2025 年度 女性リーダー塾　活動報告書

女性リーダーの活躍・育成に向けて ～学びの深化とネットワークの拡大～

2026年（令和８年）５月

一般社団法人　関西経済同友会

INDEX

■女性リーダー塾とは …… 2

■講演録

第1回 ウーマンズパビリオン 万博の未来と女性エンパワーメント …… 3

第2回 私のキャリアの軌跡 …… 4
少徳 彩子 氏　パナソニックホールディングス株式会社 取締役執行役員
グループ GC グループ CRO

第3回 私のキャリアの軌跡 …… 5
～すべての人がイキイキと働ける社会の実現をめざして～
中野 佳代子 氏　日本生命保険相互会社 取締役常務執行役員 お客様サービス本部長

第4回 私のキャリアの軌跡 …… 6
～みんなちがってみんないい！自分を信じて前へ進もう～
坂本 里子 氏　南海電気鉄道 株式会社 執行役員 経営戦略副室長
サステナビリティ推進部長 兼 経営戦略部長
…… 7

第5回 私のキャリアの軌跡
～人生曲線！～
矢萩 典代 氏　関西電力株式会社 社外取締役
…… 8

第6回 私のキャリアの軌跡
～限界突破の先に見える景色は美しい I will not complain にいこう！～
髙阪 亜弓 氏　株式会社三井住友銀行 神戸法人営業第一部長

■男性育児・家事塾 …… 9

第3回 料理って面白い！

…… 10

■女性リーダー塾アンケート

女性リーダーが、今、悩んでいることは？

…… 13

■所 感

※本報告書における所属・役職は実施当時のもの

女性リーダー塾とは

●女性活躍に向けた取組みの変遷（2020 年度～ 2024 年度）

2020 年度

子育て問題委員会

提言　『「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 年度

女性活躍委員会

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 年度
2023 年度
2024 年度

女性リーダー塾

実行・実現　女性会員による講演会の実施や女性会員相互の交流促進など、女性リーダーの活躍に資する各種活動を行う。

●女性リーダー塾 概要（2025 年度）

（1）対象
- 関西経済同友会の女性会員
- 関西経済同友会の会員が所属する企業の女性役員及び女性管理職
- 関西経済同友会の会員が所属する企業の中堅の女性社員

（2）開催頻度
- 月に 1 回（2025 年 6 月から 2026 年 2 月まで、計 6 回開催）

（3）開催形態

①同友会会員（女性）による講演会
- 女性経営者、女性役員による講演会を実施
- キャリアを歩む中で感じていた、女性活躍を阻む要因や成功体験を共有

②グループディスカッション
- 女性活躍を進めるうえでの課題や障壁を議論
- 自らが所属する会社における事例の共有
- 相互に悩みを共有することで安心感の醸成

③交流会

第６回　私のキャリアの軌跡
（2026 年 2 月 25 日開催）

●運営メンバー（2025 年度）

女性リーダー塾
塾頭
上田 理恵子
株式会社マザーネット 代表取締役社長

女性リーダー塾
顧問
藤本 加代子
社会福祉法人隆生福祉会 理事長

＜講演録　第１回＞　ウーマンズパビリオン
～万博の未来と女性エンパワーメント～

日　時：2025 年 6 月 17 日（火）

会　場：大阪･関西万博会場内（大阪市此花区夢洲中）

登壇者：永山　祐子氏　(ウーマンズ パビリオン リードアーキテクト)
赤松　真弥 氏　((株) 大林組 理事 大阪企画部長 兼 夢洲まちづくり推進室部長)
小川　理子 氏　(パナソニックホールディングス (株) 執行役員渉外担当、ソリューションパートナー担当（兼）テクニクスブランド事業推進室長)

大阪・関西万博 2025「ウーマンズパビリオン」において、カルティエインターナショナルが主催する「WA ダイアローグ」が開催され、女性リーダー塾メンバー 20 名が、トークセッション「万博の未来と女性エンパワーメント」を聴講した。同パビリオンは、ジェンダー平等を促進し、よりインクルーシブな未来を築くためのグローバルなプラットフォームとして、その役割を果たしている。

永山　祐子さん

大学卒業後、青木淳建築計画事務所勤務を経て 26 歳で事務所を開設した。自分の人生、ライフステージの変化に合わせ事務所規模も変えながら、114 作品の設計に携わった。ドバイ万博で設計した日本館の組子ファサードに使われた建材をリユースするこのパビリオンは、解体・運搬・保管・再構築に関わる難問を乗り越え循環型建築、動く建築の可能性に挑戦した。ヴァーチャル情報が溢れる時代に、“リアル” の価値を感じてほしい。

開発部門、育休を経て、公共施設の設計・建設・運営を担う PFI 事業を扱う部署の立ち上げ、20 年にわたり入札提案業務を担当した。大阪サクヤヒメ表彰受賞が、女性活躍により関心を持つ契機になり、女性有志による社会貢献活動グループを立ち上げた。万博を一過性にするのではなく、ネットワーク拡大の機会にしたい。

赤松　真弥さん

小川　理子さん

音響研究開発、インターネット事業推進、社会貢献事業などに携わるなか、ジャズピアニストの活動も得たことで、サイエンスとアートの融合領域において世界にないものを創る挑戦を続けてきた。「ノモの国」は、松下幸之助の「250 年計画（モノも心も豊かな理想の社会を 250 年かけて実現しよう）」を下敷きにしている。子供たちに明るい未来を考える契機にしてほしい。

＜講演録　第２回＞　私のキャリアの軌跡

日　時：2025 年 7 月 28 日（火）　15:00 ～ 17:30　※終了後、懇親会を実施

会　場：関西経済同友会 会議室

講　師：少徳　彩子　（しょうとく あやこ）氏
パナソニック ホールディングス株式会社
取締役執行役員 グループ GC グループ CRO

1991 年筑波大学第二学群比較文化学類卒、松下電器産業（現パナソニック HD）入社。2003 年中央大学法学部卒、2005 年米ペンシルベニア大学ロースクール修了。複数の傘下の事業部門の法務部門責任者を歴任したのち、2022 年 4 月に HD 執行役員　グループ GC、6 月に取締役、2025 年 4 月にグループCROに就任。今後の法務機能のあり方を考える有志団体、戦略法務・ガバナンス研究会 会長・米ニューヨーク州弁護士資格

