

人事施策検討のご参考に！

これから始める

# ダイバーシティ推進 施策ガイドブック



## はじめに

---

本資料は、これから「ダイバーシティ推進施策」を検討する人事担当者様向けに作成しております。

以下の内容をご覧ください、よりよい組織づくりにお役立てください。

- ① **ダイバーシティ推進施策が「必要な理由」**
- ② **施策を実施する上での「よくあるお悩み」**
- ③ **360度評価を活用した「ダイバーシティ推進施策の手法」**

# ダイバーシティとは何か？

ダイバーシティとは英語で「多様性」を示し、国籍や人種、性別や年齢等の多様性の受容や積極的な能力活用を意味します。元々はアメリカのマイノリティの機会均等や公正な処遇を求める運動が起源ですが、日本でも2000年代初頭以降、女性・外国籍社員・障害者・多様な働き方などのテーマで次第に定着し、今日では専門部署を設ける企業も増えています。

## 企業で扱われる「多様性」の例

✓年齢

✓性別

✓国籍

✓学歴

✓職歴

✓人種

✓民族

✓宗教

✓性的指向

✓性自認



# 日本企業でダイバーシティ推進が必要とされる背景

働き手の減少・法制度への対応、および、マーケットの多様化への対応の必要性が企業の推進意識を後押ししています。

## 労働市場や法制度（働き手）の変化

### 労働人口減少による 働き手不足と法整備



日本の生産年齢人口は減少が続き、人手不足が深刻化。多様な人材活躍が不可欠となり、女性活躍推進法の義務対象も拡大。

### 就業観の多様化



近年ではワーク&ライフ両立、転職ハードル低下、ジェンダー役割意識変化など、個々の多様な働き方やキャリア形成が当たり前。

## 商品市場（マーケット）の変化

### 顧客ニーズや 消費スタイルの多様化



成熟市場のモノ余り傾向、ネット普及で買い手の情報収集力向上などによる嗜好・消費スタイルの多様化への対応が求められるように。

### グローバルでの事業展開



事業の海外進出・提携などにより、グローバルで多様な顧客にマッチする商品開発やサービス提供を行える人材が必要に。

# ダイバーシティ推進のメリット

適切なダイバーシティ推進は、複雑化する現代のビジネス環境に適応する、事業上・組織運営上のメリットをもたらします。

## 新ニーズ・変化への対応力 イノベーション



多様性を持つ組織は、多様な人材の発想やアイデア、スキルが重なり合い、新たな顧客ニーズに対し素早く対応できます。また、既成概念に囚われずにイノベーションを生む力が高まります。

## リテンション・人材確保



ダイバーシティが進む企業では、育児・介護等で就業を諦める必要がなく、優秀な従業員の長期的活躍が可能です。結果、従業員満足度や意欲が向上し、生産性向上にも繋がります。

