

2024年度 Jフェス 女性ビジネスリーダー研究会

2025年4月

全体目次

1. 当研究会について
2. 今年度の活動報告
3. 次年度の活動について

全体目次

1. 当研究会について

2. 今年度の活動報告

3. 次年度の活動について

研究会概要とねらい

2024年度からスタートした研究会！

研究テーマ：女性活躍推進に資する経営戦略の研究

■ 研究会の概要とねらい

日本企業が「女性活躍推進」における課題と対策について研究し、その課題解決に寄与できることを目指しています。

- ① 女性ビジネスリーダーの視点から経営戦略を探求し、個々の視点を高めると同時に、新たな視点を得ることを目的とします。
- ② 得られた知見は、各企業に持ち帰り、実践に役立てることを目指しています。
- ③ この研究を通じて、個々の参加者がライフやキャリアの様々なイベントに直面した際に、助言や支援を求め合えるような、企業を越えた女性管理職のネットワークが構築することも目指しています。

本年度は、女性のみで検討することにより、女性特有の課題に焦点を当てた解決策の探求や、自信とアイデンティティの強化も期待しています。

参加企業と分科会構成

本年度は22社23名の方にご参加頂きました。
なお、当研究会の分科会構成は以下の通りです。

チーム「ペンギンズ」
女性従業員のリーダーシップロールへの挑戦と昇進機会の提供

株式会社アークシステム

サントリーシステムテクノロジー株式会社

株式会社シーエーシー

東京海上日動システムズ株式会社

日信ソフトエンジニアリング株式会社

森永乳業株式会社

チーム「アンコンペンギン」
アンコンシャスバイアスの意識改革と理解の促進

GOMOA L 株式会社

株式会社シーエーシー

JFEスチール株式会社

株式会社ジャステック

株式会社大和総研インフォメーションシステムズ

BIPROGY株式会社

チーム「Hanataba」
ジェンダーダイバーシティの推進と女性リーダーシップの育成

ANAシステムズ株式会社

かんぼシステムソリューションズ株式会社

株式会社中電シーティーアイ

東邦ガス株式会社

ニッセイ情報テクノロジー株式会社

FITEC株式会社

チーム「WLV」
ワークライフバランスの改善と柔軟な労働条件の導入

株式会社IHI

株式会社JALインフォテック

TDCソフト株式会社

株式会社テプコシステムズ

株式会社パソナグループ

活動期間と主な実績

■ 活動期間

- 2024年6月～2025年3月（8月と12月を除き、全体研究会は8回実施）

■ 主な活動実績

- 全体研究会の主な活動とアジェンダは以下通りです。（チーム別の追加分科会実施は含まれていません）

	2024年							2025年		
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
マスタアジェンダ	研究会・分科会の立上げ 分科会のゴール、スケジュール、進み方を決める		分科会テーマ討議 分科会のテーマに沿って、課題定義・分析及び課題に向けたチームな討議・研究を行う				最終成果物の作成 研究会内発表とJフェス発表に向けて討議・研究内容を取りまとめる		★ 研究会内発表	★ Jフェスに向けた最終発表
アジェンダ詳細	・自己紹介 ・分科会活動（リーダー選定と活動方針の検討）	・講演会 ・分科会活動（分科会のゴール、進め方等の検討） ・討議結果の発表と共有	全体研究会開催無し	・分科会活動 ・討議結果の発表と共有	・集中討議 ・討議結果の発表と共有	・分科会活動 ・討議結果の発表と共有	全体研究会開催無し	・分科会活動	・研究会内発表	・最終報告会

全体目次

1. 当研究会について

2. 今年度の活動報告

3. 次年度の活動について

チーム「ペンギンズ」

女性従業員の リーダーシップロールへの挑戦 と昇進機会の提供

メンバー所属企業

会社名
株式会社アークシステム
サントリーシステムテクノロジー株式会社
株式会社シーエーシー
東京海上日動システムズ株式会社
日信ソフトエンジニアリング株式会社
森永乳業株式会社

Agenda

- 検討の背景
- ヒアリング
- アンケート結果
- 見えてきた課題
- まとめ・次年度に向けて

検討の背景

世界経済フォーラム発表「ジェンダーギャップ指数2024」 日本のランキングは146カ国中118位。

※ジェンダーギャップ指数とは、各国の男女間の格差を測るために、[世界経済フォーラム（WEF）](#)が毎年発表している指標である。経済参加や機会、教育、健康、政治などの4つの分野における男女の平等度を0から1の間で評価し、1に近いほど男女の格差が小さいことを示し、各国と相対評価をした順位。

日本政府

2030年までに社会のあらゆる分野において、
指導的地位に女性が占める割合30%の数値目標

女性活躍を阻む3つの問題

将来像が見えない

管理職の魅力・メリットがわからない／自信がない／ロールモデルの不足

仕事と家事／育児とのバランス

仕事と家庭の両立不安／男働き（長時間労働）の問題

オールド・ボーイズ・ネットワーク

暗黙知として残るマジョリティの古い価値観や慣行／非効率な仕事のプロセス

なぜ30%目標？

ハーバート大学のロザベス・モス・カンター氏が提唱する
「黄金の3割」理論。

マイノリティがマイノリティでなくなる割合。

少数派ゆえに力を発揮できない女性が、組織に質的な変化を起こし、
女性活躍推進の効果を実感するためのマイルストーンのひとつ。

※参考文献

■内閣府男女共同参画局

「共同参画」2024年10月号 | 内閣府男女共同参画局より抜粋

■経団連

[#HereWeGo203030](#)

■マイナビ

[ジェンダーギャップ指数とは？日本の現状と改善に向けたポイントを紐解く【第1回】 | マイナビキャリアリサーチLab](#)

検討の背景

■チームテーマと研究内容の定義

テーマ：女性従業員のリーダーシップロールへの挑戦と昇進機会の提供

研究内容の定義：

上記テーマを研究するにあたり、様々な観点からのアプローチによる課題があることから、当分科会チームでは、**組織や昇進をメンバーに促す側の課題**にフォーカスし、課題を洗い出すことをゴールと設定した。

会社として女性従業員の昇進に対する意識レベルをあげるためには、女性従業員に対してのアプローチと、組織や上席、周囲のメンバーへのアプローチがあるが、組織や上席、周囲のメンバーへのアプローチをすることで、女性従業員の意識レベルを引き上げることも一つの可能性ととらえる。

ヒアリング

■ ヒアリングに至った経緯

- ・ I T 企業・ I T 部門においての実情把握
- ・ 性別や組織の各レイヤー(経営、管理職、管理職候補)における意識の違い把握

対象企業：女性ビジネスリーダー研究会参加企業22社中18社

各レイヤー／男女別回答者数：合計374名

レイヤー	男性	女性	計
経営者・役員	20	4	24
部長クラス	54	9	63
課長クラス	113	29	145(※1)
一般社員(※3)	79	62	142(※2)

(※1)性別未回答3名含む (※2)性別未回答1名含む (※3)各社での管理職候補を選定いただいた

ヒアリング

■ ヒアリング企業の情報

社員数

規模	社数
1～50人	1
51～300人	3
301～1,000人	4
1,001人以上	9
回答なし	1

全社女性比率

比率	社数
20%未満	1
30%未満	3
40%未満	9
40%超	2
回答なし	2

管理職における女性比率

比率	社数
10%未満	5
20%未満	8
30%未満	1
30%超	2
回答なし	2

(参考1) 2023年版情報サービス産業 基本統計調査(令和6年4月発行)より

- ・日本のIT企業における従業員の女性比率は約24.7%
- ・ITエンジニアの女性比率は約22.6%
- ・日本のIT企業における管理職の女性比率は約8%

(参考2) 厚生労働省の令和5年度雇用均等基本調査結果のポイント(概要)(令和6年11月発行)より

- ・日本の企業における管理職の女性比率は約12.7%

アンケート結果 全体

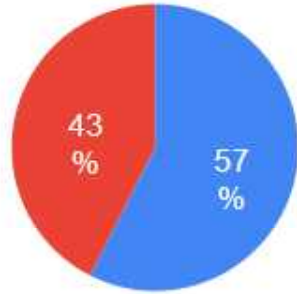
凡例

- そう思う・どちらかというと思う ■ そう思わない・どちらかというと思わない
- 増やす必要性を感じない

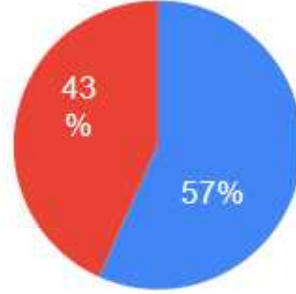
「職場環境」「昇進意欲・機会」「管理職選定」の観点で、ヒアリングを実施した。

■ 職場環境

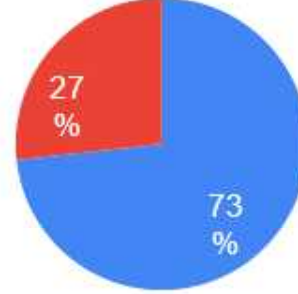
管理職として働きやすい職場だと思いますか



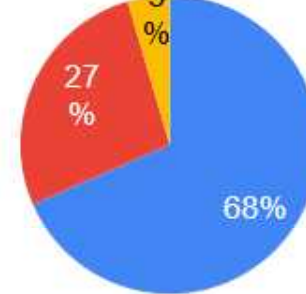
女性が管理職として働きやすい職場だと思いますか



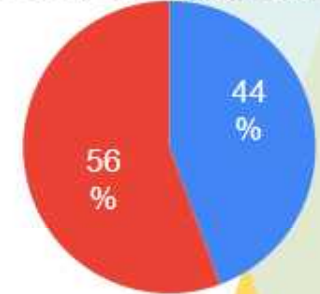
女性管理職を増やす必要性を感じていますか



女性管理職を増やすにあたり、課題はありますか

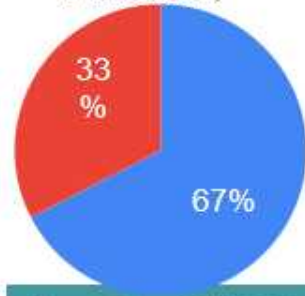


女性社員のみに向けた、リーダーシップを支援するためのプログラムや制度は足りていると感じますか

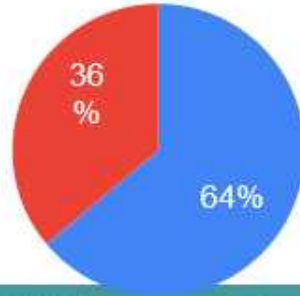


■ 昇進意欲・昇進機会

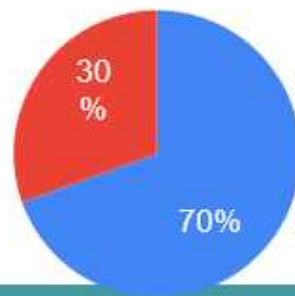
ご自身は管理職を目指していますか (もしくは、管理職になる前に目指していましたか)



社員(男女問わず)に管理職を目指す意識を持つ者が少ないと思いますか

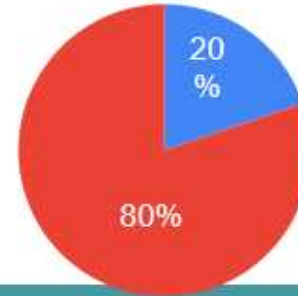


女性社員に管理職を目指す意識を持つ者が少ないと思いますか

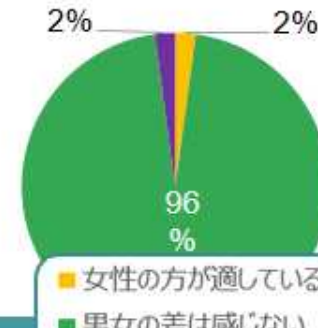


■ 管理職選定

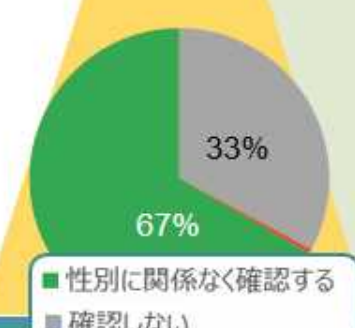
昇進選考・昇進までのプロセスに男女で差異があると感じますか?



