

# 日本企業における ダイバーシティ経営

## ～女性役員の現状と課題～



## 執筆者からのメッセージ

一般財団法人村上財団は、「日本の社会がより強く、優しく、しなやかであるように。私たちにできることを探していくみたい」というビジョンのもと、日本の政治や経済分野におけるジェンダー・ギャップの解消を通じてさまざまな社会課題を解決することを目指し、支援活動を行っています。このたび、私たちの想いに共感いただいたPwCコンサルティング合同会社と共同で、「日本企業におけるダイバーシティ経営～女性役員の現状と課題～」を取りまとめました。

村上財団では、2022年より政治分野における女性の参画機会を広げるため、10代から30代の政治家を志す女性を支援するプログラム「パブリックリーダー塾」を主催しており、修了生の中から複数の女性議員が誕生するなど、一定の成果を感じています。一方で、企業の意思決定層における女性の登用は他の先進国と比べて依然として低い水準にあり、政治の分野と同じように、企業の役員を目指す女性を支援する仕組みを作れないか——そんな想いが、このレポート作成のきっかけとなりました。

本レポートでは、日本企業における女性役員の現状を分析し、課題を明らかにするとともに、今後の取り組みに向けた示唆を提示することを目指しました。特に、社外取締役の経験を持つ方々や、女性役員の登用に積極的に取り組む上場企業の皆さんにインタビューを行い、実体験に基づく声をまとめたことが大きな特徴です。

本レポートが皆さまの新たな気づきや行動のきっかけとなり、誰もが能力を発揮できる社会の実現に向けた一助となることを、心より願っております。

一般財団法人村上財団 代表理事  
村上フレンツェル玲



PwCは、「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」ことをパーカス(Purpose)に掲げ、そのパーカスを追求するために、性別や国籍、障がいの有無などに関係なくメンバー一人一人が目標に向かって前進する、Inclusiveな企業文化の醸成に力を入れています。

中でもジェンダー(女性活躍推進)については、経営に多様な視点を取り入れることは組織の成長に不可欠であると考え、誰もが本来の自分の力を発揮し、認められるよう、社会的な性別役割やマイクロインエクイティ(小さな不公平)などの障壁を取り除き、多様なロールモデルを輩出するよう努めています。

日本においては、以前よりジェンダーギャップが問題視されており、いまだ解消傾向にあるとは言いがたい状況であるものの、女性役員登用に積極的に取り組む上場企業も増えてきています。今回、そのような企業の皆さまの取り組みや考え方を伺うことで、私たちPwCとしても多くの気づきを得ることができました。

「多様性」が謳われて久しいですが、女性のみならず誰もが本来の力を発揮し、企業がイノベーションを創出する「真の多様性」を実現するために、本レポートが一助となれば幸いです。

# 目次

<b>01</b>	女性役員登用の背景と現状	5
1.1	女性の活躍が不可欠な社会	5
1.2	政府の方針と2030年の目標	5
1.3	従業員／役員における女性比率向上による効果・メリット	6
1.3.1	ダイバーシティ経営への移行	6
1.3.2	投資判断への影響	6
1.4	海外と日本の役員登用の状況	8
1.5	女性役員登用に向けた課題：環境や仕組みの構築	10
<b>02</b>	ヒアリングで明らかになった意義のある女性役員登用が進まない原因	11
2.1	女性役員登用を経営課題として捉えていない	12
2.2	社会に根強く残る性別役割意識（ジェンダーバイアス）	13
2.3	女性役員育成・登用に向けた社内教育研修制度・体制のキャリアへの結びつけ	16
2.4	役員の責務を果たすうえでの困難	17
2.5	中高生からのキャリア形成に係る早期教育の実施	18
2.6	ヒアリング結果の総括	18
<b>03</b>	女性役員候補を育成する先進事例	19
3.1	I&D意識の醸成と研修プログラムの拡充	20
3.1.1	無意識の思い込みを解消	20
3.1.2	I&D方針とビジネスとの関係を明確にする	20
3.2	社内における女性役員の育成施策の拡充	22
3.2.1	女性主体のグループとの接点をつくる	22
3.2.2	経営の意思決定に関わる機会を創出	22
3.2.3	女性幹部候補へのメンター制度	23
3.3	ジェンダーニュートラルな早期教育	23
3.3.1	教育方針がジェンダー意識に与える影響	23
3.3.2	ジェンダー教育は幼稚園から始まっている	24
<b>04</b>	結論・示唆	25
4.1	ダイバーシティ経営の課題	25
4.2	企業の環境整備	26
4.3	女性の意識向上の機会創出	26
4.4	女性役員の活躍推進	26
4.5	日本のジェンダーギャップ解消に向けて	27

## 女性役員登用の背景と現状

### 1.1 多様な視点が不可欠な社会

少子高齢化に伴う人口減少が深刻化する日本では、社会のあらゆる場面において女性の活躍が求められます。社会との接点や社会的な役割を担って積極的に活動する女性が増えること、また、活動しやすい環境と仕組みを整備していくことは、単に人手不足問題の解消にとどまらず、多様な視点によるイノベーション創出やジェンダーギャップの解消などにも寄与し、国、地域、企業それぞれの領域においてサステナブルな状態を構築することに繋がります。

### 1.2 政府の方針と2030年の目標

企業の役員における女性の登用促進については、2023年6月に政府が策定した「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)」の中で、東証プライム市場の上場企業(以下、プライム上場企業)において「2030年までに、女性役員の比率を30%以上とすることを目指」しています。また、政府は2025年までの成果目標として、プライム上場企業役員に占める女性の割合を19%とすること(第5次男女共同参画基本計画)、女性役員がいないプライム上場企業をゼロにすることなどを掲げています。

加えて、女性活躍推進法(2016年4月1日施行)では、女性の活躍推進に係る取り組みにおいて一定要件を満たすことにより「えるぼし認定」や「プラチナえるぼし認定」を受けることができ、このような外部評価が企業の自助努力を促す要因の1つになっています。2025年2月末時点で、えるぼし認定企業は3,382社、プラチナえるぼし認定企業は73社となっており、認定取得企業は年々増加しています<sup>1</sup>。

<sup>1</sup> 厚生労働省 女性活躍推進法への取組状況(一般事業主行動計画策定届出・「えるぼし」「プラチナえるぼし」認定状況)  
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000129028.html>(2025年4月21日閲覧)

## 1.3 従業員／役員の女性比率向上による効果・メリット

### 1.3.1 ダイバーシティ経営への移行

従業員のジェンダー比率に偏りが見られる企業では、商品や事業開発などにおいて多様な視点の欠如が懸念され、一定のビジネス機会を逸しているリスクがあります。この偏りを是正することで、商品や事業開発に新たなビジネスアイデアが取り入れられ、新たなビジネス機会が創出される可能性があります。これにより、新市場への参入や既存市場での競争力向上が期待されるため、企業の競争優位性向上に寄与する重要な要素となります。また、雇用対象が男性中心であった場合に、その対象を女性にも拡大することによって、優秀な人材をより多く確保できる可能性が高まり、人口減少などの外部要因に対する企業のレジリエンス向上につながります。

日本企業における経営の意思決定層は、その中核である役員会の人員構成がシニア層の男性に偏っている傾向が顕著であり<sup>2</sup>、属性、経験、バックグラウンド、価値観などが似通った役員のみで企業の舵取りを行うことが、意思決定の幅を狭めたり、戦略の柔軟性を損ねたりする課題が指摘されています。このような背景から、一部の企業では社内および社外の取締役などに女性を積極的に登用するダイバーシティ経営への移行が進んでいます。

