

アンコンシャス・バイアスに着目し、ダイバーシティ推進に取り組む企業3社の事例をご紹介します。

## 事例企業

# 株式会社アシックス

## 管理職の研修プログラムでアンコンシャス・バイアスへの自覚を促し意識改革や行動変容につなげる

### バイアスをなくすことが目的ではなく、自覚を促す

神戸市に本社を置く総合スポーツ用品メーカーのアシックス。グローバルに事業を展開する同社は、2012年以降ダイバーシティ推進に本格的に取り組むはじめ、2016年に発表した中計経営計画「ASICS GROWTH PLAN 2020」より経営戦略にも組み込まれ、同年からダイバーシティ推進チームが人事組織内に設置された。そして2018年から、多様な人材が多様な考えや意見を認め合える「インクルージョン」のフェーズへ移行。多様な社員が活躍できる働き方改革を進めている。

「ですが、管理職の昇格アセスメントの時点で女性の推薦率が低く、女性管理職候補が育成されていない等、女性の活躍という面ではまだ課題が残されていると感じていました。」そう話すのは人事総務統括部人財開発部ダイバーシティ&インクルージョン推進チームの中裕子氏。

管理職研修では、管理職の言動や行動の7割は組織風土に大きく影響することを伝えており、女性が思うように育成されていない原因のひとつには「女性は仕事より家庭を優先するものだ」、「育児中の女性には難しいプロジェクトを与えないほうがいいだろう」という管理職側の無意識のバイアスによる言動や行動が影響しているのではないかと仮説を持ったという。多様な人材をマネジメントする立場である管理職の実態を探り、自身のバイアスに気づいてもらうことが重要だと考え、2018年に全管理職を対象に、研修プログラムの中にアンコンシャス・バイアスのeラーニングを導入し、性別と年齢の2軸において管理職側の意識改革や行動変容を促すことを目指した。

バイアスは誰にでも存在するがそれを自覚し、管理職としてビジネスの場でコントロールしていくスキルを身につけることをプログラムに組み込んでいる。

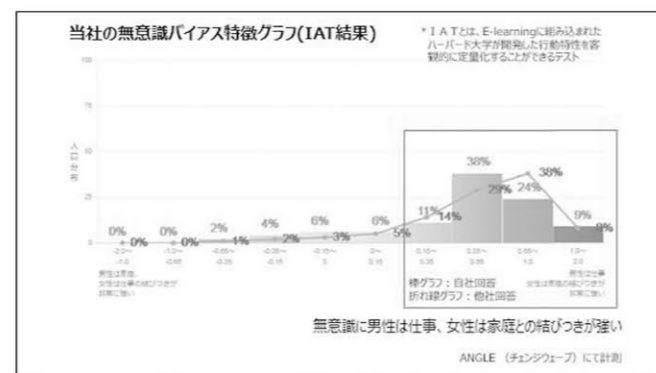
「どんなプログラムが当社にとって最適なのか、いろいろ検討しました。実際に自分のバイアスはどれぐらいなのかというテストで結果が数値化されると、講義を通じてアンコンシャス・バイアスという概念を伝えるよりも、自分ごととして腹落ちします。」と中氏は話す。実際にeラーニングを受けた管理職からは、「これまで、女性にサブ的な業

務を無意識にお願いしていたけれども、それ自体がバイアスだったということに気づいた」等の反応があり、「職場内でコミュニケーションを取るようになった」、「その人の能力を見て、男女関係なく役割分担を見直した」等、行動にも変化が表れているという。

翌年以降も新任管理職の研修プログラムに含めるかたちで、継続して実施している。

### 管理職候補の女性側にもバイアスが潜んでいた

インクルージョンには管理職側の意識だけではなく、部下との相互理解も大事な要素であることから、今年はテストケースとして、管理職候補の女性を対象とした選抜研修の中にもアンコンシャス・バイアスのeラーニングを導入した。「想定外だったのが、実は管理職より女性たちのほうが、バイアスが強く出たことです。」と中氏。選抜研修の対象である20代後半から30代の女性社員にも「家庭があるから」というバイアスがかかっている、自身で仕事の限界を決めてしまっている傾向にあるという結果をデータで示されたことに、女性自身が一番驚いていたという。背景には、子育てと両立しながら管理職として活躍している女性がまだ身近にいないため、自分には務まらないというバイアスになっていたのではないかと分析する。



