



働きやすさNEXTプロジェクト

# FOR THE NEXT 2025

2025年12月10日

ENEOS株式会社 / 株式会社電通 / 日本航空株式会社 /  
日本マクドナルド株式会社 / 富士フイルムホールディングス株式会社 / 三井不動産株式会社

# 目次

1) プロジェクト概要	-----	P.3
2) 私たちの壁になっているのは何か？	-----	P.11
3) 私たち6社が目指したい5つの働きやすさNEXT	-----	P.19
4) プロジェクトを終えて	-----	P.26



働きやすさNEXTプロジェクト

# プロジェクト概要

# 実施概要

## 目的

女性をはじめとした営業部門で働くすべての従業員が能力を発揮できる環境づくり及び、次世代リーダーの育成。加えて、女性営業職に対する固定観念やバイアスのアップデート。

## ゴール

### 社会への提言

6社が共通して認識すべき課題や解決に向けて整理した内容を社会に共有する

### アクションアイデア

各社の特性や課題に応じて実施可能な具体的施策を設計する

## 実施方法

### 期間

2025年7月～2025年11月

### 形式

計4回のリアルワークショップ、及び分科会毎の会議等

### 参加者

ENEOS株式会社 / 株式会社電通 / 日本航空株式会社 / 日本マクドナルド株式会社 / 富士フイルムホールディングス株式会社 / 三井不動産株式会社 より、営業職女性 / 営業職男性 / 管理職 / 経営層が約30名参加

# プロジェクトステートメント



営業——それは、お客さまやブランドを想い、  
日々全力を尽くす私たちの仕事。  
でも、営業とひと括りにされる中には、  
きっともっと、多様な働き方があるのではないか。

環境も、立場も、ライフステージも違う。  
それでも感じている“難しさ”があるとしたら。  
慣習やバイアスの中で、声を飲み込んでいるとしたら。  
それは、変化へのチャンスだ。

働きやすさNEXTは、  
企業や業界の枠を越え、工夫や想いをもち寄り、  
働き方のアップデートに挑む共創プロジェクト。

積み重ねた経験が集まれば、想像を超える変化が動き出す。  
社内に、社外に、そして社会に。

営業 × 女性という、変化を起こしづらいこの領域から、  
誰もが自分らしく働けるキャリアの未来を描いていく。

その未来に向けて、ワクワクしながら共に踏み出したい。  
営業の未来を、私たち自身の手で更新していくために。



# プロジェクト全体フロー

全4回のワークショップを経て、女性営業職のリアルボイスから  
働きづらさ/働きにくさの課題を解決するアプローチを模索する



7/7 (月)

**Session.1**  
キックオフミーティング  
「参加者顔合わせ」

6社からの参加者同士で自己紹介  
及び、プロジェクト概要を共有



9/11 (木)

**Session.2**  
第1回ワークセッション  
「課題の抽出」

生成AIを活用しながら女性営業  
職が抱える悩みを網羅的に探  
索。その中から本プロジェク  
トで取り組むべき課題を抽出



10/8 (水)

**Session.3**  
第2回ワークセッション  
「解決の糸口」

男性営業職も交えて、課題の  
本質を議論。女性営業職の働  
きにくさを解消するための  
「解決の糸口」となるボトル  
ネックを明らかにする



10/31 (金)

**Session.4**  
経営層も交えた  
最終ディスカッション

現・営業職が考える「みんな  
が働きやすい現場」を作るた  
めのアクションアイデアにつ  
いて経営層も交えて議論

# 生成AIの活用

電通独自の生成AIを活用したアイデア創発ソリューション「AIQQQ Studio」を活用して課題の抽出をサポート



AIQQQ Studio（アイキュースタジオ）は、電通のデータ・メソッド・クリエイターを掛け合わせたAIコンセプト開発ソリューションの総称。

独自の生成AIプロダクトとワークショッププログラムにより、アイデア探索と検証を高速で実現。

事業・商品・コミュニケーションなど、あらゆる分野で制約やバイアスを超えたコンセプト開発を可能にします。

**AIQQQ FLASH**

瞬時にアイデアを生成するAIプレストシステム。

電通独自の発想法をもとに開発したプロンプト、さらに未来技術や社会課題、インサイトなどのデータを内蔵し、掛け合わせながらアイデアの生成が可能。

クライアントのデータを追加、テーマに合わせた出力フォーマットの調整などのカスタムもできます。

The image shows a laptop displaying the AIQQQ FLASH interface. The interface has a light green background and features a grid of various images and text snippets, including a section titled "2030年のフードビジネス".

