



函館市ジェンダーギャップ解消プロジェクト
若者・女性に選ばれる職場づくりセミナー

会社を強くする”インクルーシブ”経営
～ジェンダーギャップを超えて、
働きがい向上経営実現へ～

セミナーおよび**意見交換要旨**

日時：令和7年(2025年)11月18日(火) 18:00～19:30

場所：函館市勤労者総合福祉センター サン・リフレ函館

主催：函館市

目 次

■ セミナー

01	開催概要	P1
02	ジェンダー平等の現状と課題	P2～3
03	ジェンダー平等を阻む要因	P4
04	函館市が直面する課題	P5
05	課題解決に向けたアプローチと事例	P6～7
06	インクルーシブ経営への提言	P8

■ 各グループでの意見交換

01	逆ジェンダーギャップとD X活用戦略	P9
02	「空気」という目に見えない障壁	P10
03	名もなき業務の可視化と職域イメージの変革	P11
04	若者世代の価値観の変容を組織転換の機会に	P12
05	物理的障壁を取り除き、インクルーシブな職場環境へ	P13
06	採用から復職まで。人を活かし続ける組織へ	P14



セミナー



開催概要

01 趣 旨

性別にかかわらず自らの個性や能力を存分に発揮できる社会を構築することにより、まちの活力を生み出し、本市の持続的発展につながるよう、職場におけるジェンダーギャップ解消の推進を図るため、地元企業経営者等を対象に専門家によるセミナーを開催し、機運の醸成を図る。

02 日 時

令和7年(2025年)11月18日(火) 18:00～19:30

03 会 場

函館市勤労者総合福祉センター サン・リフレ函館 2階 大会議室
(函館市大森町2番14号)

04 内 容

■ テーマ

会社を強くする“インクルーシブ”経営
～ジェンダーギャップを超えて、働きがい向上経営実現へ～

■ 講 師

ジェンダー平等推進アドバイザー 塚原 月子氏
株式会社カレイディスト代表取締役社長兼CEO
G20 EMPOWER日本共同代表
函館市政策アドバイザー



05 参加者

市内企業の経営者、管理監督者等 26名(20社)

06 次 第

受付開始
開会／市長挨拶／講師紹介
講演セッション
意見交換セッション(6グループ)
終了

ジェンダー平等の現状と課題

01 ジェンダーとジェンダー平等の定義

■ ジェンダー

生物学的な性別（セックス）とは異なり，男性・女性であることに基づいて社会的に定められた属性，機会，役割関係を指す。これは社会的に構築され，幼少期からの社会化の過程で学習されるものであり，時代や文化によって変化しうる。ほとんどの社会において，ジェンダーは責任，活動，資源へのアクセス，意思決定の機会における男女間の違いや不平等を生み出す要因となっている。

■ ジェンダー平等

性別に関わらず，責任，権利，機会を平等に分かち合い，あらゆる物事を共に決定していく状態を指す。これは女性を特別に優遇することではなく，男女双方が直面する不平等を是正し，共に利益を享受することを目指す概念である。

02 日本社会におけるジェンダー不平等の実態

■ 家事・育児時間の格差

6歳未満の子供を持つ夫婦において，妻が家事関連に費やす時間は夫に比べて圧倒的に長い状況が続いている。

■ 大学進学率と専攻分野の格差

大学進学率における男女差は縮小傾向にあるものの，依然として男性の方が高い。また，専攻分野においては，人文科学や薬学・看護学で女子学生の割合が高い一方，理学・工学分野では30%程度に留まる。これは能力差ではなく，「女の子は文系の方が無難」といった社会的期待や「予言の自己成就」が影響している可能性が指摘される。

■ 管理職比率の国際的低さ

日本は、労働力人口に占める女性比率では他国と遜色ないものの、管理的職業従事者に占める女性の割合は国際的に見て極めて低い水準にある。意思決定層の多様性の欠如は、消費者ニーズの把握漏れや、同質性の高い集団内での異論の排除につながり、経営上のリスクとなりうる。

