

ジェンダー後進国日本において、変化をみせる県内企業 ～誰もが働きがいのある職場をめざして～

研究員 瀧川めぐみ

要旨

- ・2024年6月に発表された日本のジェンダー・ギャップ指数は、146カ国中118位だった。要因として、経済や政治の分野において男性稼ぎ手社会から脱却できていないことが指摘されている。公表開始以降順位を下げており、諸外国が積極的にジェンダー公正(偏りなく正すこと)に取り組むなか、日本が停滞していたことが表れている。
- ・ジェンダー公正や女性活躍は、男性の働きがいや生きがいの向上にもつながる。
- ・「働きがい」を実現する要素の一つが、労働環境や社風といった「働きやすさ」である。働きがいは、働きやすさに、仕事内容や処遇、給与などに対する満足度、といったことが加わり実現される。
- ・働きやすさ、ひいては働きがい実現のためには、制度を整えた上で「どのような行動・努力をするか」が最も重要である。

はじめに

「女性活躍」と聞くと、関係ない、女性優遇と思う人もいるかもしれない。では、「長時間労働

働をなくす」、「休暇を取得しやすくする」と言い換えるとどうだろう。性別問わず誰もが関係するように思える。男性稼ぎ手社会からの脱却は、女性だけではなく男性自身の働きがい、ひ

図表1 2024年ジェンダー・ギャップ指数順位

順位	国名	順位	国名	順位	国名	順位	国名	順位	国名	順位	国名
1	アイスランド	26	セルビア	51	ポーランド	76	カザフスタン	101	ハンガリー	126	サウジアラビア
2	フィンランド	27	モザンビーク	52	ジンバブエ	77	トーゴ	102	カンボジア	127	トルコ
3	ノルウェー	28	オランダ	53	スリナム	78	ボスニア・ヘルツェゴビナ	103	アゼルバイジャン	128	フィジー
4	ニュージーランド	29	エストニア	54	タンザニア	79	エチオピア	104	チェコ	129	インド
5	スウェーデン	30	ラトビア	55	ベラルーシ	80	シエラレオネ	105	ブルネイ	130	カタール
6	ニカラグア	31	バルバドス	56	スロバキア	81	パラグアイ	106	中国	131	クウェート
7	ドイツ	32	アルゼンチン	57	ボツワナ	82	ドミニカ共和国	107	モーリシャス	132	モルディブ
8	ナミビア	33	メキシコ	58	北マケドニア	83	ウガンダ	108	ウズベキスタン	133	レバノン
9	アイルランド	34	スロベニア	59	ホンジュラス	84	キプロス	109	セネガル	134	ベナン
10	スペイン	35	ガイアナ	60	ブルガリア	85	モンゴル	110	ガンビア	135	エジプト
11	リトアニア	36	カナダ	61	クロアチア	86	東ティモール	111	バヌアツ	136	オマーン
12	ベルギー	37	ジャマイカ	62	マルタ	87	イタリア	112	タジキスタン	137	モロッコ
13	モルドバ	38	ブルンジ	63	ウクライナ	88	ガーナ	113	アンゴラ	138	ニジェール
14	イギリス	39	ルワンダ	64	アルメニア	89	ラオス	114	マレーシア	139	アルジェリア
15	デンマーク	40	ペルー	65	タイ	90	キルギス	115	チュニジア	140	コンゴ民主共和国
16	エクアドル	41	カーボベルデ	66	マダガスカル	91	イスラエル	116	バーレーン	141	マリ
17	ポルトガル	42	リベリア	67	モンテネグロ	92	ザンビア	117	ネパール	142	ギニア
18	南アフリカ	43	アメリカ	68	ルーマニア	93	グアテマラ	118	日本	143	イラン
19	コスタリカ	44	ボリビア	69	ジョージア	94	韓国	119	コモロ	144	チャド
20	スイス	45	コロンビア	70	ブラジル	95	ベリーズ	120	ブルキナファソ	145	パキスタン
21	チリ	46	ルクセンブルク	71	ウルグアイ	96	エルサルバドル	121	コートジボワール	146	スーダン
22	フランス	47	エスワティニ	72	ベトナム	97	カメルーン	122	スリランカ		
23	アルバニア	48	シンガポール	73	ギリシャ	98	レソト	123	ヨルダン		
24	オーストラリア	49	オーストリア	74	アラブ首長国連邦	99	バングラデシュ	124	ブータン		
25	フィリピン	50	パナマ	75	ケニア	100	インドネシア	125	ナイジェリア		

いては生きがいの向上にもつながる。

「働きがい」と似た言葉に「働きやすさ」がある。そこで、筆者はこの2つの用語について以下のように考える。働きやすさとは、労働環境や社風などに左右されるもので、家庭と仕事との両立支援があるか、均等なキャリア機会が提供されているか、人間関係は良好か、といったことが当てはまる。働きがいとは、働きやすさにやりがいが加わり、仕事内容や処遇、給与などに対して満足感が得られているか、といったものに左右される。つまり、働きやすさは働きがい実現のための構成要素の一つである。

