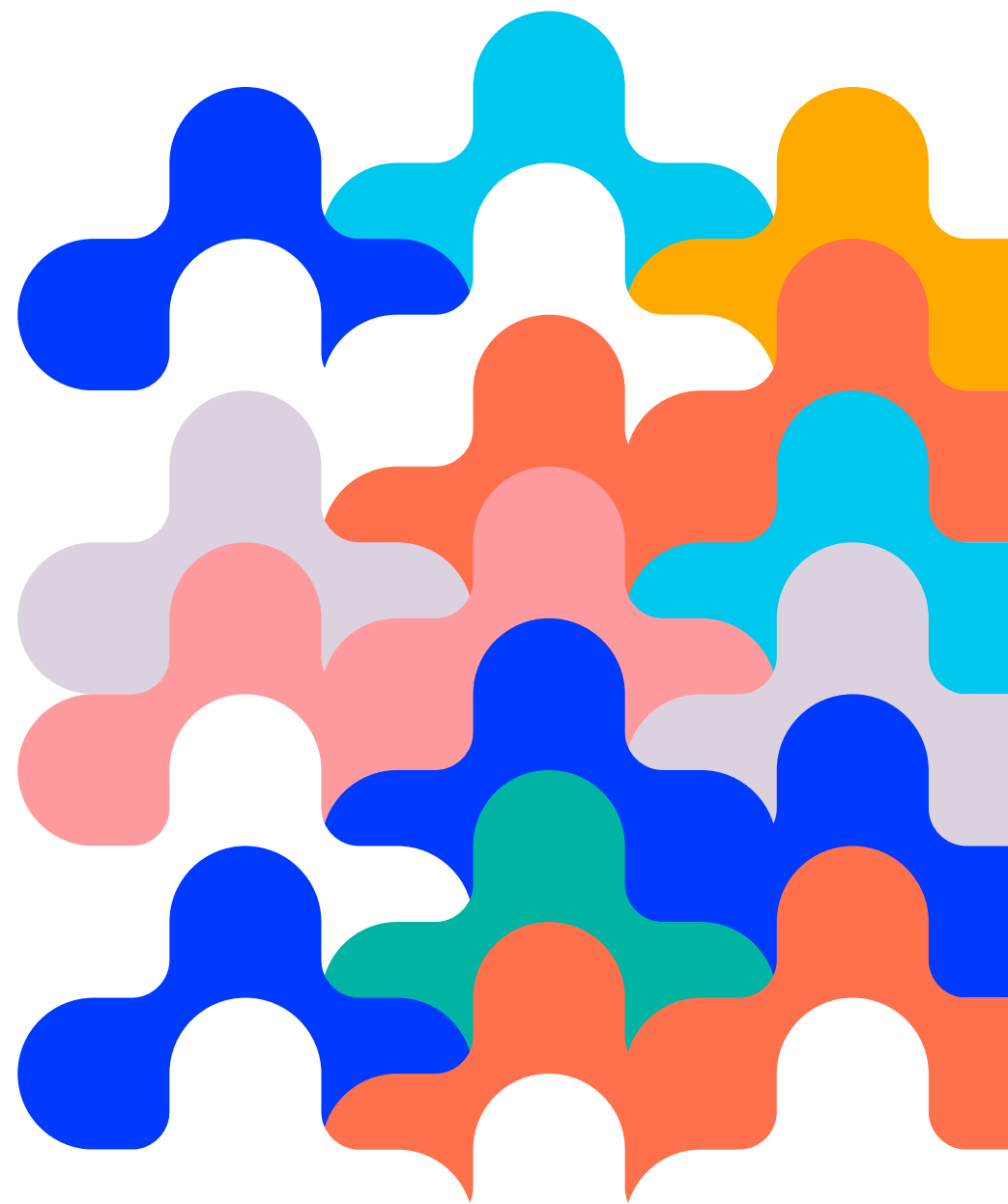


Women Will
ダイバーシティ&インクルージョン
推進ガイド



women will

Google は、多様性・公平性・包括性を重んじる企業理念のもと、誰もが平等に活躍できる社会の実現を目指し、日本社会における女性活躍の支援に積極的に取り組んできました。

Women Will は、テクノロジーの力で女性一人ひとりの課題解決と成長を支援する取り組みとして 2014 年より開始しました。現在は、ダイバーシティ&インクルージョンの推進など世界 49 か国でさまざまなプログラムを展開しています。

日本では、より多くの女性がリーダーとして組織で輝くことをサポートする「Women Will リーダーシッププログラム」や、女性やその周囲の人を含めたすべての人が働きやすい組織文化をつくるためのコンテンツなど、どなたでも無料でご利用いただけるプログラムを多数展開してきました。

ダイバーシティ&インクルージョンへの意識・関心がかつてなく高まっている今、Google は、年代や性別を問わず一人ひとりが個人として認められる社会を皆様と一緒につくれるよう、私たちができることをこれまで以上に探り、引き続き活動していきます。

Women Will
について

Women Will

ダイバーシティ&インクルージョン 推進プログラム

より多様性、公平性、 包括性のある社会を目指して

Google は、国際女性デーである 2021 年 3 月 8 日より、新たな取り組みとして「Women Will ダイバーシティ&インクルージョン推進プログラム」の公開、提供を開始しました。

本プログラムは Google がこれまで培ってきた知見をもとに、企業や組織における無意識の偏見の排除、よりインクルーシブな企業文化の推進等、誰もが平等に活躍できる環境、社会をつくることを目的に立ち上げたもので、これまでに 12 万人を超える方にトレーニングを受講いただくことができました(2022 年 3 月時点)。

この度、本プログラムでご紹介しているコンテンツの重要なポイントを『Women Will ダイバーシティ&インクルージョン推進ガイド』として公開します。

組織におけるダイバーシティ&インクルージョンを推進している方、社内トレーニングを実施されている方、より公平な社会づくりにご関心のある方など、ぜひ多くの方にご活用いただければ幸いです。

Google Women Will プロジェクトチーム

オンライン
プログラムの
受講・申し込みは
こちら

01	自分とチームの中にある 無意識の偏見を知り、乗り越える	04
02	よりインクルーシブな環境の 実現に向けて	09
03	多様なキャリアを描くために	14
04	つながりを充実させ、 自律したキャリアを育む	20
05	違いを尊重し、 アクセシビリティを向上する	25
	参考文献・サイト一覧	30

自分とチームの中にある 無意識の偏見を知り、 乗り越える

- 無意識の偏見はすべての人の中にある
- 働く女性が職場で直面する無意識の偏見
- Google が偏見排除のために行っている 5 つのステップ

01

無意識の偏見は すべての人の中にある

Google では、職場における意思決定の仕組みやダイバーシティの尊重、組織の文化を築いて維持する方法などを把握するためのさまざまな取り組みを行ってきました。そして注目するようになったのが無意識の偏見 (Unconscious Bias) です。

無意識の偏見とは、自分では気づかない偏ったものの見方や捉え方のことです。人間の脳は、古くから生存本能に基づき、大量の情報選別や優先順位づけ、分類などのプロセスを無意識かつ迅速に行えるように順応してきました。無意識の偏見には複雑な意思決定のプロセスを単純化し、「ライオンを見た瞬間に逃げる」といった素早い判断を下せるようにするといったメリットもある一方で、素晴らしいアイデアを見落とししたり、個人の潜在能力を活かせなかったりするなど、潜在意識で深く考えることなく、物事を判断する状況ももたらします。

Google re:Work によると脳が受け取る情報のうち、99% 以上は無意識のうちに処理されるという研究結果があります。

迅速な判断が常に正しいとは言い切れないのにも関わらず、脳がこのように処理する以上、誰もが無意識の偏見を持っているといっても過言ではありません。

ではここからは、性別に関連する 4 つの無意識の偏見とその例 *1 について見てみましょう。

性別に関連する、 4 つの無意識の偏見とその例

1 周囲の好感度に関する偏見

男女が同じようなモチベーションやビジョンを持って働いていても、男性は「頼りがいがある」と良い印象を持たれるのに対して、女性は「野心が見えてアグレッシブ」というように悪い印象を持たれてしまうことがあります。

2 期待値に潜む偏見

男性に対する期待値は高いが、女性の方が期待値や能力ともに低く見積もられてしまうことが多いことも、さまざまな調査結果 *1 から明らかになっています。

3 母親は仕事に専念できないという偏見

仕事と家庭の両立に奮闘しているのに、女性であり母親ということだけで「この人は仕事に専念できないだろう」と決めつけられてしまうことがあります。

4 評価に潜む偏見

男性が本人の努力や性格、課題達成度という内的要因に基づいて評価されることが多いのに対して、女性は、周囲との関わり方や外的要因で評価され、男性よりも評価が低い場合が多いことも明らかになっています。これは女性の自己評価を下げ、昇進意欲をそぐ理由にもつながります。

