特別対談

LGBTへの取組みと組織開発

株式会社トロワ・クルール代表取締役　**増原裕子氏**

株式会社シー・シー・アイ代表取締役社長　**平尾貴治氏**

LGBTについての企業向け研修・コンサルティング等を行っている増原裕子氏と、組織開発コンサルタントで戦略実行やダイバーシティの支援活動を行っている平尾貴治氏の対談を通じて、LBGT施策が企業における組織開発にどのような影響を与えるのかを考えていきます。すでにLGBT施策に取り組んでいる企業の方も、まだ検討する段階ではないとお考えの企業の方も、ぜひ、本対談を通じて、多様性を活かした職場の意義やイノベーションが生まれる組織について、考えを深めていただきたいと思います。

「無意識の偏見」について

――LGBTへの認識は広がってきたが身近には「いない」存在？

平尾　私はサラリーマン時代に企業破綻を経験したことで、組織をどう継続させるか、あるいは、なぜ継続できないのか、に関心をもち、現在は組織開発コンサルタントとして活動しています。その活動を通じ、生産性を著しく落としているのは「組織のなかの犠牲者感」だということに気づきました。「犠牲者感」とは、「自分は正しいことをやっているが、他者から認められていない」という感情です。そうした感情が挑戦意欲や生産性を低下させていきます。ですので、LGBTの方々を含めた個々人が犠牲者感をもつことなく、自己肯定感にあふれた組織と社会を作ることを私はめざしています。

増原　私はトロワ・クルールという会社を経営し、LGBTについて、主に企業向けに研修・コンサルティングをしています。組織のなかでLGBTは「みえづらい存在」であり、課題としても見えにくいですが、ダイバーシティマネジメントの一環として、企業経営にはとても重要だということに、まず気づいていただき、そこから具体的に何をしていけばいいのか、当事者かつダイバーシティ経営の専門家としてお伝えしています。

増原裕子
LGBTコンサルタント／㈱トロワ・クルール代表取締役

1977年生まれ。ダイバーシティ経営におけるLGBT施策推進支援を手がける。経営層、管理職、人事担当者、営業職、労働組合員等を対象としたLGBT研修の実績多数。2015年、東京都渋谷区パートナーシップ証明書第1号取得（2017年末にパートナーシップ解消）。メディア掲載多数。

平尾　たしかにLGBTについては見えにくく、多くの組織や経営者にも「無意識の偏見」があると感じています。「うちの会社にはLGBTなんて１人もいない」「LGBTの課題はわかっているけれど、女性活躍推進も十分進んでいないのに、そこに取り組む段階ではない」という声も多く聞きます。増原さんはこうした現状についてどう思われますか。

増原　LGBTは「見えづらい存在」とお伝えしましたが、人口の７～８％といわれており、12～13人に１人の割合と推測されます。近年は社会課題として認識されてきてはいますが、では、家族や友人などでカミングアウトしている人がいるかというと、まだあまり身近にはいない状況です。一方で、テレビなどの影響でLGBTに対して固定的なイメージでとらえられている傾向にあり、偏った見方が無意識に植え付けられてしまっていると感じます。

たとえば社員1,000人の会社ならLGBTは70人くらいいてもおかしくありません。ですから「うちの会社にはいない」と言い切ること自体に疑問を感じます。「みえないことにこそ課題がある」ことを理解していないため、そういう発言になるのでしょう。

LGBTはダイバーシティの１つで「明らかに課題としてある」ことがみえてきています。そうしたなか、何もしないのは、組織にとって損失を増やすリスクを放置することになると思います。

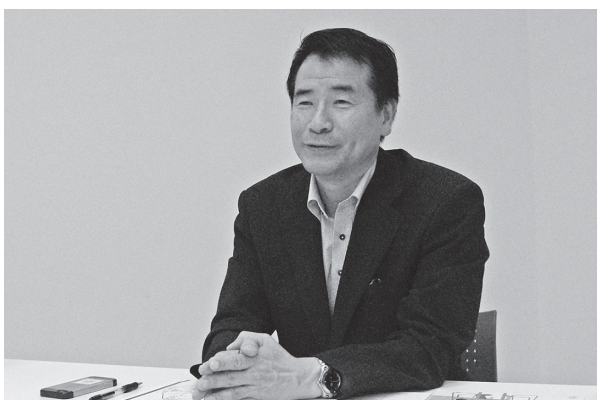
また「無意識の偏見」自体は、「思考をショートカット」するもので、ライオンを見たときに逃げろと即時に判断するように、必要なときもあります。しかし人に対しては気をつけたほうがいいでしょう。深層心理で「マジョリティ（多数派）でない人は劣っている」という思いがあれば、そういう人たちと出会ったときに、「無意識の偏見」が問題になります。

