

山陰の女性活躍の現状

～キャリア形成と管理職登用の観点から～

調 査 報 告 書

2025（令和7）年 4月25日

株式会社 山陰合同銀行 地域振興部

目次

はじめに	1
I. 女性活躍の現状（量的側面・質的側面）	3
1. 量的側面（女性の労働参加等）	3
(1) 働き手	3
(2) 労働力率	3
(3) 政府・行政支援の拡充	4
(4) 男女間の意識の変化	4
(5) 有業率	5
(6) 仕事、家事、育児の時間	5
(7) 家計負担の増加	5
(8) 子育て支援策の充実	6
2. 質的側面（女性自身の状況等）	7
(1) 雇用形態	7
(2) 雇用者割合	7
(3) 職業別割合	7
(4) 高学歴化	8
(5) リカレント教育	8
(6) 勤続年数	9
(7) 退職理由	9
(8) 労働時間	9
(9) 給与水準	10
3. 統計調査からみた女性活躍推進の現状（小括）	11
(1) 女性の労働参加の進展	11
(2) 根強く残る性別役割分業意識	11
(3) 雇用形態の選択に対する考え方の変化	11
(4) 性差にかかる処遇面での対応の遅れ	11
II. 山陰企業における女性活躍の推進状況～当行アンケート調査より～	13
1. 調査概要	13
2. 回答企業の属性	13
3. 主な集計結果	13
(1) 取り組みについて	13
(2) 就労継続について	14
(3) 管理職登用について	15
4. アンケート結果からみた女性活躍推進の現状	17

(1) 人的資本の充実策としての明確な位置づけ	17
(2) ワークライフバランスの積極的な推進	17
(3) 遅々として進まない従業員の意識の変化	17
(4) 取り組みの継続性に対する高い問題意識	17
Ⅲ. 山陰企業の女性活躍にかかる取り組み実態～当行ヒアリング調査より～	19
1. ヒアリングの対象先	19
2. 実施概要	19
3. ヒアリング結果の概要	19
4. 対象先にみられる取り組みの特徴	22
(1) 能力本位の人事評価制度実践	22
(2) 企業努力に依存している現状への懸念	22
(3) 女性心理に配慮したきめ細かい対応	22
(4) 適性を見極めや自覚を促す取り組みの継続	22
Ⅳ. 山陰企業のさらなる女性活躍推進に向けた視座	24
1. 女性活躍を取り巻く重要と考えられる課題	24
(1) 根強い性別役割分業意識の払拭	24
(2) 潜在能力の適切な把握と適性の評価	24
(3) 女性の自己実現を後押しする環境づくり	24
2. 課題克服に向けて求められる視点	25
(1) マインドセットの転換	25
(2) 丁寧な動機づけによる活躍推進の下地作り	25
(3) エンゲージメント向上策との一体的な推進	25
おわりに	26
【資料編】	27

はじめに

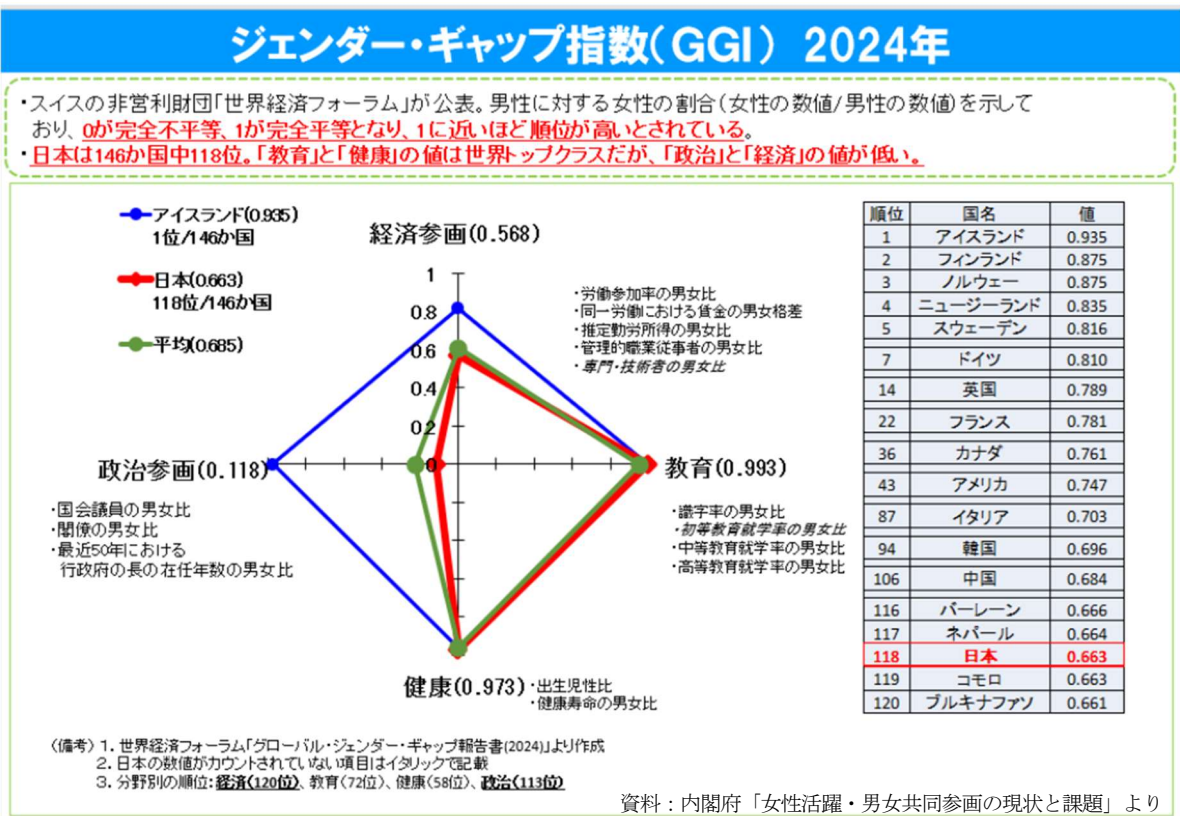
近年、男女平等や女性の社会進出、活躍が重要視され、持続可能な開発目標（SDGs）でも、「ジェンダー^{注1}平等」が目標の1つとなっている。

日本国内においてもダイバーシティ^{注2}の推進や経済のグローバル化、少子高齢化が進んで久しい中で、政治や経済、社会等様々な分野で女性の進出、活躍が進むことは持続的な社会の発展やあらゆる人が暮らしやすい社会の実現に向けて必要不可欠な要素である。

2024年6月、世界経済フォーラムからジェンダーギャップ指数が公表された。ジェンダーギャップ指数とは、「経済」、「教育」、「医療」、「政治」の4つの分野から作成され、指数は男性に対する女性の割合を示し（男女間格差）、「0」が完全不平等、「1」が完全平等を示している。日本の総合順位は146か国中118位と下位となっており、G7の中では最下位となっている。分野別にみると、「教育（72位）」、「健康（58位）」は高い値であるが、「経済」、「政治」は低い値となっており、これは、日本の女性は健康で教育水準も高いものの、経済や政治の分野では十分に活躍できていないことを意味している。なお、国内の雇用における法律については1985年に男女雇用機会均等法が施行後、いくつかの法律が施行され、女性活躍に向けた法制度面の整備も進んできている。

本調査では、女性の社会・労働等参加状況等を統計データで確認するとともに、地域の企業における更なる女性活躍推進に必要な取り組みの方向性や方策等を検討する。

◆ジェンダー・ギャップ指数（GGI）



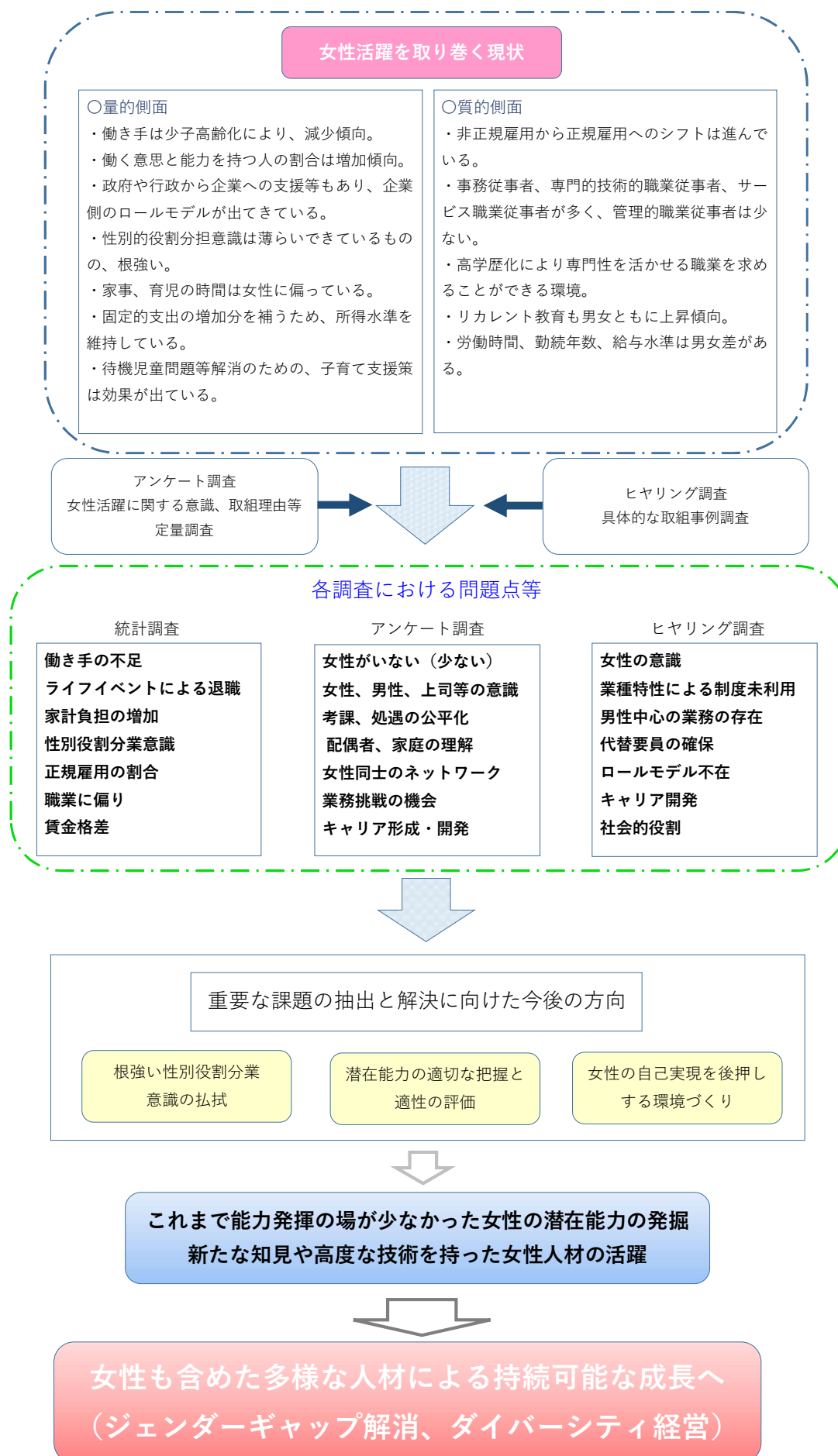
◆雇用関連法令の変遷

年	法令等	定めている内容、目的等
1985	男女雇用機会均等法	雇用における男女の均等な機会及び待遇確保等
1991	育児・介護休業法	労働者の子育て・介護と仕事の両立支援
1993	パートタイム・有期雇用労働法	正規・非正規雇用労働者の公正な待遇実現
2005	次世代育成支援対策推進法	時代を担う子供が健やかに生まれ育成される環境整備
2016	女性活躍推進法	女性の働き方を改革して、関連情報の可視化・活用の推進（2020年、2022年に改正）

注1：男性・女性であることに基づき定められた社会的属性や機会、女性と男性、女児と男児の間における関係性、さらに女性間、男性間における相互関係をいう。

注2：ダイバーシティ（Diversity）＝「多様性」を意味する言葉。人種・年齢・性別・能力・価値観などさまざまな違いを持った人々が組織や集団において共存している状態を示す。

◆調査の全体像（女性活躍の現状、課題、方向性）



I. 女性活躍の現状（量的側面・質的側面）

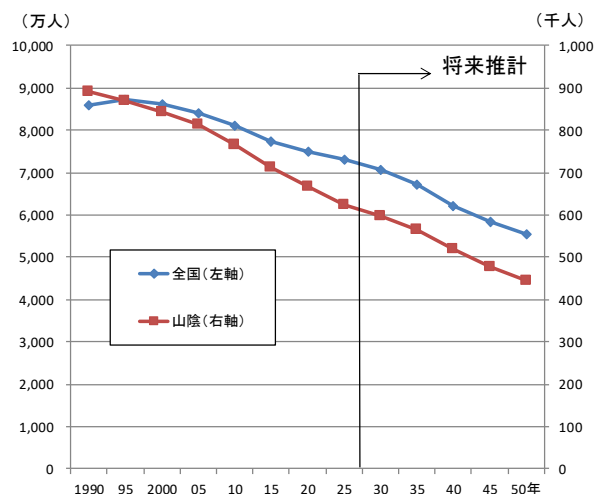
- ・女性の労働参加は進展。
- ・性別役割分業意識は希薄化も、根強い。

1. 量的側面（女性の労働参加等）

（1）働き手

少子高齢化に伴い、全国的に生産年齢人口（15歳～64歳）が今後も減少していく推計がなされるなかで山陰両県においては、全国と同様に生産年齢人口の減少が進んでおり、産業や地域活動など様々な分野で人手不足が顕在化している。

図表 I-1-1. 生産年齢人口（15歳～64歳）の推移
推計（全国・山陰両県）



資料：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

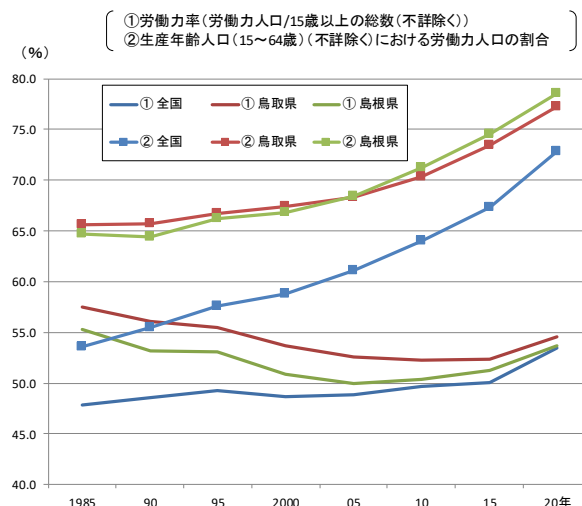
（2）労働力率

国勢調査から、働く意思と能力を持つ人の総数である労働力人口（就業者＋完全失業者）の15歳以上の女性に占める割合（労働力率）をみると、全国、山陰両県ともに、少子高齢化の進展等あるものの2015年から上昇に転じている。

また、生産年齢人口（15歳～64歳）における労働力人口の割合をみると、全国・山陰両県とも上昇傾向となっており、女性の労働参加は着実に進んでいることが確認できる。1985年以降、山陰両県は全国よりも高い割合で推移し、かつ上昇が続いている。

注3：年齢階級別の労働力率が、子育て期に低下し、アルファベットのM字の形状に似た曲線を描くこと。

図表 I-1-2. 女性の労働力率等の推移

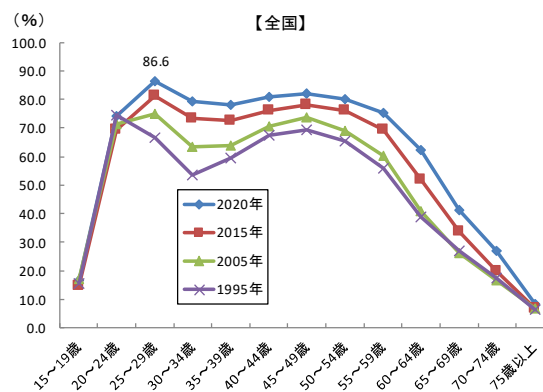


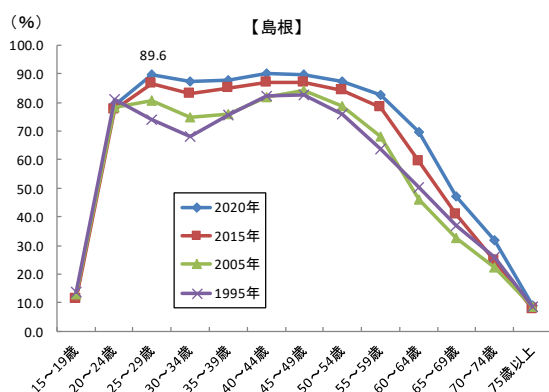
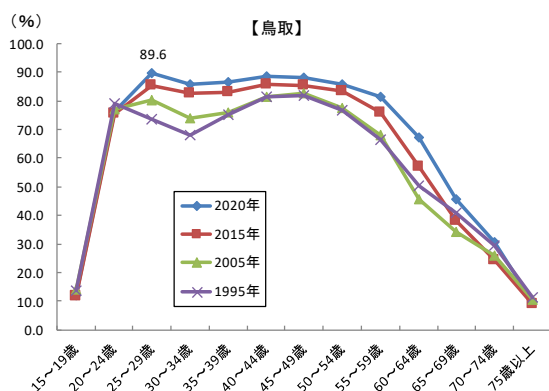
資料：総務省「国勢調査」

5歳階級別に動きをみると、幅広い年代で労働力率が高まってきている。全国・山陰両県ともに総じて25～29歳が高い割合となっており、直近（2020年）は女性の労働力人口は8割を超えている。

山陰両県に限らず日本の女性は、結婚や出産後は家庭に入り、仕事を辞めることが慣例となっていた。そのため、女性の労働力率は25～29歳がピークとなるが、その後、出産や育児を迎える30～34歳で底となり、子育てが落ち着く45～49歳にかけて再びピークとなるM字カーブ^{注3}が確認されてきた。しかし、近年、そのカーブは平坦化し、くぼみは浅くなってきている。なお、山陰両県については全国よりも早い段階からこうした傾向がみられてきた。

図表 I-1-3. 年齢階級別の女性労働力率





資料：総務省「国勢調査」

(3) 政府・行政支援の拡充

厚生労働省では、2016年4月に施行された女性活躍推進法に基づき、5つの評価項目の一定基準を満たし、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良な企業を「えるぼし」、当該取り組みの実施状況が特に優良である企業を「プラチナえるぼし」として認定している。本認定を得られることで、女性の活躍を推進している事業主であることをPRすることができ、社会的な認知度が高まり優秀な人材の確保や企業イメージの向上などにつながることを期待されている。

また、これらに認定された企業は、行政から補助金制度などの支援や各入札参加資格審査での加点等が受けられるといったメリットもある。その他、各自治体等でも独自に女性活躍推進に積極的な企業を認定し、その取り組みなどを紹介する動きもみられる。

図表 I-1-4. 女性活躍推進法に基づく認定マーク「えるぼし」、「プラチナえるぼし」



資料：厚生労働省 HP

図表 I-1-5. 認定企業への公共調達における優遇処置例（総合評価落札方式等）

＜参考配点例＞

評価項目例	認定の区分	総配点に占める割合 (評価の相対的な重要度に応じて配点)			
		配点例			
		12%の場合	10%の場合	7%の場合	5%の場合
ワーク・ライフ・バランス等の推進に関する指標	プラチナえるぼし	12	10	7	5
	えるぼし 3段階目	10	8	6	4
	えるぼし 2段階目(※1)	8	7	5	3
	えるぼし 1段階目(※1)	5	4	3	2
	行動計画(※2)	2	2	1	1

