



**ダイバーシティ &
インクルージョン** を実現する
管理職に求められる4つのポイント

目次

- (1) ダイバーシティ&インクルージョンの重要性
- (2) 多くの企業が陥りがちな落とし穴
- (3) ダイバーシティ&インクルージョンを実現する
管理職に求められる4つのポイント

(1)

ダイバーシティ&インクルージョンの重要性

ダイバーシティ&インクルージョンの重要性

ダイバーシティ&インクルージョンとは、多様なバックグラウンドを認め、個人の強みを活かし合うことで新たな価値を創造していく、組織のあり方のことです。近年、この言葉が注目されている理由として、企業を取り巻く3つの市場の変化があります。商品市場では先の見えない「VUCAの時代(※)」となり、新たなイノベーションを生み出す土台としての多様性が求められ

ています。労働市場では少子化を踏まえ、外国人や女性を含めた多様な人材の活躍を推進することが必要となっています。また、資本市場ではSDGsや国際的なガイドラインにおいてもダイバーシティ&インクルージョンは重要であり、企業の対応姿勢が注目されています。これら3つの市場変化を踏まえ、企業はダイバーシティ&インクルージョンに取り組む必要があります。

商品市場の変化

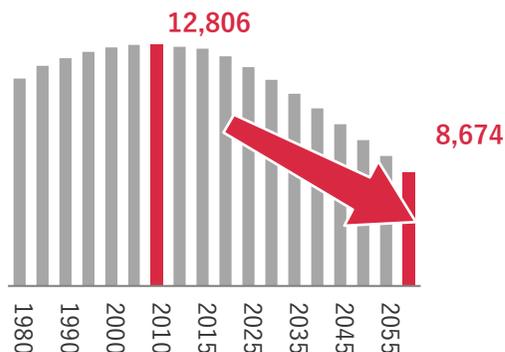
先の見えない「VUCA時代」となり、新しいイノベーションを生み出す土台としての多様性の創出が求められる。

V	Volatility (変動)
U	Uncertainty (不確実)
C	Complexity (複雑)
A	Ambiguity (曖昧)

労働市場の変化

少子化に伴い、労働人口が減少するため、外国人や女性を含めた多様な人材の活躍を推進する必要がある。

日本の人口推移 (万人)



資本市場の変化

SDGsの理念内容や、国際ガイドラインでも「多様性」への言及がなされており、企業の対応姿勢が注目されている。



ダイバーシティに関するエンゲージメント事項の提示
 「ダイバーシティ」がマテリアル（持続可能性に影響する）となる領域に対して、エンゲージメント上のダイバーシティに関する確認項目を示している。

- ✓ 経営陣・従業員レベルで女性やマイノリティーの登用促進のため、投資先企業はどのようなイニシアティブを取っているか？
- ✓ ジェンダー、人種、文化面の多様性を確保するため、投資先企業はどのような行動を内部で取っているか？
- ✓ 昇進・待遇面における従業員間の差別をなくするため、投資先企業はどのような規約を整備・採用しているか？ 等

出典：経済産業省、
https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/diversity/pdf/005_s01_00.pdf

(※) VUCAとは、Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) という4つの単語から頭文字をとって作られた単語であり、予測不能な状態を意味する。

(2)

多くの企業が陥りがちな落とし穴

多くの企業が陥りがちな落とし穴

ダイバーシティ&インクルージョンを実現していく上で多くの企業が陥りがちな落とし穴が3つあります。

1つ目は、「表層の多様性のみ対応する」ことです。性別や人種といった目に見える(=表層)多様性だけに対応すると、組織全体のパフォーマンスにマイナスの影響を及ぼすことがあります。働き方や考え方といった目に見えない(=深層)多様性にまで対応し、組織全体に好影響を与えることが大切です。

2つ目は、「世間や他社に流されて対応する」ことです。自社がダイバーシティ&インクルージョンに取り組む理由を言語化しておらず、自社にふさわしくない形で多様性を取り込んでしまうことがあります。

