

# アンコンシャス・バイアス 調査報告書

令和8年2月

 一般社団法人  
生命保険協会



## 目次

<b>1. 本調査の目的と背景</b> .....	1
<b>2. 調査概要</b> .....	2
(1) 意識調査 .....	2
(2) 好取組事例調査 .....	2
<b>3. 意識調査 結果サマリ</b> .....	3
(1) 「アンコンシャス・バイアス」という言葉の認知度 .....	3
(2) 性別に関する意識 .....	5
(3) 性別に関する経験 .....	7
(4) 昇進に関する意識 .....	9
(5) リーダーシップに関する意識 .....	15
(6) 仕事と家庭の両立に関する意識 .....	22
<b>4. 結果を踏まえた考察</b> .....	27
<b>5. 好取組事例調査 結果サマリ</b> .....	30
(1) アンコンシャス・バイアスに対する理解促進に関する取組み .....	30
(2) アンコンシャス・バイアスに気づき、対処するスキルの習得に関する取組み ..	31
(3) アンコンシャス・バイアスに関する社内外への発信に関連する取組み .....	32
(4) 上記以外のアンコンシャス・バイアスに関する取組み .....	33
<b>6. 総括</b> .....	35

## 1. 本調査の目的と背景

企業における女性のさらなる活躍を推進することは、働く誰もがその能力を発揮し、自分らしく活躍できる環境の実現のために不可欠です。また、女性登用を加速させることは、意思決定の場における多様性の向上を通じて、イノベーションが起こりやすくなる風土づくりにつながるなど、企業価値向上に資する取組みであると考えられます。他方で、女性活躍を推進していくに当たっての障壁として、「無意識の思い込み」（以下、「アンコンシャス・バイアス」）の存在が指摘されています。アンコンシャス・バイアスは、これまでの経験や見聞きしてきたことなどから生み出されるもので、誰にでも存在するものです。また、完全に排除するのは難しいですが、気づかないまましていると、自分や周りの人の能力を十分に活かしきれない要因となり得ます。内閣府で開催された「女性活躍と経済成長の好循環のための検討会」<sup>(1)</sup> 報告書では、固定的性別役割分担意識やアンコンシャス・バイアスこそが、女性活躍推進における最大の障壁であるとしたうえで、行動変容を促すための意識改革の重要性が指摘されています。

生命保険協会（以下、「協会」）では、これまでも、女性がより一層活躍できる環境の整備に業界を挙げて取り組むべく、平成26年に「女性の活躍推進に関する行動指針」を制定している他、当協会会員の生命保険会社（以下、「会員会社」）の自主的・積極的な女性活躍支援策の検討や行動計画の策定を支援することを目的に、各社の子育て支援・キャリアアップ支援などの具体的な取組事例などが見える化し、共有するなどの取組みを実施してきました。また、令和7年7月には「男女賃金格差解消アクションプラン」を策定しており、そこでは、会員会社の置かれている状況は各社各様であるものの、多くの会社に共通して見られる課題として、①男女の管理職登用の格差の課題、②意識・風土の課題、③労働環境の課題を挙げております。このような課題の解決に向けた取組みの1つとして、アンコンシャス・バイアスの実態とその影響を正確に把握することで、意識改革につなげることが重要です。

本調査は、こうした課題認識を踏まえ、二つの目的をもって実施しました。第一に、会員会社および協会の職員を対象として、アンコンシャス・バイアスに関する「意識・経験」や、昇進・リーダーシップ・仕事と家庭の両立に関する意識を把握し、現状と課題を明らかにすることです。第二に、会員会社および協会の人事部門を対象に、アンコンシャス・バイアスに関する取組みの現況を調査し、好事例を整理・共有することで、業界全体のダイバーシティ推進と女性活躍推進のさらなる加速につなげることです。

特に「意識・経験」については、内閣府による全国調査との比較を通じて、生命保険業界におけるアンコンシャス・バイアスの認知度や性別の役割意識の現状を客観的に捉え、業界の特徴、これまでの取組成果、今後の課題を明らかにしています。また、昇進やリーダーシップに対する意欲・自信の男女差、仕事と家庭の両立に関する不安や障壁といった、組織や職場に潜在する課題を分析しています。

(1) 出典：「女性活躍と経済成長の好循環の実現に向けて」（内閣府男女共同参画局）（<https://www.gender.go.jp/kaigi/keinto/kouzyunkan/siryu/pdf/honbun.pdf>）、PDL1.0（[https://www.digital.go.jp/resources/open\\_data/public\\_data\\_license\\_v1.0](https://www.digital.go.jp/resources/open_data/public_data_license_v1.0)）、（令和7年11月5日に利用）

## 2. 調査概要

### (1) 意識調査

会員会社および協会の職員を対象に、アンコンシャス・バイアスおよび働くことに対する意識・考えに関する調査を直接回答いただく方法で実施しました。調査の実施概要は以下のとおりです。

#### ■調査の実施概要

1. タイトル	性別や働くことへの意識・考え方に関するアンケート
2. 調査対象	会員会社および協会の職員 約12万人(令和7年3月末時点)
3. 回答者数	41,779人(回答率:約35%)
4. 実施期間	令和7年9月26日(金)～令和7年10月14日(火)
5. 調査項目	<ul style="list-style-type: none"><li>● 「アンコンシャス・バイアス」という言葉の認知度について: 1問</li><li>● 性別に関する意識について: 1問(19項目)</li><li>● 性別に関する経験について: 1問(19項目)</li><li>● 昇進、リーダーシップ、仕事と家庭の両立に関する意識について: 15問</li></ul>

### (2) 好取組事例調査

会員会社および協会の人事部門を対象に、アンコンシャス・バイアスに関する好取組事例の調査を実施しました。調査の実施概要は以下のとおりです。

#### ■調査の実施概要

1. タイトル	アンコンシャス・バイアスに関する取組みアンケート
2. 調査対象	会員会社および協会の人事部門 41社および1団体
3. 回答社数	41社および1団体(回答率:100%)
4. 実施期間	令和7年9月26日(金)～令和7年10月14日(火)
5. 調査項目	以下4項目について実施状況、制度名および概要を調査 <ul style="list-style-type: none"><li>● アンコンシャス・バイアスに対する理解促進に関する取組み</li><li>● アンコンシャス・バイアスに気づき、対処するスキルの習得に関する取組み</li><li>● アンコンシャス・バイアスに関する社内外への発信に関連する取組み</li><li>● 上記以外のアンコンシャス・バイアスに関する取組み</li></ul>

### 3. 意識調査 結果サマリ

会員会社41社および協会の職員を対象に実施した生命保険業界における性別や働くことに対する意識に関するアンケート調査結果をご紹介します。

#### (1) 「アンコンシャス・バイアス」という言葉の認知度

「アンコンシャス・バイアス」という言葉の認知度について、「意味を知っている」「聞いたことがあるが意味までは知らない」「知らない／わからない」の3段階で確認したところ、約79%が「意味を知っている」または「聞いたことがあるが意味までは知らない」と回答しています。さらに、約63%が、「意味を知っている」と回答しています<図1>。

内閣府男女共同参画局が実施した「令和4年度 性別による無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）に関する調査研究」<sup>(2)</sup>（以下、「内閣府調査」）では、「アンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）」という言葉の認知度は21.4%であり、調査時点の違いを考慮に入れる必要はあるものの、生命保険業界においては「アンコンシャス・バイアス」という言葉の認知度が高いことが明らかになりました。

この背景には、「5. 好取組事例調査 結果サマリ」で紹介しているとおり、会員会社がアンコンシャス・バイアスの理解促進に向けた研修や情報発信などの取組みを積極的に実施していることがあると考えられます。一方で、「アンコンシャス・バイアス」という言葉を知らないまたは意味を十分に知らない人も一定数おり、会員会社においては、引き続き、職場におけるアンコンシャス・バイアスに気づきかけを提供し、多様な人材が活躍できる環境づくりを進めていくことが期待されます。

男女別では、「意味を知っている」または「聞いたことがあるが意味までは知らない」と回答した男性の割合は女性より約9p t高い結果となりました（男性約84%、女性約75%）。

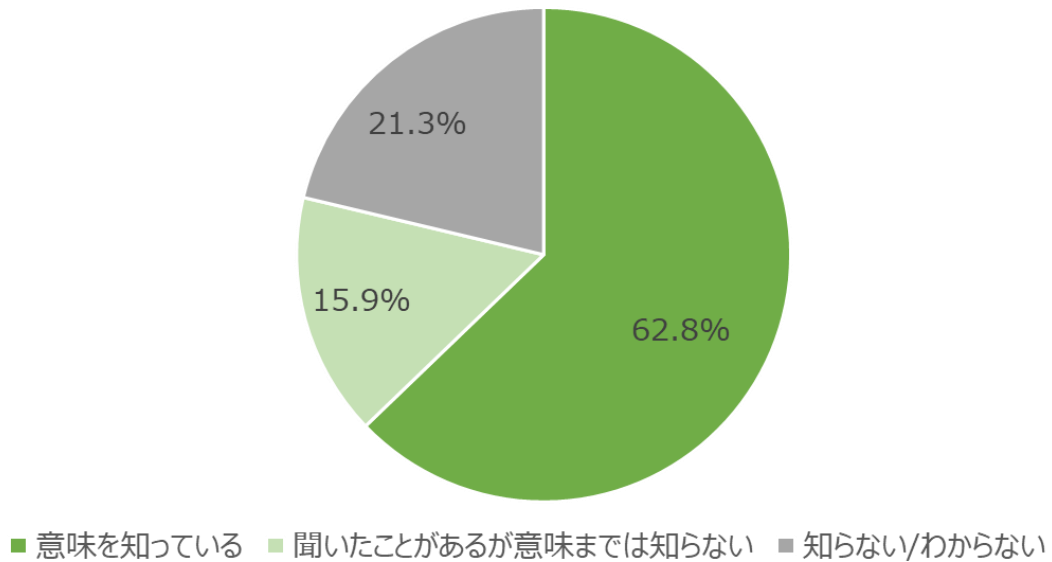
また、転居を伴う転勤のある正社員（以下、「転勤あり」）と転居を伴う転勤のない正社員（以下、「転勤なし」）で認知度の差を見ると、「転勤あり」においては約73%、「転勤なし」では約57%が「意味を知っている」と回答しており、「転勤あり」の方が「アンコンシャス・バイアス」という言葉の意味の認知度が高いことが分かりました<詳細データp.12>。一方、「転勤あり」「転勤なし」それぞれの属性内で男女差を見ると、「アンコンシャス・バイアス」という言葉の認知度に大きな差はなく、認知度の男女差の一因として転勤の有無も影響している可能性があります<図2>。

「転勤あり」の場合に「アンコンシャス・バイアス」という言葉の意味の認知度が高いこと理由は明らかではありませんが、転勤によりさまざまな考え方に触れる機会や研修機会などが多いことが一つの要因として考えられます。

(2) 出典：「令和4年度 性別による無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）に関する調査研究 調査結果」（内閣府男女共同参画局）（[https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/seibetsu\\_r04/02.pdf](https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/seibetsu_r04/02.pdf)）、PDL1.0（[https://www.digital.go.jp/resources/open\\_data/public\\_data\\_license\\_v1.0](https://www.digital.go.jp/resources/open_data/public_data_license_v1.0)）、（令和7年11月5日に利用）

また、約4割が「意味までは知らない」または「知らない」と回答していることを踏まえれば、転勤の有無にかかわらず、幅広い職員層への認知向上・理解促進に向けた取組みが今後も継続的に行われることが期待されます。

<図1 「アンコンシャス・バイアス」という言葉の認知度>



<図2 「アンコンシャス・バイアス」という言葉の認知度 男女別・転勤の有無別>

		意味を知っている	聞いたことがあるが意味までは知らない	知らない/わからない
性別	男性 (n = 17,900名)	70.4%	13.3%	16.3%
	女性 (n = 23,379名)	57.0%	17.9%	25.0%
転勤あり	男性 (n = 13,957名)	73.6%	12.3%	14.1%
	女性 (n = 4,098名)	71.7%	13.3%	15.0%
転勤なし	男性 (n = 2,944名)	62.6%	15.7%	21.6%
	女性 (n = 16,794名)	56.0%	18.3%	25.7%

