

ダイバーシティフォーラム 多様性を活かす組織づくりを考える

【主催】化学工業日報社
【共催】WE Association

労働力人口が減少し採用難が続くなか、企業が成長する鍵の一つは既存社員の定着です。今いる人材の活性化において、従業員の価値観が多様化する現代では画一的な施策は通用しません。ある人に響く施策が別の人には響かないこともあります。万人に効く特効薬がない以上、いかに自社に合った解を導くか。そのための手段として組織サーベイを導入する企業が増えていきます。

組織サーベイは従業員の意識や、組織の状態を定量的なデータとして可視化するツールです。しかし、多くの企業においてサーベイの実施自体が目的化し、いわゆる「やりっ放し」の状態になっていきます。データ収集と集計、報告書作成までは行われるものの、その後のアクションが行われないまま次のサーベイの時期が来てしまう。従業員にとって、アンケートに回答するという行為は、会社が自分たちの現状に関心を持ち、何かを良くしてくれるのではという期待を抱かせます。それにもかかわらず回答後に何も変化が起きなければ、会社への不信感を募らせる要因とならぬまい。

サーベイを活用するにあたり「成果指標」と「影響指標」を区別して捉える必要があります。サーベイ活用がうまくいかない原因の一つは、性格が異なるこれら二つの指標を混同してしまうことにある。成果指標は人や組織が目指すべきゴールで、企業によってさまざまである。例えばエンゲージメント（仕事に対する熱意・没頭）組織コミットメント（組織に対する愛着や帰属意識、職務に対する満足度など）があります。これらに対して影響指標は、成果指標を生み出す原因や環境要因となるものです。

例えば、エンゲージメントを高める要因として「仕事の資源、すなわち上司や同僚からのサポート、仕事の自律性裁量、パフォーマンスに対するフィードバック」があります。他方、「仕事の要求」には良い要求とそうでない要求があり、自分の成長につながる挑戦的な要求と認識されればエンゲージメントを高める要因になりますが、不必要な手続や役割の曖昧さといった妨害的な要求は意欲を削ぎます。

エンゲージメントという成果を高めたいのであれば、その数値を下げている原因（＝影響指標への働きかけが必要です。上司が部下に対して「もっとやる気を出してよ」と命令しただけで、部下のエンゲージメントが向上するわけではありません。上司の支援が不足していたらそれを強化する、業務量が過大なら調整する、あるいは仕事の意味を感じられるフィードバックを行うといった具体的な行動環境の変化がエンゲージメントを向上させる道筋になります。

サーベイ結果の分析において、この影響指標が成果指標に影響しているのかという関連性の特定が重要になります。その関連性を分析する際、意識すべきなのがダイバーシティの観点です。多様な人材が集まる組織では一律の施策が通用しないため、掘り下げた分析が求められます。その切り口となるのが「相関分析」と「スコア比較」です。はじめに属性ごとの相関指標を、そして、どの影響指標が成果指標と強く結びついているか、つまり「何が効くスイッチか」を特定します。ただし、属性分析を行う際は個人の特定を防ぐため、5人以下の属性では結果を開示しないといったルールを設けるなど、心理的安全性を担保したうえで分析を行うことが必要です。

次にスコア比較ですが、相関分析で重要なスイッチが分かっても、そのスイッチが押されている（スコアが高い）状態であれば対策を打つ必要性は低いです。重要度が高いのにスコアが低い属性があれば優先的に介入すべきターゲットになります。育児・介護と仕事を両立している社員層で「時間の柔軟性」と「チームの協力体制」がエンゲージメントと強い相関を持っているとします。その層の当該スコアが多層より低い場合、制度利用の促進や周囲の理解を深