管理職選定に重視する要素に男女の差を感じますか



管理職選定の際にライフプランを確認しますか



アンケート結果 全体

分析を進めていく中で、ダイバーシティの進み具合で施策の取り組みや課題が異なることに気付いた。

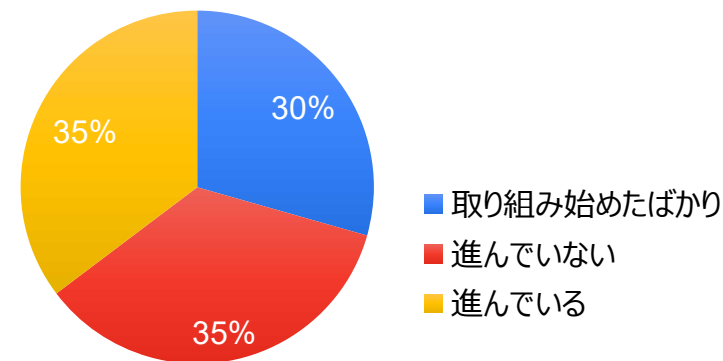
これらをもとに、分析の粒度を

- ・ 施策が進んでいない会社
- ・ 施策に取り組み始めたばかりの会社
- ・ 施策が進んでいる会社

の3つに分け、特に差異が出た以下のテーマでの課題の分析結果を報告する。

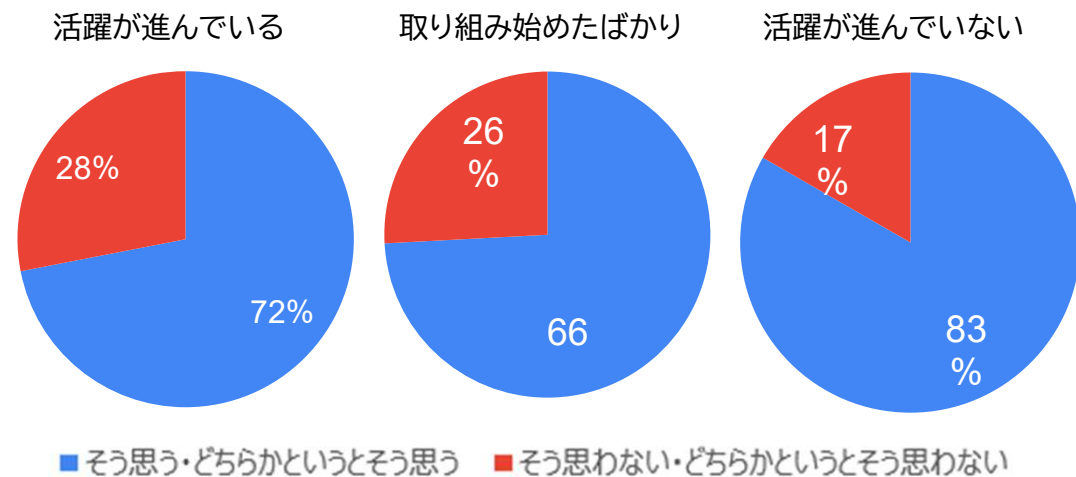
- ▶ 女性管理職を増やす課題
- ▶ 管理職としての働きやすさ
- ▶ 本人の昇進意欲
- ▶ 周囲から見て目指す意識

【アンケートご協力各社の取り組み状況の割合】

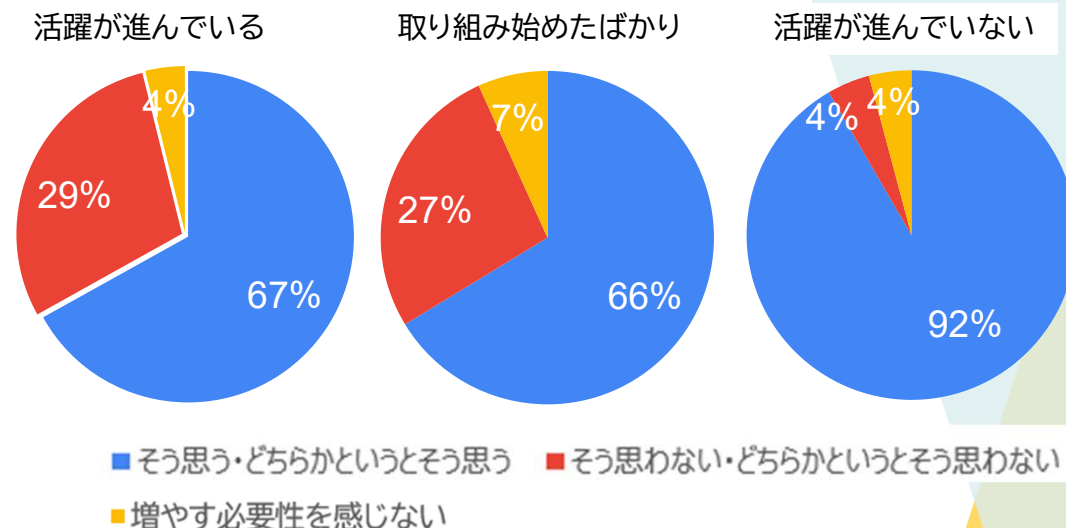


アンケート結果 — 女性管理職を増やす課題

■ 女性管理職を増やす必要性を感じていますか



■ 女性管理職を増やすにあたり、課題はありますか



女性活躍が進んでいない会社ほど、必要性を感じている割合が多い。合わせて、女性管理職を増やすための課題を感じている割合も多い。
逆に女性活躍が進んでいる会社ほど、「『女性』管理職」という性別に特化した施策への疑問の声が複数挙がっている。

活躍が進んでいない会社

「ロールモデルの不足」「管理職の働き方が不明瞭・多忙によりワークライフバランスが取れない」
「キャリアプランを描けない」

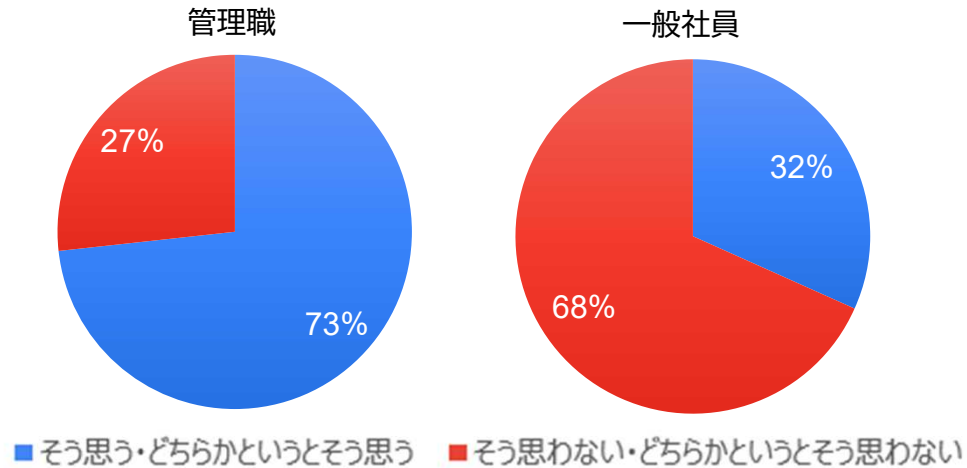
活躍が進んでいる・取り組み始めたばかり

「性別での登用ではなく、能力で管理職が選ばれるべき」「女性管理職を増やす方針や目的が浸透しておらず、納得感がない」

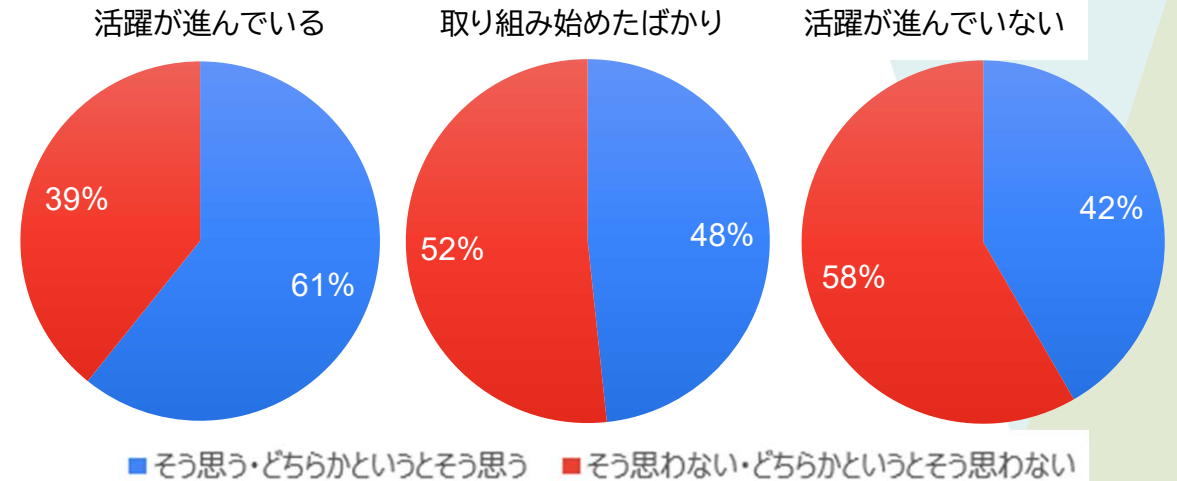
アンケート結果 — 管理職としての働きやすさ

■ 管理職（男女問わず）として働きやすい職場だと思いますか。 ■ 女性が管理職として働きやすい職場だと思いますか。

<役職比>



<施策の進み具合>



管理職としての働きやすさについて、一般社員から見ると働きやすさを感じにくいですが、管理職になると働きやすさを実感できる要素が多いと考えられる。

女性活躍推進の施策の進み具合で女性が管理職としての働きやすさは改善している。

働きやすい理由

性別差が影響しない職場環境、裁量があるためある程度自分でコントロールできる。

働きやすいと感じられない理由

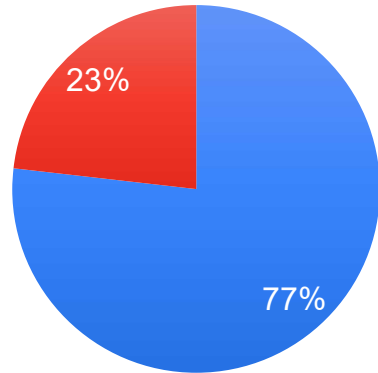
プレイイングマネージャーや責任範囲が広範囲などによる高負荷、ワークライフバランスの問題、ロールモデル不足、自信の欠如

アンケート結果 – 昇進意欲

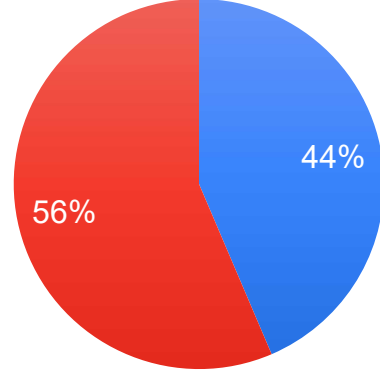
■自身が管理職を目指していましたが、いますか

<男女比>

男性



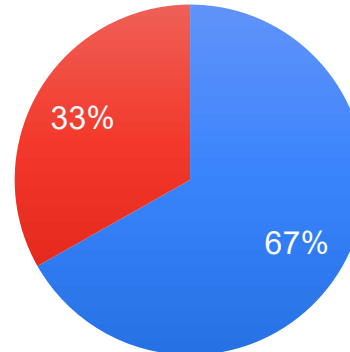
女性



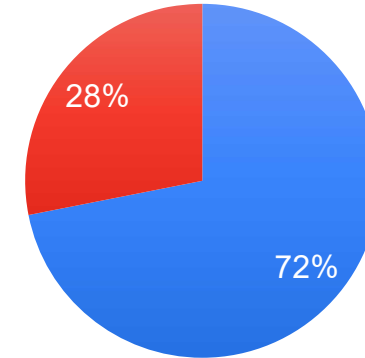
■ そう思う・どちらかというと思う ■ そう思わない・どちらかというと思わない

<施策の進み具合>

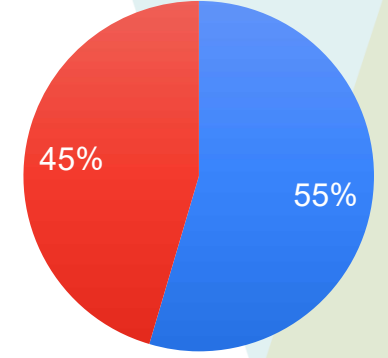
活躍が進んでいる



取り組み始めたばかり



活躍が進んでいない



■ そう思う・どちらかというと思う ■ そう思わない・どちらかというと思わない

自身の昇進意欲について、男女で大きな差があり女性の方が昇進意欲が少ない。全般的に目指さない理由として男性は自身の資質や志向と違うと職務自体を理由にあげる傾向があるが、女性はワークライフバランスなど業務以外の要因も見受けられる。施策の進捗度合では、単純に施策が進んでいるほど昇進意欲が高いわけではないという興味深い結果が出た。

