

企業経営における Equity の意味とはなにか

柳 淳也

(京大大学院特定講師)

本稿は、1980年代まで主に米国内の黒人、ならびに女性従業員の雇用とキャリアの促進を目的としていたアファーマティブ・アクション施策 (Affirmative Action) に代わるものとして米国で生まれた1990年代以降のダイバーシティ・マネジメントの流れをレビューし、ダイバーシティ (diversity)、エクイティ (equity)、インクルージョン (inclusion) 概念がそれぞれ学術的にどのように位置づけられているのかについての概観を示した。またダイバーシティ・マネジメントの具体的実践についての学術的議論、3つの概念を統合した理論モデルを紹介した。さらに、近年、経営領域でも広まりをみせている「エクイティ (equity)」概念が、いつどのように発生したのかを企業のダイバーシティ・レポートやWEBのアーカイブ・ページを参照しつつ検討した。その結果、2018年頃から一部の企業でエクイティという語がみられること、ならびに2020年のBLM運動 (Black Lives Matter) の広がりと呼応するように、企業でもエクイティ概念が広まっていったことが示唆された。こうした (主として米国の) 議論を踏まえると、企業経営におけるエクイティ (公平性) とは、企業内外において、企業がいかんにして構造的な差別に対して目を向け、その改善に資することが可能なのかを考え実行することであるといえる。

目次

- I 経営領域で多様性はどのように扱われてきたのか
- II Diversity, equity, and inclusion とは何か
- III 企業経営におけるエクイティを巡る学術的議論の現在地
- IV 「D&I」は、いつ、そしてなぜ「DEI」になったのか
- V マネジメント・ファッション化を超えて——企業経営における Equity の意味とはなにか

I 経営領域で多様性はどのように扱われてきたのか

ついこの間まで、D&I (Diversity and Inclusion) という呼称があちらこちらで喧伝されていたが、

筆者も気がつくと知人から「もうそれは古いよ」と言われるようになっていた。どうやら今は、DEI (diversity, equity, and inclusion)、あるいは、DE&I、EDIというらしい。確かによくよく観察すると企業のHPでの説明や企業パンフレット、大学でのダイバーシティ関連の取り組み等あらゆる箇所で、DEIという表記が目立つようになっている。企業経営において多様性をどのように「活用」するのかに関する雑誌記事や学術論文は枚挙にいとまがないが、それぞれの用語が学術的にどのように定義され、どういった研究がなされているのか具体的に紹介されている文献は意外と少ない。

ダイバーシティについての議論の広がりとして、理論よりも実践の方が先行しているようにみ

える日本語圏の状況を踏まえ、本稿では、1990年代以降に発表されたダイバーシティ・マネジメントの流れをレビューする。ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンが学術的にどのように位置づけられているのかについて概観を示すとともに、近年、経営領域でも、いつの間にか市民権を得ていた「エクイティ (equity)」概念が、いつどのように発生したのかを検討する。

ダイバーシティ・マネジメントは、歴史的には、1980年代までは主に米国内の黒人（後に女性）従業員の雇用とキャリアの促進を目的としていたアファーマティブ・アクション施策 (Affirmative Action, 以降、AA と記載) に取って代わるものとして米国で生まれたものである。AA は、「今現在、もしくは過去において、差別などによって不利益を受け、不遇な扱いを受けてきた団体の成員に対する優遇措置のこと」(花形 2021) であり、1960年代に当時のアメリカで人種差別問題を是正するために採用された施策である。大学等の教育機関を中心に支持を集め、政府機関内での人種差別やジェンダー差別に対抗する方法として導入され、その後、一部の民間企業でも導入されたが、1980年代には政治的な支持を失い始めた (Köllen 2019)。この背景には、AA の非受益者や保守派からの「逆差別」だという批判や、構築物としての人種概念を強化してしまうという批判 (吉岡 2022)、AA によって組織に入った人がしばしば不当に評判を下げられること (Sarkar 2022) などが指摘されてきた。アメリカでは、こうした廃止派による住民提案と訴訟により、1990年代には AA は勢いを失っていった。

