

C I Aフォーラム研究会報告

# ダイバーシティ経営とエンゲージメントの ヒアリング集

研究会No. z 2 (ダイバーシティと内部監査に関する研究会)

C I Aフォーラムは、C I A資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会（I I A - J A P A N）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、C I Aフォーラム研究会No. z 2が、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

## 目次

<前書き> .....	44	用時の留意点 .....	55
第1章 ダイバーシティ経営とエンゲージメント .....	45	(4) ヒアリング結果の利用 .....	57
第2章 従業員のエンゲージメントを測る『Q12』の項目について .....	47	① 内部監査の中での活かし方 .....	57
第3章 『Q12』を使ってダイバーシティ経営の観点を交えてヒアリングする .....	50	② 監査意見（結論）への記載について .....	57
(1) ヒアリング集の構成 .....	50	③ 質問例の利用事例 .....	58
(2) ヒアリング集使用時の留意点 .....	55	第4章 『Q12』とダイバーシティ経営チェックリストの関係 .....	59
(3) ヒアリング集をアンケートとして利		第5章 最後に .....	59

## <前書き>

2017年に「ダイバーシティ経営への内部監査による貢献のすすめ」（『月刊監査研究』2017年8月号）を発表してから5年経った。日本においても、ダイバーシティ（多様性）が重要である、ということがコーポレートガバナンスコードにも記載されるなど、社会的

にはコンセンサスが得られていると感じる。しかしながら、「ダイバーシティ経営」がどのように有効なのか、女性管理職比率のK P I（重要業績評価指標）を定めても、イノベーションや業績への貢献に関係しているのか、まだ半信半疑な経営者が多いように感じる。女性が活躍している企業は利益率が高い傾向であることが、分析結果として出ているが、

そのつながりがはっきりしないことから、なかなか実感が伴わないのだと考える。

当研究会では、ダイバーシティ経営を推進することは、女性管理職比率等が高くなるだけでなく、様々な人が活躍することを通じて企業のカルチャーに良い変化を与え、その結果組織内のエンゲージメントが高まり、ダイバーシティ経営の目的である経営への好影響があるのではないかと考えた。

また、ダイバーシティ経営の推進とエンゲージメントの視点を組み合わせることで、今のダイバーシティ経営推進に足りないものがあれば補えるのではないかと考えた。そして今回、Gallup, Inc. (以後、ギャラップ社)の「12の質問」<sup>1</sup> (以後、『Q12』)の概念を利用しながらダイバーシティ経営に資する内部監査を行うために利用できる、ヒアリング集を作成した。

ダイバーシティ経営の推進は、福利厚生や見せるESG(環境・社会・ガバナンス)だけではなく、組織内のエンゲージメント向上にもつながることにより企業の経営競争力を上げる活動であるといえる。このヒアリング集が内部監査部門だけでなく、広く人事やダイバーシティ推進の関係者の方にも参考となれば幸いである。

## 第1章 ダイバーシティ経営とエンゲージメント

経済産業省(以後、経産省)では、ダイバーシティ経営を「多様な人材を活かし、その

能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義し、直近の経産省「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」においては「ダイバーシティ経営の効果は、①人材獲得力の強化、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などによる、企業価値の向上があげられる。」としている。ダイバーシティ経営は、経営への様々な効果を期待して行われる経営戦略だということである。実際に、世界各国の主要企業の最高経営責任者(CEO)1,322人への調査結果によると、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」等と回答しており、結果を出している企業が多くあることがわかる(図表1)<sup>2</sup>。

一方、人材戦略分野におけるエンゲージメントでも、エンゲージメントが高い組織は、従業員1人ひとりが企業や組織を信頼し、自身と事業の成長に向けて意欲的に取り組むという特長により、組織力が強まり、ひいては業績の向上が期待できるというものである<sup>3</sup>。こちらにも、「エンゲージメントスコアの高い企業は業績指標が高い」という分析結果がある<sup>4</sup>(図表2)。

ここで、ダイバーシティ経営とエンゲージメントの関係性の有無について考察したい。

まず、エンゲージメントという言葉について、明確にしたい。このところ経営戦略としての人材戦略として、「エンゲージメント」に

<sup>1</sup> エンゲージメントスコア測定のための質問項目(Q1~Q12)

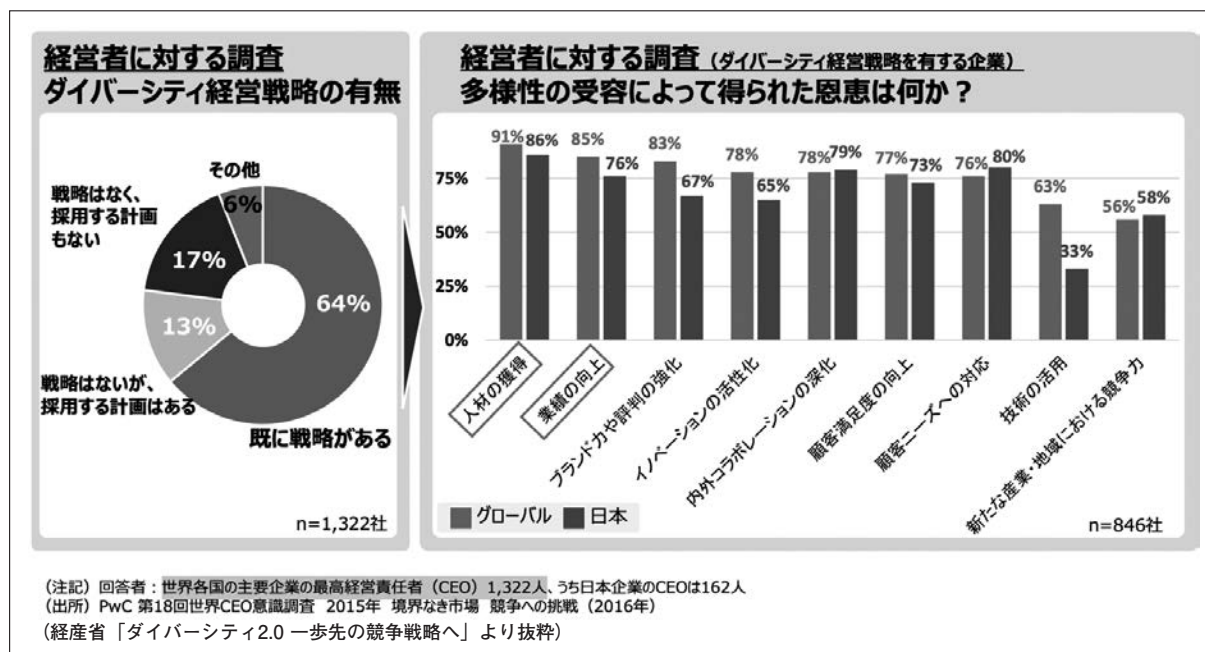
出典:「平成30年度産業経済研究委託事業(企業の戦略的人事機能の強化に関する調査)」経済産業省主催経営競争力強化に向けた人材マネジメント研究会、第2回研究会(2019年2月15日)9頁

<sup>2</sup> 「ダイバーシティ2.0 一歩先の競争戦略へ」令和2年9月、経済産業省経済産業政策局経済社会政策室、6頁

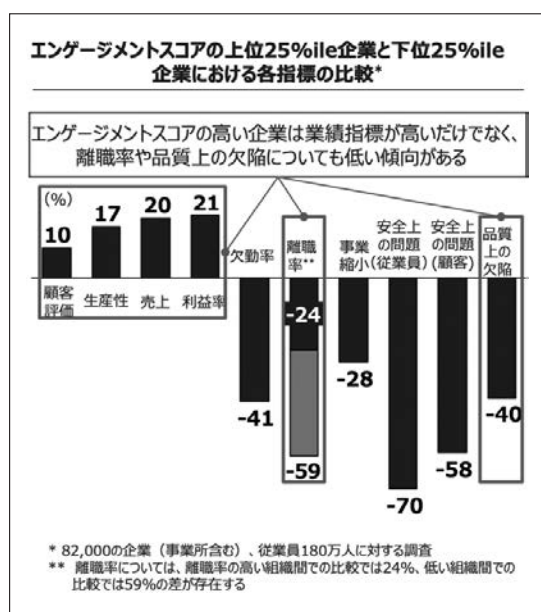
<sup>3</sup> 日本の人事部HP「エンゲージメント」2022/7/14時点(<https://jinjibu.jp/keyword/detl/176/>)『「エンゲージメント」とは、従業員の会社に対する『愛着心』や『思い入れ』をあらわすものと解釈されますが、より踏み込んだ考え方としては、『個人と組織が一体となり、双方の成長に貢献しあう関係』のことをいいます。』

