

福岡県女性活躍実践会議と
福岡県商工会議所連合会 トップ対談

変化の時代 だからこそ、 女性活躍・D&I 経営の推進を

福岡県商工会議所連合会 会長
(福岡商工会議所 会頭)
(株)西日本シティ銀行 代表取締役会長

谷川 浩道

大曲 昭恵

福岡県女性活躍実践会議 座長
(福岡県副知事)

今、「多様な人材の活躍推進」の重要性はこれまで以上に高まっています。誰もが働きやすい環境の整備や経営に多様な視点を取り込むことは、生産性向上や新たな事業展開に繋がります。この度、福岡県商工会議所連合会 谷川浩道会長(当所 会頭)は、福岡県女性活躍実践会議 大曲昭恵座長(福岡県副知事)と中小企業における女性活躍・D&I経営の推進の重要性について対談を行いました。今回は、その対談の内容をお届けします。

(対談日：令和5年1月17日)

中小企業の目下の課題

大曲座長(以下、大曲) まず、コロナに始まり、昨年はロシアによるウクライナ侵攻、それに伴う原油・材料などの価格高騰、急激な円安と不安定さが増し、福岡県の地域経済を支える中小・小規模事業者も、非常に厳しい環境にあります。この点について、どのように捉えていらっしゃるかお聞かせください。

谷川会長(以下、谷川) 昨年の夏以降、国がはっきりとウィズコロナへと舵を切り、その後、全国旅行支援や水際規制の緩和により、人流が回復し、コロナ前までとはいかないまでも、経済が回復しつつあります。その流れの中で、中小企業の課題は「コロナへの対応」から次なるものに移っています。大きく3点申し上げます。

まず1つ目は、コロナ禍で痛めつけられた企業がこのままで良いのかということで、事業の在り方の見直しを始めています。国も「事業再構築補助金」で後押しをしており、商工会議所では計画策定から申請までをお手伝いしています。

2つ目は、価格高騰への対応です。エネルギー・原材料

等の価格高騰によりコスト増の負担がのしかかり、加えて取引先や消費者への価格転嫁が進まず収益が圧迫され、中小企業は大変苦しんでいます。現在、政府や経済団体は、各企業に「取引先からの価格転嫁を妨げる買いたたきをしない」という意思表示を行う「パートナーシップ構築宣言」の普及・促進を図っており、商工会議所でも調査やヒアリングを行い、気づきを与える活動を展開しています。

3つ目は、人手不足への対応です。全業種で問題になっています。特に、建設業や運輸業は深刻で、2024年、働き方改革関連法で時間外労働の上限規制の適用が始まります。最近では、女性がこれらの業種に就職するケースも増えているようですが、いろいろなルートで人が円滑に流れるように、商工会議所も研修やセミナー等の側面支援を行っている状況です。

女性人材に対する企業の期待感

大曲 「人手不足」というお話がありましており、そうした観点からも、今後は、多様な人材が活躍できる職場づくりや

D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)経営が求められていると思います。変化に対応できるしなやかな組織を作ることが、これからの経営に求められる大きな戦略の一つではないかと思いますが、いかがでしょうか。

谷川 少子高齢化は深刻です。まだまだ元気な高齢者が職場から去っていく一方で、若い人材が十分に職場に入っていない。したがって、働く世代がどんどん減りつつある。これは消費という観点から大変なことです。旺盛に消費をする若い世代が減っていくわけですから、経済全体がシュリンクしていきます。また、人手が余っているところと、人手が足りないところで、ミスマッチが起こっています。そのあたりをどう考えるかが非常に難しいわけです。

企業には、若い人が少なく、しかも昔のように一つの会社にしがみついてもなく、あっさりと辞めてしまう。そうしますと企業としては、きちんと安定して働いてくれる人がほしいということになります。かつてと違い、戦力になるならば男女問わず大歓迎。これが企業の考えだろうと思います。また、私どもの銀行でも経験者採用で専門性の高い女性が多く入行しており、大変有力な戦力になっています。どこの企業も一般論でいえば、ものすごく女性を求めていると思います。

