

# 女性従業員の活躍を推進する中小企業の特徴 －女性の活躍を促すための取り組みのあり方－

日本政策金融公庫総合研究所研究員

松井雄史

## 要旨

近年、少子高齢化や市場の成熟化が進む日本経済において、女性の力が注目されている。労働力の新たな担い手として、女性の活躍推進に取り組んでいる企業も多くなっている。本稿では、日本政策金融公庫総合研究所が実施した「企業経営と従業員の雇用に関するアンケート」のデータと事例調査を基に、①女性活躍に取り組んでいる企業の特徴と、②女性の活躍を推進するうえでのポイントを明らかにした。

女性活躍に取り組んでいる企業の特徴は、①男女平等の人的資源管理を行うことで、②女性活躍に伴う効果を感じている一方、③女性活躍を妨げる要素もあることから、④主に人事制度の整備や、人材育成、育児と仕事の両立支援にて対応しており、⑤両立支援に対しては、仕事の進め方の改善につながるなどの効果を感じていることである。

女性活躍を推進するうえでのポイントは、次の4点である。第1は、「企業のビジョン・目標を明確にする」である。女性活躍を推進するには、従来の雇用慣行を打破する必要があるが、その力はボトムからは生まれにくいいため、企業トップから「企業戦略上必須である」と宣言する必要がある。第2は「女性の活躍推進は段階毎に着実に進む」である。女性の活躍を推進するために、①女性の採用拡大、②女性の職域拡大、③女性管理職の登用と段階的に進めていく必要がある。第3は、「働きやすい職場環境の整備」である。女性は結婚や育児で職場を家庭より優先することが現実にはできないという課題があるため、その対応策として、家庭と仕事の両立支援体制の整備や業務時間の低減などが必要である。第4は、「能力を発揮できる仕組みづくり」である。職場の雇用慣行が男性優先で、女性が仕事を続けづらいと感じることもあるため、女性が能力を発揮し定着する仕組みづくりが必要である。

生産年齢人口が減少するなか労働力を確保し、競争力を強化するためには、中小企業は女性従業員の就業ニーズを把握し、必要な制度の整備など女性従業員の活躍を推進する取り組みを行うことが求められている。

## 1 はじめに (問題意識)

少子高齢化の進展に伴って労働力人口の減少が見込まれるなか、生産年齢人口の約50%を占める女性の労働力活用は極めて重要なテーマである。近年では、女性の労働力活用をダイバーシティの観点から捉え、新たな企業価値の創造を目指す経営戦略として、その取り組みが促進されている(商工総合研究所、2011)。

実際に、女性の活躍推進と企業業績に関する先行研究をみると、女性の採用拡大や職域拡大、女性管理職を増やす取り組みを行っている企業ほど、5年前と比較したときの売上高の増加率が高いとされており、女性の活躍推進と企業業績は相関関係があるといえる(厚生労働省、2002など)。

一方で、自社が中小企業のため取り組む余裕がない、男性社員の士気が下がるのではないか、具体的にどう進めればいいのか、など女性の活躍を推進するうえで課題を感じている中小企業も少なくない(厚生労働省、2012)。そういった企業では、女性活躍をどう推進していけばいいか、その手法を模索している状況にある。

そこで本稿では、日本政策金融公庫総合研究所が実施した「企業経営と従業員の雇用に関するアンケート」のデータと事例調査を基に、①女性活躍に取り組んでいる中小企業の特徴と、②女性活躍を推進するうえでのポイントを探ることとしたい<sup>1</sup>。

本稿の構成は以下のとおりである。

2節では、女性従業員の雇用と企業の取り組みに関する先行研究を整理する。3節では、アンケート調査に基づいて、中小企業が女性の活躍に取り組む際の施策や効果、課題、解決策などを分析する。4節では、アンケート調査で明らかになった

点について、先進的な取り組みを行っている企業のケーススタディを紹介し、5節で女性活躍を推進するうえでのポイントを考察したうえで、6節で今後の課題等を見ていくこととする。

## 2 先行研究

### (1) 「女性の活躍推進」と企業業績

まずは、女性の活躍を推進することで企業業績にどのような影響を与えるかについて整理する。川口(2004)は、卸売・小売・飲食店といった女性の活用が盛んに行われているといわれる産業においては、労働者に占める女性比率と企業の売上高営業利益率は正の相関を持つとしている。厚生労働省(2003)は、女性の採用拡大・職域拡大や女性管理職を増やす取り組みを進めている企業および女性社員の管理職への登用が進んでいる企業ほど自社の経營業績を高く評価し、5年前と比較した売上高の増加率が高いという関係がみられるとしている。

児玉・小滝・高橋(2005)は、男女均等活用の人事・労務管理施策が、女性比率を高め、かつ企業業績も高めていることを示した。経済産業省(2003)は、①女性比率を高め、企業業績も高めるうえで、企業のビジョン・目標を明確にする、能力・成果重視の人事評価制度を取り入れる、多様な働き方を取り入れる、生産性の高い仕事のやり方・働き方を促進するなど、「女性が活躍できる企業風土を持つ」ことや「人事・労務管理上の取り組み」が重要である、②性別に関係なく個人を遇するという風土を持つ企業は、女性比率も高く、経営パフォーマンスも良い傾向があるとしている。

