

# 「組織を強くするDEI戦略」 ～女性活躍の進め方～

## 報告書

開催日時：2025年10月24日(金)14:00～16:00

開催場所：広島市男女共同参画推進センター（ゆいぽーと）

### 共 催



日本政策金融公庫  
広島支店

広島県ビルメンテナンス協同組合



## 広島市長メッセージ

2025年度男女共同参画フォーラムの開催に当たりまして、一言御挨拶を申し上げます。

本日はお忙しい中、本フォーラムへ御参加いただき、誠にありがとうございます。また、日頃から、本市行政の推進について御理解と御協力を賜り、厚くお礼を申し上げます。

さて、本市では、性別による差別がなく、対等のパートナーとして責任を分かち合い、個性や能力を十分に発揮できる社会の実現を目指し、「広島市男女共同参画基本計画」に基づき、働く場における男女共同参画の推進や、職業生活と家庭生活等の両立に向けた職場環境の整備などに取り組んでいます。

企業が女性の働きやすい職場環境を整え、女性活躍を推進することは、人材の確保や定着、社員のモチベーションの向上、多様性の確保による新たな価値の創造やリスク管理等への適応能力の向上など、多岐にわたり大きなメリットがあります。そして、企業における女性活躍の推進は、性別による差別がなく、対等のパートナーとして責任を分かち合い、個性や能力を十分に発揮できる社会の実現につながる大変重要な取組であると考えており、本市では、女性の活躍推進に取り組む民間事業者の表彰や、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画策定の支援など、様々な施策を着実に進めているところです。

そうした中、本日のフォーラムでは、「組織を強くするDEI戦略～女性活躍の進め方～」をテーマとし、藤本圭子様、木下麻子様を講師に迎え、「日本のDEIの現在地と女性活躍の現状」や、「一人ひとりの可能性を引き出す、人材育成の鍵」について御講演いただきます。本フォーラムが、多様な人々が平等で公平な機会を与えられ、個々の可能性が最大限に発揮できる職場環境づくりに、ひいては、男女共同参画社会の実現につながる一助となることを期待しています。

終わりに、本フォーラムの開催に御尽力いただきました関係者の皆様に深く感謝を申し上げますとともに、本日御参加の皆様の一層の御活躍と御健勝を祈念いたしまして、御挨拶とさせていただきます。



広島市長  
松井一寛

## 開会挨拶

本日は2025年度男女共同参画フォーラムにご参加いただきまして誠にありがとうございます。また、平素より当センターにご支援、ご協力を賜り心より御礼申し上げます。

このフォーラムは、性別に関わらず、全ての人々が平等に活躍できる社会の実現を目指す大切な場でございます。今年度は、「女性活躍の進め方」をテーマに、広島で輝く藤本圭子様、木下麻子様のお二人をお迎えし、現状や課題、人材育成についてご講演いただきます。

女性活躍の促進は女性自身の生きがいや働きがいの向上にとどまらず、社会や経済の持続的発展にもつながる重要な取り組みです。特に少子高齢化に伴う労働力不足の解消にも大きく寄与すると言われております。本日のフォーラムが性別に関係なく、誰もが活躍できる組織づくりの一助となり、特に若い世代が住み続けたいと思える広島の実現につながることを願っております。

最後になりましたが、本フォーラム開催にあたりご尽力いただきましたみなさまに、改めて深く感謝申し上げます。ご挨拶とさせていただきます。



広島市男女共同参画推進センター  
センター長

渋谷 佳織

## 第1部 日本のDEIの現在地と女性活躍の現状

ふじもと けいこ

### 藤本 圭子 氏

岩元法律事務所 弁護士

2000年弁護士登録。2017年英国エセックス大学客員研究員。  
日本弁護士連合会では性の平等に関する委員会委員長、D&I推進に関するワーキンググループ委員、男女共同参画本部委員を務める。

