

女性活躍推進

—活躍の定義と対応策—

中 谷 京 子
(商工総合研究所)
主任 研究 員

< 要 旨 >

- 1980年代半ばから、女性活躍についてはさまざまな対策がなされているが、いまだに企業における女性活躍が進んでいないと言われている。
- 1986年に施行された男女雇用機会均等法は、活躍したい女性と現状のままで良いと考える女性の双方に対して中途半端な結果をもたらした。男女を同等に扱うと言っても、男性の働き方に合わせることで男女の平等だと理解され、男性と同様の働き方で男性と同じ成果を求められていた。
- 結婚前の段階では女性には家事・子育ての負担がなく、同等の働き方をすることが可能であった。しかし、結婚後は慣習的に家事・子育てが女性の役割として、社会的に認識されていた。女性はフルタイムや男性と同じ処遇（残業・出張を余儀なくされる状況）で働くことに不安を感じ、また、一旦は同じ働き方をするものの、体力的にも無理と判断し、フルタイムでの就労をあきらめ、出産後子育ての負担が軽くなったときに社会復帰する、それも時間に制約があるためパートタイムという非正規労働をしていた。
- 世の中は女性活躍というが、活躍の定義が人によって異なる。高い地位や、高収入を得る仕事に就いている女性を活躍する女性という意見がある。しかし、それは経営側の目線に過ぎない。自らが働きやすい環境で自分らしく能力を発揮している、そんな女性も多く存在する。
- 社会に働き手が大量いる時代、就労可能となる15歳から65歳までの人口が増加している時代は、女性に頼らずとも社会を動かすことができた。人手は十分に足りており、収入を得るために、「現場に人が合わせていく」という働き方である。しかしながら、現在の人口減少高齢化時代においては、人手が足りないという事態になっている。つまり、「現場が人に合わせる」必要が出てきている。
- 中小企業で働く女性のインタビューからは、それぞれの「活躍」に対する意識の違いを見ることができている。会社の都合に合わせて合わせるのではなく、自分の都合に合わせて職場を選択し、柔軟な働き方で企業の求める水準で業務を遂行している。
- また、女性が活躍している企業は、女性に限らず一人ひとりの特性を見ながら活躍の場を提供している。つまり一つの尺度ではなく、多面的な尺度で従業員を評価することで、従業員の活躍を促している。
- 中小企業だからこそ、多面的な尺度を通して、従業員一人ひとりの活躍の場を提供し、各自が活躍しているという満足度を高め、それを企業の活力にしていくことが可能と思われる。

はじめに

1. 女性活躍の必要性について

(1) 女性活躍推進に関する法制度等の変遷

- ・男女雇用機会均等法
- ・育児・介護休業法
- ・パートタイム労働法
- ・次世代育成支援対策推進法
- ・女性活躍推進法

(2) 労働市場での女性の活躍

2. 女性活躍の定義について

(1) 女性活躍とは

- ・活躍の定義

(2) 先行研究

- ・個人のキャリアを尊重する必要性
- ・女性活躍が進まない理由
- ・女性活躍を進めようという動き

3. 事例紹介

(事例1) 女性の生活視点が活きる場に女性を配置

- (1) 株式会社キング印刷紙工
- (2) 株式会社サニーマート
- (3) 菊水酒造株式会社
- (4) 金秀ホールディングス株式会社

(事例2) 男女という区別を意識せずに働ける職場づくり

- (1) 株式会社栄光工業
- (2) 京葉流通倉庫株式会社
- (3) 協同組合土浦総合流通センター
- (4) 株式会社丸三電機

4. 事例企業の取り組みと課題

- (1) 女性従業員が活躍できる場を提供
- (2) やりがいを感じる職場
- (3) 従業員側が働きやすい職場を選択している
- (4) 女性が人生を自ら選択できる体制
- (5) 男性活躍への期待

おわりに

はじめに

1980年代半ばから、女性活躍推進にはさまざまな対策が行われているが、いまだに企業における女性活躍が進んでいないと言われている。1986年に施行された男女雇用機会均等法は、活躍したい女性と現状のままで良いと考える女性の双方に対して中途半端な結果をもたらした。男女を同等に扱うと言っても、男性の働き方に合わせることで男女の平等だと理解され、男性と同様の働き方で男性と同じ成果を求められた。

女性が家事・子育てにかかわらずに働ける

時期、つまり結婚前の段階では同等の働き方をすることが可能であったが、結婚後は慣習的に家事・子育ては女性の役割とされ、同じ働き方をすることに加えて家事・子育ての負担が女性にのみ降りかかるという状況が続いた。そのような状況では、女性は男性と同じ処遇（残業・出張を余儀なくされる状況）で働くことに不安を感じ、また、一旦は同じ働き方をするものの、体力的にも無理と判断し、正社員としての就労をあきらめ、出産後に子育ての負担が軽くなったときにいわゆるパートタイムとして社会復帰する、という選択をしていた。

社会に働き手が大勢いる時代、就労可能となる15歳から65歳までの人口が増加している時代は、女性に頼らずとも社会を動かすことができた。人手は十分に足りており、収入を得るために、「人が現場に合わせる」という働き方である。しかしながら、現在の人口減少高齢化時代においては、人手が足りないという事態になっている。つまり、「現場が人に合わせる」必要が出てきたのである。

ここ10年程度は、女性にはパートタイムなどの非正規雇用、定年を迎える高齢者には雇用延長により、就労人口を維持してきた。ところが、ついにそれだけでは足りなくなり、現在は技能実習生等の外国人労働者を雇用している中小企業が増えている。人件費を抑えるために、単価が安く、単純作業を担う人材が必要で、パートタイムや再雇用の高齢者で補ってきた。ところが、最低賃金に近い単価の労働の担い手は非常に少なくなっている。

世の中は女性の活躍を推進すべきというが、活躍の定義は人によって異なる。高い地位や、高収入を得る仕事に就いている女性を活躍する女性と定義する例が多く見受けられる。しかし、それは経営側の目線に過ぎない。自らが働きやすい環境で自分らしく能力を発揮している、そんな女性も多く存在する。それこそが活躍ではないだろうか。

本稿では、女性が活躍していると言われる中小企業で、企業側と働く女性へのインタビューを通して、女性が能力を発揮できる場がどのように提供されているのかを見ていくこととしたい。同時に、女性が能力を発揮

している企業は、従業員をどのように処遇し評価しているのかについて明らかにすることで、人手不足が課題となっている中小企業のとりうる対応策を考えたい。

1. 女性活躍の必要性について

1980年代、日本では男性が働き、女性は家庭を守るという考え方が浸透しており、女性の社会進出は先進国と比較して低い水準であった。日本が真に先進国の仲間入りをするには、男女平等を推進する必要がある。1986年に男女雇用機会均等法が施行され、企業は女性にも門戸を広げるようになった。しかしながら、当時はまだ、女性も男性も「女性は結婚・出産を経て家庭に入り家庭を守る」という意識が強く、結婚・出産により離職する割合は相変わらず高かった。法制度も出産・育児の負担を女性が担うという前提で作られていた。

それでも、まだ人口が増加傾向にあり、男性の労働力が社会に十分にあるというときには、企業も「育成途中で（結婚・出産で）辞めるかもしれない」女性職員を会社の基盤となる存在に育てるための投資に躊躇し、男性と女性の働く「場所」が異なっていた。女性は企業内で男性をサポートする立場で働くことが多かったのである。もちろん徐々にではあるが、能力や意欲の高い一部の女性が、男性社会といわれる世の中で高い地位に就くということも増えては来ていた。

しかし、人口減少による労働力不足が深刻になるにつれ、女性の労働力に対する企業からのニーズが高まってきた。「働き方改革」

という名の下で、女性が働きやすい職場を官民あげて作ろうという機運が高まってきたのである。女性活躍推進はこのような流れの中で進められてきた。

(1) 女性活躍推進に関する法制度等の変遷

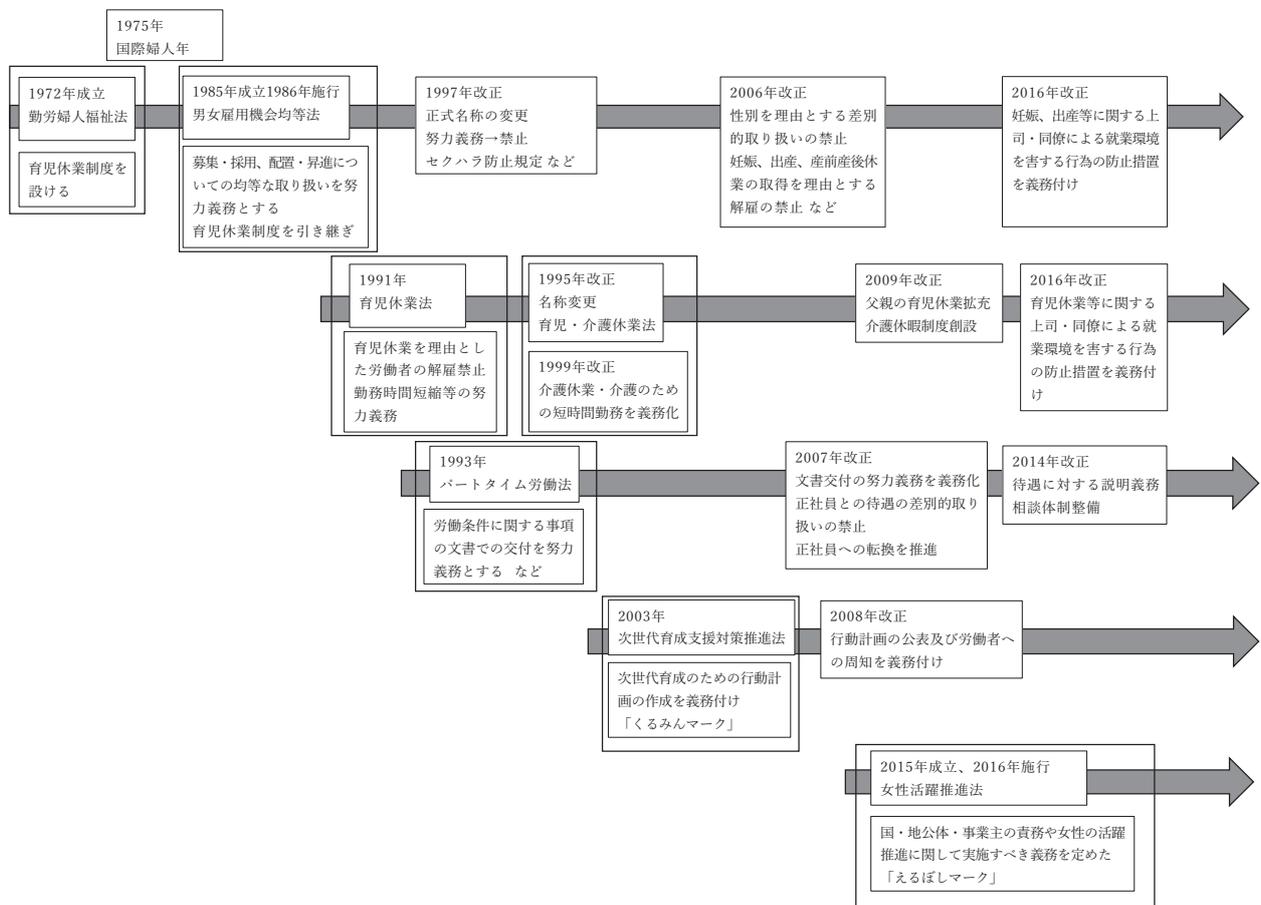
1985年5月に男女雇用機会均等法が成立。1991年に育児休業法、1993年にパートタイム労働法、2003年に次世代育成支援対策推進法、2015年に女性活躍推進法が成立し、女性労働者を取り巻く環境は大きく変化してきた(図表1)。

日本が高度成長期に入った1960年代以降、女性労働者数は増加を続け、1977年には2,000

万人を超え、2019年には3,000万人を超えた。女性の中には、結婚・出産・育児期を通して働く女性も増え、平均勤続年数も伸びた。

1972年に勤労婦人福祉法が成立・施行され、企業には育児休業や母性健康管理の努力義務が課されたものの、女性を単純・補助的な業務に限定するなど、男性とは異なる処遇を行う企業が見られた。当時の労働基準法では、女性は時間外労働が年間150時間に制限され、深夜業務が禁止されていた。日本社会には「男は仕事、女は家庭」という男女の役割分担意識があったことも影響していた。(厚生労働省2015)

(図表1) 女性活躍推進に関する法律の変遷(主なもの)



(筆者作成)

・男女雇用機会均等法

1975年の国際婦人年以降、国際的な男女機会均等の達成に向けた動きが活発化し、1979年に国連は女子差別撤廃条約を採択した。それに合わせた国内法制等諸条件の整備の一環として男女の均等な機会と待遇を確保するための法的整備が必要となり、1985年に勤労婦人福祉法の一部改正により、「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等女子労働者の福祉の増進に関する法律」（男女雇用機会均等法）が成立し、1986年に施行された。同法には、事業主の努力義務として、募集・採用、配置・昇進についての均等な取り扱いが明記され、定年・退職及び解雇についても、労働者が女性であることを理由とした差別的な取り扱いが禁止された。また、女性労働者の結婚・妊娠・出産退職制や、女性の結婚、妊娠、出産及び産前産後休業の取得を理由とする解雇が禁止された。

1997年の改正では、募集・採用、配置・昇進について女性であることを理由とする差別的な取り扱いが努力義務から禁止となり、事業主が募集・採用から定年・退職までの間で女性に対して差別することが禁止された。さらには、女性のみを募集することや女性のみを配置することなどの女性に対する優遇は、女性の職域の固定化という男女の職務分離をもたらす等の弊害があるとして禁止された。

2006年の改正では、募集・採用、配置・昇進等について男女双方に対する性別を理由とする差別的な取り扱いが禁止され、また、妊娠、出産、産前産後休業の取得を理由とする解雇の禁止に加え、解雇以外の不利益な取り

扱いが禁止されることとなった。

2016年の改正では、妊娠・出産等に関する上司・同僚による就業環境を害する行為に対する防止措置を義務付ける規定が設けられた。

・育児・介護休業法

育児休業制度は1972年に成立・施行された勤労婦人福祉法において設けられた。その後育児休業の規定は1985年成立の男女雇用機会均等法に引き継がれ、1991年に育児休業等に関する法律（育児休業法）が成立した。

育児休業法では、育児休業の申出または育児休業をしたことを理由とした労働者の解雇が禁止された。加えて、勤務時間短縮等の努力義務が課された。

1995年に育児休業法は育児・介護休業法（「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」）に変わり、1999年には介護休業、介護のための勤務時間短縮が義務化された。2001年には、育児・介護を行う労働者に対する時間外労働の制限の制度が創設された。また、育児・介護による休業の申し出や取得したことを理由とする不利益取り扱いの禁止が定められた。

