

ダイバーシティ時代の組織づくり



株式会社ICB 代表取締役
瀧井 智美

はじめに

多様な人材が働く職場でマネジメントを担う管理職は、ダイバーシティを円滑に運用していく上で大きな要となります。メンバー一人ひとりの特性を活かし、またその時々ニーズや状況を把握しながら、チームとしてどのように成果を出していけばよいかを考えることがこれからのマネジメントにおいて求められています。一方でこの多様性を、どのようにとらえ、どう活かしていくのか？戸惑う声も多く聞かれます。この研修では、組織内におけるダイバーシティを推進する意義やこれから必要なマネジメントについて学び合いました。

1 ダイバーシティとは何か

ダイバーシティとは、直訳すると「多様性」という意味です。日本の組織が本格的にダイバーシティを経営課題として意識するようになったのは2000年頃からです。旧日経連（現日本経団連）は2000年に「ダイバーシティワークルール研究会」を立ち上げ、2002年にその報告書を発表していますが、その中でダイバーシティを次のように定義しています。

ダイバーシティとは、多様な属性（性別・年齢・国籍など）や価値観・発想を経営に取り入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人の幸せに繋げようとする戦略

そして、ダイバーシティ経営という言葉もあります。経済産業省はダイバーシティ経営

を「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造に繋げていく経営」と定義しており、多様な人が存在している組織の中でその人たちの力が発揮できる機会があり、一人ひとりが能力や影響力を発揮しながら経営効果に繋げていくことが大切だと言っています。

このダイバーシティを理解するとき、その属性はいくつかの切り口で分類されます。

1つ目は、「変えられる・変えられない」という分類です。性別や年齢、人種、身体的特徴、性別志向、出身地等は生まれ持ったものであり、自分の意思では変えられない、もしくは変えることが困難なものです。一方、ライフスタイルや居住地、所属組織、趣味、未婚などといった属性は自分の意思で変えることが可能なものと言えるでしょう。様々な構成要素で私たちの個性が成り立っています。気をつけたいのは、一人ひとりが持つ多様性を1つの属性だけで見ないということです。例えば、女性である、障がい者であるということだけでその人を判断したり、自分の意思では変えられない、もしくは変えることが困難な属性のみに焦点を当てて人を見てしまうと、相手を間違えて理解してしまうことになりかねません。大切なのはその人のトータルな人としての能力や個性にも目を向け、その力が発揮できる環境をつくることです。

2つ目は「表層的か深層的か」という分類です。表層的なダイバーシティは、性別・年齢・人種・身体的特徴などが外見で識別できるものを言います。深層的なダイバーシティ

は、職歴、スキル、パーソナリティ、考え方、価値観、仕事観、文化的背景といったその人の内側にあるもので、外見だけでは判断しにくいものです。その違いがすぐに見えやすい、理解しやすい表層的なダイバーシティに比べ、深層的なダイバーシティは一見同じに見えても、その内面や属性には大きな違いがあり、それが問題を複雑にする要因ともなっています。例えば、同じ男性であったとしても、ライフスタイルや価値観は違って、「イクメン」や「カジダン」と呼ばれる男性たちのように積極的に家事・育児に参画し、仕事中心の働き方とは一線を画する男性も増えています。また働き方（在宅勤務、短時間勤務、フレックスタイム制など）や雇用形態（正社員・契約・派遣・パート・アルバイト等）も多様化しており、モチベーションの源泉がそれぞれに異なることがあります。このような一人ひとりの違いを理解せず一律にマネジメントしてもうまくいきません。組織マネジメントの視点から、表層的、深層的という分類でダイバーシティを考えるならば、表層に現れにくく理解するのに時間がかかる深層のダイバーシティをどう活かしていくかということが大きな課題になります。

