

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

脇 夕希子

〔要 旨〕

日本において、様々な企業がダイバーシティ・マネジメントの取組を行っている。近年、その取組に際して、インクルージョンという用語を使用し取組を行う企業も存在する。では、ダイバーシティ、インクルージョンは同じ概念なのであろうか、それとも差異がある概念なのであろうか。

本論文の目的は2点である。第1がダイバーシティ、インクルージョンの間の概念的差異を明らかにすること。第2が日本の企業のダイバーシティ・マネジメントの取組で使用されている用語がその用語の概念に沿った取組であるのかを検討することである。

1. はじめに
2. インクルージョンの概念整理
 - 2.1 インクルージョンの歴史
 - 2.2 ダイバーシティとインクルージョンの概念比較
3. 日本の企業におけるダイバーシティ・マネジメントの取組
4. おわりに

1. はじめに

日本の企業のダイバーシティ・マネジメントの取組は、インクルージョン、ダイバーシティ、ダイバーシティ&インクルージョン（以下、D&I）と二つの概念で説明されている。例えば、パナソニック株式会社はダイバーシティ・組織開発推進室を人事労政部に設置し、ダイバーシティの推進を行う（パナソニック株式会社ウェブページ）。住友信託銀行株式会社は、人事部内にD&I推進室を設置し、D&Iを推進する（住友信託銀行株式会社ウェブページ）。このように、各企業によって使用される用語は異なるもののダイバーシティを推進していく部署を設置しその推進の取組を行っている。では、ダイバーシティ、インクルージョンの間に概念的差異はあるのであろうか。あるのであればそれは何であろうか。企業の取組はその概念的差異に沿った取組がなされているのだろうか。

そこで、本論文は以下の2点を考察する。第1がダイバーシティ、インクルージョンの間の概念的差異を明らかにすること。第2が日本の企業のダイバーシティ・マネジメントの取組で使用されている用語がその用語の概念に沿った取組であるのかを検討することである。

そのために、第2節ではダイバーシティとインクルージョンの概念比較を行う。そして、第3節では日本の企業におけるダイバーシティ・マネジメントの取組を検討する。

先取りになるが、インクルージョンの概念は様々な分野で利用されている。しかし本論文は、組織の中で多様な人材を活用するという経営学の領域での議論を念頭に置き、ダイバーシティ・マネジメント、ダイバーシティ、インクルージョンの検討をする。

2. インクルージョンの概念整理

本節では、ダイバーシティとインクルージョンの概念的差異を明確にするため、まずはインクルージョンの用語は、どのような意味を持つのかを検討する。その後、ビジネスで使われ始めたインクルージョンは、ダイバーシティと比較してどのような概念的差異があるのかを明らかにする。

2.1 インクルージョンの歴史

インクルージョン（社会的包摂）という用語は、EUの中で社会的排除の対語として登場した社会政策上でのキーコンセプトである（福原（2007）p. 11）。

社会的排除は1960年代のフランスで貧困救助活動を行う「ATD 第4世界」などが使用し、1974年にはルワールが『排除された人びと』を発刊する。これらによって社会的排除という用語が注目されるようになった。しかし、この当時の排除された人々は経済成長と福祉国家の恩恵を受けることができない人々と考えられた。具体的には施設入所児童、非行者、アルコール依存者、薬物依存者などである（福原（2007）pp. 12-13）。

その後、1980年代になると、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たことで、社会保障の恩恵を受けることができない人が増えた。そして、そのような人々は住宅や教育機会を失う。従来長期失業や不安定就労によって引き起こされる問題は、家族が引き受けていた場合も多かった。しかし一人親世帯の増加やそれに伴う貧困、社会的孤立、ホームレス生活者の増加も生じ、従来家族が引き受けていた紐帯の綻びが進む。このような状況が「新しい貧困」と認識され始める。このように、社会から排

除され社会に参入できないことが問題となった。他方、社会的排除は同じような問題を抱えたEUでも注目されるようになった（中村（2007） pp. 42-57 ; pp. 64-67）。こうして、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る。

