

ダイバーシティ経営はなぜ 組織の成長に必要なのか？

～先進企業実例と、
政府のあらたな挑戦～

著作家・メディアプロデューサー
羽生祥子

2025年11月



羽生 祥子（はぶさちこ）

著作家・メディアプロデューサー

羽生プロ代表取締役社長

＜おもな仕事＞

企業向けダイバーシティ経営 コンサル・研修

厚生労働省「共育プロジェクト」座長

大阪万博WomensPavilionWAプロデューサー

京都大学「令和版・ジェンダー論」ゲスト講師

中高年向けインスタ『The NOON』編集長

マネックスグループ社外取締役 等

2000年 京都大学卒業（農学部・総合人間学部）

2002年 松岡正剛に師事し『千夜千冊』編集

2012年 日経マネー副編集長

2013年 日経DUAL創刊編集長

2018年 日経xwoman創刊編集長、日経ARIA編集長

2020年 日経ウーマンエンパワーメント始動

2022年 株式会社 羽生プロ起業、代表取締役社長

日経で働く女性向け
4メディアを
創刊しました

日経 **DUAL**

日経 **ARIA**

日経 **doorS**

日経 **xwoman**
Terrace

日 **ウーマン**
経 **エンパワーメント**
Nikkei Woman Empowerment

企業のオウンドメディア
創刊・監修

昭和女子大 TV

中高年向けインスタメディア創刊！
「The NOON」



4刷★「性別ガチャ
克服法」出版！



5刷★大学入試
問題に採用！



©Aiko Suzuki

多様性・ダイバーシティ（DEI）とは？

日本固有の“性別ガチャ”克服と

企業成長の好循環

多様性 = ダイバーシティ

性別

年齢

民族

知性
教育

経営や営業
向き不向き

国籍

宗教

LGBTQ

理系
文系

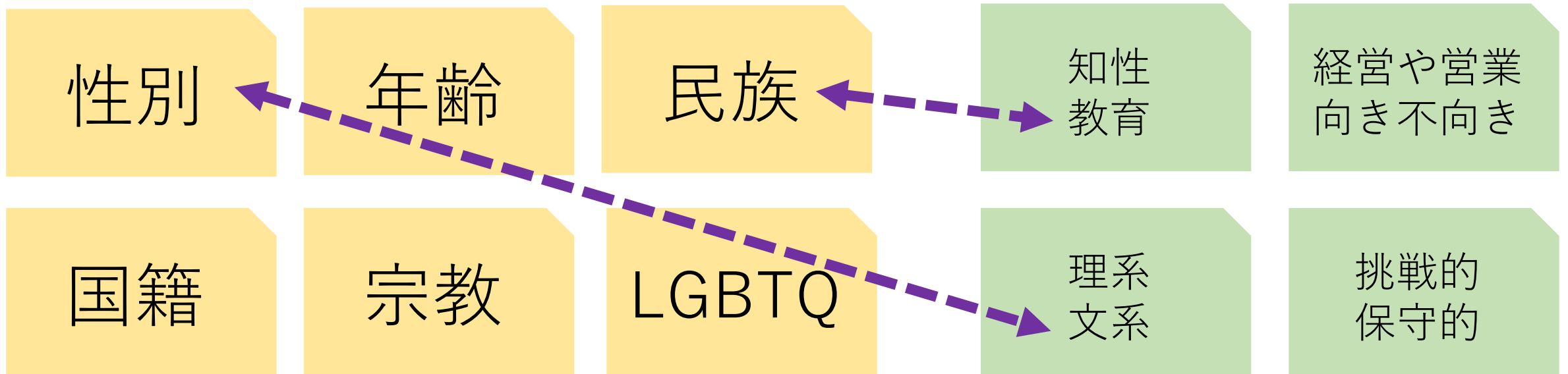
挑戦的
保守的

属性の多様性

特性の多様性

属性と特性

結びつけずにマネジメントする



属性の多様性

特性の多様性

日本の多様性の中で 特に遅れているのが「性別」

性別

年齢

民族

知性
教育

経営や営業
向き不向き

国籍

宗教

LGBTQ

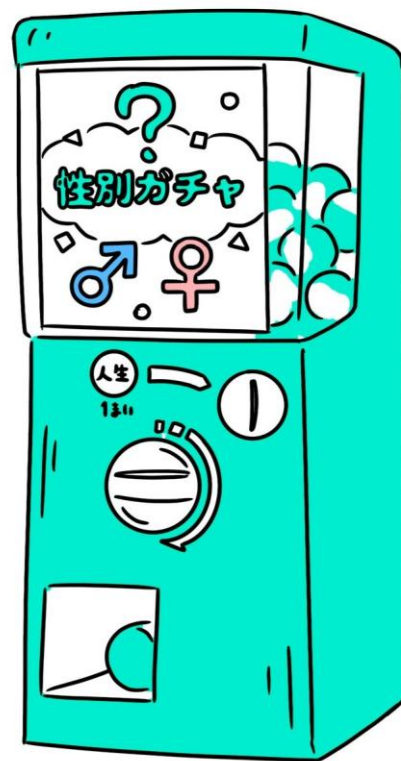
理系
文系

挑戦的
保守的

属性の多様性

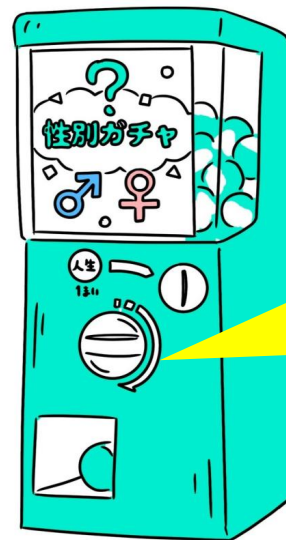
特性の多様性

日本にはびこる “性別ガチャ”って何だろう？



“性別ガチャ”

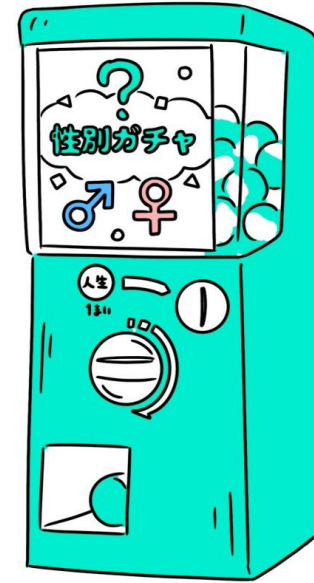
= 女性だから、男性だからという理由で
本人の個性や希望に関わらず
生き方・働き方が決められてしまう



