

経営におけるダイバーシティ&インクルージョンの推進の意義

株式会社 野村総合研究所 ヘルスケア・サービスコンサルティング部
シニアコンサルタント 松本 拓也

株式会社 野村総合研究所 ヘルスケア・サービスコンサルティング部
チーフコンサルタント 高田 篤史



1 はじめに～現在の競争環境に求められる組織戦略としてのダイバーシティ～

1) VUCA の時代の到来による競争環境の変化

近年は、Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の頭文字をとって「VUCA の時代」と表現される。競争環境変化の速度が上がり、一つの事業の寿命が短くなるとともに企業寿命の短縮化が進んでおり、例えば 1960～70 年代には 30 年強だった米国 S&P500 企業の平均寿命が、2020 年代には 20 年前後へと短縮している。IT の普及やさらなる先端技術の開発が進み、新しい事業モデルの台頭やゲームチェンジが起こりやすくなったことにより、長期的な競争優位の維持が困難になっていることが大きな要因となっている。そのように変化の激しい競争環境下では、企業は既存事業の収益拡大を進めながらも、変化に応じた新たな競争優位構築を進め、新しい収益の柱を育てるといったサイクルを継続していく必要に迫られる。故に企業にとっては、継続的にイノベーションを起こし、新しい事業や技術・製品・サービスを創出することの重要性がこれまで以上に高まっているのである。

2) 両利きの経営とイノベーションの創出

激しい競争環境下かつ、より短い期間でイノベーション創出を求められる現代では、各社がさまざまな取り組みを進めているものの、成功している企業

は多くはない。日本企業においても例外ではなく、むしろ、高度経済成長期に著しい発展を遂げてきた日本企業はコンピテンシートラップ（イノベーションのジレンマ）に陥りやすく、新規事業や新しい技術・サービスの開発に課題を抱えている企業が多い。イノベーションのジレンマを避けるためには、足元で確実に収益化が見込める既存事業へ投資を一極集中することなく、新しい領域への投資もバランスよく行っていく必要があり、経営層がその重要性を認識し、適切なリソース配分、意思決定を行わなければならない。

このような考え方は近年「両利きの経営」という言葉で注目されており、既存事業の堅実な改善を「知の深化」、新規領域への投資を「知の探索」という言葉で表現している^{※1}。企業は「知の深化」と「知の探索」のどちらか一方に傾倒することなく、バランスよく事業を進めるべきであるが、多くの企業が「知の深化」に傾倒しがちであるという状況がイノベーションのジレンマの状態である。そもそも、組織が「知の探索」をおろそかにしがちな理由は、コスト・時間がかかりがちであることや不確実性が高いためである。人や組織は認知に限界があり短期的

※1 チャールズ・A・オライリー、マイケル・L・タッシュマン『両利きの経営「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く（増補改訂版）』東洋経済新報社 2022 年 7 月

に合理的な判断を行うと「知の深化」が優先されてしまう^{※2}。

3) イノベーション創出の方法論とダイバーシティの重要性

イノベーションのジレンマを認識しながらも、企業は人材・組織の認知を拡充していく仕組みや取り組みを進めていく必要がある。経営学における先端研究や欧米の先進企業においては、イノベーションの創出を目指して人材・組織双方を両輪で取り組んでいくことの重要性が論じられている。その中では、組織の認知を拡充する方法として、M&A や CVC^{※3} 設立、オープンイノベーションの推進、人材の認知の拡充方法としてダイバーシティの推進が挙げられている。近年は日本企業においても、組織的な仕組みとして効果的に知の探索を進めるべく M&A や CVC 設立、オープンイノベーションへの取り組み等が活発化してきている。特に CVC やオープンイノベーションは、自社組織外で培われた新技術やノウハウにアクセスする手段として有効であり、今後多くの企業で推進すべき手法である。ただし、M&A や CVC 等の「時間を買う」という意義・有用性は高い一方で、外部に適切な買収対象や投資対象があるかどうか等、市場環境に左右される懸念も存在する。投資対象の獲得における競合の存在や、投資対象企業との親和性・補完関係など、自社の操作可能な範囲外での要素によって、影響を受けてしまうことも十分考えられるためである。それ故、人材の認知を拡充していく取り組みも両輪で進めていくことが必要なのである。では、組織内の人材を拡充する方法、施策は何か？という問いに答えるとすれば、それこそが本稿で論じたいダイバーシティ推進の取り組みである。

