

# 公共政策ワークショップⅠ

## 最終報告書

### プロジェクトC

～ ジェンダー・ギャップに挑む～

2025（令和7）年度

## 目次

第1章 研究概要 .....	1
第1節 ジェンダー・ギャップの考え方と問題の背景 .....	1
1. ジェンダー概念およびジェンダー・ギャップについて .....	1
2. 問題の背景 .....	1
第2節 我が国のジェンダー・ギャップの現状 .....	3
第2章 研究手法 .....	5
第1節 文献調査 .....	5
第2節 ヒアリング調査 .....	6
1. 前期（2025年4月～7月）におけるヒアリング調査 .....	6
2. 後期ヒアリング調査 .....	8
第3節 海外調査（韓国） .....	13
1. 韓国現地調査の概要・目的 .....	13
2. 海外調査（韓国）から得られた知見 .....	15
3. 海外調査（韓国）全体を通じて .....	18
第3章 現状と課題 .....	19
第1節 政治分野における現状と課題 .....	19
1. 我が国における女性の政治参画の現状 .....	19
2. 現行の施策と課題 .....	21
3. 地方議会における女性の政治参画の障壁 .....	23
第2節 経済分野における現状と課題 .....	28
1. 男女間賃金格差の現状 .....	28
2. 女性への家事・育児負担の偏り .....	29
3. 女性の管理職割合の低さ .....	32
4. 現行の政策と課題 .....	37
第3節 政策課題の設定 .....	42
第4章 政策提言 .....	46

第1節 政策課題「女性のリーダー人材不足」への対応（女性のリーダー人材プログラムの改善） .....	46
1. 現状.....	46
2. 現行施策の分析と課題.....	49
3. 先行事例 .....	49
4. 政策提言 .....	51
(1) 政策提言 1-1「中小企業向け『女性×上司セット型』人材育成プログラム」 ...	51
(2) 政策提言 1-2「『アンコンシャス・バイアス×地域課題』を軸とした対話型研修」 .....	52
第2節 政策課題「男性の家庭参画の不足」への対応（中小企業のための男性の家庭参画セミナー） .....	53
1. 現行の政策.....	53
2. 先行事例（清水建設株式会社、福島県福島市） .....	54
3. 政策提言 2「中小企業の経営層と従業員双方が対象の男性向け家庭参画セミナー」 .....	55
第3節 政策課題「家庭生活との両立が困難な議会運営・環境」への対応（議会の環境設定の見直しと運営ルールの標準化） .....	57
1. 現行の政策.....	57
2. 先行事例 .....	59
3. 政策提言 .....	60
(1) 政策提言 3-1「主に男性が政治に参画していた時代の環境設定の見直し」 .....	61
(2) 政策提言 3-2「議会の運営面における改善（規則・条例を活用した運営ルールの標準化）」 .....	62
4. 政策提言の推進体制と評価手法.....	64
5. 補論.....	65
第4節 政策課題「中小企業における女性活躍への意欲・リソースの不足」への対応①（予備認定制度の創設） .....	69
1. 現行の政策.....	69
2. 先行事例（韓国） .....	71

3. 政策提言 4「予備認定制度の創設」 .....	78
第 5 節 政策課題「中小企業における女性活躍への意欲・リソースの不足」への対応②（認定制度のインセンティブの強化） .....	84
1. 現行の政策.....	84
2. 先行事例（韓国） .....	85
3. 政策提言 .....	86
(1) 政策提言 5-1「企業調査の実施」 .....	86
(2) 政策提言 5-2「採用・人材確保につながるインセンティブの創設」 .....	86
第 6 節 政策課題「中小企業における女性活躍への意欲・リソースの不足」への対応③（サプライチェーンを通じた取組み） .....	90
1. サプライチェーン活用 of 意義.....	90
2. 現行の政策.....	91
3. 政策提言 6「パートナーシップ構築宣言への女性活躍・ジェンダー平等に関する項目の追加」 .....	93
第 5 章 研究全体のまとめ .....	94
謝辞 .....	96
別表 .....	97
参考文献.....	100

# 第1章 研究概要

## 第1節 ジェンダー・ギャップの考え方と問題の背景

### 1. ジェンダー概念およびジェンダー・ギャップについて

我々の研究テーマは「ジェンダー・ギャップに挑む」であるが、そもそも、ジェンダーとはどのような概念で、ジェンダー・ギャップとはどのような格差なのかについて考える。

まず、ジェンダーとは、「社会的・文化的に形成された性別」のことであるとされる。人間には生まれつきの生物学的性別（セックス／sex）がある一方で、社会通念や慣習の中には、社会によって作り上げられた「男性像」、「女性像」があり、このような男性、女性の別を「社会的・文化的に形成された性別」（ジェンダー／gender）といい、これ自体に良い、悪いの価値を含むものではなく、国際的にも使われている表現であるとされている（内閣府 2020a, p.153）。

そして、こうしたジェンダー概念に基づいて生じる格差がジェンダー・ギャップである。具体的には、「社会的、政治的、知的、文化的、または経済的な態度に反映された女性と男性の違い」を指すとされる。例えば、経済的なジェンダー・ギャップとして、給与、指導者数、労働参加率における男女の違いが挙げられている（World Economic Forum 2017）。

### 2. 問題の背景

それでは、このようなジェンダー・ギャップが生まれた背景について、冨田（2010）は以下のように論じている。

男女は結婚し、男は家の外で働き、女は家にあつて家事や育児を担うという役割分担の考え方は、男女が生活の全てを共にした家庭から生産の場を切り離した産業革命以降、世界的に共通する通念となった。

家庭職場が切り離される工業化の過程を通じて男女の性別役割分担は一般化し、外で働く男性と彼をケアする女性のカップルの下に築かれる核家族が社会の基本単位となった。産業革命は、とくに工業生産力を飛躍的に高めて今日の物質文明を創

り上げたが、その直接的担い手となったのは男性で、女性はその背景にあって表面に出ることは少なかった。

こうした産業革命とそれに続く工業化の過程で、大量に生産される規格品が家庭生活を便利で豊かなものにする、いわゆる生活の近代化が進んだ。また、その過程で核家族化が進行し、男女の身分的差別を前提とした封建的家父長制を崩して男女の平等という意味の近代化を進めたのだった。しかしながら、役割分担の通念が支配するところで、男女間には法的身分関係とは別の現実的な身分関係、すなわち、女性の経済的な男性依存関係が続いてきた。

1970年代以降、工業製品は供給過剰になり、その生産力の拡大には限界が見え始めた。それとともにサービス・ソフト商品の生産が相対的、絶対的に増加するようになってきた。そしてそれに伴って、女性の雇用機会が急速に増えてきた。性別役割分担論は、労働能力に対する女性の比較劣位を前提しているが、それは客観的に導かれた結論ではなく、思いこみとそれを前提する教育課程から導かれたものである。そしてそれ故に、女性は労働市場から排除されてきたのだった。そこに、女性の雇用機会が生まれてきた。それは通念を超えて「男性社会」に風穴をあけることになった。家庭に閉じこもってきた女性たちは、機会を求めて外に出始めた。それは70年代から始まったと言って良いが、90年代、とくに半ば以降から顕著になってきた。

女性雇用が増えた第1の理由として、産業構造が、工業中心からサービス業中心に変わってきたことにある。そして、その構造変化のきしみが長期不況をもたらし、雇用と所得の減少を誘い、さらには将来に対する経済的不安を醸してきたのである。もはや、「男は外に、女は内に」といって両者がそこに安住していられた時代ではなくなってきた。このことに気がついた女性たちは、積極的に、外に出るようになってきたが、そこには男性社会の壁があり、通念の壁がある。これを打ち破らなければ将来の発展を見込むことはできなくなってきた（冨田 2010, pp35-36）。

ここまでの内容を踏まえると、産業革命とそれに続く工業化の過程で形成された、男性は外で働き、女性は家庭を守るという性別役割分業の意識に基づいた男性社会や通年の壁が、産業構造の変化により、女性の社会進出が進んでからも解消されずに引き続き存在しているという状況にあることが考察される。

## 第2節 我が国のジェンダー・ギャップの現状

ここでは、我が国のジェンダー・ギャップの現状について見ていく。

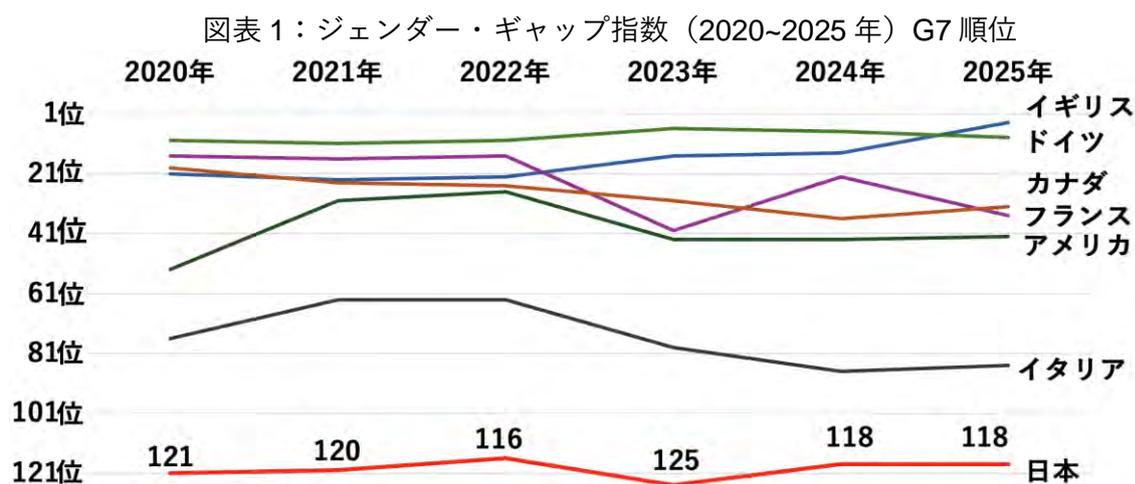
世界経済フォーラム（World Economic Forum）は、毎年6月にグローバル・ジェンダー・ギャップレポート（Global Gender Gap Report）を公表している。2025年のレポートでは、148か国を対象に、ジェンダー平等の進捗状況を政治、経済、教育、健康の4分野で評価している。

世界経済フォーラムとは、1971年に設立された、スイス・ジュネーブに本部を置く独立した非営利財団であり、企業は経済的利益の追求にとどまらず、社会および地球全体への責任を果たすべきであるという先進的な理念のもとで活動を展開してきた（World Economic Forum 2025a）。

このレポートは、ジェンダー格差の解消と包摂的で持続可能な成長の促進を目的として、政策決定や企業戦略の策定に資する基礎的な知見を提供する包括的な資料として作成されている（World Economic Forum 2025b）。

ジェンダー・ギャップ指数の出し方は、4分野ごとに各国の男性に対する女性の割合を出しており、1に近いほど、男女の格差が小さいと評価される。

2025年度レポートを見ると、我が国の総合順位は118位であり、2024年レポートと同順位である。この結果は、我が国におけるジェンダー・ギャップが大きく改善していないことを示している。また、この順位は、G7<sup>1</sup>の中で最下位であり、我が国のジェンダー平等の達成度が国際的に見て低水準にとどまっていることを示唆している（World Economic Forum 2025c, p.13）。（図表1参照）



出典：World Economic Forum（2025c）Global Gender Gap Report 2025 ほかに

<sup>1</sup> 「Group of Seven」の略であり、先進国首脳会議や先進7か国首脳会議のことである。日本、アメリカ、イギリス、フランス、ドイツ、イタリア、カナダで構成されている。

次に分野別の順位を見ると、政治分野においては125位と極めて低い順位にとどまっており、これは国会議員の男女比や女性閣僚の割合が依然として低い水準にあることが主な要因と考えられる（World Economic Forum 2025c, p.25）。現在の我が国の国会における女性議員は衆議院で約15.5%、参議院では約29.9%であり、世界的に見ても下位に位置している（衆議院 2025; 参議院 2025; 株式会社矢野経済研究所 2025）。

政治分野は、政策決定を通じて社会全体に大きな影響を及ぼす分野であり、ここにおけるジェンダー・ギャップの大きさは、我が国における社会の意思決定構造における男女不均衡を表しているといえる。

また、経済分野においても我が国の順位は112位と下位に位置している。経済分野では、女性の労働参加率や賃金水準、管理職比率などが評価指標として用いられている。我が国では女性の就業率自体は一定程度向上しているものの、管理職への女性登用の遅れ、所得の格差の存在といった課題が依然として大きい。これらの要因が、経済分野におけるジェンダー・ギャップの解消を妨げていると考えられる（World Economic Forum 2025c, p.22）。

一方で、健康分野は50位、教育分野は66位と、政治・経済分野と比較すると相対的に高い順位に位置している。健康分野では、指標となっている平均寿命や出生時の男女比において男女差が小さいこと、教育分野では、中等教育や識字率が高い水準であることが順位の背景にあると考えられる<sup>2</sup>（World Economic Forum 2025c, pp.23-24）。

このように、我が国はジェンダー・ギャップの国際比較では低い水準に位置しており、特に、政治分野と経済分野での男女間の格差が大きいことが総合順位を大きく押し下げていることがわかる。こうした国際比較から、我が国においては、社会の意思決定に深く関わる政治分野と経済分野におけるジェンダー・ギャップの解消が、重要な課題となっていることを読み取ることができる。

本節では、グローバル・ジェンダー・ギャップ・レポートを基に、我が国におけるジェンダー・ギャップの現状を概観した。

---

<sup>2</sup>ただし、高等教育への進学については、我が国は多くの国と異なり、女性は男性よりも低いため、低い順位（112位）になっている（World Economic Forum 2025c, p.39）。

## 第2章 研究手法

本章では、本研究において用いた研究手法について述べる。本研究では、文献調査、ヒアリング調査を実施するとともに、アジア地域における OECD 加盟国である韓国における海外調査を実施した。

### 第1節 文献調査

文献調査は、以下の三点を目的として実施した。

第一に、ジェンダー・ギャップに関する理論的枠組みや先行研究の整理である。これにより、研究全体の枠組みを明確にした。第二に、日本および諸外国におけるジェンダー・ギャップの現状を把握することで、国際比較の観点から日本の特徴的課題を整理した。第三に、政策提言を検討する上で参考となる制度・取組み事例の収集である。

具体的には、学術論文、書籍、白書、政府・自治体の公式資料、企業の事例報告などを対象とした。さらに、世界経済フォーラムが毎年作成、公表しているグローバル・ジェンダー・ギャップレポートを活用し、政治・経済分野の国際比較を行った。

文献調査を通じて、政治分野および経済分野における主要な論点を整理し、ヒアリング調査で検証すべき課題や論点を明確化した。また、ヒアリング対象や質問項目の設定においても、文献調査による知見を基盤として活用した。なお、輪読で使用した書籍は、以下のとおりである。（図表2参照）

図表2：輪読した書籍（一覧）

分野	著書（著者）
ジェンダー	『はじめてのジェンダー論』（加藤秀一） 『男はスカートをはいてはいけないのか？』（神田くみ・橘亜季） 『縛られる日本人』（メアリー・C・ブリントン） 『「男女格差後進国」の衝撃』（治部れんげ） 『OECD ジェンダー白書 今こそ男女格差解消に向けた取り組みを！』（OECD） 『WORK DESIGN 行動経済学でジェンダー格差を克服する』（イリス・ボネット）
結婚・家族	『結婚と家族のこれから 共働き社会の限界』（筒井淳也）
キャリア	『地方で拓く女性のキャリア 中小企業のリーダーに学ぶ』（野村浩子） 『国際比較・若者のキャリア 日本・韓国・イタリア・カナダの雇用・ジェンダー・政策』（岩上真珠）
政治	『さらば、男性政治』（三浦まり） 『女性政治家が増えたら何が変わるのか』（秋山訓子）
災害	『災害女性学をつくる』（浅野富美枝・天童睦子）

## 第2節 ヒアリング調査

本研究では、文献調査により整理された理論的・制度的課題を現場で検証し、政策形成や実務における認識や運用の実態を把握するため、直接ヒアリング対象を訪問する、またはオンラインによる形でヒアリング調査を実施した。

### 1. 前期（2025年4月～7月）におけるヒアリング調査

前期におけるヒアリング調査は、ジェンダー・ギャップに関する基礎的知識および社会的・制度的背景を理解することを目的として、関係団体、専門家、メディア関係者に対してヒアリングを実施した。

#### (1) ジェンダー・ギャップ一般を対象としたヒアリング

ジェンダー・ギャップ一般を対象としたヒアリングは、仙台市男女共同参画推進センター、慶應義塾大学准教授高橋裕子氏、テレビ朝日 ABEMAGLOBE プロデューサー兼 ABEMA ヒルズニュースデスク溝上由夏氏を対象として実施した。

仙台市男女共同参画推進センターへのヒアリングは、ジェンダー問題に関する基礎的理解を深めることを目的として実施した。

同センターの施設概要、ジェンダーをめぐる社会の変遷および現代に至る課題についての説明を受けた後、グループワークを通じて、日常生活において感じられる違和感がどのようにジェンダー・ギャップと結びついているのか、個人の経験と社会構造との関係性について考察した。

慶應義塾大学准教授高橋裕子氏へのヒアリングは、日本におけるジェンダー・ギャップの現状およびそれに対して講じられている対策を理解することを目的として実施した。

ヒアリングでは、政策を設計する視点と同時に、その背景にある制度、雇用慣行、評価基準の問題や制度が運用される現場を変革する重要性を理解し、政治分野および経済分野の分析にとって有益な視座を得た。

テレビ朝日 ABEMAGLOBE プロデューサー兼 ABEMA ヒルズニュースデスク溝上由夏氏へのヒアリングは、取材を通じて目にした女性政治家の実情や課題、また、日本のメディア業界におけるジェンダー・ギャップの状況などについて伺うことを目的として実施した。

ヒアリングにより、デスク層に女性が少なく、意思決定層でジェンダー格差が存在する実態を知ることができた。また、女性政治家に関する番組制作や取材の経験から、政治や選挙の現場には女性の参入を妨げる文化的要因が存在することも知る

ことができた。さらに、韓国の女性記者との対談を通じ、日本と韓国における女性記者を取り巻く環境や課題についても話を伺うことができた。

## (2) 政治分野を対象としたヒアリング調査

政治分野に関するヒアリングは、岩手県紫波町議会を対象に実施した。

岩手県紫波町議会は、女性議員比率が約4割と全国的にも高い水準にあり、女性議員比率が高い同議会における女性の政治参画の現状と、女性の政治参画が進んでいる背景を理解することを目的としてヒアリングを実施した。

ヒアリングでは、特に女性議員を増やすための取組みを行ったわけではないが、女性議員が増加していく中で、女性議員が少なかった頃に発言しにくい制約があったことが、議会の中で女性の存在が「当たり前」となり、発言機会や議会運営面での改善が進んだと説明があった。また、議員となった経緯を伺う中で、本人の意思だけでなく、地域からの推薦や後押し、家族の理解が重要な役割を果たしていることを理解した。子育てや介護との両立は確かに課題であるが、サービスの利用や周囲からのサポートなど様々な工夫により可能となっていること、女性議員がいることで生活者としての視点が政策形成に活かされていることも理解できた。こうした動きの一方で、まだまだ性別役割分業意識や固定的な価値観が、女性の政治参画を制約している現状も知ることができた。お伺いできたお話から、女性の政治参画を促進するためには、制度面の整備に加え、地域社会全体の意識変容を伴う取組みが重要ではないかと考えることができた。

## (3) 経済分野を対象としたヒアリング調査

経済分野を対象としたヒアリングは、女性活躍推進政策およびダイバーシティ経営の現状と課題を把握することを目的に、厚生労働省と経済産業省を対象に実施した。

厚生労働省へのヒアリングは、女性活躍推進や働き方改革に関する政策が、どのような問題意識の下で設計され、どのように企業や個人の行動変容を促しているのかについて伺うべく実施した。

ヒアリングでは、男女間賃金格差、女性管理職比率、女性の非正規雇用割合の高さや若年女性の地方から都会への流出などの課題と、それらの課題に対応するための制度構築の背景となる考え方や制度を運用する上での配慮や工夫についての説明を受けた。特に、日本の女性活躍推進政策は、義務による強制よりも、情報公開やインセンティブを通じた自主的取組みの促進を重視する考え方で構築されているこ

とを理解した。賃金格差や女性管理職比率の公表義務の拡大は、市場評価や投資家の視点を通じて企業行動の変化を促す狙いがある一方、企業側からの反発も存在すること、地方や中小企業ではリソース不足が取組みの大きな制約となるため、伴走型支援や助成金の活用が重要となるという話もいただいた。本ヒアリングにより、女性活躍推進には理念だけでなく、現場における制約を踏まえた継続的な政策運営が不可欠であると考えることができた。

経済産業省へのヒアリングは、ダイバーシティ経営の現状および課題を把握するとともに、それが企業の成長や競争力強化とどのように結びついているかについて伺うべく実施した。

ヒアリングでは、ダイバーシティ推進が単なる人事施策ではなく、経営戦略として位置づけられつつあることが理解できた。大企業においては海外投資家や株主からの要請、情報開示制度の整備を背景に、ダイバーシティ経営が急速に進展している現状にあること、一方で、中小企業においては、人手不足を背景に、多様な人材の活用が進んでいる現状にあること、ただし、多様な人材を受け入れるだけでは生産性向上につながらず、一人ひとりが能力を発揮できる環境づくりが不可欠であることについて説明があった。さらに、女性の健康課題への対応が短期的なコストではなく、長期的な企業価値向上につながる投資であるという視点も得ることができた。ヒアリングを通じ、ダイバーシティ経営の推進は、経済成長と人権・公正の両立を図る取組みであり、企業・行政双方の継続的な取組みが求められるものであることについて、理解を深めることができた。

## 2. 後期ヒアリング調査

後期ヒアリング調査は、前期の調査結果および中間報告会における議論を踏まえ、最終的な政策提言を意識しつつ、具体的課題や先行事例を把握することを目的として実施した。政治分野では、地方議会への女性の政治参画の推進策の検討のため、専門家、自治体、地方議会へヒアリングを実施した。経済分野では、中小企業における女性活躍の推進策の検討のため、大企業、中小企業、商工会議所、政府機関へヒアリングを実施した。

### (1) 政治分野を対象としたヒアリング

政治分野では、女性の政治参画推進に関する現場での制度の運用の実態や課題、先進的な取組み事例についての調査を目的に、東京大学教授前田健太郎氏、青森県八戸市・八戸市議会、茨城県取手市議会へヒアリングを実施した。

東京大学教授前田健太郎氏へのヒアリングは、日本における女性の政治参画が進まない要因と、その背景にある政党組織および選挙制度上の構造的課題を、政治学およびジェンダー研究の視点から理解することを目的として実施した。

ヒアリングを通じて、女性の政治参画の停滞は個人の意欲や能力の問題ではなく、候補者の募集・育成・推薦・配置を担う政党の制度や運用に起因する側面が大きいこと、また、女性の政治参画を促進する手法として国際的に用いられているクォータ制については、日本においては法制度上および政治文化上の制約が大きく、現時点では政党の自主的取組みに依存せざるを得ない現状にあることについて理解した。さらに、女性議員数の増加のみでは政策決定過程における影響力の拡大には直結せず、党内役職や委員会配属、再選可能性といった権限へのアクセスを含めた制度設計が不可欠であることについても指摘いただいた。

青森県八戸市・八戸市議会へのヒアリングは、地域における女性リーダーを育成することを目的に実施されている「女性チャレンジ講座」および「まちの魅力創生ネットワーク会議」を中心に、取組みの導入背景、運営の特徴、これまでの成果と課題について伺うために実施した。

ヒアリングを通じて、女性の政治参画推進においては、単なる人数増加ではなく、意見が政策に反映される仕組みと、参加を継続できる環境整備が重要であることが理解できた。また、意思決定の場への女性の参画の制約となっている課題は、女性自身の能力や意欲の不足ではなく、心理的ハードルや周囲の理解不足に起因する側面が大きく、安心して学び、交流できる場の提供が、自己肯定感や行動変容につながるという視点を得ることができた。

茨城県取手市議会へのヒアリングは、地方議会において男女共同参画や議会改革に取り組んできた先進的事例として、その取組みの背景、内容、運用実態について伺うことを目的として実施した。特に、女性議員による議会改革特別委員会の設置の経緯と成果、およびオンライン会議システム導入の過程と効果についての情報を得ることで、市町村議会における女性の政治参画促進や働きやすい議会環境整備について考える手がかりを得ることを意図した。

ヒアリングを通じて、取手市議会では、妊娠・出産・育児・介護と議会活動の両立を可能とするため、欠席事由の明確化や議員報酬の取扱い、傍聴環境の改善など、制度および運用の見直しが段階的に進められてきたことが理解できた。また、女性議員の視点から始まった改革が、結果として性別や立場を問わず、多様な議員にとって参加しやすい議会運営につながっていることがわかった。さらに、ICT活用を含むオンライン会議の導入は、当初の実務的課題への対応に加え、コロナ禍という外的要因を契機として進展し、育児や看護など多様な事情を抱える議員の参画を可能

にする柔軟な仕組みとして機能していることがわかった。これらの取手市議会の取組みは、女性の政治参画推進や議会改革を検討する上で非常に有益な視点を提供するものであった。

## (2) 経済分野に関するヒアリング調査

経済分野においては、女性活躍推進やダイバーシティ経営に関する制度や政策、企業における実際の取組みやそれらの課題についての調査を目的に、東北電力株式会社、株式会社ユーメディア、仙台商工会議所、宮城労働局へヒアリングを実施した。

東北電力株式会社へのヒアリングは、中小企業における女性活躍推進施策を検討する際の参考とするため、大企業における女性活躍推進および仕事と家庭の両立支援の取組みについて、制度導入の背景、運用実態、効果、課題について伺うことを目的として実施した。

ヒアリングを通じて、同社では女性活躍推進を単独の施策としてではなく、ダイバーシティ推進全体の一環として位置づけ、組織文化や働き方の変革を通じて取り組んでいる実態が理解できた。また、技術系職種が中心である業界の特性によって、女性社員および女性管理職の割合が低いという構造的課題を抱える中、採用拡大、制度整備、意識改革を同時に進める必要があることがわかった。男性の育児休業取得の推進や管理職の関与、対話を重視したキャリア支援の取組みは、心理的安全性の向上や両立不安の軽減に寄与していることが理解できた。さらに、育児休業制度や評価・登用においては、成果や能力を重視しつつ柔軟な運用が行われており、ESGの観点からグループ企業や取引先を含めた取組みが進められていることもわかった。これらの取組みから、女性活躍推進のためには、制度整備に加え、対話を通じた理解促進と意識改革を基盤とした継続的な取組みが重要であることが理解できた。

株式会社ユーメディアへのヒアリングは、地方企業において先進的なジェンダー平等施策を実践している事例として、女性活躍推進、働き方改革、再就職支援等の取組みの背景、運用実態、成果および課題について伺うことを目的として実施した。

ヒアリングを通じて、同社の取組みは、代表者自身の育児経験を起点として段階的に展開され、当初の両立支援施策から全社員を対象としたダイバーシティ経営へと発展してきたこと、また、代表の経験や価値観が組織文化に強く反映され、社員の理解と支持を得ながら制度や施策を拡張してきたことがわかった。イベントを活用した取組みについては、女性向け施策にとどまらず、多様性の理念を社内外に浸透させる手法として機能しており、意識変革に一定の効果をもたらしていることが

わかった。さらに、管理職研修や評価制度の見直し、組織設計といった制度面と組織カルチャーの形成が連動することで、社員の主体性や働きがいの向上につながっていることもわかった。一方で、女性活躍推進の意義の浸透や、育児後のキャリア形成支援、組織成長に伴う業務の標準化などの課題についてもお話を伺うことができた。

仙台商工会議所へのヒアリングは、地域経済の中核的組織として中小企業支援や人材支援を担う立場から、女性活躍推進に向けた中小企業の取組みの実態や課題について伺うことを目的として実施した。

ヒアリングを通じて、商工会議所女性会は、女性経営者の社会的地位が十分に確立されていなかった時代から、異業種交流や地域貢献活動を通じて女性経営者の存在意義を社会に示してきた歴史的役割を果たしてきたことがわかった。一方で、商工会議所全体における女性役員比率は、地域を代表する企業の社長を中心に役員が構成されており、女性社長自体が少ないという構造的な要因から、依然として低いとの説明があった。世代別に見ると、青年部では女性会員や女性役員の割合が相対的に高く、若い世代ほど女性参画が進みやすい傾向があることがわかった。男女共同参画の推進については、独自の数値目標やロードマップは設定されていないものの、外部機関による研修やセミナーの情報提供を通じて、間接的に女性活躍や人材育成を支援しているとの説明があった。これらのお話を通じて、中小企業における女性活躍推進は、企業規模による差が大きく、人材戦略を担う体制が整った企業では取組みが進みやすい一方、小規模事業者では経営者の価値観や意識が取組みの方向性を大きく左右するということが理解できた。さらに、認証制度の取得が中小企業にとって負担となる一方、形式にとらわれず実質的に働きやすい環境を整えている企業も存在するというお話もいただいた。

宮城労働局へのヒアリングは、女性活躍推進法の施行が地域の企業、とりわけ中小企業にどのような効果をもたらしており、どのような課題が存在するかについて伺うことを目的として実施した。

ヒアリングでは、女性活躍推進法の施行状況や制度上の課題、近年の法改正への対応状況について説明を受けた。中小企業における男女間賃金差は、女性管理職比率の低さ、勤続年数の差、職種や配置の固定化に加え、賃金決定や人事評価の不透明さが影響していることが理解できた。また、性別役割分担意識やアンコンシャス・バイアスによって、賃金や配置に無意識のうちに差を生じさせている可能性があることもわかった。一方で、賃金差そのものが直ちに不公正であるわけではなく、合理的な要因に基づく差異については、データに基づいて説明できる状態を整えることが重要であること、女性活躍推進については、制度対応にとどまらず、人材確保や地域からの人材流出防止といった経営課題として捉える必要性があることにつ

いても言及があった。さらに、行政による指導や助言、実務に即した支援が重要であること、近年では労働局（国）と自治体の連携による取組みが始まっていること、国際的にはサプライチェーンを通じた取組みも行われていることについての情報を得ることができた。

### 第3節 海外調査（韓国）

#### 1. 韓国現地調査の概要・目的

私たち WSC では、日本国内の議論にとどまらず、海外におけるジェンダー平等政策や社会的取組みを参照し、それらが日本社会にどのような示唆を与え得るのかを検討することを目的として、海外調査を実施した。我が国のジェンダー・ギャップ指数は 2025 年時点で 148 か国中 118 位と、先進国の中でも低位にとどまっており、既存の政策のみでは十分な改善が見られていない。このような問題意識のもと、他国の取組みを調査し、示唆を得ることが重要であると考えた。

本調査では、調査対象国として韓国を選定し、2025 年 11 月 2 日から 11 月 8 日にかけて現地でのヒアリング調査を実施した。韓国は、日本と同じく東アジアに位置し、文化的・社会的背景が共通している一方で、ジェンダー平等をめぐる日本とは異なる政策の推進や社会運動の展開を経験してきた国である。ジェンダー・ギャップ指数においても、2025 年時点で韓国は 148 か国中 101 位と OECD 加盟国の中では下位に位置しており、日本と同様、先進国でありながらジェンダー平等の実現に課題を抱えている（World Economic Forum 2025c, p.13）。こうした類似性を持つ両国を比較することは、日本の政策を検討する上で有用であると考えられる。（図表 3 参照）

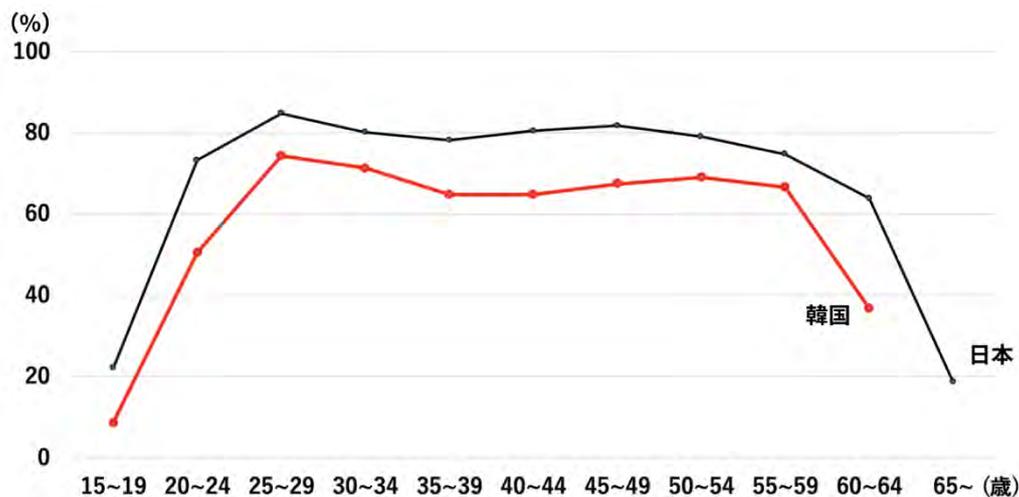
図表 3：韓国と日本のジェンダー・ギャップ指数（2025）



出典：World Economic Forum（2025c）Global Gender Gap Report 2025

日本と韓国は、家父長制的な文化、出産・育児期に女性の就業率が低下する「M字カーブ」など、共通のジェンダー不平等の背景となる要因を持つ。（図表 4 参照）

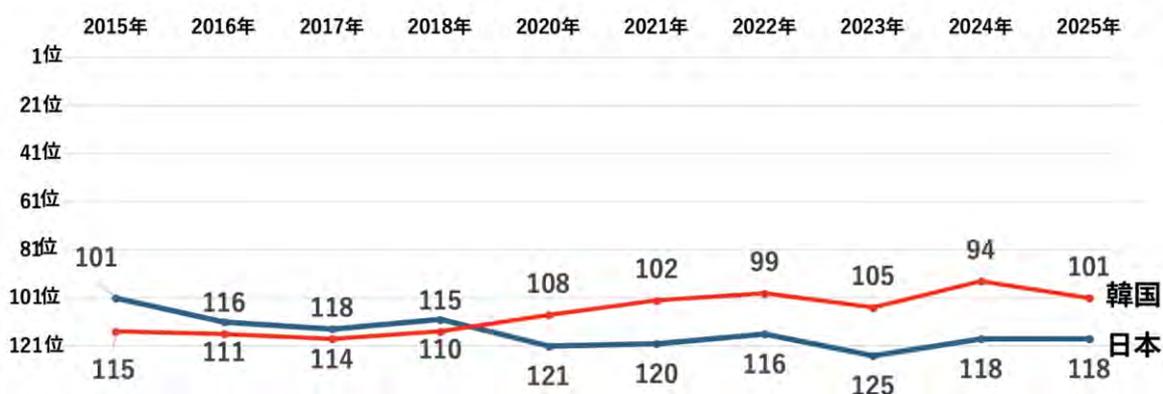
図表 4：韓国と日本の女性の年齢階級別就業率（2023 年）



出典：総務省統計局（2024）「労働力調査（基本集計）2023 年（令和 5 年）平均」、  
여성가족부・고용노동부（2025）「2024 年 여성경제활동백서」

一方、韓国では 1980 年代以降、市民社会、とりわけ女性団体が社会的・政治的に一定の影響を持つようになった。2000 年の政党法改正による「比例代表制へのクオータ制導入」は、女性の政治参画を制度的に後押しする転機となり、その後も 2018 年の MeToo 運動など、社会的な議論の活性化が見られた。こうした動きと前後して、2018 年以降、ジェンダー・ギャップ指数において韓国が日本を上回る状況が継続している。（図表 5 参照）

図表 5：ジェンダー・ギャップ指数（2015～2025 年）日本と韓国の推移



出典：World Economic Forum（2025c）Global Gender Gap Report 2025 ほか

こうした背景を踏まえ、本調査では、韓国におけるジェンダー平等政策がどのような問題認識のもとで設計・運用されているのか、市民社会、とりわけ女性団体が政策形成にどのように関与してきたのかを明らかにすることを目的とした。こうした点を明らかにすることは、我々の研究を進める上で大きな意味を持つものと考えた。

## 2. 海外調査（韓国）から得られた知見

### (1) キム・ヒジョン国会議員（元女性家族部長官）へのヒアリング

パク・クネ政権において女性家族部（現在は性平等家族部に再編）長官を務められたキム・ヒジョン国会議員を訪問した。韓国における女性のキャリア形成政策に関して、4つの段階（4R：Recruit, Retain, Restart, Representation）ごとの現状と課題について説明いただいた。

まず、採用段階（Recruit）においては、男女間の差は比較的解消されている一方で、結婚・出産を契機とした離職が未だ多く、政策の重点は、出産・育児期における就業継続（Retain）、および、離職後の再就職・復職（Restart）の支援に置かれている。韓国においては、この就業継続や離職後の再就職・復職に大きな困難があることから、その先の段階である意思決定層への参画（Representation）が低い水準にあり、特に、管理職比率や政治分野において、依然として大きな問題として残っている状況にあることが説明された。

ヒアリングでは、ジェンダー・ギャップは女性個人の問題ではなく、少子化という社会全体の課題と密接に結びついているという指摘があった。OECD 諸国のデータから、出生率と女性の就業継続率には相関が見られ、「ワーク・ライフ・バランス（WLB）の確立なくして少子化対策は成立しない」という認識の下、ワーク・ライフ・バランスの実現が最大の課題であることが説明された。

こうした認識のもと、韓国では「ファミリーフレンドリー認証制度」が導入され、企業に対して、出産・育児支援、柔軟な働き方、男性の育児参加を含む職場環境の整備を促している。同制度は、一定の基準を満たした企業に対し認証を付与するだけでなく、政府事業への加点措置などのインセンティブを伴う点に特徴がある。2025年時点で約6,500社が認証を受けており、制度更新に向けた継続的な取組みを促す仕組みが整えられている。

また、男性の育児参加については、企業単位での取組を通じて促進されており、育児が女性だけの役割とされてきた社会構造の転換が意図されている。核家族化の進展により、親族による育児支援が期待できない状況を踏まえ、地域単位で、共同

で育児を行えるスペースを整備し、親同士の交流や情報共有を図る試みも紹介された。

## (2) 韓国女性団体協議会へのヒアリング

1959年に創設され、54の団体と17の地域協議会が参加し500万人の会員数を有する韓国最大の女性団体である韓国女性団体協議会を訪問した。

同団体は、単一のテーマに限定されず、ジェンダー、社会、少子化、さらには気候変動などのグローバルな問題までを射程に入れ、それぞれの分野の専門家が政策提言を行う体制をとっている。提言活動は、政府への直接的な働きかけに加え、フォーラムの開催やメディアを通じた声明発信によって社会的議論を喚起する形で展開されている。

また、女性の政治参画を促進する取組として、女性リーダーの表彰や、立候補予定者への支援を実施している。韓国においても、地方における女性の政治参加が極めて低い水準にあることを踏まえ、約4年前から立候補者の発掘・支援に本格的に取り組んでいる。地方の自治体を訪問し、市長等に対して支援を要請するなど、地域レベルでの政治参画促進に向けて取り組んでいる。

同協議会はまた、海外との交流にも力を入れており、日本や米国、欧州諸国との間で、女性政策のあり方を相互に学ぶための研修や情報交換の機会を設けている。全国女性デーには約1,200人規模の会議を開催し、女性政策に取り組む男女の議員を表彰するなど、政治と市民社会を結びつける役割を果たしている。

ヒアリングでは、過去には大規模なデモによって要求を可視化してきたが、現在はフォーラムを開催し、マスメディアを通じて声明を発信する方が、政策への影響力が高いとの説明があった。実際、過去2年間で35の声明を発表しており、記者会見を通じて声明を全国に発信し、ジェンダー問題に対する社会的な関心を高める手法が定着していることがうかがわれた。

## (3) 両性平等教育振興院でのセッション

性平等家族部傘下の政府組織である両性平等教育振興院を訪問し、両性平等教育振興院の事業内容の説明を受けるとともに、当方も研究内容を発表し、意見交換を行うセッションを行った。

韓国では2018年以降、公務員を対象とした性平等教育が義務化されており、専門講師の養成や教育内容の評価を含む体系的な仕組みが整備されている。デジタル性

暴力予防教育やジェンダー意識向上を目的とした教育コンテンツの提供、講師派遣などを通じて、継続的な働きかけを行っていることが説明された。

当方より、企業規模による取組状況の差をどのように認識しているか質問したところ、大企業においては、育児休業やフレックスタイム制度など、仕事と家庭の両立を支援する制度が比較的進んでいる。一方で、中小企業においては、法令に基づく制度整備は行われているものの、企業文化や職場風土の面では実効性ある取組みが十分に浸透していない。

セッションを通じて、韓国においても、公務員や大企業を中心に両立支援制度が整備されている一方で、中小企業では法令遵守にとどまり、実効性ある取組みが進みにくい現状があることがわかった。この点は日本の中小企業が抱える課題とも共通しており、制度を作るだけでは不十分であり、外部からの働きかけや支援によって行動変容を促していくかが課題であることを再認識した。

#### (4) 性平等家族部へのヒアリング

2025年9月に政府組織を再編する法律が成立し、10月にそれまでの女性家族部から新たに発足して間もない性平等家族部を訪問した。

性平等家族部へのヒアリングでは、「ファミリーフレンドリー認証制度」を中心とした、企業文化および職場風土の改善に向けた取組みについて説明を受けた。同制度は、育児休業の取得促進や柔軟な働き方の導入など、仕事と家庭の両立を支援する取組みを行う企業を認証するものであり、2004年から運用されている。

この認証制度は、単に企業の取組みを評価することにとどまらず、公共調達や各種手続きにおける優遇措置、広報・ブランド価値の向上といった実質的なインセンティブと結びつけられている点を特徴としていること、また、企業の自律的な取組みを促すことを重視し、義務化ではなく申請制を採用していることも説明された。

日本にも類似の認定制度は存在するが、韓国の事例からは、認証制度に社会的評価と具体的な利点を付与することで、企業経営層の意識改革や組織文化の変化をより強く促していることが理解できた。

#### (5) その他韓国での活動

これらのヒアリングやセッションの合間に、宮城県ソウル事務所、在大韓民国日本大使館を訪問したほか、韓国国立民族学博物館、ソウル歴史博物館、大韓民国歴史博物館を訪問し、韓国の歴史や文化について理解を深めた。

また、先方の希望により記録に残すことは控えるが、韓国女性記者協会メンバーのメディア関係者から、メディアを通じた韓国の政治や経済におけるジェンダーの現状、ジェンダー問題に対するメディアの報道姿勢や報道に対する反応などについて、お話を伺う機会を得た。

### 3. 海外調査（韓国）全体を通じて

韓国での調査全体を通じて、韓国におけるジェンダー平等政策は、市民社会による継続的な働きかけを起点に、政府において政策の形成、制度の設計が行われ、さらに認証制度を通じて企業行動が変化し、これらの動きが相互に連動する形で進められていることを理解することができた。

こうした背景を踏まえ、本調査では、韓国におけるジェンダー平等政策がどのような問題認識のもとで設計・運用されているのか、市民社会、とりわけ女性団体が政策形成にどのように関与してきたのかを明らかにすることを目的とした。こうした点を明らかにすることは、我々の研究を進める上で大きな意味を持つものと考えた。

### 第3章 現状と課題

ここでは、私たちが焦点を当てた政治・経済分野の現状と課題について、これまでの文献調査やヒアリング調査で得た情報を基に、詳しく整理していく。

#### 第1節 政治分野における現状と課題

##### 1. 我が国における女性の政治参画の現状

まず、我が国の政治分野におけるジェンダー・ギャップの現状について見ると、国会では、女性議員比率が衆議院で15.5%、参議院で29.8%となっており、小選挙区制を導入している衆議院に比べ、参議院では倍近くになっているものの、国会議員全体としては約2割と未だ低い水準にある。また、地方議会では、女性議員比率が都道府県議会で14.6%、市区町村議会で18.1%となっており、全体として2割にも満たない非常に低い水準にある（内閣府男女共同参画局 2025a, p.2）。さらに、女性議員が1人も存在しない「女性ゼロ議会」も市議会で14、町村議会で212存在している（内閣府男女共同参画局 2024a, p.2）。このように、我が国においては、国会・地方議会ともに女性の参画が未だ大きく進んでいないことが分かる。（図表 6,7 参照）

図表 6：女性議員の比率

##### 1. 国会

	女性議員割合	議員数	女性議員数
衆議院	15.5%	465	72
参議院	29.8%	248	74
合計	20.5%	713	146

##### 2. 地方議会

	女性議員割合	議員数	女性議員数
都道府県議会	14.6%	2,614	382
市区町村議会	18.1%	28,940	5,224
合計	17.8%	31,554	5,606

出典：内閣府男女共同参画局（2025a）「女性活躍・男女共同参画の現状と課題」

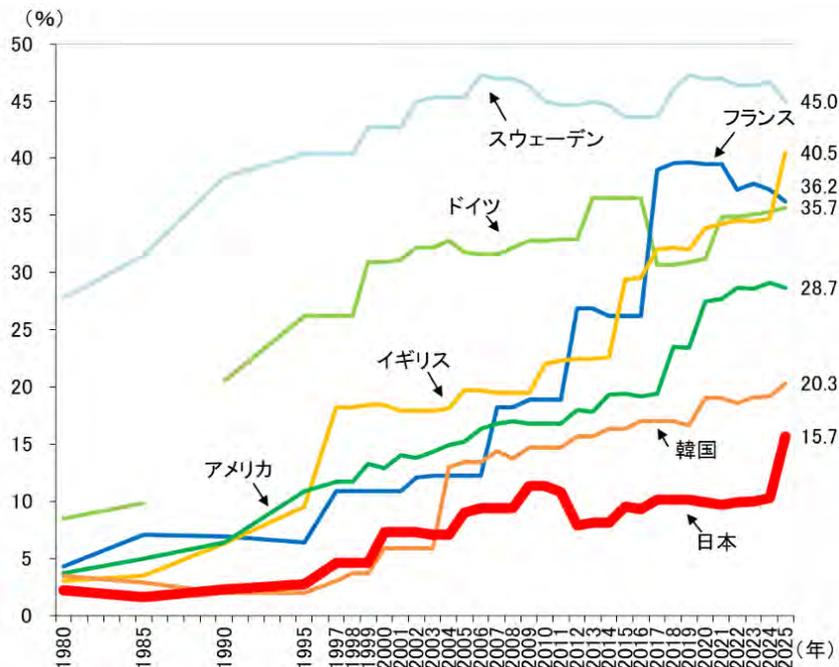
図表 7：女性ゼロ議会（2023 年 12 月 31 日現在）

	女性ゼロ 議会数	議会数	女性ゼロ 議会比率
都道府県議会	0	47	0.0%
市区町村議会	226	1,741	13.0%
市議会	14	792	1.8%
特別区議会	0	23	0.0%
町村議会	212	926	22.9%

出典：内閣府男女共同参画局（2024a）「政治分野における男女共同参画の状況」

このような我が国の現状は、諸外国と比較しても、非常に低い水準にある。諸外国の下院又は一院制議会における女性議員比率について見ると、スウェーデン 45.0%、イギリス 40.5%、フランス 36.2%、ドイツ 35.7%、アメリカ 28.7%、韓国で 20.3%となっており、いずれも日本より高い水準にある。（図表 8 参照）

図表 8：諸外国の国会議員に占める女性割合の推移



出典：内閣府男女共同参画局（2025a）「女性活躍・男女共同参画の現状と課題」

こうした国々では、政治分野におけるポジティブ・アクションの手法の一つである「クオータ制」を導入していることが多い。「クオータ制」とは、男女間格差を

是正する方策で、性別等を基準に一定の人々や比率を割り当てる制度を指す（内閣府男女共同参画局 2020b, p.5）。クォータ制には、議席のうち一定数を女性に割り当てることを憲法又は法律のいずれかにおいて定めている「議員割当制」、議員の候補者の一定割合を女性又は男女に割り当てることを、憲法又は法律のいずれかにおいて定めている「法的候補者クォータ制」、政党が党の規則等により、議員候補者の一定割合を女性又は男女に割り当てることを定める「政党による自発的クォータ制」が存在する。世界では、「議員割当制」を導入している国が 26 개국、「法的候補者クォータ制」を導入している国が 60 개국、「政党による自発的クォータ制」を導入している国が 55 개국存在しているとされ、実に世界の約 60%の国・地域がクォータ制を導入していることになる（内閣府男女共同参画局 2020b, pp.5-6）。

## 2. 現行の施策と課題

このように、世界的にクォータ制の導入が進む中で、我が国における女性の政治参画に向けた取組みについて見ると、2018 年に制定、施行された政治分野における男女共同参画の推進に関する法律（以下、政治分野における男女共同参画推進法）では、第4条に、政党その他の団体に対して、衆議院、参議院及び地方議会の議員の選挙において、男女の候補者の数ができる限り均等となることを目指し、政党等は、所属する男女のそれぞれの公職の候補者の数について目標を定める等、「自主的に取り組むよう努めるものとする」と努力義務を規定している。このような「政党の自発的クォータ制」の下、図表9に示すように、様々な政党が数値目標を設定し、その達成のための取組みを推進しているところである。（図表9参照）

図表 9：政治分野における男女共同参画推進法に基づく各政党の数値目標と主な取組み

政党	数値目標	主な取組み
自由民主党	・2033年までに国政における党の女性議員の割合を30%まで引き上げることを目標に取組を強化する。	・平成30年から一般女性対象の「女性未来塾」を開講 ・令和2年より「女性未来塾特別講座女性候補者育成コース」を開催 ・各都道府県連にも、女性候補者の発掘、育成を目的とするプロジェクトチームを設置
立憲民主党	・最終的には男女半々のパリテを目標とする。 ・地方議会における女性議員ゼロ解消を目指す。 ・2030年までに党の候補者、地方を含めた所属議員、党職員の女性比率を3割にすることを旨とする。	・選挙実施以前の研修会の実施、選挙本番中の支援（女性候補者集会の開催協力等）等を行っている。 ・ジェンダー平等推進本部と選挙対策委員会とで「女性候補者支援チーム」を結成し、日常活動などの相談・支援を実施
日本維新の会	・党として具体的な数値目標は設定していないが、女性候補の発掘、育成と併行し、女性候補や政治家が活躍できる環境の整備に向けて、ダイバーシティ推進局を発足させるなど、地方首長、地方議員、国会議員の垣根なく積極的に活動を行っている。	・ダイバーシティ推進局等での勉強会、各都道府県支部に同局設置要請、各都道府県において同局を中心に発掘育成 ・子育て支援制度の周知
公明党	・長期的に党全体での女性議員の割合50%、中期的に10年後までに女性国会議員の割合30%。	・現職、新人に関わらず期間中のベビーシッターなど利用の助成制度 ・全国各地で可能な限り、党員支持者等と対話の場「ウイメンズトーク」を開催し、草の根の対話を通じ、政治参加を推進 ・女性候補者に対し、可能な限り現職女性議員や、議員OG、個別のアドバイスやサポートを実施
日本共産党	・女性候補者比率50% ・女性議員比率では現在、衆議院37.5%、参議院36.4%、地方議会全体で41.6%、そのうち県議では58%となっている。さらに国会、地方議会ともに男女半々をめざしていく。	・選択的夫婦別姓制度実現をはじめ、ジェンダー平等の実現をめざす運動、要求実現活動を、各都道府県、地区組織、地域で積極的に取り組むとともに、ジェンダー平等に関する学習を重視して行っている。 ・候補者選考をジェンダー平等の観点で行う。
国民民主党	・女性候補者比率35%	・こくみん政治塾 ・政治家説明会の実施 ・公募の実施 ・メンター制度
れいわ新選組	・数値目標は特段設けていないが、公募審査等では男女分け隔てなく面接を行い、女性候補者の選定も積極的に行っている。	・「れいわ政治塾」を実施し、候補者の発掘に取り組んだ。 ・女性候補者・議員などが活用できる、相談窓口「ハラスメント対策室」を設けている。
社会民主党	・国政選挙女性候補者比率50%	・ブロックごとに女性担当の世話を設け、きめ細やかな相談体制やネットワーク作り、女性を対象とした研修会や「女性政治スクール」を実施。女性をめぐる様々な課題についての視察や調査、学習会等に積極的に取り組んでいる。
参政党	・性別を問わず、人物本位で選定しているため数値目標は定めていない。	・女性候補者に対して、サポートを強化しており、積極的に広報を行っている。 ・候補者の性別にかかわらず、現職議員が新人議員の研修サポートを強化している。
みんなで作る党	・次期参議院総選挙での女性候補者比率目標を100%と設定	・現在、候補者不足、議員不在のため、特になし
日本保守党	・性別による数値目標はなし	・特になし。女性と限定しないことが「男女共同参画」の本来の趣旨と考えている。

### 内閣府男女共同参画局（2024b）

「各政党における男女共同参画の取組状況と課題」より作成

しかしながら、「政党の自発的クォータ制」は候補者の入口を広げるが、当選と再選を支えるのは地域での継続的な支持基盤であること、国会議員の候補者の主要な供給源であり、政治参画の最初のステージである地方議会に女性が少ないことを踏まえると、女性の政治参画を進めていくためには、国政レベルでのこうした取組みに加え、地方議会における女性の参画の推進が必要なのではないかと思われる。

東京大学前田健太郎教授へのヒアリングでは、国会議員の伝統的なリクルーティングの経路として、地方議員、官僚、世襲や秘書というルートがある中で、女性議員の少ない地方議員（特に都道府県議会議員）がボトルネックになっていると伺った<sup>3</sup>。また、韓国で行ったヒアリング調査では、比例代表においては、候補者名簿の

<sup>3</sup> 2025年10月27日に行った東京大学前田健太郎教授へのヒアリングによる（p.159参照）

順位の奇数ごとに女性を推薦しなければならないというクォータ制が導入され、女性議員数の増加に寄与しているものの、比例代表で当選した女性議員は、2回目以降は小選挙区から出馬するという慣行があり、地方での支持基盤の獲得に苦戦するため、再選が難しいという状況にあるということを伺った<sup>4</sup>。これらのお話を通じて、女性の政治参画を着実に進めていくためには、地方における女性の支持基盤の獲得が重要であることを認識した。

### 3. 地方議会における女性の政治参画の障壁

次に、地方議会における女性の政治参画を進める上で、何が障壁となっているかについて考察する。

一つの要因として、地域活動の場における女性のリーダー人材が少ないことが考えられる。

地方議会議員の候補者は、立候補検討時における地域活動の団体への加入率が男女ともに約7割と非常に高く、その内訳としては、自治会が21%で男女ともに最も多かった（株式会社コーエイリサーチ&コンサルティング 2021, p.13）。しかしながら、候補者が所属する地域活動の団体の代表の女性割合は、PTAで14.8%、自治会で6.1%と非常に低い（内閣府男女共同参画局 2021, p.118）。（図表 10,11 参照）

図表 10：地方議会における候補者の立候補検討時における団体加入率とその内訳

	男性	女性
何らかの団体への加入経験	69.6%	66.2%

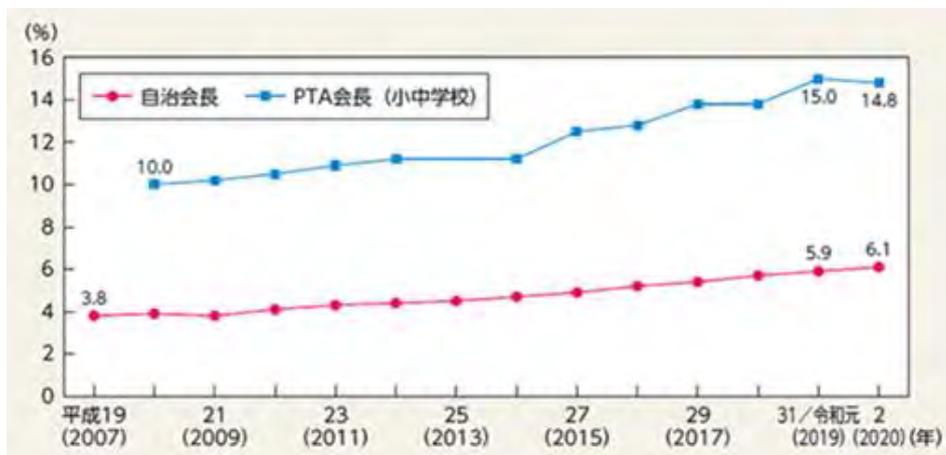
順位	男性	女性
1	自治会 (21.0%)	自治会 (21.0%)
2	労働組合 (15.6%)	趣味・スポーツ団体 (12.1%)
3	趣味・スポーツ団体 (14.4%)	婦人会・女性団体 (11.9%)

出典：株式会社コーエイリサーチ&コンサルティング（2021）

「女性の政治参画への障壁等に関する調査研究報告書（内閣府男女共同参画局委託事業）」

<sup>4</sup> 2025年11月4日に行ったキム・ヒジョン国会議員（p.182参照）、2025年11月6日に行った女性団体協議会へのヒアリングによる（p.191参照）

図表 11：地域活動の団体における女性代表割合



出典：内閣府男女共同参画局（2021）『男女共同参画白書 令和3年版』

（元データは、自治会長：内閣府「地方公共団体における男女共同参画社会の形成又は女性に関する施策の推進状況」、PTA会長（小中学校）：内閣府「女性の政策・方針決定参画状況調べ」による）

こうした地域活動の場における女性の代表が少ない原因について、内閣府の調査では、アンケート調査結果において、女性が自治会長になることが難しい理由として、71.8%が「女性自身の意識」、51.2%が「男性自身の意識」を挙げている（複数回答有）。ヒアリング調査結果においても、女性が引っ込み思案な傾向で、名簿に名前を出したがるらないとの指摘や、自治会活動への参画に男女問わず積極的でない現状の中、世帯で誰かが会長や役員などになる場合、男性が担うこととされがちなのではないか、という指摘が見られた（内閣府 2017, pp.12,33）。（図表 12 参照）

図表 12：女性が自治会長になることが難しい理由（内閣府調査）

■自治会長に女性がなることが難しい理由は、回答市区町村の 70%超が「女性自身の意識（女性会長への意欲、女性会長に対する女性の視線等）」、50%超が「男性自身の意識（女性が会長になることに対する抵抗感等）」[Q18]

➤自治会長に女性がなることが難しい理由は多い順に以下のとおり。

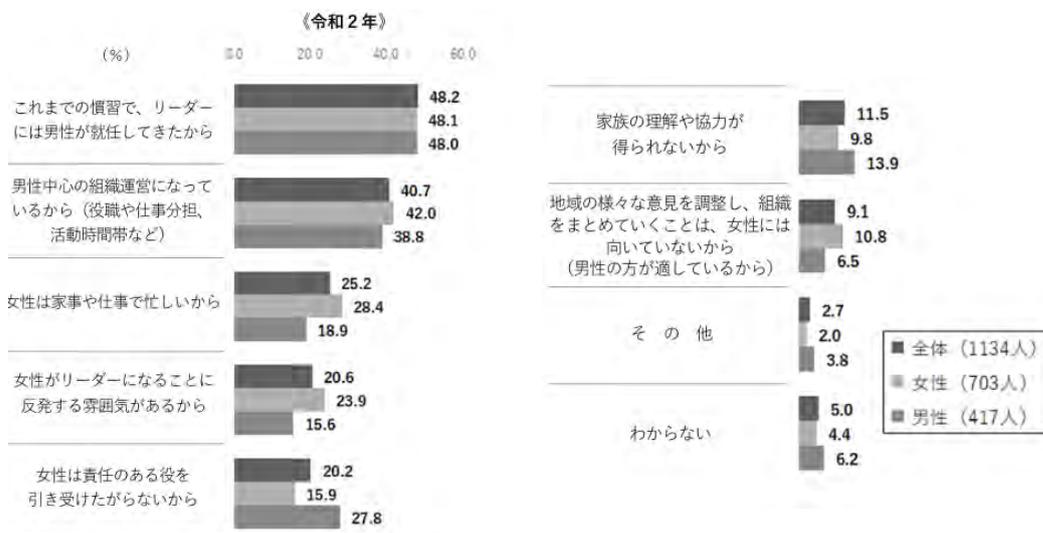
1位	女性自身の意識	71.8%
2位	男性自身の意識	51.2%
3位	家事・育児・仕事等により会長の仕事を行える時間がない	36.9%
4位	家族が女性会長になることへの抵抗感、家族の協力が得られない	27.2%
5位	地域の伝統行事等の役割から会長職は男性を優先している	25.8%
6位	女性は家庭を守るべきといった性別役割分担が根強い	24.1%
7位	世帯主でなければ会長になれないという慣例・規則がある	8.0%

出典：内閣府男女共同参画局（2017）

「持続可能な自治会活動に向けた男女共同参画の推進について」

八女市の調査においても、地域活動において女性リーダーが少ない理由をたずねたところ、「これまでの慣習で、リーダーには男性が就任してきたから」が48.2%で最も高く、次いで「男性中心の組織運営になっているから（役職や仕事分担、活動時間帯など）」が40.7%となっている（八女市 2020, p.46）。また、西脇市の調査においては、自治会の役員に女性が就くことが難しい理由として、「女性自身の意識（役員就任への意欲、女性役員に対する女性の視線等）」が27%と最も高く、「男性自身の意識（女性が役員になることに対する男性の抵抗感等）」も11%であった（西脇市 2023, p.3）。（図表 13,14 参照）

図表 13：地域活動において女性リーダーが少ない理由（八女市調査）



出典：八女市（2020）

「令和2年度『男女共同参画のまちづくりに関する市民アンケート』報告書」

図表 14：自治会の役員に女性が就くことが難しい理由（西脇市調査）



出典：西脇市（2023）

「町・町内会・自治会における女性活躍推進状況アンケート調査結果」

これらの調査結果から、男女それぞれが抱える性別役割分業意識や、地域社会の環境が男性を代表にすることを前提に成り立っていることにより、地方議会議員の候補者の多くが経験している地域活動の場における女性の代表が少なく、このことが、地方議会における女性議員の少なさにつながっているのではないかと考えられる。

地方議会において女性の政治参画が進まないもう一つの要因として、議会の運営や環境が女性の少数性を前提に設計されていることが考えられる。

内閣府の調査によれば、政治活動等と家庭生活の両立について、地方議会議員のうち、女性の方が男性より「両立に課題があった」と回答している割合が高く、両立の課題となった内容として、「家事」、「育児」の割合が高かった（株式会社矢野経済研究所 2025, p.114）。また、地方議会議員における課題として、女性と男性で回答割合の差が最も大きかった項目は、「政治は男性が行うものだという周囲の思い込みやそれによる慣習・環境」であり、地方議会における慣習や環境に対する男女の認識の差が顕著であることが分かる（株式会社矢野経済研究所 2025, p.107）。（図表 15,16 参照）

図表 15：男女別 地方議会議員における両立の課題の有無とその内容

地方議会議員			女性 (n=893)、男性 (n=1,406)	
選挙運動や議員活動、日常的な政治活動と家庭生活との両立を行う上での課題			家事	78.5% > 52.8%
回答項目	女性	男性	育児	40.3% > 41.6%
両立に課題があった	73.6%	36.4%	介護	30.9% > 28.1%
両立に課題はなかった	23.1%	56.8%	家族の看護	19.1% > 17.4%

出典：株式会社矢野経済研究所（2025）  
「女性の政治参画への障壁等に関する調査研究報告書」

図表 16：地方議会における課題として回答割合の男女差が大きいもの

対象	地方議会議員		
順位	回答項目	性差ポイント (女性－男性)	
1	政治は男性が行うものだという周囲の思い込みやそれによる慣習・環境	+29.4	
		34.9% (10位)	5.5% (13位)
2	侮辱的な言動・嫌がらせや、ハラスメントを受けた	+21.5	
		40.1% (4位)	18.6% (8位)
3	家庭生活（家事、育児、介護等）との両立が難しい	+19.0	
		36.9% (8位)	17.9% (9位)
4	周りに同性議員が少なく（おらず）、気軽に相談する相手がいない	+18.6	
		21.3% (11位)	2.7% (16位)
5	性別特有の健康課題（女性：月経困難症、妊娠・つわり、更年期障害等、男性：更年期障害等）があり支障が大きい	+17.6	
		20.1% (12位)	2.5% (17位)

出典：株式会社矢野経済研究所（2025）

「女性の政治参画への障壁等に関する調査研究報告書」

このように、地方議会において、政治活動等と家庭生活の両立を支える環境整備が進まない原因として、全国の地方議会や出産経験のある議員・元議員へのアンケート調査を行った永野裕子は、当事者が増えれば当事者のための制度や環境整備が進む傾向があるが、出産期の女性議員が圧倒的マイノリティであること、議員在任中の出産事例が少ないため、これまで想定も議論もなく、事例が生じたときに検討すればよいとの反応もあることが指摘している。そして、こうした現状に対して、理解が進まない中で議員が妊産婦となって初めて議論されるのでは、身重の当事者が過大な負担を負うことになりかねないため、出産・子育て期女性の政治参画の障壁を取り払う環境整備にまずは取り組み、その上で議会文化と世論の醸成に繋げていくことが必要であることが指摘されている（永野裕子 2023, pp.31-32）。

