



日本証券業協会
Japan Securities Dealers Association

管理職向けセミナー 開催概要

2019年3月
日本証券業協会
SDGs推進室



管理職向けセミナー 概要

1) 開催目的	有識者による講演や職場環境も含めた所属部署の管理・統括を担う管理職同士による意見交換を通じ、管理職自身の働き方改革や女性活躍への意識の醸成を図る。	
2) 開催日時	①2019年1月29日(火) 午後3時00分～5時00分 ②2019年2月25日(月) 午後3時00分～5時00分 ③2019年3月1日(金) 午後3時00分～5時00分	
3) 開催場所	①日本証券業協会(東京地区協会) 会議室 ②名古屋地区協会 会議室 ③大阪地区協会 会議室	
4) 主催	日本証券業協会	
5) 参加者	会員証券会社37社より、管理職延べ59名	
6) プログラム内容		7) 当日の様様
①働き方改革(特に女性活躍に向けた意識改革をテーマとする)に関する有識者の講演 株式会社アネックス 天笠 淳 氏		
②参加者同士によるディスカッション		
③ディスカッション結果の発表		

主な意見

管理職における課題

- 営業成績の評価が昇進に直結しがちであり、過去の成功体験をベースにマネジメントを行う中間管理職層が多い。
- 個々の職員に応じた目標設定ができていなかったり、何のためにやるのかを説明できていない現状がある。
- 女性活躍や働き方改革に対する課題意識はあるが、実際にどうマネジメントしていくべきかがわからない。
- パワハラやセクハラ問題への対応もあり、部下への接し方が難しい。

会社の体制や慣習における課題

- 本社中心で検討が進められ、営業現場とのコミュニケーションが不足している。
- 営業現場では業績目標の達成も求められる中で、本社との間で働き方改革に対する温度差がある。
- 従来のビジネスモデルを抜本的に変えていくことが必要。
- 誰もが普通に生き活きと働くことができる業態・業界にしていけないと、発展性はない。
- 多くの管理職が目標指向性と意欲性に課題を抱えている現状について、経営層にも認識してほしい。
- 有給休暇取得率向上のためには、時間単位年休制度のような柔軟な制度が必要。
- プロセスや行動評価などで多面的に評価し、部下に評価をフィードバックする仕組みが必要。

セミナーに対する参加者の声

- 同業他社の取組みや課題意識を聞き、参考になった。
- 他社を含めダイバーシティへの取組みの状況や運用の難しさについて知ることができた。
- 女性活躍について自分なりに整理があったが、色々な情報を聞いて再考するキッカケになった。
- 「証券Women's Network」での意見や女性活躍推進の実態に関するデータは部下、同僚と共有したい。
- 働く意識の多様化と現場マネジメントに関する点については、部下にもヒアリングしてみたい。
- 仕事に対する意欲性については課題が多い一方、これは男女関係なくコミュニケーションの問題と気付いた。

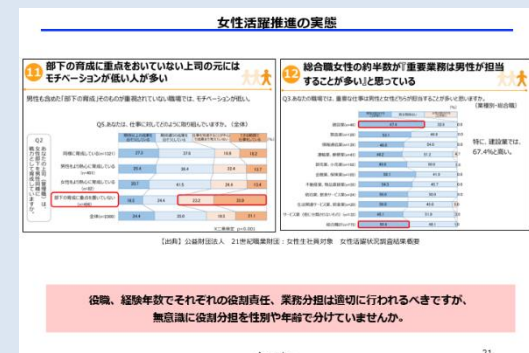
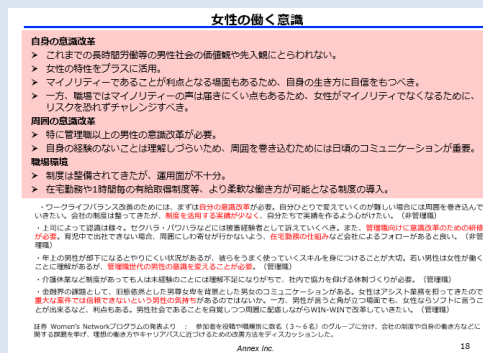
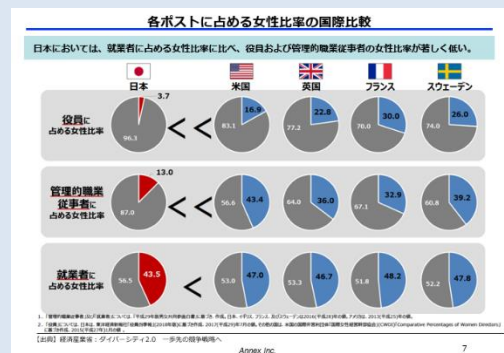
15:00
~15:40

働き方改革(特に女性活躍に向けた意識改革をテーマとする)に関する有識者の講演
株式会社アネックス 天笠 淳 氏

主要内容

天笠 淳氏より、働き方改革(特に女性活躍に向けた意識改革をテーマとする)に関する講演が行われた。主な内容は以下のとおり。

- ・ ダイバーシティが企業へもたらすメリットは多く、一般的には①人材の確保と活用し、優位性をつくること②創造性・革新性の向上などがあげられる。但し、あらゆる人材が能力を発揮できる状態をつくるのが大切で、多様性を取りまとめて成果を出していくこと(＝マネジメント)が必要といわれる。
- ・ 一方で、昨年開催の会員証券会社女性職員向けセミナー「証券 Women's Network」では、特に「管理職以上の意識改革が必要」といった意見が寄せられており、公益財団法人 21世紀職業財団が実施した意識調査でも「重要業務は男性が担当することが多い」等と考える女性が多いとの結果が出ている。これらのデータを部下に直接示しながら、是非本音をヒアリングしてほしい。
- ・ 職員の働く意識についても、常にキャリアアップを望む上昇型からライフに重きを置く生活重視型まで様々であることから、管理職には、部下のタイプを理解してそれぞれに応じて能力を引き出すマネジメントスタイルが求められる。
- ・ こうした取組みは短期的には困難に直面するかもしれないが、長期的に粘り強く取り組んでほしい。



管理職向けセミナー(東京)

参加者同士のディスカッション

15:50
～16:55

参加者同士によるディスカッション及び各グループによる発表

主な内容

参加者を4～5名のグループに分け、参加者自身の所属部署における働き方改革に関する現状の確認、所属部署において働き方改革を進めるにあたって課題・問題点の洗い出し、そして解決策や今後の目標についてディスカッションした。

ディスカッション結果として以下のようなコメントが発表された。

- 一部の管理職が実務を把握できておらず、結局営業現場の職員が支えているという現状もあるため、それに報いるための**正しい評価の仕方**を考えていく必要がある。会社の体制としても、**時短勤務の職員の仕事のしわ寄せが他の通常勤務の女性職員に行ったり**、システム構築の際に本社中心で進められて営業現場とのコミュニケーションが不足しているといった課題がある。また、有給休暇取得率向上に向けては、**時間単位年休制度のようなシステムも必要**ではないか。
- 必ずしも全ての部下が上昇志向を持っているわけではない中で、どのような形で目標を設定していくかが課題として挙がった。また、パワハラやセクハラ問題への対応もあり、**部下への接し方が難しい**と感じている。一方で、会社としては、例えば中央区のWLB推進認定などの認定取得に取組み、それ自体は良い取り組みであるが、やや**現場との温度差**を感じている。
- 目標設定に関し、そもそも個々の社員で目標設定できていなかったり、何のためにやるのかを説明できていない現状がある。また労務管理面でも、**営業成績が出ていないと帰りにくい**という意見があった。



管理職向けセミナー(名古屋・大阪) 参加者同士のディスカッション

15:50
～16:55

参加者同士によるディスカッション及び各グループによる発表

主な内容

参加者を3～4名のグループに分け、東京会場と同様の内容についてディスカッションした。ディスカッション結果として以下のようなコメントが発表された。

- 女性活躍で言えば、個々の事情によって勤務可能な時間が違うため、成果のみでなくプロセスや行動評価などで多面的に評価することで、社員のモチベーションアップにもつなげられるのではないかと。
- 会社の目標が部や個人の目標に落とし込めていないことが意欲性の低下にもつながっていると考えられるため、その点の改善が必要。
- 管理部門では、100%出来て当たり前であったり、顧客本位の観点から、営業員にあまり厳しく言うと営業数字が伸びないために板挟みとなり、目標指向性や意欲性の面で難しいと感じる。改善のためには、セミナー参加やジョブローテーションを通して知的欲求を満足させる、積極的に若手に仕事を任せる、社内会議で管理部門の業務をアピールしていくことが大事ではないかと。また、業務を複数で共有するなど、有給休暇がとりやすい環境にすることも重要。
- いくら一生懸命頑張っても相場が悪ければ結果が出ないこともある一方、証券業は成果主義が浸透しているため、いい評価ができない。よって、プロセスを評価するとともに、上司から部下へのフィードバックを必ず行うようにする仕組み作りが必要である。また、多くの管理職が目標指向性と意欲性に課題があるという結果については経営層にフィードバックしてほしい。





管理職向けセミナー

主 催：日本証券業協会



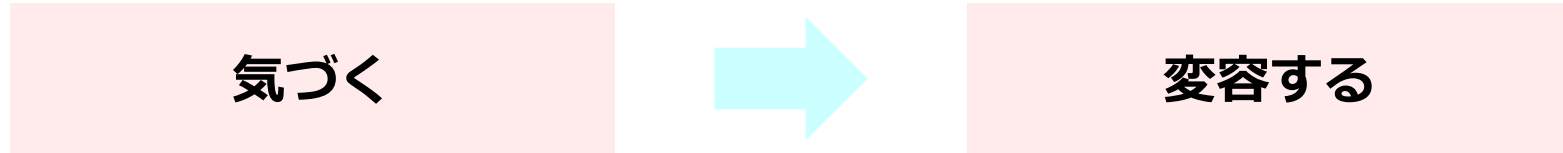
- ・ 多様性の理解、職場活性化のポイントを講義、議論を通して理解を深める
- ・ 特に女性社員の活躍の場づくりについて、見落とし、思い込みがないか再検討する

プログラム

テーマ	ねらいと内容
女性社員理解と 職場実践のポイント	●女性社員の現状と職場実践のポイントを理解する ・女性社員の働く意識と現状 ・職場、管理職に求められるマネジメント
【参考】 多様化に向けた企業の 取り組み	●多様性への理解、取り組みが急務となっている点を理解する ・世の中のダイバーシティの状況 ・ダイバーシティの効果
誰もがやる気をもって 働ける職場づくり	●組織活性化をめざし、社員に動機づけしやすい 職場づくりを検討する ・組織風土、組織活性化とは ・これからのダイバーシティのあり方と職場マネジメント
研修まとめ	●本セミナーのポイントを振り返る

