

## 第8章 東北圏における女性活躍推進方策

女性活躍の実現性が懸念される東北圏ではあるが、女性の活躍を阻害する要因は女性自身の意識の低さといった個人的要因や企業の規模や業種、女性社員の年齢や学歴などの属性ではなく、企業の女性活躍推進の取組み姿勢や管理職の部下育成力、職場風土などに起因するという本調査結果にもとづけば、東北圏においても女性活躍を実現することは十分に可能である。女性活躍が進まない、できない理由を探すのではなく、家事や育児を分担してくれる人の存在や、自宅と勤め先の距離が近いといった働き続けられる東北圏の環境を最大限に活かしながら、女性活躍推進に向けた取組みを加速化させていくことが求められる。

そして、その推進にあたっては、女性自身の意識の向上・醸成だけでなく、管理職のマネジメントや人材育成力、企業内制度の見直し、男性の意識改革など多方面にわたっている課題を洗い出し、その課題解決を講じる必要がある。特に男性管理職の人材育成力の向上と組織風土の変革を中心に、企業全体として取り組んでいくことが重要である。

なお、留意すべき点として、企業や企業の女性活躍を支援する自治体、経済団体などは、女性をひとくくりにした対策を講じるのではなく、女性一人ひとりのモチベーションを汲み取りながら、それぞれの活躍を促すという視点が重要である。そうした視点が共有されることで、東北圏全体で女性が働きやすい、活躍しやすい環境の構築を目指すことにつながり、ひいては首都圏への若年女性流出抑制や東北圏への人材の定着・流入につながることを期待される。

上記観点から、企業を始め自治体や経済団体といった支援団体に向け、以下8つの提言を示す。個々の企業においては、これらの課題を一気に解決することは困難な場合もあると考えられることから、企業の状況に応じてできるところから始め、地道に継続して取り組むことが望まれる。

## 東北圏における8つの女性活躍推進方策

- 提言1 女性活躍推進の行動計画の策定および浸透拡大
- 提言2 管理職の理解促進とマネジメント力の向上
- 提言3 出産しても就業継続しやすい環境の充実
- 提言4 人事評価制度の再点検とアンコンシャス・バイアスへの対応
- 提言5 キャリア形成支援制度の整備・拡充
- 提言6 多様で柔軟な働き方に対応した制度の整備・拡充
- 提言7 女性一人ひとりに寄り添って行う多様な支援
- 提言8 東北圏全体で取り組む女性活躍推進

### ■ 企業に向けて（提言1～7）

#### ≪提言1≫ 女性活躍推進の行動計画の策定および浸透拡大

自社にとっての女性活躍推進の意義を明確にし、目標とその実現のための行動計画を策定すること、そしてそれを社員に周知・浸透させることが最初の一步。

[分析から明らかとなった根拠]

→ 行動計画の内容を認知する女性は仕事や昇進への意欲が高い傾向にある（pp. 70-71）。

#### 【具体策】

##### ① 企業規模に関わらない行動計画の策定と周知

- ・ 2022年4月から従業員101人以上300人以下の企業にも策定が義務付けられる女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画は、企業トップから女性活躍推進の方針を直接かつ継続的に伝える手段としても有効なものである。義務付け対象企業以外でも積極的に策定して、その内容を周知することが望ましい。
- ・ 101人以上300人以下の東北圏企業でも約5割の女性が「この5年間で女性活躍推が進んでいる」と認識しているため、目標値を定めて行動計画を具体性に取り組むことで、さらなる推進と様々な成果につながることを期待される。2022年4月を待たずに、率先して計画づくりと社内周知を進めていただきたい。
- ・ 一方で、行動計画策定の義務付けの対象となっている301人以上の企業においても、女性が職場の行動計画の「内容を知っている」割合は少ない現状がある。行動計画の内容認知が女性自身の意欲につながることから、行動計画を策定するだけでなく、その周知を徹底し、その浸透を図る必要がある。

##### ② 女性活躍推進を経営課題として捉えた企業トップ自らによる実行

- ・ 女性活躍推進の方針・目的を多くの社員に浸透させるためには、トップからメッセージを伝え続けることが重要である。そのために、自社にとって女性活躍推進は「ダイバー

シティ推進（誰もが能力を発揮できる社会）の一步として重要な経営課題」であるといった女性活躍の意義と目指すべき姿（ゴール）を示し、わかりやすく、かつ事あるごとに伝えることが求められる。そして、そのメッセージが社員の女性活躍推進に対する納得を引き出し、社員主体による継続的な取組みにつながることを期待される。

