

ダイバーシティ&インクルージョンを乗り越える
組織変革をリードする13の戦略



これまで差別に反対を唱えてきた組織は、採用活動や、すべての従業員を守るため、健全な方針整備に重点を置いてきました。

このようなアクションは、非常に重要な第一歩ですが、単なる規則に留まらず、その先を目指す必要があります。

ダイバーシティは経営戦略であり、人事プログラムではありません。

「多くのCDO (Chief Digital Officer)は人事に埋没していますが、公平性と多様性という本質的なテーマは経営文化の一部なのです。」
— ジョシュ・バーソン

すべての人にとって居心地の良い職場にしたいと考えている企業は、ダイバーシティ&インクルージョンを超えて、ビロングング(Belonging: 帰属意識、居場所があると感じる事)の高い文化を作る必要があります。

従業員の4分の3以上が職場における偏見を報告している

ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを積極的に行っている組織が増えていますが、それでも差別や偏見は根強く残っています。American Management Association(AMA)の最近の調査では、72%の従業員がアンコンシャスバイアス(無意識の偏見)を持っていると回答し、83%は、同僚が偏見を持っていると回答しました。

さらに悪いことに、40%近くが、より明白な差別を直接経験しており、55%が職場での差別的行為を見たことがあると報告しています。700人以上の調査参加者のうち66%は、所属している企業でD&Iに関する規則を導入しているものの、それが適切に実施されていると感じているのは40%に過ぎず、明らかに偏見や差別的な考えが残っていることがわかりました。つまり、規則を整備するだけでは不十分であり、多くの組織は、どうしたらD&Iを超えた「ビロングング」に向かうことができるのかを悩んでいます。

AMAのコーポレート・ラーニング・ソリューション担当副社長のKC Blonskilは、「AMAでは、90年代半ばからD&Iの実践に向けてクライアントと協力してきました。我々は、クライアントがスキルを評価し、ギャップを明らかにし、既存の取り組みの効果を高めるための機会を特定するお手伝いをしています。」「クライアントと一緒に、ゼロから新しいイニシアチブを立ち上げて構築してきました。その中で、リーダー陣が、D&Iを単なる人事部の機能としてではなく、経営戦略として組織文化の中に取り入れることで、この取り組みが最も効果的に機能するという事を見てきました」と語っています。

800人以上のHRおよびD&Iのリーダーを対象とした別の調査では、以下の結果が得られました:

