

女性活躍の理解促進セミナー

◆日 時	令和6年8月8日(木) 13:30～16:30
◆場 所	横手セントラルホテル2階羽衣の間
◆出席者	講師 小室 秀幸 氏 (株式会社小室経営コンサルタント代表取締役) コメンテーター 岩根 えり子 氏 (株式会社デジタル・ウント・メア代表取締役社長) 丹治 純子 氏 (秋田県理事) 市内企業の経営層又はマネジメント層15名
◆テーマ	①女性労働力の確保「働き続けられる職場とはどのような職場か」 ②女性の人材育成「女性マネージャー、人材をどのように育成していけばよいか」

1 講義(小室秀幸氏)

(1) 女性活躍推進の今

2016年4月に女性活躍推進法がスタートした。女性の働き方を改革することによって女性の活躍を促進することが目的である。その目的達成のための大きな柱が、女性の採用拡大と女性の昇進機会の拡大である。

女性の年齢階級別労働力率を見ると、女性の労働力化が進んできていることが分かる。しかし、男女間賃金格差(男性のフルタイム労働力の賃金の中央値を100とした場合の女性のフルタイム労働者の賃金の中央値)を国際比較すると、日本は77.5、OECD諸国の平均値は88.4であり、日本の男女間賃金格差は国際的に見て大きい状況にあるといえる。また、女性管理職の比率は13.2%(2021年)であり、諸外国に比べ低い水準である。さらに、ジェンダーギャップについては、経済参画や政治参画について国際的に遅れが目立っている。

(2) なぜ女性活躍推進が必要か

日本経済の阻害要因や中小企業の成長阻害要因として、人手不足とイノベーションの停滞が指摘されている。中小企業には、自己変革力が求められている。そして、競争優位に立てる事業領域へ進出することが重要となる。

そこで問題になるのが人手不足であり、労働力を確保していかなければならない。令和4年の女性の就業率は53.0%で緩やかに上昇してい

るが、47.0%は未就労であり、貴重な労働力確保の鍵となっている。最終的には、外国籍の人、障がい者、介護を必要とする人、LGBTなど多様な人材の確保を必要とするが、その第1ステップとして女性を採用し、長期的な人材不足を乗り切る切り札にする。

そして、各企業で行われている働き方改革を進めたり、多様な人材やいろいろな個性のある人を雇用したりすることでイノベーションを起こしていく。

データ分析による女性活躍推進の経営効果を見ると、女性の活躍推進が進む企業ほど経営指標がよく、株式市場での評価も高まる傾向にある。また、ワークライフバランスに取り組む企業の方が業績がよい傾向が見られる。



講義(小室秀幸氏)

(3) 働きやすい職場環境

人事労務管理には、①採用する ②適材適所

で配置する ③育成・教育する ④評価する
⑤昇進させる ⑥報酬を与える という六つの
切り口があり、「6 + 1」の「1」が職場環境
づくりである。この職場環境づくりの大きなト
レンドとして心理的安全性が注目されている。

心理的安全性について、ハーバードビジネス
スクールのエイミー・C・エドモンドソン教授
が次のように述べている。

心理的安全性とは、「みんなが気兼ねなく
意見を述べることができ、自分らしくいられ
る文化」のこと。

具体的には、職場に心理的安全性があれば、
恥ずかしい思いをするんじゃないか、仕返し
されるんじゃないかといった不安なしに、懸
念や間違いを話すことができる。考えを素直
に述べても、恥をかくことも無視されること
も非難されることもないと確信している。

職場環境にかなりの心理的安全性がある場
合、いいことが起こる。まず、ミスが迅速に
報告され、すぐさま修正される。グループや
部署を越えた団結が可能になり、イノベー
ションにつながる斬新なアイデアが共有され
る。つまり、複雑かつ絶えず変化する環境で
活動する組織において、心理的安全性は価値
創造の源として絶対に欠かせないものなの
である。

出典：「恐れのない組織」エイミー・C・エドモンドソン

心理的安全性は、基本的にはマネジメント層
がつくりあげていくものと言われている。エド
モンドソン教授が示す「心理的安全性と業界基
準の関係性」によると、高い業績を求めても心
理的安全性が低いと、従業員が「不安ゾーン」
になる。これを解消することによって「学習お
よび高パフォーマンス・ゾーン」に入っていく。

また、グーグルがアリストテレス・プロジェ
クトを展開し、成果が上がる組織には何が大事
であるかをテストし、信頼関係が高まること（関
係の質）が重要だという結果に至った。ここ
から、心理的安全性の重要性が世界に広まった。