しかし、日本は諸外国に比べ、女性の管理職等の比率が低いという問題が指摘されています。中小企業でも女性の登用状況は千差万別です。日本商工会議所の調査では、「女性管理職が1人もいない」中小企業は4割強に上るという結果が出ています。中小企業の中でも、概して中堅クラスの世界では、確実に変わってきているなという印象を受けます。中小企業の中でも二極化が起こっているのが現状です。

大曲 中小企業の中でも取り組みの進捗は様々ということで、福岡県としてもいろいろな仕組みで支援をしているわけですが、そういった問題があるということはいつも心に留めておかねばならないと思います。ただし、会長もおっしゃるように、男女ということではなく、すべての方が、働きやすい環境を作っていくことが一番求められているところだと感じています。



女性活躍に向けた意識改革と組織改革

大曲 女性は男性と違い、出産というライフイベントがあります。企業の中で男性も女性も変わりなく人材育成をしようとするならば、将来のライフイベントを見据えて早めに育成を行うということも非常に大事だと考えます。この人手不足の中で、地域経済の発展を支える支援機関として、人材確保や人材育成にどう取り組んでおられるのか、銀行の取り組みも含めてお話を伺えればと思います。

谷川 まず、商工会議所では、女性経営者や女性役員が集まった女性会という組織を持っています。日頃から議論をしたり、講師を招いて勉強会をしたり、女性経営者同士が切磋琢磨する場として、活発に活動をしています。

私ども銀行の取り組みをお話しますと、3年ごとに策定する中期経営計画において、毎回、「女性活躍推進」や「D&I」をテーマに様々な施策に取り組んでいます。これまで、育休の期間延長や育児のための短時間勤務制度の創設・拡充、旧姓使用制度の導入等に取り組んでまいりました。

特に、人材育成においては、「女性マネジメント研修」や「女性キャリアアップ研修」を行っています。また、「女性塾」というのを作り、女性行員同士がこれからのキャリアについて考える場を設けました。とにかく一人で悩みを抱えないよう、女性同士のネットワークを作ることが大切ですね。昨年には「女性塾」の内容を、はっきりと管理職を目指すプログラム「Nishi-Nippon City Women's Initiatives Network」として大幅にブラッシュアップし、毎月活動をしています。この活動を、毎年続けていくと上昇志向を刺激するというか、非常に良い発展を遂げているなというふうに思います。

また、人間がやらなくても済む事務作業はデジタル化し、「人」にしかできない業務に人的資源を投下しようと、3年前の2020年、800人以上いた事務職員を、全員総合職に切り替えました。もちろん、企画職や営業職など新しい仕事に不安を感じる行員のために、しっかりと研修を行い、働きやすい環境整備に力を入れています。その結果、営業職に占める女性比率は、2008年は0.8%だったのが2022年には31.9%になりました。また主任職にある女性の比率も、改革を始めたころは2割だったのが、今は55%と男性よりも多くなっています。

アンコンシャス・バイアスを自覚し、公正な評価を

大曲 県では、女性活躍を阻む要因の一つであるアンコンシャス・バイアス(無意識の思い込み)について、その認知と理解促進のための啓発等を行っています。このアンコンシャ

