

より実効性を高めるために ～地域伴走者の視点から～

（「地域働き方・職場改革」の今後の方向性について 資料1(案)関連）

【結論】 本日本お伝えしたい3点

- | | |
|---|-----------------------------------|
| ① | 製造業×小規模事業者へのプッシュ型伴走とインセンティブ接続 |
| ② | 首長リーダーシップ×中長期タイムライン×アウトカムKPI×官民協働 |
| ③ | 若者・女性が選ぶ職場条件（衛生要因＋動機付け要因）の施策への明示 |

○【総論：方針への賛同】 資料1が示す4施策柱と中小企業への伴走支援強化の方向性は、現場の実感と一致している。参考資料2の各自治体取組に共通する構造的課題も踏まえ、より実効性を高める観点から、地域伴走の気づきを3点共有したい。

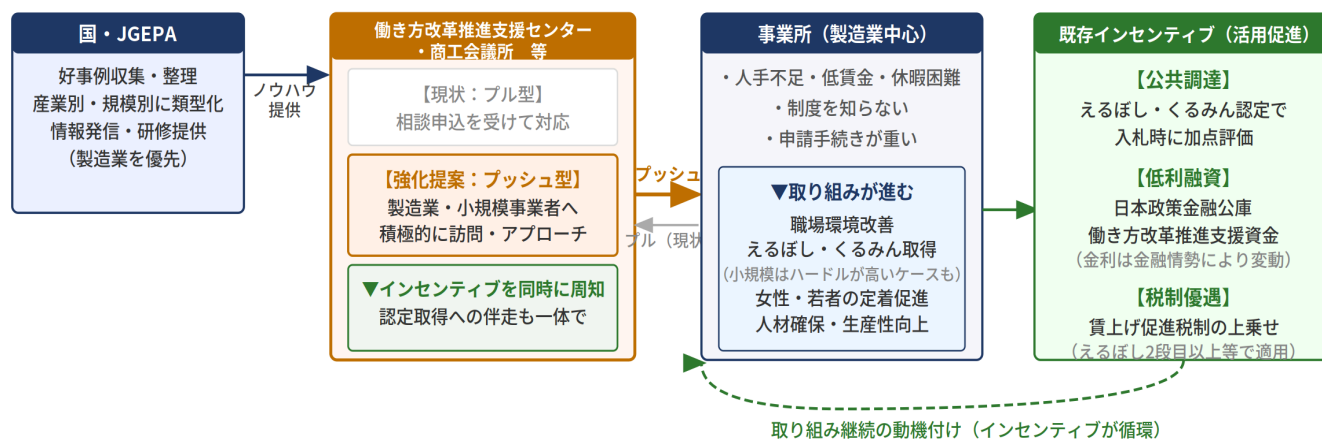
1. 製造業×中小・小規模事業者のモデルづくりを（資料1 第1項関連）

資料1が示す産業別・規模別の好事例整理に強く賛同する。特に製造業への優先着手を提案したい。経団連2025年調査では女性の採用や管理職登用において他産業に比べ課題が大きく、特に女性管理職比率は全産業平均を大きく下回ることが知られている。厚労省「令和5年度雇用均等基本調査」では女性管理職比率（課長相当職以上）の全産業平均は**12.7%**であるが、同調査の産業別統計でも医療・福祉など女性比率の高い産業と比べ製造業は著しく低い水準にある。参考資料2でも製造業集積地を抱える複数の自治体が同様の課題を挙げており、次の突破口はここにある。

企業規模では、雇用の約7割を担う中小企業の中でも小規模事業者ほど既存スキームが届きにくい構造がある（中小企業白書2026年版）。働き方改革推進支援センター※が現状担う「申込ベースのプル型」に加え、センターや商工会議所等が製造業・小規模事業者へ積極的に出向くプッシュ型の伴走が有効ではないかと感じている。

あわせて、えるぼし・くるみ認定に基づく公共調達加点・低利融資・賃上げ促進税制の上乗せといったインセンティブはすでに存在するが、小規模事業者にはほとんど知られていない。また認定取得自体のハードルが小規模事業所には高いケースもあり、センターを通じた「インセンティブの周知」と「認定取得への伴走」の一体化が重要と考えている。

