

(参考資料)

ダイバーシティ&インクルージョン (D & I) 推進キーポイント集

JUAS ダイバーシティ&インクルージョン研究会 2018



一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会
Japan Users Association of Information Systems

はじめに

JUAS「ダイバーシティ&インクルージョン研究会」では2017年から2年間、D&I（※）について研究を行ってきました。研究会活動の中で上がったメンバーの「声」や多くの「気づき」を『我々が考えるD&I』『D&I推進キーポイント集』および『事例紹介』としてまとめました。

D&Iを推進される方の参考になれば幸いです。

（※） D&I：ダイバーシティ&インクルージョン

目次

1. 我々が考えるD&I
2. D&I推進キーポイント集
3. 補足資料：事例紹介

1.我々が考えるD&I

一般的なD&Iの定義

「ダイバーシティ」

多様性、人と人とのすべての違い

「インクルージョン」

一人ひとりの存在を認め尊重し

多様な意見やアイデアを聴き入れること

「ダイバーシティ&インクルージョン」

多様性を受け容れ、様々な意見やアイデアを聴き

入れることで組織の競争力を高める「成長戦略」

<http://www.inclusion-inc.jp/cn46/pg422.html> より

我々が考える「D&Iの定義」

「ダイバーシティ」

自分を含む**全ての人の個性**（価値観, 経験, スキル
興味, 好きなこと）

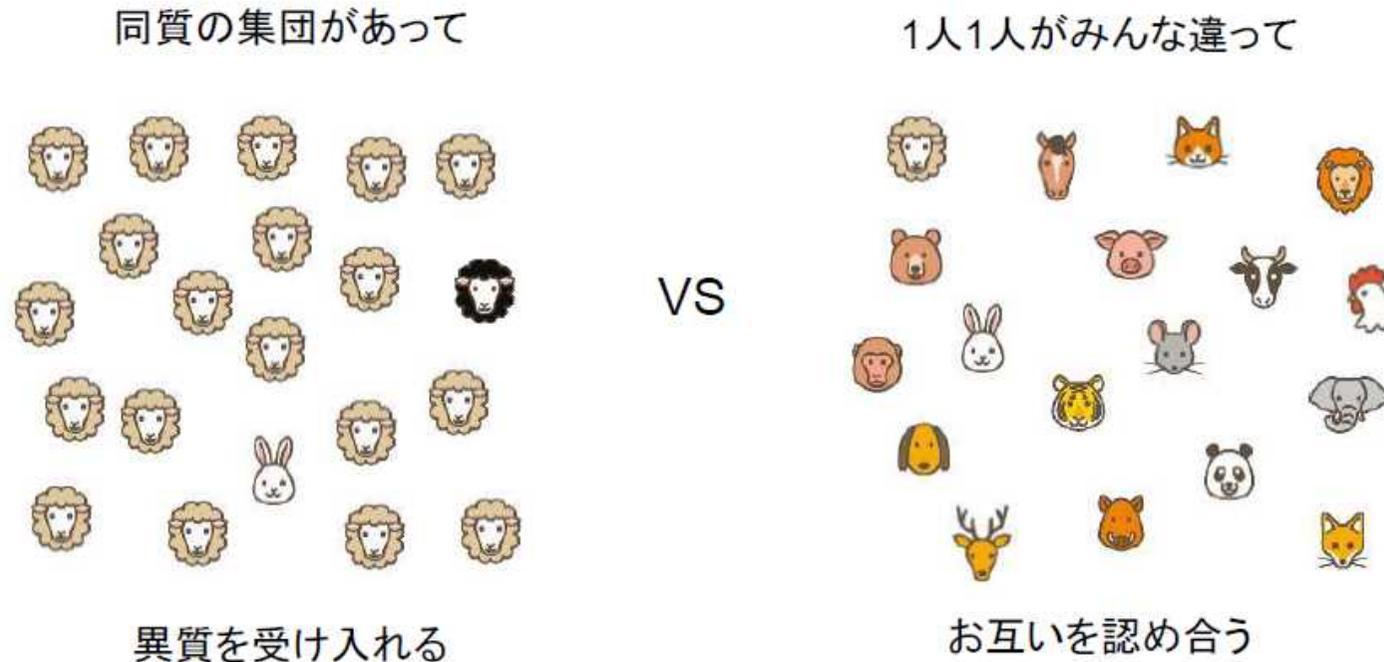
「インクルージョン」

心理的安全性が保たれ**多様な意見を出し合えること**

「ダイバーシティ&インクルージョン」

「ダイバーシティ」を「インクルージョン」することで
企業が内側から成長（有機的成長） すること

我々が考える「D&Iの定義」



2019/2/6 牧野司氏「ダイバーシティ&インクルージョンとイノベーション」講演資料より

- 多様な一人ひとりの存在を認め尊重しあう環境では
- 個々の力が発揮され
- 人々がConflict(衝突)やTension(緊張)を乗り越え、多様な意見やアイデアを聴き入れ合うことでSynergy(相乗効果)として創造性が生まれる

D&Iの「現状」と「推進に必要なこと」

現状

上層部と現場のGAP

- TOPは馬の上からしか見ない
- 現場はやらされ感
- 社員は百人百通り

推進に必要なこと

意識

当事者意識

- 自分事
- 異質を楽しむ

ダイバーシティ&インクルージョン

環境

心理的安全性

- 存在が肯定されている状況
- 安心して話せる雰囲気
- 日頃からの「場」づくり

運用

制度を活かす運用

- まずは使ってみる
- 制度を活かす研修
- 使って改善PDCA

2. D&I推進キーポイント集

キーポイントの分類

D&I研究会活動の中で上がった「声」や「気づき」を6つに分類し