男女で
大きなギャップが
ある！

世界からみると、日本の“性別ガチャ”は 異常値がたくさん！

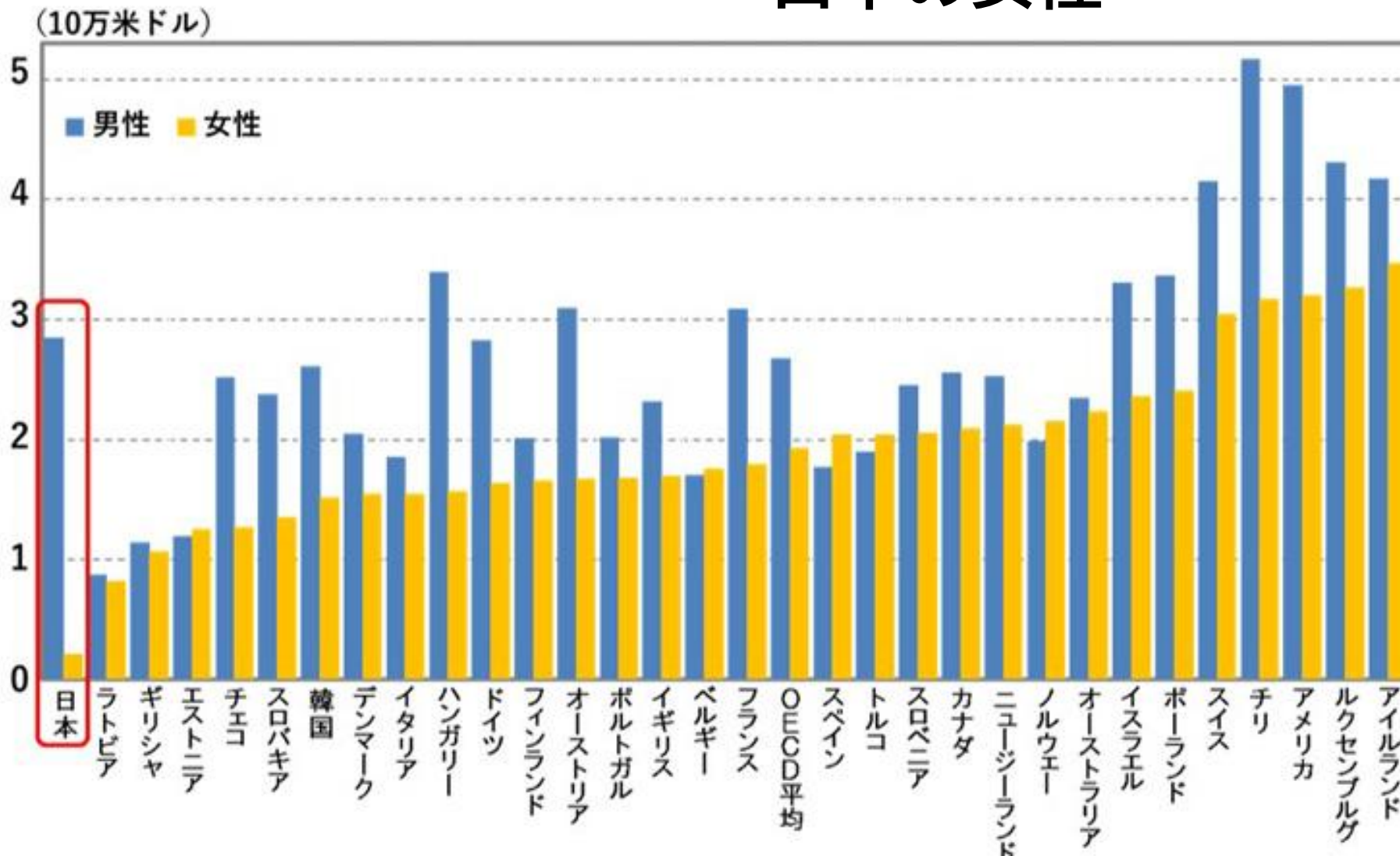
- ①国
- ②会社
- ③学校
- ④家庭



4つのガチャ、分かる？

日本の“性別ガチャ”その① 国

高い教育を受けても、収入に反映しない 日本の女性

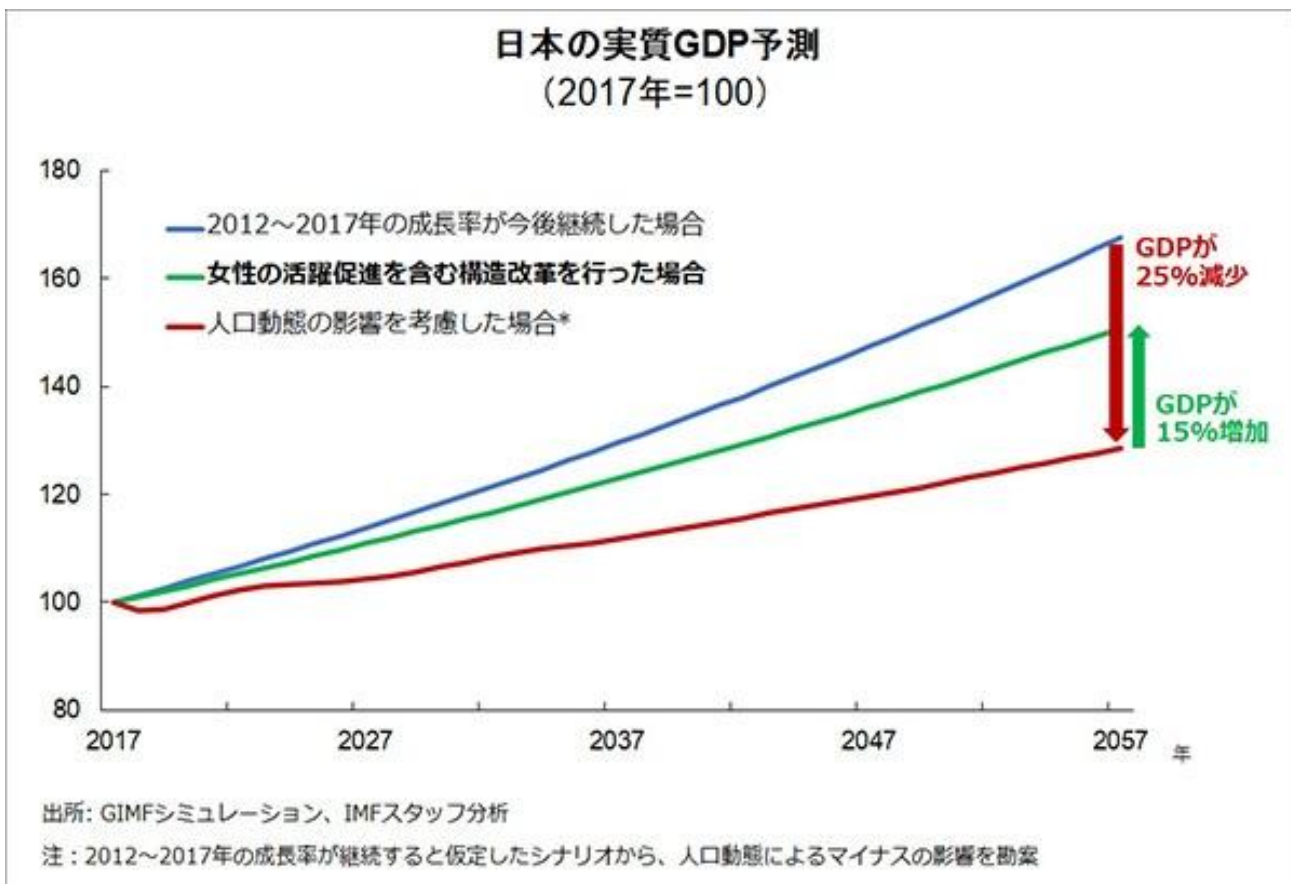


男女のペイギャップ
(教育投資差額)
国際比較すると
“異常値”