## 企業評価の向上 競争力強化

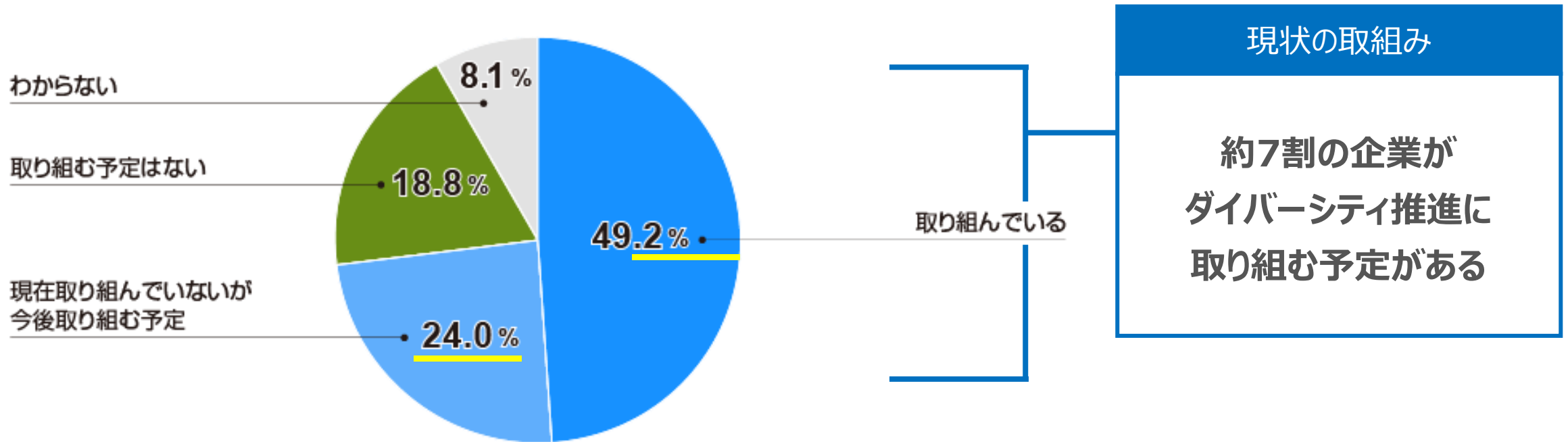


ダイバーシティ推進に伴い、従業員満足度や意欲、生産性向上が高まった結果、顧客や社会からも良い評価を受け、企業価値を高めることに繋がります。

## 参考：企業の取り組み状況

ダイバーシティに取り組む企業は5割程度、今後取り組む予定も入れると7割超となり、推進企業の拡大が見て取れます。

ダイバーシティの取り組み状況

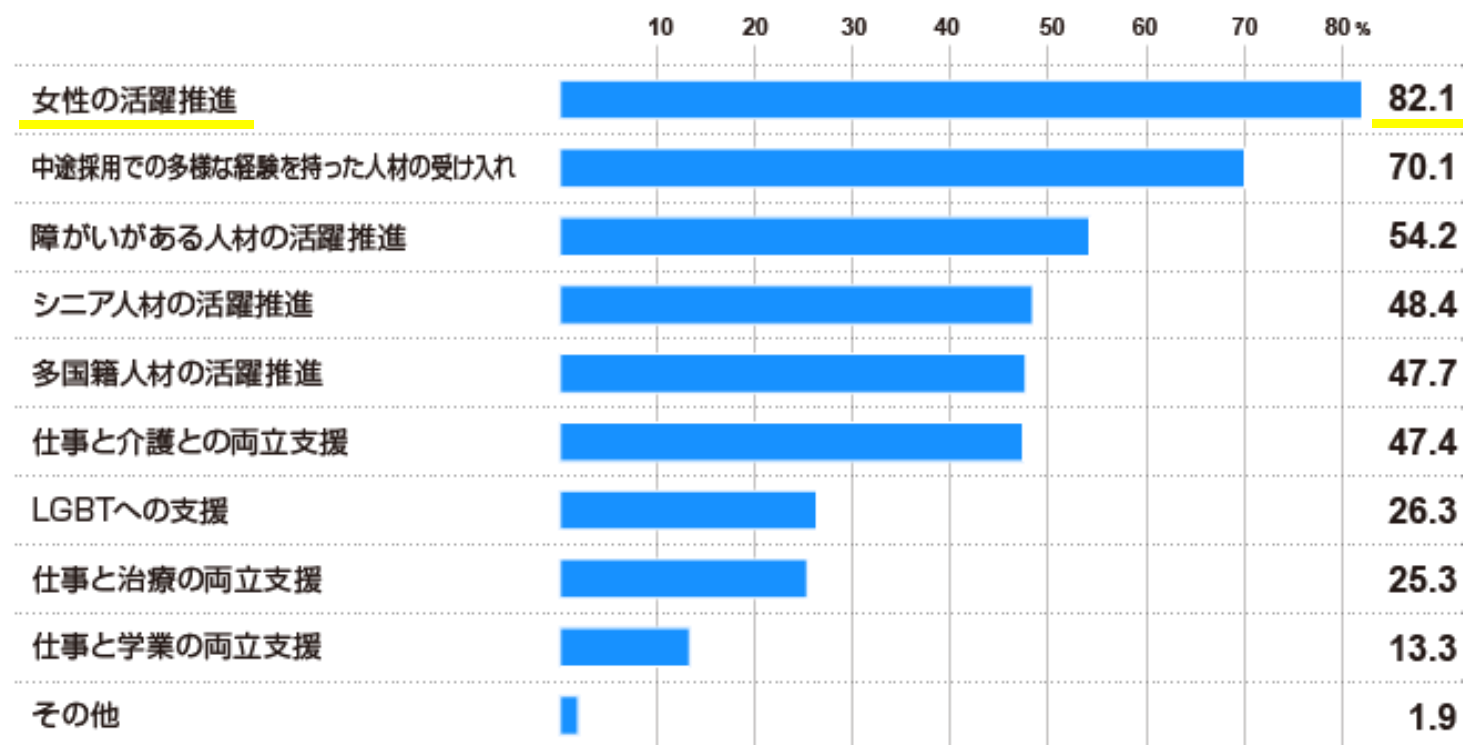


出典：日本の人事部 『人事白書調査レポート2020 ダイバーシティ』

## 参考：企業の取り組みテーマ

企業が取り組むテーマは「女性活躍」が圧倒的に多く、約8割の企業に取り組んでいます。次いで「中途受け入れ」や「障がい人材活躍」と、法制度や人員補充への対応が目立ちます。

### ダイバーシティ推進施策として取り組んでいること



出典：日本の人事部 『人事白書調査レポート2020 ダイバーシティ』

## 参考：取り組み開始時期×効果実感度合いの関係性

取り組み年数が短いほど効果を実感しにくく、長いほど実感できる傾向にあり、腰を据えた取り組みの重要性がうかがえます。

取り組み開始時期×効果実感度合いのクロス集計

(%)

|           |              | ダイバーシティによって実現したこと |                |            |        |       |     |      |
|-----------|--------------|-------------------|----------------|------------|--------|-------|-----|------|
|           |              | 人材の確保             | 企業イメージの向上・PR効果 | イノベーションの創出 | 生産性の向上 | 業績の向上 | その他 | 特になし |
| 取り組み始めた時期 | 1999年以前      | 83.3              | 75.0           | 41.7       | 33.3   | 33.3  | 8.3 | 0.0  |
|           | 2000～2005年ごろ | 75.0              | 43.8           | 25.0       | 25.0   | 25.0  | 0.0 | 6.3  |
|           | 2006～2010年ごろ | 80.8              | 53.8           | 30.8       | 23.1   | 30.8  | 7.7 | 0.0  |
|           | 2011～2015年ごろ | 75.6              | 61.0           | 29.3       | 19.5   | 17.1  | 4.9 | 2.4  |
|           | 2016～2020年ごろ | 62.0              | 32.0           | 18.0       | 23.0   | 13.0  | 7.0 | 14.0 |
|           | わからない        | 66.7              | 66.7           | 8.3        | 16.7   | 33.3  | 0.0 | 8.3  |