<sup>4</sup> 「平成30年度産業経済研究委託事業(企業の戦略的人事機能の強化に関する調査)」経済産業省主催経営競争力強化に向けた人材マネジメント研究会第2回研究会(2019年2月15日)

<図表 1 >



<図表 2 >



取り組む企業が増えている。企業活動の中のエンゲージメントには「顧客エンゲージメント」や「商品エンゲージメント」など複数の意味があり、従業員との関係においても複数の定義がある。経産省の資料では、「企業が目

指す姿や方向性を、従業員が理解・共感し、その達成に向けて自発的に貢献しようという意識を持っていること」を指す、とされている<sup>5</sup>。また人事分野におけるエンゲージメント (Employee Engagement) とは「一般に、組織構成員の所属組織に対する愛着心や仕事への情熱、構成員と組織の双方向の関係性や結びつきの度合いを指す。エンゲージメント施策とは一般に、構成員と組織が一体となり、互いの成長に自発的に貢献しあえるように、相互の信頼関係、結びつきを強めるための取り組み全般を指す (マーサー社による定義)<sup>6</sup>」とされている。つまり、エンゲージメントとは、経営から従業員への信頼関係構築施策と、それに呼応した従業員の経営への貢献という、経営と従業員との双方向のものなのである。

上記マーサー社の定義を踏まえて作成された経産省のレポートによると、エンゲージメントとは、人材戦略としての5つの要素の中

<sup>5</sup> ウィリス・タワーワトソン 人事コンサルティング ニュースレター「エンゲージメント:back to basics!~この10年間、従業員意識調査の焦点はなぜ「エンゲージメント」なのか?~」(2019年10月)

<sup>6</sup> 「平成30年度産業経済研究委託事業 (企業の戦略的人事機能の強化に関する調査)」経済産業省主催 経営競争力強化に向けた人材マネジメント研究会 第2回研究会 (2019年2月15日) マーサージャパン株式会社の定義。

の1つであり、人材戦略の5要素とは以下の通りである<sup>7</sup>。

- ① 目指すべきビジネスモデルや経営戦略の実現に向けた、多様な個人が活躍する人材ポートフォリオの構築（動的な人材ポートフォリオ）
- ② 個々人の多様性が、対話やイノベーション、事業のアウトプット・アウトカムにつながる環境（知・経験のダイバーシティ&インクルージョン）
- ③ 目指すべき将来と現在との間のスキルギャップの解消（リスキル・学び直し）
- ④ 多様な個人による主体的、意欲的な取り組み（従業員エンゲージメント）
- ⑤ 時間や場所にとらわれない働き方

この5要素の中で「ダイバーシティ」と「(従業員)エンゲージメント」は、主に④で結びついていることがわかる。ここからも、ダイバーシティを活かすにはエンゲージメントの観点も必要と考えられる。

次に、最初に述べた経産省の「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」にその観点が含まれているかを見てみると、「エンゲージメント」という言葉は1か所記載されているが、その意味は投資家との対話という意味で語られている。ただし、言葉として入っていないとしても、そのエッセンスは随所に含まれていると見受けられたことから、当研究会では、経産省の公表資料から作成したダイバーシティ経営チェックリスト項目への対応に加えて、「エンゲージメント」への対応も具体的に加えることで、一層ダイバーシティ経営チェックリストが効果的になるのではないかと考えた。

また、エンゲージメントという非常に精神的なものを経営に役立てるためには、進捗把握や部署ごとの比較などができるよう、何らかの定量的な指標が必要と考え、エンゲージメントを測るものとして、できれば広く共

<図表3>

エンゲージメントスコア測定のための質問項目 (Gallup社2017年調査)	
Q01	仕事の上で、自分が何を期待されているかが分かっている
Q02	自分の仕事を正確に遂行するために必要な設備や資源を持っている
Q03	仕事をする上で、自分の最も得意とするを行う機会を毎日持っている
Q04	最近1週間で、良い仕事をしていることを褒められたり、認められたりした
Q05	上司または職場の誰かは、自分を一人の人間として気遣ってくれている
Q06	仕事上で、自分の成長を助ましてくれる人がいる
Q07	仕事上で、自分の意見が考慮されているように思われる
Q08	自分の会社の使命/目標は、自分の仕事を重要なものと感じさせてくれる
Q09	自分の同僚は、質の高い仕事することに専念している
Q10	仕事上で、誰が最高の友人と呼べる人がいる
Q11	この半年の間に、職場の誰かが自分の進歩について、自分に話してくれた
Q12	この1年の間に、仕事上で学び、成長する機会を持った

有されている手法で良いものがないか検討した。そして、経産省の資料にも記載され、かつ20年程前から同じ質問項目で測定に利用され続けている、「エンゲージメントスコア測定のための『Q12』（ギャラップ社）」(図表3)が最も合うと考えた。また、ダイバーシティ経営とエンゲージメントの状況を把握するには、チェックリストよりもエンゲージメントを意識したヒアリングを行うことが最適と考えた。なぜなら、ダイバーシティ経営チェックリストを深掘りするためには、ヒアリングでの状況把握が最も良いと考えるからである。

次の第2章で、まずその『Q12』について説明し、第3章ではヒアリング内容について説明することとする。

## 第2章 従業員のエンゲージメントを測る『Q12』の項目について

エンゲージメントを測定する方法は色々と提唱されているが、当研究会が『Q12』を選んだ理由は以下の4点である。

<sup>7</sup> 「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」令和4年5月、経済産業省、5頁、14頁



まず先ほど述べた通り20年以上前から変わらず、グローバルに知られている世界標準であり、今も年に一度はその結果が日本経済新聞に載っていることである。目にしたことがある人も多いと思うが、日本はそのスコアが非常に低いことが毎年のニュースになっている。スコア化されていて、比較可能であることや、改善すれば結果でわかるところが、内部監査でも活用しやすく、また経営に役立つと考えられる。

2点目としては、この質問の結果が良い会社に競争力があることが明確に示されていることが挙げられる。この『Q12』の結果を改善した会社は、会社自体の組織が強まり、業績にも好影響があることが実績として示されている<sup>8</sup>。

3点目として何より良いと思われたのは、その中身は12個のシンプルな質問であるが、非常に深く考えられたものであることを、関連の書籍<sup>8</sup>を読んでメンバーが理解できたことにある（『Q12』は脚注8及び図表4を参照）。例えば、この『Q12』には組織を強くするための順番が含まれている。まず、1つ目の質問である「自分が職場で何を期待されているか」が本人にわかっていなければ、2つ目の質問である「それに必要な道具（例えば顧客対応に必要な業務用携帯かもしれないし、社内情報かもしれない）が与えられているか」もよく分からないでしょう、と言った具合に最初の質問への対応が十分であることで、続く質問への回答の質が変わるのである。同様にミッションがわかっていない中で褒めても（Q04）間違った褒め方になってしまう恐れがあり、Q10の「最高の友人がいるか（共に働きたい人があるか）」を先に注力しても、

望む結果は得られにくいということである。

最後の4点目は、この質問が従業員に向けてというより、マネジメント（直属の上司）に向けての示唆に富んでいることである。どう部下との関係性を構築していくのか、という重要なところが正面から捉えられている。エンゲージメントは双方向のものであるが、従業員側にだけ求められる施策のように感じられることに違和感を覚えていたメンバーにとって、この『Q12』は心から納得のいくものであった。

