

女性活躍推進 を

実現する組織づくり

3つのポイント



目次

- (1) 「女性活躍推進」が求められる背景
- (2) 「女性活躍推進」を実現する組織づくり
3つのポイント

(1)

「女性活躍推進」が求められる背景

外部環境の変化による「女性活躍推進」の必要性

外部環境の変化により、企業における「女性活躍推進」へ取り組みの必要性が高まっています。資本市場では、海外での動向(例：英国での、ロンドン証券取引所の上場企業に対する取締役のうち、40%以上を女性とするルールの制定)を受けて、日本においても2023年より、有価証券報告書において「女性管理職比率」の記載を義務化する方針が決定しており、企業として女性活躍推進へ取り組むことが不可欠となっています。

資本市場の変化

海外における女性活躍推進への動向を踏まえて、**有価証券報告書における「女性管理職比率」の義務化など女性活躍推進への企業としての取り組みが不可欠**



【ロンドン=篠崎健太】英国の金融当局である金融行為監督機構（FCA）は28日、上場企業の経営にさらなる多様性確保を促す新たな指針案を公表した。取締役の40%以上を女性としたり、少なくとも1人は白人以外としたりすることを求める。企業統

出典：日本経済新聞 英語版「取締役の4割以上を女性に」上場企業に要求へ
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQ009F291D0220021A1000000/>

2023年～、有価証券報告書において「女性管理職比率」の記載が義務化



出典：毎日新聞 有価証券報告書に女性管理職比率 金融業、義務化案了承
<https://mainichi.jp/articles/20220524/dgm/008/000/072000c>
 金融庁、金融審議会「ディスクロージャーワーキンググループ」報告書の公表について
https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/ksbn/20220613.html

金融審議会ディスクロージャーワーキンググループ報告の概要

○ ディスクロージャーワーキンググループでは、昨今の経済社会情勢の変化を踏まえ、非財務情報開示の充実と開示の効率化等についての審議を実施。これらでの審議に基づき、以下の内容を取りまとめ

- 有価証券報告書公表案
 - 財務情報
 - サステナビリティ情報の記載範囲を拡大
 - 「人権育成方針」、「社内環境整備方針」を記載項目に追加
 - 「取締役」に「倫理と目標」は、各企業が重要性を判断して開示
 - 「サステナビリティ」情報
 - 「多様性」
 - 「男女関係性」
 - 「女性管理職比率」
 - 「男性育児休業取得率」
 - 「取締役層」に追加
 - 取締役会の構成状況
 - 取締役会、指名委員会、報酬委員会の構成状況の記載項目に追加
 - 取締役会の員数
 - 金融商品取引法の改正（第1・第3期中期）を機に、取締役の員数を10名以上とする
 - 「一人化」の具体化に向けた課題（取締役候補の絞り込み、開示内容等）は、検討を継続

商品市場の変化

VUCA時代において、イノベーションを生み出すには**女性管理職の推進が重要**

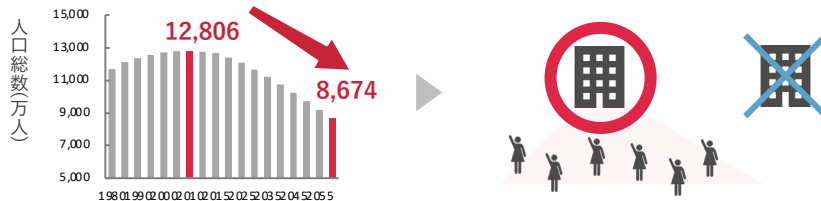
| | |
|---|-------------------|
| V | Volatility (変動) |
| U | Uncertainty (不確実) |
| C | Complexity (複雑) |
| A | Ambiguity (曖昧) |

イノベーションを起こすには**女性管理職の推進が重要**である。女性の視点・価値観を受容する組織においては、イノベーションが促進され、その結果、企業競争力や社会的評価が向上し、企業価値も向上する。

(出典：内閣府男女共同参画局「H29女性リーダー調査研究報告書」より)

