

## 第4章 女性が活躍できる職場づくりに向けて

あおり創生パートナーズ 株式会社  
地域デザイン部 シニアマネージャー 工藤 浩栄

アドバイザー 株式会社 Will Lab (ウィルラボ)  
代表取締役 小安 美和

## 女性が活躍できる職場づくりに向けて

令和5年9月、県内事業者およびそこで働く従業員を対象に、「女性の活躍推進に関するアンケート調査」を実施した。アンケートは事業者調査と従業員調査の2種類からなり、共通の質問項目を設けることにより、労使間の意識の違いが比較できるよう、工夫を施している。

事業者調査の対象は、県内の従業員数10人以上の民間事業者で17業種から1,000事業者を抽出した。なお、17業種の構成比は、令和3年経済センサスにおける産業分類別の事業所数の構成比を反映している。回答は、事業主または人事・労務担当責任者に依頼した。

従業員調査の対象は、事業者調査の対象事業者に勤務する、課長相当職を除く勤続5年以上（該当者がいない場合は勤続3年以上など勤続年数ができるだけ長い従業員）の従業員とし、人事・総務の担当者に、事業所内から2名に配布するよう依頼した。配布にあたっては、敢えて回答者の性別を指定せず、配布者に委ねた。その結果、回答者の女性比率8割弱、正社員比率9割、非管理職（係長級、主任級を含む）比率9割となるなど、仕事と家庭の両立を模索しながらキャリアアップを目指す県内女性の現状を、業種横断的に分析することができた。

調査結果の分析にあたり、青森県の現状と課題を都市部との違いから明らかにするため、比較可能な項目については、適宜、東京都の先行調査※1を参照している。

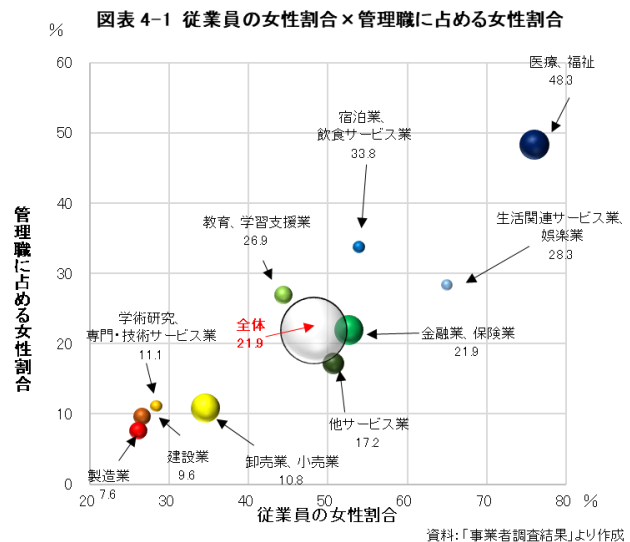
※1 東京都産業局「令和4年東京都男女雇用平等参画状況調査結果」

### 1. 県内企業の女性活躍の現状と要因分析

#### (1) 管理職の女性割合

事業者調査結果によると、県内事業者における課長級以上の管理職に占める女性割合は21.9%であった（東京都11.9%）。なお、総務省「令和4年就業構造基本調査」によると、本県の「管理的職業従事者の女性比率」は20.9%で47都道府県中5位と、全国平均の15.3%を大きく上回っている。

業種別にみると、「医療、福祉」が48.3%と最も割合が高く、次いで、「宿泊業、飲食サービス業」（33.8%）、「生活関連サービス業、娯楽業」（28.3%）、「教育、学習支援業」（26.9%）の順となった。割合が低い業種は、「製造業」（7.6%）、「建設業」（9.6%）、「卸売業、小売業」（10.8%）、「学術研究、専門・サービス業」（11.1%）などであった。概ね、従業員の女性割合が高い業種で、管理職に占める女性割合が高くなっている。（図表4-1）