(※1) 労働時間等の働き方にかかる基準は満たすことが必要。

(※2) 常時雇用する労働者の数が100人以下の事業主に限る(計画策定期間が満了していない行動計画を策定している場合のみ)。

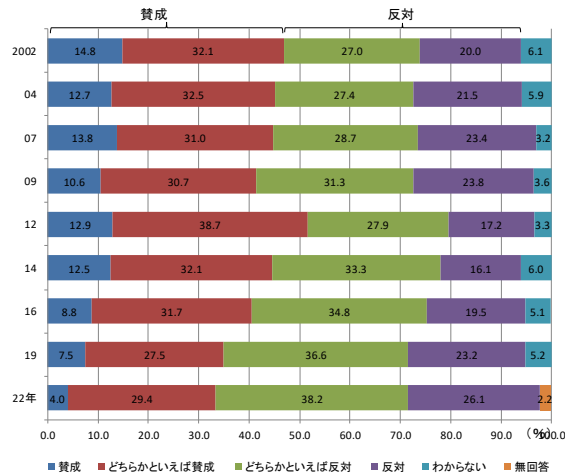
資料：厚生労働省 HP

(4) 男女間の意識の変化

女性の社会進出が進むなかで、男女の性別役割分業意識にも変化がみられるようになってきている。

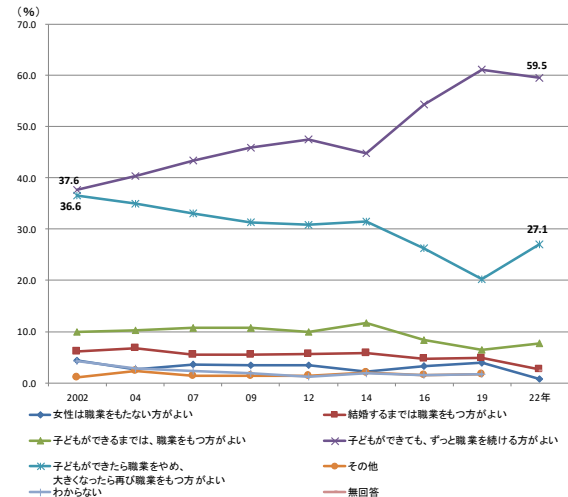
内閣府の調査によれば、「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」との考え方に「反対」とする人の割合は増加傾向にある。この結果をみると性別役割分業意識は年々、薄れてきており、女性が働くことを受容する社会への意識の変化がうかがえる。

図表 I-1-6. (全国)「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」という考え方に対する意識の変化



注「わからない」は2002年から2019年まで、「無回答」は2022年からの選択肢。
資料：内閣府「男女共同参画社会に関する世論調査」

図表 I-1-7. (全国) 女性が職業をもつことに対する意識の変化



注「わからない」は2002年から2019年まで、「無回答」は2022年からの選択肢。
資料：内閣府「男女共同参画社会に関する世論調査」

(5) 有業率

就業構造基本調査から、直近(2022年)の生産年齢人口における有業者^{注4}の割合(有業率)を確認してみると、山陰両県は全国を上回る有業率となっている。

特に、25～44歳の育児をしている女性の有業率は山陰両県とも高い水準となっており(鳥取県：87.9%(全国2位)、島根県：88.1%(同1位))、子育てをしながら働いている女性に限るとその割合が高くなっている。

注4：ふだん収入を得ることを目的として仕事をしており、調査日以降もしていくことになっている者、及び仕事は持っているが、現在は休んでいる者。

図表 I-1-8. 女性の有業率(2022年)

	(%, ()内は全国順位)		
	全国	鳥取県	島根県
生産年齢人口における女性の有業率	72.8	76.6(5)	76.6(5)
25～44歳の育児をしている女性の有業率	73.9	87.9(2)	88.1(1)

資料：総務省「就業構造基本調査」

(6) 仕事、家事、育児の時間

性別役割分業意識には変化がみられる一方で、女性が家事・育児を担っている状況に変化はみられない。10年前との比較では子どもがいる世帯の妻は仕事時間が伸びたものの、家事・育児に費やす時間の減少は僅かである。

男性は仕事時間の減少が僅かにみられ、家事・育児の時間が増加したが、仕事と家事・育児の合計時間を見ると夫よりも妻の合計時間が多く、仕事の時間が増えた分、女性の負担は高まっているといえる。

図表 I-1-9. 6歳未満の子供のいる夫婦世帯の時間の使い方(2021年)

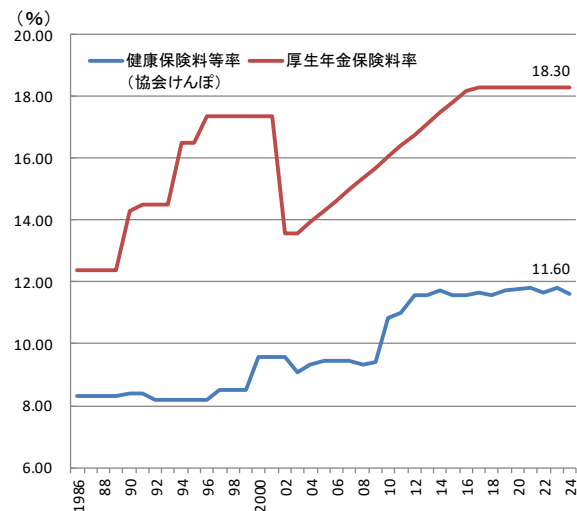
		(分、()内は2011年)		
		全国	鳥取県	島根県
妻	仕事	144(89)	222(159)	231(186)
	家事・育児	412(417)	363(389)	330(362)
	合計	556(506)	585(545)	561(548)
夫	仕事	440(476)	469(504)	421(416)
	家事・育児	95(51)	92(45)	111(84)
	合計	535(527)	561(549)	532(500)

資料：総務省「社会生活基本調査」

(7) 家計負担の増加

女性の社会進出が進んでいる背景には、高止まりが続いている物価や水道や光熱費などのエネルギー価格の高騰、子育てにかかる費用負担等により、家計における固定的支出が増加し、夫の収入のみに依存するだけでは経済的な不安が大きくなっている状況も影響していると考えられる。

図表 I-1-10. 健康保険等率、厚生年金保険料率の推移

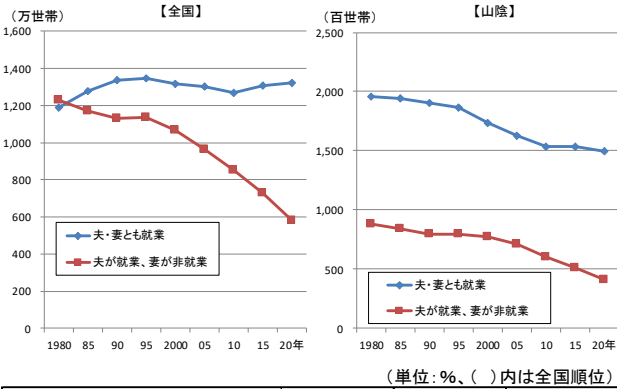


資料：全国健康保険協会（協会けんぽ）、日本年金機構
注：健康保険料等率は健康保険料率＋介護保険料率

こうしたなか、夫婦ともに働く、共働き世帯は増加してきている。全国では 1980 年は「夫が就業、妻が非就業」の一般世帯数が「夫・妻とも就業」を上回っていたが、1985 年には逆転し、その差は拡大傾向にある。一方、山陰両県は、以前から女性の社会進出が進んでおり、「夫・妻とも就業」世帯は 1980 年の時点で既に「夫が就業、妻が非就業」を大きく上回っている。この世帯が全体に占める割合も直近（2020 年）で鳥取県は全国 6 位、島根県は同 3 位と他地域に比べて高い水準になっている。

労働力人口が減少する中であっても、ここ 10 年は夫・妻とも就業している世帯数はほとんど減少していない。

図表 I-1-11. 夫婦の就業・非就業別の夫婦のいる一般世帯数推移



2020年	全国	鳥取県	島根県
夫婦のいる一般世帯（不詳含む）のうち、「夫・妻とも就業」世帯の割合	47.1	55.3(6)	56.7(3)

資料：総務省「国勢調査」

注 5：2020 年 12 月 21 日に厚生労働省より発表された、待機児童の解消を目指す子育て支援事業。2021 年度からの 4 年で約 14 万人の保育の受け皿拡大を目指した施策。

（８）子育て支援策の充実

共働き世帯の増加に伴い、子育て環境の整備も進んできている。厚生労働省では「新子育て安心プラン^{注5}」を取り纏め、地域特性に応じた支援の実施、保育士の確保、地域の子育て資源の活用など保育の受け皿の整備を進めており女性の就業への後押しとなっている。

全国的に待機児童数は減少に向かっており、山陰両県の待機児童数はゼロとなっている。

図表 I-1-12. 都道府県別の待機児童数（2024 年）

順位	都道府県	待機児童数（人）
1	東京都	361
2	沖縄県	356
3	滋賀県	353
4	兵庫県	256
5	埼玉県	241
6	神奈川県	188
7	奈良県	135
8	大阪府	111
9	三重県	108
10	千葉県	83
...
32	鳥取県、島根県、他16県※	0
都道府県計		2,567

※同 36 位は、青森県、山形県、栃木県、新潟県、富山県、石川県、福井県、山梨県、広島県、徳島県、愛媛県、長崎県、大分県、宮崎県

資料：厚生労働省

注：2024 年 4 月 1 日時点の数値

2. 質的側面（女性自身の状況等）

- ・高学歴化が進展する一方、結婚、出産、育児等による退職は男性に比べ多い。
- ・給与水準に男女格差がみられる。

（1）雇用形態

直近（2022 年）の女性雇用者の雇用形態別（役員を除く）の割合をみると、山陰両県の正規の職員・従業員（以下、正社員）の割合は、鳥取県 51.5%（全国 8 位）、島根県 49.4%（同 14 位）と、全国平均の 46.8%を上回る水準となっている。

また、それぞれの割合の推移をみると、全国・山陰両県とも 2012 年以降、正社員の割合が上昇し、非正規の職員・従業員（以下、非正社員）の割合が低下している。これは女性の雇用が増加する中で、正社員化が進んできたことによるものである。

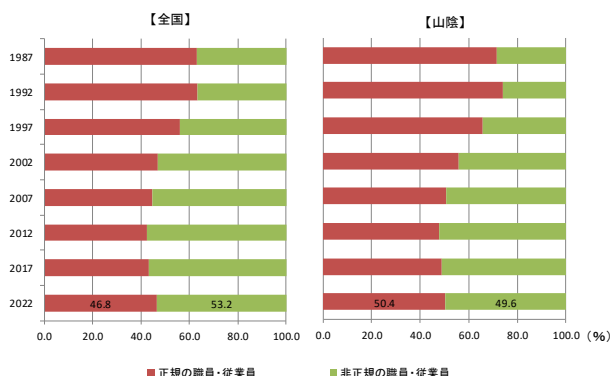
図表 I-2-1. 女性の雇用形態別の雇用者割合（2022 年）

	（％、（ ）内は全国順位）		
	全国	鳥取県	島根県
女性雇用者の正規職員・従業員割合	46.8	51.5(8)	49.4(14)

資料：「就業構造基本調査」

注：役員を除く。

図表 I-2-2. 女性の雇用形態別割合の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」

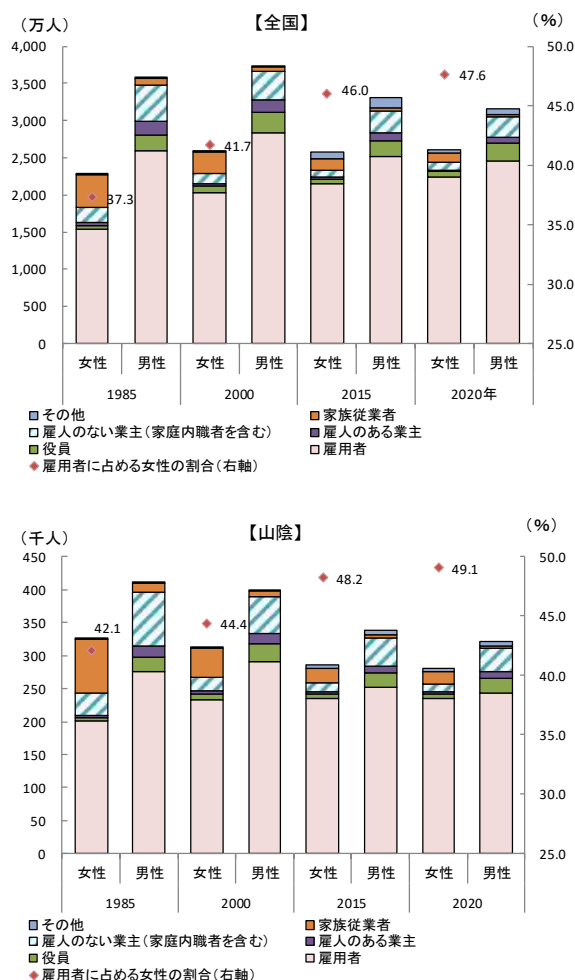
注：役員を除く

（2）雇用者割合

国勢調査から、女性の就業者を従業上の地位別からみることで、女性がどのように働いているのか確認すると、全国・山陰両県とも、女性の雇用

者数が増加傾向にあることがわかる。一方、家族従業者は減少傾向にある。全国・山陰両県とも、男性の雇用者数は直近（2020 年）で減少したことから、雇用者に占める女性の割合は高まっており、山陰両県においては、直近で 49.1%に達するなど、雇用者の半分近くが女性となっている。

図表 I-2-3. 従業上の地位別の就業者推移



資料：総務省「国勢調査」

（3）職業別割合

雇用者の職業別割合（役員を含む）をみると、直近（2022 年）では、全国・山陰両県とも女性は、「事務従事者」が最も高く、「専門的・技術的職業従事者」、「サービス職業従事者」などと続いている。山陰両県は「サービス職業従事者」や「専門的・技術的職業従事者」の割合が全国に比べてやや高くなっている。

全国・山陰両県とも上位 3 職業に 6 割以上の女性が従事しており、男性に比べて職業別の雇用者

割合においても大きな偏りがみられる。

図表 I-2-4. 雇用者の職業別割合（2022 年）

職業	女性		男性	
	全国	山陰	全国	山陰
事務従事者	28.8	26.5	15.8	13.8
専門的・技術的職業従事者	20.2	21.6	18.4	15.3
サービス職業従事者	17.8	19.2	6.8	7.1
販売従事者	11.6	9.9	11.6	9.0
生産工程従事者	8.3	8.7	15.9	16.8
運搬・清掃・包装等従事者	7.1	6.5	6.8	7.3
分類不能の職業	2.7	2.7	2.8	2.8
農林漁業従事者	2.0	3.3	3.2	6.9
管理的職業従事者	0.7	0.9	3.2	3.5
保安職業従事者	0.3	0.3	3.0	3.3
輸送・機械運転従事者	0.3	0.1	5.7	5.8
建設・採掘従事者	0.2	0.3	6.7	8.4
計	100.0	100.0	100.0	100.0

資料：就業構造基本調査

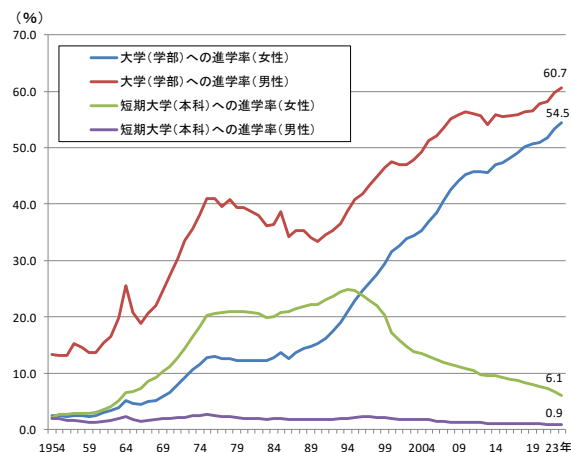
注：役員を除く

（４）高学歴化

これまで男女間で差があった教育機会についても均等化が進み、現在は女性においても高学歴化が進んでいる。直近（2023 年）の女性の大学（学部）への進学率は 54.5% となっており、男性の進学率との差は縮小傾向にある（男性は 60.7%、6.2 ポイント差）。

女性の大学と短期大学の進学率を合わせると男性の大学進学率と同水準となる。女性の大学進学率が上昇していることで職業を選択する際に、自らの専門性等を活かせる職業を求める動きが拡大していくものと考えられる。

図表 I-2-5. 女性の大学等進学率の推移（全国）



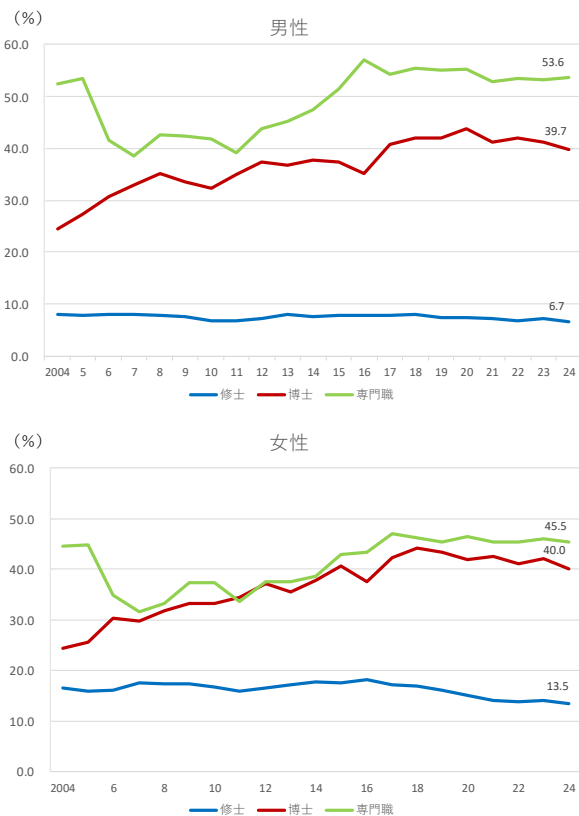
資料：文部科学省「学校基本調査」

注：過年度高卒者等を含む。

（５）リカレント教育^{注6}

近年、労働者が新たな技術や社会変化に対応できるよう働きながら教育を受け、学びなおすリカレント教育の重要性が高まっており、男女ともにその割合は上昇傾向にある。リスクリングの動きに伴い、今後もこうした動きが活発化していくものと予想される。

図表 I-2-6. 大学院入学者に占める社会人学生割合（全国）



資料：文部科学省「学校基本調査」

注6：リカレント教育とは、学校教育を終えた社会人が、その後も生涯にわたって学び続け、就労と学習のサイクルを繰り返していくことを指す。

(6) 勤続年数

一般労働者^{注7}における、女性の平均勤続年数をみると鳥取県は10.7年、島根県は11.7年と、全国平均の9.9年を上回っている。

男女の勤続年数を比べると、いずれの都道府県でも、男性の勤続年数の方が長く、差がみられるものの、山陰両県の男女の勤続年数の差は、全国平均ほど開いていない(全国:3.9年、鳥取県:2.4年、島根県:3.0年)。勤続年数をみれば山陰両県の女性はより長く職場に定着する傾向があると考えられる。

図表 I-2-7. 都道府県別の一般労働者の平均勤続年数 (2023 年)

(年)				
順位 (女性の勤続 年数順)	都道府県	女性	男性	女性-男性
1	秋田県	12.3	14.3	▲ 2.0
2	富山県	12.1	14.7	▲ 2.6
3	山口県	11.9	14.5	▲ 2.6
4	新潟県	11.8	15.4	▲ 3.6
	石川県	11.8	14.7	▲ 2.9
6	山形県	11.7	14.8	▲ 3.1
	島根県	11.7	14.7	▲ 3.0
8	福井県	11.5	13.9	▲ 2.4
9	和歌山県	11.3	14.7	▲ 3.4
10	岩手県	11.1	14.2	▲ 3.1
	福島県	11.1	13.9	▲ 2.8
...				
16	三重県	10.7	14.9	▲ 4.2
	鳥取県	10.7	13.1	▲ 2.4
	岡山県	10.7	14.2	▲ 3.5
	広島県	10.7	14.1	▲ 3.4
	全国平均	9.9	13.8	▲ 3.9

資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」
注：企業規模 10 人以上。

(7) 退職理由

15 歳以上の男女(転職就業者および離職非就業者)における前職の退職理由をみると、女性は「労働条件が悪かったため」が全国で 1 位(11.6%)、山陰両県でも 2 位(8.7%)と上位にあがる。一方、男性は「定年のため」が全国、山陰両県ともにトップとなっている。少子高齢化が進む山陰両県においては男女とも「介護・看護のため」が全国平均よりもやや高くなっている。

男女差をみると、女性が男性に比べて多い退職理由は、全国・山陰両県とも、家庭の事情にあたる「出産・育児のため(全国:6.0 ポイント

差、山陰両県:4.5 ポイント差)」、「結婚のため(同 2.3 ポイント差、同 2.4 ポイント差)」、「介護・看護のため(同 2.0 ポイント差、同 2.3 ポイント差)」となっており、女性のライフイベント^{注8}等が依然として退職に繋がっている。

図表 I-2-8. 15 歳以上男女(転職就業者および離職非就業者)の前職の退職理由割合 (その他以外) (2022 年)

