



# Bain Gender Equity Report Japan



## 縮小する労働人口への対応: DEI先進企業から学ぶジェンダーエクイティ投資

人材獲得の競争が激化し、多様な価値観を持つZ世代が労働市場に参入する中、特に女性を含む様々な人材を積極的に活用する、つまりダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DEI）の推進をはかることで日本企業は活路を見出せる

### 概要

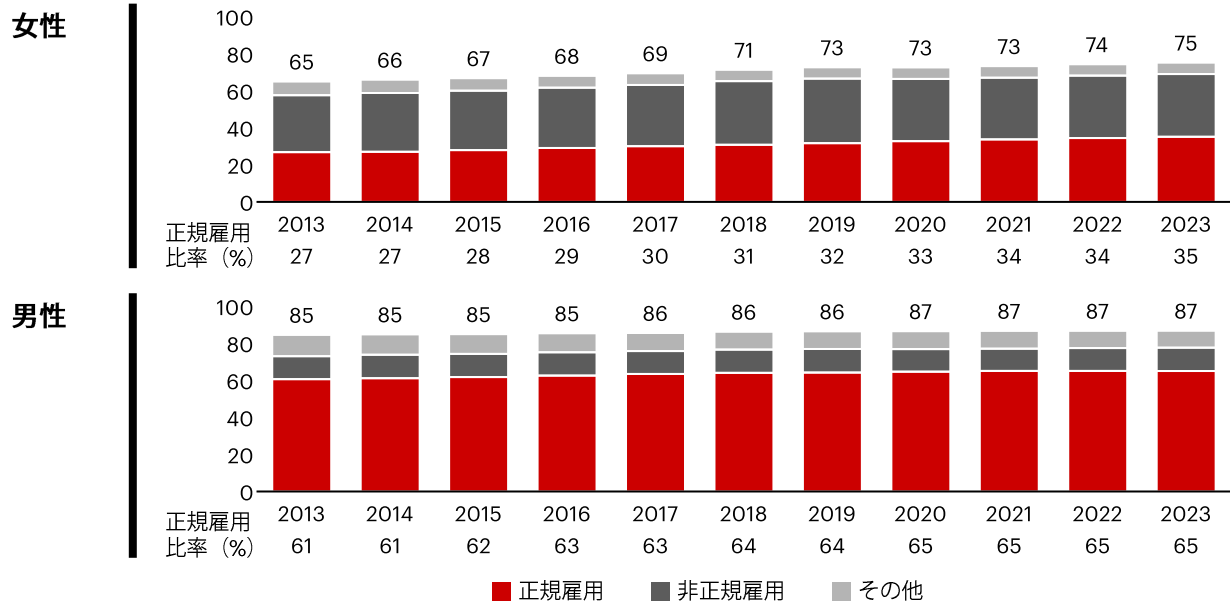
- ▶ 日本では、今後数十年で人口減少及び労働者の就労観・価値観のさらなる多様化が見込まれる。多様な人材の獲得と育成は企業の生き残りにとって重要
- ▶ さらに、管理職の女性比率を向上させることは事業パフォーマンスに対し直接的にポジティブな影響を及ぼす
- ▶ ジェンダーエクイティ推進で課題に直面する企業が多い中、先進的に取り組んでいる日本企業から具体的な施策の学びを得られた
- ▶ ジェンダーエクイティ先進企業は、経営陣の強力なコミットメントに加え、タレントマネジメントの仕組みと連携した女性に対する幅広い支援制度の提供などの基盤整備に着手している

### 1 「人材獲得競争」で日本企業が優位性を獲得するにはDEI推進が必須

1-1 日本の人口は10年以上減少し続けており、特に生産年齢である15～64歳においては、雇用状況を問わずこの傾向が顕著となっている。過去10年間の生産年齢人口の減少率は7%で、2023年時点では7,400万人まで落ち込んだ。この傾向は今後さらに加速し、10年後には6,500万人、20年後には5,500万人と、20～30%の減少が見込まれている（注1）。

図1：2013年～2023年における男性・女性の雇用形態別の労働参加率推移

雇用形態別の労働参加率（%、15-64歳）



注：「その他」は自営業、家族経営事業で勤務している者等、労働人口の中で雇用されていない者を含む。役員は正規雇用を含む  
出所：総務省「労働力調査」

1-2 生産年齢人口が減少する中で、数十年後には多くの企業が必要な人手を確保することが困難になると考えられる（注2）。女性の労働参加率は未だ男性の参加率に対して10-20ppt下回っており、女性の雇用推進は企業が人材獲得競争を生き抜く上での重要な鍵となる（図1参照）。