一人ひとりの違いを尊重しながら、組織の合意を創り出すには時間がかかります。それぞれの立場や考え方、価値観の違い、利害関係などがぶつかり合うことで、時には対立や葛藤が起こることもあります。またお互いに遠慮しすぎたり配慮しすぎることによって、なかなか物事が決まらないということも起こりがちです。そのため、効率性や生産性を重視する組織は同一性を追求し、違いを排除しようとしています。しかし、効率を追いかめた先に必ず成果があるとは限らないのが今という時代です。多様性こそが組織に新しい価値を生み出す源泉でもあり、その対立を超えることで組織に一体感と強い推進力が生まれます。ダイバーシティは解決すべき「問題」ではなく活かされるべき「強み」なのです。組織が取り

組む上で大切なことは、一人ひとりの「個性」を活かすことで、どのような価値が組織に生まれるかを理解し、戦略を立て、多様性を組織の成長に繋げることです。これからの管理職には、このダイバーシティを活かすマインドとスキルを磨いていくことが求められています。

2 ダイバーシティの主要テーマ

組織で進めるダイバーシティマネジメントには様々な領域があります。

- ・ ジェンダーダイバーシティ（女性活躍推進）
- ・ エイジダイバーシティ（若手・高齢者の活躍促進）
- ・ グローバルダイバーシティ（外国人採用・現地法人マネジメント・グローバルマインドセット）
- ・ ノーマライゼーション（障がい者が当たり前になれる社会の確立）
- ・ LGBTQ / SOGI（性的指向・性的自認）への対応
- ・ 働き方改革（柔軟な働き方とマネジメント）
- ・ オピニオンダイバーシティ（意見の多様性）

皆さんが最も関心があるテーマはどれですか？それぞれにどのような課題認識を持っていますか？

大事なのは、それぞれの「個」を尊重し、組織の力に活かすことです。市場の多様化、グローバル化による必然性でもあり、人口減少時代に対応した経営戦略でもあります。そして何よりイノベーションを生み出す土台として、取り組んでいただきたいのです。それぞれの違いから生まれる意見や経験の違いが今までのやり方を見直すきっかけになったり、新しいやり方やサービスを生み出す源泉になるのです。

3 ダイバーシティ推進の課題

しかし、ダイバーシティを推進するのは簡単ではありません。ダイバーシティ推進を阻む要因として「量的問題」、「意識問題」、「スキル問題」、「時差問題」があるとされています。(図1を参照)

まず、量的問題ですが、よく聞かれる言葉に「黄金の3割」というものがあります。構成人数の30%を少数派が占めると意思決定に影響を及ぼすようになるという考え方で、ハーバード・ビジネススクール教授のロザベス・モス・カンター氏が提唱した「数の論理」に由来しています。少数派が3割を超えると、もはやこれまでのやり方は通用せずに質的な変化が起こり始めます。逆に言うと、構成比率が3割以下の職場では現状維持の力が強く働くため変化が起こりにくく、少数派はいつまでたっても活躍しにくいままなのです。