■ 男女間の賃金格差

特に既婚者において格差が顕著であり、既婚男性の賃金水準が最も高い。これは、女性が出産・育児によってキャリアが中断されるなど主に母親が背負いがちなペナルティ（マザーフッド・ペナルティ）と、男性が家庭の大黒柱としてより責任ある仕事を任せやすい男性が享受するボーナス（ファザーフッド・ボーナス）という社会構造が背景にあると分析されている。

■ 性暴力被害の偏り

不同意性交等の被害経験者は、男性も存在するものの、女性が圧倒的多数を占める。

■ 教育・家庭での観念

「女の子は大学まで行かなくてもよい」「長男だからしっかり勉強を」といった考え方が、特に地方において今なお存在することが示されている。

03 男性にも影響を及ぼすジェンダー課題

ジェンダー不平等は女性だけの問題ではない。データによれば、日本の男性の自殺死亡者数・率は女性の2倍以上であり、先進国の中でも特にその差が大きい。これは、「男性は弱音を吐くべきではない」「助けを求めるのは恥ずかしい」といったジェンダー観が、男性を精神的に追い詰め、生きづらさを生む社会構造の一因となっていることを示唆している。

ジェンダー平等を阻む要因

01 無意識の偏見（アンコンシャス・バイアス）

無意識の偏見は、差別的な意図とは無関係に、人間の脳が生理的に大量の情報を効率的に処理する過程で生じる、属性に基づいた偏った認識や判断である。これは誰にでも起こりうる。

■ 親近感バイアス

自分と共通点の多い人に好感を持ち、無意識に高く評価してしまう。

■ 同調バイアス

周囲の意見に合わせ、異なる意見を表明することをためらってしまう。

■ ジェンダーバイアス

「女性だから〇〇できないだろう」「男性なのに〇〇はおかしい」といった、性別に基づく固定観念で判断する。

具体例

講師自身の経験として、平日の昼間にコーヒーショップで赤ん坊を抱く30代男性を見て、「奥さんは今、何か忙しいのかな」と無意識に考えてしまった事例が挙げられた。これは、もし同じ状況で女性を見ても、その配偶者の状況を想像しなかったであろうことから、自身の中に潜むバイアスに気づいた瞬間であった。

02 固定的な性別役割分担意識

社会の風土として、固定的な性別役割分担意識が根強く存在している。

- ◆ 家庭：「男は一家の大黒柱」「お母さんが家にいないと子供がかわいそう」
- ◆ 職場：「お茶出しは女性の役目」「女性は補助的な仕事、男性は責任者」

こうした意識は、「現状がこうだから仕方がない」という無言の圧力を生み出し、異を唱えることを困難にする社会的な雰囲気醸成している。内閣府の調査では、三大都市圏を除く地方出身の女性が地元を離れた理由として、この「固定的な性別役割分担意識」を挙げ、割合が高いことが示されている。

函館市が直面する課題

01 若年層，特に女性の深刻な転出超過

函館市は，全国の三大都市圏を除く地域平均と比較しても，若年層の転出超過が深刻である。特に，10代から30代において女性の転出超過率が男性を上回っており，20代（特に20～24歳）ではその差が著しく大きい。これは函館市長が「肌感覚として実感している」とあいさつの中で述べた通り，地域の活力を維持する上で喫緊の課題である。

■ 人口に対する転出超過数の割合（函館市）

年代	男性	女性
15～19歳	約 1.8%	約 2.1%
20～24歳	約 1.6%	約 3.2%
25～29歳	約 0.7%	約 1.2%
30～34歳	約 0.2%	約 0.3%

02 労働参加の「量」から「質」への課題認識

函館市の年代別労働参加率は，全国平均と大きな乖離はない。この事実，問題の核心が「女性が働ける場がない」という量の問題ではなく，「どのような立場で働いているか」という労働の質にある可能性を示唆している。雇用区分（非正規雇用の多さ），職種，職位（管理職の少なさ），そしてそれに伴う賃金格差といった質的な側面に，女性が定着しない根本的な原因が潜んでいるのではないか，という仮説が提示された。