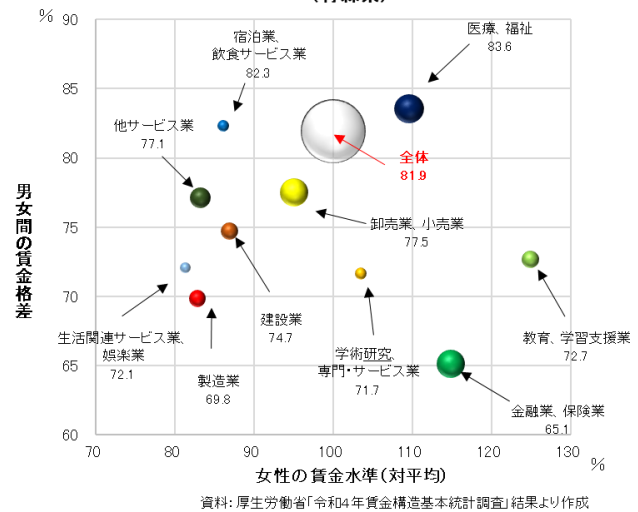


※バブルサイズは、事業者調査結果で得た業種ごとの常用労働者数を示している。

## (2) 女性の賃金水準(男女間の賃金格差)

次に、女性の賃金水準と男女間の賃金格差について業種別の特徴をみるために、厚生労働省「令和4年賃金構造基本統計調査」を用いて考察する。同調査結果より、青森県内企業の業種別所定内給与額（企業規模 10人以上）を参照し、横軸に「女性の賃金水準（全体平均=100）」、縦軸に「男女間の賃金格差（男性=100）」を取り、バブルチャートを作成した。ここでは、横軸は給与面での待遇、縦軸は給与面での公平性を示す指標とみなすことができよう。これによ

図表 4-2 女性の賃金水準(対平均)×男女間の賃金格差 (青森県)



ると、「金融業、保険業」と「教育、学習支援業」を除く業種で、賃金水準が高い業種ほど、男女間の賃金格差が小さくなる傾向がみられた。なお、「金融業、保険業」では、コース別採用や、男女の役割分担意識が強い組織風土が、男女間の賃金格差の大きさに影響を及ぼしている可能性があると思われる。(図表 4-2)

## (3) 評価に対する肯定感と昇格意欲

### ・評価に対する意識

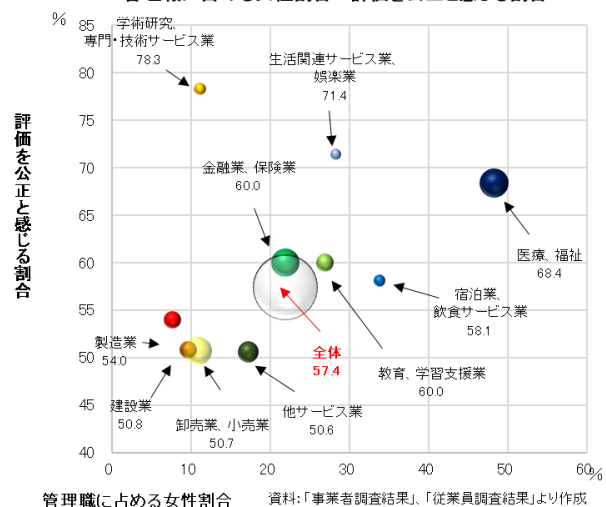
従業員調査では、「職場において、性別に関わりなく、能力や成果で評価されていると感じるか」についてたずねた。その結果、男性の 59.7% (n=129)、女性の 57.4% (n=507) が、「感じる」または「まあ、感じる」と回答しており、男女とも約 6 割が、職場において、性別に関わりなく公正に評価されていると感じていることが明らかとなった。(53 ページ参照)

本項では、職場での評価に対する女性従業員の意識について、業種別に分析を試みる。まず、事業者調査結果より、「管理職に占める女性割合」を横軸に、上記設問における、「感じる」および「まあ、感じる」の合計（女性の数値）を、「性別に関わりなく公正に評価されていると感じる割合」

(以下、「公正と感じる割合」と読み替え、これを縦軸に取るバブルチャートを作成した。

これによると、「管理職に占める女性割合」と「公正と感じる割合」には、業種別にみて、幾分右肩上がりの関連性がみとれる。ただし、「学術研究、専門・技術サービス業」は、管理職に占める女性割合が 11.1%と低い一方、公正と感じる割合が 78.3%と高く、これには当てはまらない。(図表 4-3)

図表 4-3 管理職に占める女性割合×評価を公正と感じる割合



なお、公正に評価されていると感じる割合について、「賃金水準」および「男女間の賃金格差」を、業種別に比較したところ、「賃金水準」との間に幾分正の相関がみえてきた。このことから、賃金水準が評価に対する肯定感に影響している可能性がありそうだ。(図表 4-4)

※サンプル数が少ないことから、相関係数は算出していません。傾向をみるための参考指標であることに留意。

#### ・管理職登用に対する意識

従業員調査において、上司から管理職になることを薦められた場合、引き受けるかたずねたところ、「引き受ける」または「内容・条件によっては引き受ける」と回答した割合は、男性が 64.4% (n=129)、女性が 39.6% (n=507) と、男性に比べて 24.8 ポイント低かった。(56 ページ参照)