また、企業の雇用管理を女性活躍の取り組み状

<sup>1</sup> 本稿は日本政策金融公庫(2012)を加筆・修正して記述している。

況との関連性から把握した調査もある。21世紀職業財団（2008）は、企業向けアンケート調査を実施し、女性の活躍推進の取り組み状況や取り組み事項、効果および問題点などを明らかにした<sup>2</sup>。

## （2）「WLB施策」と企業業績

仕事と生活の調和を支援する施策（ワーク・ライフ・バランス施策：以下、WLB施策と略す）や仕事と家庭の両立を支援する施策（ファミリー・フレンドリー施策：以下、ファミフレ施策と略す）と企業の経営パフォーマンスとの関係についての研究も行われている。坂爪（2002）は、ファミフレ施策は、①従業員の働きやすさ、②女性の離職率抑制にプラスの効果をもたらすとした。

一方で、中小企業に焦点を当てると、山本・松浦（2011）は、中小企業におけるWLB 施策の導入は、施策の種類や企業特性によって、その効果にばらつきがあるが、労働の固定費用の大きい企業を中心に、非正規社員の正社員への転換制度を導入するなど、人材を有効活用することで企業の生産性が中長期的に高まることを明らかにした。

また、中小企業庁編（2006）は、仕事と育児の両立を支援する取り組みは、従業員の定着、新規の人材確保、従業員のモチベーションアップによって中小企業の企業経営にプラスに寄与するといえるとした。

## （3）中小企業の「WLB施策」「女性活躍推進」の実態

中小企業におけるWLB施策の実態についても明らかになっている。労働政策研究・研修機構（2011）は、中小企業および従業員を対象にアンケート調査を実施し、企業規模別のWLB施策への取り組み状況、取り組みの効果などを明らかにした。

WLB施策や女性の活躍を推進している企業の事例調査も蓄積されている。厚生労働省（2012）は、女性社員の戦力化に向けて女性の活躍推進を進めるなかで生じる課題やその解決方法、効果的な取り組み方法について実践的な内容で事例を紹介している。小企業に焦点を当てた研究もある。日本政策金融公庫総合研究所編（2011）は小企業における、女性が活躍するうえでの阻害要因と、その対応策を示している。

企業規模別にみた場合の望ましい推進体制、両立支援に対する取り組みについても、研究されている。中小企業庁（2007）は、次世代育成支援・両立支援の先進事例を紹介したうえで、その推進体制として「経営主導型」「総務人事主導型」「プロジェクトチーム結成型」に分け、それぞれの推進体制に向いている企業規模、メリット、成功のポイントを整理している。中小企業は総務人事主導型が望ましく、その成功のポイントは現場の協力が得られるようヒアリングや情報交換など連絡を密にとることである（中小企業庁、2007）。

## （4）本稿の視点

以上、先行研究をまとめると、女性の活躍推進と企業業績には相関関係があり、中小企業においても、WLB施策、ファミフレ施策は企業業績にプラスといえる。また、アンケート調査からみたWLB施策や女性の活躍推進の実態、および事例調査からみた中小企業の個社の実態については、研究が蓄積されているといえる。

しかし、WLB施策、女性の活躍推進に関するアンケート調査は、女性活躍に取り組んでいる企業を特に抽出した結果ではないため、「女性活躍に取り組んでいる企業」と「取り組んでいない企業」の違いや、「女性活躍に取り組んでいる企業」が感じている効果、取り組むうえでの課題と解決

<sup>2</sup> 同調査では、従業員1,000人以上の企業が全体の16.6%を占めており、従業員規模300人超の大規模企業も含まれていることに留意されたい。

「企業経営と従業員の雇用に関するアンケート」の実施要領

調査時点：2011年8月  
調査対象：日本政策金融公庫（中小企業事業）の融資先8,280社  
調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、回答は無記名  
回収数：2,951社（回収率35.6%）

策、WLB施策の導入状況など、「女性活躍に取り組んでいる企業」の特徴は明らかになっていない。また、アンケート調査にとどまっているため、女性活躍を推進するポイントについて深掘りがなされていない。

そこで本稿では、①アンケート調査にて「女性活躍に取り組んでいる企業」と「女性の活躍に取り組んでいない企業」を比較しながら、「女性の活躍に取り組んでいる企業」の取り組み状況を抽出することで、「女性活躍に取り組んでいる企業」の特徴を明らかにするとともに、②事例調査にて、女性活躍のポイントは何かを体系的に示すこととする。なお、アンケートの実施要領は上記の通りである。

### 3 女性活躍に取り組む中小企業の特徴

#### (1) 女性活躍への取り組み状況

ここからは、アンケート調査に基づいて、女性の活躍に取り組んでいる企業の特徴をみていくこととする。まず、アンケート発送先全社に女性の活躍に取り組んでいるか尋ねたところ、「取り組んでいる」(44.1%)、「取り組んでいないが、今後取り組む方向で検討している」(26.2%)、「取り組んでいないし、当面取り組む予定もない」(29.8%)との回答割合となっており、中小企業は女性活躍の必要性を認識しているといえる（図-1）。以

