



内閣府男女共同参画局

令和3年度
女性の役員への登用に関する
課題と取組事例

～すべての女性が輝く令和の社会へ～

目 次

<企業における女性の登用状況>	————	P 2
<女性活躍に取り組むことの企業にとってのメリット>	————	P 3
<女性の役員への登用に関する課題と取組事例調査>		
1. 女性の役員の社内登用に関する主な課題	————	P 4
2. 女性の役員の社内登用を行っている企業の取組事例	————	P 5
事例 1 株式会社大和証券グループ本社	————	P 5
事例 2 株式会社シーボン	————	P 6
事例 3 株式会社ルネサンス	————	P 7
事例 4 株式会社高島屋	————	P 8
事例 5 株式会社サンエー	————	P 9
事例 6 株式会社システムリサーチ	————	P 10

本調査の概要

調査内容

女性役員の社内登用促進のため、女性役員の社内登用に関する課題認識を調査するとともに、社内取締役に占める女性割合の高い企業における既存の人事慣行の見直し事例や人材育成等の取組事例を調査した。

調査時期

2022年1月～2月

調査方法

国内上場企業 50 社（①役員に女性がいない又は役員に社内登用の女性がいない企業、②15年以上在籍し取締役就任した女性がいる企業）に対してアンケート調査を実施



本調査結果の内容は男女共同参画局ウェブページでも公表しています。

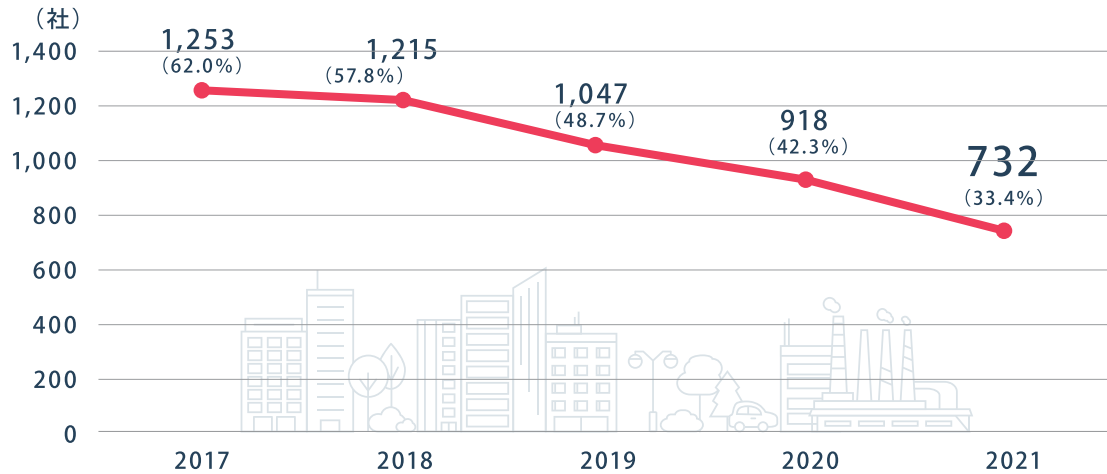
URL : <https://www.gender.go.jp/index.html>



