

東三河 地域研究

2025年9月30日発行

編集・発行：

公益社団法人東三河地域研究センター

住所／豊橋市駅前大通三丁目53番地

太陽生命豊橋ビル2階

TEL／0532-21-6647

FAX／0532-57-3780

通巻189号 2025. 9

2024年度 東三河地域問題セミナー 第3回公開講座

講演：『若い女性の流出防ぐには ～地域連携で働きがい～』

東京家政学院大学 特別招聘教授

公益財団法人 日本女性学習財団 理事長

野村 浩子 氏

..... 2～8



2024 年度 東三河地域問題セミナー 第3 回公開講座

講演：『若い女性の流出防ぐには ～地域連携で働きがいをも～』

東京家政学院大学 特別招聘教授

公益財団法人 日本女性学習財団 理事長 野村 浩子 氏

2025 年 8 月 25 日（月）14 時～16 時 豊橋商工会議所 4 階 406 会議室にて講演を行った。

講演

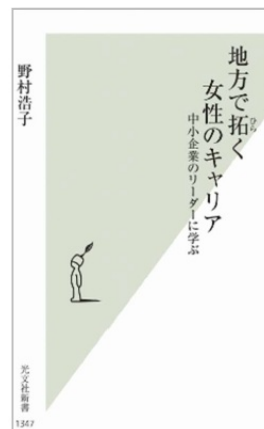
『若い女性の流出防ぐには

～地域連携で働きがいをも～』

東京家政学院大学 特別招聘教授

公益財団法人 日本女性学習財団 理事長

野村 浩子 氏



はじめに

私の実家が安城市にあり、非常に三河には縁があるため、東三河の人口減少問題は他人事とは思えない問題であり、皆様と一緒に考えていきたい。また、若い女性の流出が地方の課題になっていることは、言うまでもなく皆様も課題として認識していることと思う。

まず自己紹介をする。私は日経グループの出版社に長く在籍し、一番長く担当したのが『日経 WOMAN』という働く女性向けの月刊誌である。1995 年から約 30 年近く、女性のキャリアやライフスタイル、企業のダイバーシティ推進をテーマに取材・執筆・研究を続けてきた。

日経グループを卒業した後は、大学で教鞭を執ったり、企業の社外役員や政府・自治体の委員を務めたりしている。フリーランスとして女性のキャリア関係の本を 6 冊ほど出版しており、今日のメインテーマである地方の女性については、今年の 2 月に『地方で拓く女性のキャリア』という本を出した。本日はその取材事例を中心に話を進めたい。

この本を書こうと思った理由を少し紹介する。これまで私が執筆してきた女性の仕事に関する本は、どうしても大企業の事例が中心であった。しかし、地方で頑張る女性たち、特に中小企業で活躍する女性たちに光が当たっていないと強く感じていた。地方で正規雇用されている人の大半は中小企業で働いている。一方、東京では常勤雇用者の 6 割が大手企業に属している。「東京で働く」とことと「地方で働く」とことの職場環境の違いに着目し、地方で頑張る女性たちの姿と、そうした環境を整えた経営トップの考えを紹介するのが本書の趣旨である。

例えば、茨城県の横関油脂工業では、女性の研究開発部マネージャーが口紅のツヤを出す成分を開発し特許を取得した。世界中の名だたる企業がその特許技術を利用している。また、北海道の建設コンサル会社・ズコーシャの技術次長は、Uターン転職で自ら会社に電話をかけて面接を願い出て、道を切り拓いた人物である。群馬県桐生市の染物会社・朝倉染布の女性幹部は、地元商業高校を卒業後、経営者から多様な

仕事を任せられ、幹部に登用された。本に登場する女性幹部の半数は、地元高校を卒業し、チャンスを与えられ、鍛えられて幹部になった人々である。

本書に登場した女性幹部たち、例えば...

