



International Women's Day Event

女性活躍を成果につなげる企業の共通点とは？

学研ホールディングスの実践と  
現場で機能するDE&Iの進め方

Mentor For

Seminar Report



# 女性活躍を成果につなげる企業の共通点とは？ 学研ホールディングスの実践と 現場で機能するDE&Iの進め方

現代の企業経営において、女性活躍をはじめとするDE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)の推進は、もはや単なる社会的責任ではなく、企業の競争力や持続的成長を左右する「経営戦略」そのものです。

本セミナーでは、従業員3万人を超える組織でDE&Iを牽引する株式会社学研ホールディングスの高橋 美佐 氏(執行役員 人事戦略室長・ダイバーシティ&インクルージョン室長)、そして数多くの企業のDE&I推進に伴走してきた株式会社Mentor Forの池原 真佐子(代表取締役CEO)、宮本 桃子(取締役COO)が登壇しました。

なお、株式会社Mentor Forは本年2月に学研グループである株式会社TOASUのグループへ参画しており、両社は強固なパートナーシップのもとで多様な人材の活躍を後押ししています。現場で真に機能するDE&Iの進め方と、多様性を「成果」へと結びつけるための組織変革について、3者の対話を通じて紐解きます。



## 登壇者紹介

高橋 美佐 氏

株式会社学研ホールディングス  
執行役員 人事戦略室長・  
ダイバーシティ&  
インクルージョン室長



## 登壇者紹介

池原 真佐子

株式会社MentorFor  
代表取締役 CEO

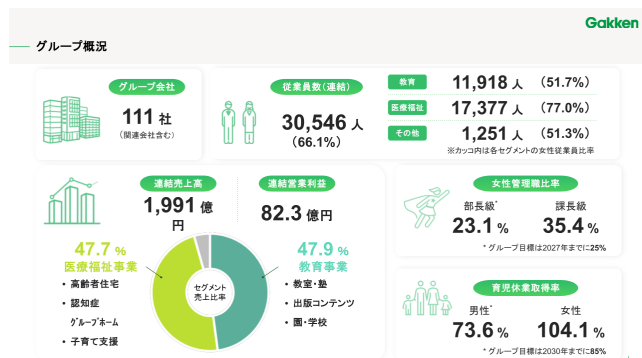
学習研究社(現・学研ホールディングス)に入社し、15年にわたり絵本・児童書の編集を担当。第2子の育児休業復帰後に人事戦略室・ダイバーシティ推進室へ異動し、育成・安全衛生・女性活躍推進施策等を担当。その後編集部門へ帰任し、女性社員比率85%の乳幼児事業部で副部長を務める。2024年よりダイバーシティ&インクルージョン室長、2025年に人事戦略室副室長。現在は執行役員・コーポレート本部副本部長を兼務しながら、グループ全体の人事戦略策定・実行を担う。

早稲田大学・同大学院(教育学修士)、INSEAD(EMC)卒。PR会社、NPO、コンサル会社での人材開発の仕事を経て起業。女性管理職育成・組織のDE&I推進に特化した社外メンター育成と企業マッチングを行う。社外メンターだけではなく社内メンター・スポンサー制度をはじめとした組織風土改革も支援。大手企業をはじめ実績多数。

## PART 1

## 第1部：学研グループが挑む「3つの変容」と組織変革のリアル

### 従業員3万人、女性比率6割超の組織が抱える課題



高橋氏：学研グループは1946年の創業以来、教育事業を核とし、現在は介護を中心とした医療福祉事業も大きな柱と

して成長しています。国内外に100社以上のグループ会社を持ち、全従業員数は3万人を超えました。非正規社員を含めるとその66%が女性という、極めて女性比率の高い組織です。

私自身、入社から15年ほど絵本や児童書の編集畑で働いてきました。当時所属していた幼児部門は50名中40名以上が女性社員という環境で、子育て中の方、育休に入る方、親の介護と両立する方、遠隔地勤務の方、あるいは女性特有の疾患で就業制限がかかりながら働く方など、本当に多様な事情を抱えるメンバーと向き合ってきました。

現在の当グループの女性管理職比率は課長級で35%、部長級で23%と、日本企業の平均よりは高い水準にあります。



しかし、非正規社員を含めて女性比率が66%に達している現状を踏まえると、私たちはまだまだ発展途上です。「Your Style, Our Future」というスローガンを掲げ、その達成に向けた具体的な指標として、2027年までに「部長職以上の女性比率25%」というKPIを設定しました。社員が自分らしいスタイルを描き、自信を持って自分の生き方を歩むことこそがグループの成長に直結するからです。