課題解決に向けたアプローチと事例

01 兵庫県豊岡市の先進的取り組み

ジェンダーギャップ解消に成功している自治体として、豊岡市の「ワークイノベーション戦略」が紹介された。

■ 課題発見

景気後退期に、男性の若者は地元に戻る傾向があるのに対し、女性は戻らないというデータに着目。インタビュー調査の結果、経済的・文化的魅力の乏しさに加え、女性特有の理由として「ジェンダーギャップの大きさ」が障壁となっていることを突き止めた。

■ 戦略策定

「ありたい姿に向かって生き生きと働く女性が増えている状態」をビジョンに設定。

「働きやすさ」と「働きがい」を両輪とし、これらを高める事業所を増やすことを目標とした。

■ 実践内容

- ◆ 経営者や管理職向けのセミナーを実施し、ジェンダーギャップ解消の経営上の意義を啓発
- ◆ 女性従業員のキャリア形成支援プログラムを提供
- ◆ 市内の優れた取り組みを行う企業を「ワークイノベーション表彰制度」で表彰

■ 成果

2018年に16事業所で始まった取り組みは、5年後の2023年には市内全体に広がり大きな輪となり、組織的な変革を促した。

02 議論に基づく示唆・方向性

作業着や夜勤といった物理的な障壁を取り除くことが、インクルーシブな職場環境を構築するための、具体的かつ象徴的な第一歩となり得ることを示唆している。

地域・職種	課 題	取り組み	成 果
広島県 建設業	建築現場に女性がいない	◆女性の現場監督育成を目標に設定 ◆360度カメラ導入など現場のDX化を推進し、労働環境を改善 ◆個人の強みを活かせる育成体制を構築	女性現場監督候補が誕生。リモートでの現場確認が可能になり、全社員の生産性向上と柔軟な働き方を実現。
広島県 設計製図	女性社員はアシスタント業務が中心で、長期的なキャリア形成が困難	◆管理職向けに「育てる・伸ばす部下育成」研修を実施 ◆女性社員向けには定例会「女性社員の会」を設け、挑戦の機会を提供	女性社員のモチベーションと責任感が向上。組織全体で「育てる力」が高まり、組織全体の成長につながった。
北海道 建設コカ	近親者が近隣にいない道外出身者が多く、育児との両立が困難	◆経営トップ主導で「育児者懇談会」を発足 ◆非正規を含む全社員を対象に、両立支援制度（フレックス、子の看護休暇有給化等）を導入 ◆大学での専門性を活かせる能力開発・配置を重視	社員の意見を反映した手厚い制度により、安心して働き続けられる職場環境を創出。道外の大学に進学した女性が就職で戻ってくる事例も生まれた。

インクルーシブ経営への提言

01 インクルージョンの本質

インクルージョン（包摂性）とは、多様で異なる構成員一人ひとりが、以下の状態にあると感じられる職場環境を指す。

- ◆ **価値ある存在として扱われる:** 意見が尊重され、重要な決定に参加できる。
- ◆ **信頼される**
- ◆ **自分らしくいられる:** 属性を理由に本来の自分を押し殺す必要がない。
- ◆ **心理的安全性がある:** 失敗が許容され（寛容さ）、新しいことに挑戦できる。
（リスクがとれる）



ジェンダーギャップの解消は、このインクルーシブな環境を醸成するための重要な一歩である。

02 企業の持続的成長のための戦略

現代の企業は、原材料費高騰、国内市場縮小、人材獲得難といった複数の厳しい課題に直面している。このような状況下で取りうる道は二つある。

① 対症療法でやり過ごす

長期的な視点を避け、目先の課題に一時的な対応を続ける。

② 持続的成長モデルを創り出す

ジェンダーギャップを排した全員活躍を可能にする「インクルーシブ経営」に転換する。



人手不足が深刻化し、ビジネス環境が複雑化する現代において、女性という重要なリソースを活かせない企業は競争力を失うリスクがある。

「長い目で見ることを避けて、とりあえず今の目の前のその対症療法でやり過ごす」のではなく、10年後を見据え、多様な人材が活躍できるインクルーシブな組織文化を構築することが、厳しい経営環境を生き抜き、新たなビジネスを創出する鍵となる。



