

Qualia Seminar2024

DEI推進のための エクイティ入門eラーニング リリース記念セミナー

～90分でわかる「DEIの基礎知識」
「エクイティ（公平）はどう浸透させる？」～

2024.07.30 (TUE)

14:00 -15:30 ZOOMオンライン



東京大学大学院
教育学研究科付属
バリアフリー教育開発
研究センター教授

星加良司



株式会社クオリア
代表取締役社長

荒金雅子

本日のスケジュール

時間	テーマ
14:00-14:10	■ イン트로ダクション D&IからDEIへ 高まるエクイティの重要性 エクイティ入門eラーニング作成の背景
14:10-14:40	■ 教えて、星加先生！ DEI推進をエクイティの視点で読み解く 東京大学大学院 教育学研究科附属 バリアフリー教育開発研究センター 教授 星加良司
14:40-15:20	■ エクイティ入門eラーニング開発秘話 企業でエクイティを実践するために必要なこと
15:20-15:30	■ クオリアのサービス紹介

D & I から D E I へ 高まるエクイティの重要性

DEI経営はビジネスの基本へ

外とつながるダイバーシティ

社会の一員としての
役割と責任が増大

マーケットの多様化
SDGsへの取り組み
ESG投資の拡大
サプライヤーダイバーシティ

ビジネスと人権、多様性重視に
対する関心が高まっている

企業の
持続的
成長・発展

内とつながるダイバーシティ

人的資本経営による
企業価値の向上

労働人口の減少
働き方・労働観の多様化
エンゲージメントの向上

多様性が組織の多数派に
会社が社員に選ばれる時代へ

D&IからDEIへ

インクルージョンの実現にはエクイティ（公平）が不可欠

D

ダイバーシティ
多様性

多様な人が「個」として
認められ存在している状態
区別や分離がおこったり
影響が限定的になる
ことがある

組織に不可欠な要素
勝手な配慮をし過ぎない

E

エクイティ
公平

一人ひとりの状況にあわせ
ツールやリソースを用意し、
誰もが公平にアクセス
できる環境を提供する
属性による不均衡がない
状態をつくる

違いを活かすために
必要な手立て
公平な機会提供

I

インクルージョン
包摂性

多様な一人ひとりの価値
が尊重され、信頼され、
自分らしさを活かし
貢献している状態

目ざす状態
個人の幸せ
組織の成長へ

DEI推進のための エクイティ入門 eラーニング

第1章

DEIの基礎知識 (4分)



現在、多くの企業がD&Iから、DEIへと「エクイティ」を重視するようになっており、何故組織にとって重要なのかを学ぶ

第2章

エクイティって何だろう (3分)



多様な人が働く時代において、それぞれの違いや置かれた状況に応じて十分力を発揮することが出来るような考え方を知る

第3章

エクイティとマジョリティ (4分)



エクイティを理解するためには、組織の中にある不公平や不均衡な状態に気づくことが重要。そのカギとなるマジョリティとマイノリティの違いを知る

第4章

エクイティを実践する (8分)



エクイティを実践するために、職場によくある事例から考える。想像力・共感力を身につけ、理解や気づきが深まるよう、行動変容を促す

教えて、星加先生！

DEI推進をエクイティの
視点で読み解く

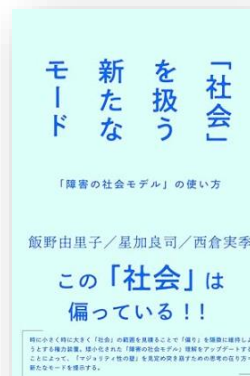
星加良司先生ご紹介



東京大学大学院 教育学研究科附属
バリアフリー教育開発研究センター 教授

東京大学文学部卒業、同大学院人文社会系研究科博士課程修了。博士（社会学）。東京大学先端科学技術研究センターリサーチフェロー、同特任助教を経て現職。主な研究分野はディスアビリティの社会理論、多様性理解教育。著書に『障害とは何か』（生活書院、2007年）、『合理的配慮』（有斐閣、2016年【共著】）他。
一般社団法人組織変革のためのダイバーシティ（OTD）普及協会 理事