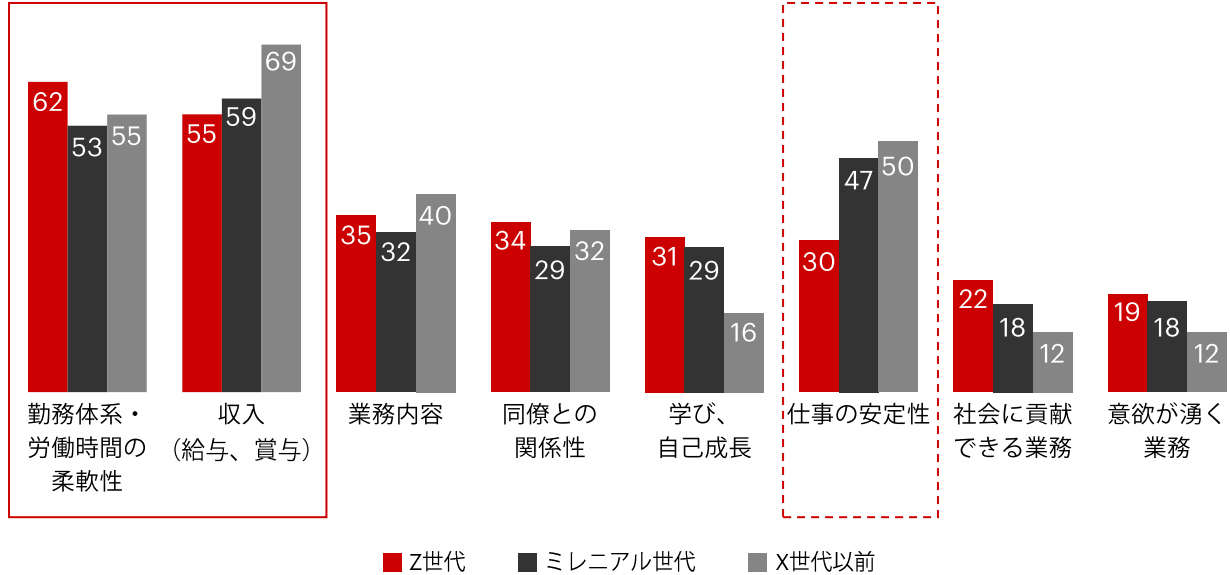
1-3 また、雇用の需要供給を取り巻く環境が変化する一方で、労働者の企業への期待値にも変化が起こっている。特に、新たに労働人口に加わり始めているZ世代でこの傾向が顕著だ。Z世代は転職に対する心理的ハードルが低く、1年以内に転職を検討する人も少なくない。こうした傾向を踏まえると、獲得した人材を定着させることも企業にとって重要な課題になってくるだろう。更に、この世代は従来企業に求められてきたキャリア構築環境よりも、パーパスやワークライフバランスを優先する傾向が強い。ペインの調査（注3）によると、仕事の安定性を重視する割合は、他世代で50%程度であるのに対して、Z世代ではたった30%に留まっている。更に対照的な傾向として、Z世代は報酬よりも勤務体系・労働時間の柔軟性を重視することが明らかになっている（図2参照）。

こうした変化を踏まえると、今後の日本企業にとって女性やZ世代等の多様な人材の獲得・定着のためにはDEI推進を行うことが重要だと言える。

「最近我々がよく目の当たりにするのは、Z世代が他世代に比べて強い主張や高い要求を行っていることです。加えて、転職率も増加しています」 インタビュー対象者



図2：仕事において重要視する要素別の世代別の割合  
重視する要素として上位3位以内に設定された回答の割合 (%)



出所: バインによる労働者サーベイ (n=2,000)

1-4 こうした人手不足や企業への期待値の変化に対応して、DEI推進の重要度が高まること加えて、「人的資本」の議論の波及に伴って日本企業は様々な方面からの圧力にも直面している。これは、一橋大学名誉教授の伊藤邦雄氏のレポートをきっかけに2020年から広まったもので、企業の社員をコストではなく資本としてとらえることを強調したものだ。

例えば、政府は、企業に対してDEI推進状況の透明性向上と数値目標の設定を求め始めている。具体的には2023年3月から、「男女間賃金格差」と「男性育児休業等取得率」、「女性管理職比率」の3つの指標の公開が義務化された。また、女性活躍の方針に関する2023年の政府新目標では、2030年までに、役員に占める女性比率30%と女性起業家割合20%の達成を掲げている。