各グループでの意見交換



「逆ジェンダーギャップとDX活用戦略」

01 議論の要点

■ 逆ジェンダーギャップの視点

一般的に想起される「女性への不利益」とは逆の現象について、「逆ジェンダーギャップ」とも呼べる状況であると指摘があった。具体的には、イベントの司会やポスターなどにおいて、社会的なイメージや「受け入れやすさ」を背景に女性が起用されがちな傾向が挙げられた。また、男性が少数派である職場では「男のくせに」といった言葉を向けられる経験があることも共有された。さらに、ジェンダーに紐づく社会的な役割が、職場だけでなく個人の生活においても男女双方を制約している実態が明らかになった。

■ 職場環境と安全配慮の課題

夜間勤務が必須となる業務において、女性従業員の安全確保が大きな課題となっている実態が示された。深夜帯にはさまざまなトラブル発生リスクがあることから、現状では夜間勤務を男性に限定しており、この安全配慮が、結果として女性の就業機会や夜勤手当による収入増の機会を制限するというジレンマが浮き彫りになった。

これに対し、遠隔操作をはじめとするDX技術の活用が、性別を問わず安全な労働環境を構築する上での有効な解決策となり得るという意見が出され、技術革新が機会平等の実現に寄与する可能性が示された。

■ 育児休業からの復職支援

育児休業制度は整備されているものの、休業中に会社との接点が完全に断たれることが、スキルや職場環境の変化への不安を増大させ、復職の心理的ハードルを上げているという矛盾が指摘された。

解決策として、休業中の従業員が自身の意思で会社を訪問したり、定期的にコミュニケーションを取ったりする機会を設けることが、円滑な復職を支援する上で極めて有効であるとの見解で一致した。

02 議論に基づく示唆・方向性

この議論は、安全配慮と機会平等の両立という普遍的なジレンマを提示しており、今後の戦略ではDX等の技術的ソリューションをいかに制度設計に組み込むかが重要な論点となることを示唆している。

「空気という目に見えない障壁」

01 議論の要点

■ 「空気」と無意識のバイアス

女性の昇進意欲が年齢と共に低下する傾向の背景には、周囲が作り出す無意識の「空気」が存在するのではないかという問題提起があった。また、経営層が特定の性別を登用しようと意識すること自体が、新たなバイアスを生み、かえって当事者の意欲を削いだり、周囲の男性社員に不公平感を与えたりするという悪循環に陥る危険性も指摘された。これは、意図的な差別ではなく、良かれと思つての配慮が新たなギャップを生むという問題の複雑さを示している。

■ 制度と個人の意識の乖離

給与体系や各種制度上は完全に男女平等であっても、従業員自身の意識の中に性別による役割分担が根付いている実態がある。例えば、「窓口業務は女性」などといった役割分担を従業員自身が望む傾向や、責任の重い管理職を敬遠する女性が一定数存在するという現状が共有された。これが本人の自由な意思決定なのか、組織が長年かけて作り上げてきた「空気」に影響された結果なのかを問い直す必要があるとの議論がなされた。

■ ライフイベントとキャリア継続

産休・育休制度が完備されていても、出産を機に退職を選択する女性がいる現状が複数の企業から報告された。この背景には、休職から復帰する際の心理的な障壁に加え、制度利用者を支える他の職員に業務負担が偏り、不公平感が生じるという組織全体の課題が存在する。支える側の職員から「休業者の給料を私たちの手当にしてほしい」という声がかかる事例も共有され、問題の深刻さが浮き彫りとなった。

■ 雇用形態とキャリアパス

キャリアパスが全国転勤を伴う職と、勤務地が限定される職に分かれている場合、女性が後者を選びがちな傾向があるとの指摘があった。雇用形態の区分が実質的なキャリアパスの格差、ひいては賃金格差に繋がる構造的な問題であることが示唆された。

