

人が育ち、企業が伸びる！ 行動計画がもたらす好循環

～男女が共に活躍する行動計画づくり・取組～



講師：小田 幸子

社会保険労務士法人ティムス 代表 / 社会保険労務士

本日のゴール

「Mustな計画」から「Wantな計画」

そして「生きた戦略」へ

♀ 1. 女性活躍推進法改正の最新動向と「一般事業主行動計画」

女性活躍推進法、2026年3月31日までの有効期限が2036年3月31日までに延長



情報公表

男女賃金差異や女性管理職比率など、客観的データの公表が義務化されます。



101人以上

従業員101人以上の企業に対し行動計画の策定・届出・公表が義務化されます。



えるぼし認定

取組が優良な企業は認定を受けられ、採用力向上や公共調達での加点が得られます。

♀ 女性活躍推進法改正（R8.4.1～）情報公開

情報公表の必須項目の拡大

義務

- これまで従業員数301人以上の企業に公表が義務付けられていた男女間賃金差異について、101人以上の企業に公表義務を拡大するとともに、新たに女性管理職比率についても101人以上の企業に公表を義務付けます。（従業員数100人以下の企業は努力義務の対象です。）

| 企業等規模 | 改正前 | 改正後 |
|-----------|----------------------|-------------------------------|
| 301人以上 | 男女間賃金差異に加えて、2項目以上を公表 | 男女間賃金差異及び女性管理職比率に加えて、2項目以上を公表 |
| 101人～300人 | 1項目以上を公表 | 男女間賃金差異及び女性管理職比率に加えて、1項目以上を公表 |

<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/001620180.pdf>

女性活躍推進法特集ページ 改正女性活躍推進法等のポイントより

♀ 女性活躍推進法改正（R8.4.1～）情報公開

| 従業員数 | 男女間賃金差異 | 女性管理職比率 | 女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供（7項目） | 職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備（7項目） |
|----------|-------------------------|-------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| 301人以上 | 義務化 済 | 義務化 R8.4.1～ New ! | 1項目選択公表 義務化 済 | 1項目選択公表 義務化 済 |
| 101～300人 | 義務化 R8.4.1～ New ! | 義務化 R8.4.1～ New ! | 1項目選択公表 義務化 R8.4.1～ New ! | |

♀ 女性活躍推進法改正（R8.4.1～）情報公開

| 「女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供」 以下の7項目から1項目以上を選択 | 「職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備」 以下の7項目から1項目以上を選択 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 採用した労働者に占める女性労働者の割合 男女別の採用における競争倍率 労働者に占める女性労働者の割合 係長級にある者に占める女性労働者の割合 役員に占める女性の割合 男女別の職種又は雇用形態の転換実績 男女別の再雇用又は中途採用の実績 | <ul style="list-style-type: none"> 男女の平均継続勤務年数の差異 10事業年度前及びその前後の事業年度に採用された労働者の男女別の継続雇用割合 男女別の育児休業取得率 労働者の一月当たりの平均残業時間 雇用管理区分ごとの労働者の一月当たりの平均残業時間 有給休暇取得率 雇用管理区分ごとの有給休暇取得率 |

♀ 女性活躍推進法改正（R8.4.1～）情報公開

Q 具体的にはいつの期間の数値をいつまでに公表する必要があるのか。

A 初回の「男女間賃金差異」及び「女性管理職比率」の情報公表は、

改正法の施行後に最初に終了する事業年度の実績を、

その次の事業年度の開始後おおむね3か月以内に公表する必要があります。

例えば

令和8年4月末に事業年度が終了する企業 ⇒ おおむね令和8年7月末までに公表

令和8年12月末に事業年度が終了する企業 ⇒ おおむね令和9年3月末までに公表

令和9年3月末に事業年度が終了する企業 ⇒ おおむね令和9年6月末までに公表

その後もおおむね1年に1回以上、最新の数値を公表する必要があります。

※ なお、女性管理職比率について、公表時点で得ることができる最新のものとする必要があります。具体的には、公表を行う事業年度の前事業年度時点の情報である必要がありますが、最新のものであれば、公表を行う事業年度の前事業年度のいずれの時点の情報であっても差し支えありません。