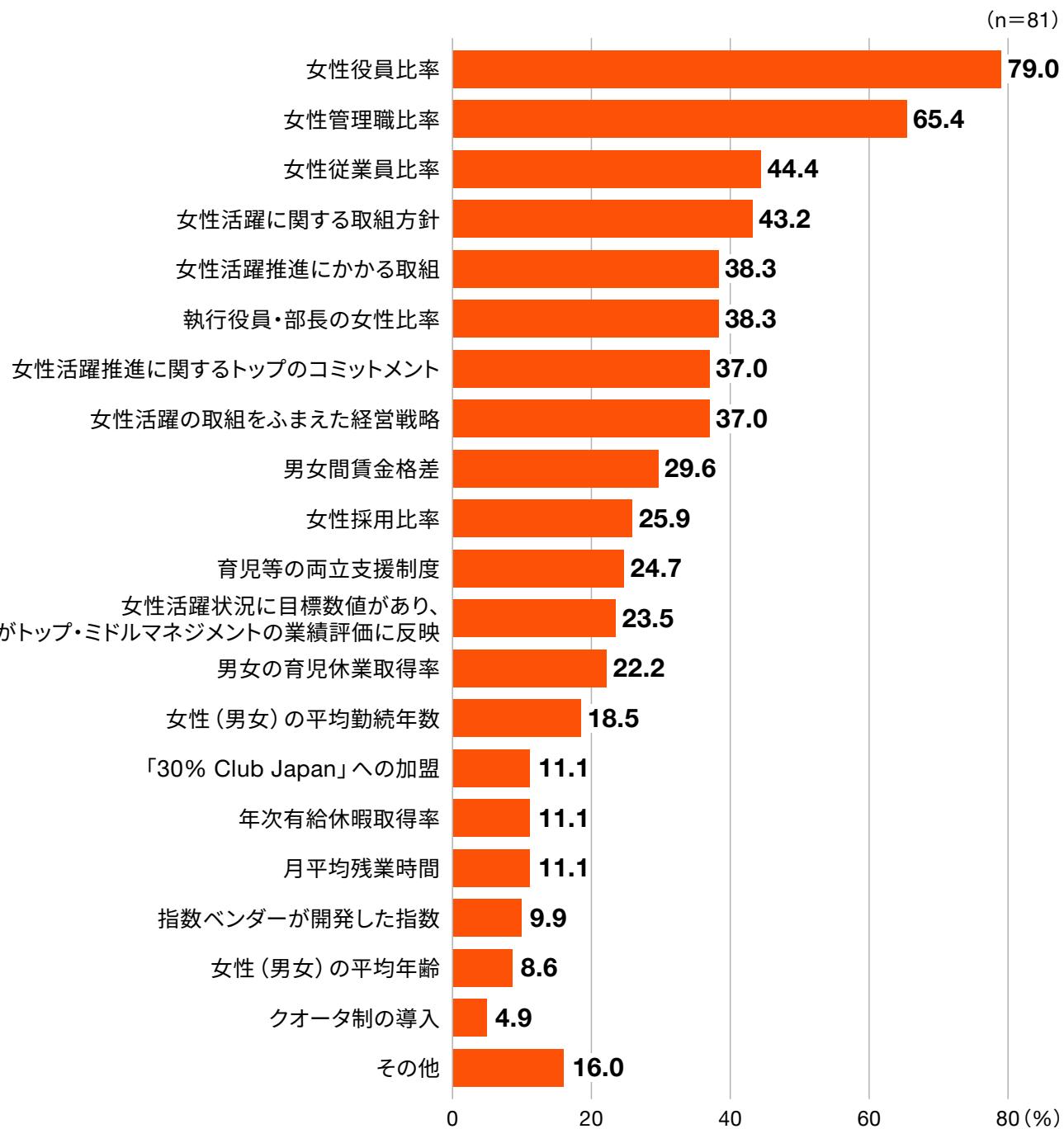
### 1.3.2 投資判断への影響

女性役員の登用状況について、投資家の関心も高まっています。機関投資家を対象とした調査では、61.3%が女性登用に関する情報を投資判断の一部として用いています<sup>3</sup>。女性登用の状況が企業の業績に長期的に影響すると考えられているため、特に、役員、管理職、従業員全体における女性比率の情報を重視する傾向が見られます。このことから、積極的な女性登用は、ジェンダー投資の観点からも、自社への投資を促し、企業価値向上を実現していくための打ち手として重要な施策の1つといえます(図表1、図表2参照)。

2 日本の上場企業における女性役員の割合は13.4%(2023年実績)であり、プライム上場企業の約1割の企業に女性役員が1名もない状況。出典：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>

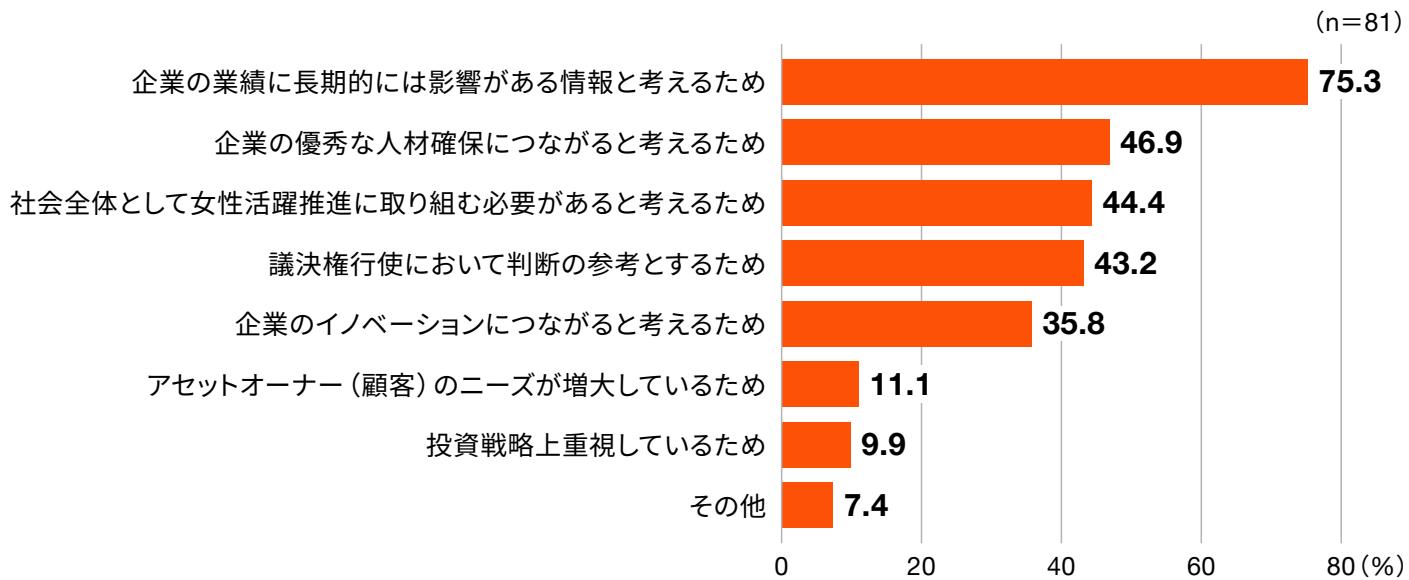
3 内閣府男女共同参画局「ジェンダー投資に関する調査研究報告書」(2023年4月)  
[https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/r4gender\\_lens\\_investing\\_research\\_02.pdf](https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/r4gender_lens_investing_research_02.pdf)

図表1：投資家視点で注目している情報



出所：内閣府男女共同参画局「ジェンダー投資に関する調査研究報告書」(2023年4月)を基にPwC作成

図表2：女性活躍の状況に注目する理由



出所：内閣府男女共同参画局「ジェンダー投資に関する調査研究報告書」(2023年4月)を基にPwC作成

## 1.4 海外と日本の役員登用の状況

さらに海外に目を向けると、EUでは、ジェンダー平等、ジェンダーバランスの改善に向けて、域内の上場企業に対し、2026年6月末までに、日常の業務執行に携わらない社外取締役の40%以上(40%～49%)または、全取締役の33%について、少数派の性の構成員(男性比率が高い企業においては女性)とすることを義務づける指令が2022年末に制定・施行されています<sup>4</sup>。

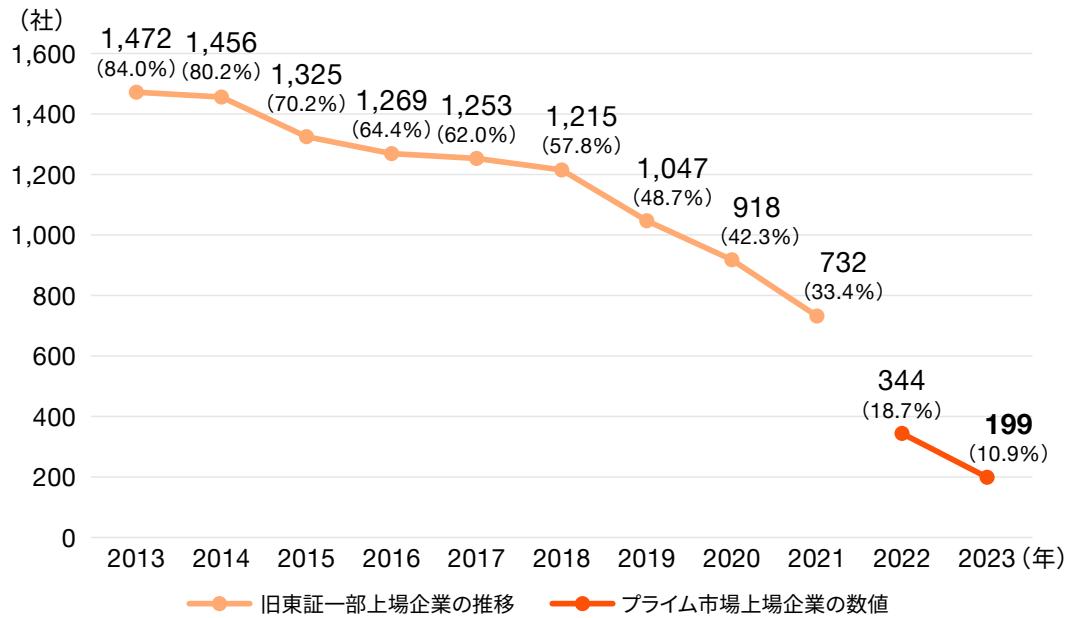
世界経済の牽引役である米国の上場企業も、S&P500に選定されている大手企業では女性役員の比率が上昇傾向にあります。2023年末時点の女性役員の比率は過去最高の33.5%で、女性比率が最も高い企業は60%超、最も低い企業でも17%でした。