これら無意識の偏見から生まれる不平等は、ダイバーシティの推進やインクルーシブな組織づくりを阻む原因にもなります。

働く女性が職場で直面する 無意識の偏見

では、無意識の偏見が職場に及ぼす影響には、どのようなものがあるのでしょうか。性別に関連する無意識の偏見で、母親は仕事に専念できないという偏見があることをご紹介しましたが、逆に男性が育児休暇を取得した場合、昇進意欲が低いとみなされるケースもあります。「女性だから」「子育て中だから」などといった固定観念にとらわれてしまうと、新たなサービスやソリューションが生まれる可能性を失うリスクもあるのです。では次に、働く女性が直面している3つの偏見の事例^{*2}について見ていきましょう。

働く女性が 直面している偏見

1 採用に関する偏見

求人募集がある場合、男性は応募基準を20～60%程度満たしていると感じれば応募するのに対して、女性は90～100%以上満たしていると感じないと応募に踏み切れない傾向^{*2}があります。

2 固定観念による機会の損失

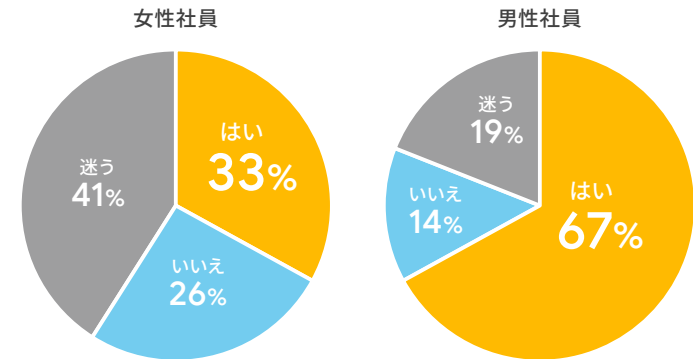
「女性だから、子育て中だから」といった理由でキャリアアップの機会に恵まれない、責任ある仕事を任せてもらえないと感じる女性も多くなります。

3 不平等な評価基準

本人の努力といった内的要因、職場などの外的要因など、性別によって異なる基準で評価される傾向があることも明らかになっています。

職場における無意識の偏見の例

1歳の子どもがいる男女の社員に海外出張を打診するか

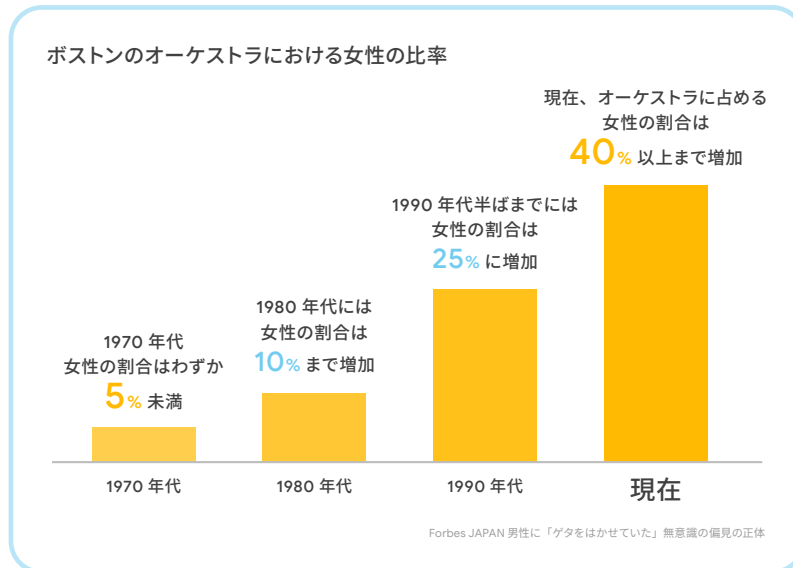


リクルートワークス研究所 Works 150号 特集 組織を蝕む無意識のバイアス

リクルートワークス研究所の調査^{*3}によると、1歳の子どもがいる男性または女性社員に海外出張を打診するかという質問に対し、対象社員の性別が変わるだけで、回答に倍以上の差が出たという結果が示されています。

「小さな子どもがいる女性の海外出張は無理だろう」と無意識のうちに考えることは一見、歓迎すべき事柄のようにも思えますが、実はここに無意識の偏見、機会の不公平性が潜んでいるともいえます。

ケーススタディ： 「無意識の偏見」を認識し、 男女間の不平等を解消した事例



ここで、組織における「無意識の偏見」と、それを克服した事例*4をご紹介します。

1970年代、ボストンのオーケストラにおける男女比率は男性が95%、女性は5%未満でした。そこで、採用の際にブラインド・オーディションという手法を取り入れたのです。カーテンなどで視覚的な情報を遮断し、楽器の音だけで入団テストをしました。すると、わずか5%未満だった女性の比率は10%、25%と徐々に増えていき、現在では女性の割合は40%以上まで増加しました。このように、従来とは異なる取り組みをする組織が増えることは、男女間の不平等や偏見を乗り越え、多様性を高める一つの解決策になると考えられます。

Google が偏見排除のために 行っている 5 つのステップ

Google では、無意識の偏見を排除するための 5 つのステップを取り入れています。

Google が取り組む 「無意識の偏見」の排除

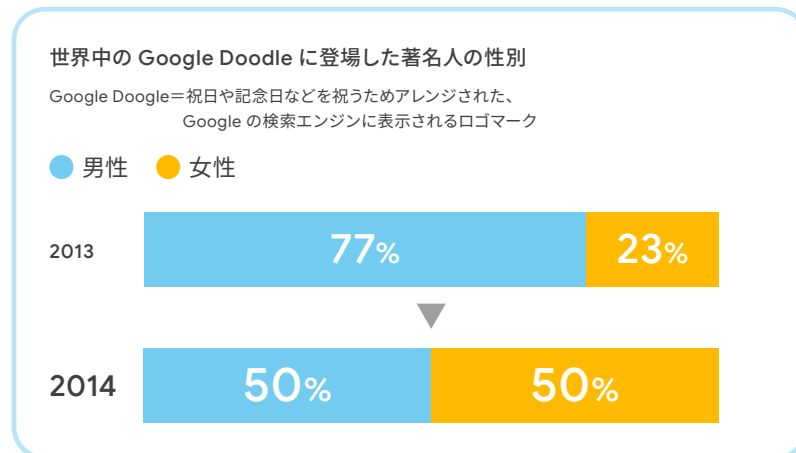


まず、無意識の偏見に目を向けることです。Google では 2013 年から経営陣を含む社員を対象に、[Unconscious Bias @ Work](#) という無意識の偏見を自覚するためのワークショップを実施しています。この取り組みによって、Google の社員は無意識の偏見についての共通認識を持ち、議論をし続けています。

また、成功を正しく評価するために、プロセスを構造化し、公平かつ明確な評価基準に基づいた意思決定を行っています。

- ① 成功基準を明確にすること
- ② 成功についての理解を共有すること
- ③ ディスカッションの機会を持つこと
- ④ 意思決定の範囲をあらかじめ決めておく

これら4つのポイントに基づき、意思決定を行っています。



ここで、何気ないメッセージに潜む偏見を見直したケースをご紹介します。Google では祝日や記念日、歴史に名を残す著名人の誕生日などを祝うため、Google のロゴマークをアレンジしており、これを Doodle と呼んでいます。2013 年にとある教師が Doodle に登場する人物の男女比を調査したところ、そのほとんどが男性による成果や偉業に関わる内容だったと判明しました。Doodle チームはすぐに改善プロセスを策定し、1年後、Doodle の男女比は 50% になりました。

偏見排除の責任は一人ひとりが負うことについては、例えば、第一印象で決めつけないことや先入観を取り払う、自らの意思決定の根拠を示すことが挙げられます。データを集めて成果を測定する方法について、Google では以下の3つの定量的な評価のカテゴリを設定し、成果測定をしています。

- ① 定量化可能な意思決定から生み出された成果
- ② 文化、ダイバーシティの受け入れ、職場環境に関する考え方や経験
- ③ 偏見の排除を目的とした行動のインパクト

Google が行っているデータに基づく改善の例の一つに Googlegeist と呼ばれる、社員の考え方や経験を評価するための意識調査があります。「自分が周囲とは違っていても、職場で自分らしくいられるか」「評価や意思決定には公平性があるか」、このような質問を通して、社員が自分の価値や、公平に扱われていると実感できているかを年に一度調査し、組織における無意識の偏見の排除に努めています。

よりインクルーシブな 環境の実現に向けて

- インクルーシブな環境づくりとは？
- 効果的なチーム作りに欠かせない「心理的安全性」
- つながりの質を高める 3つのP

02

インクルーシブな環境づくりとは？

各国の男女格差を示した「ジェンダー・ギャップ指数」における2020年の日本の順位は、149カ国中121位*5と低いものとどまっています。

しかし、柔軟な働き方は今や、子育てや介護に携わる一部の人のためだけのものではありません。また、ジェンダーだけでなく、あらゆる格差をなくそうという社会の風潮がこれまで以上に高まっています。そこで、インクルーシブな環境とは具体的にどのようなものなのか、今回のテーマである「インクルーシブ」について、まずは言葉の意味をひも解いてみましょう。

