Works Report 2026

米国における女性活躍推進策

はじめに ――日本と諸外国における女性活躍推進策

2015 年 8 月 28 日、日本では「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（以下「女性活躍推進法」）が制定され、翌 2016 年 4 月 1 日に全面施行された。同法は 2025 年度末までの時限立法で、女性が職業生活で能力を発揮できる環境整備を行うため、企業に対し行動計画の策定・公表などを義務付ける法律である。2025 年 6 月に改正法が成立し、期限の 10 年延長、男女間の賃金差異と女性管理職比率の公表義務化（従業員数 100 人超の企業対象）、えるぼし認定基準の改正（育児・介護休業法の改正との連動）などが主な改正点で、実効性を高める内容となっている。

地方公共団体レベルでは、東京都議会の 2025 年 12 月 17 日の定例会で「東京都雇用・就業分野における女性の活躍を推進する条例」が可決、成立した。この条例は事業者に対し、性別にとらわれない組織づくりや、男女間の格差解消を促すもので、全国の都道府県で初の内容となる。同条例は、2026 年 7 月 1 日に施行された。

諸外国を見ると、女性活躍推進法と類似の法律を制定する国は、韓国、中国、インド、英国、フランス、ドイツ、オーストラリアなどと限られているが、法律の内容もおおむね限定的である。

米国では連邦レベルでは性差別を禁止する「公民権法第 7 編（1964 年）」、同一労働同一賃金を定める「平等賃金法（1963 年）」、妊娠していることを理由とする差別を禁止する「妊娠差別禁止法（1978 年）」、妊娠中の労働者に合理的な配慮を義務付ける「妊娠労働者公平法（2022 年）」、そして労働者自身の病気、出産・育児や家族の介護などのために無給の休暇と復職を保障する「家族医療休暇法（1993 年）」などがあるが、いずれも女性の職場での権限や権利を認める法律で、女性の活躍を積極的に推進するという目的を持つものとは言いがたい。米国では職場における性差別を是正し、公平性と平等を追求して、女性にとって働きやすい環境を整備することを第一義的な目標とし、そのための政策を実行するという方向性が採用されている。

米国における女性活躍推進策

1. 米国各州の状況

1 女性が働きやすい州別ランキング …… 2

2 雇用における平等政策 ―カリフォルニア州…… 4

3 昇進・昇格の機会と賃金設定における透明性の確保 …… 6

4 男女労働者の支援 ―有給の家族医療休暇制度の導入 …… 10

2. 働く女性を取り巻く環境とベストプラクティス

1 働く女性を取り巻く環境 …… 14

2 職場における女性の活躍を促進するために …… 15

3 好事例 ―Johnson & Johnson の取り組み …… 17

1. 米国各州の状況

1 女性が働きやすい州別ランキング

州レベルでは、連邦よりもより詳細な保護・平等規定を定めるところが多いが、その内容は州によって大きく異なる。

世界的な慈善団体連合である Oxfam は 2025 年 8 月に「女性にとって働きやすい州ランキング」[1] を公表している。これは、賃金（賃金と生活費の比率など）、労働者保護（有給の搾乳休憩、同一賃金、有給休暇、固定された公正な就労スケジュール、セクシュアルハラスメント対策など）、そして団結権といった構成要素を考慮して点数化し、ランク付けしたものである（図表１）。