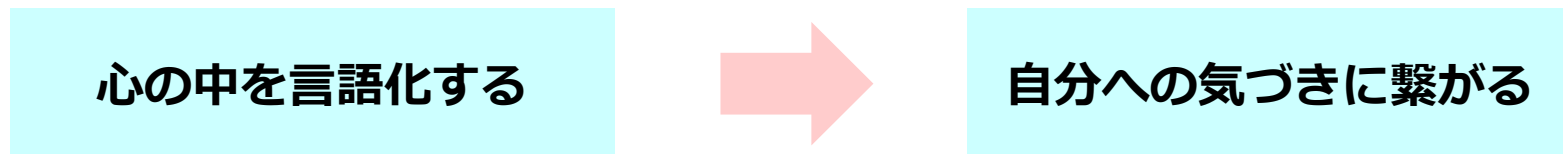
オリエンテーション

●会話を通して気づきを整理しましょう



「気づき」を得るには

- ①自分について書き出してみる
- ②自分について話してみる
- ③他の人の話を聴いてみる
- ④具体的に行動してみる



女性社員の現状と職場実践のポイント

証券 Women's Networkより

開催目的	証券業界における女性のネットワークを構築し、女性職員のキャリア意識の醸成を図る。
開催日時	2018年10月4日（木）午前10時00分～午後12時30分
開催場所	太陽生命日本橋ビル26階会議室
主催	日本証券業協会
参加者	38社115名（会員証券会社の女性職員）
報道関係	9社（日本経済新聞、時事通信、フジテレビ、Forbes、ダイヤモンド等）

プログラム内容

- ①主催者挨拶 日本証券業協会会長鈴木茂晴
- ②来賓ご挨拶 衆議院議員野田聖子氏
UN Women 日本事務所所長石川雅恵氏
- ③証券会社職員5名（ロールモデル）によるパネルトーク
- ④参加者でグループを分けた座談会及び各グループによる発表
- ⑤ネットワーキング ※軽食を用意した立食形式

女性の働く意識

自身の意識改革

- これまでの長時間労働等の男性社会の価値観や先入観にとらわれない。
- 女性の特性をプラスに活用。
- マイノリティーであることが利点となる場面もあるため、自身の生き方に自信をもつべき。
- 一方、職場ではマイノリティーの声は届きにくい点もあるため、女性がマイノリティでなくなるために、リスクを恐れずチャレンジすべき。

周囲の意識改革

- 特に管理職以上の男性の意識改革が必要。
- 自身の経験のないことは理解しづらいため、周囲を巻き込むためには日頃のコミュニケーションが重要。

職場環境

- 制度は整備されてきたが、運用面が不十分。
- 在宅勤務や1時間毎の有給取得制度等、より柔軟な働き方が可能となる制度の導入。

・ワークライフバランス改善のためには、まずは**自分の意識改革**が必要。自分ひとりで変えていくのが難しい場合には周囲を巻き込んでいきたい。会社の制度は整ってきたが、**制度を活用する実績が少なく**、自分たちで実績を作るよう心がけたい。（非管理職）

・上司によって認識は様々。セクハラ・パワハラなどには被害経験者として訴えていくべき。また、**管理職向けに意識改革のための研修が必要**。育児中で出社できない場合、周囲にしわ寄せが行かないよう、**在宅勤務の仕組み**など会社によるフォローがあると良い。（非管理職）

・年上の男性が部下になるとやりにくい状況があるが、彼らをうまく使っていくスキルを身につけることが大切。若い男性は女性が働くことに理解があるが、**管理職世代の男性の意識を変えることが必要**。（管理職）

・介護休業など制度があっても人は未経験のことには理解不足になりがちで、社内で協力を仰げる体制づくりが必要。（管理職）

・金融界の課題として、旧態依然とした男尊女卑を背景とした男女のコミュニケーションがある。女性はアシスト業務を担ってきたので、**重大な案件では信頼できないという男性の気持ち**があるのではないかと。一方、男性が言うところの角が立つ場面でも、女性ならソフトに言うことが出来るなど、利点もある。男性社会であることを自覚しつつ周囲に配慮しながらWIN-WINで改革していきたい。（管理職）

証券 Women's Networkプログラムの発表より：参加者を役職や職種別に数名（3～6名）のグループに分け、会社の制度や自身の働き方などに関する課題を挙げ、理想の働き方やキャリアパスに近づくための改善方法をディスカッションした。

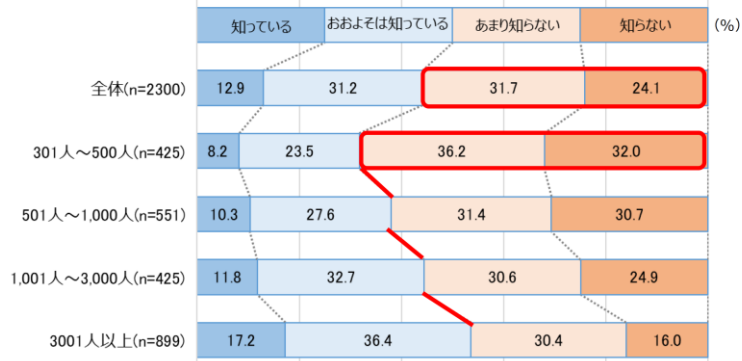
女性活躍推進の実態

1 女性の半数以上が、 自社の女性活躍推進計画を知らない



正社員女性の半数以上（55.8%）が、自社の女性活躍推進の行動計画を知らない。
特に、企業規模が301～500人では、約7割が知らない。

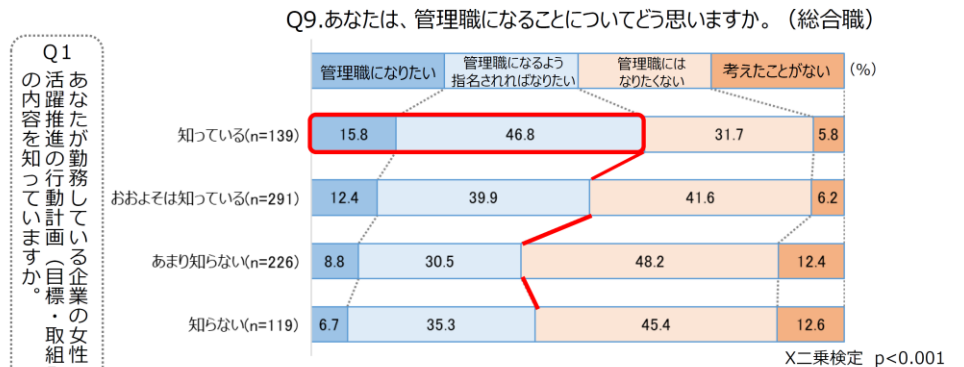
Q1.あなたが勤務している企業の女性活躍推進の行動計画（目標・取組み）の内容を知っていますか。
（企業規模別）



2 女性活躍推進の認知が進んでいる場合、 昇進意欲が高い



総合職において、自社の行動計画を知っている場合、6割以上が「管理職になりたい」「管理職になるよう指名されればなり」と回答している。

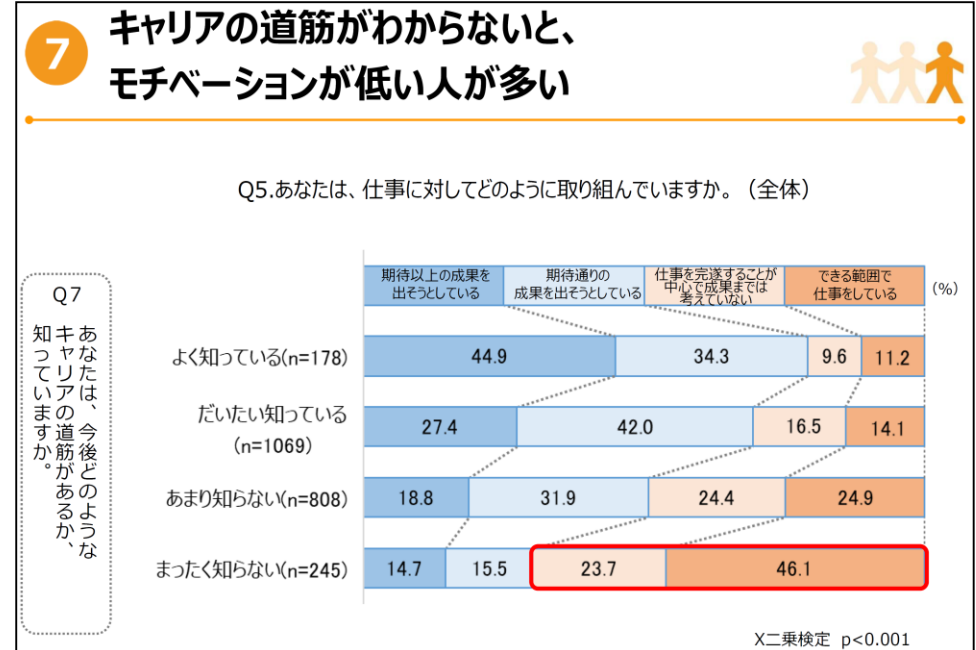
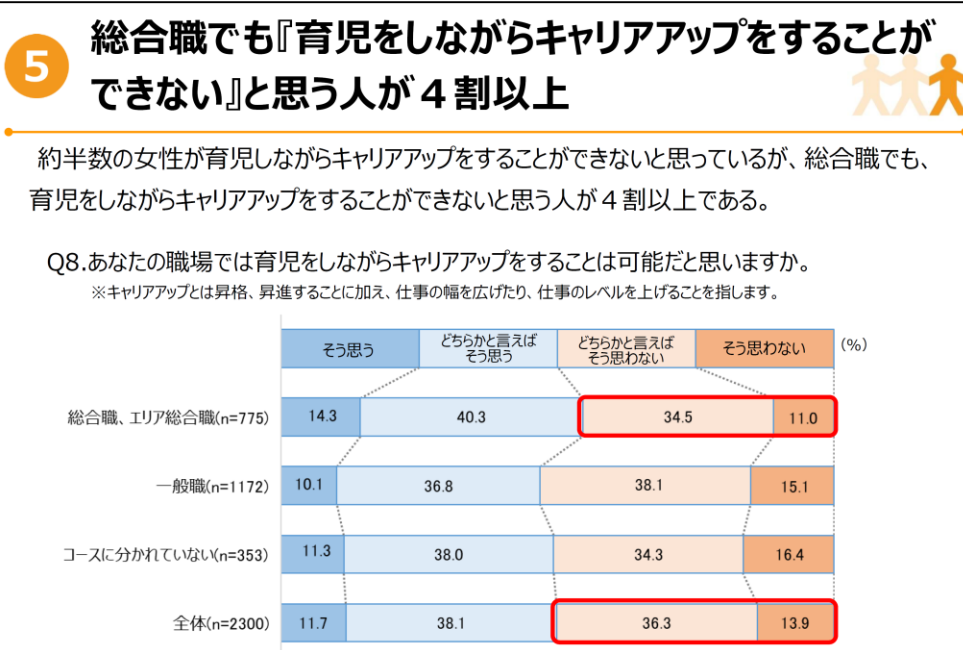