労働市場の変化

少子化時代において、企業が労働人材を十分に確保するには**女性から選ばれる会社**となる必要がある



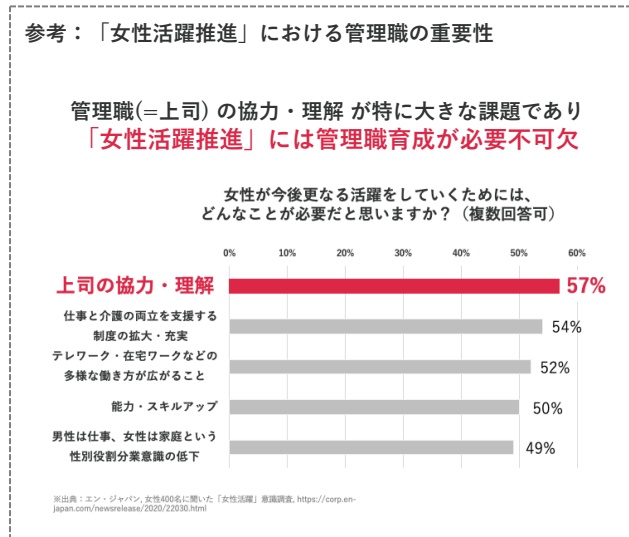
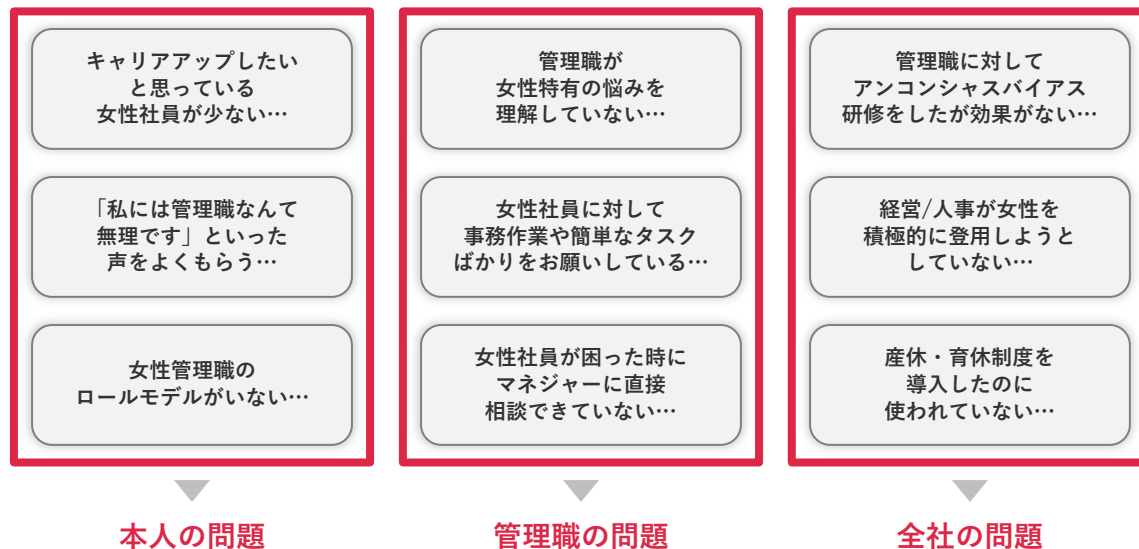
「女性活躍推進」を阻む3つの問題

多くの企業が「女性活躍推進」への取り組みを進めていますが、うまく進めることができていない企業は主に「3つの問題」に直面しています。1つ目は、女性社員自身が管理職への昇進などのキャリアアップを目指したいと思っていない「本人の問題」。2つ目は、女性社員への理解が浅く、マネジメントが上手くいかない「管理職の問題」。3つ目は、制度や人事が女性活躍推進と正しく連動できていない「全社の問題」です。

次ページから、この3つの問題について、どのような組織づくりをしていけば良いのか、詳しくポイントを解説していきます。

特に、女性活躍推進を進める上では、女性自身の能力向上や制度の拡充以上に「上司の協力・理解」が最も必要なことである、というデータもあり、「管理職の問題」にどのように取り組むかは、各社ともに非常に大切なテーマになっているといえます。

「女性活躍推進」がうまくいかない企業でよく聞く声



(2)