日本企業も、プライム上場企業では女性役員数は増加傾向にあります。女性役員が1人もいないプライム上場企業の割合は2014年までは80%に達していましたが、その後の10年で10.9%と、大幅に改善しました。

しかし、他の先進国と比べると水準は低く、企業の自助努力と、政府による各種施策の強化・推進が求められています(図表3、図表4参照)。

<sup>4</sup> Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures  
[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L\\_.2022.315.01.0044.01.ENG](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L_.2022.315.01.0044.01.ENG)

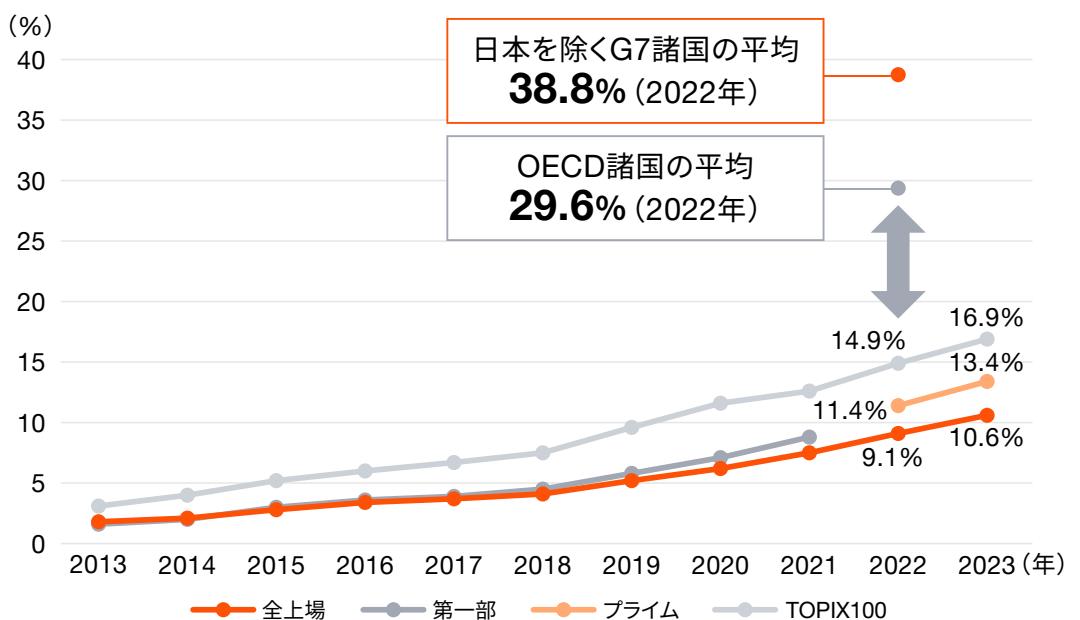
図表3：女性役員がいないプライム(旧東証一部)市場上場企業数



(注) 東洋経済新報社「役員四季報」に基づく。調査時点は原則として各年7月31日現在。カッコ内の数値は上場企業全体に占める割合。  
「役員」は取締役、監査役および執行役。

出所：内閣府 男女共同参画局「女性役員情報サイト」資料を基にPwC作成

図表4：日本と世界の女性役員比率



(注) 東洋経済新報社「役員四季報」に基づく。調査時点は原則として各年7月31日現在。ただしTOPIX100対象企業は各年10月末現在。  
「役員」は取締役、監査役および執行役。日本を除くG7諸国の平均、OECD諸国の平均はOECD「Social and Welfare Statistics」から引用。

出所：内閣府 男女共同参画局「女性役員情報サイト」資料を基にPwC作成



## 1.5 女性役員登用に向けた課題：環境や仕組みの構築

日本政府が掲げる役員登用に係る目標やなでしこ銘柄、えるぼし認定など企業の女性活躍に係る取り組みを評価する制度は、女性役員登用の推進に一定の効果をもたらすことが期待されます。しかし、プライム上場企業が国内企業全体に占める割合は1%にも満たないため、今後は上場企業に加え、非上場企業や中小企業まで視野に入れた普及と推進の施策が必要です。

また、女性役員を登用する目的が、役員会におけるダイバーシティを推進し、登用される女性が企業の成長や企業価値向上、経営変革などに深く関わり、貢献していくことであるとすれば、男女比や女性役員の数といった数値目標の達成のみにとらわれるべきではありません。その観点から、役員としての期待に応えるための環境づくりや、社外登用ばかりでなく、社内から人材育成を進め、役員を育てる仕組みづくりが重要です。すでに女性役員を登用している企業では、その効果がダイバーシティ経営や企業価値向上にどのように結びついているかを精査し、検証していく必要があります。

このような視点から、女性役員登用の効果を最大化し、ダイバーシティ経営を加速していくためのより一層の取り組みが求められています。

第2章では日本企業の女性役員に対して実施したインタビューから見えてきた、役員登用における実情と課題について紹介します。

## ヒアリングで明らかになった 女性役員登用が進まない原因

第1章で触れたとおり、プライム上場企業を中心に女性の管理職や役員の登用が進んでいますが、その水準は他の先進国と比べて低水準です。

日本において女性役員の登用が進まない理由や登用上の課題などについて、女性役員の視点から把握するため、個人名、企業名、担当業務などを伏せることを条件に、多様な企業の女性役員にご協力いただき、女性役員登用に係る現状や感じている課題を中心にインタビューを実施しました。

### インタビュー実施概要

- 実施期間：2024年12月～2025年1月
- インタビュー対象：社外取締役女性5名／女性役員登用企業(女性役員含む)7社
- インタビュー実施方法：オンライン形式
- 主な質問事項
  - ・貴社において女性役員比率がどのように向上してきたか、その背景
  - ・貴社においての女性役員の内訳(バックグラウンド、社外／社内)
  - ・貴社において女性役員比率を上げるためにどのような対応をとってきたか
  - ・貴社における女性役員の課題(例：経営経験のある女性社外役員が少ない、社内からの女性役員が少ない)
  - ・貴社においてどのようなアクションプランが望ましいか(例：働き方改革・メンター制度といった社内育成強化、社内外のコミュニティ構築、社内の女性役員比率の目標設定)

女性役員登用が進まない原因に関する質問に対しては、日本の文化的背景から直近の困りごとまで回答は多岐にわたり、各社各様の課題が見受けられました。また、ヒアリングを進める中で、社内登用された女性役員と社外取締役では課題の着眼点が異なる傾向があることも分かりました。

多くの回答者が共通して挙げていた課題は、「現経営層が女性役員登用を経営課題として十分認識できていない」点と「日本文化として根づくジェンダーバイアス」の2点です。個人単位では解消が難しい根本課題であるものの、改めて本質的な課題に経営層と企業が向き合う必要があると回答者の多くが認識していることが分かりました。

## 2.1 女性役員登用を経営課題として捉えていない

ヒアリング対象の企業は、そのほとんどが女性役員比率の目標値(10%～30%ほど)を掲げています。しかし、目標値に達している企業は多くなく、女性役員数は1～2名にとどまっています。その1～2名の女性役員も社外登用であり、社内から役員登用されていない企業が多数ありました。

その要因の1つとして語られていたのが、女性役員の登用を企業の経営課題と捉える認識が弱いことです。

実際に、かつて「202030」として掲げられていた「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度となるよう期待する」という目標<sup>5</sup>は、未達成に終わりました。これに対し、第4次男女共同参画基本計画において、「この目標は(中略)社会全体で十分共有されなかった」と指摘されており<sup>6</sup>、日本社会・企業において、経営上の喫緊課題として認識・実行されなかったと言えます。

女性役員が少ない、または増えていない企業では、女性の活躍状況や、管理職比率・役員比率の低さを女性個人のキャリアの考え方や志向の問題と捉えている傾向があり、女性役員側として、この課題が組織課題であることをどうしたら認識してもらえるかと悩んでいる様子も見受けられました。

特に女性役員が多くなく、それを女性個人のキャリア課題と捉える傾向にある業種や業務には、従業員や顧客の男性比率が高い、女性の現場社員が少ない、地方拠点が多い、マネージャーや経営層の年齢が高い、昇進のために複数回の転勤が求められるといった特徴が共通して見られました。

I&D(インクルージョン&ダイバーシティ)推進を担っている現場は、人材確保や事業継続などの観点から精力的に活動していても、経営層を起点とする企業としての「本気度」が低いという声もあがりました。

政府の女性役員登用に係る目標を踏まえ、数値目標の達成を目的として、比較的登用しやすい女性社外取締役を1～2名登用することで、多様性が担保されたと考えてしまい、登用後に企業全体のダイバーシティの推進や体質変革に向けた具体的なアクションに繋げられていない状況がうかがえました。