このような地方議会の現状に対して、政治分野における男女共同参画推進法では、第8条に、地方公共団体の責務として、妊娠、出産、育児、介護等の家庭生活との円滑かつ継続的な両立を支援するための体制・環境の整備を規定している。2025年に内閣府の委託により行われた調査研究では、女性の政治参画の障壁に対する必要な取組みとして、議会での欠席規定の整備や制度を利用しやすい環境づくり、政治活動・議員活動におけるオンライン技術の活用促進が挙げられている（株式会社矢野経済研究所 2025, p.165）。

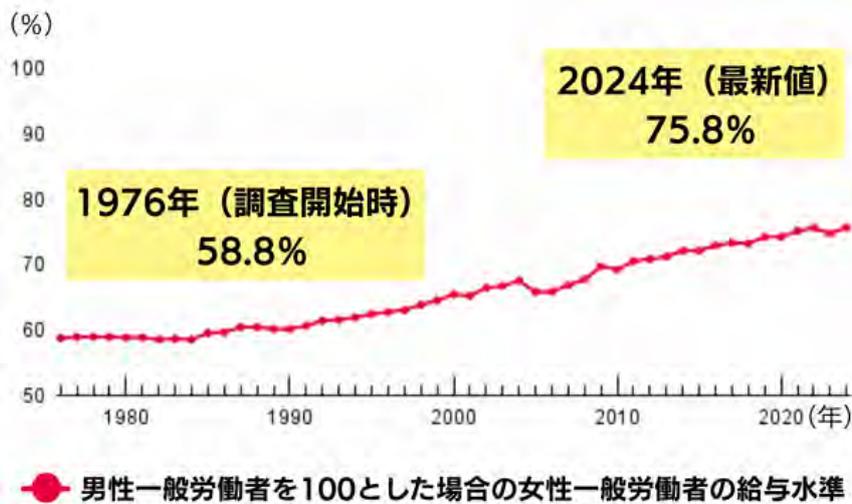
これまでの考察を踏まえると、地方公共団体の責務として、妊娠、出産、育児、介護等の家庭生活との円滑かつ継続的な両立を支援するための体制・環境の整備が定められている一方で、地方議会では、男性中心の慣行・環境が未だ大きな課題として存在していることから、地方議会における女性の政治参画を進めるには、両立を支える議会運営の見直しや環境の整備が必要であると考えられる。

## 第2節 経済分野における現状と課題

### 1. 男女間賃金格差の現状

我が国における経済分野のジェンダー・ギャップの現状について見ると、男女間ではいまだ大きな賃金格差が存在しており、女性一般労働者の給与水準は男性一般労働者の75.8%に過ぎない。（図表17参照）

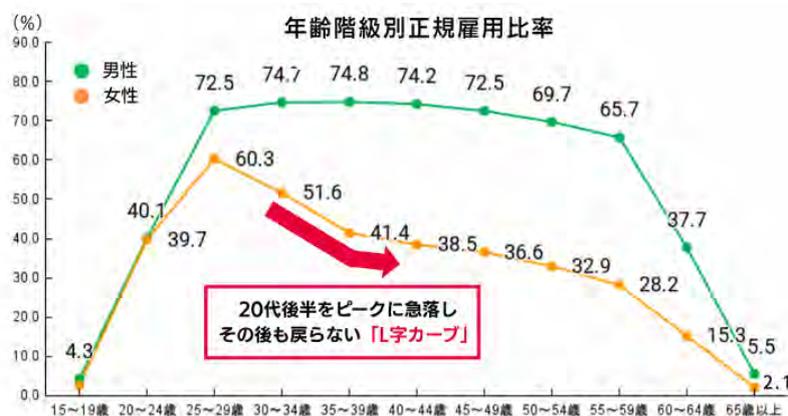
図表17：男女間賃金格差の推移



出典：厚生労働省（2025a）「令和6年賃金構造基本統計調査」

この賃金格差は男女の一般労働者同士を比較したものであるが、これに加えて、我が国では、女性が出産・育児を契機に、正規雇用から非正規雇用に移る、いわゆる「L字カーブ」が存在し、非正規雇用は正規雇用に比べて賃金水準が低いことが、男女間での賃金格差にも大きく影響していることが指摘されている。（図表18参照）

図表18：年齢階級別正規雇用率



出典：総務省統計局（2025）「労働力調査（基本集計）2024（令和6）年平均」

## 2. 女性への家事・育児負担の偏り

このような「L字カーブ」が発生する背景には、男女間での家事・育児負担の偏りがある。6歳未満の子を持つ夫婦において夫の家事関連時間は増加傾向にあるものの、今なお妻の家事関連時間は夫よりも圧倒的に長いという現状にある（総務省統計局 2022）。（図表 19 参照）

図表 19：6歳未満の子を持つ夫婦における家事関連時間の推移（週全体平均）



出典：総務省統計局（2022）「令和3年社会生活基本調査」

また、我が国は家事関連時間の男女比（女性/男性）が他の OECD 諸国と比較して非常に大きい。欧米諸国のほとんどが2倍以内に留まっているのに対し、日本及び韓国の比は4倍以上と非常に大きなものとなっている（OECD 2025）。（図表 20 参照）

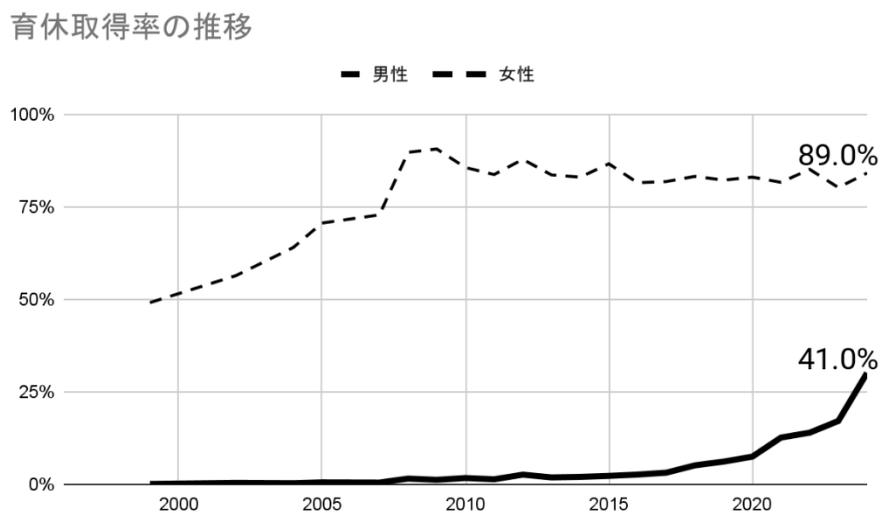
図表 20：家庭労働時間の男女比（女性/男性）



出典：OECD（2025）*Gender Equality at Work; Gender Equality in a Changing World: Taking Stock and Moving Forward*（OECD time use database  
[www.oecd.org/en/data/datasets/time-use-database.html](http://www.oecd.org/en/data/datasets/time-use-database.html)）より作成）

男女の育児休業（育休）の取得状況を見ると、女性の取得率は 90% 近い高い水準で推移している一方で、男性の育休取得率は 2010 年代までは 10% を下回る低い水準で推移していた。その後、2020 年代に入って急速な上昇を見せているものの、今なお男女の育休取得率には大きな差がある（厚生労働省 2025b）。（図表 21 参照）

図表 21：育休取得率の推移



出典：厚生労働省（2025b）「『令和 6 年度雇用均等基本調査』の結果概要」

このように男性の家事・育児参画が進まない背景を考えると、アンケート調査において、男性が育児・介護・家事等に積極的に参加するために必要なこととして、「男性自身の抵抗感の解消」や「上司や周囲の理解」が上位に挙がっており、男性が家事、育児に参画するためには、男性自身や上司の意識変革が必要であることがわかる。（図表 22 参照）

図表 22：男性が育児・介護・家事等に積極的に参加するために必要なこと

項目	男女計 (%)	女性 (%)	男性 (%)
男性による育児・介護・家事などについて、職場における上司や周囲の理解を進めること	<b>67.8</b>	<b>71.5</b>	<b>63.4</b>
男性が育児・介護・家事などに参加することに対する男性自身の抵抗感をなくすこと	<b>63.1</b>	<b>69.0</b>	<b>56.1</b>
夫婦や家族間でのコミュニケーションをよく図ること	60.9	64.3	56.9
労働時間の短縮や休暇制度、テレワークなどの ICT を利用した多様な働き方を普及することで、仕事以外の時間をより多く持てるようにすること	47.8	50.4	44.7
社会の中で、男性による育児・介護・家事などについても、その評価を高めること	47.5	48.5	46.2
年配者や周りの人が、夫婦の役割分担などについて当事者の考え方を尊重すること	42.3	50.9	32.2
男性の育児・介護・家事などについて、啓発や情報提供、相談窓口の設置、技能の研修を行うこと	26.3	27.4	25.1
男性が育児・介護・家事などを行うための、仲間作りやネットワーク作りを進めること	25.0	27.0	22.7
男性が育児・介護・家事などに参加することに対する女性の抵抗感をなくすこと	22.7	24.6	20.5
無回答	1.8	1.0	2.6

出典：内閣府男女共同参画局（2025c）

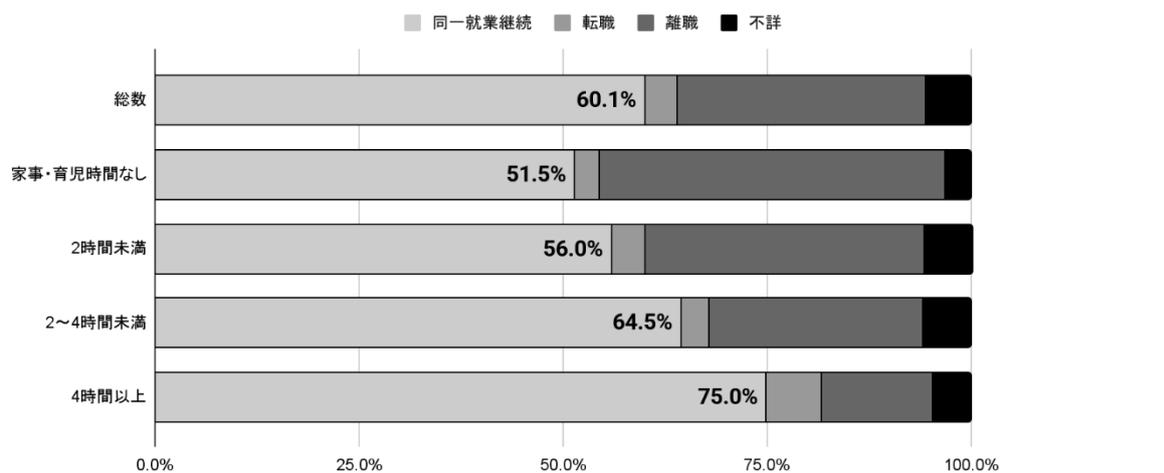
「女性活躍に向けた男女双方の意識改革・理解促進」（若い世代の描くライフデザインや出合いを考えるワーキンググループ 第7回（2025年2月17日）資料3）

これらのことから、職場における強い性別役割分業意識が、男性の職場優先・長時間労働という慣行につながり、その結果として男性の家庭参画が進まないという状況を生み出していると考えられる。

もともと、性別役割分業体制のもとでは、男性は主に仕事に従事、女性は主に賃金の発生しない家庭労働などの「アンペイド・ワーク」である家庭労働に従事するという生活様式が一般的であった。しかし、女性の社会進出が進み、賃金労働に従事するようになると、女性が賃金労働とアンペイド・ワークの両方を行うようになった一方、男性の家庭労働への参画は進まず、女性が有償労働と無償労働の二重の負担を負う状況となっていることが、「L字カーブ」の問題、さらに男女間の賃金格差の問題の背景にある。

ゆえに、ジェンダー・ギャップ「L字カーブの解消」、ひいては、男女間の賃金格差の解消には、男女双方が賃金労働とアンペイド・ワークを互いに分担することが重要である。実際に、夫の家事・育児時間が長いほど妻の就業継続割合は高くなっている（内閣府 2019）。（図表 23 参照）

図表 23：家事関連時間と妻の就業継続率

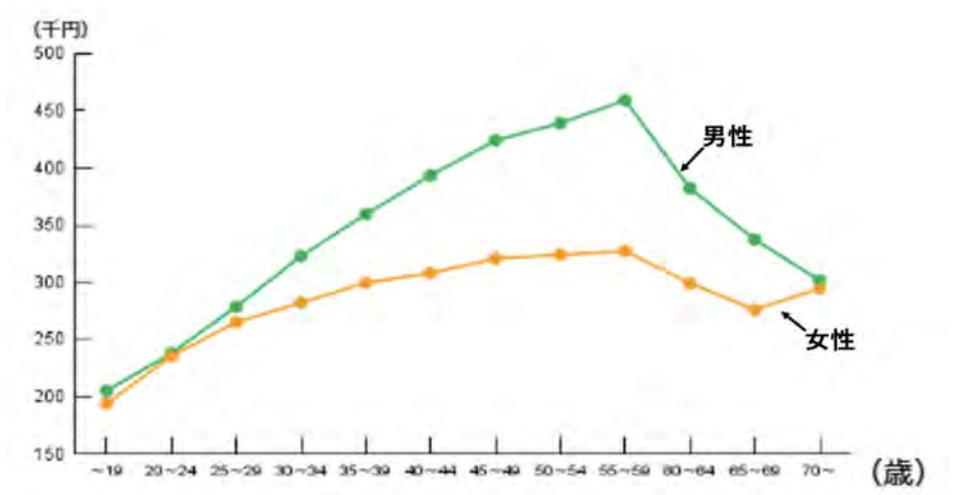


出典：内閣府（2019）「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）レポート 2019  
ワーク・ライフ・バランスの希望を実現 ～多様な個人の選択が叶う社会へ～」  
（厚生労働省「第 14 回 21 世紀成年者縦断調査（2002 年成年者）  
（調査年月：2015 年 11 月）」より作成）

### 3. 女性の管理職割合の低さ

また、男女間の賃金格差は、同一雇用形態であっても存在している。同じ正社員であっても、男女間で賃金格差が存在しており、年齢が上がるにつれて、その差は拡大する傾向にある。（図表 24 参照）

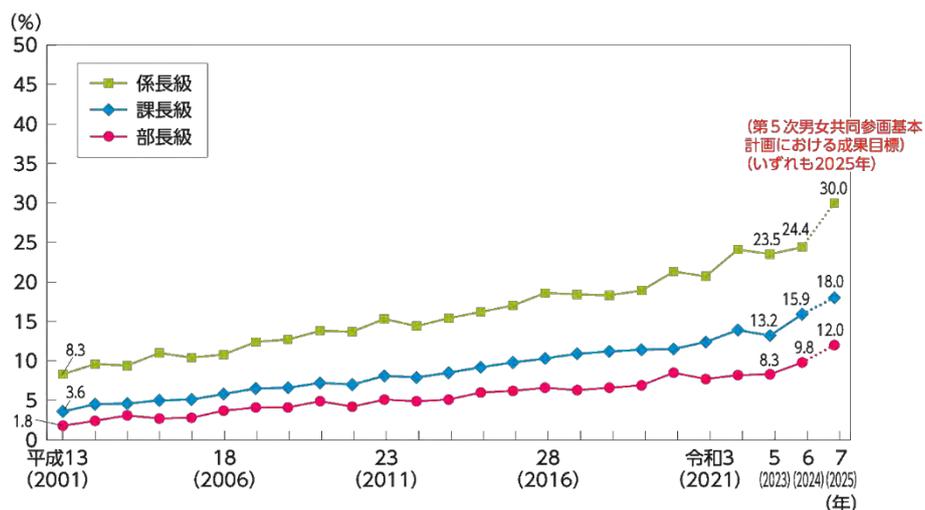
図表 24：正社員・正職員の給与差 男女比較



出典：厚生労働省（2025a）「令和 6 年 賃金構造基本統計調査」

これには、男女の管理職の割合の差が大きく影響していると考えられる。我が国の職場における女性の管理職割合は緩やかな上昇傾向にあるものの、2024 年時点において、係長級で 24.4%、課長級で 15.9%、部長級で 9.8%と依然として低く、役職が上がるにつれさらに低くなっていることが分かる（内閣府男女共同参画局 2025b, p.110）。（図表 25 参照）

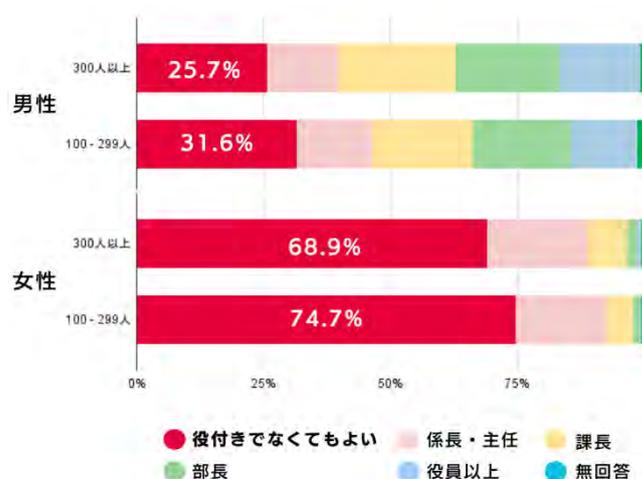
図表 25：役職段階別 女性の管理職割合



出典：内閣府男女共同参画局（2025b）『男女共同参画参画白書 令和 7 年版』（厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成）

女性の管理職割合が低い背景として、女性の管理職への昇進の意欲が低いことが指摘されている。管理職についていない一般従業員における昇進希望について、「役付きでなくてもよい」と回答した割合が、男性においては、100-299人規模の企業で31.6%、300人以上の規模の企業で25.7%であったのに対し、女性においては、100-299人規模の企業で74.7%、300人以上の規模の企業で68.9%と非常に高くなっており、女性が責任あるポジションへ就くことに対してためらいを感じていることが読み取れる（独立行政法人労働政策研究・研修機構2013a, p.31）。（図表26参照）

図表 26：管理職についていない一般従業員 男女の昇進希望



出典：労働政策研究・研修機構（2013a）

『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果—第1分冊本編—』

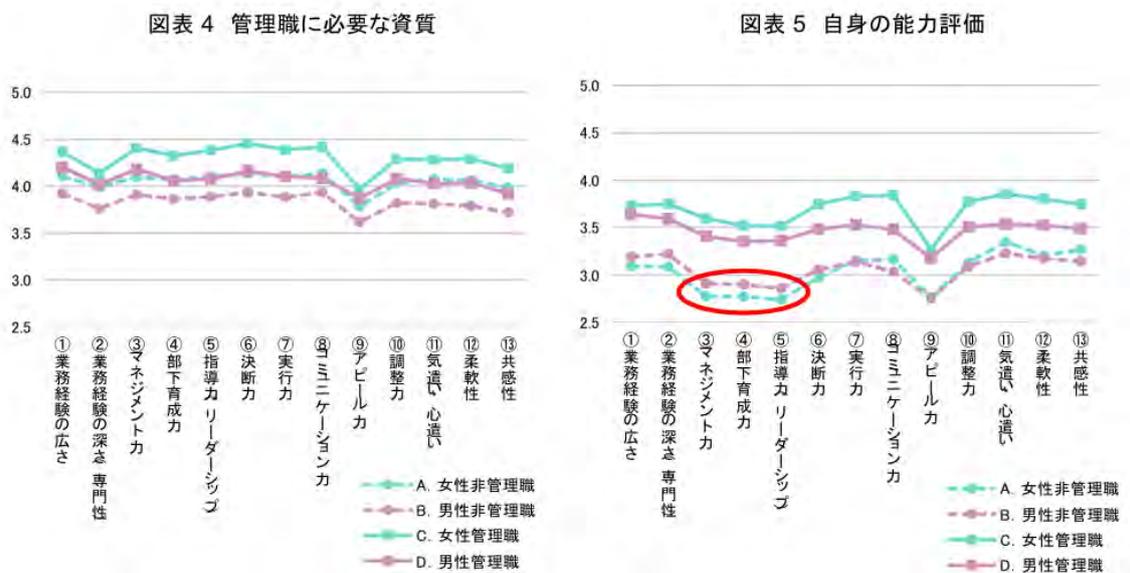
この原因として、女性の自己の能力評価の低さが考えられる。管理職に必要な資質として、「マネジメント力」、「部下育成力」、「指導力・リーダーシップ」に求める水準は男女ともに高くなっている一方で、特に女性非管理職において、これらの能力の自己評価が低くなっている（三菱UFJリサーチ&コンサルティング2024, p.5）。（図表27参照）

これには、企業の女性に対する教育訓練も大きく影響していると考えられる。企業が社員に対して行う教育訓練の内容として、「仕事に関連する専門的知識」や「ビジネスマナー等の基礎知識」、「社内の事務的手続き・ルール」などの、「その時の仕事に役立つもの」については女性の割合が高くなっている一方で、「コンプライアンス」や「管理者向け研修」などの、「その時の仕事だけではなく、やがて担当する仕事にも役立つもの」については男性の割合が高くなっている。これらのことから、女性のほうが基礎的な知識を身につけるための研修が多く、男性は将

来ステップアップした際に担当する仕事も視野に入れた企業内訓練が行われていることがうかがえる（労働政策研究・研修機構 2013b, p.16,157-158）。（図表 28 参照）

さらに、女性が管理職を目指すに当たって、「女性自身の意識」とともに、「社内に女性のロールモデルがない（少ない）」ことも課題として指摘されている（エン株式会社 2023）。（図表 29 参照）

図表 27：男女の管理職・非管理職における管理職に求める資質と自己の能力評価



出典：三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング（2024）

「女性管理職の育成・登用に関する調査概要 ～非管理職層の昇進意欲の実態～」

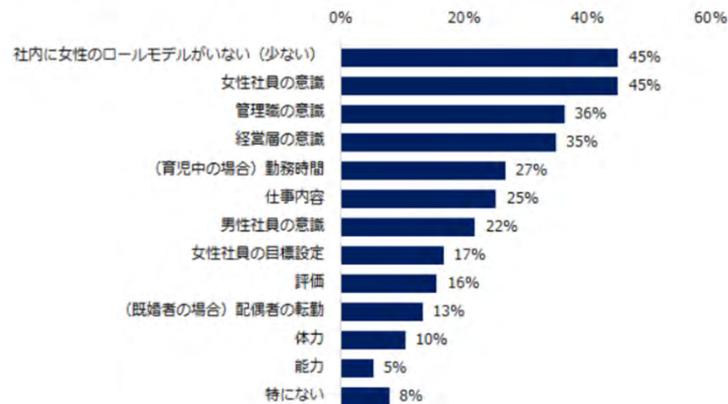
図表 28：男女別 企業による教育訓練の内容

	合計	男性正社員	男性非正社員	女性正社員	女性非正社員有配偶
仕事に関連する専門的知識	74.8	73.5	61.9	80.9	69.5
資格取得のための研修	19.3	19.8	14.3	19.1	12.2
ビジネスマナー等の基礎知識	17.0	14.8	11.9	22.9	23.2
社内の事務的手続き・ルール	18.0	15.0	19.0	21.7	25.6
企業理念について	16.1	14.2	23.8	15.9	23.2
コンプライアンス	35.6	41.9	40.5	27.4	23.2
評価者訓練	3.6	5.4	2.4	0.0	0.0
管理者向け研修	13.9	19.4	2.4	6.4	2.4
今後のキャリア設計	4.5	4.3	2.4	7.0	0.0
語学	2.5	2.8	4.8	1.9	0.0
OA・コンピュータ	6.8	7.1	9.5	3.2	9.8
コーチング	6.8	8.8	4.8	4.5	0.0
プレゼンテーション	5.6	7.5	2.4	2.5	1.2
ロジカルシンキング	4.0	6.5	0.0	1.3	0.0
その他	4.4	2.8	7.1	5.1	8.5

出典：労働政策研究・研修機構（2013b）『働き方と職業能力・キャリア形成』

図表 29：女性社員の活躍推進に際しての課題

【図4】女性社員の活躍推進に対して、課題と感じられることはありますか？（複数選択可）



出典：エン株式会社（2023）「中小企業 350 社に聞いた「企業の女性活躍推進」実態調査 2023 一人事向け情報サイト『人事のミカタ』アンケート」

ここまでの考察を踏まえると、女性は企業の教育訓練の機会がより少なく、マネジメント力やリーダーシップの自己評価がより低く、周囲にロールモデルとなる存在も少ないことから、管理職への昇進に意欲を感じなくなってしまい、職場における女性の管理職が少ないということにつながっているのだと考えられる。

#### 4. 現行の政策と課題

経済分野のジェンダー・ギャップの現状と背景を見てきたが、こうした状況を改善するため、我が国では、2004年に成立した次世代育成支援対策推進法（以下、次世代法）や2015年に成立した女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（以下、女活法）において、企業に一般事業主行動計画を策定し、女性活躍や次世代育成支援に向けた取組みを進めることを求めている。

次世代法に基づく一般事業主行動計画は、企業が従業員の仕事と子育ての両立を支援するための雇用環境の整備や子育ての有無を問わず多様な働き方を可能とする労働条件の整備に取り組むことを目的としている。一般事業主行動計画では、計画期間や達成すべき目標、目標達成に向けた具体的な対策およびその実施時期を定めることとされている。なお、従業員数が101人以上の企業に対しては、行動計画の策定および届出、あわせてその内容の公表および社内周知が義務付けられている（厚生労働省2025c）。

女活法に基づく一般事業主行動計画は、女性の採用や継続勤務年数、残業時間、女性の管理職数など、職業生活における女性の活躍を推進することを目的として策定されるものである。企業は、自社における女性の活躍状況や課題を把握した上で、数値目標の設定や達成に向けた具体的な取組みおよび実施時期を定めることが求められている。なお、従業員数が101人以上の企業に対しては、行動計画の策定および届出、あわせてその内容の公表および社内周知が義務付けられている（厚生労働省2022a）。

女性の活躍推進に関する一般事業主行動計画の策定状況を見ると、努力義務とされている中小企業においては、その策定率は約15%程度にとどまっており、企業規模によって大きな差が生じていることが明らかである（東京海上ディーアール株式会社2024, p.5）。（図表30参照）

図表30：企業規模別一般事業主行動計画の策定状況

		企業規模		
		30～99人	100～299人	300人以上
一般事業主行動計画 作成の有無	作成した	<u>15.2%</u>	76.9%	92.5%
	作成していない	84.8%	23.1%	7.5%

出典：東京海上ディーアール株式会社（2024）「『女性活躍に関する調査』報告書」

このように、中小企業においては行動計画の策定が十分に進んでいないことがわかる。行動計画は、企業が自社の現状を把握し、課題を整理した上で、計画的に女性活躍推進に取り組むための基盤となるものであるが、その策定自体が進んでいないことは、取組みの出発点に立てていない企業が多いことを意味している。

女性の活躍推進に関する情報の公表状況についても、中小企業においては課題が見られる。女性の活躍推進に関する情報公表とは、企業が自社にける女性の採用状況や継続就業の状況などについて社外に向けて明らかにする取組みである（厚生労働省 2022b）。

女活法に基づく情報公表は、厚生労働省が運営する「女性の活躍推進企業データベース」で公表される。このデータベースは、各企業の一般事業主行動計画や女性活躍に関する指標を掲載する仕組みであり、企業担当者だけでなく求職者や学生を確認することができる（厚生労働省 2025d）。

中小企業では、女性活躍に関する情報を全く公表していないケースも多く、一方で、企業規模が大きくなるほど、公表割合および公表項目数の双方が増加する傾向が確認されている（東京海上ディーアール株式会社 2024, p.13）。情報公表は、企業の取組みを対外的に示す役割を果たすだけでなく、企業内部においても取組みを可視化し、意識を高める効果を持つ。しかし、中小企業ではこうした情報公表が進んでおらず、女性活躍に関する取組みが社内外で十分に認識されにくい状況にある。（図表 31 参照）

図表 31：企業規模別情報公表状況

		企業規模		
		30～99人	100～299人	300人以上
公表項目数	0個	<u>72.4%</u>	28.0%	6.8%
	1～2個	12.6%	40.0%	30.6%
	3～4個	8.8%	15.7%	21.4%
	5～7個	4.3%	10.5%	17.7%
	8～13個	1.9%	5.9%	23.6%

出典：東京海上ディーアール株式会社（2024）「『女性活躍に関する調査』報告書」

さらに、企業規模別に「えるぼし認定」および「プラチナえるぼし認定」の取得割合を見ると、従業員数100人以下の中小企業では、認定の取得が進んでいないことがわかる。（図表 32 参照）

図表 32：企業規模別「えるぼし認定」、「プラチナえるぼし認定」取得割合



出典：厚生労働省（2025f）「えるぼし認定企業一覧（令和7年10月末日現在）」、「プラチナえるぼし認定企業一覧（令和7年10月末日現在）」

えるぼし認定は、行動計画の策定および届出を行なった事業主のうち、女性の活躍に関する取組みの実施状況が優れているなど、一定の要件を満たした場合に付与される認定制度である。認定には、「女性の職業生活における活躍の状況に関する実績に係る基準」を満たした項目数に応じて3段階に区分されている（厚生労働省2025e）。

プラチナえるぼし認定は、えるぼし認定を受けた企業のうち、行動計画に掲げた目標の達成や、取組みの実施状況が特に優れていることなど、一定の要件を満たした場合に受けることができる認定制度で、2020年度から導入された。プラチナえるぼし認定を受けた企業は、行動計画策定と届出が免除される（厚生労働省2025e）。

これらの認定を受けると、企業は厚生労働大臣が定める認定マークを商品やパンフレットに表示することができる。

このようにえるぼし認定やプラチナえるぼし認定は、女性活躍推進に関する取組みを客観的に評価し、社会的に可視化する制度であるが、中小企業においてはその活用が限定的である。このことから、中小企業においては女性活躍に関する認定制度が十分に機能していない状況にあるといえる。

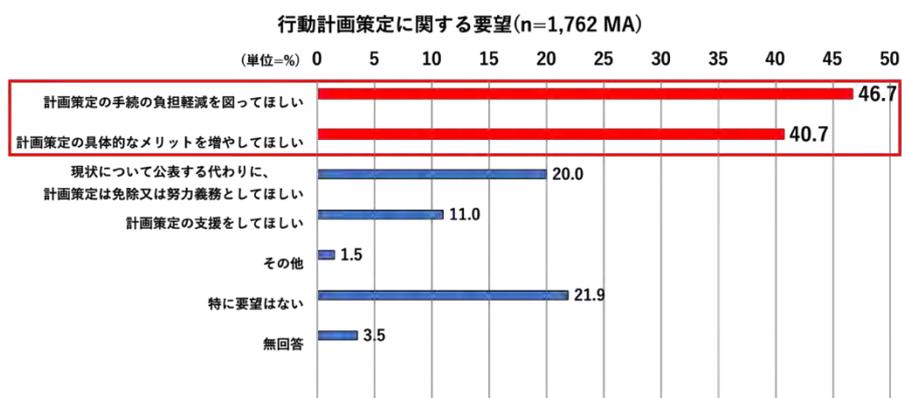
中小企業で行動計画の策定や認定制度の活用が進んでいない背景として、これらに対する中小企業側の重要性の意識が高くないことや負担感が大きいことが挙げられる。ヒアリングでは、中小企業は、人事や労務を専門に担当する部署が存在しない場合が多いことを伺った<sup>5</sup>。これらのことから、限られた人員の中で、行動計画の

<sup>5</sup> 2025年11月18日に行った仙台商工会議所へのヒアリングによる（p. 223 参照）

策定に時間や労力を割くことは容易ではなく、結果として取組みが進まない一因となっているのではないだろうか。

行動計画策定に関する要望としては、「手続負担の軽減」や「策定の具体的なメリット」を求めていることから、行動計画の策定に伴う負担に比して、得られる効果が見えにくいという課題があることがうかがえる（独立行政法人労働政策研究・研修機構 2021, p.22）。（図表 33 参照）

図表 33：行動計画策定に関する要望

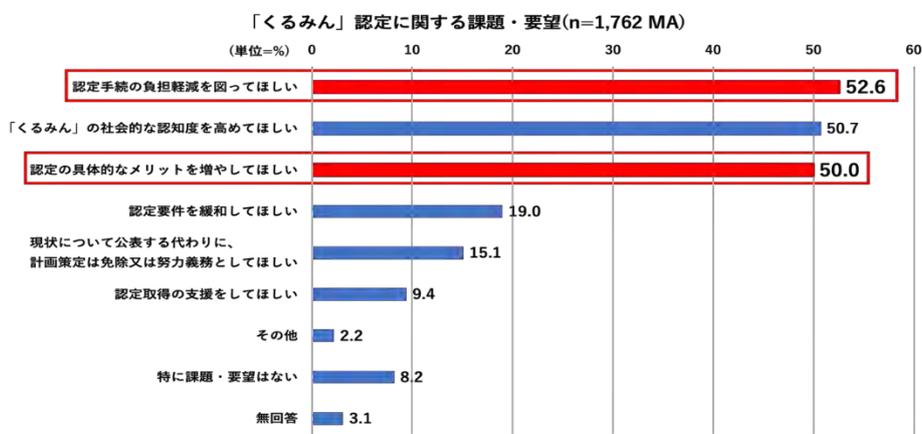


出典：労働政策研究・研修機構（2021）

『次世代育成支援対策推進法の施行状況に関する調査』

この問題構造は、次世代法に基づき行動計画を策定した企業のうち、計画に掲げた目標を達成し、基準を満たした企業が申請を行うことで、「子育てサポート企業」として厚生労働大臣による認定を受けることができる制度であるくるみん認定制度（厚生労働省 2025g）についても共通している（労働政策研究・研修機構 2021, p.34）。（図表 34 参照）

図表 34：「くるみん」認定に関する課題・要望



出典：独立行政法人労働政策研究・研修機構（2021）

『次世代育成支援対策推進法の施行状況に関する調査』

このような中小企業の現状や課題について、宮城労働局へのヒアリングでは、以下のように伺った。

中小企業においては、賃金テーブルや人事評価制度が整備されていないことが多く、経営者（社長）の裁量で給与が決定される場合が多い。

企業や官公庁などでは明確な賃金テーブルや公正な評価制度が整っている場合が多く、賃金決定のプロセスが透明化されている。中小企業ではこれらの制度的仕組みが欠如しているため、賃金差の原因が不透明になりやすく、それが「中小企業では男女間の賃金差が不透明である」と言われる主な理由である<sup>6</sup>。

このような状況では、数値目標の設定や客観的な評価を前提とする制度への対応が難しく、結果として女性活躍推進に関する制度全体に対して消極的な姿勢が生じやすい。これらの構造的な要因が、経営層の意識を女性活躍に向けにくくしている要因となっている。

これまでの分析や考察を踏まえると、女性活躍に関する取組みの推進に当たり、中小企業は手続を負担に感じていることや、取組みによる具体的なメリットを感じにくい状況にあることが分かる。その結果、意欲およびリソースの双方が不足し、経営層の意識が女性活躍に向かない状況が生じている。これが、中小企業において女性活躍の取組みが進んでいない主な原因となっており、これらの課題に対して、外部資源の活用による中小企業に対する働きかけが必要だと考えられる。

---

<sup>6</sup> 2025年10月21日に行った宮城労働局雇用環境・均等室長へのヒアリングによる（p.150参照）

### 第3節 政策課題の設定

政治・経済分野におけるジェンダー・ギャップを解消するための研究の方向性を定めるに当たって、まず、ジェンダー・ギャップの存在が社会にどのような影響を及ぼすのかを考察する。

「OECD ジェンダー白書」をはじめとする様々な文献の輪読を通じて、ジェンダー・ギャップは教育、労働、政治、家庭など、生活のあらゆる領域で女性の選択肢を制限していることを認識した。具体的には、STEM分野への進学抑制、管理職への昇進機会の欠如、賃金格差、政治参加の障壁、家事・育児負担の偏り、出産・育児によるキャリア断念などである。そして、これらはすべて、女性の自己実現を阻害する構造的要因であることから、ジェンダー・ギャップの解消を通じて、「性別に関係なく自己実現できる社会を作る」ことこそが我々の研究の目的となるのではないかと考えた。

上記の目的を達成するためには、先述したように、我が国では、特に、社会全体の意思決定に関わる政治と経済の分野において、ジェンダー・ギャップの存在が根強く残っているため、重点的な改善が必要であると考えた。これらの分野における指導的地位に占める女性の割合が低いままでは、社会全体の意思決定に関わる場面に女性の参画が進まず、女性が自己実現しやすい環境づくりなど実現しないからである。

ジェンダー平等を政治と経済の両面から推進するにあたり、我々は「地方議会」と「中小企業」を重点的なターゲットとして位置づけた。これらの領域は、人々の生活に最も近く、かつ課題が大きいという点に加え、社会全体のジェンダー平等に対する当事者意識を高める起点となりうるからである。ジェンダー平等は、制度改革や国レベルの政策だけで実現するものではなく、むしろ、「自分の生活に関わる場が変わる」という実感が広がることで、初めて社会全体の意識が変わり、持続的な変革が生まれると思われる。そして、地方議会も中小企業も、国民の大多数が日常的に接する領域であり、そこでの変化は人々の価値観や行動に直接影響するのではないかと考えた。

まず、地方議会は、国政に比べて住民生活に密着した政策を扱っており、保育・教育、福祉、防災、地域経済など、日々の生活に直結する政策の多くが決まる場である。しかし、地方議会の女性議員比率は依然として低く、政治分野のジェンダー・ギャップの縮小が進んでいない。この状況は、政策形成における多様性の欠如を招き、住民のニーズが十分に反映されない構造を生んでいる。地方議会は、政治参画の入口で、若者や女性が政治を「自分ごと」として捉える最初の接点であり、地域社会の価値観を変える起点にもなる。加えて、地方議会議員は、国会議員のり

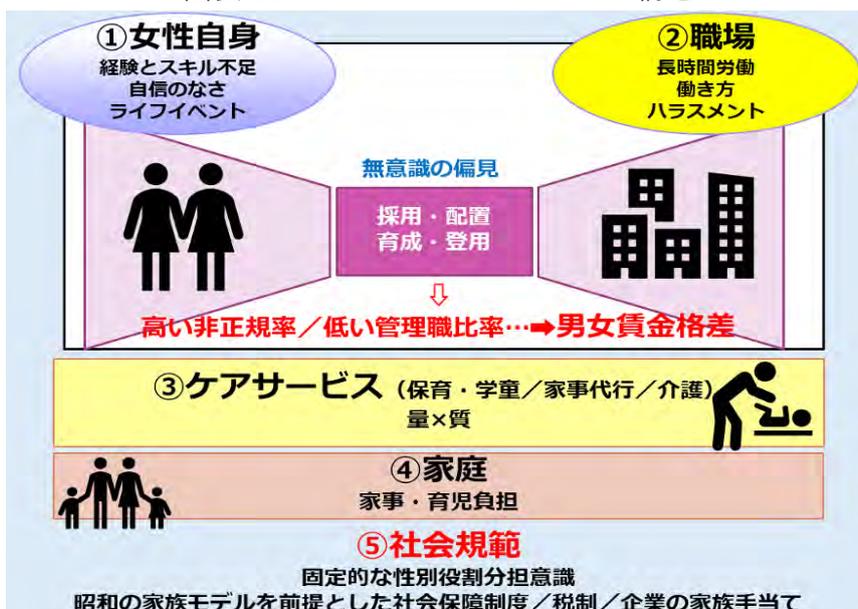
クルーディングにおいても主要なルートであり、国政への女性の参画を推進する上でもボトルネックである。したがって、地方議会におけるジェンダー平等の推進は、政治分野全体の変革に向けた最も現実的で効果的なポイントであると考えた。

また、日本の企業の 99%、雇用の約 7 割を占める中小企業は、経済の基盤であると同時に、ジェンダー平等の課題が顕著に現れる領域でもある。中小企業では、大企業と比較して、人事制度の整備不足、長時間労働慣行、女性管理職比率の低さなど、構造的な課題が残りやすく、法律による行動計画の策定や情報公表などの義務化の対象ともされていない。さらに、中小企業は地域社会と密接に結びついており、女性の働き方、家庭と仕事の両立、地域の雇用環境に直接影響を与える。つまり、中小企業でジェンダー平等が進むことは、地域社会全体の価値観や行動変容につながり、結果として国全体のジェンダー平等の推進力となるのではないかと考えた。

以上のように、身近な領域からジェンダー平等を進めることは、社会全体の意思決定構造を変革し、「性別に関係なく誰もが自己実現できる社会」を実現するための最も確かな道筋ではないかという方針の下、私たちは政治分野においては「地方議会」、経済分野においては「中小企業」に焦点を当てることとした。

ここで、現代のジェンダー・ギャップを生み出している構造について、小安(2025)は図表 35 のように整理している。

図表 35：ジェンダー・ギャップの構造



出典：小安美和 (2025)「若者・女性に選ばれる地域に向けて」  
(地域働き方・職場改革等推進会議 第 1 回 (2025.4.25 資料 3))

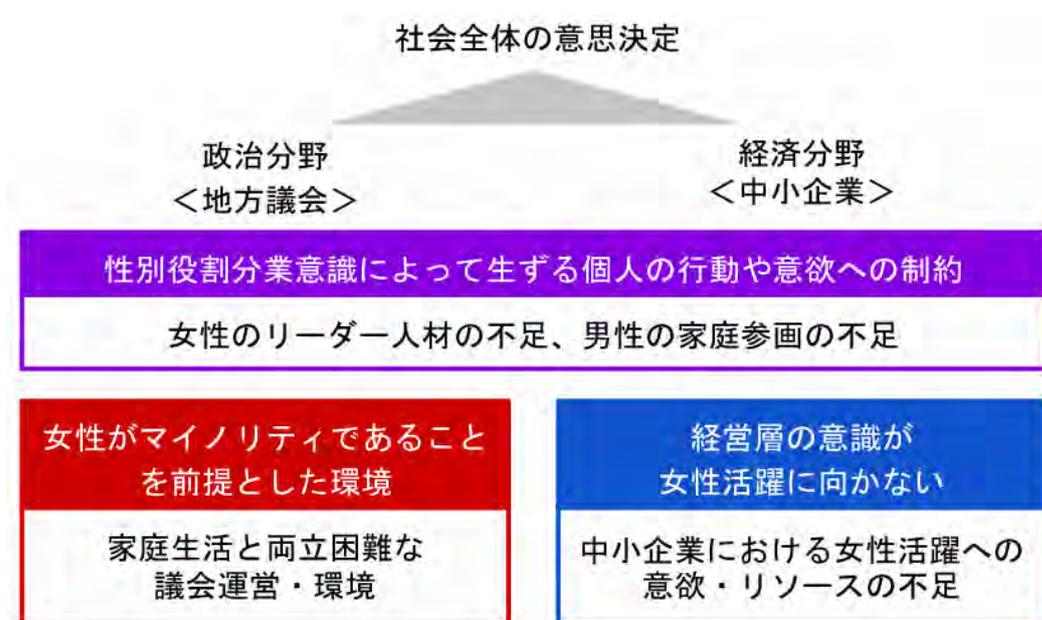
この図より、現代のジェンダー・ギャップを生み出している構造的な要因として、その根底には性別役割分業意識のような社会規範があると読み取れる。こうした社会規範に基づき、家庭においては女性が専ら家事・育児負担を負うことが当然とされ、職場においても、そうしたことを前提とした採用や配置、育成、登用が行われる結果、女性の経験やスキル不足、自信のなさなどの女性への働きかけが必要だと思われる課題や、男性の長時間労働、女性の働き方の制約といった女性を取り巻く環境への働きかけが必要だと思われる課題につながっているとされている。

こうした構造は、企業だけではなく、地域社会においても妥当するものと考えられる。社会規範に基づき、女性が家事・育児負担を担うことを前提とした地域代表や地方議会議員の候補者の登用が行われる結果、女性の経験やスキル不足、自信のなさなどの女性への働きかけが必要だと思われる課題や、家庭生活との両立が困難な議会の運営や環境といった女性を取り巻く環境への働きかけが必要だと思われる課題につながっていると考えられる。

ここまで述べてきたように、こうした現代のジェンダー・ギャップの構造の影響は、政治分野および経済分野という、社会全体の意思決定において重要な役割を担う領域において、特に顕著に表れている。

こうした考察に基づき、本研究において政策提言のターゲットとする課題とその全体構造を以下のように整理した。（図表 36 参照）

図表 36：課題の全体像



政治分野と経済分野を横断して見ると、共通する課題として、根底にある性別役割分業意識によって生ずる個人の行動や意欲への制約が、女性のリーダー人材の不足および男性の家庭参画の不足という形で表出していることが挙げられた。女性については、地域活動や職場においてリーダーとなる経験や育成機会が限られていることに加え、自己評価の低さやロールモデルの不足が、意思決定を行う場面への参画をためらわせる要因となっている。一方、男性については、長時間労働や職場優先の慣行、家庭責任は女性が担うものとする意識が根強く残っており、家庭参画が進まない状況が、結果として女性の政治・経済参画を制約している。

これに加え、分野固有の課題も明らかとなった。政治分野においては、地方議会の運営や環境が女性がマイノリティであることを前提としたものとなっており、政治活動と家庭生活の両立が困難である点が、女性の政治参画を阻む大きな要因となっている。特に、出産・子育て期の議員が少数派であることから、制度や慣行の見直しが進みにくい状況にあり、結果として、既存の男性中心的な議会文化が温存されている。

一方、経済分野、とりわけ中小企業においては、女性活躍推進の必要性が一定程度認識されているものの、経営層の意識や人的・時間的リソースの不足により、具体的な取組が進みにくい状況が確認された。行動計画の策定や認定制度の取得、情報公表といった制度は整備されているものの、経営環境の厳しさの中で事業を継続することがやっとなり、これらを事業経営の重要課題として位置づけ、取り組むハードルが依然として高い現状が見られる。

このように、政治・経済分野には、女性自身への働きかけが求められる課題と、女性を取り巻く環境への働きかけが必要とされる課題が併存している。これらに対応した政策を講じることで、女性への意識啓発と活躍しやすい環境整備を進め、社会全体の意思決定において重要な政治・経済分野におけるジェンダー平等の実現を目指す。

## 第4章 政策提言

第4章では、第3章で整理した政策課題について、現行の施策の状況を整理し、課題を分析した上で、その課題に対する解決策としての政策提言を行う。

**【性別役割分業意識によって生ずる個人の行動や意欲への制約：政治分野と経済分野に共通する課題】**

性別役割分業意識によって生ずる個人の行動や意欲への制約に関する課題として、「女性のリーダー人材の不足」、「男性の家庭参画の不足」をとりあげる。なお、これらの課題は、政治分野、経済分野に共通する課題と位置づけている。

### 第1節 政策課題「女性のリーダー人材不足」への対応（女性のリーダー人材プログラムの改善）

#### 1. 現状

第3章で述べたように、女性管理職および地域女性リーダーが不足している背景には、2つの要因がある。

第一に、女性への働きかけが必要な要因である。具体的には、昇進やリーダー的役割を担うことに対する自己評価の低さや、身近に参考となるロールモデルの不足が挙げられる。

第二に、女性を取り巻く環境への働きかけが必要な要因である。多くの職場や地域活動において、依然として男性中心の運営が行われており、企業の管理職や地域の意思決定層の間には、男性が活動の中心を担い、女性は補助的な役割を担うなどのバイアスが存在している。その結果、女性が職業訓練や実務経験、リーダー育成の機会を十分に得られていないという課題が生じている。

この2つの要因は相互に関連しており、女性への働きかけが必要な要因についても、男性中心の組織運営の下で、女性が昇進意欲や自信を持ちにくい状況が形成されてきた結果であると考えられる。

現在、こうした課題に対し、研修や講座などの様々な取り組みが行われている。

まず、女性への働きかけが必要な要因に対する既存の取り組みについて、2024年度実施の地域女性活躍推進交付金事業、地域働き方・職場改革ネットワークにおける各自治体の取り組み、男女共同参画局センターの「地域の女性リーダー育成」にかかわる取り組み、青森県八戸市でのヒアリングから、東北地方の取り組みを抜粋して調査した。

これらの取組みでは、女性を対象としたリーダー人材育成に関する研修・講座として、リーダーシップを発揮するために必要な知識やスキルの習得に加え、自身の強みや役割を再認識し、主体的に行動するための自己効力感の醸成が重視されている。講義形式の研修にとどまらず、ワークショップや意見交換、実践的な演習を組み合わせることで、参加者が自ら考え、発信し、行動する力を段階的に高める構成となっている点が特徴である。また、多くの取組みにおいて、女性同士の交流を通じたネットワーク形成が重要な要素として位置づけられている。異なる業種や職種、立場の女性が集い、経験や課題を共有することで、参加者は自身の悩みや課題を相対化し、視野を広げる機会を得ている。こうした横のつながりは、研修期間中にとどまらず、修了後も継続的な情報交換や相互支援へと発展する可能性を有している。さらに、交流や対話を通じて、身近な先行事例や多様な生き方・働き方に触れることは、参加者にとって将来像を具体的に描く手がかりとなり、新たなロールモデルの発見や創出にもつながっている。これは、女性がリーダーとして活躍する姿を可視化し、次の世代へと波及させる効果を持つものと考えられる。このように、調査した既存の取組みは、個々の女性の能力開発と意識変容を促すと同時に、人と人とのつながりを基盤とした持続的な人材育成の実現に寄与している<sup>7</sup>。

また、女性を取り巻く環境への働きかけが必要な要因に対する取組みについて、2024年度実施の地域女性活躍推進交付金事業、地域働き方・職場改革ネットワークにおける各自治体の取組み、仙台男女共同参画推進センターの取組みから、東北地方の取組みを抜粋し、企業の意識改革に関する取組みを調査した。さらに、2024年度実施の地域女性活躍推進交付金事業、地域働き方・職場改革ネットワークにおける各自治体の取組み、秋田県南部男女共同参画センターの取組み、小野市男女共同参画センターの取組み、復興庁の取組みから、地域のアンコンシャス・バイアス解消に関する取組みを調査した。

企業の意識改革に関する取組みは、全社員から経営者・管理職層まで、企業内の各階層を対象に、多様なアプローチで実施されている点が特徴である。女性活躍推進や多様な人材が働きやすい職場環境づくりを共通の目的としつつ、階層ごとに求められる役割や課題に応じた内容が設定されている。

全社員を対象とした取組みでは、女性活躍推進に関する企業事例の共有、アンコンシャス・バイアスの理解促進などを通じて、職場全体の意識啓発や共通理解の醸成が図られている。講演やケーススタディ、ワークショップを組み合わせることで、

---

<sup>7</sup>別表1 (p.97) を参照

女性活躍を「特定の人の問題」としてではなく、組織全体で取り組むべき課題として捉える視点が提供されている点に意義がある。

経営層・管理職層を対象とした研修では、女性が働きやすい職場づくりや人材育成の考え方、人的資本経営の視点、管理職としての具体的な関わり方など、意思決定や組織運営に直結するテーマが扱われている。事例紹介やディスカッションを通じて、参加者が自社の現状や課題を振り返り、経営者・管理職として果たすべき役割を自覚する機会が提供されている点が特徴である。さらに、ロールモデル企業の育成や企業間ネットワークの構築を通じて、個々の企業の意識改革にとどまらず、地域全体の企業文化や職場環境の底上げにつなげている。

このように、企業における意識改革研修は、意識啓発から実践支援、さらには地域内での波及までを視野に入れた多層的な構成となっており、女性活躍推進を企業経営や組織運営の重要課題として定着させる役割を果たしている<sup>8</sup>。

地域のアンコンシャス・バイアス解消に関する取組みは、地域や家庭など日常生活に根差した場面を題材としながら、無意識の思い込みが個人の行動や意思決定、さらには地域社会の在り方に与える影響について理解を深めることを目的としている。

多くの取組みでは、講話や基調講演に加え、ゲストトーク、ワークショップ、意見交換など双方向性のある手法が採用されている。これにより、参加者はアンコンシャス・バイアスを学びながら、自身の経験や価値観を振り返り、日常の言動や地域活動にどのような影響を及ぼしているかに気づく機会を得ている。こうした「気づき」を重視した構成は、参加者の意識変容を促し、行動の見直しや変化へとつなげるための第一歩として重要な役割を果たしている。

また、一部の取組みに見られるように、継続的な講座運営や修了生の地域での活躍実績は、これらの取組みが単発的な啓発にとどまらず、地域社会における女性の参画機会の拡大に一定の成果を上げていることを示している。

このように、地域のアンコンシャス・バイアス解消に関する取組みは、住民一人ひとりの意識変容を起点としつつ、男女共同参画や女性活躍を地域全体の課題として共有・浸透させる役割を果たしている<sup>9</sup>。

---

<sup>8</sup> 別表2 (p.98) を参照

<sup>9</sup> 別表3 (p.99) を参照

## 2. 現行施策の分析と課題

### (1) 女性リーダー育成施策における「育成」と「登用」の断絶

このように、女性リーダー育成を目的とした研修や講座は、これまでも各地で実施されてきた。しかし、ヒアリングでは、これらの施策は、女性本人の能力開発に重点が置かれる一方で、組織内の評価・登用の仕組みと連動していないケースもあると伺った<sup>10</sup>。その結果、研修で育成された人材が、必ずしも実際の管理職登用につながらないという課題が生じている。

また、特に中小企業は人事部門や専門的ノウハウの不足から、大企業と同様の取組みを自社単独で実施することが難しく、女性人材の育成や登用が進みにくい状況にあることを伺った。このことから、個々の企業努力に委ねるだけでは限界があるのではないかと考えられる。

### (2) アンコンシャス・バイアス施策が意思決定に反映されにくい

アンコンシャス・バイアスに関する研修についても、これまで一定程度実施されてきたものの、多くの場合、個人の知識習得や意識啓発にとどまり、地域や組織における実際の意思決定に十分反映されていないという課題があると考えられる<sup>11</sup>。地域社会においては、長年の慣行や人間関係が意思決定に与える影響が大きく、個人単位の学びだけでは行動変容に結びつきにくいと考えられることから、アンコンシャス・バイアスを地域全体で共有し、具体的な場面に即して考える仕組みが求められている。

## 3. 先行事例

### (1) 評価・登用と連動した女性人材育成（資生堂）

資生堂では、2030年までに管理職の男女比50：50を目標に掲げ、2017年から女性リーダー育成塾「NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN (NLW)」を継続的に実施している（資生堂 2024）。同プログラムは、女性本人の意識・スキル開発に加え、上司向けセッションを組み込んでいる点に特徴がある。

その結果、受講者の88%以上が昇格意欲を示し、2022年までの受講者184名のうち97名が実際に昇格するなど、研修成果が具体的な登用につながっている。この事

---

<sup>10</sup> 2025年12月5日に行った株式会社ユーメディアへのヒアリングによる（pp. 250-251 参照）。

<sup>11</sup> 2025年12月5日に行った株式会社ユーメディアへのヒアリングによる（pp. 250-251 参照）。

例は、評価・登用を担う側に同時に働きかけることの重要性を示しており、中小企業向け施策を検討する上での示唆となる。（図表 37 参照）

図表 37：評価・登用と連動した女性人材育成（資生堂）

プログラム名	NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN (NLW)
対象	管理職前の女性社員、管理職の女性社員、幹部候補の女性社員
内容	<p>本プログラムは、女性管理職人材のパイプライン強化を目的に 2017 年に開始された。当初は部門長候補の女性管理職を対象としていたが、2020 年以降、管理職前段階から幹部候補までを一貫して育成する仕組みへと発展している。</p> <p>さらに、外部講師から「女性管理職が孤軍奮闘している」との指摘を受けたことをきっかけに、受講者本人だけでなく上司や組織に同時に働きかける必要性が認識された。そこで「NLW」「NLW Basic」では、受講者の上司を対象としたセッションが導入され、上司自身が無意識のバイアスに気づくこと、女性部下との 1on1 で実践できるコーチングスキルを習得すること、受講者の内省や挑戦を継続的に支援する関わり方を学ぶ機会が設けられている。これにより、研修で得た学びを職場で実践・定着させる環境づくりが図られている。</p> <p>以上の取組みを通じて、女性社員がマネジメントや経営のスキルを学びながら自らの価値観に根ざした「自分らしいリーダーシップ」を確立し、より大きな影響力を発揮することへの自信と覚悟を持つことを本プログラムは目的としている。</p>
効果	<p>累計受講者数 266 名（NLW/NLW Basic/NLW Advanced 累計）。</p> <p>2022 年までの受講者 184 名のうち 97 名が昇格。</p> <p>受講者の 88%以上が受講後に「昇格意欲がある」と回答。</p>

出典：資生堂（2024）より作成

## (2) 地域課題を題材としたアンコンシャス・バイアスへの取組み（富山県南砺市）

富山県南砺市では、防災という地域の具体的課題を題材に、地域づくり協議会や自主防災組織、行政などが参加する円卓会議や研修を実施している（南砺市 2025）。「誰一人取り残さない避難所運営」をテーマに、男女共同参画の視点を地域防災に組み込む取組みが進められている。この事例は、アンコンシャス・バイアスを個人の意識啓発にとどめず、地域全体で共有し、実践に結びつけている点に特徴があり、本提言の方向性を具体化する先行事例と位置づけられる。（図表 38 参照）

図表 38：地域課題を題材としたアンコンシャス・バイアスへの取組み（富山県南砺市）

プログラム名	地域向けジェンダー・ギャップ解消セミナー・地域づくり協議会
対象	市民全体（若年層・女性・シニア層）
内容	<p>令和 4 年度の取組みを通じて、地域における固定的な性別役割分担意識の根強さが確認されたことから、地域コミュニティが抱える課題を明らかにし、地域住民が当事者意識をもってジェンダー意識を更新していくことを目的とした啓発事業を実施している。</p> <p>具体的には、地域で活躍する若手人材および地域づくり協議会の女性役員へのヒアリングを行い、地域活動や意思決定の現場における実態や課題を把握した。これらのヒアリング結果を踏まえ、地域づくり協議会と連携し、市民を対象としたセミナーを年 3 回開催した。</p> <p>また、「2050 年を考えるワークショップ」として、「地域づくりにおける男女共同参画」および「少子高齢化社会における持続可能なまちづくり」をテーマに議論を行った。</p> <p>市職員に対しては、働き方改革や職場環境づくり、女性活躍の必要性や女性自身の意識改革をテーマとした管理職以上を対象とする人事研修を実施した。これら一連の取組みは、専門家の助言を得ながら実施された。</p>
効果	<p>グラフィックレコーディングを用いたワークショップを通じて、将来の地域のありたい姿が参加者間で整理・共有された。さらに、第 3 回セミナーを地域づくり協議会の各地区発表会と合同で開催し、ロールモデルとして豊岡市の地域コミュニティのシニアをゲストにトップが「地域におけるジェンダー問題の解決に取り組む」と宣言した。</p>

出典：南砺市（2025）より作成

#### 4. 政策提言

##### (1) 政策提言 1-1 「中小企業向け『女性×上司セット型』人材育成プログラム」

これまで行った分析をもとに、中小企業を対象に、女性社員本人と、その女性が勤務する企業の上司（経営者または管理職）が必ずペアで参加する「女性×上司セット型」人材育成プログラムを、自治体主導で創設・実施することを提言する。本プログラムでは、女性本人に対するリーダーシップ研修・キャリア形成支援、上司・経営層に対する評価・登用に関する意識改革および実践的学習を同時に行うことで、「育成」と「評価・登用」を一体のものとして捉える視点を企業内に定着させることを目的とする。

本提言の最大のねらいは、女性に対する働きかけと、組織における評価・登用を切り離さず、同時に動かす仕組みを中小企業に実装する点にある。本提言を通して、第一に、研修参加者が管理職候補として認識され、登用につながることを期待される。女性本人の学びと上司の評価視点が同時に更新されることで、「育成はしたが登用しない」という従来の断絶が解消される。第二に、中小企業においても人材育

成・登用の考え方が組織内に蓄積されることが期待される。自治体主導でプログラムを提供することで、単独では人材育成が難しい中小企業でも、一定水準の育成・評価の枠組みを導入することが可能となる。

## (2) 政策提言 1-2 「『アンコンシャス・バイアス×地域課題』を軸とした対話型研修」

これまで行った分析をもとに、地域ごとの特性や具体的課題を題材とし、アンコンシャス・バイアスと地域課題を結びつけて考える対話型研修の場を構築することを提言する。自治会、PTA、NPO、企業、行政など、地域の意思決定に関わる多様な主体が参加し、共通の課題について議論することで、アンコンシャス・バイアスを抽象的な概念ではなく、日常の判断や行動に結びつく視点として定着させることを目指す。

本提言のねらいは、アンコンシャス・バイアスに関する理解を、個人の知識や意識啓発にとどめず、地域における意思決定や役割分担の見直しにつながることである。このような問題意識のもと、防災、子育て、介護、産業など、住民が当事者として関わらざるを得ない地域課題を入口に、アンコンシャス・バイアスを自分ごととして捉えられる場を設けることを重視する。ジェンダー平等を理念的に学ぶことにとどまらず、地域の意思決定や役割分担といった具体的な場面に即して議論することで、参加者が自らの前提や地域における慣行を問い直す契機となることが期待される。

これらの提言先について、「地域働き方・職場改革ネットワーク」に県として参加している東北地方の宮城県、岩手県、秋田県や、国家戦略特区「女性活躍・社会起業のための改革拠点」である仙台市などが先行して取り組むことを期待する（「地域働き方・職場改革ネットワーク」、国家戦略特区「女性活躍・社会起業のための改革拠点」については、第4節において後述する）。

## 第 2 節 政策課題「男性の家庭参画の不足」への対応（中小企業のための男性の家庭参画セミナー）

### 1. 現行の政策

第一に、既存の政策として、地域女性活躍推進交付金の交付事例のうち東北地方においてこれまで展開されたものを見ると、全 57 事例のうち男性に向けたものは 4 事例しかなく、さらに管理職や経営層を対象とした取組みは一つもない（内閣府 2025）。

ヒアリングでは、「男性チャレンジ講座」として、男性の家庭参画に向けた講座が展開されているが、調査の中で、男性向け研修において参加者の募集に課題があるということ伺った<sup>12</sup>。

これらをもとに考察すると、地域で男性を対象とした研修をしても参加者は少なく、また、地域も中小企業の経営者や管理職を対象にした研修は十分に展開されていないのではないかという課題が浮かび上がる。

ここで、育休に関する若年層の意識について見ると、若年層の男性の育休取得意向は 84.3%となっており、若年層の女性も 89.1%が配偶者（夫）に育児休業を取得してほしいという意向を有している（厚生労働省イクメンプロジェクト 2024）。ここからは、若年層の間での、男女が共に働き共にアンペイド・ワークも担うという意識がうかがわれる。

このように若年層が家庭参画への意識を有していても、職場がそのことをどこまで理解しているかについては課題が残る。育児休業の取得に当たっての課題を従業員と事業所に尋ねた調査では、「職場がそのような雰囲気ではない」「キャリア形成に懸念がある」といった項目について従業員と事業所で回答の差が大きく、アンペイド・ワークを分担しようとする男性従業員の不安に事業所が気づいていない、寄り添えていないという実態があることがわかる（厚生労働省イクメンプロジェクト 2023）。（図表 39 参照）

---

<sup>12</sup> 2025 年 11 月 11 日に行った八戸市へのヒアリングによる（pp.211-212 参照）。

図表 39：育休取得に当たって課題と感じられる事柄

	従業員（男性）	事業所	意識の差
キャリアの懸念	27.1%	15.2%	<u>11.9%</u>
職場の雰囲気	33.3%	23.0%	<u>10.3%</u>
社会の認識の欠如	28.5%	21.1%	7.4%
上司の理解がない	17.6%	13.1%	4.5%
男性自身の意識	49.6%	45.5%	4.1%
前例がない	34.6%	31.1%	3.5%
代替要員の確保	68.3%	65.5%	2.8%
育休中の賃金補償	38.8%	37.3%	1.5%
その他	1.4%	5.8%	-4.4%

出典：厚生労働省イクメンプロジェクト（2023）「男性の育休取得促進 研修資料」  
 （東京都産業労働局「令和3年度東京都男女雇用平等参画状況調査結果報告書」  
 （令和4年3月）より作成）

## 2. 先行事例（清水建設株式会社、福島県福島市）

このような課題に対する先行事例として、清水建設株式会社の取組みが挙げられる。この取組みは、「育休を望む部下をどのように支えるか」また、「育休取得者が出ても業務に支障のない職場はどのように整備するか」という課題から、男女ともに育休取得のしやすい風土の構築を加速させることを目指して実施された（株式会社ワーク・ライフバランス 2022）。

注目すべき点として「若い人たちの意識を理解しているつもりであったが、全く理解していないことに気づかされた。施策を検討する際には押し付けにならぬ様注意しなければならない。」といった感想があり、マネジメントやチームビルディングに関するセミナーを管理職と従業員の双方が受講する中で、管理職・経営者層が従業員層のニーズに気づくきっかけを得られたことが挙げられる。（図表 40 参照）

もう一つの先行事例として、福島県福島市の取組みをとりあげる。自治体職員及び管内中小企業を対象に、男性育休を推進する研修を受講することができる施策が

展開されている（株式会社ワーク・ライフバランス 2025）。研修は「父親学級」と「管理職・経営者向けセミナー」が展開されており、家庭参画の当事者である従業員層とその上長にあたる層のそれぞれが学ぶことが可能である。これにより、男性の家庭参画に取り組むリソースのなかった中小企業へのアプローチが可能となるだけでなく、個人ではなく企業に対する講座の提供という方法を取ることで、地域で男性向けの研修を実施するよりも効果的に参加者を集めることができることも期待される。（図表 40 参照）

