



ダイバーシティ・マネジメント研究の新たな潮流

内藤知加恵

(麗澤大学准教授)

I ダイバーシティ・マネジメント研究の変化とは

ダイバーシティ・マネジメントは、企業戦略 (Richard 2000) の1つとして世界各国に普及している。本稿の目的は、理論と属性の面からダイバーシティ・マネジメント研究の質的变化をとらえることである。

1 ダイバーシティ・マネジメントとは何か

ダイバーシティは、「ワークユニット内で相互依存関係にあるメンバーの個人的な属性の分散」と定義される (Jackson, Joshi and Erhardt 2003: 802)。性別、人種などの人口統計学的属性に限らず、他者と自己との間に違いを見出すものであれば、どの属性も研究対象になりうる (Williams and O'Reilly 1998)。

ダイバーシティ・マネジメントはダイバーシティが生むポジティブおよびネガティブな効果に着目する (Olsen and Martins 2012)。本稿では、Cox (1994) の Managing diversity の記述を参考に、ダイバーシティ・マネジメントを、「ダイバーシティの潜在的な短所を最小限にしつつ、潜在的なダイバーシティの優位性が最大限発揮されるように、組織のシステムと実践を計画し実行すること」と定義する。

ダイバーシティ・マネジメントには、2つの側面がある (Köllen 2021)。1つは、多様性は望ましいという前提で、組織内に多様な人材を確保するという側面、もう1つは、すでに組織内にある多様な人材の管理という側面である (Köllen 2021)。インクルージョンに関する初期の研究は、多様な人材管理のための包摂的な職場風土に着目する (例: Nishii 2013; Nishii and Mayer 2009)。ダイバーシティとインクルージョンは対で用いられることも多いが、別個の概念である。ダイバーシティは集団や組織における属性の構成を意味するが、インクルージョンは、組織のシステムとプロセスへダイバーシティを統合することを焦点とする

(Roberson 2006)。

2 ダイバーシティ・マネジメント研究の変遷

1980年代後半以降、ダイバーシティ・マネジメントが企業の成果に与える影響を検証する実証研究が行われてきた。およそ30年の間に、ダイバーシティ・マネジメント研究はどう変化したのか。Yadav and Lenka (2023) は、1990-2019年の785文献を元に計量書誌学的分析を実施した。彼らは、1991-2000年 (期間1)、2001-2010年 (期間2)、2011-2019年 (期間3) の三期間に区切り、研究の変遷を質的に分析した。その結果、8つの次元が時間と共に変化していた (表1)。

実践に当たって企業がまず直面するのが、「なぜ自社がダイバーシティ・マネジメントに取り組む必要があるのか (理論)」と「その属性をターゲットとするのはなぜか (属性)」という問いである。理論の変化を見ると、表1の「主要な理論」は、期間1ではプラス論とマイナス論が中心的に議論され、期間2と3で、両者を統合する理論に発展している。また、属性に該当する「注目された次元」を見ると、期間1では人口統計学的属性が中心であったが、職務関連属性 (期間2)、信教、LGBT、国籍、障がい (期間3) と推移している。

なぜダイバーシティ・マネジメントが自社にとって有効なのかを理解し、どの属性を対象とするのかは、どの組織にも共通する課題であろう。そこで以下では、理論と属性の面から、研究動向を概観する。

II ダイバーシティ・マネジメントの理論的展開

ダイバーシティと成果の関係を説明する理論は三種ある。ダイバーシティが成果にとって良い影響を与えるというプラス論と、逆に悪い影響を与えるというマイナス論、そして、両者を統合する理論である。

