

令和6年11月15日

## 第2回女性の活躍を促進するための検討部会

【安部次長】

定刻となりましたので、これより第2回女性の活躍を促進するための検討部会を開会いたします。本日はご多忙の中、ご出席をいただきまして、誠にありがとうございます。

私は、事務局を務めております東京都産業労働局次長（働く女性応援担当）の安部でございます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

本日の会議は、前回同様、ペーパーレスで行い、会議資料は基本的にお手元のタブレットやテレビモニターに表示いたします。

なお、本日、東京商工会議所様より女性活躍推進取組事例集「Wのキセキ～女性が輝く職場づくり～」をご提供いただいております。机上に置かせていただいております。この事例集では、それぞれ6社、中小企業が取り上げられていますが、女性活躍に取り組んだきっかけは様々なのですが、共通するのは経営に女性ならではの視点や気づきを取り入れて、新たな成長への原動力を得て、業績の向上につなげている、そういう取組をなさった企業を集めていられるということでございます。

それでは、白波瀬座長、議事の進行をどうぞよろしくお願い申し上げます。

【白波瀬座長】

おはようございます。本日もよろしくお願いいたします。白波瀬です。

前回同様、活発な議論をお願いしたいと思いますので、限られた時間ではありますが、よろしくお願いいたします。

まず初めに、松本副知事から一言ご挨拶をいただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

【松本副知事】

後ろから失礼いたします。おはようございます。10月15日付で副知事に就任いたしました松本でございます。女性の活躍推進も所管上、業務となっておりますので、これからどうぞよろしくお願いいたします。

すみませんが、着座にて失礼いたします。

第2回検討部会の開催に当たりまして、一言ご挨拶を申し上げます。

男女雇用機会均等法の制定から40年が経過ということで、私の職業生活とほぼラップしております。やはり当初と比べると、格段に世の中が変わってきております。働く女性の人数は、当然ながら増えましたし、仕事と家庭の両立ということも、様々な環境整備が整ってきたというのは、もう体感として、実感として、見てきて理解をしておるところです。ただ、やはりまだ特に国際的に見ると、東京、日本のスピードよりも、世界のスピードが圧倒的に速いとか、そういうところでまだまだアンコンシヤスパイアスとか、あるいはいろいろな意思決定層に女性がいるかどうか、そういった問題については取り組まなければいけないというふうに感じております。

実は私、昨年度も女性の活躍関係の仕事を、暮らし方会議でも先生にもお世話になったりとかしてきたんですけども、昨年度の暮らし方会議の成果として、様々な新しい事業を今年度進めさせていただいています。その中の一つが、はたらく女性スクエアという女性の就業を後押しする拠点の整備をしたというのがあります。これはもともと青山に東京都は、昭和50年代から男女平等参画の推進を都民と行政が一体となって行う拠点、ウィメンズプラザという施設がございまして、今もいろいろな活動をしておるところなのですが、そこに働く女性を応援するという機能を付加したというのが今年度でございます。9月にオープンをしまして、いろんな新しい事業をやっているんですけども、その中でキャリア相談という機能を1つ追加したんですね。キャリア相談は、キャリアアップを目指す女性たちに、キャリアコンサルタントの方がいろいろアドバイスをするとか、あるいは従業員の女性を応援したいと考える企業様に対しても相談事業を行っているところで、ここが大変な人気で、空きが出るとすぐ埋まってしまうというふうな状況を実態として見ております。やはりいろいろな求められていることというのがまだまだあるんだなというふうに感じておる一つでございます。

人口減少社会の中で豊かで多様性のある社会をつくるには、やはり人口の半分である女性の力を最大限に引き出していくことが不可欠でございます。そのためには、もう何度もこちらでもお願いをしておるところですけども、女性活躍の質を変えて、そして、それを加速させるということが必要で

ございます。

今の時代、長く働いてきていますので、働く期間も長期化しているとか、少子化でいろいろ親御さんの面倒もほとんどの方が見なくてはいけなとか、そういうことがございますので、女性だけではなくて、男性もいろいろな仕事以外のことを抱えているという状況になりますので、女性の環境を整えるという名目でやっていることが、男性も含めて全ての人が暮らしやすい、働きやすい社会につながると、これは知事もよく言っていることですが、そういうことにつながると考えております。今回ご議論いただきます条例を契機に、東京から行動を起こして、誰もが活躍できる真の成熟社会の実現を目指していきたいと思っております。

本日は、人口減少社会における女性活躍の意味や意義、将来の姿や目標、企業の取組促進に向けた経営の視点などを中心にご議論をいただきたいと思っております。どうぞよろしくお願い申し上げます。

#### 【白波瀬座長】

松本副知事、大変ありがとうございました。力強い応援をいただいたと思っております。特に、副知事からもありましたように、時代が変わり、質が変わっている。いろんな意味で経営の質も、あるいは働く側の質も変わっていて、加速度的改善ということでもありますので、その意味ではみんなが一時的に幸せというわけにはいかないかもしれないんですけども、条例の作成を契機に一つの大きなステップをとということで、改めまして、副知事からのお言葉、大変ありがたかったと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、早速議事に入りたいと思っております。

次第に従いまして、まず初めに、事務局から事務局資料の説明をお願いいたします。

本資料は事前に委員の皆様にお目通しいただいていると思っておりますので、ポイントを絞ってご説明いただきますと幸いです。よろしくお願いいたします。

#### 【吉浦部長】

それでは、資料3をご覧ください。

まず、3ページから3枚にわたりまして、前回会議でいただきました主なご意見を事項別に掲載しております。女性活躍の背景・目的・意義や、あるべき姿、取組の視点、女性の育成など様々な角度からご意見をいただきました。

7ページから2枚は、本日の主な論点です。論点は7点ございます。人口減少社会における女性活躍の意味や意義、取組を進める主体や関係者、企業経営の視点、キャリア形成に向けた取組、家庭との両立、無意識の思い込み、実効性の確保に向けた目標設定やポジティブ・アクション、PDCAについてでございます。前回会議でいただいたご意見からさらに深めていきたいと考えております。

9ページからは論点に関する基礎的なデータをお示ししております。10ページから13ページは社会・経済の移り変わりについて、人口・世帯や日本の競争力などの推移をお示ししております。

14ページから16ページは、女性活躍を推進する意義に関するデータを示しており、投資判断、就職先、イノベーションの創出などにおける優位性を示しております。

17ページから20ページはポジティブ・アクションに関する内容です。17ページはポジティブ・アクションの主な手法です。18ページ・19ページは、国や都における目標設定の状況と、認定やインセンティブについてお示ししております。20ページは諸外国のクォータ制の事例を掲載しております。

21ページから25ページは、企業の状況をお示ししております。21ページは、企業規模別の企業数・従業員数を都内と全国で比較しております。22ページは人手不足倒産の推移でございます。23ページは、労働生産性に関する日本の順位の変遷、24ページは、DXに関して米国企業と日本企業の意識の変化の比較、25ページは人材投資の国際比較をGDP比でお示ししております。

26ページから29ページは経営に関する状況でございます。人材マネジメントの課題、人事部門の役割や経営戦略への関与に関するデータをお示ししております。

29ページ、30ページは女性の職域の拡大に関するデータで、性別・産業別の雇用形態や、部門別の女性の配置状況をお示ししております。

最後に、31ページ・32ページは、女性や若者へのエンカレッジに関するデータです。学科別の大学入学状況の男女比や、研究者に占める女性割合の国際比較、それから高校生が進路選択に関する保護者や教員の期待をどう感じているかを男女別で掲載しております。

ここからは参考資料といたしまして、34ページから9ページにわたりまして、東京都のこれまでの女性活躍に関する主な取組を掲載しております。経済雇用分野における企業、起業家向けの取組、個人向けの取組、アンコンシャスバイアスやキャリア教育に関する取組の順に掲載しております。

