

# 福岡県商工会議所連合会と福岡県女性活躍実践会議 ト ッ プ 対 談



福岡県商工会議所連合会

たにがわ ひろみち

谷川 浩道 会長

福岡県女性活躍実践会議

おおまがり あきえ

大曲 昭恵 座長（福岡県副知事）

福岡県商工会議所連合会と福岡県女性活躍実践会議 トップ対談

## 「変化の時代だからこそ、 女性活躍・D&I 経営の推進を」

〔日時:令和5年1月17日(火) 15時30分~17時00分〕  
会場:オリエンタルホテル福岡博多ステーション

福岡県女性活躍実践会議(座長:大曲 昭恵 福岡県副知事)は、様々な分野で活躍する県内の女性経営者やリーダーが集まり、「女性がリードするこれからの社会 ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の実現」を目標に掲げ、D&Iの意義や必要性等を企業に広めていく活動を行っています。

このたび、中小企業における女性活躍・D&I 経営の推進について、福岡県商工会議所連合会の谷川 浩道会長と対談を行いましたので、その内容をお届けします。

### 中小企業の目下の課題

**【大曲副知事】** まず、コロナに始まり、昨年はロシアによるウクライナ侵攻、それに伴う原油・材料などの価格高騰、急激な円安と不安定さが増し、福岡県の地域経済を支える中小・小規模事業者も、非常に厳しい環境にあります。この点について、どのように捉えていらっしゃるかお聞かせください。

**【谷川会長】** 昨年の夏以降、国がはっきりとウイズコロナへと舵を切り、その後、全国旅行支援や水際規制の緩

和により、人流が回復し、コロナ前とまではいかないまでも、経済が回復しつつあります。その流れの中で、中小企業の課題は「コロナへの対応」から次なるものに移っています。大きく3点申し上げます。

まず1つ目は、コロナ禍で痛めつけられた企業がこのままで良いのかということで、事業の在り方の見直しを始めています。国も「事業再構築補助金」で後押ししており、商工会議所では計画策定から申請までをお手伝いしています。

2つ目は、価格高騰への対応です。エネルギー・原材料等の価格高騰によりコスト増の負担がのしかかり、加えて取引先や消費者への価格転嫁が進まず収益が圧迫され、中小企業は大変苦しんでいます。現在、政府や経済団体は、各企業に「取引先からの価格転嫁を妨げる買ったたきをしない」という意思表示を行う「パートナーシップ構築宣言」の普及・促進を図っており、商工会議所でも調査やヒアリングを行い、気づきを与える活動を展開しています。

3つ目は、人手不足への対応です。全業種で問題になっています。特に、建設業や運輸業は深刻で、2024年、働き方改革関連法で時間外労働の上限規制の適用が始まります。最近では、女性がこれらの業種に就職するケースも増えているようですが、いろいろなルートで人が円滑に流れるように、商工会議所も研修やセミナー等の側面支援を行っている状況です。



福岡県商工会議所連合会 谷川 浩道 会長

## 女性人材に対する企業の期待感

**【大曲副知事】**「人手不足」というお話がありましたとおり、そうした観点からも、今後は、多様な人材が活躍できる職場づくりやD&I経営が求められていくと思います。変化に対応できるしなやかな組織を作ることが、これからの経営に求められる大きな戦略の一つではないかと思いますが、いかがでしょうか。

**【谷川会長】** 少子高齢化は深刻です。まだまだ元気な高齢者が職場から去っていく一方で、若い人材が十分に職場に入っていない。したがって、働く世代がどんどん減りつつある。これは消費という観点からも大変なこと

です。旺盛に消費をする若い世代が減っていくわけですから、経済全体がシュリンクしていきます。また、人手が余っているところと、人手が足りないところで、ミスマッチが起こっています。そのあたりをどう考えるかが非常に難しいわけです。