課題に向き合う意義

――LGBTの課題に向き合えば、すべてのダイバーシティの課題解決につながる

平尾　私がLGBTの支援に携わるなかで思うのは、LGBTの課題にきちんと向き合えば、ほぼすべてのダイバーシティの課題解決につながるのではないか、ということです。そもそも「男はこういうもの」「女はこう」「うちの組織はこう」という枠組みでみることの最も象徴的なのものがLGBTの課題になっていると思います。この問題は、女性活性化、セクハラ、パワハラ、非正規社員の差別による犠牲者感と密接にかかわっているのです。

経営学者のドナルド・サルは、変革のマネジメントとして「成功の教義」と「動的惰性」という考え方を提示しています。企業環境が大きく変化する状況下では、過去の経営パラダイム・スキームから生じた仕事の進め方、価値観、戦略などの「成功の教義」が通用しなくなることがある。にもかかわらず、過去の「成功の教義」が通用すると信じて見当違いの努力に拍車をかける結果、状況はますます悪化するという考

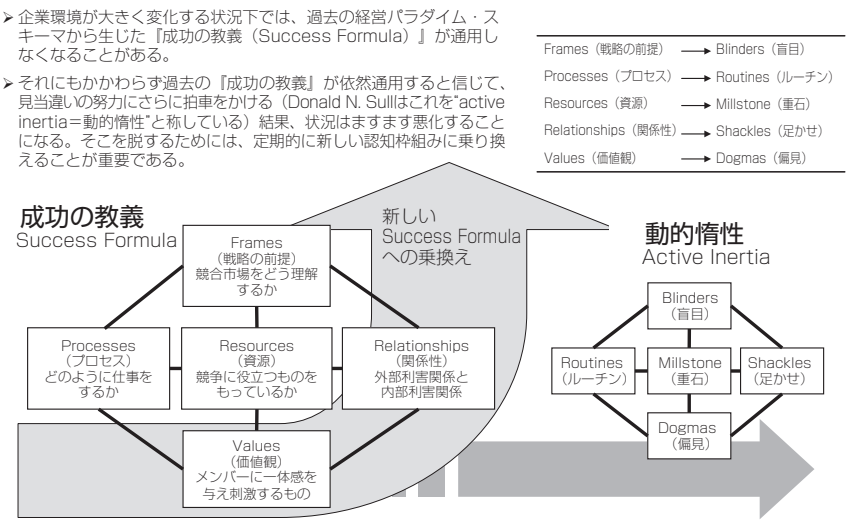


平尾貴治
組織開発（OD）コンサルタント／㈱シー・シー・アイ代表取締役社長

1960年生まれ。2000年に大手流通企業にて経営破綻を体験し、「戦略や意識だけではどうにもならない組織の本質」を感じる。そうした自身の経験をベースに、「健全な危機感をもち、本音で主観を言い切り聴き切る組織づくり」に取り組んでいる。社会保険労務士。

え方です（**図表１**）。たとえば「仕事の進め方」が、ただのルーチンになってしまったり、「価値観」が、いつの間にか「偏見」になってしまったり。これはLGBTの課題であれ、女性活躍の課題であれ、事業ドメインのおき方であれ、すべてにいえると思います。たとえば「LGBTについては、いまはその段階ではない」というとき、「いま」はいつの話をしているのか。そこがずれてしまうと、大きなロスを生むでしょう。

図表１　成功の教義と動的惰性



出展：“Active Inertia” Donald N. Sull

増原　日経ビジネスでは2015年８月24日号で、性の多様性を表すレインボーを表紙にしていました。そのころからビジネス誌でも「LGBTは経営課題」と明示しているわけですが、しっかり取り組んでいる企業はまだ少ないですね。

みえづらい違いにどう気づき、配慮し、どうよい方向に乗り越えていけるか。一人ひとりの違いをちゃんとみて、それを活かしていこうという姿勢になれるか。LGBTへの取組みが、ダイバーシティ経営の１つの試金石になっていると思います。

