

Theme 9 『女性経営者・管理職がもたらす影響と増加策等』

はじめに

2016年に全面施行された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）（以下、「女性活躍推進法」という。）は、2025年6月の改正により2035年度まで延長され、対象も101人以上の企業へ拡大された¹。この改正により「男女間賃金差」「女性管理職比率」の公表が義務化され、100人以下の企業には努力義務として女性活躍に関する経営の透明化が進められている。政府・業界団体では、様々な女性活躍推進に関する取組が行われており、両立支援の拡充や、職場環境の良好な変化といった組織的効果だけでなく、生産性の向上や、投資家からの高い評価など、経済的効果も多数報告されており、企業に与えるポジティブな効果が実証されている。

国土交通省は、建設業が性別・国籍問わず誰もが働きやすい業界につながることを目的とし、2025年3月建設業5団体²に、新たに一般社団法人住宅生産団体連合会も加わり、「建設産業における女性活躍・定着促進に向けた実行計画～トップの意識を変えて、現場が変わる。担い手確保につなぐ、全ての人が働きやすく働きがいのある魅力ある建設業の実現へ～」を策定した。入職・定着促進に続き、建設業の魅力向上と発信をし、選ばれる業界を目指して、様々な取組の普及・実行計画のフォローアップを軸としている。

そこで本調査研究では、建設業における女性就業者の現状を把握するとともに、「特に女性経営者・管理職がいる建設企業は、就業環境・現場環境の改善が積極的に行われ、女性のみならず人材の定着、若者入職が促進されているのではないか」の仮説に基づき、調査を行った。一般社団法人全国建設業協会（以下、「全建」という。）と当研究所の共催により、全建の会員企業を対象としたアンケート調査、また、経営者が女性である企業や、女性管理職（職員）が多い企業にヒアリングを行い、女性リーダーシップが企業の成長にどのように貢献しているか調査をした。さらに、業界の垣根を超え、女性活躍推進が活発な企業や女性管理職比率が高い企業に取材を行い、建設業が抱える問題への新たな視点を示すことも試みる。

本調査研究にあたり、建設企業・関係諸団体・女性活躍推進を進める日本の代表的な企業等多くの方々のご協力いただき、貴重なご意見を頂戴した。ここに、厚く御礼を申し上げる。

¹ 女性活躍推進法への取組義務化の対象企業は、常時雇用の従業員数301人以上の企業から、101人以上の企業に対象拡大（2022年法改正）。さらに2026年4月からは、101人以上の企業に対しても「男女間賃金差異」や「女性管理職比率」の公表が新たに義務化されるなど、情報公表の範囲がさらに拡大された。

² （一社）日本建設業連合会、（一社）全国建設業協会、（一社）全国中小建設業協会、（一社）建設業専門団体連合会、（一社）全国建設業団体連合会

1. 建設業の女性活躍推進の現状

一般社団法人日本建設業連合会（以下、「日建連」という。）の推計によると、就業者中に占める女性の比率は2024年には全産業で45.5%と2002年以降最高となった。しかし建設業は2013年以降上昇が続いていたが、2024年は前年比横ばいの18.2%であった。建設業における就業者の総計は477万人と2002年以降過去最低を記録している。女性就業者数は2018年以降80万人台で推移し、2024年には前年比で若干減少したものの87万人となり、このうち技術職は、2002年以降最高の約4万人となった。

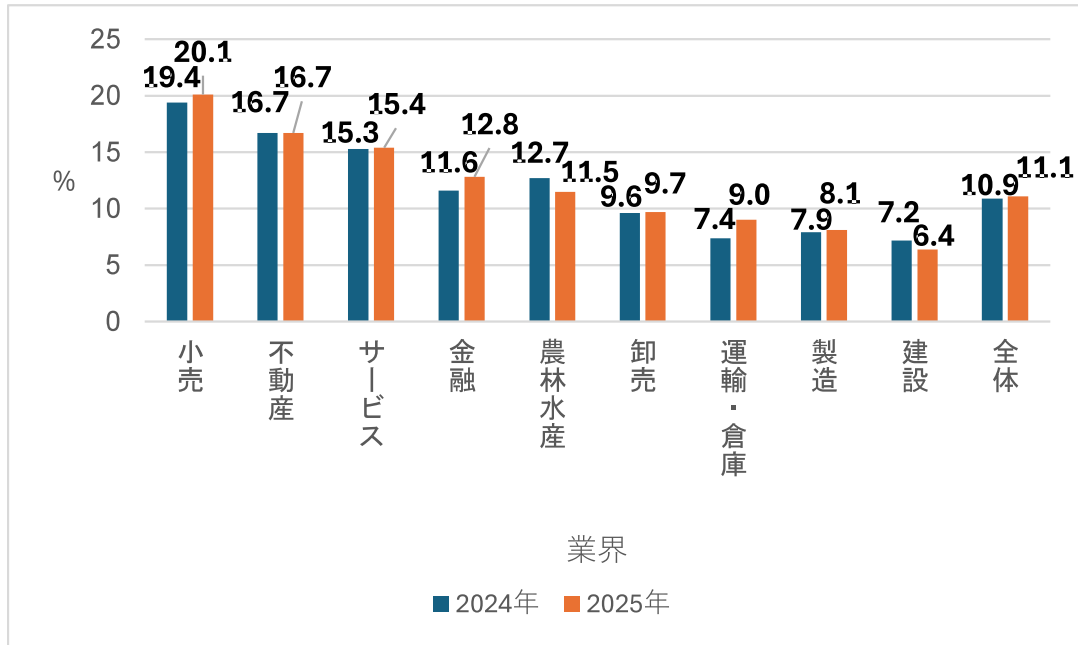
女性の技術者・技能者ともに増加傾向にあり、業界内の女性活躍推進施策において一定の成果がみられるが、技術者・技能者の割合は、それぞれ、技術者4.6%、技能者13.8%と、建設業全体の技術者・技能者の割合（技術者8.2%、技能者63.5%）に比べ低く、特に、建設業の特徴ともいえる「建設現場」での女性活躍・定着促進にはまだ課題があるとされている。

2023年12月に変更・閣議決定された「第5次男女共同参画基本計画～すべての女性が輝く令和の社会へ～」では、引き続き2020年代の可能な限り早期に指導的地位³に占める女性の割合が30%程度となるよう目指して取組を進め、2030年代には、誰もが性別を意識することなく活躍でき、指導的地位にある人々の性別に偏りがないような社会となることを目指している。しかし、株式会社帝国データバンクの「女性登用に対する企業の意識調査（2025年）⁴」によると、図表1のとおり、業界別女性管理職の割合で最も高かったものは「小売」20.1%と、全体（11.1%）を9.0ポイント上回っている。次いで、「不動産」16.7%、「サービス」15.4%、「金融」12.8%が上位となり、「卸売」「運輸・倉庫」「製造」「建設」は、全体を下回った。特に「農林・水産」「建設」のみが2024年よりも下回った結果となった。また、国土交通省の「令和6年度 建設産業における女性定着促進に関する実態等調査結果（アンケート調査）」によると、建設業において管理職総数における女性割合は4%と少数にとどまっており、全体の84%の企業が女性管理職20%以下と回答している。大手スーパーゼネコン5社の女性管理職比率は、2022年以降は増加傾向が見られるものの、5～10%と業界全体で数値は依然として低水準である。

³ ①議会議員②法人・団体等における課長相当職以上の者③専門的・技術的な職業のうち特に専門性が高い職業に従事する者（https://www.gender.go.jp/kaigi/renkei/pamphlet/pdf/panphlet_part01.pdf）

⁴ 株式会社帝国データバンクは、全国2万6,196社を対象に、女性登用に対する企業の見解についてアンケート調査を実施した。なお、女性登用に関する調査は2013年以降、毎年7月に実施し、今回で13回目。調査期間：2025年7月17日～7月31日（インターネット調査）調査対象：全国2万6,196社、有効回答企業数は1万626社（回答率40.6%）

図表1 女性管理職割合の平均～業界別～



(出典) 株式会社帝国データバンクウェブサイト「女性登用に対する企業の意識調査 (2025年)」を基に
当研究所にて作成

2. アンケート調査

本項では、全建と当研究所の共催により、全建の会員企業を対象としてアンケート調査（以下、「本アンケート調査」という。）を行った。

(1) アンケート概要

本アンケート調査は令和7年7月に全建が実施した、「労働環境の整備に関するアンケート」をベースに、各企業の経営層の女性の有無や、女性職員の比率、採用数などの設問を追加して実施した。本アンケートの概要は以下のとおりである。

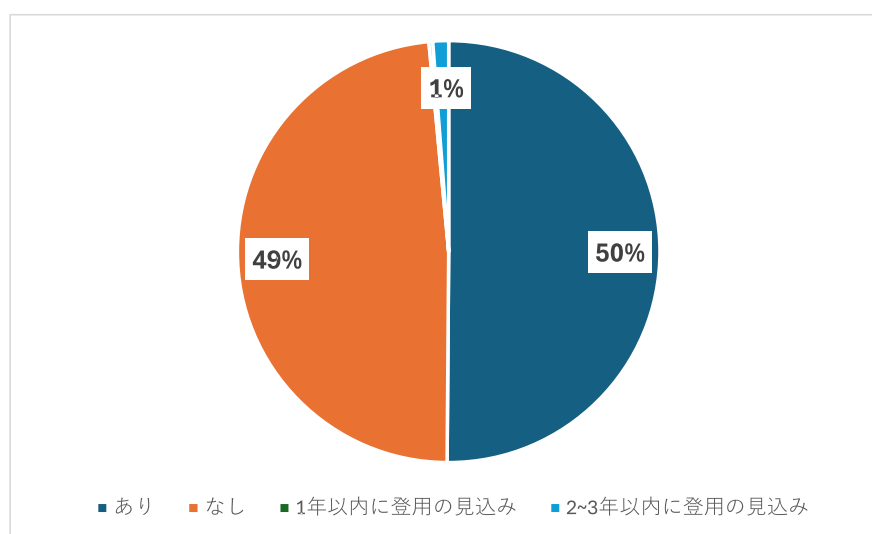
| | |
|-------|--------------------------|
| 対象者 | 全国建設業協会の各都道府県協会に所属する会員企業 |
| 対象者数 | 18,475社 |
| 設問内容 | 「労働環境の整備に関するアンケート」 |
| 実施期間 | 2025年7月から同年8月31日 |
| 実施方式 | Web 回答方式 |
| 有効回答数 | 1,933社 |