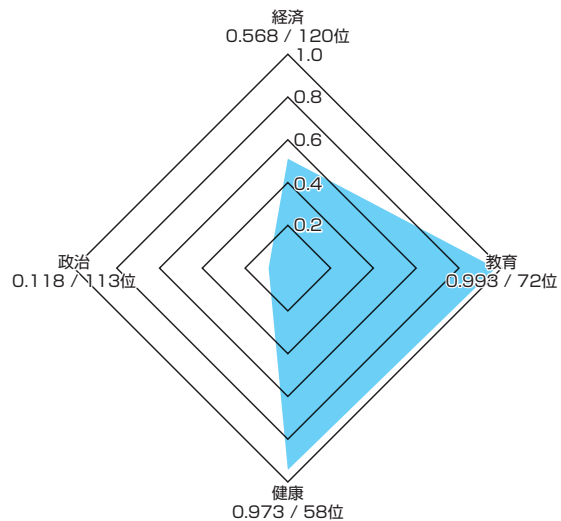
これを踏まえて、本稿では第1章でジェンダー・ギャップ指数を用いて日本の立ち位置について解説し、第2章で「女性（従業員）が働きやすい環境を整えるためにどのような行動・努力をしたか」、「社内にどのような変化が生じたか」について県内企業にヒアリングし、その内容をまとめた。

1. ジェンダー・ギャップ指数から見る日本の現状

(1) 加速する世界と停滞する日本

ジェンダー・ギャップ指数は、スイスのシンクタンク、世界経済フォーラムから毎年発表されている。2024年6月に発表された日本のスコアは0.663で、順位は146カ国中118位だった。G7各国や隣国の韓国や中国と比較してもジェ

図表2 2024年日本のジェンダー・ギャップ指数



資料：世界経済フォーラム「Global Gender Gap Report」より筆者作成

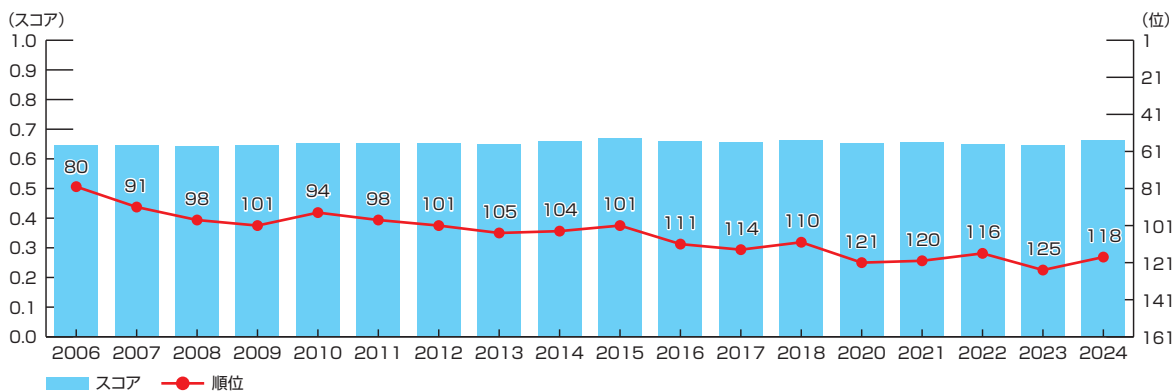
ンダー後進国であることが分かる（図表1）。

ジェンダー・ギャップ指数は、男女平等度を経済、政治、教育、健康の4分野でスコア化する。日本は経済が120位、政治が113位と、これらの分野では重要な意思決定がなされる場に女性が少なく、男性稼ぎ手社会から脱却できずにいる（図表2）。

日本におけるジェンダー公正や女性活躍への取組みは加速しているように思えるが、ジェンダー・ギャップ指数の推移を見ると、公表が開始された2006年からスコアは横ばいで、順位にいたっては下降傾向にある（図表3）。

G7各国、韓国、中国のジェンダー・ギャップ指数スコアの推移を見ると、日本が横ばいであるのに対し、中国を除く他7カ国は上昇している（図表4）。つまり諸外国が積極的にジェ

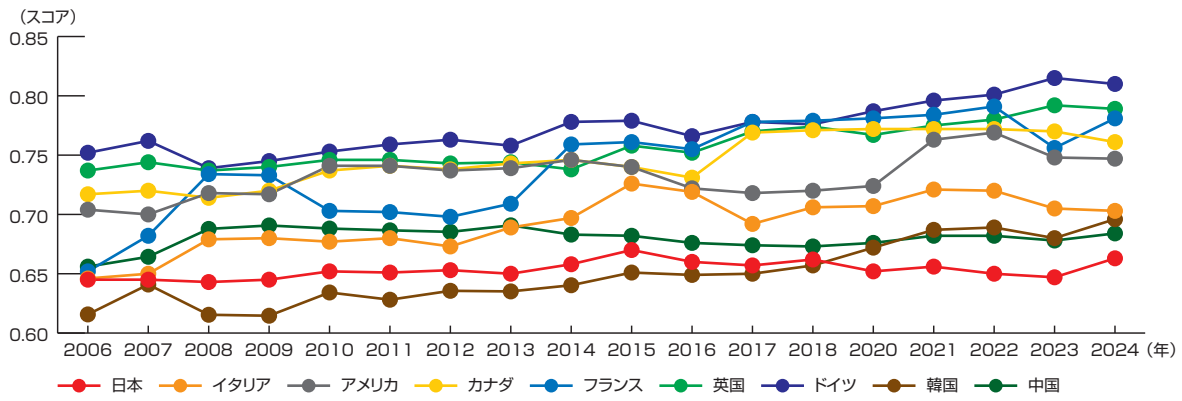
図表3 日本のジェンダー・ギャップ指数の推移



資料：世界経済フォーラム「Global Gender Gap Report」、「令和4年版 男女共同参画白書」より筆者作成

※2018年公表までは、公表年のレポート（2018年公表分ならGGGR2018）が公表されていたが、2019年公表分はGGGR2020となり、2020年のインデックスとして公表されたため、年の数字が連続していない。

