



モデルプログラム（案）第1回研修

女性活躍 ～企業の女性活躍を促進するために～

監修：内閣府男女共同参画局

プログラム 第1回研修

女性活躍 ～企業の女性活躍を促進するために～

I 女性活躍関連法等

- ・男女共同参画社会基本法と第4次男女共同参画基本計画
- ・女性の職業生活における活躍の推進に関する法律
- ・女性の活躍加速のためのワーク・ライフ・バランス等を推進する企業を公共調達等において評価する取組
- ・男女雇用機会均等法
- ・育児・介護休業法
- ・改正育児・介護休業法及び改正男女雇用機会均等法

II 企業における女性活躍推進

1. 企業経営におけるダイバーシティのメリット
2. 女性活躍の経営効果
3. 女性活躍の経営効果事例
4. 女性役員の意識調査

I 女性活躍関連法等

男女共同参画社会基本法及び第4次男女共同参画基本計画の概要

男女共同参画社会基本法

平成11年6月23日公布・施行

男女共同参画社会を実現するための 5つの基本理念

- 男女の人権の尊重
- 社会における制度又は慣行についての配慮
- 政策等の立案及び決定への共同参画
- 家庭生活における活動と他の活動の両立
- 国際的協調

■国、地方公共団体及び国民の役割

国

- 基本理念に基づき、5年毎に男女共同参画基本計画を策定
- 「積極的改善措置」(注1)を含む男女共同参画社会づくりのための施策を総合的に策定、実施

地方公共団体

- 基本理念に基づき、男女共同参画社会づくりのための施策に取り組む
- 地域の特性を生かした施策の展開

国民

- 男女共同参画社会づくりに協力することが期待される

(注1) 社会のあらゆる分野における活動に参画する機会に係る男女間の格差を改善するため必要な範囲において、男女のいずれか一方に対し、当該機会を積極的に提供すること。いわゆるポジティブ・アクション。

第4次男女共同参画基本計画

平成27年12月25日閣議決定

男女共同参画社会基本法に基づき、施策の総合的かつ計画的推進を図るため、平成37年度末までの「基本的な考え方」並びに平成32年度末までを見通した「施策の基本的方向」及び「具体的な取組」を定めた計画。

① 女性の活躍推進のためにも男性の働き方・暮らし方の見直しが欠かせないことから、**男性中心型労働慣行**(注2)等を変革し、職場・地域・家庭等あらゆる場面における施策を充実

② あらゆる分野における女性の参画拡大に向けた、女性活躍推進法の着実な施行やポジティブ・アクションの実行等による**女性採用・登用の推進**、加えて**将来指導的地位へ成長していく人材の層を厚くするための取組の推進**

③ **困難な状況に置かれている女性の**実情に応じたきめ細かな支援等による女性が安心して暮らせるための環境整備

④ **東日本大震災の経験と教訓**を踏まえ、男女共同参画の視点からの**防災・復興対策・ノウハウ**を施策に活用

⑤ 女性に対する暴力の状況の多様化に対応しつつ、**女性に対する暴力の根絶に向けた取組を強化**

⑥ **国際的な規範・基準の尊重**に努めるとともに、国際社会への積極的な貢献、我が国の存在感及び評価の向上

⑦ 地域の実情を踏まえた主体的な取組が展開されるための**地域における推進体制の強化**

(注2) 勤続年数を重視しがちな年功的な処遇の下、長時間勤務や転勤が当然とされている男性中心の働き方を前提とする労働慣行。

第4次男女共同参画基本計画における成果目標(抄)