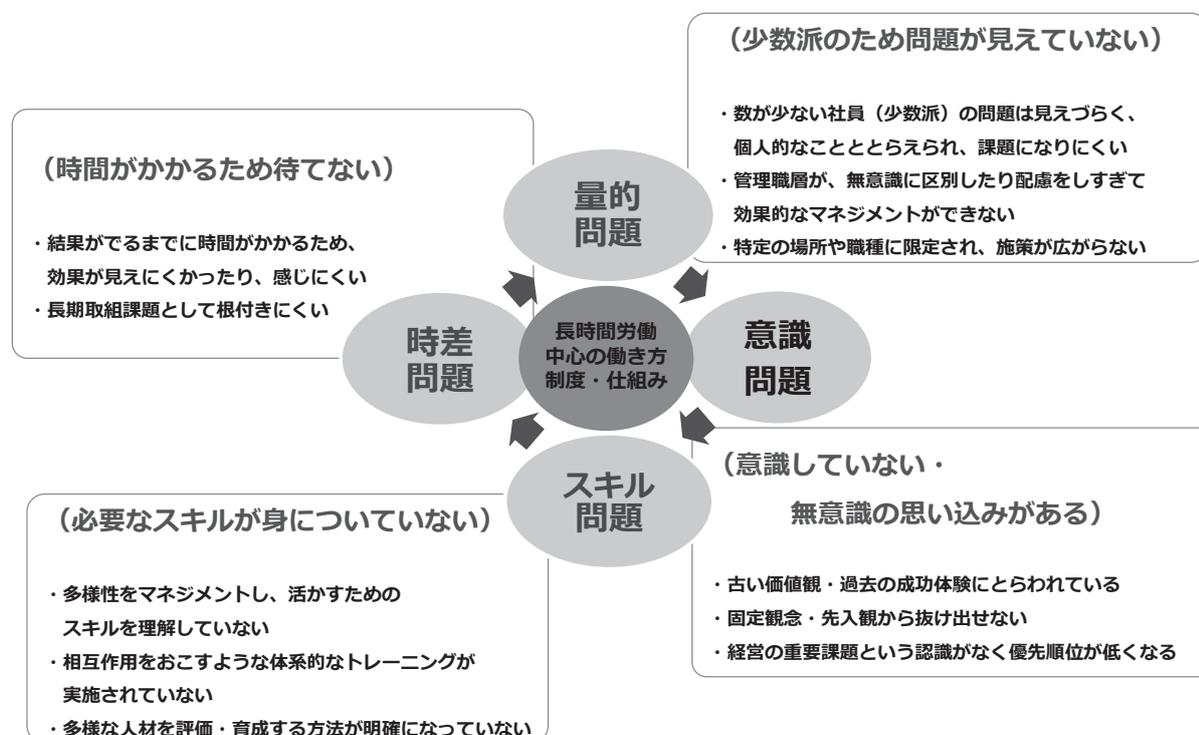
次に「意識の問題」です。今、女性活躍やダイバーシティを推進する上でここが鍵にな

ると、最近ではアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）という言葉で注目されています。私たちが持つ固定観念、過去の成功体験、先入観や「性別役割分担意識」にアンテナを立て、これは本当だろうか？と意識的になることで、私たちの意識をアップデートしていくことが必要です。

さらに「スキル問題」です。具体的には限られた時間で合意形成をしていくファシリテーションスキル、自他尊重のアサーティブコミュニケーションスキル、対立を健全に扱うコンフリクトマネジメントスキルを向上させていく必要があります。

そして最後に「時差問題」です。ダイバーシティに取り組んだからといってすぐに変化が起こるわけではありません。母数を増やすにしても人が育つには時間がかかりますが、取り組み続けることで必ず変化が生まれます。長期の取り組みになることに覚悟を持ち、強い意志を持って取り組み続けるしかないのです。

図1 ダイバーシティ推進の課題



リクルートワークス研究所「Works118号」P43を基に作成

4 意識したい心理的安全性

ダイバーシティ&インクルージョンに取り組む組織では、職場で働く一人ひとりが受け入れられ、その人らしく活躍できる環境をつくることで、組織の生産性が高まり、イノベーションを起こすような良い循環ができることを目指していますが、そのための重要な要素として、近年「心理的安全性」というキーワードが大きな関心を集めています。

「心理的安全性」が注目を集めるようになったきっかけは、Googleが行った生産性向上に関する大規模調査「プロジェクト・アリストテレス」にあると言われています。このプロジェクトでは、自社の数百にも及ぶチームを分析し、生産性の高いチームに共通している5つの要素は何かを明らかにしました。

その5つとは、

1. 信頼（お互いに信頼し合って仕事を任せ合う）
 2. 構造と明瞭さ（目標・役割分担、実行計画が明瞭である）
 3. 仕事の意味（役割や仕事の意味を理解している）
 4. 貢献（仕事のインパクト・社会への良い影響がある）
- そして、最も重要なものが
5. 心理的安全性（リスクを恐れず本音で話せる・共感がある・自分らしくふるまえる）です。

心理的安全性の低い組織では「意見を言う」と空気を壊したり嫌われたりするのではないかと「質問をすると「何も知らない」とバカにされるのではないかと」「失敗をすると厳しく非難されるのではないかと」という不安から、率直に自分の考えを述べることができません。組織の中の少数派であり弱い立場にある職員ほど、自分の意見を言うことへの恐れや不安があります。つまり、心理的安全性が低い組織では、言わない、やらない方が安心・安全

