

女性活躍に向けた銀行界の取組みと課題

2017年3月



一般社団法人

全国銀行協会

目 次

はじめに	1
I. 女性活躍を巡るわが国の状況	2
1. 少子高齢化と生産年齢人口の減少.....	2
2. 女性の職業生活における課題.....	3
3. 海外との比較	9
II. 近年の政府・銀行界の主な取組み.....	12
1. 政府の主な取組み.....	12
2. 銀行界の主な取組み.....	17
III. 提 言	19
1. 銀行に期待される役割.....	19
2. 個別企業としての取組み.....	22
3. 国・地方公共団体等における取組み.....	25
IV. 取組事例.....	29
【事例1】三井住友銀行.....	29
【事例2】千葉銀行	40
【事例3】大垣共立銀行.....	47
【事例4】十六銀行	56
【事例5】明治安田生命保険.....	63
【事例6】大和証券グループ本社.....	69
【事例7】福岡県における取組み.....	76
(7-1) 女性の大活躍推進福岡県会議.....	77
(7-2) グリーンライフ産業株式会社.....	81
(7-3) 株式会社ふくや.....	85
(7-4) ウーマンワークカフェ北九州.....	91

はじめに

少子高齢化が進み、労働人口の減少が続く中、わが国経済の持続的な成長のためには、女性や高齢者等の積極的な労働参加とともに、生き活きと安心して働き続けられる環境の整備が必要である。

とりわけ、「女性の活躍」は、アベノミクスにおける成長戦略の中核に位置付けられており、2015年8月に成立した「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」をはじめ、様々な施策がかつてないほど強力に推し進められている。

また、2016年6月に閣議決定された「ニッポン一億総活躍プラン」では、長時間労働が仕事と子育ての両立を困難にし、女性のキャリア形成を阻む原因になっている等の問題意識から、「最大のチャレンジは働き方改革である。多様な働き方が可能となるよう、社会の発想や制度を大きく転換しなければならない。」とし、非正規雇用の待遇改善や長時間労働の是正等の働き方改革のほか、子育て・介護の環境整備などが施策の中心に掲げられている。

しかしながら、2016年10月に世界経済フォーラムが発表した各国のジェンダー・ギャップ指数（男女平等の度合いを数値化したもの）において、日本は前年の101位から順位を下げ、144か国中111位（主要7か国中最下位）にとどまっているなど、わが国における女性の活躍はまだ道半ばであり、課題が多い状況と言える。

本レポートでは、まず、具体的なデータをもとに、わが国の職業生活における女性活躍の状況と、そこから見えてくる課題を整理するとともに、近年の政府および銀行界の主な取組みを概観する。そして、女性が真に活躍できる社会の実現に向けて、積極的な企業等の取組事例を参考に、特に「働き方改革」の観点から求められる取組み、さらには、地域経済への貢献の観点から銀行に期待される役割等について提言する。

本レポートが、関係各方面において、女性活躍に向けた取組みを推進する際の参考となれば幸いである。

最後に、本レポートの取りまとめに当たり、ご多忙の中お時間を割いてご協力いただいた方々に対し、厚く御礼を申しあげたい。

2017年3月
一般社団法人全国銀行協会

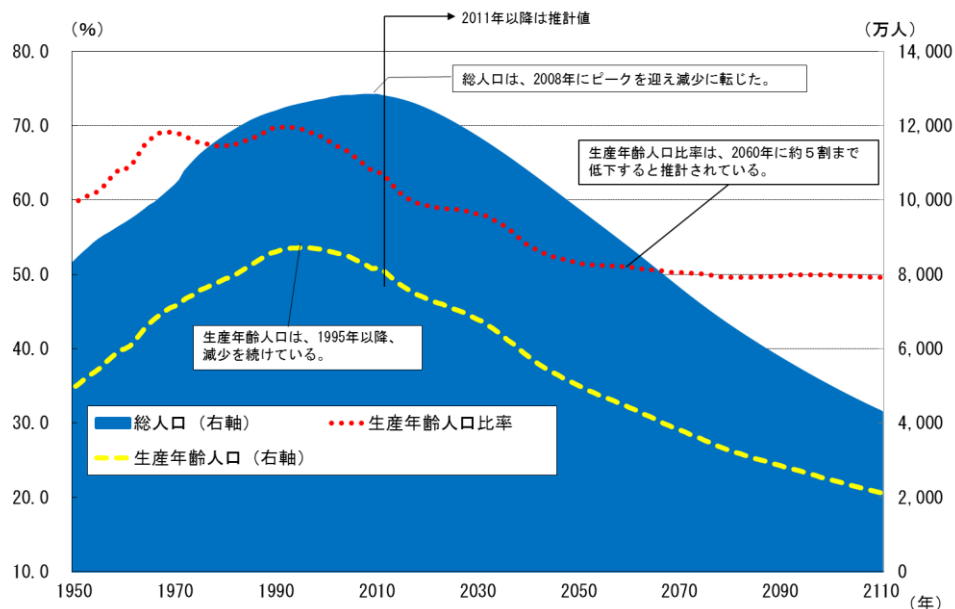
I. 女性活躍を巡るわが国の状況

1. 少子高齢化と生産年齢人口の減少

すでに人口減少社会に突入しているわが国の総人口は、2008年にピーク（1億2,808万人）を迎えて以降、減少に転じている。今後も減少傾向は継続すると見込まれており、2035年には1億1,212万人に、2060年には8,674万人にまで減少するとされている¹。

この人口減少において特に問題とされるのは、経済活動の中心を担う生産年齢（15歳から64歳）人口の減少である。生産年齢人口は、1995年をピーク（8,726万人、69.5%）に、総人口に先駆けて減少に転じており、2035年には6,343万人（56.6%）に、2060年には4,418万人（50.9%）にまで低下するとされている（図表1）。

図表1：わが国の生産年齢人口および割合の推移（1950年～2110年）



（出所）国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」の「出生中位（死亡中位）推計」をもとに作成。

人口減少問題の背景にあるのは、少子高齢化の進展である。2015年に実施された出生動向基本調査²によると、未婚者に尋ねた理想的な子どもの数（理想子ども数）の平均値は男女ともに低下し、男性では初めて2人を下回ったほか（1.91人）、夫婦に尋ねた理想子ども数と実際に持つつもりの子どもの数（予定子ども数）の平均値も低下し、いずれも過去最低となった（理想子ども数2.32人、予定子ども数2.01人）。実際の出生数を見ても、2016年の出生数は推計で98万1,000人となり、1899年の統計開始以来、初めて100万人割れとなっている³。

¹ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」における「出生中位（死亡中位）推計」 <http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/sh2401top.html>

² 国立社会保障・人口問題研究所「第15回出生動向基本調査（結婚と出産に関する全国調査）」 http://www.ipss.go.jp/site-ad/index_Japanese/shussho-index.html

³ 厚生労働省「平成28年（2016）人口動態統計の年間推計」 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/jinkou/suikei16/index.html>

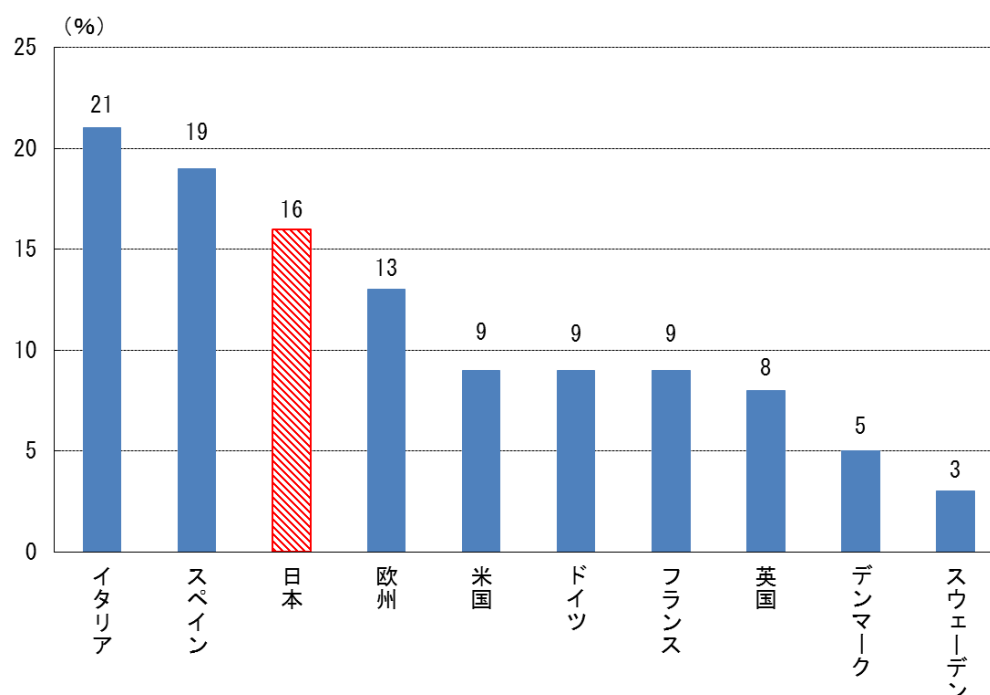
少子高齢化の流れは今後もさらに進展し、2015年に26.7%であった高齢化率は、2035年には33.4%に、2060年には39.9%にまで上昇する（2.5人に1人が高齢者になる社会が到来する）とされている⁴。

このような急速な生産年齢人口の減少および少子高齢化の進展は、労働力人口の減少に結び付き、労働投入の面から潜在成長率にマイナス寄与することから、わが国経済の持続的成長や豊かな国民生活を維持するうえでのボトルネックになることが危惧される。

今後、人口減少が続く中で潜在成長率を引き上げるためには、女性や高齢者を含む多様な個人の能力の発揮による労働参加率の向上や、技術革新による生産性の向上等が不可欠であると考えられる。

中でも、女性の労働参加率の向上は、わが国経済の成長に大きく寄与するものとして注目されており、女性の就業率が男性の就業率と同水準まで増加した場合（具体的な数値は「2. (1)」参照）、国内総生産（GDP）は16%増加するとの試算もある（**図表2**）。

図表2：女性の就業率が男性並みに上昇した場合の潜在的 GDP 増加率



（出所）ゴールドマンサックス グローバル ECS 調査部「Global Economics Paper No: 154, Gender Inequality, Growth and Global Ageing」をもとに作成。

2. 女性の職業生活における課題

前述のとおり、わが国経済の持続的な成長のため、特に女性の積極的な労働参加が求められているところであるが、女性の職業生活には、出産・育児と仕事の両立など、様々な課題が存在している。

⁴ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」における「出生中位（死亡中位）推計」 <http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/sh2401top.html>

ここでは、まず、現在の女性の労働参加の状況（就業者数、就業率等）を概観したうえで、「出産・育児と仕事の両立」、「介護離職の増加」、「キャリア形成」の3つの観点から、それぞれの課題を整理する。

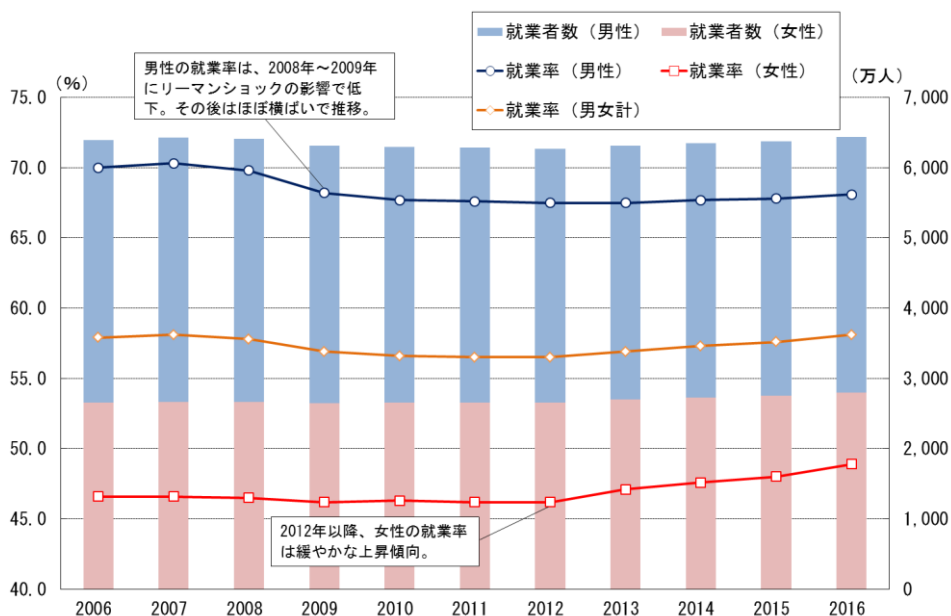
(1) 女性の労働参加の状況⁵

わが国の就業者は、2016年平均で6,440万人（前年比64万人増）であり、これを男女別に見ると、男性は3,639万人（同17万人増）、女性は2,801万人（同47万人増）となっている（**図表3**）。生産年齢人口（15歳から64歳）に限ると、男性は3,179万人（同2万人減）、女性は2,494万人（同28万人増）である。

次に、就業率（15歳以上の人口に占める就業者の割合）は、2016年平均で58.1%（前年比0.5ポイント上昇）であり、男性は68.1%（同0.3ポイント上昇）、女性は48.9%（同0.9ポイント上昇）となっている（**図表3**）。同じく生産年齢人口に限ると、男性は82.5%（同0.7ポイント上昇）、女性は66.0%（同1.4ポイント上昇）であり、女性の就業率は、比較可能な1968年以降最高の数値となっている（男女合わせた就業率（74.3%）についても1968年以降で最高の数値）。

このように、わが国の就業者および就業率は、ともに女性が牽引するかたちで数値を伸ばしているが、就業者は838万人（生産年齢人口では685万人）、就業率は19.2%（同16.5%）の男女差があるのも事実であり、女性の労働参加は、まだ大きな拡大の余地を残していると言える。

図表3：わが国の男女別就業率の推移（1990年～2016年（各年平均））



(出所) 総務省統計局「労働力調査（基本調査）平成28年（2016年）平均（速報）結果」をもとに作成。

⁵ 総務省統計局「労働力調査（基本調査）平成28年（2016年）平均（速報）結果」 <http://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/ft/>

女性の労働参加の状況を確認するうえでは、雇用形態⁶にも留意する必要がある。正規の職員・従業員（役員は含まない）は、2016年平均で3,364万人（前年比51万人増）であるが、男性の2,286万人（同16万人増）に対し、女性は半数以下の1,078万人（同35万人増）となっている。

一方、非正規の職員・従業員は、同2,016万人（前年比36万人増）であるが、こちらは男性の648万人（同14万人増）に対し、女性は2倍を超える1,367万人（同22万人増）となっている（**図表4**）。

図表4：雇用形態・男女別の職員・従業員数（2016年平均）

（万人、括弧内は前年比）

	男女計	男 性	女 性
正規の職員・従業員	3,364 (+51)	2,286 (+16)	1,078 (+35)
15歳から64歳	3,266 (+46)	2,224 (+12)	1,042 (+34)
非正規の職員・従業員	2,016 (+36)	648 (+14)	1,367 (+22)
15歳から64歳	1,716 (+3)	486 (-1)	1,230 (+4)

（出所）総務省統計局「労働力調査（基本調査）平成28年（2016年）平均（速報）結果」をもとに作成。

このように、女性の労働参加は、非正規も含むかたちで拡大しており、非正規の約70%を女性が占めているのが実態である。

なお、女性の15歳から64歳の非正規の職員・従業員は、1,230万人（前年比4万人増）となっているが、10歳階級別に見ると、45歳から54歳の階級が342万人、前年比12万人増と大きく増加している。これは、子育てが一段落した女性が非正規のかたちで復帰していることが背景にあると考えられる。

（2）出産・育児と仕事の両立

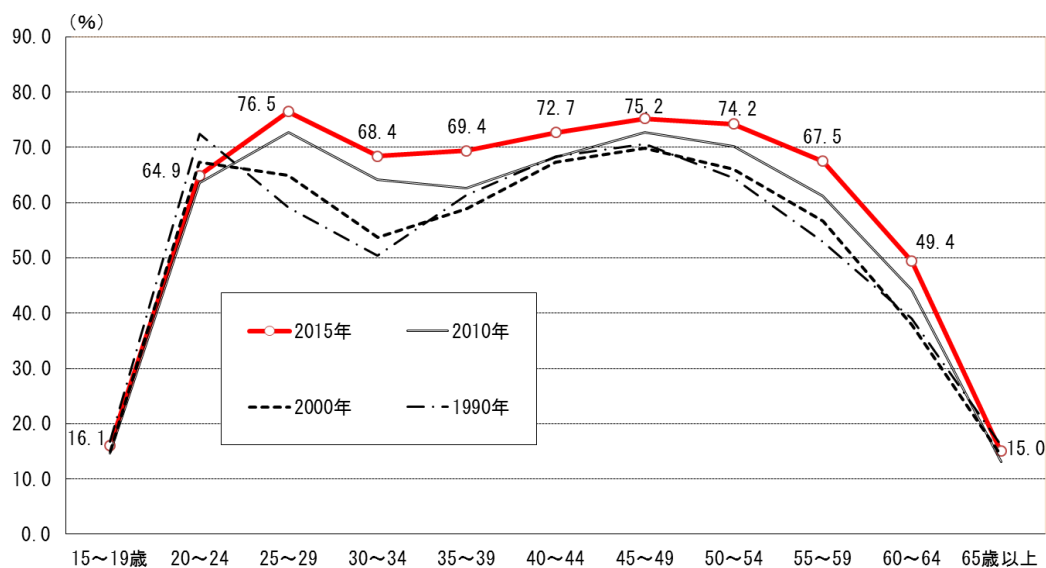
わが国の女性の就業率は、20代でピークに達し、その後の結婚・出産・子育て期に当たる20代後半から30代に低下、子育てが一段落した40代に再び上昇することから、グラフにするとM字カーブを描くことが知られている。

このM字カーブの形状は、女性の就業率の向上もあり年々変化し、逆U字カーブに近づきつつあるが⁷、依然として、結婚・出産・子育て期に当たる20代後半から30代前半にかけての就業率は大幅に落ち込んでいる（**図表5**）。

⁶ 労働力調査では、会社・団体等の役員を除く雇用者について、勤め先での呼称によって、「正規の職員・従業員」、「パート」、「アルバイト」、「労働者派遣事業所の派遣社員」、「契約社員」、「嘱託」、「その他」の7つに区分しており、「正規の職員・従業員」以外の6区分をまとめて「非正規の職員・従業員」と表章している。

⁷ 近年のM字カーブの形状の変化は、晩婚化や未婚率の上昇による影響もあると考えられる。

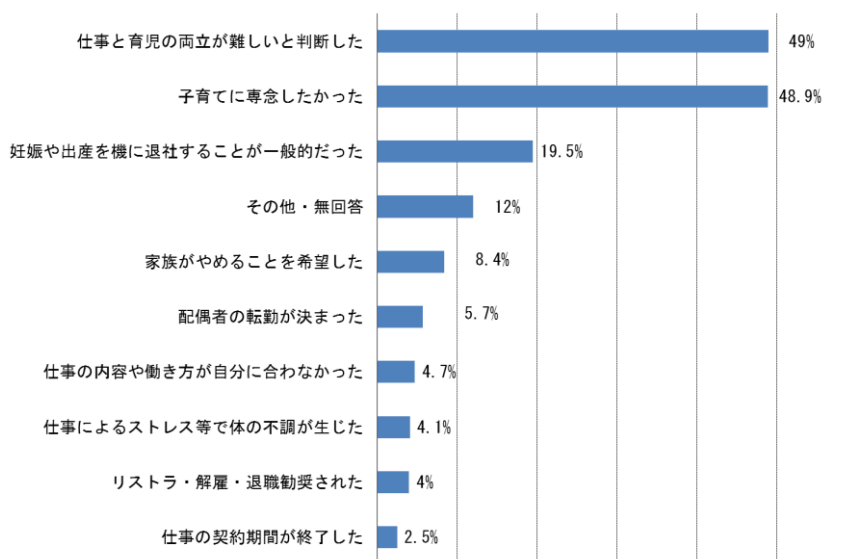
図表5：女性の年齢別就業率（各年平均）



（出所）総務省統計局「労働力調査（基本調査）平成28年（2016年）平均（速報）結果」をもとに作成。

なお、独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査⁸によると、第1子妊娠が判明してから出産後3年程度の間には仕事をやめた女性の退職理由は、「仕事と育児の両立が難しいと判断した」（49.0%）、「子育てに専念したかった」（48.9%）が突出して高くなっている（図表6-1）。

図表6-1：第1子妊娠・出産前後に退職した理由（複数回答可）

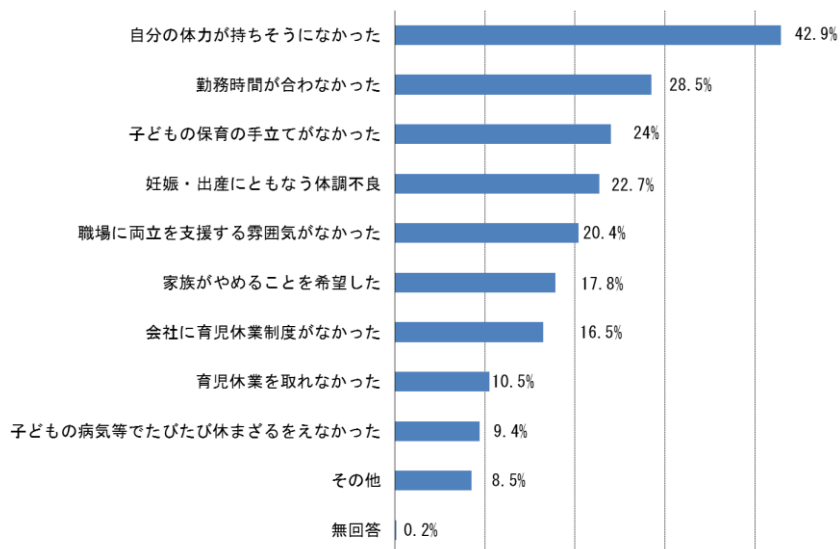


（出所）独立行政法人労働政策研究・研修機構「子どものいる世帯の生活状況および保護者の就業に関する調査2014（第3回子育て世帯全国調査）」をもとに作成。

⁸ 独立行政法人労働政策研究・研修機構「子どものいる世帯の生活状況および保護者の就業に関する調査2014（第3回子育て世帯全国調査）」 <http://www.jil.go.jp/institute/research/2015/145.html>

さらに、「仕事と育児の両立が難しいと判断した」と回答した女性に具体的な理由を尋ねると、「自分の体力が持ちそうになかった」（42.9%）が最も高く、「勤務時間が合わなかった」（28.5%）、「子どもの保育の手立てがなかった」（24.0%）等が続いている（**図表 6-2**）。

図表 6-2：第1子妊娠・出産前後に仕事と育児の両立が難しいと判断した理由（複数回答可）



（出所）独立行政法人労働政策研究・研修機構「子どものいる世帯の生活状況および保護者の就業に関する調査 2014（第3回子育て世帯全国調査）」をもとに作成。

このほかにも、「妊娠や出産を機に退社することが一般的だった」、「職場に両立を支援する雰囲気なかった」等の理由が挙げられており、上記調査結果からは、出産・育児と仕事を両立するための環境が十分に整っていないことにより、わが国の女性の多くは、自身の意思に反してやむなく退職せざるをえない状況にあることが窺える。

また、子供の保育環境に関して、わが国では待機児童の多さが社会問題となっている。2016年4月1日現在の待機児童数は2万3,553人（前年比386人増）に上り、さらに、これに加えていわゆる「隠れ待機児童」は6万7,354人（前年比8,293人増）に上ることが、厚生労働省の調査で明らかになっている⁹。

（3）介護離職の増加

わが国では、毎年9万人前後が「介護・看護」を理由に離職しており、その男女別内訳を見ると、圧倒的に女性が多い状況にある（**図表 7**）。

これは、一般的に男性よりも女性の方が低収入であることが多く¹⁰、結果的に女性が離職して親の介護を担っていることが背景にあると推測される。介護問題は、女性特有の問題ではないものの、事実上、女性の労働参加を妨げる大きな要因の1つとなっている。

⁹ 厚生労働省「保育所等関連状況取りまとめ（平成28年4月1日）」 <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000135392.html>

¹⁰ 国税庁の「平成27年分 民間給与実態統計調査」によると、平均給与は男性521万円（内正規539万円、非正規226万円）、女性276万円（内正規367万円、非正規147万円）であり、200万円以上の乖離がある。 <http://www.nta.go.jp/kohyo/press/press/2016/minkan/>

また、近年は、初婚年齢や出産年齢の上昇により、子育て世代が親の介護も同時に行うという、いわゆる育児と介護のダブルケアも問題となっている。

図表 7 : 「介護・看護」を理由とする離職者数

(千人)

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
男性	12.0	12.6	22.8	13.3	23.3
女性	44.6	53.5	70.6	75.0	66.7
総数	56.5	66.1	93.4	88.3	90.1

(出所) 厚生労働省「雇用動向調査」をもとに作成。

(4) キャリア形成

女性の職業生活においては、いかにキャリア形成を図るかも課題となっている。

独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査¹¹によると、企業規模や現在の役職（一般従業員／係長・主任）に関わらず、昇進を希望する女性の割合は、男性と比較して顕著に低くなっている。例えば、男性は、一般従業員の5割から6割、係長・主任の7割程度が「課長以上昇進希望あり」と回答しているのに対し、女性の回答割合は、一般従業員の1割程度、係長・主任の3割程度である。

また、同調査で昇進を希望しない理由として挙げられたものの上位を見ると、「責任が重くなる」、「自分には能力がない」を挙げる割合は、男女でほぼ差がない。一方で、「メリットがないまたは低い」、「やるべき仕事が増える」という理由は男性が女性よりも多く、「仕事と家庭の両立が困難になる」、「周りに同性の管理職がいない」という理由は女性が男性より多くなっている。仕事と家庭の両立がネックとなり、女性のキャリア形成が進まない結果、身近にロールモデルがいないという悪循環が生じていると言える。

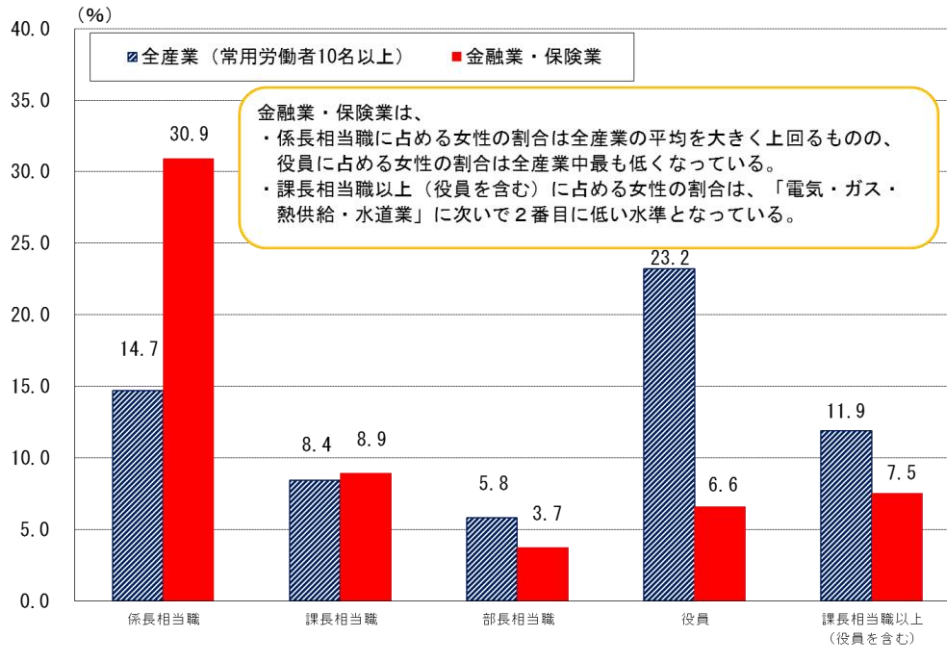
実際、わが国では、課長相当職以上（役員を含む）に占める女性の割合は11.9%にとどまっている。さらに、この割合は、概ね企業規模が大きくなるほど低くなる傾向にあり、1,000～4,999人規模で4.2%、5,000人以上では5.4%という低水準である¹²。

なお、金融業および保険業に限ると、係長相当職に占める女性の割合は全産業の平均を大きく上回り、課長相当職についても同平均並みであるものの、部長相当職および役員については他の産業と比較して低くなっている（役員については全産業中最も低い6.6%）。結果的に、課長相当職以上（役員を含む）に占める女性の割合は、「電気・ガス・熱供給・水道業」の2.0%に次いで2番目に低い7.5%となっており、金融業・保険業においては、女性のキャリア形成を図るうえで、課長相当職から部長相当職にかけて大きな壁が存在していることが窺える（図表8）。

¹¹ 独立行政法人労働政策研究・研修機構「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」（2013年3月）
<http://www.jil.go.jp/institute/research/2013/106.html>

¹² 厚生労働省「平成27年度雇用均等基本調査」における企業規模10人以上の数値。
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-27.html>

図表 8 : 全産業および金融業・保険業における管理職に占める女性の割合



(出所) 厚生労働省「平成 27 年度雇用均等基本調査」をもとに作成。

3. 海外との比較

世界経済フォーラム¹³は、毎年「The Global Gender Gap Report」において、各国のジェンダー・ギャップ指数 (Gender Gap Index : GGI) を公表している。GGI とは、経済、教育、政治、保健の 4 つの分野¹⁴のデータから作成された男女格差を測るための指標であり、0 が完全不平等、1 が完全平等を意味する。

2016 年版の同レポートにおける日本の GGI は 0.660 であり、144 か国中 111 位という低さとなっている。これは、英国 (0.752/20 位) や米国 (0.722/45 位) 等の欧米諸国のみならず、インド (0.683/87 位) や中国 (0.676/99 位) 等のアジアの国々と比較しても低い順位である¹⁵ (図表 9)。