以下の表（図表4）が『Q12』の詳しい説明である<sup>8</sup>。一般的な従業員満足度の調査とエンゲージメントの質問項目は似ているが、評価する目的が違っている。所属する組織、職場の状況、上司、自身の仕事などについて、「従業員が自身の物差し」で評価するのが従業員満足であるのに対して、「会社が目指す方向性や姿を物差し」として、それらについての自分自身の理解度、共感度、そして行動意欲を評価するのがエンゲージメントである<sup>9</sup>。したがって、エンゲージメント調査は、自身と仕事（職場）との関係を質問するもののみで構成され、自身の処遇の満足度と言った項目はない。そのため調査結果として現れるものは異なり、仕事に真摯に取り組んでいる社員しか高スコアとならないのがエンゲージメント評価であり、仕事への姿勢に関係なく社員の働きやすさを評価するのが満足度調査となる。

例えば、“勤務場所が限定されない働きやすい環境”といった項目は以下の『Q12』にはないが、もし自分の仕事に有用であれば下記Q02で「テレワークシステム」の有無でスコアが変わることになる。もしQ02が低スコア

<sup>8</sup> カート・コフマン、ゲイブリエル・ゴンザレス＝モリーナ著（両者ともギャラップ社のグローバル・プラクティス・リーダー（当時）、加賀山卓朗訳『これが答えだ！—部下の潜在力を引き出す12の質問』日本経済新聞社、2003年7月）より抜粋

<sup>9</sup> 「平成30年度産業経済研究委託事業（企業の戦略的人事機能の強化に関する調査）」経済産業省主催 経営競争力強化に向けた人材マネジメント研究会 第2回研究会（2019年2月15日）4頁

の場合、その内容を確認していけば、業務に有用なテレワークシステムが不足していることが認識され、業務に合った働きやすい環境づくりができる。エンゲージメントと満足度の違いは、自分がテレワークしたいかどうかではなく、良い仕事をする上で有用であると説明できるかどうかである。こうした違いが、エンゲージメントスコアと業績への関連性を高めていると考えられる。

そして、『Q12』の背景にある概念は、会社は従業員個々人の特性・強みを尊重して活かすよう貢献し、従業員は自らの強みを活かし

熱意を持って適切な業務目標に向かって邁進することで、会社全体の業績向上につながるというもので、労使間の好循環をマネジメントが支えることを企図していると考えられる。

『Q12』の内容を取りまとめた図表4には、補足として、ギャラップ社が補足説明でも使用している、組織を橋に例えた場合にそれぞれの質問が橋のどこを表すものかも付記している。それぞれの質問には順番があり、土台から積み上げていくことが肝要であることがそこからもうかがえる。

<図表4>エンゲージメントスコア測定のための質問項目（ギャラップ社）<sup>8</sup>

No.	Q12=優れた職場の12の条件 (括弧内は社員の反応/気持ち)	質問の趣旨	分類	補足 (組織を橋に例えた場合)
Q01	仕事の上で、自分が何を期待されているかが分かっている (私に焦点を当てて) I know what is expected of me at work. (Focus me)	従うべき手順やアプローチではなく、評価対象である目標/役割を知っているか	この仕事をする中で「何が手に入るのか」 (基本的事項)	【橋の基礎】
Q02	自分の仕事を正確に遂行するために必要な設備や資源を持っている(道具を与えて) I have the materials and equipment I need to do my work right. (Equip me)	必要な道具が与えられているか。必要な情報は開示されているか。	=仕事をするための動機や環境が整っているかどうか (Q01~02)	
Q03	仕事をする上で、自分の最も得意とすることを行う機会を毎日持っている (私を知って) At work, I have the opportunity to do what I do best every day. (Know me)	自分の一番得意なことが適切な仕事で活かされているか	仕事を通じた貢献と評価 「自分はどんな貢献をしているのか」 (上司やチームとの一体感)  =仕事に貢献しているか、どんな貢献をしているか(Q03~06)	【橋の支柱】
Q04	最近1週間で、良い仕事をしていることを褒められたり、認められたりした (自分の価値をわからせて) In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work. (Help me see my value)	仕事を評価されると、与えられた役割の中で自分が進化し、価値が高まっていると感じるか。		
Q05	上司または職場の誰かは、自分を1人の人間として気遣ってくれている (私のことを気にかけて) My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person. (Care about me)	管理されているのではなく、人として気遣われているか		
Q06	仕事上で、自分の成長を励ましてくれる人がいる (成長させて) There is someone at work who encourages my development. (Help me grow)	会社は、社員の弱点に注意を払うのではなく、才能を育て伸ばしているか		

Q07	仕事上で、自分の意見が考慮されているように思われる (話を聞いて) At work, my opinions seem to count. (Hear me)	企業が社員の意見を見落としていないか		
Q08	自分の会社の使命/目標は、自分の仕事を重要なものと感じさせてくれる (重要性をわからせて) The mission or purpose of my company makes me feel my job is important. (Help me see my importance)	会社は社員の価値を実現する場となっているか	「会社と仕事仲間のミッションが一致しているか」(チームワーク)	【橋を吊るワイヤー】
Q09	自分の同僚は、質の高い仕事をすることに専念している (誇りを感じさせて) My associates or fellow employees are committed to doing quality work. (Help me feel proud)	グループ全体に共通する意欲がある	=この「職場」で働く目的とチームの一員かどうか(Q07~10)	
Q10	仕事上で、誰か最高の友人と呼べる人がいる (人との信頼を築かせて) I have a best friend at work. (Help me build mutual trust)	厳しい時には同僚が助けてくれると思っている		
Q11	この半年の間に、職場の誰かが自分の進歩について、自分に話してくれた (貢献度を教えて) In the last six months, someone at work has talked to me about my progress. (Help me review my contributions)	定期的なフィードバックが、改善し続けるための原動力となっている	「仕事に関わるすべての人に能力を向上させてほしいと願う気持ちの程度」 (全員が成長するにはどうすればいいか)	
Q12	この1年の間に、仕事上で学び、成長する機会を持った (挑戦させて) This last year, I have had opportunities at work to learn and grow. (Challenge me)	社員個人のプロとしての成長に役立つ	=この「職場」で働くことに伴う自身の成長性(Q11~12)	【橋の最良の状態】

### 第3章 『Q12』を使ってダイバーシティ経営の観点を交えてヒアリングする

それでは実際にヒアリングする際に利用できるヒアリング集について説明したい。当研究会で、『Q12』を使ってダイバーシティ経営の状況を確認する為のヒアリング例を、【別紙】に取りまとめた。これらは例であるが、多様性に関する確認の留意点などを、特にジェンダー、年齢、合併／組織統合について意識して作成した。

#### (1) ヒアリング集の構成

このヒアリング集は、『Q12』の質問を、そ

れぞれ全社員に共通する確認事項としてのヒアリング例、及びダイバーシティの観点から重要と考える確認事項のヒアリング例を表に取りまとめたものである。『Q12』の質問は、日本語で見ると若干質問の趣旨がわかりづらいところもあるため、原文である英語も併せて表示し、また欧米とは異なる日本の会社組織に合わせて利用できるよう、当ヒアリング集では対象者をわかりやすくしている。

ヒアリング集の構成は、『Q12』のそれぞれ質問項目に対し、確認する内容とヒアリング例を一覧にしている。また、一般的な確認ヒアリング例と、ダイバーシティに留意した確認ヒアリング例を分けて記載している。ダイバーシティに留意した項目としては、該当