下では、「取り組んでいる」と回答した企業を「女性活躍に取り組んでいる企業」とし、「取り組んでいないし、当面取り組む予定もない」と回答した企業を「女性活躍に取り組んでいない企業」として分析を行うこととする。

#### (2) 女性の活躍に取り組んだきっかけ

次に、「女性活躍に取り組んでいる企業」の取り組み始めたきっかけをみると、最も多かった回答は、「男女の能力に差はないから」の60.3%であった（図-2）。「男女とも職務遂行能力によって評価されるという意識を高めるため」という回答と合わせると、男女に差はないため男女区別なく人的資源管理を行うという意識が浸透してきているものと考えられる。

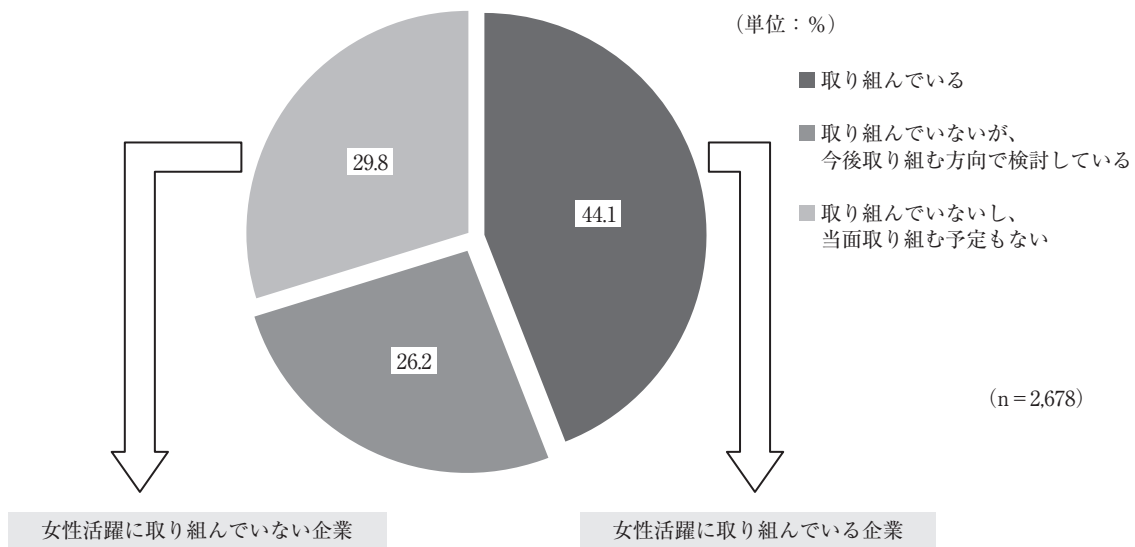
2番目に多かった回答は、「女性の感性・経験を活かし事業を活性化するため」の57.3%であった。「女性の能力を活かせる機会が増えてきたため」との回答割合も55.8%と3番目に多くなっており、女性の活躍を促すことによる事業の活性化を意図したものと考えられる。

#### (3) 人事制度

それでは、「女性活躍に取り組んでいる企業」は、男女の区分なく人的資源管理を行っているのだろうか。採用、配置、研修や資格取得の支援、管理職への登用について、男女の性別に関係なくそれらを行っているかを尋ねた<sup>3</sup>。「女性活躍に取り組

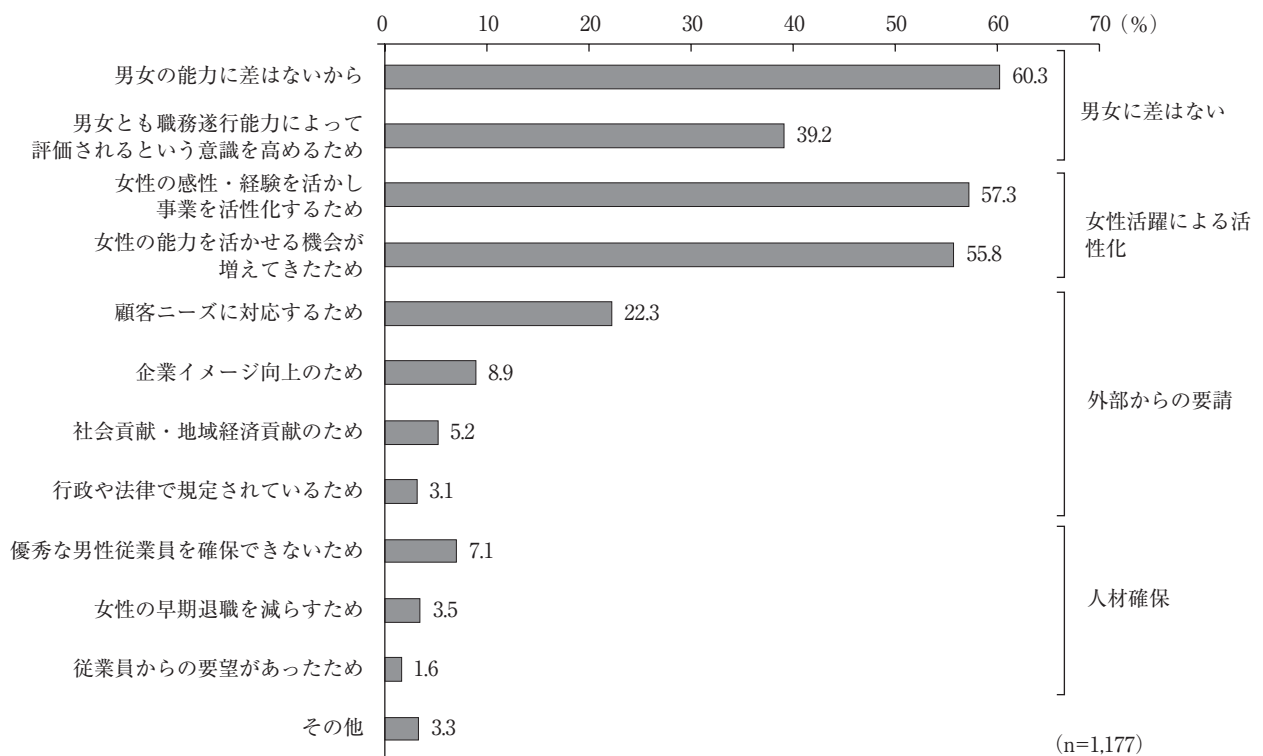
<sup>3</sup> 本設問は、例えば、女性の配置が少ない職種に女性を採用・登用しているケースなどを想定しており、性別に関係なく採用、配置、教育および管理職登用を行うことが女性活躍につながるとみなしている。男女雇用機会均等法を遵守しているかを尋ねているわけではない。

