# 女性活躍計画は自社の課題に対応しているか

日本企業 16,888 社の業種・規模別課題と施策選択

**安東星琉**

京都大学大学院経済学研究科

**要旨**

女性活躍施策を見直すには、企業がどのような課題を抱え、それに対して何を計画しているかを把握する必要がある。行動計画には自社の現状に応じた施策が求められるが、共通様式に沿うことや導入の容易さが優先されれば、課題に合わない施策が選ばれるおそれがある。本稿では、従業員 101 人以上の 16,888 社について、公開指標と二種類の行動計画を結び、業種・規模別の課題と 12 種類の施策記載率を整理するとともに、採用、登用、定着、長時間労働の課題と対応施策の関係を検証した。文書解析には GPT-5.6 Luna を用い、定性的資料を GPT で分類・数値化する OpenAI 社の GABRIEL（Generalized Attribute-Based Ratings Information Extraction Library）の測定設計を参考に、最大 6 種類、計 59,120 文書を解析した。業種別には、女性の採用・登用状況と施策の構成に違いがみられ、女性管理職比率が高い業種でも女性従業員比率との差が残っていた。規模別には、企業規模が大きいほど候補者育成や配置・職域拡大の記載率が高かったが、昇進・評価基準の見直しでは同様の傾向はみられなかった。主分析では、課題指標を第 25 百分位と第 75 百分位に置いて記載確率を予測したところ、両者の差は対応施策で非対応施策より 8.07 パーセントポイント大きかった。一方、文面の類似性がこの対応を弱めるという仮説と、登用課題が大きい企業ほど勤務・復職支援だけを記載するという仮説は支持されなかった。課題が大きい分野ほど対応施策が計画に盛り込まれる傾向はあるが、記載だけでは実施や効果までは分からない。以上を踏まえ、国の女性活躍支援に、業種・規模別の比較指標を用いた課題診断と、配置・育成・候補者選抜の男女差を点検する手順を組み込むことを提言する。

**キーワード：**女性活躍、行動計画、課題適合性、施策選択、AI テキスト分析

**JEL 分類：**J16, J71, M51, M54

# 1. 問題設定――企業は自社の課題に応じて施策を選んでいるか

従業員 10 人以上の企業では、課長相当職以上（役員を含む）の女性比率は 13.8%にとどまる（厚生労働省 2026a）。勤務時間を重視する職務構造や職務経験の男女差が登用に関わり（Goldin 2014; Sato, Hashimoto, and Owan 2019）、施策と登用との関連は評価・訓練制度の組合せにも左右される（Kato and Kodama 2015）。自社の課題を踏まえた施策選択が求められる。

一方、組織研究は、社会的な評価や法令への対応も制度整備を促すと論じる（Meyer and Rowan 1977; Edelman 1992）。女性活躍計画でも、形式を整えたり、他社の施策を取り入れたりすることが優先されれば、課題の異なる企業が似た施策を掲げ、自社の課題との対応が弱くなる可能性がある。また、配置や育成の見直しが必要な企業でも、施策が勤務・復職支援にとどまれば、就業継続への対応は計画されていても、昇進につながる職務経験や候補者育成の課題は残り得る。こうしたミスマッチを検討するには、施策分野の有無だけでなく、具体的に何が計画されているかも把握する必要がある。登用関連施策にも、候補者育成、職域の拡大、昇進・評価基準の見直しなどがあり、ひとまとめにすると、どの課題に対応しているかを見落とすおそれがある。

ただし、管理職比率の低さだけでは、施策選択と実行のどちらに問題があるかは分からない。日本企業の登用や行動計画の研究（Ma, Inui, and Kodama 2017; 車田 2023; Fukai and Hara 2026）を踏まえ、本稿は 16,888 社の公開指標と両行動計画を照合し、業種・規模別の比較と企業単位の分析で課題と施策の対応を検証する。国の策定支援や社内点検で何を確認すべきかを検討する。

# 2. 制度・先行研究と仮説

## 2.1 現状分析から施策選択へ

女性活躍推進法は、従業員 101 人以上の事業主に、採用、勤続年数差、労働時間、女性管理職比率などを分析し、数値目標と取組を定めるよう求めており（厚生労働省 2015; 厚生労働省 n.d.-a）、次世代育成支援対策推進法の行動計画にも、両立支援や労働条件の改善に向けた目標と対策が盛り込まれる（厚生労働省 n.d.-b）。両制度は、自社の現状に応じた施策選択を求めている。

もっとも、厚生労働省の委託調査では、策定理由として法令対応を挙げた企業は従業員 300 人以上で 92.4%、100～299 人で 89.0%だった（厚生労働省 2024）。策定理由だけでは計画の内容は判断できないため、実際の課題と施策を照合する必要がある。

就業継続や労働時間は男女のキャリア差に関わり（Bertrand, Goldin, and Katz 2010; Kato, Ogawa, and Owan 2016）、職務経験についても、女性が昇進につながりにくい業務を引き受けやすく（Babcock et al. 2017）、日本企業では幅広い経験と昇進との関連が女性で特に強い（Sato, Hashimoto, and Owan 2019）。これらを踏まえ、定着、長時間労働、登用に採用を加えた四分野を扱う。課題が大きい企業ほど施策全般を多く記す可能性もあるため、課題との関係を対応施策と非対応施策で比較する。

**H1（課題に応じた施策選択）**　採用、女性管理職への登用、定着、長時間労働の各分野について、課題が深刻な企業ほど対応施策を計画する。この関係は、同じ課題と非対応施策との関係より強い。

### 2.2 文面の類似性は課題への対応を弱めるか

組織研究は、外部への対応として制度整備が進むと、実際の活動や成果との結び付きが弱まる可能性を論じている（Meyer and Rowan 1977; Edelman 1992; Bromley and Powell 2012）。他社の文面をなぞることが優先されれば、課題が異なっても施策の重点が変わらない可能性がある。ただし、共通様式は作成負担や見落としを減らし得るため、類似性だけで計画を形式的とは判断できない。そこで、文面の類似度が高い企業ほど、H1 でみる課題と施策の対応が弱いかを調べる。