1990年代はじめには、不利益を受けたマイノリティ集団に対する優遇措置という AA の形式ではなく、一定の経済的価値を生むダイバーシティという観点から、ダイバーシティ・マネジメントの考え方が登場する。ダイバーシティ・マネジメントは、組織内の多様性を積極的に管理することにより、多様な構成員の潜在能力を引き出し、企業の組織能力を向上させ、競争優位性を得るというマネジメント手法である (Thomas 1992)。AA が、道徳的・企業の社会的責任の観点から正統化されていたのに対し、ダイバーシ

ティ・マネジメントは、そうした観点に加えて、経済的な動機からも正統化されるようになったのである。

ここまで企業経営における多様性の扱いに関する歴史的経緯を簡潔に確認してきたが、次にダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン、それぞれの定義を確認しておく。

II Diversity, equity, and inclusion とは何か

ダイバーシティ (Diversity) は、一般には、人々との間の違いや非類似性を指す (Yadav and Lenka 2020) が、定義や概念化は研究によってさまざまである (Sarkar 2022)。Fitzsimmons et al. (2023) によれば、ダイバーシティとは、「ある単位における異なる社会人口統計学的カテゴリーの代表性の程度を指す。ただし、出身地域、性格、学歴など、個人を差別化するすべての属性が含まれるわけではない。その代わりに、ジェンダー、人種、階級、身体的能力など、歴史的、ポストコロニアル的、あるいは権力に基づく不平等に裏打ちされた社会人口統計学的差異を指す」(Fitzsimmons et al. 2023: 以降、筆者翻訳による)。また、Harrison, Price and Bell (1998) は、ダイバーシティを表層的レベルと深層的レベルに分類している。Harrison らによれば、表層的ダイバーシティとは、年齢、ジェンダーや身体的障害など、物理的な特徴から容易に識別できる観察可能な属性であり、深層的ダイバーシティは、態度、性格、価値観など、隠れている根本的な属性を定義するものである。このように、ダイバーシティの次元を分類する研究は存在するものの、特に北米の文脈においては、ダイバーシティの実践と研究で依然として優勢なのは、ジェンダーと人種のカテゴリーである (Köllen 2019)。

次に、インクルージョンとは、一般的に、自分が組織内で包摂されていると感じること (Mor-Barak 2005) である。より詳しい定義としては、「情報やリソースへのアクセス、ワーク・グループへの参加、意思決定プロセスに影響を与える能力など、重要な組織プロセスの一翼を担っている

と個人が感じる度合い」(Mor-Barak and Cherin 1998: 48) という説明があげられる。また、組織行動論・HRM 領域では、「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」(Shore et al. 2011: 125) という定義が有名である。インクルージョン概念が登場した背景には、デモグラフィックに多様なメンバーを集めただけでは、異なる人々が活発に議論をするような統合された組織は生まれにくいという学術的知見があった(Tienda 2013)。それゆえ研究者や実践者は、多様なメンバーが共に働く際に、どのようにすればうまく機能するのかを考えるようになり、その結果、インクルージョン概念が必要となった。インクルージョンの定義は先に述べた通り、個人単位で規定される傾向にあるが、組織的インクルージョン、チーム・インクルージョン、インクルージョン風土、インクルージョン文化といったいくつかの用語を使って、集合的なレベルでも概念化されてきた(Nguyen et al. 2023)。

最後に、エクイティ(公平性)は、「社会的な優位性/不利性、すなわち富、権力、名声のレベルが異なる集団間に、体系的な格差がないこと」(Chin and Chien 2006: 79)を指す。「エクイティ(公平性)がインクルージョンと異なるのは、結果を集団や個人のレベルではなく、システムや組織のレベルに置く点である。エクイティは、制度的・構造的な不公正の是正を求めるもの」(Bernstein et al. 2020: 396)でもある。

近年、エクイティ概念が注目される際に、「イクオリティ(平等性)ではなく、もはやエクイティ(公平性)が大切である」という声が聞かれるようになってきた。誤解を恐れずに単純化すれば、イクオリティは、すべての人に同じ支援をすること、エクイティは、人に応じて支援を変化させることを指す。有色人種(People of colors)、LGBTQ、女性、障害者など、各自の置かれた状況が構造的に異なるため、全員に等しく同じものが与えられたとしても、結果的にマイノリティは公平な機会を得ることができない、という理由から、エクイティを語る際に「イクオリティ(平等

