

# Diversity, Equity & Inclusion (DEI)

## リテラシー<sup>けんしゅう</sup>研修



# 01 Diversity, Equity & Inclusionとは

02 <sup>たようせい</sup>多様性<sup>りかい</sup>を理解する

03 <sup>たようせい</sup>多様性<sup>じゅよう</sup>を受容する

04 <sup>たようせい</sup>多様性<sup>い</sup>が活かされるために

05 アンコンシャスバイアス<sup>かんが</sup>を考える

06 「はたらいて、笑<sup>わら</sup>おう。」に向<sup>む</sup>けて



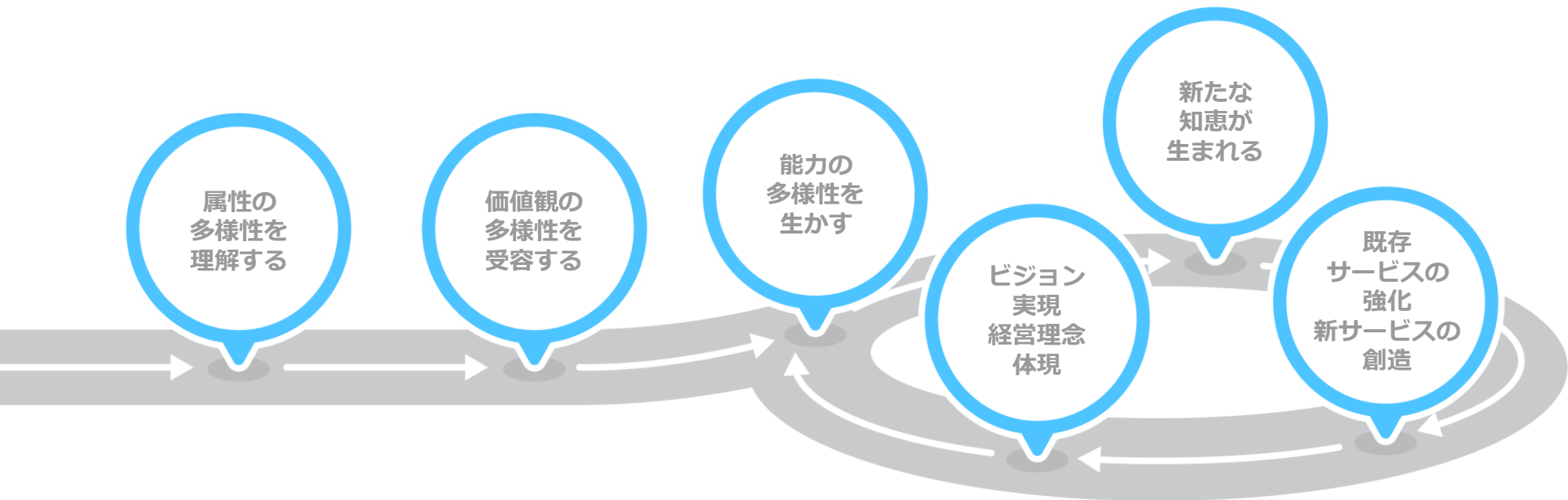
DEIとは何か

Diversity, Equity & Inclusionとは



はじめに、  
DEIとは<sup>なに</sup>何かを<sup>かんが</sup>考えてみましょう。

DEIとは、「多<sup>た</sup>様<sup>よう</sup>性<sup>せい</sup>にあふれる一人ひとりが、  
それぞれの能<sup>の</sup>力<sup>りょく</sup>を十<sup>じゅう</sup>分<sup>ぶん</sup>に発<sup>は</sup>揮<sup>つき</sup>して活<sup>かつ</sup>躍<sup>やく</sup>できる状<sup>じょう</sup>態<sup>たい</sup>」を  
実<sup>じつ</sup>現<sup>げん</sup>するた<sup>と</sup>め<sup>く</sup>の取<sup>と</sup>り組<sup>く</sup>みです。



わたし ひとり じゅうぶん のうりよく はつき  
私たちが一人ひとりが十分に能力を発揮し、  
だれ かつやく かんきょう  
誰もが活躍できる環境をつくるためには、  
ただ りかい  
DEIへの正しい理解と、  
にちじょう ちい じっせん つ かせ たいせつ  
日常での小さな実践の積み重ねが大切です。



この<sup>けんしゅう</sup>研修では、  
「DEIの<sup>かんが</sup>考え方を<sup>かた</sup>知り、”多<sup>た</sup>様<sup>よう</sup>性を<sup>し</sup>理解<sup>りかい</sup>、受<sup>じゅ</sup>容<sup>よう</sup>し、生<sup>い</sup>かされる<sup>じょう</sup>状態<sup>たい</sup>”に  
向<sup>む</sup>けた日<sup>にち</sup>常<sup>じょう</sup>における行<sup>こう</sup>動<sup>どう</sup>のイメー<sup>も</sup>ジを持つ<sup>も</sup>こと」を  
ゴ<sup>まな</sup>ールに<sup>まな</sup>んでいきます。



01 Diversity, Equity & Inclusionとは

02 <sup>たようせい</sup>多様性<sup>りかい</sup>を理解する

03 <sup>たようせい</sup>多様性<sup>じゅよう</sup>を受容する

04 <sup>たようせい</sup>多様性<sup>い</sup>が活かされるために

05 アンコンシャスバイアス<sup>かんが</sup>を考える

06 「はたらいて、<sup>わら</sup>笑おう。」<sup>む</sup>に向けて

はじめに、  
たようせい りかい  
多様性を「理解する」ことについて  
まな  
学びましょう。



まず、  
「多様性」とは何でしょうか。



たようせい わたし ひとり しゅつじ けいけん かんきょう  
多様性とは、私たち一人ひとりの出自・経験・環境などの  
はいけい かたち さまざま ようそ ちが さ  
背景から形づくられた様々な要素と、その違いを指します。