D&I推進「👉 **キーポイント** 👈」としてまとめました。

組織のD&I推進 と ご自身のD&I推進 への意識確認として活用下さい。

分類		キーポイント (個)	キーポイント実現に必要なこと		
			意識	環境	運用
1.	本人がどうしたいか	3	○		
2.	誰もがマイノリティ	3	○		
3.	伝えること、聴くことをあきらめない	3	○	○	
4.	心理的安全性	3		○	
5.	上層部と現場のGAP把握と対応	3		○	
6.	働き方に関する制度を活かす	3			○
合計		18			

<参考> 各キーポイントについて、研究会メンバ自己評価を ○:2点、△:1点、×:0点 で行った結果を最終頁に載せています。

D&Iの奥深さ、難しさを感じる我々の自己評価を1つの参考にして頂ければと思います。(36点満点でメンバ平均点は25点でした)

1. 本人がどうしたいか

👉 キーポイント 👉

- 自分がどうしたいか、自ら意識できているか？
- 自分がどうしたいか、周囲に伝えられているか？
- 自分は、周囲の人がどうしたいかを理解しようとしているか？

<研究会で上がったコメントから>

- どうしてもらいたいか、より、自分がどうしたいか、が大切である
- 楽しめているかが大切である
知好楽（楽しんでいいる人にはかなわない）
- 会社としては、全てを聞き入れられないが
「本人がどうしたい」を理解し、可能であれば障害を取り去ってあげたい

2. 誰もがマイノリティ

👉 キーポイント 👈

- 「マイノリティ」は個性であり、強みと捉えることができるか？
- 「マイノリティ」を自分事として捉えることができるか？
- 自分や周囲のマイノリティな部分を楽しめているか？

<研究会で上がったコメントから>

- 「個性」というのは「マイノリティ」がインクルージョンされた（受け入れられた）状態なのではないか
- 「マイノリティ」は「一部の弱い者」ではなく「各自が持つ少数派な部分」なのではないか
- 際立った個性がないのも個性

3. 伝えること、聴くことを諦めない

👉 キーポイント 👉

- 自分の意見やアイデアを諦めずに伝えられているか？
- 他人の意見やアイデアをバイアスを入れずに聴けているか？
- 伝えるため、聴くための「場」「時間」を確保できているか？

<研究会で上がったコメントから>

- 上司は何年か前に伝えたメッセージを今だに変わらないと思っていることがよくある
(以前は管理職を目指す余裕は無かったが現在は状況が変わったことを伝えられていない、等)
- 上司が部下から聴くことをあきらめることは、さぼっているということではないか？
- 上層部が導いてくれない、解ってくれない、という受け身の姿勢でいることが多い
- 1度受け入れられなくても諦めず、本当に相手に伝わったと思うまで伝えていく
「継続」が大切

4. 心理的安全性

👉 キーポイント 👈

- 全社員の存在が肯定されている状態になっているか？
- 全社員が安心して自分の意見を発信できる環境になっているか？
- 上司は部下が安心できる「場」づくりを日頃から心掛けているか？