こうした政府の動きに合わせて、株式市場は主要企業に対して、2025年までに経営陣に女性を1人以上登用すること、2030年までに女性役員を30%以上にするを旨とし、ジェンダー多様性の向上に注力するよう要請している。

加えて、投資家間では、投資判断の際にDEIへの取り組み度合いを考慮する動きも強まっている。2022年の内閣府の調査によると、機関投資家の65%以上が投資判断の材料としてジェンダーの多様性を考慮しているという結果が出た(注4)。

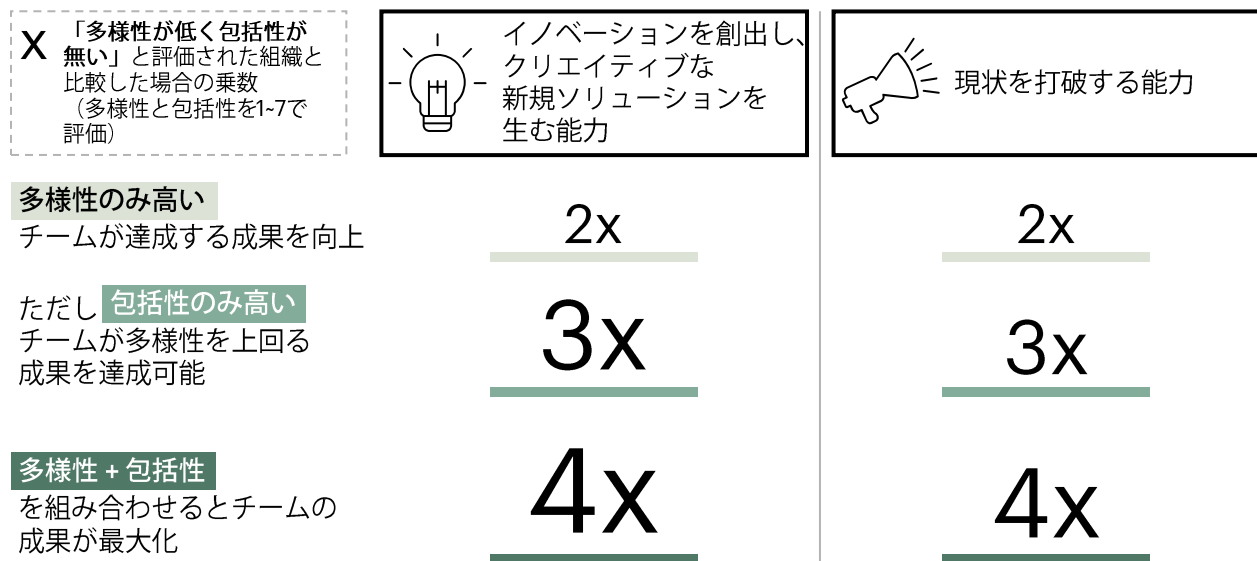
1-5 これらの状況を踏まえると、日本企業にとっては、女性や外国人、中途採用者、高齢者、障害を持つ従業員などを含む多様な人材構成の実現のために、**包括的で新しいアプローチを用いてDEIを推進することは不可欠**であると言えるだろう。このような人材は多くの可能性を秘めているものの、これまで多くの企業が十分に活用できてこなかった層であり、DEI推進の実現は日本企業の大きな躍進につながるのではないだろうか。同時に、人材多様性に関する基準を新たに設定することは、高い期待値を持つ次世代の労働者の獲得加速も期待できるだろう。

## 2 ジェンダーエクイティや多様性の担保は企業に大きな付加価値をもたらし得る

2-1 人材競争や社会的な状況の変化による必要性の高まりはさることながら、女性活躍の推進は企業成功の補完的な要素ではなく、業績の大幅な向上を達成する上で重大な役割を果たし得るということをごここで強調しておきたい。