項目	現状	成果目標	項目	現状	成果目標
週労働時間 60時間以上の 雇用の割合	男性：2.9% 女性：2.8% (平成26年)	5.0% (平成32年)	民間企業の雇用の各役職段階に占める女性の割合		
男性の 育児休業取得率	2.3% (平成26年度)	13% (平成32年度)	係長相当職	16.2% (平成26年)	25% (平成32年)
男性の配偶者の 出産直後の 休暇取得率※1	—	80% (平成32年)	課長相当職	9.2% (平成26年)	15% (平成32年)
6歳未満の子供を持つ 夫の育児・家事 関連時間※2	1日当たり 67分 (平成23年)	1日当たり 2時間30分 (平成32年)	部長相当職	6.0% (平成26年)	10%程度 (平成32年)
			上場企業役員に 占める女性の割合	2.8% (平成27年)	5% (早期)、 更に10%を 目指す (平成32年)
			25歳から44歳までの 女性の就業率	70.8% (平成26年)	77% (平成32年)
			第一子出産前後の 女性の継続就業率	38% (平成22年)	55% (平成32年)

※1) 配偶者の出産後2ヶ月以内に半日又は1日以上のお休み(年次有給休暇、配偶者出産時に係る特別休暇、育児休業等)を取得した男性の割合。
 ※2) 6歳未満の子供を持つ夫婦と子供の世帯の夫の1日当たりの「家事」、「介護・看護」、「育児」及び「買い物」の合計時間(週全体平均)

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律の概要

自らの意思によって職業生活を営み、又は営もうとする女性の個性と能力が十分に発揮されることが一層重要。
 このため、以下を基本原則として、女性の職業生活における活躍を推進し、豊かで活力ある社会の実現を図る。

- 女性に対する採用、昇進等の機会の積極的な提供及びその活用と、性別による固定的役割分担等を反映した職場慣行が及ぼす影響への配慮が行われること
- 職業生活と家庭生活との両立を図るために必要な環境の整備により、職業生活と家庭生活との円滑かつ継続的な両立を可能にすること
- 女性の職業生活と家庭生活との両立に関し、本人の意思が尊重されるべきこと

基本方針等の策定

- 国は、女性の職業生活における活躍の推進に関する基本方針を策定(閣議決定)。
- 地方公共団体(都道府県、市町村)は、上記基本方針等を動案して、当該区域内における女性の職業生活における活躍についての推進計画を策定(努力義務)。

事業主行動計画の策定等

- 国は、事業主行動計画の策定に関する指針を策定。
- 国や地方公共団体、民間事業主は右記の事項を実施(労働者が300人以下の民間事業主については努力義務)。
- 国は、優れた取組を行う一般事業主の認定を行うこととする。

- 女性の活躍に関する状況の把握、改善すべき事情についての分析
 【参考】状況把握する事項：①女性採用比率 ②勤続年数男女差
 ③労働時間の状況 ④女性管理職比率 等
- 上記の状況把握・分析を踏まえ、定量的目標や取組内容などを内容とする「事業主行動計画」の策定・公表等(取組実施・目標達成は努力義務)
- 女性の活躍に関する情報の公表(省令で定める事項のうち、事業主が選択して公表)

女性の職業生活における活躍を推進するための支援措置

- 国は、職業訓練・職業紹介、啓発活動、情報の収集・提供等を行うこととする。地方公共団体は、相談・助言等に努めることとする。
- 国は、地方公共団体の施策を支援するために必要な財政上の措置等を講ずるよう努めることとする。
- 国は、国・公庫等の調達に関し、認定一般事業主等の受注機会の増大等の施策を実施。地方公共団体は、国の施策に準じて実施(努力義務)。
- 地域において、女性活躍推進に係る取組に関する協議を行う「協議会」を組織することができることとする(任意)。