大変雑駁ではございますが、事務局からの説明は以上です。

#### 【白波瀬座長】

大変ありがとうございました。

では続きまして、意見交換に入りたいと思います。

事務局から示されました論点につきまして、委員の皆様ご自身の知見、質問等がありましたら、伺いたいと思っております。その際に言及もありました積極的格差是正というか、ポジティブ・アクションについてのクォータ制、目標設定等の具体的な手法についてもお考えをお伺いできると大変ありがたいと思います。時間は限られておりますけれども、活発なということで、1回のご質問は1つ、あるいは2つぐらいにして、複数回委員の皆様方のご意見を伺えればと思っております。

では、いかがでしょうか。まず、手を挙げていただきまして、ボタンでマイクをオンにしてください。よろしくお願いいたします。

#### 【神林委員】

このタイミングでいいんですかね。ちょっと資料を用意してきましたので、ご覧ください。

話を巻き戻してしまうかもしれませんが、前回、自分のほうから長時間労働プレミアムということで、ビジネスのやり方自体が問題なんだと。働き方とか、あとは労働者本人の意識というの、もちろん重要なんですけれども、それ以外に人事と関わらないビジネス戦略の部分というのが問題なんだというお話をしました。何で今さら、こういう話をするのかというバックグラウンドを前回あまり強調しなかったというか、ほとんど話していなかったと思いますので、その点について共通認識をつくっておきたいと思ひまして、事務局のお話を聞いていて感じましたので、少しお時間を割いていただいて、こういう話なんだというのを説明したいと思います。

先ほど40年というお話があったんですけれども、均等法から40年で、均等法ができたときから40年前というのは戦後直後です。なので、この間、いかに長い時間がたっているかというのは分かると思うんですけれども、その間、女性の社会進出というのはどんどん進んできたんですけれども、そのときに労働市場全体の背景がどういう背景だったのかというのをまずは理解する必要があると思います。

次の図をお願いします。これは1980年代から2000年代にかけて、日本の労働市場でどういう人たちの割合が、どういうふうに変化してきたのかというのを男女別に書いたものです。左側が男性で、右側が女性、その種類というのが、青い割合というのが、いわゆる正社員です。紫のところ、いわゆる有期雇用です。そして、赤いところが実は非正社員なんですけれども、無期雇用です。無期の契約は持っているんだけど、非正社員であるという、いわゆる呼称非正社員と呼ばれる人たちの割合です。緑の部分が、それ以外で働いている人たち、つまり自営業者、家族従業者です。

従来、非正社員が増えたということが記事になるときは、これは総務省の労働力調査がレポートしているんですが、赤いところの割合が赤プラス紫プラス青の中でどれぐらい増えたのかということで、30%になりました、40%になりましたという報告があるんですが、この図は人口全体を取っています。いわゆる生産年齢人口全体を取っていると、実は正社員の割合は減っていないということが分かると思います。もちろん、非正社員の割合が増えています。では、どこが減ったのかということ、実は自営業と家族従業者であるということが分かると思います。この傾向は、実は女性に顕著です。女性のほうを見てみると、自営業、家族従業者の割合が急速に減っていて、その割合の分、実は非正社員が増えているという形になっています。

ですので、今までの女性がどんどん社会進出をしてきたという背景には、自営業セクターがどんどん小さくなって、そこを非正社員である女性が踏襲してきたといえますか、進出をしてきたという図式で分かることになります。これは恐らく労働市場だけではなくて、ビジネスの側から見ても言えることで、例えば私がよく使う例は、たばこを売る人が自営業者からコンビニの社員になったという形です。なので、ビジネス分野自体が、自営業が担っていたビジネス分野にどんどん会社、法人組織が進出をしていくというような形で、1980年代以来の日本の経済構造が変わってきていると思います。

これが今までの女性が社会進出をしてきたということの背景です。

ただ、今からこのままずっといくのかということ、実はそうではないということが次の図を見ると分かると思います。これはOECD諸国で自営業者の割合がどれくらいかという時系列を見たものです。青い対角線になっているようなのが実は日本です。そのほかの国、ちょっと見にくいかもしれませんが、主要国を並べています。右端が直近2021年です。そこまで来ると、日本の自営業の比率というのが実はOECD諸国の中でも低い部類に入っているということが分かります。これはOECD諸国の平均値よりもちょい低いぐらいです。ということは、自営業セクターの縮小、減少というのは、恐らくこの辺で止まる。これ以上低くなるということは、社会にとって非常に大きなバーデンといいますか、負担になりますので、恐らく止まるのではないかと思います。ということは、今までのように自営業セクターを縮小させて、そこに非正社員を導入して、そこで女性が働いてもらうというようなモデルは、もう使えないということだと思います。

ですので、実は最近、こういう会議ができるというようなことが頻繁に出てきているわけなんですけれども、今までのような非正社員を増やすことで女性を社会進出させるというような手法が労働市場的にも、ビジネス的にも、恐らくもう立ち行かないということを皆さんが気づき始めているのではないかと思います。なので、ギアチェンジが必要だ、違うやり方が必要だということで、去年以来、注目されているのがビジネスのやり方自体をもっと変えないといけないというお話なのではないかとまとめることができます。

なので、均等法以来40年という言い方がずっとされていますけれども、このままいくということは多分あり得ないという認識を持ったほうが自分はいいのではないかと思います。ということで用意させていただきました。以上です。

#### 【白波瀬座長】

大変ありがとうございます。極めて基礎的なんですけれども、重要な背景として確認できたと思います。ありがとうございます。

橋本委員、お願いします。

#### 【橋本委員】

今回はビデオでの参加でした。よろしく申し上げます。東京中小企業家同友会といまして、2,200社、中小企業が集っている経営団体の代表理事をしております。全国47都道府県には4万7,000社、中小企業家同友会全国協議会の女性経営者の代表もしております。実業は228名の社員がいるリアルな経営者です。製造業の経営者をしています。

先ほどご紹介いただいた「Wのキセキ」の26ページに当社の事例が載っております。これは2022年の記事なんですけれども、そこからますます進化しております。こういうリアルな実態のお話ししたいんですけども、項目で言いますと、資料の中の1番と3番についてちょっと深掘りしてみたいなと思っております。

まず、3番の経営者視点、経営視点で言わせていただくと、女性活躍は目的ではないんですよ。きちんと事業が伸びる。自分の事業が、自社が成長するためにも、社員さんに働き続けてほしい、社員さんを大切にしたいと考えた、女性活躍はその結果であり手段の一つです。

実際に「Wのキセキ」に書いていただいたのも、最初はおもてなしでもいいから、とにかく時短で辞めないで働いてもらいたいみたいなスタートだったわけです。

中小企業家同友会は理念経営を大切しております、「こういう世界にしたいから、こういう社会にしたいから、私たちは事業しているんだよね」という志をまず握るんですよ。社会性、科学性、人間性という3つ、3本柱で大事だと考えます。社会性は、自社の事業が伸びたときにきちんと社会もよくなっているという紐づけがあること。科学性は、きちんと利益を持続的に生み出す仕組みがあること、参入障壁があるビジネスモデルであるということです。大企業が資本力で攻めてきたときに、いやいや、安くはないけれども、おたくに頼みたいよねと言われるようなビジネスをしようねというのが科学性。そして、人間性は社員さんや協力会社さんの働きがいと幸せですね。

これが全部掛け算なんです。

つまり、どれかがゼロだったらゼロになってしまうので、この3つ相反するものを何とかうまくやっつけていかなきゃならないねというのが中小企業家同友会なんですけれども、その中で女性を活躍

させるためにやったわけではないけれども、結果、女性が活躍していたみたいなのは結構あるわけです。

自社の事例で言うと、とにかく働き続けてもらうために末子小3まで時短勤務OKの手厚い時短制度を作りましたが、産休後フルタイムで戻りたい女性社員さんがでました。会社の理念に共感して、この理念を実現するためにも、私は、こういう商品開発をしたいという志しと、「男性の家庭進出と女性の社会進出はセットだから、ママもフルタイムで働いて補佐にならないようにしたい」という志し。その二つが彼女にはあったと思います。