さらに、GGI を構成する 4 つの分野を個別に見ると、日本は、健康が 0.979 (40 位)、教育が 0.990 (76 位)、政治が 0.103 (103 位)、経済が 0.569 (118 位) となっている。健康と教育の分野は平均を上回っているものの、政治と経済の分野は平均を下回っており、最も低順位となっている経済の分野については、特に管理職に占める女性の割合が低評価の一番の要因となっていることがわかる。

¹³ グローバル・シチズンシップの精神に則り、パブリック・プライベート両セクターの協力を通じて、世界情勢の改善に取り組む国際機関。1971 年に非営利団体として設立 (本部はスイスのジュネーブ)。

¹⁴ 各分野における評価内容は次のとおり。

経済：労働力率、同じ仕事の賃金の同等性、所得の推計値、管理職に占める比率、専門職に占める比率

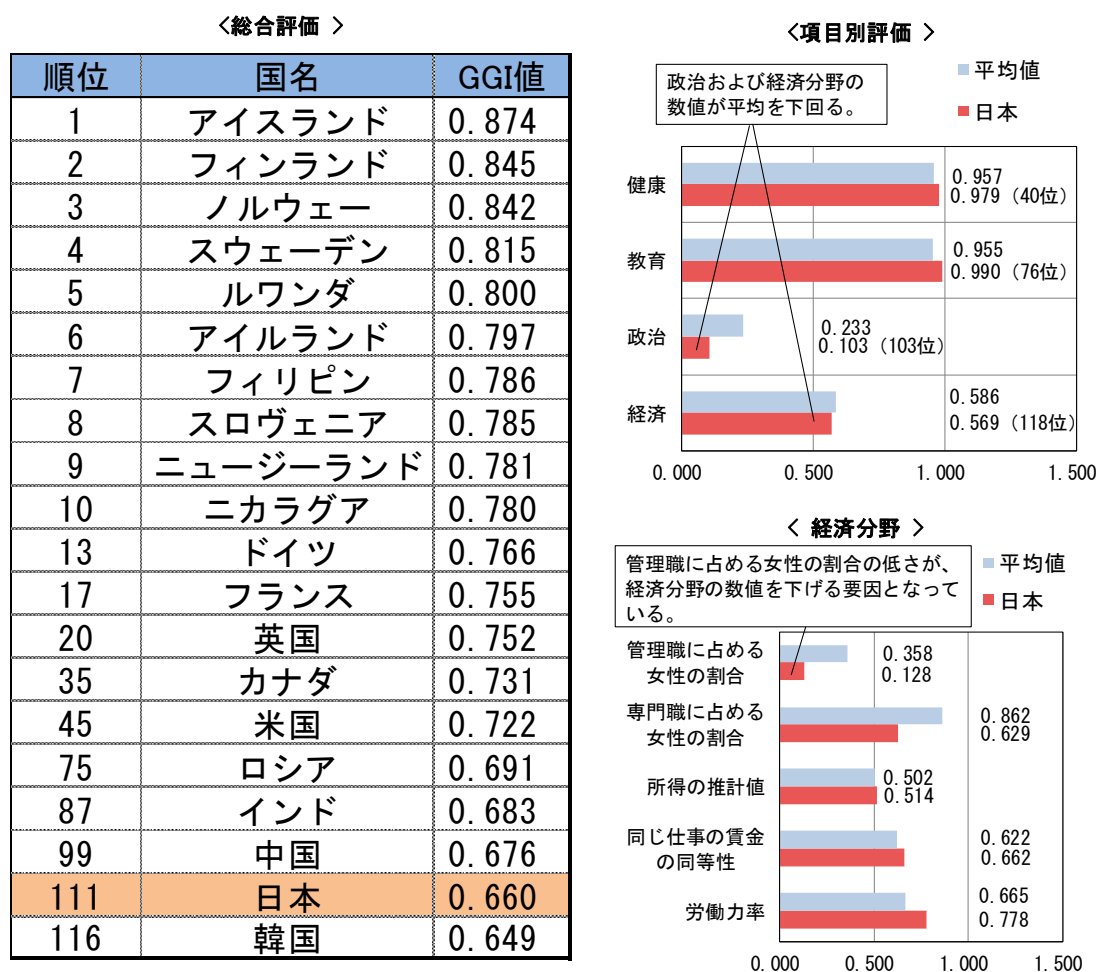
教育：識字率、初等・中等・高等教育の各在学率

健康：新生児の男女比率、健康寿命

政治：国会議員に占める比率、閣僚の比率、最近 50 年の国家元首の在任年数

¹⁵ あくまでも「男女格差」を示す指標であり、女性の活躍の水準を示すものではないことに注意が必要である。

図表9：ジェンダー・ギャップ指数（GGI）における日本の評価（2016年）

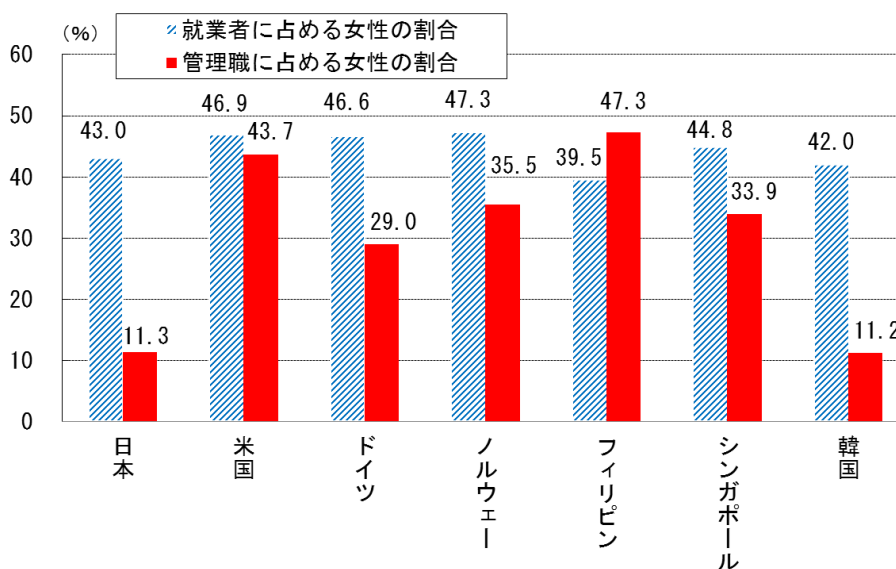


（出所）世界経済フォーラム「The Global Gender Gap Report 2016」をもとに作成。

以下では、4つの分野のうち最も低順位となっている経済に関し、就業者および管理職に占める女性の割合、女性の就業率について各国と比較してみる。

まず、就業者および管理職に占める女性の割合について見ると、就業者に占める女性の割合は各国と比較してそれほど大きな乖離はないものの、管理職に占める女性の割合は、米国（43.7%）、ドイツ（29.0%）、ノルウェー（35.5%）といった欧米諸国のみならず、シンガポール（33.9%）やフィリピン（47.3%）よりも低い水準となっており、韓国（11.2%）に次いで2番目に低い水準となっている（図表10）。

図表 10：就業者および管理職に占める女性の割合

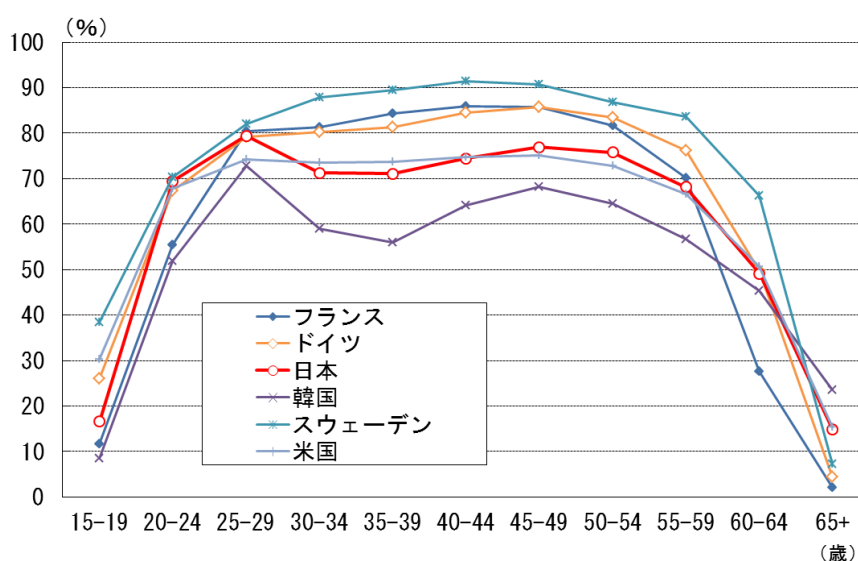


(出所) 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2016」をもとに作成。

次に、女性の就業率を見ると、2006年の58.1%から、2015年の64.6%へと、この10年で大きく改善されており、米国(63.4%)、OECD諸国(58.6%)、韓国(55.7%)を上回っている¹⁶。

しかしながら、前述のとおり、わが国の女性の年齢別就業率は、依然としてM字カーブを描いている。一方、欧米諸国は逆U字カーブとなっており、出産・育児期においても女性の就業が継続されている状況が窺える(図表11)。

図表 11：主要国における女性の年齢別就業率(2016年)



(出所) ILOSTAT「Population and labour force」をもとに作成。

¹⁶ 15歳から64歳までの就業率。図表2で示したわが国の女性の就業率は、65歳以上を含んでいるため、数値は異なっている。

II. 近年の政府・銀行界の主な取組み

わが国の女性活躍に関する取組みは、1986年に施行された男女雇用機会均等法が大きな転換点となっている。政府は、同法の施行以降、育児休業法の施行（その後、育児・介護休業法へ改正）、保育サービスの充実を中心とする子育て支援計画である「エンゼルプラン」の策定、「ワーク・ライフ・バランス憲章」の策定など、機会均等から両立支援、保育サービスの充実、さらには働き方改革へと、女性活躍に関する政策範囲を徐々に拡大させてきた。

現在、女性の活躍は成長戦略の中核に位置付けられており、働き方改革を中心に様々な施策が進められている。ここでは、1986年以降の政府の主な取組み、および近年の銀行界の主な取組みを概観する。

1. 政府の主な取組み

1986年の男女雇用機会均等法施行以降のわが国政府の女性活躍に関する主な取組みは、**図表 12**のとおりである。

図表 12：男女雇用機会均等法施行以降の女性活躍に関する政府の主な取組み

時期	取組み	機会均等	両立支援	保育所整備	働き方改革
1986年～1990年代	1986年 4月	男女雇用機会均等法施行	○		
	1992年 4月	育児休業法施行		○	
	1994年 12月	「エンゼルプラン」策定			○
	1999年 4月	育児・介護休業法施行		○	
2000年代	2002年 9月	「少子化対策プラスワン」策定		○	○
	2005年 4月	次世代育成支援対策推進法施行		○	
	2007年 12月	「ワーク・ライフ・バランス憲章」・「仕事と生活の調和推進のための行動指針」策定			○
2010年代	2013年 4月	「待機児童解消加速化プラン」策定		○	
	2013年 6月	「日本再興戦略-JAPAN is BACK-」閣議決定		○	○
	2015年 4月	子ども・子育て支援新制度開始			○
	2015年 12月	「第4次男女共同参画基本計画」閣議決定	○	○	○
	2016年 4月	女性活躍推進法施行	○	○	
	2016年 5月	「女性活躍加速のための重点方針2016」決定			○
	2016年 6月	「ニッポン一億総活躍プラン」閣議決定			○
2016年 9月	「働き方改革実現会議」設置			○	

(1) 1986年～1990年代

1986年、それまでの勤労婦人福祉法を全面改正するかたちで男女雇用機会均等法が施行され、わが国で初めて、雇用の場における男女の均等待遇について幅広く規定する法律が誕生した。同法では、募集・採用、配置・昇進について、女性を男性と均等に扱う旨が努力義務として規定されたほか、教育訓練、福利厚生、定年・退職・解雇について、女性に対する差別的取扱いの禁止が規定された。この男女雇用機会均等法は、1999年と2007年に改正法が施行され、上記の努力義務が禁止規定となったほか、妊娠・出産等を理由とする不利益取扱いの禁止などが盛り込まれた。さらに、2017年施行の改正法では、妊娠・出産等に関するハラスメント防止措置義務が新設されている。

1990年代に入ると、政府は、1989年の合計特殊出生率(1人の女性が生涯に産む子供の数)が過去最低(当時)の1.57を記録したことを契機に、仕事と子育ての両立支援など、子供を産み育てやすい環境作りに向けての対策の検討を本格的に開始した¹⁷。

最初の具体的な計画は、1994年に策定された「今後の子育て支援のための施策の基本的方向について」(エンゼルプラン)である。このエンゼルプランは、子育てについて、夫婦や家庭だけの問題ではなく、国や地方公共団体、職場や地域社会を含む社会全体の問題として捉え、今後10年間に取り組むべき基本的な方向と、多様な保育サービスの充実等の重点施策が定められた。1999年には、新たに「重点的に推進すべき少子化対策の具体的実行計画について」(新エンゼルプラン)として生まれ変わり、2000年度から4年間の計画として、保育サービスに限らず、雇用、母子保健・相談、教育等の幅広い事業が加えられている。

また、1992年には育児休業法が施行され、子供が1歳になるまで育児休業の取得が可能となった。同法は、1995年に育児・介護休業法に改正(介護部分の施行は1999年)された後も数次にわたり改正が行われており、育児休業期間の延長(必要と認められる場合は子供が1歳6か月になるまで)、子供の看護休暇の創設、3歳までの子供を持つ労働者に対する短時間勤務制度等の導入および当該労働者から請求された場合の所定外労働免除の義務化、「パパ・ママ育休プラス」¹⁸の創設、短期介護休暇制度の創設など、内容の充実化が図られている。

(2) 2000年代

2002年、「少子化対策プラスワン」が策定された。ここでは、子育てと仕事の両立支援が中心であった従前の少子化対策に加え、主な取組みとして、「男性を含めた働き方の見直し」、「地域における子育て支援」、「社会保障における次世代支援」、「子供の社会性の向上や自立の促進」の4つの柱が掲げられた。

また、「少子化対策プラスワン」において、特に「働き方の見直し」や「地域における子育て支援」を中心とする直ちに着手すべき課題については、立法措置を視野に入れて検討を行うとされたことを踏まえ、2005年に次世代育成支援対策推進法が施行された。同法は、国・地方公共団体・企業に対し、労働者の仕事と子育ての両立のための行動計画の策定お

¹⁷ いわゆる「1.57ショック」。それまでは、「ひのえうま」に当たる1966年(昭和41年)の1.58が最低であった。

¹⁸ 父母ともに育児休業を取得する場合、子供が1歳2か月になるまで育児休業期間が延長される制度。

よび届出を義務付けるものであり¹⁹、一定の要件を満たす企業について、厚生労働大臣による認定制度（くるみん認定、プラチナくるみん認定）が創設されているほか、建物等の割増償却を受けられる税制上の措置が手当てされている²⁰。



2007年には、関係各省、経済界・労働界・地方公共団体の代表等からなる「官民トップ会議」において、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」・「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が策定された。この憲章等は、施策の進捗や経済情勢の変化を踏まえ、2010年に新たな合意がなされており、例えば、行動指針では、国の取組みとして、長時間労働抑制および年次有給休暇の取得促進、長期的な視点による女性の人生設計支援、女性の就業継続支援と育児休業を取得しやすい環境整備・就業率向上、男性の子育てへの関わり支援・促進（「パパ・ママ育休プラス」の活用促進、学習機会提供等）、男性が子育てに関わるきっかけの提供、などが盛り込まれている。

(3) 2010年代

2013年、「待機児童解消加速化プラン」が策定された。待機児童の解消に向けた取組みとしては、2001年の「待機児童ゼロ作戦」、2008年の「新待機児童ゼロ作戦」、2010年の「待機児童解消『先取り』プロジェクト」等があるが、「待機児童解消加速化プラン」は、都市部を中心に深刻な問題となっている待機児童の早期解消を図るため、2013年度から2017年度末までの5年間で、新たに50万人分の保育の受け皿を確保するというものである²¹。

また、2013年に閣議決定された「日本再興戦略-JAPAN is BACK-」では、アクションプランに多様な働き方の実現や女性の活躍推進等が盛り込まれた。中でも、女性の活躍は、同年に若者・女性活躍推進フォーラムが取りまとめた「我が国の若者・女性の活躍推進のための提言」²²を踏まえ、成長戦略の中核として位置付けられ、①女性の活躍促進や仕事と子育て等の両立支援に取り組む企業に対するインセンティブ付与等、②女性のライフステージに対応した活躍支援、③男女がともに仕事と子育て等を両立できる環境の整備、などを

¹⁹ 従業員100人以下の企業は努力義務。

²⁰ プラチナくるみん認定は2015年施行の改正法により新設された制度。なお、2016年12月末時点で、くるみん認定を受けた企業は2,634社、プラチナくるみん認定を受けた企業は108社となっている。

²¹ 目標値は当初40万人分であったが、2015年11月に一億総活躍国民会議が取りまとめた「一億総活躍社会の実現に向けて緊急に実施すべき対策－成長と分配の好循環の形成に向けて－」にもとづき、50万人分へ上積みされている。 <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/ichiokusoukatsuyaku/>

²² 若者・女性活躍推進フォーラム「我が国の若者・女性の活躍推進のための提言」 <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/ywforum/>

柱に施策を展開していくこととされた。

2014 年には、介護離職を未然に防ぐことを目的として、厚生労働省が、仕事と介護を両立できる職場環境の整備促進のためのシンボルマーク（トモニンマーク）を決定している。

トモニンマーク



2015 年には、「第 4 次男女共同参画基本計画」が閣議決定された。同計画では、管理職に占める女性割合、男性の育児休業取得率等について、具体的な成果目標が掲げられている（**図表 13**）。

図表 13 : 「第 4 次男女共同参画基本計画」に掲げられた主な成果目標

項目		現 状	成果目標（期限）
国家公務員	本省課室長相当職に占める女性の割合	3.5% (2015 年 7 月)	7% (2020 年度末)
	係長相当職（本省）に占める女性の割合	22.2% (2015 年 7 月)	30% (2020 年度末)
地方公務員	都道府県（市町村）の本庁課長相当職に占める女性の割合	8.5% (14.5%) (2015 年)	15% (20%) (2020 年度末)
	都道府県（市町村）の本庁係長相当職に占める女性の割合	20.5% (31.6%) (2015 年)	30% (35%) (2020 年度末)
民間企業	課長相当職に占める女性の割合	9.2% (2014 年)	15% (2020 年)
	係長相当職に占める女性の割合	16.2% (2014 年)	25% (2020 年)
25 歳から 44 歳までの女性の就業率		70.8% (2014 年)	77% (2020 年)
週労働時間 60 時間以上の雇用者の割合		男性：12.9% 女性：2.8% (2014 年)	5.0% (2020 年)
男性の育児休業取得率	国家公務員	3.1% (2014 年度)	13% (2020 年)
	地方公務員	1.5% (2013 年度)	13% (2020 年)
	民間企業	2.3% (2014 年度)	13% (2020 年)

また、同年には、子ども・子育て支援新制度が開始された。この制度は、2012 年に成立した子ども・子育て関連 3 法²³にもとづくものであり、認定こども園・幼稚園・保育所を通じた共通の給付の創設や、認定こども園制度の改善、地域の実情に応じた子ども・子育て支援などに係る取組みが行われている。

²³ 「子ども・子育て支援法」、「認定こども園法の一部改正」および「子ども・子育て支援法及び認定こども園法の一部改正法の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律」。

2016年には、女性活躍推進法が施行され、国・地方公共団体、労働者が301人以上の大企業は、①女性の活躍に関する状況把握・課題分析、②その課題を解決するのに相応しい数値目標と取組みを盛り込んだ行動計画の策定・届出・周知・公表、③女性の活躍に関する情報の公表が義務付けられることとなった²⁴。また、取組みの実施状況が優良な企業について、厚生労働大臣による認定制度（えるぼし認定）が創設されているほか、公共調達において有利になる（加点評価を受けることができる）仕組みが導入されている²⁵。

女性活躍推進法にもとづく認定マーク「えるぼし」（3段階目が最上位）



また、同年には、「女性活躍加速のための重点方針2016」が決定された。この重点方針は、毎年6月を目途に決定し、各府省の概算要求に反映を図っていくものとされており、2016年の重点方針は、「Ⅰ あらゆる分野における女性の活躍」、「Ⅱ 女性の活躍を支える安全・安心な暮らしの実現」、「Ⅲ 女性活躍のための基盤整備」の3つの柱立てにより構成されている（図表14）。

図表14：「女性活躍加速のための重点方針2016」における主な具体的内容

I あらゆる分野における女性の活躍	1. 多様な働き方の推進、男性の暮らし方・意識の変革 <ul style="list-style-type: none"> ○非正規雇用の女性の待遇改善 ○長時間労働の削減 ○場所の制約を受けない多様な働き方の推進 ○公共調達等を活用したワーク・ライフ・バランス等推進の加速 ○育児・介護休業等の取得促進 ○男性の家事・育児等への参画促進に向けた企業や経済団体等との連携等 2. あらゆる分野における女性の参画拡大・人材育成 <ul style="list-style-type: none"> ○組織トップの女性活躍へのコミットメント拡大 ○将来指導的地位に就く女性の人材育成策の充実 ○女性の新しいキャリア・ステージの形である起業への支援強化 ○農山漁村における女性リーダーの育成 ○職種・分野ごとの取組推進
--------------------------	---

²⁴ 労働者が300人以下の中小企業は努力義務。

²⁵ 2016年12月末現在のえるぼし認定企業数は、認定段階1が0社、認定段階2が70社（すべて労働者301人以上の大企業）、認定段階3が145社（うち労働者301人以上の大企業133社）となっている。

II 女性の活躍を支える安全・安心な暮らしの実現	1. 女性に対するあらゆる暴力の根絶 ○性犯罪への対策の推進 ○ストーカー事案への対策の推進 ○配偶者等からの暴力の被害者への支援の充実 ○女性に対する暴力の予防と根絶のための基盤づくり 2. 女性活躍のための安全・安心面への支援 ○ひとり親家庭等への支援 ○男女共同参画の視点からの被災地支援 3. ライフイベントや性差に即した支援の強化 ○女性の健康、妊娠、出産、育児、介護の支援の推進
III 女性活躍のための基盤整備	1. 子育て基盤等の整備 ○待機児童解消に向けた子育て基盤の整備 ○家事・子育て・介護支援の充実 2. 女性活躍の視点に立った制度等の整備 ○税制・社会保障制度等の見直しに向けた取組 ○通称使用の拡大

さらに、同年、「ニッポン一億総活躍プラン」が閣議決定された。同プランでは、女性の活躍が「一億総活躍の中核」に位置付けられるとともに、「最大のチャレンジは働き方改革である。多様な働き方が可能となるよう、社会の発想や制度を大きく転換しなければならない」とし、同一労働同一賃金の実現など非正規雇用の待遇改善、長時間労働の是正、高齢者の就労促進といった働き方改革のほか、子育ての環境整備、「介護離職ゼロ」に向けた取組みなどが施策の中心に掲げられ、10年先の未来を見据えたロードマップが示されている。

この働き方改革に関しては、2016年9月、議長である内閣総理大臣、関係閣僚8名および有識者15名からなる「働き方改革実現会議」が設置され、同一労働同一賃金、長時間労働の是正などについて議論されており、2016年度中を目途に具体的な実行計画が取りまとめられる予定となっている²⁶。

2. 銀行界の主な取組み

銀行界においても、女性の活躍や働き方改革を推進するための組織体制の強化、各種行内制度の充実化、行員の意識改革に向けた取組みなどが行われている（具体的な内容は、「IV. 取組事例」参照）。

²⁶ 2017年2月に開催された第7回会議において、時間外労働の上限規制の改正の方向性として、①36協定により週40時間を超えて労働可能となる時間外労働時間の限度を月45時間、年360時間と法律に明記し、違反した場合は罰則を科すこと、②特例として年720時間（月平均60時間）までは認めること、③特例の場合でも1か月の上限を設けること、④特例適用には労使協定を義務付けること、等が示されている。

(1) 銀行内の取組み

銀行は相対的に行員に占める女性の比率が高いこともあり、多くの銀行において、女性の活躍をはじめとするダイバーシティを推進するための新組織の立ち上げや、女性の視点を活かすための女性によるプロジェクトチームの組成など、体制の強化が進められている。

組織の見直しとともに各種制度の充実化も進められており、仕事と育児・介護の両立を支援するため、育児・介護休業について法令以上の制度を整備している銀行もあるほか、有給休暇を取得しやすくするための特別休暇制度の創設、女性のキャリア形成を支援するための人事制度の改正、育児関連費用の補助などを行っている銀行もある。

また、制度が形骸化しないよう、男性を含む行内の意識改革に向けた取組みも進められており、経営トップによる継続的な情報発信や研修制度の充実化などが行われている。

さらに、働き方改革の一環として、各銀行が創意工夫をしながら長時間労働の是正に向けた取組みを行っているほか、最近では、特定の部門を対象に在宅勤務を導入し、徐々に対象の拡大を図っている例も見られる。

(2) 顧客向けサービスと地域連携

多くの銀行で、女性の活躍を支援するための顧客向けサービスが提供されており、例えば、出産・育児等で仕事を休業する場合に一定期間元金据置が可能なローン商品の提供、創業を考えている女性や創業間もない女性経営者をサポートするためのセミナーの開催などが行われている。

また、各種商品のパンフレットやウェブサイト等の広報活動において女性の視点を積極的に取り入れ、多くの女性に関心を持ってもらうとともに、相談しやすくなるよう工夫している銀行もある。

さらに、顧客向けサービスにとどまらず、地方公共団体や大学等と連携し、地域の女性活躍推進に向けたイベントの開催や、銀行における取組みの積極的な対外発信等を通じて、地域の女性活躍に貢献している例も見られる。

(3) 「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」と「地銀人材バンク」

2014年11月、全国地方銀行協会の会員全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。同会では、会員各行の女性活躍推進担当者を集めた会議を開催し、情報交換等を行うことで、各行の女性活躍推進の取組みの底上げを図っているほか、会員各行の女性リーダー候補を集め、キャリア形成支援やネットワーク形成を目的とする研修が実施されている。

また、2015年4月には、同会により「地銀人材バンク」が創設された。これは、全国地方銀行協会会員各行の行員が結婚や配偶者の転勤、家族の介護を理由とした転居により退職する場合に、本人に引き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というものである（採用の可否は紹介を受けた銀行が判断）。

2016年12月末現在で78件の成約実績があり、女性行員のキャリア継続に資する取組みとなっている。

Ⅲ. 提 言

ここでは、女性が活躍できる社会の実現に向けて、積極的な企業等の取組み（「Ⅳ. 取組事例」参照）を参考にしつつ、地域経済への貢献の観点等から銀行に期待される役割や、個別企業として「働き方改革」の観点から求められる取組み、さらには、国や地方公共団体等において求められる取組み等について提言する。

1. 銀行に期待される役割

■提言 1 銀行による積極的な女性活躍の推進を通じた活力ある地域経済の実現
・銀行自身による積極的な女性の活躍推進と、その取組状況の対外発信を通じて、地域全体の女性の活躍を促し、活力ある地域経済を実現する。

2016年9月末時点において、全国の銀行（116行）で働く職員は、30万人を超えている（図表15）。

個別行により差はあるものの、女性行員の比率は概ね30%～50%程度となっており²⁷、仮に40%と仮定すると、約12万人の女性が1万3,000を超える店舗で働いていることとなる。

図表 15：全国銀行の国内店舗数、会社役員数および職員数

（単体ベース）

	国内店舗数			会社役員数 (人)	職員数 (人)
	計	本支店	出張所		
都市銀行（5行）	2,722	2,046	676	90	99,599
地方銀行（64行）	7,487	6,796	691	938	134,492
第二地方銀行（41行）	3,059	2,904	155	538	44,612
信託銀行（4行）	265	227	38	69	22,467
その他（2行）	56	48	8	21	4,112
全国銀行（116行）計	13,589	12,021	1,568	1,656	305,282

（出所）一般社団法人全国銀行協会「全国銀行中間財務諸表分析」（平成28年度中間期決算）

銀行は、多くの企業・個人顧客等と取引があり、店舗における窓口対応や渉外担当による外訪活動等を通じて、行員の働き振りが地域住民の目に触れる機会が多い。銀行が提供する金融サービスが地域経済に与える影響は大きいと考えられるが、活躍する女性行員の姿が地域経済に与える影響もまた大きいと考えられる。

銀行自身による積極的な女性の活躍推進と、その取組状況の対外発信を通じて、地域全体の女性の活躍を促し、生産性の向上、ひいては活力ある地域経済の実現につながることが期待される。

²⁷ 厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」 <http://www.positive-ryouritsu.jp/positivedb/>

■提言2 銀行のネットワークを活かした取組み

- ・地方公共団体や企業、教育機関等と連携し、好事例の共有や各種イベントの共同開催など、銀行のネットワークを活かした取組みを行う。
- ・働くことの意義や地元で働くことの魅力を若者世代へ発信し、地方への就労を促す。

女性が活躍できる社会を実現するためには、地方公共団体や企業、教育機関等が有機的に結び付き、地域全体で機運を高めていくことが必要である。

「ニッポン一億総活躍プラン」では、地域の特性に応じた少子化対策・働き方改革を進めるため、地方版政労使会議に地域金融機関が参画し、生産性向上等に向けた議論を深化させ、地域経済界の一層の好循環を図ることや、意欲ある個々の事業者による生産性向上に向けた挑戦を、地域金融機関等の支援機関により後押ししていくとされている。

また、2016年10月に金融庁が公表した「平成28事務年度 金融行政方針」においても、「金融機関が顧客本位の良質なサービスを提供し、企業の生産性向上・国民の資産形成を助け、結果として、金融機関自身も、安定した顧客基盤と収益を確保するという好循環（顧客との『共通価値の創造』）を目指すことが望まれる」とされており、企業の生産性向上や地域経済の活性化に向け、とりわけ地域金融機関に大きな期待が寄せられているところである。