“口紅のツヤ出し成分の開発で特許をとった”
横関油脂工業(茨城県北茨城市)の研究開発部マネジャー、尾花知里さん(44)

“経理部門の上司が突然の休職。財務の危機を救った”
朝倉染布(群馬県桐生市)の監査役、大塚博美さん(62)

“農業用水路の設計を主導し、北海道庁から表彰された”
ズコーシャ(北海道帯広市)の技術部次長、村山和佳さん(51)

“販売担当から、デザイナーへ。女性服ブランドを立ち上げた”
群言堂(島根県大田市石見銀山)のものづくり事業部長、柳澤里奈さん(48)

“全国の販売者研修で表彰された”
ワタキ自動車(兵庫県豊岡市)の専務取締役、岡本典子さん(50)

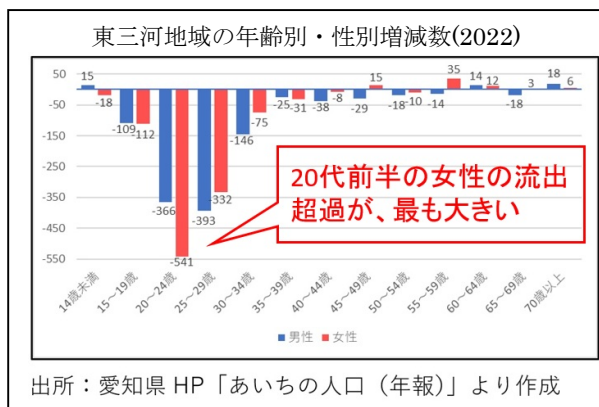
本日は以下の3つのパートで話を進める。

- ・ PART I 若い女性が流出する理由とは？
- ・ PART II 女性の育成をいかに進めるか？
- ・ PART III ジェンダー・バイアスを取り除く

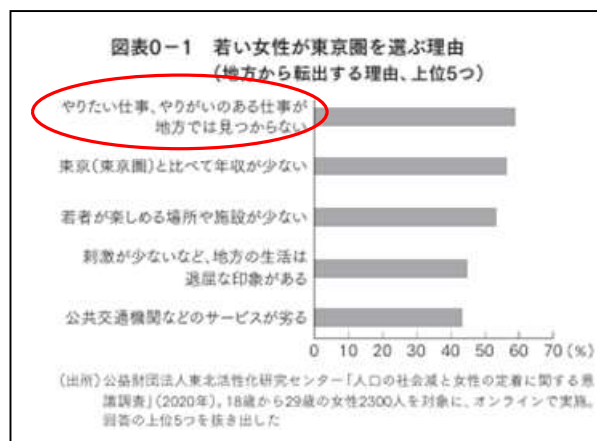
PART I 若い女性が流出する理由とは？

(1) 東三河地域と全国の現状

まず、若い女性が地方から流出しているという現状である。これは東三河地域研究センターの研究員が分析したデータであるが、東三河も全国と同様に、生産年齢人口が減少し、特に20代前半の女性の流出が最も大きいというパターンが見られる。



では、なぜ若い女性は地方から流出するのか。全国で若者の流出率が最も大きいのは東北地方である。その東北で、流出した女性に「なぜ東京圏を選んだのか」とアンケートを取ったところ、最も多かった理由は「やりたい仕事、やりがいのある仕事が見つからない」というもので



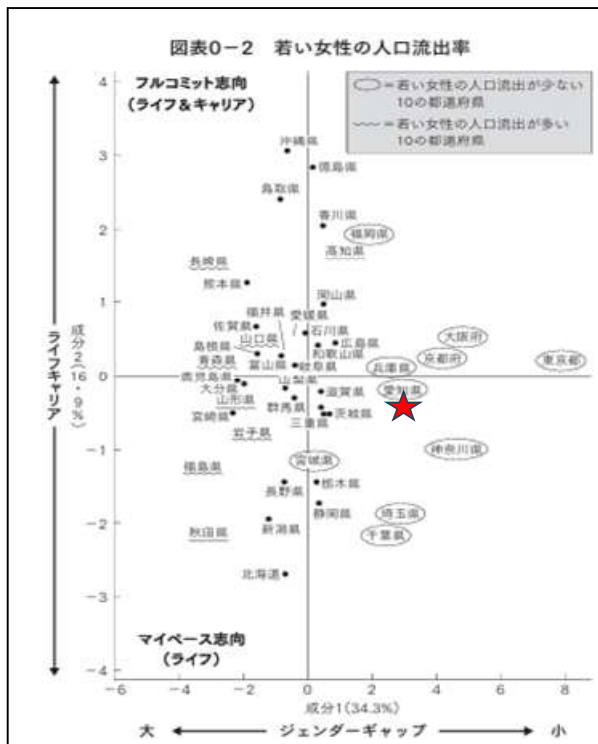
あった。

この結果に、東北の経済界や自治体は大きな衝撃を受けた。なぜなら、これまで女性を地域に引き止めるために「子育て支援」に力を入れてきたからである。子育てしながらも働き続けられる「働きやすさ」を重視した職場環境整備を進めてきた。しかし、女性たちが本当に求めているのはそれだけではなく、「働きがい」であったことに気づき、驚いたのである。

