

女性の活躍を促進するための検討会議

令和 7 年 8 月

1 検討の経緯

- 「東京くらし方会議」（令和4～6年度）において、少子化や経済成長を支える人口の減少が進む中、持続可能な東京の実現に向け、都民の暮らしや、その基盤となる働き方に焦点を当て、課題や対応策について幅広く議論
 - 「東京くらし方会議」での議論を踏まえ、女性活躍、とりわけ遅れている経済・雇用分野における取組の加速に向け、あるべき姿や課題、関係者の連携・強化などについて議論するため、「女性の活躍を促進するための検討部会」（令和7年度から「女性の活躍を促進するための検討会議」に改組）を設置
 - 条例の制定を含めた女性活躍推進の基本的な考え方や実効性の確保等について専門的な知見や現場を代表する立場から議論
- 【開催実績】 計6回（令和6年9月～令和7年8月）

2 委員構成（女性の活躍を促進するための検討部会・検討会議）

※五十音順、敬称略（令和7年8月現在）

氏名	所属等
大下 英和	東京商工会議所 理事・事務局長
小野塚 一彦	東京都中小企業団体中央会 参事
小野寺 崇	東京都商工会連合会 事務局長
神林 龍	武蔵大学 経済学部経済学科 教授
佐々木 珠	日本労働組合総連合会東京都連合会 副事務局長・政策局長
白波瀬 佐和子【座長】	東京大学 特任教授
高橋 八千穂	一般社団法人東京経営者協会 事業部上席主幹
名執 雅子	日本司法支援センター 常務理事
橋本 久美子	一般社団法人東京中小企業家同友会 代表理事
村田 弘美	リクルートワークス研究所 グローバルセンター長

3 今後の方向性

基本的な考え方～事業主における取組

- ✓ 人口減少やテクノロジーの進展、意識や価値観の多様化など、変化の激しい時代に突入
- ✓ こうした構造的な課題に企業が立ち向かうには、様々な人の経験やアイデアを活かし、多様性を取り込むことが必要
- ✓ その鍵となるのは、人口の半分以上を占める「女性の力」
- ✓ 経営者が「女性の活躍」を経営上の課題と認識し、取り組むことが必要
- ✓ 新たな価値の創造や同質性によるリスク回避など、企業の変化に強く持続的な成長へとつなげるため、女性がより能力を発揮できるよう選択肢を拡げることが重要

方向性 企業に自社の持続的な成長のため「女性の力」を引き出すことを求める

基本的な考え方～社会全体での取組

- ✓ 経営者の考え方やこれまでの慣習、男女間の役割分担の意識など複合的な要因が複雑に重なり、女性自身も男性と同等の立場や裁量を望まない状況
- ✓ 理系の女性が少なく、長期的な視点から、理系分野を選択する女性を増やすべき
- ✓ 社会全体として「女性でも・男性でもできる」という意識を拡げることが重要
- ✓ 「女性活躍」を通じて、「男性も女性も活躍できる社会」の実現を目指していく

方向性 企業の実践促進のため固定的性別役割分担意識の解消に社会全体で取り組む

取組を推進するために必要な事項（事業主）

- **多様性ある組織づくりで企業価値を向上**
 - ・ 経営戦略として多様性ある組織づくりや人材育成
- **女性に仕事の経験を通じた成長機会を提供し、個性や能力を活かす**
 - ・ 職域拡大、労働安全衛生等の環境整備
 - ・ 意思決定層の積極的な登用と育成
- **長時間労働など日本型の労働慣行の見直しと評価基準の転換**
 - ・ 業務の標準化やテクノロジーの活用
 - ・ 働く時間や場所が選択できる働き方
 - ・ 業務時間外対応を前提とした評価軸の転換
- **男女とも両立支援制度が利用しやすい組織風土の醸成**
 - ・ 家庭における男性の役割分担の後押し

取組を推進するために必要な事項（社会全体）

- **固定的性別役割分担意識に基づく制度や慣習の見直し**
- **将来を担う子供・若者の可能性を広げる**
 - ・ 性別にとらわれない個性や能力の伸長（将来の選択肢の幅を広げる）
 - ・ 生活者として自立し生きていくために必要な資質や能力を身に付ける機会提供
 - ・ 女性の数が少ない分野で女性が活動しやすい環境づくり

条例という手法の意義

- ✓ 深刻な人口減少や不確かな未来が待ち受ける中、持続的に成長するためには、取組の効果が出るまでに要する時間を考えると**速やかに着手すべき**
- ✓ こうした構造的な課題に対応していくためには、**行政だけでなく、企業を中心にあらゆる主体が一体となって社会全体としての動きに繋げるための原動力が必要**
- ✓ **社会全体の合意の下で制定する条例に、目的と取組手法を明確に示すことで取組を加速化**