める施策が定着と活躍の鍵になります。属性ごとに「何が重要か（相関）」、「誰が不足しているか（スコア比較）」の両面からデータを読み解くことで、リソースをどこに投入すべきかという「自社流戦略が明確になります。また、改善すべき影響指標とターゲット層が特定されたら、では行動変容は起きませんか。現場が当事者意識を持つて主体的に改善に取り組むプロセス設計が必要で、人は外部から一方的に問題点を指摘されると、心理的な防衛反応を示しやすくなります。これを防ぐには現場の従業員自身がデータの解釈に関与するプロセスを経る必要があります。サーベイ結果をチーム単位でフィードバックし、スコアの良し悪しの確認だけでなく、なぜそのような結果になったのかを語り合うサーベイ・フィードバックミーティングを設けます。データという客観的事実と現場の経験とを照らし合わせることで、納得感のある課題認識が形成され、現場の対話において、もう一つ重要なプロセスが課題の仕分けです。特定された影響指標の中には、現場の自助努力で改善できるものと、現場の権限ではどうにもならない組織的な課題が混在しています。これらを区別せずに議論すると、同じ会社が変わらなければ無理だ、という無力感に陥りやすくなります。改善策を検討する際には、「自分たちでコントロールできること」と「組織や経営層に支援を求めたいこと」を分けましょう。

これにより、現場は自分たちが取り組むアクションに集中でき、小さな成功体験を積み重ねることが可能になります。また、会社側も優先順位をつけて対応しやすくなります。現場のポテンシャルによる改善活動と経営層の環境整備が連動する仕組み、組織全体として実効性のある改善サイクルが回り始めます。

サーベイを推進する部門の役割も変化していきます。一律の対策を指示する管理者ではなく、現場が自律的な課題解決に向かうための「対話の場」を設計・支援するファシリテーターになることが求められます。多様な人材が活躍する組織を作る近道はありません。サーベイを「対話の脚本」とし、現場の声を耳を傾き続けるプロセスに、皆さんの戦略的思考が求められます。

ダイバーシティの課題に触れ、自分だけで考えて言語化する経験が少なく、相手と意見が異なると対立だと思ってしまう傾向がある。対立ではなく視点が違っている意識を持つべきだと述べた。成功体験が少なく自己肯定感が低い問題に対しては心理的安全性を確保して相手に伝える練習をする必要があるとした。

岡田氏は「女性リーダーの育成は生まれにくくなっている」と述べ、非財務を可視化・数値化する「柳モデル（企業価値を構造的に捉える手法）」が企業価値を高める手段として有効なことを紹介した。田中氏は企業文化から女性リーダー育成の取り組みを披露した。関東電化工業の女性管理職比率は2024年から管理職一歩手前の女性キャリアの採用を増やすとともに、人材活性化の環境として一般職を一つ上の技術職に統合。育成目的の異動も積極的にしている。

研修については三竹氏の声を得てラウンドテーブル式の選択型女性キャリア研修「ウーマンミートアップ」を実施。マインドセット、仕事の武器を身につけることなどを目的としており、他地区の女性社員が交流することで人脈形成などにも役立つとした。これをまた振り返って「人事制度、人材・組織開発、採用」といった土台づくりが大切で、多面的な施策を連続的に実施することが重要」と語った。

ウーマンミートアップでは議論を活発化させるために心理的安全性を確保し、発言しても大丈夫という環境を整備。そのうえで問題解決力など従来に比べて視座を高めた議論を行った。参加者の挑戦意欲が高まったことが踏まえて実施したのが予定になかった発表会。「女性管理職比率の目標である30%にするために私ができるリーダーシップ」をテーマに3分間のスピーチを行った。参加者からは波紋が起きたが、田中氏は「慣れないことだったが、一人ひとりの成功体験になった。一歩踏み出したのではないかと感想を述べた。協力した三竹氏は「自分だけではなく頑張っている仲間を感謝し、共感が共感を呼ぶ仲間意識も大事になる」と語った。女性は聞き役に回ることが多いためアウトプット力がなかったが、経験者も積極的にボランタリーを引き出せる可能性がある。女性社員の育成成果をいかに外部発信していくか。岡田氏は「女性が出たがらない、仕組みがないなどの悩みがあるようだが、広報部門は人事部と連携を取

るよう」と助言している。研修などを通じてキーになる人のリストを作っておいて、スポーツマンの役割を担ってもらう。そのためには「現場を知らないといけない。フェイストゥフェイスでコミュニケーションを取って次につなげる。現場の人たちが何に悩んで何を解決したいのか知ることが大切」。

