

【提言】

**今こそ本気の「女性活躍」を
～Well-Being型管理職への転換で企業価値向上～**

2022 年（令和 4 年）4 月

一般社団法人 関西経済同友会
女性活躍委員会

はじめに	1
I. 女性活躍を阻む要因	3
(1) 企業・経営者	3
1. 働きがい（機会均等・人財育成）の醸成不足	3
① アンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み・偏見）	3
② 業務配分・キャリアに関する過度な配慮（優しさの勘違い）	3
③ 見かけの女性管理職の増加（意思決定層が増えていない）	4
④ 統計的差別	4
⑤ ロールモデルの不在	4
2. 働きやすさ（ワーク・ライフ・バランス）の整備不足	5
① 長時間労働前提の「男性正社員モデル」から脱却できていない	5
② 制度は整っているが利用できる風土が醸成されていない	5
(2) 日本社会	6
1. 性別分業主義的な旧来の価値観とそれに基づく社会体制	6
① 国の政策・方針決定過程に参画する女性比率の低さ	6
II. 女性活躍実現への糸口	7
(1) 企業・経営者	7
1. 機会均等・人財育成施策（女性の状況を理解しポジティブ・アクション促進）	7
① 早期の業務配分・配置転換の適正化（多様なキャリア経験）	7
② 管理職向け啓発研修の実施、上司による定期的な対話や後押し	8
③ 公正な評価（外部評価の活用による透明性の確保等）	9
④ ロールモデルと出会う機会の提供（ネットワーク作り支援等）	10
2. 働き方改革、両立支援策	10
① 長時間労働の是正、柔軟な労働環境整備	10
② 制度を生かす風土づくり（制度の目的を示し社員の共感を得る）	11
(2) 日本社会	12
1. 国の政策・方針決定過程への女性参画拡大	12
III. アンケート調査から見てきたもの	13
(1) アンケート調査概要	13
(2) Well-Being 型管理職とは	13

IV. 提言	14
（１）企業・経営者への提言	14
提言 1. 強いトップコミットメントで本気の女性活躍推進を	14
提言 2. 女性活躍は「機会均等・人財育成施策」と「働き方改革・両立支援策」をセットで推進を ..	15
① 初期キャリア（入社 7 年目まで）に責任あるポストへの抜擢や積極的な配置転換を	15
② 管理職による細やかなサポートでライフイベントに即したキャリア形成支援を	15
③ 産休・育休取得がキャリアロスとしない評価体系導入を	16
④ 社内のみならず、他社の女性ロールモデルとの交流機会の提供を	16
⑤ コロナ後もテレワークの活用など時間や場所にとらわれない柔軟な働き方の定着を	17
⑥ まずは男性育休義務化（1 か月以上の実質的な取得）から制度利用の風土醸成を	18
提言 3. 新たな管理職像「Well-Being 型管理職」の育成を	18
（２）国・政党への提言	19
提言 4. 政策・方針決定過程への女性の参画拡大を	19
提言 5. 幼児期からのジェンダー平等教育の実践を	20
V. おわりに	21
資料「女性活躍の現状と打開策に関する調査」結果まとめ	22
令和 3 年度 女性活躍委員会 活動実績	30
令和 3 年度 女性活躍委員会 名簿	31

はじめに

今の時代を、同質性の高いメンバーで意思決定を行う組織が生き残る事は困難である。同質性の高い組織では、COVID-19 や地政学的リスク等の予測困難な事象、年齢や性別を問わず多様化する価値観に対応できない。一方、多様な人財が活躍する企業では、新たな価値創造、優秀な人財確保などにより企業価値を向上させることができる。企業が生き残り、持続的に発展するためにはダイバーシティ経営への転換が欠かせない。

ダイバーシティ実現のために考えるべきことのひとつは、ジェンダーである。2015 年に国連総会で「持続可能な開発のための 2030 年アジェンダ」が採択、2030 年までに達成されるべき 17 のゴール (SDGs) が合意された。ゴールの中のひとつに「ジェンダー：ジェンダー平等を達成しすべての女性及び女児の能力強化を行う」と掲げられており、国際社会として適切に対応していくことの重要性が共有された。

しかし、日本のジェンダー・ギャップ指数は世界 156 カ国中 120 位と先進国の中で最下位となっており（世界経済フォーラム (2021)『ジェンダー・ギャップ報告』）、とりわけ政治・経済分野の男女格差が大きい。いずれも指導的ポジションに女性が不在であることが主な要因のひとつとなっている。

政府は、社会のあらゆる分野において 2020 年までに指導的地位に占める女性割合を少なくとも 30% にするとの目標を掲げてきたが、2020 年時点では 13.3%と目標の半分以下にとどまっている（図 1～3）。上場企業の女性役員比率は 7.5%と極めて低く、女性役員不在の企業は約 3 割もある（2021 年 7 月末時点）¹。女性役員や管理職を育成し、増やしていくための抜本的改善が求められている。

人口の半数を占め、可視化しやすい女性の活躍を推進することは他のダイバーシティを推進するきっかけとなり、社会のジェンダー構造を変える起爆剤ともなり得る。今のままでは選ばれない国・企業になってしまうという危機感を持って取り組まなければならない。

「女性活躍 (women's empowerment) ²」を実現するには、「機会均等・人財育成施策（働きがいの醸成）」と「働き方改革・両立支援策（働きやすさの整備）」を両輪として進める必要がある。両者とも性別分業主義的な旧来の価値観から脱却できていないことが共通の根本課題として挙げられるが、もっと具体的・実践的レベルで解決策を見出していくことが求められる。

「働き方改革・両立支援策」については、昨年度の「子育て問題委員会」の活動において、社員の Well-Being（善き生き方）の実現が企業の成長戦略になるという新たな経営思想に基づき、いくつかの具体的方策（男性育休の実質的取得、多様性を評価する人事制度の導入、育児関連費用の企業負担、テレワークの定着等）を提言した³。

前年度の活動を踏まえ、本委員会では「機会均等・人財育成施策」の課題解決に注力した。

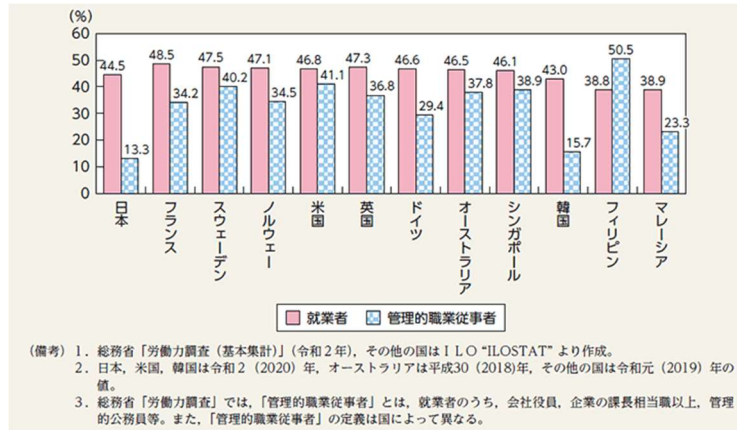
本委員会では有識者による講演会に加え、経営者や働き手からより生の声を聴くため、会員企業社員・管理職・経営者を対象に女性活躍に関するアンケート調査や若手社員との意見交換会を実施した。その中から見えてきた課題も踏まえ、本提言を策定した。

¹ 内閣府 男女共同参画局 HP (<https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/yakuin.html>、最終閲覧日 4 月 4 日)

² 女性が自身のキャリア形成に主体的・自律的に取り組み、意欲や能力を発揮して働く事ができ、将来にも展望が持てること。（武石恵美子・高崎美佐『女性のキャリア支援』（2020 年））

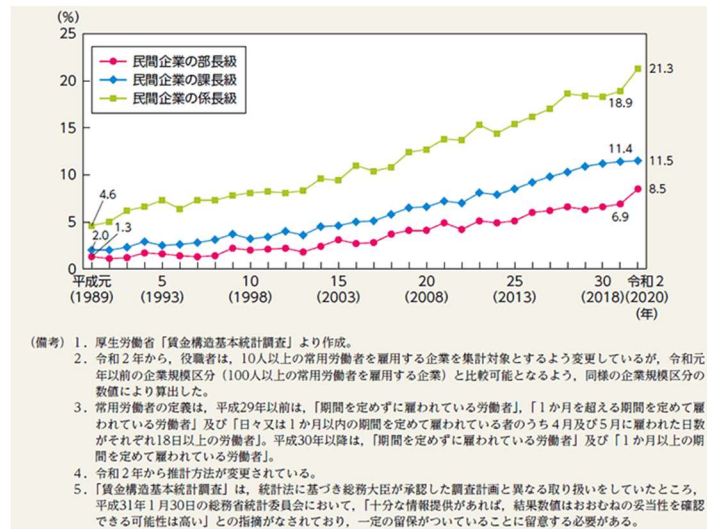
³ 関西経済同友会 子育て問題委員会『「子育て支援」を企業の成長戦略に ～Well-being 向上型戦略への大転換～』（2021 年 5 月 10 日発表）

(図1) 就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合 (国際比較)



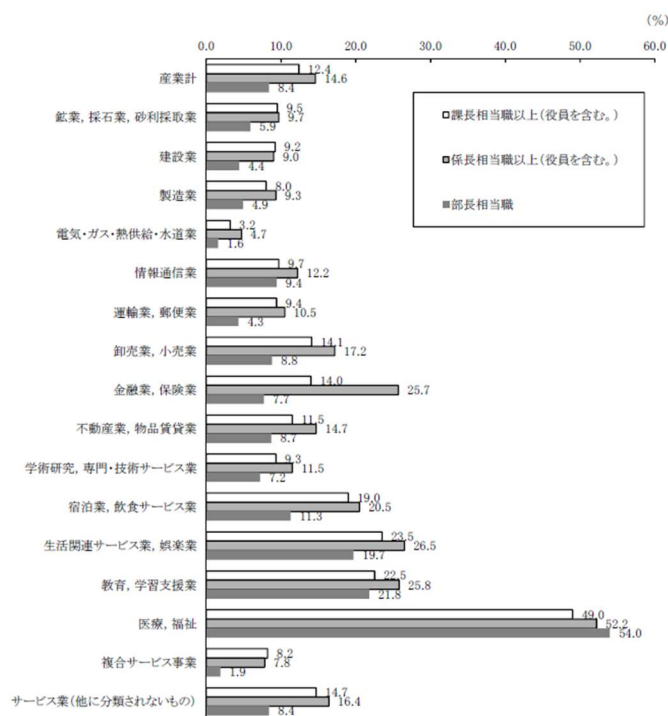
(出典) 内閣府 男女共同参画局『令和3年版 男女共同参画白書』(2021年6月)

(図2) 階級別役職者に占める女性の割合の推移 (日本)



(出典) 同上

(図3) 産業別女性管理職割合 (日本)



(出典) 厚生労働省『令和2年度 雇用均等基本調査』(2021年7月)

I. 女性活躍を阻む要因

女性活躍を阻む要因について、この章では、「企業・経営者」「日本社会」の観点から要因分析を行う。

(1) 企業・経営者

1. 働きがい（機会均等・人材育成）の醸成不足

女性活躍が進まない要因のひとつとして、性別の違いによって能力開発や人材育成、業務機会の均等が保たれていないことにより「働きがい（機会均等・人材育成）」が醸成できていない点が挙げられる。具体的には以下5点が主な要因として考えられる。

① アンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み・偏見）

1点目の要因として「アンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み・偏見）」がある。アンコンシャス・バイアスとは、自分自身では気付いていない（無意識の）ものの見方やとらえ方の歪みや偏りを指す。例えば、上司が「女性は管理職になりたくない」とか「出産後の女性社員は育児を優先したいだろう」等の認識を持っていることによって、意欲のある女性社員への業務機会付与や配置転換が実施されないことがある。これは、女性社員から能力開発の機会を奪い、意欲を低減させることになる。

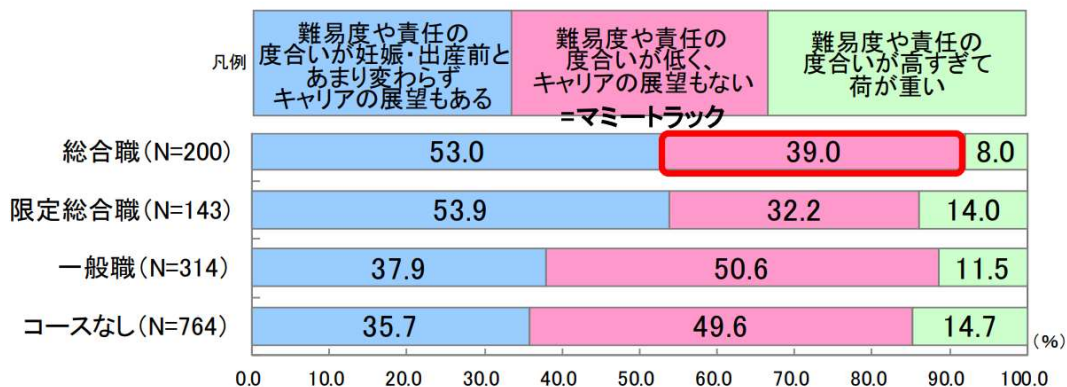
また、女性自身がガラスの天井（十分な素質や実績があるにも関わらず、昇進が制限されるという見えない障壁）を何度も経験する中で、「どうせ自分にはできない」「管理職は男性になるものだ」と思い込んでしまうといった事象も発生している。

