



# 日本銀行のレポートから

「地域経済報告」（さくらレポート）は、日本銀行本支店等が、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、年4回（1月、4月、7月、10月）の支店長会議の機会ごとに取りまとめたものです。また、その時々の特ピックスについても、本報告の別冊として、原則年2回、まとめています。

\*全文は日本銀行ホームページに掲載されています。http://www.boj.or.jp/research/brp/rer/index.htm/

## 「地域経済報告」（さくらレポート）

〔抜粋〕

### I. 各地域の景気判断の概要（二〇一七年七月）

各地域の景気の総括判断をみると、六地域（北陸、関東甲信越、東海、近畿、中国、九州・沖縄）で、「緩やかに拡大している」「緩やかな拡大に転じつつある」等としているほか、三地域（北海道、東北、四国）では、「緩やかな回復を続けている」等としている。この背景をみると、海外経済の緩やかな成長に伴い、輸出が増加基調にある中で、労働需給が着実に引き締まりを続け、個人消費の底堅さが増しているなど、所得から支出への前向きな循環が強まっていることなどが挙げられている。

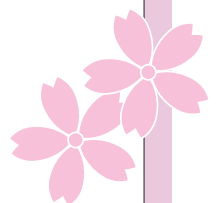
前回（一七年四月時点）と比較すると、五地域（北海道、関東甲信越、近畿、中国、九州・沖縄）で総括判断を引き上げている。主な背景をみると、①生産が、海外向けの電子部品・デバイスや生産用機械を中心に増加していること（北海道、

関東甲信越、近畿、中国）、②個人消費が、耐久消費財や高額品の販売堅調などから上向いていること（関東甲信越、近畿、中国、九州・沖縄）、③公共投資について、災害復旧関連工事が進捗し、昨年度の

補正予算関連工事の発注も顕在化しつつあること（北海道、関東甲信越、九州・沖縄）が挙げられている。一方、残り四地域では、総括判断に変更はないと

	【17/4月判断】	前回との比較	【17/7月判断】
北海道	緩やかに回復している	➡	回復している
東北	緩やかな回復基調を続けている	➡	緩やかな回復基調を続けている
北陸	緩やかに拡大している	➡	緩やかに拡大している
関東甲信越	緩やかな回復基調を続けている	➡	緩やかな拡大に転じつつある
東海	緩やかに拡大している	➡	緩やかに拡大している
近畿	緩やかに回復している	➡	緩やかな拡大基調にある
中国	緩やかに回復している	➡	緩やかに拡大しつつある
四国	緩やかな回復を続けている	➡	緩やかな回復を続けている
九州・沖縄	緩やかに回復している	➡	地域や業種によってばらつきがみられるものの、緩やかに拡大している

（注）前回との比較の「➡」、「➡」は、前回判断に比較して景気の改善度合いまたは悪化度合いが変化することを示す（例えば、改善度合いの強まりまたは悪化度合いの弱まりは、「➡」）。なお、前回に比較し景気の改善・悪化度合いが変化しなかった場合は、「➡」となる。



## Ⅱ. 別冊「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」 (二〇一七年六月)

### 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の重要性が増している。具体的には、女性が労働参加しやすくなることに加え、企業内での役割などの活躍度合いでも向上を図り、一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、

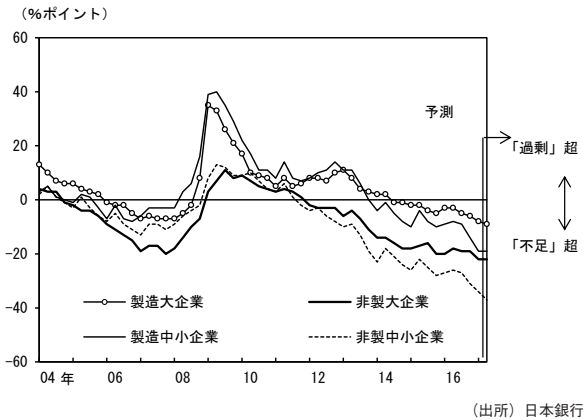
企業等が取り組みの過程で直面した課題、そしてそれをどのように克服してきたかも含めて、紹介することとしたい(今回の調査過程で企業等から聞かれた特徴的な声のうち、女性の活躍推進についてはホームページ掲載の別冊「二〇一二年ページ、補論」については二五―二九ページをご参照ください)。

