

ダイバーシティ&インクルージョンの実現と 女性活躍推進のご提案



組織と個人の課題見える化×経験のデザインで

3つの課題を解決！

女性管理職比率 離職率 採用応募者

D&Iが経営課題となる時代背景

- ・2040年に全人口の35%が高齢者に
- ・総人口が減少傾向になり労働力不足が深刻化
- ・2025年以降、ビジネスケアラー（仕事と家族の介護を両立する就労者）が急増し、労働生産性が低下
- ・D&Iの実現はグローバル社会での組織スタンダードになり、対応の遅れは組織競争力低下につながる

課題と対策

- ・**女性管理職比率**が伸びない！
→アンコンシャス・バイアスの解消と女性の成長意欲向上でガラスの天井を打ち破る
- ・**離職率**を下げたい！
→働きがい、働きやすさ実感を高め、心理的安全性を向上
- ・**採用応募者**を増やしたい！
→社員同士の関係の質をベースにした組織への愛着が高い風土を醸成

D&I実現により期待される効果

- 多様な社員が能力を発揮することでイノベーションが起きる
- すべての社員にとっての働きがいと働きやすさが共存する職場となる
- 生産性向上による持続的な成長が期待でき業績向上につながる
- エンゲージメントが向上して人材の確保・定着が実現できる

1. サーベイ(事前調査)により7つの背景因子から最重要課題を特定します
2. 当事者意識を持って課題に取り組む＜経験学習＞を組み込みます
3. 研修効果を見える化します

アクションラーニングにより「当事者意識を持った課題解決」の経験ができる

※次世代女性管理職育成コース、女性リーダー育成コース

●業務効率化をテーマにした場合

- ・業務が見える化する力がつく
- ・業務プロセスを俯瞰してボトルネックを発見できる
- ・問題が見える化して論理的に整理し、効果的な問題解決策を考えて周囲に働きかける考動力が身に付く
- ・ビジョンと目標を共有し協働を促進するマネジメント体験ができる
- ・多様な人たちの共感、納得を引き出すコミュニケーション力が身に付く

●心理的安全性をテーマにした場合

- ・部署内の多様性とコミュニケーションの現状を俯瞰的に把握し、D&I実現のボトルネックになっているコミュニケーション課題が見える化できる
- ・多様な人材のコミュニケーションを円滑にするための目標を設定し施策を実行する体験ができる
- ・上司、同僚、後輩の承認・納得を得る力が身に付く

結果的に

- ・グロースマインドセットが高まることにより挑戦意欲が高まる。
- ・周囲の人の強みを伸ばす成長支援の関わりが強化される
- ・関係の質が高まり、チームでの協働・共創が促進される
- ・部署内の心理的安全性が高まり、多様な人材が能力を発揮できる職場環境が整備される

D&I実現に影響を与える7つの背景因子から課題を見える化

トップのコミットメント

管理職のD&I意識
(評価、フィードバック、機会提供など)

働きがい
(会社に対する信頼度、誇り、連帯感、
魅力因子4P)

働きやすさ
(制度、仕組み、関係性)

グロースマインドセット
(自己効力感を反映するマインドセット)

心理的安全性
(4つの指標)

アンコンシャス・バイアス

7つの背景因子の
現状を属性別に
見える化。
どこにD&I実現の
ボトルネックがあるの
かを明らかに

します。

※属性別

男/女/その他、管理職/社員、
年代別、正社員/非正規社員
など

※魅力因子4P

人が企業に魅力や共感を感じる4つの要素。

Philosophy(理念、目的)、Profession(事業、仕事)、
People(人材、風土)、Privilege(特権、待遇)

※グロースマインドセット(Growth Mindset)