図表 4 G7、韓国、中国のジェンダー・ギャップ指数の推移



資料：世界経済フォーラム「Global Gender Gap Report」、令和4年版男女共同参画白書より筆者作成
 ※2018年公表までは、公表年のレポート（2018年公表分ならGGGR2018）が公表されていたが、2019年公表分はGGGR2020となり、2020年のインデックスとして公表されたため、年の数字が連続していない。

ンダー公正や女性活躍に取り組むなか、日本は変わっていないことが表れている。

経済と政治の分野における主な指摘事項は下記の通りである。

【経済】

- ・労働参加率の男女比： 0.768 (80位)
- ・同一労働における男女の賃金格差： 0.619 (83位)
- ・推定勤労所得の男女比： 0.583 (98位)
- ・管理的職業従事者の男女比： 0.171 (130位)

【政治】

- ・国会議員（衆院議員）の男女比： 0.115 (129位)
- ・閣僚の男女比： 0.333 (65位)
- ・過去50年間の行政府の長の在任期間の男女比： 0.000 (80位)

男女雇用機会均等法が1985年に制定されてから40年、女性活躍推進法が2015年に制定から10年となるが、日本が今もなおジェンダー後進国であるのは、法律ができるだけでは機能しない、機能させるには何らかの行動をとる必要がある、ということである（年金や税制度による影響もあると思われる）。

一方個々の企業に目を向けると、日本が停滞

するなかでも、制度や労働環境を整えるだけにとどまらず、独自の取組みにより従業員が利用できるように機能させている企業がある。

次章では「女性（従業員）が働きやすい環境を整えるためにどのような行動・努力をしたか」、「社内にどのような変化が生じたか」という視点で県内企業3社にヒアリングした内容を紹介する。

2. 県内企業へのヒアリング調査

(1) 徳島バス株式会社

■会社概要



本社

所在地	本社：徳島市出来島本町 他7営業所
設立	1942年2月
従業員数	391名(男性347名、女性44名)
事業内容	一般乗合旅客自動車運送事業 一般貸切旅客自動車運送事業

■女性運転手確保に向けて

慢性的な運転手不足という課題を抱えるバス業界では、女性運転手に注目が集まっている。同社は、約260名の運転手が在籍しており、そのうち12名が女性である。採用人数も徐々に増加している。2024年度は新卒で1名、中途で1名を採用した。

女性運転手が増加している背景には、①イベントの強化、②更衣室や休憩室の整備、③バス業界のイメージ改革、がある。

2024年から「バス運転体験会」を開催している。普通運転免許を保持する人であれば誰でも運転ができ、子どもが参加できるコンテンツも用意されているため、家族で参加が可能である。希望者には会社説明や見学会も行っており、女性も毎回数名が参加している。イベントに参加することで、仕事内容について理解が深まるだけでなく、社内の雰囲気も感じてもらうことができるため、入社後のミスマッチが少ない。実際、「雰囲気が自分と合った」、「長く勤務できそう」という理由で入社を決めた人が多い。2024年度に中途採用された女性も、このイベントへの参加がきっかけだった。

なお、同社は運転手も含め社員の約8割が中途採用である。自衛隊退官者向けのイベントを実施するなど、運転手確保に向けて幅広く動いている。

採用が決まった従業員については、運転に必



運転業務を行う女性ドライバー



教習の様子



OJTの様子

要な大型二種免許の取得費用を会社が全額補助している。初任運転者研修やフォローアップ研修も実施しており、未経験者でも安心して働ける環境を整えている。

運転技術の向上に性別差はなく、女性であってもスキルアップやキャリアアップが見込める。バスは幅広い人が利用するため、運転手には接客スキルも求められる。女性ならではの口調や対応に安心感を持つ乗客も多く、性別多様性がサービスや顧客満足度の向上につながっている。

女性の更衣室や休憩室の整備も進めており、現在7営業所中6営業所で整備されている。

■バス業界のイメージを改革

女性運転手は増えつつあるが、運転手不足の状況が解消された訳ではない。特に、高速バス

や貸切バスの運行では、高速道路や慣れない道を通るため、高い技術や健康状態などの適正要件が厳しく、コロナ禍を経て高まる需要に追いついていない現状がある。

バス業界は、長時間労働や休暇が取りにくいなどのイメージが先行されがちだが、同社は2024年11月に「働きやすい職場認証制度（一つ星）」を全営業所で取得した。働きやすい職場認証制度とは、国土交通省が2019年に創設した「運転者職場環境良好度認証制度」の通称で、職場環境改善に向けてトラック、バス、タクシー事業者の取組みを見える化し、運転者への就職促進や人材確保を後押しすることを目的としている。

労働条件や環境に関する基準の達成状況に応じて、一つ星、二つ星、三つ星に分けられ、順を追って上位の認証段階に進むことができる。



「働きやすい職場認証制度（一つ星）」認証マーク

営業所ごとに取得が必要であるが、県内に本社を置くバス会社として全営業所で取得したのは初である。一つ星を取得したことで外国人採用も可能となる。求職者にとっては会社選びの基準にもなるため、人材確保の後押しとなることを期待できる。