(2) アンケート結果

① 経営層における女性在籍状況について

図表2のとおり「経営層に女性あり」が50%「経営層に女性なし」が49%、「2～3年以内に登用の見込み」が1%であった。

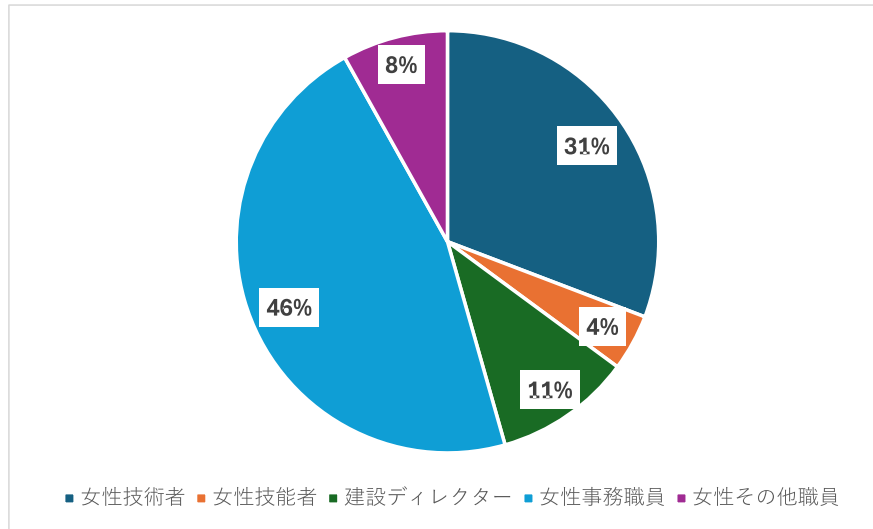
図表2 経営層における女性 в籍状況



② 採用した女性職員の職種

図表3のとおり、比率が高い順に、「女性事務職員」46%、「女性技術者」31%、「建設ディレクター」11%、「女性その他職員」8%、「女性技能者」4%だった。

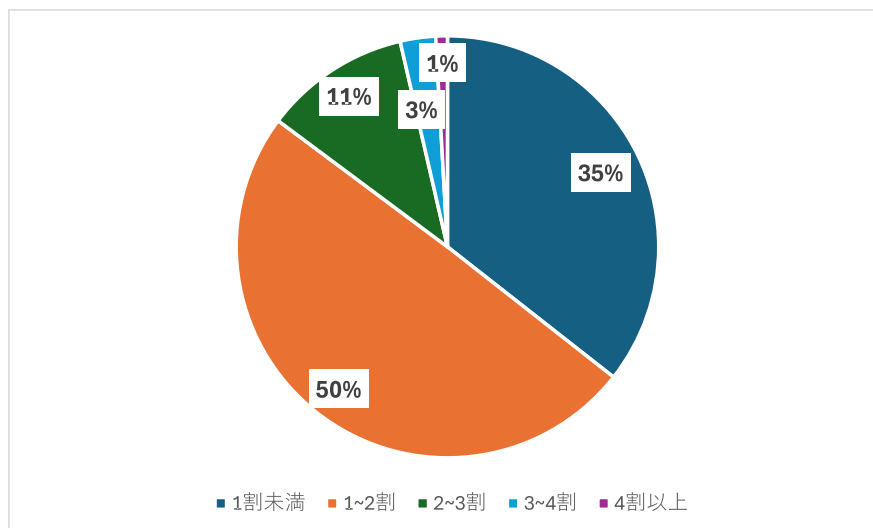
図表3 採用した女性職員の職種



③ 企業における女性職員の割合

図表4のとおり、女性職員は「1~2割」の企業が最も多く50%、「1割未満」が35%、「2~3割」が11%、「3~4割」が3%、「4割以上」が1%だった。

図表4 企業における女性職員の割合

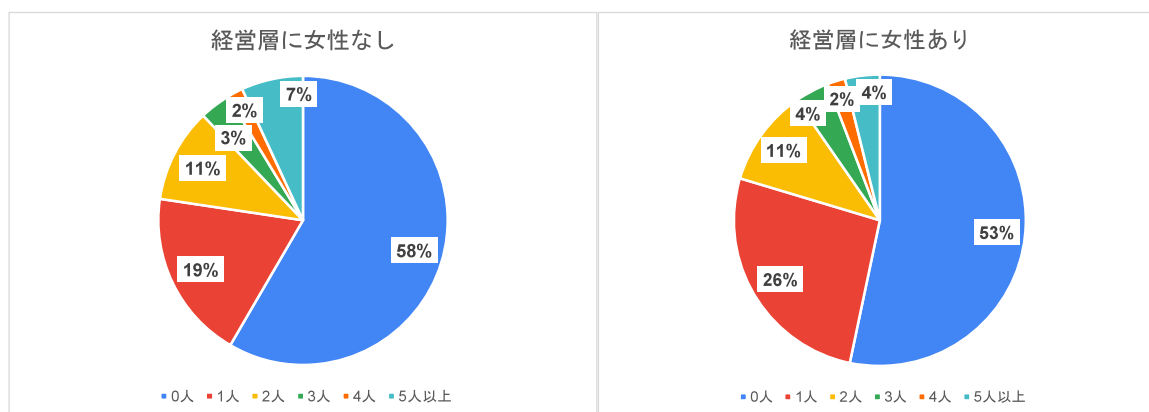


④ 経営層の女性の有無と女性技術者数について

| 女性技術者数 | 0人 | 1人 | 2人 | 3人 | 4人 | 5人以上 |
|----------|-----|-----|-----|----|----|------|
| 経営層に女性なし | 58% | 19% | 11% | 3% | 2% | 7% |
| 経営層に女性あり | 53% | 26% | 11% | 4% | 2% | 4% |

図表5のとおり、どちらのグループでも「0人」が最も多かったものの、「経営層に女性あり」企業は「0人」と回答した企業が53%とやや低かった。また、「1人」と回答した企業も「経営層に女性あり」企業のほうが若干高い比率となった。

図表5 経営層の女性の有無と女性技術者数

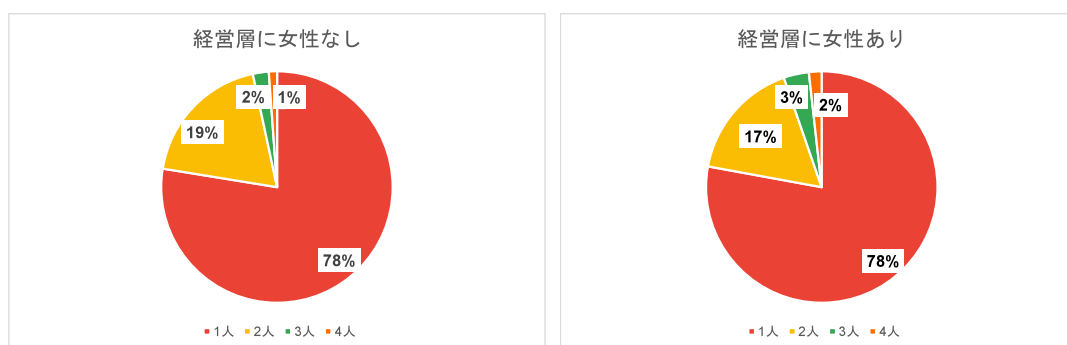


⑤ 経営層の女性の有無と女性技能労働者数について

| 女性技能労働者数 | 1人 | 2人 | 3人 | 4人 |
|----------|-----|-----|----|----|
| 経営層に女性なし | 78% | 19% | 2% | 1% |
| 経営層に女性あり | 78% | 17% | 3% | 2% |

図表6のとおり、「1人」は、どちらのグループも78%だった。また、「2人以上」と回答した企業では、それぞれの層で大きな差はみられなかった(0%回答は除く)。

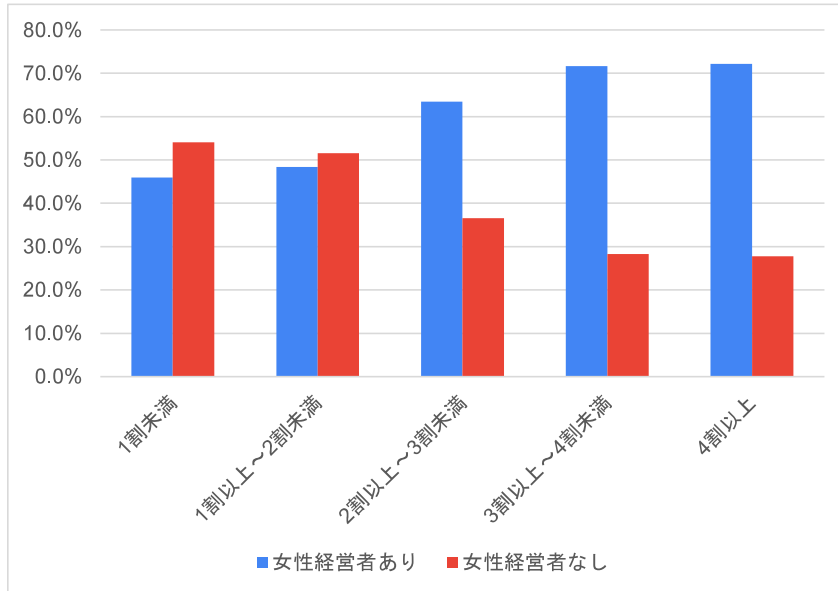
図表6 経営層の女性の有無と女性技能労働者数



⑥ 経営層の女性の有無と女性社員比率

図表7のとおり、女性社員数比率が2割以上の企業では、「経営層に女性あり」の比率が高くなった。

図表7 経営層の女性の有無と女性社員比率

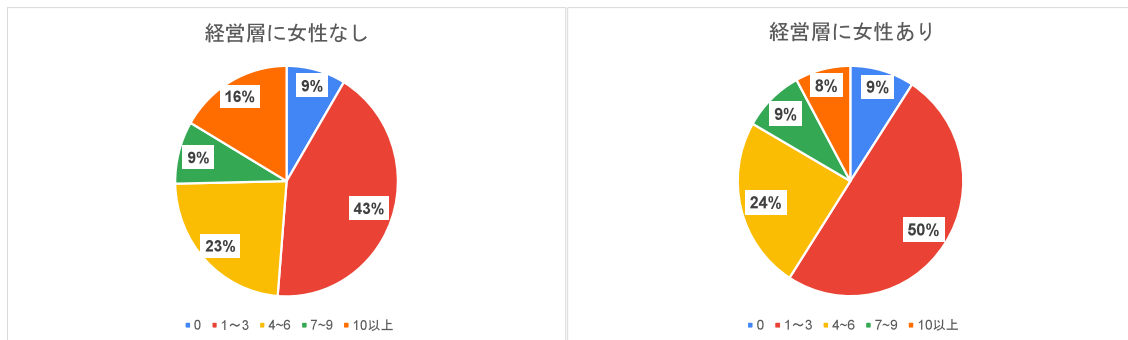


⑦ 経営層の女性の有無と女性社員の採用数について

| 女性社員採用数 | 0人 | 1～3人 | 4～6人 | 7～9人 | 10人以上 |
|----------|----|------|------|------|-------|
| 経営層に女性なし | 9% | 43% | 23% | 9% | 16% |
| 経営層に女性あり | 9% | 50% | 24% | 9% | 8% |