3つ目は、「個人に合わせすぎた対応をする」ことです。多様性の名のもと、個人の欲求を承認した結果、組織がバラバラになることがあります。個々人に合わせる分化と組織全体の統合の同時実現が求められます。

落とし穴①

表層の多様性のみ対応する

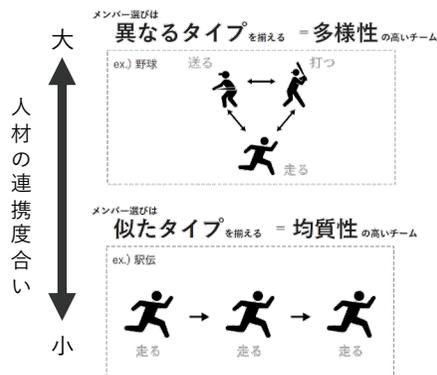
	デモクラフィー型	タスク型
例	性別、国籍、人種、年齢など	知見、能力、経験、価値観など
特性	目に見えやすい(表層)	内面にあり見えない(深層)
代表的な理論	社会分類理論	知の探索など
対応した結果	組織全体のパフォーマンスにマイナスになることもある	組織全体のパフォーマンスにプラス

デモクラシー型(=表層の多様性)だけ対応すると、組織全体にマイナス影響を与えることもある。

→「表層」だけでなく「深層」まで対応することが大事

落とし穴②

世間や他社に流されて対応する

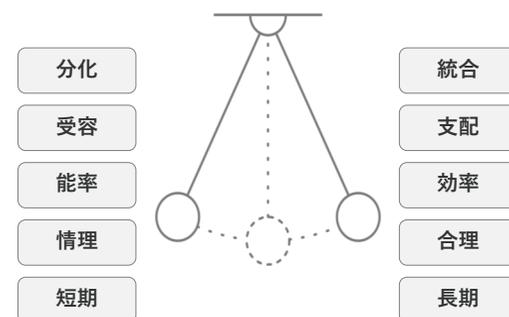


人材の連携度合いが小さい職場では、均質性の高いチームの方が良い可能性が高い。

→「絶対解」があるわけではなく、各企業・職場に合わせた「最適解」を定めることが大事

落とし穴③

個人に合わせすぎた対応をする



組織運営は、様々な葛藤が生まれる。個々人に合わせるだけでなく、全体を束ねる必要がある。

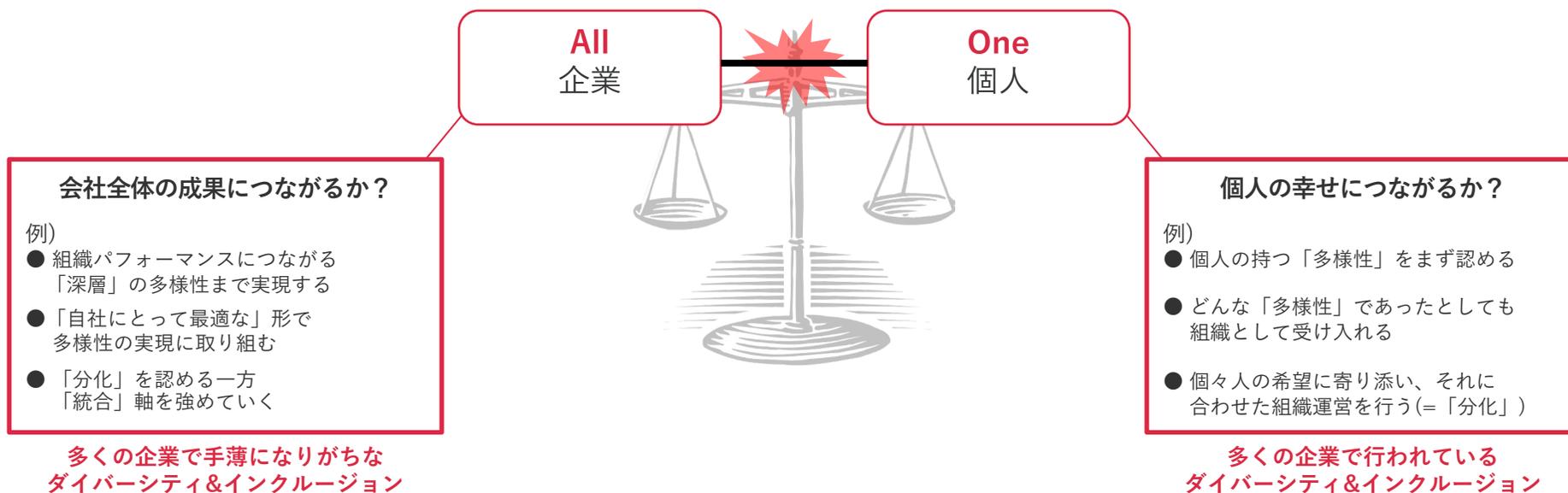
→ どちらかに合わせる「or」ではなく、振り子を振りながら両立させる「and」の考え方が大事