たようせい  
パーソルグループでは、多様性にはおもに  
ぞくせい かちかん のうりよく とら  
属性・価値観・能力があると捉えています。

## 属性

性質・特徴・特性など

## 価値観

重要視すること・  
志向・判断基準など

## 能力

知識・スキル・  
経験・感性など

そして、<sup>たようせい</sup>多様性には  
<sup>め</sup>目に見えやすいもの・<sup>み</sup>見えにくいものがあります。

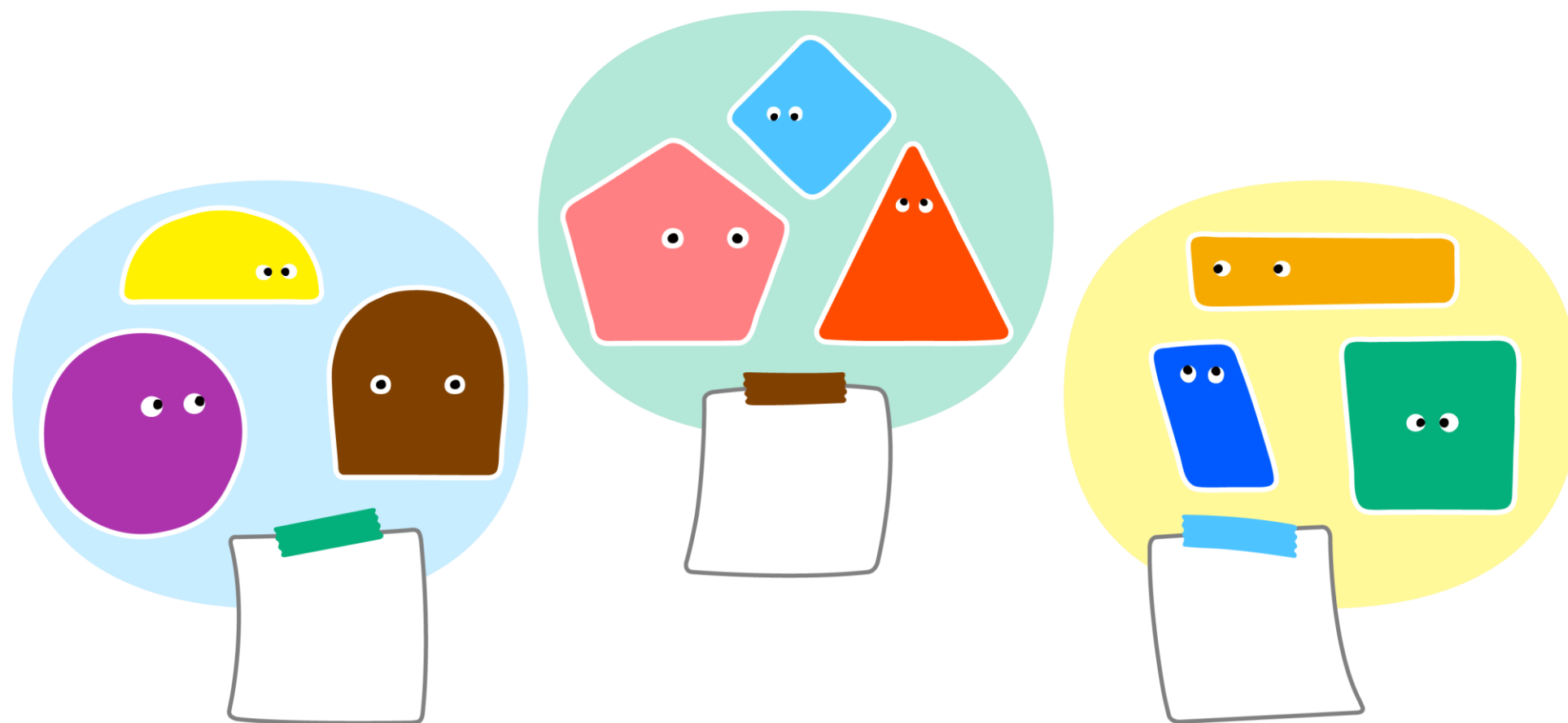
目に見えやすいもの



目に見えにくいもの



人は目に見えやすいものに意識が向きがちで、  
あるひとつの要素を持つ人を一括りにして扱ってしまうことがあります。



では、<sup>たようせい</sup>多様性を<sup>りかい</sup>理解するために  
<sup>たいせつ</sup>大切なことは<sup>なん</sup>何でしょうか。

