

平成 30 年度長野県女性活躍推進トップセミナー開催概要

- 1 開催日時 平成 31 年 1 月 17 日（木） 午後 1 時 30 分から午後 3 時 30 分
- 2 開催場所 ホテルメトロポリタン長野「浅間」
- 3 主催 長野県、（一社）長野県経営者協会、長野県中小企業団体中央会、（一社）長野県商工会議所連合会、長野県商工会連合会、日本労働組合総連合会長長野県連合会
- 4 参集範囲 県内企業の経営者等 （100 名程度）
- 5 実施報告 テーマ 「～SDGs 時代における～ ダイバーシティ推進と企業経営」
県内企業における女性の活躍推進を図るため、経営トップを対象とした「女性活躍推進トップセミナー」を開催し、企業の経営者及び人事担当者、経済団体担当者など約 100 人の参加者を得た。

○開会

あいさつ

◇ 長野県知事 阿部守一

今日は皆さんと「女性活躍の課題」を共有し、具体的なアクションを起こしていただくことにつなげていく場にしたい。

男女ともに活躍できる社会づくりに向けた課題は、「意識改革」と「働き方改革」。女性のためだけではなく、私たち男性も含め、全ての人が働きやすい職場環境をつくっていく上で、まだまだ行政のみならず、日本社会は取り組むべきことがたくさんある。

長野県の各企業・団体が、どんな方にとっても働きやすい場となるように、さらには長野県がダイバーシティの先進県となっていくことを心から願ってあいさつとしたい。

◇ （一社）長野県経営者協会長 山浦愛幸

女性活躍推進については、各企業において取組を進めてきているところであるが、なかなか進んでいない。少子高齢化で女性の活躍ということだが、人が足りなくなったから女性を活用するみたいな話は本末転倒じゃないかと思っている。もっと早く、女性の活躍できる環境をつくってくればよかったと反省もしているところ。女性にはすばらしい感性がある。

経営者協会としても、女性活躍の環境づくりをどうしていくのか、今日は皆さん方に、いいアイデアを持ち帰っていただき、取組につながるきっかけになればうれしい。引き続き、経営者協会としても一生懸命取組んでいきたい。

○女性の活躍推進企業知事表彰

受賞企業 株式会社 長野銀行

所在地：松本市渚 2 丁目 9-38

事業内容：金融業

国内社員数：985 人（H30 年 3 月末現在）

（男性 493 人・女性 492 人）



＜受賞のポイント＞

次世代育成支援対策推進法施行（2005年4月）の頃より出産・育児等と両立して働ける環境づくりに本格的に着手し、育児のために取得できる会社独自の休暇制度、勤務時間の短縮制度など労働環境を整備してきました。

また、2015年、女性行員の能力を最大限発揮できる仕事と環境を整備し、女性活躍推進を一層強化するため、「女性活躍推進チーム」を設置し、女性活躍推進に係る課題についての施策を検討、実施しました。

2007年6月 次世代認定マーク「くるみん」認定（次世代育成支援対策推進法）

2018年6月 「特例認定（プラチナくるみん認定）企業」認定

○表彰企業取組紹介 株式会社長野銀行（人事部ダイバーシティ推進担当）

「女性活躍や働き方改革」の進め方、社員の意識改革のポイントを紹介

組織風土の醸成には、トップのイニシアチブが重要であることから、女性の社外取締役2名を含めた頭取直轄の経営組織「女性活躍推進チーム」を立ち上げるとともに、作業部会として、女性職員の声や意見を反映させていくため、女性職員で構成された「女性活躍推進ワーキンググループ」を設置した。

同時に、長野銀行ステラ☆プロジェクト宣言を発し、行動している。

このステラ☆プロジェクトの3本柱は、①女性のキャリア育成、②女性の継続就業を可能にする環境整備のための制度改正、③女性自身の意識改革と部下を応援する管理職の意識改革である。

女性活躍推進の取組を行うまでは、役職に就きたいと思う女性行員が非常に少なかったが、女性のキャリア形成の取組として、女性の管理職候補者向けの研修会を実施し、女性自らが一步を踏み出す必要があると働きかけたところ、昇格試験を受ける女性行員が増えてきた。

また、独自の育児応援休暇なども創設し、男性行員の育児参画等に積極的に取組むとともに、産休・育休者と先輩行員の座談会も実施している。

そうした取組の結果、女性活躍推進に関する数値は、女性管理職比率が2.6%、女性の課長職比率が8.2%に増加。育児休暇の取得率は女性が85.7%、男性は72.2%まで伸びている。また、時間外削減にも取組み、行員一人当たりの月平均残業時間は19.3時間（2018年4月1日現在の数値）となっている。