- ・ また、行動計画を実効性のあるものにするためには、行動計画の中でその企業の女性活躍の課題を明確にし、目標を明確かつ具体的に定め、目標実現のためにいつ何をするかといった手順をしっかりと示す必要がある。そして、行動計画の策定後はそれを絵に描いた餅とせず、全社を挙げて取り組むべきであることは言うまでもない。
- ・ 行動計画の数値目標として、管理職に占める女性比率を定めることは一般的に望ましいものである。ただし、女性の育成を加速化するための数値目標であることを意識しつつも、数合わせではなく能力を備えた女性適任者を登用させて行くべきである。そうすることにより、女性活躍推進の取組みが逆差別であるといった不満を持つ社員に対して、この取組みが女性を不当に優遇するものではないことを示すことができる。

#### 《提言 2》 管理職の理解促進とマネジメント力の向上

調査結果から女性社員のモチベーション向上には、部下を育成する役割を担う上司のマネジメントが大きな影響を及ぼしていることが明らかになった。管理職には、部下のキャリア形成を念頭に置きつつ、能力育成につながる仕事を付与していくようなマネジメント力が求められる。

##### [分析から明らかとなった根拠]

- 男性よりも責任の重い仕事を経験してきた女性は、重要な仕事を担当したいとする意欲が 52.1%と高く、責任の軽い仕事の経験しかない女性は 24.2%と低い (p. 109)。
- 上司から与えられる仕事の重要度が年々高まっていると感じる女性は、そう感じられない女性に比べ、昇進意欲やキャリアアップの認識、達成感が高い (pp. 125-127)。
- 上司から期待を言葉で伝えられている女性は、期待されていないと感じる女性に比べ、昇進や仕事に対する意欲が高い (pp. 131-132)。
- 上司が熱心に「女性活躍推進」に取り組んでいると思う女性は、そう思わない女性に比べ、昇進意欲やキャリアアップの認識の高い (pp. 134-135)。
- 上司からキャリアについて十分なアドバイスを得られていると感じる女性は昇進意欲が 36.7%と高く、十分に得られていないと感じる女性は 19.8%と低い (p. 138)。

##### 【具体策】

##### ① 管理職を対象とした女性部下育成力強化のための研修の実施

- ・ 女性の昇進意欲やキャリアアップの認識を高めるためには、管理職が女性部下に与える

## 第8章

仕事の重要度を年々高めていく必要があることを管理職に理解させることが重要である。そして、管理職が男性部下同様に女性部下に責任のある仕事を任せるなどして、上位職昇格に必要な経験を積ませるよう計らう必要がある。

- ・ また、管理職に部下育成に適切なマネジメントを実践させるためには、管理職に対しても継続的なサポートが必要である。女性部下育成において管理職の担う役割の重要性を管理職自身に納得させながら、コーチングなどのスキル向上を図っていく。

### ② 管理職のコミュニケーションスキルの向上

- ・ 異動や担当替えの際には、女性社員本人に異動や担当替えの意義をしっかりと説明し、社員のキャリア形成の意識醸成につなげる必要がある。管理職からかけられる期待はモチベーションを高める一因になる。管理職の期待を女性部下に的確に伝えるには、管理職のコミュニケーションスキルが重要であり、管理職のコミュニケーションスキルを磨くための研修を行うことが有効である。もちろん、管理職のコミュニケーションスキルの向上は女性社員に限らずすべての部下育成に重要であり、すべての社員の能力育成につながる。

### ③ 部下育成を管理職の評価項目に設定

- ・ 管理職に対する人事評価の項目に、管理職が公平な人材育成に取り組んでいるか否かという基準を加えることにより、人材の多様性に意識を向けられるようになる。ひいては、性別による仕事の与え方など管理職のアンコンシャス・バイアスの解消も期待することができる。

### ④ 管理職の「女性活躍推進」などへの取組み強化

- ・ 長時間労働の削減に取り組んでいる管理職は半数以上であったが、「女性活躍推進」に取り組んでいる管理職は少ない。管理職が熱心に「女性活躍推進」に取り組むことで、女性社員のモチベーションが高まることから、管理職に取組みを促すことが必要である。具体的には③と同様に管理職の人事評価項目の基準に組み入れるほか、定期的に報告を求め、社内でその取組み状況をフィードバックするなどの方法が有効だと考えられる。

## ＜提言3＞ 出産しても就業継続しやすい環境の充実

東北圏は、首都圏よりも通勤時間の短さや、家事などを分担してもらえる人の存在など就業継続しやすい環境が整っているという強みがある。その強みを活かしながら、社員のキャリアアップが図れるような環境を整備していくことが重要である。