性)ではなくて、エクイティ(公平性)が大切である」という主張がなされることが増えた。

確かに、構造的な差別や無意識の偏見によるマイノリティ集団(例:トランスジェンダー)の被雇用困難性は、法の下では平等であっても、現実には公平性が担保されていないことを示している。エクイティの考え方は、こうしたマイノリティの置かれた構造的な差別状況を改善することを目指している。

しかしこうした二分法的な議論は実際には適切ではない。周縁化されたマイノリティ・グループの置かれた状態は、エクイティでも、イクオリティでもないことがあるからである。例えば、婚姻関係を考えるとわかりやすいだろう。日本を含め同性婚(同性同士の法的な婚姻関係)が国家によって否定されている場合、国家の法や制度を超えて、企業はマイノリティの声を聞く必要性に直面する可能性がある。同性婚を推進する運動は、同性同士での婚姻を求める運動を、婚姻の平等(Marriage equality)というレトリックで主張してきた。彼らは、同性同士の婚姻を、マイノリティに対する特別で公正(エクイティ)な配慮として求めているわけではなく、現状が、制度的に不平等の状態(Inequality)であり、そのことを改善するように社会に求めているのである。

このことからわかることは、「企業で必要なのは、イクオリティ(平等性)ではなくて、もはやエクイティ(公平性)なのだ」という短絡的な言葉の選択ではなく、イクオリティ(平等性)を実現したうえで、そのイクオリティ(平等性)は、本当に公平なものなのか、真に公平であるとはどういうことなのかを思考し、改善していくことなのである。

ここまでダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンのそれぞれの定義を確認してきたが、企業経営におけるダイバーシティを巡る実践、ならびに学術的議論では、エクイティはどのような位置づけなのだろうか。

Ⅲ 企業経営におけるエクイティを巡る 学術的議論の現在地

組織におけるダイバーシティ・マネジメントの研究では、主にダイバーシティとインクルージョンの2つの課題・実践に焦点があてられることが多く (Köllen 2019)、エクイティが扱われることは少ない。

ダイバーシティ・マネジメントの研究者たちは、個人、グループ、組織レベルで研究をすすめてきた (Yadav and Lenka 2020)。個人を対象とした研究には、組織へのコミットメント、欠勤率、職場満足度、離職率に関するものがある (Tsui, Egan and O'Reilly 1992)。レビューによれば、適切なダイバーシティ・マネジメントは、個人の組織コミットメントの増加、離職意向の低下、仕事の満足度の向上、組織文化など、ソフトなカテゴリーに対して、経済的観点からポジティブな影響を与えることが示唆されている (Köllen 2019)。

グループレベルの研究としては、コンフリクトの発生、チームメンバー間の結束、創造性、グループでのパフォーマンス、アイデア創出などがあり (Williams and O'Reilly 1998)、組織レベルの成果としては、財務業績、生産性、特許等の企業競争力が挙げられる¹⁾。こうしたそれぞれの分析単位での研究に、既に定義したエクイティの要素が入っていないわけではないが、多くの研究では、組織の労働力をいかに多様化させるか (ダイバーシティの観点) と、すでに存在する多様性に対して、いかに労働力内でのグループ間関係を促進するか (インクルーシブの観点) が主要な関心となっている。

しかしながら、エクイティをも統合する形で理論化している研究も存在する。こうした研究では、ダイバーシティやエクイティ、インクルージョンは相互にどのような関係があるときみなされているのだろうか。

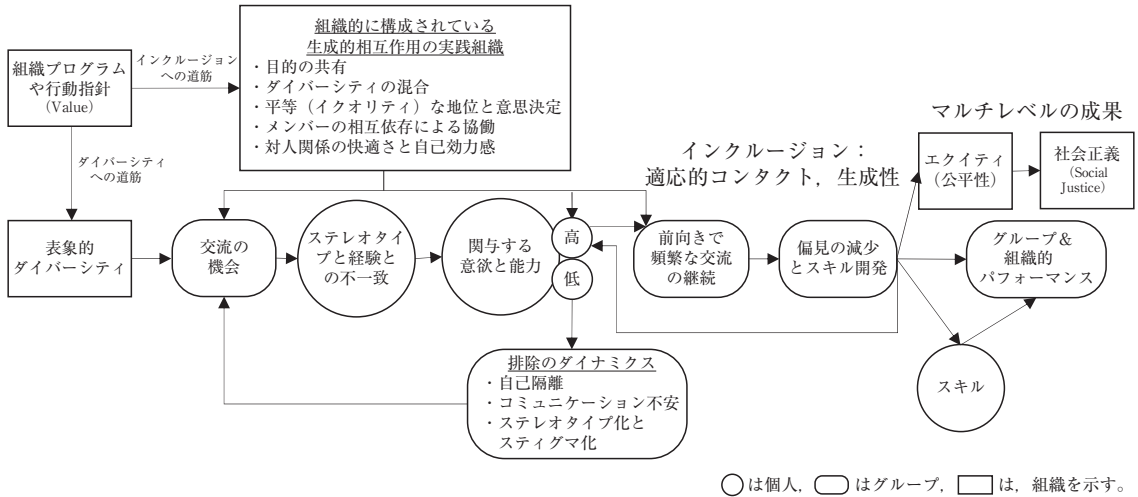
ダイバーシティの統合モデルにはさまざまなものがあるが、本稿では、複数の研究領域の知見を統合した、Bernstein et al. (2020) の「生成的相互作用の理論」モデルを紹介する。