2024年4月から、働き方改革関連法によって、運転手の労働時間に規制がかかるなどの改革が行われているが、大型バスでは待機や休憩時間もあり、1日の拘束時間が長くなる場合もある。そこで同社では、短時間勤務制度を利用し、従来の半分の勤務時間でシフトを組むことができるようにしている。

■育児休業は取得しやすい雰囲気づくりが大切

育児休業（以下、育休）については、女性が9割、男性が1割という取得状況であるが、同社では中途採用が多いこともあり、育休を必要

としないケースも多い。取得人数が少ない分、日頃のコミュニケーションにより、制度を強制しなくても希望者がきちんと利用できる雰囲気づくりや上司からの配慮がなされている。若手従業員からは、「年齢や性別、立場を問わず意見を言いやすい」、「些細な意見でも汲み取ってくれる」、「雰囲気の良さに魅力を感じ入社したが、入社後はさらに雰囲気の良さを実感している」といった声が聞かれた。

育休取得希望者がいた場合、営業所を超えて人繰りの調整を行い、代替要員を確保していることも気兼ねなく取得できる雰囲気を醸成している。



会議の様子

■若手女性従業員により起きた変化

同社には、労務・採用担当に入社2年目の女性が就いている。彼女が担当になり、半日休暇制度が導入された。自身が入社後に感じたことや就職活動時に収集した他社の情報、友人からのヒアリングにより制度の導入を進めた。

また、女性専用休憩室があることから、他部署の女性とコミュニケーションを取る機会も多く、導入した制度に対する評価や意見を収集することもできている。

新卒採用においても、学生と年齢が近いため、率直な意見交換や相談を受けるといった良好な関係性を築けており、入社後のミスマッチや離職が抑制されている。

運転手以外にも総合職としての募集もあり、



デスクワークをする総合職女性



合同説明会の様子

女性の希望者が増加している。以前は各部署に女性1名だったが、最近では数名配属されている。同性が複数名いることは安心感につながっており、潜在化していた声が顕在化したことで、職場環境の改善や業務改革が進んでいる。

他にも、長く勤めていると気づきにくい／言にくいとされる、喫煙所の位置の変更にもいたった。働き方改革と聞くと制度整備のイメージが強く、「うちの会社には必要ない／できない」と考える経営者も多い。大きな改革は難しいという企業でも、こういった身近なところからなら始めることができるはずである。

同じ年齢層や性別が集まった同質性の高い組織では、変化が起きづらい。同社では、若手女性従業員により、今までになかった視点での職場環境づくりができています。

■優秀な人材の確保、流出抑制をめざして

これらの取組みにより、①運転手の離職数減少、②就職希望者の増加、がみられている。

自己都合による離職数は、毎年10名以上いたが（2022年度17名、2023年度16名）、2024年度は4名のみだった。

採用では、特に女性の応募が増加しており、先述の通り運転手と総合職のどちらにも女性が多く集まるようになった。

しかし、総務・人事・労務を担当する総務部課長の猪山氏によると、若手運転手の育成は課題

と認識しており、解決のカギは①バス業界のイメージ改革、②既存制度の充実・新たな制度の創設、③多様な意見が反映される環境の促進、にあるとのことである。「広報と職場環境づくり」に取り組むことで、優秀な人材の確保および流出の抑制に努めるとしている。

バス事業は、公共交通事業とサービス業の2つの側面を持つ。安全・安心・快適を第一に考える同社は、今後も従業員の働きがい向上をめざし、取組みを加速させていく。

(2)株式会社岡部機械工業

■会社概要



本社工場

所在地	本社：阿南市才見町 他4カ所
創立	1971年9月
従業員数	89名(男性77名、女性12名)
事業内容	自動機器の設計、製作

■「やってみよう」の企業風土

働きやすい職場環境を整えたきっかけは、徳島労働局から「一般事業主行動計画を立てないか」と打診があったことだった。一般事業主行動計画とは、事業主が従業員の仕事と子育ての両立を図るための雇用環境の整備や、子育てをしていない従業員も含めた多様な労働条件の整備などに取組むに当たって、計画期間、目標、達成するための対策と実施時期を盛り込んだ計画のことである。一定の要件を満たした場合、子育てサポート企業として厚生労働大臣の認定（くるみん・トライくるみん）、また、これより高い水準の取組みを行った場合、特例認定（プラチナくるみん）を受けることができる。

2016年4月に施行された女性活躍推進法では、常時雇用する従業員が301人以上（2022年4月からは常時雇用する従業員が101人以上が対象、100人以下は努力義務）の企業を対象に一般事業主行動計画の策定が義務付けられている。同社の従業員は100人以下であるため努力義務だったが、仕事と家事・育児の両立支援の必要性を感じていたこともあり、「これを機会にくるみんを取得しよう」と計画を策定することにいった。

■徹底した周知と対話により男性の育児休業取得を当たり前の風土に

「くるみん」取得の要件の一つに男性の育児休業取得率があるが、制度は整えたものの取得者第一号が出るまでは時間がかかった。管理職の一部からは「男が育児休業を取るなんて」「休むならきちんと仕事を片付けてもらわないと困る」といった声が聞こえた。そこで、男性の育児休業に対する理解を深めることが大切と考え、労務を担う管理部が中心となり、①独自のリーフレットを作成し従業員の目に必ず触れるよう社内掲示板やイントラで情報を発信し続ける、②管理職向けイクボスセミナーを実施する、③育児相談窓口周知などの体制の整備をして従業員の理解が深まるまで個別に対話を重ねる、といったことを