ダイバーシティ&インクルージョン実現に欠かせない観点

前述の3つの落とし穴に、共通して抜け落ちてしまっている、ダイバーシティ&インクルージョン実現に欠かせない観点が、「One for All, All for One」です。これは企業経営の普遍的なテーマであり、「All (=会社全体の成果につながるのか)」という企業の視点と、「One (=個人の幸せにつながるのか)」という個人的な視点を両立させる考え方のことです。

特に、多くの企業においては「One」側によった対応が多く見られます。個人の多様性をまず認め、組織として受け入れ、個々人の欲求に合わせた組織運営をするのではなく、各組織に合わせた形で多様性を受け入れ、「分化」を認める一方で「統合」軸を強め、組織全体のパフォーマンスを向上させる組織運営が、ダイバーシティ&インクルージョンを実現するために必要です。

企業経営の普遍的テーマは「One for All, All for One」の実現



(3)

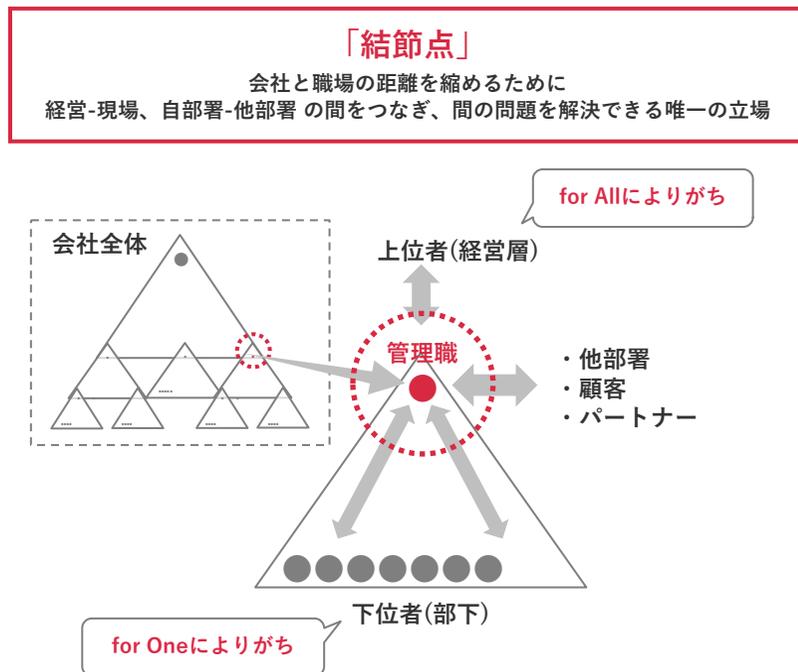
ダイバーシティ&インクルージョンを実現する
管理職に求められる4つのポイント

ダイバーシティ&インクルージョン実現における「管理職」の重要性

ダイバーシティ&インクルージョンに欠かせない観点として「One for All, All for One」があると述べましたが、その実現のための鍵が「管理職」です。なぜならば、管理職は「経営と現場」のコミュニケーションのつなぎ目＝「結節点」としての役割を担い、両者の「間」に存在する問題を解決する立場だからです。