<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/001620180.pdf>

女性活躍推進法特集ページ 改正女性活躍推進法等のポイントより

♀ 女性活躍推進法改正（R8.4.1～）情報公開

男女間賃金差異の情報公表のイメージ

☆ 「男女間賃金差異」は、男性労働者の賃金の平均に対する女性労働者の賃金の平均を割合（パーセント）で示します。

☆ 「全労働者」「正規雇用労働者」「非正規雇用労働者」の区分での公表が必要です。

【「男女間賃金差異」の情報公表のイメージ】

| 男女間賃金差異 | |
|----------|-------|
| 全労働者 | XX.X% |
| 正社員 | YY.Y% |
| パート・有期社員 | ZZ.Z% |

（付記事項（例））

・対象期間：●●事業年度（●年●月●日～●年●月●日）

・正社員：社外への出向者を除く。

・パート・有期社員：契約社員、アルバイト、パートが該当。

・賃金：通勤手当等を除く。

※小数点第2位を四捨五入し、小数点第1位まで表示。

※計算の前提とした重要事項を付記（対象期間、対象労働者の範囲、「賃金」の範囲等）

<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/001620180.pdf>

女性活躍推進法特集ページ 改正女性活躍推進法等のポイントより

♀ 女性活躍推進法改正（R8.4.1～）情報公開

「女性管理職比率」の算出でいう「管理職」とは

- ☆管理職とは、「課長級」と「課長級より上位の役職（役員を除く）」の合計です。
☆「課長級」とは、次のいずれかに該当する者をいいます。
- ①事業所で通常「課長」と呼ばれている者であって、その組織が二係以上からなり、若しくは、その構成員が10人以上（課長を含む。）のものの長
 - ②同一事業所において、課長の他に、呼称、構成員に関係なく、その職務の内容及び責任の程度が「課長級」に相当する者（ただし、一番下の職階ではないこと。）
- ※ 一般的に「課長代理」や「課長補佐」については、「課長級」に該当しません。

Q 男女間賃金差異や女性管理職比率の情報公表の方法は。

A 公表の場合は、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」が最も適切です。是非ご活用ください。