<研究会で上がったコメントから>

- 「さらけだすとぶつかる」ことが予測される中、自分のありのままを見せることに抵抗がある
- 組織をピラミッド構造で表現した時に下位層にいる人ほど
自分の想いを発信できていないことが多いと思う
- 上司は評価者なので、どこまで本音を話していいのか疑心暗鬼になってしまう
- 米国Google Inc.が2012年～2016年に実施した人事関連研究の成果報告で
「チームを成功へ導く5つの鍵」の1番目に「心理的安全性」を挙げている

5. 上層部と現場のGAP把握と対応

👉 キーポイント 👈

- 見た目の多様性や数合わせではないD&Iの目的が認知されているか？
- 上司は結果だけを求めず、部下にチャレンジをさせているか？
- 上司は部下の「シワ寄せ」感を軽減、改善する策をとっているか？

<研究会で上がったコメントから>

- 時短などの制約がある社員の周囲メンバから「シワ寄せがきている」という声が上がっている ⇒ 仕事の可視化、適切な分配が必要
- 上層部はすぐに成果・数値に結びつかない事を受け入れる構えが必要
- 「職場にダイバーシティが必要か」管理職対象での調査結果で「必要」との回答率は本部長クラスでは6割以上、部長級だと5割台、課長級では半分を切った

(日経新聞記事より)

6. 働き方に関する制度を活かす

👉 キーポイント 👉

- 制度に関する知識（背景や内容）の習得機会があるか？
- 自ら制度を使ったことがあるか？
- 制度や運用を改善するPDCAを継続しているか？

<研究会で上がったコメントから>

- 在宅勤務制度普及に向けて、自ら制度を使い「知っている」「経験したことある」ことで自分事として考えることができるようになってきた
- 各社制度（フレックス、育児休暇、介護休暇、時短、在宅勤務、等）は揃ってきた中制度を活かす運用が行えているかが重要である
- 強制力のある仕組は意識を高めた（例：所属長評価基準にD&I視点を入れた）
- ライフイベントを持つ社員向け研修、上司向け研修を行ったら大変好評だった

3. 補足資料：事例紹介

【事例1】ライフイベントを迎えた部下を持つ管理職セミナー

ライフイベントを迎えた部下を持つ管理職セミナー（イクボス（※）研修）

（※）イクボス：多様な部下を育（イク）成できる管理職（ボス）

◆対象者：育休復帰者および育児のために時短勤務をしている者の上司

◆講師：育休後コンサルタント 山口理栄氏
「さあ、育休後からはじめよう ～働くママへの応援歌～」著者

◆プログラム 13：00～17：00

1. 講義（1時間）

育児中社員の多様性を紹介し対応方法を説明

⇒「復職時面談質問項目」「過剰な配慮・適切な配慮」といった内容が好評だった
講師著書にある「育休後職場復帰面談シート」を受講者がアレンジして利用

2. ケーススタディ（2時間）

「短時間勤務」をテーマに職場の問題解決についてディスカッション

3. グループディスカッション（1時間）

自部署・部下に関する問題点や
解決に向けての行動について
グループで共有



【事例2】女性キャリアビジョンワークショップ

- 女性自身が「長く働き続ける自分の未来」を前向きに考えられるようにし、チャレンジ意欲を高める。

- ◆対象者 : 2年次~10年次の女性社員、20代の中途女性社員、他希望社員
- ◆参加方法 : 人事で該当者を洗い出し声掛け
- ◆講師 : 藤井 佐和子 氏

