

公表時間
6月2日(金) 14時00分



BOJ
Reports & Research Papers

2017年6月2日
日 本 銀 行

地 域 経 済 報 告

—— さくらレポート ——

(別冊 地域の視点)

各地域における女性の活躍推進に向けた企業等の取り組み

本報告は、上記のテーマに関する支店等地域経済担当部署からの報告を集約したものである。

地 域 経 済 報 告
(別 冊 地 域 の 視 点)

目 次

各地域における女性の活躍推進に向けた企業等の取り組み	… 1
【補論】各地域における高齢者の活躍推進に向けた企業等の取り組み	…22
日本銀行各支店等のホームページアドレス	…最終頁

【「地域経済報告」（さくらレポート）別冊について】

日本銀行では、本支店等が、日頃、企業ヒアリング等を通じて行っている各地域の経済金融情勢に関する調査の結果を、「地域経済報告」（さくらレポート）として、支店長会議の機会ごとに取りまとめている。

「地域経済報告」（さくらレポート）別冊は、地域経済の構造問題に重点を置いたテーマを中心とした調査であり、足もとの景気情勢に焦点を当てている「地域経済報告」（さくらレポート）を補完するものである。公表は、原則として年2回を予定している。本別冊では、「各地域における女性の活躍推進に向けた企業等の取り組み」について整理した。また、補論として、「各地域における高齢者の活躍推進に向けた企業等の取り組み」についても取りまとめた。

本稿の内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め日本銀行調査統計局までご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。

【照会先】 調査統計局 地域経済調査課 森本(Tel. 03-3277-1357)

各地域における女性の活躍推進に向けた企業等の取り組み

【要旨】

人手不足感の強まりや、人材多様化により競争力強化を図りたいという企業経営戦略上のニーズを背景に、多様な個人、特に女性が自らの希望に応じて活躍できる環境整備が重要性を増している。具体的には、女性が労働参加しやすくすることに加え、企業内での役割など活躍度合いの面でも向上を図り、1人ひとりが生み出す付加価値を高めていけるようにすることが重要になっている。

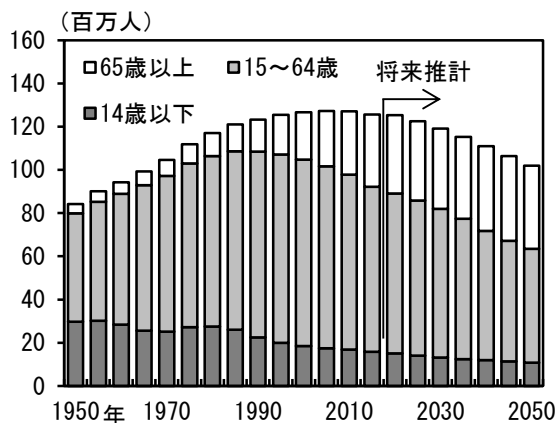
こうした問題意識のもと、日本銀行では、本支店等での企業ヒアリング等を通じて、企業や自治体等による女性の活躍推進への取り組みを調査した。調査結果のポイントは以下の通りである。

- ・ 企業等の取り組みもあり、女性の労働参加は幅広い地域ではっきりと増加している。また、活躍度合いについても、労働参加ほどではないほか、企業間のばらつきもかなり大きい。女性管理職比率が徐々に高まりつつあるなど成果が出てきているとの声が多い。女性社員の感性を活かして新たに開発した商品・サービスが需要の掘り起こしに成功し、業績向上に繋がったとの声も増えてきている。
- ・ さらに、女性の活躍しやすい環境整備の一環として、大胆な仕事の見直しによる長時間労働の是正や、省力化投資等を進めた結果、生産性の向上に繋がったとする声も少なくない。
- ・ もっとも、こうした取り組みにもかかわらず、人手不足感はむしろ強まる方向にある。また、取り組みの結果、新たな課題が生じているとの声もあり、その中には、転勤を前提とした人事ローテーションを巡る論点など、既存の人事システムに対する問題提起も含まれているように思われる。
- ・ こうした状況を見ると、働き方改革のもとで、今後、企業や自治体等がどのように対応していくかにより、個々の企業や地域経済の活力が大きく左右されるものと考えられる。人手不足や生産性向上への他の取り組みも含め、今後とも企業等の対応を丹念にフォローしていくこととしたい。

1. はじめに

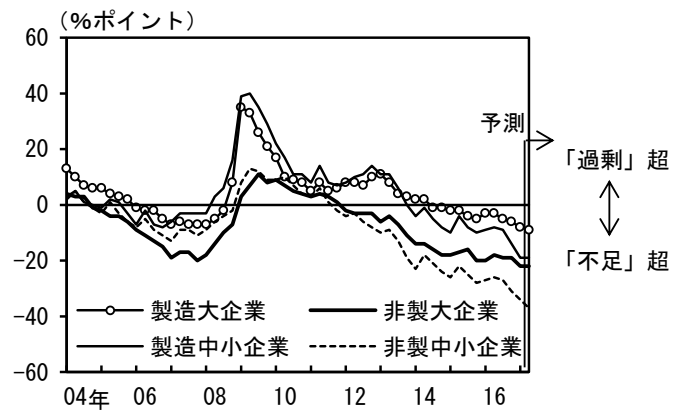
少子高齢化と景気拡大のもとでの人手不足感の強まり（図表1、2）や、人材多様化により競争力強化を図りたいという企業経営戦略上のニーズを背景に、多様な個人、特に女性が自らの希望に応じて活躍できる環境整備が重要性を増している。具体的には、女性が労働参加しやすくすることに加え、企業内での役割などの活躍度合いの面でも向上を図り、1人ひとりが生み出す付加価値を高めていけるようにすることが重要になっている。

（図表1）わが国の人口



（出所）総務省、国立社会保障・人口問題研究所

（図表2）雇用人員判断DI（短観）



（出所）日本銀行

こうした環境整備を推進していくにあたっては、企業、自治体など幅広い関係者の役割が重要だが、企業内での活躍度合いの向上を考えると、特に企業の役割が重要と言える。

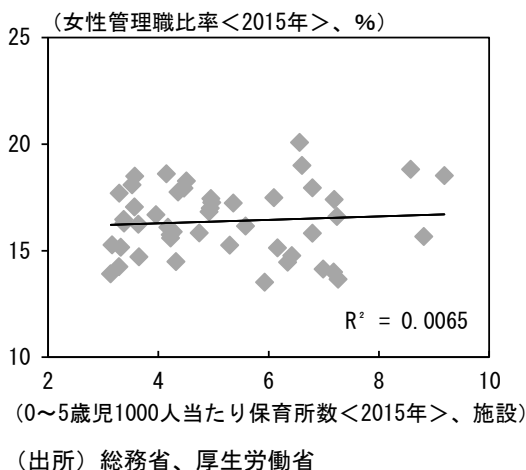
以上の問題意識のもと、日本銀行では、本支店等を通じて、企業や自治体等による女性の活躍推進への取り組みを調査した。また、同様の問題意識から、高齢者の活躍推進への取り組みについても、補論として整理した。以下では、企業等が取り組みの過程で直面した課題、そしてそれをどのように克服してきたかも含めて、紹介することとしたい¹。

2. 各地域の女性の労働参加を取り巻く状況と、企業の取り組みの重要性

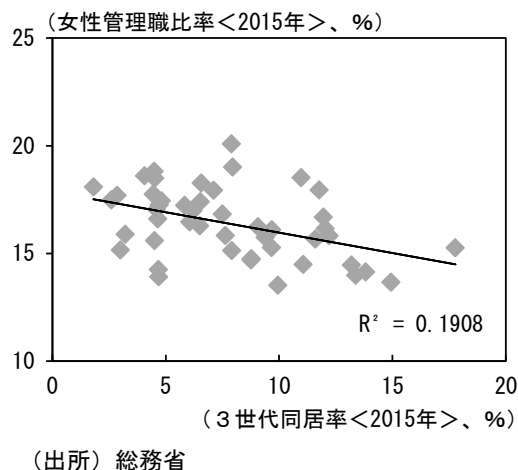
まず、各地域の女性の労働参加を取り巻く状況を確認しておく、いずれの地域とも労働需給はタイト化しており（図表3）、企業にとって、少なくとも必要な人員確保の観点からは、女性採用のニーズが強まっているとみられる。

¹ 今回の調査の過程で企業等から聞かれた特徴的な声のうち、女性の活躍推進に関するものについては12頁～21頁に、また、高齢者の活躍推進に関するものについては25頁～29頁に、それぞれ掲載している。

(図表 6) 都道府県別の保育所数と
女性管理職比率



(図表 7) 都道府県別の3世代同居率と
女性管理職比率



3. 企業の取り組みスタンスと、具体的な取り組み

(1) 取り組みスタンス

女性の活躍推進に向けた企業の取り組みスタンスをみると、動機は、①人手不足に対応する必要に迫られている、②経営方針として、企業が成長するためには多様な人材が活躍できる環境の整備が重要と考えている、③政府が女性の活躍推進に向けて取り組む中で、社会的責任を果たしていく必要性を感じている、など様々であるが、総じて積極化しているようにはうかがわれる。ただ、積極さの度合いは、動機によりやや差があり、取り組み内容の違いとなって現れているように思われる。

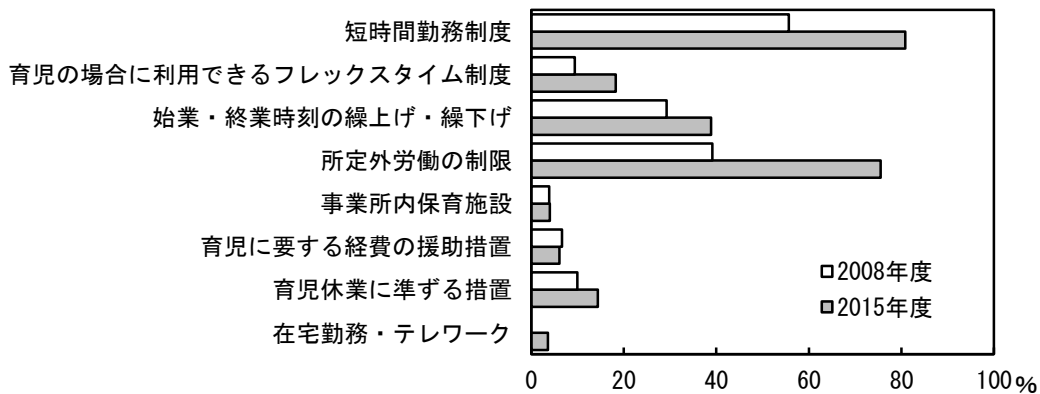
(2) 具体的な取り組み

(イ) 出産・育児等を経ても働き続けられるようにするための取り組み

出産・育児等を機に女性社員が離職するのを防ぐため、育児短時間勤務制度、フレックスタイム制度など、家庭と仕事の両立支援策の整備に取り組む動きが広がっている(図表8)。特に育児短時間勤務制度は、人繰り面で余裕の乏しい中小企業の中には導入がままならない先もあるが、関連法令により一定の対応が原則求められているもとの広範に普及しており、利用可能な期間を延長する先も多くみられている。こうした中、最近では「離職の防止」にとどまらず、産休入り前から育休明けの間の節目で上司がきめ細かくコミュニケーションを取るなど「スムーズな職場復帰の支援」に動く先も増えてきている。