さらに、岡田氏は女性リーダーが経営層にアピールする場を作るべきと提言。女性が会社にも申し機会を与えるだけでなく、私生活はこうだから、会社はこうしてください、という生の声を届けることで経営陣の納得感が高まることを期待できるとしている。

三竹氏は「女性リーダーを育成するためにはアウトプットする場を提供することが必要。スキルインプットとともに、自分にもできる」というマインドを醸成してほしい。そういった成果を次につなげるには、企業価値向上の観点からも広報部門が人事部と連携して積極的に外部発信するべき」と議論を締めくくった。

参加者とのQ&A
パネルディスカッションでは参加者に質問を投げかけQ×A形式で回答、現場の状況を語っていただいた。

Q 女性リーダーの育成をすでに実施しているか。
A 相談したい人がいれば社内の女性メンターの方々とセッションしている。今年から定期的にやって良い結果が出たので人数を増やしていきたい。

Q 女性社員の本音の把握が難しいと思うか。
A 風通しの良い会社なので好きなことが言える。口頭から意見や不満を口にすることで、本音の部分が隠れることは少ないと思う。

Q 採用と育成に一貫性があった方が良いか。
A 新卒にこだわっているところもあるが、教育では必ず先輩社員がメンターの立場でOJTなどをフォローする。入社後の自分がどうなっていくかをしっかり伝えるようにしている。

基調講演 ビジネスリサーチラボ 代表取締役 伊達 洋駆 氏

「自社流」の解を導く：サーベイで強い組織を作る方法



「成果指標」と「影響指標」を区別して捉える必要があります。サーベイ活用がうまくいかない原因の一つは、性格が異なるこれら二つの指標を混同してしまうことにある。成果指標は人や組織が目指すべきゴールで、企業によってさまざまである。例えばエンゲージメント（仕事に対する熱意・没頭）組織コミットメント（組織に対する愛着や帰属意識、職務に対する満足度など）があります。これらに対して影響指標は、成果指標を生み出す原因や環境要因となるものです。

例えば、エンゲージメントを高める要因として「仕事の資源、すなわち上司や同僚からのサポート、仕事の自律性裁量、パフォーマンスに対するフィードバック」があります。他方、「仕事の要求」には良い要求とそうでない要求があり、自分の成長につながる挑戦的な要求と認識されればエンゲージメントを高める要因になりますが、不必要な手続や役割の曖昧さといった妨害的な要求は意欲を削ぎます。

エンゲージメントという成果を高めたいのであれば、その数値を下げている原因（＝影響指標への働きかけが必要です。上司が部下に対して「もっとやる気を出してよ」と命令しただけで、部下のエンゲージメントが向上するわけではありません。上司の支援が不足していたらそれを強化する、業務量が過大なら調整する、あるいは仕事の意味を感じられるフィードバックを行うといった具体的な行動環境の変化がエンゲージメントを向上させる道筋になります。

サーベイ結果の分析において、この影響指標が成果指標に影響しているのかという関連性の特定が重要になります。その関連性を分析する際、意識すべきなのがダイバーシティの観点です。多様な人材が集まる組織では一律の施策が通用しないため、掘り下げた分析が求められます。その切り口となるのが「相関分析」と「スコア比較」です。はじめに属性ごとの相関指標を、そして、どの影響指標が成果指標と強く結びついているか、つまり「何が効くスイッチか」を特定します。ただし、属性分析を行う際は個人の特定を防ぐため、5人以下の属性では結果を開示しないといったルールを設けるなど、心理的安全性を担保したうえで分析を行うことが必要です。

次にスコア比較ですが、相関分析で重要なスイッチが分かっても、そのスイッチが押されている（スコアが高い）状態であれば対策を打つ必要性は低いです。重要度が高いのにスコアが低い属性があれば優先的に介入すべきターゲットになります。育児・介護と仕事を両立している社員層で「時間の柔軟性」と「チームの協力体制」がエンゲージメントと強い相関を持っているとします。その層の当該スコアが多層より低い場合、制度利用の促進や周囲の理解を深