・バックボーンの強化、手に職
・人を信じ、任せ、感謝する
・逃げない・ぶれない・諦めない

父の海外転勤に伴い、小学 6 年から高校卒業まで米国で暮らした経験から、「世界中を飛び回る仕事がしたい」という動機で就職をした。入社当初は、海外営業に配属されるも調整業務が中心で同期の男性の海外出張に複雑な思いを抱き、次の異動でゲーム機事業の立ち上げに携わるも事業の盛衰を目の当たりにした。

「バックボーンの強化」「手に職」の必要性を感じていた頃、法務部への誘いを受けた。これがきっかけとなり、契約交渉を通じて事業そのものに関わる法務の面白さに気づくことができた。そこから、大学に再入学し、法律を学問として学び、米国ロースクールに留学、資格も取得した。企業法務のキャリアを積むなかで、仕事、勉強、家庭のバランスに悩み、ときには自らの感情に振り回されることもあったが、家族の理解や同僚の支えにより今の自分がある。

管理職になった当初は、細かい指示や監視のマイクロマネジメントで部下に迷惑をかけた。その反省から、マネジメントスタイルを変えることにした。今は、人を信じ、任せ、感謝することを徹底するように心掛けている。

多様性については学ぶほどに、多様な意見を尊重し、柔軟な文化を育むことが重要であり、これにより、イノベーションが生まれ変化に強い組織となり、持続可能な成長につながると気づかされる。

経営において大切にしたいのは、失敗を恐れずに挑戦し続けることだ。スローガンには、「逃げない・ぶれない・諦めない」を掲げてメンバーにも公言しており、「できていなかったら言ってね」と伝えている。仕事を心から楽しむことを大切にし、これからもその価値観を持ち続けていきたい。

Message

この塾活動への参加を通じ、自らのキャリアやポテンシャルに真摯に向き合う女性の皆さんとお会いできたことを、とても嬉しく心強く感じています。
私自身も、熱量の高い視線や鋭い質問に接し、大いに勇気や元気を頂きました。

私が、自らのキャリア形成を通じ迷い悩み考えてきたことが、皆さんが今後のキャリアを歩むうえでの一助となれば幸いです。

事業を取り巻く環境のみならず、私たちの働き方も大きな変化が想定されます。そのような中だからこそ、変化を恐れず Try & Error の精神で、新たな挑戦に挑み続けましょう。その先には、Try & Learn、そして Try & Success が待っているはずです。

困難に直面し、思うようにいかない時もありますが、その経験こそが個を強くし、次の世代を照らす光となり、より強いリーダーへと導いてくれます。

失敗があるからこそ成功がある、それを信じ、私自身も今後も失敗と挑戦を重ねながら、成長できればと考えています。

この塾が、学び合い、高め合い、未来へ挑む仲間をつなぐ場として、これからも進化し続けることを願っています。

＜講演録　第３回＞　私のキャリアの軌跡
～すべての人がイキイキと働ける社会の実現をめざして～

日　時：2025 年 9 月 16 日（火）　15:00 ～ 17:30

会　場：関西経済同友会 会議室

講　師：中野　佳代子（なかの かよこ）氏
日本生命保険相互会社
取締役常務執行役員　お客様サービス本部長

1992 年京都大学法学部卒、日本生命保険相互会社入社
支社、保険金支払、保険営業、代理店部門、商品開発の基礎立案等、幅広い業務を経験した後、2015 年に監査部担当部長、2017 年契約部長、2019 年サービス業務教育部長、2022 年執行役員、2025 年 7 月に取締役常務執行役員お客様サービス本部長に就任。

・「変化」に機敏に
・「学び」に貪欲に
・自分らしく、自分を信じて、自信を持って

配属支社で初の女性総合職として入社した。当時は女性社員の役割が限定的で男女格差を痛感したスタートだった。3 年目阪神・淡路大震災に遭い、マニュアル通りではなく相手の心情に寄り添った対応、1 つ上の役職を常に意識する重要性を学んだ。5 年目東京転勤、部下を持たない管理職に就き、女性管理職のハードルの高さを実感。代理店部門に異動し、保険販売チャネルの開拓に挑戦。支払問題発生に伴い支払部門へ異動し、目標に対し一丸となった時の組織の強さを知る経験をした。
東日本大震災では「災害地域生保契約照会制度」の創設を通じ、企業の枠組みを超えた対応、現場確認の重要性を学んだ。キャリアの幅を広げたいと支社次長に挑戦し人材育成と組織改革に努め、監査部部長を経て、2022 年度執行役員に就き、今はお客様サービス本部を統括している。

役員として「行動指針」を示すルールがあり、私は「変化に敏感に、学びに貪欲に」を掲げている。自身や組織の成長を促したいという思いを込めた。管理職としては、人の強みを伸ばす、従業員を幸せにする、社会に貢献する組織づくりを心掛けている。

女性管理職に期待されるのは、女性の優れたマルチタスク能力を活かした業務効率化や生産性向上ではないだろうか。現代に必要なのは、カリスマ型ではなくサーバント型リーダーで、相対的に女性に向いていると思う。

管理職として更に成長するには、教養を身につけ社会を知る、危機を乗り越える経験を積む、サポーターを見つける、ネットワークをつくることが大事だ。皆がイキイキと働ける社会の実現を目指し、自分らしく、自分を信じ、自信をもって一緒に頑張っていきたい。

Message

今回はこのような機会をいただきありがとうございました。皆様といろいろお話しさせていただき、私もたくさんの刺激を受け、とても有意義な時間を過ごさせていただきました。
これだけ多くの業界に、こんなにもたくさんの優秀な女性がいらっしゃるなら、もっともっと関西を元気にできると確信しました。
それでも、1 人 1 人のお話しを聞くと、キャリアの悩みを抱えておられる方も多く、忖度なしで何でも話し合える、この女性リーダー塾のような「場づくり」の重要性についても改めて実感しました。

