

令和7年度

若者・女性に選ばれる企業づくりに向けた

企業等調査レポート

福井県 未来戦略課



※表紙に使用している画像は、AIサービスを用いて生成したものです。

福井県では、進学・就職期にあたる15～24歳の若年層、特に女性の転出超過が喫緊の課題となっています。若者・女性を中心とした都市部への転出は、本県に限らず地方全体で見られており、国はその背景のひとつとして、若い世代の意識と職場を含む地域社会との間のギャップを挙げ、自治体と連携した職場・地域改革を推進しています。

本県は、国と連携してこの取組を先行的に実施する68自治体の一つとして参加し、福井経済同友会とともに「若者・女性に選ばれる企業」づくりに着手しました。

その一環として、県内企業およびその従業員等を対象とした聞き取り調査・アンケート調査を実施し、企業側の認識と社員の意向の双方から、県内の職場環境や働き方に関する現状と課題を把握することを試みました。

本報告書は、調査で得られた現状と課題を整理し、今後の取組の検討の基礎資料として活用することを目的として作成したものです。


なお、今回の調査においては、県内企業の皆さま、社員の皆さま、さらに、退職経験のある女性の皆さまから、率直かつ具体的なお声を多数お寄せいただきました。こうした皆さま一人ひとりのご協力が、本報告書の基盤となっております。

加えて、調査の実施にあたっては、福井経済同友会 人口減少問題委員会および事務局の皆様、小安 美和様（株式会社 WillLab 代表取締役、内閣官房地域働き方・職場改革等推進会議構成員）、黒木 淳様（横浜市立大学教授）、株式会社 福井新聞社 等、企画・設計・実施の各段階において多くの方から多大なご助言とご協力をいただきました。

目次

1	調査概要	5
2	調査結果サマリー	6
3	アンケート調査結果	7
4	ヒアリング調査結果	11

本資料の見方

- ・ 6ページの「調査結果サマリー」では、アンケート調査・ヒアリング調査の要点と結論を1枚にまとめました。
- ・ 各調査結果の概要は **POINT**  にまとめております。
- ・ ヒアリング調査結果の概要は、11ページにまとめ、12ページ以降で項目別に実際の声や意見を整理しています。

調査概要

調査目的

現状認識：15～24歳の若年層、特に女性の転出超過が喫緊の課題

目指す姿：特に若者・女性が「働きがい」と「働きやすさ」を感じる職場づくりにより、「若者・女性に選ばれる企業」を実現

確認事項：若者・女性の意識と職場の認識に「ギャップ」はあるのか？
ある場合、それはどういった「ギャップ」か？

調査手法

① アンケート調査

調査期間 /

令和7年9月24日～10月31日

対象 /

県内企業および従業員（経営者含む）

回答者数 /

1,526名

② ヒアリング調査

調査期間 /

令和7年10月14日～令和8年2月27日

対象 /

1. 県内11の企業の経営者、管理職、一般社員 55名

2. 出産や育児を契機に退職をした女性 5名

合計60名

調査結果サマリー

アンケート調査より

「障壁」がなければ、昇進意欲に男女差なし

女性は男性に比べ昇進意欲が低く見える傾向にあるが、昇進を目指す過程で感じる障壁の多さが影響している

社員のエンゲージメントを高めるカギ

仕事に関する議論が活発な職場に勤める社員や、勤務時間を減らさない柔軟な働き方をしている女性は、昇進意欲やエンゲージメントが高い傾向にある

成果より、残業できる社員を評価する傾向

評価者は「成果」を重視するとしつつも、実際には、性別に関わらず「高い生産性の時短勤務者」より「急な残業ができる社員」を高く評価する傾向がある

ヒアリング調査より

制度整備と、現場の受け止めにずれ

柔軟な働き方に関する制度整備は多くの企業で進んでいる一方、制度の使われ方や運用面において、経営者の意図と現場の受け止め方にズレが生じていると感じる声がある

固定的な性別役割分担意識の影響が残る

企業での働き方や家庭内の役割分担、女性自身の意識など、複数の場面で固定的な性別役割分担意識が残っていると感じる声があった

こうした意識が、本人のキャリア選択だけでなく、役割や働き方、評価の前提となり、結果として昇進やキャリア形成にも影響している可能性がある

【まとめ】 「制度の整備」だけでなく「風土の変革」へ

柔軟な働き方や成果主義に関する認識や制度整備は一定程度進んでいる一方、実際の働き方や評価とはギャップがあり、現場では制度の意図が十分に浸透していない状況が見られた。