インクルーシブを直訳すると、「包み込むような／包摂的な」という意味ですが、これは、すべての人が孤立したり、排除されたりしないよう援護し、社会の構成員として包み、支え合うことを意味します。Googleには「世界中の情報を整理し、世界中の人々がアクセスできて使えるようにする」というミッションがあります。世界中の人々に役立つプロダクトやサービスを提供するためには、多様な人の考え方や意見を取り入れることが欠かせません。つまり、メンバー同士が違いを含めて受け入れてお互いに尊重することで、インクルーシブな環境が実現できるのです。

イノベーションは、
一人の天才から生まれるのではない。
多様な人材で構成されるチームの力を
最大化してこそ生まれる。
自律的な働き方を実現するための
カルチャーが重要。

また、Googleでは、イノベーションは一人の天才から生まれるのではなく、チームの力を最大化してこそ生まれるものであり、自律的な働き方を実現するためのカルチャーが重要であるとしています。ほかにも、採用活動を行う際にも公平性を保ち、多様なバックグラウンドと幅広い経験を持つ候補者を採用することを心掛けています。違う属性や考え方の人が「存在する」というダイバーシティに加えて、多様な視点に基づき人材を採用し、それぞれが持つスキルや価値観を組織に合わせるカルチャーフィットではなくカルチャーアド、つまり加えていくことを心掛けています。このように、メンバーそれぞれが自分らしくいられるインクルーシブな環境があってこそ、イノベーションが生み出されると考えています。

効果的なチーム作りに 欠かせない 「心理的安全性」

一人ひとりが理解し合い、尊重し合えるインクルーシブな環境に欠かせない要素の一つに「心理的安全性」があります。心理的安全性とは、チームメンバーがリスクをとることを不安に感じず、お互いに対して本音を打ち明けることができるかどうかを意味します。

Google では、効果的なチームづくりやインクルーシブなカルチャーを生み出すうえで必要なこれらの要素のうち、この心理的安全性がもっとも大切であると考えています。では、心理的安全性を保ち、成果を出せる効果的なチームを作るためにはどうすればいいのでしょうか。ここに、5つの重要な考え方^{*6}があります。

効果的なチームを作るうえで重要な 5つの考え方

心理的
安全性

相互信頼

構造と
明確さ

仕事の
意味

インパクト

1 心理的安全性

チームメンバーがリスクを取ることを不安に感じず、お互いに対して弱い部分をさらけ出すことができる。

2 相互信頼

チームメンバーは他のメンバーが仕事を高いクオリティで時間内に仕上げてくれると感じている。

3 構造と明確さ

チームの役割、計画、目標が明確になっている。

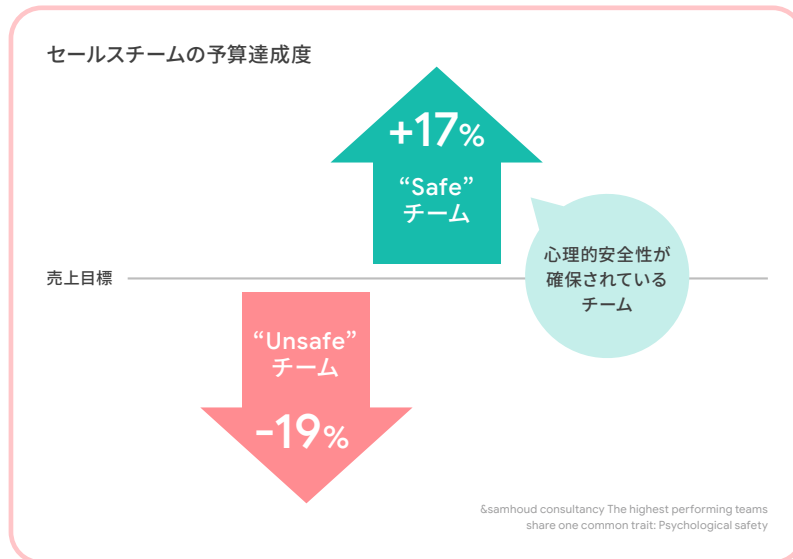
4 仕事の意味

チームメンバーは仕事が自分にとって意味があると感じている。

5 インパクト

チームメンバーは自分の仕事について、意義があり、良い変化を生むものだと思っている。

実際に、企業にとって重要な指標である売り上げに関しても心理的安全性が大きく関係しているという調査結果^{*7}があります。



これは、とあるセールスチームの予算達成度を表したものです。心理的安全性が確保されているチームでは、売り上げが17%も伸びているのに対して、確保されていないチームでは売り上げが19%も下回るという結果になっています。自分の強みや意見が活かされる環境には、失敗してもチームメンバーは非難することなく、サポートしてくれるという安心感があるのではないのでしょうか。

ここで、チームの心理的安全性を高めるためにできる5つのポイントをご紹介します。

チームの
心理的安全性を
高めるためにできる
5つのポイント

1. 積極的な姿勢を示す
2. 理解していることを示す
3. 対人関係において相手を受け入れる姿勢を示す
4. 意思決定において相手を受け入れる姿勢を示す
5. 強情にならない範囲で自信や信念を持つ

つながりの質を高める 3つのP

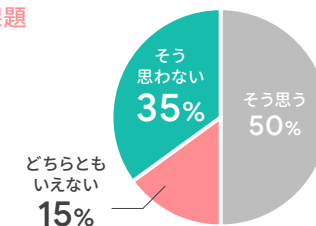
誰もがいきいきと働くための環境づくりには心理的安全性が欠かせないことはお伝えした通りです。テレワークなど離れた場所で働く機会が増えた今、特に考えておきたいのが「つながりの質とテクノロジー」です。

あらゆる人が柔軟に働く環境を実現するためには、テクノロジーとそれを支えるインフラが欠かせません。世界各国に拠点を持つGoogleでは、新型コロナウイルス感染症が発生する前から「分散型ワークスタイル」と呼ばれる、離れた場所で働く形をとってきました。そのため、チームメンバーは必ずしも同じオフィスで働いているというわけではなく、テクノロジーを活用し、あらゆる場所から働いています。メンバーたちは、マネージャーから管理されている状態ではないため、自律的な働き方ができる一方で、チームやメンバー同士の一体感を持ちづらという課題感を抱えていました。

実際にGoogleが行った「分散型ワークスタイル」の課題に関する調査^{*8}によると、「チームメンバーとのバーチャルなやり取りは、実際に対面でやりとりするのと同じくらい簡単である」という質問に対して約半数の人がそう思わない、またはどちらともいえないと回答しています。

「分散型ワークスタイル」の課題 — つながりの質

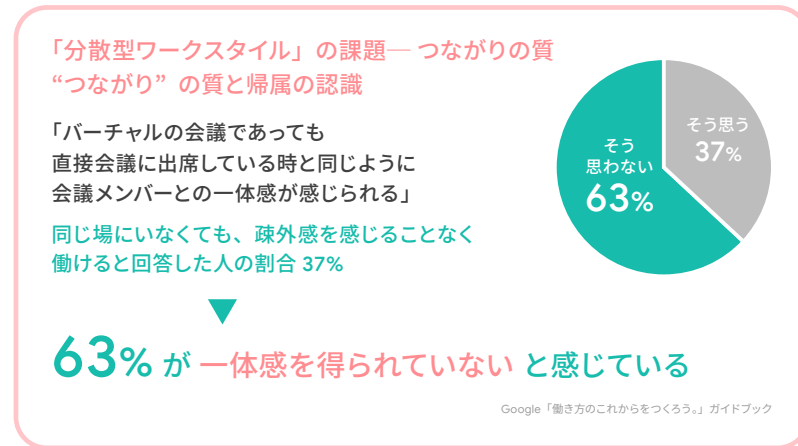
「チームメンバーとのバーチャルなやり取りは、実際に対面でやりとりするのと同じくらい簡単である」



Google「働き方のこれからをつくらう」ガイドブック

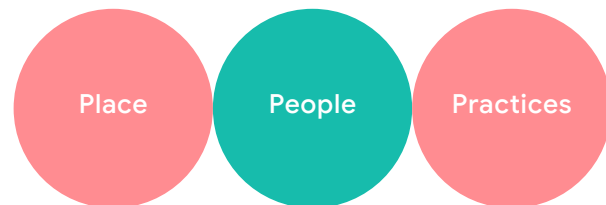
さらに驚くことに、バーチャルなビデオ会議に参加したとき、対面で会うのと比べて、63%が一体感を得られていないということも明らかになりました。

このことから、テレワークで業務を進めることはできても、チームメンバー同士の「つながりの質」は低下していると言えます。分散型ワークスタイルを進めるにあたり、つながりの質を高めることは大きな課題と言えるでしょう。