銀行には、企業と行政機関・大学等を結ぶコーディネーターとしての役割が期待されており、これまでも様々な取組みが行われている。この銀行の持つネットワークは、女性活躍を推進するうえでも有効であり、具体的には、各種イベントの共同開催、好事例の共有などが考えられる。

また、働くことの意義や地方で働くことの魅力を若者世代へ発信することで、地方への就労を促すという観点も必要である。銀行界は、これまでも積極的に金融経済教育を行い、若者に将来設計について考える機会を提供してきたところであるが²⁸、地域の企業等とも連携のうえ、当該地域で活躍する女性の働く姿を通じて地元で働くことの魅力を伝え、早い段階からより具体的に自身の将来設計について考える機会を与えることも重要と思われる。

さらに、近年は、ICT（Information and Communication Technology）の発展により、若年層であっても、気軽に金融サービスにアクセスできる環境が整いつつあることから、スマートフォン等を活用した若者向けの情報コンテンツの充実化（例えば、地域の企業が開催する職場見学ツアーや会社説明会の案内発信、ウェブサイトにおける働く女性を紹介するページの新設など）も有効な施策の1つと考えられる。

なお、銀行自身においても、上記のような取組みを通じて、女性活躍に係る金融サービスの効果的な対外発信が期待できるであろう。

■提言3 女性が相談しやすい態勢の整備と女性の視点を取り入れた金融サービスの提供

- ・女性顧客が気軽に相談しやすい態勢を整備するとともに、商品開発や広報活動、既存の取組みの効果検証等において女性の視点を積極的に取り入れる。

²⁸ 銀行界が行っている金融経済教育については、全国銀行協会のウェブサイト参照。 <http://www.zenginkyo.or.jp/education/>

すでに各銀行では、女性向けのサービスの一環として、女性向け創業セミナーの開催、女性を対象とした各種ローン商品の提供などが行われている。顧客の金融サービスに対するニーズは様々なものが考えられるが、女性特有のニーズ（例えば、美容や不妊治療に関する資金ニーズ）の中には、積極的に銀行に相談しにくいものもあると思われる。したがって、商品の説明書を手に取りやすいデザインとすることや、女性スタッフによるコールセンターの受付態勢の充実化など、女性顧客が気軽に銀行に相談しやすい態勢を整備することが重要である。

また、隠れた女性のニーズを掘り起こし、金融サービスを通じてより多くの女性を支援していくためには、商品開発や広報活動、既存の取組みの効果検証等において幅広い年代の女性の視点を積極的に取り入れ、必要に応じて金融以外の情報も絡めながら、女性の関心を惹きつけつつ金融サービスの提供につなげるという発想も必要である。

■提言4 銀行による地域包括ケアシステムの構築に係る金融面からの支援

- ・ヘルスケア産業のインバウンドの推進、高齢者向け施設の整備等の支援を通じて、地域包括ケアシステムの構築に貢献し、介護離職の防止を図る。

政府が推進する「地域包括ケアシステム」は、団塊の世代が75歳以上となる2025年を目途に、可能な限り住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最期まで続けることができるよう、住まい・医療・介護等が一体的に提供される体制を構築するというものである。前述のとおり、近年、多くの女性が「介護・看護」を理由に離職している状況を踏まえると、地域包括ケアシステムの構築は、「介護離職ゼロ」の実現に向けて重要な取組みの1つと言える。

わが国において、ヘルスケア産業は重要な成長産業の1つとして位置付けられており、インバウンドの推進や公的介護保険外サービスの拡大を含め、同産業の成長を銀行が金融面から支援し、地域包括ケアシステムの構築に貢献することが期待される。

また、わが国では、高齢化の進展に伴い、都市部を中心に高齢者向け施設の供給不足が生じている。この点、2014年にわが国初となる上場ヘルスケアREITが誕生するなど²⁹、民間資金を活用した高齢者向け施設の供給拡大に向けた取組みが広がりつつあり、今後も、銀行の積極的な関与による多様な資金調達手法の提供を通じて、各地域のニーズを踏まえつつ高齢者向け施設の供給拡大を計画的に進める必要がある。

さらに、近年は、生活習慣の改善や健康診断の受診などを通じた健康寿命の延伸が重要視されており、従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する「健康経営」が注目されている³⁰。すでに、一部の銀行において、健康配慮への優れた取組みを行う企業に対する融資条件の優遇などが行われているが、介護負担を軽減し、介護離職の防止を図る観点からも、銀行による健康寿命延伸に向けた取組みの支援が期待される場所である。

²⁹ 2017年2月末現在、東京証券取引所には3銘柄のヘルスケアREITが上場している。

³⁰ 「健康経営銘柄」 http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_meigara.html
「健康経営優良法人認定制度」 http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenkoukeiei_yuryouhouzin.html

2. 個別企業としての取組み

■提言1 経営トップの強力なリーダーシップの発揮と全社一丸となった取組みの推進

- ・女性が働きやすい環境を整備するため、経営トップが明確なメッセージを発信するとともに、そのメッセージを発信し続ける。
- ・性別や年齢等の多様性に配慮した社内横断的なプロジェクトチームの組成、経営層に対する定期的な課題の報告やその解決に向けた提言活動など、全社一丸となって取組みを推進する。

2016年5月に「すべての女性が輝く社会づくり本部」が決定した「女性活躍加速のための重点方針2016」では、「組織トップ自ら女性活躍に取り組むムーブメントの全国拡大」が盛り込まれている³¹。

働き方改革を含む組織の変革は、社内の抵抗を伴うものである。そのため、女性が働きやすい環境を整備することの意義について、経営トップが明確なメッセージを発信するとともに、その風土が醸成されるまで、メッセージを発信し続けることが重要である。

また、必要となる取組みは、職場や業務内容、家庭環境等によって様々であり、きめ細かな対応が求められる。特定の年代の女性の声のみに配慮した制度設計は、男性や他の年代の女性社員との軋轢を生むことにもなりかねない。

したがって、組織内の環境整備を進めるに当たっては、性別や年齢、職場環境等の多様性に配慮した社内横断的なプロジェクトチームを組成するなど、現場の声を幅広く吸い上げるとともに、経営層に対する定期的な課題の報告やその解決に向けた提言活動など、経営層を巻き込むかたちで、全社一丸となって推進することが重要である。

■提言2 長時間労働の是正、個別事情に応じた柔軟な働き方を可能とする勤務形態の導入と有給休暇の取得促進

- ・女性のキャリア形成や男性の家庭参画を阻む原因となっている長時間労働を是正する。また、固定的な勤務形態を見直し、テレワークの導入を含め、個別事情に応じた柔軟な働き方を可能とする勤務形態を導入する。
- ・充実した家庭生活を送りながら生き生きと働き続けることができるよう、休暇制度を充実させ、男女ともに有給休暇を取得しやすい環境を整備する。

OECDが2014年に発表した調査結果によると、日本の男性（15歳から64歳）が1日に有償の労働や学習(Paid work or study)に費やす時間は471分であり、調査対象であるOECD26か国中、最長となっている³²。

長時間労働は、仕事と子育てなどの家庭生活の両立を困難にし、少子化の原因や、女性のキャリア形成・男性の家庭参画を阻む原因であるとして、政府は、法規制の執行強化を

³¹ すべての女性が輝く社会づくり本部「女性活躍加速のための重点方針2016」 <http://www.gender.go.jp/policy/sokushin/sokushin.html>

³² OECD「Balancing paid work, unpaid work and leisure」 <https://www.oecd.org/gender/data/balancingpaidworkunpaidworkandleisure.htm>

進めている³³。

民間企業における長時間労働の是正に向けた取組みとしては、一般的には「早帰り日」の設定や残業時の事前申告制の導入などが行われているが、それらの取組みの徹底に加え、会議の効率的な運営、ペーパーレス化の推進、既存業務の必要性の定期的な見直しなどにより、さらなる労働時間の削減に努めることが期待される。

また、女性は、「自分の都合のよい時間に働きたい」、「家事・育児・介護等と両立しやすい」などを理由に、自ら非正規雇用を選択している人が多いことが、労働力調査から明らかになっている³⁴。特に、子育て中の女性は、「正規の職員として働きたい」という思いがある一方で、子供の成長をずっと近くで見守ってほしいという思いが強いと考えられる。したがって、企業は、固定的な勤務形態を見直し、テレワークの導入を含め、個別事情（子育てに係る家族の支援状況、保育所への送迎にかかる時間、延長保育の可否等）に応じた柔軟な働き方を可能とする勤務形態を導入すべきである³⁵。

さらに、わが国の民間企業における年次有給休暇の取得率は47.6%と、50%を下回る状態が続いており、特に男性の取得率は44.7%と低くなっている³⁶。休暇が思うように取得できない状況は、女性活躍の阻害要因となり得るだけでなく、家庭生活における充実感の低下、ひいては、仕事に対するモチベーションの低下につながる懸念がある。

そのため、男女を問わず、充実した家庭生活を送りながら、生き生きと働き続けることができるよう、法令の定めにかかわらず、例えば、結婚準備、子供の学校行事（入学式・卒業式・授業参観等）、家族の誕生日といったイベント時や地域活動への参加等のために取得できる休暇制度を創設するなど、休暇制度を充実させ、男女ともに有給休暇を取得しやすい環境を整備する必要がある。

■提言3 中間管理職の意識改革による風土作りと高度なマネジメント力の発揮

- ・男性社員を中心とする中間管理職の意識改革、および中間管理職自身の積極的なワーク・ライフ・バランスの推進を通じて、女性の活躍に向けた風土作りに努める。
- ・中間管理職は、社員一人一人の家庭事情等を踏まえた高度なマネジメントを行い、特定の社員に業務が集中することのないよう、複数の社員で業務をサポートできる態勢を整備する。

³³ 2016年6月、下請事業者保護のための通報制度が拡充され、長時間労働の背景に親事業者による下請法第4条違反のおそれのある事案（「下請けたたき」のおそれのある事案）等についても、通報制度の対象とされた。これにより、下請けとの取引条件にも踏み込んで長時間労働を是正する仕組みが構築されている。 <http://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/h28/jun/160603.html>

また、時間外労働の上限規制の改正についても検討が進められている（前掲脚注26参照）。

³⁴ 総務省統計局「平成27年 労働力調査年報」 <http://www.stat.go.jp/data/roudou/report/2015/index.htm>

³⁵ 国土交通省「平成27年度 テレワーク人口実態調査」によると、終日在宅勤務実施により削減できた通勤時間の活用状況について、「同居している最年少の子どもが小学生以下」の女性は、「育児・子育て」が最も多く、「食事・入浴・家事等」、「買物」など、育児・子育て・家事に関連するものが多いが、同条件の男性では、「趣味・娯楽・遊び等」が最も多く、男女の育児・子育て・家事への関わりには差が見られる。女性の活躍を推進する観点からは、テレワークを制度として導入するだけでなく、男性の意欲的な育児等への参加が期待される。 <http://www.mlit.go.jp/crd/daisei/telework/p2.html>

³⁶ 厚生労働省「平成27年就労条件総合調査」 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/15/index.html>

女性の活躍に大きな影響力を持つのは、直属の上司となる中間管理職の意識・マネジメントである。いくら充実した制度を整備しても、中間管理職の理解が伴っていなければ、制度は形骸化してしまう。「社長の意向だから」、「他の部署が頑張ればよい」という意識ではなく、自らの問題として、女性の活躍が企業の存続・成長に不可欠であるという認識を持つことが大切である。

具体的な取組みとしては、経営トップのメッセージを浸透させるための中間管理職向けの研修、女性部下の育成に関する研修等に加え、現在全国に広がりを見せている「イクボス宣言」などが考えられ、まずは、中間管理職自身が、ワーク・ライフ・バランスに積極的に取り組むことが重要である。なお、意識改革が進まず、思うような成果が出ない場合は、必要に応じて、中間管理職に対する時間外勤務の削減や休暇取得等の状況に係る評価制度を導入することも、一定の効果があるものと考えられる。

また、中間管理職には、ワーク・ライフ・バランスを重視しつつ業務を円滑に運営するという、高度なマネジメントが求められる。特に、子育て中の職員がいる場合は、子供の病気や怪我で急遽業務を抜けなくてはならないケースも想定されることから、そのような事態が発生しても業務が滞らないよう、日頃から情報共有を徹底しておくとともに、他の職員がスムーズにサポートできるチームワーク作りが不可欠である。

■提言4 職場復帰に向けた適切な状況把握ときめ細かなサポートの実施

- ・子育てに係る環境（保育所や家族の支援状況等）について可能な限りヒアリングを行い、その状況を踏まえて、女性社員が無理なく職場復帰できるプランを提案する。
- ・女性社員の不安を解消するため、定期的な社内情報の発信や社員との交流の場を設けるなど、休職前、休職中、復帰後を通じてきめ細かなサポートを実施する。

子育てに係る環境は、職員一人一人の置かれた状況によって様々である。したがって、育児休業で職場を離れる女性社員に対しては、保育所の場所、保育所への送迎にかかる時間、延長保育の有無、親の協力有無、配偶者の残業時間および土日勤務の有無など、子育てに係る環境について可能な限りヒアリングを行い、その状況を踏まえて、無理なく復帰できるプラン（勤務地、勤務時間）を提案する必要がある。

また、産休・育休を取得する女性社員は、1年以上の長期間にわたり職場から離れることとなるため、復帰に向け大きな不安を抱えることとなる。そのため、定期的な社内報の発信による制度改正等の情報のタイムリーな伝達や、同僚や上司との交流の場の設定など、きめ細かなサポートを実施し、不安の解消を図ることが重要である。

なお、親の健康状態や配偶者の勤務状況など、特に家族の支援状況は日々変化することから、休職前、休職中、復帰後を通じた継続的なサポートが肝要である。

■提言5 女性社員のキャリアアップを支援するための取組み

- ・階層別の研修制度やメンター制度の導入、管理職への階層の細分化、女性講師による外部研修の活用など、女性社員が不安を解消しつつ段階的にキャリアアップできる制度を整備する。
- ・女性の登用が進んでいない分野について、その業務の魅力を女性社員に伝え、活躍のフィールドを拡大する。
- ・特定の女性社員の優遇とならないよう、男性社員を含め公平な評価体系となるよう留意する。

近年、新入社員は男女ともに管理職志向が強くなっているとの調査結果もあるが³⁷、長年の男性中心社会により、目標となる女性管理職（ロールモデル）がおらず、優秀な女性でも管理職昇進に抵抗を感じてしまう懸念がある。そのため、階層別の研修制度やメンター制度の導入、管理職までの階層の細分化、女性講師による外部研修の活用などにより、女性社員が不安を解消しつつ段階的にキャリアアップできる制度の整備が求められる³⁸。

また、すでに多くの女性が活躍している企業においても、その活躍の分野は特定の分野に限られ、基幹業務は依然として男性が担っていることがある。女性の登用が進んでいない分野については、その業務の魅力を女性社員に伝え、必要に応じて登用が進んでいない要因を分析・改善することで、活躍のフィールドを拡大する必要がある。

なお、女性のキャリアアップを図るうえで留意しなければならないのは、特定の女性社員の優遇になってしまうことである。子育て中の女性社員に対する配慮は必要であるものの、キャリアアップの機会や評価は、他の女性社員や男性社員と平等でなければならない。

3. 国・地方公共団体等における取組み

■提言1 待機児童の早期解消

- ・待機児童の解消に向けた既存の取組みをより強力に推進するとともに、必要に応じて追加的な予算措置や新たな施策の可否を検討し、早期に待機児童を解消する。

前述のように、社会問題ともなっているわが国の待機児童数は、依然として高い水準で推移している。

政府は、2013年に「待機児童解消加速化プラン」を打ち出し、2015年度までの3年間で約31.4万人分の保育の受入枠拡大を達成している。幼稚園における預かり保育の実施や幼稚園と保育所の施設の共用化などの取組みも進められているところであるが、都市部に需要が集中し、整備が追い付いていない状況にある³⁹。さらに、都市部は、不動産価格の高騰

³⁷ 学校法人産業能率大学「2016年度 新入社員の会社生活調査」 <http://www.sanno.ac.jp/research/frsh2016.html>

³⁸ 福岡県では、企業等の社内研修会、意見交換会、勉強会等への女性ロールモデルの無料派遣が行われている。 <http://www.pref.fukuoka.lg.jp/contents/joseikatsuyaku-kenshushien.html>
また、福岡県男女共同参画センター「あすばる」のホームページでは、多くのロールモデル情報が掲載されている。 http://www.asubaru.or.jp/role_models/

³⁹ 2016年4月1日現在の待機児童数を見ると、首都圏（埼玉・千葉・東京・神奈川）、近畿圏（京都・大

や近隣住民の反対といった構造的な問題も抱えている。

また、わが国では、欧州諸国に比べて現金給付、現物給付を通じた家族政策全体の財政的な規模が小さいことが指摘されている⁴⁰。消費税の10%への引上げを前提として約束された子育て支援のための追加支出は約1兆円であるが、引上げが再延期された現在、上記のような状況に鑑み、追加的な予算措置や新たな施策の可否を検討し、早期に待機児童が解消されることを期待したい。

■提言2 女性の職業生活を円滑にサポートできる横断的な体制の整備

- ・就労や保育所への入所等、女性の職業生活に係る課題をワンストップで解決できる体制を構築するとともに、効果的な情報発信等を通じて利用率の向上を図る。

出産に伴い離職した女性が新たに仕事を探す場合、あるいは専業主婦だった女性が出産後に仕事を探す場合は、まず、保育所を決め、そのうえで、勤務可能な職場を探すこととなる。しかし、保育所は地方自治体が、ハローワーク（マザーズハローワーク）は国が運営主体となっているため、利用者は、子供を抱えながら、それぞれの施設に足を運ばなくてはならない。

国民の利便性向上の観点から、各運営主体が協力・連携し、女性の職業生活に係る課題をワンストップで解決できる体制が全国的に構築されることを期待したい。

なお、効果的な情報発信、女性のニーズを満たした各種サービス（民間企業と連携した各種セミナーや資格取得のためのアドバイス等）の実施などを通じて、利用率の向上を図ることも重要である。

■提言3 男性の育児参加による女性の負担軽減

- ・共働き世帯が増加する一方で、依然として、家庭における多くの責任を女性が担っている状況を改善すべく、男性の育児参加を促進し、家庭における女性の負担軽減を図る。

1997年以降、わが国では共働き世帯が専業主婦世帯を上回っており、2015年の共働き世帯は1,114万、専業主婦世帯は687万となっている⁴¹。このような中、前述のOECDの調査結果⁴²によると、日本の女性（15歳から64歳）は、家事や育児等の給料が支払われない仕事（Unpaid work）に1日当たり299分を使用しているのに対し、男性は62分しか使用していないとされている。この62分という時間は、韓国の男性に次ぐ下から2番目に低い水準であり、OECDの男性平均138分を大きく下回っている。

坂・兵庫）の7都府県（政令指定都市・中核市を含む）とその他の政令指定都市・中核市で、全待機児童の74.3%（前年比0.6ポイント増）を占めている。

⁴⁰ 内閣府「平成27年版 少子化社会対策白書」では、国民負担率などの違いもあり単純に比較はできないとしながらも、わが国の家族関係社会支出の対GDP比は1.32%（2012年度）となっており、フランスやスウェーデンなどの欧州諸国の4割程度とされている。 <http://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/whitepaper/measures/w-2015/27webhonpen/index.html>

⁴¹ 内閣府「平成28年版 男女共同参画白書」 http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/index.html

⁴² 前掲脚注32参照。

さらに、わが国の男性の育児休業取得率は、2015年に過去最高を記録したものの、その水準は2.65%という低水準であり（女性は81.5%）、政府目標である「2020年までに13%」⁴³にはほど遠い状況にある⁴⁴。

このように、わが国では、依然として、家庭における多くの責任を女性が担っている状況にあるが、女性の活躍を推進するためには、男性の育児休業の取得促進等を通じて、男性の育児参加を促進し、家庭における女性の負担軽減を図る必要がある。

なお、近年、男性の育児休業取得は注目されつつあるものの、十分に浸透しているとは言えない状況にあることから、一定の基準を満たした企業に対する優遇措置など、何らかのインセンティブを与える施策の導入も有効と考えられる⁴⁵。

■提言4 学校教育の充実を通じた主体的なキャリアプラン形成の支援

・夢と目標を持って進路を決定し、社会に出た女性がその後も主体的にキャリアプランを考えることができるよう、学校教育において、女性の就労に対する意識向上の取組みをより一層推進する。

働くことの意義や地元で働くことの魅力の若者世代への発信は、将来的に各個人が主体的にキャリアプランを考えるための土台作りとなるものであり、政府の成長戦略に盛り込まれている「セルフ・キャリアドック」⁴⁶の目的に合致するとともに、地方創生にもつながる重要な取組みの1つである。

すでに、地域によっては、都道府県主体による中高生向けの職場見学ツアー等の取組みが行われているところであるが、国・地方公共団体・民間が連携してそれらの取組みをより一層効果的に推進することで、学生が夢と目標を持って進路を決定できるほか、社会に出た後も自身のキャリアパスをイメージしやすくなり、やりがいや向上心を高めることにもつながると考えられる。

■提言5 高齢者向け施設の「質」の向上による「介護離職ゼロ」の実現

・高齢者向け施設の供給拡大が見込まれる中、「量」の拡大とともに「質」の向上を図り、「介護離職ゼロ」の早期実現を目指す。

⁴³ 15頁図表13参照。

⁴⁴ 育児休業というかたちではなく、一般的な有給休暇等が育児のために利用されることもあるため、留意が必要である。

⁴⁵ 加藤久和・財務省財務総合政策研究所編著「女性が活躍する社会の実現 多様性を活かした日本へ」では、男性の育休取得の義務化や、育児休業期間の長期化の必要性が指摘されている。

⁴⁶ 「セルフ・キャリアドック」とは、企業の人材育成ビジョンにもとづき、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援することを目的とした、体系的・定期的なキャリアコンサルティングの実施等からなる統合的な取組みのこと。入社時や役職登用時、育児休業からの復職時など、企業ごとに効果的なタイミングでキャリアコンサルティングを受ける機会を従業員に提供することにより、従業員の職場定着や働く意義の再認識を促すといった効果が期待されるほか、企業にとっても人材育成上の課題や従業員のキャリアに対する意識の把握、ひいては生産性向上につながるといった効果が期待されている。なお、「セルフ・キャリアドック」の導入を促進するため、助成金制度が設けられている。 http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/shokugyounouryoku/career_formation/career_consulting/index.html

高齢化の進展に伴い高齢者向け施設の供給拡大が見込まれる中、「量」の拡大とともに重要なのは、「質」の向上である。

高齢者向け施設の運営者は民間企業の割合が高く⁴⁷、近年は、異業種からの参入も相次いでいる。異業種による高齢者向け施設の運営は、本業とのシナジー効果による「質」の向上が期待される一方で、新規参入に伴う一定の事業リスクも存在すると考えられる。

そのため、施設運営者に対する評価基準の策定や情報開示制度の導入など、国民が安心して高齢者向け施設を利用できる環境を整え、介護に係る精神的な負担も軽減し、「介護離職ゼロ」が早期に実現されることを期待したい。

⁴⁷ 厚生労働省「平成 27 年社会福祉施設等調査の概況」 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/fukushi/15/index.html>

厚生労働省「平成 27 年介護サービス施設・事業所調査の概況」 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/kaigo/service15/index.html>

例えば、有料老人ホームの施設運営者は 8 割以上が民間企業である。

IV. 取組事例

【事例 1】三井住友銀行



三井住友銀行

本店所在地／東京都千代田区丸の内1丁目1番2号

URL／<http://www.smbc.co.jp/>

従業員数／26,950人（男女比 49% : 51%）

受賞歴等／経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」、プラチナくるみん認定、えるぼし認定、経済産業省・東京証券取引所「なでしこ銘柄」（三井住友フィナンシャルグループ）

（2016年9月末現在）※従業員数は2016年3月末現在。

三井住友銀行は、女性の積極的な採用、家庭と仕事の両立支援制度の拡充等により行員の女性比率が徐々に増加し、2016年3月期には女性比率が50%を超えることとなった。現在は、1万3,000人を超える女性行員のキャリア支援を中心に、様々な施策を展開している。

また、女性の活躍をはじめとするダイバーシティ推進を「競争力の源泉」、「成長戦略そのもの」と位置付け、頭取直轄の委員会組織を立ち上げているほか、様々な機会を通じて頭取から全行員に対するメッセージを伝達するなど、頭取が先頭に立ってダイバーシティ推進に取り組んでいる。

就業継続の実現による女性比率の増加

三井住友銀行では、2008年以降、女性行員の新卒採用数が大幅に増えたことに加え、家庭と仕事の両立支援制度（詳細は後述）の拡充等により女性行員の就業継続が実現した結果、2006年3月期に31%であった女性比率は、2016年3月期には51%へと、10年で20%ポイントも増加することとなった。

また、育児休業取得者についても、2011年

度は656人であったのに対し、2015年度は2,188人（内男性466人）と大幅に増加している。

現在では、法人営業を担うホールセール部門における総合職女性も大幅に増えているほか、同部門で経験を積んだ総合職女性が、国際部門や投資銀行部門などへ異動し、活躍するなど、活躍の領域を広げている。

リテール部門	個人・中小企業のお客さま向け 金融コンサルティング、決済、コンシューマーファイナンス、プライベートバンキング、融資 等
ホールセール部門	国内法人のお客さま向け 融資、CMS、資産流動化、シンジケートローン、M&A、事業承継 等
国際部門	国際展開するお客さま向け グローバル展開支援・利便性向上、特定プロダクツ 等
市場営業部門	お客様の市場取引ニーズへの対応・銀行のリスクヘッジ 資金・為替・デリバティブのディーリング・トレーディング、ALM 等
投資銀行部門	高度な経営課題対応へのプロダクツ・ソリューション組成 シンジケーション、ストラクチャードファイナンス、証券仲介、M&A、事業再編 等
本部	コーポレートスタッフ部門、リスク管理部門 等

ダイバーシティ推進の歩み

三井住友銀行におけるダイバーシティの推進は、3つの段階に区分することができる。

(1) 第1段階 (2005年～)

2005年、女性行員11名からなるタスク・フォースの提案にもとづき、リテール部門に「Next W・ing プロジェクト室」を設置した。

同室設置の目的は、他部門に先行して女性が主戦力となりつつあったリテール部門において、女性が能力を最大限発揮できる、より働きやすい職場を創造していくことである。

この第1段階では、リテール部門の女性を対象として、主に出産・育児と仕事の両立支援に係る取組みが進められている。

(2) 第2段階 (2008年～)

2008年、新卒採用の総合職（リテールコースを含む）に占める女性の割合が2割を超え、女性の活躍推進を全社的な取組みへ広げる重要性が高まってきたこと等を背景に、人事部内に「ダイバーシティ推進室」を設置した。

この第2段階では、対象が全部門の女性へ拡大されたほか、頭取のメッセージ等を掲載した「ダイバーシティ・レポート」を発刊し、全行員およびお客さまへ配付するなど、頭取が先頭に立った取組みが進められている。

(3) 第3段階 (2014年～)

2014年、中期経営計画に、「次世代の成長を支える経営インフラの高度化」としてダイバーシティ推進が不可欠であることが明記され、ダイバーシティ推進が経営戦略・成長戦略であることが明確に位置付けられた。加えて、ダイバーシティ推進の全行的な取組みを拡充するため、同年、頭取を委員長とする「ダイバーシティ推進委員会」が設置された。

この第3段階では、女性活躍推進について、出産・育児と仕事の両立支援からキャリア支援へ軸足の転換が図られたほか、対象を全行員に拡大し、介護と仕事の両立支援、働き方改革、管理職の意識醸成等に係る取組みが進められている。



ダイバーシティ推進の歩み



「ダイバーシティ推進委員会」の様子

第1段階～第2段階

就業継続支援制度の整備・拡充

第1段階～第2段階では、主に出産・育児と仕事の両立支援の観点から、就業継続を支援するための制度が整備された（以下では、一部第3段階で整備・拡充されたものも含めて記載している）。

(1) 柔軟な働き方を支援する制度

- ①勤務地変更制度：隔地転勤のない職種であっても、結婚や配偶者の転勤などにより居住地が変更となる場合、勤務地を変更することができる制度。
- ②退職者再雇用制度：結婚・出産・育児・介護・配偶者の転勤により退職する行員を再雇用する制度（期間：5年間、退職時と異なる地域への復帰も可）。
- ③ビジネスネーム（旧姓使用）：結婚などにより改姓した場合、届出をすれば、業務において旧姓をビジネスネームとして利用できる制度。
- ④半日休暇制度：学校行事やプライベートにより柔軟に対応できるよう、年次休暇・看護休暇を半日単位で取得できる制度（年間上限12回、年次休暇は利用目的を問わない）。
- ⑤育児中行員の自宅からのPCネット利用（リモートアクセス）：小学校6年生までの子どもを持ち、主として育児をしてい

る行員が、自宅からPCネットを利用することができる制度。

(2) 育児・介護への参加を支援する制度

- ①育児休業制度：子どもが1歳6か月に達するまで育児休業を取得できる制度。保育所入所不可の場合は、2歳まで延長可。保育所入所時期に合わせた職場復帰ができるよう、終了日の繰上げ・繰下げを柔軟に行うこともできる（勤続1年以上の行員が対象）。
- ②短期育児休業制度：子どもが1歳6か月に達するまでの間で、10営業日までの有給の育児休業を1日単位で取得できる制度（勤続1年以上の行員が対象）。現在は主として男性行員が利用。
- ③看護休暇制度：小学校6年生の3月末までの子どもの看護（負傷・疾病による世話、健康診断、予防接種）が必要な場合の特別休暇制度（年10日、ただし子ども2人以上は年20日。半日単位での取得も可）。
- ④短時間勤務制度：小学校6年生の3月末までの子どもを養育する行員が、育児のために勤務時間を短縮できる制度（1日30分/1時間/1.5時間短縮、週1日短縮）。
- ⑤介護支援制度：家族の介護を行う行員が、介護休暇（5日）、介護欠勤（60日）、介護休業（1年）および時差出勤・短時間勤務（3年）などを利用できる制度。また、行員やその家族が介護に関して専門家に24時間相談できる電話窓口として、「SMBC介護相談デスク」を設置（勤続1年以上の行員が対象）。