**H2（文面の類似度と課題対応）**　定型的な文面が自社分析を代替しているなら、文面が他社と似ている企業ほど、課題と施策の対応が弱い。

### 2.3 両立支援とキャリア施策はどう選ばれるか

ワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）施策は就業継続を支えるが、それだけで登用課題に対応できるとは限らない。雇用や登用との関係は施策の種類や評価・訓練制度の組合せで変わる（Olivetti and Petrongolo 2017; Abe, Kodama, and Saito 2017; Kato and Kodama 2015; Kato and Kodama 2017）。配置・選抜の見直しには事業部門との調整が必要であり、これを避ける企業では、登用課題が大きくても勤務・復職支援だけを選ぶ可能性がある。ただし、WLB 施策も調整を伴うため、こうした偏りがあるかは確かめる必要がある。

**H3（登用課題と施策の組合せ）**　施策間の調整負担の違いが選択を左右するなら、女性従業員比率に比べて女性管理職比率が低い企業ほど、配置・育成施策を選ばず、勤務・復職支援施策だけを選ぶ確率が高い。

H3 では調整負担自体を測らず、配置拡大と候補者育成を「配置・育成」、柔軟勤務、復職支援、残業削減を「勤務・復職支援」として記載傾向を検証する。後者は WLB 施策の一部であり、前者には昇進基準や報酬制度の改定を含めていない。

## 3. データと分析方法

### 3.1 対象企業と文書

職場情報総合サイト（しょくばらぼ）の 2026 年 8 月 9 日時点のデータから、従業員 101 人以上で、女性管理職比率のデータと二種類の行動計画を企業単位で対応付けられる 16,888 社を抽出した（職場情報総合サイト（しょくばらぼ） 2025）。必要な情報を公開する企業に限られ、日本企業全体の無作為標本ではない。

対象文書は、二種類の行動計画、育児・介護との両立支援事例、男女賃金差の説明、残業削減の取組の最大 6 種類、計 59,120 文書であり、施策測定には全社の二種類の行動計画、計 33,776 文書を用いた。残る 4 種類は分類と根拠照合の検証用であり、実施を表す結果変数には用いない。課題指標の観察企業数は、採用 9,523 社、登用 10,485 社、勤続 8,326 社、残業 6,933 社で、主分析の全変数がそろう企業は 3,160 社だった。

### 3.2 文書分類と根拠照合

テキストの数値化では、分類基準と測定の再現性を検証する必要がある（Grimmer and Stewart 2013; Gentzkow, Kelly, and Taddy 2019; Gilardi, Alizadeh, and Kubli 2023; Kristensen-McLachlan et al.

2025）。本稿では GABRIEL の測定設計（Asirvatham, Mokski, and Shleifer 2026）を参考に、GPT-5.6 Luna に固定した指示文を与え、指定した構造化形式で分類結果を出力させた。

企業ごとに最大 6 種類の文書をまとめて入力し、推論強度を low に設定した。施策を 12 分野に分類して具体性を 0〜3 で評価し、記載区分と根拠原文・ページ番号を記録した。企業属性・分析結果はモデルに与えず、欠損・矛盾・判断不能を NA とした。主分析では、行動計画に具体性 2 以上の施策が記され、その根拠を原文で確認できた場合に「記載あり」と判定した。文書がない場合と、基準を満たす記載がない場合は区別する。

配置・職域の拡大、管理職候補者の育成、昇進・評価基準の明確化・見直しなどは別々に分類し、同じ取組の複数項目への該当も認めた。これらは施策の内容を区別するための分類であり、効果や優劣を評価するものではない。

検証対象を開発用 30 社と固定評価用 70 社に分け、評価用企業では同一モデルの反復判定の一致度を調べ、モデルやプロンプトを変えた AI 参照判定とも比較した。構造化出力の成功率は 100%、原文一致率は 96.2〜99.4%、主要 3 尺度の重み付き κ は 0.790〜0.937 だった。全データでは施策別判定 202,656 件と根拠候補 103,477 件を監査した。原文との一致を確認できた根拠は 93,208 件で、画像 PDF で確認できなかった 9,676 件は欠測とした。検証したのは再現性と原文一致である。

## 3.3 主分析の変数と推定

課題指標は、女性採用比率の低さ、女性従業員比率と女性管理職比率の差、男女の平均勤続年数差、残業時間である。観察数 30 社以上の「業種×規模」内で百分位に変換し、30 社未満なら業種、規模、全企業の順に比較対象を広げた。対応施策は、女性採用、配置拡大・候補者育成、柔軟勤務・復職支援、残業削減とした。登用指標は二つの比率の差であり、個人の昇進確率ではない。

H1 では、企業の寄与を等しくした線形確率モデルと企業クラスタ標準誤差を用いる。課題指標を第 25 百分位（P25）と第 75 百分位（P75）に置いた場合の記載確率の差を求め、対応施策と非対応施策の間で比較する。補助分析には 4 課題×4 施策の二項 GLM を用い、Benjamini–Hochberg（BH）調整値も示す。

H2 では、法定見出し、会社名、日付、数値を除いた文字 3〜5-gram の TF–IDF から、最も文面が似た他社とのコサイン類似度を算出する。対応する課題と施策の組に限った線形確率モデルにより、課題と記載確率の関係が類似度の P25 と P75 で異なるかを調べる。H3 は片方の施策群だけを記載した企業を対象とする二項 GLM である。