3つのP

では、このつながりの質を高めるためにはどうすればいいのでしょうか。Googleでは、つながりの質の向上には「3つのP」が重要だと捉えています。



1 Place

ここでいう Place とは、単に仕事をする場所という意味ではなく、ツールやテクノロジーを活用して働く環境を整え、働きやすさを向上させるということを指します。

2 People

離れた場所にいると相手の発言意図がわかりづらい、もしくは表情が読み取れずに、コミュニケーションがうまくいかなかった経験があるかもしれません。たとえ近くにいても円滑にコミュニケーションできるように、対面の時以上にさまざまなことに気を配る必要があります。

3 Practices

離れているからこそ、あえて頻繁にコミュニケーションを取り、チームで連携しゴールを明確にする、といったことを習慣づけるようにしましょう。

離れていてもつながりを保ちながら快適に仕事をするために欠かせないのが、テクノロジーの活用です。例えば、オンラインのビデオ会議でカメラをオンにしてお互いの表情やリアクションを見ながら会話する、チャットツールを活用し、メンバー同士で気軽なやりとりを行い積極的なコミュニケーションを取るといったことが挙げられます。オンラインのカレンダーを利用すれば、同じオフィスにいても相手のコアタイムや状況が分かります。ほかにも社員からの情報発信が可能な SNS プラットフォームやクラウドサービスを導入してみるなど、組織やチームの特性に合わせてテクノロジーをうまく活用すれば、お互い離れていても円滑にコミュニケーションを取ることができます。

このように、インクルーシブな環境の実現には、多様な人材がいきいきと働くためのカルチャーと柔軟な働き方を支えるインフラとなるテクノロジーが欠かせません。ぜひこの章で紹介した心理的安全性、3つのP、テクノロジーの活用例などを参考に、インクルーシブな環境の実現に向けて一歩を踏み出しましょう。

多様なキャリアを 描くために

- キャリアを自律的に考える
- キャリアピボットに欠かせないマインドセットとは？
- キャリアの棚卸しを行い、コアバリューを明確にする

03

キャリアを自律的に考える

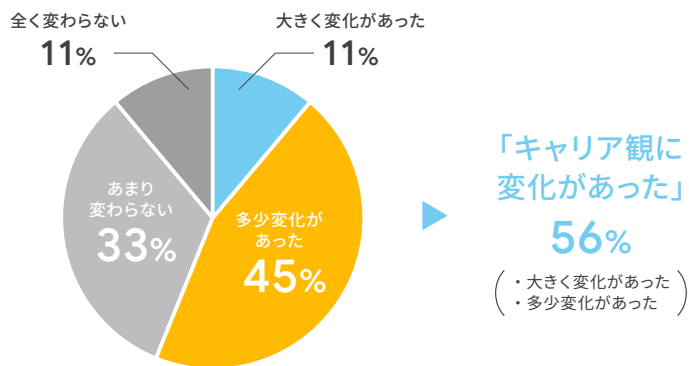
新型コロナウイルス感染症は、これまでの働き方や考え方を大きく変えるきっかけになりました。テレワークが増え、オンラインでチームメンバーとコミュニケーションする難しさを感じた人、仕事とプライベートの両立や人生そのものを考え直したという人もいたのではないのでしょうか。

株式会社ビズリーチの調査*9によると、56%と半数以上の人々が「キャリア観に変化があった」と回答しており、さらに92%の人が「企業に依存せずに自律的なキャリア形成が必要」と考えていることが分かっています。

仕事の進め方や働く意味も多様化している今、これまでとは違う働き方やスキルの向上が個人レベルで求められるようになり、その結果、自律的なキャリアの必要性を感じる人が増えているといえます。

新型コロナウイルス感染症拡大によるキャリア観の変化

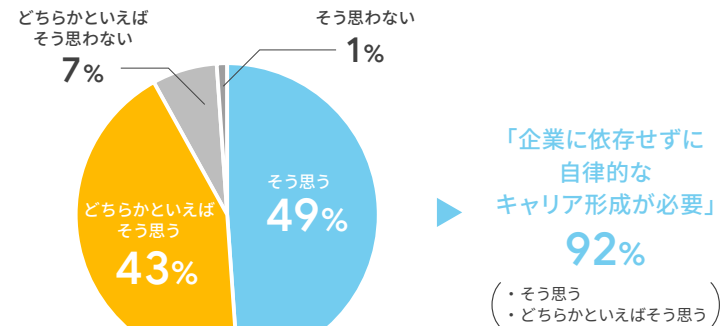
「キャリア観に変化があった」



BIZREACH「新型コロナウイルス感染症拡大をきっかけに、約6割がキャリア観に変化、うち9割以上が「企業に依存しないキャリア形成が必要」と回答」

新型コロナウイルス感染症拡大によるキャリア観の変化

「企業に依存せずに自律的なキャリア形成が必要」

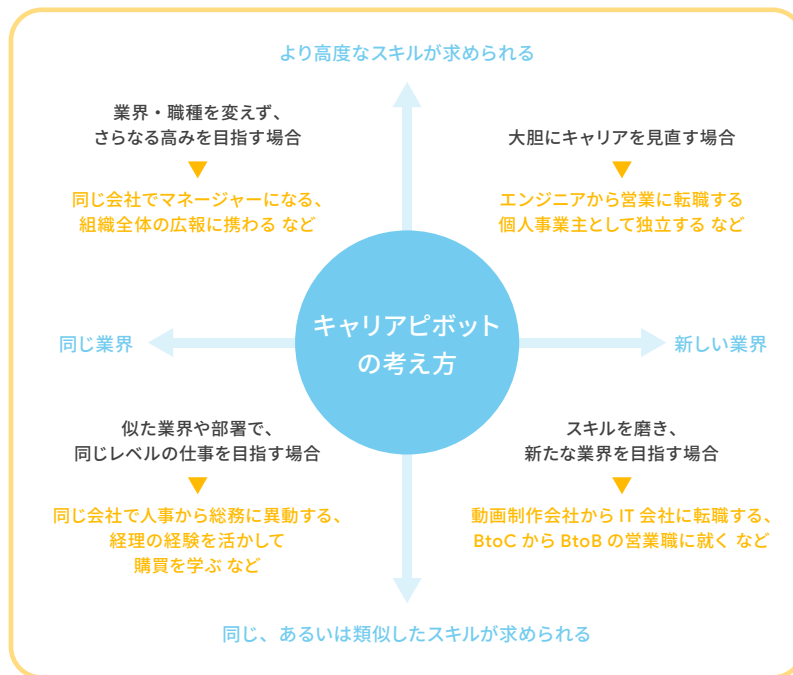


BIZREACH「新型コロナウイルス感染症拡大をきっかけに、約6割がキャリア観に変化、うち9割以上が「企業に依存しないキャリア形成が必要」と回答」

キャリアピボットの考え方

キャリア形成についてはさまざまな考え方がありますが、今回は、数あるうちの1つ、「キャリアピボット」をご紹介します。ピボットとはバスケットボールで方向転換する時にも使われる言葉で、日本語では方向転換や路線変更を意味します。

ここでいうキャリアピボットとは、これまでの自分の経験や強みを軸として、そこから新たなキャリアを展開、成長させ、今まで自分では気づかなかった新たな可能性を見出ししていくことを指します。



こちらは、キャリアピボットの考え方を図で表したものです。ひと言にキャリアの方向転換といっても、さまざまです。例えば、左上のように業界や職種を変えずにスキルを磨き、役職やレベルアップを目指す道がある一方で、左下のように似た業界や部署へ異動し、スキルアップを目指す道もあります。

また右側のようにスキルを磨き、まったく新たな業界に進む、もしくは会社員などから個人事業主、いわゆるフリーランスを目指す道など、可能性は無限にあります。

キャリアピボットは、あくまでもキャリアを見直し、方向転換する際に役立つ考え方の一つであり、実践すれば必ず成功するわけではありません。ただ、これまでのキャリアについて漠然としか考えたことがなければ、一度立ち止まって自らを見つめ直すための有効な手法といえます。

キャリアピボットに 欠かせない マインドセットとは？

キャリアピボットと言われても、何から始めたらいいかわからず戸惑う人が多いかもしれません。そこで、キャリアピボットを始めるために重要な2つのステップをご紹介します。