図-1 女性活躍への取り組み状況



資料：日本政策金融公庫総合研究所「企業経営と従業員の雇用に関するアンケート」(2011年) (以下、断りのない限り同じ)

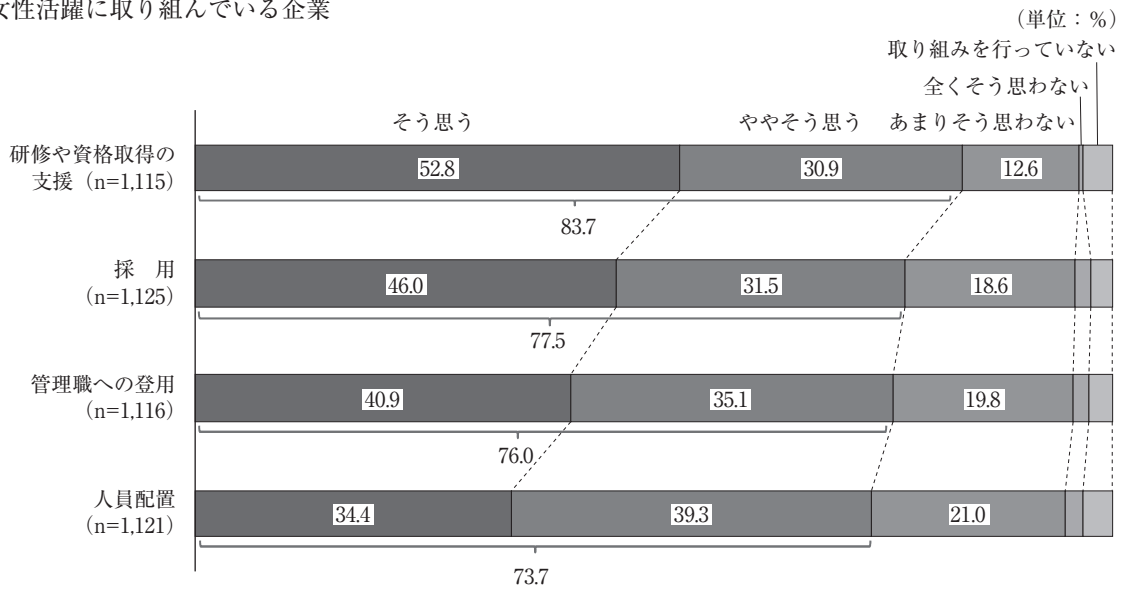
図-2 女性活躍に取り組んだきっかけ (3つまでの複数回答)



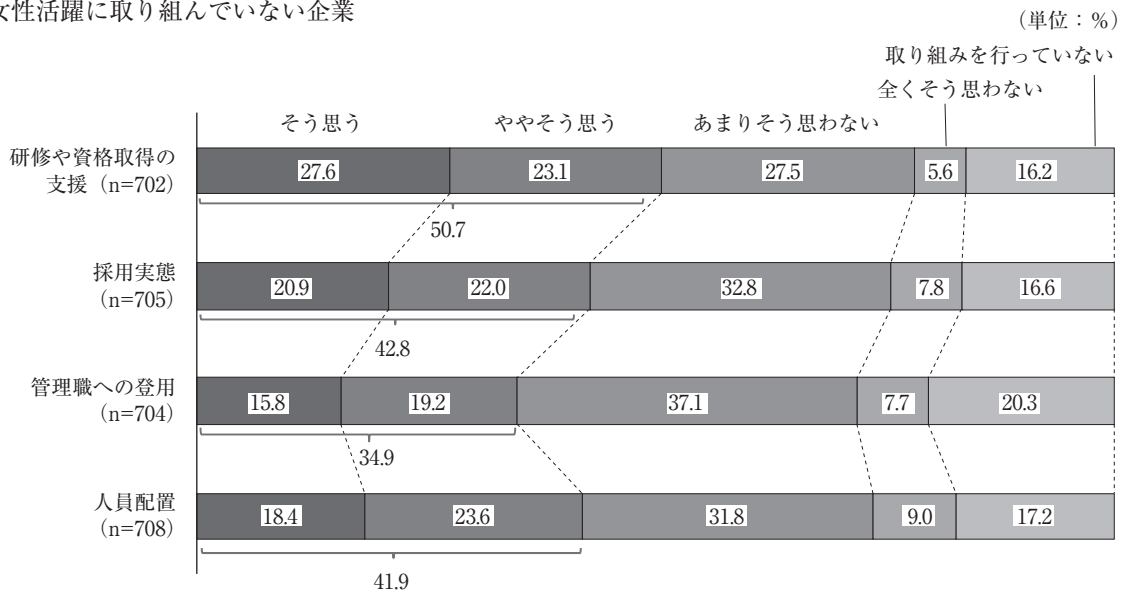
(注)「女性従業員の活躍推進に取り組んでいる」企業に、「そのきっかけ」を尋ねたもの。

