



第263号 - 2026年6月



帰属意識、 アイデンティティ、 健康的な生活のあり方



<http://www.myhdspace.com/>

SCAN TO READ

◆インフルエンサー 6月号を読む:
「リーダーシップ&変革への展望」を外先で読む! ◆





PERSONAL EFFECTIVENESS

業務、それ以上のことを背負うということ

By Ho Sheau Huey – Consultant – Solution, Innovation & Excellence, Human Dynamic Group

1

TEAM EFFECTIVENESS

無意識の偏見を乗り越えるリーダーシップ

By Sonia Hillary – Consultant – Solution, Innovation & Excellence, Human Dynamic Group

2

ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

連帯のその先へ、日常の実践

By Sharmini Karim – Managing Director – Malaysia, Singapore, Australia & New Zealand

3

WELLNESS CORNER

休憩の取り方は人それぞれ異なる

By Xin Yuan Low – Director – Solution, Innovation & Excellence, Human Dynamic Group

4

SPECIAL EDITION

キャンペーン終了後に取り組むべきこと

By Shalini Gunarajan – Senior Consultant, Human Dynamic Malaysia

5

IN
THIS
ISSUE:

業務、

それ以上のことを背負うということ



会議室やチームの懇親会に足を踏み入れたとき、人は無意識のうちに何を確認しているのでしょうか。

マイノリティの立場にある人は、こうした場面で自分が「マイノリティな存在」であることを強く意識することがあります。この孤立感の現れ方はさまざまです。例えば、技術部門で唯一の女性、経営陣の中で唯一のマイノリティグループ出身者、画一的な企業文化の中で働く神経多様性（ニューロダイバーシティ）のある社員、あるいは急成長するスタートアップ企業で最年長の社員、といった場合などが挙げられます。

人は一般的に、自分と似た経験や背景を持つ仲間と囲まれていると安心感を覚えます。しかし、そのようなつながりを見いだせないマイノリティの社員は、常に周囲に気を配りながら行動する状態に置かれがちです。仕事そのものに集中するのではなく、組織内の人間関係や力学を読み取り、自分との違いがどのように受け止められるかを気にし、発言する前は一言一句を慎重に吟味することになります。

こうした内面的な自己検閲は、目には見えない大きな負荷となって蓄積します。その結果、エネルギーや創造性が奪われ、本来発揮できるはずのパフォーマンスや成果にも影響を及ぼします。また、「その場で唯一の存在」であることは、いわゆるスポットライト効果も生み出します。成功も失敗も必要以上に注目されやすくなり、その人個人の評価にとどまらず、所属する集団全体の代表として見られることも少なくありません。

LeanIn.Org と McKinsey & Company による『Women in the Workplace Report 2018』¹⁾でも、このような現象が報告されています。組織内で少数派の立場にある社員は、他の同僚よりも注目を集めやすい傾向があります。また、自分の言動が所属するグループ全体の印象に影響を与えるのではないかとプレッシャーを感じることも少なくありません。一つのミスが、自らの属性に対する固定観念や偏見を強めるものとして受け取られるのではないかと不安を抱えながら働いている人もいます。さらに、少数派の社員は「代表性」に対するプレッシャーも抱えています。ダイバーシティや採用、組織文化に関する議論では、本人の専門分野や意向にかかわらず、自身のアイデンティティや経験について意見を求められる場面が少なくありません。

こうした状況に対応するため、多くの人は組織の主流文化に合わせて振る舞おうとします。話し方や行動様式、ときには服装まで変えることで、短期的には偏見や不利益を避けられるかもしれませんが、しかし、そのような自己調整を続けることは大きな負担となります。

McCluney et al.の研究（2019）では、こうした継続的なコードスイッチングが認知資源を消耗させ、仕事のパフォーマンスに影響を及ぼすことを明らかにしています。また、周囲に合わせようと過度に努力することで、自分らしさを発揮しにくくなり、燃え尽き症候群につながる可能性があります。