上場企業の社外役員や社会福祉法人の役員を歴任し、組織におけるDEIの推進やハラスメント予防等に積極的に取り組んでいる。

広島県男女共同参画審議会委員、ジェンダー法学会理事等も務め、ジェンダー平等に向けた活動を行っている。



## 第2部 一人ひとりの可能性を引き出す、人材育成の鍵

きのした あさこ

### 木下 麻子 氏

株式会社ひろぎんホールディングス 執行役員

慶応義塾大学卒業後、株式会社リクルートに入社。

法人営業や「リクナビ」の商品企画等を担当した後、人事のマネージャーを務める。

2016年に広島銀行に転職、人事として採用とダイバーシティ推進を中心に担当し、2024年4月より現職。

学生時代から「仕事を通じて人の可能性を引き出すこと」に強い関心を持ち、キャリアコンサルタントとして年間100名以上の従業員や学生と対話することをモットーとしている。



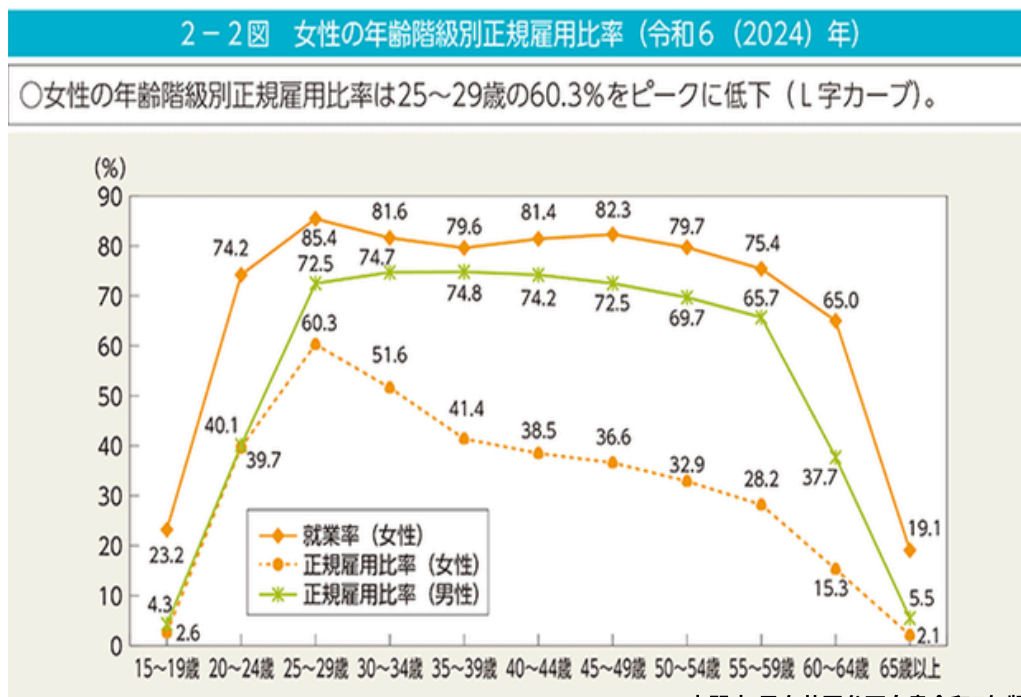
## 第3部 対談「女性活躍が切り拓く組織と地域の未来」

## ジェンダー・ギャップ指数 (GGI)

「ジェンダー・ギャップ指数 (Gender Gap Index)」とは、世界経済フォーラムが毎年発表する「男女格差の大きさ」を示す国際指標のことです。経済・教育・健康・政治の4分野で男女の状況を数値化し、0 (不平等) ~1 (完全平等) で評価しています。2025年、日本のジェンダーギャップ指数は0.666で、148か国中118位となっています。前年、0.663からはわずかに改善したものの、先進国の中では未だ最下位に位置しています。日本は「教育」(0.994)と「健康」(0.973)の値は世界トップクラスですが、「政治」(0.085)と「経済」(0.613)が極端に男女格差が大きいという現状です。

## 女性の就業率と課題

年代別の就業率をみると、以前は20歳代後半から30歳代にかけて妊娠・出産・育児が要因となり、全体でみるとM字カーブが問題になっていました。しかし、現在は解消されつつあり、L字カーブへ問題が変化してきています。就業率は維持できていますが、正規雇用が回復できていないという課題が挙げられます。