【重点課題】 若者・女性に「選ばれる」2つのポイント

○業務配分や評価の見直し

時間的制約の有無等によって成長機会や期待が偏らない業務配分・評価へのアップデート

○心理的安全性の高い職場づくり

一人ひとりのキャリアの悩みや意見を共有できる、議論と対話が行われる職場環境の形成

アンケート調査

① 職場に対する主観的な心理状態【図1】

- ・ 職場の雰囲気：女性の方がやや良いと感じている
 - ・ 離職意向：女性の方が高い
 - ・ 昇進意欲：女性の方が低い
- ※上記以外の項目については、男女の有意差なし

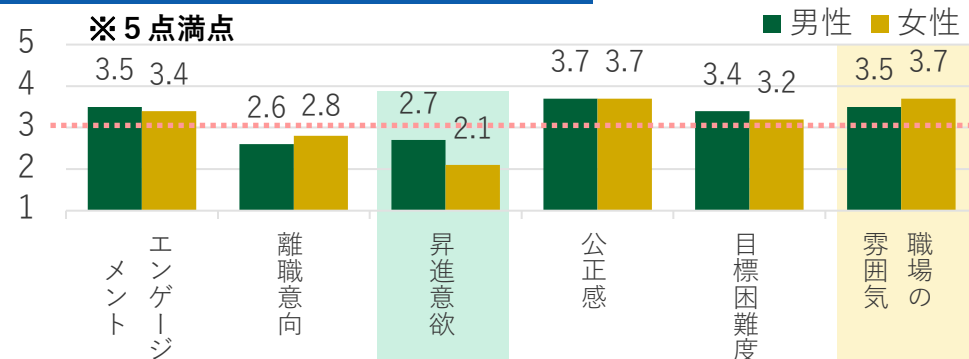
② 昇進を目指すことに対する障壁【図2】

- ・ 以下の3項目において、男女差が大きかった（女性の方が割合が高かった）
 - i) 責任が重いことに対する不安
 - ii) 家庭との両立に対する不安
 - iii) 長時間労働への不安
- ・ 分析結果、昇進の障壁が特にない場合、昇進したくない割合には統計的に有意な男女差無し

POINT

「障壁」がなければ、昇進したくない割合の男女差はなく、昇進を目指す過程で感じる障壁の多さが女性の昇進意欲に影響している

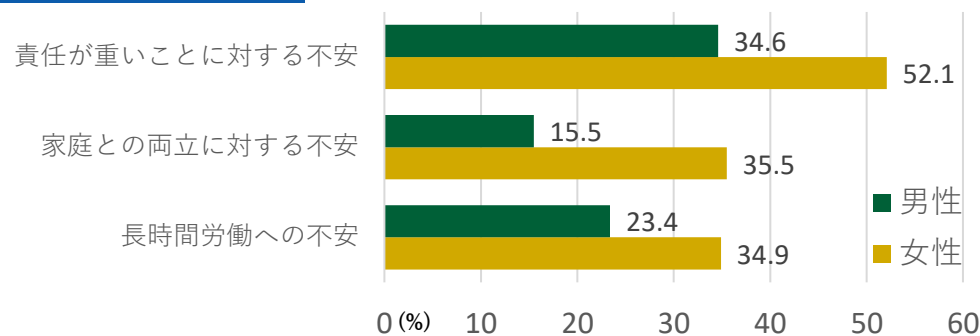
【図1】 職場に対する主観的な心理状態



※参考：各指標について

エンゲージメント：高いほど、仕事への活力・熱意・没頭が高い
 離職意向：高いほど、離職・転職したい気持ち強い
 昇進意欲：高いほど、昇進したい・昇格できると思う気持ち強い
 公正感：高いほど、上司が公正・誠実・配慮的と感じている
 目標困難度：高いほど、与えられている目標が難しい・要求水準が高いと感じている
 職場の雰囲気：高いほど、部署内に協力・相互尊重・情報共有・意見の言いやすさがあると感じている

