



女性の活躍推進セミナー

女性の活躍推進を阻む 企業文化・組織風土の変革に向けて

2026年1月
NPO法人 J-Win

設立：2007年4月

企業におけるダイバーシティ&インクルージョンの促進と定着を目的に、2007年4月に設立された団体です。

経営戦略としてのダイバーシティ&インクルージョン（D&I）推進を支援することにより、組織を活性化させ、企業の持続的な成長に貢献することを目的としています。

理事長：横尾 敬介 / 理事・監事



2007年 みずほ証券株式会社 取締役社長

2015年 公益社団法人経済同友会 副代表幹事・専務理事

2019年 株式会社産業革新投資機構 代表取締役社長（現任）

2022年 NPO法人J-Win理事長（現任）

[理事] 藤原邦子 J-Win 理事

古賀伸明 元日本労働組合総連合会 会長／
国際経済労働研究所 会長

吉丸由紀子 積水ハウス株式会社 取締役

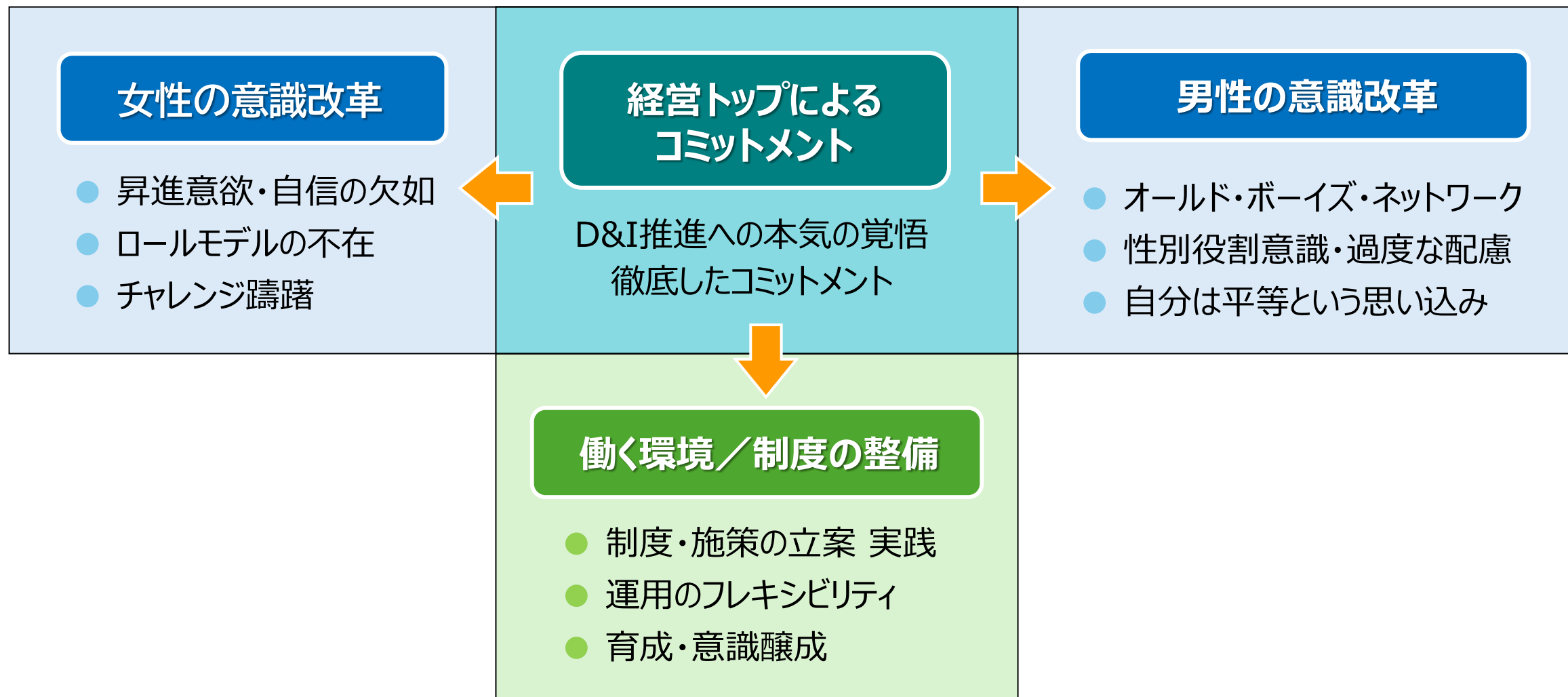
[監事] 小原哲郎 J-Win 監事

板東久美子 日本赤十字社 常任理事／雪印メグミルク株式会社 社外取締役

田村良明 元AGC株式会社 代表取締役 専務執行役員／
大日本印刷株式会社 社外取締役／学校法人北里研究所 理事

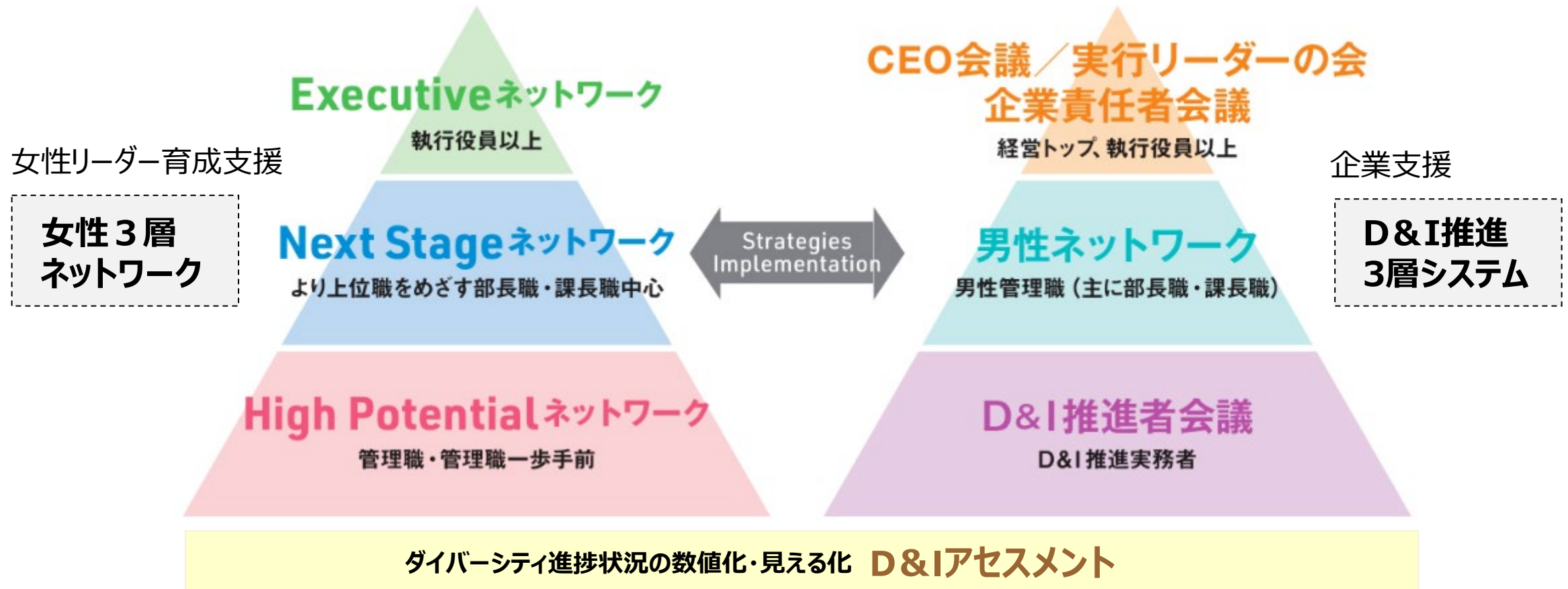
白川方明 元日本銀行 総裁／青山学院大学国際政治経済学部 特別招聘教授

「経営戦略としてのD&I推進」を加速させる4つの戦略視点



J-Win活動プログラム

J-Winは、女性リーダーの育成支援と企業のダイバーシティ&インクルージョン推進支援を通じて
チャレンジングな組織風土、イノベーションの促進による企業の持続的な成長に貢献します



活動参加企業数 : 193社 活動メンバー数 : 1,037名 (2025年9月現在)