また、女性を含む多様な人材の活躍推進を重要な経営方針に位置付けている大企業を中心に、事業所内保育所の整備や在宅勤務制度の導入などのより先進的な取り組みも広がりつつあるようにはうかがわれる。出産・育児中の女性社員に配慮し、勤務地の限定された新たな職種の導入や、運用面での工夫により、転勤を回避する等の取り組みもみられている。

(図表 8) 女性の就業サポートに関する企業内制度



(注) 1. 調査対象は30人以上事業所(複数回答)。
 2. 「在宅勤務・テレワーク」は、2008年度時点では調査対象外。
 (出所) 厚生労働省

さらに、配偶者の転勤に際しても離職を余儀なくされることのないよう、同行転勤制度や一時休職制度を導入する動きや、同業者間で提携し、転居先にある提携先の企業で採用する仕組みを構築する動きもみられる。このほか、過去に配偶者の転勤等を機に離職した女性社員を再雇用する制度を導入する動きもみられる。

加えて、多くの企業から、こうした両立支援制度がスムーズに所期の効果を上げるには、制度を導入するだけでなく、利用しやすい環境づくりが重要との声が聞かれている。典型例は、育児短時間勤務制度に関するもので、「周囲の同僚に負担がかかることの心苦しきから利用が進まない」とか、「周囲が長時間労働をしている中では利用するのに気が引けるとする女性社員が多い」といった声が多い。このため、こうした企業では、①長時間労働の是正に取り組むとともに、②平素から社員のマルチタスク化や事務のマニュアル化を進めておくことで、周囲の社員によるバックアップを容易にする、③バックアップする社員に対して、処遇面で明示的に分かる形で報いる、④短時間勤務者が生じた際に、派遣社員の活用等により人員を補充する、といった対応を取っている。

これらの両立支援策は、女性の就業率の上昇が出生率の低下を通じて長い目でみた人口減少に拍車をかけるのを防ぐ、という観点からもきわめて重要なものと考えられる。

(ロ) 新規採用の積極化

従来、業務の内容やイメージがネックとなり、女性の採用が進んでいなかった企業も含め、多くの先で、企業イメージの向上や、省力化投資等による女性の働きやすい環境整備等により、女性の採用拡大を図る動きがみられている。また、時間制約のある女性でも働きやすいよう、パート従業員の勤務時間などの募集要件を柔軟にする動きも目立つ。

さらに、従来、女性社員の定着率の低さから採用に消極的だった先でも、家

庭と仕事の両立支援策の奏功等により女性社員の定着率が上昇しつつあることを受け、積極的な採用姿勢に転じる動きがみられている。

(ハ) 活躍度合いの向上への取り組み

女性社員の採用が進んでいない先はもちろん、女性社員が相応の数に上っている先でも、管理職の人数が低水準にとどまっているなど、活躍度合いの面では向上余地が大きい先が多い。この理由として、企業からは、「ロールモデルが身近にいないため、女性社員がキャリアイメージを描ける環境にない」、「男性管理職の長時間労働を目の当たりにする中で、多くの女性社員にとって管理職になりたいと思える環境にない」など、男性管理職の働き方や全社的な人事政策にも関わるような声が多く聞かれている。

こうした中で、多様な人材の活躍推進を重要な経営方針に位置付けている大企業を中心に、管理職も含めた長時間労働の是正や男性社員の育児への参加意識の醸成も含め、女性社員の活躍度合いの向上に取り組む動きが広がりつつあるよううかがわれる。主な取り組みは以下の通りであり、象徴的なケースではこれらをパッケージで行っている。

▽女性の活躍度合いの向上に向けた主な取り組み

①女性など多様な人材の活躍推進に向けた経営トップの強いコミットメント	
例	・「多様な人材の活躍なしに、会社の成長はない」等のメッセージを発信
②経営トップのコミットメントを裏打ちする具体的な目標設定と推進体制の整備	
例	<ul style="list-style-type: none"> ・期限付きで女性管理職比率の引き上げ目標を設定、公表 ・多様な人材の活躍推進に当たる専担部署を設置 ・象徴的なポジションにしかるべき女性社員を登用
③長時間労働の是正や社員の意識改革に向けた取り組み	
例	<ul style="list-style-type: none"> ・営業ノルマを廃止してでも長時間労働の是正を達成する決意を表明 ・一定時刻以降は、パソコンの強制終了等により、物理的に業務を不可能に ・勤務時間等の長さではなく、成果に重点を置いた人事評価システムに移行 ・男性管理職の意識改革に向け、セミナー・研修を実施
④ロールモデルの確立に向けた候補者の選出と精力的な育成	
例	<ul style="list-style-type: none"> ・女性の管理者候補を選出のうえ、研修等を通じてキャリア志向を滋養 ・キャリア形成を後押しするため、積極的にジョブローテーションを実施 ・いわゆる「マミートラック」²を回避するため、仕事の割り振りを工夫 ・メンター制度や女性社員間のネットワークづくり等によりサポート

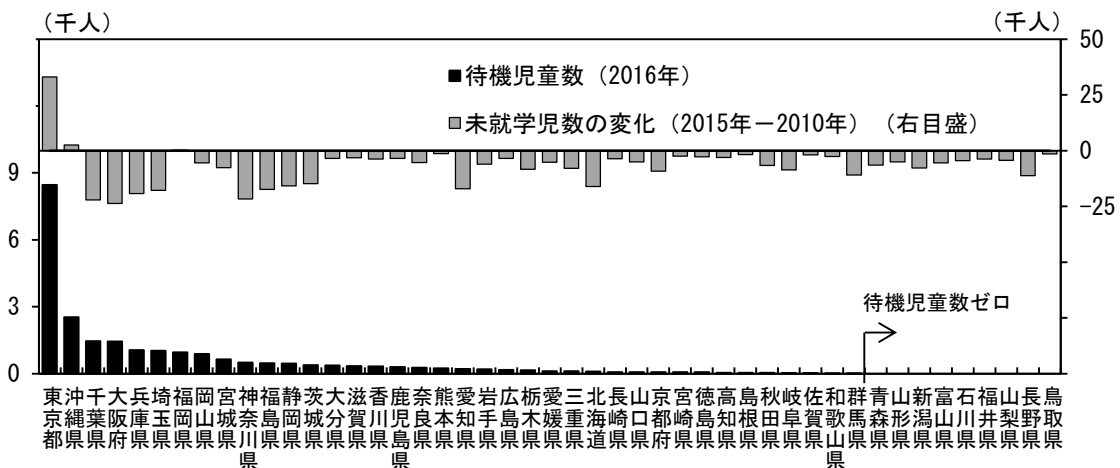
4. 地方自治体や関連企業等によるサポート

育児中の女性の労働参加が増加している中で、子供の数全体で見るとはっきりと減少している地域も含め、幅広い地域で保育所への入所希望が受入枠を超

² 子育て中に重要な仕事を経験できず、その後もキャリア形成ができない状態を表した言葉。

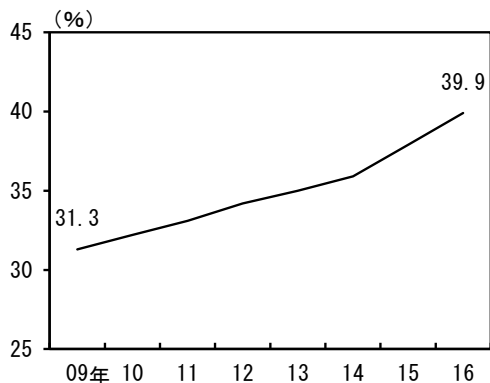
過し、待機児童が発生している（図表9、10）。これを受けて、政府や多くの自治体では、補助金の支給等による事業所内保育所の設置支援を含め、保育所の増設に向けて積極的に取り組んでいる（図表11）。また、女性の求職者に対して就業および子育てとの両立の支援を行ったり、女性の活躍推進に積極的な企業に対して、自治体独自に認定を行い、補助金を支給することなどを通じて、より幅広い企業の積極的な取り組みを引き出そうという動きも目立つ。

（図表9）都道府県別にみた未就学児数（0～5歳）と待機児童数



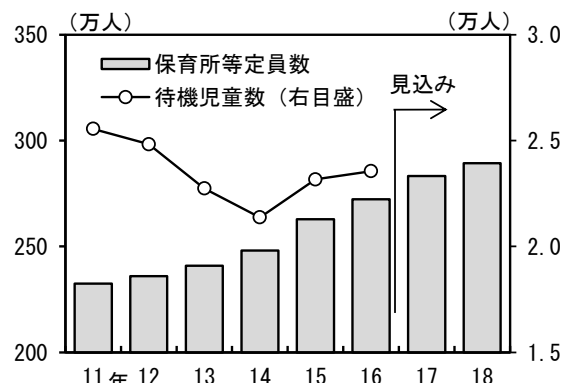
（注）待機児童数は、4月1日時点。
（出所）総務省、厚生労働省

（図表10）保育所等の利用率



（注）未就学児に占める保育所入所者の割合。
（出所）厚生労働省

（図表11）保育所等の定員数



（注）各年4月1日時点。
（出所）厚生労働省

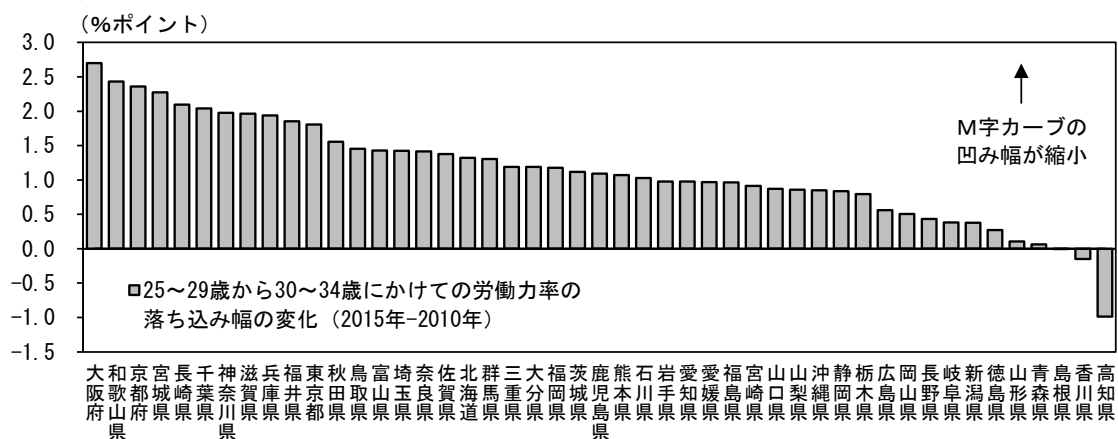
この間、女性の労働参加の増加に伴い、共働き世帯が増加している中で、これをビジネスチャンスと捉え、新たな商品・サービスを展開する動きも広がっているようにうかがわれる。具体的には、保育サービスを手掛ける企業からは保育所の新設を積極化しているとの声が聞かれているほか、家電業界では家事時間の短縮が可能な洗濯機や冷蔵機能に優れた大型冷蔵庫等の高機能製品の品揃えを拡充する動きがみられている。また、スーパー等からは、中食需要の拡大を見込んで惣菜等の品揃えを強化しているとの声が聞かれている。こうした動きは、家庭と仕事の両立をしやすくすることを通じて、女性の活躍を後押ししていると考えられる。

