

A photograph of three business professionals (two men and one woman) in a modern office setting, smiling and looking towards the right. They are wearing light-colored blouses and jackets. The background is a blurred office interior with glass walls and a staircase.

**女性管理職30%を  
本気で目指す企業がまずやるべきこと**

株式会社Surpass 代表取締役社長 石原 亮子

---

会社名 **株式会社Surpass** (ヨミ:サーパス)  
【(株) タナベコンサルティンググループ (東証プライム上場: 9644)グループ会社】

---

所在地 東京都品川区西五反田7-20-9 KDX西五反田ビル3F

---

代表者 代表取締役社長 石原 亮子

---

設立日 2008年8月29日

---

決算期 3月

---

資本金 6,000万円

---

役員 代表取締役社長 石原 亮子 取締役副社長 下川 大輔  
取締役(非常勤) 竹内 建一郎 監査役(非常勤) 盛田 恵介

---

従業員数 119名 (2025年9月末時点)

---

## 私たちのミッション

日本社会から「女性活躍」という  
言葉がなくなる日を目指して

### Mission

#### Surpassing your rule

女性と社会の架け橋になり、すべての人の未来を創造し続ける

### Vision

#### To give people the better selection

それぞれに合った選択肢を提供し、関わる人の人生が今よりもっと前向きになる



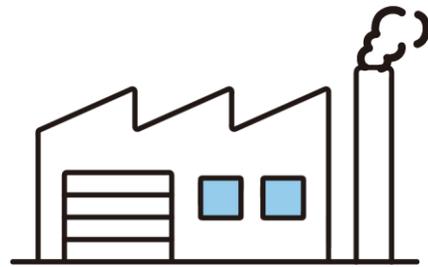


なぜ今、  