※男女別の集計は、「あなたの性別をお答えください」の回答が、「男性」または「女性」であった回答のみを抽出

## (2) 性別に関する意識

性別に基づく役割や思い込みに関連する意識（全19項目）について、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」の4段階で確認したところ、「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」と回答した割合の上位10項目のうち、9項目は男女で共通していました。

項目別では、「女性には女性らしい感性があるものだ」に対し、男女ともに60%以上が「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」と回答しており、内閣府調査と比較すると約20pt高い結果でした<図3>。

この背景には、生命保険業界は女性が多く活躍していることから、「女性ならではの感性を生かした活躍」という考えが存在する可能性も考えられます。しかし、感性や能力は個人によって異なるため、「女性」という枠で一括りにするのではなく、性別を問わず一人ひとりの多様な感性や能力が十分に発揮できる環境づくりが重要です。

男女の差においては、「男性は仕事をして家計を支えるべきだ」以外の項目では、男女間で大きな差はありませんでした。一方、この項目について「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」と選択する男性の割合は女性と比較して約19pt高く、内閣府調査と比較しても約9pt高い結果となりました<詳細データp.13・14>。

この項目では、男女ともに60代以上の次に20代以下が、「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」と回答した割合が高く、若年層においても性別の役割意識があることが分かります<詳細データp.15>。

他方で、「大きな商談や大事な交渉事は男性がやる方がいい」、「男性なら残業や休日出勤をするのは当たり前だ」、「女性の上司には抵抗がある」、「事務作業などの簡単な仕事は女性がすべきだ」、「同程度の実力なら、まず男性から昇進させたり管理職に登用するものだ」、「男性は出産休暇／育児休業を取るべきでない」、「実の親、義理の親に関わらず、親の介護は女性がすべきだ」、「職場では、女性は男性のサポートにまわるべきだ」、「営業職は男性の仕事だ」の項目について「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」と選択する男性の割合は内閣府調査と比較して10pt以上低く、調査の母集団や調査時点の違いを考慮に入れる必要はあるものの、この結果には、会員会社のこれまでの取組みの成果が表れているものと考えられます<詳細データp.13・14>。

前述のとおり、アンコンシャス・バイアスは、組織における多様性の阻害や個人の成長機会の損失など、さまざまな弊害につながる可能性があります。アンコンシャス・バイアスは誰にでも存在するもので完全に排除することは難しいですが、重要なのはアンコンシャス・バイアスに気づき、行動変容につなげることです。引

き続き、アンコンシャス・バイアスに職員が気づききっかけを提供することで、多様な価値観をもつ人材が活躍できる環境の実現が期待されます。

<図 3 性別に関する意識 男女別>

男性：上位項目順	n = 17,900名 (%)	女性：上位項目順	n = 23,379名 (%)
女性には女性らしい感性があるものだ	65.9	女性には女性らしい感性があるものだ	60.9
男性は仕事をして家計を支えるべきだ	57.7	男性は仕事をして家計を支えるべきだ	38.9
女性は感情的になりやすい	32.4	女性は感情的になりやすい	34.6
育児期間中の女性は重要な仕事を担当すべきでない	25.9	育児期間中の女性は重要な仕事を担当すべきでない	28.7
共働きでも男性は家庭よりも仕事を優先するべきだ	24.2	大きな商談や大事な交渉事は男性がやる方がいい	21.5
組織のリーダーは男性の方が向いている	20.2	組織のリーダーは男性の方が向いている	20.4
家事・育児は女性がするべきだ	17.5	共働きでも男性は家庭よりも仕事を優先するべきだ	16.8
大きな商談や大事な交渉事は男性がやる方がいい	11.9	家事・育児は女性がするべきだ	12.7
転職は男性がするものだ	10.0	事務作業などの簡単な仕事は女性がするべきだ	8.2
女性社員の昇格や管理職への登用のための教育・訓練は必要ない	9.4	転職は男性がするものだ	7.6
男性なら残業や休日出勤をするのは当たり前だ	7.6	女性の上司には抵抗がある	6.2
女性の上司には抵抗がある	6.8	女性社員の昇格や管理職への登用のための教育・訓練は必要ない	5.6
仕事より育児を優先する男性は仕事へのやる気が低い	6.8	仕事より育児を優先する男性は仕事へのやる気が低い	4.6
事務作業などの簡単な仕事は女性がするべきだ	4.5	職場では、女性は男性のサポートにまわるべきだ	3.2
同程度の實力なら、まず男性から昇進させたり管理職に登用するものだ	4.2	男性は出産休暇／育児休業を取るべきでない	2.9
男性は出産休暇／育児休業を取るべきでない	3.5	同程度の實力なら、まず男性から昇進させたり管理職に登用するものだ	2.5
実の親、義理の親に関わらず、親の介護は女性がするべきだ	3.4	営業職は男性の仕事だ	2.2
職場では、女性は男性のサポートにまわるべきだ	2.4	男性なら残業や休日出勤をするのは当たり前だ	2.2
営業職は男性の仕事だ	2.0	実の親、義理の親に関わらず、親の介護は女性がするべきだ	1.9

※「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答した割合を記載

※緑で色付けた項目は上位10項目のうち男女共通で選択された項目

### (3) 性別に関する経験

性別に基づく役割を思い込みで決めつけられた経験（全19項目）について、「直近一年以内に経験した」「過去に経験したことがあるが、直近一年以内では経験していない」「経験したことがない」の3段階で確認したところ、すべての項目において「直近一年以内に経験した」の割合は、「過去に経験したことがあるが、直近一年以内では経験していない」の割合を下回っており、性別に基づく役割を思い込みで決めつけられた経験は減少しています<図4>。

一般的に性別の役割に関する意識・経験には地域差がみられる傾向にあり、令和7年版男女共同参画白書<sup>(3)</sup>では、現住地域における固定的な性別役割分担意識などについて、「ある」と感じている女性の割合は南関東（東京圏）が低いという調査結果が紹介されています。しかし、本調査では、性別に基づく役割を思い込みで決めつけられた経験について、勤務地別（①東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県 ②大阪府、愛知県、福岡県 ③上記以外の都道府県）で大きな違いはみられませんでした<詳細データ p.18>。

これらの結果も、会員会社においてアンコンシャス・バイアスに対する理解促進をはじめとする取組みを積極的に実施している成果の表れであると考えます。

(3) 出典：「令和7年版 男女共同参画白書」（内閣府男女共同参画局）（[https://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/r07/zentai/pdf/r07\\_10.pdf](https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r07/zentai/pdf/r07_10.pdf)）、PDL1.0（[https://www.digital.go.jp/resources/open\\_data/public\\_data\\_license\\_v1.0](https://www.digital.go.jp/resources/open_data/public_data_license_v1.0)）、（令和7年11月14日に利用）

<図4 性別に関する経験 男女別>

男性：上位項目順	n = 17,900名	直近一	過去の	女性：上位項目順	n = 23,379名	直近一	過去の
		年の経	経験※			年の経	経験※
		験 (%)	(%)			験 (%)	(%)
女性には女性らしい感性があるものだ		16.3	27.7	女性には女性らしい感性があるものだ		16.2	27.3
女性は感情的になりやすい		12.6	25.8	女性は感情的になりやすい		15.0	26.8
男性は仕事をして家計を支えるべきだ		6.9	26.1	家事・育児は女性がするべきだ		8.7	25.7
共働きでも男性は家庭よりも仕事を優先するべきだ		4.8	23.9	事務作業などの簡単な仕事は女性がするべきだ		7.2	21.8
組織のリーダーは男性の方が向いている		4.2	20.3	共働きでも男性は家庭よりも仕事を優先するべきだ		7.0	22.8
男性なら残業や休日出勤をするのは当たり前だ		3.7	20.4	男性は仕事をして家計を支えるべきだ		7.0	23.8
育児期間中の女性は重要な仕事を担当すべきでない		3.7	21.6	育児期間中の女性は重要な仕事を担当すべきでない		6.7	24.0
家事・育児は女性がするべきだ		3.4	22.4	組織のリーダーは男性の方が向いている		6.6	21.9
転職は男性がするものだ		3.2	17.5	大きな商談や大事な交渉事は男性がやる方がいい		6.1	20.8
仕事より育児を優先する男性は仕事へのやる気が低い		3.2	17.8	女性の上司には抵抗がある		5.3	18.6
女性の上司には抵抗がある		3.1	17.4	職場では、女性は男性のサポートにまわるべきだ		5.0	19.7
大きな商談や大事な交渉事は男性がやる方がいい		3.0	16.7	実の親、義理の親に関わらず、親の介護は女性がするべきだ		4.2	16.6
男性は出産休暇／育児休業を取るべきでない		2.9	20.4	男性は出産休暇／育児休業を取るべきでない		3.4	18.3
事務作業などの簡単な仕事は女性がするべきだ		2.2	18.0	同程度の実力なら、まず男性から昇進させたり管理職に登用するものだ		3.4	16.4
女性社員の昇格や管理職への登用のための教育・訓練は必要ない		1.6	11.1	仕事より育児を優先する男性は仕事へのやる気が低い		3.4	15.4
実の親、義理の親に関わらず、親の介護は女性がするべきだ		1.5	13.9	男性なら残業や休日出勤をするのは当たり前だ		3.1	15.4
職場では、女性は男性のサポートにまわるべきだ		1.5	15.0	転職は男性がするものだ		3.0	15.6
営業職は男性の仕事だ		1.4	11.4	女性社員の昇格や管理職への登用のための教育・訓練は必要ない		2.1	11.8
同程度の実力なら、まず男性から昇進させたり管理職に登用するものだ		1.3	12.7	営業職は男性の仕事だ		1.7	11.5

※「過去に経験したことがあるが、直近一年以内では経験していない」と回答した割合を記載

#### (4) 昇進に関する意識

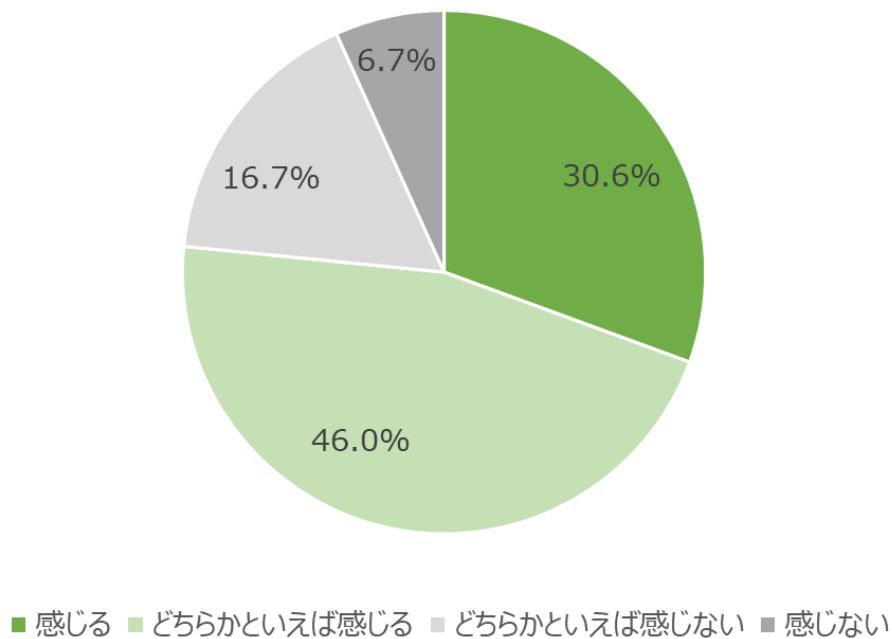
昇進に関する意識（メリット・デメリット）とその要因、昇進意欲について調査を行いました。