『多様性って
何ですか？図23』



女性活躍はGDPインパクトが強い



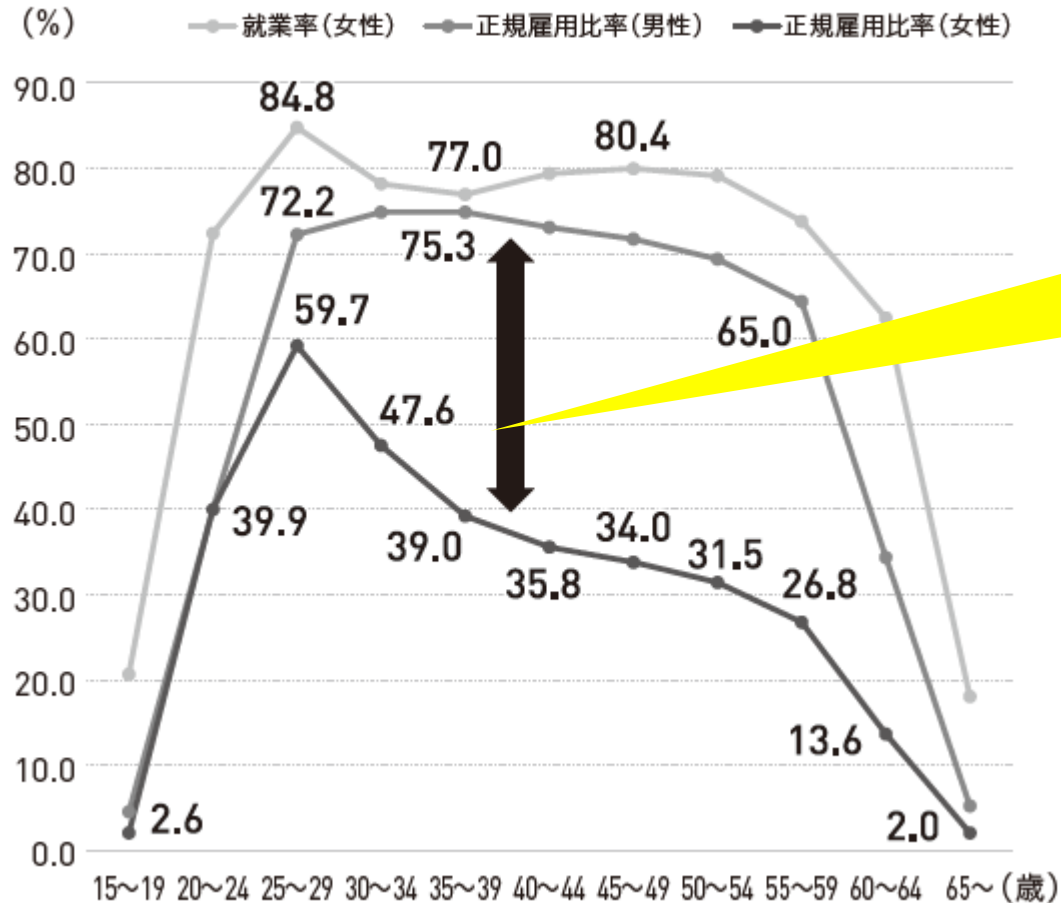
元IMF専務理事ラガード氏の対談解説記事&動画はこちらから無料で！



日本の“性別ガチャ”その② 会社

「正社員」が少ない日本の女性

正規雇用比率の男女比較



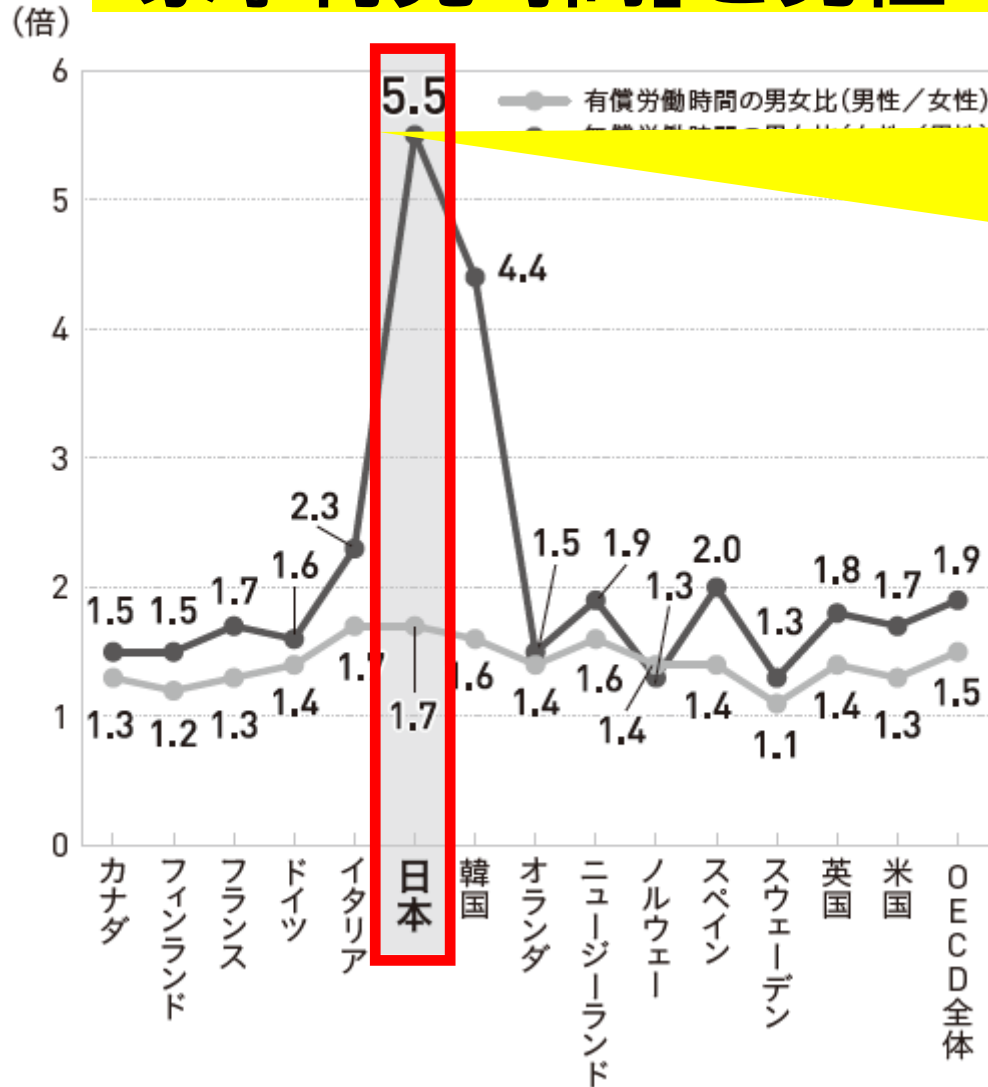
男女で
大きなギャップが
ある！



新刊「性別ガチャ
克服法」図3から
抜粋

日本の“性別ガチャ”その④ 家庭

「家事育児時間」を男性の5.5倍もする日本の女性



「家事育児は女性がほぼする」
というのは、**世界では異常値**。
男女のバランスを是正して
「共育て」を勧めるのが
社会・企業の任務役割です！



新刊「性別ガチャ
克服法」図3から
抜粋

全世代が知っておきたい
日本における
女性の労働背景と歴史

女性には4層の労働背景がある

※参考：男女雇用機会均等法の変遷(mhlw.go.jp)



「ダイバーシティはなぜ進まない？
性別ガチャ克服法」図5

60歳

1987年入社

55歳

1992年

50歳

1997年入社

42歳

2005年

37歳

2010年

32歳

2015年入社

27歳

2020年

25歳

2022年入社

① 1970年代モデル 性別役割分業を基にした社会

家事・育児・介護を担う女性を前提

① 1985年 男女雇用機会均等法制定（86年施行）

—性別による差別を禁止<努力目標>

募集／採用／配置／昇進／教育／福利厚生／退職／解雇

② 1997年 男女雇用機会均等法改正（99年施行）

—性別による差別が<努力目標>から<禁止>へ

—現在48歳以下。社会保障を共働きモデルへ転換宣言

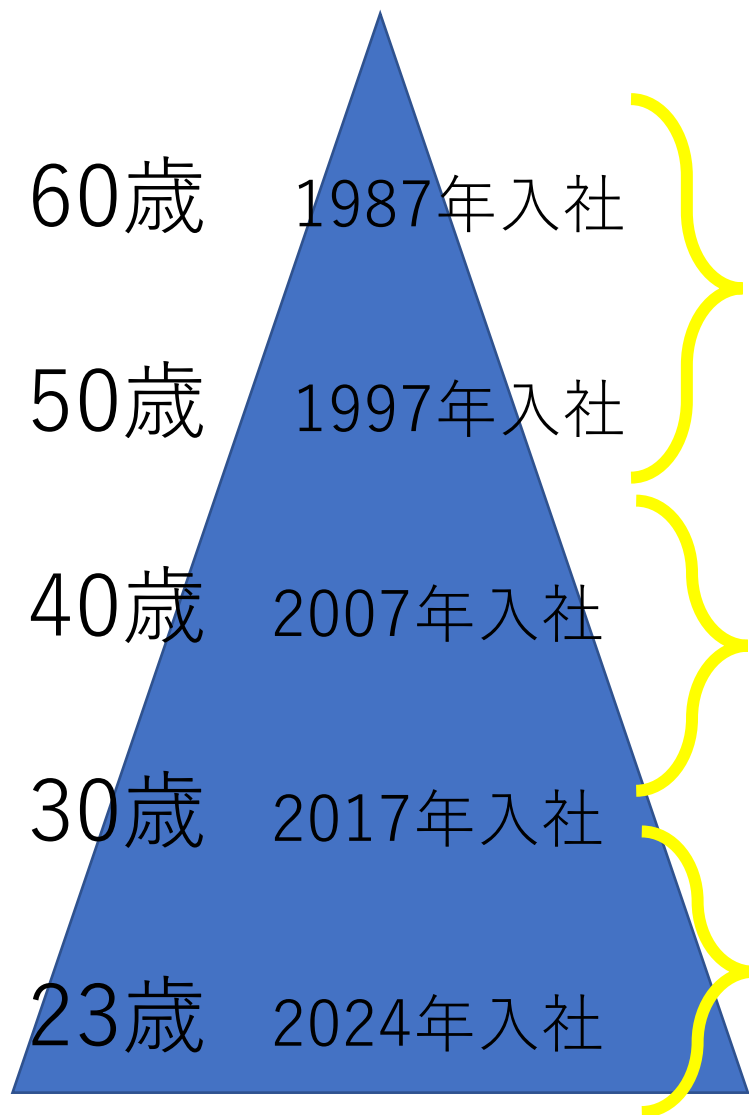
③ 2015年 女性活躍推進法（16年施行）

—行動計画の策定・公表の義務化、ポジティブアクション

2022年 育児介護休業法改正（23年施行）

—1000人以上の企業、男性育休の取得状況公表の義務化

「30%」は是正措置



雇用機会均等法世代

- 「取締役（社外含む）」 30%
- **アフマティブアクション必要**（時限措置）

共働き世代、育休世代

- **執行役員クラス**の女性リーダー育成
- **パイプライン作り**によって取締役候補へ

ジェンダー平等世代

- 性別役割分担の脱却を**男女双方**で
- **男性育休促進**と、**非正規雇用改善**へ
- 少子化対策の突破口ともなる

「ダイバーシティ・女性活躍推進」 最新ルールおさらい

- (1) **上場企業** → 2022年4月、女性取締役増加
コーポレートガバナンスコード改訂
- (2) **政府決定「女性版骨太方針」** → 2023年6月
2025年めどに役員1人、育成プロセス
- (3) **中小企業（101人以上）** → 2025年4月
女性管理職比率の公表「義務化」 by 厚労省
- (4) **男性育休、手取り10割** → 2025年4月
出生後休業給付金「手取り10割」、育休4割超え