ここで、女性の昇格に対する意識について、「従業員の女性割合」、「管理職に占める女性割合」、「女性の賃金水準」、「男女間の賃金格差」の 4 項目を業種別に比較してみた結果、「管理職に占める女性割合」と「男女間の賃金格差」に、幾分正の相関がみえてきた。

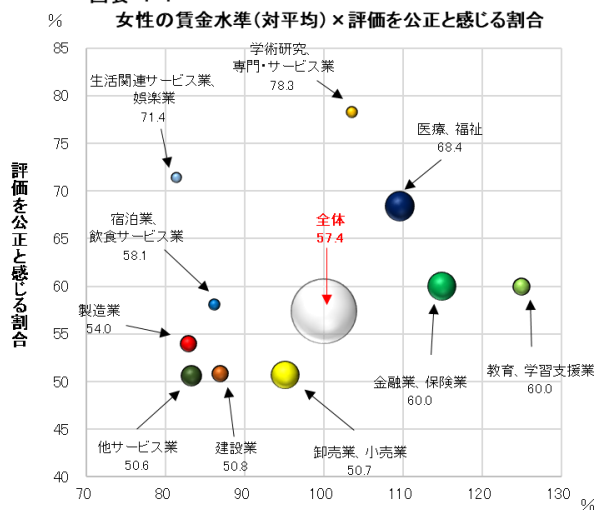
このことから、業種別にみて、女性割合や女性管理職割合が高い職場環境であることと、賃金を含む待遇の公平性が、女性の昇格意欲に影響している可能性がありそうだ。(図表 4-5)

#### ・まとめ

以上の考察から、①管理職に占める女性割合(女性が活躍している)は、「評価に対する肯定感」と「昇格意欲」の両方、②賃金水準(待遇)は「評価に対する肯定感」、③男女間の賃金格差(公平性)は「昇格意欲」に、一定程度影響を与えている可能性がみてとれた。

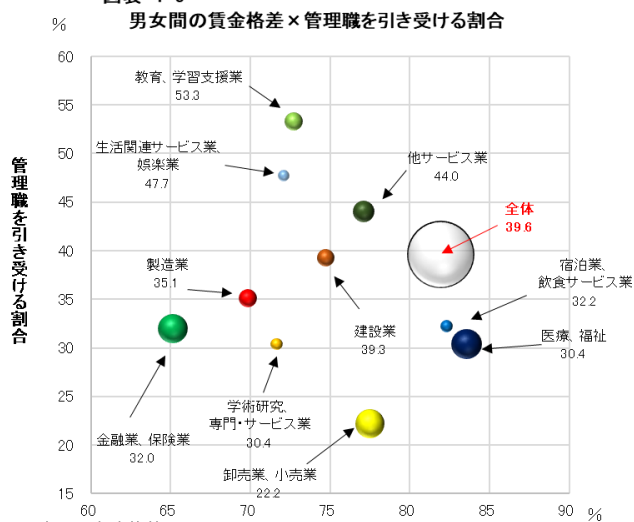
つまり、女性が活躍し続けることができる職場づくりのためには、女性が業務の主体を担い、その対価としての待遇が保証され、かつ組織の公正性が担保されていることが、鍵になるといえよう。加えて、次項にあるように管理職登用の阻害要因についても詳しく検討していくことが必要である。

図表 4-4  
女性の賃金水準(対平均)×評価を公正と感じる割合



資料:厚生労働省「令和4年賃金構造基本統計調査」結果「事業者調査結果」、「従業員調査結果」より作成

図表 4-5  
男女間の賃金格差×管理職を引き受ける割合



資料:厚生労働省「令和4年賃金構造基本統計調査」結果「事業者調査結果」、「従業員調査結果」より作成

## 2. 女性の管理職登用 ～事業者、従業員の視点から～

### (1) 事業者が女性を管理職に登用していない理由

事業者調査において、管理職に占める女性の割合が2割未満の事業者（n=168）に、女性を登用しない、またはできない理由をたずねたところ、「必要な経験・スキルを有する女性が少ない、またはいないから」が44.0%と最も多く、次いで、「女性従業員が少ない、またはいないから」（34.5%）、「女性が管理職になることを希望しないから」（19.0%）、「女性管理職が担う適当な職種、業務がないから」および「将来管理職になる可能性のある女性はあるが、役職に就くための在職年数を満たしていないから」（15.5%）などの順となった。なお、東京都※2と比較したところ、傾向に違いはみられなかった。（図表 4-6）

（19.0%）、「女性管理職が担う適当な職種、業務がないから」および「将来管理職になる可能性のある女性はあるが、役職に就くための在職年数を満たしていないから」（15.5%）などの順となった。なお、東京都※2と比較したところ、傾向に違いはみられなかった。（図表 4-6）