【別紙】ダイバーシティを踏まえた『Q12』に関するヒアリング集

Q12質問No.	Q12	この質問で確認したい事	ヒアリング事項	備考 (他のQとの関連性)	ダイバーシティ経営チェックリストで関連がある箇所	アンケートで利用する場合の点数 (1～5)
1	Q01: 仕事の上で、自分が何を期待されているか分かっていない(私に焦点を当て) Q02: 自分が必要とする材料や資源を持っていない Q03: 仕事をやる上で、自分の最も得意とする材料や資源を持っていない(私を知って) Q04: 仕事をやる上で、自分の最も得意とする材料や資源を持っていない(私を知って)	①上司は、目標を個人ごとの役割までしっかり本人に伝えてくれているか。 ②上司は、目標の達成のために本人が創意工夫をするよう仕向けているか。 ③上司は、個人の目標設定時に、本人の意見などを考慮する事により、目標に對する本人の納得感/コミットメントを得られているか。  ＜ダイバーシティ上の確認の留意点＞ ④ (合併/組織統合) 企業合併/組織統合後の目標・役割の変化が受け止められているか。(同じ業務でも求められるものが同じとは限らない) ⑤ (ジェンダー) アファーマティブアクションなどがある場合、きちんと説明され、受け止められているか。 ⑥ (年齢/若手・シニア等) 年齢に伴う勤務条件の変化がある場合、それに伴う目標の変更がきちんと説明され、受け止められているか。	①会社(上司)は何を期待しているかを明確に伝達してくれていますか。また、それを個人毎の役割分担まで、明確に分割してくれていますか。 ②ご自身の現在の目標を達成するために、会社からはどのような指示/指導がありますか。 ③あなたの期待および役割を決定するプロセスで、あなたはご自身の意見や質問により、納得をえることができているか。  ＜ダイバーシティに留意した質問＞ (合併/組織統合) ④合併/組織統合前後で、あなたの役割・業務目標はどのように変化しましたか。それについてきちんと説明を受けていますか。 【事例】合併前にあなたに注力していた業務が、合併後は外部委託されていますが、それに伴うあなたの役割はどのように変わりましたか。(回答例:委託先の管理業務を担っているが、重要視されていないように感じられ納得できていない) ⑤ (ジェンダー) ⑥ (本人が女性の場合) 女性活躍推進等の役割も担っていますか。もしその場合、何を期待されているかを理解していますか。 ⑦ (本人が男性の場合) 女性活躍推進のために自分にどのような役割があると考えていますか。 (年齢/若手・シニア等) ⑧自己の持つスキルやノウハウが会社にとって有用なものとして認識されていると思いますか。また、それが業務目標に反映していると思いませんか。 ⑨若手の異動/昇進、あるいは退職後の再雇用時など、勤務条件の変更時には、それに伴うあなたの役割・業務目標はどのように変化しましたか。また、それについて説明はありましたか。		・2. (A) (1) 職務の明確化・公正で透明性の高い人事評価制度 ・1. (2) 経営トップを核とした体制・計画づくり ・2. (A) (2) 多様な人材の積極的な登用・採用 ・2. (A) (3) 多様性を引き出す配置・転換 ・3. (1) 情報共有・意思決定プロセスの透明化	
2	Q01: 仕事をやる上で、自分の最も得意とする材料や資源を持っていない(私を知って) Q02: 仕事をやる上で、自分の最も得意とする材料や資源を持っていない(私を知って)	①自己の役割(職務分担)およびあるべき姿(目標)について本人は理解しているか。 ② 社務/組織/業務(組織)は整備されているか。 ・本人と上司との関係(権限移譲、リソース管理等)は構築されているか。 ※不要なストレスは除去されているかについて確認  ＜ダイバーシティ上の確認の留意点＞ ③ (合併/組織統合) 自己の職務分担等について合併/組織統合により変化が生じているか。どのような影響があるか。 ④ (ジェンダー) (年齢/若手・シニア等) 自己の職務分担等についてどのように説明されたのか。どのような変化や影響があるのか。 ※合併/組織統合、ジェンダー、年齢については、その条件による変化について確認	①自己の職務分担(仕事・責任)に必要なリソース等をどのように理解していますか。また、それについてどのような説明やサポート等を受けていますか。 ②①に不足なものは、自己あるいは上司を通じて、どのような改善の機会や権限、または仕組みが確立されていますか。  ＜ダイバーシティに留意した質問＞ (合併/組織統合) ③合併/組織統合により、自己の職務分担ごとのような影響や変化がありましたか。また、それについて説明の機会やサポート等への対応にはどのようなものがありましたか。(ジェンダー、年齢/若手・シニア等) ④ジェンダー、年齢(若手・シニア等)に関して、自己の職務分担ごとのような影響や変化がありましたか。また、それについて説明やサポート等への対応にはどのようなものがありましたか。(共通) ⑤④自己の職務を遂行するにあたり課題等の認識はありますか。または更に効果的かつ効率的に職務を遂行するために、どのような行動やサポート等が必要だと考えますか。 ⑥自己の強みを活かした仕事をアサインされていますか。 ⑦あなたの得意分野、自信を持つ能力について上司と認識を共有していますか。 ⑧あなたは、組織の目標達成のためのプロセスで、実力が発揮できている部分がありますか。また、業務によってあなたの成長できる部分がありますか。 ⑨あなたの持っているスキルをチームに還元出来ていますか。		1. (2) 経営トップを核とした体制・計画づくり 2. (1) (2) (3) 多様な人材が活躍できる土壌をつくるために、自社の社員の属性、特性を把握し、その能力を活かすために必要なこと 3. (1) (2) (3) (4) 多様な人材の活躍を企画・推進しつづけるために 4. (4) 職場内の効果	
3	Q03: 仕事をやる上で、自分の最も得意とする材料や資源を持っていない(私を知って) Q04: 仕事をやる上で、自分の最も得意とする材料や資源を持っていない(私を知って)	①上司は自分の強みや才能に対して理解し、フィードバックを与えているか。 ②上司は強みや才能を認めてくれているか。  ＜ダイバーシティ上の確認の留意点＞ ③ (合併/組織統合) 合併/組織統合前の役割と今後の役割が変化する場合、上司はあなたの強みや才能を認めてくれているか。また、必要に応じて適切なフィードバックを与えているか。 ④ (ジェンダー) 上司は役割を發揮できる環境にも配慮し、チームの中で与えられた役割を共有すること、より強みを發揮できているか、障壁にぶつかった時に、フィードバックを与えているか。 ⑤ (年齢/若手・シニア等) 雇用後も上司は強みを理解したうえで、適材適所の業務の機会を与えているか。	①自分自身の強みを理解していますか。それについて、上司はどのような認識がありますか。 ②あなたの強みを活かした仕事をアサインされていますか。 ③あなたは、組織の目標達成のためのプロセスで、実力が発揮できている部分がありますか。また、業務によってあなたの成長できる部分がありますか。 ④あなたの持っているスキルをチームに還元出来ていますか。  ＜ダイバーシティに留意した質問＞ (合併/組織統合) ③合併/組織統合前後で、あなたの役割・業務目標の変更があった場合、上司はあなたの強みや才能を認めてくれているか。また、必要に応じて適切なフィードバックを与えていますか。 ④ジェンダー、年齢(若手・シニア等) ⑤あなたは自分の役割・業務を進めるうえで、自分の強みを發揮できるよう、チームに理解を得られていますか。あるいは、女性活躍推進等の為ジェンダー・年齢にとらわれない活躍の推進の役割があるように上司は業務や役割をあなたに果たされていますか。 ⑥ (年齢/若手・シニア等) 雇用後も上司は強みを理解したうえで、適材適所の業務の機会を与えていますか。		2. (A) (3) 多様性を引き出し活かす配置・転換 2. (C) (1) キャリア形成や能力開発のための教育・研修の拡充 (2) マネジメント層の意識改革、スキル開発 3. (1) 情報共有、意思決定プロセスの透明化 4. (4) 職場内の効果	