URL : <http://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>

なお、自社のホームページへの掲載等でもさしつかえありません。

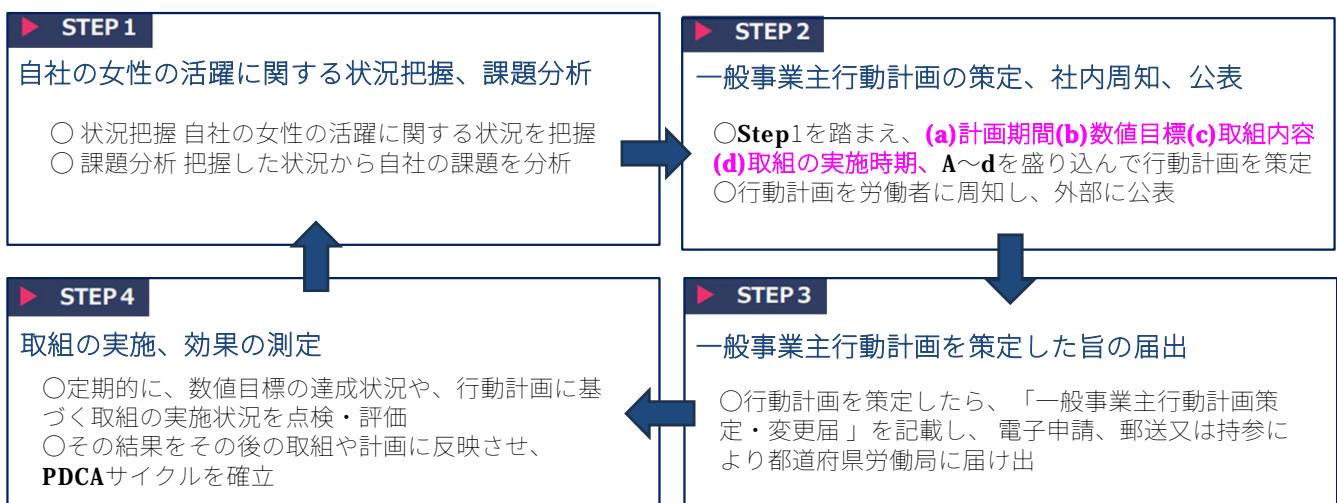


<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/001620180.pdf>

女性活躍推進法特集ページ 改正女性活躍推進法等のポイントより

♀ 女性活躍推進法 一般事業主行動計画

策定・届出・公表のステップ



えるぼし認定

【5つの評価項目】

①採用

男女別の採用倍率が同程度か、女性の採用割合が基準以上か。

②継続就業

男女の平均継続勤務年数の差が少ないか、10年前の採用者に占める継続者の割合が基準以上か。

③労働時間等の働き方

時間外労働（残業）が少なく、ワークライフバランスが取れているか。

④管理職比率

女性管理職の割合が産業平均以上か、または上昇傾向にあるか。

⑤多様なキャリアコース

女性の正社員登用や再雇用など、多様なキャリアの選択肢があるか。

5つの評価項目で基準を満たす数で、★の数が変わります



5つクリア

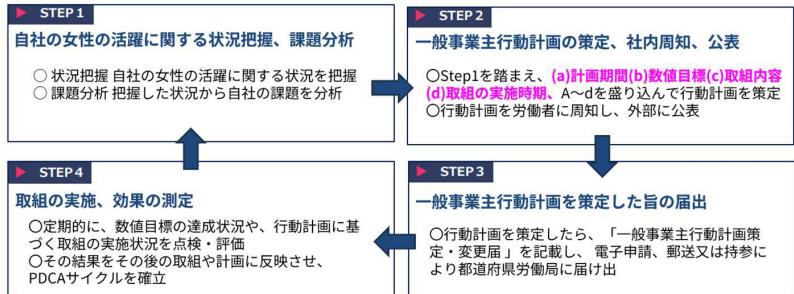


3~4つクリア



1~2つクリア

取得までの流れは、一般事業主行動計画と一緒に！！



えるぼし情報公開のメリット



【育休取得実績がある会社】
求職者（学生・中途）は
「男女別の育児休業取得率」見てる！

えるぼしを取得するメリット★★★

人材採用の強化：女性が働きやすい職場として求職者にアピールできます。

企業イメージの向上：ESG投資の観点や、取引先からの信頼獲得に繋がります。

公共調達の加点：国や自治体の入札において、加点評価の対象になる場合があります。

低利融資：日本政策金融公庫などの融資で金利優遇を受けられることがあります。

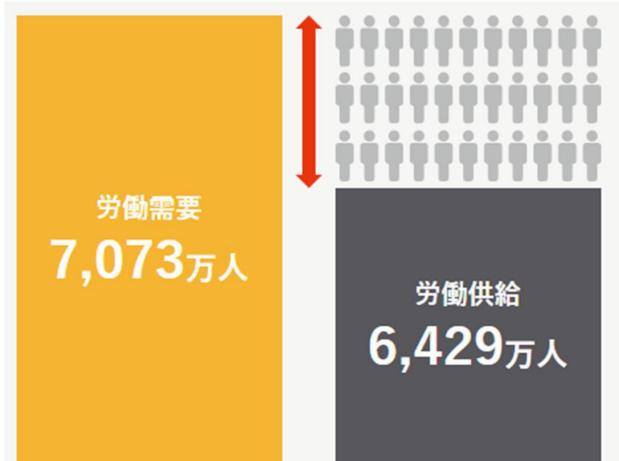
♀ 2. なぜ今、行動計画が必要なのか

2030年問題

日本の少子高齢化と人口減少がさらに深刻化し、
2030年頃に社会の様々な分野で顕在化する問題の総称

- ①深刻な「人手不足」
(事業継続ができなくなるレベル)
- ②経済成長の停滞 (GDPの低下)
(国内市場が縮小、国際的競争力の低下)
- ③社会保障費の増大
(支える人が減るため、制度の維持が困難)

