

名古屋市における企業の女性活躍支援 インタビュー調査から

梶山女学園大学 野崎ゼミ

篠笛理恵 杉本真帆 長谷川楓 前山 萌佳 横山沙希乃

Outline

1. 問題の背景と本研究の目的
2. インタビューの概要と分析方法
3. 企業別分析と3社の比較
 - 3.1 A企業：建設/インフラ業
 - 3.2 B企業：銀行業
 - 3.3 C企業：広告業
4. 結果と考察

1.問題の背景と本研究の目的

問題の背景

名古屋市の女性活躍支援への取り組み

女性がいきいきと活躍できるような取り組みをしている企業を認定し、その中で特に優れた取り組みをしている企業を表彰

優秀賞

- ・A社 ワークライフバランス推進企業にも認定

認定企業

- ・B社 子育て支援企業、ワークライフバランス推進企業にも認定
- ・C社

問題点

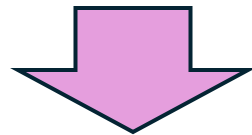
優れた支援が個々の企業でどのように行われているかは明らかにされていない

本研究の目的

名古屋市における企業の女性活躍支援の評価の取り組み



産業・企業規模の異なる企業3社への構造インタビュー



企業の女性活躍支援を推進するための政策提言

2. インタビュー調査の概要と分析方法

企業3社の属性

項目	A社	B社	C社
業種	建設/インフラ(上下水道)	金融	広告・マーケティング
従業員規模	140名	約1,200名	145名
女性比率	47%(ほぼ半分)	約50%	28.30%
業界特性	現場作業中心、技術職・現業職、専門性の高い業務	総合職制度・キャリアパスの多様化、組織的な人材育成	クリエイティブ性、スピード感、柔軟な働き方の実現
外部認定	C市ワークライフバランス推進企業認定	チームひまわりプラス	えるぼし認定（三つ星）

フレーム分析とは

フレーム分析とは、人々が出来事や問題をどのような「枠組み（視点）」で理解し、意味付けているのかを分析する社会科学の研究手法

→「問題の見方」を整理・比較する

ex) 社会問題、政策、メディア報道

社会学者 Erving Goffman (1974) によって提唱、後に Snow & Benford (1988) による社会運動研究の応用で広く認知

- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Snow, D. A., & Benford, R. D. (1988). "Ideology, Frame Resonance, and Participant Mobilization." *International Social Movement Research*, 1, 197–217.

本研究での分析

本研究では、この理論枠組みを用いて、企業の女性活躍支援に関するインタビュー発言を、次の4つの意味枠に整理

- 診断フレーム (Diagnostic frame)

どのような課題・問題が認識されているか

- 処方フレーム (Prescriptive frame)

その課題にどのような解決策・制度で対応しているか

- 実践フレーム (Practical/Cultural frame)

制度を支える価値観・組織文化は何か

- 評価フレーム (Evaluative frame)

取り組みの成果・改善点がどのように認識されているか

これにより、各企業の制度や文化を「意味づけの枠組み」として比較し、女性活躍推進の成功要因を構造的に理解することを目指す。

3. フレーム分析(1)

3.1 A企業：建設/インフラ業

診断フレーム：どんな問題があったのか

課題	具体的な内容
① 男女比率1:1の目標	代表が「健全=バランス」という経営理念を掲げる / バランスの取れた状態 = 男女比率1:1 / 浄化槽メンテナンスという業界の特性上、実現が困難 / 明確な目標があるが達成には課題
② 出産・育児による長期休業	女性は出産・育児により長期休業を取らざるを得ない / 法定制度だけでは女性が仕事を続けることが困難 / 働き方改革が社会的に広がる中で対応が必要 / 国の政策だけでは不十分
③ 個人のニーズの違い	ライフステージに応じて異なる働き方を求める / 色々な人がいるため、様々な人が選べる環境が必要 / 画一的な制度では対応できない / 多様性への対応が課題
④ 時短勤務者の一体感の欠如	現場の部署で時短勤務だと、現場の人と関わる時間が少ない / 同じ部署の一員と感じられないもどかしさ / 他の社員は一緒だと思ってくれている本人が感じられない / 制度はあるが心理的な課題