Q12質問No.	Q12	この質問で確認したい事	ヒアリング事項	備考 (他のQとの関連性)	ダイバーシティ経営チェックリストで関連がある箇所	アンケートで利用する場合の評点 (1～5)
4	Q04: 最近7日間、良い仕事をしていたり、認められたりした(自分の価値をわかって) In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work. (Help me see my value)	①「認める」対象が明確になっており、社員間で共有されているか。 ②お互いの仕事を「知る」ことが習慣化されているか。 ③相手を「認める」ことが推奨されているか。 ＜ダイバーシティ上の確認の留意点＞ ④「認める」対象は性別、国籍や世代によって偏りがなく両者から確認されているか。 ⑤思い込みやメンタルモデルによってバイアスがつかっていないかを両者から確認しているか。	①あなたにとって「仕事」の意義、あなたの仕事の「価値」、あなたにとって「よい仕事」の定義を教えてください。 ②あなたは、部下、同僚、上司の仕事に関心はありますか。どのような仕事ぶりが気になるか(評価していますか)。 ③部下、同僚、上司に対して、善い、どのような声掛けをしますか。 ④ダイバーシティに留意した質問＜ ⑤「認める」対象は性別、国籍や世代によって偏りがなく両者から確認されているか。 ⑥「認める」対象は性別、国籍や世代によって偏りがなく両者から確認されているか。 ⑦「認める」対象は性別、国籍や世代によって偏りがなく両者から確認されているか。		1. (1) ①社員の経営理念は、多様な価値観や考え方を求める「振興所」となっています。 2. (A) (2) ①「ポジティブ・アクション」を有効に活用しています。 3. (1) ①社員それぞれの意見を説明できる場を設け、相互に補強を共有しあう仕組みを作っています。また、それらの多様な意見は尊重されています。 3. (3) ①多様な人材が、仕事の上で能力を発揮し、個々の強みを活かすことができている機会を積極的に設けています。	1. (1) ①社員の経営理念は、多様な価値観や考え方を求める「振興所」となっています。 2. (A) (2) ①「ポジティブ・アクション」を有効に活用しています。 3. (1) ①社員それぞれの意見を説明できる場を設け、相互に補強を共有しあう仕組みを作っています。また、それらの多様な意見は尊重されています。 3. (3) ①多様な人材が、仕事の上で能力を発揮し、個々の強みを活かすことができている機会を積極的に設けています。
5	Q05: 上司または職場の誰かは、自分を一人の人間として気にかけている(My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person. (Care about me))	①②上司、同僚からの職場メンバーへの関心、信頼関係や本人の成長の機会があるか。 ※一人の人間として認められているかについて確認。	①上司、同僚は、どのような仕事・成長、将来のキャリアをサポートしてくれませんか。また、そのような関係を構築するためにどのような行動をしていますか。また、どのような理由でそのような行動を促していますか。 ②上司とあなたは、どのような目標を設定していますか。また、それは両者が内容を理解し納得感があるのですか。(どのような関係、コミュニケーションがされていますか) ＜ダイバーシティに留意した質問＞ ③合併/組織統合により、上司・同僚との関係や職場環境にどのような影響や変化がありますか。 (ジェンダー、年齢(若手・シニア等)) に関して、上司・同僚との関係や職場環境について④ジェンダー、年齢(若手・シニア等) に関して、上司・同僚との関係や職場環境についてどのような影響や変化がありましたか。また、業務内容や将来のキャリア等についてどのようなサポートを受けていますか。 (共通) ⑤上司、同僚からのサポートをいけるか ⑥上司、同僚とのコミュニケーションを向上させるために、どのような行動やサポートが必要だと考えますか。		1. (2) 経営トップを核とした体制・計画づくり 2. (1) (2) (3) 多様な人材が活躍できる土壌をつくるために「自社の社員の属性、特性を見極め、その能力を活かすために必要なこと～」 3. (1) 情報共有、意思決定プロセスの透明化 (3) 適性配置を可能にする機会、業務の細出 4. (4) 職場内の効果	1. (2) 経営トップを核とした体制・計画づくり 2. (1) (2) (3) 多様な人材が活躍できる土壌をつくるために「自社の社員の属性、特性を見極め、その能力を活かすために必要なこと～」 3. (1) 情報共有、意思決定プロセスの透明化 (3) 適性配置を可能にする機会、業務の細出 4. (4) 職場内の効果
6	Q06: 仕事上で、自分の成長を助めてくれる人がいる(成長させて) There is someone at work who encourages my development. (Help me grow)	①上司は、人材育成に関する教育や研修プログラムを活用し、部下を成長させようとしているか。 ②上司は、必要に応じて、肩書き(所属内の呼称)や勤め先や報酬等のインセンティブを確保し、部下を成長させているか。 ③上司は、部下のキャリア開発に向けて部下の希望をきき、一定の試用期間を経て新しい役割に挑戦する機会を確保し、部下が役割を担えるよう助言しているか。 ④所属に所属する育成を奨励する風土があり、部下の育成状況を上司の評価に反映させる仕組みがあるか。	①人材育成に関する教育や研修プログラムにどのような取り組みがありますか。また、上司は、部下の育成に向けてどのような指導や助言、支援をしていますか。 ②所属の役割や知識、スキル取得を促すためのなどに適した表彰やインセンティブが与えられているか。 ③上司は、部下のキャリア開発に向けて部下の希望をきき、一定の試用期間を経て新しい役割に挑戦する機会を確保し、部下が役割を担えるよう助言しているか。 ④所属では、お互いの仕事をどのように把握していますか。また、所属間連携を促進するための取り組みはありますか。また、所属間連携を促進するための取り組みはありますか。 (所属長向け) 部下の育成状況はどのように上司の評価に影響していますか。 ＜ダイバーシティに留意した質問＞ ⑤合併/組織統合前後で、あなたの能力やキャリアの開発目標はどのように変化しましたか。また、変化した理由を教えてください。 ⑥⑦(ジェンダー) ジェンダーや年齢(若手・シニア等) のバイアスにとらわれずに、強み発揮を目指すことができる風土となっているか(面談や新しい役割へのチャレンジの回数、インセンティブ提供状況に、性別や年齢(若手・シニア等) による偏りはありますか。また、その偏りは、自身や周囲のバイアスにより生じているようなことはないか)。 ⑧(ジェンダー) ジェンダーや年齢(若手・シニア等) のバイアスにとらわれずに、強み発揮を目指すことができる風土となっているか(面談や新しい役割へのチャレンジの回数、インセンティブ提供状況に、性別や年齢(若手・シニア等) による偏りはありますか。また、その偏りは、自身や周囲のバイアスにより生じているようなことはないか)。 ⑨(ジェンダー) ジェンダーや年齢(若手・シニア等) のバイアスにとらわれずに、強み発揮を目指すことができる風土となっているか(面談や新しい役割へのチャレンジの回数、インセンティブ提供状況に、性別や年齢(若手・シニア等) による偏りはありますか。また、その偏りは、自身や周囲のバイアスにより生じているようなことはないか)。 ⑩(ジェンダー) ジェンダーや年齢(若手・シニア等) のバイアスにとらわれずに、強み発揮を目指すことができる風土となっているか(面談や新しい役割へのチャレンジの回数、インセンティブ提供状況に、性別や年齢(若手・シニア等) による偏りはありますか。また、その偏りは、自身や周囲のバイアスにより生じているようなことはないか)。		2. (A) (1) 職務の明確化・公正で透明性の高い人事評価制度 2. (C) (1) キャリア形成や能力開発のための教育・研修の充実 2. (C) (2) マネジメント層の意識改革・スキル開発	2. (A) (1) 職務の明確化・公正で透明性の高い人事評価制度 2. (C) (1) キャリア形成や能力開発のための教育・研修の充実 2. (C) (2) マネジメント層の意識改革・スキル開発
7	Q07: 仕事上で、自分の意見が考慮されているように思われる(話を聞いて) At work, my opinions seem to count. (Hear me)	①担当者の意見を吸い上げる仕組み(当該業務の担当者全員参加の定例ミーティング等)があるか。 ②日常的に担当者として意見交換する機会があるなど、上司に担当者の意見を積極的に聞く姿勢があるか。 ③担当者の適切な意見が当該業務運営に反映されているか。	①担当業務に関して、上司と関係者全員が参加する定例ミーティングが開催されていますか。(開催されている場合は、上司は積極的に意見を積極的に求める運営を行っていますか。また、関係者も積極的に意見を吸い上げる仕組みがありますか)。 ②担当業務に関して、担当者から意見がある場合、速やかに上司に意見を伝え、意見交換する機会がありますか。また、上司は担当者からの意見を尊重するよう努めていますか。 ③担当業務に関して、上司は担当者の意見を積極的に聞き取り、意見を決定して実行していますか。 ＜ダイバーシティに留意した質問＞ ④合併/組織統合により、部下の意見がどのように反映されていますか。 (ジェンダー) 部下の性別による意見の差はありますか。 ⑤上司が聞きやすい同僚の部下との意見交換の機会を増やすなど、上司の意見を聞く姿勢に部下の性別による差はありますか。 ⑥(年齢(若手・シニア等)) 担当業務の定例ミーティングに定年再雇用者の出席を求めないなど、上司は年齢(若手・シニア等) による出席者の制限を設けていますか。		2. (C) (2) マネジメント層の意識改革・スキル開発 3. (1) 情報共有・意思決定プロセスの透明化 3. (2) 「違い」を強みにつなげるコミュニケーション活性化・職場風土づくり①	2. (C) (2) マネジメント層の意識改革・スキル開発 3. (1) 情報共有・意思決定プロセスの透明化 3. (2) 「違い」を強みにつなげるコミュニケーション活性化・職場風土づくり①