その他

- 原則、公布日施行(事業主行動計画の策定については、平成28年4月1日施行)。
- 10年間の時限立法。

<施行状況等>

- 事業主行動計画の策定率は、民間事業主(労働者301人以上)は99.9%(平成29年1月末時点)、特定事業主は、国・都道府県・市町村100%。
- 都道府県の推進計画策定率59.6%(平成28年6月)、平成29年度中に100%策定見込み。
- えるぼし認定取得状況は、計249社(3段階169社、2段階80社。平成29年1月末時点)。
- 法に基づく情報公表を中心に「見える化」を推進(特定事業主について、「見える化」サイトを開設(平成28年9月。内閣府)。民間事業主について、「女性の活躍推進企業データベース」を開設(平成28年2月。厚生労働省))。
- 女性活躍の前提となるワーク・ライフ・バランス等推進企業(えるぼし認定取得企業等)を国の調達(総合評価落札方式等)において加点評価(平成28年度～)。
- 地域女性活躍推進交付金等により、推進計画に基づく地方公共団体の取組を支援(平成28年度～。内閣府)。

女性の活躍加速のためのワーク・ライフ・バランス等を推進する企業を公共調達等において評価する取組について

I 「女性の活躍推進に向けた公共調達及び補助金の活用に関する取組指針」のポイント

1. 基本的な考え方

※平成28年3月22日すべての女性が輝く社会づくり本部決定

- 女性の活躍を推進するため、その前提となるワーク・ライフ・バランスの実現等に向けて、公共調達及び補助金の分野において、企業のポジティブ・アクション等を推進することを目的。

2. 調達時におけるワーク・ライフ・バランスの評価

(1) 取組内容



- 各府省が、女性活躍推進法に基づき、価格以外の要素を評価する調達(総合評価落札方式・企画競争方式)を行うときは、契約の内容に応じて、ワーク・ライフ・バランス等推進企業(女性活躍推進法、次世代法、若者雇用促進法に基づく認定(えるぼし認定等)の取得企業や女性活躍推進法に基づく計画策定中小企業)を加点評価。

- 取組の実施に当たっては、不正な手段を使った企業が採用されることのないよう、適切な基準を設定し、公正かつ客観的な評価や取扱いを行う。(具体的な配点は、各府省において設定。(参考)配点例(総配点の3%~10%とした場合を例示))

※ ワーク・ライフ・バランスの取組を進めることで、一般に、業務の改善・見直しなどによる業務の効率化、女性など多様な人材の確保・定着による企画力の高度化や市場の変化への対応力の向上等を通じ、生産性の向上が図られ、これにより、価格競争力の向上だけでなく、事業の品質の確保・向上につながることも考えられる。

※ 女性活躍推進法、次世代法、若者雇用促進法に基づく認定は、いずれもワーク・ライフ・バランスの取組のうち重要な長時間労働の抑制に関する基準を設けている。

(2) 実施時期等

- 平成28年度中に原則開始。ただし、企業の状況等により、年度内の全面導入が困難な場合、各府省がスケジュールを公表の上、段階的に取組。(平成28年10月から外国法人のワーク・ライフ・バランス等認定等相当確認事務(内閣府)の開始により、政府調達協定対象事業も対象。)

- 各府省における取組状況の公表とあわせ、手法等を含め検討の上、検証。

- その他女性の活躍推進等に関する補助金の分野における取組にも引き続き取り組む。

II 取組状況

- 国の全機関(26機関)が、取組の実施スケジュールを公表済。うち19機関が平成28年度中に全面实施(WTO対象事業は除く)。

- 約5兆円規模(平成26年度実績推計)を視野に、段階的に導入。

- 独法等での取組の平成29年度からの原則全面实施、地方公共団体・東京オリンピック・パラリンピック関連や民間での取組促進。

男女雇用機会均等法の概要

1 性別を理由とする差別の禁止

- 雇用管理の各ステージ(※)における性別を理由とする差別の禁止

※ 募集・採用、配置(業務の配分及び権限の付与を含む)・昇進・降格・教育訓練、福利厚生、職種の変更・雇用形態の変更、退職の勧奨・定年・解雇・労働契約の更新

- 間接差別の禁止

間接差別とは、① 性別以外の事由を要件とする措置であって、
② 当該要件を満たす男性及び女性の比率を勘案すると実質的に性別を理由とする差別となる恐れがあると考えられるものを、
③ 合理的な理由がないときに講ずることをいい、

