

北陸企業 DE&I 推進の取組み

女性活躍推進 10 年の歩みとこれからのダイバーシティ

2025 年 1 月
北陸経済連合会

目次

1	はじめに.....	3
2	報告書の要約.....	6
3	北陸における DE&I の現状と課題.....	7
	(1) 多様な人材×生産性のさらなる向上.....	7
	(2) 女性活躍.....	8
4	DE&I 推進に向けた企業の取組み.....	11
	(1) 経営戦略としての DE&I.....	11
	(2) 経営層の関与と推進体制.....	12
	(3) DE&I 経営方針の社内浸透.....	12
	(4) 人事制度や環境の整備.....	13
	(5) 男性育休.....	19
	(6) 外部認定.....	20
	(7) DE&I 推進による人材確保のメリット.....	21
5	北陸企業への提言.....	22
	(1) 経営層の継続的関与が DE&I 推進の原動力.....	22
	(2) 女性管理職比率向上に向けて「多様な管理職像の実感」.....	22
6	おわりに.....	23

1 はじめに

北陸経済連合会（以下、「北経連」という。）では、2014年から女性活躍を推進してきた。その後、社会環境は大きく変化し、女性活躍をはじめとしたダイバーシティ経営の重要性が広く浸透したこともあり、北経連の活動のフェーズは女性の就業継続から女性のキャリアアップへと変化していった。

北経連の第5次中期アクションプラン（2021-2025年の中期計画）では、北陸企業のダイバーシティ&インクルージョン（D&I）ブランド化の推進を、活動の柱に掲げた。推進体制については、総合対策委員会の下部組織として、女性経営者たちで構成する女性部会が中心的な役割を担っていたが、2021年度には人財活躍推進委員会を新設し、男女が参加する体制とした。北陸のDE&I推進にあたっての最重要課題は女性活躍であると位置づけつつ、外国人や高齢者など、多様な人材の能力を最大限に発揮できるような環境、働き方を目指し、活動の幅を広げてきた。

年	社会の動き		北経連の取組み
2013	政府が「女性活躍」を成長戦略の中核に		
2014		女性活躍の開始	女性部会が発足 <ul style="list-style-type: none"> 北経連会員の女性経営者を中心に構成 女性活躍に関する政府要望活動、意見交換等
2016	女性活躍推進法施行 えるぼし認定制度開始		2016-2020 中期計画 <ul style="list-style-type: none"> 「女性が働き続けられる社会の実現」
2017		女性の就業継続	外国人留学生の北陸企業就職支援開始
2020			第1回「女性の就業意識調査」 <ul style="list-style-type: none"> 管理職に占める女性の割合（女性管理職比率）の低さ、女性の域外流出の課題を抽出
2021	高齢者 70 歳までの就業確保措置努力義務	DE&I 女性のキャリアアップ	2021-2025 中期計画 <ul style="list-style-type: none"> 「北陸企業のダイバーシティ&インクルージョンブランド化の推進」 女性部会から人財活躍推進委員会へ改編。男女が参画。
2022	男女の賃金の差異公表義務		
2023	男性育休取得率公表義務 国内の外国人労働者数が200万人超え		第2回「女性の就業意識調査」 <ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率の低さ、女性の域外流出の課題を掘り下げて分析
2024			男性育休 100%宣言に賛同

2024年は、北経連が女性活躍を始めて10年の節目を迎える。この度、北陸企業のDE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の現状を改めて確認することとし、DE&Iに積極的な北経連会員企業にインタビューを実施した。また、これまでの人財活躍推進委員会では中小企業や小売業・サービス業の実態も踏まえて議論しており、インタビューと委員会の議論を盛り込んで本報告書を取りまとめた。各社の今後のDE&I推進にあたって、参考にしていただければ幸いである。

インタビューに協力いただき、社名の公表に承諾いただいた企業は次の通り（50音順）。また、記載の他にインタビューに応じていただいた企業の声も掲載する。

川田工業株式会社

- ・橋梁、鉄骨等の設計・製造・施工（従業員1,090人）
- ・本社：富山県南砺市／東京都北区

共和電機工業株式会社

- ・電気機械器具製造（従業員250人）
- ・本社：石川県金沢市

立山科学株式会社

- ・電子部品・電子機器等製造（従業員590人）
- ・本社：富山県富山市

中村留精密工業株式会社

- ・工作機械等製造販売（従業員640人）
- ・本社：石川県白山市

株式会社福井銀行

- ・銀行業（従業員1,610人）
- ・本社：福井県福井市

なお、北経連ではこれまで「D&I」を掲げて活動してきたが、その実現には「公平性（Equity エクイティ）」が欠かせない。本報告書では、性別・年齢などに伴う差異やさまざまな事情を抱えながら働く際に能力発揮を阻むものを緩和する、あるいは取り除くことが「公平性」であると捉えている。

具体的な一例としては、残業や長時間労働が挙げられる。昇格に伴い残業や長時間労働が避けられなくなる状況では、働く時間に制約のある人材は能力があっても昇格できない。仕事を進める上で重要な情報を、酒席に参加しないと得られない状況でも、同様の事態となる。このような状態が、能力発揮にあたっての障壁であると考えている。

昇格しても残業せずに能力を発揮するチャンスを得られる、働き方に制約があっても必要なツールや情報を入手できる状態、すなわち機会の公平性を担保することが、DE&Iの「公平性（Equity エクイティ）」であると捉える。ただちに障壁を無くすことは難しくても、一人ひとりの状況に応じて、配慮や支援をすることもまた公平性の担保であると考えている。

「公平性」については、これまでの北経連の活動の中に包含されてきたが、改めてその重要性を明示するために、本報告書ではDE&Iと表記することとする。

2 報告書の要約

北経連では、2014年に女性活躍推進の活動を始め、2024年で10年となった。この10年間で、女性活躍を最重要課題としつつ、高齢者・外国人など活動の幅を広げてDE&I推進の機運醸成を図ってきた。