個人レベルの実践計画

1. 意識的な選択としてのコードスイッチング



コードスイッチング（状況に応じて言葉遣いや行動様式を使い分けること）を、意図的なプロフェッショナルとしての選択肢として捉えることも有効です。職場での役割としての自分と、本来の自分との間に適切な心理的境界線を設けることで、常に自分を取り繕い続けることによる精神的な消耗を軽減できます（McCluney et al., 2019）。組織に適応するための行動変容を、日々繰り返さなければならない義務ではなく、自らの意思で活用できるキャリア上のツールとして位置づけることで、その心理的負担は大幅に軽減されます。

2. マイクロアグレッションには、繊細な働きかけで対応



自立たない形で表れるマイクロアグレッション（無意識の偏見や排除につながる言動）に直面したとき、マイノリティの立場にある人には、沈黙するか正面から対立するかという対応に限らず、他の選択肢もあります。Sue et al. (2019) は、「マイクロインターベンション（microinterventions）」という考え方を提唱しています。これは、職場の良好な関係性を損なうことなく、発言の背景にある思い込みや偏見について、発言者自身に気づきを促すための低リスクな対応手法です。例えば、「そのように考えた理由をお聞きしてもよろしいですか」といった問いかけが挙げられます。こうした質問は、自身の心理的な境界線を守ると同時に、相手に自らの発言を振り返る機会を提供します。また、やり取りに伴う精神的な負担をマイノリティの当事者だけが背負い込む状況を防ぐ効果も期待できます。

3. 支え合えるネットワークを築く



マイノリティの立場にある社員は、直属のチームだけに支援を求める必要はありません。日々直面している経験や課題を、同僚に十分に理解してもらえないとは限らないのです。社内の従業員ネットワーク（ERG）や他部門のメンター、さらには社外の専門家コミュニティなどを通じて人とつながりを築くことは、心理的な支えや自分の存在が認められているという実感を近づけます。ありのままの自分を受け入れてくれるコミュニティの中で帰属意識を取り戻すことは、アイデンティティを隠しながら働くことのストレスや燃え尽き症候群を和らげるため非常に効果的であると示されています（Cortopassi, Quinn & Nicolas, 2024）。

4. 「代表する」という重荷を手放す



個人が、特定の集団全体を代表しているわけではないことを忘れてはなりません。個人の失敗や成功は、集団全体を定義するものではないことを認識しましょう。Thompson & Sekaquapewa (2002) の研究によると、自分が「同じ立場にある人々全体を代表している」と意識するほど、失敗への心理的な負担が大きくなり、パフォーマンスにも悪影響が及ぶことが示されています。日々の仕事において、自らの成果や行動を常に集団全体への期待や評価と結び付けて考えるのではなく、一人の専門職として捉えることが重要です。そうした意識を持つことで、本当に注力すべき業務や目標にエネルギーを向けられるようになり、より高いパフォーマンスの発揮にもつながります。



主な内容

「その場で唯一の存在」であることに伴う目に見えない負担は、時として仕事への集中を妨げることがあります。しかし、マイノリティの立場にある社員が組織に適応する方法を身につけ、偏見から自らを守るための適切な境界線を設けるとともに、「集団全体を代表する」というプレッシャーを手放すことができれば、その負担は大きく軽減されます。そうすることで、心理的なエネルギーを守りながら、本当に重要な業務に集中できるようになります。その結果、より高いパフォーマンスを発揮し、自らの力を最大限に生かすことにつながります。