(3) 育児等の経済的負担を軽減する制度

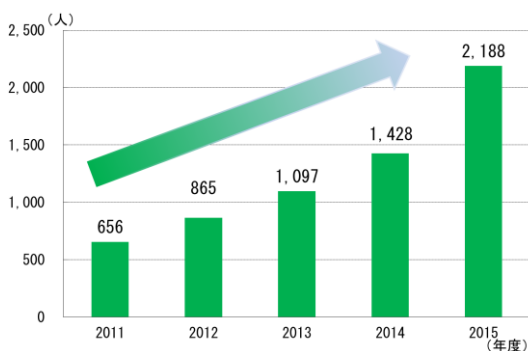
- ①託児先送迎の交通費支給制度：保育所・親戚宅等への送迎のため、迂回経路で通勤する場合の通勤交通費を支給する制度。

- ②託児補助金制度：小学校3年生の3月末までの子どもについて、延長保育・病児保育・ベビーシッター費用を、月額5万円を上限に補助する制度。
- ③ライフサポート制度：託児所・ベビーシッター・介護施設等について、福利厚生アウトソーサーを通じた法人割引価格で利用できる制度。

第3段階

両立支援からキャリア支援へ

前述の取組みの結果、出産を経ても働き続けることができる環境が整備され、育児休業を取得し、職場復帰を果たす働き方が定着したことを踏まえ、第3段階では、子育て期を経てもキャリアアップし続けることができるよう、「出産・育児との両立支援」から「キャリア支援」へ、さらには「働き方改革」を含めた取組みが進められている。



育児休業取得者の推移

キャリア支援研修等の実施

第3段階では、育児期の研修のメッセージを「キャリア・職場への早期復帰」とし、カリキュラムを大幅改定した。

具体的には、2006年から実施してきた「育児職場復帰サポート講座」の内容を見直し、2014年から、保活のスタート方法や職場復帰の準備方法等に関する「育児キャリア講座」を開始したほか、職場復帰後のキャリアを巡

航速度に戻すためのキャリア支援として、「育児職場復帰者向け研修」を開始している。

そのほか、2008年から継続して「産育休取得前研修（プレママ研修）」を実施しているほか、2014年からは、男女問わず、育児中の行員が夫婦で参加できる休日セミナー「パパママフォーラム」を年1回開催している。他社勤務の配偶者等も参加することができ、2016年度は、行員とその家族（配偶者、子供、祖父母等）が東西合わせて258名参加した（参加者の半数は男性）。

なお、「パパママフォーラム」では、前半は外部講師による講演を、後半は育児と仕事の両立に関するパネルディスカッションを実施している。参加した他社勤務の配偶者からは、「自分の配偶者に対する三井住友銀行の期待が大きいことをひしひしと感じた。」、行員からは「子育てについて夫婦間で話し合うきっかけとなった。家族一体となって子育てや仕事に取り組んでいきたい。」といった感想が聞かれたとのことであり、夫婦が相互理解を深め、育児と仕事の両立について協力することの大切さを再認識する場となっている。



「パパママフォーラム」の様子

	産育休取得前研修	育休キャリア講座	育休職場復帰者向け研修	パパママフォーラム
開催頻度	年4回	年3回	年2回	年1回
会場	●東京・大阪会場にて			
対象者	産休・育休取得予定の従業員	育休休業制度利用中の従業員	育休から職場復帰した従業員	育児中、または将来的に仕事と育児の両立を図りたい従業員とご家族
概要	<ul style="list-style-type: none"> ●育児取得にあたっての心構え ●保活のポイント ●産休から職場復帰までにやること 	<ul style="list-style-type: none"> ●銀行全体の動き ●保活のスタート方法 ●職場復帰の準備方法 	<ul style="list-style-type: none"> ●育休復帰後の現状把握と克服方法 ●自分自身の特性把握 ●キャリアビジョン策定と行動計画 	<ul style="list-style-type: none"> ●仕事と育児の両立ノウハウ ●パパとママの役割分担等

女性リーダー育成への注力

女性リーダーの育成にも注力しており、2013年に、女性役員輩出の土台を創るための上位階層向けリーダーシップ研修として、「ウィメンズリーダープログラム」を新設した。この研修を導入したことで、2016年4月現在、3名の女性執行役員が就任している。

また、続く次世代を育成するため、2014年、女性キャリアのパイプラインを次世代につなげるべく、中堅リーダー女性を対象とした「ウィメンズリーダープログラムNext」を新設している。

「ウィメンズリーダープログラムNext」で

は、役員との直接対話など、様々なインプットから「組織で真に成し遂げたいこと」に向き合うほか、受講後は、ビジョンを実現するための支援策として、メンター制度を用意している。ベテラン管理職がメンターを務め、約半年にわたりサポートし、先輩リーダーに思考を重ね、高い視座を身に付ける機会を提供している。

さらに、2015年には、20代の早い段階からキャリア形成の意識を高めてもらうため、入行3～4年目の全女性行員を対象とした「SMFG 合同 若手女性キャリアフォーラム」を新設している。

	対象者	内容
ウィメンズリーダープログラム	部店長	女性役員輩出の土台を創ることを目的としたリーダーシップ研修。最終回は役員提言あり。
ウィメンズリーダープログラムNext	中堅	次世代幹部候補として ALL SMBC の視座・「志」を養うことを目的としたリーダーシップ研修。
メンター制度	中堅（ウィメンズリーダープログラムNext 卒業生）	ベテラン部店長クラスによる半年間のメンタリングを実施。視野拡大や将来のキャリアへの積極的・自発的なチャレンジを支援。
SMFG 合同 若手女性キャリアフォーラム	若手	外部講師の講演、グループディスカッションを通じ、20代後半の女性行員のキャリア形成を支援。
異業種合同営業女性プロジェクト	若手（営業職）	参加企業役員等に対して「営業で女性がさらに活躍するための提言」を行う異業種合同プロジェクト。2014年と2015年は、リクルートホールディングス、サントリーホールディングス、麒麟、日本IBM、KDDI、日産自動車、三井住友銀行の7社合同で、2016年は20社200名に規模を拡大して実施。



(上)「ウィメンズリーダープログラム Next」の
最終日プレゼンテーションの様子

(下)「ウィメンズリーダープログラム Next」受講後の
受講者とメンターの面談の様子

頭取が先頭に立った取組みの推進

2009年以降、頭取のメッセージ等を掲載した「ダイバーシティ・レポート」を毎年発刊し、全行員およびお客様にも配付して内外へ向けた情報発信を行っている。

また、2011年以降は、頭取が全国の各拠点を訪問し、行員と直接対話する「フロントミーティング」を月1回程度のペースで開催しており、女性の活躍推進に関して、制度面のみならず意識面の課題についてディスカッションを行い、施策に反映させている。

さらに、2014年に設置した「ダイバーシティ推進委員会」では、頭取が委員長となり、主要5部門（事務・リテール・ホールセール・国際・投資銀行）のトップと外部有識者が委員として参加している。頭取の強いコミットメントのもと、部門ごとに多様な課題を分析し、具体的な施策につなげており、部門ごとの取組みとすることで実態に即したフィット

感のある施策を展開し、実行スピードも上がっている。



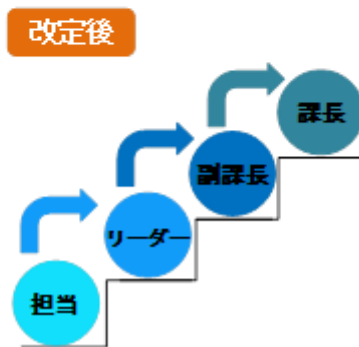
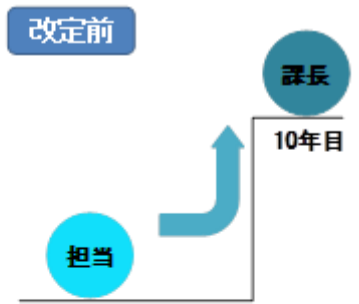
「ダイバーシティ・レポート」

ビジネスキャリア職の人事制度改定等

2015年、ビジネスキャリア職（従来の一般職を発展的に再編し、2008年度に新設した職種）の就業継続が進んできたことを受け、キャリアアップを後押しする観点から、人事制度改定にも着手した。

従来は、主任クラス（入行3年目）から一気に課長クラス（10年目以降）に昇格する仕組みとなっており、「急に職責が増大するため抵抗感が強い」、「優秀な人材の登用が一巡すると、次の候補が見つけにくい」、という課題があった。そこで、主任と課長の役職間に、新たに「上席主任」・「副課長」の役職を設け、段階的にキャリアアップできる人事制度を整備している。

また、総合職、総合職（リテールコース）、ビジネスキャリア職の間の職種転換制度を設けており、ビジネスキャリア職から総合職（リテールコース）への転換を中心に、毎年数十名の転換実績がある。

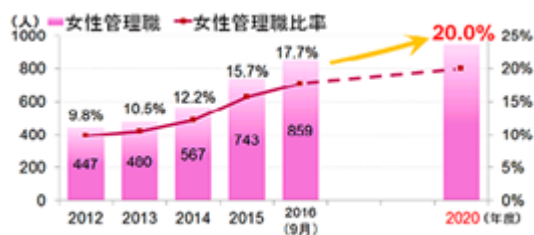


ビジネスキャリア職人事制度改定（イメージ）

女性管理職比率の上昇

前述のような取組みを10年以上にわたって継続した結果、女性の活躍領域が広がり、管理職への登用も増えている。

2014年策定の中期経営計画において、「2020年度末に女性管理職比率20%」を目標として掲げているが、計画策定時点で約10%だった女性管理職比率は、2016年3月期で約16%まで上昇している。



女性管理職比率の推移

介護と仕事の両立支援

高齢化の進展により、今後、介護に悩む行員がますます増加してくることが予想されることから、前述の制度に加え、2015年から、介護と仕事の両立支援策を拡充している。

(1) 情報提供の強化

場所や時間を選ばずに必要な情報にアクセスできるよう、パソコンやスマートフォンからでもアクセスできる行員向けの「介護サイト」を新設している。

また、行員が専門家に介護関連の相談ができる、ケアマネージャー常駐のフリーダイヤルの相談窓口「SMBC 介護相談デスク」を設置している。



介護に関する情報提供サイト

(2) ガイドブックの作成

介護が発生した場合の初動対応や遠距離介護での両立方法等、専門家によるノウハウを豊富に盛り込んだ「SMBC キャリアと介護の両立ブック』を作成し、全行員に配付している。

また、育児・介護ともに、三井住友銀行の両立支援制度等の内容をわかりやすく紹介した「ワークライフバランスガイドブック（介護編、結婚・育児編）」を作成し、行員への周知を図っている。



「SMBC キャリアと介護の両立ブック」

(3) セミナー・アンケートの実施

行員と家族を対象とした介護セミナーを毎年開催しており、各回約 300 人の行員が参加している。また、実態に即した両立支援策を検討するため、国内全行員を対象に、介護に関するアンケートを実施している。

働き方改革（長時間労働の是正等）

三井住友銀行では、ワーク・ライフ・バランスの推進、仕事の生産性を高めるための取組みとして、全社ベースで「働き方改革」の取組みを行っている。

(1) 早帰りの促進

週 1 回は早帰り日として定時退出することとしており、特に、毎年 1 月・7 月・8 月は「Value Up キャンペーン」として取組みを強化している（実効性を確保するため、人事部が実施状況をチェック）。

さらに、毎年 8 月、「Value Up キャンペーン」中の夕方に、行員の家族を職場見学に招待し、定時に行員が家族とともに帰宅する「家族と早帰りデー」を実施している。この取組みは、行員の家族に仕事を身近に感じてもらうとともに、職場全体で行員の家族の存在をあらためて認識する貴重な機会となっている。



「家族と早帰りデー」の様子

(2) 「Early Bird 運動」

2015 年 7 月の 1 か月間、本店 42 部署の約 1,000 名を対象として、退行時刻を早めに定

め、朝方勤務にシフトすることによって、業務効率化の意識を高め、労働時間の削減を図ることを目的とした「Early Bird 運動」を試行的に実施している。

この運動により、長時間労働の是正に向けた行員の意識が高まり、拠点ごとに業務効率化を進めた結果、参加部署の 7 月の労働時間は、前年同月比減少することとなった。

(3) 働き方改革キャンペーンの実施

2016 年 1 月～3 月に「RISING 運動」、同年 8 月～10 月に「WINS (Workstyle Innovation 1 for Next Stage)」と称した働き方改革のキャンペーンを行っている。

本店各部（約 70 部署）では、残業時間の削減目標と業務効率化のための策を定め、外部有識者の評価も踏まえて表彰を行う「働き方改革アワード」を開催。定例会議の全廃、資料の過剰品質の排除など、本質を突いた取組みを行った部署を頭取が表彰した。

「WINS」の一環で実施した第 2 回目のアワードでは、第 1 回目の表彰部署の好事例等、働き方改革のメニュー 30 項目の中から 5 項目以上を選択して取り組む「Select 5」もメニューに加え、働き方改革に向けた取組みの好循環を進めている。

(4) 在宅勤務制度の導入

2016 年 7 月から、全行員の 3 分の 2 に当たる約 18,000 名を対象に、働く場所を柔軟化する目的で在宅勤務制度を導入している。育児・介護目的に限らず利用でき、自宅にしながら資料作成やメール送受信などの業務を行えるため、利用者からは「通勤時間がないので体力的に楽」「生産性が向上した」といった声が寄せられている。現在、約 1,000 名の行員に在宅勤務用のパソコンを貸与している。

管理職・行内の意識醸成

三井住友銀行では、女性を対象とした取組みだけでなく、男性を中心とする管理職の意識醸成や、男性行員の育児参画支援についても積極的に取り組んでいる。特に、管理職に対する評価要素にダイバーシティの観点を取り入れている点は特徴的である。

(1) 管理職に対する評価

管理職の人物評価や実力評価の評価要素の1つにダイバーシティの観点を取り入れ、「多様な価値観にもとづく部下やメンバーの違いを活かし、新たな価値を創造する行動」を含めて評価している。

(2) ダイバーシティマネジメントセミナー

ダイバーシティ推進を組織風土に真に根差したものとするためには、各組織のマネージャーの深い理解と実践が何より不可欠との考えから、外部講師を招いての研修・セミナーを年1～2回開催している。

また、部門の特性に応じて、部門別でも女性活躍推進の必要性や女性部下育成のポイントに関する研修を開催し、理解を深めている。

(3) 管理職用ガイドブックの作成

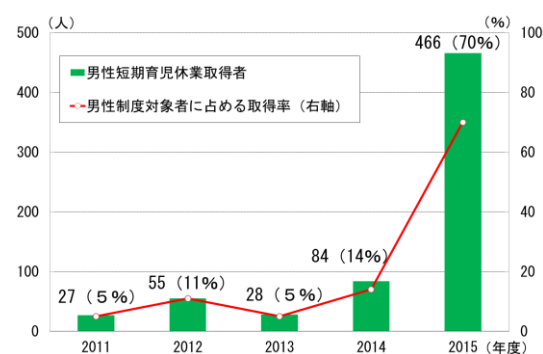
全体の8割強を占める男性管理職から、「育児に関する基礎知識を知らない」、「育児中の女性部下との面談で聞くべきポイントがわからない」といった声が多く挙げられたことを受け、2015年、育児休業中の行員に対する期待の伝え方、活躍を促す接し方のヒント等を盛り込んだ管理職用の「育児期マネジメントマニュアル」を作成している。

(4) 男性行員の育休取得促進

共働き世帯の増加により、若手・中堅の男性行員にも育児参加が求められている状況を踏まえ、また、男性の育児参加が職場全体の

ワーク・ライフ・バランスの向上にも結び付くという観点から、男性行員に対する「育児休業制度」および「短期育児休業制度」の取得を推奨している。なお、「短期育児休業制度」（内容は前述）は、男性行員の育児参加機会を拡充し、育児と仕事の両立への意識を高めることによって、男女ともに働きやすい職場作りを目指すことを目的として、2007年に導入されたものである。

2015年度からは、男性の育児休業取得100%を目指し、子供が生まれた男性行員とその上司に対して、人事部から取得勧奨メールを送付している。各部門においても、対象者に重ねて勧奨することにより、男性行員の育児参加が浸透した結果、2015年度の取得者は466名（期間中に配偶者が出産した男性行員の70%）と飛躍的に増加した。



男性行員の短期育児休業取得者・取得率の推移

(5) イクボス企業同盟への加入

2015年、「イクボス企業同盟」¹に加盟し、行内のイクボスの育成にも積極的に取り組んでいる。

48 「イクボス」とは、職場でともに働く部下・スタッフのワーク・ライフ・バランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績面でも結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司のこと。「イクボス企業同盟」は、NPO法人ファザーリング・ジャパンが主宰する、イクボスの必要性を認識し、自社の管理職の意識改革を積極的に行うことで、新しい時代の理想の上司（イクボス）を育てようとする企業間ネットワーク。

「SMBC なでしこ融資／私募債」

三井住友銀行では、前述のような行内の取組みに加え、2015年から、企業の女性活躍に係る取組みを支援する資金調達商品として、「SMBC なでしこ融資／私募債」の提供を開始している。

この商品は、株式会社日本総合研究所と三井住友銀行が作成した独自の基準にもとづき、

企業の女性活躍支援の取組み状況を診断するもので、現時点では取組みが進んでいなくても、今後の取組みの伸びが期待される企業であれば対象となる。

資金提供の実行後は、診断結果を「診断シート」のかたちで提供し、今後の取組み促進に活用することが可能となっている。

人事担当者の声

三井住友銀行では、部門によって人員構成も業務特性も大きく異なるため、ダイバーシティ推進への取組みを全行的に進めるために、2014年度、頭取を委員長とする「ダイバーシティ推進委員会」を設置し、豊富な知見をもった外部有識者のアドバイス・提言のもと、施策を進めています。

このうち、公益財団法人21世紀職業財団の岩田喜美枝会長からは、「女性の活躍には、①女性を採用できているか、②出産・育児を経ても就業継続ができているか、③育児からの復帰後にキャリアアップが図れているか、の3段階がある」との示唆をいただきました。当行では、両立支援制度の整備により、第2段階までは一定の成果を得ることができているため、現在は、「育児期であるかにかかわらず、キャリアアップが図れているか」について、2020年度末までに女性管理職20%を目指すというKPIを設定し、女性を対象としたリーダーシップ研修を新設するなど、全行・全部門をあげて女性キャリア支援に取り組んでいます。

また、長時間労働の是正、働く場所と時間の柔軟化を含む「働き方改革」を、女性活躍推進の“本丸”と位置付けています。「働き方改革アワード」や在宅勤務制度の導入などは、生産性向上にもつながる取組みとして、今後も注力していきます。

さらに、これからの課題としては、「介護と仕事の両立支援」が挙げられます。当行で全行員を対象に意識調査をしたところ、1割近くが現時点ですでに介護の負担があり、7割に将来介護の不安があることがわかりました。介護と仕事の両立は、社会全体で取り組んでいかなくてはならないテーマです。しかし、育児世代とは異なり、介護に直面しやすい中堅以上の世代は、「両立支援制度を利用しながら、介護の状況に応じてフレキシブルに働く」という働き方のイメージがないケースが多いため、この観点からも、「働き方改革」をダイバーシティ推進の柱の1つと捉え、取り組んでいきます。

人事部 ダイバーシティ推進室長 渋谷 珠紀 氏

【事例 2】千葉銀行



本店所在地／千葉県千葉市中央区千葉港 1 番 2 号

URL／<http://www.chibabank.co.jp/>

従業員数／4,280 名（男女比 60%：40%）

受賞歴等／くるみん認定、経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選」、厚生労働省「イクメン企業アワード 2014」特別奨励賞、NPO 法人 J-Win「2015J-Win ダイバーシティ・アワード」個人賞・経営者アワード、内閣府「女性が輝く先進企業表彰」内閣総理大臣表彰、NPO 法人 J-Win「ダイバーシティ・アワード ベーシック アチーブメント」準大賞

（2016 年 9 月末現在）※従業員数は 2016 年 3 月末現在。

千葉銀行は、1986 年に国内銀行で初めて女性支店長が誕生するなど従来から女性活躍推進に取り組んでいる。その後も、女性活躍推進について、①職域拡大（仕事をつくる。管理職への積極登用、本部ポストへの積極登用、職務公募（女性限定枠）等）、②人材育成（人を育てる。女性社外取締役との意見交換会、キャリアサポート（メンター）制度、女性向けキャリア支援研修、女性異業種交流会等）、③環境整備（職場をつくる。働き方の改革、仕事と育児の両立支援、仕事と介護の両立支援、男性の育児参加、イクボスの推進等）の 3 つの視点から、各施策を着実に進めている。

頭取の積極的なコミットメント

千葉銀行では、頭取自らが積極的に女性活躍推進に取り組んでいる。2013 年には、「業務効率化及び早帰り推進委員会」の立上げを頭取自ら指示したほか、ダイバーシティフォーラムへの出席、女性管理職との意見交換会の開催など、積極的な取組みを進めている。

また、2014 年 6 月に公表された「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」の「行動宣言」には策定メンバーとして参画し、同宣言の「ネットワークを進める」を具体化させるため、「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」および「地銀人材バンク」の発足に参画した。

ダイバーシティ推進の行内態勢

(1) 本部主導の取組み

2014 年 7 月、千葉銀行は、性別に関係なく、

意欲・能力のある職員が活躍できる職場を目指し、行内に「ダイバーシティ推進委員会」を設置した。同委員会は、男女、本部・営業店、20 代～ベテランまでと、多様な委員が集まり、ダイバーシティ推進部、人事部門（人材育成部）、2016 年に設置された働き方改革推進部と緊密に連携しながら、ダイバーシティ推進に向けた取組みを進めている。同委員会は毎月必ず開催し、毎回委員長である企画管理本部長の取締役専務執行役員が出席している。

委員会下部には、ゴール検討部会（課題の洗い出し、方向性の提示）、コミュニケーション部会（ダイバーシティ意識啓発、両立支援制度の周知）、キャリアアップ部会（キャリア形成支援、ロールモデルの創出）があり、委員会との協議や委員会への報告を行っている。

(2) 職場で自走する仕組み

さらに、千葉銀行では、職場にダイバーシティを広く浸透させていくため、2016年から、各部店の所属長を推進統括責任者に任命し、さらに男女一人ずつ推進リーダーを設置している。そして、各職場でダイバーシティ推進会議を開催し、多様性を活かせる職場に向けて議論を行い、「私の職場のダイバーシティ宣言」を策定（行内 LAN で共有）するなど取り組みを進めている。

女性活躍推進に係る3つの視点

2005年以來、千葉銀行は3つの視点で施策を展開してきた。①職域拡大(仕事をつくる。管理職への積極登用、本部ポストへの積極登用、職務公募(女性限定枠)等)、②人材育成(人を育てる。女性社外取締役との意見交換会、キャリアサポート(メンター)制度、女性向けキャリア支援研修、女性異業種交流会等)、③環境整備(職場をつくる。働き方の改革、仕事と育児の両立支援、仕事と介護の両立支援、男性の育児参加、イクボスの推進等)の3つである。

職域拡大に係る取り組み

千葉銀行では、女性が活躍できる職域を拡大するため、職務公募制度において女性の応募を奨励したり、女性枠を設定したりするなど取り組みを進めている。2015年度は、女性が少ない9つの本部職務に女性限定枠を設定したところ、27名の女性から応募があり、本部ポストへの登用が進むとともに、女性のキャリア意識の高まりも実感できる状況となっている。

また、女性渉外担当者も積極的に配置しており、2016年には155名(2005年時点では36名)まで増加し、各支店に概ね1~2名は在籍している状況となっている。

人材育成に係る取り組み

千葉銀行では、女性行員のキャリア形成を支援するため、階層別の研修を実施している。

女性管理職向けには、女性社外取締役との意見交換会を開催したり、キャリアサポート(メンター)制度を導入している。キャリアサポート制度は、2016年度から導入された制度で、女性管理職が役員(メンター)との定期面談を通じて、役員が持つ広い視野、高い視座などを学べる制度となっている。1役員に2名ずつメンティ(女性管理職)が付き、2016年度は、4回面談を行うこととしている。

管理職以外の女性には、リーダー職や係長職を対象に、キャリア意識・モチベーションの向上を目的としたワークショップを開催しているほか、女性異業種交流会等も開催している。

環境整備に係る取り組み

(1) 意識改革に係る取り組み

意識改革に係る取り組みとしては、2015年3月に、頭取以下、全役員、ブロックの母店長、部室長のほか、女性支店長、女性職員が参加する「ダイバーシティフォーラム」が開催されている。同フォーラムでは、有識者として特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワークの内永理事長による講演が行われたほか、ダイバーシティ推進委員会の活動報告、支店長と女性参加者によるワークショップ(意見交換)が行われ、お互いがどのようなことを考えているかについて話し合う機会が設けられた。



ダイバーシティフォーラムの様子

また、2015年7月には、ダイバーシティ推進部が作成したダイバーシティ意識啓発ビデオを全職場で視聴し、その後に各職場で勉強会が開催された。勉強会では、女性活躍という時に女性にだけ意識改革を求めるのではなく、男性の職員に対しても意識改革が必要であること、今後増えてくるであろう仕事と介護の両立についても考える機会が設けられた。

(2) 働き方の改革

①労働時間の削減と生産性向上

a. 業務効率化及び早帰り推進委員会

千葉銀行では、2013年に業務効率化及び早帰り推進委員会を設置し、各営業店から寄せられた1,300件を超える業務効率化の提言に対応し、業務プロセスの抜本的な見直しに取り組んでいる。

これまでに提言945件に対応することが決定され、813件はすでに実施されている。提言の具体例としては、手作業で入力していた記録内容をプルダウンで一部出てくるようにできないか、融資の書類で重複するものがあつた場合は工夫して書類数を削減できないかといった各現場に即したものが寄せられている。

b. 業務効率化カエル活動

2014年からは「仕組みをカエル、仕事をカエル、意識をカエル」の3つのカエルをキーワードに各現場で業務効率化の取り組みが強化されている。ポスターを作るとともに、各営業店で早帰り施策を宣言（カエルコミットメント）し、実際に時間外労働時間が削減されているほか、評価指標に時間外労働時間削減および業務効率化が追加されている。

c. セレクト勤務

2014年には、勤務形態の柔軟化を進める

ため、自己選択により始・終業時間をフレキシブルに変更できるセレクト勤務が導入されている。介護や育児に関連した利用が想定されていたが、営業担当がお客様訪問時間に合わせて始・終業時間を変更するといった利用方法も増えている。

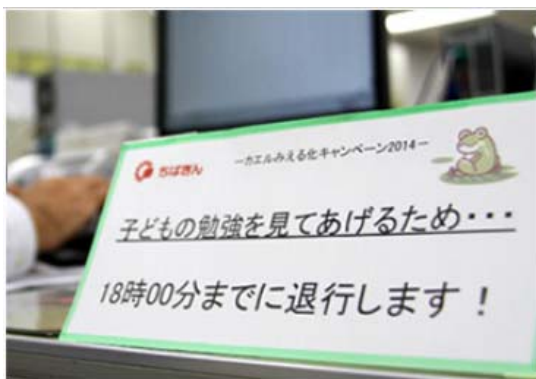
働き方の改革については、以上の取り組みが進められた結果、営業店の一人当たり平均時間外労働時間は業務効率化に取り組み始めた2013年度下期と比較し月4～6時間削減された。

また、同改革については、これまでプロジェクトチームで対応されてきたが、2016年10月には「働き方改革推進部」が新設されている。今後は在宅勤務やテレワークの導入に向けた取り組み等が進められることとされている。

②情報共有の仕組み

千葉銀行では、働き方改革を推進していくためには、他の営業店の好事例を学ぶことも必要と考え、a) カエルコミットメントを公開、b) 店格にもとづくグループ毎に時間管理の状況を公開、c) 早期退行を実践している営業店の取り組みをビデオニュースや社内報で紹介、d) モーニングメッセージ（毎朝全職場で読まれる瓦版）で好事例を紹介する取り組みも進めている。

さらに、イクメン・イクママみえる化キャンペーンとして、退行予定時刻と退行理由を書いた手作りのボードをデスクに置き、職場全体で早期退行しやすい雰囲気も醸成している。



退行予定時刻と退行理由を書いた手作りのボード

(3) 仕事と育児の両立支援に係る取組み

千葉銀行は、女性活躍推進に当たっては、育児休業後のスムーズな職場への復帰、その後の活躍を実現することが重要との考えから、「産休前キャリア面談」を実施し各種アドバイスを提供しているほか、育児休業期間中は「育児休職者等職場復帰プログラム」を提供し、インターネット自宅学習ツール（SASTIK）で行内通達の閲覧やマーケット動向の確認ができるようにしている。

また、2009年から育児休業者とその配偶者を対象に開催している「職場復帰応援セミナー」では、実際に職場復帰した行員との座談会を開催したり、職場復帰に向けてどのような準備をしていくのがよいのかについて情報提供を行ったりしている。



職場復帰応援セミナーの様子

さらに、育児休業後に子育てをしながら働き続けられる環境を整備する一環として、2015年3月には千葉工業大学と共同で、同大

学キャンパス内に千葉工大ひまわり保育園を設置している。保育園は、四季を感じられる緑豊かな広大な千葉工業大学津田沼キャンパス内にあり、学生と子どもたちが直接触れ合える機会を設けるなど、子どもたちの健やかな成長が期待できる環境が整っている。

(4) 仕事と介護の両立支援に係る取組み

介護の関係では、千葉銀行が実施した行内アンケートにおいて、仕事と介護が両立できるかわからないこと、いつ介護が必要になるかわからないこと等を理由に約6割の行員が、親や家族の介護について不安を感じると回答した。

同行は、このような状況を受け、職員の介護に対する不安解消の一つとして、地元ドラッグストアと提携し、介護電話相談、介護支援事業所の紹介、ケアプランの作成、訪問介護・デイサービスの紹介を行っている。また、掃除・洗濯等の介護保険適用外の生活支援（割引利用）を行っている。

