

多様性を重んじ組織の中で個を開花

ジョンソン・エンド・ジョンソンが世界で取り組み

性別、年齢をはじめ、経験や家庭環境など、人それぞれの違いを受け入れ、尊重することから豊かな発想が生まれ、組織の活性化が図られる。医薬、医療機器、ヘルスケア関連製品の多国籍企業、ジョンソン・エンド・ジョンソン（J&J）は「ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）」を最重要課題に掲げ、多様な人材を活用するダイバーシティを推進し、個を組織の中に一体化しながら開花させるインクルージョンをグローバルに展開する。最近では、アカデミックに研究されている「無意識の偏見（アンコンシャス・バイアス）」というテーマに焦点を当て、深化の歩みを進めている。

ジョンソン・エンド・ジョンソン チーフ・ダイバーシティ・オフィサー（CDO）
ワンダ・ブライアント・ホープ氏



「無意識の偏見」に気づき、さらなる推進

J&Jは性別、年齢、民族、出身、障害の有無、業務経験、職位、家族の状況など多様性を尊重し、豊かな発想や考えをサポートしてきた。チーフ・ダイバーシティ・オフィサーを務めるワンダ・ブライアント・ホープ氏は「D&I」を掲げる同社の中心的存在として活躍する。

「J&Jは世界で10億人に製品を提供し、ご利用いただく方は多様なニーズと文化を持っています。グローバル企業としてニーズと文化を深く理解し、常に革新的なソリューションを提供していきたいと考えています。それを実現するためには多様性を重視し、包括して生かしてい

く考え方がより必要になり、D&Iを事業の基本として世界で取り組みを展開しています」

「D&I」の一環として女性のリーダー育成、キャリア形成や能力開発の機会創出など、女性にフォーカスした自助グループ「WLI（ウイミンズ・リーダーシップ・イニシアチブ）」を1995年に創設し、日本では2005年から活動を展開している。

「130年ほど前の創業時、14人の従業員のうち8人が女性でした。1907年には女性の科学者を採用するなど、早くから

女性を重んじてきました。J&Jでは管理職についている女性の割合はおおよそ20%で、それに対し日本企業の平均は11%（2016年7月時点）です。J&Jでは女性の社会進出、社内での伸長が日本で進められています。2020年には女性の従業員比率で40%、管理職比率は30%を目指しています。それは女性に注目するばかりでなく、男性が活躍する環境を生み出すことを意識したものです」

最近では、世界各地で「無意識の偏見」をテーマに「D&I」のカンファレンスを開催。7月25日には日本とアジア

オフィスの管理職を対象に開催した。「男性だから大工仕事得意、女性は料理が上手といった考えは、誰もが意識に上らないで抱く思い込みで、一種の偏見です。私にはできないと行動する前に考えることも、その一つです。誰もが先入観があり、それは誰もが良くありたいと願う意識と不都合を起こし、行動を妨げ、可能性を阻害し、組織の能力を損なうものとなります。自分自身がとらわれている先入観を正しく理解することで、誰もが心を開き、より優れた人材を登用し、育成することにつながります」

社会心理学者、ハーバード大学教授 マーザリン・R・バナージ氏

自分を正しく知ることから組織が変わる



記憶に関する研究から「無意識の偏見」を見つけたマーザリン・R・バナージ教授は第一人者として世界に知られる。J&Jの「D&I」に協力するなど研究の成果を社会に還元する。

「ビジネスは、より良い世界を求めて展開されるものです。そのために人間の可能性を見だし、多くの人を向上させ、成長させることが必要です。無意識の偏見に気づかずにいることは大きな妨げとなります」

「男性」と「仕事」、「女性」と「家庭」は連想が容易で結びつきが強い。そ

れは意識や思考を介さず起き、「無意識の偏見」の典型だとする。

「女性と家庭を結びつける感覚は私自身にもあります。古い観念から抜け出すことは難しく、誰もが意識されない偏見を持っています。電話帳などで無作為に取り出した100人の名前を記憶してもらい、その2日後に政治家、ロックスター、野球選手などの名前と一緒に示したところ、一般人の名前を有名人であるとする記憶のエラーが起きました。実験を受けた人は性別を記憶の手がかりとはしていないのですが、一般男性を著名人と誤認するのに対し、女性の名前では起

こりませんでした。男性だというだけで知らないうちに有名だしてしまうのです」

「無意識の偏見」に気づくことから可能性が広がる。

「人間は好奇心を持つ生き物です。自分自身に興味を向け続けることを決してやめてはいけません。自分をよく知ること、正しく知ることがとても大切です。誰もが自分をフェアな人間であると考えていますが、行動や判断は意識されない偏見に左右されています。自分に対する過小評価も同じです。それは文化的要因にかかわらず共通して起きています。こういうことも含めて自分を正しく知ることから自分を変えることができ、他者に対する視線や考え方も変わり、組織をより良いものにしていくことができるのです」

思い込みが成長の壁をつくる

カンファレンスに参加した
WLIメンバーの40代女性社員

「誰にでも『無意識の偏見』はあるという前提のもと、その気づきを毎日の仕事の場でのように適用し、活用できるかが大切だと考えます。2013年にWLIで意識調査を行ったところ、さまざまなライフイベントで継続したキャリアを積みにくいイメージがあるとする声が多いことが分か

りました。私たち一人一人の思い込みがそのイメージを形成してしまい、成長の壁をつくってしまったのではないかと、『無意識の偏見』がその要因になってしまっているのではないかと考えに至りました」

「無意識の偏見」を学び、決意を書き記すカンファレンス参加者