◆プログラム

1. 役員メッセージ

2. 講義

(1)キャリアを考える意義、キャリアとは

⇒・解決したいこと、悩みの共有 社会の変化と女性のこれからの課題
組織内キャリア 内的キャリア キャリア形成のポイント

(2)将来の課題を考える

3. ワークショップ

⇒未来のためにすべきこと アクションプランの作成

今後すべきことを実行できるよう、プランを考えグループ内発表

【事例3】社員による学ば会

- テーマに沿って、自分が行っていること(行いたいこと)を共有しながら今後の働き方の参考にしたり、課題(悩み事)があればそれに対してみんなで解決案を考えていく

テーマ:「時間短縮のコツ／タスク管理方法」、「女性の健康管理」など

- ◆対象者 : テーマに興味のある社員
- ◆参加方法 : 社内ポータルにて発信
- ◆社内課題 :
 - ・勤務場所が離れており、社内コミュニケーションが少ない
 - ・他部署の同年代、先輩の経験やアドバイスを聞ける場がない
 - ・妊娠(前・後)、出産、育児の事で気軽に相談するところがない
- ◆目的 :
 - ・気軽に話せる社内の知り合いが増えることで会社が楽しくなる(社内コミュニケーションの活性化)
 - ・気軽に話せる場があることで、今後の様々な相談のきっかけができる
- ◆プログラム : 時間短縮のコツ／タスク管理方法(2時間)
 1. アイデア発散
 2. アイデア説明(グループ内)
 3. グループ内ドット投票
 4. グループ内で試してみたい手法の発表、他グループのアウトプット共有

【事例4】かえるカード

退社時間・離席理由共有カード

自分の退社時間や外出・休暇など
離席理由を自席に掲示します。

自分の退社時間を意識した仕事の
進め方、相手の都合に配慮した適切
な対応を促します。

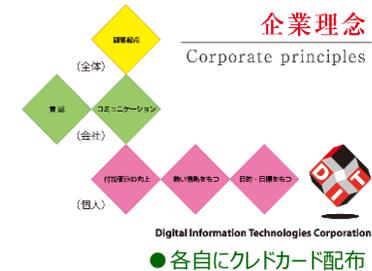


【事例5】経営者と社員の対話 ～対話マラソン、対話駅伝～

社長と社員の全員面談

◆対話マラソン

- 社長が全社員と1人ずつ面談（600名に半年をかけて実施）
 - ・社長が『企業理念』を説明、社員は近況を報告
- ルール：2ショット写真を撮る、議事録をとる ⇒後日、各自に送付



◆対話駅伝 ⇒対話マラソンの第2フェーズとしてスタート

- 対象者に合わせた1対1の面談を実施
 - ・勤続年数や立場ごとに対象をしぼる（4年間で5回実施）
- 社長が社員とグループ面談
 - ・テーマを設け、10名程度のグループでディスカッション（グルーピングはランダムに）