従業員数、業種、都道府県、計画開始年、画像 PDF、計画文字数を統制し、95%信頼区間と未調整 p 値を報告する。対象 ID、仮説、変数、欠損処理、主モデルは、推定結果を確認する前に確定した。ここで推定するのは企業間の横断的な関連であり、課題の変化が施策選択に及ぼす因果効果ではない。

## 3.4 業種・規模別集計と事後分析

第 4 章は主分析後に追加した記述分析であり、業種と規模ごとに、課題指標の実際の水準と 12 種類の施策記載率を集計する。百分位では比較対象内の相対的な位置しか分からないため、ここでは比率、年数、時間をそのまま用い、企業を等しく重み付けした。女性従業員比率と女性管理職比率の差は、両方を観察できる同じ企業内で計算してから平均し、女性管理職比率と併せて示す。

施策記載率の分母は、施策ごとに記載の有無を判定できた企業数とし、欠測は 0 としない。本文の図には標本数上位 8 業種と 3 規模区分を示し、全業種の集計、項目別の分母・欠測数、中央値、四分位数も保存した。12 項目すべてが観察できる共通標本でも記載率を確認する。集計は業種構成や企業規模を調整しないため、各属性の効果とは区別する。

このほか、具体性や原文照合の条件を変えた感度分析を行い、登用課題が上位 25%の企業では施策別記載率を集計した。両施策群を併記する企業も含めた四類型分析には、同じ標本と統制変数を用いた線形確率モデルと HC1 標準誤差を用い、登用関連 5 項目と WLB の 6 項目へ定義を広げた場合も調べた。いずれも事後分析であり、H1〜H3 の判定は変更しない。

## 4. 業種・規模別にみる課題と施策

### 4.1 女性管理職比率だけでは見えない業種差

図 1 には、指標ごとにデータが得られた企業の平均を示した。女性管理職比率は全標本で 18.2%、中央値は 10.3%だが、対象と集計方法が異なるため、第 1 章の全国統計 13.8%とは直接比較できない。主な 8 業種をみると、女性管理職比率が低い業種ほど、女性従業員比率との差も大きいとは限らない。

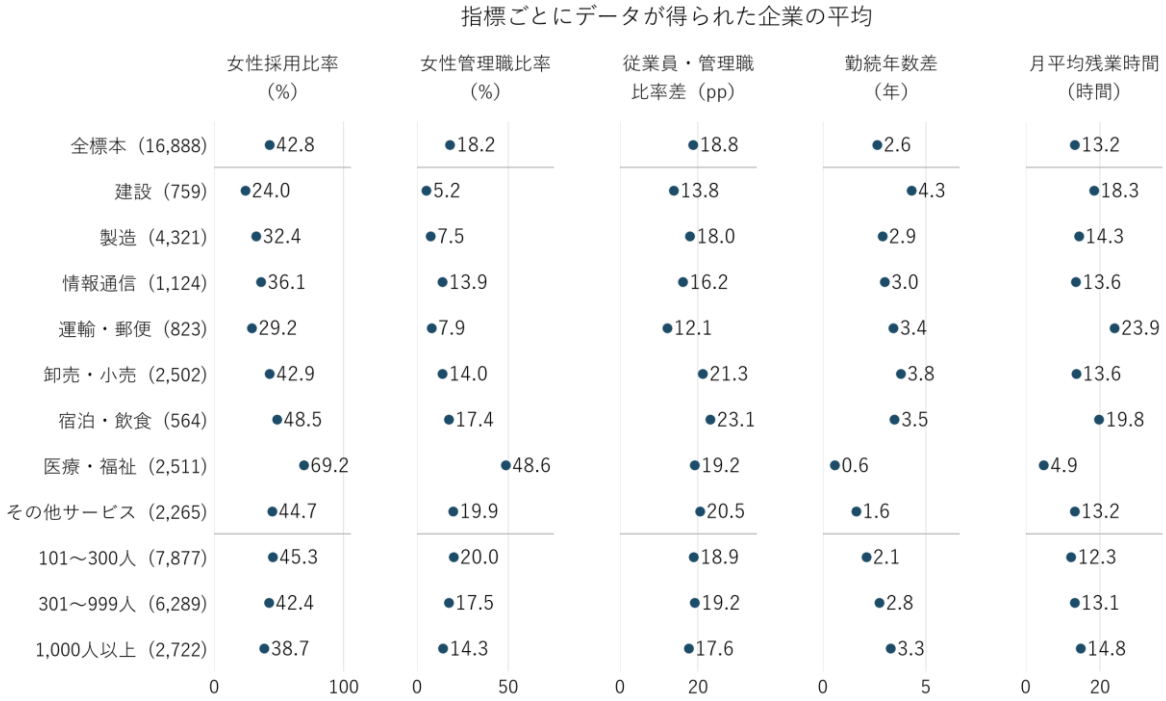



**図 1　業種・規模別の課題指標（事後的記述分析）**

出典：職場情報総合サイトを加工し、著者集計。

注：各指標を観察できる企業の単純平均。括弧は各群の標本企業数であり、指標別の分母ではない。全標本の観察数は採用 9,523、管理職 16,888、比率差 10,485、勤続 8,326、残業 6,933 社。比率差は女性従業員比率－女性管理職比率、勤続年数差は男性－女性。pp はパーセントポイント。上位 8 業種は計 14,869 社（88.0%）で、業種名は略記した。製造 4,321 社に対して残業観察は 1,951 社、運輸・郵便 823 社に対して 237 社など、欠測率は一様ではない。

建設業と製造業の女性管理職比率はそれぞれ 5.2%、7.5%で、女性採用比率も 24.0%、32.4%だった。これに対し、医療・福祉は女性採用比率 69.2%、女性管理職比率 48.6%と高いが、女性従業員比率との差は同一企業内で平均 19.2 ポイントあり、建設業の 13.8 ポイントを上回る。このよ