② 業務配分・キャリアに関する過度な配慮（優しさの勘違い）

2点目の要因として「業務配分・キャリアに関する過度な配慮（優しさの勘違い）」がある。例えば、産・育休明けの女性社員が以前と同様の業務や責任ある仕事をこなし、昇進を目指したいという意向を持っていたとしても、上司が「子どもが小さいうちは家庭を優先したいだろう」と考えることがある。上司は良かれと思って責任のある業務を与えないようにするが、思い込みにもとづく優しさは女性社員のキャリアにとって逆効果をもたらすことがある。成長や昇進の機会を女性が得られなくなってしまう、意欲の低下や、本来望んでいなかったマミートラック（出産・育児を機に昇進トラックを離脱）の選択を引き起こしてしまう（図4）。

（図4）コース別 現在のマミートラックの状況

Q40 現在の仕事や今後のキャリアについて、あなたの状況に近い項目を選んでください。



（出典）21世紀職業財団『子どものいるミレニアル世代夫婦のキャリア意識に関する調査研究』（2022年2月）

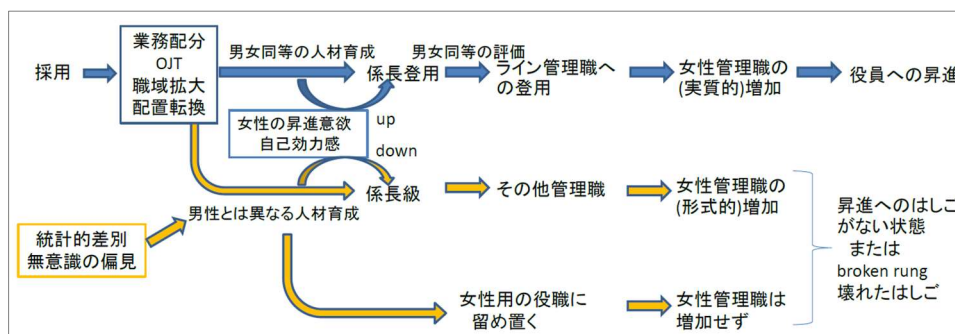
③ 見かけの女性管理職の増加（意思決定層が増えていない）

3点目の要因として「見かけの女性管理職の増加」がある。近年、女性管理職比率（女性管理職数/男女管理職数）は増加傾向にある。しかしその実態を見ると、部下を持たず、昇進へのはしごが無い状態の「女性用の役職」、つまり「見かけの女性管理職」が増加しているだけで、意思決定層の女性が増えていないといった問題が生じている⁴（図5、6）。これは、女性の働く意欲の低下の一因にもなる。

④統計的差別

4点目の要因として「統計的差別」がある。「統計的差別」とは、過去の統計データに基づいた合理的判断から結果的に生じる差別のことを指す。例えば、女性は男性より離職率が高いという統計データから、男性と女性が候補者にいても男性を昇格させるといったケースが考えられる。日本の雇用状況の特徴として男性の高い定着率と女性の離職率の高さがあり、統計的差別が生じやすい構造にあるといえる。

（図5）女性の育成から昇進までのパターン



（出典）大内章子 女性活躍委員会 講演会資料（2021年10月13日開催）

（図6）女性総合職の配置転換と昇進プロセス

女性役職創出型	男性と同様に昇進
ガラスの天井型	上位役職に就けない
昇格遅れ型	昇進スピードが男性より遅い
マミートラック型	出産・育児を機に昇進トラック離脱
形式昇格型	配置転換が男性と異なるが形式的に昇格
配置転換格差型	配置転換～昇進まで男性と異なる
女性固定型	ほとんど異動しないor女性間で異動

（出典）同上

⑤ ロールモデルの不在

5点目の要因として「ロールモデルの不在」がある。女性リーダーや管理職が増加傾向にあるとはいえ、現状は自社内に活躍する女性経営者や管理職がそもそも存在しないケースが多いという問題がある。加えて女性経営者や役員、管理職に女性がいたとしても、いわゆる長時間労働や各地転勤等を厭わず従来の男性正社員モデルの働き方をする、いわゆる「スーパーウーマン」的な存在しかいないといったケースも見受けられる。このような状況では、自分に合ったキャリアプランを立てようと思っても具体的なイメージを描く事はできない。妊娠や出産などのライフイベントをきっかけに、キャリアアップをあきらめてしまう要因のひとつと考えられる。

⁴ 大内章子 女性活躍委員会 講演会（2021年10月13日開催）

2. 働きやすさ（ワーク・ライフ・バランス）の整備不足

女性活躍が進まない2つ目の要因として「働きやすさ（ワーク・ライフ・バランス）」の整備不足という点が挙げられる。具体的には以下2点が主な要因として考えられる。

① 長時間労働前提の「男性正社員モデル」から脱却できていない

1点目の要因として従来の長時間労働前提の「男性正社員モデル」から脱却できていないという点がある。女性は育児家事、男性は仕事といった性別分業から、夫婦共働きが主流となる中で、従来の長時間労働を前提とした働き方では育児家事と仕事を両立させる事は困難であり、長時間労働の是正は女性活躍を進めるうえで不可欠である。1日8時間の法定労働時間は経済学的にも合理性がある⁵とも言われており、より生産性の高い働き方を進めていくことが求められる。

② 制度は整っているが利用できる風土が醸成されていない

2点目の要因として、制度は整っているが利用できる風土が醸成されていないという点がある。女性活躍推進が叫ばれ、大企業を中心に産休・育休等の各種休暇制度など社内制度は整いつつあるが、それらは利用されていなければ意味がない。男性の育児休業制度を例として挙げると、制度としてはあるが、1日から数日しか取れないのが実態であり（図7）、休んでも育児や家事等をせず、個人の時間に充ててしまうなど、制度の目的である男性の育児家事参画という目的を果たせていないケースが多いのが実情である。制度を作ることはよい事ではあるが、何のための制度なのか、その制度が目指すべきところを明確に示すとともに、誰もがその制度を安心して利用できる風土を醸成しなければならない。

（図7）2020年の男性業種別育児休業取得率ランキング（民間企業の常用労働者）と取得期間が5日未満の割合

順位	業種	取得率 (%)	取得期間が5日未満の割合 (%)		
			2020年	2018年	差
1位	金融業、保険業	31.0	64.0	72.6	▲8.6
2位	サービス業（他に分類されないもの）	18.0	3.8	27.8	▲24.0
3位	情報通信業	14.8	10.8	6.4	4.4
4位	製造業	14.1	19.0	37.7	▲18.7
5位	学術研究、専門・技術サービス業	13.6	8.6	17.0	▲8.4
	宿泊業、飲食サービス業		62.5	3.7	58.8
7位	教育、学習支援業	12.8	0.7	4.6	▲3.9
8位	運輸業、郵便業	12.7	12.9	---	---
9位	複合サービス事業	12.7	68.6	---	---
	全産業	12.7	28.3	36.3	▲8.0
10位	医療、福祉	12.4	13.3	18.9	▲5.6
11位	卸売業、小売業	9.0	43.6	42.0	1.6
12位	鉱業、採石業、砂利採取業	8.0	4.0	34.8	▲30.8
13位	不動産業、物品賃貸業	6.9	6.0	49.5	▲43.5
14位	建設業	6.8	42.9	90.1	▲47.2
15位	生活関連サービス業、娯楽業	5.9	---	98.4	---
16位	電気・ガス・熱供給・水道業	3.0	---	18.1	---

（注）育休取得率3割以上の業種等を濃い橙色、1割以上3割未満を薄い橙色で、取得期間5日未満の割合が5割以上を青色、2割以上5割未満を水色で網掛け。差は+10%pt以上を濃いピンク色、+5%pt以上10%未満を薄いピンク色、▲5%pt以上10%pt未満を水色、▲10%以上を青色で網掛け。

（資料）厚生労働省「雇用均等基本調査」より作成

（出典）久我尚子『男性の育休取得の現状』（2021年9月7日）

https://www.nli-research.co.jp/files/topics/68650_ext_18_0.pdf?site=nli（最終閲覧日2021年4月4日）

⁵ 小倉一哉・坂口尚文『日本の長時間労働・不払い労働時間に関する考察（JILPT Discussion Paper Series 04-001）』（2004年）

（２）日本社会

１．性別分業主義的な旧来の価値観とそれに基づく社会体制

「日本社会」全体をとりまく女性活躍を阻む要因として、男性は仕事、女性は育児家事といった旧来の価値観やそれに基づく社会体制がある。徐々に意識は変わりつつあるものの、未だに女性１人で子育てと家事の全てをこなすワンオペ育児は多く、育児家事負担が女性に偏重している状況にある。海外の先進国と比較しても、日本の男性の育児・家事時間は低水準に留まっている一方で、妻の育児家事時間は長時間化している。共働き世帯が６割を超え、さらに祖父母世代の現役共働きも増えている中で、昔のように親族の手助けに頼ることも難しくなっている。

制度面では 2021 年 6 月の育児・介護休業法改正により、男性育児休業の個別周知義務や男性の産休が法制化されるなど、改善に向けて真剣な議論が進みつつある。しかし、近年までは育児休業制度が女性の取得を前提として設計されていたなど、価値観の変化に対して制度面や社会体制が追い付いていないといわざるを得ない。

以上より、「家庭・子育て」と「仕事」の性別分業意識にもとづく旧来の常識、制度、体制から脱却できずにいる事も、女性活躍を阻む要因となっている。

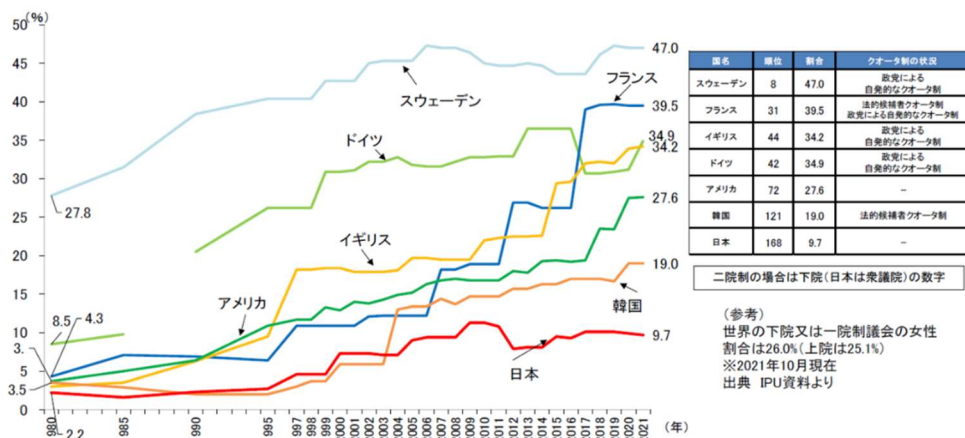
① 国の政策・方針決定過程に参画する女性比率の低さ

性別分業主義的な旧来の価値観や社会体制が変わらない背景のひとつとして「国の政策・方針決定過程に参画する女性比率の低さ」が挙げられる。2021年10月31日に行われた第49回衆議院議員総選挙後の女性議員比率は9.7%と前回を下回る数字となり、国際順位は190カ国中168位となっている（図8）。

2021年12月25日付で閣議された第5次男女共同参画基本計画の成果目標では、2025年までに国会議員候補者に占める女性割合を35%にするとの目標を掲げてはいるが、足元の状況を見ると衆議院で17.7%（2021年）、参議院は28.1%（2019年）となっている。

先ほど触れた通り、近年まで育児休業制度が女性の取得を前提に設計されていた等、国の政策・決定方針過程に参画する女性が少ない事より男性目線での制度設計となっているといわざるを得ず、女性活躍を阻む要因のひとつとなっている。

（図8）諸外国の国会議員に占める女性割合の推移と順位



（備考）1. IPU資料（Monthly ranking of women in national parliaments）より作成。調査対象国は2021年10月現在190カ国。
1980年から1995年までは5年ごと、1997年以降は毎年の数字。
各年12月現在（1998年は8月現在、2021年は10月現在）。
ただし、日本の2021年は、2021年11月3日現在の数字（出典：衆議院HP）
2. 下院又は一院制議会における女性議員割合。（出典：衆議院HP）
3. ドイツは1985年までは、西ドイツの数字。

（出典）内閣府 男女共同参画局「第6回 計画実行・監視専門調査会」資料（2021年11月17日）

Ⅱ. 女性活躍実現への糸口

前章において女性活躍を阻む要因を「企業・経営者」「日本社会」それぞれの視点で分析してきたが、この章ではそこから課題解決へとつながる糸口について示したい。

（１）企業・経営者

１. 機会均等・人財育成施策（女性の状況を理解しポジティブ・アクション促進）

女性活躍推進を進めるうえでまず欠かせないのが「働きがい（機会均等・人財育成施策）」である。後に述べる働き方改革や両立支援策も「働きやすさ（ワーク・ライフ・バランス）」を確保するという点で女性活躍推進に必要不可欠だが、それだけでは女性が意欲を持って働き、能力を発揮し、自律的にキャリアを形成できる真の女性活躍にはつながらない。