### 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

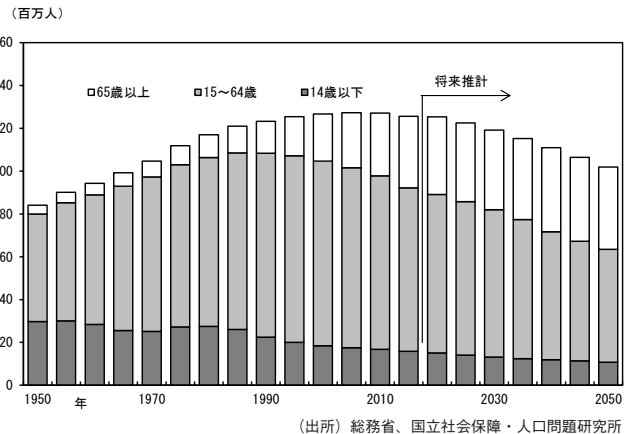
まず、各地域の女性の労働参加を取り巻く状況を確認しておく、いずれの地域とも労働需給はタイト化しており(図表3)、企業にとつて、少なくとも必要な人員確保の観点からは、女性採用のニーズが強まっているとみられる。

そのうえで、実際に女性の労働参加が実現するかどうかについては、しばしば指摘される通り、保育所の整備や三世帯同居など、子供を預けられる環境が重要と考えられる。実際、地域別の女性の労働力率と、保育所の整備状況や三世帯同居率との関係を見ると、ある程度相関が見て取れる(図表4、5)。ただ、それだけで説明できない部分が相当程度あるのも事実であり、さらに言えば、企業内での活躍度合いについては、それだけではほとんど説明がつかない(図表6、7)。これらの背景として、今回の調査では、共

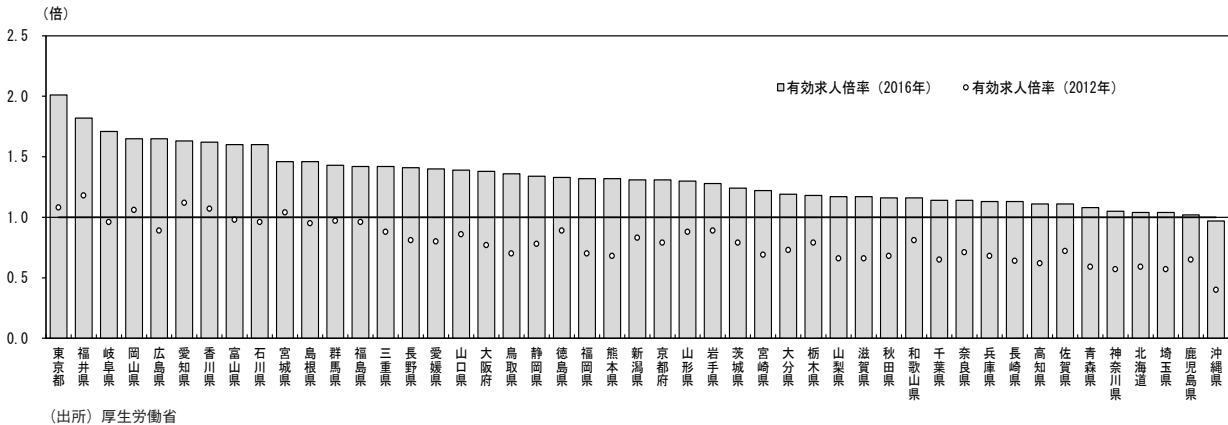
図表2 雇用人員判断D I (短観)



