

2024年度 関西の女性活躍を巡る現状分析

マクロとミクロ分析から

関西女性活躍推進フォーラム
住んで、働いて、子育てしやすい関西を目指して

2025年 3月 19日

関西の女性活躍を巡る状況分析 マクロデータとミクロ分析から

はじめにー関西女性活躍推進フォーラムとは

関西女性活躍推進フォーラムは、「働きたい・働く女性が日本で最も活躍できる地域・関西」の実現を目指し、経済団体や地域団体、有識者、報道機関、府県市自治体が、垣根を越えて関西全体の女性活躍の推進に向けて取り組むためのプラットフォームとして、2017年12月に設置されたものです。

研究目的

今回の研究は2025年に開催される大阪・関西万博での公表を予定しており、関西の女性活躍の現状や課題を把握するための基礎的なデータや情報を提供することを目指しています。より関西がすべての人にとって「住んで、働いて、子育てしやすい関西」になるために役立つと思われれます。

研究の概要

今回の研究は、マクロのミクロの2つの研究から成り立っています。

- ①第1に国勢調査などの公的データから関西の特徴を見いだすマクロデータ分析 及び 日本の縮図といわれる兵庫県内の地域データ分析
- ②第2に関西広域地域内の企業と従業員の両方を調査し、女性が活躍できるだけでなく、すべての従業員の満足度の高い職場づくりに何が必要かをさぐるミクロデータ分析

研究結果の概要 マクロ分析その1

「関西女性活躍マップ」仕事編

- 仕事、家庭・地域社会における活躍・活動を多面的に見える化・既存の統計に基づき、
- 「仕事編」、「家庭・地域社会編」に分けて指数化し、都道府県別の特徴を把握するもの

各県の女性の就業の特徴は一

◆滋賀

「15歳以上の労働力率（総数、有配偶）」が高い

- ➔ 就業した女性のキャリアアップが課題（正規雇用、管理職比率を高める等）

◆京都・大阪・兵庫・奈良

「15歳以上の労働力率（総数、有配偶）」「正規雇用比率」は、全国平均より低いが、「管理的職業従事者比」「決まって支給する現金給与額」は高い

- ➔ 就業者を増やすこと、および正規雇用比率を高める必要がある

◆和歌山

全国平均より高いのは、「管理的職業従事者比」

- ➔ 就業者を増やすこと、正規雇用比率、決まって支給する現金給与額を高めることが課題

◆徳島・鳥取

「15歳以上の労働力率（有配偶）」「正規雇用比率」「管理的職業従事者比」が全国平均より高く、男女均等度は高い

- ➔ 「決まって支給する現金給与額」が全国平均より低く、この点が課題

国勢調査のデータによる府県別女性の就業状況の把握や兵庫県内の市町村分析も実施

北には日本海、南は瀬戸内海、太平洋に接する兵庫県は、「日本の縮図」（農山村から都市まで）と言われる。兵庫県の就業の分析は地域差のある関西広域連合域内の分析にも有効



これらの分析から分かったことは：以下が関西に必要

- ・ 若者・女性の流出、地域・業種の特徴に応じた具体的な施策
- ・ 潜在的な労働力（女性、高齢者、障がい者など）が活躍できる環境整備
- ・ 高校卒業時の就活支援、高卒者の就業継続の支援
- ・ 非正規雇用の待遇改善（正規との賃金格差は大きい）
- ・ 格差の大きい業種（産業）で、女性の就業を支援
- ・ スキルアップによる生産性の向上
- ・ 地域・業種におけるジェンダー・ギャップの解消

女性活躍には意義があるのか？

女性活躍に力を入れると企業の業績は高くなるともいわれるが、企業の業績と女性の活躍は相関関係に過ぎないという説もある。

それでは女性の活躍は企業にとって意義があることなのだろうか。



そこで、関西広域連合に所属する府県の企業とその従業員を対象に調査を実施し、女性活躍はどうすればできるのか、女性活躍はよりよい職場づくりや企業業績に貢献するのか？の検証を試みた。

調査実施期間：2024年7月～8月

147社依頼 110社回収（回収率74.8%）

1,880人依頼 1,394回収（回収率74.1%）

女性活躍の風土は職場にポジティブな効果をもたらす

- ・ チーム業績、チーム革新成果など、組織の業績に寄与している。
- ・ 手続的公正、分配的公正など、組織の公平な運営の知覚に寄与している。
- ・ 信頼などのソーシャルキャピタルの形成に寄与している。
 - チームの業績、組織の業績に対してプラスとされる要因にポジティブな影響を与える。
 - 会社へのエンゲージメントにつながる要因にもポジティブ

女性活躍の風土作りに寄与する取り組みは

- ・ 企業の働き方改革は、従業員の女性活躍の風土にプラスの影響を与える。
- ・ DXを生産性を高めるために活用している企業の従業員は女性活躍の風土が高い。
- ・ 性別役割分業意識は、女性活躍の風土にマイナスの影響を与えている。

研究結果の概要 ミクロ分析その3

分析から分かったことは

真の女性活躍推進に取り組む価値は高い

- ステレオタイプに基づいた女性活躍、過剰な配慮はかえって女性活躍を妨げる。
- 女性の登用が目的ではなく、女性が活躍できる組織を目指すことが重要。
- 採用、教育、評価・配置、働き方などを多様性を前提としたものにすることが、女性活躍の基盤を作る。
- 女性活躍ができる組織のパフォーマンスは、少なくともチームレベルでは高い傾向がある。
- 女性活躍ができる組織では、公平感やソーシャルキャピタルが高くなるといった効果もあり組織を活性化する。

目次

マクロ分析

「女性活躍の現状と関西経済の活性化」 ……P11

1. 関西の男女共同参画の現状 ……P13
2. マクロ統計からみる男女共同参画 ……P24
3. 兵庫県の分析事例から ……P47
4. 関西経済活性化への課題 ……P55
5. 「女性活躍関連データ集」の概要 ……P57

ミクロ分析

「企業における女性活躍への取り組みと組織の活性化」 ……P59

1. 女性活躍と企業業績に関する先行研究 ……P61
2. 調査の概要 ……P65
3. 女性活躍への取り組みと現状 ……P68
4. 女性活躍の風土 ……P72
5. 企業の取り組みと女性活躍の風土 ……P89
6. 女性活躍の風土の効果 ……P94

女性活躍の現状と関西経済の活性化

関西経済活性化への課題

マクロ分析チーム

マクロチームメンバー

前田 正子

甲南大学マネジメント創造学部教授

芦谷 恒憲

兵庫県、兵庫県立大学社会価値創造機構特任教授

入江 啓彰

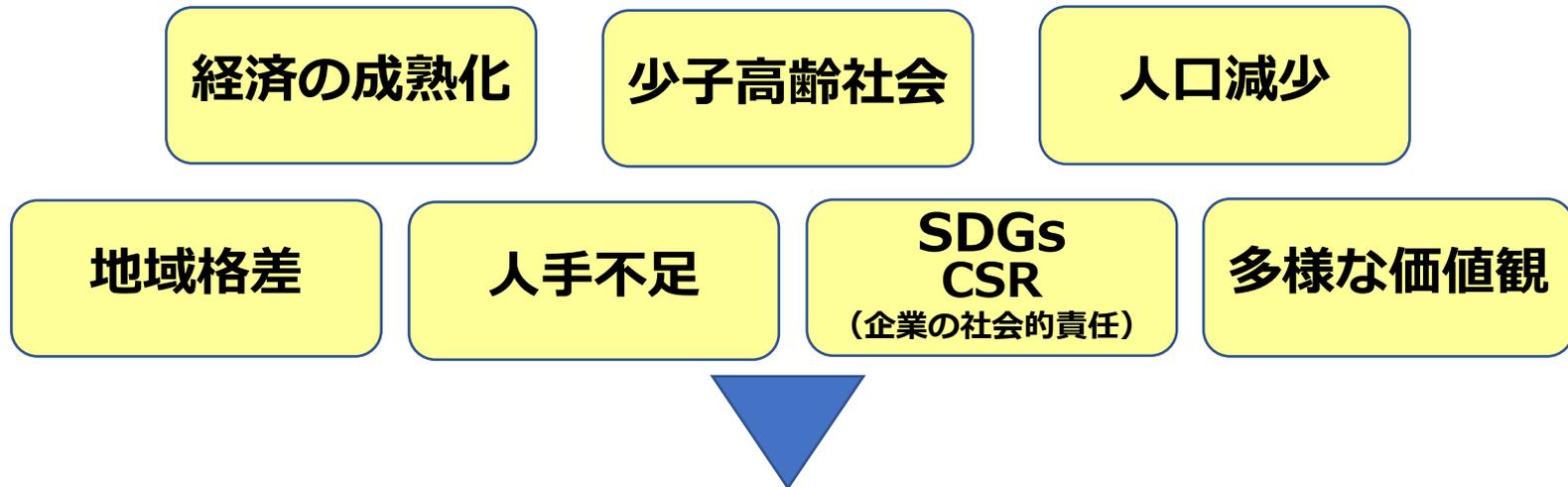
近畿大学短期大学部商経科教授

長町理恵子

追手門学院大学経済学部准教授

1. 関西の男女共同参画の現状

経済・社会の状況



どのような取り組みが必要か

政策課題への対応

女性活躍推進、多様社会、地方創生

女性、高齢者、障がい者などが、潜在的な労働力として期待

【人口に占める割合】

女性 (51.4%)、高齢者 (28.6%)、障がい者 (9.2%)
外国人 (2.2%)、LGBTQ (8~10%)

(資料) 総務省「国勢調査2020年」、
厚生労働省・こども家庭庁「障害福
祉分野の最近の動向」、電通ダイ
バーシティ・ラボ「LGBT調査」など

関西の男女共同参画のイメージは？

関西では

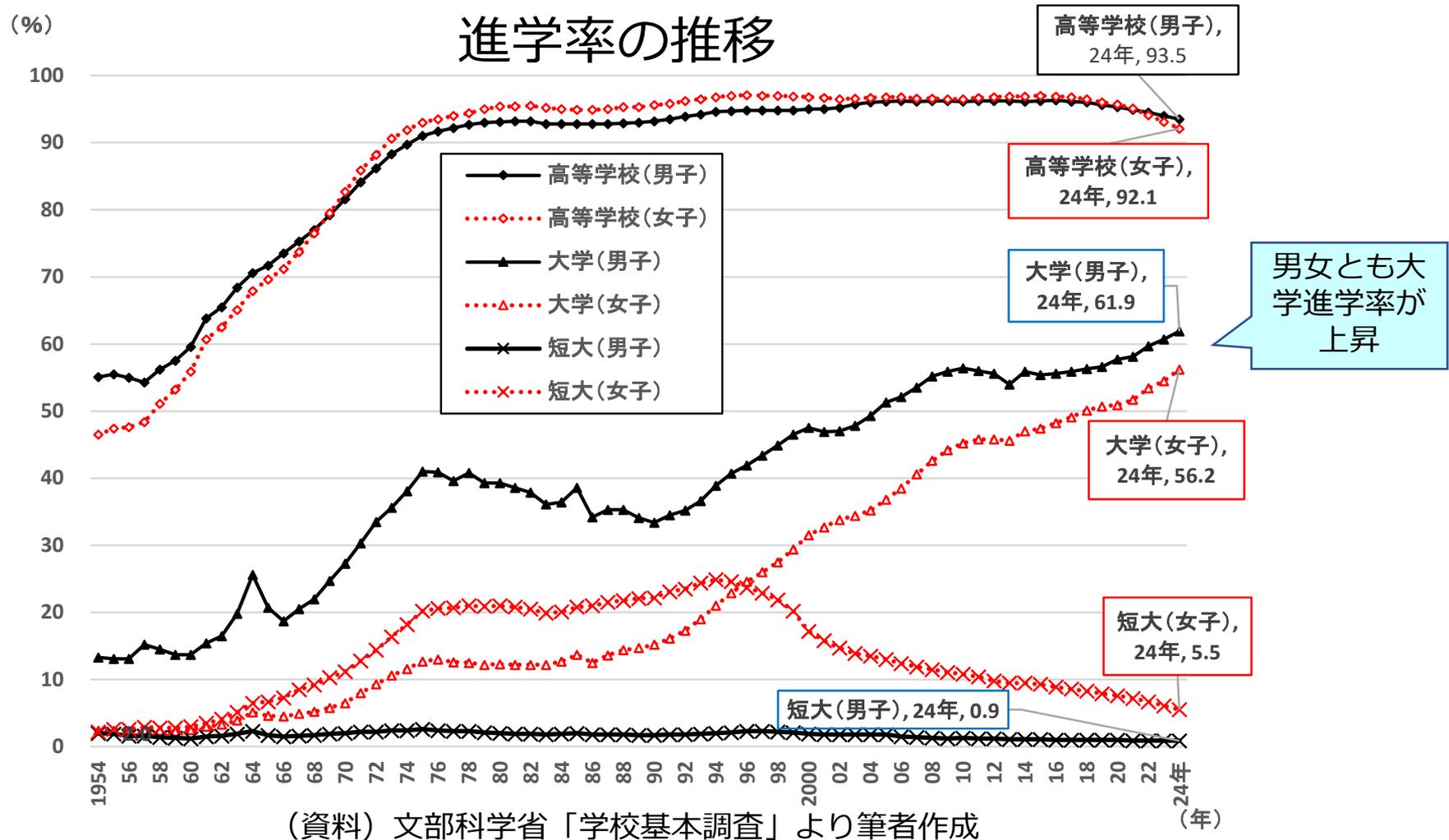
- ・ 関西広域連合の域内総生産（名目）は、全国の16.3%
- ・ 2025年は、大阪・関西万博が開催
- ・ 少子高齢化により、高齢化比率の高まり

関西の男女共同参画は

全国に比べて

- ・ 男女の大学進学率は高水準。大学が多い
- ・ 近年、女性の就業率が大幅に上昇
- ・ 女性の非正規雇用の割合が高い
- ・ 関西は性別役割分担意識が強い傾向がある
(「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」という考え方に賛成の割合が全国より高い)

進学率（1）：男女とも約6割が大学・短大に進学



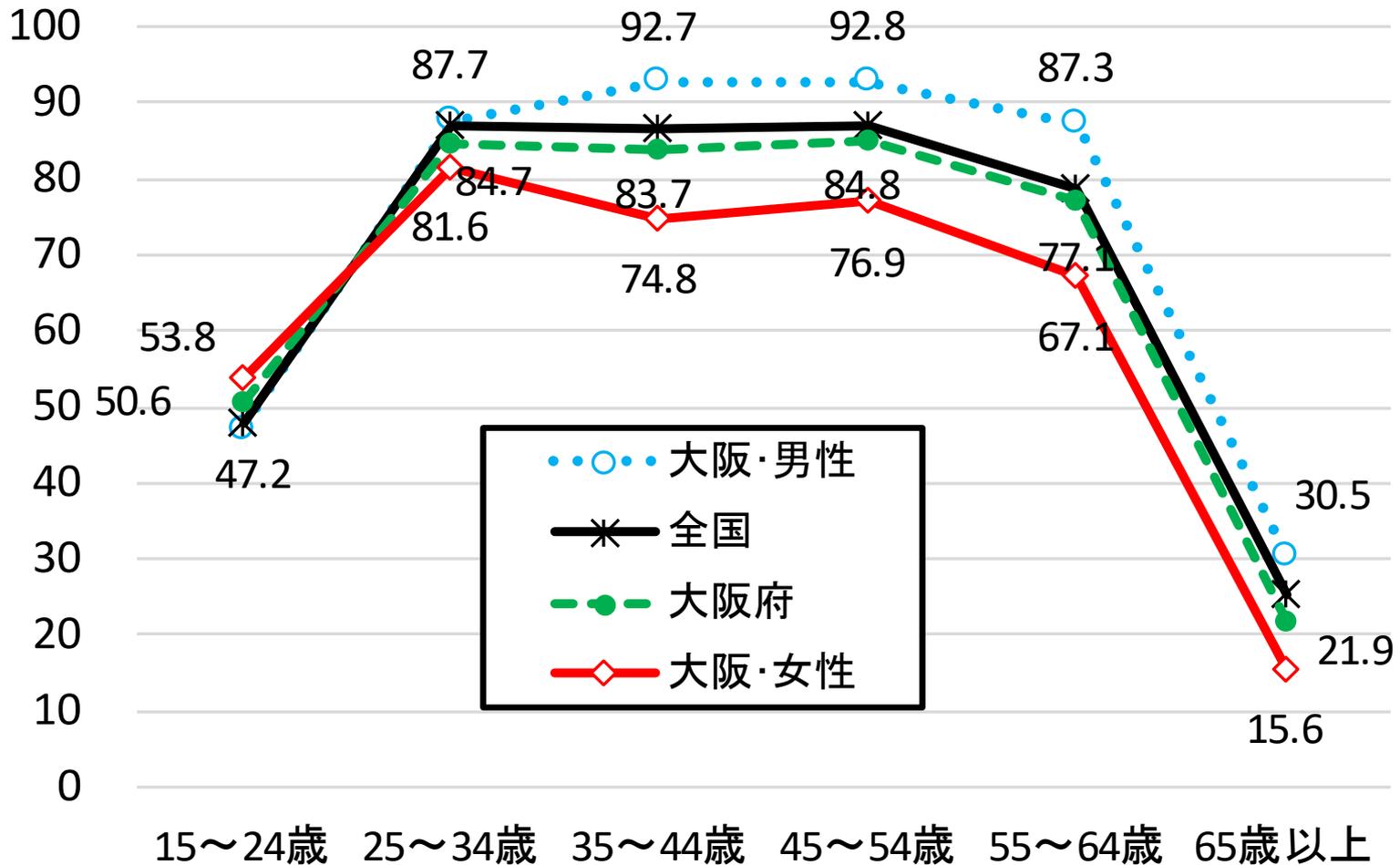
「出生動向基本調査」(国立社会保障・人口問題研究所)

子どもを大学に行かせたい夫婦の割合：男の子に対して、1992年73.9%→2015年76.4%

女の子に対して、1992年34.3%→2015年59.2%

女性の就業率（全国、大阪）

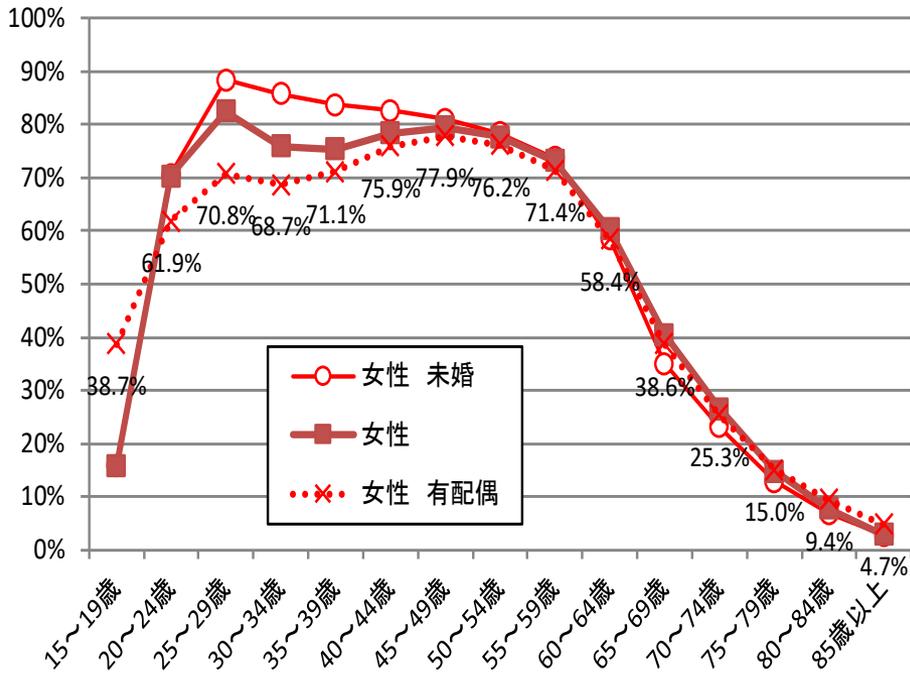
年齢階級別就業率（2023年、全国、大阪府男女、%）



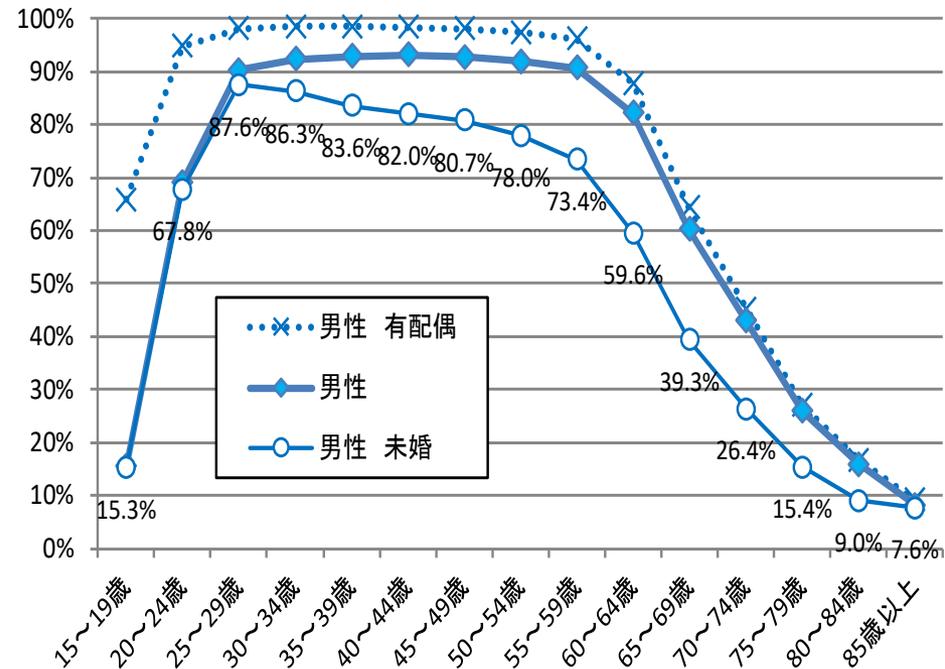
女性の就業率大阪府は全国より若干低い（全国61.2%、大阪府60.1%）

配偶関係別にみた男女の就業率

配偶関係別就業率(女)2020年



配偶関係別就業率(男)2020年



就業率【女性】未婚者の方が高い

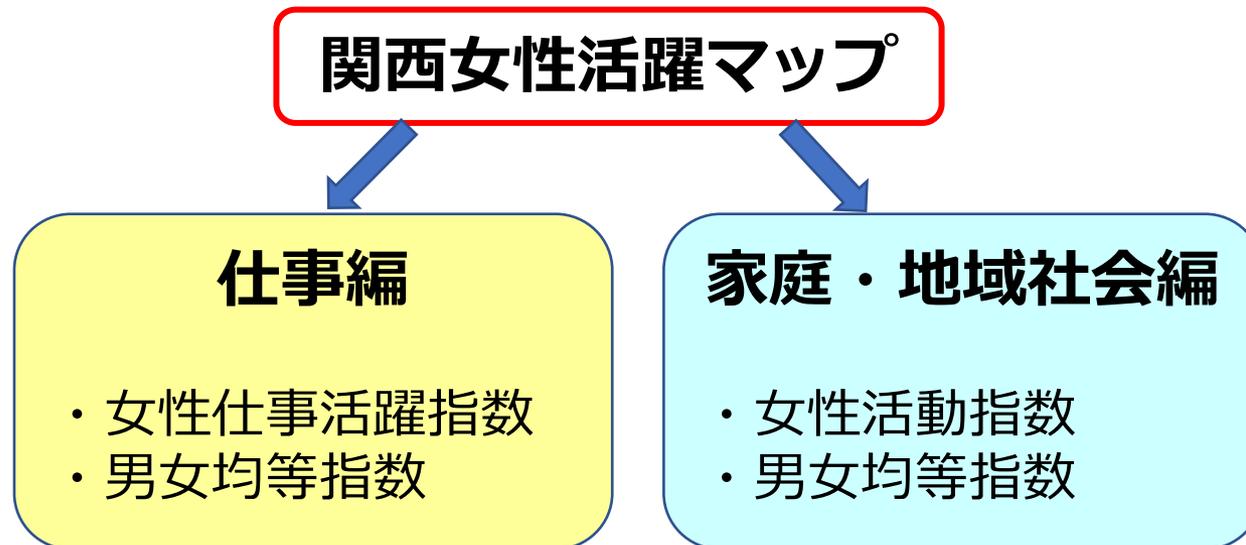
【男性】有配偶者の方が高い

(資料) 総務省「令和2年国勢調査」抽出詳細集計 (公表値) から筆者作成

関西女性活躍マップ(関西女性活躍推進フォーラム)