処方フレーム：制度による支援

～課題に対する具体的施策～

重要施策	内容・特徴
① 育児休業制度 最長3年間	法定1年 → 最長3年間（3倍） / 取得希望者100%取得 / 男性も4回の取得実績あり / 去年の事務職男性100%取得
② 時短勤務制度 期間制限なし	法定3歳まで → 無期限（本人希望により継続可能） / 周囲が配慮し定時退社を促す / 「16時になったら帰ってね」と声かけ
③ A職・B職制度 働き方の選択	正社員内での働き方選択制度 / 本人の希望でA職⇔B職の変更が可能 / B職：年間休日124日（A職113日） / ライフステージに応じた柔軟な選択
④ 結婚記念日の花束送付 家族を巻き込む	配偶者名義で花束を送付 / 配偶者に会社への信頼と理解を得る / 「家族の応援がないといけない」という考え方 / 社員本人だけでなく家族も大切にする姿勢

実践フレーム：文化と理念

～制度を支える組織文化～

組織文化

具体的な実践

① 「健全=バランス」の経営理念

代表が「健全とはバランス」と明言 / 男女比率1:1が健全な状態という明確な理念 / 現在140名中、男性80名・女性60名（53%:47%） / ほぼ1:1を実現

② 「ご縁を大切にする」姿勢

退職した社員の配偶者のことも気にかけて続ける / 会うたびに「ご主人は元気か」と声をかける / 数多くの人々と出会ってきたにもかかわらず、一人ひとりを覚えている / 「全員をしっかり見ている」という実感

③ 復帰歓迎の文化 「復帰してくれてありがとう」

社員A：「休ませてくれてありがとう」という気持ちなのに、会社は「復帰してくれてありがとう」と言ってくれた / 結果：「もう一人産んでもいいかな」と思った / 復帰を歓迎する姿勢が安心感と次の出産への意欲につながる

④ 退職させない制度設計 人材を守る

基本方針：何らかの事情で働き方が変わっても退職にならない制度作り / 「今活躍している前線の人退職することにならないように」 / 人材損失を防ぐための継続的な制度改善 / A職・B職制度、準社員制度などの多様な選択肢

評価フレーム：成果と実績

～取り組みの成果～

評価指標	実績	意義
① 育児休業取得率	取得希望者100% 去年の事務職男性100%	取りたいと申請して取れていない人はゼロ 男性も積極的に取得
② 男女比率	男性53% 女性47% (80名:60名)	「健全=バランス」の理念が具体的数値として実現 ほぼ1:1を達成
③ 社員満足度（定性評価）	社員A：「非常に満足」 「家庭の時間が取れることが一番」	制度の充実を実感 ワークライフバランスの実現
④ 育休復帰率の目標	100%を期待（現状：一部退職者あり）	「後輩が悩むことのないように」 継続的改善への意欲

4つのフレームの関連性

診断→処方→実践→評価の循環モデル

【診断フレーム】課題の認識

男女比率1:1の目標 / 業界特性との葛藤
/ 女性のライフイベント対応 / 法定制度の
限界 / 多様な働き方への需要



【処方フレーム】制度による解決

育休最長3年（法定の3倍） / 時短無期限
（法定は3歳まで） / A職・B職制度（働
き方選択） / 結婚記念日の花束送付 / 準
社員制度



【実践フレーム】文化として定着

「健全=バランス」の理念 / 「ご縁を大切
にする」姿勢 / 復帰歓迎の文化 / 退職させ
ない制度設計 / 家族の応援を重視



【評価フレーム】成果の測定

育休取得率100% / 男女比率53%:47% /
社員満足度「非常に満足」 / 復帰率100%
を目標 / 新たな課題の発見



特徴的エピソード：現場の声

💬 社員A（復帰歓迎の文化について）

復帰した際は、こちらは『休ませてくれてありがとう』という気持ちなのに、向こうは『復帰してくれてありがとう』と言ってくれたため、もう一人産んでもいいかなと思えました

💬 人事C（健全=バランスの理念）

当時の社長（現在は代表）が『健全』とはバランスとおっしゃっていました。バランスの取れた状態とは、男女比率で言えばどちらも1対1であることです

💬 社員A（代表の「ご縁」について）

私の主人はA企業で働いていました。主人の退職後も代表は変わらず気にかけてくださいます。会うたびに必ず『ご主人は元気か』と声をかけてくださいます。出会えたご縁を大切に、全員をしっかり見ていることを実感しています

💬 人事C（退職させない方針）

今活躍している前線の人が、何らかの事情で今と同じ働きができなくなったときに、退職することになってしまいます。そのため、退職にならない制度を作っていくことを心掛けています

3. フレーム分析(2)

