

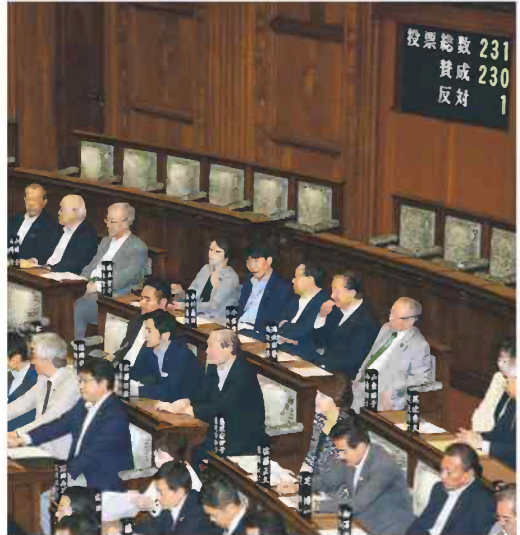
企業における「ダイバーシティー&インクルージョン（多様性と包摂、D&I）」の推進には、経営者や人事担当者が陥りやすいいくつかの誤解がある。

1つは、女性や外国人材など、「多様な人材の採用・積極登用をすれば、D&Iが進んだことになる」という思い込みだ。だが、真のD&I推進とは、「自らが多様な人材を受け入れられる組織に変わる」ということである。

多様な人材を採用できない、採用しても定着しない、

D & I 推進の誤解

登用だけでなく組織変革を



女性活躍推進法が賛成多数で可決した参院本会議（2015年8月28日）

む」と思われがちだ。

しかし、厚生労働省は「固定的な男女の役割分担意識や過去の経緯から」差が生じている場合、この差を解消するために取り組むのがポジティブアクションだとしている。

つまり、自社において、差を生む背景にどのような制度や風土が影響しているのかを踏まえ、必要な取り組みを設定することが大事なのだ。

また、ポジティブアクションは意義や経営戦略上の必要性を説明し、期間限定的に用いなければ、「女性は劣った存在だから特別な支援をしなれば活躍できない」といったステイグマ（劣性の烙印）を生むリスクもある。

以上2つの誤解の有無は、企業において、どのような違いとして表れるだろうか。一般に「D&Iを推進すること

でイノベーションが起きる」と言われる。そこには働くべきメカニズムがある。

第1段階は、多様な人材を受け入れるため「組織変革」を行うことを通じて起こる。

旧態依然とした組織に新しい人材を入れてもイノベーションは期待できない。

次に、受け入れた新しいタイプの人材が、従来の中核人材と同じ行動様式や価値判断を強いられず、能力を発揮し、

組織の施策決定に関与することができれば、第2段階のイノベーションが起きる。これが「インクルージョン」だ。

インクルージョンは「同化」とは異なり、「違いが包摂される」という意味だ。

D&Iを誤解し、数値目標に合わせて女性を単純に管理

島洋子

職に引き上げても、従来の男性管理職と同じスタイルのマネジメントを期待するのなら、いずれのイノベーションも起こらないだろう。逆に、

仕事のデザインや評価におけるアンコンシヤスバイアス（無意識の偏見）などを見直し、女性が自信をもって昇格

できる環境を作る。昇格後は各人の経験・価値観を反映させた多様なマネジメントスタイルが許容される風土や評価を導入するならば、2段階のイ

短期的には積極登用などの取り組みも必要な場面はある。だが、D&Iを真に理解して中長期的な取り組みを進めているかが、施策の対象である女性のみならず、施策を実施する企業に跳ね返ってくる効果に大きな違いをもたらすのである。

（三菱UFJリサーチ&コンサルティング 主席研究員 矢

島洋子）