経営層の多くが女性役員登用の課題を自社環境などの問題と考えず、「女性自身の課題」であると認識していることから、女性の採用や女性管理職育成に向けたキャリア面談などの施策や課題解決も全て女性に任せる傾向にあり、企業としての変革に結びついていないことが示唆されます。多様性が持続的な企業経営において必須であるという観点が経営層に重要視されないことで、女性管理職・役員登用に向けて必要となる取り組みが、会社の施策として展開されず、いつまでも女性役員やそのパイプラインとなる管理職が増えない、という悪循環が発生しています。

5 2003年6月20日男女共同参画推進本部決定、『2020年30%』の目標

6 第4次男女共同参画基本計画(2015年12月25日決定)

[https://www.gender.go.jp/about\\_danjo/basic\\_plans/4th/index.html](https://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/4th/index.html)

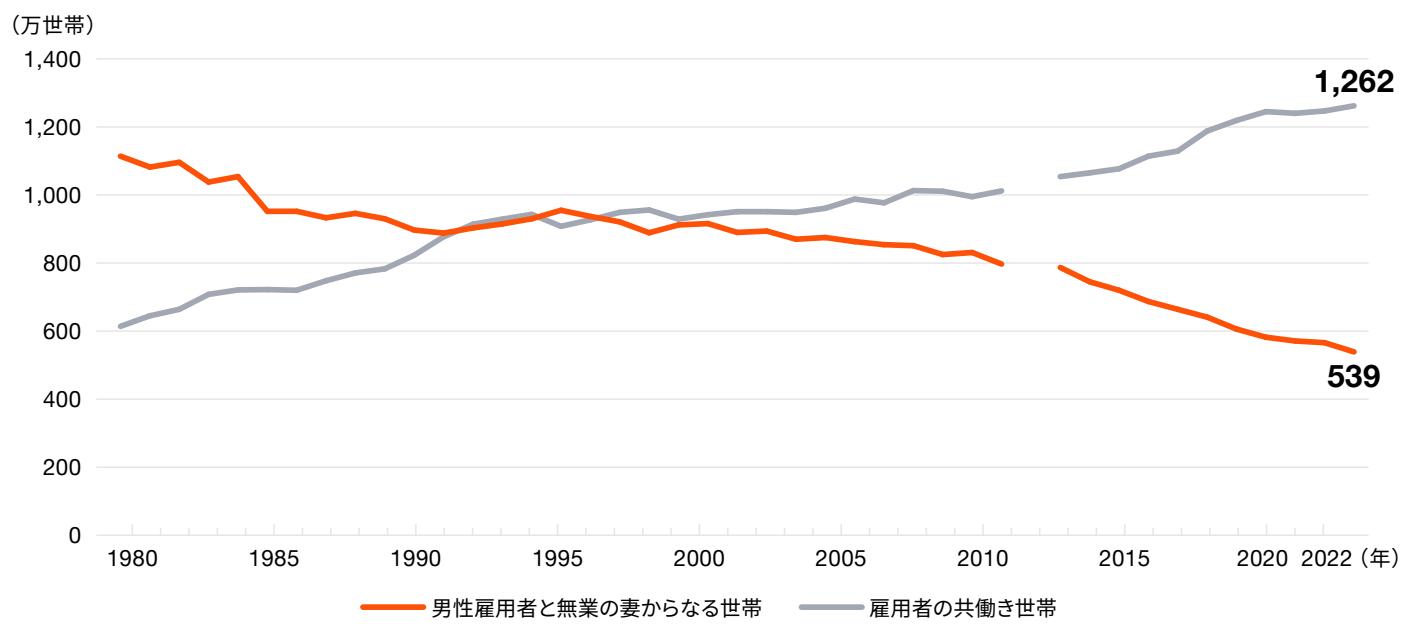
## 2.2 社会に根強く残る性別役割意識（ジェンダーバイアス）

共通していた課題のもう1つが、女性の社会進出に対する日本の社会的通念や教育といった個人で解決できない「文化・慣習」に起因するものです。社会通念とは、「男性が外で働き、女性が家庭を守る」といった伝統的な価値観に基づく考え方のことです。

この根深い社会通念は、1)家族内における性別役割意識(家庭内の問題)、2)経営層の性別役割意識およびそれに伴う女性のキャリアアップを阻む企業内体制(企業の問題)と区分けすることができます。このうち2)については他の章で扱いますが、1)については、以下の統計が示すように、女性の社会進出の状況はここ数年で大きく変化しているのに対し、家庭内の性別役割意識は依然として変化が小さく、結果として女性の負担が大きくなっていることが見て取れます。

近年、女性の社会進出は拡大し、それに伴い共働き世帯も増加しています。統計を見ると、専業主婦世帯の数と夫婦共働き世帯の数は1990年代に逆転し、2020年頃からは、共働きをしている世帯が7割程度まで増えています(図表5参照)。

図表5：共働き世帯と専業主婦世帯の割合



資料：1980～2001年は総務省統計局「労働力調査特別調査」、2002年以降は総務省統計局「労働力調査(詳細集計)(年平均)」

(注)1.「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」とは、2017年までは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者(非労働力人口および完全失業者)の世帯。2018年以降は、就業状態の分類区分の変更に伴い、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者(非労働力人口および失業者)の世帯。2.「雇用者の共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者の世帯。

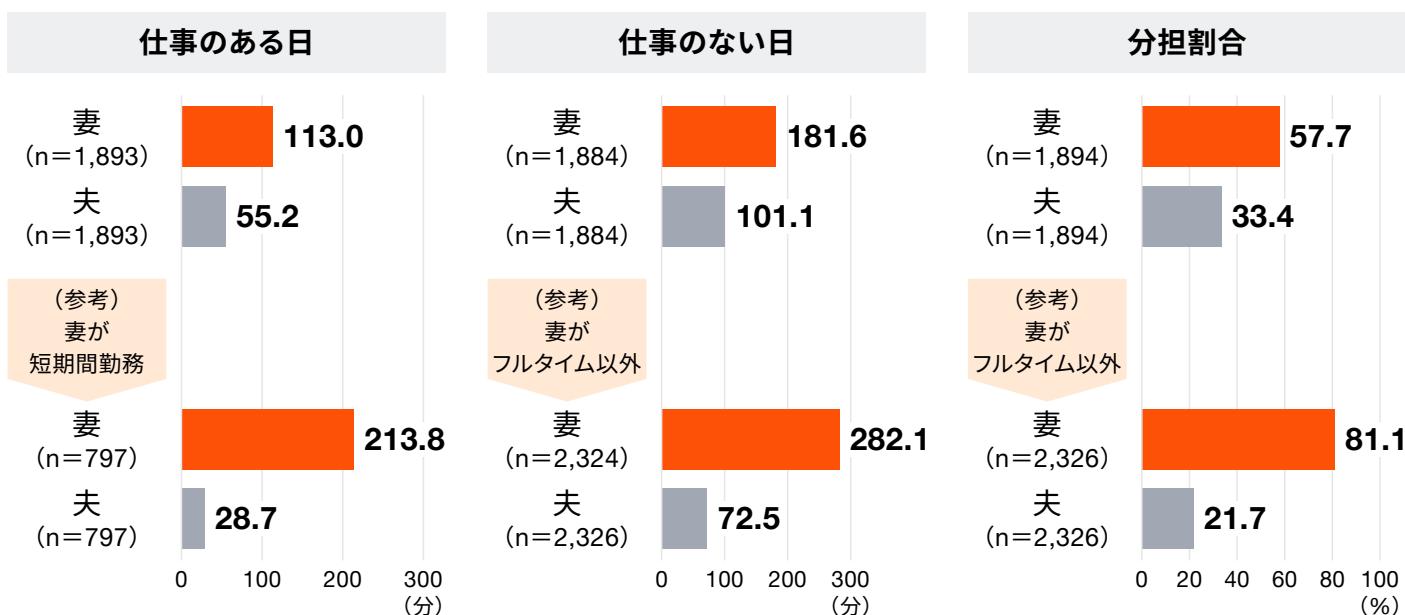
3. 2011年は全国の調査結果なし。4.「労働力調査特別調査」と「労働力調査(詳細集計)」とでは、調査方法、調査月などが相違することから、時系列比較には注意を要する。

出所：厚生労働省「令和5年版 厚生労働白書」を基にPwC作成

しかし、家庭、家族、夫婦間におけるジェンダー規範は変わっていないのが実態です。

夫が家事をしない、子育てに非協力的といった理由で女性が仕事を続けられなくなるケースが多く、それが女性の離職や、非正規雇用での復職に大きく影響しています。女性の活躍を支援する制度によって女性が家事と仕事を両立しやすくなつた一方で、夫婦間での家事・育児分担の割合を見ると妻の負担が大きく、夫の負担が小さいことが分かります。(図表6参照)。