Bernstein らは、インクルージョンに失敗するダイバーシティ施策に着目し、組織内が多様ではあっても、いくつかのダイバーシティ施策では、スティグマ化やステレオタイプ化が生じる (Leslie, Mayer and Kravitz 2014) と指摘する。その上で、Allport, Clark and Pettigrew (1954) の接触仮説 (Contact Theory) を参照し、インクルージョンを促進するためには、「競争心を刺激するような条件を避け、接触の拡大と、個人的な快適さにつながるような条件を束ねることが重要である」 (Bernstein et al. 2020) と述べる。そうすることで、集団内のメンバーの境界認識を「私たち」とマイノリティの「かれら」という構図から、包括的な同じ目標に向かった集団としての「私たち」へと変容させ、スティグマを減少させることができると主張する (Gaertner and Dovidio 2014)。

Bernstein らは、「生成的相互作用の理論」モデルとして、ダイバーシティ、インクルージョン、エクイティを、異なる従業員間の「継続的で前向きな接触」に基づいて理論化を行っている (図1)。彼らによると、多様性を歓迎するような組織プログラムや行動指針によって、デモグラフィックに多様なメンバーが組織に入ってくる。そして、相互作用の機会によって、ある個人には特定の文化に対するステレオタイプと、実際にその個人が経験することの間に不一致が生じる。多様な他者と繰り返し交流する意図と能力を高めるような状況に身を置くことによって、そうした不一致を克服することができるのである。個人の多様性に対する関与能力と意欲が低い際には、ステレオタイプ化が強化され、ときには排除のダイナミクスが生じてしまうこともあるが、その後、相互に肯定的な相互作用が生じ、インクルージョンが生じる。このことが結果として、従業員間の偏見を減少させ、グループのスキル開発に寄与し、さらには、グループや組織的なパフォーマンス向上へとつながり、エクイティや社会正義といったマルチ・レベルの成果へとつながるのである。

彼らのモデルは、個人・グループ・組織という異なる階層をつなげて説明している点、ダイバーシティ・マネジメントの施策が必ずしもうまくいかないこともあるという実践的知見をも統合し理

図1 生成的相互作用理論 (Theory of Generative Interactions)



出所：Bernstein et al. (2020) をもとに著者作成。

論化している点において評価できる。

しかしながら、ここでもエクイティの意味は、おまけのように最後に登場するだけであり、主要な論点は、ダイバーシティとインクルージョンにある。それではエクイティは企業経営においてどういう意味を成すのか。

IV 「D&I」は、いつ、そしてなぜ「DEI」になったのか

ここで、はじめの問題意識に立ち戻り、「D&I」は、いつ、そしてなぜ「DEI」になったのかという問いについて考えていきたい。

企業経営の場において、HPや各種レポートで用いられる専門用語は頻繁に更新される。日本独自の広がりを見せている「SDGs」という語も流行用語の1つだが、こうした用語が流行のように消費されていく様は、マネジメント・ファッション (Abrahamson 1996) と呼ばれる。DEIを位置づけるのが適切であるかどうかはまだ評価が定まっていないため明言を避けるが、経営領域におけるエクイティ概念の広まりも、マネジメント・ファッション化と無関係ではないように思われる。

Equity (公平性) という概念そのものは決して新しいものではないが、実は、いつの段階からこのDEIという表現を企業が使用するようになっていったのかは判然としない。