##### ① 昇進におけるメリット

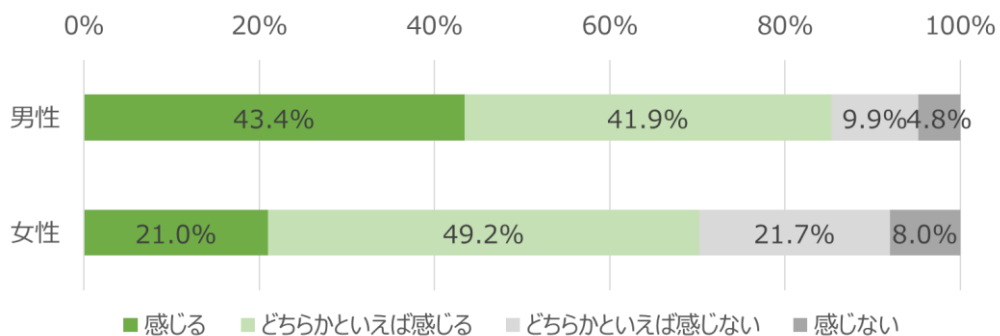
「昇進した場合、メリットを感じますか」という質問に対し、「感じる」「どちらかといえば感じる」「どちらかといえば感じない」「感じない」の4段階で確認したところ、約77%がメリットを「感じる」または「どちらかといえば感じる」と回答しました<図5>。

男女別では、「感じる」または「どちらかといえば感じる」と回答した男性の割合は女性より約15p t 高く、男性の方が女性よりも昇進にメリットを感じていることが分かりました。特に「感じる」と回答した男性の割合は女性と比較して約22p t 高く、男性は昇進のメリットを強く感じる傾向にあることが明らかになりました<図6>。

<図5 昇進に関する意識「昇進した場合、メリットを感じますか」>



<図6 昇進に関する意識「昇進した場合、メリットを感じますか」男女別>



「メリットを感じる要因」を確認したところ、男女ともに80%以上が「給与が増えるから」と回答しました。男性の場合は「権限が増えるから」、「業務の幅が広がるから」がこれに続き、女性の場合は「業務の幅が広がるから」、「リーダーシップやマネジメントなどのスキル向上に繋がるから」が続きました。なお、「給与が増えるから」以外のすべての項目で、男性の選択割合が女性を上回っています<図7>。

さらに、「昇進した場合、メリットを感じる」と回答した人が「メリットを感じる要因」として選択した項目について確認すると、「権限が増えるから」以外は、選択する割合に男女差は見られませんでした。一方、「権限が増えるから」を選択した割合は、男性が女性より約18p t 高く、男女間で大きな差が見られました（男性約60%、女性約42%）<図8>。

この結果から、昇進に対するメリットの捉え方は男女で異なり、女性の昇進意欲を高めるためには、昇進に伴う「権限」の重要性を前提としながらも、昇進によって挑戦できる業務や習得できるスキルなどの上位職位ならではのやりがい・魅力を併せて発信していくことが重要であることが示唆されます。

<図7 昇進に関する意識「メリットを感じる要因」男女別>

男性：上位項目順	n = 17, 824名 (%)	女性：上位項目順	n = 23, 176名 (%)
給与が増えるから	82.2	給与が増えるから	81.3
権限が増えるから	45.6	業務の幅が広がるから	33.9
業務の幅が広がるから	42.4	リーダーシップやマネジメントなどのスキル向上に繋がるから	29.3
リーダーシップやマネジメントなどのスキル向上に繋がるから	38.8	権限が増えるから	24.9
働き方（時間・場所）に裁量を持てるから	25.8	働き方（時間・場所）に裁量を持てるから	18.3
目指しているキャリアに繋がるから	25.1	目指しているキャリアに繋がるから	17.2
特にメリットは感じない	5.6	特にメリットは感じない	9.8
その他の要因	1.8	その他の要因	1.3

※「特にメリットは感じない」と別の要因を同時に選択している回答は、分析の対象外として処理

<図8 昇進に関する意識「『昇進した場合、メリットを感じる』と回答した人のメリットを感じる要因」男女別>

男性：上位項目順	n = 7, 768名 (%)	女性：上位項目順	n = 4, 908名 (%)
給与が増えるから	89.3	給与が増えるから	91.6
権限が増えるから	60.3	業務の幅が広がるから	55.6
業務の幅が広がるから	55.8	リーダーシップやマネジメントなどのスキル向上に繋がるから	48.9
リーダーシップやマネジメントなどのスキル向上に繋がるから	52.5	権限が増えるから	42.1
目指しているキャリアに繋がるから	38.3	目指しているキャリアに繋がるから	33.9
働き方（時間・場所）に裁量を持てるから	33.0	働き方（時間・場所）に裁量を持てるから	30.7
その他の要因	2.0	その他の要因	1.7
特にメリットは感じない	0.0	特にメリットは感じない	0.1

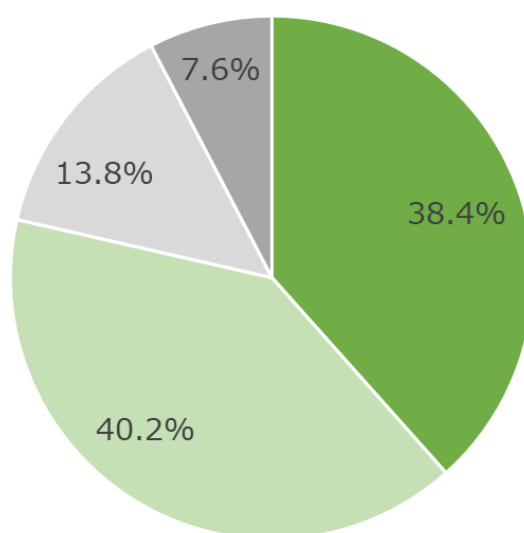
※「特にメリットは感じない」と別の要因を同時に選択している回答は、分析の対象外として処理

## ② 昇進におけるデメリット

「昇進した場合、デメリットや不安を感じますか」という質問に対し、「感じる」「どちらかといえば感じる」「どちらかといえば感じない」「感じない」の4段階で確認したところ、約79%がデメリットを「感じる」または「どちらかといえば感じる」と回答しており、多くの人が昇進に対するメリットと同程度にデメリットも感じていることが分かりました<図9>。

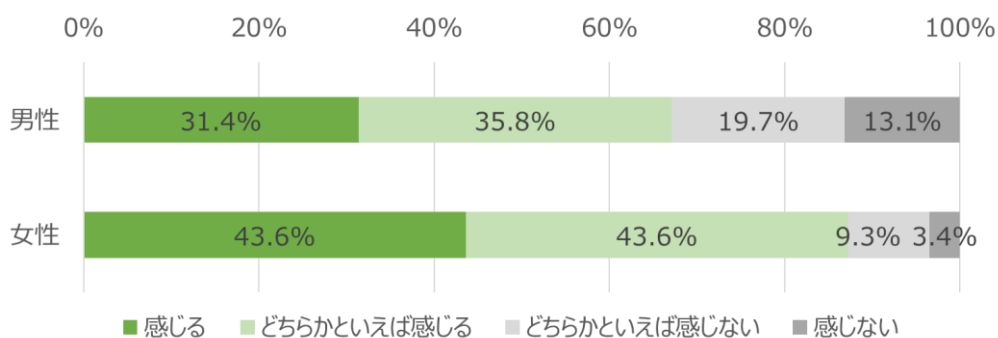
男女別では、デメリットを「感じる」または「どちらかといえば感じる」と回答した女性の割合は男性よりも20p t 高く、女性は男性よりも昇進に対してデメリットを感じる傾向が強いことが分かりました<図10>。

<図9 昇進に関する意識「昇進した場合、デメリットや不安を感じますか」>



■ 感じる ■ どちらかといえば感じる ■ どちらかといえば感じない ■ 感じない

<図10 昇進に関する意識「昇進した場合、デメリットや不安を感じますか」男女別>



■ 感じる ■ どちらかといえば感じる ■ どちらかといえば感じない ■ 感じない

「デメリットや不安を感じる要因」を確認したところ、男女ともに「責任が増えるから」、「業務負担が増えるから」が高い結果となりました。男性の場合は「心身の健康への不安が高まるから」、「長時間労働や深

夜残業が増えるから」がこれに続き、女性の場合は「長時間労働や深夜残業が増えるから」、「経験やスキル不足により、活躍できるか不安だから」がこれに続きました。

「経験やスキル不足により、活躍できるか不安だから」と回答した割合は、女性が男性と比較して約 19 p t 高く、すべての項目の中で最も男女差が大きい結果となりました（男性約 20%、女性約 39%）。

なお「特にデメリットは感じない」と回答した男性の割合は女性と比較して約 12 p t 高い結果となりました（男性約 16%、女性約 4%）〈図 11〉。

会員会社ではこれまでも長時間労働の縮減に取り組んできたと考えられますが、女性の約 4 割が昇進のデメリットとして長時間労働への懸念を抱いていることから、継続的な取組みが重要です。また、「経験やスキル不足により、活躍できるか不安だから」と回答する女性が男性と比較して多いことから、成長機会の提供、ロールモデルの提示や昇進後のサポート体制の強化など、昇進に対する不安を軽減する取組みを行うことで女性の昇進意欲向上につながることも示唆されます。

〈図 11 昇進に関する意識「デメリットや不安を感じる要因」男女別〉

男性：上位項目順	n = 17,856名 (%)	女性：上位項目順	n = 23,349名 (%)
責任が増えるから	53.7	責任が増えるから	69.3
業務負担が増えるから	48.3	業務負担が増えるから	62.4
心身の健康への不安が高まるから	30.6	長時間労働や深夜残業が増えるから	41.6
長時間労働や深夜残業が増えるから	30.3	経験やスキル不足により、活躍できるか不安だから	39.2
経験やスキル不足により、活躍できるか不安だから	20.3	心身の健康への不安が高まるから	37.2
飲み会やゴルフへの参加など、人間関係の負担が増えるから	18.8	飲み会やゴルフへの参加など、人間関係の負担が増えるから	19.2
特にデメリットは感じない	16.4	自身のキャリア志向と合わないから	14.1
転職の可能性が増えるから	10.0	転職の可能性が増えるから	12.8
実務から離れなくてはならないから	8.2	ロールモデル（参考にできる先輩社員）がおらず、活躍のイメージが湧かないから	11.9
自身のキャリア志向と合わないから	5.3	実務から離れなくてはならないから	8.3
ロールモデル（参考にできる先輩社員）がおらず、活躍のイメージが湧かないから	4.6	特にデメリットは感じない	4.3
その他の要因	3.3	その他の要因	3.5

※「特にデメリットは感じない」と別の要因を同時に選択している回答は、分析の対象外として処理

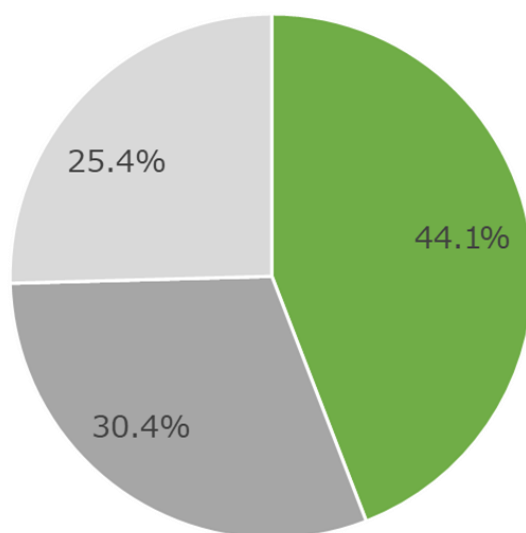
### ③ 昇進に対する考え方

「昇進した場合、メリットとデメリットのどちらをより大きく感じますか」という質問に対し、「メリットの方が大きく感じる」「デメリットの方が大きく感じる」「同程度である」の 3 段階で確認したところ、約 44%が「メリットの方が大きく感じる」と回答し、「デメリットの方が大きく感じる」の約 30%を上回りました〈図 12〉。

男女別では、男性は「メリットの方が大きく感じる」が「デメリットの方が大きく感じる」を大きく上回った一方、女性は逆に「デメリットの方が大きく感じる」が「メリットの方が大きく感じる」を上回りました<図 1 3 >。