彼女が産休後フルタイムで戻ると、18人の時短のママ社員が3人残して全部フルタイムになりました。だから、よかれと思って会社が働きやすさに加担していることも、余計なお世話だったのかなと今は思ったりするんですね。

それをきっかけに、新商品や新分野への取組が加速して、事業が伸びたんです。

その後に社員さんから起案制度を通して発信されたのは、「何で世帯主条項が住宅手当についているの?」「何で働かない奥さんがいる人に扶養家族手当がつくわけ?」「交通費は実費なのに、住宅手当は一律だと遠くに住んだ人が有利じゃない?」。

うちの会社は何でも起案ができるんですね。女性社員3人で連名で起案してきました。コロナの中で、テレワークアワードも東京都でいただいているんですけども、自宅で働くことも多くなりました。定期券返上、交通費都度精算、マイカー通勤OK。どんどん総務の精算の手間が増えました。

起案を契機にいろいろやって、交通費精算もやめて、住宅手当も全部撤廃して、家賃の相場によって、6つの営業所ごとにエリア手当という形に変える形で支給することにしました。子どもがいる人に成人まで子ども手当が出るだけ。それ以外は全部撤廃しました。すると女性がイキイキして女性管理職が増えました。あと、経営会議という課長さん以上が参加者の会議にクォータ制を導入して、意思決定の経験値があがると、女性管理職が増えました。

ここで一番に戻りますけれども、40年、過去と何が違うかという、昔はきっと問題解決をするのがビジネスだったんです。これが問題だよってみんなが分かっている、それに対して早くやるか安くやる企業が勝つという40年だったんですよ。ここからは課題発見した企業が勝つんです。みんながまだ気がついていないことに、でも、これってこうなんじゃないの、これってこんなふうにしたらすごくいいんじゃないのって感じていけたら、それが差別化になり、付加価値になるという世の中。だから多様であることはすごく大事です。

というふうにつながっていくんだと思うので、経営戦略というか、儲かるためには、多様性はきちんと意義がある。モヤモヤしている、経営陣が聞きたくないようなところに課題があるんですね。きちんと言語化できていない課題がある。

それをきちんと経営に取り上げるということが肝ですよ、それが結局は事業成長になりますよという、この循環をきちんとモデルとして示すということが大事じゃないかなと思っております。以上です。ありがとうございました。

#### 【白波瀬座長】

大変ありがとうございます。本当に元気になるような事例をいただいて、やっぱりそうだよなと思ったんですけども、いかがでしょうか。どなたからでもいいです。

小野塚委員、お願いいたします。

#### 【小野塚委員】

中央会の小野塚といいまして、第1回目に引き続き、どうぞよろしくお願いいたします。

先ほど来、論点の中で経営者視点というお話がありましたので、私どものほうで少し調査した結果についてご報告するとともに、経営者の方の意見と申しますか、そういったものをちょっとご披露させていただきたいと存じます。

本年の7月に都内中小企業団体傘下の従業員300人以下の404の事業所から回答いただきました企業の実態調査を報告させていただきます。

ご存じのとおり、中小企業ですと従業員300人以下ということでございまして、404事業所のうち従業員が100人未満の事業所の方が371、91%、従業員30人未満の事業所が275ということで全体の68%、3分の2ということで、小規模事業者の実態を反映した結果となっておりますかと存じます。基本的な項

目を説明いたしますと、従業員の総数ですと、約1万4,300の方がいらっしゃいまして、これを男女比で見ますと、男性の方は約1万人、女性の方は約4,300人、率にいたしますと、男性7割、女性3割という結果が出ております。

では、女性4,300人の方の内訳を見ますと、製造業で働いておられる方が2,750人、非製造業では1,550人、64%と36%、比率ですと製造業、非製造業は2対1の割合となっております。先ほど先生からご紹介がありましたが、雇用形態のほうで見ますと、男性は正社員が82%、その次に多いのが嘱託契約社員の方でして8.2%、では、女性はいかがかなと見ますと、正社員の方が54%、次に来るのはパートタイマーの方で36.5%、正社員は約半数という数字が出ております。それでは、規模別で女性常用労働者の方の比率をはかってみますと、製造業ですと、女性比率が20から30%未満が最多数、非製造業では10から20%未満が最多数となっております。

次に、採用の切り口で見ますと、まず新規と中途と分けておりまして、新規の学卒者について、そもそも東京都全体で採用計画を行わなかったというのが82%、計画をしたが残念ながら採用しなかったが5%となっております。結果として採用しなかったが87%となっております。それでは、中途採用者の方はいかがかなと見てみますと、採用募集をして実際に採用したが48%となっております。その中途採用の方を事業者の規模別で見ますと、やはり規模が大きくなるほど採用募集をして実際に採用した割合が多くなっておりまして、中小企業の中でも比較的大きな規模、100から300人規模では93.9%の企業様が実際に採用したという結果です。では、一方、小規模事業者の方を見ますと、1から9人規模、一番小さな規模では採用を行わなかったが75%となっております。

それでは、経営者の方のお考えを聞いてみたんですけども、従業員の方に教育訓練を行う際に習得してほしいと考える能力、こういった能力を身につけてほしいかというところを伺ってみますと、これは各規模共通でございまして、3つの項目がございました。まず1つには、初任者・中堅社員・管理職、それぞれの職階に応じた知識を身につけていただきたいというもの、次には業務に従事するために必要な資格を取得してほしい。さらに、コミュニケーション能力、こういったものを身につけてほしいというものがございました。

それでは、実際に経営者の方が人材定着のために、こういった取組をされておられるのかを伺ってみますと、これも各規模で共通でございまして、まず第1に、資格取得を支援する。次には、もう既にやっていたらっしゃる企業さんも多いと思いますが、ワーク・ライフ・バランス、福利厚生を充実したい。さらには、若手社員の給与水準の引き上げをする。最後は、職場コミュニケーションの向上のための取組というものが挙げられておりました。経営者の方が教育訓練を行う際に、こういったことを習得してほしいですか、人材定着のための取組、こういったものを後押しする、背中を押していく、こういった施策が求められているかと思えますし、こういったものについて、どういう機関が、どのようなサポートをできるかというのを詳らかにしていく必要があるのかなと思った次第です。

お時間をいただいてすみません、ご報告とさせていただきます。

#### 【白波瀬座長】

大変ありがとうございます。貴重なデータだと思いました。具体的な数字が出ているんですけども、もし何か質問とかがありましたら。

#### 【神林委員】

これは前回聞いていましたか。

#### 【小野塚委員】

実情を申し上げますと、11月中に最終取りまとめを行っているものでございまして、すみません、今日は速報させていただきました。また、皆さんにお伝えできる場面があると思います。失礼しました。

#### 【白波瀬座長】

ありがとうございます。ぜひシェアしていただけるとありがたいなと思います。

1点だけいいですか。この中途採用のところなんですけれども、いわゆる零細のところ採用なしという状況というのがあるんですけれども、これはどういう実情とか、その背景とか、そこまでは

情報は分かりますでしょうか。

**【小野塚委員】**

恐らくご指摘いただいたのは、新規学卒者のことではないかなと思ひまして、採用しなかったが87.2%ということで、諸般事情があると思ひますが、限られた経営資源で事業を一生懸命やっていたら、中小企業は、採用したくてもすることができなかつたというのが一つ大きな理由ではないかなと、これは私見でございますが、よろしくお願ひします。

**【白波瀬座長】**

引き続き、よろしくお願ひいたします。

ほかに、佐々木委員。

**【佐々木委員】**

連合東京の佐々木でございます。

今の調査でちょっと質問をさせていただきたいんですけども、採用というのは、先ほどの神林委員の話で言う正規の採用なのか、非正規としての採用なのかで我々も捉え方が変わってくるんですけども、教えていただけますか。お願ひします。