退職理由	女性		男性		(女性-男性)	
	全国	山陰	全国	山陰	全国	山陰
会社倒産・事業所閉鎖のため	5.6	4.9	4.3	4.3	1.3	0.6
人員整理・勧奨退職のため	2.4	1.6	3.2	2.4	▲ 0.8	▲ 0.9
事業不振や先行き不安のため	2.4	2.0	4.6	3.4	▲ 2.2	▲ 1.4
定年のため	4.6	6.3	13.5	14.4	▲ 9.0	▲ 8.1
雇用契約の満了のため	6.8	6.6	7.2	7.0	▲ 0.4	▲ 0.5
収入が少なかったため	6.2	6.1	7.7	6.8	▲ 1.5	▲ 0.7
労働条件が悪かったため	11.6	8.7	11.8	9.5	▲ 0.2	▲ 0.8
結婚のため	2.9	3.6	0.6	1.1	2.3	2.4
出産・育児のため	6.2	4.9	0.3	0.4	6.0	4.5
介護・看護のため	3.3	4.0	1.3	1.7	2.0	2.3
病気・高齢のため	10.6	13.8	11.0	12.1	▲ 0.4	1.7
自分に向かない仕事だった	7.0	7.0	7.1	8.4	▲ 0.1	▲ 1.4
一時的についた仕事だから	4.5	4.1	4.7	4.0	▲ 0.2	0.2
家族の転職・転勤又は事業所の移転のため	2.3	2.4	0.6	0.4	1.7	2.1

資料：総務省「就業構造基本調査」
注 1：2017 年 10 月以降に前職を辞めた転職就業者および離職非就業者。
注 2：退職理由の上位 3 つは赤字で、女性が男性に比べて多い退職理由
の上位 3 つは網掛けで表示している。

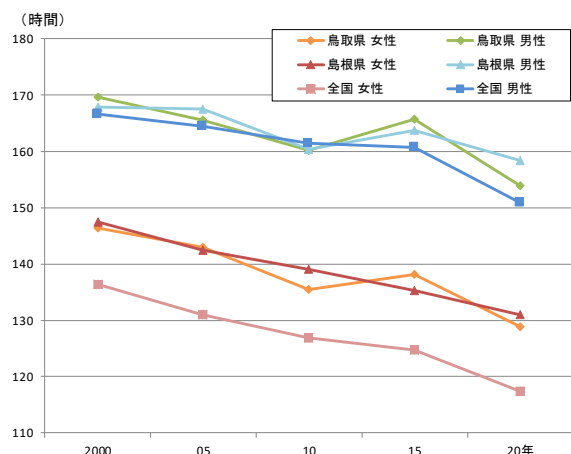
(8) 労働時間

女性の総実労働時間(月間平均)の推移をみると、全国・山陰両県ともに減少傾向にあり、男性、女性ともに減少傾向となっている。

また、女性の総労働時間は、山陰両県は正社員割合が高いことなどから、ほとんどの年で全国平均より 10 時間程度多くなっている。内訳からみると全国、山陰両県ともに女性の所定内労働時間は減少しており、背景として労働生産性の向上などが寄与してきたものと考えられる。

注 7：常用労働者のうち、パートタイム労働者以外の労働者をいう。
注 8：女性の人生における結婚・妊娠・出産・育児などを指す。

図表 I-2-9. 男女別の月間平均総実労働時間の推移



資料：総務省「毎月勤労統計調査」

注：従業員規模5人以上。

図表 I-2-10. 男女別の総実労働時間および内訳 (2020 年)

		(時間、()内は%)		
		全国	鳥取県	鳥根県
女性	総実労働時間	117.4 (▲13.9)	128.9 (▲12.0)	130.9 (▲11.2)
	所定内労働時間	112.5 (▲14.4)	124.5 (▲12.3)	125.2 (▲12.2)
	所定外労働時間	4.9 (0.0)	4.4 (0.0)	5.7 (18.8)
男性	総実労働時間	135.1 (▲18.9)	153.9 (▲9.3)	158.4 (▲5.7)
	所定内労働時間	125.9 (▲17.9)	143.5 (▲9.2)	143.8 (▲7.7)
	所定外労働時間	9.2 (▲29.8)	10.4 (▲10.3)	14.6 (20.7)

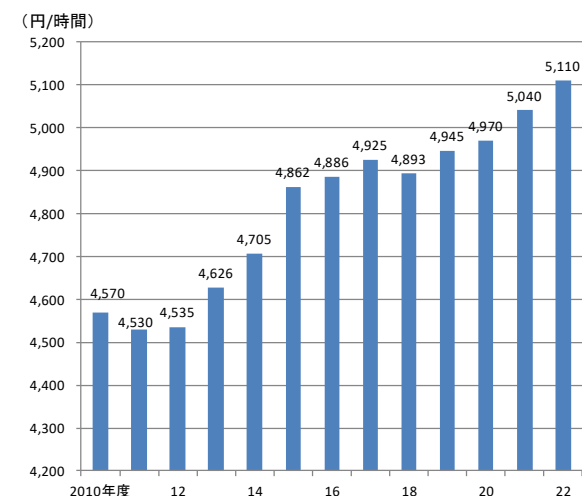
資料：厚生労働省「毎月勤労統計調査」

注1：従業員5人以上

注2：()内は直近(2020年)と2000年との増減率。

《参考》

図表 I-2-11. 日本の時間当たり名目労働生産性の推移

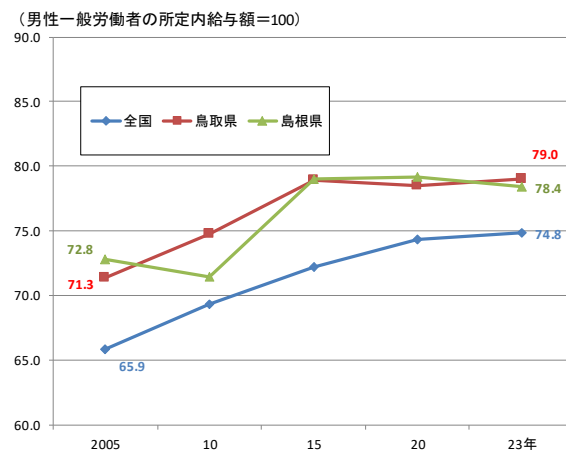


資料：公益財団法人日本生産性本部

(9) 給与水準

賃金構造基本統計調査から、一般労働者の所定内給与水準差の推移をみると、男女の給与水準差(男性一般労働者の所定内給与額を100とした場合)は縮小傾向にあり、直近(2023年)の女性の給与額は山陰両県では男性の7割強の水準となっている。

図表 I-2-12. 男女間所定内給与水準差の推移

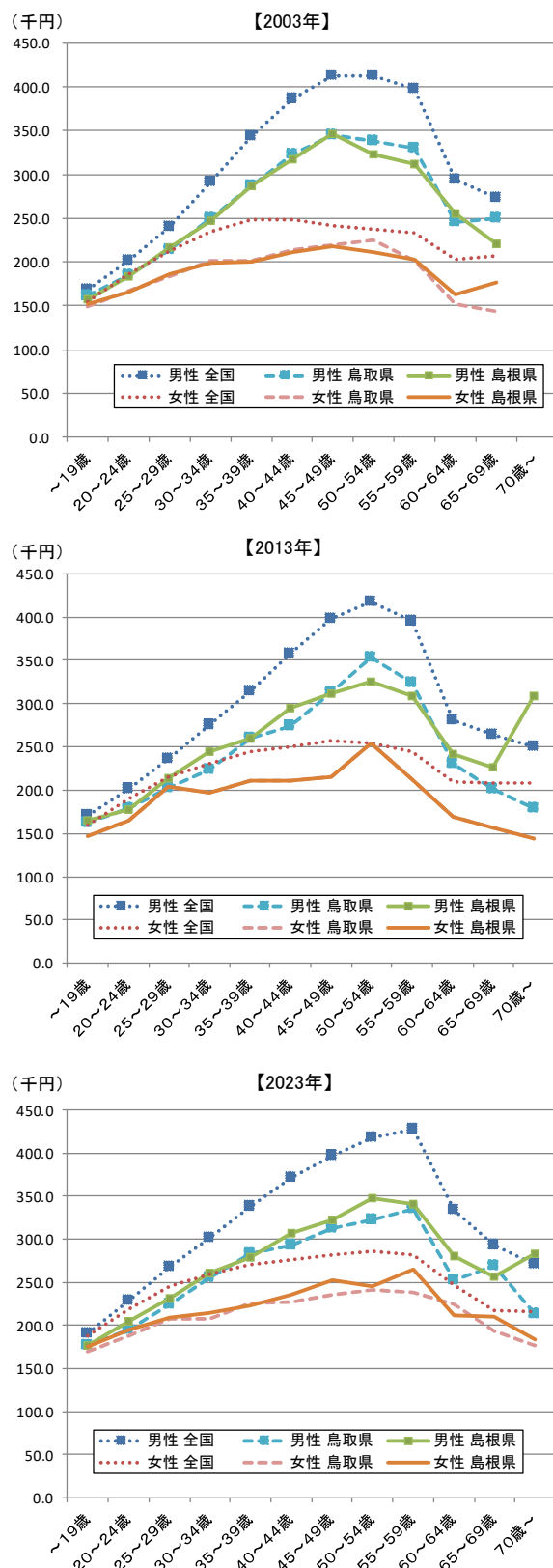


資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

年齢別に給与額の推移をみると、男女ともに若年層から給与額が上昇傾向にあるが、60歳以降に給与額が減少の動きとなっている。過去との比較では、概ね全年齢において給与額は増加傾向にある。

また、給与額差が大きくみられるのは50～54歳、55～59歳で、男性に比べると女性の賃金の上昇カーブは緩やかなものとなっている。この背景には前述のように、女性の「管理的職業就業者」が低いことや、結婚・育児等から非正社員として働くことを選択する女性も多いことから、キャリアが途切れることや勤続年数が短くなることなどが考えられる。

図表 I-2-13. 年齢階級別、男女別の所定内給与額推移



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

注1：従業員規模10人以上。給与を支給されている役員等を含む。

注2：年次によって公表形式が異なる場合があるため、2003年の「～19歳」は「18～19歳」、「65～69歳」は「65歳～」の数値を用いている。

3. 統計調査からみた女性活躍推進の現状(小括)

(1) 女性の労働参加の進展

全国的に女性の労働参加は進んでおり、特に山陰両県では、多世代同居など就労しやすい環境にあったことなどから、従来から働く女性が多い傾向にある。ここ数年の労働参加の進展の背景には、行政の子育て支援策の充実に加えて、公的負担の増加や物価上昇による家計収支の悪化といった経済的理由から、働きに出る女性が増えていることがあるとみられる。

(2) 根強く残る性別役割分業意識

女性の労働参加の進展に伴って性別役割分業意識は薄れつつある。しかしながら、女性が主たる家事の担い手である状況に変化がみられないことや結婚・出産・介護などのライフイベントを理由とする退職は男性よりも女性の方が多い現状などを勘案すると、実態として性別役割分業意識が根強く残っているのではないかと考えられる。

(3) 雇用形態の選択に対する考え方の変化

働く女性の半数前後が正規雇用の形で就業しており、全国と山陰両県を比べると、足元ではわずかではあるものの、従来から働く女性が多い傾向にある山陰両県の方が正規雇用の割合が高くなっている。

ただ、この20～30年の変化をみると、全国、山陰両県ともに正規雇用割合は漸減傾向にある。高齢化の進展や世帯形態の変化などが影響していると考えられるものの、若い世代を中心とした働くことに対する考え方の変化が雇用形態の選択に表れている面もあると考えられる。

(4) 性差にかかる処遇面での対応の遅れ

女性の労働参加が進展しているとはいえ、その様子は一様ではなく、職種の広がりやの乏しさなどは象徴的である。また、男性と比べて非正規雇用を選択する機会が多いこともあって、女性は処遇面でも低く抑えられてしまっている。

高学歴化によって進学率も年々上昇し、優秀な人材が増えているにもかかわらず、企業が個々の

能力に応じた働き方に否定的な態度をとり続けることは、性差を理由とした不当な扱いと指摘される可能性がある。公平性を欠いた姿勢が女性の職業観に与えてきた影響について改めて確認することが望まれる。

Ⅱ. 山陰企業における女性活躍の推進状況 ～当行アンケート調査より～

山陰両県の主要企業の取り組み状況を概観し、女性活躍を推進するにあたってどのような課題や問題点を抱えているか探るために、山陰地方企業動向調査の対象先に対してアンケート調査を実施した。

1. 調査概要

調査名称：女性の活躍の現状に関するアンケート調査

～キャリア形成と管理職^{注9}登用の観点から～

調査時期：2025 年 1 月～2 月

調査方法：WEB によるアンケート方式

調査対象：鳥取県、島根県の主要企業 1,099 社

回収企業：358 社（回収率 32.5%）

2. 回答企業の属性

所在地：鳥取県 40.2%、島根県 59.8%

業 種：製造業 34.4%、建設業 19.6%、
卸売業 12.6%、小売業 11.2%、
サービス業 22.3%

3. 主な集計結果

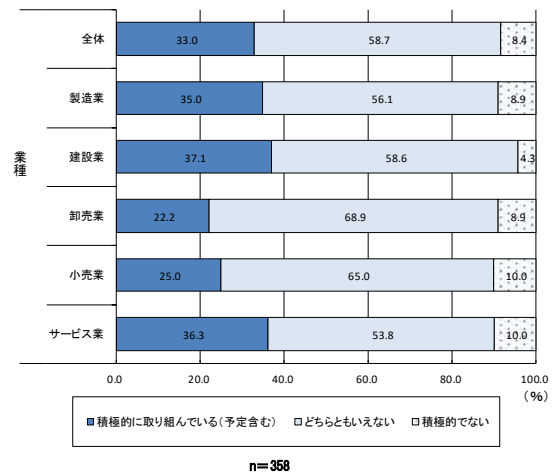
アンケートの集計結果の概要については「取り組み」、「就労継続」、「管理職登用」、「自由意見」の各項目について主なものを取り上げる。

（1）取り組みについて

①取り組みの姿勢

全体では「積極的に取り組んでいる（予定含む）」が 33.0%となった。業種別でも卸売業が 22.2%とやや低い割合となったが、従来から女性が少ない建設業が 37.1%と約 4 割となる等、女性活躍については比較的積極的な姿勢がうかがわれた。また、「積極的でない」との回答は全体、業種別でも 1 割以下と低い割合となった。

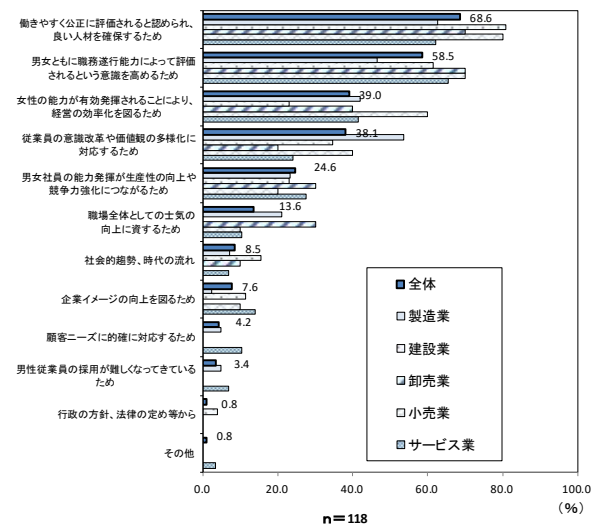
図表Ⅱ-1. 女性の活躍推進にかかる取り組み



②取り組み理由

全体では「働きやすく公正に評価されると認められ、良い人材を確保するため」が 68.6%と高い割合となり、「男女ともに職務遂行能力によって評価されるという意識を高めるため」が 58.5%、「女性の能力が有効発揮されることにより、経営の効率化を図るため」が 39.0%と続いた。業種別にみても大きな偏りはみられなかった。

図表Ⅱ-2. 女性の活躍推進にかかる取り組み理由
（複数回答）

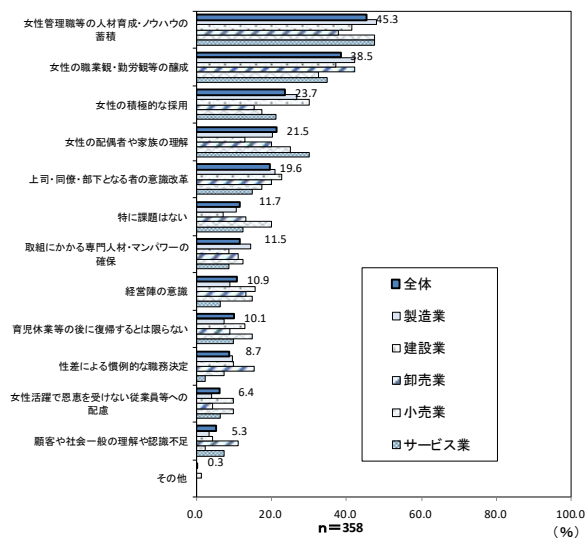


注9：ここでいう「管理職」とは、自身の配下にある部下等がゼネラリスト（幅広い知識に精通した多角的な視点を持つ者）かスペシャリスト（ある特定の分野を専門的に修め、非常に高い専門性を有し、その分野に関して高い技能と知識を有する者）かを問わず、それらの者をマネジメントする立場にある者とする。

②課題

全体では「女性管理職等の人材育成・ノウハウの蓄積」が 45.3%と高い割合となり、「女性の職業観・勤労観等の醸成」が 38.5%、「女性の積極的な採用」が 23.7%と続き、業種別でも大きな偏りはみられなかった。その他の回答では「女性の配偶者や家族の理解」が 21.5%、「上司・同僚・部下となる者の意識改革」が 19.6%、「経営陣の意識」が 10.9%と性別のみではなく、女性を取り巻く、意識に関連する回答も多くみられた。

図表Ⅱ-3. 女性の活躍推進にかかる課題（複数回答）

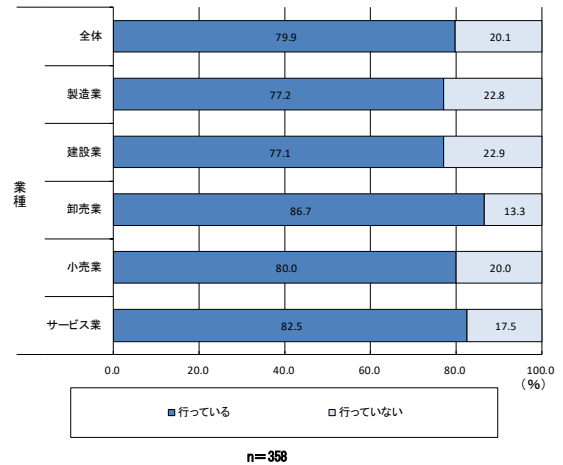


（2）就労継続について

①取り組みの有無

全体では「行っている」が 79.9%となり、約 8 割の企業が女性の就労継続について取り組んでいる結果となった。業種別にみてもその傾向に大きな差はなく、積極的な姿勢がうかがわれた。

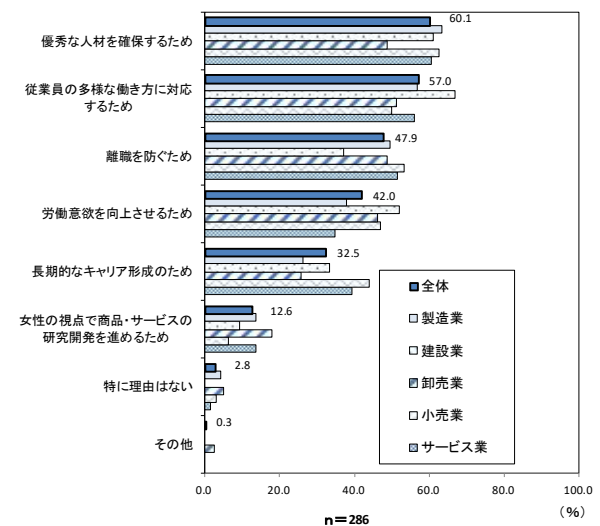
図表Ⅱ-4. 女性の就労継続にかかる取り組み



②取り組み理由

全体では「優秀な人材を確保するため」が 60.1%と高い割合となり、「従業員の多様な働き方に対応するため」が 57.0%、「離職を防ぐため」が 47.9%と続いた。業種別にみても大きな差はみられなかった。