ASICS無意識バイアス特徴グラフ

この結果は女性自身にとっても新しい気づきになり、家族と話し合うきっかけになり、一歩踏み出せたという女性も。「バイアスへの気づきだけで終わってしまうのではなく、行動まで起こすことが次の変化

につながります。eラーニングを受けて、その後の2週間どのように行動に移していくかを計画してもらい、その結果も含めて、人事や上司と面談するところまでを研修に入れています。」(中氏)。

### コミュニケーションの活性化や女性活躍の機会にも変化

管理職がバイアスに気づいたことで、職場内のコミュニケーションの活性化につながったという効果も現れている。特に海外の出張先には僻地もあるため、そんなところに女性を行かせるのか、という過度な配慮から、男性に担当させることが多かったが、まずは本人の意思を確認することを心がけるようになったという。その結果、本当は任命されたら行きたいと思っていた女性がいることがわかり、海外出張が実現したことでキャリア経験を積み機会にもつながった。

また、ライフイベントが生じている女性営業職に対し、管理職が「子どもがいる社員には無理をさせないほうがいいんじゃないか」と配慮しすぎてしまうことが女性の働きづらさの一因になっていた。しかし、そういう思い込みに基づき、成長の機会を与えることで、実際に子育てと両立しながら活躍する女性営業職も出てきた。女性側も、大変な状況のときには早めにサポートをお願いするなど、職場内でコミュニケーションを取り合うことで両立できているという。

こうした好事例は、動画にしてD&Iレターとしてメール配信し、全社員の意識啓発につなげている。

### 面談や人選のタイミングでバイアスを再認識

今年、選抜研修でeラーニングを受けた女性の上司には、研修を通じた女性社員の気づきを伝えるとともに、自身のバイアスを再認識してもらうために、約10分の短いフォローアップeラーニングを受けてもらったという。「日常的にバイアスを意識してコントロールを継続することはすごく難しいと思います。管理職には、一定のタイミングでバイアスを再認識してもらうことがとても重要です。」(中氏)。上司と部下がお互いにバイアスへの気づきを認識した上で面談を行うことに大きな意味があると考え、今後も面談や管理職候補の人選等のタイミングに合わせてフォローアップを行うことを検討している。

「もちろんすぐに全員の意識が変わるわけではありません。ただ、eラーニングを受けた人の多くから「気づきがあった」という回答を得



管理職研修イメージ

られたので、そこからどれだけ行動に移せているか、コントロールできているかという部分では、継続して取り組んでいく必要があると思っています。」(中氏)。

トップからも全社員にダイレクトメールや朝礼、ブログを通じて、機会のあるごとにインクルージョンの重要性を伝えることで、社員の意識醸成につなげている。実際に、若手や女性も意見やアイデアを発言しやすいフラットな職場へと変わっているという。

引き続き若手(年齢)や女性(性別)にフォーカスし、将来的には意思決定の立場に女性も当たり前に参加している状態を目指していきたいと話す中氏。ビジネスのグローバル化・多様化に伴い、経営の方向性を決める立場に多様な意見が入って意思決定が行われていくことが期待される。「今後は誰かがマイノリティということではなく、多様な社員がインクルージョンされている状態が当たり前になって、活発で建設的な議論が行われ、新しいサービスやイノベーションにつながっていくことが一番の目標です。なので、いつまでも女性や若手ということを意識せずに、誰もが活躍できる職場となることが一番望むところです。」(中氏)。

## 株式会社アシックス

企業データ

設立：1949年(昭和24年)9月1日  
資本金：23,972百万円  
本社所在地：兵庫県神戸市中央区  
港島中町7丁目1番1  
事業内容：各種スポーツ用品等の製造および販売  
従業員数：905名(単体)  
平均年齢：男性41.2歳、女性36.5歳  
平均勤続年数：男性13.7年、女性10.1年

※2019年12月31日時点