**【小野塚委員】**

恐らく回答される方は、正規というふうに捉えておられるのではないかなと思ひます。すみません、質問の項目で、その分けまではちょっといたしておりませんので、それを含んでご理解いただければと思ひます。

**【白波瀬座長】**

村田委員、どうぞお願ひいたします。

**【村田委員】**

リクルートの村田でございます。先ほど神林委員からデータの提示がありました。私も松本副知事と同じく40年くらい、均等法以前から働いているので、体感と実際のデータを比較しながら意見を述べたいと思ひます。

まず、データの背景として、女性が活躍できるマーケットができたのは80年代に入ってからで、弊社でも女性向けの求人誌、「とらば一ゆ」という求人誌を出しまして、これによって女性が働ける、女性も企業に直接電話をして「女性は採用していますか」と聞くのではなくて、市場に求人が出回るようになったということが起こっていたと思ひます。

次に、正社員と同じ就業規則で働かなくてもよいということで、パートタイムやアルバイトのマーケットに女性も入ってくるようになった。それまでアルバイトというと学生さんだけでしたが、パートでも働ける、いわゆる9時～17時で週5日働かなくてはいけない、正社員と同じように残業しなくてはいけないということではなくなった。自営業は比較的働き方が自由で、同じような働き方ができるということで、容易に就職できるようになった。

3つ目は、以前は3年くらい働いて辞める、腰かけと言われていましたけれども、女性は25歳くらいで結婚したら仕事を辞める、お子さんができたら辞めていた。職場で就業が継続できる先輩社員やモデルがないということがあって、辞めろと言われてたわけではないけれども、なんとなく辞めざるを得ないということがあった。

また、職域ということでは、例えば霞ヶ関界隈の大企業では、男性の営業しか受け入れません、女性が営業担当になるなんて甚だしいというようなことを言われていて、企業側も、そういった職に女性を配することが難しくなった。全体的にそういった風潮があったところから、女性のマーケットがどんどん広がっていったのがこの40年かと思ひます。均等法以降に関しては、ワーク・ライフ・バランスもあって、フルタイムで働き続けるような状況にある。例えば、不動産が増えたときに、不動産の営業に女性をとるように、女性の特性を生かしながら、できるような職域は何か考えるということが増えてきた。



90年代に入り、私どもでは「ガテン」という現業職向けの雑誌を創刊したのですが、当時は現業職に女性がほとんど就いていなかった。例えば女性が着替える更衣室がない、女性用のトイレもないということで、企業は環境から整えなくてはいけない状態で、女性を受け入れるような設備がなかった。それからできるだけ改善していただき、女性のドライバーや建設業などで職域が拡大されて今につながっていると思います。

ここから先、さらにどうするか。条例を含めて考えていかななくてはならない。先月、人事関係の有識者の方が世界各国から集まる「アンリーシュ」という会議がありまして、春はラスベガス、秋はパリで開催されます。このカンファレンスでは、HRの要職は女性が非常に多い。女性がなぜ多いか。日本の場合、人事部長は男性が非常に多いと思いますが、海外では人事部長が全権を持っているというわけではなく、一部の権限を持つということが日本とは違うというのが前提にあると思います。

もう一つは、人事職という職の養成のプロセスが日本とは全く異なっているということで、例えば高等教育機関でも、欧米の場合はビジネス学部という学部やHR学部、HRM学部、日本でも守島先生のところに一部ありますが、そういった専門の学部で、例えば労働法、労働経済、メンタルヘルス、労組法、マネジメント、採用、人材育成について職業資格と併せて学生のうちに学びます。低学年のうちに一般職のインターンシップ、高学年では、例えばマネジャーのジョブシャドウイングをして、人事職のマネジャーはどのようなことをするかを学びます。学生のうちから職業に関する知識とか経験を積んで、22～23歳で卒業するときには既に知識・資格・経験という素養がある。一般企業で働く1～2年目くらいの社員程度の力を持っている。フランスのカードルのように、会社には、既にマネジャーアシスタント職やマネジャー候補生として入社する。その職をずっと継続できる。最終的に人事の要職に上り詰めることができる。全てがそういうわけではないけれども、そういった方たちが、同じように職業を形成されてきた。

日本でも、専門職の養成ができないか考えていまして、例えば都にはたくさんの教育訓練や、高等教育機関がありますので、人事職のような専門職を養成できる。東京には多くの企業がありますので、協会とかを介して実施する。既に協会でも人事に関する教育プログラムを多く持たれているので、うまく連動して若年の頃から、特に東京では若い女性が多くいますので、早期からマネジメント教育もしていく。例えば、男性の社員に対してのマネジメントで配慮することは何か、年上の部下に対して、どのような配慮が必要か、職業特性だけではなくて、日常のことを含めて教育して、職業が継続できるような仕組みをつくる。みんなで東京都全体で職業を育てていくということが必要なのではないかなと思っています。

同じように、例えば編集職、編集者、東京に出版社がたくさんありますので、東京都の特性を考えて、どういう職であれば東京都でうまく養成ができるのか、企業団体のほうでうまく介入ができるのか、そのプロセスを考えるのが一つの手段かと思います。数値目標にも幾つか関わるようなことができればと思っています。以上でございます。

#### 【白波瀬座長】

大変ありがとうございます。貴重な情報だったと思います。

ほかにいかがでしょうか。名執委員、どうぞ。

#### 【名執委員】

名執でございます。今の村田委員のお話について、私もこの分野の専門家ではないのですが、男女雇用機会均等法前からの40年近い自分の仕事人生の経験と、あと管理職になってから、女性1割の職場で、なるべく女性の数を増やし、管理職に昇進させるための施策を考えて実行してきた、その経験からお話したいと思います。主に、この問題を経営課題とするにはどうしたらいいのか、それからどのような目標設定をしていけばいいのかという観点からの意見です。

まず、多くのトップの方は、さすがに女性が選ばない会社は誰も選ばない会社だということは、今は単に人事部門の問題ではなくて、経営課題として危機感をもって捉えておられるのではないかなと思います。なので、採用希望者に選ばれ、人材が集まってきて、さらに定着する企業になるということが経営課題であると、社内で共有されていくことは昨今の流れとしてあるのだろうと思います。そのときに人事部のやっている積極的な努力を会社全体で押し上げていくような具体的な目標を、それぞれの業種とか業態の違いにも応じて、各社が立てていくことが大事であると感じていました。

大きいところは4点あって、1番目はやはり採用数における女性比の増加、2番目は女性管理職の増加に向けての推計と計画、これは例えば、全社的に何年後に何%にする、というような一律の目標ではなくて、自分の会社の実情をもっときちんと把握して、今これだけの人材が主任クラスにいます、では、5年後に、このうち何人が係長に上がれそうか、そして、課長には何年後に何人、自分の会社で育てていけるのか、というように、少し緻密な計算に基づいた、自社の女性管理職増加のための推計と計画が必要なのだらうと思います。

3番目は、非正規の問題です。特に、今いる非正規の従業員を正規化することに関する条件とか項目というものをある程度整理して、なるべく自分の会社の中で正規職員に引き上げていける人がどれぐらい出せるのだらうかということを考える。

4番目は、部門別の配置について、もう少し男女の均等化ということを意識して、このポストにこういう仕事があって、これは女性を今度は充てていく、というトップの強い意思が必要なのではないかと思います。それが経営方針の中に、自社の数値の具体的な推計に基づく将来目標と計画として明記され、これがうまく進んだところを称賛したり、あるいは全体のモデルケースとしてアピールしていくようなことが、行政の側でもできるのではないかと思います。また、今日お配りいただいた「Wのキセキ」を拝見すると、本当に困ったら、企業の方もこれを見るだろうし、これに沿っていろいろ考えるのだらうと思いますけれども、まず、こういうものの存在をさらに周知する機会とか、あるいは宣伝していく場というのは、もう少し広く持てるのではないかと感じました。