図表 40：清水建設、福島市の取組みの内容

	目 標	対 象	内 容
清水建設株式会社 「男性育休時代のマネジメントセミナー」 (2022)	男女ともに育休取得のしやすい風土の構築の加速	役員及び従業員	育児休業等を取得する男性への支援の重要性、休業制度の社会的意義、休業制度の活用に対応する属人化解消の先進事例、チームビルディングの方法などを伝えることによる、「休業にはむしろビジネス上の利点が多い」ということへの理解促進。
福島県福島市 「自治体版『男性育休定額制サービス』」 (2025)	子育て支援、少子化対策、雇用人材の確保、人口減少対策など、自治体の抱える様々な問題の解決	自治体職員及び管内中小企業	管理職向け研修、育児休業を取得したコンサルタントによる合同父親学級などを、契約期間中に人数・回数無制限で受けられる定額制サービスの展開。

出典：株式会社ワーク・ライフバランス（2022）「【プレスリリース】大手ゼネコン業界初！新制度を導入して男性育児休業者を支援する清水建設が、役員・従業員を対象に（株）ワーク・ライフバランスの「男性育休時代のマネジメントセミナー」を提供、約 400 人が参加～企業が男性のライフイベントを支援、サステナブルな職場に寄与。即日 60 名超の申込で関心度の高さを示す～」および株式会社ワーク・ライフバランス（2025）「【プレスリリース】東北の自治体で初、福島市が育児と再就職支援の両面から宣言賛同～『男性育休 100%』『女性の再就職応援』への参加で、持続可能な地域社会を目指す～」より作成

### 3. 政策提言 2「中小企業の経営層と従業員双方が対象の男性向け家庭参画セミナー」

これらの先行事例から、自治体における男性の家庭参画を促すセミナーの実施を提言する。内容としては、自社で研修を実施する余力のない中小企業を対象に、従業員向け研修と管理職・経営者向け研修をセットで提供する。複数企業が合同で参加する形式とすることで、管理職・経営層が自社の従業員が抱える課題や意識について他社の状況と比較し、参考としながら理解できるようにする。また、従業員向

けの家庭参画カリキュラムに関して、自治体が企業を通じて案内することで、より多くの人々が参加しやすくすることを狙いとしている。

当該政策については、各市町村・商工会議所を実施主体とし、男性の家庭参画が中々進展していない中小企業管理職、経営層および従業員層に向けて講座を展開することで、あらゆる自治体が男性の家庭参画を推進することを期待するが、まずは、「地域働き方・職場改革ネットワーク」に県として参加している東北地方の宮城県、岩手県、秋田県や、国家戦略特区「女性活躍・社会起業のための改革拠点」である仙台市などが先行して取り組むことを期待する（「地域働き方・職場改革ネットワーク」、国家戦略特区「女性活躍・社会起業のための改革拠点」については、第4節において後述する）。

【女性がマイノリティであることを前提とした環境：政治分野に関する課題】

### 第 3 節 政策課題「家庭生活との両立が困難な議会運営・環境」への対応（議会の環境設定の見直しと運営ルールの標準化）

#### 1. 現行の政策

我が国では 2018 年に「政治分野における男女共同参画の推進に関する法律」（以下、推進法）が施行され、政治分野への女性参画拡大に向けた努力義務が規定された。同法は国や地方公共団体に対して、子育て・介護等と政治活動との両立が可能となるよう環境整備を行うことや、男女共同参画に関する実態把握や啓発、人材育成等に取り組むことなどを求めているが、理念と施策の方向性を示すにとどまり、具体的なルールまでは規定しておらず、法律の趣旨を実現するには、地方議会の会議規則など下位の制度に落とし込んで具体化することが必要となる。

2021 年に推進法が改正され、妊娠・出産・育児・介護等と政治活動の両立支援やハラスメント防止への対応が明示された。しかしながら、地方議会における環境整備の現状を見ると、全国町村議会議長会の調査では、議員が利用できる保育施設・授乳室等の設置は 10.5%、議員のハラスメント防止に関する研修の実施は 8.7%にとどまっている（全国町村議会議長会 2025, p.50）。全国市議会議長会の調査でも、授乳スペースなどの比較的 low コストで実施可能な整備は進む一方で、託児所や防音傍聴席などの整備は遅れている。

また、議員を対象としたハラスメント研修や相談体制の整備について、規模の大きい自治体の方が相対的に進んでいる傾向にある（全国市議会議長会 2025, pp.110-112）。研修の有無、相談窓口の設置といった基礎的施策であっても、実装水準の差が生じている。

オンライン化の進捗について見ても、総務省の資料によれば、委員会のオンライン出席を可能とするための条例等の改正状況は、都道府県や規模の大きい自治体で進んでいる一方、町村では相対的に遅れがみられる。また、オンライン出席を認める要件として、感染症のまん延、災害の発生に加え、出産・育児・介護、委員本人の病気・障害等をどう位置づけるかは都道府県及び市区町村で差がある（総務省 2024, p.1）。

このように、具体的な環境やルール整備は、自治体間でばらつきが大きく、十分とは言えない状況が続いている。また、2021年の推進法の改正以降は、地方議会側から国に対する新たな意見書提出等の動きはほとんど見られていない<sup>13</sup>。

また、地方議会における環境整備のニーズについて見ると、体調不良時の休憩場所や搾乳場所の確保、議会内の託児所整備などが「あるとよい」環境整備として挙げられている（永野裕子 2023, pp.29-30）。ニーズは個別・少数に見えても、議会参加の機会保障という観点からは、合理的配慮として制度化する意義がある。

また、全国各地の議会における傍聴者アンケートでは、授乳室・トイレ整備、子連れ傍聴のしやすさ、親子傍聴席の改善要望などが確認されており、議会の環境整備は、議員の両立支援にとどまらず、住民の参画機会の拡大という観点からも有意義である。（図表 41 参照）

図表 41：地方議会における傍聴者アンケート調査結果

議会名	年	ジェンダー関連の主な記述
三重県議会	2022年	子連れでも傍聴しやすい環境づくりへの要望
岩手県議会	2024年	「授乳室の設置はとても良いと思う」との評価の声
沖縄県議会	2024年	親子傍聴席が「不適切な作り」であるため改善要望
恵那市議会	2016年	「子連れの方の託児を望んだ方がいました」とのコメント
小金井市議会	2025年	他自治体の例を挙げ「保育室の整備」を求める意見
松本市議会	2021年	親子傍聴経験者から肯定的な意見

各議会の公式ウェブサイト掲載の傍聴者アンケート調査結果を基に作成

また、岩手県議会の予算委員会の開催記録を見ると、過去3か年の終了時刻の平均が午後7時台であり、午後10時を超える日も確認されている<sup>14</sup>。このような予見可能性の確保が困難な議会環境は、家庭生活との両立をより困難にするとと思われる。

<sup>13</sup> 議会三団体の2021年以降の意見書を確認したが、関連する内容のものはなかった。

<sup>14</sup> 過去3か年の岩手県議会議事録より開催記録を確認した。

## 2. 先行事例

### (1) オンライン委員会環境の最速導入事例（磐梯町議会）

福島県磐梯町議会では、全国初となるオンライン委員会開催を実現した。2020年6月9日に地方議会で初めてオンライン形式による常任委員会を開催し、委員（議員）が遠隔から参加して審議を行っている（全国町村議会議長会 2024, p.9）。

### (2) 子育て中の男性議員が委員会オンライン出席（取手市議会）

地方議会においては、家庭生活との両立が困難な環境が存在しているが、このような環境の改善は、女性議員だけではなく、男性議員も含めた、議員そのものの働き方を柔軟にすることにつながる。実際に、取手市議会の運用事例では、子どもの発熱等により看病が必要となった際に、子育て中の男性議員がオンラインで委員会に出席した例が示されている<sup>15</sup>。

### (3) 防音親子傍聴席・特別傍聴室の設置（兵庫県議会、北九州市議会）

兵庫県議会や福岡県北九州市議会では、乳幼児連れでも周囲を気にせず議会を傍聴できるよう、防音仕様の親子傍聴席や特別傍聴室を整備している。これらのスペースにはベビーシートやおもちゃも備え付けられており、小さな子どもと一緒に安心して議場の様子を見ることができ（内閣府男女共同参画局 2020c, p.9）。

### (4) 議会内の授乳室・託児室の整備（鳥取県議会、大山崎町議会）

鳥取県議会では、議会棟内の一室を託児や授乳ができる部屋として活用し、議員および傍聴者が子どもの保育や授乳・搾乳を行える環境を用意している。また、京都府大山崎町議会では、空いている委員会室を授乳場所としての使用を認め、議会開催中に子ども連れの議員が利用できるようにすることで、育児中でも議会活動に参加しやすい体制を整えている（内閣府男女共同参画局 2020c, p.8）。

### (5) 傍聴者向け託児サービスの提供（松本市議会、福島県議会 他）

長野県松本市議会では、2000年12月定例会から全国に先駆けて「議会こども控室」を開設し、傍聴に来た保護者が事前予約によって保育士に子どもを預けられる仕組みを整えた。この控室にはベビーベッドや遊具、絵本などが配備され、予約がない時は一般の傍聴者控室等としても利用されている（全国市議会議長会 2010 p.48）。また、福島県議会や東京都議会など複数の議会では、本会議や委員会の開催日に民

---

<sup>15</sup> 2025年10月28日に行った茨城県取手市議会事務局へのヒアリングによる（p.176参照）。

間の保育サービス事業者や庁舎内託児所の一時保育を活用して子どもを預けられる制度を設けており、子育て中の人々が傍聴しやすい環境づくりに取り組んでいる（内閣府男女共同参画局 2020c, p.9）。

#### (6) 標準議会会議規則改正の効果（全国市議会議長会）

2021年1月～2月に議会三団体の標準会議規則改正が行われた際（この改正時は、既に規定されている出産に加え、育児、看護、介護、及び配偶者の出産補助を具体的に明記するほか、医学的な知見を踏まえ出産に伴う産前6週・産後8週の期間を明記）、全国市議会議長会の調査では、約8か月で各項目が84～89%の議会で改正が行われた結果が出ている（全国市議会議長会 2021, p.1）。標準会議規則改正の効果は非常に大きい。

### 3. 政策提言

以上より、政治分野における男女共同参画推進法の趣旨を実現するためには、①会議運営ルール等の制度を具体化すること、②地方議会への推進を働きかける仕組みを設けること、③自治体のルール・設備整備基準を標準化し、自治体間格差を縮小すること、④議員のみならず住民側の参画環境（傍聴等）も含めて見直すこと、⑤会議時間・日程の予見可能性を担保し、両立可能性を高めることが必要と考えられる。

これらの事項を実現するための方策の基本的な考え方を以下のように整理した。

推進法の「第2条 基本原則（個々の議員の政治活動等を尊重し、旧来の政治文化が及ぼす影響に配慮）」を前提に、「環境設定（施設整備）」と、議会という公式の意思決定の場における手続「会議運営ルール（制度）」に焦点を当てることとする。アプローチは、公的なルールの水準を引き上げることによって、旧来の政治文化を間接的に変えていくという考え方に立つ。

具体的には、環境設定（施設整備）として、オンライン出席、託児室・授乳室、親子傍聴席、多機能トイレ等を組み合わせ、議員・市民双方にとって参加しやすい物理的環境を整備する。その際、推進状況に応じた基準を設定し、画一的ではなく、段階的導入を図る。会議運営ルール（制度）としては、会議時間、日程公表、オンライン出席、ハラスメント防止等について、地方議会の規則・条例をジェンダー平等と両立支援の観点から改善する。加えて、運営指標による検証として、実装状況と効果を測定するため、各議会が共通の運営指標に基づき、毎年度自己点検・公表を行う枠組みを導入する。

以下、この基本的な考え方に沿って、具体的な提言内容を述べる。

## (1) 政策提言 3-1「主に男性が政治に参画していた時代の環境設定の見直し」

まず、地方六団体（全国都道府県議会議長会、全国市議会議長会、全国町村議会議長会、全国知事会、全国市長会、全国町村会）に対して、主に男性が政治に参画していた時代の環境設定の見直し（施設設備の標準化）を提言する。

内容としては、育児中の議員や傍聴者を含め、男女問わず誰もが安心して議会に参加できる環境へ見直すとともに、推進状況に応じた整備基準を最低基準 A とさらなる充実を図る推奨基準 B の二層構造とし、各議会は年 1 回、A・B それぞれの達成状況を自己点検し、議会三団体において公表することにより導入を促進するものである。各基準の例は以下のとおりである。

### A. 最低基準

#### ① 授乳・おむつ替えスペースの設置

議会棟内に、乳児を持つ議員や傍聴者が授乳やおむつ交換、休憩を安心して行えるプライバシーが確保されたスペースを設ける。また、議場近くのトイレにはおむつ交換台やベビーキープ（幼児用いす）を備え付けることも最低基準として求められる。これらは低コストで実現可能かつ衛生・安全に直結し、子連れの参加者に配慮することで政治参加の機会損失を防ぐ効果がある。

#### ② 委員会のオンライン出席環境

委員会におけるオンライン出席を可能とする環境を整えることで、感染症のまん延や災害の発生に加え、出産・育児・介護、委員本人の病気・障害等の場合でも議員としての職責を果たせるよう、働き方の柔軟性を確保する役割を持つ。

### B. 推奨基準

#### ① 議場傍聴環境の改善

推奨基準として、乳幼児連れでも周囲に気兼ねなく議会傍聴ができるよう、遮音設備を施した親子傍聴席・キッズスペース等を設置することが求められる。小さな子どもの声が漏れない防音室付きの傍聴席を設けることで、親子で議会を見守ることを可能にし、住民参加の裾野を広げる狙いがある。

#### ② 一時託児サービスの提供

開会中の議会に出席する議員や傍聴希望者のために、希望すれば子どもを一時預かりできる託児サービスを庁内連携で提供することも推奨される。設備面の整備には財政上の課題も考えられるが、後述する提言 2 では標準会議規則にこれら基準を明記することで各自治体に制度化を促し、必要な財源については地方 6 団体から国への支援要請（意見書提出）につなげることも想定している。全国の地方議会が足並み

を揃えて設備改善に取り組めば、国に対して財政措置を求める声も高まり、結果的に実現が加速するという戦略である。

このように環境設定の見直しは、低コストで効果の高い基本的設備から順次進め、自治体規模によらず標準的に備えるべき環境を示すことで、各議会に最低ラインを確保させる狙いがあるが、環境を整えること自体を目的とするのではなく、議員や傍聴者の心理的・物理的負担感を下げること、議員の働きやすさや、住民の政治への関心を高め、中長期的に政治参加意識の向上や候補者層の拡大につなげるという道筋を想定し「誰でも参加できる、ひらかれた議会」を目的とする。

## (2) 政策提言 3-2「議会の運営面における改善（規則・条例を活用した運営ルールの標準化）」

次に、議会三団体（全国都道府県議会議長会、全国市議会議長会、全国町村議会議長会）に対して、議会の運営面における改善（規則・条例を活用した運営ルールの標準化）を提言する。

内容としては、会議時間・日程の予見可能性と例外規定、両立支援・環境設定への配慮、監査条項（運営指標による自己点検・公表）、オンライン出席要件の整備を、標準会議規則・標準委員会条例に位置づけ、地方議会への波及を図るものである。なお、ここでいう標準会議規則・標準委員会条例とは、各議会が自らの会議規則・委員会条例を改正する際に参照するモデル条文（ひな型）であり、法的拘束力を直接持つものではない。しかし、議会運営の基幹ルールを条文化して横展開することで、導入障壁を下げつつ、自己点検・公表を含む運用の質保証を可能にする点に意義がある。具体的な内容は以下の通りである。

### ① 会議時間帯の原則と延長要件

定例会・臨時会を問わず、本会議や委員会の開催時間帯は原則として日中に限定することを会議規則に明記する。やむを得ず夜間まで会議が及ぶ場合も、それは例外的運用と位置付け、一定の延長手続きを課すとする。具体的には「終了時刻が所定時刻（例：午後〇時）を超える場合は特別な議決手続を要する」旨を規定し、延長理由や見込み時間、翌日への繰越し案等を議会に諮る仕組みを導入する。これにより、漫然とした長時間会議の抑制と時間管理の透明性向上が図られる（必要な審議時間は確保しつつも惰性的引き延ばしを防ぐ）。

### ② 議事日程の事前公表と変更手続の明確化

会期日程や各日の議会・委員会開催予定について、会期開始の一定期間前（例：〇週間前）までに原則公表することをルール化する。また、やむを得ず日程を変更

したり臨時の会議追加を行う場合にも、議会運営委員会の了承など所定の手続きを経ることを求める。これにより議会日程の予見可能性を高め、特に他職と兼業する議員や育児・介護中の議員でもスケジュール調整がしやすくなる効果がある。緊急時（災害対応や感染症蔓延等）にはこれら通常ルールの適用除外も規定するが、例外運用が乱用されないよう、事後に議運で検証する仕組みも組み込む。重要なのは、招集理由・時間帯・手続を記録・公開し、透明性を確保する点である。以上により、議員にとっても市民にとっても議会日程が見通しやすくなり、仕事や家庭との調整が可能になる。

### ③ 両立支援配慮規定の明文化

標準会議規則において「議会運営にあたり議員が家庭生活（育児・介護・傷病治療その他）と議会活動を円滑に両立できるよう必要な配慮を行う」旨の基本理念規定を新設し、同時に「議員および傍聴者のための授乳・休憩等の環境整備を行うこと」も併せて規定し、議会が自ら積極的に参加者のための環境を整える責務を明確化する。このような規定により各議会が具体策を講じる際の根拠条項となることが期待される。

### ④ オンライン出席要件の拡充

コロナ禍を契機に地方議会でも委員会に限りオンライン会議参加を認める条例改正が進んだが、現行では適用事由が限定的であったため、委員会等について、感染症流行や大規模災害時に加え、議員本人または配偶者の出産、育児、看護、介護、疾病等の場合にもオンライン出席を認めるよう標準委員会条例に明記する。現行制度では、本人の責に帰さない事由で参集困難な場合、および育児・介護等で参集困難な場合に委員会での遠隔出席を許容する規定はあるものの、出産など明示的でないケースもあるため、想定される事由を具体的に追加する形で拡充するものである。オンライン活用については法律上、本会議での正式な「出席（=定足数算入・採決参加）」は制度的ハードルが高いが（地方自治法上「現に議場にいること」が出席要件とされるため）、委員会であれば議会自治の範囲で柔軟な設計が可能とされる。段階的にはまず委員会でオンライン参加を定着させ、将来的な本会議への拡大も視野に入れるべきだというのが提言の立場である。オンライン参加の拡充は、育児中や病気療養中でも議席を辞すことなく議員活動を継続できる環境作りに寄与し、特に女性議員の離職防止に資すると期待される。

### ⑤ 監査条項と運営指標による効果検証

各議会が運営ルールや設備整備の取組状況を毎年点検・評価し、公表する仕組みを標準会議規則に盛り込む。具体的には、会議時間帯、日程の予見可能性、欠席制度の運用状況、設備整備の状況、ハラスメント防止策の実施等の項目からなる運営

指標を別表で定め、各議会が年1回その達成状況を自己評価して議長会などに報告・公表することである。この年次公表は各議会の取組を「見える化」し相互に刺激を与える狙いがある。ただし、単純な達成・未達の公開だと自治体間のランキング化による批判や炎上リスクも指摘されるため、公表内容は計画・進捗・課題・次の打ち手まで含む学習型とし、優良事例の共有に重きを置くことでランキング化の弊害を抑える工夫が必要である。これにより、公表は互いに学び合うための材料となり、継続的な改善サイクルを生み出すことが期待される。

このように、議会活動と家庭生活その他の事情との両立を制度的に支援することは、議員の両立可能性が高まり離職が防止されることで、多様な人材の立候補意欲が向上することや、推進法が期待する「環境整備」の理念が具体的に機能することを通じて、中長期的に誰もが安心して参加できる、持続可能な議会運営の基盤が築かれることを目指している。これは最終的に女性を含む多様な担い手が政治分野に参入しやすい環境につながると考えられ、ジェンダー・ギャップ解消のための一つの道筋を示すものである。

#### 4. 政策提言の推進体制と評価手法

ここまでの2つの提言を実効あるものとし、全国の地方議会に広く浸透させるには、適切な推進体制と評価の仕組みづくりが不可欠である。制度改革は各議会ごとに進められるものの、共通の枠組みで水平展開しなければ効果は局所的にとどまってしまう。このため、議会三団体を軸としたトップダウン型の推進と、各議会によるボトムアップの継続的評価を組み合わせて取り組むことを合わせて提言する。

推進体制としては、議会三団体の役割が大きい。これら団体は各地方議会の連携組織であり、標準会議規則案や会議運営指針の策定・周知に大きな影響力を持つ。提言は、議長会が主導して、モデル規則・条例として各議会に採択を促すことを想定している。これは全国水平展開の推進であり、一部先進自治体の取組みに留まらず一斉に底上げを図る狙いである。実際、提言で示した項目は既にいずれも先行事例が存在するものの、全国標準には至っていないため、議会三団体が主導することで、地域差なく参画しやすい環境の実現を目指すことができる。

一方、ボトムアップの取組みとして重要なのが標準化された評価指標によるPDCAサイクルである。運営指標の導入は、各議会が自ら進捗を測定し、課題を把握して改善策を講じる仕組みとなる。指標は全国共通であるため、横比較や分析が可能になる（もっとも公表方法については前述の通り配慮が必要である）。内閣府男女共同参画局が設置した「見える化」サイトはすでに各市区町村議会の女性参画状況を

地図上で公開しているが、それに加えて議会運営の質的側面に踏み込んだ指標が公表されれば、議会改革の進捗を定量的に追跡できるようになる。

評価手法の観点では、これら運営指標データの集積により、改革の効果検証も可能となる点に注目してほしい。現段階では政策提言型の色合いが強く、具体策の必要性については主に相関データや既存調査を根拠としているが、今後は因果効果の実証が課題である。たとえば環境整備策を導入した自治体と未導入の自治体で、時間の経過とともに女性議員の定着率や若手候補の増加にどのような差が出るか、といった分析が可能になるだろう。このように、標準化した環境と評価指標をセットで設計することで、単なる思いつきの改革ではなく根拠に基づく取組みへと発展していくことが期待される。

## 5. 補論

### (1) 補論1「想定される懸念と考え方」

地方議会におけるジェンダー・ギャップ解消のための制度改革については、従来から様々な反論や慎重論も提起されてきた。ここでは考え得る主な懸念を取り上げ、それぞれに対する考え方を整理する。

#### ① 女性優遇とはならないか

環境整備策は女性議員だけを特別扱いし支援するもので、逆差別との指摘があるかもしれない。しかし本提言の趣旨は決して女性限定の優遇ではない。育児・介護・疾病・災害など誰にでも起こり得る制約への対応として、議会の参加可能性を高める改革である。例えば男性議員であっても介護や育児の担い手になり得るし、将来的に誰もが高齢化や病気のリスクを抱える。ゆえに環境整備は特定の属性ではなく、全ての議員や市民のための基盤整備であり、公平性に資するものだといえる。現に委員会のオンライン出席環境は、過去と比べて男性の議会への参加形態も柔軟になっているとの評価が出ている<sup>16</sup>。

#### ② ジェンダーの問題ではなく議会改革全般の話ではないか

ジェンダー・ギャップの是正策として掲げながら、実際には議会運営の一般的改善策（時間管理やIT化など）にすり替わっているのではないか、との疑問もありうる。これに対しては、ジェンダー・ギャップが運用上の障壁として具体的な部分

---

<sup>16</sup> 2025年10月28日に行った茨城県取手市議会事務局へのヒアリングによる（p.176参照）

(会議時間、予見可能性、環境、ハラスメント等)を捉え、そこを是正しようとするものである。

### ③ 女性が少ないのは選挙の結果であり、制度介入は不要ではないか

自由な選挙の結果として女性当選者が少ないだけなら、制度で介入するのは行き過ぎとの主張もあるかもしれない。しかしこの見解は公正な競争の前提条件が満たされていることを前提にしており、現実には見えない参入障壁が存在する点を見落としている。女性候補が少ない背景には、立候補を断念せざるを得ない要因(家庭との両立困難、旧来の政治文化など)がある。本提言は、そうした隠れたハードルを制度面で取り除き、誰もが自由に立候補・活動できる前提条件を整備するものである。

### ④ 政党の自発的クォータ制で十分ではないか

近年、政党が自主的に女性候補の割合を増やすクォータ制を採用する動きもあり、入口である候補者数を増やせば問題は解決するのではないかと、という反論も想定される。しかし、入口だけ増やしても持続的な参画には不十分だというのが提言の立場である。なぜなら当選・再選を重ねていくためには、その基盤たる地方議会の運営が両立不能なままだと、せっかく増やした新人も続けられず途中で離職してしまう可能性がある。環境整備策は、この継続の部分を支えるためでもあり、クォータ制と補完関係にあるといえる。ゆえに両者は車の両輪であり、一方だけでは十分な成果が出ない可能性が高い。

### ⑤ 指標公表はランキング競争を生み逆効果ではないか

議会ごとの取組状況を公開すると、メディアや世論が順位の低い議会などを非難する恐れもある。この点、提言は公表の仕方に工夫を凝らし、単なる達成度の優劣ではなく各議会の計画・進捗・課題・次の打ち手まで含めた学習型の公表とすることを提案している。つまり、できていない所を指摘するのではなく、どうすれば改善できるかという前向きな情報共有の場と位置づける。その上で議長会などが好事例の水平展開に努めれば、ランキングの弊害は抑えられ建設的な競争が促せると考えられる。実際、内閣府の見える化サイトも単に数値を示すだけでなく、各自治体の具体策や特徴も紹介している。

以上、主な想定される懸念に対する考え方を示した。これら制度改革・環境整備策は特定集団の優遇ではなく公正な参加条件の整備であり、本来の民主主義に近づくためのきっかけであるという理解が広がることを期待している。また、制度導入と並行して、各議会内外で対話を重ね合意形成を図ることで、懸念に応えつつ円滑な実施を目指すことが望まれる。

## (2) 補論2「ジェネレーション・ギャップの観点から」

地方議会のジェンダー・ギャップを考える際には、ジェンダー（性別）のみならずジェネレーション（世代）の視点も不可欠であると考えられる。現在、多くの地方議員は中高年層の男性で占められており（全国市議会議長会総務部 2025, p1）（全国町村議会議長会 2025, p.5）、若い世代や子育て世代が極端に少ないことが問題となっている。この世代構成の偏り自体が、旧来の政治文化による改革の停滞をもたらしている側面がある。

特に指摘されるのは、「政治家は家庭を顧みず働くもの」という旧来の価値観である。高度経済成長期から長らく、日本社会では男性は仕事優先・女性は家庭優先という性別役割分業意識が根強かった。政治の世界でも「24 時間 365 日働ける人間でなければ務まらない」といった風潮があり、実際に多くの現職議員（特に地方のベテラン議員）は引退後や定年退職後の高齢男性が占めてきた。このような前提の下では、子育て中の女性のみならず同世代の男性にとっても議員職との両立は困難であり、若年層が立候補をためらう一因となっている。

よって、ジェネレーション・ギャップの解消が「政治は男性のもの」という旧来の政治文化を変える一つであるとも考えられる。具体的には、子育て期にある現役世代の議員数を増やし、その世代が十分なボリュームを占めるようにしなければ、この文化は変わらないため、まず子育て世代が家庭と議員活動を両立できる環境を作らなければならない。環境整備策はまさにこの点を狙ったものであり、性別を問わず若い世代が議会に参入しやすい条件を整えることが、長期的にはジェンダー平等にも資するとの見方ができる。実際、若年世代の中で政治参加に意欲のある女性は一定数存在しており、彼女らが直面する課題（仕事・育児と政治活動の両立、ハラスメントへの不安など）は環境整備によって緩和できるかもしれない。また同時に、若年男性議員の参画も増えれば、「政治＝高齢男性」の構図が崩れ、多様性に富んだ議会文化へと転換しやすくなる。

さらに世代間の意識差にも着目すれば、現在の 60 代以上の多数派議員と 20-30 代の少数派議員とでは、ジェンダー問題への感度に差異があるとの指摘がある（株式会社矢野経済研究所 2025, p.30; 日本財団 2020, p.13）。例えば「男性は仕事、女性は家庭」という価値観への賛否は世代が下るほど否定的傾向が強い。つまり若手議員ほどジェンダー視点の必要性を認識している場合が多い。このことは、議会内の構成が代代的に多様化するほどジェンダー平等の観点からの改革も進みやすくなる可能性を示唆している。したがって、環境整備をテコにジェンダー・ギャップとジェネレーション・ギャップの双方を是正することが、地方議会改革の好循環を生み出す鍵となるのではないか。

まとめると、ジェンダー平等の推進策は女性のみを利する特別扱いではなく、世代を超えてすべての人々が政治参加しやすくする普遍的な基盤整備であると言える。それは、現に地方議会で少数派となっている若者世代や働き盛り世代（男女問わず）にも及ぶため、結果として議員の裾野が広がり多様性が高まる。ジェネレーション・ギャップ解消の視点を取り入れることで、ジェンダー・ギャップ解消策はより多角的な意義を持つことが期待される。

【経営層の意識が女性活躍に向かない：経済分野に関する課題】

## 第4節 政策課題「中小企業における女性活躍への意欲・リソースの不足」への対応①（予備認定制度の創設）

### 1. 現行の政策

第3章第2節で述べたように、現行の認定制度は、行動計画の策定や数値目標の設定を前提とした仕組みであり、多くの中小企業にとっては制度利用のハードルが高い。

また、宮城労働局のヒアリングでは、

中小企業においては、賃金テーブルや人事評価制度が整備されていないことが多く、経営者（社長）の裁量で給与が決定される場合が多い。

企業や官公庁などでは明確な賃金テーブルや公正な評価制度が整っている場合が多く、賃金決定のプロセスが透明化されている。中小企業ではこれらの制度的仕組みが欠如しているため、賃金差の原因が不透明になりやすく、それが「中小企業では男女間の賃金差が不透明である」と言われる主な理由である<sup>17</sup>。

と伺った。

これらのことから、人事制度や評価制度が十分に整備されていない段階では、これらの要件を満たすこと自体が困難であり、結果として制度の利用が進まない。

地方自治体でも独自の女性活躍推進に関する認定制度を行っており、宮城県の「女性のチカラを活かす企業認証制度」では、ポジティブ・アクション・シートを活用することで、自社の現状や課題を可視化する仕組みが整えられており、認証企業に対しては入札加点や金利優遇などのインセンティブが付与されている。2026年1月1日時点では、県内外企業677社が認証を受けている（宮城県2025a）。（図表42参照）

本制度の対象は、国および地方公共団体を除く企業・法人・団体のうち、一定の要件を満たすものとされている。具体的には、宮城県内に本社、本店または事業の拠点を有し、かつ宮城県内において事業活動を行っていること、さらに常時雇用する労働者を有していることが求められる。また、「女性のチカラを活かす企業」取組宣言を行っていることが要件とされており、この取組宣言については、認証申請と同時にすることも可能である。なお、申請は支社・支店単位ではなく、全社単位

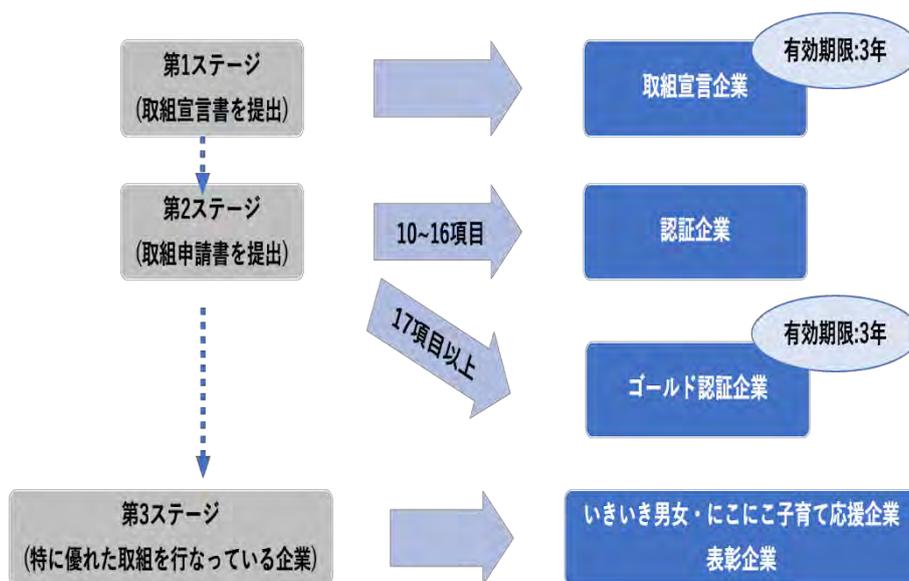
---

<sup>17</sup> 2025年10月21日に行った宮城労働局雇用環境・均等室長へのヒアリングによる（p.150参照）

で行う必要がある。ただし、過去3年以内に本制度の認証を受けている場合、または国や他の都道府県等において同等の企業認証を受けている場合には、「女性のチカラを活かす企業」取組宣言を行う必要はない（宮城県 2025a）。

女性のチカラを活かす企業として認証された企業のうち、特に優れた取組を実施している企業は、「ゴールド認証企業」として位置づけられる。ゴールド認証企業は、「いきいき男女・にこにこ子育て応援企業」の表彰企業と同様に、男女共同参画に関する専用サイトや各種広報パンフレット等を通じて、その取組内容が積極的に紹介される。具体的には、ポジティブ・アクション・シートに設定されている20項目のチェック項目のうち、17項目以上に該当した企業がゴールド認証企業となり、特別な申請手続きを行う必要はない。なお、ゴールド認証の有効期間は原則2年間であるが、2024年6月1日以降の認証については、有効期間が3年間とされている。2026年1月1日時点では、64社が認証を受けている（宮城県 2025b）。

図表 42：宮城県「女性のチカラを活かす企業認証制度」



宮城県（2025a）「女性のチカラを活かす企業認証制度」より作成

仙台市においても仙台「四方よし」宣言企業制度という制度が設けられている。この制度は、宣言企業として登録された中小企業に対し、複数のメリットが用意されている。具体的には、仙台「四方よし」宣言企業ロゴマークの使用や仙台市の公式ホームページや SNS 等を通じて企業の取組内容が発信される。また、仙台市が実施する各種イベント等において、企業の取組を PR する機会が提供される点も特徴である（仙台市 2025）。

この宣言企業制度の申請対象は、仙台市内に本社を有する中小企業であり、原則として中小企業基本法に基づく中小企業が対象とされている。宣言企業として登録を受けるためには、社会的課題解決に関する取組みと、魅力的な職場環境づくりに関する取組みの双方を実施していることが求められる。

前者については、地域社会の発展や市民生活の向上に寄与すると認められる社会的課題の解決に向けた取組みが対象とされる。後者については、年齢、性別、国籍等にかかわらず誰もが自分らしく働くことのできる職場環境の整備や、ワーク・ライフ・バランスの推進、デジタル技術等を活用した職場環境の改善など、働き方の観点から優れた取組みが評価される（仙台市 2025）。

さらに、本制度では、宣言企業の中でも特に優れた取組みを行っている企業を対象として、「仙台『四方よし』企業表彰」が実施されている。表彰を受けた企業に対しては、学生に対する PR や、仙台市主催イベント等におけるプレゼンテーションの機会が提供されるほか、仙台市ホームページや各種媒体を通じた取組み紹介が行われる。また、ロゴマークやステッカーの使用が認められるとともに、仙台市低利融資制度（仙台経済成長資金）の利用が可能となるなど、広報面および金融面の双方からインセンティブが付与されている（仙台市 2025）。

このように、仙台「四方よし」宣言企業制度は、数値目標の達成のみを求める制度ではなく、企業の姿勢や取組み内容、継続性を重視しながら、登録・表彰・インセンティブを段階的に組み合わせることで、中小企業が社会的課題の解決や魅力的な職場環境づくりに取り組むことを後押しする仕組みとして位置づけられる。

一方で、これらの自治体を実施する女性活躍推進に関する制度は、一定程度取組みが進んだ企業を対象とする制度となりやすく、取組み初期段階にある中小企業にとっては、参加のハードルが高い側面があるのではないかと考えられる。

また、認証を取得した後の継続的なフォローアップや、取組みを支援する仕組みが制度として十分に整備されていない点も課題として挙げられる。認証取得後に、どのような取組みを進めればよいのか、あるいは次の段階として国の認定制度へどのようにつなげていくのかが必ずしも明確ではなく、認証が一過性の取組みにとどまってしまっているのではないかと考える。こうした点から、中小企業が無理のない形で取組みを継続できる仕組みの構築が求められている。

## 2. 先行事例（韓国）

このような課題に対する取組みの先行事例として、韓国の「ファミリーフレンドリー認証制度」と「予備認証制度」を挙げる。

## (1) ファミリーフレンドリー認証制度

韓国では、少子高齢化や女性の就業拡大といった社会変化を背景として、「家族に優しい社会環境の形成促進に関する法律（가족친화 사회환경의 조성 촉진에 관한 법률 제 15 조）」第 15 条に基づき、2008 年にファミリーフレンドリー認証制度が導入された。公共機関は 2017 年から認証が義務化された。この認証は、性平等家族部の長官が認証をする。2025 年時点では、大企業のみならず中小企業や公共機関も含めた 6,971 社が制度に参加している。認証期間は新規認証と再認証の場合は 3 年、有効期間延長は 2 年間である（성평등가족부 2025a）。

ファミリーフレンドリー認証制度は、中小企業と大企業などに区分されている。中小企業は 100 点満点で 60 点（加点含む）以上と最高経営層のリーダーシップで 5 点以上獲得することで認証を受けることができる。また、中小企業の中でも、中小企業は「甲／乙」に分類（育児休業対象者 0 名の場合、自動的に乙）される（가족친화지원센터 2025a）。

## (2) ファミリーフレンドリー認証制度の指標

指標は、大きく 3 つに分類される。第 1 に、最高経営層のリーダーシップである。これは、最高経営者が家族に優しい経営にどの程度関心と意思をもち、経営方針に反映させるとともに、自社において家族に優しい制度が実際に導入、運用されているかを評価するものである。

第 2 に、ファミリーフレンドリー制度の実行である。この制度実施の内容は、子どもの出産・育児および教育支援制度、柔軟な勤務制度、従業員および扶養家族支援制度、家族に優しい職場文化の醸成の 4 つの領域から構成されている。

子どもの出産・育児および教育支援制度に関する審査項目としては、女性従業員の育児休業または育児期の短時間勤務の利用率、男女の従業員における育児休業および産前産後休業後の雇用維持率、子どもの教育支援制度、配偶者の産休利用率が設定されている。柔軟な勤務制度については、柔軟な勤務制度の利用率や年次有給休暇の取得率が審査項目とされている。また、従業員および扶養家族支援制度では、家族介護休職および家族介護休暇の利用状況に加え、従業員または家族の健康支援の制度運営が評価の対象となる。さらに、家族に優しい職場文化の醸成の審査項目としては、家族の余暇活動に対する支援、家族参加型プログラムの運営、家族に優しい職場教育の実施が挙げられる。

第3に、家族に優しい経営に関する満足度である。これは、ファミリーフレンドリー制度の実施および職場文化の形成に対する従業員満足度を測定する指標である(가족친화지원센터 2025a)。

一方、大企業などは100点満点で70点(加点含む)以上と最高経営層のリーダーシップで5点以上、家族親和制度実行の配点で35点以上獲得した場合認証を受けることができる。指標に関しては、中小企業と同様である。

### (3) ファミリーフレンドリー認証制度の加点

ファミリーフレンドリー認証制度では、各指標による点数に加え、企業の取組み実績を評価する加点制度が設けられている。出産・育児支援や柔軟な働き方、家族に優しい職場文化の形成などに関する取組み実績がある場合に、加点を付与する仕組みとなっている。

この加点は中小企業では最大15点、大企業では最大10点取得することができる。加点内容については主として、子どもの出産・育児および教育支援制度、柔軟な勤務制度、労働者および扶養家族支援制度、家族に優しい職場文化の醸成の各領域に関連する取組みで構成されている。

子どもの出産・育児および教育支援制度に関する加点項目では、職場保育施設の設置、男性労働者による育児休業または育児期の労働時間短縮制度の利用、育児休業の自動付与制度の実施、育児期または妊娠期における在宅勤務の導入、育児休業中の代替人材の確保、育児休業後の復職支援、授乳施設や産婦休憩室の運営、妊娠期の労働時間短縮制度の導入などが評価対象とされている。加えて、不妊治療費の支援や、出産・育児支援金の給付制度、法定基準を超える有給の産前産後休暇の付与なども加点対象に含まれている。

柔軟な勤務制度に関する加点項目としては、早期退勤制度の実施や、時間単位での年次有給休暇制度の運営、週4日制または週35時間以下の短時間勤務制度の導入など、労働時間や働き方の柔軟性を高める取組みが評価される。

労働者および扶養家族支援制度の分野では、労働者相談プログラムの運営、労働者の自己啓発支援、長期勤続者に対する休暇・休職支援、住宅支援(住宅ローンや社宅支援等)、配偶者の転勤に伴う勤務場所の調整といった生活支援に関する取組みが加点の対象となる。

家族に優しい職場文化の醸成に関しては、家族参加型の行事やキャンペーンの実施、女性管理職比率の向上に向けた取組み、女性役員の割合、協力会社の選定にお

ける家族親和企業への配慮、家族に優しい職場づくりに関するコンサルティングの実施などが評価される。

これらに加えて、関連認証および受賞実績として、男女雇用平等優秀企業、経営革新型中小企業、生活・ワークライフバランス優秀企業、青年雇用優良企業などの選定実績を有する場合にも加点が付与される。一方で、積極的雇用改善措置において女性労働者や女性管理職の基準を満たしていない企業については、減点の対象とされる（가족친화지원센터 2025b）。

このように加点項目は、法令上の最低基準を満たすことにとどまらず、企業が自主的・先進的に家族に優しい取組みを推進しているかを評価する役割を果たしており、企業の取組みの幅や積極性を可視化する仕組みとなっている。

#### (4) ファミリーフレンドリー認証審査の最低要件

ファミリーフレンドリー認証制度では、企業が育児支援や柔軟な働き方の取組みを実施しているだけでは申請できず、認証の前提として、仕事と家庭の両立に関する法律の最低基準を満たしていることが求められている。特に、労働条件や仕事と家庭の両立支援制度については、「労働基準法（근로기준법）」や「男女雇用平等および仕事と家庭の両立支援に関する法律（남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률）」に定められた内容が、就業規則に規定されていることが認証の必須要件とされている。

具体的な必須要件には、労働時間基準の遵守や夜間労働および休日労働の制限が挙げられる。これに加えて、妊娠・出産期における母性保護として、生理休暇の付与、妊婦の勤労保護、妊娠期間中の労働時間短縮および勤務時間変更、胎児健康診断のための時間保障、有給授乳時間の確保などが求められている。

育児および家族形成を支援する観点から、不妊治療休暇、配偶者出産休暇、育児休業制度、育児期における労働時間短縮制度の整備が必要である。加えて、家族介護への対応として、家族介護休職および家族介護休暇、ならびに家族介護のための労働時間短縮制度についても規定されている。

これらに加えて、安心して働くことのできる職場環境を確保するため、職場内セクシュアルハラスメントの禁止および予防教育の実施、ならびに職場内の各種ハラスメントの防止に関する措置が求められている。これらはいずれも認証評価に先立つ最低限の前提条件であり、当該要件を満たさない場合には、認証制度の審査対象とはならない（가족친화지원센터 2025c）。

ファミリーフレンドリー制度の効果を見ると、職場の満足度や企業イメージの改善、生産性向上などがあげられている（성평등가족부 2025b）。

#### (5) ファミリーフレンドリー認証準備のためのコンサルティング

ファミリーフレンドリー認証制度では、育児支援や柔軟な働き方の取組みを行っているだけでは認証を受けることができない。認証を申請するためには、関係法令に基づく最低基準を守っていることや、その内容が就業規則に定められていることなどの要件を満たす必要がある。

これらの要件には、制度の設計や社内規定の整備、実際の運用状況の確認などが含まれており、専門的な知識をもとに対応することが求められる。そのため、特に人材が限られている中小企業にとっては、大きな負担となりやすい。

こうした課題を踏まえ、企業が認証要件を適切に理解し、仕事と家庭の両立を支える職場環境づくりを円滑に進められるよう導入されているのが、ファミリーフレンドリー認証準備のためのコンサルティング事業である。

本コンサルティング事業は、性平等家族部が指定するファミリーフレンドリー支援センター（韓国家庭健康振興院）を実施主体とし、新たにファミリーフレンドリー認証の取得を希望する企業に対して、専門コンサルタントによる支援を行う仕組みである。この支援は無償で提供されており、中小企業であっても制度を利用しやすい設計となっている。さらに、支援対象の選定においても、コンサルティング支援内容との適合性等を評価した上で、中小企業が優先的に選定されている。

支援プロセスとしては、まずグループ型のコンサルティングが実施され、その後、個別企業を対象とする訪問型コンサルティングが行われる。これらのコンサルティングでは、ファミリーフレンドリー認証の取得に向けて認証指標に関する理解を深めるとともに、関連する法的要求事項の充足状況を確認し、企業規模や状況に応じたカスタマイズ型の助言や、必要書類の作成に関する案内が行われる（한국건강가정진흥원 2025）。

#### (6) 家族に優しい組織文化のコンサルティング

ファミリーフレンドリー認証を取得した企業・機関に対しては、認証取得後も各組織に合った新たな制度や取組みを継続的に検討・運用し、家族に優しい職場文化の定着を支援するためのコンサルティングが実施されている。

申請対象は、ファミリーフレンドリー認証を取得しており、認証制度の内容の見直しや家族に優しい組織文化の形成に関する改善を希望する企業・団体である。企業の選定にあたっては、非首都圏に所在する中小企業が優先され、中小企業が認証の有効期間の延長や再認証審査を受ける場合には、加点が認められる。

本コンサルティングでは、まず同一業種内における家族に優しい経営の水準を把握するため、企業の現状診断が行われる。具体的には、同業界平均との差を可視化するとともに、子育て・教育支援制度、柔軟な勤務制度、家族に優しい職場環境の形成、労働者および配偶者への支援といった観点から、多角的な分析が実施される。これにより、企業が抱える課題や今後の改善の方向性が明らかにされる。

この分析の結果を踏まえて制度整備が進められる。この段階では、柔軟な勤務制度や母性保護制度など、仕事と家庭の両立を支援するための制度の導入・整備が中心となる。制度が形式的に整備されるにとどまらず、実際に活用されることをそうとした制度設計が重視されている。

さらに、制度整備と並行し、組織的な支援体制の構築が図られる。具体的には、経営者や中間管理職、社員を含む職場全体における支援意識の醸成、他の制度や施策との連携、制度運用を支えるインフラの整備が進められる。また、職場内におけるジェンダー平等の状況を把握し、改善に向けた方策を検討するとともに、社員同士の相互のケアや支え合いを重視する組織文化の形成が目指されている。

これらの取組みは、男女雇用平等および仕事と家庭の両立支援に関する法律等の関連法令・制度を遵守することを前提としている。そのうえで、本コンサルティングでは基礎段階および発展段階に分けた支援プログラムが設定されている。基礎段階では、企業に2回以上（約3週間）の訪問を通じ、企業に適した制度導入と定着を支援する。発展段階では、企業に4回以上（約8週間）の訪問を通じて、制度利用の促進や家族に優しい組織文化の活性化を図る。具体的には、ケア・子育て、ジェンダー平等に配慮した取組みや家族に優しい ESG の取組みといった支援が実施され、育児に配慮した職場文化の醸成や、多様性を重視したジェンダー平等な組織づくり、さらに ESG の社会（S）指標と連動した企業価値の強化を目的として実施される（가족친화지원센터 2025e）。

## (7) 予備認証制度

韓国の「ファミリーフレンドリー認証制度」の概要をみてきたが、中小企業などからは実効性のあるインセンティブの拡充や認証負担緩和を求める声があった。これを踏まえて、2025年には予備認証制度が導入され、認証取得に伴う負担の緩和やインセンティブの拡充が図られている。予備期間は3年間で、認証は1度のみで、

予備認証制度の取得後は本認証へ移行するためのコンサルティングの伴走支援が受けられる。12月1日時点では、11の中小企業が認証を受けた（성평등가족부 2025c）。（図表 43、44 参照）

予備認証企業に対しても、審査における加点や金融面での優遇措置が付与されている（가족친화지원센터 2025f）。

予備認証における加点については、子どもの出産・育児および教育支援制度、柔軟な勤務制度、関連認証および受賞実績の三つの制度領域を対象としており、各領域において実績が認められる場合、最大認定点数の範囲内で加点が付与される。

子どもの出産・育児および教育支援制度に関する加点項目としては、職場保育施設の設置、男性労働者による育児休業または育児期の労働時間短縮制度の利用、自動育児休暇制度の実施、育児期または妊娠期における在宅勤務の導入、育児休業中の代替人材の確保、育児休業および休職の利用、授乳施設や産婦休憩室の運営、妊娠期の労働時間短縮制度の導入などが含まれている。加えて、不妊治療費の支援、出産および育児支援金の給付制度、法定基準を上回る有給の産前産後休暇の付与といった取組みも評価対象とされている。これらの取組みについては、実施内容に応じて項目ごとに加点が付与され、当該領域における加点の上限が設定されている。

柔軟な勤務制度に関する加点項目では、早期退勤制度の実施、時間単位での年次有給休暇制度の運営、週 4 日制または週 35 時間以下の勤務制度の導入など、労働時間の柔軟化に資する取組みが評価対象となる。

関連認証および受賞実績として、男女雇用平等優秀企業、経営革新型中小企業、生活・ワークライフバランス優秀企業、青年雇用優良企業などの選定実績を有する場合にも加点が付与される（가족친화지원센터 2025g）。

予備認証における加点項目は、本認証と比較して対象領域や配点を限定しつつも、企業が既に取り組んでいる実績を評価する仕組みとなっている。これにより、制度整備が途上段階にある企業であっても、段階的に認証制度へ参加することが可能となり、中小企業にとって認証取得へのハードルを緩和する役割を果たしている。

このように、段階的に制度へ参加しやすい環境が整備されている点は、中小企業において認定制度の活用が進まないという課題を抱える我が国の制度設計にとって、重要な示唆を与えるものではないかと考える。

図表 43：韓国の本認証制度と予備認証制度の比較

	本認証(3年)	本認証(3年)	予備認証(3年)
対象	中小企業	企業(大企業・中堅企業)、公共機関など	中小企業
基準点	(1)60点/100点満点 (2)最高経営層のリーダーシップで5点以上獲得	(1)70点/100点満点 (2)最高経営層のリーダーシップで5点以上取得、 家族親和制度実行の配点で35点以上獲得	(1)24点/40点満点
指標	12指標	12指標	4指標
	①最高経営層のリーダーシップ(1項目) ②ファミリーフレンドリー制度の実施 ・子どもの出産・育児および教育支援制度(4項目) ・柔軟な勤務制度(2項目) ・従業員および扶養家族支援制度(2項目) ・家族に優しい職場文化の醸成(3項目) ③家族に優しい経営の満足度(1項目)	①最高経営層のリーダーシップ(1項目) ②ファミリーフレンドリー制度の実施 ・子どもの出産・育児および教育支援制度(4項目) ・柔軟な勤務制度(2項目) ・従業員および扶養家族支援制度(2項目) ・家族に優しい職場文化の醸成(3項目) ③家族に優しい経営の満足度(1項目)	①ファミリーフレンドリー制度の実施 ・子どもの出産・育児および教育支援制度(3項目) ・柔軟な勤務制度(1項目)

가족친화지원센터 (한국건강가정진흥원) (2025a) 「평가 배점 기준」より作成

図表 44：韓国の予備認証制度におけるインセンティブ

支援対象	区分	機関名	支援事業	支援内容
予備認証企業	公共機関提供	韓国貿易協会	KITA 貿易振興資金	ファミリーフレンドリー予備認証企業として貿易振興資金申請時に5点加算
		雇用労働部	仕事・生活バランス インフラ構築費支援	事業計画審査時に5点加算
	中央政府提供	中小ベンチャー企業部	女性企業販路力量強化支援	審査時1点加算
			中小企業 研究人材支援事業	審査時1点加算
		調達庁	施設工事入札参加資格事前審査(信用度)	信用度項目1点加算 (※2026年1月以降、認証有効期間内に支援)
	金融・その他機関提供	SC第一銀行	ファミリーフレンドリー認証企業優遇金利支援	小規模事業者・中小企業対象に0.3%ポイント金利優遇
水協銀行		ファミリーフレンドリー認証企業預金金利優遇	予備認証機関：預金公示金利+0.2%ポイント	

가족친화지원센터 (한국건강가정진흥원) (2025g)  
「예비인증 및 선도기업 인센티브」より作成

### 3. 政策提言 4「予備認定制度の創設」

これまでの考察を踏まえ、取組みの初期段階にある中小企業でも参加しやすい仕組みとして、予備認定制度を設けることを提言する。

国や地方公共団体などは、次世代法および女活法では、率先垂範的に取組みを行うべき特定事業主と位置づけられ、規模の大小にかかわらず行動計画を策定して取組みを進め、その状況を公表している。

一方で、民間企業については、とりわけ中小企業において、行動計画の策定や認定制度の活用が十分に進んでいない現状が確認されている。このため、本提言では、法制度上すでに率先垂範が求められている国や地方公共団体等ではなく、制度の活用の停滞が課題である民間企業、特に中小企業を対象とした制度とする。

予備認定制度は現行の認定制度に至るまでの準備段階として位置づける。女性活躍推進に関心を持ち、一定の取組みを始めているが、行動計画策定や数値達成に至っていない中小企業を対象とし、段階的な取組みを促進する役割を担うものとする。(図表 45 参照)

この認定制度では、行動計画の策定を即時の必須要件とせず、現行の評価項目の中から、中小企業が取組みやすい分野を選択できる設計とする。具体的には、労働時間等の働き方や多様なキャリアコースなどの一定の基準の中から1つまたは2つを満たすこと、そして予備認定期間内に行動計画を策定することを要件とし、認定を付与するとすることが考えられる。

加えて、予備認定制度は恒久的な制度ではなく、一定期間内に本認定に進むことを前提とした制度とし、期間を3年間と設定する。この期間内に行動計画策定、実行をしてもらうことで現行の認定制度への円滑な移行を促す。このような制度設計により、中小企業は自社の現状に応じた無理のない形で女性活躍推進に取り組むことが可能となる。

さらに、予備認定制度を実効性のあるものとするため、認定の付与にとどまらず、企業への支援とインセンティブを組み合わせることとする。

まず、行動計画策定に向けたコンサルティングによる伴走支援を実施し、企業が自社の課題を整理しながら段階的に取組みを進められる環境を整えることとする。

具体的には、2025年度より厚生労働省が実施している「民間企業における女性活躍促進事業」内の専門家派遣を活用する。

この事業は、女活法の趣旨を踏まえ、中小企業における女性活躍推進の取組みを一層促進することを目的として創設された。具体的には、個別コンサルティングや啓発活動を通じて、企業の現状や課題の把握、行動計画の策定、賃金格差の是正等を支援するものである。これにより、女性の就業継続や管理職への登用を後押しするとともに、ワーク・ライフ・バランスの推進や女性の能力開発を促進し、女性がより活躍できる社会の実現に資することを目指している。

この中の専門家派遣の対象は、全国の女性活躍推進に課題を抱える中小企業である。支援は、企業への直接訪問または Zoom や Google Meet 等のオンライン会議ツールを活用した方法により行われ、企業の状況やニーズに応じて柔軟な対応が可能と

なっている。支援を担うのは、社会保険労務士等の専門家であり、法律に関する専門的知見に加え、他社の取組み事例や実務経験を踏まえた助言が提供される。なお、本支援は原則として2回まで無料で利用できる。

具体的な支援内容としては、第一に男女の賃金差異に関する支援が挙げられている。賃金差異の算出方法についてのレクチャーに加え、算出結果を踏まえた要因分析を行い、企業の実情に即した改善策の検討までを一体的に支援する。第二に一般事業主行動計画の策定等に関する支援が行われる。各企業の現状や課題を踏まえ、実効性のある行動計画の策定をはじめ、届出や情報公表に至るまでの一連のプロセスをサポートする。第三にえるぼし認定の取得を目指す企業に対しては、公共調達における加点評価等のメリットも踏まえつつ、認定取得に必要な取組み内容や対応手順についての支援が提供される（厚生労働省 2025h）。

これらの取組みを予備認定のコンサルティングに適用することとする。

加えて、予備認定を受けた企業に対しては、低金利融資などの具体的なインセンティブを付与する。

低金利融資に関しては現行の地方創生支援利子補給金を活用する。

地方創生支援利子補給金は、地方創生に寄与する民間の投資を後押しするため、金融機関からの借入に伴う金利負担を軽減する制度である。この制度では、金融機関からの融資に対して最大年 0.7%を上限とする利子補給が行われ、その支給期間は最長5年間とされている。この制度は、地方創生に資する事業を対象としており、自治体の地方創生計画等に位置付けられた取組みであることが要件となる。また、単なる事業継続ではなく、地域における付加価値の創出や産業の高度化につながる事業を支援することが制度の趣旨とされている（内閣官房・内閣府 2025）。

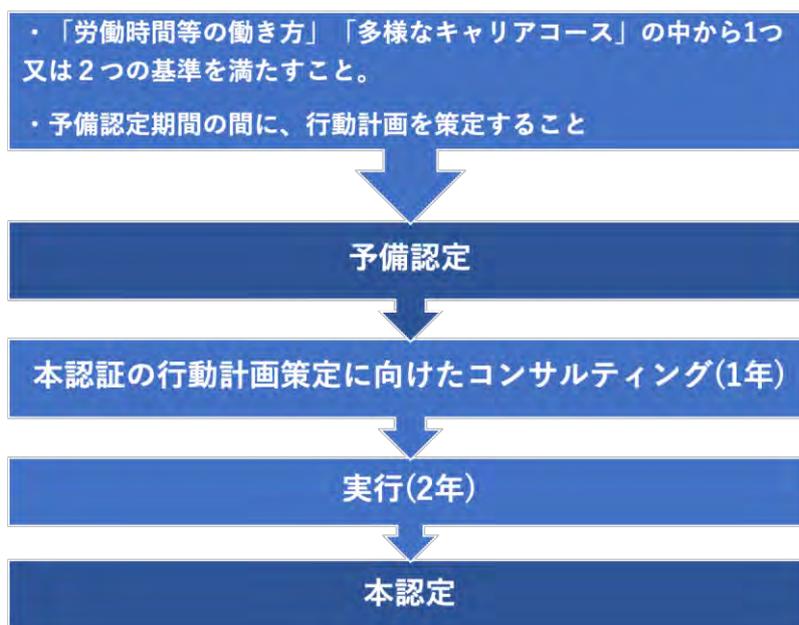
これを予備認定制度と組み合わせることで、企業の実質的な金利負担をさらに軽減する仕組みを構築することができる。

これにより、女性活躍の推進に取り組む意欲はあるが、コストを理由に実行に踏み切れない中小企業に対して、資金調達コストの低減という形で企業の行動を後押しする効果が期待される。

その結果、中小企業が制度参加によるメリットを実感しやすくなり、女性活躍推進に対する取組みへの意欲向上が期待される。予備認定制度を導入することで、取組み初期段階の中小企業が女性活躍推進に参加しやすい環境が整備され、伴走支援とインセンティブを通じて経営層の意識変容を促すことが可能となる。

本提言の実施主体として、まずは自治体による先行実施を想定する。具体的には、宮城県や岩手県、秋田県および仙台市が取り組み、先行実施の結果を踏まえて、厚生労働省が制度化することを想定する。

図表 45：予備認定から本認定制度へのステップアップ



特に、仙台市は2015年に国家戦略特区である「仙台特区」の区域指定を受けており、特区制度を活用して、この新たな制度を先行的に導入することに大きな意義があると考えられる。

国家戦略特区とは、大胆な規制・制度改革を実行することにより、「世界で一番ビジネスがしやすい環境」を創出することを目的として、2013年に法制化された。経済社会情勢が変化する中で、自治体や事業者が自律的な創意工夫を発揮する際の障害となっている規制・制度を対象に、特例措置の導入を含む改革を進める枠組みである（内閣府2025）。

仙台特区は、「女性活躍・社会起業のための改革拠点」であり、現在、女性活躍に関する取組みとして、地域限定保育士試験実施や都市公園内への保育所設置が実施されているが、ここに中小企業向けの予備認定制度を組み込むことで、女性活躍に向けた特区の事業内容が充実することになる（仙台市2025b）。また、仙台市での先行実施結果を踏まえて、国による制度化に進んでいけば、国家戦略特区としての仙台市の存在も高まることが期待される。

また、宮城県や岩手県、秋田県は、内閣官房のプロジェクトである「地域働き方・職場改革ネットワーク」に参加しており、自治体を中心となって地元企業に働きかけながら、アンコンシャス・バイアスや働き方に関する課題の解決を目指す取組みが進められている（内閣官房 2025a）。

この取組みに対して、国は大きく分けて5つの支援を行っている。

1つ目は、経験・知見の共有である。有識者による講義や、先行自治体による取組み事例（成功例だけでなく、失敗や試行錯誤の過程を含む）の共有の場が提供されるほか、参加自治体間での情報交換や担当者の悩みの共有、有識者からの助言の機会が提供される。

2つ目は、効果的な手法の提供として、国は先行自治体や専門家の知見を踏まえたガイドブック（標準的な手順例）やアンケート様式、分析ツール、研修用教材などの実務的なツールを提供する。

3つ目は、自治体が働き方・職場改革などのワークショップ等を実施する際の専門家の紹介が行われる。

4つ目は、各府省が連携した支援チームによる相談・助言が行われる。さらに、参加自治体の課題に応じて、都道府県労働局や働き方改革推進支援センターなどの専門機関と連携した個別支援も提供される。

5つ目は、若者や女性にも選ばれる地方を実現するための自治体として、国のウェブサイト等を通じた広報・PRも行われる。大学や民間就職サイトとの連携を通じて、Uターン就職などを促進する取組みも模索されており、自治体の魅力発信と人材確保の両面から支援が行われている（内閣官房 2025b）。

2024年3月31日時点では、68自治体がこのネットワークに参加しており、特定の自治体にとどまらず、広域的な取組みとして働き方改革や職場環境改善が進められている（内閣官房 2025a）。このような国と地方が連携した取組みの中で、予備認定制度を先行的に実施することは、その後の全国展開につながることを期待でき、大きな意義があると考えられる。（図表 46 参照）

図表 46：「地域働き方・職場改革ネットワーク」に参加している都道府県

	県(24)
東北	岩手県・秋田県・宮城県
関東	栃木県・埼玉県
甲信越	新潟県・山梨県
東海	岐阜県・愛知県・三重県
北陸	富山県・福井県
近畿	滋賀県・奈良県・和歌山県
中国	鳥取県・島根県・岡山県
四国	愛媛県
九州・沖縄	福岡県・佐賀県・長崎県・熊本県・大分県

内閣官房（2025a）「「地域働き方・職場改革」の取組参加自治体（3月31日時点）<sup>18</sup>」

これまでに述べてきたような道筋で予備認定制度を導入することにより、取組みの初期段階にある中小企業が女性活躍推進に参加しやすい環境が整備されと考えられる。制度参加のハードルを下げつつ、伴走支援とインセンティブを組み合わせることで、企業が段階的に取組みを深化させ、最終的に現行の認定制度へと移行する道筋を明確に示すことが可能となる。

また、このような段階的な制度設計による取組みを特区や地域ネットワークを活用して進めることは、女性活躍推進を一部の先進企業の取組みにとどめるのではなく、地域全体へと広げていく上で重要な意味を持つ。そうして得られた成果をもとに国レベルでの制度化が行われることで、東北地域の取組みを起点として、全国的に中小企業における女性活躍推進の裾野を拡大していくことにつながると期待される。

<sup>18</sup> 「地域働き方・職場改革ネットワーク」では、24県の他に44市町村が参加している。

## 第 5 節 政策課題「中小企業における女性活躍への意欲・リソースの不足」への対応②（認定制度のインセンティブの強化）

### 1. 現行の政策

現行の認定制度のインセンティブにおいては、くるみん認定においては、①自社の商品、広告などへの認定マークの使用、②くるみん助成金の利用（300人以下の企業）、③日本政策金融公庫の低利融資の利用、④公共調達における加点などのインセンティブが、えるぼし認定においては、①自社の商品、広告などへの認定マークの使用、②日本政策金融公庫の低利融資の利用、③公共調達における加点などのインセンティブが用意されている。

