

多様性

ビジネスケースの定義

D&I への取り組みは純益を押し上げ、競合他社に対して強みとなる。

スザンヌ・プライス著

- 広範囲からの優秀な人材の調達
- 社員満足度調査の徹底分析
- 多様性は提案書の重要な要因

企業とのやりとりでいつも驚かされるのは、何のビジネスケースの意識を持たずにダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の取り組みを始めている企業が多いことです。従って組織内での D&I プログラムをサポートする理由をいかに見極め、明瞭に表現するかアイデアを提供したいと思います。

その企業に特化した説得力のあるビジネスケースを時間をかけて念入りに検討することは極めて重要です。今度は彼らのチームにイニシアチヴの価値を説得できるように、最高経営責任者は上級管理者に分かせなければなりません。御社のビジネスケースを検討する際に考慮しなくてはならない5つの重要な分野は次の通りです。

（1）一番優秀な人材を広範囲から選ぶ

企業はもちろん一番優秀な人材を自分たちの戦力として雇いたいと思っています。しかしながら彼らが気づいていないのは、採用のプロセスの偏りによって、また自社で良いキャリアが積み上げられることを多様な人材に説得できずに、無意識のうちに採用可能な人材の中から半数以上を除外してしまっていることです。

もし「自分達のような人材」がすでに社内でも活躍していなければ、採用候補者はその企業に入るのを避けることでしょう。

無意識のうちにリクルーターや採用・人事部長は極めて限られた「成功者のプロフィール」（それまで企業内で大多数であった「属性」例：男性、一流大卒、理系出身等）の中から選んで最も優秀な人材を採用していると思込んでいます。もっと幅広い多様性に富んだ人材へアピールすることは、本当に最適な人材を採用出来る可能性を増やします。

（2）エンゲージメントの水準を上げ、優秀な人材を維持する

ダイバーシティ、インクルージョン、エンゲージメントには直接の繋がりががあります。従業員が会社の一員と感じ又公平に扱われていれば、彼らの意欲、生産性、そして組織に感じる誇りは大抵の場合高いです。

もしあなたの組織で離職率が低下しもっと社員の生産性が高かったら、いかに純益に影響するか考えてみてください。今までの組織の慣例、システム、そし

て方針は度々典型的な「成功者のプロフィール」にのみ有利に働きます。そしてそのプロフィールに一致しない社員はしばしばやる気を失います。

もし可能であれば社員満足度調査の結果を、性別、年齢、国籍、能力、経歴といった多様な属性で比較してみてください。やる気のある多様な労働力を育成し維持するには、インクルーシブなシステム、管理職、そして企業文化がカギとなります。

（３）市場機会

この議論はむろん企業の業種によって異なります。御社の顧客はだれですか。顧客はどのように多様ですか。御社の組織に顧客と上手く折り合え、彼らの視点を理解出来る社員はいますか。御社の社員は企業風土の見地から期待される様々なことに適応出来ますか。御社は顧客の価値観について考えたことはありますか。

D&Iに関する項目を提案書に盛り込むよう企業は徐々に要請してきています。そしてそれに対する回答はしばしば提案書全体の評価の10～20%の割合をも占めます。

従って御社が効果的なD&I戦略をとっていない限り、いくら提案書が優れていてもビジネスのチャンスを失うことになるかもしれません。

（４）改善されたイノベーション

違う経歴や視点を持った人々は独自のアイデアを持っています。しかし我々人間の多数派に属したい欲求はしばしば「集団的意思決定」をしがちです。

このことは異なる意見や常識にとらわれない考え方、建設的な挑戦や意見の相違を奨励する環境や指導者を要します。もしも社員それぞれが公平に組織に参加でき、意思決定に貢献できると感じられれば、更に創造的で革新的な考え方をすることが出来ることでしょう。

（５）競合他社のレベルへ達し、それを越える

御社の競合他社の多くはすでにD&Iを課題としていることでしょう。従って御社は早く追いつかねばなりません。D&Iの恩恵がまだ少ないとみられる業種や市場では、御社はパイオニアとなれる可能性があります。もしあなたがすぐに行動しなければ、あなたのライバル企業がその「果実」を確実に手に入れることでしょう。

御社独自のD&Iへのアプローチは強力な差別化を図れる要因であり、新規ビジネスを引き寄せたり人材管理を行う上でブランドを最適に位置付けます。

D&I戦略はただ「やるべき正しいこと」というだけではなく、ビジョンを詳しく述べビジネスの責務としてプログラムを実際に実施することにより、御社に競争上の優位性を与え、損益にも良い影響を及ぼすでしょう。