「価値観」にしても、これまでの日本社会では、LGBTは「いない人」とされてきましたから、それを経営や社会の課題にしようというのは確かに難しく、「いまもいないでしょ」と済ませられます。ただ、いまはそれでいいかもしれませんが、10年後、20年後もこのままだと、世界相手の競争に乗り遅れていくでしょう。

平尾　増原さんの身近なところでの、そうした乗り遅れそうな事例を教えてください。

増原　まず、LGBTの人たちが働くうえでスタートラインからかなり下の位置にいるという現実があります。たとえばトランスジェンダーの人たちは正社員として働くことが難しい。性別移行中などで自分が望む性別で働きたいと思うと、面接で必然的にカミングアウトする必要があります。しかしそうすると、その場で面接を打ち切られてしまったという話も聞きます。内定を取り消されることもあるようです。それくらい偏見をもたれています。

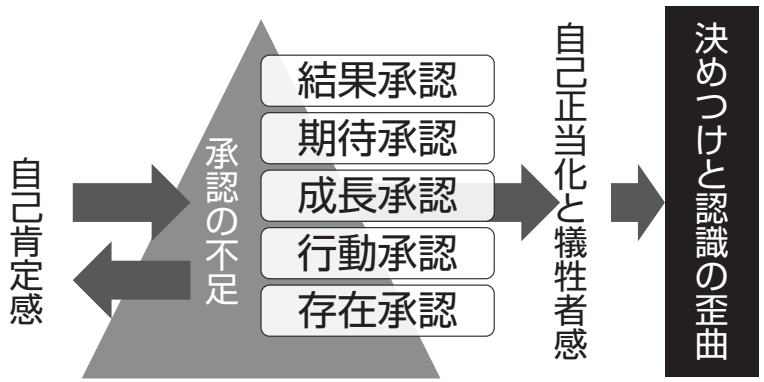
また、好きになる人の性別である性的指向（Sexual Orientation）と、性自認（Gender Identity）の頭文字を取って「SOGI（ソジ）」といいますが、SOGIに対して差別的な言動や嫌がらせをする「ソジハラ」が、日本の職場ではまだまだあります。たとえば、カミングアウトしていない人が宴会で、断りきれずに女装したら笑いものにされた。それを機にうつになり退職した例もあります。メンタルヘルスにかかわったり、職場のコミュニケーション悪化につながっているのです。

職場における心理的安全性と生産性向上との関係

――自分らしさを押し殺すことはクリエイティビティを封鎖すること

図表２　組織内における承認の重要性

- 結果承認のみの組織は多いが、存在承認こそが大切である。
- 承認が不足すると「自己正当化と犠牲者感（自分は正しいことをやっているのに犠牲者だ）」という感情が増幅され、決めつけと認識の歪曲につながる。同時に組織内の自己肯定感は下がり続け、生産性は落ちていく。



※ワシントン大学心理学者ション・ゴットマン博士の論文を基に平尾加筆修正

平尾　さきに「犠牲者感」といいましたが、組織をだめにしていく２つの感情のうちのもう１つは「自己正当化」です。犠牲者感や自己正当化があると、「どうせ自分は犠牲者だし」「成果なんか関係ない」というゆがみが出てきます。そして、この犠牲者感は互いの「承認不足」から起こります。

ビジネスでは通常、「結果承認」のみになりがちですが、本当は、その前に「期待承認」「成長承認」「行動承認」もあります。そして実は一番前提になるのは「あなたがいることを認める」という「存在承認」です（**図表２**）。これが人間の根源の欲求だと私は思います。しかしいまのお話をうかがい、LGBT の人たちに対してはこの存在承認をしていない現場がたくさんあるのでは、と感じました。

増原　おっしゃるとおりで、「うちには LGBT はいないよね」と言うこと自体、「いるかもしれない」ことを無視している。存在承認していないわけです。そもそも皆がすぐにカミングアウトしたい、あるいはできるとは限りません。けれども LGBT だけがカミングアウトを悩まなくてはいけないというのは、非対称なことだと思います。

私は独立前に５つの会社で働き、最初の４社ではごく親しい人や信頼できそうな上司にしかカミングアウトしませんでした。５つ目の会社では最初からオープンにしました。自分の大切なセクシュアリティも含めてさらけ出すと、「受け入れてくれる」という安心感が生まれ、帰属意識につながりました。