以上のように、女性活躍推進に当たっては女性自身の意識改革、男性の意識改革、管理職の意識改革、そして全体の組織風土改革が必要であり、また一足飛びに何かが変わるということは難しく、時間をかけてじっくり取り組んでいかなければならない。

これからもこの活動を止めることなく、今回の受賞を糧に、一層女性活躍推進に邁進し



ていきたい。

○キーノートスピーチ&パネルディスカッション

テーマ 「～SDGs時代における～ ダイバーシティ推進と企業経営」

■キーノートスピーチ 「SDGs時代におけるダイバーシティ推進と企業経営」

船木成記氏（元内閣府男女共同参画局政策企画調査官・長野県参与）

日本社会は今、まさに時代の転換点にある。

人生100年時代、グローバル経済の進展、TPP、AIやロボットの導入など、さまざまな社会の変化を目の当たりして、私たちはどう生きてゆくのか？長野県においては、例えば、ものづくりを引っ張ってきた自動車産業が、電気自動車の本格的な登場により、今後、それぞれの事業内容はどうなっていくのか？まさに、大きな転換点であると思う。



そのような時代の中で「女性活躍」、「働き方改革」というキーワードがある。実は、世界はもうとっくに動いていて、それが2015年に国連で採択をされたSDGsというキーワードである。

そして、今日のもう一つのキーワードは「ダイバーシティ」。「バリエティ」と「ダイバーシティ」は似たような言葉だけれども違う。そして、「女性活躍」と「ダイバーシティ」は別の話ではない。様々な違いを認め合った上で社会や組織をどのように構築するのか？ 職場をどうマネジメントするかということ。重要な視点は二つ。一つはリスク回避。逸失利益を最小にする、もしくは変化への対応力、まさに、レジリエンス力の強化につながる視点。もう一つは人材流出防止。女性だけではなく、誰でも働きやすい職場が求められている。人材は経営戦略の資源という意味において、人手不足の今、人材流出の防止は競争戦略である。

人手不足、人口減少の中で優秀な人材の獲得には、誰もが働きやすい職場、自分の未来と一緒に考えてもらえる組織風土のある職場、まさに働きがいのある職場をどうつくるか、それもダイバーシティ。更に、本当に伝えたいのは、ダイバーシティ政策、女性活躍は、福祉政策ではないということ。これからの経営戦略の根幹になってくるもの。女性は特別な存在ではなくて、女性が働きやすい職場は誰にとっても働きやすい職場だ。そういう意味において、女性政策は女性のためのものではない。このキーワードも含め、このあとのパネルディスカッションで企業の活動と照らし合わせながら議論を深めたい。

■パネルディスカッション

○パネリスト

西澤 敬二氏（損害保険ジャパン日本興亜株式会社 取締役社長）

丸山 将一氏（エムケー精工株式会社 代表取締役社長）

宮島 香澄氏（日本テレビ放送網(株)報道局 解説委員・長野県男女共同参画審議会委員）

○コーディネーター 船木成記氏

(1) パネリストの皆さんから発表

14 : 30~14 : 55

○損害保険ジャパン日本興亜株式会社 取締役社長 西澤敬二氏

損保ジャパン日本興亜はグループの中核会社で、従業員は国内で約3万9千人。

そのうち女性の比率は59.6%、そして女性管理職比率は16.9%。

我々経営者にとって、持続的な成長の実現は大切な課題。2015年9月に採択されたSDGsは、今、世界の潮流になっている。SDGsにおいても、企業は持続可能な社会の実現のために社会的課題を解決していく事業活動が求められている。世の中に価値ある商品・サービスや新事業を創造していくことで社会に貢献し、併せて社会的な課題を解決していくことが大切な世の中になっている。

新しい価値の創造には、多種多様な価値観や発想のぶつかり合いが必要だと考えている。そういった趣旨で、2013年から成長戦略の柱として、「Diversity for Growth（成長のためのダイバーシティ）」をコーポレートスローガンとして掲げ、女性活躍推進もその一環として社内改革に取り組んでいる。

心理学者のミハイ・チクセントミハイの言葉に「人間は創造性を発揮しているときこそ、幸福である」という言葉がある。社員が創造性や独創性を存分に発揮できるよう、自由闊達で自主性を重んじるような企業文化をつくっていくことで、企業の成長と個人の幸せにつなげていきたいと考え経営している。