管理職向けセミナーの様子

繰り返した。

継続して行った結果、従業員の理解が深まり「試しに取ってみたい」と希望する従業員が現れ、男性育休取得者第一号となった。この育休取得に際しては、本人と上司と管理部でスケジュールや担当業務の調整を行い、2週間の取得にいった。取得後は、再度社内掲示板やイントラを用いて、自然と従業員の目に触れるように周知した。最も効果があったのは、取得した本人の実際の声だった。従業員同士の会話のなかで実体験が話されたことで、「男性も育休を取っていいんだ」という認識が一気に広まった。そこからは自然な形で男性自ら育休を意識するようになった。

当初は社外からの提案により「やってみよう」精神でスタートしたが、取組みを進めるなかで、掲げた目標は必ず達成するという思いと、従業員の理解が深まるまで個別に対話を重ねるといった努力がうかがえた。その結果、2019年12月にくるみん認定、2022年11月にプラチナくるみん認定を受けた。今では、男性の育児休業取得率100%を達成している。

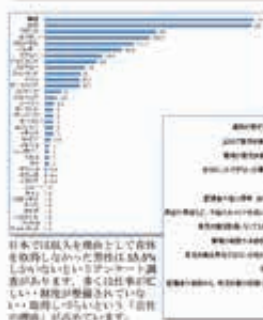
■個別のサポートにより不安を解消

男性が育休を取得する流れができたものの、①収入減少の不安、②育休取得の希望を申し出にくい／遠慮して取得期間を短く申し出する、といった課題もあった。

対応策として、賞与を満額受け取れる最長休

年次有給休暇を40%以上取得しましょう

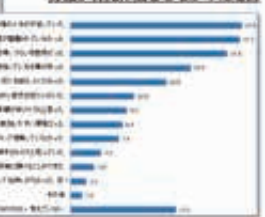
子育ての行動計画での目標・年次有給休暇取得率を約1.0倍増つくりを行い、各部署者の有給取得率を40%以上とすることができています。ご協力よりお願いいたします。



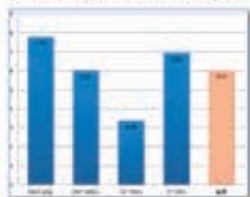
男性の育児休業可能選数

日本の2022年度末の男性の育児休業取得率は約4%と低くなっています。制度上の取組のある企業数自体は日本に比べて多くありますが、育児休業取得率は、男性は約2%と低くなっています。

男性が育児休業をしなかった理由



事業所の規模別 男性の育児休業取得率(2018年)

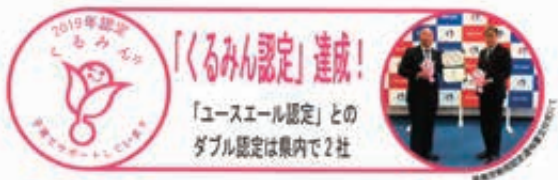


人数が少ないほど子どもが多くて育児休業がとれないのではと考える方が多いので、小さな子どもがいる企業では育児休業がとれない方が多いです。育児休業がとれない方が多いです。育児休業がとれない方が多いです。

あたらの子ども あたりに育児 みんなでサポート



作成したリーフレット (男性の育休取得推進)



くるみんを認定するためには「一般事業主行動計画」を策定し目標を達成すること、および10項目の認定基準のすべてを満たす必要があります。

Table with 2 columns: 条件 (Conditions) and 達成内容 (Achievement Content). It lists criteria like having a plan, providing childcare services, and employee participation.

次の行動計画は、各目的の達成率が40%以上となっています。ご協力よりお願いいたします。

Infographic titled '育児休業から復帰しました！' (I've returned from parental leave!). It includes statistics, a timeline, and icons representing the benefits of returning to work.

作成したリーフレット (育休取得後)

Support sheet for returning from parental leave. It includes sections for: 育休復帰支援面談シート<休業前>, 育休の2か月前になったら、休業中や復帰について上司と話し合おう., and 育休復帰支援面談シート.<休業中・復帰後>.

Support sheet for returning from parental leave. It includes sections for: 育休復帰支援面談シート<休業中・復帰後>, 育休復帰支援面談シート<休業前>, and 育休復帰支援面談シート.<休業中・復帰後>.

育休復帰支援面談シート

暇期間を管理部が計算し、育休取得者とその上司に提示した。そうすることで、賞与を減額することなく、本人の希望取得日数の範囲で期間を伸ばすことができた。現在は2週間～1ヵ月の取得が多く、最長で6ヵ月取得したケースもある。

また上司に自分から申し出にくい場合もあるため、子どもが生まれると分かった従業員には管理部から対象者と上司の双方に育休取得について説明をしている。中心となって推進してきた管理部長の多田氏は「上司からねぎらいの声がかかると、嬉しそうにする部下の顔が印象的」と話す。

育休取得前／取得中／復帰後の不安を軽減するために、「育休復帰支援面談シート」を利用している。これは、育休取得後に円滑に職場復帰するための取得者と上司とのコミュニケーションツールであり、厚生労働省のHPから取得でき、育休申出後／休業前／復帰前／復帰後の確認事項が記載されている。