傾向

取り組み時期が長いほど  
効果実感度合いが高い



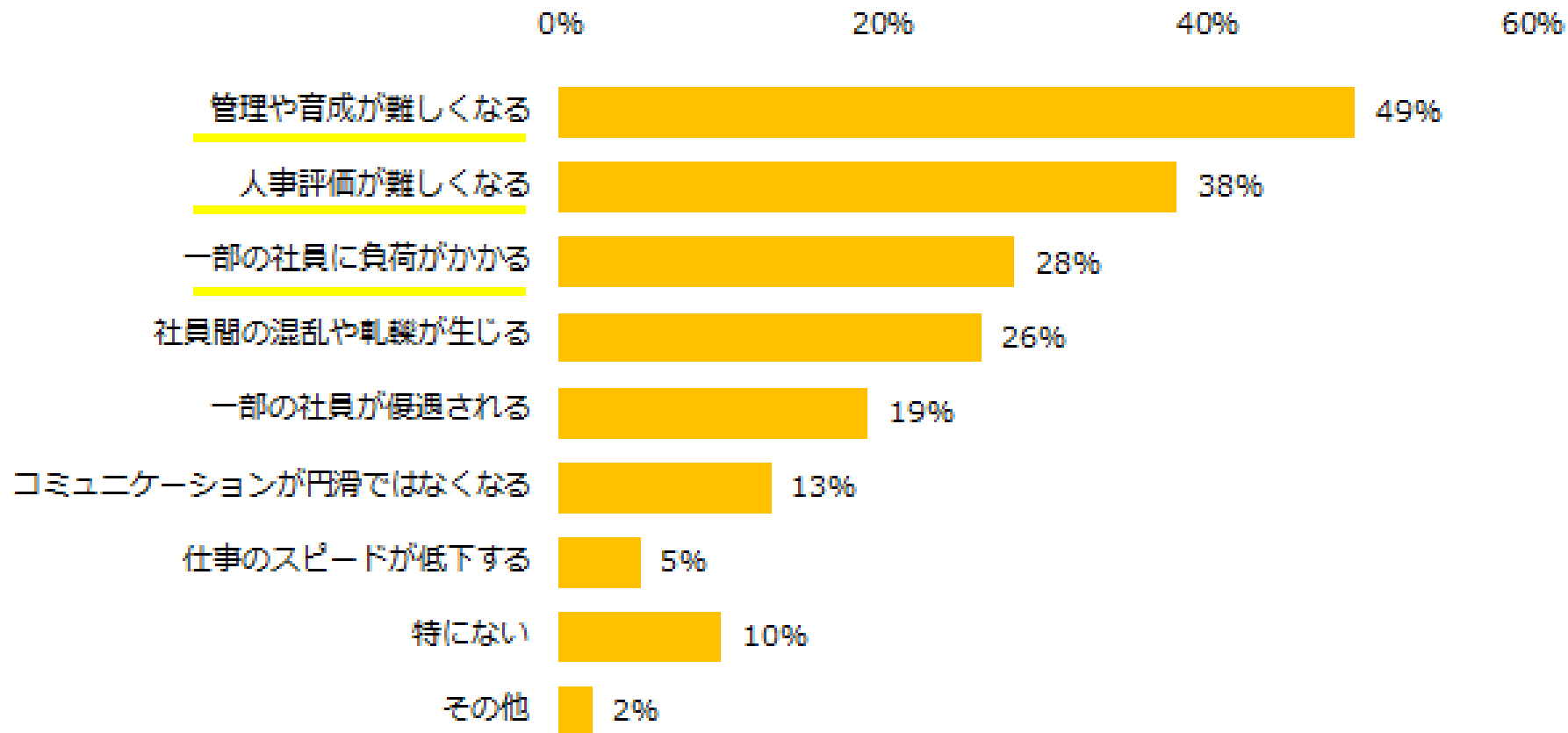
腰を据えた取り組みの  
効果が発揮される

出典：日本の人事部 『人事白書調査レポート2020 ダイバーシティ』



## ダイバーシティ推進の難しさ アンケートより

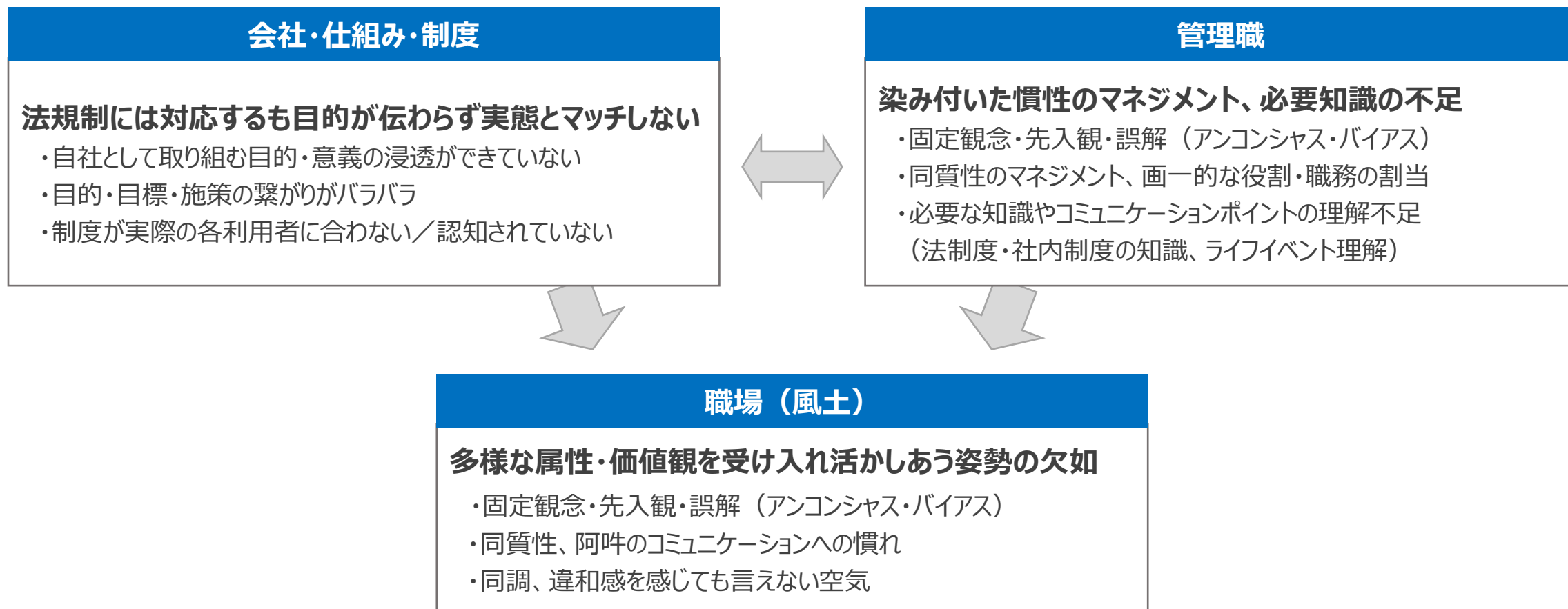
一方、「管理や育成が難しくなる」「人事評価が難しくなる」「一部の社員に負荷がかかる」など、同質・一律の対応では済まない難しさや煩雑さに直面していることが見て取れます。