◆「関西女性活躍マップ」とは

- ・ **仕事、家庭・地域社会**における活躍・活動を**多面的に見える化**
- ・ 既存の統計に基づき、「**仕事編**」、「**家庭・地域社会編**」に分けて**指数化**し、全国的な位置づけをとりまとめたもの
- ・ **都道府県別の特徴を把握**できる
- ・ 「女性活躍」の定義付けや都道府県別の優劣を付けるものではない



「仕事編」のマップに用いた個別指標（2025年更新版）

個別指標		データ出所
仕事編	①-1 15歳以上の労働力率(総数) ①-2 15歳以上の労働力率(有配偶)	2020年国勢調査(総務省)
	② 正規雇用比率	2022年就業構造基本調査(総務省) (会社などの役員を除く雇用者に占める割合)
	③ 管理的職業従事者比	2020年国勢調査(総務省) (総数に占める管理的職業従事者の割合)
	④ 決まって支給する現金給与額	賃金構造基本調査(2019~23年平均)(厚生労働省)

【仕事編】算出方法

<女性仕事活躍指数>

①-1~④の仕事に関する都道府県別の個別指標(女性)について、都道府県のばらつきを考慮した全国平均を50とする指数に変換。

①-1~④の5つの指数の平均値を算出

<男女均等指数>

①~③の都道府県別の個別指標の男女差(女性-男性)、④の男女比(女性/男性)について、都道府県のばらつきを考慮した全国平均を50とする指数に変換。

①-1~④の5つの指数の平均値を算出

「仕事編」：全国平均との比較（2023年更新版）

個別指標		滋賀	京都	大阪	兵庫	奈良	和歌山	鳥取	徳島
女性仕事活躍指数	①-1 15歳以上の労働力率（総数）	○						○	
	①-2 15歳以上の労働力率（有配偶）	○						○	○
	② 正規雇用比率							○	○
	③ 管理的職業従事者比		○	○	○	○	○	○	○
	④ 決まって支給する現金給与額		○	○	○	○			
男女均等指数	①-1 15歳以上の労働力率（総数）	○	○					○	○
	①-2 15歳以上の労働力率（有配偶）	○					○	○	○
	② 正規雇用比率		○					○	○
	③ 管理的職業従事者比	○	○	○	○		○		○
	④ 決まって支給する現金給与額		○	○	○	○	○	○	○

（注） ○印は、全国平均より高いもの

（資料） 関西女性活躍推進フォーラム「関西女性活躍マップ(令和5年度更新版)」、公式統計より筆者作成

関西女性活躍マップからみる特徴

「関西女性活躍マップ」からみる地域別の女性就業の特徴

◆滋賀

「15歳以上の労働力率（総数、有配偶）」が高い

➡ 就業した女性のキャリアアップが課題（正規雇用、管理職比率を高める等）

◆京都・大阪・兵庫・奈良

「15歳以上の労働力率（総数、有配偶）」「正規雇用比率」は、全国平均より低い
が、「管理的職業従事者比」「決まって支給する現金給与額」は高い

➡ 就業者を増やすこと、および正規雇用比率を高める必要がある

◆和歌山

全国平均より高いのは、「管理的職業従事者比」

➡ 就業者を増やすこと、正規雇用比率、決まって支給する現金給与額を高めることが課題

◆徳島・鳥取

「15歳以上の労働力率（有配偶）」「正規雇用比率」「管理的職業従事者比」が
全国平均より高く、男女均等度も高い

➡ 「決まって支給する現金給与額」が全国平均より低く、この点が課題

2. マクロ統計からみる男女共同参画

都道府県別の県内総生産（2021年）

	県内総生産		1人当たり県内総生産	
	(名目、兆円)	シェア (%)	(万円)	順位 (位)
全国	577.4	—	333.0	—
東京	113.7	19.7%	811.5	1
愛知	40.6	7.0%	540.0	2
滋賀	6.9	1.2%	486.6	4
京都	10.9	1.9%	425.8	17
大阪	41.3	7.2%	469.2	12
兵庫	22.5	3.9%	414.3	22
奈良	3.8	0.7%	286.4	47
和歌山	3.8	0.7%	412.1	24
鳥取	1.9	0.3%	351.1	41
徳島	3.3	0.6%	469.1	13

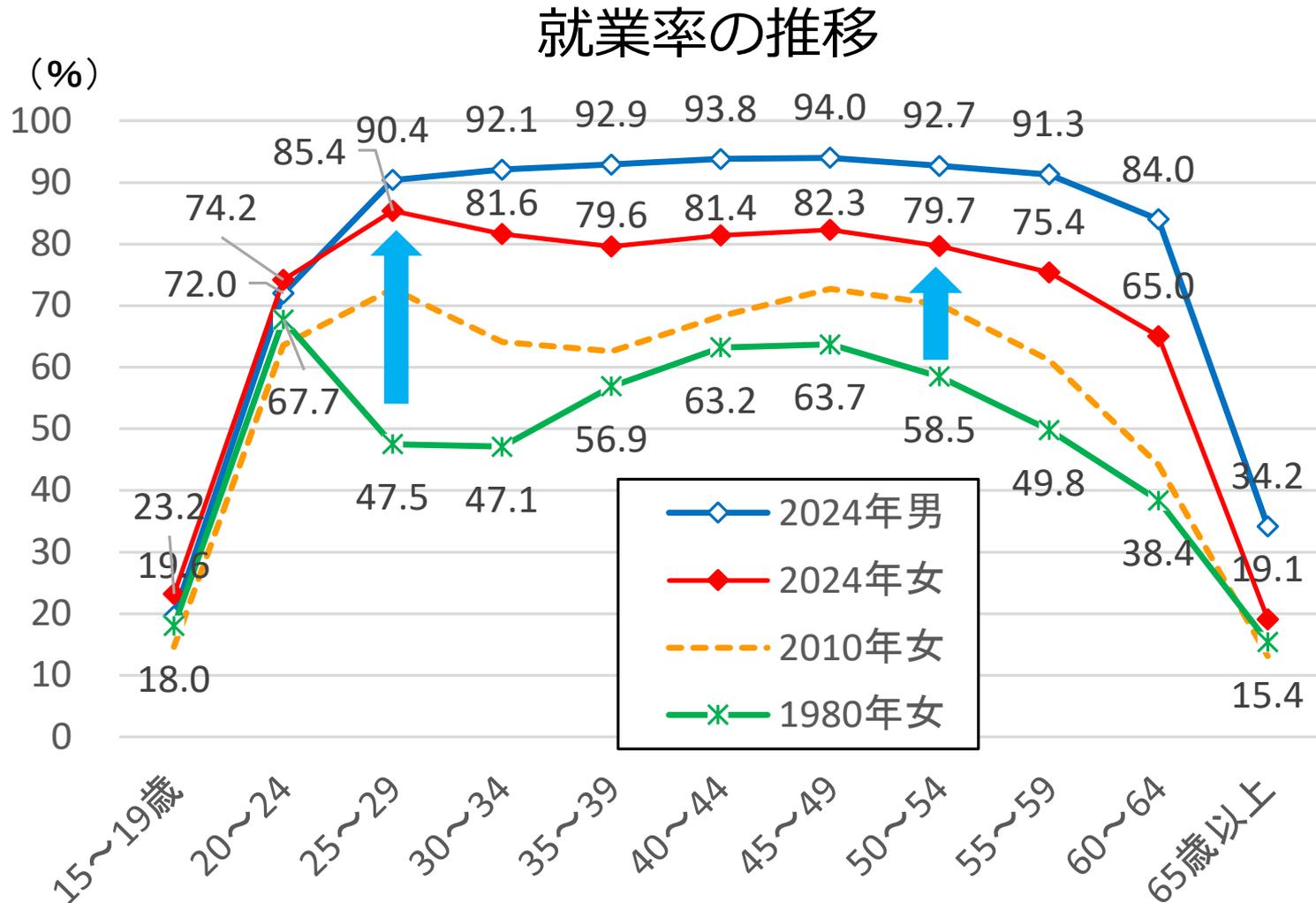
全国に占める
関西広域連合のシェアは、**16.3%**

(注1) 1人当たり県内総生産 = 県内総生産 / 県内総人口

(注2) 赤字は、全国と主要3都府県（東京、愛知、大阪）

(資料) 内閣府「県民経済計算」より筆者作成

女性の就業率（全国）

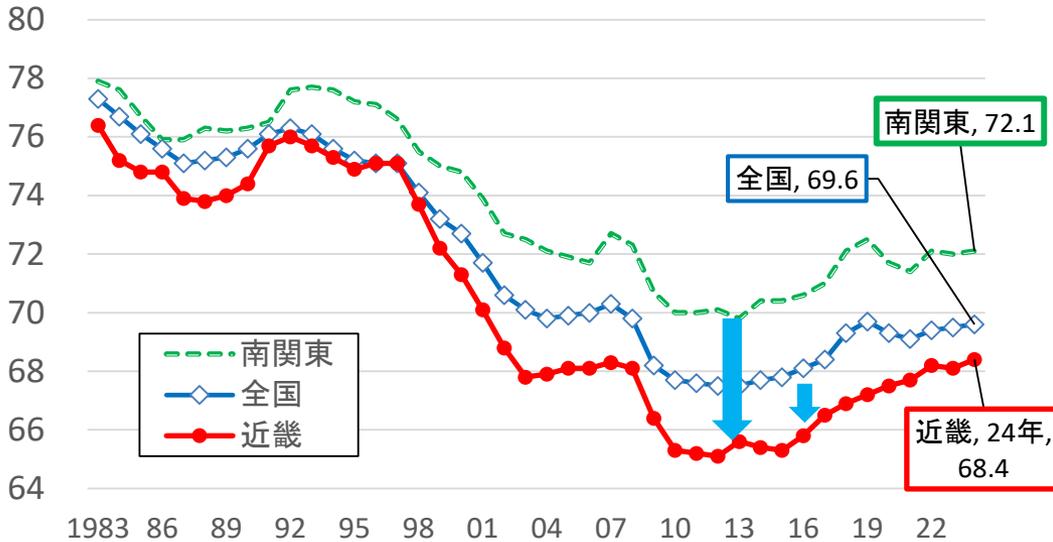


女性の就業率が上昇し、約45年間でM字カーブ脱却へ
M字カーブは、男性同様に台形へ

(注) 就業率 = 就業者 / 15歳以上人口、(資料) 総務省「労働力調査」基本集計から作成

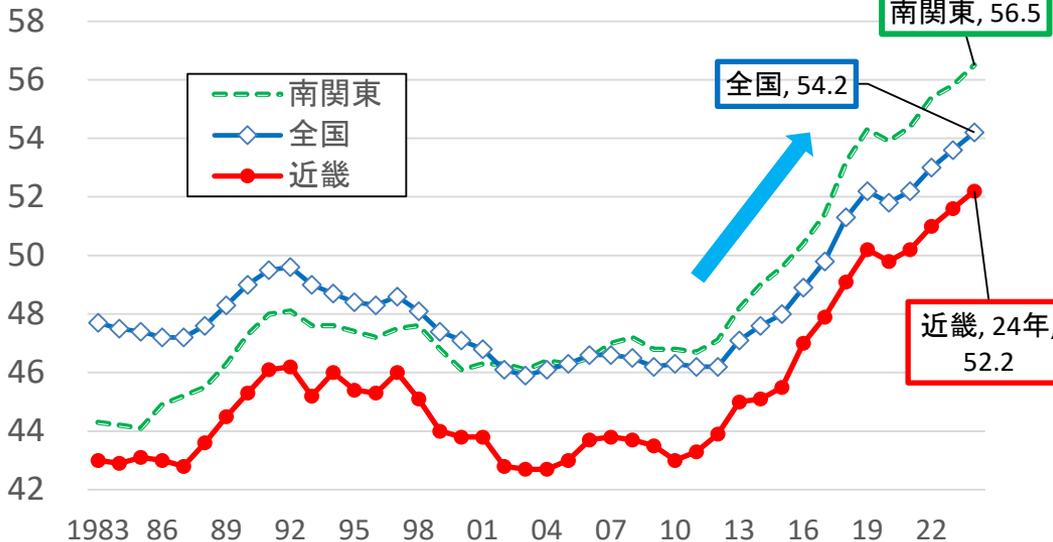
地域別にみた就業率（男女）

就業率(男、%)



近畿、全国・南関東より、
男女とも水準低い

就業率(女、%)



全国・女性就業者数（就業率）

1985年2263万人（47.7%）



2024年**3082万人（54.2%）**

(注1) 就業率(%) = 就業者数 / 15歳以上人口 * 100

(注2) <南関東> 埼玉, 千葉, 東京, 神奈川

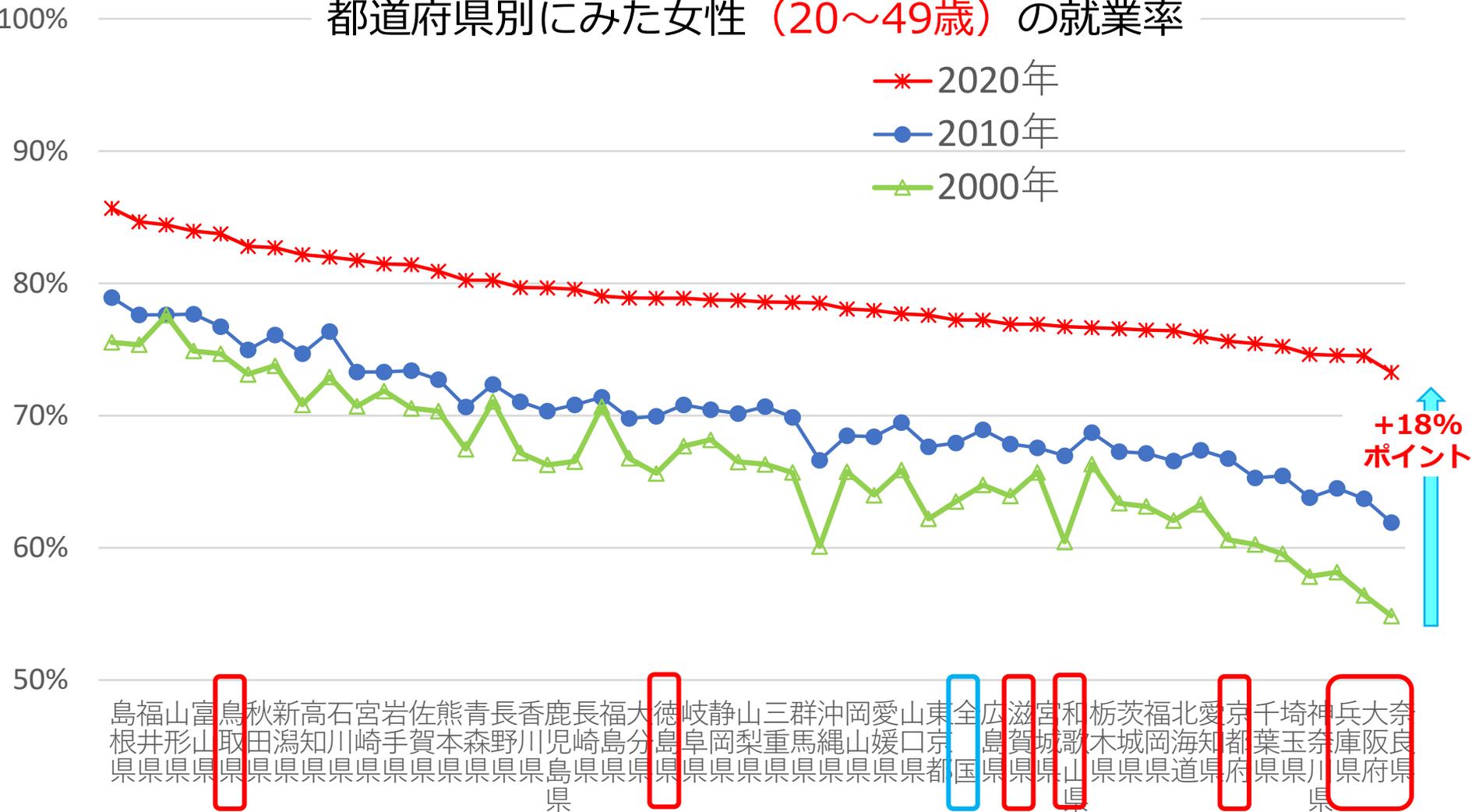
<近畿> 滋賀, 京都, 大阪, 兵庫, 奈良, 和歌山

(資料) 総務省「労働力調査(基本集計)」より作成

都道府県別就業率（1）：関西女性の上昇幅は大

都道府県別にみた女性（20～49歳）の就業率

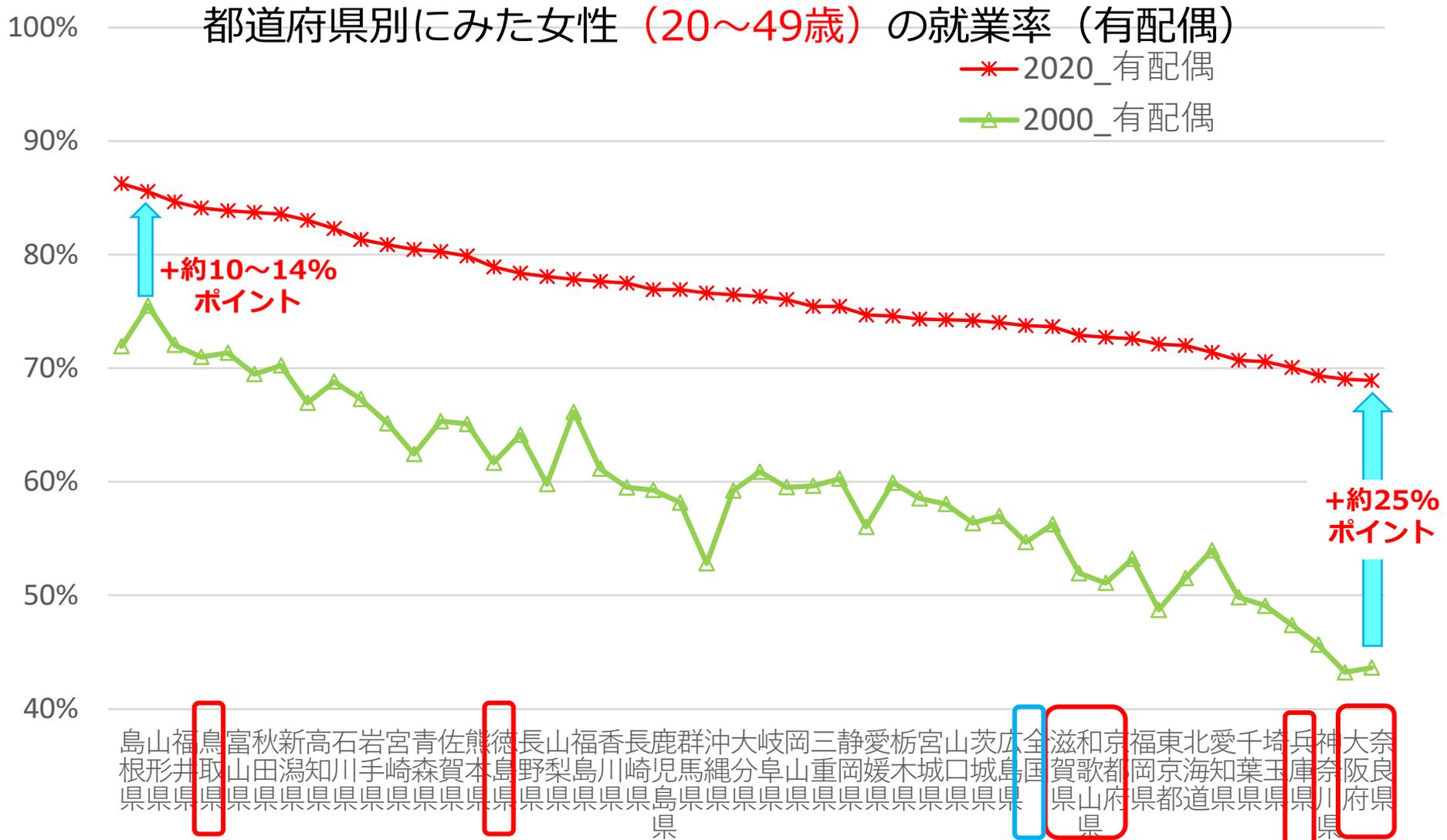
* 2020年
● 2010年
▲ 2000年



関西の水準は全国平均以下だが、20年間の上昇幅は大きい

(注) 労働力状態「不詳」を除く不詳を総数から差し引いた就業率を算出
 (資料) 総務省「国勢調査」(公表値)から作成

都道府県別就業率（3）：有配偶女性、関西大きく上昇



有配偶女性、関西の水準は全国平均以下だが、20年間の上昇幅は大きい

(注) 労働力状態「不詳」を除く不詳を総数から差し引いた就業率を算出

(資料) 総務省「国勢調査」(公表値)から作成

女性雇用者の内訳（1）：大阪圏（国勢調査から）

女性の雇用者の内訳（学歴別・地域別、2020年） 大阪圏

雇用者の内訳

大阪圏

		高卒	短大卒	大学卒	大学院卒	合計
未婚	正規	5.6%	7.4%	10.7%	0.8%	24.4%
	非正規	4.6%	2.9%	2.3%	0.2%	10.1%
	役員	0.1%	0.1%	0.2%	0.0%	0.4%
有配偶	正規	6.6%	7.5%	8.2%	0.9%	23.2%
	非正規	17.6%	14.1%	7.1%	0.4%	39.1%
	役員	1.1%	0.9%	0.8%	0.0%	2.8%
合計		35.6%	32.9%	29.2%	2.3%	2,438,820 人

大阪圏
未婚
34.9%
有配偶
65.1%

100.0%

- ・大阪圏の雇用者は、高卒割合が高く、大卒割合が低い
- ・大卒は、未婚・有配偶とも正規雇用が多い
- ・高卒・短大卒は、有配偶は非正規が多い

（注1）統計法に基づいて、独立行政法人統計センターから『国勢調査』のオーダーメイド集計により提供を受けた統計成果物を基に試算しており、総務省が作成・公表している統計等とは異なる。また、科学研究費24K05825（代表前田正子）の助成を受けて実施されている。

（注2）大阪圏：京都、大阪、兵庫、奈良

（注3）本集計は、離・死別を除いている

（資料）国勢調査オーダーメイド集計より作成

女性雇用者の内訳（2）：東京圏（国勢調査から）

女性の雇用者の内訳（学歴別・地域別、2020年）東京圏

雇用者の内訳

東京圏

		高卒	短大卒	大学卒	大学院卒	合計
未婚	正規	4.8%	7.2%	12.7%	1.0%	25.7%
	非正規	4.1%	2.8%	2.3%	0.2%	9.4%
	役員	0.1%	0.1%	0.2%	0.0%	0.5%
有配偶	正規	5.9%	7.5%	10.7%	1.3%	25.5%
	非正規	15.7%	12.7%	7.6%	0.4%	36.3%
	役員	1.0%	0.8%	0.8%	0.1%	2.6%
合計		31.6%	31.2%	34.2%	3.0%	5,300,700 人

東京圏
未婚
35.5%
有配偶
64.5%

100.0%

・東京圏の雇用者、大卒が最も多い

（注1）統計法に基づいて、独立行政法人統計センターから『国勢調査』のオーダーメイド集計により提供を受けた統計成果物を基に試算しており、総務省が作成・公表している統計等とは異なる。また、科学研究費24K05825（代表前田正子）の助成を受けて実施されている。

（注2）東京圏：東京、神奈川、千葉、埼玉

（注3）本集計は、離・死別を除いている

（資料）国勢調査オーダーメイド集計より作成

女性雇用者の内訳（3）：中京圏（国勢調査から）

女性の雇用者の内訳（学歴別・地域別、2020年） 中京圏

雇用者の内訳

中京圏

		高卒	短大卒	大学卒	大学院卒	合計
未婚	正規	7.0%	5.8%	8.4%	0.5%	21.6%
	非正規	4.1%	1.9%	1.5%	0.1%	7.5%
	役員	0.1%	0.1%	0.1%	0.0%	0.3%
有配偶	正規	8.8%	7.5%	7.6%	0.7%	24.5%
	非正規	22.4%	14.0%	6.7%	0.3%	43.4%
	役員	1.2%	1.0%	0.5%	0.0%	2.7%
合計		43.5%	30.2%	24.7%	1.7%	1,673,320 人

中京圏
未婚
29.4%
有配偶
70.6%

100.0%

・中京圏の雇用者は、高卒割合が高く、大卒割合が低い

(注1) 統計法に基づいて、独立行政法人統計センターから『国勢調査』のオーダーメイド集計により提供を受けた統計成果物を基に試算しており、総務省が作成・公表している統計等とは異なる。また、科学研究費24K05825（代表前田正子）の助成を受けて実施されている。

