

女性が能力を発揮して働ける
地域経済・社会実現に向けた地域企業の取り組み

2016年4月



目 次

1. 求められる「女性が能力を発揮して働ける地域経済・社会」の創出	1
2. 日本の女性の就業や能力発揮に関する課題	2
(1) 女性の就業をめぐる課題	2
(2) 女性の能力の発揮をめぐる課題	3
3. 地方圏における女性の就業や能力発揮に関する現状と課題	4
(1) 女性の就業、能力発揮に関する地域の特徴	4
(2) 地域の女性の就労、能力発揮をめぐる諸条件	6
(3) 地方圏における女性の就業や能力発揮に関する現状と課題	8
4. 課題に取り組む地域の企業などの事例と示唆	9
(1) 事例ヒアリングの概要	9
(2) 地域企業などの取り組み事例	10
・(株) マイスター	10
・(株) 第一印刷所	12
・(株) すみや亀峰菴	14
・(株) 中海テレビ放送	16
・(株) 廣榮堂	18
・(株) コスモメディア	20
・(株) 第一滝本館	22
・鹿児島製茶(株)	24
・(株) 池田模範堂	26
・日東ベスト(株)	28
・石丸製麺(株)	30
・(株) ネスティ	32
・(株) 池田泉州銀行	34
・(一社) 愛媛県法人会連合会	36
・京都府のワーク・ライフ・バランス推進の取り組み	38
(3) 事例からの示唆	40
5. 総括と今後の方向性	44
(1) 本レポートの総括	44
(2) 今後の方向性	44

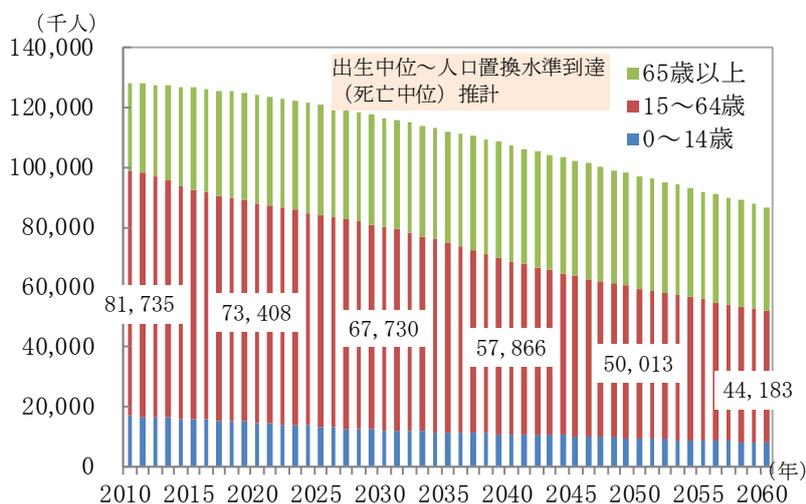
1. 求められる「女性が能力を発揮して働ける地域経済・社会」の創出

「女性の活用」「女性の活躍促進」という言葉は、以前から何度となく注目されてきた言葉であるが、安倍政権になってからは、「1億総活躍社会」が標榜され、女性登用の数値目標や行動計画の義務付けをその内容に含む女性活躍推進法が2015年に成立するなど、これまで以上に注目を浴びている。加えて、「地方創生」政策という視点でも、地方圏における女性の活躍促進は、その施策の重要な柱の一つに据えられている。

「女性の活躍促進」がこれまで以上に強調される背景には、よく指摘されているように、日本の生産年齢人口の将来的な減少が国力の低下や経済成長を押し下げることの懸念がある。その課題への中核的な方策として、先進国の中で相対的に低位な女性の労働力率の向上や、生産性の向上を目指すことが位置づけられている¹。しかし同時に、基本的人権としての男女平等をベースとした地域経済・社会が望まれており、女性が活躍できる社会を創出することが、男性にとっても生きやすい社会を創造するという視点も忘れてはならない。

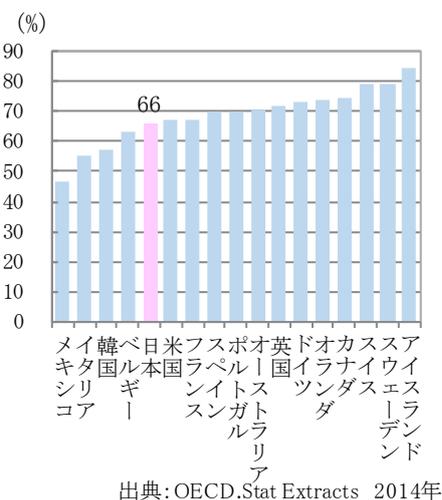
このような「女性の活躍」のあるべき姿を、地域、特に地方圏における就業や能力発揮といった切り口から実現するためには、地域に根差し、地域の人材を活用する企業（本レポートでは「地域企業」または「地域の企業」と呼ぶ）の積極的な取り組みが欠かせない。そこで、本レポートでは、女性の就業や能力発揮に関する課題に対して、実際に地方圏に立地する企業が、どのような課題に直面し、どのような考えを持ち、そしてどのように行動しているのか、全国の事例をまとめていき、情報を提供していきたい。

図 1-1 生産年齢人口の将来予測



出典:「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」(国立社会保障・人口問題研究所)

図 1-2 主要国の女性労働力率



¹ 日本政策投資銀行(2015)「ワークライフバランスの実現による労働力確保・生産性の向上に向けて」を参照のこと。

2. 日本の女性の就業や能力発揮に関する課題

(1) 女性の就業をめぐる課題

日本の女性の就業に関しては、結婚・出産・子育てというライフイベント、さらには事実上女性の負担が大きい介護等の事情で、一旦就業から離れる点に大きな課題があることが指摘されて久しい。年齢階層による労働力率の推移を表したグラフの形状から「M字カーブ」と呼ばれている就業構造の問題である。

「M字カーブ」構造が抱える問題点は、さらに

- ・ 結婚・出産・子育てを契機に就業から離れる
- ・ それらのライフイベントから復職・再就職するものの、雇用形態（非正規の割合が高い）や業務形態（短時間勤務）・キャリア形成に制約がある
- ・ 介護等により就業から離れる女性も増加している

といった、多様な課題を内包している。

全般的傾向としては、女性の労働力率の上昇に加え、「M字カーブ」の谷の部分近年浅くなってきており、出産等のライフイベントを経ても就業継続、あるいは復職する環境は整備される傾向にある（図2-1）。理由としては、

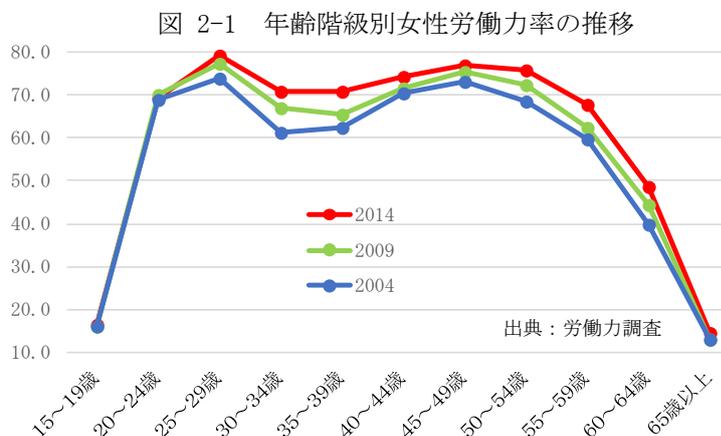
- ・ 晩婚化等を通じてもともと労働力率の高い無配偶者の割合が高まっていること
- ・ 産休制度や短時間勤務等の整備を通じて世代が下がるにつれて有配偶者の労働力率自体も上昇していること

などがある。

しかし、それらの傾向を支えている条件は、「M字カーブ」の谷の右側において非正規雇用者数が増加していることである。正規雇用者が出産等を契機に離職した後の就業再開は、非正規雇用であるケースが多い。このことは、フレキシブルな就業形態を確保できるという意味合いがある一方、雇用条件（給与水準、安定性等）、業務内容やキャリアの継続性等に制約を与える。

もちろん、少子化対策の一環として産休制度や短時間勤務等の充実は図られており、出産を挟んで正規雇用を継続する環境は整備されてきているが、業務内容やキャリアパスに制約が生じるとの指摘もある。その意味で、労働力率の観点から「M字カーブ」の解消は進んできているとはいえ、就業の「質的」な面ではいまだ課題は多いものと考えられる。

また、おもにシニアの世代に関わる、介護等の負担と就業の関係も同様に課題が残されている（図2-2）。



(2) 女性の能力の発揮をめぐる課題

次に、「女性の能力を発揮させる場づくり」という観点からみると、登用や機会設定が課題として浮かび上がる。登用に関しては、管理的職業従事者に占める女性割合は欧米諸国の3分の1程度と、低い水準となっている(図2-3)。このため、国は「女性活躍推進法」により、女性登用のアクションプランの策定と実施を企業に義務付けている。

他方、企業側からは、女性の管理職登用が進みにくい理由として、「適任者がいない」、「必要性を感じない」、「女性が管理職を希望しない」などの理由を挙げるが(図2-4)、女性の側にも仕事と家庭の両立等の点から「管理職を希望しない」傾向もみられる。ここには働き方をめぐる、性別や世代、置かれている環境の相違に根差した構造的な問題が影響を与えていると考えられる。

制度的な「登用」とは別に、マーケティングの観点から女性が中心になって新商品を開発する等、活躍の「機会」が設定されるケースも増えてきていると考えられる。ただ、ここでもこれまで(1)でみてきたような課題により、その「機会」がキャリア形成とうまく結びついているか、検討の余地があろう。

図2-3 就業者及び管理的職業従事者における女性割合

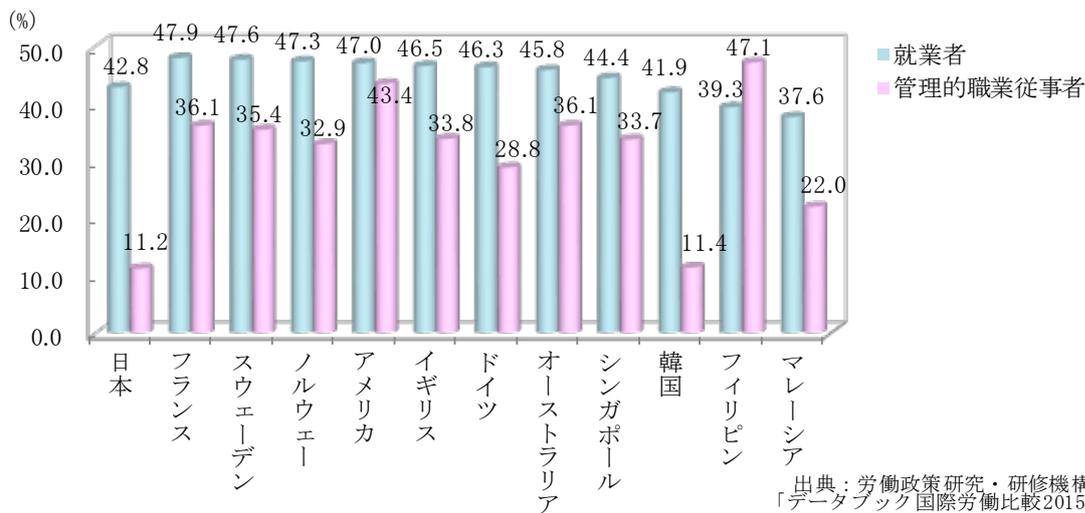
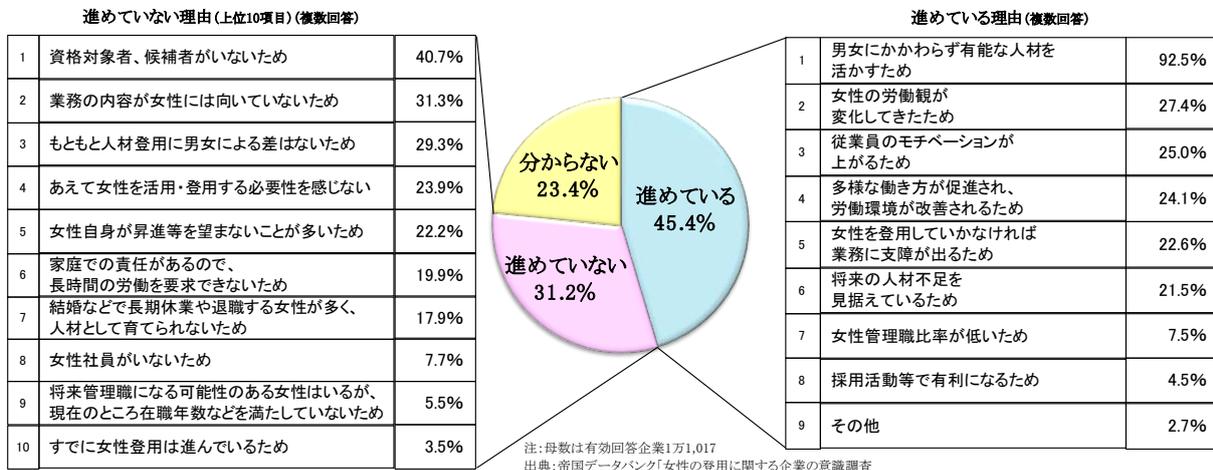


図2-4 自社における女性の活用・登用動向



3. 地方圏における女性の就業や能力発揮に関する現状と課題

前章までは、わが国の「女性の活躍」に関する現状と課題を、地域性に考慮せず整理してきた。地方圏においても女性の就業や能力発揮に関する課題は本質的には同じと考えるべきであるが、地域にはそれぞれ固有の産業構造や社会条件の違いがあり、それらを踏まえた検討も不可欠である。

(1) 女性の就業、能力発揮に関する地域的特徴

前章で抽出した女性の就業や能力発揮に関する課題について、地域的特徴を主に3大都市圏と地方圏を対比させて整理すると、以下のようになる。

① 女性の就業をめぐる課題

【女性の労働力率】(図3-1)

- ・ 女性の労働力率の地域間のばらつきは決して大きくはないが、それでも地域的な特性は存在する。
- ・ 3大都市圏は東京都、愛知県を中心とした南関東、東海が高く、関西は全般的に低位。
- ・ 地方圏は、北陸、甲信越、山陰は南関東以上に労働力率が高いが、その他の地方圏では全国平均近傍、あるいはそれを下回る水準にある。

【M字カーブの形状】(図3-2)

- ・ 3大都市圏では、南関東、関西はM字カーブの谷が深く、右肩下がりのM字だが、東海は谷が浅く、右肩上がりのM字となる。
- ・ 甲信越、北陸、山陰でM字の谷が南関東、関西よりも浅く、かつ右肩上がりのM字(山形県、高知県、宮崎県も同様の傾向)である。また、他の地方圏では増減幅は3大都市圏と上記北陸などとの中間的な形状。

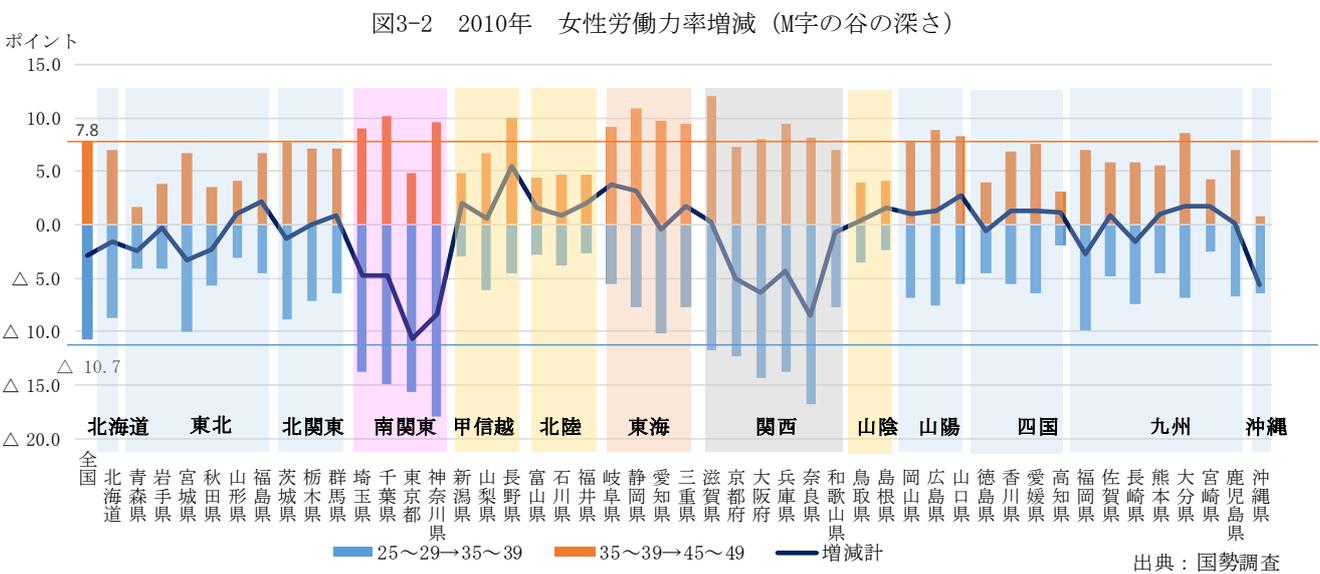
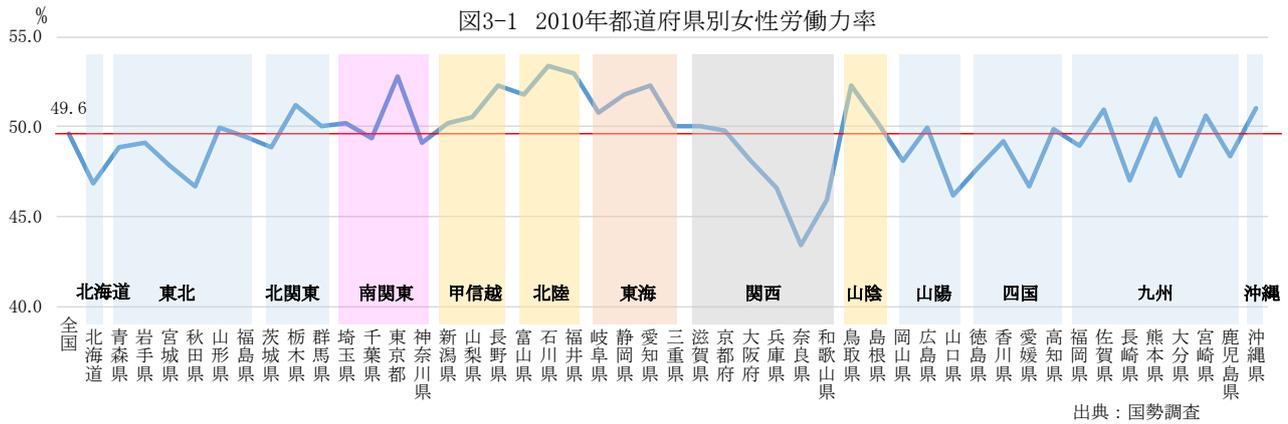
② 女性の能力発揮をめぐる課題