「女性活躍推進」を実現する組織づくり
3つのポイント

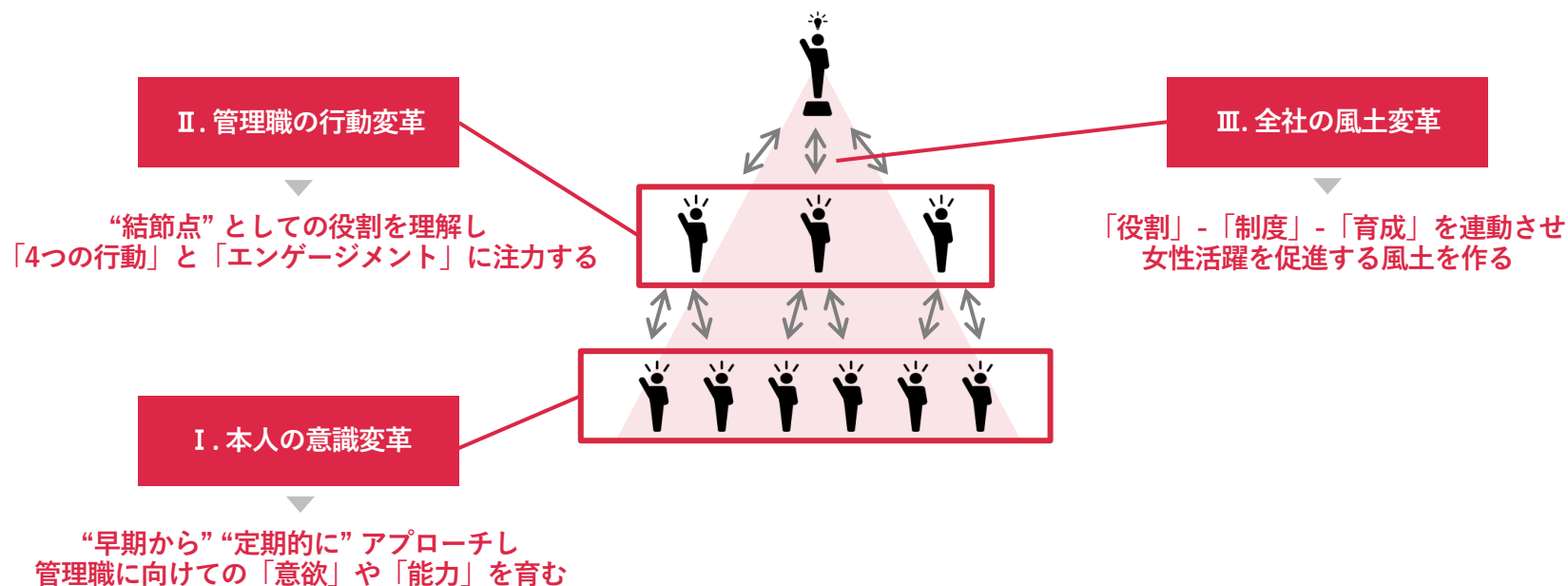
「女性活躍推進」を実現するために必要な3つのポイント

「女性活躍推進」を実現するためには、前述した3つの問題すべてにアプローチする必要があります。

まず、本人の問題に対しては、「Ⅰ. 本人の意識変革」に取り組み、「“早期から” “定期的に” アプローチし、管理職に向けての『意欲』や『能力』を育む」ことが重要です。続いて、管理職の問題に対しては、「Ⅱ. 管

理職の行動変革」に取り組み、「“結節点”としての役割を理解し、『4つの行動』と『エンゲージメント』に注力する」ことが重要です。最後に、全社の問題に対しては、「Ⅲ. 全社の風土変革」に取り組み、「『役割』 - 『制度』 - 『育成』を連動させ、女性活躍を促進する風土をつくる」ことが重要です。

女性活躍推進を実現するためには、
「本人」「管理職」「全社」すべてにアプローチすることが必要



I. 本人の意識変革：“早期から”“定期的に”アプローチし、管理職に向けての「意欲」や「能力」を育む

【I. 本人の意識変革】に対するポイントは、“早期から”“定期的に”アプローチし、管理職に向けての意欲や「能力」を育む、ことです。本人が管理職直前になって、キャリアに関するコミュニケーションをとるのではなく、“早期から”“定期的”に管理職へのキャリアアップを見据えたコミュニケーションを行い、管理職になる意欲・能力を育ておくことが重要です。

意欲を高めるためには、「ロールモデル(=自身が目指す人物像)」の設定が有効です。能力を高めるためには、「自己効力」と「自己課題認識」の両方を高めることが重要です。特に女性社員に対しては、「自己効力」を上げていくアプローチが有効です。弊社でも、半年に1回、360度サーベイをもとに、ロールモデルの提示や自己効力感を上げるアプローチを行っています。

ポイント

“早期から”“定期的に”アプローチし
管理職に向けての「意欲」や「能力」を育む

意欲向上

「ロールモデル(=自身が目指したい人物像)」の設定

ポイント①
自社以外の人物でも良い

業界で活躍している
〇〇さんみたいになりたいな…!