【図2】 昇進の障壁



アンケート調査

③ 昇進意欲と職場環境の相関分析

柔軟な働き方および職場内の議論の活発性が、昇進意欲等に与える影響について、重回帰分析により検証

■柔軟な働き方に関する分析

勤務時間を減らさない柔軟な働き方をしている(※)社員と、そうでない社員を比較して、エンゲージメントや昇進意欲等を分析

※アンケート調査において、テレワーク（在宅勤務）、裁量労働制、フレックスタイム制、変形労働時間制を一つ以上利用したことがあると回答した方

分析結果

- ・柔軟な働き方をしている女性は心理的な障壁（責任の重さ・役割分担への不安）が少ない

■議論をする職場に関する分析

仕事の問題点や解決策をよく議論する職場(※)の社員と、そうでない社員を比較して、エンゲージメントや昇進意欲等を分析

※アンケート調査において、「私の職場では仕事の問題点や解決策をよく議論する」という質問に「当てはまる」、「やや当てはまる」と回答した方

分析結果

- ・仕事の問題点や解決策をよく議論する職場では、男女問わず離職意向が低く、エンゲージメント・昇進意欲が高い

POINT

社内のコミュニケーションや勤務時間を減らさない柔軟な働き方が意欲向上の鍵となる可能性がある

アンケート調査

④ 昇進選考に関する比較テスト（設問内容）

課長職以上の回答者を対象に、以下の調査を実施

■ 人事評価のケースシナリオ

高い生産性の時短勤務者Aさんと、急な残業対応が可能なBさんから、昇進させる社員を選定【表1】

【質問文：人事評価のケースシナリオ】

以下は架空シナリオに基づく設問です。直感に基づいてお答えください。

あなたの会社では、次期管理職（1名）を現職の社員（【表1】A、B）から選ぶ必要があります。管理職に昇進させるならどちらを選びますか？

■ 社員の評価基準

人事評価のケースシナリオの判断で重視した、社員の評価基準を回答

【質問文：社員の評価基準】

昇進選考の判断で重視した基準について、合計が100%になるように、それぞれの割合を記入してください

成果(%) 勤務時間(%)
業務への取組姿勢や周囲からの評価（人柄など）(%)
勤続年数(%) その他(%)

【表1】 人事評価のケースシナリオ

	Aさん	Bさん
年齢	32歳	32歳
性別	男性or女性（組み合わせ①-④の4パターン）	
職種	営業	営業
勤続年数	10年	10年
成果	5,000万円 （目標達成110%）	4,500万円 （目標達成100%）
残業等への対応可否	制約あり （時短勤務制度利用）	柔軟に対応可能 （急な残業等の対応がしやすい）
業務への取組姿勢や周囲からの評価	4点（満点5点）	4点（満点5点）

