

2025年度 女性ビジネスリーダー研究会

2026年4月

Agenda

1. 2025年度活動概要

- 研究会概要
- 参加企業
- 年間活動
- 分科会活動

2. 分科会の活動報告

- 分科会A
女性従業員の「リーダーシップ」と「ロールモデル」に関する研究
- 分科会C
「男性の働き方改革」と「女性活躍」の相乗効果に関する研究
- 分科会B
「女性管理職」のネットワーク構築と相互啓発の機会提供に関する研究

1. 2025年度活動概要（研究会概要）

■研究会テーマ

女性活躍推進における課題分析と、次世代のリーダー育成に向けた取り組み

■活動概要とねらい

「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る

- ①管理職の視点から女性活躍推進における課題と対策を探求し、参加者の視座を高める
- ②得られた知見を、各企業に持ち帰り、実践に役立てる
- ③研究を通じて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、企業を越えたネットワークを構築する

1. 2025年度活動概要（参加企業）

■参加企業

2025度は、15社16名で活動

ANAシステムズ株式会社	東京海上日動システムズ株式会社
オリックス・システム株式会社	株式会社ニチレイ
サントリーホールディングス株式会社	日本航空株式会社
株式会社シーエーシー	日本電気株式会社
株式会社ジャステック	みずほ証券株式会社
スミセイ情報システム株式会社	森永乳業株式会社
株式会社大同ITソリューションズ	株式会社リンクレア
株式会社大和総研インフォメーションシステムズ	

1. 2025年度活動概要（年間活動）

■活動期間

2025年6月～2026年3月（全体研究会は10回実施）

※全体研究会以外に分科会毎に、追加の研究会を実施

■活動実績

年月	2025年							2026年		
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
イベント	▲ 6/10全体会	▲ 7/22 全体会	▲ 8/19全体会	▲ 9/16全体会	▲ 10/21全体会 (集中討議)	▲ 11/18 全体会	▲ 12/23全体会	▲ 1/20全体会	▲ 2/10全体会	▲ 3/17全体会
マスタ アジェンダ	立上げ ゴール、スケジュール、進め方の決定		テーマ討議 分科会のテーマに沿った討議・研究				最終成果物の作成 資料のまとめ			
アジェンダ	・自己紹介 ・分科会活動 (リーダー選定と活動方針の検討)	・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	・分科会活動 ・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	・講演会 ・分科会活動 ・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	・分科会活動 ・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	・研究会内発表	・最終報告会

1. 2025年度活動概要（分科会活動）

分科会A：
女性従業員の「リーダーシップ」と「ロールモデル」に関する研究

分科会B：
「女性管理職」のネットワーク構築と相互啓発の機会提供に関する研究

分科会C：
「男性の働き方改革」と「女性活躍」の相乗効果に関する研究

Agenda

1. 2025年度活動概要

- 研究会概要
- 参加企業
- 年間活動
- 分科会活動

2. 分科会の活動報告

- 分科会A
女性従業員の「リーダーシップ」と「ロールモデル」に関する研究
- 分科会C
「男性の働き方改革」と「女性活躍」の相乗効果に関する研究
- 分科会B
「女性管理職」のネットワーク構築と相互啓発の機会提供に関する研究

女性活躍推進における 「ロールモデル」に関する研究

2025年度 女性ビジネスリーダー研究会
@なると

アジェンダ

0. メンバー紹介
1. 研究テーマ選定
2. 役員インタビュー
3. 管理職アンケート
4. 提言
5. ペルソナとロールモデル（キャリアモデル）

0. メンバー紹介

会社名

オリックス・システム株式会社

株式会社ジャステック

株式会社ニチレイ

みずほ証券株式会社

森永乳業株式会社

株式会社リンクレア

1. 研究テーマ選定

■ 研究テーマ選定

女性ビジネスリーダー研究会のA分科会：チーム「なると」では、女性活躍推進、女性ビジネスリーダーを増やすための「**ロールモデルの必要性**」についてフォーカスを当てて分析の深堀をすることとした。

研究会_ロールモデルの必要性

【研究概要】

- ✓ 女性活躍推進における課題と対策の研究
- ✓ 女性ビジネスリーダーの視点から経営戦略を探求
- ✓ 個々の視点を高める、新たな視点を得る
- ✓ 研究結果を持ち帰り、実践に役立てることを目指す

【【A分科会のゆるいテーマ】

- 👉 どうすれば女性管理職が増えるか
- 👉 なぜ女性管理職を増やす必要があるのか
- 👉 管理職に必要なスキルとはなにか
- ※ 昇進意欲がない人は研究対象としない

内部環境（各社の実態）

【現状（各社）】

- ✓ 採用者に占める女性労働者の割合を「40%以上」とする
- ✓ 能力のある女性を指導的地位に登用
- ✓ 女性が活躍できる風土の醸成と女性の育成
- ✓ ダイバーシティマネジメント研修の実施

【強み】

- ✓ 日本企業は目標や計画を立てるのが上手
- ✓ 教育を会社が主導するため独自色を出しやすい
- ✓ 各社教育体系がしっかりしている

【弱み】

- ✓ 受講者は受け身になりがち
- ✓ 全ての社員が平等に教育を受けられるわけではない
- ✓ 「女性」というワードが先行する

【目指す姿】

企業が多様性を受け入て、あらたな価値を創出するためには、女性管理職を増やす必要がある。

一方、数の理論で女性管理職をやみくもに増やすべきではない。管理職に求められる能力を持ち、意思がある人にチャンスを与える。

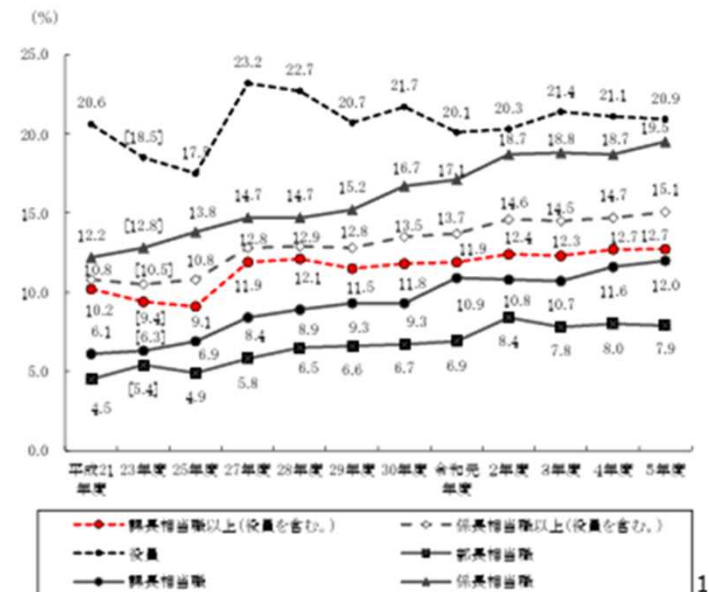
テーマ

管理職に必要な能力を分析し、ロールモデルが少ない中で女性管理職を増やすためには何が必要か
(なりたいと思っているけど一歩を踏み出せない女性へのサプリ)

■ 女性の活躍が注目される背景には・・・

外部環境・業界・市場

PEST	スウェーデン	日本
政治	1970 女性の権利運動 1970 男女平等法	2016 女性活躍推進法 2019 働き方改革関連法
経済	男女比率 大臣50%、市議会議員50% 女性管理職27%	アベノミクス「すべての女性が輝く社会」 男性育休義務化 定年延長、廃止 正社員の時短が整備 副業解禁 在宅勤務
社会	育休2か月は父親が取得（義務） 保育サービス利用率高	出生率の低下 共働き世帯の増加 女性管理職の増加 女性役員の増加
テクノロジー	スマートフォン、Web会議、AI Agent	



出典：厚生労働省 令和5年度 雇用均等基準調査より

女性活躍の先進国であるスウェーデンでは、女性自らが権利を獲得するための運動をおこした。一方日本では、政治主導による男女雇用機会均等法、女性活躍推進法、働き方改革関連法が制定された。主な目的は働き手不足、経済対策であり、スウェーデンとは背景が違う。また、日本の企業における女性の管理職は十数年横ばいで推移している。

■ 分科会メンバーが抱く女性管理職イメージ

私って雲の上の存在かしら？

仕事のイメージができない

女性自身の意識（なりたい、なりたくない）に依存している？

技術力も必要？

威圧感ない

穏やか

知識と包容力

バリキャリ

貧乏くじ

年齢層高め

家庭との両立が難しい

孤独

2. 役員インタビュー

■ インタビューの目的

■ 女性役員インタビューの目的

本インタビューでは、**女性役員のロールモデルの重要性**や、**キャリア形成における家族・周囲の支援の役割**を明らかにするため、現役役員へのインタビューを実施した。

役員自身がなぜ役員を目指し、どのような意思決定を経て現在のポジションに至ったのか、またロールモデルの有無やその影響、家庭や職場からの支援の実態について確認することで、多様なキャリアパスや動機を理解し、今後のキャリア形成に活かせる実践的な知見を得ることを目的とする。

<女性役員をメインターゲットした背景>

女性役員が少ない現状を踏まえ、女性ならではのキャリア形成や意思決定の背景を深く理解をすることをメインとした

<インタビュー時に重視した項目>

- 1, 女性役員・管理職がどのような経緯で昇進したのか
- 2, ロールモデルの有無やその影響、またロールモデルが少ない状況下でどのような工夫やスキルが必要なのか
- 3, 男女間でキャリア形成や管理職への昇進に違いがあるのか
- 4, 女性管理職の必要性や組織への効果、多様なキャリアパスや働き方の事例をなど
- 5, 家族や職場の支援がキャリア形成に与える影響

■ インタビュー者/質問一覧



グループ執行役員
オリックス自動車（株）専務執行役員
（株）カナモト 社外取締役
澁谷 直美氏



取締役
久野 浩子 氏

■ 以下の質問を事前に送付させていただき、インタビューを実施
※質問については、一問一答形式でなくディスカッション形式で対応

【質問事項】 ※一部抜粋

1. 管理職になった経緯
2. 女性ならではの視点での貢献
3. 管理職になって身についた能力
4. 管理職に求めるスキル
5. 管理職になってよかったこと・やりがい
6. 部長や役員になりたい意識
7. なぜ選ばれたと思うか
8. 女性管理職は必要か（理由）
9. 家庭支援と会社の支援策
10. 結婚退職の理由
11. 好奇心を抱かせる働きかけ
12. 育休・出産に該当しない方への支援
13. ロールモデルの有無と学び

■ 澁谷さん ディスカッション内容

【管理職になった経緯】

- ・実績評価で昇格
- ・当時営業部門の女性管理職は片手程度

【対応事例】

- ・妊活への声掛け『困ったら相談』、個別対話で価値観尊重
- ・更年期セミナー提案を実施

【求めるスキル】

- ・視野の広さ、問題解決力、包容力、求心力、言語化力
- ・部下は褒めて伸ばす（男性は褒めに慣れていない）
- ・柔らかい伝え方

【女性ならではの視点】

- ・女性の部下に対する配慮
 - 体調・妊活・育児・更年期への理解ができる
- ・心理的安全性重視、顧客に覚えられやすい



【ロールモデルの必要性】

- ・『必須ではない』
- ・現在自分自身がロールモデルとなって貢献している
- ・学びは男性先輩から背中を見て学んでいった

【やりがい】

- ・目標達成の達成感（チーム達成は格別）
- ・部下の成長が組織の成長に直結
- ・情報アクセスの質・量が拡大、会社変革の手応え

【女性管理職の必要性】

- ・職場に女性がいて管理職が居ないのは不自然
 - ※男性だけだと考え方、思考が固定化し健全性を欠く
- ・経営の立場になると多様性の考え方が必要

【身についた能力】

- ・組織と人と業務のマネジメント力（組織は部下も上司も選ばないため、最大のパフォーマンスをどう引き出すか）
- ・判断力経験値を積み重ねて各役職の目線、立場で対応

【管理職になる好奇心を抱かせるには】

- ・座談会をやる、話をする
- ・興味や好きなことを聞いて、仕事とリンクしないか模索する
- ・経営課題の解決策を提案していく

■ 久野さん ディスカッション内容

【管理職になった経緯】

- ・当時は25歳で結婚、寿退社の時代であり、当初は専門職志向で役職は強く意識せず（女性管理職は極めて少数）
- ・実績評価で昇格
- ・未知領域でも挑戦した結果、て管理職へ

【身についた能力】

- ・腹をくくる力、人を頼る力
- ・常に一つ上の役職視点で判断
- ・自分と他人は違う（スタイルがちがう）という理解
- ・人に仕事を振るときに、自分のスタイルで業務を遂行したくなりがち（自分の成功体験があるから）

【女性管理職の必要性】

- ・女性が働いている以上、女性管理職は存在すべき
- ・世の中が女性管理職を推奨もしている

【求めるスキル】

- ・自分の能力に合わせて、自分のスタイルを確立する（男女の違いよりも個人の違い）
- ・視野の広さ（狭い人はスペシャリスト適性）
- ・問題解決力／求心力／包容力
- ・言語化力（説明力で人を動かす）
- ・言いたいことをきちんと伝えられるスキル



【やりがい】

- ・子育てをしている中で、子供が大きくなったときに良い世の中になっていて欲しく、会社の力を使い、世の中にインパクトを与えられる仕事（よりスケールの大きな）仕事、ができること
- ・目標達成の達成感、チームで達成すると格別
- ・部下の成長＝組織の成長を体感
- ・会社が変わる・改革をしていく手ごたえ

【会社の支援】

- ・セミナーの種類も時代と共に変化があり、その変化に柔軟に対応していく必要がある
 - 女性部下がいる上司の研修（子育て）
 - 男性の育休（現在は取得者も増えている）
 - 本人の体調や親の介護

【家庭の支援有無と会社の支援策】

- ・都市部ではお金で解決できる面もあるが、本質は相互理解
- ・フレキシブルな支援が必要、不公平感とのバランスが課題
- ・女性部下がいる上司向け研修など理解促進
- ・お互いが気持ちよく働けるような家族関係

【ロールモデル】

- 「ロールモデルは必須ではない」
- ・男性先輩の行動から学ぶなど、参考になる存在は重要
- ・多様な事例共有で個々の学びを加速

【好奇心・チャレンジ精神を促す働きかけ】

- ・仕事の醍醐味に気づいたのは、良い先輩に巡り会えた経緯から、その環境の提供
- ・仕事を任せて成功体験をさせること
- ・ルールを引きすぎると失敗に気付かないため、支援する