活躍が進んでいない会社

管理職の業務がイメージできず、管理職に向かう経験が考えることが少なく、かつ、ワークライフバランスを理由に挙げる傾向がある。

活躍が進んでいる・取り組み始めたばかり

管理職の何たるかはイメージしたうえで自分の資質・志向、ワークライフバランス、業務の責任や業務量など含め魅力を感じず、目指さない傾向がある。

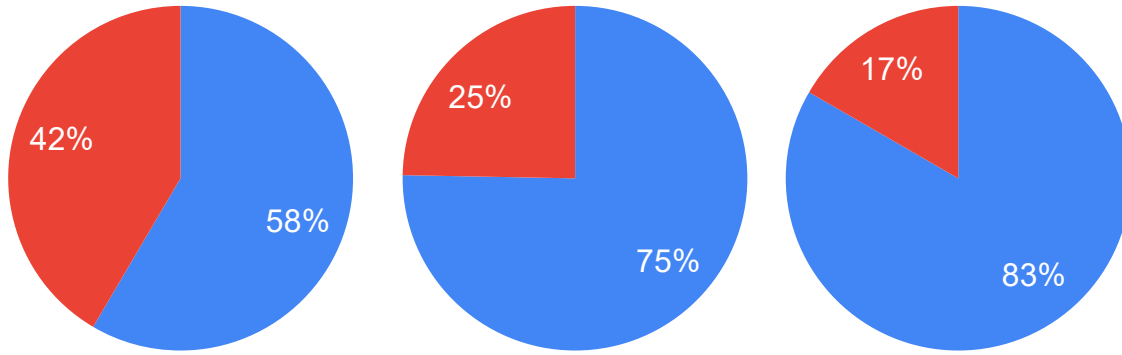
アンケート結果 — 周囲から見て目指す意識

■社員（男女問わず）に管理職を目指す意識を持つ者が少ないと思いますか

活躍が進んでいる

取り組み始めたばかり

活躍が進んでいない



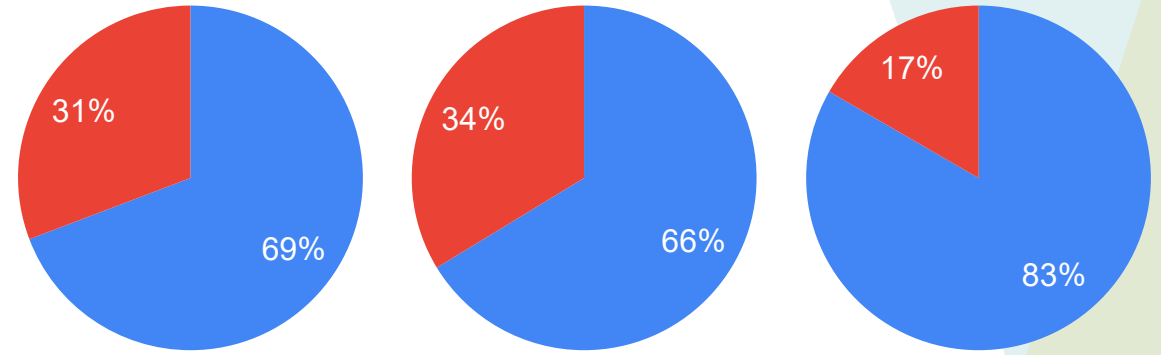
■ そう思う・どちらかというと思う ■ そう思わない・どちらかというと思わない

■女性社員に管理職を目指す意識を持つ者が少ないと思いますか

活躍が進んでいる

取り組み始めたばかり

活躍が進んでいない



■ そう思う・どちらかというと思う ■ そう思わない・どちらかというと思わない

全般的に、管理職を目指す者が少ないと感じている割合が多い。共通する理由は多くあるが、活躍が進んでいる会社の特徴的な意見として、女性活躍推進に対する取り組み方への疑問、管理職の新しい働き方への期待、男性側の家事育児への参加や働き方についてなど、さらに一歩踏み込んだ意見も挙がっている。

活躍が進んでいない会社

「ロールモデル不足」「管理職は多忙・責任が重い」「業務と給与が見合わず」「ライフワークバランス問題」
「キャリアの多様化」

活躍が進んでいる・取り組み始めたばかり

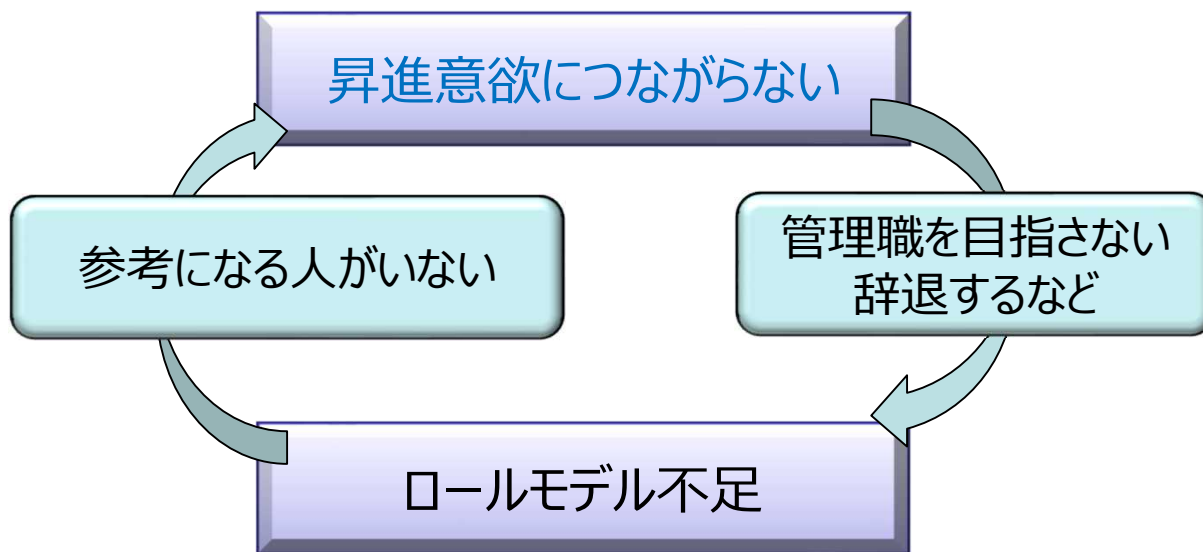
活躍が進んでいない会社の意見と同様、加えて「女性推進に対して会社施策は?」「新しい管理職の働き方が必要」

見えてきた課題

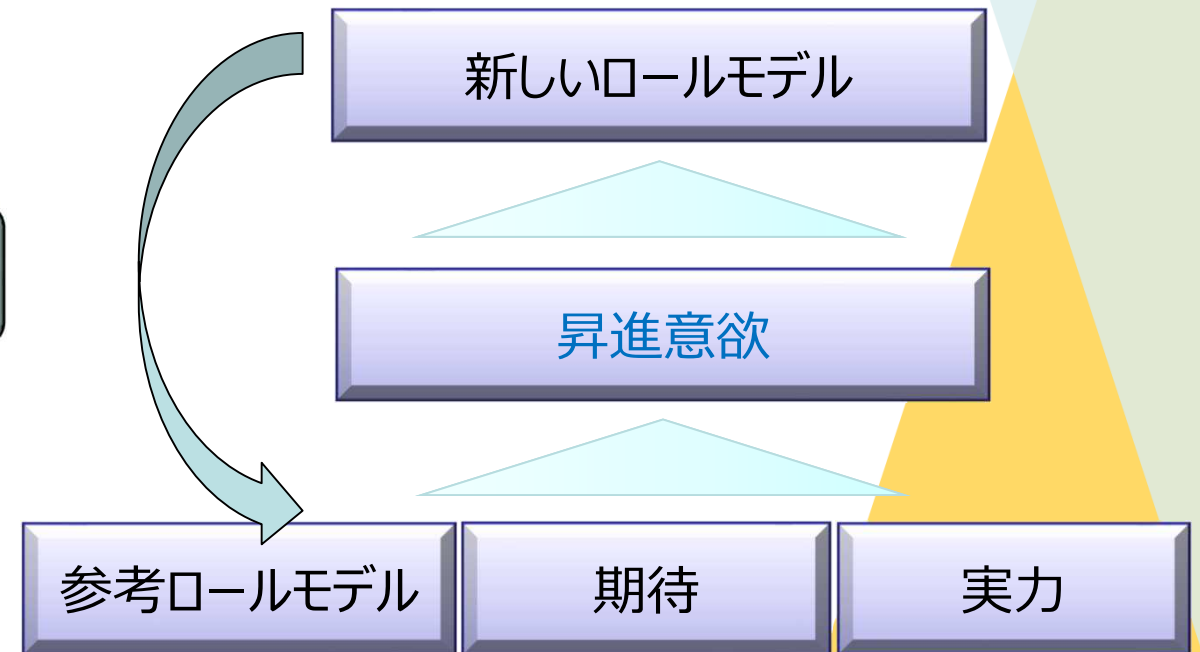
ロールモデル不足と昇進意欲の悪循環

- 昇進機会の提供や、女性へのフォローアップなどに取り組んでいることにより、働きやすさの改善はみられる。
- 男性より女性の昇進意欲が少ない。
- 管理職の働きやすさは管理職は働きやすいと考えているが、一般社員からは働きにくいとみられている。
- 職場環境の働きやすさの改善だけでは、昇進意欲にはつながらない。
- 昇進意欲のない理由がロールモデル不足である場合も多く、参考になる人がいないことで目指さない。

悪循環



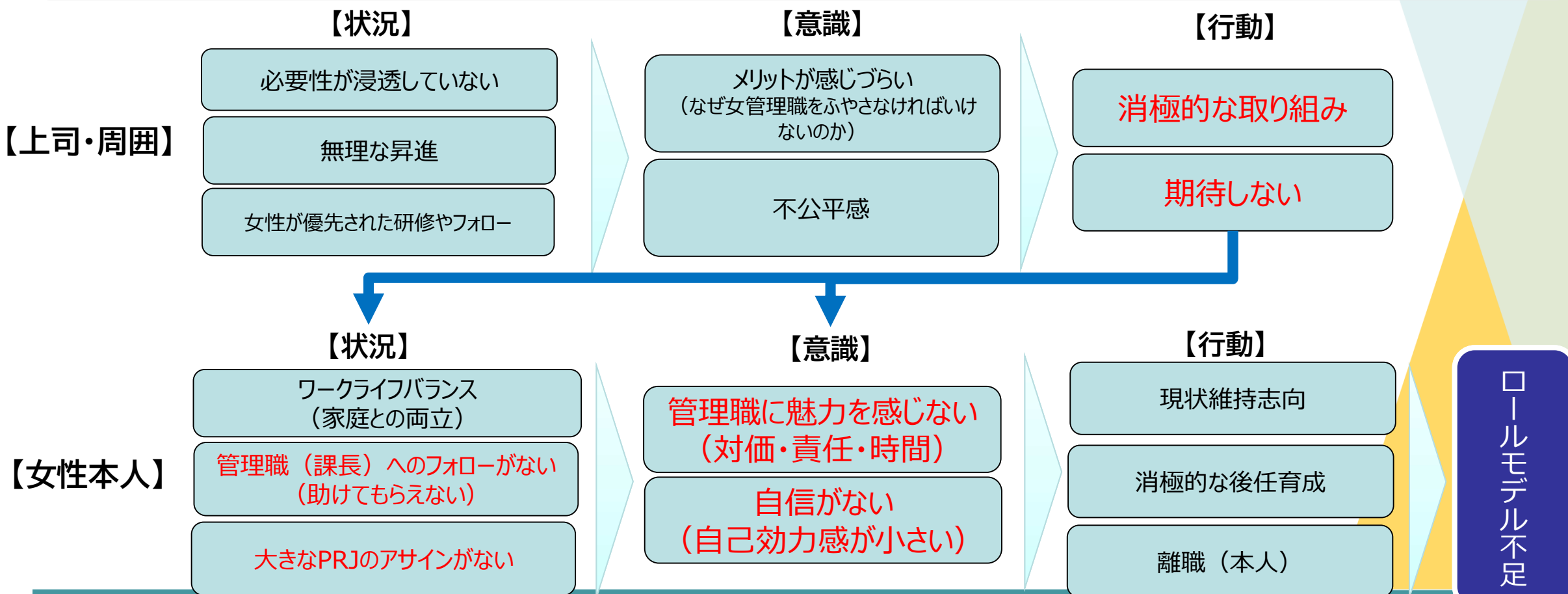
好循環



見えてきた課題

■ ロールモデルが不足に陥る理由（仮定）

女性本人が、リーダーシップロール（管理職）に対し魅力を感じたり、自信をもつ意識が高まらなるとロールモデルが増えない。昇進意欲につながる意識を高めるためには、上司・周囲へのフォローや意識・行動が不可欠。



まとめ

■各社女性のリーダーシップへの取り組みにはレベル差があるため、レベルにあった施策に取り組む必要がある。また、周囲や上司の方が不公平感によって消極的なご意見も一定数存在したため、現場の取り組みに任せるのではなく、組織的に、本人だけでなく、周囲メンバーに対しての継続的な働きかけが必要である。