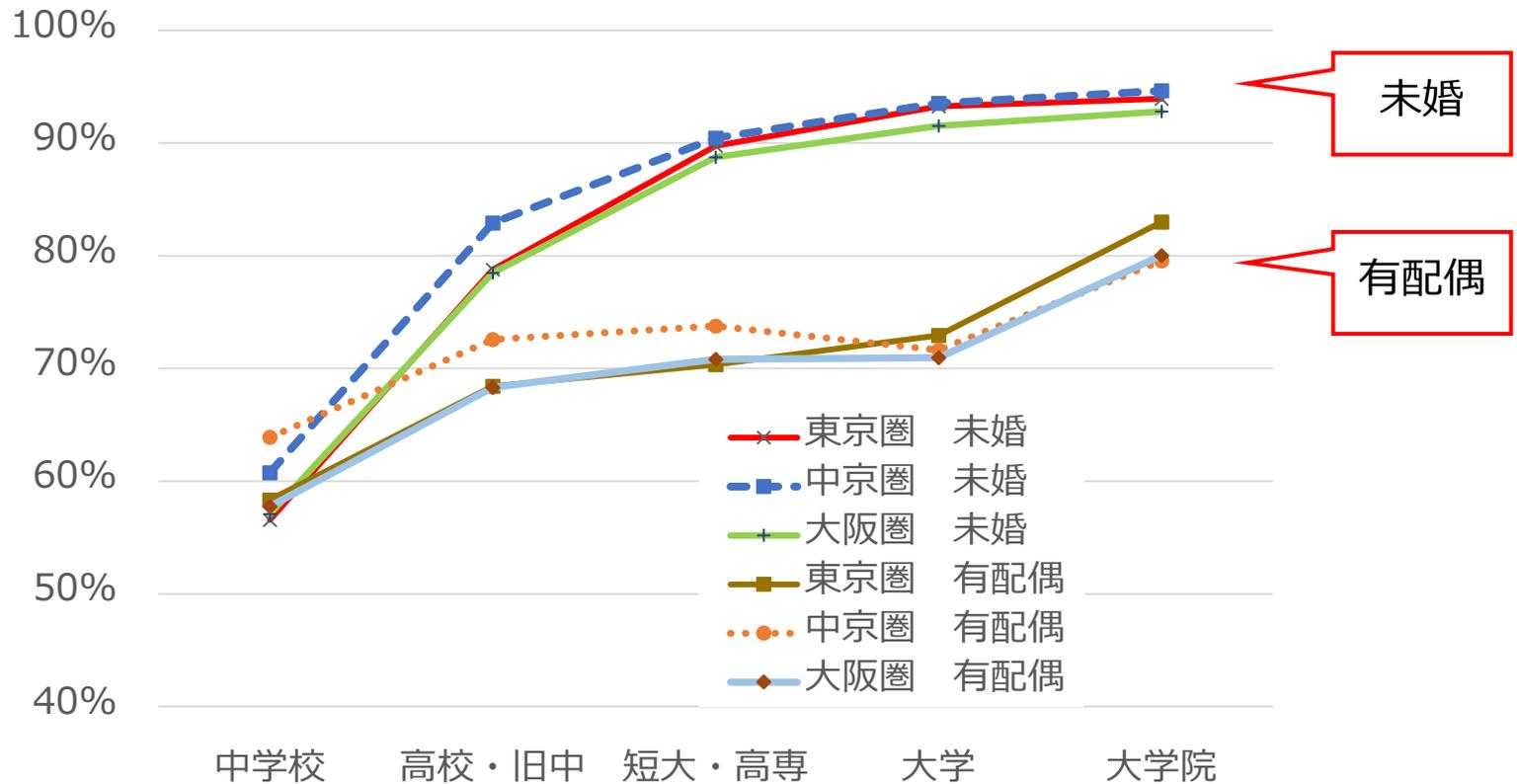
(注2) 中部圏：愛知、三重、岐阜

(注3) 本集計は、離・死別を除いている

(資料) 国勢調査オーダーメイド集計より作成

学歴・地域別就業率（1）：3地域

女性の就業率（20-49歳、学歴別、3地域、2020年）



- ・中京圏、有配偶の就業率、短大・高卒・中卒で高い
- ・東京圏、有配偶の就業率、大卒以上で高い
- ・大阪圏、就業率、未婚、有配偶、どの学歴でも3地域で一番低い

（注1）統計法に基づいて、独立行政法人統計センターから『国勢調査』のオーダーメイド集計により提供を受けた統計成果物を基に試算しており、総務省が作成・公表している統計等とは異なる。また、科学研究費24K05825（代表前田正子）の助成を受けて実施されている。

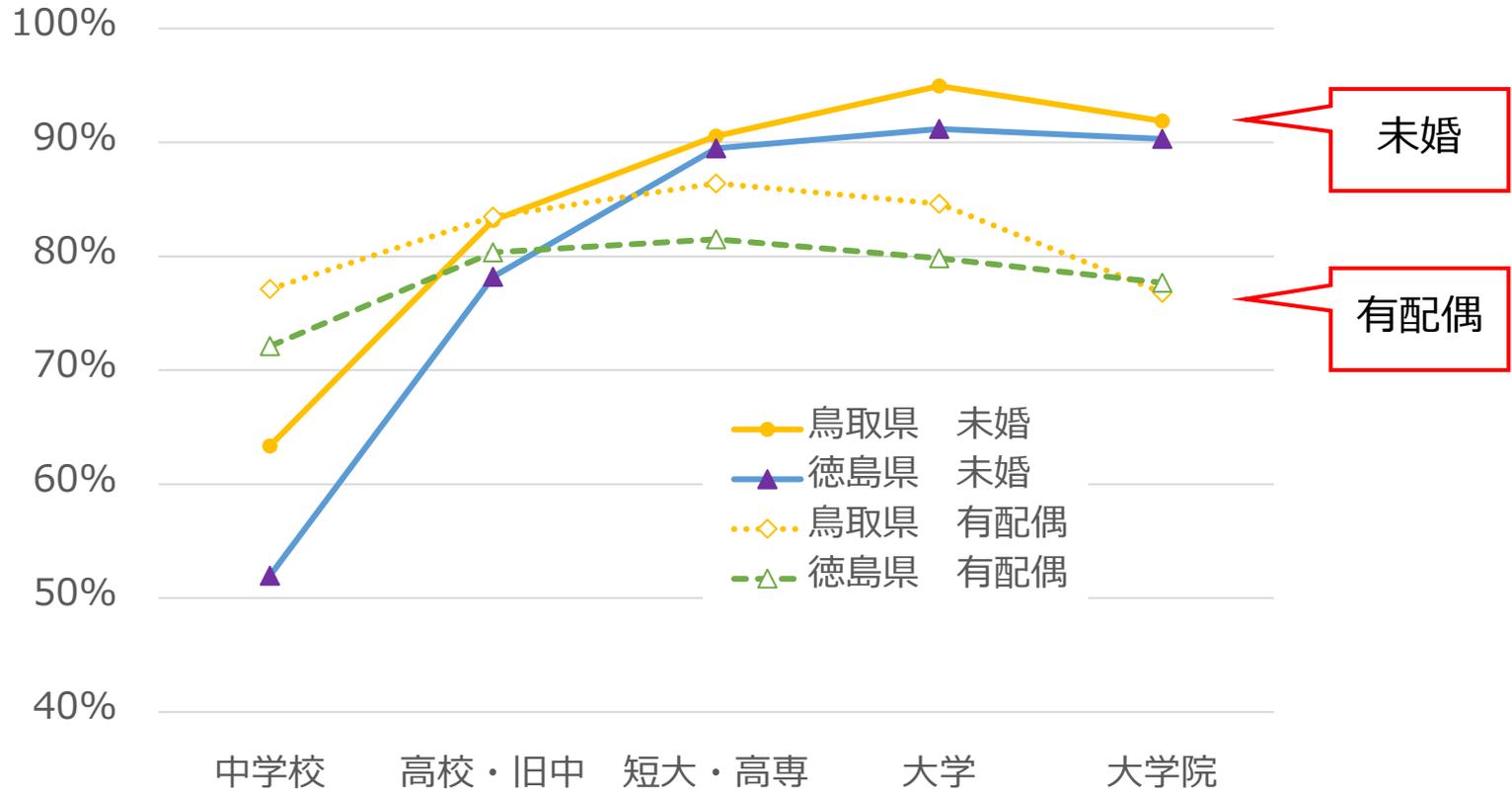
（注2）東京圏：東京、神奈川、千葉、埼玉／中部圏：愛知、三重、岐阜／大阪圏：京都、大阪、兵庫、奈良

（注3）本集計は、離・死別を除いている

（資料）国勢調査オーダーメイド集計より作成

学歴・地域別就業率（2）：徳島・鳥取

女性の就業率（20-49歳、学歴別、徳島・鳥取、2020年）



- ・鳥取、徳島の有配偶女性の就業率は高い
- ・鳥取、徳島の実業率、高卒では配偶関係であまり差がない

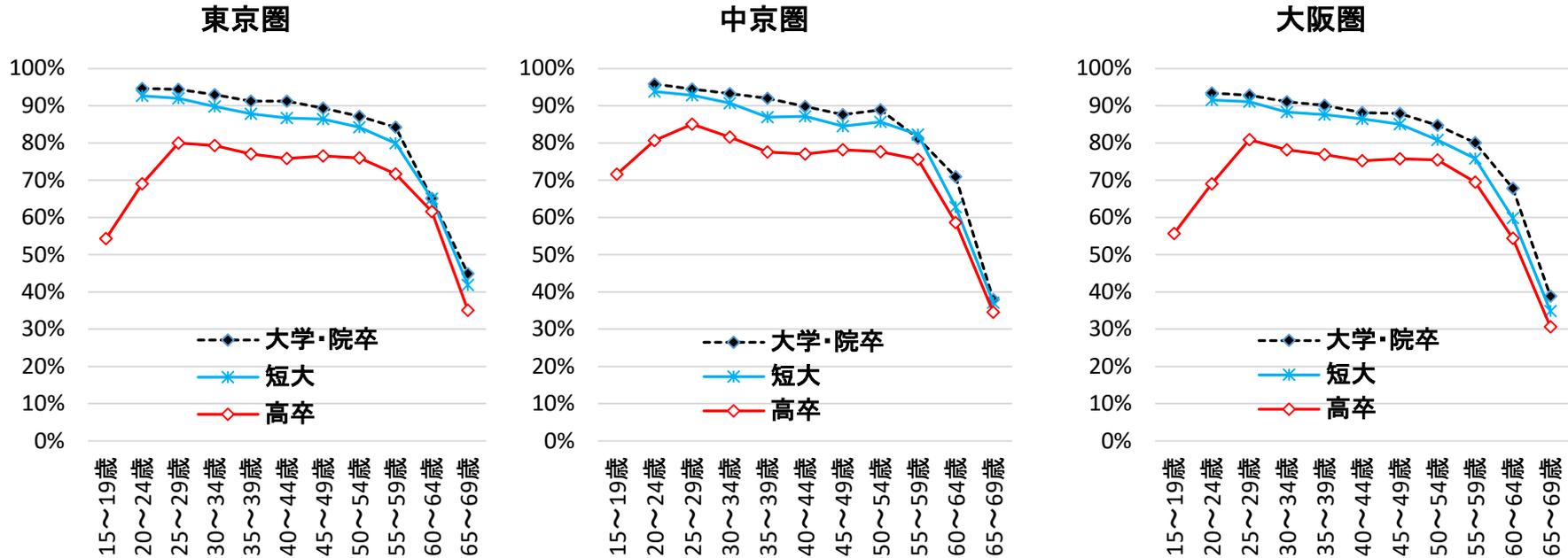
（注1）統計法に基づいて、独立行政法人統計センターから『国勢調査』のオーダーメイド集計により提供を受けた統計成果物を基に試算しており、総務省が作成・公表している統計等とは異なる。また、科学研究費24K05825（代表前田正子）の助成を受けて実施されている。

（注2）本集計は、離・死別を除いている

（資料）国勢調査オーダーメイド集計より作成

学歴・年齢階級別就業率（1）：3地域・未婚

女性の就業率（3地域、未婚、2020年）



・大・院卒と短大卒の格差は大きくないが、高卒の就業率は低い

(注1) 統計法に基づいて、独立行政法人統計センターから『国勢調査』のオーダーメイド集計により提供を受けた統計成果物を基に試算しており、総務省が作成・公表している統計等とは異なる。また、科学研究費24K05825（代表前田正子）の助成を受けて実施されている。

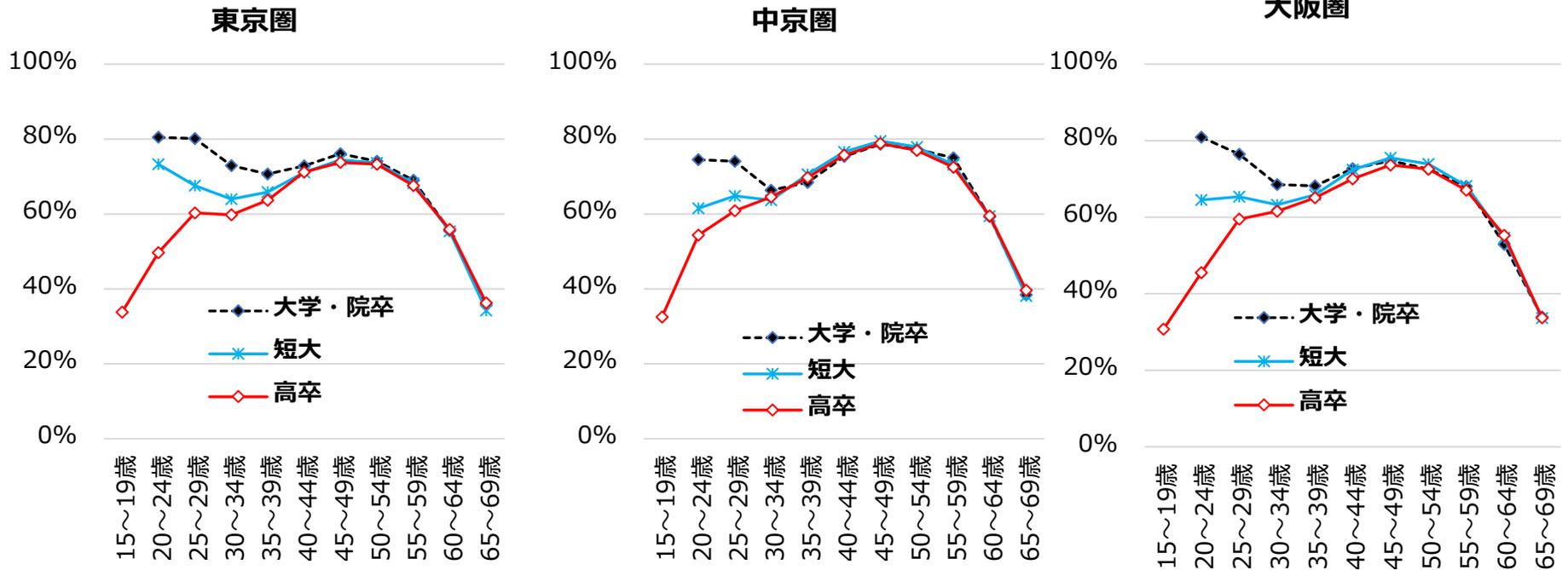
(注2) 東京圏：東京、神奈川、千葉、埼玉／中京圏：愛知、三重、岐阜／大阪圏：京都、大阪、兵庫、奈良

(注3) 本集計は、離・死別を除いている

(資料) 国勢調査オーダーメイド集計より作成

学歴・年齢階級別就業率（2）：3地域・有配偶

女性の就業率（3地域、有配偶、2020年）



・若年層は大・院卒の就業率が高いが、40歳代になると、学歴差が縮小していく

(注1) 統計法に基づいて、独立行政法人統計センターから『国勢調査』のオーダーメイド集計により提供を受けた統計成果物を基に試算しており、総務省が作成・公表している統計等とは異なる。また、科学研究費24K05825（代表前田正子）の助成を受けて実施されている。

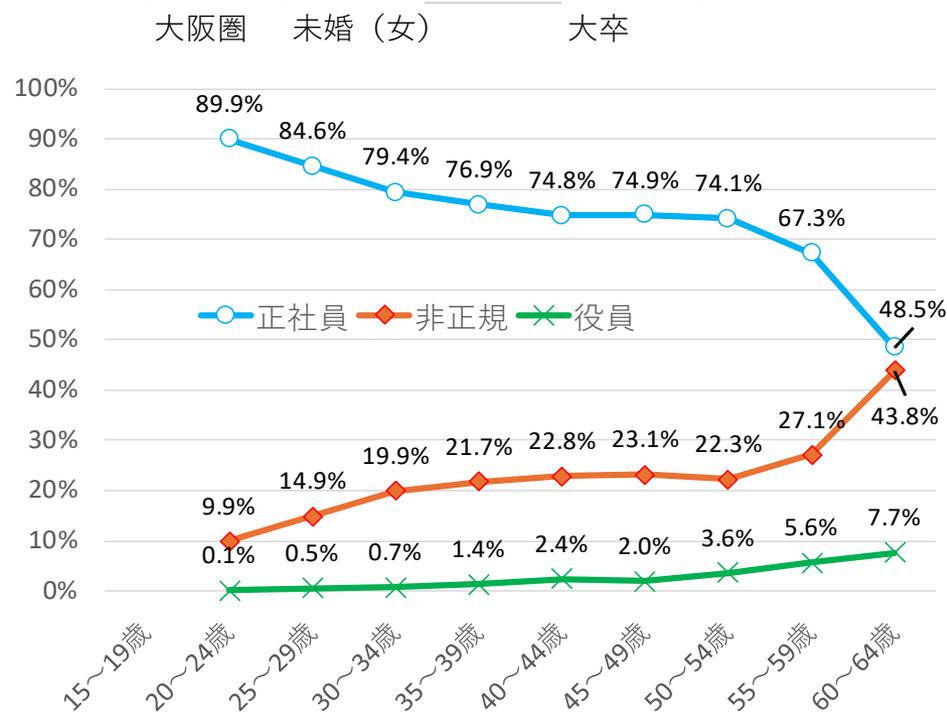
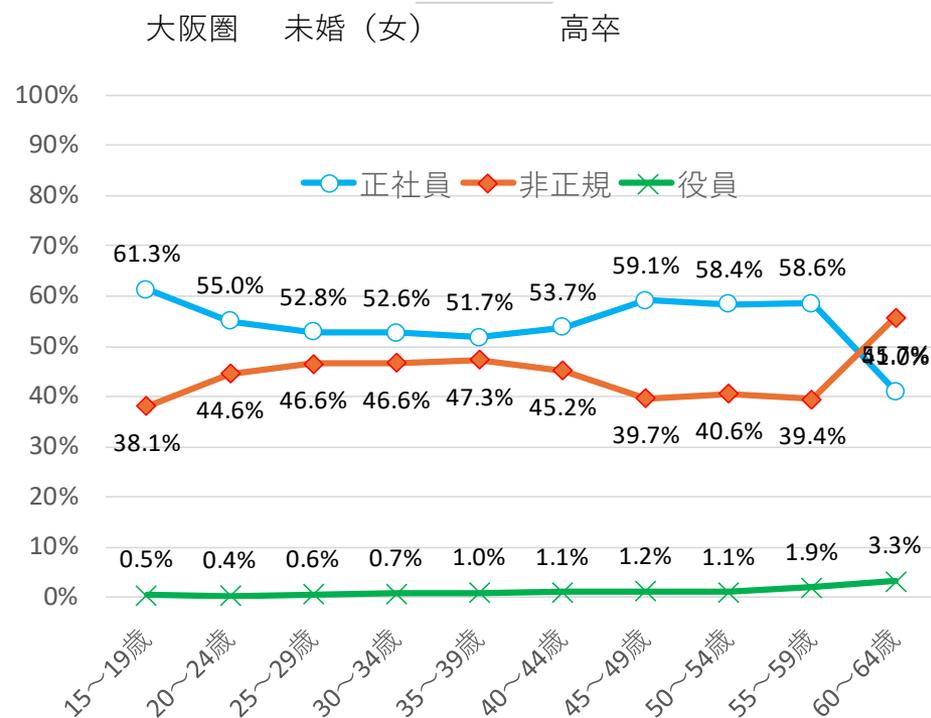
(注2) 東京圏：東京、神奈川、千葉、埼玉／中京圏：愛知、三重、岐阜／大阪圏：京都、大阪、兵庫、奈良

(注3) 本集計は、離・死別を除いている

(資料) 国勢調査オーダーメイド集計より作成

雇用者に占める割合（1）：大阪圏・未婚

女性の雇用者に占める割合（大阪圏、未婚、2020年）



大卒・未婚は、雇用者に占める正社員の割合が高い
高卒・未婚は、大卒に比べて正社員の割合が低い

（注1）統計法に基づいて、独立行政法人統計センターから『国勢調査』のオーダーメイド集計により提供を受けた統計成果物を基に試算しており、総務省が作成・公表している統計等とは異なる。また、科学研究費24K05825（代表前田正子）の助成を受けて実施されている。

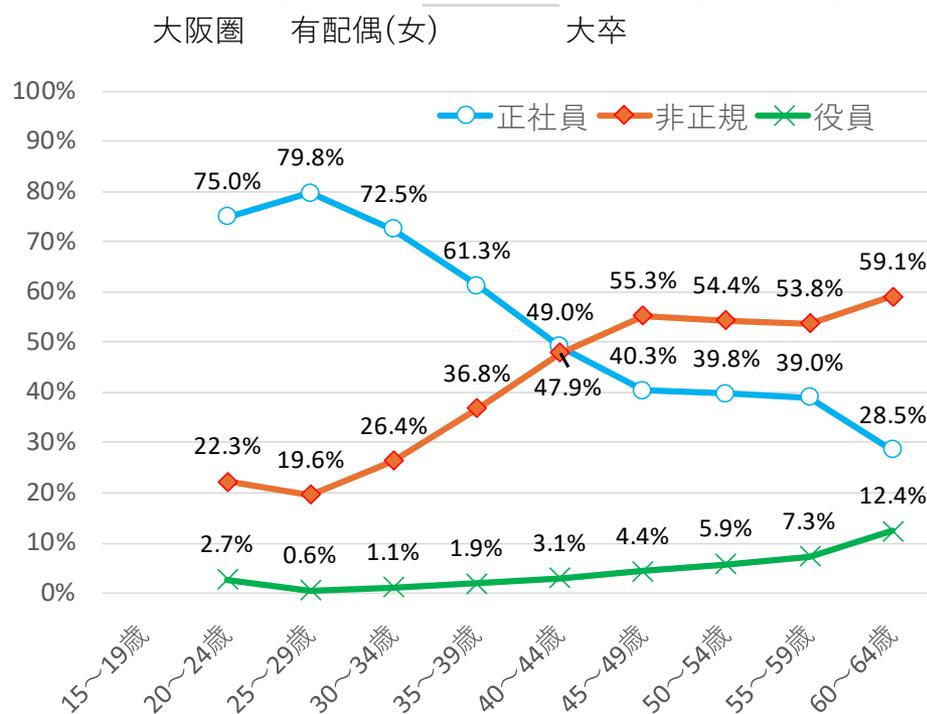
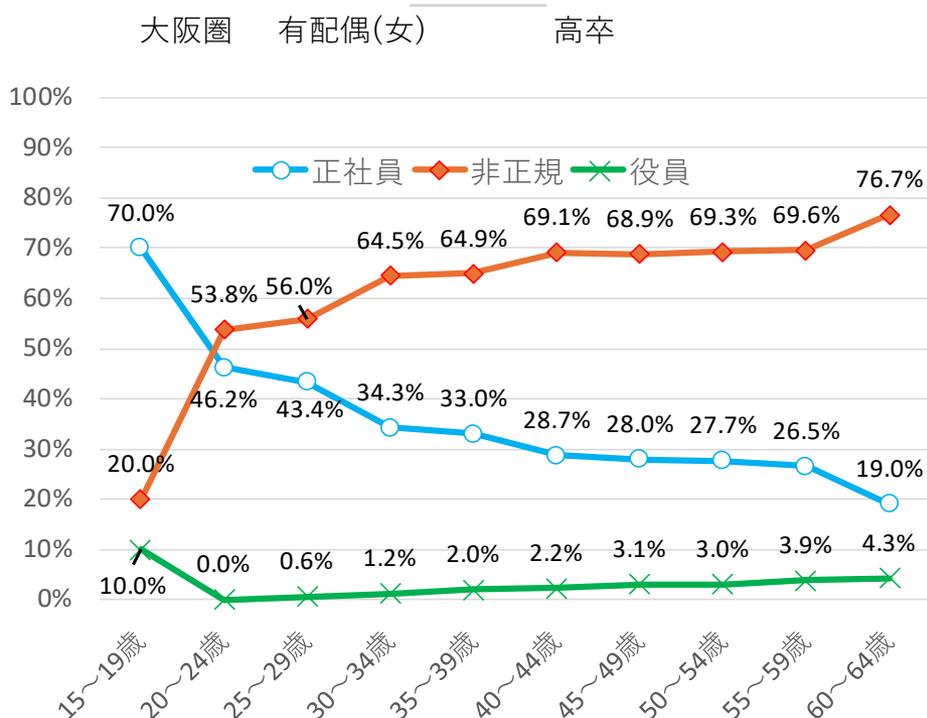
（注2）東京圏：東京、神奈川、千葉、埼玉／中京圏：愛知、三重、岐阜／大阪圏：京都、大阪、兵庫、奈良