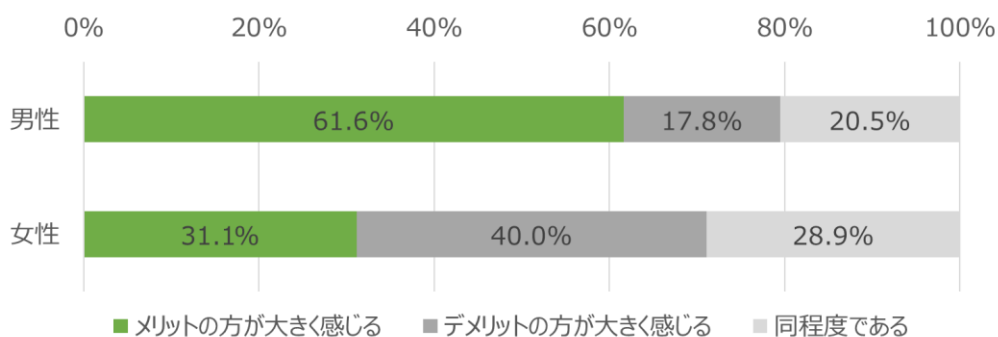
今後、女性管理職を増やすためには、昇進によるメリットを発信すると同時に、女性がどのような点をデメリットとして捉えているかを特定し、対応していくことが重要であることがうかがえます。

<図 1 2 昇進に関する意識「昇進した場合、メリットとデメリットのどちらをより大きく感じますか」 >



■ メリットの方が大きく感じる ■ デメリットの方が大きく感じる ■ 同程度である

<図 1 3 昇進に関する意識「昇進した場合、メリットとデメリットのどちらをより大きく感じますか」 男女別>



■ メリットの方が大きく感じる ■ デメリットの方が大きく感じる ■ 同程度である

#### ④ 昇進に対する意欲

「昇進することに対して意欲がありますか」という質問に対して、「意欲がある」「どちらかといえば意欲がある」「どちらかといえば意欲がない」「意欲がない」の4段階で確認したところ、約60%が「意欲がある」または「どちらかといえば意欲がある」と回答しています<図 1 4 >。

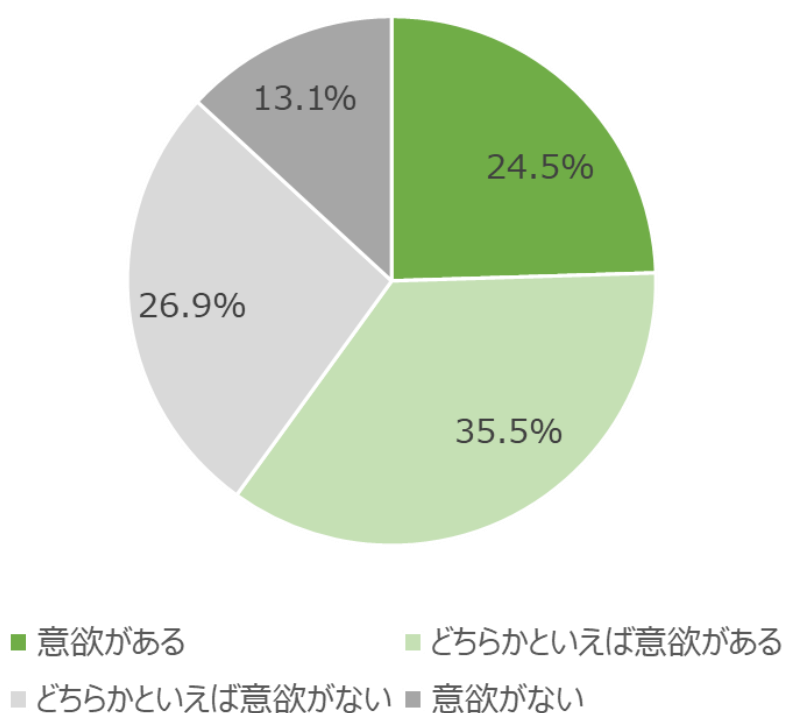
男女別では、男性は女性と比較して「意欲がある」または「どちらかといえば意欲がある」と回答する割合が高い結果となりました（男性約 75%、女性約 49%）＜図 15＞。「③昇進に対する考え方」で確認したとおり、女性は昇進に対してデメリットをより大きく感じており、これが意欲の差に影響していると考えられます。

昇進に「意欲がある」と回答した人が「昇進におけるデメリット要因」として考える項目を確認したところ、男性では上位 3 項目が「責任が増えるから」（約 43%）、「業務負担が増えるから」（約 35%）、「特にデメリットは感じない」（約 27%）であった一方、女性では「責任が増えるから」（約 53%）、「業務負担が増えるから」（約 42%）、「長時間労働や深夜残業が増えるから」（約 31%）が上位でした。

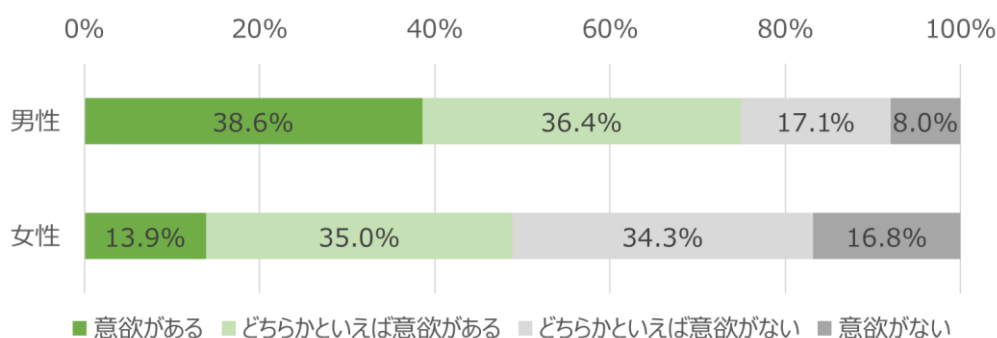
また、昇進に「意欲がある」と回答した女性のうち、約 30%が「昇進におけるデメリット要因」として「経験やスキル不足により、活躍できるか不安だから」と回答しており、これは男性よりも約 14 p t 高く、すべての項目の中で最も男女差が大きい結果となりました＜図 16＞。

この結果からも、女性が昇進に前向きになれるよう、不安を軽減する仕組みを整えることが重要であることが示唆されます。

＜図 14 昇進に関する意識 「昇進することに対して意欲がありますか」＞



<図 1 5 昇進に関する意識「昇進することに対して意欲がありますか」男女別>



<図 1 6 昇進に関する意識「昇進することに対して『意欲がある』と回答した人のデメリットを感じる要因」男女別>

男性：上位項目順	n = 6, 877名 (%)	女性：上位項目順	n = 3, 241名 (%)
責任が増えるから	43.1	責任が増えるから	52.6
業務負担が増えるから	34.7	業務負担が増えるから	42.1
特にデメリットは感じない	27.3	長時間労働や深夜残業が増えるから	30.8
長時間労働や深夜残業が増えるから	21.8	経験やスキル不足により、活躍できるか不安だから	30.4
心身の健康への不安が高まるから	20.6	心身の健康への不安が高まるから	22.2
経験やスキル不足により、活躍できるか不安だから	16.0	特にデメリットは感じない	13.9
飲み会やゴルフへの参加など、人間関係の負担が増えるから	14.3	飲み会やゴルフへの参加など、人間関係の負担が増えるから	13.1
転職の可能性が増えるから	8.3	ロールモデル（参考にできる先輩社員）がおらず、活躍のイメージが湧かないから	10.4
実務から離れなくてはならないから	6.3	転職の可能性が増えるから	8.7
ロールモデル（参考にできる先輩社員）がおらず、活躍のイメージが湧かないから	2.8	実務から離れなくてはならないから	5.8
その他の要因	2.6	その他の要因	3.4
自身のキャリア志向と合わないから	0.7	自身のキャリア志向と合わないから	0.7

※「特にデメリットは感じない」と別の要因を同時に選択している回答は、分析の対象外として処理

## (5) リーダーシップに関する意識

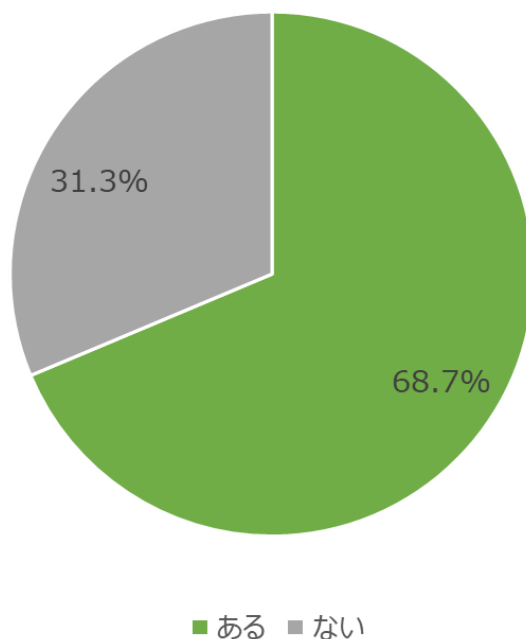
昇進に必要なスキルの一つとされるリーダーシップについて、発揮経験の有無、リーダーシップ能力への自信、自信を持ってない要因、発揮に対する意欲について調査を行いました。

### ① リーダーシップ発揮経験

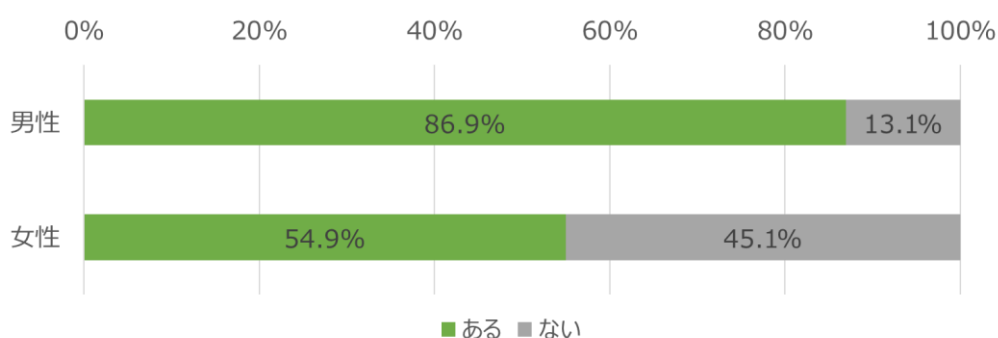
「これまでにリーダーシップ能力を発揮する経験をしたことがありますか」という質問に対して、「ある」「ない」の2項目で確認したところ、約69%が「経験がある」と回答しました<図 1 7>。

男女別では、「経験がある」と回答した男性の割合は女性よりも約32p t 高い結果となりました。この背景には、過去に日本で男女の職域が分離していたことの影響があると考えられます<図18>。

<図17 リーダーシップに関する意識「これまでにリーダーシップ能力を発揮する経験をしたことがありますか」>



<図18 リーダーシップに関する意識「これまでにリーダーシップ能力を発揮する経験をしたことがありますか」男女別>

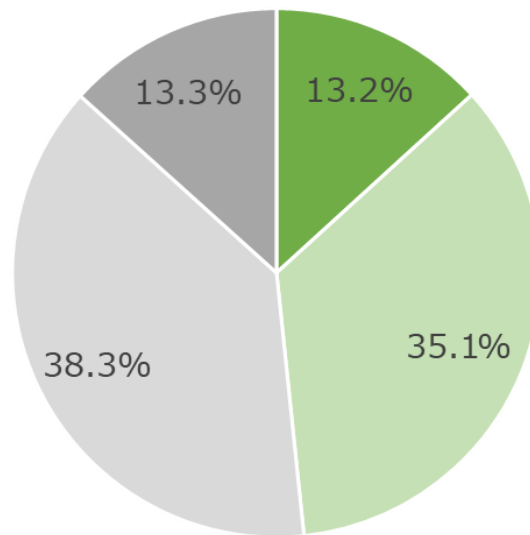


## ② リーダーシップ能力に対する自信

「リーダーシップ能力を発揮できる自信がありますか」という質問に対して、「自信がある」「どちらかといえば自信がある」「どちらかといえば自信がない」「自信がない」の4段階で確認したところ、約48%が「自信がある」または「どちらかといえば自信がある」と回答しました<図19>。