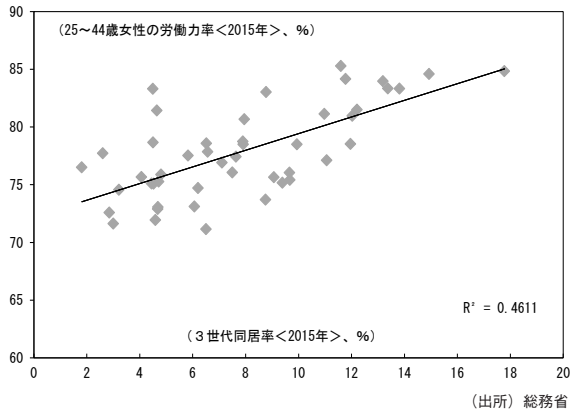
図表1 わが国の人口



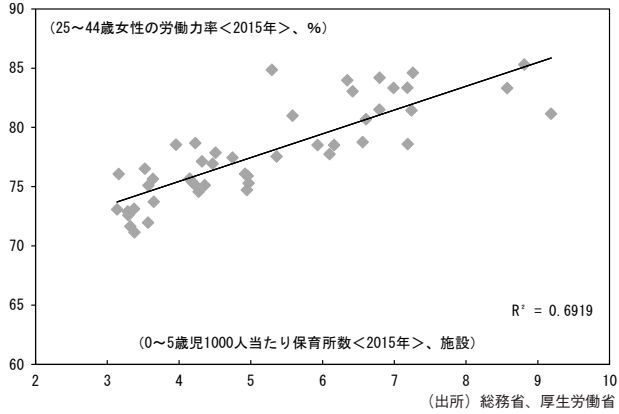
図表3 都道府県別の有効求人倍率



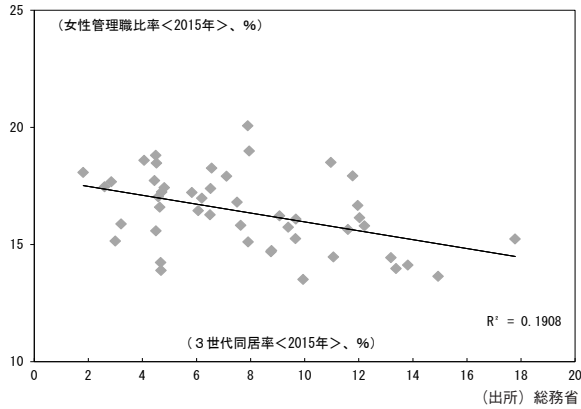
図表5 都道府県別の3世代同居率と女性の労働力率



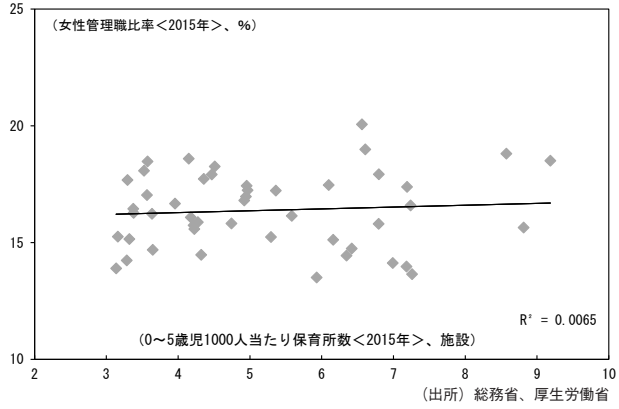
図表4 都道府県別の保育所数と女性の労働力率



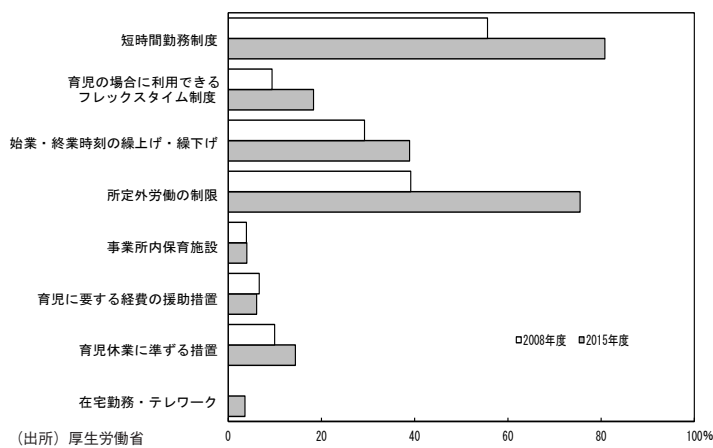
図表7 都道府県別の3世代同居率と女性管理職比率



図表6 都道府県別の保育所数と女性管理職比率



図表8 女性の就業サポートに関する企業内制度



働きによる世帯収入の下支えといった働き手側の経済的な事情も含め、様々な要因が指摘されているが、結局のところ、個々の企業の取り組みが重要であることが明らかになった。これはとりわけ、活躍度合いの面で顕著である。

**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みの中で、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すがわかれる。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み動きが広がっている(図表8)。特に育児短時間勤務制度は、人練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、広範に普及しており、利用可能な期間を延長する先も多々みられている。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

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 ・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 ・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神的な育成
例 ・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」(注)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