**AIQQQ TALK**

瞬時に想定顧客とチャットできるAIペルソナシステム。

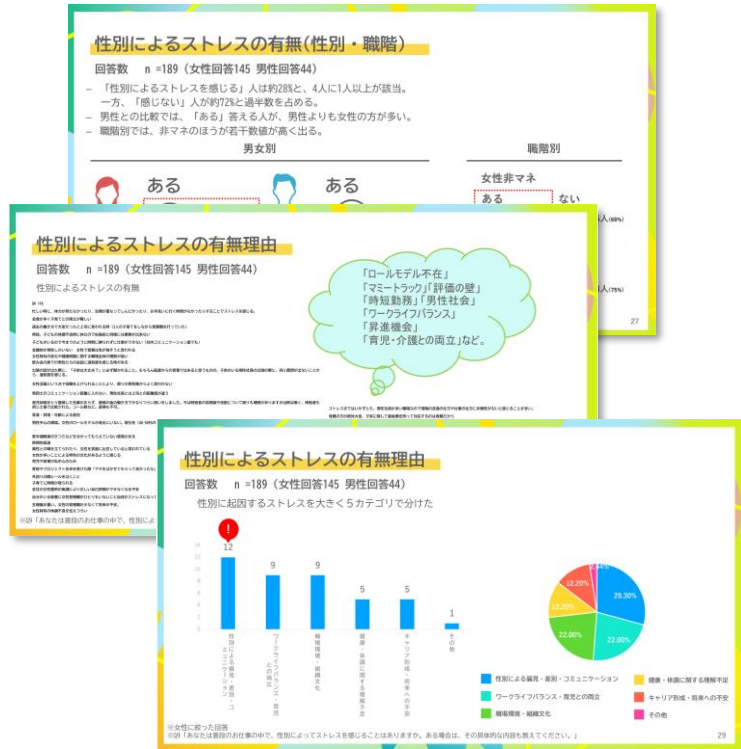
プロフィールや会話生成用のプロンプトを内蔵。People Profilerなどのデータをアップロードすることで会話できるAIペルソナを簡単に生成。

AIペルソナ生成にあたり、クライアントのデータなどの追加も可能です。

The image shows a laptop displaying the AIQQQ TALK interface. The interface has a light orange background and features a grid of 12 small profile cards, each with a person's photo and some text, representing different AI personas.

# 6社178名の事前アンケートで実態を把握

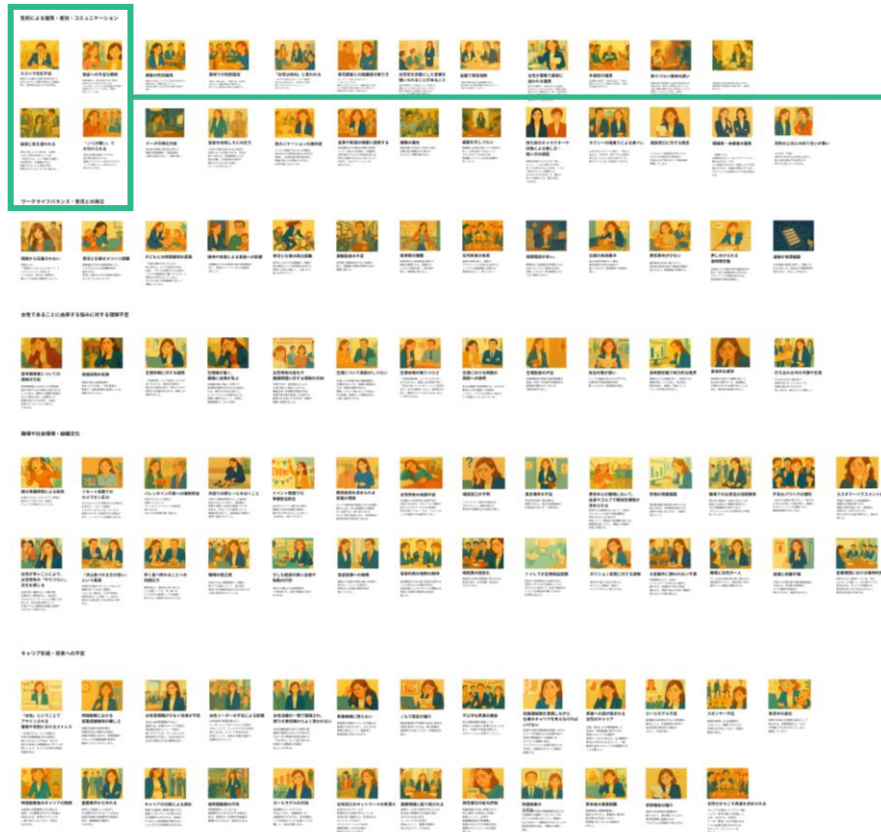
6社の従業員（計178名）のアンケート結果と電通独自の生活者データを掛け合わせ「AIQQQ Studio」で分析