社会的排除という言葉は、「政治やマスメディアの世界で普及した観念であって、特定の理論家によって綿密に練り上げた社会科学の概念ではない。」（中村（2007） pp. 50-51）といわれている。曖昧さを認識しながらも福原（2014）は種々の議論を整理し社会的排除の共通した特徴を7つ指摘している（福原（2014） pp. 10-11）。第1が社会的排除の多次元性である。これは「貧困」の問題が所得の不平等であることに対して、排除は、所得だけでなく、家族コミュニティの結びつきや、失業など就労のあり方、不利な立場になったときに助けを求めることのできる情報を入手できるかの有無等、多次元で排除が行われるということである。第2が貧困は状態を表すが、排除はその状態にいたる過程に着目していることである。第3が社会的排除は、人々が「標準」とみなす生活に必要な財やサービスの量と質、社会的関係の度合いを基準とした相対的な概念である。ゆえに、社会的排除は国や時代によって内容が異なる。第4が失業と雇用の不安定さ、労働市場への統合の質が社会的排除のアプローチの核心である。これは排除は雇用が中心となっていると指摘している。第5は権利へのアクセスの有無とその質を問う必要がある。第6が個人や世帯の状況だけでなく近隣地域やコミュニティにも関わることである。第7が、社会的排除はその対概念にあたる社会的包摂を持ち極めて政策志向性強い概念である（福原（2014） pp. 10-11）。

教育の分野でもインクルージョンという用語で子どもたちを包摂した教育のあり方を説明する。国際的レベルでインクルージョン教育の考えが宣言されたのは1994年のユネスコ主催の国際会議で採択されたサラマンカ声明である（安藤（2001） p. 65）。1994年6月にスペインのサラマンカ市で「特別なニーズ教育に関する原則、政策、実践に関するサラマンカ声明」が採択された。その理由は、星野（1998）によると、1990年の会議で「世界人権宣言の中に『すべての者は、教育を受ける権利を有する』という規定があるが、いまだに多くの子供たちが初等教育を受けておらず、識字率も低く、必要不可欠な知識や技能すら身につけていない」（星野（1998） p. 79）現状がある。それゆえ、1994年会議でこのように教育にアクセスできない子供たちのための教育（「特別なニーズ教育」）に関する提言を行った。これがサラマンカ声明である。その声明の中で「特別なニーズ教育」と想定している子供たちは、地域の学校に通えない障がい児、学校で困難を経験している子供、留年を繰り返し、1～2年の初等教育しか完了できない子供、働かなければならない子供、

ストリートチルドレン、戦争の犠牲者である子供、虐待を受けている子供、理由を問わず、単に学校に行っていない子供、と教育にアクセス出来ない全ての子供を念頭に置く。そして、このような子供たちは特別な場所で教育を受けるのではなく、大多数の子供たちのためにもうけられた学校の中で教育を受けることを目指す（星野（1998）pp. 78-80）。

アメリカにおいても、障がい者の権利拡大が教育分野にも波及し、1990年に施行された個別障害者教育法（IDEA）を核にして、障がいを持つ子供を通常教育の場で対応するインクルージョン教育が進められている（吉利（2000）p. 43-44）。

そして、企業の中においても、1990年代、インクルージョンという用語がコンサルタントの中で使われている。The Kaleel Jamison Consulting Group は、インクルージョンの組織環境を作るコンサルティングを行う。米国にあるこのコンサルティング会社は、1990年インクルージョンのコンセプトを使い始めた（Miller（1998）p. 160）。Miller（1998）はこの理由を、当該企業で意図するインクルージョンの文化変革と単なる人員の変化を区別するためであると説明する（Miller（1998）p. 160）。著者の Miller は、The Kaleel Jamison Consulting Group の CEO であり、筆者はダイバーシティをグループの構成、インクルージョンを個々人が参加を許可された、グループの中で十分に貢献することができていることと両者を区別する（Miller（1998）p. 151）。このように、少なくとも1990年代後半には、米国でダイバーシティとインクルージョンの概念を区別する論者（経営者）は存在していた。