図表8のとおり、「0人」は、どちらのグループも9%だった。しかし、「1～3人」の層で見ると、「経営層に女性なし」企業は43%に対し、「経営層に女性あり」企業は50%とやや高い比率だった。「10人以上」の層では「経営層に女性なし」企業が16%と高かった。

図表8 経営層の女性の有無と女性社員の採用数

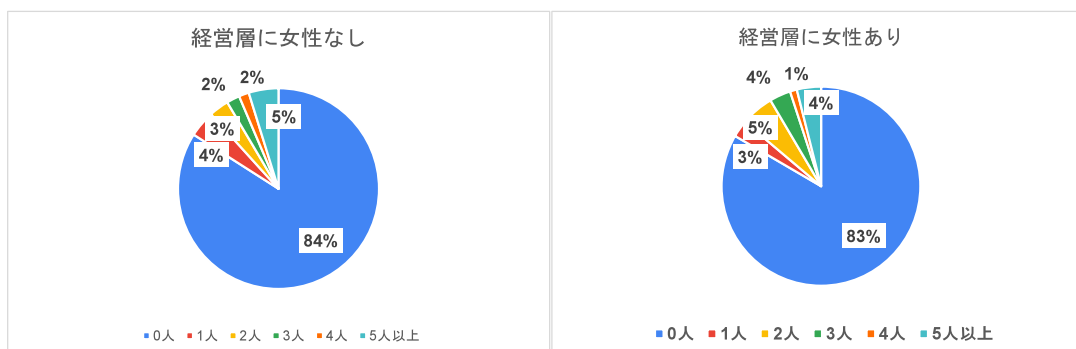


⑧ 経営層の女性の有無と外国人の登用について

| 外国人登用数 | 0人 | 1人 | 2人 | 3人 | 4人 | 5人以上 |
|----------|-----|----|----|----|----|------|
| 経営層に女性なし | 84% | 4% | 3% | 2% | 2% | 5% |
| 経営層に女性あり | 83% | 3% | 5% | 4% | 1% | 4% |

図表9のとおり「0人」と回答した企業は「経営層に女性なし」企業は84%、「経営層に女性あり」企業は83%だった。その他の層でも大きな差は出なかった。

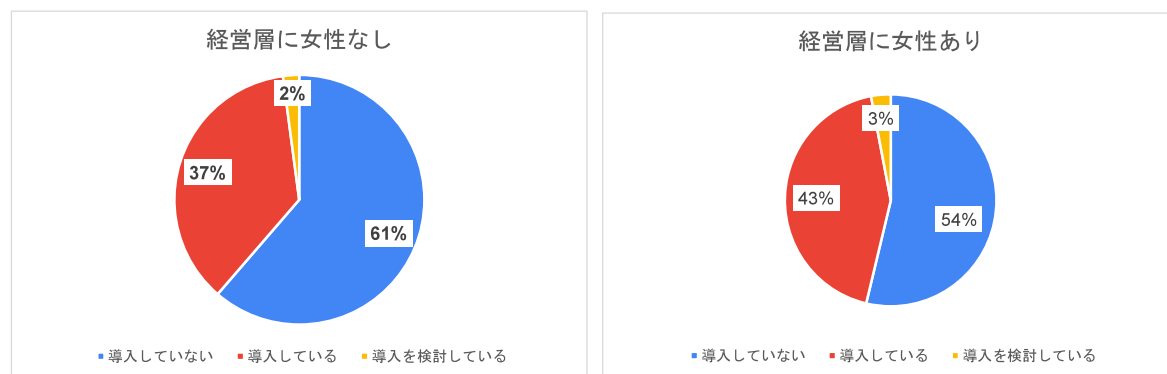
図表9 経営層の女性の有無と外国人の登用について



⑨ 経営層の女性の有無と変動労働時間制度の導入について

図表10のとおり、変動労働時間制度について、「導入している」と回答した企業が「経営層に女性なし」企業は37%であったのに対し、「経営層に女性あり」企業は43%とやや高かった。

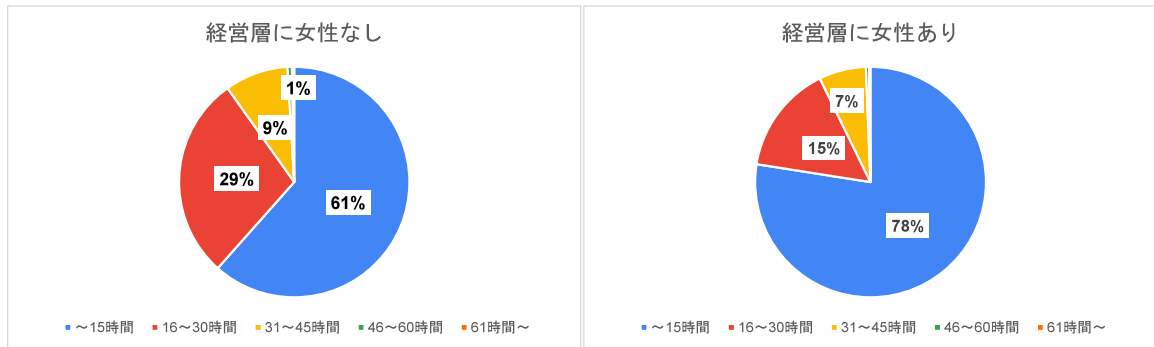
図表10 経営層の女性の有無と変動労働時間制度の導入について



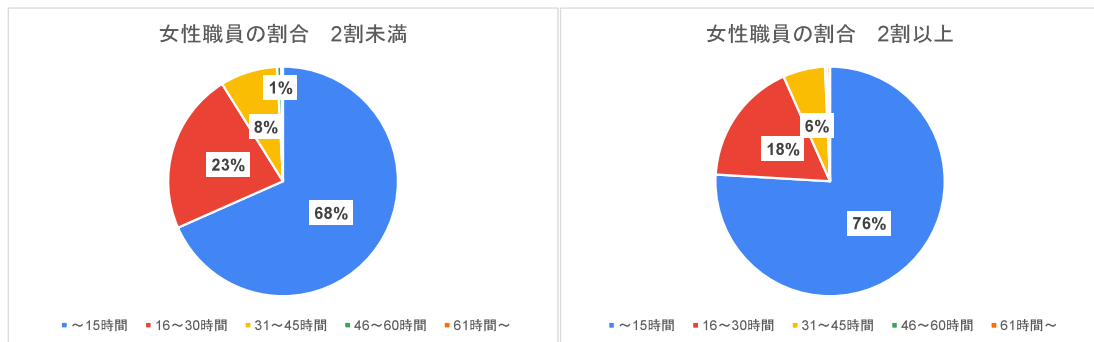
⑩ 残業時間について

図表 11 のとおり、「15 時間以内」と回答した企業は「経営層に女性なし」企業が 61%であったのに対し、「経営層に女性あり」企業は 78%と高かった。また、図表 12 のとおり、女性職員の割合でみると「15 時間以内」と回答した企業は「女性職員の割合が 2 割未満の企業」では 68%であったのに対し、「女性職員の割合が 2 割以上の企業」では 76%と高い比率だった。

図表 11 女性経営者の有無と残業時間について



図表 12 女性職員の割合と残業時間について



(3) アンケート結果の総評

本アンケートから、経営層に女性がいる企業、いない企業とで比較した場合、女性技術者では「経営層に女性がいる」企業が「0人」は低く、「1人」はやや高い数値だった。女性技能労働者では、明確な差は出なかった。また、女性社員数比率が2割以上の企業では、「経営層に女性あり」の比率が高い結果となった。女性社員の採用数については、「0人」と回答した企業は経営層の女性の有無関係なく、同率となった。しかし、「1～3人」の層で見ると、「経営層に女性なし」企業に対し、「経営層に女性あり」企業はやや高い比率だった。外国人登用についてはすべての回答で、経営層の女性の有無で差はなかった。変動労働時間制度については、「導入している」と回答した企業は、「経営層に女性あり」企業がやや比率が高かった。残業時間については、「15時間以内」と回答した企業では、「経営層に女性がいる」企業のほうが高い数値だった。また、女性職員の割合で比較すると「15時間以内」と回答した企業は、「女性職員の割合が2割以上」の企業が高い比率だった。

以上のことから、本調査研究で提示した「女性経営者・女性管理職がいる企業は、就業環境・現場環境の改善を積極的に行い、人材定着や若者入職を促進しているのではないか」という仮説をすべての項目で明確に実証するデータは確認できなかった。しかし、項目別にみると一部ではあるが、女性の登用や就業環境の改善が、若干進んでいる傾向があるというデータとなった。

3. ヒアリング調査

本項では、「特に女性経営者・管理職がいる建設企業は、就業環境・現場環境の改善が積極的に行われ、女性のみならず人材の定着、若者入職が促進されているのではないか」という仮説の検証と共に、女性経営者・管理職が企業にもたらす影響について、以下の企業を対象に3つのグループに分類し、ヒアリングを実施した。

