

人事労務に関する実務上のポイントや最新情報をタイムリーにお伝えします。

今回のテーマ

【女性活躍推進法の改正対応と実務課題】

- 1 女性活躍推進法改正の概要
- 2 法改正対応に関する Q&A
- 3 女性管理職が増えにくい背景と課題
- 4 女性活躍推進に向けた実効性のある取組

1 女性活躍推進法改正の概要

2026年4月1日に改正女性活躍推進法が施行され、これまで従業員数301人以上の企業に求められていた「男女間賃金差異の公表義務」が従業員101人以上の企業まで拡大され、あわせて新たに「女性管理職比率の情報公表」が従業員数101人以上のすべての企業に義務付けられました。

また上記に加えて、従業員数301人以上の企業に対して「女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供に関する実績」について下表(A)の中から、「職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備に関する実績」について下表(B)の中からそれぞれ1項目以上、従業員数101人以上300人以下の企業に対して下表(A)及び(B)の14項目の中から1項目以上を選択して公表することが義務付けられています。

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

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・有給休暇取得率 ・雇用管理区分ごとの有給休暇取得率 |
|--|---|

(参考：厚生労働省リーフレット)

その他、えるぼし認定に関する見直しや、職場における女性の健康支援として事業主行動計画策定指針の改正が行われています。

(リーフレット「女性活躍推進法が改正されました！」)

<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/001663919.pdf>

担当：望月

2 法改正対応に関するQ & A

法改正対応で判断に迷いやすい点をQ&A形式でご紹介します。

【女性管理職比率に関するQ&A】

Q1：管理職の定義どのように決めますか？

A1：企業の役職体系で「管理的地位」とされる者を対象とします。

課長級以上が基本となり、役職名や部下の人数に関係なく、職務内容、責任の程度が課長級に相当する者も含まれます。労基法41条の管理監督者とは別概念です。

Q2：管理職比率はいつ時点の数値を公表しますか？

A2：2026年4月1日以降で最初に終了した事業年度末の状況を公表します。

次年度開始後、おおむね3ヶ月以内に公表してください。

12月決算の企業は、2026年12月期のデータを2027年3月末までに公表が必要となります。

Q3：役職はあるが管理職手当が支給されていない場合はどうすればよいでしょうか？

A3：手当の有無だけで判断するものではありません。組織上の位置づけ、職務内容、責任の程度等を踏まえて判断します。

Q4：役職名はすべて明記する必要がありますか？

A4：追加的な情報公表として役職名を明記することが望ましいとされています。

数が多い場合は主要な役職のみでも差し支えありません。

「課長級」「部長級」など階層でまとめても構いませんが、基準は毎年変えないようにします。

Q5：管理職の範囲について、例えば小中高校教員においてはどのように考えたらよいでしょうか？

A 5：各事業所の役職体系によるところとなりますが、小中高校においては、原則教頭以上が一般的に管理職に該当するものとなります。

【男女間賃金差異（賃金差）に関する Q&A】

Q 6：賃金に含める範囲はどこまででしょうか？

A 6：労基法 11 条に規定するもので、基本給・時間外手当・賞与・各種手当が対象となります。
「扶養手当」や「住宅手当」など制度の都合、男女差が出やすい手当がある場合は説明欄で背景を説明した方がよいでしょう。

Q 7：通勤手当は賃金に含めてよいでしょうか？

A 7：通勤手当は経費の実費弁償という性格を有することから、企業の判断により、賃金から除外することも可能です。ただし取扱いは男女の労働者で共通としてください。

Q 8：正規雇用労働者・非正規雇用労働者の区分はどのように判断すればよいでしょうか？

A 8：正規雇用労働者とは、期間の定めがないフルタイム労働者を指します。
パートまたは有期雇用であれば非正規雇用労働者に区分されますが短時間正社員は、正規雇用労働者に区分します。

Q 9：出向者の賃金は出向元または出向先のどちらに含めるのでしょうか？

A 9：賃金負担と就業実態を基に基準を設けて、企業内で判断することとなります。
ただし取扱いは男女の労働者で共通の基準としてください。
海外出向者も同じ扱いとなります。

担当：平尾

3 女性管理職が増えにくい背景と課題

上記の改正により女性活躍への期待が高まる一方で、その実現は依然として険しいものといえるでしょう。

厚生労働省の「令和 6 年度雇用均等基本調査」によれば、課長級以上の女性比率は 13.1%にとどまり、政府が掲げる「2030 年までに 30%」という目標とは大きな乖離があります。

なぜ、数値目標を掲げても登用が進まないのでしょうか。そこには統計からも読み取れる構造的な課題が潜んでいます。

① 顕在化する「L 字カーブ」と育成の断絶

かつて懸念された「M 字カーブ(※1)」は、近年の育児・仕事両立制度の充実により解消に向かいつつありますが、代わって顕在化しているのが、非正規雇用への転換などによりキャリアが停滞する「L 字カ