平尾　５つ目の会社ではまさに「心理的安全性」があったんですね。組織開発でも、心理的安全性と生産性の関連がよくいわれます（**図表３**）。増原さんの視点で、心理的安全性と生産性向上との関連性について、思うところをお聞かせください。LGBT にしてもダイバーシティにしても、「世の中のためだから」と活動が進んでも、組織成果（生産性）と切り離して考えるために、結局、活動が尻すぼみになってしまうケースをよく見かけるからです。

増原　働く側は生産性という言葉には抵抗感があるかもしれませんが、生産性は自分の力を最大限に引き出すことなので、企業にも労働者にも大事です。一方、「心理的安全性」というのは、チームのなかで自分をさらけ出せるか、自分らしさを職場に持ち込めているかということで、その意味では、日本の職場は LGBT が働くうえでの心理的安全性を下げてしまう要素がたくさんあります。

自分にとっての大切なことを開示して声をかけ合っていけば、チームとしての一体感が醸成されますが、

「ここは見せまい」となると、他の部分も見せなくなってしまいます。その人の根幹にかかわることを押し込めてしまうのは、ほかにも影響が出てきます。たとえば飲み会や社員旅行にも行きたくない、コミュニケーションを取ろうにもうまくいかない。いう側は悪意がなくても、受ける側にとっては攻撃となる「ソジハラ」も、当事者を、傷つかないようにと心を麻ひした状態にしていき、感性や感受性を出せない環境に追い込みます。自分らしさを押し殺すとことは、クリエイティビティを封鎖することにつながります。

平尾　いまのお話から『ティール型組織』（フレデリック・ラルー著）という書籍に、現状の組織のあり方の問題として「ホールネスがない」という言葉が出てくることを思い出しました。自分のなかの全体性をもたずに、効率のいい部分だけを切り出している、ということです。たとえば上司に「これを売ってこい」と言われれば、自分のなかの「効率のいい部分」では「わかりました」と言うけど、一方で、別の自分は「いままでと機能が変わらず倍の金額で売るのはおかしいのではないか」と考える。しかし、もしそれをいえば上司からは否定される。自分の哲学的・社会的・創造的な部分を切り離さないと働けない、というのが現在の組織であり、結果として、新たな発想が出づらくなる。

クリエイティビティがなくなるのも当然です。現代はどの業界、どの企業でも「新規事業開発のためクリエイティビティが必要だ」といいますが、ダイバーシティがないなかでは生まれるわけがありません。

増原　ダイバーシティの目的はイノベーションを起こすため、と言い切れるでしょう。皆が自分らしさを発揮できるよう、各人の能力を十分に引き出せていれば、経済はもっと発展するはずです。その意味でも「LGBT に取り組む段階ではない」というのは、本当に損をしていると思います。

図表３　心理的安全性

- 心理的安全性については、1960 年代からマサチューセッツ工科大学のエドガー・シャイン、ウォレン・ベニスなどがその必要性・重要性を論じていた。
- ハーバード・ビジネススクール教授のエイミー・C・エドモンドソンは、医療現場での事故の事例などから「自分が気づいている大切なことをいうよりは、他者から否定されないように自分の安全を守ることが優先される」ことからの重大なリスクを述べた。
- グーグル社は 180 のチームを対象に調査し、チームパフォーマンスに最も重要な影響を及ぼすものとして心理的安全性を指摘
  - 人間関係のリスクを取れる状態
  - 無知・無能・否定的・破壊的とみなされる不安が少ない
  - 自分の間違いを認めたり、質問したり、新しいアイデアを提案しても非難されない

社内で取り組むポイント

――特効薬はなく、風土改革と制度改革を両輪で進めよう

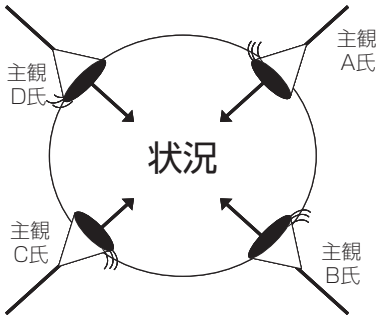
平尾　とはいえ、自社ではどこから手をつけていいか、悩む企業も多いと思います。増原さんからアドバイスをお願いしたいのですが。