* 一般職、コースなしの女性においても、女性活躍推進の認知が進んでいる場合、昇進意欲が高い。

【出典】公益財団法人 21世紀職業財団：女性正社員対象 女性活躍状況調査結果概要

多様化への取り組み、女性活躍等の推進部門は力を入れるが、
社員への啓発、浸透にはまだ十分ではないようですが、みなさんの企業はいかがでしょう。

女性活躍推進の実態



【出典】公益財団法人 21世紀職業財団：女性正社員対象 女性活躍状況調査結果概要

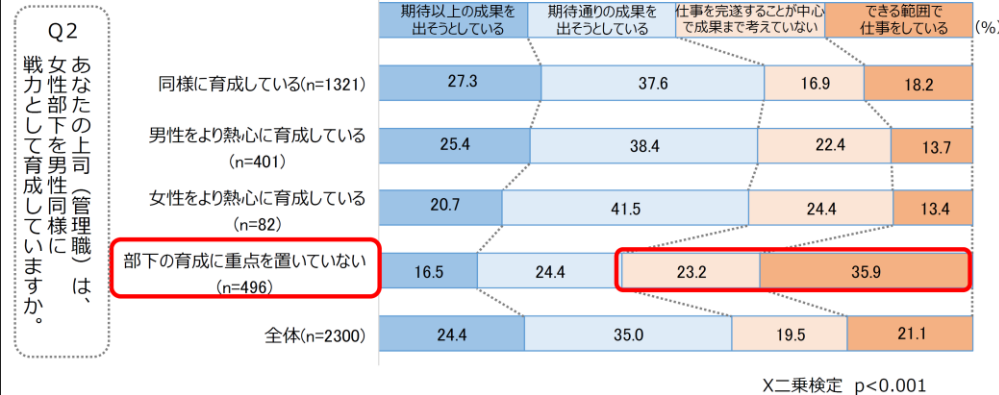
一方で自分のキャリアを自発的に意識、検討する社員が増加してきている状況ですが、職場でその様な会話をしたことがありますか。

女性活躍推進の実態

11 部下の育成に重点をおいていない上司の元にはモチベーションが低い人が多い

男性も含めた「部下の育成」そのものが重視されていない職場では、モチベーションが低い。

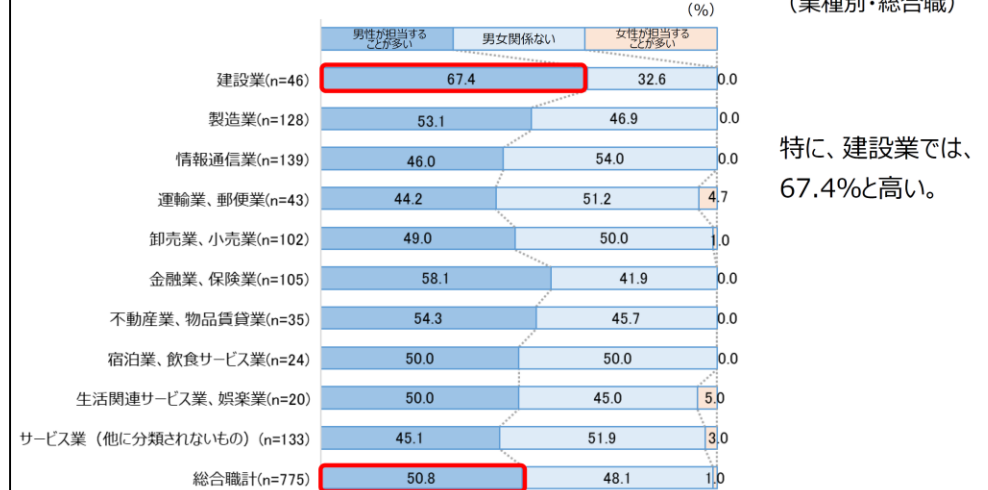
Q5.あなたは、仕事に対してどのように取り組んでいますか。(全体)



12 総合職女性の約半数が『重要業務は男性が担当することが多い』と思っている

Q3.あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。

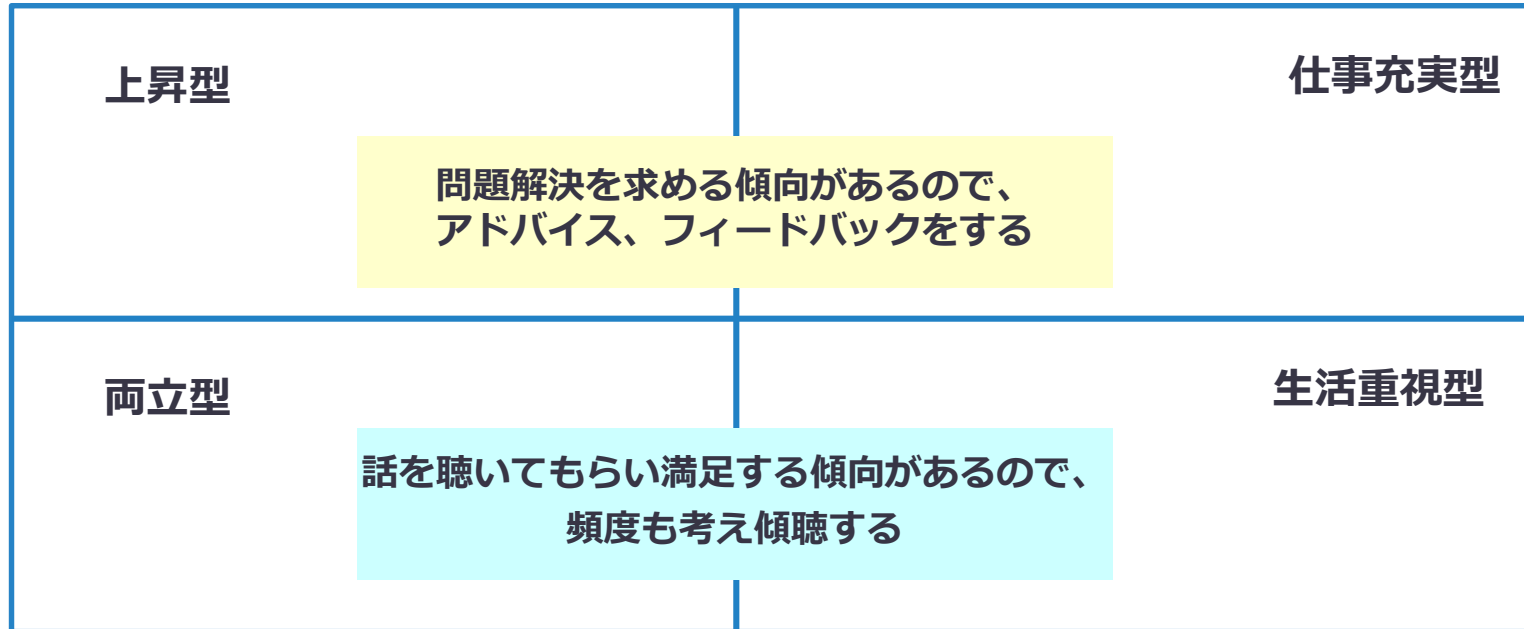
(業種別・総合職)



【出典】公益財団法人 21世紀職業財団：女性正社員対象 女性活躍状況調査結果概要

役職、経験年数でそれぞれの役割責任、業務分担は適切に行われるべきですが、無意識に役割分担を性別や年齢で分けていませんか。

●働く意識の多様化と職場マネジメント



- ・ 上 昇 型 常に向上心を持ち、職位、収入面でのキャリアアップを臨むタイプ。
- ・ 仕事充実型 やりがいのある仕事（職務）を全うし満足感を追求するタイプ。
- ・ 生活重視型 ライフに重きをおき、ワークでのゆとりと豊かさを求めるタイプ。
- ・ 両 立 型 ライフとワークのバランスを大切にするタイプ。

それぞれのタイプを理解し、能力を引き出すマネジメントスタイルが求められている

社員を動機づけるマネジメント

マズローの欲求5段階説（1964）。アメリカ合衆国の心理学者・アブラハム・マズローが、「人間は自己実現に向かって絶えず成長する生きものである」と仮定し、人間の欲求を5段階の階層で理論化したものです。自己実現理論とも呼ばれます。

自己実現の 欲求

- ・ 自己の潜在能力を実現したいという欲求。
- ・ 自分の能力を十分に発揮したい、困難なことにも取り組んでみたい、創造的でありたい、自己成長したいというような欲求である。

承認の欲求

- ・ 集団から価値ある存在と認められ、尊重されることを求める欲求。
- ・ 自己尊重感、技術や能力の習得、自己信頼感、自立などを得ることで満たされる欲求。

社会欲求と 愛の欲求

- ・ 自分が社会に必要とされている、他者に受け入れられている欲求。
- ・ 果たせる社会的役割があるという感覚、情緒的な人間関係で他者に受け入れられている、どこかに所属しているという欲求である。

安全・安定の 欲求

- ・ 危険や脅威から身を守り、生理的にも情緒的にも安全で安定していいたいという自己保存の欲求。
- ・ 仕事や収入の安定、保障など経済的・安定的安定感の欲求も含まれる。