推進に向けた仕組み

<都に求めること>

- **都域全体の政策目標及び進捗を把握する指標の設定**（女性の活躍度合い・経営との関連等）
- 各主体の取組を後押しするための**ガイドラインの策定**。その中で**取組の目安を提示**
- ガイドラインで示した取組を後押しする**施策の展開と、取組状況の調査**

<事業主等に求めること>

- **事業主は自らの状況を踏まえて計画的に取組を推進**（計画の届出は求めない）
- **都が行う取組状況調査への協力**
- **経済団体は、会員企業等の取組を後押し**

<社会に求めること>

- **性別による無意識の思い込みに対する関心や理解を深める**

対象の範囲と制限の程度

- **事業主の対象範囲は、営利・非営利問わず、労働者を有する事業主体（全ての事業主）**
- **自主的な取組を引き出すことを重視し、原則努力義務で罰則なし**

これからの社会の姿（イメージ）

性別役割分担意識に基づく制度や慣習の見直し
長時間労働の是正

女性のキャリアアップ



成長機会の提供・
働き甲斐ある仕事への配置



個性や能力の発揮



仕事のしかた、働き方



テクノロジー活用・業務効率化
時間や場所を選べる多様な制度
時間でなく成果で評価



男性の家庭参画
家庭と仕事の両立



企業の成長



多様性の取り込み
(人口の半分を占める女性)



新たな価値の創造・
同質性によるリスク回避

選択肢の幅が拡大・経済的な自立



職域が拡大（業種・部門）

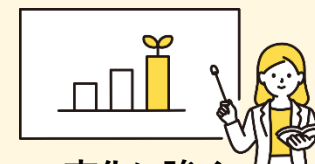


キャリアアップ・意思決定層の増加



ライフイベントに合わせて
勤務時間を調整し働き続けられる
短時間管理職も選択肢に

無理なく共働き・共育てができる
(手取り時間の増加)



変化に強く
持続的に成長

多様性豊かでイノベータータイプかつ持続的な社会
男性も女性も生き生きと暮らし活躍できる社会

これまでの会議の主な意見（1／4）

【背景】

- **女性のための施策が、男女ともに暮らしやすい、働きやすい環境作りにつながる**
- 人口が減少する中で、**男性を中心とした人員体制だけでは事業が立ち行かなくなる。考え方をチェンジしなければならない**ということを**気づかせる機会、説明、働きかけが必要**
- 若い世代は男性も女性も活躍できる社会を希望。**ポテンシャルが高い若者を日本はもう無駄にできない**
- **まだ日本社会は「女性が活躍している」という表現はあてはまらない状況**。女性が職場の中で少数派で成功例が少なく、**男性目線の働き方が求められるなど選択肢が画一的で活躍の障壁となっている**
- 中小企業が賃上げをするには、**付加価値を上げて価格決定権を持つことが不可欠。大量生産が求められる時代から変化する中では、多様性の担保が大事**

【基本的考え方】

- **女性活躍を進めることは男性の活躍や日本全体の成長につながる**という点は**共通の理解**とすることができた
- **女性活躍は「女性のため」ではなく「企業の発展、人員確保のために取り組むべきもの」という打ち出しが重要**
- 「女性活躍」だけでなく「**男性も女性も活躍できる社会を作っていく**」ということを前面に出すべき。その際、**長時間労働が前提の働き方に問題があることにもっと言及するべき**
- **多様性は大事**と言うだけでなく、**何故大事か言語化していくことが重要**。**差別化や付加価値を生むために障壁となる課題を見つけ、経営課題として取り上げ、それを解決することで事業成長に繋げていく。この循環をモデルとして示すことが大事**
- **ダイバーシティは、人材だけでなく、働き方についても多様性を認めていく**ということ
- 女性が活躍するには、**経済分野だけでなく、社会全体で取り組むことが重要**。

これまでの会議の主な意見（2／4）

【経営者（経営者の行動・経営者の取組）】

- **女性活躍**は目的ではなく**事業が伸びる、自社が成長するための手段の一つ**であると**経営視点で捉える**ことが大事
- 企業は**差し迫った状況がないと変わらない**。先んじて取り組むことは女性のためではなく、**企業にとってプラスになる**と打ち出すべき
- 「女性は家庭」などのアンコンシャスバイアスや年収の壁など、女性活躍を阻む障壁はすべて繋がっており、どこから断ち切るか考えていくことが重要。企業にそれを求めていく
- 企業には**意思**がある。女性の能力発揮の必要性を認識すれば、**主体的に取り組むと期待**できる
- **女性の職域を拡大**して、**責任あるポジションや幅広い分野・部署で活躍**できるようにする
- 女性活躍の看板を掲げる事業だけでなく、人材確保・経営改善・事業承継など、**経営者の課題意識に合致した事業の中で、解決のために女性の採用・登用を考えるよう働きかけていくことが必要**

