

令和5年度  
女性登用の加速化に向けた  
取組事例集



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向けて

第5次男女共同参画基本計画（令和2年12月25日閣議決定）において、「指導的地位への女性の参画を拡大することは、社会の多様性と活力を高め我が国経済が力強く発展していく観点や、男女間の実質的な機会の平等を担保する観点から極めて重要である」としている。中でも、企業における女性の参画拡大は、多様性の向上を通じてイノベーションを喚起するとともに事業変革を促し、企業の持続的成長、ひいては日本経済の発展に資するものである。

こうした認識を踏まえ、令和5年6月に政府決定した「女性活躍・男女共同参画の重点方針2023（女性版骨太の方針2023）」（令和5年6月13日すべての女性が輝く社会づくり本部・男女共同参画推進本部決定）において、まずは日本を代表するプライム市場上場企業に係る女性役員比率の引上げを図るため、「**2030年までに、女性役員比率を30%以上とすることを目指す**」等の目標を取引所の規則に設けることとし、令和5年10月に(株)東京証券取引所において、所要の上場制度<sup>(※1)</sup>が整備された。

また、令和5年12月、第5次男女共同参画基本計画における2025年までの新しい成果目標として、

- ・東証プライム市場上場企業役員に占める女性の割合<sup>(※2)</sup>を**19%**
- ・東証プライム市場上場企業のうち、女性の役員が登用されていない企業の割合<sup>(※2)</sup>を**0%**

とすることを閣議決定した。

政府においては、こうした目標の実現に向けた取組状況のフォローアップを行うとともに、管理職、更には役員へという女性登用のパイプライン構築に向けた取組等が強力に推進されるよう女性登用に向けた取組を一丸となって進めているところである。

このような状況を踏まえ、本取組事例集は、女性の登用拡大がもたらす好影響、女性の登用を推進している企業の好事例等について調査を行い、取りまとめたものである。

(※1) 有価証券上場規程（東京証券取引所）（抜粋）

第4章 上場管理

第4節 企業行動規範

第2款 望まれる事項

（女性役員の選任）

第445条の7

プライム市場の上場内国会社における女性役員の選任については、別添2「プライム市場の上場内国会社における女性役員比率に係る数値目標の設定等」で定める。

追加〔令和5年10月10日〕

別添2

プライム市場の上場内国会社における女性役員比率に係る数値目標の設定等

1. 2025年を目途に、女性役員を1名以上選任するよう努める。
2. 2030年までに、女性役員比率を30%以上とすることを旨とする。
3. 当取引所は、上記の目標を達成するための行動計画の策定を推奨する。

※上記の女性役員には、取締役、監査役、執行役に加えて、執行役員又はそれに準じる役職者を含むことができる。

追加〔令和5年10月10日〕

(※2) 役員には、取締役、監査役、執行役に加えて、各企業が女性役員登用目標の前提とした執行役員又はそれに準じる役職者（会社法上の「支配人その他の重要な使用人の選任及び解任」として、取締役会の決議による選任・解任がされている役職者を基本とし、業務において重要な権限を委任されている役職者等）も含む。

# 企業における女性登用の加速化に向けたポイント

調査を踏まえた企業における女性登用の加速化に向けたポイントは以下のとおりである。

## 社内の意識醸成

各社員が女性登用の必要性を理解した上で推進していけるよう、  
経営陣が強くコミットし、まずは社内の意識醸成を行う

### 取組事例

- 経営陣による徹底的なコミットとともに、現場における地道な取組の積み重ね
- 女性活躍推進担当から部門長に対する働きかけ  
(特に女性管理職の少ない部門に対する進捗状況の確認、改善施策の提案 等)
- 男性管理職を含めた全社員に対するアンコンシャス・バイアスに関する研修の実施、意識変革

## 管理職・役員登用・育成強化

管理職、さらには役員へと女性登用のパイプラインを構築するために、  
誰を対象として、どのように育成・登用していくかを計画し、早期から中長期的な運用を行う

### 取組事例

- ライフイベントの前に基幹業務へ配置する等の早期育成
- パイプラインの構築に向け、階層別(役員候補・部長候補・課長候補)で人材育成計画を運用
- 役員による勉強会等、若手社員に経営視点で物事を考える場の提供

## 両立の観点を踏まえた雇用管理、キャリア形成支援

育児等と両立しながらも管理職等になれるように、育児休業等でのブランクを最小限にできる制度や  
本人の望むキャリアを可能な限り尊重し、複数の選択肢を持てる仕組みを作る

### 取組事例

- 育児休業期間も在任期間にカウントすることや  
復帰後のフェアな評価等による、時間制約があっても昇進を可能とする制度の導入
- 産休前・育児休業からの復帰前に復帰後の働き方等についてキャリア面談を実施
- ライフイベントに合わせたコース転換等の柔軟なキャリアパスを整備

## 個別支援や意欲向上のための取組

本人の希望と会社の期待するキャリア等について  
定期的に認識合わせができる機会を設けるとともに(個々の事情に応じた支援)、  
昇進を阻害している要因の解消や意欲向上に関する取組を継続的に実施する

### 取組事例

- 管理職への昇進意欲がない社員の理由を深掘りして確認し、要因が環境である場合に改善を図る
- 各部門の管理職候補者をリスト化し、個別に自身のキャリア等について対話を行い、  
目的意識を明確にした上で集合研修を実施
- 管理職手前の女性社員を異業種交流研修へ派遣し、モチベーションを向上

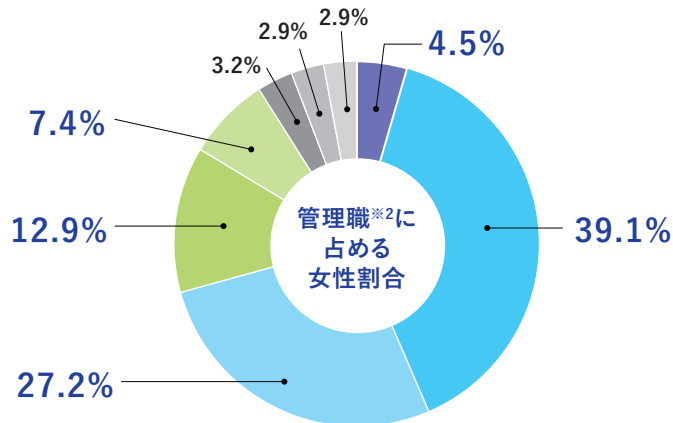
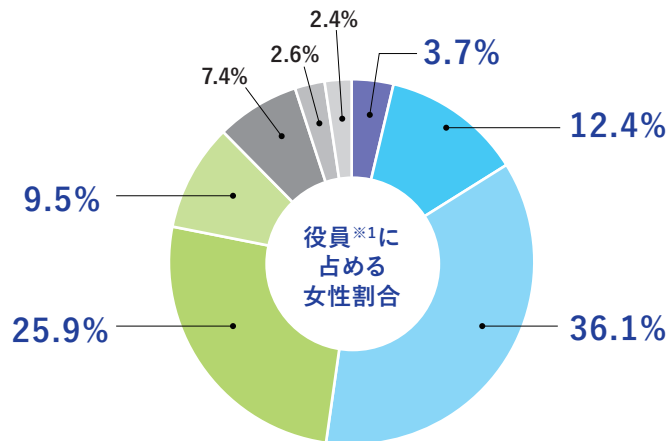
# 企業における女性登用の拡大について ～アンケート調査結果から～