【女性の登用】(図3-3)

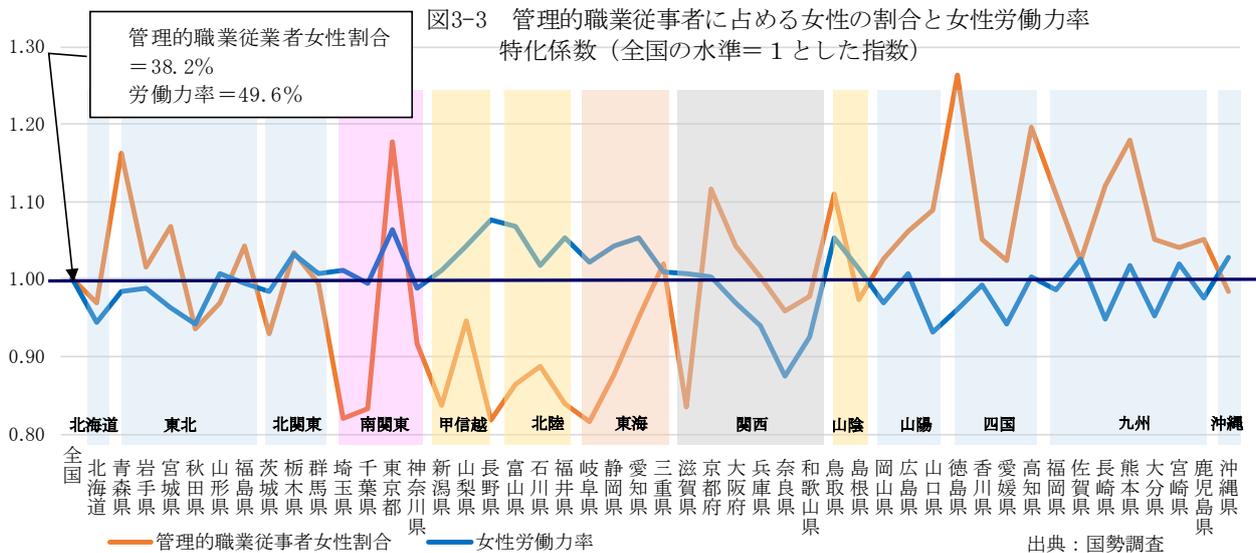
- ・ 管理的職業従事者に占める女性の割合が、3大都市圏の場合は、東京都、京都府のように一部に突出して割合が高い都府県がある一方で、全体としては比較として低い水準にある。
- ・ 地方圏では、四国、九州、山陰、山陽において当該割合が3大都市圏以上に高い(徳島県、高知県、熊本県が特に高い)が、他方で、甲信越、北陸の割合は低い。

(参考) 本レポートで用いる地域区分

北海道	北海道
東北	青森県, 岩手県, 宮城県, 秋田県, 山形県, 福島県
南関東	埼玉県, 千葉県, 東京都, 神奈川県
北関東	群馬県, 茨城県, 栃木県
甲信越	新潟県, 山梨県, 長野県
北陸	富山県, 石川県, 福井県
東海	岐阜県, 静岡県, 愛知県, 三重県
関西	滋賀県, 京都府, 大阪府, 兵庫県, 奈良県, 和歌山県
山陰	鳥取県, 島根県
山陽	岡山県, 広島県, 山口県
四国	徳島県, 香川県, 愛媛県, 高知県
九州	福岡県, 佐賀県, 長崎県, 熊本県, 大分県, 宮崎県, 鹿児島県
沖縄	沖縄県



(注) 2010年の全国の「M字」カーブは、左側のピークが25～29歳、ボトムが35～39歳、右側のピークが45～49歳。それと比較する形で、各都道府県の動向をプロットした。



(2) 地域の女性の就労、能力発揮をめぐる諸条件

(1) でみたような、女性の就労、能力発揮に関する諸指標の地域間の差異は、さまざまな要因や歴史的経緯などが複雑に絡み合った結果であろうと考えられる。それを踏まえた上で、女性の就労、能力発揮に影響を与えていると考えられる3つの条件につき、都道府県単位の状況を整理してみると以下のようなになる。

① 産業構造

【女性従業者数の業種別構成比】(図3-4-1、3-4-2)

- ・ 女性従業者数の業種別構成比をみると、卸売業・小売業(24%)、医療・福祉分野(19%)、宿泊業・飲食サービス業(13%)などサービス業が過半を占めており、製造業は(11%)にとどまっている。
- ・ 製造業に関しては、東海や東北(特に山形県)、北陸、甲信越はその割合が高く、他方で東京都や北海道、沖縄は製造業の割合が低い(単独の県では、高知県、福岡県も低い)。
- ・ サービス産業では、山陰、山陽、四国、九州といった西日本のエリアで医療・福祉の割合が高いが、他の業種についてはあまり地域の偏りは見られない。

【女性従業者数の企業規模別構成比】(図3-5-1、3-5-2)

- ・ 女性従業者数の企業規模別構成比をみると、1~9人、10~29人、30~99人、100人以上がそれぞれおよそ4分の1の割合を占めており、中・小規模の企業が過半を占めていることになる。
- ・ 規模の大きな企業はほぼ東京都に1極集中状態で、政令指定都市を含んでいる道府県でも規模の大きな企業の占める割合は全国平均並み水準。
- ・ 中・小規模の企業の割合は逆に東京都での水準が他と比べて大幅に低く、1~9人規模の企業の割合は東北、甲信越、北陸、山陰、四国、沖縄で高い。

② 社会的要因

【共働き世帯割合・3世代同居割合】(図3-6)

- ・ 全国では45.4%の一般世帯が共稼ぎとなっている。また、比率自体は7.4%と少ないが、3世代同居割合が比較的高い地域があり、そのような地域は共稼ぎ世帯割合が高く、3世代同居が共稼ぎを支えている。
- ・ 3大都市圏は総じて、夫婦共稼ぎ割合も3世代同居割合も低位。
- ・ 地方圏では夫婦共稼ぎ世帯割合が総じて高く、3世代同居割合も相対的に高い。特に東北(山形県が突出している)、甲信越、北陸、山陰において顕著である。

③ 雇用情勢

【人手不足状況】(図3-7-1、3-7-2)

- ・ 2012年に北陸で最初に求人超過(人手不足)に転換、また、2013年からは3大都市圏でも東海で求人超過(人手不足)に転換。
- ・ 2015年時点で、求人の実数ベースでは求人超過数(2015年)は圧倒的に南関東、東海で多く、関西がそれに続く。他方、地方圏では、東北、山陽の求人超過が多い。
- ・ 地域間の人の流動を考えると、その他の地域の人手不足の状態はより深刻であるといえよう。
- ・ なお、これまでみてきた各地の女性の就業や登用に関するデータは、まだ人余り傾向のある2010~2012年のデータであった点、留意を要する。

図3-4-1 2012年女性従業者数業種別構成比(全国)

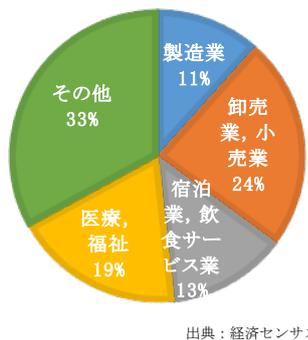


図3-4-2 2012年女性従業者数業種別構成比特化係数(全国の水準=1とした指数)

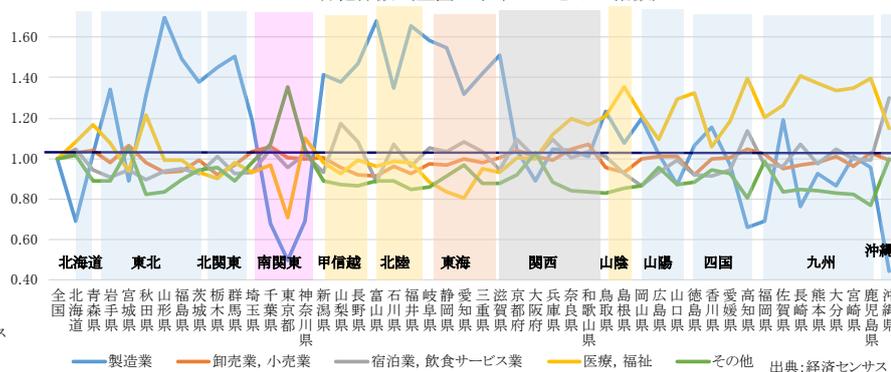


図3-5-1 2012年女性従業者数企業規模別構成比(全国)

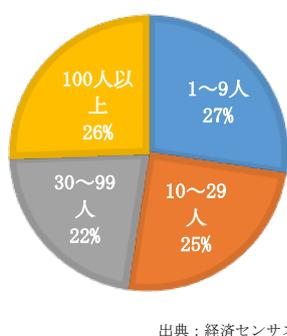
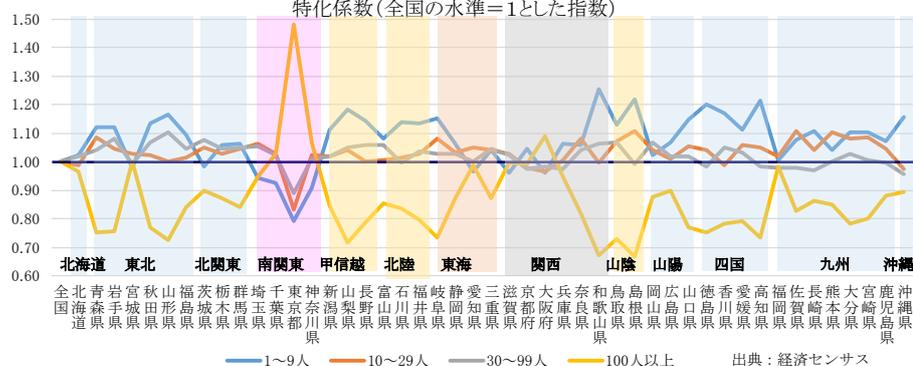
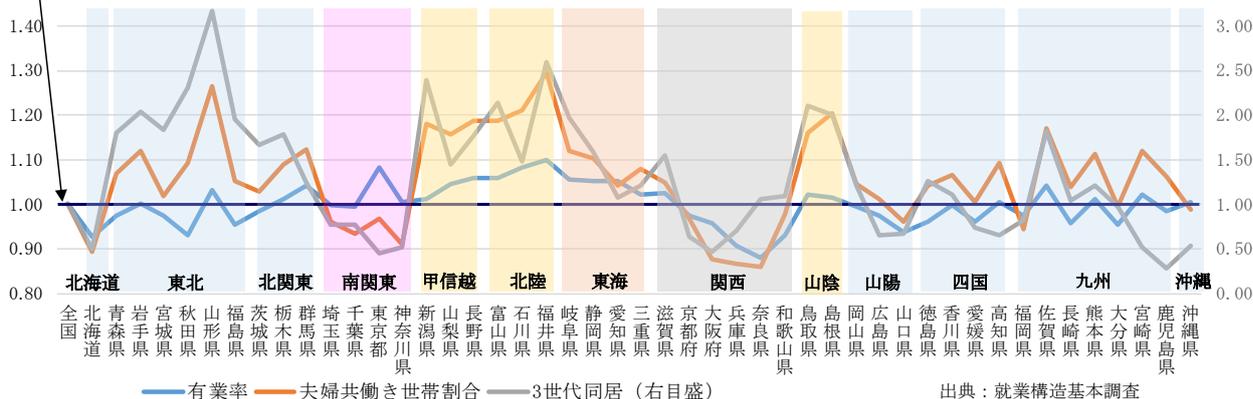


図3-5-2 2012年女性従業者数規模別構成比特化係数(全国の水準=1とした指数)



有業率=48.2%
夫婦共働き世帯割合=45.4%
3世代同居割合=7.4%

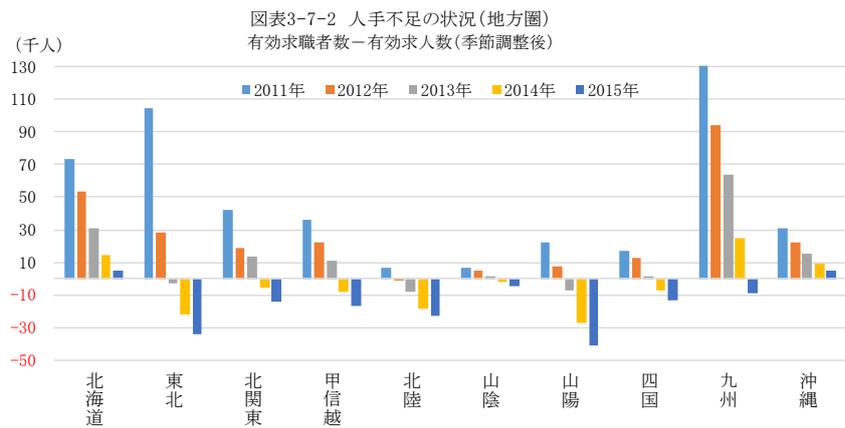
図3-6 2012年女性有業率、夫婦共働き世帯割合、3世代同居割合特化係数(全国の水準=1とした指数)



(注) 当図においては統計の制約から、夫婦共働き率、3世代同居割合と比較可能な有業率を、労働力率に近似する指標として用いる。



出典：一般職業紹介状況から作成



出典：一般職業紹介状況から作成

(3) 地方圏における女性の就業や能力発揮に関する現状と課題

ここまでみてきたように、女性の就労や能力発揮に関しては第2章でみてきた一般的傾向とおおよそ一致しているものの、地域差も確かに存在している。

地域間の違いは、それぞれの地域の持っている多様な条件によってもたらされたものであり、地方圏といってその特徴を一括りにできるものではないが、あえて典型的に整理すれば、以下のようになろう。

- ・ 地方圏の女性労働力率は、東京都や愛知県と比べて低い水準にあるといえるが、北陸、甲信越、山陰など東京都や愛知県と同様に労働力率が高い地域も存在する。逆に、3大都市圏でも、関西や東京都や愛知県の周辺地域などは、地方圏と同様の水準にある。地方圏は、むしろ「M字カーブ」の谷が比較的浅い地域が多い点に特徴があるといえよう。その背景には、地方圏の方が夫婦共働き世帯割合が高いことや、3世代同居世帯割合も南関東や関西圏に比べると高いといった社会的要因があることも指摘できよう。
- ・ 産業構造も特に東京都とは対照的である。地方圏の業種別の女性従業者構成比はサービス業が中心となるが、製造業の割合が比較的高い地域もあり、その製造業の女性従業者構成比の高い地域と労働力率の比較的高い地域は重なる傾向にある。企業規模別の女性従業者構成比も、地方圏では大規模企業の割合が低く、中・小規模企業の割合が高いことも特徴的である。
- ・ 地方圏の中でも北陸、甲信越、山陰、個別の県であるが山形県、佐賀県は、1) 女性労働力率が高く、「M字」の谷が浅い地域であり、2) 製造業企業の従業者割合が高く（除く山陰、佐賀県）、かつ小規模企業の従業者構成比が高い、3) 共稼ぎ割合や3世代同居割合が高いといった、これまで指摘した特徴を典型的にそそえた地域といえる²。

しかし、地方圏がまさに直面している課題は、人手不足への対応であろう。特に生産年齢人口の減少が先行している地方圏において、その観点からも、女性の就労や能力発揮という課題に対してより積極的な取り組みを展開することが不可欠となっているといえるであろう。

² 北陸地方の女性の就業状況については、日本政策投資銀行北陸支店（2013）「ものづくり産業における女性力の発揮について」、および同（2015）「北陸地域における女性登用の現状と今後」を参照。

4. 課題に取り組む地域企業などの事例と示唆

(1) 地域企業の事例ヒアリングの概要

これまでみてきた、女性の就業や能力発揮に関する課題に対して、地域企業、とりわけ実際の地方圏に立地する企業は、現在どのような課題に直面し、どのような考えを持ち、そしてどのように行動しているのでしょうか。以下では、個別の企業などの事例をみていくことで、この問題に迫ってみたい。

今回、全国から15の事例を、その地域の拠点に所属するDBJの女性職員が、それぞれの地域に根差した目線、各自の問題意識に照らし合わせた目線で報告している。まず、女性の就業改善や能力発揮について積極的に取り組んでいると各地域で評価されている企業、団体を抽出し、その中から各社、各団体のキーパーソンにインタビューを行った³。具体的なヒアリング先は、表4-1の通りである。

各インタビューは2015年4月～5月にかけて実施。各企業、団体の女性活用の取り組みに向けた考え方や実施のプロセス、取り組みの内容、残された課題など、おおよその項目はそろえながらも、各企業団体の特質に応じた整理を行った。

結論を先取りするようだが、これらの事例からは、大きく3つの方向性を持ったトピックスが抽出されたと考えられる。具体的には、Ⅰ. 人材の能力発揮の工夫、Ⅱ. 長期雇用の実現に向けた取り組み、Ⅲ. 個別企業を超えた取り組み、の3つである。以下では、この順番に従って事例を紹介していきたい。

表4-1 ヒアリング先一覧

事例No.	企業・団体名	業種	本社所在地	資本金 (百万円)	従業員数 (人)
I-1 人材の能力発揮の工夫〈プロフェッショナルとして育成〉					
1	(株)マイスター	金属加工	山形県寒河江市	20	57
2	(株)第一印刷所	出版印刷	新潟県新潟市	47	265
3	(株)すみや亀峰菴	旅館	京都府亀岡市	20	50
4	(株)中海テレビ放送	放送	鳥取県米子市	493	56
5	(株)廣榮堂	食品	岡山県岡山市	75	135
I-2 人材の能力発揮の工夫〈積極的な登用・評価〉					
6	(株)コスモメディア	出版印刷	北海道札幌市	60	46
7	(株)第一滝本館	旅館	北海道登別市	10	253
8	鹿児島製茶(株)	食品	鹿児島県鹿児島市	49	129
I-3 人材の能力発揮の工夫〈経営への反映〉					
9	(株)池田模範堂	医薬品	富山県中新川郡上市町	95	306
Ⅱ-1 長期雇用の実現〈ライフイベントを当然と捉える仕組みづくり〉					
10	日東ベスト(株)	食品	山形県寒河江市	1,474	958
11	石丸製麺(株)	食品	香川県高松市	30	128
Ⅱ-2 長期雇用の実現〈働き方改革への挑戦〉					
12	(株)ネスティ	情報	福井県福井市	45	82
13	(株)池田泉州銀行	金融	大阪府大阪市	50,700	2,512
Ⅲ 個別企業を超えた取り組み					
14	(一社)愛媛県法人会連合会	団体	愛媛県		
15	京都府	行政	京都府		

