

## アンコンシャス・バイアスへの気づきは ダイバーシティ推進の肝と捉え、意識変革と 制度改革の両面から多様な働き方を後押し

### 経営層である役員から意識変革に 取り組むことが重要

新生銀行は、2019年度から2021年度を対象期間とする中期経営戦略「金融 リ・デザイン」を策定し、企業成長の源泉となる「ケイパビリティ(組織的能力)強化・活用」を基本戦略の一つに掲げ、ダイバーシティ推進を通じた人的資力の最大化を目指している。その実現のためには、多様な価値観を尊重しあう組織風土の醸成が重要と考える一方で、それを阻害する一因として、アンコンシャス・バイアスが影響していることについて検証してきたという。

「確かに数字的な側面でみれば、当行の部長職までの女性の登用は金融業界の中でも特に進んでいます。一方で、トラディショナルな業種でもあり、取り組み始めた当初は、特定の業務において性別による役割意識がどこかでまだ残っていた部分があります。アンコンシャス・バイアスへの気づきはダイバーシティを進める上で一番の肝になると思います。」と執行役員でありグループ人事部GM兼ダイバーシティ推進室長の西玉音氏は話す。

まずは、男性が大半を占めていた管理職に向けて、アンコンシャス・バイアスについて認識してもらうことを目的に、2018年11月に社内で行ったシンポジウムを開催した。「上司の良かれと思っての配慮や優しさで、責任のある仕事からはずれてしまう、そのことが女性にとっては成長の機会損失に繋がっている」との話に、自分が女性に対し「無意識の偏見」を持っているとは思っていなかった参加者は少なからず何かを感じ取ったという。

このシンポジウムの反響が大きかったことから、トップも役員から意識変革に取り組むことが重要だと感じたという。ワールドカフェ形式で2回にわたって行われた役員同士の意見交換では、女性の活躍を阻害している要因には、本人の問題、上司の問題、組織の問題があり、その背景にバイアスが働いている可能性が見えてきた。



2018年11月に実施したシンポジウムの写真

### 女性一人ひとりへのインタビューから 見えた“キャリアへの閉塞感”

グループ会社も取り込み、2018年3月にはグループ女性活躍推進委員会を立ち上げ、委員長には法人ビジネスのトップを据え、経営課題として女性の活躍を加速するための取り組みを進めてきた。将来の経営人材候補の女性を対象に外部講師を招き勉強会を開いたり、育成候補者にスポンサーとなる役員を付け、育成にコミットしてもらおうなどの施策を矢継ぎ早に打って来た。

西氏は、「こうした取り組みを進めていくなかで、管理職側からは『女性は管理職になりたがらない、それは女性側の意識に問題があるのではないか』という声が聞こえていたことから、管理職の多くを占める男性の意識を改革する必要性を改めて痛感した。」という。そこで、仕事に対する女性の本音を聞き出すため、グループ各社の女性社員一人ひとりに時間をかけてインタビューを行い、仕事の“やりがい”や“つらいこと”等を丁寧にヒアリングし、職場でアンコンシャス・バイアスに苦しむ、女性の生の声を集めた。

ダイバーシティ推進室の小杉氏もグループの女性社員にインタビューを行い、様々な声を聞くことができたという。「そのなかでも課題だと思ったのは“キャリアへの閉塞感”です。女性自身もこのままでいいとは思っていないのですが、どうしていいかわからない状況なのではと感じました。」(小杉氏)。女性だからと特別扱いはされたり、女性の活躍と言われることにすぐ抵抗があるとの声も挙がったという。

### イントラネット上にそれぞれの ダイバーシティ目標を公開

「彼女たちが感じている閉塞感を打破していくためには、日々の業務や職場環境の改善が必要であり、そこにはやはり上司である管理職のマネジメントが一番重要になってくると思います。」(小杉氏)。

そこで、今年から管理職層に向けて、ビジョンを描きながらチーム運営能力を高めることを目指す2日間の研修のプログラムを新たに導入。半年後にはリフレクションとして、客観的な振り返りを行うことを必須とした。