Q12質問No.	Q12	この質問で確認したい事	ヒアリング事項	備考 (他のQとの関連性)	ダイバーシティ経営チェックリストで関連がある箇所	アンケートで利用する場合の点数(1-5)
11	<p>Q11: この半年の間に、職場の誰かが自分の進歩について、自分に話してくれた(積極度を教えて)</p> <p>In the last six months, someone at work has talked to me about my progress. (Help me review my contributions)</p>	<p>①上司は部下が自らの進歩を確認できるように、必要な支援を行っているか。</p> <p>②上司との個人面談では、部下の進歩と強みの確認に重点が置かれているか。</p> <p>③上司またはチームのメンバーが自らの進歩についてフィードバックしてくれるか。</p> <p>＜ダイバーシティ上の確認の留意点＞</p> <p>④(合併/組織統合) 部下への支援の程度やフィードバックの程度について部下の出身会社による差異はないか。</p> <p>⑤(ジェンダー) 部下への支援の程度やフィードバックの程度について部下の性別による差異はないか。</p> <p>⑥(年齢(若手・シニア等)) 個人面談やフィードバックの頻度について再雇用者に対しては差異はないか。</p>	<p>①上司はあなたの進歩した状況を認めるように、どのような支援を行ってくれますか。</p> <p>②-1上司とはどのような頻度で個人面談を行っていますか。</p> <p>②-2個人面談では、あなたの進歩と強みの確認に重点を置いた、有意義な意見交換が行われていますか。</p> <p>③-1上司はあなたの進歩についてフィードバックしてくれますか。</p> <p>③-2上司は部下の進歩についてチーム内で共有していますか。</p> <p>③-3チームのメンバーはあなたの進歩についてフィードバックしてくれますか。</p> <p>＜ダイバーシティに留意した質問＞</p> <p>(合併/組織統合)</p> <p>④-1上司があなたが知れた同じ出身会社の部下の支援やフィードバックを丁寧に行うなど、上司の支援等の程度に出身会社による差異はありませんか。</p> <p>④-2(チームのメンバーからフィードバックがある場合の追加質問) 別の会社出身のチームのメンバーからもあなたの進歩についてフィードバックがありますか。</p> <p>(ジェンダー)</p> <p>⑤-1上司が同性の部下の支援やフィードバックを丁寧に行うなど、上司の支援等の程度に性別による差異はありませんか。</p> <p>⑤-2(チームのメンバーからフィードバックがある場合の追加質問) 異性のチームのメンバーからもあなたの進歩について同性と同様のフィードバックがありますか。</p> <p>(年齢(若手・シニア等))</p> <p>⑥(再雇用者への質問) 上司による個人面談やフィードバックの頻度について、あなたの年間の実施回数を減らすなど、部下の年齢(若手・シニア等)による差異はありませんか。</p>		<p>3、(1) 情報共有・意思決定プロセスの透明化</p> <p>②</p>	
12	<p>Q12: この1年の間に、仕事上で学び、成長する機会を持っていた(挑戦させて)</p> <p>This last year, I have had opportunities at work to learn and grow. (Challenge me)</p>	<p>①社員が仕事において学び成長したと実感できているか。</p> <p>②個々の社員が仕事を通じ学び成長したと感じられたか。</p> <p>③個々の社員が仕事を通じ学び成長したと実感できているか。</p> <p>④マネージャーから見ても社員が成長したと実感されたか。</p> <p>⑤組織としての成長がみられたか。</p>	<p>①組織に追加した時の体系だった初期教育が整備されていますか。</p> <p>②研修・セミナー・資格取得などに対する支援制度がありますか。</p> <p>③OJT、メンター制度、会議体などによる情報共有、などのしくみがありますか。</p> <p>④ライブ러리(報告書、講義録、データベース等の業務関連資料)に必要に応じてアクセスできるようにしていますか。</p> <p>⑤マネージャーは、この1年に、個々の社員全員に学びの機会を提供できましたか。</p> <p>⑥公正な評価制度に基づいた処遇制度(昇進、昇格など)が整備されていますか。</p> <p>⑦個々の社員への職務の拡大や責任の増加は適宜行われていますか。</p> <p>⑧個々の社員がアサインされるように、新しいプロジェクトや職務などを創出するよう活動がされていますか。</p> <p>⑨あなたは、この1年の間に仕事に関連することについて、どんなことを学びましたか。</p> <p>⑩あなたがこの1年の間に「成長した」と思えることは何ですか。</p> <p>⑪あなたのこの1年の成長には満足していますか。</p> <p>⑫マネージャーから見て、この1年に、個々の社員の実績・才能・スキルを伸ばすことができているか。</p> <p>⑬あなたの属する組織は、組織としての成長を遂げましたか。</p> <p>⑭組織として成長したところは、どんなことでしょうか。</p> <p>⑮組織としての成長は、企業に価値を付加しましたか。</p>	<p>Q2: 仕事をうまく行うために必要な材料や道具を与えられているか。</p> <p>Q3: 職場でも最も得意なことをする機会を毎日与えられているか。</p>	<p>2、(C) (1) キャリア形成や能力開発のための教育、研修の拡充</p> <p>①多様な人材を意思決定層に引き上げるために、多様な人材を対象とした管理職研修などを実施していますか。</p> <p>②、社員のため、社員のスキルアップのための多様な手段を用意していますか。</p> <p>③(3) 適性配置を可能にする機会・業務の創出</p> <p>④多様な人材が、仕事上で能力を発揮し、個々の強みを活かすことができる機会を積極的に設けていますか。</p> <p>④(4) 職場内の効果</p> <p>⑤従業員の仕事へのエンゲージメント向上や職場環境の改善などの成果はありますか。</p> <p>＜ダイバーシティ上の留意点以降＞</p> <p>2、(C) (2) マネジメント層の意識改革・スキル開発</p> <p>①多様な人材の能力を發揮させるために、管理職層の意識改革を図る取組を実施していますか。</p> <p>2、(A) (3) 多様性を引き出し活かす配置・転換</p> <p>①多様な人材の活躍を支えるような雇用区分設計になっていますか。</p> <p>2、(A) (2) 多様な人材の積極的な登用・採用</p> <p>①「ボジティブ・アクション」を有効に活用していますか。</p>	

が多いものとして「合併／組織統合」「ジェンダー」「年齢（若手／シニア）」の3つを特に記載している。「合併／組織統合」では、会社の合併だけでなく、組織の統合もイメージしている。「ジェンダー」は、女性だけでなく男性等も含めた性別に係る確認事項である。「年齢（若手／シニア）」では、近年注目されているシニア活躍だけでなく、若手の活躍についても意識するようにしている。