出典:DBJ作成 注:データの時点は各報告を参照のこと

³ 今回取り上げた事例は、必ずしも全国各地域を網羅したものではなく、また同一地域から複数事例が掲載されているケースもある。これはあくまでもDBJサイドの事情によるものであり、事例の分布が女性活躍の姿勢の地域的な強弱を表すものではないことを、あらかじめお断りする。

(2) 地域企業などの取り組み事例

(株) マイスター

【会社概要】(2015年4月時点)

設立年：1980年 所在地：山形県寒河江市

資本金：20百万円 社員数：57人(男女比 3:1)

事業内容：機械加工用切削工具の再研磨と設計製作、機械部品の加工

代表取締役社長：高井 作

2013年3月東北で唯一、経済産業省ダイバーシティ経営企業100選 受賞

【ポイント】

- ・同社は、機械工具のメーカーであり、顧客のオーダーメイドに応えることができる高い技術力に特徴がある。
- ・高井社長は、20年以上前から女性の丁寧さや粘り強さに着目し、職場環境改善や女性技能士育成に取り組み、新サービスの開発や生産性向上など経営面での成果を挙げている。

1. 時間をかけて職人の高い技術力を育成

同社は、金型設計会社から独自技術を活かして機械工具の多様な分野に進出してきた企業である。

社名の「マイスター」は、社長の高井作氏がドイツの技能者に憧れて命名した。かつて機械工具研削はドイツ製でないと加工できなかったこともあり、ドイツ製品は精密機械のお手本であった。現在の製品としては自動車部品、航空機部品を作るために必要な工具、医療分野に必要な工具やドリルなどがある。

同社の特徴は、お客様のオーダーメイドに応えることができる高い技術力を有していることである。工具について、一般的にあまり注目されていないが、良好な機械稼働を実現するためには、製品の購入時だけではなく、適切なタイミングでの再研削が非常に重要であり、そこには同社の職人の高い技術力が不可欠である。

高井社長は、男性中心だった職人の世界で、20年以上前から女性の丁寧さや粘り強さに着目し、職場環境改善や女性技能士育成に積極的に取り組み、2003年には全国初の女性切削工具研削技能士を輩出、現在では女性技能職比率30%となっている。

女性職人にとってキャリアを築く機会を与えるのは資格取得であり、技能士資格取得もその一つである。資格取得は社会の中で働いて自分の生活を確立していく上での自信になり、少

しずつ自分の中でできることを増やしていける動機づけにもなっている。

2. 山形県の働く女性を取り巻く環境

同社の所在地である山形県寒河江市は、山形県のほぼ中央に位置し、寒河江市中央工業団地には80社が立地し、同市の就業者数の34.4%が第二次産業に従事している(山形県29.0%)。

もともと山形県は、昔から3世代同居率が高く、女性が働くのがあたりまえの地域であった。ひとりひとりの収入はさほど多くなくても農業収入に加え、家族それぞれに収入があることから、世帯全体としての収入が多くなり、住宅も広いため、実際のところ、非常に豊かな生活をしている。また人情味が豊かで、助け合いの精神が根付いている土地柄である。そういった背景もあり、山形県の女性の労働力率は、いわゆるM字カーブの谷が非常に浅く、出産時期のトンネルが切れていないのが特徴である。

高井社長は、将来推計人口が減少していく現実を考えると、寒河江市で生産活動を継続するには女性労働力は一層重要となり、高い技術力を持った女性技能士がここに定着し、家族をつくり生活できる環境を整えることは地域に貢献することにもつながると考えている。このような理念の下、同社では、以下のような女性活用の取り組みを20年以上前から実施している。

3. 人材の多様性を企業のちからに

同社では新卒の高校生男女を採用しOJTで専

門教育を早い段階から実施し、技能士資格取得を奨励している。新卒にこだわっている理由は、一つには技能士として機械の音や触る感覚などを若いうちに身につけさせるためである。

特に女性には安全教育を徹底し、なぜ髪を結ばなければならないのかなど、機械に対する「危険」や「リスク」についても、繰り返し説明している。

顧客からは、多種多様で高度で複雑な技術・技能がその都度要求される。特に工具の再研削、成形、改造には図面がないため職人としての感覚が何より大切で、新しく工具をつくるのに比べ格段の技術力が必要となるが、このような高度なノウハウを身につけた女性技能士が、製造方法を詳細に記録し、顧客の注文に応えることができる熟練の職人に成長している（図1）。

図1 女性技能士



出典：日本政策投資銀行撮影

また、OFF-JT では親が教えられなかった「躰」の部分にも「時間」、「コスト」、「愛情」をかけて、ひとりひとりを大切に育てている。挨拶の仕方や名刺の渡し方など企業人材育成にも取り組んでいるので、同社では、男女を問わずできるだけ長く勤務して欲しいと考えている。加えて新入社員の定着を図るため、「ブラザー・シスター制」という指導役制度を導入している。女性に限らず、様々な事情をかかえる社員ひとりひとりのニーズに的確に対応し、働きやすい職場環境を整えることにより、新サービスの開発や生産性向上など経営面での成果を挙げている。

4. 職場環境

働く女性にとって、職場環境改善や人事的な

支えは、女性自身が考えている以上に大きな支えとなっていると考えられる。

現在の工場は、2009年に若き建築デザイナーとのコラボレーションにより完成した。企業理念や歴史、高井社長の会社に対する思いを反映したもので、正三角形の斬新なデザインの建屋が目目をひく。中に入ると1階が工場と事務所、2階はオープンスペースに会議室、食堂、メディアライブラリーなどがある。空気清浄機を設置した建物内は、きれいに整理整頓され大変清潔で居心地の良い空間となっている。

5. 女性活用を積極的に支援

1997年以降、女性社員の育児休暇取得率は100%で休業後は全員が職場に復帰している。

高井社長は、女性には育児休暇から仕事復帰するには心の準備がありステップが必要と考えている。育児休暇中にも度々女性社員を会社呼び、職場の仲間にも生まれた子供をお披露目する機会をつくり育児休業明けのスムーズな職場復帰を推進している。

具体的には産業カウンセラーの資格を持つ高井専務（高井社長の妻）が工場2階にカウンセリング室を設け、ひとりひとり心のケアにあたっている。社員の悩みをひたすら話を聞くことで、女性の立場から細やかな配慮を行っている。なぜならば、女性はひとりひとりによってニーズが違う。家族の事情や子供をどう育ていくのかをよく話し合い、時短勤務など、それぞれの事情に応じて雇用条件を決めている。

6. まとめ

女性技能士の育成は、一種の風土改革であり、社内の構造改革であるからトップが本気でないと進まない。高井社長はこれまで進めてきていた人材育成策を継続し、今後も幅広い層が能力を活かして活躍できる職場環境を築いていきたいと話していた。男性中心であった製造業の現場で、同社の「女性マイスター」が活躍する姿に製造業の未来を感じる。

（東北支店 夏井 恵津子）

(株) 第一印刷所

【会社概要】(2015年4月時点)

設立年：1943年 所在地：新潟県新潟市

資本金：47百万円 社員数：265人(男女比 7:3)

事業内容：総合印刷・出版・web関連

代表取締役社長：堀 一

厚生労働省「ポジティブ・アクション」における「均等推進企業」「ファミリーフレンドリー企業」
両部門にて表彰(2004年、2006年)

【ポイント】

- ・女性社員を応援する風土も追い風となり、女子企画チーム「d'onna(ドンナ)」を設立。
- ・女性ならではの感性等を活かした企画開発提案を行い、注目されている。

1. ”人材”に重きをおく社風

(株) 第一印刷所は、1943年設立の新潟県を代表する印刷会社で、印刷業のほか、商品やマーケット開発などの業務も行っている。また、同社は女子企画チーム「d'onna(ドンナ)」をはじめとして、積極的に女性を活用している企業としても知られている。

創業時の同社は町工場であり、社長夫人が役員に就任していたなど、もともと男女を問わず人材に重きを置く社風があった。

現在社員265名のうち女性の割合は3割強であり、企画開発部門においては女性が半数以上を占めている。新規採用の募集は男女関係なく行っているものの、ここ数年最終的に選考されたのは女性がほとんどであった。これは女性の方が優良という要因もあるが、新卒男子の採用が困難なため、必然的に女性活用へと繋がっているという面もある。

2. 会社の制度的取り組み

従来から人材に重きを置き、社員全員が働きやすい職場を目ざしてきた同社は、厚生労働省が実施する「ポジティブ・アクション」推進活動を機に、2001年より制度的取り組みを本格化させた。

「ポジティブ・アクション」は、女性労働者の能力発揮促進を目的としているが、同社では女性に限らず、男性にも配偶者出産休暇や短期育児休業制度などを導入、部署別に取得状況を公開し促進を図るなど、積極的に改善を進めている。

現在では、男女とも育児休業制度は当然の権利として定着しており取得率も高く、また、育

児休業後は現職復帰が原則とされ退職するケースは少なくなっているという。

これらの取り組みの結果、同アクションにおいて同社は「均等推進企業」および「ファミリーフレンドリー企業」両部門にて新潟労働局長より表彰を受けているほか、厚生労働省の「次世代育成支援対策推進企業」への認定や新潟県の「ハッピー・パートナー企業」への登録など、男女平等への取り組みが幅広く評価されている。

このような制度的取り組みに支えられて女性管理職も増え、2015年に30代の女性取締役が誕生するなど、同社にとって女性の役割は大きなものとなっている。

3. 女子企画チーム「d'onna」

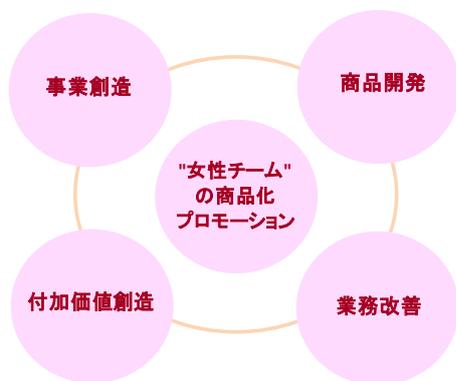
2011年のなでしこジャパンW杯優勝により話題となった「女子力」に刺激を受け、また女性社員を応援する社風も追い風となり、2012年1月に、女性ならではの感性や視点を活かした企画開発提案を社内外に向けて行う、女性のみで構成されたチーム、「d'onna(ドンナ)」が設立された。

チーム名は、イタリア語の「女性」という単語に、「ドンナことでもご相談ください」という意味を掛け合わせてできたものである。

(1) 「d'onna」のしくみ

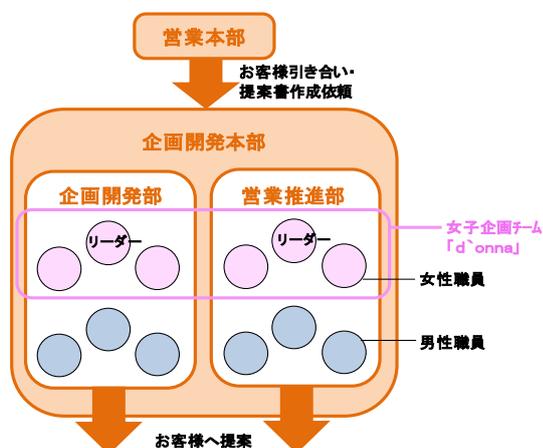
「d'onna」は企画開発業務に精通した女性社員30名が参画した、社内横断的なプロジェクトチームで、社外の顧客ばかりでなく、社内に対してもプロモーションを行いながら、女性ならではの感性や視点を活かして様々な分野の「事業創造」「商品開発」「付加価値創造」「業務改善」に関する提案を行っている(図1、図2)。

図1 「d'onna」の取り組み



出典：(株) 第一印刷所資料

図2 「d'onna」の体制



出典：(株) 第一印刷所資料

メンバーは、月1回のミーティングのほか、必要に応じてメンバーのメーリングリストを活用しながらアイデアを出し合うというアイデアフラッシュを実施。多彩なアイデアとスピード感を武器に、新たな事業を次々と生み出している。

一方で、大切にしているのは“ゆるさ”。提案として仕上げる段階では統括者が必要となるものの、縦割り組織を廃止し、上下関係を意識しないフラットな雰囲気の中での自由なアイデア出しがポイントとなる。現在は活動を拡大し、グループ会社(8社)の各女性チーム計150名での同様な活動に加え、県内他団体の女性チームとも連携し、サービス向上や商品開発に力を入れている。

(2) 企画開発の事例

これまで「d'onna」が提案し、実際にビジネスとして実現した事例としては、以下のようなものがある。

① 「にいがたもよう研究所」

新潟土産として選べる商品が少ないという思いがきっかけとなり、新潟ならではのモチーフを使っただけのデザインを作成し、新潟の新しいお土産商品開発に向けてのプロジェクトを考案。これは入社2年目の女性社員の発案による事業である。自社を含む地元の女性クリエイターにもっと活躍してもらいたいという思いもあり、親交のある女性クリエイターに参加を呼びかけ、「にいがたもよう研究所」を設立した。顧客の要望に添った新潟らしい模様を制作し、そのデザインをあしらったパッケージ・包装紙・おみやげ品などを開発している。

② 「新潟手帳」

ご当地情報を掲載した「新潟手帳」の発行を手掛けた。表紙は県内の染工場とのコラボ企画で、実物の染め物を使用して紙に伝統的模様を印刷したものになっており、新潟らしさを可愛らしく演出。新潟の観光スポットやグルメ情報なども満載で、女性に好評を得ている。

(3) 「d'onna」の効果

「d'onna」の活動は、自社内の企画立案や顧客へのプロモーション提案に留まらず、女性が得意とするチームワークの良さを活かして他の組織やチームとの連携を図り、様々な地域の情報発信にも貢献している。

女子企画チームが手掛けたというだけでも話題性があり注目度もアップすることから、女性社員のモチベーション向上への影響は非常に大きく、同社の業績にも重要な役割を果たしている。

4. 今後に向けて

以上のように、人事制度面でも、また活躍の場づくりの面でも、同社は女性の活用・登用に積極的な姿勢を貫いてきた。しかし、一方では男性新卒をいかに増やし、活躍の場を作っていくかという課題も生じている。

このように課題はまだ残されているが、女子企画チームが斬新なアイデアを創出していくノウハウを活かしながら、同社が地域や民間との連携による新たな仕組みを生み出していくことに期待したい。

(新潟支店 田村 陽子)

(株) すみや亀峰菴

【会社概要】(2015年5月時点)

設立年：1955年 所在地：京都府亀岡市
資本金：20百万円 従業員数：50人（男女比 4：6）
事業内容：旅館業
代表取締役社長：山田 智
2011年京都モデル 子育て応援中小企業認定

【ポイント】

- ・従業員をオールラウンドプレーヤーとして育成することで、業務の平準化や情報共有を図り、育児休業や短時間勤務制度を利用する従業員を支え合う仕組み作りを行っている。
- ・従業員各々の強みや資格を活かし、付加価値のあるサービスを拡充することで、設備・サービスなどリソースの拡充を推進している。

1. 観光産業における旅館業

2006年12月に「観光立国推進基本法」が成立し、日本の観光産業はその経済波及効果の裾野の広さからも、地域経済を支える有力な成長産業の一つとして期待が高まってきている。特に旅館業は旧来より、地域の経済や雇用創出において大きな役割を担っており、従業員に女性が多い点も特徴的である。しかし、労働時間の長さや、休暇取得の難しさ等、労働環境の整備不足から、結婚・出産といった女性が抱えるライフステージ毎の雇用維持が難しい傾向にある。厚生労働省の雇用動向調査結果(2014年)によると、「宿泊業・飲食サービス業」における離職率は31.4%と産業別にみても高い。

かかるなか、従業員の個々の強みや関心を活かした人材活用により、女性の雇用維持・活用促進を推進する企業がある。

図1 すみや亀峰菴 茅葺門



出典：(株) すみや亀峰菴

2. 従業員が支えあう風土づくり

(株) すみや亀峰菴は、京都府亀岡市の湯の花温泉に立地する、1955年創業の料理旅館である(図1)。従業員数50名(パートを含む)のうち約6割が女性であり、代表取締役山田智氏を筆頭に、女性の幹部社員登用も積極的に行っている。

同社では、1996年の現代表取締役の山田智氏の就任以後、様々な改革を行ってきた。

まず、採用形態の改革について紹介したい。

それまで主であった、定着率の低い年配の住込み従業員から、2002年より大学の新卒者を総合職として採用し、幅広いリクルート活動を行っている。これに伴い、部門別であった業務形態を刷新し、旅館内の様々な業務を担当できるオールラウンドプレーヤーとして育成している。つまり、部門の垣根を越え、業務範囲を拡大させることで、互いの業務内容を把握し、繁忙期を助け合う仕組みづくりを構築したのだが、これには女性ならではのコミュニケーション能力の高さが大変役に立ったという。

また、育児休業から戻った従業員を時間の調整のつきやすい部門へ配置し、短時間勤務制度の導入を行い、全従業員で支え合う仕組みづくりを構築している。ロールモデルとなる女性従業員の存在は、他の女性従業員の「この会社で働きたい」という就労継続に対するモチベ

ーション向上に資する。このように従業員ひとりひとりが積極的に仕事に取り組み、互いに助け合う風土作りこそが、質の高いサービスの提供へと繋がっている。

こうした人事制度の革新により、同社は慢性的な人手不足を解消することができ、その結果、女性幹部社員の育成にも成功している。

3. 従業員が成長し合う風土づくり

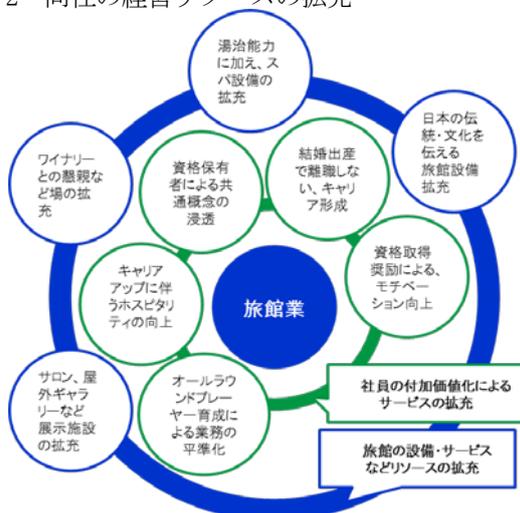
次に旅館の事業内容の改革について紹介したい。

同社では 2006 年に宴会場を廃止し、客室 3 部屋を 1 部屋に改造したり、露天風呂付き個室を導入するなど滞在空間の快適さを向上させてきた。こうしたリニューアルにより、それまでの団体旅行客向けの一般的な旅館から、個人客向けの料理旅館へとシフトしてきた。