4) イノベーション創出方法としてのダイバーシティ推進と日本企業の認識における課題

本節では、ダイバーシティ推進の意義と日本企業における捉えられ方、そして、その捉えられ方に対するわれわれの課題認識について論じたい。

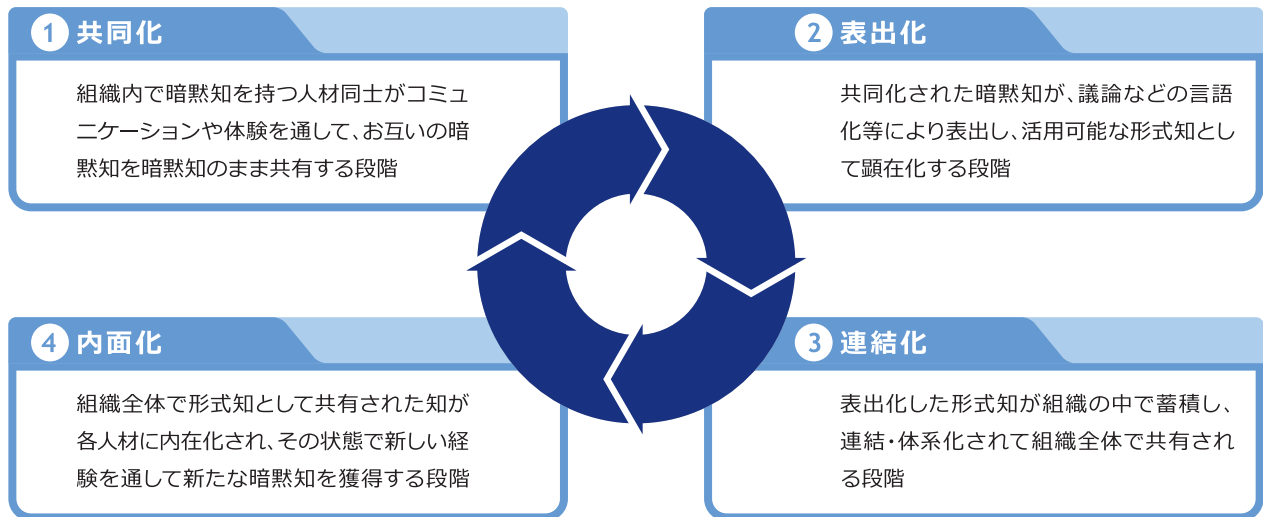
そもそも「知の探索」は組織内で新しい知を創造することを目的としているが、組織内で知が生まれるプロセスを一橋大学名誉教授である野中郁次郎氏が知識創造理論の中で SECI モデルとして提唱している^{※4}。SECI モデルによると、組織内の新たな知は、組織内の人材に偏在する暗黙知と形式知が「①共同化」「②表出化」「③連結化」「④内面化」の四つのプロセスを経て融合することで形成されるとされている（図表 1）。つまり、知の創造とは、異なる知の組み合わせを繰り返し、有用なものを形式知として蓄積していくことに他ならない。故にその効果最大化にあたっては、より多くの異なった暗黙知や形式知の組み合わせが存在することが重要であり、ここに組織内の多様性を向上させること（＝ダイバーシティの推進）の意義が存在する。このプロセスが回っていく上で、組織内の人材のダイバーシティが進んでいるほど、異なる暗黙知と形式知が融合し、新しい知（イノベーション）が生まれやすくなると考えられるのである。今後、企業はイノベーション

※2 March, J. G. (1991), “Exploration and exploitation in organizational learning” Organization Science, 2 (1), 71-87.

※3 Corporate Venture Capital のこと。主に資金力のある大企業等がベンチャー企業に対して、出資やその他の支援を行うことを目的として自己資金で組成するファンドを指す

※4 野中郁次郎、竹内弘高『知識創造企業（新装版）』東洋経済新報社 2020 年 12 月

図表 1 知識創造理論 SECI モデル



出所) 野中郁次郎氏の知識創造理論より引用

創出の手法としてのダイバーシティ推進の意味合いを正しく捉えて“多様性の拡充”に取り組んでいかなければならない。

しかし、ここで筆者らが特筆しておきたいのは、日本企業においてはその正しい認識や重要性が見過ごされているのではないかと、ということである。NRI は独自にダイバーシティ関連領域について調査を進める中で、多くの企業とディスカッションを行ってきた。さまざまな業界の外資系・日系企業双方と議論を重ねてきたものの、日系企業において、ダイバーシティ推進をイノベーションの創出・競争力強化という文脈で実行できている企業は驚くほど少なかった。投資家からは企業の社会的責任 (CSR) の一環として見えることや、採用活動のアピールという点で人材の多様性を捉えている企業がほとんどであった。また、人事担当者は正しくその認識を持っているものの、経営層を説得できないが故に予算が必要な取り組みを進められないでいる企業も存在した。