2004年の改正では、育児休業の対象が期間を定めて雇用される労働者にも一部ひろげられ、育児休業期間は子が1歳6か月に達するまで延長できるようになり、子の看護休暇も義務化された。

2009年の改正では、3歳までの子を養育する労働者について1日6時間の短時間勤務制度を設けることを義務化し、所定外労働の免

除も制度化され、子の看護休暇制度も拡充された。また、父親が出産後8週間以内に育児休業を取得した場合に、再度育児休業を取得できる制度が創設された。介護に関しても、介護休暇制度が創設された。

2016年の改正では、介護休業を3回まで分割して取得することを可能にするなどの改正があった。また、男女雇用機会均等法の改正と合わせ、育児休業等に関する上司・同僚による就業環境を害する行為に対する防止措置を義務付ける規定が設けられた。

・パートタイム労働法

1993年に「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」（パートタイム労働法）が制定された。事業主は雇入れ時に労働時間その他の労働条件に関する事項を文書で交付することなどが努力義務とされた。

2007年改正では、職務の内容及び人材活用の仕組みが通常の労働者と同一である、無期雇用のパートタイム労働者について、通常の労働者との待遇（賃金、教育訓練、福利厚生等）の差別的取り扱いが禁止され、通常の労働者との均衡のとれた待遇の確保を図るため事業主が講ずべき措置が定められるとともに、通常の労働者への転換を推進するための措置を講じる義務が設けられた。

2014年改正では、事業主に対し、待遇に関する雇入れ時の説明義務や、パートタイム労働者からの相談対応のための体制整備の義務が課された。

・次世代育成支援対策推進法

2003年に「次世代育成支援対策推進法」が成立。国、地方公共団体及び事業主に次世代育成支援のための行動計画を定めることを義務付けている。一般事業主行動計画に定めた目標を達成し、育児休業取得率の基準を満たした事業主を認定。認定事業主は「くるみんマーク」を商品等に使用することができ、仕事と家庭の両立がしやすい企業であることをアピールできる。

2008年の改正では、行動計画の公表及び労働者への周知が義務付けられた。

この法律は2005年4月から2015年3月までとする10年間の時限立法であったが、2014年に2025年3月末まで延長された。同時に、くるみん認定企業のうち、より高い水準の取り組みを行った企業を認定するプラチナくるみん認定制度が設けられた。

・女性活躍推進法

女性活躍推進法（「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」）は2015年に成立し、2016年に施行された。国、地方公共団体、事業主の責務や、女性の活躍の推進に関して実施すべき義務などが定められた。なお、厚生労働大臣は、行動計画を策定し届け出を行った企業のうち、女性の活躍推進に関する状況などが優良な事業主を認定することができるとされ、認定の段階に応じた認定マーク「えるぼし」を商品や広告、名刺等に付し、女性活躍推進企業であることをアピールできるとした。

このように、女性活躍推進のための法律が次々に作られ、運用されてきた。

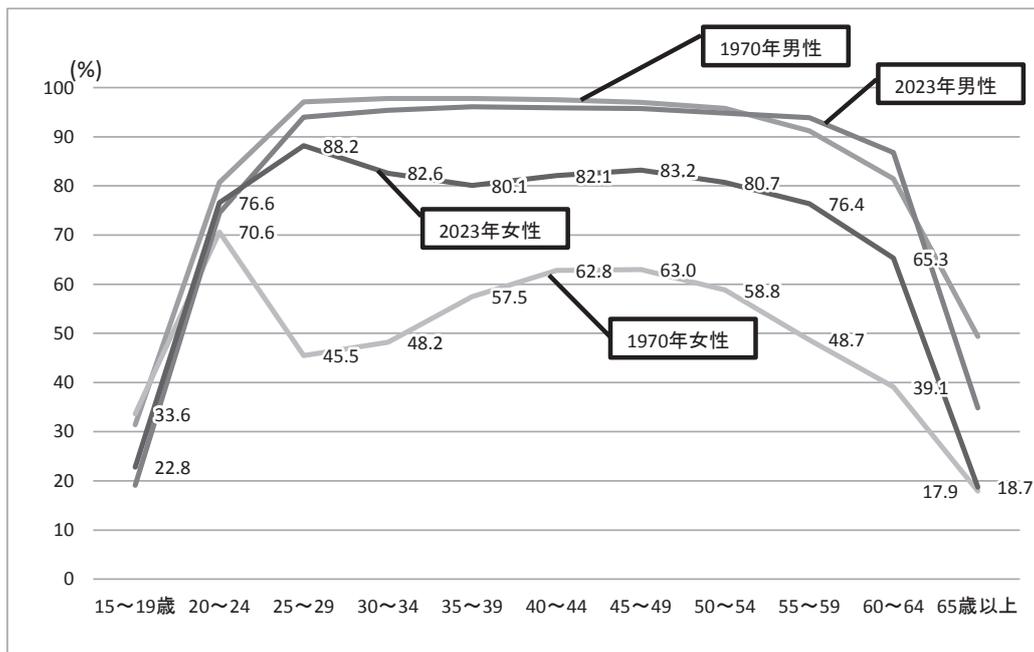
(2) 労働市場での女性の活躍

次に、年齢別の就業率をみよう(図表2)。男性の場合は、1970年も2023年も、20代後半から50代後半まで90%以上が就業している。一方、女性の場合、1970年は20-24歳で約70%が就業しているが、25-29歳では50%を切る水準まで低下している。35-39歳で50%を超え、その後50歳を超えた頃から再び低下するという形(いわゆるM字カーブ)

ブ)になっている。このころの女性は25歳までに結婚し、その後出産・育児の時期を経て再び働き始め、定年(当時は55歳が主流)で退職するという構図になっていた。ところが、女性の2023年のグラフでは、20代前半から50代後半まで80%程度で推移している。女性の労働市場への進出は大きく進んでいる(M字カーブの改善)。

2023年の労働力調査によれば、女性の15歳から64歳までの就業者数は2,671万人で、前年比で22万人増加、65歳以上の就業者数は380万人で前年比5万人増加している。

(図表2) 年齢階級別労働力率(1970年と2023年の比較)

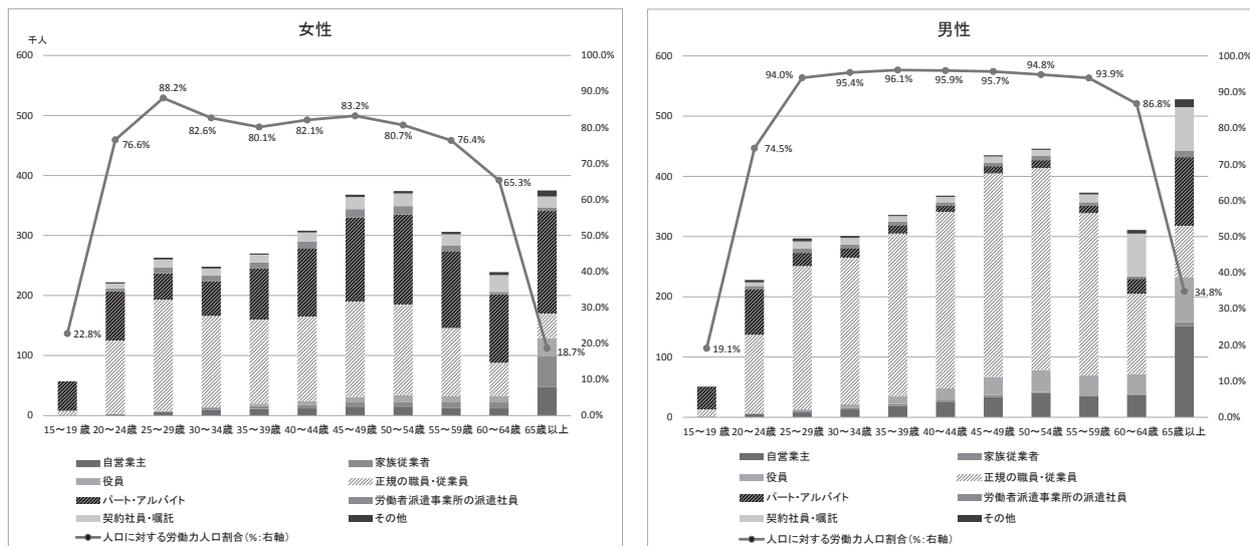


(出典) 総務省統計局「労働力調査(基本集計)」より筆者作成

就業形態別に男女を比較すると、2023年の非正規の職員・従業員は男性が683万人、女性が1,441万人で、非正規で働いている女性は男性の2倍以上である。

女性の場合、正規の職員・従業員は25-29歳がピークになっている。年齢別の就業率は35-39歳を底に再び上昇していくが、若い年代25-34歳と比べて非正規雇用割合が上昇す

(図表3) 年齢階級別就業形態



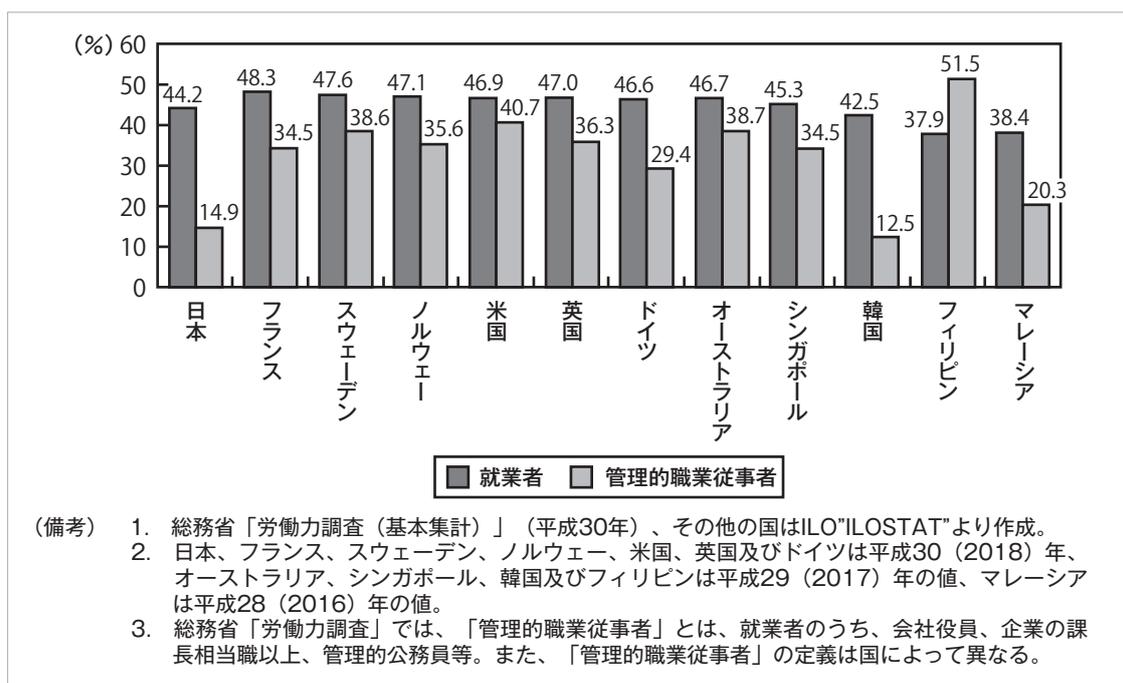
(出典) 総務省統計局「労働力調査(基本集計)」より筆者作成

る傾向がある(図表3)。いわゆる女性の就業のM字カーブは解消傾向にあるが、非正規雇用がM字の沈んだ部分を埋めているように見える。

正規職員の中でも、管理職等の役職に就く女性は増加傾向にある。だが、2021年のデー

タではあるが、日本では管理職等の役職に就いている女性は、いまだ全体の13%程度にとどまる。(図表4)。この図は国別に女性の就業者率、女性の管理的職業従事者率を表している。日本は、女性の就業者率はおよそ45%で、欧米諸国と比較しても遜色なく、ま

(図表4) 管理職的職業従事者に占める女性割合の国際比較



(備考) 1. 総務省「労働力調査(基本集計)」(平成30年)、その他の国はILO「ILOSTAT」より作成。
2. 日本、フランス、スウェーデン、ノルウェー、米国、英国及びドイツは平成30(2018)年、オーストラリア、シンガポール、韓国及びフィリピンは平成29(2017)年の値、マレーシアは平成28(2016)年の値。
3. 総務省「労働力調査」では、「管理的職業従事者」とは、就業者のうち、会社役員、企業の課長相当職以上、管理的公務員等。また、「管理的職業従事者」の定義は国によって異なる。

(出典) 内閣府「男女共同参画白書令和元年版」図I-2-14

た韓国・フィリピン・マレーシアと比較すると高い。だが、女性の管理的職業従事者率は、欧米諸国の半分にも満たず、フィリピン・マレーシアにも及ばない低水準にある。

日本では女性が管理的職業に従事する比率が低いので、女性が活躍していない、よって女性の管理職比率を高める方策が必要と言われる。しかし、女性活躍推進は、女性が管理的職業に従事する比率を高めるという目標だけで良いのだろうか。

2. 女性活躍の定義について

(1) 女性活躍とは

・活躍の定義

女性活躍に関しては「女性の社会進出」、「女性のキャリア形成」、「女性のプロフェッショナル化」、

「女性のリーダーシップ」、「女性のエンパワーメント」という言葉で語られてきた(図表5)。社会進出し、キャリアを形成し、専門性を高め、リーダーとなり、意思決定過程に参画する。というステップである。

2016年に施行された女性活躍推進法では、「自らの意思によって職業生活を営み、又は営もうとする女性はその個性と能力を十分に発揮して職業生活において活躍すること」を「女性の職業生活における活躍」としている(第1条)。この定義では、女性が管理職などの役職に就いていることが活躍であるとは言っていない。したがって、女性活躍の定義としては、図表5女性活躍の表現の中では、女性のエンパワーメントという言葉で語られるものが該当すると筆者は考える。

(図表5) 女性活躍の表現

No	表現	内容	備考
1	女性の社会進出	女性の社会進出とは、社会で女性が活躍する機会が増えていくこと	2023年度「労働力調査」基本集計 女性の15歳から64歳までの就業者数は2,671万人
2	女性のキャリア形成	個人(女性)が仕事を通じて経験やスキルを蓄積し、自己実現を追求するプロセスのこと	厚生労働省職業能力開発局(2002)より抜粋「関連した職務経験の連鎖を通して職業能力を形成していくこと」
3	女性のプロフェッショナル化	ある特定の領域で専門性を高め、その領域では社外の評価も得ており、経営者でさえ一目置くような人や、そうした境地を目指す人達	リクルート進学総研(2017)より抜粋「プロフェッショナル人材を認めて活用することで、組織全体の健全性が保たれる」
4	女性のリーダーシップ	女性がリーダーとして活躍していること	内閣府男女共同参画局HP女性役員情報サイト「上場企業における女性役員 の状況」2023年度は約10%(参考:日本を除くG7諸国平均約40%(2022年度))
5	女性のエンパワーメント	女性が個人としても、社会集団としても意思決定過程に参画し、自律的な力を付けて発揮すること	内閣府男女共同参画局「女性のエンパワメント原則」 (女性の活躍は、企業にとって公正なことであるだけでなく、ビジネス発展に利点があることを理解し、経営全般の核に位置付けて取り組む)