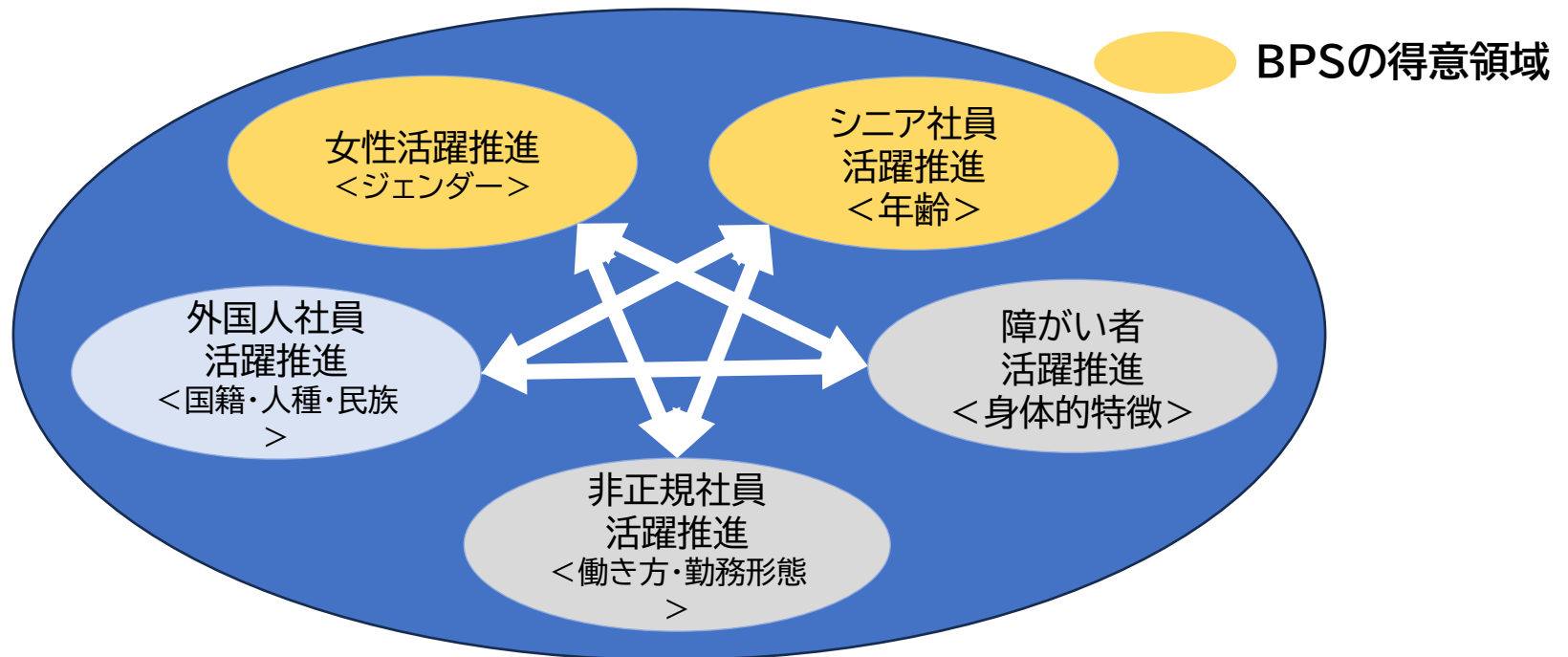
スタンフォード大学心理学教授のキャロル・S・ドゥエック氏によって提唱された概念で、「人間の能力や才能は固定されたものではなく、努力や経験によって伸ばすことができる」という考え方。Microsoftなどの企業が組織開発の概念として取り入れている。

5領域のD&I推進を効果的に実現する取り組み

取り組みステップ

- ① 課題を見える化して優先課題を決め、効果的なスモールステップを設計
- ② アンコンシャス・バイアスや心理的安全性のような共通課題と
女性のマインドセットやトップメッセージの浸透のような特定領域固有の課題を
明らかにして課題解決に取り組む

※ 一つの領域に取り組むことで他領域の活躍推進に良い影響を与えます



D & I実現の最重要課題

D&I実現のための最重要課題は個々の組織で異なります。
 組織の現状を把握し、組織特有の課題解決のための最重要課題を特定することからプロジェクトの設計をスタートします。