どのような目標設定にすべきかということと、それからこれを経営課題にしていく動きについては、行政のこともいろいろ関わることがあるのではないかと思います。都庁の人事部門で、ポジティブ・アクションも含めてですけれども、同様の方針が打ち出せるのかということ、それは行政分野のほうでも率先して設定していけるといいのではないかと感じております。以上でございます。

#### 【白波瀬座長】

大変ありがとうございます。

ほかにいかがですか。佐々木委員、お願いいたします。

#### 【佐々木委員】

連合東京の佐々木でございます。皆様のいろんなご意見を聞いて一々うなずいておりましたが、本当に貴重なご意見ありがとうございます。私は連合東京でして労働者の立場でございますので、やっぱり働く側からご意見を差し上げたいと思っております。

今お話を聞いていて思ったのが、ここで言うところの男女が共に仕事や家庭を両立していくというところで、今、もちろん男性育業を東京都もすごく力を入れてやっていて、私の周りでも男性がちょっと前までは3日、5日、10日、まあまあ2週間がせいぜいだったのが、だんだん1か月、3か月、6か月、1年と、男性でも取るようになってきております。ただ、それも育業を取るといっても、変な話、そこに今までやっていた1の業務の部分、僕は来週から育休を取るからよろしくねと言って、その1の抜けた穴をどうやって埋めましょうかというところの議論が、それは女性が育休を取るときも一緒です。また、今どの職場も、病気休業が多く、病欠者が結構いるので、もともと今この人手不足の中で人が足りない、定数も足りない。欠員の状況で始まっているところに、育休で休んでいく、病欠で休んでいくというところで、残った職員が、残った人たちがそこをどうフォローしていかなきゃいけないかというのが今までの働き方だったんです。

ですから、我々労働組合側も、人の補充をしろという要求をすごくしているんですけども、前回の第1回目の神林委員からの働き方というか、仕事のやり方を変えていかなきゃいけない。今日も本当に変えていかなきゃいけないというお話がたくさんありましたので、いなくなった部分の穴を埋めていかなきゃいけないという考え方を変えていかないといけないなど。でも、これは働く我々側だけでは変えられない。そうすると、やっぱり企業側とそこをちゃんと、どういうふうにして仕事の回し方を変えていけばいいのだらうとやっていかないと、これはいつまでたっても育休取得率という率だけの見た目上の問題ではなくて、会社の中がどうやってうまく回っていくかということはずごく大事なんだらうなと今、話を聞いて思いました。

あと、教育というお話もありまして、実は今週の月曜日に内閣府の矢田稚子総理大臣補佐官が連合東京に来ていただいて、1時間ぐらい意見交換をさせていただいたんですね。国のほうも女性活躍の

プロジェクト（「女性の職業生活における活躍推進プロジェクトチーム」）をやっている、やっぱり国も女性活躍をどうしていくかすごく悩んでいて、現場の声を聞きたいということで先日いらっしやって意見交換させていただいたときに、いわゆるリケジョ、理系の女性が少ないというところ、でも、教育の部分は、小学校も中学校も平等な教育になっているのに、何かどこかで、社会に出た途端に差がつくのは何ででしょうねというお話があって。それは私が第1回で言ったと思うんですけども、女の子だから短大でいいよねという意識の問題、小学校、中学校まで理科が好きな女の子はたくさんいるはずなんです。なんだけれども、周りから、えっ、女の子が理系なんてという訳の分からないプレッシャーというか、そういったもので、こちらに進んじやいけないんだと無意識に軌道修正をさせられている女性が必ずいるはずなんです。

その子たちがどうやったらという、そういう無意識な押しつけがずっと来ていたんだろうなというのは、繰り返しますが、令和のいまだにそういうのがありますので、教育の部分も、先ほど村田委員がおっしゃったように、大学なのか高校なのか、いわゆる労働法だったり、労組法だったり、労働組合ってちゃんとあるんだよということも含めて、きちんとしたそういう教育。我々は、働く自分がちゃんと個人として人権を保障されているんだとか、そういうことも含めた教育をしていかなければいけないんじゃないかなと思っております。

取り留めもありませんが、その辺を問題提起とさせていただきます。以上です。

#### 【白波瀬座長】

大変ありがとうございました。女の子は短大で、まさしくそこにおりましたので、ありがとうございます。

高橋委員、お願いいたします。

#### 【高橋委員】

東京経営者協会の高橋と申します。

先ほど名執委員から女性の管理職の目標値を一律ではなくというご意見がありましたが、その点は私も同じ意見です。数字となりますと、その数字が独り歩きをしてしまいますので、数値目標については慎重な検討が必要であると感じております。当会の会員企業の皆様にも、いろいろと今回のテーマについてはご意見を伺ってまいりましたので、そのご意見をできるだけ本日お伝えしたいと思っております。

本日、事務局から非常に参考になる資料を頂きましたが、例えば18ページにあるように、こうした目標を設定したからこそ、女性の活躍が推進されたということが多々あるかもしれません。しかし、一律に数値目標を設定すると、業種、業態によって女性活躍の状況が異なるので、一律的な数値目標を設定しても、実際に実現が困難な企業が多く出てしまい混乱が生じるのではないかと感じております。今回お配りいただいた資料の中に、女性比率の数値がありますが、やはり業種、業態によってかなり状況が異なることが読み取れると感じます。例えば29ページの数値は例えば女性役員だけ抜粋して数値を出すと、かなり低くなるのではないかと思います。

女性役員・管理職の数値がなぜ低いのかをこの検討会で議論できればと考えております。当会の会員の皆様にお伺いしたところ、例えば、製造業で3交代勤務をしている現場ですと、夜勤ができれば役職に就くのは難しいという事情がございます。そうすると、なかなか女性の工場長が誕生しないといった悩みがあると聞いております。オートメーション化の設備投資が進み、3交代が2交代勤務にできるといった改革が進めば、深夜労働や夜勤の問題が解決し、工場での女性管理職登用の機会が増えるのではないかと思います。これは女性に限ったことではなくて、男性にとっても働きやすさが向上し、人材不足の解決にもつながると思います。数値目標の設定よりも、そういった企業の現場で実際に困っている課題を抽出して、改善のための支援や助成について検討いただくと、女性活躍が進むのではないかと思います。

先ほど冒頭お示しいただいた、ビジネスのやり方という神林委員からの非常に参考になるお話がございました。その点は課題を感じておまして、例えばIT業界の会員企業と話をすると、女性活躍を推進したいが、母数に女性がなくて困っている悩みを聞きます。本日お示しいただいた資料41ページに女性ITエンジニア育成事業がありますが、このような事業は重要です。こういった事業を進めていただけるのは非常に重要である一方で、先ほど神林委員からもありましたように、IT業界

のビジネスの構造がどうしても夜の労働になり、なかなか女性活躍を進めるのは難しいという声を聞きます。41ページの事業をさらに進めていくには、そういったビジネスの構造をどうするのかという課題を感じております。

企業は利益を追求しなければ存続できませんので、女性を登用するということに対するインセンティブを付与することが効果的ではないかというご意見を当会の会員企業からいただいております。例えば女性活躍の推進に関する一定の指標をクリアした場合、法人住民税を引き下げるとか、そういった経営にとってメリットのあるような仕組みを検討いただくのも一案ではないかと考えます。

その際、女性の役員比率に対する目標値を掲げる案が出ることがありますが、現在、同じ人が複数の会社で社外取締役を兼務することが現状ではよくありますが、それでは本質と異なるのではないかと思います。役員に登用できる母数が少ないので仕方ないという事情はあるかと思いますが、他社の役員を兼務している場合はカウントの仕方を変えるといった工夫を講じていくことで、女性活躍推進のあるべき姿が実現できるのではないかと感じております。