それぞれの個性を活かしながら、すべての女性がイキイキと楽しく自分らしく働ける社会の実現に向けて、みなさんがリーダーシップを発揮し、一層活躍いただくことを心から願っております。

チャレンジしましょう。失敗しても大丈夫。何度でもやり直せます。そのプロセスが成長につながります。自分自身も社会に貢献できる人になれるよう引き続き研鑽してまいりたいと思いますので、ともに頑張りましょう！

＜講演録　第４回＞　私のキャリアの軌跡
～みんなちがって みんないい！自分を信じて前へ進もう～

日　時：2025 年 12 月 23 日（火）　15:30 ～ 17:45　※終了後、懇親会を実施

会　場：関西経済同友会 会議室

講　師：坂本　里子（さかもと さとこ）氏
南海電気鉄道株式会社
執行役員　経営戦略室副室長
サステナビリティ推進部長 兼 経営戦略部長

1993 年入社。経理・グループ経営管理に従事し、2015 年に当社初の女性鉄道管理職に抜擢される。IT 子会社への出向経験を経て、2020 年に DX 推進組織を立ち上げ。2022 年に執行役員に就任し、人事部長として人財戦略の具現化を推進した。2024 年より現職にて、IR およびサステナビリティ全般を担当。統合報告書をはじめとする情報開示や投資家との対話、環境保全活動など企業価値向上のための取り組みを積極的に推進中。（2025 年 4 月から経営戦略部長も兼務）

- **常に学びを継続**
- **キャリアは積み重ね**
- **共感と多様性を大切に**

まちづくりの魅力と社員の人柄に惹かれ、関空開港を間近に控えた南海に入社を決めた。キャリアのスタートは経理、次の異動でグループ管理や事業再編実務に携わり、この間に 3 回育休も取得させてもらった。その後、経営企画、鉄道運営、DX 推進、人事、サステナビリティと予想外の異動も含め、多岐にわたる部門を経験した。

積極的に学ぶ姿勢を身につけた背景には 20 代の苦い失敗がある。単なる作業で終わらせず根拠となる知識を正しく理解し、専門性の軸を持ちたい、と資格取得にも挑戦するなど、仕事と学びの連動を強く意識してきた。

現在は、経営戦略とサステナビリティを担当。創業 140 周年を機にリニューアルした鉄道制服の旧制服アップサイクルや個人株主向け限定企画など「南海らしい」取り組みに挑戦し、IR・統合報告書制作から環境保全活動まで、財務・非財務両面から企業価値向上に取り組んでいる。

異動のたびに多様な価値観に触れ、新領域を学ぶ機会に恵まれたことで視野が広がった。部署間の横串を刺すことがやりがいでもある。与えられた役割に対し、自分なりの意義を見出し、「今が一番楽しい！」と思えるよう働き方を模索、実践してきた。積み重ねた経験は人それぞれだが、それが価値となり自らのキャリアを形成する。

心がけているのは、共感力をもち周囲の力を引き出すこと。金子みすゞの「みんなちがってみんないい」にあるように、多様性の時代、個を活かすリーダーシップが求められる。そして、やると決めたら簡単には諦めず、３回までは手法を変えて試す（但し、拘りすぎない柔軟性も大切）。組織内で一番と言える専門性を持つと強い。

これからも、自分には無理という制約を設けず、常に学び、チャレンジする姿勢を持ち続けていきたい。

Message

女性リーダー塾に参加させていただき、長年男性が多い職場で働いてきた私にとって、これほど自然に共感し合え、安心感と前向きなパワーを得られる場は他にないと感じました。

仕事には正解はなく、迷い、立ち止まり、思い通りにいかない経験を重ねながら、その時々に自分なりの選択をしていくしかありません。

私にとって、当社の「女性初」という冠は、時に大きなプレッシャーにもなりました。これまで支えてくださった先輩方や仲間への感謝の気持ちは尽きません。

一方で、社内での立場や利害を離れ、不安や葛藤を率直に言葉にし、経験の違いを超えて学び合える場があることの心強さを、この塾で改めて実感しました。

互いの挑戦を応援し合う女性同士のつながりが広がることで、関西経済、そして社会全体を前に進めていく―私もその一員として、歩み続けたいと思います。皆さん、ともに頑張りましょう！！

＜講演録　第 5 回＞　私のキャリアの軌跡
～人生曲線！～

日　時：2026 年 1 月 28 日（水）　15:00 ～ 17:30

会　場：関西経済同友会 会議室

講　師：矢萩　典代（やはぎ のりよ）氏
関西電力株式会社　社外取締役

兵庫県生まれ。1982 年神戸大学卒業後、丸紅（株）入社。機械部門の営業事務職を振り出しに秘書部、広報部などに所属、その間に事務職から総合職へ職掌転換。その後、市場業務部大阪業務課長、市場業務部部長補佐を経て、2020 年 3 月丸紅（株）を退職、同年 4 月兵庫県三田市広報・交流政策監就任（2023 年 3 月退職）。2024 年 6 月関西電力（株）社外取締役就任。
2022 年、大阪サクヤヒメ表彰第一回受賞者有志 17 名と（一社）万博サクヤヒメ会議を設立､「育ててもらった地域への恩返し」を合言葉にメンバーと活動中。趣味はゴルフ、山登り、音楽はジャズボーカルを楽しんでいる。

- **予期せぬ展開を前向きに楽しむ**
- **多様な経験がキャリアを拓く**
- **挑戦が新たな仲間を呼ぶ**

総合商社丸紅の 38 年間、行政兵庫県三田市の 3 年間、現在の関西電力と、思わぬ展開で不思議なキャリアを歩んできた。振り返ると、人生思った通りにはいかないが、自分の思惑など所詮限られた知見で、悲嘆せず諦めず、柔軟に変化に挑戦することで、思いもよらない面白い景色が拡がることを実感し、結果楽しんできた。