29-31%

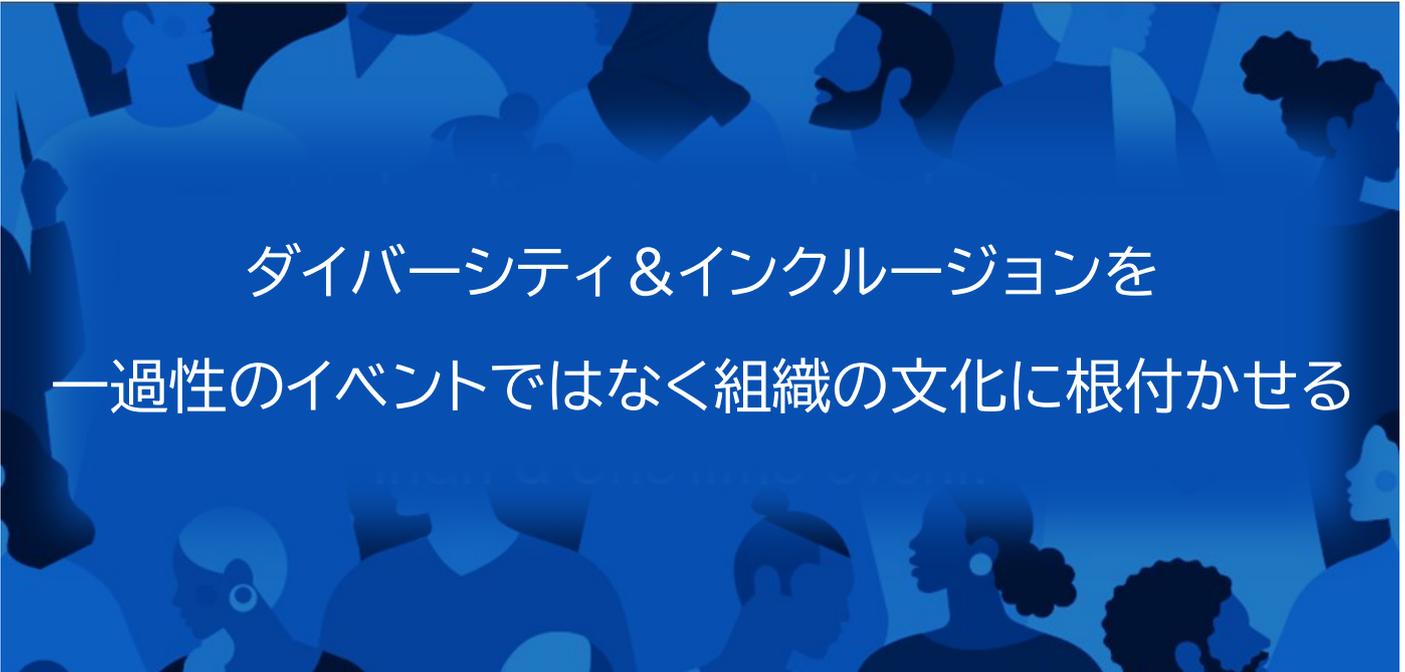
自分たちの取り組みはうまくいっていると感じる

20%

自分たちの取り組みは全くうまくいっていない

42%

努力はしているが、ポリシーを実現するには十分ではない



ダイバーシティ & インクルージョンを 一過性のイベントではなく組織の文化に根付かせる

AMA コーポレート・ラーニング・ソリューションのディレクターであるJeff Beckerは、「D&Iは、単なる絵にかいた餅でもなければ、組織の規則や手順に埋もれていたりするものではありません」と述べています。さらに、「これこそが、単に規則や方針を定めているだけの組織と、真に多様性に富み、協力的で包摂的な労働力を構築し、サポートするために一層努力している組織との違いです。一步踏み出すことは、正しいことであるだけでなく、組織に利益をもたらすのです」と続けています。

D&Iイニシアチブを実現するためには、組織で決めた規則や方針を従業員レベルにまで落とし込む必要があります。その方針は、日々の意思決定や従業員の協力・交流のあり方に反映されなければなりません。

D&Iへの取り組みは、より収益性の高い職場環境を作るが、それは始まりに過ぎない

真のD&Iは、より生産性の高い、革新的で収益性の高い組織を作ります。つまり、経験における多様性は、思考の質をより豊かなものにするのです。多様性を受け入れた組織は、イノベティブになり、批判的思考(クリティカルシンキング)や問題解決能力が向上します。さらに、従業員が尊重され、大切にされている組織では、エンゲージメントが向上し、実際に収益が増加します。

調査結果によると、自分の声が組織に届いていると感じている従業員は、全力で仕事に取り組む可能性が4.6倍になるそうですⁱ。また、多様性のある組織は、新規市場を獲得する可能性が70%高くなりⁱⁱ、多様性のあるチームは87%の確率でより良い意思決定を行うことが示されていますⁱⁱⁱ。より高いレベルのダイバーシティ & インクルージョンを達成している組織は、それを社内だけの活動とは考えていません。インクルージョンの取り組みをブランドやマーケティング、外部コミュニケーションにまで広げています。これは、組織が外部からどのように見られているかを再定義するものであり、多くの場合、内部と外部のつながりが強化されることで、クライアントとの関係やカスタマーリレーションシップを改善することにつながります。

D&Iに取り組んでいる企業では、人種、性別、性的指向の3つの分野について、重点的に取り組んでいます。しかし、取り組みをより効果的にするためには、さらに広い範囲で多様性について考えることが必要です。「調査の結果、多くの人々が、文化的多様性、民族性、社会的地位、年齢、宗教、イデオロギー、身体的属性、政治的信条など、これら3つの分野以上のものを含むべきだと感じていることがわかりました。しかし、多くの組織はこれらの多様性に適切に対応できていません」と、Blonskilは述べています。

定義する範囲を広げ、従業員やクライアントとのつながりを深め、公平性を実現していきましょう。

エクイティ(Equity): ダイバーシティ&インクルージョンを次のレベルへ

エクイティは「平等」とは異なります。エクイティとは、従業員、クライアント、会員等、すべての人を公平かつ公正に扱うことです。エクイティとは、社会的に受け入れられていない人々の歴史的、および現在の不利な状況に対処する機会を設けることです。このような過小評価グループに対し、積極的に障害を取り除くことで、組織は代表権の格差等に対処することができます。