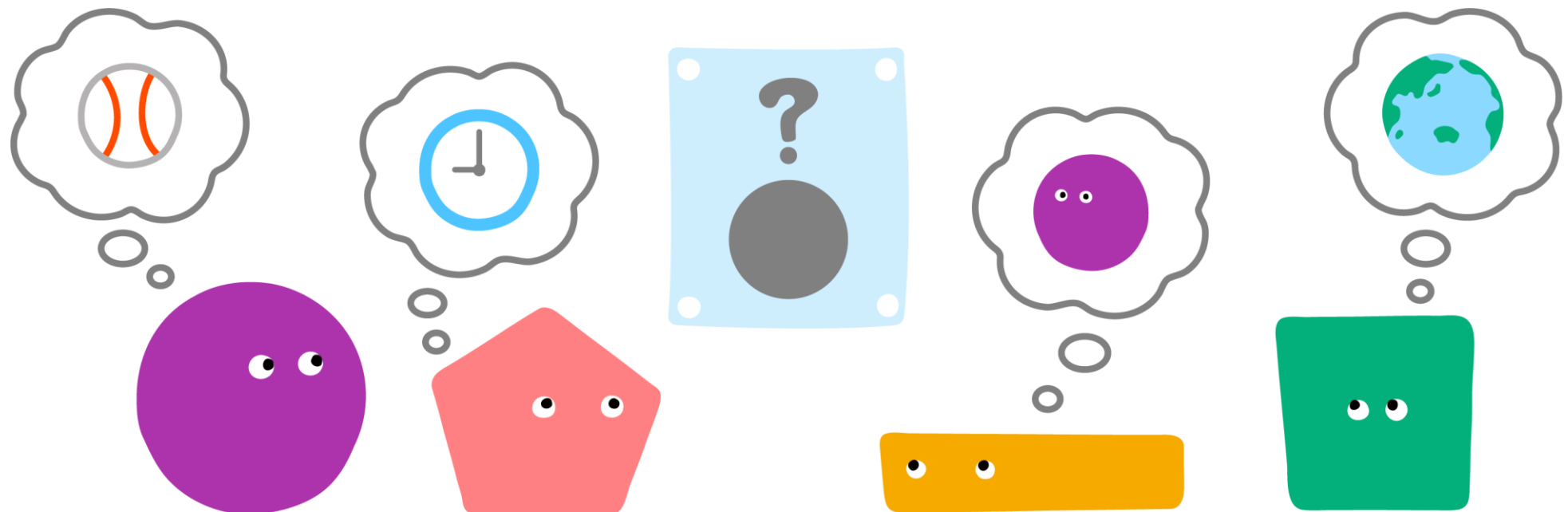
たようせい りかい たいせつ  
多様性を理解するために大切なこと

多様性を理解する



ひと め  
一つ目は、  
あるひとつの要素に注目するのではなく、  
その人「個人」を理解することです。

まったく同じ多様性を持つ人は存在しません。  
そして、同じ事象に対しても捉え方や感じ方は、  
一人ひとり異なります。



たようせい りかい たいせつ  
多様性を理解するために大切なこと

多様性を理解する



ひとり ちが ぜんてい た  
一人ひとり違うという前提に立ち、  
め み ぞくせい かちかん かんが はいけい いしき む  
目に見えにくい属性や価値観・考えなどの背景にも意識を向け、  
あいて し ところ  
相手を知ることを心がけましょう。



