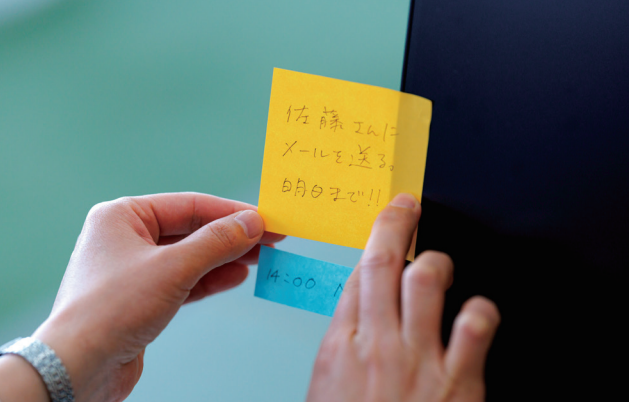
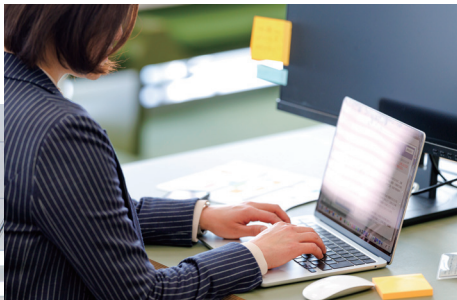




本気の 女性リーダー 育成





はじめに

変わらぬ意思決定の場の“景色”

映画『ゲッベルス』（ヨアヒム・A・ラング監督）では、アドルフ・ヒトラーを囲み、閣僚たちが第二次世界大戦に突き進む破壊的な意思決定を行う場面が描かれています。居並ぶ閣僚たちは全員男性。議論の内容こそ異なれど、その“景色”はつい最近までの日本企業の役員会と重なります。

2025年1月のトランプ大統領就任以降、アメリカではDEI施策に対する反発＝バックラッシュの動きが顕在化し、その影響が日本にも波及することが懸念されています。私たちは、それに追従してよいのでしょうか。

日本では、男女雇用機会均等法の制定から40年、女性活躍推進法の制定から10年を迎えます。2020年策定の第5次男女共同参画基本計画では、2025年までに民間企業の課長職に占める女性の割合を18%にするという目標が掲げられましたが、2023年度時点での達成率は12.7%（厚生労働省「雇用均等基本調査」）に留まり、目標達成が危ぶまれています。ジェンダー平等、女性リーダーの育成が飛躍的に進んだかという点、決してそうではありません。

一方アメリカは既に女性が課長職の41%を占め、欧州やアジアの多くの国で

も概ね4割以上。女性役員比率も日本に比べ高い傾向が見られます。世界の国々では、意思決定の場の“景色”は着実に変化しているのです。

能力や可能性を、性別にかかわらず正當に評価し、機会を与えることは人権の尊重という観点から当然の責務です。同時に、あえてリスクを承知で言えば、意思決定層の多様性は企業が誤った方向に突き進むことを防ぎ、社会に資する戦略を選び、結果的に企業価値の向上にもつながる可能性があります。同質的な意思決定構造を日本だけが温存し続けることは、世界の潮流から大きく取り残されることを意味しかねません。

なぜ日本では女性の管理職・経営層が増えないのか。本特集ではその背景と課題、そして求められる変革について、多角的に検討していきます。

本誌編集／入倉由理子



上野千鶴子氏 × 浜田敬子

東京大学名誉教授

本誌編集長

均等法はなぜ「平等」を もたせなかったのか 女性リーダーを増やすには

男女雇用機会均等法制定から40年経ったが、女性リーダー育成は遅々として進まない。日本におけるジェンダー研究のパイオニア、社会学者の上野千鶴子氏と、本誌編集長の浜田敬子が、女性のキャリアを阻む日本の構造的な問題を掘り下げる。

浜田:1985年に男女雇用機会均等法(以下、均等法)が制定されて40年になりますが、依然として女性登用は進んでいません。なぜ日本ではこれほど変革が遅いのか。今回はその構造的な問題を考えていきたいと思っています。まず、上野先生は均等法をどのように評価されていますか。

上野:均等法ができたとき、多くの女性団体が「こんなものなら、ないほうがマシ」と反対しました。一部の「それでもあったほうがマシ」という推進派は、「小さく生んで大きく育てよう」と意図し、結局、法は成立しました。

10年前、均等法制定30周年のとき、日本学術会議で「均等法は『白鳥』になれたのか」というシンポジウムを開催しました。アンデルセンの童話になぞらえて、「醜いアヒルの子」だった均等法が大化けして白鳥に成長したのかというテーマでしたが、私は基調講演で「白鳥ではなく囃子のカモになった」と話しました。

均等法の最大の欠陥は、実効性がなかったことです。1997年の改正均等法でいくらか前進したものの、長らく罰則規定さえありませんでした。驚くべきことに、当時、審議会に参加していた経営者側委員の1人がTV取材に答えて、カメラの前で堂々と「(均等法は)実効性がないように作ってもらった」と言い放った映像が残っています。

均等法1期生は今60代になっているはずですが、定年まで勤め上げた総合職女性はどのくらいいるのか。生存率のデータはどこにもありません。

浜田:私も何年か前に調べましたが、やはり見つかりませんでした。体感では、おそらく3分の1も残っていないと思います。

上野:そんなものでしょうね。当時は企業が総合職女性をどう扱えばいいのかわからず、「お茶くみのローテーションに入れるかどうか」を真剣に議論し



女性関連の法制度、政策40年の歴史

ていました。複数採用されても配属先では1人。注目度とプレッシャーは並ではなく、挫折する人も多かったと思います。

浜田：そもそも期待したような仕事をさせてもらえなかった人も多いです。やりがいを感じられずに退職し、留学してMBAを取得して外資系企業に転職した人もいました。当時、総合職を選んだ女性が望むような仕事ができる場合は、外資やメディアなど限られていました。

上野：テレビ報道職の50代管理職と30代の男女に聞き取り調査した比較研究があります。2013年当時、30代男女はほぼ全員が結婚していましたが、50代では、男性管理職が全員既婚で子持ちだったのに対して、女性管理職は半数が非婚または離別、既婚でも子どもがいない割合が高かった。過酷な職場で働き続けるには、家庭を持つことを諦めざるを得なかった女性も少なくなかったことがわかります。

浜田：総合職の女性は家庭を諦め、男性と同等の長時間労働に耐えれば、まだ男性と同じような仕事ができる機会がありましたが、一般職女性にはそれすらありませんでした。均等法が生み出した日本独自のコース別人事制度は、今も一部の企業に残っていて、男女間賃金格差の元凶といわれます。2022年に従業員301人以上の企業に男女賃金格差の開示が義務付けられたことで、女性の賃金が男性の半分という企業も明らかになり、ようやく制度の見直しに着手し始めた企業もあります。

上野：コース別人事制度は企業が無傷で均等法を乗り切るための工夫でした。女性本人の自己決定で一般職を選んだことにされ、最初から昇進の道が閉ざされました。自分が指導していた後輩の総合職男性に、給与もポストもどんどん追い抜かれていくという話を一般職女性からよく聞きました。女性リーダーが育たないのは、女性の意識に問題があるという管理職もありますが、女性の意欲を冷却してきたのは一体誰なのか。そんな発言をする管理職自身の責任が問われるべきではないのでしょうか。

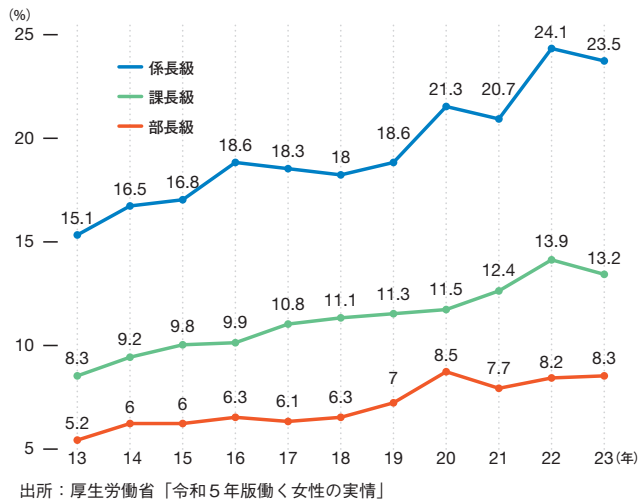
両立支援制度は充実した次は平等な配属の実現を

浜田：制度面では、徐々に育休や短時間勤務が導入され、両立しやすい環境は整ってきました。2000年代に入り、子育てしながら働くことが定着しましたが、今後は育休から復職した女性たちが

年	法律・施策名	概要
1985年	男女雇用機会均等法 制定	雇用における男女の均等な機会と待遇の確保を目的とした法律。1986年施行
1985年	3号被保険者制度 創設	国民年金法等の改正により、会社員等に扶養される配偶者（主に専業主婦）を対象にした3号被保険者制度を創設。1986年施行
1985年	労働者派遣法 制定	専門的な業務13業種のみに入材派遣が解禁。1986年施行
1991年	育児休業法 制定	労働者が育児のために休業できる制度を法制化。1992年施行
1993年	パートタイム労働法 制定	正社員との均衡処遇や就業条件の明示などを努力義務として規定
1995年	育児休業法 改正	育児休業に加え、介護休業制度を導入
1996年	労働者派遣法 改正	派遣対象業務を26業種に拡大
1997年	男女雇用機会均等法 改正	募集・採用・昇進等における性差別の禁止を明確化
1999年	男女共同参画社会基本法 制定	男女が対等に参画する社会の実現を目指す
1999年	労働者派遣法 改正	派遣対象業務を原則自由化し、ネガティブリスト方式へ転換
2003年	次世代育成支援対策推進法 制定	子育て支援や仕事と家庭の両立支援を企業に促す
2006年	男女雇用機会均等法 改正	セクシュアル・ハラスメント防止措置の義務化など
2007年	パートタイム労働法 改正	「通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者」への差別的取り扱い禁止を明記
2009年	育児・介護休業法 改正	「パパ・ママ育休プラス」や「パパ休職」など、男性の育児休業取得を促進する制度を導入
2013年	日本再興戦略 閣議決定	女性の活躍を成長戦略の中核に位置付け、女性の労働参加率向上や保育所整備などを推進
2014年	すべての女性が輝く政策パッケージ	女性の活躍推進に関する各省庁の施策を一元的に取りまとめ
2014年	パートタイム労働法 改正	正規労働者との差別が禁止されるパートの対象範囲の拡大など
2015年	女性活躍推進法 制定	企業に行動計画の策定を義務付け
2015年	労働者派遣法 改正	派遣事業の許可制一本化、3年ルール導入
2016年	社会保険適用拡大	従業員501人以上の企業で短時間労働者が加入対象に
2018年	働き方改革関連法	時間外労働の上限規制、年5日の有給休暇取得義務、正規・非正規間の不合理な待遇差の禁止などを盛り込む
2019年	女性活躍推進法 改正	女性管理職比率などの情報公表を義務付け
2021年	育児・介護休業法 改正	「出生時育児休業（産後パパ育休）」制度を創設し、男性の育児休業の取得を促進
2022年	社会保険適用拡大	従業員101人以上の企業で短時間労働者が加入対象に
2022年	女性活躍推進法 改正	従業員301人以上の事業所に対して男女の賃金格差開示を義務化
2023年	女性版骨太の方針2023	政府目標として役員、管理職における女性比率を2030年までに30%以上に
2024年	社会保険適用拡大	従業員51人以上の企業で短時間労働者が加入対象に
2024年	育児・介護休業法 改正	従業員300人超の企業に対し、男性の育児休業取得率等の公表を義務化予定

出所：編集部作成

女性管理職比率の経年推移（企業規模100人以上）



キャリアを積んでいけるかが重要だと思います。

短時間勤務制度ができて働き続けやすくなった一方、制度を利用することでマミートラックに乗ってしまい、その後のキャリア形成が難しくなっています。実際に制度を利用するのは主に女性なので、性別役割分業がむしろ強化されているとも感じています。

上野：本来、責任ある仕事と長時間労働は関係ないのに、短時間勤務になると戦力外とされ、責任のある仕事を任せてもらえなくなる。その結果、環境に適応して意欲を低く調整した人だけが残る、意欲の高い女性は能力があってもやる気をくじかれて排除されていくという構図ができてしまいました。女性の昇進を妨げている最大の要因は「管理職の長時間労働」であることも研究で実証されています。

一方で、男性の働き方は変わっていない。男性の働き方がどれだけ過酷かわかっているから、「育

休世代」の女性は最初から夫を育児戦力としてあてにしないこともわかっています。

浜田：男女総合職を対象とした調査で、同じ学歴で同じ会社に入社した理系出身の夫婦へのインタビューでは、出産後は妻のほうがキャリアを諦めていました。その理由は、「夫のほうが綺麗なキャリアを歩んでいるから」でした。

その調査で興味深かったのは、マミートラックから抜け出したきっかけについてです。私は「夫」との家事・育児分担がポイントではないかと思っていたのですが、実際には夫以上に影響があったのは「上司」でした。上司の後押しがあったり、自分から上司に働きかけたりしたこと、さらにフルタイム勤務に戻したことが大きかった。これまで会社側は「子育てとの両立が大変だから」と女性たちに過剰に配慮しチャンスを奪ってきましたが、「今は大変かもしれないけれども、あなたならもつとできる」と期待して任せることが大切だと感じました。

上野：女性の活躍を阻むものは、職場のと真ん中にあると実証した研究があります。総合職で採用した男女SEの10年後を比較してみると、給与もポストも大きな差が開いていました。それは配置が違うからです。女性は保守・点検業務が中心で、男性には新規プロジェクトを任せる。これでは差がつくのも当然です。

浜田：出産前に昇進・昇格や大きな部署異動を経験している、つまり若いうちから一皮むけるような経験をしている女性は、出産後もキャリアに前向きであることもわかっています。ところが実際に20、30代で一皮むける経験をしているのは圧倒的に男

女性の意欲を冷却したのは一体誰なのか



東京大学名誉教授
認定NPO法人ウィメンズアクション
ネットワーク（WAN）理事長

上野千鶴子氏

京都大学大学院社会学博士課程修了。平安女学院短期大学助教授、シカゴ大学人類学部客員研究員、京都精華大学助教授などを経て、1993年東京大学文学部助教授（社会学）、1995年東京大学大学院人文社会系研究科教授。2011年から現職。

性が多いのです。

組織への忠誠心ではなく 個人を評価する人事管理に

上野：企業は女性を「帝王学コース」に乗せるつもりがない。経済合理性で考えるとおかしい話です。おそらく彼らには、経済合理性よりも優先したい守るべき価値があるのでしょう。私の目からは、それはホモソーシャルな組織文化の維持だと思えます。その居心地の良さから、異分子を排除したいのではないかと。

浜田：そう思います。特に40代以上は、かなりその傾向が強いのではないのでしょうか。

上野：問題は、ジェンダースtereotypeに基づく男性のホモソーシャルな組織文化のなかで人事管理のノウハウが蓄積されてきたことです。どんぐりの背比べのような均質性の高い集団のなかで競わせて、そこで勝ち抜いた人だけが出世していくというやり方が染み付いている。そこに異質な人が入ってくると、個別に能力や意欲を評価しなければなりません。経験がないから個別処遇や個人評価ができないんですね。

浜田：その意味でもジョブ型は女性にとってはプラスの要素が多いと思います。従来のメンバーシップ型は、組織への忠誠度が問われますから。

上野：まさにそうですね。経済合理性以上に、企業が重視しているのが組織ロイヤリティです。だから企業と半身でしか関わらない女性は信用できないメンバーとして、ボーイズクラブに入れてもらえない。

浜田：最近は家庭に半身を置く男性も増えてきました。これからは半身の人もメンバーとして受け入れ、年功や忠誠度ではなく、個別評価できる人事制度に変えていく必要があります。

上野：定年まで勤め上げる女性も増えてきて、「これからは女性も定年後の生き方に悩む男性と同じ道をたどる」と言った人がいましたが、私は定年後にバーンアウトした女性を1人も知りません。私は、男性も女性も企業と半身で関わるのが人として真つ当なあり方だと思っています。私生活を犠牲にして一体化するような滅私奉公の働き方を求めるのは間違いです。企業は人間のためにあるので、人間が企業のために存在するわけではありません。