星加良司氏



ダイバーシティ課題におけるI&Eの位置

■「ダイバーシティ→パフォーマンス」のミッシングリンク

- 個人の能力への着目（有能なマイノリティの取り込み）

→先行者の優位性



- パブリックイメージの活用（ブランディング）

→資金調達、人材調達への好影響



- 個人の総和を越えた集団の創発性（問題解決能力の向上、イノベーション）

→中長期的なマネジメント戦略

一方で、

- コミュニケーションコスト、紛争リスク
- 遠心力、分断の契機

ダイバーシティ課題におけるI&Eの位置

■「インクルージョン」という戦略

●必要条件としての「インクルージョン」

= ・互いの差異の尊重

・機会均等が保障されるフェアな環境

・正当なメンバーとしての承認



・「摩擦」や「カオス」の積極的活用

→ポジティブな化学反応を生み出すマネジメント



・組織のダイナミックな変容

・マネジメントに関する発想の転換



・求心力、統合の契機

・差異の承認、公正さの追求、多元化の契機

ダイバーシティ課題におけるI&Eの位置

●エクイティ/イクオリティ

→「インクルージョン」において軽視されやすかった要素の強調



- 化学反応を起こすための条件と触媒
- 公正さの追求、文化変容、意思決定プロセスのドラスティックな見直し
- 個々人のウェルビーイングと、集団のイノベーティブな成長の両立



- Equityを目指すことから、Inequityをなくすことへの視点の転換
- 結果としてのInequityから、機会におけるInequityを逆算・発見する

「エクイティ」に関する基礎的知見

■ Equity Theory

= インプットとアウトカムの割合に関する個人の公平感を説明する理論

- 社会心理学における古典的な研究蓄積
- John Stacey Adamsによって組織論の文脈に導入



- 仕事をして対価を得ること、組織に所属することに関わる不公平感
- 不公平を「正す」ための生産性と質の低下
- 無気力や諦念の組織風土



- 経済的重要性（不適切な行動の抑制） & 社会的重要性（社会正義）

「エクイティ」に関する基礎的知見

■ Equity Theory



● 社会的交換理論

= 社会関係への関与は、コスト-ベネフィット感覚に根ざしている

● 社会的比較理論

= 他者との比較がモチベーションや自己肯定感の源泉となる

● 認知的不協和理論

= 矛盾する認知がもたらすストレスを処理するために
行動・動機が生じる

「エクイティ」に関する基礎的知見

〈実証的な問い〉

- 給与に関する不公平感がモチベーション・職務満足度・パフォーマンスに影響するか
 - 基本的にはYesだが、古典的な想定よりも影響は限定的。
- 給与以外に、不公平感に影響を与える要因は何か
 - 昇進・承認・成長機会等の「トータルな報酬」に加えて、コミュニケーションのあり方等も影響。

(Al-zawahreh A. & Al-Madi F. N. , The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness, European Journal of Economics, March 2012.)

「エクイティ」に関する数値目標の意味

■「エクイティ」概念の2つの含意

・規範的概念

=「あるべき状態」としてのEquity

→達成目標としての数値基準

・批判的概念

=「問題のある/是正すべき状態」としてのInequity（不均衡）

→問題発見のツールとしての数値基準

※ポジティブ・アクションにおける数値目標は、
「批判的」基準を暫定的に「規範的」基準として用いるもの

「エクイティ」に関する数値目標の意味

- 「ジェンダーギャップ」というInequity

- 「機会」ではなく「結果」に着目した不平等

→経営論的な観点からは軽視されがち



〈トレンドの変化〉

- 「能力の高さ」ではなく「視点の多様性」が経営資源として有用だとすれば、経営層・管理職比率のジェンダーギャップは「機会」の問題

→「機会平等/結果平等」二元論の限界

- 「機会 = 競争条件」のEquityが、単純な形式的・制度的公平性だけでなく、様々な文化的・社会的・心理的・認知的要因によって構成されているとすれば、その総体を直接観察することは困難