図表6：共働き(フルタイム)夫婦の家事分担



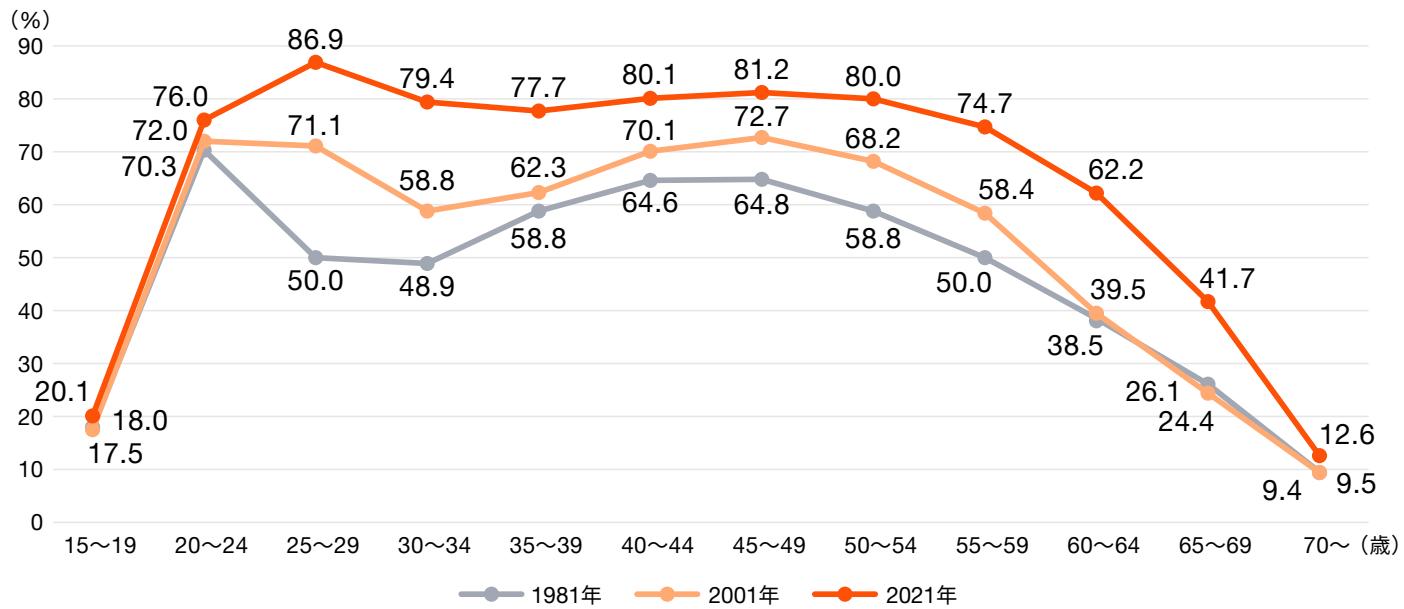
出所：内閣府男女共同参画局「令和元年度 家事等と仕事のバランスに関する調査報告書」を基にPwC作成

ヒアリングでは、大きく変わった家庭の「当たり前」を、経営層側も理解はしているものの実感が追いついておらず、仕事におけるジェンダーバイアスを取り除くことの重要性への理解が不十分であるように感じられるとの声もあがりました。

家庭内のジェンダーギャップは女性の働き方やキャリア形成に影響します。女性の就業率の推移を見ると、結婚や出産の年代で離職し、育児が落ち着いた頃に復職する「M字カーブ」の谷はひと昔前と比べて浅くなりつつあります。しかし、復職する女性が正規雇用ではなく非正規雇用を選ぶ、または選ばざるを得ない「L字カーブ」は引き続き課題で、これは正規雇用が前提の管理職以上のポストに就く女性が少ない原因になっています(図表7、図表8参照)。

ヒアリングでも、優秀な若手女性が管理職に就く前に結婚し子どもを授かることで、キャリアを諦めることになったり、「周りに迷惑をかけるから」と積極的に仕事に参加できなくなってしまう事象が指摘されました。また、「そのうち辞めてしまうだろう」「いついなくなるか分からないうから」と周りが経験を積むチャンスを与えないなど、ジェンダーバイアスによる弊害が女性のキャリアを阻んでいることが分かりました。

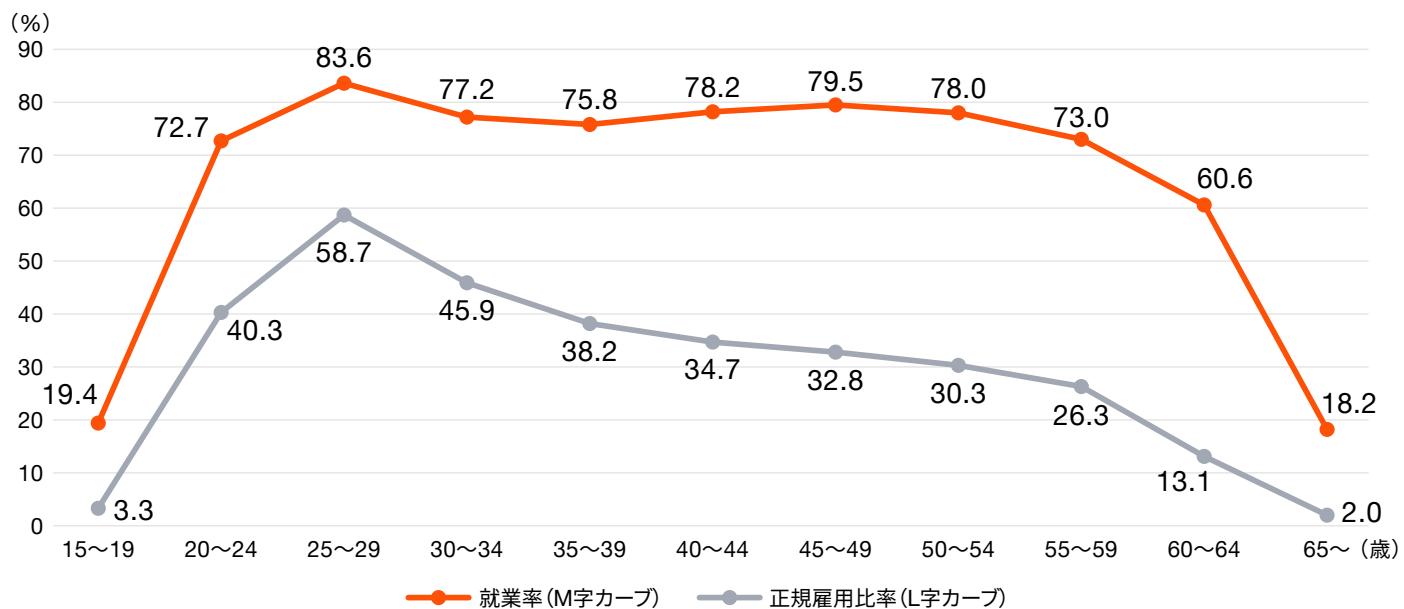
図表7：M字カーブの推移



(注) 1. 総務省「労働力調査(基本集計)」より作成。2. 労働力率は、「労働人口(就業者+完全失業者)」/「15歳以上人口」×100。

出所：内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 令和4年版」を基にPwC作成

図表8：L字カーブの現状(2021年)



(注) 1. 総務省「労働力調査(基本集計)」より作成。2. 就業率は、「就業者」/「15歳以上人口」×100。3. 正規雇用比率は、「正規の職員・従業員」/「15歳以上人口」×100。

出所：内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 令和4年版」を基にPwC作成

## 2.3 女性役員育成・登用に向けた社内教育研修制度・体制のキャリアへの結びつけ

第2章冒頭で触れたように、ヒアリング対象の女性役員は社外取締役が多く、その社外取締役も弁護士や公認会計士などの土業が中心でした。

本来、経営に関わる役員は経営経験のある人材を登用すべきですが、経営経験のある女性は少なく、また企業内でも役員候補となる女性管理職が少ないとため、登用が難しいのが現状です。役員の意見、アイデア、アドバイスを自社の成長に生かすためには事業についての知見がある社内の人材を役員登用するのが理想ではあるものの、社内に候補がいないため専門スキルのある土業の方に声をかけざるを得ない、という課題指摘がありました。

女性のキャリアを促進するために、ヒアリングにご協力いただいたほとんどの企業がダイバーシティ研修、キャリア講習、法定を上回る短時間勤務などの制度や仕組みを導入していました。しかし、女性役員やその手前となる管理職の育成に必要なのは研修や制度、体制だけではなく、それを当たり前に活用してキャリアに結びつける文化醸成です。

女性活躍の推進や女性役員の登用が進んでいる企業では、上司との面談やメンター制度を通じた実例があり、制度や研修が「あるだけ」の存在になっていました。「あるだけ」の存在にならないためには経営層や管理職層が理解を示し、制度や研修の利用促進を促す必要があります。

また、制度の活用のトピックでよくあがった声が「制度があっても活用しているロールモデルがない」「スーパーワーマンしかいないのでロールモデルにならない」というものでした。