節目を迎え、北陸企業にインタビューを実施した。特に活動の中心としてきた女性活躍に重点を置き、北陸企業のDE&Iの現状を確認し、今後の方向性を示す。

北陸のDE&I現状と課題	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少社会において、労働力の量的な確保は期待できない。多様な人材の能力発揮によって、一人ひとりが生み出す付加価値や生産性を高める必要がある。 DE&Iで最も注目される女性活躍では、女性管理職比率が伸び悩む。 	
課題解決に向けた企業の取組事例	経営層の役割	<ul style="list-style-type: none"> DE&I推進を経営方針に示し、社内外に方針を明確にする。 経営層が強く関与することで、具体的な取組みが進みやすくなる。 DE&I推進は短期間で成果が出にくく、経営層が関与・発信を継続することで、社内にDE&Iが浸透する。
	多様な人材の採用	<ul style="list-style-type: none"> インタビュー企業は、女性や外国人、中途採用など、多様な人材を積極採用し、多様化のメリットを実感。 オンライン面接やテレワークを活用して、域外人材の採用や副業兼業人材など、関わる人材の幅が広がる。
	柔軟な働き方	<ul style="list-style-type: none"> 製造部門でフレックスタイム制度を導入した事例では、仕事を属人化させず多能工化と他部門から応援が入ることによって、誰かが抜けても業務が滞らない状態を実現。 制度と合わせて制度利用しやすい環境、制度利用がキャリア形成にマイナスの影響にならない雰囲気づくりが必要。 一社だけでなく、地域全体で働きやすさの水準を高めることで、男女が共に家庭の役割を担い、互いにキャリア形成することにつながる。
	人材育成	<ul style="list-style-type: none"> インタビュー企業は、男女ともに社員の自律的なキャリア形成支援に取り組む。 特に女性管理職登用については、「自信が無い」と昇格をためらう女性に、アンコンシャスバイアス研修、先進事例の講演会、メンタリング、座談会、社内ロールモデルの情報発信など、さまざまな施策に継続して取り組む。
	人事評価	<ul style="list-style-type: none"> 年功や労働時間による評価から、能力や成果を重視した評価に移行。職能要件や評価基準の明確化が必要。適正な評価がエンゲージメント向上につながる。 管理職昇格によって、残業手当や歩合給が無くなって年収が下がるといったことが無いように、職責に応じた報酬への見直しも有効である。
北陸企業への提言	<ul style="list-style-type: none"> 経営層の継続的な関与がDE&I推進の原動力 経営層が強く関与し続けることによって、全社を巻き込み、柔軟な働き方や人材育成、人事評価など制度見直しの具体的な施策が進む。 女性管理職登用に向けて「多様な管理職像の実感」 DE&Iで特に課題視される女性管理職登用に向けては、女性の自信の無さへのアプローチが鍵。働き方や業務経験など今までの管理職像にとらわれることなく、多様な管理職像を提示するため、①今の管理職が柔軟な働き方を実践する、②管理職に期待する役割を明確化する。 	

北陸企業におけるDE&I推進は、女性・高齢者・外国人など属性の多様性から始まり、現在は一人ひとりの自律性を尊重する企業文化の構築を視野に入れて、進展している。

3 北陸における DE&I の現状と課題

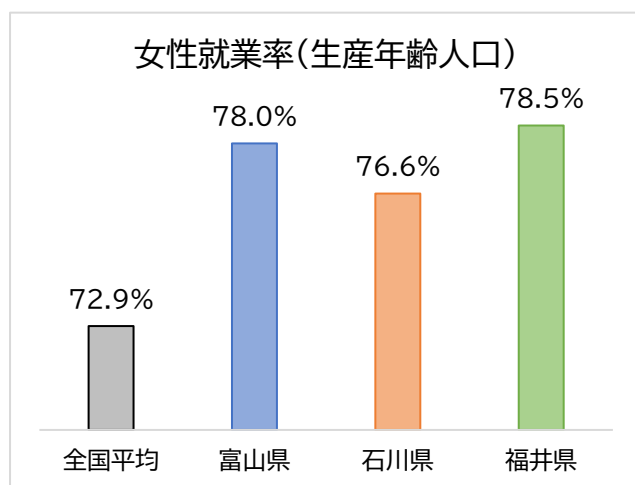
(1) 多様な人材×生産性のさらなる向上

北陸の有効求人倍率は、全国でも高い水準で推移している。北経連会員企業へのアンケート調査では、業種や企業規模に関わらず、経営上の課題は「人材育成・確保」が最多となっており、2022年4月以降6回連続で2022年4月（62.4%）から2024年12月（81.8%）と上昇傾向にある。

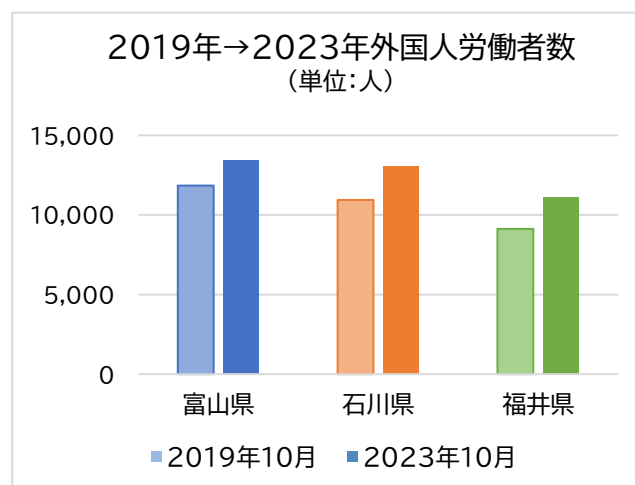
人手不足が深刻化する中で、北陸ではすでに女性の雇用は進んでいる。また高年齢者雇用に関しても、健康寿命が75歳であるとする¹、団塊の世代が2025年に75歳となるため、労働市場における高年齢者の労働供給はピークを過ぎると見られ、新たに大きく掘り起こす余力は期待できない。

外国人材の雇用は増加傾向である。全国ではコロナ前2019年の165万人から、2023年は204万人と約23%増加した。同時期の北陸では、石川県・福井県で約20%増加している。しかしながら、人手不足を補えていない。

労働力の増加が直ちに期待できない中で、企業活動継続のためには、女性、高年齢者、外国人など、多様な人材を雇用することで、労働力（量）を確保するだけでなく、同時に一人ひとりの人材が生み出す付加価値や生産性（質）をさらに高めることが求められている。