インクルージョンは、さらに一歩進んだ環境を作ります。すべてのグループが、積極的に違いを受け入れ、歓迎し、それを強みとして受け入れます。そして、すべての人が関わり合いを持ち、互いのつながりを持てるように促します。多様性と公平性が達成されない限り、インクルージョンは達成できません。あらゆるグループに所属している人々がビロッキングを持てば、その取り組みが成功したことになります。安心感や、支えられている、受け入れられている、仲間に入れてもらえているという感覚です。

ビロッキングは単なる言葉ではありません。それは、感情であり、私たちの目標そのものです。人は組織にいたい、良いパフォーマンスを発揮したいと思うものですが、自分の居場所があると感じれば、これらの希望を叶える可能性は高くなります。しかし、アンコンシャスバイアスが、その可能性を低めることがあります。

アンコンシャスバイアス(無意識の偏見): 触れてはいけない話題

調査によると、人は出会ってから7秒以内に、平均して11個の印象を持つと言われています^{iv}。その多くは、意識的に考えたものではなく、自分が体験した過去の経験に基づいた印象です。私たちは、サバイバルスキルとして、直感的にこれを行っています。私たちは、自分の置かれている状況を常に把握し、警戒が必要かどうかを判断しています。これらの印象は瞬間的に無意識な状態で判断されるため、どのように私たちの行動に影響を与えているのかを正確に理解することは難しいのですが、確実に影響を与えています。特定の社会集団に対する印象を潜在化させると、無意識のうちに差別が発生してしまいます。

「アンコンシャスバイアス(無意識の偏見)」と「暗黙の偏見」は、同じ意味で使われることが多く、社会集団に対する先入観を表しています。これらの先入観は、行動や感情に影響を与えますが、自分でも気づかないことがあります。また、時折、自分が抱くアンコンシャスバイアスが、自分の考えや信念と対立することもあります。

自分の無意識の思考や行動に気づくためにはどうしたらいいのでしょうか？意識していないものに対抗するにはどうすればいいのでしょうか？



企業文化は戦略に勝る

“Culture eats strategy for breakfast”

— Peter Drucker

ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みを実現するための13のステップ

AMAは、組織で現在取り組んでいるD&Iプログラムの有効性を高めるためのお手伝いや、初期段階からの取り組みを設計・実施してきました。ここでは、これらの取り組みを、組織内に共鳴させ、定着させるための13の戦略をご紹介します。

1. 自己認識を深める

今、どの段階にいるのか？第三者にはどのように見えているのか？周囲の状況や、多様性に対する定義の変化について、自己認識を深めることから始めましょう。

2. 目標を設定する

達成したいことは何か？どのような状態にしたいのか？組織の現在の状況によっては、複数年にわたる目標を設定する必要があります。組織での取り組みが初期段階にあり、まだ十分な多様性を持っていない場合、目標はより多様な人材の雇用、導入、維持にフォーカスすることになるでしょう。組織における取り組みがより進んでいる場合は、ビロングの醸成にフォーカスすることができます。

3. ステークホルダーを決める

上層部のサポートを得るだけでなく、変化を加速させるために社内の協力者を見つけましょう。変化を促進し、健全な対話を支えるために、どのようにステークホルダーを補強すればよいでしょう？

4. 現実的な目標を設定する

いつまでに、何を達成したいのか？ダイバーシティ&インクルージョンはビロングの前提となるものなので、段階的なアプローチが必要かもしれません。まずは概念と教育を考えることから始め、次にコンピテンシーを高め、文化を変えていくことを検討しましょう。

5. 教育を通して不公平さを明らかにする

D&Iイニシアチブは、教育と気づきから始まることが多いです。ほとんどの人は、自分は包摂的で公平だと思っています。アンコンシャスバイアス、障壁や障害、マイクロアグレッション、不平等には

全く気づいていないかもしれません。「私たちがクライアントと一緒にD&Iイニシアチブをデザインするとき、私たちは意図的に学習を重ねます」と、Blonskiは述べています。「そうすることで、理解度や定着度が高まるだけでなく、従業員が自分自身を振り返る時間を作り、変化に対する懸念や障害を提起することができるのです」。