詳述は後段に譲るとして、ダイバーシティ推進においてはリーダーの意思・腹落ち感が重要な要素と

なり、日本企業はこのリーダーの腹落ち感や推進意思の醸成が欧米の企業に比べて進んでいないとわれわれは認識している。これは日本が島国であり、欧米のように多様な考えを持つ人材が混在しやすい環境とは異なることも要因として考えられる。また、先端研究で実証され始めている経営へのダイバーシティ推進の効果は、主に欧米での研究結果であり日本の環境下ではフィットしないという反論の余地が残ってしまっていることも、経営層の腹落ち感の醸成を妨げる一要因であるだろう。そうした課題認識から、以下でダイバーシティに関する正しい認識とその実践事例などについて言及していく。

2 現在の競争環境におけるダイバーシティという言葉の意味合い

1) ダイバーシティという言葉が包含する三つのパラダイム

ダイバーシティと一言で表現されるものの中には「①差別と公平性のパラダイム」「②アクセスと正確性のパラダイム」「③学習と有効性のパラダイム」と、

大きく三つの意味合いが存在し、人や組織によって示している概念が異なっている場合がある^{※5}。

当然ながら、各目的や文脈・状況に沿って、ダイバーシティの意味合いが異なることを否定するものではない。しかし、本稿が取り上げている「組織がイノベーション創出を目的とする場合」は、その目的に応じた正しい共通認識を持った上で議論を進めなければならない。そうでなければ、目的と手段・施策が整合せず有効な取り組みとならないばかりか、負の影響をもたらしてしまう可能性さえある。

2) 社会環境の変化とダイバーシティのパラダイムの変遷

直近数十年で、工業生産体制が確立されていく時代を経てグローバル化が進み、現在ではその競争環境が絶えず変化する VUCA の時代を迎えているが、時代ごとに有効性を発揮するダイバーシティの考え方は変遷してきた。

「差別と公平性のパラダイム」は、組織内の平等な機会と公平な処遇・採用等、雇用機会均等化を順守するパラダイムであり、官僚的かつ業績管理プロセスが明確な組織に適した考え方である。人材間の差異を考慮せず、皆を一様に扱うことに特徴がある。これは市場の競争ルールがある程度定まっており、いかに効率的に業務プロセスを実行していくかに重きが置かれた時代に、特定の従業員グループが不当な扱いを受けぬよう、同一の基準のもと平等に評価されるという点で、組織規模の拡大に有効な考え方であった。しかし、事業や顧客・組織が多様化していく中では同一基準の評価やプロセスでは対応できないという点で限界を持っている。

一方「アクセスと正確性のパラダイム」は、差異を受容するパラダイムであり、組織が相対する顧客が多様化してきたことに対応し、適切な顧客理解を

深めるためには組織内の多様性向上が経済的合理性を持つという考え方である。グローバル化が進み、企業が多様な顧客を相手にする中で、その多様性に対応することで経済活動の成長に有効であった。しかし、あくまで個別の市場や顧客に対応することが可能となっただけであり、各市場や事業での経験を集約して新しい事業を創出するということを目的とすると限界があった。

3) 現競争環境で求められる「学習と有効性のパラダイム」を基にしたダイバーシティ推進

現在はイノベーション創出の重要性が増す VUCA の時代であり「差別と公平性のパラダイム」「アクセスと正確性のパラダイム」の二つでは経営上の有効性が限定的である。「差別と公平性のパラダイム」は人材間の差異を認めず、一様な基準で評価・管理する考え方であるため、知を創造するための多様性がそもそも生まれにくい。また、「アクセスと正確性のパラダイム」においては、組織全体で考えると表層的な多様性に富んだ組織に見えるが、その多様性により得られた知見や経験が組織全体に共有されているケースは多くない。そのため、異なった知と知の組み合わせを発生させるという目的からは必ずしも望ましい形であるとはいえない。