ある調査によれば、家事・育児等・働き方の現状と課題として、女性の8割以上、男性の7~8割が、女性に家事・育児等が集中していることが、職業生活において女性の活躍が進まない理由と考えていることがわかります。また、女性の家事・育児等の負担が多く、「仕事と育児・介護と両立に関して理解がある職場であれば」「自分の家事・育児などの負担が軽くなれば」正規雇用労働者として働きたいとする割合が大きい現状もあります。

女性の活躍を阻むものは何なのでしょう。まず、性別役割分業の社会の意識や仕組みが挙げられます。旧来の日本の企業組織における働き方としては、長時間労働や企業都合による転勤を是とするものでした。時間的にも場所的にも無制限に働ける人が評価され、家庭責任を負っているために、それができない人は、能力いかにかわらず、メインストリームから外れる扱いをされるが多かったと思います。しかしながら、このような旧来型の働き方は、従業員の健康リスクや人材流出、企業のイメージ悪化等といった問題を引き起こす可能性があります。本来は、成果や効率で評価されるべきところ、遅くまで残って長時間働いていることが評価され、早く帰る人はやる気がないと思われる等の評価の仕方を変えていくことが大切です。



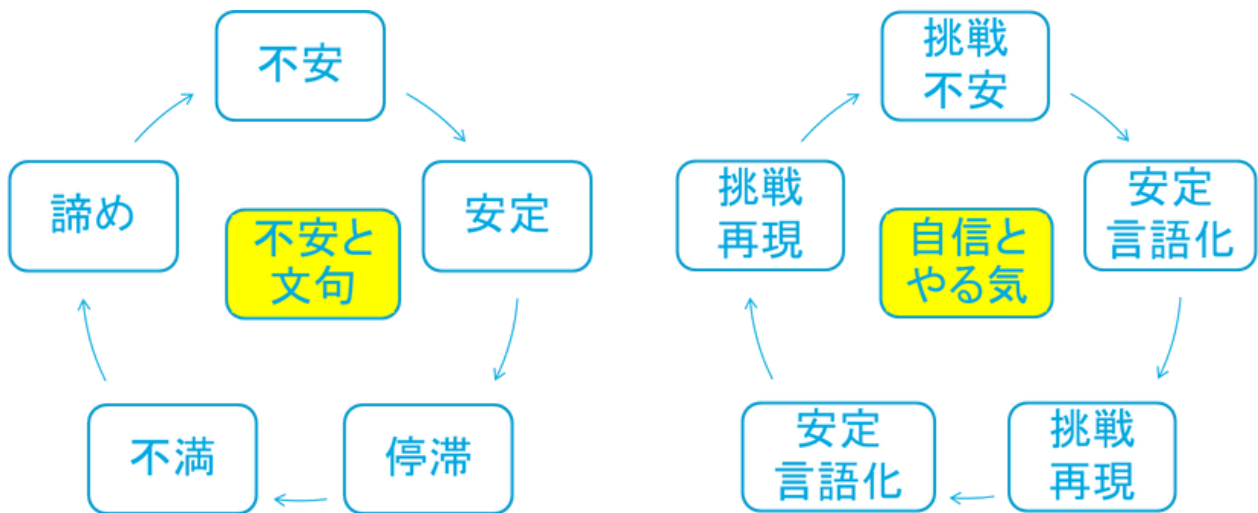
### 貢献したい気持ち

誰もが人の成長に貢献したい気持ちをもっています。しかし、日々仕事をしているとなんとなくそこから気持ちが離れていってしまい、「なんでこんなにやる気がないんだろう」「どうして女性は管理職になりたがらないんだろう」と問題視されることがあります。決して気持ちが悪いわけではなく、そこには貢献したい気持ちを阻むものがあるのです。それは当事者もさることながら、上司の「部下に貢献したい」「成長してもらいたい」という思いもなかなか届かないことがあります。