自分が「みんなから信頼されている」という
ことが心理的安全性であるといわれている。

2 事例紹介（岩根えり子氏）

（1）株式会社デジタル・ウント・メアの紹介

株式会社デジタル・ウント・メアの社是は
「情熱と技術をもって社会に貢献する」であり、
持続可能な地域未来のためにテクノロジーを活
用しウェルビーイングな社会をつくることをミ
ッションとしている。それができることによっ
て、顧客と地域に愛され必要とされる企業にな
りたい、そして社員が誇りと自信をもって活躍
する企業になりたいと考えている。また、①顧
客と自らに誠実に ②一歩先に世界を捉えて ③
学ぶ、考える、生み出すって楽しい ④能力を
掛け合わせベストパフォーマンス ⑤あきらめ
ず最後までやり抜く これらを判断に迷ったと
きの基準とし、男性女性に限らず社員全員がこ
の基準をもってやることを浸透させるのが自分
の役割である。



事例紹介（岩根えり子氏）

（2）何のために働くのか

今年6月、社員に対し何のために仕事をして
いるのか尋ねたところ、「生計を立てるため」
という回答が一番多かった。しかし、バブル期
にはGDPが上がったと同時に生活の満足度は下
がったことから、生計を立てるためだけに働く
のではうれしくないのではないかと考える。

パーソル総合研究所が出した「はたらくWell
-beingの国際比較」によると、日本は49.1（全
体74.1）で諸外国に比べ低く、これはすなわち
「はたらく幸せ実感」が低いことを指す。

(3) 今目指すべきは幸福な人生の実現

幸福な人生の実現に向けたキーワードは三つ、「DE&I」「Well-being」「男女共同参画」である。

DE&Iとは、ダイバシティ（Diversity：多様性）、エクイティ（Equity：公平性）、インクルージョン（Inclusion：受容性）である。これが企業の持続可能性を高めることにつながる。多様な視点と感性、これをもった人材を受け入れることが成長戦略として使える。ここが大事である。

Well-beingには、①キャリア ②ソーシャル ③ファイナンシャル ④フィジカル ⑤コミュニティ の五つの要素があり、これらの全てが備わらないと幸せだと感じない。

(4) 男女共同参画のポイント

男女共同参画のポイントは、意思決定の場に女性を増やす、性別にとらわれない教育をしていくということなどがあげられる。人手不足に備え、分担しながら働けるように働き方を変える、意識を変えることが大事である。

10年後の組織を考えたとき、会社を支えるのはミレニウム世代、Z世代、α世代と呼ばれる世代の人たちで、この人たちの考えを管理職として受け入れられるかどうかにか会社の存続がかかっているのではないかと考える。若い世代の人たちにもこれから様々な問題、育児や介護などのライフイベントが出てくるので、ワークライフバランスが重要になってくる。誰もが育児や介護に参加できるような会社を作りたい。

少数派の比率が30%以上であればマイノリティを感じないという心理的なものがあるそうである。プロジェクトチームを作るときに女性を30%入れるようにすると効果が感じられはらずである。

(5) 自社が目指していること

誰もが仕事ができるようにしている。大事なことは、女性だけではなく、「誰もが」である。女性が働きやすい環境をつくっていくと、同時に男性も働きやすいと感じるようになってきた

からである。自社では、①場所にとらわれずに働く（在宅勤務）②時短勤務 ③フレックスタイム ④裁量労働制を取り入れ、いろいろなタイプの働き方を進めているところである。

現在、えるぼし認定を目指している。秋田県では、えるぼしチャレンジ企業認定制度を準備しており、これを達成するために、ホームページを変えたり50万円の補助をいただいたりしている。皆様もチャレンジしてみてはどうか。

3 ワークショップ

※個人ワーク→グループワーク→発表

【テーマ】

①女性労働力の確保

働き続けられる職場とはどのような職場か

②女性の人材育成

女性マネージャー、人材をどのように育成していけばよいか

【Aグループ】

- ・誰でも仕事に満足感をもたせる会社づくりをする。上司に「認めてもらえる」「気付いてもらえる」と実感させる。
- ・定期面談と目標管理を行う。初回の面談では六つの指向性を選びそれを深掘りする。二回目の面談では目標にしたことやほめてほしいことなどを話題にしながら、能力を数値化する。
- ・東京農業大学と連携し、従業員が会社を評価する360度評価の取組をしている企業がある。