# 生成AIで女性営業職の100の課題を抽出

「AIQQQ FLASH」で「女性営業職が抱える課題」を100パターン生成し、議論のきっかけとして活用



## 性別による偏見・差別・コミュニケーション



### カスハラ対応不足

顧客からの暴言や過度な要求を個人で対応させがち。記録や同僚などの連携が弱い。報告後の対応にも不安が残る。



### 容姿への不当な期待

営業活動中に、契約を取るために容姿を利用するように圧力をかけられることがある。これにより女性営業は不快感や精神的なプレッシャーを感じ、業務に集中しにくくなる。



### 過度に気を遣われる

男性と同じように扱われ、仕事をしたいと思う女性にとっては、「女性だから」という理由で過度に気を遣われ、仕事量を少なく調整されることに成長の場が限定されてしまっていると感じる。



### 『ノリが悪い』で片付けられる

男性の同僚が雑談で下ネタを話す場に居合わせても、指摘したりコメント控えたりすると「ノリが悪い人」と言われたり、思われたりする。

# AIで生成したペルソナで議論の壁打ち

「AIQQQ TALK」で女性営業職や同僚従業員の「AIペルソナ」を生成し、ディスカッションの壁打ち相手に

Project

## 働きやすさNEXT-女性営業WS-



相澤 優香 女性×非マネ職×...  
真面目で戦略的に考える  
石油営業職の29歳女性



川端 真理子 女性×管理職×...  
部下育成と家事両立に奮  
闘する40代不動産営業管  
理職



高橋 慎一郎 男性×管理職×...  
安定と変化のはざまで揺  
れる中間管理職



川崎 健太 男性×非マネ職×...  
安定と挑戦の間で揺れる  
中堅の外食マネージャー  
候補

女性の育児制度の現状についてどう思いますか？



ああ、女性の育児制度ね...正直、建前と現実の違いがすごいって思う。うちみたいな会社でも制度自体はあるんだよ。でもさ、現場は常に人手不足でヒューマンリソースの確保が課題で、そのしわ寄せが全部現場のスタッフにいく。マジでそれだけ。結局、「おめでとう」って気持ちの裏で「シフトどうなんだよ...」って腹抱えてるのが本音なんだよな。っていうか、そもそも「女性の」育児って言う時点でどう古くない？男だって取りたいし、取るべきだよ。うちの嫁さん見ても思うけど、結局どっちかに負担が偏る仕組みになってんじゃない。俺だって長男が生まれた時、全然休めなかったし、一番タチが悪いのは、休んだ後だよ。育児から復帰しても、時短だからって簡単な仕事しか任せなかったり、キャリアが完全にストップしたり。マジでもたないよ。優秀なパートさんとか見るとそう思う。だからさ、制度があるだけで全然意味ないんだって。休んでもちゃんと現場が回る人員体制とか、復帰した人がちゃんと活躍できる場所とか、そういうのをセットで考えないと、ただの絵に描いた餅。正直、今のままじゃ限界あるって思うよ。