多くの自治体では、子どもを産む女性がいなくなると困るという発想から「子育てありき」の女性政策を展開してきた。しかし、私は「仕事ありき」の女性政策へ転換すべきだと考える。仕事があれば女性は地域にとどまり、また戻ってくる。そして、男女ともに経済的に自立できれば、安心して結婚し、子育てをしようとするのである。若い男女の多くが、パートナーである女性には子育てをしながらも仕事を続けてほしいと考えており、女性に仕事がない状況を不安に感じている。

(2) ジェンダーギャップと女性の流出

分析を進めると、ジェンダーギャップが大きい地域から小さい地域へ女性が移動していることが分かった。ここでいうジェンダーギャップとは、職場の男女賃金格差や女性管理職割合だけでなく、四大進学率、自治会長の女性割合、市区議会議員割合など、職場・地域社会・家庭を含めた広範なものである。



(データ解析：桜美林大学川崎昌准教授)

愛知県は全国的に見ればジェンダーギャップがやや小さい方であるが、安心はできない。データを見ると、女性の就業率は高いものの、正規職員の割合は全国 40 位と低く、男女の賃金格差は 45 位と大きい。これは製造業が盛んな愛知県において、「男性は稼ぐ人、女性は家庭を守る人」という古い性別役割分業が固定化しやすいためである。また、都道府県議会における女性議員割合は 42 位 (7.9%) と非常に低いのが現状である。

データでみる

愛知県は、全国で何位？ (☆は全国平均を上回るもの)

20歳前後の女性の転入率 8位 (転入マイナス0.06で、転出が上回る) ☆

女性の就業率 7位 (54.5%) ☆

女性の正規職員・従業員の割合 40位

フルタイムの仕事に従事する女性の平均年収 7位 (400.0万円) ☆

フルタイムで働く人の男女賃金格差 45位

企業や法人の役員・管理職の女性割合 29位

6歳未満の子どもがいる共働き夫婦の家事・育児・介護分担 (女性少) 21位 ☆

女性の四年制大学進学率 11位 ☆

都道府県議会の女性議員割合 42位 (7.9%)

自治会長に占める女性割合 6位 (12.6%) ☆ 出所「地方で拓く女性のキャリア」

このような地域には、無意識の思い込みである「ジェンダー・バイアス」が根強く存在する。例えば、「女性は事務職で男性の補助をするもの」という思い込みや、地域の集まりにおいて

「男性は酒を飲み、女性は給仕に走り回る」といった光景である。

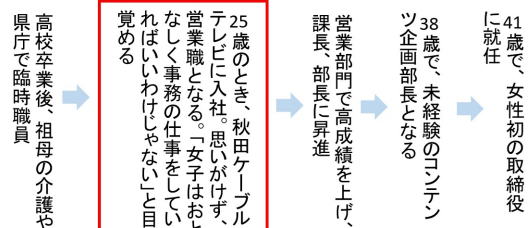
(3) バイアスを乗り越えた女性たち

こうしたバイアスを乗り越え、キャリアを築いた女性たちの例を二つ紹介する。

①秋田ケーブルテレビ・飯塚氏

臨時職員などを経て、25歳でケーブルテレビ会社に入社し、思いがけず営業職に就いた。当初は「自分には無理」と感じていたが、バリバリ働く女性の先輩たちを見て「女性はおとなしく事務をしていればよいわけではない」と気づいた。彼女は営業でトップの成績を収め、課長、部長へと昇進し、女性初の取締役役に就任した。