ファイナンス領域でのエクイティ概念が異なる意味合いであることは説明するまでもないが、混同されやすい概念として、エクイティ理論 (Adams 1965) については少しか触れる必要があると思われる。

エクイティ理論とは、組織における資源 (報酬) の配分が公平かどうかを主要な関心とするモチベーション理論の一種である。従業員は、自己の組織に対する貢献 (インプット) を他者のそれと比べ、自己の報酬が満足 (不満足) であれば、認識された不公平を解消するような行動を取るとされる。ここでのエクイティ (公平性) 概念は、報酬は組織に対する個人のインプットと貢献に見合ったものであるべきだという前提に基づいている (Ramamoorthy and Stringer 2017)。つまり、エクイティ理論における、エクイティは、インプットに応じた配分という成果主義的な意味で用いられているのである。

ソーシャル・エクイティや、人種的公平性 (Racial Equity) といった用語が、社会の構造的課題に根ざした機会の公平性の欠落を問題視しているのに対して、エクイティ理論では、機会の平等はすでに達成されたという理論的前提がある。それゆえ、2017年のエクイティ規範に基づく報酬制度とイクオリティ規範に基づく報酬制度についてのRamamoorthy and Stringer (2017) による論考では、下記のような記述がみられる。「公平

性（エクイティ）規範に基づく成果主義的な報酬制度は、競争力を促進し、より高い給与という形で物質主義的な成果を強調するかもしれない。反対に、組織における平等（イクオリティ）規範の遵守は、個人の業績差を無視し、協力を奨励し、組織や集団の業績を重視するかもしれない」（Ramamoorthy and Stringer 2017: 210）。著者らは、公平性規範よりも平等規範の方が望ましいと主張しているのだが、そもそもの公平性規範が、機会の平等は達成されており、報酬を評価する場面において意図的な差別や、無意識の偏見が入り込まず、純粋な業績による評価が可能だという前提となっている。

つまり、エクイティ理論におけるエクイティとは、成果に基づく報酬を意味しており、その意味においてエクイティ（公平）なのであり、イクオリティは、その名の通り平等な分配を意味しているのである。

彼らの論文（Ramamoorthy and Stringer 2017）では、このように構造的な不平等を再生産するような仕組み・目標設定・評価基準である可能性については批判をしていない。こうした公平性規範対平等規範の両概念では、すでに社会的な問題として表面化している男女間の給与格差という側面を説明できない。そして能力主義的なエクイティ（公平性）の評価基準が、ときに白人異性愛者男性を中心として設定されている可能性については考慮もされていない。

長々と書いたが、エクイティ理論における、エクイティな報酬制度であるべきか、イクオリティな報酬制度であるべきかという議論そのものは、

近年のダイバーシティ関連の流れとは全く別のものであると再度確認しておきたい。

現在の DEI の流れに接続する意味でのエクイティがいつ頃からどのように D&I に追記されていったのか、ホームページで閲覧が可能な各種報告書や、アーカイブ・サイトでの情報をもとに検討したい。

まず、初期の記事としては、2018年1月の *Deloitte Review* があげられる。「ダイバーシティとインクルージョンの革命」と題された記事（Bourke and Dillon 2018）は、そのタイトルからもわかるように、ダイバーシティとインクルージョンに主眼が置かれており、エクイティという表現は本文内でわずかに用いられているだけである。しかしながら「短期的あるいは、長期的なイクオリティ（平等）とエクイティ（公平性）」という図タイトルで、よくエクイティを説明する際に持ち出されるイラストが提示されている（図2）。そのイラストには、身長異なる3人が柵の前に立ち、柵の向こうを眺める様子が描かれており、同じ高さの台に乗ると子どもは見えない（1枚目）が、違う高さの台なら見えるようになる（2枚目）様子が描かれている。最終的には柵によって視界が遮られていない状態が望ましいことも3枚目のイラストを通してわかる。同記事の注釈には、「このグラフィックの変種は、強力なコンセプトとして頻繁に引用される。印刷時点では、デロイトはこのグラフィックの作者を知らない」と書かれており、図のコンセプトそのものの初出は明らかではない。なお、2016年1月に同社が出している「インクルーシブ・リーダーシップの6つの