であり、職員一人の行動やチャレンジを阻害し、強みを発揮する機会や自らの可能性を閉ざしてしまうのです。

職場の心理的安全性を高めるには、率直に意見を言うことを奨励し対話を増やし、相談しやすい雰囲気をつくり、奇抜なものや異質なものを面白いがる楽観性を持つことが大切です。また「失敗」に対する考え方を変え、前向きにとらえなおすことも重要です。

心理的安全性が確保された職場では「健全な衝突・対立（ヘルシーコンフリクト）」が起こります。ヘルシーコンフリクトとは、信頼関係を前提とした上で、対立を恐れずお互いが意見をぶつけ合い、時には不協和音を生むような緊張感すらも乗り越え、組織の活性化を促すことを意味します。ヘルシーコンフリクトがあるからこそ、多様性がイノベーション創出に繋がるのです。

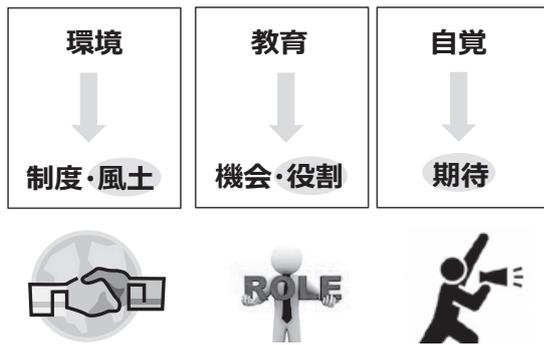
多様性を受け入れ、組織の心理的安全性を高めることで「未熟な意見かもしれないが、とにかく発言してみよう」という積極的な気持ちや「ダメでもやってみよう」という前向きな行動が生まれます。多様な意見のぶつかり合いにより、A案がA'に、B案がB'に変容したり、新たなC案の創出に繋がるのです。職場づくりを行う管理職の皆さんには、ぜひこの心理的安全性を創り出すマネジメントを意識して取り組んでいただきたいです。

5 マネジメントに必要なこと

そして、管理職の皆様にはぜひ下記の3つについても知っておいていただきたいと思えます。（図2参照）

1つ目は環境です。その中には制度と風土がありますが、制度を作るのは人事の仕事で、その制度を遠慮なく利用できる風土、職員がお互いを応援・協力し合える関係性をサポートするのが管理職の仕事だということです。今、マネジメントスタイルは管理型から支援型へと変わっていますが、メンバーがどんなことに困っているのか、本当はチームがどう

図2 マネジメントに必要なこと



だったらいいのか、本音の意見や願いにぜひ耳を傾けましょう。メンバーの声を聴けるリーダーになることです。そうすると、何をサポートしたら良いのかが見えてきます。風土は私たちの普段の意識や日頃のコミュニケーションでつくられていきます。ぜひ管理職の皆さんには、いいチームワークを育む風土づくりに力を入れていただきたいです。

そして2つ目は教育とありますが、研修などの機会を提供するのは人事の役割ですが、現場で仕事を任せていく、本人のキャリア開発を意識しながら役割を付与していくこともぜひ意識してください。人は経験を通して成長します。例えば研修でリーダーシップを学んでも、自分の職場に戻ったときに発揮できる機会がないと成長できません。研修で必要なマインドやスキルを学んだメンバーが職場で役割を与えられ、様々な経験をしながら自分らしさを発揮し組織に貢献していけるようにぜひその人の成長に合わせて必要な役割を任せていきましょう。

そして3つ目は本人に自覚を持たせることです。自分は期待されているんだということが分かれば、モチベーションがあがり、様々なことにチャレンジをしてみようという意欲が湧いてきます。管理職の皆さんは部下に期待の言葉をどれだけかけられていますか？言葉はギフトです。その言葉ひとつでやる気になるときもあれば、逆にくじかれることもあります。ぜひメンバーの皆さんが、自分に自信が持てるよう、メンバーの良いところを見つけ伝えていくことと同時に、期待していること