ス・バイアスについてはいかがお考えですか。

谷川 私が頭取になったとき、女性に対する管理職の評価を見直しました。評価制度は男女一緒でしたが、現場を見ると、女性が課長に上がっておらず、女性登用を妨げているバイアスがかかっているのではと感じました。男性は、将来支店長を目指す総合職が多く、女性は事務職員が多い（総合職への切替えについては前述）。ところが、男性職員の中にもなかなか課長に昇進できない人がいるんですね。そうすると上司は「家族がいることであり、そろそろ課長にしてやらないと」と考える。そこで、男性を昇格させるよう推薦し、なかなか女性を推薦しようとしません。でも、よく考えてみると、女性はいろいろなハンデがあるのに、同じステージに立っているわけです。そこに来るまでには、男性よりはよっぽど苦労してきたはずなんです。私は、どこの職場にもやはりバイアスはあるんじゃないかと思いますよ。そこで、そうしたバイアスを取り除き男女平等にするため、人事部長に評価を全面的に見直すように指示しました。この見直しにより、今日では結果として、女性管理職は10年前の3倍の12.4%。まだまだ十分ではないかもしれませんが、3倍になったことは間違いないです。

大曲 女性活躍を進める上では制度や仕組みを整えることも大事ですが、それだけではなかなか進まなくて、組織風土に根づくアンコンシャス・バイアスを取り除いていかなければ、男女とか高齢者、また障がい者といった区別や差は縮まっていきません。非常に会長のお考えは素晴らしいと思います。

女性活躍・D&Iは時代の要請、 経営者自らが発信を

谷川 高度成長期を振り返りますと、この時代はとにかく若

者が多く、終身雇用制度や年功序列賃金といったいわゆる日本型経営が成功モデルになったわけです。

しかし、少子高齢化・人口減少の現代は、働き盛りの若者が減り、働き方も大きく変わりました。派遣社員制度が認められたり、業務を外注したりする中で、企業の中でもジョブ型労働がどんどん広がってきています。

今、会社にとって一番大事なのは、女性も含めた“多様性”です。例えば、経験者採用で異なる視点・考えを持った人を入れるなど人材の流動化を図る必要がある。会社の方針として、そういう多様性を目指すことが必要だと思います。そのためには、経営者自らが社員に繰り返し、多様性がいかに重要か、また価値観や考え方が違うことは経営にとって良いことなんだということを発信していくことが大事だと思います。違いがあることは悪いことではなく良いことなんです。企業風土の改革に向けた経営者の覚悟が、今後問われていくと思います。

大曲 時代に応じて経営を見直しながら変えていく。多様性・流動性が本当に必要な時代になってくると思います。

最後に、女性活躍に向けた応援メッセージを一言お願いいたします。

谷川 女性の皆さんには、いろいろなことに挑戦してほしいと思います。しかし、現在の働く環境と子育て環境だと、女性に様々な負担が降りかかり、そう簡単には挑戦しようという気になれないのが実情だと思います。経営者は、女性たちがチャレンジできるよう、彼女たちの声に耳を傾け、仕事と子育てを両立できる環境づくりに取り組んでほしいと願っています。

大曲 ありがとうございます。会長がおっしゃるとおり、前提となる環境が変わらなければ、女性をはじめとする多様な人材の活躍は進んでいきません。コミュニケーションや対話というのを大事にした経営が、これからの企業の成長には必要だと思います。最後に同席いただいた女性活躍実践会議の世話人である今井さん（レイナ様）リードデザイナー）からも一言お願いいたします。

今井 本日は、銀行での様々な改革やD&I経営に向き合う姿勢などについてお話をお聞きすることができ、谷川会長が女性活躍について真剣に考えてくださっていることがよく分かりました。ありがとうございました。

大曲 今後とも情報共有しながら、女性活躍・D&I経営の推進に向けて取り組みを進めていけたらと思います。ぜひともいろんなところで発信をお願いします。本日はありがとうございました。



大曲昭恵座長

谷川浩道会長

レイナ(株) 今井千恵リードデザイナー

女性の活躍推進に取り組みましょう！

◆ 女性活躍・D&I経営の推進を

今後ますます労働力人口が減少する中、中小企業における人材確保は一層困難になることが予想されます。企業が生き残り、持続的に発展するためには、女性をはじめとする多様な人材がそれぞれの能力を活かして活躍できる環境をつくること、つまりD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）経営の視点が重要になってきます。