浜田：男性のあいだでも若い世代では転勤や長時間労働を望まない人が増えています。昔と違って彼らは「合わない会社なら辞める」という選択肢を

持っている。企業も変わらざるを得ないでしょう。

では何から始めるか。ジェンダーギャップ指数ランキングで15年連続世界一のアイスランドでは、2000年に男性の育休制度を徹底、2010年にクォータ制を導入し、2018年には同一労働同一賃金を実現しています。私はこの順番が肝だったと考えています。つまり性別役割分業を解消し、男性も当たり前で育休を取る世界になると、男性の家事・育児能力が上がっただけでなく、採用・登用における男女差別がなくなったと聞きました。そのうえでクォータ制を導入し、女性幹部がようやく増えてきたと。クォータについては賛否ありますが、上野先生はどうお考えですか。

上野：私はクォータ制に賛成です。そう言うとするに「逆差別だ」と反論してくる人もいますが、目標を設定しなければ達成度が測れませんし、そもそもやる気がないと思われても仕方ない。実効性のない制度に意味はありません。

浜田：私もそう思います。これまでずっと女性を育ててこなかったのですから、過渡期の今は早回しで育成・登用に取り組まなければならない。数値目標があると、その人を何年後にどのポストに就けるかを意識して育成するようになると思います。

上野：それだけでなく、管理職になった女性が、仕事のおもしろさを発信することも大切だと思います。ポジションが上がると、ヒト・モノ・カネを動かす裁量権のスケールが変わります。多くの女性は経験がないから、そのおもしろさがわからないだけなんです。だからこそ、女性管理職はもっとポジティブに情報発信してほしいですね。

20代30代でひと皮むける経験をしているのは圧倒的に男性



なぜ増えない？ 社会と企業の課題

今、なお増えない女性管理職や女性役員。賃金格差も大きいままだ。

現場ではどのような課題が生じているのか。

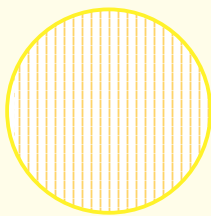
法律が整備されても課題が解消されない理由は何だろうか。

座談会

女性管理職を増やすには？ 現役管理職たちの本音

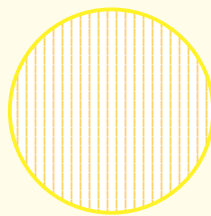
女性活躍推進を掲げる企業は増えているが、
多くの企業では遅々として女性の管理職登用は進んでいない。

さまざまな業界で管理職として働く4人の女性に、
それぞれの職場の実態と課題、女性の登用には何が必要かを話し合ってもらった。



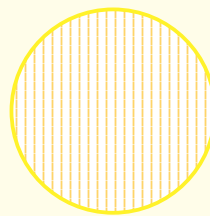
Aさん

30代。BtoBの大手メーカーで法人営業などを担当した後、転職。部下のいない管理職として事業企画に関わっている。1児の母。



Bさん

30代。新卒で入社した大手メーカーで営業を経て人事関連部署へ異動。現在は部下を持たない管理職。



Cさん

40代。20代後半に情報システム関連企業に中途入社し、人事を担当。30代半ばに管理職に昇進し、現在は女性リーダー育成などに取り組んでいる。



Dさん

40代。大手メディア勤務。長く報道部門で働き、3年前に管理職に。現在は部長職。

管理職にはなりたかった？ 躊躇していた？

Aさん：前職はいわゆるJTC（伝統的な日本企業）です。20代のころは、全力で働いて成果を出せば海外駐在、管理職昇進といった「王道」のキャリアが拓ける、と思っていました。しかし私は出産によるブランクの影響か、海外勤務もできず管理職にもなれませんでした。仕事に物足りなさを感じて、現在の勤務先に転職しました。今は初級管理職として事業企画に関わり、毎日が充実しています。

Bさん：私は当初管理職になりたいとはあまり思えず、登用試験の受験資格を得てからも数年試験を受けませんでした。当時は会社が女性登用に力を入れ始め、先輩の女性が相次いで昇進していま

した。しかし私がいた営業では、まだ管理職は男性ばかりで自分に務まる自信がなかった。周囲でも「女性は受かりやすいからね」といった決めつける声を耳にするなど、仕事ぶりではなく「女性」という部分だけを判断されたようで違和感がありました。

ただ人事に異動し、組織を俯瞰して見るようになって視野が広がり、自分のようなタイプの人間が管理職になることで後輩女性の背中を押せるかもしれない、と思うようになりました。異動先の上司が、管理職の仕事のおもしろさを伝えてくれたことも、チャレンジしようと思えた大きなきっかけでした。

Cさん：今の会社に転職後、30代半ばに管理職の打診を受けましたが、実務にやりがいを感じていたため一度は断りました。しかし次第に自分が

女性には働き方に制限が生じる前に タフな経験を

(Aさん)

人事でやりたいことが、経営課題に直結するとわかってきたのです。社外のキャリアカウンセリングで「経営課題を解決したいなら意思決定の場に入ったほうが早い」とアドバイスを受けて視界が開け、登用試験を受けました。

管理職になって、意思決定に関与できるやりがいを感じています。一方で、一部の経営層のジェンダーに関する考えが想像以上に古く、無邪気な発言をすることに驚かされています。

Dさん：3年ほど前に管理職になりました。男性デスクが圧倒的に多いなか、多様なコンテンツを発信するためにも、自分がデスクになることで同僚たちを支える側に回ろう、と思ったのです。

管理職になると同時に約1年半、地方転勤になり、子どもを夫に任せて単身赴任も経験しました。それ以前には夫の単身赴任期間が長く、実家の助けを借りながら私がワンオペで子どもを育てていたこともありました。

男女で偏る配属。 何が女性の昇進を阻むのか

Dさん：メディアの環境が厳しくなるなか、記者の数も減ってきています。そうなる時間的な制約のない男性を、重要な持ち場に置きがちです。人材を戦略的に育成するというより、目先の「職場の回しやすさ」が重視されていると感じることもありました。

私は管理職になり、部内の女性記者を一覧表にし、そこに同期の男性の配属先も加え、女性のキャリア形成を考えて配属を決めてほしいと上司に訴えました。その後、これまで男性しか担当しなかった持ち場に女性が置かれるようになりました。

Aさん：配属と昇進には大きな関係があると、私も前職で身をもって感じました。ある仕事でトラブルが起きたとき、力不足に加えて育児もあってフルコミットできず、上司に助けられました。彼が冷静に対処する様子を見て、過去の「修羅場」経験の差が能力差になることを痛感したのです。

女性社員には子育てなどで働き方に制約が生じる前に、中核的でタフな仕事の経験を積ませてほしいです。

前職では子どものいる女性の多くは管理部門に配属されていました。本人の希望や周りの配慮もあると思います。一方で製造業の本丸である「作って売る」部署で経験を積めないことが、経営層に女性が少ない要因の1つだと感じています。日本の基幹産業の製造業が変われば、優秀な人材は外資系などに流出してしまうと思います。

Bさん：当社は社員の3割が女性ですが、管理職登用試験の受験者に占める女性は10%前後で、管理職を目指す女性の少なさが課題でした。

そこで、女性たちが登用試験を受けなかった理由を調査したところ、「自信がない」「育児や介護で試験勉強の時間を確保できない」という答えが多かったのです。このため試験内容を軽量化するとともに、女性リーダーの経験談を聞ける座談会を実施しました。女性だけを対象とした研修も設け、女性同士のネットワークづくりや経営課題を考える機会を与えた結果、登用試験受験者の女性比率も約25%にまで上昇してきました。

Cさん：社内調査の結果、女性管理職の7割がオールボーイズクラブ(男性中心の特有な文化や慣習、仕事の進め方など)を感じていました。また上司である部長たちは、女性に管理職試験の受験を一度打診して断られるとそれ以上は勧めず、なかには「育児で大変だろう」と配慮し、打診すらしない人もいました。一方、時間をかけて後押しした女性たちは自信を深めて試験を受け、結果として合格率も100%と男性の約6割に比べ高かったのです。

何の手も打たなかった場合、女性管理職比率が現在の10%強から30%に上昇するには、約20年かかることがわかりました。しかし経営層に積極的な対策を取るよう訴えても、「男性同様、休日

意思決定層に女性など
多様な人材を入れて
気づかせるしかない

(Bさん)

女性管理職を増やすには？ 現役管理職たちの本音



女性のキャリアには 夫とその勤務先のJTCを 変える必要がある

(Dさん)

にゴルフをさせていいのか」「男性が3人育児を取ったら仕事が回らない」など本質から外れた意見をされ、業務外のゴルフを問題視しないのはなぜか、育児を取るのが女性なら仕事は回るのかとモヤモヤした気持ちになりました。

経営層に女性登用の必要性を理解してもらうには？

Cさん：身をもって体験することです。ある役員がDEIの必要性に目覚めたきっかけは、女性管理職の集まりに男性1人で参加し、マイノリティ側の気持ちに気づいたことでした。

役員へDEIの重要性を訴える際、営業担当には顧客企業のサステナビリティ重視の姿勢を挙げて、「現状のままで将来的に取引中止になるリスクがある」と話すなど、相手によって説明を変えました。こうした結果、女性管理職が一気に1人から7人に増えました。いい意味でオールボーイズクラブの「お作法」を知らない女性たちが「忖度しない」発言をすることで、多様な意見が意思決定層に生まれると期待しています。女性管理職を役員がメンタリングする「スポンサー制度」も導入しようと考えています。

Dさん：多様なニュースを届けるには組織の多様性が大事だと、経営トップの認識もここ数年で大きく変わりました。とはいえ、中堅女性社員が数カ月間役員について回る「シャドーイング」をすると、まだまだ会議には男性が多く、がっかりする女性参加者もいます。

Bさん：おそらくDEIの必要性は頭では理解しているものの、結局経営層は専業主婦の妻を持つ生え抜きの男性ばかりなのが現状で、経営層のコミットメントはまだ課題であると感じています。Cさんのお話の通り、当事者として体験しないと気づかないので、経営陣や部門の意思決定層に女性やキャリア入社者など多様な人材を入れて

意見を言ってもらい、気づかせるしかないと思います。

女性が管理職に 前向きになるためには？

Aさん：管理職が、やりがいを持って仕事をする姿を部下の女性に見せることではないでしょうか。私は今、マネジメント層の仕事ぶりを間近で見っていますが、動かせる予算も部下の数も非常に大きく、とてもおもしろそうです。もちろん横につく上司次第、という属人性はあるかもしれませんが、少なくとも今は、彼らから学べるものは全部学びたいです。

現場の一社員という「自転車」と、管理職・役員という「スポーツカー」があったとき、女性は自ら「自転車が分相応だ」と考えがちかもしれません。しかし1度スポーツカーに乗ってみてから決めてもいいのではないのでしょうか。

Dさん：女性がキャリアを志向するには夫と、その勤め先であるJTCの意識を変えることが絶対に必要です。我が家でもJTCに勤める夫は、私の単身赴任に大反対しました。彼の言い分では、自分はやむなく転勤させられたが、私は自分の意思なのだから断れと。私だって会社の命令で異動するのに……。

彼の勤務先は専業主婦の妻を持つ社員が多く、夫が子育てすることへの理解がまったくなかった。夫はそのつらさをすべて私にぶつけた形で、あのときのしこりは今も残っています。

Cさん：若手男性のなかには、転居を伴う異動を命じられると「自分のせいで妻のキャリアを阻害したくない」と言って転職する人もいる時代です。10年後に今の若手が主力になったら職場の景色が変わるだろうし、そうなったときに備えて、今のうちにダイバーシティの一丁目一番地である女性の環境を整えておくこと、ジェンダー間で生じる阻害要因をなくしておくことは、企業や組織としての最低ラインだと思います。

管理職になって 意思決定に関与できる やりがいは感じる

(Cさん)



労働時間重視の昇進システムが 子育てによる賃金格差を拡大する

東京大学大学院教授の山口慎太郎氏らの実証研究から、
出産後の女性の賃金が10年間平均で46%も下落していることが明らかになった。
これほど大きな格差が、なぜ、どのように生じるのか、山口氏に聞く。

子どものいない労働者と比較して、出産・育児を機に、親となった労働者の所得が低下することを「チャイルドペナルティ」と呼びます。このペナルティは、女性に集中して発生することが知られており、男女間賃金格差の要因として注目されています。

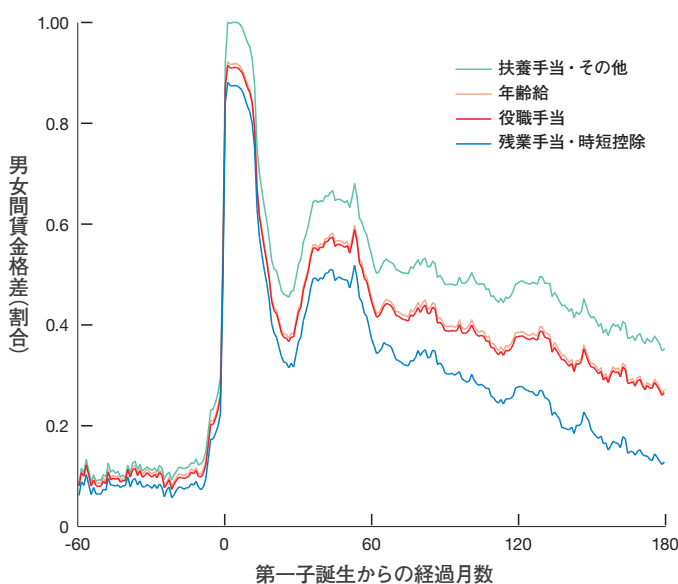
日本でも公的データなどを使ってさまざまな研究が行われてきましたが、今回私たちは、ある大手製造業の協力を得て実証研究を行いました。職場で何が起きているのか、どのように賃金格差が広がっていくのか、月次給与、労働時間、昇進記録、人事評価などさまざまなデータを詳細に分析して、その仕組みを解明しました。

分析の結果、子どもが生まれなかった場合と比べて、女性の賃金は10年間平均で46%も下落していた一方で、男性の賃金は、扶養手当などが加算され、8%上昇しています。先行研究などから賃金が低下すること自体は予想していましたが、これほど大きな格差が生じているとは、分析をした私たちも驚きました。

当該企業は4000人規模の製造業です。男女比8：2と圧倒的に男性が多いですが、コース別人事管理はしていません。制度面で男女差はなく、育児休業や時短勤務などの両立支援施策は法定を超える要件で整備しており、出産後も働きやすい環境にあります。実際、離職率は全社平均で年4%程度と低く、男女とも長く働く人が多い企業といえます。

人事の話では、この企業では、もともと経営の意向として従業員が働きやすい会社づくりを進めてきたが、男女間賃金格差は業界平均と同程度の約30%、管理職比率の男女差も埋まらず、問題意識を持っていたといいます。予想はしていたとはいえ、やはり自分たちの会社の実態が数字として明確に示された衝撃は大きかったようです。

子育てによる男女間賃金格差



出所：山口氏作成

子どもが生まれても 昇進意欲が落ちることはない

では、なぜこれほどの賃金格差が生じるのか。出産直後の賃金低下は、主に労働時間の短縮によるものです。充実した制度を活用して、多くの女性が育児休業を取得後、短時間勤務を選んでいました。

ところが子どもが大きくなってフルタイム勤務に戻しても、男女間賃金格差は埋まりません。時間の経過とともに、格差の主な要因は、役職手当になっていきます。詳しく分析してみると、育児中、短時間勤務をしていたゆえに人事評価が上がらず、結果的に昇進の機会を逃していることが見えてきました。

それは、労働時間の長さが人事評価に影響しているからです。この傾向は一般従業員に強く見ら

れ、上位職階では労働時間と評価はほとんど関係ありませんでした。その背景にあるのは、人手不足です。

当該企業でも働き手の確保が最大の課題となっており、特に製造現場で危機感が非常に強かった。本来、人事の方針としては、時間外労働について手当を支給し、評価には反映しないものとされています。現場をあずかるマネジャーもそれは理解しているものの、人手が足りないなかで残業や休日出勤をしてくれた人には手当だけでなく評価でも報いる形にしないと、なかなか部下の納得感を得られないという現実がありました。

実はこの会社の人事評価のデータを見ると、経験を積んでいるが役職についていない女性で、評価の高い人が多くいました。それだけ優秀な女性が、組織に滞留しているということになります。また、長期で追跡していくと、もともと昇進意欲の高い女性は、子どもが生まれても意欲が下がることはありませんでした。格差をなくしていくには、能力も意欲もあるのに制約のために働けないこうした女性たちを、引き上げる施策を打つ必要があります。

大前提として、働き方のフレキシビリティを上

げ、生産性を高めていく努力も必要です。また、時間外労働の割増率を上げる、休日出勤してくれた人から優先的に有給休暇の日程を選べるようにするなど、インセンティブを設けることで、労働時間と評価を切り離すのも1つの手です。