増原　女性活躍含め、ダイバーシティの問題は共通していると思いますが、「これをやったらうまくいく」という特効薬はありません。漢方薬のようにじわじわと変えていくしかありません。風土改革と制度改革をセットでやるといいでしょう。そして、すぐに効果がみえなくても、粘り強く取り組んでほしいと思います。

具体的にいえば、第１に、「LGBT の課題に向き合う方針」を立てることが大事です。たとえば HP のダイバーシティポリシーのなかに、女性活躍、外国人雇用、そして LGBT について書いていく。方針を立てるとなればトップの理解も必要ですし、就業規則に入れるとなれば勉強も必要です。キーパーソンが勉強会などに参加して、LGBT についてまず知ることが大事でしょう。

平尾　そうですね。まず、知ることは大切ですね。私が思うに、日本人は共通項を話しがちです。「うちは一枚岩だから」という言葉をよく聞きます。しかし、その一枚岩のまま全員が間違った方向に行ってしまったらだれも止められません。共通項だけで結びついた組織の怖さ・弱さというものが存在すると思いますが、LGBT への対応が、そこへの１つのリトマス紙になるのではないかと思います。

図表４　間主観的マネジメント



- ドイツの哲学者エトムント・・フッサールの現象学の概念などをベースとする考え方。
- 「自分は客観的にみている」と思い込みを捨て、「それは主観にしかすぎない」という謙虚さが新しい観方、切口を生み出す。
- 一方で、組織としては「客観性」なくしては動けない。本当の「客観性」とは「間主観」しかあり得ない。
- 「合っているか間違っているか」ではなく、各人の「主観としてみえている事実」を互いにぶつけ合い、葛藤を超えて合意に向かっていくことこそが本当の客観性を生み出す。

私は「互いの違いに興味をもち、違いを話すこと」が、チームであることの価値だと思っていて、その空気をどう作るかがポイントという気がします。学術的な言葉で「間主観性」といいますが、自分で客観的に事実だと思ってみていることは、実はその人の主観でしかありません（**図表４**）。たとえば、「10億の売上げ」も、「10億しか」と思う人と「10億も」と思う人がいます。だからこそ人によっての見方の違いとを、どれだけオープンにできる場を作るかということでしょう。

増原　とくに LGBT は見えづらい違いなので、対応がなかなか進まないのかもしれません。その意味では、最近、いろいろな文脈で使われる「アライ」という考え方はいいなと感じています。アライとは、英語で「同盟、支援」を意味する ally が語源で、そもそもは LGBT の当事者ではない人が、LGBT を理解し支援するという考え方、あるいは支援者を指しますが、私は「当事者も含めて皆で LGBT の課題を解決していこうという考え方・人」ととらえるのがいいと思っています。アライであることを示すステッカーは弊社でも販売しています。ただ、強制的に配布して貼らせるのも違うと思っています。

平尾　私もスマートフォンに貼らせていただいています。理想は、アライのステッカーをだれも貼っていない状態になることでしょうね。とはいえ、一方では、「LBGT の話は、プライベートのことだから話題にすべきではない」との考えもあるようです。

増原　たとえば、自分の性別が「男性か女性か」というのはプライベートなことではありませんよね。異性愛で結婚していることも、言いたければ言えばいいことですから、同性愛者も同じと考えてほしいですね。LGBT だけをプライベートなことに押しやらないほうがいいと思います。

もう１つ、似た言葉ですが、プライバシーという視点もあり、これは注意が必要だと思います。LGBT でなければ、「実は子どもがいる」と言ってもそんなに驚かれませんが、「実は同性愛者だ」となると、それが知られることでいじめられたり評価を下げられたり、命をなくすことさえあります。ですから、オープンにできない人にとっては自分のセクシュアリティはプライバシーとなります。

絶対にしていけないのは、一人ひとりに確認したり履歴書に書かせたりすることです。組織としてやるべきは、働きづらさをなくしていき、だれもがいいたいことがいえる環境を作っていこうとすること。それが

よきあり方だと思います。

平尾　私自身は、LGBT の方がカミングアウトされるまで、「抵抗ないよ」という空気を作ることを心がけています。そして、カミングアウトされた後は、「こちらの話す言葉で、何か傷つくことあれば、すぐいってください」と伝えてから話します。話していくうちに距離感がわかるようになります。