- 参考文献：
- Leikin.Org and McKinsey & Company. (2018). Women in the Workplace 2018. <https://womenintheworkplace.com/2018>
 - McCluney, C. L., Robottom, K., Lee, S., Smith, R., & Major, M. (2019). The costs of codeswitching. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/11/the-costs-of-codeswitching>
 - Sue, D. W., Altschid, S., Award, M. N., Glosner, F., Coile, C. Z., & Mendez, N. (2019). Disarming racial microaggressions: Microintervention strategies for targets, white allies, and bystanders. *The American Psychologist*, 74(1), 128–142. <https://doi.org/10.1037/amp0000296>
 - Cortopassi, A. C., Quinn, D. M., & Nicolas, G. (2024). Identity concealment, burnout, and therapeutic relationship quality among psychology trainees with concealeable stigmatized identities. *PLOS ONE*, 19(9). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0290897>
 - Thompson, M., & Sekaquapewa, D. (2002). When being different is detrimental: Solo status and the performance of women and racial minorities. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 2(1), 183–203. <https://doi.org/10.1111/j.1530-2415.2002.00037.x>



Sheau Huey Ho
Consultant, Solution
Innovation & Excellence,
Human Dynamic APAC



LEAD

IDEAS

SKILLS

無意識の偏見 を乗り越える リーダーシップ



ある管理職は、「全員参加できるはずだ」と考え、夜遅い時間に会議を設定します。また、あるチームリーダーは、「すでに多くの仕事を抱えているだろう」と考え、子育て中の社員に重要なプロジェクトを任せることをためらいます。さらに、会議中に発言しなかった社員は「意欲が低い人」という評価を受けてしまうこともあります。こうした判断の多くは、必ずしも悪意から生まれるものではありません。

私自身も大学卒業後の就職活動中に、無意識の偏見を示す発言をした経験があります。当時、私は管理職は男性であることが当然だと思い込み、その前提で話をしてしまいました。後になってその思い込みを指摘されたとき、自分自身に大きな衝撃を受けました。「なぜ私はそのように考えたのだろうか」そう自問した経験は、自分の物事の見方を大きく見直すきっかけとなりました。

我々の判断や行動には、配慮のつもりや思い込み、過去の経験から生まれた固定観念が無意識のうちに影響を与えることがあります。そして、そのような無意識の偏見は、まるで見えない「オートパイロット」のように、職場の文化や意思決定のあり方を形づくっているのです。今日のアジアの職場では、一つのチームに、異なる世代や言語、文化的背景を持つ人々が共に働いています。

育児や介護を担う社員、海外赴任者、ニューロダイバーシティのある社員など、多様な人材がいます。つまり、多様性はすでに我々の身近にあります。そして、インクルージョンとは、そうした一人ひとりが安心して意見を述べ、組織に参加できる環境をつくることです。

しかし、リーダーは無意識のうちに思い込みに基づいて判断してしまうことがあります。例えば、働ける時間帯やコミュニケーションの取り方、キャリアへの考え方、家庭での責任、発言の多さ、さらには「プロフェッショナルらしさ」に対する固定観念などです。こうした思い込みは、機会の与え方や評価、信頼関係に影響を及ぼすことがあります。McKinsey & Company (2020) の調査では、84%の社員が職場で何らかのマイクロディスクリミネーションを経験したと回答しています。また、組織への帰属意識が高い社員ほど、仕事への意欲や組織へのコミットメントも高いことが分かっています。

インクルーシブ・リーダーシップとは、完璧な言葉遣いを身につけることでもなく、「間違ったことを言うてはいけない」と恐れることでもありません。優秀なリーダーは、推測ではなく質問をし、状況に応じて柔軟に対応し、常に相手への敬意を忘れません。その積み重ねが、誰もが力を発揮できる職場づくりにつながります。

管理者向け
実践的なガイド

意思決定を行う前に、勝手な前提や思い込みを確認

リーダーは、社員が置かれている状況を勝手に想像し機会を割り当ててはなりません。例えば、「子育て中なら出張は難しい」「経験が浅いのでプレゼンテーションは任せられない」などと決めつけるのではなく、オープンかつ公平に対話するべきです。決定を下す前に、自分の前提や思い込みが影響していないかを一度立ち止まって確認しましょう。

より多くの参加を促す表現を使う

小さな言葉の違いが、大きな違いを生み出します。「それはできますか」ではなく、「成功するためにどのようなサポートが必要ですか」と聞くことで、前向きに参加しやすくなります。インクルーシブな言葉遣いは、会話を堅苦しくしたり過度に慎重にしたりすることなく、誰もが安心して意見を伝えられる心理的安全性を育むための大切な工夫です。