以上のように、インクルージョンの用語、考え方は様々な領域で議論されている。イギリス、フランスなど EU 諸国では、社会的排除の対語として社会的包摂が政策上の用語となった。教育分野では、教育にアクセスできない特別なニーズ教育が必要な子供たちを地域の学校の学級の中で教育するあり方をインクルージョン教育と考える。ダイバーシティ・マネジメントの起点である北米では、ビジネスの中で1990年代後半にダイバーシティとインクルージョンを区別し、インクルージョンをグループの中で十分貢献することができることと定義する。これらの議論は、社会・教育・企業の中で、ある特別な事情を抱えたメンバーがそれぞれの組織体の中に包含されている状態を想定していよう。

2.2 ダイバーシティとインクルージョンの概念比較

米国のビジネスにおいて、多様な人材を活用する手法としてダイバーシティ・マネジメントやインクルージョンという概念を使い企業は施策を行う。ではダイバーシティ、インクルージョンの概念的差異はあるのだろうか。またあるのであればどの点に相違が見られ

るのだろうか。

ダイバーシティに関して、前述の Miller (1998) や Roberson (2006) はダイバーシティをグループの構成と説明する (Miller (1998) p. 151 ; Roberson (2006) p. 214)。また、Neharika & Chari (2015) は、組織で異なる人々を雇用することで達成されると指摘する (Neharika & Chari (2015) p. 325)。そして、Mor Barak (2017) はダイバーシティは、観察できる (性別、人種、年齢) 特性と観察ができない特性 (文化、認知、教育) の両方を含むメンバー間での人口動態上の違いであると説明する (Mor Barak (2017) p. 303)。これらを踏まえると、ダイバーシティは人口動態上で異なる人びとを組織の中で雇用することを意図している。

次に、インクルージョンを見ていこう。前述の Miller (1998) は個々人が参加を許可された、貢献することができたという程度であると述べる (Miller (1998) p. 151)。Pelled, *et al.* (1999) は、従業員がワークシステムのなかで他者から「中の人」として受け入れられている、扱われている程度を指す (Pelled *et al.* (1999) p. 1014)。また、Mor Barak (2017) はインクルージョンをコミュニケーションや意思決定プロセスに従業員の十分な参加が歓迎されたという従業員の認知、および組織に対して従業員の独特な貢献が評価されたという従業員の認知 (Mor Barak (2017) p. 303) と説明する。このように、インクルージョンは、組織の中に入るだけでなく、その中で自身が受け入れられているや貢献できている、その貢献が評価されていると従業員自身の認知が必要である。さらに、Shore *et al.* (2011) は所属、独自性への価値付けの概念を使い、インクルージョンを説明する。Shore *et al.* (2011) はインクルージョンのフレームワークを所属、独自性への価値付けの程度の高低で4つのフレームワークを設定する。低所属・低独自性への価値付けを排除、低所属・高独自性への価値付けを差別化、高所属・低独自性への価値付けを同質化、高所属・高独自性への価値付けをインクルージョンと分類している。そしてインクルージョンを個人は、内部関係者として扱われ、仕事グループの中で独自性を維持することを認められ促されると説明する。これらの視点は先ほど示した各論者のインクルージョンの定義を包含している (Shore *et al.* (2011) p. 1265-1271)。

Mor Barak (2017) は、インクルージョンのリーダーシップを Shore *et al.* (2011) と同様に、グループや組織メンバーの独自性を称え、独自性を認識する能力と、所属しているとそのメンバーが感じることを促進する能力と示す。そして、それらは意思決定プロセスへの参加、公式・非公式情報にアクセスできる、グループや組織全体への参加の3つの側面を伴うと指摘する (Mor Barak (2017) p. 227)。また、Davidson & Ferdman (2002)