6. 露出を増やす

ある特定の社会集団の人々に接する機会が多ければ多いほど、印象が多様化し、そのグループを一般化することや、思い込みを強くすることが少なくなります。また、D&Iのコンセプトに繰り返し触れることも重要です。私たちの多様性に対する理解は進化し続けているため、これを年に一度のイベントではなく、継続的な対話の機会として捉える必要があります。

7. 意味のある変化にコミットする

D&Iは、人事部のような一部門、あるいは特定の社会集団にだけに関係するものではありません。そして、このような問題を提起し、教育していくのは、社会的地位の低い人々の責任ではありません。組織全体が、ビロギングを育むことに責任を持つ必要があります。

8. 自分の文化を持つ

尊敬、礼節、信頼の環境を作るために、自分自身の文化を持ちましょう。文化とは、知識、信念、価値観、道徳、習慣に基づいた、意味を共有するシステムのことです。職場の文化は、組織の文化と従業員それぞれが持つ個人的な文化の2つに分けられますが、これらは調和させることができます。文化は、何世代にもわたって受け継がれてきた歴史的な共同体意識によって構築されます。集団としての振る舞いを形成する背景や歴史があり、従業員は企業文化に基づいて物事がどのように行われるべきか、あるいは行われてはならないかを推測します。

9. 熱量を測る

文化は組織が積み重ねてきた歴史の指標であることが多いですが、風土は「今、何が起きているのか」ということです。これには、組織の内部と外部の雰囲気が含まれます。風土は、場所によって、あるいは部門によっても異なる場合があります。定期的に従業員の熱量を測ることで、コンフリクトに発展する前に問題を見つけることができます。また、D&Iイニシアチブが効果的であるか、現状に沿ったものであるかを知ることができます。

10. 多様性の価値を確立する

多様性が組織の効率性と生産性にどのように影響するかを知らない人は、D&Iイニシアチブを「政治的に正しい」もの、または単に法律を遵守するための措置と見なす傾向があります。このような態度は、より本格的な内省と意味のある変化を妨げます。そこで、D&Iが道徳的に正しいことであるだけでなく、組織をより強く、より競争力のある、より効果的なものにする方法であることを強調しましょう。

11. オープンにコミュニケーションをとる

「クライアントの中には、D&Iについて率直に話すことを少し恐れている方がいらっしゃいますが、それが問題の一つでもあります」とBeckerは言います述べています。「コミュニケーションの取り方を柔軟に変化させ、自分の意図した通りに受け取ってもらえているかを確認する必要があります」

あります。また、この問題を隠したり、過小評価グループを代表するリーダーがいるかどうかを過度に気にする必要はありません。ダイバーシティ&インクルージョンは、誰にでも開かれた対話であり、すべての関係者が関わるべきなのです。」

12. 多文化(マルチカルチャー)で多様性のあるチームを率いる

単にチームを作るだけではありません。良好な状態を維持する必要があります。リーダーは、文化に対してポジティブな影響を与える特性と、効果的に影響を与える能力の両方を持つ必要があります。

13. 難しい対話をマネージする

どんなチームでもコンフリクトは避けられませんが、D&Iの話題になると、オープンに話すことを恐れたり、最悪の場合、配慮せずに話してしまう人もいます。リーダーとして、コンフリクトに対処するためのコア・コンピテンシーを積極的に身に付けましょう。