→人種や性別による生理学的な差異は相対的に小さい（潜在力平等の想定）と仮定すると、集団間における「結果不平等」は「機会不平等」を反映していると思える

→批判的基準としてのEquityへの着目

疑問①

自由主義の社会では、「平等」よりも「自由」が大事なのでは？

- ・ひとりひとり異なる個人の自由な活動を最大限尊重



- ・プライベートな領域:親密な他者とともに活動（家族等）

→ルールから相対的に自由

- ・パブリックな領域:見知らぬ他者・不特定の他者とともに活動
（政治・市場・市民社会）

→個々人の差異・葛藤・対立（多様性）を調整し、
秩序付けるルールの設定



- ・「公正・平等」なルールによる多様性の尊重

疑問②

利益追求を必要とする企業では、 やはり「平等」は二の次なのでは？

＊「個人の自由」と「企業の自由」は同じ理由で正当化されるのか？



- ・義務論的＝規範論的な正当化
→個人の自由（人権）
- ・目的論的＝機能主義的な正当化
→企業（法人）の自由

＊「企業の自由」を正当化する目的とは？



- ・個々人の幸福、社会全体の利益
- ・価値観の変化による影響

エクイティ実践としての「合理的配慮」

〈権利法制の整備〉

- 国連で「障害者権利条約」を制定（2006年採択→2008年発効）
- 日本も条約に参加（2007年署名→2014年批准）
- 「障害者基本法」の改正（2011年）
- 「障害者差別解消法」の制定（2013年成立→2016年施行→2024年改正法施行）
- 「障害者雇用促進法」の改正（2013年改正→2016年施行）



〈2つの差別類型〉

- ・ 不当な差別的取扱い： 障害そのものを理由として権利侵害が行われる場合
- ・ 「合理的配慮」の不提供： 障害者に対して、過重でない範囲の必要な変更調整を行わなかった場合

→「異別処遇」としての差別に加えて「同一処遇」としての差別概念を導入

エクイティ実践としての「合理的配慮」

〈合理的配慮の要件〉

■条件1: 障害者にとって不利な社会的障壁を取り除くものであること

→既存の環境やルールが健常者の都合でできているために、障害者向けに追加的な配慮が必要になっているだけなのだから、決して「特別な優遇」ではない

■条件2: 障害者の個別のニーズを踏まえていること

→障害の状態は人によって異なっており、性別や年齢、その他の条件の違いによって個々の障害者が持っているニーズも多様であるため、障害種別に応じて一律の配慮を提供するだけでは不十分

■条件3: 事業者には過重な負担を課さないものであること

→提供者側にとっても無理のない範囲の配慮を求めており、提供者側の事情を考慮している

※日ごろから障害者の利用を想定した環境の整備を行っておけば、個別のケースでの負担は小さくなるので、そうした事前の取り組みも重要

エクイティ実践としての「合理的配慮」

■ 配慮内容を考える際の原則

- ・障害者の意思を尊重して、話し合いを行う（←条件2）
- ・障害者からの希望が「過重な負担」を伴うと思われる場合、障害者にその理由を説明して理解を得るとともに、実施可能な代替措置を考える（←条件1、条件3）
- ・そうした十分な話し合いを経ずにサービス提供を断ってしまうこと（不当な差別的取扱い）がないようにする。