(筆者作成)

女性が働くことで自己実現していく。自信をつけ、収入を得て、自らの行動範囲を広げていく。それこそが大切にされなくてはいけないのではないか。その結果として、管理職などの役職に就く場合もあるが、役職に就くこと自体を活躍とは言っていない。

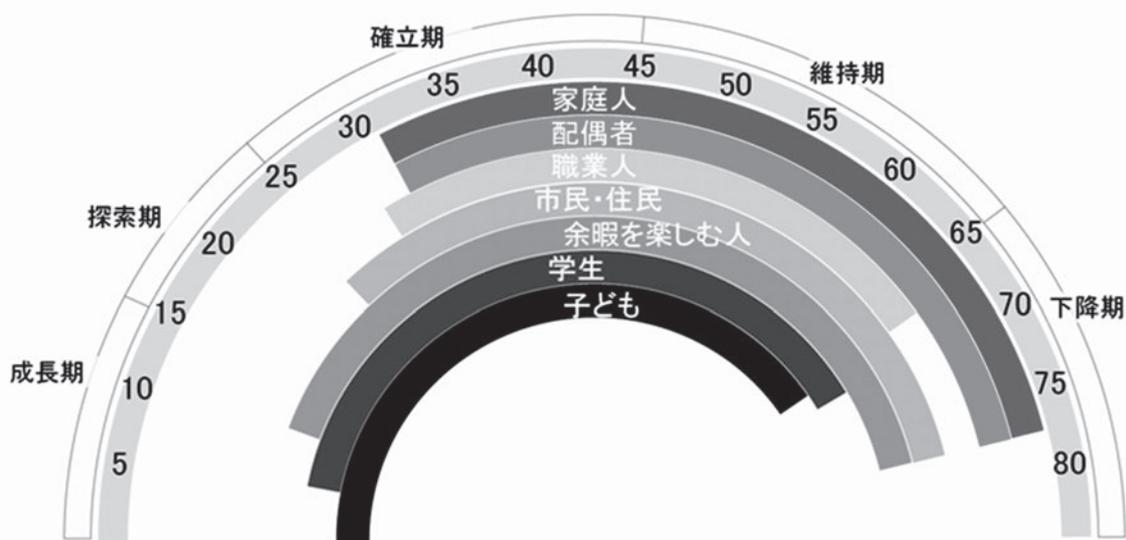
本稿では、「女性の職業生活における活躍」を「女性活躍」という。その結果、活躍している女性が管理職に就いている場合もあれば、そうでない場合もある。

(2) 先行研究

・個人のキャリアを尊重する必要性

ドナルド・E・スーパー¹（以下、スーパー）はキャリア発達理論の中で、ライフステージ毎に自分の役割があり、さらに役割は重複しているため、ライフステージと役割の組み合わせを虹になぞらえ、ライフ・キャリア・レインボーという概念図で自らのキャリアを考えようと提唱した（図表6）。

(図表6) ライフ・キャリア・レインボー



(出典) 文部科学省「高校生のライフプランニング」p7 (図1ライフ・キャリアの虹) を筆者加工
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/_icsFiles/fieldfile/2018/11/21/1411248_0_0.pdf
 (2024年9月25日閲覧)

この図の数字は年齢を表し、一例であるが、例えば40歳を迎えるとき、人は高齢の両親がいれば自らが子どもの役割を、通信教育で学習していれば学生を、プライベートを楽しんでいれば余暇を楽しむ人で、住んでいる地域の市民・住民であり、働いていれば職業人であり、結婚していれば配偶者がいて、家庭

人として家族とともに家事・子育てをしている。図表6では年齢とともに重なり合うものが増えたり減ったりしている。

職業人である期間は20代後半から65歳までの間であり、その間も、家庭人である自分や配偶者である自分、そして余暇を楽しむ自分が重なっている。ワーク・ライフ・ balan

1 「ドナルド・E・スーパー」(1910～1994) アメリカの経営学者・キャリア研究者・心理学者。コロンビア大学名誉教授。1950年代にキャリア構築や職業選択を定義付けした独自の理論「キャリア発達理論」を打ち立てた。

スを考えるときに、家庭と仕事だけを考えてしまいがちだが、それだけではない。職業人であると同時に、それぞれの家庭の事情や自らのニーズによって多様な働き方を望んでいることがわかる。

スーパーは、ある職業を選択することは、どのような自分になりたいのかを仕事を通して表現することであるため、仕事の満足度は選択した職業を通してなりたい自分を実現できているかどうかであると主張している。

ライフ・キャリア・レインボーから、企業は自社の従業員（職業人）が会社で働く以外にもさまざまな役割を負っていること、そして、役割のそれぞれを通して自分を実現するものという認識を持つ必要がある。そして、役割の一つが職業で、職業を通してなりたい自分を実現できているかが満足度につながっている。

・女性活躍が進まない理由

女性活躍推進法（2015年成立、2016年施行）前後において、女性活躍推進がなぜ進まなかったかについての研究が多くなされた。その中から一部を紹介する。

川口（2011）は、海外の事例をあげ、労働時間が短い企業で多くの女性が管理職として登用されているという事実を指摘したが、統計的には労働時間と管理職女性比率の間に有意な関係性は見いだせなかったとしている。山本（2014）は、男性従業員や人事課長ポストの従業員の労働時間が短い企業ほど、正社員女性比率や管理職女性比率が高い傾向があり、働き方を見直し、短い労働時間を実現し

ている企業・職場では、相対的に女性が活躍していると述べている。

同時に山本（2014）は、もともと日本企業の長時間労働は、手厚い人的投資を実施することで労働者の生産性を高めていく人材活用モデルの中で定着したものであり、単に女性雇用のために長時間労働を是正しようとする、日本企業が元来有していた人材活用モデルの利点を損なってしまう危険性もあるとも指摘している。

つまり、日本企業は長時間労働によって人材育成・活用をしてきたのであり、短い時間しか労働できない女性に投資し育てることは、全体として人材育成のコストを増大させ、企業の収益に影響を与えるという懸念を示唆している。企業は長時間労働を改善しようとは考えなかったであろう。

さらに山本（2016）は、労働力調査において非正規雇用に就いている女性のうち、正規雇用を希望している不本意型の非正規雇用の割合は13.6%に過ぎず、長時間労働を伴う正社員としての働き方を避けて、自ら非正規雇用を選択する女性が多いと分析している。

「正規雇用を希望していない理由」について「正社員は長時間労働を伴うものでそれを避けているから」と女性側に問題があると決めつけてしまえば、長時間労働の解消も女性活躍の推進も進まないのは明らかである。

山本・黒田（2014）は、①残業や休日出勤に応じる人が高く評価される職場、②上司が業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮していない職場、③上司と部下とのコミュニケーションがよくとれていない職

場、④上司が部下のワーク・ライフ・バランスに配慮していない職場を非効率な長時間労働が生じている職場と定義している。

Kato et al. (2013) は、日本のある製造業企業の人事データを用いて、長時間労働と昇進の関係を検証し、女性に限って両者に正の関係があることを示した。この結果は、女性に関しては長時間労働が仕事へのコミットメントのシグナルとして企業で活用されていることを意味しており、そうした評価体制が長時間労働をもたらす要因になっていると指摘する。

ほかにも多くの研究で長時間労働によってその後の昇進確率が高まることを明らかにしている。非効率な長時間労働が生じている職場を改善せずに女性活躍を推進することは難しい。

加えて、日本では男性は仕事、女性は家庭という考え方がいまだに存在する。山口(2016)は、固定的な役割分業に近い状態が労働市場にも存在し、女性の多様な潜在的才能が活かされることなく埋もれてしまっている。そして、女性に管理職が少ない、非正規雇用が多い、正規雇用であっても一般事務職が多い、専門職は社会福祉系など特定の分野に集中する、などの偏りが生じていると指摘する。

女性が家庭での役割を重視している場合、長距離通勤・単身赴任などは難しい。地域で、そして時間に制限のある働き方しかできない、例えば子育てや介護の時間を確保しなければならぬ女性は、能力がありながらも非正規雇用に従事することが多く、能力を十

分に生かす場がない、ということなのかもしれない。正社員であったとしても、時間に制限のある働き方をする場合、主要業務ではなく、サポート業務に従事することになり、「役職に就く」というステップから離れてしまっている。経営者側は、短時間勤務であるパートなど、単価を抑えた働き手を確保することができるため、女性に配慮した社内体制の整備に着手してこなかったのではないかと。

・女性活躍を進めようという動き

ゲルファンド(2022)は、32か国の分析結果から、日本はもともと災害が多く秩序が必要な地域であったことを背景に、ルールにこだわりが強い文化の国(タイトな文化の国)であり、変化に抵抗する傾向がある。そして、タイトな文化の国では、秩序・正確さ・安定性がある一方で、革新性やリスクをおそれないという意欲が見られないと指摘する。

シェーデ(2024)は、ゲルファンドの指摘を踏まえながら、多くの日本企業が昭和の時代の成功体験から抜け出せていない中にも、成功している企業はあり、ビジョンを持った経営陣と将来を見据えた人事戦略で従業員の満足度を高めていると主張する。

脇坂(2017)は、中小企業は人員の余裕がないので女性の活躍が難しいと考えがちだが、中小企業は多様なのでひとくくりにはいけないと指摘する。人事制度で産休・育休などを細かく規定せずとも、中小企業では社長は社員の能力や家族・生活環境やニーズを把握しており、他の社員も同様に事情を知っているため、個別に運用で対応すること

ができる。一方で、制度が明確でないために、女性職員が上司に事情を説明できず、離職する場合もあることをあわせて指摘している。

また、脇坂（2017）は、中小企業の女性管理職割合が大企業よりも高いことをあげ、優秀な男性の採用・定着を果たせない企業の中に、優秀な女性の存在に早くから気づいた先進的な経営者のいる企業が、大企業以上の割合で女性を登用していると指摘する。

内閣府の令和4年度「新しいライフスタイル、新しい働き方を踏まえた男女共同参画推進に関する調査」（令和5年3月）の結果を踏まえ、稲葉（2023a）は、典型的な性別分業を支持する態度や行動は平等化に向かっていと指摘する。

20代の女性は昇進や管理職を希望する意識が高く、仕事についての男女間の格差は縮小している。同時に、若年のカップルにおいては男性配偶者の協力度は高い。出産退職をせずに正規労働を継続する有配偶者女性が増加している（稲葉 2023a）。

永瀬（2023）は、男性が育児休業を取ることによって昇進・昇給にマイナスの影響がないことを明確にすることが、日本の少子化の緩和・父親としての幸福度の上昇に資すると指摘し、上司や同僚に対する教育も必要と主張する。

このように、世代が若いほうが男女間の格差が縮小していることは、将来の女性活躍が期待できることを示している。

では、女性が活躍している中小企業では、具体的にどのような動きがあるのか、インタビューを通してみたい。

3. 事例紹介

女性が活躍している企業として以下の8社の事例を紹介する。

キング印刷紙工株式会社、株式会社サニーマート、金秀ホールディングス株式会社、京葉流通倉庫株式会社は、商工ジャーナル²に「わが社の凄腕ウーマン」として掲載された企業の中から、また、菊水酒造株式会社、栄光工業株式会社、協同組合土浦総合流通センター、丸三電機株式会社は、株式会社商工組合中央金庫から女性が経営層で活躍しているという情報を得た中から選択した。

これらの企業では、「女性の生活視点が生きる場に女性を配置」しているケースと、「男女という区別を意識せずに働ける職場」にすることで女性が活躍できる場を提供しているケースが見られた。

² 商工ジャーナルは、株式会社商工中金経済研究所が発行する月刊情報誌。全国の中小企業の皆様が経営の最前線で得た知識やヒントを発信している。「わが社の凄腕ウーマン」は2012年10月から2019年4月まで連載（全82回）。

(事例1) 女性の生活視点が活きる場に女性を配置

(1) 株式会社キング印刷紙工 (以下、キング印刷紙工)

社名	株式会社キング印刷紙工
設立	1980年設立(1979年創業)
代表者	代表取締役社長 水野剛英
資本金	1,000万円
事業内容	カラーパッケージ、包装紙、パンフレット、商品カタログ、ポスター、商品取扱説明書、チラシ、ポストカード、POP、名刺、ハガキ、封筒、ラベル、シール等、一般商業印刷、企画、製造販売、アッセンブリー
所在地	岐阜県可児市
従業員数	39名(2024年7月現在) うち男性20名、女性19名



(注) 代表取締役社長 水野剛英氏、同執行役員デザイン室長 久米弘美氏に2024年7月11日にインタビュー実施
(出所) 株式会社キング印刷紙工HP (<https://king-insatu.com/information/>) 2024年7月16日閲覧

1. 企業概要

当社は主に商品パッケージを提供する会社である。取引先のニーズに寄り添い、パッケージのデザインから印刷・加工・アッセンブルという全ての工程を自社で一貫して行っている。印刷会社の中には、デザインのみを手掛け、印刷・加工・アッセンブルの部分は外部に委託する場合もあるが、当社は一貫生産による品質にこだわりを持っている。

主力商品は食品等の紙パッケージで、国会議事堂等で販売している首相の似顔絵入りの土産物の箱、レトルトカレーやせんべいなどのパッケージも手掛けている。

企業理念は「創造の提供」で、社員行動指針は「共に挑戦し、共に助け合い、共に夢を叶えよう」である。会社の規模を大きくするための大量生産ではなく、ハードよりもソフトを重視し、顧客のニーズに寄り添う「価値を提供する」ことを目的としている。

2. 女性の視点を活かすための人員配置

当社は、食品や土産物の購入者は主に女性であることから、パッケージデザインに女性の視点が必要と考え、デザイン部門に女性を配置している。デザイン部門は女性が多い職種であることに加え、女性のもつ柔軟性を活かすことができる。女性がデザインし、コンセプトを発注者と共有することで成り立つ部門である。

例えば、取引先との打ち合わせ時には、取引先の要望を受け止め、辛抱強くデザインを作り上げていく、しなやかな強さがある。しっかりと自分の軸であるデザインを提示し、説明する。そして、変更や修正などの要望には、自分のデザインに対する解釈とともに、説得していくことができる。取引先と相対する際のコミュニケーション能力もOJTで培っている。

男女関係なく処遇しているが、結果的にデザイン部門は女性が多く、男性は設計や製版を担うことが多くなっている。従業員の男女

比率が同じであり、執行役員として女性が経営に参加しているという点では、女性が活躍している企業といえる。(水野社長)