見える要素	トップのコミットメント・経営層の理解・働きやすさ	多様な人材の働きやすさ・働きがい向上のために制度や仕組みが機能しているか	推進体制
	人材開発方針、人事考課制度、キャリアパス、給与制度、福利厚生制度、仕組みなど		
	採用・育成方針、管理職の構成(男女/勤務形態比)		
見えない要素	働きがい 仕事に価値や誇りを感じ、内発的動機づけがなされているか キャリア自律意識 キャリア構築と学習に主体的・継続的に取り組んでいるか グロースマインドセット 努力や経験によって能力や才能を伸ばすことができるという信念を持っているか		
	心理的安全性 心理的安全性が担保され、関係の質が高まるコミュニケーションが組織内で実践されているか		
	組織風土 多様性を認識、尊重し、各自の特長を活かし合う風土があるか 社員が生き生きと働いているか		

支援例 次世代女性管理職育成

支援例:次世代女性管理職の育成

1 目指す組織の姿
トップのコミットメント
人材開発責任者インタビュー(方針確認)

2 現状認識
サーベイ、インタビュー

- 360度サーベイ
女性管理職候補者、上司、同部署の社員
合計50~100名程度
- 結果分析
人財のマインドセットや言動に影響を
与える因子を特定。
※必要に応じてグループインタビュー実施

課題の洗い出しと最重要課題特定

- ◆分析による最重要課題<例>
- 共通課題 ・心理的安全性の向上
・管理職のD&I意識向上
・トップのコミットメント
- 固有課題 ・女性管理職候補者のキャリア自律意識
およびグロスマインドセット向上
・候補者の意思決定経験醸成

コンテンツ設計

- ◆コンテンツ設計テーマ<例>
- ・次世代女性管理職育成コース
キャリア自律×疑似マネジメント経験(当事者意識醸成)
をセットにしたプログラム
 - ・管理職対象メンタリングワークショップ
女性管理職候補者の対するメンタリングを学ぶ

研修&現場での実践&成果共有

経営・マネジメント層への啓蒙

効果測定



D&Iサーベイ

D&I実現に影響を与える背景因子(6因子)に対する現状を可視化する設問を作成。

分析結果は、上記6因子の相関や分布により全社あるいは部門の傾向をレポートとしてご提供します。

◆レポートはオプションにてご提供

＜報告書の例＞

全体報告書

自社の全体傾向

属性別傾向(性別、年代、部門など)

部門別報告書

自部門の現在地(散布図)

自部門の特長(レーダーチャート)

自部門の回答傾向

D&I実現に影響を与える7つの背景因子

- トップのコミットメント
- 管理職のD&I意識(評価、フィードバック、機会提供など)
- 働きがい(会社に対する信頼度、誇り、連帯感、魅力因子4P)
- 働きやすさ(制度、仕組み、関係性)
- グロースマインドセット
- 心理的安全性(4つの指標)
- アンコンシャス・バイアス

※魅力因子4P

人が企業に魅力や共感を感じる4つの要素。

Philosophy(理念、目的)、Profession(事業、仕事)、People(人材、風土)、Privilege(特権、待遇)

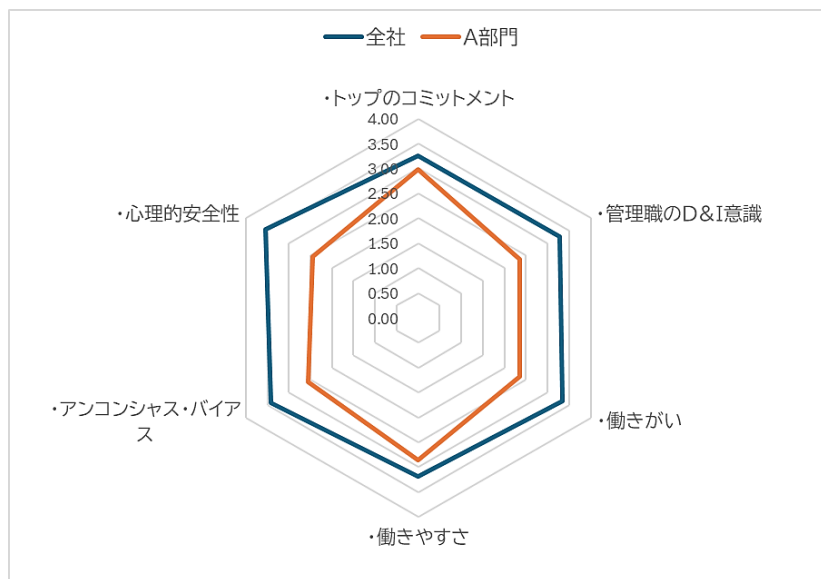
※グロースマインドセット(Growth Mindset)