女性活躍推進の具体的な取組は、2003年に国内大手金融機関では初めて女性活躍推進の専門部署を設置することからスタートした。取組当初は仕事と生活の両立に向けた支援制度を立ち上げ、2010年からは働きがいの実現に課題を移し、2015年からはテレワークやモバイルワークなどの「ワークスタイルイノベーション」、「地域との連携」に取り組んでいる。テレワークの利用者は、全国展開を始めた2015年度の約1,500人から、今年度は3,500人超に増加している。ただし、数が増えたことが本質ではない。この3,500人のうち85%が「生産性が確実に向上した」と評価していることに価値があると思っている。このような本質も見極めながら、これからはしっかりと「Diversity for Growth」、その一環である女性活躍推進に取り組んでいきたい。



○エムケー精工株式会社 代表取締役社長 丸山将一氏

我が社は、グループ全体では女性が約400名、単体の800名中の約100名が女性という会社。2012年に社長に就任し、この数年間は採用に関して、何か手立てを講じないといけないと思い、それを中期経営計画に落とし込むことから始めた。基本戦略の底辺の部分で、健康経営、ESG、SDGsを明文化し、女性活躍推進を上位概念から落とし込んだ。

とはいうものの、なかなかやることは難しい。そこで、できることからやろうということで、ある女性の結婚を機にテレワーク制度を導入したり、女性はライフステージが男性よりも多様だと感じ社外メンターとの場をつくった。また多くの社員を巻き込んで女性の力も最大限引き出そうと、新人の女性を選抜してテレビCMを制作した。

少しでもいいから常に変化していこうということで、数々の取組をし、あらゆる認証、表彰を受けている。だめならすぐやめていいという考えで、様々なことに取り組み、社内、社外へ発信するということを繰り返している。

○日本テレビ報道局 解説委員 宮島香澄氏

色々な形で政府の審議会などの委員をさせていただく中で、長野県の状況、立ち位置に危機感を持っている。世界が総力戦で人材獲得競争をしている今、この条件に合わない人はいないと言っている会社は衰退していく。社員それぞれのいいところをどう生かそうかと考える会社が伸びていくし生き残っていく。

私は男女雇用機会均等法施行直後の入社で、自分が男性と同じようにするしかない状況の中で働いてきた。その中で女性社員にとってどんなことがありがたかったかというところ、一つは、トップの決断。トップが、多様性を大事にして、社員一人ひとりの能力を目一杯に伸ばすという強いメッセージを発すること。もう一つは、どこをフォローすれば能力が発揮できるのか、上司と一緒に話し合えたこと。制度を充実させることは二次的には大事だが、会社が社員に能力を生かしてほしいということを強く伝え、本人が自分の得意は何だろうと考えてアウトプットできる環境づくりが大切だ。

また、女性はみんな育休を長く取りたいだろうとか短時間勤務をしたいだろうというのは違う。私自身、子供を産んだときは仕事がおもしろい時期で、早く現場に復帰したかった。一般的に男性のほうが仕事のチャンスが早めに与えられるということだが、出産前の女性にこそチャンスを与えていただきたい。一度チャンスをもらって、仕事がおもしろいと思えばやめない。本人が何とかこの仕事を続けようと思えば方法は幾らでもある。

もう1点、多様性をうまく生かした上司をちゃんと評価すること。フォローをしてあげた同僚やそういうチームを評価するというのが、全体の生産性を上げるうえで大事。

自分の会社に貢献しようと思う社員がいかに楽しく、能力を生かせるかということを考えてほしい。

(2) ディスカッション

14 : 55~15 : 20

○コーディネーター

まずは、丸山さん、お二人の話を聞きながらどんなことを感じましたか。

○丸山将一氏

東京で経験した職場などと比較すると、女性が活躍できる雰囲気という点で、東京の15年、20年前に近い感じがする。東京で20年ほど前に取組んだことを参考にすればかなり改善すると思う。また、男・女ということでもなさそうだと感じた。会社経営の立場から言うと、個々の経験や知識といったダイバーシティの要素のほうがより大きい。そういったものをいかに会社として取り入れるかということが重要で、その一つの因子として男、女というものもある。もう一つ、会社の理念とか考え方というものをしっかりと共有することが大事だ。

○コーディネーター

では、西澤さん、女性にはもともとリーダーシップがあり、御社では現場ですごく活躍しているというお話ですけれども、ダイバーシティ政策導入の最初の頃と現在を比べてみて、組織の変化はどのような感じでしょうか。

○西澤敬二氏

2010年頃、営業部門で基幹職（営業職）として働く女性はほぼゼロだったが、今では約5割の女性が基幹職（営業職）として働いている。そのくらい大きな変化が起きている。