就業者の約半数を占め、可視化しやすい女性の活躍を推進することは、外国人や障がい者など、ほかのダイバーシティを推進するきっかけにもなります。

What's? D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）

D&Iの「D」はダイバーシティ（Diversity）、「I」はインクルージョン（Inclusion）を表し、それぞれ英語で「多様性」「受容・包括」という意味を持ちます。このことからD&Iとは企業で働く人材が性別、国籍、年齢にかかわらず尊重され、個人の能力を発揮している状態を表します。

◆ 女性活躍を進めるためには

平成28年4月に「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（女性活躍推進法）が施行され、従業員301人以上の企業に「一般事業主行動計画」の策定・届出・公表が義務付けられました。その後の法改正で、令和4年4月1日からは、その対象が従業員101人以上の企業に拡大されています。

女性活躍推進の取り組みは、職場全体で組織の現状を把握することから始まります。その上で課題分析を行い、その結果を踏まえて目標を設定し、目標を達成するための具体的な行動計画を策定します。策定した計画は、社内に周知するとともに、公表・届出を行う必要があります。

Step
01

自社の現状を把握しましょう

- ・数値化で“客観的”な状況を把握（女性従業員比率等）
- ・意識調査で“主観的”な状況を把握（従業員への聞き取り等）

Step
02

現状を分析し、取り組むべき課題を明確に

- ・現状分析の結果をもとに、解決すべき課題の方向性を探る

Step
03

課題に応じて取り組みを進めましょう

- ・課題をさらに分析し、取組内容を決定。実際に実践へ

POINT

- ▶ トップのリーダーシップで取組方針を明確に！
- ▶ 社内体制を整備・工夫し効果的な取り組みに！
- ▶ 複数の課題は、優先順位をつけて取り組む！

◆ 中小企業で見られる女性活躍5つの課題

中小企業に見られがちな女性活躍の課題は大きく5つに分けられます。社内の人材にとって「働きがいと働きやすさ」を高めるには、自社の課題がどこにあるかを把握することが大切です。

【自社分析チェックシート（一部）】

採用	☒ 女性従業員の数が圧倒的に少ない ☒ 求人を出しても女性の応募が少ない ☒ 女性従業員は一般職が多く、総合職は少ない 等
配置	☒ 男女で職域や仕事の担当に暗黙の違いがある ☒ 顧客折衝や企画業務を女性に任せたことがない ☒ キャリアを相談できる上司・先輩がいない 等
育成	☒ 女性がリーダーシップを発揮する機会が少ない ☒ 管理職が女性従業員のマネジメントに慣れていない ☒ ロールモデルとなる女性管理職がいない 等
昇進	☒ 管理職候補となる女性従業員が少ない ☒ 管理職は長時間労働をしていることが多い ☒ 転勤があることが昇進の条件となっている 等
就業継続	☒ 結婚・出産・介護を機に従業員が離職してしまう ☒ 育児・介護休業取得の際、代替要員がなく周りの従業員に負荷がかかっている 等

What's? アンコンシャス・バイアス

アンコンシャス・バイアスは、「無意識の思い込み」と言われ、過去の経験や周囲の意見、日々接する情報から形成されるモノの見方で、誰もが持っているものです。しかし、アンコンシャス・バイアスに無自覚だと、判断の単純化や決めつけの助長といった悪影響を及ぼす可能性があります。

福岡県ではアンコンシャス・バイアスの啓発素材（動画、チラシ）を作成していますので、ご活用ください。



「福岡県女性の活躍推進ポータルサイト」には、今回ご紹介した内容以外にも、女性活躍に取り組む企業の先進事例や福岡県の支援施策などの役立つ情報が掲載されています。是非ご活用ください。

福岡県女性の活躍推進ポータルサイト

今回のトップ対談の様子は、上記サイトにも掲載予定です！

詳細はこちら