2030年、人手は**644万人**不足する



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/roudou2030/>
労働市場の未来推計 2030 出展

♀ 2030年問題と企業の危機

■ 人口減少は日本だけか？少子化は解消はできないのか？

発展した東アジア諸国すべてで日本以上に深刻な少子化

2023年～2024年の合計特殊出生率比較

- 韓国: **0.72** (世界最低水準、ソウルは**0.5**台)
- 台湾: **0.87**
- シンガポール: **0.97**
- 日本: **1.20** (過去最低)
- 中国: **1.0**前後 (急速に低下中)

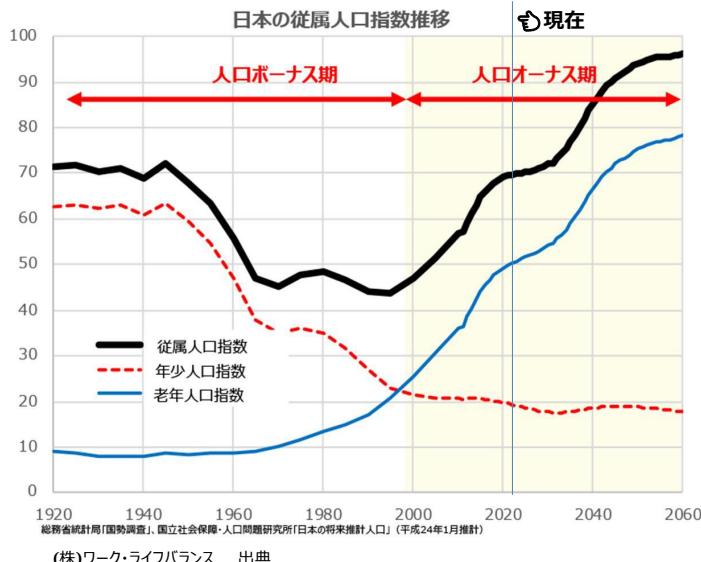
「少子化を完全に解決（V字回復）」した先進国はない

- フランスは、一時期**2.0**近くまで回復したが、近年は**1.6**台まで再低下。移民による出生数底上げの影響も大きい。
- スウェーデンは、手厚い支援があるが、出生率は**1.45** (2023年) まで低下し、日本 (**1.20**) に近づいている。
- ドイツは、移民受け入れで一時回復したが、近年は**1.3**台まで急落。

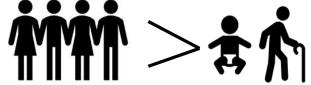
※唯一の例外、イスラエルは先進国で唯一出生率が高い (約**2.9**) が、これは「超正統派ユダヤ教徒 (宗教的理由で多産)」の影響であり、日本の参考にはならない。

2030年問題と企業の危機

■人口ボーナス期と人口オーナス期



働く人（支える人）の数が、子どもや高齢者など支えられる人の数を上回る状態



人口構造が
経済にとってプラスとなる状態
✓経済成長する
✓社会保障制度の維持が容易

人口ボーナス期

働く人（支える人）の数より、子どもや高齢者など支えられる人の数が上回る状態



人口構造が
経済にとって負担となる状態
✓経済成長が難しい、停滞する
✓社会保障制度の維持が困難

人口オーナス期

2030年問題と企業の危機

重工業の比率が高い
(筋肉が多い方が適している業務が多い)

早く安く大量に作って勝つためには、時間=成果に直結するから

均一な物をたくさん提供することで市場ニーズを満たせる。

労働力は余っているので、転勤や残業でふるい落とし、会社に残るために必死になることで忠誠心を高める手法が効果的に作用した

人口ボーナス期 (1950年代～1990年代半ば)

- 【経済発展しやすい働き方】
- ①なるべく男性が働く
 - ②なるべく長時間働く
 - ③なるべく同じ条件で働く



この雇用形態で日本は高度経済成長を成し遂げた。経済戦略としてこの時期の働き方は、大成功だった

人口オーナス期 (1990年代後半～)