表1 ダイバーシティ・マネジメント研究の時間に伴う進化

	1991-2000 (期間1)	2001-2010 (期間2)	2011-2019 (期間3)
文献タイプ	レビュー論文と実証論文の混合	レビューと実証論文の他、メタ分析と概念研究の関連性が増す	実証論文が多数を占め、メタ分析が増加
生産的ジャーナル (ダイバーシティ・マネジメントに関する論文を多く掲載するジャーナル)	<i>Academy of Management Journal</i> <i>Academy of Management Review</i> <i>Administrative Science Quarterly</i> <i>Human Relations</i>	<i>Academy of Management Journal</i> <i>Group and Organization Management</i> <i>Journal of Applied Psychology</i> <i>Human Resource Management</i>	<i>Equality, Diversity, and Inclusion</i> <i>International Journal of Human Resource Management</i> <i>Journal of Organizational Behavior</i>
主要トピックス	ダイバーシティの概念化、ダイバーシティのタイプ、表層と深層	ワーク・グループ・ダイバーシティ、チームダイバーシティ、チームの創造性、トップマネジメントチーム	ダイバーシティ・マネジメントの実践、ダイバーシティ&インクルージョンアプローチ
注目された次元	人口統計学的ダイバーシティ：年齢、ジェンダー、人種、民族、カルチュラル・ダイバーシティ	多様性の三類型：距離、格差、種類、職務に関連した多様性、民族多様性	信教、LGBT、国籍障がい
主要な理論	社会的アイデンティティ理論、自己カテゴリー化理論、類似性魅力理論、上層部理論	意思決定理論、資源ベース理論、フォールトライン理論、カテゴリー化精緻化モデル (CEM)	ダイナミック・チーム・ダイバーシティ理論、自己決定理論、制度理論、最適弁別性理論
リサーチ・セッティング	多くの文献が米国の文脈で刊行	欧州国における研究の関心の高まり、米国とのコラボレーション	インド、韓国、中国等アジアの国が重視、依然として欧州と米国コンテキストの論文が支配的
主要な貢献	人口統計学的ダイバーシティ、および、職務関連性の高/低というダイバーシティの分類の出現	コンテキスト変数を取り入れ負の効果を消す正/負の側面を統合する CEM モデルの提案	ダイバーシティ・マネジメントプログラム、ダイバーシティ学習フレームワーク、ダイバーシティ&インクルージョンの実践、ダイバーシティ志向の HR 実践
主要な成果	ダイバーシティが成果へ及ぼす正および負の直接効果が見い出される	社会的カテゴリー化理論と意思決定理論を統合することでダイバーシティの逆効果を解消、コンテキスト変数の調整効果によってチーム成果を高める	ダイバーシティ・マネジメントの実践を通じて組織の成果を高める、組織の取り組みに公平性 (公正性) を導入

出所：Yadav and Lenka (2023) "Table 2. Temporal evolution of diversity management research" p. 15 を、許可を得て筆者邦訳。「期間1-3」の表記および「生産的ジャーナル」の説明は筆者が加筆した。

1 プラス論

プラス論は、集団内に多様な情報が集まることに注目する。ダイバーシティが高い集団は、より広範な社会的ネットワークを持ち、多様な情報にアクセスできる (Ancona and Caldwell 1992)。そのため、意思決定の質が向上し、創造性が高まる (Cox and Blake 1991)。多様性に価値を置く (Value in diversity) 立場は、このプラス論を論拠とし、多様性が企業成果に直接的な価値をもたらすと主張する (Herring 2009)。

2 マイナス論

マイナス論は、多様な属性ゆえに阻害されるコミュニケーションプロセスに着目する。人は集団内で、他者を自分と同じ社会的カテゴリー (内集団) に属する者か、それ以外のカテゴリー (外集団) に属する者かに分類する (Tajfel et al. 1971)。社会的カテゴリーに対して、人はアイデンティティを持つ (Tajfel and Turner 1979, 2004)。それゆえ、自己の属する内集団をひいきし、外集団を低く評価しようとする (Tajfel 1982)。その結果、外集団成員に対するステレオタイプの認識がなされ (Taylor et al. 1978)、バイアスが生じることがある (Tajfel et al. 1971)。このように、ダイバーシティが高まると、対立が増え (Pelled, Eisenhardt and Xin 1999)、チームの成果に影響する

というのがマイナス論である。

3 統合モデル

上記のプラス論とマイナス論を統合する理論モデルがある。その1つが、カテゴリー化精緻化モデル (Categorization-elaboration model: CEM) (van Knippenberg, De Dreu, and Homan 2004) である。ダイバーシティが高まると、多様な視点が集団内にもたらされる。その結果、意見の対立が生じ (Jehn, Northcraft and Neale 1999)、メンバーは対立する意見を調整する必要に迫られる。そのため、集団内でタスクに関連する情報がより精緻化される。精緻化とは、情報と視点の交換や個人レベルでの処理が行われ、その処理結果を集団にフィードバックし、議論・統合するプロセスを指す (van Knippenberg and Schippers 2007)。この情報の精緻化プロセスによって、創造性が高まり、優れた成果につながると CEM は主張する。