5. 成果

こうした取り組みの成果としては、以下の3点を指摘できる。

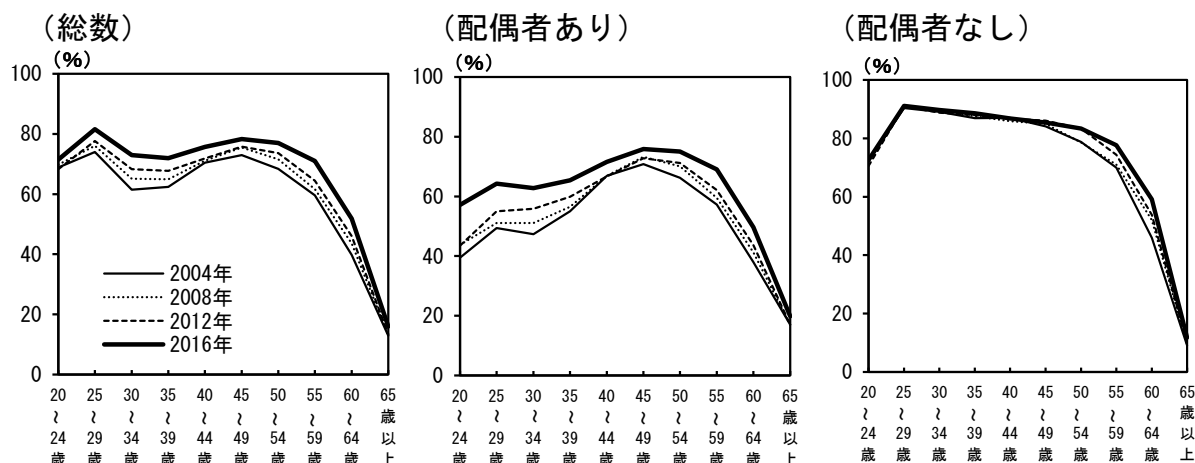
第1に、女性の労働参加の面では、出産・育児を機に離職する女性社員が減ったとの声が広範に聞かれている。実際、いわゆるM字カーブ³をみても、出産・育児期にある層の労働参加の高まりから、幅広い地域で凹みははっきりと浅くなっており⁴（図表12）、わが国全体でも同様の傾向がみられる（図表13）。また、新規採用についても、業種等によるばらつきは大きいものの、成果が出ているとの声が多く聞かれる。なお、これらの動きには、働き手側の経済的な事情等も影響している可能性があるが、企業による女性の活躍推進に向けた環境整備も影響しているとみられる。

（図表12）都道府県別にみたM字カーブの凹みの縮小度



（出所）総務省

（図表13）女性の年齢別労働力率



（注）2012年は、2015年国勢調査に基づく補間補正を行った推計値。2004年と2008年は、統計上の制約から、補間補正を行っていない。

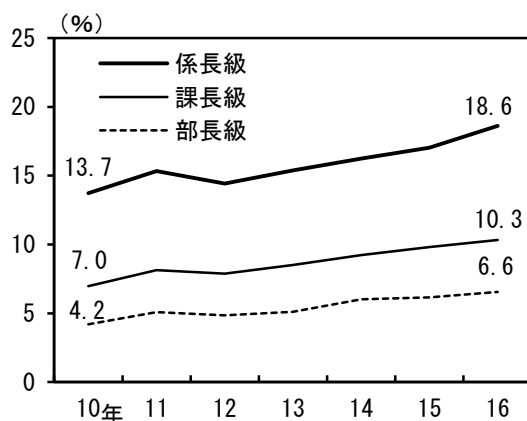
（出所）総務省

³ わが国では、女性の年齢別の労働力率は、結婚・出産期に当たる年代に一旦低下し、育児が落ち着いた時期に再び上昇するという、いわゆるM字カーブを描くことが知られている。

⁴ 図表12をみると、高知県、香川県では逆に凹み幅が拡大しているが、これは、M字の底自体ははっきりと浅くなっている（すなわち、結婚・出産期に当たる年代の労働力率は上昇している）ものの、それ以上に、結婚・出産期前の年代における労働力率が上昇していることによる。

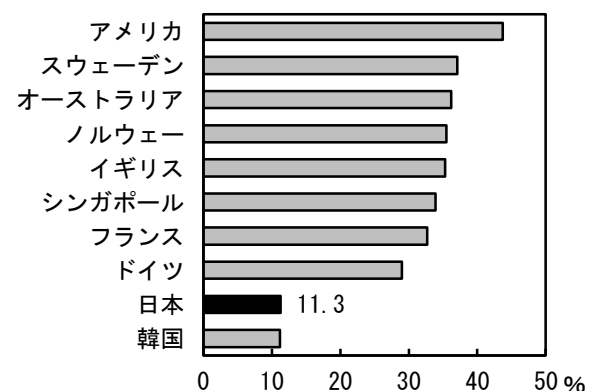
第2に、活躍度合いの面では、人数の面に比べると成果はまだ控えめであり、企業間のばらつきもかなり大きい。多様な人材の活躍推進を重要な経営方針に位置付けている大企業を中心に、女性の管理職比率が上昇するなど成果が出つつあるとの声が多く聞かれている。実際、わが国全体の女性の管理職比率をみると、他の先進諸国に比べるとかなり低い水準にあるが、徐々に上昇している（図表14、15）。また、こうした中で、女性社員の感性を活かして新たに開発した商品・サービスが需要の掘り起こしに成功し（プロダクト・イノベーション）、業績向上に繋がったといった声も増えてきている。

（図表14）役職別の女性管理職比率



（注）100人以上事業所。
（出所）厚生労働省

（図表15）女性管理職比率の国際比較

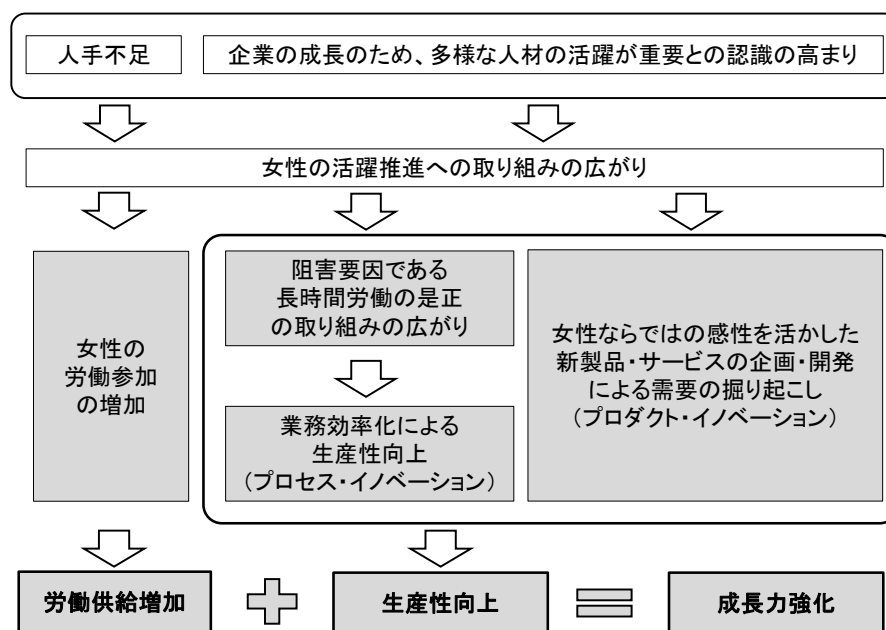


（注）1. 各国とも2014年時点。
2. 国際標準職業分類に基づく「管理職」に占める女性就業者の割合。調査対象は15歳以上（オーストラリアのみ15～74歳）。
（出所）独立行政法人労働政策研究・研修機構

第3に、長時間労働の是正のほか、作業負担軽減のための省力化投資、育児短時間勤務制度等を利用しやすくするためのマニュアル整備など、女性の活躍を推進する過程で取り組んだ施策が、結果として、業務プロセスの効率化（プロセス・イノベーション）を通じて生産性の向上にも繋がっているとの声も少なくない。なお、長時間労働の是正については、直感的には、「単に勤務時間を減らすだけでは、人手不足に拍車をかけるほか、収益面でもマイナスに働くのではないか」との疑問も生じうる。この点、成功事例では、「強制的に労働時間が短縮され、否応なしに仕事を減らさざるを得なくなった結果、必要性の薄れた仕事を廃止」、「部署内の全員の日々の作業内容や進捗状況を『見える化』することなどを通じて、生産性向上の意識を高める」といった取り組みを行った結果、むしろ収益が改善したとの声も少なくない。

以上のうち第1の点は、労働供給の増加を通じて、また第2・第3の点は、生産性の向上を通じて、ともにわが国経済の成長力の強化に繋がると評価することができる（次頁参照）。

▽女性の活躍推進に向けた取り組みと、わが国経済の成長力への影響



6. 課題等

活躍度合いの向上の面では、取り組みが緒についたばかりの先が少なくない。また、女性に敬遠されがちとされる業種や、資金面での余裕の乏しさなどから女性の働きやすい環境整備が進んでいない先からは、そもそも女性の採用が難しいとの声も少なからず聞かれている。

一方で、先進的な取り組みを行ってきた先では、着実に成果が上がっている半面、新たな課題に直面している先もみられる。具体的には、「出産・育児等により転勤が困難となった女性総合職が増加していることに伴い、従来の転勤を前提とした人事ローテーションの維持が難しくなりつつある」といった声が聞かれている。こうした先からは、夫の転勤等に際して女性社員が離職せざるを得ないケースがあることを念頭に、「仮に離職しても、処遇を落とさずに再就職できるよう、『ジョブ型』の雇用システムへの転換により、雇用の流動性を高める必要がある」との指摘もなされている。