そこで新たに求められているものが「学習と有効性のパラダイム」であり、現在の企業がダイバーシティという言葉の意味合いとして重視すべき考え方である。これは、平等な雇用機会を目指すとともに、企業内の文化や思考プロセスの差異を認め、その差

※5 David A. Thomas, Robin J. Ely, “Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity” Harvard Business Review, 1996 September

図表2 ダイバーシティのパラダイムと適用されている組織

ダイバーシティのパラダイム	適用されている組織例
差別と公正性のパラダイム <ul style="list-style-type: none"> • 平等な機会、公正な処遇と採用、雇用機会均等法の順守を重視するパラダイム • 一部の従業員グループが不当な処遇を受けないように経営管理 • 人材の多様性は高まるが、組織を同一の考え方のもとに管理する考え方 	官僚的かつ業績管理プロセスが明瞭な組織(米国陸軍など)
アクセスと正確性のパラダイム <ul style="list-style-type: none"> • 差異の受容と称賛に立脚するパラダイム • 消費者グループの細分化に対応し、適切な顧客理解を深めるためには組織内での多様性が経済的合理性を持つという考え方 • ただし、個別市場への対応は可能となったものの、組織全体での活用にまでは至らない 	多国籍企業や多民族国家に対して経済活動を展開する企業・組織
学習と有効性のパラダイム <ul style="list-style-type: none"> • 平等な雇用機会を目指すとともに、企業間の文化的な差異を認め、その差異を組織に取り込み組織成長に活用するパラダイム • 本パラダイムへの移行においては、組織に心理的安全性の土壌が整っていることが必要 	Google、SAP、ヒューレット・パッカード等

出所) David A. Thomas, Robin J. Ely, "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity" Harvard Business Review, 1996 September および独自インタビューより NRI 作成

異を自社の組織成長に活用するというパラダイムであるといえる。組織内での学習に着目していることから、このパラダイムにおいては、人材の多様性の中でも、デモグラフィック（あるいは表層的）な多様性というよりは考え方の多様性（認知的な多様性）に着目している点に特徴がある。認知的な多様性を拡充させることこそが、イノベーション創出のプロセスを組織内に構築する上で最も重視すべき多様性の捉え方である（図表2）。

までであると、さまざまなバックグラウンドを持つ人材が交流する際に認識の違いやアンコンシャスバイアス^{※6}が発生しやすくなる^{※7}。これが原因となり、組織内でのコミュニケーションや交流が滞ってしまう。イノベーションの創出においては、異なる形式知や暗黙知を融合させる必要があり、その融合を促すものが人材間のコミュニケーションであることから、この性質を理解し、うまくマネジメントする方法がなければ、組織のダイバーシティを目的の経営効果へつなげることができないのである。つまり、経営効果を得るためには、ダイバーシティ（組織・人材の認知的多様性）があり、かつ、それがインクルージョン（差異が受容され、コミュニケーション

3 ダイバーシティ & “インクルージョン” の意義

1) ダイバーシティ推進だけでは得られない経営への効果

ここまで、現在の環境下におけるダイバーシティの捉え方と意義について論じてきた。しかし、ただ単に組織・人材の認知的な多様化を進めるだけでは、イノベーション創出に好影響を与えられるわけではない、という重要なポイントを述べておきたい。

組織内に多様な考え方が存在する以上、無策のま

※6 自分自身が意識することなく持っている偏った見方や考え方のこと

※7 Aparna Joshi and Hyuntak Roh, "The Role Of Context In Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review" Academy of Management Journal 2009, Vol. 52, No. 3, 599-627.

が円滑化) されていなければならないのである。ここが、ダイバーシティ & インクルージョンにおける“インクルージョン推進”の大きな意義となる。

2) ダイバーシティをイノベーション創出につなぐ インクルージョンとリーダーの重要性

イノベーション創出のために企業は、組織のダイバーシティを推進すると同時に、コミュニケーションの円滑化（インクルージョン）に資する取り組みを行うことが必要となる。では、インクルージョンされている状態とは具体的にどのような状態であり、どのように組織内で担保していくべきなのかについて論じていきたい。