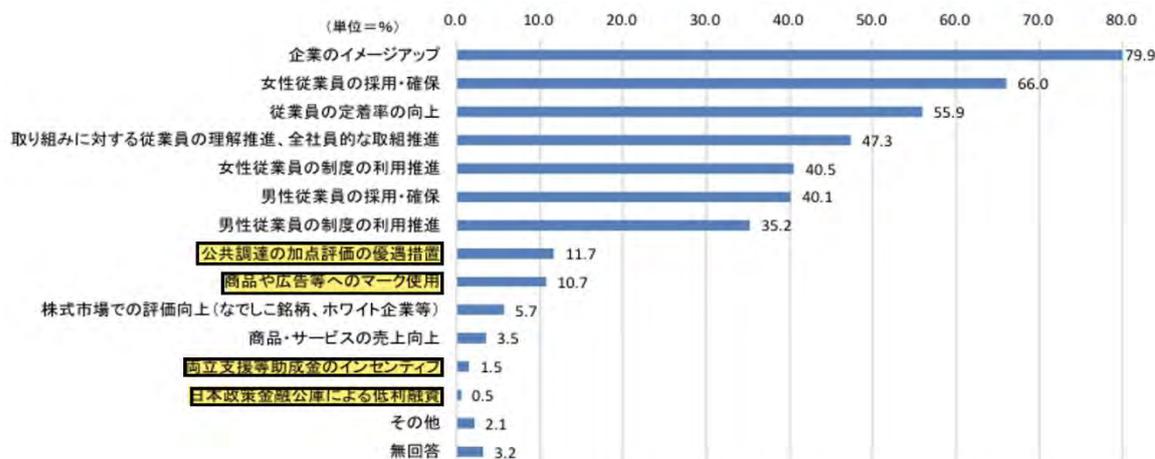
一方で、企業調査においては、「具体的なメリットを増やしてほしい」との声が多い（労働政策研究・研修機構 2021, p.34）。ヒアリング調査においても、認定制度のインセンティブは取得の後押しにはならなかった、取得後も活用していないと伺った<sup>19</sup>。実際に、くるみん認定の取得理由についての企業調査を見ても、公共調達における加点評価優遇が 11.7%、商品や広告等へのマーク使用が 10.7%、両立支援助成金等のインセンティブが 1.5%、日本政策金融公庫の低利融資が 0.5%と、いずれもインセンティブとして機能しているとは言い難い状況にある（労働政策研究・研修機構 2021, p.23）。（図表 47 参照）

このような現状を踏まえると、中小企業が女性活躍に取り組むきっかけとなるような、新たなインセンティブが必要なのではないかと考えられる。

---

<sup>19</sup> 2025 年 11 月 25 日に行った東北電力株式会社（p.232 参照）、2025 年 12 月 5 日に行った株式会社ユーメディアへのヒアリングによる（p.248 参照）。

図表 47：くるみん認定の取得理由



出典：労働政策研究・研修機構（2021）  
『次世代育成支援対策推進法の施行状況に関する調査』

## 2. 先行事例（韓国）

ここで、我々がヒアリング調査を行った韓国のファミリーフレンドリー認証制度のインセンティブに着目したい。

韓国では、2024年時点でファミリーフレンドリー認証を受けた企業は累積では5911社にのぼり、そのうち中小企業が4,552社で70%を占めている。このような現状を支えているのが、充実したインセンティブ設計である。

韓国では、毎年、企業におけるインセンティブの利用の有無や利用率の高いインセンティブ、新たなニーズなどに関する企業調査を行っており、充実したインセンティブを提供しているのである。具体的には、出入国の優遇措置、物品購入の適格審査優遇、金融機関利用時の金利優遇など、中央省庁・自治体・銀行などが支援する220の特典（2020年4月時点）が提供されており、その活用率も、大企業で70.6%、中小企業で82.3%と非常に高い水準である（Lee Hyun Ah・An Jaheem・Lee Jae Chun 2020）。（図表 48 参照）

特に利用率が高い項目は、法務部による出入国優遇便宜提供で、その利用率は42.6%にも上っており、韓国で行ったヒアリング調査においても、同項目は企業からのニーズが非常に高いと伺った<sup>20</sup>。このことから、我が国においても、まずは、中小

<sup>20</sup> 2025年11月4日に行ったキム・ヒジョン国会議員へのヒアリングによる（p.181 参照）。

企業における認定制度のインセンティブの活用度やニーズを把握するための調査が必要なのではないかと思われる。

図表 48：ファミリーフレンドリー認証制度 提供機関別インセンティブ

提供機関別の主要インセンティブ		
区分	提供機関	特典内容
中央省庁	調達庁、国防部、防衛事業庁	物品購入適格審査時に信用度項目に加点付与
	兵務庁	産業技術要員の人材支援時に加点付与
	雇用労働部	仕事と家庭の両立環境改善支援事業選定時に加点付与
	金融委員会	韓国取引所上場企業の自主開示に家族フレンドリー認証情報を含む
	法務部	出入国優待カード発行（企業ごとに1名）
	中小ベンチャー企業部	中小企業の政策資金支援時に融資限度額を優遇
	企画財政部	公共機関の経営評価における家族フレンドリー認証の反映
地方自治体	大邱、仁川、忠北	地方税の税務調査 3年間免除
	釜山、光州	地方自治体出資・出向機関の経営評価時に家族フレンドリー認証の有無を反映
	光州、忠北、忠南、全北、慶南など	信用保証基金の信用保証手数料割引
銀行など	KB国民銀行、IBK企業銀行など	家族フレンドリー認証中小・中堅企業対象の投融资金利優遇、財務コンサルティングなど

Lee Hyun Ah, An Jaehee, Lee Jae Chun (2020)

“The use and demand of incentives for family friendly certified companies”より作成

### 3. 政策提言

#### (1) 政策提言 5-1 「企業調査の実施」

ここまでの考察を踏まえて、企業における認定制度のインセンティブの活用度およびニーズを把握するための調査の実施を提言する。

これは、厚生労働省が主体となって、現在の認定制度のインセンティブの活用度、利用率の高いインセンティブ、新たなインセンティブのニーズを把握するための調査項目を作成し、認定制度を取得している企業に対し、これらの項目を対象とするアンケート調査およびヒアリング調査を実施するものである。これにより、企業が実際にどのようなインセンティブを期待しているのかを把握し、調査結果を基に制度化することで、より多くの企業が認定制度の取得に魅力を感じ、女性活躍の推進に注力・継続するようになることが期待される。

#### (2) 政策提言 5-2 「採用・人材確保につながるインセンティブの創設」

中小企業にとってより魅力的であるインセンティブはどのようなものかを考えてみると、企業調査においては、中小企業における「もっとも優先度が高い経営課題」として、「人材の確保」を挙げる割合が最も高くなっている（帝国データバンク2023）。ヒアリング調査においても、採用・人材確保における課題は中小企業において特に顕著であるため、採用市場への働きかけとなるようなインセンティブが有

効ではないかとの示唆をいただいた<sup>21</sup>。今日、中小企業において、人材の確保は経営戦略の上で切実な問題となっており、ここに認定制度のインセンティブを結び付けると有効性が高まると考えられる。（図表 49 参照）

図表 49：中小企業における「もっとも優先度が高い」経営課題



出典：帝国データバンク（2023）

「中小企業の経営課題とその解決に向けた取り組みに関する調査」

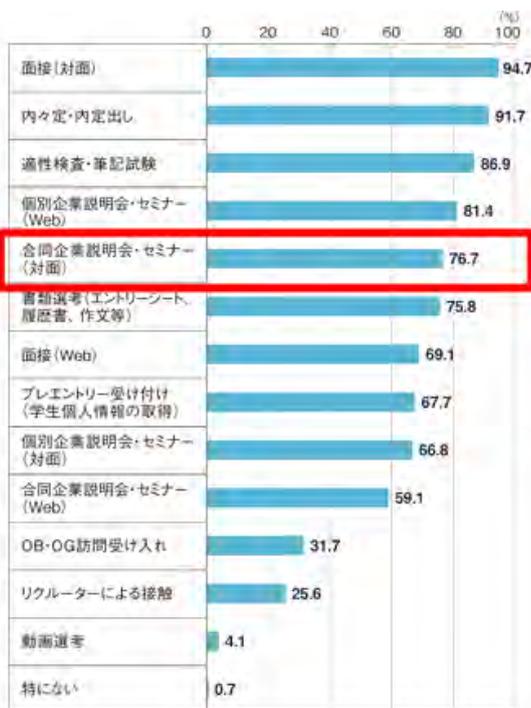
このような考察を踏まえて、採用・人材確保に直結するインセンティブの創設を提言する。具体的な内容としては、厚生労働省と地方労働局が主体となって、認定企業に対し、ハローワークなどで重点的・優先的に PR を実施するとともに、認定企業だけが参加できる、「女性活躍に取り組む企業」をテーマとした合同説明会や就活セミナーを開催するというものとなる。これにより、中小企業の経営層が認定制度の取得にメリットを感じ、経営戦略の一環として女性活躍の推進に意識を向けるようになることが期待される。

このような施策が実際に実効性を有するかどうかについて考察してみると、就職みらい研究所の研究においては、特に採用難の時代において、魅力的な職場であることが情報開示されていることが、外部人材への求心力につながることを示唆され

<sup>21</sup> 2025 年 11 月 18 日に行った仙台商工会議所（p.218 参照）、2025 年 11 月 25 日に行った東北電力株式会社（p.240 参照）、2025 年 12 月 5 日に行った株式会社ユーメディアへのヒアリングによる（p. 254 参照）。

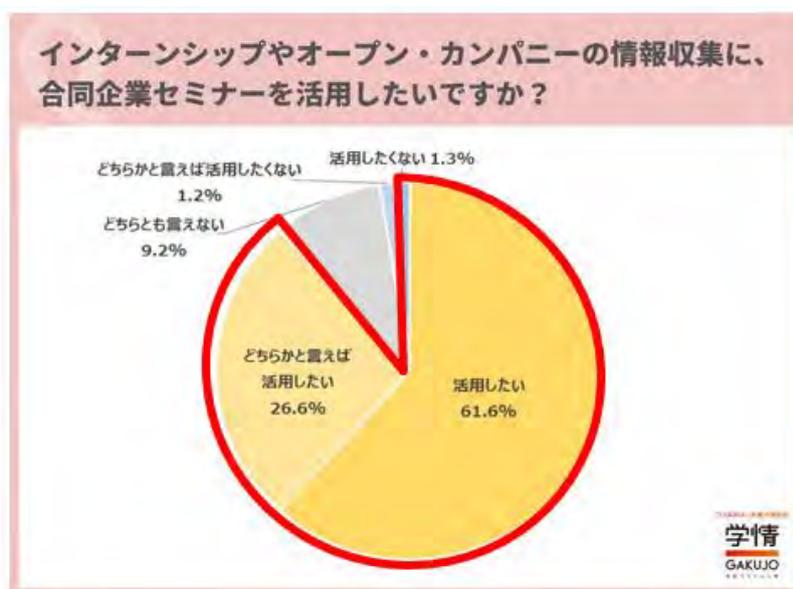
ており（就職みらい研究所 2025, p.10）、企業調査や学生への調査においても、企業・学生ともに合同企業説明会を広く利用していることが示されている（就職みらい研究所 2025, p.21; 株式会社学情 2023）。（図表 50、51 参照）

図表 50：企業の採用プロセスの実施状況



出典：就職みらい研究所（2025）「就職白書 2025」

図表 51：学生の合同企業セミナーの活用意向



出典：株式会社学情（2023）「あさがくナビ（2023年7月12日発表）」



## 第 6 節 政策課題「中小企業における女性活躍への意欲・リソースの不足」への対応③（サプライチェーンを通じた取組み）

### 1. サプライチェーン活用 of 意義

企業における女性活躍推進の取組みへの姿勢を見ると、大企業は、自社において女性活躍を推進するための施策を実施するリソースがあり、社会的評価や ESG 経営の観点からも、意欲的に取り組んでいる一方で、中小企業は、企業余力が少なく、経営層の意識が女性活躍の推進に向かないという状況にある。こうした実態を踏まえて、取引関係や会社グループの枠組みを通じて、大企業の意欲とリソースを活用した、中小企業における女性活躍を推進することはできないかと発想した。

こうした発想の元となったのが、「持続可能なサプライチェーン」という概念である。持続可能なサプライチェーンとは、「商品やサービスのライフサイクル全体を通じて、環境、社会、経済への影響を管理し、優れたガバナンスの実践を奨励すること」とされている（United Nations Global Compact and BSR 2015, p.7）。このうち、社会的責任には、サプライチェーン全体を通じて人権を保護し、倫理的な労働慣行を徹底することが含まれており、人権保護の取組みの一つとして、発注企業は、性別・ジェンダーによる差別からの自由等への影響について検討する必要があるとされている（ビジネスと人権に関する行動計画の実施に係る関係府省庁施策推進・連絡会議 2022, p.8）。近年、サプライチェーンにおいて発注企業となる大企業では、こうした社会的責任を果たすことが求められているのである。

サプライチェーンを通じたジェンダー平等の意義は、社会的なものだけではない。サプライチェーンの健全化は、企業にとっても、人権侵害を理由とした製品・サービスの不買運動、投資先としての評価の降格、投資候補先からの除外・投資引揚げの検討対象化、取引先から取引を停止される可能性といった経営リスクの抑制につながるだけでなく、人権尊重の取組みを実施し適切に開示していくことで、企業のブランドイメージの向上や、投資先としての評価の向上、取引先との関係性の向上、新規取引先の開拓、優秀な人材の獲得・定着などの企業価値の向上につながるのである（ビジネスと人権に関する行動計画の実施に係る関係府省庁施策推進・連絡会議 2022, pp.4-5）。つまり、一部の企業だけでなく、サプライチェーン全体でのジェンダー平等の実現が、サプライチェーン全体の付加価値向上につながるのである。

## 2. 現行の政策

我が国において、このような持続可能なサプライチェーンを推進する制度として、パートナーシップ構築宣言がある。これは、経済産業省（中小企業庁）が関係府省庁とともに推進している取組みで、サプライチェーン全体の付加価値向上と共存共栄の推進を目的として、発注者側（親会社・大企業）が率先して宣言し、取引先との信頼関係を強化することを図るものである。現在、84,000社にも上る企業が活用する広く普及している取組みである。

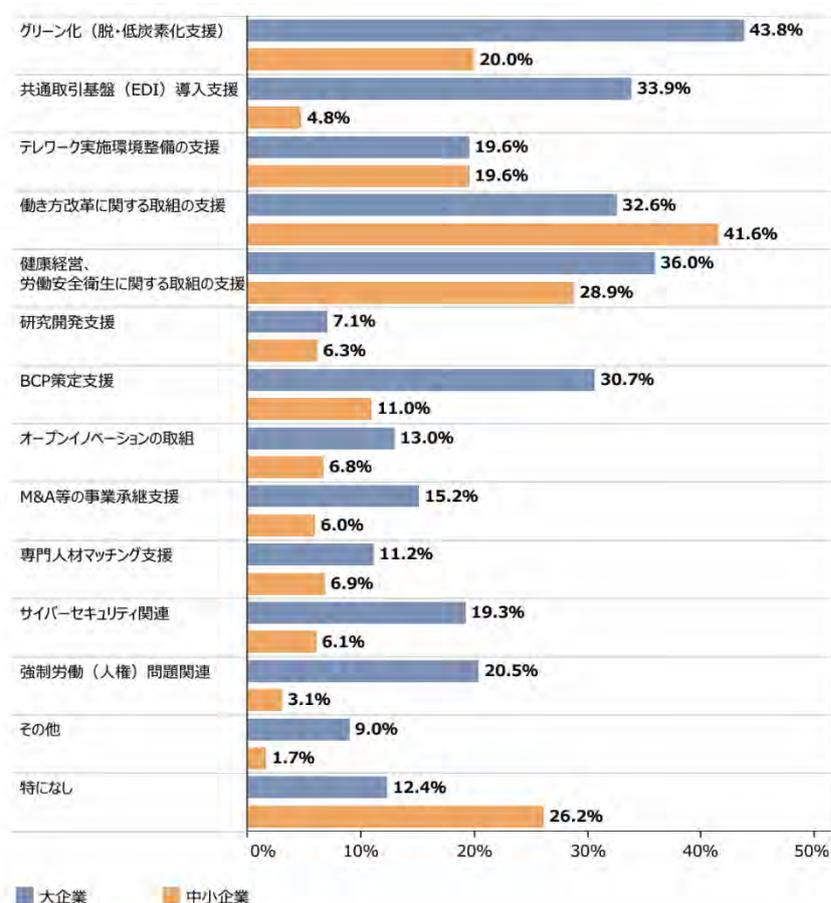
この宣言を活用した取組み事例をいくつか紹介する。

花王株式会社は、サプライヤーに対して、国際的な評価枠組みである CDP サプライチェーンプログラムや Sedex への調査回答を促し、結果について、自社独自の工夫をしながらサプライヤーに分かりやすくフィードバックしており、サプライヤーにおいて、脱炭素や人権、安全衛生などの理解や改善が進むよう支援している。国際的な評価枠組みではあるが、それ自体では調査結果が理解しにくいものを、問題点が見える化したり独自の評価ステップを設けたりして、中小企業が多いサプライヤーにとって分かりやすく、改善取組みなどが行いやすいように、フィードバックしている。この取組みを通じて、CDP サプライチェーンプログラムで評価したサプライヤーの環境活動レベル、Sedex で評価したサプライヤーの ESG マネジメントレベルはここ数年で向上が続いている（中小企業庁 2023, p.1）。

また、コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社は、コミュニケーションを通じた健康経営の普及に取り組んでいる。健康経営について、コカ・コーラ ボトラーズジャパン健康宣言の下、社内ウォーキングイベント、禁煙イベントなどの社内の取組みだけでなく、取引先と健康経営に関する意見交換会を実施したり、社内の健康増進設備を案内し、自社の取組みを紹介するなどの活動も行っている。同社は、健康経営については、他社へも普及していきたいと強く考えており、将来的に一緒にイベントを開催する可能性についても言及するなど、コミュニケーションに力を入れている（中小企業庁 2023, p.5）。

このように、パートナーシップ構築宣言の下、宣言企業となるサプライチェーンにおける発注企業は積極的に取り組んでおり、グリーン化やリサイクル、EDI 導入、BCP 策定などの、製品・サービスの製造過程において、企業単体の取組みでは解決できない社会的課題に対する取組みが進捗している（中小企業庁 2022）。（図表 53 参照）

図表 53：サプライチェーン全体の付加価値向上に関して取り組んでいる  
テーマや社会課題（複数選択可）



出典：中小企業庁（2022）『2022年版 中小企業白書』  
（（公財）全国中小企業振興機関協会「『パートナーシップ構築宣言』  
フォローアップアンケート調査」（2022年3月）より作成）

こうした宣言の枠組みによる取組みは、ジェンダー・ギャップという課題についても有効ではないかと期待される。

しかしながら、現行のパートナーシップ構築宣言において取組みの対象として挙げられている個別項目は、「企業間の連携」、「IT実装支援」、「専門人材マッチング」「グリーン化の取組」、「健康経営に関する取組」の5分野で、女性活躍・ジェンダー平等に関する項目はなく、人権尊重に関する項目の策定は部分的である。

### 3. 政策提言 6「パートナーシップ構築宣言への女性活躍・ジェンダー平等に関する項目の追加」

これまで述べた考察をもとに、パートナーシップ構築宣言への「女性活躍・ジェンダー平等」の視点の追加を提言する。

具体的には、宣言企業が積極的に取り組む個別項目の選択肢に「f. 女性活躍・ジェンダー平等」の項目を追加するとともに、「認定企業の優先調達」や「認定企業との取引割合の開示」、「取引先企業に対する支援（研修・コンサル費用補助等）」などを具体的な取組内容として例示し、記載を求めることとする。（図表 54 参照）

これにより、ESG 経営の観点から、サプライチェーン・マネジメントに意欲的な大企業の意欲とリソースを活用し、中小企業の経営層の意識へ働きかけ、サプライチェーン全体で女性活躍の推進に取り組むことが期待される。

図表 54：現行のパートナーシップ構築宣言のひな型

<p><b>1. サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を超えた新たな連携</b></p> <p>直接の取引先を通じてその先の取引先に働きかける（「Tier N」から「Tier N+1」へ）ことにより、サプライチェーン全体での付加価値向上に取り組むとともに、既存の取引関係や企業規模等を超えた連携により、取引先との共存共栄の構築を目指します。その際、災害時等の事業継続や働き方改革の観点から、取引先のテレワーク導入やBCP（事業継続計画）策定の助言等の支援も進めます。</p> <p>（個別項目）</p> <p>※下記から積極的に取り組む項目を特定し、項目毎に取組内容を具体的に記載してください。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. 企業間の連携（オープンイノベーション、M&amp;A等の事業承継支援 等）</li><li>b. IT実装支援（共通EDIの構築、データの相互利用、IT人材の育成支援、サイバーセキュリティ対策の助言・支援 等）</li><li>c. 専門人材マッチング</li><li>d. グリーン化の取組（脱・低炭素化技術の共同開発、省エネ診断に係る助言・支援、生産工程等の脱・低炭素化、グリーン調達 等）</li><li>e. 健康経営に関する取組（健康経営に係るノウハウの提供、健康増進施策の共同実施 等）</li></ul>
--

出典：経済産業省（2025）

「パートナーシップ構築宣言のひな形を改正しました（令和7年6月20日改正）」

<https://www.meti.go.jp/press/2025/06/20250620002/20250620002.html>

サプライチェーンを活用した女性活躍やジェンダー平等の取組みは、まずは、主に女性がユーザーとなっている化粧品業界や、ESG 経営への意識が高い外資系企業などにおける積極的な取組みが期待されるが、中長期的には、我が国の経済界全体において、サプライチェーン・マネジメントの一環として広く普及することを期待したい。

## 第5章 研究全体のまとめ

本研究では、女性の社会進出や女性比率の向上を目的そのものとするのではなく、社会の意思決定に参画する際にどのような条件や制約が存在しているのかという点に着目し、政治・経済分野におけるジェンダー・ギャップの背景を検討してきた。ここでは、ジェンダー・ギャップの問題を特定の集団の課題としてではなく、意思決定の在り方に関わる問題として捉える視点を重視した。

日本社会におけるジェンダー・ギャップは、国際比較において長年にわたり低位に位置しており、とりわけ政治・経済分野における遅れが指摘されてきた。この状況は、女性個人の能力や努力の問題として説明されるものではなく、これまでの社会の在り方や制度運用の積み重ねと関係していると考えられる。本研究では、ジェンダー・ギャップを統計上の結果として捉えるだけでなく、その背景にどのような前提や制約が存在しているのかという点に目を向け、課題の所在を整理した。

本研究を通じて繰り返し確認されたのは、日本の制度やこれまでの運用の在り方の多くが、結果として特定の働き方や役割分担を前提に運用されてきたという点である。長時間労働を前提とする働き方や、家庭内の無償労働を女性が担うことを暗黙の前提とした社会規範、そしてそれらを反映した政治・経済の意思決定の場が、女性の参画のハードルを高めてきた側面がある。その結果、能力や意欲を有しながらも参加しづらい状況に置かれる人々が生じてきた可能性がある。

本研究では、政治分野と経済分野を個別に検討するとともに、両分野に共通して指摘されている課題にも着目した。特に、「女性のリーダー人材の不足」や「男性の家庭参画の不足」は、先行研究やヒアリングにおいて繰り返し言及されていた論点である。これらの課題は、個人の意識や選択の問題として語られることが多いが、本研究では、性別役割分業意識を背景とする社会的要因との関係を意識しながら整理を行った。具体的には、女性のリーダー人材の不足については、教育や職業経験の機会配分、昇進や登用に関する制度運用、ロールモデルの少なさなどが指摘されてきた点を踏まえ、個人の資質だけでは説明できない側面に着目した。また、男性の家庭参画の不足については、長時間労働を前提とした働き方や、家庭責任を主に女性が担うことを想定した社会的な在り方や慣行との関係に留意し、個人の意欲や意識に還元できない要因として整理した。このように、政治分野と経済分野に共通する課題を検討した結果、本研究では、女性自身への働きかけに加え、職場やパートナーといった女性を取り巻く環境への働きかけの双方に着目した。

政治分野、とりわけ地方議会に関しては、女性議員が少数である状況を前提とした議会運営や慣行が残されている実態が確認された。妊娠・出産・育児・介護と議

員活動の両立を支える制度については、理念や方針は示されているものの、具体的な運用や整備の状況には自治体間で差が見られる。「前例がない」「当事者が少ない」といった理由で対応が後回しにされる場合、結果として当事者に負担が集中しやすい状況が生じている点が課題として整理された。地方議会は、住民に最も近い意思決定機関であり、同時に国政への入口としての役割も担っている。そのため、地方議会における環境整備の在り方は、女性の政治参画に影響を与える要因の一つであると考えられる。本研究で示した議会環境や運営ルールに関する見直しの方向性は、特定の属性を持つ議員のみを対象とするものではなく、幅広い人材が参画しやすい条件を整えるための検討課題として位置づけられる。

また、経済分野における中小企業における女性活躍推進についても、制度と実態の間に乖離が見られた。女性活躍推進法をはじめとする制度は整備されているものの、行動計画の策定や認定制度の活用は必ずしも十分に進んでいない。その背景として、経営層の意識や人的・時間的リソースの制約、制度対応に対する負担感が指摘されている。本研究では、女性活躍推進を福利厚生や社会貢献の文脈だけで捉えるのではなく、企業経営との関係の中でどのように位置づけられているのかという点にも着目した。多様な人材が能力を発揮できる環境づくりは、人材確保や定着と関係しており、特に中小企業においては、その影響が大きいと考えられる。

最後に、本研究では、ジェンダー・ギャップに関する課題を体系的に整理した上で、今後の検討や実践に向けた具体的なアクションを提示した。こうした取組みが着実に前進することで、社会の意思決定に大きな影響を持つ政治・経済分野において、より多様な人々が参画できる環境が整うことを期待する。特に、女性が能力を十分に発揮し、意思決定の場に自然にアクセスできるようになることは、社会全体の活力や政策の内容にも影響する。そして最終的には、性別に左右されることなく、誰もが自らの可能性を追求し、自己実現を図ることのできる社会へと一日でも早く近づいていくことを願い、本研究の結びとする。

## 謝辞

本研究を進めるにあたり、貴重なお時間を割いてヒアリングにご協力いただいた関係機関の皆さまに、心より感謝申し上げます。各分野の第一線で実務に携わる皆さまから伺った現場の声や率直なご意見は、文献や統計資料からは得ることのできない多くの示唆を与えてくださり、本研究の問題意識をより具体的かつ現実的なものへと深める大きな支えとなりました。

本研究の構想段階から調査・分析、報告書の取りまとめに至るまで、終始温かく、かつ的確なご指導を賜った主担当教員である度山徹教授、副担当教員である西岡晋教授、前期をご担当いただいた宇田川尚子教授、後期をご担当いただいた小林雪治教授、そしてチューターの津田京香先輩に、深く御礼申し上げます。研究の方向性や分析視角に関するご助言は、議論を整理し、理論と実証を結び付ける上で不可欠なものでした。

また、専門職大学院係および総務企画系の皆さまには、約1年間にわたり、研究活動全般において多大なるご支援を賜りましたこと、心より感謝申し上げます。

さらに、本研究における海外調査の実施にあたっては、JR 東日本基金および公共政策大学院国際ワークショップ等基金による多大なご支援を賜りました。このご支援により海外調査に必要な資金が確保でき、現地での実態把握や関係者への直接的なヒアリングを行い、国際比較の視点を含めた分析を進めることができました。ここに記して、深く感謝の意を表します。

加えて、日頃より多くの示唆や助言を与えてくださった先輩方をはじめ、研究活動を支えてくださった関係者の皆さまにも、改めて感謝申し上げます。皆さまとの対話や意見交換を通じて得られた気づきの一つひとつが、本研究に具体性と現実性を与え、政策提言を机上の空論に終わらせないものへと導いてくださいました。

本研究が、このように多くの方々および関係機関からのご支援とご協力の積み重ねの上に成り立っていることをここに記し、深甚なる感謝を表するとともに、今後の研究および実践に活かしていく所存です。

以上、改めて深く感謝申し上げます。

2026年1月



別表2: 企業の意識改革研修に関する研修・講座

対象		全社員						経営者・事業主		
自治体	内容	青森県	岩手県	岩手県盛岡市	宮城県	宮城県石巻市	秋田県八峰町	山形県酒田市		
		【仕事と家庭のギャップ解消事業企業向け研修会】青森労働局との共催により、国や県の取組み紹介や女性の活躍推進に関する事例発表を行い、県内企業の意識啓発を図った。	【女性が活躍しやすい環境の整備と女性農林漁業者の育成事業】女性活躍推進講座(アンコンシヤス・バイアスの解消をテーマに講演およびケーススタディを実施する)とともに、情報提供やワークショップを通じて、女性農林漁業者が活躍しやすい環境の整備を図った。	【盛岡市女性活躍推進事業】多様な人材が活躍できる職場づくりについて理窟促進と機運醸成を目的とした講演会を実施するとともに、経営者・管理職層に向けた「誰もが働きやすい職場づくり」への意識啓発も行った。	多様な人材が活躍できる職場づくりについて、専門家の講義や性別を問わず企業における取組み事例の紹介を実施した。	【石巻市女性活躍推進事業】令和6年度石巻市女性活躍推進セミナー(事業)に、セミナーとワークショップを実施した。	【女性活躍推進講演会・ワークショップ】「女性活躍」をテーマに、セミナーとワークショップを実施した。	【酒田市女性活躍推進事業】女性活躍への理解と意識改革を図るため、一般事業主向け行動計画やえるぼし認定取得に関する事業主向けセミナーを実施した。		
対象	内容	青森県	岩手県	宮城県気仙沼市	秋田県	秋田県秋田市	秋田県鹿角市	秋田県湯沢市	福島県	岩手県
		【働く女性のキャリア継続】働く女性のキャリア継続推進セミナー(女性活躍推進セミナー)を開催し、女性が働きやすい環境づくりを促進するため、県内外の事例紹介を行い、意識改革を促進した。	【経営者向けセミナー・シンポジウム】有識者を招き、事例共有を行うとともに、経営者としての課題や企業・事業所として目指すゴールについて、参加者同士で議論・意見交換を実施した。	【女性が活躍しやすい環境の整備と女性農林漁業者の育成事業】女性活躍推進セミナー(事業)を開催し、女性が活躍しやすい環境の整備を図るとともに、経営者・管理職層に向けた「誰もが働きやすい職場づくり」への意識啓発も行った。	【女性活躍推進セミナー】女性活躍推進セミナー(事業)を開催し、女性が活躍しやすい環境の整備を図るとともに、経営者・管理職層に向けた「誰もが働きやすい職場づくり」への意識啓発も行った。	【キャリアアップセミナー】男性中心の企業風土や職場全体の意識改革を目的に、人材研修を企画した。	【女性活躍推進セミナー】女性活躍推進セミナー(事業)を開催し、女性が活躍しやすい環境の整備を図るとともに、経営者・管理職層に向けた「誰もが働きやすい職場づくり」への意識啓発も行った。	【働く女性のネットワークづくり】女性活躍推進セミナー(事業)を開催し、女性が活躍しやすい環境の整備を図るとともに、経営者・管理職層に向けた「誰もが働きやすい職場づくり」への意識啓発も行った。	【職場における女性活躍推進】女性活躍推進セミナー(事業)を開催し、女性が活躍しやすい環境の整備を図るとともに、経営者・管理職層に向けた「誰もが働きやすい職場づくり」への意識啓発も行った。	【女性が活躍しやすい環境の整備と女性農林漁業者の育成事業】女性活躍推進セミナー(事業)を開催し、女性が活躍しやすい環境の整備を図るとともに、経営者・管理職層に向けた「誰もが働きやすい職場づくり」への意識啓発も行った。

出典: 内閣府男女共同参画局(2024c)、内閣官房(2025c)、  
仙台市男女共同参画推進センター(2025)より作成

別表3:地域のアンコンシヤス・バイアス解消に関する研修・講座

実施主体	宮城県	宮城県	宮城県気仙沼市	秋田県	秋田県 由利本荘市	秋田県北部男女共同参画センター	福島県郡山市	小野市男女共同参画センター	復興庁
内容	【みやぎの女性活躍促進サポーター養成事業】事業を実施する3市町村を選定し、誰もが参加しやすいセミナーを実施した。セミナーは講話、ゲストトーク、ワークショップ形式で構成された。	【女性活躍ネットワーク事業】県内の各地域に根ざして活動するNPO等と連携し、セミナー等を実施して、地元レベルでの男女共同参画や女性活躍推進の理解促進を図った。また、県内における女性が活躍しやすい環境の整備や、男女共同参画社会の理解と理念の浸透も推進した。	【市民向けセミナー】地域や家庭におけるジェンダーギャップを考え、誰もが暮らしやすい地域・社会の構築に向けて学びを得る市民向けセミナーを実施した。	【リソースの連携強化に向けたあきたの参画連携会議】女性人材データバンク登録者やあきたF・F推進員、男女共同参画センターなどと県内で活躍する女性等を対象に、取組み事例発表や基調講演、分科会を実施した。分科会では、女性リーダーが増えない要因や、意思決定の場への女性参画を促進するための必要な取組みについて意見交換を行い、参加者の気づきや学びの機会を提供した。	【男女共同参画市民講座】一般市民や企業関係者等を対象に、ワーク・ライフ・バランスをテーマとした市民講座を実施した。講演や事例紹介を通じて女性活躍やダイバーシティ推進の意義について学び合う機会を提供し、官民一体で地域全体の意識醸成を図った。	【令和7年度地域で活躍する人材を育成するための研修会】研修会では、日常にある思い込みに気づき、より良い人間関係を築くためのヒントを学ぶ機会を提供した。県内3地区をオンラインでつなぎ、地域を越えた意見交換も実施した。	【おおりやま女性の活躍推進ネットワーク】多様な団体等が情報交換を行い、相互連携を図ることを目指し、本市を目的に、本市人事課、雇用労働局も交え、セミナーや意見交換会等を実施した。	【女性リーダー「おのウィメンズ・チャレンジ塾」女性エンパワーメントを目的として、平成22年度から講座を実施している。グループワークや共同プロジェクトなどにより受講者同士の間で学びを強化し、令和7年時点で修了生から約55人の市議が誕生している。	【「新しい東北」交流会】「アンコンシヤス・バイアスを知る」をテーマに、オンラインでセミナーを実施している。参加者が自分の無意識の思い込みに変容や新しい社会・組織づくりの視界を広げる機会を提供した。

出典:内閣府男女共同参画局(2024c)、内閣官房(2025c)、秋田県南部男女共同参画センター(2025)、国立女性教育会館(2025)、復興庁(2021)より作成

## 参考文献

- OECD (2025) *Gender Equality at Work; Gender Equality in a Changing World: Taking Stock and Moving Forward* (OECD time use database ([www.oecd.org/en/data/datasets/time-use-database.html](http://www.oecd.org/en/data/datasets/time-use-database.html)))
- OECD (編著). 濱田久美子 (訳) (2014) 『OECD ジェンダー白書』明石書店
- Lee, Hyun Ah., An, Jaehee., Lee, Jae Chun (2020) “The use and demand of incentives for family friendly certified companies.”
- United Nations Global Compact & BSR (2015) *SUPPLY CHAIN SUSTAINABILITY A Practical Guide for Continuous Improvement Second Edition.*
- World Economic Forum (2017) “What is the gender gap (and why is it getting wider)?” <https://www.weforum.org/stories/2017/11/the-gender-gap-actually-got-worse-in-2017/> (閲覧 2026/1/16)
- World Economic Forum (2025a) “History” <https://www.weforum.org/about/who-we-are/> (閲覧 2026/1/6)
- World Economic Forum (2025b) “Yes, we still need to measure the global gender gap — here’s why” <https://www.weforum.org/stories/2025/06/global-gender-gap-report-frequently-asked-questions/> (閲覧 2026/1/13)
- World Economic Forum (2025c) *Global Gender Gap Report 2025*
- 秋田県南部男女共同参画センター (2025) 「【開催報告】アンコンシャスバイアスセミナー」 <http://www.akita-s 9 05115205.html> (閲覧 2026/1/6)
- 秋山訓子 (2025) 『女性政治家が増えたら何が変わるのか』集英社
- 浅野富美枝・天童睦子 (2021) 『災害女性学をつくる』生活思想社
- イリス・ボネット (著). 池村千秋 (訳) (2018) 『WORK DESIGN 行動経済学でジェンダー格差を克服する』NTT 出版
- 岩上真珠 (2015) 『国際比較・若者のキャリア 日本・韓国・イタリア・カナダの雇用・ジェンダー・政策』新曜社
- 岩手県議会 (2024) 「傍聴アンケート結果 令和 6 年 12 月」 [https://iwatekengikai.gijiroku.com/voices/GikaiDoc/attach/Congress/Kg139\\_r0612teir ei-rinji\\_bouchou.pdf](https://iwatekengikai.gijiroku.com/voices/GikaiDoc/attach/Congress/Kg139_r0612teir ei-rinji_bouchou.pdf) (閲覧 2026/1/10)
- 恵那市議会 (2016) 「議会傍聴アンケート 平成 28 年」 <https://www.city.ena.lg.jp/material/files/group/36/28teireikaiannkeito.pdf> (閲覧 2026/1/10)
- エン株式会社 (2023) 「中小企業 350 社に聞いた『企業の女性活躍推進』実態調査 2023—人事向け情報サイト『人事のミカタ』アンケート—」 <https://corp.en-japan.com/newsrelease/2023/32507.html> (閲覧 2025/12/20)
- 沖縄県議会 (2024) 「傍聴者アンケート結果 令和 6 年 6 月」 [https://www.pref.okinawa.lg.jp/\\_res/projects/default\\_project/\\_page\\_/001/017/051/bot yosya\\_questionnaire0606.pdf](https://www.pref.okinawa.lg.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/017/051/bot yosya_questionnaire0606.pdf) (閲覧 2026/1/10)
- 加藤秀一 (2024) 『はじめてのジェンダー論』有斐閣

- 株式会社学情（2023）「あさがくナビ（2023年7月12日発表）」  
<https://service.gakujo.ne.jp/wp-content/uploads/2023/10/230712-navienq.pdf>  
（閲覧 2026/1/20）
- 株式会社コーエイリサーチ&コンサルティング（2021）「女性の政治参画への障壁等に関する調査研究報告書（内閣府男女共同参画局委託事業）」
- 株式会社矢野経済研究所（2025）「女性の政治参画への障壁等に関する調査研究報告書」（内閣府男女共同参画局 委託事業）
- 株式会社ワーク・ライフバランス（2022）「【プレスリリース】大手ゼネコン業界初！新制度を導入して男性育児休業者を支援する清水建設が、役員・従業員を対象に（株）ワーク・ライフバランスの『男性育休時代のマネジメントセミナー』を提供、約400人が参加～」[https://work-life-b.co.jp/20220330\\_18680.html](https://work-life-b.co.jp/20220330_18680.html)（閲覧 2025/12/21）
- 株式会社ワーク・ライフバランス（2025）「【プレスリリース】東北の自治体で初、福島市が育児と再就職支援の両面から宣言賛同～『男性育休100%』『女性の再就職応援』への参加で、持続可能な地域社会を目指す～」[https://work-life-b.co.jp/20250516\\_32940.html](https://work-life-b.co.jp/20250516_32940.html)（閲覧 2025/12/21）
- 神田くみ・橘亜季（2023）『男はスカートをはいてはいけないのか？』日本橋出版
- 経済産業省（2025）「パートナーシップ構築宣言のひな形を改正しました（令和7年6月20日改正）」<https://www.meti.go.jp/press/2025/06/20250620002/20250620002.html>  
（閲覧 2026/1/10）
- 厚生労働省（2022a）「令和4年4月1日から女性活躍推進法に基づく行動計画の策定・届出、情報公表が101人以上300人以下の中小企業にも義務化されます（周知リーフレット）」<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000862422.pdf>（閲覧 2026/1/6）
- 厚生労働省（2022b）「女性活躍推進法に関する制度改正のお知らせ 女性の活躍に関する『情報公表』が変わります」<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000962289.pdf>  
（閲覧 2026/1/6）
- 厚生労働省（2025a）「令和6年度賃金構造基本統計調査」
- 厚生労働省（2025b）「「令和6年度雇用均等基本調査」の結果概要」
- 厚生労働省（2025c）「一般事業主行動計画の策定・届出等について」  
<https://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/jisedai/index.html>（閲覧 2026/1/6）
- 厚生労働省（2025d）「女性の活躍推進企業データベース」<https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/index.html>（閲覧 2026/1/6）
- 厚生労働省（2025e）「えるぼし認定、プラチナえるぼし認定の概要」  
<https://jsite.mhlw.go.jp/akita-roudoukyoku/content/contents/000606101.pdf>（閲覧 2026/1/6）
- 厚生労働省（2025f）「えるぼし認定企業一覧（令和7年10月末日現在）」「プラチナえるぼし認定企業一覧（令和7年10月末日現在）」  
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000129028.html>（閲覧 2026/1/6）
- 厚生労働省（2025g）「くるみんマーク・プラチナくるみんマーク・トライくるみんマークについて」  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba\\_kosodate/kurumin/index.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/kurumin/index.html)（閲覧 2026/1/6）

厚生労働省（2025h）「令和7年度民間企業における女性活躍促進事業 専門家派遣」  
<https://joseikatsuyaku.mhlw.go.jp/expert/>（閲覧 2026/1/6）

厚生労働省（2025i）「ユースエール認定制度」  
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000100266.html>（閲覧 2026/1/2）

厚生労働省イクメンプロジェクト（2023）「男性の育休取得促進 研修資料」（東京都産業労働局「令和3年度東京都男女雇用平等参画状況調査結果報告書」（令和4年3月より作成）

厚生労働省イクメンプロジェクト（2024）「若年層における育児休業等取得に対する意識調査（速報値）」

小金井市議会（2025）「傍聴者アンケート集計結果 令和7年」  
[https://www.city.koganei.lg.jp/shisei/gikaijimukyoku/kakushuhouoku/tyousa\\_anketo/boucyoushaanketo.files/20250624aanketo.pdf](https://www.city.koganei.lg.jp/shisei/gikaijimukyoku/kakushuhouoku/tyousa_anketo/boucyoushaanketo.files/20250624aanketo.pdf)（閲覧 2026/1/10）

国立女性教育会館（2024）「男女共同参画センターの「地域の女性リーダー育成」にかかわる取組み」[https://www.nwec.go.jp/about/expo\\_24.html](https://www.nwec.go.jp/about/expo_24.html)（閲覧 2026/1/6）

国立女性教育会館（2025）「男女共同参画センター万博 小野市男女共同参画センター」  
[https://www.nwec.go.jp/about/expo\\_24.html](https://www.nwec.go.jp/about/expo_24.html)（閲覧 2026/1/6）

小安美和（2025）「若者・女性に選ばれる地域に向けて」（地域働き方・職場改革等推進会議 第1回（2025.4.25）資料3）

参議院（2025）「会派別所属議員数一覧」（令和8年1月7日現在）  
<https://www.sangiin.go.jp/japanese/joho1/kousei/giin/219/giinsu.htm>（閲覧 2026/1/8）

資生堂（2024）「女性管理職への意欲を向上させるキーアクション！～資生堂女性リーダー育成塾～」<https://corp.shiseido.com/deilab/jp/actions/nlw/>（閲覧 2026/1/20）

治部れんげ（2023）『「男女格差後進国」の衝撃』小学館

衆議院（2025）「会派名及び会派別所属議員数」（令和7年11月28日現在）  
[https://www.shugiin.go.jp/internet/itdb\\_annai.nsf/html/statics/shiryo/kaiha\\_m.htm](https://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_annai.nsf/html/statics/shiryo/kaiha_m.htm)  
（閲覧 2026/1/8）

就職みらい研究所（2025）『就職白書 2025』

全国市議会議長会（2010）「平成22年度市議会の活動に関する実態調査結果（平成21年1月1日～12月31日）」

全国市議会議長会（2021）「会議規則の改正状況に関する調査集計結果（令和6年1月1日～令和6年12月31日）」

全国市議会議長会（2025）「令和7年度市議会の活動に関する実態調査結果」

全国市議会議長会総務部（2025）「市議会議員の属性に関する調（令和7年7月集計）」

全国町村議会議長会（2024）「町村議会デジタル技術活用事例集」

全国町村議会議長会（2025）「第70回町村議会実態調査結果の概要」

仙台市（2025）「仙台「四方よし」企業制度について」<https://www.city.sendai.jp/kezai-chose/kurashi/machi/kezaikoyo/koyo/hyousyou/002.html>（閲覧 2026/1/6）

- 仙台市男女共同参画推進センター（2025）「仙台市女性活躍推進セミナー「企業価値を高める人的資本経営」」 <https://www.sendai-l.jp/event/15548.html>（閲覧 2026/1/6）
- 総務省（2024）「地方議会における委員会のオンライン出席の状況」  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000985235.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000985235.pdf)（閲覧 2026/1/10）
- 総務省統計局（2022）「令和3年社会生活基本調査」
- 総務省統計局（2024）「労働力調査（基本集計）2023年（令和5年）平均」
- 総務省統計局（2025）「労働力調査（基本集計）2024年（令和6年）平均」
- 中小企業庁（2022）『2022年版 中小企業白書』
- 中小企業庁（2023）「パートナーシップ構築宣言取組事例集 Ver1.2」
- 筒井淳也（2022）『結婚と家族のこれから 共働き社会の限界』光文社
- 帝国データバンク（2023）「中小企業の経営課題とその解決に向けた取り組みに関する調査」
- 東京海上ディーアール株式会社（2024）「『女性活躍に関する調査』報告書」（令和5年度 厚生労働省委託事業「女性の活躍推進及び両立支援に関する総合的情報提供事業」）
- 富田洋三（2010）「産業構造の変化と男女の役割分担」『実践女子大学生生活科学部紀要』第47号, pp.35-55
- 内閣官房（2025a）「『地域働き方・職場改革』の取組参加自治体（3月31日時点）」  
<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/chiikihatarakikata/index.html>（閲覧 2026/1/6）
- 内閣官房（2025b）「『地域働き方・職場改革』の取組参加自治体に対するサポート概要」  
<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/chiikihatarakikata/doc/support.pdf>（閲覧 2026/1/9）
- 内閣官房（2025c）「地域働き方・職場改革ネットワーク 各自治体における取組の概要」  
[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/chiikihatarakikata/contents/20250425/10\\_sankou02.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/chiikihatarakikata/contents/20250425/10_sankou02.pdf)  
（閲覧 2026/1/6）
- 内閣官房・内閣府（2025）「利子補給制度（地方創生支援利子補給金）～地方創生を金融面から支援します！」  
<https://www.chisou.go.jp/tiiki/rishihokuyuu/index.html>  
（閲覧 2026/1/8）
- 内閣府（2019）「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）レポート 2019 ワーク・ライフ・バランスの希望を実現～多様な個人の選択が叶う社会へ～」
- 内閣府（2025）「国家戦略特区 制度概要」  
<https://www.chisou.go.jp/tiiki/kokusentoc/kokkasenryakutoc.html>（閲覧 2026/1/7）
- 内閣府男女共同参画局（2017）「持続可能な自治会活動に向けた男女共同参画の推進について」
- 内閣府男女共同参画局（2020a）「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～」
- 内閣府男女共同参画局（2020b）「諸外国における政治分野の男女共同参画のための取組」
- 内閣府男女共同参画局（2020c）「地方公共団体・地方議会の政治分野における男女共同参画の推進に向けた取組事例」

- 内閣府男女共同参画局（2021）『男女共同参画白書 令和3年版』
- 内閣府男女共同参画局（2024a）「政治分野における男女共同参画の状況」
- 内閣府男女共同参画局（2024b）「各政党における男女共同参画の取組状況と課題」
- 内閣府男女共同参画局（2024c）「令和6年度実施 地域女性活躍推進交付金 事業実施内容（全国265団体の取組概要等）」  
[https://www.gender.go.jp/policy/chihou\\_renkei/kofukin/r06/jisshi.html](https://www.gender.go.jp/policy/chihou_renkei/kofukin/r06/jisshi.html)（閲覧 2026/1/6）
- 内閣府男女共同参画局（2025a）「女性活躍・男女共同参画の現状と課題」
- 内閣府男女共同参画局（2025b）『男女共同参画白書 令和7年版』
- 内閣府男女共同参画局（2025c）「女性活躍に向けた男女双方の意識改革・理解促進」（若い世代の描くライフデザインや出会いを考えるワーキンググループ（第7回）（2025年2月17日）資料3）
- 永野裕子（2023）「地方議会の環境整備—ジェンダーに配慮した地方議会の実践」『学術の動向』28巻2号, pp.27-33
- 南砺市（2025）「南砺市のジェンダーギャップ解消の取組み」（地域働き方・職場改革ネットワーク取組参加自治体向け勉強会 第5回（2025.6.10）資料）  
[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/chiikihatarakikata/contents/20250610/250610\\_material\\_2-1.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/chiikihatarakikata/contents/20250610/250610_material_2-1.pdf)  
（閲覧 2026/1/10）
- 西脇市（2023）「町・町内会・自治会における女性活躍推進状況アンケート調査結果」  
<https://www.city.nishiwaki.lg.jp/material/files/group/79/R5sinngikaisiryou3.pdf>（閲覧 2026/1/6）
- 日本財団（2020）「1万人女性意識調査 第2回『女性と政治』」  
[https://www.nippon-foundation.or.jp/wp-content/uploads/2020/12/new\\_pr\\_20201216\\_03.pdf](https://www.nippon-foundation.or.jp/wp-content/uploads/2020/12/new_pr_20201216_03.pdf)  
（閲覧 2026/1/10）
- 野村浩子（2025）『地方で拓く女性のキャリア 中小企業のリーダーに学ぶ』光文社
- 八戸市（2026）「女性チャレンジ講座」  
<https://www.city.hachinohe.aomori.jp/soshikikarasagasu/shiminrenkeisuishinka/danjokyodosankaku/2/4158.html>（閲覧 2026/1/6）
- ビジネスと人権に関する行動計画の実施に係る関係府省庁施策推進・連絡会議（2022）  
「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン（令和4年9月）」
- 復興庁（2021）「令和2年度『新しい東北』交流会ライブ配信セミナー『アンコンシャス・バイアスを知る』の開催概要」  
[https://www.reconstruction.go.jp/files/user/topics/main-cat1/sub-cat1-16/material/20210331\\_report.pdf](https://www.reconstruction.go.jp/files/user/topics/main-cat1/sub-cat1-16/material/20210331_report.pdf)（閲覧 2026/1/6）
- 松本市議会（2021）「傍聴及びアンケート集計結果 令和3年2月」  
<https://www.city.matsumoto.nagano.jp/uploaded/attachment/22918.pdf>（閲覧 2026/1/10）
- 三浦まり（2024）『さらば、男性政治』岩波書店
- 三重県議会（2022）「議会傍聴者アンケート集計結果 令和4年1月～3月」  
<https://www.pref.mie.lg.jp/common/content/001014207.pdf>（閲覧 2026/1/10）

- 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング (2024) 「女性管理職の育成・登用に関する調査概要～非管理職層の昇進意欲の実態～」 [https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2024/05/cr\\_240528\\_01.pdf](https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2024/05/cr_240528_01.pdf) (閲覧 2026/1/6)
- 宮城県 (2025a) 「女性のチカラを活かす企業認証制度」 <https://www.pref.miyagi.jp/soshiki/kyosha/ikiiki-h24poji-2.html> (閲覧 2026/1/6)
- 宮城県 (2025b) 「「女性のチカラを活かす企業」ゴールド認証企業」 <https://www.pref.miyagi.jp/soshiki/kyosha/ninshokigyo-gold.html> (閲覧 2026/1/6)
- 宮城県 (2025c) 「合同企業説明会・合同企業面接会のお知らせ」 <https://www.pref.miyagi.jp/soshiki/koyou/sub1.html> (閲覧 2026/1/10)
- メアリー・C・ブリントン (著) .池村千秋 (訳) (2022) 『縛られる日本人』中央公論新社
- 八女市 (2020) 「令和2年度『男女共同参画のまちづくりに関する市民アンケート』」報告書」
- 労働政策研究・研修機構 (2013a) 『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果—第1分冊本編—』JILPT 調査シリーズ No.106-1
- 労働政策研究・研修機構 (2013b) 『働き方と職業能力・キャリア形成』労働政策研究報告書 No.152
- 労働政策研究・研修機構 (2021) 『次世代育成支援対策推進法の施行状況に関する調査』JILPT 調査シリーズ No.213
- 여성가족부・고용노동부 (2025) 「2024년 여성경제활동백서」 <https://www.moel.go.kr/skin/doc.html?fn=202501161330372a8acf010b5b44d28c87f1f3a1df1eac.hwp&rs=/viewer/ENEWS/2025/> (閲覧 2026/1/21)
- 가족친화지원센터 (한국건강가정진흥원) (2025a) 「평가 배점 기준」 <https://www.ffsb.kr/ffm/ffmCertEstNew.do?menuSeq=1164> (閲覧 2026/1/8)
- 가족친화지원센터 (한국건강가정진흥원) (2025b) 「인증 가.감점」 <https://www.ffsb.kr/ffm/ffmCertEstReg.do?menuSeq=1166> (閲覧 2026/1/8)
- 가족친화지원센터 (한국건강가정진흥원) (2025c) 「취업규칙 및 인증배제사유」 <https://www.ffsb.kr/ffm/ffmCertEstLaw.do?menuSeq=1163> (閲覧 2026/1/8)
- 가족친화지원센터 (한국건강가정진흥원) (2025d) 「가족친화 예비인증 및 선도기업(관) 인센티브 지원현황」 <https://www.ffsb.kr/information/incentive1.do?gubun=02&menuSeq=3244> (閲覧 2026/1/8)
- 가족친화지원센터 (한국건강가정진흥원) (2025e) 「문화컨설팅」 <https://www.ffsb.kr/consulting/consultingAfterGuide.do?menuSeq=4177> (閲覧 2026/1/8)
- 가족친화지원센터 (한국건강가정진흥원) (2025f) 「예비인증」 <https://www.ffsb.kr/ffm/ffmCertEstPre.do?menuSeq=1251> (閲覧 2026/1/8)
- 가족친화지원센터 (한국건강가정진흥원) (2025g) 「예비인증 및 선도기업 인센티브」 <https://www.ffsb.kr/information/incentive1.do?gubun=02&menuSeq=3244> (閲覧 2026/1/8)

성평등가족부 (2025a) 「가족친화인증 기업체수」

[https://www.index.go.kr/unity/potal/main/EachDtIPageDetail.do?idx\\_cd=3026](https://www.index.go.kr/unity/potal/main/EachDtIPageDetail.do?idx_cd=3026) (閱覽 2026/1/8)

성평등가족부 (2025b) 「2025 년 가족친화지수 49 점...최근 10 년간 꾸준히 상승」

<https://www.korea.kr/briefing/pressReleaseView.do?newsId=156735545> (閱覽 2026/1/8)

성평등가족부 (2025c) 「일·가정 양립문화 확산...가족친화인증 7 천여 곳으로 확대」

[https://www.mogef.go.kr/nw/rpd/nw\\_rpd\\_s001d.do?mid=news405&bbtSn=710718](https://www.mogef.go.kr/nw/rpd/nw_rpd_s001d.do?mid=news405&bbtSn=710718)  
(閱覽 2026/1/8)

한국건강가정진흥원 (2025) 「가족친화인증준비컨설팅」

<https://www.kihf.or.kr/web/lay1/S1T141C286/contents.do> (閱覽 2026/1/14)

資料編

ヒアリング調査先一覧

日付	ヒアリング先	ページ
2025年6月3日	慶應義塾大学 高橋裕子准教授	108
2025年6月17日	紫波町	112
2025年6月23日	厚生労働省	121
2025年6月24日	経済産業省	131
2025年6月24日	テレビ朝日	140
2025年10月21日	宮城労働局	149
2025年10月27日	東京大学 前田健太郎教授	159
2025年10月28日	取手市	170
2025年11月4日	キム・ヒジョン国会議員	178
2025年11月6日	韓国女性団体協議会	186
2025年11月6日	両性平等教育振興院	193
2025年11月6日	性平等家族部	198
2025年11月11日	八戸市	206
2025年11月18日	仙台商工会議所	216
2025年11月25日	東北電力株式会社	225
2025年12月5日	株式会社ユーメディア	242

ヒアリング先	慶應義塾大学 高橋裕子准教授
日時	2025年6月3日
場所	オンライン
調査の協力者	慶應義塾大学 高橋裕子准教授
参加者	岡島由佳、白田貴慧、武田晟治、丹野倫、南晴日、 村上秀紀、山口純子 度山徹教授、宇田川尚子教授、西岡晋教授
調査目的	先生ご自身が労働政策に長く携わってこられたことを踏まえ、我が国の経済分野におけるジェンダー・ギャップの現状と背景についてお話を伺う。

### 【行政による政策的アプローチの限界について】

Q1:

クォータ制をはじめ、制度設計といったものは立法の果たす役割が非常に大きい部分があるのではないかと思われるが、政策的アプローチとしては（行政が）どこまで介入することができるかと先生はお考えであるか。

A1:

行政官は政策を企画立案するがローメイカーではないので、義務を課したり強いルールを入れたりすることは行政官だけですることができないが、法律に基づかない、下位レベルでできることはやるべきではないかと思っている。

例えば、クォータであれば、色々な強い批判があって日本ではできていないが、できない理由ややると弊害が起こる理由をあまりに先に考えすぎているのではないか。

それではなぜ、そのような弊害を考えてしまうかという、やはり、そのような場に男性が多いからだと思う。女性の権利を拡大するということは、その裏返しとして、同じパイを奪い合うわけなので、そこへの恐れみたいなものがある以上、反対がどうしても起きてしまう。

女性の地位を上げていくために行政という立場でできる政策には、どんどん介入したらいいのではないかと思っている。

### 【育児休業制度の認知度の向上について】

Q2：

育児休業に関して「制度はあるが風土や工夫がない」ことは、自分で調べないことが要因ではないかと述べられていたが、制度が認知されるためには何が必要なのか。

A2：

制度の認知に関しては、学校教育で教えられても知識にはなるが「我が事」にはなりにくく、実際に両立する立場になった時に使い方がわからない、といった状況になっているのだと思う。そのため、高校での授業の一環やワークルール教育で学ぶとともに、実際に必要になった際に、自分で制度を最適化してマネジメントできるようにすることが必要ではないか。

### 【時短勤務の昇進への影響について】

Q3：

育休を実際にとられた方にお話を伺う中で、育休を取った期間は働いているのと同じ扱いとしてポストや昇進には影響しないということになっている一方で、育休が終わってから育児のために時短勤務になったりすると時間に制限があるため、昇進しやすいような大変な部署には行けないということが発生しているお話を聞くが、それに対するアプローチは何が考えられるか。

A3：

時短勤務をすることが昇進から遠ざかるという考えが、長時間労働を基準にしているのではないか。労働時間や残業、出張への影響のみを理由に昇進できないとする制度があるならば、見直す必要がある。

一方、子育てをしているからといって何もできないわけではない。例えば、株式会社ワーク・ライフバランスを設立した小室淑恵氏は、資生堂を退社して起業するタイミングで妊娠がわかったが、素晴らしい成果を出された。時短勤務などの制約があっても成果を出すことができることを、使用者も労働者も認識する必要がある。

また、プロジェクトの中身や会社の業態により異なるだろうが、子育て中でも働きやすい職場や仕事のアサインを行うだけでなく、家庭でも、子育てを配偶者と協力することは不可欠だろう。それぞれが自分でオンオフをつけて、現状で使えるリソースで使って、成果を上げていく必要があると思う。

## 【労働時間の規制の強化について】

Q4：

残業や長時間労働ができることをベースにしていることが、ジェンダーの問題に結びついているのだと思われる。そういったことを解消するために、例えば、労働時間や残業時間を規制するなどの、労働時間の制限ということも手段としてあり得るかと思うが、個人的な見解として、そういった手段が取り得るのか、何かお考えがあればお聞きしたい。

A4：

労働政策というのは、労使が合意しないと作れないという三者合意の原則がある。労働者・使用者・有識者が集う場で合意したものを政策にしていくが、2018年に働き方改革法で改正がなされるまでは、日本は残業時間の上限がなく、三六協定を結んでさえいれば良かった。やっと残業時間の上限を入れることができたが、さらに労働時間を規制することは、容易ではないのではないかと。

他方、日本は、残業すると割増賃金を支払うこととなっており、例えば、所定労働時間以上働くと賃金が2割増しなどになるが、この割増賃金率が日本は少なすぎるといわれている。割増賃金の意義は、労働者が多く働いたことへの報償と、使用者へのディスインセンティブとにあるとされているが、日本の割増賃金率はディスインセンティブになっていないのではないかとされている。諸外国では、少しでも残業をしたら1.5倍の賃金を支払わせるということもある。

また、時間が万人に共通の尺度であるため、労働の評価を時間で測るわけだが、成果で評価を図ることができたら、短時間で働くことがもっと称賛されることになる。しかし、成果ベースの評価がまた難しいということがあって、結局、時間でたくさん働いた人が賃金も多くもらえ、会社に貢献しているように見えるという社会になっているのかと思う。

自分の答えとしては、残業を減らすという意味では、割増賃金率を上げること、成果ベースで労働を評価することを各企業が工夫することなのかと思うが、成果ベースの評価は業態によって一律でなく、政策として示すことは本当に難しいため、すぐには導入できないと思う。



ヒアリング先	紫波町
日時	2025年6月17日
場所	紫波町役場 会議室 (岩手県紫波郡紫波町紫波中央駅前二丁目3番地1)
調査の協力者	紫波町議会事務局長 熊谷 欣弥様 紫波町議会議員 村上みさと様、高橋敬子様、 佐々木純子様、阿部美佳子様、熊谷育子様、 及川ひとみ様、藤原恵子様
参加者	岡島由佳、白田貴慧、武田晟治、丹野倫、南晴日、 村上秀紀、山口純子 度山徹教授、宇田川尚子教授
調査目的	女性議員比率が18人中7人と高い紫波町議会において、女性議員が増えるに至った経緯や女性議員の増加による影響、女性の政治参画に資する取組みなどについてお話を伺う。

### 【議員活動について】

Q1:

紫波町議会の女性議員として活動していく中で、自ら感じた困難や課題はあるか。

A1:

私が議員になった当初は、役場庁舎が古いため女性トイレが少なく、1階か3階に行かなければならなかった。また、議員は男性になるものという雰囲気があり、女性の発言は少なかった。しかし、現在では女性議員も増え、積極的に発言するようになった。

Q2：

議員になった経緯は何だったか。

A2-1：

私の場合、地元からの推薦で議員になった。特に町の施策に関わっていたわけではないが、前任の先輩から声をかけられて、当初は無理だと断った。しかし、結局先輩の引継ぎという形で、女性である私に白羽の矢が立ったのだと思う。

A2-2：

私の地域でも、ちょうど先輩の議員が2人引退予定だったことで、地元の集落ごとに候補者を検討して、名前が挙がった人を今度説得しに行く形で私も推薦された。最初は男性を候補に交渉していたようだが、地域の考え方として意外と進んでいて、「男性にこだわらず女性を選ぼう」という流れがあり、新しく4人の女性議員が誕生した。自分の意見をきちんと言え人間になれと言われて育てられたことも影響している。女性の場合、家事や介護など背負うものが多いので、両立できるのかと考えてしまいがちである。でも私はちょうど子育ても終わっていて、家族の理解もあり、しがらみもないから大丈夫かなという感じで引き受けた。

Q3：

議会としての取組みや方針について。今後の紫波町議会議員の働き方を考えるにあたって、兼業であっても可能な体制の構築を目指すのか、専業として議員活動を行うことができる体制を構築する方向性であるのか。

A3-1：

議会の定例会は年4回あり、そのほか常任委員会の活動も随時入る。年間スケジュールが決めづらく、その都度予定に対応できるような仕事に就いている方が多い。以前は農業など、自分でスケジュールを調整できる職業の議員が多かった。これからの議会では、例えばオンラインでの出席を認めるかどうかといった議論も必要になってくると思われる。制度化できれば、議員の多様な働き方に繋がるのではないかと考えられる。

紫波町議会では、例えば政務活動費を町村でいち早く取り入れるなど、議会改革を進めてきている。報酬を見直すなど、議員の負担軽減の工夫もしている。議会に関する検討委員会も設けて、議会の改革に取り組んできた。

A3-2：

町議会議員のほか、農協の生産部会の役員も務めており、全員協議会や議会のある日でも、農協女性部の行事が重なるときがある。議会の方を優先しなければならぬため、農協職員に事情を話して対応してもらっているが、やはり

困ることもある。役職などの肩書がつくと、自分から引き受けなくとも、仕事  
が次々と割り振られる。「これをやっているからこれはできない」と割り切る  
わけにもいかず、難しさを感じる。

Q4：

「女性が議員になることへの社会の理解や周囲のサポート」について、皆さ  
んの経験や考えをお伺いしたい。

A4-1：

例えば、家族の介護を担いながら議会に出席する場合、どうしても高齢の親  
を自宅に残して外出せざるを得ないこともある。そのことで「高齢の親を家に  
残して外に出るとは」と批判されることもある。

社会保障のサービスだけでなく、一人ひとりの偏見を無くしていかないとい  
けないと思う。介護に限らず他の仕事でも同じことで、結局はどういう社会を  
作り上げていきたいかという問題だと考える。サービスは整ってきているが、  
それ以外の偏見を払い除ける方が大変で、そこを乗り越えていかなければなら  
ないと感じた。

A4-2：

私自身、子どもが小さかった頃は行政のサポートが足りず、家で介護と子育て  
に追われてほとんど外に出られなかった。それから比べると、今の時代はい  
ろいろな介護サービスも充実していて、デイサービスなども利用できるよう  
になっている。昔に比べれば女性が働きやすい環境になり、社会の理解も得られ  
やすくなったと思うが、まだまだ古い考えの方も多く、女性に対する偏見が残  
っているのも事実である。

