

# ダイバーシティ & インクルージョンの実践研究

～個の力を最大化し、企業・組織・チームの成長に変えていく

2020年7月29日（水）

部会長	山本 優子	コクヨ株式会社 経営企画本部 情報システム部
副部会長	宮田 亜希	スミセイ情報システム株式会社 人材開発部
	福岡 康子	ニッセイ情報テクノロジー株式会社 クラウドサービス事業部
	高野 由起子	JFEシステムズ株式会社 人材開発部
サポート	坂東 佑香	明治安田システム・テクノロジー株式会社 人財マネジメント部

# 「ニューノーマル」時代に向けた 変革の方向性

～デジタルで実現する未来の形とは～

18:00～18:30

スクエアセッション B3

## ダイバーシティ&インクルージョンの実践研究 ～個の力を最大化し、企業・組織・チームの成長に変えていく



山本 優子氏  
コクヨ



宮田 亜希氏  
スミセイ  
情報システム



福岡 康子氏  
ニッセイ情報  
テクノロジー



高野 由起子氏  
JFEシステムズ



坂東 佑香氏  
明治安田システム・テクノロジー

多様な人材一人ひとりが力を発揮し、企業・組織・チームが有機的に成長していくために不可欠な「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」。2017年に立ち上げた研究会も4年目に入りました。今回は2019年度の活動内容を中心に、私たちが考えるD&I実践のヒントやポイントをご紹介します。コロナ禍で求められる、「変化に対応できる多様な組織づくり」について皆さんと一緒に考えましょう。