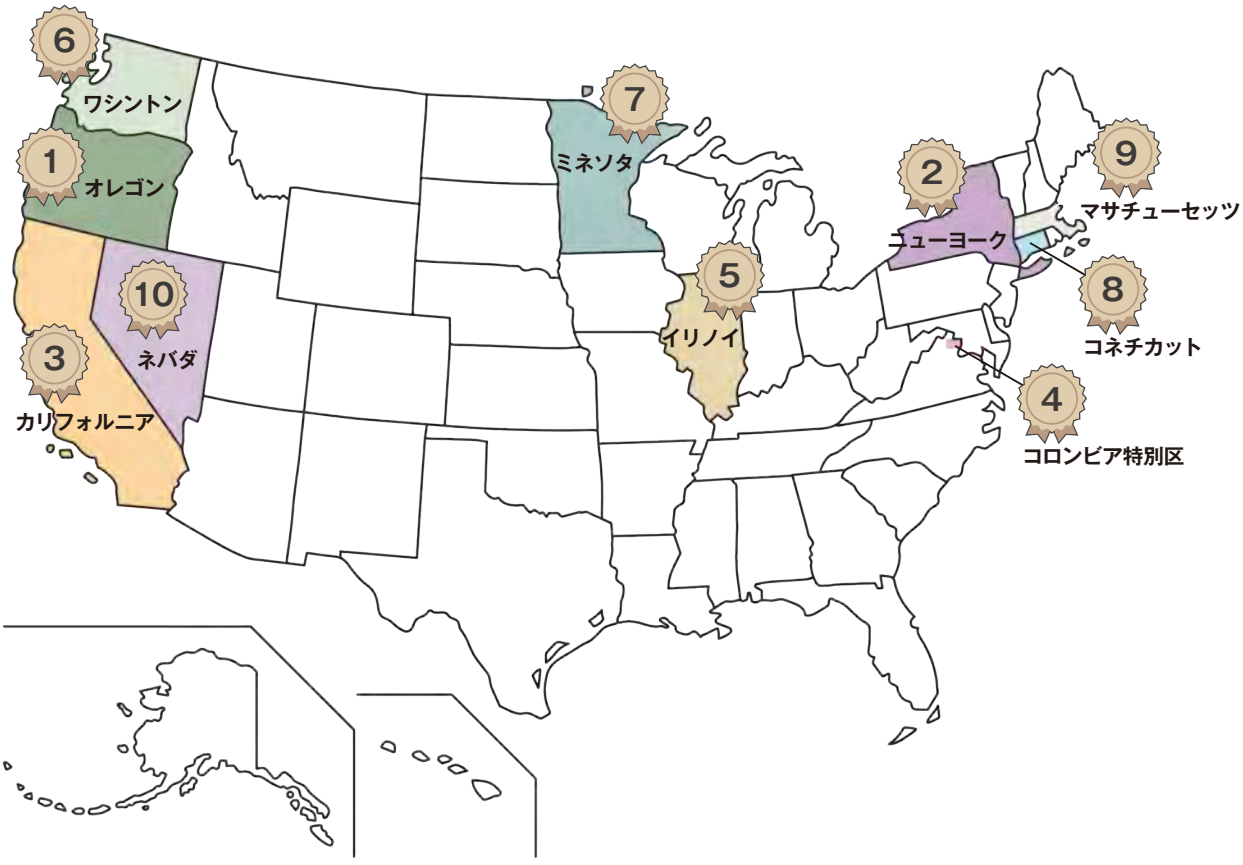
図表１　女性が働きやすい州ランキング

順位	州	全体のスコア（ポイント）	賃金政策（ポイント）	労働者保護（ポイント）	団結権（ポイント）	州の最低賃金（$）	チップ制賃金労働者の州の最低賃金（$）
1	オレゴン	89.08	95.41	83.33	100.00	15.05[1)]	15.05
2	ニューヨーク	86.01	55.03	91.67	100.00	17.00[2)]	10.35
3	カリフォルニア	83.20	90.98	75.00	100.00	16.90	16.50
4	コロンビア特別区	82.31	74.03	79.17	100.00	17.95	12.00
5	イリノイ	76.05	55.27	75.00	100.00	15.00	9.00
6	ワシントン	75.00	100.00	58.33	100.00	17.13	16.66
7	ミネソタ	72.07	72.85	62.50	100.00	11.41	11.13
8	コネチカット	68.13	28.13	70.83	100.00	16.94	6.38
9	マサチューセッツ	68.08	27.90	70.83	100.00	15.00	6.75
10	ネバダ	67.73	76.13	54.17	100.00	12.00	12.00

1）州基準値
2）ニューヨーク市
（出所）Oxfam, “Best States to Work in the U.S. 2025” Oxfam Report（2025）

ランキングの第１位はオレゴン州で、強力な労働者保護政策と高い賃金が評価された。第２位のニューヨーク州も労働者保護政策が、第３位のカリフォルニア州も賃金政策が優れている。

図表１の右欄は州の最低賃金とチップ制賃金労働者の最低賃金である。2026 年１月１日時点の連邦の最低賃金は 7.25 ドルであるが、レストランのサーバー、ホテルのハウスキーパー、そしてエンターテイナーなど雇用主からの賃金とは別に顧客からチップを受け取る労働者は対象外である。チップ制賃金労働者の連邦最低賃金は 2.13 ドルと非常に低く設定されている。チップ制賃金労働者の大半は女性であり、顧客からのチップへの依存を強いることはセクシュアルハラスメントや性差別の原因になる、最低賃金が低いと貧困を招く恐れがある、といった批判があり、チップ制賃金労働者の最低賃金の廃止を求める声も少なくない[2]。



2 雇用における平等政策 ―カリフォルニア州

米国では雇用における平等政策は連邦法を基本とするが、詳細は州によって大きく異なる。ここでは平等政策に力を入れているカリフォルニア州の政策を紹介する。

カリフォルニア州は「女性が働きやすい州ランキング」では3位で、伝統的に雇用における平等と労働者保護を重視した政策を採用している。同州の雇用に関する法律には、①性別、妊娠、関連する特性に基づく差別や嫌がらせを防止する、②同一賃金と給与の透明性を確保する、③妊娠、出産、家族のケアに対応できる合理的な配慮と雇用保障を提供する、④複雑で複合的な差別を認識し、それらに対応する、⑤安全で包摂的かつ公平な職場を支援する、という特徴がある。これらの規定のベースとなる代表的な法律は次のとおりである。

①「公正雇用住宅法」(Fair Employment and Housing Act, FEHA, California Government Codes §12900-12951 & 12927-12928 & 12955-12956.1 & 12960-12976)

同法は雇用主が性別やそれに関連する特徴（妊娠や出産を含む）に基づいて採用、解雇、昇進、給与、職務の割り当て、その他の労働条件について差別することを違法とし、従業員が5人以上いる雇用主に適用される。また、同法は労働者、応募者、無給のインターン、ボランティア、個人事業主に対する、セクシュアルハラスメント、ジェンダーハラスメント、妊娠、出産、授乳、その他関連する健康状態などに基づくハラスメントを含むあらゆるハラスメント行為を禁止する。

同法の制定は1959年と古く、当初は公正雇用慣行法（Fair Employment Practices Act）として成立し、1980年に公正雇用住宅法に改称した。2025年時点では同州公民権局が主管している。

②「カリフォルニア州平等賃金法」(California Equal Pay Act, Labor Code §1197.5)

同法は連邦の平等賃金法が成立するよりも14年前の1949年に成立した、平等賃金を規定する核心法であり、雇用主が性別、人種、民族、ジェンダーに基づき、スキル、努力、責任の観点から「実質的に同様の業務」に就く労働者に対して異なる賃金を支払うことを違法とする。この法律はカリフォルニア州のすべての雇用主に適用される。

また、同法を補強する法律に、求人情

報および賃金データ報告に関して規定する「カリフォルニア州賃金透明法」（California Pay Transparency Act, Labor Code §432.3、2023年1月1日施行）がある。同法が適用されるのは従業員15人以上の雇用主である。

いずれの法律も2025年10月に大幅に改正されたが、その内容には、賃金の定義の拡大（基本給、ボーナス、株式、福利厚生、その他の報酬までが賃金に含まれるようになる）、賃金格差評価時の平等な考慮（賃金格差を評価する際にはボーナスや福利厚生を含むすべての報酬について平等に考慮する必要がある）、時効の延長（故意でない違反の場合、請求期間をこれまでの2年から3年に延長、逸失賃金の回収はこれまでの2年から6年に延長）、第三者リクルーターへの給与体系の提供義務（新設）などが含まれる（SB642、2026年1月1日施行）。

③「カリフォルニア州家族権利法」（California Family Rights Act, CFRA）

同法は1993年に制定された後、2021年と2023年に大規模な改正が行われた。

現行のカリフォルニア州家族権利法は、従業員5人以上の雇用主を対象とし、同一の雇用主のもとで過去12カ月のうち1,250時間以上就労した労働者に適用される。適用対象労働者は、家族や医療上の理由で休暇が必要な場合に休暇を取得できる。同法のもとで休暇が認められるのは、新しい子どもの養育（出生、養子縁組、里親としての受け入れ）、子ども、親、祖父母、孫、兄弟姉妹、義理の家族、配偶者、同居するパートナーの介護や看護または重篤な健康状態にある労働者自身の治療、ならびに、任務に従事している軍人の家族の緊急事態に該当するケースである。休暇の期間は最大12週（ただし初めて親になる人については最大12カ月）で、無給である。労働者は休暇中も健康保険の提供を受け、復職時に同じまたは同等の職に復職できる[3]。