図-3 性別に関係なく取り組みを行っている割合

① 女性活躍に取り組んでいる企業



② 女性活躍に取り組んでいない企業

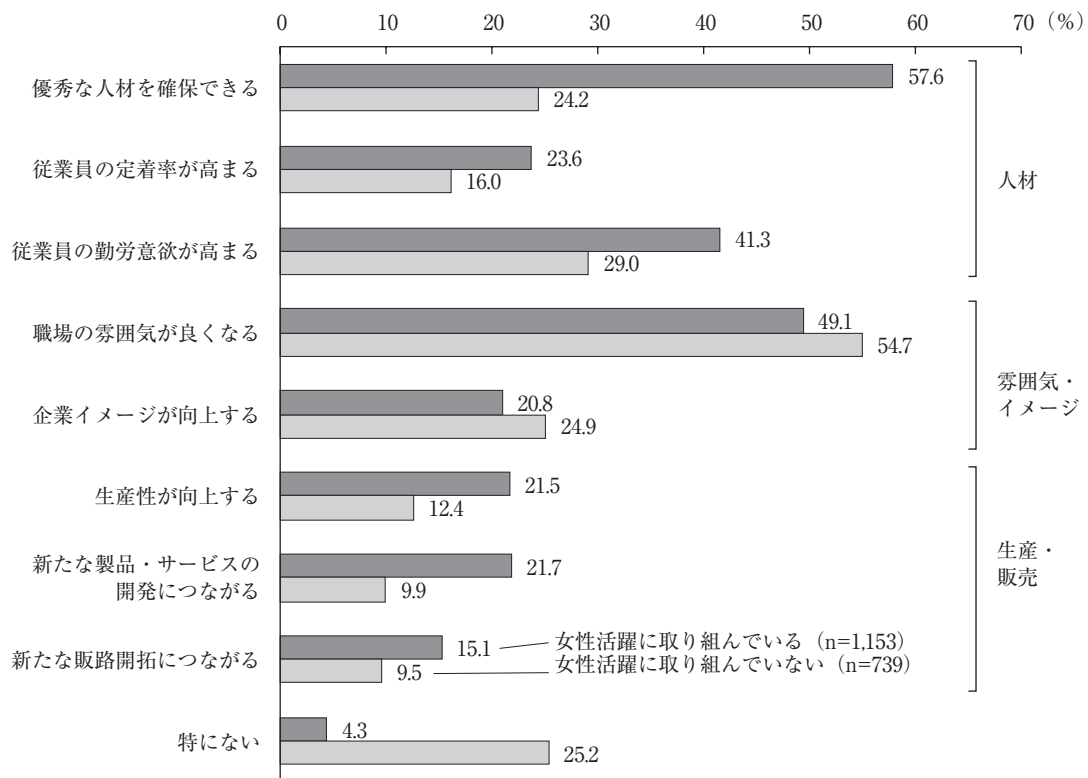


「女性活躍に取り組んでいる企業」は、いずれの項目も70%を超える企業が「性別に関係ない」採用や配置、登用などを行っている（図-3）。一方で、「女性活躍に取り組んでいない企業」の「性別に関係ない」取り組み割合は、「女性活躍に取り組んでいる企業」に比べ総じて30ポイント程度下回っている。

(4) 効果

それでは、女性の活躍を促すことで、中小企業の経営者はどのような効果を感じているのだろうか。女性従業員の活躍への取り組み有無別にみると、「女性活躍に取り組んでいる企業」は「優秀な人材を確保できる」(57.6%)、「職場の雰囲気が高くなる」(49.1%)、「従業員の勤労意欲が高

図-4 女性従業員の活躍を促すことの効果（取り組みの有無別、3つまでの複数回答）



まる」(41.3%)の回答順となっており、人材面、雰囲気・イメージ面で効果を感じている経営者が多い(図-4)。

「女性活躍に取り組んでいない企業」と比較すると、「女性活躍に取り組んでいる企業」は「優秀な人材を確保できる」「従業員の勤労意欲が高まる」「従業員の定着率が高まる」という回答割合が高く、人材確保面で特に効果を感じている。また、「新たな製品・サービスの開発につながる」「生産性が向上する」「新たな販路開拓につながる」という回答割合も相対比較すると高く、生産・販売面でも効果を感じていることが分かる。女性の視点や能力が生産・販売面でも発揮されていることがうかがえる。