# アジェンダ

0. はじめに ～コロナ禍で変わった？変わらない？～

1. 2019年研究会の活動紹介

2. ダイバーシティ&インクルージョン研究会 取組内容

(STEP 1) 自分を知る、考える

(STEP 2) 相手を知る、考える

(STEP 3) チーム・組織作り

実践目標の共有

3. まとめ

4. 最後に

**ニューノーマル時代、  
環境変化に対応していくための、  
企業・組織・チーム作りとは？**

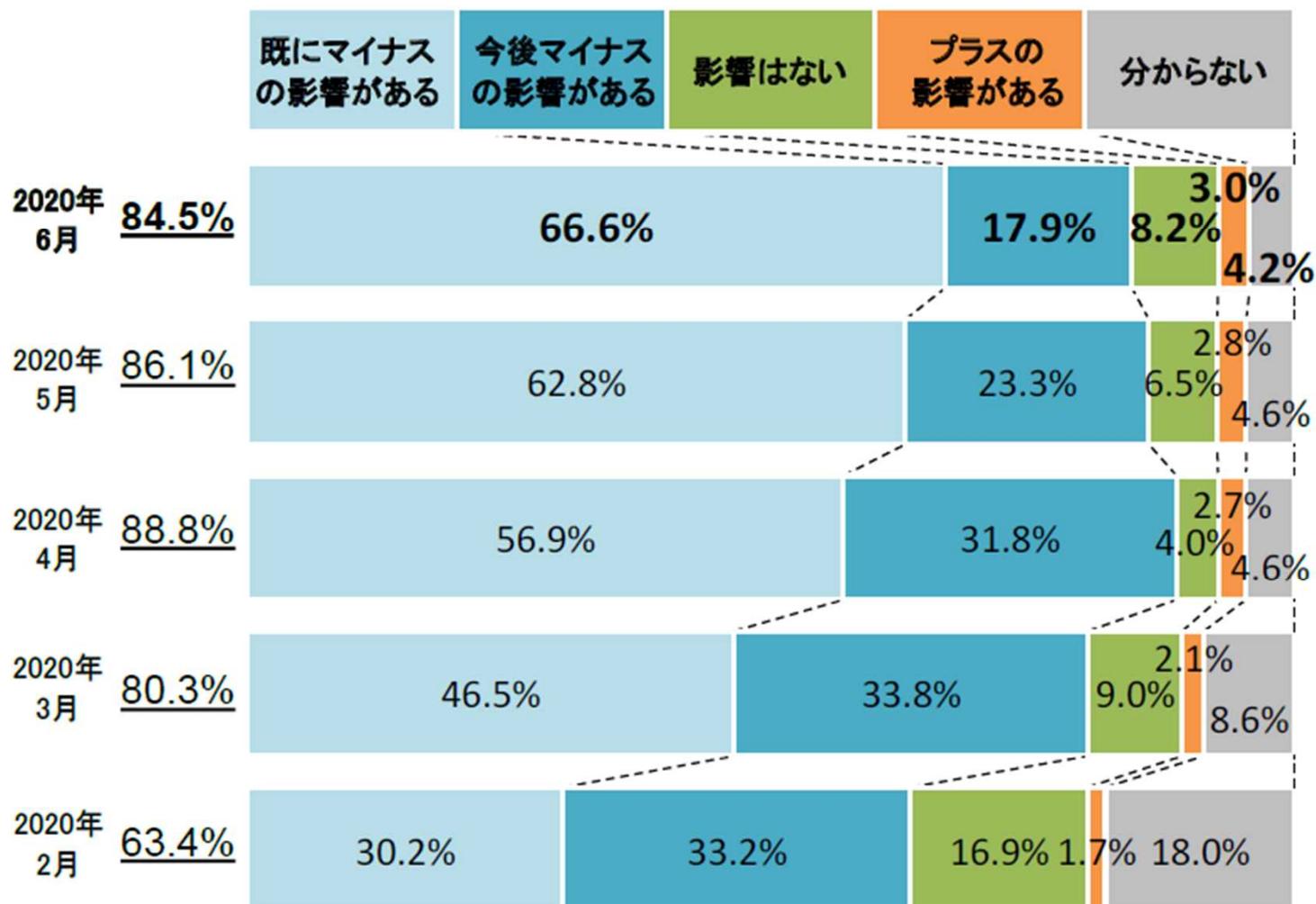
---

コロナ禍で変わった？変わらない？

# 私たちの「ニューノーマル」



## 新型コロナウイルス感染症による業績への影響



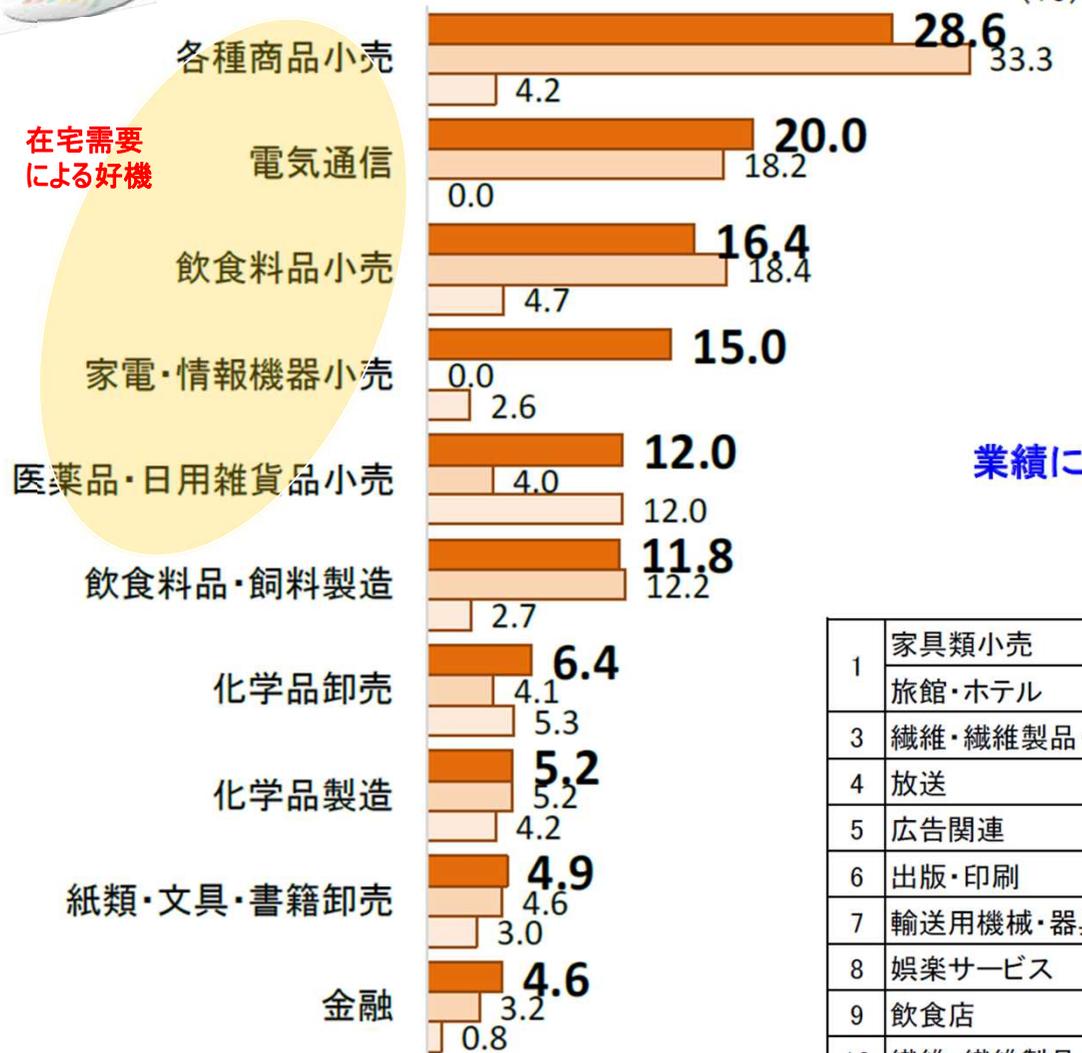
(株)帝国データバンク  
 「新型コロナウイルス感染症に対する企業の意識調査(2020年6月)」