予てより同社では、従業員のそれぞれの関心や強みを活かし、資格の取得を積極的に奨励することで、ソムリエ、セラピスト、中小企業診断士等の資格を持つ従業員の育成を行ってきたが、事業内容改革に伴い、個々の従業員の強みや資格を活かしたサービスを拡大させている。

同社のダイニングレストラン「旬膳瑞禾」ではオーストリアワインを提供しているが、ソムリエが料理に合わせた飲み物をサービスすることで、付加価値あるサービスの提供を可能にしている。また同社では、温泉の持つ湯治能力と

図2 同社の経営リソースの拡充



出典: 日本政策投資銀行作成

相乗して、インド古来の伝統医学の一つであるアーユルヴェーダを取り入れたスパ「小湯治」を併設しているが、セラピストの資格を取得した従業員が施術にあたる。こうした一般的には外注によって賄う人材を、自社に抱えることで、安定的かつ質の高いサービスの提供を実現している。また、従業員各々が得意分野について、社内勉強会の講師を務めることで、企業内における共通言語を持つ機会を作っている。互いの業務への共通概念を持ち、成長し合う風土づくりが大変重要であると山田社長は話す。

キャリアアップした従業員は、旅館の提供する設備やホスピタリティなどのリソース拡充に寄与していると言えよう。

4. 認証制度の利用と今後に向けて

同社の女性従業員に関する取り組みは、2011年1月に京都府の「京都モデル 子育て応援中小企業認定制度」によって企業認証され、現在は後継制度である「京都モデル ワーク・ライフ・バランス推進企業認証制度」の認証を引き続き受けている。同認証を受けると、従業員が育児休業を取得する際には、当該認証制度やその他、国などからの補助金を受け、休業中の代替要員を雇用することができ、このような補助制度により「休むと会社に迷惑をかけてしまう」といった長期休暇を取得する従業員の心的負担を軽減することができ、雇用の継続にも繋がったという。

(株) すみや亀峰菴は今後も、その時々の変化に合わせた変化を取り入れ革新しながらも、日本の伝統と文化を体現する旅館としての本来の役割を守りたいとしている。四季折々の日本の伝統行事などを、旅館滞在中の料理や館内のしつらえなどを通し、顧客ひとりひとりに提供することを旨とし、施設の拡充のみならず、旅館としてのホスピタリティ拡充を推進する考えである。

(関西支店 前嶋 暁子)

(株) 中海テレビ放送

【会社概要】(2015年4月時点)

設立年：1984年 所在地：鳥取県米子市
資本金：493百万円 社員数：56人(男女比 6:4)
事業内容：ケーブルテレビ放送
代表取締役社長：秦野 一憲

【ポイント】

- ・希望職種に関係なく総合職採用後、適性を考慮し各職種への配属。
- ・仕事と家庭(育児・介護)の両立を目指す職場作りを推進。

1. 同社の特徴

(株)中海テレビ放送は、1984年に設立され、鳥取県米子市、境港市周辺(2市4町1村)をエリアに、市民投稿型チャンネルなど地域に密着した6つの自主制作チャンネルを持ち、ケーブルテレビならではの「小回りのきく・きめ細かい」取材により、「知りたい情報・身近な生活情報など」を提供しているケーブルテレビ会社である。

地域活性化への取り組みにも積極的で、「中海再生プロジェクト～10年で泳げる中海に～」 「テゴネット～鳥取県西部広域交流ネットワーク～」事務局なども担い、地域から高い評価を受けている。

同社は、全員総合職として採用し、男女の区別なくローテーションで仕事を回し、すべての業務に精通する人材を育成することを基本方針としている。たとえ報道記者を志望していたとしても、ジャーナリズムだけではなく、地域営業などの業務を経験することで、地域ニーズに沿った幅広い報道ができるとしている。

2. 女性らしさを活用する「機会」の創出

このような人材活用の方針のもと、同社業務のあらゆる場面で、女性が積極的な役割を果たしている。

同社業務のうち自主放送を担う報道課は、大手メディアとは異なり、企画、取材、原稿作成、編集、ナレーションを一人で行う「ビデオジャーナリスト方式」を取り入れている。報道課10

名中6名の女性記者は、地域に密着した取材を実践し、女性目線、女性ならではのこだわり、話しやすい雰囲気づくりで、取材される側の「本音」を引き出す。取材したスタッフ自身がアナウンサーや司会などを務めて番組を紹介する。一人の女性記者が、交通死亡事故が続いた原因に疑問をもち徹底取材をした検証番組をきっかけに、対策協議会の発足につながった例もあるなど、地域からの信頼・評価を獲得している。

また、地域営業を担うお客様サービス課でも、女性初の管理職となった課長を筆頭に多数の女性が活躍している。同課は加入者からの問い合わせが主な仕事であるが、時には苦情対応も担うこともある。顧客に対する対応を間違えれば会社にとっても大きな損害となるが、対応次第では会社のファンづくりにもつながることから、女性ならではの気遣いに裏打ちされた「言葉」「笑顔」「柔軟さ」を活かして日々業務に当たっている。

また、総務課の女性が中心になり、全社的なサービス向上、効率化など、年間10件を目標に改善策を提案し実現する取り組みも始めている。

このように女性の活躍の機会が広がる中、男女の区別のない産休、育休、介護休暇などの体制整備も進みつつある。

そのことに加え、中小企業の柔軟性や全業務にわたるジョブローテーションといった特徴を活かして対応も行っている。たとえば、取材対応など職種によって勤務時間が不規則となる事もあるが、社員相互に調整することである程度

柔軟に対応してきている。また、育児や介護休暇などからの復職後の働き方についても、上司との話し合いにより仕事の継続につなげている。

ただ、男性社員の育児休暇制度の浸透や、残業抑制など、ワーク・ライフ・バランスに関する取り組みの浸透はこれからの課題とのことである。

3. 地域創生を進めていく上での役割

同社での女性の活躍は、この地域社会の特徴が支えている側面もある。

たとえば、鳥取県の25歳から44歳の育児をしている女性の有業率は全国4番目の71.8%と全国平均52.4%を大幅に上回っている（平成24年度総務省就業構造基本調査）。

鳥取県では「子育て王国」を掲げて取り組んでおり、待機児童ゼロ（平成26年度当初、厚生労働省待機児童数調査）、0歳～5歳人口10万人当たり保育所数全国6位（平成24年、総務省社会生活統計）と子育てしやすい環境づくりが進んでいる。三世代同居も多く（三世代同居率全国8位、平成22年国勢調査）、また核家族であっても、車で数分のところに実家があり、急な保育所からの呼び出しなどにも祖父母などのサポートが受けやすい環境にある。加えて職場と自宅の距離も短い。このような環境の下、当地域では女性が働くことに対し当たり前のことととらえる傾向があるといわれている。

「地域の暮らしやすさ」を貨幣価値に置き換える調査（経済産業省2015年3月発表）で米子市は4位になるなど、山陰の自治体（松江市1位、出雲市2位）が「暮らしやすさ」の面で全国の上位を占めている。鳥取大学付属病院のように、子育て中の看護師が仕事との両立しやすい環境を進めた結果、全国から女性看護師が集まった例もある。

生活の質を求める夫婦世帯の中で山陰へのU・Iターンを検討する事例も、今後増えてくるものと期待される。実際、同社においても県

外からのIターンによる入社の場合も増えてきている。地域の子育てがしやすい環境や「暮らしやすさ」を活かしつつ、同社の事例を通じてみてきたような育児や介護に向けた体制整備も含めた女性の活躍の場づくりの取り組みは、今後地域創生を進めていく上で大変重要な役割を果たすと考えられる。このような取り組みが、多くの地域企業へ波及浸透していくことが望まれる。

また、Iターンや結婚による移住世帯への身近な情報発信も今後ますます重要となってくる。その意味でも、同社の女性目線で発信される地域情報への期待はますます高まっていくであろう。

（松江事務所 増井 三代子）

(株) 廣榮堂

【会社概要】(2015年4月時点)

設立年：1856年 所在地：岡山県岡山市
資本金：75百万円 社員数：135人(男女比 3:7)
事業内容：食品製造業
代表取締役社長：武田 浩一

平成26年度岡山県男女共同参画社会づくり表彰(岡山県知事賞)受賞

【ポイント】

- ・女性登用を重要視し、商品開発や販売などの業務配置により、能力発揮および職域拡大に取り組むことで女性の家庭と仕事の両立ができる環境づくりをすすめる。

1. 菓子業界での女性登用の重要性

(株) 廣榮堂は、安政3年(西暦1856年)創業の、日本の伝統菓子「きびだんご」など菓子の製造販売会社である。同社の従業員の約7割を女性で占めているが、女性従業員の割合が他業種に比べ大きいという特徴には菓子製造・販売業界特有の背景がある。

土産物を購入する客層は、出張や旅行時においては年齢も性別も様々であるが、贈答などに関していえば女性客がほとんどである。そして、女性のお店選びの基準には売られる商品の善し悪しに加えて、店舗の外観、店内の雰囲気や包装などが含まれ、入店から退店までトータルで素敵な演出がされているかが決め手となる。そのため女性社員の美意識や感性が生きる現場となっている。また、女性のコミュニケーション力の高さが接客に役立っている。

製造現場においても、繰り返しの作業や、菓子を一つひとつ手に取って行う検品作業も女性の忍耐強さや繊細さが重宝されている。そのため自然と女性社員の割合が大きくなっており、まさに女性の能力を生かせる職場となっている。

社長の武田浩一氏は、主婦業のように、同時にいくつもの作業を効率よく行う要領の良さや、多方面にわたって目が行き届き、周りに対する配慮ができるのが女性社員だと評価しており、女性登用の重要性を強く認識している。たとえば同社の菓子販売店舗にその期待度が現れている。店舗が多い会社であれば、統一されたマニュアルの下で店づくりが行われることが多いが、同社では能力を自由に発揮できるよう、店舗ご

とに女性社員に権限を与え、たとえば喫茶スペースで提供するお皿やカップ、生ける花など、それぞれが持っている感性やセンスを自由に生かせるようにし、オリジナルの店づくりやおもてなしに役立っている。

2. 女性の就業について

同社では子育て中の女性社員が多く、その間は時短勤務や原則残業なしの定時勤務といった制度を採用している。勤務時間の設定は人事部と相談し、各々の事情を考慮した勤務体系になっている。販売を担当する社員は、勤務時間が遅いと子育てできない問題があるが、「中番」という9時~16時までの勤務体系を取ることで働きやすい工夫をしている。

また、事務における業務分担については、特定の業務に特化するのではなく、通常から一人二役、もしくは何役をも担い、業務担当を複数制にすることで繁忙期の調整や、欠員のカバーが可能になっている。育児休暇中も他の社員が業務をカバーし、欠員補充を行っていない。これは欠員を補充すると、そのポジションに就いていた人の戻る場所が無くなってしまふからである。育児休暇を取得した人の「戻りやすさ」や「育児休暇の取りやすさ」を会社が担保することで、今では社員の間に育児休暇等の空白期間をみんなでカバーする「助け合い」の精神が浸透してきている。このことも制度だけではない女性の「働きやすさ」に直結していると思われる。

一方で、女性の働きやすさや助け合いといっ

た女性を「守る」工夫だけでなく、「育てる」工夫も考えられている。同社では社員が、興味ある食べ物や飲食店を見つけたら、その地へ出向き、食べたい菓子を何軒でも食すことが許されている。それが出張扱いになり、旅費も飲食代も全て経費として認められている。その体験が新製品のアイデアになり、また美しさやセンス磨きの勉強にもなるためである。社員は食べ歩きの体験を画像入りの報告書にまとめるが、その報告書は誰もが閲覧できるよう執務スペース中央の「センターテーブル」に備え付けられている。個人が体験により蓄積した「暗黙知」を社員全員が共有する「形式知」に変える工夫を行っているのだ。

このように女性らしい感性を刺激し、その能力を高める体験を会社が奨励することで、女性社員のモチベーションアップ、ひいては会社全体の商品開発力向上につながっていると見えよう。

3. 女性活用の効果

同社における女性活用は、既に多くの場面で効果を発揮している。

クレームの件数に着目してみると、菓子類を年間 320 万パック製造しているなかで、現在は年間 10 件、ここ数年も年間約 10 件程度で推移している。以前は 150 件程度あったという。クレームの原因を考えて改善・改良を進めていく、女性の地道な努力や粘り強さが近年のクレーム件数の大幅な減少に反映されていると考えられている。

2014 年には女性だけのチームで 30~40 代の女性をターゲットにした新製品を発売するプロジェクトを立ち上げたが、ここでも女性の感性を生かしたアイデアが取り入れられた。たとえば、菓子の大きさを一口サイズにすることや、包装から取り出したらそのまま皿に移さなくてもいい、見た目が華やかなデザインのトレイを用いるなど、女性の目線で新製品を作り上げた。

男性との共同チームになると、どうしても男性の意見が通りやすくなるそうだが、女性だけのチームだと見た目の好みなどがチーム内で一致しやすく、順調に開発を進めることができた。

また、女性だけでプロジェクト化したことが話題にもなり、このプロジェクトで開発した「御干菓子（おひがし）」は、茶の湯などで供される干菓子としてのイメージを払拭し、これまで食べる機会がなかった人にも興味を持たせることに成功し、発売当初は欠品になる勢いの売れ行きをみせた。まさに「女性力」が生かされた成功例である。

図 1 御干菓子



出典：(株) 廣榮堂

4. 女性が働き続け、能力を発揮できる環境について

武田社長および女性社員へのインタビューを通じ、同社では女性の退職理由の原因になっている、「結婚、出産、子育て」の時期に休暇制度が充実していることはもちろん、個人のライフスタイルに応じた多様な勤務体系が用意され、実際に利用されていることが明らかになった。

また、制度だけでは無く、女性社員が高いモチベーションを維持し、「出産だけ辞めない」、「子育てが大変だけど辞めたくない」と思う、そうした社風が実現されてもいる。

さらに、同社では、社員相互が「お互い様」と助け合いの気持ちを持ちながら仕事をしており、こうした中で女性が積極的に外に出たり、企画を主導したりと活躍している。

このような職場環境が作られたのは、武田社長の「会社の財産は人である。人材育成にお金は惜しまない。」という明確な意思が、すべての従業員に浸透しているからではないだろうか。

(岡山事務所 多治見 知加)

(株) コスモメディア

【会社概要】(2015年4月時点)

設立年：1997年 所在地：北海道札幌市

資本金：60百万円 社員数：46人(男女比 3:7)

事業内容：情報誌の発行

代表取締役社長：相内 克敏

2014年札幌商工会議所主催「なでしこ表彰」を企業部門、従業員部門でダブル受賞

【ポイント】

- ・同社の男女を一切差別しない採用と登用は、女性社員が能力を最大限に発揮する場の提供、女性社員の増加、女性社員が働きやすい就業環境の整備という循環を生み出し、並行して業績の向上につながった。能力主義の徹底は女性の活躍推進につながることを示した好例といえよう。

(株) コスモメディアは、働く若い女性をターゲットとした月刊誌「poroco(ポロコ)」に代表される情報誌の発行などを手がける、札幌市の出版・広告会社である。

1. 能力主義の徹底

男女雇用機会均等法が施行された当時、雑誌の編集に携わっていた相内克敏社長は、総合職で採用され職域が広がっても、企業側が女性の登用を推進できず、他方で賃金格差や昇格格差などから一般職に転向を希望する女性や早期退職する女性が多かったという現実を大変残念に思っていた。そのため、1997年に同社を設立するにあたって、相内社長は、男女の別なく能力と適性を重視した採用・登用を行うことに努めた。

性別を意識せず優秀な人材を集めていった結果女性の割合が増え、創業時4名だった女性社員は現在32名に増加、社員の7割を占めるに至った。

中途採用も少なくない。能力さえあれば、数年で転職することが明らかな場合でも採用している。出版業で働こうとする女性は、仕事に対する目的や目標が明確で、短期間でも最高のパフォーマンスを発揮することが多いという。実際、中途入社後、短期間にキャリアアップして、それまでいた社員を飛び越えて編集長になった女性達も存在する。

公平な人事考課に基づく女性の管理職への登用も進んでおり、現在、管理職11名中女性は5名にのぼる。女性管理職の誕生は、女性社員の意欲の向上につながり、将来管理職を目指す女性が増えてきている。

2. 適材適所での能力発揮

1990年代、札幌には複数のタウン誌が存在していた。新規参入を決めた同社は差別化を図るため、他誌とは異なるターゲットとして「働く若い女性」を設定。同社創業年に月刊誌「poroco」を発行した(図1)。

図1 「poroco」



出典：(株) コスモメディア

出版業においてはアイデアと企画が重要だと思われるが、相内社長は、発想について男女に差はなく、能力の問題として捉えているという。

「poroco」の編集作業に女性社員が多く関わっているのは、能力を優先し適材適所に配置した結果であり、女性に得意な分野があると意識して集めた訳ではなかった。しかし、選ばれた編集者から様々な提案がなされ、内容は札幌を中

心に道内のグルメ、ファッション、美容、イベント情報など多岐に亘るものとなった。

他誌が休刊に追い込まれる中、「p o r o c o」は道央圏の女性達に支持されて発行部数を伸ばし、現在、70,000部に達している。

3. 人材確保のための環境整備

同社においては、女性の社会進出を支援するための戦略として就業環境を整えたというより、女性社員が増加したことで、人材確保の観点からも必然的に女性が働きやすい環境を整備することにつながっていったといえる。

出産・子育ての両立に対しては、産前・産後休業、育児休業制度を整備。有給休暇は時間単位で取得でき、看護休暇制度（子供1人につき5日まで）も利用できる。勤務時間短縮制度は、法定基準を上回る「子供が小学校に就学するまで」取得が可能である。

男性社員も育児休業、看護休暇制度、勤務時間短縮制度を利用しており、男性の場合は子供の病気に伴う看護休暇制度の利用度が高い。

離職から復職する際の継続就業については、正規雇用で復職でき、キャリア形成に不利益はない。各種制度を繰り返し活用して復帰し、子供を3人育てながら働く女性もいる。休暇で社員が減る場合、人員の補充はせず、そのグループのマネージャーの采配で仕事を繰り返している。そのためにはチームワークが大切で、社員同士がコミュニケーションを取って良好な関係を作りあげるよう日頃から指導しており、休暇を取得しやすい雰囲気が醸成されている。

4. 現状における課題

同社は、生産性を上げるとともに、ワークライフバランスを考えて行く上で、社員の残業時間の短縮に取り組んでいる。しかし、雑誌の編集はクリエイティブな作業であり、考えることに多くの時間を費やす。さらに、原稿出力後の誌面のチェック作業も重要で非常に時間と労力がかかるため、残業時間短縮のための模索が続いている。