### 自信を身につけるプロセス

何百人という女性社員と対話することで見えてきたことがあります。「私はそういうタイプじゃないので、自信がありません」と言う女性社員の心の中では、人の役に立ちたい、成長して自信を持ちたい、と例外なく思っているということです。対話の中で「あなたは人の役に立ちたい、もっと貢献したいと思ってますよね？」と尋ねると涙を流したり、そう思っているのが嬉しいと感じている人がほとんどです。また、自分でも気付いていなかった「役に立ちたい」という気持ちに気付かれる人もいます。

このように、“言っていること”と“本当の思い”が相違してしまうことがあります。「無理しないでいいよ」という言葉には配慮してもらえたという安心や安定を与えますが、人は必ず成長します。子育てにおいては、子どもは成長しますし、介護はいつか終わります。一度言っていることにフォーカスしたやり取りがあると停滞感に陥ります。他のこともチャレンジしてみたいけど自信がないという気持ちから、自分は期待されていないんだという不満へ変わります。そのうちに今更新しいことをするのは無理だという諦めへと変わります。



相手に貢献したい、という思いがあっても、見えない気持ちにフォーカスするのは難しいことです。ではどうすれば、人は本当の自信を身につけられるのでしょうか。まずは、背伸びをしないと達成できない目標を掲げさせるのです。そして、なぜできたのかを再現できる方法に言語化させます。心地よい仕事に居続けさせないため、できるようになったら卒業をします。多様な経験で「成功の方程式」を構築させ、変化を怖がる前に次の役割を付与します。これが3回続ければたまたまが必然に変わっていきます。この安定と挑戦の繰り返しがとても大切です。

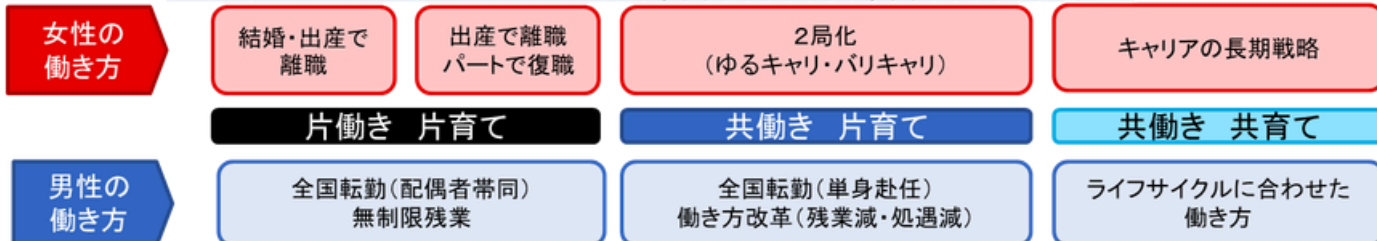
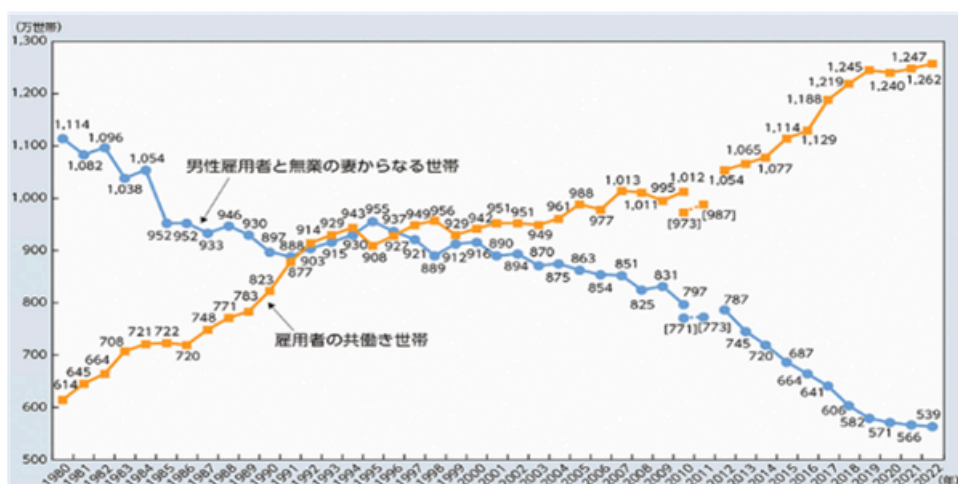
そのために、不安より先に理想を聞くのです。やったことのないことで自信があることはありません。できることが増えると、貢献できている実感も増します。期待をかけて評価すると、自分に自信ができて実現したいこと、すべきこと、できることの重なりが大きくなっていきます。