## 業績に『プラスの影響がある』割合 ～ 上位 10 業種 ～

(株)帝国データバンク  
「新型コロナウイルス感染症に対する  
企業の意識調査(2020年6月)」

在宅需要  
による好機



## 業績に『マイナスの影響がある』割合 ～ 上位 10 業種 ～



		(%)				
		2020年 6月	2020年 5月	2020年 4月	2020年 3月	2020年 2月
1	家具類小売	100.0	100.0	100.0	100.0	66.7
	旅館・ホテル	100.0	100.0	100.0	96.8	89.3
3	繊維・繊維製品・服飾品卸売	95.9	96.7	98.1	96.6	89.3
4	放送	95.0	88.2	93.8	85.7	53.3
5	広告関連	94.3	94.2	95.8	94.2	71.2
6	出版・印刷	94.2	92.7	91.7	86.4	59.6
7	輸送用機械・器具製造	94.1	93.6	95.6	82.1	72.4
8	娯楽サービス	93.8	96.8	95.2	93.0	71.9
9	飲食店	93.2	96.4	98.3	98.2	80.9
10	繊維・繊維製品・服飾品小売	93.1	97.1	97.1	97.0	87.1

---

コロナ禍で変わった？変わらない？

# 「働く意味」 「周囲との関係性」



コロナ禍で変わった？変わらない？

## 皆さんに質問です

※この後表示される、Zoomの質問から回答をお願いします

### ①自身の働き方

例)リモートワークが増えた／以前と変わらない

変化  
あり

変化  
なし

### ②周囲とのコミュニケーション

例)コミュニケーションが増えた・減った／以前と変わらない

変化  
あり

変化  
なし

### ③チーム内の仕事の進め方

例)役割分担を明確にするようになった／以前と変わらない  
意識してコミュニケーションを取るようにしている

変化  
あり

変化  
なし

# 1. 活動紹介

ダイバーシティ & インクルージョン研究会  
2019年度

# 2019年度研究会活動

ダイバーシティ&インクルージョンの実践研究  