Step

1

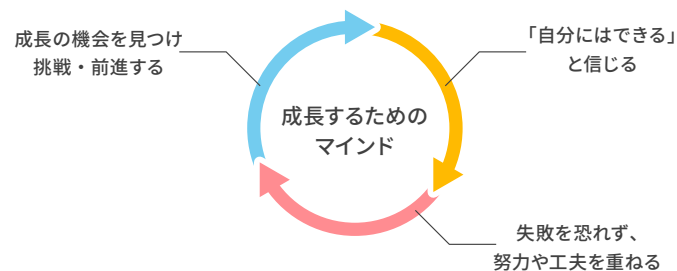
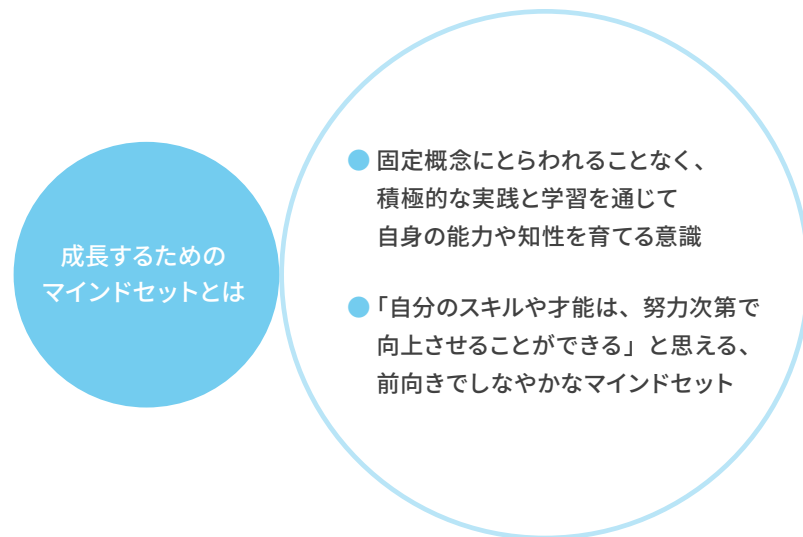
成長するためのマインドセットを 身につける

人には「現状維持バイアス」と呼ばれる、変化や未知のものを避けて現状維持を望む心理作用があります。^{*10}しかし、キャリアにおいて自ら進んで選択をする時、あるいは決断を迫られる時、変化をピンチととらえるか、成長のためのプラスの機会であるかととらえるかは自分次第です。

Google では、これからは「自律した働き方」が求められると考えています。社員はより柔軟な働き方を選択し、それぞれがもつスキルを最大限に活かし、自分自身で課題を見つけ、解決に向けて努力していくことが期待されます。企業や個人を取り巻く環境が変化している今、そのような姿勢とマインドはこれまで以上に大切になってきます。

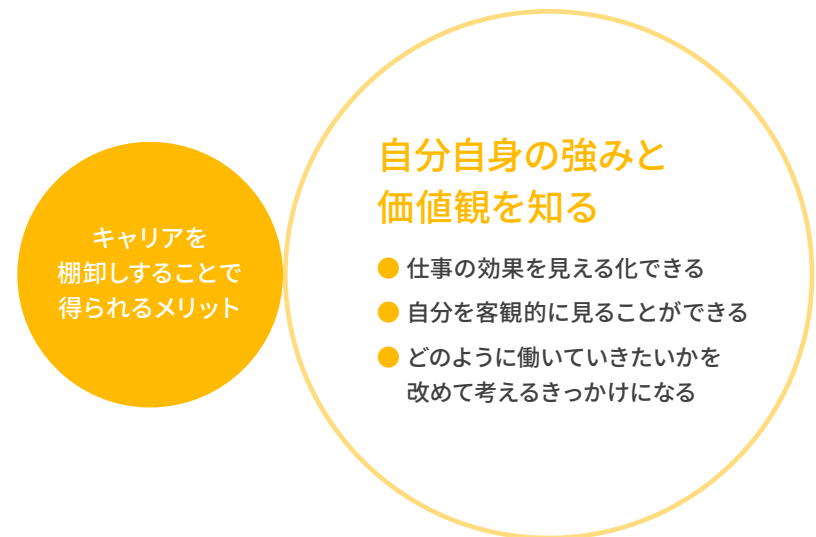
「成長するためのマインドセット」とは、固定観念にとらわれることなく、積極的な実践と学習を通じて自身の能力や知性を育てる意識であり、「自分のスキルや才能は、努力次第で向上させることができる」と思える、前向きでしなやかなマインドセットとも言われています。

例えば、まだ挑戦したことがない新しい仕事を頼まれたとき、「自分にはできないかもしれない」と思うのと、「まだやってみただけ」と考えるのでは、後者が新しいことに挑戦し、前進する力があるといえます。



Step 2 キャリアを充実させるための機会を探す

成長するためのマインドセットを整えたら、キャリアを充実させるためのアクションを起こしましょう。これまでの棚卸しをじっくりと行い、自分は何を軸に選択してキャリアを歩んできたのか、時系列に沿って書き出してみましょう。



今すぐに取り組めることから未来に向けて取り組みたいこと、短期間でできること、中期的にできること、そして長期的にできることを、「なりたい自分」「目指したい場所」をイメージしながら整理します。

その際、これまで自分が携わってきたことだけではなく、どのような目標を達成してきたのか、それに対する周囲からの評価など、多角的な視野で振り返ってみると自分自身の強みや価値観への理解が深まります。

キャリアの棚卸しを行い、 コアバリューを明確にする

ここからはキャリアの棚卸しをするために役立つ、4つのステップ*11をご紹介します。

キャリアの棚卸し



自分は何が得意な人だと認識されているのか、チームの人は自分にどのような仕事を頼むのか、何に優れていると思われたいのかなど、これら4つのステップに基づき、未来に向けて少しずつキャリアを棚卸ししていきましょう。

コールマンのPIEモデル

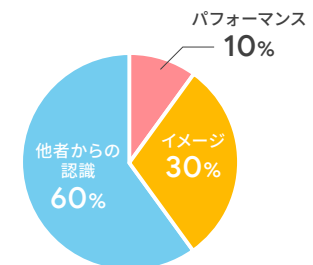
ではなぜ、周囲からの評価を知ることが重要なのでしょうか。ここで、米国のハーヴェイ・コールマンが提唱しているPIEモデル*12をご紹介します。PIEモデルとは、キャリアにおける成功を占める要素を表にしたもので、Pはパフォーマンス、Iはイメージ、そしてEはエクスポージャーを表しています。

キャリアにおける成功を占める要素：
コールマンのPIEモデル

P (Performance) パフォーマンスは
キャリアの成功要素の10%しか占めず

I (Image) イメージが30%

E (Exposure) 他者からの認識が
60%も占める

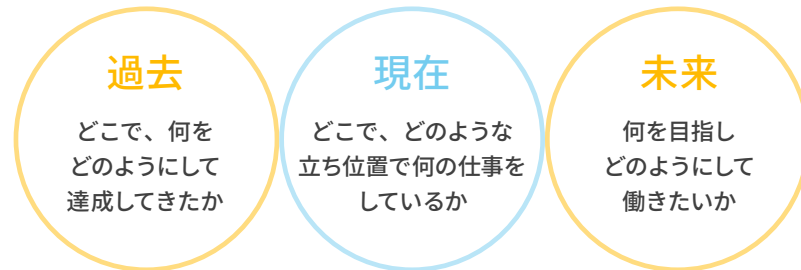


Frank Battiston 「3 Keys to Career Success: The Pieces of PIE」

コールマンによると、キャリアにおいて成功を収めるために、実際の成果であるパフォーマンスが占めるのは10%にしかすぎず、イメージ（つまり印象）が30%で、他者からの認識が60%であるとしています。つまりキャリアにおける成功について、重要なのは「他者からの認識」であるということが分かります。

自分がその場にはいない時、他の人たちは自分についてどのように考え、説明するのか、他の人が何をもってあなたを評価しているのかを知ること、思いがけないチャンスに恵まれるなど、よりキャリアの幅が広がる可能性が生まれます。そして、それがあなた自身の価値観、つまりコアバリューにもよい影響を生み出します。

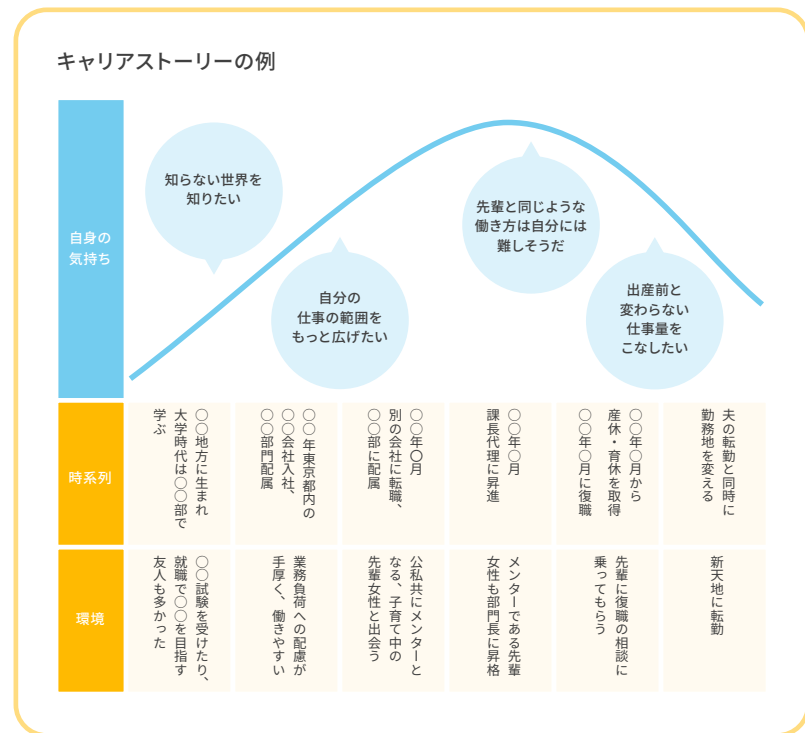
魅力的なキャリアストーリーを作るために



棚卸しができたら、これまでの振り返りをもとに、キャリアストーリーを考えてみましょう。Googleのメンタリング・プログラム、The Coffee Clubでは、キャリアストーリーを描く際、これまでの自分の軌跡をまとめることを推奨しています。