また、配偶者の転勤のために女性社員が離職するケースも少なくない。同社のように支店を持たない企業において単身赴任や転勤制度などの解決策を講じるのは容易ではないが、既婚の女性が働き続けるには配偶者の協力が不可欠である。一部の企業に留まらず、社会全体で、仕事と家庭の両立を支援するための環境づくりに取り組み、女性の負担を軽減していく必要がある。

5. 地域に潜む固定観念

地域側にも女性の活躍を阻害する要因が潜在している。たとえば、女性社員の活躍の場を広げていっても、男性社員の対応を望むクライアントが存在していることも現実である。

北海道は政策的に開発された地域であるため官依存の体質が残り、権威やブランド、既存の枠組みにとらわれやすい気質があると感じている相内社長は、「女性の能力を的確に評価する以前に、女性は戦力にならないという思い込みが残っているようだ」という。

しかし、同時に同社での経験にもとづき、「女性に権限を与えて経験させれば、それが誤った考えだと気づくはずなので、女性の登用に踏み出す企業が増えてほしい」と、多くの企業に女性の登用・活用の流れが広がることを期待している。

6. 地方の時代を実現させる人材

相内社長は、「地域による情報の格差はないが人材の格差は大きいので、地方の時代を実現させるためには人材育成が重要である」という。そして、同社の情報誌の役割として、北海道の暮らしや魅力を発信し続け、北海道への興味を喚起することで、性別を問わず優秀な人材を地方に呼び込み、北海道への移住の促進につながる契機を作り出すことを挙げている。

地域の人材を活かした今後の情報発信に期待したい。

（北海道支店 今井 隆子）

※(株)コスモメディアは、2015年10月1日に(株)えんれいしゃに合併された。

(株) 第一滝本館

【会社概要】(2015年5月時点)

創業年：1858年 所在地：北海道登別市
資本金：10百万円 従業員数：253人(男女比 1:1)
事業内容：旅館
代表取締役社長：南 智子

【ポイント】

- ・同社では、優秀な女性を集めるため、性別にかかわらず、能力、人物本位の採用を徹底し、適正配置等の取り組みを積極的に行っている。近年、顧客に占める女性の割合が高くなっており、女性の目線、センスを旅館経営に活かすことがより重要となってきた。
- ・従業員の仕事と子育てを両立するため、温泉旅館の勤務態勢に合わせた保育所、学童保育等の仕組みづくりを地域全体で行っていく必要があるのではないだろうか。

(株) 第一滝本館は、北海道の南西部、支笏洞爺国立公園の中核に位置し、「日本の温泉100選」においても毎年上位にランクされる登別温泉で、安政5年(1858年)に創業した老舗旅館である。

1. 女性登用の歴史

「究極のサービス業」である温泉旅館は歴史的に女性の力で動いてきた業界であり、女性の活躍なしには成り立たない事業である。

同社が立地する北海道登別市は登別温泉を抱える北海道有数の観光都市であるが、地域の特徴として、家庭と職場が近く、通勤時間が短い。旅館の目と鼻の先にある寮に多くの社員が住んでいるため、社員同士の家族的なつきあいが残っている。同社でもパート同士で声を掛け合っ、子供を預かったり、預けたりと相互扶助が自然と行われている。

しかし、最近では性別に関係なく、都会で働きたいという人が多く、登別に定着して働いてくれる人が少なくなっている。また、女性正社員の多くが結婚、出産を機に退職しており、再雇用制度はあるものの、せっかく蓄積した仕事のノウハウ等の継承が難しくなっている。

このような状況下で、同社では、特に女性の採用や活用・登用の側面から、温泉旅館での男女にかかわらず適正配置などの取り組みを積極的に行っている。

2. 女性活躍に関する取り組み

現在、同社の全従業員に占める女性の割合は51%とほぼ男女同比率であるが、昔は接客を担当する仲居を中心にもっと女性の数が多かったという。

しかし、最近では、たとえば、従前女性が担当することが多かったフロントやバイキング会場の接客担当にも男性を起用し、女性の「細やかな気配り」や「和」を大事にする傾向を、接客のイロハとして男性社員にも浸透させたりしている。

一方、近年家族連れ、女性グループ等、顧客に占める女性の割合が高くなっており、より満足してもらえるサービスを提供するためにも、女性の目線、センスを旅館経営に活かすことが重要となってきた。同社でも当時の南太郎社長の意向で、2010年より厚生労働省の「ポジティブ・アクション」推進活動を開始した。

(1) 優秀な女性のリクルート

まず、より優秀な女性を集めるため、求人の際、広告、会社案内で女性の活躍を期待していることを伝え、採用にあたっては性別にかかわらず、能力、人物本位の採用を徹底した。

従業員に対しては、性別に左右されない公正な人事評価の実施を社員に通知し、年に2回ひとりひとり個人面談を行っており、そのための評価者への研修も実施している。

また、正社員、パート共に再雇用制度を設けており、結婚、出産等で一度退職した元従業員

が、子育てが一段落した頃に戻ってきてくれているという。お客様への接し方を熟知しているのはもちろんのこと、子育て等の様々な経験を積んでおり、即戦力になると積極的に受け入れている。

(2) 女性の管理職への登用について

現在、役員については、南智子社長と取締役調理部長の2名が女性である。女性管理職では取締役調理部長のほかに接客支配人（課長職）がいる。さらに主任クラスでは接客部門リーダー3名のうち、2名は女性である。大浴場の管理、シフト管理、販売企画、仕入れと主要部署に女性リーダーがおり、これは意欲・能力のある女性の登用を積極的に図った結果である。彼女たちの存在が女性社員のモチベーションを高めていることであろう。

今では役員、管理職と多くの女性が活躍しているが、15年程前は優秀な女性に管理職の打診をしても断る人が少なくなかった。その頃の女性は「ストレスなく働くことができたなら満足」という考えを持ち、今よりもキャリアアップへの意識が低かったが、現在は、「社会、そしてなによりも女性自身の仕事に対する意識が変わったのではないだろうか」と、南社長は話す。

3. 女性目線、センスの企業経営の活用

性別によらない適材適所での配置をとというトップの意向で調理部長に女性を抜擢したが、現在では食材の仕入れからメニューづくりまで仕切っており、料理が多彩になったと顧客の好評を得ている。

彼女によると、和食は技術を極めた職人の世界で基本的には男社会であり、改善点等、意見を言っても最初は調理人の抵抗にあったが、年月をかけ、徐々に受け入れてもらえるようになった。その忍耐力が今では仕事をする上での原動力となっているという。また、お客様に満足していただくためには、幅広い年齢層、様々な経験を積んだ女性が目線が重要な役割を果たしているという。

女性が目線やセンスを活かした取り組みとしては、先般実施したバイキング会場の全面改装がある。バイキング会場は「和モダン」がコンセプトのため、全体的に硬い印象となってい

たが、食器類に和柄のポップなものを取り入れ、遊びごころを加える等、随所に女性従業員のアイデアを活かしたところ、会場の雰囲気をややかなものに変えることができた。

また、自身も子育てと会社経営に奮闘中の南社長や女性従業員のアイデアで設けたキッズコーナー（図1）は、子供の目線に合わせ、料理を載せる台を低くし、子供自身が楽しく料理を盛りつけられるように工夫。メニューも子供の好きなものを中心に置くなど、家族連れに好評を得ている。

このように、同社の男女にかかわらない適正配置を通じて、女性が目線、センスを旅館経営に活かすことに成功しているといえよう。

図1 キッズコーナー



出典：(株)第一滝本館

4. 今後に向けて

もちろん課題は残されている。たとえば、産休、育休制度が整備されても、正社員の勤務体制と登別の保育所の開所時間との間にミスマッチがあり、結婚、出産を機に退職する女性正社員はまだ多い。

観光都市、登別には多くの温泉旅館があり、同様の課題を抱えていることは明らかである。女性に安心して、働き続けてもらうためには、温泉旅館の勤務体制に合わせた利用しやすい保育所、学童保育の場等の仕組みづくりを行政、民間含め、地域全体で行っていく必要があるのではないだろうか。

(北海道支店 渡辺 美佐登)

鹿児島製茶（株）

【会社概要】（2015年4月時点）

設立年： 1947年8月 所在地：鹿児島県鹿児島市
資本金： 49百万円 社員数：129人(+パートタイマー41名)
事業内容：緑茶再生加工、卸小売販売「お茶の美老園」
代表取締役社長：森 裕之
平成25年度 均等・両立推進企業表彰都道府県労働局長賞受賞

【ポイント】

- ・ トップ主導の人材活用。
- ・ 女性の職域の拡大。
- ・ 男女平等の成果主義賃金体系と女性登用を実施して、女性の活躍を推進。

1. ひとりひとりの能力開発を

鹿児島製茶（株）は、創業130年の鹿児島県を代表するお茶の製造・販売企業である。お客様に喜ばれる賞品の提供を通じて地域社会に貢献し、社員に対しては、ひとりひとりの能力開発に重きを置いている。従業員の3割を占める女性社員の細やかな人遣いを、小売部門「美老園」だけでなく、営業部門や商品開発にも生かしていきたいというトップの人材育成方針から、女性活用ブームより前の2003年度から取り組みを開始している。

鹿児島県の一般的な傾向として、結婚や出産・育児、介護・看護による女性の離職率が比較的高く、同社でも経験豊富な女性従業員は少なかった。ひとりひとりの能力開発を掲げ、従業員を大切に育てる同社は、県内他企業に先駆けて産休・育休取得の推進を含めた働きやすい職場環境の整備を進めていくこととなり、10年という長いスパンでの就業規定大改正を行った。

同社の特徴は、従業員が求める制度を作るだけでなく、制度の利用促進を図るために高頻度で社内報での情報提供を行っていることだ。会社の制度についての新情報がある度に社内報を発行しており、発行回数は現在までに290回を数える。特に取得しにくいと言われる看護休暇、介護休暇については、情報提供に加え、制度に対する理解を深められるように研修も行っており、組織内で男女問わず気軽に制度を利用

できる雰囲気醸成されている。こうした息の長い就業環境整備の取り組みにより、男女ともに勤続年数が伸びているという。女性については産休・育休の際の一時的な代替人員の補充と、復帰後に原則として休業直前の部署に戻るよう配慮したことで安心感が生まれ、近年では、ほぼ100%の女性が休暇を取得し、職場復帰を果たしている。復帰後の短時間勤務は法定よりも長く取得できるよう充実させ、三世同居が少なく、家族の支援が得にくい当地の女性にとって心強い仕組みとなっている。

2. 販売・営業・商品開発での職域拡大

女性従業員の勤続年数伸張に伴い、各部門での職域拡大が進展している。販売部門では主要顧客が年配女性であるため、経験を積んだ同年代の女性従業員が対応することで話が合い、落ち着いて買い物ができると顧客満足度が上がる傾向にある。さらなる満足度向上を目指して、「美老園コンシェルジュ」という販売店の女性リーダーを育成している。商品知識や接客技術を特別研修によって深めるとともに、周囲の従業員の指導を任されるなど、将来の会社を牽引する存在として期待されている。

また、以前は女性従業員がいなかった営業部門に、3名の女性が配属されている（2015年5月時点）。前任の担当者と企業訪問に同行し、研修を実施することで、新しい分野でも無理なく

仕事を覚えられるよう工夫しており、男女関係なく成績を伸ばしている。

商品開発部門については、男性がデザインのパターンを作って女性が選択するという従来からの業務フローを見直し、女性12名のチームを組成し、日本茶ギフト「サツマルシェアソート」開発を行ったことが職域拡大の成果として挙げられる。ネーミングは薩摩とフランス語のマルシェ（市場）をかけ合わせたもので、女性の感性や美意識が生きたカラフルな日本茶ティーバッグのパッケージが目をひく。「貰って嬉しい、贈って楽しい、大人かわいいお茶ギフト」というコンセプトで、日本茶になじみの少ない若者にも手にとりやすく、急須がなくとも自宅やオフィスで気軽に楽しめるようになっていく。当商品は、女性客の間で評判となり売上は好調で、2014年世界緑茶コンテストで世界最高金賞を受賞するに至った。女性の活躍は各種メディアで取り上げられやすく、知名度やイメージアップにも貢献していることから、女性の職域拡大が同社に与えた影響は大きかった。

図1 サツマルシェアソート



出典：お茶の美老園

3. 男女平等の成果主義賃金体系と女性登用

一般的に、女性の活躍機会を設定してもキャリア形成につながりにくいと言われているが、同社では、既に見たように女性の職域拡大が登用にうまくつながっている。2006年度から男女の給与体系を一本化し、成果主義賃金体系を本格導入しているためだ。明確化された評価項目は知識の習得やチャレンジ精神など約20種類にわたり、社内報で周知される。期末には各項目を数値にて評価し、合計値を最終的な評定として賃金や賞与に直接反映する。評価の際には、

育児や介護による休業の取得がマイナスにならないよう配慮されている。

当制度により、仕事の成果が明確に認められるようになったことから、男女ともに仕事に対する意欲が向上し、新しいことにチャレンジする気風が生まれているようだ。たとえば前述のサツマルシェアソート開発など、新しい価値を創造する取り組みについても評価項目に含まれるため、開発者は相応の評価を得ることができている。こういった成功体験の積み重ねと会社側の正当な評価により男女差のない登用が進んでおり、現在の女性管理職比率は26%にまで上昇。昨年度は女性初の部長職も生まれた。課長補佐と係長の登用も増加しているうえ、さらなる上位職を担えるような人材についても順調に育成が進んでいる。

4. まとめ

同社の取り組みは、女性活躍の機会設定を登用につなげることができており、2013年度には均等両立推進企業（鹿児島労働局長優良賞）を受賞している。男女に関係なく活躍することが当たり前という環境ができあがっていると言える。

同社が女性活躍推進を成功させているポイントは、既に見てきたように①トップが地域社会への貢献として人材活用に重きを置いていること、②女性の活躍の場を広げるために、女性の職域拡大を積極的に後押ししていること、③真の男女平等と、従業員のモチベーションアップに向けて男女平等の成果主義賃金体系を導入していることである。職場における固定的性別役割分担意識なく、活躍できる場は、今後も女性にとって大きな支えとなっていこう。

（南九州支店 花田 愛子）

(株) 池田模範堂

【会社概要】(2015年10月時点)

創業年：1909年 所在地：富山県中新川郡上市町

資本金：95百万円 社員数：306人(男女比 5:5)

事業内容：医薬品製造販売

代表取締役社長：池田 嘉津弘

受賞歴等：元気とやま！仕事と子育て両立支援企業(2015年)

【ポイント】

- ・同社は2007年にダイバーシティの取り組みを実施し様々な改善に繋げてきた。従業員の男女比率が半々であるというバランスの良さで新たなCIのもと幅広い領域へ踏み出している今、ダイバーシティの取り組みを今一度深化させる段階にあるのではないかと。

1. 同社について

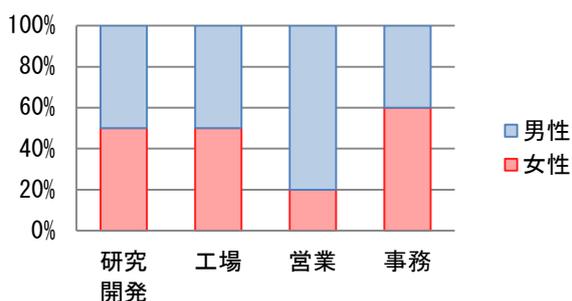
(株)池田模範堂は「ムヒ」ブランドで全国展開する虫さされ薬のトップメーカーである。創業100年を迎え、2011年にはコーポレートアイデンティティ(CI)を“かゆみを科学する”「ムヒ」から“肌を治すチカラ”「MUHI」に一新し、虫さされ薬だけでなく、もっと幅広く肌の悩みを解決できる企業へとさらなる挑戦を始めている。

2. 同社の特徴

同社の現在従業員数は約300名、男女比率はおおよそ半々でバランスがとれている点の特徴である。CIを一新した際も、男女両方の意見を取り入れ、自然な形で方向性が定まったという。

一方、部門によっては男女比に偏りはあり、研究・開発や工場は男女半々だが、物流や営業は男性の割合が高く、包装や事務は女性の割合が高い傾向がある(図1)。

図1 同社の従業員男女比率



出典：ヒアリングを元に当行作成

3. ダイバーシティの取り組み

同社は、昨今の「女性力活用ブーム」より以前、「ダイバーシティ」という言葉がようやくビジネスの世界にも広まりつつあった2007年、「ひとりひとりが誇りを持てる会社」を目指し、女性活躍にとどまらず様々な立場の違いを尊重し積極的に活かすという意味での、ダイバーシティ実現のための施策を推進した。

ダイバーシティ推進の指揮をとったのは、当時人事企画課に異動してきた女性管理職であった。社長の池田氏も、この当時売上高が100億円を超えたこともあり、同社の今後のさらなる成長を実現するためには、ダイバーシティ実現に向けた取り組みを一層進めることが必要と感じ、積極的なバックアップを行った。

(1) 女性活躍のための人事制度の整備

まず、ポジティブアクションの数値目標を立て人事制度改革を行った。

そのうち、育児休業制度や介護休業制度に関しては、法定基準以上の水準を実現している。加えて、会社が育休・時短を利用しやすい雰囲気を作り、育児や介護をしながらも働き続ける事ができるようさまざまな配慮をしてきた。たとえば、子供の病気などの突発事象に対応できるよう女性の多い部署には、あらかじめ多めに人員配置をしてリスク回避を図るとともに、育休や時短の取得者が出ると、

派遣等を利用し必ず人員補充して、欠員による負荷を減らしている。このような工夫の結果、育休の取得率は100%に達している。

最近では身近な家族による育児等のサポートを得にくい富山県外出身者も増えてきているが、ダイバーシティ実現に向けた人事制度や雰囲気作りは、このような多様化する人材の確保や定着に大いに寄与している。

(2) 職場環境の整備

ダイバーシティ実現に向けた取り組みは、人事制度だけではなく現場の改善という点でも進められてきた。たとえば、重い原材料を持ち上げる機械の導入などを通じて、力仕事だから男性にしかできないとされていた職種の性差をなくしていった。この機械導入は男性の腰痛予防にもなり、結果的に社員全員にとって良い改善になったという。

(3) 女性の登用

このダイバーシティの取り組みの結果、もちろん適材適所による職場の男女比の偏りはあるものの、これまで男性ばかり、あるいは女性ばかりだった職場においても、性別に関係なく男女ともに配属されるようになってきた。さらに能力とタイミングが合えば男女関係なく登用する雰囲気になっており、現在では管理職の1割が女性で、管理職手前のリーダーも多数活躍している。