なお、「特にない」との回答割合は、「女性活躍に取り組んでいない企業」が25.2%であるのに対し、「女性活躍に取り組んでいる企業」は4.3%となっており、実際に取り組むと何らかの効果を感じ

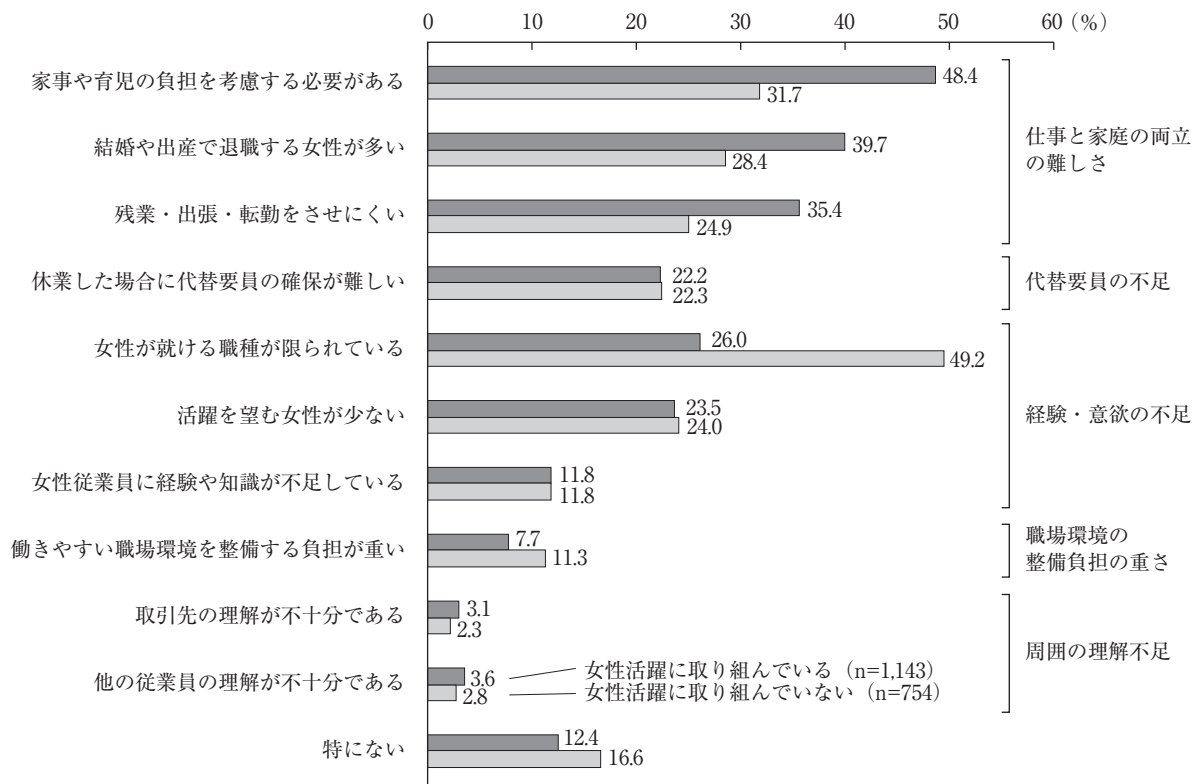
ているといえる。

#### (5) 阻害要因

一方、女性が活躍するうえで、どのような阻害要因があるのだろうか。女性従業員の活躍への取り組み有無別にみると、「女性活躍に取り組んでいる企業」は「家事や育児の負担を考慮する必要がある」(48.4%)、「結婚や出産で退職する女性が多い」(39.7%)、「残業・出張・転勤をさせにくい」(35.4%)と「仕事と家庭の両立の難しさ」が上位3位を占めている(図-5)。「女性活躍に取り組んでいない企業」と比較すると、それぞれ10ポイント程度回答割合が高く、実際に女性の活躍に取り組んでいる企業は、仕事と家庭の両立の難しさに課題を抱えているといえる。

一方で、「女性が就ける職種が限られている」という回答割合は、「女性活躍に取り組んでいる企業」が26.0%であるのに対し、「女性活躍に取

図-5 女性従業員の活躍を妨げる要因 (取り組みの有無別、3つまでの複数回答)



り組んでいない企業」は49.2%と23.2ポイントの差があった。「取り組んでいない企業」は、製造業や建設業など、いわゆる男性中心の職場が多く、女性が就ける余地が限られていると考えているものと推測される。

#### (6) 阻害要因に対する克服策

こうした阻害要因を解決するため、中小企業はどのような取り組みを行っているのだろうか。「女性活躍に取り組んでいる企業」が「行っている」割合が高いのは、①「出産や育児等による休業がハンディとならないような人事制度の導入」(43.0%)と「人事考課基準を明示する」(35.5%)の人事制度に関する取り組み、②「非正社員を対象にした研修等の教育訓練の実施」(43.0%)などの人材育成の取り組み、③「仕事と家庭との両立支援制度を整備」(34.6%)である(図-6)。「女性活躍に取り組んでいない企業」と比較すると、