- 【経済発展しやすい働き方】
- ①なるべく男女ともに働く
 - ②なるべく短時間で働く
 - ③なるべく違う条件で働く



ダイバーシティ&インクルージョンが企業には不可欠な時代に突入

頭脳労働の比率が高いかつ労働力はフル活用

人件費が高騰し、短時間で成果を出せないと利益が出ない。

均一な物に飽きている市場なので、常に違う価値を短サイクルで提供する必要がある。

労働力が不足しているため、育児・介護・病気・障害などは、労働するうえでの障壁とならない労働環境の整備が重要。

| 🔎 2030年問題と企業の危機

■人口オーナス期に必要なこと

「ダイバーシティ&インクルージョン」

個々の「違い」を受け入れ、認め合い、生かしていくこと

企業における「ダイバーシティ」

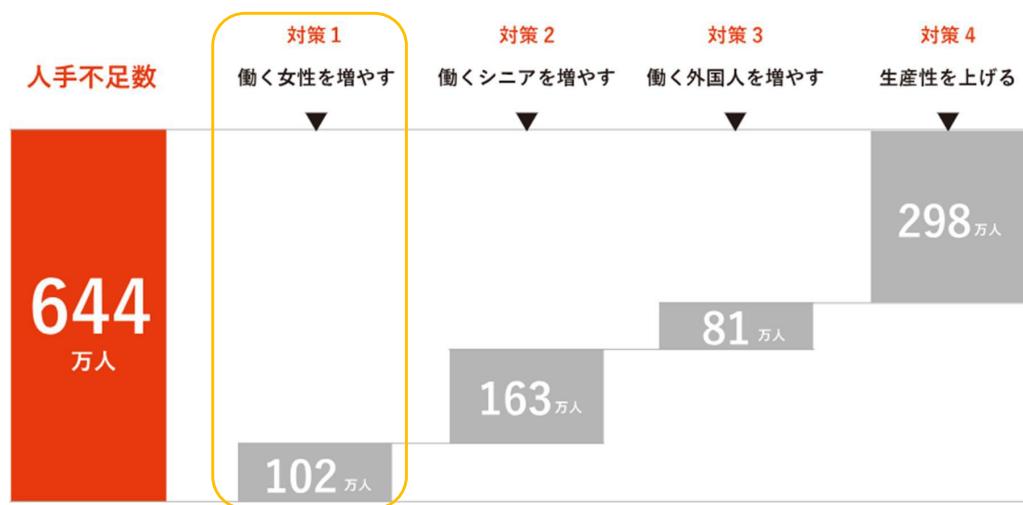
性別や年齢、国籍、文化、価値観など、さまざまなバックグラウンドを持つ人材を活用することで新たな価値を創造・提供する、成長戦略。