はインクルージョンは個人の能力や観点を活用すること、組織目標を達成することの2つを結びつけるものである。自分が組織の一部であると感じる（意思決定がある、情報にアクセスできる）、受け入れられている、話しを聞いてくれる、評価されている、という感覚（Davidson & Ferdman (2002) pp. 80-81）である。これらの指摘は、Daya (2014) や Neharika & Chari (2015) でも確認できる（Daya (2014) pp. 294-296；Neharika & Chari (2015) pp. 326-327）。

以上から、筆者はインクルージョンを次のように考える。インクルージョンは従業員の認知によるものである。その認知は次の3つの側面が含まれている。第1は独自性への価値付けである。すなわち、自身の独自性が価値付けられ、評価されていると従業員が認知すること。第2は所属の観点、すなわち従業員が組織の中に所属していると認知することである。これらを従業員に認知させるには、それらは意思決定プロセスへアクセスできる、公式・非公式情報にアクセスできる、グループや組織全体への参画への働きかけが求められる。第3は、自分は公正に扱われているという認知である。したがって、企業が従業員をインクルージョンさせるためには、上記を従業員に認知させるマネジメントが求められる。Shore *et al.*(2011) や Mor Barak (2017) は明確に公正性の観点をインクルージョンの観点到含んでいない。しかしながら、多様な人材の所属感を得るためには、組織全体への参画が求められており、これは管理職の地位にも多様な人材が就くということである。そのためには、従業員がその対応は公正であり納得がいくと感じなければならない。それゆえ、本論文ではインクルージョンに公正性の視点を含む。

以上より、ダイバーシティとインクルージョンの概念を示した。Mor Barak (2017) は、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（多様な従業員が採用されても、従業員のインクルージョン認知が低い状態）、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(特定の属性のみで構成されている職場など)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概念であると説明する（Mor Barak (2017) p. 303）。さらに、Davidson & Ferdman (2002) は、インクルージョンで人びとが必要になる観点は共有しているが、すべての人が同じ方法でインクルージョンを経験するものではないと説明する。例えば、内向的な人は自身のインクルージョンを満足させるために1つか2つの社会的なつながりでよいかもしれない。他方で、インクルージョンを満足以感じるためにより広い範囲のコミュニティと相互連関を持たなければならない人もいるだろう（Davidson & Ferdman (2002) p. 81）、とインクルージョンの認知は一人一人満足の領域が異なることを指摘する。

筆者は、ダイバーシティ・マネジメントを「個々人の多様なバックグラウンドを受容し、組織内に参画させることを前提とする。その上で、その多様性が企業にとって、戦略的成果をもたらすように、個々人の能力を最大限活用できる組織変革を自発的にかつ長期的におこなうことである。」(脇(2009) p. 33) と定義した。この定義のキーワードは次の4点である。それは①組織内参画、②組織内公正、③組織の戦略性、④組織変革である(脇(2009) p. 33-34)。この4点をダイバーシティ、インクルージョンで整理してみると、①組織内参画は、組織に多様な従業員を雇用し活用していくことを念頭においているため、人口動態上の多様な人材という意味ではダイバーシティ、雇用した後活用していくという点ではインクルージョンの観点を意図している。組織内公正はインクルージョンの観点である。組織の戦略性は、ダイバーシティ、インクルージョンを実施する際に欠かせない視点である。なぜなら、ベネフィットの視点がないと、継続・定着しない可能性があるからである。そしてそれらを包含する組織へと自発的に変革していく組織変革である。したがって、筆者の定義するダイバーシティ・マネジメントは、ダイバーシティとインクルージョンの双方を包含したものである。

3. 日本の企業におけるダイバーシティ・マネジメントの取組

第3節では、日本の企業のダイバーシティ・マネジメントの取組はどのような用語を使い、実施されているのかを検討する。

住友商事株式会社は、「多様な人材がそのバックグラウンドを活かしてイキイキと活躍し、新たな価値や成果を生み出して当社グループの持続的成長に貢献できるよう、各種施策を通じた人材のダイバーシティの尊重と活用を推進しています。」(本山(2015) p. 17) と、企業の取組の前提を説明する。多様な人材を活用したいと考えていることは従業員をインクルージョンする観点での取組が求められる。当該企業は、2005年4月より全社横断のワーク・ライフ・バランス推進プロジェクトチーム¹⁾を組織しており、仕事とプライベートによる生活全体の充実が、活力を生み新たな価値創造につながるとの理念をもっている。では、実際どのような施策を行っているのだろうか。