生理的欲求

- ・ 衣食住、その他の生理的・肉体的欲求であり、生存・安楽の欲求。

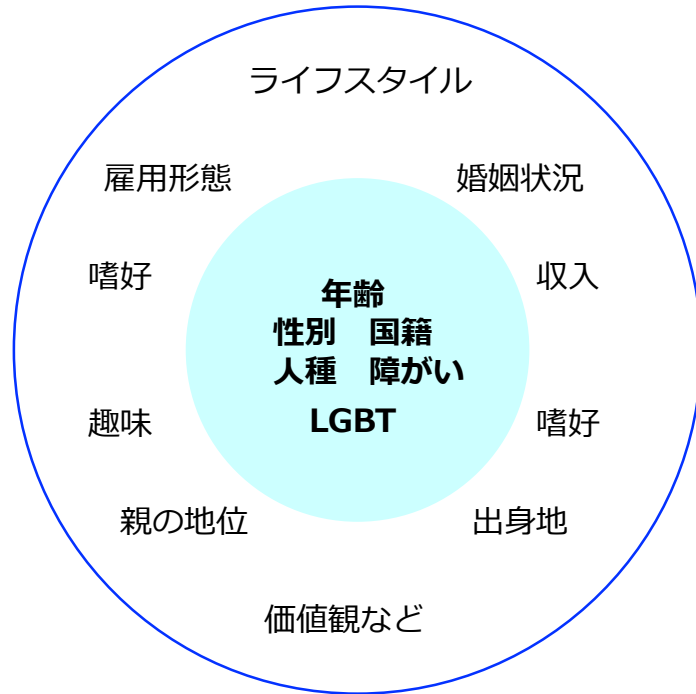
職場実践のポイント

- ☐ 育児休暇は女性だけが取得するものと思っていませんか
- ☐ 有給休暇の取得の計画を部下と作っていますか。休暇について相談しやすい環境を作っていますか
- ☐ 新卒・中途の選考や人事考課の時に、女性だから〇〇という視点で評価していませんか
- ☐ 結婚、育児、介護等により仕事との両立で困っている社員はいませんか
- ☐ 急きょ自分が部署に不在となっても、部下とコミュニケーションをとる手段、ルールを設けてますか
- ☐ 働き方改革について、自社の取り組み、自職場の取り組みを理解し、職場で共有していますか
- ☐ セクシャルハラスメント、マタニティハラスメント等、どのような言動が問題になるか共有していますか
- ☐ 会社の人事制度、就業規則、福利厚生等を理解把握していますか
- ☐ 部下に対して積極的に仕事を任せていますか、また、ただ仕事を投げるだけになっていませんか
- ☐ 部下の仕事ぶりについて、こまめなフィードバックを意識していますか
- ☐ 部下と長期的なキャリアの考え方を共有していますか

【参考】

多様化人材を伸ばす企業の取り組み

多様化人材を伸ばす企業の取り組み



第1属性（内側の輪）

年齢、性別、国籍、人種、障がい、LGBT

* L G B T レズビアン、ゲイ
バイセクシュアル
トランスジェンダー

第2属性（外側の輪）

雇用形態、婚姻状況、嗜好、収入、親の職業、
出身地、価値観など

参考：M.Loden & J.Rosener

ダイバーシティ
インクルージョン



ダイバーシティ
幅広い人材を迎い入れる

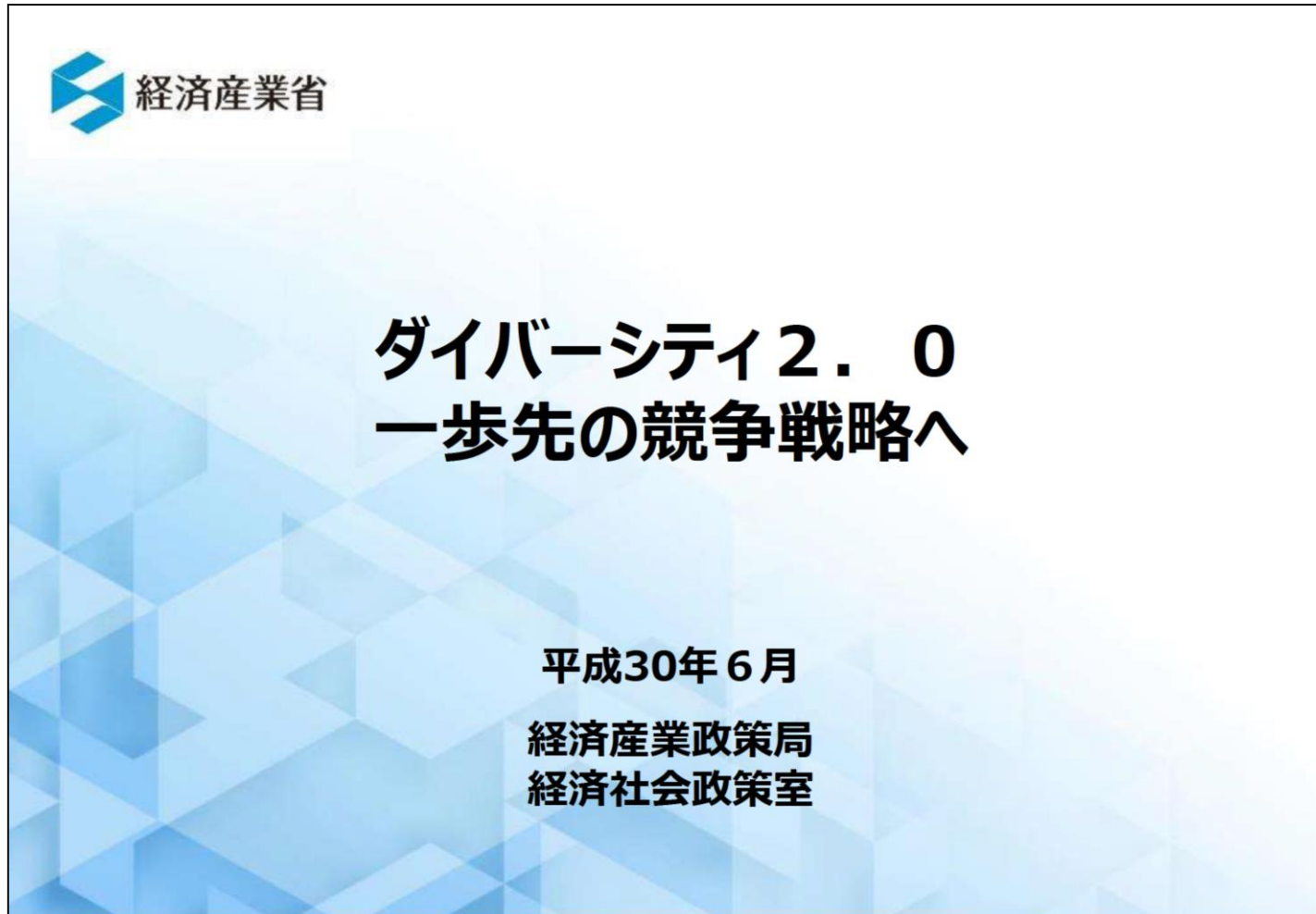


インクルージョン
あらゆる人材が
能力を発揮できる

参考：ダイバーシティインクルージョン社会の実現に向けて 一般社団法人 日本経済団体連合会 2017年5月16日

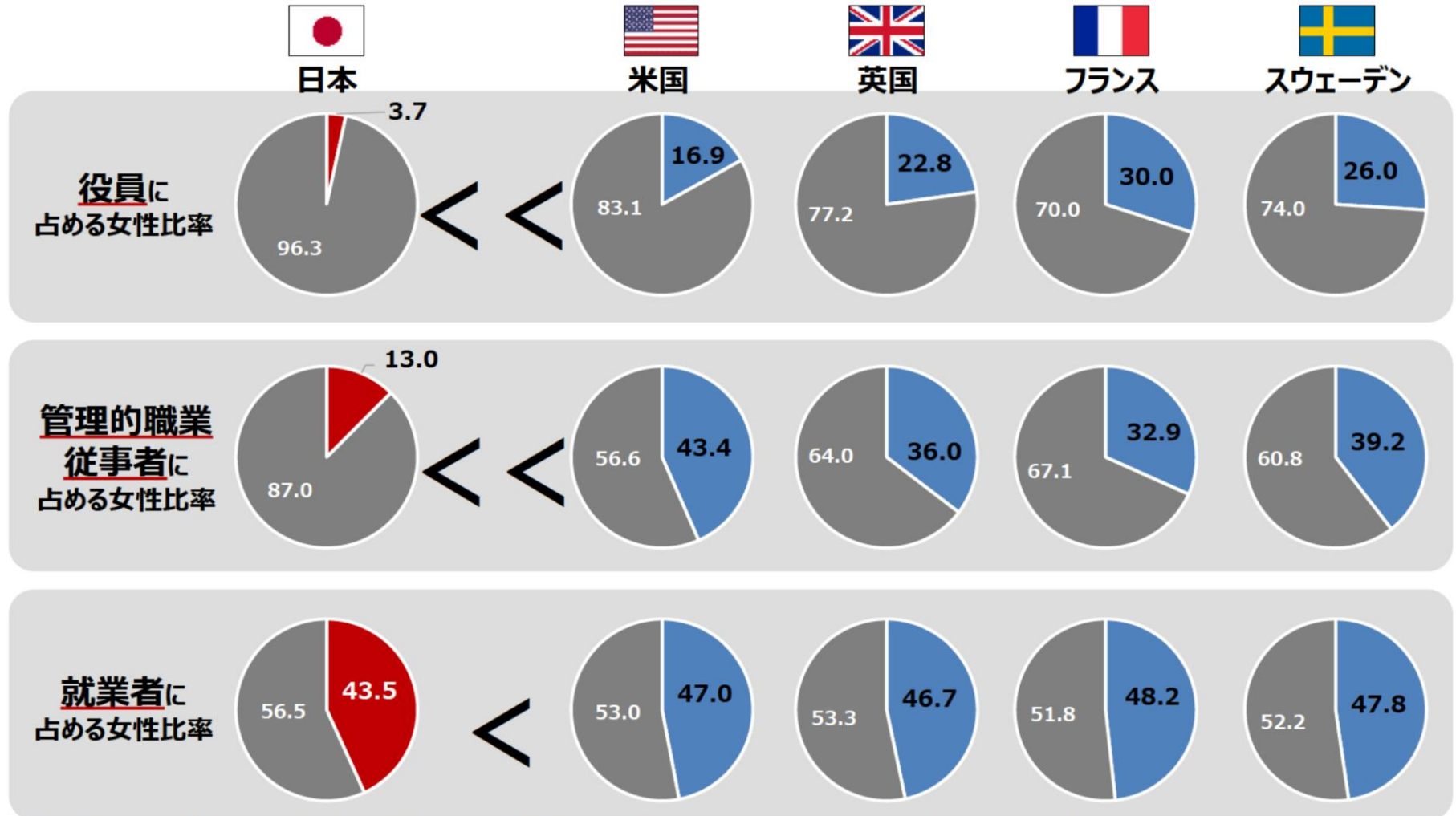
ダイバーシティが企業へもたらすメリットは多く、一般的には①人材の確保と活用し、優位性をつくること
②創造性・革新性の向上などがあげられる。但し、あらゆる人材が能力を発揮できる状態をつくること
が大切で、多様性を取りまとめて成果を出していくこと（＝マネジメント）が必要といわれる。