図表Ⅱ-5. 女性の就労継続にかかる取り組み理由（複数回答）

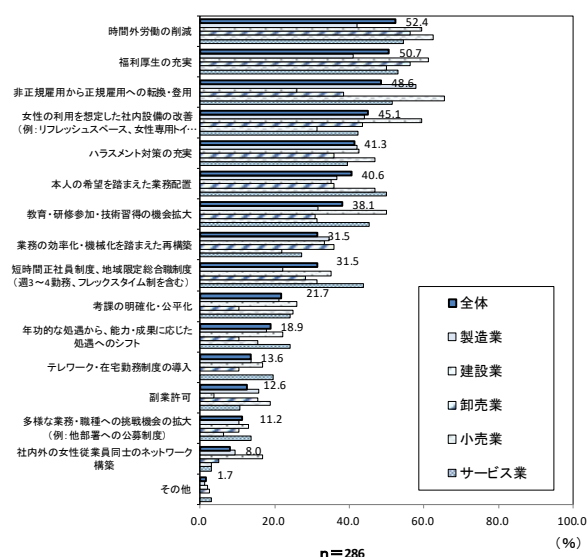


③具体的な取り組み

全体では「時間外の削減」が 52.4%と高い割合となり、「福利厚生の充実」が 50.7%、「非正規雇用から正規雇用への転換・登用」が 48.6%と続いた。

図表Ⅱ-5. 女性の就労継続にかかる具体的な取り組み

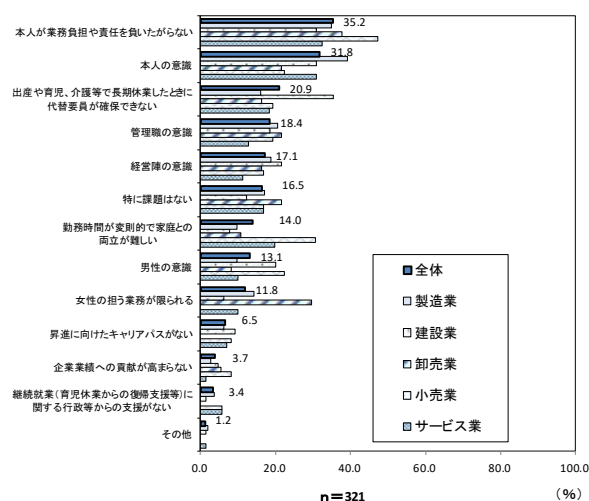
(複数回答)



④課題

全体では「本人が業務負担や責任を負いたがらない」が35.2%と高い割合となり、「本人の意識」が31.8%、「出産や育児、介護等で長期休業したときに代替要員が確保できない」が20.9%と続いた。業種別にみると、回答ごとに一部の業種の回答割合がやや高いものがあるが、大きな差はみられなかった。その他の回答では「管理職の意識」が18.4%、「経営陣の意識」が17.1%、「男性の意識」が13.1%となる等、意識に関連する回答の割合も比較的多くなった。

図表Ⅱ-6. 女性の就労継続にかかる課題 (複数回答)

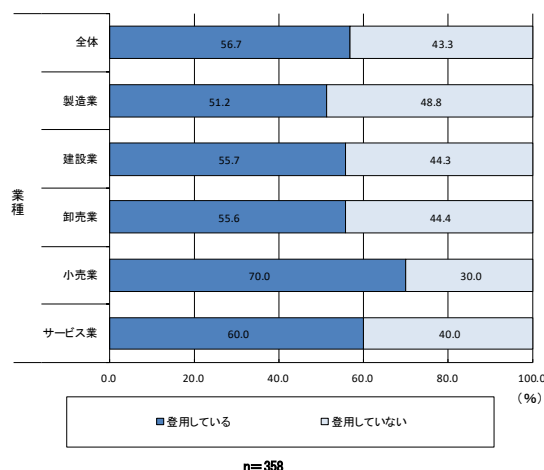


(3) 管理職登用について

①管職登用の有無

全体では「登用している」が56.7%となり、半数以上の企業が女性の管理職登用の実績がある結果となった。業種別でもみても全業種が50%以上となっており、女性の管理職登用の進展がうかがわれる結果となった。

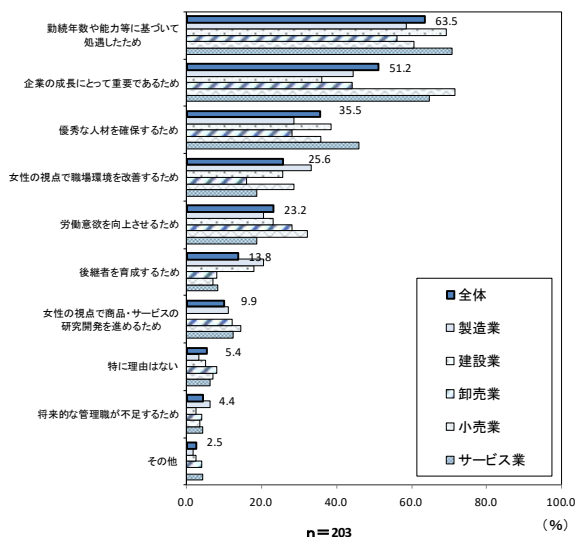
図表Ⅱ-7. 女性の管理職登用の有無



②管理職登用の理由

全体では「勤続年数や能力等に基づいて処遇したため」が63.5%と高い割合となり、「企業の成長にとって重要であるため」が51.2%、「優秀な人材を確保するため」が35.5%と続いた。

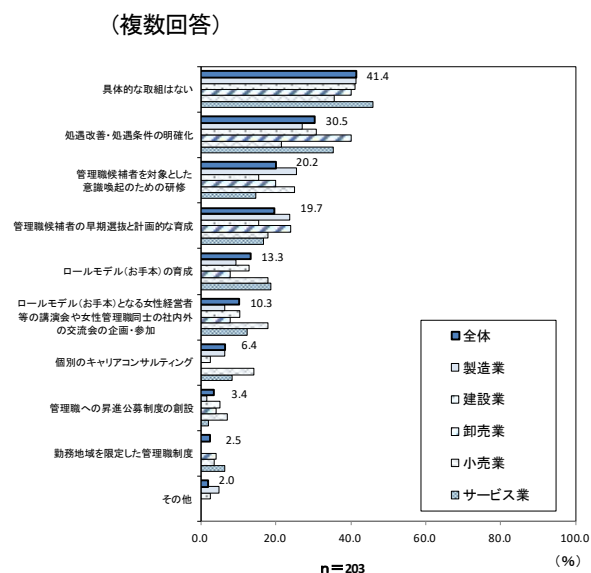
図表Ⅱ-8. 女性の管理職登用の理由 (複数回答)



③具体的な取り組み

全体では「具体的な取組はない」が41.4%と高い割合となり、「処遇改善・処遇条件の明確化」が30.5%、「管理職候補者を対象とした意識喚起のための研修」が20.2%と続いた。

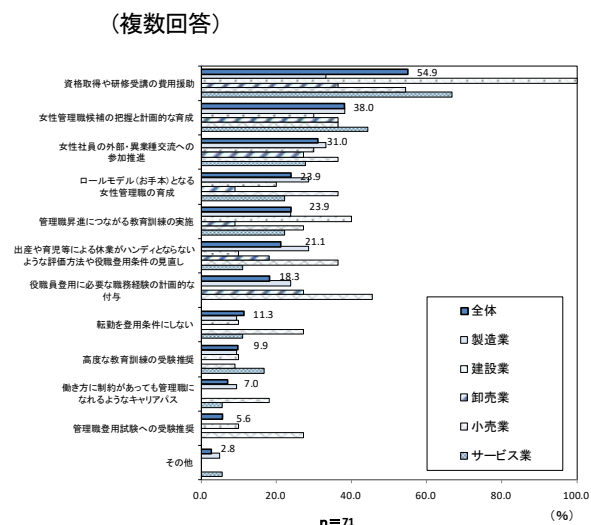
図表Ⅱ-9. 女性の管理職登用の具体的な取り組み



④キャリアアップ形成・支援

全体では「資格取得や研修受講の費用補助」が54.9%と高い割合となり、「女性管理職候補の把握と計画的な育成」が38.0%、「女性社員の外部・異業種交流への参加推進」が31.0%と続いた。

図表Ⅱ-10. 女性の管理職登用のキャリア形成・支援

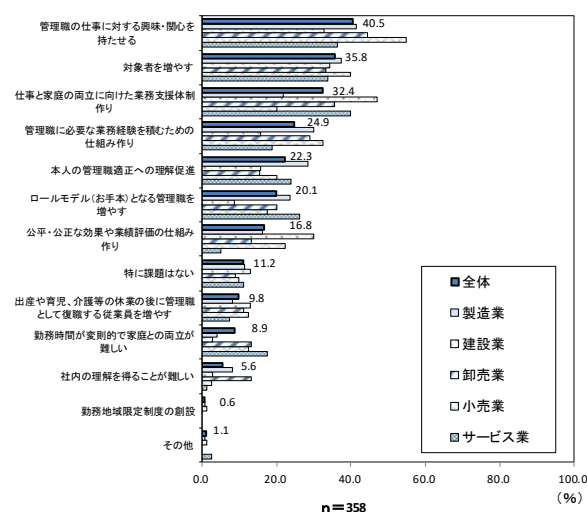


④課題

全体では「管理職の仕事に対する興味・関心

を持たせる」が40.5%と高い割合となり、「対象者を増やす」が35.8%、「仕事と家庭の両立に向けた業務支援体制作り」が32.4%と続いた。業種別でも各業種ともに大きな差はみられなかった。その他の回答では「管理職に必要な業務経験を積むための仕組み作り」が24.9%、「本人の管理職適正への理解促進」が22.3%、「ロールモデル(お手本)となる管理職を増やす」が20.1%となる等、管理職に対する意識改革やキャリア形成については難しい様子がうかがわれた。

図表Ⅱ-11. 女性の管理職登用の課題(複数回答)



4. アンケート結果からみた女性活躍推進の現状

(1) 人的資本の充実策としての明確な位置づけ

女性活躍推進について総じて積極的な企業が多く、業種や立地地域などによる取り組み姿勢の偏りはみられない。人手不足が常態化していることもあり、優秀な人材を確保するための手段、あるいは、従業員の新たな能力開発の支援など、目的は多種多様ではあるものの、いずれも人的資本の充実策として、女性の能力発揮を重視している様子がうかがわれる。

(2) ワークライフバランス^{注10}の積極的な推進

女性活躍推進に前向きな企業では、女性が腰を据えて働くことができるように、ワークライフバランスの推進による仕事と家庭の両立支援に向けた環境整備に注力している様子がうかがわれる。業務の効率化などによる時間外労働の削減、福利厚生の実施や職場の施設整備などによる働きやすさの追求だけでなく、資格取得費用の援助、異業種交流や外部の教育研修への参加機会の提供といった自己研鑽を後押しする姿勢も共通している。

(3) 遅々として進まない従業員の意識の変化

女性活躍推進に取り組むために支援制度を導入したものの、制度の運用にかかる体制づくりや従業員の意識が追いつかないなど、期待していた成果を引き出せていない企業が多い傾向にある。経営者や管理職の意識改革が遅れていることや女性自身の職業観にも旧態依然とした面が残っていることから、活躍推進を阻む「意識の壁」が思いのほか高く、どのように乗り越えていくべきか考えあぐねている企業もみられた。全体として女性活躍推進を自分事として従業員に認識させることに苦労している様子がうかがわれる。

(4) 取り組みの継続性に対する高い問題意識

女性活躍推進の取り組みを本格化させてから日が浅く、従業員の間でも推進の必要性に対する認識が広がっていないといった事情はあるものの、女性の能力開発に関するノウハウの蓄積が進んでいないことやロールモデル^{注11}が不在であること

を問題点として挙げる企業が多くみられた。女性活躍推進の取り組みを人材育成にかかる体系的な仕組みの一環として機能させていくために、先例となる女性を早期に育成し、実際に活躍する姿を組織内外に見せることによって、女性の働く意欲を刺激する好循環をもたらしたいと考えているのではないかとみられる。

注10：「働くすべての方々が、『仕事』と育児や介護、趣味や学習、休養、地域活動といった『仕事以外の生活』との調和をとり、その両方を充実させる働き方・生き方」と定義されている。

注11：「役割の模範」との意味があり、ビジネスでは主にキャリア形成にあたってお手本にできる人物像を指す。

《コラム》低位にあるジェンダー・ギャップ指数に対する山陰企業の意見

①現状・考えについて

- ・女性活躍社会の構築は一方で少子化を増進することになる。また、地方の中小企業では女性が自ら責任を持ちたがらない傾向があり、難しいこともある。(製造業)
- ・どのような働き方、生き方をしたいかは男女関係なく人によると考える。特に若い世代ほどそれが顕著である。そういった世の中で経済的にどこまで自立するかというのは男性の方がまだまだプレッシャーをかけられていると思う。同じだけ女性にも負担を、という考えではなく、男女共に得手不得手を活かしながら経済的にもより発展していける世の中にしていくほうがいいのではないかと考える。(サービス業)

②意識について

- ・出産や家庭などの要因よりも、女性自身の意識が低いと思う。意識が高ければ環境要因は自分で解決しようとすると思う。恐らく子供の頃から植え付けられた固定観念があり、職場で活躍する充実感や期待感よりも不安感が強いのだと思います。企業の中で活躍する女性の先輩が増えれば意識は変わってくるかもと思います。(製造業)
- ・性別役割意識が根強い日本において女性が社会で活躍すること、経済参画を行うためには、制度・風土・機会の構築を行う必要があると考えます。性別にとらわれず、自分らしさを発揮できる社会の構築が経済の活性化にもつながると考えます。(建設業)

③活躍の場について

- ・働く環境や制度については、男女間の格差は殆どないと思います。企業が求める能力と職業感のギャップがあるので、どのように埋めていくかが課題だと思います。(製造業)
- ・女性の登用、重用していく必要性を改めて強く認識した。しかしながら、中小零細企業は、女性を補助的業務に配置している場合が多く、また、本人が責任ある立場に消極的であったりと、難しい面があるのも事実。(小売業)

※上記は、本アンケートにおいて、本報告書冒頭のジェンダー・ギャップ指数の経済参画（低位）について意見・考えを尋ねたもの（一部抜粋）。

Ⅲ. 山陰企業の女性活躍にかかる取り組み実態 ～当行ヒアリング調査より～

女性活躍の取り組みの実情を探り、望ましい推進のあり方を検討するためのヒントを得るため、アンケート調査の回答先を中心に先進的な運営を実践していると考えられる企業に対してヒアリング調査を実施した。

1. ヒアリングの対象先

積極的な女性活躍の取り組みのもとで、外部環境の変化に強い組織体制の構築を進めていると考えられる以下の企業を対象とした。

1. A社 製造業（縫製）
2. B社 製造業（食料品）
3. C社 製造業（機械）
4. D社 建設業
5. E社 警備業（機械警備）
6. F社 宿泊業（ホテル）

2. 実施概要

各企業に人事担当者を直接訪問し、以下の項目を中心に聞き取りを行った。実施時期は 2025 年 2 月中旬から下旬である。

【主な質問項目】

1. 女性活躍の取り組みについて
2. 制度・体制面の整備について
3. 就労継続支援について
4. 管理職への登用について
5. 課題と今後の取り組みの方向性

3. ヒアリング結果の概要

【女性活躍は古くて新しい課題と認識】

企 業	A社
所 在 地	鳥取県倉吉市
従 業 員	81 名（男性 4 名・女性 77 名）
業 種	製造業（縫製）

＜女性活躍への取り組み＞

- ・伝統的に女性比率の高い業種であり、一般に男性と比べ手先が器用で、粘り強く、細かい作業を続けることが得意とされること等から女性が主体の現場となっている。
- ・このため女性が安心して働くことができる組織作りや個々人の適正に応じて能力開発を支援することは企業の死活問題でもあり、女性の活躍は古くて新しい課題として受け止めている。

＜制度・体制面の整備＞

- ・各種休暇、時短勤務、フレックス制度は導入済みであり、雇用は全て正規である。施設等のハード面は女性主体の職場であることから整備済である。また、製造過程の多様な業務の再配置にも取り組み、多能工化を図っている。

＜就労継続支援＞

- ・近年では女性社員の出産等による離職は無い。結婚・出産・育児等については、休暇制度を有効活用し、職場内の業務代替を含め、多能工化、フォローも適切に行ってきた結果、離職者を出すことなく、就労が継続している。
- ・管理職による面談や新卒者にはパートナー制度（メンターの設定）を利用し、フォローを行っており離職防止に繋げている。

＜管理職への登用＞

- ・現在、管理職は男性のみであり女性はいないが、ロールモデルとして後続の女性社員（主任等）のキャリア開発を進めていく方針であり、キャリアアップ形成・支援についてはOJT、通信教育の受講等行っている。

＜課題と今後の取り組みの方向性＞

- ・過去から取り組んできたことを一層、推し進めることが重要と認識しており、今後も就労継続、人材育成を進めていく方針。
- ・新規採用者のキャリア開発も可能な余地があると考えられ、深刻化する人手不足を解消するうえでも人数を増やすだけでなく、個々の能力向上で全体の縫製能力を向上させることが必要と考えており、女性の活躍推進、就労継続は重要な課題と認識している。

【性差ない業務構築】

企 業	B社
所 在 地	鳥取県東伯郡
従 業 員	270 名（男性 105 名・女性 165 名）
業 種	製造業（食料品）

＜女性活躍への取り組み＞

- ・元来から女性の従業者比率が高い業種であり、製造現場や総務部門等に限らず女性が配置され、管理職も配置されている。製造部門では一部業務に女性に不向きな力仕事があるが、設備投資等により改善を進める方針である。

また、社員の意識改革等にもハラスメント研修等を通じて意識改革を浸透させている。

＜制度・体制面の整備＞

- ・各種休暇、時短勤務、資格取得支援金等は導入済みである。また、独自の年5日取得可能なファミリー休暇制度を設けており、利用も進んでおり、雇用は正規雇用可能な人材については正規雇用化している。

＜就労継続支援＞

- ・結婚・出産・育児等については、休暇制度の有効活用、職場内の業務の代替を含め、フォローも適切に行ってきたことにより、離職者を出すことなく、就労が継続している。
- ・業務の代替については子育て世代の部署も多いことから、適宜、ローテーションを行い、マルチチャネル化することにより対応している。

＜管理職への登用＞

- ・男女の処遇差は無く、能力や適性に応じて管理職への女性登用が行われている一方で、管理職を望まない女性や管理職から一般職への転換を望むケースもある。また、研修等を通じて管理職層の意識の改革も行っている。

＜課題と今後の取り組みの方向性＞

- ・本人の希望による女性の再配置は既に行われており、管理職層を含む既存従業員や新規採用者のキャリア開発や意識改革も可能な余地があると考え。また、経営陣からも男女問わず人材の育成、離職防止について指示が出ており、スキルアップ、キャリア開発を進めていく考えである。
- ・女性は社会的役割（母の顔、配偶者の顔等）が多く、仕事との両立が男性よりも難しい面がある。女性への「家事・育児・介護」に関する社会全体の意識を変革していく必要があると考える。

【主体性を重んじた自己変革】

企 業	C社
所 在 地	島根県松江市
従 業 員	271 名（男性 232 名・女性 39 名）
業 種	製造業（機械）

＜女性活躍への取り組み＞

- ・「考勤」を重視する理念の下、柔軟な働き方ができる各種制度を備え、個人の成長を促進するMBOシートを通じた評価制度や階層別研修を導入することで、一人ひとりが主体的にキャリア形成できる会社を目指して取り組んでいる。また、性別、国籍等を問わず、夫々が強みを生かし、生き活きと活躍できる組織を目指しており、多様な人材を強みにした会社作りを進めている。

＜制度・体制面の整備＞

- ・ワークライフバランスを実現するための各種休暇、時短勤務、フレックス制度、テレワーク、資格取得支援金等は導入済みで利用率も高い水準にある。また、女性が心身ともに健全に働ける職場環境をつくるため、女性相談窓口も設置している。
- ・正規雇用を基本としており、職種は総合職に統一されている。また、能力本位の評価制度となっており、昇進、昇格等に男女差は無い。
- ・新規採用者のキャリア開発等のための研修・メンター制度等で自主的なキャリア形成を促し、公募による配置転換制度なども構築されている。

＜就労継続支援＞

- ・結婚・出産・育児等については、各種休暇制度等を活用している。また、休暇中には会社等からコンタクトを取り、心理的孤立を防止している。
- ・復帰前の面談、復帰後にはフレックス制度を利用する等により、スムーズに職場復帰している。

＜管理職への登用＞

- ・キャリア形成のため、階層別研修を実施している他、管理職候補人材を選抜した研修を行う等、早期から次期管理職層の育成を図っている。
- ・異業種との交流や女性従業員同士が情報交換できる集会などを実施しており、ロールモデルとなる人材との交流機会を提供することで意識の変革を促している。

＜課題と今後の取り組みの方向性＞

- ・ライフステージが変化していく中で、女性は家事、育児等を担う場合が多く社会的役割に費やす時間がキャリアアップのハードルを高めていると考えている。性別を問わず、個人の個性と能力を十分に発揮することができる職場環境や社会を目指し、社会全体の理解と意識変革を一層進めてしていく必要があると考える。

【経営理念の浸透と継承】

企 業	D社
所 在 地	島根県松江市
従 業 員	53 名（男性 39 名・女性 14 名）
業 種	建設業

＜女性活躍への取組み＞

- ・創業当時から性別差はなく、フラットな経営方針である。建築現場などは女性の配置は難しく男性主体の業種であるが、過去から女性の現場監督、設計士、職人が在職していた。当社は「女性活躍」という観点から取り組みを始めたのではなく、仕事の「成果」や「作品」が重要であり、仕事をする「人」の属性は直接的な関心事ではないという創業者の考え方が受け継がれている。