女性管理職30%が経営課題なのか？

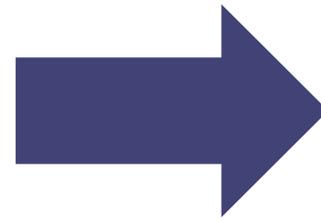
# 人的資本経営とは？

- 人は「コスト」ではなく「資本」
- 制度は「投資」
- スキル・経験・健康・働きがい＝無形資産
- 「経営戦略として重要」という国際潮流

出典：経産省『人材版伊藤レポート2.0』（2020） → 「人材戦略は経営戦略そのもの」



コスト



資本

# なぜ今“人的資本経営”が重要なのか

## 1. 経済・社会構造の変化

人口減少・高齢化・多様な人材活躍が不可欠

## 2. 企業経営・株式市場の要請

- ・ 有価証券報告書で「人的資本の情報開示」が義務化
- ・ 投資家は「人への投資姿勢」を評価

## 3. 競争環境の変化

- ・ AI・DXで必要スキルが変化
- ・ 人の価値の再定義がすすむ

出典：総務省「労働力調査」；生産年齢人口減少/米国SEC（2020～）人的資本情報の開示義務



Surpass

# 人的資本経営の中核にあるDE&I

DE&I



**ダイバーシティ (多様性)  
エクイティ (公平性)**

第一歩が多様な視点を  
受け入れること



**インクルージョン  
(包括)**

誰もが安心して意見を出せ、  
個性を発揮できる環境



**クリエイティビティ  
(創造性)**

多様な意見が交わり、  
新しい価値や発想が生まれる



**イノベーション  
(革新や変革)**

挑戦を促し、  
失敗も学びに変える企業文化

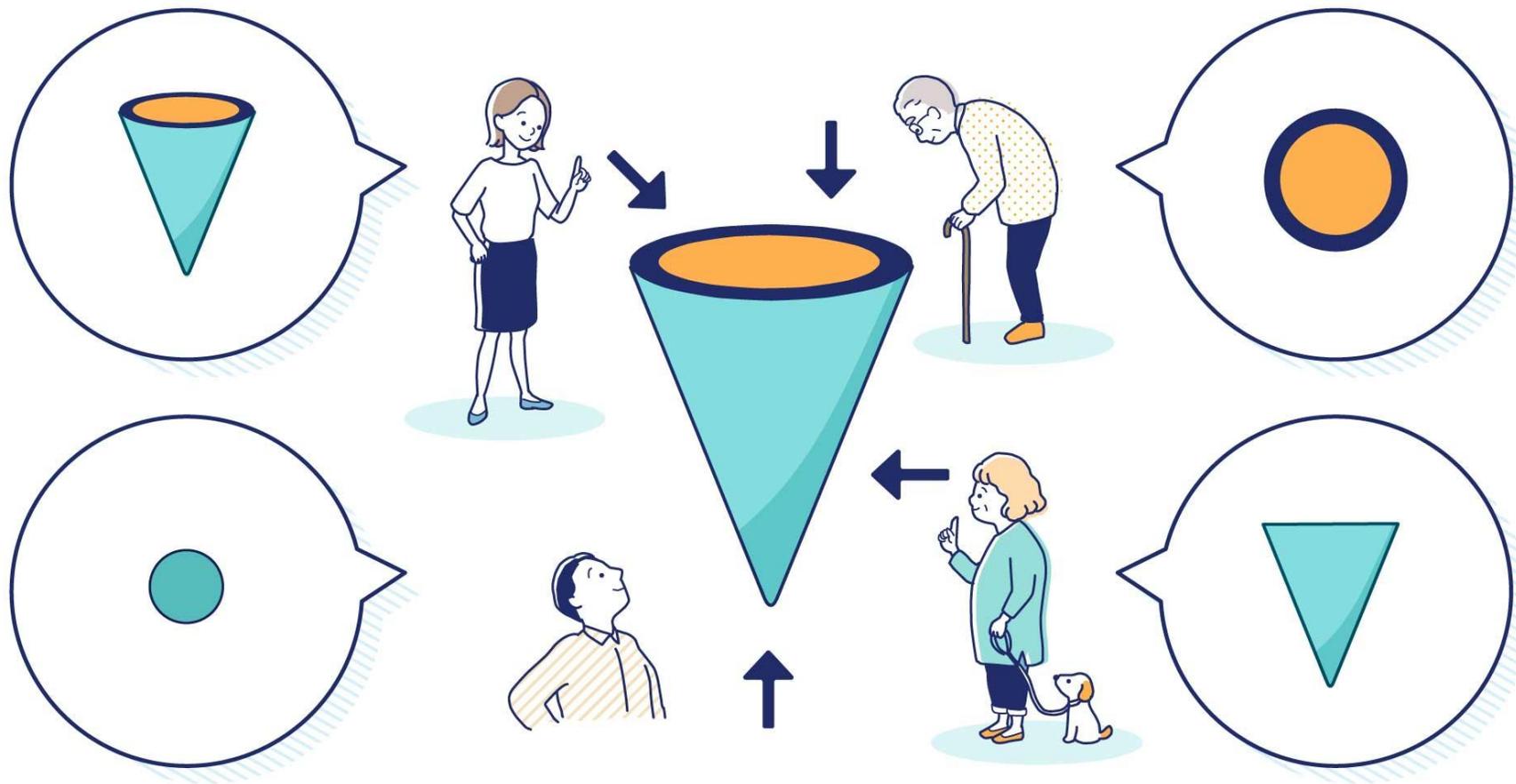


**人的資本経営**

多様性と包括性を土台に、  
人材の力を最大化し、  
中長期的な成長と  
競争力を実現する

➤ **人的資本を最大化するには、  
多様性を活かす仕組みが必要**

# 社会や企業の 意思決定層の（視点の）多様化

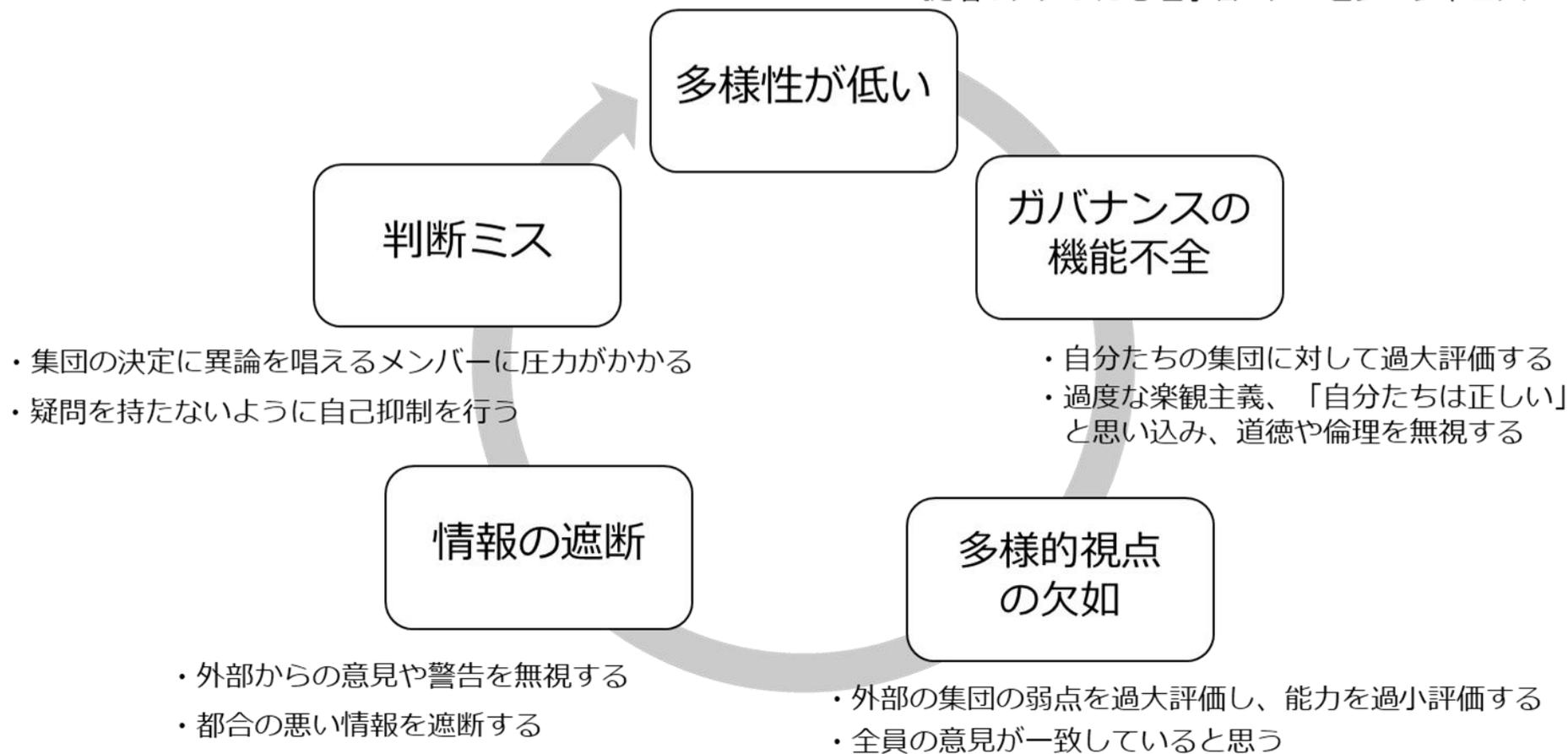