ダイバーシティの推進によって多様な意見が生まれると、いわゆる“失敗”や“認識齟齬（そご）”の発生数も高まるが、これらを組織の中でどのように捉えるかが、ダイバーシティの推進の効果を享受できるか否かの大きな分岐点となる。組織の中で、その失敗・認識齟齬が学習の機会として容認される場合、トライアンドエラーが適切に行われ、組織の認知的多様性はプラスに働く。しかし、そうでない場合には、これらの失敗・認識齟齬が個人の発言のしやすさにマイナスの影響をもたらし、能動的な発言や他人の意見に対する建設的な発言を阻害してしまう。この2パターンの分岐を決定づける要素として、心理的安全性が重要であることが多くの研究で明らかにされている^{※8}。

心理的安全性とは、ハーバードビジネススクール教授Amy C. Edmondsonが提唱する定義では「チームにおいて、他のメンバーが、自分が発言することを恥じたり、拒絶したり、罰をあたえたりするようなことをしないという確信を持っている状態であり、チームは対人リスクをとるのに安全な場所であるとの信念がメンバー間で共有された状態」とされ

ている。組織の心理的安全性が高い状態であると、メンバー同士が臆さず発言をするようになるため、認知的な多様性が高くともさまざまな意見の交換や試行錯誤が行われ、チームヘブラスの影響を及ぼしやすくなるのである。この心理的安全性が担保された状態こそが、ダイバーシティ推進において組織がインクルージョンされている状態と捉えられる。

また、Googleが行ったプロジェクトアリストテレス（大規模実証実験）や多くの論文で、心理的安全性を組織内で担保していくためには、組織を形成するリーダーのマネジメントの在り方が重要であることも言及されている^{※9}。

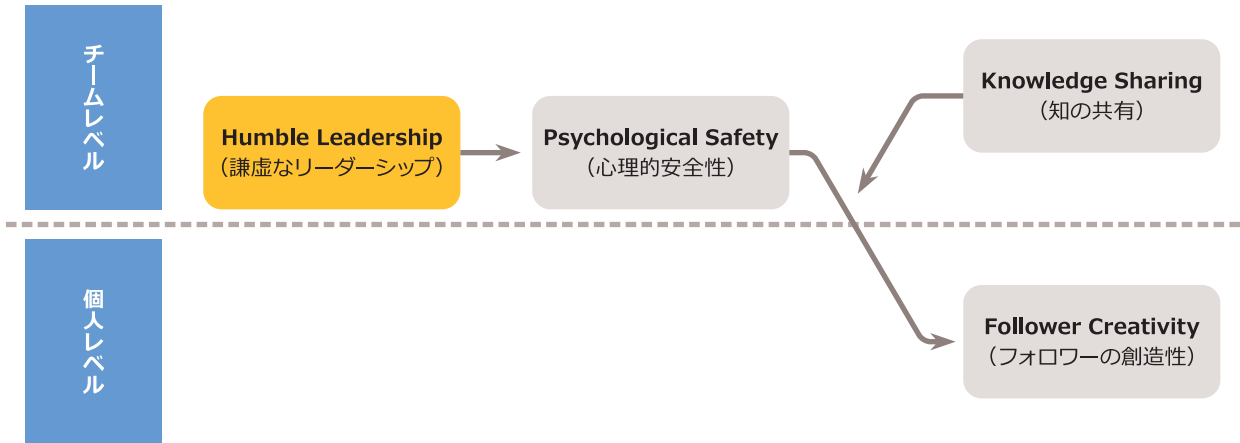
例えば、Timothy R. Clarkの研究によると、成功しているチームの共通点は「安全な環境の構築」「弱さを見せられる状況の構築」「共通の目標の設定」の3点であり、この3点をリーダーがチームに用意できるかどうかと重要であると発表されている^{※10}。これらの点を具備したチームをつくり上げるためにリーダーに最も必要とされているリーダーシップの在り方は「謙虚なリーダーシップ」といわれている。先行研究によると、リーダーが、この謙虚なリーダーシップを発揮していると、チームの心理的安全性が上がり、知識の共有が行われ、メンバーの創造性が

※8 Amy C. Edmondson, “The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth” 2018 November

※9 Google Project Aristotle <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>

※10 Timothy R. Clark, “The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation” 2020 March

図表3 メンバーのパフォーマンスに対する謙虚なリーダーシップの影響のメカニズム



出所) Yanfei Wang, “Humble Leadership, Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Follower Creativity” より引用

向上するとされている^{※11.※12}(図表3)。謙虚なリーダーシップを持ったリーダーが率先して組織内の状況や困難を把握し、助け合う関係・文化の醸成を図らなければならないのである。