国勢調査 2020 年より作成



厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめより作成

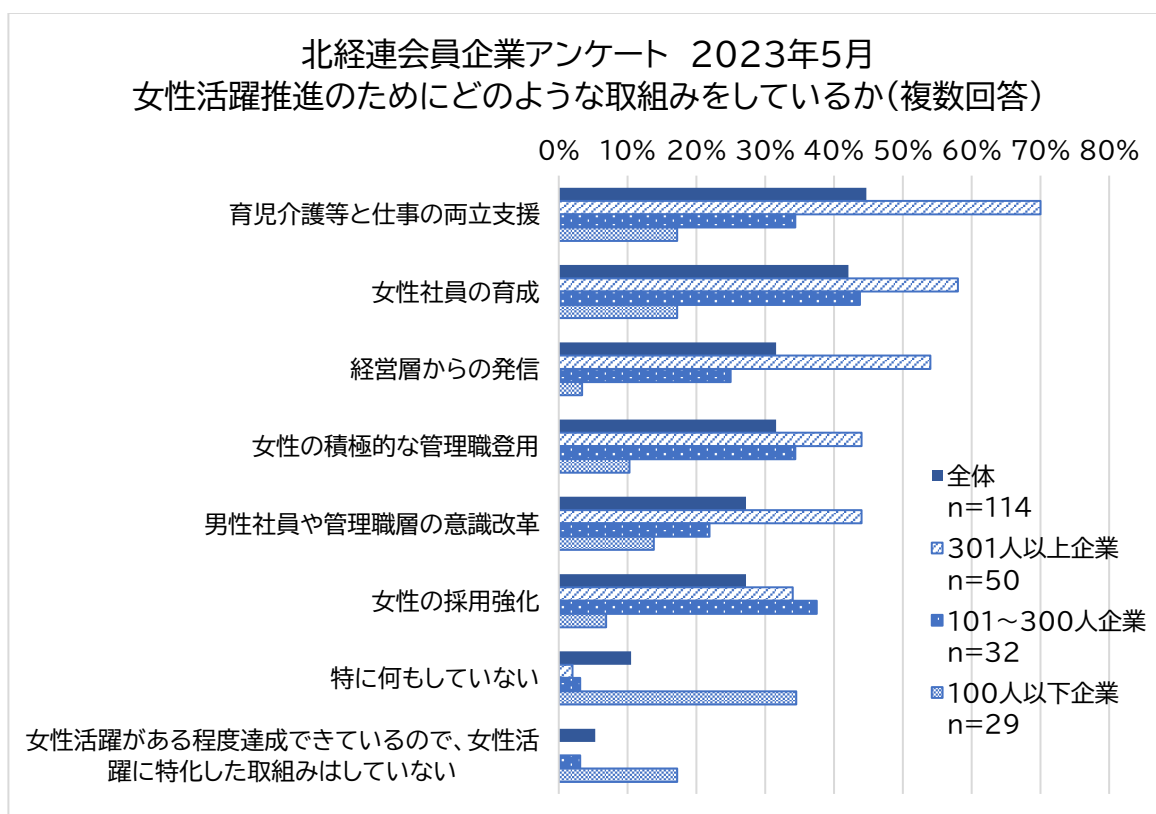
¹ 厚生労働省調査によると、健康上の理由で制限されずに日常生活を送れる期間「健康寿命」は、2022年で男性72.57歳、女性75.45歳である。

<https://www.mhlw.go.jp/content/10904750/001363069.pdf>

(2) 女性活躍

DE&Iにおいて女性活躍は最も注目されている指標であり、北経連でも継続して取り組んでいる。法令によって女性活躍に関する情報開示義務対象が大企業から段階的に拡大、プライム市場上場企業に対して2030年までに女性役員比率30%以上を求める政府目標、さらに、女性役員登用に関する議決権行使基準を定める機関投資家など、大企業を中心にDE&Iに向けて外部からの要求は増してきている。社会から求められる目標値と、各社・各業種での従業員男女構成や育成の現状とのギャップに、企業は直面している。

2023年5月に公表した北経連会員企業へのアンケート²では、女性活躍の取組みについて「特に何もしていない」と回答した企業は10.5%であった。およそ90%の企業は何らかの取組みをしているが、企業規模が大きいほど取組みが進んでいる傾向が見られたのは、DE&Iの社会的な要請が、特に大企業に対して強まっていることが影響しているだろう。

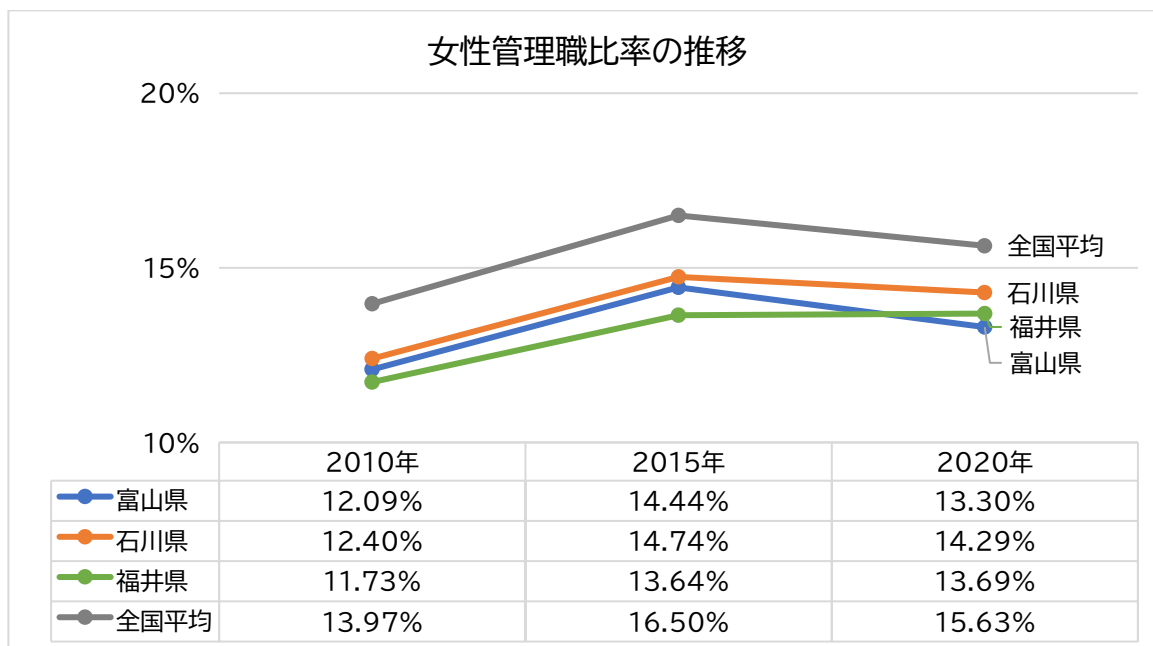


女性活躍の現状を見ると、北陸では高い女性就業率に反して、女性管理職比率は増加傾向とはいえ低調という状況が継続している。女性の活躍は、管理職になることが全てではない。しかし、2023年5月の北経連会員企業アンケートでは、自社の女性活躍に関する課題