うに、女性採用比率や女性管理職比率が高い業種でも、従業員の男女構成を踏まえて登用状況を確認する必要がある。

卸売・小売業と宿泊・飲食サービス業でも、女性従業員比率と女性管理職比率の差は 21.3、23.1 ポイントだった。また、残業時間は運輸・郵便業が月平均 23.9 時間、宿泊・飲食サービス業が 19.8 時間、医療・福祉が 4.9 時間であり、女性の採用・登用状況に加えて労働時間にも業種差がみられる。ただし、月平均値は勤務時間帯や繁閑差を表さず、低い平均値だけで働き方の制約が小さいとはいえない。

## 4.2 計画にはどのような施策が記載されているか

図 2 の全標本について、施策ごとに記載の有無を判定できた企業を対象に集計すると、記載率は育児支援 87.5%、残業削減 64.6%、候補者育成 44.9%に対し、配置・職域の拡大 16.0%、昇進・評価基準の明確化・見直し 9.8%だった。育児支援の記載率には次世代育成行動計画の記述も含まれ、女性活躍行動計画だけの値ではない。

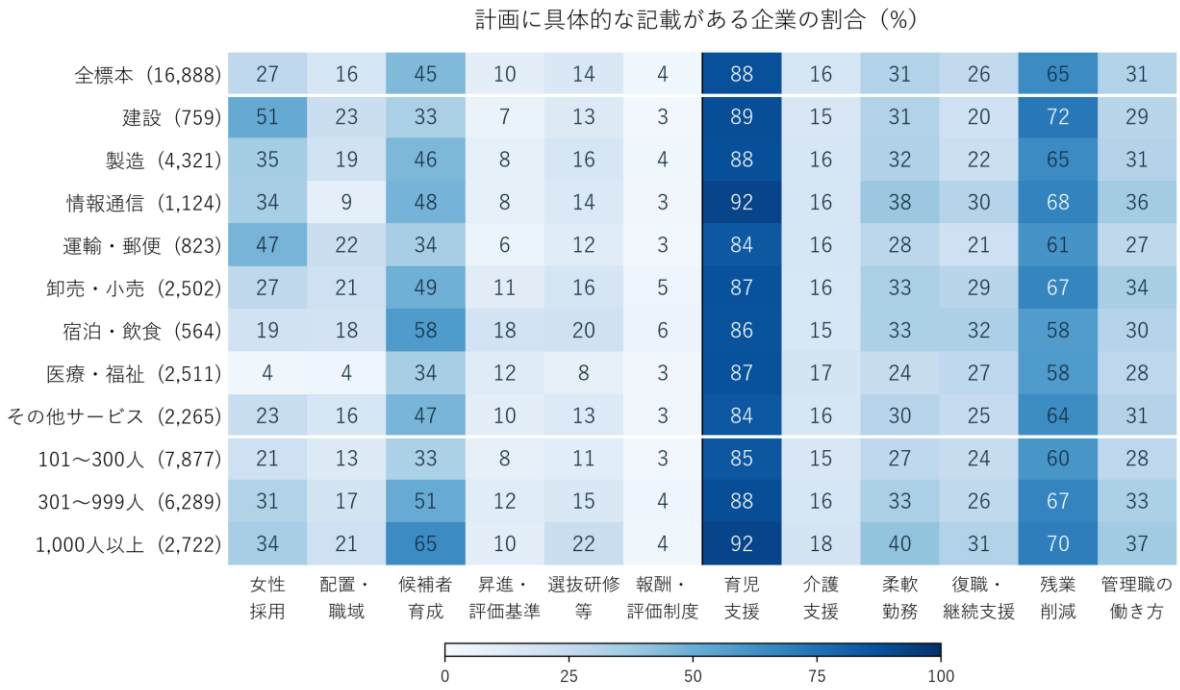



**図 2　業種・規模別の施策記載率（事後的記述分析）**

出典：職場情報総合サイトを加工し、著者集計。

注：具体性 2 以上の記載率を整数に丸めて表示し、色の尺度は全項目共通の 0～100%。分母は各群・項目の観察企業で、括弧内の標本企業数とは異なる。全標本の分母は 14,735～16,798 社、欠測は 90～2,153 社。育児支援は 12,898／14,735 社、候補者育成は 6,974／15,538 社、昇進・評価基準は 1,615／16,531 社である。「選抜研修等」はスポンサー・選抜研修等の略記。複数施策への該当を認めるため合計は 100%にならず、記載率は実施率を意味しない。

女性採用比率の低い建設業と運輸・郵便業では、女性採用施策の記載率がそれぞれ 51.2%、47.1%と高く、採用比率の高い医療・福祉では 3.9%と低かった。医療・福祉では候補者育成が 34.4%、昇進・評価基準の明確化・見直しが 11.8%であり、採用施策の記載は少なくても、登用に関わる施策は計画に含まれている。

宿泊・飲食サービス業の記載率は、候補者育成 58.3%、昇進・評価基準 18.4%と、図示した業種の中では比較的高かった。一方、残業削減は 57.8%で、全標本の 64.6%を下回った。残業時間が

長い業種であっても、その削減策の記載率が高いとは限らない。もっとも、課題の大きい企業自身が対応施策を記載しているかは業種平均からは判断できないため、第 5 章では企業単位で分析する。

### 4.3 規模による違いと比較の留意点

101〜300 人、301〜999 人、1,000 人以上の企業は、それぞれ 7,877 社、6,289 社、2,722 社である。女性管理職比率の平均は順に 20.0%、17.5%、14.3%だが、女性従業員比率との差は 18.9、19.2、17.6 ポイントと近く、管理職比率だけで小規模企業ほど女性の登用が進んでいるとは判断できない。