ダイバーシティの要素としては、他にも人種・宗教・言語・障がい・経歴など様々あるが、適宜会社の状況に応じて追加して頂ければと考えている。

## (2) ヒアリング集使用時の留意点

ヒアリング集は、以下に留意して使用するとより効果があがると考えている。

- 単なる個人的な感想に留まらないことが重要であり、それぞれのQでそれが仕事のどのようなところに良い影響／悪影響があるかを把握することが望まれる。個人の感想や事実だけでなく、どうしたら改善できると思うか深掘りした方が、真剣な回答が得られる。
- 最初は対象者を絞らずに幅広く、(上司／部下、年齢を絞らずに) 聞くことで、全体感を掴むようにすると良い。自分に関係ないと思っている人を把握することも重要である。
- 従業員満足度等の人事の施策の結果を利用して実施する、あるいは職場の業務の進捗（業績）なども勘案／利用しながらヒアリングするのも良い。それら施策の結果と実態との乖離の有無も併せて確認できる。
- 人と人との結びつき／関係性のレベルは、組織の強さにつながることに着目する。特に、満足感ではなく幸福感の強さがパフォーマンスにつながることを昨今提唱されていることから、ヒアリングを

行う際は、周りとの関係性の強さを把握するように留意する。

- 特に、エンゲージメントにおいては、直属の上司のあり方が一番影響を与えるので、日常の直属上司との関係性を掴むことが重要である。直属の上司とマネージャー（マネジメント）を適宜区別してヒアリングを行うと良い。

例えば、下記（図表5）のQ01の質問では、人事面談でのこともあるが、日頃のコミュニケーションや1on1などの機会での会話で把握していることが大切である。

## (3) ヒアリング集をアンケートとして利用時の留意点

- このヒアリング集をアンケート型式で実施する場合は、ヒアリングのための準備として行うものであることに留意する。つまり、アンケートの後にヒアリングにて実態把握することが重要であり、ヒアリングなしにアンケートの集計結果だけを利用しないことが肝要である。
- アンケート項目は、ヒアリング案の文章を参考にした質問を作成し、5段階の評価で回答してもらうことが考えられる（「全くその通り」から「全くそう思わない」までの5段階。実際の『Q12』の質問も、5段階で回答することに倣うもの）。その場合は、個々の回答の評価のみに着目し、合計点で比較しないことを留意する必要がある。なぜなら、前述の通り、『Q12』は順番にも意味があり、積み重ねが大切であるので、合計点で判断することは意味がなく、間違った解釈をしてしまう恐れがあるからである。
- アンケートをする場合に、回答に個人の属性をどの程度記入してもらうのかに留意する。企業のカルチャーによっては本人が特定できそうな属性などを記載しない方が本音を引き出しやすい場合がある。ただし、



その場合は特定の回答者への追加ヒアリング難しくなることから、フリーコメントを充実させることをお勧めする。また部署なり属性なりある程度範囲を絞れる工夫をして、効果的に追加ヒアリングを行うようにする。部門全体で実施するならアンケートの上で、ヒアリングを実施するなど組織の特徴に合わせて工夫するのが良い。

- 本人が特定できる形のアンケートができる場合でも、フリーコメントを付すとヒアリング対象を決めやすい。例えば、組織の平均と違う意見がある人や、人によって選択した回答とフリーコメントが全然違うところに着目するなどである。
- 人により質問の捉え方が違うことも想定され、高い点数を答えれば良いとだけ思っ

<図表5> Q01：仕事の上で、自分が何を期待されているかが分かっている（私に焦点を当てて）  
I know what is expected of me at work. (Focus me)

この質問で確認したい事	ヒアリング事項
① 上司は、目標を個人ごとの役割までしっかり本人に伝えているか。 ② 上司は、目標の達成のために本人が創意工夫をするよう仕向けているか。 ③ 上司は、個人の目標設定時に、本人の意見などを考慮する事により、目標に対する本人の納得感／コミットメントを得られているか。	① 会社（上司）は何を期待しているかを明確に伝達してくれていますか。また、それを個人毎の役割分担まで、明確に分割してくれていますか。 ② ご自身の現在の目標を達成するために、会社からはどのような指示／指導がありますか。 ③ あなたの期待および役割を決定するプロセスで、あなたはご自身の意見や質問により、納得をえることができましたか。
<ダイバーシティ上の確認の留意点> ・(合併／組織統合) 企業合併／組織統合後の目標・役割の変化が受け止められているか。(同じ業務でも求められるものが同じとは限らない。) ・(ジェンダー) アファーマティブアクションなどがある場合、きちんと説明され、受け止められているか。 ・(年齢(若手・シニア等)) 年齢に伴う勤務条件の変化がある場合、それに伴う目標の変更がきちんと説明され、受け止められているか。	<ダイバーシティに留意した質問> (合併／組織統合) 合併／組織統合前後で、あなたの役割・業務目標はどのように変化しましたか。それについてきちんと説明を受けましたか。 <b>【事例】</b> 合併前にあなたが注力していた業務が、合併後では外部委託されていますが、それに伴うあなたの役割はどのように変わりましたか。(回答例：委託先の管理業務を担っているが、重要視されていないように感じられ納得できていない。) (ジェンダー) ① (本人が女性の場合) 女性活躍推進等の役割も担っていますか。もしその場合、何を期待されているかを理解していますか。 ② (本人が男性の場合) 女性活躍推進のために自分にどのような役割があると考えていますか。 (年齢(若手・シニア等)) ① 自己の持つスキルやノウハウが会社にとって有用なものとして認識されていると思いますか。また、それが業務目標に反映していると思いますか。 ② 若手の異動／昇進、あるいは退職後の再雇用時など、勤務条件の変更時には、それに伴うあなたの役割・業務目標はどのように変化しましたか。また、その新しい役割で自分のスキルや経験を活かせますか。

いる人や、正直に話せないと考える人もいると思われる。評点そのものだけでなく、なぜその点をつけるのか等をヒアリングで丁寧に思いをとらえて、評点とその人の気持ちと同じか、ギャップがあるとすればなぜかを確認することが、上司との関係性を捉える上で大変参考になる。

#### (4) ヒアリング結果の利用

ヒアリングした結果について、どのように内部監査に活用し、監査報告書に反映させるかについては、以下のようなことが考えられる。

##### ① 内部監査の中での活かし方

- ・ヒアリング結果は、ダイバーシティ監査だけでなく、様々な監査で根本原因を考える際にも利用できる。従業員満足度等の人事の施策の結果や、職場の業務業績なども勘案し、ヒアリング結果と併せて記載するなどの工夫により、課題の真因の一端を表すことが考えられる。
- ・ヒアリング結果を羅列するのではなく、比較などできるように、部署別、経年、部門別、職種別、で深掘りできるよう幅広くヒアリング実施して取りまとめるなど工夫することが肝要である。また、毎年実施すると一層使いやすくなる。同じ質間で毎年実施すると取りまとめやすい。5年10年積み重ねることで示唆できることが増えていくと考えられる。
- ・社内の比較だけでなく、コンサルティング会社などを利用してエンゲージメント指標が高い会社と比べて位置を把握するのも良い。
- ・留意点として、カルチャーとダイバーシティの違いがある。多様性を認め合い、さまざまな観点を取り入れることをよしとするのがダイバーシティでの観点である。カルチャーは、経営が「良し」とするカルチャーにどこまで近づくかが重要

な観点となる。つまり明示的あるいは行動（人事等）で示されている経営の目指す「良い」カルチャー自体が軍隊のような会社では、ダイバーシティとは相反するものとなる。（例：風通しがよくないといけない⇒トップの言うことに賛同しなくてはならない）