そこで、性別分業意識等を背景に女性は男性と異なる状況にある事を理解したうえで、ポジティブ・アクション⁶を含めた機会均等・人財育成施策を推進することが必要となる。「もうできることはやった、あとは女性のやる気の問題だろう」といった発想から短期的な取り組みに終始するのではなく、施策の意義や背景について現場の理解を促し、採用から育成、役職登用まで「女性のキャリア支援」という視点で、総合的かつ一貫性のある施策を展開していくことが肝要である。

加えて、多様なキャリアパターンを想定しながら、それぞれのキャリアニーズに対応した支援の在り方を検討することもダイバーシティ経営という観点からは必要となってくる。

具体的には、下記の４点の取り組みが効果的である。トップは、自社課題と目的を照らし合わせて女性活躍に取り組む意義についてメッセージを発信し、経営層や管理職に理解を広めるとともに、自ら進捗を確認しながら確実にこれらの取り組みを推し進めなければならない。

① 早期の業務配分・配置転換の適正化（多様なキャリア経験）

１点目は「初期キャリアでの業務配分や配置転換の適正化」である。本提言での「初期キャリア」とは、大学新卒で入社した場合において、概ね入社より７年程度を想定している（女性の平均初婚年齢は29.4歳⁷であり、一般的に大卒後22歳で入社したと考えた場合に７年間と想定）。

現状は採用後の業務配分やOJT、職域の拡大、配置転換等で男性と女性で差が生じているケースが見受けられる。具体的には、「統計的差別」や「アンコンシャス・バイアス」により男性とは異なる人財育成がなされ、昇進へのはしごのない形式的な管理職に昇格させるといった事象が発生している。このような状況から「女性の意欲が下がる」「意欲が低いから機会を与えられない」といった悪循環が生まれている。短期的な「女性管理職比率」の数値を上げるより、長期的に奏功する人財育成を図っていくといった視点で、女性にも男性と同じ業務機会や教育等を与えることが重要である⁸。初期キャリアに多様な業務経験や社内ネットワークの形成等を進め、「仕事を任せてもらえた」「上司に認めてもらえた」という体験を積み重ねることが長期的なキャリア形成につながるポイントとなる。

また、特に20代の女性はライフプランやキャリアに対する意識も多様であることから、後述の通り、一人ひとりとコミュニケーションを取りながら育成することが重要だ。

⁶ 「一般的には、社会的・構造的な差別によって不利益を被っている者に対して、一定の範囲で特別の機会を提供することなどにより、実質的な機会均等を実現することを目的として講じる暫定的な措置のこと」を指す。（内閣府 男女共同参画局 HP：<https://www.gender.go.jp/index.html>、最終閲覧日 2021年4月12日）

⁷ 厚生労働省『令和2年（2020）人口動態統計月報年計（概数）の概況』

⁸ 武石恵美子 女性活躍委員会 講演会（20021年8月26日）、大内章子 女性活躍委員会 講演会（2021年10月13日開催）

【関西学院大学 経営戦略研究科 教授 大内 章子氏】

- ✓ 女性リーダー育成のためにワーク・ライフ・バランス（WLB）施策に取り組んでいる企業は多いが、人材育成の取り組みは甘い。WLB は必要だが、女性の昇進意欲に影響するのはむしろ人材育成である。研修を実施したり、意思決定層から外れた「見かけの女性管理職」を増やしたりといった短期的な取り組みではなく、女性の職域や機会の拡大など長期的に奏功する取り組みが必要だ。
- ✓ 統計的差別や無意識の偏見があるために、女性に重要な仕事は与えられない、昇進が遅い、「女性用の役職」にしか就けないなど、スキル形成の機会に男女格差が生じている。女性部下に対する評価は中心化する傾向にあり、女性が部下を評価する能力も問われる。管理職が多忙で、昇進に魅力を感じられないことも問題だ。先進事例では、職務分析を経て業務配分を見直す、育児でキャリア形成が減速する事を見越して早い時期に経験を積ませる、女性部下を育成できているかどうかを管理職の評価項目に組み込むなどの取り組みが行われている。
- ✓ これからは育児を担う男性や介護を担う男女が増えるし、雇用の流動化で会社が人材から選ばれる時代になる。多様な人材が働きやすい職場を作ることは企業が生き残るために欠かせない。女性リーダーの育成は女性のためではなく、すべての従業員と企業のために必要だ。成功のカギは人事部と上司が握っていると思って取り組んでほしい。

2021 年 10 月 13 日 関西経済同友会 女性活躍委員会 講演会より

② 管理職向け啓発研修の実施、上司による定期的な対話や後押し

2 点目に「啓発研修の実施」「上司による定期的な対話や後押し」が挙げられる。アンコンシャス・バイアスを排除しながら、改善を図るには、まず管理職向けの啓発研修を定期的実施していくことが重要である。アンコンシャス・バイアスは誰しもが持っているものである。その存在があるという事をまず知り、気づき、行動変容につなげる必要がある。

加えて、女性社員のキャリア形成には「上司による定期的な対話や後押し」が欠かせない要素のひとつである。社員本人がキャリア形成やライフプラン等についてどのように考えているかはコミュニケーションを通じてしかわからない。妊娠や育児期については本人との話し合いにより、配置部門や業務内容を検討してアサインする等、本人の納得感を得るためのコミュニケーションが欠かせない。これは、本人を甘やかすということではない。会社や上司の期待を伝えつつ、本人のキャリア形成についての考え方とすり合わせながら、時には上司がキャリアアップに向けたアドバイスや後押しを実施していくことが重要である。

【法政大学 キャリアデザイン学部 教授 武石 恵美子氏】

- ✓ 女性活躍推進法は女性に下駄を履かせることのように誤解されがちだが、そうではない。女性に機会が与えられてもうまく活かすことが難しい現状を正しく認識し、その状況をポジティブ・アクションによって改善し、男女格差を是正することが目的だ。
- ✓ 女性が管理職になりたがらないのは個人の問題ではなく社会構造の問題であると認識すべきである。私生活を犠牲にした働き方や男性的リーダーシップが求められること、ロールモデルの不在や偏り、「女性だから優遇されている」という周囲の誤解などが女性を躊躇させている。その結果、「女性の意欲が下がる」「意欲が低いから機会が与えられない」という悪循環が生まれている。女性のやる気を問う前に会社が「組織が変われば女性も変わる」との姿勢で問題に取り組むべきだ。
- ✓ 構造上の問題に対応すると同時に、個人に合わせた支援も必要だ。特に 20 代の女性は結婚や出産な

ドライイベントの不安を抱えており、キャリア意識も多様である。その人の意識に合わせて仕事の意義や期待を伝えたり、「仕事を任せてもらえた」「上司に認めてもらえた」という体験を積み重ねることで、モチベーションを下げず、長期的なキャリア形成につなげることができる。

- ✓ 注意すべきは、女性管理職比率は取り組みの結果指標であり、それ自体を目標にするものではないという事だ。採用時に比べて管理職の女性比率が小さかったら、育成、登用、定着に問題がないかチェックしてほしい。
- ✓ 今は女性だけでなく、男性も多様化している時代だ。女性のためだけでなく、ダイバーシティ経営の一環として女性活躍の推進に取り組んでほしい。

(2021年8月26日 関西経済同友会 女性活躍委員会 講演会より)

③ 公正な評価（外部評価の活用による透明性の確保等）

3点目に「公正な評価」が挙げられる。現状を見ると「女性の幸せは仕事より結婚や出産にある」や「重要な仕事は男性が担当する事が多い」といったジェンダーバイアスにより、リーダー候補のリストアップの際に女性が一人もいないといった状況がある。また、業績評価では男女に差は無いが、行動評価⁹に差が生じてしまっている¹⁰（男性は飲み会等の場でコミュニケーションをとる機会が多く、部下の仕事の状況がよくわかるが、女性はあまり参加せず情報量が少ないことから中くらいの評価をしてしまう等）など、男女公正な評価がなされていないケースが見受けられる。

公正な評価に向けた取り組みとして、抜擢や降格の男女平等実施や、バランスルール（男女比率の割り当て）の策定等、リーダー候補のリストアップの男女比の偏りの是正（人事部と上司間での調整）、育児中を理由としたリーダー候補からの排除の禁止等が挙げられる。加えて、社内の評価軸を見える化するためには外部評価機関を活用した外部アセスメントの導入等も有効な手段のひとつである。

また、女性はガラスの天井を何度も経験し自己評価が下がりやすくなっている状況を勘案し、正当な評価を実力として示し「あなたはできる」と期待を伝えるなど、コミュニケーションをしっかりとっていく事も重要である。

女性管理職登用率（女性従業員数に占める女性管理職数）が高い企業ほど全要素生産性が高い¹¹といった研究結果も出ており、公正な評価により女性リーダーを育成していくことは企業が持続的に成長を図るための重要な要素のひとつである。

【株式会社ポーラ 代表取締役社長 及川 美紀 氏】

- ✓ 当社が目指すのは、女性に限らず全ての人の能力を最大化し価値を生み出す事だ。この先の未来は従来の延長線上にはないので、多様な視点で未来を予測し、議論を深める事が重要になる。創業100周年に向けたビジョンは「私と社会の可能性を信じられる、つながりであふれる社会へ」とした。私自身にも、私の可能性を信じてくれた上司たちの存在があった。子育てをしている時期にも「あなたにできる最大のアウトプットは何か」と問うてくれた。私にたてつかれても「おもしろい」「やってみろ」とタフなアサインメントを与えてくれた。今の社員にも自分と他人の可能性を信じて生きてほしい。
- ✓ 女性活躍を阻む壁は様々あるが、当社ではジェンダーバイアスが一番の課題だった。抜擢も降格も男

⁹ 行動評価（コンピテンシー評価）とは、高い業績を残している社員に共通する行動特性を基準として、従業員の評価基準を作成する手法。スキルではなくパフォーマンスを発揮した結果や行動に着目して評価・査定をすること。

¹⁰ 大内章子 女性活躍委員会 講演会（2021年10月13日開催）

¹¹ 同上。2010年から2015年の上場企業のパネルデータを用いた分析の結果、従業員女性比率や管理職女性比率（男女計の管理職数に占める女性管理職比率）では企業業績と有意な関係性は観察されなかったが、女性管理職登用率が高いほど企業の全要素生産性が有意に向上する事が示された。なお、全要素生産性とは労働や資産を含む投入した全ての要素に対して得られた成果物の割合を示すもの。

女公平に実施し、リーダー候補のリストアップの男女比が偏っていれば人事部が上長と話し合いをしている。また、女性自身はガラスの天井を何度も経験して自己評価が下がりやすい人が多い傾向がある。正当な実力評価を示し、「あなたはできる」と伝えている。当社の場合、社内のバイアスを見える化するためには、外部アセスメントの導入も有効であった。「下駄を履かせている」という誤解もあるので「Equality」と「Equity」の違いを根気強く説明し続けなければならない。今の会社は男性 OS であることを認識し、D&I OS に変える必要がある。はじめは大変だが、スマホの機種変更と同じだと思ってほしい。ストレスフルなのは最初だけだ。

- ✓ 2024 年には日本の労働力人口の半分以上を Z 世代以降が占めるようになる。Z 世代にとって D&I は欠かせない価値観だ。制度をつくっただけで上長の理解が進んでいない会社は、女性にも男性にも選ばれなくなるだろう。

(2021 年 12 月 13 日 関西経済同友会 女性活躍委員会 講演会より)

④ ロールモデルと出会う機会の提供（ネットワーク作り支援等）

4 点目に「ロールモデルと出会う機会の提供（ネットワーク作り支援）」が挙げられる。女性が自身のキャリア形成に主体的・自律的に取り組み、意欲を持ち能力を発揮して働く事や、将来にも展望を持つためにはロールモデルの存在は不可欠である。加えて、社内での女性社員と横のネットワークを作る機会提供が重要である。

また、業種や企業規模によってはロールモデルが存在しないケースもあることから、企業の枠を超えてロールモデルや同じ境遇にある社員同士で交流する場を提供する事も重要である。当会のような経済団体が中心となり、そのような場や機会の提供を積極的に行っていく事も女性活躍には求められている。

2. 働き方改革、両立支援策

女性活躍を進めるためには機会均等・人材育成施策（「働きがい」の醸成）に加え、働き方改革、両立支援策による「働きやすさ」の確保を合わせて進める事が不可欠であり、こちらもトップの意思表明の下、それらの取り組みが動いているか進捗状況を定期的に確認しながら進めていく事が重要となる。

近年の研究では、仕事と家庭はどちらか一方を犠牲にする関係ではなく、相互を豊かにする関係にあること（ワーク・ファミリー・エンリッチメント）が示されている（図 9）。両立支援は女性のためだけでなく、すべての従業員と企業のために必要である。