候補者育成の記載率は 32.9%、50.9%、64.5%であり、配置・職域の拡大も 13.2%、17.4%、20.5%と規模が大きいほど高かった。ただし、昇進・評価基準は 8.2%、11.7%、9.9%で、すべての項目が同じ規模差を示すわけではない。12 種類の施策をすべて観察できる企業に限っても、候補者育成の記載率は 38.8%、53.9%、66.2%となり、順序は変わらなかった。

ここでみた規模差には、業種構成や既存制度、計画の書き方の違いも反映され得る。欠測率も一様ではなく、例えば残業時間の観察率は 101〜300 人企業で 30.0%、1,000 人以上で 56.8%だった。これらの集計は各群の特徴を示すものであり、業種・規模別の取組の優劣を直接表すものではない。

## 5. 企業の課題と施策選択の対応

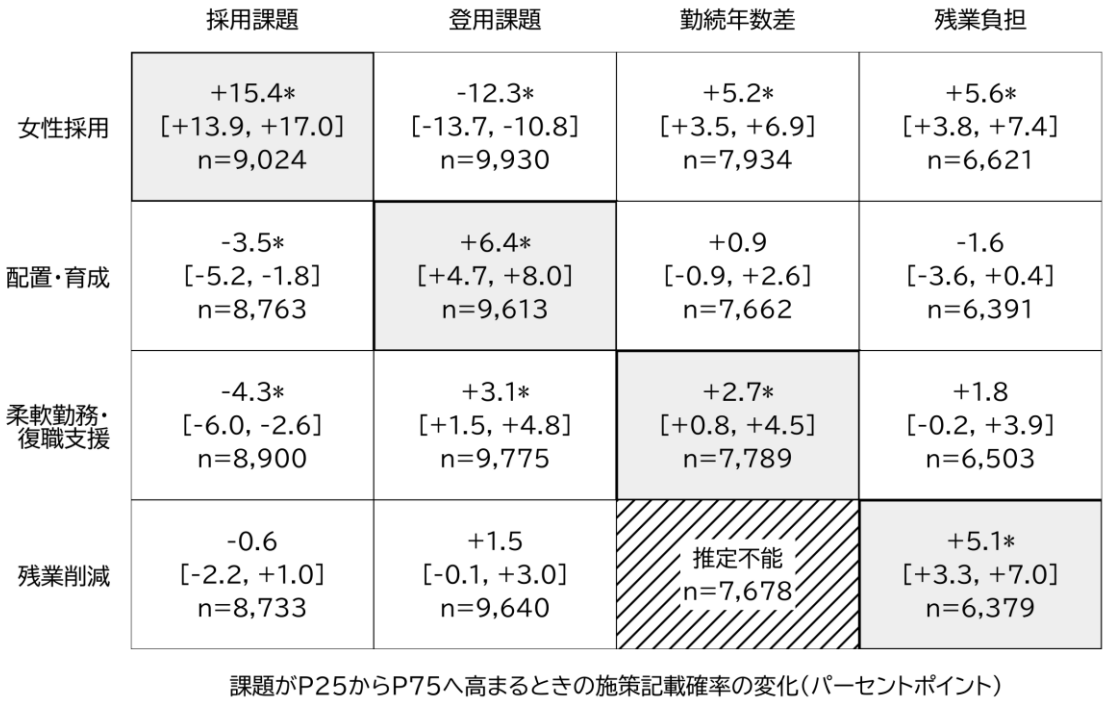
### 5.1 課題が大きい分野ほど対応施策が選ばれるか

前章の業種・規模別集計を踏まえ、本章では企業属性等を調整し、各社の課題と施策の対応を検証する。H1〜H3 には仮説ごとに必要な変数を観察できる企業を用い、欠測は 0 としない（表 1）。H3 の対象は片方の施策群のみを記載した企業に限り、事後分析では両方を記載する企業も含める。

**表 1　分析標本**

| 分析 | 企業数 | 適格企業比 | 対象 |
|---|---|---|---|
| 適格企業 | 16,888 | 100.0% | 両行動計画を取得 |
| H1 | 14,161 | 83.9% | 131,335 企業×施策×課題行 |
| H2 | 11,206 | 66.4% | 類似度等を観察可能 |
| H3 | 3,916 | 23.2% | 二つの施策群の片方のみ |
| 四類型の追加分析 | 9,029 | 53.5% | 登用課題と両群を観察可能 |

H1 では、課題指標を P25 と P75 に置いた予測を比較すると、対応施策の記載確率の差は非対応施策より 8.07 パーセントポイント大きかった（95%信頼区間 6.91〜9.24、p<0.001）。これは 8%の企業が適切な施策を選んだという意味ではなく、課題の大きさと記載確率との関連が、対応施策でより強いことを表す。




注：灰色の太枠は対応施策、斜線は推定不能。角括弧は95%信頼区間。* はBH q<0.05。

**図 3　課題指標と計画施策の分野別関連**

出典：職場情報総合サイトを加工し、著者推定。

四つの対応関係はいずれも正で、採用 15.45 パーセントポイント（95%信頼区間 13.91〜16.98）、配置・育成 6.35（4.75〜7.96）、柔軟勤務・復職支援 2.66（0.81〜4.52）、残業削減 5.13（3.25〜7.01）であり、BH 調整後も各 q<0.01 だった。なお、勤続年数差と残業削減の補助 GLM は共分散を有限に推定できず、値を 0 で補わず推定不能とした。H1 の主検定には別の線形確率モデルを用いている。

## 5.2 文面の類似性と施策の組合せ

H2 では、課題指標を P25 と P75 に置いた場合の対応施策の予測確率の差は、文面類似度が低い水準（P25）で 8.45 パーセントポイント、高い水準（P75）で 8.73 パーセントポイントだった。両者の差 0.27 の信頼区間は 0 を含むため、文面が似ているほど課題との対応が弱いという仮説は支持されなかった。ただし、文面類似度による違いがないと断定できるわけではない（表 2）。