## アンケート調査概要

- 調査対象 (株)東京証券取引所プライム市場上場企業1,620社(令和5年12月末時点)  
※令和6年能登半島地震の発生に伴い、本店の所在地が新潟県、富山県、石川県、福井県の企業は調査対象から除いた。
- 調査期間 令和6年1月16日(火)～令和6年1月29日(月)
- 調査方法 対象企業に郵送によりアンケート調査票を送付し、WEB回答フォームより回答を求めた(記名式)
- 回答企業数 379社

## 役員及び管理職に占める女性の割合

役員に占める女性の割合は0%(0人)が3.7%、20%未満が全体の87.6%であった。  
また、管理職に占める女性割合では、20%未満が全体の91.1%であった。



■ 0% ■ 0%超5%未満 ■ 5%以上10%未満 ■ 10%以上15%未満 ■ 15%以上20%未満 ■ 20%以上25%未満 ■ 25%以上30%未満 ■ 30%以上

※1 役員 の定義:取締役、監査役、執行役に加えて、各企業が女性役員登用目標の前提とした執行役員又はそれに準じる役職者(会社法上の「支配人その他の重要な使用人の選任及び解任」として、取締役会の決議による選任・解任がされている役職者を基本とし、業務において重要な権限を委任されている役職者等)も含む。ただし、女性役員登用目標を検討中である場合等については、一般事業主行動計画等における各企業の基本的な「役員」定義による。

※2 管理職 の定義:女性活躍推進法における定義に準じ、「課長級(下記参照)」と「課長級より上位の役職(役員を除く)」にある労働者の合計とした。「課長級」とは、以下のいずれかに該当する者。

・事業所で通常「課長」と呼ばれている者であって、その組織が2係以上からなり、若しくは、その構成員が10人以上(課長含む)のもの

・同一事業所において、課長の他に、呼称、構成員に関係なく、その職務の内容及び責任の程度が「課長級」に相当する者(ただし、一番下の職階ではないこと)