また、なぜ女性が出産後に時短を選ぶのか、理解することも重要でしょう。多くの企業で「子どもを生むと時短を選ぶのがデフォルトになっている」という話をよく耳にします。人によって事情が違っているので、必要な制度はどんどん活用すべきですが、昇進意欲を持ち、フルタイムで働ける手立てがある人は、時短を選ばないという道も本来はあるのです。メリット・デメリットを理解したうえで、中長期の視点で働き方を考える機会を提供することも大切だと思います。

東京大学大学院経済学研究科 教授

山口慎太郎氏

1999年慶應義塾大学商学部卒業。2001年同大学大学院商学研究科修士課程修了。2006年アメリカ・ウィスコンシン大学経済学博士(Ph.D.)取得。カナダ・マクマスター大学助教授、准教授、東京大学准教授を経て、2019年より現職。



多様性を重視した女性活用は 企業業績の向上につながる

組織の多様性は業績に寄与するといわれるが、現実はどうなっているのか。
日本企業における女性活用状況と企業業績との関係を、
2000年代初頭、2010年以降のデータを用いて実証分析した
慶應義塾大学教授の山本勲氏に聞く。

女性活用と企業業績の関係については日本でも研究の蓄積が進んでおり、私自身もいくつか分析を手掛けています。

このうち2004年から2011年のデータを用いた分析では、女性正社員比率が高い企業ほど利益率が高くなる傾向が見られましたが、これにはいろいろな解釈が考えられます。1つは、女性活躍が進んでいる企業ほど、イノベーションが促進され業績が向上しているというものです。

他方、経済学のなかでは、逆説的な解釈もよく指摘されていました。当時の日本では、女性の賃金が不当に低く設定されていたため、女性を多く雇用する企業ほど人件費を抑えることができ、結果として業績が向上しているというものです。実際、外資系企業が日本の優秀な女性を中途採用する際に、前職の給与水準の低さに驚いたという話をよく耳にしました。つまり企業から見ると、同じ優秀な人材でも女性のほうが安く獲得できたと



ということです。

しかし、女性活用がさらに進み賃金水準が上がれば、人件費の節約効果はなくなります。その後、2010年から2015年のデータで行った分析では、女性正社員比率と企業業績の関係性は見いだせませんでした。ポジティブに解釈すれば、2010年代に入り、女性が不当に低い賃金で雇われる状況が改善してきたとも考えられます。

一方、管理職については、女性管理職比率（全管理職数に占める女性管理職の数）と業績との関係性は確認できませんでした。しかし、女性管理職登用率（女性従業員数に占める女性管理職数）が高いほど、企業の生産性が向上していました。これは、女性が管理職に昇進しやすい環境を整備することによって、結果的に誰もが働きやすくなり、生産性向上につながったのではないかと考えています。

性別や年齢だけでない 「認知的多様性」を実現する

ちなみにイノベーションと多様性の関係については、海外も含めてさまざまな研究が行われていますが、プラスに働くという結果の一方、強すぎるアフーマティブアクションが短期的な業績低下を招くなど、ネガティブな影響を示す結果も出ています。理由としては調整コストがかさむなどが考えられます。ただ、少子高齢化で労働力不足が進み、価値観も多様化している日本においては、多様性の推進は欠かせないものであり、イノベーション創出にもプラスに働くと考えています。

近年、人的資本経営の重要性が指摘され、従来のように新卒を一括採用して、一律の研修を行い、年功で昇進させるのではなく、個々の状況に応じたキャリア形成が求められています。この流

れのなかで、自ずと多様性は取り入れられていくでしょう。

そこで大切になるのは、性別や年齢や国籍など属性の多様性にとどまらず、考えや価値観の違いに注目する「認知的多様性（コグニティブダイバーシティ）」です。企業によっては「女性活躍」を掲げて経営者が満足してしまったり、男女を区別することで分断が生じてしまうケースもありました。「女性だから」ではなく、一人ひとりの成果や能力をきちんと見ていく仕組みが必要だと思います。

その点でも、ジョブ型は親和性の高い仕組みだと思います。日本的なメンバーシップ型の雇用慣行は女性に不利な面が多く、最近では、従来の男性的な働き方を望まない若年層も増えてきました。もちろん課題もありますが、ジョブ型の導入により、企業単位でも労働市場全体でも流動性が高まり、多様な人がより柔軟に働けるようになる。結果として、女性のキャリアの選択肢も広がっていくのではないのでしょうか。

1つ注意するとすれば、「女性にはこの仕事」「男性にはこの仕事」と偏った運用にならないようにすることです。運用を誤ると、流動性が高まって、逆に男女の役割を固定化することになりかねません。

また、取り組みにあたっては、きちんとデータを収集して活用することも大切でしょう。人的資本経営を実施している企業の分析をしたところ、人的資本開示をしている企業ほど業績がよいことがわかりました。積極的に情報開示できるほど、人的資本経営が進んでいるからだと思いますが、データを取ることで自社の実態を可視化でき、施策の進捗も把握できます。時系列で定点観測をし、客観的に課題を検証していくことで、取り組みが前に進み、好循環を生み出していけるのではないかと思います。

慶應義塾大学商学部 教授

山本 勲氏

1993年慶應義塾大学商学部卒業。2003年ブラウン大学経済学部大学院博士課程修了（経済学博士）。1995～2007年日本銀行勤務。慶應義塾大学商学部准教授を経て、2014年より現職。



なぜこれほど男女の賃金格差が生じるのか 女性の「賃上げ」こそ経済再生のカギ

男女の賃金格差はなぜ生じるのか、どうすれば格差は解消されるのか。

企業の人事担当や労働組合の専従役員、参院議員を経て、

2025年3月末まで岸田内閣、石破内閣で

首相補佐官(賃金・雇用担当)を務めた矢田^{わかこ}稚子氏に聞いた。

男女雇用機会均等法が制定されて2025年で40年を迎えますが、女性の管理職はいまだに1割程度。日本における男女賃金格差は、欧米主要国と比較すると依然として大きい。

男性の政治家は「賃金に差があるのは当たり前。だって女性は辞めるでしょ」と言うのですが、それは違います。なぜ女性が仕事を辞めざるを得ないのか、そして一度辞めるとなぜ正社員として復職できず、多くの場合、非正規という選択肢しかないのか、その背景まで深掘りしないと問題は解決に向きません。

私は2023年、岸田首相から首相補佐官を拝命しました。岸田さんには賃上げへの強い意思があり、それも一度限りでなく継続した賃上げの実現を標榜していました。そこで私は「賃金全体を引き上げるなら、男女賃金格差を解消すべきです。女性活躍は、マクロ経済政策そのものです」と進言し、あるデータをお見せしました。

そのデータは、35～44歳で配偶者がいる有業者の年収を学歴別に見たもので、大卒男性で年収が200万円以下なのは2%ですが、大卒女性では36%。年収400万円以下だと66%にもなります。

岸田さんは驚いて数字を二度見され、「眠れる女性の資産を活用せずして、日本経済再生は成し遂げられないのではないのでしょうか」という私の説明に耳を傾けられました。

その後、私が座長として省庁横断で立ち上げた「女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム」では、女性の出産後の働き方によって、世帯の生涯可処分所得にどのような差が生じるかを試算しました。出てきた数字は衝撃的でした。

女性が出産離職後に再就職しないケースでは、出産後も正社員として就労を続けるケースと比べて、世帯の生涯可処分所得が1億6700万円も低かったのです。「年収の壁」の範囲内で働くケースでも、正社員として働き続けるケースと比べて1億4000万円の差があり、政府内でも「こんなに違うのか」という反応がありました。

これまで女性誌などでは「年収の壁」を越えて働く「損をする」かのように喧伝され、パートで働く女性の多くは「壁」を越えないように就労調整してきました。ところが政府の試算では、夫の配偶者手当や配偶者控除額は微々たるもの。きちんと検証もせず「お得」という思い込みで、女性は外で働く時間を抑制してきたのです。日本経済にとっても、女性自身にとってももったいない話で、女性に働く意思があるのなら、せっかくの能力とスキルを社会で発揮してもらうほうが得策です。

男女賃金格差が大きいのは 金融・保険、小売など5業種

女性活躍推進法に基づき、2022年から従業員301人以上の企業に対して男女の賃金格差の開示が義務付けられたので、プロジェクトチームは、格差が大きい業種や地域も洗い出しました。

格差は業界によってかなり差があり(右ページ



図)、さらに細かい分類で比較的大きいのは金融・保険、食品製造、小売、電機・精密、航空運輸の5業種でした。これらの業種では、「働く持ち場や、その人の特性に応じた」という名目で従業員を総合職と一般職・地域限定職のようにコース別に分けた人事管理をし、賃金体系も違います。問題はそのコースが性別によって偏っているという点です。特に格差の大きい業界団体には、2025年夏までに、改善に向けたアクションプランの作成をお願いします。

男女の賃金格差は地域によってもかなり違いがあります。私たちの調査によると、栃木県、茨城県、長野県、東京都、愛知県が、特に男女の賃金格差が大きいことがわかりました。

「やりたい仕事がない」「賃金が低い仕事しかない」と女性が感じて、地域を出れば、男性の人口比率が高くなり未婚率が上昇し、少子化が加速するという負の連鎖が起きかねない。地方創生を重視する石破首相が、地元の鳥取県で2024年11月に開かれた「日本創生に向けた人口戦略フォーラム」で、賃金格差を是正する必要性について言及されたのは、この事態を深刻に受け止めてくださったからだと感じています。

企業の女性活躍の取り組み可視化 従業員101人以上にも開示拡大

私たちは専門家への聞き取りを通して、男女賃金格差の大きな要因は「役職」「勤続年数」「学歴」と結論付けました。解決すべき問題は山積みですが、近年の法改正によって、企業の取り組みについては可視化が進んでいます。

現在、従業員301人以上の企業に義務付けられている男女賃金格差の開示は、対象が101人以上に拡大される方向で、中小企業の取り組みも可視化されるようになります。厚生労働省では男女の賃金格差を簡単に調べることができるツールを開発し、公開しました。同省の「女性活躍推進企業データベース」には企業の取り組み状況や、女性管理職比率が高い企業ランキングが掲載されており、就活生や転職希望者が関心のある企業について調べることも可能です。

私は高校卒業後、入社した松下電器産業（現パナソニック ホールディングス）で電話交換手から始め、人事部門や労働組合専従役員を務めました。自分自身の経験から、女性が家電の開発やデ

男女賃金格差が大きい産業・小さい産業

	一般労働者	うち正社員・正職員	うち正社員・正職員以外
産業計	74.8	77.5	79.8
金融業、保険業	61.5	61.6	70.6
製造業	68.2	72.9	75.6
卸売業、小売業	71.1	76.2	78.2
情報通信業	77.9	79.0	74.1
運輸業、郵便業	80.3	83.0	86.0
電気・ガス・熱供給・水道業	80.9	83.2	80.1

企業規模別の男女賃金格差

	一般労働者	うち正社員・正職員	うち正社員・正職員以外
規模計	74.8	77.5	79.8
1000人以上	71.0	75.5	79.9
100～999人	76.8	79.2	80.0
10～99人	77.7	79.4	78.8

所定内給与額の男女間格差＝

女性の所定内給与額÷男性の所定内給与額×100

出所：女性の職業生活における
活躍推進プロジェクトチーム報告（2025年）

ザインに関わると、男性にはない新しい視点が入り、イノベーションが生まれやすくなると感じており、女性も機会さえ与えられれば、能力を発揮できるはずだという思いがあります。

私が願うのは、男女ともに、その人らしくあるために自己効力感を持ち、各自の能力を発揮する社会になっていくこと。その実現のためには、「女性は理系に向いていない」などのアンコンシャス・バイアスが、家庭や教育を通じて次世代に引き継がれないことが重要です。これまで首相補佐官として、男女賃金格差の解消を目指して、いくつかの仕掛けを作りました。それらが広く知られ、社会で活用されてほしいと思います。

元首相補佐官（賃金・雇用担当）

矢田稚子氏

高校卒業後、松下電器産業（現パナソニック ホールディングス）勤務を経て、2016年、民進党から比例代表で参院議員に初当選。国民民主党の副代表を務め、2023年、次期参院選への不出馬を表明。同年、第2次岸田内閣（第2次改造）の首相補佐官。2024年10月発足の石破内閣で再任後、2025年3月末に退任。



女性社外取締役「バブル」終わらせよ 取締役会は経営の根幹に関わる議論を

「女性活躍」のかけ声を背景に、女性社外取締役があたかも「バブル」の様相を呈している。企業はふさわしい人材を任命できているのか。自身も社外取締役の経験を持ち、『女性社外取締役のリアルガイド』の編著者でもあるデロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー、パートナーの大塚泰子氏に実態を聞いた。

女性社外取締役というのは「女性」で「社外」という二重のマイノリティの存在です。

男女問わず、まずは「社外」という時点で、圧倒的にアクセスできる情報は限られます。日本企業はもともと「同じ釜の飯を食う」という同質性を重視しがちで、議論することにも慣れていない。そのため社外の人間が質問すると、しばしば防御的な姿勢を取りがちで、「うちのやり方はこういうもの」「社外の人に言ってもわからない」という反応が返ってきやすいのです。

さらに「女性」としての苦悩という意味では、たとえば、私が約20年間の経営戦略コンサルティングの経験をもとに質問しても、圧倒的多数の取締役メンバーの男性から「あなたは女性だから、DEIの観点から話している」と受け止められてしまうこともしばしばありました。男性側に「女性目線」というバイアスを外してもらい、経営目線に立った自身のバリューを出していくことは本当に難しいことでした。

今振り返ると、社外取締役として自身のバリューが出せなかったのは、「女性であること以外に、私が専門知識を生かせる分野は何か」を就任直後のタイミングで、全取締役と丁寧にコミュニケーションを取れていなかったのも一因だったと思います。

複数の女性社外取締役に聞いたところ、企業が示したオファー理由について納得している人はいませんでした。全員が「企業は『スキルマトリックスに従って探した』と言うが、それは後付けにすぎず、結局は『女性だから』という理由で選ばれたのではないか」と感じていたのです。

政府が「女性版骨太の方針2023」のなかで、2030年までにプライム市場上場企業の女性役員比率30%以上という数値目標を示したこともあって、女性社外取締役の需要が高まり、「バブル」



のような現象が起こっています。なかには、何社も社外取締役を兼任している人もいます。

中核人材育成で大きな男女差 経営経験のある女性も限定的

日本企業が同質性から脱却して異なる視点を取り入れるために、女性の登用は必要不可欠です。女性のなかにはキャリアのゴールとして社外取締役を目指す人もいます。それ自体は否定するものではありませんが、まるで「数合わせ」のように見える昨今のバブル現象には違和感も覚えます。

女性社外取締役バブル現象が起きる理由は主に2つあります。1つは日本企業が社内の女性という人材を育ててこなかったから。日本企業の現状に目を向けると、プライム市場上場企業の女性役員比率は13.4%（2023年7月末時点）で、目標の「30%以上」に到底及びません。しかも男性役員の60.4%が社内登用であるのに対し、女性役員の社内登用は13.0%のみです（右ページ図）。社内の中核人材を育成する際に多様性が確保されてこなかったため、社内登用に関して男女で大きな差が生じており、社内の女性役員候補の育成が課題と

なっています。

もう1つには、社外を見渡しても、役員候補になり得る女性の分母が多くないことが挙げられます。

2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂で「独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めるべきである」と記載された影響もあり、最近では、事業会社の経験がある女性が社外役員に就く事例が増えてきました。一都三県の上場企業における女性社外役員の3割以上が、事業会社（金融以外）の経験者です（プロフェッショナルバンク、2025年3月末時点）。今後も経営経験がある女性が求められる傾向は続くと考えられ、事業会社でも執行役員レベルの女性を増やしていないと、社外役員候補となる分母が増えていかないことは明白です。

就任したら何ができるかを自問し 四半期に1回程度スキル棚卸しを

本来、社外取締役とは企業戦略や財務・会計、人材マネジメント、内部統制、投資家との対話など、広い経営の視座が求められる役職で、対応を誤れば株主や第三者から賠償責任を問われることもあります。「月1回の取締役会に出席して座っていれば、多額の報酬が得られる仕事」と捉える人がいたとしたら、その認識は間違っています。