H3 では、登用課題を P25 と P75 に置いて予測すると、勤務・復職支援のみを選ぶ確率は P75 の場合の方が 2.85 パーセントポイント低く、事前予想とは逆だった。ただし、この二者比較だけでは、全企業での施策構成や両群の代替関係は判断できない。

**表 2　主分析の結果**

| 仮説 | 推定差(pp) | 95%信頼区間 | p 値 | 判定 |
|---|---|---|---|---|
| H1 課題適合性 | +8.07 | +6.91～+9.24 | <0.001 | 支持 |
| H2 文面類似度による違い | +0.27 | -0.44～+0.99 | 0.457 | 不支持 |
| H3 勤務・復職支援のみ | -2.85 | -4.96～-0.74 | 0.008 | 逆方向 |

注：pp はパーセントポイント。H1 は対応施策と非対応施策の変化の差、H2 は対応施策の変化と文面類似度の交互作用、H3 は二者比較であり、値の大小を仮説間で直接比較しない。p 値は未調整。出典はしょくばらぼを加工した著者推定（以下の統計表も同じ）。

四類型の事後分析では、登用課題を P25 と P75 に置いた場合、両施策群を記載する平均予測確率はそれぞれ 46.1%、52.3%で、差は 6.18 パーセントポイントだった。勤務・復職支援のみの記載確率は P75 の場合に 4.73 ポイント低かった。配置・育成のみの確率差は 0.45 ポイントで信頼区間が 0 を含んだが、両方の施策群を記載する確率の差については、信頼区間の下限も 0 を上回った（表 3）。登用関連 5 項目と WLB の 6 項目に定義を広げた 9,015 社でも、両施策群の確率差は 6.79 ポイントと正だったが、これは施策の組合せによる補完的な効果を示すものではない。

**表 3　登用課題と四つの施策類型（事後分析）**

| 計画の類型 | P25(%) | P75(%) | 変化(pp) | 95%信頼区間 |
|---|---|---|---|---|
| 両方 | 46.1 | 52.3 | +6.18 | +4.47～+7.88 |
| 配置・育成のみ | 7.9 | 8.3 | +0.45 | -0.56～+1.45 |
| 勤務・復職支援のみ | 37.6 | 32.9 | -4.73 | -6.42～-3.04 |
| いずれも記載なし | 8.4 | 6.5 | -1.89 | -2.78～-1.00 |

注：9,029 社、同一標本・統制変数による四つの線形確率モデル、HC1 標準誤差。数値は登用課題を P25 又は P75 に置いた平均予測で、企業を追跡した変化ではない。個別予測の 3.4%は 0～1 の範囲外だが、表の平均は範囲内であり、類型の確率の合計は丸め前に 100%となる。

## 5.3 測定基準を変えても結果は保たれるか

全変数がそろう 3,160 社でも H1 の推定差は 7.66 パーセントポイント（95%信頼区間 5.92～9.41）で、観察確率の逆数で重み付けする IPW でも正だった。H2 では、両分析で推定差の信頼区間が 0 を含み、H3 の推定差は IPW で-2.94、全変数がそろう標本で-4.62 ポイントと、仮説とは逆方向だった。IPW は、企業規模、業種、都道府県で説明できる観察確率の差だけを補正する。

具体性の基準を変えても H1 の推定差は正で信頼区間の下限も 0 を上回り、H3 の推定差は仮説と逆方向だった（表 4）。原文テキストを照合できたデータに限っても、H1 の推定値は 8.85 ポイントであり、課題と対応施策の正の関連は保たれた。

**表 4　事後的な測定感度分析**

| 測定仕様 | H1 課題適合性 | H2 文面類似度 | H3 勤務・復職支援のみ |
|---|---|---|---|
| 具体性 1 以上 | +8.19 [7.04, 9.34] | +0.22 [-0.48, 0.93] | -2.93 [-4.99, -0.86] |
| 具体性 2 以上 | +8.07 [6.91, 9.24] | +0.27 [-0.44, 0.99] | -2.85 [-4.96, -0.74] |
| 具体性 3 | +5.63 [4.73, 6.53] | -0.44 [-1.01, 0.12] | -1.86 [-3.31, -0.42] |

注：単位はパーセントポイント、角括弧内は 95%信頼区間。主分析の仮説判定は変更していない。

### 5.4 分野の対応と具体的な内容は別に確認する

登用課題が第 75 百分位以上の 2,642 社では、記載率は候補者育成 53.1%、配置・職域の拡大 16.4%、昇進・評価基準 11.5%だった（表 5）。5 項目共通標本の 2,346 社でも順に 54.0%、17.6%、12.4%となり、登用課題の区分基準を第 67 百分位または第 80 百分位に変えても同じ傾向がみられた。

**表 5　登用課題が大きい企業の施策記載率（事後分析）**

| 記載項目 | 記載あり／観察企業 | 記載率(%) | 95%信頼区間 | 観察不能 |
|---|---|---|---|---|
| 配置・職域の拡大 | 418／2,553 | 16.4 | 15.0～17.9 | 89 |
| 管理職候補者の育成 | 1,275／2,400 | 53.1 | 51.1～55.1 | 242 |
| 昇進・評価基準の明確化・見直し | 296／2,575 | 11.5 | 10.3～12.8 | 67 |
| スポンサー・選抜研修等 | 432／2,554 | 16.9 | 15.5～18.4 | 88 |
| 報酬・評価制度の改定 | 118／2,624 | 4.5 | 3.8～5.4 | 18 |