企業における女性の登用状況

東証一部上場企業において役員に女性がいない企業は約 1/3 を占めています。

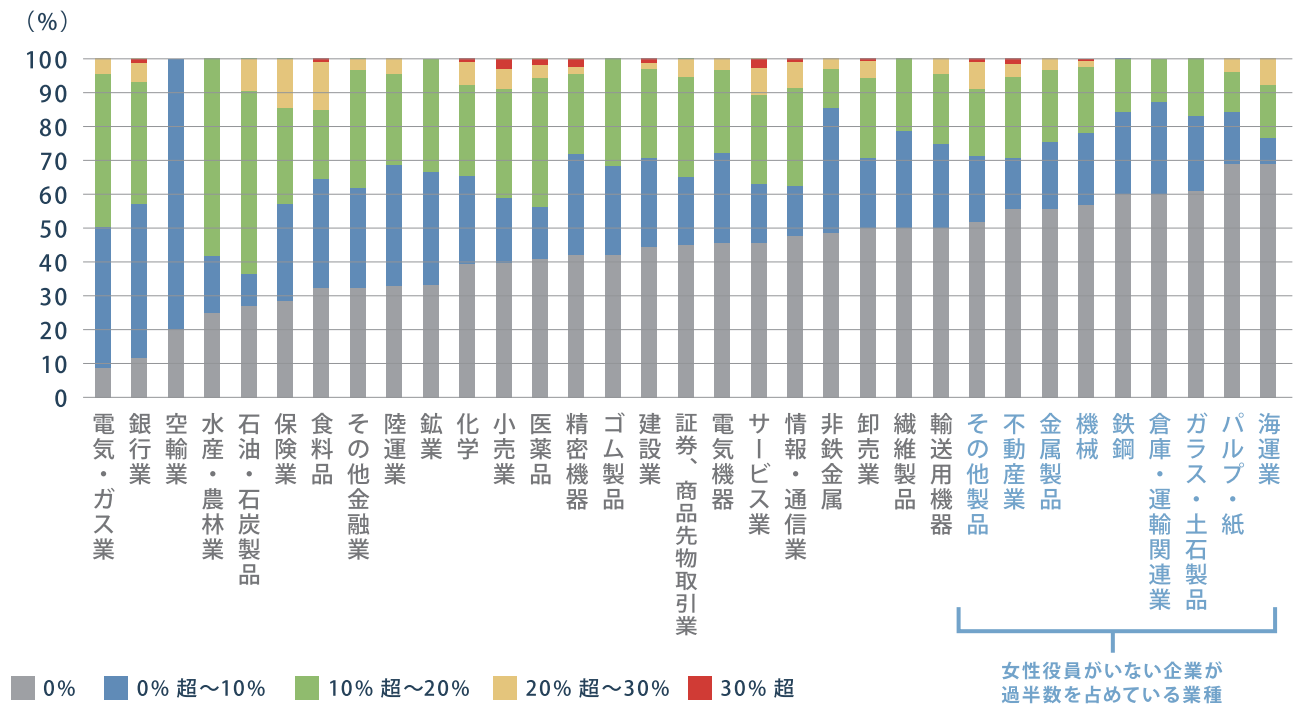
【女性役員がいない東証一部上場企業数】



カッコ内の数値は各年における東証一部上場企業全体に占める割合。調査時点は原則として各年7月31日現在。「役員」は、取締役、監査役及び執行役。
(出典) 東洋経済新報社「役員四季報」及び日本取引所グループホームページ