なお、一般的に「課長代理」、「課長補佐」と呼ばれている者は、上記の組織の長やそれに相当する者とはみなされないものとした。

※3 構成比は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計しても必ずしも100とはならない。

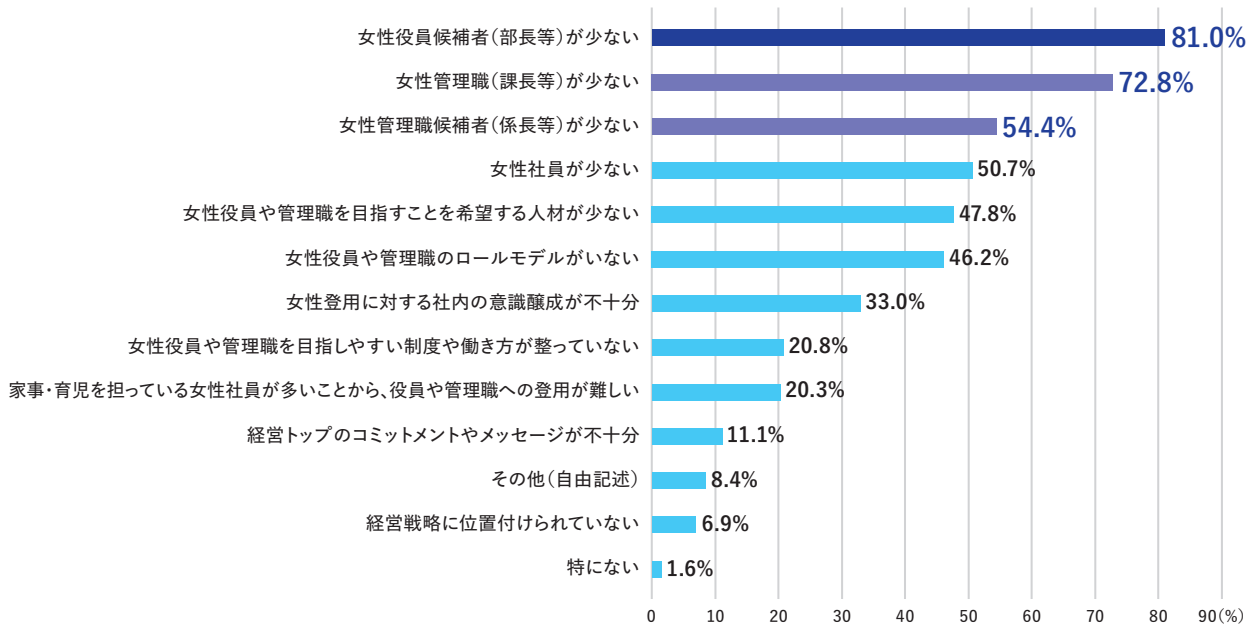
## 女性の登用拡大を進めていくにあたっての課題（複数回答）

回答が多かったものから順に、

「女性役員候補者（部長等）が少ない」が81.0%、

「女性管理職（課長等）が少ない」が72.8%、

「女性管理職候補者（係長等）が少ない」が54.4%であった。



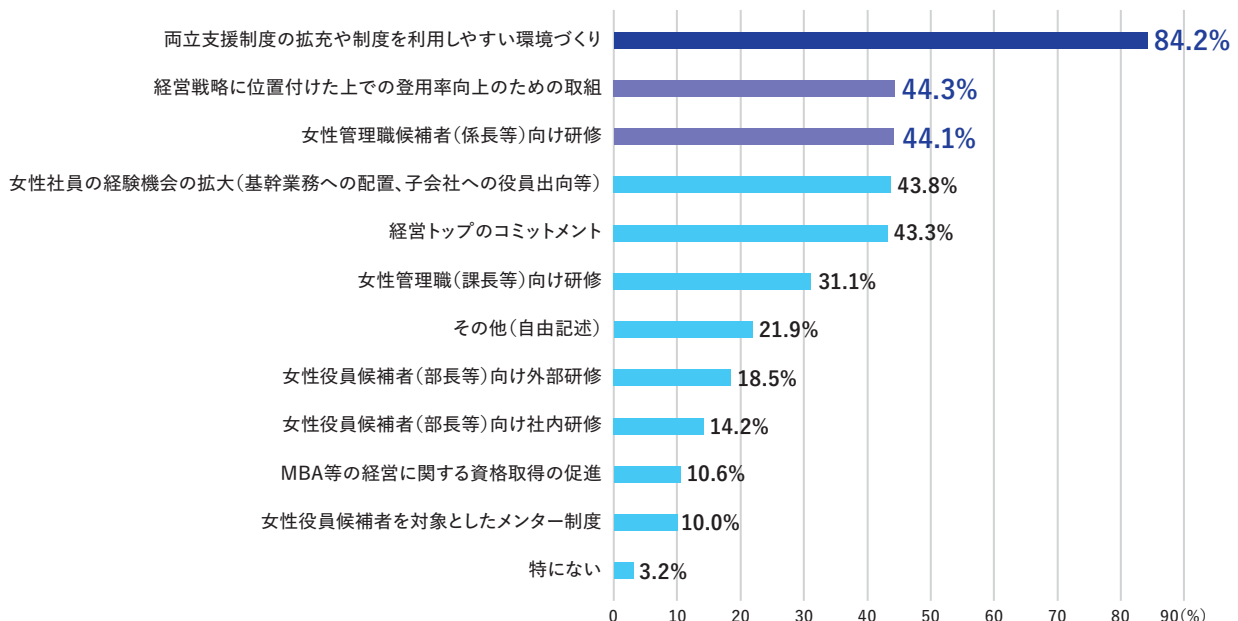
## 女性の登用拡大に向けて取り組んでいること（複数回答）

回答が多かったものから順に、

「両立支援制度の拡充や制度を利用しやすい環境づくり」が84.2%、

「経営戦略に位置付けた上での登用率向上のための取組」が44.3%、

「女性管理職候補者（係長等）向け研修」が44.1%であった。

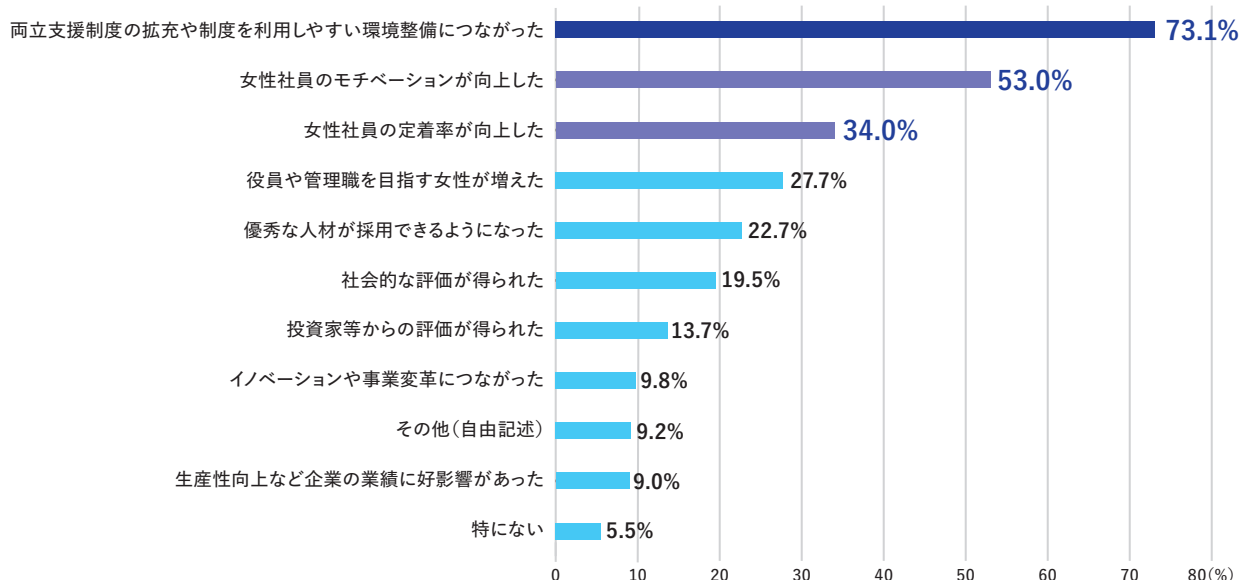


## 具体的な取組内容(一部抜粋)

- 社内の意識醸成
  - ・ホームページで社長自らがDE&Iに関してメッセージ発信
  - ・多様な人材をマネジメントするための管理職向けプログラムの実施
  - ・子どもが生まれた男性社員に向けた社長からの手紙(制度利用推奨)
- 管理職・役員登用・育成強化
  - ・育成施策としてのグループ会社への出向
  - ・女性管理職候補者と他本部の本部長による1on1の実施
  - ・管理職昇格後の女性に対して、異業種女性マネージャー勉強会の開催
  - ・一般職中堅社員を対象とした管理職候補者研修の実施
- 両立の観点を踏まえた雇用管理、キャリア形成支援
  - ・産前休業前・復職支援セミナー等による復職後のキャリア支援
  - ・育児・介護等による勤務時間の制約が不利にならない評価制度の新設
  - ・スタッフ職と総合職の双方向の転換制度の導入
- 個別支援や意欲向上のための取組
  - ・管理職を目指す女性社員に対して、活躍する女性管理職とのマッチングを図るメンター制度を設け、キャリア形成のモチベーション向上支援
  - ・主体的なキャリア形成と管理職としてのマインド醸成のための階層別プログラムの実施
- その他
  - ・女性管理職比率・女性育成計画をラインマネージャー・役員の業績目標・賞与に反映
  - ・生理だけでなくPMSや更年期も含めた女性特有の体調不良の際に取得できる休暇の新設
  - ・短期間育児休業への失効積立年次有給休暇の充当制度の導入

## 女性の登用拡大に向けた取組による好影響(複数回答)

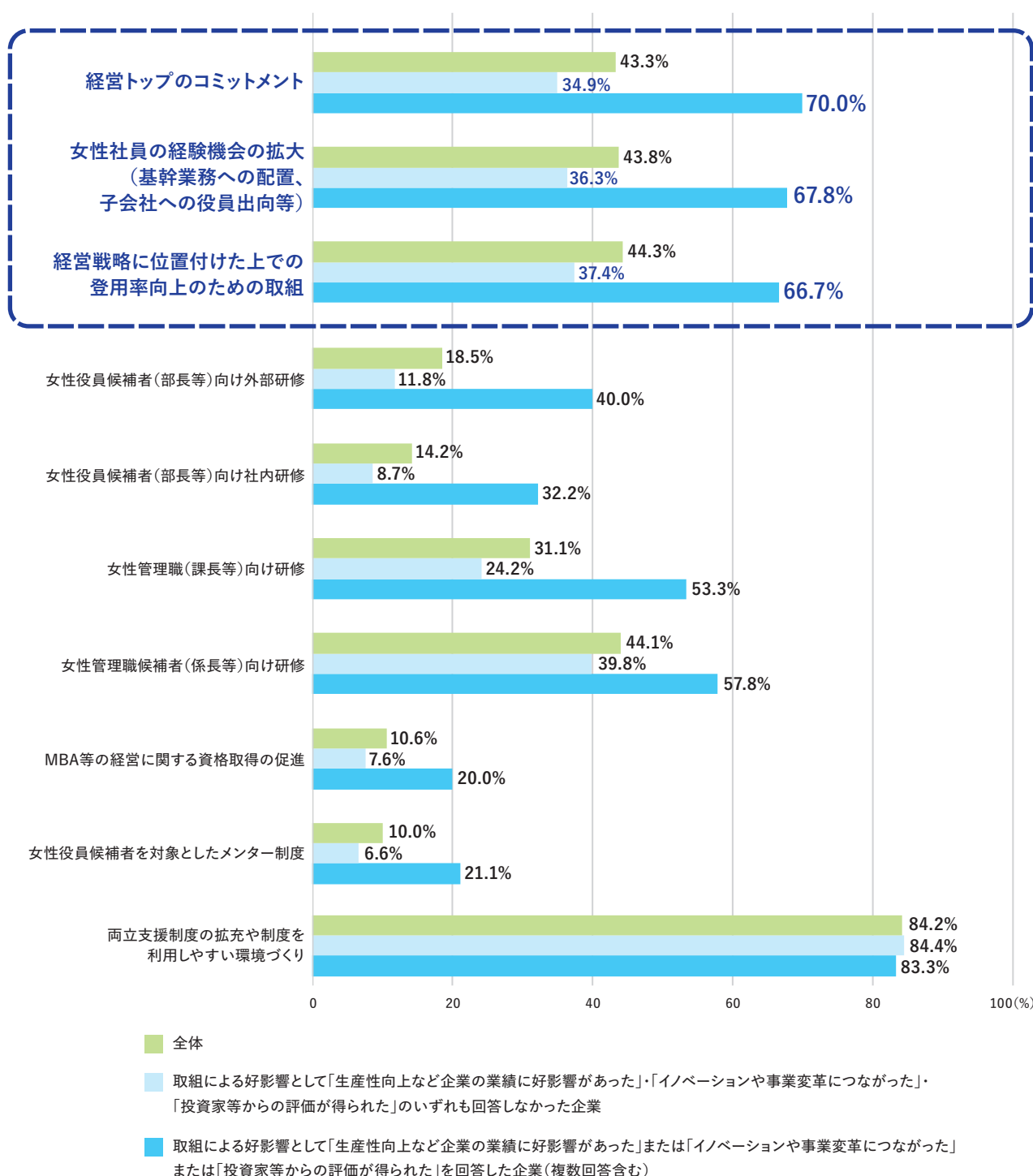
回答が多かったものから順に、  
**「両立支援制度の拡充や制度を利用しやすい環境整備につながった」が73.1%、**  
「女性社員のモチベーションが向上した」が53.0%、  
「女性社員の定着率が向上した」が34.0%であった。