同法は12週の無給休暇を保障するという点では連邦法の家族医療休暇法（Family and Medical Leave Act of 1993）と同様であるが、適用対象となるのが従業員5人以上の雇用主であり、連邦法の50人よりも格段に広範囲である。また、連邦法が親の定義に義理の親を含まないのに対して、カリフォルニア州家族権利法は含むという点も特徴的である。

3 昇進・昇格の機会と賃金設定における透明性の確保

近年、昇進・昇格の機会や賃金設定における透明性を雇用主に義務付ける法律を導入する州が増えている。2026 年 1 月現在、賃金設定の透明性に関する法律を採用しているのは 14 州とコロンビア特別区で、2027 年にはデラウエア州でも施行予定である（図表 2 ）。

そのなかで、コロラド州の例を紹介すると、男女間の賃金格差を解消し、類似の職務を持つ従業員が性別に関係なく同じ賃金を支払われることを目的とする「同一労働同一賃金法」（Equal Pay for Equal Work Act, C.R.S. § 8-5-101）が 2019 年に成立した（2021 年 1 月 1 日施行）。同法は雇用主が性別に関係なく実質的に類似した仕事について同等の賃金を支払うことを求め、雇用主が①応募者の給与履歴を尋ねたり、給与履歴に基づいて労働者の賃金を決定したりすること、②給与履歴を開示しなかった入社見込みの人に対して差別または報復を行うこと、③労働者同士が給与について話し合うことを許さないこと、④労働者に給与について話すことを禁じる文書への署名を求めること、⑤連邦平等賃金法に基づく権利行使に対して報復すること、⑥給与について話し合った労働者へ報復すること、を禁止している。また、同法は賃金と雇用機会の透明性について明示し、雇用主に対してすべての求人情報や通知について社内外に給与を開示することを義務付けるとともに、特定の職種のキャリア進展について、資格のある労働者にその方法を開示すること、ならびに雇用主に対する賃金や職務記述書の記録保存義務も明示している。なお、同法は公共・民間にかかわらず 1 人以上の労働者を雇用するすべての雇用主に適用される [4] 。

図表２　賃金設定の透明性に関する法律を導入している州

州	法律名	施行日	概要
カリフォルニア	AB168	2018年1月1日	①雇用主に対する禁止事項と義務付け ・雇用主による給与履歴の請求を禁止 ・要請に応じた給与表の提供義務 ・求人情報に給与や時給の上限と下限を提示 ・応募者や労働者の要請に応じた給与額の幅の開示 ②対象となる雇用主 ・従業員 15 人以上
	SB1162	2023年1月1日	③雇用主に対する義務付け ・求人情報における給与の透明性確保の義務 ・給与額の幅の開示義務（従業員 15 人以上の雇用主） ・年次給与データの報告義務（従業員 100 人以上の雇用主）
コロラド	Equal Pay for Equal Work Act	2021年1月1日	④雇用主に対する義務付け ・コロラド州内のすべての求人情報（社内外問わず）における給与水準または給与額の幅の記載義務 ・全従業員に対する求人や予想される空きポストに関する通知義務（努力義務） ・雇用主による応募者の賃金や給与履歴の請求を禁止 ・給与記録保存の義務 ⑤対象となる雇用主 ・すべての雇用主
コネチカット	Public Act 21-30	2021年10月1日	⑥雇用主に対する禁止事項 ・従業員が自発的に開示した給与額についての議論を禁止すること ・従業員がほかの従業員の給与について問い合わせることを禁止すること ・自発的に開示した従業員の給与額について議論する権利を否定する放棄書その他の文書への署名を要求すること ・従業員に対し当該雇用主のほかの従業員の給与について問い合わせる権利を否定する放棄書その他の文書への署名を要求すること ・応募者の給与および給与履歴について問い合わせ、または第三者に問い合わせを指示すること（例外規定あり） ・自らの給与額またはほかの従業員が開示した給与額について議論した従業員に対し、解雇、懲戒、差別、報復その他の不利益取り扱いを行うこと ・当該雇用主のほかの従業員の給与について問い合わせた従業員に対し、解雇、懲戒、差別、報復その他の不利益取り扱いを行うこと ・求職者が応募しているポストの給与額の幅を明らかにしないこと ・従業員のポストに対する給与額の幅を明らかにしないこと ⑦対象となる雇用主 ・すべての雇用主

州	法律名	施行日	概要
ハワイ	ACT203	2024年1月1日	①雇用主に対する禁止事項と義務付け ・求人に給与に関する情報の記載を義務付け （同一雇用主のもとでの社内異動または昇進、給与や福利厚生が労働協約によって決定する公務員は対象外） ・人種、性自認、性的指向、宗教、年齢、障害など保護された特性に基づく従業員への賃金差別を禁止 ・同一労働だけでなく実質的に類似した仕事について同一賃金を義務付け ②対象となる雇用主 ・従業員50人以上
イリノイ	Illinois Equal Pay Act（amendment）	2025年1月1日	①雇用主に対する義務付け ・求人情報に給与や福利厚生の情報を記載すること ②対象となる雇用主 ・従業員15人以上
メリーランド	Wage Range Transparency law	2024年10月1日	①雇用主に対する義務付け ・求人情報に以下の事項を社内外に提示すること：給与額の幅、福利厚生の内容、当該ポストに対して提供されるその他の報酬 （この要件は、雇用主による直接募集あるいは第三者を通じての募集にかかわらず適用される） ②対象となる雇用主 ・すべての雇用主
マサチューセッツ	Wage Transparency Act	2025年10月29日	①雇用主に対する義務付け ・従業員数などの年次報告 ・求人情報および、応募者や従業員の要請に応じて、給与額の幅を開示 ②対象となる雇用主 ・従業員25人以上
ミネソタ	2025 Minnesota Statutes §181.173	2025年1月1日	①雇用主に対する禁止事項と義務付け ・すべての求人情報に給与額の幅や福利厚生に関する一般的な説明を記載する義務 （求人情報には給与額の幅と提供される医療給付の説明を含めなければならない） ・応募者の過去の給与履歴に関する問い合わせを禁止 ②対象となる雇用主 ・従業員30人以上
ネバダ	SB293（Pay Transparency Law）	2021年10月1日	①雇用主に対する禁止事項と義務付け ・応募者が面接を終えた時点での、当該ポストの給与水準または給与額の幅の開示義務 ・昇進や異動が予定される従業員について、当該従業員が特定の条件を満たす場合、給与水準や給与額の幅を開示する義務 ・雇用主や人材派遣会社が、応募者の給与額や給与の履歴（過去の給与）に関する情報の提供を求めることを禁止 ②対象となる雇用主 ・すべての雇用主
ニュージャージー	Pay Transparency Law（N.J.S.A. 34:6B-23）	2025年6月1日	①雇用主に対する義務付け ・従業員に昇進の機会を通知するための合理的な努力をする義務 ・すべての求人情報に、時給または給与、提供される福利厚生に関する一般的な説明、その他の報酬（ボーナス、コミッション、利益分配など）についての一般的な説明を含める義務 ②対象となる雇用主 ・従業員10人以上