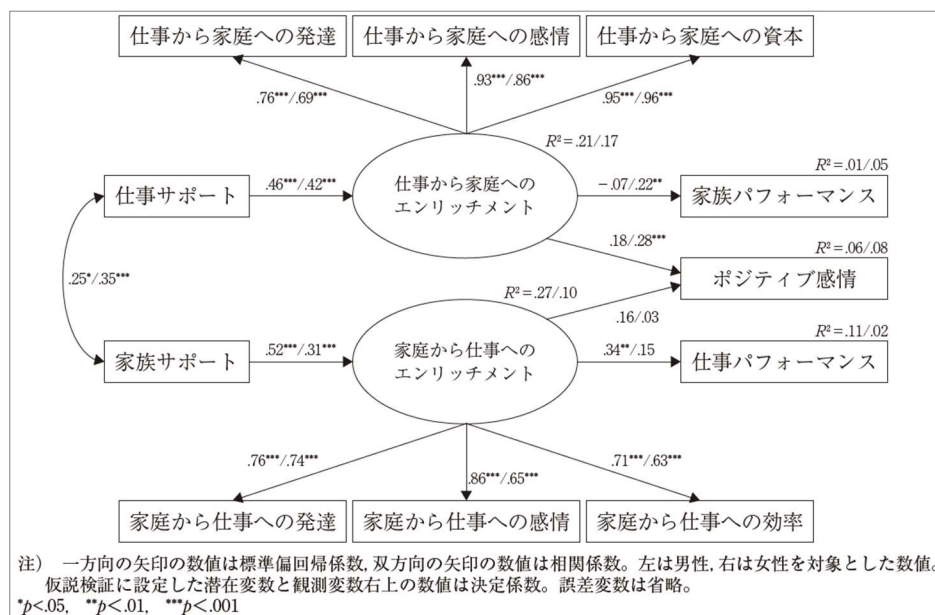
特に重要となる点を 2 点挙げる。

① 長時間労働の是正、柔軟な労働環境整備

1 点目は「長時間労働の是正」「柔軟な労働環境整備」である。長時間労働を前提とした働き方では、仕事と育児家事を両立する事は困難である。また、従来の男性管理職型モデルのままでは、女性が管理職になりたいと思う意欲を低下させてしまう。そこで、長時間労働の是正や、それぞれのライフイベントに応じて時間や場所を柔軟に変えられる労働環境整備が重要である。

昨今のコロナ禍の状況下において今まで全く進まなかったテレワークや在宅勤務、時差出勤等が一気に進み、働き方に対する価値観の多様化が加速している。そういったことから、企業は働き方や組織の在り方の変革を求められていると言える。コロナ後もこのような柔軟な労働環境を維持する事も女性活躍を進めるうえで重要となってくる。

(図9) ワーク・ファミリー・エンリッチメントの日本語尺度の作成と心理的プロセスの検討



(出典) 原健之「ワーク・ファミリー・エンリッチメントの日本語版尺度の作成と心理プロセスの検討」
『産業・組織心理学研究』第31巻 第2号 (2018年)

② 制度を生かす風土づくり (制度の目的を示し社員の共感を得る)

2 点目は「制度を生かす風土づくり」である。制度があってもそれを利用できる風土が無ければ意味がない。「仏作って魂入れず」といったことにならないよう、まずはトップが自社課題と目的を照らし合わせて、女性活躍に取り組む真の意義についてメッセージを発信し続ける事で、経営層や管理職に理解を広める。各種制度を作り、施策を展開する際にもその目的を明確に示す事で社員の共感を得たうえで進めていく。このような取り組みを粘り強く続けていく事により、誰もが気兼ねなく制度を活用できる組織風土を醸成していく事が重要である。

【株式会社天彦産業 代表取締役社長 樋口 友夫氏】

- ✓ 父や兄の代に倒産の危機を目の当たりにして会社経営はひとりではできないと気付き「社員第一主義経営」を始めた。「顧客第一」を実践するのは社員だ。社員は会社が好きでなければ「顧客第一」という気持ちになれない。だから経営者は「社員第一」であるべきだ。従業員とその家族が幸福であれば会社も幸福になり、それは真の顧客幸福につながっていく。
- ✓ 当社に女性活躍旋風を巻き起こしたのは1人の女性社員だ。海外向けウェブ販売を提案されたので、語学堪能な女性たちのチームを作って率いさせたとこ、海外売上比率が15%から50%に上がった。男女での能力の差が無いと気づき、総合職と一般職の区別をなくし、人事考課も給与体系も同じにした。同期の中で女性が年収上位になるケースは何度もある。採用も男女で差は付けない。一緒に働ける人を平等な目で見極めると、性別も学歴も関係ないことがわかる。
- ✓ 多くの企業が女性活躍という一生懸命に制度を作るが、制度を生かす風土が無ければ意味がない。まずは風土づくりと個別対応が必要だ。有給休暇取得の働きかけ、社員旅行、表彰、社員や家族への手紙など「超アットホーム」といわれる社風をつくっている。毎日声をかけ、仕事ぶりをみていないとできないことだ。人が幸福を感じるのとは何かを達成できたときだと考えている。社員が「会社の役に立っている」「必要とされている」と実感できることにこだわって取り組んでいる。

(2021年11月29日 関西経済同友会 女性活躍委員会 講演会より)

（２）日本社会

1. 国の政策・方針決定過程への女性参画拡大

上記において民間企業で女性活躍推進を図るために重要な点について説明してきた。経営者は女性活躍を経営戦略として取り組む必要があり、今後も推進を図っていく事が求められるのは当然の事である。

企業だけでなく、社会全体のジェンダー・ギャップも解消しなければならない。法整備や政策決定を進めていくうえで、多様な意見を反映させていくためにも、国の政策・方針決定過程への女性の参加を拡大させることも重要である。中でも諸外国と比べても低い国会議員の女性比率を上げていくことが肝要である。

【相模女子大学大学院 特任教授、ジャーナリスト 白河 桃子氏】

- ✓ 30%クラブジャパン設立後の動きとして、TOPIX100 の中で女性役員がいない企業がなくなった。達成すべきとされる女性管理職比率がなぜ3割かという、これが、集団の中で大多数とは言えなくとも存在を無視できないグループになる分岐点だからだ。この分岐点を越えたグループを「クリティカル・マス」と呼ぶ。3割というのは、組織の意思決定に影響を与える重要な数字であり、変化が起きる数字である。
- ✓ ダイバーシティが求められる理由のひとつとして「同質性のリスク」が挙げられる。不祥事を起こす組織の特徴のひとつは、ダイバーシティの欠如だ。同質性の高い組織では、個人の総和より低いレベルの意思決定をしてしまう「グループシンキング（集団浅慮）」が起きる。集団の実力の課題評価、悪い情報を入れない、内部からの批判や異議を許さない、全員一致の幻想を持つ事や、集団内の規範を重視するといった事により不祥事につながるといったリスクがある。
- ✓ 多様性があるだけでは不十分で、加えて心理的安全性が必要だ。つまりダイバーシティ&インクルージョンが必要だ。「心理的安全性」とは、チームにおいてメンバーが発信する事を恥じることなく、拒絶されたり罰をあたえられたりしないという確信を持っている状況であり、チームは対人リスクをとるのに安全な場所であるという信念がメンバー間で共有された状態のことを指す。つまり誰もがチャレンジできる環境、失敗しても次に活かせる環境づくりが重要だ。
- ✓ ダイバーシティを実現するには働き方改革で会社も変わり、成果を出す働き方で社員自身も変わらなければならない。会社のみならず家庭でのジェンダー平等実現など社会全体も変わる必要がある。

（2022 年 1 月 21 日 関西経済同友会 女性活躍委員会 講演会より）

Ⅲ. アンケート調査から見てきたもの

(1) アンケート調査概要

本委員会では、関西経済同友会の会員企業社員・管理経営者を対象としたアンケート調査を実施した。以下では主な調査結果を抜粋して示す¹²。

1. なぜ女性活躍が必要か？

- ✓ 「市場環境への柔軟対応」「優秀な人材確保」「労働生産性の向上」の3点は社員および経営者／管理職ともに認識されている
→女性活躍を最重要な企業の生き残り戦略のひとつとして位置付ける必要がある

2. 女性社員は本当に管理職になりたくないのか？

- ✓ 経営者／管理職は「女性社員の意欲の低さ」を最大の阻害要因と認識
- ✓ 現在の女性社員は52%が入社時から管理職を希望
→「本人の意欲なし」という旧来のイメージは刷新する必要がある
- ✓ 管理職希望の理由の1位は「給与の向上」

3. どのようなきっかけがあれば管理職になれるのか？

- ✓ 現在の経営者／管理職は「初期キャリア」と「家族の協力」が2大要素
- ✓ しかし、共働きが主流となっている現状では後者に頼れない
→初期キャリア（とりわけ入社7年）に多様な業務経験や責任のある仕事を与えること、及び、男性の育児家事参画が鍵

4. 管理職を希望しない理由は？

- ✓ 一般社員が管理職を希望しない理由は「時間的負担増」「プライベートの犠牲」が上位
→従来の男性管理職型モデルのままでは、女性が管理職になりたいと思う意欲を低下させるため「Well-Being 型管理職」（次節にて定義を記載）への転換が必要。現在の経営層／管理職には自らの成功体験からの脱却と、新しい時代の価値観を直視する覚悟が求められる

(2) Well-Being 型管理職とは

「Well-Being 型管理職」とは自らが価値をおく善き生き方（Well-Being¹³）を実現し、また、部下自身が Well-Being を実現する能力を開発できる管理職であり、以下3点を実現できる管理職を指す。

1. 部下自身の価値観・主体性を尊重し、会社や上司の期待とすり合わせながら、Well-Being 実現のプロセスを具体化する対話を行えること
 2. 部下が Well-Being を実現できるよう業務配分や効率化を図る事で組織の成果を出しつつ、制度も遠慮なく利用できる環境づくりができること
 3. (部下のみならず) 自身も Well-Being を実現でき、部下から選ばれ目指したいと思われること
- ⇒ 従来の考え方の変革を促し、誰もが目指したいと思える管理職「Well-Being 型管理職」への転換が女性活躍推進につながる

¹² 詳細については、p.22 「『女性活躍の現状と打開策に関する調査』結果まとめ」を参照されたい。

¹³ なお、Well-Being とは、仕事のみならず、生活全体の質（家族との関係、自身の趣味、快適な生活環境など）にかかわる概念である。

IV. 提言 今こそ本気の「女性活躍」を ～Well-Being 型管理職への転換で企業価値向上～

これまで、「女性活躍」を阻む要因、またそれを実現するための糸口について整理を行ってきたが、ここではそれらを分析したうえで見えてきた具体策について述べる。

1986 年の男女雇用機会均等法の施行以降、様々な企業が女性活躍推進に取り組んできたが、大きく前進してこなかった。この現状を打破するためにも、経営者は自ら責任をもって以下提言を実行に移すことで、今こそ企業価値向上に資する女性活躍を真に前へ進めていく必要がある。

(1) 企業・経営者への提言

提言 1. 強いトップコミットメントで本気の女性活躍推進を

女性活躍推進を声高らかに宣言してきた企業は多く存在する。しかし、これまで考察してきた通り、具体的な推進に向けた施策が十分に理解できていないままで研修実施や制度作りが行われるなど、表面的な対応に留まっている。その結果、女性活躍は遅々として進んでいない。これからは改めて女性活躍の必要性を十分に理解したうえで、強いトップコミットメントで「本気」の女性活躍推進を進めていく必要がある。

ここで言うところの「本気」とは、単に経営者が女性活躍推進に向けた意思表明を発信することだけを指してはいない。これまで進まなかった反省も踏まえ、個社毎に女性活躍推進に向けて意義や計画を示し、トップ自らが進捗状況をしっかりと確認しながら進めていく必要がある。

2022 年 4 月には女性活躍推進法が改正され、常時 101 人以上雇用する企業（以前は 301 人以上雇用する企業）について「一般事業主行動計画」¹⁴ の策定が義務付けられることとなった。義務付けの対象企業においては、それぞれの行動計画に向けた取り組みを実施するとともに、実施状況をしっかりと点検・評価していく必要がある。加えて、策定義務の対象外である常時雇用が 100 名以下の会社においても、他社に先駆け自主的に策定をすることで、女性の活躍状況の見える化を図るべきである。

また、東京証券取引所が 2021 年に改訂コーポレートガバナンス・コードの公表を実施したことに伴い、上場企業を中心に、企業の中核人材における多様性の確保の観点から、管理職等の役職確保についての考え方と測定可能な自主目標の設定が求められるようになった。そうした中において、各社は女性管理職比率の数値目標と足元の状況について開示するケースが増加している。ただ、中には数値目標を達成することが目標となり、部下を持たないような見かけの管理職を増加させるなど、表面的な対応で留まっているケースもあるものと考えられる。これはマーケットやステークホルダーの目を気にしているだけで、本気の女性活躍とは言えない。改めて、女性活躍推進に向けた意義をしっかりと再認識する必要がある。

もちろん、女性管理職比率という指標は一例であり、個社に応じた女性活躍を図る指標はそれぞれにあるだろう。とは言え、女性管理職比率は、機会均等・人材育成施策や働き方改革・両立支援策により、性差問わず平等に管理職を目指せる環境をつくり、昇進する機会を提供できているかどうかであらわれるバロメーターである。企業価値向上に向けて以下に提言する施策をしっかりと実行し、性別に関わらず誰もが管理職へと登用できるように初期キャリアの段階からしっかりと人材育成を行う必要がある。

¹⁴ 企業が自社の女性活躍に関する状況把握と課題分析を行い、それを踏まえて策定する行動計画。行動計画には、計画期間、数値目標、取り組み内容、取り組みの実施期間を盛り込む必要があり、策定後は都道府県労働局に届けなければならない。