(注) 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。

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はなく、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

いションを取るなど「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なっている。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。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

担がかかることの心苦しさから利用が進まない」とか、「周囲が長時間労働をしていの中で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ミニユ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。

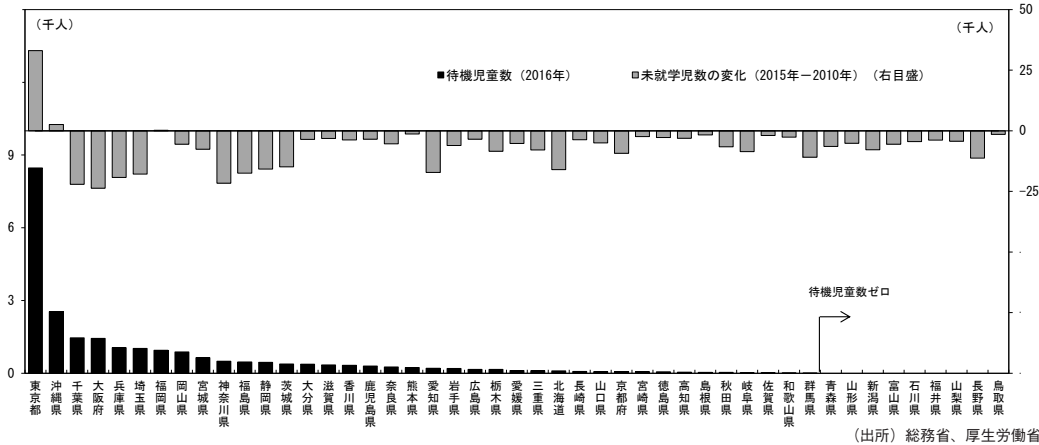
(ロ) 新規採用の積極化  
従来、業務の内容やイメージがネックとなり、女性の採用が進んでいなかった企業も含め、多くの先で、企業イメージの向上や、省力化投資等による女性の働きやすい環境整備等により、女性の採用拡大を図る動きがみられている。また、時間制約のある女性でも働きやすいよう、パート従業員の勤務時間などの募集要件を柔軟にする動きも目立つ。

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ない先でも、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。

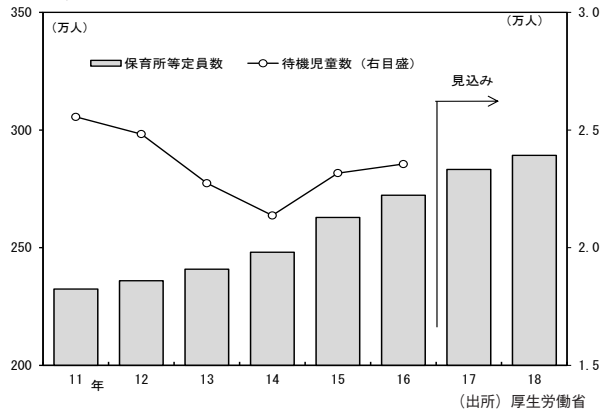
こうした中で、多様な人材の活躍推進を重要な経営方針に位置付けている大企業を中心に、管理職も含めた長時間労働の是正や男性社員の育児への参加意識の醸成も含め、女性社員の活躍度合いの向上に取り組む動きが広がりつつあるようになっている。主な取り組みは上記の表の通りであり、象徴的なケースではこれらをパッケージで行っている。

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

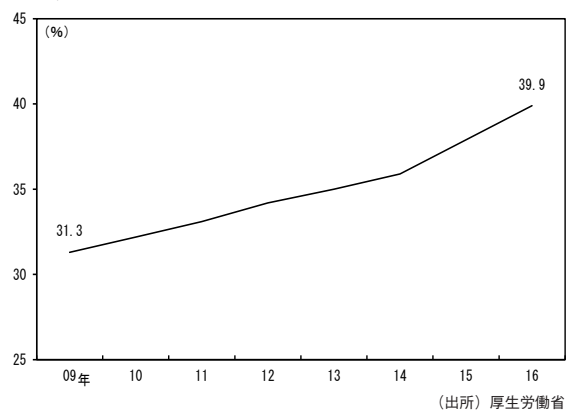


4. 地方自治体や  
関連企業等によるサポート  
育児中の女性の労働参加が増加してい  
る中で、子供の数全体でみるとはつきり

図表11 保育所等の定員数



図表10 保育所等の利用率



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。

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すがわかる。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かかっているほか、家電業界では家事時間の短縮が可能な洗濯機や冷蔵庫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かかっている。こうした動きは、家庭と仕事の両