**「DE&I」** は単なる理念ではなく、  
**人的資本を活かすための土台**  
**&**  
**企業の生き残り戦略**

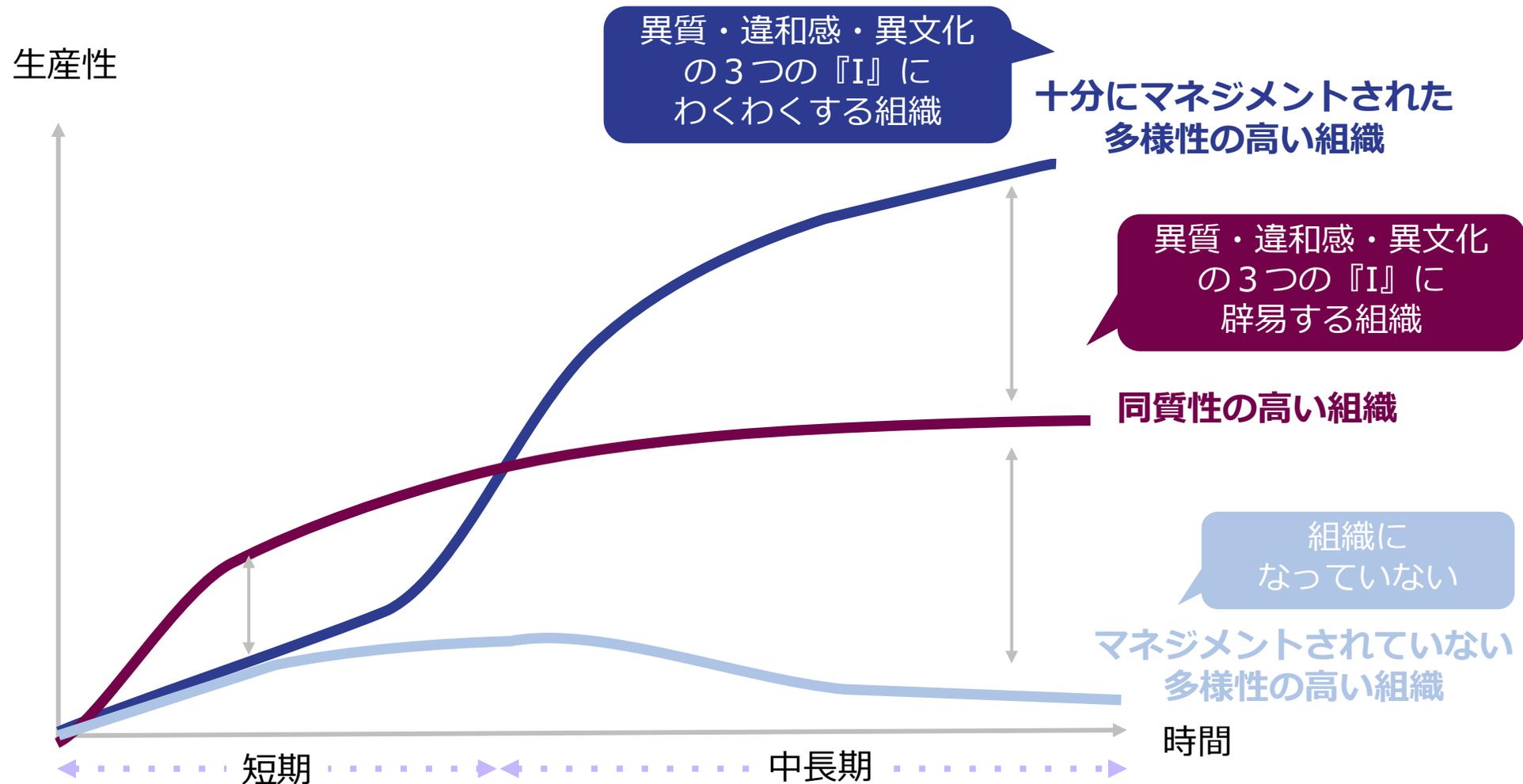
# 多様な視点 を軽視した企業の末路

# 多様性が低い組織で起こる 「グループシンク（せんりよ集団浅慮）」

提唱：アメリカ心理学者 アービン・ジャニス

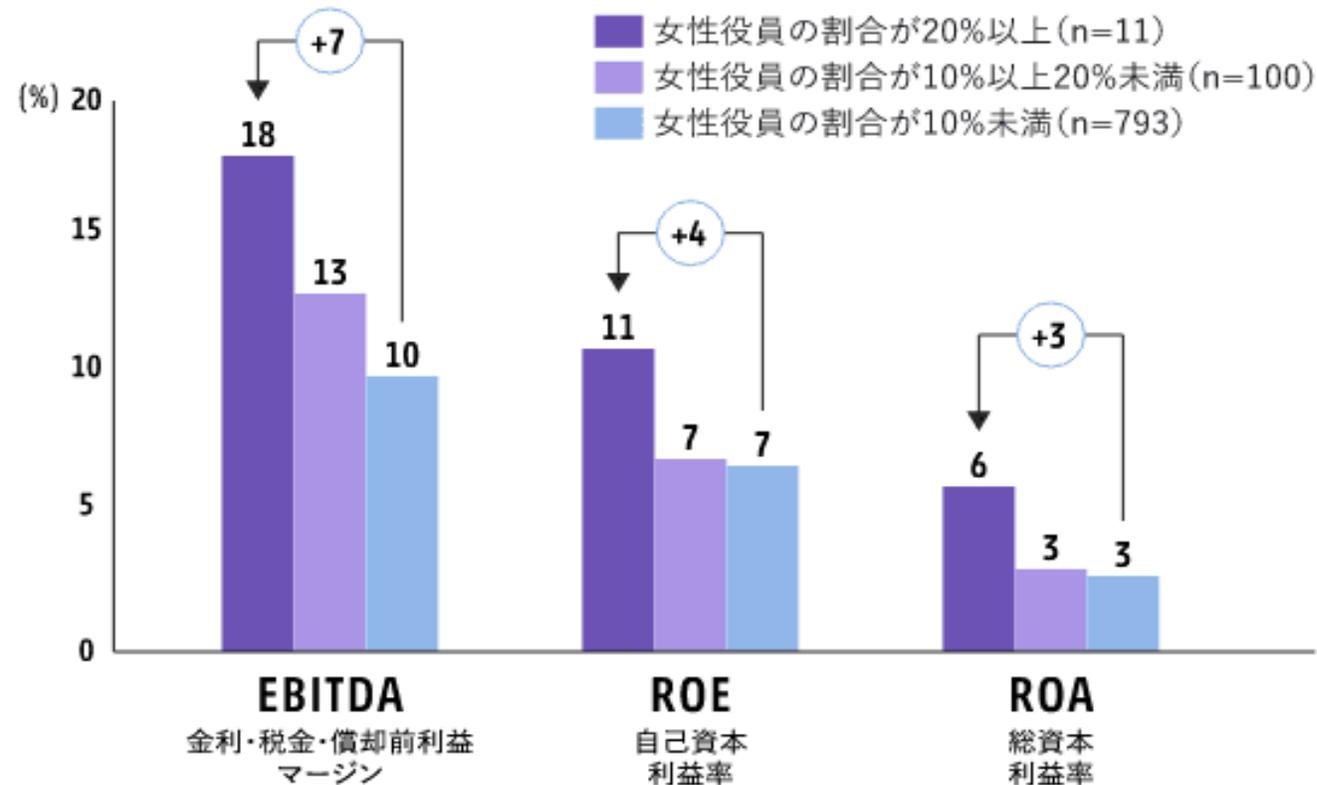


# 多様な視点を生かした組織の生産性



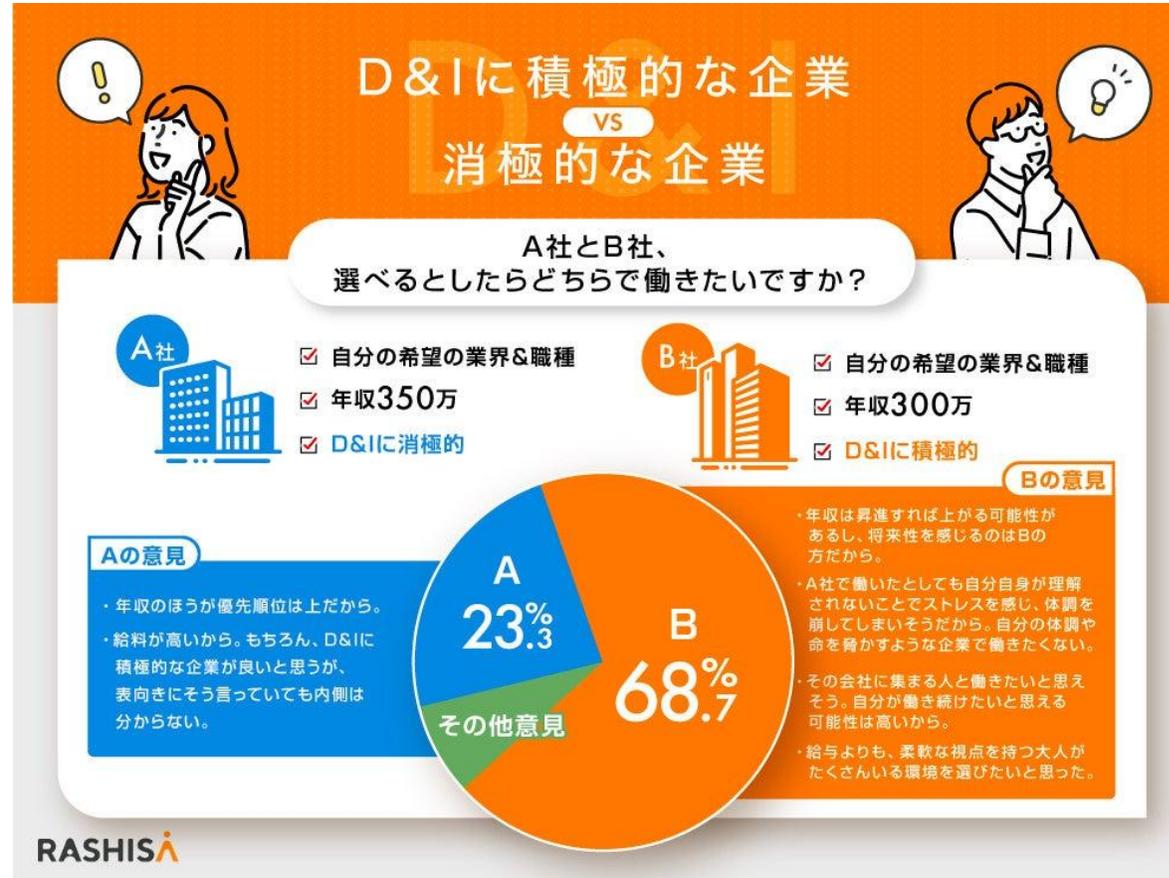
"Unraveling the Diversity-Performance Link in Multicultural Teams",  
by Stahl, Maznevski, Voigt and Jonsen, INSEAD working paper, 2007よりSurpass作成