＜制度・体制面の整備＞

- ・各種休暇制度、時短勤務、資格取得支援金等は導入済みで、利用も進んでおり、処遇についても男女間で格差は生じていない。
- ・雇用については正規雇用を基本とし、現場監督や家具工、事務等の間接部門等各部門に女性の配置が行われている。

＜就労継続支援＞

- ・結婚・出産・育児等については、産休・育休や介護休暇制度を有効活用し、職場内の業務代替を含め、フォロー等も行い、離職者は出ていない。業務配置についても、本人の希望も含め柔軟に対応している。
- ・社内ネットワークを通じて顧客の声を本人に届け、モチベーション向上を図っており、社内表彰制度も設けている。

＜管理職への登用＞

- ・ロールモデルとして、後続の女性社員のキャリア開発や形成を進めていく方針である。
- ・登用については、男女問わず能力や適性を判断し管理職の輩出を目指す考えである。また、建設業協会主催の研修等に参加し、意見交換を行うことでキャリア意識の醸成等図っている。

＜課題と今後の取り組みの方向性＞

- ・業種柄、危険が伴い身体的特徴により男性社員が担う業務があることは否定できないが、組織風土の強みを活かして、事務等の間接部門に限らず、現場でも女性が活躍できる余地は今後も十分にあると考えており、新規採用者や管理職のキャリア開発についても可能な余地があると考えている。
- ・従業員が身体的に業務が難しくなってきた場合等各ライフステージのタイミングで会社としてどのようなキャリアの方向性を用意していくのか等を課題として認識している。

【女性ならではの視点導入】

企 業	E社
所 在 地	島根県松江市
従 業 員	164 名（男性 147 名・女性 17 名）
業 種	警備業（機械警備）

＜女性活躍への取組み＞

- ・生活安全産業として、多様なリスクに対処するうえで、駆け付け、夜間勤務等について現場への女性の配置が難しい職種であり、男性主体の業種となっていたが、女性活躍推進の観点から総務・経理（間接）部門中心の配置から女性でも可能な業務への配置にも取り組んでいる。また、業界イメージの対外的理解不足や社員の意識改革などにもセミナーや研修等を通じて浸透を図っている。

＜制度・体制面の整備＞

- ・産休等各種休暇、時短勤務、フレックス制度、資格取得支援金等は導入済みで、利用率も高い。処遇も男女間で格差は無く、課長職への登用も視野に入っており、非正規雇用の正規化の実績もある。
- ・間接部門以外の営業職や警備職、統制指令室への配置等も進めている。

＜就労継続支援＞

- ・女性の勤続年数は14年7カ月と男性より長く、定着率は高いと認識しており、女性社員の介護離職等の事案に直面した例はない。ライフステージに応じて各種休暇制度を有効活用し、業務代替等を行ってきた結果、離職せずに職場復帰している。

＜管理職への登用＞

- ・男性の警備職が圧倒的に多いが、間接部門を統括する管理職への女性登用を視野に入れており、ロールモデルとしてキャリア開発を進めていく方針である。また、間接部門以外のリスクのない現場職務（日中の施設巡回等）での活躍にも取り組み、将来的にはそうした職務でも管理職の輩出を目指す考えである。

＜課題と今後の取り組みの方向性＞

- ・業種柄危険が伴い、身体的に男性に人員が偏ることは否定できないが、リスクのない職務には本人の希望があれば女性の再配置や新規採用者のキャリア開発も可能な余地があると考えている。
- ・今後は、間接部門を軸としつつも現場をはじめ、OJTにより多様な業務を一通り経験してもらい、適性や希望に配慮しつつ、女性が活躍できる職務の多様化を進めていく方向であり、巡回警備等で女性人材層を創出し、女性目線での業務対応でのメリットを生かしていく。

【ライフイベントへの対応】

企 業	F 社
所 在 地	島根県松江市
従 業 員	160 名（男性 72 名・女性 88 名）
業 種	宿泊業（ホテル）
<p>＜女性活躍への取り組み＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ホスピタリティ産業の一つであるホテル業を主体としており夜間の業務等、一部に男性が主体となる業務があるが、フロントをはじめ様々な業務で女性が配置されている。女性活躍推進という観点に縛られず、素質や能力のある従業員を評価する経営方針である。また、研修等により意識改革の必要性についても周知されている。 	
<p>＜制度・体制面の整備＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・産休・育休、介護休暇、資格取得支援金等は導入済みで利用も進んでいる。また、非正規雇用の正規化やその逆である正規雇用から非正規雇用への転換の実績もある。 ・接客が伴うため、テレワークの導入が難しいが、各ライフイベントに合わせて勤務形態や勤務時間変更など柔軟に対応する体制が構築されている。 	
<p>＜就労継続支援＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各種制度の整備、処遇の明確化、資格取得者へのインセンティブ付与等の施策により、女性従業員の勤労意欲向上、スキルアップが図られ定着率は向上している。結婚、出産等については各種休暇制度を有効活用し、マニュアルを作成する等業務代替が円滑に行われるよう体制整備を進めており、離職者を出すことなく就労継続ができています。 ・役員面談も奏功しており、自ら業務の配置転換を申し出る者が生まれるなど人材育成にもつながっている。また、会社への不満、人間関係等ネガティブな理由での退職者も減少している。 	
<p>＜管理職への登用＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・間接部門に限らず、各部門で統括する管理職登用は、能力や適性を判断し行う予定であり女性登用も今後も継続する。既にロールモデルとなりうる管理職の女性があり、後続の女性社員に対しても、資格取得補助や研修等によりキャリア開発を進めていく方針である。 	
<p>＜課題と今後の取り組みの方向性＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業種柄、ごく一部業務で男性社員に人員が偏っていることは否定できないが、女性の再配置や既存社員、新規採用者を問わずキャリア開発は柔軟に対応できる体制は整えられている。一部の部署について男性に人員が偏っていることや、子育て世代の管理職がいないことを課題として認識しており、意識改革や業務の効率化を行う中で解決する方針である。 	

4. 対象先にみられる取り組みの特徴

（１）能力本位の人事評価制度実践

いずれの企業においても処遇面での格差や考課基準の差異、評価の態様の違いなどはみられず、人事管理をめぐる性差の影響は最小限に抑えられている。このため、昇給・昇格の判断や賃金水準の決定などは能力本位で行われており、素質や能力のある人物を適切に処遇しようとする姿勢が徹底されている。

（２）企業努力に依存している現状への懸念

女性活躍推進に向けて企業として対応可能な支援策について試行錯誤を繰り返してきた経緯もあり、さらなる活躍推進を図るためには企業努力だけでは限界があることを認識している。とくに、各種のライフイベントの当事者として真っ先に責任を負うのは女性であるべきといった社会に染み付いた古い価値観の変化を求める意向は強く、勤務する企業の後押しがあったとしても、性別役割分業意識が残っているうちは女性が自身の能力と個性を発揮し、自身のキャリアアップを考えるのは難しいのではないかと指摘している。

（３）女性心理に配慮したきめ細かい対応

就労意欲の維持・向上や孤立感・疎外感から生じる離職の防止を図るため、経営者や管理職による面談を通じた意向確認やメンター制度^{※12}を通じた丁寧な意思疎通など、コミュニケーションの機会を増やす工夫を凝らしている。結婚、出産、育児などで休職中の女性についても定期的にコンタクトをとるなどして孤立感を深めることがないように配慮し、スムーズな職場復帰につなげるとともに、安心して就労を継続できるように努めている。

（４）適性を見極めや自覚を促す取り組みの継続

キャリアアップに向けた各種研修や異業種交流の機会の提供、同じ境遇にある女性従業員同士の意見交換の場を設けるなど、女性が自身のキャリアを現実的にイメージできるように配慮している。OJTや面談などの機会を活用して、本人が

注 12：経験の浅い社員の相談相手として先輩社員を配置し、双方向の対話を通して日々の課題解決や悩みの解消、個人の成長をサポートする社内制度をいう。

望んでいる働き方について意向を把握し、適正に合わせて無理なくキャリアに向き合うことができるように仕向ける工夫も重ねている。

IV. 山陰企業のさらなる女性活躍推進に向けた視座

前述した統計調査の他、アンケート調査やヒアリングなどから、課題と今後の展開について述べる。

1. 女性活躍を取り巻く重要と考えられる課題

山陰地方の女性活躍を取り巻く課題は、数多く多様であるが重要性を鑑みて以下の3点を挙げる。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">(1) 根強い性別役割分業意識の払拭(2) 潜在能力の適切な把握と適性の評価(3) 女性の自己実現を後押しする環境づくり |
|--|

(1) 根強い性別役割分業意識の払拭

女性の社会参加が広がるなかで、旧来の性別役割分業意識は徐々に薄らいできたとみられる。しかしながら、家庭における家事の主な担い手が女性であることが多く、出産や育児・介護などのライフイベントを理由とした退職についても依然として女性の方が多いといった実情をふまえると、実態として性別役割分業意識が根強く残っているものと考えられる。

緒に就いたばかりの女性活躍推進の流れを加速させるためには、当事者である女性や企業自身の努力はもちろんのこと、男性も含めた社会全体が女性活躍推進を阻む「意識の壁」を自覚し、相当な時間がかかることを承知のうえで、壁を打破する努力を重ねていくことが必要である。

(2) 潜在能力の適切な把握と適性の評価

生産年齢人口の減少や労働力不足への対応が女性活躍を推進するきっかけの1つとなっているとはいえ、女性の労働参加が単なる欠員の穴埋めとなってしまうことは避けなければならない。むしろ高学歴化やリカレント教育などにより高い潜在能力を備えた女性が増えていることをふまえ、社会・経済の成長・発展を担う「主役」として女性を積極的に位置づけていくべきである。

優秀であるにもかかわらず、能力を十分に発揮

できていない、あるいは、能力を生かすことを躊躇する女性が多い状況は、社会や企業にとって大いなる「宝の持ち腐れ」であり、女性自身にとっても望ましいあり方とはいいいにくい。女性が自らの可能性を閉ざすことなく、能力を発揮できる場を増やしていくためにも、先入観を持たずに人材としての適性を改めて評価することを続けていくことが必要である。

(3) 女性の自己実現を後押しする環境づくり

就労継続の判断や新しい業務への担当替えといった職業生活の節目において、性差があることが意思決定を左右し、結果的にキャリアデザイン^{※12}の見直しを強いられる例がみられたことは否定できない。保守的な考え方が強い女性の間では、そうしたキャリアデザインの見直しをむしろ当然視する向きもあるといわれる。

女性活躍推進の動きを後戻りさせないためには、それまで本人も意識していなかった資質について「気づき」を得られるような環境をつくと同時に、女性自身も意識を変えていくが必要になる。そのためには、人生における仕事や職業の位置づけを明確化し、ライフイベントを自らの「糧」としながら自己実現に向けて行動できる人材が育つような風土を醸成することが求められる。

注12：将来の仕事や働き方について、自分自身が主体的に考え、計画を立てること。

2. 課題克服に向けて求められる視点

今後、山陰地方で女性活躍が進展するためには従来からの固定観念の転換とともに、女性が働くことに対する考え方やそれに伴う企業風土の変革が必要であり、それらを促すための重点的な取り組みについて以下の3点を挙げる。

- (1) マインドセット^{※13}の転換
- (2) 丁寧な動機づけによる活躍推進の下地作り
- (3) エンゲージメント向上策との一体的な推進

(1) マインドセットの転換

性別役割分業意識が強い環境のもとで醸成された「女性が働くことに対する偏った考え方（思考様式、モノの見方）」が、企業の女性活躍推進の取り組みに水を差したり、挑戦意欲の強い女性従業員のやる気を萎えさせたりするといった悪影響を与えている。

当事者である女性の側においても、そうした偏った考え方にとらわれすぎたり、周囲からの同調圧力に抗うことが難しい立場にあったりするなどの理由で、十分な能力を持っているにもかかわらず、目前にある活躍の機会をあえて放棄するといった例は多いとみられる。

したがって、女性活躍を推進していくためには、社会・経済の実態にそぐわなくなっている旧来の偏った考え方からの切り替えを促すことが不可欠である。女性が働く意義や働き手自身の適性への理解を広げていくうえで、性差の有無は決定的な意味を持つものではないことを示し、女性が働くことに対する考え方を改めていく必要がある。

(2) 丁寧な動機づけによる活躍推進の下地作り

女性活躍について肯定的な職業意識を醸成する大前提として、主役である女性自身が性差を前提とした働き方について問題意識を持ち、自らの適性や資質を認識できていることが挙げられる。ヒトの心理的傾向として、高い自己肯定感なくして物事に対する前向きな姿勢は出てこないことを考慮すると、自身の能力開発をめぐる以下のような観点からの学びを通じて、当事者として活躍の

余地を自覚できるようにしておくことが必要になってくる。

①先入観が個人の勤労観や職業観に与える影響

これまでの限られた人生経験や伝聞の範囲で自身の業務適性を判断する傾向が強い女性が多い組織においては、階層別等の各種研修や異業種交流、同じような境遇にある女性同士の意見交換などを活用することで、第三者からの情報や知見、新たな気づきや刺激が判断基準に変化をもたらし、女性自身が自らの可能性を多面的に評価する必要性に気づいてもらえる可能性がある。新たな業務や職責の提示に対するネガティブな態度の改善を指向した学びということになる。

②挑戦の積み重ねにより視野を広げていく重要性

新たな業務や職責を受け入れることに対する抵抗感が小さい女性が多い組織においては、難易度が高い業務をあえて委ねることが能力の過不足を自覚するきっかけになる一方で、失敗を克服しながら成功に導く過程を通じて自身に成長余地があったことに対する驚きを感じ、結果的に難易度が高い業務への興味・関心を高めてもらえる可能性がある。いわゆる「食わず嫌い」の正体を知り、食欲に挑戦することが職業生活における幸福度を上げることにつながるという「気づき」を得る学びといえる。

(3) エンゲージメント向上策との一体的な推進

ヒトは成功体験を積むことで自信が付き、周囲の意見や考えに左右されず、自身の信念に従って行動する傾向が強くなるとされる。女性活躍推進の取り組みにおいても同様で、性差にとらわれない適材適所での人材活用を徹底し、能力を活かせる場面が次々と現れる職場環境のもとで充実感や達成感を得られるようにすることができれば、成長マインドセットの形成がおのずと促されることになる。

マインドセットの変化は当事者の行動だけでなく、周囲の人間を感化する形で波及していくことが知られている。一人ひとりの心根への働きかけを通じて性別役割分業意識を払拭し、自律・自

注13：人間の行動を決める「考え方」や「モノの見方」といった思考様式のこと。

走型人材が育つ風土づくりの原動力に変えていくためには、女性活躍推進の取り組みの継続によって前向きの姿勢を持つ従業員を増やし、個人の働きがいや生きがいと企業の人的資本の充実をセットで考えるマインドセットを持つ組織を目指すことが求められよう。

おわりに

今回の調査を通して女性の活躍推進は法律面や、育休等の休暇制度等の整備も進み、その制度の利用についても労使の意識改革を背景に障壁は低くなっていると感じた。新型コロナ禍以降、働き方にも大きな改革が起きており、テレワーク等仕事と家庭が両立しやすい制度も導入された。しかしながら、薄らいだとはいえ、性別役割分業は根強く残っており、この「意識」は幼少期からのジェンダー教育等により変えていく必要性が高まっている。

今後は、性別役割分業の解消やアンコンシャスバイアス^{※14}を認識した取り組みを進めることで、女性が能力発揮できる機会の拡大、職の多様性や職の選択肢の拡大などが期待できる。このことは、これまで補助的役割に従事していた女性の潜在的能力を活かすことにつながるほか、企業における人的資源の充実を通じた付加価値の向上、経済成長へとつながっていくことが期待できる。

また、経済活動面のみならず、地域社会においても女性の仕事を通じて培った多様な能力が発揮されることは、生まれ育った地域に定着して生涯を過ごしていく可能性を広げ、ひいては地方創生を後押ししていく原動力になっていく可能性も秘めていると思われる。

(担当：永井 冠)

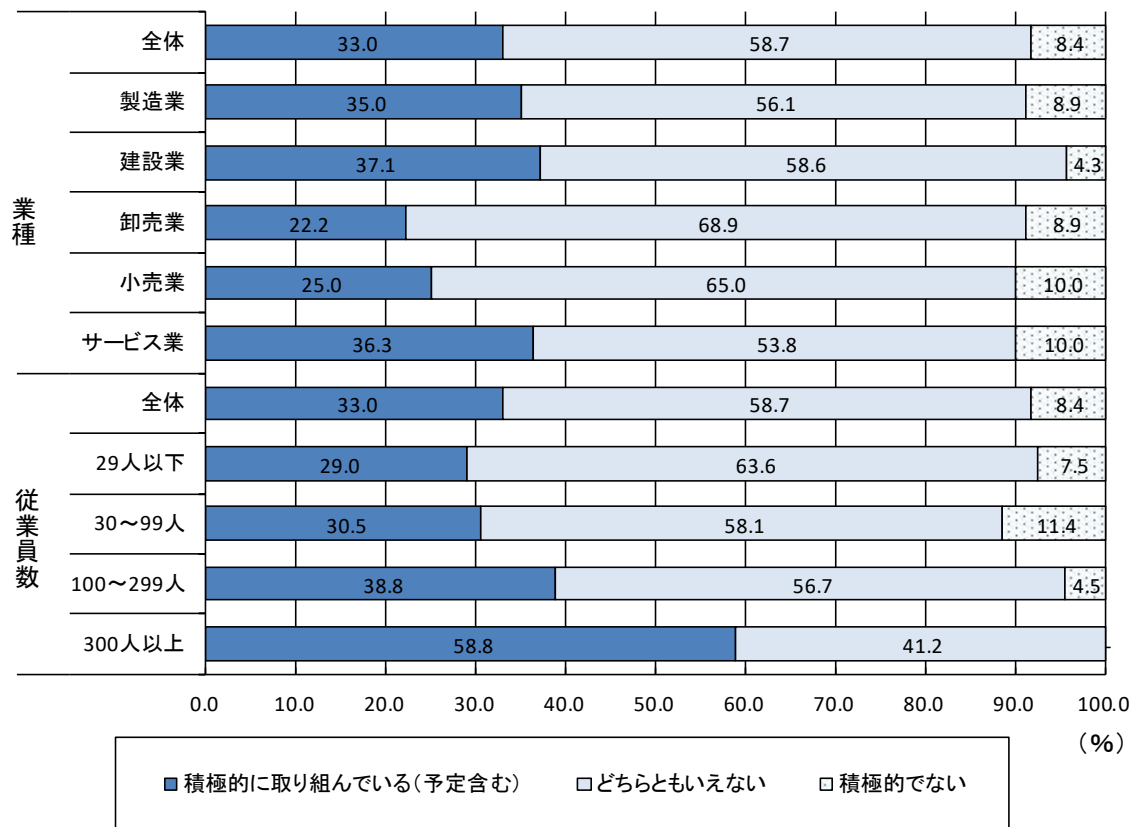
注14：「無意識の思い込み」とされ、自分自身は気づいていない「ものの見方やとらえ方のゆがみや偏り」をいう。