「ダイバーシティ2.0 一歩先の競争戦略へ」より



各ポストに占める女性比率の国際比較

日本においては、就業者に占める女性比率に比べ、役員および管理的職業従事者の女性比率が著しく低い。



1. 「管理的職業従事者」及び「就業者」については、「平成29年版男女共同参画白書」に基づき、作成。日本、イギリス、フランス、及びスウェーデンは2016(平成28)年の値。アメリカは、2013(平成25)年の値。
2. 「役員」については、日本は、東洋経済新報社「役員四季報」(2018年版)に基づき作成、2017(平成29)年7月の値。その他の国は、米国の国際非営利団体「国際女性経営幹部協会」(CWDI)「Comparative Percentages of Women Directors」に基づき作成、2015(平成27年)1月の値。

【出典】経済産業省：ダイバーシティ2.0 一歩先の競争戦略へ

何のためのダイバーシティか？

- これまでは均質性・効率性を優先することが、合理的な経営戦略だった
- しかし、現下の外部環境変化に対応するためには、「**経営改革**」として**人材戦略を変革**することが不可欠。その柱として、「ダイバーシティ」の実現が求められている。

差し迫る外部環境の変化

グローバルな競争激化

グローバル人材の確保・活用は不可欠

産業構造変化の加速

リスクへの対応・イノベーションの創出が課題

少子高齢化

人材の母集団を拡大する必要

「**経営改革**」として、従来の日本人男性中心の**人材戦略の変革へ**

性別

国籍

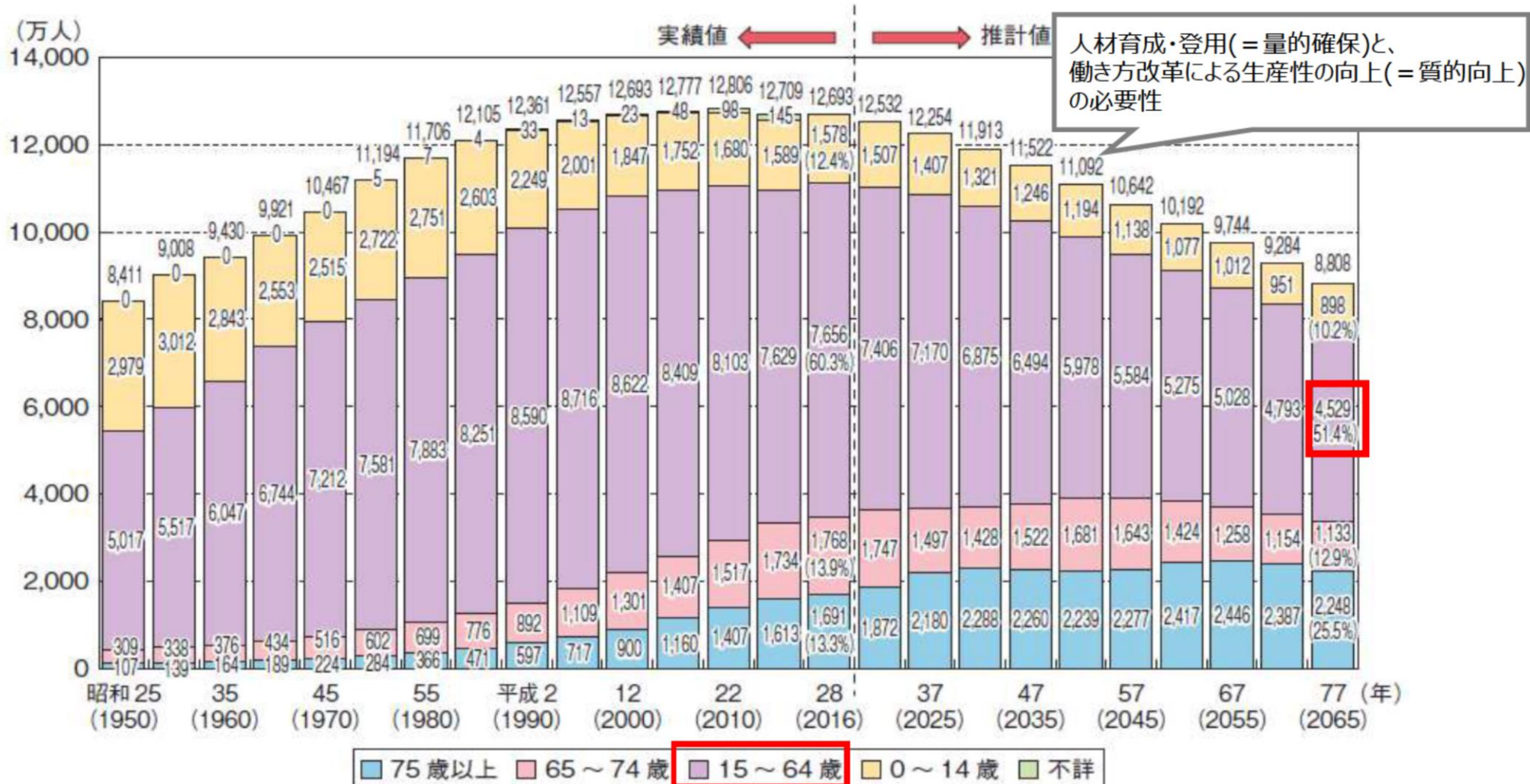
世代

スキル

キャリア

労働市場：生産年齢人口の見通し

我が国の将来的な生産年齢人口は、1990年代以降減少を続け、2065年には生産年齢人口（15～64歳）割合が、51.4%となると推定されている。



(出所) 2015年までは総務省「国勢調査」、2016年は総務省「人口推計」（平成28年10月1日現在確定値）、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果。

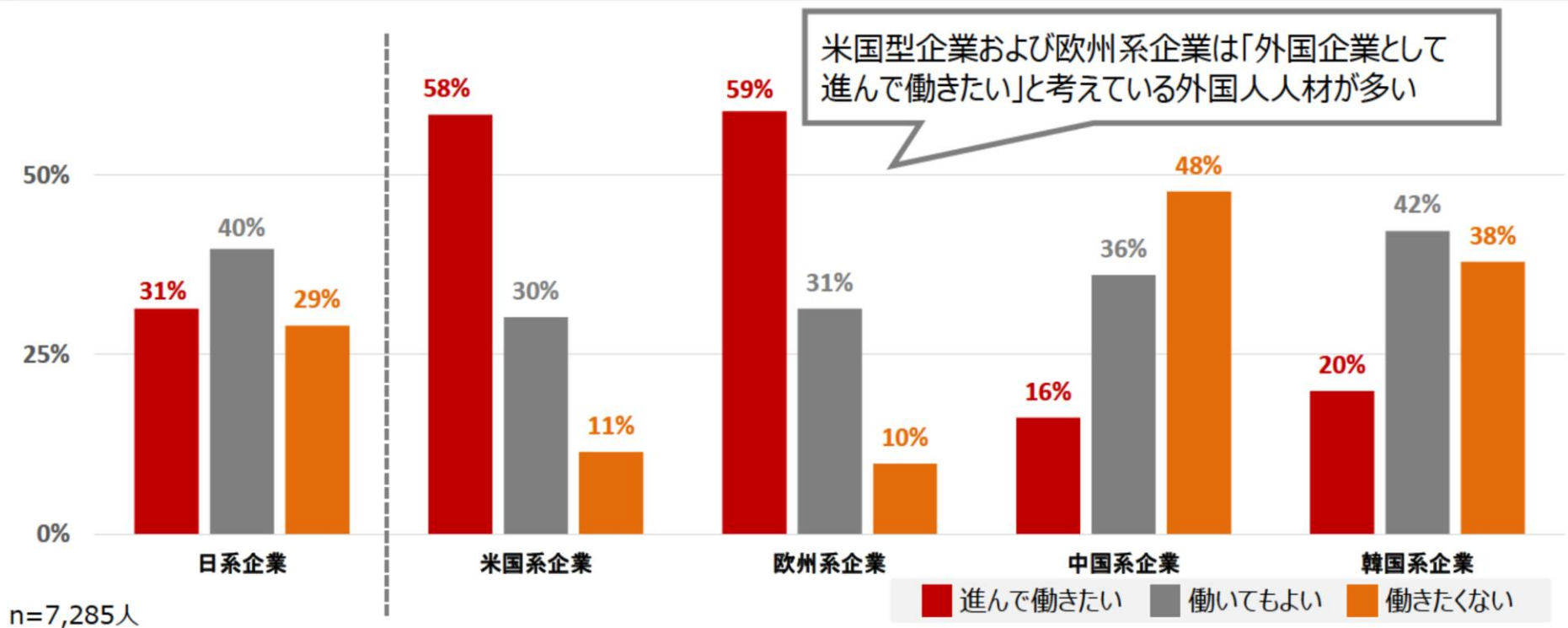
【出典】経済産業省：ダイバーシティ2.0 一歩先の競争戦略へ

労働市場：人材獲得における課題“雇い負け”

