

J Aの女性活躍推進

① J Aの女性活躍推進の現状と課題

J Aにおいても女性活躍推進の取組みが進んでいる。成果と課題がみえてきたところ、その意義や重要性を的確に捉えて具現化していく必要がある。本稿では、J Aにおける女性活躍推進の現状を認識し、女性職員のさらなる成長を導くための手法を紹介する。

北海道初、石川県初の女性組合長の誕生

二〇二三年春、北海道および石川県で初めての女性組合長が誕生しました。全国をみても女性役員が少ないなかで、トップである組合長に女性が二名も就任されたことに驚きました。それと同時に、女性組合長の誕生がニュースになり、全国に五三七あるJ Aのなかで、女性組合長がわずか数名にとどまっている現状に、女性活躍推進に関する民間企業との乖離を感じたの

女性活躍推進法が目指すもの

国の政策をみても、これまでの労働市場で活かされてこなかった女性の活躍を促そうと「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（以下、「女性活躍推進法」という）が二〇一五年に成立し、二〇一六年に施行されました（その後二〇一九年、二〇二二年に改正されている）。これにより、常時雇用する労働者が三〇一人以上（二〇一九

も事実です。

年の改正により一〇一人以上の事業主は、一般事業主行動計画の策定・届出および情報公開が義務づけられています。

この女性活躍推進は、女性のための取組みと勘違いされやすいのですが、そうではありません。女性に焦点を当てることで、組織の中には多くの女性がいるのになぜかマイノリティ（少数派）になっている現状に疑問をもち、女性をpushアップしている「何か」を取り除くことで、男性も女性も平等・公平に働ける組織を目指そうというも

のです。

そのため、女性活躍推進に取り組めば、結果として女性のみならず、誰もが働きやすい職場をつくることができます。

様々な環境変化のなかで、従業員の働きがいや働きやすさの向上を目指す多くの民間企業では、これまで労働市場で活かされてこなかった女性の活躍を促そうと、女性活躍推進の取組みが活性化しています。

有限責任監査法人トーマツ
J A支援事業ユニット
マネジャー 重村 吏香

J Aグループを対象に、人事制度設計・導入支援、人材変革支援などのコンサルティングサービスを提供。キャリア教育をベースに、スキルとマインドの両面からの成長を支援。



女性活躍推進に取り組んでいるものの結果が出ないJ A

しかし、女性活躍推進に取り組んでいるものの、なかなか女性活躍が進まないJ Aが少なくありません。女性管理職比率を高めようと女性を管理職に昇進させたが、女性側が乗り気ではなく、モチベーションを落としていたり、降職を願い出たりしている等、お悩みのJ Aは多いのではないのでしょうか。

Check!

女性活躍推進の本来の意味

女性に焦点を当てることで、「組織の中には多くの女性がいるのに、なぜかマイノリティ(少数派)になっている」という現状に疑問をもち、女性を押しさえつけている“何か”を取り除くことで、男性も女性も平等・公平に働ける組織を目指そう、というもの。



女性活躍推進は、女性に今以上に働いてもらい、管理職への昇格を目指してもらおうという“女性だけが頑張るもの”という認識ではうまく進んでいきません。女性活躍推進には女性本人だけでなく周りの環境づくりが大切であり、そのためには、役員、管理職、女性自身それぞれが意識を変え、行動を起こす必要があります。

そこで、役員、管理職、女性自身それぞれの課題と改善に必要な取組みをご紹介します。

女性活躍推進の必要性を認識していない役員

女性管理職比率が低いJ Aの役員に、女性職員の教育・育成についてお話を聞くと、「女性活躍推進といっても女性職員自身がそれを望んでいないので、コストをかけて教育しても無駄である」という反応が返ってきます。

役員がそのように考えるのは、「女性活躍推進に取り組んでも経営上のプラスにはならない」という反応が返ってきます。

いい。それよりも事業目標を達成することが最重要課題だ」と考えているからでしょう。確かに事業目標の達成は今年度の利益を得るためには必要です。しかし、なぜ民間企業が女性活躍推進に熱心に取り組んでいるのかといえば、そこには短期的な利益だけではない女性活躍推進から得られるメリットがあるからです。