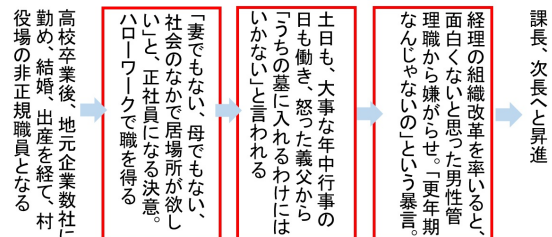
秋田ケーブルテレビ常務取締役の飯塚雅子さん(51)



②沖縄の前田産業ホテルズ・山田氏

村役場の非正規職員であったが、「妻でも母でもない、自分の居場所を社会の中に持ちたい」と考え、正社員になることを決意し、ハローワークを通じてホテルに就職した。しかし、年中行事の日にも働く姿に義父が激怒したり、組織改革を進める中で男性管理職から「更年期なのではないか」といった暴言を浴びたりするなど、親族や組織の壁に直面した。こうした困難を乗り越え、彼女はキャリアアップを果たしたのである。

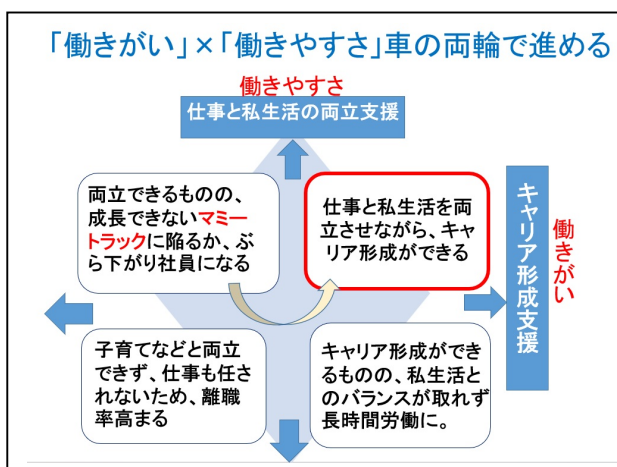
沖縄の前田産業ホテルズ次長山田リサさん(50)



PART II 女性の育成をいかに進めるか？

(1) 「働きがい」と「働きやすさ」の両輪

女性活躍推進は、「働きやすさ」と「働きがい」を車の両輪として進めることが重要である。日本の企業は「働きやすさ」から着手しがちであるが、その結果、両立はできるものの成長できない、いわゆる「マミートラック」に陥る女性社員が増加した。仕事と私生活を両立させながら、キャリア形成につながる「働きがい」のある仕事を任せることが不可欠である。

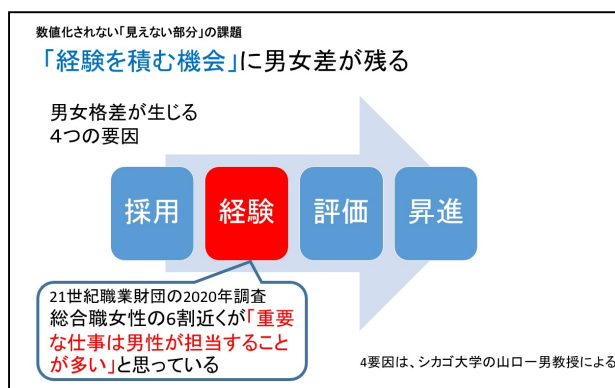


(2) 「管理職になりたくない」の背景

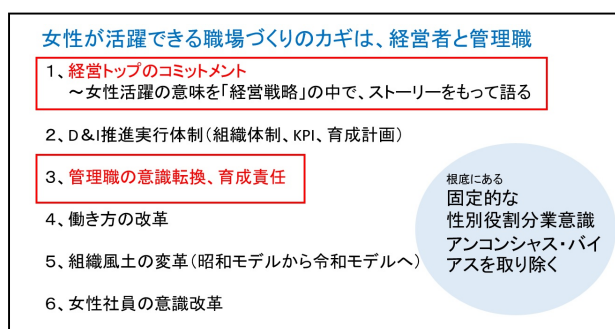
企業へのアンケートでは、女性が管理職にならない理由として「女性本人の意識に問題がある」「本人がなりたがらない」という回答が必ず上位に挙がる。しかし、「私には無理です」という言葉を真に受けてはならない。その背景には、積んできた経験の差、アンコンシャス・バイアス、ワークライフバランスへの不安が存在する。したがって、その背景を理解した上で、何度でも「大丈夫、挑戦してみなさい」と背中を押すことが求められる。