スタンフォード大学心理学教授のキャロル・S・ドゥエック氏によって提唱された概念で、「人間の能力や才能は固定されたものではなく、努力や経験によって伸ばすことができる」という考え方。Microsoftなどの企業が組織開発の概念として取り入れている。

サーベイ アウトプットイメージと活用法



◆全社とA部門の平均スコア比較例(レーダーチャート)



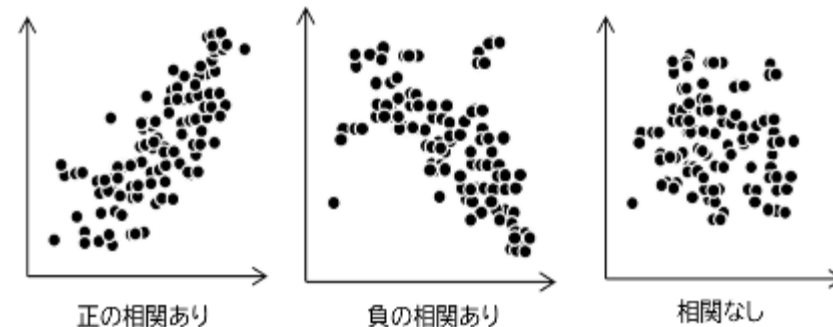
スコアを比較することにより課題解決の最重要課題を特定

- 各設問に対して4段階の選択肢を設定
- 1領域あたり10設問×7領域(全70問)に回答
- サーベイ対象者全員のスコア平均値と部門(あるいは男女、年代、管理職/一般社員)のスコアの平均値を比較
- 左記の例の場合
A部門の課題は「管理職のD&I意識の低さが心理的安全性やアンコンシャスバイアスに影響を与え、働きがいを低下させている可能性がある」という仮説を示している。
※グロースマインドセットは個人の意識を問うため除外
- 2つの要素における相関を散布図で見える化して施策に反映例)管理職のD&I意識と働きがいの相関を「散布図」で可視化

◆全社のスコア、A部門のスコアおよび回答割合の数表

	全社 スコア	A部門 スコア	A部門(スコア)			
			あてはまる(4)	2.ややあてはまる(3)	3.あまりあてはまらない(2)	4.あてはまらない(1)
・トップのコミットメント	3.25	2.98	34%	54%	10%	2%
・管理職のD&I意識	3.28	2.35				
・働きがい	3.35	2.35				
・働きやすさ	3.18	2.85				
・アンコンシャス・バイアス	3.42	2.56				
・心理的安全性	3.54	2.45				
・グロースマインドセット	1.95	2.85				

◆散布図(イメージ)



サーベイ結果を元に 女性活躍推進プログラムご提案

プログラム例/ ①経営層対象(90分) ②上司座談会(2時間) ③女性座談会(2時間)

<p>① 経営層対象「女性活躍推進」講演 (90分)</p>	<p>②-1 上司 (管理職) 座談会 (2時間)</p>
<p>【1】 人的資本経営と注目される背景 1. 人的資本経営と全体像 2. 人的資本経営が注目される背景と世界的潮流 3. 経営戦略と人材戦略の連動</p> <p>【2】 人的資本開示のステップ 1. 人的資本開示に関連する国内の法令・規制 2. 人的資本開示へのステップ 3. 情報開示のポイント 4. 組織を取り巻く課題とKPI設定</p> <p>【3】 女性活躍推進と組織のイノベーション 1. 女性管理職輩出の鍵は経営陣の強い意志 2. 多様性がもたらすイノベーション 3. 2030ビジョン実現の第一歩は女性管理職輩出 * 東証プライム企業は2030年までに女性役員30%以上</p> <p>【4】 女性活躍推進の事例 1. 女性社員比率と同等の女性管理職を5年間で登用 2. 女性が働きやすい職場環境づくり 3. アンコンシャス・バイアス排除を全社に浸透 4. 女性対象OJTとOFF,J,T</p>	<p>【1】 オリエンテーション ・座談会の目的 ・女性活躍支援スキーム紹介</p> <p>【2】 上司座談会 ・女性の活躍推進を阻む課題は？ ・女性に期待すること ・どんな支援ができるのか？</p> <p>* 座談会で出た意見を集計し女性座談会で共有 (匿名性を担保)</p> <hr/> <p>②-2 女性対象座談会 (2時間)</p> <p>【1】 オリエンテーション ・座談会の目的 ・女性活躍支援スキーム紹介</p> <p>【2】 女性社員座談会 ・自身のキャリアパスを考える ・キャリアアップのボトルネックは何か？ ・会社・上司に期待することは？</p> <p>* 座談会で出た意見を集計し男性上司に共有 (匿名性を担保)</p>