キャリアの原点は丸紅大阪本社（当時）で、秘書部や広報部など業務を通じて社外ネットワークが広がり、活躍する女性達は大きな刺激となった。定年退職後、縁あって三田市の広報・交流政策監に転じ、まちの賑い創り、観光政策の立ち上げなどを手探りで行った。現在はこれまでの経験をもとに、お客様や従業員、社会に近い視点から組織風土改革や人財開発に携わっている。

大阪サクヤヒメ表彰の受賞者有志で結成した「一般社団法人万博サクヤヒメ会議」は、多様な業種や世代の女性が、「できる時に、できる人が、できるコトを」と緩やかに強かに繋がっているのが強み。大阪・関西万博で「新宮晋元気のぼりプロジェクト」や「サクヤオオカミプロジェクト」､「きかせて！サクヤヒメ先生」など未来に向け、子どもや人々の笑顔に繋がる社会貢献事業を実現した。

女性がキャリアを築く上で、ロールモデルが特定の一人である必要はない。多様なネットワークに身を置き、複数の人財の中に惹かれる魅力や強みを見つけ、自分の一面がまた誰かの励みになる、そんな循環を目指したい。仕事に留まらず、ジャズ、ゴルフなどの趣味が、私の多面的な自己を発揮する機会、重層的な仲間作りに繋がっている。人生 100 年時代、強かにしなやかに、そして「諦め悪く」挑戦を続けていきたい。

Message

先ず最初に、会場に集まってこられる皆様の表情、醸し出す雰囲気に、これまでの活動を経て良い『場』が出来上がっていることを感じました。自社のネットワークだけでは体験が限られてしまいますが、より広い世界で、共に成長を目指す仲間と共有できる場があるのは貴重なことと思います。

講演では「人生想定以上にうまくいくこともある」とお話しましたが、そのいたるところで社内外の先輩や友人、後輩など多くのご縁に支えられてきました。もちろん失敗や達成できなかったこと、合わない上司や部下との苦労もありました。そうしたことは有難い経験？として心の中にそっとしまい、その時々の出逢いや成り行きを大切に、気負わずかといって過小評価もせず、自分らしさを活かして様々なチャンスに挑戦してほしいと思います。見ている人はいる、手を差し伸べてくれる人も必ずいるはず。

私自身は女性上司の下で働く経験はありませんでしたが、変わりつつある今、皆様が互いに刺激し合い、次世代女性リーダーの輝くロールモデルとなることを心から期待しています。

＜講演録　第６回＞　私のキャリアの軌跡
～限界突破の先に見える景色は美しい I will not complainにいこう！～

日　時：2026 年 2 月 25 日（水）　15:00 ～ 17:30

会　場：関西経済同友会 会議室

講　師：髙阪 亜弓（こうさか あゆみ）氏
株式会社三井住友銀行　神戸法人営業第一部長

1999 年入社。天六支店、外為事務部、企業調査部を経て、人事部ではキャリア開発に従事。その後、大阪本店営業第一部にて大企業営業を担当。2016 年に、人事部ダイバーシティ推進室上席室長代理、2017年に室長（SMFG 兼務）として、グループ横断の DE&I 政策を主導。2021 年より法人営業に復帰し、日本橋法人営業部で副部長、第二部長を歴任。2024 年 4 月に神戸法人営業第一部長として、関西の中核企業・地域有力企業に対する事業戦略支援や成長資金の支援等を統括し、地域経済の価値創造に取り組む。

- **周囲への感謝とリスペクト**
- **自分の可能性を信じ、限界突破を重ねて成長**
- **ユーモアを大切に自然体で**

1999 年の入行以来、「晴天の霹靂」の異動の連続で、自らの力不足にどん底を味わうことも少なくなかった。しかし今振り返れば、未経験の分野への挑戦こそが自分を成長させ、多くの方々に助けられながら逆境の中でもあがき続けたことで本当に沢山の学びを得た。回り道はあったが、何一つ無駄なことは無かったと感じる。

最大の転機は、大阪本店での大企業営業への異動だった。初の法人営業に大苦戦、無力感に苛まれ、涙を流す日々もあったが、プライドを捨てて周囲に素直に教えを乞い、がむしゃらに取り組むことが、居場所・存在価値を作ることに繋がった。この「クラッシュ・アンド・リボーン」経験が今の自分の土台となっている。その後、ダイバーシティ推進室長として経営トップの胸を借りながら、組織風土変革を担う経験を通じて、視座の高さや戦略の重要性に触れ、困難な局面も「本気」と「ゲーム感覚」の両面をもって乗り越える醍醐味を味わった。

現在は神戸で法人営業部長を務めている。管理職として大切にしているのは、組織の雰囲気を左右する存在として「常にご機嫌」でいること、立場関係なく感謝とリスペクトを言葉にすること、嘘をつかない・誤魔化さないポリシーを貫くこと、罪を憎んで人を憎まず、即ち行為と人を切り離して冷静に接することである。メンバーの無限の可能性を信じ、頼り頼られて共に成長したい。

「I will not complain」、やると決めたら上手くいかなくても誰かのせいにしない方が結局気分はいい。限界を突破した先に見える景色は何物にも代えがたい。好きな言葉は「おごらず、人と比べず、面白がって平気に生きればいい（女優 樹木希林）」。これからもユーモアを持って、自分に限界を作らず挑戦していきたい。

Message

このたびは、貴重な機会をいただき、誠にありがとうございました。

講演に際して社会人人生を振り返り、本当に多くの方々に導かれ、助けられ、支えられて、ここまでやってこられたのだと再認識いたしました。感謝しかありません。

私はリーダーシップをとることは得意ではなく、今のポジションは時代の流れによるところも大きくて、後ろめたさを感じることもあります。

ただ、昨今、リーダーは様々なタイプがいて良いとされています。しかも、女性リーダーがまだ少ないことは、当事者である私たちにとっては、前例比較されにくいとポジティブに捉えることができると思います。型にはまらず自由に自分らしいリーダーシップスタイルを模索することができる時代にチャンスが巡ってくる、この幸運を楽しんだ者勝ちかもしれません。

実は４月から新たなアサインメントを受け、正直、喜びよりも不安とプレッシャーが上回っている今、自分に言い聞かせるようにこのメッセージを書いています（笑）皆さん、ともにがんばりましょう！！