Agenda

本日のテーマ

女性の活躍推進を阻む企業文化・組織風土の変革に向けて

1. 企業がなぜ D&I に取り組むのか
2. オールド・ボーイズ・ネットワーク（OBN）

1

企業がなぜD&Iに取り組むのか

「企業がなぜD&Iに取り組むのか」、一般社員になかなか理解されていない

男性管理職ネットワーク分科会報告資料「D&I推進に向けた意識改革・理解の浸透」より

課題認識

D&I推進に腹落ちできていない一般社員が多いのではないかと、それはなぜか？

調査結果

会社の取り組みに腹落ちできていないコメント多数（疑問・抵抗感・違和感）

- 女性管理職の数値のみKPI管理
- “管理職登用こそが女性活躍”という理解
- “女性優遇”というネガティブな感情

- 対外的なパフォーマンスにしか見えない
- 多様性からイノベーションが起こる実感がない
- 効果がわからないから腹落ちできない

- 女性管理職の登用が目的と思われる
- D&I・女性活躍推進の目的が正しく伝わっていない

「D&I推進の本来の目的」を理解する必要がある

「女性活躍」は最初の山、目指す山は「D&I」、その先の「目的」をしっかり共有し、共感を得ていく

●一般社員の認識

・D&I推進=女性活躍= **女性管理職比率**

- ・女性管理職登用が**目的**に見える
- ・抵抗感や違和感につながっている

女性活躍
推進

D&I推進

**D&I推進
の目的**

「経営戦略としてのD&I推進」の
目的を正しく伝え続ける



一般社員

**女性管理職比率
(KPI)**

経営者と一般社員の間に大きなギャップ



経営者・会社

男性管理職ネットワーク分科会報告資料「D&I推進に向けた意識改革・理解の浸透」より

企業がなぜD&Iに取り組むのか
“変化に対応する力”

事業経営を取り巻く環境は加速度的に変化している

デジタル技術の
進化



価値観の
多様化



グローバルな
潮流



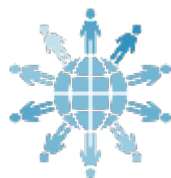
労働人口の
減少



今、企業に求められているのは “変化に対応する力”