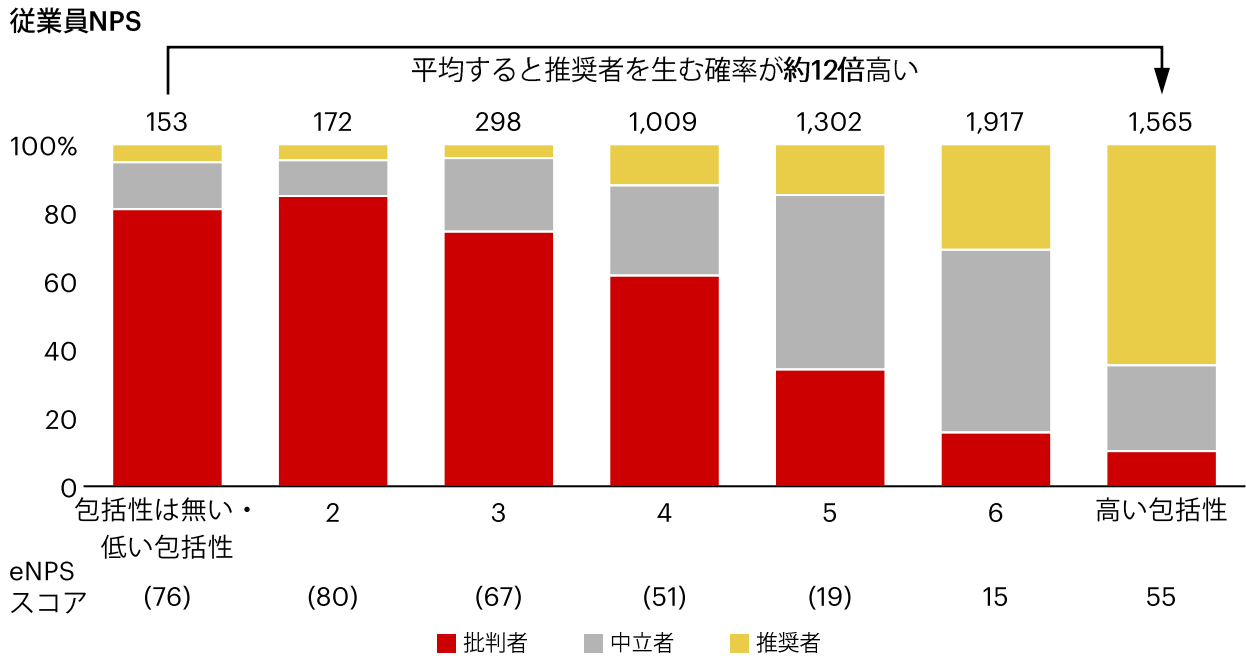
ベインの調査（注5）では、多様性と包括性の両方を兼ね備えた組織は、両者を限定的にしか遡及できていない組織と比べて、**約4倍イノベーションを起こしやすく、現状打破をしやす**いことが分かった（図3参照）。更に、組織の包括性が高いほど、従業員ネット・プロモーター・スコア（eNPS<sup>SM</sup>）が高くなることも分かっており、**包括性の向上が企業の生産性や事業効率の改善につながる**（図4参照）。

**図3**：組織における多様性・包括性とイノベーションの起こしやすさ・現状打破のしやすさの関係



注：「多様性: 7/7、包括性: 1/7」と回答した回答者を「多様性のみ高い」、「多様性: 1/7、包括性: 7/7」を「包括性のみ高い」、「多様性: 7/7、包括性: 7/7」を「多様性+包括性」として算出  
出所: Bain Inclusive Organization Survey (2023 n=6,416)

図4：組織の包括性と従業員ネット・プロモーター・スコア（eNPS）の関係



注: NPSスコアの定義は1-6=批判者、7-8=中立者、9-10=推進者  
出所: Bain Inclusive Organization Survey (2023 n=6,416)

2-2 これらの定量的な結果に加えて、企業がジェンダーエクイティの取り組みの必要性を従業員に伝える上で説得力のある材料となり得る要素がいくつか存在している。

まず最初に挙げられるのが、多くの業界において女性は顧客層の大半を占めているということだ。従業員の女性比率が低い場合、企業は女性顧客のニーズに即さないイノベーション創出や製品開発等、ずれた意思決定をするリスクを持つことになってしまうと言える。

「我々のお客様の半分が女性です。男性主体の体制で女性顧客に価値を訴求しようとするのはおかしいのではないのでしょうか」  
インタビュー対象者

更に、様々なタレントプールで女性が大きな割合を占めている事実も見落としてはいけないだろう。特にデジタルやイノベーションなどの新たな分野では、最適な人員獲得のために女性候補者を含む多様な人材の獲得を視野に入れるべきだ。

「地政学的な不確実性、気候変動、技術革新のような不測事態が発生する現代では、過去の経験だけを基に物事を判断する人よりも、偏見がなく多様な視点を持つ人材が必要です」  
インタビュー対象者