＜男性育児・家事塾　第３回＞　料理って面白い！

日　時：2025 年 11 月 6 日（木）　18:00 ～ 20:30

会　場：大阪ガスクッキングスクール淀屋橋

女性リーダー塾は、企業経営における重要なテーマとなりつつある男性の家事参画への理解を深めてもらうこと、家事分担の大切さを実感してもらうことなどを目的に、主に男性会員を対象に、調理実習イベントを開いた。2023 年（料理）、2024 年（育児）に続き 3 回目で、会場は、大阪ガスクッキングスクール淀屋橋で行った。

当日は、永井・三笠両代表幹事をはじめ、会員企業の 16 名が参加した。前半の講義編では、インストラクターからの包丁やコンロの使い方などの基礎にはじまり、野菜の切り方、ワンポイントアドバイスを含めた調理方法の説明に熱心に耳を傾け、メモをとる参加者もみられた。

後半の実践編では、チーズの入ったキノコ照り焼きハンバーグ、しば漬けポテトサラダなどの調理に挑戦した。
普段、料理をほとんどしない参加者が多く、初めてのみじん切りに悪戦苦闘したり、ミンチ肉を恐々と混ぜたりするなか、インストラクターの丁寧な指導のもと、香ばしくハンバーグが焼きあがると、満足げな笑顔があちこちにあふれた。

締めの実食編では、自分でつくった料理に大満足し、写真に収めたり、舌鼓を打ちながら、「失敗しても褒められるとうれしい、仕事においてもそういったコミュニケーションが大事だ」「ワンオペで働く女性が多い、男性の家事参画に期待したい」「男性家事塾がニュースになるようでは、まだまだだ」「社内の企画として料理塾を開いてみたい」「実際に体験して、料理の大変さを理解する良い機会になった」など感想を述べあい、交流を深めた。

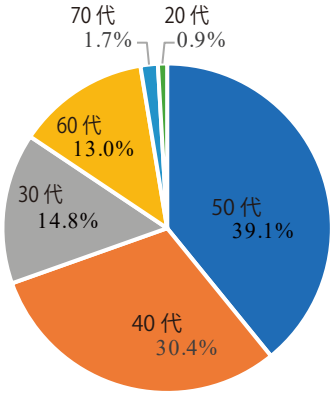
特集　女性リーダーが、今、悩んでいることは？

女性リーダー塾では、塾に参加したことのある方及びその同僚の方を対象に WEB アンケート調査を行った。115 名の方から回答があったので、アンケートの結果概要を報告する。

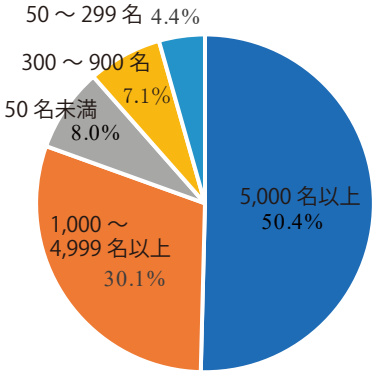
「女性リーダーが抱えている悩みに関するアンケート」結果概要

調査期間：2025 年 12 月 23 日～ 2026 年 2 月 13 日
調査方法：WEB アンケート
調査対象：女性リーダー塾に参加したことのある方及びその同僚の方（N＝115）

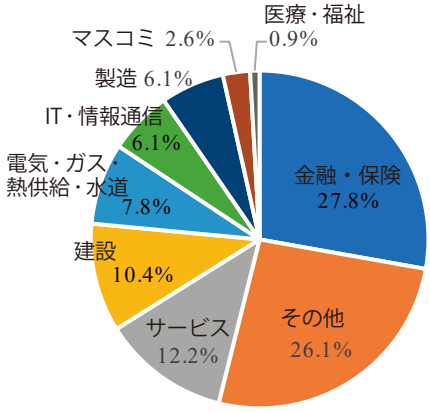
Q1. あなたの年齢をお聞かせください。



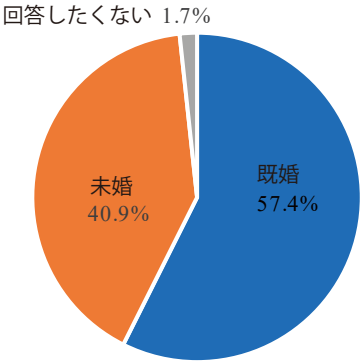
Q2. あなたの会社の従業員数を教えてください。



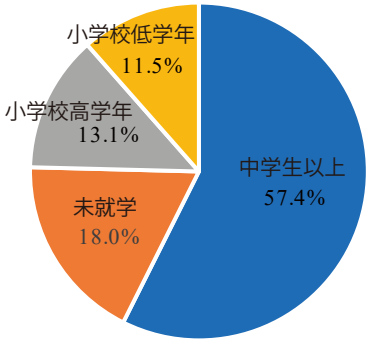
Q3. あなたの会社の業種を教えてください。



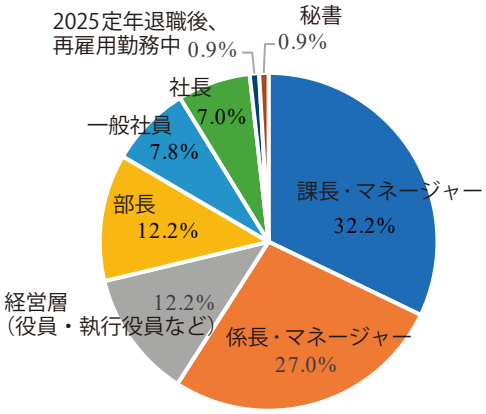
Q4. あなたの婚姻関係を教えてください。



Q5. あなたの子どもの末子の年齢について教えて下さい（子どものいる方のみ回答）。



Q6. あなたの役職をお聞かせ下さい。



＜参加者の属性分析＞

本塾のアンケート回答者（N=115）の属性を詳細に分析すると、現代の日本企業において中核を担う女性リーダーたちの実像が浮かび上がります。

・キャリアの成熟度と世代構成：

回答者のボリュームゾーンは 50 代（39.1%）と 40 代（30.4%）であり、全体の約 7 割が経験豊富なベテラン層です。これは、長年組織を支えてきた女性たちが、今まさに管理職や経営層としての役割を期待されている現状を示しています。