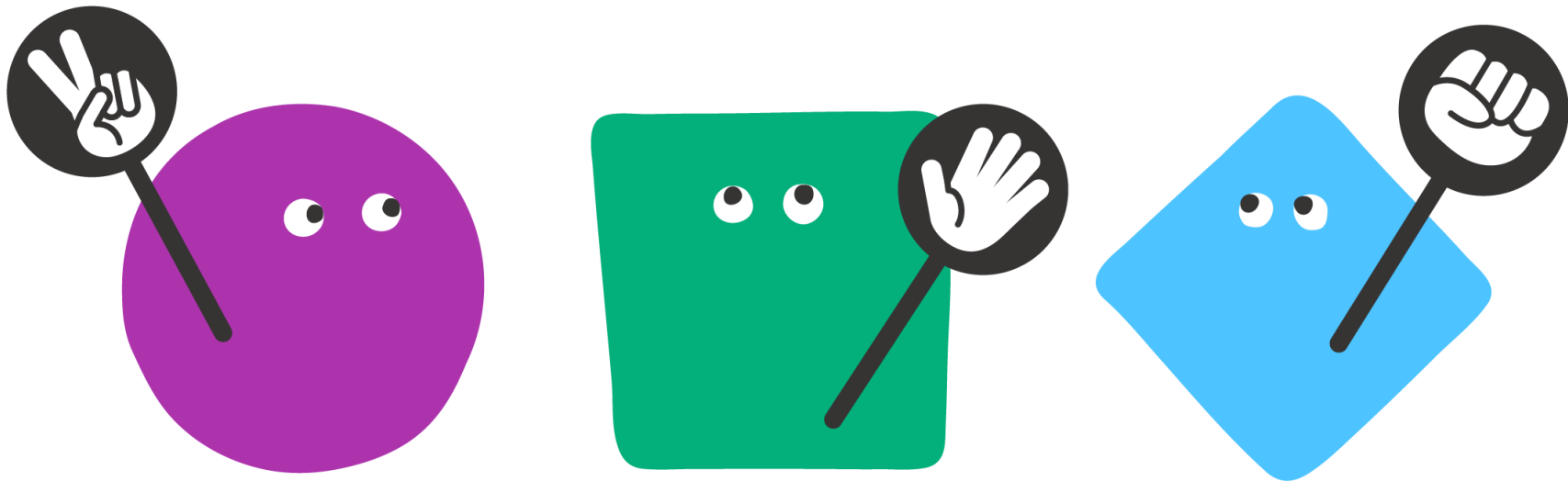
たようせい りかい たいせつ  
多様性を理解するために大切なこと

多様性を理解する



ふた め  
二つ目は、  
ひとり も たようせい ゆうれつ  
一人ひとりが持つ多様性には優劣がないと  
にんしき  
認識することです。

たと 能力には知識・スキル・経験・感性などが含まれます。  
ある場面では弱みとなる能力であっても、  
別の場面では強みとして発揮されます。



たようせい りかい たいせつ  
多様性を理解するために大切なこと

多様性を理解する



わたし ひと ようそ ちが  
私たちの一つひとつの要素には「違い」があるだけで、  
どれも等しく尊重されるべきものです。

わたし ひとり たようせい  
私たち一人ひとりの多様性はかけがえのないものです。

あいて りかい こころ  
相手を理解しようと心がけること、

じぶん りかい こころ  
自分を理解してもらおうと心がけること、

あゆ よ たいせつ  
そのような歩み寄りを大切にしていきましょう。



01 Diversity, Equity & Inclusionとは

02 <sup>たようせい</sup>多様性<sup>りかい</sup>を理解する

03 <sup>たようせい</sup>多様性<sup>じゅよう</sup>を受容する

04 <sup>たようせい</sup>多様性<sup>い</sup>が生かされるために

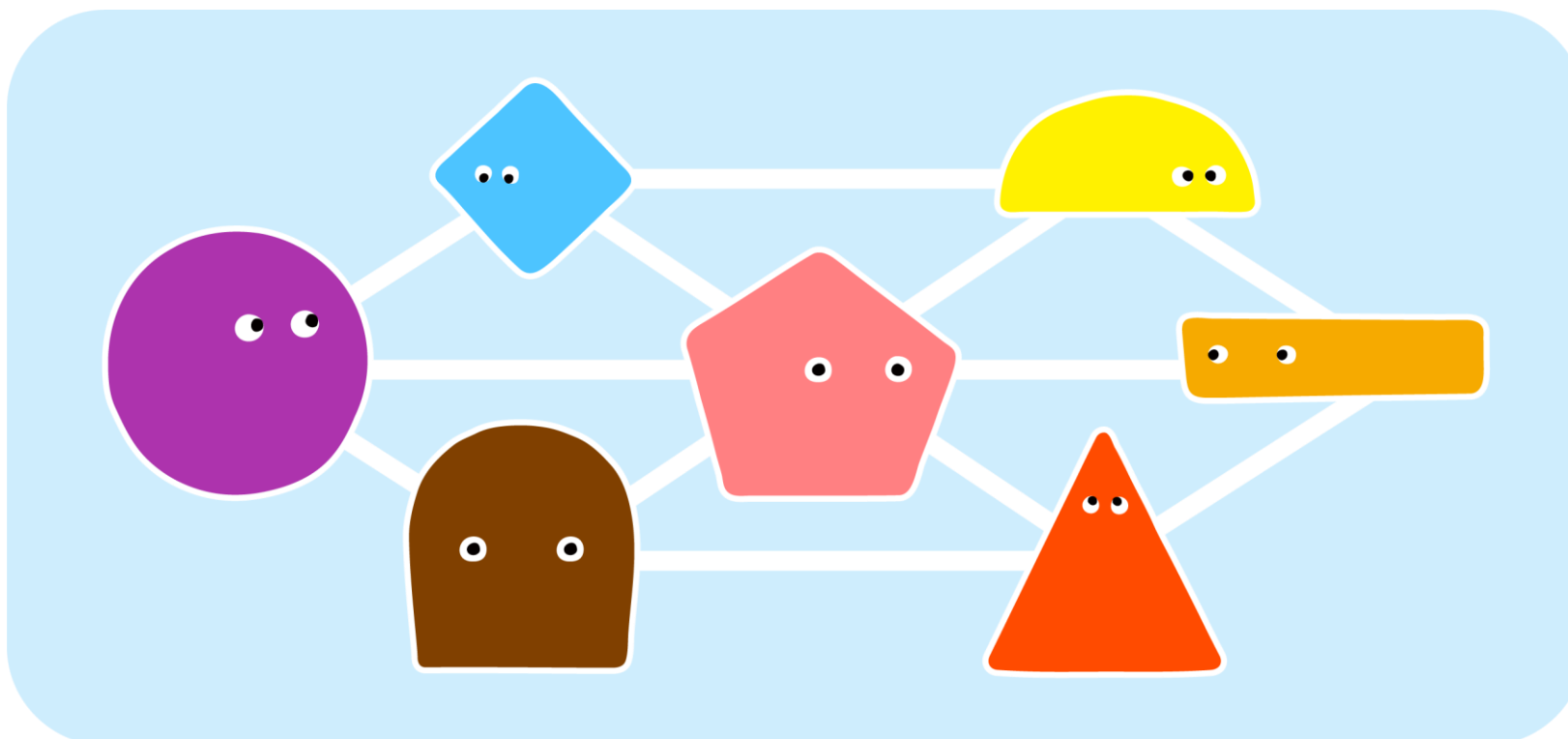
05 アンコンシャスバイアス<sup>かんが</sup>を考える

06 「はたらいて、<sup>わら</sup>笑おう。」<sup>む</sup>に向けて

つぎ  
次に、  
たようせい じゅうよう まな  
多様性を「受容する」ことについて学びましょう。

ひとり のうりよく はつき かんきょう  
一人ひとりが能力を発揮できる環境にするためには、  
たが たようせい りかい  
お互いに多様性を理解するだけでなく、  
じゅうよう かんが かた じゅうよう  
「受容」という考え方が重要です。

パーソルグループのDEIにおいて「受容」とは、  
「一人ひとりがその人らしくあるとともに、組織の一員であると  
本人・周囲が受けとめている状態」を意味します。





たようせい じゅよう たいせつ  
多様性の受容のために大切なこと

多様性を受容する



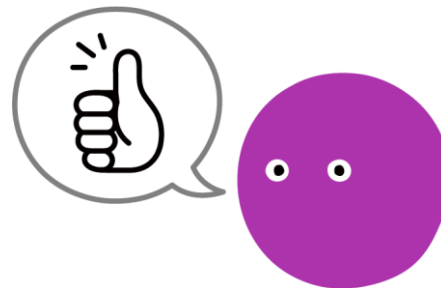
たが じゅよう あ かんきょう  
お互いに受容し合える環境をつくるために、  
わたし ひとり ができることは何でしょうか。

まず、<sup>みつ</sup>三つのこと<sup>と</sup>に取り組<sup>く</sup>んでみましょう。

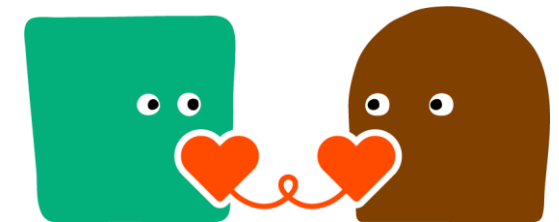
誰の発言かに関わらず、  
場に出た意見を  
大切に扱う



発言や行動など、  
その人らしい貢献に  
感謝の気持ちを示す



人としての  
つながりを  
大切にする



ひとり ひと かんきょう  
一人ひとりがその人らしくいる環境では、  
とき いけん わ お  
時には意見が割れることも起きます。



たようせい じゅよう たいせつ  
多様性の受容のために大切なこと

多様性を受容する



いしけってい なや  
意思決定に悩むときには、  
きぎょうりねん そしき  
企業理念や組織のビジョンなど  
きょうつう かちかん もくてき た かえ  
共通の価値観や目的に立ち返りましょう。