## 経済的メリットを示唆する項目を好影響として挙げている場合の取組状況

企業に対して直接的な経済的メリットがあったことを示唆する「生産性向上など企業の業績に好影響があった」、「イノベーションや事業変革につながった」、「投資家等からの評価が得られた」のいずれかを回答した企業(90社)とそれ以外の企業(289社)での取組状況の分析を行った。

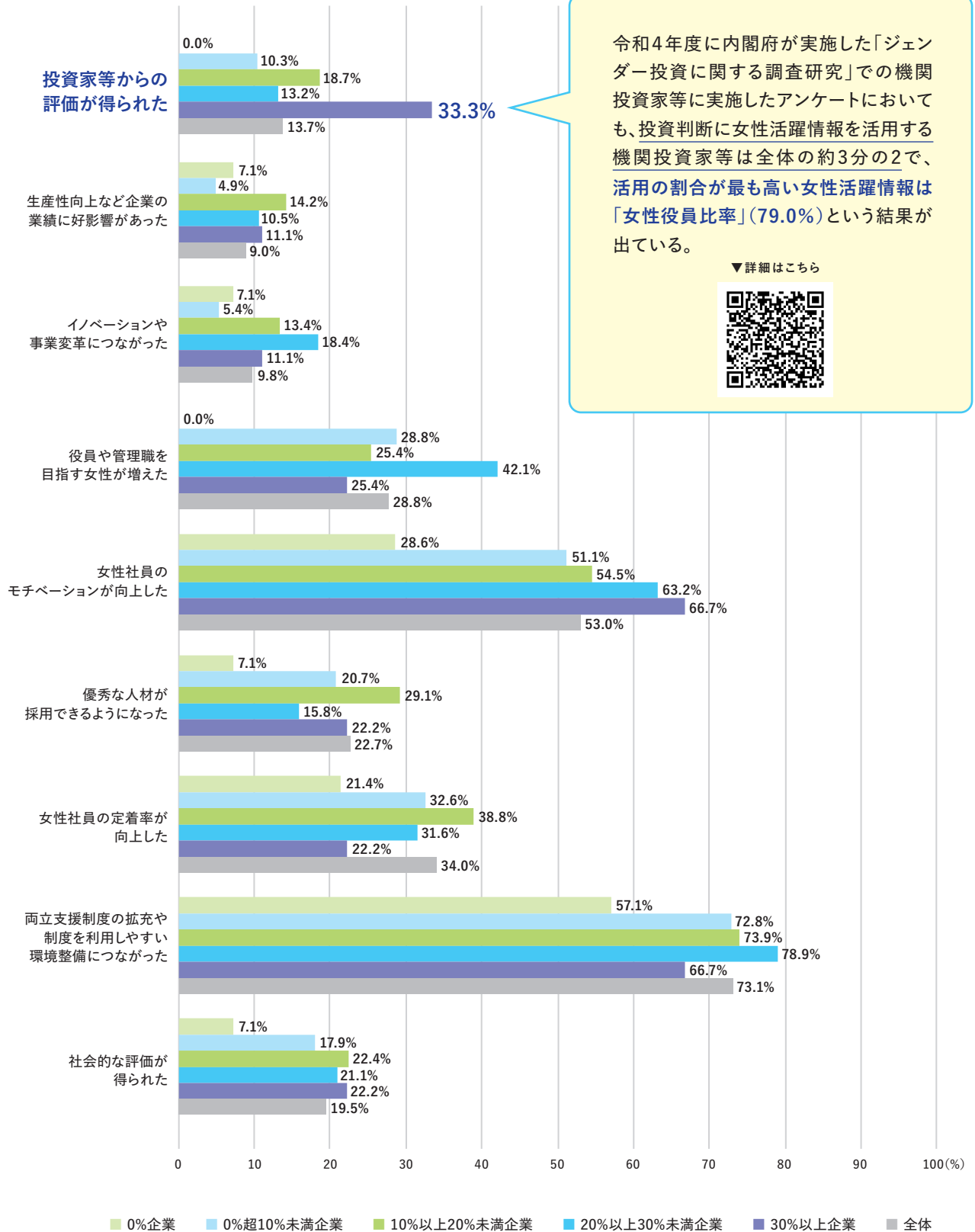
回答企業とそれ以外の企業とでの取組状況のポイント差が大きかったものから順に、  
**「経営トップのコミットメント」(35.1%ポイント差)**、  
**「女性社員の経験機会の拡大(基幹業務への配置、子会社への役員出向等)」(31.5%ポイント差)**、  
**「経営戦略に位置付けた上での登用率向上のための取組」(29.3%ポイント差)**であり、  
 これらの取組を行うことが、企業に経済的メリットをもたらす可能性が示唆された。



## 女性役員比率ごとにみた女性の登用拡大に向けた取組による好影響

「女性の登用拡大に向けた取組による好影響」の回答について、女性役員比率ごとに見てみると、女性役員比率が30%以上の場合(9社)、30%未満の企業(370社)より

「投資家等からの評価が得られた」という回答が特に多く(33.3%)、女性役員比率が30%を超えるような女性活躍が進んでいる企業は、投資家等から評価を得ていると考えられる。







業種	従業員数	女性役員比率	女性管理職比率
卸売業	4,098名 (2024年3月31日現在)	21% (2024年4月時点)	8.8% (2024年3月31日時点)

## 取り組み始めたきっかけ

### 企業価値の向上には人材の多様化、女性の活躍は不可欠との一貫した考えのもと推進

2003年に人材多様化推進計画を策定し、他社に先駆けて女性総合職数を拡大、制度を整備

### 具体的な取組内容

#### 働き方改革が、女性社員のキャリア継続・定着につながる結果に 更なる女性活躍に向けて

##### ■ 女性活躍推進委員会の設置

2021年10月、更なる女性活躍を推進するため「女性活躍推進委員会」を設置。執行側の社内委員会ではなく、取締役会の任意諮問委員会とし、女性や外部からの新しい視点を取り入れることで、女性活躍推進に対する会社の本気度を示し、全社政策として推進する体制を確立。



##### ■ 登用に向けた育成

2024年4月以降、従来よりも若い世代からの執行役員登用を推進し、また、役員経験者や事業会社移籍者からの上位役職への登用を拡大。女性社員のみを対象とした執行役員選考ルールも新設し、選任された者には、全社的経営に関わる経験を積む機会を特別に付与し、更なる成長を促進。

##### ■ キャリア継続支援・職場の意識改革

- フェムテックの活用：多様化する女性の健康課題に対応（卵子凍結、不妊治療支援）
- 男性育休「必須化」：配偶者の出産から1年以内に5日以上
- 早期復職支援：育休を取得しフルタイムで復帰した社員には、子どもが満2歳になるまで早期復職に伴う保育園代等を補填する手当を支給（2022年10月～）。

### 取組を進める上での苦労や困難、解決策

#### 働きやすい環境実現のための制度が思わぬ方向に 個別支援と地道な取組で会社風土を変革

働きやすい職場環境の整備に注力し、女性社員の数は一定数まで増加し、制度利用者も増加。一方、現場の受入環境が整っていない中、採用数値目標の達成を追求したこと等で、離職に繋がるケースが発生。