4 ダイバーシティ & インクルージョンを実現するマネジメント

1) 謙虚なリーダーシップの条件

「謙虚なリーダーシップ」とは、チームメンバーと対等な立場で接し、チームメンバーの長所や貢献を認め、チームメンバーからも積極的に学ぼうとする姿勢を忘れないリーダーシップであるといえる。具体的にリーダーが「謙虚なリーダーシップ」を発揮するためには、メンバーとコミュニケーションを行う際に以下9項目に可能な限り該当するよう行動することが必要である^{※13. ※14. ※15. ※16}。

- ① 批判的な内容であっても、フィードバックを積極的に求める。
- ② 何かのやり方がわからないとき、そのことを認める。
- ③ 自分よりも他人のほうが多くの知識やスキル

※11 Bin Yang, “Humble Leadership Benefits Employee Job Performance: The Role of Supervisor-Subordinate Guanxi and Perceived Leader Integrity” *Frontiers in Psychology*, 2022 July

※12 Yanfei Wang, “Humble Leadership, Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Follower Creativity” *Front Psychol*, 2018 September

※13 Naomi Cahn, “How Leaders Can Learn To Be Humble – And More Effective” *Forbes*, 2020 October <https://www.forbes.com/sites/naomicahn/2020/10/20/how-leaders-can-learn-to-be-humble--and-more-effective/?sh=7ef7d8441e64>

※14 Harvard Business Review “ハンプル・リーダーシップで実現するアジャイルな経営” 2020 June

※15 Bradley P. Owens and David R. Hekman, “Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes” *The Academy of Management Journal*, 2012 April

※16 Akiko MATSUO, Shin-ichiro KUMAGAYA, “Developing and validating Japanese versions of Psychological Safety Scale, Knowledge Sharing Scale, and Expressed Humility Scale” 2022 August

図表 4 ERG の活用企業とその活用例

企業名	取り組み概要
AIGジャパン	国内では六つのERGを持ち、社員の2割がそのグループ活動に参加。社員の多様性を尊重すると同時に、顧客理解や商品設計などの事業推進に生かしている
American Express	日本においてはWIN (Women's Interest Network)やPRIDE+ネットワーク(LGBTQA+)が存在している。双方のグループにおいて社内企画や人事制度の提言などを行っている
AT&T	グローバルに12のERGが存在。ERGのリーダーは自身の所属するグループを代表して、ビジネス上の課題についてマネジメント層と議論することが可能
セールスフォース	グローバルにERGを持つ他、日本でもエンプロイヤーサクセスという専門の組織(人事役員管掌)をつくり、従業員の声を定期的に拾い上げて、制度や施策に落とし込んでいくという活動を行っている
明治	2022年1月よりERGを発足し、人事部にダイバーシティ&インクルージョン推進組織を設立。今後、女性やシニア・チャレンジド・外国人・LGBTQ+等の五つの重点領域を設定し施策を具体化していくと発表

出所) 各社 HP より NRI 作成

を持っているとき、そのことを認める。

- ④ 他人の長所に注意が向く。
- ⑤ 他人の長所をよく褒める。
- ⑥ 他人の特異な貢献に対して感謝を示す。
- ⑦ 他人から意欲的に学ぼうとする。
- ⑧ 他人のアイデアに耳を傾ける。
- ⑨ 他人の助言に耳を傾ける。

各組織のリーダーは上記項目を満たすコミュニケーションを日頃からメンバーとの業務の中で行っているかどうか振り返り、不足している部分を補うアクションをとることが、チーム単位（10人前後のグループを想定）での心理的安全性の形成にむけ必要である。

2) 経営組織全体でのダイバーシティ&インクルージョンマネジメントの実践方法

チーム単位ではなく企業全体におけるダイバーシティ&インクルージョンを進めていく際にも同様に、経営トップ陣が謙虚なリーダーシップを持ち、さまざまな意見を取り入れていくという意思表示が

まずは重要となる。ただし、経営層と企業全体規模ではコミュニケーション方法の改善のみでは物理的な制約（トップが100人以上のメンバーを管理することは不可能）から十分ではないため、現場からの意見を正しく吸い上げる仕組みや組織が必要となる。そのような仕組みの一つとして注目されているのが、ERG (Employee Resource Group) の活用による経営層の積極的な関与である。