ダイバーシティ経営は
組織の成長になぜ必要なのか？

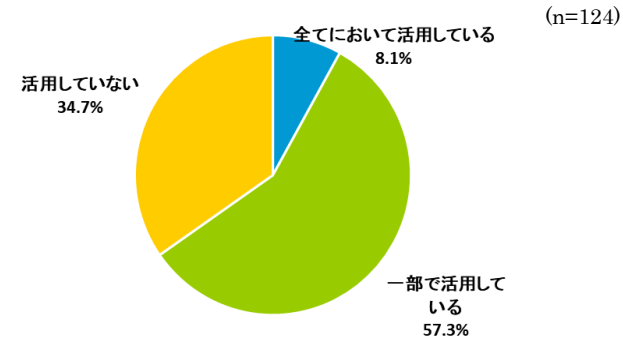
ダイバーシティ経営は 経営リスクと直結する時代になった

- ①投資家 <財務>
- ②イノベーション <社風>
- ③人材獲得、離職 <人事>

機関投資家等による女性活躍情報の活用状況

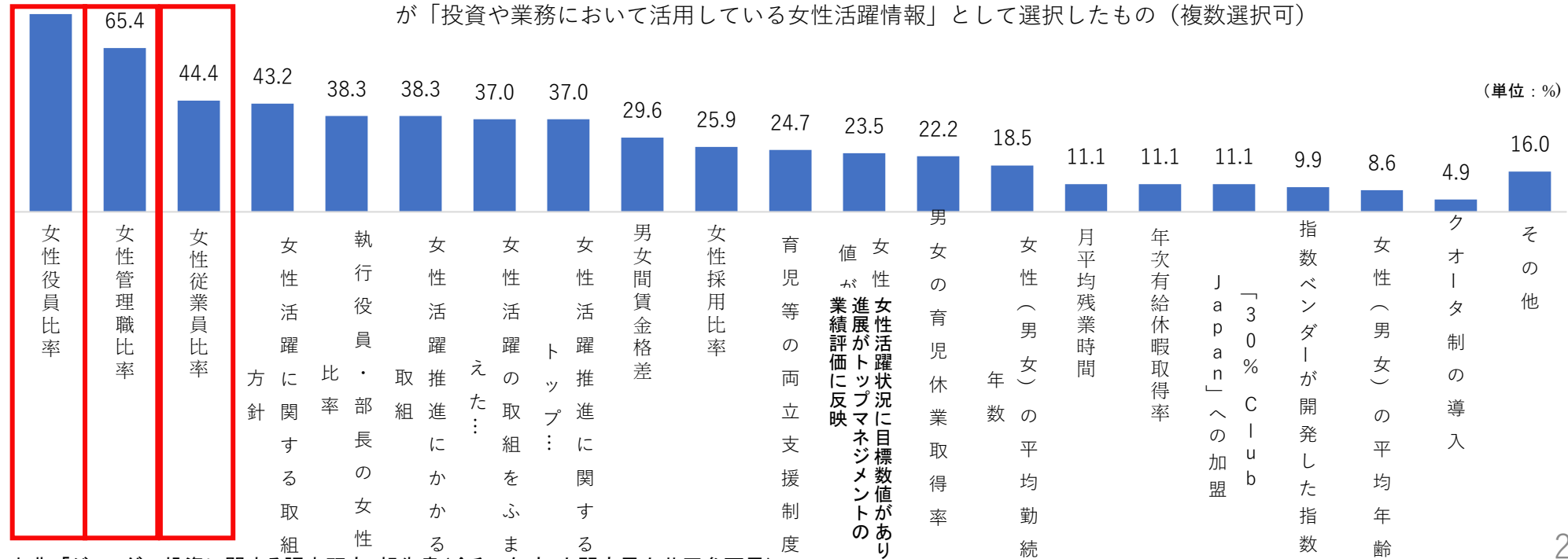
- 投資判断に女性活躍情報を活用しているとする機関投資家等は約3分の2に及ぶ。また、活用する割合がもっとも高い女性活躍情報は「女性役員比率」で約8割である。

投資判断における女性活躍情報の活用状況



活用する女性活躍情報

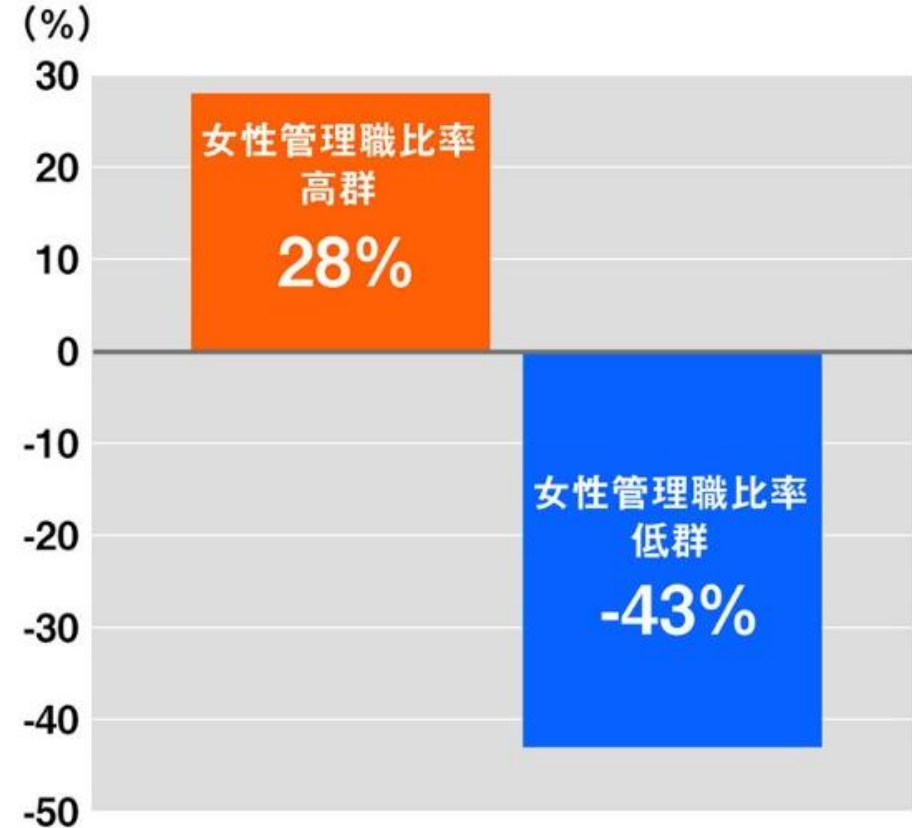
※ 女性活躍情報を「全てにおいて活用している」又は「一部で活用している」と回答した機関投資家等（n=81）が「投資や業務において活用している女性活躍情報」として選択したもの（複数選択可）



DEIと企業成長は、 関連データがあります

- 純利益
- 株価
- 配当利回り
- ROE
- EBITマージン
- 情報開示ガバナンス
(気候変動など)