一律ではない、個々の事情に応じた個別支援に方針変更。また、2010年から「朝型勤務」「健康経営」「がんとの両立支援」等、独自の「働き方改革」を推進。全社員の働き方改革が女性の活躍支援・キャリア継続・定着にも繋がった。

### 取組による好影響

#### 10年以上の継続的な取組で 労働生産性は5倍超に

- 社内出生率が2012年度0.6から2021年1.97に上昇
- 労働生産性は2010年度の5.2倍に向上

※2010年度を1とした場合の労働生産性推移（連結純利益÷単体従業員数）

## 今後の課題、展望

### キャリア形成の障壁となり得る事情に対しての個別支援を継続し、女性社員の登用に取り組む

- 女性経営者による視点は、消費者ビジネスに注力する上で重要な要素であり、新たな目標「2030年までに、全役員に占める女性比率（執行役員を含む）を30%以上」を設定。
- 女性の登用だけが目的とならないよう、会社全体で女性管理職、役員を「育成」する文化を醸成。キャリア形成の障壁となり得る事情に対しての個別支援を継続の上、登用候補人材の育成パイプラインを強化。



業種	従業員数	女性役員比率	女性管理職比率
保険業	<b>19,148名</b> (2023年3月末現在)	<b>25%</b> (2023年12月末時点)	<b>10.2%</b> (2023年4月1日時点)

## 取り組み始めたきっかけ

### 多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進を掲げ、女性活躍を推進

人的資本経営の推進のため3つの基本理念を策定しており、その1つに、「多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進」を掲げ、「より多くの女性が様々な職場やポジションで活躍する会社」の実現に取り組んでいる。

### 具体的な取組内容

#### 女性社員の計画的かつ継続的な育成や社員の意識改革を実施

##### ■ 将来管理職として活躍することが期待される社員に向けた研修の実施

2023年度から、将来管理職として活躍することが期待される女性社員に向けて、上位役職への意識醸成とスキル獲得のため、上司との定期的な対話等により育成を強化している。

##### ■ 管理職経験研修の実施

実際に管理職を経験する機会を提供することで、自信を付けてもらうとともに、今後管理職として働くために必要なスキル・意識等を一部拠点の女性社員に対して認識させている。

##### ■ キャリア形成支援

全社員に対して、年に1回、今後の昇職意欲に関する面談を行っている。社員の意志を確認し、上司と内容を共有し、課題・今後の仕事に対する取組内容をすり合わせている。

##### ■ アンコンシャスバイアスへの理解促進

社員自身が、無意識に行っている予断や偏見の傾向を理解することを目的にアンコンシャスバイアスセミナーを実施している。自身の傾向を理解することで、多様な意見を受け入れることができ、考え方の幅を拡大・発展させることができるきっかけになると考えている。

### 取組を進める上での苦労や困難、解決策

#### 女性社員が少ない部門では、拠点を越えたネットワーク作りを促進し、孤独感を解消

営業職に関しては女性社員が少なく、拠点によっては営業職の女性社員が1名しかいない場合もあり、女性社員同士の連携が弱く、孤独感を感じる社員がいるケースがあった。

- 営業職のうち役職者の女性社員を集め、役員・女性管理者からの講話等を実施。
  - 地域単位で女性社員の座談会を年一回以上実施。
- その結果、拠点を越えた女性同士の連携が増え、懇親を深めることに繋がっている。さらには、講師となる女性管理職においても、ネットワークが構築されるようになった。

### 取組による好影響

#### 研修の受講やキャリア形成支援、アンコンシャスバイアスへの理解促進の実施により、女性社員の昇職への意欲が増加 女性管理職比率も向上

- 研修等の受講者は、受講前より「管理職になりたい」という意欲が増加
- 女性管理職比率(本社)が2022年13.9%から2023年15.5%に増加となっている(いずれも4月1日時点)

## 今後の課題、展望

### 女性管理職候補となる人材プールの形成と育成により女性管理職比率30%を目指す

「2031年4月1日までに本社の女性管理者比率を30%とする」ことを目指す中で、以下が課題となっている。

- 女性管理職候補者の母数が少ない
- 女性管理職候補者の育成

将来管理職として活躍することが期待される女性社員に向けて、女性活躍の必要性の理解やスキル付与を目的とする研修等により今後、女性管理職となる人材の母集団の形成と将来管理職として活躍できるよう支援を行っている。



業種	従業員数	女性役員比率	女性管理職比率
情報・通信業	1,003 名 (2023年12月末現在)	21.7% (2023年12月末時点)	24.8% (2023年12月末時点)

## 取り組み始めたきっかけ

### 離職率が過去最高を記録したことから、ワークスタイル変革を開始

2005年に離職率が28%に到達したことをきっかけにワークスタイル変革に舵を切った。変革を進めた結果として、女性も働きやすい環境が整備され、女性活躍推進につながっている。

## 具体的な取組内容

### 社員同士で議論を重ねながら、社員が自分らしく働くことができる制度を策定

#### ■ マネジメント層向けの研修実施によるリーダー人材の創出

女性に限らず、マネジメント層向けへの研修を実施し(新任マネージャー向け:年14回、全マネージャー向け:年3回)、リーダーとしての早期育成を進めている。

#### ■ 多様な働き方

2018年から社員自身が希望する働き方をチームへ相談し、チームとの間で合意した働き方で働くことができる制度を導入した。その結果、育児、介護に限らず、通学や副(複)業など個人の事情に応じた働き方が可能になるとともに、優秀な人材の採用・定着、個人・チーム両方の生産性の向上に貢献している。

#### ■ 社員にオープンな人事制度策定プロセス

プライバシー情報とインサイダー情報を除く情報を幅広く公開することで、情報格差をなくして個人が主体的に判断できる環境を整え、問題を感じたら積極的に質問し、質問に対しては誠実に回答する行為(質問責任と説明責任)を果たすことを重視しており、そのような企業文化のもと、草案の段階から社員同士で議論を重ねて人事制度を策定している。

## 取組を進める上での苦労や困難、解決策

### 個別の問題を詳しく聞き取り、テクノロジーの活用や仕組みづくりにより解決

- 管理職になることに関心の薄い女性社員や、マネジメント力より専門性を磨きたい女性社員が一定数存在している。
  - 現場のマネージャーは社員ごとに異なる多種多様な働き方を管理しなければならない。
- ▼
- 女性社員の管理職登用に対する意識や関心について、社内アンケート等を通じて実態を確認しつつ、その要因が環境であれば会社として環境改善を行うことを検討。
  - 社内の実際のマネジメント事例や働き方変更に伴う給与変更やコミュニケーションの事例を蓄積・共有できる社内アプリを導入。そのほか、マネージャー同士のコミュニケーションの場づくりなど、マネージャーを支援するための仕組みづくりもセットで実施。

## 取組による好影響

### 離職率が大幅に減少 女性管理職比率も年々増加

- 離職率について、2005年28%から、2023年3.56%まで改善
- 女性管理職比率について、2019年12.96%から、2024年1月1日現在 28.18%まで向上

## 今後の課題、展望

### 性別にとらわれず「適材適所で個々の能力を最大限生かせるチーム」になっているか、モニタリングを継続

全社的な女性管理職比率は増加傾向にあるものの、本部や職種によっては女性社員数自体が少なく、管理職へのアサインメントに男女差が見られる部門もある。

人事本部が定期的に女性管理職のアサインメント状況をモニタリング・社内共有し、性別によらず「適材適所で個々の能力を最大限生かせるチーム」を目指して、本部横断で議論を継続している。