チームのルールや文化に柔軟性を持たせる

さまざまな地域や文化的背景が共存するアジア・太平洋地域のチームにおいて、柔軟性は包括的な文化を形成する上で、社員を沈黙の中で離脱に追い込んでしまう要素にもなります。定例会議の時間を固定せず、調整したり、宗教上・文化上の祝日を尊重したりすることが大切です。また、夜遅くまで働く人だけを高く評価するような対応は避けるべきでしょう。小さな工夫の積み重ねが、誰もが安心して活躍できる組織づくりにつながります。

行動で連帯を示す

アライシップ（連帯）とは、目立つパフォーマンスではありません。日々の小さな行動の積み重ねです。会議で誰かの発言が過られたときにフォローすること、良いアイデアを出した人に適切に功績を帰すること、偏見に基づく発言や行動を見逃さず声を上げることなどです。こうした一貫した行動が、誰もが尊重される職場づくりにつながります。

リーダーが行うべきこと
止めるべきこと

DO

- 決めつける前に、まず尋ねる
- さまざまなコミュニケーションツールを認める
- 評価や批判ではなく、柔軟性を重視する文化をつくる
- 声が届いていなかった社員の意見にも耳を傾ける
- 一人ひとりの違いを尊重しながら、つながりや帰属意識を育む
- 自分自身も学び続けていることを率直に認める

DON'T

- 「みんな同じ」であることを公平性と勘違いしない
- 社員に多様性教育の役割を押し付けない
- 成果より目に見える「出席と対面勤務」を優先しない
- 固定観念に基づいてのユーモアは避ける
- 多様性・公平性・包容性 (DEI) を人事部門 (HR) だけの責任と考えない



デロイトインサイト (2016) の調査によれば、インクルーシブなリーダーは、公平性を重視し、相手を理解しようと努め、一人ひとりの違いを尊重する姿勢を一貫して示しています。こうしたリーダーシップは、組織に大きな効果をもたらします。大切なのは、社員が自分らしさを隠すことにエネルギーを費やすのではなく、その力を仕事や価値創造に向けられる環境を作ることです。

これからのアジア太平洋地域においてのリーダーシップに求められるのは、すべての答えを持つリーダーではありません。まず相手の声に耳を傾け、その上で慎重な判断を下せるリーダーです。



Sonia Hillary

Consultant - Solution,
Innovation & Excellence,
Human Dynamic APAC

参考文献：
 • McKinsey & Company, (2020), Understanding organizational barriers to a more inclusive workplace. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/understanding-organizational-barriers-to-a-more-inclusive-workplace>
 • Deloitte Insights, (2016), Six signature traits of inclusive leadership. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html>



連帯連帯のその先へ 日常の実践

最近、『ブラダを着た悪魔2』を観る機会がありました。作中のチームミーティングの場面で、ミランダの秘書が、多様性・公平性・包含性（DEI）の観点から誤解を招く可能性のある表現を使わないよう助言するシーンがありました。その場面を見ながら、私はある疑問を抱きました。

職場でDEIについて考えるとき、本当に重要なのは言葉選びに細心の注意を払うことなのでしょうか。誰かを傷つけることを恐れて発言を控えたり、問題提起そのものを避けたりすることが、マイノリティの人々を支えることにつながるのでしょうか。それとも、単に形式的にDEI方針を守っているだけなのでしょうか。インクルーシブな組織文化は、DEIの制度や方針だけで実現されるものではありません。社員一人ひとりが安心して働き、尊重され、支えられていると感じられる日々の行動の積み重ねによって育まれるものです。