歴史上の人物だと
△△のような人物を
目指したいな…!

ポイント②
成長の時間感まで
イメージする

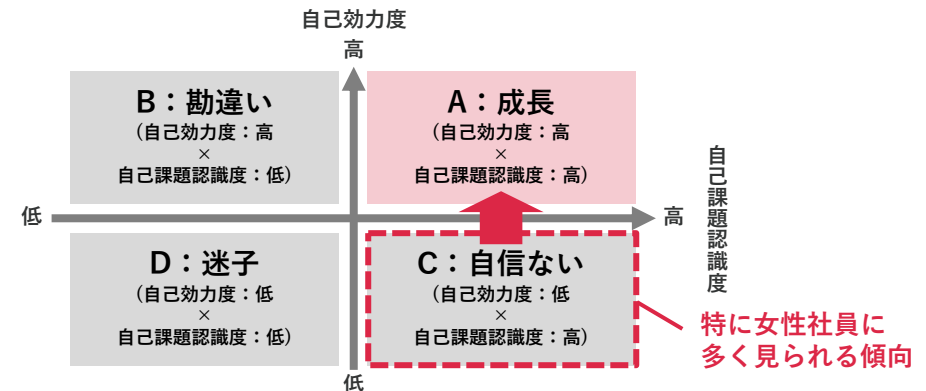
XX歳までに
□□のスキルを
身につける必要が
あるな…



YY歳までに
★★の経験をして
おきたいな…

能力向上

「自己効力」 + 「自己課題認識」の向上



II. 管理職の行動変革：“結節点”としての役割を理解し、「4つの行動」と「エンゲージメント」に注力する

【II. 管理職の行動変革】に対するポイントは、“結節点”としての役割を理解し、「4つの行動」と「エンゲージメント」に注力することです。そもそも、管理職には全体最適によりがちな経営と個人最適によりがちな現場をつなぐ“結節点”としての役割が求められます。女性社員に対しても同様に、メンバーの御用聞きになるのではなく、本人のキャリアにつながる仕事を与え、事業成果に接続させることが重要です。

結節点として求められる行動は、「情報収集」「情報提供」「支援行動」「判断行動」です。特に女性活躍推進の文脈では、具体的には下記のような行動が求められるでしょう。また、そもそも職場で女性を活躍させるには、本人が心理的安全性を感じながら、気軽に相談をしたり、業務の差配ができる環境づくりが必要です。管理職は、そのために職場のエンゲージメント向上に注力することが必要です。

ポイント

“結節点”としての役割を理解し 「4つの行動」と「エンゲージメント」に注力する

4つの行動

情報収集

状態・特性を把握し
最適な役割編成を組む

- 直近の健康状況はどう？仕事へのモチベーションは高い？低い？
- どんな仕事に興味があるかな？将来のキャリアはどういう風に考えているかな？

支援行動

キャリアプランを考え
中長期を見据えた支援を行う

- ライフイベントなどで仕事を進める上で不安なことはある？
- 将来のキャリアのために、今育むべき能力は何だろう？

情報提供

全社施策やロールモデルを
意図とともに伝える

- 全社としても～の背景から、女性をサポートする制度の活用を進めていくよ
- ロールモデルとして知り合いに〇〇さんがいるけど、△△について話を聞いてみる？

判断行動

関係者のモチベーションが上がるように
コミュニケーションをとる

- チームワークをみんなで大切にする職場にしたい。今回は、△△さんの介護の事情があって、□□という役割を〇〇さんをお願いできないかな？
- XXのプロジェクトは、全社的にも注力するところだから、メンバーを増やして対応してもらおう予定だよ