## 指導とハラスメント

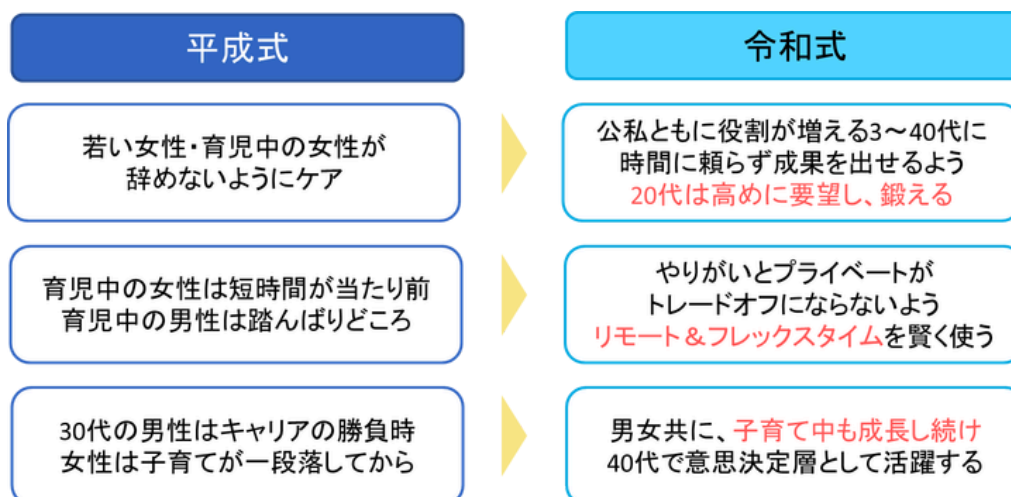
どこまでが「指導」でどこからが「ハラスメント」でしょうか。これは要求レベルの合意がカギとなります。合意をしていないのに指示をしてしまうとハラスメントにあたることが多いです。現在の上司世代は、要求が胸にはあるけど語られず、指示が曖昧だからこそ考え抜いてきました。しかし、「タイパ世代」に求められるマネジメントでは要求を明確にして「いつまでにどこをめざすのか」を合意してもらうことで良好な関係が築けます。

女性活躍における注意点としては、過小要求もハラスメントになり得るということです。「子育て中は無理をしないで」と心配をしているつもりが、当事者からは「育児中の女性には重要な仕事を任せてくれないんだ」と感じられることもあります。

### 時代と共に変わる「両立」の事情



## 令和式マネジメントへ



お互いの想いが成就し、人が育ち活躍する組織になるために、これまでの慮って「守る」から、色眼鏡で見ず、可能性を信じて対話し本人が乗り越えられるように「見守る」へ移行していく必要があるのではないのでしょうか。

## 令和式の「働きやすさ」と「エンゲージメント」をどう両立する？

**藤本氏** 先ほどのお話を聞いていて思ったのですが、平成の頃の「女性活躍」って、どちらかというと“女性が辞めずに済むようにする”という発想が中心でしたよね。両立支援策もいろいろ整ってきたけれど、実際に使うのは女性ばかりで、結果的に役割分業を強化してしまった。いわばアクセルとブレーキを同時に踏んでいたような状況だったと思います。そこで伺いたいのですが、先ほど木下さんがおっしゃっていた「働きやすさとエンゲージメントを両立させる令和式のやり方」とは、実際にはどう実現していけばいいんでしょうか。