提言 2. 女性活躍は「機会均等・人財育成施策」と「働き方改革・両立支援策」をセットで推進を

① 初期キャリア（入社 7 年目まで）に責任あるポストへの抜擢や積極的な配置転換を

「女性を阻む要因」でも触れてきた通り、「女性は管理職になりたくない」や「仕事より家庭を優先したい」といったアンコンシャス・バイアスが未だ根強い。しかし、アンケート調査によって、管理職を目指したいと考える女性社員が多く存在することが明らかとなった。管理職になることを希望する社員に向けて、企業は責任あるポストや多様な業務経験を積んでもらうための配置転換を積極的に行う必要がある。従前まで経営者は、女性が女性らしくこなせる業務を中心に配分することが、会社としての社員に対する配慮であり、業務負担の重い仕事や異動はハードであるが故に女性には課すべきではないと考えてきた。

しかし、これからは勤務場所、業務内容、業務量といったものについて男女といった性別に関係なく能力を発揮できるように人事制度の運用を整える必要がある。特に、初期キャリア時（概ね入社 7 年目まで）に様々な経験をして能力を開発し、管理職を目指すこともできるように機会を均等に与える必要がある。

② 管理職による細やかなサポートでライフイベントに即したキャリア形成支援を

本委員会が「若手社員との意見交換会」を実施した際に、「管理職を目指すにあたり何を必要としているか」という質問に対して、「必要と感じた時に管理職と 1 対 1 でじっくり相談できる機会を作って欲しい」という意見が多く寄せられた。やはり、仕事とプライベートで複合的に悩みを抱えている女性に企業で活躍してもらうためには、管理職からの手厚いサポートは必須である。

管理職が「男性は仕事、女性は育児家事」といった性別役割分業意識を持っていると、部下の性別により、業務の割り当てや期待のかけ方にも差が生じやすくなる。また、女性の育児期間中において過剰に業務配分を配慮することにより、女性のキャリア形成機会を奪い、業務への取り組み意欲を著しく欠くことにつながりかねない。このような事象を排除するためには、管理職が女性の課題や悩みなどを一緒に解決しながら、共にキャリア形成を図っていかなければならない。例えば、女性部下の育成進捗状況を管理職の業績評価項目に加えるなど、管理職が女性部下育成の必要性を自分事として認識し、行動するための仕組みを作ることが有効だ。

特に出産は人生の中での重要なライフイベントのひとつであり、これらを経験した社員については、将来的なキャリア形成を支援するに際して特に細やかなサポートを要する。産休・育休については育児に追われることとなりなかなか業務に関心が向きにくくなるが、その間も企業活動は進捗しており、足元の企業の活動状況などを上司から密に報告するなど、スムーズに職場復帰できるようにサポートをする必要がある。また、いざ復職した際にも子どもが幼少期の間は体調不良などで急に職場を離れなければならない状況等も発生するため、上司は常日頃から部下と面談を繰り返し、それぞれが置かれている家庭環境を十分認識したうえで、家庭と仕事をしっかりと両立することができるようサポートを行っていく必要がある。

ここで言うサポートとは、単に業務負担を軽減するといったものではなく、どうすれば生産性を高め効率的に両立を図っていくことができるかを共に知恵を絞り、行動に移していくことを指す。また、社内制度だけでは解決できないそれぞれの個別事象に対応していくことも可能となる。それぞれの部下のキャリア形成目標を日頃の面談の中で双方が納得いくまで話し合い、その目標までの具体的なキャリアプランを示し、定期的に振り返りを行いながら進捗をしっかりと確認していくことでキャリア目標が実現できるよう、上司の責務の中でしっかりとサポートを行っていく必要がある。

③ 産休・育休取得がキャリアロスとならない評価体系導入を

女性のキャリアが進まない要因のひとつに、産休・育休取得時にキャリア形成が中断し、それが復帰後のキャリアアップにも響くことが挙げられる。多くの企業では休暇中は業務に携わっていないがために、キャリアとしては「空白期間」と見做す場合が多いものと考えられる。そのために、休暇を取得した人はそうでなかった人と比較すると、これまで積み上げてきたキャリアが中断、あるいは、場合によってはリセットされてしまうことにもなる。そのため、復職後に再度キャリアの積み上げが必要となり、昇格などにおいて差が生じることとなる。多くの女性はこのような状況下では、安心して長期的にキャリアを形成することが困難となるため、モチベーションが低下したり、あるいは、子どもかキャリアかの二者択一を迫られたりすることもある。

上記の様な事態を生じさせないためにも、産休・育休取得がキャリアロスとならない評価体系の導入が必要である。この期間は直接業務に携わっている訳ではないので、業務スキルが高まることはないかもしれないが、育児をする中で、タイムマネジメント力、段取り力、リスク管理能力などの向上が期待できる。また、育児等を通じて社外での様々な人との交流を持つことで、業種の垣根を超え、多様な価値観に触れ、新たな発想を生み出すことがある。また、復職した場合において企業に成長戦略に資するイノベーションの担い手にもなり得る。業務以外からも学ぶことは沢山あると企業・経営者は考えるべきである。そのために、休暇取得中も業務を継続していたと見做すなど、柔軟な評価体系を導入する必要がある。

もちろん、産休・育休などを取得せず、勤務を継続しながらキャリア形成を図っている人も多く存在しており、このように頑張っている社員と不公平感がないように十分配慮が必要である。そのためには、新たな評価体系を導入するに際しては、皆が納得して受け入れることができるよう、経営者が男女含めた全社員に対して、目的や狙いを丁寧に説明することが求められる。

④ 社内のみならず、他社の女性ロールモデルとの交流機会の提供を

現在の女性管理職の多くは、従来の男性管理職のように、プライベートを犠牲にしながらも勤務時間を確保し、業務成果を上げることを求められていた。しかし、長時間労働を前提とし、仕事とプライベートを両立できない働き方が管理職のモデルとなっていては、管理職を目指したくても目指せないケースが続出する。仕事とプライベートをバランス良く両立させながら、自身が望むキャリア形成を目指していくためには、身近に「このような管理職になりたい」と思えるロールモデルの存在は重要なものとなる。身近にロールモデルが存在していれば、仕事や家庭での悩みなども気軽に相談をし、経験に基づく解決方法などを示してもらうことも可能となる。このように自身の置かれている環境と似た、目指すべきロールモデルが自社に存在すれば良いが、先述の通り、これまで歩んできたキャリアが大きく違うために出会う確率も自ずと低くなりがちである。

そこで、もし自社で出会うことが難しければ、経営者は他社も含めた交流の機会を提供していく必要がある。例えば他社の人財も参加するようなセミナーや研修に積極的に参加させることで出会いの機会を創出したり、当会のような経済団体の活動のサポートに関与させたりすることも有意義であるものとする。経済団体活動におけるサポートスタッフは様々な業種、年齢、性別の垣根を越えて、各社の代表として企業経営者のサポートを行っているケースが多い。その業界の中でも特に優秀な能力を持ったスタッフも多く存在している。経済団体主催のイベントなどにも積極的に参加させることで、自身が目指したいと思える人財に出会える機会をひとつでも多く提供することが重要である。

⑤ コロナ後もテレワークの活用など時間や場所にとらわれない柔軟な働き方の定着を

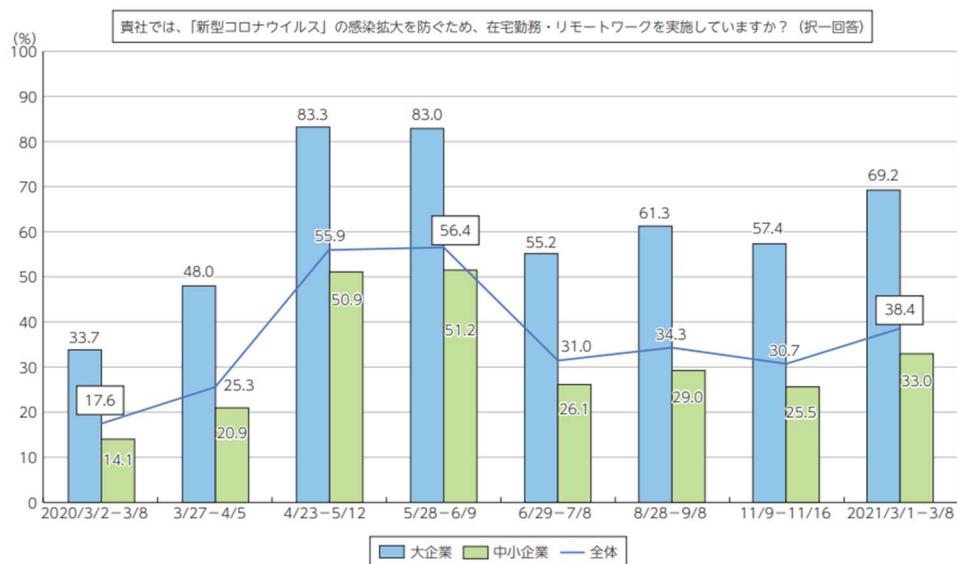
コロナ禍で多くの企業において出勤が制限され、企業はテレワークの導入を積極的に行ってきた。しかし、感染が一定数収束してくると多くの企業ではテレワークから再び出社勤務へと変更し、以前の体制へと戻ってしまう事象が散見された（図 10）。テレワークの利点については誰もが認識しているところだろうが、家庭の事情により働くことを断念していた人財が自宅に居ながら勤務できるばかりでなく、育児等のライフイベントが発生した従業員の将来的な離職を防ぐことも可能となる。

NTT では、2022 年度以降、国内外で約 30 万人のグループ全社員がテレワーク勤務を基本とすると表明した¹⁵。例えば、東京にいながらオンラインで地方拠点の仕事ができるように環境を整えていく予定である。また、Z ホールディングス傘下のヤフーは、全ての社員が国内のどこでも自由に居住できる新たな働き方を 2022 年 4 月に導入することを発表した¹⁶。全社員 8,000 名の内、約 9 割が在宅勤務を行っている。在宅勤務の定着を踏まえて居住地の条件を緩和し、飛行機や高速バスでの出社なども認めるなど、大手企業では勤務場所を特定せず社員に自由に選択させるケースも多く出てきている。

加えて、働く時間も自由に選択できるようにしていくべきである。例えば、育児中であれば子どもが保育園やこども園に登園するまでの時間帯の勤務は難しく、また、子どもが登園から帰宅してからは食事など家事に時間を割く必要性が生じる。仕事と家庭を両立させるためには、家庭に割く必要のある時間帯以外を業務に割けるように制度を整える必要がある。日本企業でポピュラーとなっている午前 9 時から午後 5 時までといった全社員一律の就業時間体系から脱却し、柔軟な時間帯での働き方を許容していくべきである。

このように、コロナ後もテレワークの活用を通じて、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方を早急に定着させるべく企業は制度やインフラ整備を更に推し進めていく必要がある。

（図 10）企業のテレワーク実施率



（出典）東京商工リサーチ「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査（第2～6、8、10、14回）を基に総務省作成

（出典）総務省『令和3年版 情報通信白書』（2021年7月）

¹⁵ 2021年10月13日 日本経済新聞

¹⁶ 2022年1月13日 日本経済新聞

⑥ まずは男性育休義務化（1 か月以上の実質的な取得）から制度利用の風土醸成を

女性活躍を進めようとしている企業の中では、制度は作ったものの利用が促進されていないという企業も多く存在する。企業・経営者として、制度を作るまでがゴールではなく、利用するよう促し、利用しにくい理由があるなら取り除くところまでしっかりとフォローをしていく必要がある。

女性社員が出社後、保育園等から子どもが熱を出したとの連絡を受け、午後より休暇を取得したり、午後よりテレワークへと勤務形態を切り替えるたりするといったケースは決して珍しいことではない。半日休暇やテレワークなどは既に制度として存在しているにも関わらず、上司や同僚、部下など周りが忙しくしていることなどを理由に遠慮してしまいがちになり、後ろめたさを感じながら制度を取得することはよくある事例である。

このように制度があるにも関わらず、利用する人が躊躇してしまうような企業風土を今こそ改めていく必要がある。今まで女性社員を中心に抱えていた制度取得に対する後ろめたさを払拭するためにも、男性こそ率先して企業制度を利用することで、「お互い様」と思える風土を醸成していく必要がある。

2021 年 6 月に改正育児・介護休業法が成立し、2022 年 4 月からは自身又は配偶者が妊娠出産を届けた労働者に対して、産休・育休の取得を個別に働きかけるよう企業に義務付けるとともに、会社が働きかけを怠った場合は社名の公表も検討される。また、2022 年 10 月からは「出生時育児休業」という男性向けの育児休業制度が新設され、2023 年 4 月以降は従業員数が 1,000 人以上の企業に限り、自社の育児休業の取得状況の公表が義務付けられることとなる。現在でも男性の育児休業の制度について、1 日だけ取得するなどの見かけの制度利用に留まり、取得率を高く見せる企業なども存在する。しかし、このような見せかけでは誰もが安心して制度を利用できる状況には至らない。まずは該当する男性社員すべてに男性育休を実質 1 か月以上取得させ、誰もが安心して躊躇することなく制度利用することができる風土を醸成していくことが必要である。

提言 3. 新たな管理職像「Well-Being 型管理職」の育成を

年齢や性別を問わず価値観が多様化している世の中において、企業は女性を含む多様な人財の活躍を必要としている。また、「Well-Being 型管理職」の実現こそが女性活躍や社員の自己成長につながり、いずれは企業の競争力向上から企業価値向上へと発展していくはずである。経営層は従来の男性型管理職という自らの成功体験から脱却し、これからの新しい時代の望ましい管理職像である「Well-Being 型管理職」を目指していくという社員への明確な打ち出しと、それに伴う育成をトップ自らの責任で実践していくべきである。