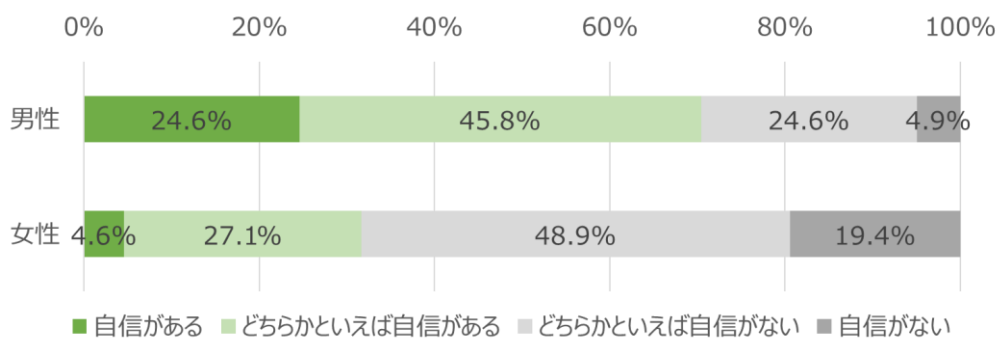
男女別では、「自信がある」または「どちらかといえば自信がある」と回答した男性の割合は女性と比較して約39pt高く、男女間で顕著な差があることが分かりました。また、男性は約25%が「自信がある」と回答しました<図20>。

<図19 リーダーシップに関する意識「リーダーシップ能力を発揮できる自信がありますか」>



■ 自信がある ■ どちらかといえば自信がある  
 ■ どちらかといえば自信がない ■ 自信がない

<図20 リーダーシップに関する意識「リーダーシップ能力を発揮できる自信がありますか」男女別>



「リーダーシップ能力に対して自信を持ってない要因」を確認したところ、男女ともに「経験やスキルが不足しているから」が最も多く選ばれましたが、女性は男性と比較して選択する割合が約 1.7 p t 高い結果でした（男性約 4.2%、女性約 5.9%）。また、「サポートの役割に就きたいから」を選択した女性の割合は男性より約 2.1 p t 高く、役割の志向性について男女差がみられました（男性約 1.2%、女性約 3.3%）〈図 2.1〉。

さらに、性別に関する意識とリーダーシップ能力に対する自信の関連性を確認したところ、「組織のリーダーは男性の方が向いている」という意識を持つ女性は、そのような意識を持たない女性と比べてリーダーシップ能力に対する自信が低いことが分かりました<sup>(4)</sup> 〈詳細データ p. 3.2〉。

これらの結果から、性別役割分担に関する意識は、特に女性のリーダーシップへの自信に影響を与えている可能性があることが示唆されます。そのため、性別に関係なく誰もが自信をもって能力を発揮できる環境をつくるには、アンコンシャス・バイアスの存在に気づく機会を提供することが重要だと考えられます。

リーダーシップを発揮した経験と自信の関連性を分析した結果、「経験がある」と回答した人のうち約 6.5%が「自信がある」または「どちらかといえば自信がある」と回答しているのに対し、「経験がない」と回答した人では約 1.2%にとどまり、リーダーシップ経験の有無が自信に大きく影響していることが明らかになりました〈図 2.2〉。

他方で、「経験がある」人のうち、「自信がある」または「どちらかといえば自信がある」と回答した割合を男女別に見ると、男女間で大きな差が見られ、経験の有無にかかわらず、女性は男性と比較して「自信がある」または「どちらかといえば自信がある」と回答する割合が低いことが明らかになりました（男性約 7.8%、女性約 5.0%）〈図 2.3・2.4〉。なお、「自信が持てない」ということ自体が自分自身に対するアンコンシャス・バイアスである可能性もあります。そのため、女性リーダーを増やすには、早期からリーダーシップ経験を積む機会を提供することに加え、適切なフィードバックを行うことも重要だと考えられます。

さらに、リーダーシップのあり方は多様化しています。従来は「強い指導力」が重視されていましたが、最近では「心理的安全性の確保」、「メンバーを支援する姿勢」なども重視されており、「サポートの役割」を得意とする人がリーダーとして活躍することも十分に想定されます。このように多様なリーダー像を職員に提示することで、リーダーシップに関するアンコンシャス・バイアスに気づき、自分らしいリーダーシップを発揮するきっかけをつくることも重要だと考えられます。

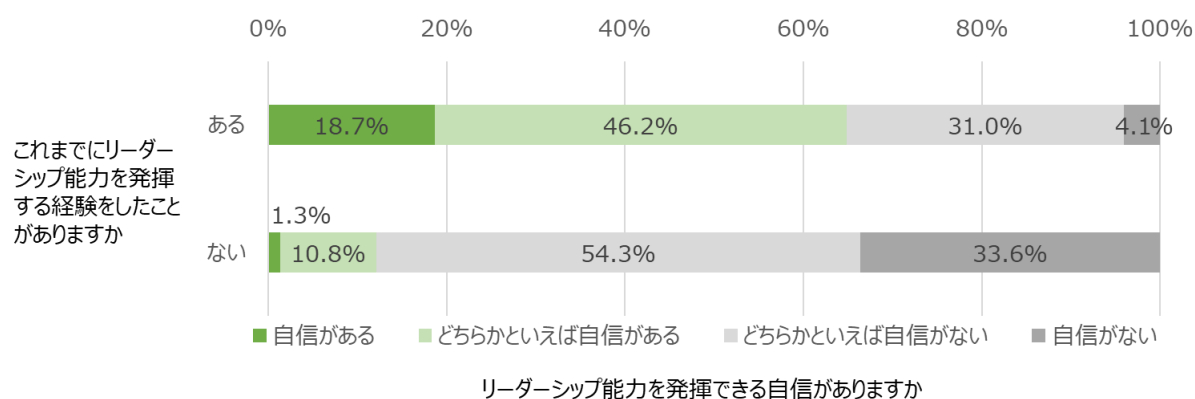
(4) 「組織のリーダーは男性の方が向いている」に対して「そう思わない」と回答した女性のうち、自身のリーダーシップ能力について「自信がある」または「どちらかといえば自信がある」と回答する割合は、「組織のリーダーは男性の方が向いている」に対して「そう思う」と回答した女性よりも約 1.3 p t 高い結果であった。

<図 2 1 リーダーシップに関する意識「自身のリーダーシップ能力に自信を持ってない要因」男女別>

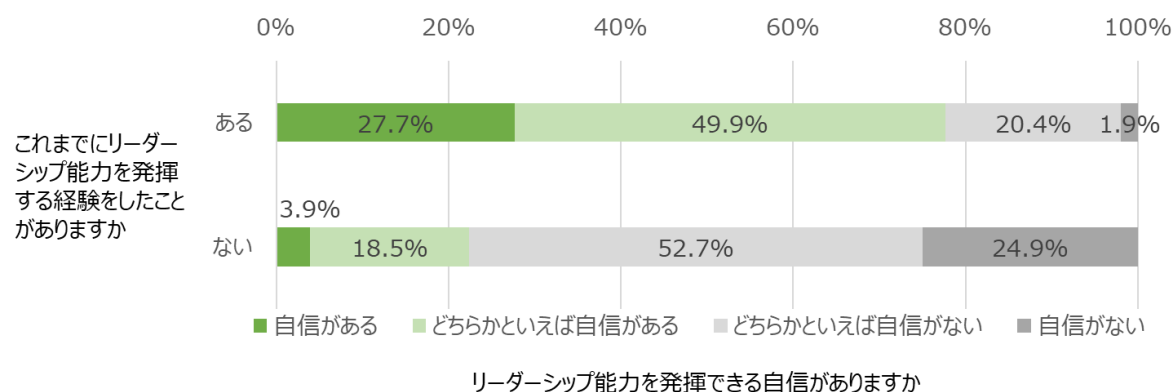
男性：上位項目順	n = 17,862名 (%)	女性：上位項目順	n = 23,330名 (%)
経験やスキルが不足しているから	41.9	経験やスキルが不足しているから	59.2
リーダーシップ能力について明確な評価を受けたことがないから	24.5	サポートの役割に就きたいから	33.1
特にない	24.1	リーダーシップ能力について明確な評価を受けたことがないから	28.7
あるべきリーダーシップが分からないから	18.4	あるべきリーダーシップが分からないから	21.6
サポートの役割に就きたいから	12.1	その他の要因	9.0
その他の要因	10.1	特にない	6.8

※「特にない」と別の要因を同時に選択している回答は、分析の対象外として処理

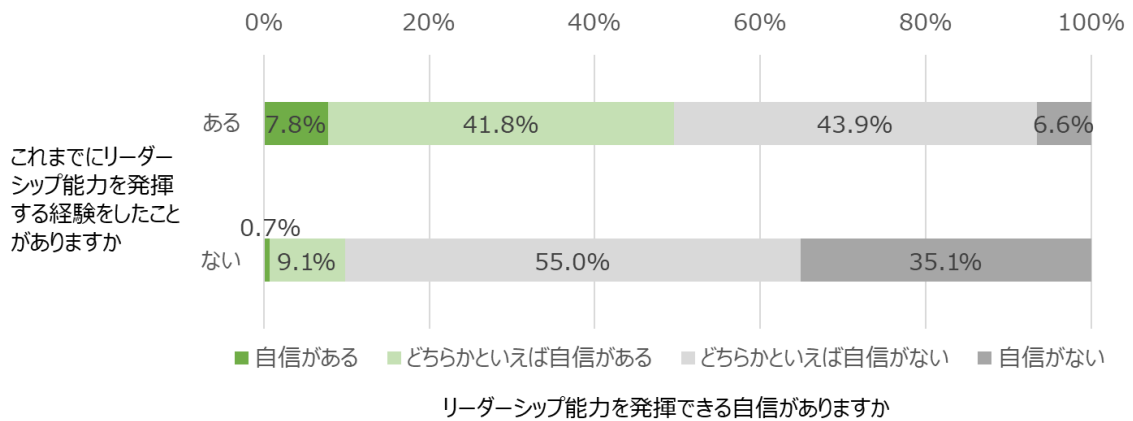
<図 2 2 リーダーシップに関する意識「リーダーシップ経験と自信の関連性」>



<図 2 3 リーダーシップに関する意識「リーダーシップ経験と自信の関連性」(男性)>



＜図 2 4 リーダーシップに関する意識「リーダーシップ経験と自信の関連性」(女性)＞



### ③ リーダーシップ発揮に対する意欲

「今後も機会があればリーダーの役割を担いたと思いますか」という質問に対して、「思う」「どちらかといえば思う」「どちらかといえば思わない」「思わない」の4段階で確認したところ、約54%が「思う」または「どちらかといえば思う」と回答しました＜図 2 5＞。

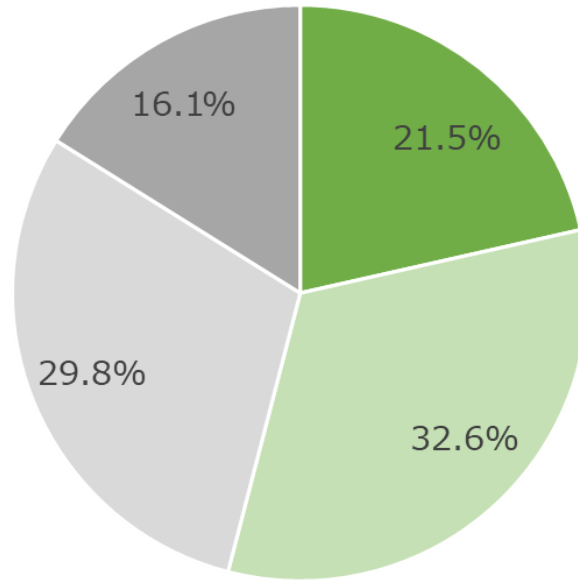
男女別では、「思う」または「どちらかといえば思う」と回答した男性の割合は女性と比較して約34p t 高く、男女間で意欲に差がみられました（男性約74%、女性約40%）＜図 2 6＞。

さらに、「思う」と回答した人の自信の有無を確認すると、男性の約93%、女性の約84%が「自信がある」または「どちらかといえば自信がある」と回答しており、自信の有無が意欲に影響を与えていることが分かりました＜図 2 7・2 8＞。