(1) ヒアリング企業

【A グループ：ゼネコン】

| | |
|--------------|------------------------------------|
| (1)株式会社大林組 | 日経 BP 女性活躍推進企業 ⁵ 業界 1 位 |
| (2)株式会社竹中工務店 | 日経 BP 女性活躍推進企業 業界 15 位 非上場企業 |
| (3)戸田建設株式会社 | 全社員コアタイムなしのフレックス制度導入 |

【B グループ：企業の代表者が女性、または役員に女性がいる建設業中小企業】

| | | |
|---------------|-----|-------|
| (1)株式会社井上技研 | 北海道 | 総合建設業 |
| (2)海老根建設株式会社 | 茨城県 | 総合建設業 |
| (3)近藤建設株式会社 | 富山県 | 総合建設業 |
| (4)土佐工業株式会社 | 千葉県 | 総合建設業 |
| (5)株式会社長岡塗装店 | 島根県 | 塗装工事業 |
| (6)不二電気工事株式会社 | 兵庫県 | 電気工事業 |
| (7)宮本工業株式会社 | 山口県 | 鉄筋工事業 |
| (8)渡富建設株式会社 | 福島県 | 総合建設業 |

【C グループ：女性活躍推進が進む国内の代表的な他産業企業】

| | |
|-----------------|------------|
| (1)石坂産業株式会社 | 産業廃棄物中間処理業 |
| (2)大塚製薬株式会社 | 医薬品 |
| (3)株式会社資生堂 | 化粧品 |
| (4)高島屋株式会社 | 百貨店 |
| (5)ライオン株式会社 | 医薬・生活用品 |
| (6)大手金融会社 A | 金融・信販 |
| (7)大手情報サービス会社 B | 情報・サービス |

⁵ 日経 BP「女性活躍戦略レポート 2025」2025年2月7日発行

(2) ヒアリング結果

ヒアリング調査から得られた結果と各社からのコメント（・で記載、企業名非公開）、各グループの共通点を以下のとおりまとめた。

① Aグループ（ゼネコン）のヒアリング結果と共通点のまとめ

【ヒアリング結果】

(a) 女性活躍推進の施策について

各社とも女性活躍推進は採用競争力の向上、離職率の低下、職場のコミュニケーション活性化など、企業全体にポジティブな波及効果をもたらす施策であり、単なる「配慮」ではなく経営課題に対する有効な施策であるという認識だった。

- ・トップ主導で D&I⁶を推進。現場との対話を重視し、制度だけでなく「風通しの良い組織づくり」を目指す。中期経営計画の人材マネジメント戦略に基づき活動している。
- ・女性活躍推進は「女性だけの問題ではなく、全社員の働き方改革」として捉えられている。
- ・DE&I推進部は、経営企画室内に設置されており、単なる人事施策ではなく「経営課題」として捉えている。社長の強い危機感から設立され、「最大限のパフォーマンスを発揮できる環境づくり」を目指す。

(b) 女性管理職比率と課題

女性職員の割合は依然として低いものの、採用比率を引き上げるなど、母数の拡大に向けた取組を進めており、全体数は徐々に増加している。そのため、女性管理職比率については、女性の従業員数自体が少ないため、数値が目標に追いつくには一定の時間を要するとの見解が示された。

- ・採用では、事務職の女性比率が50%を超えており、全国型勤務を希望する女性も増加している。男女を問わず総合職としての採用を継続しており、女性管理職の比率は今後上昇する見込みである。
- ・ロールモデルの発信が不足しており、管理職につながるキャリアパスが不明瞭であることや、社外からの女性役員登用はあるが、社内育成が課題と認識している。
- ・「母数の少なさ」が課題であり、若手女性の採用は進んでいるが、管理職層に達するまでには時間がかかる。現在、KPIは現実的な目標に修正されており、戦略と運用が分離された体制で推進している。

⁶ 組織づくりにおいて、ダイバーシティだけでなく、インクルージョンの概念を取り入れることの重要性を示す言葉。最近では、「公平性」を意味するエクイティ（Equity）を加えて、「DEI」「DE&I」と呼ばれることもある。

- ・ロールモデル紹介やライフステージに応じた支援は今後の課題と考えている。

(c) 人材不足への懸念について

各社で問題意識は共有されているものの、危機感の度合いには差がある。採用数を一定程度確保できているとする企業がある一方で、他社への人材流出を防ぐため、積極的な施策を検討し、柔軟な働き方や福利厚生を見直している企業も見られた。

- ・女性活躍数値（女性管理職率）としてはまだまだ低いものの、準大手ゼネコン層では、人材確保のために柔軟な働き方が進んでいるように感じる。
- ・DE&Iを社会から要請を受けて推進する「きれいごと」として捉えているのではなく、企業存続のための本質的な課題として認識している。

(d) 柔軟な働き方について

子育て中の社員への両立支援を重視する企業がある一方で、家庭環境による差を設けず、全社員に柔軟な働き方を推進する企業も存在する。近年では、働き方や両立支援、福利厚生が、給与ややりがい以上に若年層の注目を集めており、柔軟性の高さをアピールすることが人材確保に直結するとの危機感が背景にある。

- ・これまで一律で設定していたテレワーク実施の目安は撤廃し、勤務形態の基本方針を原則出社へと改めた。これは「原則出社」＝「テレワーク禁止」ではなく、業務効率の向上や時間の有効活用が見込まれる場合には、所属長または勤怠管理者が判断し、許可を得たうえでテレワークを実施することができる。
- ・独自のバリエーション制度を導入し、コアタイムなしの柔軟な働き方が可能である。在宅勤務も個別事情に応じて柔軟に対応し、管理職でも在宅勤務を選択可能であり実際に運用されている。
- ・フレックス制度、テレワーク、時短勤務など、全社員に適用される制度が整備されている。

(e) 研修制度

女性向けのキャリア支援研修の導入は1社のみで、グループ長向けのAIを活用した育成支援ツールの導入、また「両立支援」に特化した研修と、参加条件にジェンダーを含めない研修を行う企業もあった。

(f) その他

- ・CM戦略やオフィス設計など、若者や外部への印象を意識した取組も特徴的である。
- ・メンター制度（土木・設備職種で導入）は、離職率低下に寄与している。
- ・制度は社員の声を反映しやすい風土があり、社長の現場訪問や支店ごとのディスカッション

を通じて改善が進められている。

・女性が会議に参加することで雰囲気が変わり、発言が活発になる傾向はあるかもしれない。男性中心の会議では発言が少なくなる傾向があり、女性の存在が情報交換を促進している。

男女問わず「パワー系」な働き方が求められる風土が残っているのは事実であり、両立に苦勞する声もあるが丁寧な面談でサポートしている。

・役割等級制度（ミッショングレード制）を導入し、年功序列からの脱却を図っている。

以上の結果から、各社が女性活躍推進を重要な取組と捉え、独自のアプローチを取りながらも、共通する課題と方向性を有していることが明らかとなった。女性管理職比率はもともと女性従業員数が極端に少ないことが影響し、未だ低く発展途上にあるため、比率増加による影響はこれから表れてくると思われる。以下に、ヒアリング結果の共通点を示す。

【共通点】

○トップの明確な方針

社長や経営層が明確にビジョンを発信し、推進に関与しており、現場との対話を重視している。

○柔軟な働き方制度

テレワーク、フレックス制度などを導入している。限定的な運用をする企業がある一方で、家庭環境による差を設けず、全社員に柔軟な働き方を推進する企業も存在する。給与ややりがい以上に、柔軟な働き方を求める若年層が増えており、柔軟性の高さをアピールすることが人材確保に直結するとの危機感が背景にある。

○課題

女性管理職比率は依然として低水準である。そもそもの女性従業員数の少なさ、キャリアパスの不明瞭さ、ロールモデル不足が挙げられる。

② Bグループ（企業の代表者が女性、または役員に女性がいる建設業中小企業）のヒアリング結果と共通点のまとめ

【ヒアリング結果】

(a) 女性活躍推進の施策について

各社とも、女性活躍推進は採用競争力の向上、離職率の低下、職場の柔軟性向上など、企業全体にポジティブな効果をもたらす施策であり、単なる「女性のための配慮」ではなく、経営課題に対する有効な戦略であるというトップの強い認識が共通していた。

・女性の活躍推進が進んでいないことを問題視し、企業として20年前から男女問わない新卒採用を開始した。経営者の意識改革が進展の鍵となり、キャリアコンサルタントの導入などを

通じて、徐々に社内の風土が変化してきた。

- ・担い手不足、特に女性が少ない業界の中で重視していることは、人材定着の「仕組み」作りである。女性社員が現場で働くためには物理的な設備改善だけでなく、周囲の理解醸成が欠かせないと考え、制度と風土の両面でトップダウンの意識改革を進めている。
- ・業界全体の人手不足、労働力不足の課題に向けての解決は、女性だけではなく、男性、シニアなど誰にとってもより働きやすく、働きがいがある、もっと魅力的な業界にしていかななくてはならないと考える。
- ・特に女性の推進に重きを置かず、介護、福祉、育児があっても働きやすくすることを重視している。男性も働きやすい職場＝女性も働きやすいという構図で考えている。特別視は、その人を受け入れるという本当の意味ではないと考える。
- ・人件費はコストではない。「誰もが働きやすい環境」を理念とし社員に寄り添った制度設計を心掛けている。
- ・基本的には、自分の性別を忘れるほど奮闘してきたが、性別による身体差を持っている以上、それを認めなくてはならない。あえて、自分が女性であるが故の社員の健康配慮を意識している。
- ・男女や家庭環境で条件づけるのではなく、社員一人一人に寄り添った施策を整備している。
- ・女性活躍推進は、単に女性のための施策ではなく、「働き手の確保」という経営者にとっての直接的な利益があるという認識で、一番の課題である「人材確保」と「女性活躍」を結びつけている。
- ・女性が働きやすい環境は、男性や高齢者にも好影響を与えると考え、あくまでも「すべての人が働きやすい環境」を目標にし、その切り口に女性活躍を前面に推進している。

(b) 女性リーダーシップの影響

現状では、女性管理職比率は比較的高い企業が多く、ロールモデルの存在が採用や定着に好影響を与えている。特に、生活者視点を活かした両立支援や柔軟な制度設計により、ライフイベントによる離職の低下や女性応募者の増加が確認された。一方で、母数の少なさや業界全体の人材不足という構造的課題は依然として大きい。