さらに、介護休業を、介護をしながらでも職場に復帰できるような体制を作っていくための準備期間と位置付けるため、介護休業制度を介護準備休業制度に名称変更するとともに、対象者1人につき通算1年以内、3回まで分割して取得できるようにしている。

企業の枠を越えた取組み

(1) 「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」

「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」については「Ⅱ. 2. (3)」でも触れたが、同会は、千葉銀行佐久間頭取の声掛けのもと、2014年11月に発足した。



輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会

同会では、「女性活躍推進研究会」（会員各
行の女性活躍推進担当者を集めた会議。各行
の女性活躍推進の取組みの底上げを図るとと
もに、会員行共通のアウトプットを創出。）を
年4回開催している。2014年度は、各行で取
組みの進捗に差があったため、底上げを図る
ために、外部講師による女性活躍推進の重要
性や、女性の部下のキャリアを支援していく
ための手法についての講演が行われた。2015
年度は、64行で共通のアウトプットを出すこ
を目的に、各行1～2名のロールモデルを
抽出し、ロールモデルブックが作成された。
20代～50代の行員（様々な役職）、既婚・未
婚、育児中の行員、介護中の行員等について、
それまでのキャリアの歩みや、壁の乗り越え
方をまとめた冊子となっており、行内のセミ
ナーで使用されている。

また、同会では、「女性リーダー育成部会」
（会員各
行の女性リーダー候補を集めて、キャ
リア形成支援、ネットワーク形成を目的に
研修を実施。）が1年間のインターバル形式で
開催されており、これまで、異業種の女性管
理職やメガバンクの女性支店長との意見交換
会等が開催されている。

(2) 「地銀人材バンク」

「地銀人材バンク」については「Ⅱ. 2.
(3)」でも触れたが、同バンクの事務局は千
葉銀行が務めており、各行人事担当者の名簿

を作って更新する作業を行っているほか、ア
ンケートを取り、成約件数や転居元・転居先
などの情報をまとめて、各行に紹介している。

利用者からは「各行特色はあるが基本的に
業務は同じなので、これまでの経験を活かせる」、
「自分で一から就職活動をしていくと大変であるが、
転居先銀行を紹介してもらい、
直接面接に入れるのは非常によかった」との
声が寄せられている。

取引先企業への取組み紹介

労働力人口が減少することが予想される中、
女性が働き続ける環境を整えることは、地域
にとって重要な課題となっている。

千葉銀行では、取引先企業から、女性活躍
推進の取組み内容を聞きたいとの依頼が寄せ
られていることから、商工会議所のセミナー
等で説明を行っている。

また、前述の「輝く女性の活躍を加速する
地銀頭取の会」の女性活躍推進研究会では、
地方銀行の取組みを取引先企業に紹介できる
よう、女性活躍推進の意義・両立支援の方法
等について講演資料を作成することを予定し
ており、今後はそれを使用して各行が取引先
企業や、経営者の団体に取組みを紹介するこ
とを目指している。

＜千葉銀行のダイバーシティに関する主な取組み＞

1986年	女性支店長誕生	2015年	ダイバーシティ行動宣言策定
2005年	女性いきいきキャリアアップ宣言の策定・公表		女性社外取締役との意見交換会
2009年	職場復帰応援セミナー		ダイバーシティ意識啓発セミナー
2012年	異業種女性管理職交流会		ダイバーシティフォーラム開催
2013年	業務効率化及び早帰り推進委員会	2016年	職場単位のダイバーシティ推進態勢
	業務効率化カエル活動		キャリアサポート制度の導入
2014年	ダイバーシティ推進委員会・ダイバーシティ推進部設置		育児のための短日勤務制度
	頭取との意見交換会	働き方改革推進部の新設	
	勤務形態の柔軟化への取組み		

キャリアサポート制度（メンター制度）利用者の声

キャリアサポート制度は、2016年度から導入された制度で、女性管理職が役員（メンター）との定期面談を通じて、役員が持つ広い視野、高い視座などを学べる制度となっています。

面談では初回に目標を設定することとされており、私は5年後の自分のあるべき姿にどのように近づくかを目標としました。これまでに2回面談しましたが、役員の経験の中から、働くうえでの考え方やモチベーションの持ち方、壁にぶつかったときにどのように乗り越えてきたかを教わることができ、今後の指針になると思っています。中でも、「弱点も見る角度を変えればプラスになる」というアドバイスはとてもありがたく、考え方を大きく変えることができました。私は石橋をたたいて渡るタイプですが、『慎重になりすぎる』と捉えるのではなく、『様々な考え方をじっくり検討するタイプ』と捉えればよい。他人の真似をするのではなく、自分の個性を伸ばしていけばよい」というアドバイスをもらっています。

その他にも、プライベートにおける趣味の話も伺うことができ、人間としての幅が広がるような内容を学ぶ機会も多々あります。

このような話を伺う中で、短期的に克服する課題、中長期的に克服する課題を整理しています。次回3回目以降は、人脈の広げ方、経営側から見た管理職としてのあり方も学びたいと思っています。

【事例 3】大垣共立銀行

ホットなサービスをお届けする



OKB 大垣共立銀行

本店所在地／岐阜県大垣市郭町3丁目98番地

URL／<http://www.okb.co.jp/>

従業員数／2,910名（男女比 52%：48%）

受賞歴等／名古屋市女性の活躍推進企業、経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」、日本生産性本部「ワーク・ライフ・バランス大賞」優秀賞、岐阜県子育て支援エクセレント企業

（2016年9月末現在）

ドライブスルー店舗や移動店舗、ATMを活用した各種ゲームサービスの提供や企業のCM展開など、全国初となるユニークな取組みを数多く行っている大垣共立銀行では、女性活躍の分野においても、様々な取組みを推進している。

2007年、人事部内に「なでしこ事務局」を設置したほか、翌2008年には、行員のみならず、地域の女性のキャリアアップ等を支援する「L's（エルズ）プロジェクト」を発足させ、女性のための商品やサービスの企画・開発・推進、イベント開催などを行っている。

「なでしこ事務局」と「L'sプロジェクト」

大垣共立銀行では、従来から、次世代の女性リーダー育成研修である「21世紀なでしこCollege」により、女性行員がビジネススキルやリーダーシップ、マネジメントなどについて学ぶ機会を提供していた。2007年に人事部内に設置された「なでしこ事務局」は、その「21世紀なでしこCollege」の参加者の声を踏まえて生まれたものであり、育児休業中の女性行員を対象とした交流会の開催や、活躍している女性行員を紹介する行内通信の作成など、女性行員が生き生きと働ける職場作りに向けた各種活動の事務局を担っている。

また、翌2008年には、業務開発部内に女性行員9名（内専担者2名）をメンバーとする「L'sプロジェクト」を発足させた。それまで、同行の商品開発は男性行員主体で行われていたが、「女性が自ら選び、利用する時代になったこと」、「働く女性が増え、マーケットを牽引していること」、「家庭においても、家計を握るのは女性が多いこと」、また「銀行に

おいても、女性に支持され、選ばれる商品・サービスが必要であること」から、女性活躍に向けた取組みを地域にまで広げ、女性のための商品・サービスの企画・開発・推進を行う「女性による女性のためのプロジェクト」としてスタートしたものである（具体的な活動内容は後述）。



仕事と育児・介護の両立支援

大垣共立銀行では、子供が3歳になる年度末まで育児休業を取得することができる。幅広い選択肢から復帰するタイミングを選べるため、一人一人の家庭の状況に合った復職を可能としている。同行の育児休業取得者は、2016年3月末時点で193名いるが、上限まで取得する行員もいるとのことである。

また、入学式や運動会、授業参観など、子供の学校行事等への参加のため、年3日まで子育て休暇を取得することができる。半日単位の取得も可能となっており、2016年度は月平均8回程度の利用がある（延べ取得回数）。

また、仕事と介護の両立支援のため、介護休業は通算365日以内まで取得可能としている（法定期間は通算93日間以内。短時間勤務は介護休業期間と通算して3年間利用可）。

コース転換制度とキャリア転換制度

女性行員が管理職を目指したい場合に、一般職から総合職に転換することができる「コース転換制度」が用意されている。総合職から一般職への転換も可能であり、直近5年間で見ると、4名が一般職から総合職へ、2名が総合職から一般職へ転換している。

また、育児・介護などのライフステージに応じてアシスタント（パートタイマー）勤務に転換し、その後、落ち着いた段階で行員（正社員）として転換前と同一資格（※）で復帰できる「キャリア転換制度」がある。この制度は、元々仕事と育児の両立を支援するためのものであったが、2015年10月から介護も対象となり、今後は、男性行員の介護離職防止への効果も期待されている。直近5年間では、31名が育児を理由に行員からアシスタントへ転換し、内7名が行員へ戻っているほか、3名が介護を理由にアシスタントへ転換している。

※子供の小学校入学までは、転換前と同一資格で復帰可能。2015年にキャリア転換制度の対象を「子供の中学校入学まで」に拡大したが、小学校入学後に復帰する場合は、初期資格（採用時の資格）での復帰となる。

「なでしこ事務局」による育休者サポート

育児休業中の女性行員の不安や悩みを解決するため、前述の「なでしこ事務局」が中心となり、様々な取組みを行っている。

その1つが、育児休業中の女性行員の交流の場として年1回開催される「なでしこネット」である。ここでは、子育て・食事・健康等、不安や悩みの原因となるテーマに関するセミナーが実施されるほか、同じ境遇に置かれた女性行員同士の情報交換の場ともなっているため、長期間職場を離れている女性行員にとっては、不安解消につながっている。

なお、「なでしこネット」には託児サービスがあり、子供を連れて参加することもできるほか、「なでしこネット」に参加できなくても行内の情報を伝えることができるよう、生き生きと働いている女性行員を紹介する「なでしこ通信」を年2回作成し、送付している。

さらに、育休中の女性行員からの要望や質問等も踏まえ、3か月に1回のペースで、育休便り「めばえ」を作成し、行内のニュースや自己啓発のための資格試験案内、復帰した先輩女性行員の体験談などを紹介している。

復帰時の「ならし期間」の設置

育児休業から復帰する際の不安解消や、保育園への送迎といった生活環境の変化に配慮し、復帰後1か月は復帰研修と位置付け、人事部付のまま通いやすい店舗で業務を行う「ならし期間」を設けている。

研修後は、居住地域や保育園の場所等の個別事情を踏まえて配属を決定するが、そのまま通いやすい店舗に配属となるケースが多い。

仕事と育児の両立を支援する制度

	子どもの年齢	1歳	3歳	3歳年度末	小学校入学	中学校入学
① 育児休業		取得可能期間				
② 短時間勤務		取得可能期間				
③ 子の看護休暇		取得可能期間				
④ 時間外労働の免除		取得可能期間				
⑤ 時間外労働の制限		取得可能期間				
⑥ 子育て休暇		取得可能期間				
⑦ キャリア転換		取得可能期間				

制度のポイント

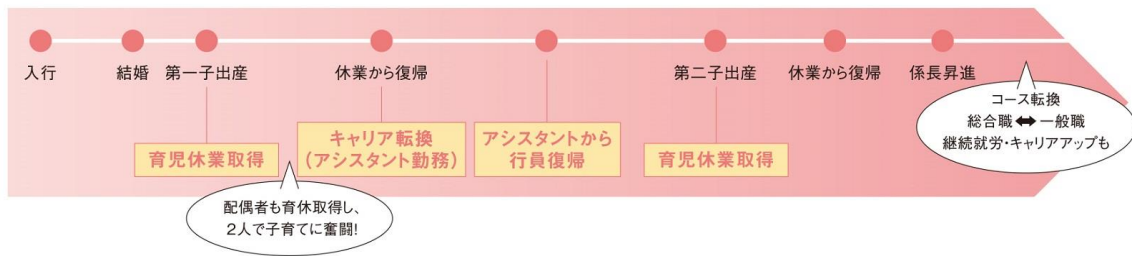
① 育児休業

子どもが3歳になる年度末まで取得できます(法定期間は1歳まで)。幅広い選択肢から復帰するタイミングが選べるので、一人ひとりの家庭の状況に合った復職が可能になります。

⑥ 子育て休暇

入学式や運動会、授業参観など、子どもの学校行事等への参加のために年3日まで取得できます(半日単位の取得も可)。パパもママも子どもの行事に積極的に参加できます。

制度利用の例(イメージ)



仕事と介護の両立を支援する制度

- ① 介護休業 ② 短時間勤務 ③ 介護休暇 ④ 時間外労働の免除 ⑤ 時間外労働の制限 ⑥ キャリア転換

制度のポイント

① 介護休業

通算365日間以内の取得ができます(法定期間は通算93日間以内)。また、3回の分割取得が可能です。短時間勤務は、介護休業期間とは別に3年間利用できます。

⑥ キャリア転換

介護休業期間等、他の介護に関する制度利用を含めて最長3年間まで利用できます。

制度利用の例(イメージ)



「L' s プロジェクト」の活動

(1) 女性のための商品開発

2008年3月に発足した「L' s プロジェクト」により、エステや美容整形（商品名「Bi - sket」）、資格取得や習い事（商品名「Star - Day」）、不妊治療（「Futari - de」）、等を目的とした女性専用ローンが開発されている。

一方、これらの商品は、一定の需要はあるものの、中には銀行が積極的に推進できないものもある。そのため、顧客が気軽に手に取ることができるよう、リーフレットは商品性が強く出ないデザインに工夫されている。

さらに、若い女性にも同行が提供する商品やサービスを知ってもらいたいという思いから、「女性（あなた）を笑顔にする本」を作成している。ここでも、本の前半は女性の関心が高い「美」に関する情報を特集しつつ、後

半で「お金の問題」を解決するためのヒントとなる情報を紹介し、そこに同行の商品やサービスを関連付けて紹介するといった、女性の視点を活かしたきめ細かな工夫がなされている。

(2) 会員制サービス「L' s クラブ」

2011年8月、女性のための会員制サービス「L' s クラブ」を発足させた。同サービスの会員には、定期預金の金利上乘せ、メンバーズセミナーへの参加、健康や食生活・子育て等に関する相談サービスといった特典がある。また、会員およびその同伴者を対象としたツアーの企画なども行われている。

なお、幅広い年代が会員となっているが、割合としては30代から40代の女性が多くなっている。

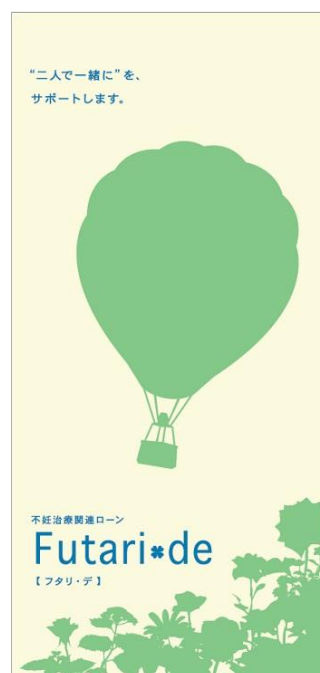
各種ローンのリーフレット



「Bi - sket」



「Star - Day」



「Futar i - de」

「女性（あなた）を笑顔にする本」（一部抜粋）

あなたを笑顔にする本

OKB L&Sプロジェクト

【きれいになりたい】

私の〇〇が、もうちょっと〇〇だったら・・・

女性にとって、外見の美しさは自信につながると思う？

20~40代の女性に聞いたところ「外見の美しさが自信につながる」と答えた人が100%、外見が内面に影響することを、女性はみんな実感しています。きれいになりたいという気持ちは前向きな自分になりたいという気持ちの表れなのかもしれませんね。

48% そう思う
52% そう思う

自分の外見で、「嬉しい！」と思う部分はどこ？

1位 お腹 66%
2位 歯 59%
3位 髪 55%
4位 おしり 50%
5位 シミ 47%

「お腹」に次いで多くの女性が気にしているのが「歯」、興味のある美容法のアンケートでは、歯のホワイトニングが1位でした。またダイエットへの関心は高く、食事制限やシェイキングは66%、ダイエット食品やサプリメントは52%の人が試しています。

Interview 旅行やレジャーが、より楽しめるようになりました。(名古屋市 Nさん) 部分脱毛 合計金額12万3,000円
ワキの脱毛をしたと思ったのがきっかけ。サロンに行くのを聞くと、ワキ以外にもいっしょに処理の方がお得になるので、手足の脱毛も決意。毎日のケアがとってもラクになりました。温泉旅行や水着になる時も、自己処理よりタンゼン肌が見えるので脱毛してよかったです。

きれいになりたいあなたに、

Bi+sket
【ビスケット】

エステや美容整形などの目的でご利用いただける専用ローンです。

- ご融資金額は10万円以上200万円以内(1万円単位)
- ご融資期間は1年以上5年以内(6ヵ月単位)
- 本人の以下に関する資金にお使いいただけます。
 - ①美容整形・アンチエイジング②エステ③増毛(ウィッグ含む)④脱毛⑤デタルケア・レーザー
 - ⑥美容整形化粧品・サプリメント
- OKB大垣共立銀行の店頭窓口、インターネットでお申し込みいただけます。→<http://www.okb.co.jp>

※詳しくは、OKB大垣共立銀行のホームページ(<http://www.okb.co.jp>)または専用パンフレットをご覧ください。

雰囲気美人*になるために...その3

自分に似合う色・カタチ・動きを見つけよう！

第一印象アップのコツを掴んだら、次はあなた自身の「雰囲気づくり」を。大切なのは、その人に似合うこと。自分が持っている素材を、最大限に活かせるような色・カタチ・動きを身につけていきましょう。注意したいのは、好きなものと似合うものは必ずしも同じではないことです。苦手な色と思いついても、実は似合う色があるかもしれません。今まで手を出さなかった色やカタチにも、ぜひこの機会に挑戦してみてください。その一歩が、あなたを大きく変えるはずですよ！

雰囲気を決める3ステップ

Step.01 Color 色 ●髪の色 ●洋服の色 ●メガネやアクセサリなど小物類の色 ●メイクの色 など

Step.02 Form カタチ ●髪型 ●メガネ ●アクセサリ ●洋服(ジャケット、インナー、スカート、パンツ) など

Step.03 Action 動き ●顔の動き(表情や笑顔) ●目の動き(視線やアイコンタクト) ●体の動き(姿勢やジェスチャー、歩き方、座り方) など

color's meaning

色が持つ雰囲気、色彩心理を活用しましょう。ただし、色にはプラスとマイナス、両方の意味があります。たとえば黒は、高級さを演出しますが、最も悪いイメージも持っています。その色の長所も短所も受け止め、自分らしく使いこなせるよう工夫できるといいですね。

赤 ●情熱、生命力、リーダーシップ ●冷静沈着、知性、信頼感、さわやか、静か

青 ●元気、陽気、健康、温かい、親近感 ●高貴、上品、癒し、神秘、優雅

緑 ●明朗、陽気、楽しい、希望 ●幸福、女性的、愛、甘い、可愛い

黄 ●健康、安全、平和、調和、若々しい、さわやか

ベージュカラー ●堅実、落ち着いた、安定感、重厚感、保守的 ●落ち着いた、大人っぽい、洗練、人工的

白 ●清潔、純粋、潔白、誠実 ●高級、威厳、強さ、モダン、厳肅

この方に関連した人

雰囲気美人*コンサルタント
沖田裕美さん

(社)ジャパン・パーソナル・ブランディング協会認定イメージコンサルタント、学校法人に役員秘書として6年間勤務後、200以上の国際会議・産業学会・美術展覧会にて接客接客に従事。現在は、セミナーなどを進め「雰囲気美人*コンサルタント」の普及に努める。

きれいなための習慣食

美しく食べて、きれいになれる レシピ

いつも、ついカンタンな食事で済ませてしまいがち……そんなあなたへ、カラダにうれしい食材を使ったレシピをご紹介します。おいしく食べて、コロコロきれいになりましょう！

きれいになれるポイント

大豆製品の摂取は、女性ホルモンと同等のような働きをしてくれます。女性ホルモンと同等の働きをしてくれるのが「植物性エストロゲン」とも呼ばれています。若年閉経や更年期障害、乳がん等の女性疾患に対する有効薬材と注目されています。美白作用、保湿性の向上といった肌の美容効果もあります。

豆腐白玉の黒ごま汁粉

材料(4人分)
白玉粉-60g 絹豆腐-1/4T 水-適量 干し梅-大さじ1 くるみ-12粒
A)黒ごまペースト-70g 豆乳-450ml てんさい糖-50g コナクマミルター-300ml

作り方
1 豆腐をボウルに入れて、手でつぶす。
2 缶ウレと1を白玉粉を入れ、水を加えて耳が程度の固さにこねて丸める。沸騰した湯で2-3分ほど茹で、冷水にとる。
3 Aの材料を鍋に溶かして、水溶きしたくず粉でとろみをつける。
4 とろみがついたら、最後にこの実を飾る。

きれいになれるポイント

血液やホルモンなどの内分泌系をコントロールする腎・副腎系の働きを高めてくれる。黒ごま・黒豆・黒米などの黒色食品がおすすめ。中でも黒ごまはホルモンバランスを整えるイソフラボンが豊富なため、内分泌系トラブルに効果があります。また、リノール酸とビタミンEの相乗効果でコレステロールを除去し、サラサラの血液を作ります。腎を労わる働きが期待でき、体に優しいのと同時に腸を潤してはいかがでしょうか？

この方に関連した人

「ゆるいクッキング」(株)代表取締役
おもしろい響きの「CHIES'S KITCHEN」料理スタジオ主宰
CHIES'S KITCHEN <http://www.chies-kitchen.com/>
東京都目黒区青丘三丁目 <http://ameblo.jp/hirose-chies/>

廣瀬ちえさん

食のスペシャリストとして、「食を通して幸せを分かち合う」をテーマに料理教室を主宰する他、企業、地域、学校での講演・クッキングセミナー等を各地で開催。飲食店メニュー開発などのフードコーディネートも行う。マクロビオティックをベースとした「ココロとカラダが喜ぶ創造性豊かなレシピ」が、幅広い層の支持を得る。

(3) イベント・キャンペーン

「L'sプロジェクト」の活動をより多くの地域の女性に知ってもらいたいという思いから、著名人を招いたトークショー、託児サービス付きのワーク・ライフ・バランスに関するセミナー、フォトコンテスト等のイベントのほか、家族で参加できるキャラクターショーなどを定期的で開催している。2016年11月に開催した女性向けイベント「L'sときめき☆きらめきフェスタ」には、女性を中心に約1,000人が来場し、賑わいを見せた。

また、2008年以降、毎年ピンクリボンキャンペーンを実施している。2016年10月のキャンペーンでは、大垣共立銀行グループ全職員がピンク色のシャツやブラウスなどを着用する「ピンクリボンデー」を実施したほか、本店ビルのライトアップ、一部店舗における乳がん触診モデルや乳がん関連書籍等の設置、啓発グッズや関連資料の配布活動などを行った。この関連資料の配布活動については、愛知県の春日井市から声がかかり、一部のエリアでは春日井市との合同活動になったとのことであり、銀行の取組みが地域に波及した好事例の1つと言える。

このほかにも、「女性の健康週間 2015 in ぎふ」、「女性のカラダ妊娠・出産スタート day」といった地域のイベントへの協賛・協力、地元の短大が主催する「こども祭り」への参加など通じて、他者との連携活動にも積極的に取り組んでいる。



(4) 防災冊子の制作

「家庭内で防災について話し合うきっかけになれば」との思いから、岐阜県の防災課と大垣女子短期大学のデザイン美術科の協力を得て、2015年3月、小冊子「おうちできちんとぼうさい」を制作した。

この冊子は地域で評判となり、発行後、自治体や団体など各方面から「防災活動に使いたい」と想定を超えた問い合わせがあった。そこで、大垣共立銀行から自治体等に同小冊子が寄贈され、小学校入学時に児童に配布されるなど、その活用場面は地域全体に広がりを見せている。この活動も、銀行の取組みが地域に波及した好事例の1つである。

なお、大垣共立銀行では、2012年9月、全国初となるキャッシュカード・通帳が不要な手のひら認証ATMを導入しているが、災害時の現金引出しに有効であることから、防災冊子にこのATMについても掲載し、地域住民への周知を図っている。

(5) 女性向け情報紙の発行

大垣共立銀行では、1997年4月から、同行の旬な話題を掲載した情報紙「パディントンTIMES」を発刊しているが、「L'sプロジェクト」の発足を機に、2008年4月から、同プロジェクトの活動を含む女性に役立つ情報をカラーでわかりやすく掲載した「パディントンTIMES Ladies」を発刊している。

当初、店頭ロビーやキャッシュコーナー等で配布されていたが、2015年9月に同行のウェブサイトへの掲載が開始されたため（創刊号以降の全号を掲載）、現在は、パソコンやスマートフォンなどでいつでもどこでも読むことが可能となった。



防災冊子「おうちできちんとぼうさい」



「パディントン TIMES Ladies」

女性行員の声



(左から加藤調査役、所担当部長、葛西調査役)

2010年4月に「L'sプロジェクト」の専任担当となり、現在は、同プロジェクトの2代目担当部長を務めています。

入行後は、配属された店舗で窓口業務や渉外業務、預かり資産を担当するマネープランナー等に携わってきました。そこでは、既存の商品やサービスをご案内していましたが、「L'sプロジェクト」は、商品やサービスを生み出す側です。経験したことがない業務にははじめは戸惑いでしたが、OKBは、トライ&エラーの風土

があり、様々なことにチャレンジさせてもらっています。

しかし、私たちの開発した商品の中には、積極的に推進しづらいものも含まれます。そのため、リーフレットを女性のお客様が気軽に手に取っていただけるデザインにしたり、女性を対象にしたイベントや他媒体などを利用して、お客様にOKBの女性のための商品やサービスを知っていただく工夫をしています。

地域金融機関には収益力の向上が求められていますが、人口減少や長引く低金利の影響等もあり、収益に直結する商品を開発するのは難しくなっています。お客様目線を大切にするOKBの取り組みを地域のお客様にお伝えするとともに、お客様の共感を得られるような新しい商品やサービスをお届けして、OKBのファンを増やしていきたいです。

業務開発部 L'sプロジェクト担当部長 所 紗也香 氏

人事担当者の声

OKBでは、2012年から2014年の間に出産した女性行員は197人いますが、その中で、育児を理由とした離職者は4人（全体の2%）にとどまっています。反対に、主任以上へキャリアを伸ばした女性行員は、2012年の253人から、2015年には291人まで増加しました。

OKBの育児休業制度は、幼稚園入園のタイミングに合わせて、子供が3歳になる年度末まで取得可能としています。中には、第1子の育児休業期間内に第2子が生まれ、休業期間が4～5年に及ぶ行員もいます。

一方、「コース転換制度」についてはまだまだ利用が少ない状況であり、OKBの行動計画において、2016年度から2018年度までの3年間の累計利用者数を、過去3年間（2012年度から2014年度）の累計利用者数の10倍以上とすることを目標に掲げています。

また、行動計画では、2018年度末の女性の係長以上の人数を、2015年度末の人数の1.5倍以上とすることや、男性の育児関連休暇等（育児休業・子育て休暇・子の出生休暇）の累計利用者数を過去3年間の3倍以上とすることなどを目標に掲げています。

これまでも様々な取組みを行ってきたところですが、今後は、特に、長時間労働が女性行員のキャリアアップの足かせとならないよう早帰りの徹底を図ることや、女性行員にキャリアアップの意欲を高めてもらうための取組みが必要であると感じています。

人事部 能力開発センター 調査役 加藤 良明 氏
人事部 人事企画課 調査役 葛西 良久 氏

【事例 4】十六銀行



十六銀行

本店所在地／岐阜県岐阜市神田町8丁目26番地

URL／<http://www.juroku.co.jp/>

従業員数／3,379名（男女比 65%：35%）

受賞歴等／えるぼし認定（最上位の「3段階目」、岐阜県子育て支援エクセレント企業

（2016年9月末現在）

十六銀行は、2007年から、管理職前のポスト「スペシャリスト」（事務リーダーおよびFAリーダー）を設け、女性の管理職を計画的に育成している。

また、女性が十分に能力を発揮することができる環境作りや女性活躍の推進に向けた行動計画等の策定を目指し、2014年12月、女性メンバーで「輝けなでしこ☆プロジェクト」を発足。同プロジェクトによる経営陣への提言をもとに、企業内保育施設の設置や新たな制度の創設など、仕事と家庭の両立支援や女性活躍のための取組みを積極的に推進している。

「輝けなでしこ☆プロジェクト」の発足と行動目標等の策定

2014年11月に「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」が発足するなど、銀行界で女性活躍に向けた動きが活発化する中、十六銀行では、女性の視点をより施策に反映させるため、人事部門主導のもと、同年12月、20代から50代までの女性行員6名による女性活躍推進プロジェクト「輝けなでしこ☆プロジェクト」を発足させた。

同プロジェクトメンバーが中心となって、各年代から幅広い意見を集約し、毎月の定例会議を経て、翌年、経営陣に対して16の提言を行った。その後、十六銀行では、同プロジェクトによる提言を踏まえ、基本方針と行動目標（輝けなでしこ☆スマイル宣言）、および数値目標を設定している。

なお、後述の企業内保育施設の設置や半年次有給休暇・退職者復帰制度の創設、各種研修の充実などは、同プロジェクトによる提言が実現したものである。

現在、同プロジェクトでは、各提言の進捗状況の確認を中心に活動しているが、採用イ

ベントにおける学生とメンバーとの座談会等を通じて、女性活躍に係る十六銀行の取組みの紹介や女子学生が抱える不安の解消等にも取り組んでいる。



定例会議の様子



経営陣に対する提言後の記念撮影

輝けなでしこ☆スマイル宣言

<基本方針>

女性を更なる活躍のステージへ！じゅうろくに新しい風を！

<行動目標>

十六銀行は、「働きたい」行員のやる気に応えるとともに、「働きやすい」環境を整え、「働きがいのある」企業を目指します！

行動目標

働きたい

「復職だね。お帰りなさい」
「待ってたよ。また一緒に
がんばろうね。」
「この仕事に
チャレンジしてみたい」

働きやすい

「困ったら遠慮せず相談してね」
「家庭があっての仕事だよ」
「早く復職して
みんなと一緒に働きたい」
「仕事とプライベートの両方を
充実させたい」

働きがい

「認められるってうれしい」
「お客さまに感謝されたい」
「キラキラ輝いてるね」
「〇〇さんのような行員に
なりたいです」



私たちは、こうした声がたくさん飛び交うような職場づくりを進めていきます！！



<数値目標>

①代理以上の女性について、2014 年度末（87 名）をベースとして、2020 年度末に 2 倍（174 名）とする。（2017 年 1 月末現在：114 名）

②リーダー職（※）以上に占める女性割合を 2020 年度末に 20%とする。

（2017 年 1 月末現在：15.2%）

（※）代理以上に事務リーダーおよび FA リーダーを加えた役職を「リーダー職以上」と定義

企業内保育施設の設置

十六銀行では、2016 年 4 月、東海三県の地方銀行では初となる企業内保育施設を本店近くに設置した。近隣に勤務している行員、あるいは通勤途上に保育施設がある行員にとっては利便性が高く、15 名の定員に対して、年度内に 14 名が入所予定となっている。地理的に当該施設を利用できない行員は、委託業者