² 北陸経済連合会「景況などに関する会員アンケート調査結果」2023年5月

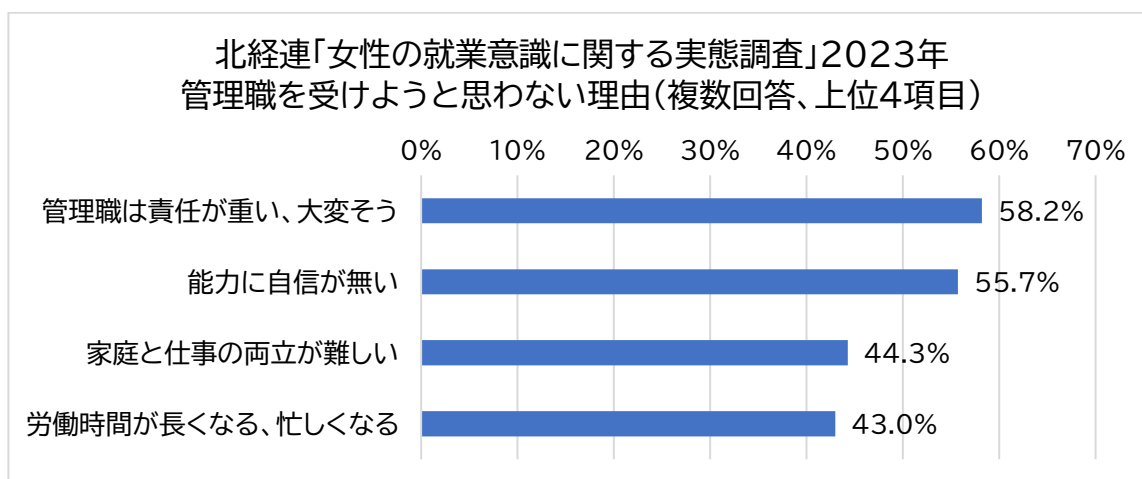
<https://www.hokkeiren.gr.jp/news/data/78aae9ef87d6b7e0f0245df77be6d915.pdf>

については、女性の管理職登用に関するものが最多回答であり、統計と企業の認識は合致している。



国勢調査より作成

こうした現状を鑑み、北経連では女性活躍の中でも特に女性管理職比率を重視している。北経連では女性の就業意識調査を過去2回実施しており、2023年に実施した調査では、女性が管理職を希望しない理由として、「管理職は責任が重い」「能力に自信が無い」といった育成に関する項目や、「家庭との両立が難しい」「労働時間が長くなる」といった働き方に関する項目が上位であった³。



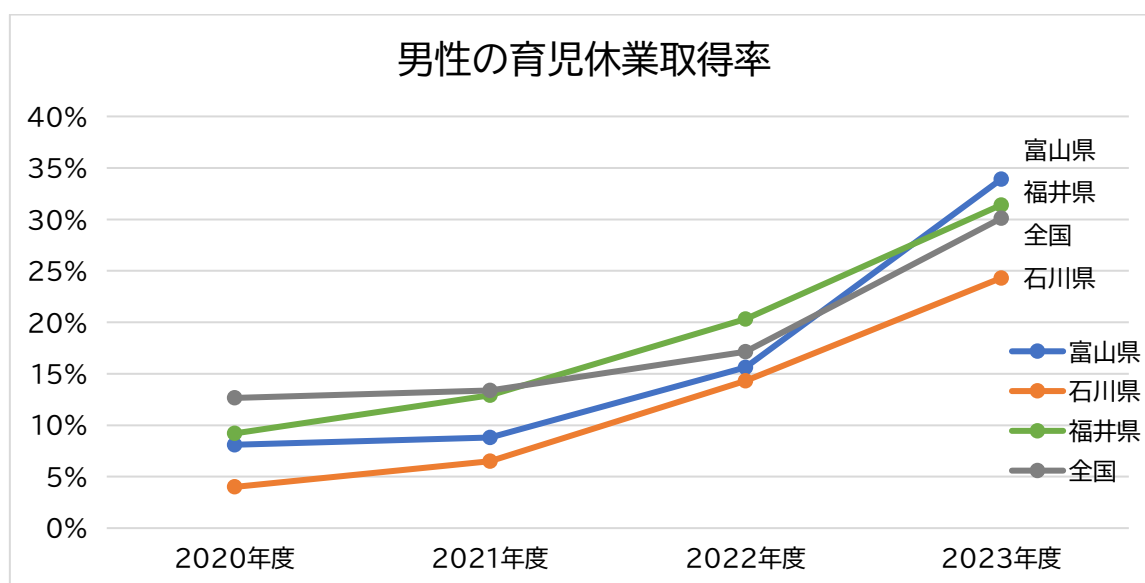
³ 北陸経済連合会「女性の就業意識に関する実態調査」

2020年 <https://www.hokkeiren.gr.jp/project/1110.html>

2023年 <https://www.hokkeiren.gr.jp/project/1841.html>

また、男性の育児休業（以下「男性育休」と言う。）については、働き方改革に直結し、女性活躍の後押しになりうるが、取得実績の公表義務化に伴い2022年(17.1%)から2023年(30.1%)にかけて急速に伸びた。各種調査によると、北陸三県の男性育休取得率は、全国平均と同等の水準で伸びている。2025年4月からは、男性育休取得状況の公表義務の対象が、従業員1,000人超企業から300人超企業に拡大するため、育休取得率はさらに伸びると見られる。

全国調査⁴では、2週間以上の取得が6割を超えており、企業では確実に変化が起こっているが、短期間の取得にとどまるケースも少なからずあり、育児休業の質を高めていくことは今後の課題である。



富山県：賃金等労働条件実態調査、石川県：賃金等労働条件実態調査、福井県：勤労者就業環境基礎調査、全国：雇用均等基本調査 より作成

⁴ 厚生労働省「令和5年雇用均等基本調査」結果の概要

4 DE&I 推進に向けた企業の取組み

厳しい人手不足と社会的な要請を背景に、企業は DE&I を推進し、労働力確保と生産性向上を図らなければならない状況にある。本章では、企業インタビューや委員会の議論から得られた、DE&I 推進に向けた具体的な取組みを記載する。(1) から (3) では経営層の取組を、(4) から (6) では制度や環境整備など具体的な施策についてまとめた。

(1) 経営戦略としての DE&I

経営方針に DE&I を掲げることにより、DE&I 推進の姿勢を社内外に明確にする

- ・ DE&I 推進の理由は主に「社会の潮流に応える必要」「人材確保」「人的資本経営」。人材の量的確保と合わせて、イノベーションなど企業価値向上につながる人材の質的な観点の両方を見据えている。
- ・ DE&I 推進の理由に「社会の潮流に応える必要」と答えた場合においても、法改正などへの消極的な対応ではなく、社会の変化を受け止めながらも DE&I 推進にポジティブな意味を見出し、企業の存続や価値向上のために必要であるという認識のもと進めている。
- ・ 女性活躍推進法や次世代育成支援対策推進法に基づく、一般事業主行動計画の策定にあたり数値目標が設定されるが、インタビュー企業では行動計画以外の項目についても定量的に評価して取り組んでいる。

■各社の取組み

- ・ 人手不足であることや、行政の働きかけもあり、業界全体に女性活躍を進めていくムードがある。経営層も時代の流れを捉え、前向きに取組みを発信している。また、男性中心だった職場に女性が入ることで、新たな視点が生まれる等、良い変化が見られるようになった。(川田工業)
- ・ DE&I は経営戦略においても重要事項としている。人材確保が視野に入っている。毎年、働き方改革やエンゲージメント向上の目標値を設定している。(中村留精密工業)
- ・ ウェルビーイングを経営戦略としており、その中のキーファクターの一つ、企業風土に DE&I を据えている。性別、国籍、年齢、中途採用などを含めて、社内で KPI を設定している(福井銀行)
- ・ ステークホルダーに自社の状況を知って頂くため、人的資本経営や健康経営の観点も含めて、さまざまな項目の目標や実績値を公表している。(その他)