～個の力を最大化し、企業・組織・チームの成長に変えていく

様々な環境変化

社会のニーズ・IT環境の変化  
予想しなかった事態も次々と・・・

企業・組織は？

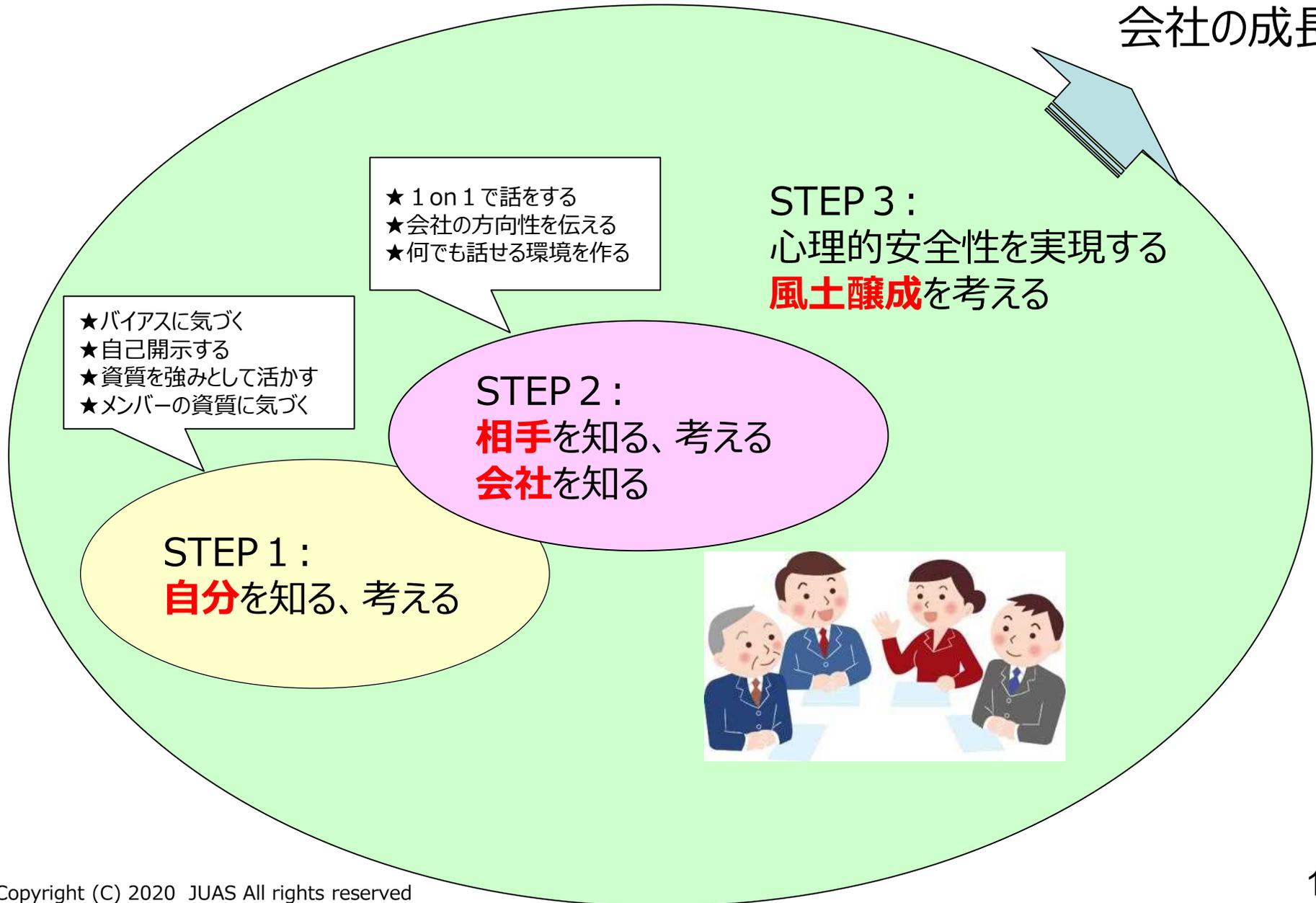
変化への対応、適応能力  
新しい価値、サービスの提供

チームは？  
個人は？

自立した働き方  
変化を取り入れる柔軟さ  
常にアップデートしていく、成長

# 2019年度研究会活動

会社の成長



## ◆本研究会が考える「ダイバーシティ&インクルージョン」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,強み・弱み)

STEP1  
自分を知る

### 「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

STEP2  
相手を知る

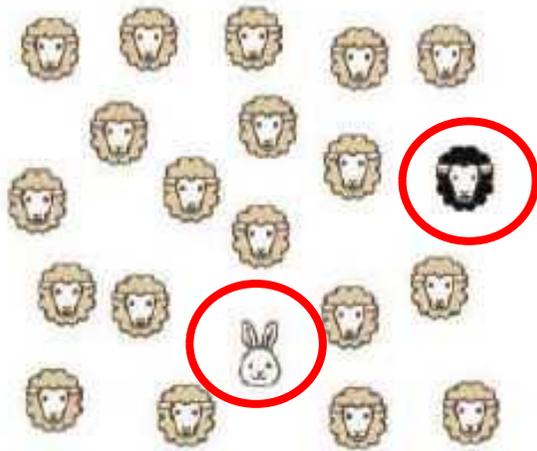
### 「ダイバーシティ&インクルージョン」

「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

STEP3  
風土醸成

STEP 1: **自分**を知る、考える

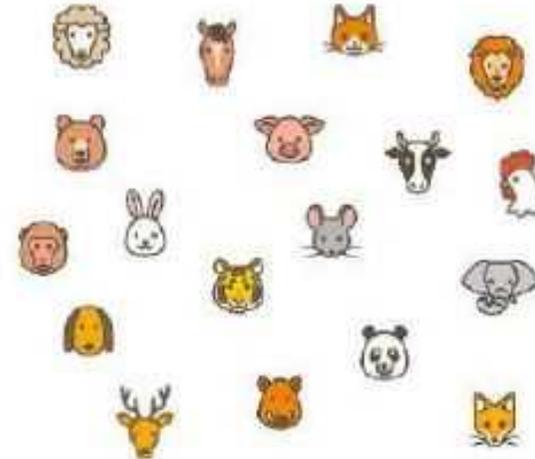
# 1. ダイバーシティ&インクルージョンって何？



同質の集団があって  
異質を受け入れる

or

本研究会ではこちらの状態に着目



1人1人がみんな違って  
お互いを認めあう

	左の図	右の図
状態	支援が必要な人を 周囲が受け入れている状態	1人1人が違う個性を持っている。 お互いを認め合い、共に成長している状態
キーワード	育児, 介護, 障害者, LGBT, 女性活躍, ...	個人の価値観, 経験, スキル, 興味, 好きなこと, 強み・弱み...
構造	マジョリティーvsマイノリティー	個人の集合体

## 無意識の思い込みに気づく

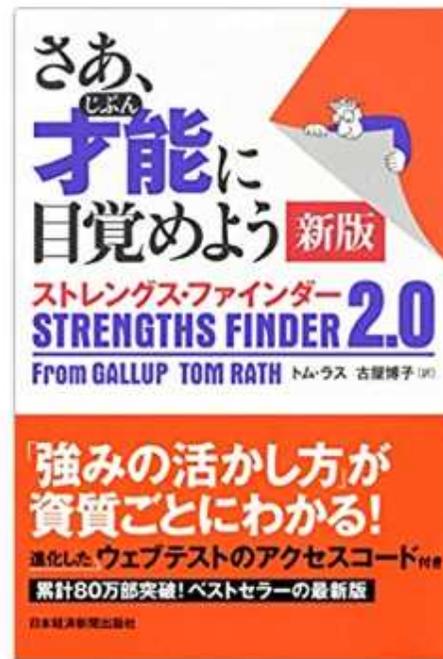
### アンコンシャス・バイアス (unconscious bias)