《生活者視点によるマネジメント》

- ・特に女性は結婚、出産、介護といったライフイベントを自ら経験し、あるいは身近に見聞きしてきたことから、社員の生活背景に対する想像力が高く、周囲の状態への推察能力が高い。これにより、制度設計や職場づくりにおいて、より柔軟で現実的な対応ができています。
- ・経営判断や制度設計において「生活者視点」を強く持っており、家庭や生活への想像力が豊かで、従業員の家庭環境や健康状態への理解があり、それぞれの課題に対する対応が優れていると思う。

- ・女性は自身の経験や周囲の事例から、結婚、妊娠、出産、介護などのライフイベントに対する理解と想像力を持っている。これが制度設計や職場環境の整備に活かされており、社員一人ひとりの事情に寄り添った柔軟な対応が可能となっている。
- ・育児や家庭の事情に対する理解が深く、男女問わず柔軟な働き方を的確に支援している。
- ・自身が母親であるため従業員に子供がいる場合、子育てに対する理解はあると思っている。その視点で環境・規則整備をしている。

《高いコミュニケーション力による、職場環境の向上》

- ・積極的に情報共有をしてくれることが多く、経営陣が状況を素早く把握できる。特に女性社員の「意見を言うことが生意気だと受け取られる風潮」に対して問題意識を持っており、意見を歓迎する姿勢を明確に示すことで、発言しやすい職場風土を醸成している。
- ・積極的に情報交換をしているように感じている。少数派であるが故の責任感なのか、ジェンダーの特性なのかかわからないが、昼間の会合でもコーヒー1杯で、深い話までいろいろなことを話している。情報共有が活発であるため、自然と会社の悩みを打ち明けて、周りの成功事例を取り入れたり、常にアンテナを張っていたりするようだ。
- ・経営者が女性だと、自分も頑張ろうという女性が多いように思う。またそれを見て負けてられないという男性も多くなり、よい刺激になっていると思う。
- ・女性が管理職にいて、社内のコミュニケーションが活性化し、相談しやすい雰囲気が出来ている。相談窓口として機能し、若手社員からの相談も多い。

社内チャットを活用し、女性特有の体調や休暇に関する相談がしやすい環境を整備している。男性社員からの相談も、「社長や専務には言いづらいことを、まずは彼女に相談する」というケースが多く、性別を問わず頼られる存在となっている。

また、女性がいて、社内の美観や気配りが自然と向上し、職場環境の改善につながっている。あくまでも「女性だから」ではなく、生産性向上のために役割を広げていくという意識が根底にある。

- ・同性からの相談のハードルが低い。自身が独身のため、子育て家庭とそうではない家庭、独身と既婚者という過剰な偏見がなく、フラットに全員を見ていると社員は思ってくれている。特に女性特有の不調は、気持ちがわかるので、同性からは体調面の相談を受けることが多く、円滑なコミュニケーションにつながっている。
- ・積極的に情報共有をしてくれる場合が多い。現場の様子を経営陣によく報告し、コミュニケーションがとりやすく些細な変化にも気づきやすい。また、現場で働く男性社員に思いやりの気持ちが生まれ、現場の空気が明るくなった。
- ・職場に女性がいて、男性が多い企業に柔らかさが生まれる。職場の雰囲気改善や気配りの文化が根付きやすく、職場の雰囲気やコミュニケーションの変化など、風通しがよくなる効果があるように感じる。これが社員の定着率や満足度に影響している。

・様々なプロジェクトチームを立ち上げ、全て部署横断組織である。今までは、業務でしか携わらない関係性であったり、部署の中だけで完結していたりしたものが、全く違うテーマで、違う部署の社員とつながりができる機会ができ、横のつながりが非常に強くなった。これは、女性だからというより、男女関係なく多様な人々が関わっていることが要因と考える。この取組は、意図していなかった企業への良い影響や効果が大きい。何事にもまず挑戦してみるという経営層の意識改革が重要であると思う。

《女性の入社希望者の増加（ロールモデルの存在）》

・女性の引きが非常に強い。リクルートの応募では、昨年度は特に女性ばかりだった。技術職・総合職ともに女性比率が高まっている。意図的に女性採用を強化したわけではなく、社風や発信力が女性に響いていると考えられる。

・自身が女性であり、母親なので子育てをしながら働くということにハードルが下がっている。社内の空気も家庭との両立は当たり前で社員の理解度も高い。また採用では女性社長だからという志望理由で受けに来る人も多い。一方で女性だから許されるという意識を持った人も増えた。

・自身が女性だからかどうかはわからないが、若い女性の引きが強くなったように思う。率先して女性採用に力を入れているわけではないが、女性が活躍している会社だからという理由を挙げる志願者も多い。

《その他》

・特に女性経営者は「見える存在」として業界に変化を促す役割を担っていると感じる。
 ・女性経営者ならではの視点として、「見た目の清潔感」「笑顔の写真」「作業着の改善」など、外部からの印象を重視した取組が目立つように感じる。単なるイメージ戦略にとどまらず、若年層や女性の採用促進、業界全体のイメージ向上にもつながると思う。

(c) 人材不足への懸念について

人材確保への危機感は、大手企業以上に強く、採用競争に勝つための施策を最優先課題としている企業が多かった。採用数に男女枠の決まりは設けておらず、すべての企業で優秀な人材であれば性別は関係ないとしている。また高卒採用が中心の企業では、仕事に対する親の理解を得るために親子面接を導入している企業も多かった。

採用には、特に注力していることに、SNSやホームページを活用した広報活動やCSR活動がすべての企業で挙げた。社外への発信力を高める取組が目立った。

・田舎の立地のため、近くに高校はあるもののやはり外に出たがる若者が多い。その中で、地元に残って建設業をする魅力をどう伝えるかが課題である。特に文系の学生には何をしている

業界なのか、ほとんど認知されていないので、もったいないと感じる。

- ・入社前には現場体験を複数回実施し、本人の適性や希望とのマッチングを重視している。
- ・定着率を向上のため、リファラル採用（紹介制度）を活用している。紹介者に報奨金を支払う制度を導入することで、ミスマッチの少ない採用が実現している。
- ・ホームページに女性が活躍できる環境があることを明示している。実際にホームページを見て志望する新入社員が増えていると感じている。「女性を求めているわけではないが、女性が活躍できる会社であることを発信している」ため、結果として女性の入職者が増えている。社内の雰囲気や働き方を伝える手段として、ホームページが重要な役割を果たしていると認識している。

《ホームページ・SNS等を利用した広報活動》

- ・フル活用し、常に発信をしている。社内の様子がよくわかるよう努めている。
- ・「女性も活躍できる現場」を発信し、後輩社員のロールモデルとして女性現場監督を前面に出している。女性に来てほしいというよりも、女性も活躍している企業＝誰もが働きやすい会社としての象徴になると思っている。
- ・社長自身が、「新しいもの・こと・ひと」を積極的に取り入れ、多様性を受け入れる姿勢を示す中で、「もっと対外的に発信していかなければならない」「より多くの仲間を増やし、会社を活気づけたい」という思いから、戦略的な広報活動の必要性を提言した。
- ・広報活動が最大限重要と考える。自身の発案で、若い施工管理職女性社員の YouTube をアップさせ、ホームページの作成にも中心的に携わっている。ホームページや、SNS が整備されていないと、会社の様子がわかりにくい。社内の雰囲気がよくわかるように工夫している。
- ・まだ専門業者がホームページを持たなかった時代から着手した。積極的に社内の情報を発信すべく写真を多く活用している。
- ・建設業界に対して「怖い」「堅い」といったイメージを持つ人は少なくない。特に企業のホームページにおいて、暗い色調や腕組みの社長写真などが、業界の閉鎖的な印象を強めている。こうしたイメージを払拭するため、まずホームページの刷新に取り組んだ。採用活動を意識し、若年層に向けて会社の雰囲気や働く人々の表情が伝わるよう、明るく親しみやすいデザインに、かつ写真も変更した。自身ではホームページに注力することは当たり前と思っている。

《CSR 活動》

- ・大学の講義を担当しており、建設業の魅力を伝えている。
- ・様々な県や大学から講演の依頼がある。地元のイベントも企画している。広い間口で仕事を受けることを意識している。
- ・建設業を始め、様々な業種の会社が登壇し、学生が学んでいる経営学と実務が、どれだけマッチングしているのかを学ぶ大学の講義を受け持っている。実務の説明は、若手社員が行い、

全部署の仕事と設計事務所の仕事を設計事務所と共同で説明し、担当者自身の理解にもつながっている。

- ・高等学校の評議委員を務めている。説明会はもちろん、地域の学校とつながりなど、地域貢献活動は大切だと感じている。

(d) 柔軟な働き方について

フレックス制度や時間休、テレワークなどの柔軟な制度を導入し、男性社員からの利用相談も多く、子育て＝女性という固定観念のない社風が形成されている。どこまで制度化して運用しているかについては、各社ばらつきがあるものの、社員からの相談があればすぐに着手し、まずは運用から、または全階層に取得しやすいよう制度を明確にして打ち出すなど、経営陣による迅速な対応が共通して見られた。柔軟な働き方は、採用だけでなく、定着でも必須であり、すべての企業で、男女ともに子育てや介護による離職理由はほとんど見られないという結果だった（配偶者の県外転勤・完全自宅介護による仕事自体の諦めは除く）。

また経営方針の共通点として、ジェンダーに偏らない「全員が働きやすい職場づくり」という明確な方針がある。優秀な人材が能力を最大限発揮できる環境を整え、選択肢を与え、適切に評価することが不可欠であるというトップの考え方が浸透していた。

- ・柔軟な発想と配慮を活かした経営を実践している。特に「見える化・言える化」を重視し、社員が意見を言いやすい環境づくりに力を入れている。しかし、これは自身が女性ということよりもトップである社長の意識が強い。

- ・「女性活躍」を看板的に掲げることに抵抗があり、むしろ「誰もが働きやすい環境」を理念としている。小規模企業の方が柔軟な制度運用が可能である。

- ・社員の声を反映させるため「社員の社員による社員のためのウェルビーイング提案活動」を実施した。アンケートで約40のアイデアが集まり、その中から選定し、施策を導入した。フレックスタイム制度や年次有給休暇の時間単位取得制度を導入し、柔軟な働き方を推奨している。