も言葉で伝えていただければと思います。

この3つを意識していくことで、メンバーが持っている力を発揮しやすい職場づくりに繋がるでしょう。それには今まで以上に質の高いコミュニケーションが欠かせません。

6 鍛えたい3つの力

ダイバーシティマネジメントの話をしていただくと、研修の最後に「では明日からメンバーとのコミュニケーションを大事にします」「もっとコミュニケーションをとるようにします」とよく言われますが、コミュニケーションという言葉はとても広く、もう少し具体的な行動レベルにまで落とし込んで考えていただきたいと思います。

コミュニケーションとは、具体的には8つの力で構成されると言われています。

- 1：人と関わる力
- 2：自己開示力
- 3：感情コントロール力
- 4：観る力
- 5：聴く力
- 6：肯定する力
- 7：質問する力
- 8：話を伝える力

これら8つ、どの力も大事ですが、ダイバーシティマネジメントを行う上では「聴く力」「肯定する力」「質問する力」が特に重要です。

「聴く力」は信頼関係をつくる基礎になります。共感力を高め、相手の気持ちに寄り添いながら話を聴きましょう。また「肯定する力」は自己肯定感や勇気を引き出します。相手の良い面に気づき、承認・感謝・ねぎらいなど普段からポジティブな言葉を送りましょう。そして「質問する力」は相手の本音や意図、やる気を引き出すことに繋がります。相手への質問はもちろん、自分への問いかけが思い込みや思考の偏りに気づくきっかけにもなり、アンコンシャス・バイアス（無意識の

図3 多様な部下と向き合う7つの原則

1	個別化	部下は一人ひとり異なるということを理解し、ひとくりにしない 例：「うちの女の子を行かせます」「みんな管理職になろう」
2	意図的な感情表出	部下が話をするときは、感情を出しやすくするよう、意図的に振る舞う（共感的に聴く、感情を受け止める）
3	統制された情緒関与	話を聴く側の自分の感情はできるだけ抑える。感情的な上司は最も嫌われる
4	受容	何を聴こうともまずは否定せず、受け止める。まずは肯定から入る
5	非審判的態度	部下を評価する際に、第三者的な態度（他人事）をとったり、突き放したりせず、自分も部下の仕事に影響を与え成果に関わるパートナーであるという意識を忘れない
6	自己決定	最終的にどのような解決策を選ぶかを部下自身に決めさせ、側面からのサポート役に徹する
7	秘密保持	知り得た部下の秘密を周囲に話さない。必要がある場合は本人に確認をとる

大久保幸夫、皆月みゆき「働き方改革 個を活かすマネジメント」日本経済新聞出版社より引用再構成

偏見)を防ぐことにも繋がります。

7 多様な部下と向き合う7つの原則

お互いの相互理解を深め、それぞれの持つ力が最大限発揮できる支援を行うためには今まで以上に「対話」が必要になります。様々な場面で双方向の対話を増やしていく中で、多様な部下と向き合う7つの原則（図3参照）をぜひ参考にしてください。

お互いの主張に耳を傾け話し合うことで、誤解や心理的な抵抗が払拭され、これまで気づけなかったお互いの立場や考え方を理解することが可能となります。そしてその先に組織としてのチームワーク向上、能力発揮が可能になります。

おわりに

これらのことを参考に、ぜひ皆さんの組織でダイバーシティマネジメントを実践し、組織と個人の成長や発展に繋げてください。心より応援しています。

著者略歴

瀧井 智美（たきい・ともみ）

営業事務、パソコンインストラクターを経て、キャリア開発・組織活性化・人材育成を支援する株式会社ICBを設立。ダイバーシティ、ワークライフバランスの講演や活力ある組織づくり、女性活躍やダイバーシティのコンサルティングの実績多数。働き方改革・組織風土改革・キャリア開発など様々なプロジェクトを多数担当。企業、官公庁、大学などで幅広く活動。2015年から奈良県男女共同参画審議会委員、2016年から兵庫県男女共同参画審議会委員も務める。