Lv.	課題	周囲・上司からのアプローチ施策
全レベル	ロールモデル不足	様々なタイプを知る機会の提供 (女性である必要がない。 一人である必要はなく複数や、 一部を参考にしてもらう。) 他社のロールモデル紹介
進んでいる会社	管理職の魅力 自信のなさ 不公平感	管理職からの発信 対価引き上げ 継続的な啓蒙 透明性のある公平評価 リーダーシップに関する研修(男女)
進んでいない会社/ 取り組み始めた会社	文化・風潮 本人のワークライフバランス	他社の事例紹介 働きやすさの改善 ワークライフバランスのための研修

参考：次年度において

■ 次年度において

各社の現状に合わせた施策を取捨選択して取り組む必要があるため、以下の研究の継続が必要と考えている。

①各社がかかえる課題がどのレベルかを知るための手法

（例）チェックシート等の検討

②レベルにあった具体的な施策の試行による効果分析

参考：アンケート回答からの施策案（2-1）

■ アンケートで回答いただいた施策案を抜粋

課題	施策案
ワークライフバランス	在宅勤務、フレックス制度、時間単位の休暇取得、残業上限等の社内制度を充実させる。 時短管理職の事例を紹介する。
長期間の育児休暇による キャリアアップ中断	男性の育児休暇取得100%を目標にする。
ロールモデル不足	男性社会の企業文化の中で経営層まで成長する事に成功した社外ロールモデルを紹介する。
単一男性型リーダーシップイメージ	複数のリーダーシップ像や女性側リーダーシップに関する社外セミナーを紹介する。
管理職になる魅力を感じない	現職の管理職から管理職の仕事の楽しさを発信する。
文化・風潮	メンバーの意識改革の為、女性活躍推進が進んでいる企業の様子を伝える。

参考：アンケート回答からの施策案（2-2）

課題	施策案
女性は家庭という文化がまだ根強い	ダイバーシティー&インクルージョンの意義を説明する。
そもそも女性が少ない	女性が入社する企業イメージの創出を行う。
女性管理職を増やす必要性が浸透していない	女性固有の意見によるビジネス成功事例を紹介する。 女性役員のいる企業のパフォーマンスの高さの表を提示する。
女性の管理職を増やす方法が分からない (特に男性側のアプローチ)	男性管理職向け女性リーダー育成の社外セミナーを紹介する。 ・多様な人材組織のメンタリング実践方法 ・女性の健康課題への理解 ・女性従業員とのコミュニケーション術 ・経営者による職場環境づくりの実例
昇進選考に男女差がなくても 昇進までのプロセスに男女差がある	男性管理職は女性管理職候補へ大きなPRJのアサインを行う。

参考：ヒアリング企業の情報

(参考) ヒアリング企業の情報

会社	社員数 (IT部門・IT事業会社の場合、自部門・自身の事業会社の社員数)	社員の女性比率	管理職の女性比率	管理職候補の男女比率
A社	51～300人	12.50%	7.70%	11.10%
B社	51～300人	30.00%	12.00%	
C社	1001人以上	20.00%	10.00%	20.00%
D社	1001人以上	17.60%	3.40%	
E社	51～300人	33.30%	14.30%	40.00%
F社	1001人以上	25.00%	10.00%	10.00%
G社	301～1000人	40.00%	30.00%	40.00%
H社	301～1000人	30.00%	20.00%	30.00%
I社	1001人以上	30.00%	10.00%	20.00%
J社	301～1000人	33.30%	1.70%	20.00%
K社	1001人以上	N/A	N/A	N/A
L社	1～50人	40.00%	33.30%	25.00%
M社	1001人以上	30.00%	14.00%	30.00%
N社	301～1000人	30.00%	11.40%	
O社	1001人以上	30.00%	2.60%	12.50%
P社	1001人以上	20.00%	7.10%	20.00%
Q社	1001人以上	NA	N/A	N/A
R社	1001人以上	33.30%	10.00%	10.00%

チーム「Hanataba」

ジェンダーダイバーシティの推進と 女性リーダーシップの育成

メンバーを花に例え、個性
や意見を花束のように綺麗
に束ねるイメージ

チームHanataba メンバー

No	会社名	役割
1	ANAシステムズ株式会社	サブリーダー
2	かんぽシステムソリューションズ株式会社	
3	株式会社中電シーティーアイ	チームリーダー
4	東邦ガス株式会社	
5	ニッセイ情報テクノロジー株式会社	
6	FITEC株式会社	

目次

- 1.研究テーマの理解
- 2.現状の課題
- 3.仮説検証（ロールモデル）
- 4.仮説検証（有識者インタビュー）
- 5.企業・個人への提言
- 6.まとめ

1. 研究テーマの理解

「ジェンダーダイバーシティの推進」の理解と 「女性リーダーシップ」が必要な理由の考察

ジェンダーダイバーシティ の推進

実施するメリットは？

【企業】

- ・ 多角的な視点を経営に取り入れることで、包括的な環境で働きやすい社会や組織を目指す
- ・ 多様な人材を組織に取り入れることで、多彩な視点やアイデアが生まれ、新たなビジネス戦略生産性向上を図る

= 「女性らしさ」を求めている訳ではない

【個人】

- ・ キャリア形成の選択肢が増える
- ・ ライフステージにあった働き方やキャリアステージの決定ができる

実現するために
必要なのは？

女性リーダーの育成が
十分でないのが現状

各レイヤに
「女性リーダー
シップ」
が必要

- ・ 男性だけでなく女性も主体的に意見を述べることで、多様性が生まれる
- ・ “女性ならではの”リーダーシップが組織に柔軟性を持たせる
- ・ “リーダーシップ”とは管理職やリーダーになるという意味に留まらない

その結果・・・

女性役員・
管理職比率
アップ

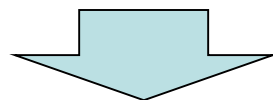
任命するだけではNG！
何が必要？

<その他の指標>
ジェンダーギャップ指数アップ
男性育児休業取得率アップ
男女賃金格差の低減 など

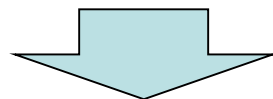
2.現状の課題

なぜ、女性リーダーが育成できていないのか？

- 根強い性別役割分担意識・役割の固定概念化（ガラスの天井・アンコンシャスバイアス）
- 男女間の賃金格差・労働時間格差（IT業界以外）
- ライフステージ（出産・育児など）をふまえたキャリアパスのイメージの形成不足
- 男性リーダーでは女性特有のライフイベントとキャリアの両立に関する経験の共有が困難
- 経験者（先駆者）からのアドバイスやサポート体制の不足
- ステップアップイメージの欠如



女性リーダの先駆者が多数いるといい

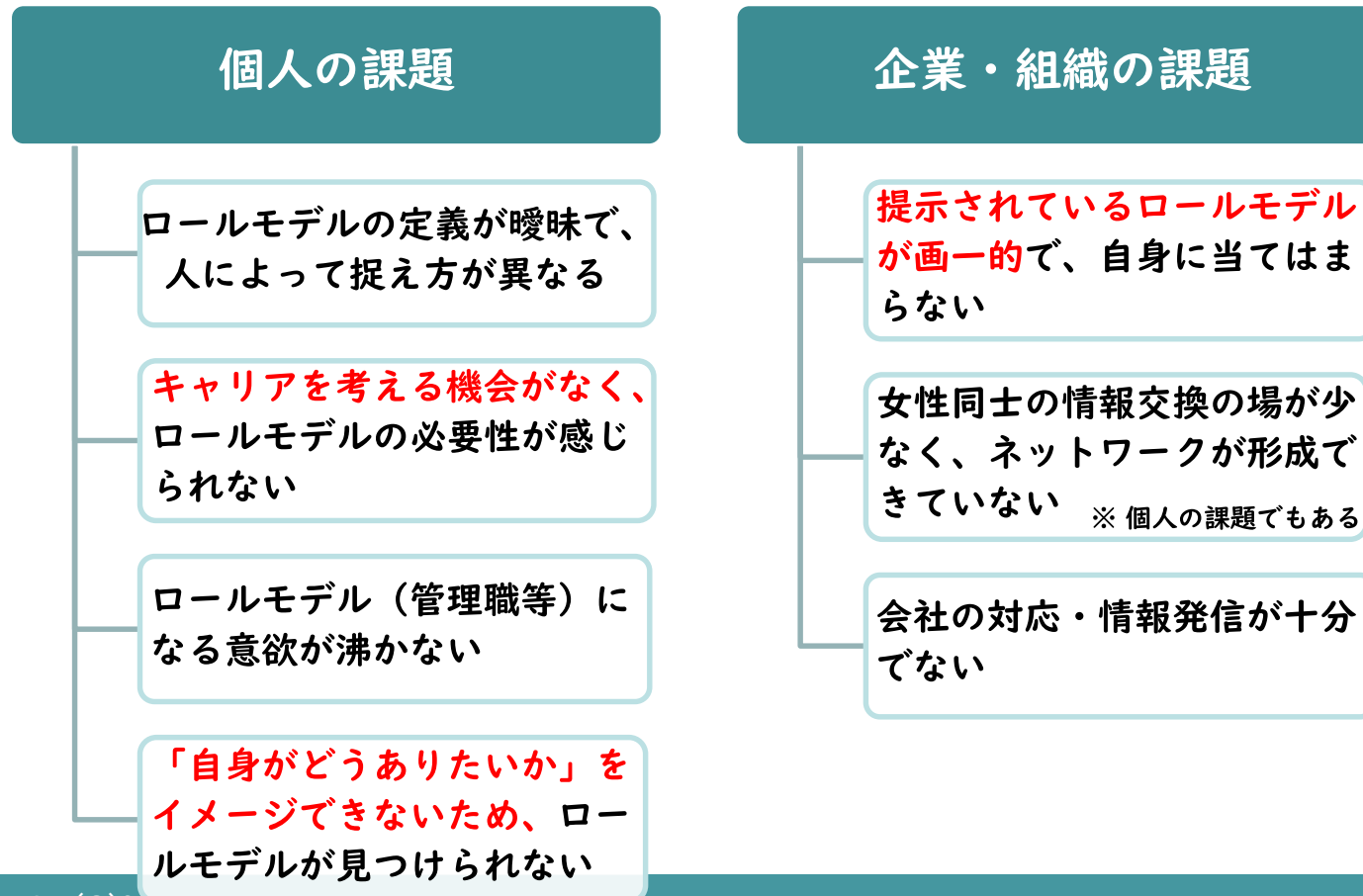


【仮説】多様なロールモデルが必要なのでは？

3.課題仮説（ロールモデル）

■ ロールモデルの現状の整理

現状、ロールモデルは不足している。その原因は、企業・組織側と個人側の両方に存在する
と考える。



仮説検証：
有識者インタビュー

ロールモデルの定義や
必要性について有識者の
見解を得る

4.課題への対策（有識者インタビュー）

武川 恵子 氏



2006年 国土交通省総合政策局交通消費者行政課長
2007年 同局安心生活政策課長
2008年 内閣府大臣官房審議官（共生社会政策担当）
2009年 内閣府大臣官房審議官（男女共同参画担当）
2012年 政府広報室長
2014年 内閣府男女共同参画局長
2019年 昭和女子大学教授（-2021年）
三井金属鉱業社外監査役（-2021年）
日本電信電話社外取締役
2020年 昭和女子大学女性文化研究所長
2021年 同大学特命教授、
積水ハウス社外取締役
三井金属鉱業社外取締役

飴善 晶子 氏



2002年 日本航空株式会社（客室乗務管理職）
2005年 日本航空株式会社 宣伝部（地上管理職）
2010年 日本航空株式会社、客室品質企画部（客室乗務管理職）
（-2020年）
2015年 昭和女子大学、グローバルビジネス学部
ビジネスデザイン学科、教授
2016年 現在昭和女子大学、現代ビジネス研究所、所員