企業には、若い人が少なく、しかも昔のように一つの会社にしがみついてもなく、あっさり辞めてします。そうしますと企業としては、きちんと安定して働いてくれる人がほしいということになります。かつてと違い、戦力になるならば男女問わず大歓迎。これが企業の考えだろうと思います。また、私どもの銀行でも経験者採用で専門性の高い女性が多く入行しており、大変有力な戦力になっています。どこの企業も一般論でいえば、ものすごく女性を求めていると思います。

しかし、日本は諸外国に比べ、女性の管理職等の比率が低いという問題が指摘されています。中小企業でも女性の登用状況は千差万別です。日本商工会議所の調査では、「女性の管理職が1人もいない」中小企業は4割強に上るという結果が出ています。中小企業の中でも、概して中堅クラスの世界では、確実に変わってきているなという印象を受けます。中小企業の中でも二極化が起こっているのが現状です。



福岡県女性活躍実践会議 大曲 昭恵 座長  
(福岡県副知事)

**【大曲副知事】** 中小企業の中でも取組の進度は様々ということで、福岡県としてもいろいろな仕組みで支援をしているわけですが、そういった問題があるということはいつも心に留めておかなければならないと思います。ただし、会長もおっしゃるように、男女ということだけでなく、すべての方が、働きやすい環境を作っていくことが一番求められているところだと感じています。

## 女性活躍に向けた意識改革と 組織改革

**【大曲副知事】** 女性は男性と違い、出産というライフイベントがあります。企業の中でも男性も女性も変わりなく人材育成をしようとするならば、将来のライフイベントを見据えて早めに育成を行うということも非常に大事だと考えます。この人手不足の中で、地域経済の発展を支える支援機関として、人材確保や人材育成にどう取り組んでおられるのか、銀行の取組も含めてお話を伺えればと思います。

**【谷川会長】** まず、商工会議所では、女性経営者や女性役員が集まった女性会という組織を持っています。日頃から議論をしたり、講師を招いて勉強会をしたり、女性経営者同士が切磋琢磨する場として、活発に活動をしています。

私ども銀行の取組をお話しますと、3年ごとに策定する中期経営計画において、毎回、「女性活躍推進」や「D&I」をテーマに様々な施策に取り組んでいます。これまで、育休の期間延長や育児のための短時間勤務制度の創設・拡充、旧姓使用制度の導入等に取り組んでまいりました。

特に、人材育成においては、「女性マネジメント研修」や「女性キャリアアップ研修」を行っています。また、「女性塾」というものを作り、女性行員同士がこれからのキャリアについて考える場を設けました。とにかく一人で悩みを抱えないよう、女性同士のネットワークを作ることが大切ですね。昨年からは「女性塾」の内容を、はっきりと管理職を目指すプログラム「Nishi-Nippon City Women's Initiatives Network」として大幅にブラッシュアップし、毎月活動をしています。この活動を、毎年続けていくと上昇志向を刺激するというか、非常に良い発展を遂げているなというふうに思います。

また、人間がやらなくても済む事務作業はデジタル化し、「人」にしかできない事務に人的資源を投下しようと、3年前の2022年、800人以上いた事務職員を、全員総合職に切り替えました。もちろん、企画職や営業職など新しい仕事に不安を感じる行員のために、しっかりと研修を行い、働きやすい環境整備に力を入れています。そ

の結果、営業職に占める女性の割合は、2008年は0.8%だったのが2022年には31.9%になりました。また、主任職にある女性の比率も、改革を始めたころは2割だったのが、今は55%と男性よりも多くなっています。