3. 採用

正社員のほとんどは中途採用である。当社の位置する岐阜県可児市は、名古屋への通勤範囲にあたるため、新卒時には名古屋で就職することが多く、新卒の募集はしていなかった。男女関係なく、3年程度で区切りをつけて地元で再就職するという人はいる。名古屋への通勤の不便さ(時間がかかる(鉄道の本数が少ない、自動車の場合は朝の渋滞がある、など))もその理由の一つである。

ただ、地元志向の若者が増えているため、2025年新卒の採用を実施した(新卒2名(2025年4月入社予定))。

4. 人事制度

隔週土日出勤を完全週休二日制に変更した(年間休日が101日から119日に増加)。労働時間は変えずに、平日の勤務時間を30分延長することで対応した。工場勤務も本社勤務も労働条件は同じ。年一度の昇給、福利厚生の実施(例:iDeCoの導入など)も行っている。

社員の意見を受け入れやすい社風やボトムアップ(稟議の通りやすさ)なども当社の魅力である。従業員は働きやすさについて、身近な人の勤務先の勤務条件と比較している。給与面では大企業には劣る部分もあるが、働きやすさを重視している。(水野社長)

産休・育休制度、短時間勤務制度などは整備している。自分が子育て中に子どもの病気

などで休暇を取ることもあった。その経験があるからこそ、休暇などを取りやすい環境にすることを心掛けている。休暇の時期が集中することもあるが、相談・調整している。(久米氏)

業務時間中にオンラインセミナーを受講することも可能である。(水野社長)

岐阜の本社と東京オフィスの間では、コロナ前からオンライン会議を実施している。また、業務部の課長(女性)は福島県在住でオンラインにより営業アシスタント業務を行っている。加えて、委託先のデザイナー2名はオンラインで仕事をしている。男性の営業担当者も週1回在宅勤務をしている。全員がオンラインというわけにはいかないが、柔軟な働き方は許容している。(水野社長)

5. 人事評価

仕事を通じた貢献度やリーダーからの評価をもとに、役員による評価査定をしている。社員は上司からよく見られたいので、活躍する努力をしているのは間違いない。ただ、それが生産性につながる努力かどうかを見極めるのも上司の役割である。(水野社長)

社長という立場は、社員を常にフラットな目で見なければいけない。短期的な視点での評価もしたくない。社員を平等な目で見て、感情を入れずに運営していきたい。個人プレーも必要かもしれないが、チームで働いていることを忘れてはいけない。(水野社長)

自らの経験から、会社に貢献できる時期とできない時期があり、それは交互にやってくる。長く勤めているからこそその能力向上もあ

る。中小企業ではもともと社員数が少ないため、まじめに働けば周囲が認めるという風土がある。(久米氏)

活躍は数字に表せるもの以外に、目に見えない部分がある。例えばオーラのような、その人がいるだけで職場の雰囲気が変わる、そんな存在感を出せる人が「活躍している人」というのではないか。(水野社長)

6. 活躍している女性職員

執行役員久米弘美氏は、圧倒的なデザイン力がありながら、顧客と寄り添うことができ、さらには人当たり良く後輩の面倒も見ている。久米氏の努力・人柄があるからこそ、あとに続く女性職員が働きやすい状態になっている。

久米氏の業績としては、人材育成という面と、デザイン能力の高さという2つの点があげられる。入社時から、前職で活用していたPC上でのデザイン制作手法をデザイン室内で導入するのに伴い、久米氏が皆にPCの活

用方法を伝授した。また、デザイン面では、土産物のパッケージを作成する際に、顧客から「毛筆のイメージで」と言われ、顧客のイメージに寄り添い、修正を繰り返しながら制作した。そのパッケージは今も同種の土産物パッケージに受け継がれている。

7. その他

月一回のリーダー会議で社長が社の方針を説明し、理念を共有している。リーダーからは、期初に設定した各部署の目標の進捗報告がある。(水野社長)

女性が働くうえでは精神的な安定も大切だと思っている。不安やストレスを軽減できるように心がけている。具体的には、日々の何気ない会話でのコミュニケーションを大切にしている。子育てと仕事を両立しやすい環境整備、復帰後の不安に対して寄り添うなど、健康的な働き方を実現できるようにサポートしている。(久米氏)

(2) 株式会社サニーマート（以下、サニーマート）

社名	株式会社サニーマート
設立	1966年設立 (1958年創業、1961年第1号店オープン)
代表者	代表取締役社長 中村彰宏
資本金	5,000万円
事業内容	スーパーマーケット
所在地	高知県高知市
従業員数	2,200名（社員・パートナー社員・アルバイト）



(注) 戦略本部人事総務部副部長兼採用・教育担当 野町道子氏に2024年7月18日にインタビュー実施
(出所) 株式会社サニーマートHP (<https://www.sunnymart.co.jp/>) 2024年8月16日閲覧

1. 企業概要

当社は1961年創業のスーパーマーケット運営会社である。創業から約60年を経て、社会環境やライフスタイルの変化に合わせて発展してきた。食材を提供するだけのスーパーマーケットではなく、「食」を取り巻く環境や食事を楽しくするための雰囲気演出も含め、生活総合提案型のスーパーマーケットとして、四国内に直営店23店舗を展開している。地域に根ざした質の高い商品とサービスを提供し、地域住民の健康的な生活に貢献している。

企業理念として、「人間を大切にする」を掲げている。

社員数は正社員402名、うち60名程度が本部勤務。パートナー・アルバイトを含めると約2,200名。正社員の3割が女性である。

2. 女性の視点を活かすための人員配置

先代の中村雄一社長が「これからは女性の時代でお惣菜は主婦が買い物をするスーパーの中で大切な分野になる。料理もできる女性の感性がなければいけない」と言って、男性のみの惣菜バイヤーを2004年に全員女性に

変えた。当社の顧客は8割が女性なので、女性の声を取り入れて売り場展開や企画をすることが、顧客の支持につながると考えたためである。

新しく惣菜バイヤーとなった女性は7名で、20代後半、子育て中の主婦など、年齢・経験等、幅広く多様な人たちを総菜部門ではない部署から抜擢した。野町氏も20代で未経験の惣菜バイヤーの仕事に打ち込んだ。

3. 採用

当社では、一つの部署にとどまる人もいれば、短期間で異動する人もいる。つまり、プロフェッショナル・スペシャリストになる道とゼネラリストとして活躍する道がある。

野町氏が入社した頃は新卒採用40名のうち女性が8名程度（約20%）。入社後およそ20年で半分になったが、女性も4名残っており、比率的には同じ。

新しい採用活動として、「さあ、新たな一歩。これからの時間を大切にしたい。そんな思いで、新たに仕事を始めてみませんか」というメッセージを掲げ、子育てが一段落した女性をターゲットとして正社員募集を開始した。

社長は採用説明会で、「子育てをする時期はしてもよい。家庭を大事にする形での生き方は素晴らしい。だが、今後の子育て後の人生で、まだまだ自分が活躍できる場所がある。スーパーマーケットは女性の生活に直結している。このような場所で自分の経験(子育て・主婦)を活かしてみませんか」と語った。40代後半になると、女性が正社員で新規に採用される場所が非常に少ない。能力があるにも関わらず、パート・アルバイトに甘んじているケースが多いと考えたためである。2024年度は3名(30代後半1名、50代前半2名)を雇用した。

パートナーとして働いている方々にも正社員に応募する道を作っている。

ほかにも、高知県のUIサポートセンター³と連携し、県外の子育て家族をターゲットとした採用活動を行っている。

4. 人事制度

産休・育休制度はあるが、特別に女性定着のための制度を設けるといことはしていない。人事制度に規定すると、特定の属性を優遇してしまい、他の属性との比較で分断を生んでしまうのではないかと懸念しているためである。

ただし、女性管理職がまだ少ないと考えているので、気になる様子が無いかは常に気にしている。例えば、異動のタイミング、子育て中の人、出産時(妊婦のころから)、産休・育休からの復帰時など、人事担当者が通常業

務として店舗や部署を回っているときに声をかけるようにしている。あえて面接の時間をとるなどはしていない。面接するといえば本人が構えてしまう。日常会話の中でのコミュニケーションのほうが効果はあると感じている。もちろん、男性にも同様に声掛けをしている。男性も育休から復帰する人たちがいるので、「夫婦で協力して仕事も家庭も頑張ろうね」と伝えている。

店長・副店長は交代で休暇を取得したり、時間を少しずらして店長は始業時から、副店長は10時から、というように調整して勤務している。スーパーマーケットの営業時間は長いので、運営担当という夜間メインで夜の閉店時間まで担当する職種がある。運営担当には60歳以上のマスター社員(店長経験のある方)もいて、夕方以降の店舗責任者として活躍していただいている。若手の店長(男女問わず)もベテラン社員に助けてもらっている。

5. 人事評価

人事評価は等級が定められており、その等級の職務要件を満たしているかどうかという点と、行動評価を合わせて評価するようになっている。例えばスーパーマーケットの運営であれば、部門リーダー(部下5-6人~30人)、チーフリーダー(部門リーダーを3つまとめる)、副店長、店長、と上がっていく。管理職は中でも店長を指す。パートナーはチーフリーダーまで昇格できる。

³ 一般社団法人高知県UIターンサポートセンター (https://www.iju-jinzai.kochi.jp/?page_id=368)

高知県外からの移住促進と各産業分野の担い手の確保を図る取り組みを通じて、地域地域の活力の維持や発展に寄与することを目的としている。

モチベーションは、働きやすさと働きがいの両輪がないと上がらないと思っている。働きやすさは待遇改善、給与アップなどで解決するが、働きがいはきちんとした評価制度とフィードバックが必要。いかに公正な評価ができるかが問われている。(野町氏)

40-50代向けの研修として、後輩世代を引っ張り、自らも育っていく、その時期に自分が果たす役割は何かを学ぶ内容の研修（ライフデザイン研修）を始めた。同世代で集まって自らの強み・弱み・特性は何かを考え、また、個人で振り返るなどの内容で、モチベーションアップの機会となる。

6. その他

スーパーマーケット 23 店舗のうち 2 店舗を女性店長（2 名）が担当している。

制度を作るのではなく、多様な方々が働く場所であることを踏まえた環境整備を進めている。例えば、子育てをしながらパートナーとして働いてきた人から見ると、社員のままで短時間勤務制度を利用し、子どもが熱を出したら「帰る」という人は恵まれていると思うし、その分のしわ寄せが自分にくると思えば妬ましくも感じると思う。今の制度についての情報発信、国の方針なども説明している。そして、若手にはベテランの今までの苦勞を、ベテランには世の中の変化を理解し認め合う

ことができる、「認め合う文化」を社内に定着させたい。(野町氏)

女性活躍という言葉自体がなくなるような会社になりたい。世の中では、出張ができるか、残業ができるかなどと（女性に対する）門戸を狭めながら、「女性活躍」を推進するように言っていると感じる。だが、出張しなくても、残業しなくても、活躍している人たちは大勢いる。女性・男性を問わず、向き・不向きはある。職位に関係なく、向いている仕事をして、活躍してもらいたい。(野町氏)

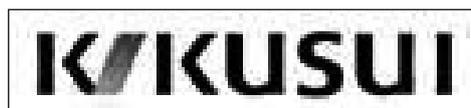
当社は、女性活躍推進認定企業（高知県の制度）を取得し、県の広報に掲載された。また、野町氏は 2024 年 2 月に県主催の女性の活躍に関するシンポジウム⁴でパネルディスカッションのファシリテーターとして登壇し、当社が女性活躍のみではなく、多様な人材が働くことができる会社であることを発信するなど、広報活動を行っている。発信することで、社内の理解も進むと考えている。(野町氏)

国が制度を作るのと同じように会社に制度を作るだけでは、効果は出ない。多様な働き方、多様な人材、多様な環境を持つ人を、どれだけ理解してあげられるか、自分の価値観だけではなく、世代・性別を問わず、認めていくことができる組織にしていかななくてはならない。(野町氏)

4 「経営戦略のための女性活躍推進シンポジウム WOMEN Be Active! ～多様な人材が活躍できる職場へ～」
<https://www.pref.kochi.lg.jp/press1/2024021200025/>

(3) 菊水酒造株式会社（以下、菊水酒造）

社名	菊水酒造株式会社
設立	1948年11月設立 (創業 江戸時代)
代表者	代表取締役社長 春田和城
資本金	4,500万円
事業内容	酒造業・酒類販売業
所在地	高知県安芸市
従業員数	29名



(注) 代表取締役社長 春田和城氏 経営企画部副部長 松岡良美氏に2024年7月19日にインタビュー実施
(出所) 菊水酒造株式会社HP (<http://www.tosa-kikusui.co.jp/nihonshu.html>) 2024年8月16日閲覧

1. 企業概要

江戸時代に創業。地元安芸市の名水と、杜氏の熱意とが当社の酒を作り出している。1925年には日本で初めて冷蔵所蔵設備を酒蔵に導入し、温暖な土佐の気候の中で良質な清酒づくりを実現した。日本酒は「菊水」、「四万十川」などの名前で知られている。現在は清酒だけではなく、焼酎、ラム酒、はちみつ酒など、女性が手に取りやすい商品も提供し、マーケットを広げている。2013年度(平成25年度)には「ダイバーシティ経営企業100社⁵」に選定された。

従業員数は29名、うち男性13名、女性16名。製造部門は男性6名、女性11名。企画営業部門は男性2名、女性3名。製造部門には技能実習生3名も就業している。勤続年数は男性が約8年、女性が約9年。数か月で退職する人を含めて計算しているため、体感的にはもっと長い。

2. 女性の視点を活かすための人員配置

1998年から政府は酒販免許取得要件の規制緩和を段階的に実施した。このため、酒造会社の商談相手は従来の酒販の小売店からスーパーやコンビニなどに広がった。そこで、日本酒の消費者は男性というイメージから脱却し、女性をターゲットにした商品の開発に取り組むため、女性による「企画営業」チームを立ち上げた。(春田社長)

松岡氏は第2期の入社である。入社当初は営業を担当し、その後「企画営業」に代わっていった。当社では、女性が「企画営業」で新しいマーケットを開拓し、活躍しているので、さらに女性が増えるという循環が継続している。

社長は、女性向け商品はどのようなものなのかを確認するため、部下の女性を連れて街に出て、観察した。そして、女性は「機能性」とは違う、「男性には理解できないものさし」を持っていることが理解できたという。

5 経済産業省はダイバーシティ推進を経営成果に結びつけている企業の先進的な取組を広く紹介し、取り組む企業のすそ野拡大を目指し、「新・ダイバーシティ経営企業100選」として、平成24年度から令和2年度まで経済産業大臣表彰を実施した。当社は平成25年度に受賞
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyoy100sen/>

3. 採用

採用活動は、安芸市内のハローワーク中心としていたものを、2003年度から高知市内での新卒採用（大卒・短大卒）に変えた。また、女性の配置を事務職に限定することもやめ、男女まったく同じ条件での採用とした。第1期では4名中2名、第2期は8名中5名が女性だった。