この間、多くの企業からは、女性が働きやすい環境整備に向けて、保育所の一段の整備や前提となる保育士の確保、学童保育の預かり時間の延長等に期待する声が聞かれている。また、女性の就業形態に対してより中立的な税制・社会保障制度となるよう、配偶者控除等の更なる見直しに期待する声も聞かれている。

7. おわりに

以上みてきた通り、企業等の取り組みもあって、女性の労働参加ははっきりと増加している。また、活躍度合いの面でも、労働参加ほどではないほか、企

業間のばらつきもかなり大きいですが、成果が出つつあるとの声が多く聞かれている。さらに、女性の活躍推進に取り組む過程で、大胆な仕事の見直しによる長時間労働の是正や、省力化投資等を進めた結果として、生産性の向上に繋がったとする声も少なくない。

もっとも、こうした取り組みにもかかわらず、人手不足感はむしろ強まる方向にある。また、取り組みの結果、新たな課題が生じているとの声もあり、その中には、転勤制度を巡る論点など、既存の人事システムに対する問題提起も含まれているように思われる。

こうした状況をみると、働き方改革のもとで、今後、企業等がどのように対応していくかにより、個々の企業や地域経済の活力が大きく左右されるものと考えられる。人手不足や生産性向上への他の取り組みも含め、今後とも企業等の対応を丹念にフォローしていくこととしたい。

以 上

女性の活躍推進に関して企業等から聞かれた声

以下では、日本銀行の本支店等が企業等へのヒアリングの際に伺った声のうち特徴的なものを掲載している。

それぞれの文末の（ ）内には、当該ヒアリング情報を報告してきた本支店等の名称を、[]内には当該ヒアリング先の業種名等を、< >内には類似のヒアリング情報を報告してきた本支店等の名称を、それぞれ記載している。

2. 各地域の女性の労働参加を取り巻く状況と、企業の取り組みの重要性

(地域固有の事情に関する声)

- ・北陸では「女性が働くのは当たり前」という意識が強いほか、3世代同居が多いなど働きながら子育てをしやすい環境が整っており、育児中の女性の就業率が高い。ただ、仕事と家庭のいずれも大事にする風潮がうかがわれることや、共働き比率が高く、世帯収入に余裕のある世帯が多いこともあってか、働く女性の多さに比べると女性管理職は少ない（金沢[行政機関]<仙台、松江>）。
- ・当地では、世帯主収入がそれほど多くない中で家計を支えるために女性が働くケースがみられているほか、「はちきん（勝気、快活な女性）」と呼ばれる活発な女性が多いため、女性の活躍が進んでいると考えられる（高知[行政機関]）。
- ・育児休業から復帰した女性社員の勤務形態をみると、東京都内の本社では、育児時短勤務を利用する社員が多い一方、埼玉県内にある事業所では、フルタイム勤務の社員が多い。これには、通勤や保育所の送迎に要する時間の長短が影響しているのではないかと（本店[その他製造業]）。

3. 企業の取り組みスタンスと、具体的な取り組み

(1) 取り組みスタンス

(人手不足に対応する必要性に迫られているとの声)

- ・当地の運輸業界では、労働環境の厳しさに加え、労働力人口の著しい減少もあり、今後一段と人材確保が困難化する見通しにある。このため、これまで消極的だった女性の活躍推進に向けた取り組みが急務となっている（札幌[運輸・郵便]<青森>）。

(経営戦略として多様な人材が活躍できる環境の整備が重要と考えているとの声)

- ・ダイバーシティ、とりわけ女性の活躍推進は、会社の成長に不可欠なものと考えている（本店[食料品]<横浜、名古屋>）。
- ・当社顧客の大半を女性が占める中、男性社員では顧客目線に立つての商品開発やPRが難しい。当社では、「会社の意思決定は顧客の男女比と同比率の社員で行うことが最も合理的」と考えており、女性社員の比率を一層高める方針（岡山[小売]<松山、高知ほか>）。

(社会的責任を果たしていく必要性を感じているとの声)

- ・国を挙げて女性の活躍推進に取り組んでいる中、社会的責任を果たす必要があると考え、女性の活躍推進に取り組んでいる（本店[化学]<札幌、高知ほか>）。

(女性の活躍推進に伴う困難さなどから、取り組み姿勢は消極的との声)

- ・肉体労働が多く、女性には不向きなイメージがある建設業界では、女性応募者が集まらないほか、経営者も女性の活躍促進に取り組む意識が希薄（高知[経済団体]<神戸、大分ほか>）。
- ・育児短時間勤務制度等の導入は、人繰りが厳しい中では難しいほか、企業内保育所などハード面の整備も、経営体力の乏しい中小企業には困難（福島[電気機械]<下関、大分ほか>）。

(2) 具体的な取り組み

(イ) 出産・育児等を経ても働き続けられるようにするための取り組み

(育児短時間勤務制度等の整備・拡充に関する声)

- ・これまでは育児短時間勤務の利用が可能な期間を「子供が小学校に入学するまで」と定めていたが、いわゆる「小1・小4の壁」の問題から利用期間の延長を希望する職員が増加したため、「子供が中学校に入学するまで」に延長した（札幌[飲食]<横浜、福岡ほか>）。
- ・コアタイムがなく、月単位で勤務時間を管理する「スーパー・フレックスタイム制度」を導入した。これによって、朝に出勤した後、昼に職場を離れてから午後に再度出勤するといったことも可能となり、育児中の女性社員からの評価が高い（大分[化学]<高松、松山ほか>）。

(スムーズな職場復帰の支援に関する声)

- ・女性従業員の妊娠が分かった時点から復職後3か月までの間、人事担当者、上司との三者面談を定期的実施し、職場復帰に対する不安の解消に努めている（福岡[輸送用機械]<京都、岡山>）。
- ・育児休職者に対しては、スムーズな職場復帰のため、同時期に出産・育児を迎えた社員同士で情報交換やネットワークづくりをする機会を設けている（本店[化学]<釧路、長崎ほか>）。

(事業所内保育所の整備、在宅勤務制度の導入に関する声)

- ・結婚・出産を機に女性が離職するのを防ぐため、事業所内保育所を設置。従業員は休日にも子供を預けることができる。また、地域の子供も受け入れている（熊本[小売]<札幌、仙台ほか>）。
- ・子育て中の女性社員が安心して仕事に専念できるよう、政府の企業主導型保育事業の助成金を活用して、事業所内保育所を開設した（大阪[生産用機械]<釧路、札幌ほか>）。
- ・規模が比較的小さい企業の参加を募ってコンソーシアム型の事業所内保育所を設置することを検討している。これにより、保育所の立ち上げに必要な資金および保育料を抑えたいと考えている（前橋[対個人サービス]<岡山、松山>）。

- ・一般的な在宅勤務制度では、当日の利用申請は認められないことが多いが、当社では、子供の体調不良等で急に出勤が困難となった場合には、在宅勤務を認める制度を導入している（本店[対事業所サービス]〈神戸、高松ほか〉）。

(転勤制約への配慮に関する声)

- ・家庭を持つ社員が転勤を拒み、場合によっては離職するケースが散見されているため、地域限定社員制度を導入した。同制度を利用した社員に対しては、転勤を一切免除する一方で、現場を統括するマネージャーまでは昇進することを可能としている（仙台[宿泊]〈松本、北九州ほか〉）。
- ・育児短時間勤務制度を利用している女性社員については、転居を伴う異動等を原則見送っているほか、本人の意向を尊重する形で配置換えを行うなど、各々の事情を考慮した柔軟な人事ローテーションを実施している（本店[対事業所サービス]〈大阪、鹿児島ほか〉）。

(配偶者の転勤などに伴う離職の防止策〈同行転勤制度など〉に関する声)

- ・家庭と仕事の両立支援のため、配偶者が転勤する際に同行できる制度を導入している。配偶者は他社の社員でも構わないが、利用できる回数には制限を設けている（本店[化学]）。
- ・女性総合職が出産や育児等を経ても働き続けられるよう、配偶者が転勤した場合は、極力、配偶者の転勤先に近い支店等へ異動させるようにしている（本店[建設]〈福岡〉）。
- ・配偶者が地方に転勤になった際、女性社員が退職してしまうケースがみられているため、配偶者の転勤に合わせて最長5年間の休業が可能な制度の導入を考えている（本店[食料品]）。
- ・結婚等を機に転居した場合、転居先に業務提携先の拠点があれば、転籍できる制度を導入。当社の支店がある地域に戻ってきた際は、当社に復帰することもできる（下関[金融機関]）。
- ・一定年数以上勤務し、育児や介護、配偶者の海外転勤を理由に退職した職員を対象とする再雇用制度を導入した（名古屋[運輸・郵便]〈下関、福岡ほか〉）。

(家庭と仕事の両立支援策を利用しやすい環境整備に関する声)

- ・全社員に実施したアンケートでは、「長時間労働が当たり前という中では、周囲への気兼ねがあって育児短時間勤務制度などの諸制度は利用しづらい」などといった声が聞かれたため、諸制度が実際に利用しやすい環境を構築すべく、長時間労働の是正などに取り組んでいる（本店[電気機械]）。
- ・在宅勤務制度など諸制度の充実に注力したが、全社的な長時間労働が原因で、全く成果が上がらなかった。このため、経営トップが長時間労働の是正に本気であることを社員に明確に示したうえで半ば強制的に残業時間の削減に取り組むと共に、裏付けとなる施策として、ノルマの廃止、作業効率の向上を企図したオフィスレイアウトの変更、残業時間削減の業績評価への織り込み、残業時間の管理の徹底などに取り組んだ（本店[情報通信]）。
- ・女性の活躍推進が進むほど、産休・育休期間中の人繰りがタイトになる問題を解決するため、積極的なジョブローテーションによりマルチタスク化を推進しているほか、主担当の下に副担当を配置する形でチーム体制を整備し、長期休暇取得時にも業務を容易に引き継げるようにしている（青森[情報通信]〈秋田、新潟ほか〉）。

- ・事務のマニュアル化を徹底するなど、休暇を取得した際のバックアップ体制を強化することで、休暇取得に対する抵抗感の引き下げを図っている（横浜[小売]<本店>）。
- ・同僚の女性社員が時短勤務などを利用することに伴って負担が増した社員が不平・不満を抱えないように、それに見合う対価を明示的に支払う報酬体系を採用。これにより、時短勤務などの制度が利用しやすい環境を構築することを目指している（本店[対事業所サービス]）。
- ・育休・産休者や育児時短者の発生により、人員が不足する場合には、派遣社員を受け入れるなどの対応を取っている（金沢[食料品]<福岡、本店>）。