エンゲージメント

職場の関係性が悪い



この職場は、あれもダメ、これもダメ、…！
仕事で成果出せる訳が無い！

or

上司は高圧的だし、正直困っているけど周りにも相談できないなあ…。



職場の関係性が良い



結婚を考えると、今の働き方を見直したいな。相談してみよう！

職場で女性を活躍させるには、本人が心理的安全性を感じながら気軽に相談をしたり、業務の差配ができる環境づくりが必要

III. 全社の風土変革：「役割」 - 「制度」 - 「育成」を連動させ、女性活躍を促進する風土を作る

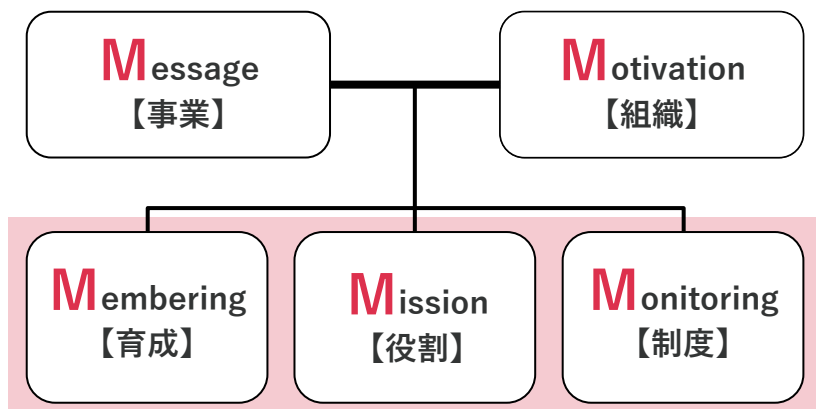
【III. 全社の風土変革】に対するポイントは、「役割」 - 「制度」 - 「育成」を連動させ、女性活躍を促進する風土を作る、ことです。「役割」「制度」「育成」の一部だけで女性活躍に向けた対応をしても、全社には女性活躍の風土は浸透しません。女性活躍を実現するために「役割」「制度」「育成」のすべてを連動させ、全社的に女性活躍の風土を生み出すことが重要です。参考となる考え方として、組織要件フレーム「5M」が

あります。まず、上の2つのMですが、これは、Message(事業)とMotivation(組織)を連動させることが大事である、ということを示します。さらに、そのような事業-組織をつなぐ操作変数としてMission(役割)、Membering(育成)、Monitoring(制度)の3つのMがあります。この考えは、普遍的に活用できるものですが、特に女性活躍推進を実現するにあたっては、例えば下記のような施策が挙げられます。

ポイント

「役割」 - 「制度」 - 「育成」を連動させ
女性活躍を促進する風土を作る

考え方：組織要件フレーム 5M



具体的な施策の例

Membering
【育成】

- 自律的なキャリア構築に向けた役割拡大の期待を伝える研修
- そもそもの業務量を減らすための業務のシンプル化

Mission
【役割】

- 若手からの役割拡大を期待する階層設計
- 性別と職種を紐付けない職種・役割設計

Monitoring
【制度】

- 休業だけではない選択肢として短時間勤務など労働時間の柔軟性を高める制度
- 育児との両立だけではなく、活躍までサポートする取り組み

リンクアンドモチベーションの サービス ご紹介

リンクアンドモチベーションの女性活躍推進サービス

本誌でご紹介した通り、企業における「女性活躍推進」を実現するためには、「本人」「管理職」「全社」のすべてにアプローチする必要があります。弊社では、「本人」にアプローチする、階層・テーマ別の「女性活躍推

進研修」や、「管理職」にアプローチする、サーベイを用いた「管理職研修サイクル」、「全社」にアプローチする、役割-制度-育成を連動させる「人事制度コンサルティング」といったサービスを提供しています。