管理職には「One for All, All for One」の体現が求められるシーンが4つ(「情報収集」「情報提供」「支援行動」「判断行動」)あります。OneとAllの両立を意識しないと、情報収集/支援行動は「One」よりも、情報提供/判断行動は「All」よりになりがちです。各シーンごとのポイントを次ページ以降で解説します。

<管理職の役割>



<One for All, All for Oneの体現が求められる4つのシーン>



ポイント①：成果を最大化させるための観点を持って、個々人の特性を把握する

情報
収集

情報
提供

支援
行動

判断
行動

「情報収集」のポイントは、「成果を最大化させるための観点を持って、個々人の特性を把握する」ことです。個々人の状況や価値観を理解するだけで終わらせることなく、個々人の状況や価値観に合わせてマネジメントを変え、成果につなげることが重要です。

参考となる考え方を2つ紹介します。1つ目は「モチベーションタイプ」です。相手がどの特性なのか把握

することで、相手に合わせたコミュニケーションをとることができ、モチベーション向上につながります。2つ目は「シチュエーションalリーダーシップ」です。上司の認識(できる/できない)×部下の認識(できる/できない)によって、適切なアプローチ方法は異なります。部下の認識を把握することによって、成果創出に向けて必要なアプローチ方法がわかります。

情報収集のポイント

成果を最大化させるための観点を持って、個々人の特性を把握する

参考：「モチベーションタイプ」

<p>アタックタイプ(達成支配型)</p> <p>キーワード 嬉しい言葉</p> <p>勝・負 敵・味方 「すごいね」 損・得</p>	<p>レシーブタイプ(貢献奉仕型)</p> <p>キーワード 嬉しい言葉</p> <p>善・悪 正・邪 「ありがとう」 愛・憎</p>
<p>シンキングタイプ(論理探求型)</p> <p>キーワード 嬉しい言葉</p> <p>真・偽 因・果 「正しいね」 優・劣</p>	<p>フィーリングタイプ(審美創造型)</p> <p>キーワード 嬉しい言葉</p> <p>美・醜 苦・楽 「面白いね」 好・嫌</p>

参考：「シチュエーションalリーダーシップ」

(上司の認識) できている	
<p>対話を意識して 励ます</p> <p>Point ・ 部下に仕事の意味や意義を伝える ・ 仕事の達成可能性を示す</p>	<p>自由と責任を与えて 任せる</p> <p>Point ・ 深く干渉せずに見守る ・ 新人主導で進めさせる</p>
(部下の認識) できない と思っている	(部下の認識) できると 思っている
<p>具体的に手順を 教える</p> <p>Point ・ 具体的な手順を指示する ・ 有無を言わず実行させる</p>	<p>間違いを指摘して 直す</p> <p>Point ・ 向かうべきゴールを気づかせる ・ 正しい方向へと導く</p>
(上司の認識) できない と思っている	

「情報提供」のポイントは、「事実の伝達だけではなく、目的や背景を個々人に合わせて伝える」ことです。多様性に向けた制度などの事実紹介だけで終わらせることなく、個々人に合わせて伝えるメッセージを変え、本人にとっての納得感を生み出すことが重要です。参考となる考え方として「評価の納得感」があります。これは評価結果の伝達の際には「納得感」を重視する、

という考えです。評価は人が行うため、完全に公平にはなり得ません。しかし、納得感を重視して個々人に合わせたメッセージを伝えることで、相手のモチベーションを上げることができます。すなわち、同じ事実であったとしても、伝え方ひとつで相手の受け止め方が変わる、ということです。これはダイバーシティに関する制度や研修についても、同じことがいえます。