- ・多様な人材が働きやすい環境づくりを重視しており、性別や年齢に関係なく、個々のライフスタイルに合わせた働き方を推進している。受け入れは当たり前で、次はどう定着させていくかが、重要な問題である。

- ・柔軟な制度運用により、社員の定着率が向上し、「8年間退職者ゼロ」の年もあったなど、成果が現れている。

- ・小規模企業の方が柔軟な制度運用が可能で、すぐに取り入れられるものも多いため、積極的に成功事例を採用している。

具体的な取組は以下のとおりである。

- ・育児・介護支援制度を整備し、男性社員の育休取得実績もあり、社長の提案で1か月の育休を取得した事例もある。
- ・保育園が近い立地のため、送り迎えを希望する男性社員からの意見で時間休制度を新設し、全員が柔軟に活用している。
- ・男性社員からの相談(配偶者や子供の通院の送迎等)がきっかけで時間休を新設。他にも看護休暇や育児休暇を取得し、子どもの送迎や通院に活用している。
- ・有給以外に「こども休暇」を新設。卒業式や入学式など、家族行事のために利用できる。イベント参加は奥さんの役割では、という価値観のある年配の従業員はいたものの、「これは家族の行事。今や父親が参加することは当たり前」とトップから意識改革を行った。今や、その世代の従業員も孫のイベント参加に活用しており、喜んで利用している。
- ・健康管理制度では、人間ドッグ費用負担(5の倍数の年齢に達した配偶者にも適用)や社外カウンセラーの斡旋を行っている。
外部サービス 惣菜・サラダ・飲料他商品の提供(専用冷蔵庫・冷凍庫の設置)を行い、オフィス環境を充実させている。
- ・保育園費用の補助(3分の1)を会社が負担する独自の補助金制度を新設。働く親の経済的負担を軽減している。
- ・子どもの預け先がない場合、男女ともに子連れ出社を許可している。
- ・有給申請の期限を1週間前にするなど、柔軟な有給取得制度が若手社員の定着に寄与しており、働きやすさが企業の魅力となっている。現場の実情に応じた対応が、従業員の満足度向上につながっている。
- ・未整備だった就業規則を再整備し、とにかく、休みを取りやすくした。有給取得率は約90%と高水準で福利厚生や育休制度の整備を進め、男性の育休取得も浸透している。
就業規則の整備により休暇制度や社内の人間関係が改善した。トップが推進することで、育休取得の従業員への上司の理解も深まっている。

(e) 業界への提言

中小企業は個別対応がしやすく、社員に寄り添った制度設計が可能である。一方で、人的・経済的リソースには限界があり、国や大手企業による制度的支援が不可欠であるという課題をあげる企業が多かった。この中から特にすべての企業で挙げた意見を以下にまとめる。

《業界のイメージアップ》

- ・中小企業が限られた資源の中で工夫を重ねている。資金力のある大きな企業こそ、率先して業界全体の未来を切り拓くべきだと思う。

・建設業界に対する世間のイメージが、若年層の進路選択に大きな影響を与えていると思う。特に高校生の進路相談においては、本人が建設業に興味を持っていても、親の反対によって製造業など他業種への就職を選ばされるケースが少なくない。これは、親世代が持つ「きつい・汚い・危険」といった旧来の3Kイメージが根強く残っているからだと感じる。中小企業が個別に努力しても限界があり、国による制度的な後押しが求められる。

・建設業界の人材確保や若手の定着に向けて、業界全体のイメージアップが不可欠と考える。人気俳優や女優が出演する映画やドラマを、建設業界を舞台に制作してほしい。若い人たちや世の中から、建設業界が魅力的に映るような作品があれば、業界への見方が大きく変わるはずである。スーパーゼネコンと国土交通省がタッグを組み、予算を確保して、こうした発信を実現してほしいと強く願っている。建設業界が「街やそこで生活している人のために努力し、尽力している姿」を伝えることで、若者や一般社会の意識が変わり、業界全体の魅力が高まることを期待している。

・女性活躍推進が進むと、世間のイメージアップにつながる点はあると思う。しかしこの問題以前に、女性活躍とは切り離れた別問題で、大変な割に休みがない。給料が安い。このそもそもの就業環境の現実とイメージを改善しなくてはならない。

《国の推進事業の方向性について》

・女性活躍の象徴として「快適トイレの設置」などのハード面の整備が進められているが、実際にはその維持管理を女性社員に任せているケースもあり、根本的な意識改革には至っていない。女性のための施策が強調される一方で、実際には男性にも共通する職場環境の課題であるにもかかわらず、「女性活躍」という言葉だけが先行している印象も否めない。本質的な課題は、性別にかかわらず「担い手をどう確保するか」という視点であり、職場環境の整備や給与・休暇制度の見直しが求められている。

・反対というわけではないが、少し違和感を覚える。なぜ女性だけを注視しているのか疑問で、抵抗がある。確かに「女性が働きやすい＝男性にとっても働きやすい」の図式はあるが、必ずしも＝ではなく、逆もありうる。逆差別的な印象を与えかねないように思う。業界全体の人手不足、労働力不足の課題に向けての解決は、女性だけではなく、男性、シニアなど誰にとってもより働きやすく、働きがいがある、もっと魅力的な業界にしていかななくてはならない。

・国が推進策を掲げることによって、重視していなかった人たちが受け入れざるを得なくなることは良いことだと思う。実際に推進できる、できないに関係なく、強制的な意識改革というスパイス的な面では、効果はあると思うが、逆になんでもいいからとりあえず女性を採用、とりあえずの点数稼ぎとなってしまう会社が増えてしまうのではないかという懸念はある。この推進運動が終わり、加点制度などがなくなった瞬間、元に戻ると思うので、本当の意味でのみんなが働きやすく、にはつながらなくなってしまう。

《企業間の温度差》

・実際に現場で働く女性たちは高い意識と能力を持ち、生き生きと業務に取り組んでいる。しかし、業界全体として掲げられている「女性活躍推進」のスローガンは、現場レベルでは浸透しつつあるものの、経営層の意識には大きな乖離がある。特に中小企業の男性経営者においては、女性を採用し、育成し、定着させるという視点が欠如している。女性技術者の採用について相談を受けた経験はほとんどなく、検討すらされていない企業が多い。依然として男性中心の価値観が根強く、女性技術者が現場で活躍している事例を「見たことがない」ことが、無意識の偏見を助長している。この問題は、女性技術者の活躍が経営者の意思決定に反映されていない点にある。女性技術者の会合に参加するのは、現場の技術者や女性を中心であり、実際に採用や制度設計を担う経営者層が参加していないため、議論が現場止まりとなっている。特に若手経営者や青年部など、変革の担い手となるべき層への情報共有や教育の機会が不足している。一番の課題である「人材確保」と「女性活躍」が結びついていないように思う。「女性活躍」の本質的な理解が欠けている。

・女性の活躍推進や働き方改革の企業の取組姿勢には大きな差が見られる。特に、女性社長や女性社員の多い中小企業では、人材確保や職場環境の整備に積極的に取り組む傾向が強く、変化への柔軟性が高いように感じる。一方で、一定の年齢以上の男性が経営層を占める企業では、従来の働き方を維持しようとする傾向が根強く、変化への意識が希薄である。こうした企業では、「今は困っていないから変える必要がない」といった姿勢が見られ、人材不足への危機感も乏しい。中には、後継者がいないことを理由に「自分の代で終わればよい」と考え、廃業を視野に入れている経営者も存在する。そのような企業では、新しい取組や制度導入に対する意欲が低く、業界全体の変革を妨げる要因となっている。

以上の結果から、各社が独自のアプローチを取りながらも、共通の経営方針や課題、女性リーダーシップの影響を有していることが明らかとなった。以下に、Bグループの共通点を示す。

【共通点】

○トップの明確な方針と女性活躍推進の位置づけ

「女性活躍推進」という標語を前面に掲げるよりも、個人の尊重を基盤に全社員が働きやすい職場の実現を明確な目的として据える企業が多かった。また、トップの「すべての人が働きやすい職場にする」目的へのコミットが強く、社内に浸透している。

ジェンダーで比較するのではなく、優秀な人材が能力を最大限発揮できる環境を整え、選択肢を与え、適切に評価するというトップの方針が共通しており、社内外に強く発信していた。

○注力している企業の取組

柔軟な働き方の推進に加え、SNS やホームページを活用した広報、CSR 活動に注力し、社外への発信力が高い点が特徴である。フレックスや時間休の利用は男性社員からの相談が契機

となる事例も多く、子育て＝女性という固定観念のない社風がうかがえる。相談しやすい職場環境と、経営陣の迅速かつ柔軟な対応が共通して見られた。

○女性リーダーシップの影響

女性管理職の比率は高い企業が多く、効果は個人特性に起因する部分が多いとの意見がある一方で、生活者視点による的確な両立支援やサポート体制の設計、ロールモデルの存在により、女性のライフイベント（県外転居を除く）に伴う離職の低下や、女性の応募増加が明確に確認された。これは、女性活躍推進は採用・定着・文化の面で相乗的に好影響をもたらしていることを示す。

○業界への提言

各社とも、個社の取組には地域によって限界があるとの認識を共有していた。人材不足が進む中で、大手建設会社への人材流出や、就業環境の課題に起因する業界の負のイメージが改善されない限り、他産業への人材流出が続くとの懸念が強い。現場環境の標準化、柔軟な働き方の共通指針等、政府や大手企業の抜本的な取組により、業界全体の文化や、イメージの改善を期待している意見が多かった。

③ C グループ（女性活躍推進が進む国内の代表的な他産業企業）のヒアリング結果と共通点のまとめ

【ヒアリング結果】

(a) 女性活躍推進の施策について

各社とも、女性活躍推進は採用競争力の向上、離職率の低下、職場の生産性改善など、企業全体にポジティブな波及効果をもたらす施策であり、単なる「配慮」ではなく経営戦略上の重要課題であるという認識を共有していた。また、女性活躍推進ではなく「DE&I」と表現し、企業全体にその価値観が広がっており、ジェンダーにとらわれない施策に取り組んでいた。