- 社員の意識改革ができた
- 会社の一体感が生まれた

【事例6】LGBTフレンドリーの取り組み

LGBTフレンドリー企業をめざして

◆お客様向け

- マイレージサービスに同性パートナー登録が可能
- 空港ラウンジトイレのユニバーサル化

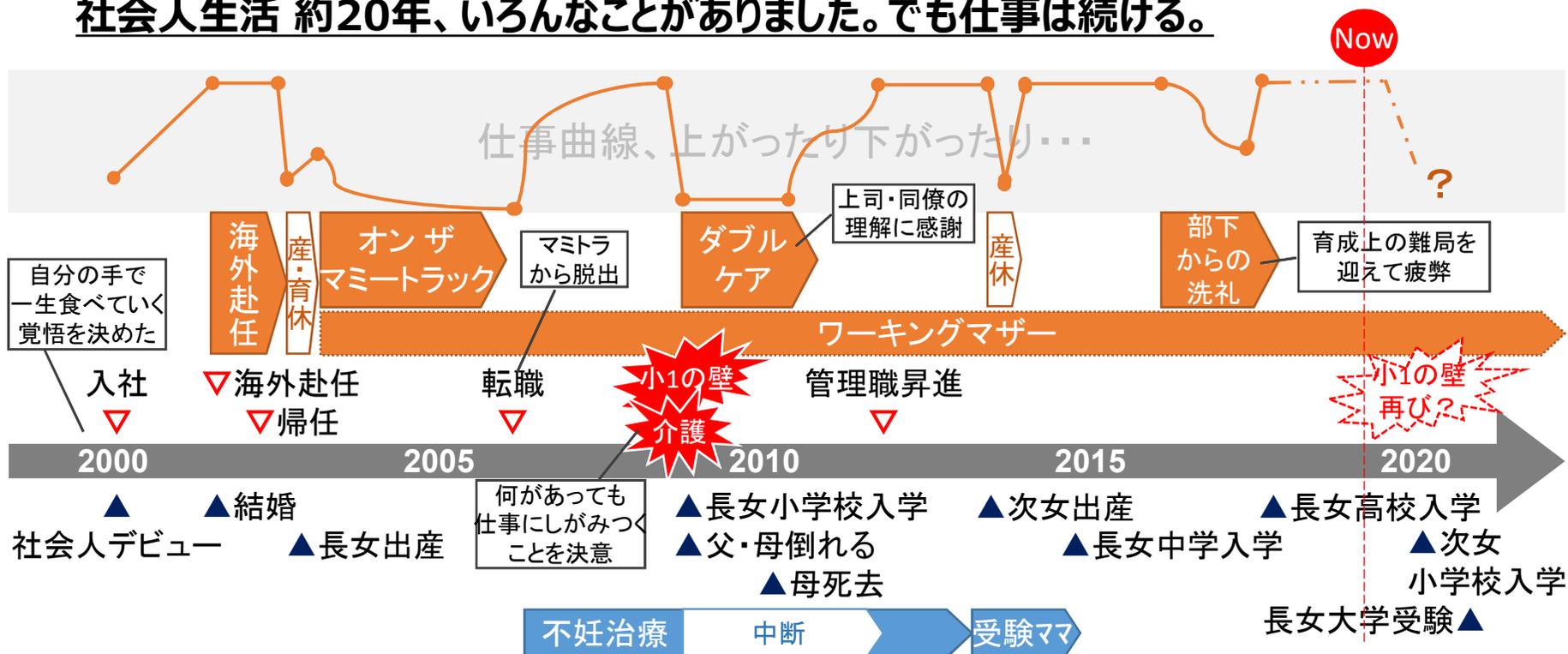
◆社内向け

- LGBT相談窓口設置
- LGBT講演会開催
- 同性パートナーを会社制度上の配偶者として認定
- LGBT FRIENDLY シールの作成
- TOKYO RAINBOW PRIDEへの参加

⇒ LGBTのお客様、社員が、個性を認められることで、いきいきと過ごせるようになっている

【事例7】ダイバーシティなんて当たり前

社会人生活 約20年、いろんなことがありました。でも仕事は続ける。



誰しも、ライフイベントはあって「当たり前」。

ワークもライフも美味しいトコ取りだけを出来ないのは「当たり前」。

私たちは、誰かの「当たり前」を、当たり前を受け容れることが出来ているか？

自分の「当たり前」を正しく受け容れてもらえるように、周りに説明できているか？

編集後記

D&I研究会メンバーの声

(活動を通じて変わったこと、気づいたこと、今後どのように活かしたいか)

<気づいたこと、感じたこと>

- D&Iというと女性活躍というワードでしばられていたが、皆凡人ではなく、それが企業力になっていくことに気づき、マネジメントスキルが大切だと感じた
- 「受け入れてあげている」となってしまう自分に気づいた
- 発信することをためらっていたが、どんな意見でも言ってよい、ということを学んだ
- 自社の活動を研究会で社外メンバーに紹介することで、客観的な気づきがあった
- D&I推進にあたって、制度ばかりを意識していたが、対話、コミュニケーションが大切なことに気づいた
- すべての根底に一人一人が違いがあり認めていくことで強みを出せる考え方が大切だと感じた
- 身近で出来ることから地道に変えていくことが大切
- マネージャーは大変ということを実感した
- 会社としてD&Iできていても働き方がかわらないことも多い、社会として横断的に考えるべきだと感じている
- 出来ないと思っていたことが、やろうとしていなかったただけだと気づき、やるためにどうしたら良いかを考えていきたいと感じた
- メンバ皆さんがいろいろ考え工夫してもらえた活動を通して、リーダーは自分で出来ないことが多くても、想いを強く持ち続ければ形が出来てくることを改めて感じた

D&I研究会メンバーの声

(活動を通じて変わったこと、気づいたこと、今後どのように活かしたいか)