業種	従業員数	女性役員比率	女性管理職比率
医薬品	2,458名 (2023年3月末現在)	11.1% (2023年12月末時点)	14.3% (2023年12月末時点)

### 取り組み始めたきっかけ

#### ダイバーシティ&インクルージョン推進の取組を全社的に統括し、取組を強化

かねてから多様な人材の育成に注力してきたが、2018年に、各組織でおこなわれていたダイバーシティ&インクルージョン推進についての取組を「ダイバーシティ協議会」として統括し、SHIONOGIグループ全体で女性活躍推進を含むDE&I推進に取り組んでいる。

#### 具体的な取組内容

##### 多様な人材が活躍できる職場環境の実現と キャリア開発支援

###### ■ 人事制度改定

2023年10月に改定した人事制度は多様な人材が活躍できることを期待して導入した。例えば、出産や育児等のライフイベントによる一時的な業務時間の制限がキャリアの障害にならないように、単年度の評価結果に応じたグレードの変更を実現し、最も低いグレードからでも最短4年でマネジャーへの昇格が可能となった。

###### ■ 多様な働き方

社員一人ひとりが自律的に能力を磨いて成長していくために、スーパーフレックスタイム制度・在宅勤務制度の導入や所定労働時間の見直しを通じ、柔軟な働き方が可能な環境を整備した。また、社外での学びを業務に還元することを期待し、選択週休制度(週休3日)の導入と副業基準の見直しも実施している。

###### ■ 多様なキャリア開発

多様な人材を育成するため、従業員に対する育成プログラムの提供やジョブローテーションを通じ、新たなマネジャーや経営幹部候補を育成している。プログラムの一例として、社長自らが経営幹部を育成する「社長塾」や全マネジャーを対象としたマネジャー研修、自らを成長・変革しようとする従業員を支援する制度として年間最大25万円の補助を受けられる「自己投資支援制度」もあり、各自の能力開発につながっている。

###### ■ 社長メッセージの発信

ホームページで社長自らが、イノベーションの創出がDE&Iと関連していることを重要視しており、そのために女性を含めた多様な人材の育成に注力している旨を発信している。

#### 取組を進める上での苦労や困難、解決策

##### 女性若手社員にとっての ロールモデルを増やす

一部職種においてロールモデルが少なく、若手女性社員のキャリアイメージがつかみづらい。

女性が比較的多い部門ではロールモデルを参考に自身のキャリアをイメージしていただくとともに、その他の部門では多様な働き方施策のもと属性問わず活躍できるようにし、モデルケースを増やすことに取り組んでいる。

#### 取組による好影響

##### 女性マネジャー比率、女性組織長比率が増加 就職希望者にも女性活躍推進企業としての 認識が拡大

- 女性マネジャー比率について、2018年度9.9%から、2022年度14.0%まで向上
- 女性組織長比率について、2018年度8.6%から、2022年度18.4%まで向上
- 就職希望者にも「女性が活躍できる会社」との認識が広がってきている

### 今後の課題、展望

#### 制度や環境の改善だけでなく、女性が活躍できる風土づくりも実施

「2026年3月末までにマネジャーに占める女性従業員の比率15%以上」を目指す中で、特に営業部門などでの女性管理職比率を高めることが課題である。

- 制度や環境の改善だけでなく、多様な働き方に対する全社員の理解向上に関する施策を通じて、女性がより活躍できる風土を目指している。
- 単に女性管理職比率を数値目標として捉えるのではなく、昇格の際には男女平等に評価するなど、「女性だから昇進できた」などにならないよう、能力ある人を適正に評価するようにしている。



業種	従業員数	女性役員比率	女性管理職比率
非鉄金属業	2,892名 (2024年3月末現在)	6.7% (2024年3月末時点)	3.2% (2024年3月末時点)

## 取り組み始めたきっかけ

### グローバルカンパニーとしての競争力強化に向けて、女性活躍推進をスタート

グローバルカンパニーとして競争力を強化するために、多様な人材を積極採用・育成する方針を掲げ、その一環として、女性の活躍推進がスタートした。2011年、初めての取り組みとして、「女性が活躍していく上での課題・施策」について討議するワーキンググループを立ち上げ、半年間活動。最終的に、経営層へ提案し、専門組織である人事部女性活躍支援グループが発足、2015年にはダイバーシティ推進室が設置された。

### 具体的な取組内容

「若手の育成」「ライフステージに応じた支援」「制度の周知」「意識改革」を中心に取組を実施

#### ■ 異業種女性交流研修への派遣

2018年から次世代リーダー育成のため、総合職・基幹職の女性社員(30歳前後)3~5名を選抜し、異業種女性交流研修に派遣している。本研修は、将来の女性リーダーの育成を目的としており、業種の異なる企業8社で共同実施している。他社の同世代女性社員とのグループワーク等を通じ、視野の拡大やリーダーに必要な実践的スキルの取得につなげている。



#### ■ 仕事と育児の両立支援

育児中の社員には、社内の育児関連制度の説明会を年1回実施している。また、男性の育休取得推進も積極的に行っており、説明会を年2回開催し、管理職社員全員に受講を求めている。また、育児休業から復職する女性社員に対し、「キャリア面談」を実施。面談には、上司も同席することで、本人のキャリアに対する価値観や、希望等を認識してもらうことができ、上司の意識改革にもつながっている。

#### ■ 役員塾の実施

各役員を塾長として、それぞれの担当業務等に関して20代後半から30代半ばの若手社員に対して講義、勉強会等を行い、経営視点で物事を考えられる場として実施している。

### 取組を進める上での苦労や困難、解決策

仕事と育児の両立の悩みには、「キャリア面談」における  
双方向コミュニケーションを通じた支援を実施

育児休業から復職後、多くの女性社員が仕事と育児の両立について悩みをもっていた。男性上司の中には、「優しさ」から「両立には仕事の負荷軽減が必要」という考え方をもつ方もおり、女性社員の仕事へのモチベーションアップを阻害してしまうことがあった。

当社では、法定以上の育児関連制度が整備されているため、制度を正しく理解し、利用できるように、上述した制度説明会や、育児休業から復職する女性社員に対する「キャリア面談」を実施した。人事部ダイバーシティ推進室が女性社員と上司との間に入ることで、双方向のコミュニケーションを通じて、女性社員が望むキャリアや働き方等を把握できるようになった。

### 取組による好影響

女性管理職比率だけでなく、  
女性就職希望者も格段に増加

- 女性管理職比率について、2020年度1.5%から、2022年度で2.9%まで向上
- 女性就職希望者が2019年と比較して、2022年は3倍超まで増加

## 今後の課題、展望

積極的に女性を採用し、女性の意見を今後の施策展開に活用 非鉄金属業界全体で女性活躍を推進

「2030年までに、女性役員4名登用、女性管理職数50人、女性従業員比率20%以上」を目指す中で、以下が課題となっている。

- 非鉄金属業界で働く女性社員が少ない
- 女性が働きやすく、活躍できる職場の実現に向けた効果的な施策の展開

- 母数を増やす必要があることから、定期・キャリア採用における女性採用比率の目標値を設定。
- 働きやすく、活躍できる職場の実現のために、役員と女性管理職との懇談会を定期的に実施していき、各意見・アイデアを今後の施策へ反映させていく予定。
- 非鉄金属企業8社と日本鉱業協会とで、2024年3月8日にDEI活動を推進する業界初の共催イベント「非鉄DEIフォーラム2024」を開催。業界の特性上、女性活躍に関する課題を抱える企業が多いことから、女性が活躍できる職場づくりにつながる内容とし、業界全体でDEIの理解促進と意識向上を図った。内容については採用媒体でも紹介する予定。