長くなりまして申し訳ございません。以上でございます。

#### 【白波瀬座長】

大変ありがとうございました。とてもいい御指摘、ありがとうございました。

お待たせいたしました、小野寺委員よろしく申し上げます。

#### 【小野寺委員】

東京都商工会連合会の小野寺と申します。第1回目の会議に欠席をしまして申し訳ございません。今回初めて参加させていただきます。商工会というところは、多摩地域と島嶼地域の事業者の方を支援していて、従業員が50人とか20人以下の小規模事業者というところの経営のお手伝いをする団体です。

今回、女性活躍のお話をさせていただくということで、女性の経営者の方にお話をお伺いさせてもらって、この場でいろいろと述べさせてもらおうと思ったら、最初に橋本委員から述べていただいたことが全て凝縮されているということで全く同じような意見を多摩地域の女性の経営者の方も持たれているというような印象でございました。

その中で幾つか、経営者から聞いてきたことを発表させていただければと思います。女性活躍について今回取り上げていただいておりますが、もう既に企業の中では、先ほど冒頭に副知事からあったように、40年前から活躍している従業員の方がたくさんいらっしゃる。経営者自身も女性で頑張ってきたので、女性活躍というテーマ、何をもって女性活躍とするかという位置づけも大切だと言われておりました。今、一生懸命働いて活躍している人、その人たちを否定するような切り口だと、せっかくのいい取組なのに足を引っ張ることも懸念されるので、そこはいろんな意見とか先生方のご意見をいただき、特定の人にスポットを当てるのではなくて、誰でも活躍ができるんだというような発信にもつながるので、そこはしっかりと定義づけはいろんな議論をしていただきたいというようなお声を頂戴してございます。

また、目標値については、その目標値が独り歩きするということも懸念されます。目標値とは違いますが、ロールモデルのような形を示すことは、どうですかと提案すると、ロールモデルはいいことなんですけれども、この人のケースは私にあてはまらないとか、ロールモデルの理想が高過ぎて、ちょっと現場には合わないケースもあるので、それよりも選択肢を増やしてほしいなど。うちの企業では、柔軟な取組ができるというような選択肢を増やすことによって、企業経営のほうにも反映できるのではないかという感想を持っている経営者の方もいらっしゃいました。

あと、人の問題では、小規模事業者、従業員が少ないところは、人手不足に直面しています。先ほど小野塚委員の調査からの発表とかぶるところがありますが、今、労働者人口が減っている中で、就職を希望する人たち、メジャーな企業に就職したい。とか、金銭的な問題、労働者としては、労働の対価として賃金を頂くということが一つの労働意欲につながるわけですが、なかなか経営基盤が弱い事業者ですと、大企業と比べると賃金がどうしても厳しくなってくる。安価になってしまうところがあって、ネームバリューもない、賃金も低いという人が集まらないという現実があるのかなと感じています。

何でカバーするかというと、働きやすさ、先ほどの委員から発言がございましたが、東京都で様々

な助成制度や支援策をつくっていただいております、トイレの話、更衣室の話が出てきましたけれども、そういった設備を助成金を活用して更衣室を造って、働きやすいんだというようなところを前面に出して、就職した方を大切に育てるところに取り組んでいる経営者の方もいらっしゃいます。以前は大学生とか専門学校の男性の方は、さっき言ったような傾向があって、もうばりばり働きたいので、そういった企業に就職していく。企業側も、そういった方を求めるという傾向が強かったので、そうすると、女性が労働市場の中で中小企業に就職していただいて、経営者の方も、処遇面でいろんな改善、また女性の意見を反映させるというような取組をして今、労働者から今度は、ある程度決断をする部門に入ってきているし、経営者になられた方もおられます。

また、女性の従業員さんの悩みとか、そういうのはどうするのですか聞くと、東京都さんのほうで取組が行われています女性従業員のキャリアアップ応援事業、こちらのホームページ、応援サイトがすごく充実している。そこにいろんな事例とか、相談先、派遣事業が充実しているので、こういうところを参考にして、経営のアドバイスとか改善に取り組んでいるというお話をいただきました。経営者の方でもお忙しかったり、いろんな規模感もあって、そういった情報が経営者までつながないというところもございますので、情報を届けていく仕組みを今後、構築していくことも大切なことだと思います。

東京都がこういうことを始めるよということ、やはり顔をこちらに向けていただけるということもございますので東京都を中心に、各基礎自治体のほうも、こういった事業を推進していくというような取組ができると、前に進んでいくのかなというような声もいただいております。私からの発言とさせていただきます。ありがとうございます。

#### 【白波瀬座長】

大変ありがとうございます。これもまたとても有意義な情報でありました。やっぱり情報はリーチアウトですね。既存のものについては、できるだけいろんな方々に達するようにということと、柔軟な体制など、本当にありがとうございます。

本日、ご出席がかなわなかった大下委員からもご意見をいただいているみたいなので、皆様から一通り全員のお話を伺いましたので、大下委員からのご意見の代読、よろしく願いいたします。

#### 【吉浦部長】

私のほうから読ませていただきます。大きく3点についていただいております。

1つ目が、企業における活躍を促進していくために経営視点はどうかというところ。深刻な人手不足と採用難が大きな経営課題となる中、女性活躍は女性のためではなく、企業の発展、企業の人員確保のために取り組むべきものとの打ち出しが不可欠です。経営者の主体的な行動を促す最初のハードルは気づき、これまでどおりのフルタイム、男性社員を中心とした人員体制では、事業が立ち行かなくなる、考え方をチェンジしなければならないということを感じさせる機会、説明、働きかけが必要です。その上で気づいた企業に対し、タイムリーに伴走型の支援を行うことが求められます。

また、社内の意識や慣習は、経営者の方針や掛け声だけで変わるものではありません。人手不足などの差し迫った経営課題の解決に向けて、女性活躍の具体的な取組を時間をかけて進める過程において、徐々に社内の意識や慣習が変わってくるものと考えます。当所で作成した「Wのキセキ」に取り上げた中小企業でも、誰々さんが出産で退職すると仕事が回らないといった目の前の課題に迫られて、やむを得ず一つ一つ社内で話し合いながら、両立支援の仕組みの導入や仕事の分担、進め方の見直しなどに取り組んだ結果、女性も男性も働きやすく、採用にも多くの応募が集まる企業に変わっていったケースが多く見られます。こうした同じ規模、同じ業種の好事例を紹介することで、自分たちもできるかもしれないと思ってもらえることも重要だと思います。

どうアプローチするかという点についてですが、あらゆる機会を通じてアプローチをしていくということが必要です。女性活躍という看板を掲げる事業だけではなくて、人材確保、経営改善、事業承継など、経営者の課題意識に合致した様々な事業の中で、解決の中に女性の登用、採用を考えてみませんかとか働きかけていくことも必要ではないでしょうか。例えば、ハローワークでの求人票受理の際に、仕事の状況や男女比、求人している仕事は女性でもできるかななどの確認を行って、必要に応じて女性活躍に関する施策を案内するといった地道な取組を幅広く、かつ持続的に行うということが不可

欠です。その上で、先ほども言及がありましたけれども、同規模同業種の中小企業の事例、特に女性活躍を通じて経営課題の解決につなげた好事例の紹介によって自社の取組を促すこと、それから、実際に取組を行う企業に対しての伴走型支援が有効だと考えます。

2点目はキャリア形成です。企業は一つ一つの仕事について、本当に男性あるいは女性にしかできないかという視点から検討を行っていくことが必要と考えます。加えて、社会全体としても、女性でもできる、男性でもできるという意識を広げていくことが重要ではないでしょうか。例えば、島根県の建設会社で働く女性で組織するしまね建設産業イメージアップ女子会というのがあるそうなんですけれども、そちらでは先ほども話題に出ました現場のトイレの問題など、女性が働きやすい環境整備というのは確かに大事だけれども、まずは建設業で働く魅力を伝えたいということで、学校への出前講座など処遇や働く環境の現状を伝える取組を行って、県も支援をしているということだそうです。

