



経営層が主導する管理職の働き方改革 —企業を成長させる ワークインバランスのススメ—

@ O S A K A 女性活躍推進

「ドーンde キラリ フェスティバル 2025」

法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科

高田朝子

ちょっと厳
しゅうしたら、
ハラスメント
扱いや。やっ
てられへんで

マネージャーにな
ることは罰ゲー
ム？

女の人が管理
職なんか、誰
もやりたがら
へんのや。せ
やから無理や
て



本日のお品書き

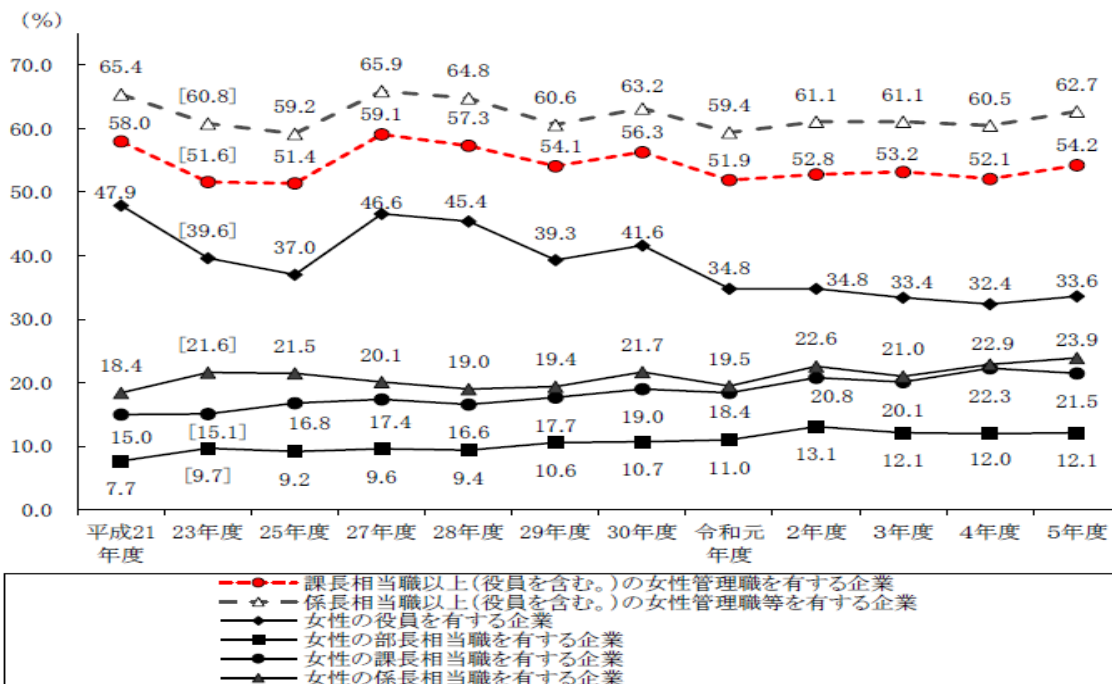
- とても遅い私達のあゆみと実態の共有
- 問題は何か
- どうする？

【企業調査】

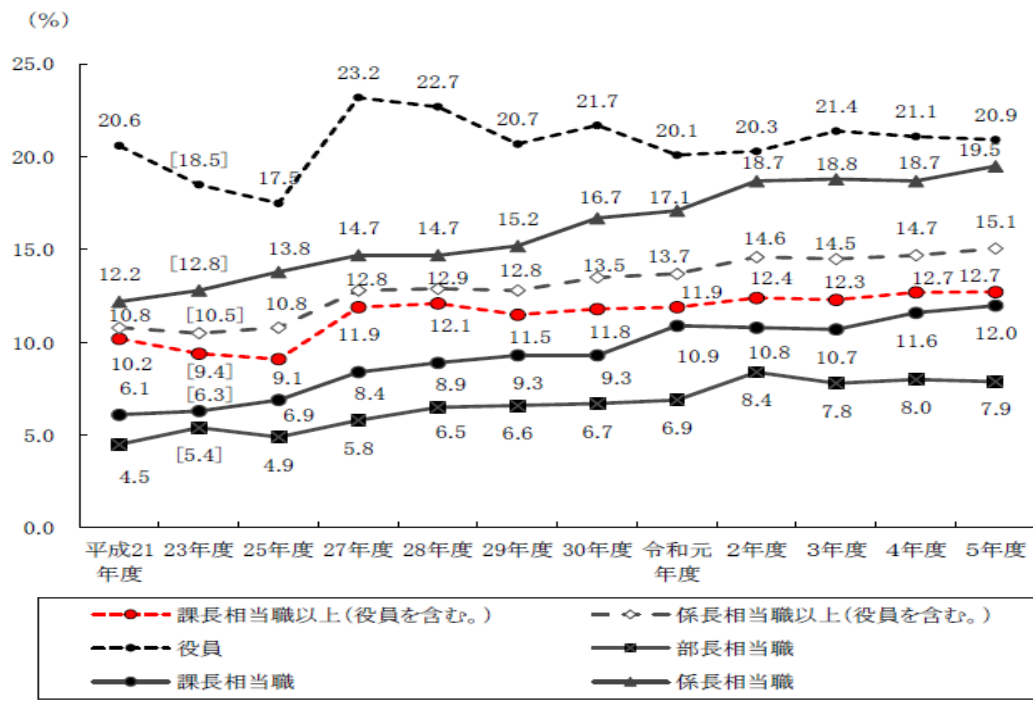
1 女性管理職等を有する企業割合、管理職等に占める女性割合 ⇒ 3、4 ページ

- 係長相当職以上（役員含む）の女性管理職等を有する企業割合を役職別にみると、部長相当職ありの企業は12.1%、課長相当職ありの企業は21.5%、係長相当職ありの企業は23.9%となっている。
- 管理職等に占める女性の割合は、課長相当職以上（役員含む）で12.7%となっている。これを役職別にみると、部長相当職では7.9%、課長相当職では12.0%、係長相当職では19.5%となっている。