もう1つが、ダイバーシティが成果にプラスかマイナスかは、コンテキスト次第とする立場である。Joshi and Roh (2009) は、39 文献 8757 チームのデータをもとにメタ分析を実施し、産業、職業 (男性が多い等、職業の人口統計学的構成)、チーム (長期・短期/相互依存性) という、レベルの異なるコンテクス

ト要因が、チームダイバーシティと成果の関係を調整することを示した。

このように、ダイバーシティは成果にプラスとマイナスの影響を与える (Williams and O'Reilly 1998)。そのため「もろ刃の剣」といわれる (Milliken and Martins 1996)。

Ⅲ ダイバーシティ・マネジメントの正統性

1 企業にとっての「正統性」とは

「もろ刃の剣」である以上、組織がダイバーシティ・マネジメントに取り組むには、正統性が必要である。本稿では正統性 (Legitimacy) を、「組織のアクションが内部および外部の利害関係者によって受け入れられ、認められること」と定義する (Kostova, Roth and Dacin 2008 : 1000)。

ダイバーシティ・マネジメントの正統性には、経済的正統性と倫理的正統性がある (Köllen 2021)。経済的正統性とは、ダイバーシティ・マネジメントは経済的価値を伴うという考え方であり (Köllen 2021)、プラス論の主張する、多様な視点が組織成果にもたらす正の影響を前提とする。組織がダイバーシティ・マネジメントに取り組むこと自体、より優秀な人材を引き付けることに寄与する (Ng and Burke 2005)。また多様な従業員を適切に管理することで、離職を防ぎ、企業のコストを抑えることができる¹⁾ (Cox and Blake 1991)。

一方、倫理的正統性は、ダイバーシティ・マネジメントを平等実現の手段 (Cox 1994) ととらえる (Köllen 2021)。女性、同性愛者、障がい者等、特定の社会的カテゴリーに属する者が高い地位に就けるよう、企業が投資することを正当化する (Köllen 2021)。政治・経済分野のクォータ制 (人数割当制)、アファーマティブアクション (積極的格差是正措置)、ポジティブアクション (積極的改善措置) も、倫理的正統性の見地から正当化される。経済的正統性と倫理的正統性は、相互排他的ではなく、両立することもある (Köllen 2021)。

2 正統性を理解することの重要性

ダイバーシティ・マネジメントは組織内外のさまざまな集団に影響を及ぼす。そのため、正統性の理解が鍵になる。従業員がダイバーシティ・マネジメントをどう受け止めるかによって、組織環境を包摂的である

と感じる度合いや、従業員の態度や行動に及ぼす影響も異なる (Ashikali and Groeneveld 2015)。さらに、ダイバーシティ・マネジメントに対する反応は、マジョリティとマイノリティとで異なる。例えば、女性を対象としたダイバーシティ・マネジメントの取り組みは、男性にとっては公平だと思えても、女性には不十分と感じられることがある (Mor Barak, Cherin and Berkman 1998)。そのため、リーダーが、ダイバーシティ・マネジメントに取り組む意義を従業員に効果的に伝えることが成功の鍵となる (Leslie et al. 2023)。

Ⅳ どの属性を対象とするか

1 研究の対象となる属性の変化

組織が直面するもう1つの課題が、どの属性をダイバーシティ・マネジメントの対象とするかである。Yadav and Lenka (2020) のシステムティック・レビューは、1991-2018年の間に刊行された123文献から既存研究における属性分布を示した。最も多かったのは人種/民族38件、次に性別 (男性/女性) 32件、年齢25件、教育専攻14件、組織在籍年数13件、経歴9件、チーム在籍年数6件、職歴2件であった (Yadav and Lenka 2020)。