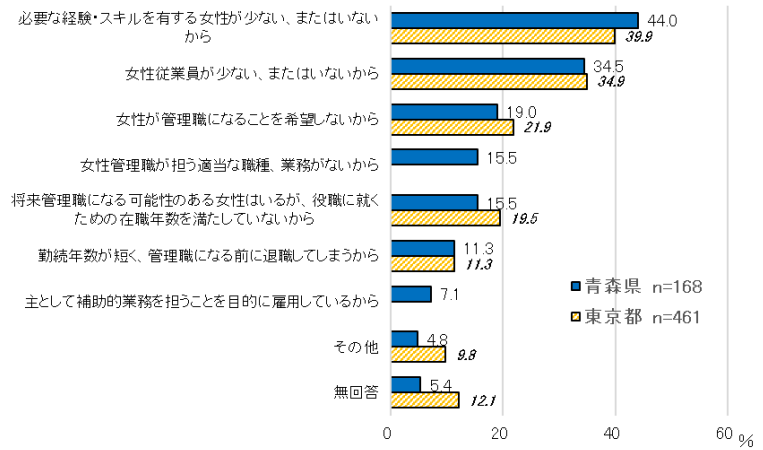
※2 東京都の設問は、「女性管理職が少ないのはなぜだと思いますか」である。

また、女性管理職1割未満または全くいない役職区分が1つでもある事業所を対象としている。

実際に女性管理職が少ない業種（女性管理職割合2割未満）をみると、「卸売業、小売業」（n=44）が最も多く、次いで、「サービス業（他に分類されないもの）」（以下、他サービス業）（n=30）「建設業」（n=21）、「製造業」（n=10）などとなっている。また、常用労働者数に占める女性割合をみると、全体平均48.2%に対し、「卸売業、小売業」（34.6%）、「他サービス業」（50.7%）、「建設業」（26.6%）、「製造業」（26.1%）と、他サービス業を除き、女性割合が低い業種である。

これらの業種において、「女性のいない職種」をみると、「卸売業、小売業」（販売・営業系31.9%、専門・技術系45.8%）、「建設業」（販売・営業系42.9%、専門・技術系53.1%）、「製造業」（販売・営業系44.0%、専門・技術系36.0%）と、事務系以外の職種で女性がいない事業者が多く、「女性管理職が担う適当な職種、業務がないから」の回答に直接結びつく。また、「必要な経験・スキルを有する女性が少ない、またはいない」と回答する要因の一つに、女性がスキルを修得できる職種や部門が限られているか、そもそも配属されていないことが考えられる。

図表 4-6 女性を管理職に登用していない理由（複数回答）



図表 4-7 女性のいない職種および今後女性を増やそうと思っている職種

業種	合計	事務系		販売・営業系		専門・技術系		その他	
		1	2	1	2	1	2	1	2
		女性のいない職種	女性を増やそうと思っている職種	女性のいない職種	女性を増やそうと思っている職種	女性のいない職種	女性を増やそうと思っている職種	女性のいない職種	女性を増やそうと思っている職種
全体	370	14	60	101	51	115	68	69	36
建設業	49	0	15	21	9	26	16	18	6
製造業	25	1	4	11	1	9	5	5	4
卸売業、小売業	72	0	13	23	21	33	9	11	6
金融業、保険業	13	0	4	1	3	4	1	2	0
学術研究、専門・技術サービス業	17	0	3	8	0	6	4	3	1
宿泊業、飲食サービス業	20	1	1	2	2	5	1	2	2
生活関連サービス、娯楽業	100.0	5.0	5.0	10.0	10.0	25.0	5.0	10.0	10.0
教育、学習支援業	24	1	1	5	0	0	8	4	0
医療、福祉	48	3	2	5	0	0	8	5	3
サービス業（他に分類されないもの）	48	4	11	12	8	11	6	8	7

このことから、女性の登用が進まない主たる要因は、そもそも女性従業員が少ないため候補者が限られていること、女性の採用が少ないこと、さらに、職種や部門の人員配置の偏りなど組織構造にあるといえよう。事業者の人員構成は、過去の採用の積み重ねによって特徴づけられるため、将来を見据えた中長期的な視点に立ち、計画的にバランスのとれた採用と人材育成を行うことが肝要であろう。

これに対応する動きとして、「建設業」では32.7%の事業者が女性の「専門・技術系」職種を、「販売業、卸売業」では29.2%の事業者が女性の「販売・営業系」職種を増やしたいと回答している。

(図表 4-7)