同社では、取得者本人と上司と管理部を交えた三者面談を育休復帰支援面談シートに基づいて実施し、本人の希望のヒアリング、スケジュールや業務の調整を行っている。上司からのコメントを記入する欄もあり、取得者の励みになっている。

育休復帰支援面談シートの利用は、くるみん取得時の目標の一つだったが、最初は試行的に使っていた。しかし、取得者本人と上司の両者が納得できるように個別に説明を行い、継続し

て使うことで効果を発揮しているとのことである。誰もが活用できる既存のツールが、使い次第で育休取得者の不安の軽減につながっている。

■従業員のワークエンゲージメント向上は本業にもプラス

このような取組みにより、①採用、②思いやる風土の醸成、③技術力や品質の向上、といった良い影響が現れてきた。

採用面では、女性や若手従業員の登用につながっている。製造業は男性に限った求人も多いが、同社は現場や設計士もジェンダーレスで募集をかけている。設計で応募した女性は、自身のやりたいことと業務内容がマッチしたのももちろん、プラチナくるみん、えるぼし（2021年3月認定）、ユースエール（2023年11月認定）を取得していることも把握していた。熱意のある女性従業員の入社は、ベテラン従業員にも刺激を与え、相乗効果を生んでいる。

同社には女性管理職が3名、女性技術者・専門職が4名いる。本人の適正を見た上での人事であるが、女性は細かい業務やケアを得意とする人が多いため、部下や同僚のフォロー、社外との連携も円滑にとるなどの能力を発揮している。

若手従業員、女性管理職、女性技術者・専門職、男性の育休取得者など、多様な人材がいる同社は、従業員同士のコミュニケーションも活



三者面談の様子



橘湾火力発電所（安全パトロール風景）



女性の発電所見学を歓迎する自作ポスター

発である。子どもがいる従業員には「早く帰らなくて大丈夫?」といった声かけが自然と行われており、声をかけてもらった従業員は他の従業員にも同様の声をかけるというように、お互いを思いやる風土文化が醸成されている。

これは製造業である会社にとって、技術力や製品の品質向上につながり、顧客からの信頼関係をより強固にするなど、本業においてもプラスになっている。

■大事なのは経営者の意識

これらの取組みへの本気度は経営者の意識によるところが大きい、と代表取締役の星場俊之氏はいう。同社でも、初めは経営層のなかで認識の差があったが、その差を埋めるために何度も対話を重ねてきた。日頃の業務では各々の主体性を重視しているが、やらないといけないことは繰り返し説明し、根気強く取り組んでいるとのことである。

同社が制度をつくるだけにとどまらなかったのは、①理解し合えるまで従業員一人ひとりと

対話を重ねたこと、②継続実施を徹底したこと、が背景にある。経営層、管理部、従業員がそれぞれの立場から歩み寄ったことで、働きがいのある職場へと変化している。

(3)西精工株式会社

■会社概要



土成第1工場（第四期工場令和5年4月完成）



土成第2工場（令和5年2月完成）

所在地	本社：徳島市南矢三町 土成第1工場、土成第2工場：阿波市土成町
創業	1923年4月
社員数	241名(男性190名、女性51名)
事業内容	ナットを中心としたファインパーツの製造・販売

■仕事と家庭との両立に悩む社員が今すぐ利用できる制度導入と風土文化の醸成

女性が働きやすい環境を整えたきっかけは、結婚・出産後は家庭や育児に専念するという時代ではなくなったにも関わらず、仕事と家庭の両立の難しさから意に反して辞めていく女性が多くいたことだった。同社で労務を担当していた渡辺氏は、この状況を改善したいと思った。上司である総務部長や経営層も、同じように女

性社員に働き続けてほしいという思いを持っていたため、まず始めに徳島労働局から情報を収集した。次に女性社員にヒアリングをしてニーズや問題点を洗い出した。問題点を踏まえて、育児短時間勤務制度を導入したいと申し入れると、経営層もすぐに理解を示し、仕事と家庭の両立に悩んでいる社員が今すぐ利用できて、仕事を続けられる制度を整備することができた。ニーズを反映してつくった制度であったため、すぐに利用され、退職を思いとどまる社員に喜ばれる結果となった。

その後も、新たな制度を法令通りに導入するだけにとどまらず、より多くの社員が使える制度、使いやすい制度にするために、制度利用の説明を行い、社員の本音を聞いては制度に反映することを繰り返した。そのため、年に2回就業規則を改定した時もあった。また両立支援をテーマとして、年1回管理職研修も実施した。このような継続した取組みにより、2006年以降は仕事と家庭の両立を理由に退職する女性はゼロとなっている。

■相互理解が得られるまで対話を繰り返す

一部の社員からは、「短時間勤務になった人ができない仕事は誰が代わりにするのか」という声があった。その際は、一人ひとりに渡辺氏が説明を行い、「短時間勤務希望者が仕事を続けたい思い」と「担当している業務をチームみんなで分担できないか考えてみてほしい」と繰り返し伝え、理解を示してくれるようになった。マイナスの意見も最後まで聞き、その社員の気持ちにも寄り添うようにしたことで、今では短時間勤務は当たり前利用できる制度として受け入れられている。この壁をクリアしたことで、他の制度の導入も受け入れられやすかった。