女性活躍推進の経営上のメリット

(1) 企業業績向上

女性が活躍している企業では、次のような調査結果が出ています(注1)。

- ・ 女性が活躍できると利益率は高く、両立支援があれば更に高まる

- ・ 役員に女性がいる企業のパフォーマンスは高い傾向にある
- ・ 経営幹部における女性割合が高い企業の株価パフォーマンスが高い

多くの投資家が、女性活躍の

推進が長期的に企業の成長につながっていくという認識をもっていることも明らかとなり、金融庁は二〇二一年にコーポレートガバナンス・コードを改訂し、役員の多様性に関する内容と実施状況の情報開示を求めるようになりました。株式市場においては、すでに女性の活躍に関する情報は、企業価値を測る一つの指標となっています。

(2) 労働力の確保

日本の生産年齢人口は一九九五年をピークに減少しており、二〇五〇年には五二七五万人(二〇二二年から二九・二%減)に減少すると見込まれています(注2)。生産年齢人口の減少に伴い、将来的に労働力人口が減少することがみえているなかで、人員不足という重要な経営課題を引き起こさないためには、若者、女性、高齢者、障がい者など、まだ活かされていない多様な人材を活用することが求められます。

また、女性活躍推進は、労働

J Aの女性活躍推進

②多様性が組織の成長を築く

ダイバーシティイマネジメントの考え方

昨今、ジェンダーの概念よりも広義な「多様性」に注目した人材のあり方が意識されている。本稿では、海外で発展している「ダイバーシティイマネジメント」に目を向け、組織において女性活躍推進を高めるためのアイデアを紹介する。

ダイバーシティイマネジメントとは

皆さんの組織で「生産性を高めたい」「商品・サービスの改善や新しいアイデアを出したい」「職員にもっとイキイキ働いてほしい」「採用が年々難しくなっている」「このままでは将来が心配だ」といった声はないでしょうか。

解決のヒントはダイバーシティイマネジメントにあります。なぜなら、ダイバーシティは「多

様性」と訳され、「働く人の多様性を活かし、組織を成長させるための取り組み」がダイバーシティイマネジメントだからです。

働く人の多様性とは、本来は知識・経験・能力・着眼点など内面の多様性を指しますが、ステップとして性別・年齢・国籍・障がいの有無など属性（外面）に目を向け、中でも、女性は、元々組織に一定数いるので、第一歩として女性の活躍から始めようとの動きがあり、ダイバーシティイマネジメントと女

性活躍推進は同義で語られることがよくあります。

平たく言えば、職場の女性は十分に能力を発揮できていますか？ アイデアや意見を口に出せていますか？ できていないなら「もったいない」ですよ、ということですね。

海外の動き

海外では、大統領や首相など国の要職、社長や役員といった企業の幹部に女性が就くことは珍しくなく（注1）、活躍が進ん

でいます。

男性と女性の格差を示す「ジェンダー・ギャップ指数」が世界経済フォーラムから毎年発表されています。この指数は、経済・教育・健康・政治の四分野で、男性と女性の格差がなければ順位が良いという指数ですが、世界一四六カ国の中で日本は何位かご存じでしょうか。

二〇二三年G7議長国の日本です。上位に入っていてほしいと期待しますが、結果は一二五位（二〇二三年六月発表値）。

株式会社 Woomax
執行役員 青柳 未央

大学院修了後、システムエンジニアを経て人材育成研修の講師として独立。その後Woomaxへ参画し、ダイバーシティ推進プログラム等、ニーズに合わせた研修プログラムの企画開発と講師として活動中。





Check!