・所属組織のスケールと業種多様性：

従業員数 5,000 名以上の大企業が半数（50.4%）を占めており、制度の整った組織で活躍する層が多い一方で、300 名～999 名規模の中堅企業（約 8%）や 50 名未満の組織（約 8%）からの参加もあり、組織規模による課題の違いも推察されます 。業種はインフラ（電気･ガス等）、サービス、製造、IT、金融など多岐にわたり、あらゆる産業界で女性リーダーの育成が急務となっていることがわかります。

・ライフステージの多様性と責任の重なり：

既婚者が 57.4% と半数を超え、そのうち末子が中学生以上の層が 57.4% と最も多いですが、未就学児（18%）や小学校低学年（11.5%）を育てる「育児真っ最中」のリーダーも少なくありません。また、自由記述からは「親の介護」や「夫の単身赴任」といった、個々の家庭環境がキャリア形成に複雑に絡み合っている状況が鮮明になっています。

Q7. 今、最も悩んでいることを教えてください（自由記述・複数可）

＜直面する「マネジメントの壁」と心理的葛藤＞

多くの女性リーダーが、日々の業務遂行だけでなく、対人関係や自身のマインドセットにおいて深い悩みを抱えています。

・部下育成・マネジメントの苦悩：

最大の悩みとして挙げられたのは、多様な部下への向き合い方です。具体的には、「自分より年上や経験豊富な部下への接し方に迷う（厳しすぎても優しすぎてもダメ）」という声や、「次世代リーダーへの意欲醸成が難しい」といった、自分に続く後進をどう育てるかという視点での悩みが目立ちます。

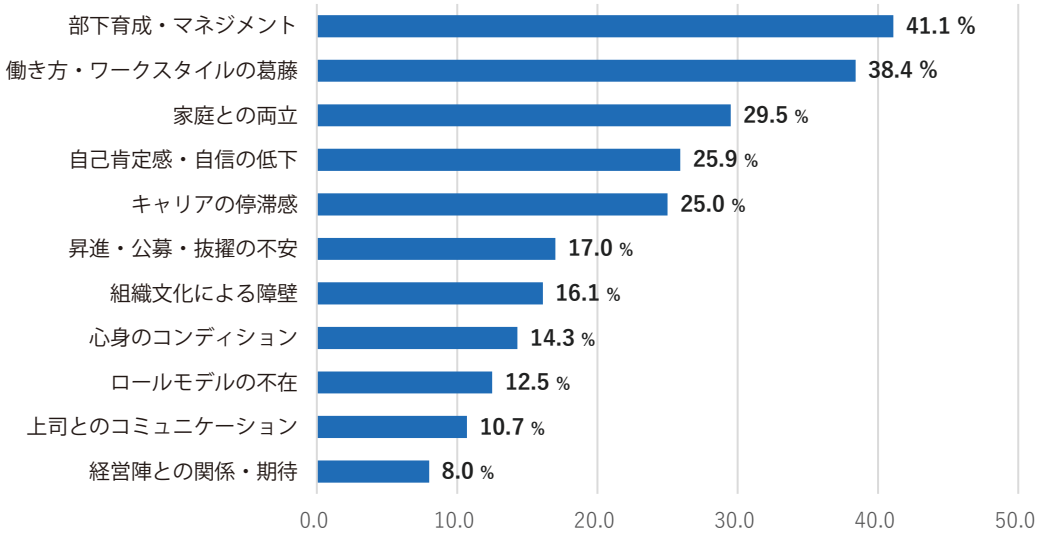
・構造が生み出す自信の欠如と心理的葛藤：

4 人に 1 人が「自己肯定感・自信の低下」を挙げています。自由記述では、「自分がロールモデル側の立場になりつつあるが、披露できるような経験がない」「与えられている役職に必要な能力と、自身の能力との乖離を感じる」といった声が散見されます。これは、非常に真面目で責任感の強いリーダーたちが、正解のない中で自らを厳しく律しすぎている現状が浮き彫りになったと言えます。

・コミュニケーションの多層化による疲弊：

「メール、Teams、電話など、連絡方法の多様化で疲れる」という現代特有の悩みも見られます。情報過多の中で、本来注力すべき「戦略を考える時間」が削られ、目先の対応に追われることへの焦燥感が、リーダーたちの心の余裕を奪っている実態があります。

Q8.「今の悩み」について、当てはまるものをすべて選んでください（複数回答可）



Q9. その悩みの背景にあると考えられる要因があれば教えてください（自由記述）

＜背景にある構造的課題：組織文化とケア責任の連鎖＞

リーダー個人の能力の問題以上に、彼女らを取り巻く「環境」が悩みの本質的な要因となっています。

・根深いジェンダーバイアスと古い企業体質：

多くの参加者が「男性優位の文化」や「古い企業体質」を悩みの背景に挙げています。具体的には、「女性管理職の昇格基準がなく、周囲の男性からのハレーションが起きる」「経営層が無形資産やダイバーシティの重要性を腹落ちしていない」といった、組織の OS そのものがアップデートされていないことへの不満や無力感が見て取れます。