## 女性役員比率の上昇が利益率の上昇につながる



出所：2017年11月 ポストンコンサルティング  
「女性の活躍推進を日本企業で達成するには」レポート

# 年収が50万円下がったとしても、68.7%が「D&Iに積極的に取り組んでいる企業で働きたい」



出典：2022年3月28日 株式会社RASHISA 「Z世代のD&Iと働き方に対する意識調査」 調査対象：18歳～24歳の学生



Surpass

# 女性は、出世意欲≠成長意欲

20代30代の女性では、成長を重視していても管理職になりたくない女性は**64.4%**

図1. 管理職になりたい人の割合  
【ベース：正社員（非管理職）】

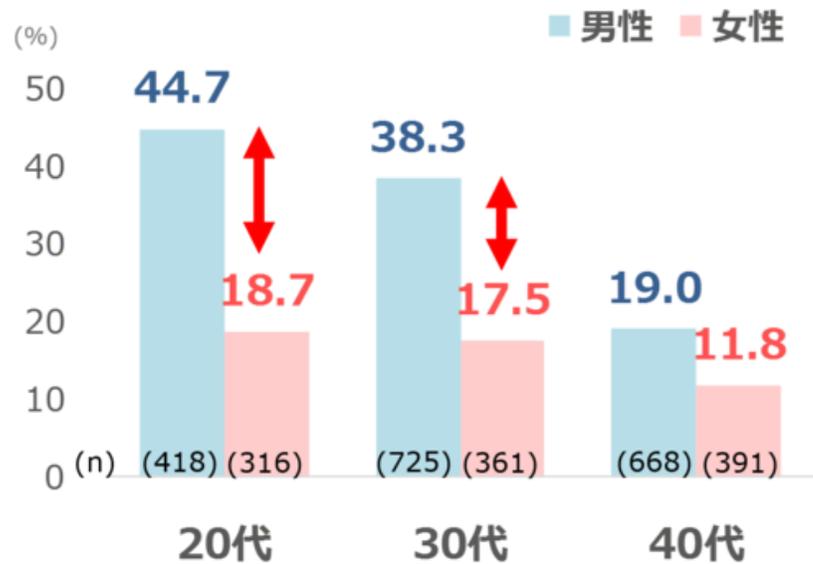
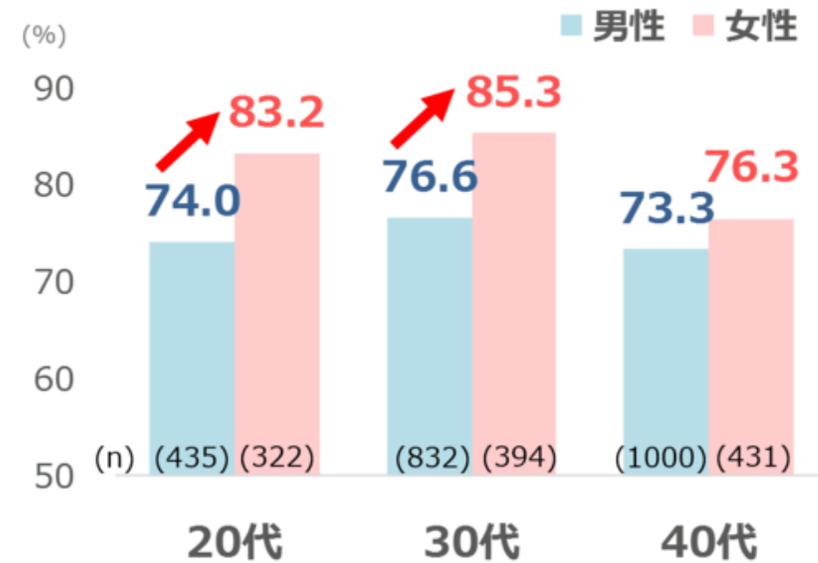