注：具体性 2 以上、複数該当可。観察不能は記載なしにも未実施にも含めない。Wilson 法の 95%区間は観察企業を条件としたもので、全国の企業を代表する区間ではない。

登用関連施策を一括して扱うと、育成より配置や評価基準の見直しの記載が少ない点を捉えられない。ただし、項目別の記載率では、育成と配置が同じ企業で併記されているかは分からない。記載が少ないのは、施策を実施していないためとは限らず、既存制度で対応している場合や、計画に記載しない方針をとる場合も考えられる。

以上の分析では、課題が大きい分野ほど対応施策が記載される傾向がみられた。また、定型的な文面や両立支援の記載だけを理由に計画を低く評価する根拠は得られなかった。これらは計画内容についての結果であり、施策の対象者や実施量、登用への効果は測定していない。

## 6. 女性登用に向けた提言と結論

### 6.1 採用と登用を区別して課題を捉える

女性登用を進めるには、管理職比率だけでなく、採用状況や従業員の男女構成を踏まえて課題を捉える必要がある。医療・福祉では女性管理職比率が平均 48.6%と高かったが、女性従業員比率との差は平均 19.2 ポイントあった。一方、建設業では女性管理職比率が 5.2%、女性採用比率も 24.0%だった。女性を多く雇用する企業と、採用段階から女性が少ない企業とでは、確認すべき点が異なる。

企業は自社の数値を同じ業種・規模の企業群と比較し、採用に課題があれば応募・採用経路や配置可能な職域を確認する。従業員比率と管理職比率の差が大きければ、職種・雇用区分の構成と候補者の選び方を調べる。比率差だけで登用の不公平を判断せず、どの段階を点検するかの手掛かりとして用いる。

こうした比較を企業が行えるよう、行政や業界団体には、課題指標と施策記載率を業種・規模別に示す資料の整備を提案する。既存の無料専門家相談（厚生労働省 2026b）でも資料を活用し、事例を施策名だけでなく対象企業の課題別に整理すれば、各社が検討すべき点を絞りやすくなる。業種平均は推奨施策の一覧ではなく、自社の事情を確認するための比較材料とする。

## 6.2 育成を配置と候補者選抜につなぐ

登用課題が大きい企業では、候補者育成の記載率は 53.1%だったのに対し、配置・職域の拡大は 16.4%、昇進・評価基準の見直しは 11.5%だった。記載の少なさは未実施を意味しないが、「候補者を育成する」との記述だけでは、研修後の配置や選抜がどう設計されているかは分からない。この結果を踏まえ、育成機会に加え、その後の職務経験と推薦・選抜の過程を点検することを提案する。

必要な職務経験を得る機会に男女差があれば、研修の追加だけでなく仕事の割当てを見直す。経験を積んでも候補者に推薦されない場合は、推薦経路や選抜基準を確認する。職務要件や本人の希望を踏まえて差の理由を調べ、改善すべき段階に施策を振り向ける。

規模別にも、候補者育成の記載率は 101～300 人企業で 32.9%、1,000 人以上で 64.5%と差があった。ただし、小規模企業が育成をしていないとはいえず、OJT や日常の配置を含めて確認する必要がある。研修機会が不足していれば業界単位の共同研修を、職務経験が限られていれば配置の見直しを支援する。大企業の研修制度をそのまま小規模企業に求めるのではなく、育成方法に応じて支援を選ぶ。

## 6.3 選んだ施策が登用につながるかを確かめる

主分析では、課題が大きい分野ほど対応施策が記載される傾向が確認され、登用課題が大きい企業ほど勤務・復職支援だけを選ぶという予想も支持されなかった。これは計画上の結果であり、実施や効果を示すものではない。女性登用を進めるには、育成や両立支援が職務経験や候補者選抜を経て登用につながっているかを確認する必要がある。海外の指針も、課題の特定、対応策の実施、進捗確認の手順を示している（WGEA n.d.; WGEA 2026; Office for Equality and Opportunity 2026）。

企業には、登用を検討する職位・経験の範囲を年度初めに定め、必要な職務への配置率、対象社員が候補者となる割合、候補者の昇進率を男女別に追うことを提案する。当初の対象社員全体に占める昇進者の割合も併せて確認すれば、候補者の昇進率だけでは見えない、候補者に進む段階の差を捉えられる。人事部門が基準と評価記録を、事業部門が配置と推薦の記録を担当し、差が生じた段階の運用を見直す。責任主体を明確にする重要性は先行研究でも示されている（Kalev, Dobbin, and Kelly 2006）。

管理職比率の改善には時間がかかるため、年度ごとの配置や推薦の変化と、複数年の登用実績を分けて確認する。可能であれば、導入前後の記録と導入時期の異なる部門を比較し、施策以外の変化も考慮して効果を検証する。本研究が示した課題と施策の対応、業種・規模差、登用施策の内訳を手掛かりに、比較資料で点検箇所を絞り、社内の配置・推薦・昇進記録に基づいて施策を見直すことを提言する。

# 参考文献

## 日本の法令・制度・データ

厚生労働省（2015、現行法令参照）「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（平成 27 年法律第 64 号）」（2026 年 8 月 29 日閲覧）。
厚生労働省（n.d.-a）『女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく一般事業主行動計画策定支援マニュアル』（2026 年 8 月 29 日閲覧）。
厚生労働省（n.d.-b）「一般事業主行動計画の策定・届出等について（次世代育成支援対策推進法）」（2026 年 8 月 29 日閲覧）。

厚生労働省（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」、2026 年 8 月 25 日閲覧）。
厚生労働省（2026a）『令和 7 年度雇用均等基本調査：企業調査 結果概要』（2026 年 8 月 29 日閲覧）。
厚生労働省（2026b）「専門家相談（無料）」令和 8 年度民間企業における女性活躍促進事業（2026 年 9 月 29 日閲覧）。
職場情報総合サイト（しょくばらぼ）（2025）「職場情報総合サイトのコンテンツ利用について」（2026 年 8 月 29 日閲覧）。