事業所への支援メカニズム（イメージ）



2. 首長のリーダーシップ、中長期タイムラインと実効的なKPI設計、ステークホルダーの巻き込みを

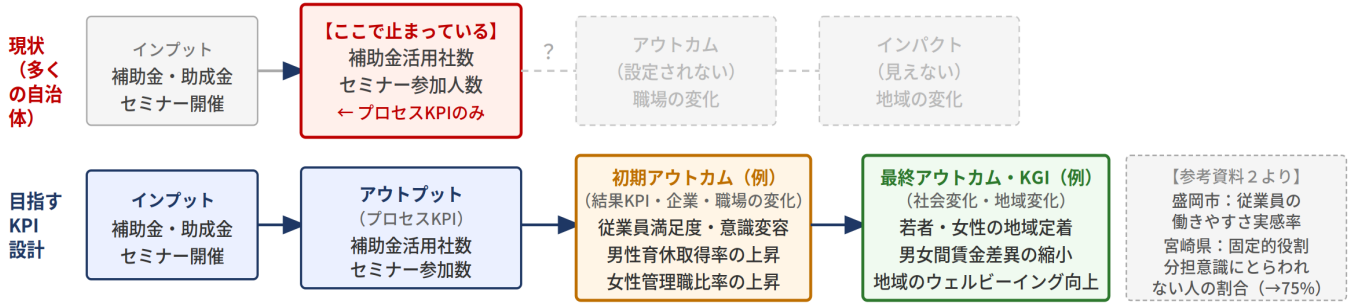
（資料1 第1項・第2項関連）

首長のリーダーシップが最大の推進力になる。参考資料2の高知県のように、首長が旗を掲げ経済部門・企画部門が主担当となって全庁横串をかける体制が機能しやすい。担当者が2年サイクルで交代する現実の中で、中長期（5～10年）のタイムラインを首長の任期を超えて描き、引き継げる仕組みにすることが継続性の鍵になる。

KPI設計では、「補助金活用社数」「セミナー参加人数」といったプロセスKPIだけでなく、その先のアウトカムKPI（従業員の満足度・男女賃金差異の縮小・女性管理職比率・意識変容率など）を自治体が自ら設定できるよう、国・JGEPAが伴走することが重要と感じている。参考資料2でも、盛岡市・長野県・宮崎県などの自治体は変化を捉える指標を設けている。

また、ステークホルダーの巻き込みも実効性を左右する。広島県「はたフル」・高知県「共働き・子育て推進会議」のように、経済団体・金融機関・商工会議所・地域企業が主体的に動く官民協働の場を設けることで、行政単独では届かない企業への波及が生まれる。参加自治体がこうした体制を構築できるよう、好事例の横展開を国・JGEPAに期待したい。

自治体KPIのロジックモデル - アウトプットで終わらず、アウトカムを描く -



▶ KPI設計のポイント：

プロセスKPI（補助金活用数等）は進捗確認として必要だが、それだけでは「まちの変化」につながっているか分からない。アウトカム（人・企業・地域の変化）まで描くことが、真の実効性確保の鍵。

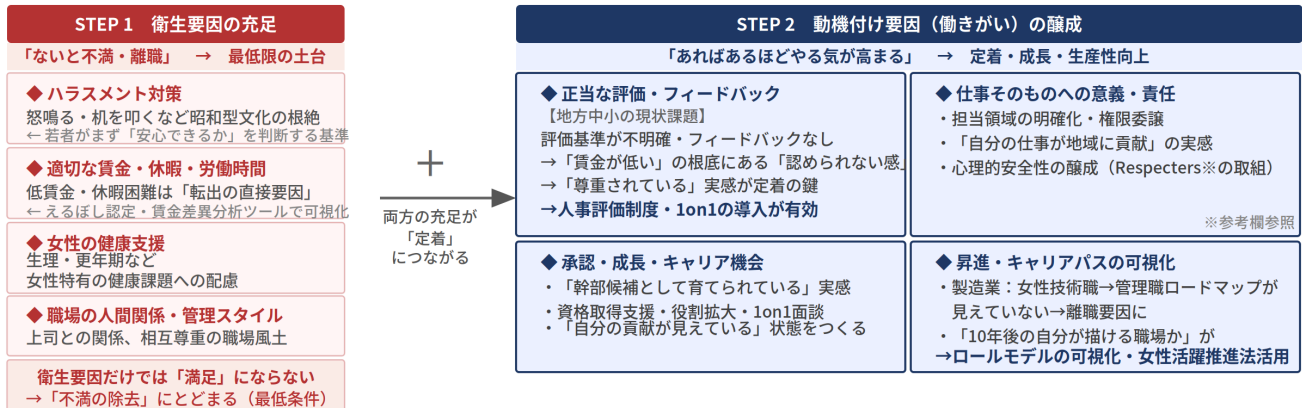
3. 若者・女性を選ぶ職場の条件 ～ハラスメント・評価・キャリアを施策の柱に～ (資料1 第2項関連)