研修では女性活躍推進に向けて様々な意見が活発に交わされた

さらに、部長職以上は、ダイバーシティの目標をボードに掲げて、イントラネット上で宣言する仕組みに。

「ダイバーシティへの取り組みや成果が評価につながるということは、できなければ評価を下げることにもなります。こういうやり方は、推進力があがるものの、強制力が生まれ正しくないのではないかと、本来であれば、自然発生的にその重要性に気づき、自発的に活動すべき風土を醸成すべきではないかと悩みました。花や野菜を育てようとしても、土壌が良くなければ美味しい野菜はできないのと同じで、やはり組織のカルチャーを変えなければ、思い込みや偏見は減っていかないと。ただ、最初は半ば強制的であったとしても、目標を全社員の前で宣言することで、取り組みへの本気度が変わるのではないかと考えました。これらの取り組みによって管理職の意識が変わり、結果、職場風土そのものが次第に変わっていき、近い将来、職場から『アンコンシャス・バイアス』が消え去ることを期待しています。」(西氏)。

イントラネット上に目標を公開したことで、「自分の上司が、こういうことを目標に立ててくれたというのがすごく嬉しかった」と、部下からは、好意的な声が多く聞かれたという。小杉氏も「公開することで上司の本気度も部下に伝わります。意識変革の意味でも、職場の風土醸成の観点からも、目に見えるかたちで宣言してもらうことがものすごく重要だと改めて感じました。」と話す。

### 意識改革だけでなく、 目に見える施策からもアプローチ

「マインドセットやカルチャーを変えることはものすごく時間がかかりますし、緩やかにしか進みません。ですから、こうした目に見えるかたちでの取り組みも重要だと考えています。」と話す西氏。制度の見直しや目標数値の設定も押し進める。

2019年度時点の女性管理職比率(部長代理・部長補佐・上席主任以上の職位における女性の比率)は31.6%だが、2020年度末までにはこの比率を35%まで引き上げる計画が進行中だ。さらに加速をつけて取り組んでいくために、一定比率の女性をある程度の

ポジションに就かせるというクォータ制に近いような思い切った取り組みも必要だと考える。

「当行で管理職として活躍する女性は決して少ないわけではありません。これからの課題は、意思決定できるポジションに女性を引き上げること、そうすることで組織の多様性はさらに増していくと考えています。クォータ制のような取り組みは、無茶なことをしようとしていると思われるかもしれませんが、女性は組織の中でマイノリティだからつらいのです。女性に限らず多様な人たちが混ざり合うことが、真のダイバーシティにつながると考えています。」(西氏)。

採用や研修責任者の立場でもある西氏は、若手社員は性別を意識せずに活躍していると感じる一方で、組織全体ではまだバイアスが存在していると話す。「最初は痛い思いもしましたが、失敗から学びながら、あの手この手で試行錯誤してきました。この数年間、繰り返しメッセージを発信し続けてきたことで、グループ全体で女性が活躍し、ダイバーシティは当たり前でごく普通のことになりつつあるという空気を感じ始めています」(西氏)。副業・兼業も認める同行では、単に収入をサポートすることだけが目的ではなく、社員がライフステージやライフイベントなどの制約を受けず、時間や場所に縛られない自由な働き方ができる組織風土への変革を目指すとともに、社外での経験から得られる価値観の変化も期待しているという。今後も引き続きマインドセットやカルチャーを変えていくというソフト面と、数値目標や働き方改革を絡めた施策に取り組むハード面の両輪で、社員の多様な働き方を後押しする。



### 株式会社新生銀行

企業データ

創 業：1952年(昭和27年)  
資 本 金：5,122億円  
本社所在地：東京都中央区日本橋室町2-4-3  
事業内容：銀行業  
従業員数：2,196名(男性1,240名、女性956名)  
平均年齢：男性41.4歳、女性43.0歳  
平均勤続年数：男性12.2年、女性14.9年

2020年9月末時点