■ インタビューまとめ

- ・**ロールモデルは必須ではない**
 - 参考になる先輩がたの行動から学び、自分自身がモデルとなり貢献をしている
- ・**性別別は関係なく「個人差」が大きい**
- ・**家族の支援や社会や社内の制度をうまく利用する**

■ インタビューまとめ

1. 女性役員・管理職がどのような経緯で昇進したのか

・実績評価による昇進

- ・未知領域への挑戦や好奇心・チャレンジ精神が昇進の契機
- ・当初は役職志向が強くなく、専門職志向から管理職へ転換した事例もある

2. ロールモデルの有無やその影響、少ない状況下での工夫・必要なスキル

・**ロールモデルは必須とは思わないが、参考になる存在（特に男性先輩）の行動から学びを得ている（着任時はロールモデルがない）**

- ・ロールモデルが少ない場合は座談会や事例共有、個別対話などコミュニケーションを重視
- ・必要なスキル：視野の広さ、問題解決力、包容力、求心力、言語化力、柔軟な伝え方
- ・自分のスタイルを確立し、個々の違いを尊重する姿勢が重要

3. 男女間でキャリア形成や管理職への昇進に違いがあるのか

・**性別よりも「個人」の違いが大きい**

- ・女性ならではの視点（体調・妊活・育児・更年期への理解、心理的安全性の重視）が組織に貢献
- ・管理職に求めるスキルは男女共通だが、女性部下への配慮や柔らかい伝え方など細やかな対応が求められている

4. 女性管理職の必要性や組織への効果、多様なキャリアパス・働き方の事例

・**女性が働いている以上、女性管理職は存在すべき**

・**女性管理職がいることで組織の多様性・健全性が高まる**

- ・経営課題の解決策提案や会社変革の手応えを感じている
(チームで目標達成する達成感、部下の成長が組織の成長に直結)
- ・働き方の事例：妊活・育児・更年期など個別事情への理解、フレキシブルな支援、男性の育休取得など時代に合わせた対応

5. 家族や職場の支援がキャリア形成に与える影響

・**家庭の支援（相互の理解）があることで働きやすさが向上**

(都市部ではお金で解決できる面もあり、利用できるものは利用する)

6. 今後の課題

・**職場の支援策として、女性部下がいる上司向け研修**

体調、親の介護への配慮、柔軟な制度設計(時代に合わせた支援)が重要

- ・不公平感の解消や、全員が気持ちよく働ける環境づくり

■ 提言

インタビュー結果を踏まえ、ロールモデルの有無、男女の違い、スキルの差という観点を明確にした上で、提言を示す

【ロールモデルの有無の観点】

ロールモデルは必須ではない

参考となる存在からの学びを促進し、個々が自分のスタイルを確立できる組織風土を醸成すべきである

【男女の違いの観点】

性別の違いは関係なく個人差である

女性管理職の積極的な登用と多様なキャリアパスの提示が、経営課題の解決や組織変革を促進する

【スキルの差の観点】

個々の強みを活かすことが不可欠である

視野の広さ、問題解決力、包容力、言語化力などのスキル育成を支援する
研修、制度設計を通じて、不公平感の解消と全員が働きやすい環境づくりを進めるべきである

上記の結果から、**ロールモデルの有無や男女の違いについては明確な傾向が見られなかった**ため、より実態を詳しく把握する目的で、役職に就いている方を対象に、性別を問わずアンケートを実施することとした。

3. 管理職アンケート

■ アンケート調査について

対象：52名の管理職

背景と目的：本アンケートは、女性役員へのヒアリング結果を踏まえて実施したものである。ヒアリングにおいて、管理職に求められるスキルや能力に男女差はないこと、また女性管理職のロールモデルの存在は必須ではないことが示唆された。これらの認識が現場においても広く共有されているのか、また実態として同様の傾向があるのかを確認することを目的とする。本調査により、管理職に関する意識や課題を把握し、今後の育成施策や環境整備に資する知見を得ることを目指す。

■ 属性概要

回答者：52名（男女各26名、40代・50代中心、課長・部長が大半）
部門：技術・管理・企画・製造・生産など多様

■ キャリアに関して

あなたは管理職を目指していましたか？（管理職を意識していたか？）
⇒ 男女ともに「目指していなかった」層が一定数存在するが、女性の方がその傾向がやや強い印象。

管理職になる辞令を受けたとき、どのように思いましたか？（自由記述）
⇒ 男性：「ついに来たか」「荷が重いがやるしかない（覚悟）」といった、役割受容が比較的スムーズな回答が目立った。
女性：「驚き」「私に務まるのかという不安」「断る理由がないので引き受けた」といった、自己効力感の低さや戸惑いが多く見受けられた。

⇒女性「不安」が先行しやすく、男性は「責任・覚悟」が先行しやすい傾向があった。

■ アンケート調査について

■ 管理職に重要なスキル（複数回答）

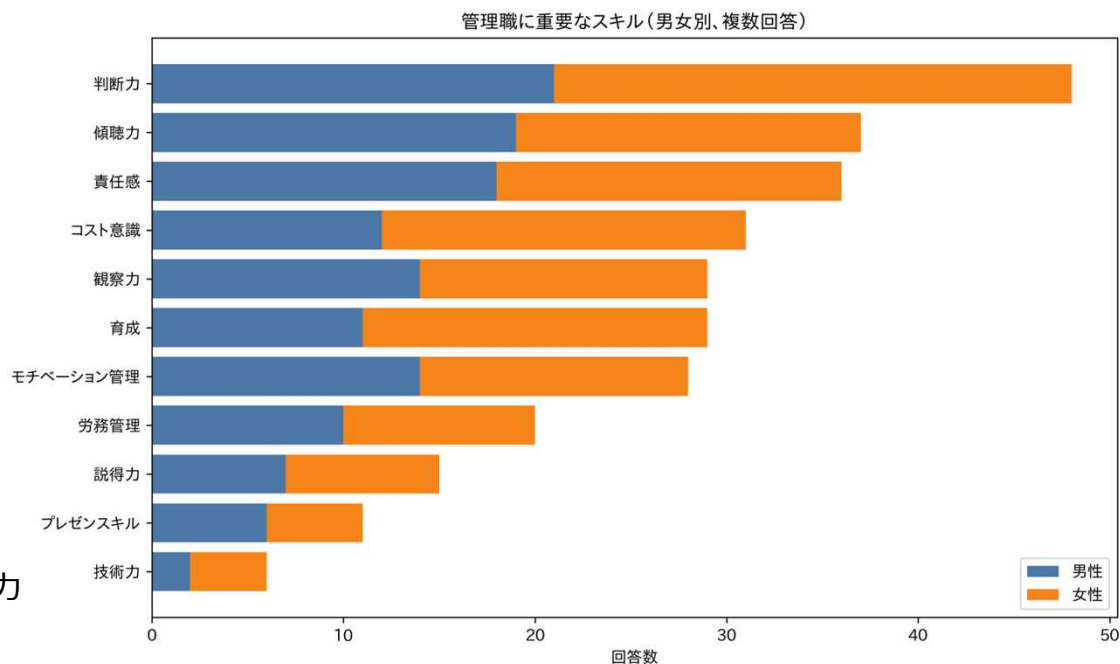
あなたが管理職として重要だと感じるスキルを以下から選んでください（複数選択可）

スキル	回答数	男性	女性
判断力	48	21	27
育成	29	11	18
プレゼンスキル	11	6	5
技術力	6	2	4
観察力	29	14	15
モチベーション管理	28	14	14
傾聴力	37	19	18
労務管理	20	10	10
責任感	36	18	18
コスト意識	31	12	19
説得力	15	7	8

回答者：52名（男女各26名）

自由記述（抜粋）

社内外の根回し・論理的思考・冷静さ・コミュニケーション力
リーダーシップ・俯瞰力・チームワーク推進力など



男女ともに「判断力」「責任感」「傾聴力」「育成」が上位を占めた。
「女性はコミュニケーション重視」「男性は決断力」といったステレオタイプな傾向はデータ上見られず、
管理職として重視するポイントは性別に依存しないことが明らかになった。

■ 管理職を目指す人に必要なもの

■ 管理職を目指す人に必要なもの（3つまで選択）

これから管理職を目指す人に、必要だと思うものはなんですか？（3つまで選択可）

項目	回答数	男性	女性
責任感・覚悟	38	23	15
視座を高める（組織全体の視点で考える力）	40	19	21
信頼の構築	31	16	15
自己理解・自己管理	14	6	8
継続的な学びの姿勢	9	2	8

回答者：52名（男女各26名）

<男性がより重視>

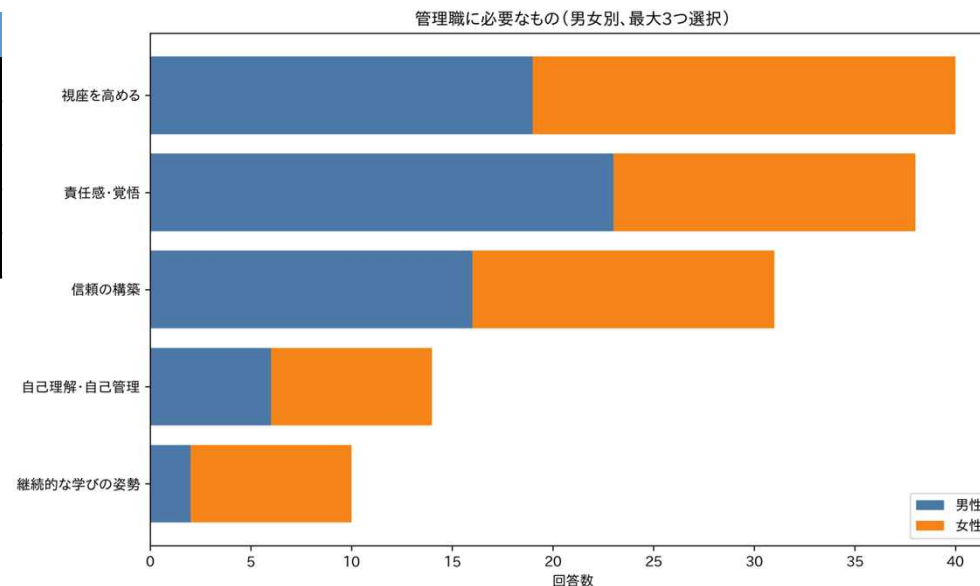
責任感・覚悟（男性23件 vs 女性15件）

→ 男性は「責任を背負う」ことを強く意識。

<女性がより重視>

継続的な学びの姿勢（女性8件 vs 男性2件）

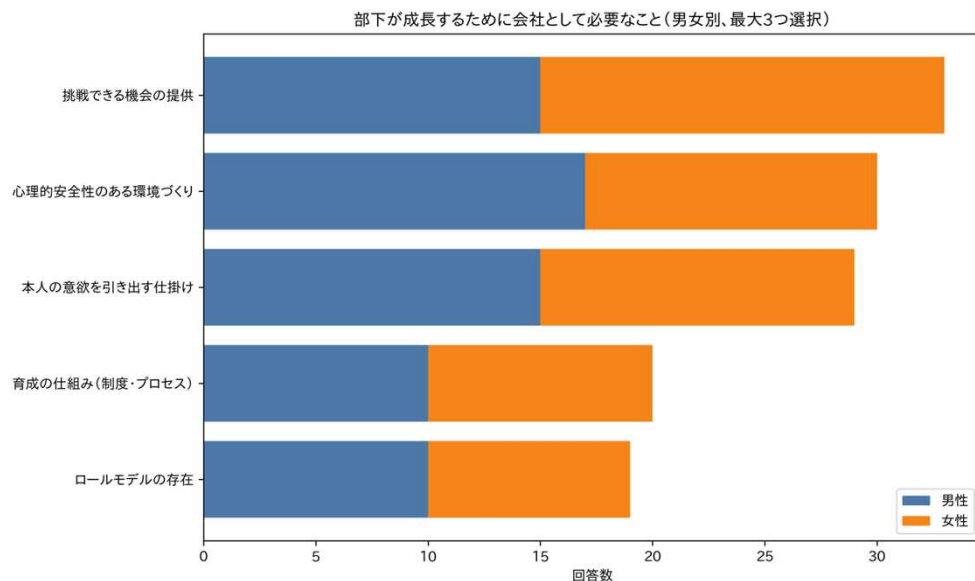
→ 女性は「学び続けること」を強く意識。



⇒女性管理職は「自分の能力を常に高めないと評価されにくい」というプレッシャーを感じやすい傾向が自由記述にも見られた。

■ 部下が成長するために会社として必要なこと

■ 部下が成長するために会社として必要なこと（3つまで選択）



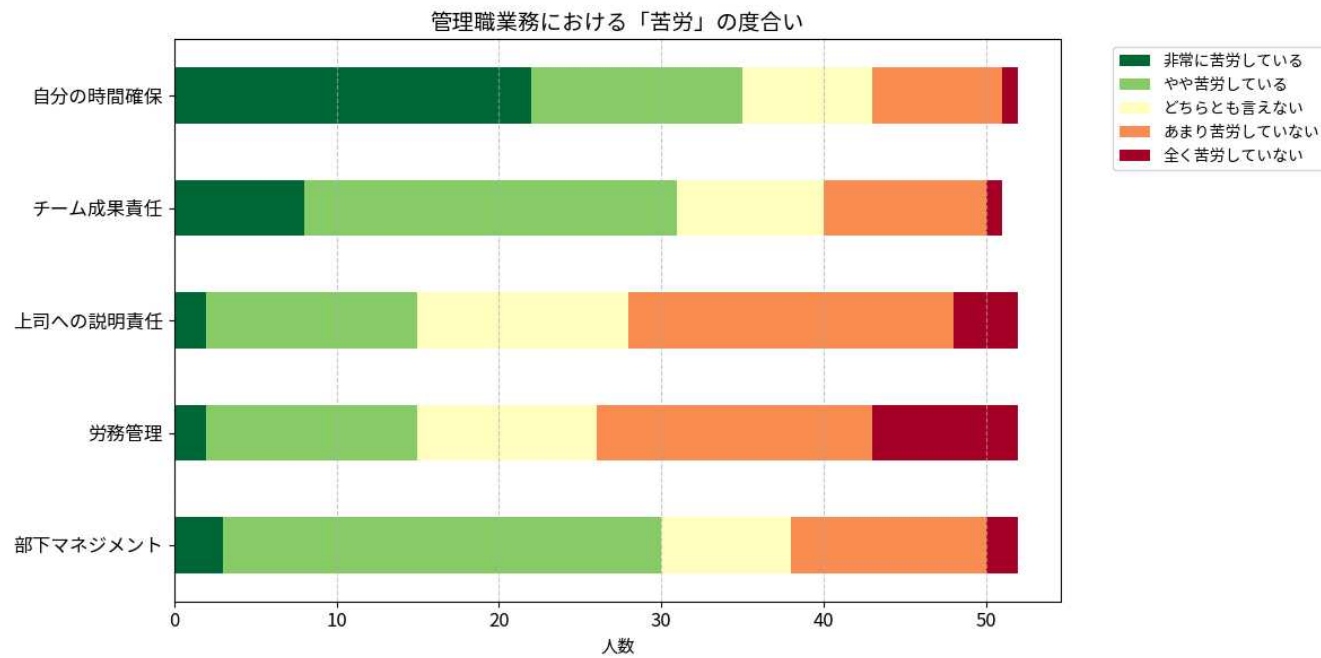
項目	回答数	男性	女性
育成の仕組み(制度・プロセス)	20	10	10
挑戦できる機会の提供	33	15	18
心理的安全性のある環境づくり	30	17	13
ロールモデルの存在	19	10	9
本人の意欲を引き出す仕掛け	29	15	14