ダイバー上位企業は増益率が高く、
下位企業は減益していた



『ダイバーシティなぜ進まない？
性別ガチャ克服法 P106～』

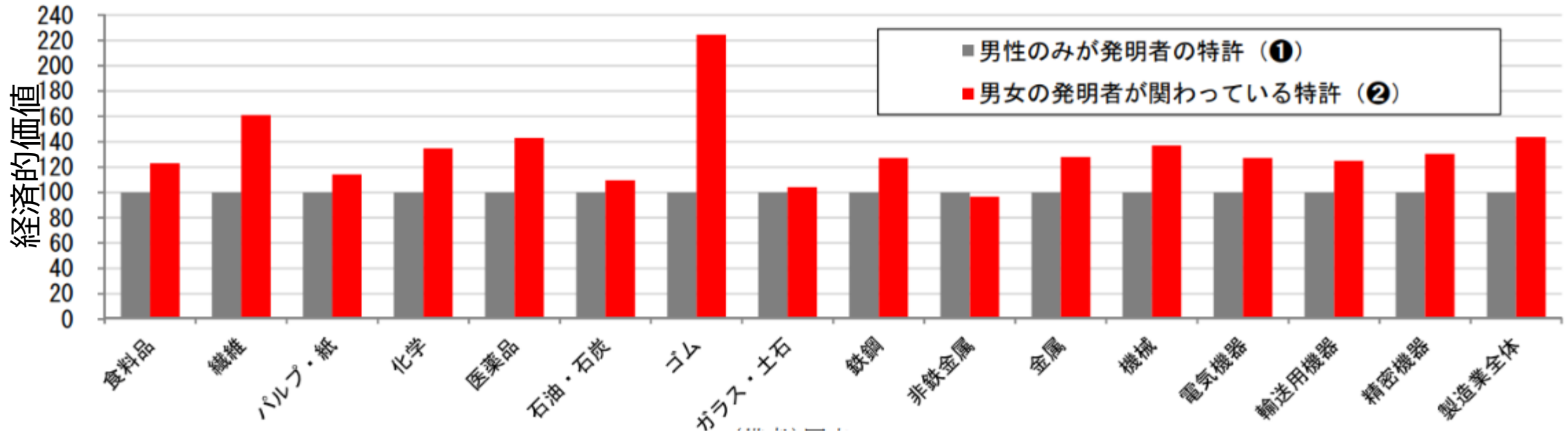
ダイバーシティ経営は 経営リスクと直結する時代になった

- ①投資家 <財務>
- ②イノベーション <社風>
- ③人材獲得、離職 <人事>

女性の活躍は企業パフォーマンスを向上させる

男女チームの価値／男性のみチームの価値

日本特許の男子チームと男女チームの経済的価値の比較



対象特許：

過去25年の製造業企業400社、約100万件

餅友佳里（日本政策投資銀行）

「女性の活躍は企業パフォーマンスを向上させる

～特許からみたダイバーシティの経済価値への貢献度」から

『ダイバーシティなぜ進まない？
性別ガチャ克服法 P86～』

これからのリーダーは、多様性のない組織の リスクを減らすのが役目

■ グループシンクの8つの症状

- 1) 自分たちの集団に対して過大評価する
- 2) 過度な楽観主義、「自分たちは正しい」と思い込み、道徳や倫理を無視する
- 3) 外部の集団の弱点を過大評価し、能力を過小評価する
- 4) 外部からの意見や警告を無視する
- 5) 都合の悪い情報を遮断する
- 6) 集団の決定に異論を唱えるメンバーに圧力がかかる
- 7) 疑問を持たないように自己抑制を行う
- 8) 全員の意見が一致していると思う

ダイバーシティ経営は 経営リスクと直結する時代になった

- ①投資家 <財務>
- ②イノベーション <社風>
- ③人材獲得、離職 <人事>

25年7月「脱ワンオペ・共育」事業スタート 厚労省で記者会見しました

YAHOO! JAPAN ニュース IDでもっと便利に新規取得
ログイン お買い物がお得になるクーポン

キーワードを入力 | Q

トップ 速報 ライブ エキスパート オリジナル

主要 国内 国際 経済 エンタメ スポーツ

さようなら、イクメン 「脱ワンオペ」へ厚労省

7/4(金) 15:01 配信 382 高祖常子さんが推薦中



「イクメン」から「共育（こいく）」へ。厚労省は4日、男性の育児参加を促す「トモイキプロジェクト」を終了し、新たな「脱ワンオペ・共育プロジェクト 職場も家庭も、脱ワンオペ。」を開始する記者会見を行いました。

厚生労働省共育プロジェクト

会社概要 プレスリリース



「企業・社会が、共育での
背中を押す施策」

る記者会見を

「脱ワンオペ・共育」で 企業に何を求めていくのか？

- ◎ 女性社員の「脱ワンオペ」を推進
妻のワンオペにタダ乗りしていませんか？
→ 企業が他社勤務の夫へ声かけ、研修同席
- ◎ 残業当たり前の男性社員に行動変革
→ 「週1、2日から定時帰宅」促す
- ◎ 「共育て企業」の数値化、発表→26年2月

人材戦略（採用・離職防止）
に影響する若手の意識変化

ここでクイズです！

Q1.

16～30歳の方に聞きました（N=約14,000）

「女性は、仕事より家庭を優先すべきだ」
と答えた男性は、何%でしょうか？

A 84%

B 48%

C 18%

D 4%

Q1.

16～30歳の方に聞きました（N=約14,000）

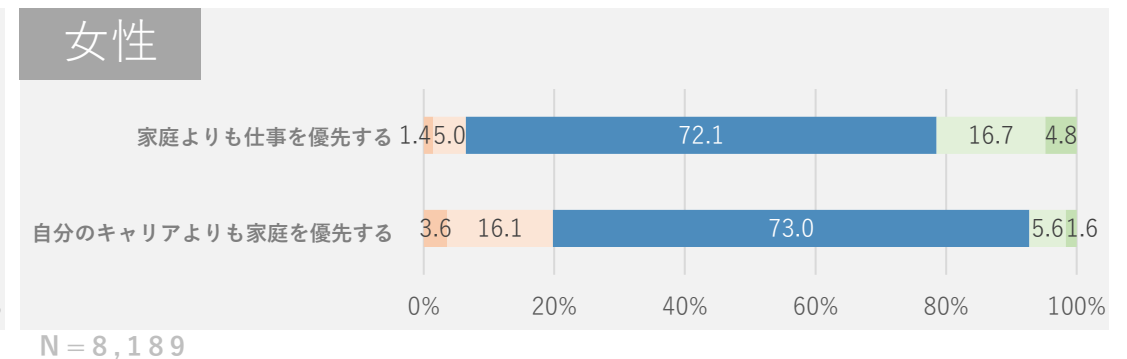
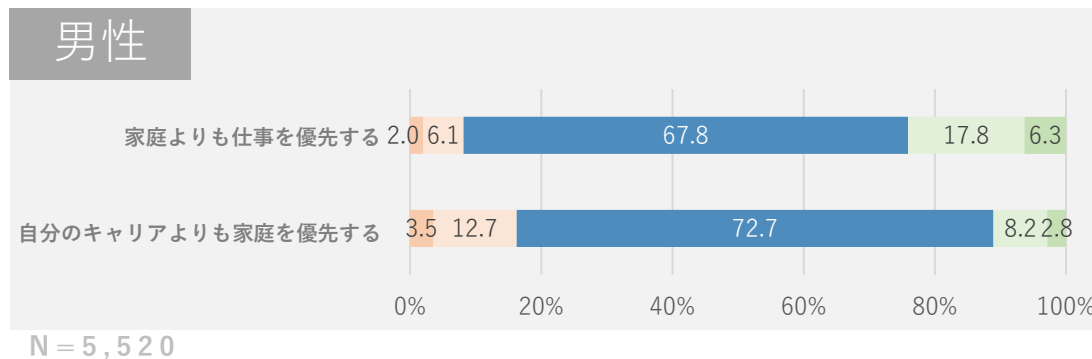
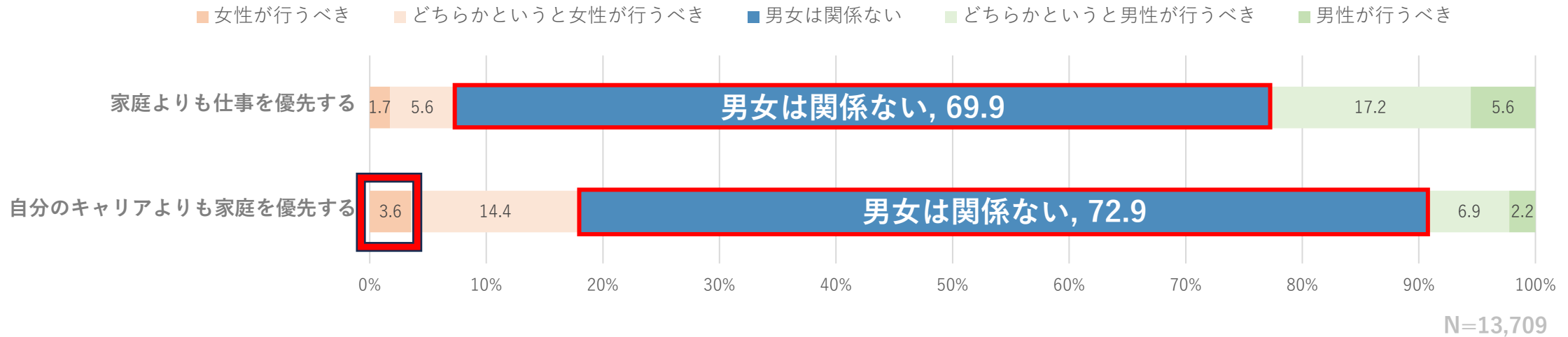
「女性は、仕事より家庭を優先すべきか」
と答えた男性は、何%でしょうか？

正解 D 4%

- 男性3.6%、女性3.6% で男女同じ意識！
- 男女ともに「性別は関係ない」と回答した人は7割

家庭と仕事（キャリア）の優先順位付けについて、 約7割が性別は関係ないと回答。

■ 以下の項目について、あなたは男性と女性のどちらが行うべきだと思いますか。



Q2.