出典：『エン転職』1万人アンケート「ダイバーシティ」意識調査（2020年3月）

# ダイバーシティ推進を阻害する、ありがちな構造

いくら施策を取り入れても、「目的や意義が理解されない」「実態に合わない」「管理職が変わらない」ままであると、主役である職場が旧態依然のままとなり、推進・定着が阻害されてしまいます。



「不満」「大変なことが増える割に効果が薄い」「誰かにしわ寄せがいく」結果に・・・。

# 解決のためのポイント① 自社文脈のダイバーシティ&インクルージョン共通認識をつくる

多様な人材を集めるのに留まらず、「個々の強みを活かして持続的に新しい価値・成果を生み出す組織を育む」ことが、今後の企業価値向上とダイバーシティ推進のあるべき姿であり、まずは自社経営文脈での方針明確化と共通認識化が重要です。

これまで

労働人口減少や法令への対応  
(リスク対応型)

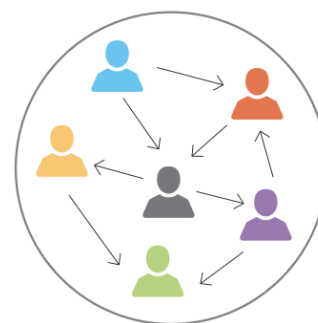


ダイバーシティ

制約人材、マイノリティの活用による人材の多様化  
→ 多様化は進むが、不満や対立も起こる

これから

市場からの信頼・価値創造  
(ビジョン型)