4. 今後に向けて

同社では、以上のようにダイバーシティに向けた取り組みを集中して実施し様々な改善に繋がってきたが、ここにきて一服感があり、現在ではむしろ停滞しているともいえよう。

その点で、2011年に新たなCIを作成した際、男女問わず話し合い、“肌を治すチカラ”「MUHI」という方向性を打ち出すことに成功したことは、新たな段階のダイバーシティを進めていく上で大事なことだったのではないだろうか。

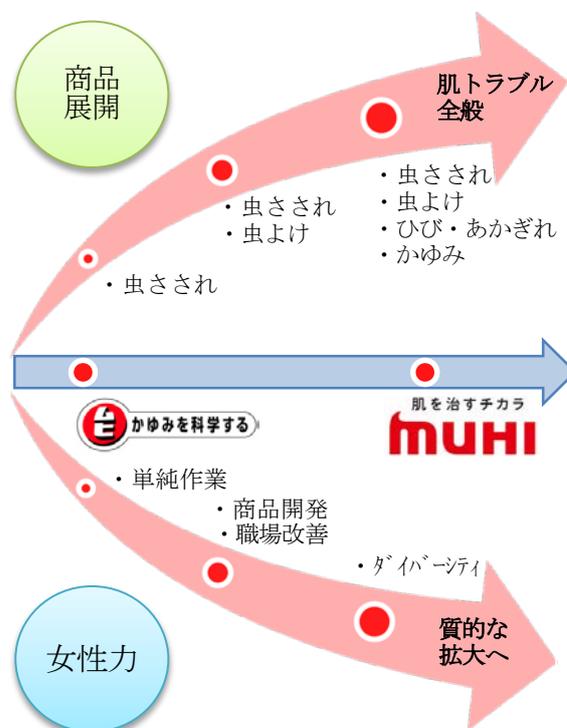
同社は家庭配置薬の販売から始まり、虫さされ薬「ムヒ」の単一商品を生産販売してきたが、

現在では虫よけ薬や風邪薬など40品目の多様な商品アイテムを展開している。そして、さらに新たなCIの通り、今後は肌トラブル全般を見据えた広大な領域へ踏み出している。

一つの商品を作っていた時代では単純作業の労働力として女性力が活用されてきたであろう。しかし、虫さされ薬だけではなく、多様な商品を展開している現在では、商品開発力、職場改善力として女性力が発揮されるようになってきている。

今後、肌トラブル全般を対象とするビジネス展開をする段階になれば、そもそも肌といえば女性向けが中心であり、購買決定権が女性にある事が多くなるであろう。それに対応するためには、今ある女性力の質的拡大へ向け、これまで取り組んできたダイバーシティの取り組みを今一度深化させ、同社の経営そのものを、男女の多様な知恵や価値観が反映されたものとする必要があるのではないだろうか(図2)。

図2 同社のダイバーシティ展開イメージ



出典：ヒアリングを元に当行作成

(富山事務所 吉田 志穂)

日東ベスト（株）

【会社概要】（2015年4月時点）

設立年：1948年7月

所在地：山形県寒河江市

資本金：1,474百万円

社員数：958人

事業内容：冷凍食品製造販売 代表取締役社長：大沼 一彦

2011年「子育てサポート企業」、2012年「山形ワークライフバランス優良企業」2014年山形いきいき子育て応援企業「優秀（ダイヤモンド）企業」に選出

【ポイント】

- ・3世代同居率が高い山形の環境に伴い、①女性の社会進出・ライフイベントを「当然」と捉える意識、②時代の変化に伴う変化への取り組み、③多岐にわたる制度、の三つが上手く作用。

同社は、山形県寒河江市に本社を置く、冷凍食品・日配食品・缶詰・袋詰・チルド・レトルト食品の製造販売を扱う製造会社である。

1. 3世代の連携から生まれる「当たり前」の意識

地方圏の中でも山形県はM字カーブの谷が浅く、比較的高い労働力率を誇っている。これは3世代同居率が高く、常に家族の連携がとれるという特色が山形県内に存在するからだと言える。山形県は、昔から家族で農業を行う家庭が多く、祖父母が農業を営みながら子供の面倒を見て、両親は働きに出るというケースが比較的多いという。最近では同居でないにしても、祖父母と近いところに家を構え、育児その他、常にお互いが頼りあえる環境が整えられている。

しかし、家庭内の育児環境が整えられているということだけが女性の社会進出に好影響を与えているわけではない。企業側がこのような県内の特色を理解した上で、男女共に働きやすい環境を「当たり前」として整えていくことが、女性が働きやすい環境形成へと繋がるのである。

2. 女性活用への取り組みのきっかけ

同社が女性活用に積極的な取り組みを行うきっかけは、創業者の内田一郎会長の先駆的な考え方にある。

創業当初の同社は桃缶が主要商品であった。しかしながら、めまぐるしく変化を遂げる時代の需要と共に、新たに冷凍食品という新ジャンルに進出したり、高齢化社会の到来を見越して定年の年

齢を引き上げるなど、時代変化に沿った挑戦を積極的に行ってきた。そして、この女性の活用も内田会長が行った先駆的取り組みの一つだった。

「女性は戦力になる、戦力になる人たちが結婚や出産を迎えるからといって辞めてしまうのはもったいない」。この内田会長のマインドが同社には浸透しており、これが女性支援の元になっている。また、内田会長は、「親と子供は近くにいることで互いにとても安心する」という想いを掲げ、1969年に「ベスト保育園」（寒河江工場敷地内）を開園させている。この取り組みは県内はもちろん、国内でもかなり早い時期の事業所内保育園施設の設置であった。その後、1991年には東根工場にも同社2番目の保育園となる「なかよしプラザ」も開園し、親と子が常に近くにいることができる環境の拡充を進めてきている。

3. 同社の取り組み事例

早期から女性の活用に積極的であった同社には、現在も育児・介護に関する多くのサポートが存在する。ここでは、中でも特徴的な6つの事例を紹介する。

① 社内保育園の運営

図1 ベスト保育園入り口



1969年に「ベスト保育園」（図1参照）
1991年に「なかよしプラザ」を開園。就学前ま

出典：日本政策投資銀行撮影

での児童を受け入れており、現在は両園で合計おおよそ 24 名の児童が通う。園長は、工場長が兼任しており、入園式や卒園式のほか、園内では保護者が参加できる様々なイベントを催している。同工場内に勤務する人のみでなく、近隣の工場勤務の人も利用が可能であり、先代の意向同様、親と子が近くにいることで互いに安心する環境が完備されている。

② 育児休業制度

1992 年度に導入された育児休業制度は、最長 3 才到達まで取得可能であり、これまで延べ 300 人の女性がこの制度を利用している。2011 年には男性の育児休業制度利用者もあり、男女問わず取得が可能。

③ 育児休暇制度

育児休業とは異なり、有給としてカウントされる休暇制度。年間で二日間取得可能である。育児休業制度の場合、休業中は無給になることから、男性職員はなかなか取りづらい場合もあるが、本制度であれば、男性職員が気軽に取得できる。

④ 育児を事由とする再雇用制度

1997 年に開始されたこの制度は、離職期間が最長 10 年以内であれば、離職した時と同じ待遇で再雇用される制度。働きながらの子育てに不安を感じる人でも、安心して育児に専念でき、育児が終了すれば、もとのように仕事に専念できる環境が整えられている。

⑤ 介護休業

介護休業は、介護を必要とする父母、配偶者、配偶者の父母、子供、並びに同居の家族を対象として一要介護ごとに 1 年以内取得が可能となる制度。

⑥ 自己申告制度

2 年に 1 度、自身が挑戦したい分野の仕事に関して人事部宛に申告することが出来る。ライフイベントに伴う自らの働き方の希望を申告できる機会。

以上に挙げた事例の中でも、やはり一際特徴的なのが保育園の設置であろう。性別的役割分業が基本であった当時に、会社として働く女性を認め、会社が育児を支えようと第一歩を踏み出したことは、働く女性にとって体力的にも精神的にも大きな支えになっている。また、2. で述べた、時代変化に沿って次々と新制度を取り入れる先代の問題意識は、現在でも確かに引き継がれており、昨今では女性だけでなく、男性の育児参加も応援する制度を導入している。

このように充実した取り組みが行われていても、工場の繁忙期と長期休業が重なり戦力ダウンする際のバックアップ、といった課題も残されている。どんな繁忙期でも育児をする人を見守れる環境づくりが望まれる。

4. 女性活躍推進を成功させているポイント

同社が女性活躍推進を成功させているポイントとして、以下の 3 点が考えられる。

1 点目が、「地域性を理解した会社の意識形成」である。3 世代が上手く連携をとる山形県の地域性を捉え、女性が勤務と出産・育児を両立できる環境を会社が整えていくこと、そしてそれを「当たり前」と受け入れる会社の姿勢は、精神的にも女性の支えとなる。

2 点目は、保育園の設置を代表とした、「時代と共に変化する、働きやすさへの早期対応」である。

そして 3 点目が、「個々の差を考慮した平等な制度の整備」である。ここでいう平等とは、男女ともに必ず同じ制度・仕事を適用するという意味ではない。性別や家庭事情など、必然的に生じる「個々の差」を平等に埋めるべく、多様な制度を整備するというものである。

同社が、今後も以上の 3 つのポイントを上手く作用させ、女性のみならず社員全員が一層働きやすい環境を実現することに期待したい。

(東北支店 熊谷 美樹)

石丸製麺(株)

【会社概要】(2015年4月時点)

創業年：1904年 所在地：香川県高松市

資本金：30百万円 社員数：128人(男女比 2:3)

事業内容：食品製造、販売

代表取締役社長：石丸 芳樹

2008年に香川県の「子育て・介護」応援企業認証取得、2010年度ワーク・ライフ・バランスの推進企業として香川県知事賞受賞

【ポイント】

- ・ひとりひとりの生活の安定が仕事に対する誇りや能力発揮につながると、社員や地域社会との調和を大切に様々な取り組みを行っている。

石丸製麺(株)は、2015年7月に創業111周年を迎えた、香川でも有名な讃岐うどんの老舗企業である。乾麺、手打式乾麺、半生麺を製造し、食品系問屋を通じて全国のスーパー、小売店で販売し、海外での販売も増加しつつある。中でも手打式乾麺は、日本で初めて手打式乾麺の技術確立し、国内トップシェアを誇る。

1. 女性活用のきっかけ

同社は、創業時より人材を大切にという信条を持っている。人を雇うことは難しいが、「縁あって社員になった方の能力、魅力を最大限に引き出す」ことを重視し、正社員率は99%、社員の生活を保障するために福利厚生などの制度を充実させてきた。

さらに人材に対する取り組みを進展させるきっかけとなったのは、公益財団法人21世紀職業財団より、ワーク・ライフ・バランス実現に向けた取り組み指導を受けたことであった。まず、現状を把握するために、社員との意見交換や検討を重ね、社内ルールを整備や社内の雰囲気づくりの醸成に取り組んでいくこととなった。

2. 育児休業制度・再雇用制度

同社従業員の半数以上が女性であるが、これまでは事務職は結婚による離職者も多く独身者が中心、工場勤務の社員は子育てが一段落した中途採用の女性が主体、と年齢層は二極化していた。そこで、すでに社内にあった慣例法を明

文化し、育児休業制度や復帰後の短時間勤務、介護休業制度などを社内規定として整え、社内での周知を徹底した。また、新工場の建設により画期的な包装ラインの効率化を図り時短を目指すなど、様々な取り組みを行っている。

石丸祥子常務は自らの経験を踏まえ、二度とはない子育て期間の貴重な時間を、男女社員共にぜひ大切にしたいと語る。女性はもちろん、男性社員の育児休業制度利用者もでき、配偶者の立ち会い出産のための休暇制度については、対象となるほとんどすべての男性社員が取得するまでになっている。

これらの取り組みを通じて、近年では事務職で、結婚、出産後も仕事を続ける社員が増え、工場でも若手女性社員が活躍するようになった。

また、同社では、退職社員の再就職を歓迎している。社員が退職後も子供を連れて買い物ついでに顔を見せるといふ、アットホームな関係が構築されており、その中で、育児が一段落したとか、再度働く意欲が出てきたなど、個々の状況を会話から感じ取り、それを踏まえて会社側から再就職を申し入れることもある。経験者はスムーズに仕事に入ることができ、また職場内での人間関係も既に出来上がっていることから、再就職する社員側も会社側も双方にメリットがある。

3. 女性リーダーの登用

福利厚生の充実に加え、同社では女性社員の登用や活躍の機会づくりにも積極的に取り組んでいる。現在事務に1名、3つある包装工場のリーダーもそれぞれ女性である。

リーダーの選任は、まわりの社員から自然とリーダーとして受け入れられるように、管理職になる前段階から準備をしているが、本人の自覚や自信など、個々の能力を最大限引き出せるよう、リーダー研修も実施している。

図1 第3工場 包装作業



出典：石丸製麺(株)

4. 地域社会に対する働きかけを活かした取り組み

同社は、社員が安心して仕事に集中できるような生活を保障することを重視し、福利厚生などの制度の充実に注力してきた。その視線は社内だけにとどまらず、地域にも向けられている。

地域への発信のひとつとして工場見学を実施しており、地元の小学生、自治会、婦人団体、また全国各地からの観光客を広く受け入れ、昨年は年間8,000名ほどが訪れている。見学客には国産小麦の試食を行うなどしてその普及にも努めている。常に多くの見学客を受け入れることにより、社員にも緊張感とおもてなしの心が育まれ、また誇りや自信にもつながっている。

障がい者雇用に関しても、たとえば、本社近くに取得した物件に障がい者の作業所を誘致し、包装作業の一部を定期的に委託したり、また、今年初の試みとして養護学校の卒業生をフルタイムの正社員として雇用した。

今後の課題は、介護による離職者をどう引き

とめるか、ということである。育児とは対照的に終わりが見えないのが介護であり、地域柄、長男の嫁が介護を引き受けるという現状や、親の介護は自身の手で行いたいという社員もいる。これからは、同社がこれまで培ってきた、社員の家庭や地域社会に対する働きかけを活かしつつ、介護のために離職せずに働き続けることができる仕組みづくりに取り組んでいくこととしている。

図2 会社全景



図3 商品



出典：石丸製麺(株)

(四国支店 土居 和代)

(株) ネスティ

【会社概要】(2015年4月1日時点)

設立年：1983年 所在地：福井県福井市

資本金：45百万円 社員数：82人(男女比 7:3)

事業内容：システム開発・販売

代表取締役：進藤 哲次

2010年には内閣府「チャイルド・ユースサポート章」内閣府特命担当大臣章、2014年には厚生労働省「均等・両立推進企業表彰」均等推進企業部門福井労働局長優良賞を受賞

【ポイント】

- ・優秀な人材を離職させないための就業支援の取り組みとして、独自の制度を社長が考案。
- ・社員が個々の事情に応じて労働条件を会社と個別に契約(覚書)する「F&F制度」は、ひとりひとりにあった働き方が選択出来る仕組みである。
- ・社員が個々に保有しているナレッジをDB化した「Need-Base」で、生産性向上と労働時間短縮を図っている。

(株) ネスティは、カスタマイズ型標準システムの開発・販売を中心に全国展開するソフトウェア会社である。特に、総合スポーツクラブ向けシステムでは業界トップシェアを誇る。

1. 女性登用への取り組みのきっかけ

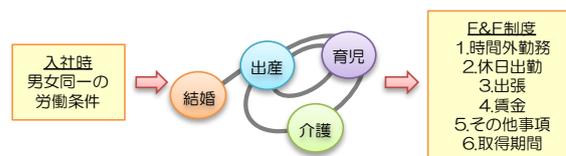
同社が女性の活用を考える契機となったのは、地元での採用経験であった。福井市での合同就職説明会にブースを出し始めた当初、同社のブースは少数の女子学生が訪れるだけだったという。しかし、大変優秀な人材ばかりであったため、進藤哲次社長は、彼女らが結婚・育児を経ても離職せず働き続けられるような仕組みを考え始めた。

また、同社の顧客の約9割を首都圏の顧客が占めているが、「ネスティ」という会社を知ってもらうためには、まず福井県の説明をし、それから会社、製品の説明をしなければならない。全国区の有名企業と同じ土俵に乗り、顧客に「福井は遠い」と言わせないためには、どこにも負けない製品を少数精鋭で作っていかねばならず、優秀な人材を時間をかけて育成していく必要があった。このことも、女性活用の背景となっている。

2. 「F&F制度」による両立支援

同社には、社員が個々の事情に応じて労働条件を設定できる「F&F制度(Flexible & Family Support)制度」がある(図1)。これは、育児休業法が施行される以前の1993年から続けられている同社独自の家庭と仕事の両立支援の取り組みだ。

図1 独自の両立支援制度「F&F制度」



出典：同社資料を基に当行作成

勤務時間の短縮や出張・残業の免除、取得期間等について、社員と会社が個別に覚書を結ぶ。一律の制度ではなく、個々の事情に応じて労働条件を設定することで、誰もが利用できる制度として定着しているという。社員約80名(うち女性3割)のうち、現在当制度を利用している社員は15名(介護理由の男性1名含む)。

社員側にも、自ら働き方を選ぶことで覚悟が生まれ、皆限られた時間で集中して成果を出し

ていると進藤社長は話す。さらに、文書によって労働条件が明文化・オープン化されているため、異動や採用等、組織編成を考えるのにも役立っているという。

3. 「Need-Base」による生産性向上と労働時間短縮

もう一つの同社の特徴的な取り組みが、生産性向上と労働時間短縮を目的とした「Need-Base (Nesty Enterprise Document Data Base)」である。これは、社員が個々に保有しているナレッジをデータベース化し全社員が共有することで、社内のコミュニケーション機能を充実させ、顧客満足度アップに繋げる仕組みである。

品質向上のためのナレッジだけでなく、キャリアパスの過程で生じた疑問や課題も蓄積されており、人材教育にも繋がっている。また、日々の作業計画やプロジェクト進捗、自身の予定に至るまで事細かに「見える化」することで、生産性を上げ、労働時間短縮にも繋げているという。

加えて、システム開発は仕事の切れ目がないため、作業やプロジェクトの進捗を見ながら上司と部下が話し合って残業時間を計画的に決める「計画残業」も推進。一律の残業規制ではなく、社員ごと・プロジェクトごとの実情に見合った現実的でわかりやすいこの制度もまた、社員の働きやすさの一助となっているようだ。

4. 規模と業種と社風を活用する

こうした取り組みが推進できたのは、以下のような同社の規模、環境、社風に依るところが大きいと進藤社長は話す。

- ・ 社員ひとりひとりの事情に応じた勤務体系を組んだり、ひとりひとりの状況を把握しやすい従業員規模であったこと。
- ・ システム開発が本業であり、データベース化や「見える化」を進めやすく、浸透しやすい環境であったこと。