(2) 経営層の関与と推進体制

経営層の強いリーダーシップにより、DE&I が動き始める

- ・ 経営層が自ら DE&I 推進の姿勢を明確にし、強力なリーダーシップを発揮することで、実務者が実践しやすい環境になる。
- ・ 特に開始時には、経営層が力強く関与することが大きな推進力となる。経営層が目標を掲げるだけでなく、率先して行動することが重要である。

■各社の取組み

- ・ 社会の流れもあり、経営層の発案によって DE&I を本格的に取り組むことになった。最初に経営層対象の研修を実施し、経営層が何人も積極的に DE&I に関与するようになった。いろいろな取組みをしてきて、現在は社内でプロジェクトを立ち上げ、各部門の社員と経営トップが参加し、意識改革や働きやすさなどをテーマに議論している。（立山科学）
- ・ 女性活躍推進に長く取り組んでいるが、組織力の最大化のために DE&I への取組みが重要であると考えており、DE&I 推進宣言を出した。DE&I 分科会の担当者と経営層で DE&I に関するテーマで定期的に対話し、施策につなげている。（福井銀行）
- ・ 経営トップの言動から、多様な働き方により仕事と家庭の両立を推進していることが明らかであり、推進しやすい環境になっている。オープンコミュニケーションの雰囲気がある。全部門からメンバーが集まって、多様な働き方に関するプロジェクトチームがある。（中村留精密工業）
- ・ 経営層が綿密に計画し、DE&I 推進のプロジェクトを立ち上げた。執行役員をトップに、各部門から男女問わず意欲ある社員を集めて発足した。会社の中でムーブメントを起こして流れを変えるためにスタートし、世代交代しながらプロジェクトを継続している。当初は制度設計や環境整備について議論し、今は意識醸成のフェーズにある。（その他）

(3) DE&I 経営方針の社内浸透

経営層の継続的な関与によって、DE&I の経営方針は社内に浸透する

- ・ 意識の浸透には時間がかかり、短期間で効果が出にくい。効果が出ないと活動を止めるといった考えが出てきやすいが、経営層が継続して関与・発信することで、社員の理解につながり、地道な活動が継続できるようになる。

- ・社員間の意識の差については、個人の考え方にも依るが、年代差、職種差、地域差による傾向も指摘された。性別や職種など、多面的に継続して取り組んでいる。

【年代差】若い世代はあまり性別を意識していないが、一定年代以上の社員には性別役割分担意識がどうしても残っている。

【年代差】一定年代以上の女性は、今よりも女性の管理職登用が少ない時に入社したこともあり、自身のキャリアアップについて現実味を感じていないのではないか。

【職種差】生産、開発、営業、管理部門など、部門ごとに働く時間や場所、働き方に違いがあり、それによって意識の差が出る。

【地域差】東京など北陸以外の拠点で採用した人と比べると、北陸の人は控えめで、手を挙げたがらなく感じる。

■各社の取組み

- ・経営トップがDE&Iの重要性を認識しており、DE&I分科会の活動が継続できていると感じる。今は意識醸成期として、特にアンコンシャスバイアスに取り組んでいる。管理職から一般職まで広く研修を継続している。意識改革には時間がかかるが、諦めずに継続することが一番の取組みだと思う。（福井銀行）
- ・当初はDE&I推進に対して懐疑的な意見もあった。しかし、DE&I推進の活動に経営層が率先して関わり続けていることで社員の意識に浸透した。DE&Iは、経営会議でも頻りに話題になっている。（立山科学）
- ・女性社員向けの講演会には、会社に講師を呼んで、業務時間中に男性上司も一緒に参加することとした。日常で女性活躍を考える機会は少ない中で、講演会参加は男性上司の意識変化につながった。上司の意識が変わると、影響が大きいと感じる。（立山科学）
- ・経営層が、DE&I推進のプロジェクトについて全社会議など様々な機会に発信している。それによって経営層が関与していること、プロジェクトが機能していることを社員が認識している。今は、意識醸成のための発信を継続している。無関心の人になかなか見てもらえないが、効果ないからと止めてしまうと元に戻ってしまう。手探りしながらでも、継続することが重要。（その他）

(4) 人事制度や環境の整備

インタビュー企業は他社事例から学び、自社に合うものや足りないものを取り入れ、いくつかの施策を実践し、重層的な取組みがDE&Iを前に進めている。

以下に、具体的な取組みを掲載する。インタビュー企業は「先進事例を真似して、取り入れている」と言い、各社の施策は類似している部分が少なくない。しかし、ある企業で効果的であったとされた施策が、別の企業では自社の目指す風土・文化にそぐわないとして採用されない事例もあった。自社の目指す姿を十分に議論した上で、選択していく過程もまた、DE&I 推進にあたって重要なプロセスである。

また、行政が提供する企業向け DE&I 推進支援策を利用した事例もあった。講演会やセミナー、専門家による個別相談、補助金など、自社に合った支援策があれば、活用を検討してもよいだろう。

① 多様な人材の採用

属性や経験など多様な人材を積極的に採用

- ・女性の少ない業種でも、女性が活躍していることを訴求できると競合他社との差別化が図れて、優秀な人材の採用につながる。
- ・オンライン面接やテレワークといったテクノロジーの活用によって、域外の人材の採用や副業兼業人材など、自社に関わる人材の幅が広がる。

■各社の取組み

- ・10年ほど前から、技術職女性の採用が増えてきた。業務適性への不安感、働き方や職場への疑問等を解消するため、女性の学生から応募があった場合は女性社員と話す機会を設ける、女性社員のいる現場を案内するなど工夫してきた。（川田工業）
- ・10年以上前から外国人留学生を採用しており、最近は海外の大学からの直接採用にも力を入れている。高い専門性と向学心を有する外国人社員がいることで、他の社員への刺激となっている。優秀な人材なので日本語の上達が早く、また日本語が少し拙くても専門性が高いため活躍できる。採用に抵抗感はない。（川田工業）
- ・事業展開に加えて社内の多様化の観点で、外国人を採用している。入社した外国人のパフォーマンスがいい。（中村留精密工業）
- ・中途採用では、異業種から来た社員も活躍している。経験がないなら育てるという考え方に変わってきている。（川田工業）
- ・中途採用も強化している。他社を知っていることは強みであり、会社の活性化につながる側面がある。（中村留精密工業）
- ・退職者を再雇用するアルムナイ採用や、社員が知人を採用候補として紹介するリファラル採用は、お互いの齟齬が生じにくい。（福井銀行）