厚生労働省令で定める次の要件については、合理性がない場合には間接差別として禁止。

- ◆ 募集・採用における身長・体重・体力要件 ◆ 募集・採用、昇進、職種の変更における転勤要件
- ◆ 昇進における転勤経験要件

- 女性に対するポジティブ・アクション(※)は法違反とならない

※ 男女労働者間に事実上生じている格差を解消するための企業の自主的かつ積極的な取組

2 妊娠・出産・産休取得等を理由とする不利益取扱いの禁止等

- ① 婚姻・妊娠・出産を退職理由とする定めを禁止、② 婚姻を理由とする解雇を禁止、③ 妊娠・出産・産休取得等を理由とする解雇その他不利益取扱い(※)を禁止、④ 妊娠中・産後1年以内の解雇は事業主の反証がない限り無効

※ 不利益取扱いの例: 雇止め、降格、不利益な配置の変更、不利益な自宅待機を命ずること

3 セクシュアルハラスメント対策

- 職場におけるセクシュアルハラスメント防止のために雇用管理上必要な措置を事業主に義務付け

4 母性健康管理措置

- ① 妊娠中・出産後の女性労働者が保健指導・健康診査を受けるための時間の確保、② 当該指導又は診査に基づく指導事項を守ることができるようにするため必要な措置の実施を事業主に義務付け

5 ポジティブ・アクションの効果的推進方策

- ① 労働者の配置等の状況の分析、② 分析に基づく計画の作成、③ 計画で定める措置の実施、④ 実施体制の整備、⑤ 取組状況の外部への開示、を行う事業主に対する相談その他援助

6 労働者と事業主との間に紛争が生じた場合の救済措置

- ① 企業内における苦情の自主的解決、② 労働局長による助言、指導、勧告、機会均等調停会議による調停

7 法施行のために必要がある場合の指導等

- ① 厚生労働大臣又は労働局長による報告徴収、助言・指導・勧告、② 厚生労働大臣の勧告に従わない場合の企業名公表、③ 報告徴収に応じない又は虚偽の報告をした場合、20万円以下の過料

※ 平成25年12月24日、男女雇用機会均等法施行規則の一部を改正する省令等を公布。平成26年7月1日施行。

育児・介護休業法の概要

育児休業・介護休業制度

- 子が1歳(保育所に入所できないなど、一定の場合は、1歳半)に達するまで(父母ともに育児休業を取得する場合は、子が1歳2ヶ月に達するまでの間の1年間<パパ・ママ育休プラス>)の育児休業の権利を保障
 - 父親が出産後8週間以内に育児休業を取得した場合、再度、育児休業の取得が可能
 - 配偶者が専業主婦(夫)であっても育児休業の取得が可能
 - 対象家族1人につき、常時介護を必要とする状態に至るごとに1回、通算して93日まで、介護休業の権利を保障
- ※一定の条件を満たした期間雇用者も取得可能

短時間勤務等の措置

- 3歳に達するまでの子を養育する労働者について、短時間勤務の措置(1日原則6時間)を義務づけ
- 常時介護を必要とする状態にある対象家族の介護を行う労働者に対し、次のいずれかの措置を事業主に義務づけ
 - ①短時間勤務制度 ②フレックスタイム制
 - ③始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ ④介護費用の援助措置

時間外労働の制限

- 小学校就学前までの子を養育し、又は介護を行う労働者が請求した場合、1か月24時間、1年150時間を超える時間外労働を制限

所定外労働の免除

- 3歳に達するまでの子を養育する労働者が請求した場合、所定外労働を免除

深夜業の制限

- 小学校就学前までの子を養育し、又は介護を行う労働者が請求した場合、深夜業を制限

※下線部は、平成21年6月の法改正により改正された部分。改正法の施行日：原則として平成22年6月30日(ただし、一部の規定は、常時100人以下の労働者を雇用する事業主については平成24年7月1日)