「理解・受容」には、特別な行動が必要なのではなく、  
日常での一人ひとりのふるまいが積み重なりつくられていきます。  
それぞれの多様性と共通の価値観を認識し、  
自分もまわりも、お互いに受容し合える環境をつくっていきましょう。

01 Diversity, Equity & Inclusionとは

02 <sup>たようせい</sup>多様性<sup>りかい</sup>を理解する

03 <sup>たようせい</sup>多様性<sup>じゅよう</sup>を受容する

04 <sup>たようせい</sup>多様性<sup>い</sup>が活かされるために

05 アンコンシャスバイアス<sup>かんが</sup>を考える

06 「はたらいて、<sup>わら</sup>笑おう。」<sup>む</sup>に向けて

多様性<sup>たようせい</sup>が生かされるために<sup>い</sup>認識<sup>にんしき</sup>すべきこと

多様性<sup>たようせい</sup>が生かされるために<sup>い</sup>



つづ  
続いて、

多様性<sup>たようせい</sup>が「生かされるために」<sup>い</sup>大切なこと<sup>たいせつ</sup>を学びましょ<sup>まな</sup>う。



多様性が生かされるために認識すべきこと

多様性が生かされるために



社会や組織は、  
多数派を前提として作られている場合があります。



たようせい い  
多様性が生かされるために認識すべきこと  
にんしき

多様性が生かされるために



たと  
例えば、

かいしゃ しゃないようご そんな  
会社には、社内用語が存在します。

かいぎちゅう いしき しゃないようご いしそつう ばあい  
会議中、意識せず社内用語で意思疎通していた場合、

ちゅうと しんそつ あたら にゅうしゃ かた  
中途や新卒で新しく入社した方は、

かいわ  
会話についてこられていないかもしれません。

多様性が生かされるために認識すべきこと

多様性が生かされるために



多数派を前提としている社会や組織では、  
多数派と少数派との間に有利・不利といった力の不均衡が起きます。  
一方、少数派が直面する難しさが、その人個人の問題とされがちです。

※ここでの多数派・少数派とは単なる数による多数・少数というよりも、その環境において意思決定への影響力をより持っている側とそうではない側のことを指しています

多様性<sup>たようせい</sup>が活かされるために認識<sup>にんしき</sup>すべきこと

多様性が活かされるために



自身<sup>じしん</sup>が多数派<sup>たすうは</sup>にいる時<sup>とき</sup>は、  
少数派<sup>しょうすうは</sup>の不利<sup>ふり</sup>な環境<sup>かんきょう</sup>には気<sup>き</sup>が付きにくいです。

多数派<sup>たすうは</sup>を前提<sup>ぜんてい</sup>に環境<sup>かんきょう</sup>がつくられていることを認識<sup>にんしき</sup>し、  
少数派<sup>しょうすうは</sup>の人が制約<sup>せいやく</sup>を受け困<sup>う</sup>っていないか、  
特に自身<sup>とく</sup>が多数派<sup>たすうは</sup>にいる際<sup>さい</sup>は、  
一度<sup>いちど</sup>立ち止<sup>た</sup>まってみるこ<sup>ど</sup>うが大切<sup>たいせつ</sup>です。

