第３回地域働き方・職場改革等推進会議の開催について

■ 議事等

〇開催日時：令和８年３月19日（木）14：00～14：40　於：官邸４階大会議室
〇議　　事：地域働き方・職場改革等の取組状況について
〇出 席 者：佐藤官房副長官（議長）、古川内閣府大臣政務官、栗原厚生労働大臣政務官、
向山総務大臣政務官、福田文部科学大臣政務官、
猪熊構成員、上条構成員、小安構成員、白河構成員、菅原構成員、平井構成員、古屋構成員、山本構成員

※総務大臣政務官、文部科学大臣政務官及び上条構成員は今次会合より参加。

■ 議長による御発言の概要

○ 68自治体における取組は進んできているが、経済団体や企業との連携などは道半ばであり、一層の後押しが必要。関係府省が連携して、自治体同士や国の機関との連携強化などについて検討するようお願いする。

○ 地域の関係者の理解を得た一層の機運醸成も重要。関係府省の政務官においては、地方出張や地方関係者との面会の機会を活用して、地域の若者・女性の方々や自治体トップ、経済団体、企業等との意見交換を行うなど、地方の取組の後押しに努めるようお願いする。

○ 関係府省においては、骨太の方針などへの反映に繋げるため、本日の議論も踏まえ、特に、①男女間賃金差異の是正、②両立支援、③企業における女性の健康課題への対応、④固定的な性別役割分担意識等の解消の４つの観点から、施策の充実・強化に向けて検討するようお願いする。

○ 地域の変革には粘り強い取組が必要であり、有識者の知見が不可欠。引き続き御協力をお願いしたい。

■ 事務局等からの報告内容

〇取組参加自治体への支援状況、及び自治体における取組状況に関する報告（内閣官房）
〇関連施策の状況に関する報告等（関係府省）

※会議資料は、内閣官房HPに掲載。

第３回地域働き方・職場改革等推進会議における主な御意見（有識者）

令和８年３月30日内閣官房主催
取組参加自治体向け勉強会資料

○現在の取組を継続とともに、人口減少・労働力希少社会を見据えた戦略的な活動、投資が重要。とりわけ地方で不足すると予測されるSTEAM人材の育成や、家事・育児と仕事の両立や在宅ワーク等に資するテクノロジーの活用に向けた補助や支援、制度上の高齢者や女性の就労阻害要因を取り除く政策、非正規雇用の待遇改善、短時間正社員制度の推進、職場での女性特有の健康課題への対応を推進すべき。先を見据えた改革を地域が進めやすくなるような環境整備が、自治体や国には期待される（猪熊構成員）

○これから親になる若者（特に妊娠期の夫婦）に向けた産前教育が必要。企業版両親学級の義務化や、企業版両親学級や自治体主催の両親学級に、①家事育児における無意識のジェンダーバイアスへの気づきを与える内容、②子育てしながら働くことへのアンコンシャス・バイアスを取り除く内容の２つの要素を新たに盛り込む必要がある。（上条構成員）

○地域経済の主役である中小・小規模事業所において、評価制度や育児支援制度が未整備である事業所が多い。評価の物差しがない状態が長時間労働をよしとするバイアスの固定化などの要因の一つとなる。小規模であっても無理なく取り組める支援スキームで、マンパワーに頼り過ぎない伴走型の支援が不可欠。また、行政や支援機関の知識や意識のアップデートも必要。（小安構成員）

○アンケートから見えた行政側の課題として、①RESASや厚労省の男女賃金格差の算出サイトなどのシステムの未活用、②共働き・共育ちのようなジェンダーに配慮した新しい表現へのアップデート、③人手不足のなかで中小企業における現場の壁（制度の形骸化）という問題がある。講演後には、データ活用や既存の広報物等の見直し、経営層等には実利（人材確保等）をベースにジェンダーギャップ解消を推進していく戦略が効果的といった声があった。行政側の見直し、知識付与等が第一歩。（白河構成員）

○取組を進める上で、魚市場との関係もあり年間休日数が増やしにくいことや、小規模事業所では子どもが生まれる家庭が少なく制度が発達しづらいこと、人事評価制度整備や賃金表開示の遅れ、不妊治療休暇制度の導入と周知という点が課題。（菅原構成員）

○県の管理職への女性の登用は、リーダーシップの問題があり、まず積極的に進めていくことが重要。また、短時間勤務正職員について、公務員は法的規制が厳しいので、各自治体が制度を工夫せずとも導入できるようにしていただきたい。イクボスだけでなくファミボス（介護などファミリーサポート）も重要。アンコンシャスバイアスの解消も推進していく。（平井構成員）

○人材活用やリモートワーク・デジタル化の推進を含め、改革に取り組む地域の企業を孤立させないような地域で協働する取組が重要。また、その方針化などの打ち手は国にしかできないのではないか。（古屋構成員）

○当事者である若者や女性から意見を聴く取組を各自治体で実施・継続してほしい。アンケート調査で終わらせず、ワークショップ等のイベントで生の声を聴くことも重要。また、本会議開催に大きな意味があり、取組を継続して欲しい。（山本構成員）