プログラム例 / 管理職研修(3時間)

■研修のねらい

1. ダイバーシティマネジメントについて考える
2. 女性部下のタイプに合わせた対応を学ぶ

テーマと内容

【1】女性部下育成の現状と課題

1. 情報交換【グループワーク】
2. “女性の強みと活かし方”をステートメント化する
3. 相互の課題解決支援【グループワーク】
4. 女性・組織の視点

【2】ダイバーシティ(多様性)の本質

1. コミュニケーションの氷山モデル
 - ・不毛な対立や誤解を避けるための
丁寧なコミュニケーションの留意点【個人ワーク】
2. 育成の価値観
 - ・女性部下育成方針を考える【個人ワーク】
3. 多様性を活かすためには？【グループワーク】

【3】動機のタイプから女性部下の育成を考える

1. 動機の種類
 - ・女性部下のやる気(内発動機)の状態を考える【個人ワーク】
2. 働くモチベーションのタイプ別動機づけの方法
3. 女性部下育成の留意点【グループワーク】
4. 新入社員のコミュニケーション法を考える

【4】育成のケーススタディ

1. 女性リーダーとの面談シナリオを考える
【グループワーク→発表→まとめ】

プログラム例／女性対象マインドセット研修(6時間)

■研修のねらい

1. 既成概念・固定観念を取り払い、自己肯定感と自信を持ち、自分の枠を広げる
2. 自分を見つめ直す機会を持つことで、自分を認め肯定し、モチベーションアップのきっかけづくりを図る
3. 他者を理解する力を高め、自分も他者も生かすことの重要性を学ぶ

テーマと内容

《STEP1 やるべきこと》

【1】 私たちの役割期待・責務の理解

1. 私たちへの役割期待を考える
2. 役割期待に応える働き方とは？【ブレインストーミング】

《STEP2 できること》

【2】 自分自身を深く理解する

1. リーダーシップの第一歩は
「自分自身を知った上でマネジメントすること」
2. 私流「セルフマネジメント法」【個人ワーク】
3. 気持ちが落ち込む出来事の受け止め方【個人ワーク】
4. 自己理解を深め自分を活かす

【3】 視野・視座・視点を広げる3つの思考で可能性の枠を広げる

1. ゼロベース思考 … 新たな価値を生み出す
2. 創造的思考 … 思い込みを打破する
3. 仮説思考 … 精度の高い仮説を立てる
4. ケーススタディ実践【グループワーク】
5. 気づきの振り返り

《STEP3 やりたいこと》

【4】 自分が大切にしている「価値観」

1. 価値観型かビジョン型か【チェックリスト】
2. 価値観は経験がつくる【個人ワーク】
3. 自分が大切にしている価値観【個人ワーク】
4. セルフエスティーム(自尊心)を醸成する【個人ワーク】

《STEP4 自分のありたい姿》

【5】 目標を設定する

1. イキイキと輝いて仕事に向き合う姿をイメージする
2. 明日から実践することを「見える化」する
3. 自ら考え、主体的に行動するための実行宣言
4. 研修を明日につなげる第一歩

プログラム例／女性対象スキルアップ研修 業務改善と巻き込み力向上(6時間)

■研修のねらい

1. 仕事の質を高め、成果を出すために必要な「巻き込む力」を高めるためのポイントを理解する
2. 改善するための考え方や取り組み方、周りの人間に影響を与えながら改善に取り組むコツを習得する