役員に女性がいない企業が過半数を占める業種が全 33 業種中9業種あります。

【業種別の女性役員割合分布状況】

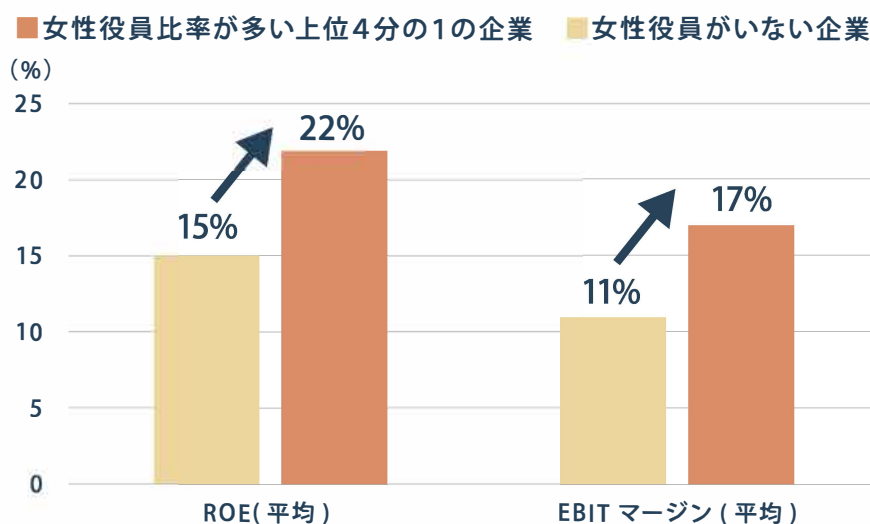


調査時点は原則として 2021 年 7 月 31 日現在。調査対象は、全上場企業。「役員」は、取締役、監査役及び執行役。
(出典) 東洋経済新報社「役員四季報」

女性活躍に取り組むことの企業にとってのメリット

役員に女性がいる企業のパフォーマンスは高い傾向にあります。

女性役員比率が高い企業の方が、女性役員がいない企業よりも ROE(※)、EBIT マージン(※)が高くなっています。

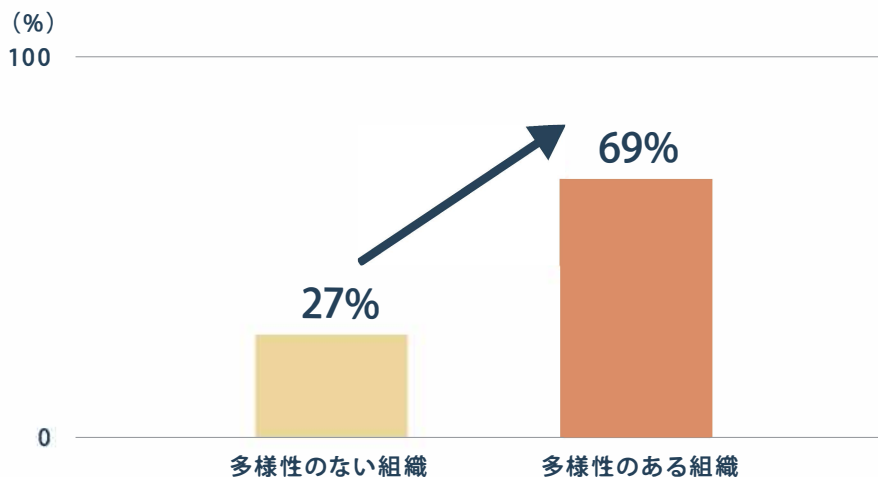


※ROE：自己資本利益率 EBIT マージン：支払金利前税引前利益と売上高の比率

(出典) McKinsey&Company “Women Matter :Time to accelerate: Ten Years of Insight into Gender Diversity”(2017年)

多様性のある組織の方が人材の流出防止に繋がります。

従業員構成が多様な組織で働いていると感じている従業員は、多様でない
と考える従業員よりも5年以上長期で勤続する予定と回答しています。



(注記) 回答者：ミレニアル世代(1983年～1994年生まれ)の多様性のある組織で働く6,741名、ない組織で働く3,399名

(出典) デロイト ミレニアル年次調査(2018年)

女性の役員の社内登用に関する主な課題

女性の役員の社内登用における課題及び登用に向けた取組の中での障壁・課題についてのアンケート調査を実施した。回答のあった主な課題と具体的内容は以下のとおり。

役員候補の育成に関する課題

- 結婚・出産といったライフイベントを経験する前の社員において、管理職登用に対する漠然とした不安感があり、女性社員が男性社員に比べて管理職への登用に対して消極的になってしまう。(鉄鋼)
- マネージャークラスを希望する女性社員が少なく、役員候補となる女性管理職の人数が少ない。(機械)
- 女性のロールモデルが少ないため、管理職になるイメージが湧きづらいことから、管理職登用に対して女性社員が男性社員に比べて消極的。(鉄鋼)
- 過去、女性社員は限定職としての採用数が多く、女性のキャリアアップに関する意識は醸成されにくい環境だった。(その他金融業)
- 近年は女性の総合職は増えたものの、上位職のロールモデルが少ない。(その他金融業)

ワーク・ライフ・バランスに関する課題

- 一部の業務において、ワークとライフとの両立が難しいことから、家庭を主に担う女性が昇進に躊躇しがちになる。(サービス業)
- 役員候補となる女性リーダー育成において、ワークとライフの両立が課題。(食料品)

性別によるアンコンシャスバイアス^{※1}に関する課題

- 管理者や女性社員本人にまだアンコンシャスバイアスやインポスターシンドローム^{※2}が一部残っている。(保険業)
- 年齢の高い男性の本部長が候補者を選定しているケースが多いため、女性候補者を必ず含めているが、男性目線による候補者選定になっている懸念がある。(小売業)