### [分析から明らかとなった根拠]

- 短時間勤務者への評価について、他の社員と同様に評価されていると感じる女性は、他の社員よりも低く評価されていると感じる女性に比べ、職場に出産後も働き続けられ

る雰囲気がある、また育児をしながらキャリアアップすることが可能である、重要な仕事を担当したいと感じる傾向が強い (pp. 164-166)。

### 【具体策】

#### ① 休業中のバックアップ体制を整備する

- ・ 女性が出産後に就業継続できない理由として、「(休業中の) 代替要員がない」と回答した割合が最も高い。女性活躍の前提となる継続就業をさらに進めるには、出産や育児などによる休業中のバックアップ体制を整える必要がある。出産育児がしやすい環境ができれば、病気や介護などで時間制約のある社員にとっても働きやすい環境になると考えられる。
- ・ 休業者の代替要員を雇い入れる経済的な余裕がない企業でも、業務の合理化・効率化など様々な方法でバックアップ体制を構築することが可能である。具体的には、業務処理方法の見直しや ICT の活用、業務を属人化させずに複数人による分担、情報・ファイルの共有化などの方法がある。
- ・ 体制構築は企業経営の合理化・効率化とともに業務の効率化にもつながる。だれもが時間制約のある社員になりうるという認識を持ち、体制構築に取り組んでいくことが重要である。

#### ② 時間制約のある社員の育成・評価の見直し

- ・ 管理職は、残業ができない社員や時短勤務を行う社員など時間に配慮が必要な社員に対し、単に通常より難易度を下げた仕事を与えるのではなく、中長期的な能力育成の視点を持って、適切な難易度の仕事を与えることが必要である。また企業は時短勤務などの制度を利用する社員の人事および昇格に係る評価ルールを明確化し、社内に周知徹底する必要がある。

### 《提言 4》 人事評価制度の再点検とアンコンシャス・バイアスへの対応

人事評価基準自体が、女性など特定の属性に対して不利になっていないかどうかを点検する。また、評価基準自体は中立であっても評価者が女性に不利なバイアスをかけていないかについて確認し、評価者の意識を正していく必要がある。

#### [分析から明らかとなった根拠]

- 管理職になれるという可能性を認識している女性は昇進意欲が 46.8%と高く、認識していない女性は 18.8%と低い (p. 120)。
- 昇格・昇進において性別差を感じていない女性はキャリアアップできていると回答する割合が 48.7%であり、男性優位の傾向を感じている女性は 41.1%と低い (p. 155)。
- 性別に関係はなく重要な仕事を与えられていると感じる女性は、男性に重要な仕事



## 第8章

与えられていると感じる女性に比べ、育児をしながらのキャリアアップが可能である、キャリアアップができているとする認識が高く、さらに仕事を通じて得られる達成感も高い (pp. 169-171)。

### 【具体策】

#### ① 人事評価基準の点検

- ・ 人事評価の基準に女性に不利に働く要素がないかを点検し、不利に働く要素があれば、それをなくしていく必要がある。

#### ② 自らのアンコンシャス・バイアスに気付く研修の実施

- ・ 管理職に対しては、人事評価を公正に行うための評価者研修を実施することがまずもって重要である。公正な評価を阻む要素として、自分が持っているアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）に気づき、意識的にこれを解消していくようにすることが必要である。
- ・ アンコンシャス・バイアスは誰もが持っているものであるが、東北圏については男性のアンコンシャス・バイアスが強い傾向が見られる。また、女性社員についても自身が管理職になる可能性がない理由として、（自分に）資質がないことをあげている人が多いが、それもアンコンシャス・バイアスによって引き起こされる「自信のなさ」が影響を及ぼしている可能性がある。したがってすべての社員を対象としたアンコンシャス・バイアス研修も何らかの形で実施されることが望ましい。

### 《提言 5》 キャリア形成支援制度の整備・拡充

東北圏企業では社員のキャリア形成への支援が不足している。キャリア形成支援制度の数が多ければ多いほど女性の昇進意欲や重要な仕事の担当意欲が高くなることから、制度を拡充していくことが必要である。併せて、すべての社員がキャリアの目標を持てるように支援し、キャリア形成を促していくことが求められる。

#### [分析から明らかとなった根拠]

- 異動や担当替えの経験がある女性はキャリアアップできていると認識する割合が高く、さらに異動や担当替えにあたってその後の役割などの説明を受けた女性は異動や担当替えの経験が自身のキャリアにプラスに働いたと感じる割合が高い (p. 103, p. 105)。
- キャリア形成支援制度の数が多ければ多いほど、重要な仕事を担当したい、管理職になりたいとする意欲が高く、またキャリアの目標を持つ人も多い (pp. 142-143, p. 147)。