そのためには、「連帯（Allyship）」を実践するための3つのステップがあります。

第一のステップは「認識」です。自分の偏見や特権を見つめ直し、組織や社会の中に存在する不平等に気づくことです。

第二のステップは「行動」です。差別や不公平な扱いを見過ごさず、自らの影響力を使って声を上げることです。

そして第三のステップは「実践」です。日々の行動や職場での習慣を振り返りながら、インクルーシブな姿勢を継続的に行動で示していくことです。

本稿では、このうち第二のステップである「行動」に焦点を当てます。

連帯を築くための、下記の「3S連帯モデル」を通じて、職場でどのような実践ができるのかを考えていきます。

SEE

the Moment

- ▶ 立ち止まり、日常の中にある疎外のサインに目を向ける
 - ◎ 会議などの場で、特定の人の発言が何度も遮られていないでしょうか？
 - ◎ 誰かの意見が十分に聞かれないまま、会話から取り残されていないでしょうか？
 - ◎ 悪意はなくても、誰かを不快にさせる冗談や発言が見過ごされていないでしょうか？
 - ◎ 育児や介護といったケア責任、性別、人種、出身地、あるいは仕事の能力について、無意識のうちに思い込みや先入観を持っていないでしょうか？

SPEAK

with Intention

- ▶ 行動を起こしてください！どんなに小さな行動でも、その積み重ねは大きな変化につながります。
 - ▶ 誰かの発言が途中で遮られたときは、「今、〇〇さんが話していたので、続きを伺いましょう」と声をかけてみましょう。
 - ▶ より多くの人が会話に参加しやすくリードしましょう。「〇〇さんはどう思いますか？」と声をかけましょう。
 - ▶ 思い込みや先入観に基づく発言があった場合は、「一度本人に確認してみてもどうでしょうか」と促すことも大切です。推測で判断せず、本人に率直に尋ねることを心掛けましょう。
- これは誰かと対立するための敵対的なアプローチではありません。疎外的な行動を自にした際には、堂々と声を上げることが重要です。このような実践は、リーダーシップに対する信頼と感情的な安全感を築く基盤となります。

SUPPORT

Consistently

- ▶ 連帯（Allyship）は、支持の意志を一貫して行動で示すことで、より強固になります。
 - ▶ 成果を上げた人がいれば、公の場でその貢献を認めましょう。
 - ▶ 潜在的な問題を抱えていたり、困っているように見えたときは、個別に声をかけ状況を確認しましょう。
 - ▶ その場にはいない人に対しても、必要な支援を行いましょう。
 - ▶ 社員一人ひとりの家庭環境や個人的な事情にも配慮し、仕事と生活の両立を支える柔軟な環境づくりに努めましょう。
- このような実践が積み重ねることで、連帯は単なる象徴やアイデアにとどまらず、実際に機能する制度へと進化します。

Sharmini Karim
Direktur Pelaksana - Malaysia,
Singapore, Australia & Selandia Baru





一週間にわたる会議や顧客・同僚との打ち合わせが続いた後、皆さんはどのようにエネルギーを回復しているのでしょうか。

私のような内向的なタイプにとっては、一人で静かに過ごす時間が何よりのリフレッシュになります。家でゆっくり過ごしたり、本を読んだり、好きな文章や記事に目を通したりするだけでも、気持ち落ち着き、エネルギーを取り戻すことができます。一方で、私の親しい友人はまったく反対のタイプです。その友人にとっては、人と交流すること自体が活力の源になっています。友人と食事をしたり、楽しい活動に参加したり、多くの人と時間を共有したりすることで、むしろエネルギーが湧いてくると言います。そして、そのような時間を過ごした後は、心も体も軽く感じられるそうです。

私たちは、「十分な睡眠を取る」「リラックスする」「休暇を取る」「運動をする」「瞑想をする」といったセルフケアのアドバイスをよく耳にします。もちろん、これらはいずれも効果的な方法です。しかし、休息や回復のあり方は人それぞれです。性格や生活環境、日々の責任によって、自分に合った回復方法は異なります。例えば、小さな子どもを育てている人や、高齢の家族の介護を担っている人にとっては、十分な休息の時間を確保すること自体が大きな課題となることもあります。