デジタル技術の
進化



価値観の
多様化



グローバルな
潮流



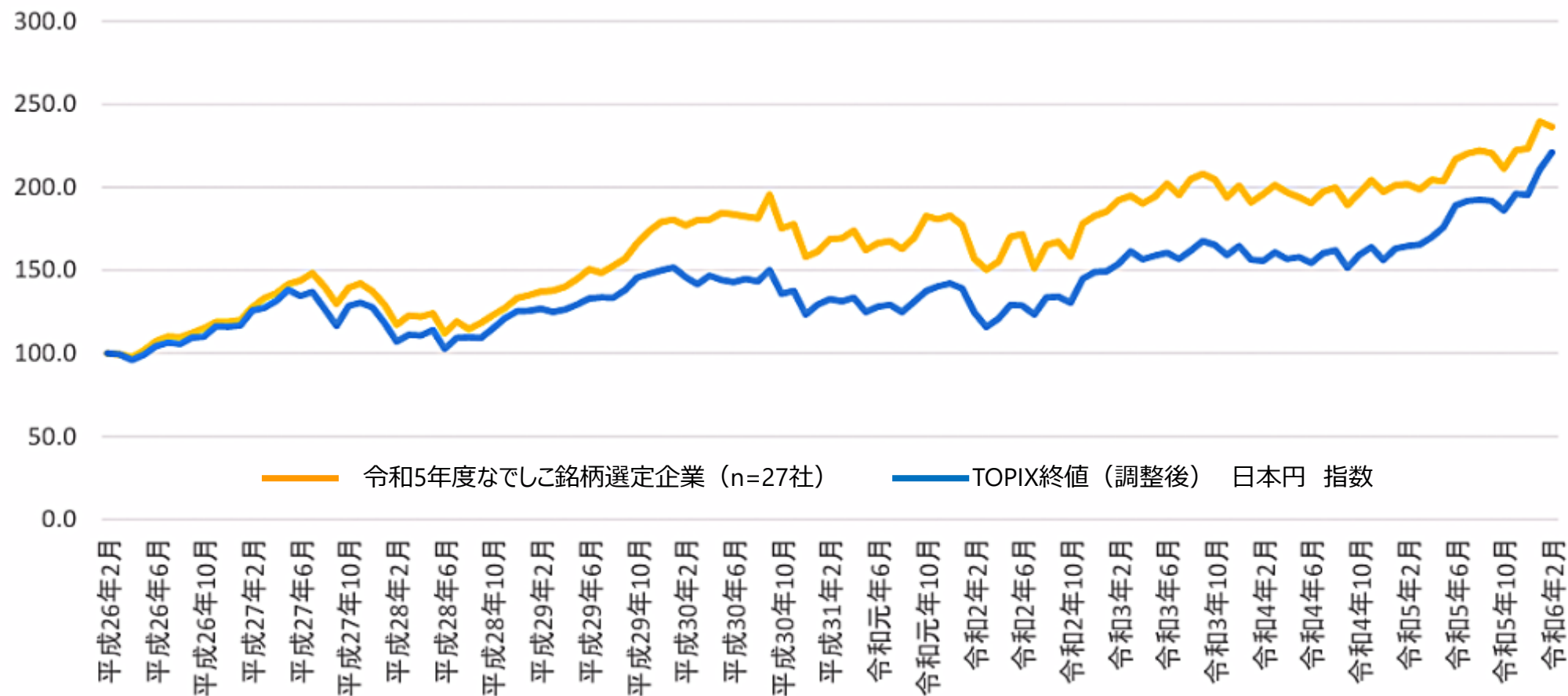
労働人口の
減少

多様な視点を持つ企業だけが、激変する環境に柔軟に対応し
持続的な競争力を維持することができる

企業がなぜD&Iに取り組むのか
“企業価値を創造する力”