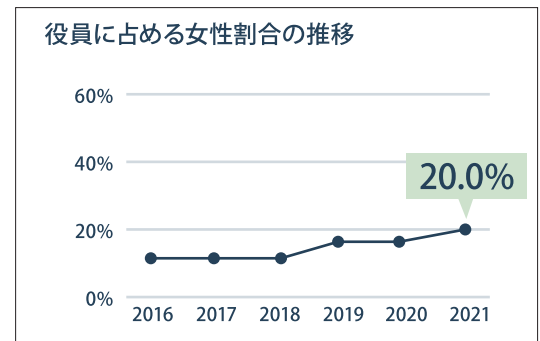
【その他、採用や組織に関する回答があった】

- 管理職登用につながる女性社員の採用拡大は直近10年であり、対象の女性社員数が少ない。(鉄鋼)
- 各職場でリーダーとして活躍する女性を増やすため、女性採用の強化に努めているが、採用のターゲットとしている理系学部学生の女性比率が低く、採用における女性比率を向上させることが困難。(輸送用機器)
- 女子学生に向けたPRを強化するなど女性の採用強化をしてきているが、もともとの女性社員(先輩社員)が少ないことにより学生がイメージを持ちづらいことなどから、エントリー者数増につながらない。(鉄鋼)
- 勤務時間が長くなる傾向の部署には男性が多く、男性の方が多い傾向のある部署と、女性の方が多い傾向のある部署が出来てしまう。(情報・通信業)

※1 アンコンシャスバイアス：無意識の思い込み。例えば「組織のリーダーは男性の方が向いている」などの性別役割分担意識に関するものが含まれる。

※2 インポスターシンドローム：自分の能力を過小評価し、チャレンジしたり、可能性を広げたりすることに消極的な心理状態。

業種	証券、商品先物取引業
設立	1999年(大和証券(株)設立は1943年)
従業員数	575人(連結15,096人)
事業内容	大和証券(株)、大和アセットマネジメント(株)、大和総研(株)等 135 社の関係会社を有し、有価証券関連業を中核とする投資・金融サービス業等を展開。
役員の状況	役員数30人、うち女性6人(2021年7月末時点)



「ダイバーシティ&インクルージョン」を特に注力すべき重点分野の一つに掲げ、「付加価値を提供できる人材の育成」「多様な個性を認め合い、誰もが活躍できる組織の構築」に取り組んでいる。

2017年に「ワーク・ライフ・バランス委員会」を設置し、会長・社長を始め、役員を含めた様々な役職・部門の職員が女性活躍推進や仕事と育児・介護の両立支援の状況などについて議論。2018年度には社外有識者が参加する「SDGs推進委員会」を設置し、有識者の経験や知見を生かした検討を実施している。

初めて女性の役員を登用した際は、過度な注目を避けるだけでなく、互いに切磋琢磨し、相談しあえる環境を整備するため、4名を同時に登用。

具体的な取組

①キャリアプランやライフイベントに応じた職制の導入

キャリアプランやライフイベントに応じて多様な働き方ができるよう、複数の総合職制度を導入。

【エリア総合職】 地域限定型でありながら総合職と同様の業務を行う。

【広域エリア総合職】 一定地域内での転勤が可能。キャリアプランを描きづらいという社員の声から、エリア総合職のキャリアの選択肢拡大のため導入。

(北海道・東北・関東・甲信・静岡・中部・関西・中国・四国・九州・沖縄の5エリアを設定)

②女性登用の意識醸成とパイプラインの構築

部長・室長・店長には、自身の後継者を男性・女性共に候補者としてもらい、現場レベルでも育成する意識を醸成している。また、女性の役員登用に向け、マネジメント業務を行うライン課長等への登用を進めている。

③女性向け研修の拡充

様々なライフイベントを経験しながら、働き方やキャリアイメージを描きやすくする機会とすること、個性を生かしたリーダーシップの習得を目的として、女性を対象とした研修を実施。マネジメント志向やスキル醸成のため、管理職向け研修参加者をメンターとするメンター制も導入し、女性社員のネットワーク構築を促進。結果、女性の支店長は20名(約2割)、部室長3名、営業所長7名と活躍の場が広がっている。