- ・副業兼業人材を積極的に活用している。自社にいない専門性の高い人材の力を短期間だけでも活用できる。基本的にリモートワークで、ときどき来社する。（立山科学）

② 環境整備

環境整備によって多様な人材が活躍できる職場へ

- ・重量物を扱うなど、体力が求められる仕事に女性を配置していない、またはその仕事に女性からの応募が少ないことにより、結果的に部門によって性別の偏りは生じているが、環境整備より女性の職域は拡大しつつある。

■各社の取組み

- ・初めて女性を採用した際には、トイレや休憩室の整備、重量物を運搬するロボットの導入を一つずつ進めた。毎年女性が入社するようになり、自ら希望して交代制勤務に入る女性もいる。（その他）

③ 柔軟な働き方

制度整備とともに、制度を使いやすい環境・雰囲気づくりも重要

- ・人材確保やエンゲージメント向上の観点から、柔軟な働き方や休暇制度の拡充が進められている。
- ・出産などのライフイベントを機に退職する女性は、減少傾向にある。インタビュー企業では、結婚出産に伴う退職はほとんどいない状況であった。早期復職支援や、育児休業、時短勤務、在宅勤務など両立支援制度や柔軟な働き方によって、継続が可能になっている。
- ・柔軟な働き方の浸透には、制度の整備とともに、制度を利用しやすい環境、制度利用がキャリア形成にマイナスの影響にならない雰囲気づくりも必要となる。
- ・インタビュー企業では、介護休業を法定以上に拡充していても、利用実績は少ない状態であった。時短勤務やフレックスタイム、テレワークなど、柔軟な働き方によって、休業までに至らず両立の可能性が高まることを示唆しているだろう。ただし、要介護者の病気や心身の状態に応じて、介護は多様な対応を求められる。制度の拡充は、働き方の選択肢となり、社員の定着につながる。
- ・サービス業など柔軟な働き方が浸透しにくい業種においては、例えば育児中の夫婦ともに日曜日に勤務があっても保育所が利用できないといった事情があり、女性社員の産後復職

時に営業から内勤への配置転換や正社員からパートに転換している実態がある。祖父母による育児支援が必要であったり、子どもが成長して手がかからなくなった後に管理職に就いたり、キャリア形成に影響を及ぼしている。サービス業でもフレックスタイムや短時間正社員など働き方の柔軟性を高めているが、こうした企業努力とともに、ベビーシッターや病児保育のような多様な受け皿の普及が期待される。

- ・夫婦ともに働きやすい環境が必要である。夫の職場の働きやすさが不十分で、妻が家庭の負担を負っていると、夫の企業が妻の企業の人的リソースを奪うことになる。共働き家庭の多い北陸において、地域内の企業が人的リソースを奪い合うことなく、地域全体で働きやすさの底上げを図る必要がある。

■各社の取組み

- ・フレックスタイム制度を全部門にて導入した。以前から多能工化を進めており、連携して助け合うことで円滑に業務を行えている。プライベートとの両立ができると従業員からは好評でワークライフバランスの向上につながっている。（共和電機工業）
- ・柔軟な働き方のためには、制度だけではなく、制度が使いやすい風土、社内の人間関係がとても大切。互いに助け合う精神を今まで以上に浸透させていきたい。それがエンゲージメント向上やキャリアアップにつながる。（共和電機工業）
- ・かつては平等を重視して、部門ごとに仕事が全然違うのに同じ働き方だった。フレックスタイム制度導入にあたっては、部門別に選択制とした。当初は「全員が同じ制度ではないのか」という反発はあったが、今は部門に沿った働き方を選べるようにしている。当社としては大きな変化。自分たちで考えて、自分たちで決める企業風土を目指したい。（中村留精密工業）
- ・1ターンで中途採用した社員が、テレワークを活用して、元の拠点と石川県との2拠点生活をしながら働いている。テレワークが難しい部署もあるが、「結果が出ていれば、どこで働いても構わない」という空気がひろがりつつある。（中村留精密工業）
- ・介護休業の制度は、通算で1年間、5回分割して取得できるようにしている。現時点では休職する人はあまりいない。時短勤務や一時的な在宅勤務などによって、休まずに働き続けることができている。（川田工業）
- ・配偶者の転勤に帯同する場合、転勤先の地域に自社グループの事業所があれば、グループ会社で仕事を継続している事例がある。（川田工業）

④ 育成

女性の管理職登用は道半ば。働きやすさと合わせてキャリア形成支援が必要。

- ・インタビュー企業は、男女ともに社員の自律的なキャリア形成支援に取り組んでいる。自ら学ぶ意欲を重視する経営層の発信や、上司・キャリアアドバイザーとの面談などを通じて、主体的にキャリアを築いていく意識の醸成につなげている。
- ・女性管理職の少なさは、インタビュー企業に共通する課題である。女性管理職はゼロではなく、育児による時短勤務の女性がそのまま管理職に昇格する事例が各社で出ているが、女性管理職をさらに増やしていく必要を感じている。
- ・インタビュー企業は、女性管理職の少なさの主要因が、女性の能力や経験の不足とは考えていない。「管理職になる自信がない」として昇格をためらう女性が少なくないことは、インタビュー企業の多くに共通する課題認識であった。女性は既存の管理職像と自分自身との乖離に悩んでいるが、企業からは「今の管理職の人が必ずしも完ぺきではないのに、完ぺきだと思っている」「人それぞれのやり方があるが、労働時間や業務経験など前任者と同じでなければならぬと考えがち」といった声が上がった。「管理職はこうあるべき」という思い込みを排し、「管理職像は多様でいい」という意識が社内に浸透するかが、女性管理職増加に向けた今後のポイントになるのではないか。
- ・アンコンシャスバイアス研修、先進企業や専門家の講演会・座談会、メンタリング、経営層・ロールモデルと若手社員との座談会、社内ロールモデルの情報発信、啓発の動画作成と発信、社外研修への参加など、女性の自信の無さを取り除き、成長意欲を促すために様々な施策を講じている。何か一つではなく、地道に様々な施策を継続することが重要である。
- ・性別によって担当する業務の差が無くなってきているものの、本人の希望を考慮しつつ、自宅から離れた拠点や出張の多いポストなど、仕事と家庭の両立が懸念されるような配属を控えている実態もあった。そのような配属が人事評価に影響しないとしても、経験不足から「自信の無さ」につながる可能性がある。働きやすさとキャリアパスのあり方が今後の課題となっている。
- ・エキスパート職の創設などによりキャリアパスを複線化した事例では、さまざまな事情でキャリアアップをためらう女性の意欲を引き起こす契機になっている。
- ・女性管理職や役員の比率をさらに高めるために、ロールモデル不足や上司のアンコンシャスバイアスといった課題に対してメンタリング導入や研修の受講対象拡大によって、女性リーダー候補者の質・量両面の充実を図っている。