女性として働きづらいと思ったことはありますか？



# 内心での応答 うわ、その質問、正直一番答えに困るやつ。なんというか、「働きづらい」とか「働きやすい」とか、そういう単純な二択の話じゃないんだよな。常に「女だから」っていうラベルを貼られて、価値観もさげられる感じ？頑張っても成果出しても「女の子なのにごいね」だし、ちょっとミスったら「これから女は」って陰で言われてるんじゃないかって勘ぐっちゃうし。マジで、毎日薄氷の上を歩いている気分。だから、「働きづらいですか？」って聞かれても、「はい」って言ったら自分が負けを認めるみたいで悔しいし、「いいえ」って言ったら、今まで歯を食いしばってきた自分に嘘つくことになるし。ぶっちゃけ、働きづらいとか考える余裕もないくらい、毎日が戦って感じかな。誰、めっちゃ重いですけど。



働きやすさNEXTプロジェクト

**私たちの壁になっているのは何か？**



# ワークショップで上がったリアルボイス ※一部抜粋

「今の時代、女性営業職は出世に有利だね？」  
という偏見にさらされている気がする

育児 / 介護の配慮をもらえるのはありがたいが、  
キャリアプランを引き換えにする覚悟が少なからず必要

共働きだったとしても急な体調不良に  
対応するのは結局母親になりがち

本人も（昇進の）理由を知らない。  
評価軸がオープンになっておらず、上司も説明できない

休職から戻ってくるとすでに後任がついてる。  
担当取引先が代わり、積み上げた実績がリセットされてしまう

「営業は取引先を最優先すべし」という風土が  
今も根深くの残っている

「仕事も優先すべき、数字が欲しい」という気持ちの反面、  
「子どもを優先すべき」という自責の念もある

「今は大変そうだから」という理由で  
優秀でもアサインを控えられる人がいる。  
男性営業職は共働きでもそうならないのでは？

営業にとって「時間」と「エネルギー」のコミット  
こそが成果だと思われる

育児や家事をしても、  
取引先から連絡があるとそちらに対応してしまう営業の性

育児と仕事のバランスをどうしたいかは人それぞれなはずだが、  
「家庭を絶対優先したいはず」と決め付けられているように感じる

管理職が今の時代の育児を経験している訳ではないので  
「育児中女性」への対応に苦慮している？

育児中に営業担当を外されるのは急な対応ができず 取引先対応が担当営業個人に依存していて、  
取引先からクレームを受けることを いざという時のフォロー体制がない  
会社や上司が過度に恐れているからなのかも

プレッシャーや違和感を覚える。自分が（実力で）評価されている  
のか性別で評価されているのかわからないところもある

女性営業職で結婚したのは実は私が初めて。  
これからのキャリアが私にも上司にも誰も想像できない

男女関係なく、上の世代＝評価者世代  
との価値観のギャップが課題

# 私たちがあぶりだした5つの壁

数多く可視化された課題から働きづらさ/働きにくさを解決するために  
重要度・優先度が高いものを参加者と抽出し5つの壁としてあぶりだした

仕事と育児の両立


過度な配慮

世代間の価値観や  
意識のずれ

ライフプランと  
キャリアの  
板挟み

女性活躍推進  
手段の目的化





## 仕事と育児の両立

職場の暗黙のコアタイムと育児時間の絶対的なギャップ。  
時間外の急な事案や問合せ・納品等に関連して育児においても要の時間に被ってしまう。


育児のコアタイムはお迎えから寝かしつけまでの18時-21時だが、会食や打ち合わせと調整が必要になることもしばしば。急病などでどうしても抜けなければいけない事態も度々起こるが、柔軟に補完し合えるチーム体制を築くのは難しい。

また、「子育ては母親がメイン」という固定観念は社会や母親本人の中にも根深く、育児を優先したいけど社内にもそれを言いづらいというジレンマに苛まれている。

### < 参加者から出た「女性営業職の悩み」 >

育児や家事をしても、取引先から連絡があるとそちらに対応してしまう営業の性

「仕事も優先すべき、数字が欲しい」という気持ちの反面、「子どもを優先すべき」という自責の念もある  
共働きだったとしても急な体調不良に対応するのは結局母親になりがち