【条件】

・ AさんとBさんの条件が異なるのは、以下の3項目

【条件が異なる項目】

- i) 性別 ii) 成果 iii) 残業対応可否
- ・ 性別の組み合わせについては、回答者により、ランダムに4パターン発現するよう設定（右表のとおり）

	①	②	③	④
A	男	女	男	女
B	男	男	女	女

（昇進選考に関する比較テスト、結果は次ページ）

アンケート調査

④ 昇進選考に関する比較テスト（結果）

評価基準：「成果」の割合が高く「労働時間」の割合は低い【図3】



実際評価：社員の性別に関わらず、高い生産性の時短勤務者(Aさん)より時間制約のない社員(Bさん)を評価する割合が高い【図4】

POINT

評価者は成果重視の認識を持つ一方で、実際は急な勤務対応を評価する傾向が見られた

※参考：昇進者選考の回答者の属性に関する分析

「人事評価のケースシナリオ」の回答結果を分析した結果、以下のような傾向が見られた

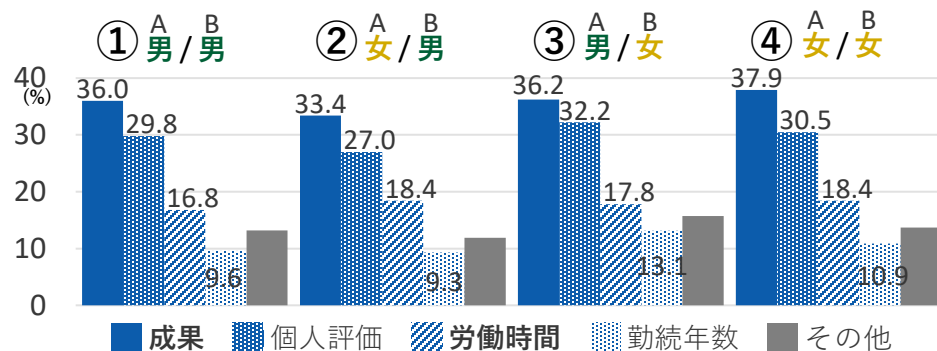
〔Aさん：時短勤務者・高い生産性
Bさん：柔軟な時間勤務者・標準的生産性〕

- ・ 50歳以上の回答者は、Bを選択する割合が高い
- ・ 男性の回答者は、Bを選択する割合が高く、女性の回答者は、Aを選択する割合の方が高い
- ・ Aを選んだグループは規模が大きな企業の方が多い

〔Aを選んだ方の所属企業の従業員数の中央値は約200人
Bを選んだ方の所属企業の従業員数の中央値は約100人〕

【図3】社員の評価基準

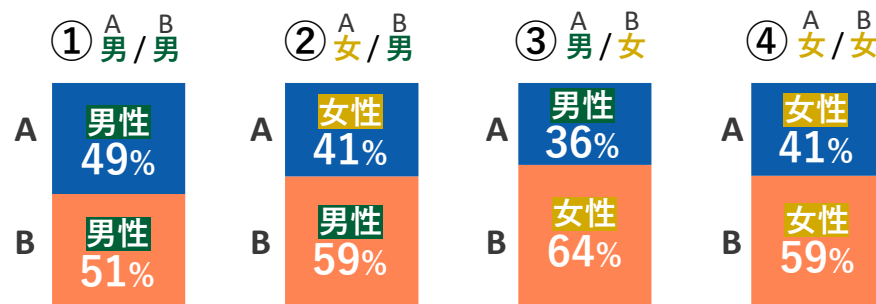
問：昇進選考の判断で重視した基準の割合



【図4】人事評価のケースシナリオ 回答結果

問：管理職に昇進させるなら（A、B）どちらを選ぶか

※Aさん：時短勤務者・高い生産性、Bさん：柔軟な時間勤務者・標準的生産性



ヒアリング調査（県内企業の社員等、退職経験のある女性）

まとめ

制度面（経営者の意識・制度設計・評価の仕組み等）

◎前向きな点

- ・社員の勤務形態や業務内容を調整しながらキャリア形成を支援したいという経営者の姿勢が多くみられた
- ・育児休業、時短勤務、テレワークなど、柔軟な働き方に関する制度整備は多くの企業で進んでいる
- ・労働時間や性別は評価に影響しない、影響すべきでないという認識の経営者・評価者が多数

△課題ととれる点

- ・働き方や時間の制約、採用職種等における男女の違いにより、結果としてスキルアップ・キャリアアップの機会や意欲も男女差が出ている可能性がある
- ・評価の基準や給与への反映の仕組みが社員に十分開示されていない企業も一部にみられる

風土面（制度の使われ方、無意識の前提、雰囲気等）

◎前向きな点

- ・社内のコミュニケーションを重視し、社員の孤立防止やフォローを意識する上司・企業が多い
- ・労働時間を評価に反映しない価値観が社員まで浸透している企業もある

△課題ととれる点

- ・成果重視とされながら、残業が間接的に評価に繋がったり、時短勤務者が重要な職務から外れるなど、労働時間による差が発生する状況が見える
- ・「結婚・出産で女性はいずれ離れる」「女性は昇進を望んでいない」といった認識や、家庭内の平日の急な対応は女性が担う前提など、固定的な性別役割分担意識が経営者・職場双方に残っている

POINT

- ヒアリング調査からは、多くの企業で「成果重視」「柔軟な働き方の推進」といった認識や制度整備が進んでいる一方で、それが意図通りに現場の働き方や評価として十分に機能していない場面が見られた
- また、企業での働き方、家庭での役割分担、女性自身の意識など、様々な場面で固定的な性別役割分担意識が残る