自分自身が気づいていないものの見方や捉え方のゆがみ・偏り

- 物事を判断するとき、瞬間的に生じる
- 過去の経験・習慣、周囲の環境などから身についたもの

自分について、相手について、  
正しく理解できていますか？

# 自身の強みTOP5を把握しよう



STEP 1 : **自分**を知る、考える

強みTOP 5 の資質

実行力 「何かを成し遂げたい」資質	影響力 「人に影響を与えたい」資質	人間関係構築力 「人と繋がりたい」資質	戦略的思考力 「頭脳活動をしたい」資質
アレンジ	活発性	運命思考	学習欲
回復志向	競争性	共感性	原点思考
規律性	コミュニケーション	個別化	収集心
公平性	最上志向	親密性	戦略性
慎重さ	自我	成長促進	着想
信念	自己確信	調和性	内省
責任感	社交性	適応性	分析思考
達成欲	指令性	包含	未来志向
目標志向		ポジティブ	

# ダイバーシティの推進は 自分自身を知り、伝えることから始まる。

- ① 自分について見つめ直す
- ② 強みを活かす方法を考える
- ③ 周囲に伝える、チャレンジしてみる

どんどんチャレンジしていけば、足りないものも見えてきます！  
定期的な①～③の振り返り→アップデートも忘れずに！

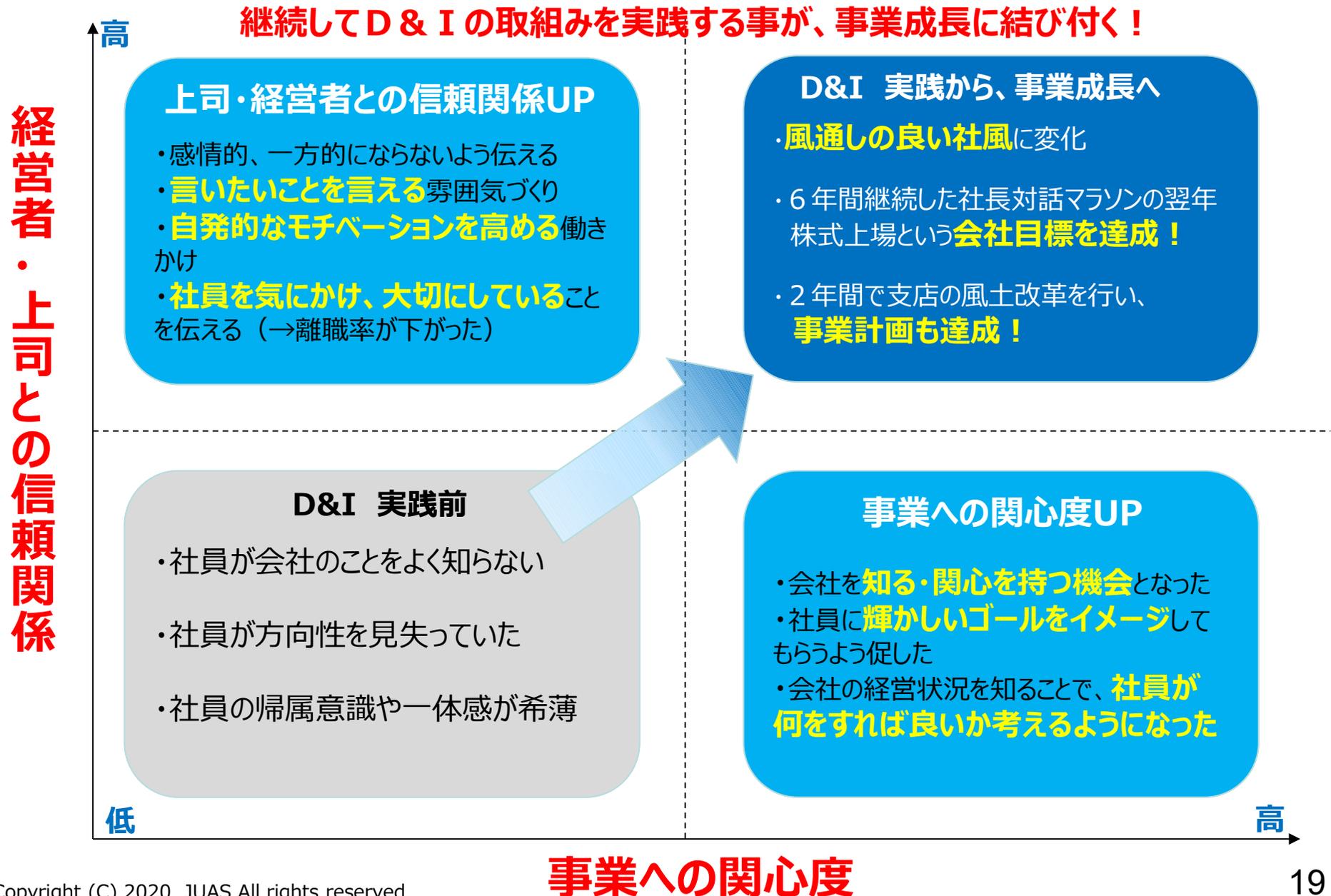
## D & I 実践から業績UPにつなげた事例について学ぶ

### 社長と社員の全員面談（対話型マラソン）

- ・ 代表取締役社長と、社員とが、1人ずつ面談  
（社員600名、半年かけて実施）
  - ・ 社長より伝える 「企業理念」について熱く語る
  - ・ 社員について知る 社員の近況や、今の仕事について聞く
  - ・ 社員の想いを聞く 会社に対する要望や不満、想いを知る
  - ・ 最後に 握手をかわし、ツーショット写真撮影