(3) 経験格差を埋める

男女格差の要因として、経験格差を埋めることが不可欠である。男女格差の要因は4つあり、「採用」「昇進」については女性採用比率や女性管理職比率として可視化されるが、「経験」「評価」については数値化されずブラックボックス化されやすい。



この格差を解消するためには、現場の管理職が男女に同じように成長機会を提供すること、そして経営トップが「なぜ自社で女性活躍が必要なのか」を経営戦略に基づきストーリーをもって語ることが極めて重要である。



以下に、経験格差の解消に取り組んだ事例を5つ紹介する。

事例① 鉄道会社：パターンリズムの排除

ある鉄道会社で、24時間交代勤務の部署に初めて女性社員が配属された。「女性に務まるわけがない」という反対の声があったが、上司は男性と全く同じ仕事をさせた。唯一できなかったのは5メートルの重たいはしごを一人で立てかけることだけであった。しかし彼女の努力は周囲に認められ、同僚が自然に手伝った。このように、過保護な優しさ（パターンリズム）を排し、同じように扱い鍛えることが重要である。

事例② 横関油脂工業：ガラスの壁を破る

同社では、全職種で「作業習得表」を作成し、必要スキルを可視化した。その結果、工場勤務を含め、ほぼすべての仕事を女性も担えることが明らかになった。これにより、「男性は製造、女性は事務」という性別職域分離、すなわち「ガ

ラスの壁」を破った。

事例③ ズコーシャ：柔軟な働き方の導入

優秀な女性社員が「家族との時間を持ちたい」と退職したことに衝撃を受けた経営者が、働き方改革に着手した。正規・非正規を問わず利用可能なフレックスタイム制度や、社員のキャリアパスの提示など、働きやすさと働きがいと両立させる制度を次々と導入した。

事例④ 佐川印刷：ビジネスモデルの転換

20年以上前から人口減を見据え、働き方改革を実践していた。しかし労働局のチェックリストで「採用面接官に女性がいるか」「すべての会議に女性がいるか」といった項目が未達成であることに気づき、一つひとつ改善した。同時に、長時間労働に陥りがちな請負型ビジネスから、高付加価値の提案型ビジネスへと転換し、生産性を向上させた。

事例⑤ えびの電子工業：「昭和の価値観」からの脱却

事業承継時、会社説明会に誰も来ず、求人応募もないという危機的状況に陥った。そこで、長時間労働を是とする「昭和の価値観」や「女性は扶養の範囲で働くべき」という固定観念を改めた。さらに、管理職の残業時間に上限を設定し、正社員とパート社員を何度でも行き来できる制度を導入した。その結果、5年間で女性管理職は倍増し、3割を超えるに至った。

（４）女性の成長経験：地方と都市部の違い

女性リーダーが飛躍的に成長した「ひと皮むけた経験」を調査したところ、地方と都市部（大手企業）で違いが見られた。共通していたのは「入社初期の配属」「プロジェクトへの参画」「昇進」である。違いは、大手企業では「異動・配属」による多様な経験が成長につながるケースが多い一方、地方企業では「社外研修・社外ネットワーク」を通じて自信をつけたり、客観的な視点を得たりするケースが多い点である。

ワタキ自動車（兵庫県）の事例では、社長が

女性社員を社外研修や会合に積極的に送り出し、外部経営者とのネットワークを築かせたことが、彼女の成長に大きくつながった。

地方企業で幹部となった女性の「一皮むけた経験」、大手の女性役員との比較		
一皮むけた経験	地方企業の女性幹部	大手企業の女性役員
入社初期の配属	13%	13%
初めての管理職	11%	2%
プロジェクトへの参画（ゼロからの立ち上げ含む）	19%	16%
悲惨な部門・業務の事態改善・再構築	5%	9%
昇格・昇進による権限拡大	14%	16%
社外研修・社外ネットワーク	16%	2%
その他（うち、異動・配属）	16%（8%）	29%（16%）
ライフイベントの仕事への影響	8%	11%