ポイント

弊社ソリューション

I. 本人の意識変革

“早期から” “定期的に” アプローチし
管理職に向けての「意欲」や「能力」を育む

① 階層・テーマ別の
「女性活躍推進研修」

II. 管理職の行動変革

“結節点”としての役割を理解し
「4つの行動」と「エンゲージメント」に注力する

② サーベイを用いた
「管理職研修サイクル」

III. 全社の風土変革

「役割」 - 「制度」 - 「育成」を連動させ
女性活躍を促進する風土を作る

③ 役割-制度-育成を
連動させる
「人事制度コンサルティング」

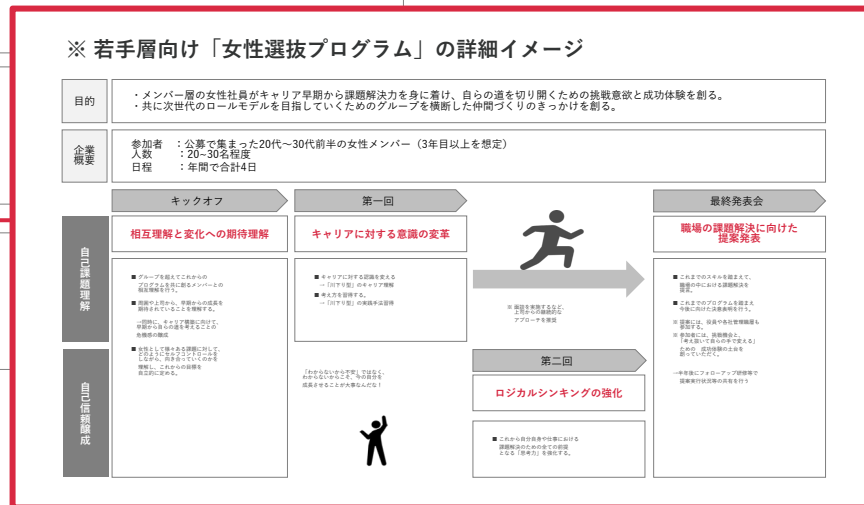
① 階層・テーマ別の「女性活躍推進研修」

女性本人に向けては、“早期から”“定期的に”アプローチし、管理職に向けての「意欲」や「能力」を育むことが重要です。弊社では、女性社員向けに各種研修を設計し、ご提供しております。

ります。下記はある企業におけるご支援例ですが、管理職手前層だけに研修を行うのではなく、若手～管理職以上に、3年間程かけて女性活躍研修を実施しました。

女性社員向けの研修例

| | 1年目 | 2年目 | 3年目 |
|--------|--|---|--|
| 若手層 | 若手優秀層への期待伝達 対象：高期待層 ※各上司推薦 手法：選抜型での スキル強化・課題解決研修 | 象徴事例の横展開 対象：各社若手・中堅層 手法：選抜型での スキル強化・課題解決研修 | 変革マインドセットの定着推進 対象：特定年次 ※年次別研修 手法： スキル強化・課題解決研修 |
| 管理職手前層 | 象徴事例の創出 対象：意欲高い管理職手前層 ※各社推薦 手法： キャリア意識醸成/スキル強化研修 | 象徴事例の横展開 対象：管理職手前の意欲中～低層 手法： キャリア意識醸成/スキル強化研修 | 課題解決実感の醸成 対象：メンバー層全体 手法：事例共有などの実施 |
| 女性管理職 | ロールモデルへの期待の伝達 対象：管理職女性 手法： 集合研修 | 仲間や支援者の提供 対象：管理職女性 手法：スポンサー制度 | |
| ネットワーク | ネットワーク構築 対象：女性全員 手法：テーマ別集合研修/座談会 | ネットワーク運用 対象：女性全員 手法：定期的な座談会/社内報など | |



② サーベイを用いた「管理職研修サイクル」

管理職が経営と現場をつなぐ「結節点」として役割を発揮するにあたり、管理職の上司やメンバーが管理職に何を期待しているのか、不足していることは何なのかを正しく現状把握することが重要です。

リンクアンドモチベーションでは、マネジメントサーベイという360度評価サーベイと、それをもとにした「管理職研修サイクル」サービ

スを提供しております。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、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は、変化の方向性が明確に理解できるようになっており、蓄積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