増原　腫れ物に触るような感じで接してほしくないですし、人によって自分のことを話したいという人もいますし、話したくないという人もいます。

平尾　「何をいったら、何をしたら、相手が嫌がるか」というのは、LGBT に限らず、だれが相手でも同じですよね。ハラスメント全体につながることです。

　また「LGBT への取組みは、LGBT を認めたくない人への逆差別だ。そういう考えの人の多様性は認めないのか？」という声も耳にします。はっきり言いますが、私は個人の主体性をつぶすような言動は多様性として認めてはいけないと考えます。「多様性」は全員が犠牲者にならないで済む状態なのですから。

増原　講演にいくと、「受け入れられない自由も認めてほしい」との声が寄せられることもあります。その際は「それもわかります。しかしハラスメントはしないでください。だれかの自由や主体性、尊厳を傷つけないようにしてください」と伝えています。

ダイバーシティ&インクルージョンの本質とは

――一人ひとりの違いを競争力や差別化につなげていくこと

平尾　最後に、増原さんは「ダイバーシティ＆インクルージョン」の言葉の意味も含めて、その本質をどうとらえているか教えてください。

増原　２人いたら多様性、つまりダイバーシティの状態です。その状態を前向きな価値に変えていく、違いを力にするのがインクルージョンです。まさにインクルージョンこそが大事で、「ダイバーシティ」といったとき、基本的には「インクルージョン」も含めていると考えていいと思いますが、人事はともかく、そこまで意識をもつトップはどれくらいいるでしょうか。前述したように、「違いを力に」というのは、「同じ考えだと新しい発想は生まれにくいが、視点や経験の多様性を持ち込むことでイノベーションにつながる」ということです。ですから、「男はこう」「女はこう」と“大きな主語”で語るのは、やめるようにしませんか、と言いたいですね。もちろん、たとえば「妊娠出産した女性の働きづらさ」「LGBT 特有の働きづらさ」など、共通の主語の下に共通の経験をしていることもあるので、それを課題として考えるときは「主語」も必要です。しかし、そのなかには、一人ひとり、多様な個人がいることを忘れてはなりません。

平尾　ありがとうございます。社会学者スタイナーは「実際の生産性＝潜在的生産性－欠損プロセスによるロス」という公式をいっています。プロセス上のロスはどの会社にもありますが、私はそのロスは「雑さ」から生まれると思い

ます。「営業のやつらが」「幹部社員って」「若手社員は」というように、一くくりにしてしまう雑さです。それがコミュニケーションロスを生じているのです。私自身、自分のなかに「雑に主語を扱うこと」があることに、LGBTの方と向き合うなかで気づきました。

私自身も「男だから」とか「50代なんだから」と雑に一握りにされたらむっときます。そう考えると、ダイバーシティ＆インクルージョンは組織や社会の施策でもありますが、個人個人が自分のなかのダイバーシティ＆インクルージョンがどんな状態か、どれくらい雑ではなく相手に向き合っているか。そんな内省をしっかりすることが重要かもしれません。とくに企業の人事の方には、そこから施策につなげていってほしいと思います。

増原　人事の方には、ものすごく大事な課題だと認識してほしいですね。すでに若い人たちにとっては、LGBTへの取組みがしっかりしているかどうかも、企業を選ぶ基準の1つになってきています。つまり採用にも影響します。もう1つは、いまいる人材を失いかねないということです。できればLGBTの人と話をして文化を知り、自分のなかで腹落ちするようになっていただければと思います。

平尾　先日、私もレインボープライド（LGBTとその支援者によるパレード）に参加しました。協賛企業・団体数が過去最高で、総動員人数も約15万人と過去最高だったそうです。この課題にしっかり取り組むことが、結果的にマーケットに支持される、あるいは優秀な人材を採用できることに直結するのだと企業が捉え出したといっていいでしょう。とても健全だと思います。

増原　SDGs経営、サスティナブル経営の考え方で、社会の課題を解決することとビジネスを両立させるという側面で、LGBTも注目されてきています。たとえば「エコ経営」はいまではあたり前すぎて、あえて掲げない企業もあります。同様にLGBTについても、わざわざ掲げなくてもいい、差別も攻撃もない、伸び伸びと働ける状態になることを願っています。

（文・構成　江頭紀子）