さらに、「ロールモデル」には賛否があり、必要だという声もあれば、仕事も家庭もこなせるスーパーワーマンのロールモデルを見ることで逆に自分にはできないと思ってしまうというコメントもありました。

総じて、根幹となっていたのはキャリアパスの多様性の低さにより自分に合うキャリアがイメージできず、結果、制度や研修が活用されていない現状でした。

先のキャリアの見通しが立たないために、せっかく育成を心がけても今見えている範囲でキャリアを止めてしまう、秘書業などバックオフィス業務で前例のあるキャリアパスを目指してしまう、という課題があるようです。

実際に役員からは「優秀で最前線でも成果を出せそうな人でも、バックオフィスにとどまってしまう」「もっと上にと声さえあげれば昇進できるスキルがあるのに自分はまだまだだ、と思ってしまう女性も多い」とキャリアを志向するという文化醸成の難しさを指摘するコメントがありました。

## 2.4 役員の責務を果たすうえでの困難

社外取締役の役割は、社外の広い視野と客観的な視点を活かし、独立した立場から経営やガバナンスに関して監督・助言を行うことです。これにより、企業の成長や変革が促進されます。

しかし、こうした期待がある一方で、そもそも上記のような期待が設定されていない役員登用が行われる場合もあります。さらには、企業側には社外取締役の取り組みや成果を評価する仕組みがないケースが多く、投資家と社外取締役が対話する機会も少ないため、評価のフィードバックが十分に得られていない状況です。

また、取締役会内の女性が少ないため、相談相手を見つけられなかったり、相談しづらい雰囲気を感じたりして役員を辞めてしまうこともあります。これは管理職も同様で、同じ職位の人とコミュニケーションがうまくいかずして辞めてしまうケースも見受けられます。

この状態を変えるためには、女性役員の数を一定程度まで増やすことだけでなく、女性同士が横連携を取れるネットワーキングを構築することも効果的です。実際にヒアリングを行った企業では、女性の管理職や役員のネットワーキングを促進して意見を言いやすい環境づくりを進めたり、非公式なコミュニケーションの場として女子会を設けることで社内変革を進めたりするケースがありました。

加えて、社内に女性の管理職や役員が少なく、ネットワークを構築する人数が不足している場合でも、他社や外部組織との交流の場を設けることが1つの解決策として考えられます。ヒアリングを行った企業の女性役員によれば、他社との交流は女性の管理職や役員が意見を発信する方法を学ぶ機会になります。

このような交流の場は、女性管理職や役員が他の企業・組織とつながりを持ち、相談相手を見つけやすくなるだけでなく、異なる視点や経験を共有することで、企業全体の成長や変革を促進することが期待されます。

ただ、役員を登用する場合に注意すべき点として、役員として企業の成長に貢献する意思や、やる気のある人を集めることが重要です。特に社外取締役の場合は、個人のキャリアアップや副業的な仕事として引き受けるのではなく、無償でも引き受けるくらいの強い意思のある女性だけを集めてネットワークをつくることが、当人のモチベーションと能力の向上につながります。

## 2.5 男女ともに早期のキャリア形成教育が必要

採用した女性の中から管理職やそれ以上のポストに立候補する人を待っても、現実には、そこに至るまでにさまざまな壁があり、なかなか手を挙げる女性は現れません。また、役員候補の人材プールに、そもそも女性が存在していない、というケースも多く見られます。そこで、社内で役員登用を進めていくためには、比較的早い段階から、管理職や役員として活躍する可能性がある人を育成する仕組みが求められます。例えば、妊娠・出産後に自身の意思とは関係なく昇進・昇格とは縁遠いキャリアコースに乗ってしまう状態、いわゆるマミートラックのきっかけとなるライフイベントに進む前に、管理職の道を示すことが効果的です。

さらに理想的なのは、男性・女性を問わず、性別役割分担意識やジェンダーバイアスなどによって自らのキャリアに制約をかけてしまうよりも、前の段階から社会で活躍することや、競争していく意識を根づかせることです。そのためには、就職してからの教育・育成では遅く、中長期的なキャリアや将来ビジョンを考え始める中高生の段階で、自身のキャリアのあり方について考える力を養う必要があると考えられます。

しかし、早期教育の実施については、企業単体の取り組みでは効果が出しづらいため、社会課題としてより大きな組織単位で取り組んでいくことが求められます。企業側では、キャリア形成の意欲を持つ人を積極的に採用し、責任ある業務に登用するなど、採用や人事に関わる戦略を変えていくことが重要です。

## 2.6 ヒアリング結果の総括

ヒアリングを通じて、女性役員の登用には、企業の経営意識、女性の幹部候補を育成する仕組みと施策、女性個人の意識とキャリアプラン、社会全体としての文化、慣習、教育の見直しが必要であることが明らかになりました。

女性役員の登用は、単に数や率を追いかける取り組みではなく、その根底にある課題と原因に目を向け、女性役員が能力を発揮できる環境を構築していくことが重要です。

# 03

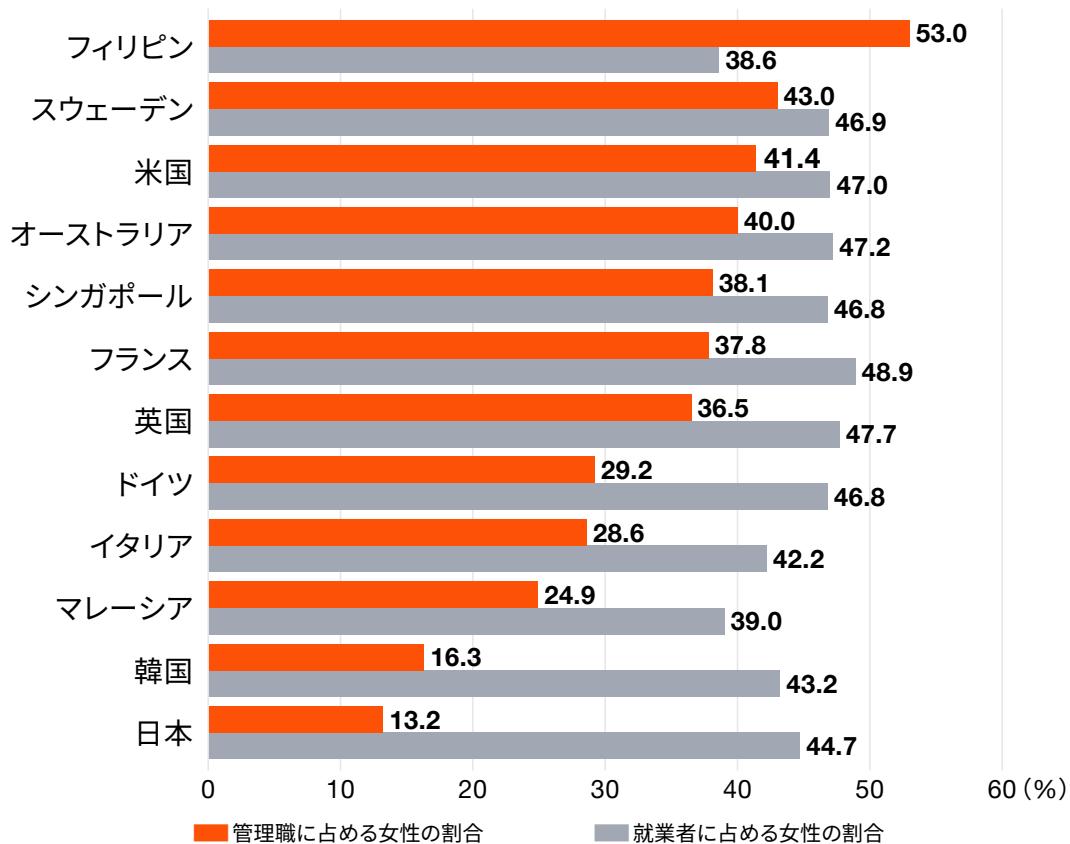
## 女性役員候補を育成する先進事例

第2章では、国内企業の女性役員へのヒアリングをもとに、女性役員比率を高めていくためには、「企業全体でのI&D意識の醸成」「女性役員が能力を発揮しやすくするためのネットワーク形成など社内の施策の定着」「ジェンダー意識を高める早期教育の実施」が課題であると指摘しました。

また、日本企業における女性の管理職や役員の登用は海外と比べて低い水準です(図表9)。就業者全体で見ると、日本の女性の就業率は他国とほぼ変わらない水準ですが、管理職に就く女性の割合は13.2%(2021年)にとどまり、フィリピン、スウェーデン、米国、オーストラリアなどと大きな差が開いています。このことから、日本企業には責任あるポストでの女性の活躍を推進するためのさらなる施策が求められています。

本章では、上記3つの課題に焦点を当てつつ、女性役員登用で先行する海外の取り組みを紹介します。

図表9：女性就業者および女性管理職の割合の国際比較(2021年)