子の看護休暇制度

- 小学校就学前までの子が1人であれば年5日、2人以上であれば年10日を限度として看護休暇付与を義務づけ

介護休暇制度

- 要介護状態にある対象家族が1人であれば年5日、2人以上であれば年10日を限度として介護休暇付与を義務づけ

転勤についての配慮

- 労働者を転勤させる場合の、育児又は介護の状況についての配慮義務

不利益取扱いの禁止

- 育児休業等を取得したこと等を理由とする解雇その他の不利益取扱いを禁止

実効性の確保

- 苦情処理・紛争解決の援助及び調停の仕組みを創設
- 勧告に従わない場合の公表制度及び報告を求めた場合に報告をせず、又は虚偽の報告をした者に対する過料を創設。

8

改正育児・介護休業法及び改正男女雇用機会均等法の概要

妊娠・出産・育児期や家族の介護が必要な時期に、男女ともに離職することなく働き続けることができるよう、仕事と家庭が両立できる社会の実現を目指し、雇用環境を整備する

1. 介護離職を防止し、仕事と介護の両立を可能とするための制度の整備

- 対象家族1人につき、3回を上限として、通算93日まで、介護休業を分割取得することができることとする。
- 介護休暇の半日単位の取得を可能とする。
- 介護のための所定労働時間の短縮措置等を介護休業とは別に、利用開始から3年の間で2回以上の利用を可能とする。
- 所定外労働の免除を介護終了までの期間について請求することのできる権利として新設する。
- 有期契約労働者の介護休業取得要件を緩和する。

2. 多様な家族形態・雇用形態に対応した育児期の両立支援制度等の整備

- 子の看護休暇の半日単位の取得を可能とする。
- 有期契約労働者の育児休業の取得要件を、
 - ①当該事業主に引き続き雇用された期間が過去1年以上あること、
 - ②子が1歳6ヶ月に達する日までの間に労働契約が満了し、かつ、契約の更新がないことが明らかでない者とし取得要件を緩和する。
- 特別養子縁組の監護期間中の子、養子縁組里親に委託されている子その他これらに準ずるものについては育児休業制度等の対象に追加する。

3. 妊娠・出産・育児休業・介護休業をしながら継続就業しようとする男女労働者の就業環境の整備

- 妊娠・出産・育児休業・介護休業等を理由とする、上司・同僚などによる就業環境を害する行為を防止するため、雇用管理上必要な措置を事業主に義務づける。

【施行期日】平成29年1月1日

Ⅱ 企業における女性活躍推進

企業経営におけるダイバーシティのメリット

経済産業省作成資料

多様な市場ニーズへの対応

- ・グローバル市場のメインプレーヤーである女性顧客※のニーズに応じた商品開発、販売戦略

※家計支出のうち、妻の意思決定割合は、我が国で約74%、世界では約64%。
 (内閣府「男女の消費・貯蓄等の生活意識に関する調査」(2010年)、BCGの12000人超の女性に対するグローバル調査(2008年))

ESG投資を通じた 長期・安定的な 資金調達

- ・欧米では大手年金基金の多くが、ESG投資を採用。一部の機関投資家は企業のダイバーシティを推進する観点から、投資先企業への働きかけ(エンゲージメント)も行っている。

※全世界の機関投資家が運用する運用資産の約30.2%をESG投資が占めているとされる(GSIA, Global Sustainable Investment Review 2014)

- ・国内でも、女性の活躍を後押しする金融商品が増えてきている。

※ESG投資
 E: Environment (環境)
 S: Social (社会)
 G: Governance (企業統治)

ダイバーシティ・マネジメント

- ・多様な人材が持つ能力を最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげる経営。

- ・経済のグローバル化に伴い、その必要性が高まる。

- ・女性の活躍推進はそのイントロダクション(試金石)