回答者：52名（男女各26名）

会社として必要なことでは『挑戦できる機会』（61.5%）と『心理的安全性』（57.7%）が上位。
『ロールモデルの存在は』それほど高くない結果となった。

■ 管理職として「苦勞している」度合い

■ 管理職として「苦勞している」度合い（5段階評価）



回答者：52名（男女各26名）

男女共通して「自分の時間の確保」が最も苦勞度が高く、次いで「チームの成果責任」が挙げられた。「労務管理」や「部下への接し方」の悩み度合いも、男女で大きな乖離はなかった。

■ 性別による困難・有利さ

■ 性別による困難・有利さの実感

性別による困難：

男性の多くが「いいえ（感じない）」と回答したのに対し、女性の多くが「はい」または「わからない（潜在的な不安）」と回答した。

具体的なエピソード（自由記述より）：

「男性中心の“なあなあ”の関係や、夜の付き合いでの情報共有に入れない」

「上司（男性）が、女性管理職を扱いにくそうにしている」

「女性だから優遇されたと思われているのではないかという懸念（インプスター症候群）」

「子育て中の長時間労働や夜間対応への物理的・心理的ハードル」

- 「ガラスの天井」や「バイアス」の存在結果：女性管理職の多くが「見えない壁」を感じている
- 男性側からも「男性バイアスに女性が合わせている気がする」「現場対応を女性に任せていいか迷う（過剰な配慮）」といった声があり、周囲（特に上司や同僚男性）の無意識バイアスが女性管理職の負担になっている構図が見えた。

■ 部下との関係構築や問題解決のアプローチ

- 部下との関係構築や問題解決のアプローチ（性別による差はあるか確認する問）
（A：論理・自主性重視 vs B：協調・伴走重視）の比較

スタイル比較：

部下との関係：「業務を通じて信頼を築く（A）」と「日常会話・気遣い重視（B）」は、**男女ともに回答が割れており、性別よりも個人の性格による差が大きい結果となった。**

問題解決・育成：

女性回答者の中でも「論理的に分析（A）」「自主性重視（A）」を選ぶ層が一定数おり、逆に男性でも「周囲の意見重視（B）」「丁寧なフォロー（B）」を選ぶ層が存在した。

**性別による固定的なスタイル（男性型・女性型）は存在しなかった
⇒「女性らしいリーダーシップ」という枠組みで括ること自体が実態に即していない可能性がある。**

■ アンケート分析の結論

■ アンケート分析の結論

「管理職としての能力・資質」に性差はない。
管理職として成功するために必要なスキルやマインドセットは、男女で共通している。
したがって「女性向けの特別なスキル研修」の優先度は高くない。

障壁は「本人の能力」ではなく「周囲の環境・意識」にある。

女性が管理職として困難を感じるのは、業務そのものではなく、「男性中心の組織文化」「上司のアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）」「長時間労働前提の働き方」などの環境要因。

「ロールモデル不在」については「自分と同じようなライフスタイルで活躍する女性」がいないことが不安要素ではあるが、そもそも管理職スタイルは多様であるため、特定の「完全なロールモデル」を求めること自体がハードルを高めている。

⇒「**ロールモデル**」の定義見直しと「**パーツモデル**」の推奨が必要。

分析の結果、女性管理職を増やすために必要なのは、
女性を「変える」ことではなく、女性が管理職として当たり前活躍できる「土壌（環境と意識）を整える」ことであると結論付ける。
スキルセットに男女差がない以上、環境のバイアスさえ取り除けば、自ずと多様なリーダーシップが生まれる。

「パーツモデル」の推奨とは：「完璧な女性管理職像」を探させないことで、
例えば「一人の完璧なロールモデル」ではなく、Aさんの「傾聴力」、Bさんの「家庭との両立テクニック」、Cさんの「決断力」といったように、複数の人から良い部分を参考にする考え方を周知・推奨することである。

効果：「あの人のようにはなれない」という諦めを、「あの部分なら真似できる」という自信に変えられる。

4. 提言

■ 全体の提言

女性管理職を目指すには？

■ 女性ロールモデルの必要性

→女性のロールモデルは、いるほうが良いが、必須ではない。
→男性でも参考になる人はたくさんいる。真似できるところを参考に
パーツモデルの考え方を導入する。

■ 管理職に必要なスキル

→男女差はない。しかし、バイアスは感じている
→アンコンシャスバイアス研修を受講する。

■ 女性管理職がいることでもたらす効果

→女性ならではの視点で悩み相談・配慮ができる。
心理的安全性があり、組織に多様性が生まれる。

■ 会社の制度を最大限活用

→何事にも挑戦する、パーツモデルを参考にキャリアモデルを自分で考える
⇒挑戦できる機会を与える（会社側が提供）

■ 出世レースに乗り遅れない

→出来レースの時代は終焉、今後は男女問わず何を変えたいという志を持つことが最初のステップ。
早い段階で種を撒いておくこと。

■ 時代に合わせた制度設計、環境作り

→職場の支援策として、女性部下がいる上司向け研修、育児や親の介護への配慮など、
柔軟な制度設計が必要。全員が気持ちよく働ける環境を作る。

■ 環境・制度（会社がやるべきこと）

- ・女性部下のいる上司向けの研修
- ・育児、介護との両立のための制度
- ・座談会など、多様な学びの場
- ・不公平感の解消
- ・家事代行等のサービス利用促進
- ・実績評価・フィードバック

■ 個人

- ・好奇心、チャレンジ精神
- ・実績・経験を積む
- ・昇進意欲
- ・期待に応える
- ・心理的安全性（相談できる人を作るなど）

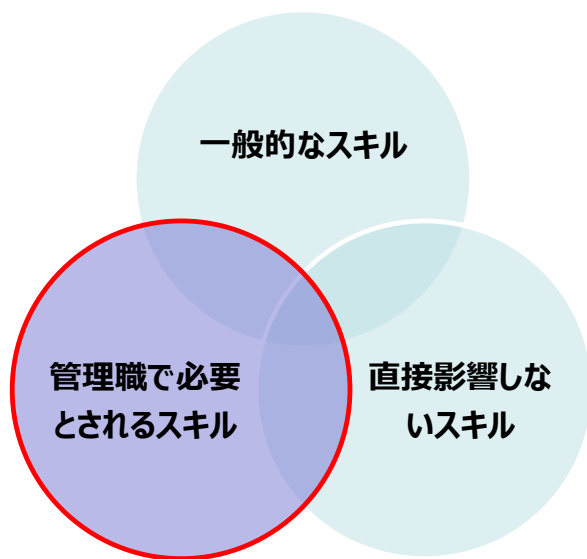
■ スキル

- ・判断力
- ・問題解決力
- ・視野の高さ
- ・包容力
- ・柔軟な伝え方

5. ペルソナとロールモデル (キャリアモデル)

■ ペルソナとロールモデルの目的

管理職は判断、問題解決、包容、傾聴の能力を研ぎ澄まし、業務の結果を出すことが使命である。また結果が評価に繋がり、昇給や次のチャンスを得ることができる。管理職になって多くの人が「時間の確保」、「チームの結果責任」、「部下のマネージメント」に苦労している。これら3つに必要なスキルは管理職を目指す上で、予め身につけておく必要がある。**管理職に与えられる課題は一般職に比べ各段にレベルが高くなるため、昇進後のスキル取得では遅い。**役員インタビュー、管理職アンケート結果から、管理職を目指す上で、ロールモデル、メンターの存在や、管理職育成の仕組み、プロセスはそこまで重要ではない。十人十色のロールモデルがあって当たり前である。男女問わず全ての人から学ぶ姿勢でオリジナルなマネージメントスキルを身につけたい。今回のロールモデルは分科会のまとめである『環境・制度』『個人』『スキル』の3つの要素を取り入れて作成した。今後のキャリア形成の参考して頂きたい。



本来、管理職を目指す人が注力すべきスキル

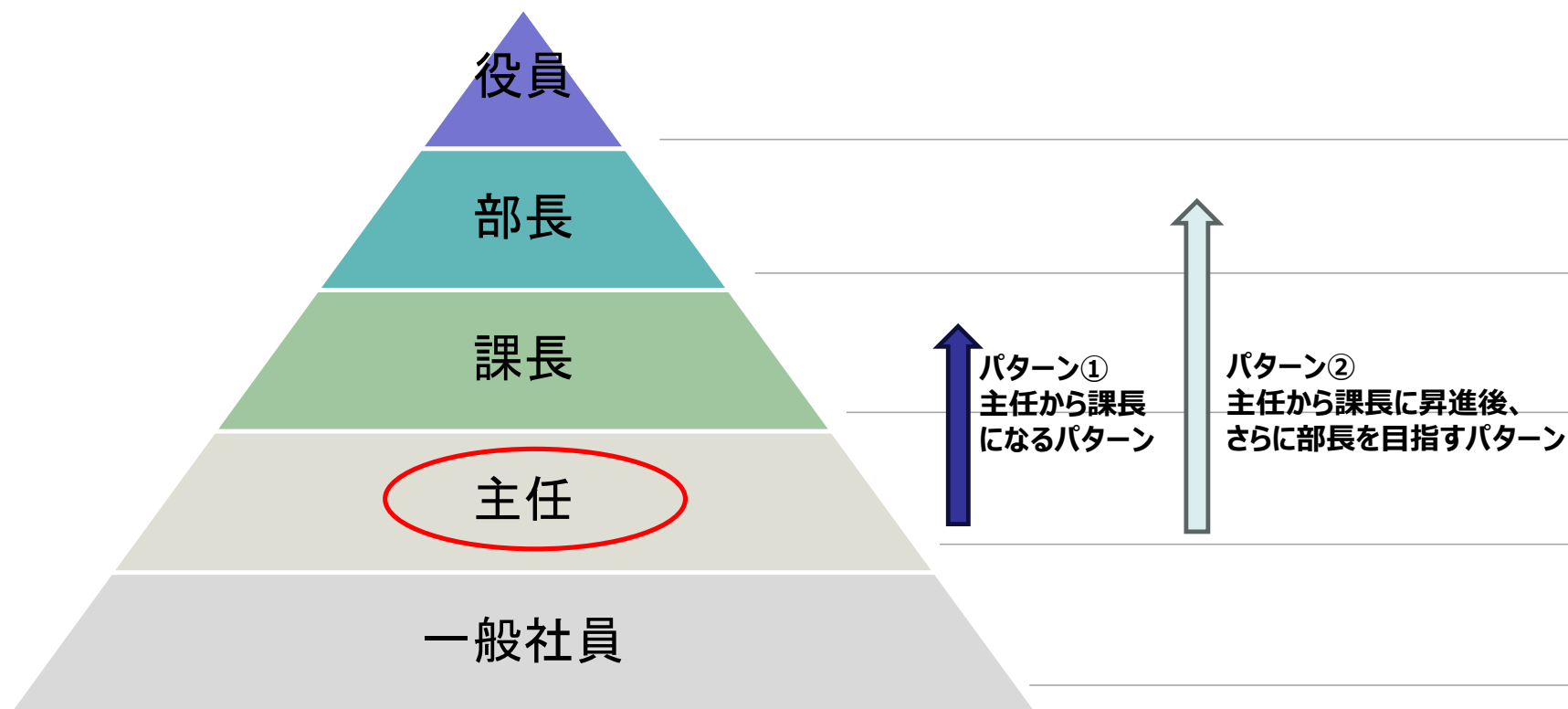
- ✓ 視座を高める（現職位より高い視点で課題を捉える）
- ✓ 責任感を持つ（今よりストレッチな課題にチャレンジし結果を出す）
- ✓ 信頼の構築（結果を出して認められる）
- ✓ 時間を作る（部下の対応、プライベートの課題と向き合い折り合いをつける）

管理職を目指す人が注力してしまうスキル（一般的なスキル・直接影響しないスキル）

- ✓ ロールモデル、メンターをつくる
- ✓ 育成の仕組み、制度、プロセスを充実させる
- ✓ 専門性を持つ
- ✓ 与えられた業務を全うする

■ ペルソナのターゲット

今回は、2人の主任レベルの女性をターゲットとして、
課長になるパターン、課長昇進後さらに部長を目指すパターンの2つのモデルを作成した。



ペルソナ

パターン①



- ・所属：IT部門
- ・年齢：35歳
- ・家族構成：2児の母（低学年、保育園児）
- ・キャリア志向：チャンスがあれば管理職に挑戦したい

詳細プロフィール

名前：鈴木 春香

役職：IT部門スタッフ（課長代理、主任）

性格・特徴：

- ・責任感が強く、周囲とのコミュニケーションを積極的にとる
- ・収入面、仕事面での不満はない
- ・今のままでも良いが、チャンスがあれば管理職にステップアップしたい

価値観・モチベーション

- ・10年間のシステム開発経験、10人以下の部下を持つ
- ・男性管理職との仕事経験しかない ※ 周りに女性管理職が少ない
- ・**周りからは管理職に上がることを期待されている**
- ・20代の頃は管理職に強い憧れがあったが、結婚してからは家庭の優先順位が高くなり管理職を目指す気持ちが薄れてきた。