02 議論に基づく示唆・方向性

この議論は、制度整備だけでは乗り越えられない「無意識のバイアス」や「空気」という目に見えない障壁の存在を明らかにした。これは、今後の戦略が単なるルール作りにとどまらず、組織文化そのものに変革を促すアプローチを必要とすることを示唆している。

「名もなき業務の可視化と職域イメージの変革」

01 議論の要点

■ 「名もなき業務」の定義

お茶出しや給湯室の清掃といった、本来の職務とは別に発生するものの、担当者が明確でない「名もなき業務」が、慣習的に特定の性別に割り振られがちであるという問題が提起された。これに対し、①これらの業務を職務内容として雇用契約に明記する、②給茶機や自動受付システムを導入し業務自体を自動化・省人化する、③当番制にするなど、業務の所在を明確化・公平化することで、特定の性別への偏りを解消できるという具体的な解決策が議論された。

■ 職域におけるジェンダーバイアス

「力仕事」のイメージが強い業界では、女性技術者が極めて少ないという現状が共有され、業界の固定観念が活躍の場を狭めている可能性が指摘された。また、性別がパフォーマンスに直接関係しない技術者といった職域においても女性比率が低い現実もあり、問題が特定の業界イメージだけに起因するものではないことが示唆された。

■ 教育段階からの意識改革の必要性

ジェンダーギャップの解消は、企業側の努力だけで完結するものではなく、働く側、特に女性自身も「簡単な仕事で良い」といった固定観念から脱却し、主体的にキャリアを考える意識を持つ必要があるという指摘があった。さらに、学校教育の段階から性別による役割分業意識にとらわれないキャリア教育を行うことの重要性が強調された。

■ 文系出身者の技術職への登用

ある業界の事例として、理系出身者でなくとも、文系の女性がエンジニアとして活躍しているケースが紹介された。近年のエンジニアの業務は、顧客との要件調整などコミュニケーション能力や管理能力が求められる業務へと進化しており、従来の「理系の仕事」というイメージを払拭することが、多様な人材の活躍推進に繋がるとの認識が共有された。

02 議論に基づく示唆・方向性

具体的な「名もなき業務」の再設計や職域イメージの変革が、単なる業務改善にとどまらず、組織全体の公正性と生産性を向上させるための戦略的投資であることを示している。

「若者世代の価値観の変容を組織転換の機会に」

01 議論の要点

■ 構造的な課題と意思決定層の偏り

複数の企業で、正社員は男性が多く、非正規社員は女性が多いという雇用形態の差が、結果として男女間の賃金格差に繋がっているという構造的な問題が共有された。また、管理職や経営層といった組織の意思決定層が男性に偏っている現状も指摘された。

■ 男性に課される役割期待

ジェンダーギャップは女性だけの問題ではないという視点から、男性が直面するプレッシャーについても言及があった。プライベートな場面において「長男だから家を継ぐべきだ」といった、旧来の価値観に基づく役割や期待に縛られる経験が共有され、性別を理由に個人の選択の自由が制約されている可能性を示唆した。

■ Z世代の価値観とキャリア意識

昇進や出世よりも、私生活の充実を重視する若手社員（いわゆるZ世代）が増えているという課題意識が共有された。議論を通じ、マネジメント側は自身の価値観が時代遅れになりつつあるという認識の転換を示した。トップダウンではなく、若手が主体的に取り組めるプロジェクトを任せるなど、マネジメント側が自らの成功定義を再調整し、次世代の価値観に合わせた育成・組織運営へと転換する必要性が結論として導かれた。

■ 現場における女性活躍推進の現実

従来男性中心とされてきた現場で女性従業員を増やすための具体的な取組みが報告された。「えるぼし認定」の取得や、女性用の更衣室増設といった物理的な環境整備が進められている一方で、産休・育休に入る際の業務の引き継ぎ問題など、現場ならではの現実的な難しさも共有された。