## (2) 女性が管理職を引き受けない理由

従業員調査結果によると、「上司から管理職になることを薦められた場合、引き受けるか」たずねたところ、「引き受ける」と回答した割合は、男性が38.0%、女性が10.8%、「引き受けない」は、男性が17.1%、女性が30.4%と、意識に大きな差がみられた。年代別にみても、傾向は同じであった。女性の特徴的な動きとして、60代以上を除き、年代が高まるとともに「現時点では分からない」が減り(20代46.8%→50代23.7%)、「引き受ける」または「内容・条件によっては引き受ける」が漸増する(20代34.0%→50代42.1%)とともに、「引き受けない」が増加している(20代19.1%→50代32.5%)。

(56 ページ参照)

図表 4-8 管理職を引き受けない理由(複数回答)

	回答者合計		仕事と家庭の両立が困難だから		自信がないから		責任を負いたくないから		モデルとなる管理職がいらないから		給与・待遇・業務内容などの魅力が感じられないから	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
全体	46	303	5	130	17	143	8	69	4	42	14	80
	100.0	100.0	10.9	42.9	37.0	47.2	17.4	22.8	8.7	13.9	30.4	26.4
10代	0	2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
	-	100.0	-	50.0	-	50.0	-	50.0	-	50.0	-	0.0
20代	4	29	1	10	2	18	0	7	1	1	0	6
	100.0	100.0	25.0	34.5	50.0	62.1	0.0	24.1	25.0	3.4	0.0	20.7
30代	10	77	2	42	3	44	1	23	1	13	7	25
	100.0	100.0	20.0	54.5	30.0	57.1	10.0	29.9	10.0	16.9	70.0	32.5
40代	14	90	2	47	5	43	4	20	1	10	3	22
	100.0	100.0	14.3	52.2	35.7	47.8	28.6	22.2	7.1	11.1	21.4	24.4
50代	12	64	0	23	6	22	2	10	1	16	2	20
	100.0	100.0	0.0	35.9	50.0	34.4	16.7	15.6	8.3	25.0	16.7	31.3
60代以上	5	40	0	7	1	15	1	8	0	1	1	7
	100.0	100.0	0.0	17.5	20.0	37.5	20.0	20.0	0.0	2.5	20.0	17.5

「引き受けない」または「現時点では分からない」と回答した人に、その理由をたずねたところ、「自信がないから」(男性37.0%・女性47.2%)が、男女ともトップであったが、次いで、「仕事と家庭の両立が困難だから」(男性10.9%・女性42.9%)となっており、女性に対して約4倍の回答率となっている。

女性を年代別にみると、第1位の「自信がないから」は、年代が上がるに従い割合が低くなっている。また、「責任を負いたくないから」は、30代以降割合が低くなっている。このことから、女性は、経験値の高まりとともに、業務に対する自信と責任感が高まるといえよう。

他の選択肢をみると、「給与・待遇・業務内容

の魅力が感じられないから」は、全体で3位(26.4%)であるが、年代による特定の傾向はみられない。一方、「仕事と家庭の両立が困難だから」は、年代別で特徴的な動きを示している。具体的には、20代(男性25.0%・女性34.5%)、30代(男性20.0%・女性54.5%)、40代(男性14.3%・女性52.2%)、50代(男性0.0%・女性35.9%)、60代以上(男性0.0%・女性17.5%)と、30~40代のコアな子育て世代で、女性の過半数がこの項目を選択している。一方、男性の回答割合は年代に関わりなく低いことから、育児を中心とする家庭生活における女性の負担がいまだに大きく、昇格意欲を阻害する最大の要因となっている可能性があるとみられる。(図表 4-8)



### 3. 職業生活と家庭生活の両立

#### (1) 男性の育児参加

前項では、育児を中心とする家庭生活における女性の負担が、女性の昇格意欲を阻害している可能性があることをみてきた。そこで、男性の育児への参画状況をみる一つの指標として、事業者調査結果より、育児・介護休業法で定められている6制度の利用状況をみると、「育児休業制度」は、対象者がいたと回答した事業者（以下、対象事業者）（n=146）のうち「女性のみ利用」が6割を超えている。また、「短時間勤務等の措置」は、対象事業者（n=105）のうち「女性のみ利用」が約6割であり、男性の利用があった事業者は1割未満であった。この中で、男性の利用が比較的多いのは、「子の看護休暇」で、対象事業者（n=106）の32.1%で男性の利用実績があった。なお、調査対象とした6制度とも「女性のみ利用」が、利用実績の半数以上を占めている。（32 ページ参照）