■「大家族主義」仕事と家庭の両立を全社員が支援

同社は、仕事と家事・育児の両立支援として、育休、配偶者出産休暇、ファミリーサポート休暇（子の看護休暇、学校行事への参加のための

休暇）などがあり、法令以上を定めているものもある。

男性の育休取得については、最初は1週間程度だったが、最近ではリーダー職の社員でも1ヵ月程度取得するようになっている。2022年10月には育児・介護休業法の改正により、「産後パパ育休（出生時育児休業）」制度が導入され、通常の育休と併用し、最大4回に分割して取得が可能となった。同社には、この制度もすでに利用した男性社員が1名いる。男性が育休取得をためらう理由の一つとしてキャリア離脱があるが、分割取得することでその不安は軽減される。同社では、育休復帰後のキャリアは担保されているが、家事・育児を積極的に行うために、配偶者の出産時と仕事復帰時に分けて取得する人も多い。制度を導入する度に、社員の意見を反映し、個別の説明を実施していたため、男性の育休についても浸透するのは早かった。その結果、「次世代育成支援対策推進法」に基づき、くるみん認定を3回（2009年、2011年、2014



プラチナくるみん認定式



育休に入る女性社員3名と西泰宏社長

年)、2017年9月にはプラチナくるみん認定を受けている。認定当時、徳島県内では3社目、製造業では中四国で初めての認定企業だった。

ファミリーサポート休暇制度は、子どもが中学校3年の終期まで利用することができる制度である。参観日や入学式、卒業式などの学校行事には、リーダー職の社員も含めて利用している。ある年の入学式の時には約30名が休んだことがあったが、「お父さんお母さんにとって、子どもの入学式は大事な日。1日くらいなら任せて」「じゃあ、お願いします」と言い合える協力体制が整っている。

同社では、忘年会やサマーパーティーといった社内イベントには家族も一緒に出席でき、他の社員に子どもの顔や成長を見てもらう機会が多いので、病気で休んでも「仕事は大丈夫だから休んであげて」といった会話が自然と生まれる。子育てをする社員からは「子どものことを全力で応援してくれる仲間がいるので安心して働ける」、「会社も一緒になって子育てしている

よう」などの声が聞かれた。こういった風土文化が醸成されていることが、ファミリーサポート休暇や育休を取得しやすい雰囲気になっている。

介護や治療を行う社員も、仕事を継続できるように個々の事情に合わせてサポートしている。難病になった社員を完全在宅勤務に切り替え、両立支援コーディネーターを配置して相談業務を行っている。育児と比べて介護や治療を行う社員は自ら打ち明けづらく潜在化しやすいため、普段から社員との関わりを大切に気配り・目配りをして、本音を言える環境づくりをしている。

■評価制度で社員の働きがいを高める

管理職登用や人員配置においては、数合わせではなく、その人自身のキャリアを重視し、能力に合った役職や担当業務配置を行っている。現在女性管理職はいないが、製造部門に携わる女性社員は26名いる。特に検査業務担当者は女性が多く、製品開発に携わる女性も2名いる。



育休中の社員が来社し談笑している様子



検査業務をする女性社員



サマーパーティーの様子



工作系の女性社員

どちらも製品の品質を保証する重要な業務である。検査業務は集中力、忍耐力、持続力、細やかさが必要とされ、本人の希望や適性を見極めた結果、女性が長けている場合が多い。製品開発業務は、情報収集力や分析力などの高い知識とスキルが必要とされる。

適性や能力に応じた人員配置については「成果につながる行動やプロセスに着眼した評価をしてくれている」といった声が聞かれた。社員のキャリアアップ支援や評価のフィードバックも丁寧に行うことで、働きがいを高めている。

同社には、チームごとの評価をする係別面接があり、19チームで構成されている。その内女性社員が配置されている係が約半数の10チームある。残り半数の女性が配置されていないチームにもヒアリングを実施し、女性の職域拡大に取り組んでいる。

■ものづくりは人づくり

「目の前で困っている社員が仕事を続けることができるように」と職場環境の整備に取り組んできた同社だが、その思いは全社員に伝わっている。「大変な時に配慮してくれた会社に、自らの仕事を通して恩返ししたい」と話す社員の仕事に対する熱意やスキルアップへの意欲は、①高い品質、②顧客との信頼関係構築、につながっている。同社の高い技術力と付加価値の高い製品は、人づくりが基点となっている。

諸連絡で終わりがちな朝礼も、同社では「創業の精神」や「経営理念」の実践、ビジョンの実現とギャップ、フィロソフィーを全部署、全社員が毎朝1時間、真剣に対話している。対話によって、さまざまな価値観や考えを共有し、理念を浸透させている。

さらに、全社員のミッションステートメントを壁に掲示しており、自分自身が考える「幸福感」や「役割」「信条」「死ぬまでにやりたいこと」を明文化している。その人らしさを知るツールでもあるので、応援し合える関係性が形成され、幸福感を高めることにもつながっている。

同社は、社員は一番大事な家族と一緒にという「大家族主義の精神」の考え方で、①目の前の社員のために制度を充実させる、②理解し合えるまで社員一人ひとりと対話を重ねる、といったことを実践してきた。代表取締役社長の西泰宏氏の徹底した「人を大切に経営」と「ビジョンの実現」によって、お互いを尊重し合い、働きがいのある職場へと変化している。