（注3）本集計は、離・死別を除いている

（資料）国勢調査オーダーメイド集計より作成

雇用者に占める割合（2）：大阪圏・有配偶

女性の雇用者に占める割合（大阪圏、有配偶、2020年）



- ・ 年齢に応じて、雇用者に占める正社員の割合が低下（非正規の割合が上昇）
- ・ 高卒、雇用者の大半が非正規雇用
- ・ 大卒、40歳代で、雇用者に占める正社員の割合が非正規を下回る

（注1）統計法に基づいて、独立行政法人統計センターから『国勢調査』のオーダーメイド集計により提供を受けた統計成果物を基に試算しており、総務省が作成・公表している統計等とは異なる。また、科学研究費24K05825（代表前田正子）の助成を受けて実施されている。

（注2）東京圏：東京、神奈川、千葉、埼玉／中京圏：愛知、三重、岐阜／大阪圏：京都、大阪、兵庫、奈良

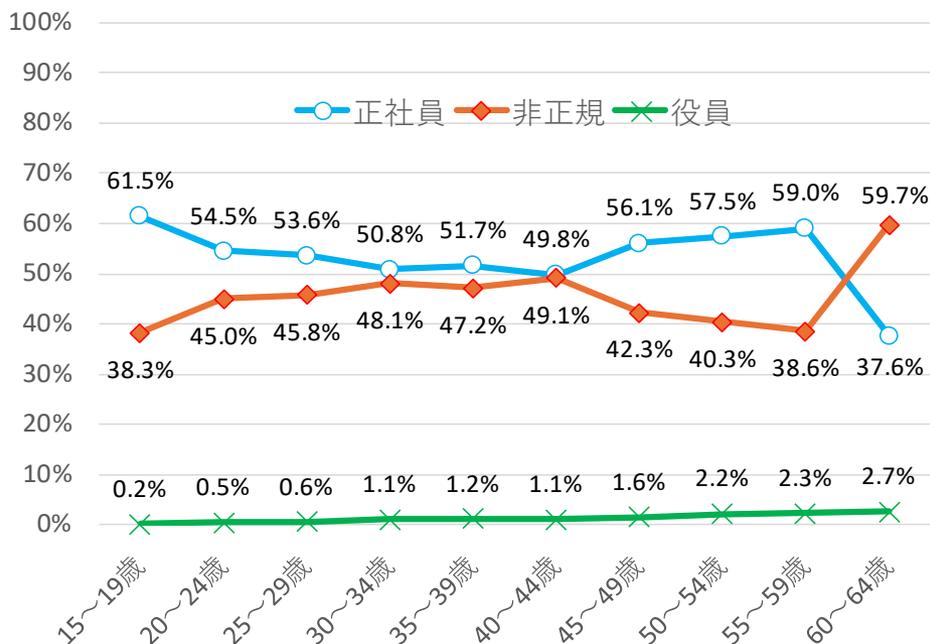
（注3）本集計は、離・死別を除いている

（資料）国勢調査オーダーメイド集計より作成

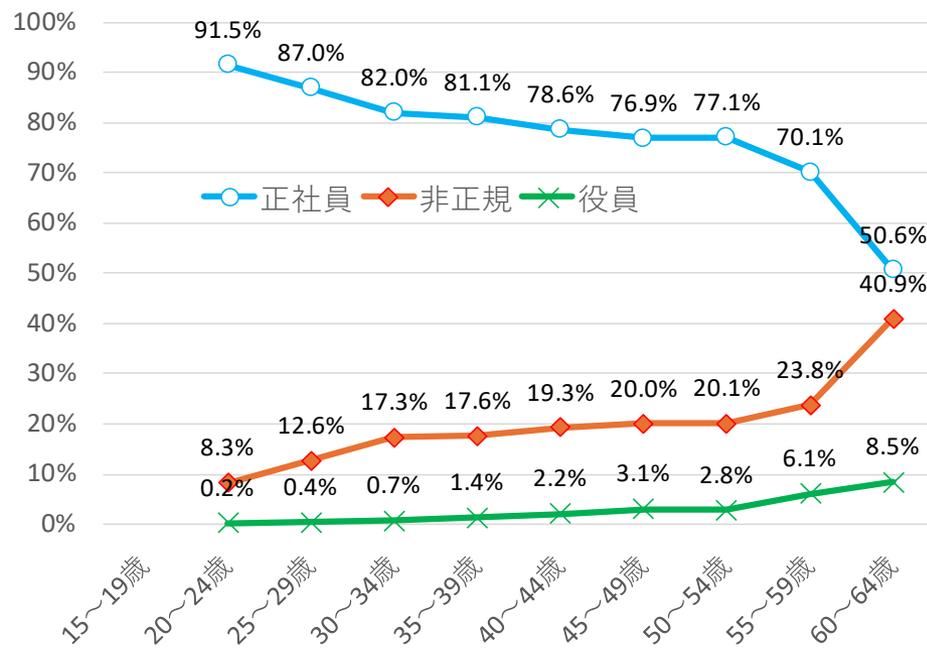
雇用者に占める割合（3）：東京圏・未婚

女性の雇用者に占める割合（東京圏、未婚、2020年）

東京圏 未婚（女） 高卒



東京圏 未婚（女） 大卒



大卒・未婚は、雇用者に占める正社員の割合が高い
高卒・未婚は、大卒に比べて正社員の割合が低い

（注1）統計法に基づいて、独立行政法人統計センターから『国勢調査』のオーダーメイド集計により提供を受けた統計成果物を基に試算しており、総務省が作成・公表している統計等とは異なる。また、科学研究費24K05825（代表前田正子）の助成を受けて実施されている。

（注2）東京圏：東京、神奈川、千葉、埼玉／中京圏：愛知、三重、岐阜／大阪圏：京都、大阪、兵庫、奈良

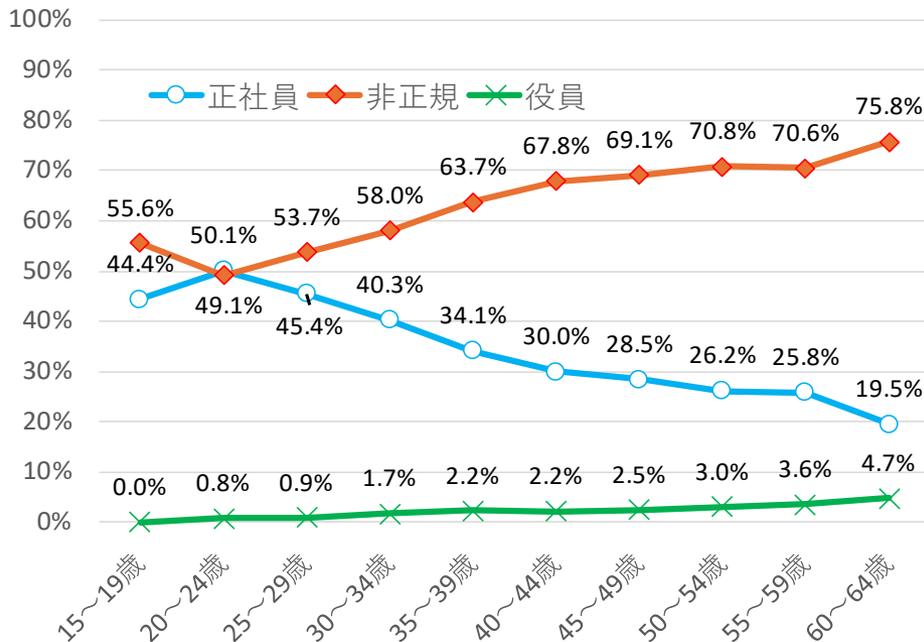
（注3）本集計は、離・死別を除いている

（資料）国勢調査オーダーメイド集計より作成

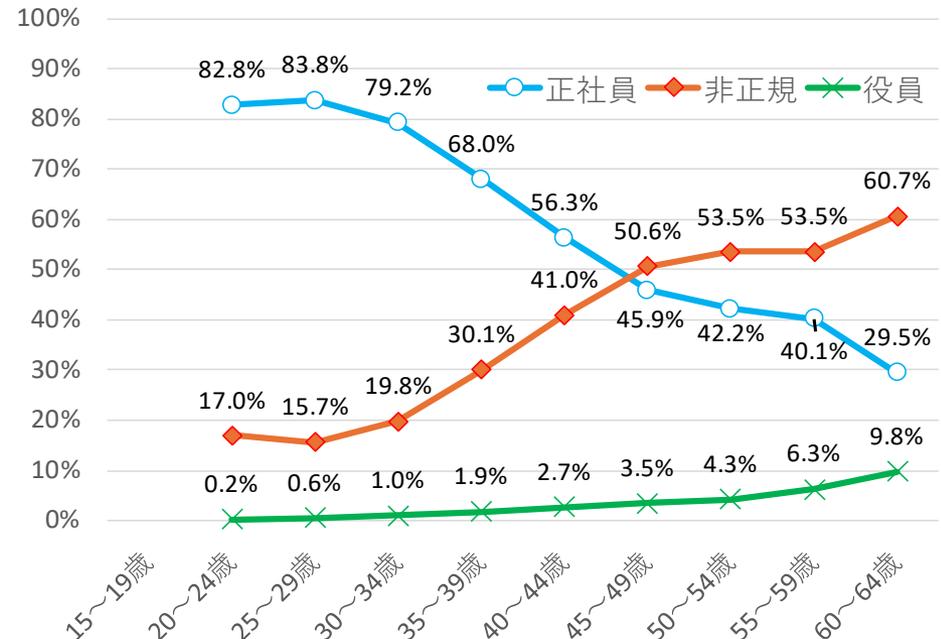
雇用者に占める割合（４）：東京圏・有配偶

女性の雇用者に占める割合（東京圏、有配偶、2020年）

東京圏 有配偶(女) 高卒



東京圏 有配偶(女) 大卒



- ・年齢に応じて、雇用者に占める正社員の割合が低下（非正規の割合が上昇）
- ・大卒、40歳代後半で、雇用者に占める正社員の割合が低下

（注1）統計法に基づいて、独立行政法人統計センターから『国勢調査』のオーダーメイド集計により提供を受けた統計成果物を基に試算しており、総務省が作成・公表している統計等とは異なる。また、科学研究費24K05825（代表前田正子）の助成を受けて実施されている。

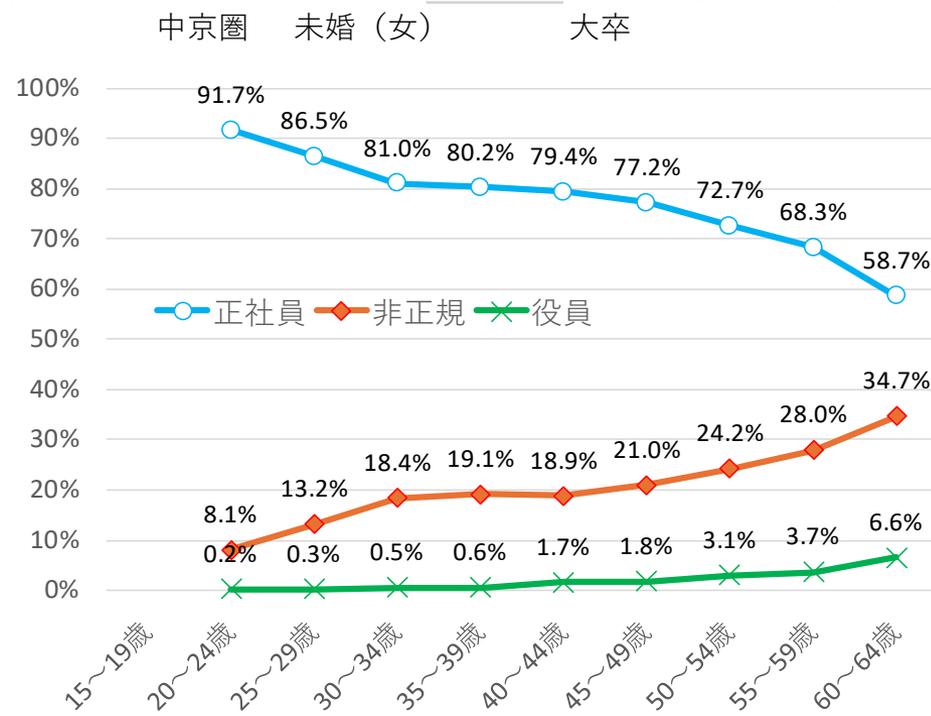
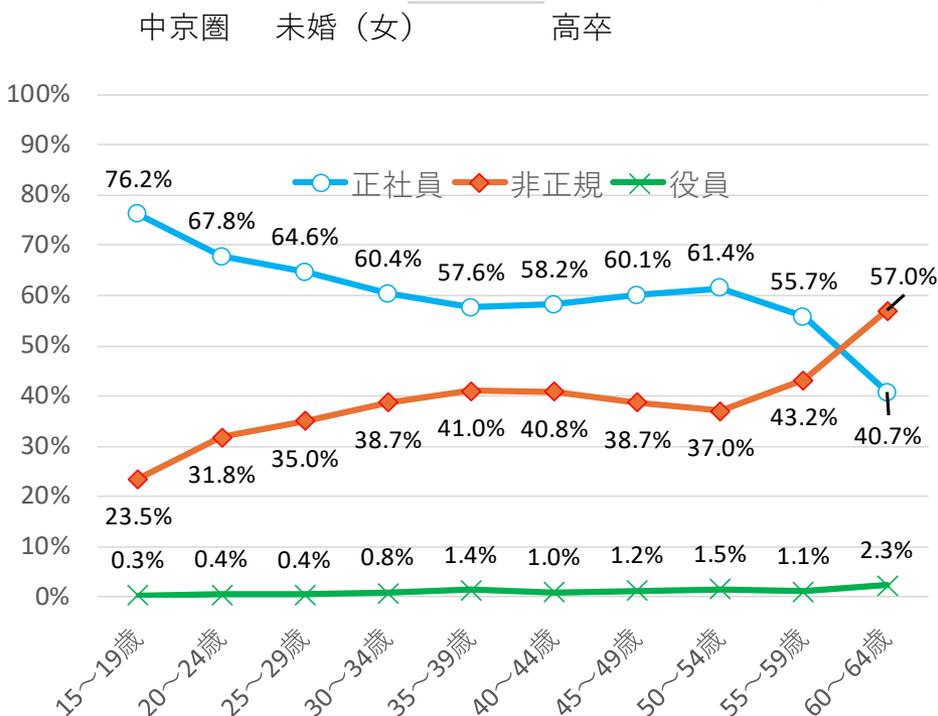
（注2）東京圏：東京、神奈川、千葉、埼玉／中京圏：愛知、三重、岐阜／大阪圏：京都、大阪、兵庫、奈良

（注3）本集計は、離・死別を除いている

（資料）国勢調査オーダーメイド集計より作成

雇用者に占める割合（5）：中京圏・未婚

女性の雇用者に占める割合（中京圏、未婚、2020年）



高卒・大卒とも雇用者に占める正社員の割合が高いが、水準は大卒の方が高い

（注1）統計法に基づいて、独立行政法人統計センターから『国勢調査』のオーダーメイド集計により提供を受けた統計成果物を基に試算しており、総務省が作成・公表している統計等とは異なる。また、科学研究費24K05825（代表前田正子）の助成を受けて実施されている。

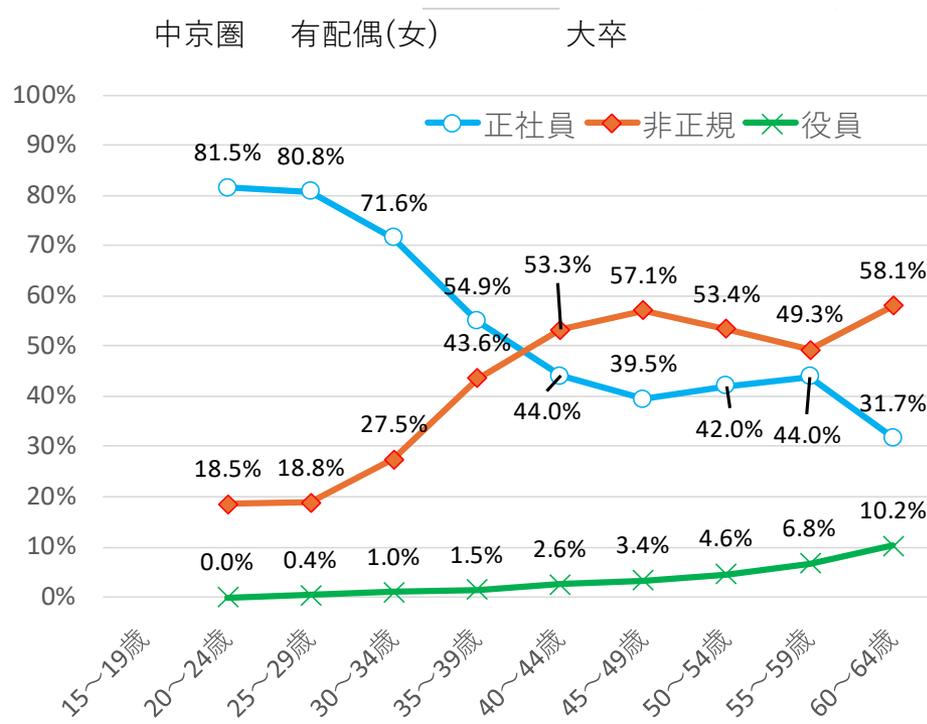
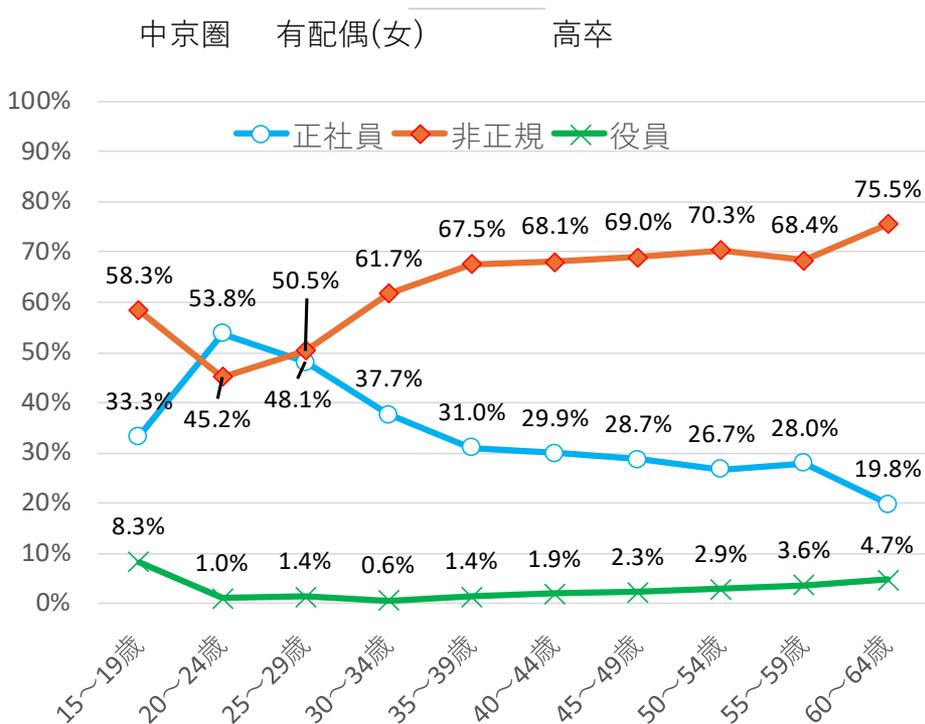
（注2）東京圏：東京、神奈川、千葉、埼玉／中京圏：愛知、三重、岐阜／大阪圏：京都、大阪、兵庫、奈良

（注3）本集計は、離・死別を除いている

（資料）国勢調査オーダーメイド集計より作成

雇用者に占める割合（6）：中京圏・有配偶

女性の雇用者に占める割合（中京圏、有配偶、2020年）



- ・年齢に応じて、雇用者に占める正社員の割合が低下（非正規の割合が上昇）
- ・大卒、40歳代で、雇用者に占める正社員の割合が低下し、非正規と逆転

（注1）統計法に基づいて、独立行政法人統計センターから『国勢調査』のオーダーメイド集計により提供を受けた統計成果物を基に試算しており、総務省が作成・公表している統計等とは異なる。また、科学研究費24K05825（代表前田正子）の助成を受けて実施されている。

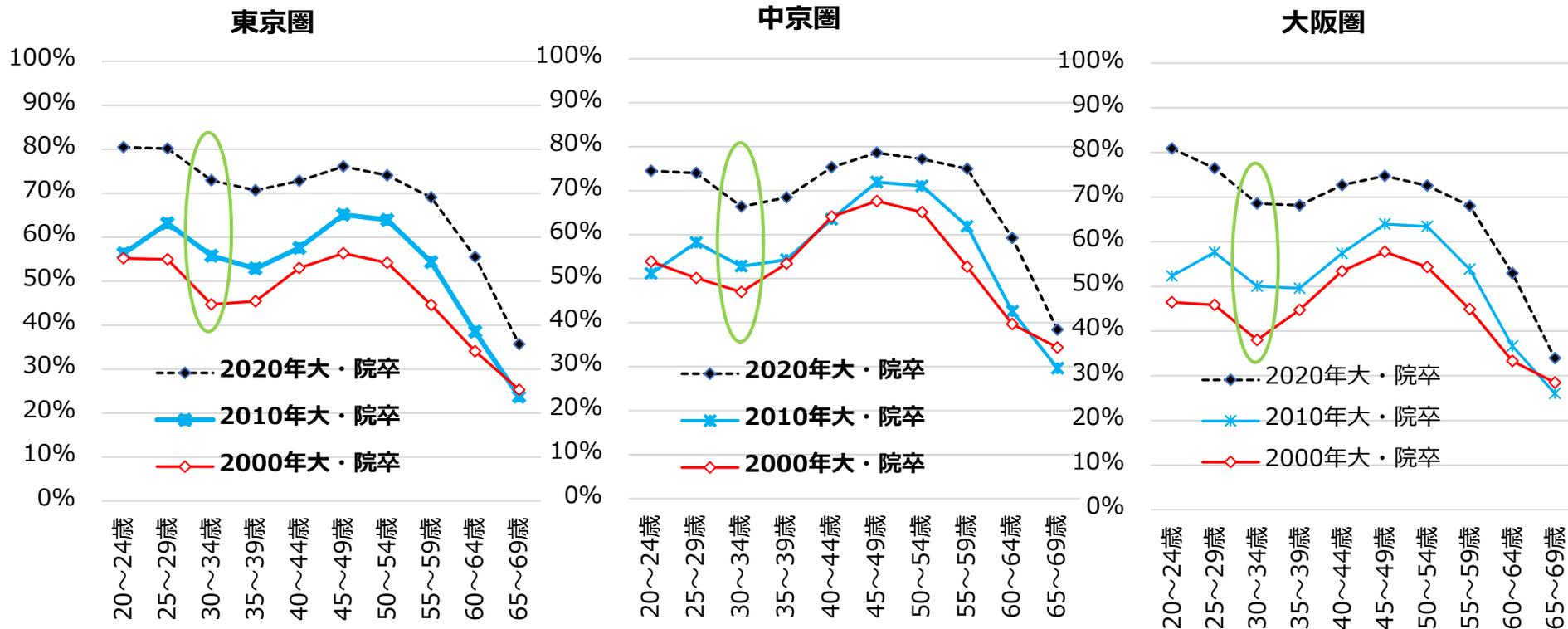
（注2）東京圏：東京、神奈川、千葉、埼玉／中京圏：愛知、三重、岐阜／大阪圏：京都、大阪、兵庫、奈良

（注3）本集計は、離・死別を除いている

（資料）国勢調査オーダーメイド集計より作成

地域別就業率の推移（1）：大・院卒・有配偶

地域別の就業率：大・院卒有配偶女性 時系列比較 (2000、2010、2020年)



・大・院卒の女性、とくに30～34歳の就業率は20年間で大きく上昇

(注1) 統計法に基づいて、独立行政法人統計センターから『国勢調査』のオーダーメイド集計により提供を受けた統計成果物を基に試算しており、総務省が作成・公表している統計等とは異なる。また、科学研究費24K05825（代表前田正子）の助成を受けて実施されている。