## 組織全体を動かす「3つの変容」へのアプローチ

高橋氏：この理想を実現するため、私たちは「経営層・組織の変革」「管理職の変容」「従業員の変容」という3つの層に対して同時にアプローチしています。DE&Iを誰か一部の問題にせず、全員が自分ごととして変わっていくことが不可欠なのです。

### 経営・組織の変革： トップのコミットメントと丁寧な対話の場づくり

Gakken

1. 組織の変革

**体制整備**

- **トップマネジメントの意思表明** トップマネジメント・コミットメントの4本柱の1つとしてD&Iの推進を明文化し、D&I推進戦略の不可欠な要素として位置づけ、D&I推進の必要性を継続的に社内外へ発信
- **専任組織の立ち上げ** 2024年3月学研グループ全体のD&Iを牽引する専任の推進組織（ダイバーシティ&インクルージョン室）を創設
- **D&I推進担当者の設置** グループ各社にD&I推進をリードする役割を担う役員・担当者を配置、グループ全体方針を軸とながらも、グループ各社の状況・事情に合わせた最適なD&I推進する体制を構築

**現状分析**

- **ポードインタビュー** 学研ホールディングスの取締役・執行役員12名を対象に個別インタビューを実施し、D&I推進に対する期待や課題を把握
- **グループ会社 実態把握** グループ各社の現状を定量的に分析するとともに、D&I推進担当役員・担当者を対象に個別インタビューを実施し、事業や組織の特性、個別の課題を把握
- **CROSS TALK MEETING** 学研ホールディングスの4拠点でグループ従業員と提携するカンホールディングスを実施（2社145名参加）

**グループ方針 策定**

- **女性役員登用** 女性役員1名（会社規模に応じて2名）の登用をグループ方針として設定し、登用された女性役員に対するフォロー体制を構築
- **えるぼし・くるみん認定** 国内の主要なグループ会社は2020年までにえるぼし・くるみんの認定を取得することをグループ目標として設定
- **育児・介護制度の拡充** 従業員の育児・介護と仕事の両立をさらに強力に実現するために、従業員への制度を拡充することやグループ方針として設定（伊勢ホールディングスは子の看護等状態の対策を強化し、産後まで対応）

Copyright ©2024 Gakken Holdings Co., Ltd.

高橋氏：私たちがこの1年で最も注力したのが「組織の変革」であり、その鍵は経営層のコミットメントにあります。まず、社長とコーポレート部門で「トップマネジメント・コミットメント」を策定し、意思決定層の多様性拡大やキャリア自律支援を掲げ、新中期経営計画にもD&I推進を盛り込みました。社長自らが事案ごとに重要性を発信することで、各社への浸透が加速度的に進んだと感じています。

これと連動し、グループ役員向けの講演会や女性役員のコミュニティ形成なども適切なタイミングで実施しました。また、ホールディングスの経営層だけでなく、グループ各社のD&I担当取締役、担当者として1社ずつ丁寧にミーティ

ングを行い、方針の共有や課題のヒアリングを重ねました。さらに、ホールディングス経営陣と社員が直接対話する「クロストークミーティング」を各地で開催しました。実はこの準備には3ヶ月ほどかけています。当初は「Q&I（Question & Idea）」と言っても社員にイメージが湧きづらく集客に苦労しましたが、各社の推進担当者に強力にコミットしてもらい実現しました。当日は軽く音楽をかけるなどして心理的安全性を担保する場づくりを心がけました。

全4回のミーティングを重ねるごとに、経営陣の言葉にも熱がこもっていきました。現場の生の声を聞くことで、経営側の課題に対する解像度が飛躍的に高まったと感じています。

### 管理職の変容： 現場の痛みに寄り添う「絶妙なタイミング」の支援

Gakken

2. 管理職の変容

**アンコンシャス・バイアス研修**

アンコンシャス・バイアスを「知識として知る」だけでなく、自身の思考や行動を振り返り、日常の判断や意思との関わり方を見直すきっかけとすることを目的に、管理職および役員を対象に実施

- **Step0** 会社別グループワーク（Step2）の進行担当者を対象にグループワークを円滑に進めるためのファシリテーション方法をレクチャー
- **Step1** 各社から選定された受講者がeラーニングで研修動画を視聴（419名受講）
- **Step2** バイアスを軽減するために職場で実践できる具体的なアクションを会社別のグループワークを通じて検討（353名参加）

**新任管理職 D&I研修**

新任管理職を対象に、D&Iの基本的な考え方を学ぶとともに、ケーススタディを通じて、現場で直面しやすい課題への対応力を高めることを目的とした研修を実施

参加者の声

- 管理職になってから2か月余りで、ちょうど自身のマネジメント業務の課題も見えてきたタイミングだったので非常によく理解できた
- メンバー個々の事情や価値観の違いを十分に考慮して、それぞれが納得できる働き方を管理職が整える必要性を改めて感じた
- ダイバーシティについてだけでなく管理職としての知識や心構えを知ることができた

Copyright ©2024 Gakken Holdings Co., Ltd.