（ロ）新規採用の積極化

（企業イメージの向上に関する声）

- ・女子学生には若手の女性職員をリクルーターにつけることで、建設業に対する心理的なハードルを下げるなどの取り組みを実施している（新潟[建設]<秋田、金沢ほか>）。
- ・化学薬品関係を扱っている当社は、男性が多い職場というイメージがあるが、女性の人材確保に成功している。これは、新卒採用の企業説明会時に、①育児時短勤務等の利用経験者や、②昇格して新たな業務に取り組む女性従業員といった人事担当以外の従業員が、自らの体験を率直に紹介することで説得力のある採用活動を行えていることが要因（福岡[化学]<秋田>）。
- ・当社は、女性社員の育児休職利用率や、育児休職や育児を目的とした休暇を利用した男性社員の割合が高く、こうした実績が評価され、次世代育成支援対策推進法に基づく「プラチナくるみん」の認定を受けた。こうした点のPRなどを通じて、女子学生の就職希望の増加を図っていききたい（静岡[大企業]）。

（設備投資等による職場環境の改善に関する声）

- ・新社屋建設と工場の建て替えに際しては、女性が気持ちよく働ける環境を整備することを意識し、トイレや食堂等のレイアウトなどで工夫を凝らした。これが奏功したこともあって、実際に女性の採用増に繋がっている（水戸[電気機械]<前橋、広島ほか>）。

（募集要件・勤務条件の柔軟化に関する声）

- ・ドライバー不足から女性の採用に注力しており、子育て中の女性でも働けるよう勤務時間を自由に設定できる勤務体制としている。また、他社と共同で県内に女性ドライバーの待機所を新設した。こうした取り組みの奏功もあって、女性ドライバーの採用が増えている（前橋[対個人サービス]<松山、熊本>）。

（定着率の上昇に伴い、採用姿勢を積極化しているとの声）

- ・従来は結婚や出産を機に退職してしまう女性社員が多く、安定した戦力として考えることが難しかったが、最近では結婚や出産後も働き続ける女性社員が増えた。このため、元々優秀な女子学生が多いこともあり、採用を積極化させている（本店[飲食]）。

(ハ) 活躍度合いの向上への取り組み

(経営トップのコミットメントに関する声)

- ・経営トップが、ダイバーシティ、とりわけ女性の活躍推進は会社の成長に不可欠なものとの趣旨の宣言をしたことを機として、特に女性の活躍推進に向けた取り組みを積極化している(本店[食料品])。

(具体的な目標設定と推進体制の整備などに関する声)

- ・女性活躍推進の観点から、女性の役付者の割合について2021年3月までに達成すべき数値目標を掲げ、支店長を含め女性職員のみを配置した新店舗の設立、地域限定総合職の職域拡大など、女性の活躍の場を広げる取り組みを進めている(鹿児島[金融機関]<静岡、那覇ほか>)。
- ・ダイバーシティ確立に向けた取り組みの専担部署を設置し、管理職の評価基準の変更、社員の表彰制度の新設、各種ワークショップ・講演会の開催といった取り組みを実施している(京都[電気機械]<岡山>)。
- ・時短勤務の女性社員を店長に任命した。家庭生活と両立しながら責任ある立場を務めて欲しいと考えており、今後は、同社員の意見を参考に、更に女性が働きやすい環境を整えていく(名古屋[小売]<松江、長崎ほか>)。

(長時間労働の是正や社員の意識改革に向けた取り組みに関する声)

- ・これまで女性管理職が増えてこなかった理由の1つは、管理職の残業が非管理職の2倍に達する中で、多くの女性社員が「管理職にはなりたくない」と感じていたこと。これを踏まえ、管理職の残業時間の削減を目標に掲げている(本店[宿泊])。
- ・社長は、全社員に対して「長時間労働は社員の生産性と士気を下げる。外の世界と接する時間を奪うため社員の視野が狭くなり、新しいサービスも生まれなくなる。長時間労働は、当社の成長を阻害していると考えてもらいたい。逆に、長時間労働を是正すれば、社員の生産性と士気の向上を通じて、当社が成長していける可能性が高まる。当社は、今後、成長戦略の一環として、全力で長時間労働の是正に取り組む」と宣言した(本店[対事業所サービス])。
- ・男性社員を含めて長時間勤務を是正しなければ仕事と家庭の両立は難しいと考え、業務の効率化を促す取り組みを推進している。全支店の時間外勤務時間を社内のイントラネット上に公開したほか、終業時刻にパソコンを強制シャットダウンする仕組みを導入。こうした取り組みによって社員の時間感覚が磨かれ、1人ひとりが複数の業務をこなせるようになり、来店者の待ち時間の短縮といった効果も出ている(名古屋[金融機関])。
- ・仕事を早く終えて残業をしない人の年収が、残業をしている人よりも低くなってしまわないように、平均残業時間を下回った人には、その時間分を賞与に上乘せする制度を導入している(名古屋[対事業所サービス])。
- ・年功制を廃止して成果重視の人事評価制度を導入し、生産性向上を図るとともに、育児等による時間制約がキャリア形成上不利に働かないようにしている(仙台[その他製造業]<本店>)。

- ・女性の活躍推進を図るためには、男性社員の意識改革も重要であるため、女性社員の上司に対してダイバーシティマネジメントに関する研修を行っているほか、外部講師による「イクメン講習会」を男性社員を対象に実施している（本店[食料品]＜秋田、前橋ほか＞）。

（ロールモデルの確立に向けた候補者の選出と育成に関する声）

- ・管理職の一步手前のクラスの女性社員の中から管理職候補を選出し、1人ひとりに対して育成計画を作成している。同計画に基づき、必要に応じて未経験の仕事に従事させているほか、「リーダーシップ研修」を受講してもらい、管理職に必要な視野の広さなどを身につけてもらえるよう努めている。また、対象者が上司には相談できない悩みを抱える可能性があることを考慮し、各人に上司とは別のメンターを割り当てている（本店[業務用機械]＜大阪、岡山ほか＞）。
- ・全女性社員と個別面談を実施したところ、大半の女性社員から「力仕事の多い部署でも働ける」との回答を得たことから、省力化投資などを実施したうえで、これまで男性が主に配属されていた部門への女性の配属を進めている（前橋[繊維]＜高知、鹿児島ほか＞）。
- ・従来は、「主任」から「部長」職になるまでの間に、役職のステップアップがなかったことから、その間の意欲の維持・向上が難しくなっていた。このため、主任の上に新たに「課長」職を設け、実際に複数名の女性を登用した（福岡[小売]）。
- ・地元企業との異業種交流会の開催、同業他社との技術部門女性懇談会の実施などにより、女性のネットワークを活かした働きやすい環境づくりに取り組んでいる（金沢[電気・ガス]）。

（いわゆる「マミートラック」を回避する取り組みに関する声）

- ・営業の仕事は、取引先の都合が優先され、残業が発生しがちであるため、以前は、育休から時短勤務で復帰した女性社員が担当するのは難しいと考え、担当替えをしていた。もっとも、最近では、女性が男性と同じようにキャリアを積んでいくためには、キャリアを途切れさせないことが重要と考え、商談が日中にできる取引先を担当してもらうなどの工夫により、時短勤務者にも営業に従事してもらっている（本店[対事業所サービス]）。

4. 地方自治体や関連企業等によるサポート

（保育所の増設に関する声）

- ・「待機児童数をゼロにする」という目標の達成に向けて、保育サービスの拡充に向けた取り組みを加速している。具体的には、①事業者の整備費に対する補助の増額、②賃貸物件を活用した保育所に対する賃借料の補助開始、③一時預かりに対する補助の増額、といった取り組みを進めている（本店[行政機関]）。
- ・待機児童の解消を企図して、認可保育所の新設・増築により定員を拡充するとともに、事業所内保育所を設置する事業者には独自の補助金を支給するなどの取り組みを進めている（松山[行政機関]＜神戸、那覇ほか＞）。

(就業支援、マッチング支援、起業支援に関する声)

- ・国、県、市のそれぞれの女性の活躍推進に関連する部署が入居する施設を設けており、女性の就業支援、子育てとの両立支援、キャリアアップ支援という様々なサービスをワンストップで提供している。こうした取り組みは全国で初である（北九州[行政機関]）。
- ・女性の起業を支援するため、セミナー開催や先輩起業家の事例の発信などを積極的に行っている。また、地域内で起業しようとする女性に対する制度融資も行っている（大阪[行政機関]）。

(企業の取り組みを後押しする施策に関する声)

- ・企業の女性活躍に向けた取り組みを後押しするため、女性人材の育成や女性が働きやすい環境の整備に取り組んでいる企業を認定し、当県のホームページで公表することとしている。認定企業は、設備投資等の補助金を受けられるメリットも享受できる（松江[行政機関]＜青森、福島ほか＞）。
- ・中小企業では努力義務とされている女性活躍推進のための事業主行動計画の策定について、社会保険労務士などの専門家を派遣し、無料で支援する事業に取り組んでいる（本店[行政機関]＜大阪、高松ほか＞）。

(育児・家事のサポートに関する声)

- ・働く女性の増加に伴う保育施設の需要の高まりを受けて、保育事業に新規参入。中長期的に運営施設数を大幅に増やすことを目指している（神戸[小売]＜甲府、大分ほか＞）。
- ・共働き世帯の増加に伴って新たに家事代行サービスを開始したところ、売上は増加基調にある。サービスの利用可能地域外からの問い合わせが増加していることもあって、利用可能地域の拡大を決定した（松山[不動産]＜大阪、長崎ほか＞）。
- ・共働き世帯の増加を背景に、まとめ洗いができる大型洗濯機や食料の買いだめができる大容量冷蔵庫、家事負担が軽減できる食器洗い機や自動掃除機などの需要が高まっている。このため、これら商品の品揃えを充実させるなど販促を強化している（神戸[小売]＜青森、広島ほか＞）。
- ・女性就業者の増加に伴い、「市販の弁当等でも健康的な食生活を送りたい」というニーズが高まっているため、緑黄色野菜をふんだんに用いた惣菜などの品揃えを強化（福島[小売]＜松山、鹿児島ほか＞）。

5. 成果

(結婚・出産等を機とした女性離職者の減少に関する声)

- ・平均勤続年数が男女とも18～19年となり、男女差が解消した（本店[化学]＜広島＞）。
- ・産休取得者の育休・短時間勤務への移行率が100%に達し、かつ平均勤続年数も3年前対比1年以上長期化（札幌[医療・福祉]＜松本、大分ほか＞）。

(女性の新規採用状況に関する声)

- ・以前と異なり、最近では結婚や出産後も働き続ける女性社員が増え、男性と同じ目線で採用できるようになったこともあり、正社員採用における男女比は、足もと3：7と、10年前(6：4)から逆転している(本店[飲食])。
- ・建設業に対する心理的なハードルを下げるための工夫を実施したところ、昨年春入社的女性は例年よりも増加した(新潟[建設])。
- ・行動計画で女性正社員数の目標を掲げているものの、金属加工や機械組立といった仕事は女性から不人気で、志望する女子学生が少なく、目標の達成は困難(本店[輸送用機械]<神戸、高知ほか>)。