最後に、男女がともに両立していくというところについての意見ですけれども、女性に限ったことではありませんが、出産、育児、介護などによるキャリアの中断をボトルネックとしない社内の仕組みづくりを後押ししていく必要があります。あわせて、残業を前提とする働き方や長時間労働が評価される風土の見直しが必要です。長年の慣習によるもので、変化を起こすことは容易ではありませんが、こうした考え方を支持する若い世代が増えていて、経営者の代替わりなどを機に変化が進むことを期待しています。

経営トップや管理職が率先して、両立支援の制度を利用していくことが重要です。これまでも取り組まれていることではありますが、男性経営者や管理職、あるいは社会的に影響力のある人物が育児取得や家事、育児に積極的に参加している事例の周知も重要だと考えます。男性も育児取得となれば、保育所への送り迎えがあるはずで、保育所などを通じて、男性側の家事・育児参加を促す働きかけを行うということも考えられるのではないかという意見をいただいております。以上です。

#### 【白波瀬座長】

大変ありがとうございました。これで一応一巡したわけだけれども、まだ少しお時間がありますので、ご忌憚のないご意見とかコメントを賜りたいと思うんですけれども、では、村田さん、どうぞ。

#### 【村田委員】

リクルートの村田でございます。

冒頭に松本副知事からもお話がありました意思決定の場面に女性を入れていくということ、会議体に女性をメンバーに入れるというのは当たり前だと思うんですが、例えば採用決定の場面、面接や配属を決定する会議、あと昇格を検討する会議といった、採用の決定もしくは育成、昇格の決定のプロセスにどんどん関わっていくことが大事だと思います。もちろん、アンコンシャスバイアスや、見えないものが非常に多いとは思いますが、そういった重要な場を経験させていくことが非常に大事だと思います。とはいっても、まだまだ人材プールが作れるような女性の人材が少ないと思います。その際に、例えばアセッサとなれるような従業員を育成して、そういった方に関わっていただく場面をつくっていくことも必要と思っています。

もう1点は、働きやすいこと、働き続けることができる職場、スマートな職場をつくることだと思います。まず、企業は従業員に対して一律にテレワークができる、リモートワークができるという制度をつくっていますが、もう少し細分化して、リモートワークができるポジション、比率を上げていく。一定の規模以上の企業には管理部門がありますが、こうした仕事であれば、リモートはできるのではないかと、ということを提示して、条例につなげていくこともできると思います。こうしたことはできるというようなモデルをつくって、企業に対して提案をする。スタッフ部門で何割はできる、というメルクマールをつくるのが必要だと思います。例えばワークサイト、チームストか、スラックなどを導入して職場の見える化を進めていくことで、他の従業員の方がその仕事の状況を知り、代替できる。テクノロジーも工夫して使っていただいて、働きやすい、働き続けやすい職場というのをつくっていくことを推奨していくことが必要かと思っています。以上でございます。

#### 【白波瀬座長】

大変ありがとうございました。

では、橋本委員、どうぞお願いいたします。

### 【橋本委員】

先ほどの非正規の取締役は、いっぱいいろんなところを兼任しているというお話とちょっと似ているんですけども、男性の育児休暇。今、育児休業というふうに言い換えているけれども、その取得率みたいなものを目標にすると、育児取って家にいてゲームしているみたいなこと、ありがちなですね。なので、男性の育児休業というのは女性とかぶらないように取得するとか。手伝いじゃなくてワンオペでやれよって、そういうエッジの利かせ方というのが、実は先進的なのではないのかなというふうに思っておりますということが1つ。

あと、結構やり方のお話が多いなというふうに思うんですね。やっぱり働くということは、働きやすさだけではなく、働くことを通じて社会をどうやって変えていくんだという志がなくて、もうどんどん働きやすさばかり旗を掲げるから、無理しないで楽しくいっぱい休めて、いっぱいお給料ももらえるところに行った人が得じゃんね、頭いいじゃんねみたいな、この流れでいいのかいというのをすごく思うんですよ。笑っていらっしゃいますけれども、本気ですよ。雇用の流動化とか、本当に簡単におっしゃるけれども、最初に先ほど村田さんがおっしゃったような形で、大学で学んで入社してくる学生さんなんて皆無に近い。

スカウトされて、今はスカウトです。自分からどの企業で働きたいかなんて見つけて歩くことさえ少なくなって、もう今は人手不足だから、私、こんな大学で、このぐらいの学部にありますといったら、ばあっとスカウトが毎日50件とかやってきて、その中から選り取り見取りで、どれがお得かなと探して、そして嫌なことがあったら転職するんですよ。今のこの会社をどうやって自分の力で変えようかなんて発想、どこにもないんですよ。こういうところの根っここのところ、すごく泥臭い話ですけども、そういうところで中小企業はすごく苦労していますということを言いたい。

あと、男性や女性の何とか比率とかいうのが必ず出てきますでしょう。助成金を取るときもすごく出てくるんですけども、同友会では女性だけで起業する人が結構います。男性の育児取得率が条件だったりすると、助成金の対象外になってしまう。女性だけの起業家は評価されにくいみたいなところも見たいなと思います。

あと、中小企業家同友会では、2025年の9月4日と5日に京王プラザホテルで、女性経営者の全国交流会という1,000人規模の行事をやります。全国の行事というのは同友会で1年に5つぐらいあるんですけども、女性の会員比率は12%なので結果として、記念講演も男性だし、各分科会が10個あったら、1つぐらいしか女性が入れないんですね。圧倒的に経験の量が少ない。経験の量は質を高めると思っているんで、女性経営者交流会は、経営報告の発表も女性、それから座長も女性、室長も女性、グループ討論の司会も全部女性にしたいと思っています。経験の量が質を高めるところに着目して、そこを一つ意識した何か数値を入れられないかなと、そんなことを思いました。熱くなっちゃうんです。申し訳ございません。以上です。

### 【白波瀬座長】

いや、もう熱くなるの、本当に歓迎です。大変力強い。ありがとうございます。

神林委員、どうぞ。

### 【神林委員】

燃料投下じゃないんですけども、得をするから働くというのは十分強いインセンティブです。そういう人たちは一定程度います。その人たちを否定するべきではありません。なので、それはそういうロジックが働いているんですね。けれど、違う働き方をしたい人たちももちろんいます。それをどうやって実現するかというのがダイバーシティの話ですよ。なので、ステレオタイプで、こういうタイプの働き方しかないんだ。今だと、女性は活躍しなきゃいけないんだというロールモデルの話と似たような感じなんですけれども、これは私たちの業界でも実質的に少し壁をつくっていて、女性のキラキラした研究者というのはいらっしゃいます。けど、みんなそうならないといけないと思うと、なれるわけじゃないんです、競争していますから。それで辞めちゃうというような人たちが、大学院に行かないというのは、そういう事象というのはいらっしゃいます。なので、このバランスをどう取るかというのが求められているというふうにベースラインでは考えたほうがよいんじゃないかと思えます。

あとは、お話を聞いていて一つ提案といいますか、こういうことができるんじゃないかと思ったの

は、この「Wのキセキ」ですね。これはすごく見やすいパンフレットになっていると思うんですけども、少しきつい言い方をすると、これは80年代レジームのパンフレットになっているわけですね。どうやって女性が働いていくか、女性本人のご感想とか人事政策が中心になっていて、事業戦略上、何か違うことをやったのかというのは2ページ目、見開き4ページのうちの2つ目の見開きの右側のページにちらっと出てきて、実際のところ、どういうことをしたのかなというのは分からないような格好で書かれていると思います。

橋本さんの会社でも、女性のチームをつくったということが多分出ていると思うんですけども、そういうところは、女性だけのチームをつくったというと、ただ単純に人事の組織で女性だけのチームをつくったのかというと、多分違うと思うんですね。そこで情報交換のやり方とか、あとマーケティングの仕方とかというのは多分変わっていると思うんです。そういうところが欲しい情報なのではないかと思いますけれども、これはビジネス戦略に関わってくることでですので、うちの会社はこうやってマーケティングしていますみたいなことを堂々と言う会社というのはあまりないかもしれません。なので、そのあたりのあんばいをつけながら、こういう戦略を取ると、こうなるといって、このパンフレットのWプライムのキセキみたいな感じの2つのパンフレットを同時に作ると、対応が分かって分かりやすくなるのではないかと思います。