高橋氏：管理職の意識変容には、グループ内の教育ノウハウを活かした自社オリジナルの研修を実施しています。各社にファシリテーターを養成し、現場の実情にカスタマイズしたアンコンシャスバイアス研修を行っています。

新任管理職研修では、例えば「リーダーを任せただけの若手男性社員から育休を取りたいと打診された時の対応」といった、極めて具体的なケーススタディをふんだんに盛り込んでいます。また、着任直後ではなく、あえて数ヶ月が経ち「チーム運営の壁にぶつかり、困り始めた頃」に実施しています。自身がリアルな課題を抱え、かゆいところに手が届くタイミングだからこそ、受講者は自分ごととして真摯に取り組んでくれるのです。



## 従業員の姿： 1万人規模でキャリア自律を促す

3. 従業員の姿

**Your Style 浸透**

ライフステージの変化や昇進・昇格など、さまざまなタイミングで、自分が大切にしたい価値観や強み、これからどう行動していきたいのかを定めて整理しておくために、今後の選択や行動の拠り所となる書き込み式のガイドブック「YOUR STYLE BOOK」を作成。グループ従業員のコミュニケーションポータルや社内報で周知・展開中。

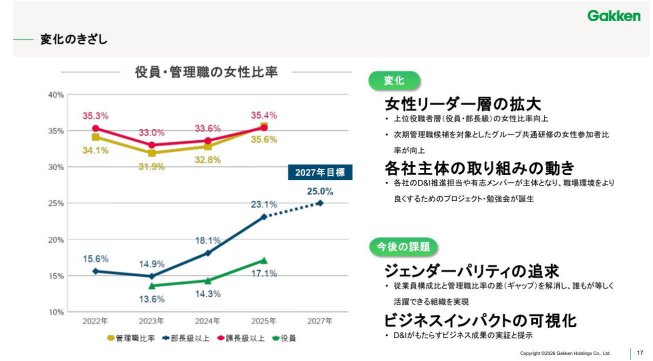
**世代別研修**

世代別(20代~50代)のキャリアデザイン研修を人事部門と共催で実施。同世代どうして今後の人生設計やキャリアの進み方に関する悩みを共有し、相互にアドバイスを行い、「Your Style」を構築するヒントを得ることが目的。

**YOUR STYLE BOOK**

YOUR STYLE BOOKイメージ

高橋氏：全正社員1万人を対象に、自身の価値観を棚卸しする「Your Style (ユアスタイル) 研修」を展開することを目指し、取り組みを始めています。独自の「Your Style Book」を活用し、仕事だけでなく家庭や趣味も含めたキャリアのあり方を自ら描くことを支援しています。向こう1年3ヶ月で1万人にこのシートを書いてもらう作戦を練っているところです。他にも、リーダー層の女性を対象とした「キャリアラウンジ」研修で会社や事業を越えた交流を促したり、積極的な情報発信を行ったりすることで、従業員のDE&I理解を深めています。



こうした取り組みを本格化して約2年になりますが、確かな変化の兆しが見え始めています。女性役員や部長級の比率が着実に増加しただけでなく、各社の推薦による次期管理職候補の研修で女性の参加者が目立つようになりました。これは、上長が意識的に女性をアサインするようになったという、男性側の意識変革の表れだと捉えています。

また、各社の推進担当や有志メンバーによる主体的なプロジェクトも生まれてきており、大変喜ばしい変化です。今後は早急にジェンダーパリティへと到達し、誰もが属性に関わりなく等しく活躍できる組織を実現したいと考えています。