加えて、ハラスメント等の潜在的リスクに関しては、女性ならではの視点も重要で、男性が多数を占める企業では重要な要素を見落としてしまう可能性があると考えられる。

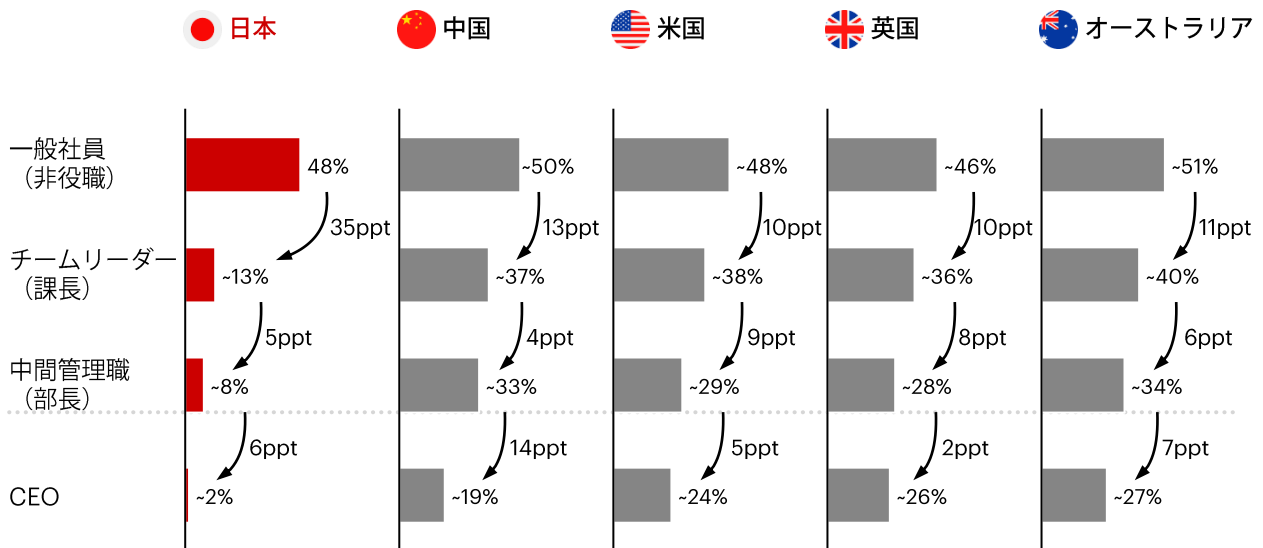
### 3 ジェンダーエクイティ推進には日本特有の課題が存在

3-1 上述の通りジェンダーエクイティ推進の重要性は日本企業にとって日増しに大きくなってきているものの、多くの企業が重要性に対する十分な認識と適切な対応ができないでいるのが現状だ。

「日本の経営陣の大半はまだ、DEIが新たな成長の基盤であり、従来のモデルは十分ではないということを理解していない」  
インタビュー対象者

結果として、世界経済フォーラムのジェンダー・ギャップ指数における日本の順位は過去10年間低下し続け、2015年から2024年にかけては101位から118位に急落した。この急落の主な要因は、女性上級管理職の少なさにある。これにより、日本は他の工業先進国に対して大きく劣後することになった。

図5：国別の職階別の女性割合



出所: 世界銀行、Workplace Gender Equality Agency、"Australia's gender equality scorecard"、LinkedIn、中国国家统计局、智联招聘、Wind、Capital IQ、2022年賃金構造基本統計調査、厚生労働省、アジア太平洋地域の上場企業におけるジェンダー平等推進度ランキング2022年、文献検索、バインの分析、厚生労働省の報告書、総務省の報告書、毎日新聞

3-2 しかしながら、ジェンダーエクイティ推進においては、日本特有の課題が存在していることも事実だ。

日本企業は安定という基盤の上に成り立っており、合意に基づく意思決定を行う企業が大半である。結果として、多数を占める男性層から十分な支持が獲得できない場合において、変革の実現は困難になってしまう。

更に女性は男性配偶者よりもキャリアが低く、収入も低いという固定観念が未だに残っており、女性の管理職への昇進の妨げになっているケースも存在している。

---

「よくあることですが、女性が管理職への昇進を躊躇することがあります。このような場合、具体的な状況を把握することが重要です。多くの女性は、昇進の提案を受け入れる自信がなく、適切なコーチングや有力なスポンサーを必要としています。また、昇進に関して家族に伝える際にサポートが必要な場合も存在します」  
インタビュー対象者

---

加えて、製造業などの安全性の担保が重要視される一部の業界では、長年の経験と実績に基づく業務の遂行が重視されている。こうした企業の文化も育児等によるキャリアの中断が起りやすい女性人材の活用の高い障壁となってしまっていると考えられる。