リスク管理能力 (ガバナンス)や 変化に対する適 応能力の向上

「女性役員が1人以上いる企業は、能力の範囲拡大やガバナンス強化等により破綻確率を20%減らせる。」
 (2008年英リーズ大 Credit Management Research Centre による17,000社を対象とした調査結果に基づく)

優秀な人材の確保 (人材活用の母集団を 広げる)

女性活躍の経営効果①

- 生産性やイノベーション力を引き上げ、成長力を高めていくためには、最大の潜在力である女性の活躍推進が不可欠。
- OECDの試算によれば、女性の労働参加率が2030年までに男性並みになる場合、GDPは20%増加するなど、マクロ経済にプラスの効果(2015年4月対日審査報告書)。
- 女性の活躍推進が進む企業ほど経営指標が良く、女性取締役がいる企業の方が、いない企業に比べ、株式パフォーマンスが良くなるなど、経営にもプラスの効果。

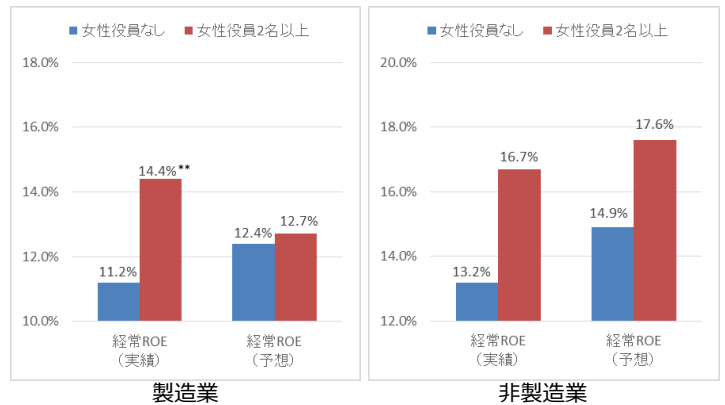
株式時価総額が100億ドルを超える企業の株式パフォーマンス (全世界)



(出所) Credit Suisse (2016年4月) "performance update: The CS Gender 3000: Women in Senior Management"

(注) 2006年1月を100とし、各ポートフォリオの時価総額月次伸び率で延伸。各年末に時価総額及び役員構成を再評価しポートフォリオを修正し、修正後ポートフォリオの時価総額伸び率で翌年分を延伸。

女性役員の有無 (なしvs.2名以上) と企業パフォーマンスの関係



注: 有意水準1% (***)、5% (**) に応じてアスタリスクを付与

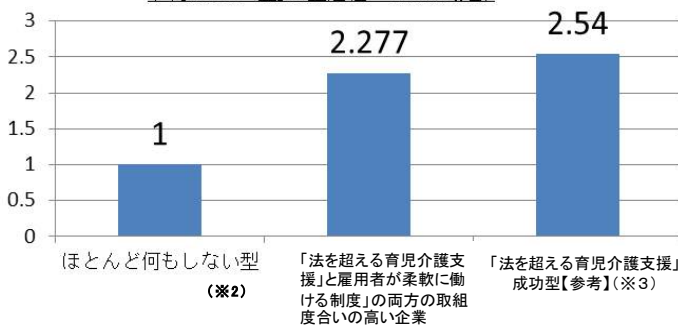
出典: 日興フィナンシャル・インテリジェンス「平成26年度産業経済研究委託事業(企業における女性の活用及び活躍促進の状況に関する調査) 報告書」

12

女性活躍の経営効果②

- ワークライフバランス(WLB)に取り組むことで、生産性が上昇する傾向が見られる。
- 育児介護支援や柔軟な職場環境推進に取り組む企業は、何もしない企業に比べ、生産性が2倍以上高い。
- 人材活用の観点からの積極的なWLB推進の取組は、企業の全要素生産性(TFP)向上に寄与する傾向。