グループ発表（Aグループ）

- ・評価基準を明確化し、公正な評価をする。社員から見ても、「あの人が上であっていい」という評価ができていれば、社員は「自分も頑張っていこう」という気持ちになる。
- ・女性管理職の育成のためのキャリアプランと研修プログラムの策定をする。女性にも研修の機会を与え、男女が同じ目線でキャリアアップできるようにする。

【Bグループ】

- ・以前に比べ、女性は徐々に整備されてきているが、不平不満をもつ女性がいるかもしれない。電話の応対やお茶出し、弁当の手配などの部分は女性でなくてもできる仕事であり、男性も担当するように働きかけていかなければならない。
- ・360度評価により「しょうにんじょう 激励笑認状」を授与することで、一人一人のよいところを互いに褒めたり認め合ったりすることを会社全体で推奨している。また、褒めるだけでなく改善点も伝えることで、人間形成や会社への貢献につなげている。



グループ発表（Bグループ）

- ・スキルアップという点では、会社の経費を投じて外部機関による社外研修など受講する機会を設け、管理職になる不安を払拭し、管理職として仕事をする喜びや自分自身が成長できる喜びを実感できるよう取り組んでいる企業もあった。

【Cグループ】

- ・有給休暇を1時間単位で取得できるようにする。休んだ職員の代わりができる職員が必ず

いる職場にしたい。

- ・コロナ禍が終わっても、在宅勤務ができるようにする。
- ・産休や育休によって評価を下げない。
- ・女性が働きやすい職場にするためにアンケートをとったり相談室をつくったりしたい。



グループワークの様子（Cグループ）

- ・評価基準を明確にして、対価を与える。
- ・よりよい人間関係をつくっていくために必要なことはコミュニケーションである。
- ・明確な評価基準を設けて、男女問わず、あくまでも能力を評価する。
- ・女性人材確保がそもそも難しいという課題に対しては、女性を獲得できるよう業界全体で解決を進める努力が必要である。
- ・「〇〇ができるようになると昇格できる」という基準を設け、昇格のロールモデルを明確化することで徐々に自覚が促されるのではないかな。
- ・適切な評価さえあれば職域拡大も可能なのではないかな。

【Dグループ】

- ・心理的安全性の確保に向け、年数回の面談を行い、話を聞く機会を増やしている。また、40歳以下の職員とのミーティングを行い、業務のことだけではなくアイスブレイク的な雑談の中で職員の個性を知ることによってコミュニケーションの活性化につなげている。
- ・職員による代表者の評価、会社への10個以上の要望の提出などの取組を行っている。これにより、いろいろな意見の吸い上げにつながっている企業があった。



グループワークの様子（Dグループ）

- ・ライフステージで直面する育児や介護などの課題に対し、働き方の制度を考える必要がある。例えば、テレワークや時間休などであり、柔軟な働き方を整備していかなければならない。
- ・特に若者の場合、面談で本音が聞けないことがあるので、思いを紙に書いて提出してもらうことも有効である。
- ・管理職になってほしいという人に対し、いきなりその地位を与えると戸惑いも大きい。そのため、入社してから全体に関わる役割を与えている。また、人材育成として外部研修を受けさせたり資格を取得させたりして、モチベーションを高める取組をしている。
- ・男女で固定しがちな職種の壁を取り払い、女性の配置を柔軟にし、男女分け隔てなくキャリア形成を図っていくことが必要である。

【感想：岩根えり子氏より】

- ・それぞれ、経営層の立場から自分事として話をされていることが印象的であった。
- ・「思い込み（アンコンシャス・バイアス）」をいかに排除するか。社員を見たり社員と話したりするときこの思い込みをいかに振り払えるかがポイントであり、360度評価は大事なことであったと感じた。
- ・外部セミナー等での研修への出席機会は公平性の確保が必要であり、出席者の皆さんがそれを目指していて素晴らしいと感じた。
- ・女性の人材育成のためには、まずは女性を採用しないと始まらない。やる気のある人材を入社させることは、会社をどう見せるかにか

かっている。会社の取組をWEBで前面に出して、就職活動をしている人にメッセージを送り、まずは人材を確保する。そして、一人一人の意見を聞きながらみんなで育てていくことが大事であると感じた。

- ・自分も会社にもち帰って考えてみたい。

4 コメント・助言（丹治純子氏）

秋田県の2050年の人口は約56万人になると予想されており、高齢化が進み、生産年齢人口が減る。だから、採用できないという問題は、将来、今の次元のようなものではなくなる。