- ・したがって、組織の中の対話がなされていても、その内容を確認することが必要である。対話の中で、違いを認め活かしているかが大切である。異なる意見をまとめることは時間がかかることであるが、ここで労力を惜しむことなく、お互い納得感を得られるよう対話しているかが大切なのである。
  - ・アンケートを実施した場合、評点の高低の原因や、どうしたら良いかの意見までヒアリングを行い、個別具体的なダイバーシティ経営の課題把握や提言につなげることが期待される。
  - ・当初は監査仕立てではなく調査としてアンケートとヒアリングのみで始めることも1つの選択肢である。また、他部門のアンケートのデータの利用や、例えば上期に事前調査として大規模なアンケートを行い下期に監査を行う、などの方法もある。
- ##### ② 監査意見（結論）への記載について
- ・ダイバーシティの監査の場合は、例えばダイバーシティ経営に関する経営者の認識とヒアリング結果とのギャップを記載するなどが考えられる。特に従業員満足度等の人事の施策や会社が対外的に公表している施策とヒアリング結果が整合していない場合は、その理由までヒアリング結果として添えられると良い。
  - ・可能であれば、他社と比べてどこが弱い・どこが進んでいる、など示唆できると良い。
  - ・組織によっては、意見の出にくい雰囲気

ができてしまっている場合もある。その時は強制的にでも意見を出して対話をする機会をマネジメントが作っていくといった、対話をする土壌を作ることを促す提言が考えられる。

- ・アンケートの評点を開示する場合、前述の通り合計点ではなく其々を見せる格好とすることが肝要である。『Q12』には質問の順番に意味があると第1・2章で説明したが、『Q12』の最初の方の質問の点が低い中で他の点が高くても、ミスリードになる恐れがある。少なくとも、4つのカテゴリーごとに考える必要がある。そして数字だけではなく、しっかりヒアリングした結果を添えて、点数だけを一人歩きさせないことが肝要である。
- ・併せて、評点が低い場合には、マネジメントの問題ととらえることが必要である。追加ヒアリングで把握した内容を分析し、上司と部下との関係性を高めるよう、マネジメント方法の振り返りやコミュニケーションの深化を提言できるとよい。また、評点が高かったからといって、問題がないように見せることも危険である。それが実態を本当に表しているか、維持されているかをヒアリングで把握し、上司とのコミュニケーションの実態をヒアリング結果として添える工夫が望まれる。
- ・何を良いとして書くかも重要である。ダイバーシティやエンゲージメントの現時点を評価することではなく、例えばロイヤルカスタマーと売上の相関のように、育てていく観点が重要と思われる。
- ・ヒアリング内容は報告書に記載するのは難しい場合も多いが、口頭での報告も併せて検討し、経営に適切に伝えることが肝要である（客観性／母集団について異論が生じたり、結論づけることが難しかったりすることが多いので、生の声を届

けることが肝要)。

### ③ 質問例の利用事例

別紙のヒアリング集の質問例の中には、実際に監査等での使用事例があるものと、従来課題と認識されていることから作成したものがある。実際のヒアリング事例を開示することは難しいが、以下に、アンケートを行った事例を紹介する。

ある会社では、内部監査の一環として『Q12』の一部を織り交ぜた社内アンケートを行ったところ、同種の業務を行っている2部署においてQ02「必要な道具が与えられているか」とQ07と似た質問「話を聞いてもらえているか」について真逆の傾向が認められたとのことである。その真因分析を行い、一方では必要な手順書は整備されているものの部内コミュニケーションが不足している状況が認められ、もう一方ではベテランでない部員にとって手順書の整備が十分でなく、コミュニケーションで運用をカバーしている状況が認められたとのことである。ここからそれぞれの部署へ部内運営の改善を提案できたとのことであった。

また別の事例では、内部監査のアンケートにおいて、Q01とよく似た質問「あなたは仕事上で期待されていること、やるべきことが明確になっていると思いますか」をした会社がある。その回答は、概ね「そう思う」であったが、「そう思わない」「どちらとも言えない」という回答も一部認められ、経営の期待値とのギャップの確認に活用したとのことであった。

その他、既に会社として『Q12』を採用している会社においては、その回答データを2線から入手の上、個別の監査の中で活用している事例も認められた。

事例情報として紹介できるのはここまでであるが、加えて、今回作成したヒアリング集の項目を利用し、追加ヒアリングを行っていくことで、その原因を探っていくことが可能

であるとする。また、そこにジェンダーや年齢（シニア又は若手）、合併時であれば旧社ごとなど属性によって意見の偏りが出ているならば、ダイバーシティ上の問題が隠れている可能性が高いことがわかる。つまり、エンゲージメントの状況を確認することで、ダイバーシティ経営についても確認できるのである。

## 第4章 『Q12』とダイバーシティ経営チェックリストの関係

ここまで『Q12』のヒアリング集について説明してきた。冒頭で述べた通り、ダイバーシティ経営の推進は、エンゲージメントの向上と密接な関連がある。そこで、経産省の資料から作成したダイバーシティ経営チェックリストにおいて、エンゲージメントスコア測定に使われる『Q12』と関連すると思われる項目を第3章のヒアリング集の備考に示した。

これにより、チェックリストでは体制整備のみ記載されていて、対応に問題がないように見えていた項目でも、本当に従業員のエンゲージメント向上に、ひいては多様性の活用につながっているかを、『Q12』の質問を利用することで確認できる。

ダイバーシティ推進のフェーズが進むと、浸透や定着が課題となる。本当に浸透しているのかを測定する際に、エンゲージメントの切り口を持つことで、より実態把握を深めることができる。ダイバーシティ経営チェックリストで確認したい部分があれば、このヒアリング集の備考で関連するところを中心にヒアリングする、ヒアリングで課題が見つかったところが、ダイバーシティ経営チェックリストのどの部分に当たるか確認し、ダイバーシティ施策の改善に利用するなど、相互に活用することができる。

なお、経産省が公表している「ダイバーシティ2.0 一歩先の競争戦略へ」<sup>2</sup>には、「ダイバーシティ経営診断シート」が添付されているが、ここでは当研究会が取りまとめた前回成果物である「ダイバーシティ経営チェックリスト」を使用している。このチェックリストは、点検する際に誤解が生じないように解説をつけ、利用時の趣旨を確認できるようにしてあるため、内部監査で利用する際には、より実用的であると考えている。また、項目的には元々同じ経産省の文書から作成しているため大きな差異はなく、ダイバーシティの要素に留意した確認ができるようになっており、ヒアリング集と相互に確認しやすくなっている。

## 第5章 最後に

当研究会では、ダイバーシティ経営について10年余り検討を続けているが、まだ日本においてはダイバーシティ経営が根付いている状況とはいえない。例えばダイバーシティの流れで語られる傾向にあるハラスメント防止問題については、経営者を含めた組織トップによるセクハラやパワハラがニュースで報じられることも多く、被害者が声を上げやすい環境ができつつあるようだが、謝罪などが形式的に感じられる事例がまだまだある。逆に、職場ではセクハラやパワハラに当たっているのではないかと過度な配慮や萎縮したマネジメントが行われているとの声も伺われる。多様性のマネジメントの難しさが従来に増して認識されているように思われる。

今回も考えさせられたことだが、ダイバーシティも、エンゲージメントも、それぞれ定性的なもので、基準となるものが難しく、測りづらいプリンシプルベースのものである。ダイバーシティにエンゲージメントという切り口を加えて考えることは、どちらの推進においても有効なことだが、だからと言ってダ



イバーシティ経営推進の課題が解決する特効薬ではない。

当研究会メンバーは、ダイバーシティ経営はその課題を考え続ける姿勢そのものではないかと感じている。完璧もなければ、改善したかと思っていると失われてしまう移ろいものである。今回のヒアリング集も、アンケートとして利用する際には評点を付すこととしているが、最高点を取れば終わりというもの

はない。今回はエンゲージメントという発想を取り入れたことで、より明らかにできたと感じる部分であるが、労力を惜しまず、組織の中でコミュニケーションをとり、関係性を築いていくことを継続することで、組織が活性化し、最終目標である業績向上につなげられるものとする。そのツールとして、このヒアリング集がその一助になれば、大変嬉しく思う。

＜CIAフォーラム研究会Noz2（ダイバーシティと内部監査に関する研究会）メンバー＞

（敬称略、研究会入会順）

丹羽 珠希（座長）

徳山 成一、高田 俊郎、三木 明美、菅原 真美子、桐山 勝、江口 延男、村上 裕子

（メンバーの氏名は、2022年12月末現在）