D&I（女性活躍）は企業価値、業績に貢献するのか

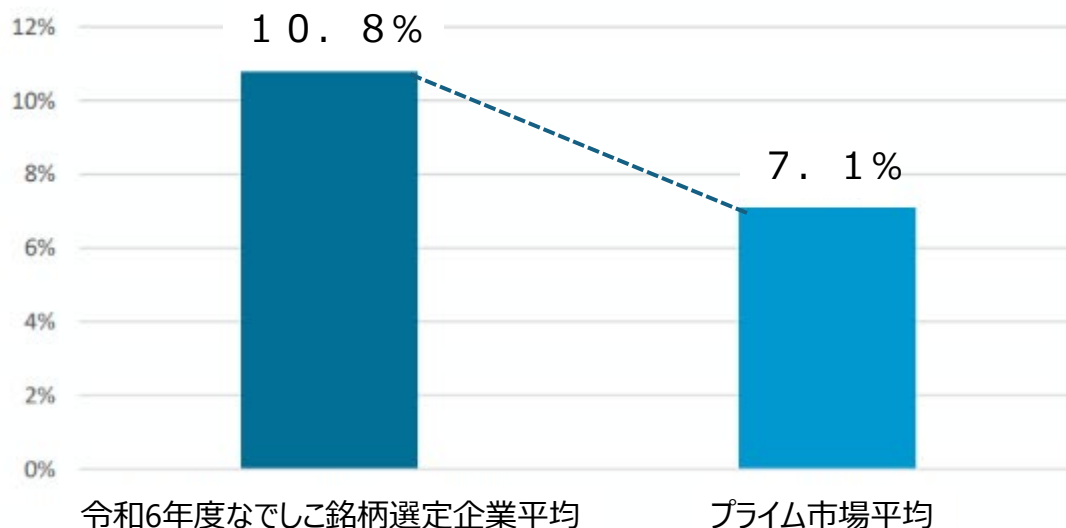
なでしこ銘柄選定企業とTOPIXの株価比較



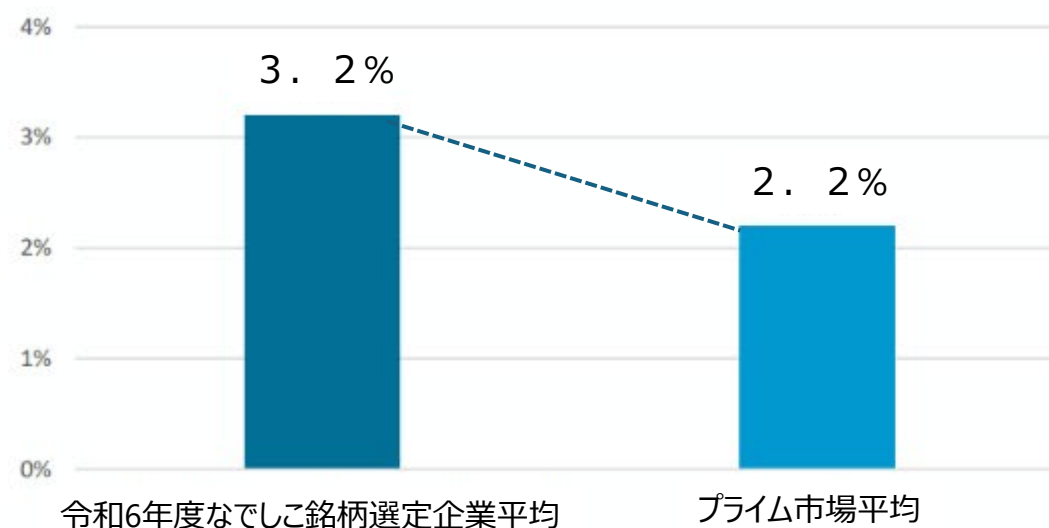
経済産業省：令和6年度「なでしこ銘柄」レポート

D&I（女性活躍）は企業価値、業績に貢献するのか

令和6年度選定「なでしこ銘柄」の売上高営業利益率
(令和5年度通期)



令和6年度選定「なでしこ銘柄」の配当利回り
(令和5年度通期)



経済産業省：令和6年度「なでしこ銘柄」レポート

なでしこ銘柄とTOPIXの比較

経済産業省が選定する「なでしこ銘柄」は、女性活躍推進に優れた企業に与えられる称号です
この「なでしこ銘柄」に選定された企業の株価パフォーマンスが、TOPIX（東証株価指数）を上回っています

D & I推進により機会獲得した企業と推進されず機会損失した企業との比較

項目	D & I推進による 機会獲得	D & I推進をしない 機会損失
成長と競争力	イノベーションが生まれる 新たな市場を創出し、拡大	保守的な組織風土が蔓延 市場参入の機会を逃す
人材と組織	優秀な人材が確保・定着 組織が活性化	優秀な人材を獲得できない 同質化とともに組織が硬直化
ガバナンスと企業価値	投資家からの評価が向上 リスクを回避	企業としての投資的な魅力を失う リスクの見落としに気づかない

D & I推進により機会獲得した企業と推進されず機会損失した企業との比較

項目	D & I推進による機会獲得	D & I推進をしない機会損失
成長と競争力	イノベーションを生み 組織を活性化させ 企業ブランド価値を高める	保守的な企業風土が蔓延 同質化による組織の硬直 企業の投資的な魅力を失う
人材と組織		
ガバナンスと企業価値		

D&Iとは、多様な人材の知恵を結集し

経営の成果に直結するイノベーションを生み出す力

先進企業の経営トップはどう伝えているか

「経営トップがD&I推進の目的を”自分の言葉で”継続して発信し続ける」

- ・**多様性はイノベーションの源泉、企業の成長を支える**
変化の激しいこの時代に、同じ成功体験や同じバックグラウンドを共有する人だけでは新たな発想は生まれず、イノベーションは起きにくい
- ・**同質性は、経営上のリスク**
同質性の高い組織は、経営判断を誤るリスクを持っている
- ・**D&I推進で組織風土を変革**
固定概念に囚われることなく、変化に柔軟に対応できる活力のある組織風土を実現していく
- ・**日本におけるD&I推進の第一歩は女性活躍**
日本では最も人数が多いマイノリティは女性、女性活躍はその第一歩

経営トップがご自身の言葉で「なぜD&Iに取り組むか」を語る動画を公開中。

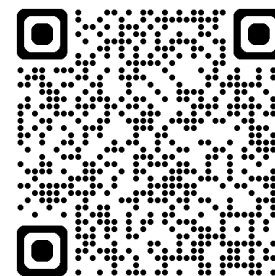
(https://j-win5.jp/topics_tax/top_interview/)