WLBに対する取組と生産性(※1)の関連
(「何もしない型」の生産性を1とした場合)



※1 正社員就業時間一時間当たりの売上総利益(粗利)

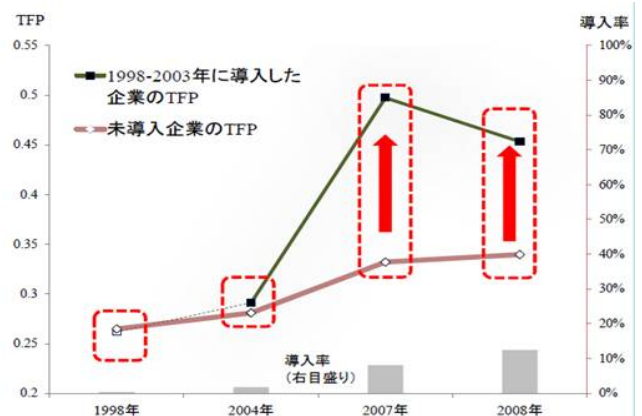
※2 『ほとんど何もしない型』=「法を超える育児介護支援」と「雇用者が柔軟に働ける制度」の両方の取組度合いの低い企業。

※3 『法を超える育児介護支援成功型』=「育児介護支援」が生産性にどう影響を与えたかについて、人事担当者の評価により『成功型』『無影響型』『失敗型』に分類。『成功型』は、人材活用のために取り組むという意識が高く、推進本部の設置等積極的な取組を行う企業が多い。

※『仕事と生活に関する国際比較調査』(2009年経済産業研究所)の日本企業データの分析結果の一部を用いて作成。

(出典) RIETI BBL (2011年12月21日)「企業のパフォーマンスとWLBや女性の人材活用との関係: RIETIの企業調査から見えてきたこと」山ロー男シカゴ大学教授、RIETI客員研究員。

WLBに対する取組とTFPの関連



原典: 山本勲・松浦寿幸(2011) RIETI-DP. 山本氏提供。

13

女性の活躍推進を、「福利厚生」「CSR」としてではなく、「競争優位を築くための“人材活用”戦略」としてトップが考え、全社的に取り組んでいる企業では、具体的な経営効果が表れている。

プロダクトイノベーション

- 車の**購買決定権の6割を占める女性ニーズ**を設計に反映させるため、**女性の魅力創出グループが開発工程に参画し、継続的プロダクトイノベーションを実現**【日産】
- 女性による商品開発チームが**エステ・美容、女性専用住宅ローン等、「女性向けローン」を開発**【大垣共立銀行】
- 「ナチュラルローソン」の「ヘルス&ビューティー」のコンセプトに合わせて**女性の視点から開発したヘルシー弁当がヒット**【ローソン】



女性の商品開発担当者による女性向けお弁当

プロセスイノベーション

- 長時間労働者を業績優秀者から除外する等により、「**時間生産性**」を重視する組織風土に変革（その結果、**労働時間を11%強削減**）【リクルート】
- 補助的業務を担当していた女性社員の能力を活かし、**海外向けウェブ販売事業**を立ち上げ、海外売上高の増加に貢献【天彦産業*】
（※大阪市、鉄鋼卸売業、従業員34名）
- 女性のセンスを活かし新色に「**サクラ**」と命名した**マーケティング戦略が成功し販売台数増加**【日産】



マーチ以外の人気車種セレナでも、女性が発案した「オーロラモーフ」という色名を採用。

外からの評価の向上

- 女性活用を含め従業員の働きがいを向上させる企業として認知度が向上し、**新卒応募者が急増**（7-8年前20名→現在2000名）【天彦産業】
- 「女性の採用に積極的な企業」として**イメージ向上**【ローソン】
- 地域に密着した顧客志向の徹底の一環として、女性ならではのきめ細やかな接客により、**顧客満足度が向上**。（「日経金融機関ランキング」顧客満足度部門【中部圏】で**8年連続1位**）【大垣共立銀行】