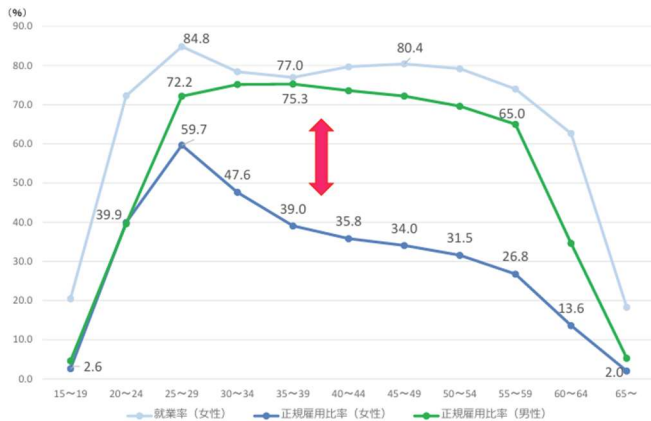
ーブ（※2）」です。

正規雇用の女性比率は20代後半をピークに下降し、管理職候補となる30代・40代での「育成の断絶」が、候補者不足の根本原因となっています。

※1 20代後半から30代（出産・育児期）に女性の労働力率が一旦下がり、40代で再び上がる現象。

※2 出産・育児を機に正社員を辞め、復職しても非正規雇用になる人が多いため、年齢とともに正社員の割合が右肩下がりに減っていく現象。

【L字カーブの状況（令和4年）】



（出所：内閣府男女共同参画局資料）

②古い管理職モデルの固執

日本では依然として「長時間労働や突発対応が可能なこと」を評価の軸に置く旧来型の管理職像も存在しますが、「令和5年版男女共同参画白書」によれば、共働き世帯における1日あたりの家事・育児時間は、依然として女性が男性の約4倍（女性約7時間、男性約2時間）となっています。

いまだに育児等のケアにかかる負担が女性に偏りがちである現状の下で、旧来型の管理職像は、女性にとって「物理的に持続不可能」なものとなり、キャリア形成への心理的ブレーキとなっている可能性があります。

③「経験の格差」を生むバイアス

統計以上に深刻なのが、妊娠・出産・育児を要因とした職場内の「機会の不均衡」です。

「子育て中は負担の重い業務は避けるべき」という会社側の善意の配慮により、重要なプロジェクトや意思決定の場から女性を外すことが、結果として管理職登用に必要な難易度の高い経験（クリティカル・アサインメント）から女性を遠ざけている場合があります。この経験値の差が、昇進意欲の減退（自信の欠如）や、評価時の「能力不足」という判断を招く負のループを生んでいる原因の一つといえるでしょう。

日本社会の現状と意識の乖離を直視することが、次項で述べる「実効性のある取組」へと繋がります。

（リーフレット「令和7年版 女性役員登用ハンドブック」／男女共同参画局）

https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/pdf/r07_handbook.pdf

担当：加藤

4 女性活躍推進に向けた実効性のある取組

女性管理職比率が伸び悩む背景には、長時間労働や育成機会の偏りなど、さまざまな構造的課題があります。そのため、男女間賃金差異の是正や、管理職比率の目標を設定するだけでなく、「育成・登用・定着」を一体で捉え、継続的に取り組むことが重要です。

そのうえで、実効性のある女性活躍推進の取組は、大きく4つの観点で整理できます。

①人材育成

女性社員に対して、管理職候補としての育成機会を意図的に提供することが重要です。特に、リーダー経験や意思決定経験が不足しやすい点を踏まえ、早期からの育成設計（プロジェクト参画、OJTの質向上など）が求められます。

②管理職登用

管理職登用については、「候補者がいない」のではなく、「候補者として見ていない」ケースも少なくありません。評価・昇格基準の見直しや、上司の意識改革を含めた運用面の改善が必要です。また、短時間勤務者の登用可否など、制度面の柔軟性も検討ポイントとなります。

③機会提供・環境整備

育児・介護との両立支援に加え、キャリア形成の機会が偏らないような運用が重要です。例えば、重要案件のアサインや研修参加機会について、無意識のバイアスがかかっているかを点検することが有効です。単なる制度導入ではなく、「実際に利用されているか」という観点での見直し求められます。

④情報公表

改正法では情報公表の重要性が一層高まります。単に数値を公表するだけでなく、自社の課題認識や改善方針を併せて示すことで、採用力や対外的評価の向上にもつながります。

これらの取組を進めるうえでは、「現状把握→課題設定→取組→検証」というサイクルを回すことが不可欠です。形式的な対応にとどまらず、自社の人材戦略として位置付けることが、今後の実務において重要となるでしょう。

女性活躍推進は、単なる法対応ではなく、企業の持続的成長を支える人材戦略の一環です。自社の人材が力を発揮できているかという観点から現状を見直し、実効性のある運用につなげていくことが、今後の重要なポイントとなります。

担当：伊藤

お知らせ / ご案内

弊所代表の山口が行うセミナーをご案内いたします。

■2026年7月24日（金） 10時00分～16時30分

『人事労務担当者の基礎知識』

～人事労務の必要な知識を1日でまとめて理解～

<https://www.rosei.jp/seminarstore/seminar/11653>

作成

内容に関するお問い合わせは山口事務所まで

社会保険労務士法人山口事務所

〒150-0002

東京都渋谷区渋谷 2-1-6 青山エイティーンビル 2階

TEL：03-6427-1191 FAX：03-6427-1192

Homepage：<https://www.ys-office.co.jp> Facebook：<http://www.facebook.com/ysoffice>

YouTube：<https://www.youtube.com/@Ys-office/featured> X：https://x.com/sr_ysoffice



社会保険労務士法人 山口事務所
Labor and Social Security Attorneys' Firm Yamaguchi Office