男性で育休を1カ月以上取得したい人は約何割？

参考／女性 ⇒ 89.6%

A 9割

B 7割

C 5割

D 3割

Q2.

男性で育休を1カ月以上取得したい人は約何割？

参考／女性 ⇒ 89.6%

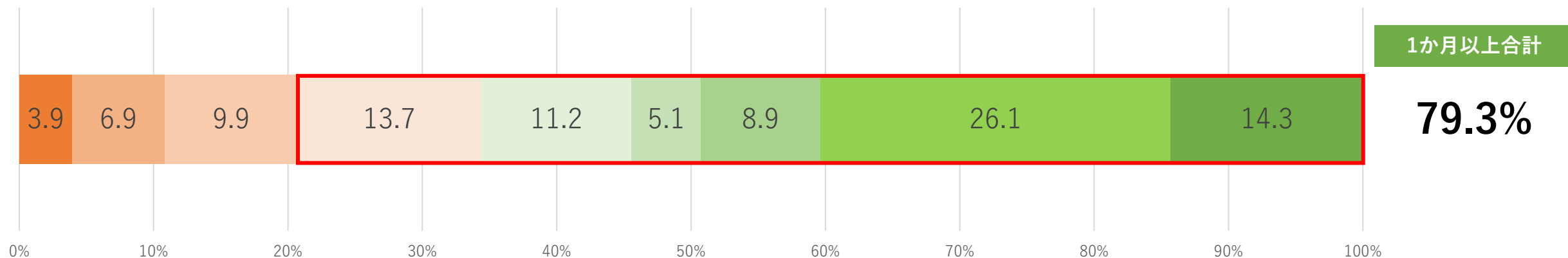
正解 B 7割

- 育休取得に関して、「性別は関係ない」と回答した人は 男女ともに 7割

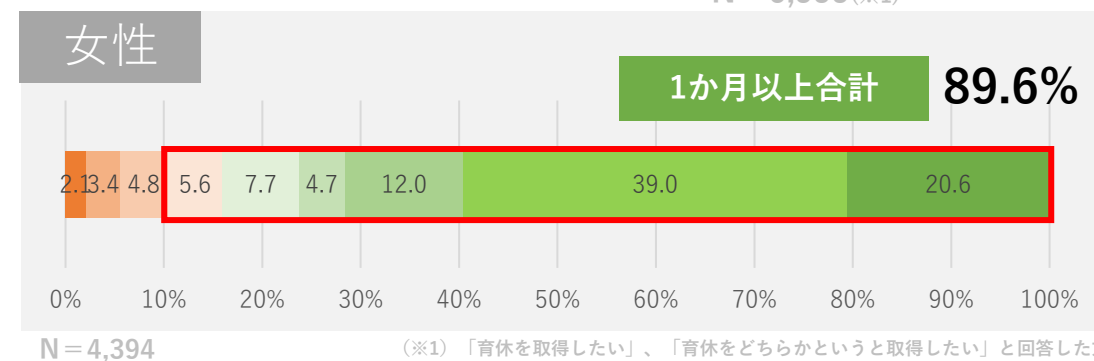
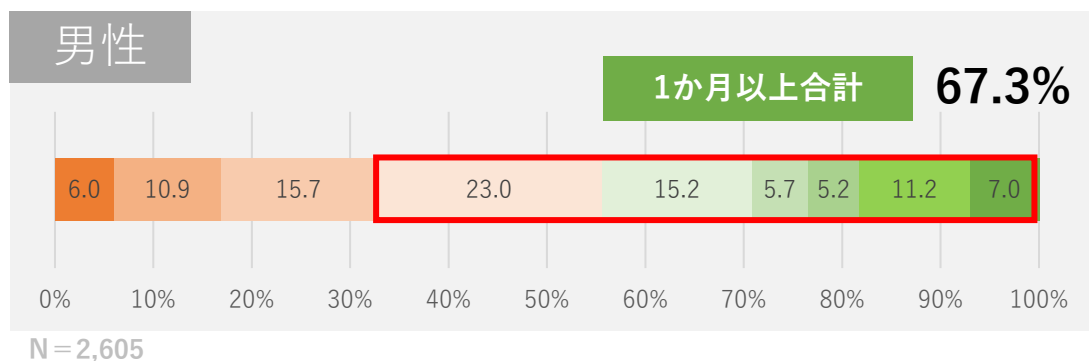
若年社会人の8割近くが1か月以上の育休取得を希望。 男性は、67.3%が1か月以上の育休取得を希望。

■あなたは、ご自身で育休をどの程度取得したいと思いますか。

1週間未満 1-2週間未満 2週間-1ヶ月未満 1ヶ月-3ヶ月未満 3ヶ月-6ヶ月未満 6ヶ月-9ヶ月未満 9ヶ月-1年未満 1年-2年未満 2年以上



N = 6,999(※1)



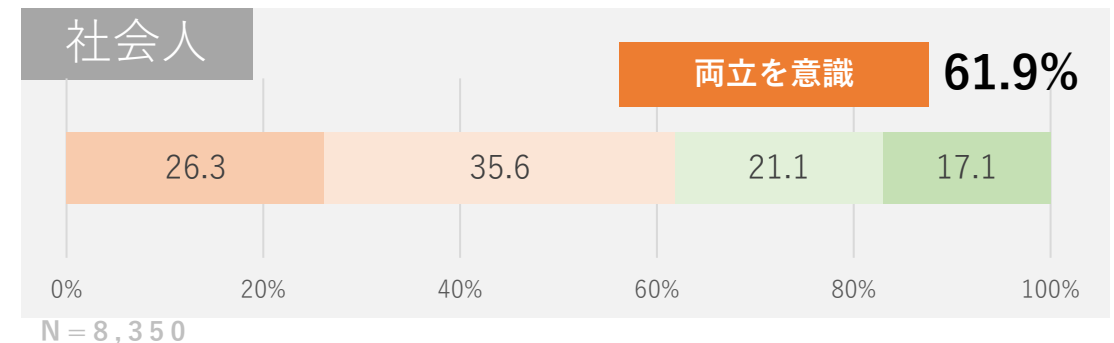
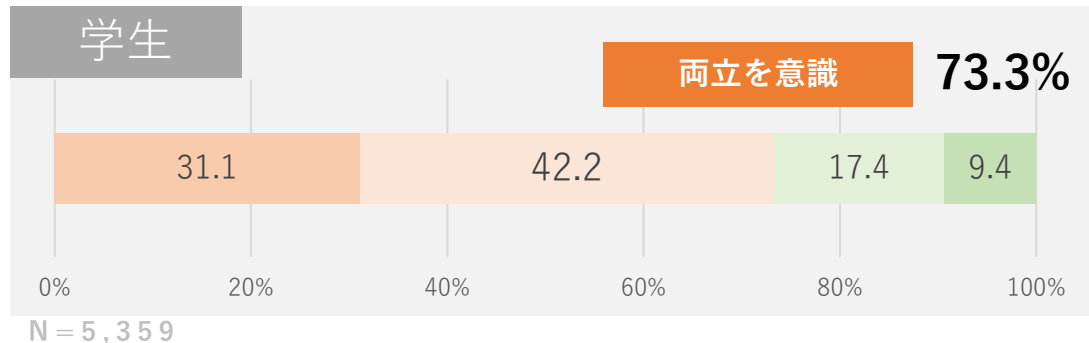
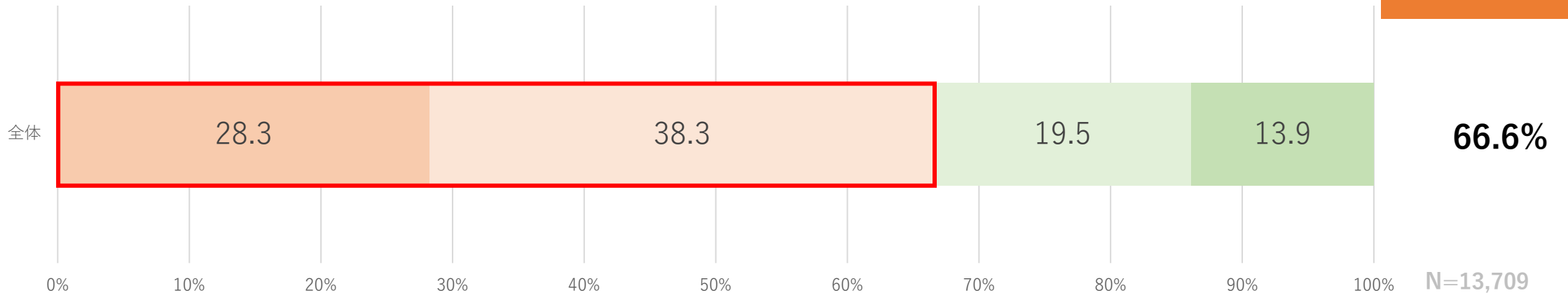
(※1) 「育休を取得したい」、「育休をどちらかという取得したい」と回答した方の合計