特に人材確保への危機感ほどの業界でも高く、外資企業の突如の参入等がある業界では、DE&I 推進は企業成長の鍵であると位置づけているという意見もあった。その他の企業でも、採用競争力を維持するため、男性育休 100%や短時間勤務管理職の登用など、柔軟な制度運用と文化の改革を進めている。

- ・単なる数値目標やジェンダー施策ではなく、事業の質を高めるための重要なアプローチとして位置づけられている。
- ・「女性が活躍できる会社は全社員が働きやすい」という仮説をもとに活動しており、女性活躍推進を制度面・意識改革の両輪で実施している。
- ・DE&I を重要な経営戦略の柱と位置づけている。
- ・「多様な顧客ニーズに応えるには、多様な社員の価値観を活かす必要がある」とのビジョンを掲げ活動している。

- ・性別に偏ったダイバーシティ推進をおこなっておらず、法律で定められたタイミングで、一時的に「女性登用」をわかりやすい切り口として掲げたが、本質は全社員に公平な成長機会を与えることである。

- ・さまざまな状況、価値観を持つ人材が、自分らしくイキイキと活躍することは、結果として女性社員の管理職登用を加速することにつながり、更に、経営における意思決定の場の多様性が実現し、変化の激しい時代であっても永続的に成長し続ける基盤ができると考える。

(b) 女性管理職比率と課題

現状では、女性管理職比率は業界特性により差があるものの、いずれも高い数値であり、さらに高い目標を掲げ、登用を加速している。一部企業は30%超を達成し、2030年までに50%を目指す企業もある。一方、20%前後にとどまる企業では、評価制度の透明化や柔軟な働き方の導入、管理職登用後の伴走支援等により、女性管理職の増加に向け、着実な改善が進んでいる。

- ・ジェンダー的な優位はなく、あくまでも能力判断だが、マネジメント能力に優れた社員に女性が多い印象。部下に対するケアもしっかりしており、子育てしているメンバーも時短勤務のため、生産性が非常に高い。

- ・明確な比率目標は未設定だが、支店長・工場長・研究所長など、早期から女性登用の実績があった。営業職の女性比率は約25%である。一部部署では女性比率が低く、特に営業職は勤務時間の長さから子育て世代が続けにくいという課題がある。

- ・多くの日本企業では女性キャリアのステージ毎に課題もある。配属時のアンコンシャスバイアス（営業職の男女差など）、管理職になっても「女性初の〇〇」というラベリング、評価制度の不透明さや年功序列による不公平感など女性自身も無意識のバイアスに苦しむ傾向がある。これは当社も経験してきたことであり、それぞれの問題に応じた解決策を明確に取り組む必要がある。

- ・制度は整いつつあるものの、出産、育児、介護などライフイベントに対する実際の柔軟な働き方の実現に至るには、心理的なことも含め課題は残る。例えば、周囲のアンコンシャスバイアスに起因し、男性は当たり前前に管理職を目指し、女性は管理職を目指さない、という風土が残っており、女性の管理職登用推進には、周囲にも本人にもまだ壁がある状況である。

- ・独身、子なし社員に業務負荷が集中する傾向もあり、一部で不満は潜在している。フルフレックスで時短利用を減らす工夫はあるが、復帰後のキャリア停滞（「子どもが小さいから配慮」など）への課題はある。

- ・やはり時間に融通の利く独身、子なしや、パワフルな「スーパーウーマン型」人材に偏りやすいことは少なからずあり、課題だと認識はしている。両立を求める女性の中にも様々なタイプがあり、制度利用を優先して両立しましょうということではない。細かく個人のヒアリング

を行い、より幅広い層の登用を進めている。

・総合職採用は以前から男女半々であったが、出産・育児や評価バイアスにより女性が昇進しづらかった歴史はある。過去には育児者は「全員時短」など画一的運用がなされ、部署や上司による裁量・バイアスが強く、制度の平等性が欠けていた。

(c) 柔軟な働き方について

全社的なフルフレックス制度や在宅勤務の導入が進み、育児・介護の該当者に限らないキャリアの両立支援が浸透している、週休3日や多拠点勤務など、週休2日や、出社か在宅かの概念なく、休日の取り方や働く場所も個人の選択を尊重する文化が定着している企業もある。こうした働き方の柔軟性は、給与ややりがい以上に若年層の注目を集め、人材定着に直結するとの認識が強い。

研究職や店舗接客といった「現場」のある業界でも、多様なパターンのシフト制を用意しており、本人が働き方を選ぶことができる。

・リモートワーク、多拠点勤務が当たり前の環境で、宮崎や金沢から働く社員もいる。週休3日も制度上（休日取得を集中させれば）可能である。

・12か月間、月1回出社で可など制度面での充実と確実な運用をしている。

・現在は、機会均等を推進するためにコアタイムなしのフレックスタイム制度や在宅勤務（テレワーク）制度を導入し、家族とキャリアの両立支援に力を入れている。例えば、子育て世代は30分の離席（送迎、通院など）も柔軟に対応し、男性社員の育児参加も進んでおり、性別を問わず両立支援が浸透している。

・柔軟な働き方を実現するためにフルリモートの環境整備が必要だが、個人情報を取り扱う機関のため解決すべき課題は多い。しかし諦めることなく、できることから一歩ずつ進めていく取組をしている。

・短時間勤務のマネージャー登用など、柔軟な人事運用が実現可能になり、現場は、シフト勤務の多様なパターンや短時間勤務の活用により、ここに応じた多様な働き方を選ぶことが可能となった。

順に長期休みを取れば、マネージャーがいない状態で動くことも多々ある。マネージャーもその手法のマネジメントや評価に慣れている。例えばテレワークや、時短勤務で目に見えない部分の評価がしにくいということは比較的少ない。柔軟な働き方の推進には、マネジメント層の理解が不可欠である。短時間勤務者は、時間制約の中、時間当たりの生産性を高めるものも多く、そうした観点もみていくことが必要である。

・社員一人一人のヒアリングを重視し、柔軟に対応している。キャリアはあくまでも本人のやりがいやベースで配置を考え、過去には育児中でも現場にやりがいを感じる社員には、希望に沿った配置を行う。年に2回必ず面談をし、ワークライフバランスという部分の聞き取りを入

念に行っている。

(d) 効果的な制度改革について

すべての企業で評価制度の透明化を実施し、ジョブ型人事制度（ミッショングレード制）を導入、または一部を導入したハイブリッド型の評価制度を採用している。

・目標設定と評価を行い、働いた時間ではなく役割責任に見合った成果によって評価される仕組みを構築している。これにより、育児や介護などでフルタイム勤務が難しい社員でも、正当に評価され、登用される環境が整っている。また、女性リーダー育成のための選抜研修や上司向けセッションを通じて、キャリア意識の醸成とバイアスの払拭を図っている。

・完全なミッショングレードではないが、限りなくそれに近いハイブリッド型で、資格等級制度で垂直型の進級、働いた時間や勤務年数によらない評価を実施している。

・年齢による給与昇給は廃止。ポスト・成果・査定で評価を決定している。

・年齢や入社年次、経験、性別に関わらず、任される職務に応じて等級（グレード）を決定する人事制度を採用している。公平性と納得感のある評価制度を重視しており、評価は「上が勝手に上げる」のではなく、要件に基づいて透明化した。

・正社員は完全ジョブ型評価で、性別や子育て中等、家庭環境への不要な配慮などを削除し評価している。

(e) 女性管理職が増えてきた影響

女性管理職比率が高い企業において、女性管理職が増えてきたことによる影響として以下の意見が挙げられた。

・残業削減、効率化につながる可能性がある。時間的制約の中、生産性を高める管理職が増加し、これによりマンパワーを減らさず、コストカットが実現できる。

・管理職におけるジェンダーバランスの偏りとバイアスの関係性が示されており、管理職には男女どちらが多すぎてもよくなく、男女比率を均衡に近づけることが重要であるという自社データが出ている。

・部長クラスに子育てと両立している女性が増えることで、その下にいる次世代の意識は確実に変わってきた。子育てしていると「私のキャリアはここまでだな」から、「わたしもいけるかもしれない」というポジティブな空気に変わってきた。

(f) 他業界への提言

女性活躍推進に注力しようとしている業界に向けた、提言と今後のアクションの具体的なヒントについて、以下の意見が挙げられた。

・「働き方を選べること」と、「評価の透明性」が鍵である。何よりライフステージにあった働き方を選べるのが、人材の確保につながる。女性という切り口ではあるが、もはや女性だけではない。男性も、シニアも外国人も働きやすい環境とそれに柔軟に対応する企業姿勢が不可欠である。働き方に柔軟性を持たせることで、自分に合ったコアタイムは生まれ、また生産性を意識してフレキシブルにリモートと出社を組み合わせる。育児介護世代が少ないからと言って、勤務形態を特別にしては、社内の風土は変わらず、支える側の社員の不満にもつながる。

・「女性」活躍推進ではなく、人材の確保、人材の定着がまず頭に来るべきである。もはや施策に女性活躍という言葉を使わないほうが、目的が明確になり浸透するかもしれない。

おそらくそれを突き詰めていけば女性にとっても男性にとっても良い職場になるはずである。業界としても、もちろんそれを掲げているのだろうが、少数である女性に注目しすぎて、ジェンダーを意識しすぎている気がする。

・性別に関係なく、社員が働きやすい環境を整えることが大切である。形式的な加点制度や象徴的施策よりも、社員の実態に合った制度整備と意識改革の両立が重要である。

・DE&I 推進は女性に限らず社員のウェルビーイングにもつながるという視点をもたなくてはならない。そのためには「ベストプラクティスの共有」と「トップのコミットメント」が鍵である。

・次世代の人材獲得のために、男性の意識変化に対応が不可欠である。若い世代の男性が育児参加やワークライフバランスを重視しており、今や女性活躍推進は女性のためだけの推進施策ではないという認識が非常に大切である。

・「特別な制度」より「普通の制度を着実に実行」することが成果につながる。当社も特になにか特別なことを行っているわけではない。経営層を巻き込み、ダイバーシティを経営戦略に位置づけることがダイバーシティ推進の加速につながると考えている。