企業における「インクルージョン」

従業員がお互いを認め合いながら一体化を目指していく、組織のあり方。

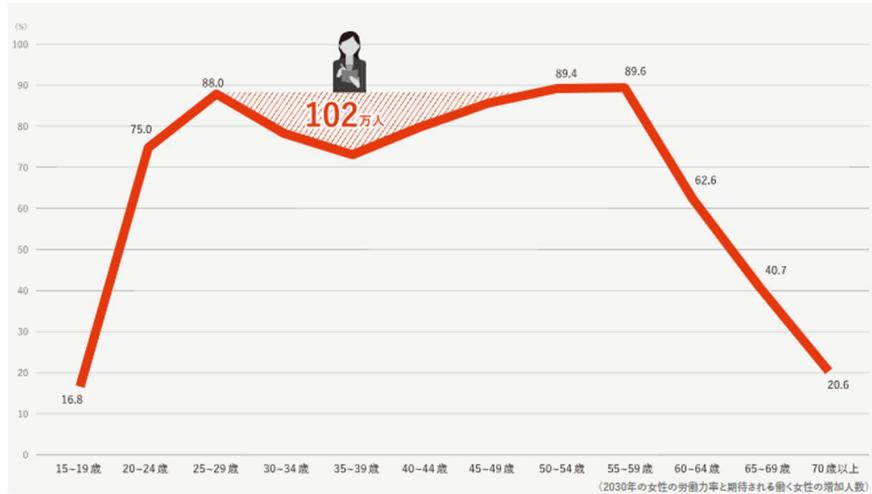
| 🔎 2030年問題と企業の危機

■企業はこの労働力不足をどう解消するか？？



🔍 2030年問題と企業の危機

■25～29歳時の労働力率が49歳まで維持されると、働く女性は**102**万人増える。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/roudou2030/>
労働市場の未来推計 2030 出典

🔍 2030年問題と企業の危機

■就業者1人あたりの年間労働時間の減少

就業者1人あたりの年間労働時間の見通し



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/roudou2035/>
労働市場の未来推計 2035 出展

🔍 2030年問題と企業の危機

■これからのスタンダードを作るZ世代の価値観

▼若年層の価値観・ライフスタイルに関する調査「Z世代レポート2018」より

16~21歳男性 ベスト10

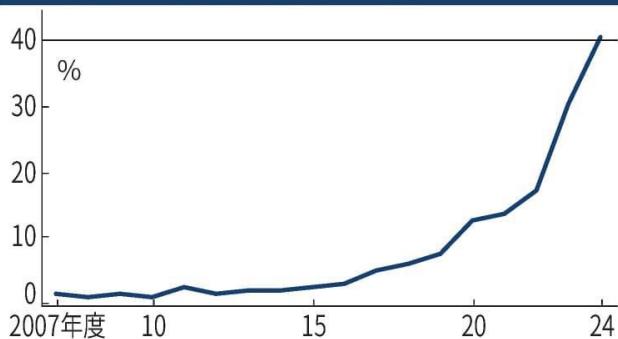
| 順位 | 項目 | 該当率 |
|-----|---------------------------|-------|
| 1位 | 家庭では男女の区別なく家事・育児を分担した方が良い | 57.7% |
| 2位 | 自分が気に入れば有名ブランドの商品でなくても良い | 52.4% |
| 3位 | 他人から好かれ、仲間として歓迎されること大切だ | 52.4% |
| 4位 | 友達なら男も女もないと思う | 51.0% |
| 5位 | 親は精神的に頼りになる存在だと思う | 49.0% |
| 6位 | 世の中には努力しても報われないことが結構あると思う | 47.6% |
| 7位 | 最近の世の中には、腹が立つこと・嫌なことが多い | 47.1% |
| 8位 | 有名な大学や学校に通った方が有利になると思う | 45.2% |
| 9位 | 自分の行動が他人からどう思われているかが気になる | 45.2% |
| 10位 | 雑学の知識を広げるのが楽しい | 44.7% |

16~21歳女性 ベスト10

| 順位 | 項目 | 該当率 |
|-----|---------------------------|-------|
| 1位 | 家庭では男女の区別なく家事・育児を分担した方が良い | 69.4% |
| 2位 | ショッピングは楽しいと思う | 67.3% |
| 3位 | 自分が気に入れば有名ブランドの商品でなくても良い | 66.2% |
| 4位 | クーポンやポイントなどの特典を積極的に活用したい | 59.7% |
| 5位 | 親は精神的に頼りになる存在だと思う | 57.4% |
| 6位 | 友達なら男も女もないと思う | 55.9% |
| 7位 | 他人から好かれ、仲間として歓迎されること大切だ | 55.6% |
| 8位 | 自分の行動が他人からどう思われているかが気になる | 55.4% |
| 9位 | ふとした瞬間に孤独を感じる | 55.2% |
| 10位 | 世の中には努力しても報われないことが結構あると思う | 53.8% |