研究対象属性の選定には、その国の法制度や社会情勢が影響する。クォータ制を採用する国では性別が、移民が多い国では国籍・人種・民族が主要な対象属性となる (Köllen 2021)。米国では最も頻繁に考慮される属性は性別と人種・民族である (Herring 2009 ; Pitts 2009 ; Köllen 2021)。また、ドイツでは性別、言語、障がいの有無、年齢が (Köllen 2021)、中国では、性別、年齢、居住地、人種・民族の違いが重視される (Thomson, Wei and Swallow 2019)。日本では、女性を対象としたポジティブアクションとダイバーシティ・マネジメントが同時期に入ってきた経緯があり (谷口 2008)、性別が考慮されることが多い。

2 近年注目される属性——障がい、性的指向

近年研究が増え、日本でも注目されるのが、障がいと性的指向である (Yadav and Lenka 2023)。

(1) 障がい

日本の「障害者基本法」は、「障害者」を、「身体障害、知的障害又は精神障害があるため、継続的に日常生活又は社会生活に相当な制限を受ける者」と定義す

る。障がいのダイバーシティ・マネジメントについての研究²⁾が増加する背景には、社会の態度と法的枠組みの変化がある (Schloemer-jarvis, Bader and Böhm 2021)。例えば、米国では ADA (the Americans with Disabilities Act of 1990) によって、障がいと仕事に関する実務および学術的関心が高まり、英国、オーストラリア、カナダでも同様の動きがある (Colella and Bruyère 2011)。

日本では、障がい者の法定雇用率が高まっている。法定雇用率は 1988 年 (1.6%) 以降上昇を続け、2021 年には 2.3% となり (労働政策研究・研修機構 2023a)、2026 年度中に 2.7% になる見込みである (労働政策研究・研修機構 2023b)。厚生労働省 (2023) によれば、民間企業では雇用障害者数 (64 万 2178 人)、実雇用率 (2.33%) とともに過去最高を更新した。

障がいのダイバーシティ・マネジメント研究では、倫理的正統性の観点から、障がい者をどのように包摂するかというアプローチが多い。そのため、障がいを持つ従業員への差別や偏見が、なぜ、どのように生まれるか、そして、障がい者のインクルージョンにはどのような配慮が必要かという点が、研究の主要な関心である (Colella and Bruyère 2011)。

職場レベルでは、職場の受け入れ、配慮、周囲の認知・態度、雇用主との関係が重要であることが示されている (Vornholt, Uitdewilligen and Nijhuis 2013)。また、人的資源管理の面では、障がい者の選抜と配置、訓練開発、評価・昇進・キャリアマネジメント、報酬と福利厚生が研究の焦点となっている (Schloemer-Jarvis, Bader and Böhm 2021)。

障がい者を雇用することは、単に法令遵守のためと考えられがちである。しかし、ダイバーシティ・マネジメントにおいて、障がいは 1 つの属性カテゴリーであり、組織にとって貴重な人材である。経済的正統性の点から、組織が障がいを属性としてとらえ、その包摂を組織戦略として認識するアプローチも必要だろう (Gould et al. 2022)。

(2) 性的指向

性的指向とは、「LGB」すなわちレズビアン (女性同性愛者)、ゲイ³⁾ (男性同性愛者)、バイセクシュアル (男性と女性の双方を性愛の対象とする者) である。LGB に、「T」すなわちトランス・ジェンダー (ジェンダーアイデンティティと生まれたときに割り当てられた性別が一致していない人)、これに分類さ

れない多様な性を含めて、LGBTQ+⁴⁾ と表記されることも多い。

企業が性的指向のダイバーシティ・マネジメントに取り組む背景には、性的少数者の割合が決して低いこと (Jones 2023; 電通グループ 2023)、そして、各国の法制度の変化がある。LGB に関する法制度の 1 つに同性婚があるが、2024 年 1 月末時点で、同性婚が法制化され異性婚と同等の権利が保障される国は 34 カ国、パートナーシップ制度がある国は 36 カ国ある (The International Lesbian, Gay, Bisexual, Trans and Intersex Association 2024)。そのため、ステイクホルダーに外国人投資家や海外の取引相手が含まれる場合や、国際的資源管理を伴う場合、企業は性的指向のダイバーシティ・マネジメントに取り組む必要がある。日本では、外国人持ち株比率が高く、企業規模が大きい企業ほど、LGBT 対応方針がある傾向も示されている (林 2017)。東洋経済新報社 (2023) の『CSR 企業総覧 2024 年版』1714 社データによれば、「LGBT に対する基本方針がある企業」は、あり 576 社、なし 511 社、作成予定 82 社、その他 91 社であった。こうした経済的正統性に加えて、性的指向は職場での差別につながりやすいことから (Köllen 2021)、研究では倫理的な正統性も強調される。