キャリアストーリーを描く

キャリアストーリーとは、キャリアを振り返り「見える化」したものであり、経歴をただ振り返るのではなく、自分の軌跡を「物語」として捉えたものを指します。過去に、どこで何を達成してきたのか。何に喜びを感じ、どのような立ち位置で今の仕事をしているのか。そして、これから先、何を目標としてどのような姿で働いているのが理想的なのか、自分だけのストーリーを作ってみましょう。



ここで再びキャリアピボットの図を思い浮かべてみてください。理想的な未来を実現するためにはどの方向にピボットすればよいでしょうか。

それぞれ歩んできたキャリアが異なるように、これから思い描く未来も一人ひとり異なります。「自分はどのような人か」「どこから来たのか」「何になりたいのか」、これらに基づき自分なりのキャリアストーリーを考えることは、他の人に自分のことを伝える際の準備にもなります。自己理解を深め、いきいきと働くことのできる、多様なキャリアを築くことを目指していきましょう。

つながりを充実させ、 自律したキャリアを育む

- キャリアは自分だけで作り上げるものではない
- 自分から発信することで、つながりを深める
- つながりを深めるために必要な 4 つの力

04

キャリアは自分だけで 作り上げるものではない

「多様なキャリアを描くために」では、先行きが不透明な時代のなかで、急激な時代の変化にも対応できるキャリアを描くこと、自分のコアバリューを考えることの大切さをお伝えしました。ここからは、自分が思い描くキャリアを実現させるために欠かせない“つながり”を充実させることについてお話しします。

“つながり”という言葉聞いて、どのようなイメージを持ちますか。例えば、家族や職場の人間関係を思い浮かべる人もいれば、SNSなどを連想する人もいるかもしれません。

多様なつながりが
キャリアを充実させる

つながりの重要性

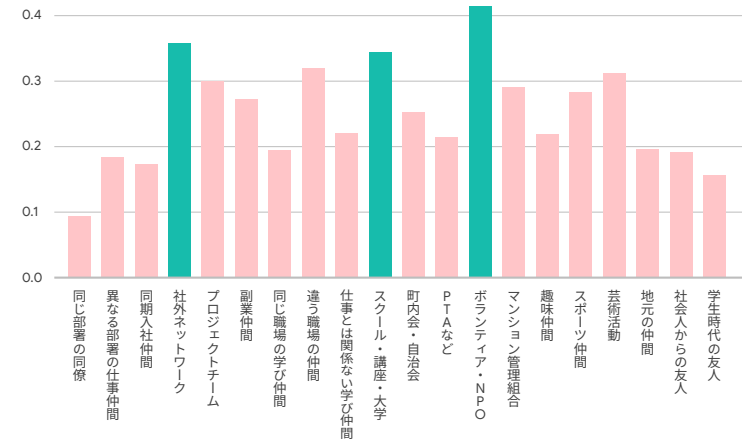
ボランティアやスクールなど、社外のコミュニティにも所属している人はより明るいキャリア展望を持っている

「人とのつながり」は
キャリア形成に大きな影響を与えています

リクルートワークス研究所の「所属コミュニティとキャリア展望の関係」に関する調査*13によると、普段同じ会社の仲間とだけ付き合っているという人よりも、ボランティアやスクールなど社外も含めた複数の場に所属している人のほうが将来のキャリアに対して明るい展望を持っていることがわかっています。

所属コミュニティと「キャリア展望」の関係

※値は因子得点



リクルートワークス研究所 Web 連載 労働政策で考える「働く」のこれからより
図表3 所属コミュニティと「キャリア展望」の関係 (出所：人生100年時代のライフキャリア)

働くこと＝お金を稼ぐという目的もありますが、仕事を通じて社会に参加することで、人との間につながりも生まれます。「自律したキャリアを歩む」と聞くと、一人で決断し行動すると思いがちですが、どのようなバックグラウンドを持つ人であっても家族や親友、同僚や趣味の仲間からアドバイスをもらったり、支え合ったりしながら自分なりのキャリアを描いてきたのではないのでしょうか。つまり、自律したキャリアを歩むためには、周囲の人たちとのつながりが重要なのです。

The Coffee Club では、未来のキャリアを充実させるためにはネットワークづくりが欠かせないとしています。実際に Google では Employee Resource Group と呼ばれる、社員のネットワークづくりやコミュニティ参加ができる場を設けています。これまで仕事をするとき、人とのつながりについて意識してこなかったという人もいるかもしれません。しかし、社内だけでなく、社外の人とも交流を広げ、つながりを作っていくよう意識することは、ネットワーク作りの第一歩となります。

自分から発信することで、 つながりを深める

とはいえいきなり、人とのつながりを作ろうと言われても何から始めていいかわからない人もいないのではないでしょうか。そこでまずポイントになるのが、自分を発信することです。

自分の目指す方向を見つけるためには、外の世界に目を向けることが大事になります。インターネットで記事を読んだり、セミナーに参加したりすることも立派なアクションです。ほかにも相談できるメンターや、ロールモデルになりそうな人を探してみるなどといったことも、キャリアを成長させるためのアクションの一つです。

つながりを広げるための具体的なアクション

自分のキャリアと
目指す方向を
見つけるために...

- インターネットで記事を読む
- セミナーに参加する
- LinkedIn でロールモデルを探す

「なりたい自分」に
近づくために...

- メンターとなってくれる人を探す
- スポンサーシップを得る
- ロールモデルとなる人を見つける

ブランドマントラとは？

また自分について、外に向けて発信することも有効です。ここでは自分についてうまく表現するために役立つ、ブランドマントラというブランディングの手法をご紹介します。

ブランドマントラとは、自分を会社に見立てて、オリジナルのキャッチコピーを作ってみることで



周りの人に自分がどのようなサービスを提供できるか、自分の特徴をよく表していて、なおかつ相手にも伝わりやすい表現は何なのか、こちらをヒントに自分のブランドマントラを考えてみて、SNS のプロフィールを変更するなど、どんな形でもいいので発信してみるのもつながり築くうえで重要な1つの手段です。

つながりを深めるために 必要な 4 つの力

次に、周囲とのつながりをもとめるために有効とされている、4 つのスキルを見ていきましょう。

人とのつながりにおいて、求められるスキルとは？

1 コミュニケーション力

アクティブリスニング / ライティングスキル /
ファシリテーションスキル / 交渉力 / デジタルスキル

2 マネジメント・分析力

タイムマネジメント / リサーチスキル / 分析力 /
プロジェクトマネジメント / 情報管理力

3 チームワーク・思考力

チームで働く力 / コラボレーション力 /
共感力 / 忍耐力 / 柔軟性 / レジリエンス

4 リーダーシップ・統率力

意思決定力 / クリティカルシンキング / 問題解決力 /
コーチングスキル / メンタリングスキル / フィードバックスキル / 影響力

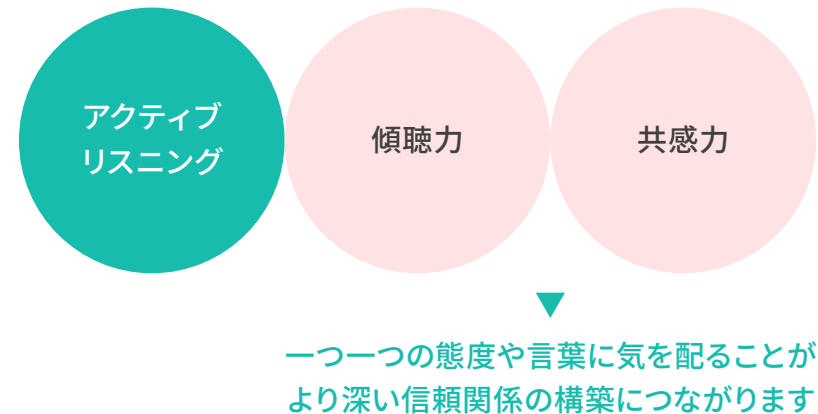
この中にはソフトとハードのスキルが混在していますが、ここではソフトスキルに焦点を当てて考えてみましょう。なぜならハードスキルは比較的簡単に後付けできるのに対し、コミュニケーション力や思考力はこれまでの経験に基づくものであるため、すぐに変えたり身につけたりすることが難しい場合が多いからです。