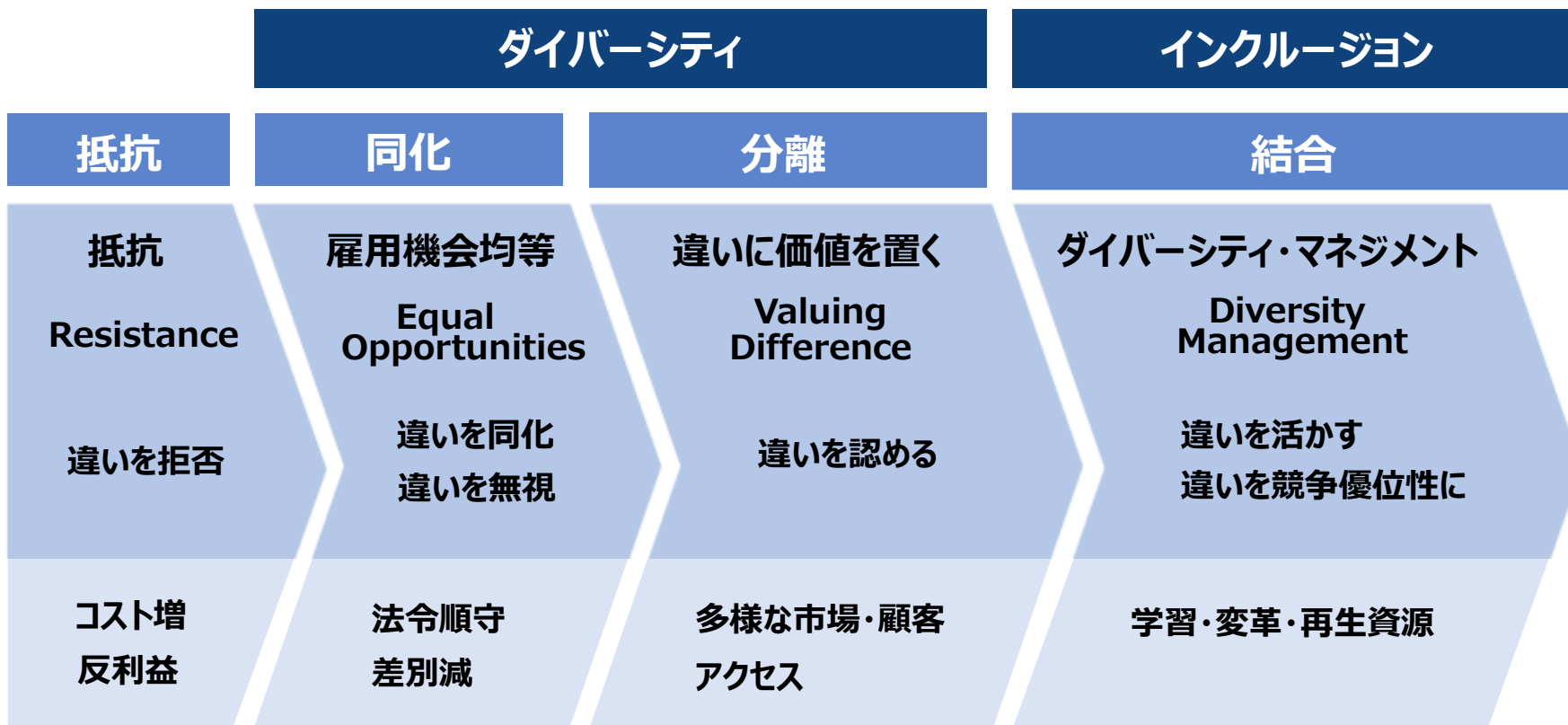


インクルージョン

ビジョンに向けて各自が個性や強みを最大限に発揮し、  
自分らしく組織に参画していると感じられる  
→ 新たな価値、経営成果の創出

# 参考：ダイバーシティ&インクルージョンの段階構造

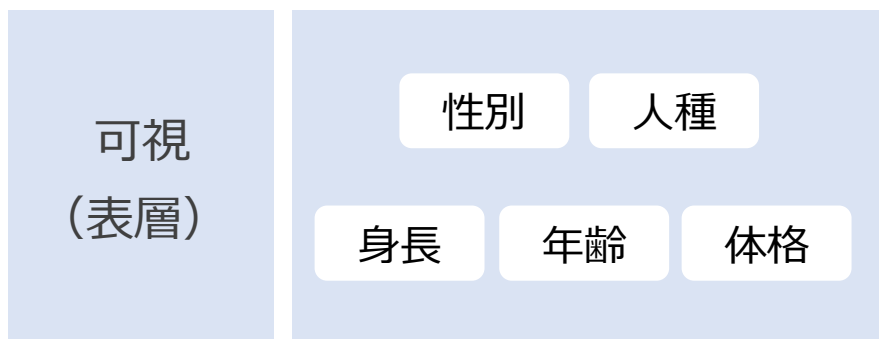
ダイバーシティ&インクルージョンは以下のような段階の変遷を経て、統合の概念にたどり着いています。



出典：中村豊『ダイバーシティ&インクルージョンの基本概念・歴史的変遷および意義』（2017）

## 参考：深層的ダイバーシティに目を向ける

前頁のダイバーシティ&インクルージョン実現においては、深層的ダイバーシティに目を向けることが非常に重要となります。

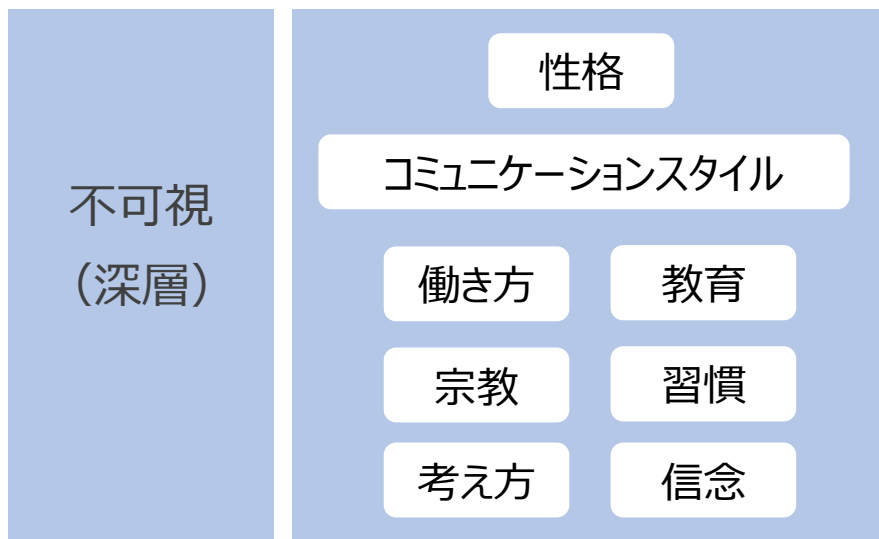


### 属性のダイバーシティ対応

= 福利厚生等の周辺的の制度整備



対応そのものが目的化しやすい



### 個性やアイデンティティのダイバーシティ対応

= 個々の活躍、マネジメント、経営に活かす



本質的なダイバーシティ&インクルージョン

出典：中村豊『ダイバーシティ&インクルージョンの基本概念・歴史の変遷および意義』（2017）

## 解決のためのポイント② 管理職の意識とマネジメントの変容が職場推進の要

ダイバーシティ&インクルージョン推進の主役は職場です。職場風土・カルチャーに大きく影響を与えるのは管理職であり、管理職が必要な知識・スキルを得つつ、意識とマネジメントを変えることが本質的で強力な推進を生み出します。

### 意識

- ・自社のダイバーシティ&インクルージョン推進への共感・納得
- ・自分自身のアンコンシャス・バイアスへの気づき
- ・異なる考え方・価値観の尊重・受容・学習

### マネジメント行動

- ・一人ひとりの背景・強み・持ち味・指向・価値観理解とその人らしい成長の支援
- ・相互に理解し合う丁寧な対話の習慣づくりと、混乱・衝突の協調的解決
- ・明確に目的や文脈が伝わるコミュニケーション（× 阿吽、空気を読ませる）
- ・お互いの状況・事情を理解し、協力・フォローしあえる働きやすい環境づくり

### 知識・スキル

- ・多様な人材のマネジメントに必要な知識・コミュニケーションポイントの学習  
例) 育児・介護・治療両立の基本的知識、法的・社内制度知識
- ・適材適所に繋がる仕事の見極め・割当・指示命令の考え方やスキルの獲得

## 参考：アンコンシャスバイアスとは

人間誰もが持ちうる「無意識の偏見／隠れた思い込み」のことで、日常や職場に溢れています。本来アンコンシャス・バイアスそのものに良し悪しはありませんが、本人が気づかずにいると、そこから生まれた言動が知らず知らずのうちに相手を傷つけたり、キャリアに影響をおよぼしたり、自分自身の可能性を狭めてしまう等、様々な影響があるため、注意が必要です。

| アンコンシャス・バイアス     | 内容   |
|------------------|--|
| 確証バイアス           | 自分にとって都合のいい情報に目が行く。                                    |
| ステレオタイプ          | 人の属性や一部の特性をもとに、先入観や固定観念で決めつけてしまう。                      |
| ハロー効果            | 相手の一部の長所で、すべてがよく見える。                                   |
| 正常性バイアス          | 周りが変化していたり、危機的な状況が迫っていても、「自分は大丈夫」と自分に都合のいいように思い込んでしまう。 |
| 権威バイアス           | 権威のある人のいうことは、間違いがないと思ってしまう。                            |
| コミットメントのエスカレーション | 過去の自分の意思決定を正当化してしまう。                                   |
| アンシュテルング効果       | 慣れ親しんだ考え方やものの見方に固執してしまい、その他のものの見方に気がつかない。              |
| 集団同調性バイアス        | 周囲と同じように行動してしまう。                                       |