採用時に男女の給与差はない。社長は男性を優先する必要はなく、給与に見合った仕事をしてもらえればよいと考えている。技能実習生も正社員と同じ給与水準にしている。

従業員の定年は60歳で、定年延長、再雇用により勤続可能である。高齢者の場合は、体力低下から事故につながる事が無いように、1年ごとに相談しながら延長対応をしている。

採用人数を増やすよりも、社内の効率アップによる収益力アップで給与を上げ、定着率を高めたい。（春田社長）

4. 人事制度

産休・育休制度はあるが、特別に女性定着のための制度を設けるといことはしていない。ルールとして明文化したら社員全員に適用しなければならず、ルールだけ守ればよいという考えになってしまうことを懸念している。

松岡氏は3人の子どもがおり、産休育休時の会社の対応の変遷を見てきた。制度が明確になっていない状態のときは、まず個別のニーズに合わせて対応し、その後具体化・明確化した。夏休みなど、子どもを預ける先が

ない場合は、会社に連れてきて事務所の隅で遊ばせることも可能としている。社長が赤ちゃんを抱いて対応しているときもある。

勤務時間の柔軟な対応（日によって勤務時間を変える）もルールにしているが、運用は部署ごとにリーダーが決めている。企画営業という部署は、比較的柔軟な対応が可能である。

人事制度ではないが、女性の相談窓口を明確化している。松岡氏をトップに据え、相談者の年齢等を踏まえ、まずは年齢の近い経営企画部の女性職員が接触する。その際には（他者に相談内容がわからないように、また、相談していることも知られないように）LINEなどを活用し、内容に応じた対応を行っている。不満点を聞き出し、改善できる点は改善し、改善できないときには面談して仕事内容を踏まえた対応策を検討する。相談しないで突然退職する人もいるので、かすかな変化を見逃さないよう、コミュニケーション強化を心掛けている。（松岡氏）

5. 人事評価

過去には残業している人が良く頑張っているという評価があった。だが、それは仕事の量を効率ではなく、時間（残業）で解決していたもの。効率化推進などの新しい提案が反発されたのは、「変えたくない」という思いに加え、残業することで収入がアップするという考えもあったと思われる。

現在、男女の給与差はなく、収入をアップしたいのであれば、そのレベルの仕事をする必要がある。職務能力を判断材料にすべきで

あり、男性という性別を優先する必要はない。女性が商品企画で良い働きをしていることに対しては、評価で報いている。(春田社長)

6. その他

入社当時は、酒造業の営業担当に女性は少なく、珍しい存在であった。そのうち、商談相手は酒販店からスーパーやコンビニのバイヤーに徐々に変化し、当社のみならず女性の営業担当が増え始めた。(松岡氏)

女性でもできる仕事を作り、男性と女性という性別による先入観を持たずに対応するようになっている。(春田社長)

製造部門では自分のやり方に固執する上司がおり、一時期残業時間削減が進まなかった。しかし、残業による収入アップよりも定時で退社したい女性が作業段取りを工夫し、状況を打破していった。今では女性が管理職になっている製造部門もある。

人口減に加え、お酒を飲まない人たちも増えている。ノンアルコールの市場が拡大している。酒類の国内消費が減少する中で、輸出に注力し、リキュールと合わせて売上の20%とすることを目標にしている。(春田社長)

(4) 金秀ホールディングス株式会社 (以下、金秀ホールディングス)

社名	金秀ホールディングス株式会社
設立	1961年3月30日
代表者	代表取締役社長 呉屋守孝
資本金	1億円
事業内容	グループの統括管理業務、所有不動産の運用と金融業、コンビニエンスストア事業、クラフトビール製造・販売
所在地	沖縄県那覇市
従業員数	76名 (他にパート・アルバイト・契約社員 290名)



(注) 常務取締役 呉屋遥氏に2024年8月27日にインタビュー実施

(出所) 金秀ホールディングス株式会社HP (<https://kanehide.co.jp/group/#kanehide>) 2024年9月4日閲覧

1. 企業概要

当社は主に金秀グループの統括管理業務を担っている。金秀グループ全体の年間売上高は約1,000億円、従業員約5,000人を擁する。「建設関連事業」、「スーパーマーケットを核とした小売・流通業」、「ゴルフ・リゾートホ

テル等の観光サービス業、ヘルス&バイオ関連事業」を幅広く展開し、沖縄の経済発展に貢献している。

金秀グループは社会貢献にも力を入れており、一般社団法人タコライスラバーズが行う「みらいチケット⁶」へ賛同し、サポートを行っ

6 主に飲食店などで子ども達に食事を無料で提供するプロジェクトで、賛同する方がチケットを購入しこのチケットを12歳以下の子供が自由に利用できるシステム (運営: 一般社団法人タコライスラバーズ <https://www.tacorice-lovers.okinawa/>)。金秀グループでは、「タウンプラザかねひで」の県内約60店舗と「ネットショップかねひで」でチケットを購入できるようにすることで、多くの人がプロジェクトに関われるように取り組んでいる。

ている。単に寄付するだけでなく、伴走することでプロジェクトに関わる人々の輪を広げようとしている。

当社は、金秀グループの社訓である「誠実 努力 奉仕」の精神のもと、グループの統括管理業務を通してグループ運営の要としての役割を果たしている。

2. 女性の視点を生かすための施策等

金秀グループ会長の呉屋守将氏は、経営陣に対して「消費は女性が握っているにもかかわらず、商品やサービスを提供する側に女性がいなくてどうやって企業が発展できるのか」という問いを投げかけた。そして、2013年に「W20」というチームを立ち上げた。当時、従業員の20%が女性だったので、全管理職の女性比率を20%まで引き上げるといふ方針を実行するためのチームである。

「女性は結婚・出産・子育てという人生のステップの中で辞めてしまう人がいる」こと、「管理職になるまでにはある程度時間がかかる」ことを考えると難しい数字ではあるが、「W20」は職員が理解しやすい指標である。その後「W20」というチームは、女性だけではなく、男性・高齢者・障がい者・外国人などへの対応も含める形で幾度かの名称変更を経て、現在は「みんなの力推進委員会(2024/7~)」として活動を続けている。

金秀グループは、執行役員以上の女性比率は16.9%、従業員の女性比率は57.5%（パートを含む）。正社員の女性比率は24.2%、契約社員・パートの女性比率は70.3%である。

3. 採用

採用活動はグループ内企業が個別に行い、対内外の調整をHD人事部採用課が行っている。グループ内に業態の違う企業があるので、年度ごとに人気のある企業が違う。個性の異なる人材が集まるという利点がある。また、採用時にグループ内企業の「併願」が可能となっており、例えば応募者が「ホールディングス」と「建設」を志望している場合に、適性や人員配置などを勘案して、最終的には採用課でどちらの企業で採用するか調整している。また、採用後にグループ全体でそれぞれの企業を行き来するグループ間異動もある。

新入社員研修はグループ全体で行う。また、新任課長研修などの階層別研修は研修室が対応している。

4. 人事制度

定年は60歳、再雇用で65歳まで勤続可能、その後は1年更新で70歳程度まで勤続可能である。70歳を超える方もいる。2024年度から完全週休二日制の導入を進め、グループ企業の中には対応が難しい場合もある（小売・観光・製造現場など）が、各社で調整して週休二日とするよう推進している。休暇制度は自由に取得してもらおう方針で、リフレッシュ休暇（連続4日）の取得を推奨している。役員が2週間連続で休暇を取得するなど、率先して休暇取得する姿を見せている。（呉屋常務）

産休・育休の制度は一通りそろえている。男性も育休を取得している。当社は夫婦で勤務している者もあり、二人一緒に育休をとる

場合もある。ただし、残された人員で対応する職場は厳しい状況になるので、その職場を支えてくれる職員も大切にしなければならない。(呉屋常務)

金秀ホールディングスでは、コンビニ事業以外は「スーパーフレックス制度」を導入した。6:00-20:00 までの間で週 40 時間の勤務時間を超えなければ良い (3 か月ごとに清算)。コアタイムもない。適用は申請があれば受け入れている。ただし、成果を出すことが前提のため、成果を出すために出席が必要な会議 (月初の会議など) にはオンラインも含めて積極的に参加している様子がある。

5. 人事評価

従業員は、少なくとも年に 2 回上司と面談する。目標管理シートがあり、各自の目標を管理していく。その時に、不足していることや課題を双方で確認しあう。成長した点や達成した内容の確認を行い、各自の成長度合いについても話し合う。従業員は、等級が上がるときには成長したとわかるが、等級が上がらない (同じ) 時にも成長度合いを確認し、自分の成長・課題を理解することがモチベーションにつながる。また、ボーナス査定も確認できる。

等級ごとに「できること」の定義があり、上司がその実力があると認めた場合に、昇格試験対象のリストに上がる。その中から、昇格させたい人 (知識面だけでなくリーダーとしての実力などで判定) を昇格試験受験推薦 (推薦書を提出) する。試験に合格すれば昇格できる (落とす試験ではない)。

4 等級からが管理職になれる資格。試験内容は「労働基準法」の内容などで、管理職を知っておくべき、実務上必要な知識の確認である。試験範囲も明示している。

6. その他

モチベーション向上にはお金 (給与・ボーナス・報奨金など) という基準は大切だが、その効果は一時的である。もちろん、ベースの満足度にはつながるが、モチベーションとは違う。従業員自らが成長していると実感することが、モチベーションにつながると思っている。

女性職員には「自分で自分の人生を選択できる」という認識を持ってほしいと考えている。女性には人生を選択する場面が多くある。例えば、結婚する時には仕事を辞める / 続ける / 転職する、子どもを授かった時にはキャリアを重視する / 子育てを重視する / バランスよくキャリアを続ける、などである。とにかく働いて管理職・役員になるということだけが活躍ではなく、自分で自分の思うような人生を選択する / 切り拓くのが活躍だと思っている。

「周囲の声に左右された結果」や「男性社会に遠慮した / 尻込みした結果」ではなく、自分で考えて行動する事で自身の実力が発揮できることを活躍というのではないか。女性が自らのキャリアを選んでつかみ取っていくことができる環境を整えるのが、当社の役員である自分の役目と思って行動している。(呉屋常務)

(事例2) 男女という区別を意識せずに働ける職場づくり

(1) 株式会社栄光工業 (以下、栄光工業)

社名	株式会社栄光工業
設立	1988年設立 (1980年7月創業)
代表者	代表取締役社長 伊藤ちひろ
資本金	5,000万円
事業内容	産業機械の完成品 (ODM・OEM) 製造
所在地	高知県南国市
従業員数	214名 (含契約社員:男性190名、女性24名) 2024年10月現在



(注) 代表取締役社長 伊藤ちひろ氏、人事広報部 安井沙貴子氏 に2024年7月19日にインタビュー実施
(出所) 株式会社栄光工業HP (<https://eikous.jp/>) 2024年8月16日閲覧

1. 企業概要

当社は1980年に、社員3名で仮工場での部品加工からスタートした。現在では、高知県南国市を代表する産業機械製造企業で、従業員数214名、南国市内に5つの工場を持ち、自社製品開発・ODM・OEM・部品加工の4本柱を確立している。

女性社長の伊藤ちひろ氏は、創業者の孫にあたる。2017年から当社の広報として社内報作成や採用向けウェブサイト・広告デザイン部門を担当し、風通しの良い企業風土醸成にかかわってきた。2024年2月に後継者として正式に入社し、8月に社長に就任した。

女性は24名で全体の約12%ではあるが、生産管理、CADを使った現場事務、製造現場など、さまざまな分野で活躍している。なお、かつて女性の課長・係長がいたものの、家族の県外転勤への帯同や転職により、伊藤社長以外では女性管理職はゼロとなっている。

2. 男女という区別を意識せずに働ける職場

30年以上勤務している女性職員が、他の

職員の母親ぐらいの年齢(定年は60歳だが、その後も継続雇用し現在75歳)で、ベテラン職員がその後に続く女性従業員を育て、さらにそこから順次後輩を育てている。女性従業員の勤続年数は、30年程度が2名、15年程度が3名、10年程度が1名、5-7年程度が4名、5年未満が残り14名。

各工場の女性職員と総務課と伊藤社長が集まる「土佐なでしこ会」を開催しており(年6回)、10年ほど続いている。各工場から1-2名、仕事時間中に集まりお菓子をつまみながら仕事や暮らしについての意見交換をする茶話会で、会社に対する提案もあれば苦言もあり、また女性として働く中での情報交換もできる会となっている。

3. 採用・育成

過去2年で日本人20名を採用(うち女性が5名)。別に外国人技能実習生を雇用している。

伊藤社長は過去の自社の退職者データを分析し、まずは男女問わず、若い人を定着させるための工夫を始めた。たとえば、1年未満

で辞めてしまう人は採用時のミスマッチと考え、選考過程の見直しとして、入社前に企業見学での情報提供とヒアリングの充実を図っている。また、3年以上在籍すれば退職率が大幅に減るといふ分析結果を受け、入社2年、3年の者も含め、人事広報部で丁寧なフォローアップ面談や日々の声掛けを行うようにしている。

新卒採用者の定着を図るために分析開始したのだが、中途採用でも同様の傾向があることがわかり、同様の工夫を始めている。

モノづくりの職場では、扱う設備に慣れるのに時間がかかる。3年を目安に設備をものにして仕事ができるようになり、楽しめるのだと思っている。(伊藤社長)

設計開発部の顧問(2名:高専の先生、高知大学の先生)が、新入職員全員を「図面が読める」レベルまで育成している。

4. 働きやすい環境の整備

暮らしに密着した働きやすい環境のための施策は、まずは試験運用として実践した後に制度化していく方針。社員との対話から見えてくるものが多い。(伊藤社長)

女性の育休取得率、復帰率は100%であり、男性の育休取得実績は1か月が1名、4か月が1名である。小学校3年生までの子どもがいる人(14名)を対象とする時差出勤制度は、伊藤社長が該当社員全員に直接面談する中で聞いた意見をもとに、所属部門の管理者と運用可能な範囲を検討してできた制度である。定時8:00-17:05を保育園の時間に合わせて8:30-17:35に遅らせる、または、小学校の

学童保育に合わせて7:30-16:35に早める制度で、3名が利用している。

人事広報部の安井氏も、問題点がないかどうかの日々の目配りや声掛けをしており、伊藤社長のサポート役として活躍している。

5. 人事評価

人事評価は、現場の上司が日々の業務を行う中で行っている。

前社長(創業者:現在の代表取締役会長)が、部門数・拠点数が増えたときに、年功序列にとらわれずに実力のある若手従業員を抜擢した。今ではそれぞれが40代となり、各部門のトップとしてマネジメントしている。また、50代・60代のベテランは技術者として活躍している。