## 4 ジェンダーエクイティ先進企業から学ぶ

4-1 ベインは日本国内のベストプラクティスを包括的に分析し、重要かつ実行可能な施策の提言を行うことで日本企業のジェンダーエクイティを含むDEI推進実現を支援するために、包括的な調査を実施した。

2023年、上場企業の時価総額上位200社、約6,400人に対して、企業内のあらゆる職階における女性の割合や、ジェンダーエクイティ促進のための具体的な施策とその評価等の大規模なベンチマーク調査を実施。調査結果に基づき、優れたジェンダーエクイティ施策を実施している業界リーダー企業を特定し、これらの業界リーダー企業とのインタビューを行うことで、日本において大きなインパクト創出と具体的な成果達成につながった施策を特定した。

## 5 日本のジェンダーエクイティ先進企業は最初に基盤確立に着手

5-1 調査により、日本のジェンダーエクイティ先進企業は、ジェンダーエクイティやDEIを単なる形だけの目標ではなく、組織の根本的な変化や未来の成功への道のりに欠かせない要素と認識し、取り組みを行っていることが明確になった。

調査・インタビューを通して明らかになった、日本企業のジェンダーエクイティを含むDEI推進にとって有効と考えられる施策を図6に取り纏めている。特筆すべきは、先進企業は、社内外での施策を実行



する前に強固な基盤確立を実施していることだ。一方で、本来こうした変革の推進は複数年にわたって実行すべきところを、数値目標の達成を焦り、女性支援制度や組織改革を行わずに女性の管理職任命を進めてしまう等の「近道」的な取り組みは大抵失敗に終わっていることが分かった。

5-2 包括的なDEI推進においては図6のように数多くの施策を行うことが必要だが、その中でもジェンダーエクイティ推進先進企業が行っている特筆すべきアプローチがあることが判明した。

まず初めに、経営幹部による明確で一貫したコミュニケーションは、ジェンダーエクイティ達成に向けた変革プロセスにおいて、もっとも影響力が大きく、重要な要素である。CEOは不適切発言への対処等に関する社内の議論や、DEIに触れた社外へのメッセージを発信することで極めて重要な役割を果たすことが可能だ。ジェンダーエクイティ先進企業は、こうしたコミュニケーションにおいて、聞き手に圧迫感を与えないよう、DEIそのものについて語るのではなく、ジェンダーエクイティが企業にもたらすメリットについて説得力のあるストーリーを構築し、それを発信している。具体的には、企業の特性に応じて、変革による効果を語る、「ビジネスケース」的な語り口や、顧客基盤や企業文化に合ったDEI推進の重要性を強調する方法などが存在している。

「企業文化の変革は困難が伴うため、説明し続ける、という形の取り組みを蓄積することで少しずつ前進するしかないように感じています。説明の際には、ジェンダー多様性の促進により投資家の注目を集め、企業価値の向上につながったというストーリーを伝えるようにしています」  
インタビュー対象者