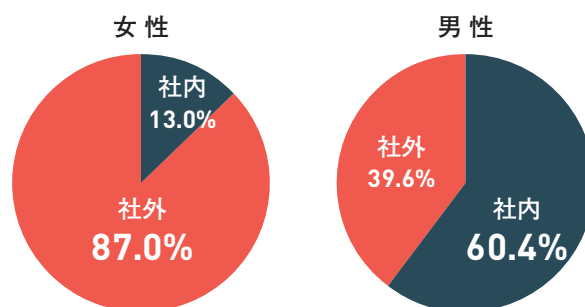
社外取締役に求められるのは、経営者の前向きな意思決定を積極的に後押しすると同時に、社長などに遠慮せず自分が「正しい」と思うことを発言すること。収入のベースとなる本業を持たず、社外取締役の収入のみで生計を立てるとなると、取締役会で異論を唱えて社長に嫌われることが怖くなり役割が果たせません。社外取締役を目指す女性には、収入の多寡ではなく、就任したら自分に何ができるのかを、よく自問してほしいと思います。

女性の皆さんにお勧めしたいのは、自律的にキャリアを作っていくために、四半期に1回程度「私はこれが得意だ」というスキルの棚卸しをすること。もし自分に足りない知識があると思うのなら、研修や講座を通じて専門知識を身につけていけばいいし、あとはチャレンジすればポジションが人を作ってくれることもあるのです。女性社外取締役の多くは「自分が道を切り開くことで、後進の女性たちにつなげたい」という女性ならではの思いを持っていると聞きます。自分のためだけでなく、株主

プライム市場上場企業における 男女・社内外別役員

役員数			
21,306			
女性役員数		男性役員数	
2,847 (13.4%)		18,459 (86.6%)	
社内役員数	社外役員数	社内役員数	社外役員数
369	2,478	11,152	7,307

* 社外役員の実数は、女性1,790人、男性6,258人



注：2023年7月末時点

出所：内閣府男女共同参画局「企業における女性登用の加速化について（令和5年11月27日）」をもとに大塚氏作成

のため、会社のため、後進の女性のために学び続け、成長し続けてもらいたいと願っています。

企業には、女性社外取締役の登用に当たって、候補となる女性にどんなスキルを期待するのかをあらかじめ明示し、ミスマッチを減らしてほしいです。取締役会で何を議論するかも重要です。デロイトトーマツが実施した「コーポレートガバナンスに関するアンケート調査結果2017年版」によると、「取締役会での議論が不足している」分野として「中長期経営戦略」を選択したのは、連結売上高5000億円以上の企業で37%、同5000億円未満の企業では40%に上りました（いずれも複数回答）。日々のオペレーションに関する報告は経営会議ですればよいのですから、取締役会では、中長期経営戦略など経営の根幹に関わる内容について議論する時間を増やし、社外取締役の経験や能力を活用してほしいです。

デロイト トーマツ
ファイナンシャルアドバイザー パートナー
サステナビリティアドバイザー統括

大塚泰子氏

京都大学法学部卒業後、グローバル総合系コンサルティングファームなどで約20年の経営コンサルティング経験を持つ。編著書に『女性社外取締役のリアルガイド』（BOW&PARTNERS）。



民間主導で女性登用進んだイギリス

欧州議会が2013年、上場会社の非業務執行役員に占める女性の割合を40%以上とする指令案を可決し、女性登用が進む欧州諸国。なかでも特色ある取り組みのイギリスについて、イギリス会社法に詳しい久留米大学教授の本間美奈子氏に聞いた。

EU指令案可決を受け、欧州諸国のなかには、役員の一定割合を女性にするクォータ制を法律で導入した国もありましたが、イギリスでは法制化への抵抗感が根強く、企業が自主的に対応し、国はそれを支援する方法を採りました。特徴的なのは、独立したレビュー機関が企業の進捗状況を評価し、報告書で毎年度公表していったことです。

国の後押しでできたレビュー機関「デーヴィス・レビュー」は経済界のトップ経験者や大学の研究者らで構成され、2011年、FTSE100企業*に対し、2015年までに取締役会に占める女性の割合を25%以上に、また上場企業が取締役や上級管理職、従業員の女性割合を毎年度開示するよう会社法の改正を勧告しました。

当初は女性登用への理解が十分でない企業も多く見られたものの、レビュー機関は企業トップを啓発してきました。時には企業に対して課題を指摘し、改善を求める文書を送付。トップだけでなく、取締役会議長や法務・総務部長にまで送ることで、徐々に理解が広がっていきました。2015年公表のファイナルレポートによると、FTSE100企業平均では、取締役会の女性割合は2011年の12.5%から2015年には26.1%に増加しました。

成功要因は計画的な取り組みと企業主導の自主規制アプローチ

ただ、まだEU指令案の示す「女性割合40%」までには隔たりがあります。後継となるレビュー機関「ハンプトン-アレクサンダー・レビュー」は、FTSE350企業に対象を拡大し、2020年までに取締役会と管理職上位二階層に占める女性を33%以上にすることなどを求めました。2021年公表のファイナルレポートによると、FTSE350企業平均で取締役会に占める女性割合は、2016年の23.0%から2020年には34.3%に、管理職上位二階層ではFTSE100企業平均で2016年の25.1%から2020年には30.6%に増加しました。

イギリスが着実に成果を上げた要因は2つあります。1つ目は、レビュー機関が10年かけて、計画的に取り組みを進めたこと。後継の機関には、前身の機関から引き続き参加したメンバーもいました。女性割合の数値目標を段階的に引き上げ、対象企業も拡大する意図があったように思われます。2つ目は、あくまで企業が情報開示を基本として自主的に規制するアプローチにしたこと。企業には数値目標未達や非開示による罰則は科されませんが、進捗状況は報告書により可視化され、同業他社との比較を通じて自社の強みや課題が明確になり、取り組み推進の契機となりました。

一方、ノルウェーではクォータ制が導入され、期限までに女性取締役の割合40%以上という目標が達成されない場合、企業名の公表や解散などの罰則が示されました。結果として女性割合を増やすことには成功したものの、少数の有能な女性に取締役のオファーが殺到するなどしました。

近年、日本企業に対しても機関投資家の目線が厳しくなり、日本企業は女性登用を進める必要に迫られています。イギリスの手法は他社の動向を気にしがちな日本企業にも効果が期待されます。日本の現在の取り組みも企業の自主的な努力と情報開示を基本としており、イギリスの影響が見られるようです。現在、女性活躍推進法のもとで企業が開示する情報の多くは選択制になっていますが、企業の女性登用を進めるためには、女性登用に関する項目すべての情報開示を義務化することが求められます。

久留米大学法学部 教授

本間美奈子氏

早稲田大学大学院で修士号（法学）取得。2001～2003年メルボルン大学、ロンドン大学で客員研究員。専門分野は会社法。研究テーマは、株式会社の管理・運営システム、会計監査人、非財務情報の開示と質の保証など。



*ロンドン証券取引所に上場する時価総額が大きい上位100社のこと

女性転職者の伸び顕著。管理職にも需要

女性の転職動向に変化はあるのか。企業における女性管理職の需要はどうか。インディードリクルートパートナーズHRエージェントDivision カスタマーサービス統括部長の熊本優子に最新の動向を聞いた。

「リクルートエージェント」における2023年度の女性の転職者数は、10年前の2013年度と比べて5倍になり、その伸び率は、転職者数全体と比べても高い。熊本は「特に40代女性の伸び率が顕著です。子どもが成長し、『もう少しチャレンジできるかもしれない』と外部労働市場に出たり、人生100年時代を見据えて自身のキャリアを構築していこうとする意欲が強まっているためだとみています」と話す。

また、転職によって賃金が1割以上増加した女性は2023年度で41.3%に上った。女性はもともと賃金が低い傾向にあるため、外部労働市場に出た場合に賃金が上がりやすい傾向がある。これに加え、人手不足を背景とした採用ニーズの高まりが影響していると熊本はみる。「正社員としてのブランクがあっても、採用につながる例が増えています。企業側にも、家事や育児に関するポータブルスキルや学習意欲、職場での協調性などを含めて評価する動きが出てきた印象があります」

「2030年までにプライム市場上場企業の女性役員比率30%以上」と政府が数値目標を示したことを背景に、管理職候補の募集でも女性に注目が集まっている。リクルートエージェントに相談しに来る女性管理職数も年々増えており、2024年度の面談数は2014年度比で約5倍と、男性に比べて倍以上の伸長率だという。

男女間格差是正の求人数8倍に 製造、金融、建築などで切迫感

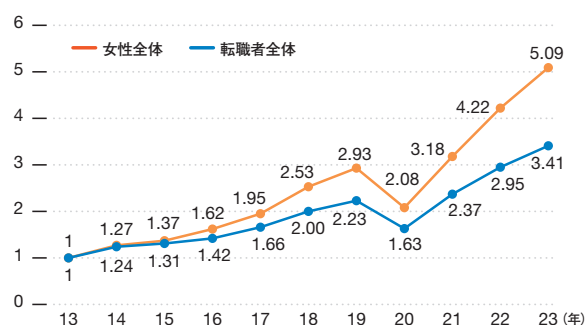
女性が少ない職場で女性を増やし、男女間の格差を是正することを目的にした「ポジティブアクション求人」の求人数は10年で約8倍になった。特定の職種や職場で女性の割合が低い場合のみ募集可能で、「女性歓迎」「女性のみ」と明記できる。特に製造、金融、建築など、伝統的に女性が少ない業種で「女性の構成比を増やさないといけない」という切迫感が背景にある。管理職の募集におい

て、女性への注目が集まるのも同様の理由だ。しかし、もともと女性管理職経験者が少ないだけに、その採用難度は高まるばかりだという。

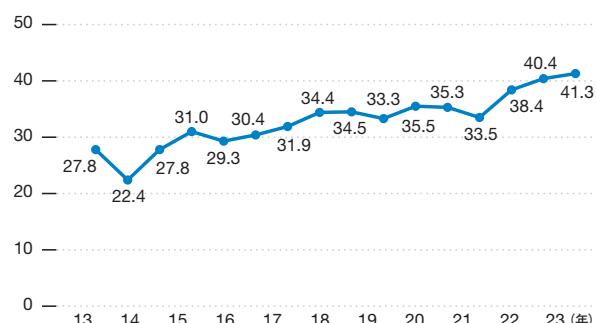
一方、女性管理職の転職先の職種には偏りがある。リクルートエージェントのデータによると、約半数が経理・財務、人事・労務・総務といった管理部門に所属。これに対し、エンジニア系職種は4%程度、営業系職種は10%程度に留まる。

性別による偏りの裏側に、エンジニアや営業は夜間などの緊急対応が求められたり、転勤を経ないと管理職になれなかったりするなど、女性にとって長期的なキャリアを形成しづらい環境であることが見え隠れする。「女性をリーダーとして育成するには、女性に事業の第一線の経験をもっと積んでもらう必要があります。企業側には、多様な人材を生かす制度や職務のあり方の検討などが求められますし、女性自身も、もっと自身の希望を叶えるために食欲にチャレンジしてほしいです」

賃金が1割以上増加した女性の割合 *2013年度を1とする



転職者の推移



出所：リクルートエージェント

トランプ政権の反DEIの 深層にあるものは 被害者意識強める 白人男性に希薄な 特権意識

2025年1月に大統領就任後、
数々の大統領令で世界を混乱に陥れているトランプ氏。
企業経営にも大きな影響を与えているのは、
関税政策に加え、反DEIの政策だ。その真因は何か。
30年以上にわたりアメリカを拠点に、地政学リスク、
日米関係の分野で活躍する渡邊裕子氏が寄稿する。

トランプ大統領は就任早々、反DEI（多様性、公平性、包摂性）の姿勢を鮮明にしている。連邦政府の全省庁に対し、「過激で無駄の多い政府のDEIプログラムの廃止」を指示し、携わる全職員を直ちに有給休暇扱いにしたほか、反DEIの大統領令を連発している。

2025年4月25日に出された大統領令「機会の平等と実力主義の回復」では、DEIは公民権法に反しており、「アメリカンドリームを成す実力主義と機会均等へのコミットメントを脅かすもの」としている。1964年に制定された公民権法は、キング牧師ら黒人リーダーによる公民権運動の結実だ。トランプ政権は、黒人たちが命懸けで勝ち取ったこの道具を逆手にとり、「非白人を優遇するのは公民権法違反」と言っているわけだ。

トランプ氏は大統領選中から「DEIは反白人感情を不必要に盛り上げ、国を分断する」と主張し、「能力主義」を強調してきた。一見聞こえはいいが、これは結局白人に与えられてきた優位性や特権を修正する必要はないという意味だ。一連の反DEIの動きについて、「DEIをやりすぎたからバックラッシュが起きている」という声が少なからずあるが、本当に「やりすぎ」と言えるほど、アメ

リカのマイノリティは強くなりすぎ、白人、特に白人男性を脅かすほどになっているのだろうか。

ハリスは「DEI採用」ではない もしトランプが白人でなかったら

確かに近年のアメリカにおけるトランスジェンダーの権利保護、アイデンティティ・ポリシークスは、中道民主党支持者たちからも「やりすぎ」という批判を受けていた。ただ、女性や人種マイノリティが社会において、その数に見合うだけの代表権、発言権を持っているかといえば、まだ不十分だろう。

2023年のPew Research Center の調査によれば、Fortune 500企業のCEOのうち女性は10.6%（2018年は4.8%）、取締役会における女性の割合は30.4%（2018年は22.5%）^{*1}。この数字だけ見ても、まだ女性は圧倒的少数だとわかるが、さらに女性間でも格差がある。

Deloitte と Alliance for Board Diversity による取締役会の多様性に関するレポート（2021年）では、「白人女性は、Fortune 100 と Fortune 500 の両方で、取締役会の議席獲得率を最も大きく増加させたグループ」という分析がある^{*2}。マッキンゼーの2023年のレポートによると、C-suite（CEOやCOOなど）のうち、白人女性は19%だが、人種マイノリティの女性に限れば4%だ^{*3}。DEI政策の最大の受益者は白人女性であり、私たちはまだColor Blind な（肌の色が関係ない）世界に生きてはいないことがわかる。

トランプ政権の男性たちは、あたかも実力主義の対極にあるのがDEIであると言わんばかりに「実力主義の徹底」を強調する。大統領選中も、トランプ氏や副大統領のバンス氏、多くの共和党男性議員たちが、カマラ・ハリス氏のことを「DEI採用」と言っていた。黒人で女性だから副大統領、そして大統領候補になれたのだと。女性第1号（黒人としても）のカリフォルニア州検事総長になれたのも、黒人女性で米国史上2人目の上院議員になったのも、実力ではなく属性のおかげだったと言いたいのだ。

それを聞くたびに私は「トランプこそが白人男性という属性ゆえのDEI採用ではないか」と言い返したくなる。彼が有色人種や女性だったら、大統領になれただろうか。「白人男性枠」ゆえに下駄を履かせてもらっている人は、現政権にはトラ

ンプ氏以外にもいる。たとえば国防長官のヘグセス氏は承認公聴会で、ごく基本的な質問にも答えられず、何度も上院議員たちから "You are disqualified" と一蹴された。能力不足でも、「白人男性」というだけで下駄を履かせてもらえるとしたら、これこそ「新・DEI採用」といえるのではないか。だがどんなに実力不足であっても白人男性である限り、決して「DEI採用」といわれることはない。その事実こそが、彼らがいかに絶対的特権階級であるかを示している。

国を乗っ取られる恐れ トランプに託す「白人男性」の国

私は2016年の大統領選当時は、共和党の政治家たちはトランプ氏に党を乗っ取られ、従順に従っているだけだと思っていたが、どうやら彼らは「白人ばかりが損をしている」と本気で信じているらしい。「有能な白人のポジションが無能なマイノリティに略奪されてきた」「人間は肌の色で差別されるべきでない」とキング牧師も言っている」などと真顔で言っている白人男性議員たちを見ると頭がクラクラしてくる。その強烈な被害者意識を私は正確に理解していなかった。

2008年の大統領選でオバマ氏が当選したとき、人種という壁が克服されたと思った人は多かったはずだ。だが白人のなかには、オバマ氏のようにあまりにも優秀なマイノリティの存在によって、自分たちの国が、文化が、白人でない人たちに乗っ取られてしまう恐怖を覚えた人も多かったのでは、と今となっては思う。

共和党議員たちの言葉を聞くにつれ、私には「この人たちはトランプという常識はずれな人物を利用して、時計の針を巻き戻したいのではないか？」と思えてきた。Make America Great Again というとき、彼らが思うアメリカの偉大なる時代とは1950年代ごろ。白人男性が社会を支配し、女性は男性に従属し、非白人はあくまで脇役という時代だ。つまり、彼らが実現したいのは、Make America White (Male) Again なのだと思う。