伊藤社長は従業員との「対話」を重視した経営を目指しており、人事評価にも上司と部下の良好な関係が必要であると考えている。

6. 活躍している女性職員

人事広報部の安井氏は、通常業務に加え、風通しの良い雰囲気づくりにも注力している。中途採用で社歴は浅いが、前職や家庭で培われた社会人としてのスキルを活かして活躍している。

安井氏は、当社の「経営理念:取引先への感謝。地域社会への貢献。社員の幸福。」に惹かれ、入社した。社員の幸福、つまり社員の働きやすさを追求している企業と考えたためである。

モチベーションを維持するためには生活でできる収入があることが必要だが、働くことで得られるものはお金だけではなく、自分が働

いて満足できるものがあること。それを、子どもにも伝えたいと思っている。CC賞（毎月の改善提案の表彰制度）を受賞したときは、子どもに自慢した。何回か転職しているが、当社が一番働きやすい。上司に提案するとそれが新しい取り組みであっても実行させてくれる。会社とともに成長していることが実感できる。（安井氏）

安井氏の人柄・雰囲気、他の職員からも声のかけやすい職場づくりに貢献している。（伊藤社長）

収入はその企業で働くかどうか、長く働くかどうかの指標にはなるが、モチベーションの向上には成長の実感ややりがいを持ってもらえる職場であることが必要ではないだろうか。（伊藤社長）

7. その他

モチベーションアップに、表彰制度（チェンジチャレンジ賞（CC賞）、ミス見つけた賞（MM賞））がある。CC賞は「仕事がやりやすい、時間が短縮できる」などの提案が実行されたとき、MM賞は「自分の前工程のミスを見つけた」ときに表彰され、朝礼で「社長から表彰状と金一封」が渡されるとともに、社内報に掲載される。

社内報（毎月発行）は創業10年目に第1

号が発行され、最新号は429号（2024年10月号）で35年間継続発行している。取材から編集・発行まで伊藤社長自らが行っている。表彰のみならず、社内の行事や新入社員の紹介なども随時掲載している。

新たな設備投資もモチベーションアップに効果がある。例えば1台3千万円の機械導入時に、任された担当者はそれを誇りに思う。計画的な設備投資は重要である。（伊藤社長）

先般新しいバリ取りの機械を2台導入した。部門長は効率面を主張して稟議を起案することが多いが、当該部署の部門長は作業時間の削減に加え、「作業者の精神的負担の軽減」を理由に挙げた。バリ取りは仕上げの大切な工程でありながら、付加価値に直結しないと考えられがちで、花形職種ではない。しかし、膨大な量を、精度を保って処理しなければならぬというプレッシャーがある。部門長はその点に気付いていた。機械の導入を担当者と上司が喜んでいたのでとても印象に残っている。（伊藤社長）

情報共有のためのGoogleワークスペースを導入した。事務方だけでなく、工場内に複数設置している共有PCでも図面を見ることができる。データ管理・情報共有がシステムで可視化され、リアルタイムで情報に接することができる。（伊藤社長）

(2) 京葉流通倉庫株式会社 (以下、京葉流通倉庫)

社名	京葉流通倉庫株式会社
設立	1966年6月設立
代表者	代表取締役社長 箱守 和之
資本金	9,000万円
事業内容	物流システム開発・販売(サード・パーティー・ロジスティクス事業)、倉庫業および倉庫リース業、貨物自動車運送業、貨物運送取扱事業、流通加工、物流機器販売、保険代理業、医薬品販売許可、通関業、第二種貨物利用運送事業、菓子製造業、プリント・オン・デマンド事業
所在地	埼玉県戸田市
従業員数	198名(2024年6月現在)



(注) 執行役員総務人事部長 窪田瑞子氏、第一ブロック第3営業所長マネージャー 土屋和子氏に2024年7月25日にインタビュー実施
(出所) 京葉流通倉庫株式会社HP (<https://www.k-yo.co.jp/>) 2024年8月16日閲覧

1. 企業概要

首都圏近郊に物流センターを有し、流通加工・食品加工・定温品や危険物の取り扱いなどあらゆる需要に対応でき、首都圏へのスピード配送を実現させている。関東全域への自社便による直配に加え、パートナー企業と協力して全国配送が可能である。また、通関業務の代行や物流システム開発も手掛けている。社長は、常に付加価値の高い物流サービスを提供する組織の構築を目指している。

当社は、単体では従業員数約200名であるが、埼玉県内に34の物流拠点を持ち、系列の倉庫会社とグループ会社を合わせると1,500名程度の規模になる。

単体の従業員数198名のうち、男性173名、女性25名。また、グループ会社のパート職員は合計約1,100名で、女性は800名強である。(土屋所長の第一ブロック第3営業所は、社員7名、パート53名。うち所長に次ぐリーダーが男女各1名)

2. 男女という区別を意識せずに働ける職場

インタビューした二人(窪田氏、土屋氏)

は入社後30年程度経過しており、入社当時から「女性が活躍」していたので特別待遇という感覚はないという。社長は前職が百貨店勤務で、「物流業はサービス業として百貨店と変わらない業態」であると定義し、会社の文化として「(物流業にも)女性従業員が活躍できる場所がたくさんあるし、男女区別なく仕事をしていただきたい」という思いを持っていた。

土屋氏が所属する第3営業所(に限らずだが)では、男女問わずフォークリフトを操り作業をしている。第3営業所の取扱商品は通信講座の教材などで、後述するが、女性が担当しやすい職場である。一方で、タイヤのような重量物を常に扱う職場は、比較的男性従業員の割合が高い。ただ、それらの商品を女性が扱えないわけではなく倉庫現場スタッフやドライバーとして従事する者もあり、およそ男女の区別がない職場である。

3. 採用・育成

当社の過去3期の新卒採用実績は2021年2名、2022年3名、2023年3名(うち毎年

女性が2名)。男女半々。採用面接時に感じるのは女性の能力の高さである。頭の回転が速く、抽象的な質問にも的確な回答ができる。採用したのが全員女性という年(2021年)もあった。当社の過去3年間の新卒離職者数は1名(2021年入社)で、定着率は高い。(窪田氏)

配属には本人の希望も聞き、職務内容、勤務地等が決められる。入社後は原則として全員現場を体験する。そこで最長1年間のOJT研修がある(他社は3か月程度)。目的は物流の基礎を体感してもらうこと。また、貨物の特性・業界によって荷扱いの方法や荷の動き方が違うことを体感してもらうため、1年の間に複数の拠点で研修する。定期的なヒアリング、同期を集めてのフィードバックや座談会などを開催し、丁寧に育成している。

階層別に、マネジメント層向けのものや、若手従業員に向けてのリーダーシップ研修を実施している。集合研修から帰ってすぐはモチベーション高く仕事をしているが、その後のモチベーション維持が難しい。

最近、オンライン研修を導入した。会社が指定した動画(1-2本/1か月)を視聴しレポートを提出するもの(schoo⁷:様々なジャンルの動画が見放題、自分で勉強するスタイル)である。会社が内容を踏まえて課題講座を選択し、まずは会社が選抜した50名に受講させている。課題講座以外は、各自が興味を持ったテーマの講座を自由に視聴させている。(窪田氏)

また、仕事の幅を広げてもらえるように、

フォークリフトの資格取得を推進している。講習費用は会社が負担している。(窪田氏)

4. 人事制度

産休・育休制度、短時間勤務制度等は整備している。

男性も育休をとる人が増えており、ここ数年ではドライバー職数名が育児休暇を取っている。

事務職の中に、育児時間の必要に応じて在宅で作業している者がいる。また本人の体調を考慮し、通勤を避け在宅勤務をしている者もいる。ただ、物流現場という性質上、在宅勤務自体が困難な職場が多く、全社員に平等に対応することは難しい。(窪田氏)

5. 人事評価

昇格は上司の推薦に基づき試験が実施される。試験では論文の提出が求められる。論文には職場内の改善活動やリーダーシップ、課題発見力、改善実行力について記載する。会社全体を俯瞰したうえで、自らの業務についてまとめるもの。

パート従業員には社員登用制度があり、上司が実力を判断して登用する。

いずれも、職場で上司が日々の業務遂行状況から能力・実力を判断して登用する形になっている。上司は、現場全体の状況からリーダーにふさわしいと思われる人に対し、日ごろからOJTで業務を教え、昇進した際にスムーズに業務が進むように体制を整えている。(土屋氏)

7 社会人向けのオンライン学習プラットフォーム <https://schoo.jp/>

特別に女性所長候補だけを育成する研修はない。現場にはパートの女性は多いが正社員は少ない。後継者育成には自分の考え方やその場の判断等を（男女問わず）丁寧に教えていく。（土屋氏）

6. 活躍している女性職員

今回インタビューした窪田氏と土屋氏は入社時期が近く、いずれも当社で女性が活躍できる場所を開拓してきた方々である。

社長は30年ほど前にはすでに女性の活躍できる場を増やそうと動いていた。窪田氏は当社で女性初の営業職として抜擢され活躍した経験がある。その後、本社の事務部門の経験を経て、現在は総務部人事部長として採用・育成を含めた当社全体の人員配置構成などを任されている。

ここでは、事務部門から現場に抜擢された土屋氏のケースを詳しく紹介する。

土屋氏は現在、第一ブロック第3営業所長として当社が持つ物流拠点の一つを任されている。もともと事務員として入社した土屋氏は、リーダー、チームリーダー、マネージャー職に順調に昇格し、2009年に事務部門から流通の現場である戸田第3営業所長に登用された。教育関連企業からの委託で、通信講座の受講者宛に教材をピックアップし、梱包・発送する業務を担う部署である。具体的内容は、教材を倉庫内に保管し、その中から依頼された種類・冊数を正しく集品したうえで指定先に送付するというもので、テキスト等は送付冊数が比較的小ロットなので、女性でも扱い

やすい。一方で、表記の似ているもの（同じ教科の教材でも年度の違いや1回目、2回目など）が多く、出荷には入念なチェックが必要となる部署である。

会社側は活躍できる能力のある土屋氏を抜擢し、抜擢された土屋氏もやりがいがある職場として前向きに受け入れた。倉庫内での配送業務を担う人材のイメージは、体力的にも男性が適しているのではないかという認識は、改めなければいけない。

さらに、土屋氏は荷主と交渉を重ね、商品管理にそれまで印字されていなかったバーコードを導入し、ハンディターミナルで検品する体制を整えた。検品を目視から機械に変えることで、正確性を担保し、時短につながった。また、棚卸作業の負担も減り、生産性が向上した。

7. その他

パート従業員は多くが女性のため、従業員の家庭生活の状況に合わせた時間で働けるように配慮している。全社方針にあるように「笑顔と気配り・目配り・お節介」で「活気ある、おもろい職場」を目指している。（土屋氏）

モチベーションアップには、昇格による給与アップは効果がある。さらに上を目指そうという意欲につながると考える。（土屋氏）

当社は福利厚生を充実させている。2年に1度の社員旅行（直近は下呂温泉の一泊二日）、新年会（ホテルのバンケット）、野球観戦チケットの提供⁸などを実施している。

8 東京ドームのシーズンシートでの巨人戦観戦（年間1人1試合、希望者による抽選）

(3) 協同組合土浦総合流通センター（以下、流通センター）

組合名	協同組合土浦総合流通センター
設立	1985年8月10日設立
代表者	理事長 中島裕一
出資金	46,430,000円
事業内容	共同警備事業（委託）、共同廃棄物事業（委託）、共同駐車場運営事業、食堂運営事業、共同労務改善・福利厚生事業、共同研修事業、厚生年金基金事業、損害保険事業
所在地	茨城県土浦市
組合員数	組合員27社、準組合員6社（2024年7月現在）
事務局	専従2名、パート4名
参考	敷地総面積 68,110㎡ < 共同施設 > 組合会館、共同駐車場（収容台数180台）



(注) 専務理事・事務局長 南場美樹氏（専従）、理事小林明人氏（株式会社アイコー21代表取締役社長）に2024年7月17日にインタビュー実施

(出所) 協同組合土浦総合流通センターHP（<https://tsuchiura-src.com/>）2024年8月16日閲覧

1. 組合の概要

当組合は、茨城県南地域の卸売業の拠点として、流通機能の充実とサービス体制の強化による地域社会への貢献を目指し、組合員・準組合員合わせて33社の事業を支えている。

組合の敷地総面積は約7万平方メートルで、東京ドームのおよそ1.5倍の広さである。組合事務局は、共同事業のほか、食堂運営事業も実施している。

組合役員には理事長、副理事長、理事5名に専務である組合事務局長が含まれる。事務局長の南場氏は女性で、組合で働き始めて3年。もともと高齢だった元専務（事務局長）の退職に伴い就任した。事務局は正社員2名（南場事務局長含む）にパート4名（うち2名が男性）。パートは1名が事務、他は食堂運営事業に従事している。

2. 男女という区別を意識せずに働ける職場

組合の事務局は現在女性のみで運営している。以前の男性事務局長に代わって南場氏が

事務局長として取り仕切っている。理事長以下組合役員は、当初パートとして組合事務局に入った南場氏の働きぶりから「事務局長としてやっていける」と判断した。（小林理事）

南場氏は民間会社・役所勤務などの職を経たのち、理事長の紹介で組合事務局に局長補佐として入った。事務局は組合員と準組合員の方々（企業とその従業員）の役に立つこと、彼らの不利益にならないように組合事業を運営していくことを業としている。中小企業は自分でできることは自分であるのが基本であると教えられたため、何をするにも極力業者に頼らずに事務局が行うことを心掛けている。事務局はいわゆる何でも屋として迅速に対応しなければならない。（南場氏）

組合役員は南場氏が女性だからという付度は一切なく業務の指示をする。自分で勉強し、調査し、一部専門家のアドバイスを受けながら達成していく。重責だが、その分達成感がある。組合員から感謝されることもやりがいにつながっている。（南場氏）

3. 採用・育成

組合事務局では採用・育成の方針やマニュアル等はない。採用は不定期で、基本的にはパートを採用している。人材確保は厳しい。事務局が運営している食堂で調理師を募集するときに、「60歳以上も可」としたところ、男性の応募があった。介護のため前職を離職しており、余裕のある昼間の数時間(週3日)、ちょうど食堂での調理時間に合うように勤務してくれている。従業員の個別の事情やワーク・ライフ・バランスに配慮した勤務時間を提示することで、良い人材が確保できる。(南場氏)

業務習得は、南場氏も含めすべてOJTである。組合の業務内容は思いのほか多岐にわたり、定例的な事務作業をこなすだけではない。特に最近では、組合の所有する土地や建物の有効活用に向けて、土地の売却や組合会館の貸出などの新しい業務が増えている。

南場氏が事務局長に就任してから、組合事務局の人員のスキルは各段に上がっている。(小林理事)

4. 人事制度・評価

産休・育休制度、短時間勤務制度等は整備されている。パート職員は採用時からそれぞれの事情にあわせた勤務時間で雇用している。女性だけではなく、男性も介護などの時間を調整して働いている。組合事務局は多くが40代以上で、家庭では出産・育児よりも介護の負担のほうが大きくなっているのではないか。