ヒアリング調査（県内企業の社員等、退職経験のある女性）

① 企業の価値観

経営者・評価者、現場ともに、女性はそもそも昇進意欲が低いという認識が一定数存在している

経営者・評価者の主な声・意見

- ・女性社員の評価については、役員も少なく、女性自身もキャリアを望んでいないように感じている
- ・女性管理職を増やしたい。能力はあるがなりたくないのではとも感じる。男性ほど管理職にこだわっていない
- ・各企業の風土風習の中で働いている感覚がある

現場（社員・女性）の主な声・意見

- ・女性がキャリアアップを目指している感じがしない
- ・女性は自らの選択によりステップアップを望まない方が多いから管理者が少なく感じるのではないかと
- ・特に男性の方が高いパフォーマンスを求められやすい傾向があると感じる場面がある

② 昇進意欲（昇進の障壁等）

現場においては、キャリア形成の支援を実感する声もある一方、特に女性から、働き方や時間の制約など様々な理由により、スキルアップ・キャリアアップの機会も意欲も男女に差が出ていると感じる声が出ている

経営者・評価者の主な声・意見

◎ 前向きな声

- ・本人がどこを目指すかにもよるが、本人が望むのであればその環境を整備していきたい
- ・女性をもっと仕事したい場合、それにチャレンジできるように会社としても支援している

△ 課題

- ・男女関係なく、社員は、管理職を「大変そう」というイメージ（長時間勤務・責任が重たいなど）を強く抱いている様子

現場（社員・女性）の主な声・意見

◎ 前向きな声

- ・希望すれば、勤務形態、業務等の見直しなどを通して、キャリア形成を続けられるよう支援されていると感じる

△ 課題

- ・女性に対して「結婚出産で職場を離れるよね」という声が聞こえ、性別や環境で差や見方が変わっているのを感じた
- ・制度上は平等でも、実際の働き方や時間的制約によって、評価やスキルアップの機会に差が出ていると感じる
- ・育休を長く取得するのは女性が多いため、その期間中に結果を残して昇進すると、管理職のポストが埋まるので、結果として女性は昇進しづらくなる
- ・多くの女性は「自分が子育てしなければ」という義務感を強く持っており自ら働き方を制限してしまう

ヒアリング調査（県内企業の社員等、退職経験のある女性）

③ 職場のコミュニケーション

社員のモチベーションや多様な働き方の実現、キャリア形成など様々な点で社内でのコミュニケーションが重要であるという意見が複数あった

経営者・評価者の主な声・意見

◎ 前向きな声

- ・職種を越えたコミュニケーションを大切にしている、お互いに協力すると仕事もやりやすくなる。
- ・勤務時間内に朝礼等でコミュニケーションを取ることで生産性が上がると考えている

△ 課題

- ・昔ながらのコミュニケーション・考え方の上司と合わず、に辞める若い社員がコロナ禍以降見られる

現場（社員・女性）の主な声・意見

◎ 前向きな声

- ・気さくに話ができる雰囲気づくり、環境整備ができています
- ・公私ともに相談できる人（上司）がいて安心して働ける

△ 課題

- ・時短で復帰後はプロジェクトの参加機会がなく、上層部とのコミュニケーションも減った。期待されてないと感じた
- ・「子育て中のママ」と一括りに言っても、仕事に何をどれだけ求めるのかが違うため、上司との対話が必要だと感じた

④ 柔軟な働き方

業務が属人的にならない風土を持つ企業もある一方、子育て世帯の女性の声からは、夫とのワークライフバランスの違いや制度の運用面に関する課題が見られた

経営者・評価者の主な声・意見

◎ 前向きな声

- ・時短勤務やテレワークなど柔軟な働き方ができる制度を整え、制度を周知する媒体を作成している。ライフイベント前の早い段階で制度を知ることが重要と考える
- ・有休を取りやすい雰囲気づくりを行っている（その他、様々な制度を整備しているとの声があった）

△ 課題

- ・社員の働き方に関する希望を多く聞くが、制度を整備しきれていない

現場（社員・女性）の主な声・意見

◎ 前向きな声

- ・（男女問わず）みんなでフォローする文化がある
- ・希望すれば、勤務形態、業務等の見直しなどを通して、キャリア形成を続けられるよう支援されていると感じる

△ 課題

- ・夫は家事・育児には協力的だが、平日は急な休みが取れず、いつも妻が休みを取って対応
- ・育休からの復帰後、仕事の両立は難しいと感じる友人が多い
- ・夫の会社の理解や制度・サポートも必要
- ・仕事に打ち込める男性がうらやましいなと思った
- ・制度だけでなく文化や意識の改革、運用の柔軟さが重要