30年以上アメリカに住み、アメリカ人たちと一緒に仕事をしてきた立場から思うに、これらの人々には人種差別をしている自覚はない。「あなたは racist (人種差別主義者) です」などと言ったら、本気で怒るはずだ。彼らは無意識に白人男性が優秀であると思い込んでおり、白人が頂点に



第2次トランプ政権の閣僚は、トランプ氏への忠誠心と強硬路線を重視した顔ぶれだ。白人男性の占める割合が7割を超える。

いる図に慣れている。バイアスに気がつくはずもない。大統領も、1776年の建国以来、1人の例外を除けば全員が白人男性なのだから。

2024年の大統領選の結果が出るまで、私はなぜアメリカのような多様性の国、競争主義でオープンな国が、女性の大統領を生み出せていないのかわからなかった。今はそれは偶然ではないと思っている。250年続いてきた構造を変えようとすれば、相応の抵抗があるのが当然だ。人間は新しい権利は欲しがるが、自分が持って生まれた権利を手放すことには強く抵抗する。トランプ氏は白人たちの感じている脅威をうまく味方につけた。そして、アメリカを再び White にしたい人々もまた、トランプという便利な道具を見つけたのだと思う。

渡邊裕子氏

1993年よりアメリカ在住。日米知的交流、地政学リスクの分野で経験を積む。2019年より歴史家ニール・ファーガソンが創業したコンサルティング・ファーム、グリーンマントルのシニア・アドバイザー。2025年より中国経済や米中関係の分析で知られるロジウムグループのシニア・アドバイザー。



- ※1 <https://www.pewresearch.org/short-reads/2023/09/27/how-americans-see-the-state-of-gender-and-leadership-in-business/>
- ※2 <https://www.mfdi.org/news-resources/news/2021/07/22/deloitte-study-highlights-gains-on-diversity-in-s-p-500-diligent-looks-at-lavender-ceiling>
- ※3 <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>
<https://www.forbes.com/sites/michelleking/2023/05/16/who-benefits-from-diversity-and-inclusion-efforts/>

期待し、育てる本気の事例

男性社会を突破してきた女性リーダーたちの後進を支援する取り組み、多様性の重要性に気づいた企業の育成施策……。先行し、成果を出す企業の事例を紹介する。

アサヒバイオサイクル

働き方の柔軟化とエンパワメント二段構えで女性育成進める

アサヒバイオサイクル(以下、ABC社)社長の千林紀子氏は、グループ各社のマーケティング部長などを務めた後、グループ初の女性社長となり、社内の女性リーダー育成に取り組む。リーダー層に女性が増えるために、企業と女性に何が求められるかを聞いた。



女性リーダーの後進育成

アサヒグループは、2024年の女性幹部比率が21%と登用は比較的進んでいるが、女性の賃金は男性の74.6%に留まる。要因を分析すると、役職・等級による収入の差が最も大きく、次が時間外手当の差だった。「女性は育児などで働く時間に制約を受け、その結果キャリア形成も難しくなっていることが、賃金格差に反映されています」と、千林氏は話す。

また、職場の「アンコンシャス・バイアス」によって業務内容や配置に差が生じることも、役職や賃金の差を生み出している、と指摘する。

千林氏自身にも経験がある。アサヒビール入社3年目にマーケティング部に異動した際、同時に配属された同期の男性が商品開発を任される一方、自身は補佐的な業務を割り当てられた。「補佐的な業務の担当は女性のほうがいい」「総合職の女性だけ男性と同じ業務を課すと、一般職の女性とあつれきが生じるのでは」といった、一方的な「思いやり」と「思い込み」に基づく処遇だった。「それまでは営業担当で、男性と対等に働き数字も残していただけて衝撃を受けました。この経験が、ダイバーシティに関する取り組みの原動力になっていると思います」

今も多くの企業で同じようなバイアスから、女性を営業や事業部門ではなく、経理や人事など管理部門に配属するといったケースが見られる。事業運営や利益を稼ぎ出す部署を経験していないこ

とが、女性たちに管理職への挑戦をしり込みさせる一因になることもある。

成長機会とともに 失敗を許容するセーフティネットを

千林氏は子会社出向などさまざまな部署を経験し、そのなかには主力事業の立て直しなどタフな仕事もあった。

「難しい仕事は、失敗したら後がない『崖っぷち』であると同時に、大きな成長機会でもありました。経験を積むなかでどんな部署でも通用する『勝ち筋』が見えてきたし、財務などマネジメントに必要な知識も身につきました」

女性たちが幅広い部署や業務を経験するためには、上司がアンコンシャス・バイアスを自覚し、意識的にバリューチェーン全体を把握できるよう育てることも大事だという。

ただ後輩たちに対しては、タフな仕事を「崖」にしてはいけないとも考えている。特に女性は失敗するとキャリアに傷がつくだけでなく、「やっぱり女性には任せられない」と言われ後輩にも悪影響を与えかねない。

「過保護に処遇するのでも崖に立たせるのでもなく、挑戦を通じた成長機会と失敗したときのセーフティネットの両方を用意すべきです」

日本企業では、管理職昇進の時期が出産年齢と重なることも多い。アサヒグループでも育休後、

千林紀子氏

大学卒業後、アサヒビールに入社し営業やマーケティング部などを経験。グループ会社のマーケティング部長、アサヒグループホールディングスでのM&A業務などを経て2017年、アサヒカルピスウェルネス（現アサヒバイオサイクル）社長に就任。

管理職に挑む気持ちが萎えてしまったり、成長につながる仕事をアサインされず「マミートラック」に入ってしまった女性もいた。

脱マミートラックを進めるためにも同グループ全体では、産休・育休中の社員もオンラインで管理職登用試験を受けられるよう制度を見直した。ABC社の女性も受験している。ABC社では組織的に男女問わず、過去に管理職試験の挑戦を断った人にも毎回「試験を受けないか」と意思を確認している。「育児のため一度受験を見合わせても、状況とともに心情が変化することもあります。能力もあり努力もしている人が昇進しないのはもったいない。何年がかりでも受けてほしい」

「15分が命取り」を変える 環境整備し成長機会を提供

バイアスの解消に努めてもなお、女性がキャリアを積むことは難しい。千林氏は前提となる「働き方の柔軟化」にも取り組んできた。

アサヒ飲料時代、育児休業明けの部下たちが「15分（遅れること）が命取り」だと話し、保育園のお迎え時間に間に合うよう走って帰宅していた。「彼女たちが、周囲に謝りながら帰る姿を見るのはつらかった」と振り返る。当事者の声を受けてフレックスタイムと在宅勤務を導入したところ、役職に就ける女性が増えるといった成果が見られた。

さまざまな取り組みの結果、千林氏の元では女性リーダーが育ちつつある。海外での豊富なビジネス経験を買ひ、マネジメント経験のなかった女性社員を中国法人の総経理（社長）に抜擢。彼女は不振に陥っていた業績を3年で急回復させた。また3人の子どもの持つ女性社員を台湾法人の副総経理に送り出す際には、現地の学校やベビーシッターなど、子育てに必要な情報を提供し、決断を後押しした。「個人のキャリアに合わせて、不安をきめ細かく解消することが大事です。女性を積極的に海外に送り出すようになって、大手企業か

ら駐在の機会を求めて女性2人が転職してくるなど、優秀な即戦力も獲得できるようになりました」

新入社員の女性を米国法人に駐在させたときは「新人を海外赴任させるのか」と批判もあった。しかし、先輩の女性社員を公私のメンターとする体制を整えて送り出すと、新人女性は5年の駐在期間を全うし、現在は管理職を目指している。

最近では管理職を希望する若者が減ったといわれるが、千林氏は管理職の仕事を「宝箱のようにおもしろい」という。

「すべての業務に目配りしてバリューチェーンを自分で設計できるし、仕事の進め方をコントロールできるため、家庭との両立もしやすい。専門職を望む人も、一度は管理職を経験してからその先のキャリアを考えてもよいのではないのでしょうか」

「自ら動き、決断から逃げないで」 女性たちへエール

ライフイベントの影響を受けやすい女性を幹部へと育成するには、若手のうちから企業側がリードして、ある程度のキャリアパスを描くことが大事だと訴える。ABC社では、一般的には役員クラスの後継者育成の仕組みである「サクセッションプラン」を、組織の下の方層から導入した。各ポジションの後任候補選定と育成には、人事と所属部署の管理職だけでなく千林氏も関わっている。同社では社員の4割を女性が占める一方、管理職比率は2割に留まるが、「女性が管理職のルートに乗れる道筋をつけ、管理職比率も社員比率と同じ4割に引き上げたい」（千林氏）。

女性がリーダー層を目指すには、単に上を目指す「梯子型」ではなく、上下左右に行ったり来たりできる「ジャングルジム型」のキャリアも必要だと考える。

「育児や介護から手が離れたら管理職に挑戦するなど、多様な道が拓ければ社員の気持ちも楽になると思います」

千林氏は女性たちに「腐らず自分から動くことも大事」だとアドバイスする。自身も補助業務を割り当てられたとき、「待っていても仕事は来ない」と新商品を提案し、ヒットさせたという。また管理職へ進む女性たちには「決断から逃げないで」とエールを贈った。「決断するのは怖いことです。でもそれをしなければ部下や後輩が大変な思いをするかもしれないことを、肝に銘じてほしい」

山陰合同銀行

未経験の法人営業に女性を再配置 “自前”のリスキリング施策で支援

リテール業務を中心に担ってきた女性行員を法人営業などに転換、女性管理職を増やしてきた山陰合同銀行(以下、ごうぎん)。保守的といわれる地方にあって、どのように女性の登用や職域拡大を推進してきたのか。代表取締役専務執行役員の吉岡佐和子氏、取締役監査等委員の中村真実子氏、執行役員の林朱美氏に聞く。

女性リーダーの後進育成

吉岡氏が入行したのは1987年、中村氏は1986年、林氏は1988年と、男女雇用機会均等法施行後。ごうぎんは当時、男女ともに総合職に一本化していたが、この時代どこもそうであったように、「転勤できる男性のほうが昇進するケースが多かった。お茶汲みや男性のデスクの灰皿の片付けは女性の役割で、結婚退職も当たり前でした」と吉岡氏は振り返る。女性は窓口業務を中心に担い、法人営業や事業性融資は男性のみ。厳然たる仕事の違いがあった。

それでも1990年代後半には女性の支店長代理、係長も誕生し、リテール業務に特化する出張所の所長が徐々に増え、女性の登用は少しずつ進みつつあったが、法人営業、事業性融資はあくまで「男性の仕事」だった。

吉岡氏は支店長代理となったころ、当時社外取締役だった多胡秀人氏の「地域金融機関の今後の役割はリレーションシップバンキングであるべき」という言葉を聞き、法人営業に興味を持った。「リテールもおもしろい仕事ですが、お客さまの10年先の未来を見据え、事業の成長や業績改善の支援をする法人営業は銀行員としての醍醐味と感じました。女性にも法人営業を、と声を上げたのですが、男性たちの反応は『女性に男性がすべき仕事をさせるのはかわいそう』というものでした」(吉岡氏)

100人以上が法人営業として独り立ち 男性行員や取引先の意識も変わる

そうしたなか、女性の活躍推進を力強く表明したのは、後に頭取となる山崎徹氏(現会長)だった。島根県・鳥取県を商圏に持つごうぎんは高齢化率が高く、人口減少も見越される厳しい環境にあるという強い危機意識を持っていた。「限られた人

材がそれぞれの能力を最大限発揮し、戦略分野で活躍することが必要。性別学歴は関係ない」と、ことあるごとに発信した。

2013年に、中村氏が女性初の支店長に就任。「リテール業務の経験しかなかったので、支店長就任前に審査部(現融資部)で財務などを学んだ」(中村氏)というように、法人営業経験のない女性に必要な教育機会も与えられるようになった。

法人営業への女性の本格的な登用がスタートしたのは2021年。山陰にいても都会と変わらない証券サービスの提供を目指し、2020年に野村證券と包括的業務提携を結んだ。同時期に店舗の再編やDXを活用した事務の効率化を進めたこともあり、リテール業務を担ってきた女性たちを戦略分野に再配置することができた。

再配置されたのは約200人。頭取の山崎氏が「地銀が生き残るにはコンサルとデジタル」という戦略を掲げていたため、法人コンサルティング業務に123人、残りは事務の効率化を担うDX領域などに異動したという。「配属にあたっては、上司とのキャリア面談で個人の希望を聞きました。同時に、主に法人コンサルティング業務を学ぶリスキリング施策をスタートしました」(吉岡氏)

リスキリングのプログラムはすべて“自前”だ。人事部による座学研修、eラーニングに加え、各地域に配置された教育専担者6人が悩みや不安に寄り添いながらOJTで指導する。

研修内容策定にあたっては実践力を重視し、税理士による決算書の勉強会や製造現場での課題を見つけれられるよう工場見学も実施。女性に身近な菓子店、レストランなどの取引先の協力を得て、実際の経営改善を経営者とともに考える勉強会なども開催した。また、法人営業で活躍する女性の座談会

を開催するなど、行員のモチベーション向上や不安解消のためのフォローアップにも力を入れてきた。「楽しくなければ勉強しない。“仕事っておもしろい”と感じてもらうことを目指しています」(吉岡氏)

最大の特徴は、希望者参加の休日セミナー以外、研修のすべてを業務と位置付け、就業時間内に受講することとしている点だ。研修中の行員がいる部店に関しては、一定期間、その人をヘッドカウントに含めずに営業目標を設定している。「能力はあっても未経験の業務に取り組むのだから、できるようになるまで時間がかかるのは当然です」(吉岡氏)。そのかいあって、「トップの旗振りもあり、安心して学ぶ環境を作ることができた」(吉岡氏)という。

法人営業に配属した123人のうち、既に100人以上が独り立ちし、コンサルティングに取り組んでいる。そうした女性たちの頑張りを見て、男性たちの意識も変化してきた。

取引先からの女性担当者に対する目線も変わった。中村氏が女性初の支店長となって取引先に挨拶回りをしたときには、「女性にできるのか」といった反応もあった。「今では、女性担当者は当たり前になりました。お客さまに寄り添い、課題解決策を提案するコンサルティング業務はむしろ女性に向いていると思います」(中村氏)

課長相当職以上の女性比率は24.1% 海外留学、転勤にも積極的

2022年以降は、手挙げ制で女性活躍推進チームが組成され、女性や上司の意識改革に積極的に取り組む。自行にとどまらず、地域で働く女性のネットワークを作るため取引先企業の女性社員を中心に異業種交流会も開催し、好評を得ている。

積み重ねてきた努力が奏功し、2025年3月31日現在、係長相当職以上の女性比率は34.8%、課長相当職以上が24.1%、生え抜きの女性取締役2人、執行役員1人、女性支店長・出張所長は35人と数を増やしている。2024年には吉岡氏が初の女性の代表取締役に就任した。

MBA留学にも、女性が積極的に手を挙げている。山陰両県内の法人営業の女性比率は半分近くとなり、山陰以外でも3割は女性だ。女性の転居を伴う異動も増えてきている。

執行役員の林氏は、自身が先行事例を作ってきた。野村證券との包括的業務提携では、鳥取コン



執行役員
ダイレクトチャネル部長

林 朱美氏

1988年入行。2015年
ごうぎん証券出向。2020
年アセットコンサルティング
部コンサルティングプラザ
長に就任後、同部調査
役、副部長、部長を経て、
2024年4月より現職。

代表取締役
専務執行役員

吉岡佐和子氏

1987年入行。2013年に
福生出張所長、2015年
に古志原支店長に。その
後、米子西支店長、米子
支店長を歴任し、2022年
執行役員、2024年4月
専務執行役員、同年6月
から現職。

取締役 監査等委員

中村真実子氏

1986年入行。くにびき
出張所長、審査部審査
役を経て2013年に同行
初の女性支店長に就任。
その後、島根医大通支店
長を経て、お客様サービス
部長、人事部長などを務
め、2021年より現職。

サルティングプラザ長に就いていたが、組織のさらなる融合をミッションに島根県松江市の本部での勤務を打診された。「夫と子ども3人、10日間の家族会議を経て、単身赴任を決意しました」(林氏)

林氏は現在ダイレクトチャネル部という、キャッシュレス推進や非対面での顧客対応部隊を部長として率いており、法人営業分野では電話など非対面アプローチも担う。「法人営業にしり込みをしていた女性が非対面の法人営業で生き生きと働いています。そもそもとても能力のある人たちですから。非正規雇用の職員もいるのですが、本人と相談して行員登用にチャレンジして、正規行員となるケースも増えてきました」(林氏)