める施策が定着と活躍の鍵になります。属性ごとに「何が重要か（相関）」、「誰が不足しているか（スコア比較）」の両面からデータを読み解くことで、リソースをどこに投入すべきかという「自社流戦略が明確になります。また、改善すべき影響指標とターゲット層が特定されたら、では行動変容は起きませんか。現場が当事者意識を持つて主体的に改善に取り組むプロセス設計が必要で、人は外部から一方的に問題点を指摘されると、心理的な防衛反応を示しやすくなります。これを防ぐには現場の従業員自身がデータの解釈に関与するプロセスを経る必要があります。サーベイ結果をチーム単位でフィードバックし、スコアの良し悪しの確認だけでなく、なぜそのような結果になったのかを語り合うサーベイ・フィードバックミーティングを設けます。データという客観的事実と現場の経験とを照らし合わせることで、納得感のある課題認識が形成され、現場の対話において、もう一つ重要なプロセスが課題の仕分けです。特定された影響指標の中には、現場の自助努力で改善できるものと、現場の権限ではどうにもならない組織的な課題が混在しています。これらを区別せずに議論すると、同じ会社が変わらなければ無理だ、という無力感に陥りやすくなります。改善策を検討する際には、「自分たちでコントロールできること」と「組織や経営層に支援を求めたいこと」を分けましょう。

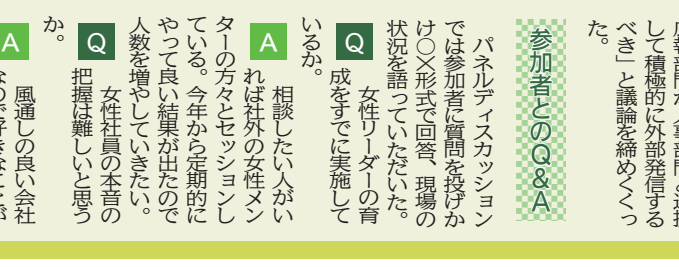
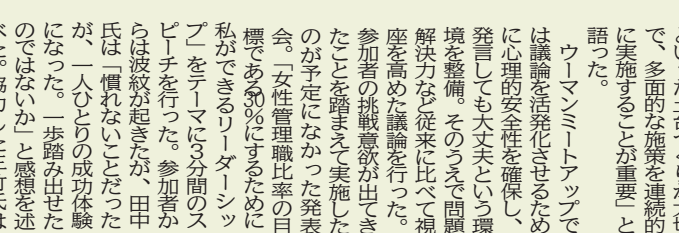
これにより、現場は自分たちが取り組むアクションに集中でき、小さな成功体験を積み重ねることが可能になります。また、会社側も優先順位をつけて対応しやすくなります。現場のポテンシャルによる改善活動と経営層の環境整備が連動する仕組み、組織全体として実効性のある改善サイクルが回り始めます。

サーベイを推進する部門の役割も変化していきます。一律の対策を指示する管理者ではなく、現場が自律的な課題解決に向かうための「対話の場」を設計・支援するファシリテーターになることが求められます。多様な人材が活躍する組織を作る近道はありません。サーベイを「対話の脚本」とし、現場の声を耳を傾き続けるプロセスに、皆さんの戦略的思考が求められます。

パネルディスカッション

女性リーダー育成成果を広報・採用に活かす方法とは

ファシリテーター
A&CO 代表 三竹麻子氏(左)
パネラー
ネットワークコミュニケーションズ
代表取締役 岡田直子氏(中央)
関東電化工業
人事部人材開発室長兼人事部マネージャー
田中幸代氏(右)



三竹氏はA&COの事業を紹介した後、「なぜ女性リーダーの育成がいま必要なのか」と問題提起し、経済産業省のレポートを引用。企業競争力強化のためにダイバーシティ経営が必要であり、女性リーダーの比率が高い企業の方が業績が高いといった例を示した。海外のデータでも数千件の360度評価の分析結果で17項目で女性が男性が上回っている結果が得られたという。