【資料編】

1. 女性の活躍推進にかかる取り組み

(1) 取り組み姿勢

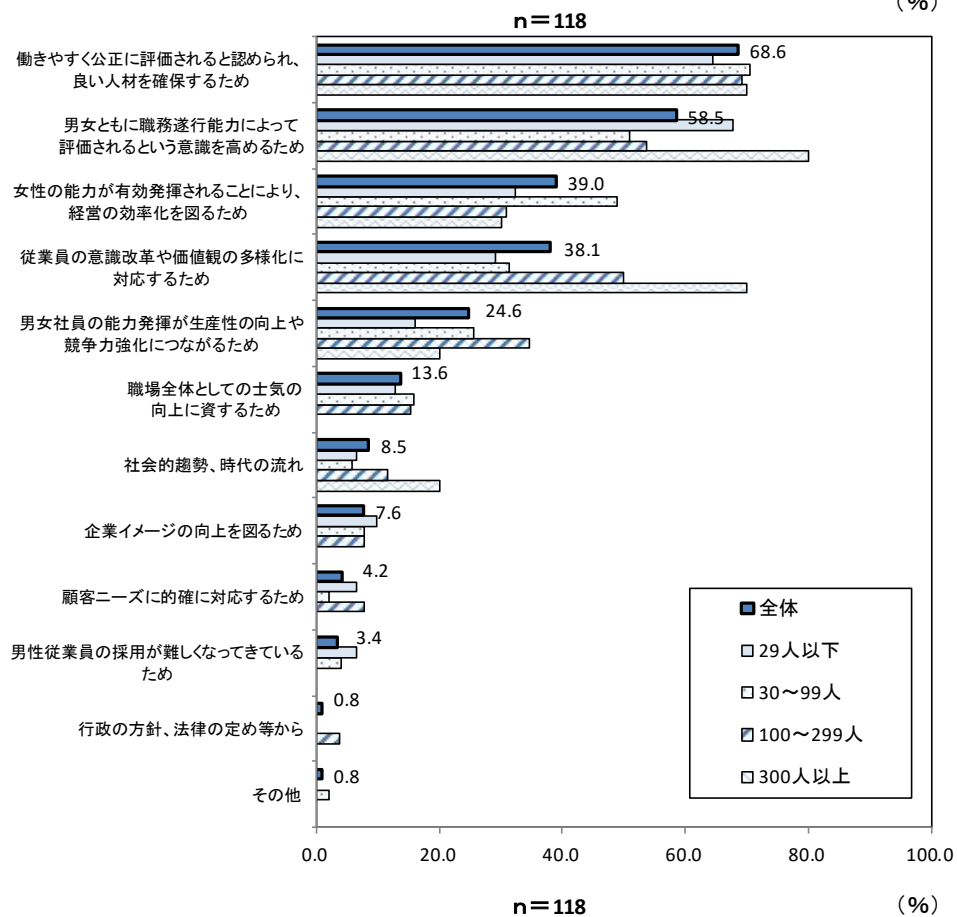
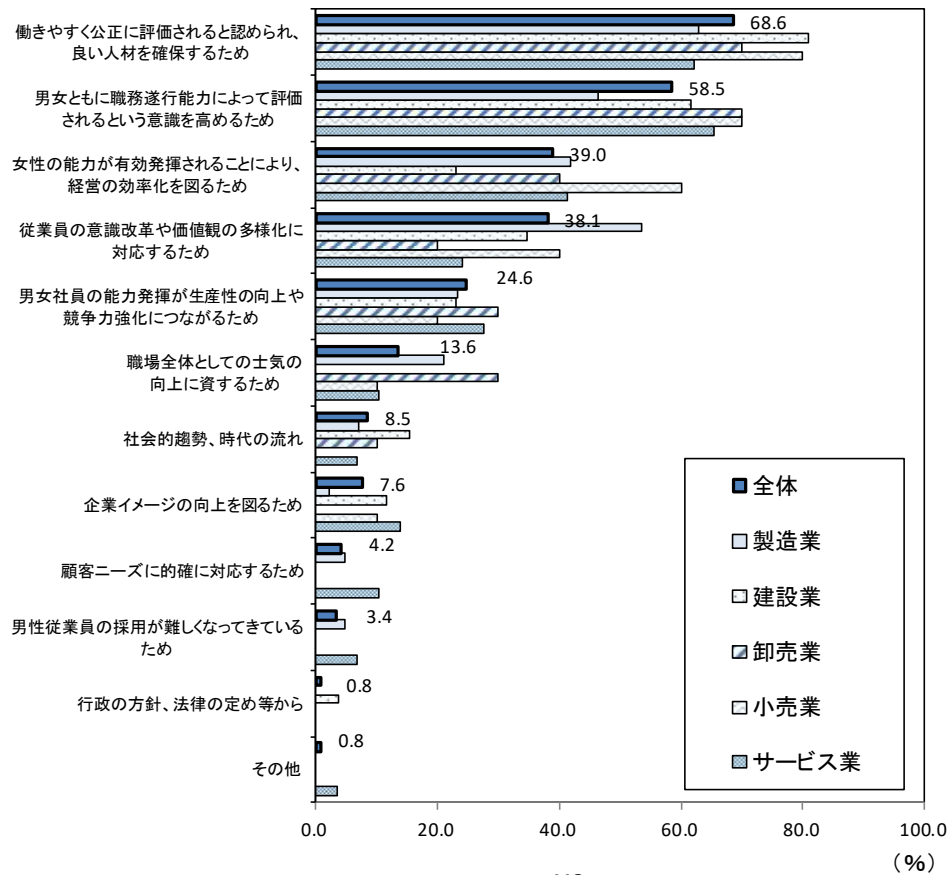
- ・全体では「積極的に取り組んでいる（予定含む）」が約3割となった。
- ・また、本回答は業種別では建設業で、従業員規模では「300人以上」で最多となった。



n=358

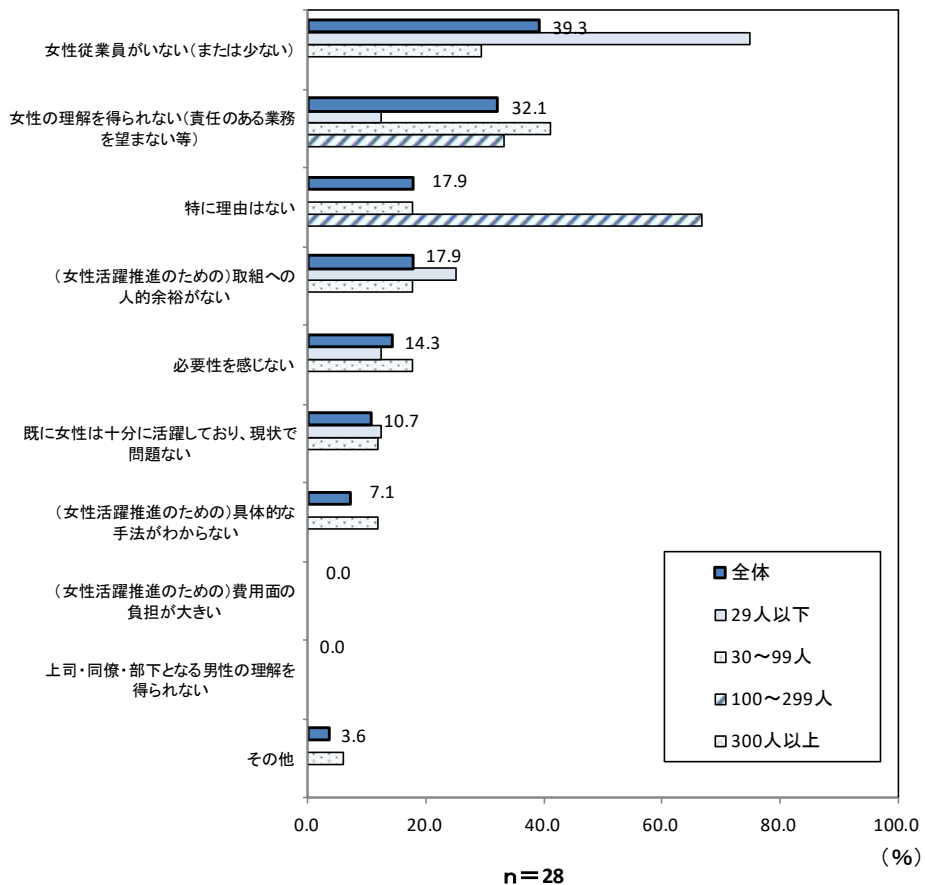
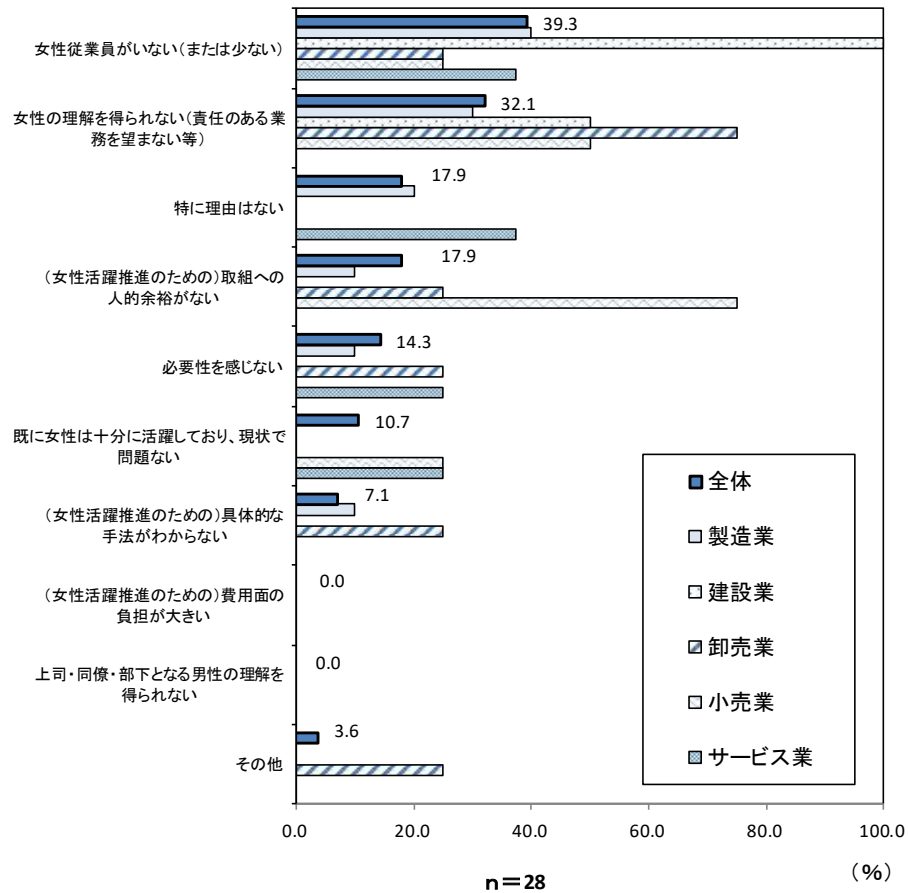
(2) 取り組み理由（複数回答）

- ・全体では「働きやすく公正に評価されると認められ、良い人材を確保するため」が最多となった。
- ・また、本回答は業種別では建設業で、従業員規模では「30～99 人以下」で最多となった。



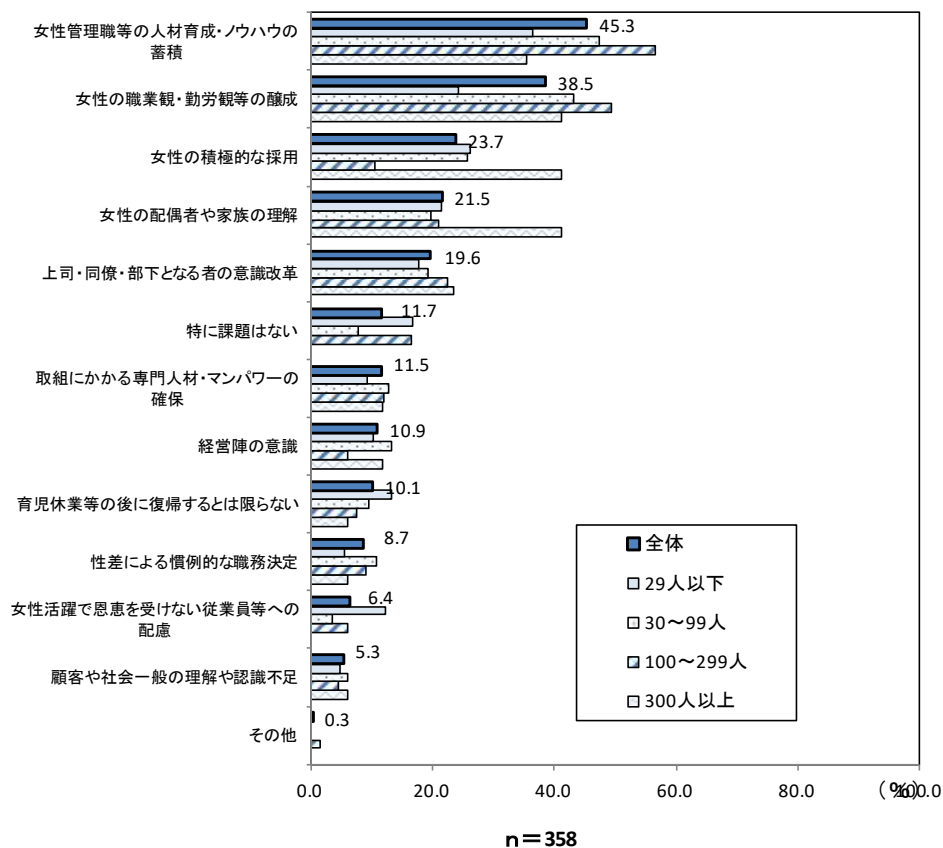
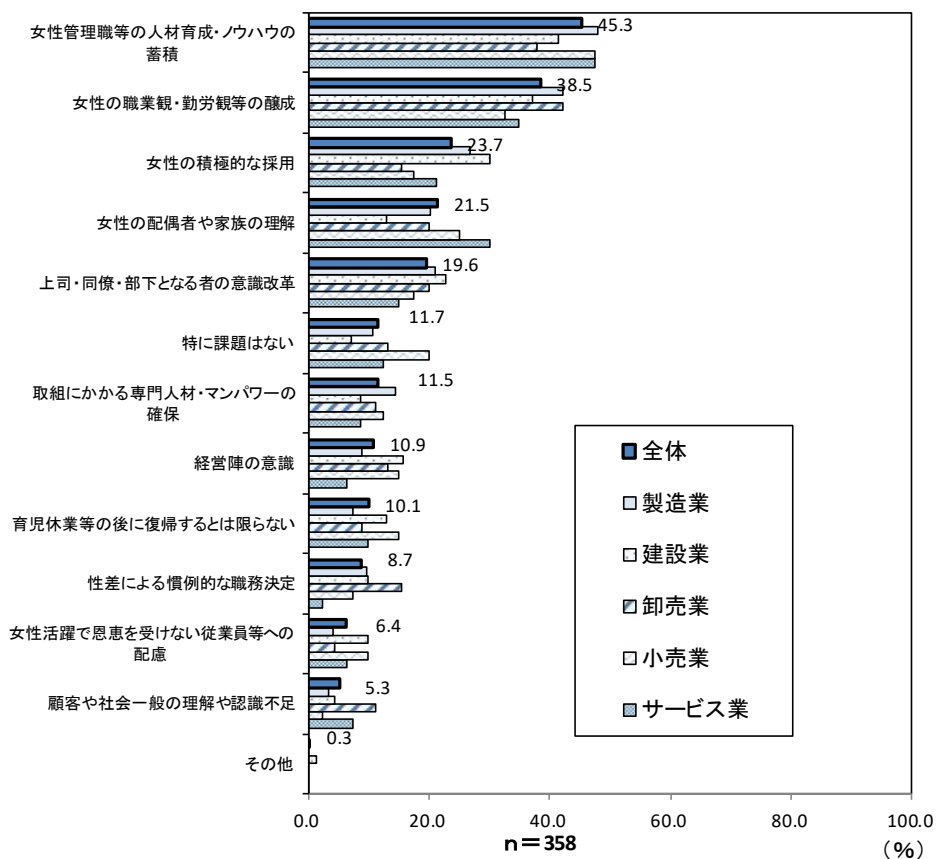
(3) 積極的ではない理由（複数回答）

- ・全体では「女性従業員がいない（または少ない）」が最多となった。
- ・また、本回答は業種別では建設業で、従業員規模では「29人以下」で最多となった。



(4) 課題（複数回答）

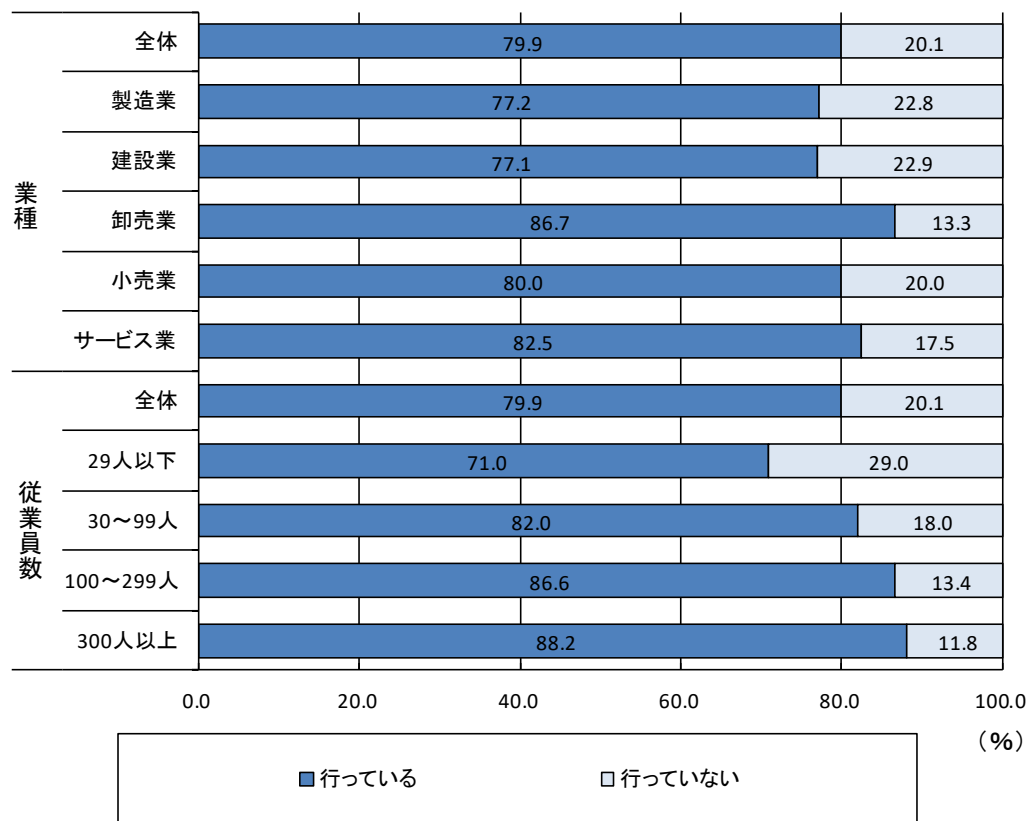
- ・全体では「女性管理職等の人材育成・ノウハウの蓄積」が最多となった。
- ・また、本回答は業種別では製造業で、従業員規模では「100～299人以下」で最多となった。