役職別女性管理職等を有する企業割合の推移
(企業規模10人以上)



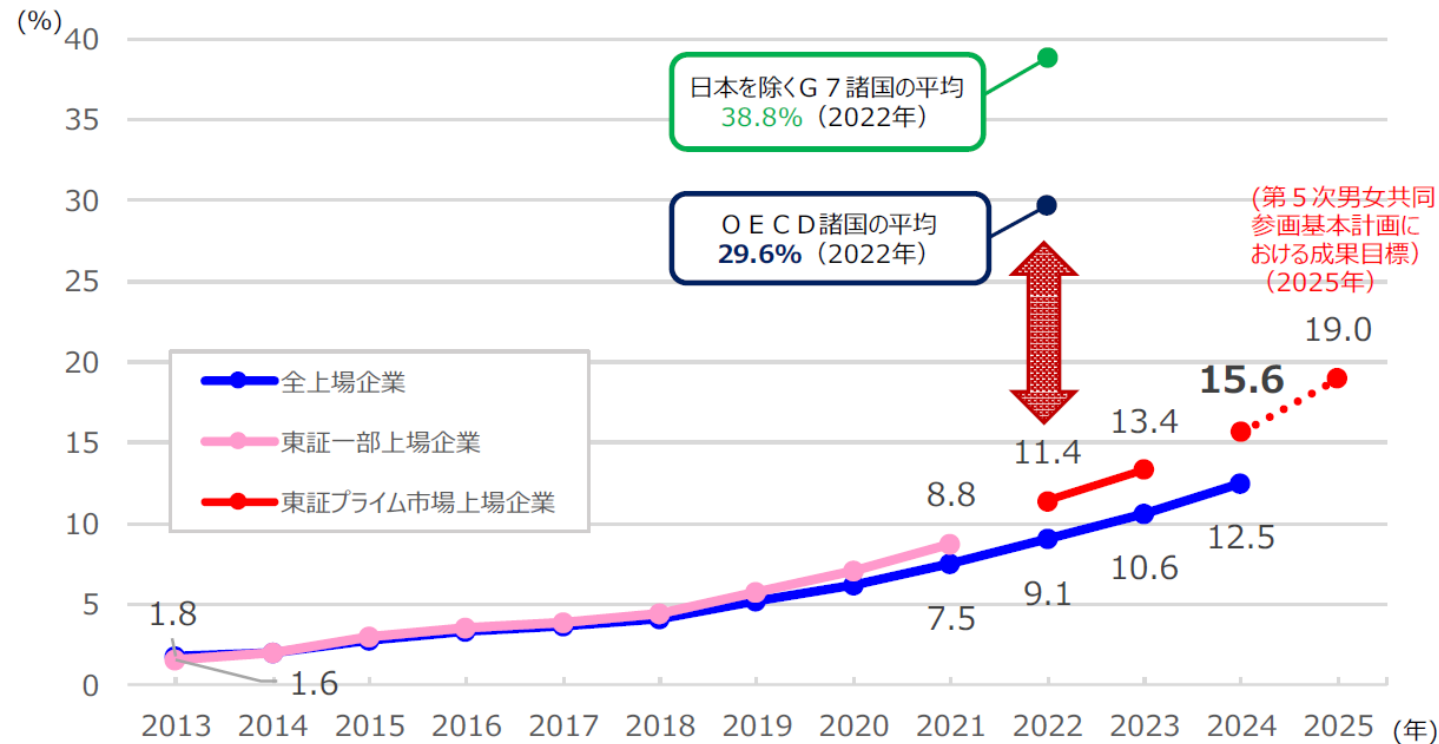
役職別女性管理職等割合の推移（企業規模10人以上）



意思決定の場所に女性がいない

我が国の女性役員比率の推移

- 我が国の女性役員比率は過去10年間で徐々に上昇してきているものの、日本を除くG 7 諸国やO E C D 諸国の平均とのギャップは依然として大きい。



(備考) 1. 東洋経済新報社「役員四季報」及び内閣府調査に基づき内閣府において作成。
2. 日本を除くG 7 諸国の平均、OECD諸国の平均はOECD「Social and Welfare Statistics」から引用。
※EUは、各国の優良企業銘柄50社を対象。他の国はMSCI ACWI構成銘柄(2,900社程度、大型、中型銘柄)の企業が対象。
3. 全上場企業、東証一部上場企業、2023年以前の東証プライム市場上場企業における役員は、取締役、監査役及び執行役。
4. 2024年以降の東証プライム市場上場企業における役員は、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。
5. 調査時点は、原則として各年7月31日現在。