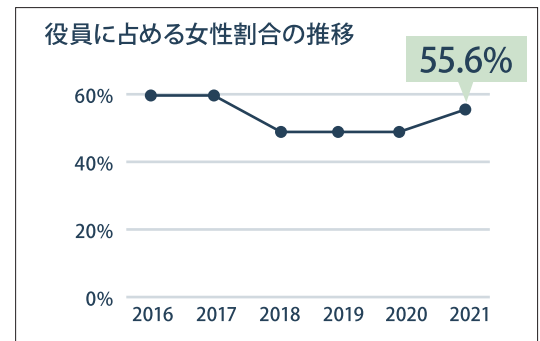
【Daiwa Woman's Forum】

●参加者：管理職手前の女性社員 100～200名 ●内容：キャリアプラン研修やスキル研修

【Daiwa Woman's Management Forum】

●参加者：女性管理職 ●内容：将来像のブラッシュアップ、強みを生かしたリーダーシップ等のスキル習得

業種	化学		
設立	1966年	従業員数	1371名(連結1386名)*
事業内容	スキンケア製品を中心とする化粧品及び医薬部外品の製造販売を行っている。「お客様の肌に最後まで責任をもつ」をコンセプトに、自社工場で製造した製品を販売するだけでなく、購入後のサロンでのアフターケアを一体化させたビジネスモデルで事業展開。		
役員の状況	役員数9人、うち女性5人(2021年7月末時点)		



*パート社員を含む。

性別や特定の個人に限らず、すべての社員がチャレンジできる環境にあり、そのチャレンジを通じて経験を積み、成果を出すことがキャリアとなる社風をつくりあげている。そのために、“やらせる”のではなく、“やりたい”を大切にしており、その想いを実践できる環境を整備することに注力している。

商品開発・製造・販売のそれぞれの現場において、女性ならではの意見を大切に、「やりがい」を持って働くことができる環境を整えていくことにより、女性社員の育成、活躍推進へつながっている。

具体的な取組

① ライフイベントに対応できる制度や仕組み

【ウェルカムバック制度】

出産、育児、介護などにより退職した場合でも、退職時と同条件で復職し活躍できる制度

【ショートタイム正社員制度】

労働時間や労働日数を限定しつつも、正社員として活躍できる制度

勤務時間のパターンを複数設定しており、子育て世代が勤務しづらい、遅い時間帯に積極的に勤務し活躍しているシニア世代も多い

いずれの制度も毎年20名程度の利用があり、導入後は平均勤続年数が伸長した(女性の平均勤続年数：2013年度6.7年→2021年度9.1年)。

② 社員が“やりたい”ことを実践できる環境づくり

社員の“やりたい”を実現するためのプロジェクト制度があり、部署に関係なく“やりたい”気持ちを持つメンバーが集まってプロジェクトを推進。メンバーは、所属部門の評価に加え、プロジェクトの実績も査定評価になる。仕事の達成度や能力の発揮度合いに応じて公正に評価。

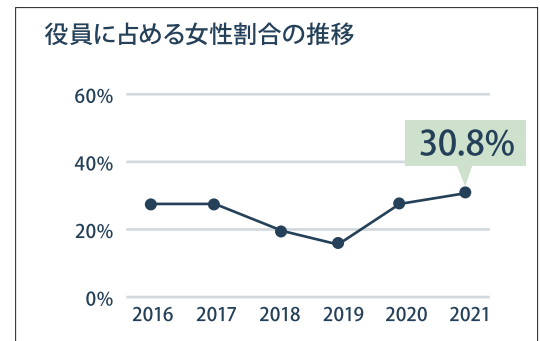
③ C'BON Family Day(シーボン・ファミリー・デイ)

職場に家族を招待し、家族やスタッフ同士交流を図ることで相互理解を促進し、ワークライフバランスの推進を目的とするイベント。店舗が主体となり、テーマを決めて企画・運営する。マニュアルがなく、毎回異なる仕様になるが、店舗が“やりたい”ことを本社がバックアップし、現場と本社が一体となって実施することで社員の満足度も高い。