01 Diversity, Equity & Inclusionとは

02 <sup>たようせい</sup>多様性<sup>りかい</sup>を理解する

03 <sup>たようせい</sup>多様性<sup>じゅよう</sup>を受容する

04 <sup>たようせい</sup>多様性<sup>い</sup>が生かされるために

05 アンコンシャスバイアス<sup>かんが</sup>を考える

06 「はたらいて、<sup>わら</sup>笑おう。」<sup>む</sup>に向けて

一人ひとりの多様性が理解、受容され、生かされる。  
そのためのアクションをするうえで、  
大切にしてほしい観点が「アンコンシャスバイアス」です。

# アンコンシャスバイアスとは何か

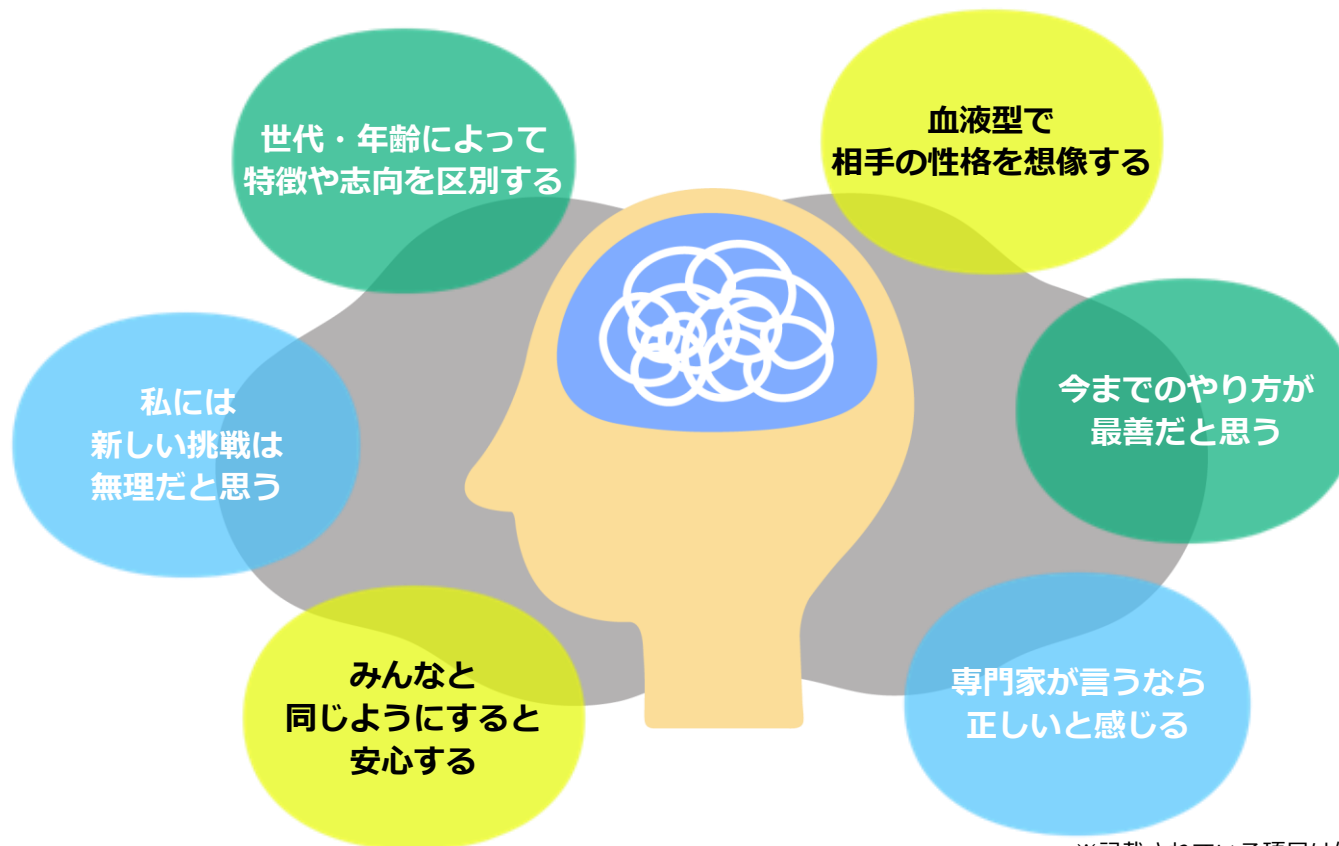
アンコンシャスバイアスを考える



ひとが「無意識のうちに”こうだ”と思い込むこと」を  
アンコンシャスバイアスといいます。



アンコンシャスバイアスは  
これまでの経験や学習により誰にでもあるもので、  
日常にあふれています。





アンコンシャスバイアスに気づかずにいると、  
時には「誤解・思いこみ・決めつけ」などに繋がり  
ネガティブな影響を生むことがあります。

では、どのようなときに問題となるかを、  
ある場面をもとに考えてみましょう。

## ケーススタディ

くるま 車いすユーザーの方が、あなたの<sup>かた</sup>組織<sup>そしき</sup>に<sup>ちゅうと</sup>中途<sup>にゅうしゃ</sup>で入社されました。  
あなたは<sup>しょにち</sup>初日<sup>う い たんとう</sup>のオフィスでの<sup>こうどう</sup>受け入れを担当しています。  
どのような<sup>こうどう</sup>行動をしますか？

01

くるま 車いすで<sup>ぎょうむ</sup>業務ができるように、<sup>せき</sup>席の<sup>かた</sup>イスを片づけておいた

02

ランチは<sup>そと</sup>外<sup>で</sup>に出るのが<sup>たいへん</sup>大変だろうと思い、<sup>おも</sup>お<sup>べんとう</sup>弁当<sup>よやく</sup>を予約しておいた

03

<sup>べつ</sup>別の<sup>かい</sup>階にある<sup>たもくてき</sup>多目的<sup>ばしょ</sup>トイレの<sup>じぜん</sup>場所を<sup>かくにん</sup>事前に<sup>つた</sup>確認し、伝えた

04

<sup>じょうきいがい</sup>上記<sup>こうどう</sup>以外の行動をする



## 解説

①～③は相手への思いやりの行動かもしれませんが、必ずしも正解とは言えません。  
「車いすを利用している」といっても、希望する配慮、必要な支援は人それぞれであり、  
本人に直接聞かない限り分かりません。

例えば、「床ずれを防ぐため車いすではなく専用の椅子に座りたかったな・・・」  
「お昼は気分転換に外に出たかった・・・」

「別の階に移動しなくても、スペースがあれば多目的トイレでなくともいいんだけど  
な・・・」といったことを思っているかもしれません。

選択肢の行動は、それが嬉しい人もいれば、ネガティブに感じてしまう人もいます。

それでは、  
アンコンシャスバイアスの<sup>えいきょう</sup>影響を<sup>りかい</sup>理解し、  
<sup>たいしょ</sup>対処するためにはどうしたらよいのでしょうか？

# アンコンシャスバイアスに<sup>たいしょ</sup>対処する

アンコンシャスバイアスを考える



<sup>ぐたいてき</sup> <sup>たいしょほう</sup> <sup>みつ</sup>  
具体的な対処法は三つです。

自身も  
アンコンシャスバイアスを  
持っている意識する

特定の要素や  
印象で決めつけず、  
別の可能性を考える

相手のサインに注目し、  
対応する

ひとめ  
一つ目は、  
「自身<sup>じしん</sup>もアンコンシャスバイアス<sup>も</sup>を持っていると意識<sup>いしき</sup>する」ことです。

アンコンシャスバイアスは、  
だれ<sup>だれ</sup>も<sup>も</sup>が持つ自然<sup>しぜん</sup>なことであり、なくすことはできません。

だからこそ、「自分<sup>じぶん</sup>もアンコンシャスバイアス<sup>も</sup>を持っている」  
という前提<sup>ぜんてい</sup>に立ち、その時々<sup>ときどき</sup>で「気づ<sup>き</sup>こうとすること」が重要<sup>じゅうよう</sup>です。

自分<sup>じぶん</sup>のものの捉え<sup>とらえ</sup>方<sup>かた</sup>や感じ<sup>かん</sup>方<sup>かた</sup>のくせを見<sup>み</sup>つけ、  
認識<sup>にんしき</sup>することから始め<sup>はじ</sup>ましょう。