## アンコンシャス・バイアスを自覚し、 公正な評価を

**【大曲副知事】** 県では、女性活躍を阻む要因の一つであるアンコンシャス・バイアス(無意識の思い込み)について、その認知と理解促進のための啓発等を行っています。このアンコンシャス・バイアスについていかがお考えですか。

**【谷川会長】** 私が頭取になったとき、女性に対する管理職の評価を見直しました。評価制度は男女一緒でしたが、現場を見ていると、女性が課長に上がっておらず、女性登用を妨げているバイアスがかかっているのではと感じました。男性は、将来支店長を目指す総合職が多く、女性は事務職員が多い(総合職への切替えについては前述)。ところが、男性職員の中にもなかなか課長に昇進できない人がいるんですね。そうすると上司は「家族がいることもあり、そろそろ課長にしてやらないと」と考える。そこで、男性を昇格させるよう推薦し、なかなか女性を推薦しようとしません。でも、よく考えてみると、女性はいろいろなハンデがあるのに、同じステージに立っているわけです。そこに来るまでには、男性よりはよっぽど苦労してきたはずなんです。私は、どこの職場にもバイアスはあるんじゃないかと思いますよ。そこで、そうしたバイアスを取り除き男女平等にするため、人事部長に評価を全面的に見直すように指示しました。この見直しにより、今日では結果として、女性管理職は10年前の3倍の12.4%。まだまだ十分ではないかもしれませんが、3倍になったことは間違いありません。

**【大曲副知事】** 女性活躍を進める上では制度や仕組みを整えることも大事ですが、それだけではなかなか進まなくて、組織風土に根づくアンコンシャス・バイアスを取り除いていかなければ、男女とか高齢者、また障がい者

といった区別や差は縮まっていかないですね。非常に会長のお考えは素晴らしいなと思います。

## 女性活躍・D&Iは時代の要請、 経営者自らが発信を

【谷川会長】 高度成長期を振り返りますと、この時代はとにかく若手が多く、終身雇用制度や年功序列賃金といったいわゆる日本型経営が成功モデルになったわけです。しかし、少子高齢化・人口減少の現代は、働き盛りの若手が減り、働き方も大きく変わりました。派遣社員制度が認められたり、業務を外注したりする中で、企業の中でもジョブ型労働がどんどん広がってきています。

今、会社にとって一番大事なものは、女性も含めた“多様性”です。例えば、経験者採用で異なる視点・考えを持った人を入れるなど人材の流動化を図る必要がある。会社の方針として、そういう多様性を目指すことが必要だと思います。そのためには、経営者自らが社員に繰り返し、多様性がいかに重要か、また価値観や考え方が違うことは経営にとって良いことなんだということを発信していくことが大事だと思います。違いがあることは悪いことではなく良いことなんです。企業風土の改革に向けた経営者の覚悟が、今後問われていくと思います。

【大曲副知事】 時代に応じて経営を見直しながら変えていく。多様性・流動性が本当に必要な時代になってくると思います。

最後に、女性活躍に向けた応援メッセージを一言お願いいたします。

【谷川会長】 女性の皆さんには、いろいろなことに挑戦してほしいと思います。しかし、現在の働く環境と子育て環境だと、女性に様々な負担が降りかかり、そう簡単には挑戦しようという気になれないのが実情だと思います。経営者は、女性たちがチャレンジできるよう、彼女たちの声に耳を傾け、仕事と子育てを両立できる環境づくりに取り組んでほしいと願っています。

【大曲副知事】 ありがとうございます。会長がおっしゃるとおり、前提となる環境が変わらなければ、女性をはじめ

とする多様な人材の活躍は進んでいきません。コミュニケーションや対話というのを大事にした経営が、これからの企業の成長には必要だと思います。最後に同席いただいた女性活躍実践会議の世話人である今井さん(レイナ(株)リードデザイナー)からも一言お願いいたします。

【今井】 本日は、銀行での様々な改革やD&I経営に向き合う姿勢などについてお話をお聞きすることができ、谷川会長が女性活躍について真剣に考えてくださっていることがよく分かりました。ありがとうございました。



レイナ株式会社 いまい ちえ 今井 千恵 リードデザイナー

【大曲副知事】 今後とも情報共有しながら、女性活躍に向けて取組を進めていけたらと思います。ぜひともいろんなところで発信をお願いします。本日はありがとうございました。



### 【発行元・お問い合わせ先】

福岡県 人づくり県民生活部  
男女共同参画推進課 女性活躍推進室  
TEL 092-643-3399  
Mail josei-katsuyaku@pref.fukuoka.lg.jp



福岡県女性の活躍推進ポータルサイト 🔍