大卒以上の20～30代の外国人男女の就業意欲について見ると、米国系企業および欧州系企業と比して、日系企業で「進んで働きたい」と考えている人材が少ない。

・・・優秀な人材を採り負ける、「**雇い負け**」の恐れ。

海外における日系企業の人材獲得力 外資系企業勤務意向（自国企業を除く）



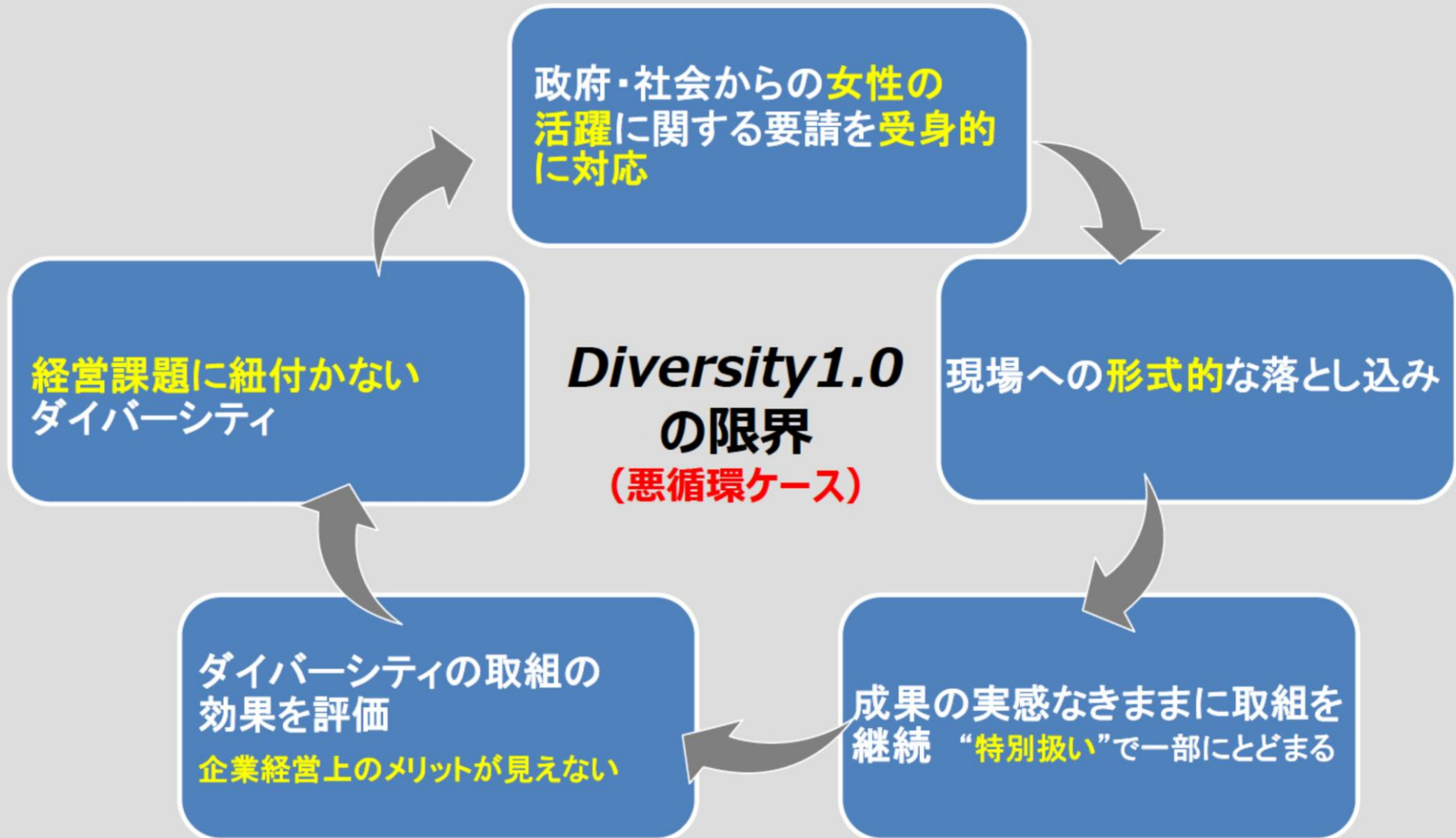
（注記）回答者：12か国の大学卒以上で現在働いている20～39歳の男女（短大卒除く）

（出所）リクルートワークス研究所 Global Career Survey（2012年）

【出典】経済産業省：ダイバーシティ2.0 一歩先の競争戦略へ

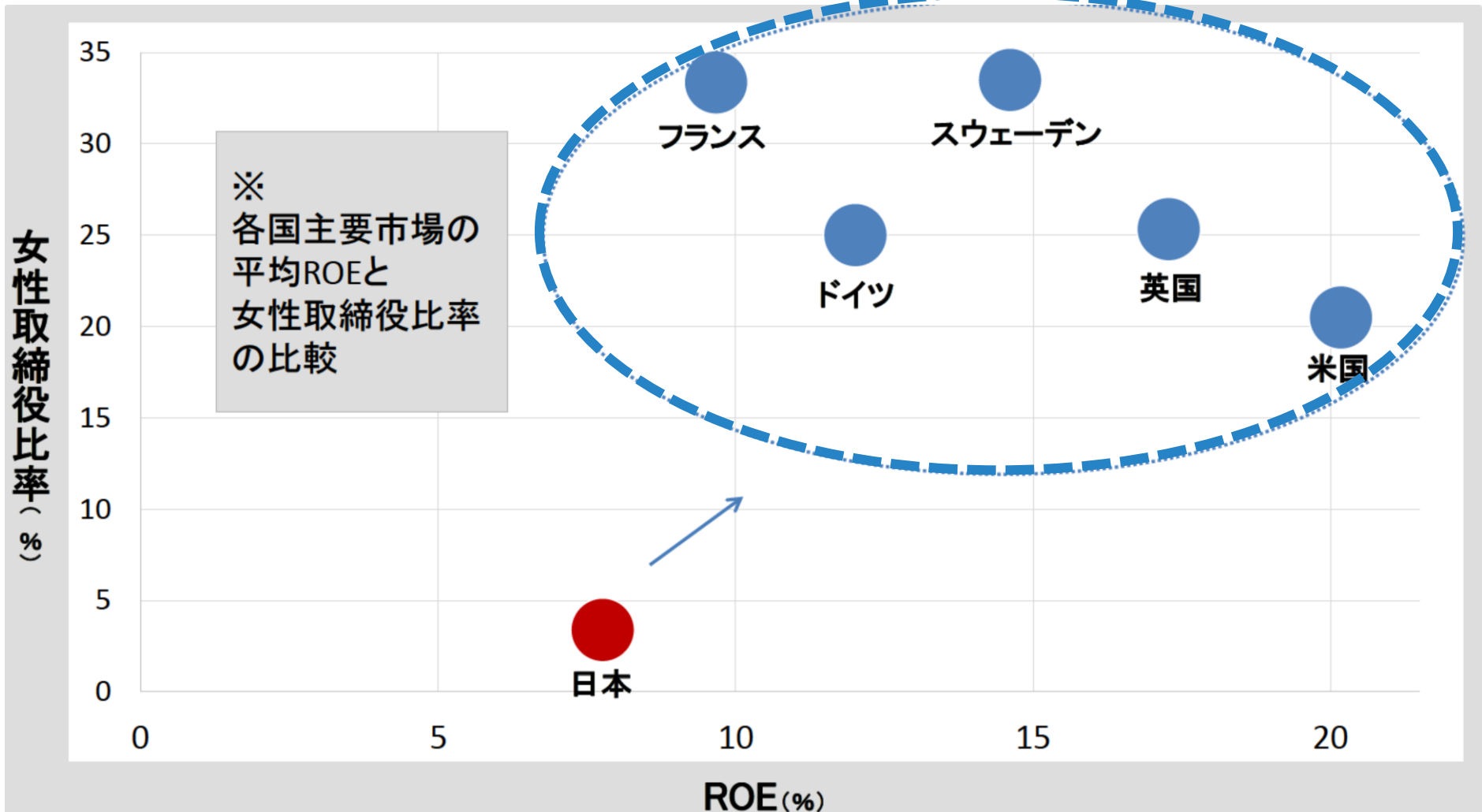
形式的な対応“ Diversity1.0”による限界

“ダイバーシティ”の概念は浸透し始めたが、課題を抱えているケースも存在。



ROEと女性取締役比率 国際比較

ダイバーシティの必要性は浸透してきたが、持続的に経営上の効果を生み出せるダイバーシティへと、ステージアップが急務。



注記：Bloombergのデータより作成（データ取得日：平成29年3月）。ROEおよび女性取締役は対象銘柄の単純平均の値、異常値を避けるためにROEの上位2銘柄および下位2銘柄を除外。

【出典】経済産業省：ダイバーシティ2.0 一歩先の競争戦略へ

ダイバーシティの効果

ダイバーシティは、企業価値の向上に以下の効果があると考えられる。

**①グローバルな
人材獲得の強化**

**②リスク管理
能力の向上**

**③取締役会の
監督機能の向上**

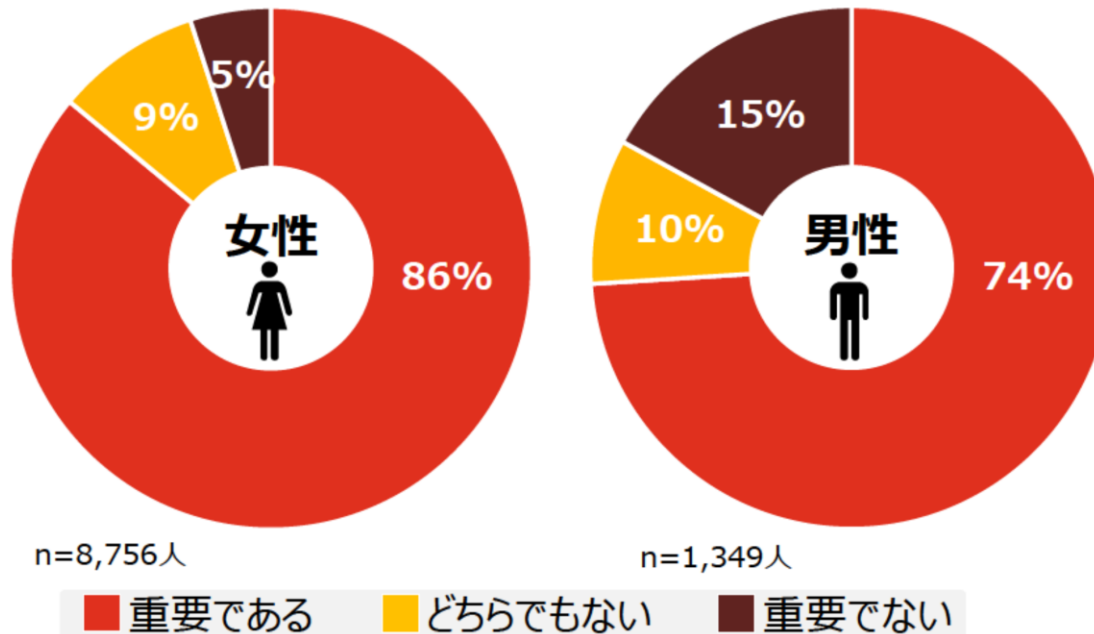
**④イノベーション
創出の促進**

人材獲得力の効果

ミレニアル世代の人材は、就職先を選定する際に、企業の「多様性や受容性の方針」を重要視しており、特に女性はこの傾向が顕著。

ミレニアル世代に対する調査

問. 多様性・受容性の方針は就職先を決める上で重要か？



ミレニアル世代の人材を獲得するため、多様性・受容性の方針が注目されている

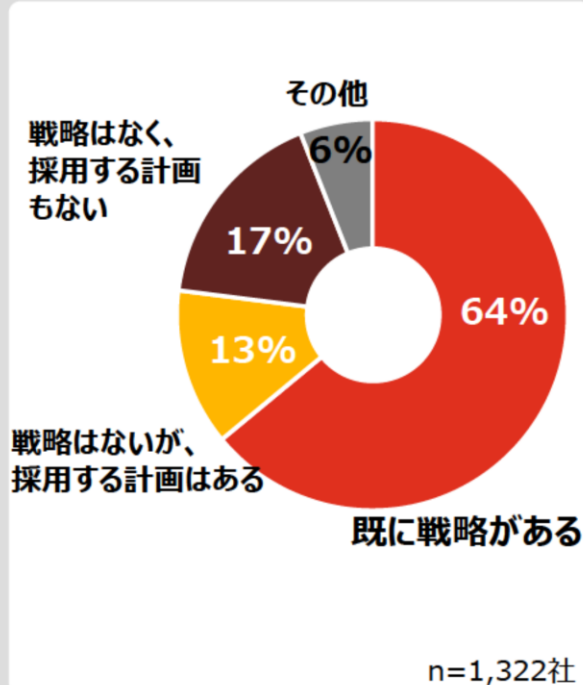
男性に比べて、女性は多様性・受容性の方針をより重視している傾向がある

(注記) 回答者：ミレニアル世代（1980年～1995年生まれ）の男性 1,349人、女性8,756人
(出所) PwC ミレニアル世代の女性：新たな時代の人材（2015年）