A4-3：

私は「女性議員」「女性部長」といった呼び方自体に違和感がある。議員は  
議員、部長は部長であって、男性だ女性だと分けて呼ぶ必要はないと思う。性  
別で区別しない社会ができたときに真の男女平等だと考える。

私たちの議会では女性 7 人いるのが当たり前になっているが、地域によつて  
は女性議員が 1 人しかなくてとても大変という話も聞く。幸い、うちの議会  
では男性議員も女性議員も対等な立場で見てくれていて、「女性だから何を言  
っている」ということもほぼない。行政の方々も、議員がどういう考えで今発  
言したのか、きちんと受け止めてくれている。

A4-4：

高齢の家族の介護には、地域の支えが不可欠だと実感する場面は多い。例え  
ば、家族の一人が認知症を患い、徘徊するようになると、安全確保が大きな課

題となる。近所の人たちが見かけて声をかけてくれたり、自宅まで送り届けてくれたりする助け合いがなければ、大きな事故につながるおそれもある。

実際、地域の協力のおかげで無事に対応できた事例もあるが、警察に保護されるような事態が起こることもあり、家族にとっては心身ともに大きな負担となる。こうした経験から、改めて地域の見守りや支え合いの重要性が認識されている。また、介護と議員活動を両立している例もある。議員の仕事は比較的時間調整がしやすく、定例会などの公式な日程以外は柔軟に動ける面もある。必要に応じて行政サービスや介護施設、家族の協力も活用し、工夫しながら両立を図っているケースが見られる。こうした経験から、「女性だから」「家庭があるから」といった理由で政治参加をためらう必要はなく、むしろ生活者としての視点が政策づくりに活かされる場面も多い、との声がある。

Q5：

国では女性活躍推進の取組として、セクハラ・マタハラ対策強化をしているが、実際に議員活動の中で、女性であることを理由にハラスメントを受けたことがあるか。紫波町議会議員政治倫理条約制定前と制定後で議員活動にどのような変化があったか。

A5-1：

数十年前に紫波町議会に初当選したが、当時驚いたこととして、決算や予算の審議の後に町長や当局と一緒に懇親会をしていたことが挙げられる。当時は女性議員が率先してお酌をするような雰囲気もあり、大変だった。女性議員が自分1人だったため「誰がお酌するんだ」といった雰囲気もあり、正直悔しい思いもした。「女なんか議会に来て何になる」と陰で言われることもあり「絶対負けたくない」、「同じ議員なのに実力がないとは言わせない」と思い、女性議員同士で勉強も重ねた。当時は議会の外でも「女なんか」という人が大勢いたが、今では「そういうことを言わせない」雰囲気になってきたと思う。

この数十年の間に本当に変化してきたと感じる。女性議員が増えたことで、行政側も発言をきちんと聞いてくれるようになり、傍聴に来る女性も増えてきたと思う。議会報告会に参加する地域の方々にも、女性が少しずつ増えてきた。

昔は地域の集まりに来るのは高齢の男性ばかりだったが「女性議員の話聞いてみたい」と思ってくださる方が増えたように感じる。

A5-2：

先日、農政懇談会で農水省の政務官をお招きして意見交換の場を設けた。すると、農家の男性が40人以上集まり「次はいつ呼ぶんだ」、「また政務官を呼んでほしい」といった声もあがった。地域の現場の人たちと国の政策を作る人との接点を作ることができ、自身も進行役をしながら感動した。いかに人の役に立てるかが一番だと改めて感じた。

A5-3 :

実は以前、年配の男性に「どうやったら女性議員を増やせるか」と尋ねられたことがある。女性が政治の場にいるのがまだ当たり前ではないと捉えている人が多いといえる。

先日別の役場に行ったとき、古い建物で女性用トイレがとても少なかった。昔は「女性は役場に来ない」という前提で建てられたのか、女性トイレが少なかったり、不便な場所に後付けしてあったりした。一方で、車椅子用のトイレは充実しているなど、地域によって差があると感じた。女性の社会進出が進むこれからの時代、そういう視点で公共施設を見て、どんなトイレがどこにあるか、研究してみようと思った。

A5-4 :

紫波町議会では政治倫理条例を制定したが、制定するにあたって勉強会を行った。政治倫理条例制定後、条例に反する事案が起きてしまい、それをきっかけに昨年、政治倫理条例の改訂を行った。従来はセクハラだけを想定した条文だったが、セクハラはもちろん、あらゆるハラスメントを許さないという内容にするべく、改訂版には「ハラスメント」全般を対象に含めた。やはり常にこうした問題に関して意識的に学んでいかなければいけないと感じている。

Q6 :

議会は時間の融通がきくため、育児や介護がしやすいのではという意見があったが、自身が議員であった場合を想定した際に、育児や介護を担っていない男性議員は羨ましいと考える。議員の皆様はこれについてどのような考えなのか。

A6-1 :

私の場合は農家のため、夜に農家の仕事や家事をこなしてから、議員の仕事をしていた。議員になったばかりの頃は、男性議員はもっと議員の仕事ができるのではないかと感じていた。今は、他人がどうであれ自分ができる仕事をすればよいと思い活動している。

A6-2 :

夜に仕事をする際は、家事を終わらせて子供を寝かしつけた後にやらなければならない。そのため、男性議員と比べてハンデを感じる。子育てをしながら議員活動ができるよう、社会の理解や議会のあり方も変わっていく必要があると考える。

A6-3 :

若い世代を見るとある程度家事を分担するようになってきているが、まだ家事負担の多くは女性が占めているのではないかと感じる。議員だけではなく、

会社に勤めていても同じような気持ちになることはある。そのため、お互い協力して家事や育児を担うことが重要であると考えている。

A6-4 :

私は懇親会に参加した際に「旦那さんえらいよね」と言われ、支えている旦那が偉いと思われているが、支え合うことが当たり前と思うような風土を作っていくことが必要だと考える。

### 【議会の取組みについて】

Q7 :

今後さらに女性が行政について理解を深めるために、どのような取組みを考えているのか。

A7-1 :

議会の取組みをより知ってもらうことが重要である。議会としての広報は、年 4 回の議会だよりを発行しているが、ページの充実や自分たちの活動をさらに町民の皆さんに身近に感じていただける発信の仕方をしたい。様々な方との接点を持つことも大事だと考える。その取組がまだ私たちには不十分だと思う。

A7-2 :

情報発信については、私は地域から選ばれているため、地域に戻った時に、皆さんに行政の現状や取り組んでいることを知ってもらうために、いかに詳しく理解してもらうかが重要である。女性議員に限らず、議員は地域の人たちと行政を繋ぐため、行政がどのような取組を行っているのか地域の会合などでも行政の現状をもっと詳しく知ってもらう機会を作り、折に触れてこちらから情報発信していくことが大切だと感じている。

A7-3 :

女性議員だからこそ地域の声を行政に伝え、地域で何かしたいときに行政との橋渡し役になれると思う。そのように、地道に活動していくことが大切であると考えている。

Q8 :

住民アンケートでは、回答欄に男性・女性に加えて LGBTQ などの項目も設けられていることを拝見した。また、紫波町パートナーシップ・ファミリーシップ制度が令和 6 年 4 月より開始されている。そうした取組みを踏まえ、今後、より多様な意見を取り入れるためにはどのようなことを実施していきたいか。

A8：

今後は、一層多様なニーズが出てくることが想定される。そのためには「多様な意見を持った住民が議会に足を運ぶ」ことが非常に大切だと考えている。もし直接来ることが難しい場合でも、議員として、そうした声をしっかり吸い上げていく必要がある。これまでの議会では、例えば年長の男性議員が「これはこういうことだから」と説明してしまうような雰囲気もあった。しかし今は、議会として「どう議論するか」「どう協議するか」といった、議論のあり方を学んでいる段階である。お互いの意見を認め合いながら、自分の意見もデータに基づいてしっかり主張できる、そうした議論の場を目指していきたい。

Q9：

住民との交流の機会の確保ために、何か行っていることはあるか。

A9-1：

議員と話すことは、町民にとって敷居が高いように感じられる場合がある。そのため、同じ住民として身近に感じてもらう機会を作るために、街頭でのおしゃべり会などを行っている。

A9-2：

議会報告会を毎年行っていて、自治公民館などで報告会を行っている。今年度から、若い人を対象にした意見交換会を開催することを企画するべく、策を練っている。

A9-3：

現時点では、議会モニター制度があり、意見交換会をしている。単に住民から意見をもらうだけでなく、その意見を議員と共有して、どうやったら住民の意見を拾い上げることができるのかをモニターに投げかける。議員は意見を吸い上げる方法を学ぶ機会になっている。

また、きちんとデータを勉強して、その上で議論を進めていく必要があると思われる。

Q10：

地域で介護を助け合っていく際にも、男性の主体的な参画を促す意識改革が必要になると想定される。その点について、現在情報発信などの取組みを行っているのか、または今後お考えのことがあればお聞かせいただきたい。

A10-1：

地域コミュニティは徐々に希薄化してきている。かつては人口の多かった地域でも人が少なくなり、若い世代も減少している。一方で高齢化率は上昇して

おり、今後、団塊の世代がさらに高齢化することで、施設だけでは対応が困難になる時代が来ると考えている。そのため、地域全体で助け合いながら、できる限り住み慣れた地域で暮らし続けることが重要である。

ただし、地域の団体の構成メンバーは限られており、多くの人が複数の団体に所属しているのが現状である。役員を選出も困難であり、行政だけに頼るのは難しい状況である。やはり、地域の力が必要であると感じている。例えば以前、軽度の認知症の方が外出先で所在が分からなくなった際、ご近所の方々が「この前、あちらで見かけました」とすぐに連絡をくださり、自然な助け合いが行われた。このような地域のつながりは大切であると実感している。

今年度からは、新たな地域づくりの取組みも始めている。自主防災活動などは、地域住民が主体となって進めるべきものであり、地域の方は誰がどこに住んでいるかを把握しているため、その知識を活かして取組みを進めていきたいと考えている。もちろん、個人情報への配慮は必要であるが、地域のつながりを活かした支援体制を構築していきたい。

また、世代間の意識の違いにも配慮し、若い世代の意見も取り入れながら、一緒に地域づくりを進めていきたいと考えている。

#### A10-2 :

認知症に関しては、福祉の取組みとして組織を立ち上げた。この組織は、認知症サポーター養成講座を受講した方々が、さらに地域の皆さんに認知症への理解を深めていただくことを目的として設立されたものである。令和7年3月に設立し、町営住宅1階のシルバーハウジングを拠点に活動を開始した。この拠点では、一人暮らしの高齢者や認知症の方が訪れ、気軽に話をするができる場所として活用されている。

また「シルバー体操」を通じて、体力の維持・向上を図り、認知症予防にも取り組んでいる。こうした活動は、町としておよそ10年前から継続して行ってきたものであり、現在も一層力を入れて推進している。

しかし、町の中央部では参加者が多く活発に活動が行われている一方で、東部や西部では活動が十分に広がっていない状況が課題である。町内全域に活動を拡大したいという声もあり、議員としても、その推進に取り組んでいきたいと考えている。

また、認知症介護を終えた方の中には「もう十分にやった」という思いから、その経験を他の人に伝えるところまで至らないケースも多いのが現状である。そのような中で、介護経験者が自らの経験を次の世代に伝えていく「人づくり」や「関係づくり」が必要であると感じている。立ち上げた組織では、医大の先生方とも連携し、今後の岩手県における地域医療や介護に貢献できる活動を目指している。介護は多くの方が人生の中で一度は直面するものであるため、介護を支える仕組みづくりに、今後も取り組んでいきたいと考えている。



ヒアリング先	厚生労働省
日時	2025年6月23日
場所	厚生労働省 会議室（東京都千代田区霞が関 1-2-2）
調査の協力者	雇用環境・均等局 総務課 有期・短時間労働課企画官 倉吉紘子様
参加者	岡島由佳、白田貴慧、武田晟治、丹野倫、南晴日、 村上秀紀、山口純子 度山徹教授、宇田川尚子教授、西岡晋教授
調査目的	我が国の経済分野におけるジェンダー・ギャップの現状や 女性活躍に向けて国として取り組んでいる取組み、今後の 政策の展望などについてお話を伺う。

※今般のヒアリングは、厚生労働省担当者の私見を交えたコメントである。

#### 【女性活躍推進法・情報公表・企業行動の変容について】

Q1：

女性活躍推進法の改正について、情報公開の義務の対象が301人以上から101人以上の事業主に拡大されるなど、が進んでいるという状況である一方で、形式的な対応にとどまっている企業と、実質的な取組みを進めている企業が見られるということが考えられる中で、こうした企業の取組みの違いを、どのように厚労省の方で把握や評価しているのか、ということをお伺いしたい。

A1：

女性活躍推進法という法律の枠組みが、自主的な企業の行動を促すものであるところがあるので、内容まで踏み込んで評価するものではないという前提があり、一方で、企業に策定いただいた計画の公表、また、情報についても、男女賃金格差や女性管理職割合などの公表を、より企業規模の小さいところまで広げていることの意味は、より多くの企業に対して市場の評価を取り込んでいただきたいということにある。市場や求職者に選んでいただけるような企業に向けて自主的に行動することを促すことが目的である。

厚生労働省としても、女性活躍推進法については、行動計画を適切に定めているかどうか、義務が履行されていないならば、行政指導で指導勧告などを行い、それでも是正されないようであれば、企業名を公表するという手段もあるが、これらの取組みは、労働局のキャパシティに縛られる部分がある。このため、企業に幅広く公表義務をかけることによって、市場の評価につなげていき、また、女性に限らず、人材がなかなか仕採用できないというようなことも言われている中で、企業側も、より真剣に取り組むところが多くなってきていると思っている。

Q2：

我が国における男女賃金格差の主な要因としては、管理職比率というのが第1点目として挙げられていたと思うが、その対策としては、企業の自主的な取組みに主眼を置かれているように感じた。一方で、他国では、例えば管理職割合を一律に義務づけるということもある中で、我が国においては、企業の自主的な取組みによるということで、政策の受け手となる民間企業への配慮なども、政策の策定プロセスの中であったのではないかとも思われるが、厚生労働省のこれまでの議論を踏まえた、現在の政策に至るまでのプロセスを詳しくお聞きしたい。

A2：

私見ではあるが、相当程度女性活躍が進み、定着した国の方が、そうした義務付けとの相性はいいのかもしれないと思う。

日本では、1985年に男女雇用機会均等法が策定された当時は信じられないかもしれないが、女性労働者というのは、保護する対象であるといった認識が女性側にもあったので、同じように男性と働き、同じように働かせてよいのか、保護する必要があるんじゃないかという声が普通に聞かれるような時代があって、それを経て、今、ようやく、男女の雇用機会均等の先の女性活躍推進というところまで来た。そのような段階である。

日本の現状を考えると、できるだけ企業の自主的な取組みを促すこととか、公表という仕組みを使っていくことが効果的であると思う。企業も、投資家の目であるとか、求職者の方の目を気にして企業行動を取られるところがあるので、すべてを行政の仕組みの中で、行政で完結して、制度をつくっていくのではなくて、さまざまな評価、外の評価というのを活用することで、全体的な底上げを図っていくという視点を、と思う。

Q3：

企業の自主的な取組みで、公表によって、投資家、あるいは求職者の動きを変えていくと理解したけれども、実際公表していくと、そういったことへの投

資家の行動だとか、求職者の行動で変わっていくだろうという感じなのか、例えば、諸外国でそうなっているとか、実際のデータがあるのか、それとも見込みとしておそらくそうなっていくだろうという感じなのか、お考えをお聞きしたい。

A3：

企業からは、投資家が有価証券報告書を見ることを意識して、データの公表義務への質問や意見を多くいただき、反響が大きいものであったことからすると、取組みの一步として有意義だったと思う。国連の会議である、女性の地位委員会において、この公表について、日本の取組みとして紹介すると非常に驚かれる。まあ、そんなことまで日本やっているんですかという反応があるので、情報を外に出していく、それによって市場の評価につなげるという手法は、国際的にも評価をいただけるような取組みであると思っている。

#### 【働き方改革・長時間労働・年収の壁について】

Q4：

長時間労働に関して、現在の日本型雇用だと、やはり長時間労働が昇進や評価の前提にされることが多く、女性にとっては出産や育児との両立を困難にして、キャリア継続の障壁になっているのではないかと考えられる。また、多くの男性にとっても、長時間労働によって育児参加の機会が奪われてしまっている現状である。働き方改革関連法においては、残業時間の上限が設けられているが、これによる効果をどのように評価されているのか、また、厚生労働省として、こうした現状に対して、どのような課題意識を持っていて、今後どのような対策を講ずる必要があると考えているのか、お伺いしたい。

A4：

働き方改革関連法の効果をデータ上判断することは困難であるが、時間外労働の上限規制を入れたこと等によって、長時間労働は減少傾向にあることが言える。また、第5次男女共同参画基本計画には、週労働時間60時間以上の労働者の割合を2025年で5.0%にするという成果目標に対して、今、最新値で男女計4.6%となっているので、この目標は達成できたと考えている。

一方で、週労働時間60時間以上の男性労働者の割合は6.9%で引き続き高いため、そこには、しっかりと対策を講じていかなければいけないと思っている。先ほどと連続した形で申し上げると、女性活躍推進法の枠組みの中では、労働者の一月当たりの平均残業時間について、選択して公表する義務を設けており、女性活躍推進データベースの中で公表することができるようにしている。例えば、残業時間が長いところには、学生などの求職者が集まらないといった流れができるよう、引き続き、公表を進めることで、企業に自主的に必要な取組みを促したい。

今、労働基準法関係法制研究会において、例えば、勤務間インターバルのような、長時間労働そのものではないけれども、長時間労働の解消につながるような手法についても検討されており併せて考えていくことが重要であると思っている。勤務間インターバルは、現在は、特に義務化されてはいないけれども、抜本的な導入促進と、義務化を視野に入れつつ、法規制の強化について検討するというのが、検討会の方で示されているので、引き続き議論されていく見通しである。

Q5:

パートタイムとして年収の壁を超えて働いていた場合について、よりこうした長期的な観点で考えた場合、生涯年収は、壁を越えて働いていた場合の方がプラスになるといったことも考えられるとお伺いしましたが、現状として、長期的な生涯の収入に対する意識というのが、労働者の間にあまりこう根付いていないのではないかと感じられる。そこで啓発であるとか広報戦略について、厚生労働省さんの方から、何か考えていらっしゃるものがあれば、お伺いしたい。

A5:

今回、PTの中で、パートタイムとして年収の壁を超えて働いていた場合の方が、生涯年収がプラスになるといったデータを出すべきか、慎重な議論をした上で、女性に活躍していただくことは、人材確保の観点から必要であると判断し、出せたことは評価できると思う。

また、年収の壁を超えていただくために事業主を支援する助成金、キャリアアップ助成金を、厚労省として作った。事業主に助成金を出す仕組みであることから、実際に年収の壁の下やその少し手前で就業調整していらっしゃる従業員の方に、事業主の方から、社会保障に入ったらこういうメリットがある、その1つが、生涯年収が増えること、また、医療保険が手厚くなることなどをご説明いただき、年収の壁を超えて社会保険に加入してもらおうという戦略を取っている。国と個人は、日常の距離では離れていることから、同じ職場で働いている店長や、一定の信頼関係がある方から話をさせていただいて、少しでも（個人が）働くという意欲につながればいいと思っている。一方で、働いて社会保険料を天引きされると、短期的には所得は下がるため、そのことに対するマイナス意識は非常に大きい。企業の方からは従業員に話をするけれども、いや、もう私は今のままでいいんですとか、扶養の中に入っているので十分ですという方も多く、それがアンコンシャス・バイアスによるものなのか、育児や家事でお忙しくて、これ以上自分で働く時間が取れないのか、詳しくは分からないが、なかなか（壁を）超えるというハードルは、簡単には変わらないと感じている。一方で、助成金については、支給申請が徐々に出てきているので、引き続き期待が持てると思う。

## 【認定制度について】

Q6：

「えるぼし」や「くるみん」などの認定制度は、女性活躍や育児支援を促進する制度として認知され、世間からの注目度を高めている一方、女性に比べて男性の認知度が低いのではないかと思われる。男性の従業員に対し、このような制度の持つ意味は何か。また、男性の認知度を上げるにはどのような対策を講ずる必要があると考えているか。

A6：

女性に比べて男性の認知度や関心が低くなりがちではないかという点に関しては、公共調達加点のメリットがあるため、受注機会との関係で、男女に関わらず営業の社員などは、会社にこうした認定取得を求めるのではないか。また、2024年から、賃上げ促進税制でも、「えるぼし」や「くるみん」の認定取得が税額控除の上乗せに考慮されるという取組みもある。「くるみん」についていえば、くるみん助成金というのがあり、対象は中小企業のみであるが、くるみん・プラチナくるみんの認定を取得した企業が、さらに両立支援のための環境整備を行う場合に、助成金を支給するという支援もある。広く企業にとってのインセンティブは、男性にとっても実感しやすいと考えられる。

Q7：

えるぼし認定に関して、就活をする中で初めて知り、それまでは認定の存在を正直知らなかったのだが、厚生労働省の方で、就活をする学生や、正規雇用に転換する女性に対して、制度の周知をどのように行っていく必要があるのかという点について、お考えがあればお聞かせいただきたい。

A7：

ご指摘のとおり認知度についてはさらに改善していきたいと考えている。企業側のメリットを感じていただく意味での認知度も上げていかなければいけないし、学生に対してのえるぼし認定についても認知度を上げていかなければいけない。女性活躍推進企業データベースを厚生労働省で整備しており、私も学生に話すたびに紹介しているけれども、初めて聞きました、と言われているのが現状であって、さらに色々なところで周知していかなければいけないと思っている。現在も、大学でセミナーをさせていただくとか、地道な努力をしているが、加えて、民間の就活フォーラムなどでも、こうした情報がオープンにされていることを伝えていただけるよう、民間企業の方々の取組とも連携していきたい。

## 【地方の女性活躍・中小企業支援・自治体連携について】

Q8：

地方では、管理職に登用される女性が少ないことが、政治や地域の意思決定の場における女性の少なさにもつながっていると考えられる。また、地方において女性の政治参加や社会進出が進みにくい背景には、雇用環境や家庭内での役割分担の偏りが挙げられる。厚生労働省として、地方自治体と連携した女性活躍支援策の必要性はどのように考えているか。

A8：

女性活躍推進法の改正で、男女間賃金差異や女性管理職比率の公表の義務の範囲が、従業員 301 人以上の企業から従業員 101 人以上の企業に拡大した。これにより、より企業数を拡大していく、広げていくということで、地方でも男女間の差に留意して対応していこうという企業を増やそうということを考えている。

また、内閣官房の「地域働き方・職場改革」の動きの中で、68 の自治体が取組みに賛同し、手挙げをされている。自治体に対して、労働局を含め、厚生労働省が我々の持っている知見を提供させていただきながら、協力してやっていくことが重要であると考えている。

Q9：

今回の法律の改正で 301 人以上から 101 人以上へと、だいぶ取組みが強化されているけれども、お話しされていたように、100 人以下の企業も地方にはたくさんあって、むしろそっちの方がほとんどじゃないかとなったときに、どんどん取組みが進んでいけば進んでいくほど、100 人以下には強化するかといったら、今度は企業を存続するので大変だろうから、なかなか強く取組みが進められないのではないかとも思う。これが進めば進むほど、地方より都会、首都圏のほうの企業の方が、どんどん魅力が上がっていくのではないか、女性では特にそうで、どんどんその差が広がってきているのではないかと思ったりもするが、そのあたりに関してはどのように認識されているかお伺いしたい。

A9：

今般、義務とする企業規模については、労働側の委員と使用者側の委員と公益側の委員により構成される労働政策審議会の枠組みの中で、従業員 101 人以上とすることが決定された。地方に小規模企業が多いので、地方の取組みが遅れることのないよう、今回の制度開始に合わせて、小規模企業には、コンサルティングを無料で受けられるなど支援を拡充している。今回の 68 の自治体からの働きかけで、企業の中で、うちは従業員が 50 人で制度上義務ではないけれども、やってみようかなと思うところがあれば、このコンサルティングなどを使っていただけるとしていく。

Q10：

働きがいと働きやすさの両立について、地方だと大企業よりも中小企業の方が多といった現状で、100人以下の企業も多いとは思いますが、そうした企業も含めて、より女性が働きやすいような企業にしていくことが今の課題だと感じている。そうした中で、係長が増えないと、その上の、課長や部長が増えていけないので、非常に時間がかかる取組みだというのは、肌感として感じているが、時間がかかる取組みを根気強く持続的に進めていくための工夫や課題があれば教えていただきたい。

A10：

女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画の策定が規定された法改正の施行が3年前だったから、10年前にはなかったことで、取組みにとまどう企業があることも想定される。そうした中で、企業としては、まず、将来的な目標を定めつつ、身近な何年間かでの目的・目標を定めてという形でやっていただくことになるのかなと思う。一方で、目先の利益を優先し、転職や中途採用で女性を入れることを考える企業もあると思うけれども、外から入ってきた方だけでなく、企業内でもしっかりと育成していただかないと、結局女性の総体は増えていけないことになるので、当然中途採用等もあると思うけれども、企業内での育成も進めていただきたいと思う。

#### 【賃金格差の構造要因と改善策について】

Q11：

賃金構造基本統計調査によると、平均勤続年数に大きな差がない同じ役職（部長・課長など）にある男女間においても賃金格差が生じている。この賃金格差は何が要因で生じていると考えられるか。また、この格差に対してどのような改善策が考えられるか。

A11：

産業別に就業者の男女比をみたときに、女性が多い職場とそうでない職場というものがあり、女性が多く占める業種というのは、サービス業、例えば、保育・看護・介護など、そのような分野では比較的低賃金の場合が多い。そのため同じ課長や部長であったとしても、業種による差が生じることの一因ではないかと言われている。

また、「女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム」第2回の内閣府提出資料のスライド3に興味深いデータを紹介する。男女の勤続年数がほぼ同じ場合であって、正社員の勤続初期、最初は年収が同じであるが、2年、3年目、4年目と、少しずつ男性の方が年収が高くなるという傾向がある。合わせて労働時間を見てみると、1年目はほぼ同じであるが、2年目になると、週の労働時間が40時間のところに女性は多くなって、男性がやや長くなる者が出て

くる。3年目になるとさらに、女性は週労働時間が40時間のままなのに、男性はより長時間労働の方にシフトしている。厚労省でも、男女間賃金差異のガイドラインを作っており、小規模企業で、専門の人事労務管理担当がいなくても使っていただけるように作った簡易版の分析ツールがある。こうしたツールを用いて分析いただくと、3年目でどれくらい男女間の賃金差があるか、10年目の人ならどうかとか、もっと細かく見ていくと、結局アサインしている部署が同じ係長でも、より忙しくて経験を積めるところに男性がいるとか、そういうことが起こっているのではないかと、そういったことが影響している可能性があるのではないかとという観点から、ぜひ各企業で分析していただきたいと思う。

#### 【ハラスメント対策・企業文化改革・政治的潮流について】

Q12：

女性の起業を支援する取組みが進められる一方で、フリーランス等の女性に対するハラスメントの問題も指摘されている。これを防止するために、リーフレットの発行やオンライン教材の作成などが行われているが、これだけでは実効性が低いのではないかとと思われる。対策の実効性を向上させるため、どのような改善策が必要だと考えているか。

A12：

フリーランスについては、厚労省として所管しており、法律が10月に施行され、フリーランスへのハラスメントに関して措置義務を設けている。男女雇用機会均等法と同じ枠組みで、委託元の企業に、（ハラスメントに関する）措置義務をかけることをしているので、リーフレットを用いた広報に加えて、措置がされている。

一方で、起業家を支援する取組みや起業家への投資に関する取組みについては、おそらく金融庁や経産省において行われていると思われる。

Q13：

ポジティブアクションなどを中心として、厚生労働省が企業の自主的な取組みをすごく支援している一方で、企業の自主的な活動に関しては、例えば経営者層の方は年齢層が高くて、男性が多くを占めている現状だと思うが、そのような中で、企業風土などに働きかけるために、今後より積極的にどのような措置を取っていきたいとお考えか、伺いたい。

A13：

経営者層に働きかけることは非常に重要で、まさに今、内閣官房の地方創生の取組みである「地域の働き方・職場改革」とも相まって進めていこうとしている。トップの意識が変わり、トップ自らが女性活躍について腹落ちすると、

女性活躍はやっぱり必要だとか、若者により選んでいただけるような企業にしていこうということを主体的に考えられるようになるというところがある。

まず、そうした働きかけとしては、同じ地域で先行して取り組んでいて、メリットを感じている経営者から聞いていただくというのが、おそらく一番納得感を得やすい。一般論として、人間は、耳が痛い話はなかなか聞かないけれども、自分に近い人とか、自分が元来信頼している人だと、耳の痛い話でも、少し聞きやすくなると思うので、そうした方から話をさせていただくということが効果がある。

また、内閣官房の取組みを紹介すると、幹部自らが、実際に地方を飛び回って経済団体のフォーラムなどに行かれ、この話をされている。経営者の方々には年齢が高く、経歴に重みのある方が話すところという部分は非常にあると思う。

Q14 :

官邸で女性活躍について語られることの潮目が変わったというか、雰囲気が変わったのはいつぐらいかということとその理由についてお伺いしたい。

A14 :

矢田内閣総理大臣補佐官の存在は非常に大きいと思う。岸田総理自身は以前から女性活躍にご関心をお持ちで、外務大臣であったご経験から、国際女性会議などを対応されていたというのがあったが、厚生労働省の職業生活という部分に踏み込んだ取組みは、補佐官より以前は、なかなか実施されてこなかった。しかし、補佐官のご尽力により、メディアにも取り上げられるようになり、石破総理にも引き継がれて今の形になったという流れがあったことが大きいと思う。



ヒアリング先	経済産業省
日時	2025年6月24日
場所	経済産業省 会議室（東京都千代田区霞が関 1-3-1）
調査の協力者	経済産業政策局 経済社会政策室 室長 相馬知子様 遠藤佐知子様、上里実工様、小迫美智子様
参加者	岡島由佳、白田貴慧、武田晟治、丹野倫、南晴日、 村上秀紀、山口純子 度山徹教授、宇田川尚子教授、西岡晋教授
調査目的	ダイバーシティ経営の推進が企業の業績や社会的評価に与える影響、中小企業においてダイバーシティ経営を推進するための支援策などについてお話を伺う。

### 【ダイバーシティ経営の推進について】

Q1：

「ダイバーシティ 2.0 経営宣言」という言葉があるが、日本企業にはその趣旨がどの程度浸透していると考えられるか。また、人事施策にとどまらず経営戦略の一環としてダイバーシティを位置づけ、成果を上げている企業はこれまでどのように評価されているか。さらに、経営に生かす上で企業が直面している課題は何が挙げられるか。

A1-1：

今年4月、当省で「ダイバーシティ経営レポート」という報告書をまとめており、その中で企業の取組状況を調査している。例えば「多様性の推進を経営方針として掲げているか」という問いに対しては、既存の調査（※母集団はやや限定的である）によると、55～56%程度の企業が経営方針としてダイバーシティ推進を掲げているとの結果であった。一方、ダイバーシティを特定のカテゴリー（例えば女性や障害者など）に限定して推進している企業は約31%であった。企業規模別に見ると、大企業ほど「ダイバーシティ全般」を推進し、中小企業では女性など限定的なカテゴリーに注力する傾向があることが示された。

A1-2：

グローバルに事業を展開している大企業では、この5～6年でダイバーシティ推進が非常に加速している。海外の動向や株主からの要請を受け、一気に動き始めた印象である。また、昨年度から情報開示に関する法制度の整備も進んだため、その意味でも企業の対応は加速している。一方、中堅・中小企業については上場企業であっても、まだこれからのところが多く、引き続きギャップが存在する。

Q2：

中小企業が直面する課題はどのような点か。また、中小企業でダイバーシティ経営を推進するための支援策などはあるか。

A2-1：

中小企業については、以前、中小企業庁に在籍していた経験も踏まえた個人的な感想だが、多くの中小企業は経営に余裕がないのが実情である。一方、現在中小企業が直面している最大の課題の一つが人手不足である。特にサービス業では人材が集まらず、結果として営業時間の短縮や売上の伸び悩みなど深刻な状況が生じている。人材不足は死活問題であるため、ある意味で自然とダイバーシティが進んでいる側面もある。従来男性中心であった職場に女性を採用したり、人手不足に対応するために外国人を受け入れたりするなど、人材の多様化は一定程度進んでいる。

A2-2：

しかし、インクルージョン（受容・包摂）が伴わなければ、多様な人材の受け入れは生産性向上に結びつかず、むしろ下がる可能性がある。中小企業では人材不足解消のために多様な人材を採用するものの、その人材が最大限に能力を発揮できる職場環境になっていなければ効果は出ない。そのため、中小企業経営者には、せっかく採用した多様な人材が活躍できるよう、職場環境づくりや意識改革に取り組むことが求められる。

A2-3：

中小企業向けの政策としては、補助金や金融支援など様々なメニューが展開されている。また支援機関も全国各地にあり、商工会議所や都道府県の産業支援センターなどに中小企業診断士などの専門家がいて、企業の相談に応じる仕組みがある。我々としては、こうした企業支援の現場で活動する支援者にダイバーシティの考え方を理解してもらい、企業支援の際にこの視点を取り入れてもらうよう働きかけている。現在、この観点での施策も検討中である。

#### A2-4 :

もちろん、中小企業でも非常に進んだ取り組みをしている事例は存在する。例えば仙台市の「四方よし」は、IT やメディア事業を展開しつつ地域課題解決にも取り組み、社員が多様に活躍できる環境づくりに注力している。また静岡市など自治体レベルでも、人材が活躍できるようダイバーシティの視点で中小企業支援を行う動きが見られる。

#### Q3 :

ダイバーシティ経営が企業業績に与える影響や、企業の外部評価への影響はどう捉えているか。

#### A3-1 :

データで示すと、なでしこ銘柄の企業と平均的な企業を比較すると、売上高営業利益率や配当利回りなどの指標で、なでしこ銘柄企業のほうが高い傾向にある。また、株価指数との比較でも、なでしこ選定企業の株価は全体平均より良好であった。さらに、女性管理職比率などダイバーシティ推進度が高い企業ほど、従業員エンゲージメントが高いというデータもある。

#### A3-2 :

一方、最近では男女間賃金格差の開示が義務付けられるなど、企業の情報開示は進展している。実際、なでしこ銘柄に選定される企業では、男女間の賃金格差や管理職比率といったデータをしっかり開示する企業が増えている。しかし、開示された格差に対して具体的な是正策を講じる取り組みは、まだ十分とは言えない。今後は、開示したデータを改善するための企業の自主的な努力が求められる。

#### A3-3 :

加えて、今年、東京証券取引所のプライム市場に上場する企業に対し「2030年までに女性管理職比率 30%」という目標を新たに要請することが決定した。これは強制力や罰則を伴うものではないが、企業に与えるインパクトは大きいと考えられる。ただし、どこから優先して着手すべきかは難しい問題である。日本の政治や官庁における女性比率自体が低い現状に対し、ヨーロッパ諸国では、政治分野も含めたクォータ制を導入している国々も多い。日本ではまず2030年に30%という目標を掲げる段階である。

#### Q4 :

女性の健康やQOL向上は社会全体の長期的利益にとって重要である。しかし、企業経営として短期的利益を考えた場合、特に女性社員のQOL向上に資する取

組みは後回しにされがちではないか。そのような状況に対し、女性特有の健康課題への対応や支援をどのように推進すべきか。

A4-1：

生理痛を例として挙げると、生理痛のために仕事を休む状況をきちんと認める社会が必要である。職場で「生理で休むなんて」といった雰囲気がある場合、その会社で働き続けたいとは思わないだろうし、男性社員も「この会社は休みにくそうだな」と感じる可能性がある。将来的に男性社員が育児休業を取得したい場合も、こうした職場では取得しづらいであろう。そのため、生理で女性社員が休む状況は短期的には穴埋めが必要になるとしても、長期的・周囲への波及効果を考えれば、認めることのメリットは大きいと考える。

A4-2：

また、女性の健康課題は生理だけではない。妊娠・出産、不妊治療、産後の体調管理、さらに年齢が上がれば更年期と、女性は様々な課題に直面する。そのため、女性が人生の各段階で働き続けられるよう、企業側も多様性を尊重し、制度整備や柔軟な対応を行う必要がある。また、テクノロジーの活用も有効である。

A4-3：

さらに、男性社員は身近で生理痛で休む女性を見たことがない場合、実感が湧かないことが多い。こうした理解を促すため、経済産業省の補助事業として「生理痛疑似体験プログラム」を支援した。お腹に貼る電気刺激パッドで生理痛を疑似体験できるものであり、女性は普段から慣れているため耐えられる一方、男性社員が体験すると「痛い！」と悶絶する傾向にあった。また、疑似体験だけでなく、女性の健康課題に関する基礎知識等を理解するため、セミナーと組み合わせ実施した。お互いを思いやる職場環境づくりには、まず理解することが重要であり、この事業を通じて、生理痛に関する知識の深まりや、意識の変化が見られた。

A4-4：

補足として、昨年度、当省で男女それぞれに特有の疾病の総患者数などを分析したデータがある。若い女性では、顕著なのが月経困難症や子宮内膜症、女性不妊といった疾患である。また、もう少し上の世代では更年期症状に悩む方も多い。一方、男性に多いのは痛風などの生活習慣病である。こうして見ると、女性には若年期から中年期にかけて特有の健康課題が継続的に現れることが分かる。若い世代の女性が健康上の理由でキャリアを中断せずに働き続けられること、そして管理職や役員になってくる世代の女性が更年期などに負けず活躍できることが、これからますます重要になる、と考えている。

A4-5 :

また、健康経営に関しても触れると、これまで企業で一般的に行われてきた健康増進施策は、実は男性社員向けが中心であった。例えば定期健診におけるメタボリックシンドローム対策（腹囲測定など）や、社内での禁煙推奨活動など、大半が男性社員の健康リスクに焦点を当てたものである。それは、企業の主力社員や意思決定層が男性であったことに起因するとも言える。今後は女性社員の割合も増加するため、これまで十分に行われてこなかった女性の健康課題への対応をしっかりと進める必要がある。「なぜ女性ばかり優遇するのか」と感じる向きもあるかもしれないが、実際には男性中心の施策ばかりで、女性の生理などは放置されてきた経緯がある。男性向け施策はあるが、女性向け施策が不足している状況を是正することが重要である。こうした取組みは企業の生産性や持続可能性に直結する投資でもあるため、確実に進めるべきである。

Q5 :

経済産業省としてはダイバーシティ推進を企業の成長や競争力向上の観点から捉えているとのことだが、一方でジェンダー平等や社会的公正そのものを目的として位置づける考え方はどのように持っているか。企業の成長に注目するあまり、成長から取りこぼされる層、例えば労働生産性が低いと見られがちな人や、重度障害者、高齢者への対応がおろそかになる懸念についてはどう考えるか。

A5-1 :

経済産業省のミッションは端的に言えば国富の拡大、すなわち経済成長である。したがって D&I 推進も基本的には企業の成長や競争力強化を目的とする。ただし、その目的を実現する前提・基盤として、ジェンダー平等や社会的公正といった人権に配慮した取組みは不可欠である。我々もその点を蔑ろにして良いとは全く考えていない。

A5-2 :

重度障害者や後期高齢者への対応については、経済産業省より主に厚生労働省の所管である。障害者雇用の義務付けなど制度面は厚労省が所管している。一方で経済産業省としても、テクノロジーの力でこうした方々を支える取組みに注力している。例えば、介護や福祉の現場で活躍するロボット技術の開発支援、高齢者及び障害のある人の自立支援や介護者の負担軽減につながる福祉機器の開発に対する支援を行っている。

A5-3 :

さらに、ニューロダイバーシティ（神経多様性）に関する取組みもその一環である。発達障害などのある方を排除するのではなく、その方の持つ特定の優

れた能力を企業活動に活かすため、必要な取組の具体例を示し、企業におけるニューロダイバーシティの推進に努めている。

Q6：

一部には「多様性が本当に企業価値向上につながるのか疑問だ」という声もある。ダイバーシティ推進が企業の競争力向上につながるという点について、経営者の意識改革をどのように進めていくべきだと考えているか。

A6：

確かに「ダイバーシティが本当に利益に結びつくのか」という疑問を持つ経営者もいる。そうした方々にアプローチするためいくつかの切り口を用意しており、1つはデータや事例の提示である。例えば女性活躍推進となでしこ銘柄企業の業績データを示したり、実際にダイバーシティ経営で成功している企業のケーススタディを共有したりしている。またガイドラインやレポートを改訂・発信することで、各企業に「自社もやらねば」という気づきを促そうとしている。もう1つの切り口は「損失の回避」である。日本にはこれだけ優秀な女性人材がいながら十分に活躍できていないという現状があり、これは企業にとって大きな機会損失である。よって「ダイバーシティに取り組む企業は利益率が高いからやろう」ではなく、「本来力を発揮できるはずの人材が活躍できていない状況そのものがロスなのだ」という伝え方をしている。そのほうが経営者にも響く場合があるだろう。このように、企業の状況に応じて多面的なメッセージを発信し、経営者の方々の意識改革につなげていきたいと考えている。

#### 【女性の起業・専攻・配置について】

Q7：

女性起業家と金融機関との関係について、金融機関が企業を見る際に「その企業がダイバーシティにどれだけ力を入れているか」という点まで評価に入れているのか。例えば女性が経営する企業に対して融資が受けやすくなる、あるいは逆に女性だから信用力が低く見られるなど、そういったことはあるのか。

A7-1：

女性起業家と金融機関との関係について、経済産業省が力を入れている女性起業家支援の取組みについて紹介する。日本のいわゆるスタートアップ企業（将来的に株式上場を目指すベンチャー企業）で女性がCEOを務める企業の割合は、実は2%程度しかない。一方で「創業者」という意味では、男女比は女性が3割以上いるとも言われている。つまり、ビジネスを始める女性は一定数いるが、それがスタートアップの世界になると極端に割合が低くなる。

A7-2 :

女性のスタートアップが少ない要因はいくつか考えられる。まずロールモデルの不在がある。有名なところだと、DeNAの南場智子さんなどがいらっしゃるが、あまりに偉大すぎて自分とは別世界に感じてしまうという声もある。身近に「先輩女性起業家」がいないために相談相手もおらず、一步を踏み出しにくいという面がある。次に人的ネットワークの不足である。男性の起業家であれば先輩起業家や投資家とのつながりを持ちやすい環境があるが、女性はそこに入りづらいことがある。また、女性が起業して事業を軌道に乗せ成長させていこうというタイミングで、出産や育児と重なるケースが多い。これは避けがたい事実で、どうしても事業成長のハードルになるし、投資家や金融機関が「この人はこの先成長できるのか」と不安視する材料にもなりがちである。

A7-3 :

実際、女性社長のほうが収益性が高いというデータもあるが、投資家側がそうしたチャンスを見逃してしまっている可能性がある。そこで経済産業省では、女性起業家に対するメンタリングやネットワーキングの支援を行うとともに、投資家や金融機関側にもそうした女性特有のライフイベントへの理解を促すよう働きかけている。投資家が女性起業家に助言する際、ライフイベントも見据えた支援を行うことで、投資家にとってのリスクも緩和でき、女性起業家にとっても事業継続の安心感につながる。

A7-4 :

ただ、現状では金融機関が「その企業がダイバーシティに取り組んでいるか」を評価軸に入れて融資判断する、というところまでは正直言って進んでいないと思う。まずは女性起業家自体の母数を増やし、成功事例をたくさん生み出していくことで、金融機関や投資家の見方も変わっていくのではないかと考える。

Q8 :

女性起業家の企業がスケールしにくい要因について、女性が起業しがちな分野が、そもそもあまり事業規模が大きくなりやすい業界に偏っているのではないかと考えられる。例えば飲食や小売、サロン経営など、女性が始めるビジネスは比較的ローカルで小規模なものが多い印象がある。一方でITや製造、金融といったスケールしやすい産業分野は男性が多く占めている。教育の場から意識を変えていく、つまり女性であっても技術系・理系の分野で起業したり活躍したりできるのだということを示していく必要があると思うが、経済産業省や関連機関でそういった啓発活動はされているか。

A8-1：

政府全体でも課題認識があり、様々な取組みをしている。例えば内閣府の男女共同参画局では「理系女子（リケジョ）支援」の取組みを行っている。具体的には中高生を対象に、女性の理系分野で活躍するロールモデルを学校に派遣して講演してもらったり、出前授業を行ったりしている。

A8-2：

データを見ると、日本では女子学生の数学の成績は決して低くない一方、高校での文理選択の段階で多くの女子が文系を選んでしまう傾向がある。その背景には「女子は数学が苦手」「理系に進んでも将来の仕事が見えない」といった固定観念や文化的な要因があると言われている。理系の素養があってもその道に進めないのは大きな損失であり、政府としても重点的に解消したい課題である。

A8-3：

例えば経済産業省自身も、理工系女子学生向けのインターンシップを用意したり、企業の女性技術者と女子学生との交流イベントを支援したりしている。引き続き教育段階からの働きかけは強化していきたいと考えている。

Q9：

日本の雇用慣行では、新卒で入社した会社に定年まで勤める「就社」的なキャリアが主流であり、一人の社員にゼネラリスト的なスキルを求めがちである。その中で女性も含め専門性を身につけにくく、昇進しても人事部門や CSR 部門など特定部署の女性管理職ばかりという状況が見られる。女性が様々な部署でマネジメントを担うようにするには、企業側でどのような工夫が必要か。また、背景にどのような課題があると考えられるか。

A9-1：

日本企業ではこれまでジョブローテーションによって何でもできるように人材を育成する文化が強く、専門性を高めにくい側面があった。しかし最近ではジョブ型雇用へのシフトも徐々に進んでいる。必要な人材を必要な部署に登用する動きが広がれば、能力の高い人材は性別に関係なく重要なポストに就けるようになる。その結果、女性だからこの部署、と限定されずに活躍の場が広がると考えられる。

A9-2：

「女性管理職が人事や CSR に偏りがち」という傾向は確かに存在する。グローバルに見ても、女性は HR（人事）や CSR、サステナビリティ部門に多く配置される傾向がある。実際、本日の経済産業省側のメンバーも全員女性で、「女性＝ダイバーシティ担当」という状況になっている面はある。ただし、女

性管理職の数自体が増えれば、特定部署だけに女性を配置する状況は立ち行かなくなる。最近では製造現場の工場長に女性を登用するメーカーや、女性営業マネージャーを意識的に育成する企業も出てきている。企業は多様な視点を取り入れるために、重要ポストにあえて女性を登用するケースが増えてきている。

A9-3 :

最終的には、女性管理職の「パイプライン」全体の数を増やすことが解決の近道である。裾野となる女性社員を採用・育成し、その中から様々な部署で活躍する人材を増やすことで、結果的にどの部署にも女性管理職が存在する状態になると考えられる。



ヒアリング先	テレビ朝日
日時	2025年6月24日
場所	テレビ朝日 会議室（東京都港区六本木 6-9-1）
調査の協力者	ABEMA GLOBE プロデューサー ABEMA ヒルズ ニュースデスク 溝上由夏様
参加者	岡島由佳、白田貴慧、武田晟治、丹野倫、南晴日、 村上秀紀、山口純子 度山徹教授、宇田川尚子教授、西岡晋教授
調査目的	女性議員を扱ったドキュメンタリー番組の制作経験や、日韓女性記者フォーラムでの交流経験、テレビ局での勤務経験など、幅広い現場で培われた知見を基に、さまざまな分野におけるジェンダー・ギャップの現状や課題についてお話を伺う。

【女性議員のドキュメンタリー番組「女性議員が増えない国で」について】

Q1：

番組を通して、子育て世代の多くが抱える普遍的な課題を発信するために意識したことは何か？ また放送後の視聴者の反応はどうだったのか？

A1：

子どもを持ちながら責任のある仕事をするのは、すごいジレンマが誰にでもある。

全く違う職業でも同じジレンマを抱えている人同士で話すと分かり合えることがあるが、焦ってひとりぼっちのような気持ちを抱えることが多いので、そういった人たちに共感してもらえるような作品を作ること、普遍的なしんどさはあなただけではないというメッセージ性を含めて作った。政治家であっても一緒なのだということが伝われば良いと思い、伊藤さんの話を映像に残したいと思った。

反応については、よく大学生に見てもらえる機会が多いが、「素直に面白かった」や「女性議員がなぜ必要なのかわからなかったが、これを見てなんとなく納得した」が結構多い。一方で、業界内部からは、「吐き気がする作品でし

た」、「官僚の勝ち組の女性（赤松さん）を取り上げていったい何が言いたいのか。この人たちができなかったから、この現状なのでは。もっと糾弾しろ」といったようなことを言われたこともある。

Q2：

「女性議員が増えない国で」を拝見し、「24 時間戦えないけど、もとい、24 時間戦えないから、あなたと全く同じ一緒だからあなたの声の代弁者になれる」と伊藤議員が街頭で訴えた言葉が印象的だった。溝上さんも出産と子育てを機に、24 時間 365 日報道の仕事に携わることが難しくなったと思われませんが、仕事と子育てを両立するために工夫していることはなにか。また、企業に求めることはなにか。

A2：

私も伊藤さんと全く一緒に、24 時間 365 日働けないが、どっちかというとならば 24 時間 365 日働けない人の視点を提供している気持ちでやっている。静かにすることは一番楽で、静かに仕事をしていれば嫌なことを言われずに済む。しかし、そういう視点を入れると必ず波風がたつし、必ず何か言われるが、今のままではダメだという気持ちがある。

本当にしんどいなと思うのは、待機児童の取材をしている人は、本務としてではなく、通常の担当業務とは別にやっている。誰もやらないから週末に自腹を切って取材に行ったり、違う部署にいるが、社会部が書かなそうだから来たりなど、通常の仕事にオンしてやっている。通常仕事をサボると怒られるので、通常の仕事は完璧にこなした上で、土日に出てくるなどして、なんとか実現をしているが、「あいつがうるさいからやらせてやっている」といった空気感もあったりして、しんどいなと思う。

企業に求めることとしては、24 時間戦えない人材にもちゃんとやりがいを持たせ、モチベーションを引き出し、育てる仕組みをつくるべきだと思う。放っておくと、仕事から外されて育たなくなって、育児休業明けの女性が自然消滅してしまう、そうしたサイクルも現実には起きている。

上司は「あの人はいい人だからそんなことはしない」と言うが、「女性はどうせ辞める」とか「子どもができたなら戦力ダウン」というバイアスをもっている人もいるので、そうした人たちのバイアスを避けられる仕組みが会社の中に必要である。

Q3：

「女性議員が増えない国で」が、男性がメインの業界の中で、どうして受賞に至ったのか。

A3：

北海道の方で熱意を持って活動されている団体が、いろんな番組を自動的にチェックしてくれていて、たまたま 2 人の高齢の男性に注目されて、受賞に至った。

Q4：

今回の番組を作る上で視聴率は意識されたのか。

A4：

気にしても仕方ないと割り切った、開き直ったところがある。むしろ、放送した後、Yahoo!ニュースに出したり、YouTube に上げたり、これをどう最大化して、色々な形で届けるかを考えた。

#### 【ご自身の経験について】

Q5：

子育てに関するニュースを取り上げるか反応が割れることもあるという点について、その背景には、どのような問題があると考えているか。

A5：

ニュースルームに多様性がない問題が挙げられる。特に、ニュースを決めるデスクに女性が極端に少ないことに起因している。

待機児童の取材を始めた当時は、「このお母さん働く必要があるの？我慢できないの？」と言われた。ニュースを決める人の中には、「女性が働く必要があるのか？」という感覚がナチュラルにある人がまだまだいる。

取材一つ出るのにも、朝来て、その日の夕方のニュースのデスクに向かって動くので、フリーに動けることはない。取材一つ行くためにリサーチをしようと思っても、デスクの許可がいる。ニュースルームのマジョリティの人が腹落ちしてくれないと取材にもいけない現状がある。企業の女性活躍は厚生労働省が一生懸命進めているが、マスコミ業界は誰にも監視されて野放しになっているのが大きな問題である。

Q6：

待機児童問題や留守番禁止条例の取材など、様々な課題を抱える国民を取材してきたと感じた。これまでの経験から番組を制作する中で、溝上さんの出産と子育ての経験が活かされたことはあるか。女性活躍を推進するために、今後求められると考えることはなにか。

A6:

待機児童問題は、私が子供を認可に入れられず認証に入れざるを得ない経験から取材を行った。上司は「何それ、保育園？幼稚園？」という反応だった。この問題に関しては、自分が経験しないとニュースであると自信を持って言えなかったところはあるので、多様性や色々な経験を積んだ人がニュースルームにいることは大事であると思っている。

女性活躍を推進するには、根気よく育てることをしなければいけない様々な部署に色々な女性を配置するところから始めないと、女性自身が補助的な役割を自然に押し付けられていくので、定期的に監視することや、若い女性に必ずアクセルを踏ませること。テレビ局でいうと、アシスタントプロデューサーには女性が多くいるが、プロデューサーは少ない。こうした性別役割分業は色々な業界にあると思うので、細かく見ていく必要がある。

Q7:

溝上さんは、2025年11月の正式立ち上げを目指す一般社団法人日本女性記者協会（JWJA）で、理事を務めると拝見した。韓国女性記者団体と交流した際には、女性記者団体が日本にはなかったが、韓国女性記者団体との交流での経験から、立ち上げに至ったのか。

A7:

韓国の方々に招待していただき、数人が韓国に行き、韓国に女性記者協会があることに3年前ぐらいに気づいた。このことから窓口として日本も作る必要があるのではということで、昨年11月に（1人10万円を出しあって）業界の女性たちと一緒に女性記者協会を作った。まだ水面下で行っており、正式な立上げは今年（2025年）11月を予定している。

韓国の方と交流している中で、「日本は制度がすごく整っているからいいよね」との他に、「こんなに制度が整っているのに、どうしてこんなに女性の社会進出が進んでいないのか」といった疑問を聞かれた。日本から見ると、韓国は確かに制度はないが、連帯がすごく、動かすパワーは段違いに違う。お互いジェンダー後進国という意味では、ほぼ底辺なのでお互い補完し合える関係だということに気づいた。

Q8:

メディアでの勤務だと転勤が多い印象を受けるが、いかに転勤が多い職種で仕事と子育てを両立していくのか。

A8：

テレビ局の場合だと、転勤はないが、全国紙などにはある。いろんなところを経験していないと上がれないという仕組みのなかでどうするのかというと、朝日新聞には同じ場所に夫婦を転勤させる制度がある。

朝番組などは前日の夜から泊まらないといけないため、そういうところに子育て中の女性が配置されない。仕組みで解決できるところはあるはずなので、本人に聞いてほしいと会社に対して思う。

Q9：

世の中の女性が声をあげる時にメディアに取り上げてもらうことも一つの手だと考えるが、今の流れとしてテレビ産業が斜陽産業の中で、ユーチューブチャンネルを開設して自ら発信する人も増えてきている。今後世の中の女性が声を上げるとなったときに、どうやって声をあげればいいのか、取材してきた中で感じた工夫を知りたい。また、11月に韓国に行く際のヒアリング先のおすすめはあるか。

A9：

どう声を上げればいいのかと言うのは日本社会において課題である一方で、可能性があるのではないかと個人的に思うのは、音声メディアである。音声メディアは炎上しにくく、実験的にやってみて本音を話せる場ではないかと手応えを感じている。韓国のヒアリングとしてはメディアが面白いのではないかとと思う。

Q10：

デスクに女性が少ないと言う話があったが、テレビ業界ではどのように出世していくのか。

A10：

一応年功序列だけれども、年功序列じゃないところもある。若い男性のプロデューサーは多いのに女性のプロデューサーは少ない。ここにもジェンダー格差がある。デスクや部長に上がる人は限られていて、女性の登用も含めて会社ごとにバラバラ。トップ次第というところもある。

Q11：

取材した中で、選挙にもっと女性が手を挙げられやすいようにするために選挙期間中の取組みでこうしたらいいなど思ったことはあるか。

A11：

カルチャーのところがすごく大きい。政治家の決起集会などは普通の人は怖く感じる。取材した伊藤さんは決起集会ではなく「ファンミーティング」という名前に変えて、同級生を呼び、アイドル用のうちわを作ってもらっていた。古くさいカルチャーを変えようとしていたその一方で、選挙は地道にやるのが強いという現実もある。一概に何がいいのかわからない。

選挙にどうしたら女性が増えるかは本当に皆で議論した方がよいテーマである。オーストラリアでは投票用紙に候補者全員を順位付けする仕組みになっているなど、日本とは違う仕組みもある。今やっていることが正解という前提じゃない議論をもっとするべきではないかと考えた。

#### 【韓国のジェンダー問題について】

Q12：

「ガラスの天井」は、韓国女性記者団体との交流で日韓双方にあると記事で拝見した。韓国と比較して、日本に不足している意識や取組みは何があると考えられるか。

A12：

日本の女性はもう少し怒っていいと考えている。私はアナウンサーのあり方にもすごく疑問に思っている。普通に怒っている女性が出てもいいと思うし、中年以上の女性が外に出てもいいと思っているし、女性の像をもう少し反映していいと思っている。

日本に不足していることとしては、日本は連帯の力が弱めであると実感している。ジェンダー問題は終わったのではと言われることが多く、直近のマスコミ倫理懇談会では2022年にジェンダー部会が立ち上がったが、今年はジェンダー部会がなくなり、びっくりした。やはり波風立てないようにしていると、あっという間に消されてしまう。なくなった理由としては、トピックが見つからず難しいとのことだが、倫理会の意思決定の場に女性が少ないからなのではないかと思う。

女性記者協会の関西の集まりをこの間初めて行ったが、マミートラックにハマってしまってすごく悩んでいる人が多く、やはり孤独でみんな悩んでいることを改めて実感した。女性の繋がりのようなことはやらなければいけない。仕事をやりたいのにやれていない人がいることは勿体無いと感じる。

Q13：

韓国では、ジェンダー平等政策やクオータ制などのアファーマティブアクションが「女性の優遇」として受け止められ、若年男性からの強い反発を招いて

いることが指摘されている。この反発の要因について、メディアの影響も含めてどのように考えるか。また反発する層に対し、メディアの立場からどのようなアプローチが求められていると考えるか。

A13：

日本でも同じようなことが起きていると考えている。問題に対して、問題だと思っていない人、それは女性の優遇だと思っている人がマスコミの中にも結構いることが問題である。

これは世界的な潮流なので、何が正解か私にもわからないが、1つ目の解決策としては、最近、"Authenticity"、日本語では「真正性」と訳されているが、本物っぽさを既存メディアがどのように取り入れていくのが課題であると議論として上がっている。既存のメディアは色々裏を取り、本当のことを放送しているけど、フェイクっぽく見えてしまう。そこが何でなのかというところを突き詰めていくことが必要。真面目にニュースを読むというのは果たしてこの時代伝わる手法なのかというのを考え直す時期に来ている。既存メディアが「真正性」をどのように画面に表していくかをすごく求められているところだと考えている。

本物っぽさという話になると、アメリカだと「ポッドキャスト」がすごく伸びていて、一説によると、音だけの方が映像が一緒よりも身近に感じるという人の心理状態も関係しているのではないかという議論がある。「ポッドキャスト」がアメリカですごく影響力をもっている要因として本物っぽく聞こえるから。一方で日本は、ユーチューブ戦法の文化があるので、アメリカのような盛り上がり方をしないものの、色々な方がユーチューブで情報を集めるようになってきているので、本当か本当じゃないか、フェイクかフェイクじゃないかというよりは「本物っぽい」にすごく流れているという傾向があるかなという風に思っている。

Q14：

韓国ではデジタル性犯罪や性暴力に対して、社会的な非難の強さとともに厳罰化が進んできた。n 番部屋事件など、社会的に大きな出来事も関係していると思われるが、政策やメディア、世論の反応など、性犯罪厳罰化の背景には何があったと考えられるか。日本との比較において、韓国に学べる点があるとなれば何か。

A14：

韓国はメディアの書き振りがすごく影響していると思う。日本と違って韓国の女性もバックラッシュを受けているけど、書かなければいけない、彼女たちが戦うので、これは問題だと思った時にまずメディアが盛り上がるところがすごく大きいと思う。

一時期、芸能人がネットで炎上して、自殺することが多く、そこから芸能人の対策はされたが、韓国の女性記者は署名入りで書いたりするので、その記者に攻撃が来ることが増えていたりしているので、解決している訳ではない。日本でそのようなことが起こったら、みな戦いたくないので、叩かれっぱなしで終わる。韓国の場合は、反発も大きいので、ぶつかり合いによって前に進むことも多いと実感している。

Q15：

韓国大統領選挙における主要な政策の争点のなかに、不動産問題、候補者自身の疑惑、経済対策、北朝鮮との関係などに並び「女性家族部廃止」などジェンダーに関する論点も含まれている。なぜ韓国ではジェンダー問題がこれほど政治的関心の的になるのか。

A15：

韓国の根底にあるのは怒っていることを示す、絶対に隠さない文化なのではないかと思った。それは男社会にも向かうし、逆にフェミニズム運動にも向かう。また日本よりも階級社会がすごく、複雑に入り組んでいて、エリート女性に対する反発というものがすごいエネルギーになっていたりといった色々な側面があるなと思った。

エリート女性も叩かれたからといって日本では静かになってしまうが、韓国の場合は怒り返すので、日本とは違いうねりが起きている社会だと感じている。

Q16：

日本と韓国の比較で、日本は制度が整っている一方で、韓国は女性自身の連帯力といったそれぞれに強みがあるというお話だが、日本と韓国で共通する課題はなにか。

A16：

普遍的なしんどさの話は共通する。種類や事象などは異なるが、例えば「小一の壁」は、韓国の方が大変で、小学一年生はお昼を食べずに午前で帰ることが1年続く。結果的に韓国では学童ビジネスや習い事ビジネスが盛んで、それを利用してなんとか乗り越えている。事象は違うがつまりくところや課題点は共通すると感じた。

また、韓国の方が少子化という文脈でいくと出生率がどんどん下がってきているので、逆に韓国からすると「なんで日本は大変そうなのに出生率をそれで保っているのか」という目線になる。

共通点としては、まだ職場の中でいじめられる話は普遍的に盛り上がる。韓国の女性のメディアの役員数は日本よりもはるかに多いが、話を聞くといじめ

られている話を聞く。小さいハードルが職場で転がっている中、心が折れるという構図は一緒だと感じる。小さいイジワルに通じる人もいれば、そんなものはないと言う人もいる。こういった課題は似ているという話をする。



ヒアリング先	宮城労働局
日時	2025年10月21日
場所	宮城労働局 雇用環境・均等室長室 (宮城県仙台市宮城野区鉄砲町1番地)
調査の協力者	雇用環境・均等室長 加藤明子様ほか
参加者	岡島由佳、白田貴慧、武田晟治、丹野倫、南晴日 度山徹教授、小林雪治教授、西岡晋教授
調査目的	宮城県に根差した国の総合労働行政機関として把握している、地域の中小企業が女性活躍を推進する際に直面する課題や、政策に対する具体的なニーズなど、現場レベルでの実態を把握する。

### 【中小企業の抱える課題や実態について】

Q1:

中小企業においては、大企業に比べて、原因が不透明な男女間賃金差異が存在しているといわれているが、この点についてどう捉えているか。

A1:

仙台という地域だから特別に差があるというわけではないが、男女の賃金差が生じる主な要因として、まず管理職比率の違いが挙げられる。女性が管理職に就く割合が低いため、結果として高い給与水準の層に女性が少なくなり、賃金格差が生じている。

次に、勤続年数の差も大きな要因である。女性は出産や育児を機に退職したり、パート勤務に切り替えるケースが依然として多く、キャリアの中断が賃金格差に影響を及ぼしている。

さらに、職種や配置の違いも賃金差に影響している。男性が営業職や外回りなど比較的給与水準の高い職種や部門に配置される一方で、女性は事務職や補助的な業務を担当する傾向がある。同じ部署に所属していても、実際には男性が外部との折衝や成果に直結するセクションを担当し、女性が内勤的な業務に

就いていることが多い。企業側は「同等に扱っている」と説明しても、配置の実態が異なれば結果的に賃金差が生じるのは当然である。

中小企業においては、こうした差に加えて賃金テーブルや人事評価制度が整備されていないことが多く、経営者（社長）の裁量で給与が決定される場合が多い。たとえば、「男性で世帯主だから高めに設定する」「若い女性だからこれくらいでよい」といったように、個々の事情や主観的判断によって給与が決められるケースも少なくない。そのため、同じ業務を行っていても賃金に差が生じ、結果的に「賃金決定の不透明さ」が生まれている。

また、その背景には アンコンシャス・バイアスの存在も無視できない。「男性は家族を養うもの」「女性は補助的な立場にある」といった固定観念が、無意識のうちに昇進や賃金決定の判断に影響を与えていると考えられる。

一方、大企業や官公庁などでは明確な賃金テーブルや公正な評価制度が整っている場合が多く、賃金決定のプロセスが透明化されている。中小企業ではこれらの制度的仕組みが欠如しているため、賃金差の原因が不透明になりやすく、それが「中小企業では男女間の賃金差が不透明である」と言われる主な理由である。

Q2：

中小企業に女性活躍を自分たちに関係のある経営課題として捉えてもらうためには、どのような働きかけが必要か。

A2：

宮城・仙台に限らず、現在は東京圏への女性の流出が大きな課題となっている。その背景には、地元で女性が魅力を感じる職場が少ないという問題がある。魅力的な職場とは、ワーク・ライフバランスが保たれ、女性がキャリアアップできる環境が整っている職場である。