テーマと内容

【1】 事前課題シートをもとに前回研修からの振り返り

1. 3か月の変化と成長【グループワーク】
 - ・チームに影響を与えたこと
 - ・新たに取り組んだこと
2. うまくいった重要成功要因をピックアップ
3. 課題共有と解決支援

【2】 周り連携し成果を出す「巻き込み力」

1. 私の「巻き込み力」現状チェック【チェックリスト】
2. 人は「無理強い・説得」では主体的に動かない
3. 巻き込むための4ステップ
4. 対話のロールプレイング【ペアワーク】

【3】 後輩を巻き込む力を高める

1. 大切なことは“人を知ること”【ワーク】
2. 承認力を指導に生かす
3. こんなケースの場合どうする？【ケーススタディ】

【4】 チームメンバーを巻き込む力

1. チームビルディングとコミュニケーション
2. チームの一体感を高めるためにできること

【5】 ワーク・ライフ・バランスを実現する事務改善

1. 改善とは
2. ムダを省くだけが改善ではない
3. 改善とは“三方よし”の活動
4. 改善ステップは「着眼→着想→着手」
5. 仕事に対する細かい改善が成果を生む
6. 生産性を意識した仕事の進め方

【6】 ムダの発見が事務改善の第一歩 <STEP1:着眼>

1. ムダの発見と改善に必要な視点Ⅰ:チェックリスト【ワーク】
2. あなたの周りにもきつとある「5大ムダ」
 - ①時間にかかわるムダ
 - ②定型的な仕事にかかわるムダ
 - ③書類にかかわるムダ
 - ④引き継ぎにかかわるムダ
 - ⑤コミュニケーションにかかわるムダ
3. ムダの発見と改善に必要な視点Ⅱ:改善8原則
4. 私の身近に存在するムダを列記【ワーク】

【7】 楽しみながら改善アイデアを生み出す <STEP2:着想>

1. 改善に忘れてはならない5つの意識
2. アイデア出しに有効なブレインストーミング
～私たちにできるコストダウン～【ブレインストーミング】
3. アイデア出しのヒント:オズボーンのチェックリスト【ワーク】

プログラム例／ 女性対象キャリアデザイン研修(6時間)

■研修のねらい

1. 自分らしさ(強みや価値観)の理解を通して自身の方向性を定め、主体的・自律的に将来のキャリア開発する意識を醸成する
2. ライフイベント(結婚・育児・転職・昇格・親の介護など)を踏まえて将来を展望し、見えない不安を解消してモチベーションに変える
3. 中長期的な視点を持ってキャリアデザインを行い、新たなチャレンジに向けた次なる具体的行動を喚起する

テーマと内容

【1】 自らの力でいかにキャリアを切り拓いていくか

1. 「キャリア」とは何か
2. 女性の多様な生き方・働き方の変化 【ワーク】
3. 自律的キャリア開発の6要素 【ワーク】

【2】 自己理解を深める ～ライフラインチャート～

1. 私たちは成長している！
2. 入社してからのキャリアを振り返る 【ワーク】
 - ① 仕事経験(成功体験・失敗体験)の棚卸し
 - ② 身につけた能力、スキル
 - ③ 価値観とキャリアビジョン
 - ④ 持ち味(強み)と課題(弱み)
3. 偶然を味方につけて、キャリアを拓く 【ワーク】
4. 「いま」の過ごし方が、今後のキャリアを決定づける 【ワーク】

【3】 棚卸しによるキャリアアンカー・強みと弱みの認識

1. 「スキル」と「強み」の抽出 【ワーク】
2. 仕事上の価値観を考える
3. キャリアアンカーとは何か
4. 価値観を明確にする ～バリューカード～
5. 自身が抱える仕事上の悩みや不安・課題を洗い出し
【ワーク→グループ内共有】
6. 「5」から見えてきた自分の弱み抽出 【ワーク】

【4】 私たちを取り巻く環境を考える

1. 有効な人的ネットワーク ～自立しているからこそ相互支援できる～
2. 「人的ネットワーク」を見える化する 【ワーク】
3. 「感じたこと」をグループ内情報交換
4. 環境変化認識 【ワーク→講師まとめ】
 - ・社会環境の変化
 - ・会社の変化
 - ・個人の働き方の変化