2021年にはエリア職を廃止し、総合職に一本化。「若手の女性行員に私たちの世代の話をすると、『それって差別ですよ?』と言います。そんな言葉が出てくるくらい、現在は仕事上の性差がなくなってきました。それぞれが自分の目指す生き方を選択できるよう、多様な機会を用意していきたいです」(吉岡氏)

働き方改革と並行して女性リーダー育成 課長100人達成後は役員を育成へ

IT企業の先陣を切って働き方改革をスタートし、成果を上げてきたSCSK。
同時に女性リーダーの育成にも注力し、
現在は役員に連なるリーダーシップパイプラインの強化に取り組んでいる。
取り組みをリードしてきた執行役員の河辺恵理氏に話を聞く。

女性リーダーの後進育成

SCSKが働き方改革に着手したのは2012年のことだ。残業は月20時間以内、18時以降は会議禁止という「スマートワーク・チャレンジ」の徹底した内容は、長時間労働が常態化していたIT業界での大きな挑戦として注目を集めたが、実は時期を同じくして女性リーダー育成にも取り組んでいたことはあまり知られていない。

働き方改革に着手すると同時に女性課長育成プログラムを始動させ、「女性課長100人」という具体的な目標を掲げた。さらに2015年からは健康経営施策にも本格的に取り組み始めている。

「こうした改革の起点には、2011年の大型合併直後から当時の社長の強いリーダーシップがありました」と河辺氏は説明する。本来、インテリジェンスの塊であるべきIT企業の社員が、残業が多く有給休暇も使わず疲弊した状態では、これ以上成長は望めない。社員全員の健康と成長が事業発展の礎と明言し、SCSKの経営理念にある「3つの約束」の1つ、「人を大切にします」の本格的な実践へと舵を切った。

実はダイバーシティ&インクルージョンの取り組みはさらに早く2006年から始まっている。背景には、入社10年で7割の女性社員が退職してしまうという実態があった。これを受けて、両立支援や職場復帰プログラムの充実を図り、退職率は2012年には3割にまで低下。次なるステップとして、女性管理職の育成に本腰を入れたのだ。

2013年から始まった女性の課長育成プログラムは、マネジメントの基礎を学ぶ研修や、先輩課長から経験談を聞く「キャリアカフェ」、部長がメンターとなる育成責任者制度などで構成される。トップの後押しもあり、2019年には女性課長100人を達成。現任の女性課長は90人おり、

2024年度の育成プログラムには約120人の女性社員が参加した。

課長の着実な増加を土台に、2022年には次のステージへと進んだ。課長層向けの部長育成プログラム「サポーター制度」、部長層向けの役員育成プログラム「サポーター+（プラス）」をスタートし、女性リーダーのパイプライン強化を図っている。目標は、2025年に部長級女性比率12%、2030年に本部長級女性比率20%の実現だ。

「サポーター制度」では本部長以上、「サポーター+」ではグループ長／分掌役員がメンターとして定期的に面談を行い、MBA的素養や経営リーダーシップを学ぶ研修も設けられている。

次世代経営リーダーになり得る期待通りの人材が育っていると、河辺氏は胸を張る。「本部長になると、事業戦略立案が重要な役割となります。全社のなかで自らの事業をどう位置付け、どう変革するかを考え、リードできる人が求められており、そうしたスキルと志向を持つ女性が確実に増えています」

女性登用を困難にする5つの課題 女性若手層の昇格数増加を模索

同社では、女性リーダー育成にあたって、女性の登用を難しくする課題を特定し、それを乗り越えようと努めてきた。具体的には、「ワークライフマネジメントの難しさ」「インボスター症候群」「男性社会におけるインナーコミュニケーションの存在」「マイノリティへの反感」という日本企業全般にある課題感と、SCSKならではの課題「人口動態的に女性が若年」の5つだ。

河辺氏は、「育児と仕事の両立に対する不安は根強い」と指摘する。だが、働き方改革の成果として長時間労働の是正とともに男性の意識も変わり、「家





役職者育成プログラム 出所：SCSK 資料を編集部が一部改変

制度／プログラム名称	課長育成プログラム	サポーター制度	サポーター＋制度
育成目標	100名登用 (達成済み)	部長級12% (2025年度末)	本部長級20% (2030年度末)
育成対象者	リーダー層	課長層	部長層
育成責任者(メンター)	部長	本部長以上	G長／分掌役員
施策	経営層接点	G長／分掌役員	社長 G長／分掌役員
	研修	マネジメント 基礎	MBA知識 経営リーダー
	コミュニティ	キャリアカフェ	他社交流

*G長は「グループ長」

SCSK 執行役員 人事分掌役員補佐

河辺恵理氏

住商コンピューターサービス（現SCSK）にSEとして入社。営業、プロジェクトマネージャー、ライン職などを経験し、2013年～2015年に人事にて人材開発や働き方改革、DEI施策を推進。グローバル事業やリソース戦略の責任者などを経て、2023年より現職。

庭の事情で早く帰る」ことが当たり前になったことが、「管理職になってもやっていける」と女性の昇進に対する前向きさを醸成した。

自らの能力や実績に自信を持ってない「インポスター症候群」が女性に多いことに対しては、研修にマネジメントや経営スキルの習得機会を盛り込んでいる。一方で、「偽インポスター症候群が存在し、その対策は異なる」（河辺氏）という。「男性上司が『女性部下に管理職になりたいかと聞いたが、誰も希望しなかった』というケースはよくありました。でも実際は、女性が『上司が期待している答え』を察してそれに合わせているだけかもしれません。そうした構造を上司に認識してもらう必要があります」

飲み会などの非公式な場で意思決定が行われるような、男性中心のインナーコミュニケーションも課題だった。従来、直属の上司以外とは接点がなかった女性は少なくない。2つ上の階層の役員や本部長、他部署の管理職との接点ができるように、女性リーダー育成のプログラムは設計されている。

女性活躍推進を逆差別とする反感には、「経営の意思決定の場に多様性を醸成する」という目的を明示することで乗り越えている。確かに、女性の役職別育成研修や柔軟な昇格推薦の仕組みが存在するが、これはあくまで人口構成上の偏りを是正するためだ。同社は以前女性の離職率が高かったため、昇格対象になる資格等級・年齢には男性が多く、放置すれば候補者は男性ばかりになる。彼らより5歳くらい若い女性に対しては、「もう少し先でもいい」という判断が働いてしまう。

「推薦されたとしても、合格するかどうかは実力次第です。すべての人材を同じ物差しで評価することを明言しており、昇格後の納得感と“下駄は

履いていない”という自信につなげています」

並行して若手男性の登用も進んでいる。「年齢にかかわらず、実力のある人材を登用するという意識が浸透してきています」

高度専門人材を選択後 管理職に推薦される人も

同時に、高度専門人材育成にも取り組んでいる。「当社の事業の中心は技術者。高度な技術を持つ女性を育成し、管理職になる道と技術を極める道のどちらでも活躍できるように、複線型の人事制度を採っています」

専門人材には7階級があり、認定の評価基準は明確だ。情報処理推進機構（IPA）のITスキル標準（ITSS）をベースに、職種・レベル別に実務経験やスキル、知識などの要件を設定。有効期間は4年で、認定のためには大量の書類提出が求められ、上司は実績やスキルが獲得できる仕事にアサインしたり、書類を確認したりと積極的に支援する。「上司のほかに、上級技術者が審査対象者のサポート役となり、技術者間のリレーション構築にも役立っています」

管理職、高度専門人材のどちらの道を選ぶかは、本人の希望もあるが、技術者として階級を上げ、プロジェクトリーダーを任されるようになると、リーダー育成のプログラムにも推薦されて管理職になっていく人も多くいるという。

また、新たな課題も生じている。「女性の登用が経営課題として意識される一方で、登用を急ぐあまり補佐的な役職に上げてしまうこともある。本来、事業をリードする役割にある女性は、事業のなかで活躍・登用していくべきことを、役員間で認識を合わせるようにしています」

期待し、育てる本気の事例

同質的な集団は衰退する 経営陣が危機意識を共有

三菱UFJフィナンシャル・グループ(以下、MUFG)は、同質性の高い組織から脱却するため、男性管理職の意識改革やコース別人事の廃止を進めている。
グループCHRO(最高人事責任者)の國行昌裕氏に、
危機意識を持つに至った経緯や施策の効果を聞いた。

企業の取り組み

MUFGは、全社員の55%を女性が占める一方、女性役員比率は社外取締役も含め6%弱に留まり(2024年3月末時点)、女性の給与水準も男性を100とした場合58.4と、格差が大きい(2023年度、全従業員対象)。コース別人事において一般職が女性中心であった経緯や、上位職に女性が少ないことが、賃金格差の要因となっている。

國行氏は「マイナス金利政策下で『銀行の時代は終わった』といわれるようになったところから、経営トップ層がこうした組織のあり方に強い危機感を持つようになりました」と話す。

「同質的な人が集まり、同じような考えしかできない企業は、変化に対応できず衰退してしまう。生き残るためにはまず、組織にいないのに生かされてこなかった女性たちのバリューを引き出さなければいけない、という認識を共有するようになったのです」

2022年度から年に2〜3回、部店長と次課長対象のDEIフォーラムを開催し、経営層から「管理職こそ働き方や性別役割分業の意識を変え、家事・育児にコミットすべきだ」という強いメッセージを発信している。コース別人事については、信託は2020年4月、銀行は2025年4月に区分を解消し、証券も2025年10月に解消を予定している。

國行氏は2025年4月にCHROに就任。「私のような人材がCHROに就いたこと自体が、会社が本気で変わろうとしていることの表れではないか」と話すように、國行氏は人員数ではグループ内の「マイノリティ」である信託銀行出身で、人事部長の経験もない。24時間365日働くのが当たり前、という古いバンカーのイメージと違い、週末には妻の料理教室を手伝い、子どもの学校のPTA役員も率先して務めてきた。家事・育児など

を通じて培われる能力が仕事にも生きることを実感しているだけに、若手が2〜3日程度の育休を申請しようものなら「もっとしっかり休んで本気で子育てし、家族の信頼なり仕事に生かせる経験なり、今しかできない収穫を得てほしい」とハッパをかけるという。『長く休んでいい』などと言うと周囲は驚きますが、会社が私に期待しているのは、異質な意見を投げ込み変化を加速させることだ、と考えて行動しています」

男性社員に対しては、男性に1カ月以上の育児休業を推奨するほか、3月の国際女性デーに「共育て塾」を開催して、他社勤務を含むパートナーにも参加してもらい、「共育て」の意識浸透を図っている。

DEIの「落伍者」を出さない 女性のマインド変革も重要

多くの日本企業と同様、MUFGも休日出勤や残業をいとわない男性社員が「花形」部署に配属されるなど、配属や業務の偏りは存在し、結果的に男女の職位の差を生んできた。こうした歪みを正すためにさまざまな施策を実施し、女性マネジメント比率は24%まで上がってきた(2025年3月末時点)。

一方、男性からは「女性だけ優遇すると男性の意欲が下がる」といった不満も聞かれるという。國行氏は「われわれが『組織決定なのだから従え』と上から考えを押し付けても、不満を持つ人は腹落ちできない」と強調する。

「わかりやすいたとえとして、男性は英語塾に通い、女性は塾に行かずに同じクラスで競争しているようなものと伝えています。それだけ配属や環境に差があり、そのギャップを埋めれば全体のレベルが上がって男性にもメリットがあるのだと

執行役常務
グループCHRO
國行昌裕氏

1994年三菱信託銀行入社。MUFG経営企画部、三菱UFJ信託銀行（以下同社）ニューヨーク支店、市場国際部、英国法人CEO、同社常務執行役員兼MUFG・三菱UFJ銀行常務執行役員財務企画部長などを経て、2025年4月より現職。



伝えると、理解しやすいようです」

過渡期の施策として必要であることを伝え、「フォーラムをはじめ、さまざまな機会が役員が繰り返し丁寧に説明することで、男性側にも『落伍者』を出さないようにしています」。

女性に対しては、役員メンタリングや銀行・信託・証券の3社合同での研修・セミナーを通じて管理職を目指す意識を持つよう働きかけている。「管理職を打診すると、『自信がない』『家庭との両立が大変そう』などと躊躇するケースもあります。しかし職位が上がるほど周囲の理解力のレベルが上がリ、意見も理解してもらいやすくなるなど、管理職のメリットややりがいがあることを伝えると、前向きになつてもらえます」

「空気読まない」会議に 多様な尺度で人を評価

一連の取り組みを通じて、組織にも変化が表れ始めている。これまで役員や上司の意見に別の提案をする社員は比較的少なかったが、最近では役職が上の人の意見に反論するなど、いい意味で「空気を読まない」振る舞いが増えてきているという。「みんなが同意する会議は快適で決定も速いですが、必ずしも経営上のベストアンサーではないことは、過去の歴史が証明しています。今は『人と違うことを言う』という空気も生まれていますし、想定外の意見のなかに検討に値する内容もたくさんあります」

一方で「花形」部署の長時間労働や夜の会食、週末の接待ゴルフなどは、今もまだ時間に制約のある人材を配属するうえでの壁になっている。「エースこそ定時帰り」という新たな意識を作り、夜の会食や休日のゴルフは代役を立てることで育児中の人もそのポジションに就けるようにするなど、運用を工夫することで乗り越えられるのではないか、と國行氏は指摘する。「何よりもわれわれ人事や現場が、『このポストは男性でないと務

まらない』という考えを捨てることが重要です」

部長向けフォーラムでも、部長長自身がマネジメント職の働き方を改善し、アンコンシャス・バイアスを排除したうえで自分の後任となり得る部長候補の女性を育てよう、メッセージを発信している。

女性のなかには、女性向けのメンタリングや研修に時間と労力を割くことが負担だとする声もあるが、「研修などで自分や組織の考えを言語化するスキルを身につけることは、管理職になってから必ず役立ちます。本人と、受講を促す立場である上司に狙いやメリットを説明し、理解を深めてもらおうとしています」。

育児による時短勤務者に対しては復職後研修・上司面談による早期時短解消の意識付けや、家事代行・ベビーシッターなどの制度支援も行っている。「一時期キャリアを減速しても、遅れを取り戻して管理職になれるという姿を示せば、周囲の意識も変わるはずだ」

それでも男性上司のなかには「女性はリーダーシップや決断力が弱く、意思決定層に向かない」という考えを持つ人もいる。しかし國行氏は「即断即決で声の大きい人の判断が、本当に組織にとってベストなのか。声は小さいが熟慮を重ねたうえでの判断が、実は正しいこともあるのではないか」と疑問を投げかける。「声の大きい人もいれば熟慮する人も、まったく別の視点でみんなをハッとさせるような意見を出す人も、というのがあべき姿です。さまざまな尺度で人を見て、多様な組織を実現するのがCHROの仕事だと考えています」

双日

女性のキャリアを「早回し」 リーダーへのパイプラインを作る

双日は、女性社員を若手のうちに海外や関連会社へ送り出す「早回し」のキャリアを実践することで、管理職や役員へと育てるパイプラインを作ろうとしている。
一連の施策は、組織にどのような変化をもたらしているのだろうか。

企業の取り組み

同社は2008年、ダイバーシティの専門部署を設けて両立支援制度の整備に取り組み始めた。それでも2015年ごろまでは、新卒総合職のうち女性はわずか10人前後という時代が続き、女性の配属先も管理部門に偏っていたという。人事第一部組織開発・DEI課担当部長の加藤智子氏は「当時は営業部門の大多数が男性で、部署内にも『女性をどう育てていいかわからない』と受け入れをためらう空気がありました」と振り返る。

しかし、事業の柱が貿易から新規事業の創出や投資へとシフトするなかで、「経営陣も海外の多様なパートナーと新たな事業を運営するには、女性や外国人、専門性を持つ中途採用者などさまざまなバックボーンを持つ人材が必要だと考えるようになりました」（加藤氏）。

このため2010年代半ばから、女性総合職の採用に力を入れるようになった。2021年には、女性課長比率を2023年度に10%以上、2030年度に

20%程度にするという目標も打ち出した。さらに、国内外の事業会社での研修生（トレーニー）を含めた出向経験のある女性の比率を、40%に引き上げるというKPIも掲げた。

女性にのみ「出向経験」というKPIを設けたのは、男性は半数以上が管理職の手前で出向を経験していたが、女性は19%に留まっていたためだ。また女性は20代のうちは出向に意欲的だが、結婚、出産などのライフイベントが集中しがちな30代に入ると、意欲が低下する傾向も見られた。