- ・ 福井の働き者の気質に加えて、労働条件を性別で区別しない社風であったこと。

これらを徹底して活かすことで、独自の制度として定着し、人材の長期定着を促し、レベルの底上げに寄与している。

5. 今後に向けて

進藤社長は、地域企業として地方での雇用を創出し、特に理系女性の雇用の受け皿としての役割も担っていききたいと話す。

さらに今後は、高齢者雇用にも積極的に取り組んで行く予定である。経験値が高い彼らには、バックヤード業務やサポート業務等、適している分野が多いとみており、具体的にどのような仕事を担ってもらえるか、考えていきたいという。

同社の若者、女性、高齢者それぞれが個々の強みを活かし、適材適所、活躍できる場を創り出していく取り組みは、同社のみならず、今後の地域全体の活力を高めることにも寄与していくことになるだろう。

(北陸支店 宮原 史英子)

(株) 池田泉州銀行

【会社概要】(2015年3月時点)

設立年：1951年 所在地：大阪府大阪市北区茶屋町18番14号

資本金：507億円 社員数：2,512人

事業内容：普通銀行業

代表取締役頭取：藤田 博久

【ポイント】

- ・育児休業から復帰した職員に対して、職場での積極的なコミュニケーションを促すことで、周囲の理解を獲得し結果として両立支援に繋げる取り組み。
- ・「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」による地方銀行全64行のネットワークを活かした取り組み。

(株)池田泉州銀行は、2010年5月(株)池田銀行と(株)泉州銀行が合併したことにより誕生した。

独立系の地方銀行として「系列・グループにとられない自由な独自のビジネスネットワーク」の構築を掲げ、地域経済に対し高品質な金融商品・サービスを提供している。

1. 銀行における女性活躍状況の変化

銀行は女性が多く活躍する職場の代表例とも言える。銀行が扱う金融商品やサービスの多様化・高度化が進むなか、かつて支店の内部事務を中心に担っていた女性達は、営業や融資へと職域を広げるとともに支店長をはじめとした管理職へと登用されるなど、銀行業務において非常に重要な戦力となっている。

各銀行が積極的に女性活躍推進に向けて取り組むなか、ここではダイバーシティ推進室を中心に、全職員の「働き甲斐のある誇れる職場作り」の実現に向けて取り組む、(株)池田泉州銀行の事例を紹介する。

2. 女性の4分の1以上が子育てと両立

同行は職員の約4割を女性が占めており、その半数近くが30歳未満という特徴的な人員構成となっている。社会構造や経済環境が大きく変化するなか、職員の就業意識が高まり、産前産後休業及び育児休業(以下産休・育休)制度の利用者は着実に増加してきた。現在同行の女性の4分の1以上が子育てと仕事を両立しながら活躍している。

また、男女関わらず入行後早い段階での本部専門部署への登用や法人営業担当への抜擢、海

外での長期トレーニー等、若手の活躍も多方面に広がっている。

3. 多様な人材の活躍を目指して「ダイバーシティ推進室」を設置

こうした状況のなかで、同行は2012年10月より「女性と組織の活性化ワーキンググループ」を組成し、女性が活躍できる職場環境づくりについて検討を重ねてきた。そして2013年12月、人事部内に「ダイバーシティ推進室」を設置するに至った。同室を中心として今後更に多様な人材が活躍できる「働き甲斐のある誇れる職場」を作り上げるため、女性の管理職や役員への登用促進、仕事と家庭の両立支援など、積極的なサポートを行っている(図1)。

図1 ダイバーシティ推進室の取り組み



出典：(株)池田泉州銀行

特に、産休・育休制度の利用者に対しては、出産前から復帰後までの同じ立場の職員が集まる機会として「復帰応援ミーティング」を開催している。前述のとおり産休・育休を経て復帰する職員は増加しているものの、自身が所属する部店の中にロールモデルとなるような同じ立場の職員は未だ少なく、「先輩がどのように両立してきているのか知りたい」「行内の両立職員同士のネットワーク作りをしたい」という声が多

数寄せられていた。そこで「復帰応援ミーティング」は、出産前（産休前）、産休・育休中、復帰直後、復帰半年後のそれぞれの職員を対象とし、その時々に応じて銀行からの情報提供や参加者同士の情報交換、先輩行員の体験談を聴く、自身のキャリアについて考える場等として活用されている。ダイバーシティ推進室設置後、毎月開催を経て同ミーティングの参加者数はのべ300名を超え、子育て中の職員にとって行内ネットワーク作りの基盤となっている。また復帰直後の職員に対しては、居住地の他、子供の保育園への送迎状況、パートナーや家族の支援状況、両立に向けての工夫や自身のキャリアについて、文字で表すことで考えを整理する為のコミュニケーションシートを活用し、職場での積極的な情報発信を促している。

ややもすると孤立しがちな育休復帰後の職員の職場での積極的なコミュニケーションを促進することにより、周囲の理解を得、ひいては復帰者の両立支援に繋げることを狙いとしている。

4. 地銀 64 行のネットワークを活かした取り組み

さらに2014年11月には、全国地方銀行協会会員全64行の頭取参加のもと、「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」が発足した。同会は意欲・能力のある女性の積極登用を進めるとともに、広く全国にネットワークを持つ地方銀行界から女性活躍に向けた声明を発信し、女性リーダーの育成・ネットワーク構築を図ることを目的に、女性活躍に関する自主目標の設定、組織の意識変革のほか、男女の働き方の変革や地域社会への働きかけなどの項目を掲げた「行動宣言」を策定・公表している。

また2015年4月には地方銀行職員のキャリア継続を支援する「地銀人材バンク」が創設され、結婚や配偶者の転勤等の理由により退職する場合、本人に引続き就労の希望があれば転居先近隣の地方銀行へ紹介を行う仕組みが動き出している。注目すべきは会員全64行の参加のもと全都道府県をくまなくカバーして運用する点で、配偶者の転勤等でやむなく退職する職員が少なくない中、そのキャリア継続を支援する仕組みとして有効な一手となることが期待されて

いる。

その他、同会では参加行の女性活躍推進の取り組みを全行レベルで引き上げていくため、女性活躍推進の担当者を集めた研究会や女性リーダーの育成に向けた研修等を実施しており、今後こういった地方銀行の横連携による女性活躍推進に期待が寄せられる。

5. 「働き甲斐のある誇れる職場」の実現に向けて

前述のとおり女性活躍推進に向けた取り組みが本格化する一方で、同行は全職員を対象とした長時間労働「是正の取り組み」にも着手し、一定の成果に繋げている。

2014年度からは、朝型勤務の推進として7月8月の2か月間、就業時間を40分間繰り上げる「サマータイム制度」を実施している。本制度により生まれる夕方の時間を有効に活用し、職員が自己研鑽や健康増進、育児や介護、趣味・教養を高めることができるなど、仕事と余暇のバランスを図った多様なワークスタイルに対応することを目的としている。その他、退行時刻を原則18時と定める等、早帰り促進に向けた様々な取り組みの結果、同行女性行員の平均時間外勤務は約6時間/月、男性行員は約11時間/月と大きく改善された。

このような「長時間労働」是正の取り組みと並行して、キャリアアップに向けた資格取得やスクーリング、業務のレベルアップに資する自己啓発支援を目的とした特別休暇制度や、資格取得費用の一部補助、人事部による水曜日夜刻を活用したイブニングカレッジの開催、多様なテーマでの休日セミナー開催等、全ての行員が多様な経験をしながら成長するサポートを行っている。

こうした取り組みは、(女性に限らず)全職員を対象とすることで、結果として女性のキャリア形成を促進し、全ての職員がイキイキと活躍する「働き甲斐のある誇れる職場」環境の創出につながる。本来のダイバーシティとは、性別・年齢・国籍に関係なく、全ての人にとって多様な働き方と、多様な活躍の仕方が認められることであろう。(注)制度内容は2015年5月のインタビュー時点のもの

(関西支店 大田 麻衣)

(一社) 愛媛県法人会連合会

【団体概要】

設立年：1961年

会員数：愛媛県内8法人会（会員企業や団体数 計15,461社 2014年12月末時点）

重点事業：税に関する情報提供、税制改正要望、経営に関する情報提供、

えひめ子育て応援企業認証サポート事業、笑顔のイクジイ・イクメン応援事業、

えひめ女性活躍推進事業、松山市中小企業振興円卓会議・まどんな活躍推進部会事業等

【ポイント】

- ・企業交流によるメンターの育成勉強会を参加企業のニーズに合わせて設定。
- ・企業間の垣根をこえたメンター¹⁾、メンティー²⁾ 関係の確立。
- ・経営者層の意識改革を促し、企業は女性の活躍をトップダウンにより推進。

1. メンターネット 誕生の背景

「正しい税知識を身につけたい」、「もっと積極的な経営をめざしたい」、「社会のお役に立ちたい」、そのような意欲を持つ経営者を支援する全国組織が法人会である。約85万社の会員企業、41都道県に441の会を擁する非営利団体であり、愛媛県内にはエリア別に8法人会が展開している。

(一社)愛媛県法人会連合会(以下「法人会連合会」という。)は愛媛県内にある法人会を束ねかつ連携し、経営に関する最新情報の提供や会員企業が抱える悩みの相談にも応じている。

多くの会員企業経営者から耳にする課題は、「人材の確保」である。優秀な人材に働き続けて欲しい思いはどの企業も共通で、人材の退職は大きな損失である。それは性別に関わらない。ところが、法人会連合会が諸活動を通じて把握した働く女性の悩みや不安は、企業経営者の悩みとは逆の「働きたいのに働けない悩み」、具体的には「結婚・出産後も働き続けることができるのか」であった。

一般的に女性が働き続けられる環境には育児休業など制度面の充実はもちろんのこと、働く意欲を失わない意識面のサポートが重要と言われている。意識面のサポートで効果的なのはメンターやロールモデル³⁾の存在があげられるが、中小企業では従業員の制約からメンターやロールモデルとなりうる女性を育成する余裕が

乏しい。

こうしたギャップを埋めるために、様々な職種、業種の会員企業の女性が参加する勉強会が始まった。

多くの中小企業が従業員数に余裕がなく、従業員が就業時間に抜けることが難しい経営実態であることを考慮し、勉強会の開催を昼・夜の二部制とした。昼の部では従業員300名以上の企業に所属している参加者が全体の43%と最も大きな割合を占めていたのに対して、夜の部では30名未満の企業からの参加が最も大きな割合(46%)を占めていた。

2. まどんなメンターネットの発足へ

勉強会で他企業との交流が生まれる中、女性同士が抱える悩みには共通点が多かった。しかしながら個々人が抱える悩みを個別に解決しようとするには限界がある。そこで法人会連合会は、女性同士が企業の垣根を越え、横のつながりをもって職場環境改善策などを協議する組織、「まどんなメンターネット」を2014年度に設立した。

3. 様々な関係主体を巻き込み、前進へ

職場の改善には多くの関係者の協力が必要だ。法人会連合会は「まどんなメンターネット」を応援する「まどんなサポートマネージャークラブ」も同時に立ち上げ、「松山まどんなプロジェクト

1) 経験豊かな先輩社員、 2) 新入社員、 3) 従業員が将来目指したいと思う模範となる存在

クト」という一つの大きな枠組みを作った（図1）。

図1 「松山まどんなプロジェクト」の全体像



出典：松山まどんなプロジェクト資料

「松山まどんなプロジェクト」は、事務局の法人会連合会が「まどんなメンターネット」で協議した職場改善策などの提言をとりまとめ、「まどんなサポートマネージャークラブ」に提案することを柱としている。それにより、やる気を持って働き続けたいと思っている女性と、女性の意見を知りたいと思っている経営者との間の架け橋となった。

女性から意見を引き出す仕組みと併せて経営者層へ働きかけを行う取り組みは全国でも珍しく、経営者層による企業の意識改革が促進され、法人会連合会は「トップダウンによる制度改革や環境改善が迅速に行われる効果があった」、と語っている。

4. さらに女性活躍推進への取り組みと期待

「松山まどんなプロジェクト」は中小企業の現状を把握し、その経営に則した取り組みを行ったことにより女性活躍推進を無理なく導入できる環境を作ったと評価できる。さらに、法人会連合会の取り組みは、会員企業に対して各企業の取り組み事例を発信することにより女性活躍推進が遅れている企業に自社の取り組み状況を客観的に把握させるという成果を生んだ。

今後、このプロジェクトを地域の中小企業における女性活躍推進の取り組み事例としてモデル化し、愛媛県内及び全国へ広げていくことを

目指している。特に、女性活躍推進に関心のない経営者や、実際何をしたらいいかわからない経営者に対して成功事例を示すことで、自社が取り組むことができる改善策を考えるきっかけづくりをしたいと考えている。

また、地域で根付いてきたメンター制度においても、メンターの意識向上、他企業のメンターとの連携強化を行い、メンターがより経営者的な思考で行動し、経営者と従業員の関係改善、職場改善に提言できるようになるよう働きかけたいとしている。さらに非正規・パート従業員のモチベーション維持、勤務継続等に向けた取り組みにもメンターが活躍することを期待している。

5. まとめ

女性活躍推進というと「女性だけが何か行う」とか「女性を保護する」といった見方に偏りがちだ。しかしながら女性活躍推進の取り組みの本質は、今までの仕事を振り返ることを通じて個々人の職業観を明確にし、建設的な意見を言い合う中で、従業員が企業の将来ビジョンや職場全体における価値観の共有を図ることであり、また、企業内での評価の透明化や決定権の委譲など現場の環境改善などの変化を受け入れる土壌を形成することではないだろうか。そのためには組織改革だけではなく、従業員の意識改革、さらには経営者層の意識改革が必要とされるであろう。

法人会連合会の取り組みは、女性活躍推進が職場環境の改善だけではなく経営戦略上も企業体質を見直す絶好の機会であることを経営者層に浸透させている。今後、地域の中小企業においても女性活躍推進が促進され、男女ともにひとりひとりの経験や特性、能力を引き出して活かした人材活用により、一層の職場活性化、業績向上が実現されることを期待する。

(松山事務所 高田 名奈)

京都府のワーク・ライフ・バランス推進の取り組み

【ポイント】

- ・全国に先駆け、仕事と子育ての両立支援を対象とした「京都モデル」子育て応援中小企業認定制度。
- ・仕事と介護の両立や働き方の見直し、多様な働き方の導入などワーク・ライフ・バランス全般の取り組みを対象とした制度に拡充することで、さらなる女性の就業率向上を推進している。

京都府では2011年11月に、「京都モデル ワーク・ライフ・バランス推進企業認証制度」を創設した。具体的には、

1. 仕事と出産・子育てを両立できる取り組み
2. 仕事と介護を両立できる取り組み
3. 健康で豊かな時間の確保や多様な働き方ができる取り組み
4. 上記1～3による制度等を利用しやすくするための環境づくり

を中小企業が推進できるよう、様々な支援メニューを用意している。

この制度は、2007年9月に創設された女性の「仕事」と「子育て」の両立を支援する制度である「京都モデル 子育て応援中小企業認証制度」を拡充したもので、支援対象を「女性」から「全ての従業員」へと拡大したことで、多様な働き方をする全ての従業員の職場環境を改善することを通じて、女性の就業拡大に結びつけている。

企業はまず、ワーク・ライフ・バランス推進宣言企業として登録を行い、府によるスクリーニングを経て宣言から認証取得に至る。認証企業には、

1. 提携金融機関等からの融資時の優遇金利
2. アドバイザーによるワーク・ライフ・バランスのコンサルティング

などのメリットがある。

京都府ではこのほか、女性の就労支援に関して特に、「仕事」と「子育て」の両立支援を目的とし、「マザーズジョブカフェコーナー」を設けている(図1)。当コーナーでは、カウンセラーによるキャリア相談やハローワークでの職業相談(図2)、母子家庭の自立支援、保育情報提供などを行う傍ら、保育ルームやキッズコーナー

での無料保育を行い、女性の就労を多方面から支援している(図3)。利用者の約8割を子育て世代である30・40代が占めているのも特徴的であるが、「安心ゆりかごサポート」と称し、就職活動中および就職決定後の子供の預け先が確保できない女性のために、就活中の一時保育(無料)や就職決定後最長1年間の保育ルーム利用(有料)などのバックアップも行っている(図3)。驚くべきは、リクルートスーツやパンプスの貸出も行う細やかな支援内容といえよう。

このような、女性の就労継続における環境改善を中心に、全ての従業員の多様な働き方の推進を支援していく京都府の取り組みが、人手不足に悩む中小企業の就労者確保と、就労環境改善による就労者のモチベーションのさらなる向上に寄与することを期待したい。

図1 マザーズジョブカフェコーナー
利用者数推移

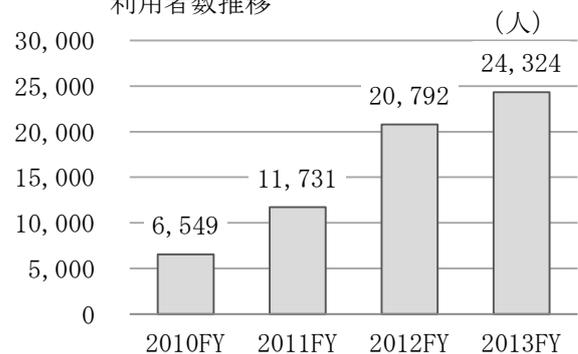


図2 女性内定者数推移

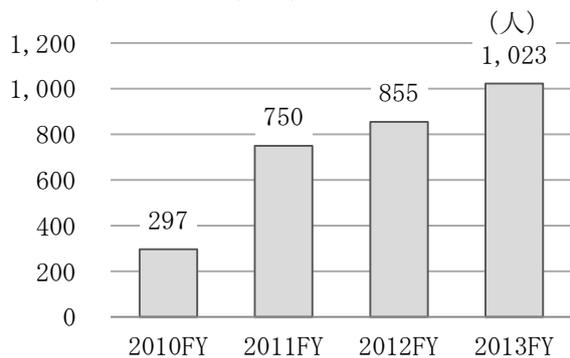
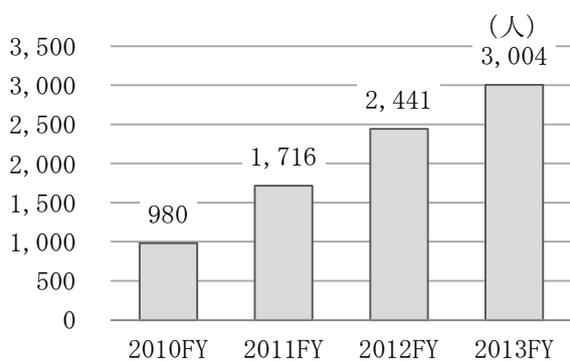