(女性の活躍度合いに関する声)

- ・当社では、女性社員が長く働くことや、管理職として活躍することは当たり前だという考えが職場で浸透しているほか、ロールモデルとなる女性管理職も身近に数多く存在するため、多くの女性社員はキャリア志向を持って仕事に取り組んでいる。女性社員の活躍推進が進んだことが、次世代の女性社員の活躍に繋がるという好循環ができている(本店[対事業所サービス]<広島、松山>)。
- ・女性が長く働ける環境づくりに努めてきた結果、女性の課長や主任といった管理職比率は徐々に高まっている(多くの支店、本店)。
- ・当業界は、男性社会のイメージが強いため心理的にハードルが高く、女性社員も少ないため、女性の管理職登用を進めるのは難しい(広島[運輸・郵便]<釧路、前橋ほか>)。
- ・女性社員は多いが、管理職への登用に必要な業務経験や実績を蓄えられていないため、管理職はごくわずかにとどまっている(松山[宿泊])。
- ・当地は、漁業や鉱業という男性主体の産業で栄えてきた土地柄もあってか、採用する側で女性を上級職へ登用する準備ができていないほか、女性の側でも「職場の前線に出る」という発想があまりなく、女性の総合職としての採用実績は少ない(釧路[行政機関])。

(女性社員の感性を活かした商品・サービスの開発に繋がったとの声)

- ・男性社員が、新商品開発に関して従来の商品の延長線で考えがちな中で、女性の開発担当者がパスタを原料とする新たなスナック菓子を提案。現在では、当社の人気商品となっている(本店[食料品]<前橋、松本ほか>)。
- ・化粧品の研究開発部門の女性社員が、女性が心地よいと感じる香り等を細かく分析。結果をもとに開発した新たなヘアケア商品が女性客の支持を集めている(金沢[化学]<松江>)。
- ・当社が運営するビジネスホテルでは、客室改装やバスアメニティ等の見直し時に、女性職員による提案を多数採用した結果、従来の主要顧客である男性ビジネス客に加え、女性観光客の獲得に繋がったほか、世界中の旅行者による口コミランキングでも国内の上位に入った(長崎[宿泊]<京都>)。

- ・子育て中の女性をドライバーとして新規採用して、移動手段を持たない高齢者の買い物の送迎と補助を行う新サービスを開始。女性ならではの肌理細やかなサービスが好評で新規需要の掘り起こしに成功している（高松[運輸・郵便]<福島、静岡ほか>）。

(業務プロセスの効率化に繋がったとの声)

- ・半ば強制的に長時間労働の是正に取り組む過程では、一時的に業績が悪化することも覚悟したが、結果的には、必要性の薄れた仕事がスクラップされたことなどから、むしろ上向いた。実際、取り組み開始後の業績は、5期連続で増収・増益を達成している（本店[情報通信]）。
- ・長時間労働の是正に向けて、社員のタイムマネジメント意識の向上を図るとともに、仕事の「見える化」を通じて仕事を見直していくため、全社員に対して、毎日、朝・夕に一日の作業予定と実績を部署内の全員に対してメールを送ることを求めている。この取り組みを始めた途端、作業の効率化を強く意識する社員が急増した。また、このメールで浮き彫りとなった必要性の薄い仕事や社員間での仕事量の偏りなどについて見直しを検討する会議を、月1回、全ての部署で実施している。これにより、必要性の薄れた仕事のスクラップが進むなど、業務効率化が進展している（本店[対事業所サービス]）。
- ・育児休暇取得の際の引継事務のマニュアル整備を進めたことにより事務効率化が進んだほか、短時間勤務者が増える中、数時間ごとにチャイムを鳴らすなどして時間に対する意識を高めたことが残業時間の削減に繋がった（松山[情報通信]<名古屋>）。
- ・省力化機械の導入により重作業が軽減されたことで、男性社員を含めて全社的に生産性が向上した（京都[生産用機械]<名古屋、岡山ほか>）。

6. 課題等

(転勤を前提にした人事ローテーションへの影響や労働市場の流動性向上の重要性に関する声)

- ・女性総合職の増加等を背景に、結婚、出産・育児に起因する転勤制約等により人事ローテーションが難しくなるといった新たな課題も浮上している。今のところ、転勤制約のある女性総合職は、増加傾向にあるとはいえ、比較的少数にとどまっていることなどから、深刻な問題にはなっていない。ただ、仮に転勤制約のある女性総合職が今後も増え続けていくと、人事ローテーションが停滞する可能性も否定できない（本店[化学]<熊本>）。
- ・「女性の活躍推進」と「出生率の上昇」を両立させるためには、ライフステージの変化などに応じた柔軟な就業が可能な転職市場を整備する必要がある。特に、女性が何らかの事情で離職せざるを得なくなった場合でも、キャリア職など従前の処遇で再就職できるような転職市場を整備することが必要（本店[その他製造業]）。
- ・社会全体として、共働き世帯が増えた結果、従来、主な介護の担い手であった専業主婦が減っているため、今後、誰が介護の役割を担っていくかが大きな課題になるとみている（本店[化学]）。

(保育サービスの拡充などに関する声)

- ・当県は、1歳までの乳児と1歳から3歳までの幼児向けの保育施設が不足している。女性活躍を更に推進していくためには、こうした点を改善していく必要があると感じている（前橋[対個人サービス]<松本、那覇ほか>）。
- ・当社の販売店の繁忙日である土日・祝日や夜間に子供を預かってくれる保育園は非常に少ない。女性の活躍推進のため、こうした点を改善するようお願いしたい（大阪[食料品]）。
- ・育児中の女性社員のフルタイム勤務への復帰を妨げている要因の一つとして、保育園の延長保育よりも学童保育の預かり時間が短いという「小1の壁」の問題が挙げられる。政府や自治体においては、夜間まで子供を預かるサービスの導入を検討してもらいたい（本店[小売]）。
- ・小学校は、平日昼間に保護者会を開催するなど、未だに専業主婦モデルを前提に運営しているように思うので、ぜひ改革をお願いしたい（本店[食料品]）。

(税制などの一層の見直しに関する声)

- ・女性の労働参加を一段と促していくためには、配偶者控除や社会保障などの面での「壁」を撤廃するべきではないか（仙台[対個人サービス]<札幌、下関ほか>）。

【補論】 各地域における高齢者の活躍推進に向けた企業等の取り組み

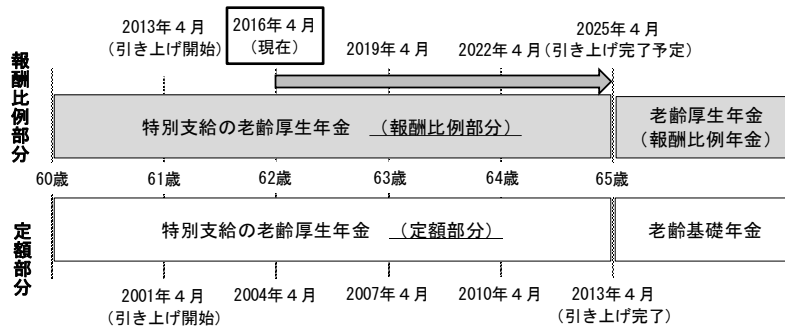
1. 企業の取り組みスタンスと、具体的な取り組み

(1) 取り組みスタンス

高齢者の活躍推進に向けた企業の取り組みスタンスをみると、身体能力・健康面への不安に加え、大企業を中心に、より若い世代の社員の育成機会を制約しかねないといった懸念を抱く先が少なくない。

もともと、法律により高齢者の雇用確保措置は義務化されている（補論図表1）。また、人手不足感が強まる中で、若年男性の少ない地方の中小企業を中心に高齢者採用のニーズは強いとの声が聞かれている。さらに、ものづくり現場でのノウハウの継承など、高齢者ならではの貢献に積極的に価値を見出す先もある。こうしたことから、全体として取り組みスタンスは積極化しつつあるよううかがわれる。ただし、積極さの度合いは、背景や動機により少なからず差がある。

（補論図表1） 高齢者の雇用確保措置



⇒ 左記の通り年金の支給開始年齢が引き上げられるも、無年金・無収入となる者が生じないよう、以下の3つのうち、いずれかの雇用確保措置の導入を企業に義務化（2016年6月時点で99.5%の企業が対応済）。

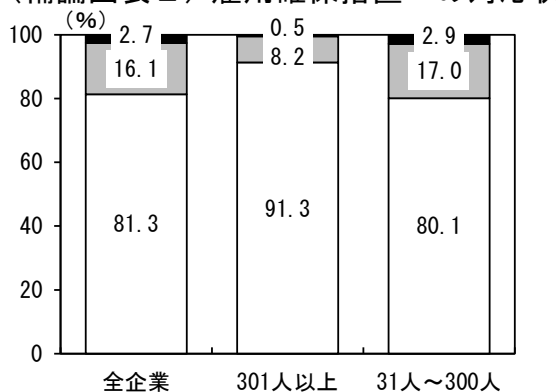
- ・ 定年の引き上げ
- ・ 継続雇用制度の導入
- ・ 定年制の廃止

（出所）厚生労働省

(2) 具体的な取り組み

従来から雇用している高齢者については、上記の通り、雇用確保措置を取る法的義務があり、大企業を中心に多くの企業では、定年後、65歳まで再雇用する継続雇用制度を導入している。一方、人手不足感の特に強い地方の中小企業等では、当面の人材確保を重視し、中長期的な固定費の増加に繋がりにかぬない定年自体の引き上げや廃止に踏み切る先も少なくない（補論図表2、3）。

（補論図表2） 雇用確保措置への対応状況

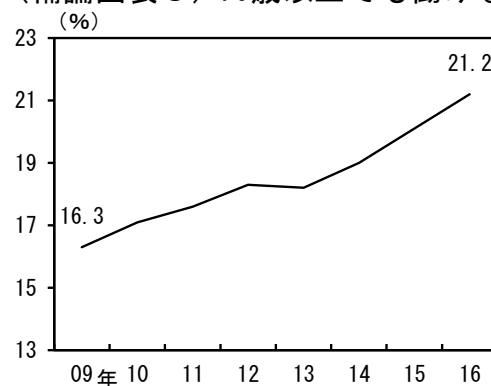


■ 定年制の廃止 □ 定年の引き上げ □ 継続雇用制度

（注）2016年6月1日時点。

（出所）厚生労働省

（補論図表3） 70歳以上でも働ける企業の割合



（注）各年6月1日時点。

（出所）厚生労働省

高齢者の新規採用については、大企業では、自社内での継続雇用者が相応に存在する中で、新規に高齢者を採用するインセンティブが乏しい一方、人手不足感の特に強い地方の中小企業等では、人材確保のため、採用を積極化させているようにうかがわれる。高い技術力等を有する大手企業OB・OG等の人材へのニーズが強いほか、募集対象業務の経験を不問とする先も増えている。勤務時間等についても、1時間単位で働けるようにするなど柔軟に設定する動きが広がっているようにうかがわれる。