🔍 2030年問題と企業の危機

男性の育休取得率は4割を超えた



(注)出所は厚生労働省、11年度は岩手、宮城、福島を除く

厚生労働省は30日、男性の育児休業取得率が2024年度に40.5%になったと発表した。前年度を10.4ポイント上回り、過去最高を更新した。企業による意向確認や取得状況の公表などが義務付けられたことが奏功した。大企業に比べ中小企業の伸び悩みもみられた。女性の育休取得率は86.6%だった。

政府は23年末に閣議決定した「こども未来戦略」で、男性育休の取得率について25年に50%、30年に85%との目標を掲げた。男女ともに育休の希望がない、仕事と子育てを両立できる環境を整えるには、企業への働きかけがいっそう重要になる。厚労省は15~30歳の男女を対象にした意識調査の結果も公表した。新卒で入る会社を選ぶ際に「仕事とプライベートの両立を意識している」と答えた若者は66.6%だった一方、72.2%が「仕事と育児の両立に不安がある」と回答した。

育休の取得を希望する男性社会人のうち、70.0%が「1ヶ月以上」の取得を希望した。「3ヶ月以上」は47.0%だった。

🔍 2030年問題と企業の危機

■今、企業が実施すべき(している)戦略は3つ

①ダイバーシティ＆インクルージョン

②AI活用やDX化で生産性向上

③リスクリングによる人的資本の最大化

🔍 2030年問題と企業の危機

■今、企業が実施すべき(している)戦略は3つ



♀ 2. なぜ今、行動計画が必要なのか



女性活躍推進の“本当の意味”

女性活躍は単なる「女性優遇」ではなく
企業が「ダイバーシティ＆インクルージョン」で
2030年問題を乗り越え、ステップアップするためのスイッチ！

- ✓ 多様な視点がイノベーションとリスク回避を生む
- ✓ 性別に関わらず能力を発揮できる組織は強い
- ✓ 「総力戦」で挑むための組織インフラ構築

女性が活躍できない企業は、労働供給が不足し、労働需要を減らすこともできず淘汰されてしまう…？



「理想と現実のはざま」あるある！

- ・「行動計画を作つて数値目標（女性管理職比率など）を掲げたが、現場がついてこない」
- ・「女性社員が管理職になりたがらない」



組織を停滞させる「2つのアンコンシャスバイアス」

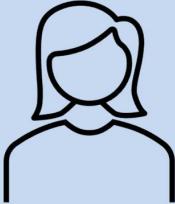
●自信の格差 (コンフィデンス・ギャップ)

実力（スキルや実績）が同等であるにもかかわらず、「自分の能力に対する自信」に男女間で大きな差があることを指す言葉

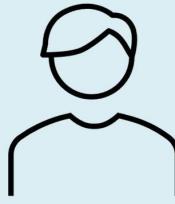
●世代間の 「OS(オペレーティング・システム)」 の違い

単なるジェネレーションギャップ（趣味や流行の違い）を超えて、「社会の前提」や「価値観の基盤」そのものが根本から異なっていること

アンコンシャスバイアス●：自信の格差（コンフィデンス・ギャップ）



実力があっても
「私なんて無理（できない）」と過小評価する
(インポスター症候群)



社会的プレッシャーから
弱みを見せられず
「できます」と過剰に見
せる

弊害：謙虚な実力者（女性）が埋もれ、無理をする人（男性）が疲弊する。

女性は実力を過小評価し、男性は弱みを見せられないプレッシャーに晒されています。

この心理的乖離が、リーダー登用の足かせとなります。

アンコンシャスバイアス●：自信の格差（コンフィデンス・ギャップ）

1. 主な特徴と具体例

この概念を象徴する有名なエピソードとして、ヒューレット・パッカード（HP）が行った内部調査の結果がよく引用されます。

【応募の基準】

男性：募集要項の要件を**60%**満たしていれば、
自分には能力があると判断して応募する。

女性：募集要項の要件を**100%**満たしていないと、
自信が持てず応募をためらう傾向がある。

自己評価の差：男性は自分の能力を過大評価（オーバーコンフィデンス）しがちな一方で、女性は客観的に見て優秀であっても「自分はまだ足りない」と過小評価しやすい傾向が指摘されています。