それでは、性的少数者の従業員に対して、企業はどのような実践をすべきか。Roberson et al. (2023) は、LGBTQ 方針と実践には、コンプライアンスと反差別、代表性、ワーク・ライフ、インクルージョン、CSR の 5 つの次元があること、さらに、これらを一体で提供する重要性を示した。なぜなら、戦略的人的資源管理の観点から、体系的に複数の方針・実践を提供することで相互作用が得られ、期待する組織成果につながるからである (Roberson et al. 2023)。

性別のダイバーシティ・マネジメントは、男性/女性という二元論になりがちだが (Köllen 2016)、それにあてはまらない従業員がいることを、組織がまず認識することが必要である。

3 課題

障がいと性的指向に共通するのが、他の属性に比べて職場での差別につながりやすい点である。そのため、成果指標も既存研究とは異なり、プラス/マイナス論では理論的に説明できないことも多い (Colella and Bruyère 2011; Byington, Tamm and Trau 2021)。

また、両属性とも「見えにくい」という特徴がある。特に性的少数者は、組織に一定数いるが、本人から開示しない限りその把握は困難である。組織では、時に同僚と親密な事実を交換することで信頼とコミットメントを表す (DeJordy 2008)。そのため、従業員には自身の性的指向を開示するプレッシャーがかかることもある (Byington, Tamm and Trau 2021)。一方、開示による職場内の差別や、ネットワークが狭まるといった、個人のキャリア成果が損なわれるリスクもある (Bowen and Blackmon 2003)。開示の困難性は、障がいや信教とも共通する特性である (Gould et al. 2022)。研究においては、属性ごとに異なる課題があることを認識しなければならない。

V 結論

本稿が論じたダイバーシティ・マネジメント研究の「変化」はほんの一部にすぎない。しかし、理論を意識した上で属性カテゴリーのターゲットを検討することは実務的にも学術的にも有効だろう。また、これまで見過ごされてきた属性カテゴリーを研究対象とすることで、さらなる理論の拡張と進展も期待される。

- 1) ただし、マイノリティ従業員の福利厚生にかかるコストを考慮する必要がある (谷口 2019)。
- 2) 近年では、発達障がいや、障がいではなく認知能力の違いととらえる「ニューロダイバーシティ」(Singer 1999)の研究がある。日本では、経営学分野におけるニューロダイバーシティ研究としては、船越・鎌田 (2023) が、ニューロダイバーシティについて調査をしている。
- 3) 「ゲイ」は英語圏では男性同性愛者と女性同性愛者の双方を指すことがあるが、日本では、男性同性愛者を指す言葉として流通している (森山 2017)。
- 4) トランス・ジェンダーおよびトランス・セクシュアルは、企業のダイバーシティ・マネジメントの焦点になりにくいことが指摘されている (Köllen 2016)。

参考文献

Ancona, D. G. and Caldwell, D. F. (1992) "Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance," *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, pp. 321-341.

Ashikali, T. and Groeneveld, S. (2015) "Diversity Management for All? An Empirical Analysis of Diversity Management Outcomes across Groups," *Personnel Review*, Vol. 44, No. 5, pp. 757-780.

Bowen, F. and Blackmon, K. (2003) "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice," *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6, pp. 1393-1417.

Byington, E. K., Tamm, G. F. and Trau, R. N. (2021) "Mapping Sexual Orientation Research in Management: A Review and Research Agenda," *Human Resource Management*, Vol. 60, No. 1, pp. 31-53.

Colella, A. J. and Bruyère, S. M. (2011) "Disability and Employment: New Directions for Industrial and Organizational Psychology," In S. Zedeck (ed.) *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1. Building and Developing the Organization (pp. 473-503), American Psychological Association.

Cox, T. H. (1994) *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Cox, T. H. and Blake, S. (1991) "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness," *Academy of Management Executives*, Vol. 5, No. 3, pp. 45-56.