## PART 2

## 第2部：業績向上とDE&Iをつなぐ「パイプライン」の科学

ここからはMentor Forの宮本をファシリテーターに迎え、3名でのパネルディスカッションの様態をお届けします。

### 組織風土にもたらした変化と、地道なコミュニケーション

**宮本：DE&Iが業績に貢献することは様々なデータでも示されていますが、これまでの取り組みを通じて、学研グループの組織風土として変わった点はありますか？**

高橋氏：経営層と社員、そしてグループ各社とのコミュニケーションが圧倒的に増えました。例えば「クロストークミーティング」では、時間をかけて場づくりを工夫し、冒頭で経営層が「ここは心理的安全性が担保された場である」と明言したことが、対話促進の大きな原動力になったと感じています。また、グループ各社とは、定期会議での情報共有に加え、1社ずつヒアリングに回るなど、地道な草の根のコミュニケーションに力を入れています。

宮本：規模が大きいからこそ、そうした地道で丁寧な運営が重要なのですね。非常に参考になります。



株式会社Mentor For  
取締役 COO 宮本 桃子

## データが裏付ける「DE&Iと業績」の相関関係

池原：DE&Iを「理想論」に終わらせないためには、ビジネス成果との繋がりを正しく理解する必要があります。2025年度のコンサルティング会社のデータによれば、業績の高い企業ほど「パイプライン」が健全に機能していることが明確に出ています。

パイプラインとは、新入社員から課長、部長へと昇進していく人材の流れのことです。新入社員時に3割いた女性が、課長になると5%に減ってしまうような「水漏れ」を起こさず、各階層で順当な比率を維持している企業は、そうでない企業と比較して収益成長が7ポイントも高いことが明らかになっています。高業績企業ほど、評価や登用の各プロセスで無意識のバイアスを防ぐ仕組みを組織に組み込んでいるのです。

## 成果を出す組織が持つ「3つの共通点」

池原：私たちがこれまで200社以上の企業をご支援してきた中で、成果を出す組織には3つの共通点があると感じています。

### 🟡 トップの強力なコミットメントと意味付け

経営層が旗振り役となり、「なぜ自社にDE&Iが必要なのか」を現場のリーダーへ繰り返し語り続けています。

### 🟡 全方位でのアプローチとPDCA

私が長年ご支援している企業のCHRO（最高人事責任者）の方が、「この取り組みは全方位でやらなきゃダメなんだ」とポロっとおっしゃったのが非常に印象に残っています。女性だけ、管理職だけ、1年だけといった点のアプローチではなく、全方位であらゆる施策を打ち、PDCAを回しながら自社のステージに合わせて調整していくことが不可欠です。

### 🟡 10年単位の「継続性」

経済産業省の方から伺った話ですが、多くの企業が2～3年で「成果が出ない」と諦めてしまう傾向があるそうです。しかし、着実に人が育ち成果を出す企業は、5年から10

## なぜ「課長から部長」への壁は厚いのか？

年以上も根気強く取り組みを継続しています。

池原：多くの企業で、課長までは女性の比率が上がっても、部長級で激減するという「第2の壁」が見られます。この背景には、面白いデータがあります。男性役職者の場合、5割以上の人に「自分を引き上げてくれる存在（ロールモデルやスポンサー）」がいます。しかし、女性においてはこれが3割以下になってしまうのです。そして、スポンサーがいる人は、いない人よりも昇進のチャンスが2倍近くあるという結果が出ています。

現在の役職者の多くが男性である組織では、無意識のうちに自分と似た属性の人を好んで後継者に育成する「Mini Me（ミニミー：小さな私）症候群」が働きがちです。だからこそ、意図的に女性へのメンターシップやスポンサーシップを設計し、「支援の平等」を作ることが不可欠なのです。

高橋氏：学研グループでも、部門長に上がる手前には壁があると感じています。そこには「ロールモデルがないため前例がなく、候補者として上がってこない」という構造的な問題と、役職が上がると忙しそうに見えるという「働き方のイメージ」が影響しているはず。私たちは今、その要因を深掘りし、権限移譲や業務分担の見直しを検討しなければならぬと考えています。



株式会社学研ホールディングス  
執行役員 人事戦略室長・ダイバーシティ&インクルージョン室長  
高橋 美佐 氏

### 管理職になりたくないという声にどう向き合うか

宮本：現場からは「管理職になると業務が増えたり転勤の可能性もあるから、家庭との両立が難しい。だから管理職になりたくない」という声も多く聞かれます。こうした女性社員にはどうアプローチすべきでしょうか。また、キャリアは上を目指すだけではなく「ジャングルジムのよう」に、横でも斜めでもいいという視点も重要かと思えます。