2. 女性の就労継続にかかる取り組み

(1) 取り組み有無

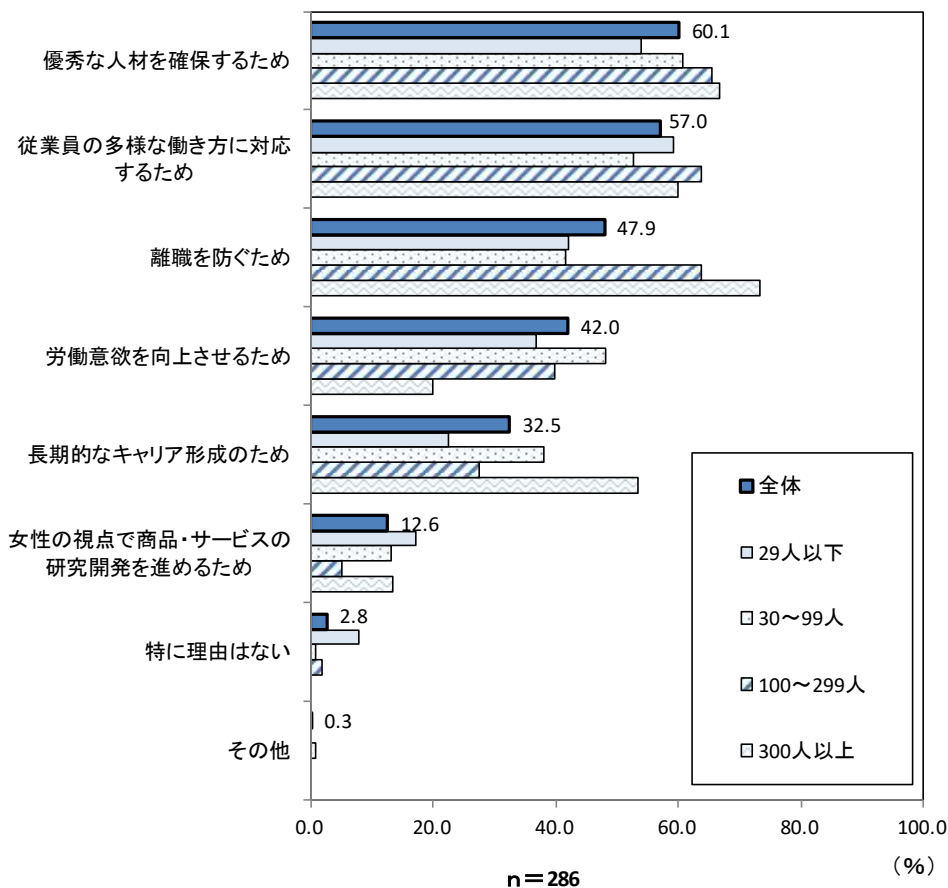
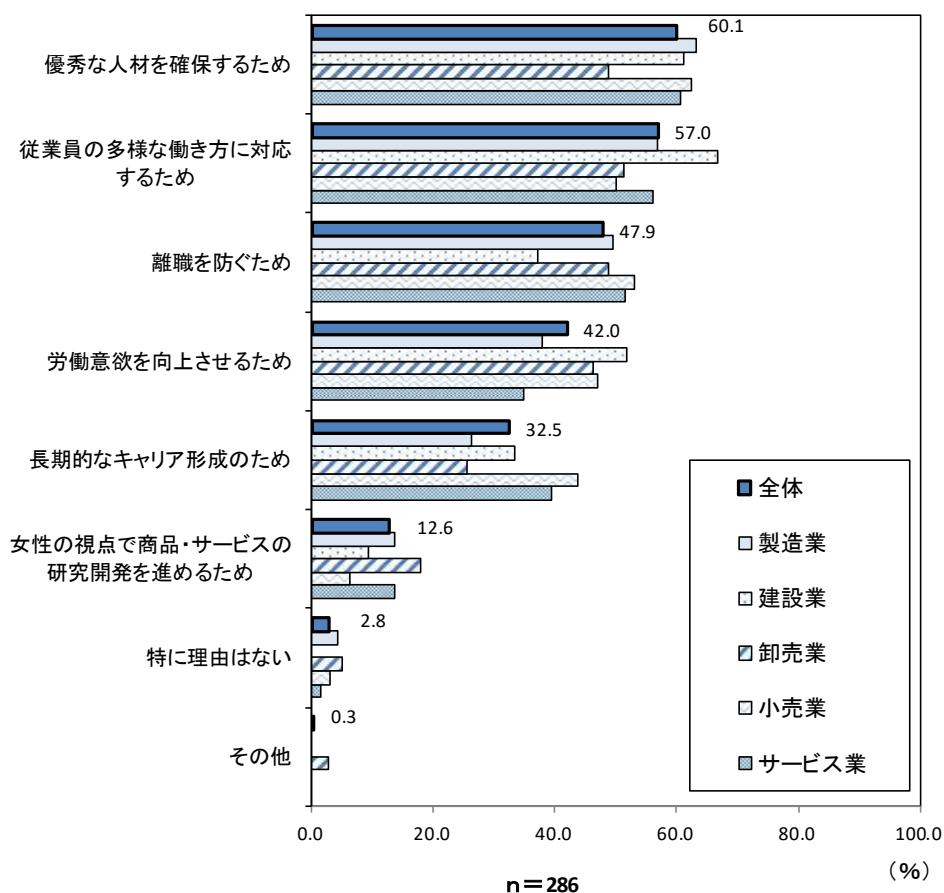
- ・全体では「行っている」が約8割となった。
- ・また、本回答は業種別では卸売業で、従業員規模では「300人以上」で最多となった。



n=358

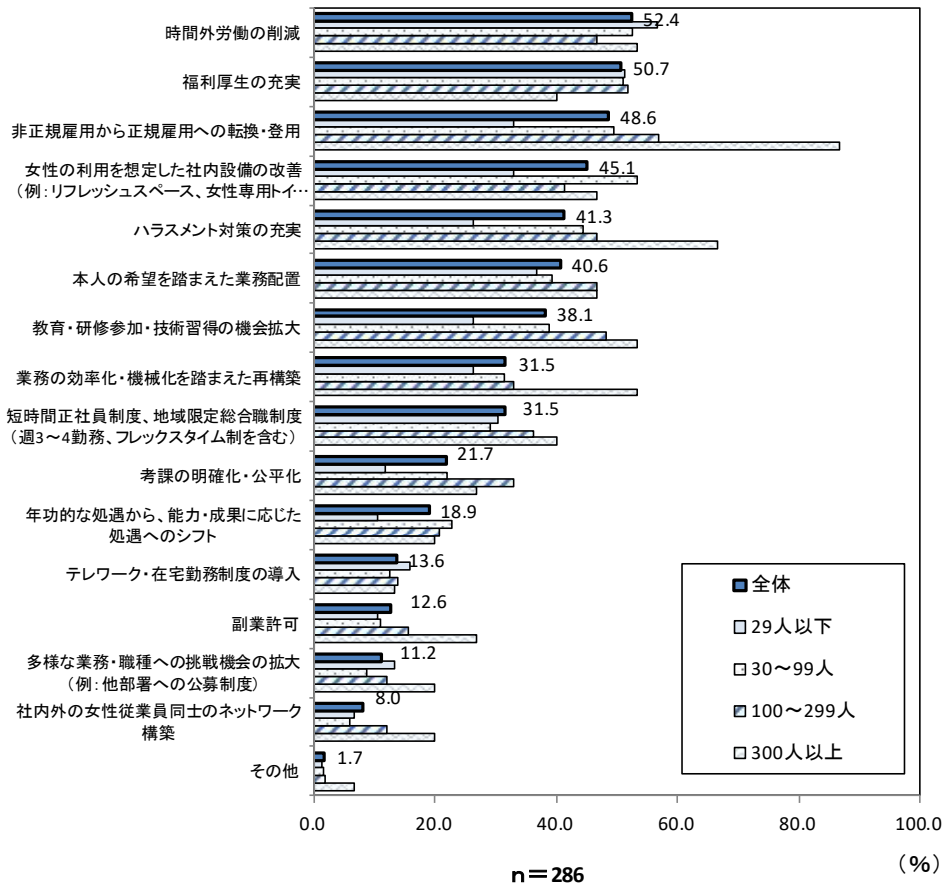
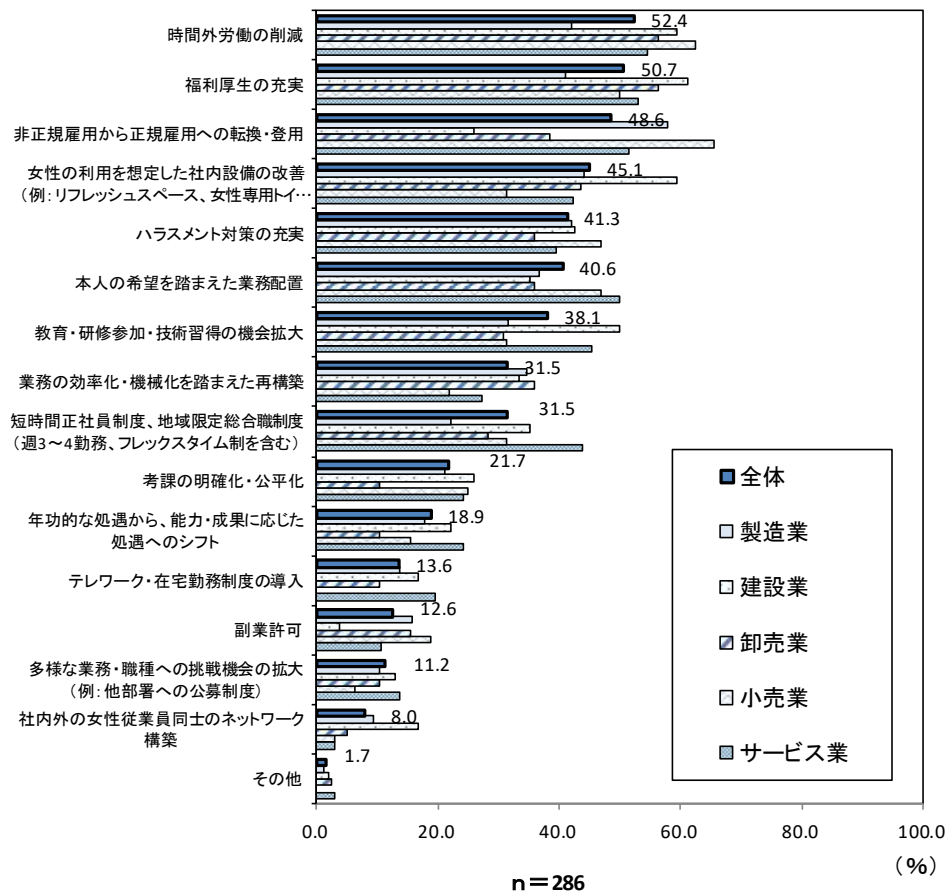
(2) 取り組み理由（複数回答）

- ・全体では「優秀な人材を確保するため」が最多となった。
- ・また、本回答は業種別では製造業で、従業員規模では「300人以上」で最多となった。



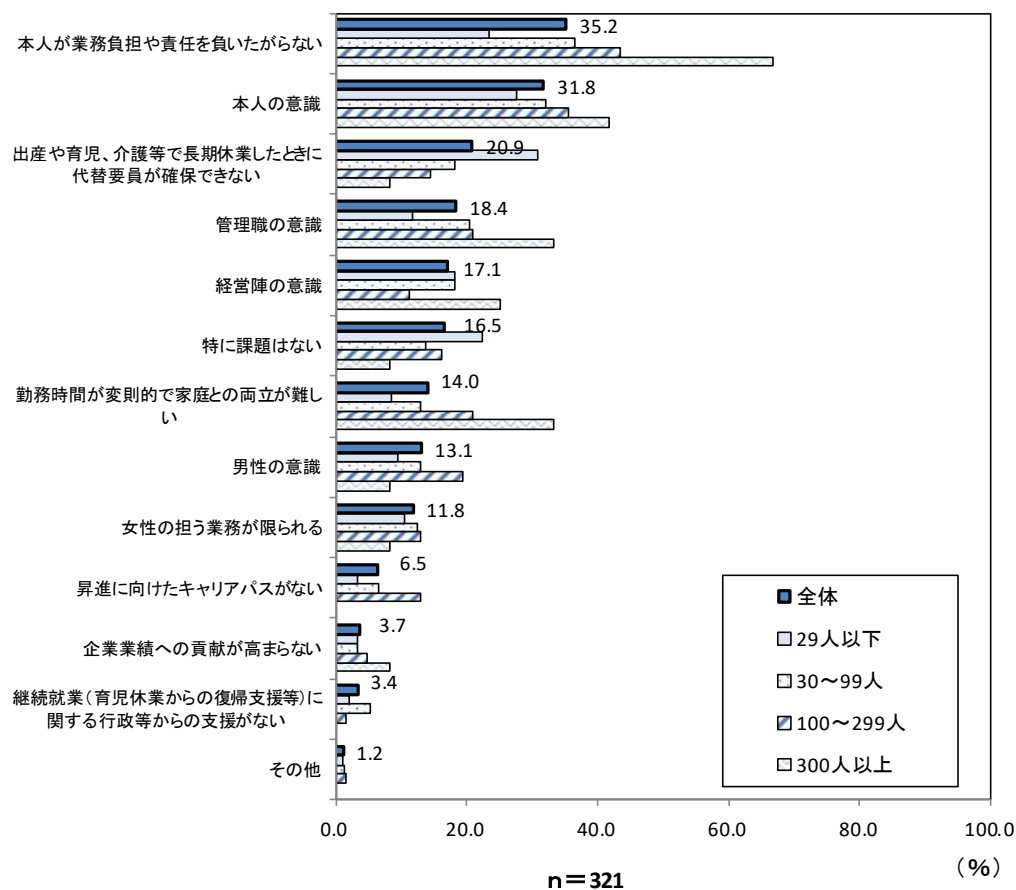
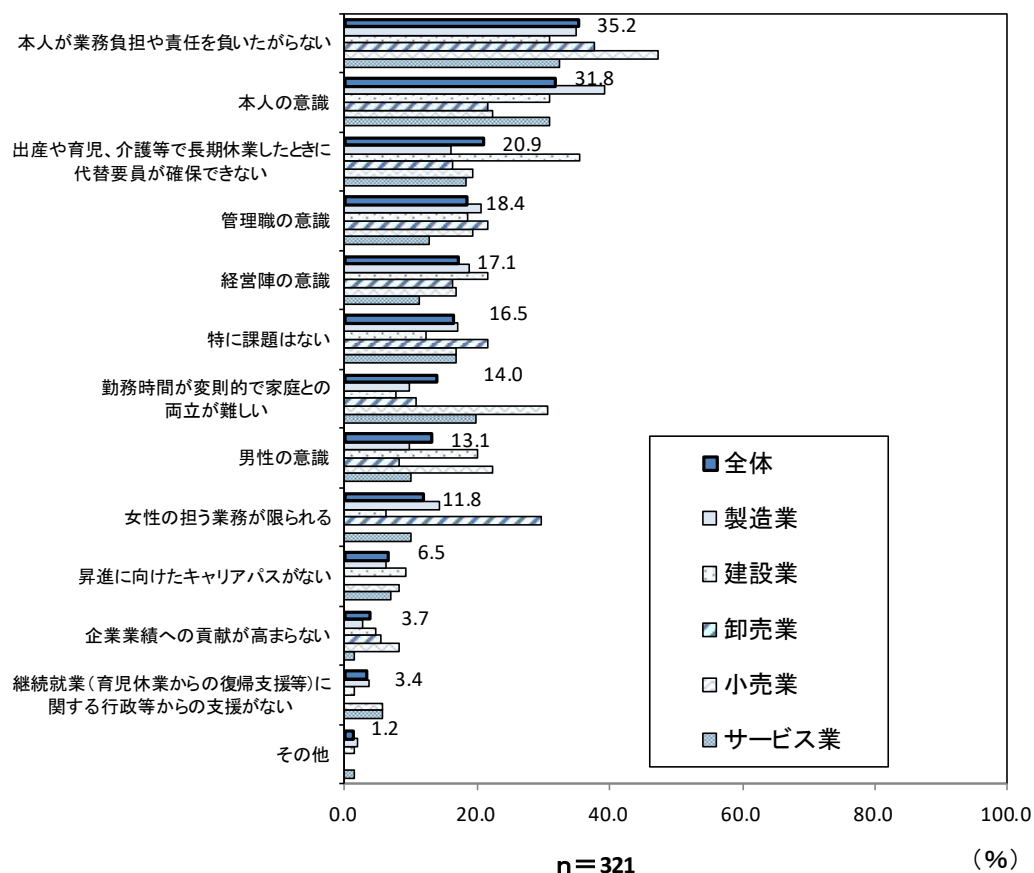
(3) 具体的な取り組み（複数回答）

- ・全体では「時間外労働の削減」が最多となった。
- ・また、本回答は業種別では小売業で、従業員規模では「29人以下」で最多となった。



(4) 課題（複数回答）

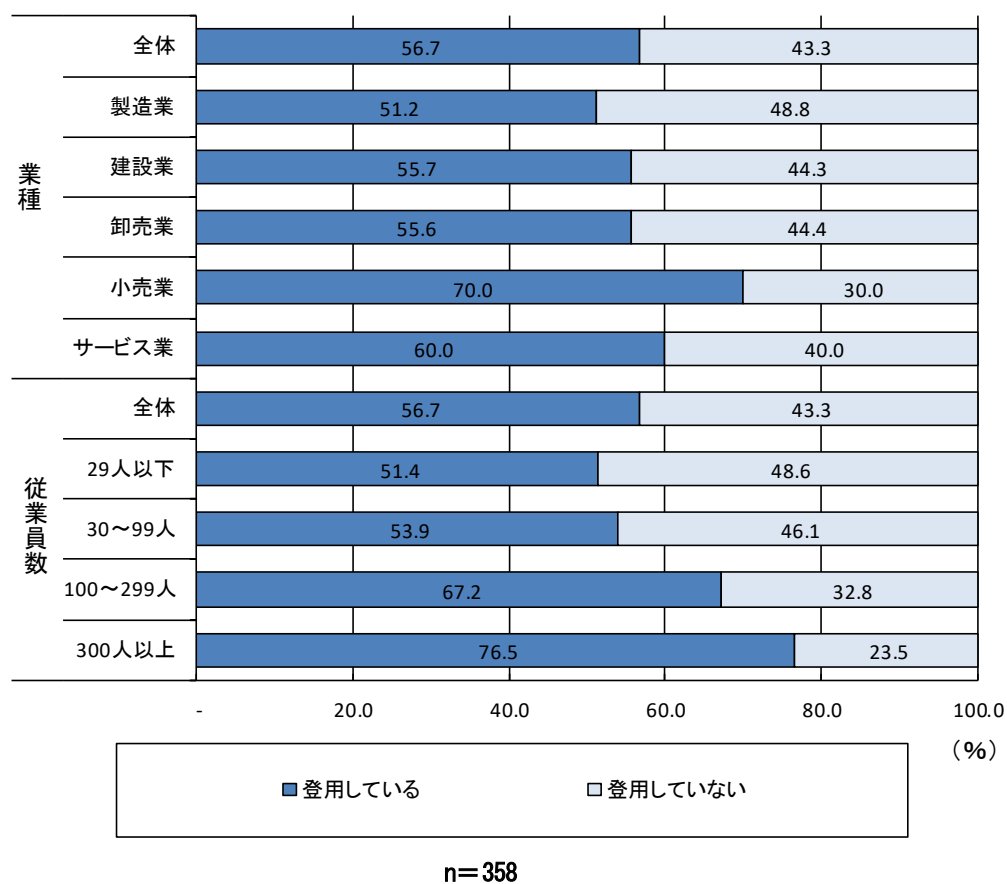
- ・全体では「本人が業務負担や責任を負いたがらない」が最多となった。
- ・また、本回答は業種別では小売業で、従業員規模では「300人以上」で最多となった。



3. 女性の管理職登用

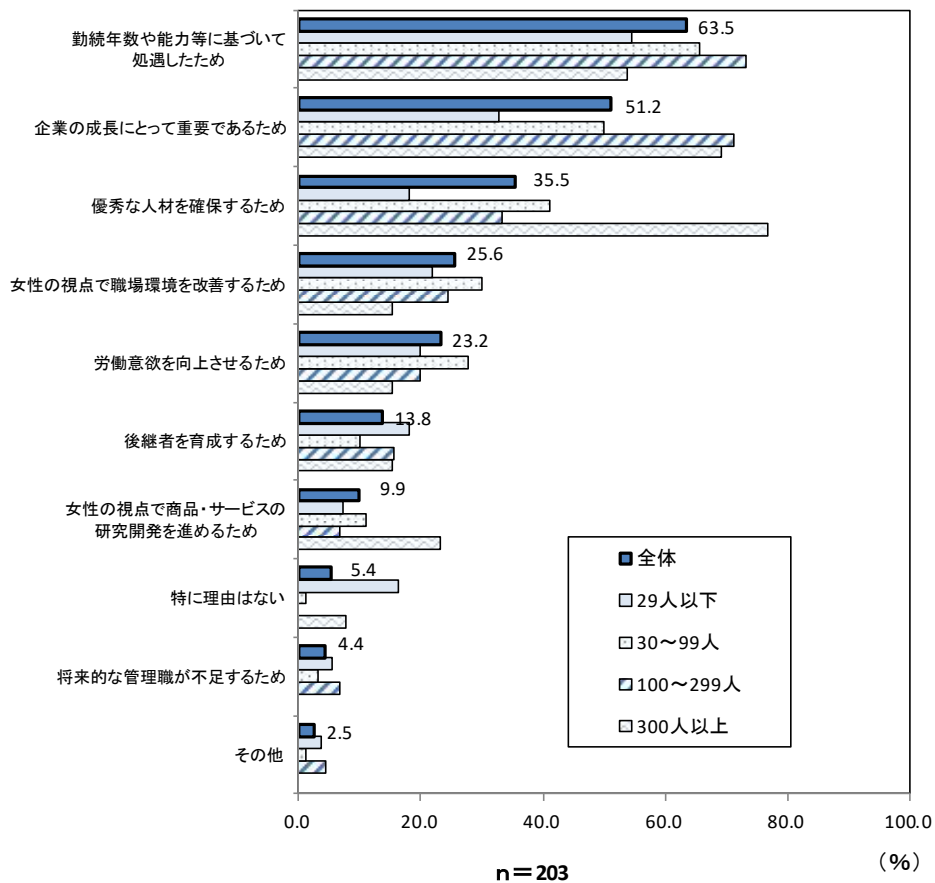
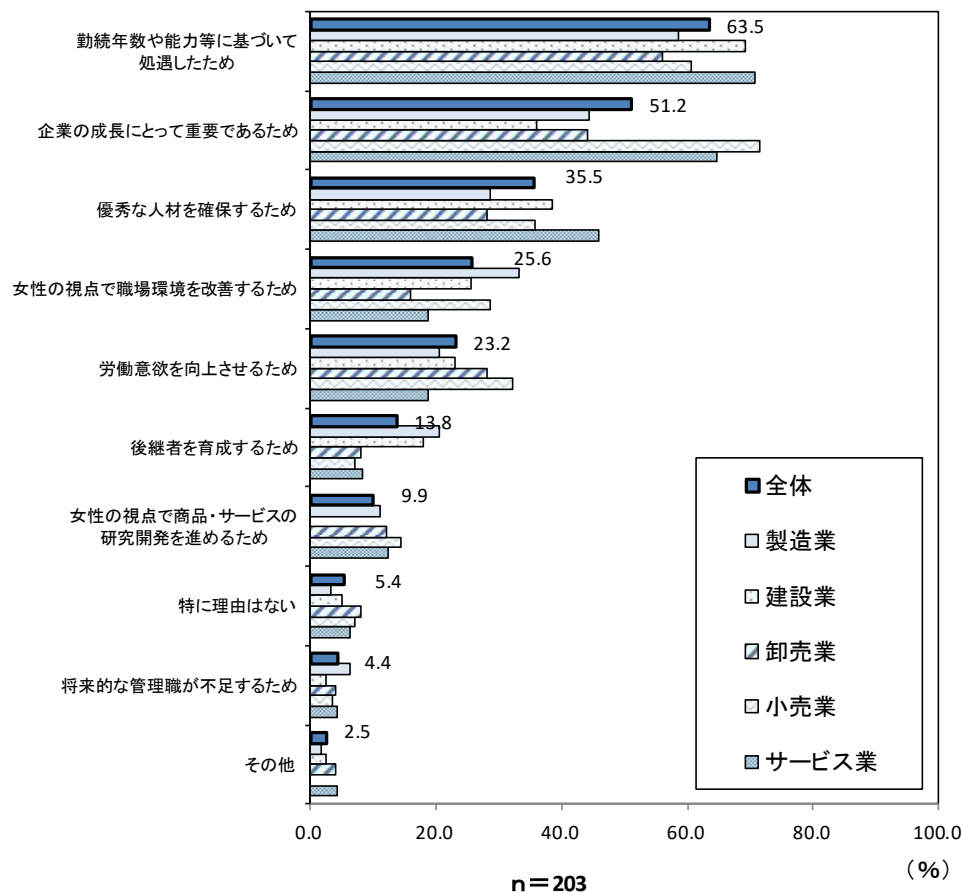
(1) 登用の有無