(注) フィリピン、オーストラリア、マレーシアは2020年の数値。

出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2023」を基にPwC作成

### 3.1 I&D意識の醸成と研修プログラムの拡充

#### 3.1.1 無意識の思い込みを解消

1つ目の課題は、女性役員が活躍できる環境をつくるために、企業全体のI&D意識を醸成すること、また、そのためのプログラムを拡充していくことです。役員の多様性を高めるためには、女性やマイノリティ層の積極的な採用が重要ですが、採用した多様な人材を含む社員全体でI&D推進の意識を高めていくことが求められます。

プログラムの例として、海外の大手金融機関グループは、全社員を対象にImplicit Association Test(IAT・潜在連合テスト)を実施しています。これは米国の複数の大学が共同で開発したテストで、自分で意識していない潜在意識による態度(アンコンシャスバイアス)を測定します。加えて、同社はI&Dの推進を目標として上下関係や序列のないチーム(アフィニティグループ)をつくり、その活動に多額の投資を行いながら組織変革に取り組んでいます。

このような取り組みを通じて、同社の経営陣の性別多様性は2014年の8%から2019年には30%以上に高まりました。

#### 3.1.2 I&D方針とビジネスとの関係を明確にする

もう1つの事例として、グローバルで拠点を持つ海外のインフラ管理の企業は、コアビジネスのさらなる強化の機会としてI&D推進に注力しています。

同社が定義するI&Dは、人種、性別、民族、出身国、年齢、嗜好、性的指向、身体能力、宗教、人生経験など幅広い領域の多様性を包括する企業文化を構築し、ビジネスチャンスにすることを目指しています。そのために、同社はI&D教育に多くの時間を費やし、I&D起点でビジネスにつながった例などを共有して、I&Dが単に政治的や社会的に正しい考えではないことを説明しています。

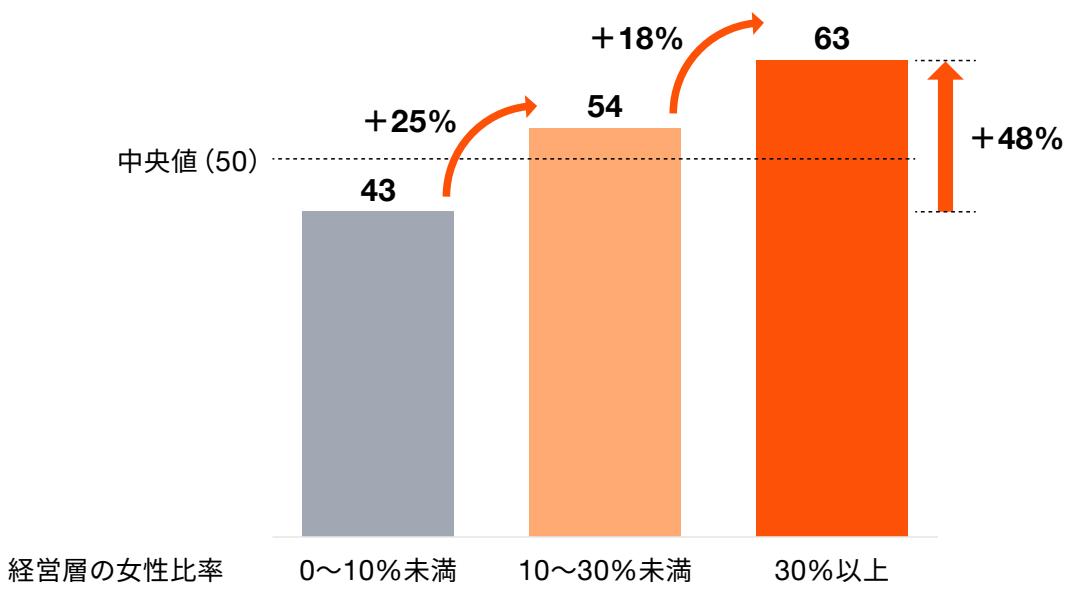
また、I&D推進を企業の重点施策として共通言語化するために、以下の3点に重点を置いた組織づくりを進めています。1つ目は、あらゆる職位で公正な雇用と配置を行うこと。2つ目は、リーダー層の多様化に重点を置き、リーダーシップ開発プログラムやキャリア開発プログラムへの参加を促すこと。3つ目は、多様なメンバーでチームを構成し、違い、公平性、インクルージョンを重視する環境を育むことです。

多様性とビジネスの関係では、性別と民族の多様性に富んだ企業は他の企業よりも業績が12%高いという調査結果を発表しています<sup>7</sup>。米国と英国の企業を対象とした分析では、経営層の女性比率が0～10%未満の企業、10～30%未満の企業、30%以上の企業に分けて業績を調べ、女性の比率と業績が比例することが分かっています(図表10)。

<sup>7</sup> Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

**図表10：経営層の女性比率と業績の関係（米国および英国）**

経営層の女性比率ごとの業績と国内産業の中央値を比較。女性比率が0～10%未満の企業と10～30%未満の企業では25%の業績差の可能性があり、ジェンダー多様性が最も高い企業と最も低い企業との間では48%という大きな業績差の可能性がある。



出所：Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey & Company.  
を基にPwC作成



## 3.2 社内における女性役員の育成施策の拡充

### 3.2.1 女性主体のグループとの接点をつくる

2つ目の課題は、女性役員候補を育成する社内の施策の拡充です。

そのためのアプローチとしては、女性の管理職や役員のネットワーキングが有効です。より広い範囲の情報にアクセスできる環境をつくり、課題や悩みなどを相談し合える横連携の機会を創出することが、女性の活躍推進につながります。

女性役員へのヒアリングでも、社内外での女性同士のネットワーキングが社内変革の促進につながっているという声がありました。

海外でも同様に女性が集う場づくりが重視されています。働く女性と周りの人たちとの関係性を調べた研究<sup>8</sup>によると、企業のリーダー層で活躍している女性の77%は、社内のオフィシャルなグループとは別に、社内外で女性中心のグループに所属しています。また、職位が高い女性には、女性比率が高いグループに所属している、男女で対等にコミュニケーションを取れるグループに所属している、グループ内の他の女性と強い関係性を築いているといった傾向が見られました。一方で、リーダー層ではない職位で働いている女性は、社内のグループのみに所属していることが分かりました。

### 3.2.2 経営の意思決定に関わる機会を創出

女性役員候補の育成では、社内で重要な意思決定を行う機会と経験を増やしていくことも有効な方法です。

ダイバーシティの重要性を掘り下げる論文<sup>9</sup>によると、2019年のデータでは、ビジネスのパフォーマンスに大きく影響する立場や、CEOをはじめ要職への昇進につながるライン職に就いている女性の割合は3分の1にすぎず、残りの3分の2はビジネス全体の中ではサポート的またはスタッフ的な役割を担っています。また、ジェンダーの多様性が低い企業ほど、サポートやスタッフの役割に就いている割合が高いことが分かりました。

論文では、多様性に富んだ企業は、社内の平等性、機会の公平性、インクルージョンの促進に取り組んでいると解説しています。また、人事の分析ツールや社内の定性調査を活用して、昇進や賃金の評価が公平であることを可視化し、意思決定プロセス内にある偏見や先入観を最小限に抑えようと努力していることも紹介されています。

<sup>8</sup> Y. Yang, N.V. Chawla, & B. Uzzi, A network's gender composition and communication pattern predict women's leadership success, Proc. Natl. Acad. Sci. U.S.A. 116 (6) 2033-2038, <https://doi.org/10.1073/pnas.1721438116> (2019).

<sup>9</sup> Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

### 3.2.3 女性幹部候補へのメンター制度

女性役員候補を育成する方法として、「30% Club」では女性の幹部候補に向けたメンター制度を導入しています。30% Clubの発祥の国である英国をはじめ各国・地域では、この方法で女性役員比率が高まり、効果も実証されています。

30% Clubは、その名のとおり企業の重要な意思決定機関に関わる女性の割合を30%にすることを目標とする組織で、大手企業のCEOなどによって2010年に誕生しました。現在、その活動は18の国と地域に広がり、日本支部では大手上場企業が参加し、2030年までに女性の役員比率を30%にすることを掲げています。

メンター制度は、経営層の男性が女性の幹部候補に助言するものです。30% Clubのメンター制度は、勤務先などが異なる男女を組み合わせることにより、上下関係がない状態で指導を受けたり相談したりできるのが特徴です。

メンター制度は、女性の幹部候補が要職に就くための知識を習得できるとともに、指導役となる男性も女性の意見を聞いたり相談を受けたりすることにより新たな課題に気づいたり、男性視点では発想しにくい解決策を考えたりすることができます。

## 3.3 ジェンダーニュートラルな早期教育

3つ目の課題は、ジェンダー意識を高める早期教育の実施です。

多様な役員候補を育成するためには、男女問わずジェンダーニュートラルな早期教育を受ける機会を増やし、ジェンダー意識とキャリア意識を醸成していくことが求められます。

### 3.3.1 教育方針がジェンダー意識に与える影響

日本の中学校教育とジェンダー意識の影響を分析した論文<sup>10</sup>では、中学校学習指導要領の1989年の改訂により、男女別学であった「技術・家庭」が男女共修となったことのジェンダー意識に対する長期的な影響について分析を行っています。

家庭や職場における男女の役割にどう影響したのかを分析した結果、男女共修世代の男性は非共修世代の男性と比べ、大人になってからの週末の家事参加時間が長いことが分かりました。また、男女共修世代の女性は、非共修世代の女性よりも正社員で働く人の割合が高いことも分かりました。

このことから、論文は、技術・家庭の男女共修化は日本人男女の行動をジェンダー中立的に変える一定の効果があったとまとめています。これは「技術・家庭」に関する分析ですが、他の授業や教育方針全体についてもジェンダー意識に同様の影響をもたらすと考えられます。

<sup>10</sup> Hara, H., & Rodriguez-Planas, N. (2025). Long-term consequences of teaching gender roles: Evidence from desegregating industrial arts and home economics in Japan. *Journal of Labor Economics*, 43(2), 349-389.