**木下氏** 実はちょうど昨日、広島県庁さんと数社が加わったプロジェクトの最終発表があったんです。3つのチームに分かれてプレゼンしてもらったんですが、その中で象徴的だったキーワードが「啐啄同時（そったくどうじ）」だったんです。卵が孵化するとき、ヒナが内側から殻をつつく。それに気づいた親鳥が外側から殻を割る。内と外、両方のタイミングが合って初めて命が生まれる、という話です。つまり、鍵を握っているのは“**女性本人の意思表示**”だということなんです。プレゼンした当事者チームも、そこを強調していました。

今の時代、男性も家事育児の偏りをこのままでは良くないと感じている。女性は「もっと子どもと過ごしたい」「もっと仕事をしたい」という理由で現状に不満を持ち、男性は「妻が疲れている」「自分は昇進してるのに妻がなかなか昇進してない」と感じている。つまり双方が現状を変えたいと思っている。しかし実際には、女性が「もっとフェアに働きたい」「家事育児を分担したい」とリクエストを言っていないケースが多い。仕事にやりがいを見いだせず、「夫のほうで稼いでいるから私がやるべき」と思い込んでしまい、結果的に女性が家事や育児を抱え込み、夫婦間のすれ違いが生まれてしまっている。だからこそ、まず一番大事なものは、女性自身が「もっとフェアに働きたい」「家事育児も公平に担いたい」としっかり意思表示し、対話の糸口をつくることなんです。ただ、女性が「もっと働きたい」と言ったとき、男性が「じゃあ自分も早く帰るよ」と思っても、職場で「奥さん病気？」と言われてしまう現実がある。地域限定コースに切り替えた男性が「出世諦めたんだね」と言われた例もあります。

だから、家庭内の対話と同時に、職場の理解を進めることが不可欠なんです。

まずは女性が仕事にやりがいを持てるように、本人が努力し、上司がしっかり育成すること。そして、それをフェアに実現するために、会社が制度や文化を整えていくこと。この両方が揃ってこそ、“令和式マネジメント”が成立するのだと思います。

**藤本氏** その共育での実現というのは、なかなか簡単にはいかないんだろうなとは思いますが、当事者、上司、同僚、経営者のマインドセットのアップデートが重要だと感じます。そして、やはりそれぞれの場面でのコミュニケーションが大事ですね。



## 広島県における若年層流出と課題

### 広島の「保守的な土地柄」と「人材輩出県」

広島県はしばしば「保守的な土地柄」と言われ、若年層の県外流出が続いています。しかし一方で、広島は教育水準が非常に高く、優秀な人材を多く輩出している「人材輩出県」という側面もあります。実際に、私立中高への進学率や大学進学率は全国4位と高く、教育レベルは全国トップクラスに位置しています。そのため、優秀な若者が東京・大阪・海外といったより広い世界へ進学・就職することは自然な流れでもあります。

ただ、県外に出た若者の多くが「いつかは地元に戻りたい」と考えている割合も全国4位と高いです。しかし、実際に帰ってくるのは50～60代、つまり定年退職後が中心であり、働き盛りの時期に戻ってくるケースは少ない背景があります。若者が県外へ出る際に見ている広島の“景色”が、帰還のタイミングを遅らせていると考えられます。広島における女性管理職比率の低さや、LGBTQへの理解が十分でないこと、髪を染めるだけで後ろ指をさされるような空気感などが、「自分らしく働ける場所」として広島を選びにくくしています。また、親世代の“良かれと思つての保守的なアドバイス”が若者の自己表現を抑えている現状もあります。

### 若者が「早く帰りたい」と思える景色をつくる

特に重要だと考えるのは、若い世代が“最初の転職のタイミングで帰ってもいいな”と思える環境づくりです。

そのためには、女性活躍が進んでいる、管理職比率が東京・大阪と比べても遜色ないような況が必要です。広島が“女性は三歩下がれ”という雰囲気のままだと、特に女性は帰ってきたくないです。むしろ東京や大阪より進んでいるくらいでないと、早期のUターンは難しいと思います。