本山(2015)は、ワーク・ライフ・バランス施策、育児・介護の両立の2点の施策を述べる。ワーク・ライフ・バランス施策では、既述の通り「仕事以外の生活を含めた生活の充実が新たな価値創造の原動力になる」(本山(2015) p. 17) と考え、就業環境の整備や意識改革を行う。具体的には、時間外勤務の縮減、長時間労働の是正、休暇取得促進、タ

イムマネジメント研修、働き方改善セミナーを実施する。このような取り組みによって、2016年有給休暇の全社定量目標を各社員最低12日以上と設定し、92.7%の社員がこれを達成している（住友商事株式会社ウェブページ）。

育児・介護の両立は女性活躍の視点は、彼女たちの活躍やキャリア形成の支援を行う。上司に対しても過度な配慮ではなく、一人一人の実情を踏まえた適切な配慮をするように促している（本山（2015）pp. 17-18）。そのために、法定を上回る基準の育児・介護休職制度や子女を帯同する海外勤務者サポート制度を創設し、就業の妨げとなる諸問題への配慮・サポートを行う（住友商事株式会社ウェブページ）。

このように、住友商事株式会社は仕事以外の生活も大事にすることで新たな価値や成果を人は生み出し、それをまた仕事の成果に繋げることを目指している。これは、多様なバックグラウンドの人材も組織の一員として捉え、彼らの能力発揮につなげようとしていると考えることができる。女性の就業継続者が増加すれば、組織全体に女性が参画できる可能性を持つ。一方で、よりインクルージョンを進めていくためには、2.2で示したようにインクルージョンに即した施策が必要であろう。

次に豊田通商株式会社を見てみよう。当該企業では2006年にダイバーシティコンセプトを策定し、育児・介護休業等の両立支援制度を拡充した（萩原（2015）p. 19）。その後、2014年度をD&Iの浸透元年と掲げ、D&Iを企業の競争優位性を高める経営戦略の一つと位置づけている。当該企業は、D&Iを「さまざまな違いを尊重して受け入れ、『違い』を積極的に生かすことにより、変化し続けるビジネス環境や多様化する顧客ニーズに最も効果的に対応し、豊田通商グループ全体の優位性をつくり上げることを目的とします。」（豊田通商株式会社ウェブページ）と定義する。この中で、ダイバーシティを「国籍、人種、年齢、性別などの属性やその他の要素（生活や価値観など）の異なる人材が存在する状態」（豊田通商株式会社ウェブページ）とし、インクルージョンを「『違い』に関わらず、全員が組織に平等に参加し、その能力を最大限に発揮できるようにすること。」（豊田通商株式会社ウェブページ）と定義している。

上記のD&Iの考えを受け、以下4つのテーマを設置し具体的な施策を実施している。その4つとは、①多様な人材の活躍の場と機会の拡大、②多様性を生かし価値を創出する会社風土の醸成、③働き方の見直しとワークライフバランス両立支援、④個人の意識改革である。①については、日本においては女性の活躍推進、海外各国・地域の人材も対象としたグローバル人材の育成・登用を行っている。女性の活躍推進に関しては、有給休暇取得率、月平均所定外労働時間、男性の育児関連休業取得率かつ平均取得日数を数値目標化

し、管理職の女性比率の数値目標も設定している。そのために、個人の働き方の意識改革、働き方に関する人事制度変革や女性のキャリアアップ意識の醸成とネットワーク構築を行う（豊田通商株式会社ウェブページ）。管理職の女性割合が上昇すれば意思決定ができる多様な人材が増えることを意味する。このことは、企業が従業員のインクルージョンをしていく上で必要不可欠である。