また、根強い性的役割分担意識やアンコンシャス・バイアスの存在により、女性が生きづらく、働きづらい状況が生まれている。

したがって、中小企業においてもこれらの課題を「我がこと」として受け止め、意識改革や職場環境の改善に積極的に取り組む必要がある。

Q3：

2026年4月1日から、従業員数101人以上の企業は「男女間賃金差異」および「女性管理職比率」の情報公表が義務化される。中小企業にこの制度を周知するにあたり、中小企業からどのような声や反応が聞かれているか。

A3：

現時点では、女性活躍推進法の改正に関して中小企業から多くの声が寄せられているわけではない。というのも、具体的な省令や指針がまだ固まっておらず、詳細が年明けに示される予定であるためである。法改正の方向性は決まっているが、実際に何をどのように実施すべきかという具体的内容は、省令や指針で明確になる見込みである。そのため、現在は説明会等も開催しておらず、詳細が固まり次第、改めて中小企業向けに詳しい情報提供を行う予定である。

ただし、今年には女性活躍推進法以外にも多くの関連法が改正されており、中小企業からは制度改正への対応負担に関する声が上がっている。たとえば、今年4月と10月には育児・介護休業法が段階的に改正された。

4月の改正では、子の看護休暇の対象年齢が「小学校入学前」から「小学校3年生まで」に拡大されたほか、入園式・入学式・卒園式といったセレモニー参加にも休暇が使えるようになった。また、感染症に伴う学級閉鎖時にも利用可能となるなど、制度の柔軟性が高まった。

さらに10月の改正では、3歳以降小学校入学前の子どもを持つ労働者に対して、短時間勤務や始業・終業時間の変更など、5つの制度メニューのうち2つ以上を企業が用意し、その中の1つを利用できるようにすることが義務化された。このように、フルタイム勤務を基本としつつ、柔軟な働き方を可能にする方向で制度整備が進められている。

また、男性の「産後パパ育休」制度も導入されており、ここ数年、育児・介護休業法や女性活躍推進法など関連法の改正が続いている。これにより、企業にとっては毎年のように制度対応を求められている状況である。特に中小企業では、経営者が総務を担っていたり、総務担当者が他業務と兼務しているケースも多く、制度改正への対応が負担になっているという声が多い。

そのため、中小企業からは「就業規則を改定する際のマニュアルや見本がほしい」といった要望や、「制度導入に伴う助成金など経済的支援を充実させてほしい」といった意見が寄せられている。国としては、義務に関する部分に助成金を設けることは難しいが、制度を積極的に導入・活用する企業に対しては、プラスアルファの支援策を検討している。

Q4：

これまで中小企業に対して女性活躍の取組みを周知する際、社長が男性である場合と女性である場合で、反応や声に違いはあったか。

A4：

女性だから、男性だからということは、特に反応に影響するわけではない。男性でも女性活躍に前向きな場合もあり、えるぼしの認定式では中小企業の社

長は概ね男性が多い。女性の場合は自分事として女性活躍に関心を持つことが多いが、男性でも前向きな企業もあれば、そうでない企業もある。したがって、男女の別による違いはあまりないと考えられる。

Q5：

中小企業では賃金テーブルがなく、社長の裁量で賃金が決まってしまう場合があると聞いた。このような場合、どのようなアプローチで賃金を明確化していくことができるのか。また、例えば男性の平均賃金が100で女性が70の場合、管理職の有無や勤続年数の違いなどを考慮すると、公正な賃金かどうかをどのように確認すればよいのか。その差が存在する場合でも、正当な評価として認められるのかについて知りたい。

A5：

まず、男女の賃金差異が存在する場合、それが必ずしも不公正であるとは限らない。賃金は役職、勤続年数、経験などの要素で決まるためである。例えば、総務部長が男性1名で他が女性ばかりで総務部長より下位の役職や勤続年数も短い状況であれば、役職や勤続年数の違いにより差が出るのは自然である。重要なのは、その差異が何に基づくものであるかを分析することである。

公正な賃金かどうかを確認するためには、まず男女の賃金データを収集し、個々の職務内容、経験年数、役職などの属性と照らして分析するプロセスが必要である。新入社員で同一業務で男性30万円、女性25万円のような不合理な差がある場合は是正が必要であるが、属性や経験に基づく差であれば公正と判断できる。

中小企業ではデータベースが整備されていない場合も多いが、まずは正確なデータを計算・確認することが重要である。差異の理由を明確化し、必要に応じて修正や運用の改善を行うことが、賃金の公正化に向けた基本的なアプローチである。

#### 【法制度や義務の履行確保について】

Q6：

女性活躍推進法に基づく、企業における男女間賃金差異の公表義務について、あくまで企業の自主的な取組みに重点を置いており、罰則は設けられていない中で、どのように義務の履行確保を目指しているのか。

A6：

労働基準監督署が扱う法律には罰則規定が設けられているものが多いが、私どもが所管する均等法などの分野では、罰則規定は基本的に存在しない。

このように罰則がないのは、企業に罰則を科すこと自体を目的とするのではなく、法律の趣旨・意義・効果を理解してもらい、真に雇用管理の改善を図ってもらうことを目的としているためである。法律は社会的に必要とされているからこそ制定されているものであり、その意義を企業にしっかりと認識してもらうことが重要である。

そのため、行政としては、企業に対して法律の内容を理解させ、自主的に遵守してもらうよう行政指導を行っている。違反が確認された場合は、口頭または文書（指導書）で是正を求めるが、文書を送付して終わりではなく、改善が実際に行われているか、雇用管理が適正に行われているかをフォローしている。

特に男女の賃金差の公表義務については、単に数値を公表することが最低限の要件であるが、それにとどまらず、差が生じている要因を分析し、改善に向けた取組みを進めることが重要である。例えば、管理職に女性が少ないことが賃金差の要因であれば、管理職育成策を検討することが求められる。また、職種が男女で固定化されている場合は、そのあり方を見直すことも必要である。

さらに、数値を時系列で公表するなど、継続的に改善状況が見える化することが望ましい。公表の目的は単なる情報提供ではなく、企業が現状を分析し、自主的に改善を進めることにある。その趣旨を企業に理解してもらえよう、今後も働きかけを強化していく考えである。

Q7：

法の内容を認知していない企業や女性活躍への意識が高くない企業に対して、どのようなアプローチが必要であると考えているか。

A7：

女性活躍推進法においては、情報公表が大きなアプローチ手段の一つであると考え。企業には行動計画の策定と公表が求められており、その中で自社の課題や目標設定の理由、課題解消のための具体的な取組み内容を示すことが必要である。

また、男女の賃金差を含む活躍状況の公表も求められている。公表項目は、従業員301人以上の企業は3項目以上、101人以上の企業は1項目以上と定められているが、すべての項目を公表することで、企業の姿勢を示すことができる。さらに、女性活躍推進法には認定制度もあり、3段階の認定及びプラチナ認定を受けられる仕組みとなっている。

このように、行動計画の内容や公表項目数、賃金差の要因分析の有無、認定取得状況などが「見える化」される法律である。逆に言えば、何も取り組んでいない企業は外から見ても何もしていないことが明らかになる。したがって、この「見える化」の仕組みそのものが、企業への働きかけとなる。

Q8：

様々な認定制度や支援金・助成金が存在しているが、これらはどの程度活用されているのか。また、利用率を向上させるには、どのような広報・周知が必要だと考えるか。

A8：

認定制度や助成金の利用率に関する具体的な統計データは持ち合わせていないが、十分に活用されているとは言い難いと考えている。そのため、さまざまなチャンネルを活用して広く周知していく必要があると考える。

具体的には、企業からの相談がなくても定期的に訪問し、現場の状況を聞くなど、草の根的な働きかけを行っている。ホームページでの情報発信も行っているが、閲覧機会が限られるため、直接的な接点を重視した周知活動が重要であると考えている。今後もあらゆる手段を用いて、しっかりと情報を公表・周知していきたい。

#### 【中小企業へのインセンティブについて】

Q9：

中小企業は全般的に余裕がないといわれる中で、こうした企業が女性活躍等の推進に乗り出すためのインセンティブとして、各種認定制度や支援金・助成金はどの程度機能していると感じているか。

A9：

認定制度については、ここ2~3年で特に問い合わせが増えている。背景には、人手不足や人材の首都圏への流出があり、中小企業では良い人材を確保しづらい状況がある。そのため、求職者へのアピール手段として「くるみん」や「えるぼし」といった認定を取得したいと考える企業が増えている。

また、これらの認定は公共調達において加対象となる仕組みがあり、特に建設業では入札時の評価に影響するため、取得を目指す動きが顕著である。実際に「どうすれば取得できるか」といった問い合わせも多く、認定制度が中小企業にとって一定のインセンティブとして機能していると考えられる。

Q10：

えるぼし認定にはランクがあると思われるが、一番下のランクを取得した企業がそこで満足して終わるのではなく、段階的に上位ランクの取得を目指すように働きかけるには、どのような方法が考えられるか。

A10：

実際には、えるぼし認定の 3 段階目のみを目指す企業が多く、段階的に上位を目指すのではなく、最初から 3 段階を目指す傾向が強い。1 段階しか取得できなかった企業もあるが、元もと 3 段階を目指している企業が多いのが実情である。

なお、「くるみん認定」のみを取得している企業に対して「えるぼし認定もどうか」と働きかけは行っている。また、今回の法改正により 1 段階の認定基準が緩和され、より取得しやすくなることで、企業が段階的に上位ランクを目指す制度設計になっている。

#### 【地域働き方・職場改革に関する取組みについて】

Q11：

地域働き方・職場改革に関連して、宮城労働局では現在、どのようなサポートを行っているのか、具体的な進捗や取組み内容について伺いたい。

A11：

本省からの指示により、今年 6 月頃から地方自治体と連携した地域・働き方・職場改革の取組みを強化している。具体的には、局長会議で「県や自治体に直接出向き、協力を求めるように」との方針が示され、宮城労働局としても局長が宮城県および気仙沼市を訪問し、連携を呼びかけた。

その後、支援体制として「支援班」を設け、迅速に対応できる仕組みを整備した。また、宮城県からは、県が実施する女性活躍に関するコンサルタント事業に関して、候補企業のリスト提供を依頼されており、労働局が企業リストを提供している。さらに、県が新たな施策を検討する際には、労働局として政策面での助言や情報提供も行っている。

気仙沼市については、同市が積極的に地域の働き方改革に取り組んでおり、9 月 1 日に実施された「うえるびん認定」の認定式には、労働局長が来賓として出席した。また、市が今後実施予定の意識調査について、アンケート調査の制度設計に関して労働局が助言を行うなど、協力体制をとっている。

このように、宮城労働局では県や市と密接に連携し、地域に根ざした働き方改革・職場環境改善の支援を推進している。

#### 【サプライチェーンを通じた取組みについて】

Q12：

例えば、脱炭素に向けた取組みでは、発注企業である大企業と下請け企業である中小企業を含めたサプライチェーン全体を評価する仕組みが存在し、発注

企業である大企業によるサプライチェーン全体への働きかけも期待できるということを知ったが、女性活躍についても同様に、サプライチェーン全体を評価する仕組みの整備は効果的であると考えているか。

A12：

女性活躍についてもサプライチェーン全体で取り組むことは有効な手段であると考えている。内閣府のホームページにも掲載されている「WEPs」という、国連が推進している制度があり、企業のトップが署名して取組みを表明する仕組みとなっている。その中でもサプライチェーン全体で女性活躍を促進することが示されている。このように、企業単体ではなくサプライチェーン全体で取り組む仕組みは、効果的であると考えている。

Q13：

国連が推進する WEPs について、日本においては女性活躍に関わるサプライチェーン全体を評価する仕組みがどの程度導入されているのか。それとも今後の期待にとどまる段階なのか。

A13：

賛同企業の名称が WEPs のウェブサイトに掲載される仕組みである。日本では約 350 社が登録されているが、法的義務としてサプライチェーン全体に女性活躍を求めるものではない。現状では、女性活躍推進法の中で特段追加的な取組みが義務付けられている段階ではなく、今後の期待にとどまる状況である。

#### 【必要だと思われる取組みや先進事例について】

Q14：

企業の評価制度だけでなく、女性自身が管理職になりたいと思えないという環境や土壌にも課題があるのではないかと考えている。宮城労働局では、こうした課題に対して具体的なアプローチを行っているのか。

A14：

女性だけでなく男性も管理職になりたくないという思いがある場合がある。その背景には、先輩がいない、先輩が馬車馬のように働いているなど、さまざまな要因があると考えられる。

しかし、組織としては管理職が必要であるため、環境の改善は不可欠である。特に、管理職が過度に働く環境は見直すべきであり、役割や責任を明確にし、管理職としての魅力やマネジメントの意義を伝えることも重要である。

また、ワーク・ライフバランスの改善も必要である。具体的な取組みとして、えるぼし認定企業などの好事例を紹介し、改善による成果や生の声を広く PR することも有効である。

Q15：

現在行われている企業の取組みの中で、優良事例としてはどのようなものがあるか。また、他の企業も参考にすべきだと思う取組みはあるか。

A15：

まず、メンター制度である。通常、メンターは先輩社員や他部署の社員が務めることが多いが、取締役や社長といったトップ層がメンターとなる制度は非常に画期的である。また、企業がアンコンシャス・バイアスの解消やジェンダー平等に向けた取組みを進めていることも注目に値する。均等法が施行されてから40年以上が経過したが、国際的に見て依然としてジェンダー・ギャップは大きく、性別役割意識や無意識の偏見は根強く残っているためである。

さらに、世代による意識の違いにも配慮する必要がある。昭和世代の男性の中には、アンコンシャス・バイアスやジェンダー関連の話を「自分を責められている」と受け取る人もいる。しかし、そうした層に対しても真正面から向き合い、取組みを進めることが重要である。加えて、地域プロジェクトにおいて、気仙沼市のように「ジェンダー・ギャップ解消」と明確にプロジェクト名に掲げることで、言葉としては聞きたくない人もいるかもしれないが、目標を明確に打ち出す姿勢は評価に値する。

Q16：

企業は経営戦略として女性活躍に取り組む意義がない場合、取り組まないことが多いと考えられるが、特に宮城県の転出超過率が高い状況を踏まえると、企業において人材獲得の一環として女性活躍への認識はどの程度広がっているのか。また、戦略の一環として女性活躍を推進する認識に至っている企業はどの程度か。

A16：

統計的なデータは持ち合わせていないが、企業が女性活躍に取り組むべき理由は、単に利益が出るからではなく、男女の均等取り扱いや公平公正な待遇を実現することが基本である。女性活躍推進は、企業が従業員にとって安心して働ける環境を整える一環であり、長期的な育成や働きやすい職場環境の整備が重要である。



ヒアリング先	東京大学 前田健太郎教授
日時	2025年10月27日
場所	オンライン
調査の協力者	東京大学 前田健太郎教授
参加者	岡島由佳、白田貴慧、武田晟治、丹野倫、南晴日、 村上秀紀 度山徹教授、小林雪治教授、西岡晋教授
調査目的	女性の政治参画を推進する上で、我が国の取組みの現状、 政党の役割、クォータ制導入の是非、さらには国会と地方 議会の関係性などについて幅広く伺い、実情を詳細に把握 するとともに、現状の課題を明確化する。

#### 【政党の取組みについて】

Q1:

候補者選考の決定権は政党にあり、ここを変えないと代表の男女不均衡は解けない、募集・育成・推薦・配置の各段階を「男女均衡を前提に」再設計することを、先生は著書で指摘されているが、各政党における実現に向けての課題は何か。

A1:

これは政界全体の構図だと思うが、取組みに向けての最も重要な課題は、候補者のリクルーティング面をどうするかという点だろう。中でも、女性候補者を集めるのに特に苦労しているのが自民党という構図である。候補者のジェンダー・ギャップで言うと、新しい政党の方が女性の比率が結構高く（参政党など）、逆に自民党は全然伸びてこないで、それが最終的に、女性議員が少ないという結果に繋がっている。それが、高市内閣は成立したが、なかなか女性を起用するところまで行かないことの構造的な要因であろう。まずは自民党をはじめとする、各政党のリクルーティングの経路を見ていくことが絶対に必要だと思う。

自民党の伝統的なリクルーティングの経路として、地方議員、官僚、そして、世襲や秘書というルートがある。ここで、地方議会、特に都道府県議会がボト

ルネックになっているところで、まずここを洗い出すことが絶対に必要だと思う。他の 2 つのルートについては、官僚制もまたボトルネックになっている。高級官僚の男女比は、実は政治家以上に、他の国と比べても数字が悪い。ただ、これが意外に認識されていないのではないか。国の方は中央省庁の女性管理職比率を向上させようと、この 20 年ほどやっているが、他の先進国はもうとっくに男女半々になっている。それが、日本は未だに管理職の女性比率が数パーセントで止まっているという現状がある。もう一つの世襲というのも、日本は非常に特殊だということが、意外に指摘されていない。他の国では、女性が政界に出るのは世襲ぐらいしかないというような国が結構あり、途上国などで、女性が突然リーダーになったりするの、誰かの娘だからというようなケースが多い。だが、日本はそこでもやはり、誰かの息子でなければいけないという国である。世襲は本来 1/2 の確率で女性になるはずだが、世襲もやはり、男性でなければ後援会が担がないというような力学があると聞く。ここは自民党サイドでどうにかできるのか、若干分からないところもあるが、市町村議会以外のルートでも男女均衡の手段があると思うので、そこも見てみるとよい。

Q2:

日本で長期に続いた男性偏重を崩すには、「党勢拡大の新機軸として女性候補を開拓する圧力」が与党より野党に強く働く、したがって、まず野党が積極擁立で実績を作ることが重要だ、と著書で指摘されている。実際に、野党各党は、女性登用に対する数値目標を掲げている一方で達成できていないが、その原因は何か。

A2:

国際的に見ると、今の日本の野党は数値目標を出していて、ヨーロッパ流の政党クォータを行っていると見ることもできないこともない。少なくとも、昔よりは進んでいるというのが私の理解である。ただ、やはりどの政党も結局、小選挙区で強い人でないと等の内部で上位のポストに上がっていけないという感じもあり、強い現職を置き換えるのは難しい。従って、女性候補者を立てたとしても、弱い選挙区であることも多い。本当は、女性候補者を擁立する時には、当選可能な選挙区に女性を配置できるようにした方がよいのだと思う。イギリスなどは、割とそういう安全地帯に女性を配置するということがあるが、日本の野党はそれをしていない。野党に安全地帯はないという日本独特の問題もあるのかもしれないが、そこが多分、女性の候補者として立てても当選しないということの大きな原因なのではないかと思っている。

Q3：

比例名簿での配置規則など制度面の工夫が効果を左右する、各党は自党の選挙戦略とクォータ設計を噛み合わせる必要があると著書で指摘されているが、今の日本における最適な制度設計について、先生のお考えを伺いたい。

A3：

今の日本の最適な制度設計として、理論的には比例代表を増やす方がよいと思うが、政界はそれと逆の方向に行っている。理想としては、完全比例代表制というのが、男女均衡のためには1番よいと思っている。ただ、それは非常に難しいので、まずは比例代表から女性議員を増やしていく、そしてクォータ制を導入していくという形になるしかないのではないだろうか。これについてはやはり、比例の方で女性を増やしていくという目標であれば、各党それなりに立てやすいのかと思う。小選挙区で現職の首を切るのは非常に難しく、これは各党が自力で、自前で行うのは少し考えにくいと思っている。

Q4：

日本で義務的クォータを設計する際の、違憲審査リスクへの配慮について、クォータは「特定集団に希少資源への優先アクセスを与え、他方の機会を制限する逆差別」との批判に晒されやすく、規範論の丁寧な設計と説明が要ると考えるが、それについては、どのように対応して行くことが必要か。

A4：

義務的クォータを設計する違憲審査リスクについて、候補者男女均等法（政治分野における男女共同参画推進法）はそういう問題をかいくぐるために男女均等にしたのではないかというのが私の理解である。つまり、女性を優遇していると言われたいためには、女性も男性も同じ割合にしましょうというのが一番手っ取り早いのではないかと思う。これは、クォータ制の制度の歴史的経緯を踏まえても多分そうなのだと思う。クォータ制の最も原初的な形態は「リザーブ議席」といって、議席を直接割り当てるという仕組みであり、前近代的な身分制の残滓のような性格もあった。それは、ごく少数のマイノリティにいわば「トークン」として議席を与えようという仕組みであり、それが逆にステイグマを生むという批判もあった。

その後、議員の3割ぐらいを女性にしましょうという理念の下で、議席ではなく候補者の方の女性を増やしていくという段階があるが、これはやはり「なんで女性だけなんだ」ということになる。そこで「両性とも最低〇〇%とする」のような形にするなどといった形の目標を作ることが考えられる。日本の場合、候補者男女均等法（政治分野における男女共同参画推進法）は、日本版パリテ法と呼ばれており、フランスを模範にしていると言われるが、それは候補者数を男女均等にすることで正当化するというものである。そのよう

な歴史的な経緯を踏まえて丁寧に説明しないと、クォータ制の実現は難しいのかと思う。ただ、違憲になるのかというのは若干分からないところがあり、逆に、憲法を改正しないとクォータ制が導入できないのかというのは、法律学者の間でも議論はあるところではないか。憲法を改正しなくてもクォータ制は導入できるという考え方が普通ではないのかという気もしている。

Q5：

女性数の増加が、政策内容（ケア・労働・暴力対策等）の変化に必ずしも直結せず、委員会配属・党内権力配分・再選可能性など、権限へのアクセス設計が伴わないと、効果は限定的になり得ると考えるが、この課題に対する各政党の対応状況について、分かる範囲でお伺いしたい。

A5：

これは色々な政党のキャリアパスの作られ方の問題があるのだと思うが、自民党の場合が多分最も良いベンチマークになっている。その当選回数が増えるほど地位が上がり、権力が増大するという点は、年功序列のいいところが表れている。意外と指摘されない傾向があるが、例えば、単純に実力主義の観点から考えれば、女性でも当選回数を重ねれば出世していくことができるという仕組みではある。つまり、女性の当選回数が増えていくと、一応それなりの権力を握ることになってはいる。

女性数の増加が、政策内容で、ケア・労働・暴力対策等の変化に直結しないという点についてだが、私の理解では、むしろ女性はその分野に固まってしまって、それ以外の分野に出ていけないというのが、伝統的な女性の置かれた問題だと思う。安全保障分野や財務分野といったところに女性が配置されずに、むしろそのケアや労働の分野に張り付けられてしまうことの方が問題ではないか。高市内閣が画期的なのは、首相と財務大臣を一度に女性にできたことであり、これは結構大きいと考えている。高市内閣が今後どうなるかは分からないが、伝統的な性別職業分離とでもいうような状況が、今回、やはり高市さんでないとそこは突破できなかったのかもしれない。

Q6：

同じ法制度でも、党首のリーダーシップや党内ルールの徹底で効果が大きく異なる。旧来型組織では形骸化しやすく、政党刷新が必要と考えるが、先生が考える既成政党の本気度をそれぞれお伺いしたい。

A6：

自民党型政治というのが一応ボトムアップの政治だったということで、地方議員などから上がっていくルートがあるというのは、自民党の組織構造の非常

に特徴的な点だが、これが逆に女性を増やすのを難しくしている面は確かにあるのだと思う。そこはやはり、党首がリーダーシップをとって、女性を役職ポストにつけるなどしなくてはならない。今の日本の状況は、そもそも政党の足腰が細っていて、組織を持たない政党の優位に向かっており、安定的な形で女性が進出していくキャリアパスというのが、逆に作りづらくなっている。下手に政党組織を刷新すると、安定的に女性政治家キャリアを築くという道も逆に狭くなってしまうので、自民党の年功序列というのも簡単に崩すわけにもいかない。その中で女性のリクルーティングを増やしていくという方が、女性を安定的に増やす上ではいいのではないかと思う。参政党などは女性候補者をたくさん立てていて、当選はするかもしれないが、ああいう政党はやはり風に弱いところがある。

地方レベルに焦点を絞るのであれば、政党組織を地方レベルまでどう伸ばしていくかということは、また改めて考えた方がいいのかなと思っている。意図的に女性の比率を安定的に増やしていこうとすると、やはり政党が組織されていた方が制度との相性はよい。クォータ制なども、従来の政党を変えるためにあるのであって、政党を壊すためにあるのではない。その意味では、従来型組織を微修正するという中間ぐらいのアイデアの方が、穏当なのではないかと思う。少なくとも、ポピュリズムで一気に変えますということもできなくはないが、それは長期的な安定性においては課題を抱えており、それで女性議員を増やしてきた国は多くはあまい。

要するに、地方レベルにおける女性の進出というのが、きちんと政党組織の枠内で起こるような、そういった工夫を私は見たいと思っている。特に自民党以外の政党について、それを見てみたいと思っている。従来の日本政治の課題は、国レベルで自民党の一党優位という状況があり、それをどう覆していくかということばかり語られてきたが、地方レベルにおける自民党はさらに一党優位であることは重要だろう。都道府県議会のレベルでは、自民党以外の政党はほとんど議席を持っていないという状況になっており、市町村も無所属がすごく多い。やはり自民党は曲がりなりにも政治家のキャリアパスを作ってきたという点では、見るべき政党だと思う。

他の政党がそれに対抗する組織を作れなかったというのが、日本の政党政治において、二大政党が実現しなかったことの説明として提示されることが多いのだが、それは実は、他の政党が女性の進出のための足がかりを作れなかったことの説明にもなっているのではないか。無所属の女性議員は増えているわけだが、本当は、政党の一員としての女性議員が、市町村議会においても増えてほしいと思っている。つまり、自民党がどの市町村議会でも一定数いて、それがみな男性であるような状況はあまり好ましくはないと思う。既存政党が変わるのであれば、やはり地方組織をどう変えていくかというのが重要で、そこに政党の指導部のリーダーシップが問われているのではないか。

## 【女性政治家のあり方について】

Q7：

著書において、年功序列の慣行は、「女性の政治家の昇進を妨げ、「ガラスの天井」を作り出すもの」と述べられているが、このような構造を変えたとしたら、どのような制度が必要だと考えるか。

A7：

年功序列の慣行というのは、特にこれは自民党を念頭に置いた記述であり、現状では、自民党の場合、当選回数が多い女性政治家が非常に少ない。大臣適齢期という表現が日本の政界にはあるが、石破内閣のように在庫一掃整理のように男性を起用し、「どこから来たのだろうか」というような人がなんとなく閣僚に座るようなことを定期的にしなくてはいけないという問題があった。この構造をどう打ち破るかというのが非常に難しいところである。

年功序列の対極として、官僚制の人事制度の文脈でよく言われてきたのは、職階制という、それぞれの専門性に従って政治家を起用する制度である。日本の場合、政治家の上がりポストが大臣であるというのが1つの常識になっているが、ポストの作り方としては必然的なものではなく、高度の専門性を持っている人が、ずっと同じ大臣ポストを占め続け、他方で議員の方は国会での役職で処遇するという考え方もあると思う。

そのように、国会の役職と内閣の役職というのを分けて考えて、大臣の方は違う形で運用していくという仕組みは、本来あり得ることだが、日本はそういう仕組みになっていない。今後、日本政治が面白いと思われるのは、仮に連合政治というのが常識になっていった、場合には国会の地位が上がるはずであり、そこにこそ実は、女性の昇進の阻まれているガラスの天井を揺るがす要因があると思われる。自民党ではなくて野党の本気が問われるというか、予算委員会のトップが立憲民主党である時代に、ついに国会の役職に意味が出てくる時代が来たともいえるのではないか。そのような国会の役職における女性の進出にはもっと目配りをした方がいいのかもしれない。私が本を書いていた時は、自民党が基本的に大臣ポストを持っていて、閣僚ポストに女性が入るかどうかということを考えながら記述をしていた節があるが、今はそういう時代でもない。要するに、国会が重要になってくる時代になると、また新しい展開があるのではないかと期待している。

Q8：

著書において、「政治家を志す女性たちは、常にダブル・バインドに直面してきた。」と述べられているが、この状況を解決するためには、どのような支援が必要とされていると考えるか。

A8：

ダブル・バインド問題について、近年で一番明確にその問題に直面したのが稲田朋美さんの事例ではないか。防衛大臣になって、ハイヒールで護衛艦や潜水艦に乗り込み、インターネットで批判されたという事案があった。こういった問題に対しては、社会規範という人の内心に関わることなので、どう支援するかというのは非常に難しい。大事なのは、実際に社会規範が働くのは止めようがないが、それに対して実際にペナルティを課される状況、女性の方が厳しく評価される状況というのは、人事を行う人たちの方でコントロールできるはずだということだろう。

これは今の会社組織などでも、やはり女性が管理職層に進出する際などによく言われていることで、女性が管理職層に進出するようになったら今度は、女性管理職の方が男性管理職よりも低く評価されるようになる。つまり、女性ごときに指導されたくないという男性がやはり一定数いる。ただ、そういうのはなるべく真に受けたくないような形で公平に評価をしていく、マネージャーとしての能力はマネージャーとしての能力で評価するという体制が必要である。その上で、マネージャーとしての能力が男性を従わせる能力として評価しないようにしてほしい。やはり、男性の部下に言うことを聞いてもらえずに、女性が引っ張られる状況もかなりあると思う。

高市さんが今後、直面する状況も、男性に足を引っ張られた結果として指導力を発揮できない部分と、本当に指導力を発揮できない部分というのがあり、それをきちんと評価する際に振り分けることが大事である。それは女性リーダーすべてについて言えることだろうと思う。よって、その2つを区別できるような形で、女性のリーダーシップを評価できるような世の中になるといいと思っている。

#### 【クォータ制について】

Q9：

韓国では、政党法改正によるクォータ制導入が女性議員の増加に繋がったが、日本の政治文化や政党組織などを踏まえたとき、韓国からどのような点を学び、活かすことができるのか。

A9：

日本と韓国の政治文化と政党組織の違いという時に、最大の違いは、韓国の場合はやはり、政党のリーダーの力が圧倒的に強いということもあり、制度改革を上からやるのに適した国であるという歴史はあると思う。それがいいことなのかどうなのかはよく分からないが、韓国の場合は、クォータ制を比例代表に入れるという形で女性議員の一定数の増加につながっているが、それでもやはり小選挙区がボトルネックになっているので、一つはそれが確認されたとい

うことの学びは大きい。ただ、比例代表でクォータ制を導入できることは分かったので、韓国で導入できて日本で導入できない理由はない。そこは素直に学んでいいのではないかと思っている。

他方で、韓国の場合、政党自体の離合集散が激しいので、そこは日本に比べたら政党政治の制度化の度合いは非常に低いために、クォータ制のような統一的なルールで縛るといふ方向で行くしかないが、日本の場合、選挙に出てくる政党の組合せはだいたい一緒なので、今の政党の内規で増やしていくというアプローチ自体はそう間違ってもいないという気がしている。この前の衆院選でも、女性議員が増えてきて韓国の水準に接近してきてはいるので、ここは推移を注意深く観察するという感じでよいかと思う。逆に言うと、今後、日本の政党政治がどんどん流動化していく場合には、むしろ韓国に近づいていくという形になるので、その場合にはやはり新しく参入する政党を縛る何かが必要になるのかもしれない。

Q10：

これまでも議論されてきたように、クォータ制の導入は、女性議員の増加に向けたかなり強力な措置である反面、国民の理解や受容を得られるような土壌がないと制度が根付かないのではないかということもいわれているが、女性総裁が誕生したことなども踏まえて、この点について、現在、先生はどのようにお考えであるか。

A10：

クォータ制について、理解がないと制度が根付かないと言われているが、これは本当だろうか。国によって導入された理由はいろいろあり、分析的に分けると、男性の側が理解を示したのでクォータ制が入ったというパターンもなくもないが、多くの場合には、やはり女性の側が集合的に行為したことに原因があると私は見ている。特に、政党自身が数値目標を設ける場合でも、スウェーデンの社会民主労働者党の場合などは、女性たちの方が離党して新しい政党を作るといふところまで来た。それで仕方なく男性の側も応じたというプロセスがあった。

クォータ制は多くの場合、戦って勝ち取ったものだと思う。男性の好みの枠内では、なかなか進まないのではないか。クォータ制については、論争的なプロセスになることは避けて通れないし、男性任せではやはり進まない。女性総裁が誕生したという自民党のプロセスも非常にダイナミックで見応えがあったが、国民の理解と受容という面とは別に、政党同士の競争という面で、男性が仕方なくではあっても、それを認めるというメカニズムが必要になる。

つまり、日本政治に必要なのは理解よりは競争なのかもしれないと私は思っている。一般的に、女性を起用していなかった勢力が女性を起用するのは、やはり競争で負けそうな時なので、日本の右派は立派な方針転換をしたといえる。

本来、「女性の言うことなど聞けるか」というのが日本の保守の姿勢のはずであったのが、それがなぜか今回、女性の総裁を戴くことにしたというのは、見事なものである。そうすると、今度はリベラルの側が姿勢を問われる。右派の側は女性総裁の起用で答えたのに、あなた方はいつまで男性だけでやっているつもりなのですか、という問いが、実はリベラルの側に突きつけられている。これは、ジェンダー平等に対する理解が増したことの結果ではなくて、政党の競争が増したことの結果だと思う。従って、男性と女性の対立を避けるというのであれば、男性と男性の競争を増やさなくてはいけない。そうすると男性の側でも女性の協力を得ないと競争に勝ち抜けない。そういう意味では、自民党の一党優位が崩れてくるのはいいことなのではないか。それが多分、日本において女性の進出に好都合な土壌なのではないかと思っている。

#### 【地方政治へのアプローチについて】

Q11：

クオータ制の導入は、世界的に見て女性議員の増加に効果的である一方、アジアで導入した韓国の状況を見ると、欧州諸国に比べて効果は限定的であり、加えて反発する動きも見られる。私たちは、クオータ制の導入だけでは女性議員を増やすことは難しく、それを受け容れる土壌を整備することが必要であると考え、まずは住民生活に最も身近な市町村議会に女性議員を増やすための取組みを進めていくことが必要ではないかと考えている。このようなアプローチについて、国全体で女性の政治参画を進めるという最終目的と照らし合わせて、先生はどのようにお考えになるか。

A11：

国全体で女性の政治参画を進めるという点で、国というのを国家と捉える場合には、官僚機構・行政と国会議員とで、両輪で進めていく必要があると思っている。なので、市町村の女性議員を増やすというのはもちろん大事だが、パブリックセクター全体で女性をもっと大切にされた方がいいのではないかとこの気もしている。一般的な国のパブリックセクター、つまり日本の地方公務員に当たる部門は、かなりの部分を女性が担っていて、全体では女性の人数の方が多い。公務員というと男性を想像してしまうのは日本ぐらいで、普通は、公務員は女性が半分以上を占めている国がとても多い。

日本の場合、女性公務員を非正規化してしまっており、その結果、そもそも市町村自体が女性をあまり大切にしていなかったという経緯がある。そういう意味では、議員もとても大事だが、それと一緒に、市町村の職員はどうなのだろうかと感じる。実際のところ、まだまだそこも男性優位なのではないのか。市町村で女性議員が増えているのはすごく良いと私は思っているので、国のレベルで女性の活躍を推進するというのには一定の限界があるにしても、市町村で

女性の活躍を推進するのであれば、行政まで視野に入れるというのも 1 つのアプローチだと考えている。

#### 【行政によるアプローチについて】

Q12：

クオータ制の導入のような立法手段に比べ、行政による政策的アプローチには限界があると思われるか。

A12：

クオータ制のような立法手段があるというのはとても大事なことである。つまり、これを導入されたくなかったら、自分で女性議員を増やした方がいいというような、そういう形で物事が進んでいくというメカニズムは、実は日本にもある。日本は今、義務的なクオータ制を導入せずに、政党が自発的に数値目標を設定しているが、それ自体は、そうしないと本格的にクオータでも導入しなくてはいけなくなるかもしれないという危機感があることと関係があると思われる。なので、その両者を対立的に捉える必要はないと思う。

行政だけだと限界はあると思っている。つまり、限界があったからこそクオータ制を導入しようという話になったのではないだろうか。クオータ制の先進事例と言われる北欧諸国などは、クオータを立法ではなく政党の自発的な内規で行っているのだから、日本はそちらのルートに乗っていると私は見ているが、やはり行政だけだとどうしても限界があるというか、既存の政治的な構造の中で、女性のエンパワーメントだけを実現するのはやはり難しいために、結果としてクオータ制を導入するという必要が出てくるという歴史的な経緯があったと思われる。つまり、最終的にはクオータ制にならざるを得ないというこの状況があるからこそ、逆に言うと、行政によるジェンダー平等に向けた取組みも進むという、そういう歴史的なメカニズムはあったと思う。よって、クオータ制という選択肢自体を最初から排除する必要はないというのが私なりの考えである。

Q13：

現状考えている政策提言の方向性の中で、例えば、議会運営の仕方という点で、オンライン議会の導入を進めたり、欠席事由の中に育児や介護といったものを増やしていったり、女性候補者の育成という点で、地域リーダーに女性を増やすために、女性のコミュニティを形成したりということを考えている一方で、クオータ制のような、国政に政策として踏み込むというところで、なかなか難しさを感じている。国政や立法といった部分については、どの程度アプローチができるかという点について、お考えをお伺いしたい。

A13：

ワーク・ライフバランスについて、ここが実は、もう一つのボトルネックになっている。国政だけでなく、地方政府や中央省庁などがずっとワーク・ライフバランスが取れないのは、基本的に野党が質問するからだと言われていたところがあり、民主主義を丁寧にやればやるほど、政治はワーク・ライフバランスを取りづらいところがある。

クオータ制は女性の数を増やすにはいいが、そこからがむしろ本当に大変になるところで、つまり、女性が増えたのはいいけど、それに合うような社会になっているのだろうかというのがとても不安である。現状、女性のキャリアを尊重する社会になっていないので、行政的なアプローチはとても大事なのはそこである。それがなくままクオータ制を導入するとどうなるかという、「女性活躍」が始まった後の日本の女性たちが直面した「ワンオペ育児」という言葉があるが、要するに、女性が単に仕事もケア労働も抱え込んで苦しむというパターンになってしまう。

その意味では、クオータ制が導入されるかどうかは問題ではなく、実質上、日本はもう既にクオータ制が導入された国になっているという現状を考える必要がある。そして、女性の本格的な政界への進出も、既に日本は始まっていると思う。この流れは多分止められない。問題は、そうってしまったらどうなるのかという、いわば次の問題である。つまり、実際に増やした女性がパフォーマンスを発揮できるのか、男性たちは高市首相の足を引っ張らずに働けるのかとか、そういうところまで考える必要がある時代に来ている。今回の高市首相の誕生で、女性を増やしたらその後はどうするのかということを考える段階に、ついに日本も来たと思う。

ヒアリング先	取手市
日時	2025年10月28日
場所	取手市役所議会棟 会議室（茨城県取手市寺田5139番地）
調査の協力者	議会事務局 次長 蛭原康友様 議会事務局 局長補佐 小笠原一裕様 議会事務局 係長 森口幹大様
参加者	岡島由佳、白田貴慧、武田晟治、丹野倫、南晴日、 村上秀紀 度山徹教授、小林雪治教授
調査目的	取手市は、女性議員による議会改革特別委員会の発足やオンライン会議の早期導入など、女性の政治参画と柔軟な議会運営を推進する先進的な取組みを行っており、取組みの効果や成功要因、これまでの経緯などについて明らかにする。

#### 【女性議員増加の背景について】

Q1：

2003年には24人中3人とどまっていた女性議員数その後徐々に増加し、2019年には24人中7人と約3割にまで上昇した背景としてどのような要因が考えられるか。例えば、取手市議会や市役所による取組みや支援策はあったか。

A1：

はっきりした要因はわからない。平成29年に7名の女性議員により特別委員会が設置された。そこで様々な改革が行われ、成果も出ている。現在も7名の女性議員が在籍しているのは、特別委員会の成果とも考えられるのではないか。

Q2：

次世代の女性候補者を確立するため、現職の女性議員はどのようなターゲット層へ、どのようなメッセージでアプローチしているか。

A2：

議会として「このような取組みを行ってください」といったものはない。議員個人の取組み内容による。共産党・公明党などは女性議員が多くおり、取組みも充実している傾向にある。取手市の立地として、保守系の議員が多い土地柄だが、公団の建設によって労働者層が多く、共産党の議席は多い。公明党も層が厚く、これらの会派が女性議員の取組みを進めている。近年では自民党系の会派でも女性議員は増加傾向にある。

#### 【議会改革特別委員会について】

Q3：

女性議員による議会改革特別委員会においては、女性議員が抱える課題を抽出し、意見書の提出や改善の提言を行ってきたが、この中では、女性議員が抱える課題や女性の政治参画に向けた課題としてどのようなものが挙げられていたか。特に、男性と女性で異なるニーズがあった事柄とは、どのようなものだったか。

A3：

特別委員会が成果として残してきたものが課題である。具体的には、欠席事由の明確化や長期欠席に対する報酬減額規則の改正、オンライン会議の整備や傍聴環境の整備が挙げられる。特に、授乳による離席は男性の観点からは気づきづらかったのではないかと考えられる。

Q4：

2017年の特別委員会設置時、当初反対の声を上げた男性議員が後に賛成に転じたり、批判を和らげたりした具体的な転換点は何だったと認識しているか。

A4：

「女性だけの問題ではないのではないか」という声について、委員会のメンバーは女性のみであるものの、議会運営委員会との連合審査や他地域の議員など、多様なアクターとの意見交換を実施してきたことで、当初反対の声を上げていた男性議員も、多様な意見が交換されていると判断したのではと考えられる。当初は修正動議を提出していた男性議員も、意見書の国への提出にあたって賛成していた。

Q5：

特別委員会のない今、女性議員の特別委員会に対するニーズはあるか。

A5：

特に女性活躍の特別委員会については復活の声は上がっていない

【オンライン会議・電子投票システムについて】

Q6：

取手市では、全国に先駆けてオンライン会議の導入に成功したが、これに際して、どのような課題が存在し、どのように解決したのか。例えば、オンライン会議は子育てと両立しやすい側面がある一方で、職務と私生活の境界があいまいになるというような懸念もある中で、そのバランスを取るためにどのような工夫をしているのか。また、オンライン会議の導入後も、女性が議員として働く上でどのような困難があるかお伺いしたい。

A6：

女性の政治参画でなく、コロナ禍によって進んだというのがオンライン会議の普及の背景である。課題だったのは、タブレットに慣れていない人がいたこと、Zoom があまり普及していなかったことなどによるデジタル・ディバイドである。その対策として、勉強会などを実施した。

職務と私生活の境界が曖昧となるという懸念について、あくまで取手市のオンライン会議は公式なものである。議会の YouTube 配信も行っており、会議録も公式の会議の場合は残る。そのため、私生活との境界が曖昧となることはあまり懸念されない。

課題として、地方自治法により、委員会のみでしかオンラインでの会議は認められない。すなわち、本会議へのオンライン出席は認められていない。例えば、委員会はオンラインで出席したが、翌日の本会議は休まざるを得なかった、などの事例が考えられる。現在は、地方自治法改正にかかる意見書を国に提出しているという状況にある。

Q7：

オンライン会議（委員会）の導入後、育児・介護・傷病以外の事由でこの制度を活用した事例はあるか。また、その利用に対する議会内の評価や雰囲気はどうだったか。

A7：

こどもの看護でオンライン会議（委員会）を活用した事例がある。また、委員長がオンラインでの出席の要件を満たすと判断した場合もある。利用に対する議会の評価や雰囲気は特にない。認められたことである。政党の仕事で日本中を巡る中で、新幹線の社内からオンラインで委員会に出席という例も存在す

る。オンラインの活用で柔軟な働き方が可能となり、交通費等の削減にもつながっている。

Q8：

委員会ではオンライン会議が導入されているのに対し、本会議におけるオンライン化があまり進んでいない要因はなにか。

A8：

地方自治法では「本会議には出席しなければならない」と規定されている。総務省の解釈として、この「出席」というのは議場にいることだとされているため、オンラインで画面上に顔を出しているのは「出席」にあたらぬ。なお、委員会については「設置する必要がある」とは規定されておらず、地方自治体の条例で置くことができる。その条例は審議会で決定されるため、自分たちで決めるルールとしてオンラインでの出席を認めることができる。

Q9：

他地域でもオンライン会議を導入するにあたり、使い方や設定の支援の他、導入に際し必要な支援はなにか。

A9：

取手市ではタブレットで Zoom に入室の上でオンライン議会を実施しているが、タブレット以外に自分の PC 等でも参加可能である。タブレット等を導入しなくても実施すること自体は可能だが、サポートは必要である。小規模な議会事務局の場合には、システムに慣れていない議員に対するサポート体制が課題となると懸念される。実際にオンライン議会導入当初は各自の携帯や PC で行っていたが、各議員に使い方の冊子を配布し、HP にも掲載した。

また、タブレットを導入しても、タブレット上では書類が見つらいなどの悩ましきさはあり、習熟度の差も見られる。「オンライン委員会をどうやっているのか」という視察は月に 1～2 回は全国の各議会から受ける。オンライン化の推進には、議員が自らルールを形成するのが重要だが、そこに苦労するという話も聞く。

Q10：

オンライン会議について、他地域からの視察における議論を通じて、オンライン化の推進で他地域を悩ませている課題は何と考えるか。

A10：

他地域の切実な意見として、いくつかの島で構成される自治体の場合、天候問題で会議を行う会場のある島に行けないというケースがありオンラインで会議に参加したいというニーズがあった。実際に村議会はオンライン化した。その他にも、積雪で議会への出席が難しい、将来的にオンライン会議を行うにあたりどう運営しているか知りたいなど、多様なニーズがある。

Q11：

オンライン会議について、技術面での課題が大きいと感じられたが、「どのような形で運営するか」など、技術面以外での障壁はあったか。

A11：

議論の質としては対面のほうが高くなりやすい。対面の方が温度感が伝わるという意見は受けている。

また、タブレットや通信機器の導入にあたり、400万円ほどの予算がかかったが、当初は認められず、他の経費が削減されて導入に至った。「個人負担はどうだ」という意見もあったが、イニシャルコストは全額負担となった。ランニングコストに対する困難も想定される。さらに、オンラインシステム導入から5年経って機種が更新されたが、このコストも指摘される。無線LANのコストもあり、設備投資は大きい要素である。

委員会の様子を映像配信するという取組みについて、無料で使える YouTube 以外のサービスを活用する場合の料金などもコストとして想定される。なお、議員自宅の無線LANは個人負担だが、iPadはセルラーモデルであるため、無線LANがなくとも通信可能である。

ただし、表決システムはタブレットにのみ対応している。一つのタブレットで Zoom と書棚と表決を併用すると一つ一つの画面はかなり小さくなってしまふ。

オンライン会議を開催するための機械のセッティングも手間となる。セッティングに1時間ほど必要となるため、オンラインで出席するには開始の一時間前に申し出る必要がある。対面とオンラインでは段取りが異なり、そのサポートにも手間がかかる。

但し、議員の心理的負担はあまりない。逆に視察に来る議員に抵抗がある場合もある。取手市議会には最高齢で78歳の議員がいるが、慣れることができている。

## 【ハラスメント対策について】

Q12：

議会内でハラスメントや差別的な言動が発生した際、それを非公式・公式に是正するための窓口などはあるのか。また、その実効性についてどのように評価しているか。

A12：

ハラスメント相談窓口は取手市議会には設置されていない。ただし、平成30年にハラスメント防止の決議が採択されている。その他、令和4年には弁護士を招聘しての研修なども実施した。本会議や委員会では侮辱やプライバシー侵害は法律により罰される。

Q13：

令和6年の2月に一般会計予算決算審査特別委員会副委員長委員、正副委員長選挙を電子投票システムで実施することができたということについて、サイドブックのデベロッパーなどとも意見交換が行われ、システムの整備が進んだということだが、具体的にはどのような事柄が委員会での選挙の障壁となり、どのようにサイドブックとやりとりしたのかという過程を聞きたい。

A13：

投票自体は、実際の会議室の中で投票用紙に書いて1人ずつ投票箱に入れる。その後投票箱を開けて仕分けをするという方式となっていた。オンラインになってしまうと、その方式ではできなくなってしまう。そこで、オンラインで投票をするには、どのような形でやるのがいいのか、となった。

そのような中、模擬投票等も行い、議会事務局からもサイドブックのデベロッパーに意見を伝えた。投票対象を書くという作業ひとつにつけても細かな調整が発生した。投票の際に周りの委員に誰に投票したかわからないようにしたいといったようなプライバシーの確保など、開発の過程で様々な試みを踏まえ、アナログなやり方も残しつつシステムを構築した。デモテック戦略特別委員会と共に調整した。

## 【取組みの効果について】

Q14：

議会欠席事由の拡大やオンライン会議の導入などの施策は、女性の政治参画の促進に寄与していると感じている、もしくは、今後寄与していくと思われるか。

A14：

出産によるオンライン委員会などは開催実績はないが、本人や配偶者の出産がオンラインでの出席の要件として認められていることや出産補助などは、多様な人材が議員を志す障壁の撤廃に役立つだろう。

Q15：

施策によって、女性議員だけでなく男性議員の働き方も変わったと感じるか。また、男性特有の変化などがあればお伺いしたい。

A15：

当初は男性議員がこどもを理由に休むということはなかなかなかったが、例えば、小学生を子育てしながら議員活動を行っている男性議員もおり、こどもの発熱のためにオンラインで参加するなど、柔軟な対応が可能である。過去と比べて男性の議会への参加形態も柔軟になっていると感じられる。

Q16：

コロナ禍以降、オンライン会議の整備が進んだほか、女性などの多様な人材が参画しやすい議会棟の整備も進んでいるということで、そのような整備が進む中で、実際新しく議員になった方の中で、子育てやその他の活動と並行して議員活動ができている例があったら教えてほしい

A16：

令和6年2月から議員になった女性の場合、子育てをしながら議員活動を行っている。他にも子育て中の男性議員や、仕事をしながら議員活動をしているといった者もいる。

Q17：

本会議がオンライン化できない中で委員会をオンラインでも参加可能とすることにはどのような効果や影響が見られたか。そのようなオンライン化を他の自治体に広げることが可能か詳しくお伺いしたい。

A17：

「議会」には本会議と委員会がある。近頃は議会閉会中の委員会にどの市議会も力を入れている。昔は本会議の会期中ぐらいにしか委員会が開催されていなかったが、現在は通年で学んだり、提言したりすることに多くの議会が注力している。その中で会期外に委員会に出席するのは議員の負担につながる。このような中で私生活等との両立にもつながるオンラインは有効である。

【他の市町村や県議会について】

Q18：

取手のように女性議員の多い自治体があると、周辺自治体の女性議員も多くなる傾向にある。取手の周辺自治体ではそのような変化はあるか。

A18：

その他の議会での女性の状況というのは、あまりはっきりとはわからない。隣の我孫子市議会を見ると24人中、6人いらっしゃるということで、比較的やはり多いのかなと感じている所である。

取手市議会でもすでに女性議長が2人出ているので、その影響なのかどうかはわからないが、女性議員が比較的に出やすい土壌はあるかと思われる。

Q19：

市議会で女性が増加している中で、「県議会に女性を」という動きはあるか。

A19：

取手市議会から県議会議員に挑戦する女性が出ていないが、女性議員で、市議会からいきなり国政に行ってしまった、県議会に行かずに参議院行ってしまったという方もはいる。取手市議会から県議に挑戦した女性議員というのは、私が知る限り見かけない。市長選に立候補した議員はいた。

実は、茨城県議会は先ほどの議会改革のランキングでも結構上位に位置している。隣の守谷市も女性議員比率としては比較的多いのではないか。



ヒアリング先	キム・ヒジョン国会議員
日時	2025年11月4日
場所	国会議事堂議員会館 議員控室 (ソウル特別市永登浦区汝矣島洞1番地)
調査の協力者	キム・ヒジョン国会議員
参加者	岡島由佳、白田貴慧、武田晟治、丹野倫、南晴日、 村上秀紀、山口純子 度山徹教授、小林雪治教授、西岡晋教授、戸澤英典教授
調査目的	元女性家族部（現：性平等家族部）長官としてのご経験に加え、現在は国会議員としてジェンダー政策に携わっておられるご経歴を踏まえ、韓国における政治・経済分野のジェンダー・ギャップの現状や関連する政策、日本と共通する課題などについてお話を伺う。

#### 【韓国のジェンダー政策について】

Q1：

韓国のジェンダー平等政策の現状の主要課題は何か。また、これまで最も改善が進んだ分野と課題が残っている分野はなにか。今後、重点的に取り組んでいくべきと考えられている分野はなにか。

A1：

韓国のジェンダー格差の状況を、大きく4つの段階に分けてお話する。

まず第1段階は、試験や採用など「入口」の段階である。韓国では、かつては兵役を終えた男性に加算点を与える制度があったが、それが廃止された。その結果、同じ条件で試験を受けると、ほとんどすべての試験で女性の方が成績が高い、優位であるという結果が出ている。そのため、学校の先生、公務員、記者といった職種では、現在は女性の方が多くなっている状況である。ここまでは、ある意味で「女性が優位」な段階と言える。

しかし、第 2 段階に「結婚」と「出産」がある。ここで女性が一気に減ってしまう。仕事を続けていた女性も、結婚・出産をきっかけに離職せざるを得ないケースが多く、ここで大きな断絶が起こる。

第 3 段階は「リスタート（再就職）」の段階である。元の職場に戻るのではなく、特別な熟練がなくても誰でもできるような仕事に就くケースが多くなる。その結果として、男女間の賃金格差、地位の格差が固定化されていく。

第 4 段階は、政治や経済の分野で、意思決定の中枢に上がっていく段階である。ここに到達している女性の割合は、依然として非常に低いと言える。

つまり、入口では女性が優位であっても、結婚・出産・再就職というプロセスを経る中で、最終段階ではごく一部しか残らない、というのが韓国社会の現状である。現在の韓国の政策は、第 2 段階と第 3 段階、つまり「結婚・出産」と「リスタート」に集中的に介入しようとしている。

Q2:

ジェンダー平等政策の企画立案において、女性団体の声をどのように政策に反映しているのか。

A2:

政策をつくる際、昔は主に女性団体の声を聞いていた。女性団体は伝統的に女性の権益を代弁してきたが、最近はそれに加えて、家族関連団体や労働関連団体の声も聞きながら、政策に反映するようにしている。

韓国では 5 年ごとに、男女の意識やジェンダー平等に関する調査を行っているが、現時点で利用できる最新のデータは 2021 年の調査である。そこでは、ジェンダー平等に対する意識、男女の役割に対する考え方などが詳しく把握されている。調査結果を見ると、女性のキャリアが断絶し、第 3 段階で非熟練の職種に集中してしまうことが、男女間の賃金格差・地位格差の大きな要因になっていることが分かる。

また、組織文化のあり方、上司や同僚の認識、関連予算の不足など、複合的な要因が重なっていることも確認されている。

もう一つ大きな問題として、最近「結婚したい」と考える女性の割合が、男性よりも低くなっているというデータがある。その理由を尋ねると、多くの女性が「結婚すると、男女の格差が一気に広がる」と考えているからだと答える。特に出産が、その格差を決定的にしてしまう、という認識が強い。

そのため、男女の格差問題は、単に「女性の権利」の問題ではない。韓国も日本も直面している「少子化」や、将来の生産力の低下という観点から見ても非常に重要な問題である。これは、国家戦略のレベルで考えなければならないテーマである。各国のデータを見ても、女性の就業率と出生率、そして GDP と

は、かなり高い相関がある。「女性が就職しない方が出生率が高い」というわけではない。むしろ、女性の就業率が高い国ほど出生率も高く、生産性も高いという傾向が見られる。韓国のジェンダー政策の主な課題は、ワーク・ライフバランスをいかに実現するか、という点にある。

その一環として導入されたのが、「ファミリーフレンドリー認証制度」である。韓国には以前から「KS マーク」のような、優れた製品・企業に付与される認証マークがある。これと同じように、最近「ファミリーフレンドリー認証」というものをつけている。ファミリーフレンドリーな会社とは、子どもの出産や育児を支援しているか、柔軟な働き方を可能にしているか、父親も出産・育児のために休職や休業を取れるか、などの基準を満たした会社である。調査のうえで基準をクリアすると、「ファミリーフレンドリー認証マーク」を与える。この認証を受けた企業や機関には、国からいくつかのメリットがある。たとえば、国の公共調達に提案をする際に加点があったり、国のプロジェクトに応募するとき評価上のメリットがあったり、税率の優遇を受けられる。現在は、およそ 1,500 社ほどがこの認証を受けている。大企業だけでなく、製薬会社や食品会社、有名なキムチのメーカーなど、さまざまな企業が「ファミリーフレンドリーな会社」として認識され、人気を得ている。

こうした認証制度は、会社の雰囲気そのものを変えている。結果として、男性の育児参加を社会全体のレベルで促す効果もある。

韓国では、昔は大家族で、祖父母や親族と一緒に暮らし、子育てを分担することが多かったが、今は核家族化が進み、一日中一人で育児を担う母親が増えた。

家族のあり方そのものをすぐに変えることは難しいため、国としては「村ごと」「地域ごと」に、共同で育児ができる空間を整備している。だいたい半径 25 分圏内に、一つはそうした拠点があるようにする、という考え方で「共同育児支援センター」のような施設をつくっている。ここは、子どもを連れて自由に利用できるオープンスペースであり、育児に関する情報を共有したり、親同士が交流したりできる場所である。子どもの絵本やおもちゃがあり、子どもの世話について専門知識をもつスタッフがプログラムを一緒に行う。幼稚園とは違い、より柔軟で、場合によっては夜間のプログラムなどもある。

先行事例としては、軍部隊の周辺地域がある。軍人の家族が暮らす地域の近くに、そうしたセンターを整備して、男性は勤務しながら、女性たちがそこで共同育児を行う、という形で運営されてきた。現在、こうした施設は全国で 1,435 か所ある。

Q3：

村ごとに共同で育児ができる空間を利用する際に、利用者側で事前に何か契約書のようなものを結ぶ必要があるのか。また、子どもの年齢は何歳まで利用できるのかについて、お伺いしたい。

A3：

特別な契約書を事前に結ぶ必要はない。利用する際に簡単な登録と、身分証明書の確認を行う程度で、基本的には自由に出入りできるオープンスペースである。利用する子どもの年齢は、主には小学校入学前までが多いが、小学生も利用できる。

また、企業が社会貢献（CSR）の一環として、そうした空間を設けるケースもある。たとえば、大型マート（大型スーパー）を運営する企業が、その店舗の近くの良い場所を選定し、国と協力しながら建物を建て、中の設備まで提供する、といった形である。企業にとっても地域貢献とイメージ向上につながる取組みになっている。

Q4：

日本にも、公共調達や税制優遇を受けられる認証制度があるが、知名度が低かったり、企業側にあまり活用されていなかったりという課題がある。韓国では、ファミリーフレンドリー認証制度はどの程度活用されているのか。また、企業が女性活躍やワーク・ライフバランスの課題に取り組むうえで、どれくらい強いインセンティブになっているとお考えか。

A4：

私が長官を務めていたときも、インセンティブをどう拡大するかに力を入れた。一度認証を受けたら終わりではなく、一定期間ごとに更新をしなければならない。その更新のためには、企業側が継続的に努力をしなければならないので、そこにインセンティブを組み込むことが重要である。

具体的なインセンティブとしては、たとえば、輸出企業が出入国や通関の手続きを行う際に、その手続きを簡素化する優遇措置がある。これが企業にとって非常に大きなメリットで、人気の高いインセンティブだった。

その他にも、すべての省庁がそれぞれの所管分野でインセンティブをつくるように働きかけた。公共調達での加点、プロジェクト採択での優遇、税制面での優遇など、さまざまな形で「ファミリーフレンドリー認証を受けると得をする」状態をつくることによって、企業にとって本当に魅力ある制度にすることが大事だと考える。

## 【女性の政治参画について】

Q5：

クオータ制導入が韓国における女性政治家の数や影響力、実際に政策決定に与えた効果についてなど、導入後の具体的な成果と課題はなにか。

A5：

韓国の国会議員は全部で300人である。そのうち、約45人が比例代表である。女性の政治家が増えた背景には、この比例代表の枠に対する「クオータ制（割当制）」が大きく影響していると考えられる。比例代表候補の名簿のうち、少なくとも50%を女性にしなければならない、というルールがあり、男女どちらか一方に有利にならないように組むことが求められている。その結果、45人の比例代表議員のうち、およそ23人は女性にならざるを得ない。こうして比例代表で初めて国会議員になった女性が、次の選挙では地域区（小選挙区）から立候補するケースも多く、最初から有利なスタートラインに立てる、という効果もある。

この制度は、第17代国会（2004年）から導入されたが、その時から女性の国会議員の数が大きく増えた。地域区については、政党が公認候補のうち、3割を女性にするよう努める、という目標がある。ただし、義務ではなく、違反した場合の制裁もまだ十分ではない。今後の課題として、地域区についてもクオータを実効性ある形で義務化する必要があると考えている。

Q6：

韓国では、公職選挙法における候補者クオータ制や政策資金法における女性候補者候補推薦数に応じた追加補助金制度があるが、これらの成果と課題について、どのように考えているのか。

A6：

政党への国庫補助金についても、女性や青年、障害者などの候補を一定割合以上擁立すると、補助金が上乘せされる仕組みがある。ただ、そのお金が本当に女性候補の支援に使われているのかどうかについては、必ずしも透明ではないという批判もある。

Q7：

候補者リストの選定方法について可能な範囲で教えていただきたい。

A7：

候補者の選び方については、一部の政党では若者が集まって「オーディション」を受けるようなプログラムを導入したこともあるが、最終的には、すべて

の公認候補が完全に透明に選ばれているとは言えない。これは日本でも似たところがあるのではないか。比例代表には、社会的に注目される問題に関わる人たちが選ばれる傾向がある。

たとえば、障害のある方、女性団体の活動家、労働運動のリーダーなどである。最近の例で言えば、視覚障害のある女性弁護士が、ある政党で比例代表1番とされて国会議員になった。

また、子どもの性暴力事件が全国的な問題になった時期には、被害児童を長年治療してきた精神科医が比例代表で国会議員に選ばれたこともあった。性暴力被害者支援団体に長く活動していた人が国会議員になった例もある。

最近では、半導体やAIが社会的に注目を集めているため、その分野の専門家が比例代表として選ばれたり、少子化対策を長年行ってきた活動家が公認されたりもしている。このように、そのとき社会的に大きな関心を集めている問題に関わる団体を代表する人物が、比例代表の候補として優先される傾向がある。

比例代表制度については、国民の間で賛否が分かれる部分もある。「苦勞もせず国会議員になれるのではないか」という批判もあるが、社会的弱者を政治から排除しないという観点から見ると、重要な役割を果たしていると考えている。

Q8：

障害を持つ方も国会議員として多く立候補しているとのことだが、女性や障害を持つ方など、社会的マイノリティに対して、国会として受け入れていこうとする土壌が韓国にはあると感じた。日本では、障害を持つ人を国会に送ろうという動きはそれほど強くなく、車いすの議員のために国会にバリアフリー設備をつくらうとすると、インターネットで炎上する、といったこともある。韓国では、女性や障害当事者などの社会的マイノリティに対する配慮をしようという姿勢は、どのように社会に広まったのか。

A8：

韓国社会では、女性を社会的弱者として認識したことが、50%クォータ制の導入につながったと思う。

障害者についても、生まれつきの障害だけでなく、生活の中で事故や病気によって障害を負う人が多く、誰もが当事者になり得るという感覚がある。そのため、社会的な関心が高くなった。

第21代国会では、与党・野党の両方で、障害のある国会議員が初めて複数誕生した。彼らの立法活動の成果は非常に大きく評価されている。

こうした経験を通じて、「国会が誰を比例代表として迎えるのか」ということ自体が、社会にメッセージを送る行為になっていると考えるようになった。

社会的弱者を比例代表に選ぶことは、比較的小さなコストで大きな社会的効果を生む投資だと言えるかもしれない。

また、これまでもさまざまな障害のある国会議員がいたが、現在は、視覚障害のある議員が、ガイドヘルパーとともに国会内を移動しながら活動を行っている。その姿自体が、障害者への理解を広げる役割を果たしている。

他の例として、公務員の中でも特に消防官は過酷な仕事であるという社会的認識があり、国家的な災害の現場で活躍した消防官が、その功績を認められて比例代表として国会議員になったケースもある。

### 【都市部と地方の格差について】

Q9：

日本では、地方で性別役割分業の意識が根強く残っており、それに息苦しさを感じて、東京などの大都市に流出する若者が多い状況にある。韓国でも、地方で性別役割分業の意識に悩みを抱え、ソウルに転出する若者が多いのか。

A9：

韓国でも、地方とソウルの格差は非常に大きく、「ソウル一極集中」は深刻な問題である。ただし、性別役割分業の問題だけで若者がソウルに出ていく、というよりは、地方とソウルの経済的・教育的な格差全体が大きいことが主な要因だと思う。

一方で、地方には学校の先生や公務員、地域の福祉関係の仕事など、女性にとって適切な職業も少なくない。

したがって、「地方だから必ず女性が不利」という単純な構図ではなく、地方とソウルの経済・生活条件の格差の中で、女性も男性も含めて若者全体がソウルに流入している、というのが実態に近いと思う。