- ダイバーシティ&インクルージョン推進が新たな企業価値を生む
(大日本印刷株式会社)
- 企業変革を成功に導くための、ダイバーシティ エクイティ & インクルージョン推進戦略
(株式会社商工組合中央金庫)
- 多様性を超えて、個々が輝く未来へ～日本IBMが描く次世代リーダーシップと企業文化～
(日本アイ・ビー・エム株式会社)
- 多様性が導く企業変革～NTTが描く未来型組織への挑戦～
(NTT株式会社)
- DE&Iは事業戦略そのもの ～第一生命保険が挑む組織変革の現在地～
(第一生命保険株式会社)
- DEIとワークライフ・マネジメント リコーが築く、“はたらく”に喜びを
(株式会社リコー)

ご参考

～順次公開中～

トップインタビュー動画はこちら



D&Iの目的をどう伝えているのか（男性管理職ネットワークOBの事例）

「男性がダイバーシティ推進に取り組む理由～我々は何をすればいいのか」

Diversity= 上質な材料、Inclusion= それらがバランスよくMixされて新たな価値が生み出す組織を目指すことが経営戦略です

DiversityからInclusionへ



D&Iの目的をどう伝えているのか（男性管理職ネットワークOBの事例）

「男性がダイバーシティ推進に取り組む理由～我々は何をすればいいのか」

中立でいるだけでは
格差を再生産してしまう



“コラム「子育てとジェンダー」(2022)”

(参考) J-Win男性管理職ネットワークOBインタビュー「チェンジエージェントに訊く」 https://jwin5.jp/topics_tax/change_agent/

2

オールド・ボーイズ・ネットワーク (OBN)

オールド・ボーイズ・ネットワーク（OBN）とは



これまで、成功を収めてきた企業の中で培われた明文化されていないルールや約束事、仕事の進め方などで、組織を支えてきた古い価値観や慣習となっているもの
企業文化や風土として深く根付いていることから無意識のうちに異なる視点を排除し
変化を拒み、成長の機会を失う要因ともなる

かつては終身雇用、年功序列とともに評価されていたOBN 変化の激しいこの時代ではそれが企業成長を阻害する要因に

	高度成長期～バブル経済	変革が求められる時代・失われた30年
OBN	「迅速な意思決定」「効率的な組織運営」が重視され、話が通じやすい同質な人材によるネットワークが重宝される	変化の激しい事業環境であっても古い価値に縛られ、異なる視点を排除しがちでイノベーションや柔軟性を阻害する
組織の評価	信頼関係に基づく迅速な意思決定 非公式な情報共有 安心感と結束力（居心地の良さ）	多様性の阻害とイノベーションの停滞 公平性の欠如と人材の損失 グループシンク（集団浅慮）