図6：ベイン調査に基づく有効なDEI推進施策

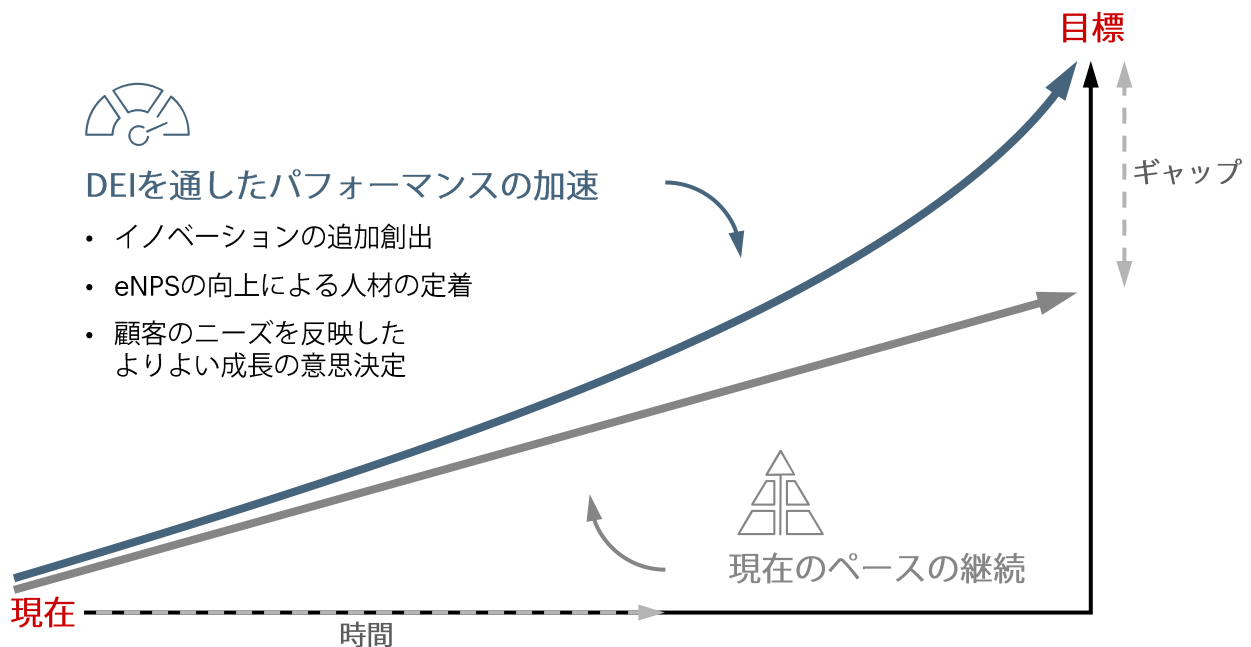


5-3 また、先進企業は**DEI**推進の責任者を人事部の管轄下ではなく、**CEO**直下に配置することで取り組みの効果を向上させている。加えて、推進の初期段階においては、専属のリソースを割り当てることも重要である。どれほど体系的にデータ活用を行ったとしても、最終的な変革の過程においては、人と人との関わりが必要であり、定期的に女性従業員の現況や課題感を把握するなどを行っている。しかし、採用や昇進のプロセスなど、**DEI**イニシアチブの重要な側面については、ビジネスライン内で責任を負うことが推奨される。**DEI**チームは指導を提供することはできるが、最終的な決定権を持たないことに留意すべきである。

「出産や結婚を機に離職する女性の数が多いという課題認識を背景に、DEIオフィスの初期活動の際に、30-40名の女性従業員でプロジェクトを立ち上げた。CEOの賛同を得た上で、草の根活動を行い、課題解決に向けた制度を提案した。制度の導入後、従業員にインタビューを実施し、施策の合理化や追加施策の検討を行った」  
インタビュー対象者

5-4 更に、日本の組織体制の脆弱さを考慮すると、組織内の変革がDEI推進の最大の課題であると考えられる。推進においては、目標策定や施策設立に加えて各部門の責任体制の確立が必要だが、組織内の意欲や能力が不足している場合、本社主導で推進することも視野に入れるべきだ。また、事業部リーダーたちが全体戦略と戦略達成のためにDEIを推進することでどのような価値創出が期待できるかを議論することも有効である（図7参照）。

図7



「変化を起こすには、プッシュとプルが必要です。CEOや取締役会、そして株主からは、組織に対して変化を促す圧力（プッシュ）があります。さらに、DEIはよりよい意思決定やイノベーション増加等を通してビジネス戦略の実現を助けてくれ、これが組織からの被引力（プル）となります」  
インタビュー対象者

5-5 こうしたDEIの目標設定やコミュニケーションの実施に加えて、昇進や報酬の変更は、変化を誘発するために広く認められている手段である。しかしながら、それには男性にインクルーシブな振る舞いを奨励する、或いは女性の昇進を許容するような仕組みが必要だ。

インクルーシブなリーダーに対して高い賞与を与えるなど、インクルーシブな振る舞いをより一層広めていくことは可能ではあるものの、大抵限定的な効果にとどまってしまう。一方で、非インクルーシブな振る舞いを禁止し、賞与を減らしたり、昇進を認めない等の方法は、男性上司の意識の向上と努力を促す上で効果的だ。

5-6 加えて、女性のサポートと昇進においては、各ポジションにおいて期待される職務・成果とスキル要件の明確な定義が有効だ。明確な定義があることにより、雇用の際に採用者と応募者の双方が、経験年数ではなくスキルに基づいて適切な検討・判断を実施できるようになる。結果、経験年数に基づき職業の規定と雇用の判断が行われる場合、育児休暇やパートタイムなどにより断続的なキャリアを持つ女性は不利になってしまうのが通例であるところを緩和することができる。

更に、明確な基準に基づく昇進制度の適用は、柔軟な働き方の実現に有効だ。この制度を導入することで、例えばパートタイムで勤務している人でも、必要なスキルを獲得すれば通常のペースでキャリアを構築することが可能になるのである。