【イベント例】

- ママの仕事を知る「キッズ職業体験」
- 感謝の気持ちを伝え合う「サンクスパーティ」

業種	サービス業		
設立	1982年	従業員数	1,580人
事業内容	総合型スポーツクラブを核としたスポーツの振興と健康づくりをサポート。フィットネス事業だけでなく、介護リハビリ施設の展開や自治体の健康づくり支援など地域の方々の多様なニーズに応え、一人ひとりの生きがい創りのお手伝いを実施。		
役員の状況	役員数13人、うち女性4人(2021年7月末時点)		



「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」を重要な経営戦略の一つとして位置づけ、2014 年度に専任組織「D&I 推進チーム」を設置し、取組を推進。女性管理職比率や女性リーダー職比率などの目標を設定し、社内外に周知することで、より実行力を高めている。

積極的な登用により女性が一定数を超え、マイノリティでなくなることにより会議が活性化したり、後継者候補に女性がいることが当然と捉えられたりするなど、大きな効果を生み出している。

定性目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 女性が働きがいを持ち、自らの実力をいかに発揮し活躍する 2. 男女問わずワークライフバランスのとれた生産性の高い働き方を実現する 3. 意思決定に関わる女性の活躍を競争力の向上と経営の安定につなげる
定量目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 管理職比率 18% 2. リーダー職(係長相当)比率 40% ※2023 年度

具体的な取組

①役員候補となる女性管理職の個別育成

役員候補者の女性について、社長直轄部門である経営企画部に配属し経営者と近いポストにおいて、経験や知見を蓄積する機会を確保。

②経営トップのコミットメント

創業者である会長が、経営会議等において、女性が活躍することの効果や、性別に関わらず公平に役職登用される仕組みの導入に強く賛同。また、男性の育児休業取得率 100%を目標に設定した上でその実現を目指す取組を率先して推進するなど、性別役割分業意識の是正などにも積極的。

③次世代の幹部候補を育成する「経営塾」を開講

前社長が、経営を担う人材の育成の仕組み化が必要であることを提起し、女性取締役を塾長として開講。すべての回に会長、社長が参加。参加者は性別に関係なく、主に管理職層が自薦他薦で応募し、選抜される。コミュニティの形成や目標形成を理解した後、経営に必要なリテラシーを習得。学習を通してリーダーシップに必要な視点を学びながら、自ら学習し続ける意識を醸成している。また、塾内外でのグループ議論でリーダーとしての在り方や視点を得られるよう工夫している。

【参加者の声】

予想以上にメンバーの素晴らしい取り組み方、リーダーシップ等を知ることができた。



役員・講師等

リーダーは学び続けることが必要。また、その環境を作るのが経営者の役割であると再認識。

部署の違うメンバーと関わることで視点が広がった。

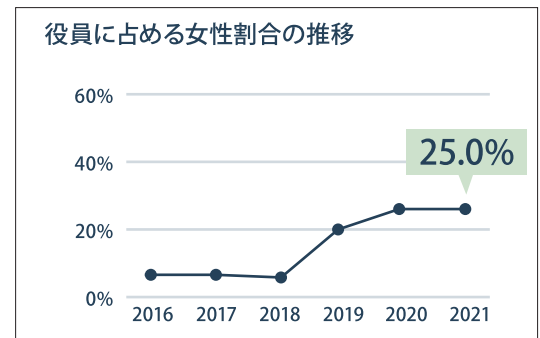


受講者

経験学習モデルを実務の中でも意識できるようになり、習得のレベルが変わった。

業種	小売業
設立	1919年(創業1831年) 従業員数 8,133人(連結12,786人)*
事業内容	グループ売上の8割以上のシェアを占める国内百貨店業を始め、百貨店の商品を購入できるオンラインショッピング事業、法人向け企画提案・商品やサービスの提供、飲食事業や卸しまで幅広く手掛ける。
役員の状況	役員数16人、うち女性4人(2021年7月末時点)