## 【具体策】

## ① 個別育成計画の構築

- ・ 企業として個人の自律的なキャリア形成を支援していく方針をたて、実行していくことが重要である。具体的には、計画的な異動や担当替え、様々な職務を経験できる機会などを含む多様なキャリアの道筋を男女の区別なく設定し、それをもとに個別育成計画をたて、社員一人ひとりを育成する。

## ② 社員の自律的なキャリア形成を促す支援

- ・ ①と併せて、社員が自律的にキャリアを考え、選択していくことが重要である。そうしたキャリア形成を促していけるよう、キャリア面談や相談、研修を通じた多様な支援を行うことが望ましい。

## 《提言6》 多様で柔軟な働き方に対応した制度の整備・拡充

個人の環境に依存した働きやすさではなく、企業の制度として多様で柔軟な働き方ができる体制を整える必要がある。

## [分析から明らかとなった根拠]

- 職場の働き方や両立支援の制度や取組みが多いほど、育児をしながらキャリアアップが可能だと認識する回答割合が高まる (p. 182)。
- コロナ禍による在宅勤務の導入によって、家事や育児の多くを担ってきた妻の分担割合が減少する傾向が見られる (p. 194)。
- 在宅勤務実施者に在宅勤務の効果をたずねたところ、「男性の育児・家事、介護等の時間が増加すると思う」効果について、女性よりも男性の回答割合が高い (p. 198)。

## 【具体策】

## ① 働きやすい制度の確立

- ・ 東北圏の企業では柔軟な働き方に関する制度の整備や、家庭と仕事の両立支援に向けた取組みが遅れている。首都圏ほど通勤時間はかからず、親などからのサポートが受けやすい環境にあることから、それらを整える必要性を感じていない可能性は高い。しかし、制度や取組みが多いほど、育児をしながらのキャリアアップは可能であるという認識は高まることから、各人の家庭環境に依存するのではなく、企業の制度としてより働きやすい環境を整えていくことが重要である。
- ・ 今後、子育てだけでなく、親の介護、自身の障害や病気などを抱えながら働く人が増加し、勤務場所、時間、仕事内容について何らかの制約のある社員は増加していく。政府でも多様で柔軟な働き方を求める「働き方改革」を進めているが、それと併せて働き方

の整備に着手することは管理職や同僚も含めてすべての社員の働きやすさにつながると考えられる。

② 在宅勤務の導入

- ・ 東北圏で働く人の多くは職場と住居が近いため、「在宅勤務」を「通勤時間を有効活用できる」という視点からとらえると、東北圏ではそもそも必要のない制度となる。しかしながら、コロナ禍における在宅勤務の実施効果として男女ともに「育児や介護をしながら就業継続がしやすくなる」こと、多くの男性が「育児家事介護等の時間が増加する」ことを挙げていたように、在宅勤務は女性活躍を図る上での環境整備につながるといえる。多様で柔軟な働き方のひとつとして「在宅勤務」の導入を検討することが望ましい。

《提言7》 女性一人ひとりに寄り添って行う多様な支援

“女性”活躍といっても、すべての女性を典型的な属性でひとくくりに捉えることはできない。多様な支援を女性一人ひとりに寄り添って行うことで、様々な女性の力を引き出すことができると考えられる。

[分析から明らかとなった根拠]

→ タイプ別分析ならびに多項ロジスティック回帰分析より（図表 6-2-1）（pp. 205-230）。

【具体策】

東北圏女性をタイプ1「活躍体现のいきいき派」、タイプ2「現状満足のほどほど派」、タイプ3「現状不満のもやもや派」、タイプ4「現状維持のこれから派」の4つに分類したが、男性中心の働き方が基準となっている現状では、タイプ1のような女性でも活躍を阻害されるなんらかの課題を抱えている。逆にタイプ4のような女性でも、働きかけ次第では大きな力を発揮する可能性を秘めている。

具体的な取組みは提言1～5と重複する内容も含まれている。

目標	さらなる活躍へ			
タイプ	タイプ1 活躍体现の いきいき派	タイプ2 現状満足の ほどほど派	タイプ3 現状不満の もやもや派	タイプ4 現状維持の これから派
(課題) 支援内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年齢に関わらず能力やモチベーションが高い女性を登用できる仕組みづくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 内的キャリアの充実支援</li> <li>・ 理想とする管理職像の構築支援</li> <li>・ 様々なキャリアアップの道筋の提示</li> <li>・ キャリアプランの作成支援 (提言4、5参照)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全社での女性活躍推進に向けた取組みの強化</li> <li>・ 管理職の女性部下の育成や評価、仕事の付与の仕方などの見直し (提言1、2、4参照)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 管理職からのコミュニケーションの促進</li> <li>・ 新たな業務への挑戦機会の提供</li> <li>・ 社内外のキャリア形成支援策を通じた刺激による感化 (提言1、2、5参照)</li> </ul>