職場の働き方改革に関して、2014年から「業務内容・プロセス」「組織風土」「制度・仕組み」「個人スキル・マインド」の視点で実施する。業務内容・プロセスの中には、目標の共有化、チームで最大の成果を上げるための役割分担や協業する業務プロセスやルールとチームメンバー全員が、仕事に参画できるようにすることが示されている。また、「組織風土」では、多様なメンバーを活用するチームマネジメントやコミュニケーションをとってチームワークで共創するマインドを持つことを目指す（萩原（2015）pp.19-21）。このように、仕事に全員が参加できるような業務内容・プロセスを設定し、コミュニケーションをとりながらチームワークを共創する点は、組織への参画や情報にアクセスできるというインクルージョンの視点を含んでいる。

以上の2社からわかるように、両者ともダイバーシティやインクルージョンの視点を持ち具体的施策に取り組んでいる。しかしながら、その施策が有給休暇取得促進や所定外労働時間の削減といった休暇や労働時間の短縮に関わる取組、女性活躍のための女性の就業継続施策に関わる取組といったワーク・ライフ・バランス支援を具体的施策として取り組んでいる。

要するに、性別のダイバーシティに対するダイバーシティ・マネジメント施策は、日本の企業においてはワーク・ライフ・バランス施策が重要であると考えられているということである。一方で、2.2で示したようにダイバーシティ・マネジメントの理論的側面では、インクルージョンは従業員の認知が重要であり、その認知は独自性の価値付け、所属感、公正感である。したがって、今後企業はダイバーシティ・マネジメントの取組の一環として、ワーク・ライフ・バランス施策に着手する際は、これら3つの観点を含んだ、企業の施策や人事制度の変革が求められよう。

4. おわりに

本論文の目的は、経営学の領域でのダイバーシティ、インクルージョンの概念的差異を分析すること、日本の企業のダイバーシティ・マネジメントの取組はどのような用語を使い、そしてその用語の概念に沿った取組が実施されているのかを考察することである。そのために、第2節でインクルージョンの概念整理を行い、第3節で日本企業のダイバーシティ・マネジメントの取組を考察した。

第2節のダイバーシティ、インクルージョンの概念的差異に関しては、ダイバーシティは、人口動態的に多様な人びとを組織の中で雇用することに焦点が当たっている。一方でインクルージョンは、組織の中で雇用された多様な人材を活用する視点であり、従業員の認知によるものである。インクルージョンに関する従業員の認知は、独自性、所属感、公正感の観点が必要である。その際には、従業員が公正に扱われていると感じること、従業員が意思決定に参画できる、公式情報だけでなく非公式情報にもアクセスできる、すべてのレベルで参加できると従業員に認知させるマネジメントが求められる。

第3節では、日本企業のダイバーシティ・マネジメントの取組は、ダイバーシティの視点に立っているのか、インクルージョンの視点に立っているのかを確認し、企業の取組を考察した。取り上げた2社の企業は多様な人材を採用するというダイバーシティの視点と彼らを組織の中で活用するインクルージョンの視点の両方を持っていた。しかしながら、両企業の取組は有給休暇取得促進や所定外労働時間の削減といった休暇や労働時間の短縮に関わる取組、女性活躍のための女性の就業継続施策に関わる取組といったワーク・ライフ・バランス支援である。これらの取組は2.2で示したインクルージョンをしていく上で求められるマネジメントの点からでは不十分である。多様な人材をインクルージョンするためには、従業員の独自性が認められている、彼らが公正に扱われている、彼らが組織に所属しているという認知を増加させるためのマネジメントが必要となる。したがって、ダイバーシティ、インクルージョンの視点を持つ両企業がよりインクルージョンを促進していくためには、企業のワーク・ライフ・バランス支援の取組とともに、上記のようなマネジメントに適応した人事制度変革、組織変革が求められる。

もちろん、本論文にも課題がある。企業の取組事例が少ない点である。この点はより様々な日本の企業を分析し日本企業のダイバーシティ・マネジメントの取組事例を考察し、日本企業の現状をより詳細に明らかにしていきたい。また、本研究の目的はダイバーシティとインクルージョンの概念的差異を種々の資料をもとに明らかにすることであるため、イ