各々10ポイント程度高くなっている。また、各克服策を「行う予定はない」との回答割合についても「女性活躍に取り組んでいる企業」のほうが各々30ポイント程度低いことから、「女性活躍に取り組んでいる企業」は、克服策の必要性を認識し、模索中であることをうかがわせる結果となっている。

一方で、女性活躍推進のための行動計画や人材育成、周知徹底に関する項目は「女性活躍に取り組んでいる企業」も「行う予定はない」という回答割合が概ね40%を占めているが、「女性活躍に取り組んでいない企業」の約80%と比べると低く、「女性活躍に取り組んでいる企業」は総じて様々な取り組みを行っている、あるいは行おうとしているといえる。

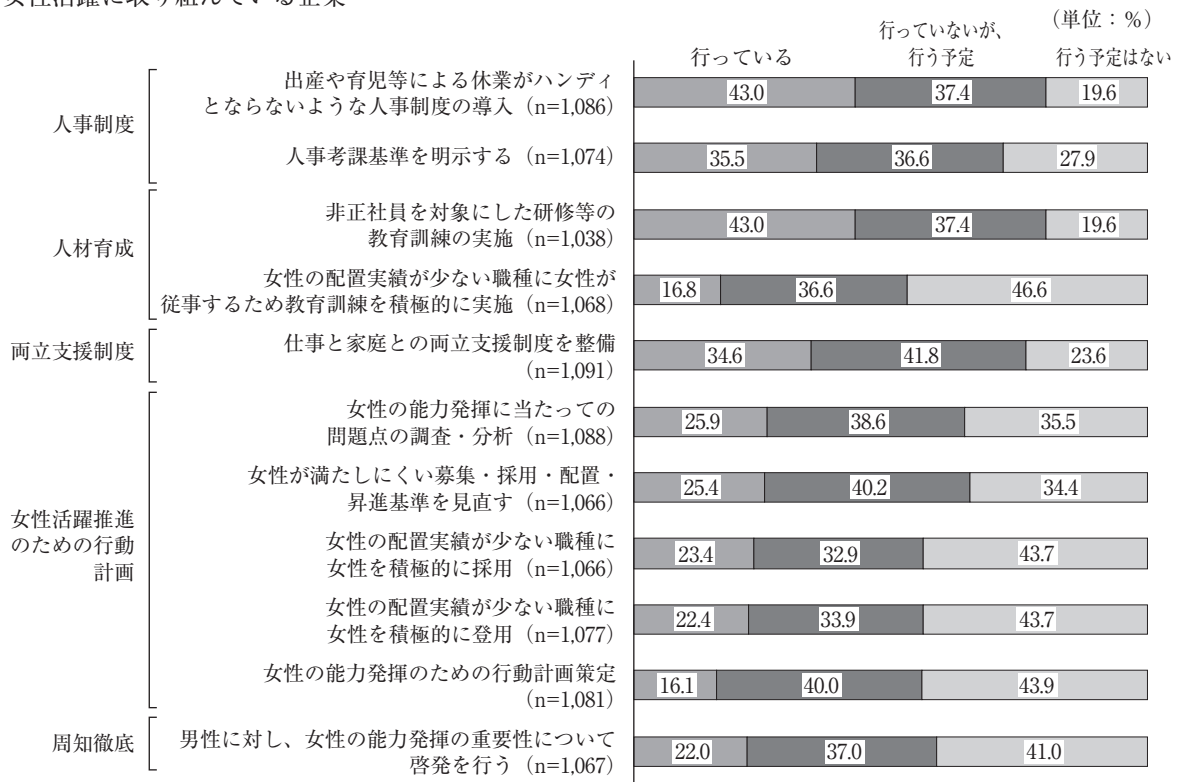
#### (7) 仕事と育児の両立支援の状況

それでは、「女性活躍に取り組んでいる企業」は、仕事と家庭との両立支援制度をいかに制度化・運



図-6 女性従業員の活躍を妨げる要素に対する解決策

① 女性活躍に取り組んでいる企業



② 女性活躍に取り組んでいない企業