立をしやすいことを通じて、女性の活躍を後押ししていると考えられる。

5. 成果

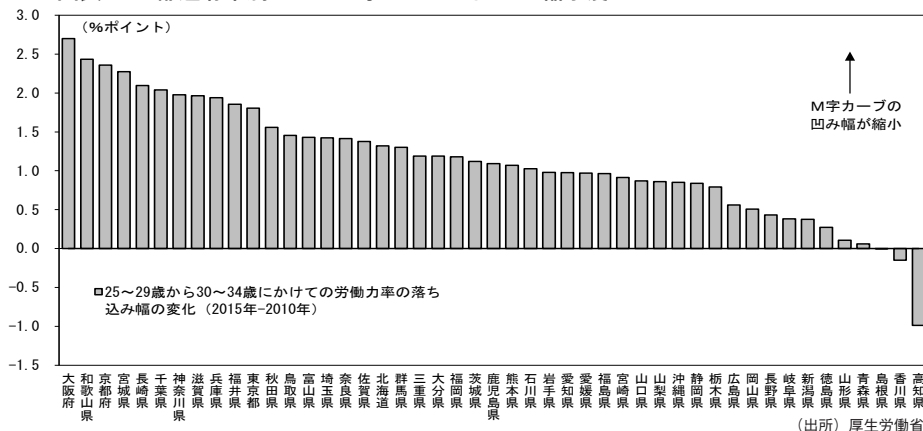
こうした取り組みの成果としては、以下の三点を指摘できる。

第一に、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(注1)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つきりと浅くなっており(注2、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

(注1) 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。

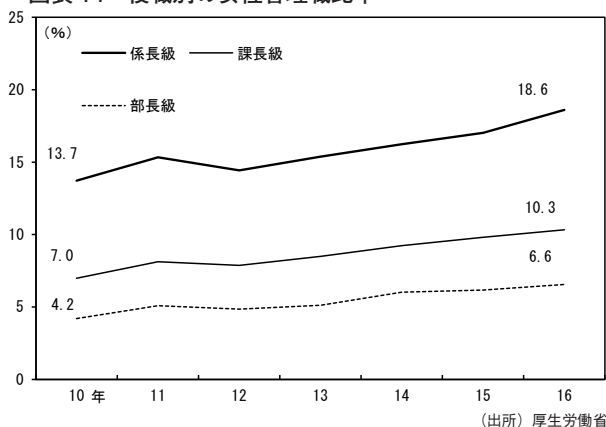
(注2) 図表12をみると、高知県、香川県では逆に凹み幅が拡大しているが、これは、M字の底自体ははつきりと浅くなっている(すなわち、結婚・出産期に当たる年代の労働力率は上昇しているものの、それ以上に、結婚・出産期前の年代における労働力率が上昇していることによる)。

図表 12 都道府県別にみたM字カーブの凹みの縮小度

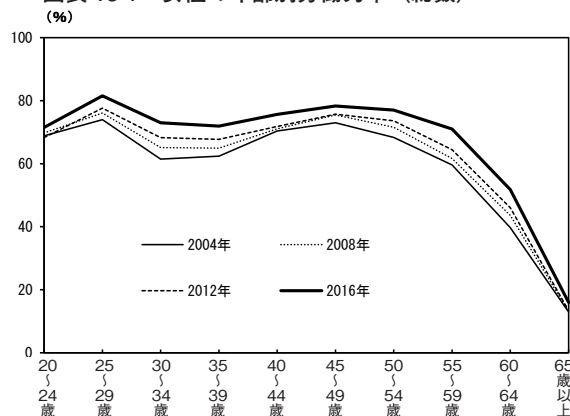


ているとみられる。  
 第二に、活躍度合いの面では、人数の面に比べると成果はまだ控えめであり、企業間のばらつきもかなり大きい。多様な人材の活躍推進を重要な経営方針に位置付けている大企業を中心に、女性の管理職比率が上昇するなど成果が出つつ