- ・「建設的対話」のプロセスが本質的に重要

エクイティ実践としての「合理的配慮」

* なぜ「合理的配慮 = 異なる取り扱い」をしなければ「差別」になるのか？

- 既存の環境は、健常者の利便性を前提に作られてしまっているために、障害者にとっては使い勝手が悪い。

= 障害の社会モデル



- 非中立的な環境を放置し、可能な範囲の代替措置すら行わないことは不当（差別的）
- 社会的障壁を取り除くための最低限のルール作り
- 合理的配慮は、「優しい気持ちの手助け」でもなければ「むちゃな要求」でもなく、
 - 今の社会が「健常者向けに」偏ってできあがっていることを踏まえ、
 - その結果困っている（困らされている）人が目の前にいたときに、
 - その困難を取り除くために、無理なくできることがあるのであれば、
 - それを社会的な責務として行おうということ
- 互いの事情を踏まえた配慮がなされるためには、「対話」が重要
- それぞれの個別の困りごとに耳を傾け、その解決の道筋をともに探ろうとするような関係性が生まれることは、障害者にとって生きやすい社会につながるだけでなく、既存の組織やシステムの固定観念を越える新しい発想や価値を生み出すことにもつながる

エクイティ入門eラーニング開発秘話

企業でエクイティを
実践するために必要なこと

インクルージョンは包摂？ 包含？ 包括？

ダイバーシティ
多様性



多様な人が「個」として存在している状態
多様性は認められ影響を与え合うことも
あるが、区別や分離がおこることもある

インクルージョン
包摂性



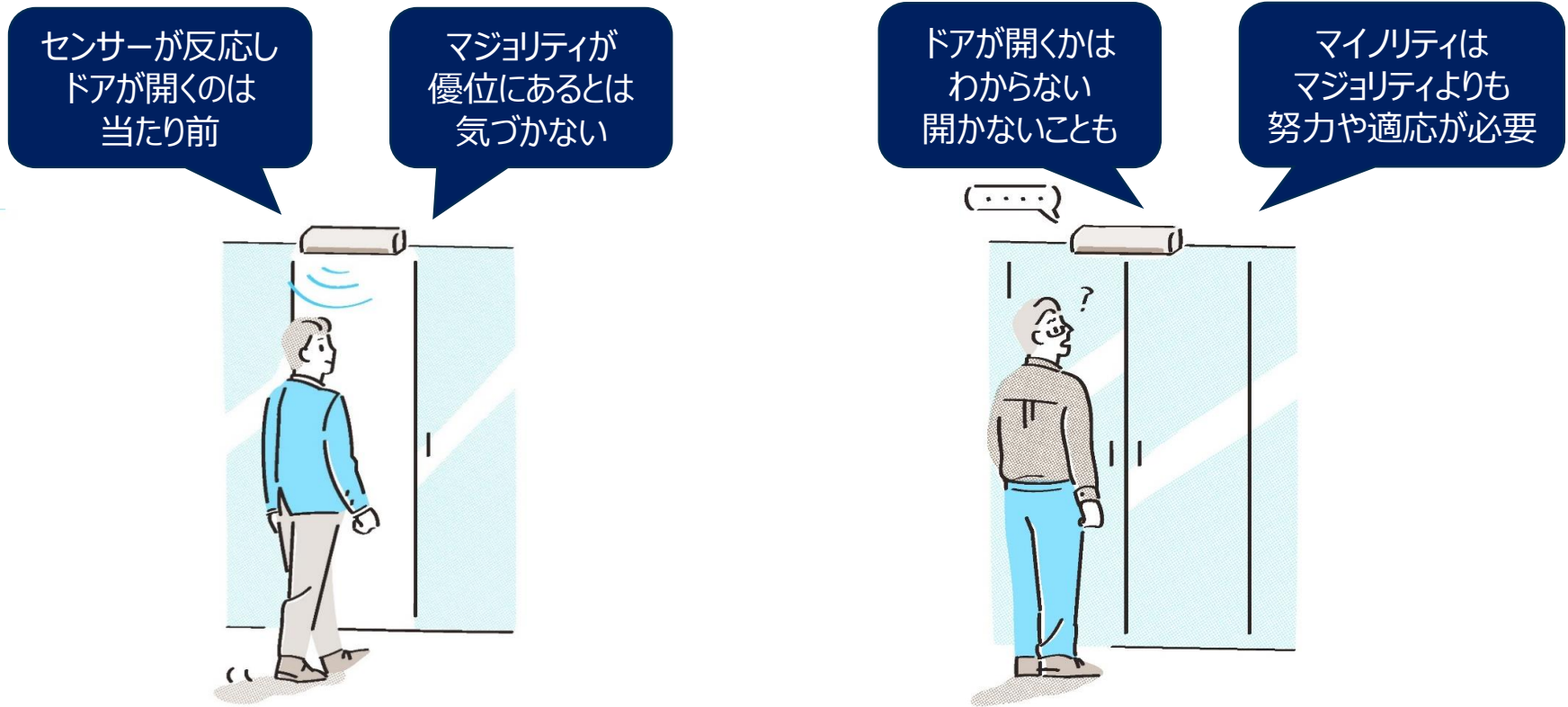
多様な一人ひとりの価値が尊重され、信頼され、
自分らしさを活かし貢献している状態
お互いに影響を与え合い相乗効果を発揮している