(注2) 東京圏：東京、神奈川、千葉、埼玉／中京圏：愛知、三重、岐阜／大阪圏：京都、大阪、兵庫、奈良

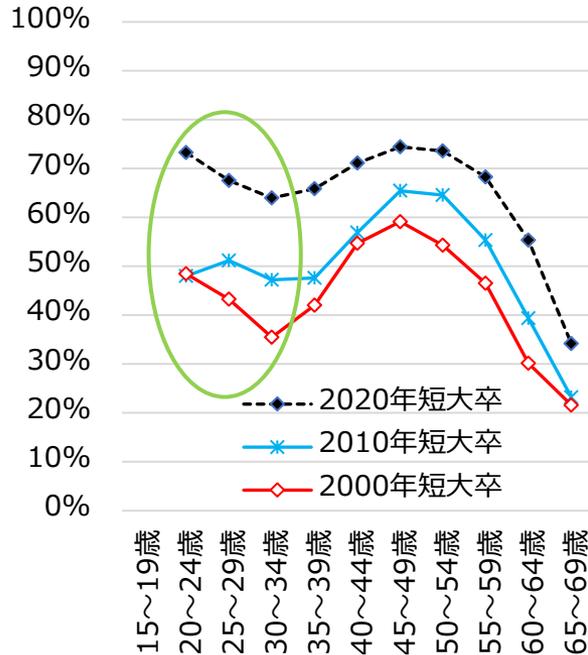
(注3) 本集計は、離・死別を除いている

(資料) 国勢調査オーダーメイド集計より作成

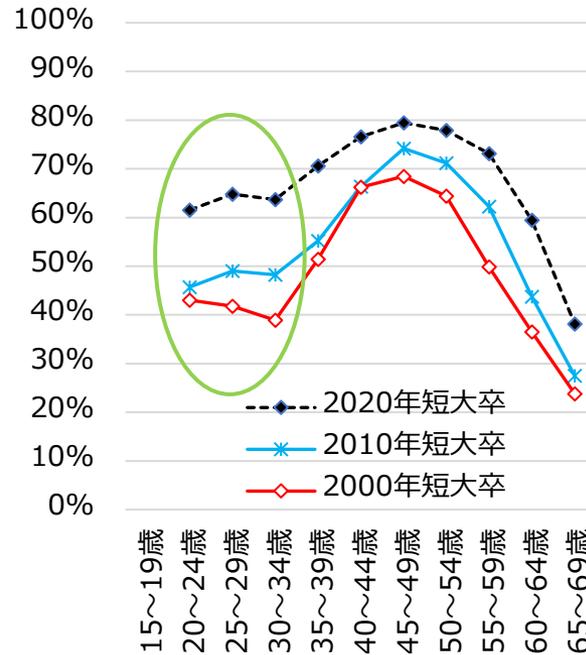
地域別就業率の推移（2）：短大専門卒・有配偶

地域別の就業率：短大専門卒有配偶女性 時系列比較
(2000、2010、2020年)

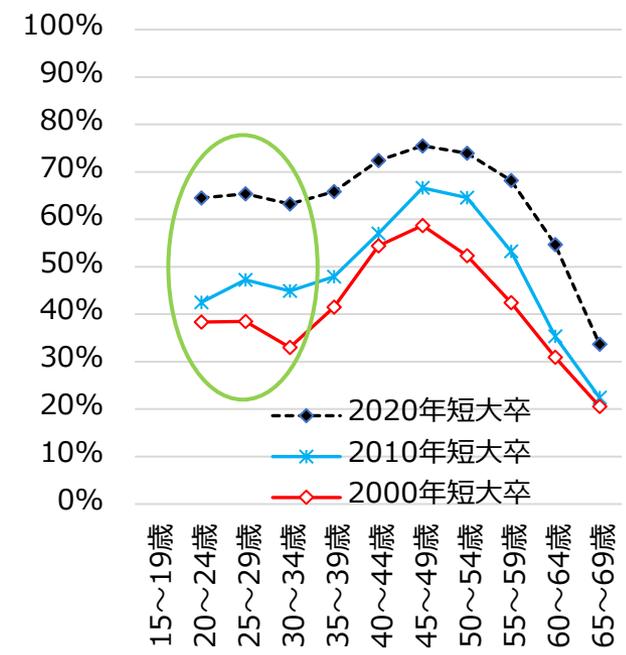
東京圏



中京圏



大阪圏



・短大専門卒の女性、とくに若年層の就業率は20年間で大きく上昇

(注1) 統計法に基づいて、独立行政法人統計センターから『国勢調査』のオーダーメイド集計により提供を受けた統計成果物を基に試算しており、総務省が作成・公表している統計等とは異なる。また、科学研究費24K05825（代表前田正子）の助成を受けて実施されている。

(注2) 東京圏：東京、神奈川、千葉、埼玉／中京圏：愛知、三重、岐阜／大阪圏：京都、大阪、兵庫、奈良

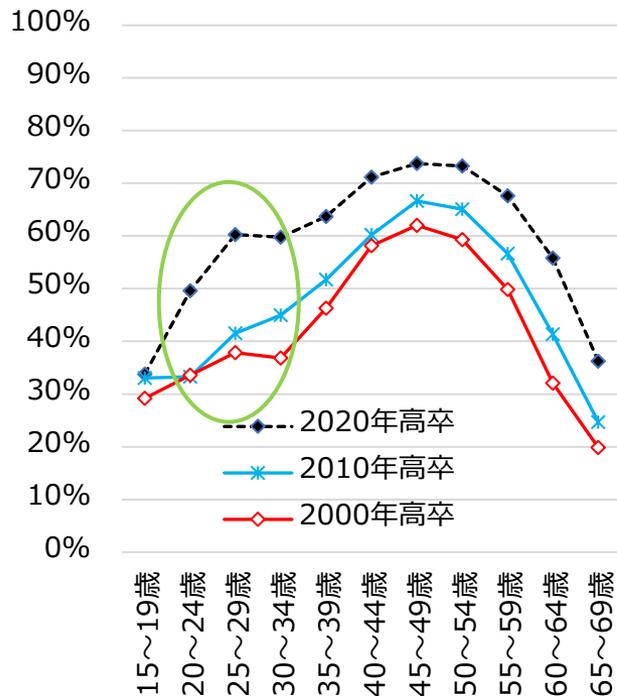
(注3) 本集計は、離・死別を除いている

(資料) 国勢調査オーダーメイド集計より作成

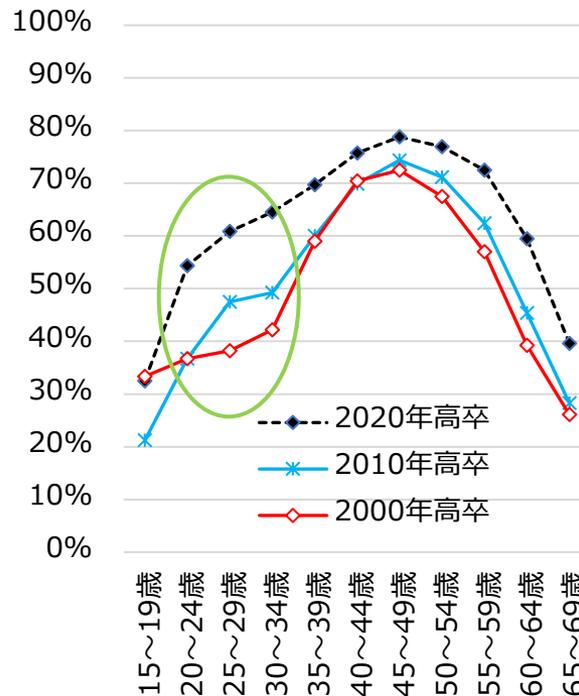
地域別就業率の推移（3）：高卒・有配偶

地域別の就業率：高卒有配偶女性 時系列比較 (2000、2010、2020年)

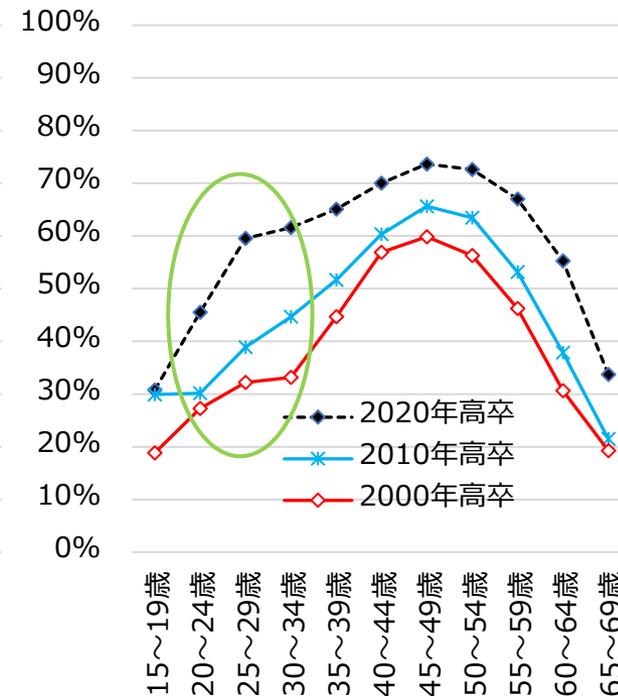
東京圏



中京圏



大阪圏



・高卒女性、20年間で就業率は上昇しているが、若年層の就業率は低い

(注1) 統計法に基づいて、独立行政法人統計センターから『国勢調査』のオーダーメイド集計により提供を受けた統計成果物を基に試算しており、総務省が作成・公表している統計等とは異なる。また、科学研究費24K05825（代表前田正子）の助成を受けて実施されている。

(注2) 東京圏：東京、神奈川、千葉、埼玉／中京圏：愛知、三重、岐阜／大阪圏：京都、大阪、兵庫、奈良

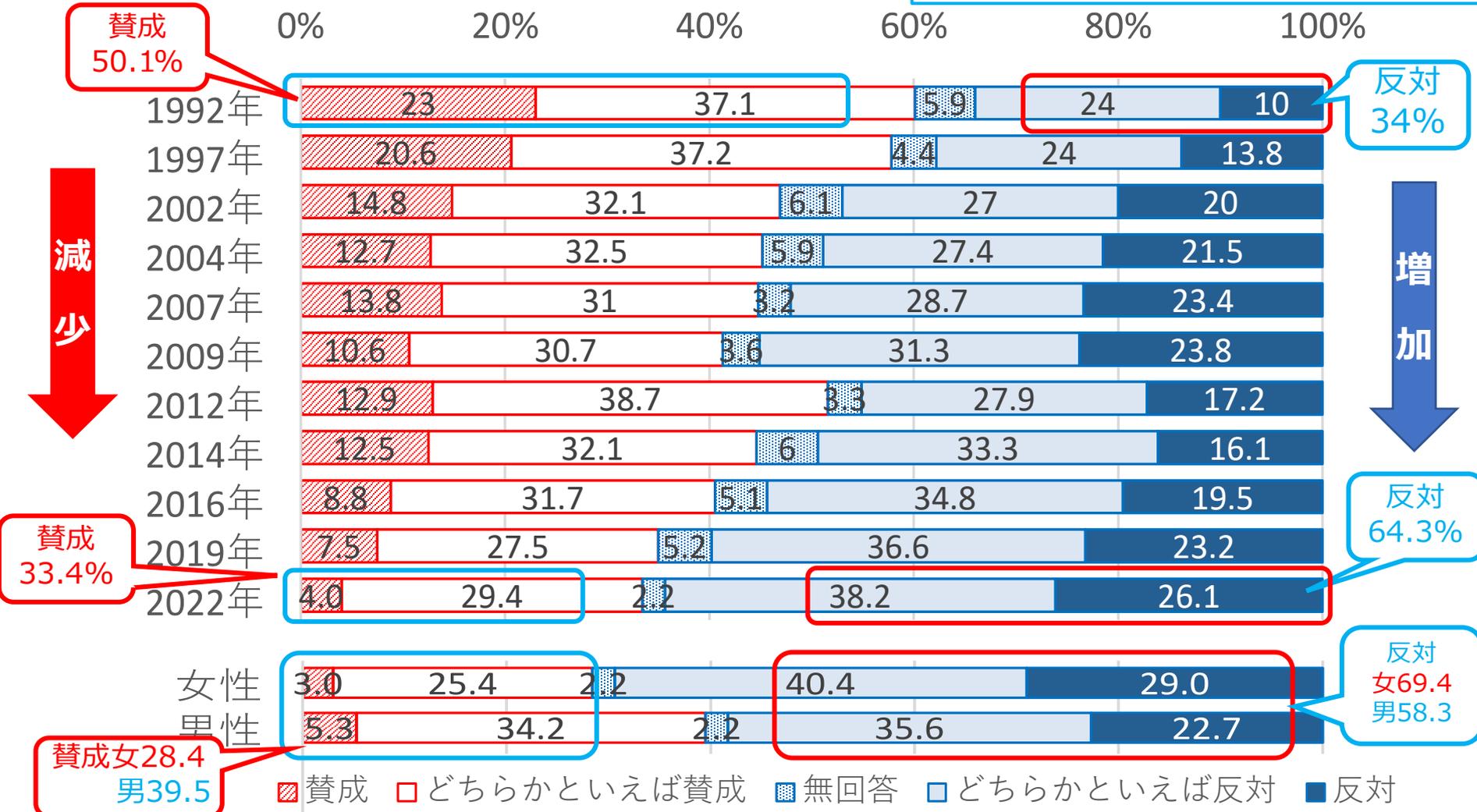
(注3) 本集計は、離・死別を除いている

(資料) 国勢調査オーダーメイド集計より作成

性別役割分業意識の変化：30年で「反対派」増加

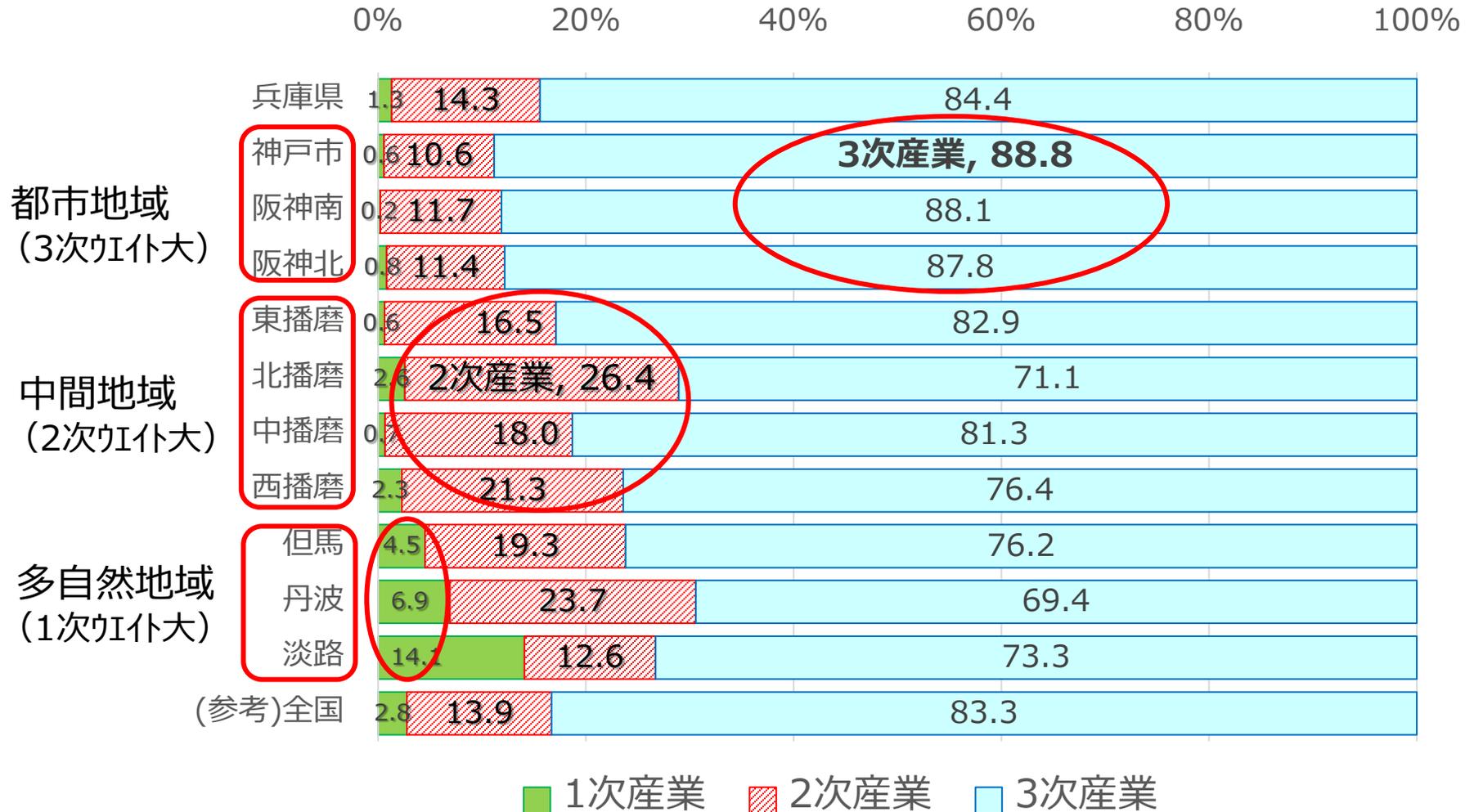
「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」という考え方に対する意識

女性は男性より「反対派」の割合が高い



(資料) 内閣府「男女共同参画社会に関する世論調査 (令和4年11月調査)」

兵庫県的女性就業者割合 (2020年、%)

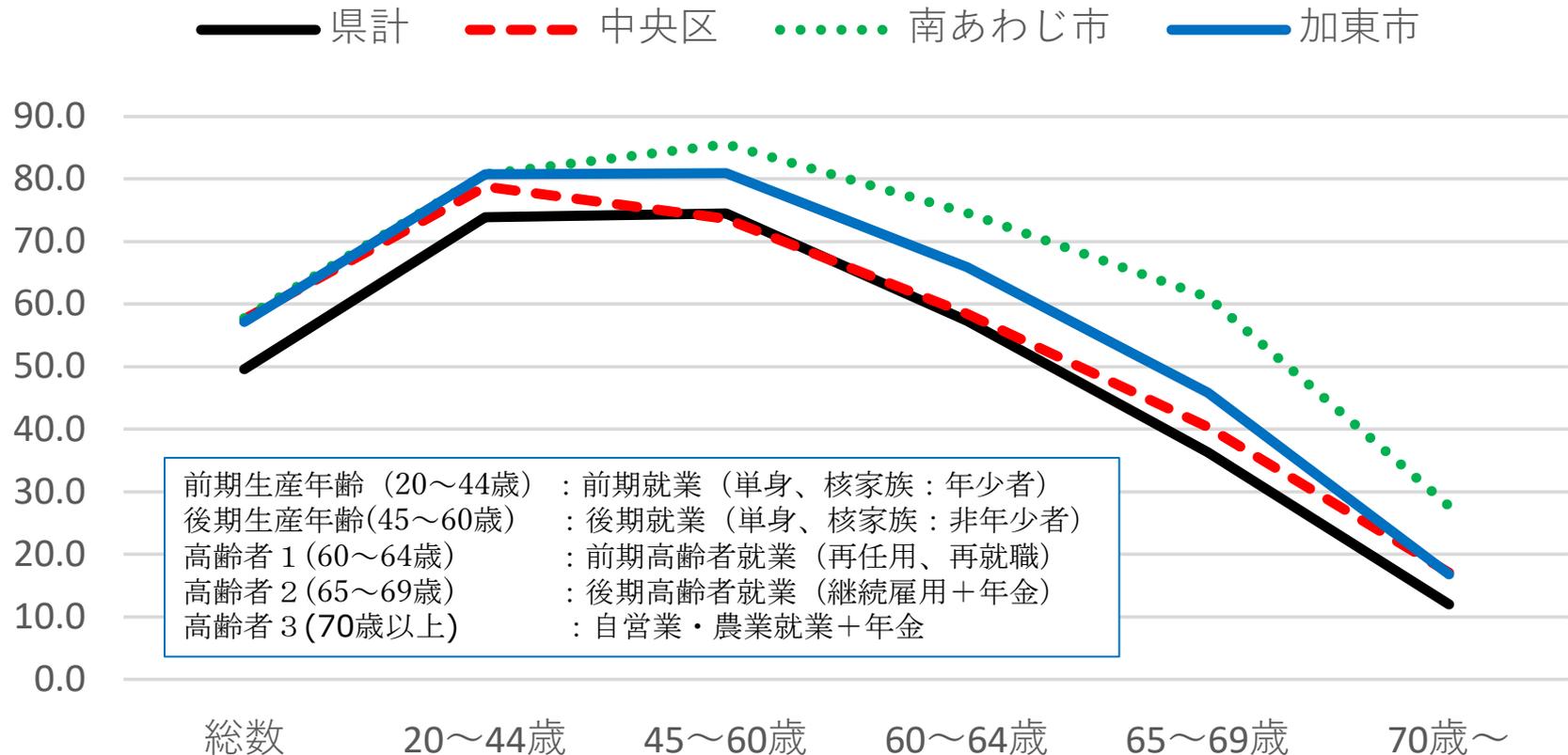


- ・ 兵庫県内の地域によって、産業構造の違いが明確
- ・ 農村地域から都市部になるにつれ、サービス経済化している

(資料) 総務省「令和2年国勢調査」(公表値)から作成

兵庫県・女性就業率（1）：上位市町

兵庫県の女性の就業率（年齢区分別、上位市町、2020年）

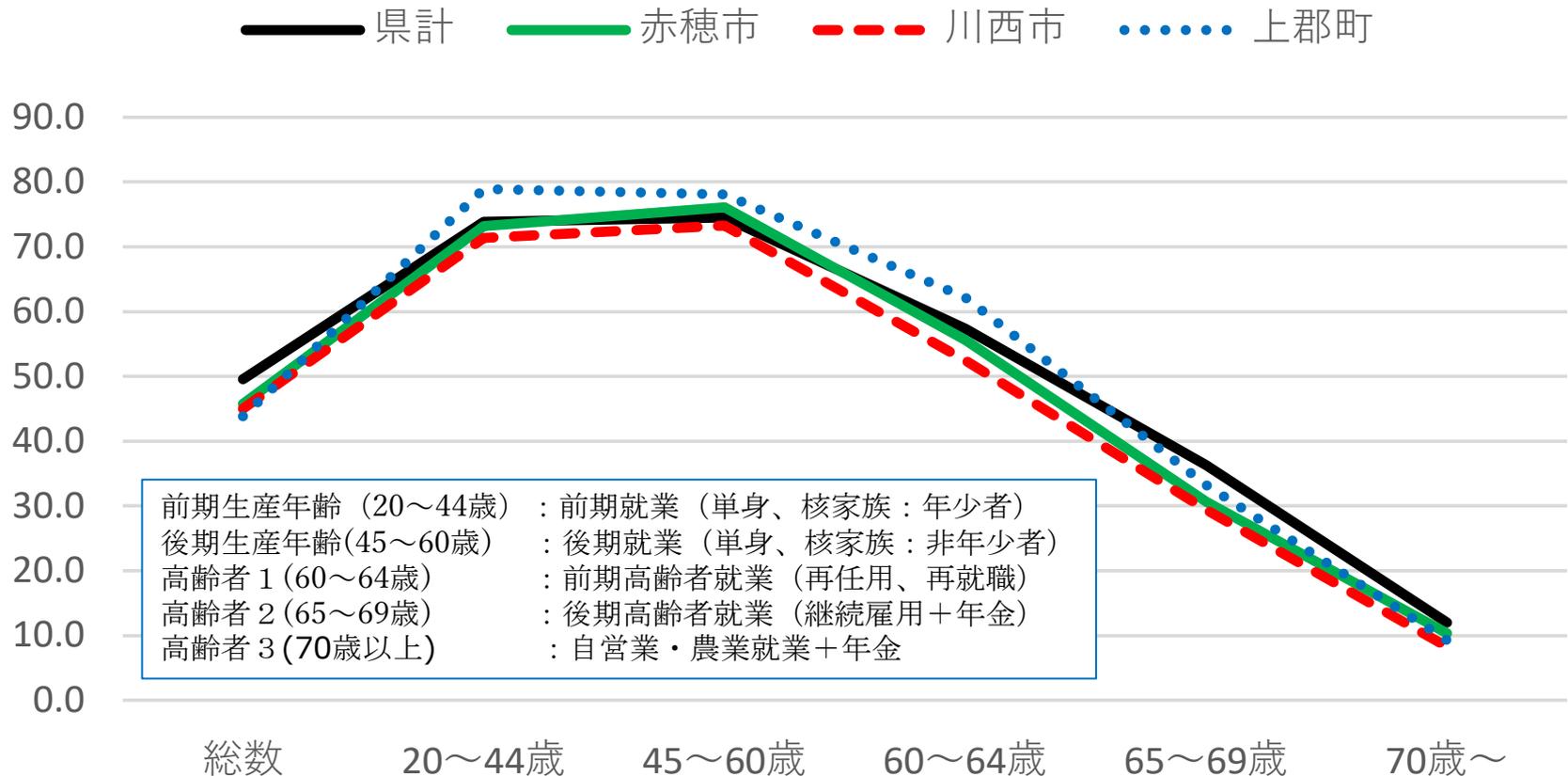


- ・南あわじ市（農村地域）の高齢者の就業率が高い
- ・加東市、製造業により就業率が高い

（資料）総務省「令和2年国勢調査」（公表値）から作成

兵庫県・女性就業率（2）：下位市町

兵庫県の女性の就業率（年齢区分別、下位市町、2020年）



・低いシニア層の就業率（高齢者引退無職）

（資料）総務省「令和2年国勢調査」（公表値）から作成

兵庫県概要（2020年）

兵庫県内41市町における女性の比率

項目	総数	女性	女性比率
県内生産額 (内生部門計)	39兆2,735億円	9兆1,698億円	23.3%
製造業	14兆2,398億円	2兆1,727億円	15.3%
非製造業	25兆 337億円	6兆9,971億円	28.0%
従業者数 (内生部門計)	263万3,586人	97万7,224人	37.1%
製造業	44万 437人	11万6,139人	26.4%
非製造業	219万3,149人	86万1,085人	39.3%