課題・悩み

- ・自分の時間が少ない
- ・**管理職になったときに家庭と両立ができるか不安**
- ・社内でのロールモデル不足

目標

- ・**3年以内に課長職に昇格**
- ・営業目標、利益目標などKPIの管理を学ぶ
- ・子育てしながらキャリアを継続できる柔軟な働き方を確立

パターン②



- ・所属：IT部門
- ・年齢：35歳
- ・家族構成：2児の母（低学年、保育園児）
- ・キャリア志向：将来は女性管理職をめざしている

詳細プロフィール

名前：佐藤 美咲

役職：IT部門スタッフ（システム企画・運用担当）

性格・特徴：

- ・責任感が強く、チームの調整役を自然に担うタイプ
- ・新しい技術や効率化ツールに興味があり、学習意欲が高い
- ・子育てと仕事の両立に悩みながらも、キャリアアップへの意識は強い

価値観・モチベーション

- ・「子どもに誇れる働き方をしたい」
- ・**ワークライフバランスを重視しつつ、管理職として組織に貢献したい**
- ・女性が活躍できる職場環境づくりに関心がある
- ・20代の頃から管理職に憧れがあった。育休明けは家庭を優先したが、子供が小学校入学する頃にはまた管理職に挑戦したいと考えていた。

課題・悩み

- ・時間の制約（子育てと仕事の両立）
- ・**管理職になるためのスキルや経験不足への不安**
- ・社内でのロールモデル不足

目標

- ・**1年以内に課長職に昇格、5年以内に部長まで昇格**
- ・社内DX推進プロジェクトに積極的にかわり、実績を積む
- ・子育てしながらキャリアを継続できる柔軟な働き方を確立

ロールモデル パターン① (鈴木 春香)

環境・制度
個人
スキル

	1年目	2年目	3年目	4年目			
ステージ	キャリア相談	課題・目標のすり合わせ		スキル習得	課長へ昇進	定着	
行動	今後のキャリアプランを考え始め、面談の機会に相談。	現時点のスキル整理	コスト管理を重点課題に設定。その他課題設定。	案件①(1年) 上長のフォローを受けながらコスト管理を実践 案件②(1年) 他案件もこなしつつこの案件のコスト管理はの責任を持つ	課長の仕事の一部を担いながら、案件をこなす 素敵なパートモデルと出会う 業務量を減らすための改善提案	今までの仕事も一部継続しながら課長としての業務をこなす。(プレイングマネージャー)	他の部署の課長として異動。新しい環境でも部下から学びながら仕事をこなす。
上司との接点	上司とざっくばらんにキャリア相談。その中で管理職を目指さないかと打診される。	目指す管理職像すり合わせ	コスト管理フォロー・フィードバック 挑戦機会の提供		部長から度々ゴルフに誘われるが行かない		
会社との接点		期待する役割と、昇格前に身につけるスキルの見える化	パートモデルとの交流機会の提供 定期的な次期管理職向け研修の実施		定期的な管理職向け研修の実施		
感情変化	本当に自分にできるのだろうか？ だけど断る理由はない。 女性だから優遇されたのでは？	自分でも目指せるかな。 でも周りの女性管理職はバリキャリアタイプばかり。プライベートとの面立ちは若干不安。	コスト管理の力が ついてきた！ もっと頑張ろう！	家庭を持つ方と話し をしてやり方を真似し てみたらうまくいった！	昇格できた！この調子で頑張るぞ！	安定して仕事をこなせるようになり 収入面も満足。これ以上プライベートの時間を減らしたくないな。	
プライベート面	子供の小学校入学で以前よりは自分の時間が取れるようになった。	夫と家事を分担してやりくり。自分の時間はない...	家族との時間が減りの喧嘩が増える。	家事代行を使い始めて家事負担が減る。	世帯収入が増えて今までよりもお金で解決できるように	趣味など自分時間がほしい	

ロールモデル パターン② (佐藤 美咲)

環境・制度
個人
スキル

	1年目				2年目	
ステージ	キャリア相談	課題・目標のすり合わせ	スキル習得	課長へ昇進	定着	
行動	今後のキャリアプランを考え始め、面談の機会に相談。	現時点のスキル整理	案件①(6ヶ月) 上長のフォローを受けながらコスト管理を実践 案件②(6ヶ月) コスト管理の責任を持つ 案件③(6ヶ月) PLとしてメンバーの管理、技術者育成にもチャレンジ	今までの仕事は部下へ引継ぎ、新たな部門課題を設定する 業務量を減らすためにAI Agentを取り入れて業務改善	他部署を異動移動しながら、チームで結果を出し続ける。利益の最大化を目指しながら、自分自身もポータブルスキルを磨く	
上司との接点	上司とざっくばらんにキャリア相談。管理職を目指したいと伝える	目指す管理職像すり合わせ	コスト管理フォロー・フィードバックプロジェクト管理スキルの育成	プロジェクトメンバーの代理評価者を実施してチームビルディングを学んでもらう	ゴルフコンペは必要性を考えて参加 飲み会も必要性を考えて参加	
会社との接点		期待する役割と、昇格前に身につけるスキルの見える化	挑戦機会の提供	人事部門と交流し、管理職支援制度などの見直しを提案してみる	定期的な管理職向け研修の実施	
感情変化	😊 社内DXプロジェクトに積極的に参画し管理職に必要な実績を積みみたい!	😊 どうすれば社内昇格レースに勝てるのか、ハンデは何か? 自分の強みを全面に出してチャレンジ!	😞 業務量が増える、夫婦分担ルールを守ることができなにかも...どうしよう?	😊 自分と同じ境遇の人が管理職になりやすい仕組みを考えたい!	😊 部長昇進を目標にさらなるスキルアップを目指したい!	😞 やらないこと。諦めることを決める。取捨選択が必要になってきた。スーパーマンは無理!
プライベート面	子供が小さいため、夫婦で役割分担して仕事に集中する時間の把握	FLEX入社、子育て支援制度など会社で取得できる支援策の活用	家事代行業を積極的に活用し、子育ての負担を軽減、仕事に集中する時間を更に確保	趣味を通じて自分のスキルアップを目指す		

ロールモデルを作ったの気づき

ロールモデルのパターン①とパターン②では、個人要素と環境・制度が占める割合に大きな差が生じる一方で、スキル要素が占める割合はあまり変わらない。与えられた環境や制度で管理職を目指すパターンは本人もロールモデルのイメージがし易くパターン化されやすい。一方でパターン②は環境・制度を自ら提案するなど、課題を見つけては、変革するための新たな目標を設定するため、流動的でダイナミックになりやすい。パターン②は男女問わず限られたポストを目指すため、出世競争に晒される覚悟を持つ必要がある。パターン②のスキル習得の行きつく先は、マネージメントではなくリーダーシップになる。

【環境・制度】

- ✓ きっかけは様々であるが、**管理職を目指すという意思が最初のステップである（チャンスは平等ではない）**
- ✓ 上司、会社と多くの接点を持つ（一人の力だけでは達成できないことを理解する）
- ✓ 会社の制度、上司との接点は、自分にあったものを自身で選択して活用する（全てを使う必要はない）

【個人】

- ✓ 業務負荷が高くなるため、家族の協力が不可欠（全てひとりで解決するのは不可能）
- ✓ **少しずつ、ストレッチな目標を設定し実績を積むことで周りからの評価が上がる**（クエストをクリアしていく）
- ✓ 評価次第では、降格人事もあり得るため、一定の努力が必要である
- ✓ **昇進を目指さない場合は、後任の育成計画とセカンド・キャリアの設計をおこなう**

【スキル】

- ✓ IT技術以外の側面として、管理職に求められるリソース管理（ヒト・モノ・カネ・情報）に対するスキルを取得していく
- ✓ マネージメントスキルは、案件を通して常に磨く
- ✓ 更なる高みを目指す場合には、リーダーシップに関するスキル（ヒトを動かす、組織を動かすなど）習得を目指す

チームNozomi

「男性の働き方改革」と「女性活躍」の相乗効果

メンバー所属企業

会社名
株式会社大同ITソリューションズ
大和総研インフォメーションシステムズ
スミセイ情報システム株式会社
株式会社ジャステック
東京海上日動システムズ株式会社

目次

1. 導入・テーマ提示
2. 現状の課題
3. データで見る現状
4. 仮説の検証
5. 対策（必要な支援）
6. まとめ・提言

導入・テーマ提示

研究テーマについての話し合い

研究テーマ

「男性の働き方改革」と「女性活躍」の相乗効果とは？

男性の働き方改革により、男女の労働時間が公平となり、女性管理職が増加し、女性活躍につながるのでは、と考えた。「女性活躍」について様々なとらえ方があるが、この研究においては「**女性管理職**」を前提で検討することとした。

男性の
働き方改革

労働時間差が縮小
or
差がなくなる

女性管理職の増加

女性活躍



研究テーマ

近年の働く環境について整理した。

人手不足が問題となる中、**勤務形態の多様化、長時間労働の是正**など、私たちが働く環境は以前より整備され以前より**女性が活躍しやすい環境も整いつつある**。

勤務形態の多様化

各企業において働く場所・時間・働き方の形式が様々用意されている。

- ・働く場所…リモートワーク、オフィスワーク、サテライトオフィスなど
- ・時間…フレックスタイム制、短時間勤務、時間単位の有給など
- ・雇用・契約形態…正社員、限定社員、ジョブ型雇用、副業、兼業、業務委託など
- ・休日・勤務体系…週休3日制、勤務間インターバルなど

長時間労働の是正

- ・36協定に時間外労働の上限規制を導入
- ・特別条項でも時間外労働は720時間が上限
- ・勤務間インターバル制度の導入
- ・年次有給休暇の消化義務



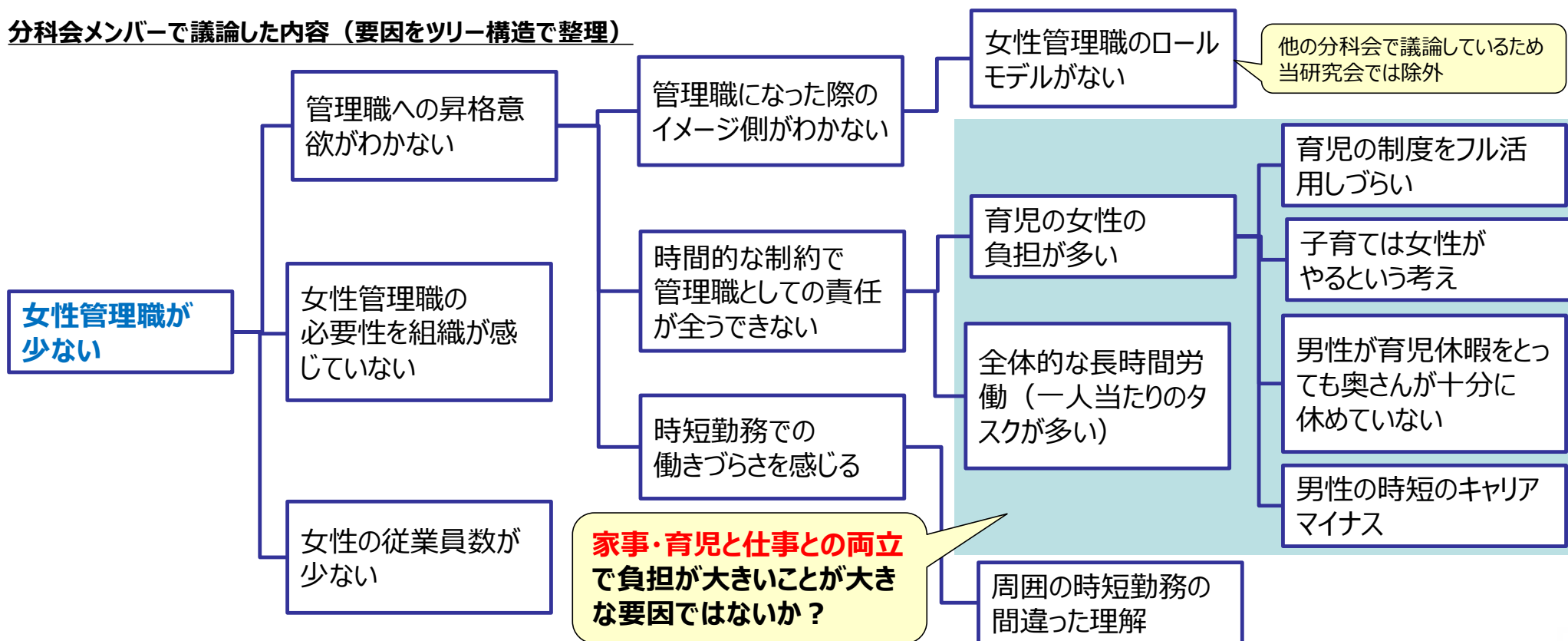
現状の課題

研究テーマの深掘り

研究テーマについての話し合い

各社が抱える課題についてブレインストーミングを実施。管理職として活躍していくためには「管理職の責任の重さ」や「育児・家事との両立への不安」といった意見が多く挙がった。これらの意見から両立が難しい環境が管理職を目指しにくくしている可能性が示唆されたため、着目する課題を「**なぜ女性管理職が少ないのか**」に設定し、意見の整理を実施。**家事・育児と仕事との両立で負担が大きいこと**が、キャリアアップを阻害しているという仮説を立てた。