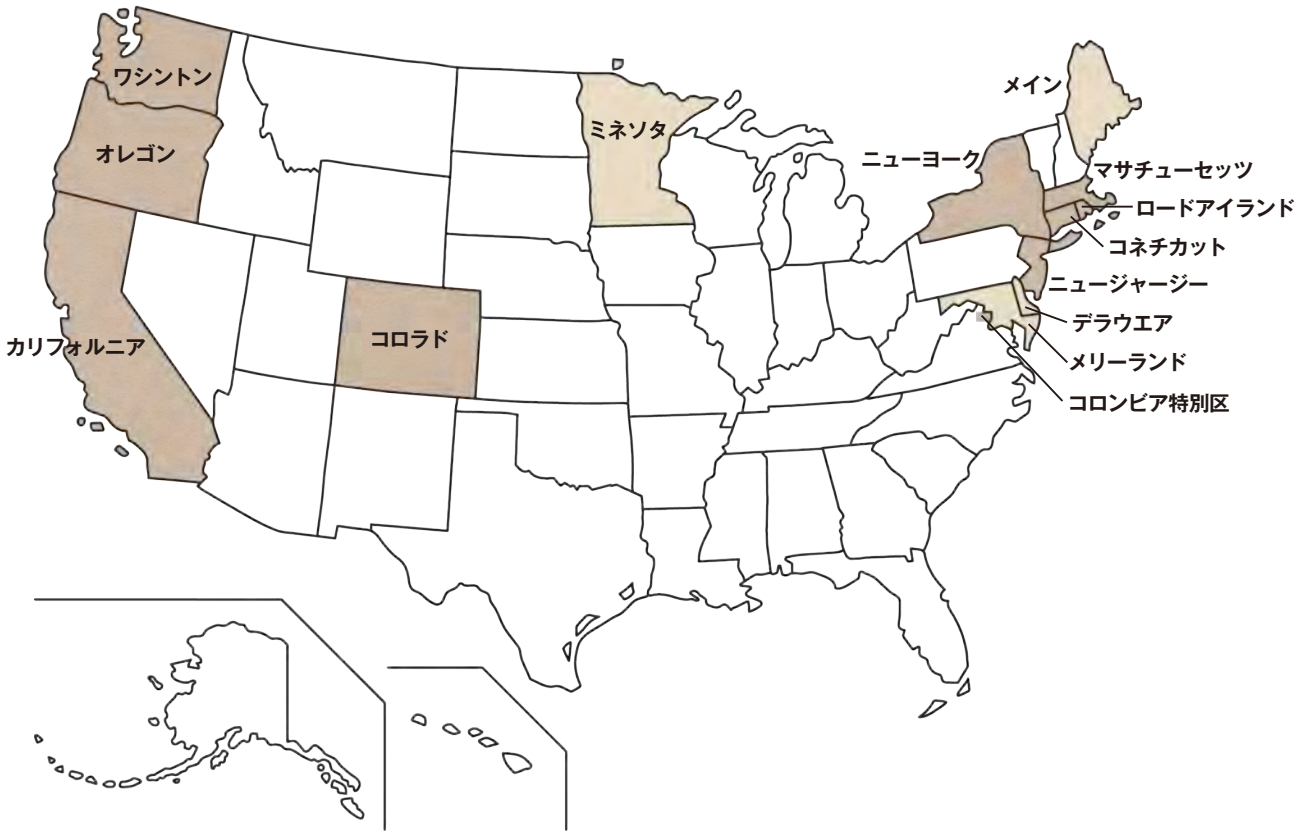
州	法律名	施行日	概要
ニューヨーク	New York Labor Law §194-B	2023年9月17日	①雇用主に対する禁止事項と義務付け ・指定された職業に就く機会、昇進、異動に対する職務記述書の提供と給与額の幅の記載義務（給与額の幅には、最低および最高年収、または時間給が含まれる。また、当該ポストが歩合制かどうかを明確に示さなければならない） ・雇用主が上記情報を求める従業員や応募者に対して報復することを禁止 ②対象となる雇用主 ・従業員4人以上
ロードアイランド	Pay Equity Act（Rhode Island General Law §28-6-18）	2023年1月1日	①雇用主に対する禁止事項と義務付け ・特定の応募者や転職を希望する従業員への給与情報の提供義務 ・採用決定の際に応募者や従業員の給与履歴について尋ねることを禁止 ②対象となる雇用主 ・すべての雇用主
バーモント	Vermont Attorney General's Guidance on Act 155（H. 704）	2025年7月1日	①雇用主に対する義務付け ・同州における社内求人を含む求人広告に、給与または給与額の幅を開示すること ②対象となる雇用主 ・従業員5人以上
ワシントン	Washington Equal Pay and Opportunities Act	2023年1月1日	①雇用主に対する禁止事項と義務付け ・各求人情報に給与額の幅と福利厚生の内容を含めることを義務付け（昇進または異動が予定されている従業員から要請があれば、雇用主は当該ポストの給与額の幅を提示しなければならない） ・賃金差別や給与履歴の照合を禁止し、性別に基づく昇進を制限する ②対象となる雇用主 ・従業員15人以上
コロンビア特別区	Wage Transparency Omnibus Amendment Act of 2023（D.C. Act 25-367）	2024年6月30日	①雇用主に対する禁止事項と義務付け ・民間雇用主に対して、求人情報に給与額の幅および医療保険の有無を記載することを義務付け ・過去の給与履歴に関する質問を禁止 ②対象となる雇用主 ・すべての民間雇用主 （連邦およびDC政府は対象外）
デラウエア*	HB 105	2027年9月26日予定	①雇用主に対する義務付け ・リモートポジションを含むすべての求人情報において時給または給与額の幅、福利厚生に関する一般的な説明、その他の給与を開示することを義務付け ②対象となる雇用主 ・従業員26人以上の雇用主