ダイバーシティマネジメントとは？

働く人の多様性を活かし、組織を成長させるための取り組み。ここでいう「多様性」とは、本来は知識・経験・能力・着眼点など内面のことを指すが、まずはステップとして、性別・年齢・国籍・障がいの有無など、わかりやすい属性（外面）に目を向けられている。

そのなかでも……

女性の活躍が第一歩として注目されている。



下位に甘んじる要因は「国会議員や閣僚に女性がない」「企業の役員や管理職に女性がない」ためです。

この指数は二〇〇六年から発表されていますが、日本はずっと下位で低迷しており、二〇一二年には、IMFラガルド専務理事が来日し、「女性活躍が日本の発展に欠かせない」と強いメッセージを發しました。また、二〇一三年には、アベノミクスで「成長戦略の要は女性活躍」と位置づけられ、海外からも国内でも圧力がかかるなか、一〇年対策を続けても抜け出せないことが問題視されています。

外国は外国、日本は日本で独自の道を歩めばよいという考えもありますが、経済は低迷し、閉塞感のある現在、海外の活気の源がダイバーシティマネジメントにあるとすれば、見習われない手はありません。

どのような例があるか政策をみてみると、ノルウェーでは、上場企業の取締役は少なくとも四〇%が女性であることが義務

づけられ（クォータ制度）、フランスでは男性の育休取得を推奨（少なくとも七日間の取得は義務化）、ルワンダでは憲法で議会定員の三〇%が女性枠で、実際には約六〇%が女性議員になっています。

（注1）男女共同参画局「諸外国における企業役員の女性登用に ついて」（令和四年四月二二日）

国内で導入するメリット

海外はダイバーシティマネジメントで発展していると聞いても、「ダイバーシティマネジメントで本当に経営成果につながるのか?」「ダイバーシティは女性・障がい者・LGBTQなど少数派に優しい福利厚生の一環ではないのか?」との声もまだまだ聞こえてきます。

しかし、ダイバーシティマネジメントの導入には次のようなメリットがあります。

(1) 女性活躍が経営成果につながる

「なでしこ銘柄（女性活躍推

進に優れた上場企業）」の株価が上昇している例に加え、女性活躍が進む企業は純利益が上昇しているという事例もあります。

例えば、女性管理職比率の高い企業群は二八%の増益（十）を達成しており、一方で女性管理職比率の低い企業群は四三%の減益（一）となっています。

(2) ガバナンス向上

女性取締役比率の高い企業は、不正や証券取引規制を違反する比率が低いという例もあります。ダイバーシティマネジメントの導入は、企業のガバナンス体制を強化し、透明性や倫理的な行動を促進する効果があるといえます（注2）。

「でも、それって大企業の話でしょ」という声もあります。が、「ダイバーシティ経営」を行う中堅・中小企業は、そうではない企業と比べて経営成果がよいという例もあり、次頁図表のように様々な指標で結果が見られます。

（注2）羽生祥子『SDGs、ES

J Aの女性活躍推進

③輝く現場のリーダー

インタビュー①



徳島市農業協同組合
加茂名支所支所長

たきもと ちはる
滝本千春

農協は農家で作った場所。自分の家のように思っていたいただいている支所での交流を大切にしたい。

支店経営に生きる

現場経験

— 現在はどんな職場ですか？

金融・共済中心の支所です。メンバーは、男性四名、女性八名。加茂名支所は二年目で、支所長は二カ店目です。

— これまでのご経験を教えてください

入組して、最初は地元の支所の配属でした。七年間、共済を担当した後、金融課が一二年。その間、産休を二回取りました。

平成二五年に本所金融部に異動になり、翌年、本所の金融推進事務課長です。その後また支所に異動して、初めて支所長を拝命したのが平成三二年です。

— 入組当手を振り返って、どんな日々でしたか？

最初の共済の時は一番勉強したかもしれません。新人で一人窓口に座り、教材をボロボロになるまで読み込んだのを覚えています。その経験が今、役に立っていますね。その後、金融窓口を担当しながら、確定申告の