本調査から、リーダーシップ発揮に関する「経験」「自信」「意欲」のすべてにおいて男女差が大きいことが明らかになりました。女性の意欲が男性よりも低い要因として、自信の低さが影響しており、さらにその背景には経験の少なさがあることが示唆されます。これらは相互に関連する要素であり、女性のリーダーシップ経験の少なさが、自信と意欲の低さに影響を与えていることが推察されます。

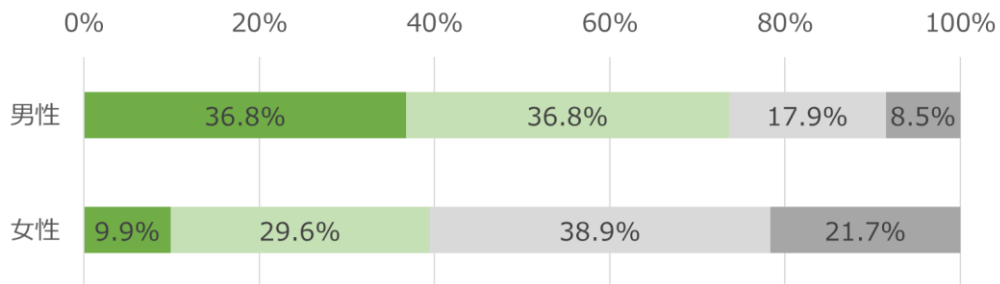
そのため、女性が安心してより上位の職務に挑戦できる環境を整えるためには、リーダーシップ経験を積む機会を意図的に提供し、成功体験を積む仕組みが重要であることがうかがえます。

<図 2 5 リーダーシップに関する意識「今後も機会があればリーダーの役割を担いたいですか」>



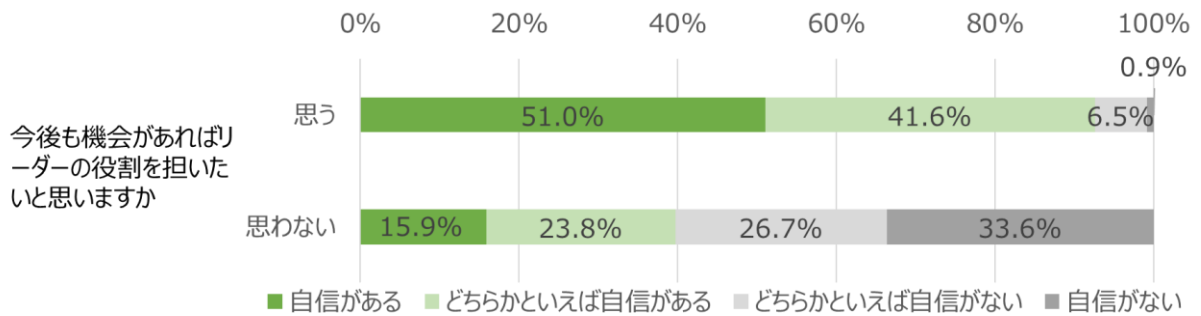
■ 思う ■ どちらかといえば思う ■ どちらかといえば思わない ■ 思わない

<図 2 6 リーダーシップに関する意識「今後も機会があればリーダーの役割を担いたいですか」男女別>



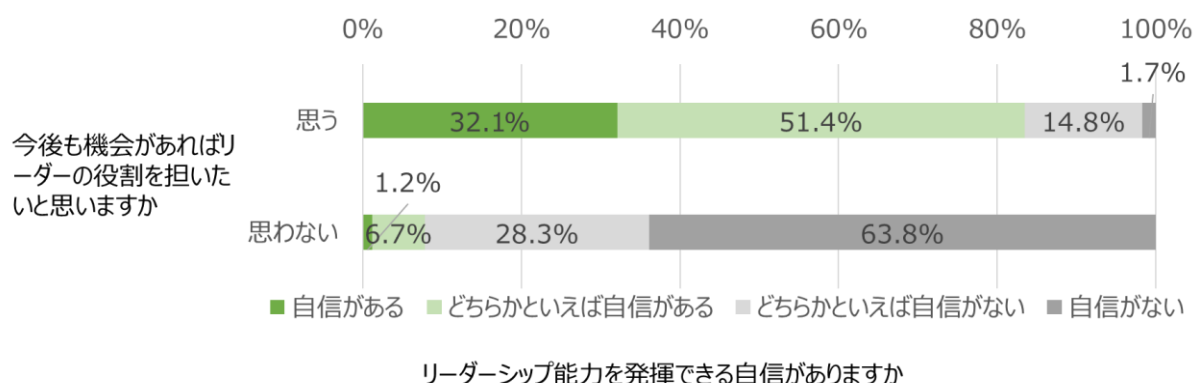
■ 思う ■ どちらかといえば思う ■ どちらかといえば思わない ■ 思わない

<図 2 7 リーダーシップに関する意識「リーダーシップ発揮に対する意欲と自信の関連性」(男性)>



リーダーシップ能力を発揮できる自信がありますか

＜図 2 8 リーダーシップに関する意識「リーダーシップ発揮に対する意欲と自信の関連性」(女性)＞



## (6) 仕事と家庭の両立に関する意識

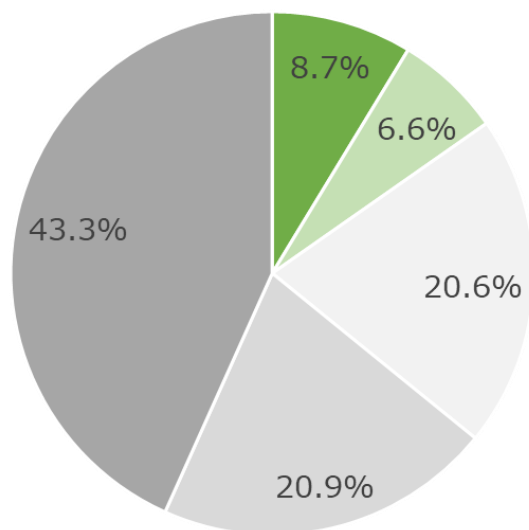
働き方の調整の有無と理由、両立に対するストレスや不安とその要因について調査を行いました。

### ① 働き方の調整の有無と理由

「過去3か月間で、ご自身や家族・身近な方の事情により勤務時間・勤務場所・業務量などを調整した回数を教えてください」という質問に対して、「週2回以上」「週1回程度」「月1～3回程度」「3か月で1～2回程度」「ない」の5段階で確認したところ、約57%が、働き方を調整していることが分かりました。また、約15%は、「週2回以上」または「週1回程度」働き方を調整していると回答しました＜図29＞。なお、男女で大きな差はみられませんでした＜図30＞。

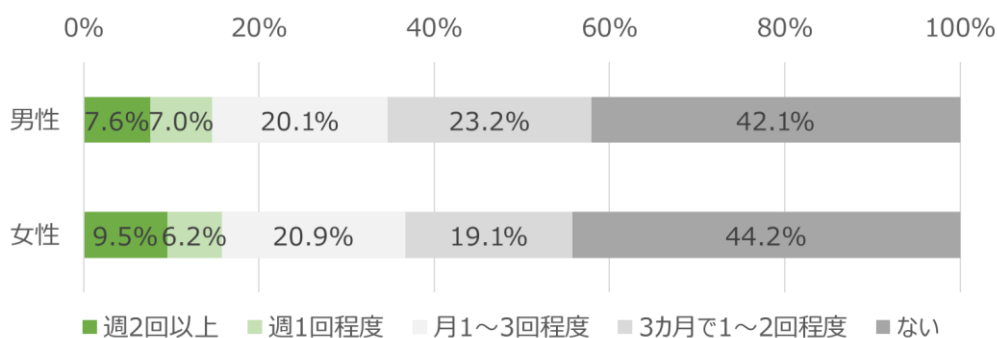
扶養することの有無で分析すると、働き方を調整している割合は、「子どもあり」の方が約29p t高い結果でした（「子どもあり」約75%、「子どもなし」約46%）。「子どもあり」について男女別でみると、働き方を調整している割合は女性の方が約8p t高い結果でした＜詳細データ p.39・40＞。

<図 2 9 仕事と家庭の両立に関する意識「過去 3 か月間で、ご自身や家族・身近な方の事情により勤務時間・勤務場所・業務量などを調整した回数を教えてください」>



■ 週2回以上 ■ 週1回程度 ■ 月1~3回程度 ■ 3カ月で1~2回程度 ■ ない

<図 3 0 仕事と家庭の両立に関する意識「過去 3 か月間で、ご自身や家族・身近な方の事情により勤務時間・勤務場所・業務量などを調整した回数を教えてください」男女別>



■ 週2回以上 ■ 週1回程度 ■ 月1~3回程度 ■ 3カ月で1~2回程度 ■ ない

働き方の調整が必要となった主な理由としては、「育児・保育」が最も多く、男女ともに約 40%が選択しています<図 3 1>。

<図 3 1 仕事と家庭の両立に関する意識「調整が必要となった主な理由」>

男性：上位項目順	n = 10, 261名 (%)	女性：上位項目順	n = 12, 962名 (%)
育児・保育	40.6	育児・保育	41.6
その他（自身の急病・冠婚葬祭・ボランティア・資格試験など）	32.2	その他（自身の急病・冠婚葬祭・ボランティア・資格試験など）	30.9
自身の健康（慢性的な症状に限る）	21.0	自身の健康（慢性的な症状に限る）	24.7
家事	17.6	介護	20.5

介護	15.5	行政・金融手続き	11.6
行政・金融手続き	15.3	家事	11.2

※「過去3か月間で、ご自身や家族・身近な方の事情により勤務時間・勤務場所・業務量などを調整した回数を教えてください」に対して、「ない」を選択している回答は、分析の対象外として処理

※「過去3か月間で、ご自身や家族・身近な方の事情により勤務時間・勤務場所・業務量などを調整した回数を教えてください」に対して、「ない」以外を選択している回答のうち、本設問の要因で「特に調整したことはなかった」を選択している回答は、分析の対象外として処理

※「特に調整したことはなかった」と別の要因を同時に選択している回答は、分析の対象外として処理

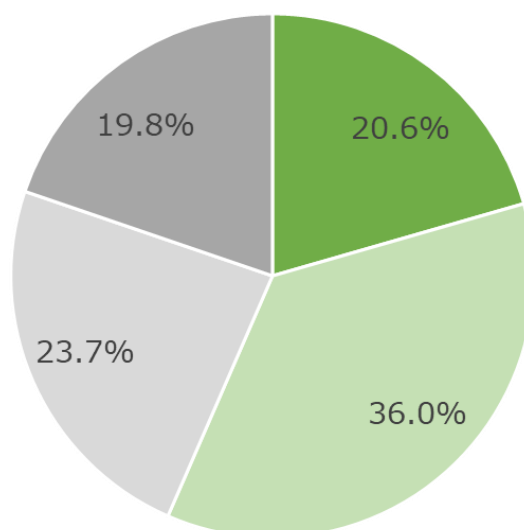
## ② 両立に対するストレスや不安

「仕事と家庭を両立することに対して、ストレスや不安を感じますか」という質問に対して、「感じる」「どちらかといえば感じる」「どちらかといえば感じない」「感じない」の4段階で確認したところ、約57%が「感じる」または「どちらかといえば感じる」と回答しました<図32>。

男女別では、ストレスや不安を「感じる」または「どちらかといえば感じる」と回答した女性の割合は、男性と比較して約20p t高い結果でした<図33>。この背景には、「家事・育児は女性がするべきだ」というアンコンシャス・バイアスが影響している可能性があります。

