

# ダイバーシティ推進委員会 一般公開講演会 開催報告 『私が実践するダイバーシティ・マネジメント』

ダイバーシティ推進委員会 委員 桂川 恵利子

ダイバーシティ推進委員会は、2021年11月7日に、アクサ・ホールディングス・ジャパン株式会社 代表取締役社長兼CEOの安瀨聖司（やすぶちせいじ）氏を講師にお招きし、「私が実践するダイバーシティ・マネジメント」と題して講演会を開催しました。



安瀨氏は、三菱商事に入社後、外資系企業へのキャリアに進まれ、UBS証券を経て、GEキャピタル・ジャパン及びビザ・ジャパンのCEOを歴任、2019年に現職に就任されました。その間にジェンダー、国籍、LGBT、障がい者、その他のインクルージョン&ダイバーシティに注力され続け、2020年にはアウトスタンディングLGBT+ロールモデルリストの「トップ50アライ経営者」部門 世界第3位に選出されています。

## ダイバーシティをイノベーションにつなげる

一般的に「ダイバーシティ」と聞

くと、なんとなく性別や国籍を思い浮かべますが、実際には様々なダイバーシティが存在します。安瀨氏によれば、ダイバーシティは下記の3つに分類されます。

### ①デモグラフィ型ダイバーシティ

「性別」、「国籍」、「年齢」など目に見える属性の多様化。ここが、まずはスタート地点。

### ②タスク型ダイバーシティ

「能力」、「経験」、「スキル」、「資格」などの多様性。タスクフォースを組むときなどに、自然に考慮されていることも多い

### ③個人内ダイバーシティ

複数の職歴、異文化での勤務、異なる分野の経験や知識を持った個人における多様性。

上記のように、様々な種類のダイバーシティがあることが分かりました。

しかし、ダイバーシティが必ずしもイノベーションを生むとは限りません。例えば、多様なチームを作ったが、なかなか新しいアイデアが出ない場合には、そもそも意見を言える雰囲気がないのかもしれませんが。あるいは、多様なチームだが発言する人はいつも同じで、声の大きい人の意見が通る場合には、上下関係、力関係が会議にも反映されている可

能性があります。

ここで、ダイバーシティがイノベーションを産むためには、「インクルージョン（積極的な受入れ）」が不可欠であると安瀨氏は述べています。インクルージョンのある環境とは、例えば、上下関係を意識しないフラットな職場（「さん」付けの奨励等）や、新しいアイデアに対してオープンな文化がある環境（好奇心を持って「面白いね」と受け止める）を指します。こういった環境づくりのためには、人の意見を聴き、変化する「Active listening」が有効となります。

そして、安瀨氏はD&Iではなく、あえて順番を変更させてI&D（インクルージョン&ダイバーシティ）と呼んでいます。多様性があるだけではイノベーションや新しい製品・サービスの開発はなかなか実現しない、そこで「多様性を受け入れて活用する環境やマインドセット」、つまり「インクルージョン」が必要であり、その強調のために「I」を先に呼ぶのだそうです。さらに、I&Dがイノベーションをもたらす理由は下記の4点があげられます。

### ①異なる視点の提供

→文化・世代・習慣・メンタルモデルの違い

- ②異なるもの同士の新しい組み合わせ  
→ (アンコンシャス) バイアスなく、あらゆる組み合わせを考  
えることができる
- ③異なるアイデアを受け入れて育てる  
→ 「人とちがうこと」の相互認識  
がインクルージョンから醸成さ  
れ、信頼関係ができる
- ④社会が必要としているもの、こ  
と、サービスを感知する能力が向  
上する  
→ 社会のマイノリティの声を聴く  
ことができるようになり、新た  
なニーズに気付くようになる

## マイノリティとマジョリティ

私がこの講演で感銘を受けた一つが、マイノリティ（少数派）とマジョリティ（多数派）のお話でした。皆様は自分のことを「マイノリティ（少数派）」か、それとも「マジョリティ（多数派）」か、どちらの方かと感じるでしょうか。

例えば「マジョリティ性」には、日本人、高学歴、健常者、男性、異性愛者、高所得、大都市圏在住があげられます。逆に、「マイノリティ性」には、外国人、低学歴、障がい者、女性、同性愛者、低所得、地方在住があげられます。マジョリティ性にチェックが多い人ほど、社会の中でも「特権 (Privilege)」を有しています。なんとなく女性というだけでマイノリティのように感じていましたが、自分でも無意識のうちに

いくつかのマジョリティ性を有していることを認識しました。

マジョリティは、差別や不公平をマイノリティ側の問題ととらえる傾向があり、意識的・無意識的バイアスや偏見があるのはマジョリティ側となります。そのため、マジョリティに影響を与え、マジョリティが変わらないと、マイノリティの環境・待遇は改善しません。つまり、支配的マジョリティである男性／non-LGBTQが変わらないと「女性／LGBTQの本当の活躍」は実現しないのです。

上智大学・出口真紀子教授によれば、「今企業に求められているのは、『自分は差別なんかしていない』と思っているマジョリティ側が、実は目に見えないゲタを履かせてもらっていることに、まずは自覚的になり、その理解を踏まえてマイノリティについて新たな考え方や行動様式を取り入れていくこと」が重要となります。我々一人一人が他人事だと思わず、「見えないゲタ」をはかせてもらってはいないだろうか、と今一度振り返ってみてはいかがでしょうか。

## 最後に

企業がI&Dを推進することにより、イノベーショ

ンを生み出し、多様で多彩な人材を獲得し、活躍してもらうことができます。また、多様なお客様をよりよく理解し、ニーズに合ったサービスや商品を提供することができます。性別だけではなく、より広い意味でのI&Dを実現するために、ぜひ一人でも多くの皆様にI&Dについて考えるきっかけになれば幸いです。

この講演は一般公開講演会でしたが、講演が終わった後も参加した多くの方々から様々な質問をいただきました。それだけ現代の企業において検討すべき重要な課題であり、皆様の注目を集めているトピックであることを肌で感じることができました。時間いっぱいまでお答えいただいた安瀨氏に心より御礼申し上げます。

ダイバーシティ推進委員会では、今後も様々なテーマを取り上げて講演会を開催してまいります。皆様のもたのご参加をお待ちしております。