*すべての雇用形態を含めた人数。



中核とする百貨店のお客様の8割、従業員の7割が女性であり、従来より女性の活躍推進を経営戦略と位置づけ、両立支援の拡充など、女性の活躍・ジェンダー平等に向けた取組を推進。

性別に関わらず、誰もがライフステージの変化において家庭と仕事の両立を目指せるよう、ワーク・ライフ・バランスへの取組を積極的に進めることが、結果として女性の活躍促進、ひいては役員への登用に繋がっている。

具体的な取組

①「ダイバーシティ推進方針」を策定

女性の活躍できる組織に向けては、社員が相互に尊重し高め合うダイバーシティ&インクルージョンの実現が不可欠であり、女性活躍に向けた取組や目的を「見える化」し、全社の共通言語として2020年に方針を策定。各種施策や取引先との接点で引用するなどして活用。

【ダイバーシティ推進方針】

1. 高島屋グループは「いつも、人から。」の経営理念のもと、ダイバーシティを成長の源泉と位置づけ、推進します。
2. とともに働くすべての人の人権を尊重し、人種・国籍・年齢・性別・性的指向／性自認・障がい・雇用形態・働き方などの違いを越えて、多様な個性と価値観を受容し、差別・ハラスメントがなく、誰もが心身健康に活躍できる環境をつくります。
3. 一人ひとりが、高島屋グループで働くことに「やりがい」と「誇り」を感じ、互いに学び合い、持てる能力・技術・発想を最大限発揮することを支援し、新たな価値を創造し続ける企業グループを目指します。

②両立支援制度の充実

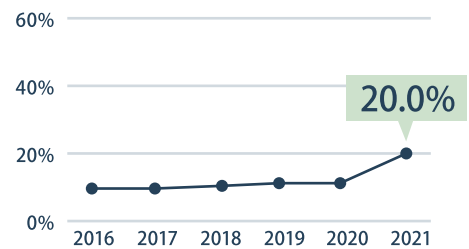
育児介護休業法が制定される以前の1986年に育児休職制度を導入したことを皮切りに、社長とのミーティングや提案制度など、従業員の声を基に各種制度・取組を拡充。利用促進のため、相談窓口を設置し、各社員のニーズや状況に合わせた制度利用の方法について周知を実施。

【育児・介護関連制度の例】

- 育児休職制度：満3歳まで取得可。14日を超えない場合は有給。
- 育児勤務制度：短時間勤務を複数パターン設定。小学4年生まで、一部の勤務形態は中学1年生に達するまで利用可。
- 介護休職制度：対象家族1人につき通算して1年以内の期間取得可。1年以内の取得回数については不問。
- 介護勤務制度：短時間勤務を複数パターン設定。対象家族1人につき通算して3年以内の期間取得可。

業種	小売業
設立	1970年(創業1950年) 従業員数 1,695人(連結1,773人)
事業内容	沖縄県内の小売業大手。スーパーマーケット事業、日用雑貨から大型家電まで住居関連用品・衣料品、外食・コンビニエンスストアなど生活に関わる事業をトータルに展開。
役員の状況	役員数10人、うち女性2人(2021年7月末時点)

役員に占める女性割合の推移



性別・国籍・職歴を問わず優秀な人材を役員、役職者へ登用するという方針を進めている。また、女性を店長やバイヤーを始めとする指導的地位に積極的に登用している。2016年には女性活躍推進プロジェクトを発足させ、活躍推進と併せて、家庭と仕事の両立支援にも取り組んでいる。

具体的な取組

①経営職(管理職)に挑戦できる「仮免許」制度の活用

経営職資格のない社員に、2年間の期限付きで「仮免許」を発行し、店長やバイヤー等の経営職にチャレンジできる制度で、仮免許期間中に登用試験に合格すれば、正式登用となる。この仕組みを活用し、20代～30代の早い段階でマネジメント経験を積ませている。これにより産休や育休から復帰した後も業務のコントロールや人材育成、さらには家庭と仕事の両立においても力を発揮しやすくなる。