「男女間の経験のギャップを埋めなければ、女性管理職比率の目標も達成できません。このため女性に関してはキャリアを『早回し』して、20代の意欲が高いうちに海外で経験を積んでもらおうとしたのです」（加藤氏）

海外研修をきっかけに駐在へ 2度目の打診で子連れ赴任も

人事部で調査したところ、トレーニーを経験した若手はその後海外駐在などを希望する比率が高い、との結果が出た。たとえば、入社10年目でベトナムに駐在し、食肉事業の立ち上げに奮闘している芦川葉子氏は、ノルウェーでトレーニーを経験したことが駐在への意欲につながった。

トレーニーは研修生として経験を積んでもらうことが狙いで、事業責任を負うわけではない。一方、駐在員は事業会社のマネジメントや売上目標を課されるため、一定の経験を積んだ30代以上の社員が管理職として送り込まれるケースが多い。しかし、よりタフな経験を積める駐在派遣の時期が女性の場合は出産・育児と重なりがちなため、子育てのサポート役として父母などを帯同する際の費用補助や海外子育て手当の支給など、「子連れ赴任」しやすい環境整備を進めている。



パリで活躍する宮田氏（写真下）と、トレーニーを経てベトナムに駐在する芦川氏（写真左）。



「配偶者と一緒に、あるいは子どもだけを帯同して赴任する人など、事例も少しずつ増えていますし、こうした先輩を見て後輩女性の意識も『私にもできるかも』と変化しつつあります」

パリ支店でエネルギー部長を務める宮田陽子氏は、3人の子どもと夫とともに駐在している。一度は家庭の事情を理由に駐在の打診を断ったが、2度目の打診があったことで2020年、念願の海外赴任が叶った。宮田氏は「会社が2度目のチャンスを提供してくれてありがたい」と話しているという。「女性側の意識は、子どもの年齢などによって変化します。『今なら力を発揮できる』と駐在を希望する時期が来たとき、組織としてもその意欲を最大限後押しし、成功事例を増やしていきたいと考えています」と、加藤氏は話す。

管理職比率の目標を上方修正 トップの声で挑戦的数値へ

一連の取り組みの結果、女性課長比率は2023年度、12%となり目標の10%を前倒して達成した。このため2030年度に30%程度、さらに2030年代には50%程度を目指す、目標を上方修正している。修正にあたって、現場は保守的な数値を設定しようとしたが、経営陣が「会社を変えるには高い目標を掲げるべきだ」と後押しし、「挑戦的な数値」になったという。

同社では歴史的にも、トップメッセージがDEIの推進力になっている。2018年に藤本昌義社長（現会長）が、「双日イクボス宣言」を出したのを皮切りに男性社員の育休取得が進み、2016年に7.5%だった取得率が2023年には100%に達した。

男女の「配属格差」の解消に関しても、経営層が旗振り役を務めているという。営業に配属された女性たちの活躍によって、男女に力の差がないことが証明され、受け入れが進むという好循環も実現している。

DEIを推進するうえでもう1つのカギとなったのが、女性活躍と育成をKPIに落とし込んだことだ。「目標があるからこそ、達成できないときに原因を探して解決策を考え、取り組みが加速します。自然増を待っていたら、同じ数値に至るまで何倍もの時間がかかったでしょう」（加藤氏）

「DEIに力を入れる企業」というイメージは、採用にもポジティブな影響を及ぼしている。組織開発・DEI課の武田千歳氏は入社2年目だが、就活

中にメディアを通じて、双日が女性活躍に力を入れていることを知り、第一志望に選んだ。

「2025年入社の新入社員からも『双日はジョカッ（女性活躍）が進んでいる』という話を聞いており、学生の認知度は高まってきていると感じています」（武田氏）

若い世代で男女ともに「結婚したら共働きは当たり前前」という考えが広まるなか、男性の新卒採用にも有利に働いているという。

課題は役員へのパイプラインづくり 駐在・出向者数をKPIに

加藤氏が課題として挙げるのは、女性社員を管理職へ、さらに役員へという「パイプライン」を作ることだ。2024年には「女性活躍推進委員会」を立ち上げ、取締役や管理職、外部有識者らを交えてパイプラインをいかに作るかについて議論し始めた。

「宮田さんのような今管理職になっている女性たちの多くは、自力でキャリアを切り開いてきました。しかしこれからは自助努力だけでなく、組織としての仕組みが必要です」

このため従来はトレーニーと駐在・出向の経験者を合算したKPIだけを打ち出していたが、トレーニーを含めない駐在・出向経験者のKPIを新設し、2023年度の17%から2026年度には25%以上に引き上げるという目標を掲げた。実現に向けて、管理職の手前で駐在に送り出す「早回し」も後押ししている。「研修生としてだけでなく、駐在員としてマネジメントの経験を積んでもらうことで、将来の意思決定層の育成を目指します」

また加藤氏は「伝え続けなければ元に戻ってしまう」と話し、DEIの意識を高め続けることの大事さも指摘した。「上司側が過度に女性に配慮してしまう好意的差別や、女性側が『迷惑をかけるのでは』と過剰に遠慮してしまうケースは今もあります。研修などを通じて、男女それぞれに継続して働きかけていく必要があると思っています」



双日
人事第一部
組織開発・DEI課担当部長
加藤智子氏

トップと当事者が本気になり 1年で組織を変えた

電通の第5CRプランニング局は、局として独自に女性登用の取り組みを始めた結果、約1年で男女ともに女性管理職に対する認識がポジティブなものに変わったという。どのように計画を立て、職場に実装したのだろうか。

企業の取り組み

クリエイター約110人を擁する同局で、取り組みの旗振り役となったのは、現執行役員の眞鍋亮平氏だ。眞鍋氏は2022年に局長に就任すると、多様な背景を持つ人がチームで結果を出す職場を作りたいと考え、「高め合う多様なプロフェッショナル」という所信表明を打ち出した。「そのとき、気になったのが女性管理職の少なさです。部下を持つ部長13人のうち女性は2人だけで、意思決定の場に女性を増やすべきだと考えました」

そこで同局の井戸真紀子氏に、部長就任を打診した。井戸氏は3人の育児とクリエイティブ・ディレクターの仕事を両立し、職場の人望も厚い。マネジメントのロールモデルにふさわしいと白羽の矢を立てたが、最初はあえなく断られた。

「総じてクリエイターは制作に100%の力を使いたいという思いが強く、管理職になりたがらない。まして井戸さんは育児にも時間を割かねばならず、ある意味で予想された答えでした」

しかし眞鍋氏は諦めず、部長の仕事のうち別の人に振り分けられるものを整理して、「井戸さんがやりたいことに取り組める」(眞鍋氏)環境を作った。「局を実験場にして、女性が管理職になるボトルネックを排除していこう」という提案が奏功し、井戸氏も部長を引き受けてくれた。

「命を諦めざるを得ない」に衝撃 局長裁量で施策講じる

眞鍋氏は取り組みが成功した要因として、局内の「ローカルルール」で始めたことを挙げる。

「会社の人事制度を変えるのは大変で時間もかかります。ですから僕の裁量で局内のルールを変え、なるべくお金もかからないやり方を採りました」

もう1つは、トップの眞鍋氏が自分の言葉で女性登用の必要性を語ったことだ。眞鍋氏はそれま

で特段ダイバーシティ推進や女性の登用に熱心な管理職だったわけではない。だがその眞鍋氏が「さまざまな背景、能力、経験を持つ人材こそがクリエイティビティの源泉」という理由でダイバーシティの必要性に覚醒したことは説得力を増した。

それでも局内には、部長業務の一部を引き受け負担が増えたメンバーや、「女性優遇ではないか」と言う男性もいた。しかし、眞鍋氏が「不当に低かった女性の地位を『正常化』するための意思決定だ」と説明したことで、「トップがそこまでコミットするなら」という理解が広がった。

井戸氏らの、当事者意識の高さも大きな要因だ。井戸氏が「やるからにはここまでやりたい」と、改革の進め方を企画書として提示した。「井戸さんのボトムアップの提言が、DEIプロジェクトの大きな推進力になりました」(眞鍋氏)

井戸氏はさらに、子育て中に離職した女性に離職理由のヒアリングも行った。すると何人かの女性が「忙しすぎて2人目を産めない」ことを挙げた。眞鍋氏は自分が「命を諦めざるを得ない職場」で働いていることに衝撃を受け、改革への思いをさらに強くしたという。

ミライGMと働き方ポートフォリオ 管理職のアイデアを実装

この局内プロジェクトがうまくいった理由は、部署のトップである眞鍋氏と当事者である井戸氏のボトムアップの取り組みの両輪が機能したことだが、もう1つ挙げるとしたら、管理職全員が集まる「共創セッション」だろう。有識者を招いて眞鍋氏や井戸氏らDEIプロジェクトのコアメンバーが「なぜ組織にDEIが必要なのか」など基礎知識と同時に先進企業の事例を学び、その知識を共創セッションで共有。自分たちでアイデアを出



MGM会議では自由な意見が飛び交う(写真上)。復職時に渡される「ふくサポ」の冊子(写真右)。「おかえりなさい」という言葉に始まり、手書きのメッセージも添えられる。



し合い、アクションを考えるプロセス自体が、男性管理職の当事者意識につながった。

ワークショップの各グループに当事者の女性たちが入り議論することで、男性管理職が「今までがいかに男性だらけの偏った状態だったか」をよく理解したという。また女性参加者からも、学ぼうという意味のある男性管理職が多い組織には希望が持てる、というポジティブな反応があった。

この場での議論をもとに設けられたのが、「ミライGM (MGM)」(GMは部長の意)だ。会社の制度を変更したわけではなく同局だけのバーチャルな役職で、GMとペアを組んで1on1など業務の一部を引き受ける。特徴的なのはGMと異なる属性のMGMを選ぶ点で、ミドルの男性GMには若手女性のMGMが付き、その逆もある。MGMは「MGM会議」で組織の課題と解決策を考え、局長や役員に提案もする。

「MGMはGMの負担を軽減するだけでなく、意思決定の場に新たな視点と気づきをもたらしました。MGM側も管理職の仕事を体験し、やりがいの一部を実感する効果がありました」(眞鍋氏)

それぞれが希望の働き方を示す「働き方ポートフォリオ」も作られた。クリエイターとしてのポートフォリオに追加する形で、たとえば「共働きで幼児2人を育てているので、17～20時半は仕事の対応が難しい」などと表明する。上司や同僚はそれを参考に、育児の時間を避けて仕事を頼んだり、同じ時間帯で働く人同士でチームを作ったりする。「育児中の女性に『過剰な配慮』をせず、的確な量と質の仕事を割り振れるようになると同時に、男性にも両立の苦労があることがわかりまし

た。制約のない若手らの『仕事に全力投球したい』というニーズにも応えやすくなり、多様な働き方や生き方を尊重し合える空気が生まれました」

土台には「働き方改革」が不可欠 生産性への意識を高める

プロジェクトを始めて約1年で、局の空気は「ガラッと変わった」という。「生まれた子どもは『局の子』だ」と言い出す人が現れたほどです。ある女性社員がこの職場なら育てられると、3人目の出産を決めたときはみんな嬉し泣きしそうになりました」

この女性の職場復帰に際し、復職の不安を和らげる「プレゼント」を用意しようと、仕事のアサインや育児との両立、スキル形成を支援する「ふくサポ」というプログラムも作られた。

眞鍋氏は2024年1月に執行役員に就任し、取り組みを約1000人のクリエイティブ領域全体に広げると宣言。これを聞いた女性部長たちは眞鍋氏を「GM女子会」に招き、「役員が本気でコミットするなら、前向きな提案をしたい」と歓迎してくれた。一方、眞鍋氏はこのとき初めて、女性のなかに男性が1人という状況を体験し、女性管理職の心細さや重圧を理解できたという。クリエイティブ局と営業局と一緒にDEIに取り組むなど、組織全体への波及効果も出始めた。

眞鍋氏は、2016年以降の約10年に及ぶ働き方改革が土台にあるからこそ、一連の取り組みが機能したと話す。「社員の生産性に対する意識が高まり、これまでの働き方が『本当に最適なのか』と立ち止まって考えるようになりました。今や『育児のため4時半帰宅』を公言する男性社員がおり、クライアントの理解も得られています」

次のステップは、女性管理職の多様化だ。「井戸さんのようなスターだけでなく、さまざまなタイプの管理職が増えることで『私もなれるかも』と若手が考えてくれることを期待しています」

なぜIBMは女性リーダーを輩出するのか バイアスを排除する公平な評価と風土

国内でいち早く女性活躍推進に取り組み、複数の女性役員を輩出している日本IBM（以下、IBM）。
関連会社の社長を経て、現在取締役執行役員で2児の母でもある井上裕美氏がキャリアを積めた背景には、
公平な人事評価制度や企業風土のほか、多様なコミュニティの存在があったという。

企業の取り組み

井上氏は2003年に同社に入社した「生え抜き」の社員だ。当時から同じフロアに女性の事業部長や役員の姿があり、「多様な女性リーダーがいるのが当たり前環境でした」（井上氏）。

20代後半で第1子を出産した。日本企業では「子育てが大変だろう」という「好意的差別」から業務や配属で過剰な配慮をするケースも見られるが、井上氏は逆に上司から妊娠時にマネジャー昇進を打診された。「幼い子を抱えながらでは大変そうだから」と一度断ると、「今断る理由がどこにあるの？ 大変なことが起きたときに、組織で対策を考えればいい」と返されたという。井上氏は「挑戦しない理由がなくなり」、試験を受けて合格し、マネジャーとして育休から復帰した。

業務量が減ることなどを理由に育休取得者の評価を引き下げる企業もあるが、IBMでは就業中のパフォーマンスのみが評価対象となり、井上氏の評価は下がらなかった。「私自身が無意識のバイアスから育休中は評価が下がるだろう、産後のキャリアはスローダウンするかもしれない、といった思い込みがありました。上司が昇進を促してくれたことでバイアスが解消し、考えが1つ押し上げられたと思います」

同社は人事制度のなかで、昇進に必要な経験やスキルなどの要件を明確化し、公開している。プロジェクトリーダーや海外研修などに指名する社員は、社員の男女比率と同等になるよう配慮し、育成プロセスでもジェンダーの不平等が生じないようにしている。

「ジェンダーやライフイベント、さらに年齢にも関係なく、基準を満たせば平等に成長と昇進のチャンスを得られます。社員同士が年齢や年次を意識することもほとんどありません」

さらにグローバルで、技術者として専門性を極めるキャリアも用意されている。DE（技術理事）やIBMフェローといった役員クラスの役職があり、日本法人でもこれまでに、女性技術者の浅川智恵子氏、倉島菜つ美氏がIBMフェローに就任している。

「技術とマネジメント、両方のキャリアパスがあるのでロールモデルが偏らず、女性が多様なキャリアを歩める。いつでもキャリアアップに挑戦できるので、育児や介護で一時キャリアをスローダウンさせ、状況が落ち着いたら取り戻すことも可能です」

コミュニティでリーダー育成 活動広げ「夫の勤め先」も変える

IBMでは全世界的に、社員が日常業務と両立して介護や障がい、性的マイノリティなどテーマ別に集まるコミュニティの活動が盛んだ。日本には女性のキャリア関連のコミュニティとして、社長直属の諮問委員会「ジャパン・ウィメンズ・カウンスル（JWC）」や、女性技術者を支援する「cosmos（コスモス）」がある。停滞していた女性管理職比率を伸ばすために2019年から手挙げ式による研修「W50」を導入し、毎年約50人を半年にわたって育成している。こうした場は女性のネットワークづくりにとどまらず、リーダー育成にも役立っているという。

「メンバーは、多様な人と接することで視野が広がるとともに、社内外のさまざまな人を束ねて活動するなかでリーダーシップも培われます」

マネジャー以上の層は、多様な人材の育成が人事の評価項目に含まれており、コミュニティで役割を果たすことは人事評価上も欠かせない要素と

取締役執行役員
コンサルティング事業本部
成長戦略統括事業部
アプリケーション・オペレーションズ事業担当

井上裕美氏

2003年、日本IBM入社。システムエンジニアとしてキャリアをスタートし、官公庁基幹システムプロジェクトのプロジェクトマネージャー、部長などを務める。2020年、日本IBMデジタルサービス代表取締役社長。2025年1月より日本IBM取締役執行役員。

なっている。井上氏は20代からcosmosをはじめ、社内の多様なコミュニティ活動にも積極的に参加してきたという。

コミュニティには他社も参加できることから、社外へIBMのカルチャーを広める役割も果たしている。

「あるコミュニティのメンバーに『IBMは進んでいるけれど、家に帰れば日本社会が待っている』と言われ、その通りだと思いました。コミュニティ活動を社外へ展開し、『パートナーの会社』である日本企業にも新たな価値観を提供できればと考えています」