- ・「従業者数の女性比率」よりも「生産額の女性比率」が低い
 - ➡ 女性の賃金が低い（男女差がある）か、女性の労働時間が短い（非正規雇用等）可能性が考えられる（男性より女性の1人当たりの生産額が低い可能性）
- ・女性は、非製造業に従事する割合が多い

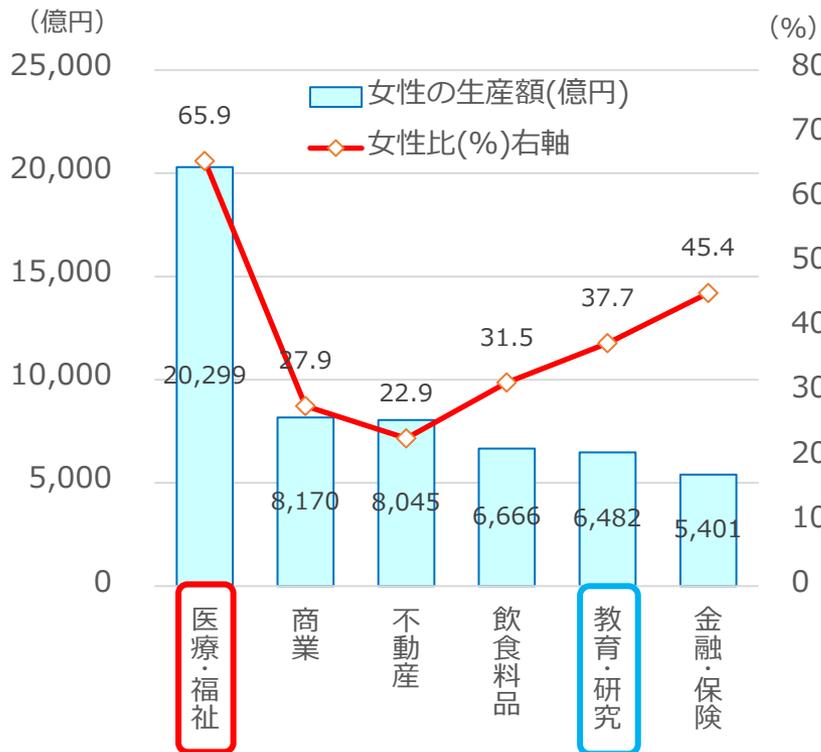
（注1）2020年兵庫県雇用表（39部門）から産業別、男女別に、生産額および生産に対する従業者（雇用者）数
をみている

（注2）産業連関表の県内生産額は、中間生産物の取引など中間投入を含めた概念（県内生産額＝中間投入額＋付
加価値額）である。県民経済計算の県内総生産とは概念が異なる。

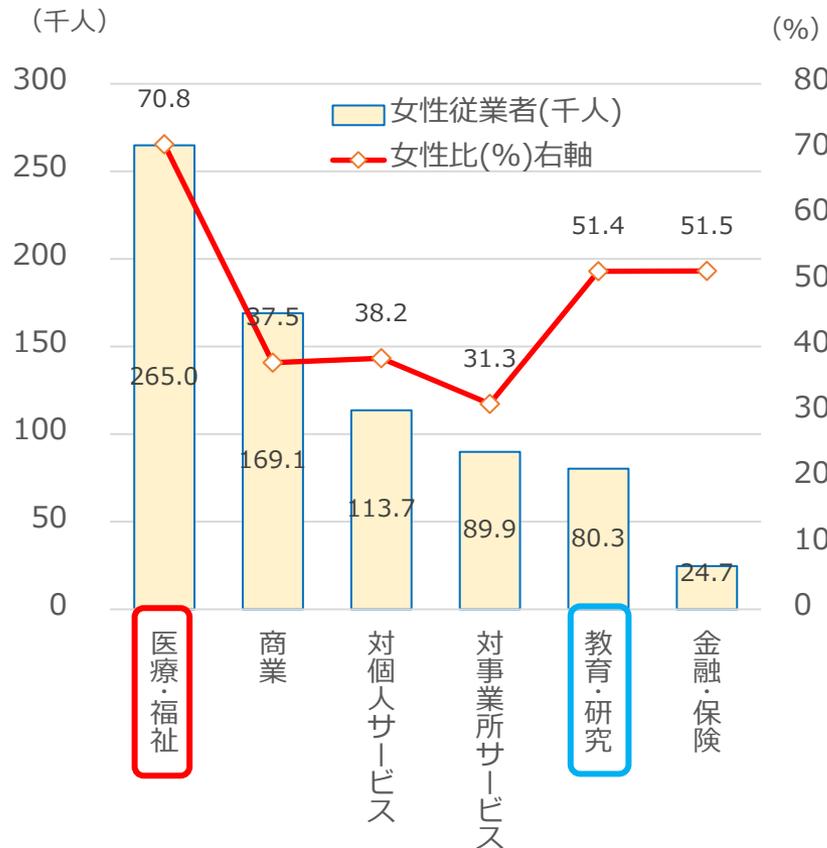
（資料）兵庫県立大学地域経済指標研究会「2020年兵庫県男女別雇用表」

兵庫県・女性の生産額、従業者数上位部門

女性の生産額（2020年）



女性の従業者数（2020年）

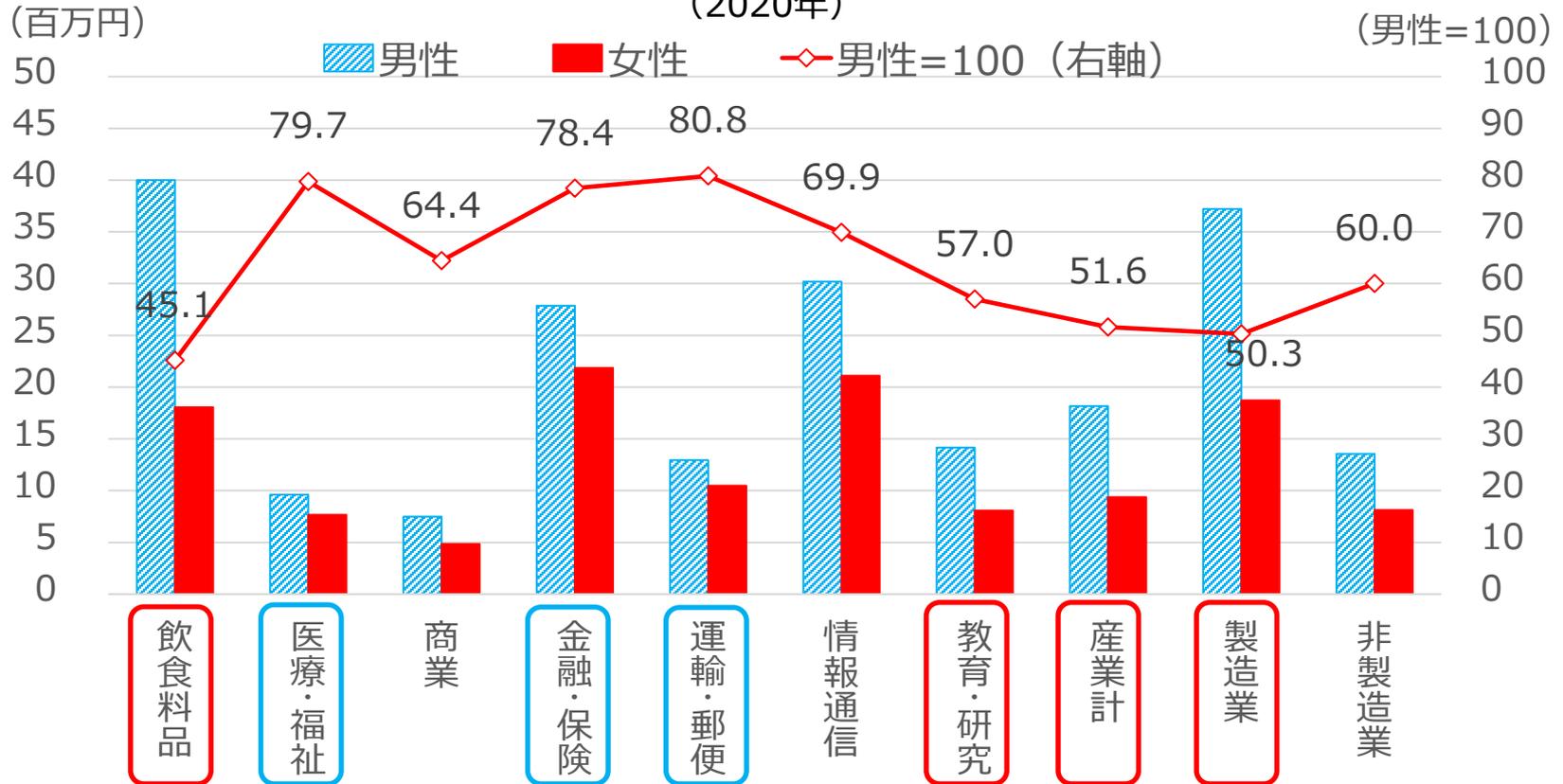


- ・ **医療・福祉部門**：従業者数の女性比率（70.8%）≒ 生産額（65.9%） ほぼ同割合
- ・ **教育・研究部門**：従業者数の女性比率（50.5%）> 生産額（31.5%）の場合、
→ 「従業者数の女性比率」よりも「生産額の女性比率」が低いということは、
女性の賃金が低い（男女格差がある）か、
女性の労働時間が短い（非正規雇用など）可能性が考えられる

兵庫県・従業者1人当たり生産額

兵庫県の従業者1人当たり生産額

(2020年)



- ・ 従業者1人当たりの生産額 : 男性 > 女性
製造業 > 非製造業
- ・ 男女格差 (従業者1人当たり)
格差・小 (男性=70以上) → 医療・福祉、運輸・郵便、金融・保険
格差・大 (男性=70未満) → 製造業 (女性は男性の約半分の生産額)、飲食料品、教育・研究

(注) 従業者当たり生産額(39部門) = 県内生産額 / 従業者数 ※従業者1人当たり生産額

(資料) 兵庫県立大学地域経済指標研究会「2020年兵庫県男女別雇用表」

兵庫県・従業者係数

兵庫県の従業者係数

(2020年、単位：人／百万円)

部門	従業者係数＝従業者数／県内生産額			
		男性	女性	男性=100
飲食料品	0.03458	0.02500	0.05537	221.5
医療・福祉	0.12149	0.10405	0.13053	125.4
商業	0.15389	0.13333	0.20699	155.2
金融・保険	0.04036	0.03588	0.04575	127.5
運輸・郵便	0.07920	0.07719	0.09553	123.8
情報通信	0.03559	0.03313	0.04740	143.1
教育・研究	0.09070	0.07063	0.12393	175.5
産業計	0.06706	0.05502	0.10657	193.7
製造業	0.03093	0.02687	0.05345	198.9
非製造業	0.08761	0.07385	0.12306	166.6

- ・ 1単位の生産を行うために投入される労働 : 男性 < 女性
製造業 < 非製造業
- ・ 男女格差（生産1単位当たり）
格差・小 → 医療・福祉、金融・保険、運輸・郵便
格差・大 → 飲食料品、教育・研究

(注) 従業者係数(39部門)＝従業者数／県内生産額 ※県内生産額当たり従業者
(資料) 兵庫県立大学地域経済指標研究会「2020年兵庫県男女別雇用表」

4. 関西経済活性化への課題

◆マクロ統計から

国勢調査等の分析から

- ・ 関西の女性の就業率は、他地域よりも上昇幅が大きい（とくに、**有配偶女性**）
- ・ 地域による特性がある。**非正規雇用が多い**
- ・ 高卒・中卒の就業率が低く、安定した雇用が見込めない
- ・ 関西の大学進学率は高いにもかかわらず、**雇用者に占める大卒割合が低い**
- ・ 就業率が高まっただけでは、ジェンダー・ギャップは解消しない

◆兵庫県の地域分析から

- ・ 「日本の縮図」として、**産業部門**の違い、**男女の就業状況**の違いが明確に
- ・ 農村部（淡路など）ほど、高齢者の就業率が高い
- ・ 従業者1人当たりの生産額 ➡ **男性の方が多く生産できる**
（1単位のものをつくるのに、**男性より女性の方が多くの人手が必要**）
- ・ 県内生産額への影響は、**産業間**の格差も顕著
➡ 特に格差の大きい業種（産業）で、女性就業者の増加、生産性向上が課題

女性も男性も誰もが活躍する関西を目指して

- ・ 若者・女性の流出、地域・業種の特徴に応じた具体的な施策
- ・ 潜在的な労働力（女性、高齢者、障がい者など）が活躍できる環境整備
- ・ 高校卒業時の就活支援、高卒者の就業継続の支援
- ・ 非正規雇用の待遇改善（正規との賃金格差は大きい）
- ・ 格差の大きい業種（産業）で、女性の就業を支援
- ・ スキルアップによる生産性の向上
- ・ 地域・業種におけるジェンダー・ギャップの解消



関西経済の活性化へ

男女とも多様な働き方の選択肢を

潜在的な労働力（女性、高齢者、障がい者）を活かす

※この分析の一部は、統計法に基づいて、独立行政法人統計センターから『国勢調査』のオーダーメイド集計により提供を受けた統計成果物を基に試算しており、総務省が作成・公表している統計等とは異なる。また、この研究は科学研究費課題番号24K05825（代表前田正子）の助成を受けて実施されている。データの提供および研究助成に感謝申し上げます。

5. 「女性活躍関連データ集」の概要

マクロチームの本報告に関連し、参考資料「女性活躍関連データ集」を作成した。既存の公表統計について、男女別、都道府県別、地域別に集計した主な統計表である。下記および参考資料を参照いただきたい。

兵庫県地域経済指標研究会（兵庫県立大学）の協力により作成した。

参考資料「女性活躍関連データ集」

1 女性活躍関連データ（都道府県別）

- 表1-1 女性活躍関連データ 個別指標（仕事）
- 表1-2 女性活躍関連データ 個別指標（家庭生活）
- 表1-3 女性活躍関連データ 個別指標（地域社会）
- 表1-4 女性活躍関連データ 個別指標（環境）

2 地域別就業者データ（都道府県、兵庫県市町）

- 表2-1 2020年女性就業率
- 表2-2 2015年女性就業率
- 表2-3 2020年男性就業率
- 表2-4 2015年男性就業率
- 表2-5 女性就業率の変化（2020年－2015年）
- 表2-6 男性就業率の変化（2020年－2015年）
- 表2-7 兵庫県10地域別統計表

3 兵庫県・県内41市町(2020年)の就業誘発数男女別試算

表3-1 男女別市町別雇用表(2020年)の個別指標

表3-2 2020年兵庫県雇用表

表3-3-1 2020年兵庫県従業者係数

表3-3-2 2020年兵庫県従業者男女別比率

表3-4 2020年兵庫県雇用表内訳試算(補正)

企業における女性活躍への取り組み と組織の活性化

ミクロ分析チーム

マイクロチームメンバー

三崎秀央

兵庫県立大学国際商経学部教授

千田直毅

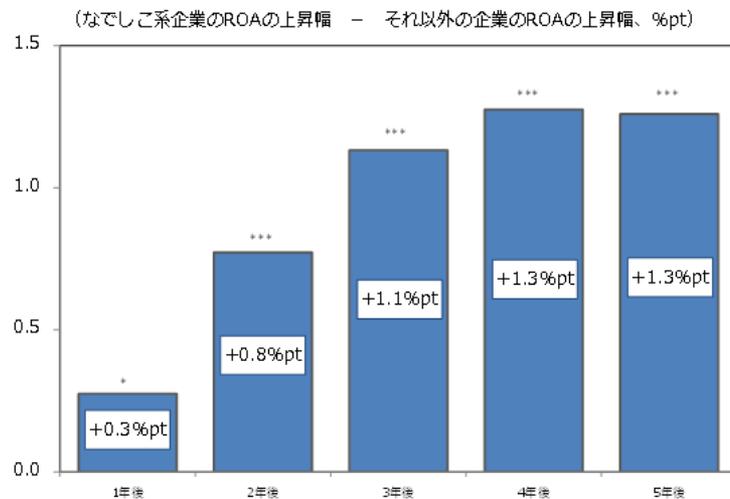
神戸学院大学経営学部教授

庭本佳子

神戸大学経営学研究科准教授

1. 女性活躍と企業業績に関する先行研究

図表2：女性活躍を支援する企業ほどROAは高くなる
(傾向スコアに基づくIPW (逆確率重み付け) 推定量 (成果指標：ROAの上昇幅))



(注1) なでしこ系企業には両立支援企業 (出所レポートの本文を参照) も含まれる。

(注2) ***は1%有意水準、*は10%有意水準を満たす。

(出所) 新田亮之、中田理恵「因果推論による『なでしこ系企業』の真の実力 ～女性が活躍できると利益率は高く、両立支援があればさらに高まる～」(大和総研レポート、2019年12月5日)

▶ 女性活躍→企業業績 という関係を示す論文や記事は多い。

▶ 例えば、Mishra & Jhunjhunwala (2013) は、取締役会の多様性は、複眼的な意思決定、人材プールの拡大、様々な市場や企業内の労働者の要請に対応可能といったメリットがあるとしている。

出所：大和総研「女性管理職を増やせば本当に業績は上がる？」

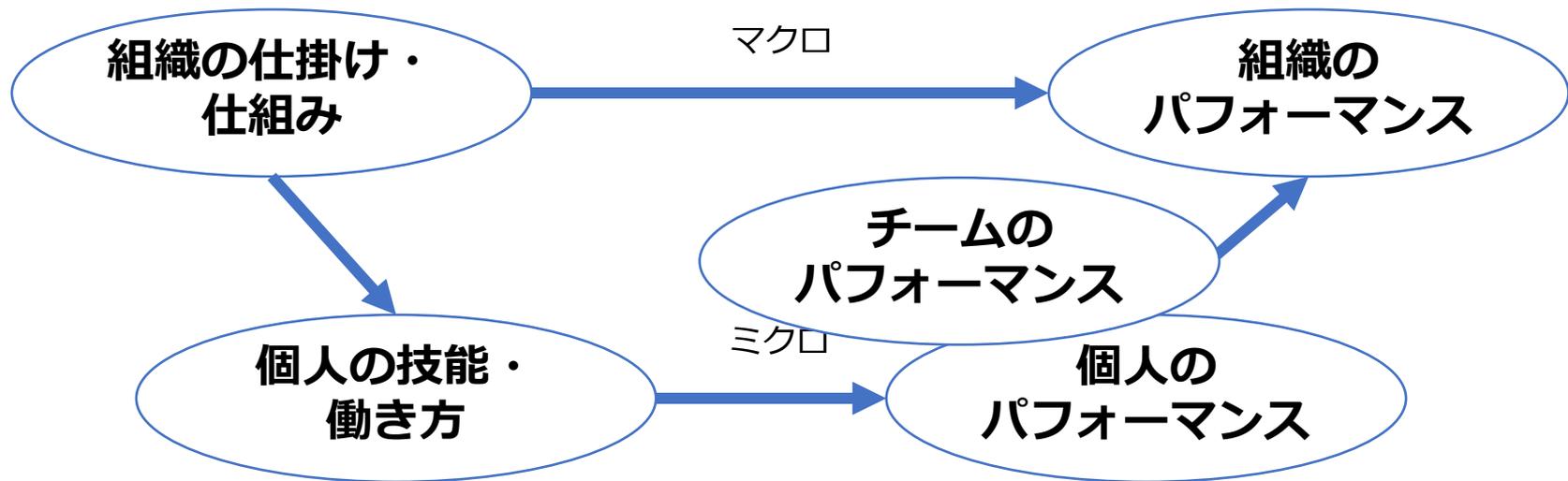
関西学院大学経営戦略研究科教授大内章子さんと、
DE & I領域のコンサルタント塚原月子さんの対談記事
(2025.01.07)

- 大内氏：「女性活躍に力を入れる企業の業績は高い」「女性役員がいる企業の業績はよい」など、**女性活躍推進が企業の業績にプラスに働くことを示唆するデータはさまざまあります。でも、これらはすべて相関関係があるに過ぎず、因果関係は証明されていないのです。**
- 塚原氏：がっかりさせるようですが、**女性活躍推進が企業の業績を向上させるという直接的な因果関係を示すデータはまだどこにもないのです。**

女性活躍と企業業績の相関（因果ではない）の原因

- 差別仮説：男女間の賃金格差が大きければ大きいほど、男女の生産性を同一とした場合、企業は相対的に低賃金で雇用できる女性を積極的に雇用した方が、低コスト戦略となり利益率が向上する（Becker,1971）。日本でも同様の実証研究あり。
- アメニティ仮説・社会的責任仮説：業績が良いから、利益が出ているから女性を雇用できる（児玉,2004）。
- ネガティブショック仮説：業績悪化の際に、一般に離職率が高い傾向にある女性が退職することで、女性比率の低い会社の業績が悪いという関係が成り立つ（児玉他,2005）。

組織現象は複雑：バスタブモデルを念頭に調査を実施



社会科学の一般モデル「バスタブ・モデル」

Felin, T., Foss, N. J. and Ployhart, R. E. (2015) "The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory," *Academy of Management Annals* 9 (1), 575-632に加筆

2. 調査の概要

- 関西広域連合に所属する府県の企業とその従業員
 - 調査実施期間：2024年7月～8月
 - 147社依頼 110社回収（回収率74.8%）
 - 1,880人依頼 1,394回収（回収率74.1%）
- 数値や有無以外の項目は基本的に6点尺度。
→施策や取り組みは会社回答のデータを用いる。
→個人の実感や行動は個人回答のデータを用いる。
これによってコモンメソッドバイアスを回避する。

企業調査サンプルの特徴

	N	%
滋賀県	14	12.70%
大阪府	16	14.50%
京都府	14	12.70%
兵庫県	15	13.60%
奈良県	9	8.20%
和歌山県	16	14.50%
鳥取県	17	15.50%
徳島県	9	8.20%

	N	%
漁業	1	0.90%
建設業	7	6.40%
製造業	42	38.20%
電気・ガス・熱供給・水道業	1	0.90%
情報通信業	5	4.50%
運輸業、郵便業	2	1.80%
卸売業、小売業	14	12.70%
金融業、保険業	6	5.50%
学術研究、専門・技術サービス業	2	1.80%
生活関連サービス業、娯楽業	2	1.80%
教育、学習支援業	2	1.80%
医療、福祉	16	14.50%
サービス業（他に分類されないもの）	9	8.20%
分類不能	1	0.90%

	度数	平均値	標準偏差
従業員数（正社員）	110	454.6	828.5
従業員数（正社員の“女性”）	109	137.2	237.1
従業員数（正社員の“外国人”）	110	8.7	32.5
平均勤続年数（正社員・“男性”）	107	13.3	8.0
平均勤続年数（正社員・“女性”）	109	10.2	5.6
管理職比率	110	17.1	13.8
女性管理職比率	110	20.3	24.7
女性役員比率	110	17.3	23.8
直近3年間（会計年度）の“新卒正社員”の採用数	110	42.6	85.3
直近3年間（会計年度）の“中途正社員”の採用数	110	44.4	112.4
直近3年間（会計年度）の離職者数（正社員）	109	64.2	120.1
2023年度の1か月あたりの所定内労働時間（正社員ひとりあたり）	110	162.3	10.7
2023年度の1か月あたりの平均残業時間（正社員ひとりあたり）	109	11.7	8.5
2019年度（コロナ禍前）の1か月あたりの平均残業時間（正社員ひとりあたり）	110	13.8	16.2
2023年度の年次有給休暇の取得率（正社員）	110	62.3	26.8
年間休日日数（正社員）	110	116.6	10.3
男性従業員の育児休業制度の利用率	108	32.6	37.7
育児休業制度利用後の職場復帰率（正社員“女性”）	108	77.9	39.4
育児休業制度利用後の職場復帰率（正社員“男性”）	107	68.3	46.6