担当業務の内容をみると、大企業を中心に多くの先では、担当業務の見直しや勤務日数・時間の短縮等により、勤務負担を軽減しており、それに伴い処遇も相応に調整している。ただし、そうした中であっても、高齢者の積極的な貢献に期待する先では、高齢者の士気向上のため、様々な工夫を凝らしている。例えば、製造業を中心に「指導員」等のポストを新設する動きがみられるほか、営業の仕事でも、固定給部分は一定程度に抑えつつ、成果給のウェイトを高めている先がみられる。一方、人手不足感の特に強い中小企業の中には、身体能力・健康面で問題なければ、できる限り現役並みに活躍し続けてほしいと望む先が多い。実際、65歳を過ぎても、仕事内容・処遇とも現役世代と同水準に設定しているとする先も少なくない。

この間、採用動機の如何にかかわらず、高齢者の安全配慮や働きやすい環境整備の観点から、ロボットスーツの導入等の省力化投資や、機械の導入による自動化等に取り組む動きが広がっているようにうかがわれる。また、タクシードライバーなど、特に高度な安全配慮を要する職業については、身体能力・健康面の状態をきめ細かくチェックする態勢を整備する動きがみられる。

2. 地方自治体や関連企業等によるサポート

政府や自治体では、職業訓練の実施等による高齢者の就業支援、高齢者採用に係る助成金の支給等を通じた企業への働きかけ、就活イベントの開催等によるマッチング機会の提供などの取り組みを推進している。

この間、高齢者の身体能力に関する企業側の不安を解消し、円滑な就業を実現するうえで、人材派遣会社が重要な役割を果たしているとの声も聞かれる。

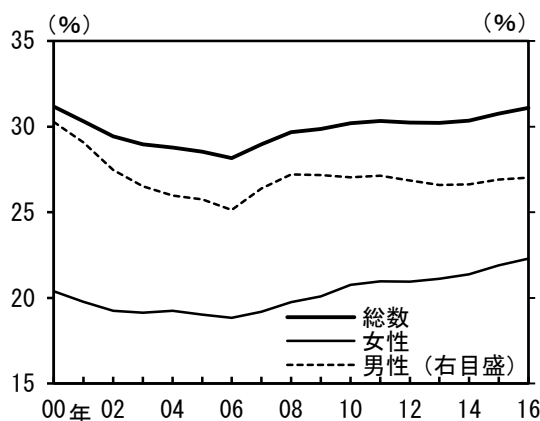
3. 成果

こうした取り組みの成果としては、以下の3点を指摘できる。

第1に、高齢者の労働参加は、この数年間ではっきりと増加している（補論図表4）。人口高齢化のもとで、法令の要請に基づく継続雇用が進んだことが大きく影響しているとみられるが、新規雇用も含め、それ以外の労働参加も徐々に増加しつつあるようにうかがわれる（補論図表5）。これには、高齢者の身体能力が高まる中、年金支給開始年齢の引き上げに伴い、それまでの所得

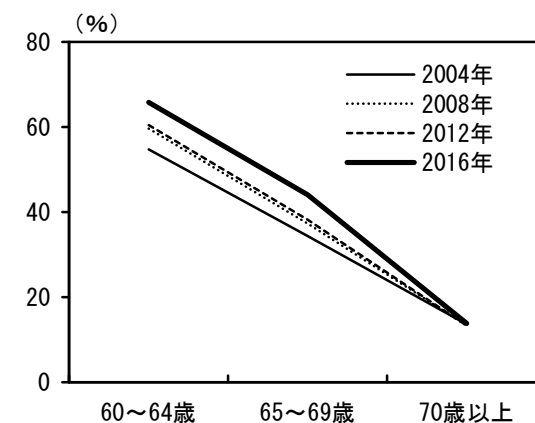
を確保しなければならないといった、働き手側の事情等も影響しているとみられるが、企業による高齢者の活躍推進に向けた環境整備によるところも大きいとみられる。

(補論図表4) 60歳以上の労働力率



(出所) 総務省

(補論図表5) 年齢別労働力率



(出所) 総務省

第2に、活躍度合いの面では、ノウハウ継承への貢献のほか、豊富な経験を活かした巧みな顧客対応など、ベテランならではの強みを発揮している事例が多くみられる。また、健康寿命の長期化を反映してか、幅広い企業から、「いざ採用してみると、予想以上に高いパフォーマンスを発揮している」といった声が聞かれている。

第3に、一部ではあるが、作業負担軽減のための省力化投資等が、業務プロセスの効率化に繋がっているとの声も聞かれている。

4. 課題等

今後も、年金支給開始年齢の引き上げが予定されていることなどを背景に、多くの企業では、高齢の従業員が増加していくと見込んでいる。こうした中で、大企業を中心に、「総人件費の増大を防ぐため、いずれ現役世代を含めた賃金カーブの見直しを検討する必要に迫られる」との声が聞かれている。また、現役世代と高齢者の間での業務の切り分け方や、勤務地等に関する高齢者の希望にどこまで応えられるか、といった点についての問題意識も高まりつつあるようにかがわれる。

この間、企業からは、「賃金が一定以上に増えると年金が減額または支給停止される在職老齢年金制度の存在が、高齢者の就業意欲を抑制している面がある」として、当該制度の見直しを期待する声が聞かれている。

以上

高齢者の活躍推進に関して企業等から聞かれた声

以下では、日本銀行の本支店等が企業等へのヒアリングの際に伺った声のうち特徴的なものを掲載している。

それぞれの文末の（ ）内には、当該ヒアリング情報を報告してきた本支店等の名称を、[] 内には当該ヒアリング先の業種名等を、< >内には類似のヒアリング情報を報告してきた本支店等の名称を、それぞれ記載している。

1. 企業の取り組みスタンスと、具体的な取り組み

(1) 取り組みスタンス

(身体能力・健康面への不安、若い世代の育成機会を制約することへの懸念などに関する声)

- ・バスやタクシーなどのドライバーは人手不足が著しく、高齢者に可能な限り働いてもらいたいと思っているが、身体機能等の低下による業務上のリスクが大きいため、再雇用の年齢上限をどこに設けるかの判断が難しい（神戸[運輸]<秋田、福岡ほか>）。
- ・中小企業の多くが、体力面への不安や、年上の部下が増えることによって円滑な業務運営に支障を来すことを気にして、高齢者雇用に及び腰（札幌[人材サービス]<岡山>）。
- ・大企業では、中小企業よりは人手が確保しやすい中、人件費の抑制、中堅・若手社員の昇進による労働意欲の維持・向上を図る観点から、中小企業に比べると高齢者の雇用に消極的な先が多い（高松[行政機関]）。

(人手不足感の強まりを背景とした、高齢者採用のニーズの強まりに関する声)

- ・若年入職者の減少から人手不足感が強まっており、65歳以上の高齢者を積極的に雇用している（秋田[建設]<札幌、長崎ほか>）。
- ・製造現場の人員が不足する中、製品が少量多品種であることから機械化も難しく、ベテランに頼らなければ現場が回らない状態に陥っている（広島[食料品]<福島、新潟ほか>）。
- ・北海道新幹線延伸工事の受注を獲得するも、工事の進捗に影響を与えかねないほど人繰りが厳しくなっている。このため、定年退職者を再雇用で引き止め、何とか急場をしのいでいる（函館[建設]<本店>）。
- ・これまでは、社会的な要請であることを踏まえ、しぶしぶ高齢者の再雇用に取り組んできたが、最近では、介護職の人手不足に伴い、定年退職者の再雇用をむしろ積極的に進めている（大分[医療・福祉]）。

(高齢者ならではの貢献に積極的に価値を見い出しているとの声)

- ・アナログに頼らざるを得ない暗黙知の技術伝承は、高齢の社員がいなければ成り立たないため、70歳以降の高齢者も再雇用し、賞与も支給している（広島[輸送用機械]<福島、松山ほか>）。

- ・若手社員への販売ノウハウ・スキルの伝承を期待して、高齢者のみで構成されるプロジェクトチームを新設した（仙台[食料品]）。
- ・高齢の調理スタッフについて、長年の調理経験を通じて培われた感性を活かしてもらうため、新商品の開発担当に抜擢（函館[飲食]<金沢>）。

（２）具体的な取り組み

（定年の廃止や引き上げに関する声）

- ・タクシー運転手の新規採用がきわめて困難となっているため、定年制を廃止した。中には、80歳を超えても運転手として活躍している人材も存在する（長崎[運輸]<下関、那覇ほか>）。
- ・人手不足の深刻化と、働きたい高齢者の増加が見込まれることを踏まえ、定年を60歳から65歳に引き上げた（福島[小売]<札幌、前橋ほか>）。

（新規採用への取り組みスタンスに関する声）

- ・大企業よりも人手不足が深刻な中小企業の方が、高齢者の新規雇用に積極的（本店[行政機関]）。
- ・大手自動車メーカーで生産管理業務を経験した高齢者を採用。資材調達業務のほか、社内の円滑な情報共有に向けたシステム化など、前職での経験を活かした業務改革にも取り組んでもらっている（本店[金属製品]<高松、北九州ほか>）。
- ・貝の殻むきなどの仕事は、人手の確保が困難化しているため、求人条件から年齢制限を撤廃し、働ける人なら誰でも採用するようにしている（函館[食料品]<本店>）。
- ・地域全体で人手不足が進む中、理想とする若年層の採用は難しいので、最近では募集対象を65歳の未経験者にまで広げている（青森[宿泊]<京都>）。
- ・65歳以上の職員については、無理なく働くことができるように、パートに雇用形態を切り替えたうえで、希望に応じて半日単位の勤務を認めているほか、営業事務については希望日に在宅での勤務も認めている（本店[金属製品]<松本、長崎ほか>）。
- ・65歳以上の高齢者を含め、従業員に対しては、縫製品を1つ製造するごとに報酬を支払う仕組みを導入しているほか、自分の好きな時間に作業場を訪れ、1時間単位で仕事ができるようにしている（高松[繊維]）。

（高齢者の士気向上に向けた工夫などに関する声）

- ・高齢の技術者を「マイスター」として再雇用し、若手への技能継承を進めている（大阪[繊維]<札幌、神戸ほか>）。
- ・最近の高齢者は、元気であり、営業職として貴重な戦力となっている。給与面では、月に20万円程度の固定給を保証したうえで、成果主義の色彩を濃くしており、中には営業実績を重ね1,000万円弱の年収を達成している職員もいる（本店[卸売]）。
- ・再雇用した高齢社員のモチベーションを上げるため、高い技術力を持つ人材については、2016年度から時給を大幅に引き上げるなど給与処遇の改善に努めている（神戸[金属製品]<秋田、金沢>）。