## 過度な配慮

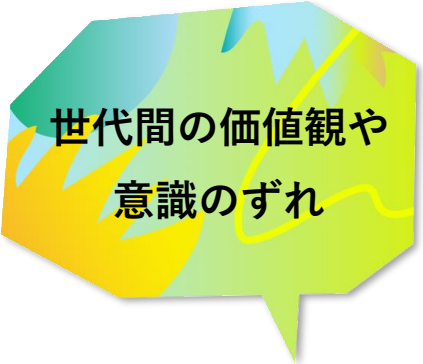
「育児中だから大変だろう」という上司や周囲の“良かれと思った”配慮が  
本人の意欲とすれ違い、機会を奪ってしまっている。

上司としては育児と仕事の両立をサポートしたいとの思いや、「今はこのくらいの業務負荷までにした方がいいだろう」という判断が過度な配慮・過小評価となり現場の意欲や機会を小さくしている。管理職には育児に積極的に関与してこなかった世代も多く、配慮のすれ違いが起こってしまっているのかもしれない。

コミュニケーションで解決できる部分もあるはずだが、上司側も良かれと思って聞かないケースや聞き方を間違えセクハラ・パワハラと受け取られることを恐れている可能性も。

### <参加者から出た「女性営業職の悩み」>

「今は大変そうだから」という理由で優秀でもアサインを控えられる人がいる。男性営業職は共働きでもそうならないのでは？  
育児と仕事のバランスをどうしたいかは人それぞれなはずだが、「家庭を絶対優先したいはず」と決め付けられているように感じる  
育児中に営業担当を外されるのは急な対応ができず取引先からクレームを受けることを会社や上司が過度に恐れているからなのかも



## 世代間の価値観や 意識のずれ

評価者が持つ「2000年以前の営業ロールモデル」と、現在の多様な働き方の実態とのズレ。

評価者が過去に経験していないことやアップデートされていない価値観がボトルネック。

「営業の仕事は【時間】と【エネルギー】のコミットこそが成果」という価値観は評価者世代にほど無意識に根付いている。

営業職出身の女性の上司は増えてきたが、男性と対等に戦うことを強いられ何かしらを犠牲にしてきた人たちも多く、今の現場世代と同じ悩みを経験してきたロールモデルはまだまだ少ない。

### <参加者から出た「女性営業職の悩み」>

「営業は取引先を最優先すべし」という風土が今も根深くの残っている

営業にとって「時間」と「エネルギー」のコミットこそが成果だと思われる

男女関係なく、上の世代＝評価者世代との価値観のギャップが課題

管理職が今の時代の育児を経験している訳ではないので「育児中女性」への対応に苦慮している？



## ライフプランと キャリアの 板挟み


### ライフイベントのタイミングと、キャリアアップのタイミングが重なる悩み。

取引先にとことん寄り添い、何でもやるという営業文化の中で、営業が“よろず屋”化。  
取引先に合わせて対応する中でノウハウは個別属人化し、裁量が個人に委ねられ、社内のルールから治外法権化していくことも。

成果は個人で積み上げることになり、産休・育休はキャリアの分断に直結してしまうことが、  
女性営業職のライフプランとキャリアプランの両立を困難にしている。

#### <参加者から出た「女性営業職の悩み」>

取引先対応が担当営業個人に依存していて、いざという時のフォロー体制がない  
休職から戻ってくるとすでに後任がついてる。担当取引先が代わり、積み上げた実績ががりセットされてしまう  
女性営業職で結婚したのは実は私が初めて。これからのキャリアが私にも上司にも誰も想像できない  
育児/介護の配慮をもらえるのはありがたいが、キャリアプランを引き換えにする覚悟が少なからず必要



## 女性活躍推進 手段の目的化

「女性活躍推進」が先行するあまり、昇進しても「女性だから下駄を履かせてもらっている」と見られることへの葛藤。

日本企業では営業部門の女性管理職率や管理職意向が低い傾向もあり、「女性活躍推進」は各社命題になりがち。昇格の理由について、上司も本人も明確に説明できず、なぜその人が昇進したのかが具体的な成果や行動レベルで説明されていない。