組合事務局の人事(昇格・登用、昇給など)

については組合役員が決定している。業務遂行能力を勘案して判断する。少人数なので、規定などは存在しない。

5. 活躍している女性職員

南場氏は事務局長として組合運営全般を任されている。事務局で行う定例行事や決算事務などに加え、食堂業務の運営や組合の管理する不動産(土地・組合会館など)の活用などの業務も担当している。

南場氏は組合員からの要望・悩み事など、相談があれば親身に対応する。団地内でごみのポイ捨てが頻発した際には、警察による悪質な常習者を検挙するための証拠集めに協力し、無事検挙することができた。

組合会館の食堂「れすとらん美食館」は外部委託方式で運営していたが、うまくいかず、事務局が意を決して自ら食堂運営を始めた。事務局のスタッフが手伝い、調理師や配膳のパートを雇用して運営している。運営のため、事務局職員が食品衛生管理師の資格を取得した。

組合所有物件の売買時には、仲介業者を介さずに、南場氏が自ら調査し、勉強し、法務局等や司法書士にアドバイスを受けながら、手数料を極力抑えて取引を終えた。

ほかにも、組合員企業から漏水による水道代の還付請求などの手続き申請について相談を受け、南場氏が行った。今は組合会館の会議室の一般への貸出推進に注力している。

組合員企業からは、「南場事務局長に相談すれば、何かやってくれる」という信頼感が醸成されている。(小林理事)

6. その他

組合員企業の従業員は長く働いている女性が多いと感じている。男女問わず20年以上勤務している方が多い。女性もフォークリフトを運転するなど、男性と同じ仕事をこなしている。(南場氏)

女性管理職が上司にいと、職場で出産・育児・家事との両立についての悩みを共有しやすい。前職で女性上司がいたときに、安心

感があった。今は、組合員企業の女性経営者や、他の組合の女性事務局長など、相談できる場がある。(南場氏)

ワーク・ライフ・バランスへの理解が必要。介護しながら働く、(夢があるので)ダブルワークで働くという人にも合わせる工夫をしている。仕事だけ、プライベートだけを考えるのではなく、バランスをとって働いてもらえればよいと思う。(南場氏)

(4) 株式会社丸三電機 (以下、丸三電機)

社名	株式会社丸三電機
設立	1963年設立
代表者	代表取締役社長 竹村美香
資本金	7,000万円
事業内容	電機・電子機器用部品(ヒートシンク)の製造及び販売
所在地	東京都千代田区
従業員数	61名(2024年5月末現在、パート・アルバイト含む) うち男性29名、女性32名



(注) 株式会社丸三電機 代表取締役社長 竹村美香氏、生産管理部生産管理課係長 能登谷歩有子氏に2024年8月19日にインタビュー実施(出所) 株式会社丸三電機HP (<https://lex.co.jp/company/company.html>) 2024年9月3日閲覧

1. 企業概要

ヒートシンクとは、吸収した熱を空气中に発散(放熱)することで冷却を行う部品を指す。当社の製品は半導体製造装置、環境エネルギー関係の充電器、EVの充電器などに使われている。当社は大型の製品を得意としており、サーバーセンター用に多くを出荷している。

経営理念として、「お客様に喜んでいただくこと」、「社員の豊かさの追求」をあげている。「品質は品格から生まれる」もので、優

れた品質は人の情熱が生み出すものと考えている。(竹村社長)

2. 男女という区別を意識せずに働ける職場

在職年数は男女同程度で、女性も定着している。平均年齢45歳。正社員の女性10名のうち、3名が埼玉営業所、4名が埼玉事業所で勤務している。自動車通勤で遠くても30分の範囲に住んでおり、子育て中でも家族のサポートを得て働いている。また、埼玉事業所の所在する毛呂山町では「ファミリーサポートセンター・緊急サポート事業⁹」が利用

9 ファミリーサポートセンター・緊急サポート事業は、近くに頼れる人がいないなか、子育てをしている方々のお手伝いをする活動。センターの仲介で利用会員がサポート会員のサポートを受けるしくみ(30分200円から)。
<https://www.town.moroyama.saitama.jp/soshikikarasagasu/kodomoka/kosodateshiengakari/kosodatesien/1363.html>

できる。

一方で、工場の近所に住み、子どもが小さいうちは配偶者の扶養の中で働きたいという人が、パートとして勤務している。

生産現場では、男性・女性で適性を考えて配置している。力仕事は男性が担っている部分があるのは事実だが、女性が働ける職場は男性・高齢者も働きやすい職場と思い、作業工程等の効率化を常に考えている。

3. 採用・育成

現在、新卒採用はしていない。中途採用は経験がなくても意欲や能力があれば採用している。ヒートシンクに特化した専門分野を持つ教育機関は無く、製品開発にかかる技術者は社内で育成している。また、「総セールスエンジニア化」を目標とし、営業担当者も工場の生産現場で技術者から仕組みについての指導を受けている。

4. 人事制度

産休・育休制度はもちろんのこと、短時間勤務制度は子が小学校に上がるまで利用可能としている。埼玉事業所は職住接近で、かつ、父母・祖父母が近くに住んでいることもあって家族のサポートがある人が多い。また、配偶者も女性が働くことに理解があり、協力的である。短時間勤務制度を利用せずにフルタイムで復帰する者もいた。

有給休暇制度に半日休暇制度ができて、取得率は上がっている。リモート勤務も許容している。パート職員で小学生の子供をもち、

夏休みは出勤が難しいという声があったため、経理業務をリモートで行っている。

リモート勤務ができる職場とできない職場の不公平感を緩和するため、現場でなければできない仕事に従事している職員には個別に説明して納得してもらうようにしている。ただし、男性からはリモートではなく出社したいという声も出ていた。(竹村社長)

資格支援制度として、知財検定¹⁰の取得報奨金(3級で3万円、2級で5万円(別途試験費用・交通費も支払われる))がある。資格を取得した先輩が後輩に対する勉強会を主催している。先輩側は資格取得以降に、勉強で得た知識を忘れないように、お互いに確認しあっている。資格保有者には高度な仕事を任せるようにしているので、常に知識を確認しておく必要がある。

自己啓発制度があり、申請すれば通信教育の受講料を会社が負担する。セミナー・教育訓練なども会社の指名で受けさせている。

5. 人事評価

当社の役職は1等級から5等級まであり、最低2年で上位職に昇格する(図表7)。等級が上がらないと給料が上がらない形になっている。現在、女性は2等級に2名、3等級に3名。管理職には至っていない。

女性は「残業ができない」、「(短時間勤務等で)社内にいる時間が少ない」という理由で「上位職に推薦しづらい」という声があったが、「時間」ではなく「成果」を見るようにという説明を続け、理解してもらえよう

10 知的財産管理技能検定 (<https://www.kentei-info-ip-edu.org/>)

(図表7) 等級区分

等級	呼称	備考
1 等級	一般社員	
2 等級	トレーナー・シニアトレーナー	指導する立場
3 等級	主任・係長	部下を持つ
4 等級	課長・次長	管理職
5 等級	部長	決裁者

(筆者作成)

になってきた。(竹村社長)

役職には役割があり、上がるのはそれなりの役割をこなしているということ。従業員はみなそれぞれの役割をこなしているものであり、それが「活躍」だと思っている。役職があるからえらいとは思っていない。(竹村社長)

6. 活躍している女性職員

能登谷氏は、中途採用で勤続24年のベテラン職員である。2000年8月にパートとして入社し、2002年6月に社員、2005年6月にリーダーに昇格し、2016年6月に主任、そして、2022年6月に係長に昇格した。2006年6月から2007年5月までの産休・育休を経て、2007年5月に時短勤務で復帰し、現在はフルタイムで働いている。

会社に復帰してからは、保育園の送り迎えや入浴・食事など配偶者と分担し、対応していた。配偶者が夜勤の時は、一人で対応する方法など、保育園で知り合ったママ友情報を参考に乗り切った。仕事を続けようかどうかと悩んだときに、父から「協力できることがあれば協力する。ここで辞めると、次に女子社員が入ってきても、『女性は辞め

てしまうから』と言われてしまうのではないか。世の中は一人の力では変えることは難しいけれど、会社の『見方』は変えることができるかもしれない。少し頑張ってみたら?』という言葉があった。また、母は学童保育の先生の経験があったので「多くの働くお母さんを見てきたが、みんな頑張っただうにか働いている。手伝えることがあれば、手伝うから頑張らなさい」と背中を押してもらった。(能登谷氏)

社長から軽量経営に取り組んでもらいたいという話があったので、通信教育支援制度を利用し、在庫管理・運用について学びなおしを始めた。(能登谷氏)

女性は品質管理、検査、生産管理（外注との納期調整など）の分野を担当することが多いが、生産現場で働いている人もいる。能登谷氏には後輩(3名)の育成に注力してもらっている。(竹村社長)

産休・育休明けの職員のため「働き方支援チーム」を作った。今まで経験した以外の仕事（製造現場・品質管理・出荷管理など）を覚え、欠員ができたときにサポートに入ってもらおう仕組み。産休・育休の職員が一段落したので、「働き方支援チーム」自体は一旦

休止しているが、急な欠員が出ている部署にサポートで入ることができる仕組みは機能している。事務職だった女性職員が機械のセッティングをするなど、活躍してもらっている。

7. その他

モチベーションアップに効果があるのは収入増である。その意味では給与のベースアップも大切だが、毎年のことに「慣れて」しまいモチベーションの維持には効果が限定的である。当社は2023年度、60周年を記念して社員全員に10万円（パートは3万円）を「現金」で「手渡し」した。また、本社は机や棚などを入れ替え、きれいなオフィスに変えた。いずれもモチベーション維持に効果があると思っている。（竹村社長）

社員旅行（温泉に一泊）を年一回実施している。正社員がほぼ全員出席し、本社・埼玉事業所の職員が交流でき、仕事もスムーズになったと聞いている。子育て中の職員も、子どもを家族に預けて出席してくれた。

システムを入替し、超短納期対応（通常1か月→2週間）している。協力工場ともデータを共有し、稼働率を上げている。

社長になって7年経過。当初は「女性は（この職場には）無理ではないか」という声もあったが、「女性ができる仕事がある（はずなので）、受け入れて柔軟に対応してもらいたい」と伝え、理解を得られた。（竹村社長）

4. 事例企業の取り組みと課題

2016年に施行された女性活躍推進法では、「自らの意思によって職業生活を営み、又は

営もうとする女性はその個性と能力を十分に発揮して職業生活において活躍すること」を「女性の職業生活における活躍という」（2.（1）に既述）と記している。本稿では、この「女性の職業生活における活躍」を「女性活躍」と定義した。

女性が働くことで自己実現していく。自信をつけ、収入を得て、自らの行動範囲を広げていく。その結果として、管理職などの役職に就く場合もあるが、役職に就くこと自体を活躍とは言っていない。働きやすい職場を提供し、そこで個性と能力を十分に発揮してもらうことが、企業の女性活躍推進の第一歩である。

今回紹介した事例企業では、法制度に基づく対応に加えて従業員に合わせた対応を社内規定に明文化しているケースがある。一方で、社内規定にあえて制度の詳細を記していない企業もある。どちらのケースでも、個別事情を踏まえた対応をしており、女性従業員が満足して働いている様子がインタビューから見て取れた。

（1）女性従業員が活躍できる場を提供

いずれの企業も、経営者と従業員間の意思疎通が円滑で、かつ、経営者が従業員のニーズをくみ取る努力を継続している。もちろん、企業規模によって社長自らがヒアリング等を行う場合や人事部などが巡回している場合などがあるが、具体的なニーズに対応する努力をしている。

金秀ホールディングスでは、従業員の声を反映し、一部の職場でスーパーフレックス制度（フレックス勤務でコアタイムなし）を導

入している。栄光工業は伊藤社長が子育て中の職員（男性含む）にヒアリングし、保育園の時間に合わせて就業時間を前後にずらすなどの対応をしている。家庭との両立のために就業時間の調整をしている企業は多い。

キング印刷紙工は、社員の意見を受け入れやすい社風がある。久米氏の子育て経験から、休暇が取りやすい環境が整備されてきた。岐阜本社と東京オフィスの間では、コロナ前からオンライン会議を実施している。全員がオンラインで仕事をするわけにはいかないが、柔軟な働き方が許容されている。

菊水酒造では、女性の相談窓口を明確化している。不満点を聞き、改善できれば改善し、改善できないときには直接面談して対応する。相談せずに突然退職する例もあるが、かすかな変化を見逃さないように人事部がフォローしている。

(2) やりがいを感じる職場

仕事に面白さ・楽しさを見出した女性が、自ら澁瀬と働いている職場がある。

京葉流通倉庫の土屋氏は、事務職を経て倉庫内作業の現場で管理職として従事している。会社は「物流業はサービス業。女性従業員が活躍できる場所がたくさんある。男女区別なく仕事ができる場所をつくる」という方針のもと、女性所長を誕生させた。土屋氏は、顧客、上司・部下、他部署などステークホルダーと連携して、業務改善・生産性向上に意欲的に取り組んできたと同時に、後進の育成や誰もが働きやすい職場づくりに努めている。

流通センターの南場氏は事務局長に抜擢されたときに言われた「組合事務局は組合員企業とその従業員の役に立つことを考えること」、「事務局は組合員のために迅速に対応しなければならないこと」などを実現しようと奮闘している。組合役員からの要望はハードルが高いものも多いが、それでも自分のスキルが向上すると考え行動している。組合会館での食堂事業、組合の所有不動産の売買や賃貸など、初体験の仕事を次々にこなしている。

土屋氏・南場氏両名ともに、部下指導も行い、職場全体のスキルアップが図られている。両名のケースは、任された仕事に対する使命感が強いという、個人の資質によるものかもしれないが、両名が部下・後輩に伝えていく考え方は、その先も組織の業績に貢献するものになると思われる。インタビューでは、二人ともやりがいを感じているという発言があった。

(3) 従業員側が働きやすい職場を選択している

インタビューした中小企業では、新卒採用よりも中途採用が多いケースがみられる。求職者は自らの働く条件に合う職場を探している。働く条件の中には、給与・勤務時間などがあるが、加えて、会社の方針が自分に合うかどうかを見定めている。

栄光工業の安井氏は、経営理念の中に「社員の幸福」を掲げていることから「社員の働きやすさを追求している企業」と考え入社した。上司への提案がしやすい風土や、上司も提案に向き合ってくれるので会社とともに成

長していることが実感できるという。

丸三電機の能登谷氏は、職場が自宅に近かったため当社に就職した。パートとして入社し、能力が認められ社員として正式に採用されたのち、産休・育休を経て現在は係長として活躍している。育児の負担から仕事を続けようか迷ったときに父母の励ましやサポートで乗り切った。その後、会社側も「働き方支援チーム」をつくり、急な欠員が出ている部署にサポートに入る仕組みを構築した。育児中は突然職場を離れなければならない時があり、周囲の職員に気兼ねしがちであるが、このチームがあるために他の職員の不満が出ない体制になっている。