©asako takada2025

内閣府男女共同参画局
<https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/yakuin.html>(2025年8月24日)



なぜ？

とっても ゆっくりした歩みの私達

おじさん ネットワーク社 会日本

高田朝子「女性マネー
ジャーの働き方改革2.0」
生産性出版 2019

長時間一緒にいること

阿吽の呼吸

似たような人を好む

前例踏襲

出る杭は打たれる

おじさん ネットワーク社会 日本



高田朝子「女性マネージャーの働き方
改革2.0」生産性出版 2019

長時間一緒にいること

総合的に評価する

阿吽の呼吸

いちいち説明しなくても良いでしょ

似たような人を好む

話が分かったと楽なのよ

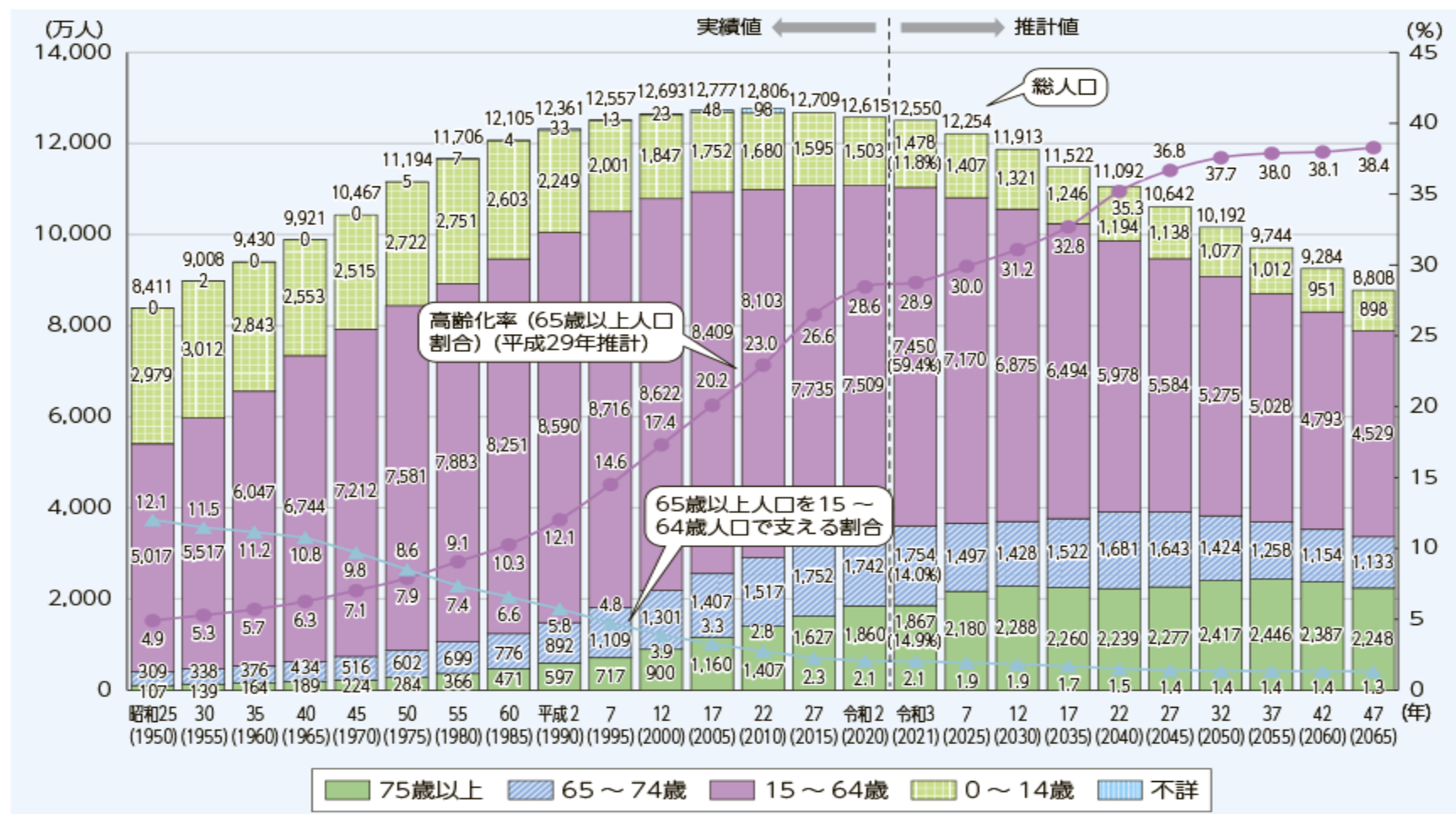