### 「自分らしくいられる土地柄」への転換も不可欠

もう一つの重要な視点として、LGBTQを含む多様性の受容です。

ある方から「娘が広島には帰りたくないと言っています。髪を染めるだけで後ろ指をさされる雰囲気がある」と聞いたことがあります。これは大きな問題です。

派手な服装でも、髪型が個性的でも、同性パートナーと歩いていても

**「誰も後ろ指をささない街をつくりたい」**です。



### だからこそ必要なのは、地域の“空気”を変える仕掛け

地域が変わっていくためには、まず変わろうとしている姿をしっかりと見せていくことが大切だと思います。たとえば、LGBTQフレンドリーなイベントを開催したり、女性活躍や子育て支援を積極的に発信したりすることで、地域の空気が変わっていることを知ってもらうこと。そうした取り組みが増えれば、家庭の中の会話も変わり、「広島も変わってきているね」と感じてもらえるようになるはずですよ。

また、LGBTQの当事者や管理職を目指す女性など、多様性を求める人たちは、東京や大阪のようにコミュニティが形成されやすい都市へ流出しています。都市部では自然と多様性を支えるコミュニティが育ち、それを見た人が憧れてさらに集まるといった循環が生まれています。

だからこそ今必要なのは、広島にも同じように多様性を受け入れるコミュニティをつくり、自分らしくいられる場を地域の中に育てていくことです。

## 開催に寄せて

2025年度男女共同参画フォーラムを無事に開催できましたこと、心より感謝申し上げます。

今年度も多くのご参加を賜り、誠にありがとうございました。

そして、ご講演と対談を引き受けていただいた、岩元法律事務所弁護士の藤本圭子様、株式会社ひろぎんホールディングス執行役員の木下麻子様のお二名に、厚く御礼申し上げます。

今年度は「組織を強くするD E I戦略～女性活躍の進め方～」と銘打ち、女性が能力を発揮できる環境を実現するための意識の持ち方や具体的な取り組みを考察しました。

第1部では、藤本様がマクロデータをもとに日本の女性活躍の現状を説明されました。女性活躍の面では先進国の中で日本が遅れをとっていると指摘したうえで、その一因としてアンコンシャスバイアスを取り上げていただきました。

「家事は女性の役割」「組織のリーダーに向いているのは男性」といった、根拠に乏しい無意識の思い込みは、周りの人の可能性を狭めたり、誰かを傷つけたりする。そのような藤本弁護士のご発言から、旧来型の性別役割分業から脱却することの大切さを認識しました。

第2部では、木下執行役員が女性活躍のポイントについて、多くのビジネスパーソンと対話したご経験を交えてミクロ的な視点から示されました。印象に残ったのは、女性の多くは「人の役に立ちたい」「もっと貢献したい」という思いを言葉にしにくいということです。頑張りたい気持ちを不安が上回るからだそうです。表面的な言動だけにとらわれていると、女性のエンゲージメントを高められないことを示唆するご指摘で、たいへん勉強になりました。

第3部では、女性活躍の進め方のポイントを、対談形式で掘り下げていただきました。興味深かったのは、「男性に女性と同じ配慮を、女性に男性と同じ責任を」というフレーズです。性別を理由に待遇や評価に手ごごろを加えるのではなく、個々の可能性を信じてフェアに接する姿勢が、令和式のD E I戦略の根幹を成す。女性が活躍しやすい組織をつくるうえで欠かせない考え方を、お二人の熱い対談から学ぶことができました。

人手不足が経営課題となっている昨今、働きがいのある職場づくりは人材を確保するうえで欠かせない取り組みになりつつあります。本フォーラムが、企業の組織戦略を考える際の参考になれば幸いです。

最後になりましたが、皆さまの今後のご活躍を祈念いたしまして、フォーラム開催にあたっての挨拶とさせていただきます。



株式会社日本政策金融公庫

広島支店 支店長

田中 裕之氏

---

■発行

令和8（2026）年3月

■発行元



〒730-0051

広島市中区大手町5丁目6番9号

TEL：082-248-3320

FAX：082-248-4476

URL：<https://www.yui-port.city.hiroshima.jp/>