4.課題への対策（有識者インタビュー）

	ロールモデルの存在	管理職を目指したきっかけ	企業・組織が実施すべきキャリア支援
武川先生	先輩の女性官僚が良くも悪くもお手本、これまでの歴史も尊重 ・仕事を続けるのが当たり前の環境だった。 ・女性であることに甘える人、抵抗がある人など様々な例がある。 ・先人が大変な努力してジェンダー平等を実現した。 ・その努力を無にすることなく、我々も気概をもって取り組むべきである。	女性官僚が就業継続する制度・文化の存在、当たり前の環境 ・国家公務員は男女平等で、女性も管理職になる制度があり、経済的・精神的な自立が可能な環境があった。 ・実父母の協力があって、仕事と家庭を両立できた。 ・自身の成長やキャリアアップより、後進のために道を切り開く思いが強かった。	ルール作りや女性特有の共感性に訴える支援 ・会社・組織の制度を整え、数値目標を公表する。 ・女性は他人のために頑張る傾向がある（女子サッカー元日本代表監督の談話：選手は個人の賞賛のためでなく、監督が非難されないために結果を出した） ・支援策をビジネスに繋げられるとよい。 ・あきらめないことが大切。
飴善先生	女性の先輩社員がお手本 ・男性のように昇進したい人、ライフイベントを重視したい人など様々。 ・男性は昇格や異動などのルールが敷かれていた。 ・やりがいや満足感をもって仕事をしたいと思い、キャリアを自分で選択した ・昇進が全てではない	組織の中で声を上げるために、管理職になる必要を実感 ・会社の体質を変えたいという思いがあった。 ・若い人のお手本になり、部下が目標とするような【自分】を作っていきたいと望んでいた。	男女平等な支援やメンタリングマネジメント ・ジェンダーレス（女性に特化していない）システムづくりが必要である。 ・意識改革や時には叱咤激励も必要。 ・通常のマネジメントに加え、心の（メンタリング）マネジメントも重要となる。

4.課題への対策（有識者インタビュー）

■インタビュー結果まとめ

（個人）マインドの醸成

- ・「自分は何が得意なのか」「自身がどうありたいか」「何をやっている自分に意味や価値を感じるのか」について探求する
- ・先駆者やお手本の存在は考え方や行動の規範なり、反面教師の存在は視野を広げる
- ・自分のためだけでなく、人のため、社会のために役立てる生き方は、責任感を強くし、モチベーション向上の一端を担う
- ・あきらめない気持ちをもつ

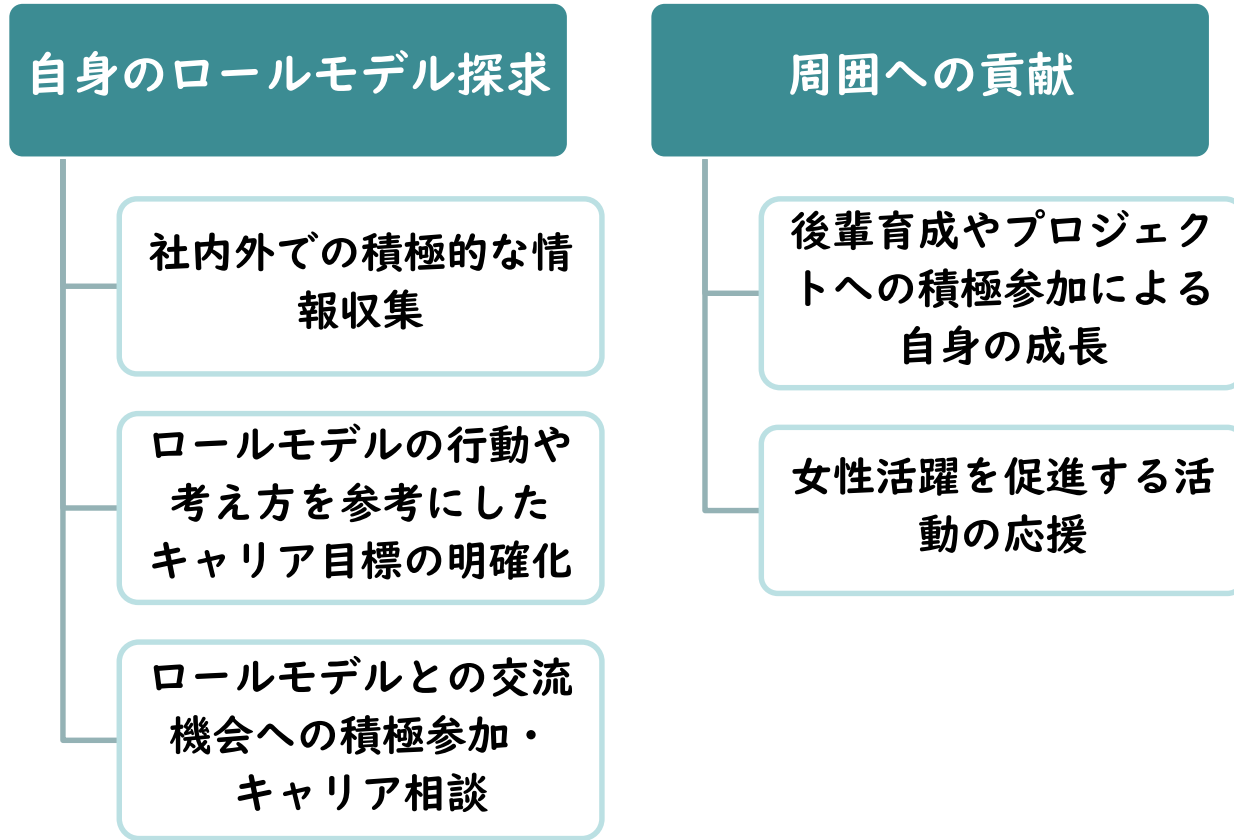
（企業・組織）環境づくり

- ・経営層が危機感や課題感を持つ
- ・新しい環境をつくるための制度を設計・導入する
- ・先駆者やお手本になり得る人材の輩出とそのネットワークを構築する

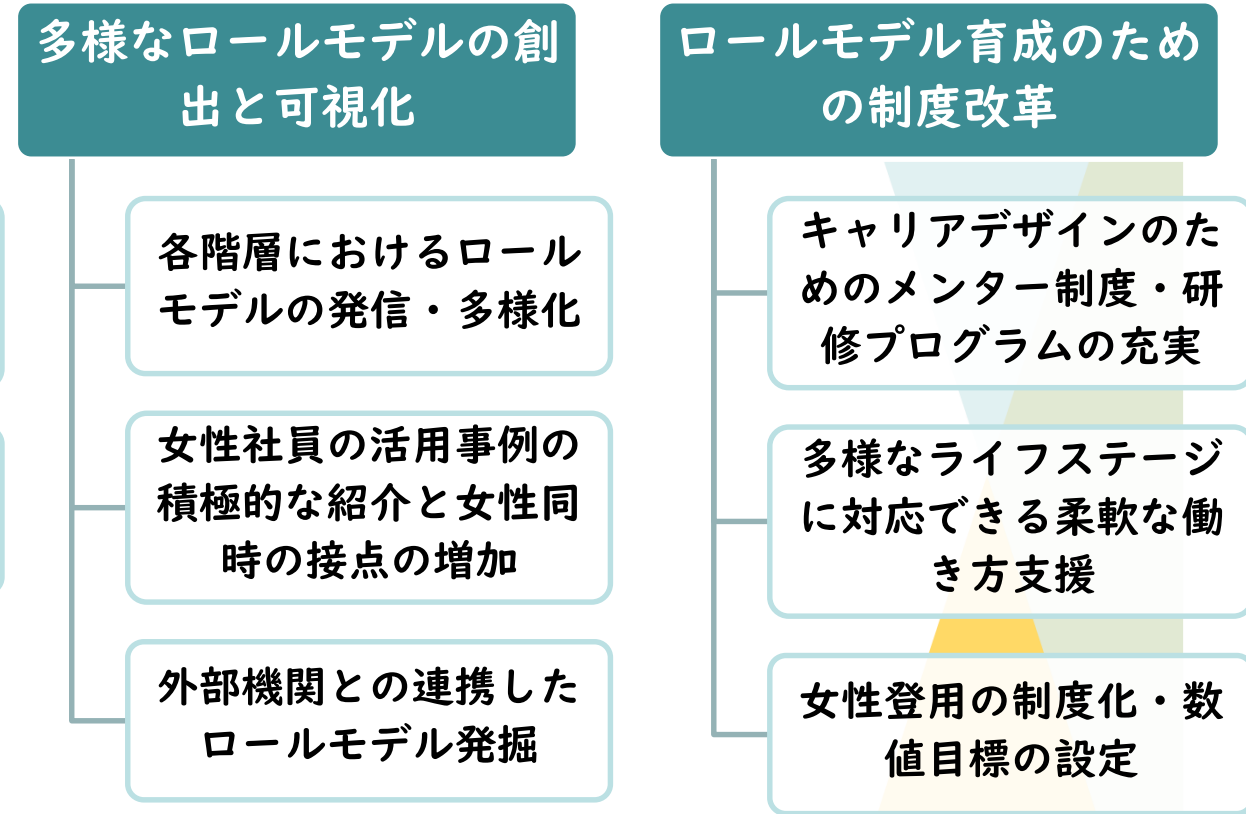
⇒新しい文化の醸成・浸透させるためには、ロールモデルの存在は欠かせない

5. 企業・個人への提言

■ 仮説検証をふまえた個人への提言



■ 仮説検証をふまえた企業・組織への提言

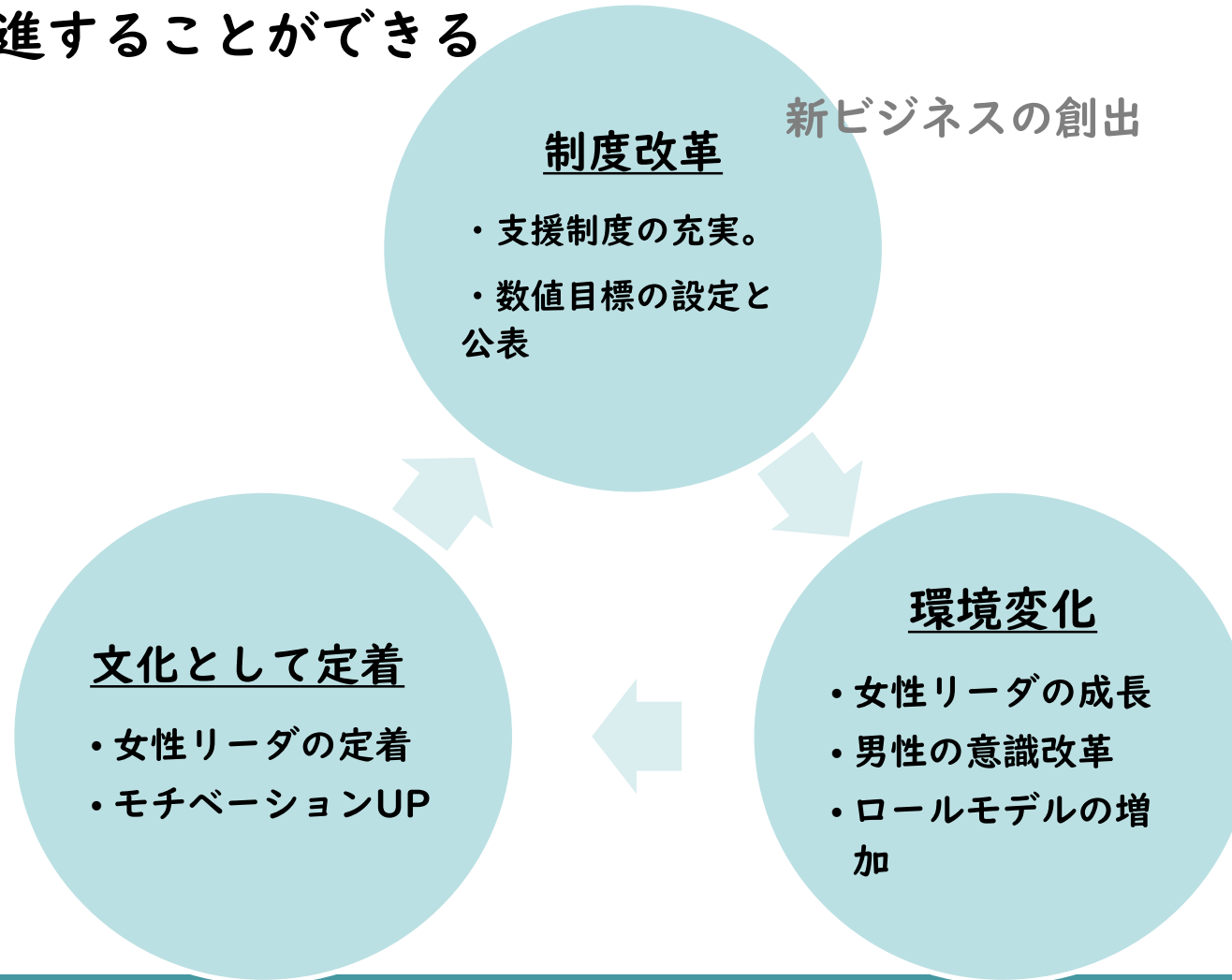


■ その他アイデア

ビジネスの創出（例：ロールモデルマッチングアプリ）

6.まとめ

制度改革や新ビジネス創出を起点に、環境変化（人材育成、意識改革）を経て、**女性リーダーシップが文化として定着する好循環サイクル**を構築することで、ジェンダーダイバーシティを推進することができる