＊今後施行予定の州
（出所）paylocity, “How many states have pay transparency laws in 2026?”（2026）
https://www.paylocity.com/resources/learn/articles/state-pay-transparency-laws/
（last visited May 17, 2026）／各州ウェブサイト

4 男女労働者の支援 ―有給の家族医療休暇制度の導入

米国の連邦法には、労働者自身の病気、出産・育児や家族の介護などのために、12 カ月のうち 12 週を上限とする休暇と復職を保障する 1993 年制定の「家族医療休暇法」（Family and Medical Leave Act of 1993）がある。同法が保障するのは「無給」の休暇のみであるため、国際標準に合わせて「有給」にすべきではないかという議論は以前からあったが、2020 年のパンデミックを機に有給の家族医療休暇制度の必要性を訴える風潮が高まった。

州レベルではカリフォルニア州など 10 州が既に有給の休暇を保障する制度を導入しており、４州が 2026 年中の導入を決定してい



る（2026 年 2 月現在）。これらの州では 5 ～ 20 週を上限とする休暇の保障、部分的な賃金補償、復職といった雇用保障を含む有給家族医療休暇制度を提供している（図表 3 ）。

また、ニューハンプシャー州では任意の有給家族医療休暇制度に関する法律を制定している（New Hampshire Rev. Stat. §§ 21-I:99 to 21-I:111、2023 年 1 月 1 日施行）[5]。

連邦労働統計局によると、民間労働者のうち約 27%（2023 年）がこのような有給家族医療休暇制度の適用を受けているという[6]。

図表3　州における有給家族医療休暇制度の導入状況

州	導入時期（年）	休暇の上限（週）	賃金補償の上限（%）	補償金額上限（週当たり）（$）	雇用保障
カリフォルニア	2004	8	60 ～ 70	1,765.00	なし
コロラド	2024	12	90	1,381.45	あり
コネチカット	2022	12	90	1,016.40	あり
マサチューセッツ	2021	20	80	1,230.39	あり
ニュージャージー	2008	12	85	1,119.00	一部あり
ニューヨーク	2018	12	67	1,228.53	一部あり
オレゴン	2023	12 ～ 14	100	1,636.56	あり
ロードアイランド	2014	5	60 ～ 85	1,103.00	一部あり
ワシントン	2020	12 ～ 16	90	1,647.00	あり
コロンビア特別区	2020	12	90	1,190.00	一部あり
デラウエア＊	2026	12	80	900.00	あり
メイン＊	2026	12	90	1,198.84	あり
メリーランド＊	2026	12	90	1,000.00	あり
ミネソタ＊	2026	12	55 ～ 90	1,423.00	あり

＊今後導入予定の州
（2026 年 2 月現在）
（出所）Navitize, “States with Paid Family Leave in 2026”（2026）
https://learn.navitize.com/pfml/states-with-paid-leave（last visited May 17, 2026）／各州ウェブサイト

ここでは優れた有給家族医療休暇制度を導入したオレゴン州の例を紹介する。

オレゴン州における有給家族医療休暇制度は、既存法であるオレゴン州家族休暇法が2019年に改正された際に「有給休暇オレゴン」（Paid Leave Oregon）が導入され、2023年9月3日から取得可能になった（ORS657B、SB1515、OAR471-070）。

「有給休暇オレゴン」は労使それぞれが拠出金を支払う保険型プランで、「家族休暇」「医療休暇」「安全のための休暇」の3つの部分から成り立っており、労働者は52週のうち最長12週～14週の有給の休暇を取得できる[7]。

「家族休暇」は、子の出生と養育、養子縁組やフォスターケアの準備、重篤な健康状態にある家族の介護のための休暇である。妊娠中の場合は、状況によって休暇の期間を最大2週延長し14週まで取得可能である。

「医療休暇」は、労働者自身が病気や怪我などによって重篤な健康状態にあるときに取得することができる。具体的には、入院治療が必要で、近い将来に死の危険、または死の可能性があり、継続的なケアが必要で、無能力期間[8]がある状態である。

「安全のための休暇」は、性的暴行、家庭内暴力、嫌がらせ、偏見に基づく犯罪、またはストーキングの被害者のための休暇である。

同制度の対象となるのは、従業員25人以上の雇用主である。適用を受けるのは、オレゴン州においてフルタイムまたはパートタイムで働く労働者で、基準となる期間中に1,000ドル以上の賃金所得を得た人である。連邦職員や特定の公務員は対象外となる。自営業者や個人事業主は任意で拠出金の支払いを行う。

拠出率は毎年オレゴン州雇用局が決定し、2026年の拠出率は総賃金の1％で、労働者が60%を、雇用主が40%を負担する。たとえば、労働者の週当たり所得が602ドルの場合は週ごとの拠出金額は6ドルで、労働者が3ドル60セント、雇用主が2ドル40セントを負担する。また、雇用主は福利厚生の一環として労働者の負担分を支払うこともできる[9]。

「有給休暇オレゴン」は、基準年の賃金所得をベースにして賃金を保障するが、低所得の場合は100%の保障となる。また、当該雇用主に90日以上雇用されている場合、当該労働者は復職の権利を有する。労働者は休暇期間中、健康保険の適用を受けることができ、休暇を取得したことに対する報復や差別は違法となる。