【Well-Being 型管理職とは】

1. 部下自身の価値観・主体性を尊重し、会社や上司の期待とすり合わせながら、Well-Being 実現のプロセスを具体化する対話を行えること
 2. 部下が Well-Being を実現できるよう業務配分や効率化を図る事で組織の成果を出しつつ、制度も遠慮なく利用できる環境づくりができること
 3. (部下のみならず) 自身も Well-Being を実現でき、部下から選ばれ目指したいと思われること
- ⇒ 従来の考え方の変革を促し、誰もが目指したいと思える管理職「Well-Being 型管理職」への転換が女性活躍推進につながる

(2) 国・政党への提言

上記では、「企業・経営者」へ対する提言を行ってきた。まずは、企業・経営者がこれらを推し進めていく必要があるが、同時に国へも女性参画を更に推し進めていくよう求めたい。そのために、以下提言を行う。

提言 4. 政策・方針決定過程への女性の参画拡大を

新しい日本の在り方や制度を決めていくことができるのは、日本国憲法において「国権の最高機関」であり、「国の唯一の立法機関」と定められている「国会」のみである。これまで先述してきた通り、まだまだ取り組みが不十分とはいいながらも、女性活躍に向けて企業制度の整備は少しずつではあるが進みつつある。一方で、日本社会の中では保育所の待機児童問題や働き方に関する環境整備などが未だに大きな前進を見せない。要因としては、政策決定の段階において国会議員の中に男性が多く（図 11、12）、男性は仕事、女性は家庭といった性別分業主義に基づいた価値観で意思決定を行っていることが挙げられる。

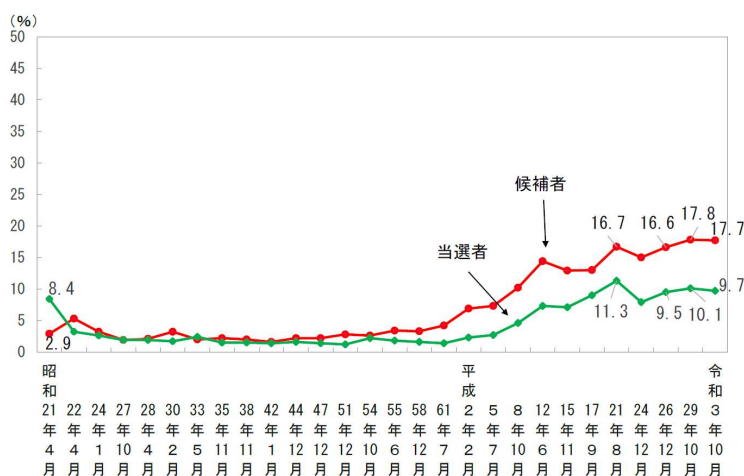
「第 5 次男女共同参画基本計画」には、衆議院議員及び参議院議員の候補者に占める女性の割合を 2025 年までに 35%まで増やすことが明記されている（図 13）。国民の約半数が女性であることを考えれば、これでもまだ低い目標かもしれない。しかし、今よりも女性議員が増え、多様な民意が政策・方針決定過程に反映されることで、政治における女性活躍が一層進むとともに、「男性目線」からは死角の位置にあった社会課題に光が当たり、その解決に向けた法整備などが加速することも期待できる。

そのための法律は既にある。2018 年に「政治分野における男女共同参画推進法」が公布・施行された。各政党は、同法の理念を踏まえ、男女を問わず立候補や議員活動等を行いやすい環境を整え、2025 年までに、衆参両院での候補者に占める女性の割合 35%を達成して頂きたい。

海外に目を向ければ、すでに法的あるいは自発的なクォータ制（比率の割り当て）を導入しており、国会議員の女性割合が上昇している国がある（図 8）。日本でも候補者の女性比率を上げるところから始めて、国会が多様な議員で構成されるようになることを期待したい。

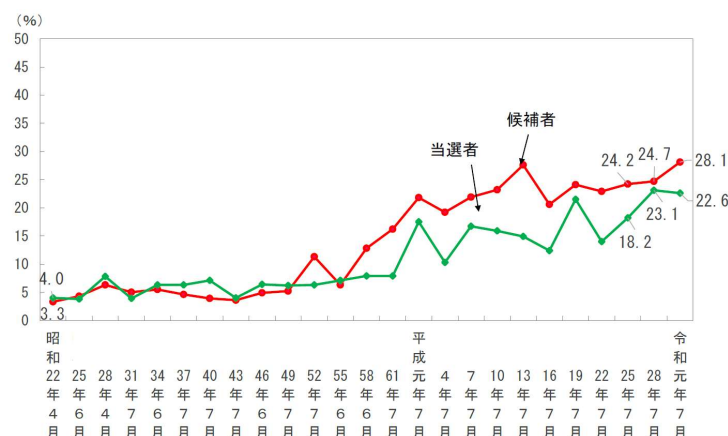
もし、女性候補者の比率が現状水準に留まるようなことがあれば、政府においては、国政選挙立候補者の男女比改善に向け、より実効性の高い制度を導入されんことを求める。

(図 11) 衆議院総選挙における候補者・当選者に占める女性割合の推移



(出典) 令和3年11月17日 内閣府男女共同参画局（内閣府説明資料）

(図 12) 参議院通常選挙における候補者・当選者に占める女性割合の推移



(出典) 令和3年11月17日 内閣府男女共同参画局 (内閣府説明資料)

(図 13) 成果目標一覧

項目	現状	成果目標 (期限)
第1分野 政策・方針決定過程への女性の参画拡大		
(※以下は、政府が政党に働きかける際に念頭に置く努力目標であり、政党の自発的行動を制約するものではなく、また、各政党が自ら達成を目指す目標ではない。)		
衆議院議員の候補者に占める女性の割合	17.8% (2017年)	35% (2025年)
参議院議員の候補者に占める女性の割合	28.1% (2019年)	35% (2025年)

(出典) 男女共同参画局「第5次男女共同参画基本計画」より抜粋

提言5. 幼児期からのジェンダー平等教育の実践を

企業における女性活躍が進まない大きな原因が「アンコンシャス・バイアス」(男女の役割分担に関する無意識の偏見)の存在である。これは現在の経営者・管理職のみならず、女性社員にも根強く沈着しているものである。とくに女性は、社会生活のあらゆる局面で、無意識のうちに社会のリーダーになることを諦めてしまっている現状がある。

しかし、この現状は、決して女性自らの責任だけに帰するものではない。問題の根本的解決には、成人が対象となる企業での啓発・研修だけでは限界があり、より早期におけるジェンダー教育が必要である。

教育・発達心理学分野において、一般に幼児は2～3歳頃に自己と他者の区別、物事の区別(男女の区別も含めて)ができようになるとされている(例:ピアジェの発達段階論など)。OECDの研究でも、すでに5歳児の段階で性別規範は表れており、子どもたちの「将来なりたい職業」にはジェンダーロールによる偏りが見られたと報告されている¹⁷。

したがって、ジェンダー意識が形成されはじめる「幼児期(おおむね3歳)」からジェンダー平等教育を推進する制度整備が必要である。具体的方法(指導要領、教育機関における保育士・教員養成カリキュラムの見直しなど)や先進事例の調査(例えばスウェーデン)などは今後の課題であるが¹⁸、政府、関係省庁が、こうした方向へと政策を転換させていくことを、経済界として強く求める。

¹⁷ OECD, *Education and Skills Today* (03.2021) (<https://oecdutoday.com/gender-norms-clearly-evident-at-five-years-of-age/>、最終閲覧日:2021年4月4日)

¹⁸ 実際に、正規のカリキュラムだけではなく、いわゆる「隠れたカリキュラム」(例えば男女別のグループ分け、トイレや着替えにいく順番、保育士や家庭科教員がほぼ女性であること、教科書・教材に用いられる挿絵など)によって、無意識のうちに子どもの中で偏ったジェンダー規範を再生産している現状がある。

V. おわりに

日本では、企業における女性活躍への取り組みが未だに停滞している。国から「模範」と位置づけられる事業者でも、自社の計画通りに女性登用を進めているのは4割強にとどまる¹⁹。国連は、女性活躍の推進を企業トップの責任と強調する。今こそ、我々経営者の本気度が問われている。

そして女性たちには、もしもリーダーになるチャンスが巡ってくれば、勇気を持ってチャレンジしてほしい。時代は自分たちで切り拓いていくものである。本委員会が実施した若手女性社員との意見交換会では、リーダーを目指してみたいが業種や職種によっては身近にロールモデルが不在であり、主な障壁となっていることが明らかとなった。当会としても、提言をすることに加え、実際に未来の女性リーダーを育成する場を提供すること等の取り組みにも今後注力したい。企業の垣根を超えて、女性リーダーを育成することで、女性が真の意味で活躍できる社会を実現する一助となれればと願っている。

¹⁹ 2022年1月20日 日本経済新聞

資料 「女性活躍の現状と打開策に関する調査」結果まとめ

調査目的：企業における女性活躍推進の実態・現状の課題・打開策を明らかにすること

調査期間：2021年11月～12月

調査方法：会員企業にメールで配布、WEB調査

調査対象：会員企業の社員・管理経営者 191名（経営者 21名、管理職 59名、一般女性社員 111名）

*全回答者は1,784名であったが、業種の偏りを調整して有効回答 191名とした。

（表0）調査回答者のプロフィール

役職・性別 (%)	経営・男性 5.2 (n=10) 男女比 0.91	経営・女性 5.8 (n=11)	管理・男性 23.0 (n=44) 男女比 2.93	管理・女性 7.9 (n=15)	一般女性社員 58.1 (n=111)	
年齢 (%)	20台 15.7	30台 18.8	40台 26.2	50台 30.4	60台 8.4	70台 0.5
企業規模 (%)	大企業 62.8	中小企業 37.2				
業種 (%)	金融保険 28.3	情報通信 24.6	製造業 16.8	専門技術 5.76	運輸 5.24	その他 19.4
婚姻関係 (%)	独身 36.1	既婚 63.9				
配偶者 (%)	無 36.6	パート 16.8	フルタイム 39.3	専業主婦 7.3		
子ども人数 (%)	無 46.1	1人 21.5	2人 27.7	3人以上 4.7		
末子年齢 (%)	無 46.1	未就学児 14.1	小学低学年 5.2	小学高学年 4.2	中学生以上 30.4	
入社時 (%)	総合職 41.4	一般職 23.0	それ以外 35.6			
現在 (%)	総合職 47.6	一般職 12.0	それ以外 40.3			
勤務年数 (%)	5年未満 25.1	5-9年 18.8	10-19年 22.5	20-29年 19.9	30年以上 13.6	

以下、分析結果は「経営者」「管理職」「一般女性社員」別に示した。

問1. そもそも女性活躍を進めることが必要だと思いますか。

(%)	経営者	管理職	一般女性社員
必要である	100	97.7	91.9

問2. 女性活躍が「必要でない」と回答された場合、その理由を簡単に教えてください。

① 男女差に限らない能力の適正評価

- ・能力に性別は関係なく、誰もが活躍できる社会が望ましい。
- ・男女区別なく有能な人材を登用すべきだと考えるため。
- ・そもそも性差で考える必要が無い。能力と適正と本人の希望があれば皆活躍すべき。

② 「女性活躍」という表現上の問題

- ・男性にも同じ質問をされますか？

③ 男性社員からの反発、ポジティブ・アクションへの無理解

- ・女性だからということで推進されて、男性差別になっている。

- ・女性も男性も平等だと思うので、女性活躍を強調されるのが不思議な感じはします。
- ・女性活躍は大事だと思うが、積極的是正（進めること）については疑問。

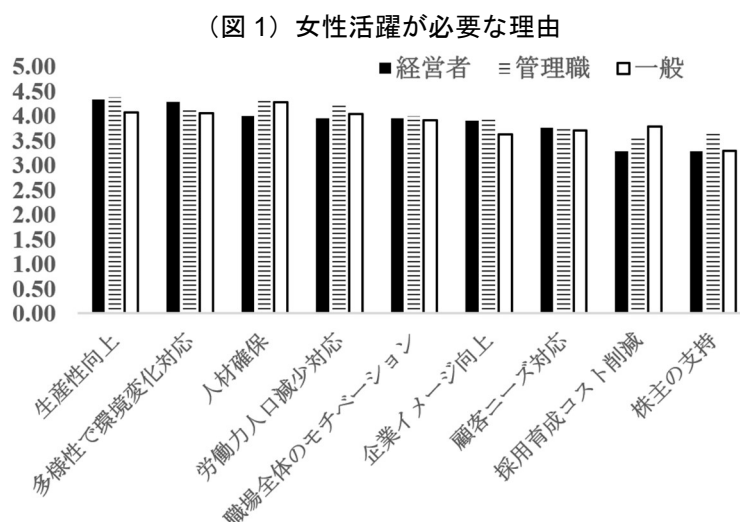
④ 見せかけの女性活躍

- ・本人が希望していないのに数字だけ増やすために職階をあげている
- ・女性だからといって能力や適性のない人物を登用することはしないようがよい

◆ ポイント

- ・女性活躍が「必要」という認識はすでに浸透している。
- ・「必要でない」と回答されたとしても、それはポジティブ・アクションなど女性活躍の狙いが誤解されていることが原因である。