日本語で「違う」という言葉は、英語の「different=異なる」と、「wrong=正しくない」という2つの意味を持つ。民俗学者によると、これは日本人が異なることは正しくないと考える、つまり同質を重んじる日本文化の表れであり、よって日本においてはダイバーシティや女性活躍は難しいという。私もそう感じている。

当社の取組もまだ道半ばではあるが、一つだけお伝えするとすれば、やはりトップのコミットメントが何よりも大事。トップが本気でそう思わない限り絶対に難しい。みんなやっているからうちもやれと部下に指示を出すだけでは進まない。ダイバーシティによる新しい価値創造をしたければ、トップがコミットメントするということは、最低限必要ではないか。

○コーディネーター

丸山さん、トップのコミットメントが大事ということですが、固定観念が強い人たちをはじめ、社内を動かしていくことで、何か工夫されたことはありますか。

○丸山将一氏

それぞれに説明の仕方を変えるということです。私の場合は創業者の孫であり、前社長は私の父。こういう会社は長野県に多いが、前社長が健康であり、頭もクリアで、経営センスも抜群、こういう先輩には、5～6時間かけて説きふせる。すごく真剣に。ひたすらしゃべる。お互いに意見をぶつけ合う。そして抱き込む。そうすると、OB役員

も全部説得してくれる、これが一つ。

女性活躍の実務で最も障害になったのは管理系、総務系、採用系。ここで一番効くのは、「採用戦術上、ものすごく効くから」と、この一言で落とす。あと、生産技術には、女性が使っている商品もあるのに女性が設計しないのはどういうことかと、とにかく、人によって説明の仕方を変える。

○コーディネーター

事前のお打ち合わせでは、チームをつくられているとおっしゃっていましたね。

○丸山将一氏

コーポレートコミュニケーショングループというチームをつくり、採用ブランディング、コーポレートブランディング、インナーブランディングと、この3つを社長直下で動かす。

CM制作、社内への発信、採用、理念、こういったことを一気に落とし込んでいく。ここはもう社長の思いを酌んだ代理人がインフルエンサーになって社内ですべてをしゃべってくる、そんなチームをつくった。これは結構効果的。

○コーディネーター

トップのコミットメント、表し方が色々ありますね。社長が言うだけじゃなくて、それをチームとして体現するというのも重要なこととお聞きしました。宮島さんのお話は仕組だけではなく、女性に限らず様々な方が働きがいを持ち、この会社で長く勤めたい、自分の知らない力を引き出してくれたというようなことかなと思いました。職場におけるコミュニケーション、相互関係の中で育まれるという視点では、どうお感じですか。

○宮島香澄氏

これからは24時間会社の方を見ていると思っていた男性管理職が、突然、介護を担ってしまうということもある。人口がこれだけ減っている中で、優秀な人材の確保には、男性、女性と言っていられない。それぞれが大事にしたいものがある中でお互いを生かしながら、会社にどう貢献していくかということを考え合うということが大事。

また、紹介のあったメンターの研修は実はすごく大事。私たちのころはメンターとなる女性管理職が何人もいなかったが、組織を超えて横のつながりを作っていた。お互いに同じ悩みを持って問題意識を共有してきた。自分の会社の中では話し合う土壌がなかったり、上司だとわかり切れない部分もあり、横のつながりがあったことで、大分気持ちが楽になった。

さらに先進的な企業はパートナー研修をやっている。女性職員が育児休業に入るときに、旦那さんも一緒に研修する。私はなぜ続いたかというと。授乳以外は男性も同じようにできると夫も私も思っていたし、だいたいできた。パートナーにいかに共有してもらうかは大事。

女性のダイバーシティを乗り越えられないで、この先の外国人も含めたダイバーシティ経営はできないのではないか。まず女性の働きやすさを、若い人たちも求める働きや

すさを整えるというのが、企業の成長にとって、必須だと感じている。

○コーディネーター

今日はあまり触れませんでした。子育て支援だけではなく、介護も実は重要なテーマです。毎年10万人の介護離職がいるといわれています。様々なライフステージにおける条件が大きく変化してきていて、プライベートな事情は組織に持ち込まない社会から、生産性の向上のためにも、それぞれの事情を職場で共有することが必要な時代となってきました。次の段階へ社会が変わろうとしているこの時期に、我々自身がどう変わるか、意識変革できるかが問われているのでしょうか。会場にお集まりの皆さんの組織の実情にあわせて、ここは使える、ここはピンとこないと、色々あると思いますが、参考になりましたでしょうか。では、最後に登壇いただいた皆様に、今日の感想、コメントをいただけたらと思います。