井上氏がキャリアを重ねるうえで最も役立ったのは「組織の枠を超えて、多くの先輩から話を聞いたこと」だった。同社にはスケジュールを公開して相談に応じるリーダーがいるほど、以前からメンタリングを重視する気風がある。井上氏も出産にあたって、他部署の女性エグゼクティブを含め、多くの男女のリーダーたちに相談を持ちかけてきた。

「いろいろな人の意見の『いいとこどり』をして、自分の解を見つけてきました。相談をお願いした人に断られたことはないですし、私も最近は相談されますが、断らずに応じています」

言われなければ気づけない 「もやもや」を口に出す

井上氏のもとに相談に来る女性のほとんどが、出産したらキャリアはどうなるのか、仕事はスローダウンするのかといった「出産当時の私と、まったく同じ不安」を抱えているという。

「両立はやはり大変なので、良いことばかりでなく『リアル』を話すようにしています。ただ心配



事が10個あっても、8個くらいは取り越し苦労で終わるので、考えすぎている部分を取り除くことも私の役割だと思っています」

なかにはいくつか、解決できない問題も出てくる。井上氏の経験では、それは言葉にしづらい「もやもや」として表れた。

管理職としてすべての業務にコミットしたいが、子どものお迎え時間が迫れば退社せざるを得ない。以前と変わらず出張もしたかったが、子どもが小さいうちは「お母さんと離れたくない」と泣いてしまうこともある。子どもの泣き顔を見ると悲しい、夜間の業務や会議に立ち会えないのはつらいと思うだけで、具体的な解決策が思い浮かぶわけではなかった。

上司にこうした「もやもや」を吐き出すと「そんなことを思っていたの？ 気づかなかった」と驚かれた。そして夜の会議にオンラインツールを導入し、育児をしながら「耳だけ参加」できるようにする、ローテーションを組んでチームで夜間対応に当たる、といった「物理的な配慮」をしてくれた。『『どうしてほしいか』が不明確でも、口に出せば解が見つかることもある。また上司や男性の同僚には『言われなければわからない』こともわかり、言葉を投げかけることの大切さを学んだ経験でした」

女性へのバイアスはAIで払拭できるか

男性上司が女性の部下をマネジメントする際、無意識のバイアスが育成や配属を歪めてしまうことがある。

AIの活用によって、バイアスを排して女性の能力を伸ばすことは可能だろうか。

企業のAI導入を支援するパロアルトインサイトCEOの石角友愛氏に聞いた。

社会の変化

中国の囲碁教室でAI教師が囲碁を教えた結果、女子生徒が男子以上の速さで上達し、5カ月で男女差が解消したという話を聞いたとき、無意識のバイアスが女性の成長を阻むことを実感しました。AIが男女関係なく同じ反応を返す一方で、人間の教師がいかに女子より男子生徒に肯定的な反応を返していたかがわかります。

囲碁も日本企業も、育成する側の大半が男性という構図は同じです。このため上司が配属や身につけるべきスキルなどをアドバイスする際、「女性は出産育児を控えているから、この部署のほうがいい」といったバイアスが入り込むことがあります。こうした無意識のバイアスは、受け手の人生を歪める可能性があります。AIを使えば回避できます。若い女性の場合、男性上司よりAIのほうが、心理的なハードルが下がり相談しやすいかもしれません。

企業側も、助言や育成のプロセスがデータで残るので、データを解析し問題点を改善することもできます。このようにAIならではの透明性、公平性は企業側と従業員、双方に大きなメリットがあると考えています。

バックラッシュを逆手に取る AIが少数派を公平に評価

もちろんAIにも、学習させるデータの偏りや設計者のバイアスが反映されてしまうリスクがあります。ただ人間にいくら研修を実施しても、潜んでいるバイアスが何かの機会に表出することもある。比喩的な言い方ですが、100人の上司をコントロールするより、1人のAI設計者のバイアスを解消するほうが効率的だと思います。

従来、アメリカにはAIのリスクを回避するため、採用現場での使用を禁止する動きもありました。しかし今は採用現場で、AIを適性検査などに搭載して求職者のスキルを調べるといったケースも増えています。「リスクがあるから使わない」

のではなく、起きた問題をその都度解決しながら使い続けるほうが建設的です。

最近は、AIが利用者の意図や嗜好に合わせて回答する「AIアライメント」も研究されています。教育や採用の現場では場合によっては不要な「忖度」をするリスクもあるので、活用領域によって対応を考える必要はあります。

トランプ政権発足後、アメリカではDEIの取り組みから撤退する企業が出ています。DEIが企業利益やイノベーションの源泉であることがうまく社会に伝わらず、多くの人がDEIを単なる「優遇措置」と捉えてきたことが、バックラッシュの一因だと思います。2023年にアフーマティブアクションに関する違憲判決が出ていたことも、大きな引き金になりました。

ただDEI関連の制度が撤廃されてもなお、多様性の重要性に対する議論は変わりません。マイノリティの人たちが活躍し続けられれば、DEIに反発していた人も実力を認めざるを得ず、多様な人材の活用はむしろ加速する可能性もあります。その際、AIを活用すれば評価の公平性を担保でき、当人や周囲の納得感も高まります。

ただし、AIを導入するなら、ユーザーの「使いこなす力」を均質化することも大事です。既にAIを使いこなせる人と、そうでない人の格差が生じ始めています。今後は利用者に基本的なリテラシーとリスクを伝えることで、AIを「人間の仕事を奪う」として排除するのではなく、前向きに活用するための環境整備が求められるでしょう。

パロアルトインサイト
CEO／AIビジネスデザイナー

石角友愛氏

グーグル本社、AIベンチャーなどを
経て、シリコンバレーでパロアルト
インサイトを起業。著書に『AI時代を
生き抜くということ ChatGPTとリス
キリング』（日経BP）など。ハーバ
ード・ビジネス・スクール修了（MBA）。



若い男性は「仕事優先」0%。格差拡大が要因か

静岡市で仕事と家庭の優先度を調査したところ、
30代以下の男性で「仕事優先」と回答した人の割合は0%だった。
調査を監修した静岡県立大学教授の犬塚協太氏に、意識変化の要因を聞いた。

2021年に静岡市からの委託で、「男女共同参画市民意識調査」の監修を行いました。年代別に仕事と家庭の優先順位を聞いたところ、30代以下の男性では「仕事優先」を希望する割合が0%だったのです。「仕事優先」の回答は最も多い世代でも10%以下ではあるものの、「ゼロ」は予想外でした。

若い男性の意識が明確に家庭志向に向かっていることは、全国的な調査でも確認できています。若い世代は圧倒的に共働き世帯が多く、現実問題として夫たちの家事育児は不可欠です。私自身大学で教えるなかでも、10年ほど前から男子学生が「結婚したら子育てに関わりたい」と話したり、就活でワークライフバランスを推進する企業を選んだりするのを見て、変化を実感しています。

社会にジェンダー平等の概念が浸透したことが、男性の意識変革を促した面もあるでしょう。しかし、概念だけでこれほどの変化が起きたとは思えづらい。若者たちの親世代にはまだ、共働きでも父親が家計の柱を、母親が主に家事育児を担う性別役割分業が残っており、価値観が一変するほどの生育環境ではないからです。むしろ雇用の不安定化や格差拡大といった外部要因によって、必要に迫られて意識が変わった可能性が高いと考えています。

働いても報われない 男性に広がるニヒリズム

1990年代前半ごろまで、男性が仕事を優先することは「美德」とされました。しかし、バブル崩壊後の就職氷河期や非正規雇用の拡大で、男性の雇用も不安定になり、格差が拡大しました。それによって男性に「懸命に働いても報われはしない」というニヒリズムが広がり、家族がいる人は家族との生活に、未婚であれば趣味などのプライベートライフにそれぞれ充足感を求める傾向が強まったのではないかと。家庭を犠牲にして働く父

親世代を反面教師に「あんな働き方はできない、したくない」と考えるようになった面もあるでしょう。

一方、女性たちは就労が進むにつれて、男性に自分と同水準かそれ以上の収入を求めるようになり、低所得の男性の未婚化が進みました。また中間層から転落するリスクが高まるなか、よほどの高収入を安定的に維持できる男性でなければ、1人で家計を背負うのも難しくなりました。この結果、男性が結婚相手を得るには一定水準の収入を確保すると同時に、妻が働き続けられるよう家庭での負担も分かち合う必要性が生じたのです。

前出の調査では、30代以下の男性たちの3割弱が、実際には「仕事優先」の生活を送っていると回答しました。静岡県は高度成長期型の古い体質の製造業、特に中小企業が多く、保守的な働き方が温存されやすい。このため、企業側が男性のニーズに合った働き方を提供できず、希望と現実が乖離しているという事情もあります。

しかし経営者たちにこの事実を話しても、「大変ですなあ」とどこか他人ごとで、危機意識が薄いと感じます。また経営者が働き方を変える必要性を認識しても、具体的に何をすればいいかわからず行動に結び付かない、というもどかしさもあります。経営層の危機意識を高めること、初めの一歩となる具体的なアクションを提示することが、今後の課題といえるでしょう。

静岡県立大学
国際関係学部国際関係学科 教授
男女共同参画推進センター長
犬塚協太氏

専門は家族社会学、ジェンダー社会学など。浜松市男女共同参画審議会会長や富士市男女共同参画審議会会長など、女性活躍推進に関する多くの役職も務めている。



社会の変化

期待し、育てる本気の事例

まとめ

変化がジリジリするほど 遅い日本 「不断の努力」を 続ける人たちの 存在が希望に

浜田敬子
(本誌編集長)

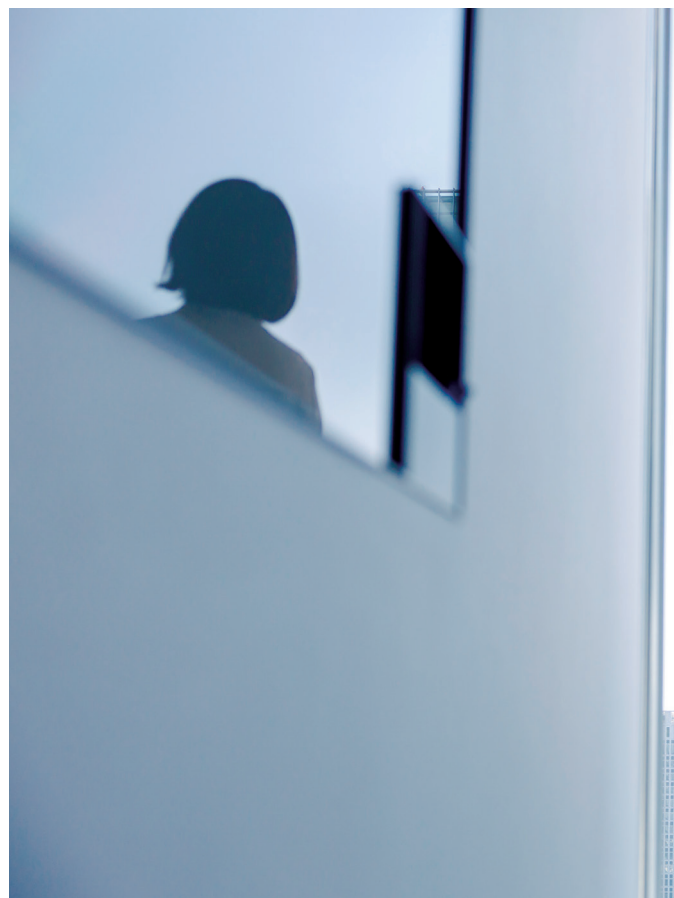
2024年5月に、毎年発表される「ジェンダーギャップ指数(GGI)」で15年連続1位、つまり世界で最もジェンダー平等が進んでいる国として知られるアイスランドに取材に行きました。印象的だったのは平等人権省の担当者の言葉です。「GGI1位は決して偶然でなく、私たちが不断の努力を積み上げてきた結果」という言葉の重み、自負に圧倒されました。

確かに、1975年に全女性の約半分が参加した「女性の休日」と名付けられたデモに始まりこれまで6回、女性の賃金を上げるためデモを実施。直近では2023年にも約10万人が参加しています。GGI1位の国が今でも、「あらゆる差別は賃金に表れる」と声を上げ続けていることに、平等への執念を感じます。

取材を通じて、私が平等を進めるために効果的だと感じたのが次の3つの政策でした。それは①男性育休の徹底(2000年)、②クオータ制の導入(2010年)、③同一労働同一賃金証明法(2018年)で、この順番がポイントだと思いました。

無意識のバイアスが仕事を限定し 女性たちの成長機会を奪う

今号で取材した東京大学大学院教授の山口慎太郎さんの研究では、男性と出産後に短時間勤務を取得する女性とのあいだで賃金格差



が拡大するだけでなく、その格差は女性がフルタイム勤務に戻っても解消せず昇進にも影響することがわかっています。労働時間の長さが評価されやすい日本企業の体質がその要因だと指摘されていますが、ではなぜ女性は短時間勤務を選択するのか。日本人男性の家事育児時間は世界的に見ても極端に短く、いまだに日本には男性が主に稼ぎ、家事育児は女性、という性別役割分業が根深く残っています。これこそ、職場における平等を妨げている大きな要因です。

アイスランドで男性育休を徹底した結果、何が変わったのか。男性の家事育児の能力が上がり、共働き共育て意識が定着しただけでなく、「採用や登用における女性差別がなくなった」と言われました。その言葉を聞いたときに、性別役割分業意識や、女性は出産すると離職しやすい、短時間勤務を取得するなどの過去のデータに基づき判断される統計的差別が、どれほど採用や登用で女性を不利にしてきたのかを思い知りました。



統計的差別は配属にも大きな影響を及ぼしています。以前AERA編集部で働いていたとき、「R職の壁」という特集を組んだことがあります。女性が徐々に働き続けやすくなっているものの、配属がHR、IR、PR、CSRなど管理部門に偏っていることを指摘した内容でした。実際、今でも営業や製造現場などは男性中心の職場です。

「女性向き」という無意識のバイアスが仕事の内容を限定し、女性たちの成長機会を奪い、結果的に管理職や経営層になっていくために必要な能力や人脈を得にくくなっている。女性自身の能力がないのではなく、管理職に向いていないわけでもなく、配属によって格差が作られている。こうした性別による配属格差は一見見えにくいので、対策を講じている企業はほとんどありません。

一見平等に見えるがそうではない 男性経営層が気づくことが第一歩

今号で取材した企業では、女性の経営幹部

がこの問題を直視していました。アサヒバイオサイクル社長の千林紀子さんは自身が性別による機会損失を経験しているだけに、女性に意識的に挑戦的な仕事を任せています。「過保護に処遇するのでも崖に立たせるのでもなく、挑戦を通じた成長機会と失敗したときのセーフティネットの両方を用意すべき」という千林さんの言葉には、女性育成の要諦が詰まっています。「女性には無理だろう」「大変だろう」。そうした過剰な配慮が機会を奪っていることを特に男性上司は自覚すると同時に、失敗したときには「だから女性はダメなんだ」と決めつけず、再チャレンジの機会を与えるべきです。

SCSK執行役員の河辺恵理さんが指摘した5つの課題のうち、「男性社会におけるインナーコミュニケーションの存在」と「マイノリティへの反感」まで言語化している企業は少ないでしょう。私自身も実感しましたが、飲み会やタバコ部屋などでの非公式なコミュニケーションで培われるネットワークとそこで得られる情報は男性の「無形資産」です。男性たちは仕事の機会だけでなく、これらの資産にも恵まれている。まさにMUFGのグループCHRO、國行昌裕さんが指摘するように「男性は英語塾に通い、女性は塾に行かずと同じクラスで競争している」状況はこうして作られるのです。一見平等に見えるがそうではないことにまず特に男性経営層が気づくことが、この問題を解決する第一歩だと思います。

電通の事例を見ても、経営層の大勢を男性が占める日本では、男性経営陣の意識が変わることが何よりも重要です。電通第5CRプランニング局の空気が1年でガラッと変わったのも、局トップの眞鍋亮平さん（現執行委員）の意識が変わり、自分の言葉で語れるようになったことが大きい。トップの意識が伝播することで、多くの男性GM（部長）たちが自分ごとの課題として考え始めたのです。

残念ながら日本の変化はジリジリするほど遅い。先のGGIはこの数年、OECD諸国で最下位層が定位置です。それでも今号で取材した企業のように「不断的努力」を続けている人たちがいる——それは希望でもあると感じています。