- 悪意なく、組織では「あたりまえ」の言動や行動がD&I・女性活躍を阻害
- 自分自身がそのネットワークの中にいると、その存在や影響が見えにくく、気づきにくい

内閣府 男女共同参画局公式YouTube動画 「オールド・ボーイズ・ネットワーク」をご存知ですか？

<https://www.youtube.com/watch?v=FFESo3cjDRU>

男性だけのネットワークで 情報交換・意思決定が行われる

喫煙所や居酒屋などで
気の合う仲間たちと、仕事の
進め方や人事情報について
話したことはありませんか



女性に対する過剰な配慮から 責任ある仕事を任せない

女性社員、特にお子様を持つ
女性社員には、責任ある仕事や
出張などをさせてはいけな
いと思いついていませんか



男性役職者の後任は似た経歴 気心が知れた男性の後輩から

成功体験から抜け切れないで
自分と似た考え方の男性を
後任候補として育成したことは
ありませんか



男性管理職ネットワークの取組事例

女性社員が日々感じている、モチベーションの低減となりうる 「男性管理職が無意識に行っている職場での行動や考え方」（アンケート調査）

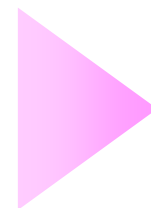
多くの「本音！」のコメント（クレーム？）を受けました

男性メンバーの反応は・・・

はじめは、大きな衝撃

時間とともに
消化して

大きな「気づき！」



男性管理職ネットワーク分科会報告資料「男性を科学する」より

男性管理職ネットワークの取組事例

アンケート意見を**12カテゴリ**に分類

過度な上司への
配慮（忖度）

男性と女性を
平等に扱わない

女性への決めつけ

自分の成功体験の
押し付け

自分の思考・
行動特性の押し付け

自分と異なる
ワークスタイルへの理解不足

男性固有の
ネットワーク重視

過度な業務外イベントの活用
（タバコ部屋、飲み会）

対抗意識

放置・丸投げ
説明不足・責任逃れ

傾聴しない・
見てくれない

食事と歩行の速度や
空調の温度差

男性管理職ネットワーク分科会報告資料「男性を科学する」より

男性管理職ネットワークの取組事例 各カテゴリの例示

過度な上司への配慮（忖度）



- ・ 上司が絶対。部下と議論を重ねた内容をひっくり返されても反論も意見もしない。
- ・ 本当に必要な課題の遂行より、上の人の顔を見て仕事をしている人が多い。
- ・ 忖度し過ぎて本音を言わない。「保身」。

傾聴しない

放置

- ・ 人の話を聞かない。・結論・結果を求めすぎで、プロセスを聞いてくれない。
- ・ 周囲の変化に気づきにくい。・そもそもアンテナが低く関心が薄い。
- ・ ザックリとした事だけ言って、あとはヨロシク。細々としたことは丸投げ。

男性管理職ネットワーク分科会報告資料「男性を科学する」より

男性管理職ネットワークの取組事例 各カテゴリの例示

女性への決めつけ

- 無意識に雑務は女性に振るなど、公平に扱っていないことに気づかない。
- 本人に確認せず「家庭・育児が大事と考えているだろう」と決めつけて業務を割り振る。
- 女性に気を遣いすぎて、本音で話せていない。



自分と異なるワークスタイルへの理解不足

- 育児をしている女性社員に過剰に配慮し仕事を振らない。
(配慮してほしい部分で配慮しない)
- 男女平等を掲げて、育児中の女性として困難な業務を依頼してくる。
(時間外等)



男性管理職ネットワーク分科会報告資料「男性を科学する」より

男性管理職ネットワークの取組事例 各カテゴリの例示

男性固有のネットワーク

タバコ部屋,飲み会,ゴルフ等

- 男同士の雑談や人脈で物事が進むことが多い。
- たばこ部屋・飲み会・ゴルフでの話が決定事項になっている。



男性管理職ネットワーク分科会報告資料「男性を科学する」より

男性の行動の何が問題なのか、どうすればいいのか。

一番の問題は、これらの行動を男性が、
「無意識に」、「**悪意なく**」行っていること。

日頃の自身の言動が、女性社員のモチベーション低下に繋がっていることに
「気づき」、「**自分ごと**」として **変えていく**ことが重要。

男性管理職ネットワーク分科会報告資料「男性を科学する」より

男性管理職ネットワークの取組事例

男性の行動を変える10箇条

- ① 【行動（成功体験）の押し付け】
成功体験は押し付けず、あなたの宝物として心にしまっておきましょう
- ② 【上司への忖度】
上司の顔色より、部下の仕事の成果を見ましょう
- ③ 【男女間の不平等】
仕事の進めやすさ、振りがやすさに関係なく、平等に仕事が分担できるようマネジメントしましょう
- ④ 【傾聴が無い】
話の腰を折らず、最後までしっかり聞きましょう
- ⑤ 【理解不足、決めつけ】
一人ひとりの仕事に対する価値観を尊重しましょう
- ⑥ 【放置】
仕事の目的、背景をしっかり説明した上で、部下に仕事を任せ、伴走しましょう
- ⑦ 【男性固有のネットワーク】
部下から誤解を招く固有のネットワークづくりはやめましょう
- ⑧ 【男性固有のイベント】
物事はオープンな場所で決めましょう(喫煙所、飲み会、ゴルフ場等では決めない)
- ⑨ 【生活リズムの男女差】
歩行や食事のスピードに配慮しましょう、冷房のかけすぎに注意しましょう
- ⑩ 【合間(ランチタイム、移動時)の使い方】
歩行中もランチタイムも部下との貴重なコミュニケーションの機会と捉えましょう