**成果 社員へのインパクトは絶大  
諦めから希望へ（モチベーションの向上）  
会社の一体感が生まれた**

## STEP 2 : **相手**を知る、考える



## チーム・組織づくりに重要なキーワード

### 「心理的安全性」

対人関係においてリスクある行動を取ったときの結果に対する個人の認知の仕方、つまり、「無知、無能、ネガティブ、邪魔だと思われる可能性のある行動をしても、このチームなら大丈夫だ」と信じられるかどうかを意味します。心理的安全性の高いチームのメンバーは、他のメンバーに対してリスクを取ることに不安を感じていません。自分の過ちを認めたり、質問をしたり、新しいアイデアを披露したりしても、誰も自分を馬鹿にしたり罰したりしないと信じられる余地があります。

出典：Google「「効果的なチームとは何か」を知る」



ここは何を発言してもよい  
安全な場所なんだ！

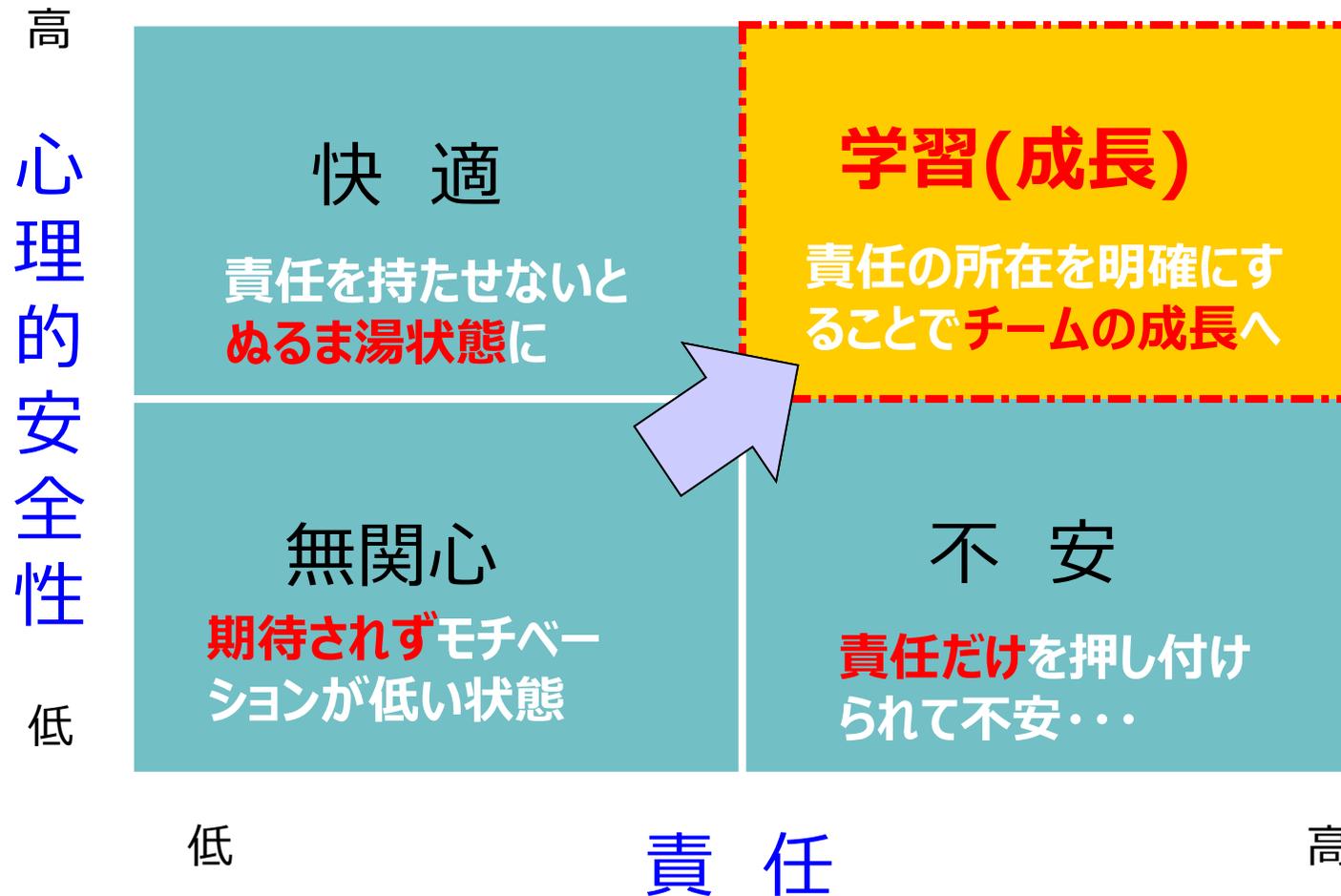
## チームの今の状態を知る

あなたのチームはどのような状態ですか？

<p>色々な意見を言いやすいし、失敗しても上司が代わりにやってくれるから<u>気が楽だ</u>。</p>	<p>会議はいつも互いの意見のぶつけあい。<u>何でも言い合える関係</u>だ。業務の進捗状況も厳しくチェックされるんだ。</p>
<p>簡単な業務しか付与されないし、上司も<u>私に期待していないみたい</u>。楽だからまあいいか。</p>	<p>ノルマは厳しい、会議では<u>意見を言わせたくない</u>。ノルマを達成しないと激怒される。</p>