従業員調査のサンプルの特徴

	N	%
男性	660	47.30%
女性	716	51.40%
その他	1	0.10%
回答しない	17	1.20%

	N	%
中卒・高卒	316	22.70%
短大・高専	199	14.30%
大学	673	48.30%
修士	134	9.60%
博士	13	0.90%
その他	59	4.20%

	N	%
管理職	381	27.3
監督職	207	14.8
一般	806	57.8

	N	%
事務職	510	36.6
営業職	162	11.6
製造職	123	8.8
専門職	133	9.5
専門職（技術）	301	21.6
サービス・接客	84	6
その他	81	5.8

	N	%
0	699	50.10%
1	255	18.30%
2	158	11.30%
3	141	10.10%
4	67	4.80%
5	46	3.30%
6	11	0.80%
7	7	0.50%
8	1	0.10%
9	1	0.10%
10	6	0.40%
11	1	0.10%
19	1	0.10%

配偶者の有無		
	N	%
なし	552	39.60%
あり	842	60.40%

子供		
	N	%
なし	637	45.70%
あり	757	54.30%

介護の有無		
	N	%
なし	1306	93.70%
あり	88	6.30%

	平均値	標準偏差
年齢	41.23	10.69
勤続年数	13.02	10.16
通勤時間（分）	33.03	24.10
残業時間（1か月平均）	13.85	16.24
転職回数	1.23	1.74
有給取得日数	11.67	6.71
リモート実施日数（1ヶ月）	1.52	4.00

3. 女性活躍への取り組みと現状

女性活躍・D&I専門部署の設置

	N	%
なし	89	80.90%
あり	21	19.10%

女性活躍・D&I制度を本格的に導入した時期

	N	%
直近3年以内に導入されている	6	5.50%
直近3年より以前に導入されている	15	13.60%
導入されていない	89	80.90%

- 女性活躍・D&I専門部署の設置は少数派。
- 女性活躍・D&I制度を本格的に導入した企業のうち、多くは3年以上経過している。
- 女性の方が勤続年数が短い傾向。
- 女性管理職比率は20.3%、女性役員比率は17.3%。

	度数	平均値	標準偏差
平均勤続年数(正社員・“男性”)	107	13.3	8.0
平均勤続年数(正社員・“女性”)	109	10.2	5.6
女性管理職比率	110	20.3	24.7
女性役員比率	110	17.3	23.8

女性活躍への取り組みと男性の育休取得への取り組み

- 女性活躍への取り組みは、4.41点。
- これに対して男性の育休に関する取り組みは3.44点とあまり高くない。
- 男性育休の職場支援、従業員の意識変化も、中央値の3.5点は超えていることから、弱いながらもポジティブだといえる。

	平均値	標準偏差
女性活躍推進	4.41	0.94
男性育休促進ルール	3.44	1.23
男性育休職場の支援	4.01	1.42
男性育休意識変化	3.94	1.54

質問項目

女性活躍推進	女性従業員の職域(職種や仕事の内容)の拡大に取り組んでいる
	女性管理職を増やすために数値目標を設けている
	男女の区別なく、従業員が仕事と子育てが両立できるように支援している
	これまでよりも女性従業員の能力開発に取り組んでいる(研修機会の付与等)
促進ルール	男女の区別なく部下を育成・評価するように、管理職に対する支援(研修等)に取り組んでいる
	男性の育児休業取得の義務化や数値目標の設定をしている
	経営幹部が男性の育児休業に関するポジティブなメッセージを発信している
職場の支援	管理職に対して、男性の育児休業に関する教育研修を実施している
	育児休業を取得する男性の業務に関連して、職場全体の業務を調整している
従業員の意識変化	社内において男性の育児休業も当たり前という意識が浸透している

企業の女性活躍への取り組みは営業利益率とは無関係

	営業利益率 3年
切片	-1.523
京阪神ダミー	.779
従業員log	.222
建設業ダミー	.279
製造業ダミー	.696
情報通信業ダミー	.581
卸・小売業ダミー	.198
金融・保険業ダミー	.112
医療・福祉ダミー	.192
サービス業ダミー	.171
女性活躍推進	.046
R^2	.056

下記の変数で統制したうえで企業の女性活躍推進への取り組み度合いが営業利益率の3年平均に与える影響を分析。

- 立地（政令指定都市＋中核都市）
- 企業規模（従業員数）
- 業種

県別集計

- 各府県のサンプル数が9から17であり、それほど多くないことから参考値として掲載している。この得点をもって、各府県の女性活躍の水準を示すものではない。

	滋賀県	大阪府	京都府	兵庫県	奈良県	和歌山県	鳥取県	徳島県
女性活躍推進	4.20	4.35	4.50	4.56	4.33	4.36	4.65	4.11
男性育休促進ルール	3.55	3.35	3.50	3.58	3.26	3.20	3.73	3.15
男性育休職場の支援	4.36	3.94	4.14	4.60	3.56	3.13	4.06	4.33
男性育休意識変化	4.36	3.69	4.21	4.27	4.00	3.33	3.59	4.33

4. 女性活躍の風土

	平均値	標準偏差
女性活躍の風土	4.09	1.16

京阪神ダミー	非京阪神	京阪神
女性活躍の風土	3.97	4.31

- 女性活躍の風土は、4.09であり、企業による女性活躍への取り組みは、4.41点であったの比べると、低い得点となっている。
- 都心部に立地している企業の得点が高い傾向がある。
- 以降の重回帰分析の従属変数はこれをもちいる。

女性活躍の風土	私の職場では、女性を積極的に登用するための育成・管理がされていると思う
(職場における女性活躍に関する認知)	私の職場では、意思決定に必要な地位に女性がつくことが出来る
	私の職場では、女性従業員の意見を積極的に取り入れている

HPWS

- 近年の人的資源管理は、Delery and Doty (1996)などに代表されるHigh Performance Work Systems（高業績ワークシステム）を前提に捉えられることが多い。
- HPWSとは、企業業績の向上に資するとされる相互に関連しあうHRM施策を指している。
- HPWSは、能力開発、意思決定への参加、職務設計を通じて従業員が能力を発揮し、モチベーションを高めることで業績に寄与すると考えられている。
- 大湾（2017）では、男女間育成格差なども指摘されており、HPWSの実施が女性活躍につながる可能性がある。
- 今回の調査では、従業員が能力を発揮できるHRMは、女性活躍の前提となりうるという仮説の元、HPWSを測定した。

HPWSの測定尺度

社内でのキャリアの機会		従業員の組織内でのキャリアパスが明確である
		従業員の社内でのキャリア志向は直属の上司が把握している
		昇進を望む従業員には、昇進できる可能性のあるポジションが複数ある
トレーニング		従業員には、幅広い能力開発プログラムが提供されている
		従業員は、定期的に研修を受けている
		従業員のキャリア開発のために提供される公式の研修プログラムがある
評価	業績志向	従業員の評価は、複数の情報源からの情報に基づいている
		業績評価は、客観的で定量化可能な(測定可能な)結果に基づいて行われる
		従業員の評価は、チームでの業績に基づいている
	学習志向	従業員の評価には、能力開発に関するフィードバックが含まれている
		従業員の評価では、従業員の学習とその結果が重視されている
	時間志向	長労働時間をすることが高く評価されている (R) 残業する従業員が評価される (R)
雇用保障		従業員は希望する限り、基本的に解雇されることはない
		従業員を解雇することは非常に難しい
		従業員には雇用の安定がほぼ保証されている
参加		従業員には多くの決定を下すことが許されている
		従業員は上司から意思決定に参加するよう求められることが多い
		従業員には、物事の進め方の改善を提案する機会が与えられている
		上司は部下とオープンなコミュニケーションを実践している
職務設計		職務内容は明確に定義されている
		職務定義は内容に合うようにアップデートされている
		実際の職務は、特定の職務記述書よりも職場や従業員の実情に即して決められる (R)
	Task Interdependence	従業員は、チームの他のメンバーからの情報や資料がなければ、自分の仕事を遂行することができない 当社では、チームメンバーが行う仕事は互いに関連している

HPWSの現状

	平均値	標準偏差
社内でのキャリアの機会	3.90	0.96
トレーニング	4.25	1.12
業績志向	3.94	1.03
学習志向	4.09	0.89
時間志向	1.99	0.98
複数ソース	3.90	1.15
雇用保障	5.55	0.51
参加	4.12	0.87
職務設計	3.67	0.72
TaskInterdependence	3.73	0.73

全体としてHPWSに基づくHRMが行われているとは言えない状況。

- 従業員のキャリアパスに関する見通しはそれほど高くない。
- トレーニングの機会はある程度あるが高くない。
- 長時間労働は評価されない（逆点尺度調整済）。
- 業績志向・学習志向の得点は3.5は超えているもののそれほど高くない。
- 雇用保障は高い。
- 意思決定への参加はある程度認められているが高くない。
- 職務設計の得点も高くない。

HPWSが女性活躍の風土に与える影響

	B
切片	3.257 **
女性ダミー	-.157 *
大卒ダミー	.176 *
院卒ダミー	.181
管理職ダミー	.183 *
監督職ダミー	-.046
事務職ダミー	-.255 +
営業職ダミー	-.181
製造職ダミー	-.553 **
専門職（技術以外）ダミー	-.075
専門職（技術）ダミー	-.336 *
サービス・接客職ダミー	-.107
従業員log	-.062 *
F社内でのキャリアの機会	-.028
Fトレーニング	.042
F業績志向	-.053
F学習志向	.156 **
F時間志向	-.119 **
F複数ソース	.102 *
F雇用保障	.019
F参加	.098 +
F職務設計	.055
FTaskInterdependence	-.011
R^2	.131 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

- 回答者の属性を統制変数として投入した上で、従業員の女性活躍の風土の知覚を従属変数とした回帰分析を実施した。
- 学習志向の評価がプラスの影響、時間志向の評価がマイナスの影響を与えていた。
- 複数ソースによる評価もプラスであり、評価の納得感が重要であった。
- 意思決定への参加もプラスの影響を与えていた。

注：表中のFは企業調査で作成した尺度

HRテック

- 近年、企業における人事管理の領域でもDXが進んでいる。HRテックとは「人に関するさまざまなパラメータにおいてデータ化する」→「データを分析する」→「分析結果を表示し経営に生かす」という三つのレイヤーで構成される（岩本・池見, 2018）。
- HRテックの利用によって、性別その他のバイアスが排除され、公平なHRMにつながるという仮説のもと、Zhou, Liu, Chang, Wang (2020)の尺度を用いて測定した。

	平均値	標準偏差
HRテックの便益	3.62	1.10
HRテックの利用	3.38	1.19

HRテックの測定尺度

HRテックの利用は、3.5を下回っており、普及が進んでいるとは言えない。

HRテックの便益	HRテックを利用することにより、人事管理のプロセスそのものを変革できるようになる
	HRテックを利用することにより、人事管理プロセスを迅速かつ低コストで実現できるようになる
	HRテックを利用することにより、外部環境における様々な変化／課題に対応できるようになる
HRテックの利用	HRM（人事管理）データは分析され利用されている
	デジタルHRM（人事管理）ツール（HRテック：人事業務を効率化・最適化するために情報技術を活用する手法やツールの総称）は利用されている

HRテックが女性活躍の風土に与える影響

	B
切片	3.968 **
女性ダミー	-.138 *
大卒ダミー	.169 *
院卒ダミー	.065
管理職ダミー	.165 *
監督職ダミー	-.061
事務職ダミー	-.392 **
営業職ダミー	-.368 *
製造職ダミー	-.548 **
専門職（技術以外）ダミー	-.147
専門職（技術）ダミー	-.534 **
サービス・接客職ダミー	-.231
従業員log	-.131 **
FHRテックの便益	.102 *
FHRテックの利用	.208 **
R^2	.092 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

- 回答者の属性を統制変数として投入した上で、従業員の女性活躍の風土の知覚を従属変数とした回帰分析を実施した。
- HRテックの便益を感じることは、従業員を感じる女性活躍推進の風土にプラスの影響を与える。
- HRテックの利用は、従業員を感じる女性活躍推進の風土にプラスの影響を与える。

注：表中のFは企業調査で作成した尺度

働き方改革とWLB

- 大湾（2017）では働き方改革が出生率と女性の就労率を高めるとしている。この点で、女性だけではなく男性も射程に入れた働き方改革は、女性活躍の基盤となると考えられる。
- 岩本・鈴木（2022）では、WLBと女性活躍との関係について、残業時間削減策や在宅勤務等のWLB施策が従業員女性比率や管理職比率にプラスであることが示されている。
- 働き方改革や、それによるWLBの実現は、女性活躍において重要な要素の1つであると考えられる。
- 従業員のWLBの知覚については、Brough et al.(2014)を用いた。
- 企業の働き方改革への取り組みは、中央大学大学院経営戦略研究科ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト（2020）を用いた。

働き方改革とWLBの測定尺度と現状

	平均値	標準偏差
働き方改革	4.75	0.79

	平均値	標準偏差
WLB実現度	3.70	1.14

- 中央大学大学院経営戦略研究科ワーク・ライフ・バランス & 多様性推進・研究プロジェクト「ダイバーシティ経営に適合的な人事管理システムのあり方に関する提言（2020）」の調査報告書から、項目を抜粋した。
- 企業調査における働き方改革への取り組みは、4.75と比較的高い得点となっている。
- 一方で、従業員調査におけるWLB実現度は、必ずしも高い得点とは言えない。

労働時間管理 (働き方改革)	長時間労働の是正に取り組んでいる
	有給休暇取得促進に取り組んでいる
	時間生産性を高めるための業務改革に取り組んでいる
	長時間労働が評価されないように、組織風土改革に取り組んでいる
WLB実現度	私は現在、仕事に費やす時間と仕事以外の活動に使える時間のバランスがとれている 仕事と仕事以外の活動のバランスを取るのが難しい
	仕事の負荷と仕事以外の活動のバランスは、今のところちょうどいいと感じている
	全体として、仕事と仕事以外の生活はバランスが取れていると思う

働き方改革とWLBが与える影響

	B
切片	2.965 **
女性ダミー	-.164 *
院卒ダミー	.098
大卒以上ダミー	-.027 **
管理職ダミー	.124 **
監督職ダミー	-.064
事務職ダミー	-.366 *
営業職ダミー	-.400 *
製造職ダミー	-.502 **
専門職（技術以外）ダミー	-.086
専門職（技術）ダミー	-.406 **
サービス・接客職ダミー	-.081
従業員log	-.100 **
F働き方改革	.003 **
WLB実現度	-.032 **
R^2	.160 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

- 回答者の属性を統制変数として投入した上で、従業員の女性活躍の風土の知覚を従属変数とした回帰分析を実施した。
- 企業の働き方改革の取り組みは、女性活躍に正の影響を与える。
- 従業員のWLB実現度は、女性活躍に負の影響を与えており、両立はできていない状況にある。

注：表中のFは企業調査で作成した尺度

DX

- 総務省（2021）の『デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究』では、DXの目的として業務効率化・コスト削減、既存製品・サービスの高付加価値化に続いて、企業文化・働き方の改革があげられており、働き方改革においてDXが重要であることが示されている。
- 企業調査では、DX推進指標（IPA）のキークエスチョンを用いた。
- 従業員調査では、DXによって働き方にどのような影響があるのかを、Ninaus, Diehl and Terlutter（2021）と Tarafdar, Tu and Ragu-Nathan（2010）の尺度を使用して測定した。

DXの測定尺度（上：企業 下：従業員）

ビジョン	<p>データとデジタル技術を使って、変化に迅速に対応しつつ、顧客視点でどのような価値を創出するのか、社内でビジョンを共有できている</p> <p>将来における破壊的な変革に対する危機感と、なぜビジョンの実現が必要かについて、社内で共有できている</p>
経営層のコミットメント	<p>ビジョンの実現に向けて、ビジネスモデルや業務プロセス、企業文化を変革するために、組織整備、人材・予算の配分、プロジェクト管理や人事評価の見直し等の仕組みが、経営のリーダーシップの下、明確化され、実践されている</p> <p>DXを通じた顧客視点での価値創出に向け、ビジネスモデルや業務プロセス、企業文化の改革に対して、（現場の抵抗を抑えつつ）経営者自らがリーダーシップを発揮して取り組んでいる</p>
推進/サポート体制	<p>DX推進がミッションとなっている部署や人員がおり、その役割が明確かつ必要な権限は与えられている</p> <p>ビジョン実現（価値の創出）のために、既存のITシステムにどのような見直しが必要であることを認識し、対応策が講じられている</p>
ICT stress	<p>overload</p> <p>ICTを使用することが原因で、私はしばしば仕事に追い立てられるような、時間的プレッシャーを感じる</p> <p>ICTによって常に職場や仕事とアクセス可能になることに、私はストレスを感じる</p> <p>テキストメッセージ、Eメールなどの連絡によって、私の仕事のプロセスは中断される</p> <p>invasion</p> <p>新しいICTに適応するために、自分の仕事の習慣を変えざるを得ない</p> <p>ICT（情報通信技術）により、休暇中も仕事の連絡を取らなければならない</p> <p>ICTにより、私生活が仕事に侵されていると感じる</p>
ICT resources	<p>productivity</p> <p>ICTは業務プロセスの調整とコミュニケーションを簡素化する</p> <p>ICTにより、短時間でより多くの仕事をこなすことができる</p> <p>ICTにより、仕事の生産性が向上する</p> <p>innovation</p> <p>ICTにより、私は革新的な仕事のやり方を見つけることができる</p> <p>ICTにより、私は革新的なアイデアを試すことができる</p> <p>ICTにより、いつでも最新の情報にアクセスできる</p>

DXの現状

	平均値	標準偏差
DXビジョン	3.61	1.13
DX経営層コミット	4.00	1.15
DX推進体制	3.59	1.19
DX人材	3.58	1.40

	平均値	標準偏差
DXoverload	2.99	1.13
DXinvasion	2.93	1.01
DXproductivity	4.02	0.98
DXinnovation	3.67	0.96

- 企業回答では、経営層のコミットメントは一定程度あるものの、それ以外は十分ではないことが示された。
- 従業員回答では、DXによる生産性の向上はある程度実感できている。
- また、ICTの利用によるストレスもそれほど高くない。
- ただし、DXによってイノベーションが促進されているという状態までは進んでいない。

DXが女性活躍の風土に与える影響

	B
切片	2.965 **
女性ダミー	-.164 *
大卒ダミー	.098
院卒ダミー	-.027
管理職ダミー	.124 +
監督職ダミー	-.064
事務職ダミー	-.366 **
営業職ダミー	-.400 **
製造職ダミー	-.502 **
専門職（技術以外）ダミー	-.086
専門職（技術）ダミー	-.406 **
サービス・接客職ダミー	-.081
従業員log	-.100 **
FDXビジョン	.003
FDX経営層コミット	-.032 *
FDX推進体制	.219 **
FDX人材	.004
DXoverload	-.066 *
DXinvasion	-.037
DXproductivity	.259 **
DXinnovation	.149 **
R^2	.216 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

- 回答者の属性を統制変数として投入した上で、従業員の女性活躍の風土の知覚を従属変数とした回帰分析を実施した。
- DXに対する経営層のコミットは負の影響、推進体制の整備は正の影響があった。
- DXのネガティブな側面（時間的プレッシャーなど）は負の影響を与え、生産性向上やイノベーションなどプラスの効果は、女性活躍に正の影響を与えていた。

注：表中のFは企業調査で作成した尺度

性別役割分業意識と男性の育休

- パク・スックチャ (2021)は、アンコンシャス・バイアス（性別による無意識の思い込み）によって女性活躍が妨げられることがあるとしている。
- 近年、男性の育休の取得が注目されているが、性別役割分業の見直しの一環ともいえる。
- この点で、従業員の性別役割分業への考え方や企業の男性育休への取り組みは、女性活躍に影響を与えると考えられる。
- 企業調査では、尾野 (2022) から男性の育休支援に関する項目を抜粋した。
- 従業員調査では、内閣府男女共同参画局 (2022) の、アンコンシャス・バイアスに関する調査から抜粋した。

性別役割分業意識と男性の育休の測定尺度

男性らしさ	共働きでも男性は家庭よりも仕事を優先するべきだ 男性は育児休業を取るべきでない 仕事より育児を優先する男性は仕事へのやる気が低い
女性は補助的	女性の上司には抵抗がある 育児中の女性は重要な仕事を担当すべきでない 職場では、女性は男性のサポートにまわるべきだ
女性の二重負担	共働きで子どもの具合が悪くなった時、母親が看病するべきだ 実の親、義理の親に関わらず、親の介護は女性がするべきだ 家事・育児は女性がするべきだ
女性らしさへの偏見	女性がか弱い存在なので、守られなければならない 女性は感情的になりやすい 女性には女性らしい感性があるものだ

促進ルール	男性の育児休業取得の義務化や数値目標の設定をしている 経営幹部が男性の育児休業に関するポジティブなメッセージを発信している 管理職に対して、男性の育児休業に関する教育研修を実施している
職場の支援	育児休業を取得する男性の業務に関連して、職場全体の業務を調整している 育児休業で職場を離れるメンバーがいることを念頭に、職場のメンバーが助け合える協働体制をつくっている
従業員の意識変化	社内において男性の育児休業も当たり前という意識が浸透している

性別役割分業意識と男性の育休現状の重回帰分析

	平均値	標準偏差
男性中心	1.74	0.76
女性補助	1.81	0.70
二重負担	1.63	0.77
女性への偏見	3.30	0.89

	平均値	標準偏差
男性育休促進ルール	3.44	1.23
男性育休職場の支援	4.01	1.42
男性育休意識変化	3.94	1.54

B

切片	2.965 **
女性ダミー	-.164 **
院卒ダミー	.098 *
大卒以上ダミー	-.027
管理職ダミー	.124
監督職ダミー	-.064
事務職ダミー	-.366 +
営業職ダミー	-.400
製造職ダミー	-.502 **
専門職（技術以外）ダミー	-.086
専門職（技術）ダミー	-.406 **
サービス・接客職ダミー	-.081
従業員log	-.100 **
男性中心	-.129 **
女性補助	-.319 **
二重負担	.104
女性への偏見	.156 *
R^2	.144 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

- 回答者の属性を統制変数として投入した上で、従業員
の女性活躍の風土の知覚を
従属変数とした回帰分析を
実施した。
- 従業員の性別役割分業意識
は、全体として低い。
- 企業の男性の育休への取り
組みは高いとは言えないもの
の、一定程度進んでいる。
- 男性は仕事中心であるべき、
女性は仕事では補助的であ
るべきという意識が低いほ
ど女性活躍が進んでいる。
- 女性らしさへの配慮が女性
活躍の風土につながってい
る。

5. 企業の取り組みと女性活躍の風土

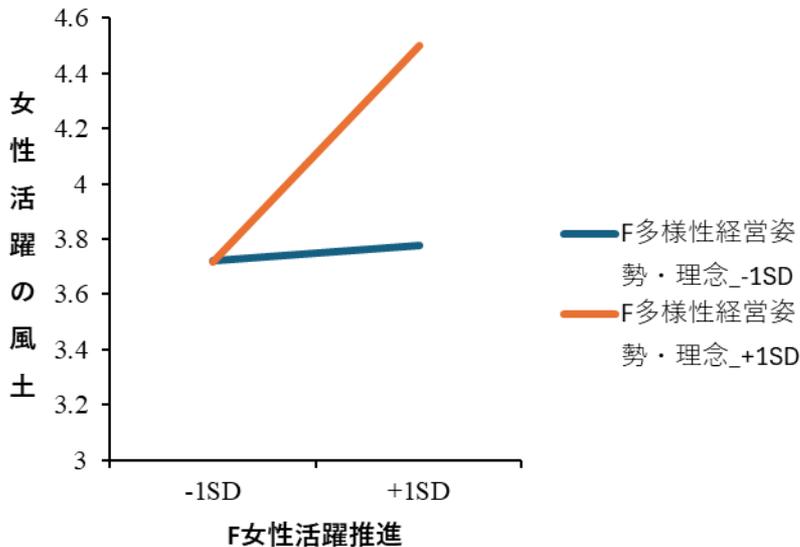
	Step1	Step2	Step3	Step4	Step5
切片	4.064 **	4.064 **	3.931 **	4.003 **	3.981 **
勤続年数	-.005	-.004	-.004	-.004	-.004
女性ダミー	-.179 **	-.161 *	-.171 **	-.170 *	-.171 *
大卒以上ダミー	.171 **	.159 *	.174 **	.158 *	.161 *
管理職ダミー	.269 **	.296 **	.292 **	.293 **	.298 **
配偶者フルタイムダミー	.086	.077	.076	.081	.078
配偶者パートダミー	-.197 +	-.204 +	-.206 +	-.208 +	-.201 +
従業員数log	-.130 **	-.147 **	-.173 **	-.165 **	-.161 **
F女性活躍推進	.378 **	.072	.220 **	.114 +	.157 *
F多様性経営姿勢・理念		.194 **	.179 **	.213 **	.207 **
F多様な人材HRM		.275 **	.333 **	.334 **	.275 **
F多様な人材職場管理		-.069	-.193 *	-.149 +	-.142 +
F多様性経営姿勢・理念*F女性活躍推進			.190 **		
F多様な人材HRM*F女性活躍推進				.085 **	
F多様な人材職場管理*F女性活躍推進					.128 **
R^2	.094 **	.124 **	.150 **	.129 **	.134 **