（５）女性の育成を加速させるために

まず、女性社員を育成し、引き上げる上司が必要。たまたま良い上司に巡り合うという偶発性をなくすような仕組み作りが必須である。

次に、意思決定層における男女格差が依然として大きいと、女性を引き上げるためのポジティブ・アクションが必要不可欠である。

また、「管理職になりたくない」という女性の言葉の背景にある経験差、アンコンシャス・バイアス、ワークライフバランスへの不安を理解し、挑戦を促し続けることが重要である。

女性育成のため、ポジティブ・アクションを。	
育成	☐ 管理職、役員の育成責任を明確にする
	☐ 女性社員バイ・ネームの育成
	☐ 初期キャリアで重要な仕事を任せる
	☐ 上の職位の仕事を経験させる、カバン持ち「シャドウイング」
相談	☐ 上司以外の「相談相手」を指名する「メンター制度」
	☐ 女性の社内外のネットワークをサポート
昇進	☐ 昇進の手助けをする「スポンサー制度」
	☐ 昇進候補者に、女性枠を設ける（候補者3人中1人女性等） etc.

（６）地域全体での環境づくり

個々の企業だけでなく、地域全体で女性の働く環境を整えることが重要である。自治体や商工会議所、大学などが中核となり、地元企業群が連携してノウハウを共有するプラットフォームを構築することが求められる。その際、大手企業の地方支店も巻き込むことで、多様な知見

を共有できる。地域全体がグループ企業のように取り組むことが大切である。

自治体に何ができるかー

①地元企業のプラットフォームづくり



②働く女性のネットワークづくり



③地元で働きたい女性を企業につなぐ



④ジェンダー平等な社会環境づくり

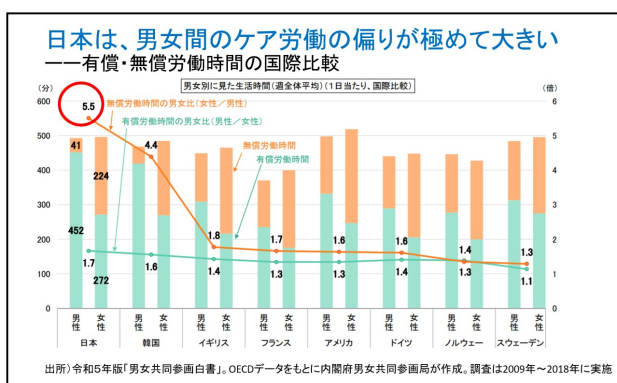
- 自治会の運営に女性の参加を促す
- 幼稚園、学校の教員向けジェンダー研修
- 男女の家事育児分担を促進
- ...

PART Ⅲ ジェンダー・バイアスを取り除く

(1) 家事・育児は女性の仕事

OECD 諸国のデータによると、日本は家庭内の無償労働（家事・育児・介護）が女性に著しく偏っており、この男女格差がジェンダーギャップに直結している。女性が職場で「これ以上働けない」と言う背景には、家庭における過重な負担が存在する。

解決のためには、長時間労働の是正、男性の育休取得推進、家事代行への補助など、ケア労働の男女間でのシェアや社会化を進める必要がある。



(2) 女性はリーダーには向かない

私と川崎昌氏の共同調査によれば、「リーダーに望ましい特性」は「男性に望ましい特性」と大きく重なっている一方で、「女性に望ましい特性」（例：気遣いがある、思いやりがある）とは重なりが少ないことが明らかになった。