- ・技術者不足を穴埋めするため、60歳を迎えた定年退職者を再雇用しているが、再雇用者から不満が出ないよう現役世代と同水準の給与を支払っている（大分[建設]<広島、那覇>）。

(高齢者の安全配慮や働きやすい環境整備に関する声)

- ・倉庫作業の負担軽減を企図して、アシストスーツを試験的に導入したところ、高齢の社員を中心に「腰の負担が軽くなった」との声があり、本格導入を検討している（甲府[運輸]<大阪>）。
- ・被介護者をベッドから車椅子にませ替える介護ロボットを開発。作業負担の軽減を図る目的で、全国の介護施設に普及しつつある（大阪[生産用機械]）。
- ・農業従事者の高齢化などを受け、農作業の省力化を図るための自動運転トラクターを開発した（大阪[生産用機械]）。
- ・60歳以上の従業員の割合が全体の約半数を占める中、野菜の選別作業の負担軽減とともに、選別スピードと正確性の向上を図るため、カメラを駆使した自動選別機を導入した（長崎[卸売]）。
- ・重い工具を天井から吊るすことにより、持ち上げなくても作業ができるようにしたほか、工場内の荷台にキャスターを取り付けるなど、高齢社員の安全面に配慮した職場環境づくりに注力（新潟[生産用機械]）。
- ・ラーメンどんぶりを樹脂製に変更して軽量化するなど、高齢者が働きやすい環境の整備に努めている（金沢[飲食]）。
- ・簡易な社内システムの導入や機械操作マニュアルの整備などを進めることで、システムや機械が苦手なシニアでも働ける環境を整備している（那覇[小売]<金沢、松本>）。
- ・高齢のタクシー運転手を多数抱えているため、顧客の安全と従業員の健康に配慮し、出庫前の血圧と体温の測定を義務付けており、数値が思わしくない運転員には、出庫の一時見合わせや、その日の乗車勤務を禁止している（長崎[運輸]<金沢>）。

2. 地方自治体や関連企業等によるサポート

(行政等の取り組みに関する声)

- ・高齢者の活躍推進に関しては、より付加価値の高い職種への就職を支援するべく、PC操作やビル管理等の研修会などを開催している（本店[行政機関]<長崎、那覇ほか>）。
- ・2016年度は1,000社を目標に企業訪問を行い、定年制の廃止・引き上げや継続雇用の上限を70歳に延長するよう企業に精力的に働きかけた。2017年度からは補助金制度(上限200万円)を創設して、より推進を強化する方針（本店[行政機関]<高知、長崎ほか>）。
- ・大手企業などで専門的な技術や知識を蓄えた人材の地方への還流（U I Jターン）を企図して、「プロフェッショナル人材戦略拠点事業」を開始したほか、U I Jターンの人材を雇用した中小企業に対しては助成金を交付している。こうした人材の50～60歳代にはエンジニアが多く、中小製造業の中核を担うことが期待されている（松本[行政機関]<高知>）。

- ・高齢者の就業支援に対する機運が九州全域で高まる中、既に福岡県で設立されていた全国初となる高齢者の就業支援組織を前身とし、新たに「九州・山口 70 歳現役社会推進協議会」が発足。これまで多数の高齢者の新規求人を開拓し企業と高齢者のマッチングを実施しており、現役時代に製造業に従事していた高齢者が、サービス業や農業などの分野でその経験を活かすなど地域や業種の垣根を越えたマッチングが実現している（福岡[行政機関]）。
- ・複数の地域金融機関が合同で、シニア人材のマッチングイベントを実施。同イベントは、生産管理や技術開発、マーケティング等で課題を抱える中小企業に、大企業等で専門的な経験を積んだシニア人材を紹介することが狙い（金沢[金融機関]<松本>）。

(人材派遣サービスの意義に関する声)

- ・企業が超高齢者を雇う際には、職務的な能力に加え、身体的な能力を精査することがきわめて重要だが、履歴書や採用面接で見極めるのは難しく、企業が採用に及び腰になる要因となっている。この点、労働者の身体的能力を精査済みである人材派遣という形で雇えば、企業としては安心出来るため、人材派遣サービスが果たす役割は大きいと考えている（本店[対事業所サービス]）。

3. 成果

(人手不足の緩和などを指摘する声)

- ・当社では、定年を 60 歳とし、希望者は年金の報酬比例部分の支給開始年齢まで再雇用している。ここ数年間をみると、定年退職を迎えた社員の大半は、再雇用制度を利用して働き続けている（多くの支店、本店）。
- ・地域人口の減少により新卒人材の確保が難しい中、高齢者を対象とした制度拡充が奏功し、高齢者の定着率が改善した結果、ひと頃に比べると人手不足感は幾分緩和している（松山[食料品]<金沢、下関ほか>）。
- ・運動・反射神経や見る・書くといった基本的な能力を精査したうえで、65 歳を超える高齢者を顧客企業に派遣しているが、顧客からの評判は上々で、高齢者雇用に対する企業の意識は変わりつつある。高齢者の 2016 年度の派遣実績は前年から 3 割近く増加した（本店[対事業所サービス]）。

(技術伝承など活躍度合いに関する声)

- ・65 歳以上の高齢者は、「マイスター」として新入社員研修の講師を務めるなど若手の育成の面で貢献してくれている。また、熟練工ならではの知見を活かし、生産設備に用いる工具を内製化するなど、現場の作業効率の改善という面でも活躍してくれている（名古屋[生産用機械]<新潟>）。
- ・深刻な人手不足を受け、当ホテル内にある運送会社の定年退職者を、ホテルのドアマンとして採用。館内や周辺の施設・観光に関する詳しい知識を駆使しつつ、高齢者ならではの落ち着いた丁寧な対応をしてくれていることから、宿泊客から高い評価を得ている（札幌[宿泊]<京都>）。

- ・海外への初進出を目指して、海外企業との取引の経験を持つ県外企業を退職した人材を採用した結果、アジア企業との取引開始が実現（高知[業務用機械]<松江、那覇>）。
- ・かつては、身体的な能力の低下等のため適性を満たしていないと思い込み、高齢のトラック運転手を進んで採用してこなかった。もっとも、実際に働いてもらったところ、多くの人材が非常に優秀であったため、現在、雇用年齢の上限を現行の65歳から70歳まで引き上げることを検討している（本店[運輸]）。

(業務プロセスの効率化に繋がったとの声)

- ・機械化を推進したところ、作業従事者の身体的負担の軽減、商品ロスや選別ミス的大幅減少に繋がり、生産性が向上した（長崎[卸売]<新潟>）。

4. 課題等

(現役世代も含めた賃金カーブの見直しの必要性を指摘する声)

- ・現状、再雇用者の勤務時間や職務は定年前とさほど変わらない割に、賃金の低下幅が大きいため、本人のモチベーション維持のためにも、再雇用者の納得感が得られる賃金体系を構築する必要がある（大阪[小売]<秋田>）。
- ・今後の社員の高齢化を見据えて、65歳以上でも働き続けられる雇用・賃金制度の整備に着手している。その際には、60歳未満の社員の賃金体系を見直し、総人件費を如何に管理するかがポイントとなる（本店[小売]）。

(担当業務や勤務地を巡る課題に関する声)

- ・60歳の定年を迎えた者は、本人が希望すれば継続雇用しなければならないため、再雇用者が増えてきている。また、再雇用者は勤務時間の制約もあるため、任せる仕事やポストが枯渇してきており、頭を悩ませている（新潟[対事業所サービス]<本店>）。
- ・従来は、高齢者の再雇用に際し、本人希望を踏まえ、自家保有地近くで勤務してもらう運用を行ってきたが、今後、高齢者の人数が増えていった場合に、同様の運用が維持できるかどうか課題（本店[卸売]）。
- ・在職老齢年金制度のもとでは、働くことにより得られる賃金が増加するにつれて年金額が減額されるため、金銭面で高齢者の就業意欲を削いでいる面がある。元気な高齢者の就業意欲を阻害しないよう制度面での見直しを期待している（本店[業務用機械]<金沢>）。

日本銀行各支店等のホームページアドレス

各支店等では、地域経済報告とは別に各地の地域経済・産業調査等を行っております。

地域名	支店名等	URL
北海道	釧路支店	http://www3.boj.or.jp/kushiro/index.html
	札幌支店	http://www3.boj.or.jp/sapporo/index.html
	函館支店	http://www3.boj.or.jp/hakodate/index.html
東北	青森支店	http://www3.boj.or.jp/aomori/index.html
	秋田支店	http://www3.boj.or.jp/akita/index.html
	仙台支店	http://www3.boj.or.jp/sendai/index.html
	福島支店	http://www3.boj.or.jp/fukushima/index.html
北陸	金沢支店	http://www3.boj.or.jp/kanazawa/index.html
関東甲信越	前橋支店	http://www3.boj.or.jp/maebashi/index.html
	横浜支店	http://www3.boj.or.jp/yokohama/index.html
	新潟支店	http://www3.boj.or.jp/niigata/index.html
	甲府支店	http://www3.boj.or.jp/kofu/index.html
	松本支店	http://www3.boj.or.jp/matsumoto/index.html
	水戸事務所	http://www3.boj.or.jp/mito/index.html
東海	静岡支店	http://www3.boj.or.jp/shizuoka/index.html
	名古屋支店	http://www3.boj.or.jp/nagoya/index.html
近畿	京都支店	http://www3.boj.or.jp/kyoto/index.html
	大阪支店	http://www3.boj.or.jp/osaka/index.html
	神戸支店	http://www3.boj.or.jp/kobe/index.html
中国	岡山支店	http://www3.boj.or.jp/okayama/index.html
	広島支店	http://www3.boj.or.jp/hiroshima/index.html
	松江支店	http://www3.boj.or.jp/matsue/index.html
	下関支店	http://www3.boj.or.jp/shimonoseki/index.html
四国	高松支店	http://www3.boj.or.jp/takamatsu/index.html
	松山支店	http://www3.boj.or.jp/matsuyama/index.html
	高知支店	http://www3.boj.or.jp/kochi/index.html
九州・沖縄	北九州支店	http://www3.boj.or.jp/kitakyushu/index.html
	福岡支店	http://www3.boj.or.jp/fukuoka/index.html
	大分支店	http://www3.boj.or.jp/oita/index.html
	長崎支店	http://www3.boj.or.jp/nagasaki/index.html
	熊本支店	http://www3.boj.or.jp/kumamoto/index.html
	鹿児島支店	http://www3.boj.or.jp/kagoshima/index.html
	那覇支店	http://www3.boj.or.jp/naha/index.html
本店（地域経済報告）		http://www.boj.or.jp/research/brp/rer/index.htm