参考資料2の各自治体に共通する課題として浮かび上がるのが、「なぜ若者・女性に選ばれないのか」という問いへの答えである。全国データ・現場の声はともに、職場の「働きやすさ(衛生要因)」の欠如と、「働きがい(動機付け要因)」の不在の2層が問題であることを示している(ハーズバーグの二要因理論)。

【衛生要因:最低限の土台】 厚労省「令和5年度 職場のハラスメントに関する実態調査」では過去3年間にパワハラ相談があった企業が**64.2%**(前回比+16ポイント)。デロイトトーマツ「Z・ミレニアル世代年次調査2023」ではZ世代の**78%**がハラスメントを受けた際に**職場への通報を選択**し、対処されない場合の離職意向が高い。気仙沼市の若手チーム「Respecters※参考」が行動規範策定の際に最初に課題としてあげたのもハラスメントだった。賃金・休暇・健康支援といった基盤的条件とあわせ、ハラスメント対策は「不満を除去する最低条件」として指針に明示することを提案したい。

【動機付け要因:働きがいの醸成】 「賃金への不満」の根底には「正当に評価・フィードバックされていない」感覚がある。透明な人事評価制度・1on1の導入・女性のキャリアパスの可視化(ロールモデル提示)・製造業での女性技術職→管理職ロードマップの整備が、定着と生産性向上に直結する。経産省「ビジネスと人権」サプライチェーン対応との連携も、中小企業が自発的に取り組む後押しになる。

働きやすさから働きがいへ - ハーズバーグの二要因理論を地方中小企業に当てはめると -



【出典】厚生労働省「令和5年度 職場のハラスメントに関する実態調査」(2024年5月公表) <https://www.mhlw.go.jp/content/11909000/001259093.pdf>

【注】ハーズバーグの二要因理論(Two-Factor Theory): 動機付け要因(達成・承認・責任・成長)は満足を生み出す。衛生要因(給与・職場環境・対人関係・監督・会社方針)は不満を除去するが、それだけでは満足・モチベーション向上につながらない。両者は独立した軸である。

「若者・女性が選ぶ職場の条件」を外から押し付けるのではなく、働く当事者が自ら定義する試みがある。気仙沼市では、40代以下の若手経営者・従業員で構成する推進委員チーム「**Respecters**(リスペクターズ)」がジェンダーギャップ解消プロジェクトの推進機能として発足、ワークショップを通じて若手が自ら市内事業所に期待する「行動規範」を策定中である。論点③で指摘した職場条件を当事者が言語化する取り組み事例であるとともに、若い世代が求める「理想の職場」の参考として共有する。休日の取りやすさ等に加え、「(ハラスメントがなく、心理的安全性が担保され)個人が尊重され、正當に評価される」職場であることでパフォーマンスを発揮し、地域社会にも貢献できると感じていることがわかる。

理想の職場を創る「新・五箇条」

誰もが最高のパフォーマンスを発揮できる「理想の会社」に不可欠な5つの要素を理解する。

ありがとう



多様な意見を認め、感謝を伝える

どんな意見も受け入れ、「すみません」より「ありがとう」が溢れる風土を築く。



堂々と「休める」仕組みの構築

良い仕事に繋げるための休暇を推奨し、全員が納得して休める環境を作る。



心身の健康をパフォーマンスの根底に

一人ひとりの健康があつてこそ、最大の実力が発揮される「健康優良企業」を目指す。



正當な評価と賃金の具現化

評価制度を明確にし、個人の貢献に対して正當な対価を支払う。



地域社会との共生と貢献

企業の成長と地域の進歩を同等に捉え、地域活動への参加を支援する。

若手チームが企業に期待する「行動規範(案)」

(ワークショップを経て生成AIで言語化・整理)

- ① 多様な意見を認め、感謝を伝える
どんな意見も受け入れ、「すみません」より「ありがとう」が溢れる風土を築く。
- ② 堂々と「休める」仕組みの構築
良い仕事に繋げるための休暇を推奨し、全員が納得して休める環境を作る。
- ③ 心身の健康をパフォーマンスの根底に
一人ひとりの健康があつてこそ最大の実力が発揮される「健康優良企業」を目指す。
- ④ 正當な評価と賃金の具現化
評価制度を明確にし、個人の貢献に対して正當な対価を支払う。
- ⑤ 地域社会との共生と貢献
企業の成長と地域の進歩を同等に捉え、地域活動への参加を支援する。

出典: 気仙沼市ジェンダーギャップ解消プロジェクト 若手推進委員ワークショップ(令和8年) ※Google NotebookLMにて言語化・整理