が運営する別の保育施設を割安に利用することも可能である。

近隣企業の関心も高く、オープン後は、同行に多くの問い合わせが寄せられた。実際に施設を見学し、保育施設の設置に至った企業もあったとのことであり、銀行の取組みが地域に波及した好事例の 1 つと言える。



半日年次有給休暇・退職者復帰制度の創設

十六銀行では、2016年4月、家庭訪問等の学校行事参加の際に活用できるよう、半日年次有給休暇制度を創設した。これまで、月平均100回程度の利用がある（延べ取得回数）。

また、それまで、元行員は短時間勤務者としてのみ採用していたが、一定の要件を満たす元行員がフルタイムスタッフとして復帰できる退職者復帰制度（ジョブリターン制度）も創設した。このフルタイムスタッフは、一定期間を経て行員（正社員）への登用も可能となっており、女性行員にとっては安心感につながっている。

「育休者応援プログラム」の実施等

十六銀行の育児休業取得者は、2013年度末130名、2014年度末139名、2015年度末147名と増加傾向にある。十六銀行の本支店数は148か店であるため、単純計算で1か店に1人は育児休業取得者がいることとなる。

このように育児休業取得者が増加する中、育休によるキャリアの中断からのスムーズな職場復帰を支援するため、2016年3月から、

(1) 退職前のキャリアデザイン研修、(2) 退職中の管理職による面談、(3) 退職後のフォロー研修、を主な内容とする「育休者応援プログラム」を実施している。

(1) 退職前のキャリアデザイン研修

「輝けなでしこ☆プロジェクト」のメンバーによる講演や、育児休業に関連するDVDの視聴・貸出等を実施。

(2) 退職中の管理職による面談

2か月に1度（育児休業給付金を申請するタイミング）、育休者が自身の勤務する支店等を訪れ管理職と面談し、近況報告等を実施。

育休者にとっては、同僚等とのコミュニケーションを図る場にもなっている。また、定期的に、支店長のメッセージを付けた行内報を送付し、最新の行内情報を伝えることで、育休者の不安解消を図っている。

(3) 退職後のフォロー研修

マイナンバー法の施行や犯収法の改正を受けた本人確認方法の変更など、大きな事務の変更点を中心に、年に4回フォロー研修を実施。



退職後のフォロー研修の様子

また、十六銀行では、育児休業制度のほか、女性の多様な働き方に対応するための制度として、本人の同意がない限り転居を伴う転勤がない「特定総合職」、「育児短時間勤務」、「時間外勤務の免除」、「子の看護休暇制度」などを整備している。

キャリアアップのための研修制度の充実

女性行員のキャリアアップを目的に、十六銀行では、2016年度から(1)法人渉外体験学習、(2)法人渉外チャレンジ研修、(3)キャリアデザイン研修を実施している。

(1) 法人渉外体験学習

「融資は難しくできない」という先入観を払拭し、法人渉外の分野でも女性行員に活躍してほしいという思いから、2016年度上期、希望する女性行員を対象に法人渉外体験学習

を実施（計54名が参加）。男性の法人渉外担当に1日同行し、実際に法人顧客を訪問している。

(2) 法人渉外チャレンジ研修

2016年度下期、上記①の体験学習に参加した女性行員を対象に、法人渉外における理論や融資のノウハウを学ぶための研修を実施。

(3) キャリアデザイン研修

2016年度上期、代理職前の女性行員13名を対象に、キャリアデザイン研修を実施。「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」において作成した「キャリアデザインブック」を活用し、女性行員同士が自身のキャリアについて話し合う場を設けている。また、同年下期には、上期の研修参加者を対象に、フォローアップ研修を実施している。



2016年12月から始まった十六銀行の新企業広告（右側のキャラクターは、女性支店長の伊藤鮎美）。
「女性が活躍する銀行」のPRにも一役買っている。

長時間労働是正に向けた取組み

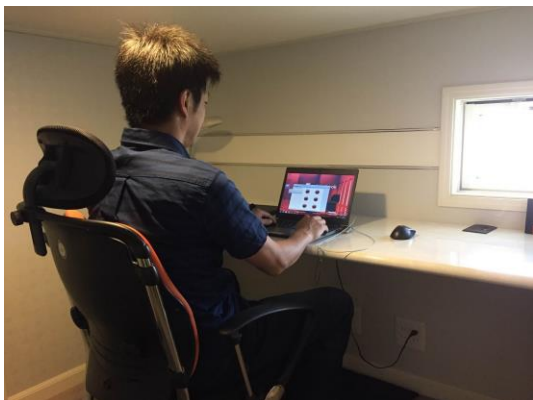
仕事と生活の両立を図り、女性の活躍を推進するうえで、最大の課題は長時間労働の是正と言われている。

そこで、十六銀行では、一般的な早帰り日の設定といった取組みに加え、2016年度から、各支店の時間外労働時間をガラス張りにし、一般行員を含め誰でも見る状態としている。

時間外労働時間の多寡と管理職の評価を直接的に結びつけているものではないが、この取組みにより、十六銀行では、徐々に時間外労働時間が減ってきているとのことである。

在宅勤務の導入に向けた検討

銀行における現在の働き方は、その多くが「銀行店舗」という地理的な制約のもとにある。そこで、十六銀行では、通勤時間をなくすことで新たな時間を創出し、仕事と生活の両立を図りやすくするため、在宅勤務が可能な業務の洗い出しを行ったうえで、2016年1月、まずは人事部門において、試行的に在宅勤務を実施。同年10月からは、試行対象を本部すべての部に拡大し、利用者からの意見集約を行っており、今後、情報管理やシステム対応等の課題を整理しながら、対象を順次営業店へと拡大していくことを検討している。



人事部門の行員による在宅勤務の様子

外国人留学生の採用

2016年4月、総合職として外国人留学生2名（男性1名、女性1名）を初めて採用した。いずれも営業店において外国為替を担当している。十六銀行では、外国人女性の活躍を含め、ダイバーシティに向けた取組みを推進している。



「将来はM&A業務に携わりたい」と話す仲守珍氏
(中国の司法試験合格者)

「地銀人材バンク」の積極的活用

全国の地方銀行で組織される「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」が2015年4月に創設した「地銀人材バンク」(※)を積極的に活用しており、これまで、計4名(転出3名、転入1名)の利用実績がある。

※「地銀人材バンク」については、「Ⅱ. 2. (3)」参照。



女性行員の声



2人の子供の出産・育児を経験、産休・育休制度を利用して職場復帰しました。

現在は、法人・個人のお客さまの資産運用を担当しています。外訪活動も行いますが、「十六銀行は女性なんだ」と驚かれることもあります。資産運用業務はお客さまとの信頼関係の構築が大切であるため、まめな性格の女性の方が向いているのではないのでしょうか。

十六銀行は、女性が活躍できる制度が整っており、また、安心してその制度を利用できる風土があります。ただし、出産や育児は家族（夫や両親等）の理解とサポートが不可欠であるため、社会全体で女性の活躍を推進する風土が醸成されることを期待しています。

先日、採用イベントで女子学生向けに講演をしたことがあったのですが、意欲的な質問が多く、学生の意識も変わってきていると感じました。今後は、後輩の育成にも積極的に取り組んでいきたいと思います。

個人営業部 PLAZAJUROKU 岐阜支店 課長代理 柳 美喜 氏



産休・育休制度を利用して職場復帰し、現在は時短勤務（3時45分まで）で窓口業務（入出金・為替等）を担当しています。

企業内保育施設「じゅうろくスマイルルーム」を利用していますが、勤務地からも近く、運営もしっかりしているため、とても恵まれていると感じています。

十六銀行では、子供が2歳になるまで育児休業を取得することができるため、自分のペースで職場復帰することができます。研修制度も充実しているのですが、私の場合、偶然、休職中にシステム端末が入れ替わってしまい、ゼロから覚える必要があったため、とても大変でした。

女性が活躍できる分野はたくさんあると思いますが、広報など、対外的に銀行をPRしていく分野は、流行に敏感な女性の方が向いているような気がします。

産休・育休で職場を離れると、どうしてもレベルに差が出てしまいますが、研修等を通じてレベルアップを図りながら、できる限り長く働きたいと思っています。

岐阜駅前出張所 森 沙耶 氏

【事例 5】 明治安田生命保険



本店所在地／東京都千代田区丸の内2丁目1番1号

URL／<http://www.meijiyasuda.co.jp/index.html>

従業員数／約41,045名（男女比 11%：89%）

受賞歴等／厚生労働省「均等・両立推進企業表彰」均等推進企業部門・ファミリー・フレンドリー企業部門 東京労働局長優良賞、ファミリー・フレンドリー企業部門 厚生労働大臣優良賞、経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」、「プラチナくるみん」認定、内閣府「女性が輝く先進企業表彰」内閣府特命担当大臣表彰

（2016年12月末現在）※従業員数は2016年3月末現在。

明治安田生命は、中期経営計画（2014年4月～2017年3月、「明治安田NEXTチャレンジプログラム」）で、「人財」を最大の経営資源の一つと位置付け、「人財力改革」に取り組んでいる。中でも女性については、その能力を十分に発揮して活躍する機会を拡大すること等を目的として、人事制度の抜本改正やキャリア開発の支援体制の拡充を行うとともに、女性管理職を計画的に育成する取組みを進めている。また、ワーク・ライフ・バランスの推進に向けて、各所属における、ワーク・ライフ・バランスの実現やダイバーシティ推進の取組みを、所属長評価に反映する「ワーク・ライフ・デザインプログラム」を導入している。

中期経営計画における位置付け・取組み

明治安田生命は、中期経営計画で取り組んでいる「人財力改革」の中で、女性について「意欲あふれる女性に様々な活躍の機会が用意されている」、「柔軟な勤務が可能となる制度が整備されている」ことなどを目指し、人事制度の抜本改正やキャリア開発の支援態勢の拡充などを行い、2017年4月までに管理職に占める女性の比率を20%とすることを目標としている。

人事制度の抜本改正

明治安田生命は、職種の再編・統合を進めている。具体的には、「総合職」「特定総合職」「アソシエイト職」の3つの職種体系を、2015年4月から段階的に再編・統合し、2017年4月には、「総合職（全国型）」と「総合職（地域型）」の2職種とすることを予定している。これにより、転居を伴う転勤の有無以外は、

同等の位置付けであることを明確化し、職種にかかわらず、能力・適性に応じ、経営管理職（部長、支社長等）を含むより幅広い職制・職務での活躍が可能となる環境が整備される。なお、アソシエイト職から総合職（地域型）への移行については、説明会を開催して社長メッセージを伝える等、時間をかけて意識改革や意欲醸成に取り組んでいる。

また、処遇体系について、役割（職制・職務）に応じた処遇を「総合職（全国型）」と「総合職（地域型）」とで共通とすることにより、「同一職務＝同一賃金」を志向する体系に見直している。

さらに、「キャリアを活かせる職制の新設、活躍フィールドの拡大」として、「総合職（地域型）」の新設にあわせ、お客さまサービスや事務対応全般に従事してきたアソシエイト職のキャリアルートを複線化するとともに、女性職員のこれまでのキャリア・経験を活かせ

るような職制の新設・改正を実施し、意欲と能力のある女性職員の活躍フィールドを拡大している。

女性管理職の計画的な育成

前述のキャリア開発の支援態勢の拡充に関連し、明治安田生命では、女性管理職を計画的かつ継続的に育成・登用するための取組みの一つとして、各組織から管理職登用候補者等を選定のうえ、「L-NEXT 1・2（管理職登用候補者（2016年度は573名）」「L-NEXT 3（将来の管理職登用候補者（2016年度は1,282名）」として登録し、集合研修や短期実践研修（目指す職務に関連する部署への短期派遣）を実施するなどして、意欲と能力のある女性職員等のキャリア開発を支援している。

また、公募により、女性総合職（全国型・地域型）を、女性管理職が活躍する社外企業へ短期派遣する研修も実施している。これまでに、商社、旅行代理店、損害保険、広告代理店、人材派遣会社等へ年間6～8名派遣しており、視野を広げ管理職への挑戦意欲を醸成するよい機会となっている。参加者からは「他社の女性管理職のマネジメント手法やキャリアに対する考え方を知り、自分自身の視野が大いに広がった」といった感想が寄せられている。

管理職登用後のフォロー態勢

新任女性管理職に対し、登用後の不安解消やさらなる成長に向けたフォロー態勢の強化を目的としたメンター制度を導入している。3か月に1度面談を行い、先輩管理職等からのアドバイスによるノウハウ習得を企図するとともに、社内で頼れる人脈を作ることで職務上の不安を解消し、さらなるキャリアアップ意欲を醸成している。

「ダイバーシティ・フォーラム」の開催

各所属におけるダイバーシティ・マネジメントの自律展開を促し、女性をはじめとする多様な人財の活躍推進に向けた管理職の意識改革と、効率的な働き方の実現に向けた各所属での風土醸成等を目的として、2014年から、各所属の管理職および女性職員の代表者が参加する「ダイバーシティ・フォーラム」を年1回開催している。2016年は「イクボス」を主なテーマとして開催し、約330名が参加した。フォーラムでは、ダイバーシティ推進に対する社長メッセージの発信や外部講師による講演会に加え、所属の好事例発表やグループワーク等を通じて取組内容を共有している。参加者は新たに気付いた点などを各所属に持ち帰り実践している。



「ダイバーシティ・フォーラム」の様子

社内サイト「ダイバーシティの部屋」

明治安田生命では、社内風土の醸成や気付きを与えることを主たる目的として、イントラネット上にポータルサイト「ダイバーシティの部屋」を開設している。全国のダイバーシティ推進リーダーと連携し、役員メッセージや各所属における好事例のほか、ダイバーシティ推進の取組み、全国で活躍する職員（ロールモデル）等を紹介している（月1回更新）。



社内サイト「ダイバーシティの部屋」

「ワーク・ライフ・デザインプログラム」の実施

明治安田生命では、ワーク・ライフ・バランスの推進に向けた取組みの実効性を高めるとともに、働き方の質を向上させることを目指し、全所属に「ワーク・ライフ・デザインプログラム」を導入している。

同プログラムは、各所属における、ワーク・ライフ・バランスの実現やダイバーシティ推進の取組み状況を得点化し評価するもので、所属長評価にも反映している。

具体的には、男性の育児休職取得促進状況（育児休職の取得日数に応じて加点）、年休取得促進状況（所属の年休消化率が70%以上の場合、10点加点）等をもとに、各所属の取組目標、「ワーク・ライフ・デザイン指標」の達成状況に応じ、5段階で評価したうえで、所属長の評価に当たっても加味している。各所属の達成状況等は全社に開示されており、全職員が見られるようになっている。本取組みにより所属での意識醸成を促進し、さらには所属間の取組み格差を少しでも減らすことも企図されている。

「イクボス育成プログラム」の実施

明治安田生命では、人財力の向上、働き方改革の推進、ダイバーシティ・マネジメントの強化に向け、管理職の意識改革を促すために、「イクボス育成プログラム」を2016年4月から導入している。

同社では、「イクボス」を「各所属における

風土醸成および具体的施策の推進の担い手」と定義し、管理職全員が「イクボス」となることで、「活き活きとチャレンジングに働く活力ある組織風土の醸成」と「人財重視の経営の高度化による長期的な成長力確保」を実現することを目指している。

(1) 「イクボス宣言」の策定

2016年4月から、社長を含む全役員、全管理職が、各所属の課題や特性を踏まえた「イクボス宣言」を策定し、その内容に至った背景や込めた思い等を諸会議や朝礼等で必ず周知したうえで、執務室内に掲示している。

具体例としては、「部下一人ひとりの特性、公私の状況をふまえ、活き活きと仕事ができるようなマネジメントをめざします」、「所属員の家庭と仕事の両立を支援するため、自らワーク・ライフ・バランスを楽しみます」といったものがある。

明治安田生命 “イクボス”宣言		
“イクボス”が育む3つの風土		
人財力	余力創出	多様性
一、私は、自身と部下の成長に向けて、人財力を高める風土を育みます 一、私は、活力あふれる組織をめざし、余力を創出する風土を育みます 一、私は、一人ひとりの違いを尊重し、多様性を活かす風土を育みます 以上、イクボスとして、自身と部下の私生活も大切にしながら、 会社の成長に貢献することを誓います		
(私のイクボス宣言) 2016年4月〇日 所属： _____ 氏名： _____		

「イクボス宣言」

(2) 「イクボスアクションプラン」の策定

「人財力の向上」、「余力創出」、「多様性受容」について、各所属の目指す姿を明確化するため、各所属で「イクボスアクションプラン」として具体的な推進計画を策定し、社内のイントラネット上で公開している。そして、上半期、下半期状況の振り返りを通じて、所属内においてPDCAサイクルを実践している。

イクボスアクションプランの具体例としては、「会議・打合せ3割削減運営の実施」や「ダイバーシティ勉強会の開催」といったものがある。

「イクボスアクションプラン」

多様な働き方を支援するワーク・ライフ・バランス関連制度

明治安田生命では、「子育て支援」に関する取組みとして、育児休職制度、復職時の年休上乘せ付与、育児のための休暇、育児のための勤務時間繰上げ・繰下げ、育児のための短時間勤務制度などを設けている。また、最近では、保育料補助支給制度を導入しており、保育所等を利用する職員等に、全国一律で、毎月1万円、0歳児を保育所に預けて早期復職している場合には、5,000円を上乘せして支給している。これらの制度をもとに、現状、育児休職取得者の約95%が復職し、仕事を継続している。

また、2016年からは、育児・介護と仕事の両立を実践している職員等も利用可能な在宅勤務制度を本格展開している。本格展開に先立って、2015年1月から管理職を中心に在宅勤務システムのプレトライアルを実施し、管理職に理解を深めてもらうことで、テレワークが普及しやすい環境を整備している。

このほかにも、「職種変更制度」として、育児中や介護中の職員の仕事と家庭の両立を支援すること等を目的として、「総合職（全国

型）」と「総合職（地域型）」の相互の職種変更を柔軟に行えるようにしている。

また、「勤務地変更（Iターン）制度」として、「総合職（地域型）」とアソシエイト職を対象に、一定の募集要件のもと、結婚、親の介護、親・配偶者の転居等により転居が必要になった場合でも、継続して勤務できるようにしている。

さらに、「再雇用制度」として、結婚・出産・育児のほか、親の介護等により会社を退職せざるを得なくなってしまう場合でも、勤続3年以上かつ退社後10年以内等、一定の条件を満たす場合に再雇用制度に応募できる制度を設けている。

復職後研修、復職后面談の実施

明治安田生命では、育児休職から復職後1年未満の職員を対象に、「両立しながら活躍」をテーマとして、キャリアビジョンの検討等を目的とした復職後研修を開催している。復職直後は、仕事と育児の両立に対して大きな不安を抱え、将来のキャリアビジョンを描きにくい傾向にあるが、先輩職員のキャリアパスの紹介や、様々な情報提供を通じて、中長期的なキャリアビジョンを策定することによって、仕事で役割発揮し続けてもらうためのモチベーション向上に努めている。

企業の枠を越えた取組み

同業他社数社のダイバーシティ推進担当者とは3～4か月に一度、意見交換会を開催している。同会の中で、全国で同じ課題が存在していることがわかってきたため、他社が開催している復職後研修に同社の職員を派遣したり、首都圏以外の地方都市において他社との共催で育児と仕事の両立座談会を開催する等、社外とのネットワーク作りを通じて、様々な課題解決に取り組んでいる。

今後の動向

2012年にダイバーシティ推進室を設置して以降、女性活躍推進に向けた風土醸成は着実に図られている。女性の管理職候補者は102人（2012年度）から573人（2016年度）にま

で拡大しており、女性のキャリアアップ意欲も向上している。今後は、2020年4月までに管理職に占める女性の割合を30%程度とすることを旨とするほか、管理職の意識改革もさらに進めることとしている。

生保業界全体の取組み

生命保険産業で働く従業員は、営業職員と内勤職員に大別され、全国生命保険労働組合連合会（生保労連）の組合員においては、営業職員が7割、内勤職員が3割という構成になっている。

内勤職員については、多くの会社において職種（総合職と一般職など）の統合の動きが進んでいる。背景には、ITの進歩により事務効率化などが進む中、一般職の活躍範囲を拡げ、より付加価値を生み出す業務へのシフトなどを進める動きがある。

生保産業のワーク・ライフ・バランス関連制度は、他産業に比べ進んでいると認識しており、育児に関しては、短時間勤務を子供が小学校を卒業するまで認める、看護休暇を年間12～15日付与する、早期復職時に保育料補助を増額する制度を用意するなど、法令以上の制度が設けられている。介護に関しては、退職後一定期間であれば退職時と同一の待遇で復職を認める、介護休暇を年間30日付与する、介護支援相談窓口を設置するなど、こちらも法令以上の制度が設けられている。

生保労連では、組合員の8割を女性が占めていることもあり、育児と両立しながら働いている組合員の割合も高く、ワーク・ライフ・バランス関連制度を利用しながら働くことは一般的なことと認識されている。また、近年は、女性だけでなく男性の育児休暇取得などの取組みも進んでいる。

労働時間については、生保産業全体として減少傾向にあると認識しているが、職場・職種間で差があるのが現状である。休暇取得についても、独自の調査による取得日数の全体平均は約15日であるが、総合職では約10日、機関長（営業所長等）は約6日程度となっており、こちらも職場・職種間で差があるのが現状である。業務効率化については、所属ごとに重複する業務を精査し、業務削減を進める中で、報告業務を約4割削減した事例もある。管理職の意識改革による効果も大きいと考えており、残業や休暇取得などのワーク・ライフ・バランス関連指標をポイント化し、社内で開示するとともに、管理職の評価要素に加える会社もある。

女性の活躍推進に関しては、管理職への女性登用が注目されているが、それだけに限定せず、特定の仕事を極めてプロフェッショナル性を発揮していくことや、就労ニーズに応じて管理職と非管理職間でキャリアチェンジを経ながら活躍することなど、幅広い選択肢の中で女性・男性が共に活躍することが重要である。

また、ワーク・ライフ・バランスの実現や女性の活躍推進は、トップダウンによる取組みとともに、労使連携による取組みも重要と感じている。最近では、労働組合から経営に対する具体案の提案なども行われており、今後もそのような取組みを継続していきたい。

全国生命保険労働組合連合会

【事例 6】大和証券グループ本社

大和証券グループ本社

Daiwa Securities Group Inc.

本店所在地／東京都千代田区丸の内1丁目9番1号 グラントウキョウ ノースタワー

URL／<http://www.daiwa-grp.jp/>

従業員数／13,577名（男女比 63% : 37%）

受賞歴等／内閣府「女性が輝く先進企業表彰」内閣府特命担当大臣（男女共同参画）表彰、厚生労働省「均等・両立推進企業表彰」ファミリー・フレンドリー企業部門 厚生労働大臣優良賞、厚生労働省「イクメン企業アワード2016」特別奨励賞、経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」、日経WOMAN「女性が活躍する会社」女性活躍推進度1位、ダイバーシティ浸透度5位、経済産業省・東京証券取引所「なでしこ銘柄」、プラチナくるみん認定、トモニンマーク取得

（2016年12月末現在）※従業員数は2016年3月末現在。

大和証券グループは、2005年以降、鈴木社長（現会長）の指揮のもと、育児支援制度や職制転向制度等を整備し、導入した制度は利用するよう促すなど、結婚・出産等のライフイベントを経験しても活躍できる職場環境の整備を本格的に開始した。

2007年以降は、「ワークハード・ライフハード」をモットーに掲げ、男性社員を含めた社内全体の働き方改革にも着手し、長時間労働の削減に向けた意識改革や、制度を取得しやすい組織の雰囲気醸成する多面的な施策を通じ、ワーク・ライフ・バランスの実現をサポートしている。

「女性活躍推進チーム」の発足

2005年、大和証券グループは、主に2つの理由から、人事部内に「女性活躍推進チーム」を発足させた。

1つは、新しく社長に就任した鈴木氏（現会長）が、各支店に足を運んで積極的にコミュニケーションを取る中で、優秀な女性社員から「ライフプランが描きにくい」、「結婚や出産等で仕事を続けられない」等の声が多く聞かれ、女性の就業継続に関して強い問題意識を持ったことである。もう1つは、株式等の売買だけではなく、お客さまの幅広いニーズに対応した総合的な資産形成コンサルティングサービスへと軸足を移す中で、女性のきめ細やかで丁寧な対応等が強みとなることに着目したことによる。

また、具体的な取組み事項を取りまとめた「女性活躍支援プラン」も策定し、女性社員が働きやすい環境の整備を本格的に開始した。

＜「女性活躍支援プラン」の内容（一例）＞

- 育児休職可能期間の延長（満3歳まで）
- 保育施設費用補助の新設（月2万円）
- 休暇制度の充実（ファミリー・デイ休暇（家族の親睦を深めるため）、結婚準備休暇）
- 育児支援ガイドブック等の整備

勤務地に関する柔軟な対応

2007年、結婚や配偶者の転勤等の理由で現在の職場での勤務が難しくなった場合でも会社を退職せず働き続けられるよう、転居を伴う異動がない職制に対し、転居先で勤務場所を提供する「勤務地変更制度」を新設した。

制度導入以降の利用者は累計で200名以上となっており、意図せずして退職せざるを得ない職員の軽減につながっている。

また、2014年には「配偶者転勤同行休職制度」を導入している。この制度は、配偶者の海外転勤や、国内転勤でも通勤圏内に勤務可

能な支店がない場合、一定期間の休職を取得したのちに職場へ復帰できるというもので、最大5年間の休職が可能となっている。

柔軟な働き方を後押しする両立支援制度

2007年以降、社員の柔軟な働き方を後押しすることで仕事と家庭の両立をサポートし、ひいては女性活躍を推進するために、柔軟な働き方を後押しする支援制度を拡充した。

また、各種制度が利用しやすいよう、管理職が率先して利用を促し、導入している制度は極力活用できる環境を作っている（後述）。

<女性活躍・両立支援制度（一例）>

(1) 時間外労働の制限・免除（2007年）

- ①法定（3歳まで）を超えて、子どもが小学校3年生まで残業免除が可能。
- ②法定（小学校就学まで）を超えて、子どもが小学校卒業まで残業時間の制限が可能（年間150時間以内）。

(2) 短時間勤務制度（2010年）

法定（3歳まで）を超えて、子どもが小学校3年生まで早帰り（30・60・90分の短縮）が可能。

(3) 看護休暇制度（2010年）

子どもが小学校入学まで、看病等により年間5日（2人以上の場合は10日）を特別休暇として取得可能。

(4) 育児サポート休暇制度（2014年）

子どもが3歳になるまで、育児休職のうち、最初の2週間以内の給与・賞与を全額支給。

育児休職からの復職に向けた支援

育児休職を取得している社員が円滑に復職できるよう、体系的な支援も開始している。

例えば、復職の際にギャップが生まれがち

な業務知識・情報面については、2007年に設置した育児支援サイト「ダイワファミリーネット」を2009年にリニューアルし、育児や介護の制度紹介に加えて、自己研鑽や健康をテーマとしたコンテンツも掲載している社員専用のワーク・ライフ・バランス推進サイト「ダイワWLBステーション」を立ち上げた。

サイトは、自宅からも閲覧できるようにして、常に社内情報を把握できるようにしたほか、eラーニング機能を搭載することで、休職中でも最新の制度等にキャッチアップできる仕組みを構築している。



ワーク・ライフ・バランス推進サイト
「ダイワWLBステーション」

また、休職および職場復帰に際し、社員の不安の軽減を目的に、休職前および復職前に上席者と面談を実施するほか、復職から数か月経過後にも人事部より職場環境のヒアリングを実施し、社員が利用を希望しているものの、活用できていない制度がある場合等には上席者へ人事部から働きかけるなど、積極的な利用を促している。

このほか、毎年全国の本・支店で実施している「家族の職場訪問」では、休職中の社員にも参加を呼び掛け、「休職中に部室店長が異動になっている場合でも職場と交流する機会を得られるので、復帰した際にギャップがなくスムーズに職場に戻ることができた」とい

う声が挙がっている（2016年は約6,000人の家族が参加）。

なお、結婚、出産、介護等の理由によってやむを得ず退職した社員を、退職後10年以内であれば退職時と同じ処遇条件で再雇用する「プロフェッショナル・リターン・プラン（営業員再雇用制度）」を2005年に導入しており、社員の多様なニーズに対して柔軟に応じている。



家族の職場訪問の様子

キャリア支援に向けた取組み

(1) 職制転向制度の活用促進

転居を伴う異動がなく、総合職と人事評価および昇格・昇進の差がない職制である「エリア総合職」の新卒採用は、すでに2002年から実施しており、併せて、一般職（現業務職）として勤務している女性社員にエリア総合職への職制転向を促すなど、女性の能力開発を推進してきた。

職制転向を促進するうえでは、不慣れな営業現場に出ることに対する不安等を和らげるために、転向後しばらくは現在と同じ業務においてステップアップできるような仕組みを導入した。