「育児休暇を取得する前に女性に昇進に必要な経験を積んでおいてもらうことが重要」  
インタビュー対象者

5-7 最後に、アフィニティグループの草の根活動によるDEIに対する意識変革の促進の可能性についても触れておきたい。女性や上司のトレーニングに対する強力な支援制度、必要なツールや知識を獲得することでキャリア構築を成功させることが可能であることに加え、海外のロールモデルから学ぶなど、グローバルの専門知識を活用することも重要な要素だ。

「メンター制度を構築することは、単に基準を満たすためではなく、従業員の働きやすさ向上という観点からも非常に重要だ」  
インタビュー対象者

他国のオフィスで働く従業員を日本に呼び寄せたり、日本の従業員が海外オフィスで働く機会を提供したりするなど、多様な人々との交流を進めることで、DEIを促進している企業も存在する。

---

「日本にはロールモデルが不足しているので、海外の女性役員を活用してギャップを埋めている」  
インタビュー対象者

---

## 6 総括

日本市場の現状を踏まえると、日本企業は女性やその他多様性のある人材グループを積極的に取り込むことが急務である。

残念ながら、大多数の日本企業はこの長期的施策に未だ着手できていない。しかし、一部の企業は日本特有の状況を踏まえた先進的・効果的なアプローチで課題解決に取り組んでおり、これらの施策は今後DEI推進への取り組みを加速させてく企業にとって貴重な参考事例になるだろう。

変革実現には多くの時間を要することを考えると、直ちにジェンダーエクイティの基盤確立に取り組むことで、企業内での女性の活躍を推進し、継続的に施策を立案・計画・実行していくことが不可欠だ。

DEIの促進は、女性が活躍できる職場環境を実現するだけでなく、高齢者、外国人、障害を持っている人、その他困難に直面している人を含め、企業の全ての人にとってより良い職場環境に改善できるチャンスでもある。

## 謝辞

日本企業のジェンダーエクイティを含むDEI推進施策に関する理解を深めるべく、数々のインタビューを実施いたしました。

ご協力いただいた下記企業の皆様に感謝申し上げます。（敬称略）

- ARCHIMED
- アステラス製薬株式会社
- 株式会社日立製作所
- 三菱ケミカルグループ株式会社
- 三井不動産株式会社
- ニデック株式会社
- 日産自動車株式会社
- パナソニックホールディングス株式会社
- 株式会社資生堂

その他の多くの企業の皆様にも、心より感謝申し上げます。

（注1）国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」、令和5年8月31日発行

（注2）総務省「労働力調査」、2023年10月実施

（注3）ペイン「Bain Worker survey (N=2000)」、2022年

（注4）男女共同参画局「ジェンダー投資に関する調査研究（令和4年度）」、令和5年4月発行

（注5）ペイン「Bain Inclusive Organization Survey (N=6,416)」、2023年

日本市場の現状を踏まえると、日本企業は女性やその他多様性のある人材グループを積極的に取り込むことが急務である。残念ながら、大多数の日本企業はこの長期的施策に未だ着手できていない。しかし、一部の企業は日本特有の状況を踏まえた先進的・効果的なアプローチで課題解決に取り組んでおり、これらの施策は今後DEI推進への取り組みを加速させてく企業にとって貴重な参考事例になるだろう。

変革実現には多くの時間を要することを考えると、直ちにジェンダーエクイティの基盤確立に取り組むことで、企業内での女性の活躍を推進し、継続的に施策を立案・計画・実行していくことが不可欠だ。

DEIの促進は、女性が活躍できる職場環境を実現するだけでなく、高齢者、外国人、障害を持っている人、その他困難に直面している人を含め、企業の全ての人にとってより良い職場環境に改善できるチャンスでもある。



## 日本における企業・人のフルポテンシャルを解き放つ

### ベイン・アンド・カンパニーについて

ベイン・アンド・カンパニーは、未来を切り開き、変革を起こそうとしている世界のビジネス・リーダーを支援しているコンサルティングファームです。1973年の創設以来、クライアントの成功をベインの成功指標とし、世界40か国65拠点のネットワークを展開しています。クライアントが厳しい競争環境の中でも成長し続け、クライアントと共通の目標に向かって「結果」を出せるように支援しています。ベインのクライアントの株価は市場平均に対し約4倍のパフォーマンスを達成しており、私たちは持続可能で優れた結果をより早く提供するために、様々な業界や経営テーマにおける知識を統合し、外部の厳選されたデジタル企業等とも提携しながらクライアントごとにカスタマイズしたコンサルティング活動を行っています。



For more information, visit [www.bain.co.jp](http://www.bain.co.jp)