アクティブリスニング

- 話の本質を捉えるためのスキル -

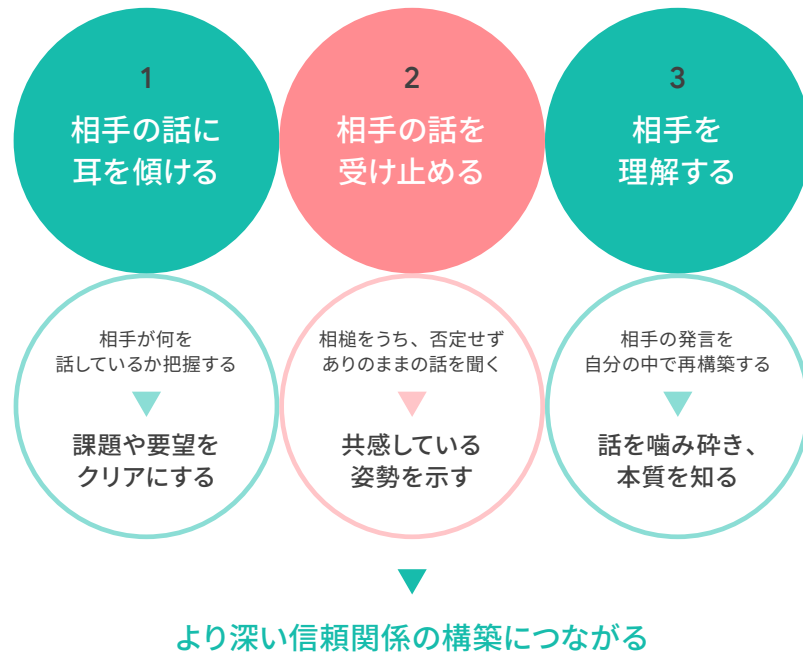
コミュニケーション力や思考力は、人とのつながりにおいては欠かせません。The Coffee Club では、この中でも特にコミュニケーション力の要素の1つであるアクティブリスニング、具体的には相手の話に耳を傾ける「傾聴力」、そして相手の置かれた立場や心情に寄り添う「共感力」が重要であるとしています。

これらを意識して一つ一つの態度や言葉に気を配ることが、信頼関係の構築につながると考えています。



コミュニケーションの際に意識したい 3つのポイント

ここで、傾聴力と共感力についてももう少し掘り下げて考えるために、コミュニケーションの際に意識したい3つのポイントを詳しく見てみましょう。



まず、相手の話を聞くときにはしっかりと耳を傾け、課題や要望をクリアにしましょう。

次に、相手に対して共感を示し、いったんは話を受け止めることが大切です。具体的には話を聞くときにはうなずく、もしくは相づちを打つなどして、相手の話をちゃんと受け止めているという姿勢を示すことが重要です。

最後に、相手の話を自分なりに解釈し、相手を理解しましょう。自分の言葉で相手に確認することでお互いの理解が深まり、信頼関係へとつながるはずです。

しかし、相手の話に理解を示し、受け止めるだけではつながりは深まりません。そこで、自分の専門知識を共有することが大切になります。人から情報を得るインプットだけでなく、自分が持っている情報や付加価値などを相手に提供するアウトプットをすることで、信頼関係の構築を目指しましょう。

「この内容なら、この人にお願いしよう」「もう少し詳しく話を聞いてみたい」などという印象を相手に与えることができれば、自分ならではの強みや付加価値を伝えられるだけでなく、自分に対する信頼を確かなものにできます。

自律したキャリアを歩むのは決して容易ではありません。しかし、うまくいかない場合にもアプローチ方法を変えたり、相手の話にもう一度耳を傾けたりすることで、人と関わり合いながら自分が持つ魅力やキャリアをより充実させることができるでしょう。ただつながりの数を増やすというのではなく、まずは既存のネットワークで人とのつながりを意識してみることはじめましょう。

違いを尊重し、 アクセシビリティを 向上する

- 「違い」を知る - アクセシビリティとは？
- それぞれの違いを知り、多様性を活かす
- アクセシビリティを向上するために必要なこと

05

「違い」を知る - アクセシビリティとは？

組織やコミュニティで多様性を維持し、活かすためには、「各個人の違い」を知り、理解する必要があります。そのうえで、どうすればお互いに尊重しあい、個性を活かしながら働けるのかについて考え、取り組むことが重要です。そこで今回は、多様性についてこれまでとは少し違った視点で掘り下げていきます。

日本の障がい者状況

日本の障がい者の全体状況

- 身体障がい者（身体障がい児を含む）： **436万人**
- 知的障がい者（知的障がい児を含む）： **109万4千人**
- 精神障がい者： **419万3千人**

国民のおよそ **7.6%** が何らかの障害を有している

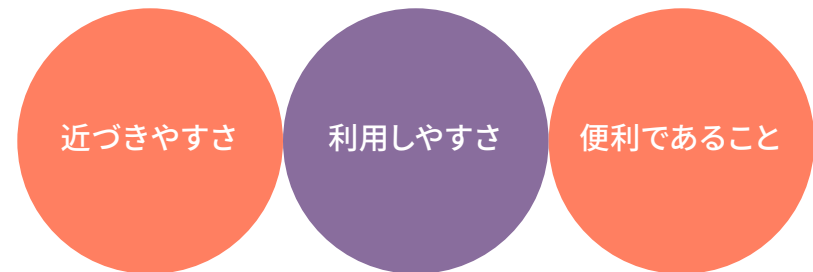
令和2年版 障害者白書（全体版） 参考資料 障害者の状況

厚生労働省の調査^{*14}によると、日本における身体障がいのある人の数は2020年時点で436万人。ひとりの人に複数の障がいがある場合もあるため、単純な合計にはならないものの、知的障がい者や精神障がい者の数も考慮すると、国民のおよそ7.6%に何らかの障がいがあるとされています。

近年では障がいのある方向けにさまざまな取り組みが進んでおり、バリアフリーはもちろん、公共施設や製品を作る際にはユニバーサルデザインが意識されています。

このような社会の変化を受けて、企業のダイバーシティに対する考え方も変化しています。多様性を掲げるだけでなく、すべての人が自分らしく、能力を活かすことのできる環境を作るという、ウェルビーイングの視点を含めた具体的なアクションを起こすことが急務となっているのです。実際に、多くの企業で既存の組織はもちろん、カルチャーやシステムを見直す動きが高まっています。その中でも「アクセシビリティ」が注目を集めています。

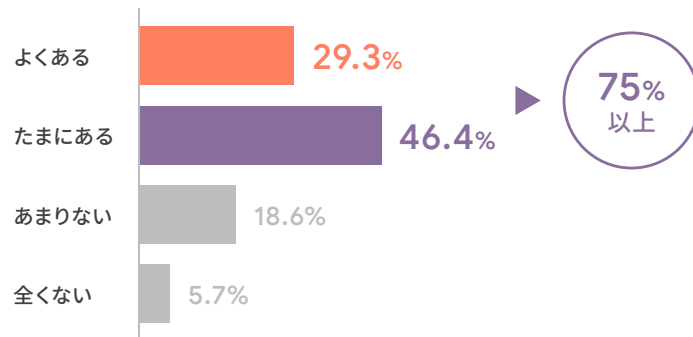
「アクセシビリティ」とは



アクセシビリティには「近づきやすさ」や「利用しやすさ」「便利であること」などの意味があります。また、「利用者が機器・サービスを円滑に利用できる」という場合にも使われます。そして今、障がいの有無にかかわらず、すべての人が情報にアクセスできる「情報通信アクセシビリティ」が求められています。

たとえば、ウェブアクセシビリティの場合、障がいのある人だけでなく、高齢者や外国人も含めた誰もが、ホームページ等で提供される情報や機能を支障なく利用できる状態になっている必要があります。

「パソコン利用時に必要な情報が見つからない、
手続きが最後までできなかったことがよくある。もしくはたまにある」



あらゆる人が情報の受け手になりえることを想像したうえで
ウェブアクセシビリティに配慮する必要があります

日経BPコンサルティング「12月3日～9日の「障害者週間」に考える「障害者のインターネット利用実態調査」(視覚障害者)」

こちらは障がい者のインターネット利用実態に関する調査 *15 です。実に75%と半数以上もの人が必要な情報にアクセスできなかった経験があることがわかります。

Googleには「世界中の情報を整理し、世界中の誰もがアクセスできるように、使えるようにする」というミッションがあります。情報にアクセスする＝単にパソコンやスマートフォンといったデバイスで情報が得られるということではありません。情報を通して、これまで行けなかったところに行きやすくなる、あるいは知りたかったことを学べるといった、よりインクルーシブな体験ができるようにすることが、Googleが目指すアクセシビリティです。Googleでは、多様性を文化の一部として組み込み、組織のミッションを各個人が理解し、多角的に物事を捉えることで、障がいのある人だけのためではなく、すべての人にとってのアクセシビリティを向上させることを目指しています。

それぞれの違いを知り、 多様性を活かす

アクセシビリティを理解し、実践していくためには、ユーザーやクライアント、チームメンバーなど、あらゆる人の違いについて知ることが欠かせません。違いを知るといことは、あらゆる人のバックグラウンドや現状を知ることでもあります。