ヒアリング先	韓国女性団体協議会
日時	2025年11月6日
場所	韓国女性団体協議会 会議室 (ソウル特別市龍山区漢江大21街25番地)
調査の協力者	韓国女性団体協議会 ホ・ミョン会長ほか
参加者	岡島由佳、白田貴慧、武田晟治、丹野倫、南晴日、 村上秀紀、山口純子 度山徹教授、小林雪治教授
調査目的	女性団体として、女性の政治参画や社会進出を推進するために実施している具体的な活動、その成果や課題、活動を通じて得られた知見についてお話を伺う。

### 【協議会の活動について】

Q1：

協議会の活動として、以前はデモを行っていたが、今はデモを行うよりも、声明を出した方が効果があるという点について、詳しく伺いたい。

A1：

例えば、問題がある時は、政治家たちを招いて一緒に、国会で討論会を開催する。そうでなければ、代表が主導して、声明書をメディアを通じて発表する。それで、メディアにたくさん発信してもらおう。そのためには、記者たちと親しくならなければならなかった。現在はメディアにたくさん出ており、路上に出て活動することに比べ、はるかに効率的だった。なぜならメディアやテレビに出れば、全国的に放映されるからである。特に、記者会見をしたりする時は、テレビで放送され、全国民が見るため、効果が非常に大きい。このようなことをたくさんすれば、テレビにも出て、たくさん放送されるので、むしろ路上に出てデモをするより効果が大きく、そして女性の「品格」、これを非常に大切にしているが、この観点でも良かったと感じる。

Q2:

先ほど「子供を産んで損をする」という言葉があり、先日ヒアリングした先でも、韓国は日本よりも、結婚をしたいだとか、出産をしたいという願望を持つ女性が少ないということを伺った。こうした問題は出生率にも大きく影響するのではないかと考察したが、女性の声を代弁する組織として、今後女性が仕事も子育ても両立するために、進めていきたいことなどはあるか。

A2:

実際に、我が国の女性たちは非常にネガティブで、「私もこれだけ学んだのに、なぜ私が譲歩しなければならないのか」という声がたくさん聞かれた。それで私たちは、一つの家族になるという意識をたくさん持つように働きかけてきた。これまで、我が国の歴史上、男性主導、男尊女卑の風潮が数百年続いてきた。また、儒教思想の影響もあり、これも深刻なのだが、例えばご飯を食べる時、男性が先にスプーンを挙げてから皆が食べるような慣習もあった。私たちは、このような文化があったことを普及しようと努力をしている。今は、女性たちがこのように、少し押しさえつけられていることを、勉強をして知ることになりながら、「なぜ、私たちが平等に、全く同じにならないのか」という意識を持つこと、例えば、「息子も男性も、家で料理するのを手伝わなければならない、共にする」といったような、「共にする」という意識を持つようになることが、最も重要だと思う。

でもまだ韓国は、女性の家事労働の負担が大きい。それを、男性がもう少し家事を積極的に手伝わなければならない。例えば、職場で女性が職場生活をしてながらも、夕方5時6時になったら早く退勤して家に帰らなければならないが、男性は友達に会ってお酒も飲んで遅く帰ることもあり、女性が損をするということはあまりにも多かった。最近は大きく変わった部分もあり、夕方の退勤後に男性たちが集まって飲んで遊ぶという雰囲気あまりなく、退勤すれば家に帰って一緒に子供を見なければならぬというような雰囲気があり、そのようなキャンペーンを私たちがたくさんしてきた。若い世代を見ると、お互いに愛し合っている時は、お互いに譲歩するようになるものである。そのような相手を配慮する文化を少しずつ作っており、そのような文化が醸成されつつある。政府でも、最近は、出産をすれば男性も一緒に休暇を取ることができるようにしていて、幼い頃から赤ちゃんが生まれてからずっと一緒にいて、男性が妻がいない時でも家事ができるようにする制度にしている。

Q3:

女性政策を活発にした議員に対しての表彰制度を行っているという点について、この表彰制度を作ってから、国会議員の間で女性政策に対する考え方や風土の変化などがあれば伺いたい。

A3-1 :

女性国会議員たちが特に女性政策をたくさん打ち出すので、それに対して、私たちが呼応して表彰するようにしている。国会議員は、自分の選挙区でとにかく再選しなければいけない。だから様々な問題において、表彰制度を作った後は、女性国会議員たちがものすごく一生懸命であるし、協議会を訪問して、たくさん私たち女性の意見を聞こうともものすごく努力をしている。例えば、女性委員長が国会の各党で選出されると、最初に来るところが私たちの女性団体協議会である。それだけ表彰制度の影響が大きいといえる。実際に、京畿道（キョンギド）に女性の道議員が一人いらっしゃるが、私たちの協議会が推薦して当選し、道議員として一生懸命働いておられる。その他にも、女性指導者賞には 70 数名が申請し、このうち 47 名が、地方のどこであれ議員になったり区庁長になったりした。

A3-2 :

日本もそうだろうが、大韓民国の女性の数は男性より少し多い。私は今、大韓薬剤師会に所属しているが、そこも 65%が女性で、会長も女性だった。私たちの協議会も女性会員が 500 万人以上おり、政治をする人たちも私たち女性を絶対に無視することができず、何かあれば私たちの会長といつも相談をしている。そのように女性の数が非常に多いので、だんだんもう差別がなくなり、男女平等になってきている。

Q4 :

女性のリーダーを育成するには、やはりキャリアが途切れのないような仕組みを作ることが大切ということだが、大企業と小規模企業では、女性のキャリアを断絶させない環境を作るための経済的な余裕には差があると思われる。そうした中で、小規模な企業に対する支援としての取組みなどがあれば伺いたい。

A4 :

大企業と中小企業との子供を産んでからの支援として、大企業は継続的に給与を支払っているが、中小企業はそれが少し不足している。それで国に建議したのは、国から中小企業に少し支援をして、中小企業で働いていて出産をした女性たちには、もう少し多く支援をもらえるようにするというような制度である。それで、大企業の女性と中小企業の女性が出産をした時にもらう金額がほとんど同じになるように、何度も提案をした。この点については、まだ 100%ではないが、少しずつ良くなっていると感じる。

もう一つは、大企業は、どうしても資本があるから余裕があるが、中小企業では、出産休暇をもらうことに対して非常に嫌がる雰囲気がある。だから、そのような雰囲気を作り出す環境を徹底的に防ぐようにしたいと思う。

ただ、さらに重要なのは、出産して0歳から3歳までの、保育施設の整備が一番改善しなければならないが、それがまだあまりできていないため、それに関する意見をたくさん出している。0歳から3歳までをよく保護してこそ、女性労働者が再び職場に復帰できるようにするのが最も早く、育児政策の柱の一つだと考える。私が思うに、欧州（ヨーロッパ）では半日勤務の制度があり、子供を育てながら、午前中だけ、もしくは午後だけ仕事をしたい、ということで半日勤務をするという仕組みが本当によくできていて、私もそれをしきりに建議している。それが実現すれば、我が国においても早くキャリア断絶が解消されるのではないかと思ひ、そのような意見をたくさん出している。キャリアを完全に断絶されて、後から職場に復帰するような場合には様々な問題が起こり得るため、それを解決するために、この半日勤務はどうか、という提案をたくさんしている。

Q5：

政治リーダーとして素質のある女性を支持する取組みを行っているとのことだが、そのような女性をどのように見つけ、育てているのか。また、女性議員を増やすために、特に効果的だった取組みは何であったか。

A5：

実は私は、政治に特別関心があって協議会の会長になったわけではない。やってみたら「不条理なことが多すぎる」と感じて、政治の分野にも飛び込むことになった。女性の政治参加については、私がシンポジウムを主催したり、あちこちに参加したりしている。

各党には政治大学というものがあり、保守なら保守、革新なら革新といった内容になっている。だから、そこに入って勉強し、その党のアイデンティティを学ぶことが、女性の政治リーダーを育てる最初の仕事だと思う。その次には、どうしてもその党の政策や志向、その志向する目標について勉強する人々のほうが、国会議員になる確率が高いのではないかと考えている。

私は政治のことはよく分からない。ただ、私たち女性は正義で正しく、その次に公平な、公正な社会をつくる主役にならなければならないという考え、信条を持っている。なぜなら、私たち女性はお母さんではないか。お母さんになるということは、言い換えれば子どもを育てなければならないということだ。だから私は、常に重要なのは「女性は正しく、公正な社会をつくる存在である」という点だと思っている。私の名刺にもそのように書いている。

それを追求しながら、その価値に合う人が国会議員になるようにしたい。私たちは、誰かを見て「あの人は良い」と思えば、協議会として支持する。しかし、教育をいくらしても、それはその党との関係であって、私たちの協議会が「このような人を」と言って決めるのとは少し違うように感じている。だから、その点はよく分からないところもある。

今回、日本で首相が女性になったという発表があった日に、私は本当に大きな拍手をした。100年、100数年目で初めて女性が首相になったということは、本当に誇らしく、たくさん祝うべきことだと思っている。

私は協議会の会長として、「共にする女性」を作りたかった。私たちの協議会は加盟団体が多いので、どうしても、意見が衝突する場面がたくさんあった。だから私は、「一つになった女性団体協議会」、そして「一つになった大韓女性、大韓民国」を作りたい。そのような形で、立派な人が出れば私たちが直接積極的に支持するようにしている。

Q6：

戸主制（ホジュジェ）廃止について、協議会で行動されたということだが、どういった形で議員に働きかけたかということをお聞きしたい。日本でも今、男女のどちらの姓を名乗るかという選択制の話があって、なかなかそれが決まらない。韓国では戸主制の改革で、女性の権利や相続の理由など、様々議論があったと思うが、日本でも参考になるようなお話があれば、ぜひお伺いしたい。

A6：

戸主制廃止は1980年代に行われたが、その時は私たちの団体の女性たちがデモをしながら路上に出た。その時は本当に女性たちが、それぞれの団体を超越してみなで出てきて、市内に出てデモンストレーションをしたのである。ものすごく前なので、現在のように声明書を出したりはしなかった。今、韓国では、父母双方の姓を使えるようになっている。例えば母、父の姓をすべて合わせて、「キム・ミン・ソンイ」や、「ナム・チョン」のようにすることができる。しかし、大部分は、まだ使っていないようである。多くの人々はただ、父の姓を受け継いでいるが、望むのであれば、法的には父母双方の姓を使うことができるようにはなっている。

Q7：

去年のノーベル経済学賞を受賞したクラウディア・ゴールドイン博士がすごく印象深いことを言っており、受賞した時会の会見で、社会の変化が激しくて、会社の経営層の意識の変化が、それに追いついていないということを力説していた。協議会でも、経済団体や経済界の方と協議されることあると思うが、このような点について、どう感じていらっしゃるかということをお伺いしたい。

A7：

我が国も経済界のジェンダー・ギャップが本当に非常に大きな問題になっている。このジェンダー・ギャップの一番大きな問題は、下層の階層に女性が多

く、上の層に上がるほど女性の数がものすごく少ないので、男女の差が非常に大きくなることである。

それで私たちの協議会では、一昨年前から、「女性 1 号賞」や「今年の女性賞」といったものを作ったり、女性役員として大企業で登用された人に対して、表彰をしたりするようになった。特に今年は私が、STEM 分野で女性がよく活躍した女性を、「今年の女性賞」、「女性 1 号賞」として選定した。また、ある女性記者が、そのメディアにおいて、105 年目で初めて女性の編集局長になったため、私がおの方を今回、11月18日に招待して表彰する。だから、このようなことをしきりに知らせてこそ、社会的に認識されて、「あ、これが発展しているのだな」と思っているうちに、企業たちが少しずつ同調するのではないか、ということで、私は、去年は銀行界、その前は金融界、その前は社会分野、今年自然科学分野、このようにして様々な分野でそのような人材を発掘している。

#### 【女性の政治参画について】

Q8：

先日、女性の国会議員の登用の際に、最終的な選考はそれぞれの政党で行われており、その選考過程に、ややブラックボックスのようなどころもあると伺った。実際に協議会にとっては、そういったこと状況に対して、どのような問題点があって、どのような働きかけが必要であるとお考えか伺いたい。

A8：

比例代表では、候補者の 50%が女性になっており、1 番から奇数は女性が割り当てられるようになってきている。一方で、地方選挙では様々な問題点が本当に多いが、党で決することが多く、比例代表のようにオープンになっている制度については、いくらでも意見を出すことができるが、党で選定するのはその中のことなので、正直、密室である。だから、私たちの協議会で関与しようと、言葉ではいくら言っても、その実情は私たちは分からず、そこまでは私たちの力が入りにくい。

Q9：

「国民の力」、「共に民主党」と大きく二つの政党があるが、その政党それぞれで、女性登用に対する取組みへの力加減に差があるのかどうかを伺いたい。

A9：

その差はあまり感じられず、声が大きい人が選ばれるように思う。

Q10：

国政についてはクォータ制の導入もあって、ある程度女性議員が増えつつある一方で、地方議会においては、まだまだ女性が少ない部分もあるということで、国と地方議会とのつながりをどう捉えているかという点、地方議会への問題意識や、地方議会に女性が増えることの効果などについて、お考えをお伺いしたい。

A10：

地方はどうしても、ソウル、中央よりは非常に封建的である。よって、地方においては、女性の政治参画に求められる役割がはるかに大きい。女性たちが地方議会にたくさん進出して、一緒に行動して女性の意見を出すことで、変化が訪れるのではないかという意味で、女性が地方に、特にたくさん進出しなければならぬと考えている。



ヒアリング先	両性平等教育振興院
日時	2025年11月6日
場所	両性平等教育振興院 会議室 (ソウル特別市恩平区振興路22)
調査の協力者	院長 キム・サムファ様 ジェンダー平等文化変革局 局長 (教育学博士) ジン・ソンミ様 ジェンダー平等文化変革局 主任 ユン・サンア様
参加者	岡島由佳、白田貴慧、武田晟治、丹野倫、南晴日、 村上秀紀、山口純子 度山徹教授、小林雪治教授
調査目的	政治状況とジェンダー政策の推進の関係性、公務員や企業 に対して提供している研修プログラム、国民に対する啓発 活動など、ジェンダー平等の普及に向けた取組みについて お話を伺う。

### 【政治状況とジェンダー政策の関係について】

Q1:

政治的な流れや政府の方針によって、ジェンダー政策の進めやすさが変化することはあるのか。あるとすれば、具体的にどのような変化が生じているのか。

A1:

政党の進歩・保守など政治的傾向によって、ジェンダー平等政策の受け入れ方に多少の違いは存在する。ただ、性平等そのものはどの政党にとっても重要な価値であり、その点は共通している。

韓国では女性団体の活動が非常に活発で、男女平等への要求も多い。特に選挙期になると、女性団体が政党に対しジェンダー関連政策の公約化を強く求める。

もちろん、要求がすべて受け入れられるわけではないが、政党側は実現可能な範囲で公約に反映しようと動く。こうした働きかけの積み重ねが、韓国のジェンダー政策を押し上げてきた。

経済・教育・健康といった分野では日本と大きな差が見られない一方で、政治分野においては韓国が一部で先行している側面がある。

韓国では 2000 年代初頭、とりわけ 2004 年前後から、女性団体や市民運動の働きかけを背景に、選挙制度の中にジェンダー平等の観点が制度的に取り入れられてきた。

韓国の国会は定数 300 人で構成されており、そのうち比例代表は 40 議席を占める。比例代表については、候補者の半数を女性とすることが法律で定められており、これが女性議員の増加を後押ししてきた。その結果、現在の女性国会議員は 60 人余りとなり、全体の約 2 割を占めている。これは日本の女性国会議員比率（訳 16%）と比較すると高い水準にあるが、依然として十分とは言い難い。

また、地方選挙においても比例代表制では男女半数原則が導入されており、小選挙区においても女性候補者を一定割合擁立するよう政党に求められている。法制度上は「努力義務」と位置づけられている部分も多いものの、女性団体を中心に、これを最低限の基準と捉え、将来的には男女同数（50：50）の実現を目指す取組みが継続されている。

## 【企業との関係・研修プログラムについて】

Q2：

企業向けの研修を実施する際、企業側がどのような反応を示しているか。企業規模や業種による意識の違いはあるか。その原因は何か。

A2：

現在、研修の主な対象は公務員や公共機関であるが、近年では民間企業向けの研修ニーズも高まっている。ダイバーシティ（D）やインクルージョン（I）に関する教育は、組織運営や人材育成の重要な要素としえ位置づけられるようになってきた。

大企業においては、制度やポリシー、企業文化が比較的整備されており、フレックスタイム制度や育児休業制度など、柔軟な働き方を支える仕組みが導入されている。その結果、男女平等や多様な人材の活躍に対する配慮が一定程度進んでいる。

一方で、中小企業では制度整備が十分に進んでいないケースも少なくない。法令上の最低限の対応にとどまり、制度を積極的に活用して組織文化として定着させるまでには至っていない場合が多い。

こうした課題を踏まえ、中小企業の人事担当者や経営層（CEO）を主な対象とした研修が実施されており、制度設計や職場環境づくりにジェンダーの視点を取り入れる重要性が共有されている。研修は基礎・応用・上級と段階的に構成され、参加者の理解度に応じた内容となっており、満足度も高い評価を得ている。

### 【日本の DI（Diversity & Inclusion）について】

Q3（韓国側担当者）：

日本では、アメリカなどで議論されているような DI（ダイバーシティ & インクルージョン）の研修は行われているのか。日本の現状について。

A3（日本側教員）：

日本でも、DI（ダイバーシティ & インクルージョン）の考え方自体は広く認知されるようになっており、企業や自治体において研修が実施される例も増えている。ただし、韓国のように「すべての公務員がジェンダー平等に関する教育を受ける」ことを制度として義務付けている仕組みは、日本には存在しない。

一方で、セクシャルハラスメントを含む各種ハラスメント防止や、法律に基づく企業の対応体制の整備については、日本でも重要な課題として位置づけられており、研修や制度整備が一定程度進められている。

しかし、ジェンダー平等を社会構造の問題として捉え、組織文化や意思決定のあり方そのものを変えていくという点では、日本は韓国と比べて依然として課題が残されている。今後は、単なる法令遵守にとどまらず、より包括的な DI の視点を組織運営に組み込んでいくことが求められている。

（韓国側担当者からのコメント）：

韓国では、ハラスメントや暴力の防止に関する教育が制度として明確に位置づけられている。公務員や公共機関職員に限らず、民間企業を含むすべての事業所において、職場内セクシャルハラスメントやその他のハラスメントに関する教育の実施が義務づけられている点が大きな特徴である。

さらに、公務員および公共機関職員対しては、家庭内暴力、性暴力、性売買、デジタル性犯罪の4分野について、年間1時間ずつ、合計4時間の教育を受講することが義務化されている。これらの研修の実施状況は、女性家族部に報告される仕組みとなっており、制度としての実効性が担保されている。

近年では、デジタル性犯罪や親密な関係における暴力など、新たな課題が顕在化していることから、それらに対応できる専門講師の育成も重要な課題となっている。こうした背景を踏まえ、韓国では単なる啓発にとどまらず、制度と人材育成の両面から暴力防止教育を促進している。

## 【地方議員の女性議員育成・支援について】

Q4：

地方議会における女性議員の育成や支援は、韓国ではどのような制度や取組みによって行われており、それによってどのような成果が生まれているのか。

A4：

韓国では、地方議会を含む政治分野全体において、政党が候補者を公認する際に一定割合の女性候補を含める制度が導入されている。この仕組みにより、女性が立候補しやすい環境が制度的に整えられ、女性議員数の増加につながってきた。

また、選挙管理委員会は、女性候補を多く擁立した政党に対して選挙資金を支援する制度を設けており、財政的インセンティブを通じて女性候補の擁立を後押ししている点も特徴である。こうした仕組みは、政党に対して女性人材の発掘や育成に取り組む動機づけとなっている。

韓国の女性議員比率は、欧米諸国と比較すると依然として高水準とは言えないものの、女性団体による長年の運動や、男女同数を目指すクォータ制の推進によって現在の水準が形成されてきた。制度上は努力義務にとどまる部分も多いが、これを最低限の出発点と捉え、女性団体を中心に継続的な働きかけが行われている。こうした制度的支援と市民社会の働きかけが相まって、女性議員の一定数の確保が進み、地方政治の意思決定過程に女性の視点が反映される基盤が形成されてきた。

## 【暴力防止教育講師の養成プロセス】

Q5：

ジェンダー教育や暴力防止教育の専門講師は、どのように養成されているのか。また、どのような人が講師として活動しているのか。

A5：

韓国では、暴力防止教育の専門講師を育成するため、体系的かつ厳格な養成プロセスが整えられている。まず、毎年初めに募集が行われ、応募者は書類審査を受ける。ここでは、専門性や経験、活動実績などが審査され、基準を満たした者のみが次の段階へ進むことができる。

選考を通過した者は、約 150 時間に及ぶ研修を受講する。研修はオンラインを中心としつつ、一部対面形式で実施され、成人期の性暴力、家庭内暴力、関連法制度、判例、さらには教育現場で必要となるファシリテーション技法など、幅広い内容が扱われる。

研修終了後には試験が実施され、一定の基準を満たした者のみが次の段階に進む。さらに、模擬講義を行い、内容の正確性だけでなく、受講者への配慮や伝え方、感受性などを専門家が総合的に評価する。基準に達しない場合は、講師として認定されない。

認定後も継続的な活動が求められ、年間12回以上の教育実施が義務づけられている。これを満たさない場合、契約の更新は認められない。また、毎年14時間以上の継続研修を受講することが義務とされ、デジタル性犯罪など新たな課題にも対応できるよう内容が随時更新されている。

現在、こうした厳格な制度のもとで約1,000人の専門講師が全国で活動しており、暴力防止とジェンダー平等を支える重要な役割を担っている。



ヒアリング先	性平等家族部
日時	2025年11月6日
場所	性平等家族部 会議室（ソウル特別市中区世宗大路209）
調査の協力者	男女平等政策局 局長 チョ・ミンギョン様 経済活動促進課 課長 イ・スリム様 均等雇用調整課 課長 イ・ジョンヒョン様 ジェンダー影響評価課 課長 チョ・ヘスン様
参加者	岡島由佳、白田貴慧、武田晟治、丹野倫、南晴日、 村上秀紀、山口純子 度山徹教授、小林雪治教授
調査目的	韓国におけるジェンダー平等政策の主要課題や各政策の内容と効果、女性団体や企業といったステークホルダーとの連携についてお話を伺う。

#### 【韓国のジェンダー平等政策の現状と主要課題について】

Q1：

韓国のジェンダー平等政策の現状の主要課題は何か。また、これまで最も改善が進んだ分野と課題が残っている分野は何か、重点的に取り組んでいくべき分野は何か。

A1：

韓国のジェンダー平等政策における主要課題は、国際的な性平等関連指数において特に経済分野および意思決定分野のスコアが低い点にある。意思決定分野では、女性管理職・役員の割合を高めるため、警察、公共機関、軍、政府公務員など12分野を対象に、機関別の数値目標を5年ごとに設定している。多くの分野では目標を上回る成果が見られ、女性管理職は増加しているが、軍分野では依然として目標未達のケースもあり、課題が残っている。

Q2：

ジェンダー平等政策の実施や優先度は、政権の方針に左右される可能性があると思うが、実際にどのような影響が生じているか。そのような状況のなかで、政策の継続性をどのように確保しているのか。

A2：

ジェンダー平等政策の重点は政権ごとに異なるものの、女性の人権保障、女性への暴力防止、女性の雇用支援については、どの政権においても共通して重要課題として位置づけられている。このため、政策の方向性に一定の継続性は保たれている。

Q3：

ジェンダー統計の指標としてどのようなものが用いられており、どのような政策の企画立案や評価に用いられているのか。

A3：

韓国では「両性平等基本法」に基づき、毎年「国家ジェンダー平等指数」を公表している。

同指数は、意思決定、教育、所得、雇用、健康、ケア、両性平等意識の7領域から構成され、関連統計を用いて算出される。各領域のスコアを総合した結果をもとに、年ごとの変化を分析し、スコアが低い領域については「両性平等基本計画（中長期計画）」において重点政策として位置づけ、施策の立案・推進に活用している。

#### 【政策形成プロセスとステークホルダー参画について】

Q4：

ジェンダー平等政策の企画立案において、女性団体の声をどのように政策に反映しているのか。

A4：

ジェンダー平等政策の企画立案にあたっては、政府関係者と民間専門家から構成される委員会を通じて、女性団体の意見を反映している。

具体的には、国務総理が委員長を務める両性平等委員会や、女性家族部長官が委員長を務める女性暴力予防委員会が設置されており、これらの委員会には女性団体や活動家を含む専門家が参画している。また、専門家諮問委員会を随時開催し、現場の意見を政策に取り入れている。

Q5：

複数企業が一体となって取り組む仕組み、例えばサプライチェーン全体で女性活躍を促す仕組みや、大企業から下請けの中小企業への働きかけなどが有効ではないかと考えている。韓国でそのような企業間の取組み、あるいはサプライチェーンを通じた働きかけの事例があれば伺いたい。

A5：

雇用労働部と一緒に「女性経済活動領域の基本計画」を策定する過程で、大企業と中小企業の「ウィンウィン協力事業」などがあることは把握している。具体的には、大企業と中堅企業が教育インフラを共同で活用し、そこで育成された人材が中小企業に就職する「ウィンウィン職業プログラム」がある。

大企業の教育プログラムを活用しつつ、中小企業の人材確保につなげる取組みで、今後、こうした制度をさらに拡大しようとしていると聞いている。また、企業側からは、政府に対して「特定のインフラを構築してほしい」というニーズのほか、雇用労働部による労働監督の負担をある程度緩和してほしいという要望もある。

#### 【労働市場におけるジェンダー格差・育児支援政策について】

Q6：

韓国において、男女間の格差が大きい要因をどのように考えているのか。日本では、男性の育児参画を進めるための政策が打ち出されているが、韓国では、このような政策展開は行われているのか。

A6：

男女間格差が最も顕著に表れるのは労働市場であり、賃金格差に加え、育児参加においても男女差が存在する。男性の育児参加については政策支援の効果により改善が見られ、直近では育児休暇取得者に占める男性の割合が37%と過去最高を記録している。両親がそれぞれ3か月以上育児休暇を取得した場合、休暇期間を最長1年6か月まで延長できる制度や、一定条件下で育児休暇中の給付額を段階的に引き上げる制度を導入している。これらに加え、広報キャンペーン等も実施している。

Q7：

韓国においても、日本と同様にM字カーブが存在することが指摘されているが、女性の就業継続のための取組みとしてどのようなことに力を入れているか。またその成果と課題についてどう捉えているか。

A7：

女性の就業継続を促進する上で最も重要なのは、キャリア中断の防止であると考えている。

全国に 159 か所設置されている「女性セロイラギセンター（女性が新しく働くセンター）」では、キャリア中断予防事業や、離職後の再就職支援を実施している。年代別に支援内容を分けるとともに、デジタル分野など高付加価値分野への就職を可能にする職業訓練も行っており、今後もこれらの取組を強化する方針である。

Q8：

韓国の労働市場におけるジェンダー平等のさらなる推進に向け、今後取り組むべき課題は何だと考えるか。

A8：

今後の最大の課題は、労働市場における男女賃金格差（約 29%）の是正である。これに対応するため、「雇用平等賃金公示制度」の導入を準備しており、男女別の労働者数、採用・退職、昇進に伴う賃金状況等の公開を企業に求める予定である。情報公開を通じて、企業自らが賃金格差を認識し、是正に取り組むことを目的としている。

Q9：

育休取得率の大幅な変化とは対照的に、育児期労働時間短縮制度は、2017 年以降の利用者数を見る限り、大きな変化が見られない。この主な要因は何だと考えるか。また、今後この制度の利用促進を図る考えはあるか。もしある場合、利用促進にあたり、どのような取組を検討しているのか。

A9：

第一に、制度利用の主体が依然として女性に偏っている点である。育児休業全体では取得率が拡大し、男性の取得も増加しているものの、依然として取得者の 7~8 割は女性であり、育児関連制度が女性中心に利用されている構造は大きく変わっていない。

第二に、企業規模や雇用形態による利用格差である。中小企業や非正規雇用では、大企業の正社員と比べて制度利用が進みにくく、特に労働時間短縮やフレックスタイムといった柔軟な働き方は、組織文化や業務体制上の制約から十分に活用されていない。

第三に、国公立の保育園や子どものケアサービスは拡充されてきたものの、共働き世帯や短時間勤務者に対応した延長保育、夜間ケア、個別ニーズに応じたサービスについては、依然として供給が需要に追いついていない。

こうした制度利用における格差を是正するため、雇用労働部では中小企業を主な対象として、代替人材の確保に対する支援や賃金補助を実施するとともに、事業主の意識改善を目的とした取組みを進めている。また、保育サービスの拡充や地域間における保育インフラ格差の解消にも取り組んでいる。

さらに、フレックスタイム制等の柔軟な働き方の定着を促進するため、「家族フレンドリー認証制」を導入している。本制度は、出産・育児支援やフレックスタイム制度等において一定の成果を上げている企業を審査・認証するものである。2024年度には認証企業数が6,500社に達しており、そのうち約70%を中小企業が占めている。

Q10：

これまで韓国でヒアリングを行う中で、今も家事負担は女性に偏っているものの、昔は「女性が育児をするのが当たり前」で、男性が育児に参画したくてもできない状況があったと伺った。そうした状況から、現在のように男性の育児休業取得率が過去最大に至るまでの過程で、制度やキャンペーンの設計においてどのような工夫があったのか、より具体的に知りたい。

A10：

若者を対象にした意識調査では、20代・30代の世代では性別役割に関する固定観念がかなり緩和されており、40代・50代に比べて大きく変化していると思われる。しかし、男性が育児休暇を取ろうとすると、職場の文化や雰囲気の中で、十分に受け入れられない、取りづらいつと感じるといった調査結果や懇談会での声がある。こうした課題を踏まえ、両親育児休業制度による経済的インセンティブ、育児休業中の賃金引上げ、写真コンテストや広報キャンペーンなどを通じて、「男性が育児休暇を取るのは自然なことだ」という認識を広げるよう努めてきた。制度面と意識・文化の両面からアプローチしていることが、男性の育児参加率が過去最大になった背景だと考えている。

Q11：

女性採用目標やジェンダー平等目標は、公共部門ではある程度守られている一方で、軍ではなかなか進んでいないと伺った。女性活躍を阻んでいる主な障壁、あるいは取組みが進んでいる点があれば知りたい。

A11：

全体として、男女ともに軍人不足という状況があるが、女性の場合は特に深刻である。軍隊特有の厳しい環境や勤務形態、家族との両立の難しさなどが、女性が軍で働き続ける上での障壁になっている。こうした複合的な要因が重なっているため、軍における女性活躍は他の公共部門に比べて進みにくい面がある。

【積極的雇用改善措置（アファーマティブ・アクション）と企業支援策について】

Q12：

積極的雇用改善措置の実効性をどのように評価しているか。より実効性を高めるための取組みとして、どのようなこと（インセンティブや制裁など）が検討されているか。

A12：

積極的雇用改善措置については、約2,700の公共機関および300の民間企業を対象に、女性雇用率および女性管理職比率の提出を義務付けている。基準（70%）未満の場合は履行計画の提出を求め、評価結果が不十分な企業については企業名を公表している。

一定の成果は見られるものの、形式化や短期的対応にとどまる課題もあるため、今後は優良企業へのインセンティブ拡充や、公共調達等での加点措置を検討している。また、組織文化改善に関する評価項目も追加予定である。

Q13：

積極的雇用改善措置の対象とならない規模の企業において、女性の雇用の拡大を進めるために、どのような取組みを行っているのか。

A13：

積極的雇用改善措置の対象外となる中小企業に対しては、組織文化の改善を重視した教育を行っている。特に、多様性教育を2024年から本格的に実施している。制度導入や採用・昇進における配慮を促している。教育を通じて企業の自律的な取組みを促進する方針である。

Q14：

ファミリーフレンドリー認証制度のインセンティブについて企業からどのようなニーズがあったのか。調査の結果、最も多かったニーズが「出入国手続き

の簡素化」だったと伺ったが、そのほかにはどのようなニーズがあったのか。また制度設計にあたって他にどのようなインセンティブが検討されたのか。

A14：

企業は、政府や公共機関に対し、家族にやさしい制度を何らかの形で評価してほしいというニーズを強く持っている。認証を受けた場合、政府や公共機関へのサービス・財貨の提供入札の際に加点や優遇を受けたいという要望が多くある。

また、政策金融・信用保証など金融機関や政策資金での優遇、法人税や所得税、取得税・財産税など税制上の優遇、中央政府や自治体の各種支援事業での優遇措置なども望まれている。加えて、ファミリーフレンドリー認証企業として認定されることで、企業広報への活用・ブランド価値の向上・企業イメージの向上といった効果も大きいと、こうした側面を期待して自発的に認証を目指す企業も多い。

Q15：

中小企業の組織文化を改善するために、昨年度から多様性教育を本格的に行っているとおっしゃっていたが、この研修は任意なのか、それとも義務なのかを伺いたい。また、任意参加であれば、申し込むのは女性活躍に比較的関心のある企業が多いのではないかと感じる。逆に、女性活躍にあまり関心のない中小企業に対しては、どのような政策や取組みを行っているのか。

A15：

多様性教育は義務ではない。企業からの応募にもとづき、希望する企業に対して研修を提供する。現在、年間約 400 社の中小企業を対象に事業を実施しており、今後さらに拡大したいと考えている。応募してくるのはある程度、女性活躍や多様性に関心のある企業が多いと考えられる。

一方で、そうした分野にあまり関心のない中小企業に対しては「積極的雇用改善措置（アファーマティブ・アクション）」の仕組みを通じて働きかけている。男女の雇用率や管理職比率についてデータ提出を義務づけ、産業別平均の70%に満たない企業については、コンサルティングや研修の対象としている。これはほぼ義務に近い形で運用されており、関心の薄い企業にも一定の関心を持たせるような仕組みになっている。

また、多様性教育については、ファミリーフレンドリー認証制度と連動させ、教育を受講した企業に認証申請時の加点を与えるようにした。その結果、これまで関心が薄かった企業も、認証を得るために教育を申し込むケースが増えている。

【キャリア断絶予防と女性の就業継続支援について】

Q16：

キャリア断絶予防事業では具体的にどのようなことを行っているのか。

A16：

政府内では、雇用労働部や性平等家族部を含め、複数の省庁でキャリア断絶予防のための支援事業を推進している。性平等家族部の場合、セイルセンター（女性再就職支援センター）を通し、事業を行っている。全国 159 センターのうち、約 90 センターでキャリア断絶予防事業を実施している。事業には、個人を対象とするもの、企業を対象とするものの 2 種類がある。

個人向けには、仕事と育児の両立に関する相談や、新たなキャリアプランの設計に関する相談を受けている。長期のキャリアブレイクがある女性に対しては、集中相談プログラム（いわゆる「キャリア再設計支援」）も用意している。

企業向けには、多様性や仕事と家庭の両立に関する組織文化の改善を目的とした教育を提供している。また、健康面で脆弱な女性労働者に対する健康相談・事後ケアのプログラムも、雇用労働部の事業として存在している。



ヒアリング先	八戸市
日時	2025年11月11日
場所	八戸市役所 委員会室（青森県八戸市内丸一丁目1番1号）
調査の協力者	議会事務局 議事調査課 技査 福澤沙紀様 総合政策部 市民連携推進課参事兼男女共同参画推進室長 慶長利子様 総合政策部 政策推進課 主幹 石岡久美子様
参加者	岡島由佳、白田貴慧、武田晟治、丹野倫、南晴日、 村上秀紀、山口純子 度山徹教授、小林雪治教授
調査目的	「女性チャレンジ講座」や「八戸市まちの魅力創生ネットワーク会議」といった、女性の活躍につながる取組みを市として行っている先行事例として、取組みの内容や効果、経緯などについてお話を伺う。

### 【市の取組みについて】

Q1：

『女性チャレンジ講座』や『はちのへ女性まちづくり塾』の取組みは、どのような背景や問題意識のもと実施されたのか。また、実施する過程で、障壁となったこと、課題となった点などあれば教えてほしい。さらに、そうした障壁や課題をどのように乗り越えたのか教えてほしい。

A1-1（市民連携推進課）：

女性チャレンジ講座の前身として、「はちのへ女性まちづくり塾」があった。平成13～19年度に実施した講座で、当時、八戸市の審議会における女性委員登用率が低かったことから、「政策や方針決定の場に参画する女性人材を育成し、審議会等への女性の登用を促進する」ことを目的として始めた。

まちづくり塾では、「財政、総合計画、議会制度など審議会委員登用にあたり必要な基礎知識の講義」「市内公共施設の見学」「市長や女性議員との意見交換」などを通じ、女性人材の育成をめざした。

実際、修了生の中から審議会委員として活躍する人材を輩出するなど、一定の成果が認められたことから、その後、平成20～21年度には「女性に限らず幅広く人材育成を行う」とし、男女共学の講座に移行した。

この間、審議会の女性委員比率は25%前後まで上昇したが、そこから先、目標としていた30%に届かず、伸び悩んだ状況が続いた。さらに、まちづくり塾の修了生の平均年齢が50代で、今後のまちづくりを担うという意味では「より若い世代への広がり」が課題と認識された。

こうした状況を背景に、当時の市長のマニフェストに「女性まちづくり塾を拡充し、女性の発想をさらに市政に反映させる」と掲げられたこともあって、平成22年度にプレ開催、23年度から本格的に女性チャレンジ講座として再スタートした。

まちづくり塾の講座内容が「審議会委員登用にあって必要な基礎知識の習得」に比重を置いていたのに対し、女性チャレンジ講座では「職場・地域で活躍するためのスキル習得」としており、「参加者同士のネットワーク構築」という狙いも加えて設計している。

#### A1-2（政策推進課）：

まちの魅力創生ネットワーク会議については、現市長の公約「多様な市民グループを地域の活力にする」を具現化する場として設置した。若者や女性の声は、従来の審議会などにはなかなか届きづらい部分があった。そこで、市長自らが提言し、若者・女性の視点を活かした提言を直接受け取る仕組みとして、この会議を位置付けている。

#### Q2：

『女性チャレンジ講座』や『はちのへ女性まちづくり塾』にどのような属性（年齢層、職業、地域分布など）の方が参加されているのか、特徴的なことがあれば教えてほしい。また、参加者が特定の層に偏ることはないか伺いたい。

#### A2（市民連携推進課）：

まちづくり塾の方は65歳以下の女性とし、年齢上限を高め設定していた。一方、女性チャレンジ講座の方は40代までに設定している。職業については、まちづくり塾の方は不明だが、女性チャレンジ講座では、結構幅広く、いろいろな職業・業種の方が参加している。フリーランスの人や専業主婦の人もいらっしゃる。

最近では、フリーランスの方が少し多くなってきているというところと、年代的には40代の方が多い。令和7年度から、対象年齢を18歳まで下げてはいるが、10代の方はまだ参加しておらず、20代も少なめで、やはり40代の方が多いという印象である。

地域分布については、まちづくり塾の方は市内在住者と設定してあったが、女性チャレンジ講座は市内在住者のほか通勤・通学の方も対象にしている、29年度からは八戸圏域の連携町村在住の方も対象に加え、広く募集するようになっている。

Q3：

これらの取組みの効果をどのように評価されているのか。職場や地域社会で活躍する女性、政策や方針決定の場に参画する女性は増加したと認識されているか。

A3-1（市民連携推進課）：

女性チャレンジ講座については、平成23年度の第1期生から令和7年度の14期生までで356名の受講生がおり、その半分近くは事業所からの申し込みである。事業所の中には毎年継続して申し込んでくるところもあり、社内研修の一つとして活用していただいているようで、事業所において、この女性チャレンジ講座の有効性が理解されてきていると考えている。

修了生に実施したアンケート結果によると、「役職が変わりました」「昇進できそうだ」「仕事が決まりました」という回答が見られた。また、修了生の中には起業されている方も複数おり、女性チャレンジ講座の受講によってビジネススキルや意欲も向上しているのではないかとと思われる。

市の附属機関についても、これまで10名を超える修了生が審議会委員に登用されており、講座参加がきっかけとなったのかどうかは分からないが、女性の登用は進んできていると感じている。

A3-2（政策推進課）：

まちの魅力創生ネットワーク会議については、自分たちの作成した提言が、市政に反映をしているという点が大きな評価になると思っている。やはり市長としても強い思いがあって、何とかこの提言を叶えたいという気持ちもあり、それを多く市政に反映しているというのは、今まであまりなかった取組みなのではないかと思っている。

今、慶長（市民連携推進課）室長からもあった、女性チャレンジ講座の修了生は、今、このまちの魅力会議の1期と2期を通してお一人ずつ、委員として参画しており、女性チャレンジ講座を受けた修了生がまちの魅力の委員として、これまで培った知識を会議の場で発表しているという側面はある。女性チャレンジ講座の方は、そういう場に入っても流されずに、自分の意見は自分の意見として発言されているというイメージが強い。

委員を決めるときに、女性半分、男性半分で、年齢層も若めで設定している。女性を、どういう風な方に参加していただくか考えたときに、講座を修了

された方は、市政に興味がある方が多いのでお願いしている。市の附属機関の委員などを経験されてきた方もいるが、やはり年齢層がどうしても高くなってきており、若い女性の委員の参画という点でチャレンジ講座の修了生という枠でお願いしている。

Q4：

これらの取組みの直接的な目的ではないとのことだが、これらの取組みが、女性の政治参画の促進、女性議員の比率の増加に与えた影響については、どのように考えているか。

A4（議会事務局）：

実際に立候補する方というよりは、有権者の意識の変化が大きいものと考えられる。1999年に八戸市議会で初の女性議員が誕生し、その方は現役で当選し続けているが、「初当選の頃は風当たりが強かった」「女性の敵は女性だった」というようなことも伺ったことがある。

「女性が議員になって何ができるんだ」というネガティブな意見が多かったようだが、男女共同参画や雇用機会均等といった社会の情勢も変わってくる中で、世の中の女性の社会進出に対する考え方も変わり、女性が立候補したら応援しようという意識の変化に繋がっているのではないか。今では28人の定数中7人の女性議員がいらっしやる。

また、八戸市議会では子育てをされている女性の議員も多く、休憩室、授乳室の整備や、トイレの改築等、女性議員も快適に使用できるように整備している。

Q5：

これらの取組みの参加者に対し、その後の活動状況を把握するための追跡調査を実施しているか。また、地域活動や市民団体などで活躍するためのフォローアップや支援は行っているか。

A5-1（市民連携推進課）：

女性チャレンジ講座の修了生に対しての追跡調査は、残念ながらできていない。やりたいという話はしているのだが、連絡先が変わっていたり、当時はそもそも連絡方法がメールでない人もおり、その場合は郵送になってしまうので難しいところである。

市民連携推進課には、男女共同参画だけではなく、市民協働グループというグループもあり、そちらで「元気な八戸づくり市民奨励金制度」という事業をしているため、修了生が何か事業をやりたいというようなときにはそちらの制度を紹介したりしている。

また、令和 5 年度の修了生が提案した企画について、修了生が主体となって実現に向けて取り組み、市も協力をしてイベント開催したということがある。修了生たちがチャレンジ講座の方で提案した事業について、実際に進めたいというお話があれば、私たちも相談に乗るようにしている。

A5-2（政策推進課）：

まちの魅力会議でも、その後の活動の追跡調査はしていない。令和 6 年度終了時は、令和 7 年度に続く会議だったため、特に何もしていなかったが、今年度に関しては、こういう委員の方の提言がどのような事業に繋がったかというような報告はさせていただきたいとは考えている。

Q6：

地域で活躍する女性を紹介したり、ロールモデルとして発信したりする取り組み（広報紙やメディア掲載、表彰制度など）は実施しているか。その場合、どのような効果や反応があったか。

A6（市民連携推進課）：

「ロールモデル PR 事業」というのを行っていて、市の広報誌に年 2 回記事を掲載したり、男女共同参画社会を考える情報誌「WITH YOU」に掲載したりしている。また、地元のコミュニティラジオ、BeFM でも番組を持っており、そちらでもロールモデルの発信ということで紹介をしている。

事業開始当初は女性だけを対象にしていたが、最近は男性も対象にしている、性別にとらわれない活動をしている方や、仕事と家庭や介護、それ以外の地域活動を両立している方々を幅広く紹介している。紹介をした効果については、残念ながら測定できるものがないが、継続して発信していくことが大切であると思っている。

Q7：

第 5 次男女共同参画基本計画に掲げる目標のうち、未達成となっている項目や課題の中で、優先的に取り組む必要があると考えているものは何か。

A7（市民連携推進課）：

現在、目標未達成の項目はいくつかあるが、当課が取組の優先度をつけることはしていない。現行の第 5 次の基本計画が令和 8 年度までで、令和 8 年度に第 6 次計画を策定することになるが、その策定作業を進める中で検討していくことになろうかと思う。

Q8：

まちの魅力創生ネットワーク会議について、去年から今年にかけて「女性の地位向上」という項目が深掘りされて、議事として追加されているが、これは具体的にどのような過程があって追加されたのかお聞きしたい。

A8（政策推進課）：

同項目について、実は会議の第4、5回目くらいまではこの議論がされていなくて、委員の方が突然「そういえば若者とか女性に対して、魅力あるまちを作っていくのに、女性の地位向上ってないよね」と話題になり、「これはならん、入れなきゃならん」というところから、追加されることとなった。政策提言の中に柱が7本あり、その課題を解決してどういうことが理想の形態かということも議論した上で、取組み案として出した経緯がある。

Q9：

女性チャレンジ講座などの一連の政策で、男性はどのように位置付けられているのかということをお伺いしたい。具体的には、意思決定層に女性が参画するには、女性のスキル向上だけでなく、経営層などにいる男性の理解なども必要になってくると思われるが、そのようなことに関しては、何か取り組んでいらっしゃるのか。それとも、あくまでも女性のスキル向上に焦点を当てていて、男性の理解促進というのはまた別のところで行っているのか。

A9（市民連携推進課）：

女性が活躍するためには、男性の理解が当然必要だし、男性の家庭参画も必要になってくると考えている。昨年度、6年度からは「男性チャレンジ講座」というのも行っているが、男性の家庭参画・家事参画に焦点を当てたものである。

例えば料理教室なんかも、女性は行っているだろうが、男性が行くのはなかなかハードルが高いだろう。都会の方に行けば、男性向けの料理教室が民間で行われているのもあるが、八戸ではなかなかそういうところもないというところで、昨年度から「男性チャレンジ講座」という名前で料理編と掃除編を行っている。

こちら参加者集めには苦労しているところである。去年はナポリタンをメインにしている食堂の方に講師をお願いして、「あのお店のナポリタン作りましょう」というように、興味を引くような形で開催した。理由は何であっても、一度参加してやってみて、それが家事をやるきっかけになればいいなということで昨年度から始めている。

ナポリタンの時には、そのお店のファンや、お店に行ってみたくて思っていた人など、お店のネームバリュー的なところで来てくれたりした。あとはパートナーから言われて参加したという人もいた。

掃除講座の時は、「筋肉掃除」というタイトルで、インパクトを狙った。総合格闘技のジムを運営されている代表の方に講師を務めていただいて、クイックルワイパーを使って掃除する時に「こんな風に筋肉を意識して！」だとか、洗濯物を干すときにも、普通に干すのではなく座った姿勢から立ち上がって干すなど、“無駄な動き”を組み合わせることで、楽しく体を鍛えながら掃除をする方法を教えてもらった。これもやはり、ジムのネームバリュー的なところで参加者が来てくれたというのはある。あとはやはり、「パートナーに言われたから」という人が多かった。

Q10：

市民の方に政策提言を考えていただくというプログラムを市で行うということと、その提言をきちんと市長が自ら聞いて実現しようとしていることが、すごく新鮮に感じるが、これは伝統的なものなのか。

A10-1（政策推進課）：

伝統は全くなく、市長の公約で挙げたもの。

A10-2（市民連携推進課）：

女性チャレンジ講座で行う企画提案発表については、まちの魅力創生ネットワーク会議のように「実現します」という前提ではない。あくまでも仮の予算150万で、自分たちは八戸をより良くするためにこんな企画を立てたらいいのではないかというのを考えてもらって発表するというものである。

ただ、市長も、そこでどのような提案がされるのかというのをすごい気にしている。受講生が熱のこもった発表をしたりすると、市長から「あれなんか実現できそうだけど、どうなの？これ手伝ったらいいんじゃない？」というような話をしてきたりする。それで昨年、修了生が提案企画のイベントを開催した際には、市長に面会して企画の実現を報告した。

#### 【地域特性について】

Q11：

八戸市は、女性の社会参画やリーダー登用が進んでいると認識しているが、そのようなことを促進する地域特性（人口構成、産業構造、地域コミュニティのあり方など）があるのかどうか教えていただきたい。

### A11（3課）：

同じような人が集まる、女性がよく集まるネットワークが結構あると感じている。一人の人を知っているとこっちの人も知っていて、こっちの人はこっちの人を知っていて、というような、女性や若い方同士のネットワークがあるように思う。一つの団体に所属しているだけではなく、複数団体に所属していたりすると、繋がりは広がっていく。年配の方だけではなく若い方でも複数団体に所属している方がいるので、その影響もあるのではないかと。他の自治体と比べることが難しい部分ではあるが、客観的に見ても女性が積極的に社会活動をしているという印象はある。

#### 【女性活躍のネットワークについて】

### Q12：

まちづくり塾の修了生が、塾生の会を結成して、様々な活動を行っているという資料で拝見したが、こうした活動が、まちづくり塾の目的であった意思決定の場面に参加する女性たちの活躍を支えていると評価しているか。また、女性議員が議員活動を継続させる上で、議会内外で孤立しない環境づくりが重要だと考えられるが、こうしたことにもプラスに作用していると考えられるか。

### A12（議会事務局）：

女性議員が議員活動を継続させる上での議会内外での孤立しない環境づくりについて、修了生が関わっている市民活動団体として「女性議員と語る会」というものを開催していて、女性議員からすれば心強いのではないかと思う。

女性議員が議員活動を継続するという観点では、授乳室の確保等の環境整備に加え、八戸市議会だけではなく全国の議会で共通だと思われるが、産前産後休暇を取ることができる規定があるので、その影響も大きいと思われる。

議会では、年配の男性議員が横柄な態度であったり、ヤジを飛ばす、平気でタバコを吸うという時代があったと思うが、八戸市議会はもともと、女性に対して分け隔てなく、男女関係なく平等に接するような環境、雰囲気であったということを、女性議員から伺ったことがある。

一つ面白いエピソードとして、昔はどここの議会もタバコを吸いながら会議をしていて、1999年に初めて女性議員が当選したときに、タバコが嫌だということを訴えたら、周りの男性議員さんも「よく言ってくれた、ありがとう。俺もちょっと嫌だったんだよ」と言われたそうである。

女性が一人入ることで風穴を開けるような、雰囲気が良くなるような、男性同士だと言えないことでも、女性ならではの厳しいことも柔らかく伝えることができる能力や女性ならではの雰囲気が、今の雰囲気に繋がっているようである。

Q13：

女性のネットワークがあるのではないかというお話があったが、例えば、このチャレンジ講座を以前受講されて現在修了されている方に、新規の方を呼ぶ際に紹介してもらうような事例や、前期の修了生から推薦されて新しく新規講座として受講生として参加された事例などがあればお伺いしたい。

A13（市民連携推進課）：

受講生探しに少し苦労していると話ししたが、いろいろなところにチラシを撒いたり募集情報を流すときに、修了生にも流していて、「お友達、職場の人、お知り合いの方にもぜひ勧めてください」ということでお願いをしている。そうすると、修了生からの紹介で申し込んでくる方もいる。また、一度受講した会社の方から勧められて、その後に同じ会社の人に参加してくることもあったりする。

#### 【女性議員の増加による影響について】

Q14：

女性議員の増加が、市が行う政策の内容にどのような変化をもたらしたと感じるか。女性議員が増加したことで実現した政策などあれば教えてほしい。

A14（議会事務局）：

女性議員だから福祉や子育て政策に注力するという固定観念に囚われてない議員が多い。“女性だからこの分野”ということではなく、それぞれが得意とする、注力したい分野に注力しているというのが八戸市議会の特徴だと思う。もちろん、子育て政策に女性議員が積極的に関わるのが良くないということではなくて、それぞれが得意とする分野で政策に繋げる意見を提示しているというのが、八戸市議会の特徴だと思う。7名いらっしゃるのでも、それぞれ考え方の違いはあると思うが、市を良くしていくという目標は皆さん同じだと思うので、それぞれアプローチの仕方が7名の女性で違うというのは大きい強みなのではないかと思う。



ヒアリング先	仙台商工会議所
日時	2025年11月18日
場所	仙台商工会議所会議室（宮城県仙台市青葉区本町2-16-12）
調査の協力者	常務理事・事務局長 高山秀樹様 商業部会・副部会長 荒井美佐子様
参加者	岡島由佳、白田貴慧、武田晟治、丹野倫、南晴日、 村上秀紀、山口純子 度山徹教授、小林雪治教授
調査目的	仙台市に根差した商工会議所として、多数の地元企業と接してきた経験から、地方の中小企業が抱える課題や女性活躍を推進するために必要なことについて、現場レベルでのお話を伺う。

### 【女性会に関する質問】

Q1：

仙台商工会議所の支援対象である中小企業の中には、女性をはじめとする多様な人材の経営参画に対して慎重な姿勢が見られる場合もあると考えられる。多様性をもった経営の推進に向けて仙台商工会議所女性会としてどのように取り組んでいるのか。

A1：

仙台商工会議所の女性会に所属していた当時は、女性の社会的地位が低く、「なんだ女か」といった偏見があった。先輩女性経営者たちは、男性社会の中で女性経営者として認められるため、商売や自分の経営を考える前に女性としての立場や権利を確立する努力を重ねてきた時代背景があった。特に戦争を体験した世代は旧家族制度の中で育てられており、女性は従属的な立場に置かれることが当たり前とされていたが、そうした先輩方ほど大きなパワーに溢れていた。

女性会では、経済活動と環境活動の両立といったテーマにも取り組み、商店街でのごみ減量や分別を子どもたちと一緒に考えた。子どもたちに標語を考えてもらい、それを歌にし、音楽をかけた時間帯に商店街のゴミを集めることで、

街の中をきれいにした。環境活動を街全体で進めていく時にも、女性会で勉強したことを自分の商店街とかに持ち帰り、世の中に貢献する形で、活動の一環として行った。

女性は男性社会から見ると、女性の地位は若干低く見られがちかもしれないが、その中でも自分たちができることは何かを一生懸命考え、発信をすることで、女性もなかなかやるじゃないかと認めてもらい、女性経営者として学びを少しずつ深めていくっていうようなところだった。

今は、男女共同参画が当たり前の世の中になってきているが、先人の女性経営者の方たちは、本当に大変だったということを感じて、女性会の活動を当時は行ってきた。

### 【商工会全体に関する質問】

Q2：

仙台商工会議所全体では、役員女性の比率が依然として低水準にとどまっている。この現状について、仙台商工会議所として、また仙台商工会議所女性会としてどのように認識しているのか。

A2：

仙台商工会議所だけでなく、全国の商工会議所全体でも女性の役員比率が低い。全国に515の商工会議所があるが、会頭が女性の商工会議所は3カ所くらいである。

仙台の場合は、プロパーが専務になるケースが多いが、全国515の商工会議所では自治体から来られる専務が多く、約8割以上である。自治体から来られる専務は、最近女性が増えてきており、大きな会議所という新潟や福岡が女性である。

仙台の役員構成をみると、9,300の会員がいてトップの会頭が1名で、男性である。副会頭は5名で、残念ながら男性のみである。

仙台では9,300社の中から、商工会議所の意思決定をするための議員が140名選ばれるが、そのうち女性は11名で、7.9%である。2018年は6名で、4.3%と約倍になった。

また、商工会議所の会員になると必ず業種ごとに部会に所属する必要があり、仙台には7つ部会がある。この部会の部会長は7名いるが、男性だけである。副部会長をみると、副部会長73名のうち女性は2名である。

ただ、変わってきていると思うのは、仙台は出先企業の支店長に議員として参加していただいているが、女性が増えてきた。大企業なので、社内で女性役員割合を目標に取り組んでいることも、影響しているのではと思う。

また、部会とは別に、45歳以下の若手経営者で、社長や次の世代を担う専務が主に所属している青年部では、現在、237名いるうち女性が32名で、13.5%である。比率が高いわけでもないが、役員構成をみると、青年部は女性の比率が高い。

会長は男性だが、女性が会長だった年もある。副会長6名のうち女性が2名で、33%である。専務は男性で、女性の時もある。また、理事が28名のうち女性が5名で、17.9%である。これらのことから青年部は商工会議所の組織の中では、女性役員の比率が高い。

おそらく若手の経営者は、自社の経営の面でも新しい経営をどんどん取り込んでおり、デジタル化も含めて女性活躍や職場環境の整備は他の中小企業と比べると、進んでいるのではないか。株式会社ユーメディアの社長も青年部のOBで、株式会社ユーメディアのような取組みをされている企業は青年部の役員経験者の中には多いように感じる。青年部の経営者同士で、色々な情報交換したりしながら、横展開しているため女性の活躍が増えているのではないか。

企業全体をみると、人手不足のため男性女性と言っている場合ではなく、性別関係なく採用される企業が増えているのではないか。

また、仙台商工会議所の9,300会員のうち、6割が小規模事業者であり、全国では7割が小規模事業者である。小規模になれば、採用もなかなかできないところで、高齢者の継続雇用や中途採用も年齢関係なく取れるのであれば採用する形になり、だいぶ変わってきている。

仙台商工会議所の役員の女性比率が低い原因として、商工会議所の役員になっていただけの方は、仙台を代表する企業の社長であり、仙台を代表する企業に女性の社長が少ないことが、商工会議所の役員構成にも影響しているのではないか。

Q3:

男女共同参画の推進にあたり、仙台商工会議所として具体的な数値目標やロードマップを設定しているのか。

A3:

仙台商工会議所として、数値目標やロードマップは設定していない。

仙台市の男女共同参画財団からの教育訓練の場などの案内はあるが、どのくらいの方が受講しているかは把握していない。

財団で様々な取組みを行っているので、商工会議所としては新たに独自で何かをするより、各社の女性が活躍できる環境づくりや女性の成長を促すセミナーに参画してもらい企業全体の底上げにつながればという事で、広報で共有している。実際に、多くの会員企業の間管理職が受講している。

日本商工会議所としても男女共同参画における数値目標は設けておらず、特に小規模事業者が多い地方では現実的に難しい面がある。

#### 【セミナー・研修に関する質問】

Q4：

商工会議所女性会が、これまで実施してきたジェンダーやダイバーシティ経営に関するセミナーにおいて、参加者からはどのような意見や感想が寄せられたか。

また今後、どのような内容やテーマでジェンダー・ギャップやダイバーシティ経営に関するセミナーを実施したいと考えているか。参加企業が実際に女性活躍の取組みに結びつけるためには、どのような支援が必要だと考えているか。

A4：

ジェンダーやダイバーシティ経営に関するセミナーは実施していない。

ただ、女性経営者としての資質や女性自身の幸せに暮らすためには何が必要なのかについての講演はあったが、ダイバーシティやジェンダーについての教育や話を聞く機会はなかった。

女性会は交流や異業種間の交流を目的に作られた経緯があり、女性会としてどのように社会貢献できるかといったテーマの方が多い。

#### 【中小企業の女性活躍・賃金・ダイバーシティ経営に関する質問】

Q5：

中小企業における女性活躍の取組みについて、仙台商工会議所として、企業ごとに進捗や姿勢に差があると認識しているか。また、差がある場合、その主な原因は何だと考えているか。

A5-1：

企業ごとに進捗や姿勢に差があると認識している。一番の原因は企業規模だと考える。

女性活躍の取組みを考えられるスタッフをおける企業であれば、進めることができる。しかし、商工会議所の会員の6割が小規模で、ある意味で社長が全て取り仕切っている中で、優先順位つけてしまうと、なかなかそこまで手が回らない現実がある。

仙台で働きたいと思える企業がなく、首都圏に流れてしまっている話は聞いており、経営者も理解している。そのためには女性が働きたいと思うような組織づくりや環境整備の必要性は認識している。実際に行動していただければ変

わってくると思うが、なかなか優先順位の中では上がらないところがネックである。

A5-2 :

数字は把握していないが、スタートアップ企業の女性経営者は以前に比べると、かなり多くなってきている。商工会議所でもワンストップという形で、経営者の悩みや起業、資金援助の相談を受け、支援をしている。事業規模によっても違うのと経営にゆとりがあるかどうかで賃金を決めたり、休暇や勤務時間などの考慮ができてくるのではないか。

女性経営者は自身の結婚や出産、育児、介護などの経験から、従業員の個人的な事情に寄り添いやすいのでは。大企業では文書化などが必要になってくると思うが、小規模企業は従業員の人生も含めて相談にのり、納得の行く働き方に寄り添っていくことができる企業が多いのではないか。

Q6 :

中小企業には多くの制約があり、現実的になかなか女性活躍に向けた取組を進めることが難しいことはわかるが、法律上の義務をかけられ取組が進む大企業との差が拡大することが懸念される。中小企業が多い仙台は、こうした差が拡大することで地域全体が停滞した人口減少に拍車がかかるのではという危機感をもって研究しているが、こうした点についてはどのようにお考えか。

A6-1 :

女性が流出していくと、自然増は見込めないので、地域全体の力が弱まっていくことは危惧している。

しかし、女性活躍に向けた取組をできない企業に対して、やれと言っても無理だと考える。今ある中小、小規模事業所はなかなか女性が働きやすい環境整備がされていないのもあるが、商工会議所として支援し、実際に創業する企業は年に40社以上ある中で、創業する女性比率が高くなってきている。

企業に所属する必要はないので、スタートアップやスモールビジネスなどといった女性が起業できる環境が整っている。東京に比べれば、マーケットも小さいが仙台は人口109万でも東北全体がマーケットになっているので、色々チャレンジしがいがあるのではないか。商工会議所は女性の創業を増やしたと思っている。

地元の人が仙台で起業するだけでなく、仙台は東北の他地域と比較するとマーケットの規模が違うので、他の地域の方でも仙台で起業したい人が多く、以前と比べると増えている。また、機会があれば仙台への投資や、支店や営業所を設けたい企業もいる。

A6-2 :

商工会議所でも自治体や国からの支援策などをいち早くキャッチして相談に来る人に還元していくような取組みをしている。伴走型の支援を徹底している。

Q7 :

宮城労働局へのヒアリングを行った際に、賃金の基準について、明確な賃金テーブルが存在せず、社長の裁量で決まってしまう企業があるという話を聞いた。こうした企業においてジェンダー・ギャップの解消、女性活躍を進めるために何が必要だと考えるか。

A7-1 :

中小企業の中には、社長の裁量で経営が決定されることが多い。その中でも社会的な力として、男女問わず、経営者の働き方に対する考え方を啓発や教育していく。こうした機会が多いと、自分の凝り固まった頭の中の経営理念に拘束されるのではなく、世の中の動きや働く人にとって良い働き方を提示することにより、経営にも良い影響を与えていくような経営者のための教育や啓発が大切だと考える。

A7-2 :

こうした問題は中小企業のくくり全体でやると、規模がまったく違うため、従業員規模をもう少し細分化して統計をとっていかないと難しいかもしれない。

ある程度中小企業は、賃金テーブルはあると思う。しかし、規模が小さいところになると、社長の裁量で決まってしまうのではないか。また小規模は経営者同士のネットワークがあり、例えば補助金の情報なども交換している。いろんな情報を共有し、相談しながら、自社の状況に応じて、払っているような感じなので、規模によって対応に差がありすぎる。

A7-3 :

男性経営者だけではないかもしれないが、アンコンシャス・バイアスのようなものが結構存在していて、こうしたものが賃金に反映されているのではと感じることがよくある。

Q8 :

女性の活躍推進と同時に、男性の育児休業取得促進や働き方改革も重要である。仙台商工会議所として、男性を対象とした意識改革のために、どのような働きかけを行っているか。また、今後のダイバーシティ経営推進に関して、仙

台市商工会議所として、具体的にどのような取組みを行っていきたいと考えているか。

A8-1 :

商工会議所としては、会員向けの月刊機関誌で特集を組み、その中でダイバーシティ経営などを取り上げ、同規模の事業所での先進的取組み事例を紹介するなど、大企業だけの問題ではなく、小規模の方でも取り組めるといったような啓発活動を行っている。関心を持ってその方向に向いてもらわないと、実際動かないので、関心を持ってもらい、課題定義としてダイバーシティや女性活躍を組み、啓発している。

A8-2 :

現在、人手不足のため選んでいる悠長な状況ではない。ダイバーシティも当たり前の状況になっているのではないか。

また、冊子を見て、こういう経営をしている人の話を聞きたいと商工会議所に問い合わせ、そこから色々ご指導されたりしているということもあることを聞いている。

A8-3 :

今後は、女性の意識は高まっているので、男性の意識、特に年齢の高い方の意識を変えていくことが大事だと感じている。これからはいろんな啓発をしていく中で男性の意識を改革していく部分にクローズアップしていきたい。

また、女性も高みを目指す方と現状維持の方がいる。もっと高みを目指してもらえるような環境整備は必要ではないかと思う。そうすることで人手不足の中で、企業にとっても地域にとってもプラスになるので、意識していきたい。

A8-4 :