## 日本を対象とする研究

車田絵里子（2023）「相対的指標を用いた昇進施策効果の評価に関する探索的研究――女性活躍推進に係る企業行動に着目して――」『日本労務学会誌』24(1), 20–39. https://doi.org/10.24592/jshrm.24.1_20
Fukai, Taiyo, and Hiromi Hara. 2026. “Firms as Intermediaries in Social Policy: Evidence from Japan’s 2005 Employer Mandate for Work-Childcare Support.” *RIETI Discussion Paper Series* 26-E-050（査読前）. https://www.rieti.go.jp/en/publications/summary/26060007.html
Kato, Takao, and Naomi Kodama. 2015. “Work-Life Balance Practices, Performance-Related Pay, and Gender Equality in the Workplace: Evidence from Japan.” *RIETI Discussion Paper Series* 15-E-112（査読前）. https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/15e112.pdf
Sato, Kaori, Yuki Hashimoto, and Hideo Owan. 2019. “Gender Differences in Careers.” *Journal of the Japanese and International Economies* 53: 101028. https://www.rieti.go.jp/en/publications/summary/17030067.html
Abe, Masahiro, Naomi Kodama, and Takashi Saito. 2017. “What Boosts the Employment Rate Among Women?: The Assessment of Work-Life-Balance Policies on Retaining Working Mothers.” *Economic Review* 68(4): 303–323. https://doi.org/10.15057/28849
Kato, Takao, Hiromasa Ogawa, and Hideo Owan. 2016. “Working Hours, Promotion and the Gender Gap in the Workplace.” *IZA Discussion Paper* 10454. https://ideas.repec.org/p/iza/izadps/dp10454.html
Kato, Takao, and Naomi Kodama. 2017. “Women in the Workplace and Management Practices: Theory and Evidence.” *IZA Discussion Paper* 10788. https://ideas.repec.org/p/iza/izadps/dp10788.html
Ma, Xinxin, Tomohiko Inui, and Naomi Kodama. 2017. “Gender Difference of Managerial Careers among Japanese Firms: An Empirical Study Using Employer-Employee Matched Data.” *Economic Review* 68(2): 114–131. https://doi.org/10.15057/28530

## 国際研究・制度資料

Babcock, Linda, Maria P. Recalde, Lise Vesterlund, and Laurie Weingart. 2017. “Gender Differences in Accepting and Receiving Requests for Tasks with Low Promotability.” *American Economic Review* 107(3): 714–747. https://doi.org/10.1257/aer.20141734
Bertrand, Marianne, Claudia Goldin, and Lawrence F. Katz. 2010. “Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors.” *American Economic Journal: Applied Economics* 2(3): 228–255. https://doi.org/10.1257/app.2.3.228
Bromley, Patricia, and Walter W. Powell. 2012. “From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World.” *Academy of Management Annals* 6(1): 483–530. https://doi.org/10.5465/19416520.2012.684462
Edelman, Lauren B. 1992. “Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law.” *American Journal of Sociology* 97(6): 1531–1576. https://doi.org/10.1086/229939
Goldin, Claudia. 2014. “A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter.” *American Economic Review* 104(4): 1091–1119. https://doi.org/10.1257/aer.104.4.1091
Kalev, Alexandra, Frank Dobbin, and Erin Kelly. 2006. “Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies.” *American Sociological Review* 71(4): 589–617. https://doi.org/10.1177/000312240607100404
Meyer, John W., and Brian Rowan. 1977. “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.” *American Journal of Sociology* 83(2): 340–363. https://doi.org/10.1086/226550
Olivetti, Claudia, and Barbara Petrongolo. 2017. “The Economic Consequences of Family Policies: Lessons from a Century of Legislation in High-Income Countries.” *Journal of Economic Perspectives* 31(1): 205–230. https://doi.org/10.1257/jep.31.1.205
Office for Equality and Opportunity. 2026. “Creating an Action Plan: Guidance for Employers.” GOV.UK, 4 March 2026; updated 13 May 2026（2026 年 8 月 29 日閲覧）。
Workplace Gender Equality Agency (WGEA). n.d. “WGEA Action Planning Tool”（2026 年 8 月 29 日閲覧）。
Workplace Gender Equality Agency (WGEA). 2026. “A New Chapter in Gender Equality at Work Starts Today.” 1 April 2026（2026 年 8 月 29 日閲覧）。

## LLM・text-as-data 方法論

Gentzkow, Matthew, Bryan Kelly, and Matt Taddy. 2019. “Text as Data.” *Journal of Economic Literature* 57(3): 535–574. https://doi.org/10.1257/jel.20181020
Grimmer, Justin, and Brandon M. Stewart. 2013. “Text as Data: The Promise and Pitfalls of Automatic Content Analysis Methods for Political Texts.” *Political Analysis* 21(3): 267–297. https://doi.org/10.1093/pan/mps028
Asirvatham, Hemanth, Elliott Mokski, and Andrei Shleifer. 2026. “GPT as a Measurement Tool.” NBER Working Paper 34834. https://doi.org/10.3386/w34834
Gilardi, Fabrizio, Meysam Alizadeh, and Maël Kubli. 2023. “ChatGPT Outperforms Crowd-Workers for Text-Annotation Tasks.” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 120(30): e2305016120. https://doi.org/10.1073/pnas.2305016120
Kristensen-McLachlan, Ross Deans, Miceal Canavan, Marton Kárdos, Mia Jacobsen, and Lene Aarøe. 2025. “Are Chatbots Reliable Text Annotators? Sometimes.” *PNAS Nexus* 4(4): pgaf069. https://doi.org/10.1093/pnasnexus/pgaf069