チーム「アンコンペンギン」

アンコンシャスバイアスの 意識改革と理解の促進

目次

■ 分科会のご紹介

■ チーム「アンコンペンギン」の活動報告

- テーマの分析と仮説設定
- 仮説検証と考察
- 解決案の提示と事例紹介

■ 総括

分科会のご紹介

分科会のテーマとメンバーのご紹介

アンコンシャスバイアスの意識改革と理解の促進

女性従業員がリーダー・管理職に昇進する阻害要因として、周囲及び女性自身からの無意識的な思い込みが背景にある可能性について調査、原因分析し、分析した課題に対する解決案の検討を行う。

リーダー

株式会社ジャステック

JFEスチール株式会社

BIPROGY株式会社

サブリーダー

株式会社シーエーシー

GOMOAL株式会社

株式会社大和総研インフォメーション
システムズ

チーム「アンコンペンギン」 の活動報告

チーム「アンコンペンギン」の活動報告

テーマの分析と仮説設定

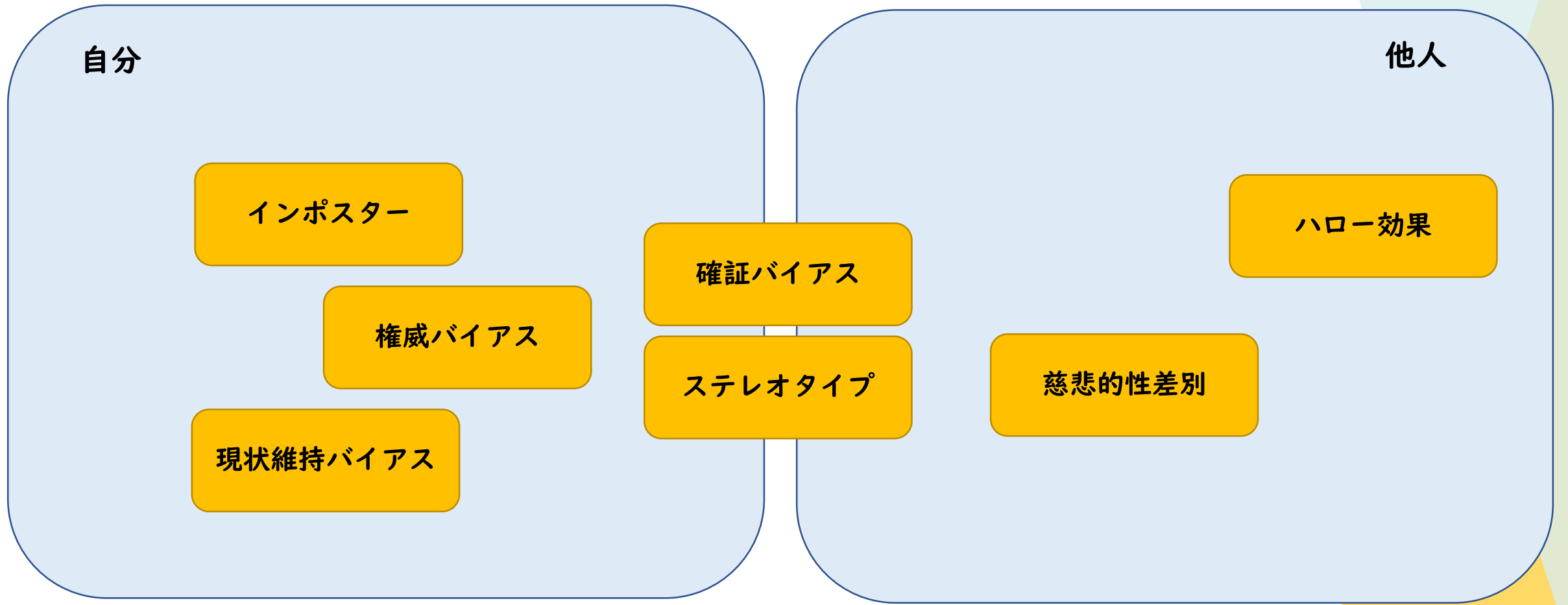
アンコンシャスバイアスの種類と分類

- バイアスには様々な種類があり、無意識で行われることも多い

種類	概要
ステレオタイプ	ある属性に対する先入観や固定感で、「みんなそうだ」と思い込む傾向
確証バイアス	自分の考えを支持する情報や、自分が期待する情報だけを集めたいくなる傾向
権威バイアス	権威があると思える人の言動に対して、「従った方がいい」と思い込む傾向
現状維持バイアス	「このままがいい」「このままでいい」等、現状維持を好み、変化を避けたいくなる傾向
インポスター	周りから評価されていても、「私にはムリ」等、自分を過小評価する傾向
ハロー効果	ある対象を評価する際、わかりやすい印象や特徴に意識が引っぱられ、正当な評価ができなくなること
慈悲的性差別	女性やマイノリティに対する好意的な思い込みにより、無意識的な性差別をおこなってしまうこと

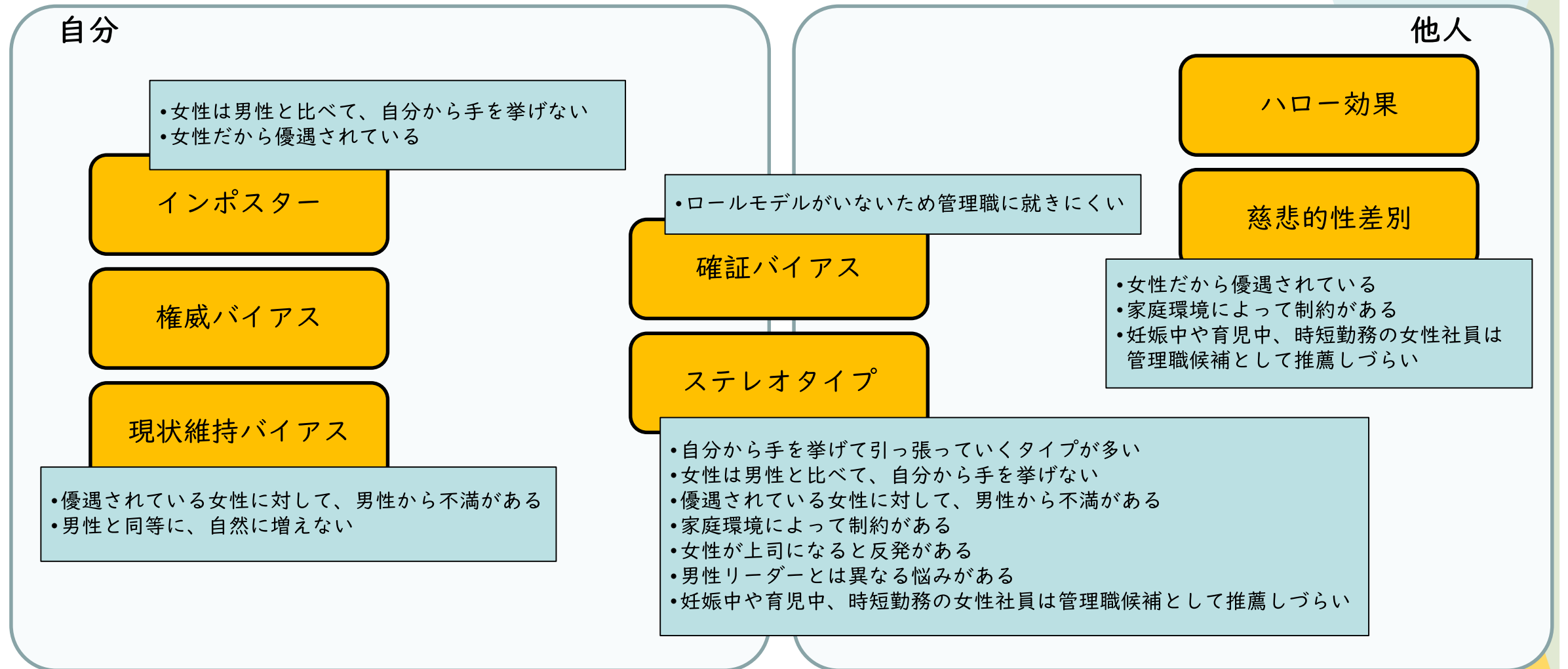
アンコンシャスバイアスの種類と分類

- バイアスは、他人に対するもの/自分に向けてのものがある



仮説と分類

■ アンコンシャスバイアスにより女性活躍の弊害になっていないか



チーム「アンコンペンギン」の活動報告

仮説検証と考察

インタビュー活動の概要

■ インタビューご協力頂いた企業様

- ・ 株式会社ジャステック



■ 実施場所：株式会社ジャステック本社訪問

■ 実施時間：約 2 時間

■ インタビューご参加者：8 名

- ・ 取締役 1 名（男性）
- ・ 製造課長 1 名（男性）
- ・ 教育課部長 兼 仙台営業所長 1 名（男性）
- ・ 教育課課長 1 名（女性）
- ・ 製造管理課課員 1 名（女性）
- ・ 営業管理課員 2 名（女性）
- ・ 製造部課員 1 名（女性）

インタビュー結果からの考察

■ インタビューの結果と感想

- 多くの企業は既に女性管理職昇格・女性の活躍推進に取り組んでおり、その変化に対してはポジティブ思考です。
- 但し、施策が思う通りに進まず、課題を感じていることについてインタビューを通じて分かりました。

■ 女性管理職昇格推進の課題より原因と対策を考察

慈悲的差別 ステレオタイプ

- 女性社員の家庭と体調に配慮し、**過剰にケアする**時がある
- 女性と男性の性質上で、**仕事のやり方やメンタルに差異があると無意識的に思う**時がある
- **管理職という役割と立場で、女性社員が対応し難しい場面があると思う**時がある

意識改革、ロールモデルの設置、
コミュニケーションを取る

インポスター症候群 現状維持バイアス

- 女性社員は自身が**管理職できるかわからない、参考できる対象もない**状態が多い
- 女性は世間から定義された役割により、**家庭を仕事で両立できる自信がない、不安を感じる**方もいる
- **管理職になるルートが分からない**挑戦する意思が沸かない

ロールモデルの設置、
教育とサポート提供

確証バイアス

下記の状況の下で、企業内では男性社員だけではなく、女性社員自身も管理職になることに対して、課題とハードルを感じ、できないと思ってしまうケースが多い

- 管理職教育がない
- 管理職のイメージが沸かない
- 管理職になるルートが分からない

ロールモデルの設置、
教育の提供

アンケート調査結果の考察

女性自身が抱えている悩み



性別の役割分担による課題

管理職の業務量で家庭と仕事を両立することができるか不安

女性社員への評価と教育機会提供の課題

ライフイベントによりランクアップのペースが男性より遅い

結婚・出産の可能性がある女性社員は長期プロジェクトや重要な役割に採用されにくい

管理職は何すべきなのかわからないため、挑戦の意欲が低下

会社・他の社員の声と悩み



従来の固定概念による課題

男性に適した仕事と人間関係について女性も同様な働きぶりができるかを懸念（仕事の性質、顧客との関係性）

子育てと仕事の両立し、トラブル時の時間拘束に対応できるか

女性が働き続けられる、増やす環境が整っていない

中間管理職の負担が重くなることを懸念

経営層や管理職は男性が多いため、男性目線で評価しがち

“無意識”の固定概念

ロールモデルの不在

管理職昇格教育と女性社員への支援施策が不十分

チーム「アンコンペンギン」の活動報告 解決案の提示と事例紹介

■ なぜ意識改革が必要なのか？

アンコンシャス・バイアスの正体は「自己防衛心」。

脳が無意識のうちに自分にとって都合のよい解釈をすることによって起きる。

それは自然の摂理であり、完全に払拭することは不可能。

だからこそ、大切なことは、アンコンシャス・バイアスに気づこうと、ひとりひとりが意識する事が大切。

■ 意識改革をする事で期待する効果

アンコンシャス・バイアスがある事で周囲の関係者が自身の意見を伝えづらくなり、

職場環境を悪化させてしまう可能性がある。

そのため、アンコンシャス・バイアスを自覚することは、より働きやすい職場の実現へとつながる。

柔軟なものの考え方・視点を身につけることは、組織の業績向上への第一歩といえる。

■ 相手の表情や態度の変化など『サイン』に注目

「急に表情が曇った」「声のトーンが変わった」といったサインに気づいたなら、
「私のアンコンシャス・バイアスによる言動が無かったか？」と、
一度自分自身の言動を顧みる事が大切。

■ 決めつけない、押しつけない

アンコンシャス・バイアスから生まれる言動には、
「普通そうだ」「こうあるべきだ」「どうせムリだ」といった、
決めつけや押しつけが必ず含まれているという事をまずは理解する。