また、上司から、「能力があるのだから職制変更してチャレンジしてはどうか」といった声掛けを積極的に行って背中を後押しし、意欲の向上につなげている。

さらに、キャリアアップを図る女性のロールモデルを増加させるため、象徴的な意味合いでの役員・管理職への登用は行わず、能力を適切に評価したうえで、複数人を同時に登用している。これにより、同様の立場同士で互いに悩みを相談し合うことができる環境を整えるよう工夫している。

例えば、2009年には、生え抜きの女性役員が同時に4名誕生し、うち1名はエリア総合職からの役員就任となっている。これについて、女性役員からも、「登用された女性が1名ではなく、互いに切磋琢磨して、相談し合うことができる環境であることがよかった」という声が挙がるなど、複数人を同時に登用することがキャリア開発にプラスに働いている。

(2) 職域の拡大支援

女性のキャリア形成を支援する取組みとして、職域の拡大にも注力している。

例えば、2007年には、従来は男性中心の部署であった法人営業部門において、少数の女性だけではなく、部門人員の3分の1程度が女性になるよう大胆な人事異動を行った。

この取組みにおいても、大幅な人事異動を行ったことで女性の不安感が軽減したことが功を奏し、円滑に新体制の整備が進んだ。

また、この結果、従来は取引開拓が難しかった企業と新たにリレーションの構築が図られるなどの成果も着実に出ており、好循環が生まれている。

(3) 女性キャリア支援研修等の充実

2014年からは、女性社員が様々なライフイベントを経験しながら、自分が理想とする将来像に近づいていくために、今後の働き方やキャリアイメージを描きやすくする機会として、女性キャリア支援研修（「Daiwa Woman's Forum」）を実施している。

この研修では、キャリアプラン研修やスキ

ル研修のほか、女性役員・女性管理職等ロールモデルとの交流をカリキュラムに取り入れることで、女性同士のネットワーク構築にも寄与している。

また、真のプロフェッショナルの育成を目的として、様々なスキル・専門知識を習得する機会となる各種スキル研修を実施している中、当該研修の受講者に占める女性比率の向上を図っている。

具体的には、2020年度までに50%とすることを目標（2015年度実績は31%）として掲げており、研修を通じた女性のキャリアアップの支援を積極的に行っている。



キャリア研修の様子

(4) 女性による座談会の開催

2014年以降、働き続けるうえでの不安や課題について、女性社員による座談会を開催し、グループディスカッションを行っている。

この取組みに当たっては、単にディスカッションを実施するだけでなく、その内容を経営層に向けて発表し、意見や考えを伝える機会を設けている。

これにより、就業継続やキャリアアップを志向する女性が直面している課題を把握し、今後の解決策を検討するヒントになっている。

(5) 休職中でも昇格できる仕組み

育児休職の取得等により長期間職場を離れることとなっても、休業前の業務成果を適切に評価し、休業中に昇格することができる仕組みを整備している。これにより、キャリア志向のある女性にとって安心感に繋がっている。

管理職の意識改革の促進

制度の拡充と並行して、社員が各種制度を気兼ねなく利用できる風土を醸成し、様々な取組みをより実効性のあるものとするために、管理職の意識改革にも積極的に取り組んでいる。

例えば、小学校入学を控えた子を持つ社員とその上席者に制度について案内し、利用を希望する制度について話す機会を設けてもらっている。育児休職の復職前面談においては、利用しない制度については「なぜ利用しないのか」という点も併せて書面に記載することで、「会社が導入している制度は、できる限り利用することが当たり前」という意識改革に結びついた。

また、部室店長等の人事評価に当たっては、部下の時間管理や、キャリアパスの形成に向けて十分な取組みが行われているかといった25項目以上の多面評価制度を採用しており、「会社にとって本人にとって辞めるのはもったいないことだ」という考え方が共通認識となっている。

コミュニケーションの促進による社内浸透

2008年、女性が働きやすい環境整備には、男性も含めた働き方改革が必要であるという認識のもと、「ワーク・ライフ・バランス推進室（現ワーク・ライフ・バランス推進課）」を人事部内に設置したほか、社長が委員長を務める「ワーク・ライフ・バランス推進委員会（現ワーク・ライフ・バランス諮問委員会）

現在の委員長は取締役会長)」を立ち上げた。

委員会は四半期に1度開催し、役員や部室店長から若手社員まで様々な役職・部門の役職員がアドバイザーとして参加する仕組みにすることで、幅広い視点から、一段と働きやすい会社にするための施策に関する議論を加速させた。

また、ワーク・ライフ・バランス推進サイト「ダイワ WLB ステーション」に搭載されている掲示板機能も、育児休職中も利用できる社員同士のコミュニケーションの場として活用されている。

上記のような取組みにより、社内全体でワーク・ライフ・バランスに関する理解が進んだほか、コミュニケーションの活性化によって、女性活躍やワーク・ライフ・バランスの重要性に関して各社員の意識醸成が図られ、男性による育児休職制度の利用増加といった効果ももたらしている。

働き方の改革-19時前退社の励行-

男性社員を含めた全社員の働き方改革の取組みとして、社員の働き方を持続可能なものにするため、仕事も生活にも全力で取り組む「ワークハード・ライフハード」をモットーに掲げ、19時前退社の励行を全店で実施した。

制度の導入当初は、現場から「絶対に無理だ」という声が挙がったが、取組みに当たって、人事部へ退社時の施錠時間について報告を求めたほか、適宜各支店へ直接働きかけるなど実効性を高める工夫を行い、定着を図った。

この結果、業務終了時間が明確になり、全社的に業務効率が上がるという効果をもたらしたほか、「時間を自分でコントロールする」意識が醸成され、現在では19時前退社が浸透している。

さらに、業後の時間を資格取得等の自己研鑽に充てる社員が増え、金融機関におけるCFP

認定者数がナンバーワンになる(2006年:214名⇒2016年4月現在:616名)という効果ももたらしている。

女性社員の声

女性活躍やワーク・ライフ・バランスの推進について、一般的に各種制度を導入してもなかなか利用されないのは、上司や同僚に言いづらい雰囲気があるからと言われていました。当社では、制度の拡充や意識醸成等の一連の取組みにより、女性だけではなく、男性の育児休職制度の利用者数も増加し、定着が進んできています。今後も、「結婚したら新婚旅行に行くように、子どもが生まれたら育休を取る」という雰囲気作りをより一段と進めていく方針です。

実際、育児休職の取得を希望している男性社員は多く、取得した男性社員にはよかった点を、上司にはどのように取得させたのかといったコツを、それぞれ社内報等で共有し、制度を利用しやすい環境整備に努めています。

また、女性のキャリアアップに関しては、当社は一般職（現業務職）からエリア総合職への職制転向が非常に活発な点が特徴です。近年の職制転向者の実績は累計で1,000名を超えており、近藤もその一人です。職制転向を機に、より幅広い業務を担当しています。

職制転向の理由としては、ペーパーレス化で業務量が減少していることなども背景として挙げられますが、キャリアアップを促すうえで、上司から女性社員に声掛けを行って意欲の向上を図ることが大切だと考えています。

さらに、今後のステップとして、仕事と介護の両立を課題として位置付けており、豊富な経験や専門性を有するベテラン層の社員が、家族の介護を抱えながらも仕事に従事できるよう各種施策を打ち出しています。具体的には、介護休職の分割取得制度（365日まで4回に分けて取得可能）に加えて、すでにライフサポート有給休暇制度（傷病、介護準備、不妊治療のために休暇が必要な場合、最大50日間取得可能）を新設し、社内でのプロモーションも強化しています。引き続き両立支援アンケートを実施するなど、「制度を利用することが当たり前」という全社的な意識醸成を図り、制度・意識の両面から、仕事と介護の両立支援に注力していく方針です。

人事部 人事一課 兼 ワーク・ライフ・バランス推進課 兼 健康経営推進課 次長

村瀬 理紗 氏

人事部 人事一課 兼 人事二課 兼 ワーク・ライフ・バランス推進課 主任

近藤 早希 氏

【事例 7】福岡県における取組み

(事例7-1) 女性の大活躍推進福岡県会議



事務局／一般社団法人九州経済連合会、一般財団法人九州地域産業活性化センター

(窓口は一般財団法人九州地域産業活性化センター)

事務局所在地／福岡県福岡市中央区渡辺通2-1-82 電気ビル共創館6階

URL／<http://www.we-project.jp/>

女性大活躍推進自主宣言登録企業・団体／276件

受賞歴等／内閣府「平成27年度 女性のチャレンジ支援賞」

(2017年3月2日現在)

「女性の大活躍推進福岡県会議」(以下「福岡県会議」という。)は、経済活動における女性の活躍推進により、企業経営や地域経済の活性化を図り、男女共に働きやすく、生きやすい社会作りを目的として、2013年5月に発足した、地域経済界の主導による産官学民一体の取組みである。

福岡県会議は、自立的・自主的取組みの尊重を基本方針としつつ、①女性管理職比率・数等の目標設定促進、②女性の能力・意欲の発揮支援、③男女共に活躍できる社会環境作り、の3点を重点活動と位置付けている。この取組みは、国内の先行事例として注目を集め、九州各県で同様の会議が発足したほか、政府や他県、大学等からの視察・取材依頼も多く、全国的な広がりを見せている。

発足の背景・経緯

総合的な競争時代の到来、少子高齢化の進展、高い能力を有する女性人材の活用の遅れ、を背景に、2012年9月、「地域経営を考える政策懇談会」(※)において、女性の活躍推進について検討が開始された。

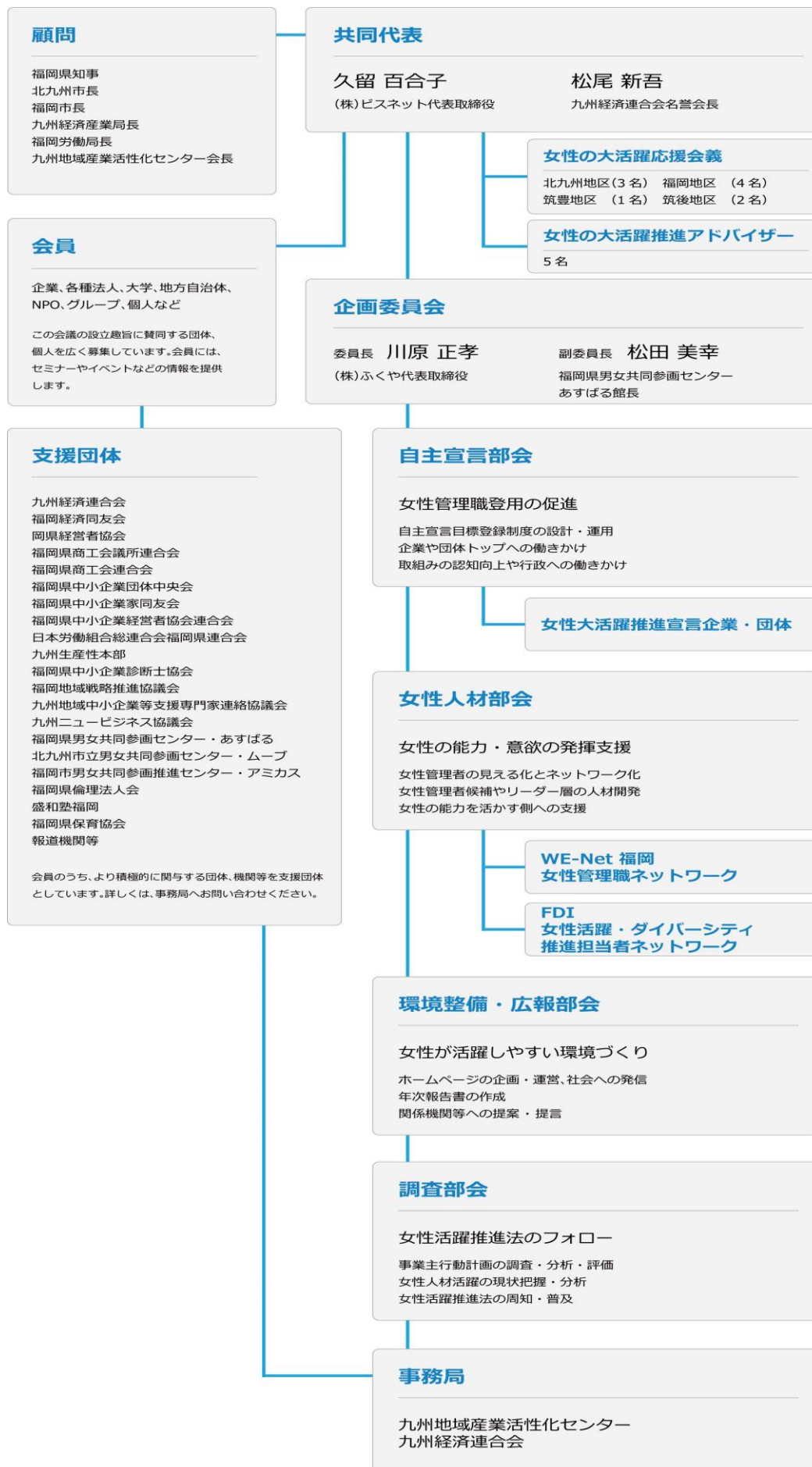
その後、九州地域産業活性化センターが事務局となって、地域の女性リーダーとの意見交換会を数回にわたって実施し、2013年1月には、女性活躍推進の運動体についての企画案を作成した。以降、経済団体幹部、主要企業幹部、自治体担当者などとの意見交換を重ね、同年5月に「女性の大活躍推進福岡県会議」が発足した。

このように、福岡県会議は、女性ではなく、地元経済界をリードする男性が主導して立ち

上げられたものであり、この点が、好事例となって全国に広がりを見せた1つの理由と考えられる。

※九州経済連合会、九州経済同友会、九州商工会議所連合会、九州経営者協会、九州地域産業活性化センターのトップが、九州の最重要課題や将来展望についてディスカッションし、問題意識や地域戦略の共有化および具現化方策を探るもの。

<福岡県会議の組織図>

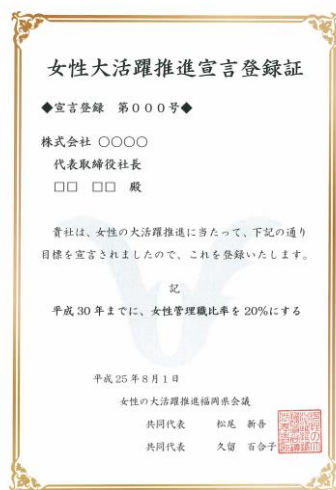


女性管理職比率・数等の目標設定促進

福岡県会議では、女性活躍の一步は「自主宣言から」とし、女性活躍推進法施行前の2013年8月から、「女性大活躍推進自主宣言登録制度」を創設して企業や団体の女性管理職登用の数値の「見える化」を推進している（2017年3月2日時点の登録企業・団体は、276件）。

管理職の定義は各企業・団体に定めている定義等によることとなるが、目標は、①女性管理職数値目標（比率または人数の目標を設定、目標設定期間は原則5年以内で各企業・団体が設定）、もしくは②女性大活躍推進目標（企業の現状に即した当面の目標、定性的な目標も可）のいずれかを設定することとされている。代表者の署名により宣言登録した会員に対しては、登録証が発行され、自主宣言内容が同会議のウェブサイト等で公表される（ウェブサイトでは、宣言順、業種別、地区別にそれぞれ一覧表示されている）。

なお、2016年4月の女性活躍推進法の施行に伴い、国・地方公共団体、従業員301人以上の大企業は、法的義務として女性の登用目標について設定・公表しなければならなくなったため、福岡県会議では、今後の自主宣言企業の拡大は、法令上任意となっている中小企業に重点を移している。



登録証（見本）

女性の能力・意欲の発揮支援

2013年10月、会員間の交流（女性管理職としてお互いに支え合う仲間と出会う）、相互研鑽（管理職として自己研鑽および次世代育成に資することを共に学ぶ）、女性の活躍推進（横のつながりを活かし、自社の経営層への働きかけや地域社会への働きかけに積極的に関わる）ことを目的として、女性管理職ネットワーク「WE-Net 福岡」が発足した。

対象は、福岡県内に事業所がある企業・団体の課長・部長級の女性管理職で、企業・団体から1名を推薦する。期間は各期1年間（1期生は1年半）、定員は各期40人であり、修了後は、自主的に卒業生組織が構築され活動が継続される。

具体的な活動として、3か月に1回開催される定例会がある。この定例会は、勉強会、経営者層との交流会、他地域の女性管理職との交流会など、様々なかたちで開催されるが、定例会の企画・準備・運営は、準備委員（持ち回り）が自ら行っている。

開催会場は、会員企業・団体の会議室などを利用し、会員企業の幹部や社員にも活動を広く周知している。



「WE-Net 福岡」第1回会合（2013年10月）

そのほかにも、メディアからのインタビュー対応、福岡県会議や関連団体が主催するイベントなどにおけるスピーカーやパネリストとしての登壇などを通じて、活躍する女性の1人として積極的な情報発信を行っているほか、メーリングリストによる会員間の情報交換や意見交換を行っている。

さらに、「WE-Net 福岡」以外の取組みとして、女性管理者候補やリーダー層の人材開発に向けたキャリア開発研修の実施、支援団体が実施する女性リーダー育成事業への支援および連携、女性の能力を活かす側への支援として人事担当者向け研修の企画と運営などを行っている。

男女共に活躍できる社会環境作り

ウェブサイトやニュースレターを通じた社会への発信、多様な人々に対する関心の喚起と対話の機会の提供、女性の活躍推進に必要な提案・提言の発信などを行っている。

福岡県会議のウェブサイトには、個別企業の女性活躍推進事例と Q&A、イベント情報等のほか、女性活躍に係る最新のトピックス、助成金の情報に至るまで、幅広く有用な情報が掲載されている。

また、提言活動に関して、2013 年度は女性管理職登用の関する提言を、2014 年度には子育て環境整備に向けた提言をそれぞれ取りまとめ、ウェブサイトで公表している。

福岡県会議のウェブサイト

(事例7-2) グリーンライフ産業株式会社



本店所在地／福岡県福岡市東区多の津5丁目 32-20 グリーンライフビル1階

URL／<http://www.greenlife-s.co.jp/>

従業員数／76名（男女比 46% : 54%）

受賞歴等／福岡県「子育て応援宣言企業」登録、福岡県「子育て応援の店」登録、福岡県「男女共同参画推進賞」、経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」

(2017年1月1日現在)

グリーンライフ産業は、大手住宅メーカー等の下請けとして外構や造園の仕事を手掛けていたが、バブル崩壊後、エンドユーザー向けのガーデニング・エクステリア事業へとビジネスモデルの転換を図った。ガーデニング・エクステリアの分野は女性の顧客が多いため、女性プランナーによる女性の感性・視点を取り入れた提案やきめ細かな気配りが活かされている。

また、同社では、実力があれば性別や年齢を問わずに活躍できる評価制度を導入する一方で、子連れ出勤を柔軟に認めるなど、子育て社員を支援する社内風土の構築に努め、社員一人一人が責任を持って働ける環境を整備している。この結果、女性管理職の増加、出産後の女性社員の定着率アップ、新卒採用応募者の大幅増、事業の拡大といった好循環につながっている。

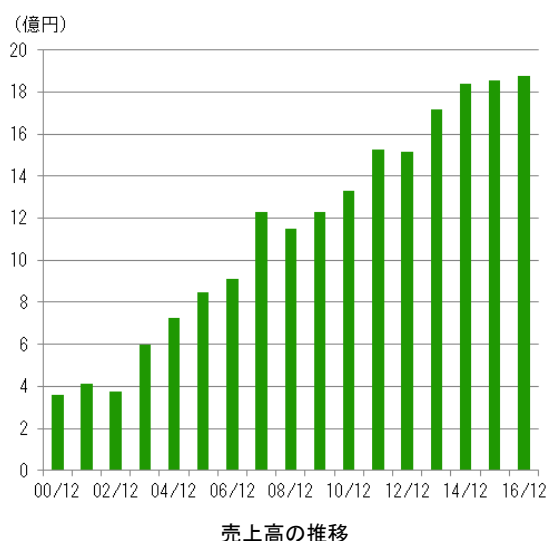
ビジネスモデルの転換

1976年創業のグリーンライフ産業は、元々、大手住宅メーカーや住宅地デベロッパーの下請けとして、住宅の外構・造園の設計・施工を手掛けていた。しかし、バブル崩壊後、住宅の新築件数が伸び悩み始めた時期から、住宅メーカー等は下請け企業との関係を見直すようになり、次々とエクステリア事業を内製化した。

そこで、同社は、それまでの企業相手のビジネスモデルから、エンドユーザー相手のビジネスモデルへと転換を図り、2000年、「グランド工房」のブランドでガーデニング・エクステリアの設計・施工という新たなサービスの展開を開始した。

その後のガーデニングブームも追い風となり、グランド工房立上げ以降、売上高は右肩上がり増加している（平均伸び率は112%）。

店舗数についても、福岡県を中心として、下関・九州地区に15店舗を展開しているほか、2017年1月には関東地区1号店となる横浜北店をオープンさせている。海外（台湾）へも進出を果たすなど、着実に事業を拡大しており、今後は、国内・海外を含め、2020年までに70店舗まで増やすことを目指している。



女性社員の活躍と顧客満足度の向上

顧客は、戸建てやマンションを購入したファミリー層が中心であるが、実際には、女性が要望元であることが多い。

グリーンライフ産業では、まず、プランナー（営業職）が、来店された顧客から要望をヒアリングし、現地地調査後、ラフプランニングを作成する。ラフプランニングの作成は、特に資格が必要となるものではないが、同社では、エクステリアプランナーの資格取得を推進している。

最近では、門、ガーデンルーム、車庫等の外の空間が注目されるようになっており、顧客からは、例えば、「共働きなので、雨の日でも安心して洗濯物が干せるよう、ガーデンルームを改築したい」、「子供が免許を取ったので、駐車場が必要になった」といった要望が寄せられる。この要望をいかにデザインに反映できるかがポイントであり、女性プランナーによる、女性の感性や視点を取り入れた提案ときめ細かな気配りが活かされるかたちとなっている。

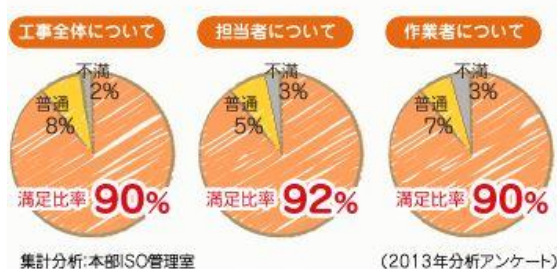
また、設計・施工後も丁寧なアフターフォローを続けることで顧客からの信頼性が高まり、リピート工事も多く依頼されている。

なお、同社には、プランナーのほかに、最終図面を仕上げるデザイナー（設計職）もいる。デザイナーは、納期に追われ、夜遅くなることも多い職種であるが、ここでも多くの女性が活躍している。



プランナーによるヒアリングの様子

お客様アンケート調査結果



お客様アンケート調査結果（2013年）



施工例

性別・年齢を問わない評価制度

グリーンライフ産業では、2013年頃に社員の男女比率が約半々となり、現在は女性社員の方が多くなっている。ただし、意図的に女性社員を増やそうとしてきた結果ではない。

年功序列が一般的な造園業において、同社は、成績による評価制度を導入し、入社3年目の女性を店長に抜擢するなど、実力があれば性別や年齢を問わずに活躍できる職場となっている。このことが学生にも広く認知され、同社に対する新卒採用応募者数は、過去の数

名だった時代から、100名を超えるほどまでに増加し、中でも、女子学生からの応募が圧倒的に多くなった。これには、女性の方がガーデニングに対する関心が高いことが一因と考えられるほか、一般的に、設計に関わる仕事はまだ男性中心であり、女子学生が設計を希望しても、採用してもらえる企業が少ないことも背景にあるという。

一方、男子学生は、同じ設計でも「建物」へのこだわりが強く、最終的に採用に結び付かないことも多い。このような中、男女問わずに同社に合う学生を採用してきた結果として、自然と女性社員が増加したのである。

また、実力主義を徹底した結果、16店舗中7店舗で女性が店長を務めるなど、意思決定権を持つ役職でも女性が活躍し、女性の管理職比率は約35%となっている。

なお、子育て中の社員には、時短勤務にも柔軟に対応しているが、ここでも、勤務時間が70%の社員には、70%の成果目標を示し、それに応じた評価をするなど、成績による評価が徹底されている。

子育て社員を応援する社内風土

(1) 子連れ出勤

顧客の来店・相談は土日・祝日が多くなるため、プランナーの定休日は木曜日となっている。しかし、日曜日は子供を保育園に預けることができない。平日においても、顧客の都合や納期の関係で残業が必要となる場合がある。

そのため、グリーンライフ産業では、子連れ出勤が柔軟に認められている。周りの社員も協力的であり、母親が接客している間、子供は母親の机で学校の宿題をし、周りの社員が協力して子供の面倒を見る、あるいは、母親の代わりに保育園へ子供を迎えに行くなど、子育て社員を応援する社内風土が醸成されている。

やむを得ない場合には、顧客の家へ子供を連れて行くこともあるという。顧客側もファミリーが多く、同年代の子供がいることも多いため、結果的に顧客との距離が縮まることもあるとのことである。

なお、グランド工場の各店舗では、子連れでも安心して打合せができるよう、子供が遊べるおもちゃ等を用意したキッズコーナーが用意されている。



子連れ出勤の様子

(2) 家族参加の社内行事

家族連れで参加できる社内運動会や社内旅行、店舗や社員の自宅に集まってのパーティーなど、社員が自発的にイベントを企画する社風がある。こうしたイベントで同僚に子供や配偶者の顔を見せることによって、社員同士が子育ての状況を理解し、互いに協力し合える風土の醸成につながっている。



社員によるバーベキューの様子

女性社員の声



グランド工房1号店（新宮店）の出店が決まった際、先代社長から「店長をやってみないか」と打診されました。グランド工房の仕事には、女性が合っていると考えたのかもしれませんが。1号店は、店長の私を含め3名の女性スタッフでスタートし、その後5名へ増えましたが、15年以上経った現在でも、その5名全員が当社で働き続けています。これは、女性でもしっかり結果を残せている証拠と言えるでしょう。

男性であれ女性であれ、責任を与え、きちんと評価することが大切です。当社では、1か月半の新人育成カリキュラム終了後、すぐにお客様を担当させ、具体的な営業目標を持ってもらいます。数字に厳しい会社ですが、成果を上げた社員に対しては、社長から電話やメールで評価や期待する言葉を伝えるようにしています。評価されていると感じることは、男女問わず、やる気の源となるのです。

一方、子育て中の社員については、当然支援が必要です。そのため、子供を連れてくることができればお客様に誠意のある対応が可能ということであれば、細かいことは問いません。それだけ責任を持って働いてくれるのであれば、職場の仲間も理解し、お客様と面談している間は子供の面倒を見てあげて、お互い助け合おうということです。なお、当社では、大手企業も採用しているクラウド型の営業支援・顧客管理ソフトの導入、SNSを活用した社内連絡など、システム化を積極的に進めており、効率的かつ柔軟に働ける環境の整備にも努めています。

店舗が増え、規模が大きくなってくると、次第に経営者の目が届きにくくなり、店舗ごとの文化の違いが、社員の不信感につながることもなりかねません。これまで各人の良心に委ねていた部分について、ルールとして決めていく必要性があるとも感じています。しかし、当社のビジネスは、お客様に心の扉を開いていただくことが第一歩であることに変わりはありません。経営トップがそのような気持ちを発信し続ければ、基本的な部分は揺るがないと考えています。組織とは、トップがどう考えるかによって変わってくるのではないのでしょうか。

取締役営業本部長・お客様サポート室長 山田 美保子 氏



(事例7-3) 株式会社ふくや

明太子をつくってよかった。



本店所在地／福岡県福岡市博多区中洲2丁目6番10号

URL／<http://www.fukuya.com/>

従業員数／609名（男女比 27%：73%）

受賞歴等／第1回「福岡県男女共同参画企業賞」、福岡県「子育て応援宣言企業」第1号登録、福岡県「子育て応援の店」登録、内閣府「チャイルド・ユースサポート章」、福岡県「子育て応援宣言企業・事業所 知事表彰」

(2016年10月1日現在)

ふくやが生み出した明太子は、今や福岡の名物として全国的に知られる商品である。同社では、「社員の成長が、ひいてはお客様の満足につながり、地域社会の発展にも貢献する」との思いから、1948年（昭和23年）の創業以降、地域貢献を経営方針の中に掲げ、社員にPTAや町内会等の地域活動を積極的に行うことを勧めている。また、「社員にとっていい会社」（＝仕事も家庭も充実できる会社）となることを目指し、育児休業取得前後の面談の充実化や、社員が子育ての状況に応じて働けるよう、6種類の勤務形態から働き方を選べる制度等を整備している。



中洲本店

受け継がれる経営理念

ふくやの創業者である初代社長の川原俊夫氏は、韓国の釜山で生まれ育ち、その後満州電業勤務を経て、沖縄戦を経験した人物である。戦争で生き残った川原氏は、「これまでの人生は自分の人生だった。今からの人生は人の役に立たなくてはいけない」という思いで、ふくやを創業した。

同社では、「明太子」という言葉を誰でも自

由に使えるよう、あえて商標登録していない。また、「味で勝負すべき」との考え方から、看板に「元祖」という言葉も謳っていない。このような創業者の理念は、現在も様々なかたちで脈々と受け継がれている。

また、同社は、「強い会社、いい会社」を経営理念としている。中でも、「一人ひとりが、単なる『会社人間』に陥ることなく、どんなステージに立ったときでも自らの力で輝ける人間であってほしい」、「ふくやで学んだことを活かし、地域の様々なシーンで生き生きと活躍できる人材に育ててほしい」、「それが、ひいてはお客様の満足につながり、地域社会の発展にも貢献する」という思いから、「社員にとっていい会社」（＝仕事も家庭も充実できる会社）となることを目指している。