## 参考：アンコンシャスバイアスへの対処法

自分の決めつけや押しつけの言動に気づいたら、「これは自分のアンコンシャス・バイアスかも？」と疑ってみること、頭ごなしに決めつけないこと、一人ひとりと対話をしてみることで、相手を尊重する姿勢を持つことが多様性を認め合うカギを握ります。

### 3つの対処法

#### ① 決めつけない、押し付けない

例えば、「子育て中の女性は、普通、長期出張は無理だ」、「この仕事は、たいていの男性には無理だ」といったように、自分の決めつけや押しつけの言動に気づいたら、「これは、私のアンコンシャス・バイアスかも？」と疑ってみてください。  
頭ごなしに決めつけないこと、ひとりひとりと対話をしてみることで、相手を尊重する心の姿勢を持つことがカギを握ります。

#### ② 相手の表情や態度の変化など「サイン」に注目する

相手の心のあと味が、サインとなってあらわれます。「急に表情が曇った」「声のトーンが変わった」「キーボードを打つ音が大きくなった」「オンライン会議中に急にビデオがOFFになった」といったサインに気づいたら、「私のアンコンシャス・バイアスによる言動が、相手の心のあと味を濁したかも？」と、ぜひ立ち止まってみてください。違和感をそのままにせず、フォローを心掛けてみてください。

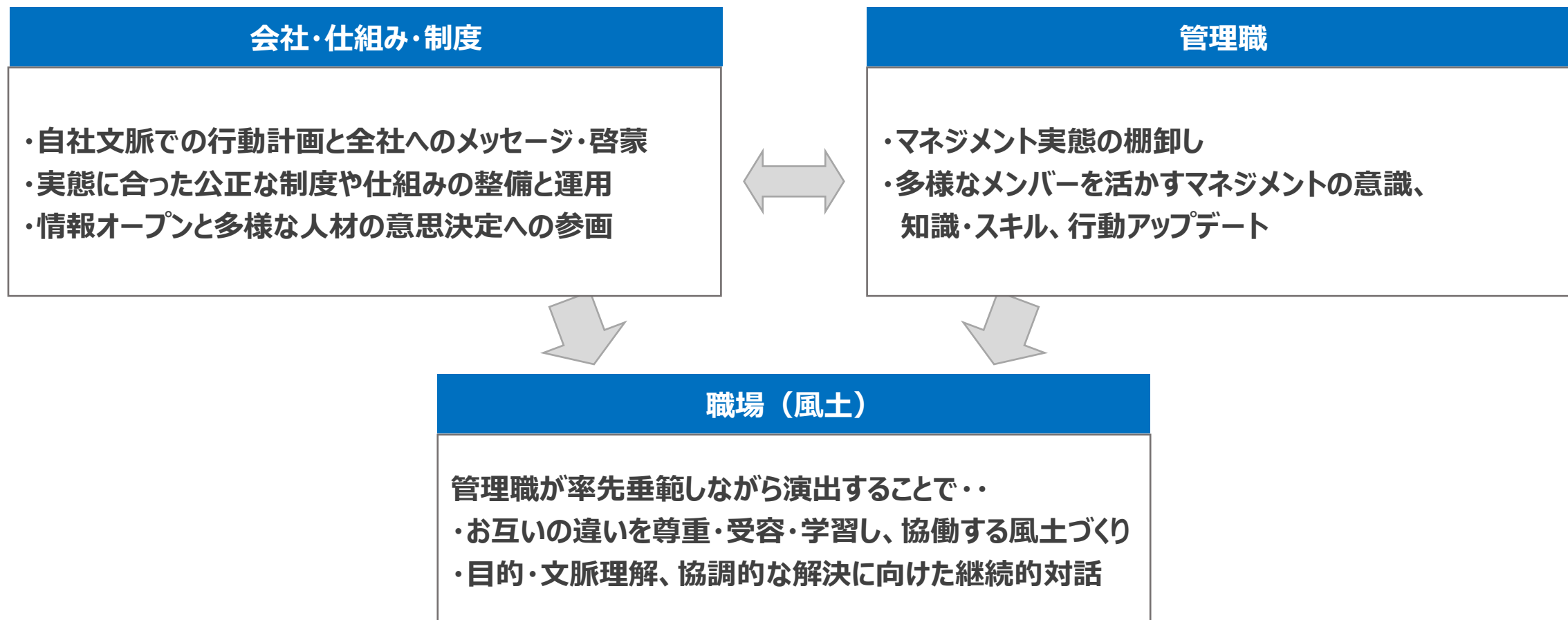
#### ③ 自己認知の可視化

「これって、私のアンコンシャス・バイアス？」と自分に問いながら、アンコンシャス・バイアスのメモを1～2週間とってみることもおすすめです。  
(詳細は、参考参照) 自分のモノの見方のクセや、思考のクセに気づけるかもしれません。



# ダイバーシティ&インクルージョン推進に向けた取り組み

「目的や意義の浸透」「実態を踏まえた仕組み」「管理職の働きかけを通じた多様性の尊重と活かしあい」によって、職場の本質的な変化を起こしていくことが可能になります。



「ここで頑張っていきたい」「これ相談してみよう」「これを提案しよう」

# ダイバーシティ推進施策における、よくあるお悩み

ダイバーシティ推進における問題に対して、各社情報収集や試行錯誤を行われていますが「何をすれば有効なのか分からない」、「成果が出ない」など手法についてお悩みの声をよくお聞きします。



## 制度は整えたが、形だけで 本当の推進に繋がっていない

法令対応の観点から育休や介護休などの制度は整備してきたものの、多様な人材が安心して活躍できる職場実態にはなっていないのではという懸念の声をよく挙がります。



## 管理職のマネジメントスタイルが 慣性・同質性に偏っている

同質性による統率・団結のもとでの成功体験が染みついており、概念として多様性を理解しても現実では自分の慣れた考え方ややり方に部下をはめこんでしまうパターンが多く見られます。