前例踏襲

変えない 守る

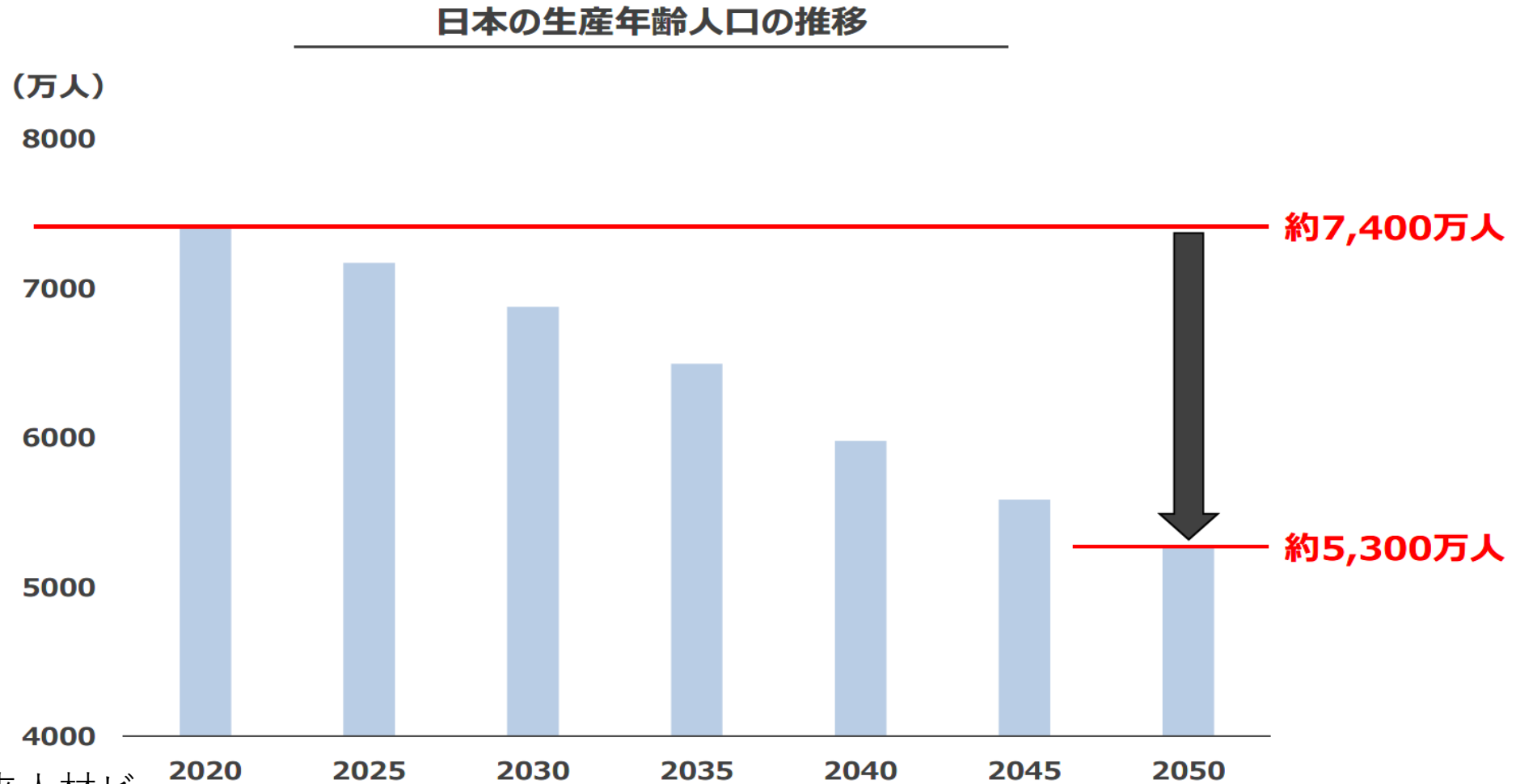
出る杭は打たれる

群れの調和を守る

もうそんなことを言ってられなくなりました



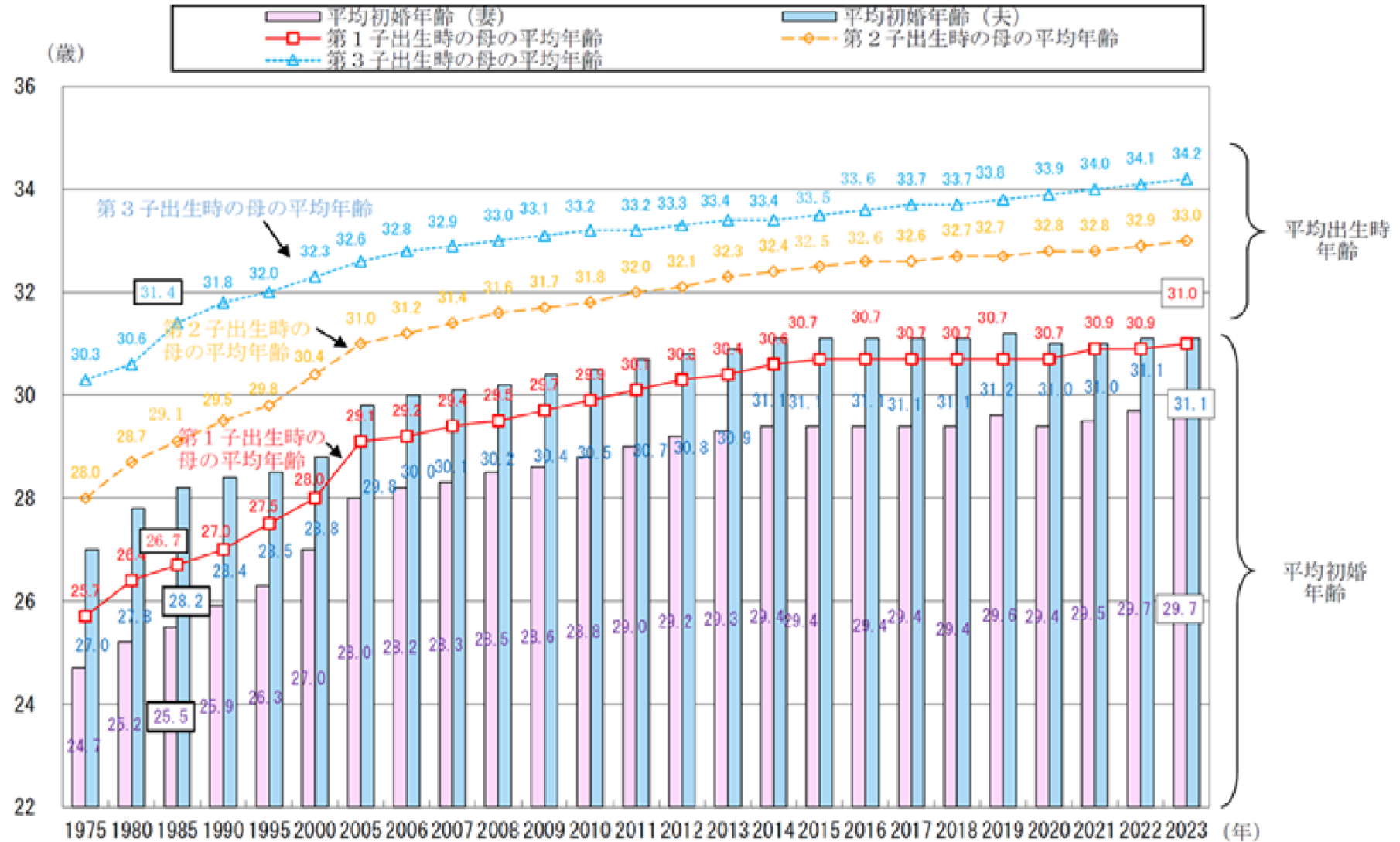
こうした中、生産年齢人口は、2050年には現在の2 / 3に減少する。



経済産業省『未来人材ビジョン』2022

(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」の出生中位(死亡中位)推計を基に経済産業省が作成。

- 平均初婚年齢は、妻が約29.7歳、夫が約31.1歳で前年から変わらず。
- 第1子出生時の母の平均年齢は、2011年には30歳を超え、2023年には31.0歳となっている。