■各社の取組み

- ・女性管理職比率の向上が課題。働きやすさと同時に教育、キャリアアップを支援する体制を強化し、それによって社員が新しいことにチャレンジし、モチベーションにもつなげていく。しっかりと教育して社員の能力を高めれば、長期的に生産性が上がる（共和電機工業）
- ・プロジェクト活動にて、各部門の女性社員が主体となって自分たちで働き方や意識改革などのテーマを設定し、対応を検討している。プロジェクトを通じて、課題解決の議論や幹部へのプレゼンを経験し、社員を育成する場にもなっている。（立山科学）
- ・総合職とエリア職を統合して、総合職に一本化した。女性の管理職登用に向けて、仕事の経験や家庭との両立など、いくつかハードルがあるが、研修や講演会、情報発信など地道に継続している。（福井銀行）
- ・全員が1on1を毎月実施して、本人と上司が思いを共有して一人ひとりの成長計画を立てている。普通の雑談と違い、部下がテーマを用意して話し合う。若手の成長に一定の効果がある。社員の評判もいい。（福井銀行）
- ・研修は、基本的に強制ではなく「手挙げ制」で実施している。「学びたい」という本人の意欲を重視している。経営層がそのように発信しており、チャンスに自ら手を挙げて自分のキャリアを作り上げていく意識が醸成されている。（その他）

⑤ 評価

DE&I 推進には評価基準の明確化、労働時間ではなく成果による評価が必要

- ・経験年数や労働時間による評価は薄れてきており、能力や成果を重視した評価に移行している。評価基準を明確にし、年齢や性別、働き方に関わらず、成果を出せば昇進する実績ができることで、適正な評価が行われると社員に認識され、働きやすさやエンゲージメントにつながる。
- ・賃金体系を見直し、管理職の責任と報酬が見合うようにしたら、女性の管理職希望者が増えた企業もあった。管理職に就いた際に残業手当や歩合給などが無くなって、逆に年収が下がってしまう場合もある。男女問わず意欲を喚起するには、責任に応じた待遇改善も手段である。

■各社の取組み

- ・男女ともに子育て世代の管理職が増え、フレックスタイム制度を活用して早く帰る場面もあり、成果は時間ではないという考え方が根付いた。昇進は本人次第であり、育児中であるかは関係なくなった。（中村留精密工業）
- ・管理職になる社員層を厚くするため、若手の育成を強化しており、昇進が早まっている傾向がある。経験年数での評価はなくなってきて、職能要件を満たしているかが重視されるようになってきた。（川田工業）
- ・人事評価制度を見直した。年功序列が多少あるが、育休等でブランクがあっても、男女関係なく若い人でも活躍すれば評価する。適正な評価が働きやすさにつながる。（立山科学）
- ・最近では、育休を取得した男性や、育休から復帰して短時間勤務の女性が昇進した。限られた時間でもしっかり成果を出していることが評価されている。仕事重視、プライベート充実、いろいろな価値観がある。それぞれが輝ける事例があると、他の社員にとってのロールモデルになれる（共和電機工業）

(5) 男性育休

男性育休取得によって、誰が休んでも回る職場づくりが進む

北経連では、男性育休はDE&Iの重要な推進力であると捉えており、本項で個別に取り出して紹介する。

- ・インタビュー企業の2023年の男性育休取得率は、全国平均30%を上回っていた。
- ・管理職向けの研修、育休取得事例の情報発信、仕事をフォローする業務体制見直しなど、育休当事者だけでなく多面的に取得促進策を講じている。
- ・取得期間が1カ月程度の場合、人員補充せずに周囲の社員でフォローしている企業が多かった。小規模な部署の場合、一人当たりの負担が大きく、長期間の育休取得に難しさがあるが、管理職向けに男性育休の研修を実施し、管理職が男性育休の意義を理解したことで、それぞれの部署で業務に対応している。

■各社の取組み

- ・法改正の際に、管理職に研修を実施した。男性社員から出産予定の申し出があった時に、育休取得に向けて上司から人事部門に問い合わせが来るようになった。実績ができると、

周りの人も取得するようになる。誰かが抜けた時に、フォローする同僚にとっては仕事の幅が広がり、組織作りが進む側面もあった。（立山科学）

- ・法改正の際に、管理職に研修を実施したことで、部下から育休の申し出があったら、まずNOは言わないという意識が管理職層に浸透した。育休取得の実績が、他の社員の取得を後押しし、取得による昇進への影響はないと理解されているため、取得日数も伸びてきている。育休取得に向けて、各部門や工事現場の所属長がかなり配慮してくれているが、取れるようにするという考え方が当たり前になってきた。1人抜けた分を周囲のメンバーが補うが、組織としての業務体制の見直しや社員が新しい業務に触れる機会になり、成長のチャンスにもなっている。（川田工業）
- ・以前より多能工化を進めていた。誰かが休んでも業務が止まらない体制ができており、育休で中長期の不在となっても業務が円滑に進められているので、育休取得をしやすい環境がある。部門を超えて助け合う文化が定着しており、普段から繁忙期には設計開発や管理部門の社員が製造の応援に入っている。自社製品を知っておくことは、製造部門以外の社員にとっても大切なこと。応援中は部署に残るメンバーが業務をフォローしている。（共和電機工業）
- ・有給にして5日間は必ず取得してもらっている。長期取得者も増えてきているが、営業や人数の少ない組織で働いている人の育休取得には、まだ課題がある。一人抜けたら厳しい。それでも、男性も育休中にしっかりと家事・育児の能力を身につけておくことが、復職後に夫婦で助け合ってキャリア構築していくことにつながる。（福井銀行）
- ・男性育休取得率は上昇基調。育休経験者の事例を社内で情報発信して、育休取得をさらに促進したい。（その他）
- ・育休で一人抜けてもシフトを工面して、負担を全員で少しずつ分け合う。規模の小さい部署では一人抜けた時の負担が大きくなるが、誰かに不公平が発生しないように進めることが一番大切。（その他）

(6) 外部認定

外部認定の取得は、社内外へのアピールにつながる

■各社の取組み

- ・えるぼし認定の取得によって、自社の取組を社外から認められたと社内に知ってもらうことが、一番の目的だった。また、採用面で健康経営優良法人、えるぼし、くるみんが無いと、立ち向かえないのではないかと感じる。学生が注目している。（立山科学）
- ・外部認定は新卒採用の PR に有効。若い人は働きやすさをとても重視している。外部認定があれば、働きやすさが目に見える形になる。（福井銀行、その他）
- ・えるぼし認定は、人材確保の観点で社外へのアピールになるし、社員も自社の状況が分かりにくいので社内向けの PR にもなると考えていた。同業他社がさまざまな認定を取得しており、自社も取組む必要がある。認定が公共調達の加点になることも意識していたが、社内外への PR が一番の目的。（川田工業）
- ・社内でどれだけ取組みをしても、社外にアピールする方法は少ない。外部認定を積み重ねていけば、会社の信頼に貢献し企業広報や採用や営業につながる。（共和電機工業）
- ・社内で DE&I 推進に取組むにあたり、外部認定取得を目標に設定した。（その他）