## 職場におけるダイバーシティ推進 の情報やヒントが足りない

人事視点や制度面での情報はあっても、職場での効果的な推進に役立つマネージャーや現場視点での情報があまりなく、推進の後押しがしづらいということが起こりがちです。

# 360度フィードバック+グループコーチングを活用した解決手法

360度フィードバックとグループコーチングを活用することで、「ダイバーシティ推進」のよくあるお悩みを解決します。

**制度は整えたが、形だけで  
本当の推進に繋がっていない**



**多様なメンバーを活かすマネジメント  
ができていますか？課題が見える**

360度フィードバックを通じて、上司がダイバーシティ推進上必要な関わりや環境づくりができていないのか、どこに課題があるのか、メンバー目線での事実が可視化され、改善に繋がる気づき・示唆を得ることが可能です。

**管理職のマネジメントスタイルが  
慣性・同質性に偏っている**



**一人ひとりの強み・持ち味を活かす  
マネジメントスタイル構築に繋がる**

自分の慣性・癖を変えるのは現実的に容易ではありません。マイナス面を直す発想だけだと行き詰まります。360度フィードバックでは、「強み・持ち味を活かす」アプローチを重視します。管理職が自己理解を深め、強みを活かして課題に取り組むことで、メンバー個々の強み・持ち味を活かすマネジメントに役立てられます。

**職場におけるダイバーシティ推進  
の情報やヒントが足りない**

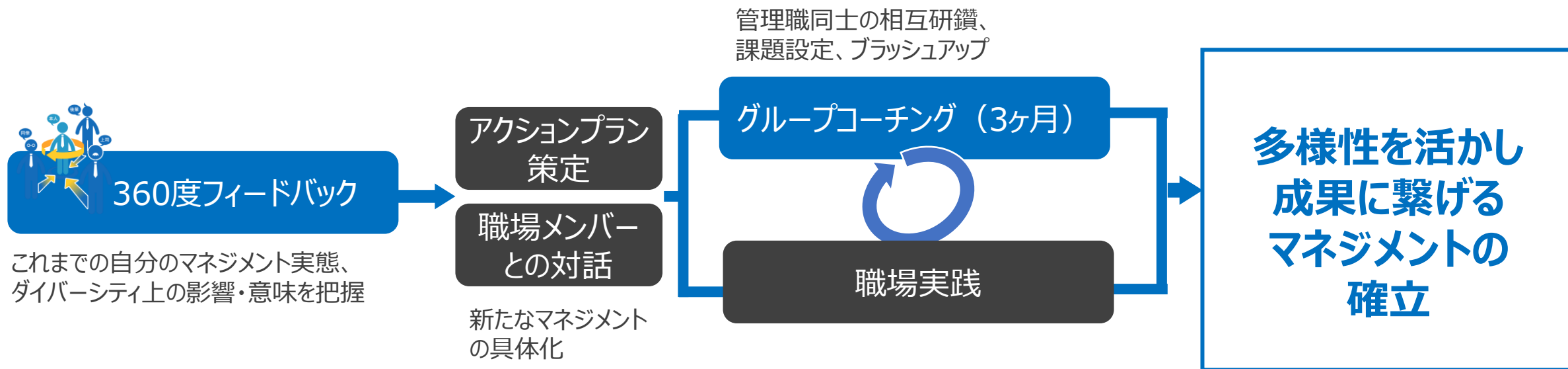


**テーマ性ある対話の仕組みを通じて、  
ナレッジ共有と受容尊重の風土づくりへ**

360度後のグループコーチングでは、管理職自身の目標・課題をテーマに相互理解・支援・学習の対話を重ねていきます。その中でマネジメントのナレッジ交換が起こるとともに、このプロセス自体が多様性の受容尊重の風土づくりの基盤となっていきます。

# 360度フィードバック+グループコーチング 活用イメージ

「360度フィードバック」を活用して、これまでのマネジメントの実態や影響を自覚し、これからのダイバーシティ推進において必要なマネジメントのあり方を具体化していきます。さらに、「グループコーチング」で対話・相互支援・実践ブラッシュアップを続けることで、多様な個を活かすマネジメントの創意工夫と、お互いの受容尊重の組織風土基盤づくりが進んでいきます。



---

# CBASEサービス紹介

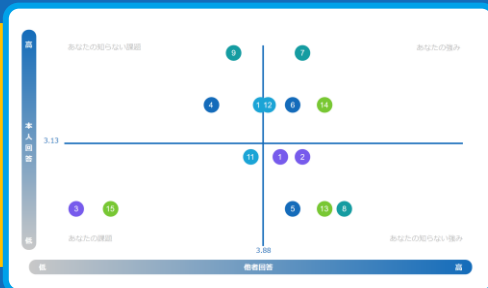
# CBASE 360

360度フィードバックを本格的に運用ができるクラウドシステムです。2006年のリリース以来、360度フィードバックの成功を支えるための改善を重ね、500社以上の提供実績を持っています。



## 具体的な課題に「気づく」

改善点



強み

CBASEの360度フィードバックレポートは認識ギャップを直観的に理解できるデザインになっており、順を追って読み解いていくことで、自身の強みと改善点がわかります。

## 具体的なアクションを立てて「行動化」する



CBASEの行動改善シートは、360度フィードバックの読み解き方から目標設定のために考えを深掘りしていくことができる行動改善シートをマニュアルと併せて提供しています。