3.2 B企業：銀行業

診断フレーム：どんな問題があったのか

課題	具体的な内容
① 約10年前の女性のキャリアパス制約	女性は窓口業務が中心、産休・育休後は事務内勤が主流 / 入行5年後にビジネス職かゼネラル職を選択する仕組み / 女性の選択肢が限定的 / キャリアの幅が狭かった
② 法人営業への女性進出の困難	法人営業は男性のイメージが強い / 残業も多いため、育児を抱える女性には難しい雰囲気 / 復職後に法人営業に従事する女性は少ない / 個人営業を選ぶ女性が多い
③ 支店ごとの理解度の差	支店ごとにカラーがある / 時短勤務への理解度にばらつき / ある支店は理解があるが、別の支店はそうでないかもしれない / 組織全体での統一が課題
④ 育休中の昇進の遅れと資格取得の困難	休んでいる間、昇進は遅れる / 昇進に必要な資格取得や試験の時間確保が困難 / 育児と仕事をしながら勉強時間を捻出するのは大変 / 子どもがいない同期と比べると不安

処方フレーム：制度による支援

～課題に対する具体的施策～

重要施策

内容・特徴

① チームひまわりPlus+ プロジェクトチーム

2015年発足、約10年の歴史 / 2023年1月よりダイバーシティ推進へ発展 / 女性のみならず、若手・ベテラン・中途採用者など多様な従業員の目線から働きやすい職場を作る / データに基づく施策検証（PDCAサイクル）

② 人事制度改訂 女性の選択肢拡大

女性でも入行後渉外を経験 / 目指す姿の選択肢の幅を増やす / 法人営業への配置転換支援 / 銀行全体で情報共有などのサポート

③ ドレスコードフリー化 女性の負担軽減

身だしなみガイドライン完全撤廃 / 女性のハイヒール指定なども廃止 / セットアップ限定も撤廃 / 「助かった」という女性が多い

④ 両立支援ガイドブック 情報の見える化

育児・介護・治療の3種類 / イントラネット上で公開 / 産休育休者には印刷したものを事前配布 / 制度の理解促進と活用の後押し

実践フレーム：文化と理念

～制度を支える組織文化～

組織文化

具体的な実践

① 2030年ビジョン 人的資本戦略

「お客様と共に成長する地域ナンバーワン金融グループ」を目指す / 人的資本戦略がその柱の一つ / 女性活躍推進が経営戦略の一部として位置づけ / トップダウンの明確な方向性

② データに基づく施策 検証 PDCAサイクル

年代別・男女別のストレスチェックとワーク・エンゲージメント分析 / データを基に施策を検討 / 検証して改善が回っているか確認 / 女性のエンゲージメントが低いという課題を発見

③ 復職が当たり前の文化 自然な受け入れ

もともと復職する方が多い / 問題なく、自然な雰囲気に戻る事ができる / 時短勤務への理解がある / 子どもの熱で休んでも「行ってもらえばいいよ」と理解

④ 会社の推進力 スピード感

他の企業より早く取り組む / トップクラスのサポート / 決定してからの動きが早い / あいち女性輝きカンパニー認定取得などでも先進的

評価フレーム：成果と実績

取り組みの成果

評価指標	実績	意義
①離職率	2023年度：4.3% 2024年度：3.6%	銀行業界でも開示は稀3%台に戻った 良い環境づくりができている証拠
②女性支店長数	22人	女性が管理職として活躍 女性視点の活用（社内レイアウトなど）
③女性配置率	目標100%（全チームに複数の女性）	女性の価値観を組織に浸透 非財務目標として認定
④社員満足度（定性評価）	「非常に満足」「働きやすい環境づくり」	制度の充実を実感 上司たちのサポート

4つのフレームの関連性

診断→処方→実践→評価の循環モデル

【診断フレーム】 課題の認識

女性のキャリアパスの制約 / 法人営業への女性進出の困難 / 支店ごとの理解度の差 / キャリア形成の不安 / 復職時の配置の不確実性



【実践フレーム】 文化として定着

2030年ビジョン（人的資本戦略） / データに基づく施策検証 / 復職が当たり前の文化 / 会社の推進力（スピード感） / チーム結束感の強さ



【処方フレーム】 制度による解決

チームひまわりPlus+（2015年～） / 人事制度改訂（選択肢拡大） / ドレスコードフリー化 / 両立支援ガイドブック / 男性育休5営業日義務化



【評価フレーム】 成果の測定

離職率3.6%（業界で開示稀） / 女性支店長22人 / 女性配置率100%目標 / 社員満足度向上 / 女性エンゲージメントの課題発見



特徴的エピソード：現場の声

💬 人事A（2030年ビジョンについて）

「お客様と共に成長する地域ナンバーワン金融グループを目指しています。その達成に向けて、人的資本戦略はその柱の1つです」

💬 社員C（男性社員の気遣いについて）

「月経痛で困っていた女性に対し、先輩の男性社員が『痛み止め持っているから必要であれば声をかけてね』と気遣う様子を見て素敵だなと感じました」

💬 人事A（データに基づく施策について）

「今年は性別での検証を行っていて、女性の方が少しワーク・エンゲージメントが低い結果に出ています。これだけいろいろ施策もやっているけど女性のエンゲージメントに繋がっていないというところが課題だと思っています」