■ ロールモデルの定義

- 「役割」を表す「role」と、「見本」を表す「model」を組み合わせた言葉であり、考え方や行動の規範となる対象を意味する

■ ロールモデルの機能

機能	具体例
同一化（同一視）	・ 他者の優れた能力や特徴を真似て自分を近づけることで自分自身の価値を高める
手本	・ 他者の行動（考え方や意思決定、視野の広さ、視座の高さなど）を参考にする
刺激	・ 手本となる他者からの刺激により、行動を変える
支援や助言	・ 手本となる他者からの支援や助言を参考に、学びを得る

参考文献：溝口侑「キャリア形成支援におけるロールモデルの機能と関係性」京都大学大学院教育学研究科紀要第67号,2022

■ ロールモデルに期待する効果

- ロールモデルの存在により、刺激や支援、助言を得ることができ、行動や意思決定に変化を起こすきっかけとなる。また、管理職やリーダー像のイメージがわき、魅力ややりがいを感じやすくなる。

■ ロールモデルによる弊害

- ロールモデルが存在したとしても、「私には無理」といったアンコンシャスバイアスにより、行動が変わらない可能性もある。また、高い目標値を見せてしまうことは逆効果になる可能性もある。

■ どうすれば解決できるのか？

- 押しつけのロールモデルや限定的なロールモデルではなく、多種多様なロールモデルを立て、それぞれのスタイルにあったモデルを本人が選ぶことが有効。
- 1人のロールモデルではなく、複数の人から部分的に“いいところ取り”をする「ロールパーツ」を取り入れることも有効。
- 本人の意識が変わらなければ、行動や意思決定は変化しない。必要なことは本人の「不安」を「自信」「挑戦」へ変えていくこと。

ロールモデルの価値は選択肢を広げること

ロールモデル
の不在

「不安」を「自信」や「挑戦」へ変えていくためには・・・
“見せる”、“知らせる”、“選ばせる”が重要。

自分のモデルとなる、前を行く人の姿。
自分がそこに辿り着いたときのVisionを描くためには
イメージが必要であり、イメージなくしてYESもNOもない。
ロールモデルとは「自分の姿を見せる」こと。
見えさえすればモデルの選択肢は広がり、
自分のスタイルにあったモデルを選択し、目指すことができる。

ロールモデルがない

会社が目指す女性管理職のロールモデルを育成→選抜→設定し、女性社員に管理職像やキャリアパスを具体的にイメージを与え、男性社員にも女性管理職のいる職場環境のイメージを与える

「三井住友トラスト・ビジネスサービス株式会社」の階層別研修とロールモデルの充実

同社の階層別研修では、組織における役割を学ぶのみではなく、キャリアの成功や業務の悩みについて先輩から具体的なアドバイスを得られる機会が設けられている。

また、復職予定者研修の取り組みがあり、当該研修では短時間勤務を経験した従業員やロールモデルとの情報交換・交流ができ、復職予定者の不安を軽減につながっている。

参照：<https://lysithea.jp/knowledge/column/dei01.html>

「イオン株式会社」の対話型マネジメント研修

既存の女性管理職を対象にした対話型マネジメント研修を実施し、女性管理職のロールモデルとして後進の育成を目指している。

また、そのほか、管理職一步手前の女性・初級管理職の女性を対象にした研修では、管理職になることの魅力を身近に感じ、上昇意欲を高める取り組みを行っている。

参照：<https://smartcompany.jp/column/few-female-managers/>

参照：<https://edenred.jp/article/workstyle-reform/144/#chapter-12>

管理職昇格教育と女性社員への支援施策が不十分

出産・復帰・育児の役割を担っている女性社員への支援策を充実させ、女性社員が働きたい、昇格しても安心できる働く環境の構築

「楽天グループ」の女性社員向け支援プログラム

女性活躍推進において多数な施策を行っている

- 柔軟な働き方精度の導入
 - フレックスタイム制度、時差・時短勤務制度、在宅勤務制度 など
- 仕事と育児の両立支援
 - 社内託児所やマザーズルーム（搾乳室）の設置、ベビーシッター割引券の導入、家事代行サービスの法人契約、オープンファミリーデーの実施など
- 女性の健康管理
 - 「プレコンセプションケア」（妊娠前の健康管理）に関するセミナーを開催。女性のみならず男性がパートナーとして実践すべきポイントも提供。

「ヨネックス株式会社」の女性社員の支援取り組み

女性活躍推進において多数な施策を行っている

- 仕事と育児両立へのサポート
 - 企業内保育所の共同利用
 - 育休中の社員への、休業中の会社の状況等についての情報提供
 - 育休復職者へのフォロー面談
 - 育休を経験した社員との情報交換による働きやすい環境の整備
- 休暇・休業や時短勤務制度
 - 子の看護休暇、介護休暇、出産時特別休暇、産前産後休業、出生時育児休業（産後パパ育休）、育児休業、介護休業
 - 短時間勤務制度。

参照：https://hq-hq.co.jp/articles/241125_132#index_4QDm9amT

管理職昇格教育と女性社員への支援施策が不十分

管理職研修やプログラムを充実させ、
管理職の業務内容を把握させ、女性社員にも務める自信を与える

「資生堂」の数々な先進的プログラム

女性活躍推進において先進的な取り組みを多く展開

- 女性リーダー育成塾
- 上位管理職輩出に向けた選抜型研修
- 女性役員が女性従業員のキャリア形成をサポートするメンタリングプログラム 等

さらに、2023年に次世代を担う経営リーダーの人材開発施設「Shiseido Future University」を設立

参照：資生堂ニュースリリース

<https://corp.shiseido.com/jp/news/detail.html?n=00000000003483>

「東京海上日動火災保険」のメンター制度

2020年より部長や役員クラス的女性リーダー育成、キャリア形成の機会提供に向けた取り組みとして、メンター制度を導入し他。

さらに、2023年に出光興産と共同でクロスメンターリングを実施し、異業種交流を通じた育成を行っている。

参照：<https://edenred.jp/article/workstyle-reform/144/#chapter-12>

課題への解決策と事例③

その他：工夫された取組

抱える悩みを複数社で共有し、解決に向けて活動する取り組み

「Calbee」の会社間の垣根を超えたプログラム

食品企業合同女性社員研修の実施

- 将来のありたいキャリアを考え、その実現に向けた一歩を踏み出すことを目的
- 自社だけではなく食品他社のロールモデルから学びあう

また、アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）を学ぶ機会として、管理職を対象としたEラーニングを実施

参照：

<https://www.calbee.co.jp/sustainability/human-resources/diversity.php>

東京都が取り組むキャリアアップ応援事業

経営層、人事労務、女性従業員、男性従業員向けの目的に合わせたセミナーの開催

東京都企業に限定ではあるがキャリアステップ応援塾としてテーマに分類したセミナーの開催を行っている。
キャリアデザイン/コミュニケーション/部下の指導・人材育成/マネジメント/女性の健康課題 etc

参照：

<https://www.josei-jinzai.metro.tokyo.lg.jp/>

課題への解決策と事例③

その他：アンコンシャス
・バイアスの払拭

海外の取り組み事例

「PEUGEOT」フランスでのキャンペーン 「GIRLS LIKE CARS TOO」

女の子には人形を、男の子にはおもちゃの車を贈るという慣習に疑問を投げかけアンコンシャス・バイアスを払拭することを呼びかけ。

このキャンペーンの背景は・・・
統計的に女性の方が安全運転であることが証明されているにもかかわらず、女性は男性よりも運転に自信がないと感じている（PEUGEOT社調査）ということから展開。

レバノン国 新聞社「Annahar」のキャンペーン 「The New National Anthem Edition」

レバノンでは女性が非常に過小評価されており、国歌に「男性発祥の地」という歌詞があることからAnnahar社は国歌を書き換えるという大胆なアイデアを提案。
キャンペーンはすぐにTwitter（当時）でトレンド入りし、7億4500万のインプレッションと1億5000万ドルの広告換算額を獲得。また、この特別版はAnnaharで史上最も売れた版としても記録を残す形となった。
キャンペーンは国民的な話題となり、その結果、新政府の女性閣僚は400%増加。
アラブ諸国初の女性の国防大臣が誕生している。

参照：https://www.infobahn.co.jp/ib_column/16919

総括

■ 今回の活動を通して

- 主に首都圏のIT企業では、世の中の変遷とともに少しずつ女性管理職・リーダー昇進に対するアンコンシャスバイアスの視点が変化しつつあると分かった
- 但し、まだまだ日本全体や世界に視線を向けたときには解消すべき課題や無意識の中に潜む偏見・意識はたくさんあることにも気づいた

■ まとめ

『無意識』を『有意識』へ
変化させる取り組みを継続していきましょう！

自分は「偏見」持っているか
見直し・気づきましょう！

相手の思いに気づこう！

コミュニケーションを取ろう！

相手とのベクトルを合わせましょう！
※様々な価値観があることを理解

チーム「WLV」

理想的なワークライフバランス
を実現するために

チームメンバー所属企業

株式会社IHI

TDCソフト株式会社

株式会社テプコシステムズ

株式会社パソナグループ

株式会社JALインフォテック

※順不同

チームテーマ・研究内容



理想的なワークライフバランスを
実現するための労働環境とは？

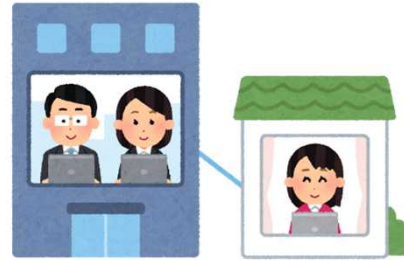


理想的なワークライフバランスを
妨げている要因を探る

理想的なワークライフバランスとは？

- 仕事と個人の生活の調和を保ち、両方の領域で充実感を得られる状態のことを指します。以下のポイントがその要素となります。

1. 労働時間の管理
2. 休暇の取得
3. 家族との時間
4. 趣味や自己啓発
5. 健康管理
6. 仕事の効率化
7. 精神的なゆとり





理想的なワークライフバランスを妨げている要因の特定



解決方法の提案

実施内容・研究手法

Step1

- ・ 各自の「年代別ライフイベントとキャリアの関係」の整理

Step2

- ・ 傾向分析と課題の洗い出し

Step3

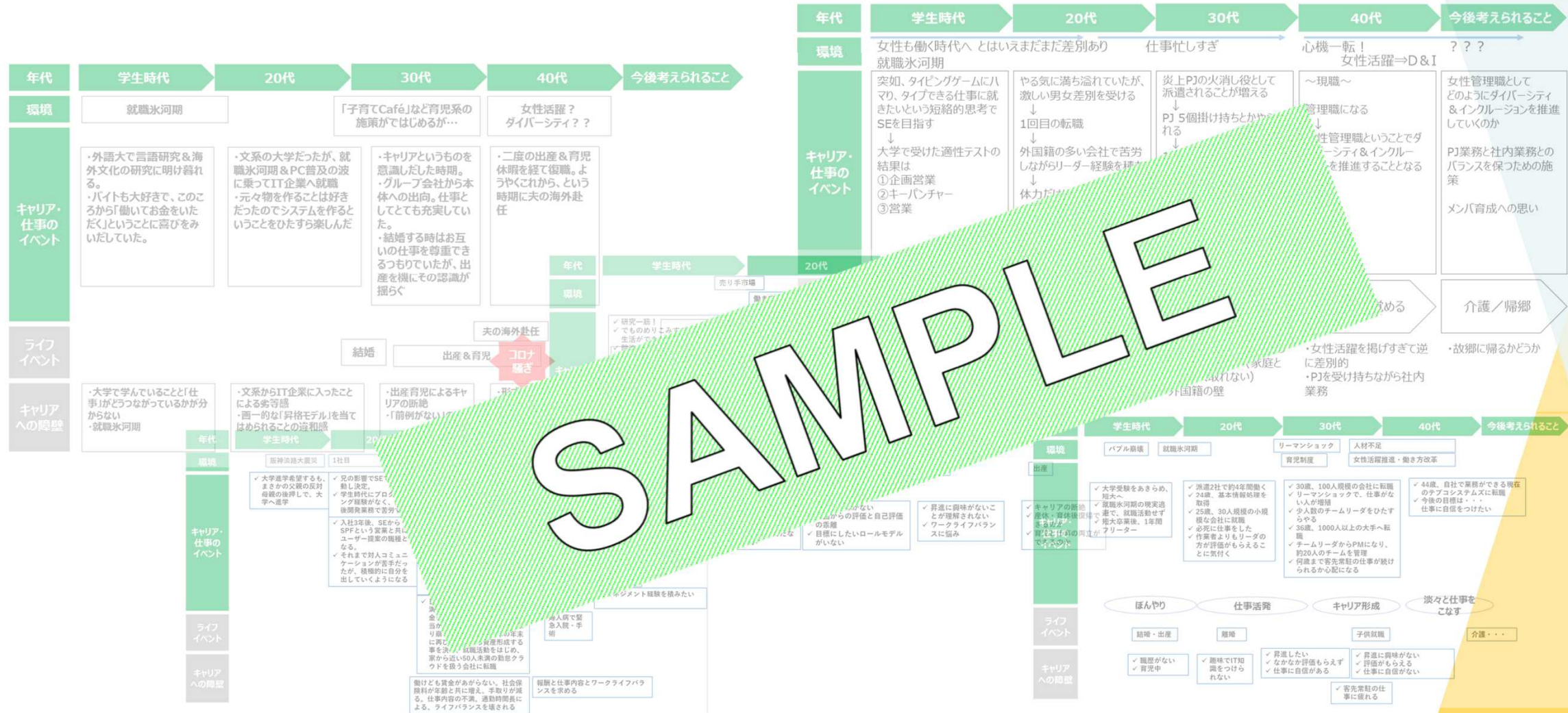
- ・ 阻害要因の特定と分析

Step4

- ・ 解決方法の検討

年代別ライフイベントとキャリアの関係年表

■ 各自の年代別ライフイベントとキャリアの関係を年表にして共有しました。



傾向分析と課題の洗い出し

■チーム内でワークライフバランスを阻害する要因を各自で洗い出し、カテゴリごとに分け、その中から、もっとも阻害要因が多く出た「①評価方法」と「②制度/浸透」について、深堀することになりました。