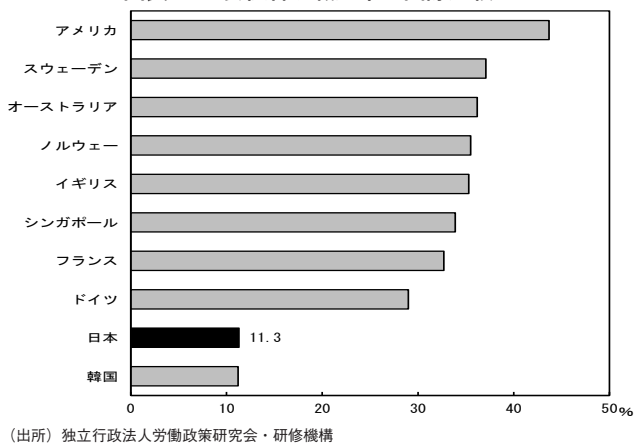
図表 14 役職別の女性管理職比率



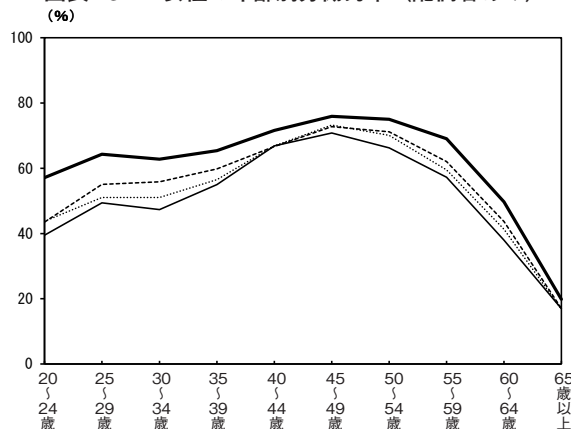
図表 13-1 女性の年齢別労働力率 (総数)



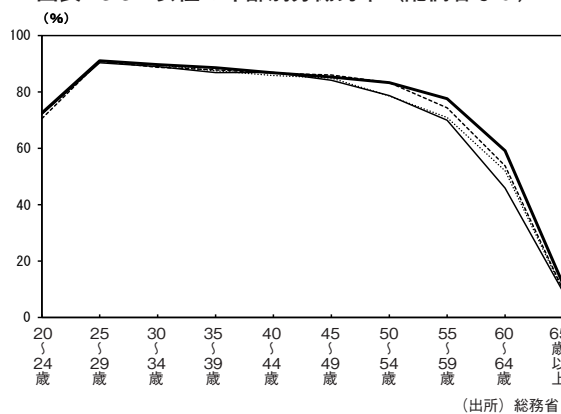
図表 15 女性管理職比率の国際比較



図表 13-2 女性の年齢別労働力率 (配偶者あり)



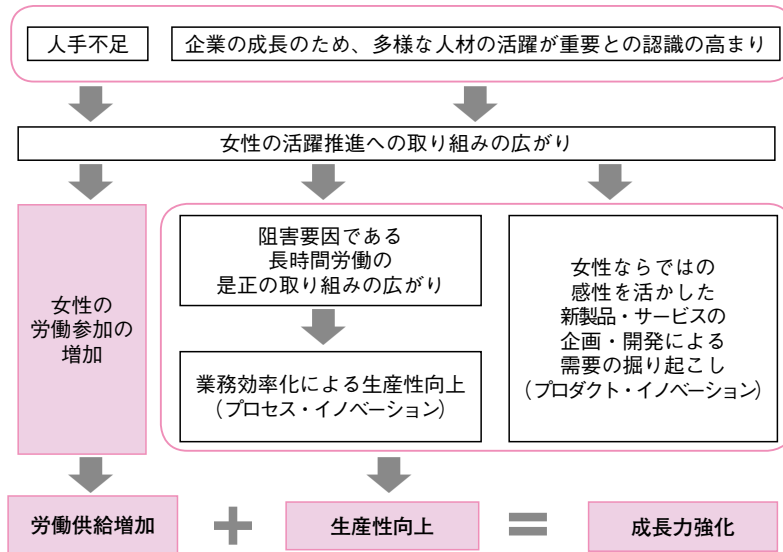
図表 13-3 女性の年齢別労働力率 (配偶者なし)



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いる。

第三に、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

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



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

6. 課題等  
活躍度合いの向上の面では、取り組みが緒に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

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。

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。

以上のうち第一の点は、労働供給の増加を通じて、また第二、第三の点は、生産性の向上を通じて、と

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、夫の転勤等の際に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も聞かれている。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のが、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。

もつとも、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。

こうした状況を見ると、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。