高橋氏：非常に難しい問題ですが、いかに「働き方の柔軟性を高めるか」が重要です。当社には塾の現場や介護現場など、その場に行かないと仕事が成り立たない職場もたくさんあります。しかし、これまで当たり前とってきた「毎日夜遅くまで誰かがいなければならない」という運用は本当に正しいのか？ 交代制でできないのか？ と見つめ直す必要があります。これからの管理職の姿は、今までと同じでいいのかを組織として考え直す時期に来ています。また、キャリアイコール仕事だけではなく、家庭や趣味も含めてキャリアであると捉え、自分の生きたい姿を描いてもらうことも大切にしています。

池原：高橋さんがおっしゃるように、「働きやすさ」の当たり前を再考することは不可欠です。同時に、私は「働きがい（キャリアの意欲）」へのアプローチも必要だと考えています。目の前の「今の働き方で管理職になれる・なれない」という話ではなく、中長期的な視点で「あなたは何になりたいのか」「今のキャリアをどう構築していくのか」という本人の想いに上司が耳を傾けること。そうした対話を重ねていくことが、自発的な意欲を引き出すのだと思います。

### 組織内の自発的な動きを促す方法

高橋氏：最近、各社内で独自の DE&I アンケートを実施したり、女性活躍のプロジェクトが立ち上がったりと、私たちが直接関与しないところでの自発的な動きが見られるようになりました。

これは、D&I 室から「これをやってください」と明確に指示したわけではありません。ただ、「グループ一丸となって推進する、私たち D&I 室だけがやるのではない」というメッセージを絶えず発信し続けてきました。共有会で各社の事例を発表してもらうことで、「女性がなかなか上がっていかない」「管理職のなり手が足りない」といった各社共通の課題に対して、現場でしっかり手を打たなければならないという緊張感と当事者意識が醸成されたのだと思います。D&I 室が先導しつつ、各社と一緒に温度感を高めていく姿勢が重要です。

### DE&Iが必要なくなる未来を目指して

高橋氏：私たちの究極のゴールは、誰かを特別扱いしたり優遇したりすることではなく、何らかの事情でまだ力を発揮できていない「埋もれている輝ける人材」を探しに行くことです。一人ひとりがしっかり輝ける環境整備や仕組みを整え続けた結果、最終的には「DE&I という言葉自体がなくてもいい、そんなことを言わなくても誰もが輝けるグループ」になることを目指しています。

池原：私たち Mentor For も、メンターという少し先を行く先輩の知見を次世代に繋ぐことで、誰もが自分の人生に自信を持って切り開いていけると信じています。女性の意思決定層におけるジェンダーギャップの解消はもちろん、男性も含めた多様な人がもっと可能性を發揮できる社会に向けて、伴走を続けていきたいと思っています。



株式会社Mentor For  
代表取締役CEO 池原 真佐子

本セミナーの対話を通じて見えてきたのは、女性活躍を成果に繋げるためには「特定の個人」のスキルアップに頼るのではなく、「組織のOS」そのものを書き換えるような多角的なアプローチが必要だということです。

学研グループのように、トップが強い意志を持って現場との丁寧な対話を繰り返し、管理職や一般従業員の意識変容を促しながら、長期的スパンで施策を継続すること。そして Mentor For が提唱するように、一人ひとりのキャリアに寄り添い、無意識のバイアスを排除した「支援の平等（メンターシップ、スポンサーシップ）」を組織に実装していくこと。

DE&I は一朝一夕には成し得ませんが、データを味方につけ、現場のリアルな声に解像度を上げながら一歩ずつ着実に進んでいくことが、多様な人材が輝き、成果を生み出し続ける組織への唯一の道となります。

## 会社情報

## Mentor For



**社外・社内のメンターによる  
女性リーダー育成のパイオニア  
～組織の DE&I 推進を中長期で伴走支援～**

## 会社概要

会社名	株式会社 Mentor For
設立	2014年9月
住所	東京都品川区北品川五丁目5番15号 大崎ブライトコア 411
役員	代表取締役 CEO 池原 真佐子 取締役 COO 宮本 桃子 取締役 草地 哲郎 取締役 寺田 佳子
事業内容	・社外メンターの企業マッチング ・企業の社内メンター制度支援 ・企業研修（DE&I、キャリア関連） ・メンター育成

Mentor For では、社会・組織の DE&I を推進し、人と組織の成長に伴走することをミッションとしており、ロールモデル人材を「社外メンター」として自社育成、女性を始めとした多様な管理職・候補にマッチングするサービスを提供しています。

また、社内リソース・知見の活用を踏まえた社内メンター育成・制度運用、DE&I コンサルテーションなどをワンストップで支援。大手企業や行政・政治分野含む経営・リーダー層・管理職に向けた DE&I トレーニング・講演・研修・ワークショップの実施実績も多数ございます。

Mentor For