業種	従業員数	女性役員比率	女性管理職比率
建設業	863名 (2023年5月末現在)	6.9% (2023年12月末時点)	2.2% (2023年12月末時点)

## 取り組み始めたきっかけ

### ダイバーシティ推進から、働き方改革推進へ 改革をスピードアップさせて女性活躍を推進

「ダイバーシティ&インクルージョン」を経営戦略に位置づけ、2014年からダイバーシティ推進プロジェクトを発足し、女性社員が働きやすい環境構築や制度導入等を実施。また、2018年には働き方改革推進室を設置し女性活躍の推進を加速、2023年にはサステナビリティ推進室として、女性に限らず長期的且つ普遍的なテーマに人材活用を掲げ取り組んでいる。

### 具体的な取組内容

女性が生き生きと働きつづけ、より活躍できるようにキャリア支援等の多様な取組を実施

#### ■ キャリア面談とキャリア支援会議の実施

キャリア面談は管理職の一つ前の等級対象者に対し、本人の今後のキャリア希望に関する面談を外部キャリアコンサルタントを活用して実施。キャリア支援会議とは、キャリア面談対象者に対し直属上司だけでなく、更にその上の上司、人事部長、サステナビリティ推進室長の4者で、対象者の特性と客観的な意見を踏まえて対象者の今後のキャリアを話し合う場であり、計画的な育成につなげている。

#### ■ 積極的な女性キャリア採用の実施

新卒採用者は若年層かつ、これまで女性は一般職採用が多かったため、現在はマネジメント経験や専門知識を持つ人材を積極的にキャリア採用し、管理職登用を実施している。

#### ■ 一般職から総合職へのコース転換

一般職で採用された女性社員のコース転換に力を入れている。転換にあたって、ただ推奨するだけでなく、本人への個別面談、上司への理解を促すことで、コース転換の希望者を増やしている。

### 取組を進める上での苦労や困難、解決策

即戦力となる将来の経営人材を育成するために、机上研修と実務経験の両面から能力を育成

階層別(役員候補・部長候補・リーダー候補)のサクセッションプラン(次世代経営幹部人材育成計画)の運用を通じて、女性役員登用を行っているが、机上の知識だけでは、役員として求められる責務を担うことが難しい。

サクセッションプランによる知識習得と実践を重ねることで、役員としての資質・意識の醸成、スキルアップに取り組んでいる。

### 取組による好影響

女性管理職比率が着実に増加  
メンバーの多様化により議論も活発化する傾向に

- 女性管理職比率について、2022年1.9%から、2023年12月末時点で2.2%まで向上
- 経営会議など重要な会議に以前より多くの女性が参加することで、新しい視点から議論が活発化し、新しい取組が生まれる等している

## 今後の課題、展望

建設業界をより魅力的な業界へ  
女性が現場でも活躍できるよう環境整備や社員提案の具現化に注力

建設業固有の課題として、他業種と比べ、以下の課題が存在する。

- 女性就職希望者が少ない
- 現場で働く女性社員の定着率が低い

※現状では、ライフイベント(産休・育休)を迎えた女性の現場復帰者は存在せず、バックオフィスでの復帰となっている。

- 建設業界として魅力ある業界にしていく必要を感じている。また、現場でも女性社員が安心して、可能な限り柔軟に働けるように「職場環境の整備」に注力している。
- 若手女性技術職を対象に、「安心して長く働き続けるためには」の問いに、自ら改善・解決策を考え、役員に発表するプロジェクトを開催。プロジェクトで提案があったアイデアは、実際に制度や施策として実行している。



業種	従業員数	女性役員比率	女性管理職比率
海運業	1,852名 (2023年3月末現在)	13.1% (2023年12月末時点)	13.7% (2023年3月末時点)

## 取り組み始めたきっかけ

### 女性活躍・女性管理職の登用に向け、キャリアブレイクへの対応の検討からスタート

女性の総合職入社世代がライフイベント(出産・育児)を迎えるにあたり、女性活躍、女性の管理職登用において課題があった。そこで、2013年に「キャリア業務室」を設置し、キャリアブレイクへの対応を含めた女性活躍推進に関する検討をスタートした。

### 具体的な取組内容

#### 育休等がハンデとならない人事制度に変更 男性社員への意識改革の取組等により 女性活躍を推進

##### ■ 人事制度の見直し

人事制度の見直しにより、育児休職、介護、健康面の不調等によるキャリアブレイクがあっても復職後のフェアな評価によりプランク期間がハンディキャップとはならない、休職による昇格スピードへの影響が少なくなる仕組みに変更した。

##### ■ 男性社員向けの取組

育児休業を取得した人が周りにいないという男性社員の声があったことから育児休業を取得した男性社員にインタビューを行い、社内のポータルに掲載することで、身近なロールモデル・事例を社内に提示している。また、仕事と育児の両立やパパとしての在り方を考える機会としてイクパパセミナーも開催。

##### ■ 全ての社員が一貫して活躍できる環境づくり

育児や介護など時間に制約のある部下を持つ管理職の意識改革を目的としてイクボスセミナーを2016年より毎年開催し、誰もがライフイベントとキャリアを両立できるよう取り組んでいる。また、アンコンシャスバイアスセミナーやeラーニングなどを通じた啓発活動により、男女問わず働き方の多様性を認めるインクルーシブな環境づくりにも力を入れている。

### 取組を進める上での苦労や困難、解決策

#### ワーキングマザーが 海外でも働ける環境整備や支援制度を拡充 グローバルに活躍中

仕事と育児や介護を両立する世代の、特に女性社員が海外に駐在することにハードルがあった。

事情は様々だが、一つの選択肢として子供を連れて海外で働き、配偶者は日本で勤務するといった働き方もできるように環境づくりや支援を会社として行い、その結果、既に複数名のワーキングマザーがこのサポートを受け、グローバルに活躍している。最近では、配偶者転勤休業制度を男性社員が利用し女性社員の海外駐在に帯同する、というケースも出ている。

### 取組による好影響

#### 女性社員比率や男性育休制度利用率が向上

- 新卒採用における女性社員比率が2020年度17%から、2023年度は44%まで向上
- キャリア採用における女性社員比率が2020年度8%から、2022年度は19%に増加
- 男性の育児休業制度利用率は、2020年度37.3%から、2022年度は72.2%に増加

## 今後の課題、展望

### 女性幹部人材のパイプライン構築のため経験談を社内で共有する等、地道に取組を推進

「2030年までに、女性管理職比率30%」を目指す中で、過去の採用比率が男性に偏っていたこともあり、部長クラスの女性人材のパイプラインが確保出来ていないことが課題である。

- 女性幹部に限らず、管理職就任、海外駐在、社外研修参加等を実際に経験した女性社員からの生の声を社内で共有化し、社外派遣型研修にも積極的に参加してもらっている。
- D&I推進の重要性を社員へしっかりと伝え、会社の優先課題かつ社員のニーズにもマッチしているものから順に取組を進めるようにしている。まずは男女ともに育児や介護と仕事を両立できる環境づくりを推し進めていく。



業種	従業員数	女性役員比率	女性管理職比率
電気機器	233,391名 (2023年3月末現在)	19.2% (2023年4月末時点)	6.1% (2023年4月末時点)

## 取り組み始めたきっかけ

### 20年以上女性活躍推進を継続 近年はDEI推進の取組を強化

2001年に「女性かがやき本部」を設置し、女性活躍推進の取組を開始。  
2021年にグループDEIポリシーの見直しを行い、グループDEIフォーラムを通じて広く啓発する等により、DEIの取組が加速化。同じく2021年に「30% Club Japan」の活動に賛同し、女性活躍をさらに推進するきっかけとなった。