問3. 女性活躍はなぜ必要だと思いますか。



(表1) 女性活躍が必要な理由

	経営者	管理職	一般女性社員
女性社員の能力発揮が生産性向上につながるため	4.33	4.37	4.07
女性社員の定着率を高め、採用・育成コストを抑えるため	3.29	3.54	3.78
働きやすく公正に評価される企業として認められ 良い人材を確保できるため	4.00	4.32	4.27
職場全体としてのモチベーションの向上に資するため	3.05	4.00	3.91
顧客ニーズに的確に対応するため	3.76	3.73	3.71
企業イメージの向上を図るため	3.90	3.93	3.63
株主や投資家の支持を得るため	3.29	3.64	3.29
労働力人口の減少に対応するため	3.95	4.20	4.05
同質性の高い組織では環境の変化に対応できないため	4.29	4.14	4.05

注) 平均値: 1. 全くあてはまらない ~ 5. とてもあてはまる

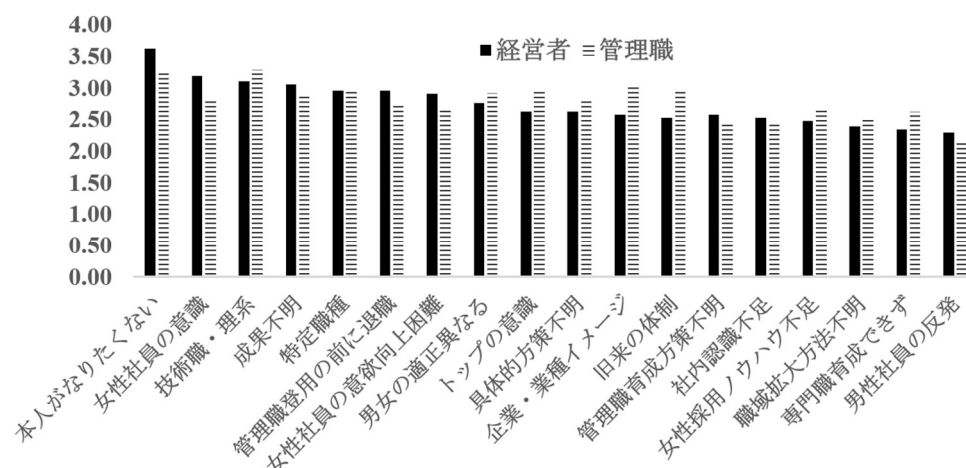
◆ ポイント

- ・経営者の回答上位は「生産性向上」「柔軟な環境対応」「人材確保」
- ・管理職の回答上位は「生産性向上」「人材確保」「労働力人口減少対応」など

- ・一般女性社員の回答上位は「人材確保」「生産性向上」「環境対応」「労働力人口減少対応」
- ・ここから次のような共通認識があることがわかる。
「人口減少など困難な環境下では、社員が働きやすく、その努力が公正に評価されなければ、企業は人材確保や生産性の観点から競争力を失い、生き残ることができない」

問4. 女性活躍を進めるうえで、何が課題となっていますか。

(図2) 女性活躍推進における課題



(表2) 女性活躍推進における課題

	経営者	管理職	一般女性社員
(環境整備・風土改善)			
女性活躍の推進に他の経営陣や管理職の意識が低い	2.62	2.97	
女性活躍の具体的な進め方がわからない	2.62	2.82	
会社の古い体質、価値観から抜け出せない	2.52	2.97	
取り組みの成果が出ない、見えにくい	3.05	2.88	
女性社員の意識が低い	3.19	2.82	
(採用の拡大)			
企業のイメージ、業種などにより、女性の応募が少ない	2.57	3.00	
総合職、営業職など特定の職種に女性の応募が少ない	2.95	2.97	
技術職、理系の女性からの応募が少ない	3.10	3.28	
女性は結婚出産を機に退職のイメージがあり採用をためらう	2.10	2.28	
女性の採用に関するノウハウが不足している	2.48	2.63	
(職域拡大・人材育成)			
女性の営業職など専門職を育成できない	2.33	2.62	
女性社員の育成方法がわからない	2.10	2.43	
女性社員の職域を広げる方法がわからない	2.38	2.48	
業務によっては男女の適性が異なる	2.76	2.92	
女性社員が新しい仕事に向かう意欲を引き上げられない	2.90	2.63	
(管理職の登用)			
女性の管理職登用が必要だという社内の認識がない	2.52	2.47	
女性の管理職の育成方法がわからない	2.57	2.42	
女性の登用で、部下の男性社員が反発する	2.29	2.15	
女性本人が管理職になりたいがらない	3.62	3.27	
女性は管理職になる前に退職してしまう	2.95	2.75	

註) 平均値: 1. 全くあてはまらない ~ 5. とてもあてはまる

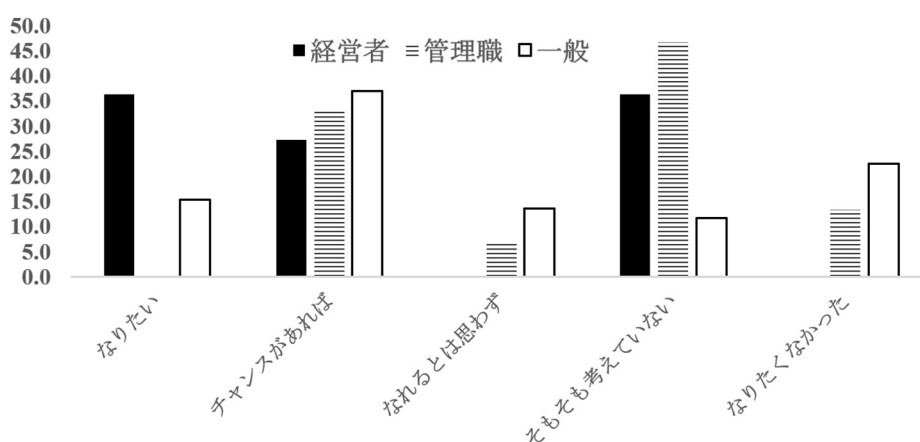
◆ ポイント

- ・ 経営者の回答上位は「本人の希望の低さ」「女性社員の意識」「技術・理系女性の採用」
- ・ 管理職の回答上位は「技術・理系女性の採用」「本人の希望の低さ」「企業職種イメージ」
- ・ 女性活躍が進まないことが、意欲向上の制度や仕組みづくりがないことではなく、女性社員本人の意識の低さの問題に還元されてしまっていることがわかる。

問5. 入社時から管理職や経営層になることを望んでいましたか。

(一般女性社員：管理職になることに興味がありますか。)

(図3) 入社時の管理職希望



(表3) 入社時の管理職希望

(%)	経営者	管理職	一般女性社員
なりたいと考えていた	36.4	0	15.3
チャンスがあればなりたいと考えていた	27.3	33.3	36.9
なれるとは思っていなかった	0	6.7	13.5
そもそも考えてすらいなかった	36.4	46.7	11.7
なりたくなかった	0	13.3	22.5

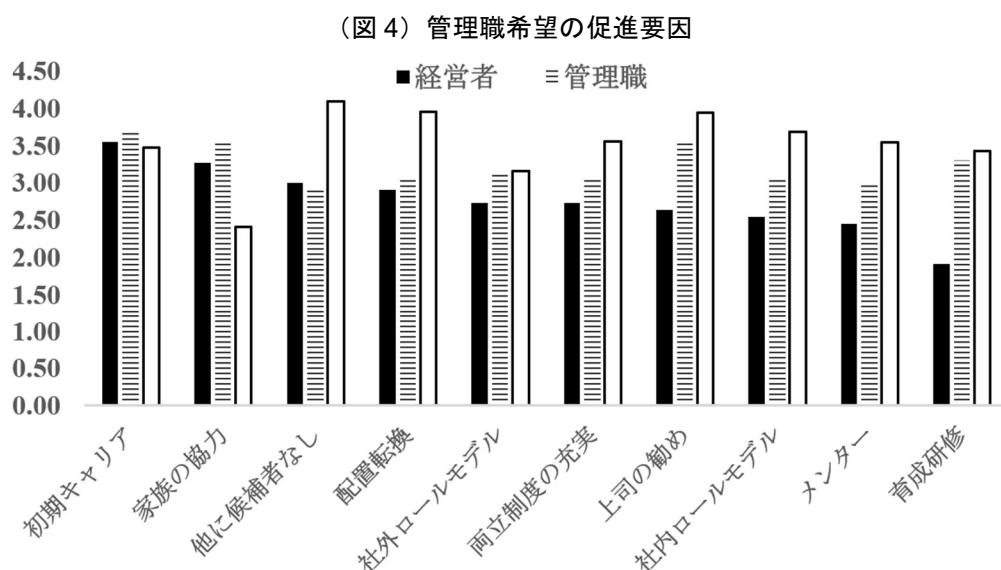
註) 一般女性社員は現在形で尋ねている。

◆ ポイント

- ・ 経営者においては「なりたかった」が約3.5割と最も多い。
- ・ 管理職においては約6.5割がもともと管理職希望ではなかった（「思っていなかった」「なりたくなかった」など）
- ・ それに対して、現在の一般女性社員では管理職希望が強くなっている。「なりたい」「チャンスがあれば」の合計は52%に及んでいる。
- ・ 先にみた「本人の意識の低さ」という旧来のイメージは刷新する必要がある。

問6. 何がきっかけで、経営層・管理職になることを望むようになりましたか。

(一般女性社員：どのようなきっかけがあれば、管理職になりたいと思いますか。)



(表4) 管理職希望の促進要因

	経営者	管理職	一般女性社員
社内にロールモデルがいたこと	2.55	3.08	3.68
社外にロールモデルがいたこと	2.73	3.15	3.16
メンターがいたこと	2.45	3.00	3.55
女性リーダー育成研修を受講したこと	1.91	3.31	3.43
上司に勧められたこと	2.64	3.54	3.94
他に候補がおらず、自分が抜擢されたこと	3.00	2.92	4.10
仕事と家庭の両立制度が充実していたこと	2.73	3.08	3.56
初期キャリアにおいて、責任のある仕事を任されたこと	3.55	3.69	3.48
配置転換により、様々な仕事を経験したこと	2.91	3.08	3.95
家族の協力を得られたこと	3.27	3.54	2.41

註1) 平均値：1. 全くあてはまらない ～ 5. とてもあてはまる

註2) 一般女性社員には未来形で尋ねている。

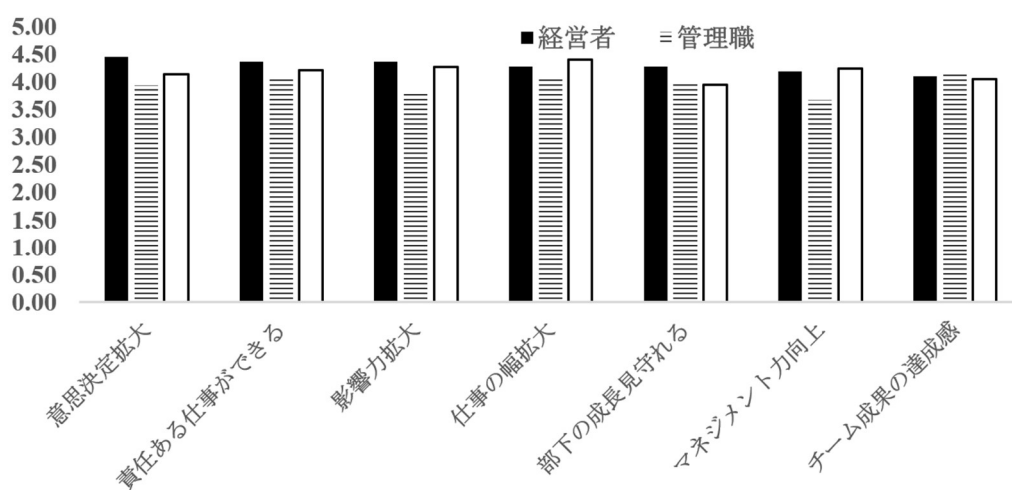
◆ポイント

- ・経営者の回答上位は「初期キャリア」「家族の協力」「自分が抜擢」
- ・管理職の回答上位は「初期キャリア」「家族の協力」「上司の勧め」
- ・経営者や管理職の過去の経験からも「初期キャリア」が最重要であることがわかる。
- ・一方で「家族の協力」は専業・パート主婦の存在を前提としており現在の社員には響かない。
- ・一般社員の上位回答は「自分が抜擢」「配置転換」「上司の勧め」「社内ロールモデル」「両立制度」「メンター」「初期キャリア」であり、広範な施策が必要であることがわかる。

問7. 経営層・管理職になって良かったことはありますか。

(一般女性社員：管理職希望の場合、それはどのような理由からですか。)

(図5) 管理職のメリット



(表5) 管理職のメリット

	経営者	管理職	一般社員
自分で意思決定できることの範囲が広がった	4.45	3.93	4.13
チームで成果を出す達成感を味わえた	4.09	4.13	4.05
自分自身が成長した	4.45	4.20	4.50
給与が上がった	3.64	4.13	4.52
仕事の幅が広がった	4.27	4.07	4.40
責任ある仕事にチャレンジできた	4.36	4.07	4.20
マネジメント力が向上した	4.18	3.67	4.23
物事を変えていくための影響力が高まった	4.36	3.80	4.27
部下の成長を見守ることができた	4.27	4.00	3.95