- ・全体では「登用している」が6割に迫る割合となった。
- ・また、本回答は業種別では小売業で、従業員規模では「300人以上」で最多となった。



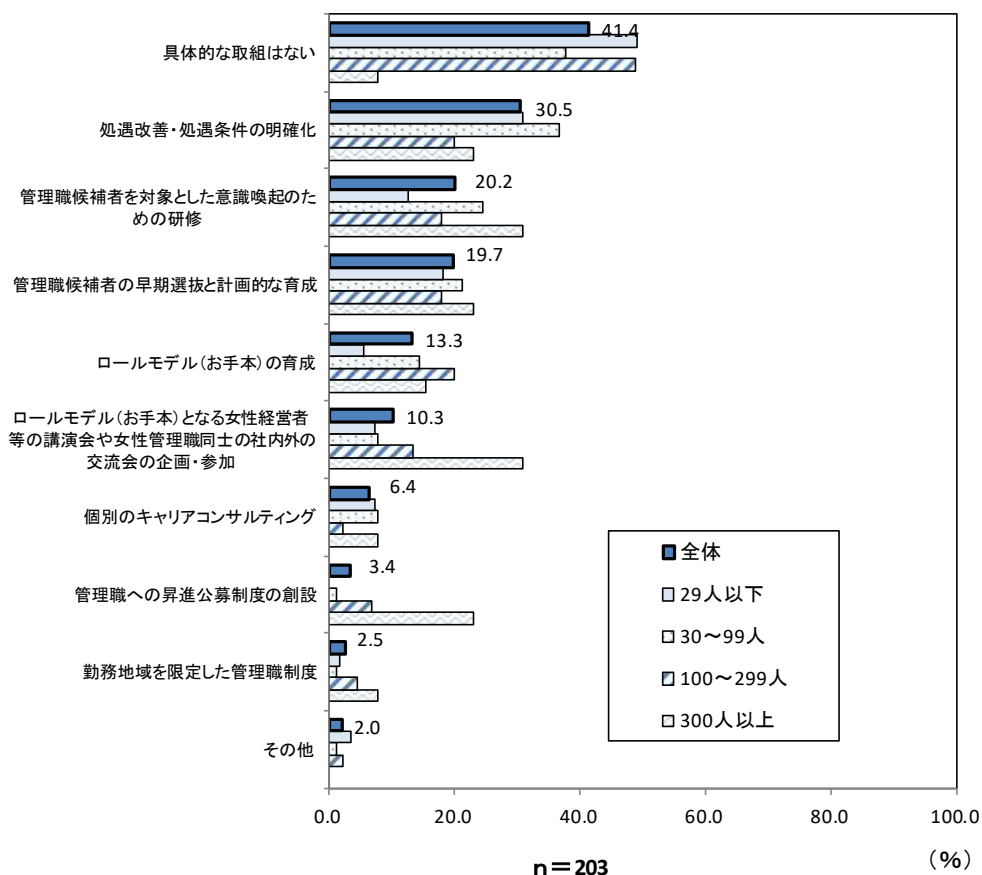
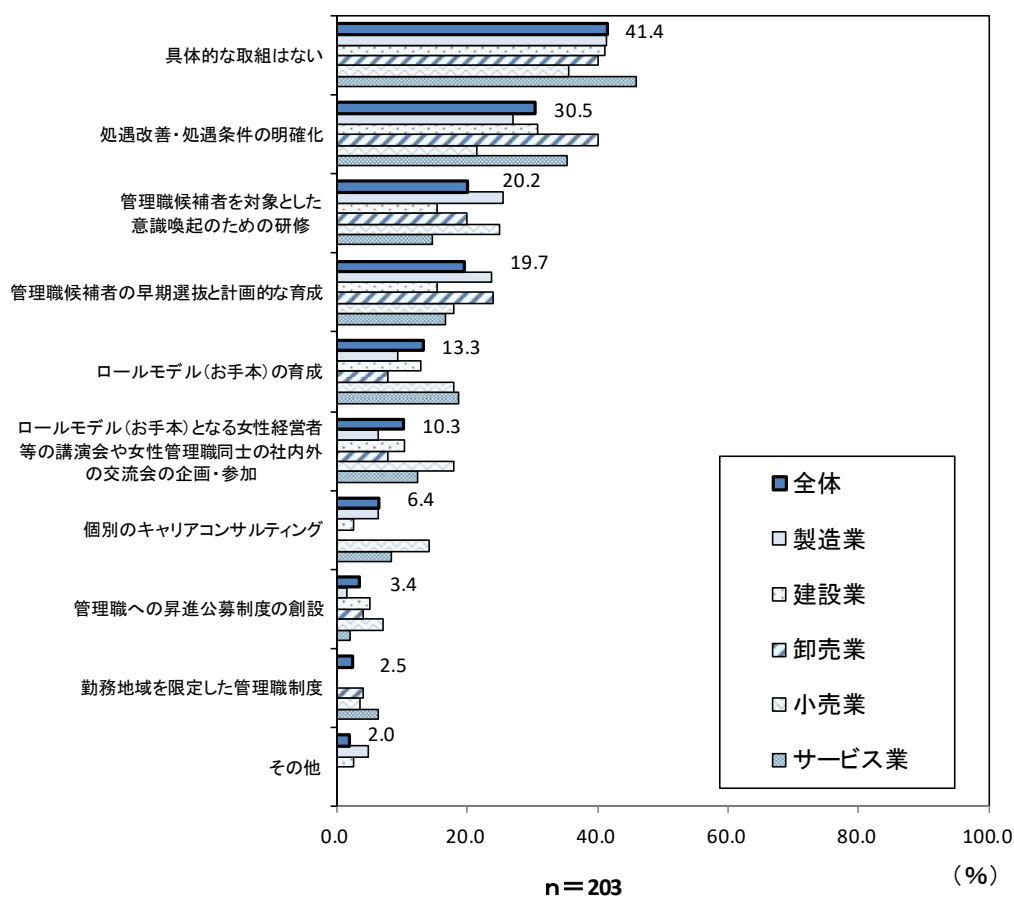
(2) 理由 (複数回答)

- ・全体では「勤続年数や能力等に基づいて処遇したため」が最多となった。
- ・また、本回答は業種別ではサービス業で、従業員規模では「100～299 人以下」で最多となった。



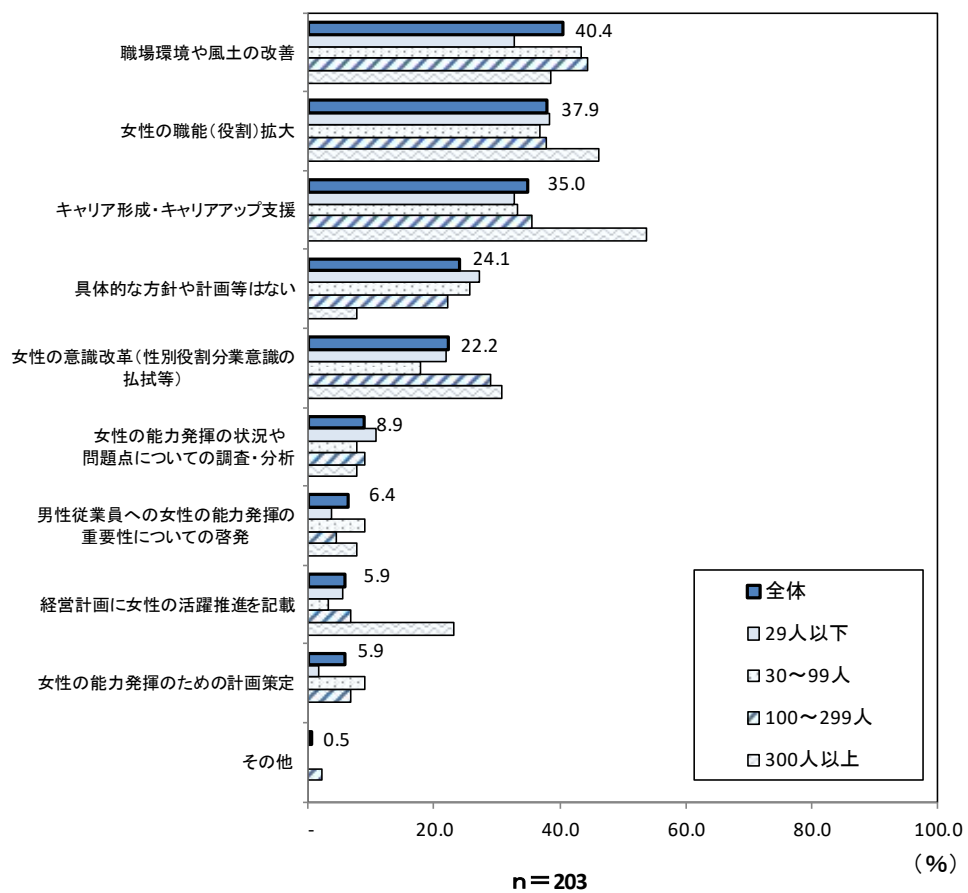
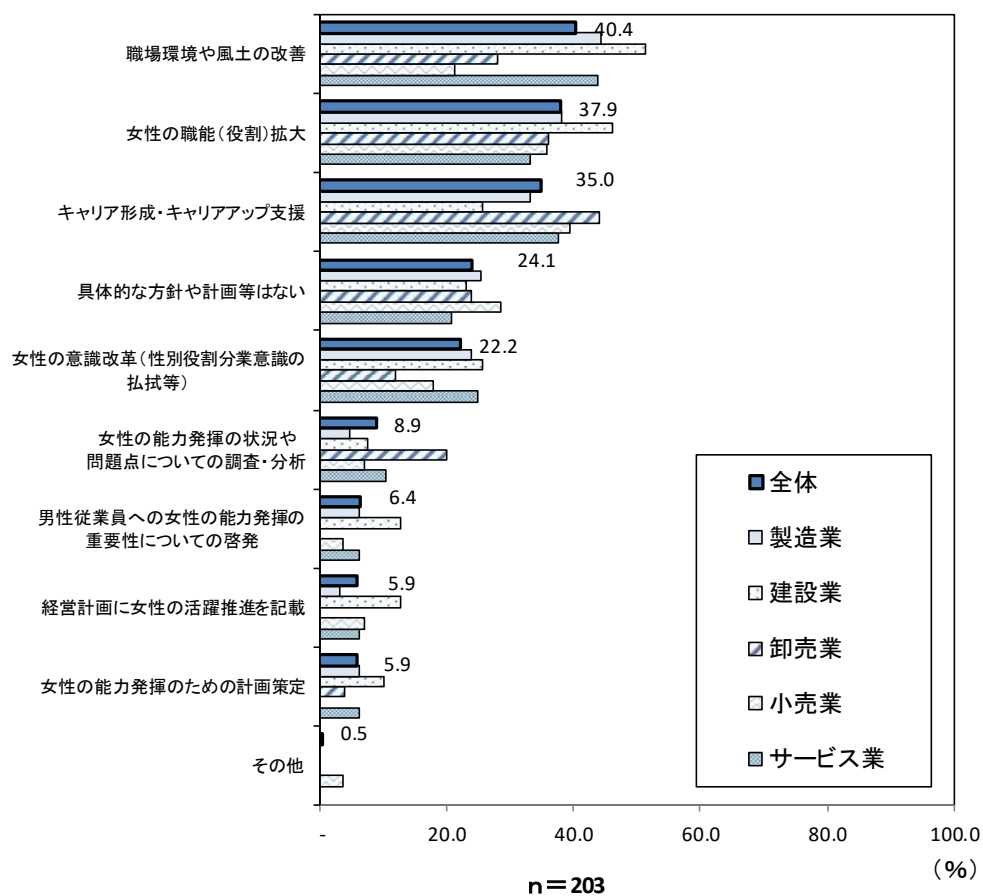
(3) 具体的な取り組み（複数回答）

- ・全体では「具体的な取組はない」が最多となった。
- ・また、本回答は業種別ではサービス業で、従業員規模では「29 人以下」で最多となった。



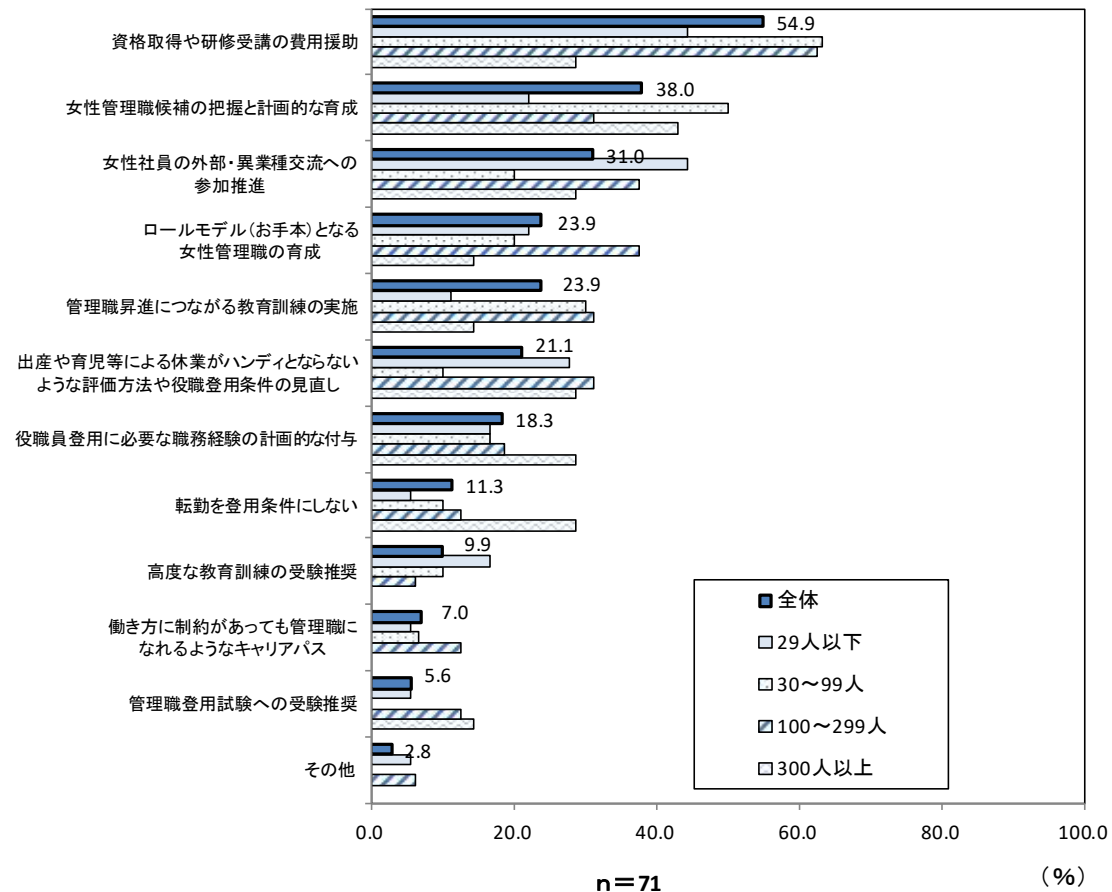
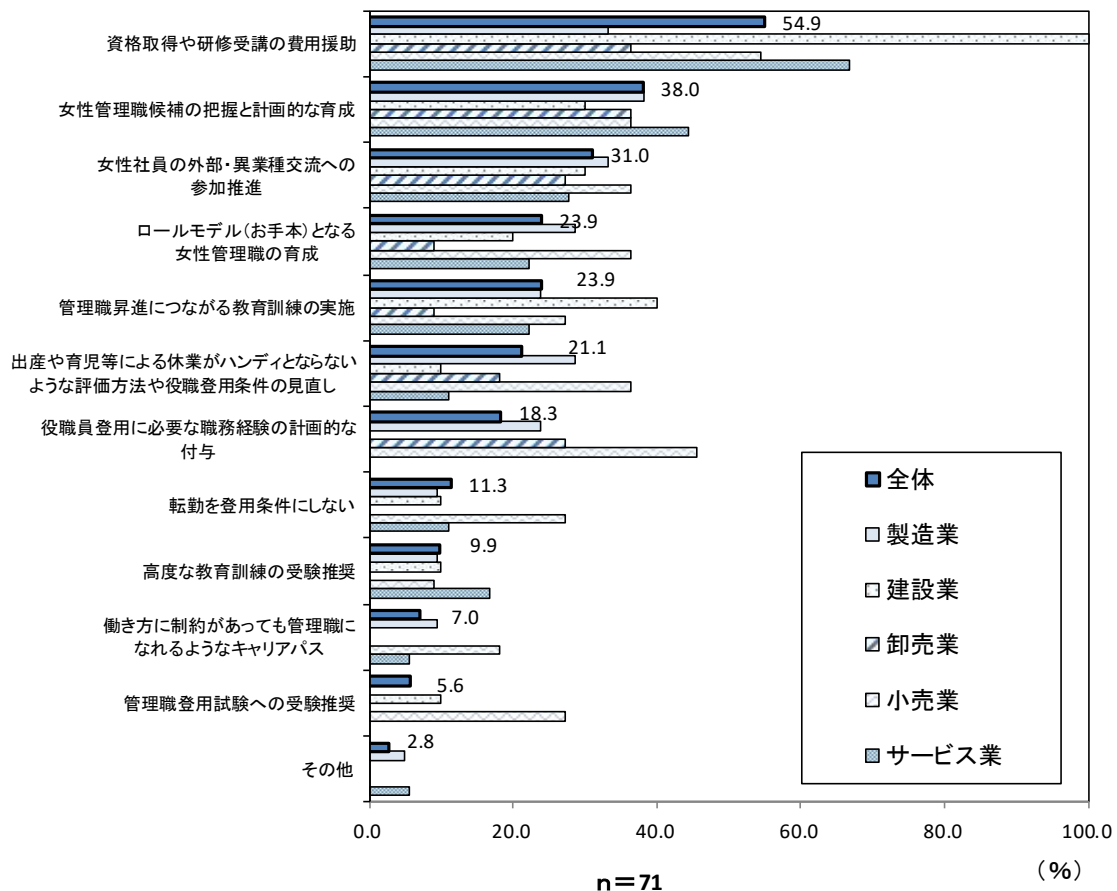
(4) 方針や計画等（複数回答）

- ・全体では「職場環境や風土の改善」が最多となった。
- ・また、本回答は業種別では建設業で、従業員規模では「100～299 人以下」で最多となった。



(5) キャリアアップ形成・支援（複数回答）

- ・全体では「資格取得や研修受講の費用援助」が最多となった。
- ・また、本回答は業種別では建設業で、従業員規模では「30～99 人以下」で最多となった。



(6) 課題（複数回答）

- ・全体では「管理職の仕事に対する興味・関心を持たせる」が最多となった。
- ・また、本回答は業種別では小売業で、従業員規模では「300人以上」で最多となった。