02 議論に基づく示唆・方向性

この議論は、世代間の価値観の変容を、組織が直面する「課題」ではなく、未来に向けて進化するための「機会」として捉え直す必要性を示唆している。

「物理的障壁を取り除き、インクルーシブな職場環境へ」

01 議論の要点

■ 夜勤勤務におけるジェンダーギャップの解消策

顧客対応を含む夜勤業務が安全上の配慮から男性のみに割り当てられている事例が紹介された。この慣行は、女性従業員を危険から守る意図がある一方で、夜勤手当による賃金格差を生み出し、夜勤を希望する女性の機会を奪っているという二面性を持つことが指摘された。解消策として、①男女ペアでの勤務体制を組む、②顧客と直接接しない内部業務に女性を配置するなど、安全性を確保しつつ機会均等を実現する具体的な解決策が提案された。

■ 物理的な職場環境の整備

新たに現場で働くことになった女性従業員から、男性向けに作られた作業着が身体に合わないという切実な問題が提起された事例が共有された。これは、女性活躍を推進する上で、制度だけでなく物理的な環境整備がいかに重要かを示している。

■ 職務と給与体系の不均衡

男性中心の部門と女性中心の部門で、役職名や給与体系が異なるために、結果として勤続年数が同じでも男女間で賃金格差が生じてしまっているという構造的な問題が報告された。これは、性別によって配属されがちな職務内容の違いが、間接的にジェンダーギャップに繋がっていることを示唆しており、組織全体の職務評価や給与体系の見直しが必要であることを示唆している。

■ 家庭環境で形成されるジェンダーバイアスの内面化

男性参加者から、家庭環境を通じて「重いものは男性が持つべき」といった保護的な考えを無意識のうちに植え付けられてきたという個人的な経験が共有された。これは、男性に特定の役割を期待する「保護的」な態度もまたジェンダーバイアスの一形態であり、社会や家庭環境の中でいかに内面化されていくかを示す事例である。

02 議論に基づく示唆・方向性

作業着や夜勤といった物理的な障壁を取り除くことが、インクルーシブな職場環境を構築するための、具体的かつ象徴的な第一歩となり得ることを示唆している。

「採用から復職まで。人を活かし続ける組織へ」

01 議論の要点

■ 採用戦略と職域拡大

従来男性中心とされてきた部門へいかにして女性を配置していくかという採用戦略上の課題が議論された。採用時点から技術職として女性を採用し現場に配属する事例や、IT営業の場面で女性がデモンストレーションを行う方が顧客からの受けが良いという事例も挙げられ、企業の積極的な職域拡大が、新たな価値創造に繋がる可能性が示された。

■ ライフイベントによるキャリア中断への懸念

経営層の視点から、優秀な女性社員が結婚や出産を機に離職・休職してしまうことへの危機感が、無意識のうちにジェンダーギャップを生む一因となっているという構造が指摘された。「どうせ辞めてしまうのではないか」という懸念が、重要な業務やポジションへの登用を躊躇させるバイアスとなり、結果として女性のキャリア形成を阻害してしまう可能性があるという率直な意見交換がなされた。

■ 人材の再活用（カムバック制度）の有効性

一度退職した従業員が復職できる「カムバックサーモン採用制度」の重要性が強調された。業務経験のある復職者がもたらす価値は極めて大きいと指摘された。また、企業と退職後も連絡を取り合える関係性を維持することが、従業員にとって「いつでも戻れるかもしれない」という絶大な心理的安全性に繋がり、復職の可能性を大きく高めるとの貴重な証言があった。

■ 制度改革の実践

従業員の率直な声を受け、女性用の制服を廃止した事例が紹介された。これは、課題解決のために「思い切ってやってみる」という決断が、旧来の慣習を打破し、より良い職場環境を創り出すきっかけになることを示す好事例であり、この「やっちゃえ」の精神が、変化を加速させる上で重要であると確認された。

02 議論に基づく示唆・方向性

この議論は、人材を「フロー」ではなく「ストック」として捉え、長期的な関係性を築く視点と、現状を打破するための俊敏な意思決定が、持続可能な人材戦略の鍵であることを示唆している。