## 意識と行動を「習慣化」する



CBASEでは各企業の組織課題に応じて、社員の行動の習慣化やフォローアップのノウハウ提供や研修によるサポートを実施します。

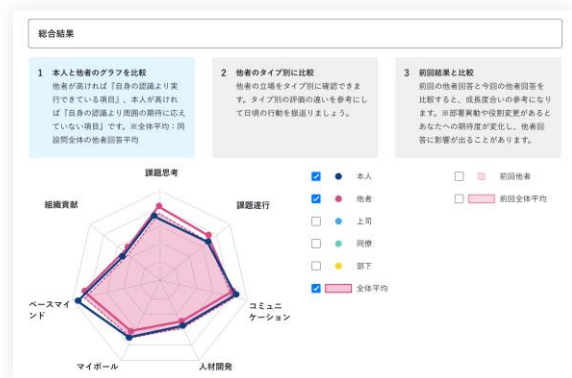
# CBASE 360 おすすめ機能・特徴

経験→省察を深め  
マインド転換のきっかけを作る

効果的な設問構成



読み解きやすいレポート



適切なフィードバックで省察→概念化に  
繋げ具体的行動に繋げる

個人の行動改善までサポート

経験学習を回すための  
周囲の支援を得る

動画による面談ガイド提供



各種ワークショップ提供



# CBASE 360 旧名: グループコーチング

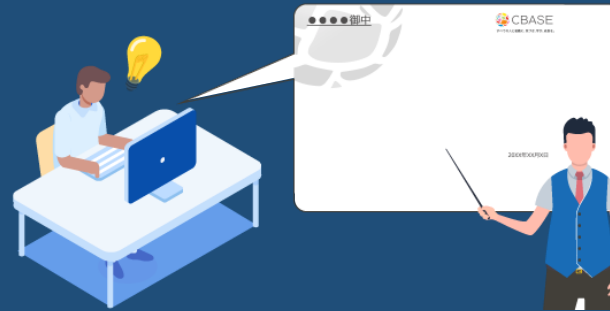
360度フィードバック実施後に得られる「気づき」から、着実な「行動改善」につなげて促せるコーチングサービス。  
3ヶ月間、毎週グループで一緒に振り返りと学び合いを積み重ねることで、行動改善の習慣化に繋がります。

## 360度評価に基づき 改善行動を「設定」



360度フィードバックから感じたこと・読み取ったことから、改善行動を設定。上司、職場メンバーに共有の上、各自での改善行動実践に入ります。

## 3か月間×週1開催で 改善行動を「定着化」



毎週グループワークで振り返りを実施。振り返りによるセルフコーチング効果や、相互学び合いでの効果により、各自の行動改善を習慣化に繋がります。

## 改善サイクルを通じて 「組織風土改善」へ



各自がグループコーチングで得たことを踏まえた取り組みを、ブラッシュアップしながら実践することにより、組織内に健全なフィードバック&改善サイクルの風土を醸成します。



# 導入事例



## 株式会社マネーフォワード様

# 管理職育成

360度フィードバックを活用したリーダー合宿でマネジメント層のレベルアップを実現。参加者一人ひとりが、「周囲から何が求められているのか」を内省する機会を作りました。

[サイト内で続きを読む>>](#)



## マクセルホールディングス株式会社様

# 管理職育成

# 人材育成

管理職に360度フィードバックを導入することで、行動の物差しをつくり、管理職本人に行動改善への気づきと新たなコミュニケーションのきっかけにしてもらいたいと考えました。

[サイト内で続きを読む>>](#)



## 公益財団法人福武財団様

# 組織風土改善

# コミュニケーション向上

これまで3年契約の職員が多く、組織の成熟しにくさに課題開かれた組織、成熟した組織を目指すために組織診断を活用しました。

[サイト内で続きを読む>>](#)

サイトで「具体的な取り組み」をご紹介中！

# ウェブセミナーのご案内

**1,000社以上のサービス提供実績に基づくノウハウをご紹介！**

LIVE配信・録画配信形式で毎週開催中

**開催予定のセミナー情報はこちら(無料)**

<https://www.cbase.co.jp/seminar/>

自社課題に対して  
役立つ解決策を知りたい

課題別 解決策ガイド  
セミナー

360度フィードバックの  
導入ノウハウを知りたい

失敗しない360度FB  
セミナー

360度フィードバックの  
効果を体験してみたい

はじめての360度  
フィードバック体験会

# お問い合わせ

- ✓ 利用料金を知りたい
- ✓ 詳細な資料が欲しい
- ✓ 運用に関して相談したい
- ✓ デモ画面を見たい
- ✓ 個別に説明をしてほしい
- ✓ 他社サービスとの違いを知りたい



**まずは、お気軽にお問い合わせください！**



ホームページからのお問い合わせはこちら

<https://www.cbase.co.jp/contact/>



**sales@cbase.co.jp**



**03-5315-4477**

営業時間 09:00-18:00(土日祝除く)

# 株式会社シーベース会社概要

|       |   |
|-------|---|
| 社名    | 株式会社シーベース   |
| 事業内容  | <ul style="list-style-type: none"><li>・360度評価システム「CBASE 360」の提供</li><li>・HRサーベイクラウドサービスの提供</li><li>・人材開発および組織開発サービスの提供</li></ul>  |
| 設立    | 2000年6月29日  |
| 資本金   | 9,000万円   |
| 代表者   | 代表取締役社長 CEO 深井 幹雄   |
| 本社所在地 | 〒160-0022 東京都新宿区新宿2-8-8 ヒューリック新宿御苑ビル7F  |
| 営業時間  | 9:00~18:00（土日祝を除く）  |
| 沿革    | <p>2000年 システムインテグレーターとして事業スタート<br/>2006年 クラウド型 360度評価システム「スマレビ for 360°」をリリース<br/>2019年 HRクラウドサービス事業を強化するために、フリンジベンチャーズのグループ会社となる<br/>2021年 人材開発・組織開発研究組織「人・組織テクノロジー研究所」を設立<br/>2022年 フィードバックと対話を活用するトータルサービス「CBASE」へブランドリニューアル<br/>「スマレビ for 360°」を「CBASE 360°」に名称変更<br/>2023年 行動化支援システム「CBASE Action」リリース</p> |



<https://www.cbase.co.jp>