ふた め  
二つ目は、  
「特定の要素や印象で決めつけず、別の可能性を考える」ことです。

ひと め み  
人は目に見えるものや、一部の印象で物事を判断してしまふことがあります。  
き まえ ほんとう  
決めつける前に、「本当にそうなのか？」と立ち止まりましょう。

ひとり ちが こと はいけい いしき  
一人ひとり違うこと、異なる背景があることを意識して、  
じぶんじしん ふく こ りかい たいせつ  
自分自身を含めた「個」を理解することが大切です。

みつめは、「相手のサインに<sup>ちゅうもく</sup>注目し、<sup>たいおう</sup>対応する」ことです。

ひょうじょう<sup>こえ</sup>や<sup>たいど</sup>声、<sup>ひげんご</sup>態度などの<sup>へんか</sup>非言語メッセージの<sup>ひと</sup>変化はサインの一つです。  
相手のサインに<sup>き</sup>気づいたなら、アンコンシャスバイアスによる<sup>げんどう</sup>言動が  
相手の心<sup>こころ</sup>の<sup>あじ</sup>あと味を<sup>にご</sup>濁したかも？と<sup>た</sup>立ち止ま<sup>ど</sup>ってみてください。

いわかん<sup>い</sup>違和感をそのままにせず、<sup>けいぞくてき</sup>継続的な<sup>たいわ</sup>対話を<sup>こころ</sup>心がけましょう。

表情が曇った

声のトーンが変わった

急に話題を変えられた

視線が合わなくなった



そして、自分自身<sup>じぶんじしん</sup>のアンコンシャスバイアスに自覚<sup>じかくてき</sup>的になることで、  
自分自身<sup>じぶんじしん</sup>の中<sup>なか</sup>に多様<sup>たよう</sup>なもの<sup>みかた</sup>の見方<sup>とら</sup>や捉え方<sup>かた</sup>が育<sup>はぐく</sup>まれ、  
まわり<sup>ひと</sup>の人<sup>りかい</sup>への理解<sup>じゅよう</sup>・受容<sup>ふか</sup>をさらに深めていくことができます。



<sup>かこ</sup>過去の<sup>けいけん</sup>経験や<sup>みき</sup>見聞きしてきたことは、  
<sup>ひとり</sup>一人<sup>かたちづく</sup>ひとりを<sup>たいせつ</sup>形作る<sup>ようそ</sup>大切な要素です。  
<sup>いっぽう</sup>一方で、アンコンシャスバイアスが  
<sup>えいきょう</sup>ネガティブな影響をもたらすこともある、  
<sup>いしき</sup>という意識<sup>も</sup>を持ち<sup>つづ</sup>続けてみてください。

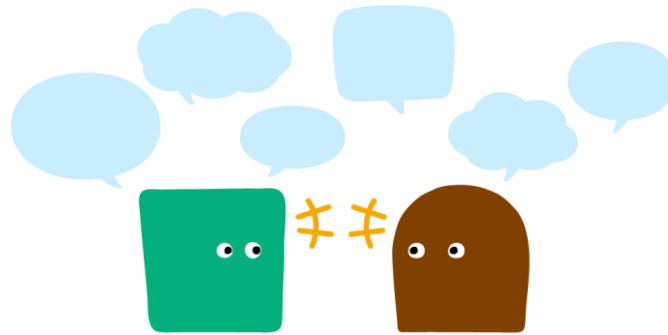
「100人に<sup>にん</sup>影響<sup>えいきょう</sup>がなくても、101人目に<sup>にんめ</sup>影響<sup>えいきょう</sup>があるかもしれない」  
「これまでに<sup>であ</sup>出会った100人が<sup>にん</sup>同じ<sup>おな</sup>でも、101人目は<sup>にんめ</sup>違う<sup>ちが</sup>かもしれない」  
「過去<sup>かこ</sup>と今<sup>いま</sup>とでは<sup>ちが</sup>違うかもしれない」  
といったように、101人目に<sup>にんめ</sup>思い<sup>おも</sup>を<sup>は</sup>馳せてみてください。

アンコンシャスバイアスを<sup>ふ</sup>踏まえて、  
<sup>たいせつ</sup>大切にしたいこと

アンコンシャスバイアスを考える



その時々<sup>ときどき</sup>に一人ひとり<sup>ひとり</sup>と向き合い、  
<sup>すなお</sup>素直に<sup>き</sup>聞いてみることや、<sup>たいわ</sup>対話<sup>たいせつ</sup>することが大切です。



01 Diversity, Equity & Inclusionとは

02 <sup>たようせい</sup>多様性<sup>りかい</sup>を理解する

03 <sup>たようせい</sup>多様性<sup>じゅよう</sup>を受容する

04 <sup>たようせい</sup>多様性<sup>い</sup>が生かされるために

05 アンコンシャスバイアス<sup>かんが</sup>を考える

06 「はたらいて、<sup>わら</sup>笑おう。」に<sup>む</sup>向けて

パーソルグループではこれまで  
まな<sup>まな</sup>ば<sup>ば</sup>の場づくりや、せいど<sup>せいど</sup>かんきょう<sup>かんきょう</sup>制度・環境づくり、  
つよ<sup>つよ</sup>すいしん<sup>すいしん</sup>それらを強く推進するためのトップコミットメントなどに  
と<sup>と</sup>く<sup>く</sup>取り組んでいます。