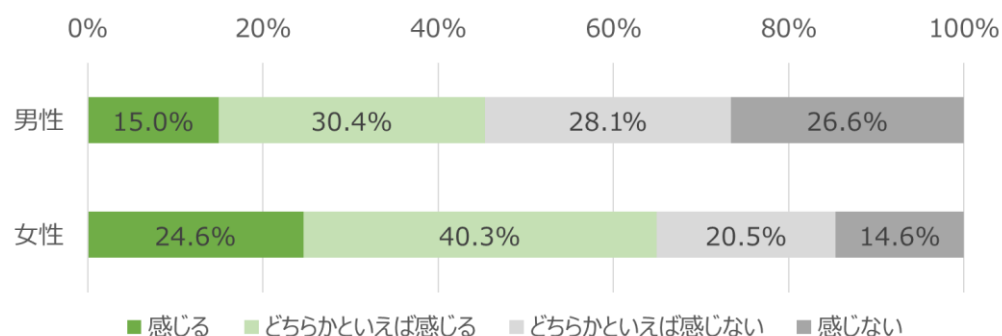
扶養するこどもの有無では、「こどもあり」の約61%がストレスや不安を「感じる」または「どちらかといえば感じる」と回答しており、「こどもなし」と比較して約8p t高い結果となりました<詳細データ p.43・44>。

<図32 仕事と家庭の両立に関する意識「仕事と家庭を両立することに対して、ストレスや不安を感じますか」>



■ 感じる ■ どちらかといえば感じる ■ どちらかといえば感じない ■ 感じない

<図 3 3 仕事と家庭の両立に関する意識「仕事と家庭を両立することに対して、ストレスや不安を感じますか」男女別>



仕事と家庭を両立することに対するストレス・不安を感じる要因において、仕事や会社に関連するものうち、男女ともに「長時間労働や深夜残業が発生するから」が最も多く選ばれました。

男女の差を見ると、「転勤・単身赴任があるから」は男性の方が女性よりも約 27 p t 高く（男性約 36%、女性約 8%）、「リモートワークなど勤務場所を柔軟に調節するための制度が不足しているから」は女性の方が男性よりも約 14 p t 高い結果でした（男性約 13%、女性約 27%）<図 3 4>。

また、家庭に関連する要因では、男性は「家庭に関連するその他の要因」、女性は「育児・介護・家事などの負担が自身に偏っているから」が最も多く選ばれました。「育児・介護・家事などの負担が自身に偏っているから」については、男女差が最も大きく、女性の方が男性よりも約 29 p t 高い結果でした（男性約 20%、女性 49%）<図 3 5>。

会員会社各社においては、これまでも仕事と家庭の両立に向けた取組みを積極的に推進してきているものと考えられますが、引き続き、多様な働き方に対応した取組みを継続・強化していくことが重要であると示唆されます。また、制度をより使いやすくするための工夫を行うことや、既存の制度について職員のニーズに応じた見直しを行うことで実効性を高めていくことも重要だと考えられます。

<図 3 4 仕事と家庭の両立に関する意識「仕事と家庭を両立することに対して、ストレスや不安を感じる要因のうち、仕事や会社に関連するもの」男女別>

男性：上位項目順		女性：上位項目順	
	n = 10,929名 (%)		n = 17,407名 (%)
長時間労働や深夜残業が発生するから	43.1	長時間労働や深夜残業が発生するから	35.4
転勤・単身赴任があるから	35.6	リモートワークなど勤務場所を柔軟に調節するための制度が不足しているから	26.9
仕事や会社に関連するその他の要因	22.7	仕事や会社に関連するその他の要因	26.4
タイムマネジメントやタスク管理能力に不安があるから	21.2	タイムマネジメントやタスク管理能力に不安があるから	25.3

リモートワークなど勤務場所を柔軟に調節するための制度が不足しているから	12.9	両立に関する制度（時短勤務や在宅勤務など）を使うことに罪悪感があり、利用できていないから	17.2
両立に関する制度（時短勤務や在宅勤務など）を利用することで、評価・給与が下がりそうだから	12.7	両立に関する制度（時短勤務や在宅勤務など）を利用することで、評価・給与が下がりそうだから	17.0
両立に関する制度（時短勤務や在宅勤務など）を使うことに罪悪感があり、利用できていないから	12.4	フレックスタイムなど勤務時間を柔軟に調節するための制度が不足しているから	16.0
周囲の理解が不足しており、両立に関する制度（時短勤務や在宅勤務など）を利用しづらいから	11.1	周囲の理解が不足しており、両立に関する制度（時短勤務や在宅勤務など）を利用しづらいから	12.5
フレックスタイムなど勤務時間を柔軟に調節するための制度が不足しているから	7.7	転勤・単身赴任があるから	8.3
育児休業・介護休業に関する制度が不足しているから	6.1	育児休業・介護休業に関する制度が不足しているから	7.3
短時間勤務や短日勤務制度が不足しているから	3.9	短時間勤務や短日勤務制度が不足しているから	6.8

※「仕事と家庭を両立することに対して、ストレスや不安を感じますか？」に対して、「感じない」を選択している回答は、分析の対象外として処理

※「仕事と家庭を両立することに対して、ストレスや不安を感じますか？」に対して、「感じない」以外を選択している回答のうち、本設問の要因で「特に仕事や会社に関連するストレスは感じない」を選択している回答は、分析の対象外として処理

※「特に仕事や会社に関連するストレスは感じない」と別の要因を同時に選択している回答は、分析の対象外として処理

<図 3 5 仕事と家庭の両立に関する意識「仕事と家庭を両立することに対して、ストレスや不安を感じる要因のうち、家庭に関連するもの」男女別>

男性：上位項目順	n = 7,708名	(%)	女性：上位項目順	n = 14,235名	(%)
家庭に関連するその他の要因		49.0	育児・介護・家事などの負担が自身に偏っているから		49.0
家族もしくは自身の健康面の不安があるから		38.4	家族もしくは自身の健康面の不安があるから		41.6
育児・介護・家事などの負担が自身に偏っているから		19.8	家庭に関連するその他の要因		29.9
家事代行、ベビーシッター、ホームヘルパーなどを利用することが経済的に難しいから		15.0	家事代行、ベビーシッター、ホームヘルパーなどを利用することが経済的に難しいから		16.4

※「仕事と家庭を両立することに対して、ストレスや不安を感じますか？」に対して、「感じない」を選択している回答は、分析の対象外として処理

※「仕事と家庭を両立することに対して、ストレスや不安を感じますか？」に対して、「感じない」以外を選択している回答のうち、本設問の要因で「特に家庭に関連するストレスは感じない」を選択している回答は、分析の対象外として処理

※「特に家庭に関連するストレスは感じない」と別の要因を同時に選択している回答は、分析の対象外として処理

## 4. 結果を踏まえた考察

### <性別に関する「意識」や「経験」>

本調査の結果、生命保険業界における「アンコンシャス・バイアス」という言葉の認知度は高いことが明らかになりました。また、性別による役割を思い込みで決めつけられた「経験」について、「直近一年以内に経験した」と回答する割合は、「過去に経験したことがあるが、直近一年以内では経験していない」を下回り、前向きな変化が見られます。さらに、勤務地による経験の差もほとんどなく、会員会社においてアンコンシャス・バイアスに対する理解促進をはじめとする取組みを積極的に実施している成果の表れであると考えられます。

一方で、「アンコンシャス・バイアス」という言葉を知らないまたは意味を十分に知らない人も一定数おり、引き続き、幅広い職員層への認知向上・理解促進に向けた取組みが今後も継続的に行われることが期待されます。

また、性別に関する「意識」では、「男性は仕事をして家計を支えるべきだ」という伝統的な役割分担意識に男女差があり、若年層でもこうした意識を持っていることが明らかになりました。生命保険業界では女性職員の比率が高いものの、管理職やリーダー層における女性割合は役職が上がるほど減少するという状況に鑑みると、こうした性別の役割意識が女性職員の昇進やリーダーシップ発揮を妨げる要因となっている可能性があります。アンコンシャス・バイアスは誰にでも存在し、完全に排除することは困難です。しかし、こうした思い込みに気づききっかけを提供することが重要です。

### <昇進に関する意識>

昇進に「意欲がある」と考える女性の割合は男性よりも低いことが明らかになりました。背景には、男性が昇進のメリットを強く感じる一方、女性はデメリットをより強く意識する傾向があることが影響している可能性があります。

昇進に対してメリットを感じる要因においては、女性は「権限が増えるから」よりも、「業務の幅が広がるから」「リーダーシップやマネジメントなどのスキル向上に繋がるから」といった項目を選択する割合が高く、男性とはメリットの捉え方が異なります。このことから、昇進することで挑戦できる業務や習得できるスキルなどの上位職位ならではのやりがい・魅力を発信していくことで、女性の昇進意欲向上につながる可能性があることがうかがえます。

また、昇進のメリットを訴求すると同時に、女性が何を昇進によるデメリットとして捉えているかを特定し、昇進に対する不安を取り除くことも重要です。昇進のデメリットを感じる要因においては、女性の約4割が「長時間労働や深夜残業が増えるから」「経験やスキル不足により、活躍できるか不安だから」と回答しており、特に後者は男女差が大きいことが明らかになりました。これらの結果から、継続的に長時間労働の是正に取り組むこと、また、女性に対する意図的な成長機会の提供、ロールモデルの提示や昇進後のサポー

ト体制の強化に取り組むことは、女性の昇進意欲の向上に寄与する施策として有効であるものと考えられます。

#### <リーダーシップに関する意識>

女性はリーダーシップ発揮に関する「経験」「自信」「意欲」すべてにおいて男性と比較して低いことが明らかになりました。これらの要素は相互に影響しており、意欲が低い理由は自信の不足、自信が低い理由は経験の不足にある可能性が示唆されます。

さらに、経験の有無にかかわらず、女性は男性より自信が低い傾向があります。この「自信が持てない」ということ自体が自分自身に対するアンコンシャス・バイアスである可能性もあります。女性が安心してより上位の職務に挑戦できる環境を整えるためには、リーダーシップ経験を積む機会の創出を意図的に提供し、成功体験を積んでいくことに加え、適切なフィードバックを行う仕組みが重要であることがうかがえます。

また、女性はリーダーシップに自信を持ってない要因として「サポートの役割に就きたいから」を選択する割合が高いことも明らかになりました。ただし、リーダーシップのあり方も多様化しており、強い指導力を発揮する権威型・トップダウン型のリーダーシップに限らず、奉仕・支援型の「サーバントリーダーシップ」や、心理的安全性を重視する「セキュアベースリーダーシップ」※といったリーダーシップの形も求められています。「リーダーはこうあるべき」という考えも一種のアンコンシャス・バイアスである可能性もあり、多様なリーダー像を提示し、女性が自分らしいリーダーシップを発揮するきっかけを作ることも重要だと考えられます。

#### <仕事と家庭の両立について>

仕事と家庭の両立については、過去3か月間で自身や家族・身近な方の事情により働き方の調整を要した職員は、男女問わず全体の半数以上にのぼりました。

一方、「仕事と家庭を両立することに対して、ストレスや不安を感じますか」という質問では、ストレスや不安を「感じる」または「どちらかといえば感じる」と回答した女性の割合は、男性と比較して約20p t 高い結果でした。さらに、ストレス・不安を感じる要因において、家庭に関連するもののうち、「育児・介護・家事などの負担が自身に偏っているから」を選んだ割合は、男女差が大きく、女性の方が男性よりも約29p t 高い結果でした。これらの背景には、「家事・育児は女性がすべきだ」というアンコンシャス・バイアスが影響している可能性があります。

このような課題の解決に向け、企業が家庭内の分業に介入することは難しいですが、長時間労働の是正、柔軟な働き方の拡充、男性の育児休業取得に向けた取組みを強化していくことは可能です。加えて、既存制度の利用しやすさを高める工夫や、職員ニーズに応じた制度の見直しを行うことで、実効性を高めていくことも重要だと考えられます。

## <小括>

以上の結果から、生命保険業界においてはアンコンシャス・バイアスの認知度が高く、これまでも会員会社にて行ってきたアンコンシャス・バイアスの認知度向上に向けた取組みが一定程度浸透していることが明らかになりました。一方で、アンコンシャス・バイアスの存在が女性の昇進やリーダーシップ発揮に対する自信や意欲に影響を与えている可能性も示唆されました。このことから、引き続き、職場におけるアンコンシャス・バイアスに気づききっかけを提供することで、多様な人材が自分らしく活躍できる環境づくりを一層進めていくことが期待されます。

