

男女共同参画シリーズ その5

ダイバーシティ 2.0

ー付加価値を生み出し続ける企業を目指してー

Diversity management for creating corporate value

川村 美穂

KAWAMURA Miho

1 ダイバーシティ経営の必要性

新型コロナウイルス感染症の影響に直面する中で、事業活動の継続、創造的なアイデアが付加価値の源泉となるデジタル化社会の進展や少子高齢化といった昨今の事業環境の大きな変化に対し、企業にはスピード感をもった変革力が求められています。この転換期に企業経営はどうあるべきでしょうか。その解の一つが、多様な人材の強みや感性を活かし、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、企業の持続的な成長と価値創造につなげる「ダイバーシティ経営」です。

2 「ダイバーシティ 2.0」とアンコンシャス・バイアスの対処

しかし、多様な人材を採用するだけで必要な対策を取らず、少数派の人材に対し、多数派に合わせることを求めるような状態では、個々の人材の能力を最大限引き出すことは不可能です。

経済産業省では、「多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指して、全社的かつ継続的に進めていく経営上の取組」を「ダイバーシティ 2.0」と位置づけ、企業の実践のためのアクションを「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」として公表しています。

具体的には①経営戦略への組み込み、②推進体制の構築、③ガバナンス改革、④全社的な環境・ルール整備、⑤管理職の行動・意識改革、⑥従業員の行動・意識改革、⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話、の7つの観点で、継続的な取組を進めることが重要です（図1）。

また、取組を進める上で、ダイバーシティの実

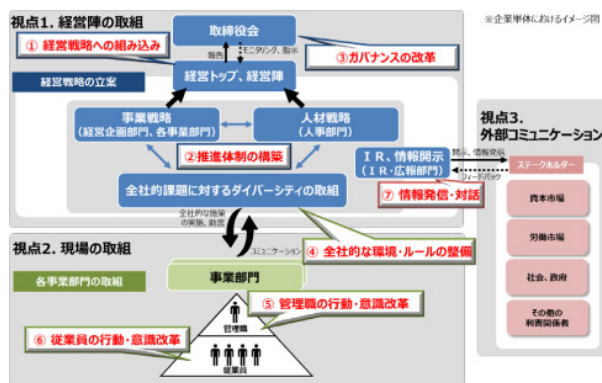


図1 ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン
実践のための7つのアクション

（出所）経済産業省作成

践を阻害する「アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）」の対処も必要です。我々は、過去の経験等から、実際がどうかは別にして、自分のものの見方で無意識に「こうだ」と決めつけてしまうことがあります。バイアスは、脳が情報処理を効率的に行うための方法として有効であるものの、正確な判断を要する組織運営やマネジメントに持ち込まれると、「インクルージョンの喪失」、「革新性の喪失」、「的確な判断の喪失」、「ステレオタイプの創出」といった弊害を生むことがあります。アンコンシャス・バイアスは誰にでもあるものであり、それに気づき、次の3点を「意識する」ことが重要です*1。

対処法1：決めつけない、押しつけない

決めつけや押しつけの言動がないか意識してみる。

気づいた際は、「これは、私のアンコンシャス・バイアスかも？」と疑ってみることが大切。頭ごなしに決めつけずに対話を通し、相手を尊重する心の姿勢を持つ。

対処法2：相手の表情や態度の変化など「サイ

*1：2021年5月広報誌「共同参画」第144号 内閣府
男女共同参画局より経済産業省まとめ。

ン」に注目する

「急に表情が曇った」「声のトーンが変わった」「キーボードを打つ音が大きくなった」「オンライン会議中に急にビデオがOFFになった」といった相手の表情や態度の変化などの「サイン」を意識する。

対処法3：自己認知

アンコンシャス・バイアスは、脳が無意識のうちに自分にとって都合のよい解釈をすることによって起きる、自然の摂理であり、完全に払しょくすることはできない。このため、アンコンシャス・バイアスの存在を常に意識する。

経済産業省では、令和4年度「ダイバーシティ経営推進に向けたアンコンシャス・バイアス研修のあり方と効果測定指標等に関する調査」を実施し、アンコンシャス・バイアスの解消に向けて、VR（バーチャルリアリティ）を用いて他者の立場を体験する研修のあり方と効果測定の方法の確立に向けた検証を行いました。多様な働き方等を可能にする人事制度はあるのに、周囲の意識が変わらず使いにくいとの声もよく聞かれます。制度の創設のみならず、意識改革もダイバーシティの実現に向けた大切な要素の一つです。我々も本成果も踏まえ、アンコンシャス・バイアスの解消に取り組んでまいります。

3 おわりに～魅力的な組織づくりを目指して～

企業において多様な人材が活躍することは、組織の持続的な成長や価値向上はもちろん、日本経済の成長にもつながります。

企業のダイバーシティの実現には、「Equity（エクイティ）」^{*2}の概念が重要です（図2）。「エクイティ」とは「公平性」という意味で、個々の状況に合わせて、情報や機会を変えて提供するという考え方です。企業には、個々の人材が置かれている状況に応じて、誰もが同じ情報や機会を得

られるような仕組みや制度を整えていくことが求められています。

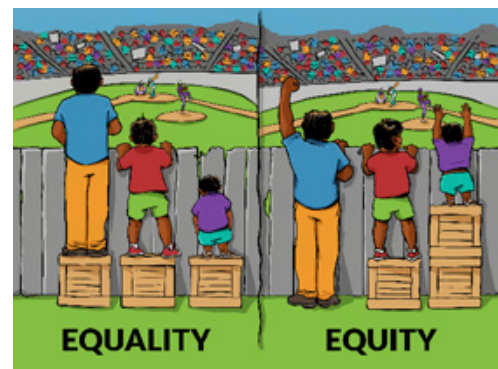


図2 Equality（平等性）とEquity（公平性）
（出所）Angus Maguire（Interaction Institute for Social Change）

経済産業省では、先述した「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」の他にも、平成24年度から9年間、ダイバーシティ経営で成果を上げている企業を「ダイバーシティ経営企業100選」として表彰し、好事例の普及に努めています。また、中堅・中小企業向けに「ダイバーシティ経営診断ツール」とその「手引き」を作成し、自社のダイバーシティの状況を見える化し、課題を認識いただくことで、ダイバーシティ経営の実践に向けての取組を支援しています。

ダイバーシティ実現の鍵は、組織のトップ、経営層の本気度です。一人でも多くの方に多様な人材の活躍への取組の必要性を感じていただき、魅力的な組織作りを目指していただければ、政府としてもしっかり取り組んでまいります。

男女共同参画推進委員会より

「数合わせの女性活躍推進」の次のステップ「ダイバーシティ2.0」において、イノベーションを生み出す組織に向けたダイバーシティ経営のあり方をわかりやすくお伝えいただきました。一人ひとりの状況に合わせたEquityの実現に向け、私たちも本気度を発信し続けたいと思います。

川村 美穂（かわむら みほ）

経済産業省 経済産業政策局
経済社会政策室 室長
Tel：03-3501-1511（代表）



^{*2}：DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）のE。Equality（平等性）が個々の違いには着目せず、すべての人に同じ情報や機会を提供する概念であるのに対し、Equity（公平性）は個々の状況に合わせて、情報や機会を変えて提供するという概念。