職場内の効果

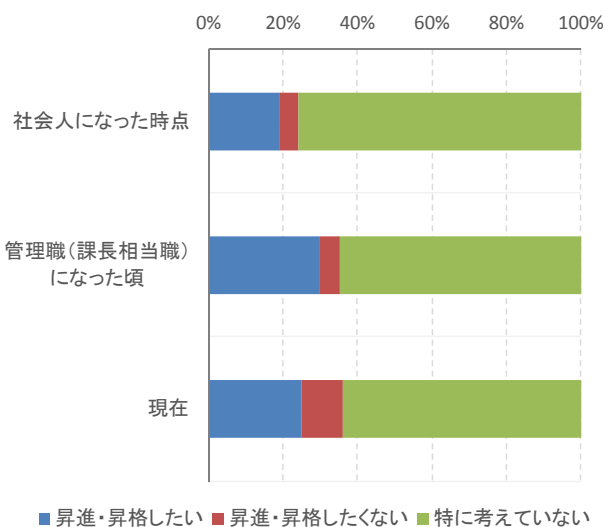
- 自らの保有能力を活かせることで、女性社員の**モチベーション向上**（その結果、女性の**平均勤続年数も伸張**）【天彦産業】
- 管理職・出張所長への女性登用が、ロールモデルとなり、**女性行員のモチベーションが向上**【大垣共立銀行】
- 工場事務室に女性総合職を配置したことで、女性技術者が従来参画できなかった業務に従事できるようになり、**モチベーションが向上**【帝人】

早稲田大学大学院商学研究科教授 谷口真美氏 監修

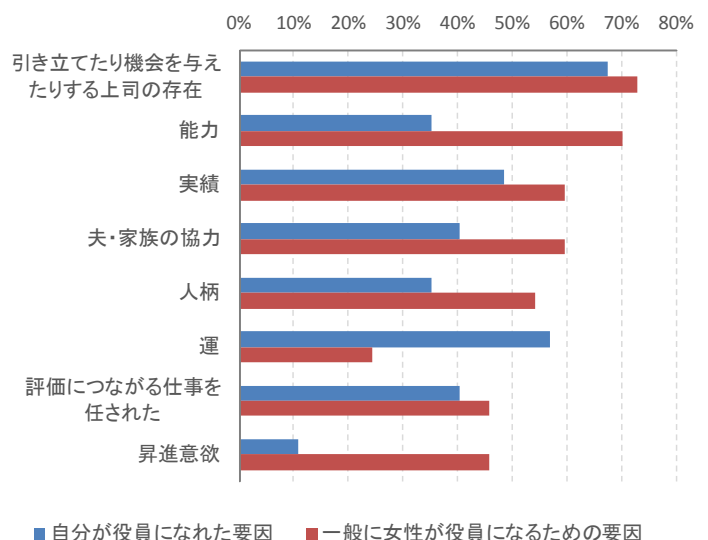
女性役員の意識調査

- ・ 社会人になった時点で、課長相当職の管理職以上に昇進・昇格したいと思っていた人は2割弱。課長相当職になった頃にさらに昇進したい人は3割に増えた。
→意識変革のきっかけとして**昇進とともに裁量ややりがいが拡大した経験**を挙げた人が多い。
- ・ 自分が役員になれた要因と、一般に女性が役員になるための要因について、「**引き立てたり機会を与えたりする上司の存在**」を挙げた人が最も多い。

昇進・昇格意欲の変化



役員になるための要因（複数回答）



（出典）2015年3月28日 日本経済新聞朝刊31頁

調査は同年2月下旬から3月中旬、日経リサーチが同年2月現在の全上場企業を通じ女性役員（会社法上の社内役員と執行役員）に調査を依頼、インターネットで37人の回答を得た。