アンコンシャスバイアス❶：自信の格差（コンフィデンス・ギャップ）

2. なぜこの格差が生まれるのか

コンフィデンス・ギャップは、個人の性格の問題だけでなく、社会的な背景も影響していると考えられています。

社会的な期待とバイアス：

幼少期から「女性は控えめで完璧主義であること」を期待されやすく、失敗を恐れる心理（完璧主義）が自信を阻害する要因になります。

インポスター症候群：

成功しても「運が良かっただけだ」「いつか実力不足が露呈するのではないか」と不安に感じる心理的傾向が、特に女性のキャリア形成において現れやすいとされています。

アンコンシャスバイアス❷：世代間の「OS」の違い

昭和・平成 OS

経験・忠誠心・調整力・対面重視。
「24時間戦えますか」モデルの残像。

令和 OS

効率・フラット・自分らしさ・共感重視。
「個の能力最大化」モデル。

必要なのは「批判」ではなく「翻訳」という対話

アンコンシャスバイアス●：世代間の「OS」の違い

| 項目 | 旧OS（昭和・平成初期型） | 新OS（令和・Z/α世代型） |
|-------|--------------------------|----------------------------------|
| 社会の前提 | 正解がある時代：前例や成功モデルに従えば報われる | 正解がない時代：変化が激しく、自分で問い合わせを立てる必要がある |
| 仕事の目的 | 生存と成長：豊かになること会社での昇進や安定 | 意味と貢献：その仕事にどんな価値があるか、社会にどう役立つか |
| 人間関係 | 階層型（ヒエラルキー）：上下関係、忖度、同調圧力 | フラット型（ネットワーク）：心理的安全、多様性、個の尊重 |
| 学習モデル | 初期設定型：若いうちに学び一生その知識で逃げ切る | アップデート型：常にリスキリングし、学び続ける |
| 幸福の定義 | 所有：家、車、役職など「持つこと」の豊かさ | 体験・共有：つながり、自分らしさ、精神的な充足 |

♀ 4. 行動計画を実現するための取り組み事例

① 「評価と選抜の“ものさし”」を修正する

～「自信の格差（コンフィデンス・ギャップ）」を埋める公平な機会提供～

② 世代間断絶を防ぐ

「アサーティブ・コミュニケーション」の導入

～若手の感性と40代以上の経験値を統合する「対話力」強化～

③ 「できない」といえる心理的安全性で組織強化

～「女性活躍」から「全社員の才能解放」が組織を強くする～

取り組み事例①：評価と選抜の“ものさし”を修正する



【課題】男女の自己評価傾向の違いにより、
能力ある女性が登用リストから漏れている。



公平な機会提供：自己評価の性差に配慮した「客観的スキル評価」の導入



選抜の仕組み：立候補だけでなく、多角的な「他薦システム」の活用



意識改革：全管理職を対象としたアンコンシャス・バイアス研修

取り組み事例②：「アサーティブ・コミュニケーション」の導入



【課題】世代間・性別間のコミュニケーション不全により、
多様な意見が意思決定に反映されていない。

全社的な研修テーマとして「アサーティブ・コミュニケーション」を導入する。特に管理職層（40代以上）には、「聞く力」と同時に「自分の経験を押し付けずに伝える力」をリスクリングする



メンター制度において、女性社員がベテラン男性社員をメンタリングする「リバースメンタリング」を取り入れ、相互尊重の風土を作る。

取り組み事例③：「できない」といえる心理的安全性で組織強化



【課題】 固定的な性別役割分担意識により、
長時間労働や柔軟性のない働き方が常態化している。



「男らしさ・女らしさ」のバイアスを解除するワークショップを実施し、男性の育休取得や時短勤務を「権利」ではなく「リスク管理（属人化排除）」として推進する



チーム単位での「スキルマップ」を作成し、性別に関係なく、個々の強みと弱みを可視化して補完し合う体制を作る。

Thank you very much!

ご清聴ありがとうございました。
行動計画を「生きた戦略」に変えていきましょう。

社会保険労務士法人ティムス

小田 幸子