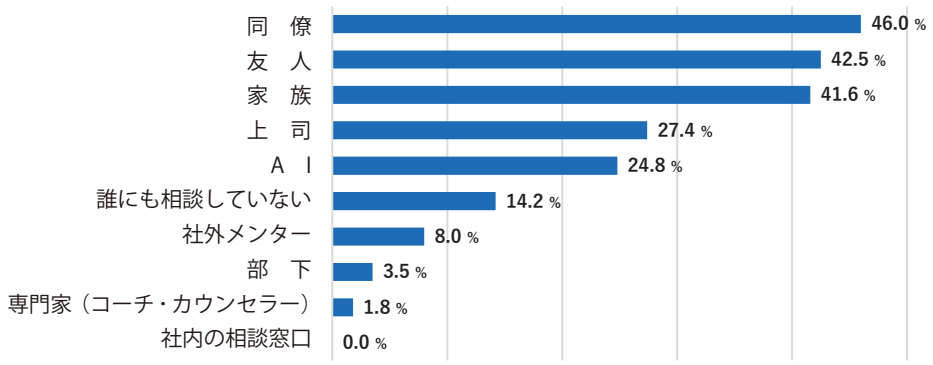
・「ケア責任」の二重・三重の重なり：

育児だけでなく、親の介護（特に認知症対応やワンオペ介護）が新たな深刻な課題として急浮上しています。また、「学童の定員オーバーで受け入れ先がない」といった社会インフラの不備が、直接的にリーダーとしての就業継続を脅かしている事例も報告されました。

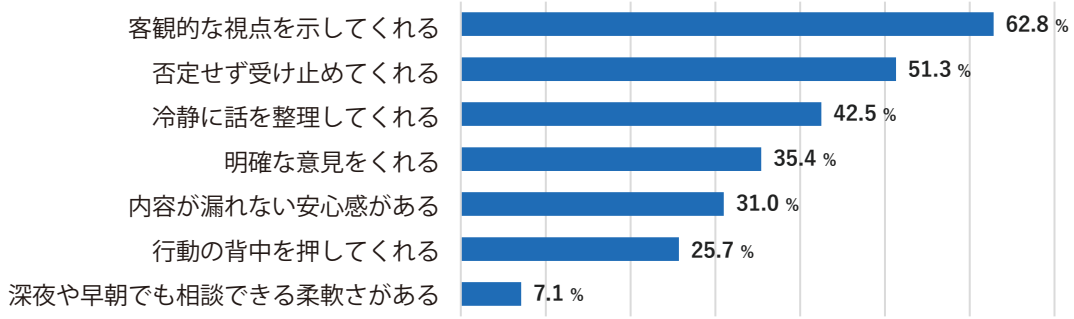
・業務の「抱え込み」とリソース不足：

人員不足により、「部下と向き合う時間が物理的に取れない」という声が多いです。その結果、リーダー自身がプレイヤーとして動き続け、結果として「業務の抱え込み」が発生し、デリゲーション（権限委譲）が機能しないという悪循環に陥っている現場の様子が生々しく語られています。

Q10. 現在、悩みを相談している相手を教えてください（複数回答可）



Q11. 相談しやすいと感じる相手に求める条件を教えてください（複数回答可）



＜支援ネットワークの現状：求められる「利害のない客観性」＞

孤独な闘いを続けるリーダーにとって、誰に、どのように相談できるかは、キャリアを継続する上での生命線です。

・相談相手の偏りと「社内窓口」の不備：

相談相手は「同僚（46%）」「友人（42.5%）」「家族（41.6%）」が上位を占める一方で、「社内の相談窓口」を活用している人は皆無（0%）でした。また、上司への相談も 27.4% にとどまり、組織内部での公式なサポートが十分に機能していない、あるいは信頼されていない可能性が示唆されます。

・AI（生成 AI）の意外な活用：

ChatGPT（15%）や Gemini（7.1%）などの AI を相談相手に選ぶ層が一定数存在します。これは、AI が「深夜・早朝でも即時に対応してくれる」点や、「利害関係がなく、客観的・論理的に話を整理してくれる」という特性が、多忙で孤独なリーダーのニーズに合致しているためと考えられます。

・理想の相談相手に求める条件：

最も多い回答は「客観的な視点を示してくれる（62.8%）」、次いで「否定せず受け止めてくれる（51.3%）」でした。単に感情的に同調してほしいのではなく、混乱した状況を整理し、自分にはない視点を与えてくれる「プロフェッショナルな壁打ち相手」を強く求めていることが分かります。

Q12. 悩み以外に、女性リーダーについて感じていることがあれば、自由にお書きください

アンケートの最後には、現状の「女性活躍」という枠組みを超えた、本質的な組織変革への意見が数多く寄せられました。

▶特別視されない「新しいスタンダード」へ

・「女性」という看板からの脱却：

「女性だからという理由でプロモーションされることに違和感がある」「早く『女性』であることが特別に扱われないフェーズになるべき」という切実な声が寄せられています。数値目標のための「数合わせ」ではなく、能力に基づいた公平な評価と適材適所こそが、リーダーたちの真の意欲を引き出す鍵となります。

・働き方の「組織スタンダード」の転換：

「女性側にだけ両立の工夫を求めるのではなく、男性を含めた全社員が長時間労働を是正することを組織のスタンダードにすべき」という意見は非常に重要です。特定の層への配慮という段階を超え、全員が家庭責任を果たしながら活躍できる環境へのパラダイムシフトが求められています。

・社外ネットワークの価値再考：

本塾のような場の意義として、「他社の方と繋がれることは非常に有益」「社内にはいないロールモデルに出会える」という感謝の声が多く見られました。自社内での閉塞感を打破し、多様なリーダーのあり方に触れる機会が、彼女たちが前を向くための大きなエネルギーとなっていることが確認されました。

2026 年 5 月 7 日

女性リーダーの課題、背景に組織構造
― 女性リーダー115 名の調査から見えた実態 ―

関西経済同友会 女性リーダー塾は、女性リーダー115 名への調査結果をとりまとめた。本調査では、部下育成や働き方、家庭との両立などの悩みが多く挙げられ、その背景に組織構造や働き方の前提に関わる課題があることが明らかとなった。

1. 調査の背景と概要

本調査は女性リーダー塾参加者等を対象に実施し、有効回答 115 名を得た。40 代・50 代を中心に、管理職から経営層まで幅広い層が回答している。

2. 主な調査結果

現在の悩みとしては、「部下育成・マネジメント」（41.1%）が最も多く、次いで「働き方・ワークスタイルの葛藤」（38.4%）、「家庭との両立」（29.5%）が続いた。また、「自信の揺らぎ・役割への不安」に関する声も一定数見られた。