ここからは、アクセシビリティに取り組むための2つのステップをご紹介します。

Step

1

多様性を活かす

Googleではプロダクト開発の際、初期段階からユーザーの多様性と向き合い、一人ひとりにとって役に立つプロダクトづくりを目指しています。プロダクトインクルージョンチームの責任者であるAnnie Jean-Baptisteは、SNSのアプリで肌の色を補正する機能を見て、人種や性別がプロダクトにどのような影響を与えるのか考えるようになりました。彼女は、一人ひとりにとって役立つプロダクトを作るためには3つのポイントが重要であると語っています。それは「開発段階から公平性を考慮すること」「あらゆるニーズに対応すること」、そして「常にテストし続けること」です。

たとえば、開発途中やリリース直前に「このままでは使えない人がいる」と気づくことはよくあります。しかしGoogleでは、プロダクトの開発初期段階から公平性を考慮することで、社会的にマイノリティと呼ばれるような人々が疎外感を受けたり、不利益をこうむったりするリスクを減らすよう努めています。

「あらゆるニーズに対応すること」も大切なポイントです。現時点で問題がなくても「現在および将来のユーザーにとっても意味があるプロダクトになるのか」など、あらゆるニーズに対応する必要があります。またニーズに対応しようとした結果、さらなる改善が必要になるケースもありますが、ここで大切なのは「常にテストし続けること」です。一度何かを作ってリリースしたら終わりではなく、定期的かつ継続的にプロダクトをチェックすることはダイバーシティ&インクルージョンの観点からも非常に重要です。

一人ひとりにとって役立つ プロダクトを作るために

開発段階から
公平性を考慮する

アイデア出しからプログラムの作成、ユーザーリサーチや UX デザイン、マーケティングなど、開発の初期段階からすべてのプロセスにさまざまな声を反映させることで、より多くの人に役立つプロダクトが生まれます。

あらゆるニーズに
対応する

人種や性別、年齢、教育、地域といったあらゆる多様性を考慮し、2000人以上からなるインクルージョン・チームの視点をプロダクトに反映することで「現在および将来のユーザーにとっても意味があるものになるか」を問い続けます。

常にテストし続ける

毎年何千人もの従業員がプロダクトのテストを行います。1つのチームだけでなく、組織全体で定期的に検証を行い、外部調査も取り入れることで「インクルーシブであるか」を継続的にチェックします。

Step
2

多様性を維持する

2つめのステップである「多様性を維持する」について、さまざまな業界や組織における多様性の構築やマイノリティの人々のキャリア形成などを目的とした取り組みである Rare with Google のアドバイザーを務める David Slocum 氏は Think with Google で、個の尊重とは違いを尊重すること、そして多様な人材を確保するために大事なこととして下記3つのポイントが特に重要だと語っています。

話し合いや
リサーチを通じて、
メンバーを理解する

多様性を理解し、
実践するための
トレーニングを行う

スポンサー、
メンター、Allyship など、
支え合うことのできる
ネットワークを作り、
多様なコミュニティへ
参加する

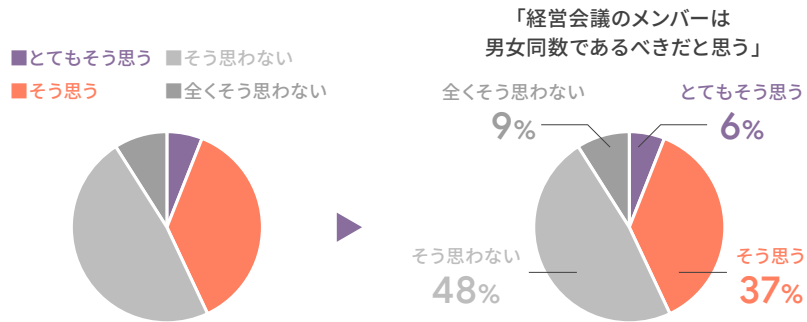
Google では ERG (Employee Resource Groups) と呼ばれる、社員によるコミュニティに多くの投資をしています。会社とコミュニティにおける多様性をサポートするという共通認識のもと、さまざまな社員が多様なコミュニティに参加しています。たとえば、女性、障害者、LGBTQ+ などといった当事者やその周囲の人をサポートする「Allyship」の考え方を世界30か所以上のメンバーと体感的に学ぶ「It's Up To Me」プログラム、マネージャー向けのトレーニング「Disability fundamentals for manager」、他にも社内スポンサー制度や性別を問わない職場復帰プログラムなどがあげられます。

多様性に関する取り組みは、一部の人だけでは良いものになりません。組織におけるあらゆる立場、職種の人が考えるだけでなく、行動し、それを一連の取り組みとして続けることが新たな学び、気づきにつながります。

アクセシビリティを向上するために必要なこと

ここからはアクセシビリティをより向上させるための実践的なヒントを2つ、ご紹介します。まずは、わかりやすく伝えるということです。普段からできることとして、たとえば重要な内容はテキストで表記する、明確でシンプルな構成にする、そして動画にキャプション（字幕）をつけることなどがあげられます。さらに、視認性を上げるためにハイコントラストモードをオンにする、といったことも見やすさ、わかりやすさの向上につながります。

重要な情報はテキストで表記しましょう



またグラフや図で情報を伝える場合、大事な数字はスピーカーノートやグラフで見せるだけではなく、テキストでも表示することなども重要です。色使いや言葉だけで内容を表してしまうと、色の判別が難しい人や聴覚障がいのある人、高齢者などにとって情報が読み取りづらくなります。左のグラフだと、タイトルがないため内容が把握しづらいうえ、どこからどこまでが何の数字を指しているのかが見えてきません。しかし右のようにグラフにタイトルをつけ、どの数字が何を表しているのか補助線を入れたり、数字を大きくしたりすることで、より伝わりやすいデータになります。

スクリーンリーダー（読み上げソフト）を活用して情報をよりアクセシブルにする



コンピューターの読み上げソフト

スクリーンリーダーを使用することで、パソコンやスマートフォンの画面が見えなくても文章を作成したり、メールを送ったり、WEB ページを閲覧することが可能になります。

ツールを活用するという方法もあります。

固定キー機能を使用すれば、入力作業をより簡単にすることができます。音声認識機能も、入力作業の負担軽減につながります。

ほかにもスクリーンリーダーといった、情報を音声で読み上げてくれるソフトも便利です。このような機能を使用すれば、パソコンやスマートフォンの画面が見えなくても文章を作成したり、メールを送ったり、ウェブページを閲覧することも可能になります。こちらで紹介したのはあくまでも一部ですので、ぜひいろいろなツールをご自身でも一度使用して、体験してみることをおすすめします。

Google のチーフ・ダイバーシティ・オフィサーである Melonie Parker は、Think with Google で「アクセシビリティは、インクルージョンを語るうえでは欠かせない要素です。異なる価値観、バックグラウンド、経験を持つ人々が最大限スキルを発揮し、お互いに協力し合える職場を確保することが、インクルージョンを形成する第一歩になります」と語っています。多様な人材を活かし、よりよい組織やチームを作り上げていくため、そして一人ひとりが互いの違いを知り、尊重しながら働いていくため、できることから一緒にはじめていきましょう。

参考文献・サイト一覧

- 01 *1 McKinsey Women in the Workplace (2016)
AAUW Barriers & Bias: The Status of Women in Leadership
BBC News Japan 世界の9割の男女が女性に偏見、国連ジェンダー調査で明らかに
- *2 Harvard Business Review: Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified
The Role of Gender Stereotypes in Hiring: A Field Experiment
- *3 リクルートワークス研究所 Works 150 号 特集 組織を蝕む無意識のバイアス
- *4 Forbes JAPAN 男性に「ゲタをはかせていた」無意識の偏見の正体
- 02 *5 世界経済フォーラム ジェンダー・ギャップ指数 2020
- *6 Google re:Work「効果的なチームとは何か」を知る
- *7 &samhoud consultancy The highest performing teams share one common trait: Psychological safety
- *8 Google「働き方のこれからをつくろう。」ガイドブック
- 03 *9 BIZREACH「新型コロナウイルス感染症拡大をきっかけに、約6割がキャリア観に変化、うち9割以上が「企業に依存しないキャリア形成が必要」と回答」
- *10 リクルートワークス研究所「若手のリレーションづくりを阻害する『現状維持バイアス』」
- *11 Jenny Blake, Pivot
- *12 Frank Battiston「3 Keys to Career Success: The Pieces of PIE」
- 04 *13 リクルートワークス研究所 Web 連載 労働政策で考える「働く」のこれから より 図表3 所属コミュニティと「キャリア展望」の関係（出所：人生100年時代のライフキャリア）」
- 05 *14 令和2年版 障害者白書（全体版）参考資料 障害者の状況
- *15 日経 BP コンサルティング「12月3日～9日の“障害者週間”に考える「障害者のインターネット利用実態調査」（視覚障害者）」