イクオリティ（平等）とエクイティ（公平）の関係性は？



マジョリティの優位性（特権）に気づくことが第一歩

特権は自動ドアのようなもの



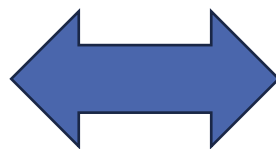
マジョリティの持つ優位性や特権に自覚的になる
職場の中に不公平・不均衡を生み出す仕組みや構造がないか考えてみよう

(出典) 三重県人権教育調査資料：「マジョリティ側の『特権』を可視化し、教育現場で生かすには」（上智大学出口真紀子先生講演記録）より引用再構成<https://www.pref.mie.lg.jp/JINKYOUI/HP/m0207800035.htm>

エクイティの考え方を理解する

エクイティ（公平）は
差異を認め偏りを理解し、考慮・配慮すること

エクイティ
（公平）をめざす
取り組み



インエクイティ
（不公平）をなくす
取り組み

結果的に現状に偏りがある状態を可視化し
組織にある様々な不均衡を取り除くことが重要

エクイティを実践する3つのステップ



多様性が尊重され
一人ひとりが自分らしさを
活かし貢献している組織へ

STEP 3

言動を変える・支援する

エクイティを意識して行動する
個々の違いに沿って適切なサポートを行う

STEP 2

想像する・共感する

「相手の立場」に立つ
自分の見ている世界を広げ、違いによる影響を知る

STEP 1

知る・理解する

「違い」に気づく
自分が優位な立場にあることを意識してみる

違いに気づく -知る・理解する

「自分は介護の負担なく仕事に専念できる」という優位性に気づかないと



- 無理せず休めばいいのに
- 自分たちの負担が増えるかも



勝手に配慮をしたり自分の思い込みにとらわれ
相手が**何に困っているか、どのような配慮が必要かわからない**

エクイティを意識して行動する

1



困っている人や不便を感じている
人がいたら、自分には特権がある
のではと振り返ってみる

2



自分のもつアンコンシャス・バイアスに
意識的になり、思い込みや決めつけを
排除する

3



相手の立場に寄り添って、
自分のできることを実践する

4



自分の特権を手放すか、
逆に社会を変えるために特権を活用する

参加者からの Q&A

アンコンシャス・バイアス関連サービス

動画研修ツール

アンコンシャス・バイアス
マイクロラーニング

詳細はこちら



講演・研修・ワークショップ

経営層・管理職・一般社員
職場会・イベントなど

職場での実践ワーク

相手も自分も尊重する
コミュニケーション
アサーショントレーニング

マイクロアグレッション
(自覚なき差別)
eラーニング

詳細はこちら



ジェンダーバイアス ワークショップ

内閣府調査に
基づくWS

詳細はこちら



率直で共感的な
コミュニケーション
オーセンティック
コミュニケーション

詳細はこちら



アンコンシャス・バイアス チェックツール

アンコンシャス・バイアス
動画研修セット
DVD・ハンドブック・
ワークブック・CD付き

詳細はこちら



対話型AIで無意識の
バイアスに気づく
「karafuruAI」

詳細はこちら



