

多様性を生かし商品企画を成功させる

～ダイバーシティからインクルージョンの時代へ～

ジャーナリスト

昭和女子大学 現代ビジネス研究所 研究員

東京大学大学院 情報学環 客員研究員

治部 れんげ



目 次

はじめに	1
1. ダイバーシティからインクルージョンの時代へ	1
(1) 多様性 (ダイバーシティ) と包摂 (インクルージョン)	1
(2) ワークショップ Google Rare の例	2
2. ダイバーシティとインクルージョンがヒットにつながった例	3
(1) ヒットの裏に D&I	3
(2) D&I の欠如が機会損失につながった例	6
3. 広告・マーケティングと D&I	8
(1) さまざまな人が「いる」だけではダメ	8
(2) D&I とリーダーの役割	8
4. 10 代 20 代とダイバーシティ	10
5. 変化する価値観に対応し生き残る ～アメリカとディズニーを例に～	11
最後に	15

はじめに

本講演のテーマは「多様性を生かして商品企画を成功させる」。

いま、「ダイバーシティからインクルージョンの時代へ」と言われている。つまり、「多様性が単純にある」だけではなく、それを「いかに受け入れて生かしていくか」が重要である。

「多様な人々がいる」だけでは仕事はうまくいかないことが多く、ダイバーシティが整った後はインクルージョンも一歩進める必要がある。多様性を生かした商品企画を成功させるための人材マネジメントのポイントについても紹介する。

特に日本に拠点を置いている企業の場合、男性か女性か、年齢など、「外見上の多様性」に注目しやすい。しかし、「多様性を仕事に生かす」局面では、「内面的特徴や価値観の多様性を生かす」ことが最も重要となる。人間は一人一人異なっており、同じような性別や年齢でも、考えていることは違うためである。若い人が意見を言いやすい人材マネジメントはどのように考えれば良いのだろうか。

1. ダイバーシティからインクルージョンの時代へ

(1) 多様性（ダイバーシティ）と包摂（インクルージョン）

ダイバーシティという言葉は大企業であればほとんど周知されている。ダイバーシティ・マネジメントのセミナーが開催されたり、ダイバーシティ推進室が会社の中で設置されたり、といった動きのある企業も多いのではないだろうか。ただ、ここで改めて考えてみたい。職場に多様性はあるだろうか？

多様性とは、性別・人種・年齢・学歴・育ってきた環境などを異にする人が組織内にいる状態を表す。この多様性は組織にいる多くの人々が経験していることである。

さらに進めると、単に多様な人が「いる」というだけではなく、多様な人が「個人の力を発揮できる」「自分がその場で受け入れられ、安心して意見を言える」という状態、これがインクルージョンである。

多くの日本企業においては、ほとんどの場合が「多様性＝女性活用」ととらえられている。多くの企業での取材で感じることとして、女性がいる企業は確かに増加している。しかし、必ずしも能力を発揮しきれていない、管理職になりたがらないという例は多い。ロールモデルとして偉くなった女性は存在するが、現在の組織のリーダー層に多様性が欠けているため、消極的な態度が出てきてしまうのである。

なぜダイバーシティとインクルージョン（以下、D&I）が大切なのだろうか。例えば、組織内に多様性があってもインクルージョンがなければ、少数の人たちは「いる」だけで「生かされる」ことがない。「女性活躍に取り組んでも成果が出ない」という企業ではこうした課題が生じていることが多い。さらに、若い人が「いる」だけでは「その人たちが生かされて能力が発揮できている」とは限らない。なぜだろうか。

(2) ワークショップ Google Rare の例

少数派になった経験はあるだろうか？

D&I が重要な理由を考えると、他人を受け入れる側、つまり自分が多数派にいる視点に立つ場合が多いのではないだろうか。「自分が少数派だった場合にどのような考えを持ったか」を考えると、ダイバーシティの重要性を理解しやすい。

例えば、新入社員時代、留学の経験、海外訪問時、介護・育児の場面で「女性の中に一人男性が入る」など、「自分が少数派」であった経験は誰もあるのではないだろうか。そのときに自分がどう思ったか、どのように振舞ったかを考えると、その場にインクルージョンがあったかどうかを実感できる。

このようなワークショップを実際に行っているのが Google LLC (以下、Google) である。

Google はインターネット上の広告クリエイティブ会社のような形でも機能しており、グローバルな取り組みとしてオーストラリアで開始された試みが Google Rare である。

広告業界は、この例では海外であるため、白人男性が比較的多く活躍しており、異性愛者が多い。さらに学歴や経験が似ている人が多い。これでは多様な消費者の嗜好や動向をつかむことは困難である。

Rare とは希少性、つまり珍しいということだ。自分の中にある珍しさ、他の人が持っていない Rare であることを生かしましょうという趣旨のイベントである。

2019 年 7 月に当時の Google 日本本社で開催されたときには、多様な企業が参加した。基本的にはマーケティングのトップ、クリエイターを集めて行ったワークショップである。ここでは「多様性が大事ですよ」ではなく、「皆さんは少数派の経験はありますか？」という質問が参加者に投げかけられた。この場に出てきた話を 2 つ紹介する。

1 つは、ある企業の男性が子どもの運動会見学時、手伝いをしたが周囲が女性ばかりで浮いてしまい、居心地が悪かったというエピソードである。

次に、グローバル企業の男性が、日本からアメリカの会社に入ってマネジメント職に就き、多国籍のチームをまとめていたときのエピソード。チームの中には、幼少期から苦労と勉強を重ねて入社した人たちがいた。こうした人は大変な階層上昇を経験しているため、「仕事に対して求めているもの」「仕事で達成したいこと」の目標値が高い。また、海外で働く場合、その会社での職を失うとビザが切れて帰国しなければならないため、仕事を維持し高い成果を上げることに對しても非常にアグレッシブであった。日本人としてそれなりに頑張っていると自負していたが、新興国出身の若いチームメンバーと比較し、自分に対してハングリー精神の不足を感じた。そこでは自分を少数派だと感じたという。

つまり、少数派とは、決して性別や年齢など、目に見えることに限らない。価値観を基に、多数派か少数派か、その中で居心地良く感じるか、が大切なのである。

グローバルな市場の「さまざまな人たちに受け入れられるような商品を作る」「マーケティングを考える」場においては、既にこのような議論がなされている。