②社内広報誌による事例紹介

社内広報誌において、キャリアアップの好事例など、さまざまな情報を発信し、社員への周知・啓発、人材育成につなげている。

【掲載内容の例】

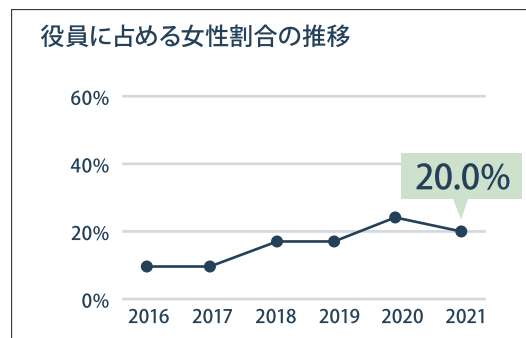
- ・管理職登用された社員の経歴や生活と仕事の両立のための工夫
- ・出産休暇や育児休業等の制度紹介
- ・女性活躍推進の勉強会の内容
- ・女性管理職の割合や勤続年数等の現状のデータ

また、育休中の女性社員だけでなく、男性社員やお子さんも一緒に参加してもらう情報交換会「パパママ情報交換会」の開催を計画中。復職後の悩みとして多く挙げられる「家事・育児への夫の協力が得られない」や「外部からのサポートが得られない」などの課題に対して、早めに取り組めることが期待される。

【プログラム】

- ①1年間のまとめ動画視聴(休職中の会社の変化を知る)
- ②子育て関連の制度説明
- ③先輩の事例紹介や参加者の情報交換会

業種	情報・通信業		
設立	1981年	従業員数	1,064人(連結1,079人)
事業内容	主たる業務は SI サービス (System Integrator) 及びソフトウェア開発。さらにコンピュータ機器等の商品販売、WEB サイトの運営及びクラウドサービス (SaaS)、ソフトウェアプロダクト開発販売等を行う総合情報サービス業を営む。		
役員の状況	役員数10人、うち女性2人(2021年7月末時点)		



役員・管理職への登用は、性別等の属性に関わらず、本人能力・見識に基づいて登用するという方針に基づき人事考課制度を構築しており、本人の能力・見識に基づいて評価される社風が醸成されている。

2019年に社長を委員長とする「ダイバーシティ推進委員会」を設置(2021年にサステナビリティ推進委員会に改称)し「女性の活躍を推進するための行動計画」を策定。柔軟な働き方への取組、働き方改革施策による業務効率化・生産性向上、育成・研修の強化などを推進。

具体的な取組

①「働き方改革」の推進

残業削減、有給取得率のアップなどの働き方改革により、社員が働きやすい環境づくりに注力。さらに、それらの施策を記載したカードを社員に配付。カードは社員証と同サイズで、カードを常時携帯することで社員が施策を常に意識し、積極的に取り組むようになった。

②アンコンシャス・バイアス解消の取組

女性活躍推進のためには、アンコンシャス・バイアスをなくすことが重要。管理職・女性社員を対象として研修をそれぞれ実施。女性の役員自身が登壇し、社内でカスタマイズしたテキストを使用。また、事例を用いることにより研修の効果をより高めている。

【アンコンシャス・バイアスの例】



「女性社員には一律に残業はさせるべきではない」
「女性は管理職になりたくない」

男性管理者

「管理職は男性の方が適している」
「役務者になったらプライベートが犠牲になる」

女性社員



【研修で用いる事例の具体例】

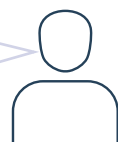
- 短時間勤務の女性社員
- ビジネススクールに通いたい女性社員
- 共働き子育て世代の男性社員
- スキルを高めたい若手男性社員

【参加者の声】

今まで考えていたような辛いイメージの管理職ではなく、少し考え方が変わったような気がします。



女性のキャリアアップについての悩みが自分だけではなく、他の参加者も持っている共通の悩みなんだと知って安心した。



自分で力強く引っ張るリーダーというのが自分にあまり合わないと感じていたが、研修時に紹介されたサーバントリーダーシップという女性の得意分野を活用したリーダーのあり方なら、自分にもできるかもしれないと少し感じました。



内閣府男女共同参画局
女性の役員への登用に関する
課題と取組事例
～すべての女性が輝く令和の社会へ～

男女がともに活躍できる社会へ