ERGとは、民族性、性別、国民性、ライフスタイル、性的指向などを共有する社内のグループのことであり、企業によっては、特定のスキルを身に付けたい社員同士が集まるERGであったり、価値観や好みを共有するERGが存在していたりする。会社の多様性を増していけばいくほど、組織が細分化され、マイノリティが生まれる。経営層が意見を吸い上げる際に、マジョリティのグループは数が多い故に意見が反映されやすいが、一方でマイノリティグループの意見は埋もれてしまい、経営層に意思があろうとも把握できない部分が生じる。その対策として行われているのがERGの形成・活用であり、Forbes

によるとフォーチュン 500 に名を連ねる企業の 9 割で実践されている^{※17}。これらの企業は従業員の定着とパフォーマンス発揮のために、ERG の設立と定期的な意見の収集などを行い、必要に応じて企業の意思決定プロセスの変更を行ったり、トレーニングプログラムの追加を行ったりしている（図表 4）。

NRI の調査によれば、国内の法人においても、既に女性活躍、LGBTQ+、多国籍・異文化、子育て世代、介護を伴う従業員、キャリア形成支援、障がい、メンタルヘルス、ニューロダイバーシティなどの論点を掲げた ERG の設立例がある。

ダイバーシティ&インクルージョンの実践においては、これまである就労課題（女性活躍等）については、経営層が自ら課題意識を持ちトップダウンで取り組みを進める形、もしくはダイバーシティ担当者や人事担当者が経営層に具申し、ボトムアップで公式な取り組みにつなげていく形のいずれかであった。

しかし、トップダウンでの取り組みでは、その論点が、経営層があらかじめ認識している就労課題に限定されがちであるし、ボトムアップの取り組みでは、就労課題を抱えたマイノリティの声を経営層に届ける仕組みが存在せず、経営層へ新しい就労課題を訴えることに多くの時間と労力、リスクを要する状況になっている。これに対して、ERG の仕組みは、従業員にとっては気付かれにくい就労課題を経営層や他の従業員に公式に啓発できる、経営層にとっては ERG を通じて自社で考慮すべき就労課題に新たに気づき、取り組むことができる、といったメリットがあり、効率的なダイバーシティ推進が可能となる。実際、国内の複数企業では、ニューロダイバーシティに関する自発的な取り組みを開始して 1 年程度で ERG 設立の議論に着手しており、これをきっかけに経営層の公認やダイバーシティ担当者からの支援を取り付けている。公式には ERG として設立

に至っていないものの、従業員からの自発的な就労課題の提示に対して、ERG という道標があることによって、そこへ向けた社内の対話が促進された例といえるであろう（図表 5）。

こういった ERG を活用した企業単位でのダイバーシティ&インクルージョンの実践においては、自由かつ多様な意見をボトムアップで取り入れることが重要であり、従業員らが自らの就労課題を経営層や他の従業員に発信することについての心理的な安全性を組織全体で確保しなければ機能しない。すなわち、チーム単位と同様、リーダーが謙虚なリーダーシップを発揮することが重要であるといえるであろう。

3) 日本企業への示唆

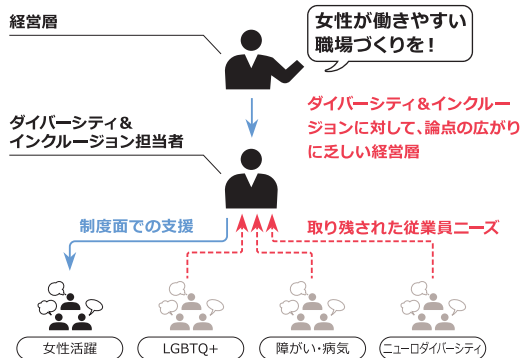
日本企業でのダイバーシティ&インクルージョンの取り組みは近年進んできているものの、ジェンダーダイバーシティ等の文脈での女性役員比率や女性管理職比率など表層的な指標を置いた取り組みにとどまっている企業が多いのではないだろうか。もちろん、女性やその他マイノリティグループの社会進出は大いに推奨されるべきであると筆者らも考えているが、経営におけるダイバーシティの本質は認知的多様性の拡充と、その多様性をイノベーション等の企業経営に生かすことにある。また、その実行にあたっては個人レベルのリーダーシップのありよ

※ 17 Forbes, “90% Of Fortune 500 Companies Already Have A Solution To Gender Equality But Aren't Utilizing It” 2017 November <https://www.forbes.com/sites/georgenehuang/2017/11/13/90-of-fortune-500-companies-already-have-a-solution-to-gender-equality-but-arent-utilizing-it/?sh=4239e92b1c34>