## 具体的な取組内容

### 女性社員の可能性を広げ、 スキルを向上させる取組を実施

#### アンコンシャス バイアス・トレーニングで意識改革も

##### ■ キャリアストレッチセミナーの実施

女性社員を対象に、管理職としての活躍を視野に入れた、リーダーシップやマネジメント実践スキルの向上を図る研修を実施。社内外講師の価値観や仕事観に触れたり、会社の戦略の方向性を深く知った上で、自身の新たなチャレンジについて検討したり、多くの女性社員が自らのスキル向上を目指して参加しており、女性人材のパイプラインの構築につながっている。



##### ■ アンコンシャス バイアス・トレーニング

一人ひとりが自身のアンコンシャス バイアス（無意識の思い込み）に気づき、発言や行動を意識できるようになることがDEI推進の根幹であると考え、社員向けの研修を実施。2021年度にアンコンシャス バイアス社内アンバサダーとして約110人を社内認定し、2022年度から広く日本国内のパナソニックグループ社員を対象に「アンコンシャス バイアス・トレーニング」を実施。以降、継続的にトレーニング機会を創出している。

##### ■ 女性社員向けのコミュニティ活動

パナソニックグループ内で女性社員を中心に有志でメンバーが集まり、定期的に活動。キャリアにつながる勉強会の実施や、人的ネットワークの獲得、仕事上の悩みの解消にもつながっている。

## 取組を進める上での苦労や困難、解決策

### 働き方改革と試験や評価の制度変更により 育児中の社員でも管理職登用をしやすく

- 女性の働く環境の整備や男性上司の意識改革がうまく進まなかった。
- 過去に管理職登用試験を行っていたが、就業時間外や休日に試験準備をしなくてはならないため、過度な負担が生じており、育児等を行う女性社員に対しても大きなハードルになっていた。
- リモートワークの導入等により柔軟な働き方を選択できるようにした。また、女性社員向け研修は男性が考えたメニューの押し付けにならないよう配慮するとともに、女性社員の上司も一緒に参加し、女性活躍への理解を深め、女性社員も働きやすい環境整備につながるようしている。
- 2021年度末には、管理職登用における機会の公平性や登用選考プロセスの負荷軽減への配慮・工夫を求めるガイドラインを策定しグループ内に徹底している。また評価についても、1年という一律の期間ではなく、それぞれの勤務した期間や時間に応じた評価を実施するなど多様な働き方に対応している。

## 取組による好影響

### 女性管理職比率が増加、女性社員のアイデアが イノベーションにつながるケースも

- 女性管理職比率(国内)について、2017年3.4%から、2023年6.1%まで向上
- 各事業会社において、男性だけでなく女性のアイデアも製品の開発や改良につながっている

## 今後の課題、展望

### グループ全体でのさらなる女性活躍推進を後押し 魅力的なポジションを設定しキャリア採用も強化

事業会社制化に伴い、各社の経営戦略に基づきDEI推進がなされるために重点的に取り組むテーマや進捗について、事業会社間での濃淡が生じることがある。また、製造業という業界特性上、女性比率が高まりにくい環境がある。

DEIの取組は各社の戦略を前提に置き、向き合う業界特性にあわせたDEIの取組を推進するとともに、グループとして共通する重点テーマについては横断的に取組を進めていく。





業種	従業員数	女性役員比率	女性管理職比率
輸送用機器	23,144名 (2023年3月末現在)	7.9% (2023年12月末時点)	4.4% (2023年12月末時点)

## 取り組み始めたきっかけ

### グローバルな水準を目指して女性活躍推進を開始

世界と比べダイバーシティで出遅れている日本の中でも、保守的な製造業においては意識的に多様性を加えていく必要がある。「ものづくりの力」に加え、「お客さまに対して価値を創造する力」や「コミュニケーション力」などトータルの企業力を高めるとともに、「人の力」を生かし、現場を活性化させることで、会社全体の力を大きく引き出すことを目的に、2030年に向けた経営基本方針の中で「ものづくり、つながりづくり、ひとづくり」を掲げている。その「人の力」を引き出すための重要な手段の一つとして、多様性の推進に向けた取組を行っている。

### 具体的な取組内容

女性社員の意欲向上と  
キャリア支援のための取組を実施  
シニアマネジメント層の意識改革も

#### ■ マネジメントとして活躍する社外の女性社員との交流

他社の女性社員の活躍実態を知り、ダイバーシティの必要性を理解すると共に、女性の活躍ロールモデルから互いの働き方や成長に向けたヒントを得ることを目的に実施。人材育成も部門任せから全社視点での育成に切り替え、女性の社外研修参加も2023年度から一部挙手制度を導入した。これにより、参加した社員自身が自分事としてより多くのことを積極的に学んでいる。

#### ■ 女性管理職候補者への個別フォロー

各部門の管理職候補者の育成計画を基に、個別に各自のキャリア等について対話を実施。外部コンサルタントに伴走してもらいながら、集合研修を受講してもらう等、個別の育成を行っている。また、2024年度からは女性幹部等とのメンター制度を導入するなど、女性社員同士のネットワーク構築も支援している。

#### ■ マネジメントの多様性に関する意識改革

シニアマネジメントの意識改革(人・組織を考える自分アップデート)を目的に月1回、外部講師を招き、あらゆる視点からDE&Iに関して対話を行う場を設けている。また、2023年度には部門長を中心に管理職向けに多様な人材からなる組織の力を引き出すための「対話」研修を実施している。

### 取組を進める上での苦労や困難、解決策

自他ともに認められる女性人材を  
登用していくために  
その人らしく活躍できる両立支援を

製造業界は男性の比重が大きい為、長い歴史の中で男女の役割としてのバイアスが強い。また、女性管理職の目標値(比率や女性管理職者数)や「女性活躍推進」という言葉が先行し、なぜ、今、多様性や女性活躍が必要かの理解が追いつかず、「女性活躍」に対して理解が進まない状態が浮き彫りとなっている。

まずは全員が構造的差別の存在を知り、解消していくため、女性活躍推進ということへの理解促進につながる取組を開始した。また、女性社員本人も学びや繋がりから自信を得て、管理職に挑戦し、プライベートとの両立を含め、その人らしく活躍できるよう少しずつ支援を実施している。

### 取組による好影響

#### 女性活躍推進等による社内の多様性への意識が 組織風土変革への後押しに

- 女性管理職者数は、2014年と比較して、  
2023年12月末時点では約3.7倍(73名)まで増加
- 女性活躍や障がい者活躍の推進により「違いを認めあうことが  
価値を生む」という認識が少しずつ醸成されている

## 今後の課題、展望

### さらなる意識改革へ、製造業を目指す女子を増やすために地域社会等への働きかけも

「2025年度までに女性管理職数100人(2014年度比 約5倍)とする」ことを目指す中で、以下が課題となっている。

- ダイバーシティ推進の必要性の認識を更に高めること
- 女性はまだメジャーなマイノリティである

一人ひとりが個性を發揮しながら貢献できる組織、誰もが働きやすい職場づくりに向けた  
組織風土変革の施策を実施するとともに、多様性の推進を加速させていく。

また、小さい頃からモノづくりに興味・関心を持ってもらえるよう、地域社会の様々なコミュニティとの協働も大切にしていきたい。

男女がともに活躍できる社会へ



内閣府  
男女共同  
参画局

内閣府男女共同参画局 女性役員情報サイト  
<https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/yakuin.html>