私自身、時には誰かの期待や要望に応えることをいったん脇に置き、一人で静かに過ごす時間を強く求めることがあります。また、人によっては、長時間の休息よりも、短い休憩をこまめに取る方が効果的な場合もあります。会議が続くのを避けたり、「常に対応可能でなければならない」というプレッシャーから距離を置いたりすることで、心身の負担を軽減できるからです。特に、周囲からは見えにくい健康上や慢性的な疲労、身体的な制約を抱えている人にとっては、自分に合ったペースで休息を取ることが重要になります。

このように、すべての人に当てはまる万能なウェルビーイングの方法は存在しません。自分にとって何がエネルギーを回復させるのかを考える前に、まず何がエネルギーを消耗させているのかを理解することが大切です。その原因が見えてくると、休息や回復は単なる気分転換ではなく、自分に合った目的のある取り組みへと変わります。

では、我々はどのように休息の取り方を見直していけばよいのでしょうか。

休憩の 取り方は 人それぞれ異なる



Xin Yuan Low

Director - Solution, Innovation & Excellence, Human Dynamic APAC

1 自分のエネルギーを奪っているものを見極める

サンドラ・ダルトン・スミス博士は、著書『Sacred Rest(聖なる休息)』の中で、「休息とは単に睡眠を取ることではない」と述べています。同氏のフレームワークによれば、疲労には身体的なものだけでなく、精神的、感情的、社会的、感覚的、創造的、そしてスピリチュアルなものなど、さまざまな種類があります。そのため、十分に休んだはずなのに「なぜか回復した気がしない」と感じることがあります。例えば、しっかり睡眠を取っているにもかかわらず疲労感が続いたり、仕事が空虚で単調に感じられたり、自分らしさのつながりを見失ったように感じたりする場合、それは身体的疲労ではなく、「スピリチュアルな疲労」かもしれません。そのようなときに必要なのは、さらに長く睡眠を取るのではなく、「なぜ自分はこの仕事をしているのか」という目的や意味と改めて向き合う時間です。

自分のエネルギーが何によって奪われているかを理解するほど、休息や回復の方法もより意識的で効果的なものになります。

2 罪悪感に支配されそうな瞬間に、自分に問いかける

我々はよく、周りの人からどう見られているかを気にするあまり、在宅勤務中でも必要以上にオンライン状態を続けたり、メッセージにすぐ返信したり、すでに疲れているにもかかわらず依頼を引き受けてしまったりすることがあります。しかし、このようなプレッシャーは、実は大きなエネルギーの消耗につながっています。まずは、そのような行動パターンに気づくことが変化への第一歩です。そして、自分自身に問いかけてみましょう。「今、本当に必要なことなのだろうか。それとも、罪悪感から反応しているだけなのだろうか。」時には、理由を探さずに休むことを自分自身に許すことが、心身の健康にとって良い選択となる場合もあります。

3 疲労が蓄積する前に、日常の小さな回復の時間を意識的に確保する

回復のために、必ずしも大がかりなことをする必要はありません。休暇を取ることも効果的ですが、日々の中で継続して行う小さな習慣が大事です。例えば、会議と会議の合間に一息つくこと、昼休みにパソコンやスマートフォンから離れること、軽く散歩をすること、仕事を終える時間を決めておくこと。こうした小さな工夫は、疲労が深刻な状態にまで蓄積されることを防ぐ助けになります。そして何より大切なのは、自分に合った回復方法を見つけることです。自分の心と体の声に耳を傾け、無理なく続けられる習慣を取り入れていきましょう。

4 リーダーとして、自らの行動が組織にどのようなメッセージを発信しているかを常に意識する

組織文化は、日々の小さな行動の積み重ねで形成されます。例えば、夜の方が仕事を感じるという理由で夜遅くメールを送信した場合でも、受け取った側は、「今すぐ対応しなければならぬのでは」というプレッシャーを感じるかもしれません。メールの送信予約機能を活用すること、集中して仕事をする時間を確保すること、そしてリーダー自身が健全なワークライフバランスを実践すること。こうした日々の小さな行動が、周囲の働き方や価値観に少しずつ影響を与えながら形づくられていくのです。