ヒアリング調査（県内企業の社員等、退職経験のある女性）

⑤ 評価・昇進の仕組み/運用

企業側からは、労働時間や性別は評価に影響していないという声が多い一方で、現場からは評価に影響していると感じる声は複数見受けられる。

その他、採用・かけられる期待の男女差や評価の不透明さなどについても課題が見られる

経営者・評価者の主な声・意見

◎ 前向きな声

- ・長時間労働は評価しておらず、時間内にアウトプットすることが大事
- ・任される仕事や評価はその人のスキルや能力によるものなので、性別や評価に違いがあると感じたことはない
- ・残業で評価が左右されることは一切なく、そのことは各部署の上席から一般社員に伝え、浸透していると考えている
- ・任せられる仕事や評価はその人のスキルや能力によるものなので、性別で評価に違いがあると感じたことは無い
- ・突発的なことに関しては例外だが、日常の働き方については、しっかり時間内に仕事を納めて帰れるかを評価している

△ 課題

- ・（長時間労働は評価に）間接的に影響を与えていると感じており、本業で実績を残しつつ、他部門においても貢献しているのは好印象
- ・現状では総合職や専門職、一般職の選択の際、一般職は初任給が低いこともあり、女性はそちらになりがち

現場（社員・女性）の主な声・意見

◎ 前向きな声

- ・「残業は美学ではない」という会社文化が浸透している
- ・長時間労働を行う方が評価がマイナスになると感じる

△ 課題

- ・**目標達成のための残業が結果として会社への貢献度**ととらえられ、昇進に影響していると感じる（複数）
- ・**時短勤務では「作業員」として扱われ**、会社のプロジェクトに呼ばれなくなった
- ・女性に対して「結婚出産で職場を離れるよね」という声が聞こえ、**性別や環境で見方が変わっているのを感じた**
- ・特に**男性の方が高いパフォーマンスを求められやすい傾向**があると感じる場面がある
- ・男性や女性かで採用や昇進などが大きく変わると感じる。**重要なタスクは男性優先でマネージャー候補も男性ばかり**
- ・営業は出張や移動があるため、子育てとの両立は難しい部分もあるが、営業経験はキャリアにとって重要
- ・評価が開示されていないので**評価の中身や給与への反映の仕組みは社員に伝わっていない**
- ・本当は残業したいけど、残業してはいけない風潮によってしばらくフルタイム勤務の社員もいるのではないかと

ヒアリング調査（県内企業の社員等、退職経験のある女性）

⑥ ロールモデル・可視化

ロールモデルが身近にいることが社員のモチベーションにつながる実感との声が複数挙がっている
他方、ワークライフバランスとキャリアを両立した身近なロールモデルが少ないという声も見られる

経営者・評価者の主な声・意見

◎ 前向きな声

- ・これまで女性管理職はいなかったが新たに2名が誕生し、子どもがいてもキャリアを歩めることを示せた
- ・最近女性の管理職が初めて誕生し、目指していた女性は前向きに受け止め、意欲が高まっていた

△ 課題

- ・キャリアのイメージ形成のため、女性社員のロールモデルが
いると良いが、企業単位では数が少ない

現場（社員・女性）の主な声・意見

△ 課題

- ・福井県には専業主婦は少ないし、育児も仕事も無理して
頑張らないといけないと思いついでいる女性は意外と多
いと感じる

⑦ その他

家庭や地域においても性別役割分担意識等が残る例が複数見られた
人材の確保について、経営者の意識に関する意見も見られた

経営者・評価者の主な声・意見

△ 課題

- ・親・祖父母世代の発信が子の職業観に影響を与えている側面
があるのではないかと
- ・採用が課題となっている企業では、人材を“数の補充”として
捉え、人的資本の視点が不足しがち。経営トップが企業の理
念と求める人材像を明確にし、企業内で共有することが不可欠

現場（社員・女性）の主な声・意見

△ 課題

- ・家庭における男性側の性別役割分担意識が残っている
- ・「家事は女性がすべき」「育児は女性がすべき」「介護は女
性がすべき」という意識が夫の中にあるからではないか（価
値観がしみ込んでいると思う）