(7) DE&I 推進による人材確保のメリット

(1)から(6)で示した、さまざまな DE&I 推進の結果、特に採用や人材定着に関して DE&I 推進の効果が実感されている。

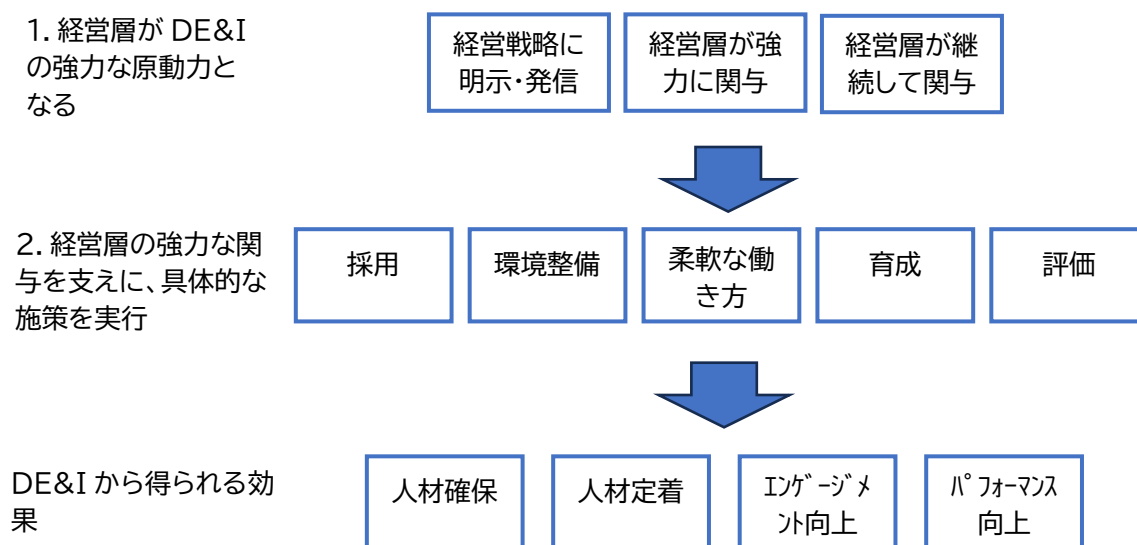
- ・理系学生に女性は多くないが、技術職の女性の採用は増加傾向にある。女性が入社して活躍している実績があると、安心して自社を選んでもらえるので、出身校から定期的な女性の採用につながる。意欲を持って入社しており、内定辞退や離職も少なく、定着している。（川田工業、共和電機工業、中村留精密工業）
- ・学生は働きやすさと早期の成長を重視していると感じる。学生には、自社での働き方やキャリア形成をしっかりと説明して、考えてもらっている。その上で入社しているので定着する。離職は少ない。（福井銀行）
- ・20年前にはすでに女性が産後復帰して、仕事を続けることが当たり前の状態だった。現在でも育休後に復帰し時短勤務で仕事を続け、各々が役割をもって働いている。自分の役割や貢献を実感しているからか、女性がとても定着している。（立山科学）

5 北陸企業への提言

今回のインタビューをもとに、次の通り提言をまとめる。

(1) 経営層の継続的関与が DE&I 推進の原動力

最初に経営層が方針を示すだけでなく、継続し関与することで、具体的な施策を実行し、DE&I を企業文化に浸透させることができる。



(2) 女性管理職比率向上に向けて「多様な管理職像の実感」

DE&I において特に課題視される女性管理職比率については、P17 で述べたように、「女性の自信の無さ」「自分にはできない、という思い込み」が管理職登用への課題との指摘がある。多忙なプレイングマネージャー、長時間労働といった、管理職の働き方のイメージ、管理職は特定の業務の経験者であるという思い込みを排し、「多様な管理職像の実感」できることが鍵になると考える。

多様な管理職像の実感に向けて取り組むべきこと

1. 今の管理職が柔軟な働き方を実践する

性別に関わらず、今の管理職の働き方が変わらなければ、管理職は敬遠される。労働時間に制約があっても、テレワークでも、管理職として活躍している姿を示し、変化を体現する。仮に残業が障壁となるのであれば、全員が残業しないことを目指すところとなる。現実には受注状況の変動などで残業ゼロは難しいとしても、管理職を含めて働き方の柔軟性を高めていくことが、繁閑の波を乗り越えていく一助となる。

2. 管理職に期待する役割を明確化する

経験してきた業務やキャリアパス、リーダーシップの発揮の仕方などにおいて、前任者と自分自身にギャップがあることから、女性が昇格をためらう場合がある。登用に当たっては、不足する経験があれば支援をしつつ、期待する役割を説明にし、前任者と同じでなくてもよいことを明確にする。

インタビュー企業では、多様な管理職像の実感に向けて取組みが始まっている。意識改革には長い時間がかかるが、インタビューで指摘された通り「継続」が重要である。

6 おわりに

インタビュー企業からは「ウェルビーイング経営」への関心が確認された。ウェルビーイング経営は、一般的には心身や社会的に充実した状態において一人ひとりがより高いパフォーマンスを発揮することで、イノベーションや企業価値向上につなげていく経営手法である。ウェルビーイング経営の実現のためには、働きやすさを追求するだけでなく、エンゲージメントや主体性・自律性、仕事に集中できる心理状態など、個人のパフォーマンスを高める諸要素を整えることが欠かせない。その点、DE&Iは多様な個人が能力を発揮するための環境整備であり、ウェルビーイング経営の土台と言える。今後、ウェルビーイング経営を考える上でも、DE&Iに取り組むことは避けて通れない。

また、多くのインタビュー企業で、部門横断のプロジェクトが実施されており、人事部門に限らず、さまざまな部門の社員が改めて自分の働き方を見直す機会となっていた。DE&I推進の活動を機に、社員が受け身ではなくなり、自律性が培われる。こうした変化を捉え「自分たちで考え、自分たちで変革していく企業文化」「自ら企業文化をアップデート」を目指す動きが見られた。

この10年間で北陸企業は、女性・高年齢者・外国人など属性の多様性から始まり、現在は一人ひとりの自律性を尊重する企業文化の構築を視野に入れて歩みを進めている。個人の意識にも関わる事項であり、時間のかかる変革であるが、北経連としても引き続きDE&I推進を継続していく。

以上