次章では、各社のアンコンシャス・バイアスを認知し、対処するための取組みの事例や、職場の多様性を高めるための特色ある取組みをご紹介します。

### ※リーダーシップの種類に関する補足

#### <サーバントリーダーシップ>

- ・サーバントリーダーシップは、リーダー自身が率先してメンバーを支援し、全員の成長や幸福を大切にするスタイルです。リーダーは組織の目標達成だけでなく、メンバー一人ひとりのやりがいや働きやすさを重視します。
- ・例えば、困っているメンバーに声をかけて手助けしたり、失敗した際に励まし再挑戦を促す行動が挙げられます。

#### <セキュアベースリーダーシップ>

- ・セキュアベースリーダーシップは、リーダーがメンバーにとっての「安全基地」となり、心理的安全性を重視して、誰もが安心して挑戦できる環境をつくり、組織の目標達成に導くスタイルです。メンバーが不安や悩みを感じた時、リーダーが支えとなります。
- ・例えば、新しい業務を任せる際に「困ったら相談していい」と伝えたり、失敗を責めずフォローする姿勢が代表的です。

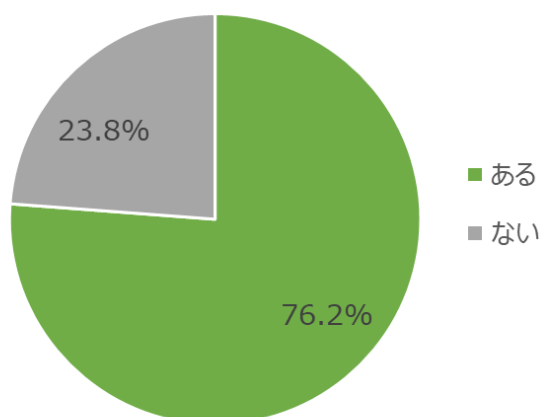
## 5. 好取組事例調査 結果サマリ

会員会社 41 社および協会に実施したアンケート調査結果をもとに、各社がアンコンシャス・バイアスに関して取り組んでいる事例をご紹介します。

### (1) アンコンシャス・バイアスに対する理解促進に関する取組み

**会員会社・団体の約 76%がアンコンシャス・バイアスに対する理解促進に関する取組みを行っています。**

〈図 3 6 「アンコンシャス・バイアスに対する理解促進を目的とした取組みはありますか」〉



具体的には、アンコンシャス・バイアスに対する理解促進を目的とした取組みが「ある」と回答した会社の多くが、アンコンシャス・バイアスに対する理解を促すための研修やセミナーを実施しています。研修の対象者は各社さまざまで、全職員向けの研修を実施している会社もあれば、管理職向けや新入職員向けなどの特定層をターゲットにした研修を実施している会社もあります。また、アンコンシャス・バイアスに関する事例集の作成・社内ポータルなどへの掲載や社内通知の発信などに取り組んでいる会社もあります。

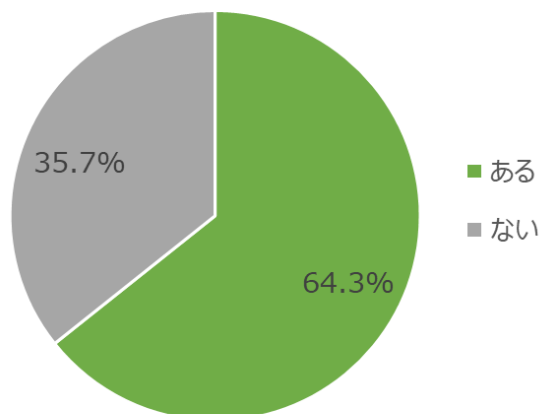
#### 〈会員会社の取組事例〉

研修・セミナー・カンファレンスなどの実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アンコンシャス・バイアス研修の実施               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 全職員向け、管理職向け、新入職員向け研修を実施</li> </ul> </li> <li>● 講演会の実施               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ダイバーシティ推進の重要性を伝える会議の中で、アンコンシャス・バイアスに関する講演を実施</li> </ul> </li> </ul>
社内ポータルなどへの情報掲載	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アンコンシャス・バイアスの研修資料・事例集を掲載</li> <li>● 社内通知の発信</li> </ul>

(2) アンコンシャス・バイアスに気づき、対処するスキルの習得に関する取組み

会員会社の約64%がアンコンシャス・バイアスに気づき、対処するスキルの習得に関する取組みを行っています。

<図37 「アンコンシャス・バイアスに気づき、対処するスキルの習得を目的とした取組みはありますか」>



具体的には、実際の職場で生じているアンコンシャス・バイアスの事例の周知や、研修内で自身の行動計画を策定・共有するなど、より実践的な研修が実施されています。

その他、アンコンシャス・バイアスに気づくことを目的として、360度評価にアンコンシャス・バイアスに関する項目を組み込む、独自に開発したアンコンシャス・バイアスチェックを実施するなどの取組みも行われています。

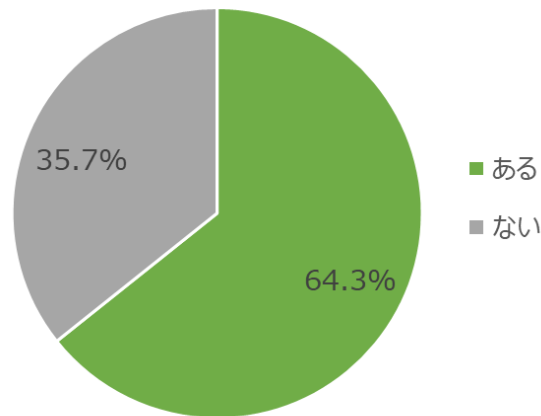
<会員会社の取組事例>

参加型研修などの実施	<ul style="list-style-type: none"><li>● 実践的なアンコンシャス・バイアス研修の実施<ul style="list-style-type: none"><li>➢ アンコンシャス・バイアスを起因とするハラスメント事例を共有のうえ、「ハラスメントにつながる言動」をなくしていくための各自の取組み・行動計画を策定</li><li>➢ 研修実施後に職場内で意見交換を行い、多様な考え方への理解を深める機会を提供</li></ul></li></ul>
アセスメント・フィードバックの実施	<ul style="list-style-type: none"><li>● マネージャー層を対象に、自分自身のアンコンシャス・バイアスに気づくための取組みとして、アンコンシャス・バイアスチェックを実施</li><li>● 360度評価にアンコンシャス・バイアス関連の項目を追加し、他者からの評価をフィードバックする仕組みを導入</li></ul>

(3) アンコンシャス・バイアスに関する社内外への発信に関連する取組み

会員会社の約64%がアンコンシャス・バイアスに関する社内外への発信を行っています。

<図38 「社内外への発信を通じて、アンコンシャス・バイアスによる弊害を払しょくするための取組みはありますか」>



具体的には、アンコンシャス・バイアスに関する方針を人事戦略の中で掲げている例や、経営層から社内へ発信している例が見られました。また、自社ホームページにてアンコンシャス・バイアスに関する取組内容を掲載している会社もあります。

さらに、アンコンシャス・バイアスの理解を深めることを目的に他企業との合同セミナーを行っている会社もあります。

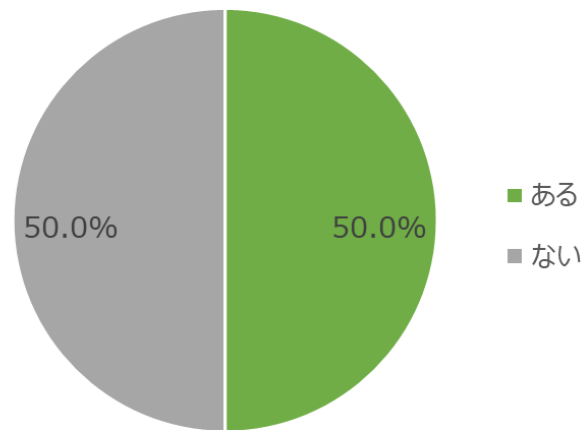
<会員会社の取組事例>

社内発信	<ul style="list-style-type: none"><li>● 人事戦略・経営課題への組み込み<ul style="list-style-type: none"><li>➢ アンコンシャス・バイアスに関する方針を人事戦略として設定</li><li>➢ タウンホールミーティングや社内報にて経営層からメッセージを発信することで、アンコンシャス・バイアスに対する取組みが経営層の最優先課題の一つだという考えを社内に浸透</li></ul></li></ul>
社外発信	<ul style="list-style-type: none"><li>● 社外へのメッセージ発信<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 自社ホームページにてアンコンシャス・バイアスに関する取組みを発信</li></ul></li></ul>
合同研修・セミナー	<ul style="list-style-type: none"><li>● 他社との合同研修<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 他社と合同でLGBTQ+に関するアンコンシャス・バイアスを中心とした研修を開催</li></ul></li></ul>

(4) 上記以外のアンコンシャス・バイアスに関する取組み

会員会社の50%が上記以外のアンコンシャス・バイアスに関する取組みを行っています。

＜図3.9 「上記以外のアンコンシャス・バイアスに関連する取組みはありますか」＞



具体的には、アンコンシャス・バイアスに左右されない採用や評価の仕組みの導入の他、アンコンシャス・バイアスに関する現状を可視化するための意識調査や疑似体験の実施など、さまざまな取組みが行われています。

＜会員会社の取組事例＞

採用における取組みの実施	<ul style="list-style-type: none"><li>● 採用においてアンコンシャス・バイアスに左右されないための仕組みの導入・浸透に向けた取組みの実施<ul style="list-style-type: none"><li>➢ ブラインド採用の導入</li><li>➢ 採用選考における性別情報の任意化を実施</li></ul></li><li>● 採用担当者向けのマニュアル・説明会の提供<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 採用担当者に向けたマニュアルを作成</li><li>➢ 採用担当者に向けた個別説明会を実施</li></ul></li></ul>
人事考課における取組みの実施	<ul style="list-style-type: none"><li>● 人事考課においてアンコンシャス・バイアスに左右されないための仕組みの導入・浸透に向けた取組みの実施<ul style="list-style-type: none"><li>➢ ジェンダーフリー・エイジフリーの人事考課方針の設定・周知</li><li>➢ 多角的で客観的な評価をするための確認指標の設定</li></ul></li></ul>
意識調査の実施	<ul style="list-style-type: none"><li>● 意識調査の実施<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 職員向け意識調査にて、アンコンシャス・バイアスに関するアンケートを実施</li></ul></li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ パルスサーベイにアンコンシャス・バイアスに関連する設問を追加し、部門別分析を実施</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内有志による活動の実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 社内有志によるアンコンシャス・バイアスに関する理解促進を含むダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンを促進する活動の企画・開催</li> </ul> </li> <li>● 疑似体験の実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 育児や介護などにより時間的制約のある職員への理解を深めることを目的に、時短勤務を1週間連続で体験する取組みを実施</li> <li>➤ 生理痛体験イベントの実施</li> </ul> </li> </ul>

## 6. 総括

本報告書では、生命保険業界におけるアンコンシャス・バイアスの実態を把握したうえで、さらなる女性活躍推進に向けた課題を明らかにいたしました。

調査結果からは、「アンコンシャス・バイアス」という言葉の認知度が高まり、性別の役割意識に基づく経験が減少傾向にあるなど、前向きな変化が見られた一方で、「アンコンシャス・バイアス」という言葉を知らないまたは意味を十分に知らない人も一定数存在することが確認されました。また、女性は、男性と比較して昇進やリーダーシップに対する意欲・自信が低いことも明らかになり、この背景にはアンコンシャス・バイアスの存在があることも示唆されました。

こうした課題に対し、会員会社においては、アンコンシャス・バイアスの認知度向上に向けた研修の実施、アンコンシャス・バイアスに左右されない採用や評価の仕組みの導入など、多様な取組みが進められていることも明らかになりました。

アンコンシャス・バイアスは誰にでも存在し、完全に排除することは困難ですが、重要なのは「気づき」を促し、行動変容につなげることであり、職員が継続的に気づきを得られる仕組みづくりが期待されます。

協会および会員会社は、本報告書を通じて得られた知見や好事例を活かしながら、業界における女性のさらなる活躍、ひいては、働く誰もがその多様な能力を発揮し、自分らしく活躍できる業界の実現につなげるべく、取組みを進めてまいります。