### 3.3.2 ジェンダー教育は幼稚園から始まっている

次に、より早い時期からのジェンダー教育の例として、スウェーデンの取り組みを見てみます。スウェーデンは、女性の管理職や役員登用率が高い国の一つで、ジェンダーギャップ指数ランキングの上位でもあります(2024年は5位)。

スウェーデンは、幼稚園のカリキュラムが未就学児のジェンダー理解に影響を与えるとし、子どもたちが旧来的なジェンダー役割の制限にとらわれることなくそれぞれの能力を発揮し、興味あることを試し、発達機会を平等に得られる環境づくりを重視しています。

この方針を踏まえて、スウェーデンには、教員が子どもたちに対して「彼」や「彼女」といった代名詞をなるべく使わず、ファーストネームで呼ぶようにしている幼稚園があります。このような園では、子どもが読む絵本も性別や子育ての役割についての伝統的な表現を含むもの(『眠れる森の美女』や『シンデレラ』など)を避け、おもちゃ類も、女の子向けと男の子向けといった分類をせず、子どもたちが好きなものを自由に選べるようにしています。

このような方針の幼稚園に在籍する子どもと、ジェンダーニュートラルに特別な配慮をしていない幼稚園に在籍する子どもを比較した論文<sup>11</sup>によると、前者の方が見知らぬ異性の子どもと遊ぶことに興味を持つ割合が高く、性別に関するステレオタイプのスコアが低い(ステレオタイプにとらわれていない)ことが分かりました。

このように、科学的な研究でも、ジェンダーニュートラルな教育を受けた子どもたちは、性別に基づく固定観念(ジェンダーバイアス)にとらわれず、ジェンダーニュートラルな視点を持つことが証明されています。企業や教育機関、家庭が協力して、子どもたちにジェンダーニュートラルな教育を提供することが求められます。

<sup>11</sup> Shutts, K., Kenward, B., Falk, H., Iveygran, A., & Fawcett, C. (2017). Early preschool environments and gender: Effects of gender pedagogy in Sweden. *Journal of experimental child psychology*, 162, 1-17.

## 結論・示唆

### 4.1 ダイバーシティ経営の課題

本レポートでは、日本企業の女性役員比率が海外と比べて低い現状と、低いながらも近年は比率が高まりつつあるトレンドがあることを踏まえ、その動きを加速させていくための課題と施策について掘り下げてきました。

ヒアリングの結果においては、これまでにも女性活躍推進の文脈で語られてきた内容が多く見受けられましたが、これは、女性の活躍推進やジェンダーダイバーシティの取り組みが、地道で当たり前のことを行なうことが最も重要であり、一足飛びに進むものではないということが改めて示された結果と言えるでしょう。

経営の観点では、女性役員の比率を高めるダイバーシティ経営の実現が企業の業績にプラスの要因となることが論文や研究などから明らかになっています。その効果への期待から、ダイバーシティ経営は投資家による注目度も高く、時価総額の向上を含む企業価値向上にも結びつきます。

そのような効果は企業経営者にも広く認識されていますが、具体的にどう取り組むのが良いか、自社のダイバーシティがグローバルで見た時にどの水準にあるのかといった点については、経営層の認識が甘く、経営の制度、仕組み、採用や育成などの障壁により女性の役員登用が進まず、また、登用した女性役員も存分に活躍することが難しい状況にあることが分かりました。

女性役員を対象としたヒアリングにおいても、女性役員の絶対数が少ないと、役員として活躍するようなキャリアパスがないこと、ロールモデルがないこと、そもそも役員を目指す女性自体が少ないとなどが問題点として指摘されました。

さらに、女性役員の登用が一部進んでいる企業もありますが、その多くは社外から登用する社外取締役で、企業内人材の選抜・登用による社内取締役の育成が課題であることも明らかになりました。役員や幹部候補の育成対象は男性が多いため、社内からの登用を進めるためにはより大きな変革が必要であり、育成に一定の時間がかかると考えられます。

ヒアリングでえた実態や、ダイバーシティ経営を実践している企業の事例などから、女性の役員登用においては、登用する側である企業の制度や環境、仕組みの改革、女性側の意識改革と早い段階からのキャリア構築、女性役員候補を社内で育成していくための施策が重要なことが分かりました。

以下、それぞれの要点をまとめます。

## 4.2 企業の環境整備

ダイバーシティ経営を実現するためには、まずは一定数の女性役員を登用して経営層の女性比率を高める必要があります。社内からの登用には育成や制度づくりなどに時間がかかることから、まずは社外から登用を進めることが効果的です。

そのための第一歩として、経営層は女性役員の登用を通じたダイバーシティ経営の重要性について理解を深める必要があります。また、旧来型である男性中心の経営を変革していくために、マインドセットを変えるための研修を設けるなどしてジェンダーと経営について学ぶ機会を継続的に提供していくことが求められます。

社外取締役は、競合、市場、グローバルといった広い視点から客観的なアドバイスができることが長所である一方、企業の事業内容を深く理解していないことが多い点に留意が必要です。そのため、人数を増やすことが重要ではありながらもミスマッチが起こらないよう、十分な配慮が求められます。

## 4.3 女性の意識向上に向けた機会創出

役員を目指す女性に対しては、キャリアやジェンダーの意識を高め、役員として活躍していくための経験や知識を習得する機会を提供していく必要があります。

社内登用では、男性は早期から幹部候補として選抜、育成されるケースがある中、女性の名前が候補対象として挙げられにくい現状が見受けられます。そのため、女性役員の候補には、経営判断に関わる機会を提供して経験と知識を増やしたり、先輩役員がメンターとなって指導したりする新たな育成の仕組みづくりの検討も求められます。

社外登用は、役員として期待する役割や、役員の責務を果たしてもらうためのスキルセットを明確にする必要があります。また、その内容と期待を登用される社外取締役にも十分に理解してもらい、その合意に基づいて、社外取締役を評価する基準なども整備していくことが重要です。不足している知識などに関しては、企業の特徴、強み、経営方針、財務諸表などについて理解を深める機会をつくり、登用と育成の両面で活躍しやすい環境を整えていくことが不可欠です。

## 4.4 女性役員の活躍推進

女性役員は、社内、社外取締役のいずれも少数であるため、要職に就く女性同士で悩みなどを共有できるネットワーキングが重要です。企業内の女性幹部が少なくグループが作りにくい場合は、企業をまたぐネットワークで情報交換をしたり勉強会を開催したりしながら、活躍推進をエンパワーすることができます。共感できる人とのコミュニケーションは、女性役員の孤立を防ぎ、励みになります。女性役員へのヒアリングでもそのような環境への需要が高いことが分かりました。

## 4.5 日本のジェンダーギャップ解消と企業価値向上に向けて

より深い課題として、本レポートでは日本の社会的な慣習に基づくジェンダー意識の問題(第2章の第2節)や、女性の社会進出を促す早期教育の問題(第2章の第5節)についても言及しました。

日本は、旧来的な価値観により、女性が控えめであることを求められ、男性をサポートする立場を担うケースが多くありました。今もそのような慣習が根強く、家庭では女性の家事負担が大きくなり、職場ではキャリアの上昇志向を持ちにくくなっています。海外との比較でも、日本のジェンダーギャップ指数(GGI)はG7では最下位、世界では146カ国中118位(2024年)と低く、特に「政治」と「経済」の値が低くとどまっています。

慣習に起因する考え方は社会人として働きはじめてから変えることが困難です。そのため、職場では入社してすぐの頃から自分のキャリアについて考える機会を提供する他、さらに早い時期からの取り組みとして、学校や家庭が主体となって子どもの頃からジェンダーフリーの意識やキャリア形成の考え方について学ぶ場を増やしていくことが求められます。





PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



**www.pwc.com/jp**

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社(PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む)の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約12,700人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界149カ国に370,000人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

発刊年月：2025年8月 管理番号：I202412-03

© 2025 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.