令和８年５月19日第４回地域働き方・
職場改革等推進会議 資料７

株式会社 Will Lab 代表取締役
小安 美和
地域ジェンダーギャップ解消 現場伴走支援
第4回 地域働き方・職場改革等推進会議
令和8年5月19日

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。

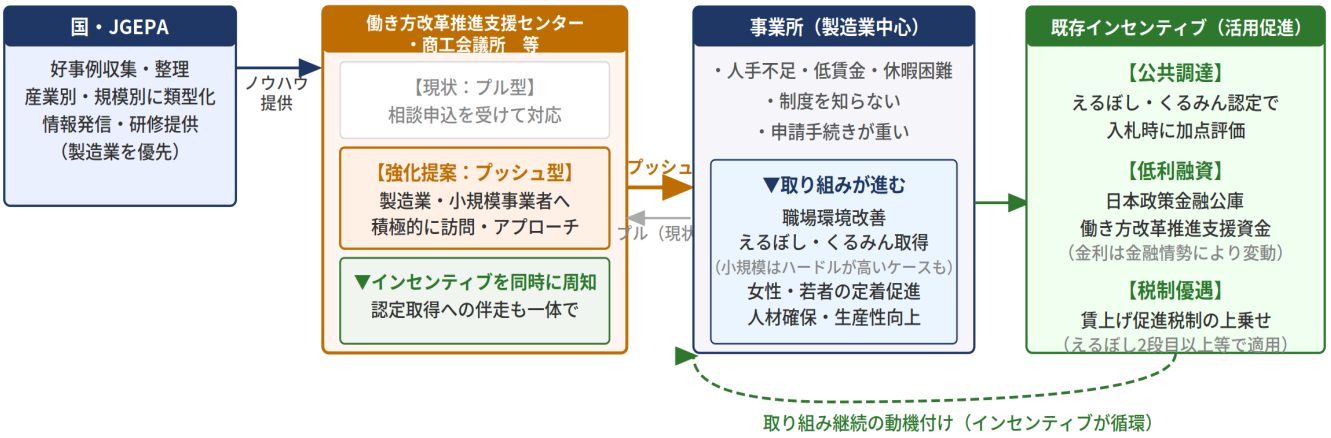
1. 製造業×中小・小規模事業者のモデルづくりを （資料1 第1項関連）

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・くるみん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

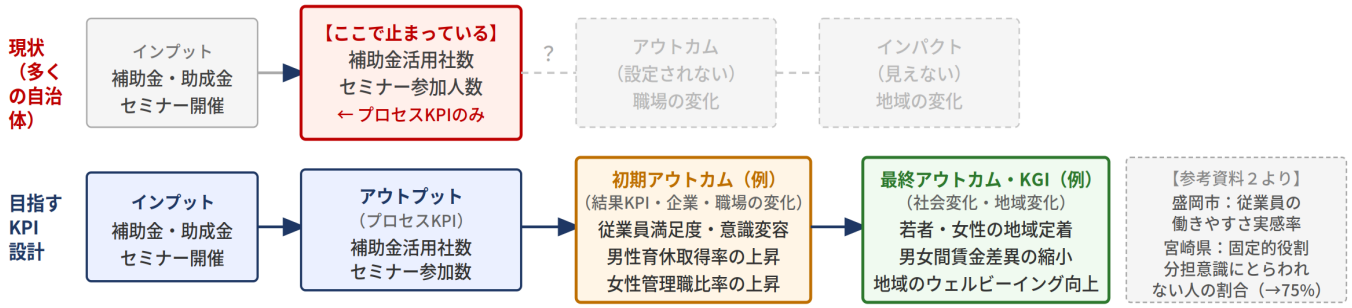
（資料1 第1項・第2項関連）

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・共育て推進会議」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。

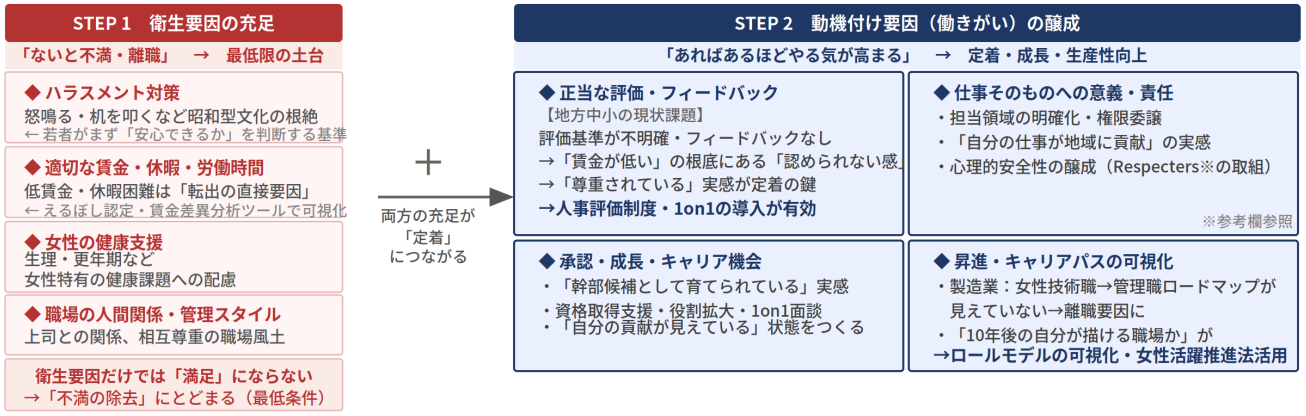
3.　若者・女性が選ぶ職場の条件　～ハラスメント・評価・キャリアを施策の柱に～ （資料1　第2項関連）

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。

※参考 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より

「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、正当に評価される」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。

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っ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 **正当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当な対価を支払う。

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