(出典) 厚生労働省「人口動態統計」より作成。

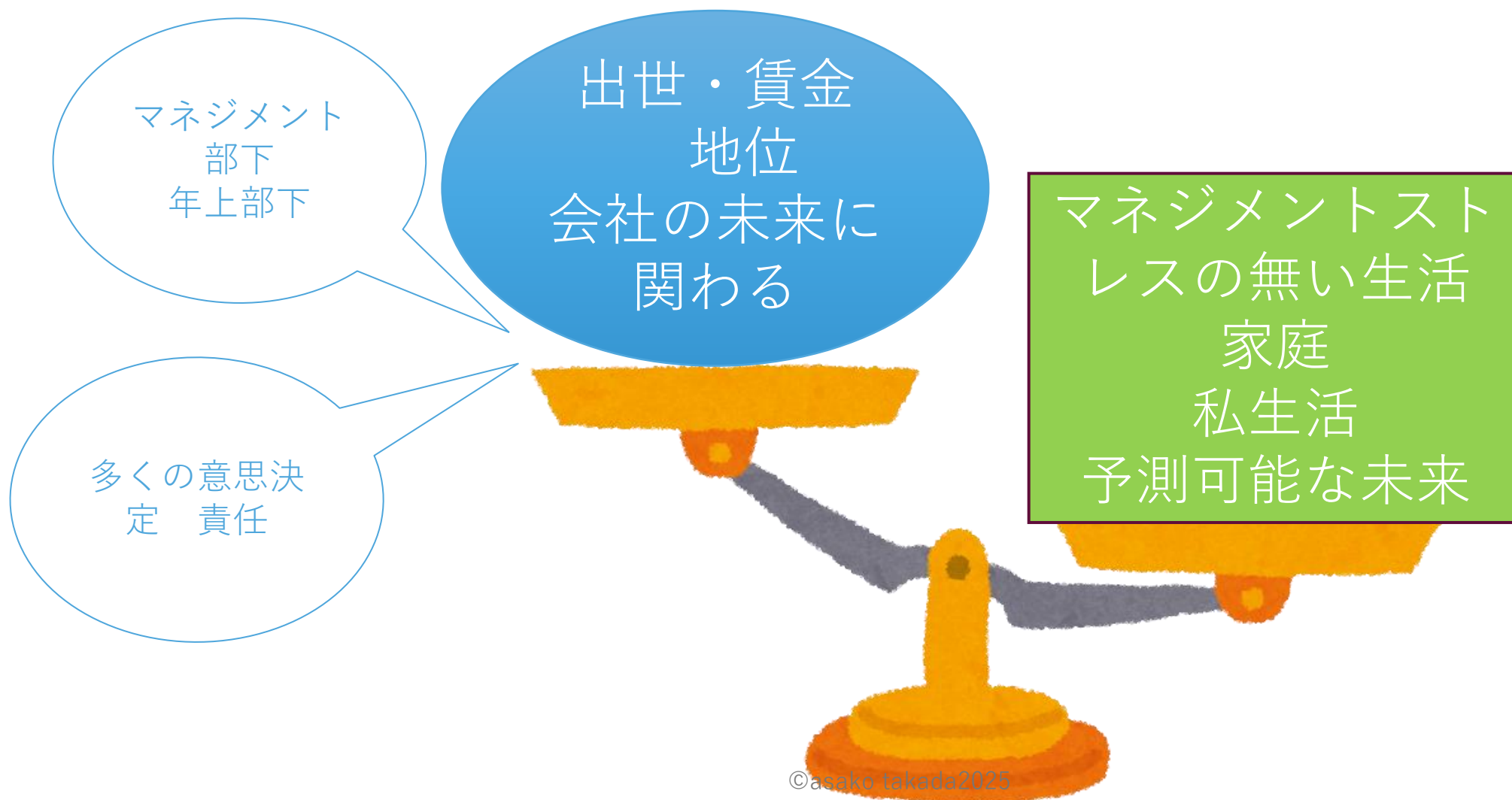
男女共にダブルケアワーカーの増加

- フルで働ける人が減る
- 自分の親の介護は自分で
- 2017年時点で少なくとも29.5万人 30代40代

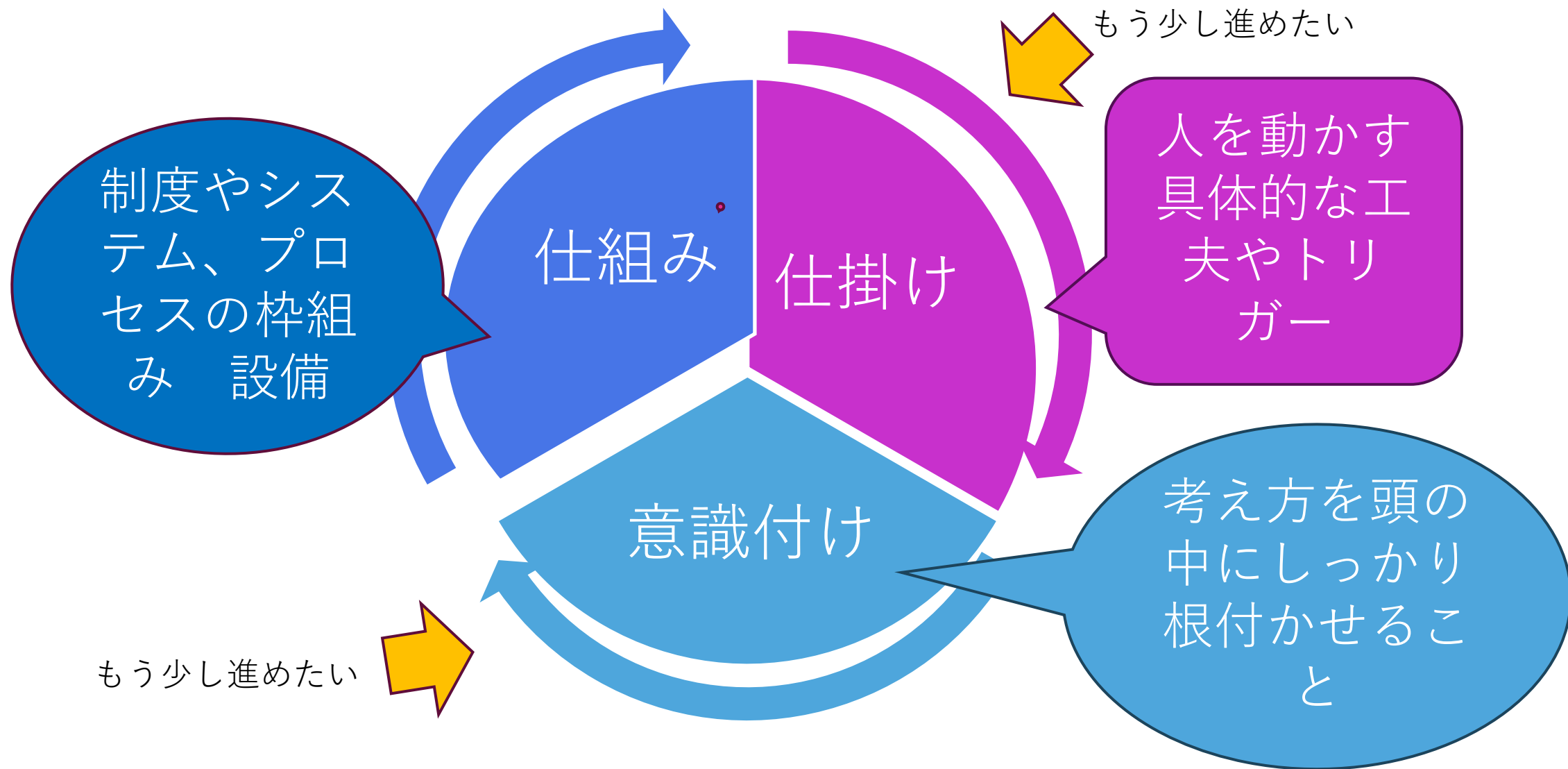
女性管理職を育て、増やさない
と回らない

実務と意思決定の場所ともに

管理職天秤 「得」ではない



仕組みと仕掛けと意識付け



絶対必要なこと：
仕事のやり方を変える

人口減少

AIとDXはツール

前例踏襲は吟味し、変えるべきは変える



上司も部下も
意識を変える



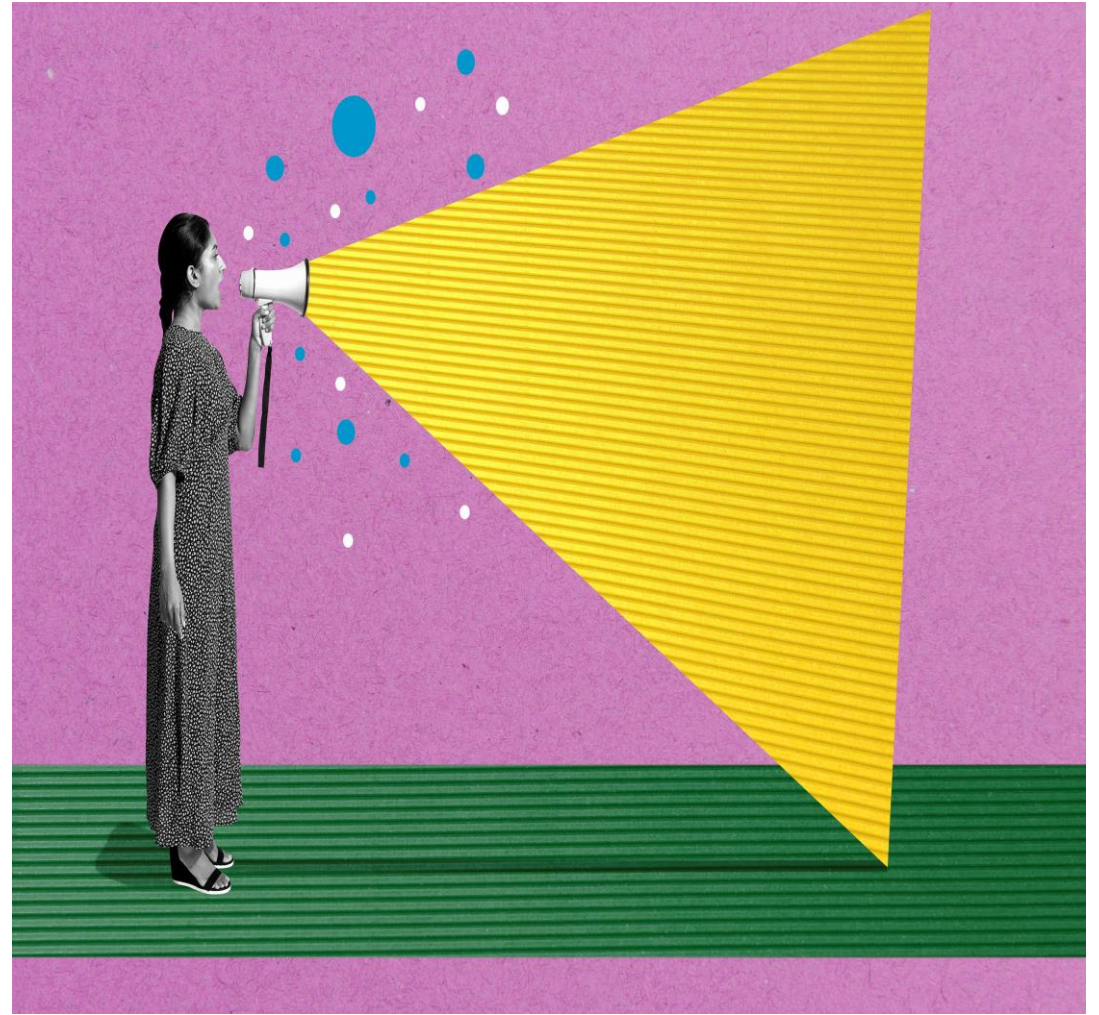