回復のあり方は、本質的にも個人的なものです。何が自分のエネルギーを奪っているのかは必ずしも明確ではなく、エネルギーを回復させる方法も人それぞれ異なります。だからこそ、一人ひとりの違いを尊重することが大切です。よりインクルーシブな職場づくりは、そうした小さな違いを受け入れる余地を組織の中につくることから始まるのかもしれない。

参考文献：

• Dalton-Smith, S. (2017). Sacred Rest: Recover Your Life, Renew Your Energy, Restore Your Sanity. Faith+Woods.

キャンペーン終了後に

取り組むべきこと



プライドマンス(Pride Month)期間中は、レインボーロゴの使用や社内キャンペーン、SNSでの発信、イベントの開催など、さまざまな取り組みが行われます。これらは、多様性への理解を広げるうえで大切な活動です。しかし、プライドマンスが終わった後にこそ、組織は自らに問いかける必要があります。

「その後、私たちは何をしているだろうか。」DEI(多様性・公平性・包括性)は、特定の期間だけ取り組むものではありません。イベントやメッセージの発信だけでなく、日々の職場の中で実践されてこそ意味があります。社員が安心して意見を言えるか。自分が尊重されていると感じられるか。公平に機会が与えられているか。こうした日々の経験が、真のインクルージョンにつながります。

DEIの取り組みが進んでいる企業では、インクルージョンを一時的な施策ではなく、組織文化の一部として捉えています。リーダーの行動やコミュニケーション、意思決定、人事制度の中に、その考え方が自然に根づいています。プライド月間に、性的マイノリティ(LGBTQ+)の社員を称えることは重要です。しかし、持続的なインクルージョンを実現するためには、採用や人材登用、福利厚生、組織文化などについて、一年を通じて取り組み続けることが欠かせません。

また、リーダーには、不快な対話や無意識の偏見、マイクロアグレッション(無意識の差別的言動)が起こった際、この状況を尊重しつつ適切に解決する能力と自信が求められます。

そして、インクルージョンの実践は、必ずしも目立つ取り組みばかりではありません。むしろ、その多くは日常の小さな場面に表れます。例えば、「誰に成長の機会が与えられているか」「会議で誰の意見が尊重されているか」「社員は評価や批判を恐れずに本音を話せるか」「組織に馴染むには自分らしさの一部を隠さなければならないと感じていないか」といった瞬間です。

今の時代において、社員は、これらの要素をこれまで以上に鋭く注視しています。これらは、組織が外部に向けて何を発信しているかだけでなく、そのメッセージと実際の職場文化が一致しているかどうかにも注目しています。インクルージョンが日常的に実践されている組織では、社員は組織への信頼や帰属意識を深め、仕事への意欲やエンゲージメントも高まります。

プライドマンスは、その第一歩となる大切な機会です。しかし、真のインクルージョンは、キャンペーンが終わった後の毎日の積み重ねによって育まれます。持続的なDEIを実現するためには、象徴的な取り組みにとどまらず、組織文化そのものを変えていこうとする継続的な努力が欠かせません。そのためには、リーダーの責任ある行動と長期的なコミットメントが求められます。

Reflection

- ・ 認識改善キャンペーンが終了した後も、包括性を向上させる努力が組織内でどのように続けられていますか？
- ・ さまざまな背景を持つ社員は、常に心理的に安全であると感じていますか？
- ・ リーダーが包括的な行動を実践するよう促し、その責任を果たさせる方法は何でしょうか？
- ・ 多様性・公平性・包括性は、我々の日常の職場文化に深く根付いているのでしょうか。それとも、特別な行事やお祝いの際にのみ表れるのでしょうか？



Shalini Gunarajan

Senior Consultant,
Human Dynamic
Malaysia