DeJordy, R. (2008) "Just Passing through: Stigma, Passing, and Identity Decoupling in the Work Place," *Group & Organization Management*, Vol. 33, No. 5, pp. 504-531.

Gould, R., Mullin, C., Parker Harris, S. and Jones, R. (2022) "Building, Sustaining and Growing: Disability Inclusion in Business," *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 41, No. 3, pp. 418-434.

Herring, C. (2009) "Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity," *American Sociological Review*, Vol. 74, No. 2, pp. 208-224.

The International Lesbian, Gay, Bisexual, Trans and Intersex Association (2024) Legal Frameworks | Same-Sex Marriage and Civil Unions. Retrieved January 29, 2024. <https://database.ilga.org/same-sex-marriage-civil-unions>

Jackson, S. E., Joshi, A. and Erhardt, N. L. (2003) "Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications," *Journal of Management*, Vol. 29, No. 6, pp. 801-830.

Jones, J. M. (2023) GALLUP U.S. LGBT Identification Steady at 7.2% Retrieved January 29, 2024. <https://news.gallup.com/poll/470708/lgbt-identification-steady.aspx>

Joshi, A. and Roh, H. (2009) "The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review," *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 3, pp. 599-627.

Köllen, T. (2016) "Sexual Orientation and Transgender Issues in Organizations," In *Global Perspectives on LGBT Workforce Diversity*, Springer.

——— (2021) "Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future," *Journal of Management Inquiry*, Vol. 30, No. 3, pp. 259-272.

Kostova, T., Roth, K. and Dacin, M. T. (2008) "Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions," *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 4, pp. 994-1006.

Leslie, L. M., Flynn, E., Foster-Gimbel, O. A. and Manchester, C. F. (2023) "Happy Talk: Is Common Diversity Rhetoric Effective Diversity Rhetoric?" *Academy of Management Journal*, Advance online publication. <https://doi.org/10.5465/amj.2021.1402>

Milliken, F. J. and Martins, L. L. (1996) "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups," *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 402-433.

Mor Barak, M. E., Cherin, D. A. and Berkman, S. (1998) "Organizational and Personal Dimensions in Diversity Climate: Ethnic and Gender Differences in Employee Perceptions," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 34, No. 1, pp. 82-104.