なお、オレゴン州には「有給休暇オレゴン」とは別に、オレゴン州家族休暇法に基づく無給の家族医療休暇制度や有給の傷病休暇制度もある。

図表４ 「有給休暇オレゴン」の拠出金額と休暇中に支給される金額

	平均年収額 （週当たりの賃金） （$）	労働者の有給休暇 拠出金年間負担額 （週当たり負担額） （$）	雇用主の有給休暇 拠出金年間負担額 （$）	休暇中の支給額 （$ / 週）
最低賃金の労働者	31,304 （602）	187.82	125.22	602
所得中央値の労働者	65,249 （1,254.79）	371.32	247.54	1,038.29
高所得の労働者	184,500 以上 （3,548.08 以上）	1,107	738	1,636.56

週当たり支給額＄70.51（最低）～ 1,692.16（上限）
（2026 年 8 月現在）
（出所）Employment Department, State of Oregon, “Paid Leave Oregon: Support when you need it most” https://paidleave.oregon.gov/employees/overview.html（last visited August 25, 2026）

2. 働く女性を取り巻く環境とベストプラクティス

1 働く女性を取り巻く環境

米国では 1964 年に包括的な差別禁止法である公民権法（Civil Rights Act of 1964）第 7 編が制定され、その後女性の労働参加率は飛躍的に上昇した[10]。その背景には、連邦、州、市郡など政府による働く女性を支援する制度の導入や多様性を支持する社会情勢などさまざまな要因があった。

2010 年代になると、多様性、公平性、包括性（Diversity, Equity and Inclusion、以下「DEI」）を促進する気運が高まり、多くの企業が人材獲得のため、あるいはイノベーションやパフォーマンスの向上のために、基本的な差別禁止の規範を超える DEI 推進のためのプログラムを導入し始めた。2020 年には Fortune1000 社のうちの 60% を超える企業が DEI への投資を強化するまでに拡大した[11]。

しかし、2023 年頃から状況は一変する。2023 年 6 月、連邦最高裁判所はマイノリティの志願者を優先的に入学させる大学のアファーマティブアクション（積極的差別是正措置）が合衆国憲法に違反するという判決を出した[12]。この判決はほかの教育機関における DEI 措置に影響を与えただけでなく、政治的な分極化を招いた。その後、連邦政府におけるアファーマティブアクションは縮小し、州レベルではフロリダ州、アイオワ州、テキサス州などが公共部門における DEI 促進プログラムを制限している[13]。一方、カリフォルニア州、マサチューセッツ州、ニューヨーク州など 16 州は「多様性・公平性・包括性・アクセシビリティに関するガイダンス」を共同で発し、DEI 促進を支援する事業や組織を支持するという姿勢を示している[14]。

上記の連邦最高裁判所判決は、企業の DEI 対策にも大きな影響を及ぼした。特徴として「DEI」を掲げる企業は激減し、「belonging」「talent and culture」「fairness」といった間接的な表現を用いる企業が増えた。

多くの企業は採用慣行、選考、ワークフローシステムに包括性の方針を取り入れ、AI ツールを使ったバイアス監査などをしてはいるものの、DEI に関する対外的なメッセージの発信は控えているようである。

昨今の DEI を取り巻く状況は働く女性に少なからぬ影響を及ぼしている。McKinsey の「働く女性に関する年次報告書 2025 年版」によると、ジェンダーの多様性を優先する企業の割合は 2017 年には 88% だったが 2025 年には 67% に減り、女性のキャリアアップを優先する企業の割合は 54% にとどまる[15]。企業のなかには、女性労働者を支援するキャリア開発プログラムやフレキシブルワークのオプションを縮小するところもあ

り、職場で十分なキャリア支援を受けておらず、昇進・昇格に障壁があると感じている女性は少なくない[16]。

2 職場における女性の活躍を促進するために

上述の McKinsey 報告書では、現状の問題に対応するには、「公平性」と「包括性」が鍵となると示唆している。従業員が職場で「公平性」と「包括性」を感じると仕事へのモチベーションや士気、そして発言をしようとする意識が高まり、定着率と生産性が向上するという。

同報告書は、企業のトップが「公平性」と「包括性」の重要性を認識し、積極的に対策を講じる必要があると指摘し、具体的な解決策として公平な機会を維持するための 3 つの戦略、包括性のある文化を形成するための 2 つの戦略を提案する[17]。

公平な機会を維持するための戦略は、「メリットベースの採用と昇進」「キャリア開発を支援するマネジャーの配置」「本物の後援者の育成」である。主要な研究によると、女性は企業のあらゆるレベルで過小評価されており、女性についての採用や昇進の基準は男性と異なるケースが少なくない。たとえば、女性は既に達成した実績に基づいて昇進する傾向がある一方で、男性は潜在能力の認識に基づいて昇進する傾向がある[18]。個人の能力や実績を基準とするメリットベースの採用と昇進を実行することが、公平な機会を維持するうえでの第 1 の戦略である。第 2 に、マネジャーによるキャリア支援が公平な昇進・昇格を実現するための鍵となるが、それにはマネジャーが質の高いサポートを提供できるよう、企業が時間とツールを供給する必要がある[19]。第 3 に、公平な機会を維持するには正式な後援プログラムを構築することも重要である。女性は男性よりも後援者を得る機会が少ないという現実があり、それを打開するには、企業が従業員を支援できるよう適切に設計された後援プログラムを設置し、従業員が学び、昇進する機会を整備する必要がある[20]。

図表５　公平な機会を維持するための３つの戦略

退職理由のトップは報酬や福利厚生やフレキシビリティに対する不満ではなく、
キャリア機会がないことである。

メリットベース*の採用と昇進	キャリア開発を支援するマネジャーの配置	本物の後援者の育成
採用や昇進のプロセスが公平でないと、企業は才能ある応募者を失い、優秀な従業員が影響力の少ない役割に就き、従業員がやる気を失って退職を考えるようになる。	マネジャーは部下のキャリア形成に大きな影響を与える。しかし、マネジャーの配置が不十分な場合があり、成長を促す支援を受けていないと考える従業員が増えている。	後援者を持つ従業員は昇進が早く、仕事に満足感を持つ傾向がある。その関係が本物で信頼に基づくものだと、より良い結果を生み出す。