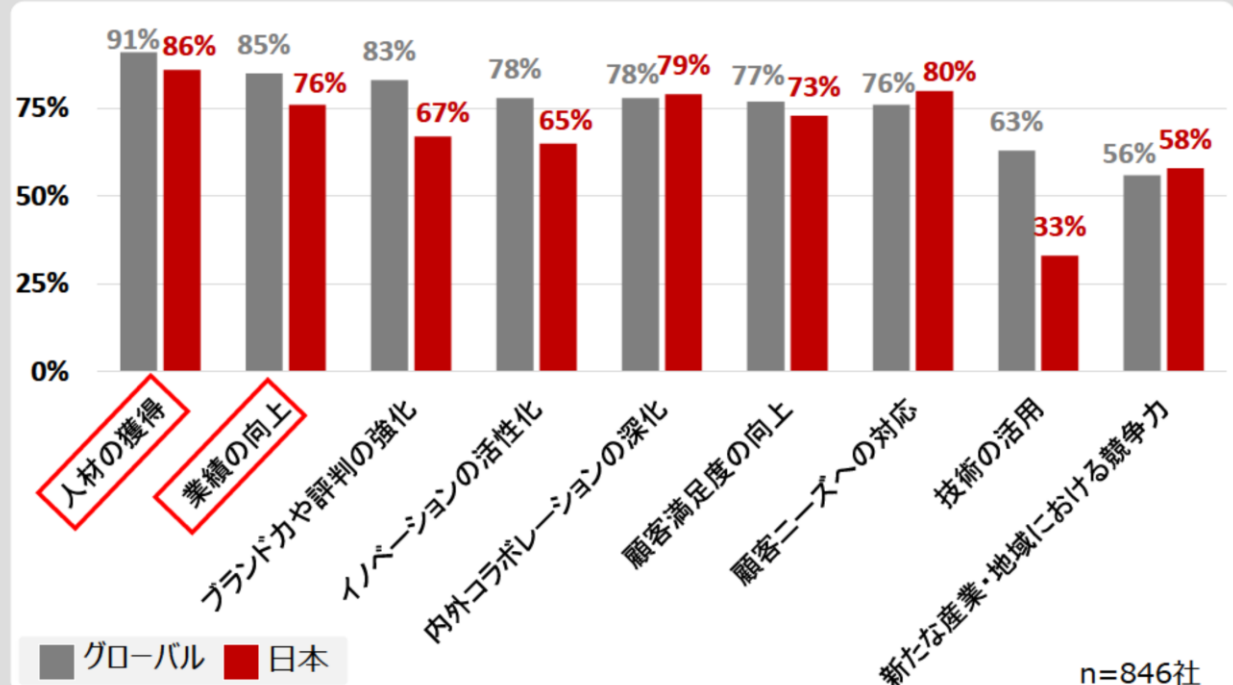
人材獲得力の強化

ダイバーシティ経営を通じた多様性の受容によって得られた恩恵として、日本企業を含め、多くのグローバル企業が「人材の獲得」や「業績の向上」と回答した。

経営者に対する調査 ダイバーシティ経営戦略の有無



経営者に対する調査 (ダイバーシティ経営戦略を有する企業) 多様性の受容によって得られた恩恵は何か？

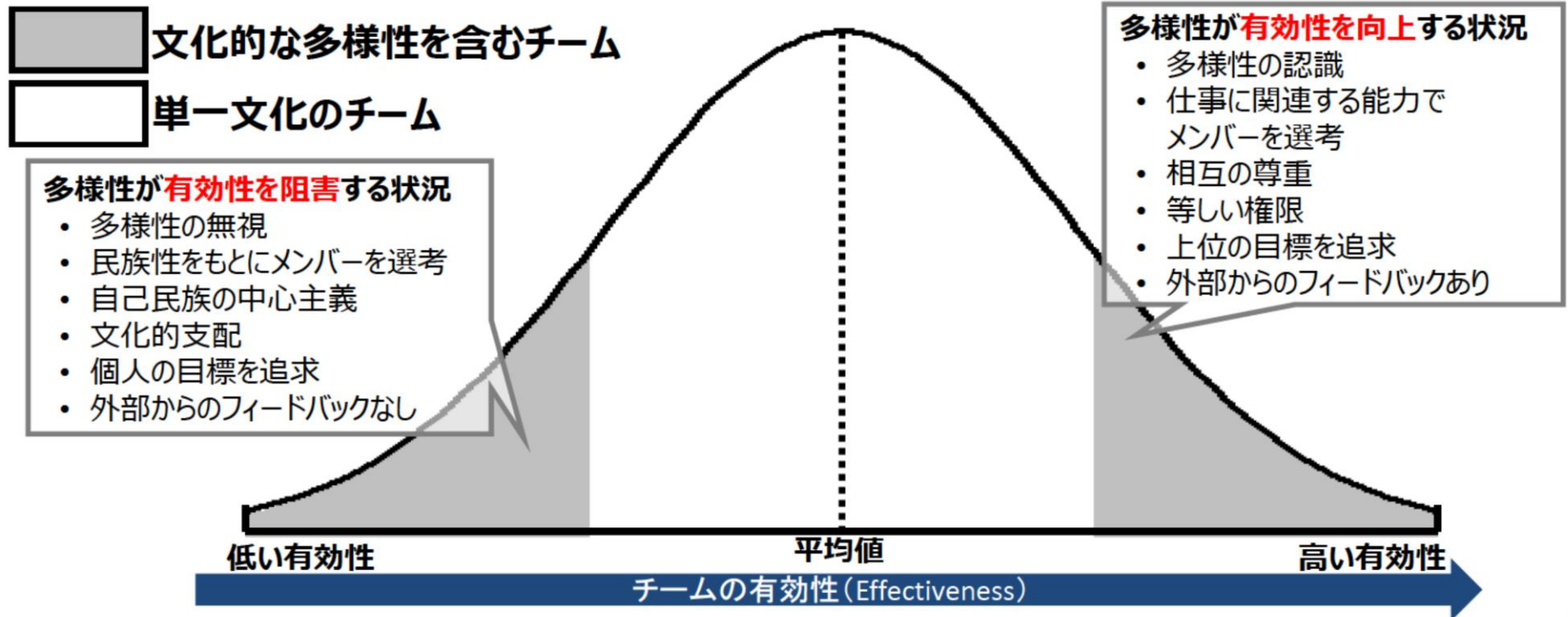


(注記) 回答者：世界各国の主要企業の最高経営責任者（CEO）1,322人、うち日本企業のCEOは162人
(出所) PwC 第18回世界CEO意識調査 2015年 境界なき市場 競争への挑戦（2016年）

イノベーション創出の促進

- UCL Aの実験によれば、文化の多様性を持つチームは、単一文化を持つチームと比べて最も高い有効性を発揮することもあるが、反対に、最も低い有効性にとどまってしまうという結果が得られた。
- また、チームの生産性は単に多様性の有無ではなく、その多様性が活かされる状況が適切にマネジメントされているか否かに依存していることを示す結果が得られた。

文化の多様性とパフォーマンス



(注記) Carol KovachによるUCLA Anderson School of Managementにおける調査に基づいてNancy J. Adlerが作成

(資料) Nancy J. Adler, International Dimensions of Organizational Behavior, 2008

【出典】経済産業省：ダイバーシティ2.0 一歩先の競争戦略へ

(参考) ダイバーシティ経営企業100選(抜粋)

キリンホールディングス株式会社

・女性が商品企画に関与したことで、妊娠・授乳中の女性のニーズに応えたノンアルコールビールや、女性向け清涼飲料など、ヒット商品が生まれ、縮小するビール市場に代わる新市場の開拓に成功。



サトーホールディングス株式会社

(バーコードプリンタ製造)

・育休明けの女性エンジニアによる「カスタマーケアグループ」を結成。
・日中の時間で顧客先を回り、きめ細やかな顧客ニーズの把握で、その後の営業展開にも貢献。



六花亭製菓株式会社

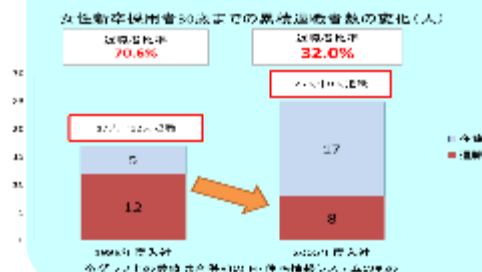
(帯広市、菓子販売製造)

・業務の内製化、部門間のジョブローテーション、ユニークな休暇制度等により、職域の拡大と社員の希望や能力に応じた適材適所を実現。
・社員の自発的な工夫により効率化が進み、経常利益率が7.5% (08年度) → 10.1% (11年度) に上昇。



SCSK株式会社

・長時間労働削減のため、「残業時間削減目標」と「有給休暇取得目標」の達成度合いによって、報奨制度を設け、達成率の高い部署の社員に、ボーナスを増額し、約4割の残業削減達成。2年で1.5倍の労働生産性向上。
・「働きやすい会社ランキング」で、98位から23位に躍進し、新卒エントリー数が前年比8.8%増。