若年層の約7割が、会社を選ぶときに、 「仕事（キャリア）とプライベートの両立」を意識している。

■あなたは、新卒で入社する会社を選ぶ際に、将来の仕事（キャリア）とプライベートの両立を意識していますか（意識していましたか）。

■とても意識している（とても意識していた） ■やや意識している（やや意識していた）
■あまり意識していない（あまり意識していなかった） ■全く意識していない（全く意識していなかった）

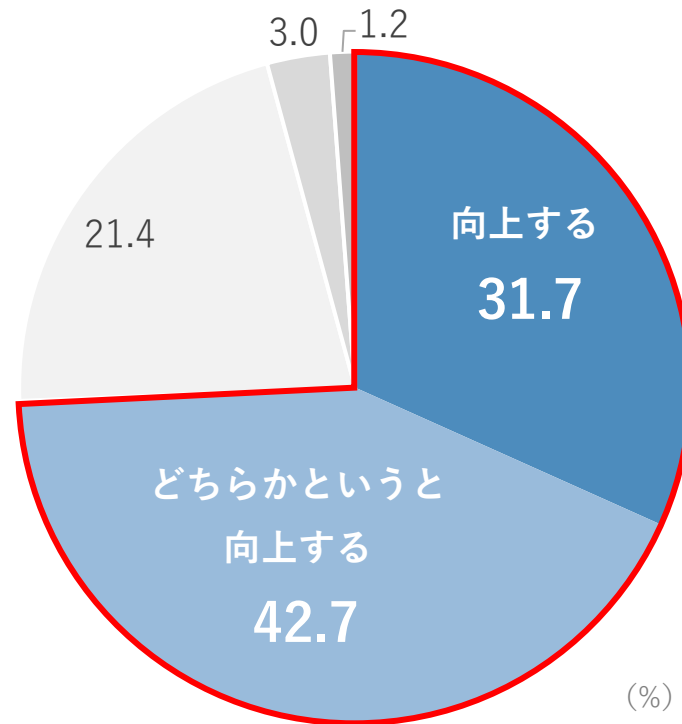
とても意識している
+
やや意識している



若年社会人の中で、理想の働き方が実現した際に 仕事のモチベーションが高まると回答したのは74.4%。

■ 理想の働き方が実現した際、仕事のモチベーションがどの程度変化するかを教えてください。

■ 向上する ■ どちらかというと向上する ■ どちらともいえない ■ どちらかというと向上しない ■ 向上しない



向上する
+
どちらかという
と向上する

74.4%

N = 900 (※1)

(※1) 子育て期間、「理想の働き方は特になし」と回答した方を除く

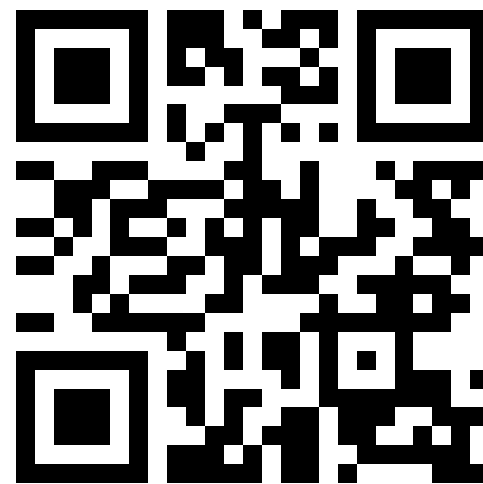
若年層における仕事と育児の両立に関する意識調査 (速報)

トモイク
厚生労働省 共育プロジェクト

2025年7月30日の調査発表・解説動画、
PDFはすべてこちらから取得できます



<https://tomoiku.mhlw.go.jp/>

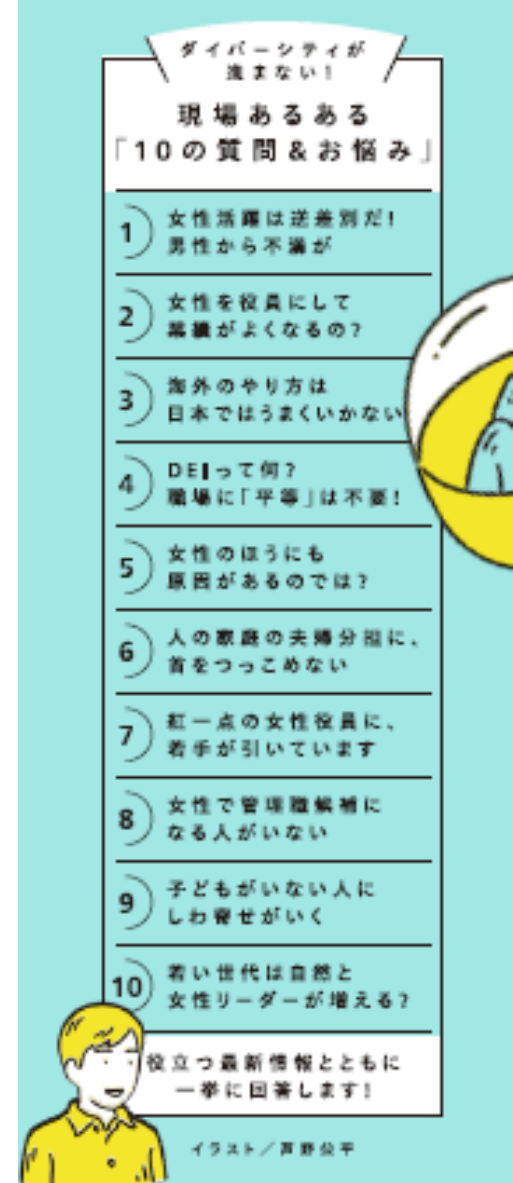


現場によくあるお悩みと ダイバーシティ先進企業の実例

■ダイバーシティ・女性活躍を取り組む際に 企業の現場によくある質問&お悩み

<あなたの組織内に、このような声はありますか？>

- 1) 女性活躍は逆差別だ！男性から不満
- 2) 女性を役員にして業績が上がるのか？
- 3) 海外のやり方は日本ではうまくいかない
- 4) DEIって何？職場に平等は不要！
- 5) 女性のほうにも原因があるのでは？
- 6) 人の家庭の夫婦分担に口を出せない
- 7) 紅一点の女性役員に若手が引いている…
- 8) 女性で管理職候補になる人がいない
- 9) 子どもがいない人にしわ寄せがいく
- 10) 若い世代は自然と女性リーダーが増える