また、従業員調査結果によると、過去5年間で育児休業または介護休業を取得したことがある割合は、女性が13.4%であるのに対し、男性は2.3%に過ぎない。なお、取得対象者の取得率をみると、女性が57.6%であるのに対し、男性は7.9%に過ぎない。また、30～40代の男性では、取得対象者が全体の4割に及んでいるものの、利用実績はそれぞれ1名に過ぎない。（59 ページ参照）

#### (2) 男性の育児・介護休業取得に対する考え方

前項では、男性の育児への参画状況を、育児・介護休業法上の制度の利用状況からみてきたが、男性の利用率は総じて低く、育児の負担は、依然として女性に重くのしかかっている。とはいえ、男性が育児・介護休業を取得することへの理解は進んできており、従業員調査結果によると、「積極的に取得すべき」とする割合は男女とも4割を超え、「仕事に支障のない範囲で取得すべき」を加えると、男女とも9割に迫っている。また、年代別でみると、若い年代ほど「積極的に取得すべき」の割合が高くなっている。（61 ページ参照）

#### (3) 男性が育児・介護休業を取得するにあたっての課題

男性の育児・介護休業取得への理解は深まりつつあるが、男性の取得率を向上させていくためには、どのような方策が必要となるだろうか。そこで、男性が育児・介護休業を取得するにあたっての課題について、事業者と従業員の双方にたずね、両者の意識の違いや特徴について分析を試みた。

その結果、事業者、従業員とも「代替要員の確保が困難」（事業者48.4%・従業員64.6%）が最多となった。なお、2位以下の順は、事業者と従業員で異なっており、事業者と従業員で意識の違いがみられる。事業者では、「休業中の賃金保障」（24.3%）、「男性自身に育児・介護休業を取る意識がない」（24.1%）、「前例（モデルとなる人材）がない」（20.3%）の順となっているが、従業員では、「前例（モデルとなる人材）がない」（39.9%）、「休業中の賃金保障」（33.7%）、「職場がそのような雰囲気ではない」（29.9%）となっており、課題の順序が異なっている。（9 ページ参照）

特に従業員では、「休業中の賃金保障」が、「代替要員の確保」など他の回答に比べて、選択割合が低くなっている。また、男女別にみても、項目ごとの回答割合に大きな違いはみられない。このことから、**働く側の従業員は、男性が育児・介護休業を取得する際、金銭面よりも、代替要員の確保や前例がないことが課題になると認識している**といえよう。なお、「男性自身に育児・介護休業を取る意識がない」

の回答割合が相対的に低いことと、「キャリア形成において不利になる懸念」が1割未満であることは、男性の育児・介護休業取得に対する理解の深まりを裏付けるものといえよう。

(9 ページおよび 62 ページ参照)

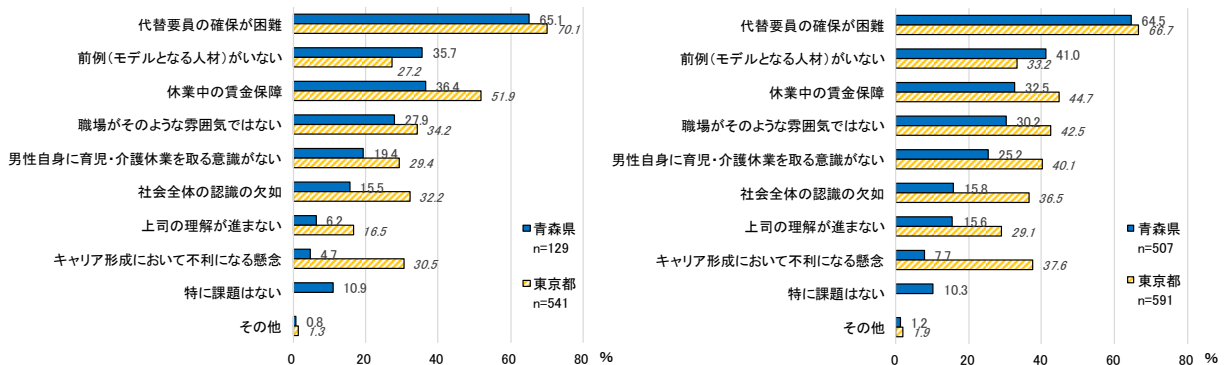
なお、東京都※3 との比較では、男女とも、「キャリア形成において不利になる懸念」に大きな違いがみられた。また、男女とも「休業中の賃金保障」と「モデル（前例となる人材）がない」の順が逆になっているなど、東京都と意識の違いが鮮明となっている。（図表 4-9）

※3 東京都の設問は、「男性の育児休業取得にあたっての課題」である。

図表 4-9 男性の育児・介護休業取得するにあたっての課題(複数回答)