組織活性化の視点

●組織風土とは

組織風土とは、「それぞれの組織にある固有の雰囲気」である

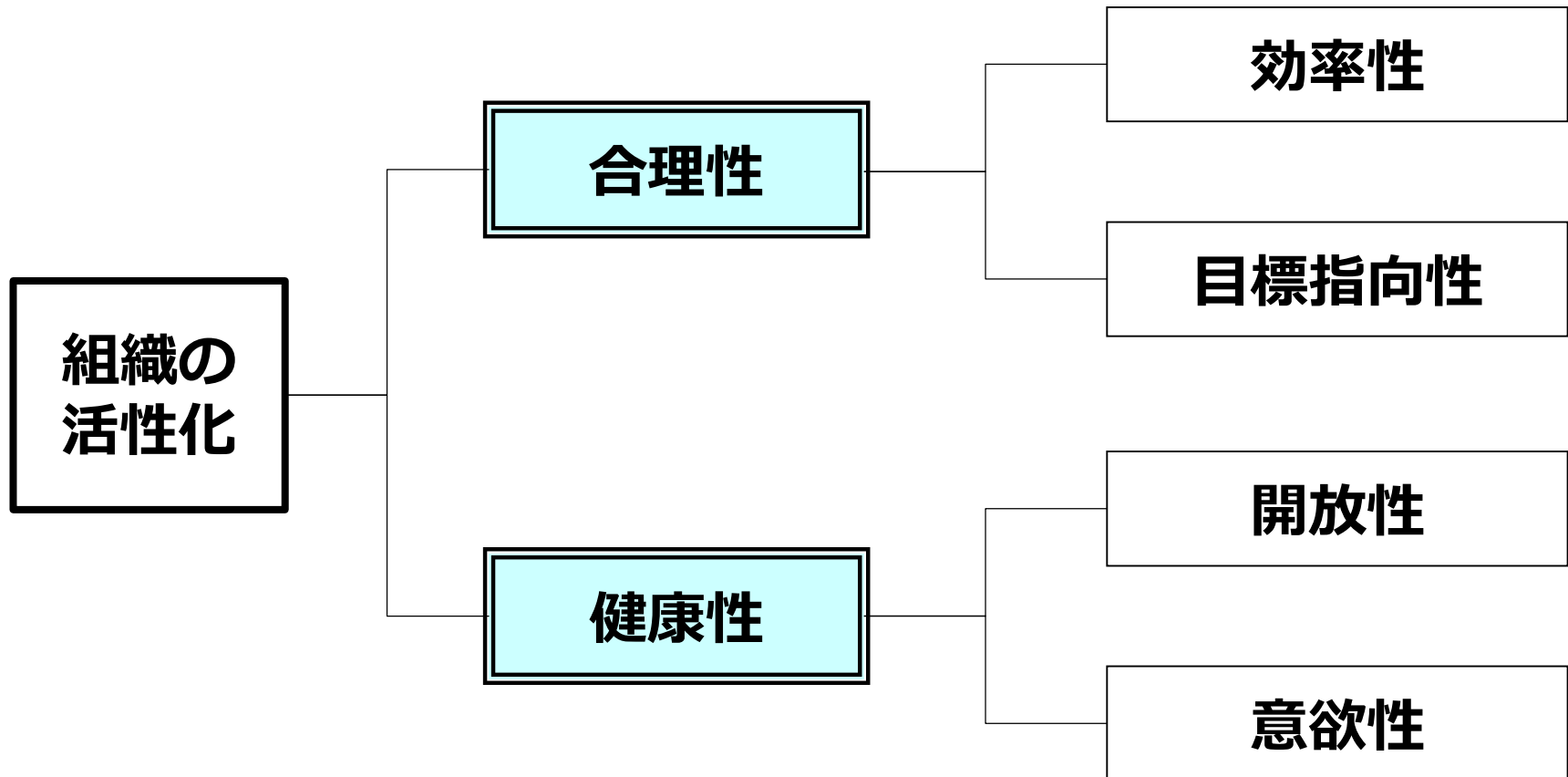
●組織風土とチームの行動、業績との関係

$$A（行動と業績） = B（所属員の能力） \times C（組織の風土）$$

- ・ チームの行動（業績）（A）は、単に所属員の能力（B）のみならず、その組織が醸成する組織風土（C）によって大きく影響を受ける。
- ・ 組織のリーダーは、自組織の風土を活気あるものにする重要な役割を担う。
- ・ 所属員の能力（B）が高くとも、リーダーのマネジメント、会社の方針、部門の目標などによって醸成される組織の風土（C）が悪ければ部下の士気は上がらず、業績は向上しない。
（B）も（C）も「共に高く保っていく」ことが重要である。

組織活性化の条件

- 「合理性」と「健康性」
* それぞれの条件を確認しましょう



合理性

効率性

- ☐ 個々人の仕事の分担が明確になっている。
- ☐ 仕事が計画的に進められている。
- ☐ 必要な手順は、標準化され共有化されている。
- ☐ 緊急度、重要度に従って優先順位が決められている。
- ☐ 必要な情報は、適宜、必要な人に伝えられている。

目標指向性

- ☐ 職場の指向する目標が明確になっている。
- ☐ 目標を明確に理解し、何をすべきかがわかっている。
- ☐ 全員に目標理解し、目標意達成識ができ上がっている。
- ☐ 目標が職場の一人ひとりに納得されている。
- ☐ 個々人の目標と職場全体の目標が調和している。

健康性

開放性

- ☐ 率直で自由な行動が受け入れられる。
- ☐ 仕事上において相互に遠慮なく意見交換ができる。
- ☐ 個々人の行動が生き生きと活気に満ちている。
- ☐ キャリアに関係がなく率直な意見交換ができる。
- ☐ 良い結果があがれば共によろこび、悪ければ激励する。

意欲性

- ☐ 個々人が真剣にやりがいを感じ仕事に取り組んでいる。
- ☐ 何かをやろうと言う時にできない理由から入らない。
- ☐ 実現できる方法はないかという議論から入る。
- ☐ 自分の仕事や職場に誇りを持っている。
- ☐ 将来に希望を持って取り組んでいる。

ワークシート

32

「ダイバーシティ2.0 一歩先の競争戦略へ」より

ダイバーシティ2.0

多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指し、全社的かつ継続的に進めて行く経営上の取組

- ① 中長期的・継続的な実施と、経営陣によるコミットメント
- ② 組織経営上の様々な取組と連動した「全社的」な実行と「体制」の整備
- ③ 企業の経営改革を促す外部ステークホルダーとの関わり（対話・開示等）
- ④ 女性活躍の推進とともに、国籍・年齢・キャリア等、様々な多様性の確保

ダイバーシティに関する意識継続

ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン 実践のための7つのアクションより

①経営戦略への取り込み

経営トップが、ダイバーシティが経営戦略に不可欠であること（ダイバーシティ・ポリシー）を明確にし、KPI・ロードマップを策定するとともに、自らの責任で取組をリードする。

②推進体制の構築

ダイバーシティの取組を全社的、継続的に進めるために推進体制を構築し、経営トップが実行に責任を持つ。

③ガバナンスの改革

構成員の多様性の確保により取締役会の監督機能を高め、取締役会がダイバーシティ経営の取組を適切に監督する。

④全社的な環境・ルールの整備

属性に関わらず活躍出来る人事制度の見直し、働き方改革を実行する。

⑤管理職の行動・意識改革

従業員の多様性を活かせるマネージャーを育成する

⑥従業員の行動・意識改革

多様なキャリアパスを構築し、従業員一人ひとりが自律的に行動できるよう、キャリアオーナーシップを育成する。

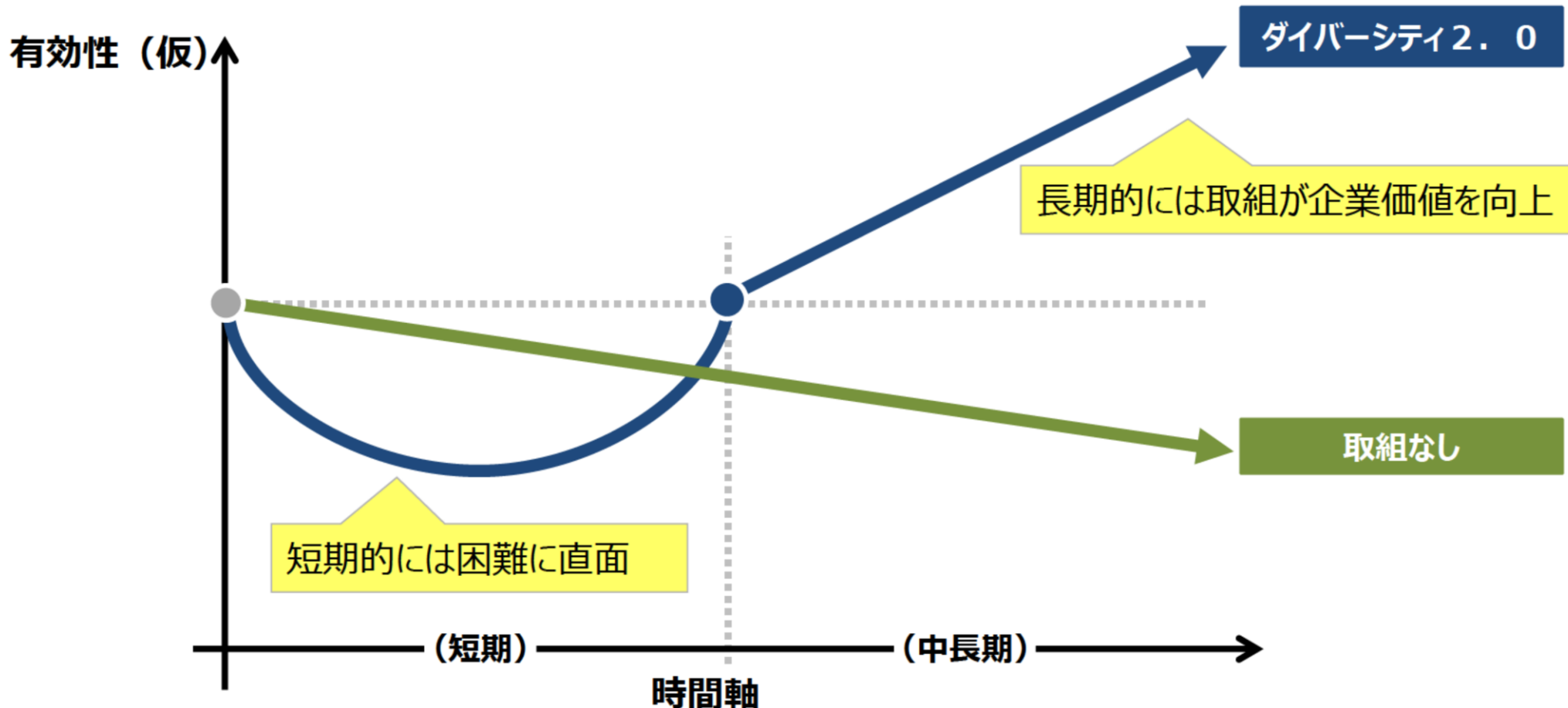
⑦労働市場、資本市場への情報開示と対話

一貫した人材戦略を策定、実行し、その内容・成果を効果的に労働市場に発信する。

投資家に対して、企業価値向上に繋がるダイバーシティの方針・取組を積極的に発信、対話する。

ガイドラインの実践には、管理監督者の「粘り強さ」がカギ

- 多様性は短期的なコンフリクトに直面しうるため、長期的な視点が必要。
- そのために重要なのは、1) 短期的な課題を乗り越える**試行錯誤のプロセス**
2) 中長期で目指す**企業価値のゴール共有**



**社員の働き方、価値観を理解することが社員活躍の第一歩。
管理職が主体となった職場での継続的な取り組みが必要。**

社員活躍のポイントは「マネジメントの基礎を徹底すること」