ンクルージョンされたと感じる従業員はどのような行動をとるのか等、インクルージョンによって従業員の行動の変化や企業が従業員をインクルージョンすることによる企業のメリットやマネジメント方法を分析していない。これらの従業員のインクルージョンの認知により生じる従業員の行動や企業のメリットやマネジメント方法は今後検討したい。

本研究は JSPS 科研費19K01880の助成を受けたものです。

注

1) 2017年4月ダイバーシティ推進プロジェクトチームに改組した。

参考文献

- 安藤房治 (2001) 「インクルージョンに関する研究動向」『特殊教育学研究』第39巻第2号、pp. 65-71.
住友商事株式会社ウェブページ
(<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/talent/utilization/wlm/policy/20190527>).
- 豊田通商株式会社ウェブページ
(<https://www.toyota-tsusho.com/csr/activities/social/diversity.html/20191108>).
- 中村健吾 (2007) 「第2章 社会理論からみた『排除』」『社会的排除／包摂と社会政策』法律文化社、pp. 40-73.
- 萩原朗子 (2015) 「豊田通商が取り組む『職場働き方見直しプロジェクト』」『日本貿易会月報』No. 739、pp. 19-21.
パナソニック株式会社ウェブページ
(<https://www.panasonic.com/jp/corporate/jobs/career/work/diversity.html/20191108>).
- 福原宏幸 (2007) 「第1章 社会的排除／包摂論の現在と展望」『社会的排除／包摂と社会政策』法律文化社、pp. 11-39.
- (2014) 『アクティベーション政策への挑戦——日本における社会的包摂の可能性を探る』
(<https://core.ac.uk/download/pdf/35275318.pdf/20191108>).
- 星野常夫 (1998) 「障害児を含むすべての子どもたちのための新しい教育システムに関する一考察——『特別なニーズ教育』構想を通して——」『教育学部紀要』（立教大学教育学部）第32集、78-86ページ.
- 本山ふじか (2015) 「住友商事が取り組むダイバーシティ推進活動」『日本貿易会月報』No. 739、pp. 17-18.
三井住友信託銀行株式会社ウェブページ
(<https://www.smtb.jp/csr/esg/diversity-inclusion.html/20191108>).
- 吉利宗久 (2000) 「アメリカ合衆国における障害者施策の展開——福祉・教育関連法制の性質とその特徴」『川崎医療福祉学会誌』Vol. 10No. 1、pp. 39-47.
- 脇夕希子 (2009) 『日本型ダイバーシティ・マネジメントの分析視点に関する研究』博士論文.
- Davidson, Martin N. & Ferdman, Bernardo M. (2002) "Inclusion: What Can I and My Organization Do About It?" *The Industrial-Organizational Psychologist* Vol.39, No.4, pp.81-85.
- Daya, Preeya (2014) "Diversity and inclusion in an emerging market context" *Equality, Diversity & Inclusion*, Vol.33 Issue 3, pp.293-308.

- Miller, Frederic. A. (1998). "Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion" *Public Personnel Management*, Vol.27, No.2, pp.151-160.
- Mor Barak, Michalle E. (2017) *Managing Diversity 4th Edition*, SAGE.
- Neharika Vohra & Chari, Vijayalakshmi (2015) "Inclusive Workplaces: Lessons from Theory and Practice" *The Journal for Decision Makers*, Vol.40, No.3, pp.324-330.
- Pelled, Lisa H., Ledford, Gerald E., & Mohrman, Susan A. (1999) "Demographic dissimilarity and workplace inclusion" *Journal of Management Studies*, Vol.36, No.7, pp.1013-1031.
- Roberson, Quinetta M. (2006) "Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations" *Group & Organization Management*, Vol.31, Issue 2, pp.212-236.
- Shore, Lynn M., Randel, Amy E., Chung, Beth G., Dean, Michelle A., Ehrhart, Karen Holcombe & 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.