【男性】

【女性】



(4) 女性の就労継続状況

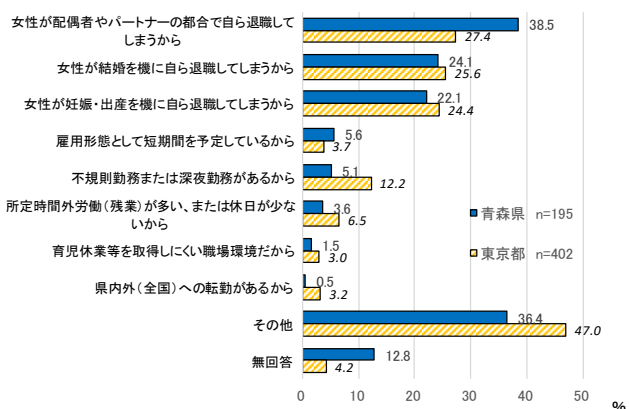
女性従業員の平均年齢および平均勤続年数を東京都と比較すると、青森県の平均年齢は45.3歳（東京都41.7歳）で3.5歳高く、平均勤続年数は11.6年（東京都9.5年）で2.6年長い。（図表 4-10-1）

図表 4-10-1 従業員の平均年齢・平均勤続年数

	男性		女性		差異=男性-女性	
	青森県	東京都	青森県	東京都	青森県	東京都
平均年齢(歳)	47.3	45.2	45.3	41.7	2.0	3.5
平均勤続年数(年)	13.1	12.1	11.6	9.5	1.5	2.6

女性の勤続年数が男性より短い事業者に理由をたずねたところ、青森県は「女性が配偶者やパートナーの都合で自ら退職してしまうから」（38.5%）が最多で東京都より11.1ポイント多い。一方、「女性が結婚を機に自ら退職してしまうから」、「女性が妊娠・出産を機に自ら退職してしまうから」の回答割合は、東京都がやや多い。（図表 4-10-2）

図表 4-10-2 女性の勤続年数が短い理由(複数回答)

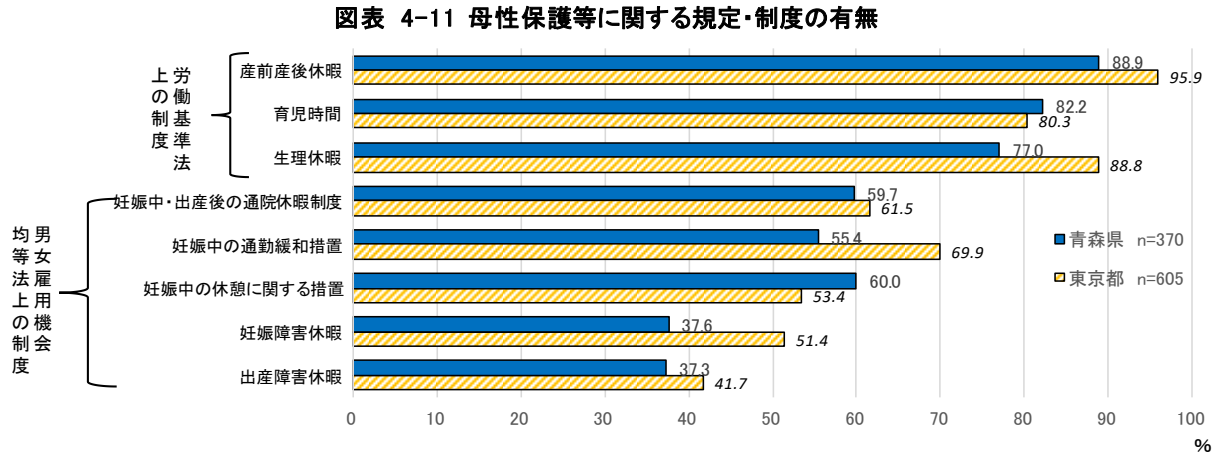




### (5)働く女性の母性保護制度の運用状況

母性保護等に関する規定・制度の有無について、東京都※4 と比較したところ、「育児時間」「妊娠中の休憩に関する措置」を除き、東京都の方が規定・制度ありの割合が高かった。「妊娠中の通勤緩和措置」は、通勤事情の違いを反映し、東京都で整備が進んでいるものとみられる。(図表 4-11)

※4 設問では、青森県は「規定の有無」、東京都は「制度の有無」となっている。



## 4. 女性に選ばれる職場づくりに向けて

### (1)適正な人事評価制度の整備と公正な運用

県内企業の女性活躍推進に関わる課題について、女性の管理職登用の阻害要因を軸として考察を進めてきた。現状約6割の女性が、職場において、性別に関わりなく、能力や成果で評価されていると感じている一方で、管理職への昇格意欲は、男性に比べて著しく低い。