図3 安心ゆりかごサポート利用者数



出典：京都府資料

(関西支店 前嶋 暁子)

(3) 事例からの示唆

① 事例に共通するストーリー

本レポートでは、地域企業、とりわけ地方圏の企業が女性の就業環境改善や能力発揮の場づくりの取り組みにいかに関わってきているか、本章の事例ヒアリングを通じてみてきた。個別の取り組みは、当然にその企業の置かれている環境によって違いが生じている。しかし、全体を通じて、ある程度共通したストーリーが存在していることも事実である。

本レポートのヒアリング先は一部（(株)池田泉州銀行、京都府）を除き、地方圏に立地している。第3章でも見たように、人材不足の問題は地方圏の企業にとって深刻な課題である。昨今の人手不足もさることながら、もっと構造的に、地方圏に立地する中堅・中小企業の人材獲得（新規採用、中途採用双方）における、競争力の低さが背景にあることは言うまでもない。

そのため、労働力率が男性に比べ相対的に低い女性を人材として活用しようという傾向が、大都市圏よりも一層顕著に表れると考えられる。ヒアリングの中でも「新卒男子の採用が困難なため、必然的に女性活用へと繋がっているという面もある」（(株)第一印刷所）という発言や、採用にあたっては性別にかかわらず、能力、人物本位の採用の徹底を打ち出している事例（(株)コスモメディア、(株)第一滝本館）があった。

また、それは同時に、今ある人材にフルに能力を発揮してもらおうかという課題にもつながる。ヒアリングの中でも「人を雇うことは難しいが、縁あって社員になった方の能力、魅力を最大限に引き出すことを重視」（石丸製麺(株)）する姿勢がみて取れた。

このような共通のストーリーが語られつつも、具体的な取り組みレベルになると企業ごとに一定の違いが見られるようになる。取り組みには大きく分けて2つの方向性がある。一つは雇用した人材の能力発揮のための取り組みであり、もう一つが、そのような人材を長期間にわたって雇用し続けるための取り組みである。

② 人材の能力発揮の工夫

人材の能力発揮の工夫では、さらに女性のプロフェッショナル化を目指す取り組みと、女性を役職などに登用する制度的な取り組みが大きな柱となっている。

前者のプロフェッショナル化に関しては、たとえば、(株)廣榮堂の事例では、「女性らしい感性を刺激し、その能力を高める体験を会社が奨励する」ことで、商品開発・製造・店舗経営の各場面でのレベルアップを図ることを巧みに実現している。このような「女性らしい」特徴を生かす方向性ばかりでなく、男女の区別なく能力主義的な観点から資格取得を推奨し、それを通じた人材のプロフェッショナル化を目指している企業もある。具体的には、今回の(株)マイスターの事例のように、男性中心だった職人の世界で女性技能士育成に積極的に取り組み、女性にキャリアを築く機会を与えるといった取り組みや、(株)すみや亀峰菴の事例のようにソムリエ、セラピスト、中小企業診断士などの資格を持つ従業員の育成を通じて個々の従業員の強みや資格を活かしたサービスを拡大する取り組み、そして、社内に女子企画チームを設立し、社外に提案を行えるようなレベルにまで展開した(株)第一印刷所の取り組みなどがそれにあたるであろう（表4-1の「I-1 人材の能力発揮の工夫〈プロフェッショナルとして育成〉」）。

後者の女性の登用については、女性のセンスを経営に活かすという視点はもちろん、性別にかかわらず人材の能力を評価することを制度上「見える化」し、企業内文化の変化を呼び起こそうとする取り組みと考えられる。(株)コスモメディアの中途採用の女性職員を編集長に抜擢した事例や、第一滝本館が女性を調理部長に抜擢した事例は、能力主義を徹底する方針とその評価を「見える化」した事例といえるであろう。また、鹿児島製茶(株)の成果主義賃金体系も、能力の評価を制度的に「見える化」したという点では、共通するものがあるといえよう

(表 4-1 の「I-2 人材の能力発揮の工夫〈積極的な登用・評価〉」)。

そのような取り組みは、最終的には、新たな CI を作成した際に男女問わず話し合いを行い、新たな方向性を打ち出した**(株)池田模範堂**のように、「男女の多様な知恵や価値観」を反映できること自体がコーポレートアイデンティティとなるような企業像を目指すことになる(表 4-1 の「I-3 人材の能力発揮の工夫〈経営への反映〉」)。

③ 長期雇用の実現

他方、いわゆる「M 字カーブ」に象徴される、結婚・出産・育児、そして特に地方圏においてははまだ既婚女性の負担が重いとされる介護(第 2 章参照)といったライフイベントによる就業やキャリアの中断の問題は、地方圏の企業にとって、人材確保の困難さと相まって、自社の不可欠な人材として活用場の創出を進めてもその効果を減殺する重い課題である。

第 2、3 章でみてきたように、そもそも地方圏の「M 字カーブ」の谷が浅いことに加え、全般的傾向としても女性の労働力率の上昇に加え、「M 字カーブ」の谷の部分が近年浅くなってきており、出産などのライフイベントを経ても就業継続、あるいは復職する環境は整備される傾向にある。その理由の一つには、産休制度や短時間勤務などが近年広く整備されていった点があることは、これまでも数多く指摘されている。

今回ヒアリングした事例をみても、早い時期から育児休業制度や介護休業制度に関して法定基準以上の水準を実現しているケース(**(株)池田模範堂**)や、早期から保育園を設置し、育児による離職期間が 10 年以内であれば離職した時と同じ待遇で再雇用される制度を設置しているケース(**日東ベスト(株)**)など、多くの企業が「女性のライフイベントを当然のことと捉えるような」仕組みづくりに努めてきている。もちろん、仕組み作りでなく、ひとりひとりの状況に応じた雇用条件づくり(**(株)マイスター**、**(株)ネスティ**)、男性が育児休暇を取りやすい雰囲気づくり(**(株)第一印刷所**、**日東ベスト(株)**、**石丸製麺(株)**)、育児休暇中の社員とのコミュニケーション確保(**(株)マイスター**、**石丸製麺(株)**)などのきめ細やかな環境整備を各社ともそれぞれ工夫している。また、休業職員の補充を積極的に行う企業(**(株)第一印刷所**、**(株)池田模範堂**)と、他の職員が分担する企業(**(株)廣榮堂**、**(株)中海テレビ放送**、**(株)コスモメディア**)が、育児休暇を取りやすくする環境づくりという目的は共通でありながら、施策が正反対であるところは大変興味深い(表 4-1 の「II-1 長期雇用の実現〈ライフイベントを当然と捉える仕組みづくり〉」)。

ただ、長時間労働の問題や(特に配偶者の)転勤は、地方圏の企業にとってもワーク・ライフ・バランスを実現する上で困難な課題として残されている。しかし、中堅・中小企業でも、たとえば**(株)ネスティ**の事例のように社員が個々に保有しているナレッジをデータベース化し全社員が共有することで生産性を上げ、労働時間短縮に繋げる取り組みを行う企業もある。また、もっと規模の大きな**(株)池田泉州銀行**では、全ての行員の時間外業務を削減する取り組みや、配偶者の転勤による営業域外への転居に対しても、別な地方銀行で再雇用できるような人材バンクを地方銀行の横連携で創設するような、より広範な取り組みがなされている(表 4-2 の「II-2 長期雇用の実現〈働き方改革への挑戦〉」)。

④ 取り組みを支えている条件

このような、地方圏の企業の取り組みをみていくと、それらを支える一定の条件が存在することが透けて見えるのではないだろうか。すなわち、地方圏ならではの 1) 企業規模、業種、2) 社会的特性、3) 危機感、4) 経営理念が関わっていると考えられる。1) と 2) は制約条件(およびそれを逆手に取ったもの)であり、3) と 4) は取り組みを推進する原動力となるものである。

1) 企業規模、業種

第3章で見たように、地方圏では、大都市圏と比較すると、資本金、従業員数が相対的に少ない企業の占める割合が高い。また、業種面では、これは必ずしも地方圏に限った傾向ではないが第3次産業、特に相対的に給与水準が低いとされるサービス業で就業する割合が高い。このような企業立地の傾向は、一般的には競争条件、特に人材獲得の点で不利に働くと考えられる。

しかし、今回取り上げた事例は、企業規模の小ささや、業種の特性を活かした女性の能力発揮の工夫や継続雇用の工夫を通じて、むしろ企業競争力の強化につながっている事例といえよう。たとえば、前述の**(株)マイスター**や**(株)ネスティ**の事例にみる、ひとりひとりの状況に応じた雇用条件づくりなどは、従業員数が比較的小さく、社内で従業員それぞれの事情を分かりあっているような環境の方がより効果的に行われやすいであろうことが想像される。

また、事例の説明の中でもふれたように**(株)第一滝本館**、**(株)すみや亀峰菴**のような旅館業は従来から女性労働への依存が高い業種であり、また**(株)コスモメディア**や**(株)第一印刷所**のような出版印刷業や**(株)中海テレビ放送**のような放送業も女性の活用が進んでおり、女性の能力発揮を企業の競争力強化に結びつける土壌がそろっていたといえるだろう。

なお、業種面で付け加えるなら、北陸、甲信越や山形県ではむしろ製造業の女性従業者割合が高かった。こういった地域の場合さらに競争力強化の課題の一つに技術伝承の問題が加わるが、その点でも**(株)マイスター**での女性技能士の養成は重要な意味合いを持った取り組みといえよう。

2) 社会的特性

地方圏企業の女性の活用を考える際に、その地域の社会的な特性は比較的好く注目される。この場合の社会的特性とは、たとえばそれぞれの地域の家族構成、家計所得水準、勤労観などが考えられる。これらの特性は女性の就業などを後押しする場合もあれば制約する場合もある。

第3章では一般世帯に占める夫婦共働き世帯や3世代同居世帯の割合をみて、山形県が突出して高い割合であることを示したが、**日東ベスト(株)**や**(株)マイスター**の事例では、ともにその山形県において女性の社会進出を支える環境を理解しつつも、時代の変化によりその社会的特性が変化することも先取りし、早くから社内保育園事業や資格取得支援を実施してきたことが述べられている。

社会的特性は、まさにその地域において活動している主体が、その特性や変化を適切に理解することが求められるであろう。

3) 危機感

(株)マイスター高井社長の「女性技能士の育成は、一種の風土改革であり、社内の構造改革であるから、トップが本気でないと進まない」という言葉が紹介されているが、これは他の事例にも共通している条件であろう。その「本気」の内容は多様なものであると考えられるが、そのひとつは「危機感」の表明と共有なのではないだろうか。

(株)池田模範堂の事例では、池田社長が同社の成長のボトルネックを超えるために、「ダイバーシティ」の概念を社内で共有することを積極的に推し進めていた。このようなトップダウンも含めた危機感を強力に共有するプロセスが、その本質において社内文化の変革である女性の活用には、必要とされているといえよう。

4) 経営理念

共有するものは危機感ばかりではない。トップや経営陣が語る広い意味での「経営理念」が

共有されることも、女性の活躍を支える条件となろう。

石丸製麺(株)の、「きていただいた方の魅力を最大限に引き出す」という創業時からの理念が、数々の職場環境の改善の取り組み、さらには地域社会への発信を通じて、あらためて関係者に共有されるといった循環を描いている点に、ひとつの典型例をみることが出来よう。

⑤ 連携・協働による女性の就労や能力発揮の取り組み

今回の事例は、個別企業内部での取り組みのケースが大半であった。しかし、女性の就労や能力発揮の取り組みは、個別企業の取り組みのみでは解決しえない問題であることも、今回の事例調査から明らかになった。

ひとつは、具体的に「転勤」の問題である。キャリアパスやワーク・ライフ・バランスの問題を考える際、本拠地での生活の継続とキャリアパスとしての転勤の関係にどのように折り合いをつけるかは、わが国では以前からの課題であるが、子育て、介護などの負担を負うことの多い女性の場合、本人の転勤はもちろん、配偶者の転勤も大きな問題となる。(株)池田泉州銀行の事例の中で「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」が、業界全体として域外転居により離職した女性向けの人材バンクを創設したという取り組みを紹介したが、この取り組みなどはまさに個別企業を超えた連携の取り組みが課題解決への方向性を明らかにしたものと見えよう。

(一社)愛媛県法人会連合会の取り組みも興味深い。女性従業員の意識面のサポートに効果的ではあるが、従業員規模が小さい企業にとって育成が困難なメンターやロールモデルについて、企業交流によるメンターの育成勉強会を参加企業のニーズに合わせて設定するという協働の取り組みも、特に地方圏に多く立地する中・小規模の企業にとって、個別企業の限界を超える有効な試みと評価しうるであろう。

個別企業を超えたオープンな取り組みの推進という点では、京都府の事例のような、行政セクターによる積極的な働きかけも有効であろう(表4-1の「Ⅲ 個別企業を超えた取り組み」)。

5. 総括と今後の方向性

(1) 本レポートの総括

本レポートでは、女性の就業や能力発揮に関する課題に対して、地域企業、とりわけ実際に地方圏に立地する企業が、どのような課題に直面し、どのような考えを持ち、そしてどのように行動しているのか、ここまで全国の事例を通じてみてきた。

第2章では、女性の就業や能力発揮に関する課題を、全国レベルで整理した。その結果、就業をめぐる課題としてライフイベントなどの事情で就業から離れる、いわゆる「M字カーブ」の問題が、量的にも質的にも、現状の大きな課題として存在していること、また能力発揮の問題に関しても、機会の不足やキャリア形成との連携に課題があることがわかった。

しかし、女性の就業や能力発揮に関して地方圏なりの特徴があることも、第3章の、おもに都道府県データによる分析からみえてきた。地方圏の女性労働力率は必ずしも大都市圏に比べ一概に低いわけではなく、また「M字カーブ」の谷が比較的浅い地域が多い点にその特徴をみた。その背景には産業構造や、共働き、3世代同居といった社会的な特質があるが、構造的な生産年齢人口の減少による人手不足状況は、今後一層、地方圏の企業の女性の活用のあり方に変化を与えていくものと考えられる。

地方圏の企業は、第4章の事例からも明らかなように、これまでも女性の活用を進めてきていた。しかし、直面している人材獲得の競争力の低さから、今ある人材をフル活用する具体的な取り組みに、現在も積極的にチャレンジしていることがみて取れる。つまり、人材のプロフェッショナル化や積極的な登用といった「人材の能力発揮の工夫」と、「ライフイベントを当然と捉える」仕組みづくりや長時間労働対策など働き方自体の見直しを通じた「長期雇用の実現」の両側面から、多様な取り組みを展開しているのである。

ただし、このヒアリング結果から、出産・子育て以外のケアの問題、特に介護の問題、労働時間短縮や生産性向上の問題、非正規就業の問題などに関する取り組みは、まだ模索中のように感じられた。

このような課題はもちろん個別企業の努力の範囲を超えた内容も含んでおり、国政レベルでの取り組みや個人レベルの働き方の意識改革が求められるが、やはり企業サイドが自らのイニシアティブで課題解決に向けた取り組みが展開されることに期待したい。

(2) 今後の方向性

今後、特に地域企業が女性の就業や能力発揮の問題に取り組む際の方向性にはどのようなものがあるだろうか。

ひとつは、地方圏での女性の就業などの状況は、特に東京都などとは、ある程度違いを持った傾向を示していることから、やはり地域企業が、自らの地域の特性や変化を適切に理解し、それらを踏まえた取り組みを展開することが望まれる点であろう。もちろん、大都市圏で進められている先進的な取り組みを吸収し、消化することは望ましいことであるが、その地域ならではの視点も持ち合わせなければいけないであろう。

その点では、「地方創生政策」の中でも同様の視点が強調されている。「まち・ひと・しごと創生総合戦略(2015年改訂版)」では、地方圏における女性の活躍をその施策の柱の一つに据えており、「ワーク・ライフ・バランスの推進」、「地域における女性の活躍促進」、「時間や場所にとら

われない働き方の普及・促進」と並んで、「地域の実情に即した『働き方』改革の実現」といった施策を掲げている。すなわち「地域アプローチ」の必要性が強調されているのである。

また、地域企業における女性の就業や能力発揮といっても、「企業内」であるとか「女性」を対象、範囲を限定し過ぎず、周囲の諸主体と連携して、広く環境そのものに働きかけることも、大事な視点となる。

今回のヒアリングでも、「男女共に働きやすい環境を整えていくことが、女性が働きやすい環境形成につながる」（(株)日東ベスト）という考え方を持つ企業が多かった。また、(一社)愛媛県法人会連合会や「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」のような、共通の問題意識・課題意識を持った主体が、ヨコに連携することで、危機意識を共有し、個別の企業・組織内では解決しえない課題への取り組みを展開したケースがあった。これらのことから、広い視野を持った取り組みの方向性がみえてこよう。

再び「まち・ひと・しごと創生総合戦略」との関連であるが、同戦略では地方圏における女性の活躍を実現する手段として、各地域で官民一体となった「地域働き方改革会議」を設置し、それを国レベルの「地域働き方支援チーム」がサポートする仕組みを提示している。今回のヒアリングの結果を踏まえると、このような地域の諸主体の連携を通じて女性が活躍する社会を実現する方向性は正しいといえよう。しかし、会議が設置されただけでは実効性はない。会議という枠組みの中で、まさに今回みてきたような現場発の知恵や取り組みを発掘し、共有し、それを他の地域へと横展開していく、内発的な仕組みづくりが不可欠であろう。

その意味でも、今回のこの事例集はささやかなものではあるが、各地の優良な取り組みを共有し横展開することの一助となれば幸いである。

本調査を実施するにあたっては、事例で取り上げさせて頂いた企業の皆様、ヒアリングにご協力頂いた皆様方に一方ならぬご協力を賜ったことを、この場を借りて御礼申し上げたい。

レポート執筆者

北海道支店	渡辺 美佐登
北海道支店	今井 隆子
東北支店	熊谷 美樹
東北支店	夏井 恵津子
新潟支店	田村 陽子
北陸支店	宮原 吏英子
富山事務所	吉田 志穂
関西支店	前嶋 暁子
関西支店	大田 麻衣
松江事務所	増井 三代子
岡山事務所	多治見 知加
四国支店	土居 和代
松山事務所	高田 名奈
南九州支店	花田 愛子

編著

政策研究大学院大学（前地域企画部）	中村 聡志
地域企画部	生駒 依子

当レポートの分析内容・意見に関わる箇所は、筆者個人に帰するものであり、株式会社日本政策投資銀行の公式見解ではございません。

本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所:日本政策投資銀行と明記して下さい。

本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。

(お問い合わせ先)

株式会社日本政策投資銀行 地域企画部

〒100-8178

東京都千代田区大手町 1-9-6 大手町フィナンシャルシティサウスタワー

Tel : 03-3244-1100