分科会メンバーで議論した内容（要因をツリー構造で整理）



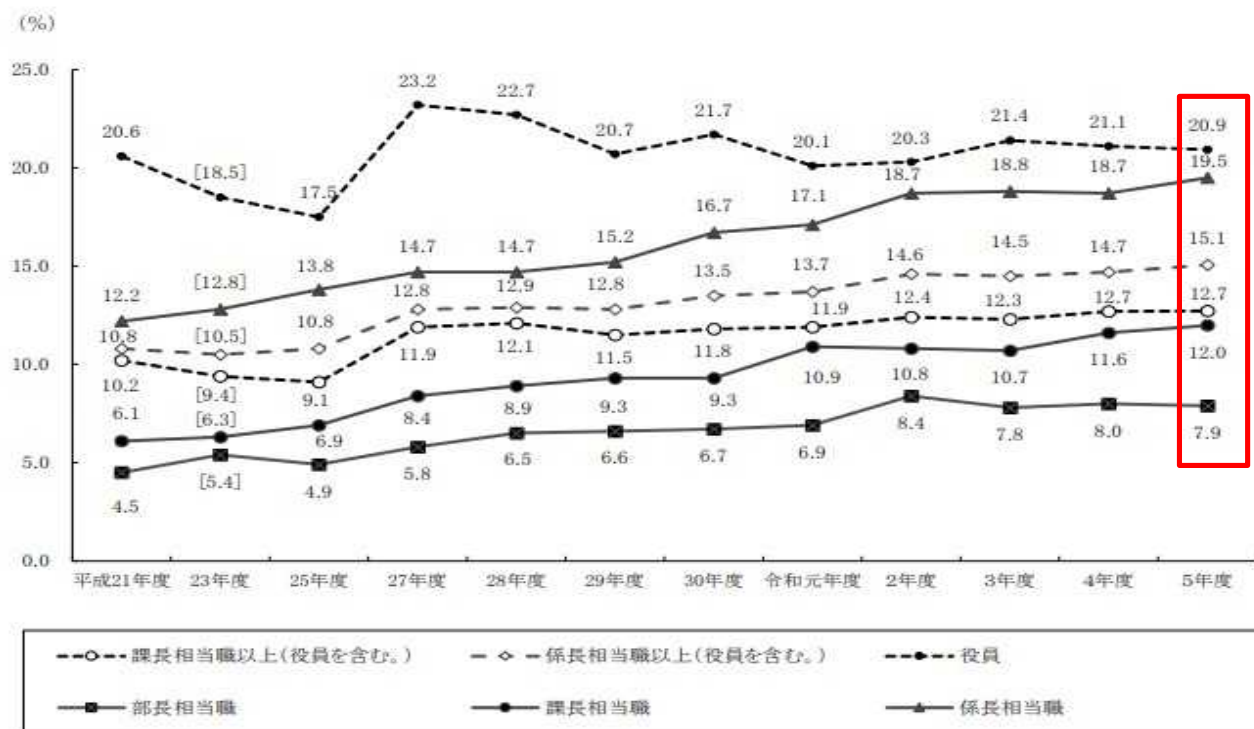
データで見る現状

現状の調査、確認

女性管理職等割合の推移

10人以上の企業における女性管理職について平成21年度～令和5年度の推移は、全ての役職において**少しずつ増加はしているものの依然として低い水準**となっている。

図5 役職別女性管理職等割合の推移（企業規模10人以上）



令和5年度の女性管理職の割合

- ・部長相当職は7.9%
- ・課長相当職は12.0%

左記期間において1番上昇したのは
課長相当職であり、5%前後上昇している。

*平成23年度の[]内の割合は岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

出典：厚生労働省「令和5年度雇用均等基本調査 企業調査結果概要」

現在の有給取得率について

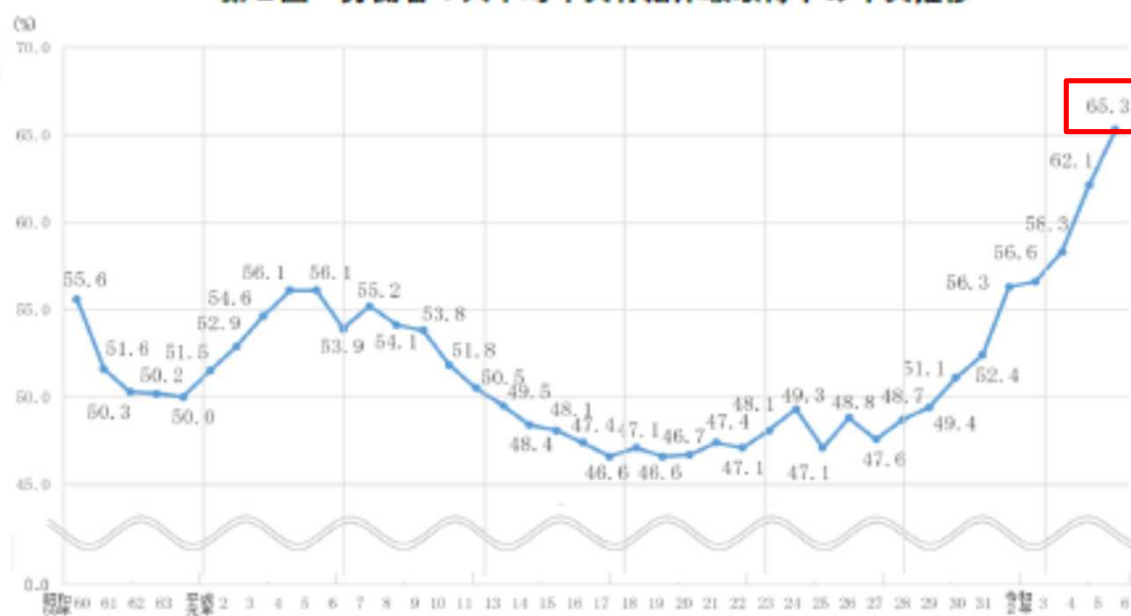
令和5年1年間に企業が付与した年次有給休暇日数をみると、労働者1人平均付与日数は16.9日、このうち労働者が取得した日数は11.0日で、取得率は**65.3%**となっており、昭和59年以降最も高くなっている。

第5表 労働者1人平均年次有給休暇の取得状況

企業規模・産業・年	(単位：日)		(単位：%)
	労働者1人平均付与日数 ¹⁾	労働者1人平均取得日数 ²⁾	労働者1人平均取得率 ³⁾
令和6年調査計	16.9	11.0	65.3
1,000人以上	17.1	11.5	67.0
300～999人	17.3	11.5	66.6
100～299人	16.5	10.4	62.8
30～99人	16.6	10.6	63.7
鉱業、採石業、砂利採取業	17.8	12.7	71.5
建設業	17.8	10.8	60.7
製造業	18.3	12.9	70.4
電気・ガス・熱供給・水道業	18.7	13.2	70.7
情報通信業	18.7	12.5	67.1
運輸業、郵便業	17.8	11.1	62.2
卸売業、小売業	16.7	10.1	60.6
金融業、保険業	15.1	9.9	65.4
不動産業、物品賃貸業	16.9	10.6	62.4
学術研究、専門・技術サービス業	18.6	12.2	65.7
宿泊業、飲食サービス業	11.6	5.9	51.0
生活関連サービス業、娯楽業	13.9	8.8	63.2
教育、学習支援業	17.7	10.1	56.9
医療、福祉	16.4	11.0	66.8
複合サービス事業	19.7	10.8	55.0
サービス業（他に分類されないもの）	15.1	10.7	71.1
令和5年調査計	17.6	10.9	62.1

注：1)「付与日数」は、繰越日数を除く。
 2)「取得日数」は、令和5年(又は令和4会計年度)1年間に実際に取得した日数である。
 3)「取得率」は、取得日数計/付与日数計×100(%)である。

第2図 労働者1人平均年次有給休暇取得率の年次推移



出典：厚生労働省「令和6年就労条件総合調査」

現在の育児休業取得者の割合について

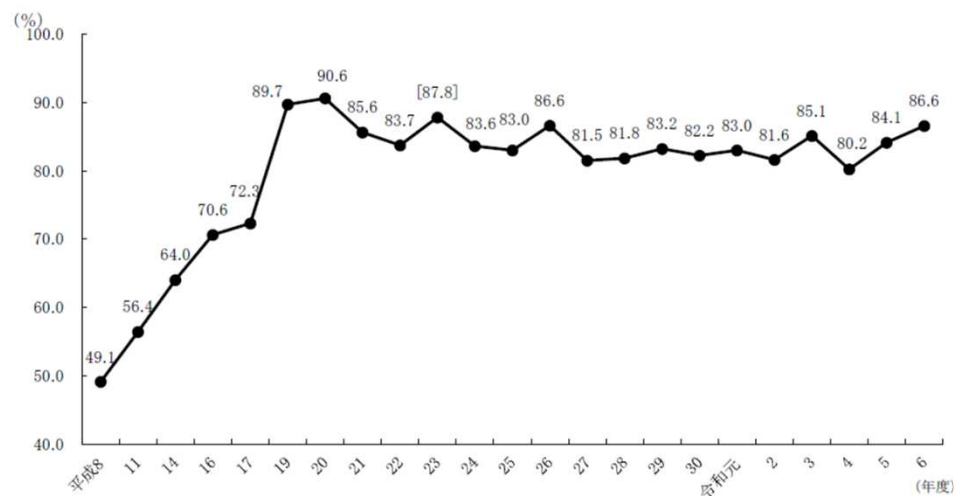
育児休業取得者の割合

- ・女性：86.6%（令和5年度84.1%）
- ・男性：40.5%（同30.1%）
- ・男性について、育児休業を取得した者のうち「産後パパ育休」の取得率は82.6%

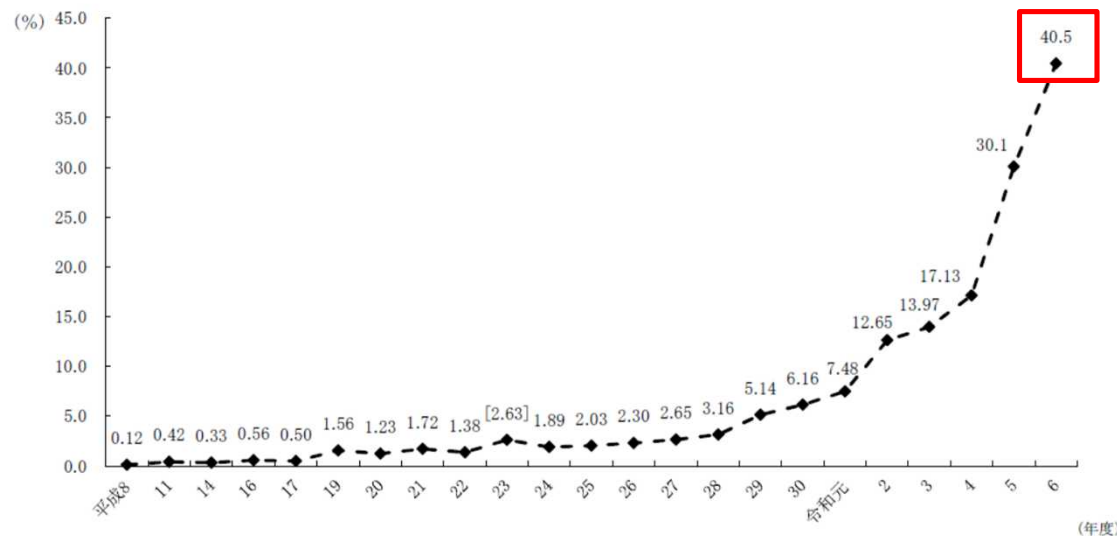
令和6年の調査で、**初めて男性の育児休業取得率が40%を超えた結果となった**

図1 育児休業取得率の推移

(女性)



(男性)



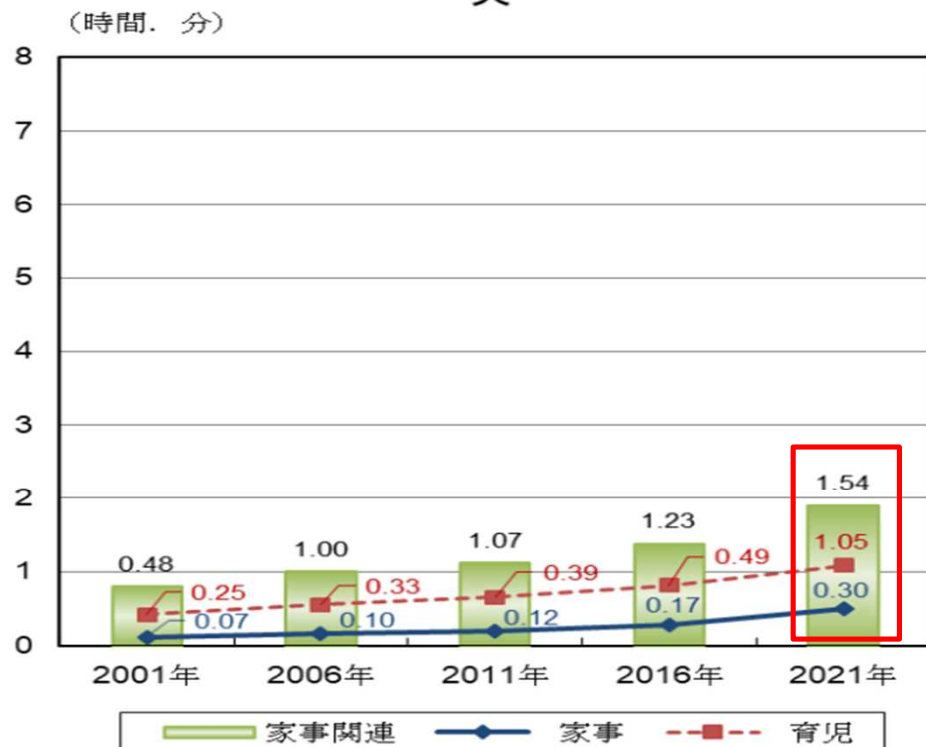
出典：厚生労働省「令和6年度雇用均等基本調査」

男性の家事・育児時間の変化

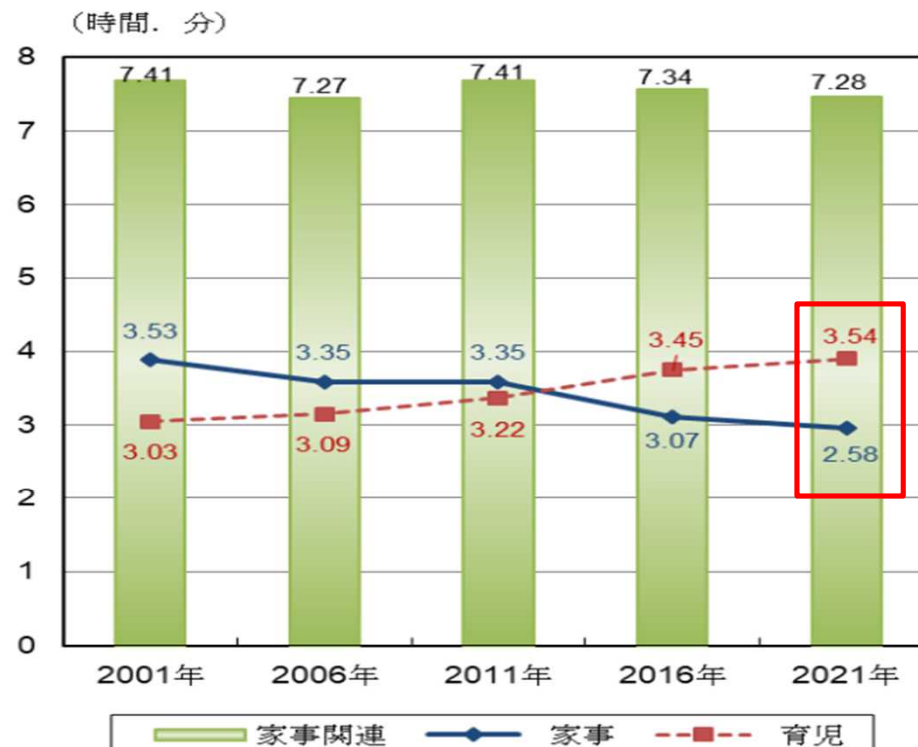
週全体平均、6歳未満の子供を持つ夫婦と子供の世帯の家事、育児の時間割合

- ・過去20年間の夫と妻の家事時間および育児時間の推移をみると、**夫の家事育児時間は増加傾向**で推移している。
- ・反対に**妻の家事時間は減少傾向**となっているが、**育児時間は増加傾向**で推移している。