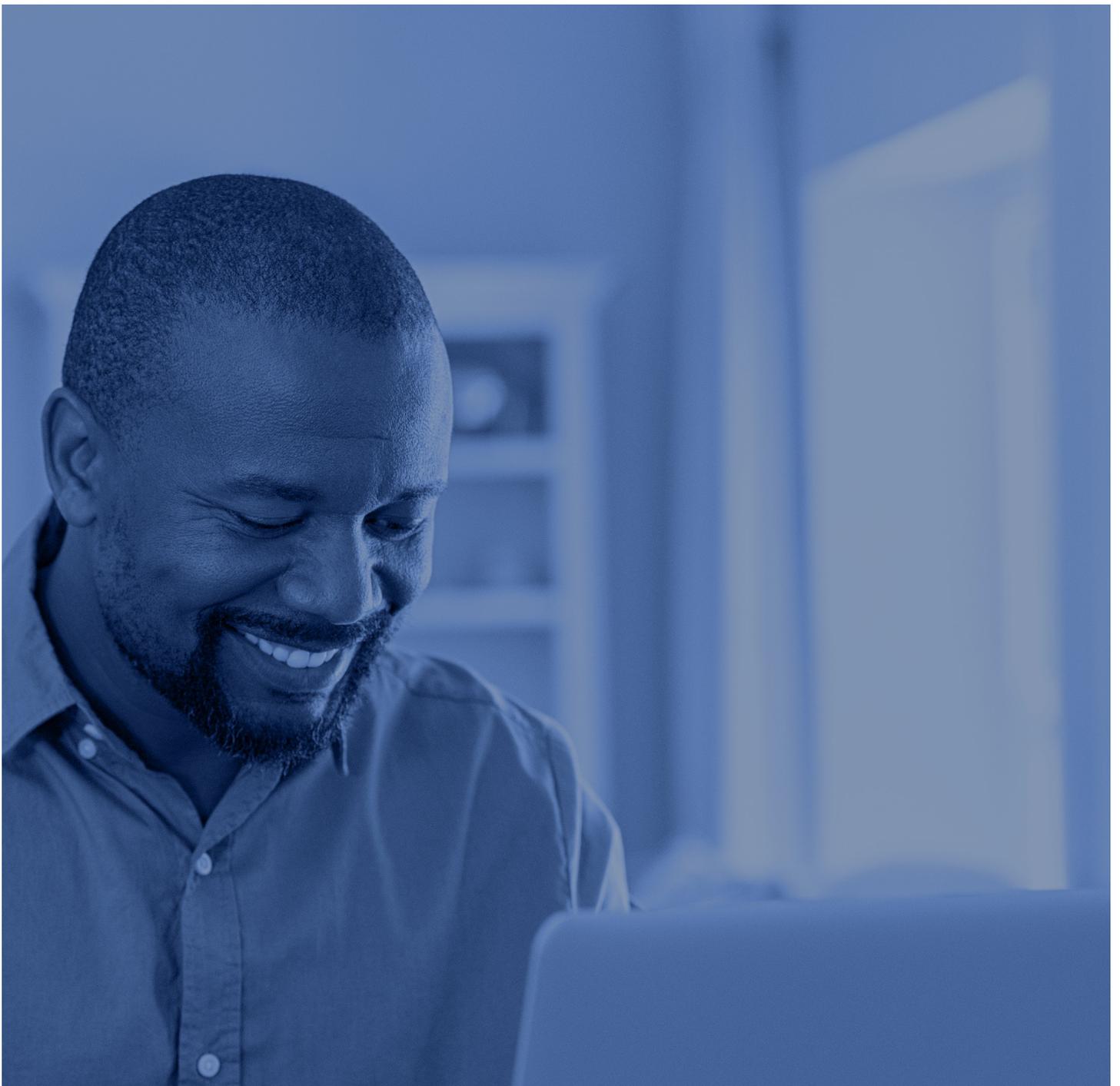
どこからどのように始めたらいいのかわからないかもしれませんが、まずは小さく始めて(Small Start)、回を重ね、段階的に展開していきましょう。

i <https://www.inc.com/melanie-curtin/employees-who-feel-heard-are-46x-more-likely-to-feel-empowered-to-do-their-best-work.html>

ii <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>

iii <https://www.peoplemanagement.co.uk/experts/research/diversity-drives-better-decisions>

iv NYU study conducted by <https://www.sju.edu/faculty/michael-solomon> Dr. Michael Solomon.



AMA (American Management Association)とは、1923年、ニューヨークの実務家たちの熱い思いから誕生した世界有数の人材育成組織です。グローバルに活躍できる人材の育成に特化し、クライアントの業績向上や個々の社員の能力向上に国境を越えて貢献しています。

クインテグラルは、世界有数の人材育成コンサルティング組織であるAMA (American Management Association)の日本支社として営業を開始して以来30年以上、日本およびASEANでAMAプログラムを提供し続けております。

企業内研修の設計やワークショップの実施に関するご相談がございましたら、お気軽にお問い合わせください。

 Quintegral クインテグラル株式会社

<https://www.quintegral.co.jp/>
PR@quintegral.co.jp

A Member of the  AMA Global Network