（業務の進め方の改善）

- 男女格差の問題は、働き方ではなく「**仕事の仕方**」の問題。仕事の仕方とは経営の仕方、マネジメントの仕方。営業時間の制御やIT投資の促進等によって格差はなくなるのではないか
- 働き続けることができる**スマートな職場**を作ることが必要。**DXで仕事現場の見える化・仕事の細分化**を
- 国が経産省、厚労省に分かれているので、**設備投資が男女格差をなくす発想につながらない**
- **長時間労働プレミアムが課題**（労働時間が長い程将来の賃金単価が雪だるま式にあがる現象）。**長時間労働の是正が必要**
- **長時間働くのは将来有利**になるから。長時間労働や夜間にも随時対応できることが**企業への忠誠心と評価され登用の指標**に使われる。**このような経営の仕方をやめることが必要**

これまでの会議の主な意見（3／4）

（女性の能力の開発）

- 社会全体として「女性でもできる・男性でもできる」という意識を拡げていくことが重要
- 意思決定の場に女性を関与させるなど、経験値を積ませていくことが必要
- 男女を問わず、出産・育児・介護等によるキャリアの中断をボトルネックとしない社内の仕組みづくりを後押ししていく必要
- 自分の意思でパートやすきま時間で働く人までもを一定の方向に導くことがないよう留意する必要。不本意で非正規となっている人や性差により能力が発揮できない人がいることが問題

【固定的性別役割分担意識の解消】

- 経営者や管理職の考え方、これまでの慣習や社内風土、さらには家庭や社会における男性と女性の役割分担の意識などが積み重なり、相互に影響し合い、複雑に絡み合った結果として、女性本人が現状以上の活躍を望まない状況を作っているのではないか
- 社内の意識や慣習は、経営者の方針や掛け声に加え、経営課題の解決に向けた具体的な取組を時間をかけて進める過程において、徐々に変わっていくもの

【若者の可能性の伸長】

- 現状では、大学進学に当たって女性学生は文系を選択する傾向が強く、結果として理系の女性は少ない。こうした状況を変えることで、社会におけるあらゆる分野でも女性が進出していき、企業でもあらゆる部署、分野で女性社員が責任あるポジションに就いて活躍することが期待できるのではないか
- 理系女子が増えない理由の一つには、保護者等の意見により無意識の内に軌道修正させられている女性が存在することもある
- 小学生からのキャリア教育は非常に重要。若いうちから日常生活では接点が少ない現場を見せて関心を持たせ、人材プールを増やしていく取組が重要

これまでの会議の主な意見（4／4）

【条例の意義】

- 条例という手法を使うことで、**まずは東京が女性活躍を推進していくんだという強いメッセージを発することができる**。日本全体に広がっていけば、**先駆者的な位置づけでも大変評価できる**
- 様々な議論があるが、（社会全体が）**最終的に同じ方向を向いていけるよう、条例が必要**
- **全国的に多くの女性が集まって学び、働く東京だからこそ、女性が生き生きと働いて活躍していくことが大事だと条例でしっかりと浸透させ、実効性を持っていくことが大事**

【推進に向けた仕組み】

- **理想は男女半々**。雇用形態・職域・昇進などに男女の差が無い状況。女性の**数を着実に増やす取組**が大事
- **目標は業種・業態毎に各社が設定すべき**。目標は**経営方針に組み込む**ことが必要。進捗状況を把握する**指標**として、**女性の採用増加、管理職割合、職域の拡大**などが考えられる
- **所属している非正規雇用の女性を正規職員に登用していくための条件の整理、部門別配置の男女均等の意識**が重要
- **罰則でなく評価のしくみ**が重要。立ち位置が把握でき取組が評価されれば**主体的な取組**につながる
- 女性が活躍できる環境整備に向けては、**企業団体等が会員を支援**することも効果的

【その他】

- **都庁も率先して取り組み、その状況を示していけると良い**
- 「女性活躍」という言葉には、女性だけが仕事や家事・育児の**全てを頑張らないといけないというイメージ**がある。「活躍」という言葉を他に置き換えられないか
- アンコンシャスバイアスや身分格差を想起するような「**非正規**」という言葉を使わずに、「**フル社員・パート社員**」など勤務時間の長短で呼称するとよい