註1) 平均値：1. 全くあてはまらない ～ 5. とてもあてはまる

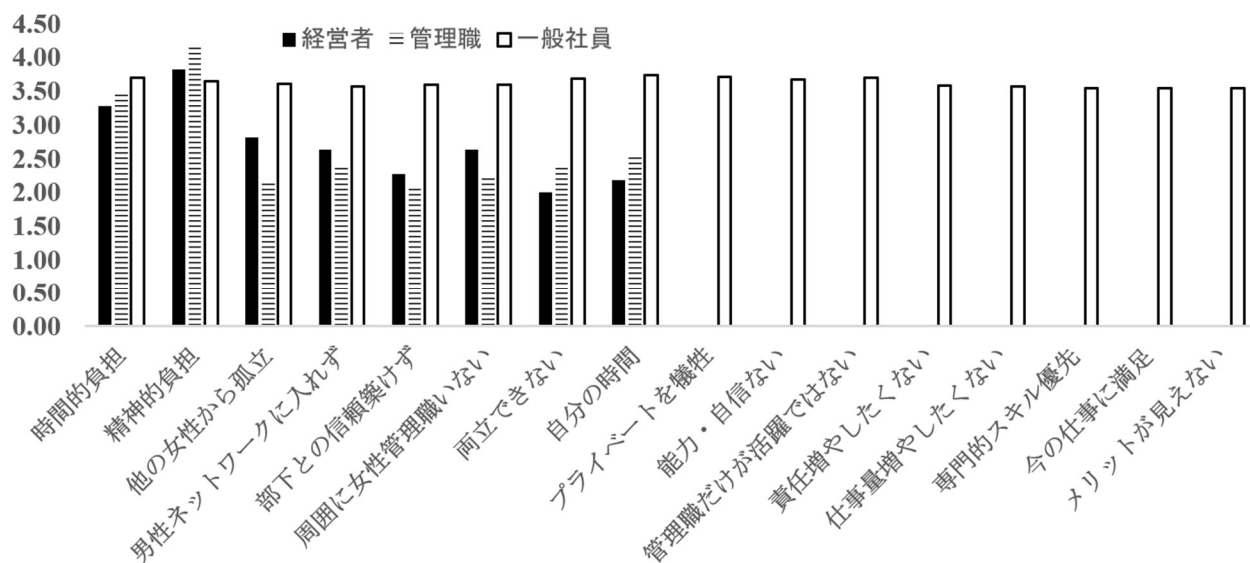
◆ ポイント

- ・ 経営者の上位回答は「自身の成長」「意思決定」「責任ある仕事」(*「給与」はすでに高いことが予想されるため)
- ・ 管理職の上位回答は「自身の成長」「給与」「チーム仕事の達成感」
- ・ 一般女性社員の上位回答は「給与」「自身の成長」「責任ある仕事」
- ・ 管理職になることで自身の責任と成長を実感できるようになるということは共通認識である。
- ・ その一方で、一般女性社員の管理職希望が強い主な理由のひとつは「給与向上」であり、低経済成長期の働き手ならではの切実な現状がうかがえる。

問8. 女性の経営層・管理職として、困っていることはありますか。

(一般女性社員：管理職に興味がない場合、それはどのような理由からですか。)

(図6) 管理職の困りごと



(表6) 管理職の困りごと

	経営者	管理職	一般社員
時間的な負担が増えた	3.27	3.47	3.70
精神的な負担が増えた	3.82	4.20	3.65
他の女性たちから孤立する	2.82	2.13	3.61
男性の経営層のネットワークに入れない	2.64	2.40	3.57
部下との信頼関係がうまく築けない	2.27	2.07	3.59
周囲に女性経営層がいなくて相談できない	2.64	2.20	3.60
家庭との両立ができない	2.00	2.40	3.68
自分の時間が持ててない	2.18	2.53	3.73
プライベートを犠牲にしなければならない			3.70
リーダーシップ能力が足りず自信がないから			3.67
管理職だけが活躍する道ではないと思うから			3.70
仕事の責任を増やしたくない			3.58
仕事の量を増やしたくない			3.56
マネジメントスキルよりも専門的なスキルを磨きたい			3.55
今の仕事内容やポジションに満足しているから			3.54
管理職になるメリットが見えない			3.55

註1) 平均値：1. 全くあてはまらない ～ 5. とてもあてはまる

◆ポイント

- ・ 経営者の回答上位は「精神的負担」「時間的負担」
- ・ 管理職の回答上位は「精神的負担」「時間的負担」
- ・ 一般女性社員では全項目に同程度の回答があった。管理職に興味がない場合、管理職になることによる負担の具体的なイメージが湧いていないことがわかる（自分がなぜ興味がないかもわかっていないかもしれない）。意欲向上の仕組みづくりは多いに有効であろう。

以上、本調査の分析結果をみてきた。

本結果から得られるメッセージを要約すると以下の通りである。

(表 7) アンケート調査から得られた結論

- 「女性社員本人の意識が低い」という経営層・管理職の認識は、もはや実態を反映していない。
現在は半数以上の女性社員が（チャンスさえあれば）管理職を目指したい。
意識に関する旧来のイメージを払拭する必要がある。
 - 女性活躍推進策のなかでも、とりわけ初期キャリア形成時の適切な業務配分（抜擢、責任ある仕事）が鍵となる。
 - 「時間的負担」や「自分の時間が犠牲になること」が女性社員の管理職意欲を下げている
管理職希望層を底上げするには、現在の「管理職自身」の働き方改革が必要である
— 特に、長時間労働を減らし、仕事のみならず家庭やプライベートも充実した管理職像
- ⇒ 「Well-Being 型管理職」を育成する仕組み・風土づくりを核にした女性活躍を進めるべき

本調査にご協力頂いた皆さまに心よりお礼申し上げます。

令和3年度 女性活躍委員会 活動実績

(役職は実施当時のもの)

令和3年

- 6月28日 会合「令和2年度活動方針案について」
- 8月6日 「女性活躍実態に関する基本調査（予備調査）」
～8月31日
- 8月26日 講演会・会合「女性のキャリア支援」
講師：法政大学 キャリアデザイン学部 教授 武石 恵美子 氏
- 10月13日 講演会・会合「女性リーダーを育てる」
講師：関西学院大学 経営戦略研究科 教授 大内 章子 氏
- 11月18日 「女性活躍の現状と打開策」に関するアンケート調査
～12月10日
- 11月29日 講演会・会合「女性が活躍する『社員第一主義』経営」
講師：株式会社天彦産業 代表取締役社長 樋口 友夫 氏
- 12月13日 講演会・会合「企業の可能性を拓くダイバーシティ
～女性管理職 30%の先にあるもの～」
講師：株式会社ポーラ 代表取締役社長 及川 美紀 氏
- 12月24日 会合「提言の方向性について意見交換」

令和4年

- 1月21日 講演会・会合「ダイバーシティ元年
多様な働き方で、女性活躍からジェンダー格差の是正へ」
講師：相模女子大学大学院特任教授 ジャーナリスト 白河 桃子 氏
- 1月28日 若手社員との意見交換会
- 2月14日 会合「提言骨子案についての意見交換」
- | | |
|-------|-------------------|
| 2月24日 | 常任幹事会にて「提言骨子案」を審議 |
|-------|-------------------|
- 3月16日 会合「提言案についての意見交換」
- | | |
|-------|---------------|
| 3月28日 | 幹事会にて「提言案」を審議 |
|-------|---------------|
- | | |
|-------|--|
| 4月12日 | 提言「今こそ本気の「女性活躍」を
～Well-Being 型管理職への転換で企業価値向上～」を発表 |
|-------|--|

令和3年度 女性活躍委員会 名簿

令和3年3月24日現在（敬称略）

委員長	上田 理恵子	(株)マザーネット	代表取締役社長
委員長	岡橋 達哉	(株)りそな銀行	代表取締役副社長兼執行役員
副委員長	生駒 昌夫	(株)きんでん	代表取締役会長
副委員長	上村 多恵子	京南倉庫(株)	代表取締役
副委員長	北野 良祐	(株)ビズリーチ	関西支社長
副委員長	炭谷 正樹	西日本電信電話(株)	執行役員
副委員長	中西 竜雄	中西金属工業(株)	代表取締役社長
副委員長	沼部 美由紀	(株)クロシェホールディングス	代表取締役
副委員長	藤本 加代子	社会福祉法人隆生福祉会	理事長
副委員長	安田 佳子	(株)日立製作所	関西支社 支社長付
副委員長	山口 朋子	(株)コングレ	取締役相談役
委員	石川 博紳	大阪製鐵(株)	取締役
委員	泉谷 八千代	四国電力(株)	社外取締役
委員	加藤 行教	伊藤忠商事(株)	開発・調査部 関西開発調査室長
委員	北村 政美	ロングライフホールディング(株)	取締役会長
委員	久保 明彦	(株)プロスパー・コーポレーション	代表取締役社長
委員	佐相 宏尚	ケンブリッジコンサルティング(株)	代表取締役社長
委員	関口 暢子	(株)ダスキン	社外取締役
委員	田村 太郎	(一財)ダイバーシティ研究所	代表理事
委員	土田 剛規	間口ホールディングス(株)	シニア COO
委員	寺田 政登	アート引越センター (株)	代表取締役社長
委員	西村 元秀	泉州電業(株)	代表取締役社長
委員	長谷川 和美	Sky(株)	営業部長
委員	益戸 正樹	UiPath(株)	特別顧問
委員	森 圭子	ダイキン工業(株)	人材育成・女性活躍推進担当執行役員
委員	山本 哲也	ヤンマーエネルギーシステム(株)	代表取締役社長
委員	横山 亜古奈	(株)リクルートスタッフィング	関西支社長
委員長スタッフ	上田 遥	(株)マザーネット	食育事業担当（農学 博士）
委員長スタッフ	石原 徳之	(株)りそな銀行	経営管理部グループリーダー
委員長スタッフ	大橋 元太	(株)りそな銀行	経営管理部担当マネージャー
スタッフ	池田 久美子	ダイキン工業(株)	女性活躍推進担当部長
スタッフ	井崎 千尋	ダイキン工業(株)	
スタッフ	石塚 高嗣	ヤンマーエネルギーシステム(株)	発電システム営業部 部長
スタッフ	井手 俊也	西日本高速道路(株)	西日本高速道路エンジニアリング関西(株)経営企画部長
スタッフ	江川 竜矢	(株)プロスパー・コーポレーション	取締役
スタッフ	大野 香織	西日本電信電話(株)	主査

スタッフ	大和田 英明	パシフィックコンサルタンツ(株)	大阪営業室長
スタッフ	小野山 貴浩	アート引越センター (株)	経営管理本部 課長
スタッフ	古賀 晶子	(株)コングレ	ナレッジキャピタル コングレコンベンションセンター サブマネージャー
スタッフ	小島 威裕	ケンブリッジコンサルタンツ(株)	CX 本部長
スタッフ	坂谷 淳宏	UiPath(株)	執行役員
スタッフ	佐藤 一臣	間口ホールディングス(株)	営業戦略室 チーフマネージャー
スタッフ	繁本 一晃	(株)xpd	業務統括部 マネージャー
スタッフ	信田 阿芸子	伊藤忠商事(株)	開発・調査部 関西開発調査室 室長代行
スタッフ	芝原 尚志	西日本電信電話(株)	秘書室 担当課長
スタッフ	車取 誠	(株)ADK マーケティング・ソリューションズ	営業計画室室長
スタッフ	田中 成憲	アート引越センター (株)	秘書室 課長
スタッフ	田中 由美子	間口ホールディングス(株)	
スタッフ	段上 順子	西日本電信電話(株)	
スタッフ	塚田 雅子	伊藤忠商事(株)	開発・調査部 関西開発調査室
スタッフ	中野 剛	間口ホールディングス(株)	(株)ソニックス 取締役社長
スタッフ	西川 佳秀	(株)日立製作所	関西支社 企画部 部長代理
スタッフ	松本 敏郎	(株)ADK マーケティング・ソリューションズ	営業計画室
スタッフ	三上 亮	中西金属工業(株)	人事総務部 人事グループ グループ長
スタッフ	山本 千恵	(一財)ダイバーシティ研究所	副代表理事
スタッフ	吉岡 浩	(株)クロシェホールディングス	経営企画室長
スタッフ	吉山 郷子	伊藤忠商事(株)	開発・調査部 関西開発調査室
代表幹事スタッフ	高澤 求尚	日本生命保険(相)	本店企画広報部 部長
代表幹事スタッフ	坂井 明	日本生命保険(相)	本店企画広報部 課長
代表幹事スタッフ	白川 夏美	日本生命保険(相)	本店企画広報部
代表幹事スタッフ	川手 由佳	日本生命保険(相)	本店企画広報部 副主任
代表幹事スタッフ	松尾 昌行	(株)プロアシスト	管理本部 本部長
代表幹事スタッフ	梶谷 健生	(株)プロアシスト	経営企画部社長特命担当 (営業企画)
代表幹事スタッフ	水越 裕太	(株)プロアシスト	経営企画部社長特命担当 (営業企画)
事務局	廣瀬 茂夫	(一社)関西経済同友会	常任幹事 事務局長
事務局	吉竹 良陽	(一社)関西経済同友会	顧問 (事務局長補佐)
事務局	與口 修	(一社)関西経済同友会	企画調査部長
事務局	本宮 亜希子	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長
事務局	大瀬 友美	(一社)関西経済同友会	企画調査部
事務局	樽井 亮太	(一社)関西経済同友会	企画調査部