## STEP 3 : チーム・組織づくり

D&Iを実現するチーム・組織づくりに必要な要素とは？



出典：チームが機能するとはどういうことか  
著者：エイミー・C・エドモンドソン

### 心理的安全性を高め、学習を促すリーダーシップ行動

- ① 直接話のできる、親しみやすい人になる。
- ② 現在持っている知識の限界を認める。
- ③ 自分もよく間違ふことを積極的に示す。
- ④ 参加を促す。
- ⑤ 失敗は学習する機会であることを強調する。
- ⑥ 具体的な言葉を使う。
- ⑦ メンバーの役割(責任範囲)を明確に示す。
- ⑧ 成果を評価する。

①～⑥は意識している人が多数。  
一方、⑦⑧は意識できておらず、多くはぬるま湯組織に。

出典：チームが機能するとはどういうことか  
著者：エイミー・C・エドモンドソン

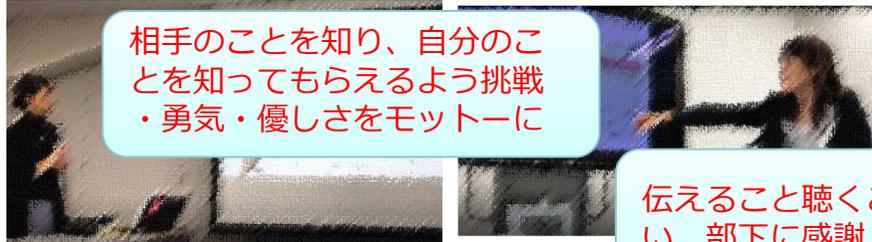
D&I研究会メンバー一人ひとりが実践目標を言葉にしました。

実践目標	
まずは互いを知る！	<p>自分が出来ることをつたえ、相手を知ることが心掛けていきたい。</p> <p>安心して働ける環境づくりを進めていく。</p>
組織作りを進める！	<p>「ありがとう」「いいね」を伝え続け、心理的安全性の高い組織を作る。</p> <p>一人ひとりを認める心理的安全性のある職場作り。1.1倍頑張ってみる。</p> <p>みんなが同じである必要はない。各人の強み弱みを活かした組織作りを 実践する。</p> <p>心理的安全性を保てる職場作りを進めていく。</p>
企業風土を変える！	<p>D&amp;Iを意識改革に活かしていく。</p> <p>D&amp;Iを世の中の当たり前にしていきたい。</p> <p>D&amp;Iを会社に提案。責任範囲を明確にした組織に変えていく。</p> <p>社内改革メンバーを集めて行動を起こしていく。</p> <p>創造する組織へ組織変革していく。</p> <p>有志での働き方改革などを先頭に立って進める。</p>

## 実践目標の共有

D&Iの活用・**実践**にむけ、プチ宣言を行いました！

### まずは互いを知る！



### 社会を変える！

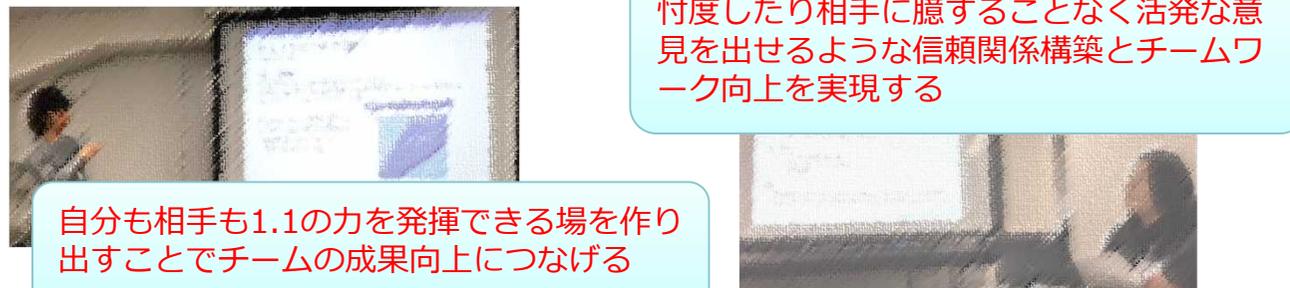


今回唯一の経営者代表取締役U様

### 組織づくりを進める！



### 企業風土を変える！



## ダイバーシティ&インクルージョンは・・・

- **個人 1 人 1 人**に着目した、丁寧な取り組みが必要。  
「人を育てる」、「成長する・チャレンジする」を尊重する風土を作っていく。
- **企業の風土文化を変える**取り組みである。  
経営者も、リーダーも、メンバーも。全員を巻き込んだ意識改革が必要。
- **継続**する事が大事。  
チーム・組織の状態は流動的。  
定期的に振り返り、その時々々の心理状態に適した取り組みが必要。