違いを受容し楽しみなが
ら対話を創発する
クロスロード
ダイバーシティゲーム

詳細はこちら



対話型AIで無意識のバイアスに気づく ジェンダーエクイティ・DE&I促進に向けた
**アンコンシャス・バイアス
チェックソリューション新発売セミナー**

「ダイバーシティ経営を推進したい」企業の人事部ご担当者さまへ



株式会社クオリア
代表取締役
荒金 雅子

「気づき」を得る対話型AIツール

karafuru AI™

ジェンダーエクイティ・DE&I促進に向けた
アンコンシャス・バイアスチェック
ソリューション新発売セミナー

9.26 (木)
14:00-15:30
@オンライン



NTTビジネスソリューションズ



株式会社クオリア

お申し込みは
こちらから



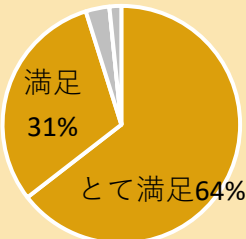
OTDワークショップ° プログラム（2.5時間）

項目	内容	ポイント
導入・ 車いすユーザーの社会	- アイスブレイク（自己紹介） - ダイバーシティが組織に与える価値 - 映像鑑賞（車いすユーザーの社会）	「D&Iを実現するためにあなたにできること」を最初に考えておく - ダイバーシティが組織に与える価値を伝える 「車いすユーザーの社会」の映像を見ることで、マジョリティー・マイノリティの間にある力の不均衡を何となく理解してもらう
クイズ&ギャンブル	- ルール説明&ゲーム実施 - 振り返り	「クイズ&ギャンブル」を体験する - 振り返りによって、無自覚的に存在する力の不均衡とそれがもたらす影響について考えてもらう 「個人モデル」と「社会モデル」について解説する
職場の中のダイバーシティ	グループワーク	- 問いを投げかけて、グループで対話してもらう →職場に含まれていない差異は？／その理由は？／本当に含まれていないのか？ →ないとされた差異が実際はあった場合にどんな問題が生じるか？ - 職場に不均衡を生み出す3つの差異と、それに対する対処の考え方を伝える
社会モデルに着目した問題 解決思考	グループワーク	- 問題行動の事例について、グループで対話してもらう →部下の問題行動を社会モデルで解釈する - インクルージョンの観点で、問題が起きた時の解釈のあり方を伝える
まとめ	- 自分から起こせる行動 - ダイバーシティが組織に与える価値	- 最初の問い「D&Iを実現するためにあなたにできること」をもう一度考え、できることが広がった感覚を得てもらう - ダイバーシティが組織に与える価値と、このワークショップの意義を伝える



満足度95%

N=64



満足 31%

とても満足 64%

◆受講者の声

- ダイバーシティ担当として「分かっている」と思っていたことが思い込みであったりマジョリティの目線で見ていることを再認識
- 今まで考えたこともなかった視点からのアプローチ
- 体験することで知らないうち有利に立っていることに気づけた

クイズ&ギャンブル・ゲームの衝撃

‘マジョリティの無意識の前提※’に
自分も助けられていたことに気づく

※不均衡な構造から成り立つ
マジョリティの無自覚な利益性



株式会社クオリア

ダイバーシティ&インクルージョンを実現し
多様性を組織の力に活かします