3. 両立に関する課題（育児・介護）

家庭との両立の中には、子育てに加え、親の介護や将来への不安も含まれており、長期的な働き方やキャリア選択に影響を与える可能性が示唆される。

4. 相談環境と孤立

社内では相談しづらいとの声がある一方で、外部や AI への相談傾向も見られた。思考整理の手段としての新たな選択肢の広がりがうかがえる。

5. 調査から得られた示唆

これらの結果から、課題は個人の努力だけではなく、組織構造や働き方に起因している可能性が示唆される。多様な前提を踏まえた環境整備が重要と考えられる。

6. 結び

女性リーダーが求めているのは特別な配慮ではなく、能力を発揮し続けられる環境である。本調査は、女性活躍が組織全体の課題であることを示している。

所　感

女性活躍を「個人の努力」から「組織の再設計」へ

上田　理恵子
関西経済同友会
女性リーダー塾　塾頭

女性リーダー塾は本年度、多様な講師による講義や対話、そして参加者同士の率直な意見交換を通じて、女性リーダーの成長とネットワークの深化を図ってまいりました。
また、アンケート調査を実施し、女性リーダーが直面している課題を可視化するとともに、男性育児・家事塾などの取り組みを通じて、働き方や家庭との関わり方についても実践的な視点から考察を深めました。

これら、本年度の活動を通じて明らかになったのは、「個人の努力だけでは乗り越えられない壁」の存在です。多くの女性リーダーが、自身の能力や意欲とは別の次元で、役割への不安や孤立感を抱えている実態が浮かび上がりました。その背景には、長時間労働を前提とした働き方、制度と運用の乖離、そして家庭責任の偏在といった、組織や社会の構造に起因する課題があります。

特に顕著であったのは、「相談できない」という状況です。社内では立場や評価への影響を考え、率直な対話が難しい。結果として、多くの女性リーダーが一人で抱え込み、思考を整理する機会を持てないまま意思決定を迫られている現状があります。これは個人の問題ではなく、組織が本来備えるべき対話機能の不足を示しています。

これまで、女性活躍の議論は、個人の意識や努力に焦点が当てられることが少なくありませんでした。しかし、本年度の活動を通じて、真に問われるべきは「個人ではなく、組織のあり方」であることがより明確になりました。多様な人材が能力を発揮できる環境を整えることは、もはや選択ではなく、企業の持続的成長に直結する経営課題です。

今後求められるのは、制度の整備にとどまらず、実際に機能する仕組みへの転換です。多様な働き方を前提とした評価の再設計、安心して対話できる環境の構築、そして個人が一人で抱え込まないための支援の仕組みづくりが不可欠です。

本年度、女性リーダー塾は、課題の可視化という役割を果たしましたが、来年度以降は、こうした気づきを踏まえながら、企業現場での実践にもつなげていくことが求められると考えています。

女性リーダー塾は、学びの場にとどまるものではありません。本塾で得られた知見をもとに、組織のあり方そのものを問い直し、社会に対して具体的な変革を提起していく存在でありたいと考えています。女性リーダーが一人で抱え込むことなく、その力を十分に発揮できる社会の実現に向け、今後も挑戦を続けてまいります。

仕事を続けることで人生は広がり、大きく輝きます

藤本　加代子
関西経済同友会
女性リーダー塾　顧問

昨年の大阪・関西万博で、大阪ヘルスケアパビリオンの周りにあった10体のカラフルなオオカミベンチをご覧になった方はいらっしゃいますでしょうか？　このオオカミベンチは、私が代表理事をつとめる一般社団法人万博サクヤヒメ会議が、世界で活躍するアーティストの鴻池朋子さんに製作を依頼したものです。「女性活躍という言葉から解放され、”well-being”な未来社会を実現する」という願いを込めてつくられたオオカミたちは、万博終了後、日本各地を旅しています。関西では、グラングリーン北館ピロティ、大阪城公園本丸、大阪国際空港の展望台、TSURUMI こどもホスピス（日本初の「コミュニティ型」こどもホスピス）といったところです。

万博サクヤヒメ会議は、働く女性たちのロールモデルになる女性に贈られる大阪サクヤヒメ表彰の第一回受賞者の有志 20名で立ち上げた一般社団法人です。「私たちの思いを大阪関西・万博という大舞台から世界に発信したいと」、４つのプロジェクトを企画いたしました。まず、オオカミベンチの製作を行った「サクヤオオカミプロジェクト」。次に、12,000 人以上の吹奏楽部員が大屋根リングを歩きギネスブックに認定された「ブラスエキスポ 2025」、子供たちの笑顔を応援する「新宮晋元気のぼりプロジェクト」、そしてウーマンズパビリオンで中学生が未来について見事なプレゼンテーションをしてくれた、「きかせて！サクヤヒメ先生」です。どの企画も大変ご好評をいただきました。
大阪サクヤヒメ表彰の受賞当時、企業で課長や部長として活躍していたメンバーは、この10年の間にさらに大きく羽ばたき、現在では執行役員や取締役として企業経営の意思決定にかかわる立場になっています。大阪市の区長さんになられた方もいます。皆、忙しい日々の中でも互いに連携し、「できる人ができる時にできることをする」というしなやかな協働で活動を成功させることができました。

思えば、夫の急逝のため私が仕事を始めた 30 年以上前、職場は、まだ完全に男性社会でした。経営を学ぼうと意を決して参加したセミナーでは、スーツ姿の男性ばかり。ワンピース姿の私は完全に浮いていました。「リーダーとは男性である」、そんな空気が当たり前の時代でした。
しかし、時代は確実に変わりました。平成を経て令和となった今、関西経済同友会の女性リーダー塾で学ばれている皆様は、それぞれの職場でいきいきと活躍されています。悩んだり、困難に直面することもあるでしょう。それでも、仕事を続けることで人生は広がり、大きく輝きます。
いきいきと働く女性たちの姿を見ていると、SDGｓの最終年である 2030 年には、「ジェンダー平等を実現しよう」という目標が達成できると私は信じています。
そうなれば、４年前に、この女性リーダー塾をつくられた、今は亡き生駒京子元代表幹事も、さぞ喜ばれることでしょう。