そもそも昇進は恣
意性を含むもので
す





観察学習と経験学習

組織を変えよう
と思ったらやっ
てみる
やらせてみる
決めつけない



まず話すこと

決めつけない。思い込まない

話を聞く

思いを話す

本人に決めさせる



言語化能力を磨く

「長時間一緒にいることによる評価」はできなくなる

- 良い質問は良い答えを得られる
- リモートの働き方は不可欠、肌感覚の情報を補うものが言葉
- 思い込むと得られる情報量は減少する





短時間の視覚情報しか得られないことを意識する

- 人間は見たいモノを見る、見たくないモノは見ない

医療についてどちらのコメントを信じますか？



分かって貰う工夫をする

相手の分かる順番で話す

タグを付けて話す ○○の件ですが

未来予想図を言葉で表現する

個人が成長する
ことを示すこと

経験させること

説明すること



言葉で説明してください

何が目的か
言語化して
ください

ちょっと厳
しゅうしたら、
ハラスメント
扱いや。やっ
てられへんで

マネージャーにな
ることは罰ゲー
ム？

女の人が管理
職なんか、誰
もやりたがら
へんのや。せ
やから無理や
て

得になることを示し
てください
得になるようにサイ
クルを作ってください

小さな成功体験を与える、
意識する、意識させる



小さな成功体験を 積む、積ませる、 認知させる

- 成功体験は、アクティビティの結果である←アウトプット
- フィードバックサイクルを作る
- 成功体験は内発的動機付けの最も強い発生要因
- 自らに対しても、周囲に対しても重要なプロセス
- 認知させないと意味が無い