* メリットベースとは個人の能力や実績を基準とすること
（出所）McKinsey & Company, “Women in the Workplace 2025”（2025）を基に筆者作成

図表６　包括性のある文化を形成するための２つの戦略

従業員は尊重され重視されていると感じると
最高の仕事をしようというモチベーションが高まる。

従業員を活性化し包括性を構築する	コミュニティと共感性を形成する従業員リソースグループを強化する
包括性はスローガンではなく、ビジネス戦略である。自分が支えられていると感じるかどうかによって貢献度は変わる。また包括性は従業員のモチベーションや忠誠心を高めるだけでなく、生産性やイノベーションといったビジネス成果にもつながる。	従業員リソースグループは、従業員が同僚や会社とつながりを感じるのを助けるうえで強力な役割を果たす。それは多くの人にとって、非公式なメンタリングや専門的なアドバイスの源にもなる。

（出所）McKinsey & Company, “Women in the Workplace 2025”（2025）を基に筆者作成

包括性のある文化を形成するための戦略は、「従業員を活性化し包括性を構築する」「コミュニティと共感性を形成する従業員リソースグループを強化する」ことである。

これまでの研究によると、男女が混在するチームは混在しないチームよりも成績が良いという[21]。女性はリーダーシップに向いていないといった偏見にしばられない、包括的な文化の構築が不可欠である[22]。また、女性は上席者からの後援やその他の支援を受けにくい傾向があるため、それを克服するうえで、従業員リソースグループが提供するキャリアアドバイスや実践的な支援が役に立つと期待できる[23]。

3 好事例 ―Johnson & Johnson の取り組み

米国には女性にとって働きやすい職場を提供している企業は多く、毎年ランキングを発表している組織もある。たとえば、Forbes 誌の「2025 年 女性にとって働きがいのある米国企業ランキング」では、宇宙開発を担う連邦機関の NASA が第 1 位に選ばれ、以下ヘルスケア世界大手の Johnson & Johnson、教育機関の Kansas State University、ヘルスケアの Children's Healthcare of Atlanta、保険会社の Mutual of Omaha が続いた[24]。

このランキングは Forbes 誌が統計データプラットフォームの Statista と提携し、毎年調査を実施し公表しているもので、2025 年は米国内の規模 1,000 人以上の大企業で働く 14 万人以上の女性を対象に、職場における「賃金の公平性」「昇進の機会」「育児休暇」「育児・介護支援」「ワーク・ライフ・バランス」「性的不正行為や差別への対応」「安全性」などについて調査し、ランク付けを行った[25]。

第 2 位に選ばれた Johnson & Johnson は、包括的な文化と帰属意識の形成を重視し、公正で能力に基づく採用と、多様な人材パイプラインに焦点を当てている。同社は世界で 13 万人を超える従業員を抱えるが、子を持つ従業員に対してグローバル育児休暇や育児支援など充実した福利厚生を提供している（図表 7）。リーダーシップの観点では、経営幹部、管理職、高収入のポジションなどで女性の割合が高いことが認められており、特に専門能力開発の点で女性が活躍できる機会の提供に注力していると評価された。

特筆すべき特徴は、同社独自のグローバルな包括性戦略のもと、一人ひとりを個別の存在として認め、多様性と尊厳を尊重する環境作りに徹している点である。また、同社は従業員主導のビジネスリソースグループを設置し、包括的かつ革新的なイノベーションを推進している[26]。

図表7　Johnson & Johnsonの主な福利厚生制度

カテゴリー	サービスの名称	サービス内容
心身の健康	従業員アシスタンス プログラム CARE サービス	CARE サービスとは「Confidential（秘密で）」「Accessible（利用可能な）」「Responsible（責任を持って）」「Engaged（関わる）」メンタルヘルスのカウンセリングを含む広範囲に及ぶサービスを提供する。
	オンサイト健康センター	一部のオフィス内に疾病予防と教育、即時の医療サービス、ヘルスコーチングを提供する近代的な健康ウェルネスセンターを設置。
	オンサイトフィットネス センター	一部のオフィス内にフィットネスセンターを設置するほか、バーチャルでもフィットネスサービスを提供する。
	健康的な食事のオプション	オフィスで健康的な食事のサービスを提供する。
	ウェルビーイング支援	健康的な活動、健康的な食事習慣、精神の健康、リチャージ＆リカバリーの支援として、それらにかかった費用を年間 500 ドルまで負担する。
	エネルギー管理と回復力 トレーニング	「Energy for Performance in Life プログラム」を通してエネルギー管理と回復力トレーニングを提供する。
感情面のウェル ビーイング	グローバル有給休暇	重大な局面において有給休暇を付与する。 育児休暇：すべての親を対象とした、父親休暇、産前産後休暇、代理出産休暇、養子縁組休暇を 12 週間付与。 介護休暇：近親者の病気や怪我に対応して年間 10 日付与。 忌引休暇：近親者に不幸があった際には年間 30 日、その他の家族に不幸があった際には年間５日付与。 ボランティア休暇：非営利団体でのボランティア活動のために年間４日付与。
	グローバルフレキシブル ワーク	J&J フレックスというハイブリッドワーキングモデルを採用。オフィスベースの従業員は週３日職場で仕事をし、２日はリモートで仕事をするオプションを選択できる。そのほかにもフレックス制、圧縮労働週、フレックスリモートワーク、パートタイム、ジョブシェアリングなどが可能である。
	授乳用ミルクの配達	出張時などに授乳中の母親に代わり温度管理をした授乳用ミルクの配達を行う。
財政面でのウェル ビーイング	公平な賃金設定	包括的で競争力のある給与パッケージを提供。基本給、業績に応じたボーナス、セールスインセンティブ、長期インセンティブ、認証アワードなどを支給する。
	満足感を得られる 退職パッケージ	将来のための収入や資産を見据えた、税優遇措置を含む長期的な退職計画を提供する。
	従業員への財政教育支援	財政教育やコーチング、モデリングツ―ルを通じて従業員に財政面のリソースを提供する。 継続的ラーニングや昇進のための学びの費用を負担するプログラムを設置する。