女性が出世すると「女性活躍推進だね」と思われるという“逆風”“モヤモヤ”“不公平感”は、周囲も本人も感じている。

### <参加者から出た「女性営業職の悩み」>

プレッシャーや違和感を覚える。自分が（実力で）評価されているのか性別で評価されているのかわからないところもある  
本人も（昇進の）理由を知らない。評価軸がオープンになっておらず、上司も説明できない  
「今の時代、女性営業職は出世に有利だよね？」という偏見にさらされている気がする





働きやすさNEXTプロジェクト

# 私たち6社が目指したい 5つの働きやすさNEXT

## 私たち6社が目指したい5つの「働きやすさNEXT」

1. 営業の時間割。仕方がない、から、**変えられるへ。**
2. 想像からの配慮より、**対話からの本音を。**
3. 価値観のギャップを、**多様な評価のチャンスに。**
4. ライフイベントとキャリアのジレンマを、**チーム戦で解決。**
- 5 「女性だから」の理由じゃなく、「**あなただから**」の理由を。

# 営業の時間割。 仕方がない、から、**変えられるへ。**

営業職の時間割は、多くの場合、日中に取引先と向き合い、  
夕方からは社内会議や資料作成、はたまた会食が入るコアタイム。  
育児中の従業員にとっては、夕方は家庭のタスク激戦タイム。  
自助努力や我慢に頼るのではなく、チームで仕組みを設計し、  
固定化していた時間割を変えていこう。

プロジェクトの中で上がったアクションアイデア

緊急時の  
サポート体制  
(担当以外が代行で  
対応など)

家庭の事情に  
合わせて  
独自のコアタイムを  
決められる

(上司や取引先に)  
断る力  
養成講座

育児や家族のための  
公休制度  
ファミリーデー

# 想像からの配慮より、 対話からの本音を。

良かれと思った暗黙の配慮が、挑戦や意欲のブレーキになってしまうのはもったいない。  
特に育児中の女性営業職への配慮が、「期待されていない」「信頼されていない」と思われることも。  
個々人の意思や希望を尊重できる、言えるからわかり合える新しい対話スタイルを。

プロジェクトの中で上がったアクションアイデア

上司以外の中立の立場  
の人も加えた  
1on1+1の実施

ありたき姿、求める働き方  
を相互に理解しあえる  
コミュニケーションのため  
のヒアリングツール



# 価値観のギャップを、 多様な評価のチャンスに。

営業職の評価は、かけた時間や労力だけではなく、  
効率性やチーム貢献など、多様なコミットメントの形がある。  
異なる世代、働き方、仕事のスタイル・・・さまざまな価値観を取り入れて  
営業の新しい評価のものさしを。

プロジェクトの中で上がったアクションアイデア

世代間の  
価値観を埋め、  
お互いを  
知るための研修

働き方の  
モデルケースを  
複数提示

時代に合わなくなった  
評価制度の見直し  
(過去の制度で不利益を  
受けた人の救済)

取引先優先で社内の  
研修等から取り残されて  
しまう状況から脱却する  
ための孤島脱出宣言

古い営業スタイル  
これやだな一展



# ライフイベントとキャリアの ジレンマを、チーム戦で解決。

妊娠適齢期や子育て期は、キャリアの上でも昇進など、さらなる活躍の適齢期。  
属人化した働き方では、この重なる適齢期が、どちらかを諦めることを前提にした  
自己責任による二者択一になってしまいがち。ライフイベントとキャリアを共に設計し、  
チームで戦える営業スタイルへ。

プロジェクトの中で上がったアクションアイデア

個人ではなくチーム  
で実績を管理する  
仕組み

属人化を避けるため  
に定期異動による  
人材還流を推奨

産育休などからの  
復帰後の働き方を  
確認する、  
休職者フォロー制度

# 「女性だから」の理由じゃなく、 「あなただから」の理由を。

女性活躍推進の旗印のもと、曖昧な理由で、  
まるで数合わせのための昇進やアサインに見えてしまっては、“逆風”を生むことに。  
透明な評価と明快な理由の説明の徹底によって、性別に関係なく、  
本人にも周りにも“納得感”のあるクリアなフィードバックを。