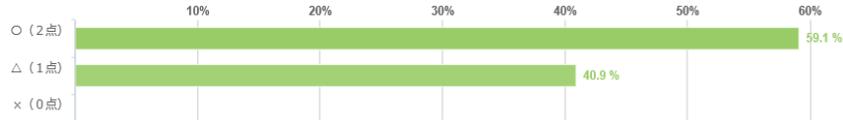
<活かしている、活かしたい>

- 「聴くことを諦めない、伝えることを諦めない」ことを自己申告書、面談、の企画につなげたい
- 他社の事例を取り入れた、他社事例を取り入れたい (「サンキューカード」「イクボス研修」etc)
- 仕事の中で自分の味を出していきたい
- 年功序列が崩壊する中、部下は上司が安心する場を作れるか、といった観点の取り組みもしてみたい
- 個性を強みに一人一人が幸福になることを目指したい
- 誰に対して、どういったコミュニケーションをとるのが良いか、コミュニケーションのとりかたが今後のテーマ
- 伝えること、聴くことを諦めず、楽しく仕事をしている姿を見せられるようにしたい
- 人に伝える言葉の大切さを意識した、想いが強くても、伝わるわけではない、1人1人に刺さる伝え方を意識するようになった
- 「一日一言雑談」を実践するようになった
- 今後、役職についていく中で、部下の個性を受け入れていきたい
- 研究会で上がった声を、人財マネジメントのコンサルで施策の中で取り入れていきたい
- デリケートに考えている人のことも知り、根気強く会話していくことを続けたい
- とにかく話を聞く、あきらめないこと、実践したら、業績アップ 成長率もトップになった
- 「自分がどうしたいか」に立ち返って、自分がどうしたら楽しめるのかつきつめていきたい

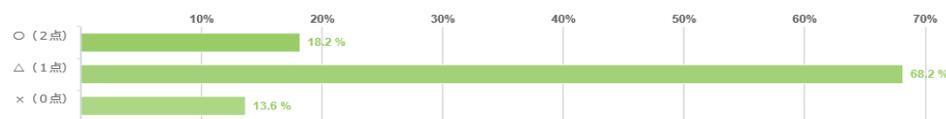
(参考) 研究会メンバのキーポイント自己評価 (○:2点、△:1点、×:0点)