Ng, E. S. and Burke, R. J. (2005) "Person-Organization Fit

- and the War for Talent: Does Diversity Management Make a Difference?" *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 7, pp. 1195-1210.
- Nishii, L. H. (2013) "The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups," *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 6, pp. 1754-1774.
- Nishii, L. H. and Mayer, D. M. (2009) "Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? The Moderating Role of Leader-Member Exchange in the Diversity to Turnover Relationship," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 6, pp. 1412-1416.
- Olsen, J. E. and Martins, L. L. (2012) "Understanding Organizational Diversity Management Programs: A Theoretical Framework and Directions for Future Research," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33, No. 8, pp. 1168-1187.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. and Xin, K. R. (1999) "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 1, pp. 1-28.
- Pitts, D. (2009) "Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from US Federal Agencies," *Public Administration Review*, Vol. 69, No. 2, pp. 328-338.
- Richard, O. C. (2000) "Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View," *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 2, pp. 164-177.
- Roberson, Q. M. (2006) "Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations," *Group & Organization Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 212-236.
- Roberson, Q. M., Ruggs, E. N., Pichler, S. and Holmes IV, O. (2023) "LGBTQ Systems: A Framework and Future Research Agenda," *Journal of Management*, <https://doi.org/10.1177/01492063231194562>
- Schloemer-Jarvis, A., Bader, B. and Böhm, S. A. (2022) "The Role of Human Resource Practices for Including Persons with Disabilities in the Workforce: A Systematic Literature Review," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 33, No. 1, pp. 45-98.
- Singer, J. (1999) "Why can't You be Normal for Once in Your Life? From a Problem with no Name to the Emergence of a New Category of Difference," In M. Corker and S. French (eds.) *Disability Discourse* (pp. 59-70), Open University Press UK.
- Tajfel, H. (1982) "Social Psychology of Intergroup Relations," *Annual Review of Psychology*, Vol. 33, No. 1, pp. 1-39.
- Tajfel, H. and Turner, J. C. (1979) "An Integrative Theory of Intergroup Conflict," *Social Psychology of Intergroup Relations*, Vol. 33, No. 47, pp. 33-47.
- (2004) "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior," In J. T. Jost and J. Sidanius (eds.) *Key Readings in Social Psychology, Political Psychology: Key Readings* (pp. 276-293), New York: Psychology Press. (Original Work Published 1986, In S. Worchel and W. G. Austin (eds.) *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 276-293), Chicago: Nelson-Hall)
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P. and Flament, C. (1971) "Social Categorization and Intergroup Behaviour," *European Journal of Social Psychology*, Vol. 1, No. 2, pp. 149-178.
- Taylor, S. E., Fiske, S. T., Etcoff, N. L. and Ruderman, A. J. (1978) "Categorical and Contextual Bases of Person Memory and Stereotyping," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 36, pp. 778-793.
- Thomson, S. B., Wei, W. X. and Swallow, P. (2019) "Equality and Harmony: Diversity Management in China," *Chinese Management Studies*, Vol. 13, No. 1, pp. 113-127.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. and Homan, A. C. (2004) "Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 6, pp. 1008-1022.
- van Knippenberg, D. and Schippers, M. C. (2007) "Work Group Diversity," *Annual Review of Psychology*, Vol. 58, pp. 515-541.
- Vornholt, K., Uitdewilligen, S. and Nijhuis, F. J. (2013) "Factors Affecting the Acceptance of People with Disabilities at Work: A Literature Review," *Journal of Occupational Rehabilitation*, Vol. 23, pp. 463-475.
- Williams, K. Y. and O'Reilly, C. A. (1998) "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 20, pp. 77-140.
- Yadav, S. and Lenka, U. (2020) "Diversity Management: A Systematic Review," *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 39, No. 8, pp. 901-929.
- (2023) "Uncovering the Intellectual Structure of Diversity Management Research: A Bibliometric Analysis (1990-2019)," *Personnel Review*, Vol. 52, No. 3, pp. 856-881.
- 船越多枝・鎌田智広 (2023) 「ニューロダイバーシティ社員のインクルージョン認識を高める管理者行動——X 社事例からの考察」『経営行動科学学会第26回年次大会発表論文集』pp. 83-90.
- 厚生労働省 (2023) 『令和5年障害者雇用状況の集計結果』。 <https://www.mhlw.go.jp/content/11704000/001180701.pdf>
- 谷口真美 (2008) 「組織におけるダイバーシティ・マネジメント」『日本労働研究雑誌』No. 574, pp. 69-84.
- (2019) 『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 (第1版6刷加筆修正版2005)。
- 電通グループ (2023) 『プレスリリース 電通グループ、「LGBTQ+調査2023」を実施』Retrieved January 30, 2024. <https://www.group.dentsu.com/jp/news/release/pdf-cms/2023046-1019.pdf>
- 東洋経済新報社 (2023) 『CSR企業総覧2024年版』データ版。
- 林順一 (2017) 「ダイバーシティの対応に積極的な日本企業の属性分析——どのような企業が外国人活用、女性登用、LGBT対応及び障害者雇用に積極的に取り組んでいるか」『日本経営倫理学会誌』No. 24, pp. 43-56.
- 森山至貴 (2017) 『LGBTを読みとく——クィア・スタディーズ入門』ちくま新書。
- 労働政策研究・研修機構 (2023a) 「障害者雇用状況の推移」『早わかり グラフでみる長期労働統計 図16 障害者雇用状況の推移』。 <https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/time-series/html/g0216.html> (2024年1月27日取得)
- (2023b) 「障害者雇用率を段階的に引き上げ、2026年度中に2.7%へ 労働政策審議会障害者雇用分科会が了承」Business Labor Trend 2023年3月号。 https://www.jil.go.jp/kokunai/blt/backnumber/2023/03/k_01.html (2023年9月1日取得)

ないとう・ちかえ 麗澤大学国際学部グローバルビジネス学科准教授。主著に『フォールトライン——組織の分断回避へのアプローチ』(白桃書房, 2023年)。グローバルビジネス専攻。