図2. 成長を重視している人の割合  
【ベース：正社員】



パーソル総合研究所が実施した「働く1万人の就業・成長定点調査2018」

# DE&I（女性活躍）戦略

II

人材不足とミスマッチを  
解消できるキーファクター

A woman with dark hair, wearing a grey blazer, is sitting at a desk in an office. She has her hands pressed against her face, looking down with a stressed or frustrated expression. In front of her is a laptop. The background is slightly blurred, showing office equipment and a whiteboard. The overall tone is somber, with a dark grey overlay on the image.

# 日本における DE&Iの現在地

# 日本のジェンダーギャップ指数（2025年）



G7では最下位。  
つまり先進国の中で、  
ジェンダーギャップ最大！

さらに中国や韓国などを含む  
東アジア太平洋地域19カ国の  
中でも最下位！

## ▶ジェンダーギャップ指数とは？

世界経済フォーラムが毎年、国別の男女格差を政治・経済・教育・保健の4分野で調査・分析し、ランキング形式で発表している指数



※教育は、2022年まで1位。

2023年から統計の定義が変わり、これまで含まれていなかった「短大・専門学校」などが高等教育の対象から外れ、大学・大学院等の進学率に焦点が当たった結果、日本の順位は急落しています。

女性就業割合

75.7%

女性管理職割合

19.2%

- 女性就業割合：総務省統計局 労働力調査 令和7年8月発表
- 女性管理職割合：世界経済フォーラムの世界男女格差レポート2025

## 女性管理職比率はG7最下位

//

組織におけるマイノリティは、  
その構成比率が**3割(30%)**を超えると  
意思決定に影響を及ぼすことができる。

**35%**を超えると  
マイノリティグループが連帯を組み  
組織文化に変化をもたらす。

//

ハーバードビジネススクール教授  
経営学者 ロザベス・モス・カンター氏

女性が活躍できなかったのは2つの理由です

- ① **日本企業の構造（カルチャー）の問題**
- ② **本当は知るべきファクトを  
ほとんどの日本人が知らない**

