

ダイバーシティ&インクルージョン—どこから始めるか？

スザンヌ・プライス著

ダイバーシティ&インクルージョン（以下D&I）がビジネス上の責務だという考え方がようやく浸透してきました。企業は人材を多様化することによって得られる競争上の優位性を高く評価しています。

グローバルな人材はD&Iによってもたらされるメリットの一例です。日本において最も使われていないリソースである女性の雇用は今アベノミクスの優先事項の一つです。障害者等他のマイノリティーも注目されています。

異なった視点を持つ最高の人材の雇用がもたらす利点は生産性の向上、イノベーション、そして顧客のニーズを満たす能力の向上です。調査によれば多様化した人材で構成されたグループは同一性のグループより能力が優れています。しかしながら多様な人材からなるチームはその複雑さ故、能力を下回る可能性があることも否定できません。メンバーの才能が最大限に発揮されるチームを作るには、多様性を受け容れ活用することです。

責任の所在

D&Iは組織、個人、そして対人関係の変化への長期及び積極的な投資です。

D&Iはまずビジネスケースとビジョンを明確にした上級管理職の説得力のあるメッセージの発信から始まります。

初めに戦略を先導し、社長や管理職など企業のトップと共に結果を評価するD&I諮問会を設置しましょう。

ここでよく目にする失敗は、D&Iを人事部や上級の女性といった様な従業員に丸投げしてしまうことです。人事部はD&Iの目標を促進する研修のプログラムや方針、採用戦略等の手段を提供することが出来るとはいえ、責任の所在は上級管理職に属するべきです。

様々な社員はロールモデルや「Employee resource groups（以前の社員ネットワークのようなグループ）」のような草の根の取り組みのリーダーとして一役買うことが出来ます。しかしこれらの従業員がD&I戦略全体を先導する専門知識や影響力を持っていると思っ込んではいけません。

専門家と連動する

D&Iの専門家のための職位を設けることは、企業のD&I概念に対する深い関与を印象付けます。この為のスタッフが不足していませんか？外部のD&Iコンサルタントが御社の社員と一緒に評価し、効果的な計画とプログラムの迅速な実施に貢献することができます。

中間管理職を巻き込む

中間管理職は一番の難題です。大抵彼らはD&Iのビジネスケースが明白ではないと言い、彼らがインクルージョンの重要性を認識している場合でも、どう今までと違うように行動したらいいのか分かっていません。

その上、周りやリーダーが積極的にインクルーシブな行動を示さない限り、特に「出る杭は打たれる」を敬遠する文化では新しい戦略を試したがりません。上級管理職はインクルーシブな態度と行動の模範となり、そのことについて繰り返し言及しなくてはなりません。

中間管理職にD&I評議会か「Employee resource group」での役割か、又はマイノリティーグループのサポート等の責任を担ってもらいましょう。

D&Iを評価項目に入れたり報酬と結びつけたり、また非公式の感謝賞を与えたりして、インクルージョンに積極的な管理職を報いましょう。評価の対象になるものはやり遂げられるからです。

D&I研修プログラムの実行

D&Iの目標をサポートするリソースやプログラムがなければ、多様性を評価する管理職でさえインクルーシブに先導する技能をすぐさま習得するのは難しいです。

意識向上、インクルーシブな行動と技能の育成、無意識のうちの偏見の軽減に焦点を当てた様々な研修プログラムを提供しましょう。プログラムのいくつかはインクルージョン全般を取り上げ、他は障害を持つ人々、異文化対応能力、フレキシブルな労働形態と考え方の多様化といったようなテーマに狙いを定めます。

体系的な手法を採用し、自身の多様性とすでに経験しているかもしれない偏見について社員が対応できるような開発プログラムを提供しましょう。女性社員のためのリーダーシップ・プログラムはこの一例です。

企業文化を変える影響を与えるには最低でも30%のクリティカルマスが必要です。上手く構成され、更に効果的であるように管理職と共に組まれた研修プログラムが従来の考え方を変えることが出来るのです。

測定基準とベンチマーキング

D&Iを損益と関連付けましょう。D&Iが新契約や貴重な人材の採用、革新的な解決策の要因になった例を紹介しましょう。もっと注目されるには、D&Iを考慮しなかったために最適な人材を採用出来なかったり、入札の機会を逸したりした機会損失について話しましょう。

何を評価したいか、また数値目標やクォータ制を使用するかどうかD&I評議会と決めましょう。御社ではどの階層においても性別及び多文化のバランスを観察したいかもしれません。又、御社が競合他社や顧客と比べてどうか知りたいかもしれません。改善点を確認し長所を紹介するため、ベンチマーキング調査や「選ばれる企業」賞等に参加しましょう。

究極的な目標はD&Iが持続可能となり、かつ御社のDNAに良く馴染んだ構成要素であるようになることです。