男性管理職ネットワーク分科会報告資料「男性を科学する」より

上司への忖度「あるある事例、解決方法」

OBNあるある：こんなシーン

上司に忖度していませんか？

例えばこんなこと

〇〇課長の考え、
ちょっと自分と違うけど
合わせておこう。
後で嫌味を言われ
ても。

〇〇につい
ては△△の
方法で対
応しよう！

もう調整済みかな。
後付けの会議か。
だとしたら差しさわりの
意見にしておこう

会議長くなるし、
本音は控えて
上司の意見に
合わせておこう。
評価も気になるし

こうしたら解決できる！

まず、上司が変わらなければ忖度はなくなる！

上司こそ 一歩引いて聞き役になろう



- ・上司は待って！
まずみんなの意見を
聴こう！
- ・発言中、途中で
意見を挟まない

皆と同じ目線で 対話をしよう



- ・対等な関係で
お互いの力を引き
出そう！
- ・打合せの雰囲気
も重要！
- ・新たな発想が！

反対意見は 貴重な情報
積極的に耳を傾けよう



- ・どうして違う意見
なのか、何かある
はず。
考えてみよう！

対話を通じ 合意形成に繋げよう



- ・合意形成は
みんなの理解と
納得感から！
- ・情報は必ず共有、
皆が同じ状況で！

男性管理職ネットワーク分科会報告資料「OBNの可視化」より

男女間の性別役割意識、不平等 「あるある事例、解決方法」

OBNあるある：こんなシーン

男女間の性別役割意識、不平等がある

例えばこんなこと



・昔のやり方が優秀？
残業時間が成果？

・昇進・昇格は
残業や転勤可否も
大事みたい…

・長時間で決まらない
会議…



こうしたら解決できる！

捨てよう 古いエリート像



・昔の常識は
今の非常識！
・“24時間働けますか”は過去の遺物！

タイパを上げて充実した プライベート



・定時退社は
働き方のトレンド！
・労働時間ではなく
成果で評価

多様性を力に変えて イノベーション



・異なる観点、意見が
新たなアイデアを！
・みんなの得手・不得
手をうまく活かして
業務分担を！

男女の役割意識 もう要らない



・性別による役割、
固定観念を
やめよう！
・みんな平等、
家事・育児

男性管理職ネットワーク分科会報告資料「OBNの可視化」より

「アンコンシャス・バイアス」と「オールド・ボーイズ・ネットワーク」

アンコンシャス・バイアス

「個人」の無意識の偏見

オールド・ボーイズ・ネットワーク

「組織」の古い慣習や価値観

どちらも、悪意などではなく「**あたりまえ**」のことだと認識されている
アンコンシャス・バイアスは客観的な判断を狂わせ
オールド・ボーイズ・ネットワークは組織の成長を妨げる要因となっている
変化を恐れ、現状維持を優先するのは共通

■ 企業がなぜD&Iに取り組むのか

- D&Iは、この変化の激しい時代に、企業が生き残りをかけた経営戦略
- 多様性はイノベーションの源泉・企業成長を支える、同質性は経営上のリスク
- 経営トップがD&Iの目的を“自分のことば”で語る、繰り返し継続して発信する
- 組織のマジョリティである男性管理職が、職場のメンバーが理解できるよう、自分のことばでわかりやすく伝える、自ら行動し周囲の共感・理解を得る

■ オールド・ボーイズ・ネットワーク（OBN）


- 企業や組織の中にあるOBNが、変化を拒み、企業の成長機会を失う要因ともなる
- OBNは組織の当たり前で気づきにくい、OBNがあることを意識しマネジメントに活かす
- OBNを理解することは、マネジメントスキルを身に着けること

D&Iは企業の持続的成長に向けた経営戦略



**一人ひとりがダイバーシティ経営の主役であるという「覚悟」を持つこと
「強い組織」を未来に引き継ぐことはわれわれの責任です**

J-Winの活動紹介・入会に関するお問合せはHPから <https://j-win5.jp/>



多様性から生まれる新たな価値を
人、企業、社会の成長へとつなげる

Diversity creates new value.
Driving growth for people, business, and society.