情報提供のポイント

事実の伝達だけではなく、目的や背景を個々人に合わせて伝える

「情報提供」における、陥りがちな状態と望ましい状態

陥りがちな状態

多様性に向けた制度など
事実紹介だけで終わってしまう

多様性の強化に向けて
ダイバーシティ研修や、
女性活躍制度があります



望ましい状態

個々人に合わせて
伝えるメッセージを変える

以前、△△に興味があると
いていたよね。うちでは○○制度が、
～～という目的であるけど、
君にぴったりじゃないかな？



参考：「評価の納得感」

「公平性」ではなく「納得感」を重視する

仮) 3人で競い合い、3位になってしまった場合

悪いフィードバック例

「3位残念だったな
…次頑張ろう」

良いフィードバック例

「他の2人は上を目指す
ことは出来ないが、
お前は上を目指す。
3位で良かったな！」

「支援行動」のポイントは、「メンバーひとりひとりのWill / Can / Must を統合する」ことです。メンバーの要望に合わせすぎると、全体としてやるべきことが進まなくなります。個々人のやりたいこと/やれることと会社からの要望を統合することが重要です。

参考となる考え方として「モチベーションの公式」が

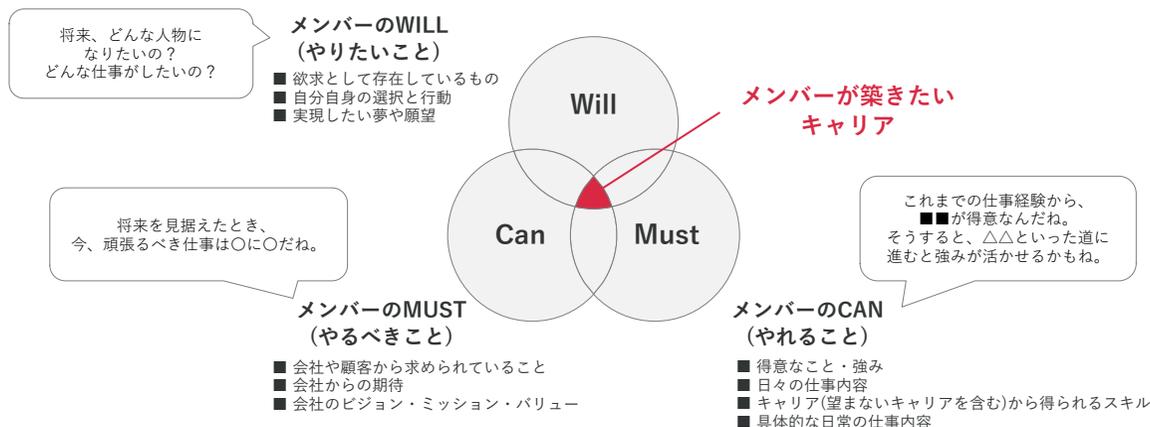
あります。「モチベーションの高さ = Will(やりたい) × Can(やれそう) × Must (やらなきゃ)」で表されます。メンバーのWillやCanをまずは正しく把握し、その上でMust(=会社からの要望)を接続することで、メンバーのモチベーションは最大化され、多様性を受け入れつつも、事業/組織成果につなげることが可能です。

支援行動のポイント

メンバーひとりひとりのWill / Can / Must を統合する

参考：「モチベーションの公式」

$$\text{モチベーションの高さ} = \text{WILL(やりたい)} \times \text{CAN(やれそう)} \times \text{MUST(やらなきゃ)}$$



ポイント④：全体最適の意思決定を、皆が共感できる意義とともに伝える

情報
収集

情報
提供

支援
行動

判断
行動

「判断行動」のポイントは、「全体最適の意思決定を、皆が共感できる意義とともに伝える」ことです。One(=個人視点)を考えず、All(=会社視点)だけで判断をしてしまうと、指示には従うものの、納得感が得られず、主体的な行動が起きません。判断とともにその意義を伝えることで、メンバーのモチベーションが高まり、主体的な行動が生まれやすくなります。