日本で女性リーダーが増えない理由は、「組織的な問題では昇進ルートで性別差別的な慣行が残っており、トランプ政権にみられるようなマッチョリズムも息を吹き返している」と指摘。公平性に問題があるマッチョリズムは昇進意欲に大きく影響し、男性を含めて組織のバイプレーンが細く懸念があるとしている。このほかにも心理的安全性の確保、年功序列などの問題があり、「複雑な構造の絡み合いによって女性リー

ダーが生まれにくくなっている」と述べ、非財務を可視化・数値化する「柳モデル（企業価値を構造的に捉える手法）」が企業価値を高める手段として有効なことを紹介した。田中氏は企業文化から女性リーダー育成の取り組みを披露した。関東電化工業の女性管理職比率は2024年から管理職一歩手前の女性キャリアの採用を増やすとともに、人材活性化の環境として一般職を一つ上の技術職に統合。育成目的の異動も積極的にしている。

研修については三竹氏の声を得てラウンドテーブル式の選択型女性キャリア研修「ウーマンミートアップ」を実施。マインドセット、仕事の武器を身につけることなどを目的としており、他地区の女性社員が交流することで人脈形成などにも役立つとした。これをまた振り返って「人事制度、人材・組織開発、採用」といった土台づくりが大切で、多面的な施策を連続的に実施することが重要」と語った。

ウーマンミートアップでは議論を活発化させるために心理的安全性を確保し、発言しても大丈夫という環境を整備。そのうえで問題解決力など従来に比べて視座を高めた議論を行った。参加者の挑戦意欲が高まったことが踏まえて実施したのが予定になかった発表会。「女性管理職比率の目標である30%にするために私ができるリーダーシップ」をテーマに3分間のスピーチを行った。参加者からは波紋が起きたが、田中氏は「慣れないことだったが、一人ひとりの成功体験になった。一歩踏み出したのではないかと感想を述べた。協力した三竹氏は「自分だけではなく頑張っている仲間を感謝し、共感が共感を呼ぶ仲間意識も大事になる」と語った。女性は聞き役に回ることが多いためアウトプット力がなかったが、経験者も積極的にボランタリーを引き出せる可能性がある。女性社員の育成成果をいかに外部発信していくか。岡田氏は「女性が出たがらない、仕組みがないなどの悩みがあるようだが、広報部門は人事部と連携を取

るよう」と助言している。研修などを通じてキーになる人のリストを作っておいて、スポーツマンの役割を担ってもらう。そのためには「現場を知らないといけない。フェイストゥフェイスでコミュニケーションを取って次につなげる。現場の人たちが何に悩んで何を解決したいのか知ることが大切」。

さらに、岡田氏は女性リーダーが経営層にアピールする場を作るべきと提言。女性が会社にも申し機会を与えるだけでなく、私生活はこうだから、会社はこうしてください、という生の声を届けることで経営陣の納得感が高まることを期待できるとしている。

三竹氏は「女性リーダーを育成するためにはアウトプットする場を提供することが必要。スキルインプットとともに、自分にもできる」というマインドを醸成してほしい。そういった成果を次につなげるには、企業価値向上の観点からも広報部門が人事部と連携して積極的に外部発信するべき」と議論を締めくくった。

参加者とのQ&A
パネルディスカッションでは参加者に質問を投げかけQ×A形式で回答、現場の状況を語っていただいた。

Q 女性リーダーの育成をすでに実施しているか。
A 相談したい人がいれば社内の女性メンターの方々とセッションしている。今年から定期的にやって良い結果が出たので人数を増やしていきたい。

Q 女性社員の本音の把握が難しいと思うか。
A 風通しの良い会社なので好きなことが言える。口頭から意見や不満を口にすることで、本音の部分が隠れることは少ないと思う。

Q 採用と育成に一貫性があった方が良いか。
A 新卒にこだわっているところもあるが、教育では必ず先輩社員がメンターの立場でOJTなどをフォローする。入社後の自分がどうなっていくかをしっかり伝えるようにしている。