## ■ 自治体や経済団体など支援団体に向けて（提言8）

## ≪提言8≫ 東北圏全体で取り組む女性活躍推進

東北圏全体の底上げのために、企業規模や業種を超えて東北圏全体で取り組むことが有効である。連携して取り組むことによって、個別の企業では得られない情報の共有や、取組みの継続性確保といった効果も期待できる。

## 【具体策】

- ① 企業トップへの女性活躍に向けた取組み実施の働きかけ
  - ・ 経営者が自社において女性活躍推進に取り組む意義を見出し、経営戦略として女性活躍推進に取り組めるよう、経営者に向けた働きかけを行っていく。
- ② 女性活躍を推進する企業や団体が加盟するフォーラムや勉強会の立ち上げ
  - ・ 女性活躍を推進する企業間で取組み事例や成果を共有し、切磋琢磨することが有効である。複数の企業や団体が参加するフォーラムや勉強会を立ち上げて継続的に会合を開催することにより、東北圏全体でさらなる女性活躍の機運を醸成することができる。
- ③ 行動計画の定期診断
  - ・ 女性活躍の行動計画の進捗を定期的に確認することも重要である。指標を持つことによってPDCAサイクルを回すことができる。
- ④ 地域一体となったキャリア形成支援
  - ・ 企業単独でキャリア形成支援制度を持つことが難しい中小企業のために、県単位、地域単位などで、キャリア研修、メンター制度、キャリアコンサルタントによる相談の仕組みを作ることも必要となる。



## おわりに

「ここ5年の間に職場で女性活躍が進んでいる」と回答した東北圏女性は46.1%。2019年に日本経済新聞社が実施したアンケート<sup>注</sup>によればその数は25.2%に留まっているという。今回の調査結果から東北圏企業の女性活躍に向けた取組みや各種制度の整備の遅れは見られるものの、「東北圏だってそれなりに女性活躍が進んできたではないか」と胸をなでおろした。しかし、回答者から寄せられた女性活躍に対する声を見ると安堵の思いはかき消されてしまった。「女性活躍」を肯定的に捉え、期待や応援の声もあったが、多くは「女性活躍」に戸惑う声であった。そのひとつひとつが「女性活躍」が提起する問題であり、女性や男性といった大きな属性で捉えるだけでは解決しないこと、一人ひとりに目を向け、それぞれの活躍を図ることの大切さを改めて認識し、提言にその思いを込めた。

本調査では東北圏の企業における女性活躍を推進させるため企業に向けて提言を示したが、「女性活躍」は企業の取組みだけで実現することはできない。職場で働くすべての人が自ら気付き、行動することで実現することができる。「女性活躍」は労働力確保という観点から捉えられがちであるが、その目的は、戦後から男性に比べ低い地位に甘んじてきた女性に対して、一定の範囲で特別の機会を提供することなどにより、実質的な機会均等を実現することにある。「女性活躍推進法」が10年の時限立法である所以も女性活躍を短期間で集中的かつ計画的に取り組むためである。女性活躍の実現は、女性のみならず誰もが活躍できる社会につながる。働くすべての人が女性活躍に取り組む背景を理解し、その上で性別や年齢などによって押しつけられた活躍ではなく、それぞれに活躍のあり方を探してほしい。そして、“女性”ばかりではなく“わたし”“あなた”活躍の推進に取り組んでいただきたい。

最後に、未だ終息の目途が立たない新型コロナウイルス感染症の流行拡大は、企業に厳しい経営を迫り、企業の女性活躍推進に向けた取組みの停滞も危惧される。しかし、この苦境を耐え、経営の立て直しを図る上で、人材は最も大切な資源である。改めて女性活躍に取り組む意義を再確認し、企業をはじめ経済団体や自治体などが一丸となって今こそ女性活躍に向けた取組みを推し進めていくことが望まれる。

---

注) 役員を含む正社員・正職員の20~50代女性が対象。2019年11~12月に、インターネット調査を実施し、各年代500人ずつ、計2000人が回答。「あなたの会社は女性活躍への取組みが進んだという実感はありますか？」に対して「ある」「どちらかというところ」の合計