夫



妻



出典：総務省統計局

最新の男性の家事・育児時間

2025年11月に東京都が発表した「男性家事・育児実態調査2025」より、**2年前に比べ1時間以上、男女差が縮まっている**ことが分かった。調査では、**家庭全体でかける家庭育児の時間が減少している**ことも分かった。

家事・育児時間の調査（東京都）

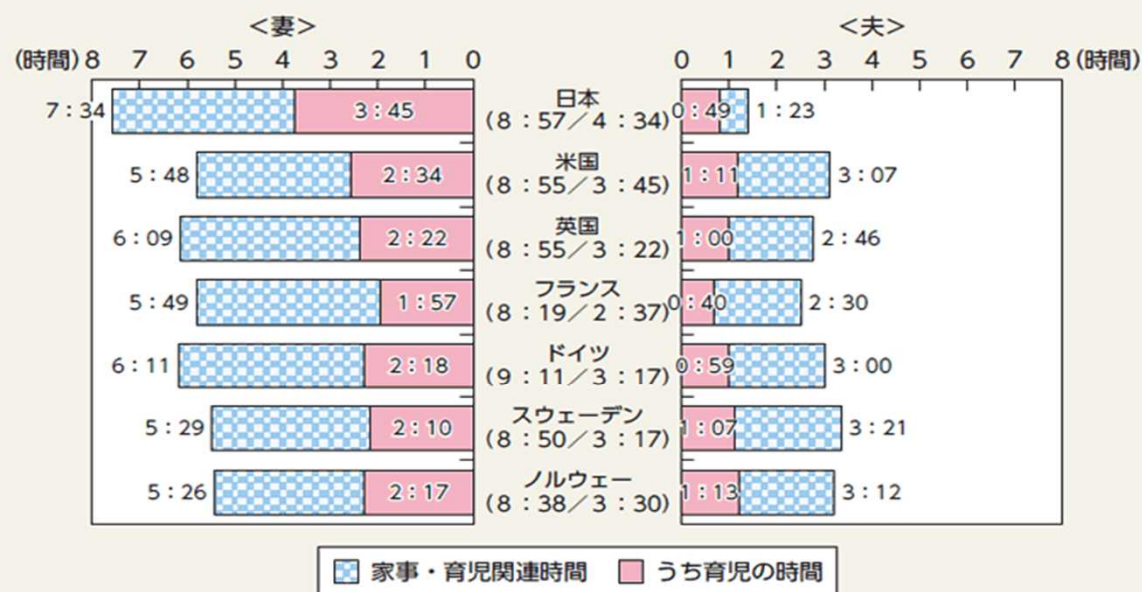


出典：東京都生活文化局

参考：世界と日本との比較

日本は諸外国と比較し、**圧倒的に妻の家事・育児時間が多い**。
逆に夫の家事・育児時間が低く、日本の慣習、文化が影響しており、**男女ともに家事・育児は女性がするもの**と思っている。

図表 2-2 6歳未満の子供を持つ夫婦の家事・育児関連時間（週全体平均）（1日当たり、国際比較）



- (備考) 1. 総務省「社会生活基本調査」(平成28年), Bureau of Labor Statistics of the U.S. "American Time Use Survey" (2018) 及びEurostat "How Europeans Spend Their Time Everyday Life of Women and Men" (2004) より作成。
2. 日本の値は、「夫婦と子供の世帯」に限定した夫と妻の1日当たりの「家事」、「介護・看護」、「育児」及び「買い物」の合計時間(週全体平均)。
3. 国名の下に記載している時間は、左側が「家事・育児関連時間」の夫と妻の時間を合わせた時間。右側が「うち育児の時間」の夫と妻の時間を合わせた時間。

出典：内閣府「男女共同参画白書 令和2年版」

仮説の検証

アンケート調査、ヒアリング調査

仮説の検証（アンケート実施）

家事・育児と仕事との両立による負担が、キャリアアップを阻害しているという仮定した。
次のステップとして、**男女の家事（育児）に従事する時間差異**に着目し、時間差異が発生する要因と昇進意欲が関係しているか現状把握を行った。現状把握の方法として、当事者へのアンケート・インタビューを実施した。

<アンケート概要>

対象者：JUAS会員企業
非管理職の女性（51名）
調査内容：家事・育児の分担状況
管理職への昇進意欲



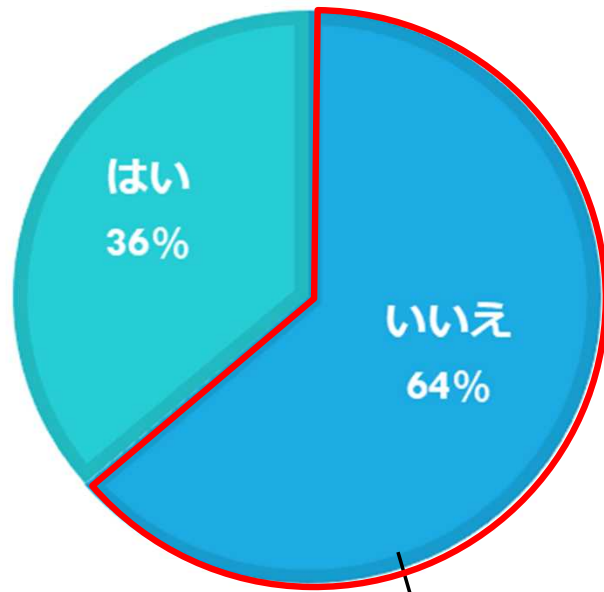
<インタビュー概要>

対象者：JUAS会員企業
20代～50代の共働き男性
調査内容：家事・育児の分担状況

仮説の検証（アンケート実施）

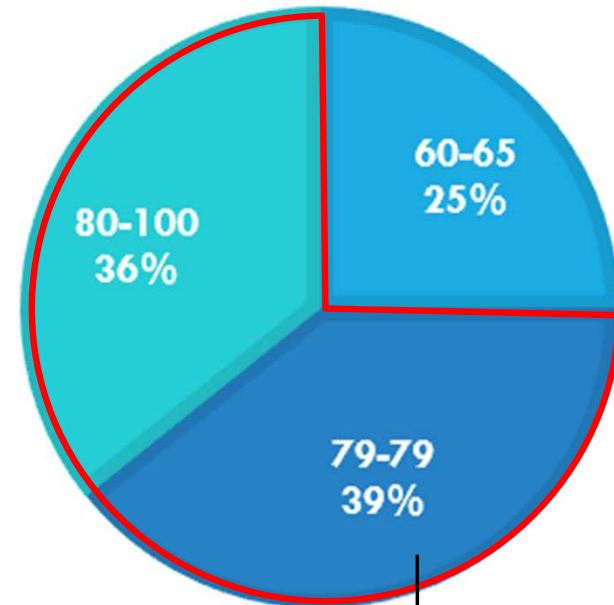
家事・育児の分担状況に関する調査では、「**平等ではない**」と回答した人が多数を占め、さらに分担が平等ではないと答えた方の実際の負担割合は半数以上が「家事・育児の70%以上」で、**負担の偏りが顕著**であった。

家事・育児は夫婦で分担できているか？



平等でない人の方が多い

分担できていないと回答した方の
家事・育児の負担割合



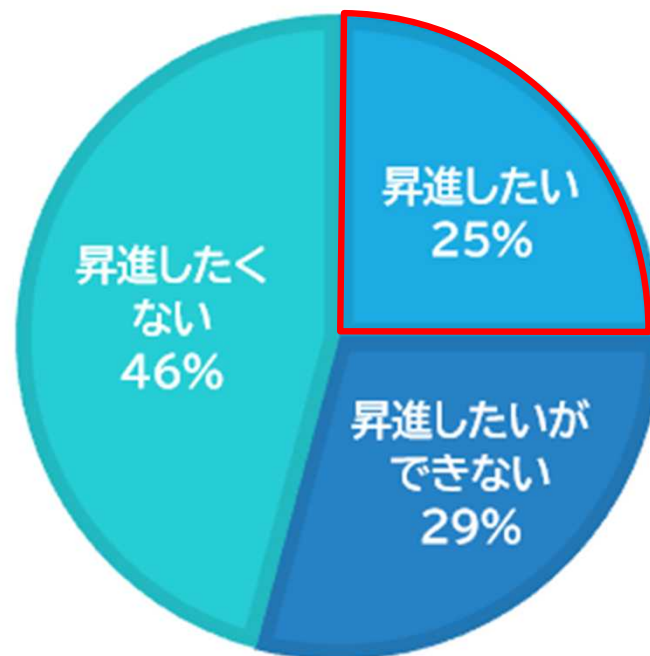
半数以上の方が家事・育児の
70%~100%を担っている

仮説の検証（アンケート実施）

家事・育児が平等であっても、昇進したいと答えた人は25%にとどまった。

また、昇進したいができないと答えた人が29%で**家事・育児負担の家庭内のバランスが昇進を妨げている層も一定数いるが必ずしもそれだけではない。**

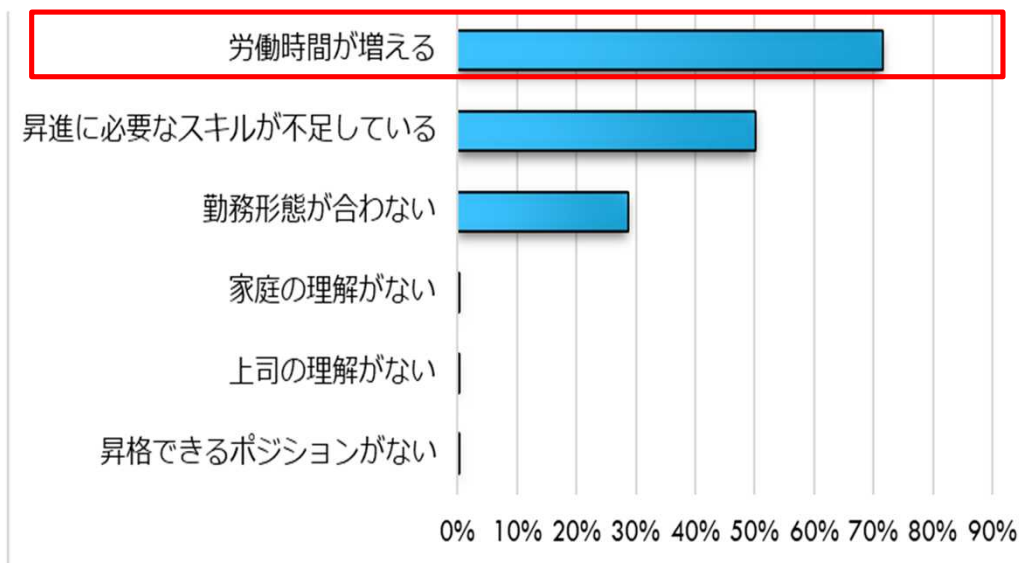
家事育児が平等になった場合、昇進したいか



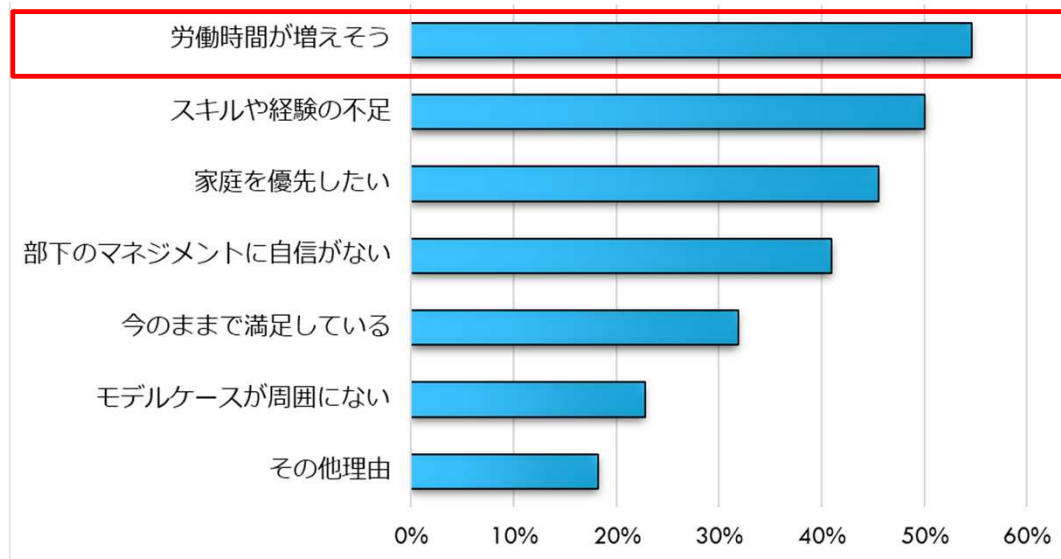
仮説の検証（アンケート実施）

管理職の労働時間に懸念事項をもっている回答が多いことがわかる。

昇進したいができない理由



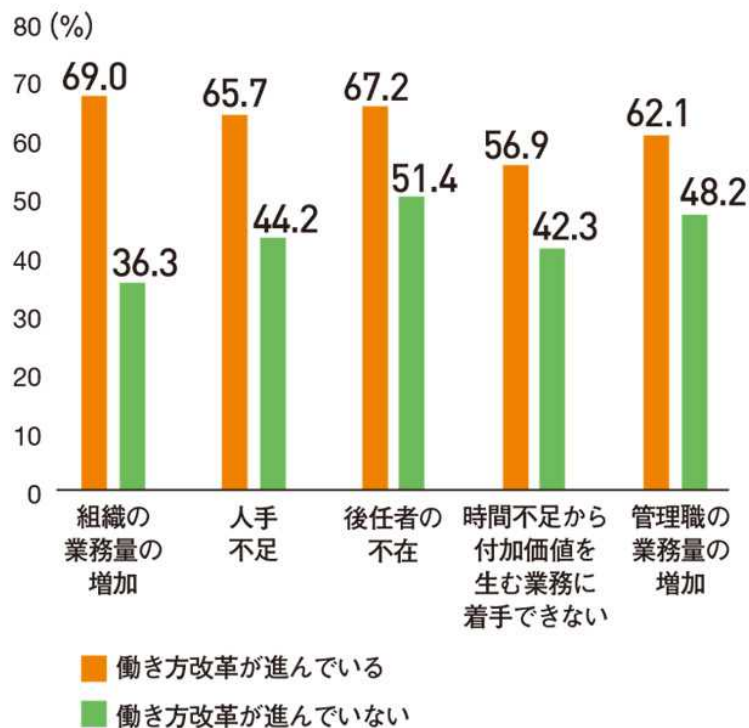
昇進したくない理由



参考：働き方改革の推進による管理職への負担

働き方改革により労働時間が短縮されている一方で、管理職については負担増加の傾向があり、業務量やプロセスに手を付けず、**単に労働時間に上限を設けるような働き方改革では業務負担の軽減につながらない**ことが示されている。