プロジェクトの中で上がったアクションアイデア

昇進基準の  
透明化/社内周知

多様な働き方を前提  
とした  
業務目標の設定

他社・異業種間での中  
間管理職での情報共有  
やネットワーキング



働きやすさNEXTプロジェクト

プロジェクトを終えて



## 6社から本プロジェクトに賛同・参加した経営層/責任者のコメント ※写真左より記載



**宇都宮 幹子 氏**

三井不動産株式会社  
執行役員 DX本部長

**西原口 香織 氏**

日本航空株式会社  
執行役員 ソリューション営業本部  
副本部長、東京支社長

**吉澤 ちさと 氏**

富士フィルムホールディングス株式会社  
取締役 専務執行役員 コーポレートコミュニ  
ケーション部長 兼 ESG推進部長

**森田 麗 氏**

ENEOS株式会社  
広報部長

**西村 美子 氏**

日本マクドナルド株式会社  
執行役員 中日本地区本部長

**国政 裕子 氏**

株式会社電通  
執行役員 ビジネスプロデュース担当

課題解決までの道筋を、可視化することの大切さを改めて感じました。上司の立場で言えば、「ストレートに相談してほしいのに」とも思うけれど、現場としてはなかなか言えない。

そのギャップを埋めるために、新しい仕組みを皆さんと一緒に作っていただければと考えています。

女性活躍推進は、全ての従業員がやりがいを持って働くための取り組みと同一線上にあります。

このプロジェクトを通して構築された絆をこれからも深め、皆さんと一緒に前に進めていければと思っています。

営業職固有の課題だけでなく、働く女性共通の課題が併せて示された、と考えます。

「全ての課題の根底にコミュニケーション不全あり」と感じられ、顧客と企業、上司と部下、経営と営業現場等の相互理解が進むコミュニケーションを増やすことが有効だと再認識しました。

性別の区別なく働き続ける意義を感じるとともに、長期的にすべての人が活躍するためには、上司の覚悟が重要であると感じました。

人事制度など仕組みとして自慢できるものである以上に、魂のこもった施策を本気で考える必要があると痛感しました。

私たち日本マクドナルドでは、全国約3,000店舗の現場を支える店長のうち約3人に1人が女性です。

今回のプロジェクトを通じて抽出された「5つの壁」は、業種を越えた社会共通の課題であることを再認識しましたし、解決のためのキーワードは対話だと感じています。今回のホワイトペーパーの公開を機に、議論の活性化を期待するとともに、それぞれが本当に実現したいキャリアプランが見えてくるようになることを願います。

時間的制約が大きい「営業職」の働きやすさを変えることができれば、全社的な改善につながると考えたのが出発点です。営業部門の従業員の生の声とリアリティにこだわることで、社会にとって普遍性のある提言を導き出したいと考えました。業界を越えた熱い議論を経て、ギャップや分断を埋め、全員が活躍できることがゴールだと感じ、「男性」「女性」とわざわざ言わなくてもよい社会への第一歩として、今回の成果を6社共同の社会的メッセージとして発信したいと考えています。

# おわりに 勇気あるNEXTを始めたすべての人へ

「5つの働きやすさNEXT」は、

現場の最前線で日夜働く営業職の女性たちが、自ら生み出したものです。

多忙な業務の合間を縫って4ヶ月間にわたり、業務を調整して集まり、議論を重ねました。それは、必ずしも自分自身の働きづらさ / 働きやすさ改善のためだけではなく。

かつて自分が苦労してきたからこそ、次世代の後進たちのために、そして、より良い社会と組織のために貢献したいという、切実で純粋な意欲の表れです。

議論の場では、時には言いづらい組織への違和感や、辛い体験談をお互いに吐露する場面もありました。それでも、誰もがより良い未来をイメージし、一生懸命に発言し、この提言の作成に腐心しました。

このレポートは、彼女たち参加者一人ひとりの「小さな勇気」の結晶であり、この提言は、未来の働きやすさをひらくために、行動を始めたすべてのチャレンジャーの意志です。

勇気ある対話から生まれたこの一歩が、すべての働く人にとっての希望となり、新しい社会を創る力となることを願って。





The background is a vibrant, abstract composition. It features several stylized suns or starbursts in shades of yellow and orange, set against a backdrop of soft, wavy lines in light blue and pale green. The overall effect is bright and energetic.

**EOF**