## トップの コミットメント

- グループ目標設定
- グローバルDEIポリシー
- ジェンダー  
ダイバーシティ委員会

## 制度・環境整備

- キャリア支援制度
- 複業制度
- リモートワーク・  
フレックスタイム制度

## 風土構築 (場づくり)

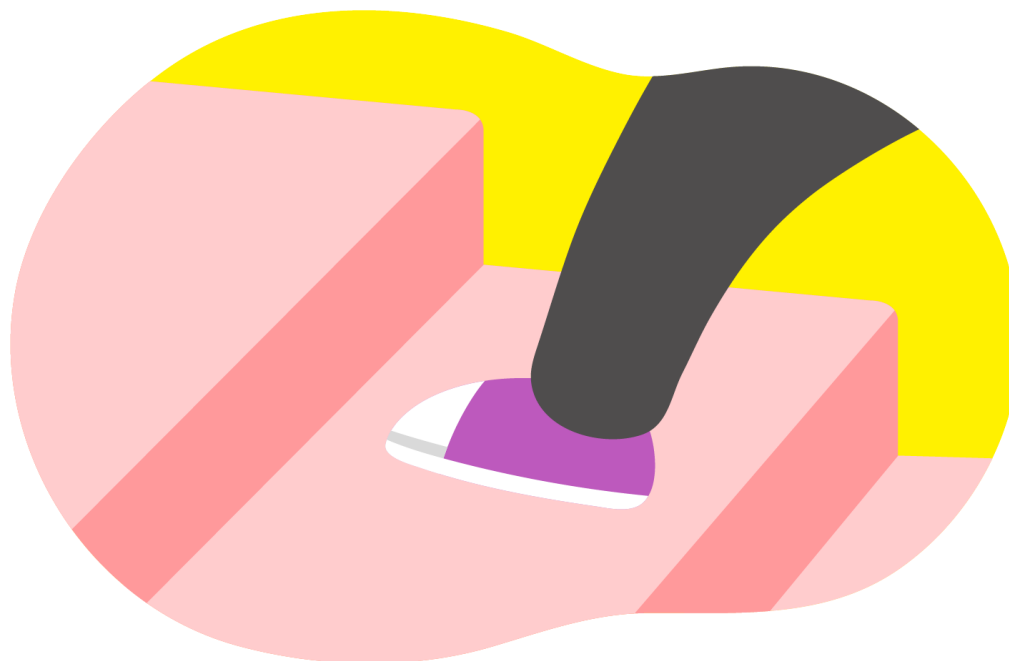
- DEIリテラシー研修
- DEIマネジメント研修
- みんなでDEIを  
考えるかい（イベント）

「はたらいて、<sup>わら</sup>笑おう。」<sup>む</sup>に向けて

「はたらいて、笑おう。」に向けて



みなさんが日常<sup>にちじょう</sup>で感じる変化<sup>かん</sup>はありますか？  
ぜひご自身<sup>じしん</sup>が明日<sup>あした</sup>から取り組めること、  
日常<sup>にちじょう</sup>で一歩<sup>いっぽふ</sup>踏み出せること<sup>だ</sup>を考えてみましょう。  
<sup>かんが</sup>



**監修：藤原快瑠氏**

**グラデーション代表：ダイバーシティ&インクルージョン コンサルタント／  
東京大学バリアフリー教育開発研究センター特任研究員**

Diversity, Equity & Inclusion の取り組みは一朝一夕で成果が出るものではありません。また、現場での実践では、ひとつの正解が必ずしもあるとは限らないケースも多く、実現していく過程では難しさや心情的な居心地の悪さを一時的に感じることもあるかもしれません。

それでも、誰かの存在をいなくないことにしてしまわないDEIの実現に向けて、個人が日常でできる一歩と、そして仕組みへの働きかけと一緒に意識して実践していきましょう。

私たちが自身の特権性を自覚し、受け入れ、祝福し、DEI実現のためにその力やリソースを外にシェアできたら、世界は少しずつ変わっていくだろうと信じています。

この研修がその一助となってくれたら嬉しいです。

**監修サポート：田中かず子氏**

**前国際基督教大学教授  
三鷹ダイバーシティセンター共同代表**

**【参考文献】**

- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), 1262–1289.
- 船越多枝. (2021). インクルージョン・マネジメント：個と多様性が活きる組織. 白桃書房.
- Nemphard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (7), 941–966. < <https://doi.org/10.1002/job.413> >
- Rosemary Hays-Thomas, Alynth Bowen, and Megan Boudreaux, George Yancey and William D Siegfried. (2012). Skills for Diversity and Inclusion in Organizations: A Review and Preliminary Investigation. *The psychologist manager journal*, 15 (2), 128-141.
- 一般社団法人アンコンシャスバイアス研究所. アンコンシャスバイアスとは？.  
< <https://www.unconsciousbias-lab.org/unconscious-bias> > (2023年8月31日)

本研修資料は、カラーユニバーサルデザインの考えのもと、  
NPO法人カラーユニバーサルデザイン機構による認証を受けています。



CUDマークはNPO法人カラーユニバーサルデザイン機構により、認証された印刷物、製品等に表示できるマークです。



DEIリテラシー研修のスライド資料（以下、「本資料」といいます）は以下の全ての事項にご同意いただける場合に限り、ご利用いただけます。

本資料記載のテキスト、イラスト、レイアウト等のコンテンツに関する一切の知的財産権は、いずれもパーソルホールディングス株式会社（以下「パーソル」といいます）又はパーソルに当該知的財産権を許諾した第三者に帰属します。

本資料（二次的著作物を含みます）を、その全部又は一部を問わず、営利目的、商業利益、私的な金銭的報酬、本資料の趣旨であるDEIの考え方に沿わない目的等のために、使用、複製、改変、配布、インターネット等へのアップロード、ダウンロード、販売等の利用をすることはできません。

本資料の利用によって発生した損害、トラブル等について、パーソルは一切の責任を負いませんので、利用者自身の責任においてご利用ください。パーソルは、本資料内容の真実性や正確性、情報の最新性、網羅性、完全性、誤解を招く表現でないこと、第三者の権利を侵害していないこと、利用目的に適合していることなどを、一切保証しません。

また、本資料内容や掲載先のパーソルのウェブサイトURLは、パーソルの事情により、予告なしに変更又は削除する場合があります。