○宮島香澄氏

とにかくトップが従業員を大事に思い、戦力と思ってくれる、それより強いメッセージはない。

パートナー研修の話をしたが、研修を通じて、会社にとってこの社員がどんなに大事で、本人が喜びを持って働いているかがご家族に伝わるだけでも、それを支えようという土壌ができるのではないか。みんながやりがいをもって働いていて、それを周りはどう手助けすればいいのだろうと思いやるということが一番大事だ。

○西澤敬二氏

女性活躍推進、ダイバーシティ、新しい価値創造、イノベーション、色々な表現でその必要性をお伝えしたが、女性を採用する、地位を与えるだけでは会社の成長には結びつかないと思っている。

日本人は本来クリエイティブさを持っているにもかかわらず、自らをクリエイティブと考える人の割合は低い。私は、若い人たちや女性にもっと自身の持つ創造性に自信を持ってもらいたいと思う。それには、彼らに権限をしっかりと委譲し、働き方を改革して、創造性や独創性を発揮していける環境を整備していかなければならない。失敗してもいいと後押しして、女性や若者に権限を委譲することがこの日本の再生につながると思っている。

○丸山将一氏

経営者からすると、女性にはものすごく大きな力・インパクトがある。2010年に私が長野に来たとき「女の子にお茶を入れてもらう」とか「昼休みに女性に電話番をさせる」とか、その気づかないところに風土に根づいたものがあると感じた。

我が社では、ワンオペ休暇がある。この休暇導入の時、役員会で、専業主婦で育児をしているのにそれを助けに行く男性に休みを与えるというのはおかしくないかと言われた。そこで、まずゼロ歳児を対象に始めた。入口を小さくやる。2年目になると、ゼロ歳児限定ではなく対象範囲を広げてほしいという声が上がってくる。そこで徐々に広がっていく。ちょっとまずいなと思えばやめればいい。そもそもお金をかけていないので。

このように少しずつ変えていくことが戦術上重要で、心ない先輩が、「私のときはそんな

なのなかったのにいいね」と言う。それで若い女性、男性が傷つく。そうしたケアも必要で、現場の女性、若い男性の意見、色々な声を聞くということ。そこから色々なヒントが得られる。県内外のあらゆる意見を吸い上げていくことが、改善に結びつくのではないかと私も日々もがいている。

(3) ディスカッションのまとめ（コーディネーター：船木成記氏） 15：20～15：30

その仕事から何が学べるか、この仕事を頼んだのは何を実現してほしいからなのか、そして、この経験を通じて、何を手にしてほしいかということ、上司、部下の間でちゃんと語り合っているか。仕事のプロセスで手に入らなかったもの、できなかったことは、本人の能力のある・なしではなくて、周りの支援、サポートの仕方に問題があったのではないだろうか。そういうことを常に対話しながら、関係性の中で相互に自分たちの仕事や役割、意味づけを整えていく、常に組織が学んでいく姿勢が重要だろうと思います。能力がある・ないではなく、能力は育てるもの、育むもの。育む、能力を育てる力がない職場は、人が離れていきます。あの仕事で成長したとか、あのときのあの一言があったから今があるというようなことが、今、社会の中ですごく欠けているような気がします。キーワードは、育む、育て合う、学び合うということではないかと思っています。

そういった意味で、長野県は「学び」というキーワードで総合計画をつくってきています。実は長野県、学びの力が弱いわけでは僕はないと思っています。教育県であり、そういう自負もあります。かつて持っていた力を改めて認識して、学びを通じて世界にはばたける長野県になるといいなと思います。どこで働くよりも長野で働きたい。長野なら成長できるし、豊かに暮らせると思う。そういう人たちが全国から集まってくるのが、地域社会全体のこれからの持続可能性に寄与することになると思います。女性活躍、ダイバーシティをキーワードに、改めて県の力が伸びていくことを願ってセミナーを終えたいと思います。本日は、どうもありがとうございました。

(4) 参加者からの感想（アンケートから）

○参考になった点

- ・ 各社の取組事例
- ・ 取組にあたってのトップのコミットメントの重要性
- ・ 女性と一括りにせず、個性や背景に対して思いやりを持って支援することが大事で、だれもがやりがいを持って働くことにつながるということ
- ・ 制度を充実させることも大事だが、会社が一人ひとりの個性をどう生かすのが重要だということ
- ・ 女性に対する産休前のチャンス付与

○県に実施してほしいと思う事業

- ・ 今回と同様のトップや管理職向けセミナーを再度開催してほしい
- ・ 企業向けの同様のセミナー
- ・ 他社の取組事例の紹介
- ・ 同業種、異業種の課題共有の場をつくってほしい