その一例と言えるのが、課長職以下の肩書の廃止である。同社では、肩書ではなく、実力で勝負できるよう、20年ほど前から、社内

的な明示は役員・部長職までとし、課長職以下の役職（課長、係長、主任等）は廃止している（ただし、外部に対しては便宜的に明示）（※）。

また、1994年には、「人と人が網の目のようにつながり情報を伝えていく」ことを方針とした「網の目コミュニケーション室」を立ち上げている。

同社には、各種イベントへの協賛や人的協力など、対応し切れないほど数多くの要望が寄せられるため、同室が中心となって対応しているほか、社内報やDVDの作成といった広報活動等を行っている。

なお、同社の川原正孝代表取締役社長は、前述の「女性の活躍推進福岡県会議」において、企画委員長を務めている。

※課長クラスの男女比は15：4。

（2016年12月現在）

学校行事や地域活動への参加支援

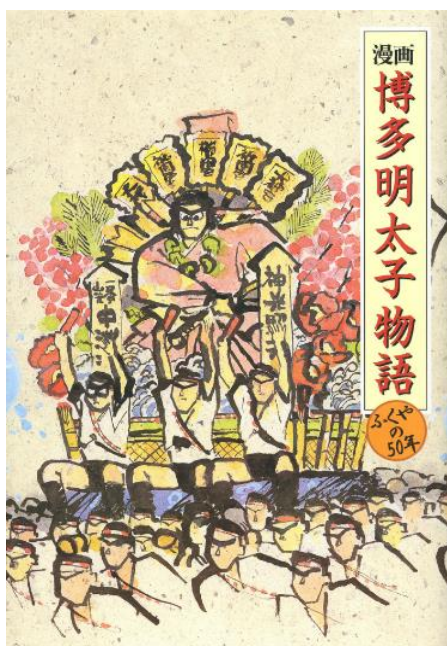
ふくやでは、授業参観、運動会など、子供の学校行事への積極的な参加を推奨している。運動会等、終日にわたって開催されるイベントの場合は休暇をとって参加してもらってい

るが、短時間で対応可能な授業参観等については、勤務時間内での参加が可能である。また、各種行事（博多どんたく港まつり、ボランティア清掃活動、スポーツレクリエーション等）への家族での参加を推奨することで、家族的な雰囲気のある社風が醸成されている。

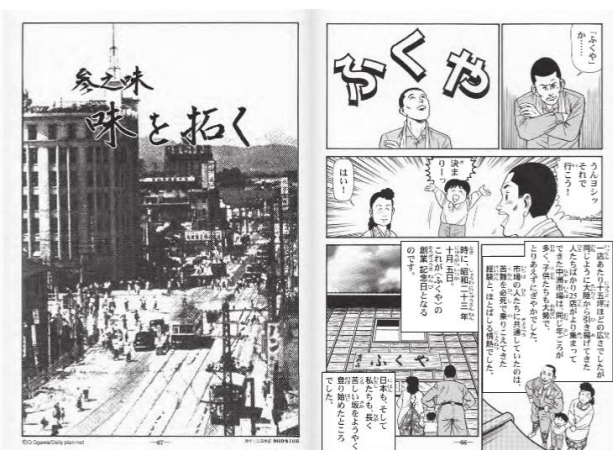
さらに、同社では、地域活動への参加支援として、PTAや町内会の役員、スポーツ教室の監督等を務めている社員に対して、「地域役員手当」を支給している（※）。これは、地域貢献だけでなく、社員教育という目的も兼ねている。社内では、年次など一定の立場を利用して仕事を進めることができるが、社外ではふくやでの立場は関係なく、実力で勝負しなければならない。そのため、社外での経験によりリーダーシップを磨いてほしいとの思いから導入された制度である。

なお、PTA活動等の会合についても勤務時間内での参加が可能であるほか、前述の学校行事への参加を含め、会社への報告義務は課していない。

※上限5千円（役割によって金額は異なる）。
給与として毎月支給。



ふくやのウェブサイトでは、創業者である川原俊夫氏の生涯と、ふくや・明太子の歴史をウェブ上の漫画で閲覧することができる。



6種類の勤務形態

ふくやは、福岡県内に37店舗、東京に2店舗を構えている。営業時間は店舗によって異なるが（概ね9時から19時）、土日祝日も営業している。その他にも、業務用のスーパー、食材卸の営業部門、明太子の製造工場、物流、通販のコールセンターなどがあるが、女性社員の多い同社では、すべての部署に女性が配置されている。

このような中、育児休業から復帰した女性社員が保育所の送迎時間や家族の支援状況等に応じて柔軟に働けるようにするため、下表のとおり、6種類の勤務形態を導入している。実際には、④を選択する社員が多いとのことである。

	勤務時間	残業	休日	主な対象者
①	8時間	可	指定なし	(通常勤務)
②	8時間	可	土日祝固定	保育所の関係で土日祝日休みを希望する社員
③	8時間	不可	指定なし	土日祝日の勤務も可能であるが、配偶者の残業が多く、定時退社を希望する社員
④	8時間	不可	土日祝固定	平日の保育所の送迎や土日祝日の子供の面倒を自ら行う必要がある社員
⑤	短時間 (6時間以上、30分刻み)	不可	指定なし	子供が0歳のうちに復帰した社員(0歳の場合、延長保育ができないため)等
⑥	短時間 (6時間以上、30分刻み)	不可	土日祝固定	

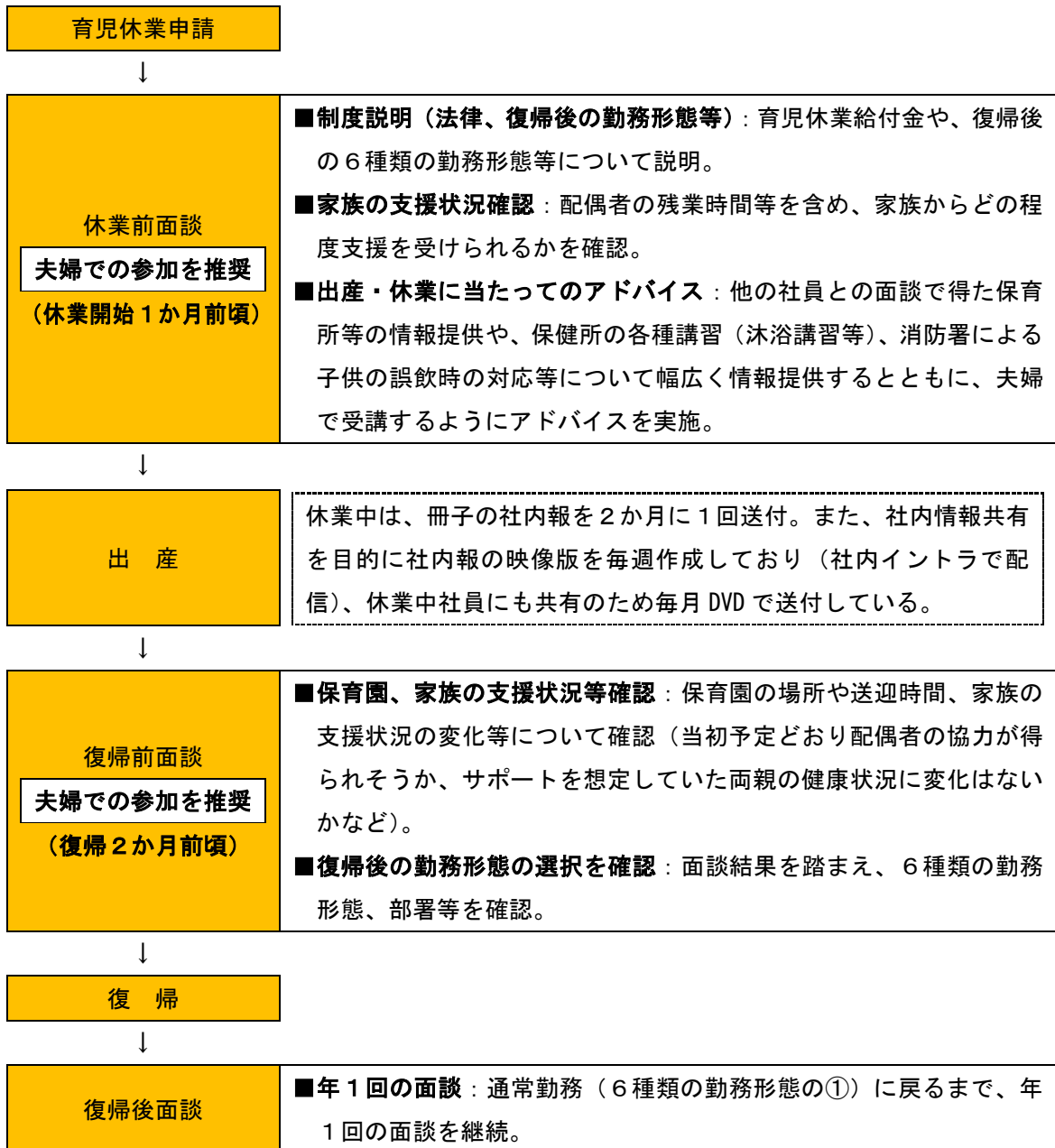
※原則子供が3歳になるまで。必要に応じて、小学校1年生の4月末まで延長可能。

面談の充実化

待遇や登用は男女平等であったとしても、女性がいまだに家庭的責任の多くを負っている場合が多い。そこで、ふくやでは、社員の状況を的確に把握し、その状況に応じた働き方ができるようにするため、育児休業取得者に対する面談の充実化を図っている。

中でも特徴的なのは、女性社員(男性社員の場合はその配偶者)の妊娠がわかった時点で、人事担当者が夫婦を対象とした面談を実施し、家族の支援状況等を確認するとともに、保健所の各種講習(沐浴講習等)や、いわゆる「ママ友」作りに至るまで、幅広くアドバイスを行っている点である。

なお、夫婦での面談推奨を開始したのは2014年からであるが、これは、6種類の勤務形態のうち、④を選択する女性社員が多いことを踏まえたものである。



女性社員の声



(左から山中課長、元満氏)

産休・育休を経て、④の勤務形態（8時間勤務、残業不可、土日祝固定）で職場復帰し、現在は①の勤務形態（通常勤務）で勤務しています。結婚や出産を経験したことで、子連れのお客様へ配慮した空間作りなど、それまでは見えてこなかったことが見えてきたと感じています。

長期間職場を離れることへの不安はありましたが、当社は、面談で様々な情報・アドバイスをもらえるので、大変助かりました。

また、当社は、社員をととても大切にしてくれます。その1つが、社長・副社長を交えた社員の誕生日会です。毎月2回開催されるのですが（1月生であれば、前半に誕生日を迎える社員と後半に誕生日を迎える社員の2回にわけて開催）、社長からはメッセージカードが届きます。また、その年に結婚した社員、結婚10年目の社員、結婚25年目の社員を対象に、泊りがけの食事会も開催されます。

社長は、毎月店舗を回り、社員の情報（誰が結婚する等）をととてもよく把握しており、社員全員の顔と名前を憶えています。私が結婚を報告したときも、社長は父親のように喜んでくれました。このように社員を大切にしてくれることで、社員も頑張ろうと思えますし、私はこの会社が大好きなので、これからもずっと働き続けたいと思います。

支援部 網の目コミュニケーション室 元満 千鶴 氏

人事担当者の声

当社は、多店舗展開を行ううえで増員が必要でしたが、その一方で、学生の多くは東京や大阪へ出ていってしまい、地場企業への就職を希望する学生は少ないという状況がありました。そのような中、多数の女性の就職希望があり、当社にとって貴重な戦力となっていきました。特に、店舗における接客販売では、男性社員にはないきめ細かな対応で能力を発揮してもらっていましたが、出産や育児を機にやむを得ず退職する女性社員が増えてきました。当社が仕事と育児の両立支援の取組みを推進しているのは、そのような事情が背景にあります。

また、当社で仕事と育児の両立支援制度が浸透・定着した要因は、上記のような女性社員が多いことによる必然性に加え、家族的雰囲気のある社風と、社長自らが率先して女性社員に声掛けしたことにあると思います。特に、社長の声掛けにより、社員一人一人が「自分は大切にされている」と感じてくれたことが、「ふくやで働き続けたい」という思いにつながっているものと考えています。

仕事・働き方の多様化が進んでいる昨今、日曜日や祝日、夜間勤務が必要となる人が増えています。しかし、そのような人たちは、認可保育園に子供を預けることができません。祝日が増えれば、保育園に困る人はますます増えることとなります。

現在、わが国では、女性の活躍推進に向けた各種施策が進められており、特に保育サービスの拡充が注目されているところですが、保育もひとつのサービスと捉え、様々な働き方に対応できるよう、受入態勢のさらなる拡充を目指してほしいと思います。

支援部 人事課 課長 山中 崇彦 氏

福岡県子育て応援宣言企業・子育て応援の店参加企画
～明るく大きな子に育て～
ふくや明太子プレゼントキャンペーン

ふくやでは、「明（明るく）太（大きな）子（子供）のように育てほしい」という願いを込め、2010年4月から、福岡県内で生まれた子供の保護者を対象とした明太子プレゼントキャンペーンを実施している（キャンペーンの詳細は、同社のウェブサイトを参照）。



ふくやの商品（一例）

(事例7-4) ウーマンワークカフェ北九州



所在地／福岡県北九州市小倉北区浅野3丁目8-1 AIMビル2階
URL／<http://www.city.kitakyushu.lg.jp/page/woman-work-cafe/>
北九州市の人口／966,938人（男女比 47% : 53%）

(2016年3月現在)

2016年5月、北九州市に、女性の就業、就業継続・キャリアアップ、創業、子育てについて、国・県・市がワンストップで総合的な支援を行うわが国初の施設「ウーマンワークカフェ北九州」がオープンした。

それまで、国・県・市が提供するサービスは市内各地に点在しており、市民は目的に応じて各施設の窓口を訪れる必要があったが、本施設のオープンにより、利便性が格段に向上。2017年1月末までの延べ来所者数は約13,000人に上り、オープン前の各施設における前年同期と比較しても利用実績は増加している。

北九州市における女性活躍推進体制

(1) 市役所内部の取組み

北九州市では、これまで大きな割合を占めてきた男性職員が定年退職を迎える一方で、近年の新卒採用は男女半々となっている実情を踏まえ、早くから女性の活躍に向けた取組みに問題意識を持ち、2007年の初の女性副市長就任（厚生労働省出身）を機に、推進体制を強化してきた。

他都市における女性活躍の推進は、男女共同参画推進課が中心となり、職員については人事部門へ、企業については産業経済部門へ検討を要請するというのが一般的である。しかし、8,000人超の職員を抱える北九州市では、より効果のあるかたちで取組みを推進するため、2008年、人事部内に「人材育成・女性活躍推進課」を新設し、以後、人事部門主導でアクションプランの策定等を進めている。

2015年4月には、総務企画局内に「女性の輝く社会推進室」を設置し、さらに体制を強化したほか、同年同月、市長以下の幹部職員全員（615名）が「イクボス」を宣言、翌2016

年5月には、北九州市のイクボスの取組みをきっかけに政令指定都市20市の市長が合同で「イクボス」を宣言している。

このような取組みを通じて、北九州市役所の女性管理職の割合は、2008年度の6.2%から、2016年度には14.5%へ増加し、また、審議会等の女性委員比率も、2008年度の31.6%から、2016年度には47.8%へ増加した。

なお、北九州市の取組みは全国的にも先進的な取組みであったことから、多くの自治体等から視察の申し入れがあったとのことである。



北九州市役所の「イクボス実践！宣言式」

北九州市役所のイクボス10か条(イクボス宣言書)

- ① 部下が子育て・介護・地域活動などのライフに時間を割くことへ理解を示すこと
- ② 子育てや介護など、両立しながら頑張っている部下を応援し、勤務時間内でいかに成果を上げているかを正当に評価していること
- ③ 両立のための支援制度などを知っており、自ら部下に取得を促すこと
- ④ 管轄している組織全体に、ライフを軽視せず積極的に時間を割くことを推奨し広めていること
- ⑤ 異動や業務分担など、部下のライフに大きく影響を及ぼすものについて、遠慮ではなく配慮をしていること
- ⑥ 両立支援制度の取得者などがいても業務が滞らないよう、情報共有やチームワーク醸成など、管理職に求められるマネジメントを講じていること
- ⑦ 部下がライフの時間を取りやすいよう、会議の短縮や書類の削減、意思決定の迅速化、業務改善などを進めていること
- ⑧ 自分の上司や人事部門などに対し、職員のライフを重視したマネジメントをするよう提言していること
- ⑨ ボス自らが仕事、私生活、社会貢献等というワーク・ライフ・バランスを重視し、楽しんでいること
- ⑩ 組織の長として求められる責務を果たし、成果を上げていること

(2) 市内企業・団体に向けた取組み

北九州市では、「北九州市女性活躍・ワークライフバランス推進協議会」(構成:経済団体、企業、労働団体、NPO等市民団体、有識者、行政機関など)を中心に、取組支援として様々なニーズに応じて講師を派遣する「企業向け出前セミナー」やイクボス普及のための「イクボスプレス」の発行、市民向け啓発事業として毎年11月に実施する「ワーク・ライフ・バランス推進キャンペーン」など、多角的な取組みを実施し、女性活躍やワーク・ライフ・バランスの推進を図っている。

なお、仕事と育児・介護の両立、女性の活躍などの視点から男女がともに働きやすい環境作りなどに積極的に取り組む企業・団体、個人を表彰する、「北九州市ワーク・ライフ・バランス表彰」を2007年度から実施し、これまで延べ60社(者)が表彰され、その取組内容を市内企業に広く情報提供している。2015度からは、表彰の対象に「イクボス実践」を追加し、多様な働き方が求められる今の時代に合った経営者や管理職像である「イクボス」の普及にも力を入れている。

また、子育て支援や女性活躍を推進する企業へのインセンティブの1つとして、2016年度から、市の物品や工事に係る入札参加資格審査において加点する仕組みを導入している。

今後も、各種研修会やシンポジウムの実施、女性活躍推進法にもとづく一般事業主行動計画策定・実践支援など、企業向けの取組みを充実させていくとのことである。

「ウーマンワークカフェ北九州」

(1) 開設までの経緯

一方、女性の就業状況を見ると、全国と同様に、北九州市でも就業率がM字カーブを描くなど多くの課題がある。

そこで、北九州市では、女性と若者の定着と活躍を大きなテーマとして「北九州市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、このM字カーブの解消を図るため、具体的な目標値を定めるとともに、「(仮称)女性活躍推進センター」の早期開設に向けて取組みを進めた。

2014年	12月	北九州市長選公約で「(仮称)女性活躍推進センター」の設置を公表
2015年	4月	北九州市総務企画局に「女性の輝く社会推進室」を新設
	7月	国(厚生労働省および内閣府)へ提案書を提出
	9月	「(仮称)女性活躍推進センター事業」に係る協議を開催 【参加者】(国)福岡労働局職業安定課、ハローワーク小倉、(県)福岡県福祉労働部新雇用開発課、労働政策課、(市)総務企画局女性活躍推進課、産業経済局雇用政策課
	10月	福岡県へ提案書提出
2016年	4月	福岡労働局、福岡県、北九州市の三者で「ウーマンワークカフェ北九州の開設及び運営に係る合意書」を締結 北九州市長記者会見で開設を正式発表
	5月	「ウーマンワークカフェ北九州」オープン(23日)

(2) 入居機関と事業概要

「ウーマンワークカフェ北九州」の入居機関および各機関の事業概要は、次ページのとおりである。

なお、「ウーマンワークカフェ北九州」では、北九州市が総合受付の役割を担い、初めて来られた方に対する利用方法の説明、希望するサービスのヒアリング、利用者登録(カフェカードの発行)、適切な相談先機関の案内を行っている。また、総合受付では、多くの利用者が「ウーマンワークカフェ北九州」の情報をキャッチできるように、各テーブルに「FaceBook ページ」の案内を設置している。

(3) オープン後の利用状況

オープン(2016年5月23日)から2017年1月31日までの延べ来所者数は12,916人、新規利用者数は2,722人、就職決定者数は657人となっている。オープン前の各施設における対前年同期と比較すると、新規利用者数は約40%増と着実に増加している。

利用登録者を年代別に見ると、20代(33%)と30代(34%)が多く、次いで40代(22%)の順となっている。

また、来所経路は、オープン当初はハローワーク経由(ハローワークの紹介、元々ハローワークを利用していた方等)が多かったが、徐々に「知人の紹介、口コミ」が増えてきて

いるとのことである。

利用の時間帯は、開所直後の午前10時～11時が最も多い(開所時間は10時～18時)。これは、子供を保育園に預ける朝の時間や、夕方のお迎え・夕食準備等の時間帯は来所が難しいためと考えられる。

(4) 金融機関による創業支援

創業支援事業は、会社設立に係る法的な知識や経営を軌道に乗せるための各種アドバイスなど、より専門的で高度な知識が必要となるほか、資金面のサポートも必要となる。そのため、北九州市では、同事業を地域の金融機関に委託して行っている。

子育てをしながら就業を希望する女性の中には、「働きたいが、子供の成長はずっと近くで見守っていたい」との思いから、自宅でカフェやサロンなどの開業を考える女性もいるとのことであり、オープンから2017年1月末までで計106件の創業に係る相談が寄せられている。

「ウーマンワークカフェ北九州」の入居機関と事業概要

	就業・再就職	就業継続・キャリアアップ	創業	子育て支援
【北九州市】 女性活躍推進課 保育課 等	保育士・保育所支援センター ①潜在保育士の掘り起こし・保育所への就職に関する相談、②保育所の求人に関する相談および求職情報、求人情報の集約、③保育士等および資格取得希望者からの相談等 母子・父子自立支援プログラム策定 児童扶養手当受給者を対象に、専任のキャリアカウンセラーが、個々の状況に応じて資格取得などの情報提供から再就職・転職のプラン作りを行う	女性活躍取組み企業、女性管理職への支援 企業の総務・人事担当や女性管理職を対象に、企業横断のワーキングやスキルトレーニングを行い、市内企業における女性活躍推進の取組みを支援	創業支援 創業前から創業後の継続支援を目的に、先輩女性経営者や専門家から相談やアドバイスを受ける機会を提供し、女性創業家を輩出しやすい環境を整備	保育サービスコンシェルジュ 各区役所保健福祉課に1人ずつ配置していたところ、新たに1名を配置し、保育を希望する保護者等の相談に乗り、個別のニーズに合った多様な保育サービスの情報を提供
【国】 マザーズ ハローワーク 北九州	①職業相談、職業紹介、②就職支援（職務経歴書の書き方、面接対策セミナー等）、③求人検索機による閲覧	—	—	—
【福岡県】 子育て女性就職 支援センター	①職業相談・情報提供、②就職支援（ビジネスマナー、模擬面接訓練等）、③求人開拓・就職あっせん、④合同会社説明会の開催	—	—	—

※北九州市では、上記に加え、「若者ワークプラザ北九州」、「北九州U・Iターン応援オフィス」の運営も行っている。

※マザーズハローワーク北九州（国）は豊富な求人件数と求人紹介、子育て女性就職支援センター（県）は利用者のレベルに応じた伴走型支援と、棲み分けがなされている。

WOMAN WORK CAFE KITAKYUSHU FLOOR MAP



女性の就職支援

○マザーズハローワーク北九州 月曜日～金曜日(10～18時)
全国のハローワーク求人票をタッチパネルで簡単に検索することができます。子育てと両立できる仕事の紹介など、相談者の状況にあわせた就職支援や、就職に役立つ各種セミナーを開催しています。父子家庭のお父さんも応援しています。 TEL:093-522-8609

○福岡子育て女性就職支援センター(北九州)

月曜日～金曜日 8時30分～17時15分
子育て中の女性を対象に、お仕事に関する不安や疑問についてのご相談に応じます。また、各種の情報提供や就職のあっせん、面接同行など、きめ細やかな支援を行います。 TEL:093-533-6637

○保育士・保育所支援センター

月曜日～金曜日 10～18時
保育士等として保育所などへ就職したい方と、求人募集する保育所等との調整を行い、スムーズな就職を支援します。 TEL:093-551-0095

○母子家庭向け支援

月曜日～金曜日 10時～17時30分
ひとり親家庭のお母さんの就職を支援します。



創業相談

これから創業を検討している女性や、創業して間もない女性を対象に、創業・経営に関する相談に応じるなど、創業全般に関する支援を行います。



キャリアアップがしたい！
ステップアップがしたい！

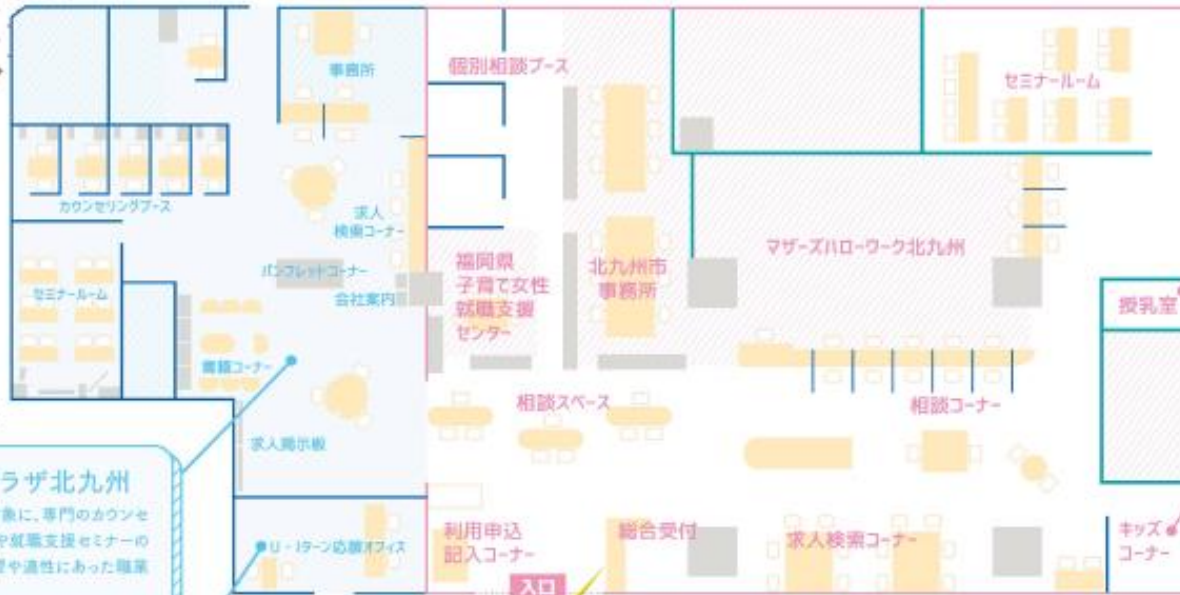


★若者ワークプラザ北九州

概ね40歳までの若者を対象に、専門のカウンセラーによるカウンセリングや就職支援セミナーの開催、各種情報提供、希望や適性にあった職業紹介を行います。

★北九州市 U・ターン応援オフィス

北九州市通勤圏外に居住し、北九州市内へのU・ターン就職を希望している方を対象に、専任コンサルタントによる相談、生活情報等の提供を行います。



総合受付

開館時間:10～18時 休館日:祝日・年末年始
初めて来られた方の登録や適切な相談先機関のご案内をします。
土・日曜日もオープンしています。
TEL:093-551-0092



キャリアアップ支援

スキルアップしたい女性社員や女性活躍推進に取り組む企業を応援します。



子育てとの両立支援

月曜日～金曜日 10～17時
保育サービスコンシェルジュが、就職と併せて、保育所の入所や幼稚園預かり保育など、多様な保育サービスの相談に応じます。

自分で
お店をしたい！

★授乳室

★キッズコーナー

お子さんを連れてお気軽にご利用下さい。
※保育士による見守りあり
(11～15時)

育児と仕事を
両立したい！





個別相談ブース



セミナールーム



全体風景



キッズコーナー

女性職員の声



「ウーマンワークカフェ北九州」は、オープン以来、多くの方に来所いただき、利用者からは、「明るい雰囲気が入りやすい」、「スタッフが女性なので安心して相談できた」という声が寄せられています。

今後の課題は、周知活動の継続と、就職決定者数をさらに増やすことです。周知活動については、来所経路として「知人の紹介、口コミ」が増えていることに注目しています。女性なら

ではかもしれませんが、今後の施策を考えるうえで、動向を見守っているところです。広報を子供連れの女性が多くいらっしゃる地域の子育てサークルや、ショッピングモールで行うなど、外に向けて積極的に行っていきたいと思っています。また、就職決定者数を増やすことについては、一定期間再来がなく、まだ就職していらっしゃらない方へのカウンセリングやセミナーの案内といったフォローの強化、Facebook等を活用した成功事例の発信等を行っていく予定です。

開催するセミナーの中では、パソコンセミナーやパートセミナーの人气が高く、資格不要で柔軟な働き方が可能なパート社員を望む女性も少なからずいらっしゃいます。一方、「女性社員を採用したいが、応募が来なくて困っている」という企業も多く、ミスマッチが発生しています。企業側でも、従前の働き方を見直し、短時間勤務など女性の求職ニーズに合った柔軟な受入態勢の整備を検討していただく必要があり、今後そのための支援も行っていく予定です。

私は以前の業務で創業支援等に関わってきましたが、地域の企業活動に大きな影響を与えるのは地域金融機関だと感じています。市役所単独で活動を行っても、その効果は限定的です。魅力的な地域金融機関のネットワークを活かし、うまく連携できれば、より大きな効果が期待できると思います。例えば、「地域の企業が共同で使える保育施設を作ってくれないか」という要望も多く寄せられるため、そのような活動において、金融機関にも関与いただけるとありがたいです。

先日、大学で講演をする機会があり、女子学生に「ずっと働きたい人は？」と尋ねたところ、50人中1人しか手が挙がりませんでした。未だに、「結婚したら女性は仕事を辞めるのが当たり前」と考えている学生がいるのも実情です。学校教育においても、中学生や高校生といった早い段階から、将来、いろいろな選択肢があることを伝え、「自分らしく生きる」ということを考えるきっかけにしてもらえたらと思っています。

今後も、市役所は、市民の一番身近な窓口として、保育行政、母子・父子福祉を含め、できるところからしっかり取り組んでいきたいと考えています。

北九州市 総務局 女性の輝く社会推進室 女性活躍推進課 主査 柏木 佳奈子 氏