働き方改革の推進状況別に見た
管理職の負担状況



出典：パーソル総合研究所「中間管理職の就業負担に関する定量調査」

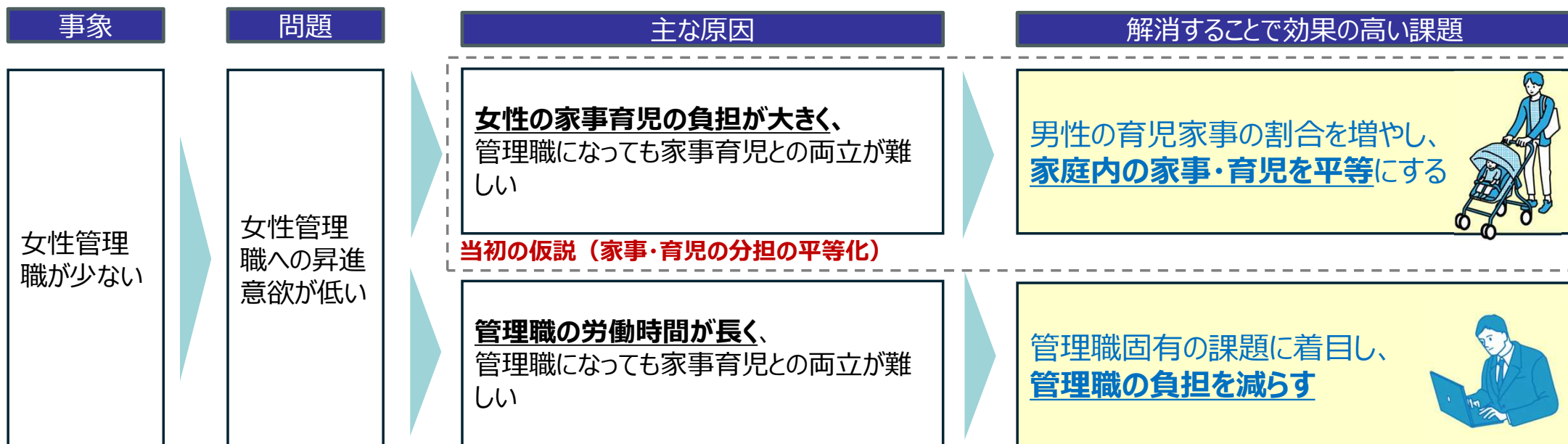
仮説の検証（アンケート実施）

アンケートの結果から、家事・育児負担の家庭内のバランスが昇進を妨げている層も一定数いるが、管理職の労働時間が長いことで管理職への昇進を諦めている層も多くいることが分かった。

以下2点の課題を解消することで、多くの女性が管理職を希望する状態になると推測される。

<解消することで効果の高い課題>

- ・男性の育児家事の割合を増やし、**家庭内の家事・育児を平等**にする
- ・管理職固有の課題に着目し、**管理職の負担を減らす**



対策（必要な支援）

企業の事例

対策事例の紹介

解消することで効果の高い二つの課題に関連する各企業の取り組みを調査した。

<家事・育児の平等化に向けた取り組み>

「①男性の育児休暇取得推進」「②時短勤務（男性）の収入減少緩和」「③会社全体（男性含む）の労働時間削減」

<管理職の負担を減らす取り組み>

「④管理職の役割・業務のシェア」「⑤個々が抱えるマネジメント課題へのサポート」「⑥会社規則での管理職の労働時間規制」

これらの取り組みは、男女ともに働きやすい環境づくりを後押しし、結果として各社での女性のキャリア形成を支える基盤となっています。

解消することで効果の高い課題

男性の育児家事の割合を増やし、家庭内の家事・育児を平等にする



管理職固有の課題に着目し、管理職の負担を減らす



対策事例（※具体的な内容は次ページ以降参照）

①男性の育児休暇取得推進

②時短勤務（男性）の収入減少緩和

③会社全体（男性含む）の労働時間削減

④管理職の役割・業務のシェア

⑤個々が抱えるマネジメント課題へのサポート

⑥会社規則での管理職の労働時間規制

課題に対する取り組み事例①

男性育児休暇の促進

近年、男性の育児参加を促す機会の一つとして男性育児休暇を推進する企業が増加しており、今後も継続する必要がある

「サッポロホールディングス株式会社」様の取り組み

- ・課題：早期での計画的な育児休暇プランの策定支援
パートナー妊娠のタイミングで任意で会社に報告、相談ができる仕組みを取り入れることで、休暇の計画が立てやすくなり、長期取得に繋がっている
- ・課題：取得者の周囲への気兼ね
育児休暇を1か月以上取得する場合、休業者の業務をフォローしたメンバーに対し、休業者の役割・不在期間に応じた賞与ポイントを加算し、取得者の周囲に対する気兼ねの緩和につながっている

「日本ガイシ株式会社」様の取り組み

- ・課題：育児のための休暇取得推進
積立休暇(失効した過年度の年次有給休暇)を利用し、最大35日取得可能。取得期間を子の出生後～1歳までに拡大し、育児サポートのための「育児サポート休暇」の利用を後押し
- ・課題：育休取得プランの策定支援
男性従業員向けの「仕事と育児の両立支援ハンドブック」を作成し、男性が利用できる制度を中心に掲載することで、仕事と家庭とのバランスのとれる育休プランを自身で考え、育休取得予定を具体的に計画できるように推進

参照：<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/r6tomotomojirei.pdf>

課題に対する取り組み事例②

時短勤務（男性）の収入減少 緩和

男性が育児参加に躊躇する要因の一つである収入減への不安を
解消するための取り組み

「東京ガス」様の取り組み

・課題：従業員の収入減に対する不安
育児休職応援金（一律10万円）や育休による賞与の減額を免除する措置を導入。

「サッポロホールディングス株式会社」様の取り組み

・課題：従業員の収入減に対する不安
「休業中の収入不安」に対して「休業中の収入シミュレーション表」を作成し、不安の解消へ繋げる取り組みを実施。

「SCSK株式会社」様の取り組み

・課題：従業員の収入減に対する不安
浮いた残業時間を社員に還元する取り組みを実施。同時に残業削減にも取り組むことができた。

参照：https://www.keidanren.or.jp/policy/2023/086_jirei.pdf
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/r6tomotomojirei.pdf>
https://www.scsk.jp/mirai/06_workstyle/

課題に対する取り組み事例③

会社全体（男性含む）の労働時間削減

様々な制度を用意し、個人のライフスタイルにあった働き方を提案
社員の意欲を向上させ、労働時間短縮に繋げる

「株式会社三越伊勢丹ホールディングス」様の取り組み

・課題：長期リモートワークによる創造性と部門連携の低下の懸念

「適正な労働時間管理」と「ハラスメント・ゼロ」において「従業員」「上司」それぞれに関する具体的な行動指針を示した労使共同宣言を発信。あわせて「適正な労働時間管理」の啓発ポスター掲示や、全役員、全従業員を対象にしたeラーニングの実施などの浸透活動に努めている。

「SCSK株式会社」様の取り組み

・課題：不健康な生活の改善

新社屋への移転、食堂、診療所の設置など環境整備からスタート。フレックスタイムや裁量労働制、柔軟な働き方を導入。

一定の効果は見られたものの、継続的な効果を図るため、トップダウンにより「利益が一時的に下がってもいい」という宣言下で平均残業時間20時間を目指す。

参照：<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/r6tomotomojirei.pdf>
https://www.scsk.jp/mirai/06_workstyle/

課題に対する取り組み事例④

管理職の役割・業務のシェア

管理職自身がワークシェアを積極的に行い、
長時間労働や属人化作業を軽減

「VR(フォルクスバンク・ライファイゼンバンク)銀行金融サービス社(ドイツ)」様の取り組み

・課題：時間制限のある管理職の離職率の増加

タンデム方式というペア制度により、同じ業務と役割の分担を二人で行い、時間制限のある管理職の働きやすさの向上を実現

タンデム方式：

管理職が一人で抱える責任を分担したり、ペアでの相談を通じて、迅速な問題解決につながる効果が生まれる。

また考えを共有することで個人の視点を越えたより創造的なアイデアが生まれやすい。

協業により働く時間を自分のライフスタイルに合わせやすくなる。

「イオンスーパーセンター株式会社」様の取り組み

・課題：管理職の長時間労働や休暇取得の推進

「管理職代行者の育成」に力を入れ、管理職にしかできない業務を分業できるようにすることで、管理職の労働時間を削減。

参照：<https://www.sompo-ri.co.jp/2024/04/30/12404/>

https://wwwa.cao.go.jp/wlb/research/wlb_h2903/chapter4-2.pdf

課題に対する取り組み事例⑤

個々が抱えるマネジメント課題へのサポート

管理職が抱える課題や不安を抱え込まずに共有できる場を構築

「リクルートマネジメントソリューションズ社」様の取り組み

・課題：テレワークでの管理職のマネジメント負荷の増加

テレワーク下でのマネジメントをテーマにしたワークショップを実施し、課題に対する会社としての対策（事例ごとのコミュニケーションの取り方など）を共有することで、管理職がそれぞれで考えて行動する負荷を軽減。

参照：<https://ws.zxy.work/case/1455/#JS-Anchor-6>

課題に対する取り組み事例⑥

会社規則での管理職の労働時間 規制

会社として管理職の労働時間を規制し、
管理者の負荷軽減

「ピコナ」様の取り組み

・課題：管理職の長時間労働抑制や休暇取得の推進

21時以降の残業には1カ月に7枚使える残業チケットが必要になる制度を導入。従業員が残業チケットを使用する時にはシステム上で社長に申請し、使用理由を明確にする必要がある。

参照：<https://note.com/goodaction/n/ne697aaa22db4>

まとめ・提言

今後への期待

まとめ

男性の働き方改革により家庭内の家事育児の分担を軽減することで女性活躍推進へ一定の効果は示すことが分かったものの、現在は圧倒的に男性が多い管理職の働き方改革といった観点も大きく寄与することがわかった。

これらの対策を行うことにより、女性は「管理職の業務を担いながら家事育児も両立できる未来」が見え、管理職への昇進意欲が増し、多くの女性管理職の活躍につながるものと考えられます。

対策

男性の育児家事の割合を増やし、**家庭内の家事・育児を平等**にする



管理職固有の課題に着目し、**管理職の負担を減らす**



期待できる効果

管理職の業務を担いながら家事育児も両立できる未来がみえる

女性管理職への昇進意欲が増加する



「女性管理職」のネットワーク構築 と相互啓発の機会提供に関する研究

Bチーム参加企業

#	会社名
1	株式会社シーエーシー
2	日本航空株式会社
3	ANAシステムズ株式会社
4	サントリーホールディングス株式会社
5	日本電気株式会社

目次

1. 研究テーマについて
2. 課題の選定
3. 課題の深掘りと対策案
4. インタビュー
5. 課題の対策案とインタビュー結果の検証
6. 考察

1. 研究テーマについて

■女性管理職の現状と課題

女性管理職が「孤立」している状況が、さらなる登用を阻む壁となっている

【現状】

- 絶対数の不足：各部署に1名程度の「孤立状態」
- ロールモデルの不在：ライフイベントとキャリアを両立する先事例が見えない



【課題】

- 情報の孤立：非公式なネットワーク（飲み会やゴルフ等）から入る経営情報が届きにくい
- 心理的負担：「女性代表」としてのプレッシャーを一人で抱え込みやすい
- 育成の停滞：相談相手がないため、自己流のマネジメントに限界を感じやすい



「点（個人）」での活躍には限界がある。
組織として女性管理職を繋ぎ、「面（組織）」で支える仕組みが必要

1. 研究テーマについて

■「点」から「面」へ：ネットワークがもたらす効果

相互啓発の場（コミュニティ）が、次世代リーダーの輩出に繋がる

■相互啓発による効果

視座の向上 : 会社や部署を越えた交流が、自部署に閉じない「経営的視点」を養う

心理的安全性 : 共通の悩みを共有し、解決策を出し合うことで管理職としての自信を醸成する

次世代の可視化 : ネットワークが活性化することで、後輩女性が「目指すべき姿」を具体的に描けるようになる



女性管理職が活躍するために、「個人の努力」に頼るキャリア形成から、「ネットワーク」による自律的成長へと進化させ定着させることが必要

2. 課題の選定

■社会/企業の動向

【社会の取り組み（主なもの）】

- ・女性活躍推進の認定制度「えるぼし」「くるみん」（厚生労働省）
- ・新・女性デジタル人材育成プラン（内閣府）
- ・理工チャレンジ／リコチャレ（内閣府）
- ・東京女性リーダーズ応援ネットワーク（東京都）
- ・女性リーダー三層ネットワーク（NPO法人J-Win）
- ・次世代女性リーダー育成講座（日経xwoman）

【企業内の取り組み】

- ・一部の企業では、女性管理職向けのネットワーク（社内コミュニティや業界横断的なグループ）が存在し、情報共有やキャリア相談の場として機能
- ・テレワークの普及により、オンラインを活用したネットワーク活動が活発化
- ・一部の企業では女性管理職向けのメンター制度やキャリア開発プログラムを導入し、ネットワーク構築を支援