# DE&Iの現状：誰にも男性と同じ働き方での活躍を求めた



①働く**男性に最適化**された  
経済のシステム（ルール・美德）



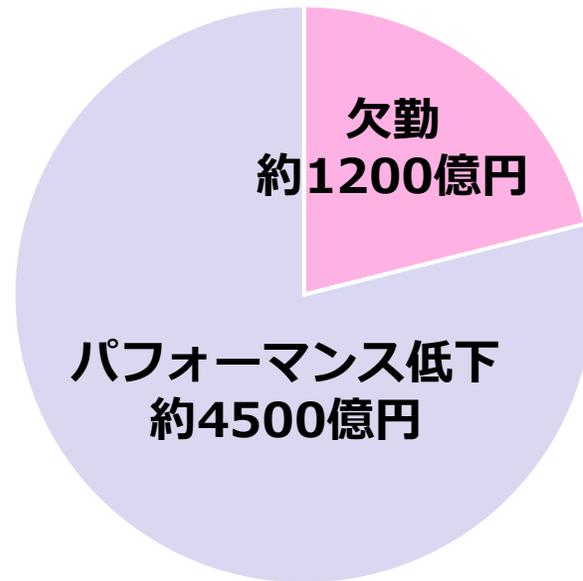
②**性的役割分担**意識による荷重



③生物としての**性差に対する**  
**相互理解と歩み寄りの不足**  
(女性特有の身体的特徴)

# 生理痛やPMS【月経困難症】などの月経困難症による 労働力の低下での経済的損失は年間約5,700億円

経済損失の内訳

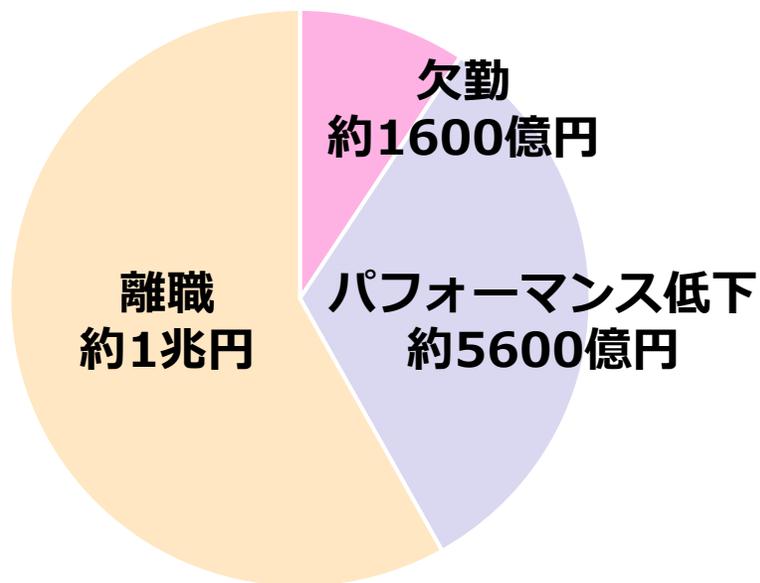


- PMSの症状は約6割に表れる
- PMSにより、仕事のパフォーマンスが半分以下になると感じている女性が約半数
- PMSにより、「自分はダメな人間」と自信を失い、昇進を断ったことがある女性が17%

出典：令和6年2月経済産業省  
「女性特有の健康課題による経済損失の試算と健康経営の必要性について」

# 更年期に対し、適切なケアをしていないことで、 年間1.9兆円の経済損失

経済損失の内訳



- 更年期症状を自覚している女性のうち**95%が仕事のパフォーマンスに影響がある**と回答。その内**46%が仕事のパフォーマンスが半分以下**に。
- 更年期障害により、情緒不安定になり**冷静な判断ができなくなる**という意見もある。

出典：令和6年2月経済産業省  
「女性特有の健康課題による経済損失の試算と健康経営の必要性について」

# コロナ禍以降増加している「男性更年期」

## 「男性更年期」とは？

---

女性の更年期障害は、閉経を迎える50歳前後に急激なエストロゲンの現象により、心身に様々な不調が起きる。男性更年期は、概ね40歳以降に同じように**テストステロンが急激に減ること**で、**心身に深刻な症状が起こるようになる**といわれているがまだ解明されていないことも多い。女性と異なりLOH症候群は30代でも起こることがある。

日本メンズヘルス医学会の理事長で、順天堂大学医学部教授堀江重郎先生は、コロナ禍で男性更年期の患者は3割くらい増えたとのこと。



# 女性管理職30%に向けて まずやるべきこと

# 女性管理職30%に向けて“最初にやること”7つ

1. **トップマネジメントのコミットメント**
2. **推進体制の構築**
3. **ガバナンスの改革**
4. **全社的な環境・ルールの整備**
5. **管理職の行動・意識改革**
6. **従業員の行動・意識改革**
7. **労働市場・資本市場への情報開示と対話**



Surpass

# 女性も活躍できる職場とは