図2 短期的あるいは、長期的なイクオリティ（平等）とエクイティ（公平性）



出所：Bourke and Dillon（2018：90）を参考に著者作成。

特徴」という論考 (Bourke and Dillon 2016) には、エクイティという語はみられない。

おそらくこの頃が企業において、エクイティが言及され始めた時期だと思われる。ほぼ同時期に出されている「Google Diversity Annual Report 2018」でも、エクイティという語が4回登場している。エクイティについての説明は「グーグルのプロセス、およびリソースと機会の配分における公平性を推進する」(Google 2018: 4)と明確に記載されている。また、ソーシャル・エクイティ(社会的公平性)と、レイシャル・エクイティ(人種的公平性)の観点についての記載もある。しかしながら、「Diversity, equity, and inclusion」などのように他の主要な概念と同等の位置づけで記載されているわけではない。翌年の2019年になってはじめて、Googleは「Diversity, equity, and inclusion」という並びで記載をしている(Google 2019: 4)。

Googleの動きはかなり初期だと思われるが、ほぼ同時期に、他の企業でもダイバーシティやインクルージョンという既存の多様性に関する用語と合わせて、エクイティという語が付与されるようになっていく。例えば、eBay (2019, 2020) は、2019年までは、「Diversity & Inclusion Report」という名称で報告書を作成しているが、2020年からは、「Diversity, Equity & Inclusion Report」と名称を変更している。

また、PwCでは、2020年9月29日にエクイティという言葉がWEBページに登場する(PwC 2020)。当初は、「Diversity & Inclusion at PwC」という名称だったWEBページは、2021年11月3日には、「Diversity, Equity & Inclusion at PwC」と変更されている(PwC 2021b)。ここで興味深いのは、過渡期として、2021年2月28日のアーカイブをみると、Racial equityという言葉が出てくることである。

「昨年秋、私たちは『人種的公平のためのCEOアクション』を共同設立し、発足させました。これは、公共政策を通じて黒人コミュニティの人種的公平を推進することを目的としたフェローシップです。……(中略)

……システミックな人種差別や社会的不公正に対処し、社会の幸福を向上させる、スケールアップで持続可能な公共政策と企業関与戦略を特定し、開発し、推進することです」(PwC 2021a)

こうした企業の動きの背景には、BLMの影響があるように思われる。2020年5月25日にアメリカ・ミネソタ州ミネアポリスで殺害されたジョージ・フロイドに端を発するBLM運動(Black Lives Matter)の広がり、全米のみならず全世界に構造的な差別の存在を顕にした。実際多くの企業のレポートやホームページでは、人種的公平性(Racial Equity)についての記述がみられた。もちろん、BLM運動のみがエクイティ概念をD&Iに組み込む契機となったわけではないだろう。LGBTQに関する権利運動(婚姻の平等)を推進する運動やトランプ政権のもとでのトランスジェンダーに対するバックラッシュとその抵抗運動、2017年以降の「#MeToo運動」も強力な影響を与えていることは確実である。しかしながら、資料からは人種的公平性に関する問題が、企業でのエクイティ概念の広がりへの大きな鍵となっていたことが読み取れた。

2020年頃に生じた動向を要約すると、過去の奴隷制や差別慣行の補償に基づくAAから、企業の内部におけるマネジメントへの関心に基づく生産性を重視したダイバーシティ・マネジメントへの移行を経て、再度、構造的な不平等を変革しようとする動きへと回帰したようにもみえる。形式的な平等が法の上では保障されていたとしても、人々の根深い偏見や無意識の差別、構造的な暴力が今なお社会に存在することを人々が生活のなかで実感し始めたことに起因するのだろう。そのことが各社会運動や市民のSNSでの声を通して企業にも伝わり、企業としてのなんらかのアクションをし、既存の社会構造を是正する必要性に直面した結果だと捉えることができるだろう。

V マネジメント・ファッション化を超えて——企業経営における Equity の意味とはなにか

1960年代の公民権運動以降、アメリカ社会において奴隷制や過去の差別に対する補償という形ではじまったAAは、1980年代以降の度重なる裁判を経て多くの教育機関や州で廃止されている。