💬 人事A（離職率の開示について）

「離職率を開示しているのは、銀行業界でもあまりありません。それだけ、転職も当たり前だし、特に働くママなどは在宅の方がより働きやすい環境だったりする中で、離職率をこれだけ抑えることができたということは、よい環境づくりができている強みだと思っています」²³

3. フレーム分析(3)

3.3 C企業：広告業

診断フレーム：どんな問題があったのか

課題	具体的な内容
① 10年以上勤務の女性が少ない	女性社員は多いが、10年以上勤務している女性は実は少ない / 若手女性社員が多い状況 / 特に30代半ば～40代前半の女性が極端に少ない / えるぼし認定（三つ星）取得過程で課題が明確化
② 広告業界の長時間労働・不規則な働き方	クリエイティブな仕事、世の中のトレンドの最前線 / スピード感を持って仕事を進める特徴 / 長時間労働や不規則な労働状況が発生しやすい / 子育てとの両立が困難
③ 子どもの急な発熱への対応	予測困難な突発的事態 / 保育園に行けない、休まないといけない / 業務が止まってしまう可能性 / 柔軟な働き方の必要性
④ キャリアと家族の両立の悩み	子どもや家族に使える時間と仕事の時間は限られている / キャリアアップで仕事の時間が増えると家族の時間が減る / 管理職になることへの躊躇 / 個人の決断が必要

処方フレーム：制度による支援

～課題に対する具体的施策～

重要施策	内容・特徴
① 育児勤務時間制度 小6まで延長	法令3歳 → 小学6年生まで（約9年間延長） / 2024年8月実施、業界最長級 / 親子が向き合える時間を重視した会社の思い
② 柔軟な働き方 在宅勤務＋フレックス	在宅：月10日間利用可能 / フレックス：コアタイム10:30-15:00 / 子どもの急な発熱や送迎時に活用
③ 男性が育休制度を取得しやすい環境づくり	取得希望に会社・部署・上司が反対することなし / 妊娠情報の段階で休業後フォロー体制を準備 / 代表者が月1回メッセージ発信
④ えるぼし認定（三つ星）取得	2024年取得（女性活躍推進企業の証明） / 認定取得過程で組織課題が明確化 / 外部評価による信頼性向上

実践フレーム：文化と理念

～制度を支える組織文化～

組織文化

具体的な実践

① 全員活躍の理念

女性活躍推進を「全員活躍」の中核に位置づけ / 若い女性社員が多い → 女性が働きやすい環境整備が全社の利益につながる / 会社の大きな目標として明確化

② フラットな職場環境 性別で差別も優遇もなし

女性だから重要な仕事を任せないことはない / 逆に女性だから特別扱いすることもない / 個人の能力・適性で評価する文化 / 「真の平等」が実現

③ 業界グループの推進力 トップのコミットメント

グループ全体で女性活躍推進を展開 / 代表者が月1回のメッセージで発信 / 男女という分け方をしない姿勢 / トップダウンの強力なリーダーシップ

④ 配慮を重視した対応 個人に応じた柔軟な支援

制度だけでなく「配慮」を重視 / 配慮の内容は個人ごとに異なる / 会社が判断し、本人と相談しながら進める / 退職による人材損失を防ぐ

評価フレーム：成果と実績

～取り組みの成果～

評価指標	実績	意義
① 育児休業取得率	ほぼ100%	10数年で劇的に変化 「取得が当たり前」の文化として定着
② えるぼし認定（三つ星）	3段階目（2024年取得）	女性活躍推進企業としての外部評価 認定課程で組織課題が明確化
③ 育児時短勤務延長期間	約9年間（小6まで）	業界最長級の長期支援
④ 社員満足度（定性評価）	「フラットで平等」「恵まれた環境」「時間のゆとり」	制度の充実を実感 他社より働きやすいとの認識