羽生祥子著「ダイバーシティ・女性活躍はなぜ進まない？」2部から抜粋

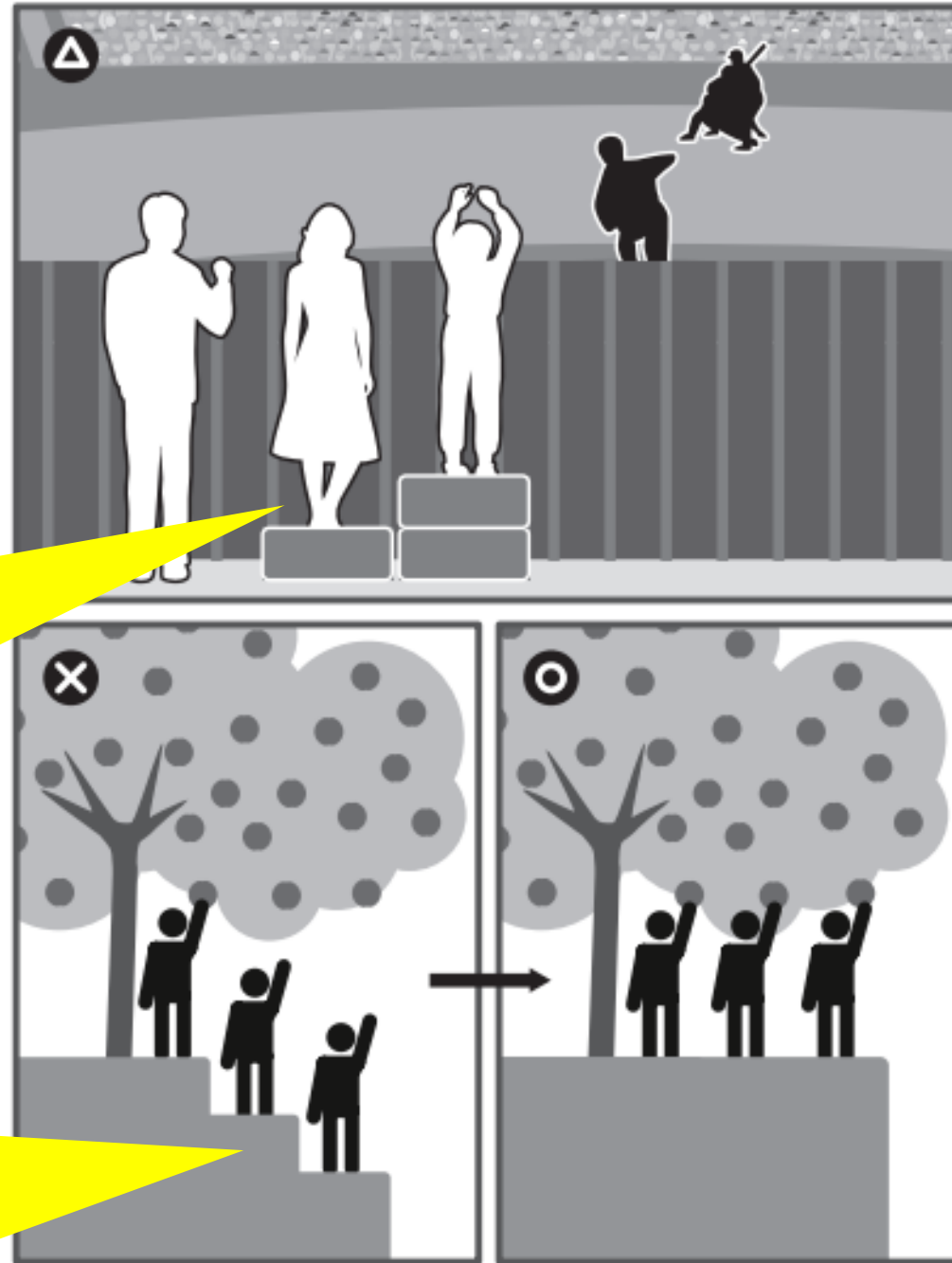
4) E (エクイティ) って何？

職場に「公平」は不要では？

Equity エクイティ を正しく理解 していますか？

×能力の低い女性に
足台(ゲタ)を
用意してあげる

◎性別や年齢で機会を
遠ざけられることなく
公平にチャレンジ
できる機会平等な職場



←この図は、身体的なハンディキャップを考えたときの公平性。

職場での能力や、
機会を得る権利

男女の背の高さと
関係ない！

「性別ガチャ克服法」
図21から抜粋



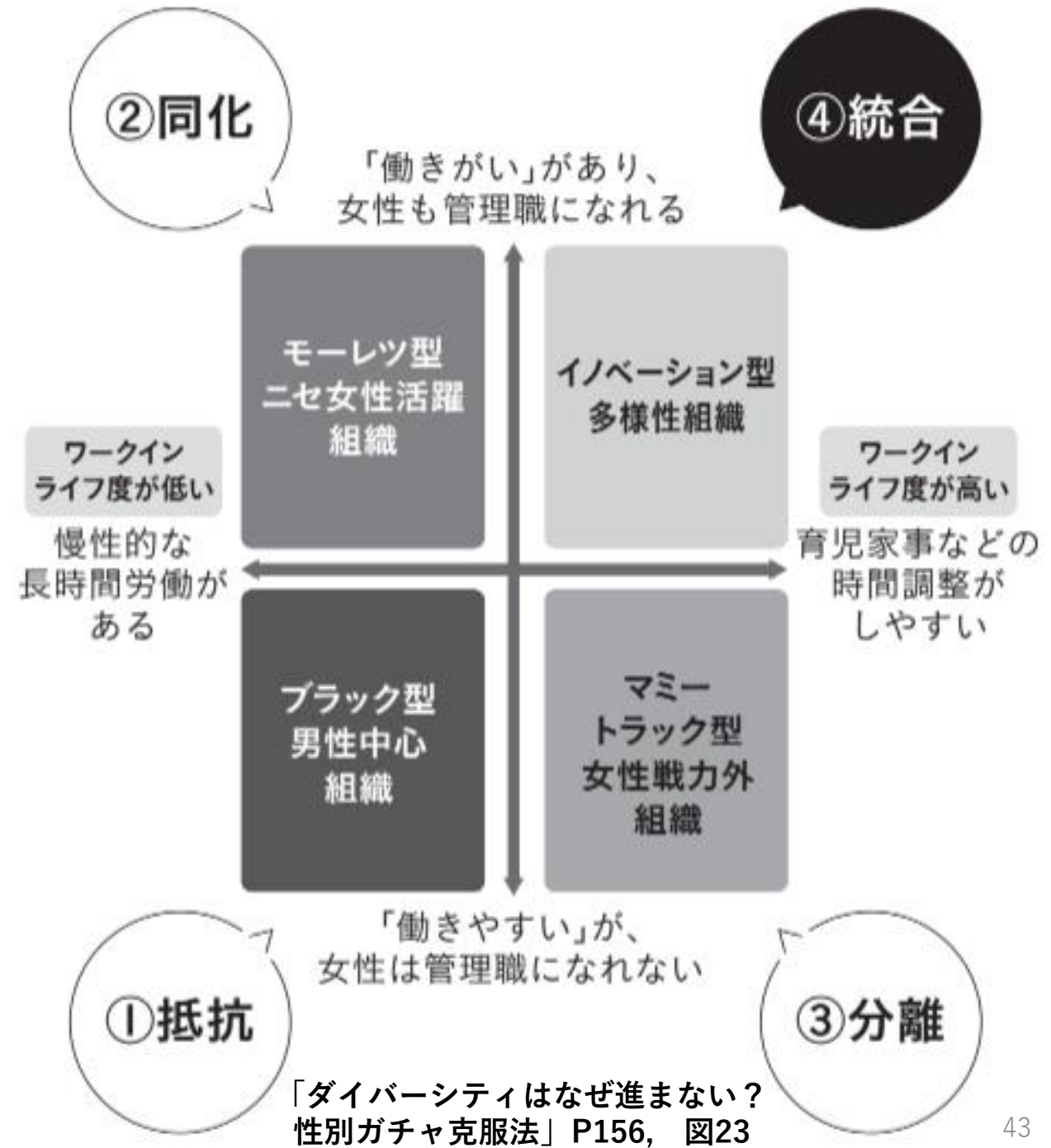
5) 女性 の ほう にも
原因 がある の では ？

「自信がない」の 背景に何がある？

男性と「同化」し
モーレツに働かないと
管理職になれない



“自信がない”のではなく
“なりたくない”



共育で推進、メンター・スポンサー

- ①パートナー（夫・妻）同席のセミナー
（MUFG、積水ハウス、JR東日本）
- ②経営層、管理職と行動を共にし
視座を高める、兼務・他支店（FFG）
- ③上司が昇進のチャンスを与える
（アフラック生命、NTTグループ）

女性リーダー育成のパイプライン

- ① 男性部下と同じ対応をする
(ゆうちょ銀行)
- ② 面談で「育成機会」チェック
(アクセンチュア)
- ③ 管理職後継者リスト 1 / 3 を女性
(製薬、商社)



ご静聴、ありがとうございました！
羽生からの活動発信SNSに
ご登録してくださると嬉しいです★



ハブメール
(月1回)

「The NOON」創刊！（インスタ）
＼中高年のエネルギーを社会に還元！／



100年人生を1日で例えると、
まだお昼の12時。
そんな「ザ・ヌーン世代」に送る
人生の午後の歩き方

日経xwoman元編集長
羽生祥子の
[ザ・ヌーン]

Watch reels!

The
NOON
Middle Age Community

待望のSNSメディア創刊
12
2024
Debut

みんなー!! 人生の午後、何する!?

—— 人生の後半戦、何をして生きていくのか