#### 【白波瀬座長】

ありがとうございます。このパンフレット自体のテーマが「女性が輝く職場づくり」とあります。でも、今、神林委員がおっしゃったように、本当に知りたいのは業務内容が何で、よりよい結果に向けてその手段として、当然女性もたくさん入れてということだと理解しますが、そのあたりうまく伝わっていないところもありますね。どうでしょう、橋本さん。どうぞ。

#### 【橋本委員】

ロールモデルというふうになると、モデルなんですよね。だから、きれいごとになっちゃうんです。例えば、このインタビューされている女性社員のほうがたくさん部下を持っていたので彼女に照準が当たったんですが、デザイナーが各営業所に2人ずついて、それを取りまとめた事例をお話したいです。デザイナーたちが何をやったかということ、オンラインでつながって、得意・不得意表というのをオープンにしました。私はイラストが得意だけれども、書き文字は苦手ですとか、量販店向けのデザインは得意ですけれども、高級店は苦手ですとか、全社員さんに向けて開示したんですよ。それをやることによって、各営業所に在籍しているデザイナーに依頼していたのが、全社の6拠点から、この12人のデザイナーに依頼するようになりました。

コロナの中で、オンラインがあるんだから商談に同行しなくてもいいじゃん。商談に行った営業さんがiPadを開いたら、そこに入ればいいじゃんとなったんですね。そうすると、いろんな拠点の営業所からデザイナーが入るんですよ。そこでいろいろヒアリングしたり、お店をiPadで見せてくださいとか言って見せてもらう中で、じゃあ2人でこの案件をやりますかみたいな感じで、デザインの採用率を上げたんですね。

ですから、そういう具体例って本当にあって、企業秘密じゃないですよ。すぐにできると思っていない。そういうのってオープンマインドの自己開示ができる心理的安全性のある職場じゃないとできないから、そういうことができる企業、そんなにまだ多くないなと思っているから、自信あります。もしかするとモデルじゃなくて、具体的なやり方を切り刻んで芽出しして、ここだけ頂ける、ここだけマネできるというふうにしたほうが、うちで使えるかなみたいになれるかもしれないと感じました。以上です。

#### 【白波瀬座長】

ありがとうございます。  
佐々木委員、どうぞ。

#### 【佐々木委員】

実は今の橋本委員の企業、吉村さんが東京都の女性活躍推進大賞も取っているんです。東京都の女性活躍推進大賞の審査委員を私はやっておりまして、いろんな企業が、東京は本社があつたりするの



で、でっかい世界規模の化粧品の企業から、本当に中小の小さい企業から町工場みたいなどころから、どれだけ自分のところで女性が活躍できるかというのを審査して、大賞とかを選ぶんですよ。そういうのを毎年やって、毎年、こういう企業が出ましたと東京都はちゃんとやっているんですけども、なかなか広く知られていなくて、だから、一つ一ついろいろ、ここでこういうことをやっています、ここではこういうことをやっていますと、いろいろな企業があるのに、横串が全然刺さっていないというのはものすごくもったいないと私は思っています。東京都はいろんな審議会とか、いろんな検討部会とか、いろんな委員会があつて、そこでいろんな女性の委員さんがいろんないいことを言っているんですけども、それが全体にうまく伝わっていけば、それこそ、これはうちで使えるよね、ここってそうだよねという横の情報連携とかになるのになと。私は今の立場だから、いろんなところに委員や随行で入って、こういうことがあるんだ、と私自身は見られるんですけども、それをみんなが見られるようになったらすごくいいなと思っています。

中小の雇用有識者会議も、女性の中小企業をやっている委員さんたちがいらっしゃっていて、すごいばんばん発言しているのをこの間見て、こういう元気な人たちがいっぱいいるんだなって思っていて、そういうつながりがもっとできたらいいなとちょっと思ったところです。感想です。

#### 【白波瀬座長】

どうもありがとうございます。5分しかもう時間がありません。もうちょっといろいろ聞きたいところなんですけれども、もちろん、ここで結論づけるということではないんですけども、何かこの時点でぜひ言いたいということがありましたら、いかがでしょう。

高橋さん、どうぞ。

#### 【高橋委員】

ありがとうございます。お願いがございまして、ちょっと前に佐々木委員からリケジョのお話がありましたとおり、企業ではリケジョの採用を積極的にしたいと思っております。しかし、数学が苦手という意識があると、理系を目指さないといったことが、小学生や中学生の段階で起きてしまうという流れがあります。学校や親御さんも、算数・数学が苦手だと理系は無理となりがちです。女性には理系へ進むのは大変といった意識もまだ根強くあります。ぜひ東京都で理系の女性を大幅に増やすような取組をお願いします。理系学生への奨学金制度などを検討いただけますようお願いいたします。以上でございます。

#### 【白波瀬座長】

ありがとうございます。分野的に、ITとか情報科学といったところも、全体の中で、その産業、日本は飛びぬけて小さいですし、そこの中の男女割合というのは、全世界的に実はこの分野は男性のほうが多いという実態があるんですね。まさしく新しく競争が一番激しい分野ではないかと思うんですけども、コンピュータサイエンスとかというところは、現時点での女性参入が苦戦しているところではありますが、あつという間に女性が入っていきます。その部分、女性がずっと入らないままというのが実は日本なので、もちろん、IT分野だけではありません。あと、情報の発信ですね。算数、数学に関する情報伝達も少々ずれているのではと感じるところがあるので、これは学術の会から、しっかり正確な情報とキャリア形成も含めまして発信していただくべきところだと思います。

あと1点だけ。議論はこれからも継続なんですけれども、今日お話を聞いていて、これだけでは目標値や現在のモデルの紹介に終わっている感想もあります。今日のお話も、やはり現場の企業から見て実際にどうなっているのか。佐々木委員から労働者の側でということはあるんですけども、この条例の目指す対象は労働者、あるいはこれから労働者になっていく候補者を含めた都民ということになりますので、その点は明示的に捉えつつ、実際に現状をどう改善していくのか、というところが課題かと。

それともう一つ。これから議論をお願いしたいと思うのは、ポジティブ・アクションの手の考え方について、どのようなお考えを皆様がお持ちなのかというところは、引き続き、お話を伺いたいと思います。ただ、今日、共通して感じたのは、女性活躍、ここだけで話が終わったらどうしようかなと思ったんですけども、もう皆様がこれを進めることが結局、日本の全体の成長を促すことであり、男性、あるいはいろんなジェンダーを含めた全体パイの話だという合意はできましたので、それ

は多分、序章のところでしっかり作業部隊が書いていただくのではないかというふうに期待はしているところでもあります。

ほかに何かこれというようなご意見はありますか。よろしいでしょうか。大体時間が来てしまいました。あとはもし具体的にということになると、やっぱり目標数値の設定のやり方ということも、うまくいっている企業からの事例から学ぶということもありますが、うまくいかなかった事例も含め、議論を進めていければと思います。

今回もとても有意義な議論をいただきまして、大変ありがとうございました。一旦お時間ということで、これで終了したいと思います。委員の皆様、本当に今日は大変ありがとうございました。

では、事務局にお返しします。

**【安部次長】**

白波瀬座長、委員の皆様、ありがとうございました。

本日は貴重なご意見、ご提案いただきましてありがとうございます。今回いただきましたご意見につきましては、事務局のほうで整理して次回の検討部会に向けて準備を進めていきたいと思っております。

なお、次回以降の開催につきましては、改めてご連絡させていただきます。

それでは、本日は誠にありがとうございました。引き続き、どうぞよろしくお願いいたします。

午前11時30分閉会