本稿では、まず、女性の評価に対する肯定感と昇格意欲について、業種別の女性管理職割合や賃金水準を切り口として分析を試みた。その結果、①管理職に占める女性割合(女性が活躍している)は、「評価に対する肯定感」と「昇格意欲」の両方、②賃金水準(待遇)は「評価に対する肯定感」、③男女間の賃金格差(公平性)は「昇格意欲」に、一定程度影響を与えている可能性がみえてきた。つまり、女性が満足感や有用感を持ちながら、活躍し続けることができる職場づくりの前提として、女性も男性も能力・意欲に応じた業務を担い、その対価としての待遇が保証され、かつ組織の公正性が担保されていることが、鍵となる。そのためには、適正な賃金体系を含む人事評価制度の整備、そして公正な運用が求められよう。また、女性が従事する職種が男性に比べて限定的であることを踏まえ、これまで女性を配置してこなかった、または女性が少ない職種や部門に対して、積極的に女性を配置すると同時に、将来を見据え、バランスに配慮した採用と人材育成を計画的に行っていくことが求められよう。

また、企業ヒアリング調査においても、置かれた職場環境に応じて成果を上げている人が公正に評価されることを基本方針に据える人事制度を導入している、また、管理職登用にあつては、性別に関わらず公正に評価するよう、制度運営に心がけている、との回答を得ている。

## (2) 男性の育児・介護休業取得促進と行動計画策定による意識改革

女性が管理職を引き受けられない理由のトップは「自信がないから」であるが、年代が上がるとともに回答割合は減っている。また、「責任を負いたくないから」の回答割合も、年代が上がるとともに減る傾向がみられる。一方、「仕事と家庭の両立が困難だから」の回答割合は、男性の約4倍に上っている。特に、30～40代のコアな子育て世代で、女性の過半数がこの項目を選択している一方で、男性の回答割合は年代に関わりなく低いことから、育児を中心とする家庭生活における女性の負担がいまだに大きく、昇格意欲を阻害する要因となっている可能性がある。

女性の負担を軽減するための方策として、男性の育児・介護休業取得を積極的に推進する必要があるが、男性の取得率は依然として低い。取得する側の従業員は、「休業中の賃金保障」よりも「代替要員の確保」や「前例のなさ」を課題ととらえており、人員配置の工夫や欠員をカバーできる体制づくりを行うことでロールモデルを作るなど、経営側の具体的な取組が求められよう。

また、100人以下の事業所においても、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定することにより、経営者の意識改革、従業員の行動変容を促すことも有効であろう。また、行動計画策定を事業者に促すための啓発活動の実施も求められよう。

## (3) 柔軟な働き方制度の導入

事業者に対して、女性の活躍を推進するために「現在行っている取組」、従業員に対しては「必要だと思う取組」について、共通の選択肢でたずねたところ、事業者と従業員で特にギャップの大きい項目は、「柔軟な働き方制度の導入」（事業者 9.2%・従業員 43.1%）と、「保育に関する福利厚生充実」（事業者 1.9%・従業員 32.4%）の2つであった。（13 ページ参照）なお、この2項目は、女性の回答割合が男性に比べて高い。これは、女性に家事・育児の負担が偏重していることの裏付けともいえる。柔軟な働き方制度の導入については、できるところから積極的に取組んでいくことが求められよう。

## (4) まとめ ～女性に選ばれる職場づくりに向けて～

人手不足が深刻さを増す中、企業は、女性に選ばれる職場づくりが不可欠である。企業における女性活躍推進への取組は成果が出るまで時間がかかることもあるが、取組によって得られるメリットは大きい。これからの女性活躍推進は、性別に関わらず活躍できる職場づくりといえる。本稿でみてきた通り、性別を問わず公正に評価され、待遇においても公平な職場は、従業員のエンゲージメントを高め、モチベーションの向上につながる。また、誰もが働きやすく働きがいのある職場づくりは、今までの業務内容や進め方を見直すきっかけとなり、職場全体の業務効率化と生産性向上につながるだろう。さらに、職場全体のワーク・ライフ・バランスが進み、従業員の離職率が低下すれば、これまで職場で培ってきた経験やスキルを長く活かすことができるなど、企業と従業員の双方にメリットがある。すなわち、女性活躍推進は、企業においては、企業価値向上を目指すものとなり、女性だけでなく誰もが働きやすく、暮らしやすい社会の実現に向けたアクションにもなるといえよう。