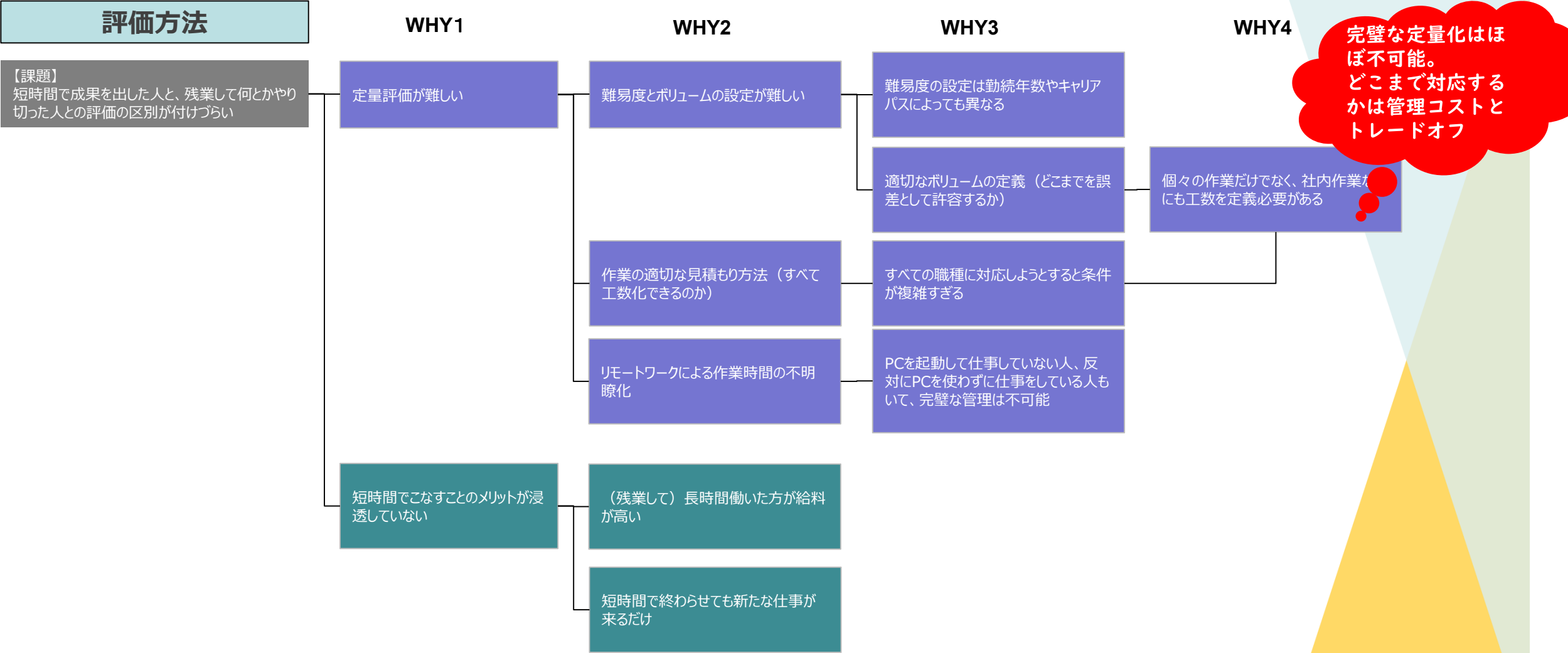
◆阻害要因の洗い出し



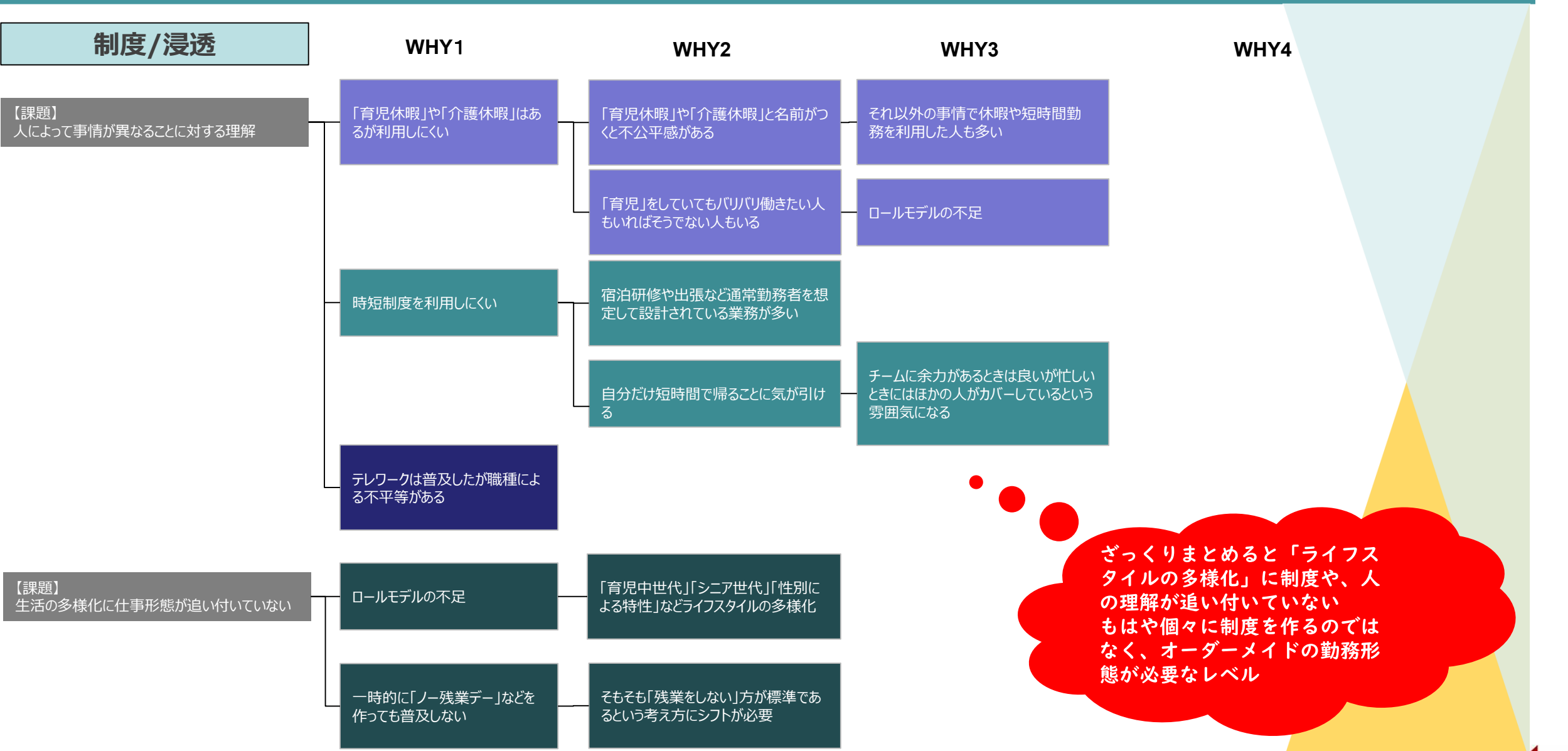
◆深堀した結果、見えてきた課題

カテゴリ	見えてきた課題	詳細
①評価方法	<u>短時間で成果を出した人と、残業して成果を出した人との、評価の区別が付けづらい</u>	- 作業量の定量化が難しい - 仕事の「密度」を見てもらえる仕組みがない - できる人に作業が偏ってしまう傾向がある - PJ業務でI稼働となっており、社内作業が計画に入られていない - 管理職がプレイングマネージャーとなっていて、社外社内ともにタスクが多く割当たり、ワークホリック、バーンアウト（燃え尽き症候群）になりやすい
②制度/浸透	<u>人によって事情が異なることに対する理解</u>	- 育児や介護の休暇だけが優先される不公平感がある - 家庭の事情から、宿泊研修、泊りの出張などは、参画が難しい - 家事育児をしながらバリバリ働きたい人と、そうでない人がいる - テレワークが浸透し、ワークライフバランスは取りやすくなった傾向だが、テレワークが不可能な企業も一部ある
	<u>生活の多様化に仕事形態が追いついていない</u>	- 本人の同意なき異動・転勤 - 女性活用、シニア活用、外国籍活用、など、それぞれの目的に合わせた雇用形態が現状ない - ノー残業デー推進運動が必要な状況

阻害要因の特定と分析①



阻害要因の特定②



他社の取り組み事例の研究

■他社事例

- ・ TOPPANホールディングス株式会社

「トッパン版ジョブ型人事処遇制度」をスタート

https://www.holdings.toppan.com/ja/news/2022/02/newsrelease220214_1.html

- ・ 六花亭製菓株式会社

株式会社ブリジストン など

社内保育園の設置

- ・ アイアール株式会社

女性管理職を積極登用し、割合として全体の4分の1以上にまでなった。従業員に残業や出張を希望するかどうかのアンケートを取り、その内容に従って担当業務を割り振っている。

- ・ 株式会社ピコナ

残業チケット制の導入（月10枚の残業チケットを配布し、残業したい社員は残業1回に月チケット1枚を払う。保有チケットをポイントとして加算し、特典を与える）

■その他参考

ジョブシェアリングとは？ ワークシェアリングとの違い

<https://www.kaonavi.jp/dictionary/job-sharing/>

解決方法の検討

※検討した結果、有効と思われる解決方法を以下に記載しました

■ 評価方法

定量評価

納期と作業量で
作業依頼ができる
仕組みづくり

作業の予実管理
(タイムマネジメント)
の徹底を教育

各自のスキルマップ
の見える化

管理体制

人事部（管理部）
の人材不足の
解消（充実させる）

リソース／ 教育

適切な要員配置

中途採用の推進
(即戦力の補充)

新人、中途の教育

解決方法の検討

※検討した結果、有効と思われる解決方法を以下に記載しました

■ 制度／浸透

作業量

残業チケット制

残業申請制
(PC利用をシステム制御)

労働環境

平等な休暇取得が
可能な
労働環境整備
(管理職含め、みんなが
平等に休めるように)

有休の種類分け
(計画休、突発休)

制度浸透
(研修による教育)

制度と評価の
紐づけ

雇用形態・労働形
態の多様化
(働く場所・時間・形態
を選択可能とする)

勤務形態オーダー
制度
(労働者側から、勤務形
態の希望を出せる制度)

ジョブ・シェアリ
ングやペアワーク
の導入

まとめ

理想的なワークライフバランスを妨げている主な要因

- ・仕事の定量化が難しいために長く働いた方がいいようにみえてしまう
- ・多様なライフスタイルに制度が追いついていない

解決方法の提案

結論は出なかったものの、以下のようなポイントに着目すればよいのではないかと考えました。

- ・作業の定量化
- ・多様なライフスタイルをカバーする制度

ワークライフバランスは女性特有の問題ではありませんが、社会全体のワークライフバランスを整えることで、不公平感なく女性の活躍できる状況を作り出すことが必要なのではないのでしょうか

全体目次

1. 当研究会について
2. 今年度の活動報告
- 3. 次年度の活動について**

次年度の活動について

「女性ビジネスリーダー研究会」は、2025年も活動継続！

★ 次年度の活動のポイント ★

女性のみではなく、男性参加者も募集し、
「女性活躍推進」における男性側の観点や考えも取り入れて
分析と解決策の検討を進めていきます。

女性活躍推進における課題や悩みをお持ちの方は
ぜひご応募頂き一緒に検討していきましょう！