・すべてやってきたことが正解ではない。色々な業界を見ると、成功事例等はすでにたくさんあり、そのなかでトライ&エラーを繰り返しながら行わなくてはならない。

まずはやってみる。トップの明確な発信を行うことが一番浸透する近道である。

・女性（男性にも通じる）管理職増加のために、重要なことはよく本人と対話し、何が不安か、また本人を取り巻く状況はどうか等ヒアリングしたうえで、必要なサポートを行いつつ経験を積ませることである。女性管理職が定着するまでの過渡期においては必須である。環境や経験が未成熟な状況であれば、登用して終わりではなく、登用後のサポート体制も重要である。例えばメンター制度を利用し、きちんと会社がフォローする体制が有効である。

・広報活動も様々あると思うが、活動で何をすると成功するかというよりも、トップの顔が見える、トップがみんなに分かりやすい言葉で、未来に向かってどの方向へ行こうと発信していることが大切。そのメッセージが伝わるよう、形を変えて発信していくことも広報活動の重要な軸の1つだ。

具体的な取組のアドバイスは以下の通りである。

- ・制度の棚卸しと実効性の検証（例：生理休暇の利用実態等）
- ・DE&I推進事業のトップが男性など、男性の積極的な参画の推進
- ・社外取締役や投資家からの有効な働きかけ
- ・管理職増加のためのメンター制度やバックアップ等伴走支援
- ・ルーティーンワークの非俗人化
- ・現場支援のDXの推進
- ・業界（社内）全体のトップダウンによる推進
- ・異業種とのネットワーク構築や、異業種施策を参考にした風土改革 等

【共通点】

○トップの明確な方針と経営戦略としてのDE&I推進

人事施策ではなく経営戦略として位置づけ、トップの継続的発信と現場対話を重視している。すべての企業において、女性活躍推進という言葉掲げておらず、あくまでもDE&Iの一環であり「両立支援」「公正評価制度」「柔軟な働き方」「育児休業」等、課題を言語化し、それに対する施策を進めていた。

○企業の取組

《柔軟な働き方の「実効化」》

コアタイムなしフレックス制度、在宅勤務制度、シフト多様化等を全社員対象で運用し、育児・介護だけでなく、個別事情に対応し「働き方を選択できる」制度にする。これは評価の透明化と両輪で進めることが必須である。

《評価の透明化（ジョブ型・ミッショングレード）》

職務内容・成果に基づく評価を明文化し、属人的評価や年次評価からの脱却を図っている。

《アンコンシャスバイアス対策》

男女にかかわらない管理職研修、ロールプレイ実習、管理職によるNGワード研修等、上長、本人の双方に働きかけ、管理職の勝手な配慮による機会損失を抑制する。

《ロールモデルの可視化とネットワーク構築》

女性役員・管理職とのネットワーキング、ERG⁷、メンタリングで登用後の支援を設計する。

《男性のDE&I参画・男性育休の拡大》

男性育休100%やDE&I推進部の男性参画等、男性側の行動変容を起点に全社の風土転換を

⁷ Employee Resource Group（従業員リソースグループ）

を進める。

○女性リーダーシップの影響

DE&I 推進は、組織全体の生産性向上や人材マネジメント改革に寄与していることが明らかになった。

《残業削減と業務効率化への波及効果》

時間的制約のある社員が管理職として活躍することで、限られた時間の中で生産性を最大化するマネジメント手法が組織内に広がり、結果として残業の削減と業務効率化が進展している。これにより、マンパワーを減らすことなくコスト削減が実現可能となっている。

《管理職の男女比率と組織の公正性の関係》

自社データとして興味深い示唆が得られた企業が存在する。その企業では、管理職の男女比率が偏る場合、ジェンダーバイアスが高いという傾向が見られた、一方管理職男女比率が 50:50 に近いとジェンダーバイアスが低いという分析結果が示されていた。これは、管理職の性別構成がアンコンシャスバイアスに影響を与えることを示唆している。

《ロールモデルの存在による次世代のキャリア意識の変容》

子育てと業務を両立する女性管理職が増加した企業では、その下で働く中堅・若手社員のキャリア意識が大きく変化したという声が多く聞かれた。従来は「子育てをするとキャリアはここまで」という諦めが存在していたが、実際に両立する上位職の女性が身近な存在となることで、「自分も可能かもしれない」という前向きな意識が醸成されていた。この心理的効果は、制度だけでは生み出せない重要な変化であり、女性管理職の登用が次世代の意識改革へと連鎖する事例である。

以上のことから、DE&I 推進は単に女性比率の向上にとどまらず、組織の生産性向上、公正性の確保、キャリア形成の多様化といった広範な価値をもたらす取組であることが改めて示された。

○建設業界への提言

共通して以下の知見が得られた。

《トップのコミットメント》

女性管理職比率などの定量目標を明確にし、トップ自らが定期的に発信するとともに現場との対話を継続することで、推進の実行力を強化している。さらに、現場からの改善提案を迅速に制度へ反映することで、施策の実効性を高めている。

《柔軟な働き方の実効化》

コアタイムなしのフレックス制度、シフトパターンの多様化、在宅勤務と出社・現場勤務を組み合わせたハイブリッド型勤務などを、特定層ではなく全社員を対象に設計している点が特

徴である。これにより、柔軟な働き方が「特別扱い」でなく、全社員が選択できる働き方として制度が運用されている。また、これを実現させるには、評価制度の刷新が必要である。職務価値や成果に基づく評価へ移行し、いわゆるジョブ型やミッショングレードの仕組みを導入することで、評価の透明性と納得感を高めている。これにより、性別や働き方に依存しない公正な評価が可能となっている。

《両立支援の文化づくり》

男性育休の取得拡大や、男性社員向けの育休・両立セミナーの実施により、仕事と家庭の両立は女性だけの課題ではないという、男性の参画を前提とした組織規範を形成している。

《ロールモデルと伴走支援の仕組みづくり》

女性管理職を増やすため、管理職の登用後に、メンター制度、ERG、社内外ネットワークの活用により孤立を防ぎ、定着と成果創出を支援している。

以上の取組や意見は、女性活躍推進が進む他産業において共通して確認されたものであり、建設業における施策検討においても重要な示唆を与えるものであると考える。

(3) ヒアリング結果の総評

本ヒアリング調査では、女性リーダーが存在する企業では、就業環境の改善や人材定着・採用面において好影響がみられることが確認された。ただし、その因果を「女性であること」そのものに単純に帰属させることはできず、女性リーダーの存在は、環境改善や採用・定着に向けた取組を後押しする「促進要因」として作用していることも明らかとなった。環境改善の実効性を高める要因として最も効果的であったのは、トップの明確な方針と継続的関与、制度の整備とその運用力である。

Cグループにおいては、女性活躍を前面に掲げるのではなく、DE&Iの一環として評価制度の透明化と柔軟な働き方の両輪を整備することが成果の鍵であると位置づけられていた。この点は、制度を用意するだけでは不十分であり、評価制度やマネジメント手法の刷新を伴う「実装」が不可欠であることを示している。女性リーダーの有無以上に、制度と文化を経営戦略として整合的に運用できているかが成果を規定する主要因となっている。

女性活躍推進を「女性だけの課題」としてではなく、経営課題として全社員を対象に設計・運用することの重要性は、すべてのグループに共通して確認された。建設業においても、女性比率の向上自体を目的化するのではなく、現場環境・就業環境の標準化、マネジメント改革、発信力強化を含む包括的な取組として再設計することが、若年層の入職促進や人材定着に向けた実効性を高めると考えられる。

4. まとめ

調査の結果、本調査研究で提示した「女性経営者・女性管理職がいる企業は、就業環境・現場環境の改善に積極的に取り組み、人材定着や若年層の入職促進につながっているのではないか」という仮説について、アンケート調査では明確な裏付けとなる直接的データは得られなかった。ただし一部項目においては、経営層に女性がいる企業では女性の登用や就業環境の改善がやや進展している傾向が確認された。一方、ヒアリング調査では、女性活躍推進の取組が組織全体の生産性向上や人材確保・定着に有効であり、女性に限定されない広範な企業価値を持つことが明確に示された。建設業においてもその効果は共通してみられたものの、女性就業者数が極めて少ないという構造的事情から、業界全体の風土は依然として大きく変わっておらず、特に中小企業では、地域や企業規模による限界も指摘されていた。

他産業では、女性活躍推進や柔軟な働き方制度等、多様な取組が進展しており、常に変化している。一方で、建設業が従来の体質のまま変化しなければ、働きやすい職場への改革が進まず、人材の流出が進む可能性が高い。改革には時間を要することが想定されるが、変化のスピードが加速する中で、従来の延長線上にある施策では対応が難しい。また、女性就業者数の増加、女性管理職比率の向上を待ってから対策を打つのでは、対応が遅いといえる。他産業の成功事例や失敗事例を参考にしつつ、業界を超えた知見の共有を進める必要がある。

女性活躍推進は、「女性だから良い」「女性のためだけの施策」という概念ではなく、「すべての人々にとって働きやすく快適な職場環境」につながり、企業にとって最大の課題である「人材確保」に直結する。今回ヒアリングした企業では、産業・規模にかかわらず、女性活躍推進を経営戦略の一部として捉え、さらに「DE&I」を推進する姿勢が共通してみられた。しかし建設業では、こうした意識は一部企業にとどまり、現状では「女性活躍推進」が道徳的スローガンや漠然とした理念にとどまり、トップの本質的理解に至っていないと感じている企業が多かった。

女性活躍推進は、それ自体が労働力不足を解消し、企業の持続的成長を支えるための効果的な手段のひとつである。さらにトップが「女性活躍を通じた働きやすい職場形成からの人材確保」という認識を持つことこそ、今後の企業の生き残りを左右する鍵であるだろう。

今後は、現在強化が進む業務効率化に加え、「女性」「外国人」「子育て」「介護」といった限定的なカテゴリーにとらわれず、すべての人に対応した多様な働き方の実現、つまり「DE&I」が重要である。加えて、この意識改革を業界全体に浸透させること、さらに、建設業界全体での共同戦略の策定等、構造的課題に対応するための抜本的な取組が求められる。

国土交通省では、単なる女性の入職・定着促進だけでなく、「トップの意識」に着目した施策が策定された。今後、「女性活躍推進」という言葉自体が不要となり、ジェンダーに関係なく、すべての人が当たり前活躍する業界となるよう期待したい。