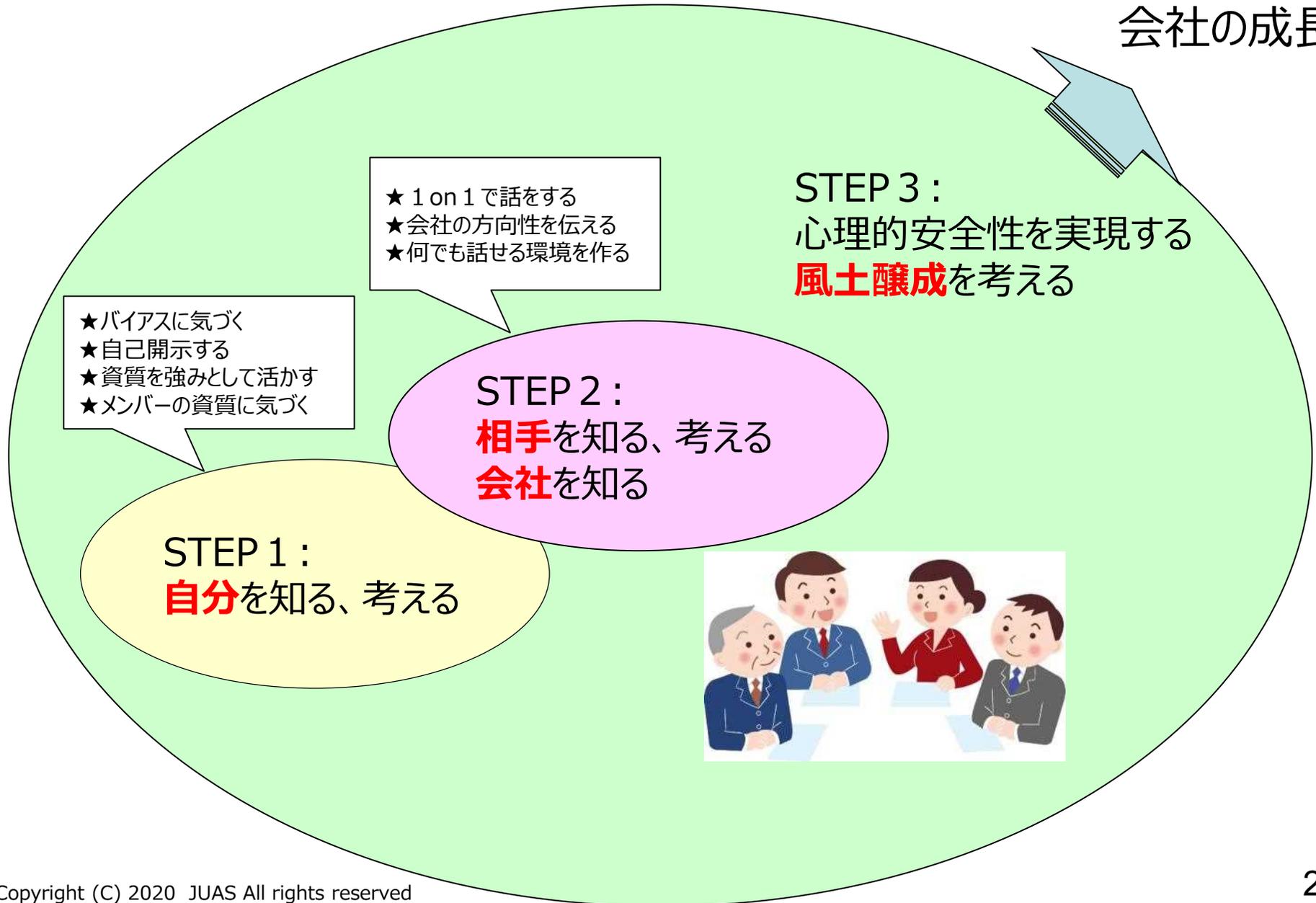
**日々の積み重ねが大きな成果に！！**

---

# 最後に

# 2019年度研究会活動

会社の成長



最後までご参加いただきありがとうございました。

発表会資料（完全版）のリンクはこちら↓

[https://juas.or.jp/cms/media/2020/05/19\\_dandi.pdf?20200525](https://juas.or.jp/cms/media/2020/05/19_dandi.pdf?20200525)

本研究会では、2020年度も引き続き、

## 「ダイバーシティ&インクルージョン」

をテーマに、理解を深める**ワークショップ**や研究会メンバー同士でのフランクな**意見交換**等を通じて、各自・各社で推進するための**ヒントを得る活動**を展開していきます。

実りある活動となるようベストを尽くしますので、ぜひ今後の**成果報告**にご期待ください！