期待度



満足度

ポイント②
マネジメントの4つの能力で
網羅的・具体的に可視化

情報提供

- 戦略情報の提供
- 役割情報の提供

判断行動

- 基準提示と人事評価
- 意思決定と率先垂範

情報収集

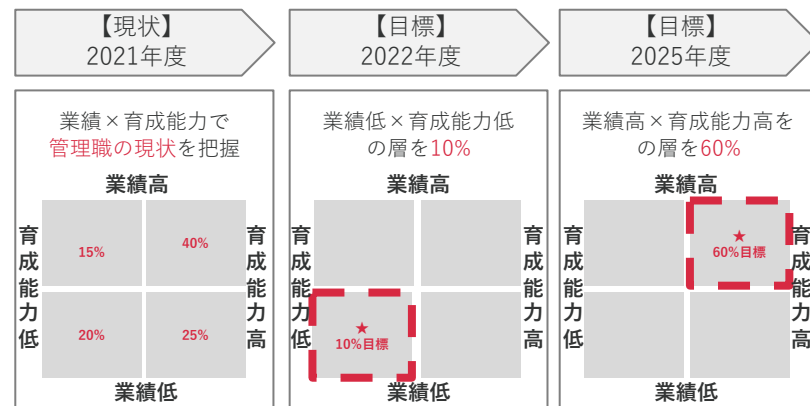
- 役割情報の収集
- 進捗状況の収集

支援行動

- 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



補足：「管理職研修サイクル」の具体的な流れ

「管理職研修サイクル」サービスの実際の活用プロセスは6つに分かれます。(1)回答前にマネジャー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、職場での支援に繋がります。(2)半年に1回サーベイを実施します。(3)サーベイをもとにマネジャー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、自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、マネジャー全体の強み・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、マネジャー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度を認識し、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

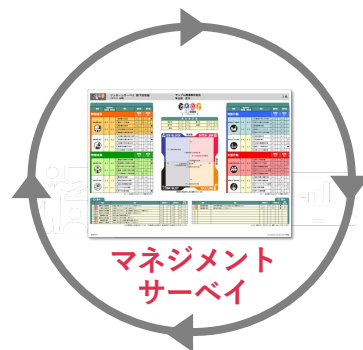


職場のメンバーへ自身の課題を伝えることで、周囲から支援もらえる状態をつくる

(3) アドバイススクランブル



同じ立場のマネジャーからのアドバイスで、自身では気づかない課題やアクションに気付く

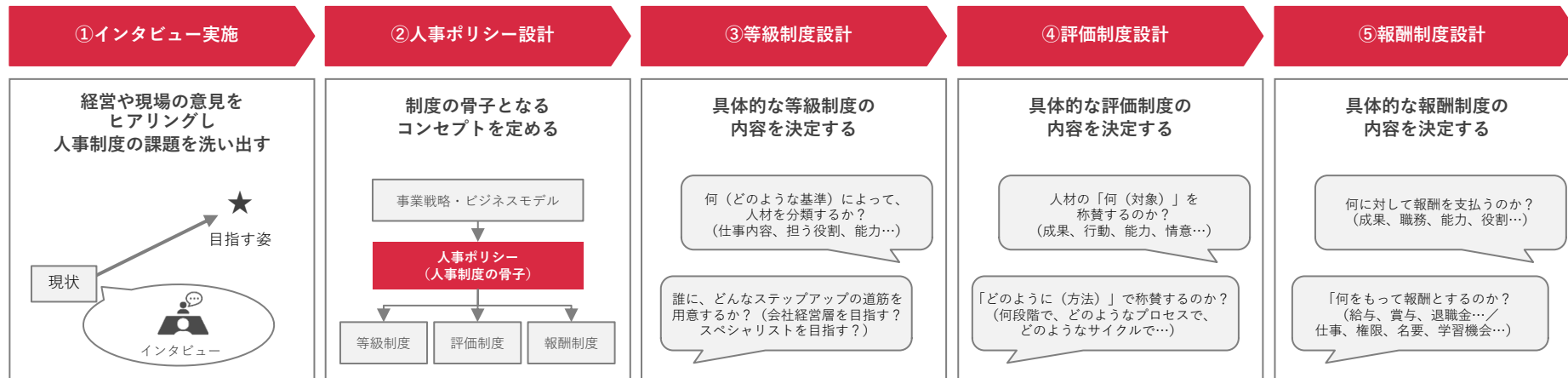


③ 役割-制度-育成を連動させる「人事制度コンサルティング」

人事制度の策定の際には、会社の目指す姿を定め、それを実現するための制度とすること、そして「役割」や「育成」などといった他の人事施策と連動させることが重要です。

弊社のコンサルティングサービスでは、経営戦略や他人事施策を踏まえて「人事ポリシー」と呼ばれる制度の骨子を定め、それに基づいて、各制度(等級・評価・報酬)を定めていきます。

設計フェーズ ご支援プロセス



運用フェーズ ご支援プロセス



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 | 326億円(グループ全体) ※2021年12月期 |