金秀グループは、知識面だけではなくリーダーとしての実力を含めて、上司が昇格試験の受験に推薦するか否か判断している。4等級からは管理職になれるので、知識面では「労働基準法」の内容など、管理職として実務上必要な知識を確認することになっている。勤務時間や育休・産休の制度など、試験範囲も明示している。職場環境に配慮することができる者のみが管理職になることができる。

(4) 女性が人生を自ら選択できる体制

会社は社員が活躍できる場所を提供するだけでなく、その職場にやりがいがあり、働きやすい場とし、従業員の満足度を高め、定着を図っている。そこには男女の区別はない。しかしながら、女性の場合は出産・育児の時期など、ある程度働く時間を調整しなければならないときがある。

サニーマートは、子育てが一段落した女性

に向けた採用活動を行っている。パートナー（パート職員）ではなく正社員として、子育て後の人生に自分の経験（子育て・主婦）を活かしてはどうかと提案する。もちろん、すでにパートナーとして働いている者に対しても正社員に応募する道を作っている。

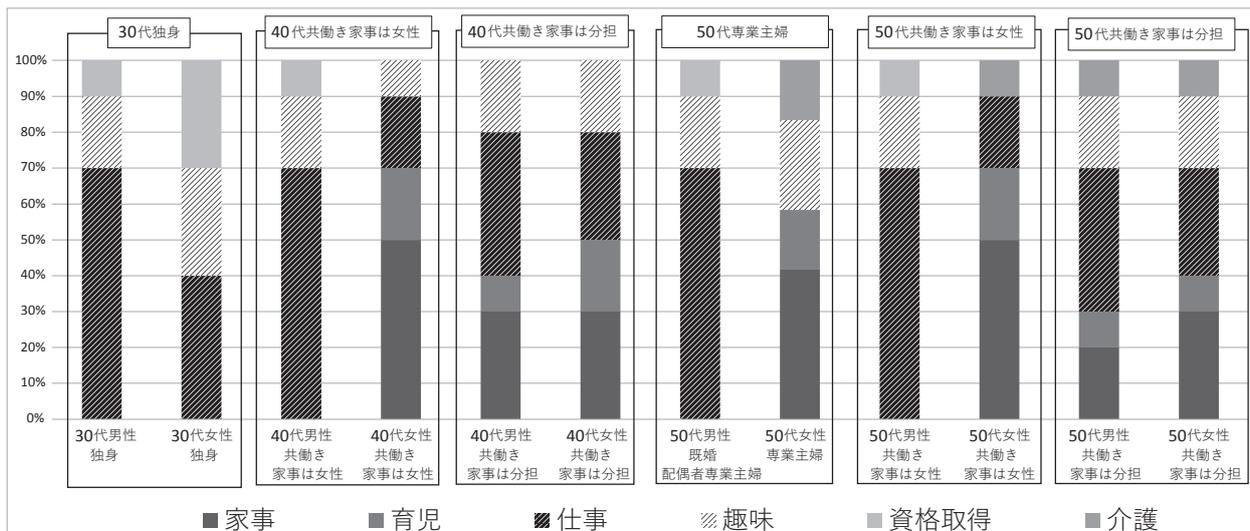
(5) 男性活躍への期待

ライフ・キャリア・レインボー（図表6）からは、個人がそれぞれの家庭や仕事への時間配分を、人生の時期に応じて変えざるを得ないことがわかる。

図表8は年代別・男女別の時間配分を家事・育児・仕事・趣味・資格取得・介護に分けて例示したものである（配分例は日本の固定的な性別による役割分業を踏まえたもの（筆者イメージ））。30代で独身の男女、40代は共働きで家事は女性が担当する場合と分担する場合、50代は専業主婦家庭、共働きで家事を女性が担当する場合と分担する場合の6つに分けて例示した。仕事・家事・育児・趣味、何に時間を使うかは、個人の自由である。だが、家事・育児・介護は自らの好き嫌いかかわらず、時間を割く必要がある。育児負担がない時期には趣味に時間をかけることもできるだろう。出産は女性しか担えないので仕方ないとしても、家事・育児・介護は女性・男性の区別なく担える。

今まで、女性活躍を語るときに、職場の視点から語られることが多かった。つまり、女性が社会で活躍すること、家庭から外に出て働くにはどうすれば良いかが語られてきた。女性活躍を職場で働くことを基準にするので

(図表8) 年代別・男女別の時間配分例



(出典) ライフ・キャリア・レインボーを参考に筆者作成

あれば、家庭では男性活躍が求められているといえよう。ところが、家庭での男性活躍に対しては、個人の自由に任されている。というよりも、制度の選択肢があまりない。育休制度があったとして、その休んだ時間を家庭内でどのように活かすかということについての議論や研修を、企業が行うことはない。

今回のインタビュー調査で、女性が活躍するにあたって、家庭での役割分担をそのままにする場合、女性は「通勤時間が短く」、「働く時間が柔軟に調整できる」職場を選択していた。そして、調査した会社はすべて産休・育休・時短勤務等について制度を作るだけでなく、利用しやすくしている。休暇等が取りづらいのは、「制度があるのだから、自分から申し出るように」という会社の雰囲気だと思われる。従業員がすべての制度を「知り・理解している」とは限らない。男性は「育休・産休」の制度があることは知っていても、実際に自らが使ったことがないので、部下が利用して初めて「手続きや対応をめんどくさ

い」と感じるであろう。金秀グループのように、労働基準法を管理職になる上で必要な知識として昇格基準に入れることで、男性管理職の理解が進み、女性の働きやすい環境が整備されていくと思われる。

最近では、男性も家事・子育てに関心を持つ20代、30代が増えている（稲葉 2023a）。男性の長時間労働を当然視する文化をなくし、家事育児分担を家庭内だけで完結するのではなく、職場の理解や家事育児分担関連のサポート事業者などの活用も含めて検討できるようにしなければ、女性の活躍は進まないと思われる。

おわりに

女性活躍は女性のためのものであると筆者は考える。

男女雇用機会均等法以降、職場において男女を平等に扱うことが推進されてきた。それは、雇用の場で多数を占める男性の働き方に合わせるものであった。それを、女性の働き

方のニーズに合わせるという視点から考えてみたらどうだろう。

女性活躍といわれるが、男性活躍という言葉はあまり聞かれない。というより、男性はすでに活躍している存在と思われているようだ。だが、本当にそうだろうか。世の中には、会社での働く時間以外に、家で発生している仕事、子育て、地域活動など、さまざまなことがある。もちろん、社会的に要職に就いている人が男性で、その男性が指揮をとるといようなことは多いのであろう。しかしながら、指揮を執るだけが活躍だろうか。活躍というのは、場を与えられて、その場でパフォーマンス（収益だけではない）を上げることという。そして、その場は「職場」だけではない。

むしろ、最近では、雇用される側が雇用者から提供される「場」を「選択する」ようになっている。それは、自分の活躍する「場」を「職場」だけではなく、家庭や趣味なども勘案した上で選択しているためである。

学校を出て、就職し、働くということが活躍の第一歩かもしれない。だが、地域で活躍している男性や家庭で活躍している男性というものにスポットライトが当たっていないのも事実である。地域の衰退は、地域の商店街などの衰退とともに、「比較的時間に余裕があり、地域の祭りなどに参加する人」をなくしてしまっている。

企業で働く男性が、自分が住む地域での役割を負うことが必要なのではないか。そして、その役割を負うことができるような働き方を、企業が「許容」することから始める必要があるのではないか。

女性活躍には、男性活躍が必要なのである。ここでいう男性が活躍する場所は会社だけではなく、家庭であり家族を取り巻く地域も含めたものである。

インタビューでは、女性側の負担を「分け合おう」という意識のある企業・従業員に出会えた。家事分担や子育て分担に対する意識改革が進んでいる企業と映った。そのような会社は、女性だけではなく、従業員全員に対してそれぞれの状況を踏まえた対応を経営層が心掛けている。そして、その社員ひとりひとりを大切にするという方針は、社内全体に行き渡っているように感じられた。

もちろん、そのような企業でもすべてがうまくいっているわけではない。離職率がゼロというわけにはいかない。だが、いくつかの企業では、家族が働いているから、息子も応募してくるとい企業もある。従業員の満足の基準は人それぞれで、自分が働いていてその環境に満足し、評価に満足しているのであれば、周囲に自社の良さをアピールするのではないだろうか。それが、従業員の採用・定着につながると思われる。

本稿は、女性活躍が進んでいるといわれる企業のみをインタビューしており、かつ、経営者は自らの近くに、能力があり活躍している女性がいるため、女性が活躍できる場をより多く社内に見つけたいと考えているように見受けられた。

本稿で紹介した企業の経営者のように、女性活躍について情報収集し、その知見をもって女性活躍を推進したいと考えている場合もある。だが、何から手をつけて良いかに思い

至らず、外部の知見を必要とするケースもあると思われる。今後は、外部コンサルタントなどを活用して女性活躍推進の土台を作っている会社の具体的な事例を調査・研究していきたい。

【インタビュー実施企業】

取材先名	取材日	ホームページ URL	閲覧日
株式会社キング印刷紙工	2024.7.11	https://king-insatu.com/information/	2024.7.16
株式会社サニーマート	2024.7.18	http://www.sagasake.or.jp/main/1.html	2024.8.16
菊水酒造株式会社	2024.7.19	https://king-insatu.com/information/	2024.8.16
金秀ホールディングス株式会社	2024.8.27	https://kanehide.co.jp/group/#kanehide	2024.9.4
株式会社栄光工業	2024.7.19	https://eikous.jp/	2024.7.19
京葉流通倉庫株式会社	2024.7.25	https://www.k-yo.co.jp/	2024.8.16
協同組合土浦総合流通センター	2024.7.17	https://tsuchiura-src.com/	2024.8.16
株式会社丸三電機	2024.8.19	https://lex.co.jp/company/company.html	2024.8.19

【参考文献】

- ウリケ・シェーデ (2024)『シン・日本の経営』日本経済新聞出版 2024年3月8日
- 川口章 (2011)「長期雇用制度とワーク・ライフ・バランス施策が女性の活躍に及ぼす影響」『ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究 報告書』、内閣府経済社会総合研究所、81-96 頁
- ミシェル・ゲルファン (2022)『ルーズな文化とタイトな文化 なぜ<彼ら>と<私たち>はこれほど違うのか』白揚社 2022年3月12日 訳者 田沢恭子 RULE MAKER, RULE BREAKERS -How Tight and Loose Cultures Were our world- (2018)
- 山口一男 (2016)「男女の職業分離の要因と結果—女性活躍推進の今一つの大きな障害について—」RIETI Discussion Paper Series 16-J-001 pp1-42
- 山本勲 (2014)「企業における職場環境と女性活用の可能性—企業パネルデータを用いた検証—」、RIETI Discussion Paper Series、14-J-017
- 山本勲 (2016)「女性活躍推進と労働時間削減の可能性：経済学研究に基づく考察」RIETI Discussion Paper Series 16-J-019 pp1-21
- 山本勲・黒田祥子 (2014)『労働時間の経済分析—超高齢社会の働き方を展望する』日本経済新聞出版社 2024年4月
- 脇坂明 (2017)「中小企業では女性活躍は難しいか？」商工金融 2017年5月号 pp5-21
- 脇坂明 (2021)「女性活躍指標の吟味からみた男女のキャリアの違い」日本労働研究雑誌No.727/Special Issue 2021 pp31-42
- D・E・スーパーの生涯と理論 キャリアガイダンス・カウンセリングの世界的泰斗のすべて 全米キャリア発達学会著 仙崎武、下村英雄編訳 図書文化社 2013年11月
- Takao Kato, Daiji Kawaguchi, and Hideo Owan (2013), “Dynamics of the Gender Gap in the Workplace: An econometric case study of a large Japanese firm,” RIETI Discussion Paper Series 13-E-038.

【参考資料】

- 外務省 ジェンダー平等と女性のエンパワーメント 「我が国の基本的考え方」
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/women/index.html> (2024年9月24日閲覧)
- 厚生労働省 平成27年版働く女性の実情 Ⅲ男女雇用機会均等法成立30周年を迎えて 2015年
<https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/15d.pdf> (2024年9月24日閲覧)
- 厚生労働省職業能力開発局 「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」 報告書平成14年7月31日
<https://www.mhlw.go.jp/houdou/2002/07/h0731-3a.html> (2024年9月24日閲覧)
- 総務省統計局 「労働力調査 (基本集計)」
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/index.html>(2024年9月24日閲覧)
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 図3-2年齢階級別労働力率
https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0203_02.html (2024年9月24日閲覧)
- 内閣府男女共同参画局 女性活躍に関する基礎データ令和4年7月19日
<https://www.kantei.go.jp/jp/content/000116409.pdf> (2024年9月24日閲覧)
- 内閣府男女共同参画局 女性のエンパワーメント原則
https://www.gender.go.jp/kaigi/renkei/team/WEPs/pdf/economic03_2-3.pdf (2024年9月24日閲覧)
- 内閣府男女共同参画局 女性のエンパワーメント原則 (WEPs) 平等推進はビジネスそのものである
https://www.gender.go.jp/international/int_un_kaigi/int_weps/index.html (2024年9月24日閲覧)
- 内閣府男女共同参画局 「女性役員情報サイト」
<https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/yakuin.html> (2024年9月24日閲覧)
- 内閣府男女共同参画局 令和4年度新しいライフスタイル・新しい働き方を踏まえた男女共同参画推進に関する調査報告書のポイント
https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/lifestyle_r04/00.pdf (2024年9月24日閲覧)
- 同 総論 稲葉昭栄 (2023a) https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/lifestyle_r04/06.pdf (2024年9月24日閲覧)
- 同 各論 稲葉昭栄 (2023b) https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/lifestyle_r04/07.pdf (2024年9月24日閲覧)
- 同 各論 永瀬伸子 (2023) https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/lifestyle_r04/08.pdf (2024年9月24日閲覧)
- 内閣府 「男女共同参画白書令和元年版」 図I -2-14
https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r01/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-02-14.html (2024年9月24日閲覧)
- 文部省 「中学校、高等学校進路指導資料」 第一分冊 平成4年
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/afieldfile/2018/11/21/1411248_0_0.pdf (2024年9月24日閲覧)
- 文部科学省 「高校生のライフプランニング」
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/afieldfile/2018/11/21/1411248_0_0.pdf (2024年9月25日閲覧)
- リクルート進学総研 プロフェッショナルが活躍できるダイバーシティ型経営へ2017/03/02
<https://souken.shingakunet.com/higher/2017/03/post-93f5.html> (2024年9月24日閲覧)