【5】 豊かな人生を歩むためのキャリアデザイン

1. 変化するキャリアデザインの課題
2. 転機(キャリア・トランジション)をどう乗り越えるか
3. 転機の4S点検 【ワーク】
4. キャリアのトランジション・サイクル・モデル
5. これまでの気づきに基づいてキャリアデザイン実践 【ワーク】
～1・3・5年後のビジョン～
6. イキイキと輝いて働くための行動宣言 【グループ内発表】

女性管理職候補者プログラム＜4時間×6回コース＞

◆目的と特徴◆

研修テーマ: チームマネジメント力向上(取り組みテーマとして業務効率化、心理的安全性向上から選択)

目的: マネジメントスキルを学習し、現場でのマネジメント疑似体験(ひと皮むける経験)を通してスキルを自分のモノにする

特長: ①マネジメントに求められるスキル、マインドセットを学ぶことに加え、アクションラーニングにより現場で疑似体験する

②直属の上司によるメンタリングを並走させる。(別途、上司に対するメンタリング研修実施)

③インバスケツト演習および個人アセスメントを行うことにより、自身の強みと課題を客観的に認識することができる

強化するスキル: ①課題解決力、②論理的思考力、③意思決定力、④巻き込み力、⑤キャリア自律力、⑥コミュニケーション力、

⑦リーダーシップ

キックオフ	第1回	第2回	第3回
<p>サーベイ結果の説明 ありたい姿と課題を共有</p> <ul style="list-style-type: none"> ■トップメッセージ動画視聴 ■本コースのねらいと概要 ■サーベイの主旨と結果説明 ■現状と課題の共有 自己認識とサーベイ結果の差異 組織のありたい姿と課題を共有 ■アクション①: インタビュー(現状について) 	<p>論理的思考力・課題解決力 を強化する</p> <ul style="list-style-type: none"> ■現状分析のためのフレームワーク “リッチピクチャー”で現状を描く ■課題の整理と再検討 ■課題解決の考え方と目標設定 目標設定の考え方 スモールステップ、習慣化行動設定 ■アクション②: 目標達成のスモールステップ実践 	<p>取り組みテーマにより設定</p> <ul style="list-style-type: none"> ■業務効率化研修 または ■心理的安全性研修 ■アクション③: インバスケツト問題への回答レポート 作成 	<p>チームマネジメント力</p> <ul style="list-style-type: none"> ■チームマネジメントとは? ■インバスケツト演習 ■発表&相互フィードバック ※講師によるアセスメント実施 ■アクション: 目標達成のためのスモールステップ 実践
第4回	第5回	第6回	
<p>キャリア自律意識を高める</p> <ul style="list-style-type: none"> ■インバスケツト演習アセスメントの フィードバック(自己理解) ■キャリア自律が求められる背景 ■<ライフラインチャート>を使って キャリアマネジメントを考える ■アクション④: スモールステップの修正と実践 	<p>リーダーシップと コミュニケーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ■私らしいリーダーシップを考える ■周りを巻き込み成果を出すための 4ステップ ■効果的に巻き込む対象別巻き込み術 ■プレゼンテーションのポイント ■アクション⑤: 成果発表会の準備 	<p>成果発表会</p> <ul style="list-style-type: none"> ■発表準備 ■発表と相互フィードバック 	

株式会社ビジネスプラスサポート

- 代表取締役 藤井 美保代
- 設立 2002年7月
- 資本金 1000万円
- 住所 〒600-8216 京都市下京区烏丸通七条下ル東塩小路町735番地1
京阪京都ビル8階
- Tel 075-708-8268(平日9:00~18:00)
- Email info@j-bps.com

<事業内容>

- ・人財開発支援(研修・公開セミナー・講演)
- ・組織開発支援(風土改革コンサルティング・業務効率化コンサルティング)
- ・女性活躍推進支援

<パーパス>

目の前の『人』と『組織』を幸せに

<ビジョン>

学び成長する喜びにあふれる社会を創る