カテゴリー	サービスの名称	サービス内容
従業員開発	教育	従業員のアップスキルを支援するプログラムやリソースを提供。リーダーシップトレーニング、スキル構築ワークショップ、e ラーニング、オンラインリソース、外部セミナー＆プログラム、Massive Open Online Courses（MOOCs）などがある。
	体験	アップスキルや将来のポジションに備えるためのプロジェクトや業務の体験を提供する。
	エクスポージャー	従業員が視野を広げられるよう、人、ビジネス、組織と関わることを奨励する。担当する業務外でのネットワーキングなど。
	プロフェッショナル開発プログラム	従業員開発プログラムと専門性の向上の機会を継続的に提供する。フルタイム・パートタイムにかかわらず全従業員が対象となる。

（出所）Johnson & Johnson, “Position on Employee Development and Total Health and Well-Being” https://www.jnj.com/about-jnj/policies-and-positions/position-on-employee-development-and-total-health-and-well-being（last visited May 17, 2026）を基に筆者作成

[1] Oxfam, “Best States to Work in the U.S. 2025” Oxfam Report (2025) https://webassets.oxfamamerica.org/media/documents/Oxfam_America-Best_States_to_Work_report-2025.pdf (last visited May 17, 2026)
[2] Institute for Women’s Policy Research, “New IWPR Report: Tipped Minimum Wage Harms Women” (2024) https://iwpr.org/new-iwpr-report-tipped-minimum-wage-harms-women/ (last visited May 17, 2026)
[3] Civil Rights Department, State of California, “Expanded Medical Leave in California” (2023) https://calcivilrights.ca.gov/wp-content/uploads/sites/32/2023/02/Expanded-Family-And-Medical-Leave_ENG.pdf (last visited May 17, 2026)
[4] Colorado Department of Labor and Employment, “Equal Pay for Equal Act” (2025) https://cdle.colorado.gov/dlss/labor-laws-by-topic/equal-pay-for-equal-work-act (last visited May 17, 2026)
[5] 同州の雇用主は任意で有給の家族医療休暇を提供する保険に加入できる。州は既に同保険の契約を締結しており、州政府が雇用する労働者にこの制度を適用している。民間の雇用主も同保険に加入できるが義務付けられてはいない。
[6] Center for American Progress, “The State of Paid Family and Medical Leave in the U.S. in 2024” (2024) https://www.americanprogress.org/article/the-state-of-paid-family-and-medical-leave-in-the-u-s-in-2024/ (last visited May 17, 2026)
[7] 有給休暇オレゴンについて以下のウェブサイトを参照のこと。Employment Department, State of Oregon, “What is Paid Leave Oregon?” https://paidleave.oregon.gov/ (last visited May 17, 2026)
[8] 無能力とは、少なくとも１つの重要な職務を３日以上連続で行えない、または学校に通うことや日常的な活動を行えないことを意味する。
[9] なお、従業員数が 25 人未満の雇用主は雇用主として拠出金を負担する必要はないが、労働者の拠出金は徴収しなければならない。
[10] 女性の労働参加率は 1964 年（38.7%）から大きく上昇し、1999 年（60.0%）にピークを迎えた。2000 年以降は緩やかに下降し始め、パンデミックにより 2020 年にピーク後の最低水準（56.0%）を記録し、その後は若干持ち直している（米国労働統計局）。
[11] Diversity.com, “From Civil Rights to Controversy: The Rise, Purpose, and Pushback of DEI in America” (2025) https://diversity.com/post/history-of-dei-in-america (last visited May 17, 2026)
[12] Students for Fair Admissions, Inc. v. President and Fellows of Harvard College, No. 20–1199. Argued October 31, 2022—Decided June 29, 2023. https://www.supremecourt.gov/opinions/22pdf/20-1199_hgdj.pdf (last visited May 17, 2026)
[13] American Speech-Language-Hearing Association, “States with Restrictions on Diversity, Equity and Inclusion Concepts in Higher Education” (2025) https://www.asha.org/advocacy/state/states-with-restrictions-on-diversity-equity-and-inclusion-concepts-in-higher-education (last visited May 17, 2026)

[14] HRLaws, “Massachusetts joins 15 other states to issue workplace DEIA guidance” https://hrlaws.com/employment-law-letter/massachusetts-joins-15-other-states-issue-workplace-deia-guidance
（last visited May 17, 2026）
[15] McKinsey & Company, “Women in the Workplace 2025”（2025）
https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/women-in-the-workplace（last visited May 17, 2026）「女性のキャリアアップを優先する」という質問事項は 2025 年報告書で初めて取り入れられた。
[16] 前掲注 15
[17] 前掲注 15
[18] Corinne A. Moss-Racusin et al., “Science Faculty’s Subtle Gender Biases Favor Male Students,” Proceedings of the National Academy of Sciences Vol. 109,（2012）, https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.1211286109
（last visited May 17, 2026）,
Rhea E. Steinpreis, Katie A. Anders, and Dawn Ritzke, “The Impact of Gender on the Review of the Curricula Vitae of Job Applicants and Tenure Candidates: A National Empirical Study,” Sex Roles Vol. 41（1999）, Shelley Correll and Caroline Simard, “Research: Vague Feedback Is Holding Women Back,” Harvard Business Review, April 29, 2016, https://hbr.org/2016/04/research-vague-feedback-is-holding-women-back
（last visited May 17, 2026）, Alan Benson et al., “‘Potential’ and the Gender Promotion Gap,” American Economic Review Vol. 116（2026）http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4747175（last visited May 17, 2026）
[19] 前掲注 15
[20] 前掲注 15
[21] 前掲注 15
[22] 前掲注 15
[23] 前掲注 15
[24] Forbes, “2025 America’s Best Employers for Women”（2025）
https://www.forbes.com/lists/best-employers-women/（last visited May 17, 2026）
[25] 前掲注 24
[26] Johnson & Johnson, “Our Culture of Inclusion”
https://www.jnj.com/inclusion（last visited May 17, 2026）

Works Report 2026

米国における女性活躍推進策

執筆　Keiko Kayla Oka（リクルートワークス研究所 客員研究員）
監修　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）
制作　松川ゆかり（リクルートワークス研究所）

2026年9月発行
リクルートワークス研究所

〒100-6640
東京都千代田区丸の内1-9-2
グラントウキョウサウスタワー
株式会社インディードリクルートパートナーズ
https://www.works-i.com

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
©Indeed Recruit Partners Co., Ltd. All rights reserved

RECRUIT