令和5年3月、県内の高校卒業生数は約7,000人で、進学者が約4,800人、就職者が約1,900人である。就職者のうち、74%の約1,400人が県内に就職している。これを単純に25市町村でわった場合を想像すると、就職希望者の争奪戦ということになる。

したがって、高校生の採用について各企業で一生懸命取り組んでいるが、いかに大学生に県内へ戻ってきてもらい、就職してもらうかということが極めて重要なことと思う。

女性が働いている割合は全国平均より高いが、非正規社員が4割いるという状況である。非正規から正規への雇用形態の転換とともにスキルアップさせていくことも重要な要素となる。そこで、教育システムがない会社は、段階的にスキルアップさせるための計画策定が必要であり、人材育成に対する投資をしてほしい。

また、それらの対外的な公表も重要である。ホームページを見ないで入社する人はいない。首都圏在住の秋田県出身女性へ「秋田県で働く場合の視点は？」と質問したところ、「どうやってキャリアアップしていくのか」という回答があった。入社した5年後や10年後、どのような姿になっているのか、管理職にはどのような人になっているのかというようなことが分かるようなアピールをしていかなければならない。

次に、管理職になりたがらない女性が多いという状況に対してである。バブル期の「24時間戦えますか」の世代の男性管理職を見て管理職になりたいと思うわけがない。そこで、「あの

ような管理職にはならなくてよい」「あなたらしい管理職像をつくれればよい」「困ったときは助ける」ということを伝える。協力システムと同時に、保護体制も整えてほしい。



コメント・助言（丹治純子氏）

さて、県では子育てをしている保護者を対象に、子育て支援に関するアンケートを行った。その中で、理想の子供の人数について、最も多い回答は3人だが、実際に産む予定の子供の人数は2人に減ってしまうことが分かった。その理由を問うと、①経済的理由 ②自分の仕事に差し支える ③育児の心理的、身体的負担に耐えられない という回答であった。では、経済的支援以外にどのような支援がほしいか問うと、①子育てに理解がある職場づくり ②パートナーの家事・育児の支援 という回答であった。もう一歩進んで、男性社員を家事・育児に参加させるにはどうすればよいかということをお秋田県は真剣に考えなければならない時点にきていると考える。

また、マイナビ就職情報サイトの大学生意識調査によると、結婚後の仕事について共働きが望ましいと答えた男子学生は64.1%、育児休業を積極的にとって子育てしたいと答えた女子学生は63.2%、男子学生は61.3%であった。この結果から、女性に対しても男性に対しても育児休業を取得させるようにし、ワーク・ライフ・バランスの体制についての検討が必要である。

最後に、秋田県では「えるぼし認定」取得のための支援制度を設けている。若年女性に魅力ある職場づくり加速化事業費補助金は、ハード面の整備やホームページの作成などに活用する

ことができる。ぜひ活用してほしい。

さらに、男性の家事・育児参画に向けた官民一体で推進する目標について、「あきた女性の活躍推進会議」で次のように決定した。

- ・男性の育児休業取得率を2025年度までに50%、2030年度までに100%
- ・6歳未満の子供がいる夫婦の一日あたりの家事・育児時間を2026年度までに2021年度より夫は+60分、妻は-60分

そのために、県では啓発等を行っていく。企業様には、支援制度を活用しながら、上記のようなことが実現できるようにしてほしい。

5 講評（小室秀幸氏）

（1）テーマ①について

- ・福利厚生制度と両立支援の施策をつくってほしい。両立支援に関しては、次の五つの切り口から考えてみてはどうか。
 - ・時間（短時間勤務など）
 - ・場所（テレワークなど）
 - ・休暇（子育て休暇など）
 - ・お金（出産一時金など）
 - ・キャリア（カムバック制度など）
- ・女性の意見をしっかり聞き取りながら改革を進めていく。

（2）テーマ②について

- ・数値目標を掲げて、計画的に人材を育成していく。
- ・管理職の候補者、女性従業員へ研修を勧める。

（3）テーマ①②の共通したことについて

- ・社内の制度を十分に利用させる。例えば、時間単位の休暇があっても、事務処理の大変さから、未だに半日の休暇で終わっている事例である。やるかやらないかで行動規律が変わる。行動規律が変わることで価値観が変わる。価値観が変わることで組織風土が変わる。
- ・発信力が重要である。よい取組を内外に発信していことで成果が上がるのではないかな。