責任を負わされるから上にいきたくない女性がいることも事実で、そこが一番ではないか。能力があるのに甘んじているところがもったいないと思う。

家族の中の理解度も女性の働く場には大きな影響を与えているのではと感じる。男性だけではなく、家族全体でも女性が働きやすいような社会を作っていくことが大切だと思う。

Q9 :

日本における女性活躍や子育て推進の認証制度として、くるみん認定やえるぼし認定があるが、この取得割合は大企業の方が多く、なかなか中小企業が取得できない要因として、要件のハードルの高さやインセンティブの不足が考えられる。その要因について何が考えられるか。

商工会議所には多数の企業が加入されているが、地域の枠組みや取引連携の枠組みの中で大企業が行っている女性活躍の取組み研修に中小企業が一緒に参加するといった企業間の連携の事例はあるか。

A9-1：

企業間の連携については、把握していない。

認証制度については、仙台の企業規模に比べると、取得している企業は少なく、比較的仙台の規模の大きい会社しか取得していないのではと思っている。

人事部を持っていない中小企業は多くある。こうした状況の中で、くるみん認定やえるぼし認定を取得するのはなかなか難しいのでは。ただ、社長が理解のある方であれば、進むと思うが、やはり売り上げなどを優先する。

A9-2：

女性で様々な決定権をもった女性経営者がいる企業は、企業規模に関係なく制度が進んでいく傾向があるように感じる。

#### 【認定制度について】

Q10：

くるみん認定やえるぼし認定を取得するメリットとしては税制優遇や公共調達の加点があるが、それを加味しても経営の中の優先順位としては低いのか。

A10-1：

限られた企業にしかスポットが当たっていないのではないかと。月々の売り上げをいくら上げるかの方が優先されるので、税制優遇というメリットがあっても赤字では意味がない。

A10-2：

大事なのは経営上にゆとりがあるかどうかが重要になってくるのではないかと。認定を取得していないかもしれないが、女性が活躍できるようにしている企業はあるのではないかと。

A10-3：

認定を取得することが全てではない。職場にあった環境を整備し、経営者や従業員が満足していれば認定を取得する必要はないと考える。ただ認定を取得

すれば、行政の方で発表や取材もされるので認知度は高まる。価値観の違いもあるのではないか。



ヒアリング先	東北電力株式会社
日時	2025年11月25日
場所	東北電力株式会社会議室 (宮城県仙台市青葉区本町一丁目7番1号)
調査の協力者	人財部 労務・人財戦略 佐藤絵美子様
参加者	岡島由佳、白田貴慧、丹野倫、南晴日、村上秀紀 度山徹教授、小林雪治教授、西岡晋教授
調査目的	東北地方における中核企業として、自社やグループ会社における女性活躍の推進のために行っている取組みや、大企業と中小企業の取組みの姿勢の違い、企業が女性活躍を経営課題として認識するために必要なことについてお話を伺う。

### 【女性活躍推進における課題と取組み】

Q1:

貴社として、女性が活躍できる環境づくりや取組みを推進するに当たっての課題や障壁としてはどのようなものが存在するか。

A1:

東北電力では女性活躍を推進しているが、ダイバーシティ推進の一環として取組みを進めている。女性が管理職になることだけを目的とするのではなく、みんなが働きやすいと感じられる会社を作りたいという思いで進めている。

女性の活躍といった観点に着目すると、東北電力は設備産業の会社であり、発電や送電など技術系の仕事が多いため、どうしても女性の数や割合が少なくなるという実情がある。現在、東北電力と東北電力ネットワークを一体として主な取組みを行っているが、女性の割合自体が10%に満たない状況である。女性の管理職となると3%程度という形になるので、そもそも手本になる人が少ないことが課題である。また、男性中心の職場になっているところがあると認識している。

まず、女性の数を増やしていきたいというところを掲げて進めている。次に、働く環境もしっかり整備していこうということで、女性が働けるように、男性ばかりが働きやすいような職場ではない制度を作ってきている。

働きやすさという観点では、育児の支援制度や休職制度はある程度整備しているのので、例えば出産を理由にして退職する女性はほとんどいない。昨年度、育児休職を取得した後に退職した者は1名のみであった。就業継続というところについてはある程度保てていると考えている。

次の能力発揮という観点では、まだまだ女性の管理職の輩出や、職場での重要な業務へのアサインの状況を踏まえると、道半ばであると考えている。女性社員自身のキャリア意識の変革、上司がしっかりとサポートできるようなマネジメントのやり方、職場全体の理解を進めていきたいと考えている。

私は人財部でダイバーシティ推進を担当している。人財部から現場に対して「女性活躍、女性活躍」と言うと、現場から抵抗感をもって受け止められるところもあるので、なぜ女性活躍が必要かというところをしっかりと女性本人にとっても、職場全体にとっても理解し、浸透させていくということが全体の課題であると考えている。

Q2:

シャイン・アップ・フォーラム（育児期社員向け研修）や企業グループ女性社員情報交換会は、どの程度の頻度で実施しており、毎回どの程度の人数が参加しているのか。また、この取組みの実施のきっかけと、実施によって得られた効果は何か。

A2:

まず、シャインアップフォーラムについては、2010年度以来、毎年実施している。当初はビジョン2020という経営ビジョンを東北電力として掲げており、その中で社員の能力発揮を進めていく、そういった職場環境づくりを進めていく取組みの一環として行った。

当初は女性の管理職を対象とした役割発見の動機付けや人的ネットワーク支援を目的に実施していた。毎年実施していく中で、対象範囲などを見直し、最近数年は育児期の女性社員をターゲットにした研修という形で、ライフイベントの中にあっても働きやすく、働きがいを感じられるようなキャリア形成についての話をした。

2024年度からは、対象を「育児休職を取った社員」という形で広げた。そこには男性も女性もおり、かつ基本的に前年度育休取得者全員を対象とする形にしている。2024年度は約120名程度、本年度も同程度の参加者がいる。人数が多いので全員を集めての対面研修が難しいため、オンライン型の研修を実施している。2024年度は4回に分けて、本年度は3回に分けて実施している。

昨年度の企画内容は 2 パターン用意した。一つが「とことんトーク」というプログラムで、育児期の悩みを持っている社員にグループワークの中でたくさん話をしてもらい、悩みや困り事、または「こうするといいいのではないか」という提案をお互いに聞くというものである。もう一つが「先輩パパママ社員に聞く」ということで、当社で実際に育児休職を取った男性社員、女性社員にパネリストとして登壇してもらい、いろいろな事例を聞きながらグループワークをしていくというものである。いずれも外部の講師が入り、望ましい働き方や復職後のキャリアの考え方などを説明していただく形をとった。参加者からは、悩みの共有ができた、同じ境遇の人の話が聞けてよかったという声が聞かれている。また、今後のキャリア形成の不安についても、講師の先生からキャリアの考え方を体系的に説明していただくことで、不安が払拭されたという声も聞いている。

次に、企業グループの女性社員情報交換会については、当社で 2019 年度に社外取締役女性に女性が就任したこと受け、2019 年から毎年 2 月～3 月に開催している。年によってプログラムは様々で、昨年度は社外取締役であり、去年宮城学院大学に在籍していた宮原教授からダイバーシティに関する講話をいただくとともに、その後当社および企業グループの女性管理職、そして社外の女性管理職を呼んで、それぞれのキャリアを話していただき、質疑応答するというパネルディスカッションを行った。最後に、参加者全員でグループワークを行う形で、キャリア形成とネットワーク形成を目的に実施している。参加者からは、先生のお話を聞けてよかったという声に加えて、同じような立場の方のお話を聞けること、また先輩社員のキャリアについて割と赤裸々にお話をいただくところが良かったという声が出ている。パネルディスカッションの中で仕事以外の私生活での悩みや、モチベーションが上がった、下がったというところを起点にしたお話もいただくので、そういった事例を自分に照らして考えられてよかったという声をいただいている。女性だけの会合になっているため、心理的安全性が担保され、結構発言がしやすい状況が作れている。各グループからの発表の時にも皆様堂々と発言をいただくという環境は作れたと考えている。昨年度は約 30 名程度の参加者で、例年も同程度である。

Q3：

貴社は育児休職期間を、法定年数を超える最大 3 年間取得可能とする仕組みになっていると思うが、これに至った経緯や、実際にそのような制度にした後の職員の方々の反応、実際にこれがどれほど制度として定着しているかなどについてお伺いしたい。

A3：

この制度を導入したのは平成 26 年 4 月からである。法定以上のことをやるというのは、地域を代表する企業として規範となる姿を示す、社会的責任を果た

すという面があったと考えている。女性の就業継続という観点も含めて、この期間を拡大したが、実際に実施した年度に適用期間を拡大した女性は対象 40 名いた中で 5 名ということで、すごく広がったという形ではなかった。一方、同時期に育児短時間勤務時間の適用も拡大したが、その際には約 97 名対象がいた中で 70%、72 名が延長を申請したという事例が出ている。

現在、育児休職の平均取得期間はサステナビリティデータブックなどで公表しているが、3 年取るものはあまりないという状況である。子供が 1 歳になって保育園に入るタイミングで復職するものが多いと思っている。ただ、選択肢を増やすことで、女性の方々が自分の今後の生活やキャリアに合わせた取得期間を考えることができるという点で、選択肢を作っておくことが大事であると思っている。皆さん自分の働きやすさや今後のキャリアを考えて、制度の選択ができるものとして評価している。

Q4：

ESG 経営の一環として、貴社は多様な人材が働きやすい制度の整備を拡充を取り組まれていると拝見したが、こういった取組みの範囲は、グループ企業や取引先の企業など、他社も含まれているのか、サプライチェーンの中の関係がある企業なども含まれているのかについて詳しくお伺いしたい。

A4：

グループの関係で申し上げると、関係会社の「東北電力グループ人財戦略連絡会議」を年に 2 回、人財部で開催しており、そこで各社の人事担当の役職者との情報交換を行っている。その場で各社の状況、どんな取組みをしているのか、えるぼし、くるみなどの認定取得など女性推進の状況を聞いて、それを全体に共有するという形を取っている。

情報共有を行うことで、良好事例は水平展開されている。各社それぞれの経営があり、事業実態も様々であるので、しっかりとグリップができるかというところはやはり難しいところはあるが、グループ全体としてこういった方向性に向けて取り組んでいこう、私たちはこのようなことをしていますというところを共有することで、各社の取組みの底上げを図っている。

女性活躍推進では、企業グループの女性社員情報交換会などを実施して、女性のキャリア意識形成の底上げを図っているという状況である。

この会議の準備を現在進めており、12 月に開催予定である。各社から情報を集約して、それを皆さんに開示して、取組み状況について説明をするという流れを持っておくと、次はもう少し我々も取り組もうという意欲的、積極的に取り組もうという姿勢が醸成されると考えている。例えば新しい制度を入れたいという時に、東北電力に問い合わせが来て、こういった形で導入したらいいか

という相談も受けるので、そういうところはしっかりと後押しをして進めている。

次に、取引先についてだが、正直、取引先に対して強くこういう施策をしてくださいというところまでは踏み込めていないというのが現状である。これまで、サプライチェーンマネジメントということで、取引先に対してサステナビリティに関する取引先調査を調達部門で行っている。そこで例えば対応の不足などがあるようであれば、対話を行って状況の確認をするという形である。女性活躍やダイバーシティまでははっきりと記載はしていないが、人権デューデリジェンスの一環ということで、人権についてはしっかりと聞き取りをしている。その中で、差別的扱いの禁止というところもしっかりと謳っているので、性による差別がないように努めていただいているという形である。

Q5：

サプライチェーンや関係先とのパートナーシップの中で、女性活躍や働き方を全体として推進する取組みとして、今行っていることや、この先導入する予定などがあれば具体的にお聞きしたい。

A5：

取引先に対して直接的にはあまり行えていないのが実情である。パートナーシップ構築宣言の中でも直接は触れていないが、その中に調達基本方針の策定があり、その中で人権の尊重、労働安全性の確保を謳っている。回答が重複するが、その人権尊重という文言から性別などの属性による差別や扱いについて非倫理的なものがないようにということと、女性も同様に環境を整えて就業できるような環境を作るという形で対応している。

Q6-1：

現在、貴社は男性育休取得率 100%を目指されているが、これが現状どの程度進んでいるのか、これを推進する上でどのような課題があって、どのように解決策を現在考えていらっしゃるかという部分について広くお伺いしたい。

A6-1：

男性育休取得率というところには、育休に加えて特別休暇、産後の育休のようなものも含まれている。そちらも含めた目標という形で、取得状況は 100% 満たしているという状況である。その目標については現状をしっかりと維持していくというところである。男性の長期の育児休業という形に目を移すと、まだ 50%未満の取得率という形になっている。それでも昨年度よりもだいぶ進んできているところではある。

課題としては、休職者が出た職場の業務負担をどのように軽減するか、その納得感をどのように醸成していくかというところで課題認識をしている。育児休職で人員が不足するということは、職場側としてはその業務内容や量がだいぶ変わったりというところがあるので、そこをどのように対応していくかを会社で考えている。

会社としては、育児休職者が出た職場には派遣社員を配置するなどの方法で対応している。また、妊娠が判明した時点で、休職中の業務引継ぎを早めに検討するという形で、本人もそうだが、女性社員はなかなか妊娠判明時点ですぐには言えないこともあるので、話が来た時に管理職がしっかり動けるようにということで、管理職向けの働きかけを行っている。

管理職向けには、育児期にある社員に対するサポートブックを作成しており、モデルケースや声掛けが必要ですよというところを啓発している。そういった中で管理職の意識もしっかり変えていこうという形で進めている。

今までは割とお互い様という形で進めてきたところはあるが、それだけでは解決が難しいところも出てくると思うので、人員の部分や業務の引継ぎ、そもそもの業務の設計の仕方というところも、職場の協力を得ながら進めていく必要があると考えている。

#### Q6-2 :

貴社ほどの企業規模であっても、やはり育休の引継ぎや穴埋めといった課題があるという点で、特に中小企業ではそのような課題が大きくて進まない部分もあるのではないかと。企業規模の違いによる引継ぎ、穴埋めの課題が最終的には育休取得のハードルにつながるのではないかとと思うが、そうした部分についてどのように認識されているか。

#### A6-2 :

企業規模というところは、当社でいうと組織の規模、例えば部や事業所の人数の多さにも関連すると思っている。本店の机上の業務である程度人数がいるところであれば、代替が効いたり、派遣社員の手当ができたりする。一方、電力センターといって、電力の供給を安定的に行う事業所もあり、人数が少なくても、1人休んでしまうと穴埋めができない職場もある。また、派遣社員も事務業務ができる方ではなく、やはり技術的な業務ができる方ではないと難しいという話もあり、そういった「人数が少ない組織」「技術的・専門的なスキルが必要な組織」の負担は大きいと考えている。

人数もそうだが、業務の内容によって、不公平感や業務負担感をどのように軽減していくかというところが課題だと感じている。中小企業の取組みが、そういった小規模の組織には参考になるのではないかと考えている。

先日、「TOHOKU DE&I FORUM 2025」という催し物があって、東北大学の DE&I 推進室の室長がご登壇されておりお話を伺った。そのイベントでは中小企業の方のパネルディスカッションもあり、我々としても参考にしたいと考えていたところである。

Q7：

育児期における働き方について、この研修を通じて社員からどのような声が聞かれるのか、そこに男女の育児期の過ごし方の違いといったものや、男女の意見の違いといったところがあるかについてお伺いしたい。

A7：

意見の照会をすると、ネガティブな話が出がちというところはある。当社の制度は働きやすいという声はある一方で、困りごとについての話は出てくる。

女性については、当社では社員同士で結婚するものがある程度おり、東北 6 県に加えて新潟に事業所があるので、例えばエリア勤務、勤務地を限定する制度を取っていない男性が県外に異動する可能性もある。その場合、女性が一人で家事も育児も行うこととなってしまう、ワンオペ育児になりがちであるとか、やはり配偶者が忙しいと、なかなか家事育児の負担を均等に担えなくなって、ワンオペになりがちという話が、女性の方からは多く聞かれる。

一方で男性は、奥さんに負担をかけてしまっていて、なんとか解消したいが、業務が忙しくて時間が取れないといった話を聞くことが多い。面白いのは研修を通じて妻の気持ちがまだわかっていなかったなと感じたという話が聞けるところである。

労働のあり方、労働時間の短縮、また勤務地の話もそうだが、当社も適材適所の配置を進めているところである。自分で働く場所や働き方を選べるという状況、選択肢を作っていくことが大事だと考えている。テレワークやフレックスの制度も使って、現実的に働き方を選べるように努めているところなので、こちらをもっとブラッシュアップさせていく必要があるかなというところで、こうした研修で意見を聞くと考えさせられる。

Q8：

貴社はえるぼし認定、くるみん認定をそれぞれ取得されているが、その認定マークの使用や公共調達における加点など、各種インセンティブがある中で、取得の決め手で大きな動機になったものは何だったと捉えているか。また、認証制度のインセンティブのニーズとして、大企業と中小企業でニーズの違いがあるかなどの所感についてお伺いしたい。

A8：

企業の社会的責任として、東北の一企業、大企業として、地域をしっかりと牽引していく必要があるというところで、取得に動いたというところがあったと思う。また、福利厚生や支援制度、勤務制度を整えてきているというところもあったので、そういった取組みをしっかりと外部に訴求をしていく必要もあり、認証制度の認定取得を進めた。また、「この会社だったら女性も働きやすいな」と思ってもらえるという、採用市場での優位性確保という観点もあったと考えている。あわせて、他社ベンチマークということで、同じような電力会社やエネルギー産業の企業がどういう形で取得しているのか、どこまで進めているのかお聞きしているので、他社ベンチマークした上での取得の判断というところもあったと考える。

大企業における特徴や中小企業の特徴については、一般論でしか申し上げられないが、大企業、一定程度以上の規模の企業であれば、社外への訴求というところで、ブランド価値や採用競争力の強化を重視し、企業のイメージ向上や採用広報効果がインセンティブとしては大きいと考えている。加えて、法令遵守や CSR の一環として、ガバナンスや投資家向けの観点企業の姿勢が認定取得により明確化されると考えている。助成金などの影響は、限定的かなと考えていた。

中小企業においては、採用側への対応で、認定取得によって働きやすい職場であるというところをアピールして、応募者を確保するというニーズが強いのではないかと考えている。また、助成金や税制の重要性も大きいのかなと考えている。中小企業というと地元の会社が地元で広く活動されていると思うので、地元の取引先や自治体との連携を強化する必要もあると思う。公共調達でのインセンティブという話もあったが、そのような形で優遇されるケースもあるので、ビジネス上のメリットがより直接的に効いてくるのかなと考えていた。

大企業でいうと、ブランドや CSR、採用広報面、中小企業では採用活動、助成金等々、取引優遇というところが大きいのではないかなと考えているが、一般論としてご参考までということでご理解いただきたい。

Q9：

貴社として、えるぼし認定を 2 段階目まで取得されていると思うが、今後 3 段階目まで取る、あるいはプラチナえるぼし認定まで取得することを考えていらっしゃるのか、そのような段階を上げることを目指す理由、もしくは現状維持のままの理由などがあればお伺いしたい。

A9：

目指しているかと言えば、目指している。東北電力が今えるぼしの 2 段階目を取得していて、東北電力ネットワークは実はまだ認定を持っていない形なの

で、まずは東北電力ネットワークの認定取得を目指すというところと、東北電力の2段階目から3段階目までのステップアップというところを考えたいと思っている。

ただ、先ほど来申し上げたとおり、どうしても女性の数自体の少なさ、割合の少なさの一つネックではないかなと思うので、この点をどのようにカバーしていくかということが今後の課題である。

一方で、他の電力会社をベンチマークすると、しっかりと3段階まで取得されている企業もあるので、同じ電力の供給を行っている中で、男女比率もさほど差がないとすれば、どのような施策を打って認定取得してきたのか、情報交換しながらお聞きしたいと考えている。

Q10：

貴社は2030年の3月末までに女性管理職数を昨年12月末の1.5倍以上にする」と記載されているが、実際育休を取得した女性社員と取得されていない女性社員の間で、昇進や管理職等といった部分で差が生じるといったことはあるのか、具体的な事情についてお伺いしたい。

A10：

シンプルに、育休取得すると、その間お休み期間が出る。このようなキャリアのブランクが生まれるというところが一つ。育児期となると、男女の子育てと仕事の負担の割合が女性の方がどうしても家事の方に偏りがちなところがあるので、育児期になると子育てや家庭といったところにリソースを割く必要があって、どうしても仕事の割合、業務にどれぐらい注力できるかというところで、そのキャリアの進み方に差が生まれることはあろうかなと思う。一方で、育休を取得したこと自体を理由にして人事評価が変わるというところはないと考えている。

今重要だと考えているのは、今までのように長時間勤務、男性主導の勤務形態で高評価されるのではなく、しっかりと成果や本人の能力伸長というところに注目をして育成をしていく。その結果、しっかりと重要業務へのアサインや管理職のステップアップに向けた後押しを行い、本人が成長した結果として評価を得られるようにしようと考えていて、この点は、管理職向けの研修等にしっかりと打ち込みをしていきたいと考えている。

ダイバーシティマネジメント研修というものを毎年やっており、育児期の社員やその女性社員の上司向けに意識変革の研修を行っている。こうした研修で、女性だからとか、育児期だから大変な仕事はお願いしないでおうといった固定観念は捨てるようにという形の話をしていただいている。

もちろん、家庭の負担というところもあるので、本人の意思を確認した上ではあるが、その上でどういった働き方をしたいのか、どういった業務を担当し

たいのかというところをしっかりと会話を通じて吸い上げて、業務分担やキャリアに反映するようというところで、進めていくことが必要かなと考えている。

Q11：

貴社は技術系職種における女性が少ないということだが、女性比率の向上に向けた課題として採用段階でそもそも技術系の女性職員が少ないのか、それとも入社後の退職やキャリア継続が難しいといった部分にあるのか、この点についてどう捉えているか。実際に技術系職種における女性比率を向上させるにあたって、どのフェーズに重点的に取り組むべきかといった点についてお伺いしたい。

A11：

ご指摘のとおり、技術系職種の女性の社員の数は少ない。採用も、やはり事務系に比べると少なくなってしまう。理系の女子自体がそもそも全国的に少ないというところと、また東北ではなく、中央の方に流れがちというところがあり、そもそもの労働人口の減少というところは東北地方の大きい課題だと思っている。東北電力という会社で、どう技術系の女性社員として頑張っていきたいかという思いを、どう持っていて、どのように我々を志望していただいたらいいかというところを課題として持っている。

技術系の女性社員向けの採用PR、動画の発信や、活躍している女性をしっかりとホームページ上などでお見せしていくなど、PRに努めているところである。

入社後の退職やキャリア継続というところに関しては、これまでの採用の考え方の変遷も影響していると思うが、例えば一部の技術系部門で若手は割と多くいるが、ベテランもある程度いる、その間に入る層がちょっと薄いというところが課題になっている。自社内の技術系の女性管理職といったロールモデルがまだ少ないところもあるので、他業種の交流会への参加や、あとはロールモデルといったときに、そこはもう男性も女性も関係なく、男性上司の背中も見ながら、どういったキャリアを積みたいかというところで、ロールモデルを探索してもらうことが必要かなと考えている。

一方で、技術系職種の方は専門性をもって入社するというところで、キャリア意識についての男女差は、もしかすると事務系の職種よりは少ないのではないかという仮説を持っている。淡々と技術・能力を生かしてキャリアを積んでいくという方が、今後どんどん増えていけば、性別に関係なく活躍できるような職場が作れるのではないかと考えている。

また、採用の拡大もそうだが、また当社を希望してくれる、電気事業というところにあこがれを持ってもらう人たちを探索していく、作り上げていくというところが大事かなと考えている。若年層、小学校中学生向けの勉強会やイベン

トの PR などでお客の会社を知ってもらおうというところもすごく大事かなと思っている。

女性社員の数を増やすということ、また女性が働きやすい場を増やすというところ、そして性別を問わず活躍できる環境を作る、この3つの切り口で進めていきたいということと、あわせてその母数になる、東北電力を知って、電気事業に憧れを持つ子供たち、将来の電気事業を担っていく層を増やしていくことが大事だと考えている。

Q12：

仙台では、仙台市の財団が、各企業の管理職に登用されるような女性向けの研修を行っていて、そこには色々な企業が参加されていると思うが、そういった取組みに対して、貴社として何か共同で行っていることはあるか。

A12：

声はかかるが、我々はまだ参加していない。女性管理職の数が少ないと申し上げたが、課題と思っているのが、管理職の手前の層が管理職になるというステップがまず一つボトルネックとして大きいと思っており、同研修のターゲットとは若干ずれがある。一旦その管理職の階段に上がった後の教育体系や研修は、男女差なく進めているので外部の研修もどのような形で活用するか、参加させていただくかという点については、社内でも検討が必要だと思っている。

ただ、他の企業の事例や取組み状況をお聞きして、外部の情報を社内で理解するということは大きいとはあると思うので、そういう女性の方々とも繋がっていきたいと考えている。

なお、当社が昨年度実施した企業グループの女性社員情報交換会では、仙台市や宮城県の方に視察に来ていただいた。

Q13：

企業における女性活躍推進を行うにあたって、中小企業だと、人手不足やノウハウ不足があって、なかなか進まないといった状況もあると思うが、貴社は大企業として女性活躍を推進するにあたって、大企業でも解決することが難しいことや、大企業ならではの課題についてお伺いしたい。また、実際に女性社員として子育てを行う中で良かったことや課題と感じられたことがあればお伺いしたい。

A13：

まず大企業特有のアドバンテージとしては、リソースがそれなりにあるということと、これまで取り組んできた実績があるというところで、新しいこと

を、これまでやってきたものをきちんとブラッシュアップして浸透させていくというところがやりやすいというのもあると思う。

一方で、大企業は、意思決定などに時間がかかってしまうように感じる。新しいことをやろうとしたときにその理由付けをきちんとすることや、なぜやるのかという意義をしっかりと説明していかないと進められないという点は、他の企業でも同じではないかと思うところではある。

女性が活躍する、女性活躍を推進する意義をしっかりと腹落ちして進んでいく必要がある。電力は設備産業というところもあるので、元々は安定供給や安全というところで、多様性よりは同質性、団結力、「みんなで一緒にやるぞ」というマネジメントの方が効きやすいというところはあったと思う。

一方で、我々は電力供給だけではなく、電力関連の周辺サービスやスマート社会の実現に向けて貢献していくこととしており、新しい領域にも挑戦しなくてはいけないことから、多様性の観点がすごく必要だし、多様性をきちんと包摂する企業文化をしっかりと作っていかねばいけないので、これまでの地域との絆というところを大事にしながら、かつ新しい領域にも挑戦できる人材を育成していくことが課題と考えている。

自身の子育て経験については、実家が仙台で商売をしていた。まさに中小企業で、資金繰りの苦しさや事業展開の大変さを見る中で、大きい企業ならもう少し働きやすいのではないかと考えた。実際に、福利厚生や休暇をしっかりと取れる、就業継続しやすいという点で働きやすさを感じているところである。出産当時、あまりキャリア形成について考えてはいなかったが、当時の社長と女性社員との対話イベントに参加した際、出産や育児を経ても働きがい求めた働き方にシフトしていくことの重要性を認識した。もちろん働きやすさも大切だが、その先にあるものを考えることも重要であり、意識改革のきっかけを提供し続けることが肝要なのではないかと考える。

Q14：

男性と比べ、管理職を目指すという意識を持っている女性は少ないという現状がある。貴社ではシャインアップフォーラムといった育児期社員向けの研修や女性社員情報交換会を行う中で、そのような意識が変革されているのか。また、研修を受けても、実際目指すかどうかはその本人自身というところがあるが、目指したいという思いを抱いている女性に対してどういった取組みが行われているのかお伺いしたい。

A14：

女性の管理職志向という観点で、昨年度から新しい研修を実施していて、女性社員向けのキャリア研修を行った。当社では管理職に上がる時に、管理職試験を受験する制度となっているが、手を挙げる人の割合が、どうしても男性の

方が女性よりも多くなりがちであった。女性はそのタイミングが、例えば30代で出産・育児が大変な時期というところはあるが、手を挙げる意欲自体に課題があるのであれば、そこをターゲットにした研修がある。

女性はよく自己肯定感が低い、自己効力感が低いという話を聞く。男性は2割ぐらい「できる」と思えばやりますと言うけれども、女性は8割まで「できる」と思わないとやりますと言えないというような話を聞いたことがある。その自信のなさに対して、自信をつけてもらう、その意識を変えてもらうという研修を昨年度から行った。今年度も同じように女性のキャリアをアップさせるような研修を行っているが、あまり本人に言い過ぎるとプレッシャーになるという面もあるので、そのさじ加減がすごく難しいと感じる。

管理職やキャリアアップを目指すことが普通のこと、淡々とやっていくものだという意識づけをしていきたいと考え、研修と意識啓発を行っている。その研修の中では、本人だけではなくて上司を巻き込んだ形で研修を行うこととして、上司からの後押しというところも併せて進めることで、よりキャリアアップに対する意欲を持ち上げて、具体的な行動、行動変容に移せるような仕組みを作っているところである。

Q15：

育休を取った間というのは当然勤続年数には計算されないため、その後の管理職などの登用に差ができるというのは当然だと思う。それも男女ともに平等でなければならぬと思う。ただ、その育休で休んでいる期間、育休を取得したということが、大企業では会社の価値の向上につながっているという面もあると思う。

だから、休業期間を勤続年数として算定しないのは当然かもしれないが、「育休を取っていただいた」ということが会社にとってはプラスの影響もあるということを考えてときに、その後の課長や部長の昇進の時に、勤続年数よりも育休取得者が会社に与えてくれたプラスの影響とか、あるいは、成果でどんどん登用させていきたいという話もあったが、そうしたことを含めた独自の登用のシステムについて会社の中で話題に上がったことはあるのかお伺いしたい。

A15：

登用・評価制度について、育休取得と、勤続年数がどの程度関わっているのかについては、明確に申し上げられない。おっしゃるとおり、休んでしまったから、その分ブランクができてしまうのではなくて、育休取得による社会価値の創造というか当社の価値創造につながったというところを評価するという観点はすごく大事だなと感じた。

実際、育児休暇の取得状況は、有価証券報告書やサステナビリティの様々な開示にも載せて、我々これだけ取得していますと見せていくものでもあるので、そうしたことを踏まえると、制度の部分や登用の仕方に関して何かできることがないか、活用できるツールがないか検討したいと思う。

ただ、「育児休職を取ったから登用しないよ」とはなっていないことはご理解いただきたい。また、本人たちが例えば育児休暇を取ったことで、部下に対するマネジメントの質や本人のマネジメントの質が上がったとか、人間としての経験値が上がったことが、仕事の生産性向上につながったといった話もできるのではないかと思うので、そこで育児休職で得た経験をしっかりと仕事、業務の成果方に落とし込んでいけるような仕組みにしていきたいと考えている。

まだまだ男性育休が増えたとは言っても、それはここ数年のことなので、いただいた観点も含めて、育休を取得することのインセンティブを伝えていきたいと思う。

Q16：

女性のキャリアについては、自信や意識以外にも、変わりゆくライフステージを前提とした女性のキャリア設計が重要と考えている。こちらに関して何か具体的に取り組まれていることなどあればご教示いただきたい。

A16：

やはり育児期や介護、子供の成長によって変わってくるということがある。登用のタイミングが、例えば30代とかで忙しいとなった時に、管理職のチャレンジの試験に合格してすぐ登用ではなく、若干の期間を設けて3年の間には登用するというような制度にしている。

よって、例えば試験に受かったけれども、妊娠してしまっただけで復職するのは難しいという本人の状況に合わせて登用タイミングを調整することはしている。3年では短いという議論もあると思うが、今はこうした運用としている。

また、試験を受けるタイミング自体も自分で手を挙げる形にしているので、おっしゃったような「ちょっと今は控えたい」とか、「子育てがちょっと今詰まっているので難しい」という方については、もう少し後で手を挙げてもらうとか、そうした調整はできている。

降格などや職を戻す方針についてはあまり積極的にやっていない。まだまだ日本の会社は階段型というか、はしご型のキャリアだと思っている。今様々な会社で、全方向で、上に行く場合もあるし、お休みすることもあるし、他部署でキャリアを積むとか転職するなど斜めのキャリアも意識したようなキャリア形成などを考えていらっしゃる会社もあると聞くので、そうした情報も取っていきながら、会社としてなるべく働く選択肢を考えていきたいと考えている。

Q17：

貴社は独自の研修を行っているが、なかなか一つ一つの企業で研修を実施するのは難しいと考える。先日韓国でヒアリングを行った際に、大企業が行っている研修に、グループ企業や傘下の企業、取引先の企業が共同で参加するような形で、共同研修のようなものが実施されていると聞いた。貴社の研修には、グループ会社、あるいは取引先の企業などが参加されているのか、もし今後そういった輪を取引先まで拡大していくといったビジョンなどがあれば伺いたい。

A17：

社内でやっていることでいうと、先ほど申し上げた企業グループの女性情報交換会になる。そうすると20社ぐらい、我々の関係会社と連携してやっているが、そこには前回は七十七銀行のダイバーシティ推進室長にもご登壇いただいたので、企業との連携の一つのきっかけになったかなと考えている。

取引先を巻き込んでの大きい研修までの構想はまだないが、仙台にある企業の女性社員が集まって、意見交換をしようというような取組みを実施している。11月18日に東北大学のDE&I推進センターの佐々木成江教授にご登壇いただいて、講義いただいた。80名ぐらいの仙台の企業の女性、女性の支店長、社長から、行政、学術関係者の方などが集まって、いろいろ意見交換をするということがあり、地域全体のダイバーシティや女性活躍に対する意識、行動変容が図れているのかなと思っている。そうした緩やかなつながりなどを活用しながら、大きな取組みにつなげていくといいのかなとは考えている。

Q18：

育児期の社員向けの研修や女性社員の研修があると伺ったが、その上司にあたるシニア層の研修はあるのか。つまり、いくらその育児期の人たちの本人の意識が変わっても、上司が変わらないとこれも動かないと思う。だから、たまたま理解がある上司であれば、いろいろなことができるが、全然理解がない人だと全くどうにも動きもならないという状況が企業に起こりがちだと思う。そのため、むしろ上司の意識改革というのが非常に重要ではないかと思うが、お考えをお伺いしたい。

A18：

上司向けでは、ダイバーシティマネジメント研修を、育児期社員やその女性社員の上司向けに行っている。おっしゃるとおり、上司の意識改革を目的に、今までのアンコンシャス・バイアス、例えば「育児期の女性社員は出張とかができないから声をかけない」といった考え方はやめようという話や、きちっと

その本人の意思を聞いた上で、キャリアについての学びをさせてあげようといった意識改革を行う取組みを行っている。

ただ、それが管理職全員にできているかということ、なかなか難しい。対面研修のうち、広く管理職向けの取組としては、先ほどちょっとお話しさせていただいた管理職向けのパンフレットや、管理職登用の際に受ける e ラーニング研修がある。管理職登用時や部下を持つラインの管理職となったときなどそれぞれのタイミングの研修でダイバーシティに関する講義を打ち込んでいる。また事業所長向けの研修資料にも、ダイバーシティに関する部下育成に関する内容を盛り込んでいる。

一方で、女性のみならず部下の声をしっかりと聴いていく必要があり、対話力を上げていかなければならないという課題も認識している。今後、管理職のマネジメント力の強化にダイバーシティ・女性活躍推進の観点も盛り込んで、よりブラッシュアップしていきたいと考えている。

#### 【認定制度について】

Q19：

認定制度の取得割合について見ても、大企業の方が大きくなっており、社会的影響に重きを置く部分が大いと思われる一方で、中小企業がビジネスの一環として認証制度を取得するニーズがなかなかないと感じている。税制優遇や公共調達などに加えて、どのようなインセンティブがあったら、より中小企業がビジネスの一環として取得するに至るか、ご意見を伺いたい。

A19：

採用の部分の優位性はどうか。取得をしていることによって、働きやすい企業であるということが PR できますよというのが大きいと思う。ビジネスの部分について、企業価値向上については、ダイバーシティに取り組むことは、イノベーションを創出するという観点でビジネスチャンスの部分となるが、取り組まない企業として認知されると採用市場で優位性が保てなくなるという点でリスクになるので、リスクを低減するための認定制度という観点でも考えていただければいいだろうと思っている。



ヒアリング先	株式会社ユーメディア
日時	2025年12月5日
場所	株式会社ユーメディア 共用スペース (宮城県仙台市若林区土樋103番地)
調査の協力者	専務取締役 今野彩子様 コーポレートデザイン部 人財・組織開発チーム／広報・PR室副長 阿部ちはる様
参加者	岡島由佳、白田貴慧、武田晟治、丹野倫、山口純子 度山徹教授、小林雪治教授、西岡晋教授
調査目的	女性活躍の推進に積極的に取り組んでおり、先進的な企業として知られる同社において、女性活躍の推進のために行っている取組みの内容や実施に至るまでの経緯、現行の政策に対するご意見などを伺う。

### 【「TOHOKU DE&I FORUM 2025」について】

Q1：

11月7日（金）と8日（土）に開催された「TOHOKU DE&I FORUM 2025」を運営する中で、多様な関係者（タレント、企業、医療関係者、大学生等）と連携したことで得られた気づきや成果は何か。

A1：

最大の気づきは、東北地域において「DEI（多様性・公平性・包摂性）」という概念自体が、まだ十分に浸透していないという現実である。言葉としては先進的である一方、「何のイベントか分かりにくい」という声もあり、理念を掲げるだけでは伝わらないこと、概念を噛み砕いたコンセプト設計や伝え方（サブキャッチや具体例提示）の重要性が明確になった。

一方で、成果として特に大きかったのは、セミナー／カンファレンス型コンテンツの可能性である。専門家や実務家による登壇は評価が高く、特に大学生による DEI デザインプレゼンテーションは、当事者視点と提案力の高さが企業関係者の強い共感を呼び、スポンサー企業からも次年度への発展的な検討につながった。

また、仙台市と連携した企業への伴走支援（複数社）の中間発表では、企業経営者が人事制度や働き方改革にどう向き合っているかを可視化でき、企業・来場者双方にとって学びの多い場となった。多様な主体が同じ場に集い、対話を通じて「変わろうとするプロセス」を共有できたこと自体が、本フォーラムの重要な成果である。

課題としては、男性参加や障害分野など、対象をどのように広げていくかという点が残る。軸となるテーマを保ちつつ、段階的に包摂領域を拡張していく戦略が今後求められる。

Q2：

今年で3回目となった「わたしをもっと愛そうフェス」（2025年度に「TOHOKU DE&I FORUM」へ進化した）では、フェムテックや健康経営などの様々なブースやセミナーがあった。中でも、来場者や出展者から特に評価が高かったコンテンツは何か。

A2：

特に評価が高かったコンテンツは、以下の三点である。

第一に、専門家・実務家によるセミナーである。内容の専門性が高く、来場者にとって「何を学び、何を持ち帰れるか」が明確であった点が高く評価された。

第二に、大学生による DEI デザインプレゼンテーションである。若者が主体的に街づくりや DEI を捉え、自分たちの言葉で提案する姿勢は来場者・企業双方に強い印象を残し、企業側からも今後の連携可能性を感じさせる内容であった。

第三に、企業変革支援の中間発表である。企業が多様な働き方をどう導入しようとしているのか、その過程を具体的に示したことで、抽象論にとどまらない DEI の実装イメージを共有することができた。

一方、ブース出展については、仙台では出展料に対する負担感が大きく、東京型イベントと同様の費用対効果が成立しにくいという課題も明らかになった。今後は、「出展しやすさ」と「成果を実感できる設計」をいかに両立させるかが、出展者満足度をさらに高める鍵となる。

## 【会社の取組みについて】

Q3：

これまで、会社として DE&I を推進してきた中で、そのきっかけとなったのは何だったのか。また、取組みを推進するに当たっての貴社ならではの課題や強みなどがあればお伺いしたい。

A3：

我が社における DE&I 推進の原点は、2006 年前後に直面した育児と就労をめぐる現実的な課題にある。営業職としてトップセールスとして活躍していた社員が、出産を機に「営業としてのキャリア継続か、退職あるいはバックオフィスへの異動か」という二択を迫られる状況を目の当たりにし、「その二択はあり得ない。営業としてキャリアを継続する道を一緒に考えるべきだ」という強い問題意識を持ったことが出発点であった。

この問題意識は、2009 年頃から具体的な取組みとして形になり、長時間労働が常態化していた働き方を見直し、21 時閉館を断行するなど、「子育てをしながらでも働き続けられる職場環境」を整える改革へとつながった。当初は育児と仕事の両立支援が中心であったが、「特定の属性だけの施策ではないか」という社内の声も受け止め、2015 年以降は対象を全社員に広げた働き方改革へと発展させてきた。

我が社の強みは、こうした取組みを継続する中で、改革に主体的に関わる社員が増え、組織全体として「会社を良くしていこう」という意識が共有されてきた点にある。反対意見や葛藤を経ながらも、改革を支える“味方”が社内に育ち、DE&I を制度ではなく組織カルチャー（文化）として根付かせてきたことが最大の強みである。

一方で課題としては、事業の多角化と規模拡大を掲げる成長戦略の中で、人材確保が一層難しくなること、そして柔軟な働き方を維持しながら組織を拡大・統率していく難易度が高まっている点が挙げられる。今後は、雇用形態にとらわれない多様な関わり方を含め、より柔軟で開かれた組織運営を模索していくことが重要な課題となっている。

Q4：

職場への復帰や再就職にあたって、子育てや介護などでブランクのある人材を受け入れる際に、そのブランクをカバーするための制度や研修などはあるか。

A4：

職場復帰と再就職では、課題の性質が大きく異なると認識している。

まず職場復帰については、産前産後休業や育児休業を経て、1～2 年程度のブランク後に同じ職場へ戻るケースが多く、法制度の整備も進んだことで「制度

上は戻りやすくなっている」といえる。一方で、単に復帰できるかどうかではなく、復帰後に事業の中核で力を発揮し、働き続けられる環境が整っているかが重要な課題である。

実際には、復帰後にやりがいの感じにくい業務を任されたり、周囲の長時間労働の中で早く帰りづらい雰囲気が残っていたりすることで、「戻っても続けられる気がしない」と感じる当事者も少なくない。したがって、評価制度や研修以前に、業務設計の見直しや周囲の理解を含めた職場環境全体の整備が不可欠である、という認識が示された。

一方、再就職については、職場復帰以上に難易度が高い課題であると捉えられている。企業側には、限られた人員体制の中で業務が属人化しており、短時間勤務や突発的な欠勤が想定される人材を受け入れる余裕がないという現実がある。業務標準化の遅れが、再就職人材受入れの大きな障壁となっている。

同時に、求職者側にも課題がある。長期にわたるブランクによって自己効力感が低下し、キャリアややりがいよりも、通勤時間や勤務条件など「条件先行」で就職活動を進めざるを得なくなる傾向が強い。その結果、企業側の現状と噛み合わず、マッチングが成立しにくくなっている。

こうした状況を踏まえ、ブランクを「制度や研修だけで埋める」発想ではなく、面接だけに依らない「出会い方」の設計が重要であるとの考え方が示された。具体的には、経営者や人事担当者と求職者が、採用選考とは異なる対話の場で相互理解を深めることで、不安や期待をすり合わせ、納得感のある関係性を築くことを重視している。

このように、復帰・再就職のいずれにおいても、制度整備に加えて「環境」「対話」「関係性づくり」が鍵になる、という認識である。

Q5：

社員が主体的に制度改善に参画することを目的として実施されている「ワークイノベーション委員会」では、これまでどのような要望があったのか。

A5：

我が社では、2018年から2021年頃にかけて、社員が主体的に働き方や制度改善に関わる場として「ワークイノベーション委員会」を設置していた。制度上の両立支援や外形的な働き方改革を一定程度進めた後の段階において、同委員会を通じて社員から寄せられた主な声は、次のようなものであった。

第一に、「何をもって評価されているのか分からない」という評価の不透明さに対する不満である。制度としては存在していても、評価基準や期待される役割が十分に共有されておらず、納得感を持っていないという声があった。

第二に、評価者である管理職の力量不足に関する指摘である。管理職研修が十分でなく、評価面談や人材育成の観点でばらつきがあることから、管理職の育成や研修の必要性が強く認識されるようになった。

第三に、社外からの評価と社内実感の乖離に対する違和感である。2018年当時、同社は「プラチナくるみん」や「ダイバーシティ 100選」などの外部認定を受けていたが、社員の中には「外からは良く見えているが、現場の実感とは違うのではないか」「いい顔をしているだけではないか」という疑念の声も存在した。

会社としては、これらの声を「社員の不満をゼロにすべき問題」としてではなく、立場の違い（社員・管理職・経営）によって見え方が異なるのは当然であると受け止めてきた。その上で、対話を重ねながら、評価制度のリニューアル、管理職研修の導入・強化、評価者としての面談力向上など、制度運用の改善につなげてきた。

また、当時は若手社員の早期離職も課題であったが、離職率をゼロにすること自体を目的とはせず、「お互いが納得できる関係性の中で育ち合える組織」を目指す姿勢を共有してきた。現在では、離職率は一定水準（約5%程度）で推移しており、健全な組織循環として捉えられている。

さらに、委員会活動を通じて象徴的だったのは、「会社がさ……」という主語で語る意識への問題提起である。「会社とは誰か」という問いを管理職層と繰り返し共有することで、社員一人ひとりが組織の当事者であるという意識が徐々に醸成されていった。

このように、ワークイノベーション委員会は、要望や不満を単に吸い上げる場ではなく、対話を通じて制度運用や組織文化を見直し、現在の人材・組織開発体制へとつなげていく役割を果たした位置づけにある。

Q6：

産休育休制度の充実、時短勤務や残業申請制などの柔軟な働き方の実現に当たって、業務の仕組みを変えたことはあったか。また、変更の際の難しさや実現までの過程はどのようなものであったか。

A6：

我が社では、産休・育休制度や時短勤務、残業申請制といった制度を導入・拡充するにあたり、単に制度を整えるだけではなく、働き方の前提そのものを変えることに取り組んできた。

具体的には、かつて「22時まで働くのが当たり前」とされていた終業意識を、「21時までには業務を終える」ことを前提とする形へと転換した。これは単なる時間短縮ではなく、「限られた時間の中でどう成果を出すか」という生産性の

議論を組織全体に促す契機となった。一方で、こうした前提の変更には抵抗もあり、従来の働き方に慣れた社員や管理職との間で調整を重ねる必要があった。

また、制度は「載せるだけ」では機能しないという認識のもと、カルチャー（伝わるメッセージ）を土台にした運用を重視してきた。具体的には、1on1 ミーティングの導入や、360 度評価等を活用した組織の状態把握といった“健康診断”的な取組みを行い、仕組みと対話を組み合わせることで制度の定着を図ってきた。

制度設計・運用の過程では、社員が主体的に参画する仕組みも重視された。ワークスペースのリニューアルを検討する部会や、リモートワーク推進を担う部会など、テーマごとに部会を設け、部門横断で社員をアサインした。メンバーは自らの立候補と会社からの推薦の双方を組み合わせで選定され、「誰かが変えてくれる」のではなく、「自分たちで考え、試してみる」姿勢を組織に広げていった。

さらに、社内の取組みを事業とも結び付け、女性社員の視点を生かして企業課題の解決を目指すプロジェクト（例：PLENDA+）を展開するなど、社内改革と外部価値創出を連動させてきた点も特徴である。こうした取組みは、当時関わった社員にとって誇りや主体性の醸成につながったと認識されている。

一方で、難しさとして挙げられるのは、事業拡大と人員制約がある中で、制度を「運用し続ける」ことである。柔軟な働き方を維持するためには、業務の属人化を減らし、管理職のマネジメント設計そのものを同時に変えていく必要がある。制度改革と業務改革、管理職育成を並行して進めなければならない点も、最大の課題であった。

このように、我が社では、制度導入をゴールとするのではなく、前提の転換・対話・社員主体の実践を重ねながら、働き方の仕組みを更新してきたというプロセスが特徴である。

## 【認定制度について】

Q7：

貴社は、えるぼし認定（3 段階目）やプラチナくるみん認定を取得された実績があるが、どのような経緯でこれらを取得するに至ったか。また、認定制度のインセンティブとして、公共調達における加点や日本政策金融公庫からの低金利融資といったものがあるが、これらの存在が取得の後押しになった、もしくは実際に活用されているか。

A7：

我が社が、えるぼし認定（3 段階目）およびプラチナくるみん認定を取得するに至った経緯は、外部評価を目的としたものというより、社内で積み上げて

きた働き方改革や人材施策を整理し、対外的にも確認・可視化するプロセスとして位置付けられている。

これまで我が社では、育児・介護との両立支援や柔軟な働き方の実現に向けた取組みを継続してきたが、それらを「どのような会社でありたいか」というメッセージとして内外に示す手段の一つとして、認定制度を活用してきた。外部からの評価を受けることで、「社会からはこう見られている」という視点を社内に持ち込み、社員自身が自社の取組みを再認識する契機にもなったと捉えられている。かつては懐疑的な声を上げていた社員が、現在では認定を誇らしげに語るようになったという点も、その一例である。

認定取得の過程では、制度運用の整理や資料作成など一定の負荷はあったものの、その過程自体が社内の理解を深め、「自分たちの取組み」として共有される効果をもたらした側面がある。また、行政（労働局）からの働きかけや対話の中で、次の段階の認定取得に向けた取組みが後押しされた面もあった。

一方、公共調達における加点や日本政策金融公庫による低利融資といった制度上のインセンティブについては、取得の直接的な動機や後押しにはなっていないと感じている。資金調達については他の手段を活用しており、認定制度を目的達成のための経済的インセンティブとして積極的に活用してきたわけではない。

ただし、認定取得後には、行政や外部からの登壇依頼、新卒向けセミナー等への声かけなどにつながる場面もあり、採用や広報の観点での波及効果は一定程度実感されている。こうした点から、認定は「直接的な経済的メリット」よりも、「理念の可視化」や「社会的信頼の獲得」を通じた中長期的な価値を持つものとして位置付けている。

#### Q8：

中小企業において、認定制度の活用をより進めたい場合、現在の要件はハードルが高い部分があると思われるか。また、どのようなインセンティブがあれば、より認定制度の取得意欲が高まると思われるか。

#### A8：

我が社の認識として、認定制度の要件そのものが一律に「過度に高い」とは必ずしも言えない。特に「くるみん認定」については、取得当初と比べて要件が緩和されており、男性の育児参画についても短期間の取得が認められるなど、形式上は取り組みやすくなっている。

一方で、実態として中小企業にとってのハードルは、要件そのものよりも、制度の認知不足や運用・事務負担にあると捉えられている。中小企業の中には、そもそも認定制度自体を知らないケースも多く、また、限られた人員体制の中でデータ整理や申請手続き（例：「両立支援のひろば」への入力・更新等）を

担うことが心理的・実務的負担となっている面がある。要件を一つひとつ見れば達成可能であっても、「手続きが煩雑そう」「整理できていないデータが多い」と感じるものが、取得へのハードルとして作用している。

また、我が社の経験からは、認定取得を目的化すること自体への違和感も示されている。育児や介護と両立しながら働き続けられる環境づくりを進めた結果として認定が付いてくる、という順序の方が自然であり、認定はゴールではなく「指針」や「確認装置」として位置付けられるべきだ、という考え方である。

認定取得を後押しするインセンティブについては、資金面の支援だけでなく、「機会が得られること」が実効的な動機づけになり得るとの認識が示された。認定を通じて「次の展開につながる場」が用意されることが、中小企業にとっては大きなインセンティブとなると思われる。

#### 【企業間の連携について】

Q9：

仙台市では、サプライチェーンやグループ会社といった関係や地域での枠組みなどを活用した、企業間での共同の女性活躍推進に係る取組みなどは行われているか。また、そのような取組みについて、どれほど実効性があると考えているか。

A9：

仙台市においては、企業単体に閉じない形で、地域の枠組みの中で女性活躍やダイバーシティに関する議論が行われている事例は存在する。ただし、それらの多くは公式制度として明確に可視化されているわけではなく、非公式・クローズドな場での取組みが中心となっているのが実情である。

具体的には、七十七銀行が主導する形で、仙台市・宮城県内の企業や大学、行政の女性管理職層が集うネットワークが形成されている。そこには、東北大学のダイバーシティ推進関係者、自治体幹部、金融・流通・建設・サービス業など多様な業種の女性管理職が参加しており、セクターを超えた意見交換や地域課題の共有が行われている。

こうした場合は、公式な政策枠組みや認定制度とは異なり、外部に詳細を出しにくい性質を持つ一方で、実効性という観点では高いポテンシャルを有していると考えられる。その理由は、参加者の多くが40代後半から50代を中心とする管理職層であり、男性中心の組織文化の中でキャリアを築いてきた当事者として、強い問題意識と経験知を共有している点にある。

特に、こうした世代の女性管理職が「自分たちが経験した困難を次世代に繰り返させたくない」という意識を共有し、地域や社会全体の構造課題として女

性活躍を捉えている点は、大きなエネルギーとなっている。うまく設計されれば、企業間連携を超えて、地域社会の変革につながる力を持ち得る取組みである。

総じて、仙台市における企業間の女性活躍推進は、表に見えにくいですが、確かな動きと高い潜在力を持つ段階にあるといえる。今後は、こうした地域ネットワークの知見をどのように可視化・共有し、広がりのある取組みへと発展させていくかが、実効性を左右する重要なポイントとなると思われる。

### 【せんだい男女共同参画財団の取組みについて】

Q10：

せんだい男女共同参画財団では、仙台女性リーダー・トレーニング・プログラムとして、女性の管理職候補と経営層候補向けのコースをそれぞれ用意しており、貴社ではこれらの活用実績もあるが、これらの取組みは地域の企業にとって活用しやすく、効果的なものとなっていると考えているか。

A10：

せんだい男女共同参画財団が実施する「仙台女性リーダー・トレーニング・プログラム」は、これまでに11期・約250人の修了生を輩出しており、地域における認知度は高い。特に管理職候補層を対象としたマネージャーコースは募集開始後すぐに定員が埋まることも多く、中堅企業以上においては女性管理職登用の「登竜門」的な位置づけになっていると評価できる。

プログラムの効果としては、管理職候補層に対して一定の成果が見られる。中でも、最終的に自らのキャリアやリーダーとしてのあり方を短時間で言語化し「宣言する」プロセスは、参加者の意識転換を促し、リーダーとしての自覚や主体性の形成につながっている。また、30代後半から40代を中心とする参加者層にはエネルギーがあり、期を重ねるごとに候補層の「厚み」が増してきているという実感もある。

一方で、いくつか課題も指摘されている。第一に、参加企業が中堅以上の規模に偏りがちである点である。受講料（約15万円）が中小企業にとっては負担となる場合があり、事業規模の小さい企業にとっては参加のハードルとなっている可能性がある。

第二に、研修で高まった本人の意欲や問題意識が、職場に戻ると十分に活かしきれないケースがある点である。現場の上司や組織の理解・後押しが弱い場合、参加者個人の努力だけでは職場変革につながらず、熱量が低下してしまうという声も聞かれる。特に大規模組織では、「会社は変わらないもの」と無意識に諦めていたことに気付く、という段階に留まる場合もある。

この点について、同プログラムは当初から「個人育成」だけでなく「企業変革」を意識した設計がなされている。企業からの派遣を前提とし、修了式には企業の代表者や上司が同席し、市長から修了証が手渡される仕組みを設けているのも、企業側に変化を促す意図があるためである。他方で、派遣企業の中には、「なぜこの人を送り出したのか」「研修後に何を期待しているのか」を十分に共有しないまま参加させている例もあり、その場合、研修効果が限定的になるという指摘もある。研修を有効に活かすためには、企業側が「組織をどう変えたいのか」「人材に何を期待するのか」を明確にした上で派遣することが不可欠である。

Q11：

上記のようなリーダー育成のプログラムについて、プログラムの内容やスケジュールにおいて、さらに求めるものや新たな要望などがあれば伺いたい。

A11：

せんだい男女共同参画財団が実施する女性リーダー育成プログラムについては、これまでの蓄積と実績を高く評価している一方で、特にエグゼクティブコースにおいては、より明確なアウトプットを伴う設計が加わる余地があると考えている。

現行のエグゼクティブコースは、企業経営者の講話を聞き、それを分解・内省しながら自らの経営観やリーダー像に落とし込む構成となっており、視座を高める点では一定の効果がある。しかし、「聞いて学んで終わる」形に留まるのではなく、最終的に何らかの形で社会や地域に向けた提言や実践につながるアウトプットがある方が、学びの深度が一段高まるのではないかという問題意識が示された。

具体的なイメージとしては、過去に参加した経済産業省の女性リーダー育成プログラム（WIRL）のように、視察やヒアリングを通じて現場を知り、課題を構造的に整理し、最終的にグループ単位で政策提言や事業提案としてまとめるといったようなプロセスが考えられる。こうしたアウトプット型の設計は、参加者の視座を「自社」から「地域」「社会」へと引き上げ、リーダーとしての役割認識をよりダイナミックに広げる効果がある。

特にエグゼクティブ層においては、個人のキャリア内省にとどまらず、仙台市の街づくりや地域課題に対して、女性の視点から何を提言できるかといったテーマ設定も有効であると考えられる。一方、マネージャーコースについては、修了時に自身のキャリアを言語化・宣言する設計が既に組み込まれており、管理職候補層にとっては現在の形が一定程度適しているという評価である。

また、プログラムの目的が「個人のエンパワーメント」なのか、「企業経営や地域の変革に資する人材育成」なのかによって、求められる内容は異なる。

財団のプログラムは公共性を重視した設計である一方、企業経営の実務にどこまで直接結びつけるかという点では、当事者である経営者の視点をより強く反映できる余地もあると思われる。

Q12：

さまざまな取組みを進める中で、「これが一番効いた」「対話のしやすさを高めた」と感じるものは何か。また、男性社員の意識変化につながったと感じる要素はあるか。

A12：

我が社において、対話のしやすさや風通しの良さを高めた要因について、「これ一つが決定打だった」というものはなく、複数の取組みを積み重ねた結果として文化が形成されてきたという認識である。

中でも効果が大きかったものとして挙げられるのは、オフィスのリニューアルや社員総会（未来サミット）など、経営の意思を形として可視化する取組みである。これらは単なる制度変更やイベントではなく、「会社としてどうありたいのか」「どのような関係性を大切にしたいのか」という経営のメッセージを、社員が日常的に体感できる形で示した点に意味があった。

対話のしやすさを高めた本質的な要因は、制度や場そのものよりも、経営が何を考え、何を大切にしているかが一貫して伝わってきたことにあると捉えている。経営の考えが言葉だけでなく、空間・会議のあり方・意思決定のプロセスとして表現されることで、社員側も安心して意見を出しやすくなっていった。

また、男性社員の意識変化についても、特定の研修や施策によって一気に変わったというよりは、時間をかけた変化の積み重ねであった。その中で率直に挙げられたのが、経営層の世代交代である。2018年前後に、定年退職等により経営チームが若返ったことは、結果として改革のスピードや一体感を高める要因となった。特定の人物が改革に反対していたわけではないものの、経営の方向性が完全に一枚岩になりきれない状態は、社員にも無意識に伝わってしまう。その状態が解消されたことは、組織全体の前進感を生んだと考えられている。

Q13：

初日のセミナーで、伴走支援を受けている5社がパネリストとして登壇していたが、この「ジョブデザイン事業」とはどのような取組みか。また、実際に伴走してみての手応えはどうか。

A13：

本事業は、令和 7 年度の仙台市事業として実施されている「ジョブデザイン事業」であり、我が社がプロポーザルにより受託し、現在 5 社（または 6 社）の企業に対して伴走型支援を行っている。

背景には、少子高齢化の進行や労働力不足を踏まえ、女性、障害のある人、外国人など多様な人材が働き続けられる環境を企業内に実装していく必要性がある。本事業は、「多様であること」と「働きがいがあること」を両立した企業のモデルケースを地域に生み出すことを目的としている。

事業は 6 月頃から翌年 2 月頃までの約 8 か月間にわたり実施され、各参加企業には、経営トップを中心とした社内プロジェクトチームを立ち上げてもらっている。その上で、ユーメディアの実務メンバー、人事・組織開発の専門家、コーディネーター、外部のプロ人材がチームに入り、各社が設定したゴールに向けて伴走支援を行うという形を取っている。

現時点での手応えとして最も強く感じているのは、経営トップのコミットメントの有無が成果を大きく左右するという点である。社長自身がプロジェクトの中心に入り、対話の場に継続的に関与している企業では、取組みがスピーディーに進み、週 1 回の対話を自走的に続けている例も見られる。一方で、人事担当者が熱心に取り組んでいても、経営ボードとの接続が弱い場合には、意思決定が進みにくく苦勞する場面もある。

このように、本事業を通じて、制度や施策以前に「経営がどれだけ本気で向き合っているか」が、組織変革の成否を分けることが改めて明確になった。伴走支援は、その企業の現状を可視化し、進み方の違いを浮き彫りにする役割も果たしているといえる。

Q14：

女性向け研修を実施するにあたり、女性の意識変革だけでなく、経営層や上司側への働きかけが重要だと感じている。アンコンシャス・バイアス研修の義務化や、女性登用の数値目標設定など、ハード面の施策も必要ではないかと考えるが、こうした点についての助言はあるか。

A14：

我が社としても、指摘のとおり、女性本人の意識やスキルを高めるだけでは不十分であり、まず経営層・管理職を含めた「土台づくり」が不可欠だと考えている。認識や目線が揃っていない状態では、どれほど優れた研修や制度を導入しても、現場で活かされにくい。

一方で、難しさとして挙げられるのは、「女性だけを対象とした施策」が企業内で実施しにくくなってきている点である。女性活躍推進の歴史が積み重な

った現在では、「なぜ女性だけなのか」「女性を優遇しているのではないか」と受け取られかねず、社内説明に工夫が求められる状況にある。

本来、女性リーダー育成は、男女間に残る構造的な差を是正するためのポジティブアクションとして正当性を持つものであるが、企業として取り組む際には、「女性だけの特別扱い」に見えない設計が重要となる。そのため同社では、途中から研修や制度の対象を全社員に広げる形へとシフトしてきた。

ただし、現実として女性管理職比率が著しく低い企業においては、経営として明確な方針を示し、女性登用を進める努力を意図的に行う必要がある。その際には、なぜ女性管理職を増やす必要があるのか、どの水準（例：管理職比率20%以上）を目指すのかといった点を、経営者が自らの言葉で説明することが重要である。

その上で、アンコンシャス・バイアス研修を管理職や上司層に対して実施することは有効な手段の一つである。評価・登用を担う側の無意識の前提や思い込みに気付かないままでは、女性本人の努力だけでは壁を越えられないためである。

Q15：

認定制度に関するインセンティブについて、仮に「採用力の強化」に直結する仕組みがあれば活用したいと考えるか。また、地方企業では採用難が指摘されているが、貴社として採用面での課題はあるか。

A15：

我が社の認識として、これまでの認定制度に付随するインセンティブ（公共調達での加点や低利融資等）は、取得の直接的な後押しにはなっていない。一方で、採用につながる「機会」が得られるのであれば、インセンティブとして十分に意味を持ち得ると考えている。

実際、最近では厚生労働省関連事業の一環として、女性活躍をテーマにした新卒学生向けの企業研究・セミナーへの登壇依頼があり、認定を取得している企業として声がかかった経緯がある。このように、認定企業であることがきっかけとなって、学生と直接接点を持てる場に招かれることは、企業にとって大きなメリットであり、ありがたい取り組みであると受け止めている。

この点から、認定制度が「金銭的インセンティブ」ではなく、「登壇・発信・接点創出といった機会提供型インセンティブ」として設計されるのであれば、活用意義は高まると考えられる。

一方で、自社の採用についてはやや複雑な立ち位置にある。同社では特に企画営業職など、一定の負荷や難易度が伴う仕事を担う人材を採用しているため、「くるみんを取得しているから」「働き方がホワイトそうだから」といった理

由だけで応募してくる場合、入社後にミスマッチが生じるケースも少なくない。そのため、採用活動においては、認定取得を前面に押し出すよりも、事業の先進性や仕事のやりがい、「大変だが面白い」という実態を率直に伝えることを重視している。

とはいえ、地方の中小企業全体を見渡せば、会社説明会を開いても学生が一人も来ない、といった深刻な採用難に直面している企業が少なくないのも事実である。そうした企業にとっては、認定制度が「職場環境の一定水準を外部に示す分かりやすい指標」となり、採用活動における有効なアピール材料＝インセンティブになり得ると考えられる。

また我が社では、認定を「整った環境に乗られる会社」という文脈で伝えるのではなく、自分たちで環境をつくり、切り拓いていく側であるというメッセージと併せて説明している。単に「良い環境がある」ことを強調するのではなく、働く環境そのものを主体的に考え、関与していく姿勢を共有することが、長期的なミスマッチ防止につながると考えているためである。



東北大学公共政策大学院

2025（令和7年）年度 公共政策ワークショップIプロジェクトC

「～ジェンダー・ギャップに挑む～」

2026年3月

---

メンバー：岡島由佳、白田貴慧、武田晟治、丹野倫、南晴日、村上秀紀、山口純子

チューター：津田京香

指導教員：主担当 度山徹教授

副担当 宇田川尚子教授（前期）、小林雪治教授（後期）、西岡晋教授