このため、女性がリーダーシップを発揮すると「女のくせに」とネガティブに評価されやす

く、逆に女性らしい振る舞いをする「リーダーシップがない」と見なされる。すなわち、女性リーダーはダブルバインド（二重拘束）に陥りやすいのである。

リーダーに望まれる特性と、男性に望まれる特性には共通項が多い→リーダーは男性向きとのバイアス

○印が、「リーダーとして望ましい」特性上位10位と重なるもの

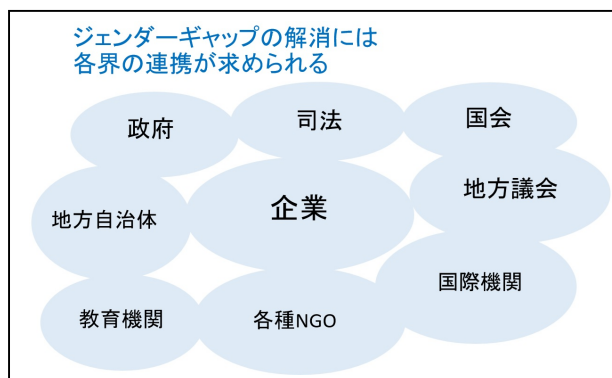
男性に望まれる特性、上位10位	女性に望まれる特性、上位10位
① 自立している	1. 礼儀正しい
② 責任感が強い	2. 周囲への気遣いがある
③ 行動力がある	3. 困っている人への思いやりがある
④ 礼儀正しい	4. 気遣いが上手である
⑤ 率先して行動する	5. 友好的である
6. 困っている人への思いやりがある	6. 責任感が強い
7. チャレンジ精神が豊かである	7. 優しい
8. 周囲への気遣いがある	8. 手助けを惜しまない
9. 脱得力がある	9. 助けになる
10. 積極的である	10. 自立している

まとめ

若い女性が地方から流出する最大の理由は、「やりがいのある仕事」の不足と、職場や地域に根付くジェンダーギャップである。この問題を解決するため、企業は子育て支援などの「働きやすさ」だけでなく、成長機会を提供する「働きがい」を重視し、両輪で改革を進める必要がある。特に、女性に重要な仕事を任せて経験格差をなくし、自信を育むことが大切である。

また、「家事は女性の仕事」といった社会に根付く無意識の思い込み（ジェンダー・バイアス）を見直さなければならない。

企業の変化が地域社会の変化の原動力となる。企業、自治体、経済団体などが連携し、地域全体で女性が活躍できる環境を整えることが、持続可能な社会の鍵となる。



※掲載の資料は全て講演者作成によるものであり、著作権は野村氏に帰属します。

■質疑応答

■質問 1 出産・育児期を迎える前に、女性社員に早めに多様な経験を積ませる「早回しのキャリア」という手法に取り組む企業がある。具体的には男性が3年に1度の異動を標準とするのに対し、女性は2年に1度異動させ、より多くの部署を経験させるというものである。これについて先生の意見を伺いたい。

●回答 1 非常に悩ましい問題であり、正解はないと考えるが、一つのやり方としては有効である。出産・育児とキャリア形成期が重なることで女性が遅れを取ってしまう問題を解決する一つの方法になり得ると考えられ、特に、現実として出産の限界年齢がある中で、少し前倒しで経験機会を提供することは意味があると思う。

ただし、それ以前に、多くの女性が男性と同じ経験すら積めていないのが現状であり、まずはそこをクリアする必要がある。

■質問 2 若い女性が流出する理由として「やりたい仕事、やりがいのある仕事がない」という点が挙げられたが、具体的に女性が求める業種や仕事はどのようなものか。

●回答 2 一概には言えないが、問題なのは例えば製造業などで働くことが「イメージすらできない」「選択肢に入らない」ことである。「あれは男性の仕事だ」と最初からシャッターが下りてしまっている状況を改善する必要がある。

自治体としては、地元企業にどのような魅力的な会社があり、どのような仕事ができるのかを学生が具体的にイメージできるよう、その姿を示し、企業と学生を「つなぐ」役割を果たすことが有効である。

■質問 3 ジェンダー・バイアスとして二つ挙げられたが、もう一つ追加するとすれば何か。また、バイアスではなく、男性には見えない女性の「本音」のようなものはあるか。

●回答 3 私が全国で取材した限り、挙げた二

つ（①家事・育児は女性の仕事、②女性は補助職）がほぼすべての地域に当てはまる二大課題である。

「本音」について言えば、例えば「女性だって楽をしたい」という意見もある。しかし、女性が「これ以上は頑張れない」と言う背景には、家庭での負担や「これ以上働くと損をする」という税制・社会保障制度の問題がある。女性に「頑張りがすぎない方が良い」「たくさん働くと損をする」と思わせる社会構造自体を見直す必要があると考える。

★講演後には4つのグループに分かれて、女性活躍推進及び女性社員の育成に対する課題や意見を共有するワークショップを実施した。