企業がD&Iを推進する中で、女性管理職の育成と定着を目的とした社内・社外ネットワークが数多く作られている

2. 課題の選定

■理想像

困ったときにネットワークを活用できる状態が整っていること【社内外】

昇進やキャリアを後押しするネットワークが構築されていること【社内】

⇒女性が管理職として働きやすい環境がある（孤立しない、必要なときに相談できる）

■理想を現実にできない原因は？

【ネットワーク構築前】

- ・機会がない、手間やコストがかかる
⇒ネットワーク活用の必要性が伝わっていない
目的意識の欠如
- ・メリットを感じない、あきらめ
⇒ロールモデルの不足
- ・時間がない、家庭の事情で機会を失う
⇒ワークライフバランス、男女の労働時間の差

課題として選定

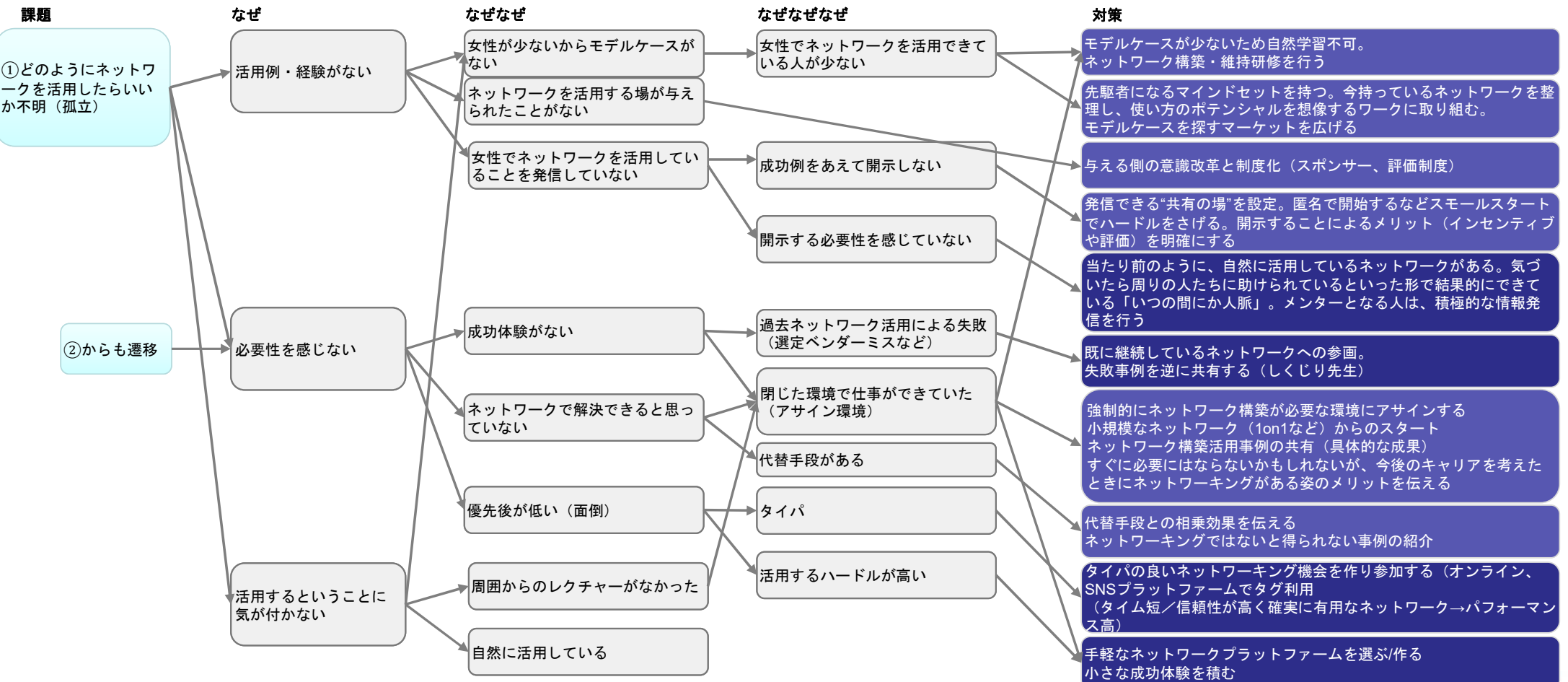
【ネットワーク構築後】

- ・継続しない（構築したが、メリットがない）
どのようにネットワークを活用したら良いか不明（孤立）
- ・時間が経つと活用しにくい
相手のメリットを意識して活用しにくい

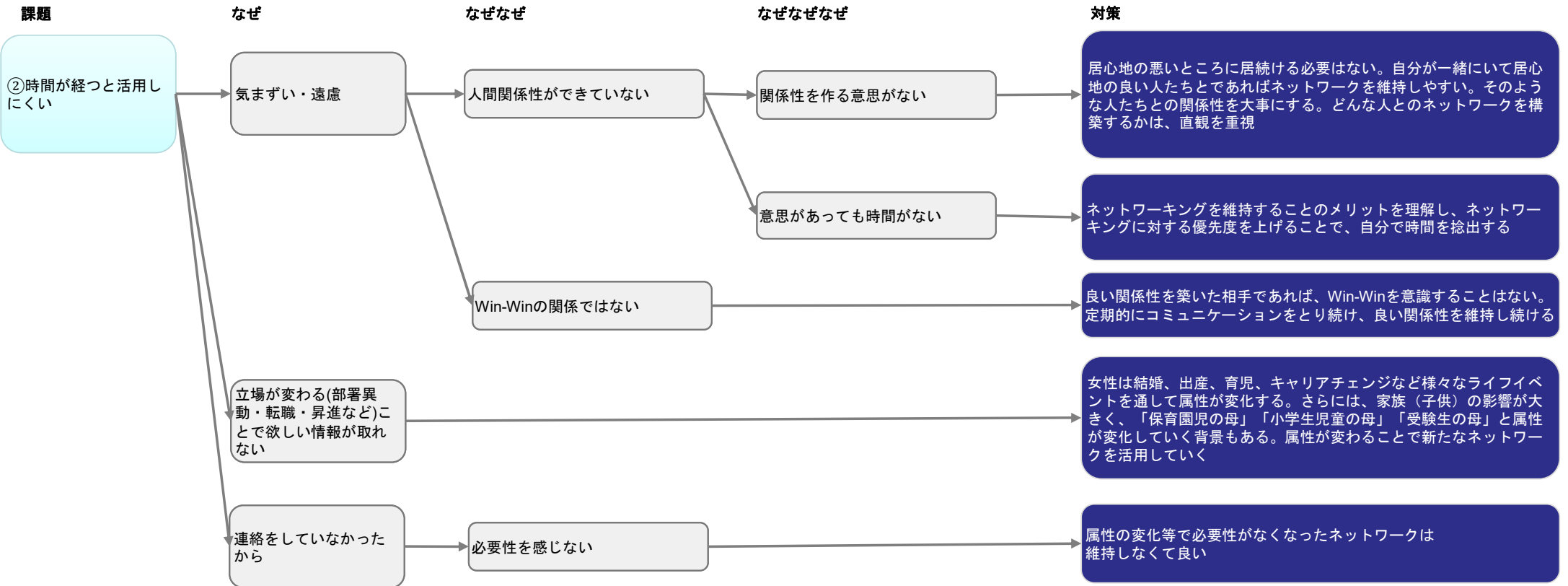
【仮説】構築したネットワークを持続・活用することで、女性管理職の自律的成長へと進化させる

3. 課題の深掘りと対策案

■構築したネットワークが持続しないことに対するなぜなぜ分析



3. 課題の深掘りと対策案



3. 課題の深掘りと対策案

■なぜなぜ分析から見えた、ネットワーク構築維持に対する対策のまとめ

個人

- ・ネットワーク構築/維持に対するハードルを下げる
- ・既存のネットワークを再認識し、それを自然に維持する
- ・個人の意識改革を行う
 - ↳今持っているネットワークを整理し、使い方のポテンシャルを改めて探す
 - ↳ネットワーク利用の先駆者になるマインドセット
- ・Giverとしての価値提供を行う
 - ↳自分が提供できるものを明確にし、それを周囲に提供する

組織

- ・ロールモデルとしての事例共有を行う
- ・研修・教育を行う
 - ↳ネットワーク利用の先駆者になるマインドセットの教育
 - ↳ネットワーク構築・維持についての研修を行う
- ・業務アサインの配慮を行う
 - ↳強制的にネットワーク構築が必要な環境にアサインする
- ・支援制度の構築
 - ↳上位層とのメンタリング制度の構築
 - ↳ネットワーク参加時間を業務として取り扱う制度を構築

社会

- ・ロールモデルの事例共有を行う

4. インタビュー

■課題対策案の有効性検証のため、ネットワーク活用者へインタビューを実施

【インタビュー対象者】

ネットワークを活用して仕事を進めていると思われる役職者（研究会参加者所属会社）

40代女性：1名、50代女性：4名、60代女性：0名

40代男性：1名、50代男性：2名、60代男性：2名

【実施時間】

30分～1時間

【実施形式】

対面もしくはオンライン

【インタビュー内容】

- ・ 日常業務の中でどのようなネットワーキングがあるか？
- ・ ネットワーキングを活用して成果を上げた事例は？
- ・ ネットワーキングへの目的を持ってネットワーク構築をしたか？
- ・ ネットワークを維持する手段は何か？
- ・ 維持しなかったネットワークと、維持しているネットワークとの違いは？
- ・ 女性の方が制約があることが多いが、女性管理職に向いているネットワーキングとは？

5. 課題の対策案とインタビュー結果の検証

■個人の取り組み

所属にとらわれない、弱いつながりが重要

検討した対策案	インタビュー結果
ネットワーク構築/維持に対するハードルを下げる	<ul style="list-style-type: none">・ランチ会などの気軽な場を設定し、少人数(3,4人)で集まっている・「こんなことしたい」を常日頃口に出していると繋がれることが多い・女性の先輩には生き方や苦労話を聞いたり、率直に相談する
既存のネットワークを再認識し、それを自然に維持する	<ul style="list-style-type: none">・所属集団での縦のネットワーキングを、異動等で横に広げてきた・海外の友人や業務を通じたグローバルな仲間から、社会的な思想やグローバルな考え方を吸収した・同級生や大学の先輩・後輩も頼った
個人の意識改革を行う	<ul style="list-style-type: none">・自分が周りの人から何を得たいのか？を考え、テーマを決めネットワークの場を作った・明確な目的を持ち、定期的に対面で活動した。単なる飲み会では続かない・”Connect the dots”を明確に意識している
Giverとしての価値提供を行う	<ul style="list-style-type: none">・定期的な情報交換会に参加し、幹事として声掛けも行ったことで、ギブアンドテイクの関係が成り立っていた・上の人からは与えてもらい、代わりに自分も与える。社外は横のつながりのため、Win-Winになるように情報も出す

5. 課題の対策案とインタビュー結果の検証

■組織の取り組み

検討した対策案	インタビュー結果
支援制度の構築	<u>人事施策</u> ので上位職との1 on 1 があり、そのまま関係が続いている
業務アサインの配慮を行う	<u>他女性リーダーとの勉強会にアサイン</u> されたことで、視座が上がった

■社会の取り組み

検討した対策案	インタビュー結果
ロールモデルの事例共有を行う	<u>女性経営者のセミナー</u> に参加し、ネットワークの活用法を学ぶ

5. 課題の対策案とインタビュー結果の検証

■まとめ

インタビュー結果においても、ネットワーク維持に関する個人の取り組みは多々あげられていた
しかし、組織や社会に関する取り組みは少なかった
組織や社会での取り組みが更に必要であり、下記のような対策を社会や組織として実施することが必要であると考え

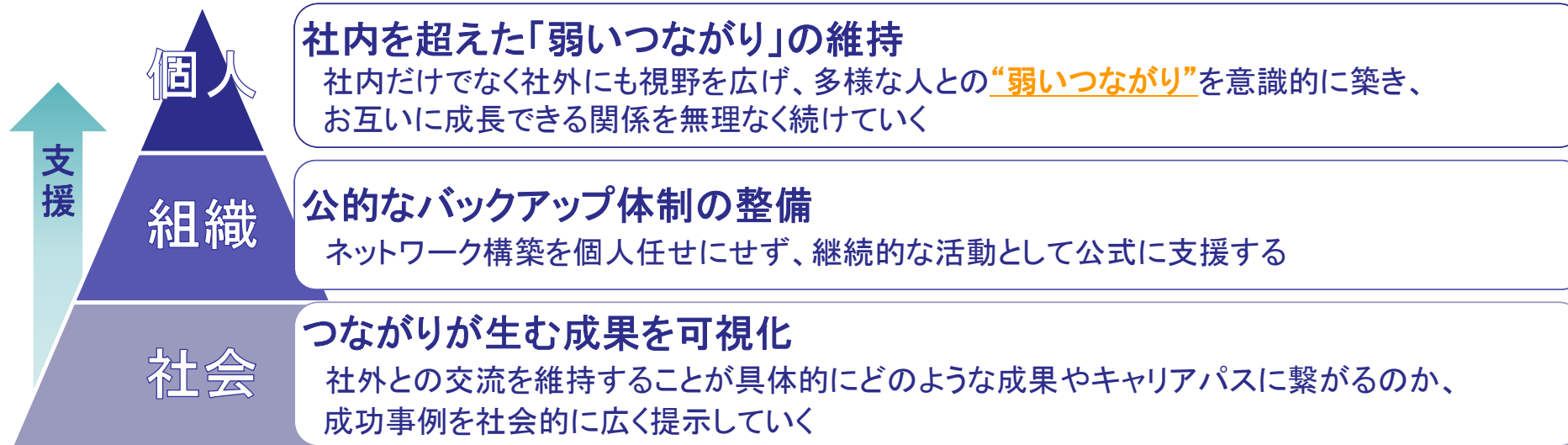
- ・ ロールモデルとしての事例共有を行う
- ・ 研修・教育を行う
- ・ 業務アサインの配慮を行う
- ・ 支援制度の構築

6. 考察

今回の研究から、実際のネットワークは日々の業務の中で自然に形成・継続され、後にキャリア上の価値として実を結ぶケースが多いことが分かった

ネットワークを意識的・戦略的に構築してきた事例も見られたが、制約条件の異なる女性においては、こうした個人の裁量のみに依存した構築や継続には限界がある

この実態を踏まえ、今後女性リーダーが社外コミュニティをより戦略的に活用し、さらなる活躍を行うために下記が求められていると考える



ご清聴ありがとうございました