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

- ▶ 男性、大卒以上、管理職、企業規模が小さい方が、女性活躍していると感じている。
- ▶ 会社が女性活躍推進に力を入れている、多様性を前提にした経営姿勢・理念、人材HRMがプラスの影響。
- ▶ しかし、女性活躍推進の影響は多様性を前提にした諸施策を投入すると効果が弱くなるので、疑似的な相関もしくは媒介効果である可能性がある。

注：表中のFは企業調査で作成した尺度

多様性に関する変数の交互作用：経営姿勢・理念



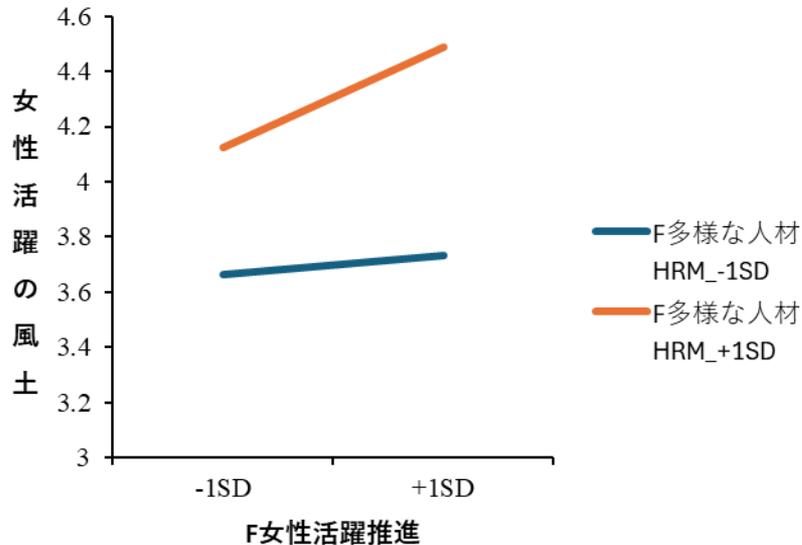
多様性に対する経営姿勢・理念が低い場合、会社が女性活躍推進を進めても従業員の知覚は高まらない。

多様性経営姿勢・理念の質問項目

- ▶ 多様な人材（属性、キャリア・経験、働き方など）が活躍することを経営理念として位置づけている
- ▶ 多様な人材（属性、キャリア・経験、働き方など）が活躍する組織を目指すことが、属性や働き方等に関わらず全ての従業員に浸透している
- ▶ 経営者（経営幹部）は、多様な役割、階層、職能から提供された情報を考慮することが、よりよい問題解決に繋がることを理解し実践している

多様な人材の活躍を目指す経営姿勢・理念が女性活躍推進のベースになる

多様性に関する変数の交互作用：HRM



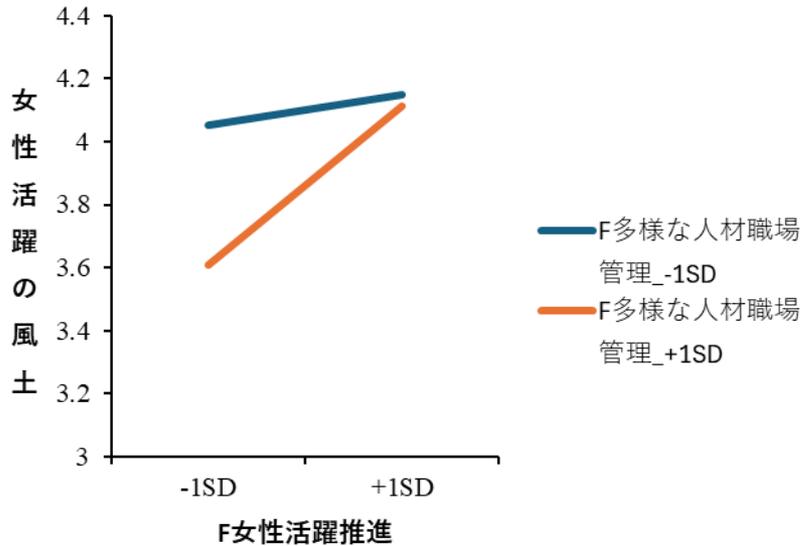
多様性を前提としたHRMが低い場合、会社が女性活躍推進を進めても従業員の知覚は高まらない。

多様な人材HRMの質問項目

- ▶ 各業務のマニュアル作成などを通して、業務情報を共有できる体制を整えている
- ▶ 多様な人材（属性、キャリア・経験、働き方など）の採用を積極的に行っている
- ▶ 従業員の働き方の柔軟性（多様性）を高めるための制度が整備されている
- ▶ 昇進・昇格の基準が明確になっている
- ▶ 従業員の今後の仕事やキャリアの希望などを踏まえ、能力開発に投資（時間、予算等）している

多様な人材の活躍を可能にするHRMが女性活躍推進のベースになる

多様性に関する変数の交互作用：職場管理



会社の女性活躍推進の取り組みが低く、多様な人材の活躍に資する職場管理が高いと女性活躍の風土の知覚が低い

多様な人材職場管理の質問項目

- ▶ 従業員に各自が担当する仕事の目標と位置づけを組織目標と紐づけ、わかりやすく説明している
- ▶ 従業員の残業時間の長短や勤務形態にかかわらず、その能力にあった仕事を割り振っている
- ▶ 従業員のキャリアの希望を理解したうえで、その実現に資する仕事を提供している
- ▶ 従業員の業務の進捗状況を個々に把握している
- ▶ 時間や場所にとらわれない柔軟なワークスタイルが実現できる職場づくりをしている
- ▶ 従業員の属性にとらわれない公正な人事評価を行っている

従業員の勤務形態やキャリアに対する配慮がマイナスに作用している可能性？

ステレオタイプの女性活躍と偏った配慮

- 「女子力」など、TVや雑誌などで、女性ならではの視点を活かした製品開発などが注目されているが。。。
- 男性らしさを活かした製品開発などはあまり言わない。
- ステレオタイプの女性ならではのという発想自体が、女性の活躍を制限している？
- ひとりひとりの個性や長所を活かす発想がなく、性別で括る

- 女性らしさ・女性ならではの、女性の働きやすさに配慮することで活躍の場が限定されている（4R）という課題
- 人事（HR）
- 広告宣伝（PR）
- 経理財務（IR）
- お客様相談室（CR）
- 受付（Reception）と秘書（Secretary）を含めて「6R」、調査（Research）も入れて「7R」
- 職域（活躍できる領域）や業界（生活用品）が限定
- ダイバーシティマネジメントの考え方が古い

分析結果はアンコンシャスバイアスによって、女性への偏った配慮を行いかえって女性活躍の領域を狭めてしまっている可能性を示唆している。

6. 女性活躍の風土の効果

	チーム業績	チーム革新成果	WLB実現度	手続的公正	分配的公正	信頼・互酬性
切片	1.742	1.234	2.481	1.002	0.936	1.876
勤続年数	.004	.009 **	.002	-.004	.006 +	.002
女性ダミー	.089 +	.123 *	.080	-.117 *	.033	.150 **
大卒以上ダミー	-.032	.133 *	-.045	-.055	.146 *	.071
管理職ダミー	-.048	.081	-.221 **	.095	.237 **	.084
配偶者フルタイムダミー	.088 +	.114 *	.021	.096 +	.135 *	.039
配偶者パートダミー	.003	.078	-.007	.130	.118	.028
従業員数log	.042 **	.014	.026	.037 *	.087 **	.028 *
女性活躍の風土	.407 **	.500 **	.266 **	.560 **	.428 **	.447 **
R^2	.268 **	.322 **	.079 **	.358 **	.205 **	.344 **

- ・ チーム業績、チーム革新成果など、組織の業績に寄与している。
- ・ 手続的公正、分配的公正など、組織の公平な運営の知覚に寄与している。
- ・ 信頼などのソーシャルキャピタルの形成に寄与している。
 - チームの業績、組織の業績に対してプラスとされる要因にポジティブな影響を与える
 - 会社へのエンゲージメントにつながる要因にもポジティブ

女性活躍推進に寄与する取り組み

- HPWSなどで主張されているように、育成志向の人事施策が従業員の感じる女性活躍の風土にプラスの影響を与えている。一方、長時間志向の評価はマイナス。意思決定への参加など、多様な人材がいるメリットもプラスの影響を与えている。
- HRテックによって客観的な人材マネジメントをすることも、プラスの影響。
- 企業の働き方改革は、従業員の女性活躍の風土にプラスの影響を与える。
- DXを生産性を高めるために活用している企業の従業員は女性活躍の風土が高い。
- 性別役割分業意識は、女性活躍の風土にマイナスの影響を与えている。

真の女性活躍推進に取り組む価値は高い

- ステレオタイプに基づいた女性活躍、過剰な配慮はかえって女性活躍を妨げる。
- 女性の登用が目的ではなく、女性が活躍できる組織を目指すことが重要。
- 採用、教育、評価・配置、働き方などを多様性を前提としたものにするのが、女性活躍の基盤を作る。
- 女性活躍ができる組織のパフォーマンスは、少なくともチームレベルでは高い傾向がある。
- 女性活躍ができる組織では、公平感やソーシャルキャピタルが高くなるといった効果もあり組織を活性化する。

巻末資料1

	平均値	標準偏差
働き方改革	4.75	0.79
女性活躍推進	4.41	0.94
社内でのキャリアの機会	3.90	0.96
トレーニング	4.25	1.12
業績志向	3.94	1.03
学習志向	4.09	0.89
時間志向	1.99	0.98
複数ソース	3.90	1.15
雇用保障	5.55	0.51
参加	4.12	0.87
職務設計	3.67	0.72
TaskInterdependence	3.73	0.73
経営姿勢・理念	4.16	0.99
多様な人材HRM	4.28	0.88
多様な人材職場管理	4.05	0.81
DXビジョン	3.61	1.13
DX経営層コミット	4.00	1.15
DX推進体制	3.59	1.19
DX人材	3.58	1.40
HRテックの便益	3.62	1.10
HRテックの利用	3.38	1.19
男性育休促進ルール	3.44	1.23
男性育休職場の支援	4.01	1.42
男性育休意識変化	3.94	1.54

巻末資料2

prefecture	滋賀県	大阪府	京都府	兵庫県	奈良県	和歌山県	鳥取県	徳島県
働き方改革	4.88	4.70	4.73	4.95	4.92	4.77	4.51	4.56
女性活躍推進	4.20	4.35	4.50	4.56	4.33	4.36	4.65	4.11
社内でのキャリアの機会	4.05	3.79	4.00	4.02	3.48	3.96	3.71	4.15
トレーニング	4.36	4.04	4.71	3.98	4.63	4.19	4.35	3.78
業績志向	3.93	3.97	3.71	3.83	3.50	4.23	3.88	4.44
学習志向	4.18	4.16	3.96	4.33	3.56	4.33	3.88	4.17
時間志向	2.25	2.22	2.00	1.80	1.44	2.03	1.91	2.06
複数ソース	3.79	4.00	3.71	4.33	3.33	4.07	3.59	4.33
雇用保障	5.40	5.46	5.52	5.58	5.52	5.50	5.63	5.85
参加	4.16	4.02	4.34	4.30	4.31	3.90	3.81	4.36
職務設計	3.52	3.71	3.86	3.82	3.48	3.80	3.55	3.44
TaskInterdependence	3.96	3.78	3.64	3.80	3.78	3.60	3.68	3.61
経営姿勢・理念	4.57	4.04	4.45	4.29	4.04	3.87	3.96	4.07
多様な人材HRM	4.31	4.15	4.63	4.32	4.00	4.21	4.31	4.22
多様な人材職場管理	4.01	3.99	4.17	4.18	4.02	4.10	3.90	4.04
DXビジョン	3.46	3.38	4.07	3.90	3.17	3.63	3.44	3.72
DX経営層コミット	3.82	4.06	4.18	4.10	4.11	3.97	3.85	3.94
DX推進体制	3.50	3.66	3.79	3.67	3.28	3.47	3.50	3.89
DX人材	3.79	3.38	4.00	4.00	2.89	3.33	3.53	3.44
HRテックの便益	3.83	3.46	3.93	3.42	3.37	3.62	3.67	3.56
HRテックの利用	3.11	2.97	3.64	3.50	3.33	3.22	3.76	3.50
男性育休促進ルール	3.55	3.35	3.50	3.58	3.26	3.20	3.73	3.15
男性育休職場の支援	4.36	3.94	4.14	4.60	3.56	3.13	4.06	4.33
男性育休意識変化支援	4.36	3.69	4.21	4.27	4.00	3.33	3.59	4.33

巻末資料3

	平均値	標準偏差
WLB実現度	3.70	1.14
ネガティブW⇒L	2.96	1.19
ネガティブL⇒W	2.16	0.91
ポジティブW⇒L	3.43	1.24
ポジティブL⇒W	3.71	1.11
エンゲージメント活力	3.25	1.15
エンゲージメント没頭	3.45	1.13
エンゲージメント熱心	3.94	1.04
DXoverload	2.99	1.13
DXinvasion	2.93	1.01
DXproductivity	4.02	0.98
DXinnovation	3.67	0.96
男性中心	1.74	0.76
女性補助	1.81	0.70
二重負担	1.63	0.77
女性への偏見	3.30	0.89
昇進可能性認知	3.54	1.30
就業継続意思	4.18	1.34
individualCrafting	4.05	0.88
CollaborativeCrafting	3.94	0.96
手続的公正	3.44	1.11
分配的公正	3.49	1.26
チーム業績	3.74	0.93
チーム革新成果	3.69	1.06
信頼・互酬性	4.04	0.90
女性活躍の風土	4.09	1.16

女性ダミー	男性	女性
WLB実現度	3.65	3.75
ネガティブW⇒L	2.99	2.93
ネガティブL⇒W	2.21	2.11
ポジティブW⇒L	3.38	3.48
ポジティブL⇒W	3.66	3.75
エンゲージメント活力	3.26	3.24
エンゲージメント没頭	3.44	3.47
エンゲージメント熱心	3.92	3.97
DXoverload	3.04	2.94
DXinvasion	3.13	2.74
DXproductivity	4.07	3.98
DXinnovation	3.74	3.61
男性中心	1.85	1.63
女性補助	1.84	1.78
二重負担	1.66	1.60
女性への偏見	3.38	3.23
昇進可能性認知	3.63	3.45
就業継続意思	4.32	4.06
individualCrafting	4.05	4.05
CollaborativeCrafting	3.90	3.98
手続的公正	3.54	3.34
分配的公正	3.54	3.44
チーム業績	3.71	3.77
チーム革新成果	3.68	3.70
信頼・互酬性	4.01	4.08
女性活躍の風土	4.13	4.04

巻末資料4

大卒以上ダミー	大卒未満	大卒以上
WLB実現度	3.69	3.71
ネガティブW⇒L	2.87	3.02
ネガティブL⇒W	2.18	2.15
ポジティブW⇒L	3.37	3.47
ポジティブL⇒W	3.60	3.79
エンゲージメント活力	3.17	3.30
エンゲージメント没頭	3.32	3.55
エンゲージメント熱心	3.87	4.00
DXoverload	2.95	3.01
DXinvasion	2.88	2.96
DXproductivity	3.80	4.18
DXinnovation	3.47	3.81
男性中心	1.80	1.70
女性補助	1.90	1.75
二重負担	1.71	1.57
女性への偏見	3.39	3.24
昇進可能性認知	3.24	3.75
就業継続意思	4.14	4.21
individualCrafting	3.97	4.11
CollaborativeCrafting	3.87	3.99
手続的公正	3.38	3.48
分配的公正	3.32	3.60
チーム業績	3.71	3.76
チーム革新成果	3.57	3.77
信頼・互酬性	3.96	4.11
女性活躍の風土	3.98	4.16

管理職ダミー	非管理職	管理職
WLB実現度	3.74	3.59
ネガティブW⇒L	2.93	3.03
ネガティブL⇒W	2.17	2.12
ポジティブW⇒L	3.34	3.66
ポジティブL⇒W	3.66	3.84
エンゲージメント活力	3.13	3.58
エンゲージメント没頭	3.37	3.69
エンゲージメント熱心	3.83	4.24
DXoverload	2.90	3.22
DXinvasion	2.78	3.31
DXproductivity	3.96	4.18
DXinnovation	3.59	3.87
男性中心	1.72	1.77
女性補助	1.86	1.67
二重負担	1.63	1.61
女性への偏見	3.28	3.35
昇進可能性認知	3.49	3.67
就業継続意思	4.05	4.53
individualCrafting	3.97	4.27
CollaborativeCrafting	3.85	4.20
手続的公正	3.37	3.62
分配的公正	3.37	3.81
チーム業績	3.72	3.79
チーム革新成果	3.61	3.90
信頼・互酬性	4.00	4.17
女性活躍の風土	4.02	4.27

卷末資料5

職種	事務職	営業職	製造職	専門職	専門職（排）	サービス	その他
WLB実現度	3.82	3.78	3.60	3.70	3.63	3.39	3.51
ネガティブW⇒L	2.80	2.86	3.02	2.92	3.10	3.37	3.19
ネガティブL⇒W	2.06	2.04	2.27	2.13	2.31	2.20	2.33
ポジティブW⇒L	3.47	3.71	3.25	3.50	3.31	3.41	3.27
ポジティブL⇒W	3.75	3.97	3.50	3.66	3.64	3.74	3.52
エンゲージメント活力	3.22	3.47	3.02	3.34	3.19	3.38	3.31
エンゲージメント没頭	3.36	3.68	3.32	3.51	3.52	3.54	3.39
エンゲージメント熱心	3.88	4.20	3.75	4.06	3.90	4.09	3.95
DXoverload	2.79	3.35	3.11	2.93	3.04	3.40	2.77
DXinvasion	2.70	3.42	2.83	2.93	2.95	3.46	2.84
DXproductivity	4.05	4.24	3.70	3.92	4.10	3.97	3.88
DXinnovation	3.67	3.90	3.30	3.58	3.74	3.73	3.62
男性中心	1.70	1.86	2.02	1.61	1.68	1.73	1.70
女性補助	1.78	1.88	2.07	1.65	1.82	1.81	1.71
二重負担	1.60	1.73	1.77	1.59	1.61	1.55	1.58
女性への偏見	3.24	3.45	3.52	3.16	3.26	3.44	3.30
昇進可能性認知	3.54	3.98	3.20	3.32	3.60	3.25	3.60
就業継続意思	4.19	4.41	4.20	4.11	4.15	3.97	4.12
individualCrafting	4.10	4.11	3.92	4.03	4.01	4.07	3.94
CollaborativeCrafting	4.00	3.89	3.90	4.05	3.80	4.11	3.99
手続的公正	3.43	3.55	3.44	3.43	3.41	3.20	3.67
分配的公正	3.49	3.68	3.52	3.45	3.54	3.14	3.24
チーム業績	3.79	3.74	3.71	3.86	3.64	3.67	3.78
チーム革新成果	3.68	3.81	3.66	3.67	3.65	3.72	3.74
信頼・互酬性	4.03	4.14	3.84	4.08	4.03	4.21	4.09
女性活躍の風土	4.05	4.23	3.80	4.32	3.96	4.26	4.38

巻末資料6

配偶者の有無	なし	あり
WLB実現度	3.72	3.69
ネガティブW⇒L	2.96	2.96
ネガティブL⇒W	2.09	2.20
ポジティブW⇒L	3.19	3.59
ポジティブL⇒W	3.55	3.81
エンゲージメント活力	3.02	3.40
エンゲージメント没頭	3.29	3.56
エンゲージメント熱心	3.73	4.09
DXoverload	2.98	2.99
DXinvasion	2.82	3.00
DXproductivity	3.95	4.07
DXinnovation	3.61	3.71
男性中心	1.66	1.79
女性補助	1.84	1.79
二重負担	1.58	1.66
女性への偏見	3.29	3.31
昇進可能性認知	3.52	3.55
就業継続意思	3.88	4.39
individualCrafting	3.97	4.10
CollaborativeCrafting	3.84	4.02
手続的公正	3.35	3.50
分配的公正	3.33	3.59
チーム業績	3.67	3.79
チーム革新成果	3.56	3.77
信頼・互酬性	3.99	4.08
女性活躍の風土	4.05	4.11

子供の有無	なし	あり
WLB実現度	3.70	3.70
ネガティブW⇒L	2.99	2.94
ネガティブL⇒W	2.08	2.23
ポジティブW⇒L	3.20	3.63
ポジティブL⇒W	3.57	3.83
エンゲージメント活力	3.00	3.46
エンゲージメント没頭	3.30	3.59
エンゲージメント熱心	3.73	4.12
DXoverload	2.98	2.99
DXinvasion	2.80	3.04
DXproductivity	3.98	4.06
DXinnovation	3.63	3.70
男性中心	1.68	1.79
女性補助	1.85	1.78
二重負担	1.57	1.67
女性への偏見	3.26	3.33
昇進可能性認知	3.56	3.52
就業継続意思	3.89	4.44
individualCrafting	3.96	4.12
CollaborativeCrafting	3.80	4.07
手続的公正	3.38	3.49
分配的公正	3.39	3.57
チーム業績	3.68	3.80
チーム革新成果	3.58	3.78
信頼・互酬性	3.98	4.10
女性活躍の風土	4.01	4.15

参考文献

- Becker, G.S. (1971) *The Economics of Discrimination* (2nd Edition), University of Chicago Press.
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O., Sit, C., et al. (2014) "Work-life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers," *International Journal of Human Resource Management*, 25, 2724-2744.
- Delery, J. E. and Doty, D.H. (1996) "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," *The Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Felin, T. Foss, N. J. Ployhart, R. E. (2015) The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory, *Academy of Management Annals*, 9 (1), 575-632.
- Mishra, R. K. and Jhunjhunwala, S. (2013) *Diversity and the Effective Corporate Board*, Academic Press.
- Ninaus, K., Diehl, S., and Terlutter, R. (2021) "Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance," *Journal of Business Research*, 136, 652-666.
- Tarafdar, M., Tu, Q., and Ragu-Nathan, T. S. (2010). Impact of Technostress on End-User Satisfaction and Performance, *Journal of Management Information Systems*, 27(3), 303-334.
- Zhou, Y., Liu, G., Chang, X. and Wang, L. (2020) "The impact of HRM digitalization on firm performance: investigating three-way interactions," *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59 (1), 20-43.

参考文献

IPA独立行政法人情報処理推進機構（2023）「「DX 推進指標」とそのガイダンス」

<https://www.ipa.go.jp/digital/dx-suishin/ug65p90000001j8i-att/dx-suishin-guidance.pdf>

岩本大輝・鈴木秀男（2022）「ワーク・ライフ・バランス支援と女性活躍の関係性—ベイジアンネットワークによる施策間関係分析—」『情報経営学会誌』30（4），245-258.

岩本隆・池見幸浩（2018）「HRtechの変遷」『人工知能』33（3），265-272.

大湾秀雄（2017）「働き方改革と女性活躍支援における課題—人事経済学の視点から」RIETI Policy Discussion Paper Series 17-P-006.

尾野裕美（2022）「企業における男性の育児休業取得推進策とその成果に関する研究」『明星大学心理学研究紀要』，40，1-9.

児玉直美（2014）「女性活用は企業業績を高めるか」『日本労働研究雑誌』525，38-41.

児玉直美・小滝一彦・高橋陽子（2005）「女性雇用と企業業績」『日本経済研究』52，1-18.

総務省（2021）『デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究』.

https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/r03_02_houkoku.pdf

中央大学大学院経営戦略研究科ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト（2020）「ダイバーシティ経営に適合的な人事管理システムのあり方に関する提言」.

<https://wlb.r.chuo-u.ac.jp/material/pdf/diversity2020appendix1.pdf>

内閣府男女共同参画局（2022）「令和4年度 性別による無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）に関する調査研究 調査結果」.

https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/seibetsu_r04/02.pdf

パク・スックチャ（2021）『アンコンシャス・バイアス—無意識の偏見—とは何か』インプレス.

大和総研（2019）「女性管理職を増やせば本当に業績は上がる？」

https://www.dir.co.jp/report/column/20191223_010373.html