図表5 ERGの活用意義

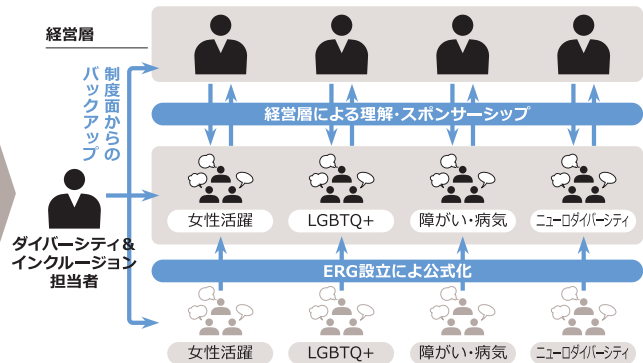
従来のダイバーシティ&インクルージョン推進の流れと課題

- 取り組み論点が、経営層個人の意識・リテラシーや世論に依存し、広がりがない
- 社員が自ら就労課題を訴える仕組みがない



ERGを活用したダイバーシティ&インクルージョン推進の流れ

- ERGの設立を通じて、社員は自らの就労課題や配慮を訴えることが可能
- 経営陣はさまざまな就労課題を把握し取り組むことができる



出所) NRI 作成

うにとどまらず、組織的な仕組みを導入していくことが求められる。前節で紹介したように、ダイバーシティ推進のための手段や方法は欧米を中心に進められつつあるが、最も重要なことは、民間企業やその競争環境に影響を与える官公庁等の多くのステークホルダーがその認識を正しく理解して、納得した上で制度設計や組織構造の改革、仕組みの導入を進めるべきであるということである。

日本企業においてはダイバーシティ推進の動機に対する、経営層の納得感が薄く、言葉を選ばずに言うならば株式市場からの見え方を気にした末の取り組みであることが多いのではないだろうか。実際に、われわれがディスカッションをしたいくつかの企業からは「経営層の納得を引き出す国内事例や研究結果がなく、戦略的投資を伴ったダイバーシティ推進は行っていない」という意見も得ている。

これらの問題意識から、NRI では、ダイバーシティマネジメントに対する実証実験や調査研究をステークホルダーと共に進めている。例えば、東京大学先端科学技術研究センターの熊谷晋一郎准教授との取り組みでは、日本企業の複数の業態で、リーダーの

マネジメントの在り方と組織の生産性・心理的安全性に関する研究を行っている。その中で採用した尺度は熊谷准教授自身が Preprint にて公開した日本語における尺度を使用している^{※18}。日本では組織の生産性や心理的安全性を測る尺度自体が日本語で確立されていない状態であることから、本領域の研究の基盤として熊谷准教授が研究し公開したものである。これらの研究が、日本企業におけるさらなる取り組みの一助となることを期待したい。また、経済産業省との取り組みでは、ニューロダイバーシティ推進に関する意識調査やマネジメント方法に関する実証実験を行っている（結果や詳細については、本号の木島論文を参照されたい）。その他、さまざまなステークホルダーとのネットワーキングを通しての情報共有やステークホルダー同士の協働の補助

※18 MATSUO A, Tsujita M, Kita K, Ayaya S, Kumagaya S, Developing and validating Japanese versions of Psychological Safety Scale, Knowledge Sharing Scale, and Expressed Humility Scale, Preprint, 2022 August

などを行っている。われわれは、これらの取り組みを含めた定量的な結果を持って、日本企業の経営層の納得感醸成に寄与したいと考えているが、願わくは、各民間企業や官公庁を含めた各所での自発的な取り組みと共に“日本型のダイバーシティ&インクルージョン”推進の在り方が確立されていくことを期待したい。

●…… 筆者
● **松本 拓也** (まつもと たくや)
株式会社 野村総合研究所
ヘルスケア・サービスコンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は、医療・ヘルスケアの事業戦略立案、
アライアンス実行支援など
E-mail: t22-matsumoto@nri.co.jp

●…… 筆者
● **高田 篤史** (たかだ あつし)
株式会社 野村総合研究所
ヘルスケア・サービスコンサルティング部
チーフコンサルタント
専門は、医療福祉等の社会保障政策研究、
製薬企業の経営・事業戦略の立案など
E-mail: a2-takada@nri.co.jp