経済的な価値に資するマイノリティも、組織の収益性向上の目的のためであれば包摂する、というダイバーシティ・マネジメントの戦略はそれだけではもはや正統化されえないようになっていく。単一の組織やその集団内でどのように包摂するのか、その包摂が適切なのか（多数派の人々によって利益のある包摂の方法なのではないか、という指摘）、という問いを超えて、経営活動の結果としての社会構造をよりよいものにする責任を市民社会は企業に突きつけてきた。エクイティという語が、BLM運動の全世界的な広がりとともに企業にも受け入れられていったことに鑑みるに、エクイティという語は、まさに構造的な社会の問題に対して企業が傍観者ではいられなくなっていることを意味している。

企業経営におけるエクイティがどう収益性につながるのか、という短絡的な問いではなく、考えるべきは、エクイティが企業に突きつける意味である。具体的な人々の生やポリティクスに、企業活動が繋がっていることを理解するべきである。

こうした経緯を、日本のほとんどの企業やダイバーシティ担当者は把握することもなく世界的な潮流に合わせる形で、日和見的に用語を「DEI」や「DE&I」へと変更しているだけかもしれない。マネジメント・ファッションのような受容の仕方では、エクイティ概念を消費することは、エクイティの意味や個別具体的に構造的な差別に抑圧されてきた（殺されてきた）マイノリティから出てきた声や思想を骨抜きにすることでもある。考えなしに追随し、一時的な流行のように「エクイティ (Equity)」という言葉消費する企業が、意味のある施策ができるのかは疑問である。企業経営における、エクイティ (公平性) の意味とは、

企業内外において、企業がいかにして構造的な差別に対して目を向け、その改善に資することが可能なのかを考え実行することにある。エクイティという語を企業のホームページに印すということは、パフォーマンスのための多様性を超えて、周縁化された人々がよりよい生を営むことを可能とするような社会へと変革する企業経営へと舵を切る意志を刻むということなのである。

1) 経済的価値を金額ベースで定量化することは実際には容易ではない。ダイバーシティが生産性を生むかという論点についてはしばしば論争が生じており、こうした背景には政治的立場による研究リソースの影響も無視できない (Stojmenovska, Bol and Leopold 2017; Herring 2017)。多様性による業績向上を検討する研究は上記のとおり存在するが、近年では、DEI研究の目的は、社会政治的背景を踏まえた上で、組織における偏見や制度的差別を排除することにあるのが一般的である (Nkomo et al. 2019; Fitzsimmons et al. 2023)。

参考文献

- 花形恵梨子 (2021) 「公正としての正義とアフターマティブ・アクション」『倫理学年報』 Vol. 70, pp. 177-190.
- 吉岡宏祐 (2022) 「アフターマティブ・アクション廃止派の台頭と「メディア」の役割」『日本の科学者』 Vol. 57, No. 8, pp. 4-10.
- Abrahamson, Eric (1996) "Management Fashion," *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 254-285.
- Adams, J. Stacy (1965) "Inequity in Social Exchange," *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, pp. 267-299.
- Allport, G. W., K. Clark and T. Pettigrew (1954) *The Nature of Prejudice*, Addison-Wesley.
- Bernstein, Ruth Sessler, Morgan Bulger, Paul Salipante and Judith Y. Weisinger (2020) "From Diversity to Inclusion to Equity: A Theory of Generative Interactions," *Journal of Business Ethics*, Vol. 167, No. 3, pp. 395-410.
- Bourke Juliet and Dillon Bernadette (2016) *The Six Signature Traits of Inclusive Leadership: Thriving in a Diverse New World*, NY: Deloitte University Press. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html>
- (2018) "The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths," *Deloitte Review*, No. 22, pp. 82-95. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html>
- Chin, M. H. and A. T. Chien (2006) "Reducing Racial and Ethnic Disparities in Health Care: An Integral Part of Quality Improvement Scholarship," *Quality and Safety in Health Care*, Vol. 15, No. 2, pp. 79-80.
- eBay (2019) "Diversity, Equity & Inclusion Report." <https://static.ebayinc.com/assets/Uploads/Documents/eBay-DI-2019-Report.pdf>
- (2020) "Diversity, Equity & Inclusion Report." <https://static.ebayinc.com/assets/Uploads/Documents/eBay-DEI-2020-Report.pdf>
- Fitzsimmons, Stacey, Mustafa F. Özbilgin, David C. Thomas and Stella Nkomo (2023) "Equality, Diversity, and Inclusion