4つのフレームの関連性

診断→処方→実践→評価の循環モデル

【診断フレーム】 課題の認識

10年以上勤務の女性が少ない / 30代半ば～40代前半が極端に少ない / 広告業界の長時間労働 / 子どもの急な発熱への対応



【処方フレーム】 制度による解決

時短を小6まで延長（9年間） / 在宅勤務（月10日間） / フレックスタイム制度



【実践フレーム】 文化として定着

全員活躍の理念 / フラットな職場環境 / 電通グループの推進力 / 配慮を重視した対応 / 個人の能力で評価



【評価フレーム】 成果の測定

男性育休ほぼ100% / えるぼし認定（三つ星） / 時短延長9年間 / 社員満足度向上 / 新たな課題の発見



特徴的エピソード：現場の声

💬 人事担当者（小6まで時短延長について）

約9年間延長したことで、小学校入学後も親が子どもとしっかりと向き合える時間を大切にしてほしいという会社の思いが込められています

💬 社員A（フラットな職場環境について）

良い意味でも悪い意味でも、女性であることを特に意識することはありません。女性だからといって重要な仕事を任せてもらえないことや、軽視されることは全くありません。逆に特別扱いされることもないため、フラットで平等な環境だと感じています

💬 人事担当者（男性育休の変化について）

この10数年でこれほど変化したこと、本当に良い時代になったと感じています。私自身、以前に育児休業を取得しましたが、当時は夫が取得するということが一般的ではない時代でした

💬 社員B（フレックスタイム制の恩恵）

フレックスタイム制が始まって、10時半に出社すれば良いため、朝の時間にゆとりができました。15時に終業することも可能なため、有給申請が不要な点が大きいです

4. 分析結果のまとめと政策提言

比較項目	A企業	B企業	C企業
業種・規模	建設業 地方中規模企業	金融業 地域金融機関	広告業 大手グループ
最大の特徴	「健全＝バランス」 家族的な温かさ	データで考える PDCAサイクル	業界最長級 小6まで時短
育休期間	最長3年（法定の3倍）	2年まで	法定通り（充実した制度）
時短期間	無期限（本人希望で継続）	小1の9月まで（特例で小3まで）	小6まで（約9年間）
印象的な制度	結婚記念日の 花束送付（配偶者名義）	ドレスコード 完全撤廃 チームひまわり	男性育休 ほぼ100% えるぼし認定（三つ星）
トップの役割	代表の「ご縁を大切に」	2030年ビジョン 人的資本戦略	電通グループの推進力
主な成果	男女比率 53：47 ほぼ1：1 達成	離職率3.6% 女性支店長 22人	男性育休100% えるぼし認定
キーワード	「バランス」 「ご縁」 「家族」	「データ」 「PDCA」 「透明性」	「全員活躍」 「フラット」 「9年間」

3 社に共通する成功要因

どの会社でも大切にしていること

- ① トップが本気で取り組んでいる
ex) 代表者が月1回メッセージ発信
- ② 法律より手厚い制度を作っている
ex) 時短勤務無期限（法定は3歳まで）
- ③ 制度だけでなく「文化」を作っている
ex) 復帰歓迎の文化
- ④ 家族も大切にしている
ex) 結婚記念日の花束を配偶者名義で送付
- ⑤ 結果を確認して改善し続けている
ex) 両立支援ガイドブック 情報の見える化

企業タイプ別のアプローチ

企業の特徴によりやり方は違う

企業タイプ	特徴	アプローチ
中規模建設業 (A企業)	・社長との距離が近い ・社員140名 ・アットホームな雰囲気 ・顔が見える関係	【理念浸透型 Vision-driven】 ・トップの人柄と理念 ・ご縁を大切に/一人ひとりを見る ・家族的なつながり
地域企業型 (B企業)	・地域に根ざした金融機関 ・支店が多い ・従業員数が多い ・組織的な管理	【データ駆動型 Data-driven】 ・PDCAサイクル/数字で確認 ・プロジェクトチーム / 透明性の重視
大企業グループ 型 (C企業)	・大手グループ企業 ・全国展開 ・グループの方針 ・外部評価を重視	【制度設計型 Institution-driven】 ・グループの推進力 ・業界最長級の制度 / 認定取得 ・トップダウンの徹底

私たちからの政策提言

- ・文化をつくる企業支援 →共通要素①②③
制度整備だけでなく、理念・文化を評価対象に / 文化醸成を支援する経営者、
管理者向け対話、研修プログラム
- ・中小企業ネットワークの構築 →④
ロールモデル不足を補うネットワーク形成 / 先進企業の成功事例を共有、発信
- ・柔軟で長期的な両立支援 →④
育児勤務、時短制度の長期化を促進 / 法定を超える企業へ市から支援や表彰を
強化
- ・データによる見える化と改善 →⑤
女性活躍に関する共通指標を設定 / PDCAサイクルによる継続的改善を企業間
で共有

ご清聴ありがとうございました。