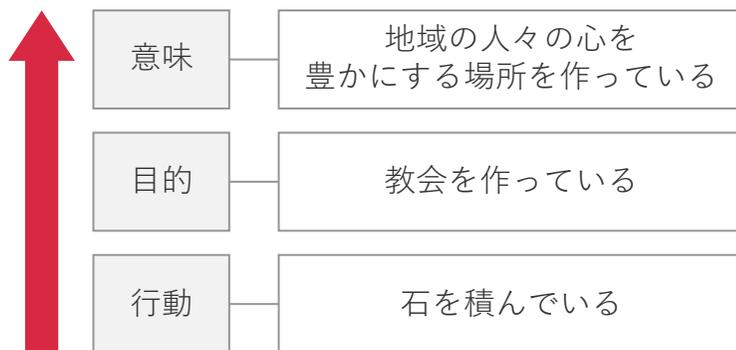
参考となる考え方を2つ紹介します。1つ目は、「抽象の梯子」です。これは同じ行為だとしても「行動」ではなく「意味」を認識することで、モチベーションが高まるという考え方です。2つ目は「STORYの観点」です。これは意義を伝える際に気をつけるべき観点です。この2つの考え方を駆使しながら、メンバーに対して「意義」を伝えると良いでしょう。

判断行動のポイント

全体最適の意思決定を、皆が共感できる意義とともに伝える

参考：「抽象の梯子」

仮) レンガ職人が認識していること



「意味」レベルで認識しているレンガ職人が最もモチベーションが高い

参考：「STORYの観点」

Score (数値)	客観的な数値を使って語る
Time (時間)	過去や未来の出来事を用いて語る
Other words (比較)	異分野の話に例えて語る
Relation (対比・アンチテーゼ)	アンチテーゼを明確にして語る
Youth Experience (過去の原体験)	自分の経験から感じたことを赤裸々に語る

管理職育成に向けて人事が行うべきこと (サービス紹介)

「管理職研修サイクル」サービスの概要

管理職にOneとAllをつなぐ結節点として活躍してもらうためには、管理職自身の「結節精度の診断(=正しく現状把握をするための定量的な指標を入れ、定期的にモニタリングをすること)」が欠かせません。リンクアンドモチベーションでは、管理職の結節精度を 360度サーベイで可視化し、年間を通じた育成サイクルを通じて管理職育成のPDCAを回す「管理職研修サイクル」を提供しています。

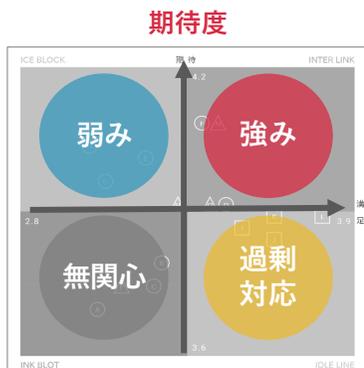
サーベイは「満足度」だけでなく「期待度」の2軸で測定し、サーベイを通じて相手に「期待を伝える」ことで、ネガティブチェックではなく成長を後押しするツールとして活用できます。また、網羅性が高く具体的なサーベイ項目の設計は、行動変化の方向性が具体的に理解できるようになっており、蓄積されたデータは中長期的な育成目標の設定に活用が可能です。



- リンクアンドモチベーションが独自に開発したサーベイによって、本人の周囲で協働する人たちとのエンゲージメント状態を可視化・数値化し、業務上の発揮行動を把握します。
- 管理職に求められる役割期待の観点から、発揮行動における強みと弱みを定量的に把握することができます。
- 85問の設問で構成されており、8領域に分類されるエンゲージメントファクターを「期待度」と「満足度」の2軸で整理し、スコアを算出します。