評価システムに入れ込む

- 人を育てたことの指標を重要評価基準のひとつとする
- 自分ごとにしないと人は動かない
- イデオロギーではなくて数字

腹をくくる、 危機感を持つ

昇進は私生活を犠牲にして
得るのではない
人生の一部 意識する

最後に3つの脱出

女性枠か
らの脱出

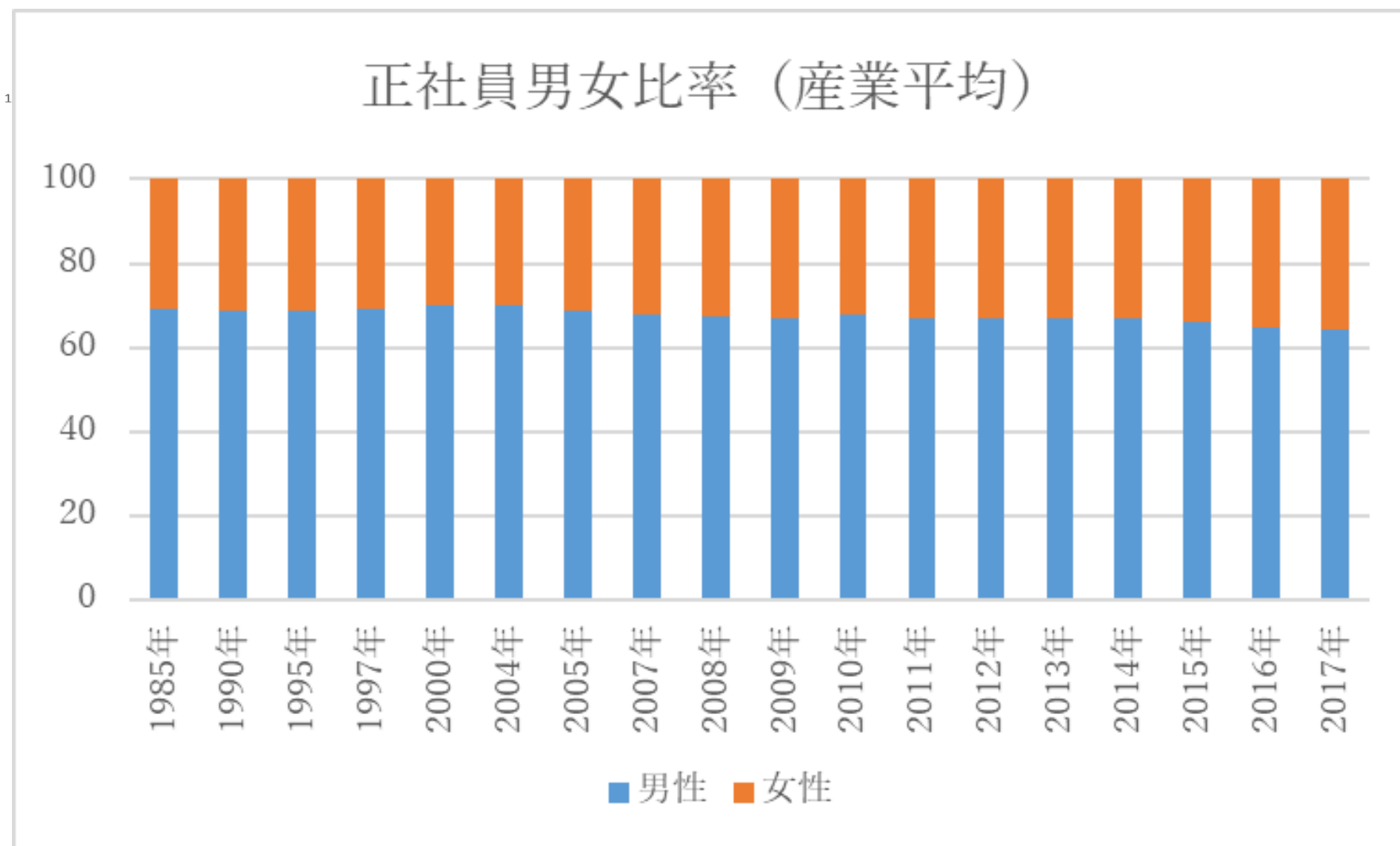
「一緒に
居た時間
評価」か
らの脱出

古典的育
成法から
の脱出
(越境を
主とす
る)



と一緒に

男女比の産業平均



出所「女性マネージャー育成講座」高田朝子 生産性出版 2016

©Asako Takada 2025 不許複製