1. 本人がどうしたいか

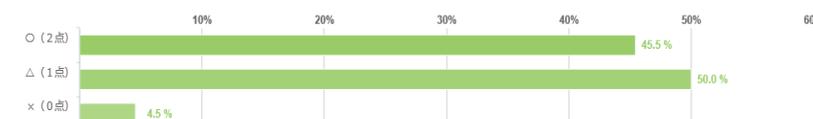
自分がどうしたいか、自ら意識できているか？



自分がどうしたいか、周囲に伝えられているか？

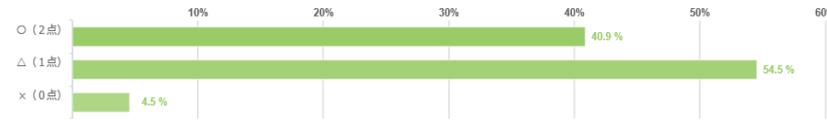


自分は、周囲の人がどうしたいかを理解しようとしているか？

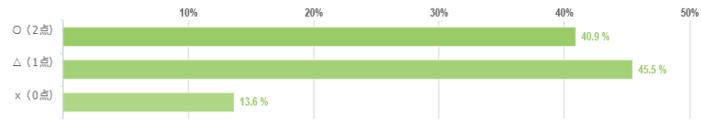


2. 誰もがマイノリティ

「マイノリティ」は個性であり、強みと捉えることができているか？



「マイノリティ」を自分事として捉えることができているか？

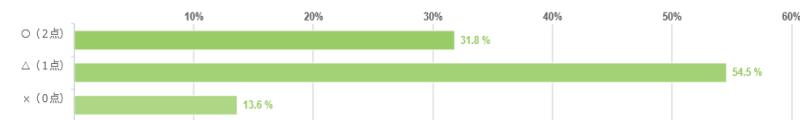


自分や周囲のマイノリティな部分を楽しんでいるか？



3. 伝えること、聴くことを諦めない

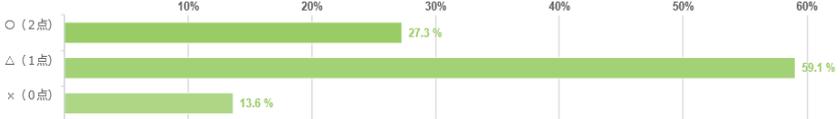
自分の意見やアイデアを諦めずに伝えられているか？



他人の意見やアイデアをバイアスを入れずに聴けているか？

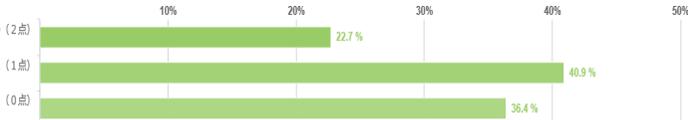


伝えるため、聴くための「場」「時間」を確保できているか？

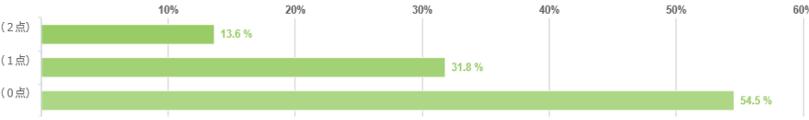


4. 心理的安全性

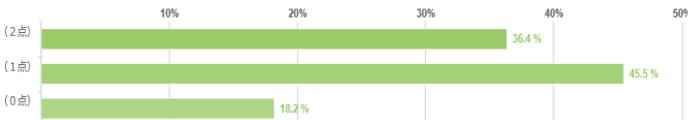
全社員の存在が肯定されている状態になっているか？



全社員が安心して自分の意見を発信できる環境になっているか？

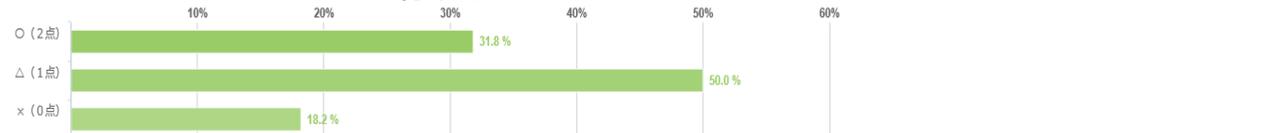


上司は部下が安心できる「場」づくりを日頃から心掛けているか？

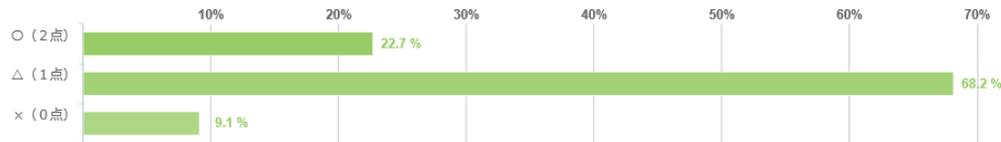


5. 上層部と現場のGAP

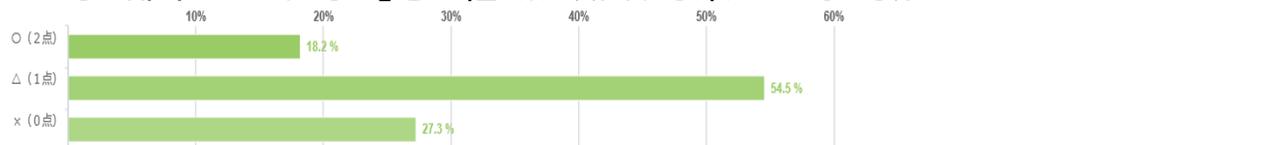
D&Iの目的が見た目の多様性数合わせになっていないか？



上司は部下にチャレンジさせずに結果だけを求めているか？

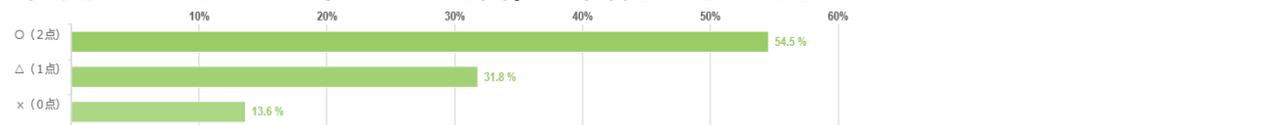


上司は部下の「シワ寄せ」感を軽減、改善する策をとっているか？

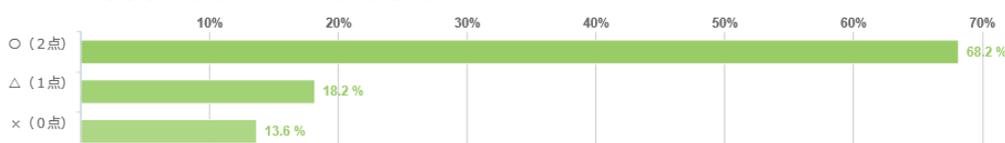


6. 働き方に関する制度を活かす

制度に関する知識（背景や内容）の習得機会があるか？



自ら制度を使ったことがあるか？



制度や運用を改善するPDCAを継続しているか？