スコア	33	39	42	45	48	52	55	58	61	67	
レーティング	DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA

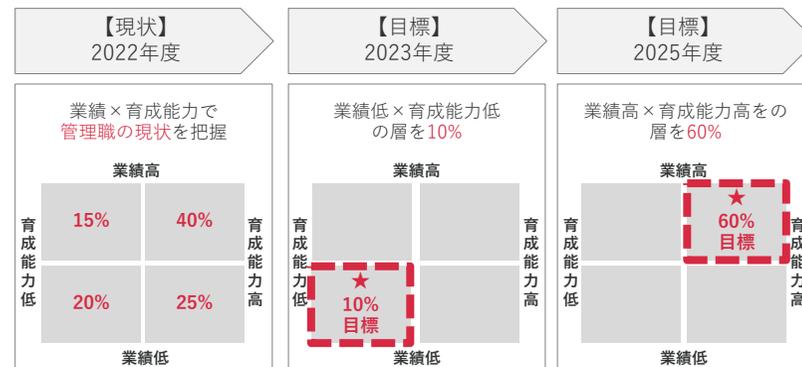
ポイント①
期待度×満足度の
2軸から測定



ポイント②
マネジメントの4つの役割で
網羅的・具体的に可視化

情報提供 <ul style="list-style-type: none"> ● 戦略情報の提供 ● 役割情報の提供 	判断行動 <ul style="list-style-type: none"> ● 基準提示と人事評価 ● 意思決定と率先垂範
情報収集 <ul style="list-style-type: none"> ● 役割情報の収集 ● 進捗状況の収集 	支援行動 <ul style="list-style-type: none"> ● 人材開発と業務支援 ● 動機形成と意欲喚起

ポイント③
データ分布をもとに、効果的な定量目標設定に活用
※業績と360度評価の結果を掛け合わせた目標設定例



「管理職研修サイクル」サービスの活用イメージ

「管理職研修サイクル」サービスでは、管理職が適切なマネジメントの役割を發揮できるように支援いたします。実際の活用プロセスは下記の6つに分かれます。

(1)回答前に管理職の上司への説明会を行うことで、具体的な回答方法や活用方法のイメージを掴んでいただき、職場での支援につなげます。(2)半年に1回サーベイを実施します。(3)サーベイをもとに管理職同士でアドバイスし合うサーベイフィードバック

研修では、グループコーディネーターが付き、身では気づけない学びを提供します。(4)研修後、職場にて自身の課題とアクションプランを共有する場を設けます。(5)継続的な振り返りを行うためのツールやサポートキットをご用意します。(6)蓄積されたデータは、管理職全体の強み・弱みの分析からの課題設定や配置登用に活用いただけます。このようなサイクルを回し、管理職の着実な成長を支援します。

(6)データを活用した育成PDCA



蓄積したデータから管理職全体の強み・弱みを分析し、今後の課題設定や配置登用に活かせる

(1)回答前に上司への説明



サーベイ回答前に上司への事前説明を実施。回答方法や育成での活用方法がイメージできる

(5)進捗サポート



振り返りツールを使うことで、日々の業務でアクションの実行度合いを確認できる



(2)半年に1回のサーベイ実施



定期的に周囲からの期待と満足を認識し、自身の現状や成長度合いを把握することができる

(4)職場共有会



職場のメンバーへ自身の課題を伝えることで、周囲から支援をもらえる状態をつくる

(3)アドバイスクラブル



同じ立場の管理職からのアドバイスで、自身では気付かない課題やアクションに気付く

組織に関すること、何でもお問い合わせください

セミナー一覧を見る



※現在開催しているものと異なる場合がございます。

問い合わせる



社名	株式会社リンクアンドモチベーション (Link and Motivation Inc.)
上場市場	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード：2170)
創業	2000年4月7日
資本金	13億8,061万円 ※2020年12月31日現在
売上高	352億円(グループ全体) ※2020年12月期