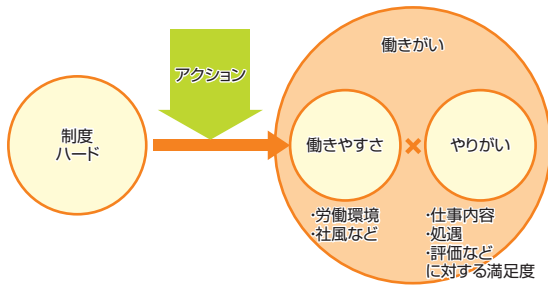
朝礼の様子

おわりに どのような「行動」をとり、「努力」をするかが重要

企業の成長には、働きがいのある職場の実現が不可欠であるが、制度（福利厚生、評価制度など）やハード（更衣室、分煙、整理整頓など）を整えただけでは実現しない。最も重要なのは、その過程で「どのような行動・努力をするか（今回はこの部分を「アクション」と呼ぶ）」である。「アクション」は「制度やハード」と「働きやすさ」を結びつける役割がある。制度やハードを整えた上で、行動・努力をすることで働きやすい職場になり、さらに他の要素（仕事内容や処遇、給与などに対する満足度）も加わることで働きがいのある職場の実現につながる（図表5）。

例えば「制度はあるが使えない／使いづらい」という場合は、使える制度にするために何らかの行動をとる、または行動を変える必要がある。経営層は、従業員が使えるように、または使いた

図表 5 企業の成長イメージ図



資料：筆者作成

くなるように仕組みをつくる必要がある。今回ヒアリングをした3社は、このアクションの部分で丁寧にかつ根気強く行っていた（図表6）。

日本がジェンダー後進国であるのも、男女雇用機会均等法や女性活躍推進法が制定されたのちに、それを機能させるためのアクションの部分が諸外国と比べ不十分だったからである。

世界経済フォーラムは、日本について「現在のペースでは、完全なジェンダー公正を達成す

るまでにあと134年かかる。これは、5世代分に相当する」と指摘している。法律の整備はもちろんであるが、社会を構成する企業・組織それぞれで独自に取り組を進めることで、ジェンダーレスで活躍できる社会へと着実に変化していかなければならない。

今回は女性に焦点を当てヒアリングをしたが、離職者の減少、就職希望者の増加、従業員同士の関係性向上による技術力や品質の向上、顧客との信頼関係構築といったことがみられ、企業そのものや男性も含めた人の成長につながっていることが分かった。働きがいのある職場、ジェンダーレスで活躍できる職場に変化することの重要性も認識できた。紹介した内容はほんの一例であるが、皆さまが働きがい向上に取り組む上でのきっかけや気づきとなれば幸いである。

図表 6 各企業がとったアクションの事例

	徳島バス	岡部機械工業	西精工
対話・相互理解の促進	<ul style="list-style-type: none"> ・情報収集(従業員、学生など) ・育休取得者の代替要員確保 ・若手の意見の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> ・個別での対話 ・三者面談 ・収入減の不安解消 ・育児相談窓口の体制整備 ・育休復帰支援面談シートの活用 ・努力義務であった一般事業主行動計画の策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報収集(社員、労働局など) ・両立支援コーディネーターの配置 ・個別での対話 ・社内イベントの実施 ・朝礼の実施 ・ミッションステートメントの共有
業務配置・評価・キャリアアップ/若手・女性社員の起用	<ul style="list-style-type: none"> ・女性バス運転手 ・若手女性の労務、人事、採用担当 ・大型二種免許取得費用全額補助(一定期間の勤続が条件) 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性技術者の採用 ・女性管理職 ・発電所見学会の実施、ポスター作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・製造部門における女性社員 ・個人評価のフィードバック ・多様性を重視した人事評価 ・係別面接によるチーム評価
研修の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・初任運転者研修 ・フォローアップ研修 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職研修 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職研修(両立支援研修、ハラスメント研修、メンタルヘルス研修)
イメージ改革・バイアスの除去	<ul style="list-style-type: none"> ・イベントの強化 ・働きやすい職場認証制度一つ星取得 ・健康経営優良法人 2025 (中小規模法人部門)認定 	<ul style="list-style-type: none"> ・独自のリーフレット作成、掲示、個別周知 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社方針の明確化 ・人材育成方針の明確化 ・キャリア形成支援体制

資料：筆者作成

<参考文献>

- ・浜田 敬子「男性中心企業の終焉」2022.10
- ・多賀 太「ジェンダーで読み解く 男性の働き方・暮らし方」2022.3
- ・野村 浩子「異なる人と「対話」する 本気のダイバーシティ経営」2021.12

<参考HP、引用>

- ・世界経済フォーラム「ジェンダーギャップ・レポート」<https://jp.weforum.org/publications/series/global-gender-gap-report/> (2024年10月30日アクセス)
- ・竹山栄太郎 (2024.06.12) 朝日新聞デジタル「SDGs ACTION!【ジェンダーギャップ指数】日本、2024年は世界118位で低迷続く 政治・経済に課題」<https://www.asahi.com/sdgs/article/15301822?msocid=1f6458f944dd6c1429f44ab1456e6d5e> (2024年10月30日アクセス)
- ・厚生労働省「育休復帰支援プラン策定のご案内」<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000067027.html> (2024年12月11日アクセス)
- ・厚生労働省「両立支援のひろば」 <https://ryouritsu.mhlw.go.jp/hiroba/manual.php> (2024年12月11日アクセス)
- ・自動車運送事業者の働きやすい職場認証制度 <https://www.untenshashokuba.go.jp/> (2025年2月3日アクセス)