- in International Business: A Review and Research Agenda," *Journal of International Business Studies*, Vol. 54, No. 8, pp. 1402-1422.
- Gaertner, Samuel L. and John F. Dovidio (2014) *Reducing Intergroup Bias: The Common Ingroup Identity Model*. London, UK: Psychology Press.
- Google (2018) "Google Diversity Annual Report 2018." https://static.googleusercontent.com/media/about.google/ja//belonging/diversity-annual-report/2021/static/pdfs/google_2018_diversity_annual_report.pdf
- (2019) "Google Diversity Annual Report 2019." https://services.google.com/fh/files/misc/google_2019_diversity_annual_report.pdf
- Harrison, David A., Kenneth H. Price and Myrtle P. Bell (1998) "Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion," *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1, pp. 96-107.
- Herring, Cedric (2017) "Is Diversity Still a Good Thing?" *American Sociological Review*, Vol. 82, No. 4, pp. 868-877.
- Köllen, Thomas (2019) "Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future," *Journal of Management Inquiry*, August. <https://doi.org/10.1177/1056492619868025>.
- Leslie, Lisa M., David M. Mayer and David A. Kravitz (2014) "The Stigma of Affirmative Action: A Stereotyping-based Theory and Meta-analytic Test of the Consequences for Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 57, No. 4, pp. 964-989.
- Mor-Barak, Michal E. (2005) *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. London, UK: Sage Publications.
- Mor-Barak, Michal E. and David A. Cherin (1998) "A Tool to Expand Organizational Understanding of Workforce Diversity," *Administration in Social Work*, Vol. 22, No. 1, pp. 47-64.
- Nguyen, Loi Anh, Rebecca Evan, Sanghamitra Chaudhuri, Marcia Hagen and Denise Williams (2024) "Inclusion in the Workplace: An Integrative Literature Review," *European Journal of Training and Development*, Vol. 48, No. 3/4, pp. 334-356.
- Nkomo, Stella M., Myrtle P. Bell, Laura Morgan Roberts, Aparna Joshi and Sherry M. B. Thatcher (2019) "Diversity at a Critical Juncture: New Theories for a Complex Phenomenon," *Academy of Management Review*, Vol. 44, No. 3, pp. 498-517.
- PwC (2020) "Building on a Culture of Belonging: Diversity & inclusion at PwC." <https://web.archive.org/web/20200929174133/https://www.pwc.com/us/en/about-us/diversity.html>
- (2021a) "Building on a Culture of Belonging: Diversity & inclusion at PwC." <https://web.archive.org/web/20210228150350/https://www.pwc.com/us/en/about-us/diversity.html>
- (2021b) "Building on a Culture of Belonging: Diversity, Equity & Inclusion at PwC." <https://web.archive.org/web/20211103001259/https://www.pwc.com/us/en/about-us/diversity.html>
- Ramamoorthy, N. and D. Stringer (2017) "Equity versus Equality Norms of Justice and Organisational Commitment: The Moderating Role of Gender," *Irish Journal of Management*, Vol. 36, December, pp. 206-220.
- Sarkar, Anita (2022) "Designing Diversity Training Program for Business Executives," *Industrial and Commercial Training*, Vol. 54, No. 1, pp. 1-16.
- Shore, Lynn M., Randel, Amy E., Chung, Beth G., Dean, Michelle A., Holcombe Ehrhart, Karen and Singh, Gangaram (2011) "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research," *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, pp. 1262-1289.
- Stojmenovska, Dragana, Thijs Bol and Thomas Leopold (2017) "Does Diversity Pay? A Replication of Herring," *American Sociological Review*, Vol. 82, No. 4, pp. 857-867.
- Thomas, Roosevelt (1992) *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*. NY: Amacom.
- Tienda, Marta (2013) "Diversity ≠ Inclusion: Promoting Integration in Higher Education," *Educational Researcher*, Vol. 42, No. 9, pp. 467-475.
- Tsui, Anne S., Terri D. Egan and Charles A. O'Reilly (1992) "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 4, pp. 549-579.
- Williams, Katherine Y. and Charles A. O'Reilly III. (1998) "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 20, pp. 77-140.
- Yadav, Shatrughan and Usha Lenka (2020) "Diversity Management: A Systematic Review," *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 39, No. 8, pp. 901-929.

やなぎ・じゅんや 京都大学経営管理大学院特定講師。
 主著に『揺さぶる経営学——LGBTQから問い直す企業の生産性』(中央経済社、2023年)など。クリティカル・マネジメント研究専攻。