お手伝いもしました。税金の知識は自然に得られたように思います。FP二級を取ったのもその頃です。

— 本所に異動後の業務は

主に、事務指導の担当です。その時代、伝票の綴り方、事務処理の流れなどJA内の規程はありました。支所独自のルールが優先されがちでした。それを統一するべく、支所を回った。席にいるときはもう、毎日質問の電話の嵐です。昼休憩にも呼び出され、電話している間

にメモが溜まっていく。支所の事務リーダー会議の取りまとめもしていました。ちょっと苦しい思いもしましたね。

— 現場経験とリーダーシップ

両方が必要になったわけですね。聞かれたらすぐ答えられるように勉強していました。一度わからないと答えてしまうと、次に聞いてもらえなくなります。その結果、支所間で話し合われてしまい、本所からの発信で統一できないケースが生じてしまふ。ミスも指摘しないといけません。「いいよ、気にしないで」とつい言いたくなりますが、信用事業には気にしなければならぬ間違いがあります。そんな





窓口担当時代。支所の後輩と。面白い人柄で組合員さんにも人気

立場でしたので、支所の職員には怖いと思われていたかもしれませんが。でも、きつぱり言わなければと思っていました。

——支所長の今、重点的に取り組んでいることは何ですか？

色々ありますが、やはり推進活動ですね。特に投資信託と融資が課題ですが、そのために、基本に立ち返って貯金と共済は大切な商品です。組合員さんとの距離が縮められますから。そうすれば、自然と相手のニーズに合わせたご提案ができます。私も一緒に推進に回りますよ。

——組合員さんとの交流は深くなりますね

特に、相続のご相談は、支所長としてお受けします。葬儀のお手伝い、税金関係のお手伝い

もします。税金の話ができる

と、関係が深くなりやすいです。「他の人には言えないけれど」という相談も増えたと思います。

それが一通り納まると「農協さんに頼んでよかった」と言ってもらえるところうれしいものです。困ったときにご相談に乗れる体制、寄り添う存在でありたいです。

仕事への向き合い方

——仕事以外はどうぞ過ごしていますか？

土日は、何も考えずにゆったり過ごすようにしています。愛犬との時間が癒しです。仕事のこと家族にはあまり話さないほうですね。

——管理職を任されて、苦勞したことは何ですか？

思いもよらなかったのが初めは悩みました。人前に立つことや、人間関係とか環境が変わることは苦手なんです。尊敬する先輩がいて、「管理職は弱音を吐いてはいけない」といつも励まされているのですが、でも自

分のスタイルはちょっと違うかもしれません。苦しい時に苦しいと言って、周りの人と共感し合ってもいいと思っています。

「苦しいけど、一緒に頑張ろう」が素直に言えるのは、女性ならではかもしれませんね。

次の世代につながる職場の環境づくり

——働きやすい職場づくりには何が大切だと思いますか？

子育てと仕事の両方をしてきた経験から、「あの時休んであげたらよかった」と思い出すこともあります。自分の部下がそうならないようにしたいので、できるだけ「気にせず休んで」と声をかけるようにしています。家族の用事、子どもの病氣、諸々を心配しながら仕事をするのは違うと思うので。休むことで誰かに迷惑をかけるかもしれないけれど、そこは甘えて、次の世代が同じ状況になった時、同じように甘えられる環境が作れたらいい。「休みます」と言われた時には、「え？」と

いう顔はしないように気をつけています。

——今後、どんな支所でありたいですか？

支所は、組合員さんが自分の家のように思っていて利用された場所です。農協は、そもそも農家が作ったものだから。ずっと前には、支所の事務スペースに入ってきて来られるくらいだったのが、今はもう当然に、セキユリテイやコンプライアンス上そうもいきません。だからこそ、窓口に来られた方とお喋りしたり、組合員さんとのコミュニケーションは大切にしたいと思っています。

——現場のリーダーとしては

部下に対しては、話を聞く、声をかける、一緒に取り組むというのが自分のカラーだと思っています。苦しい時に一緒に頑張ってくれたり、助け合える仲間がいるのはありがたいことです。いろんな感情も共有しながら、みんなが自信をつけて仕事ができる職場にしたいですね。

(聞き手 松倉由香)