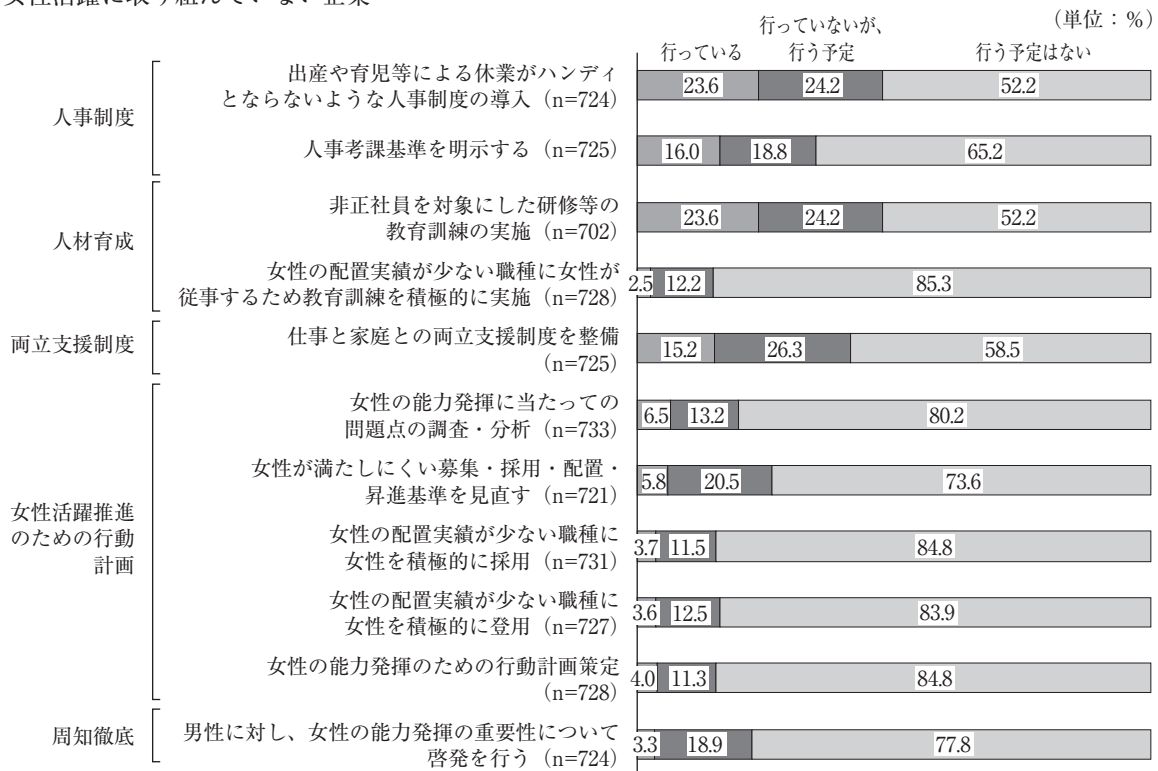
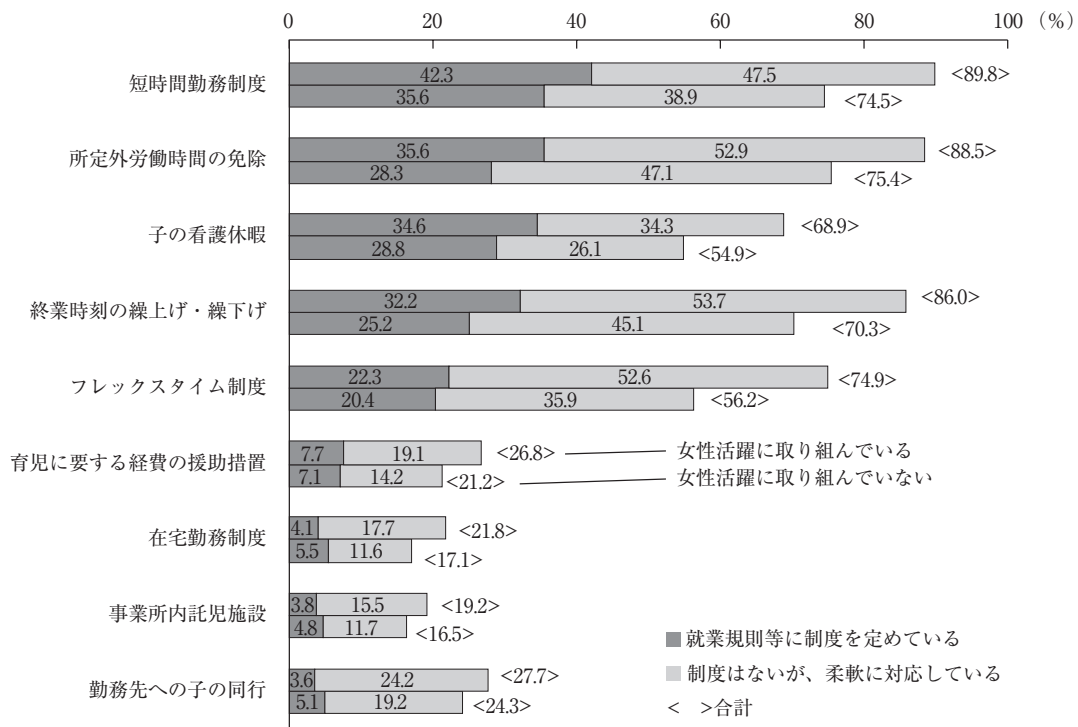


図-7 仕事と育児の両立支援の状況 (取り組み有無別)



用しているのだろうか。仕事と育児の両立に向けて「就業規則等に制度を定めている」割合は、「短時間勤務制度」(42.3%)、「所定外労働時間の免除」(35.6%)の順に割合が高くなっており、「制度はないが柔軟に対応している」を含めると、何らかの対応を取っている割合はそれぞれ90%近くに達する(図-7)。

#### (8) 仕事と育児の両立支援の効果

これまでみてきたように、「女性活躍に取り組んでいる企業」は育児と仕事の両立支援を行っている割合が高いが、その結果、どのような影響があるのだろうか。

第1の影響として「仕事の進め方について職場内で見直すきっかけとなった」(28.9%)、「各人が仕事に効率的に取り組むようになった」(28.6%)と仕事の進め方の改善に関する回答割合が高くなっている(図-8)。「女性活躍に取り組んでいない企業」と比較すると、各々10ポイン

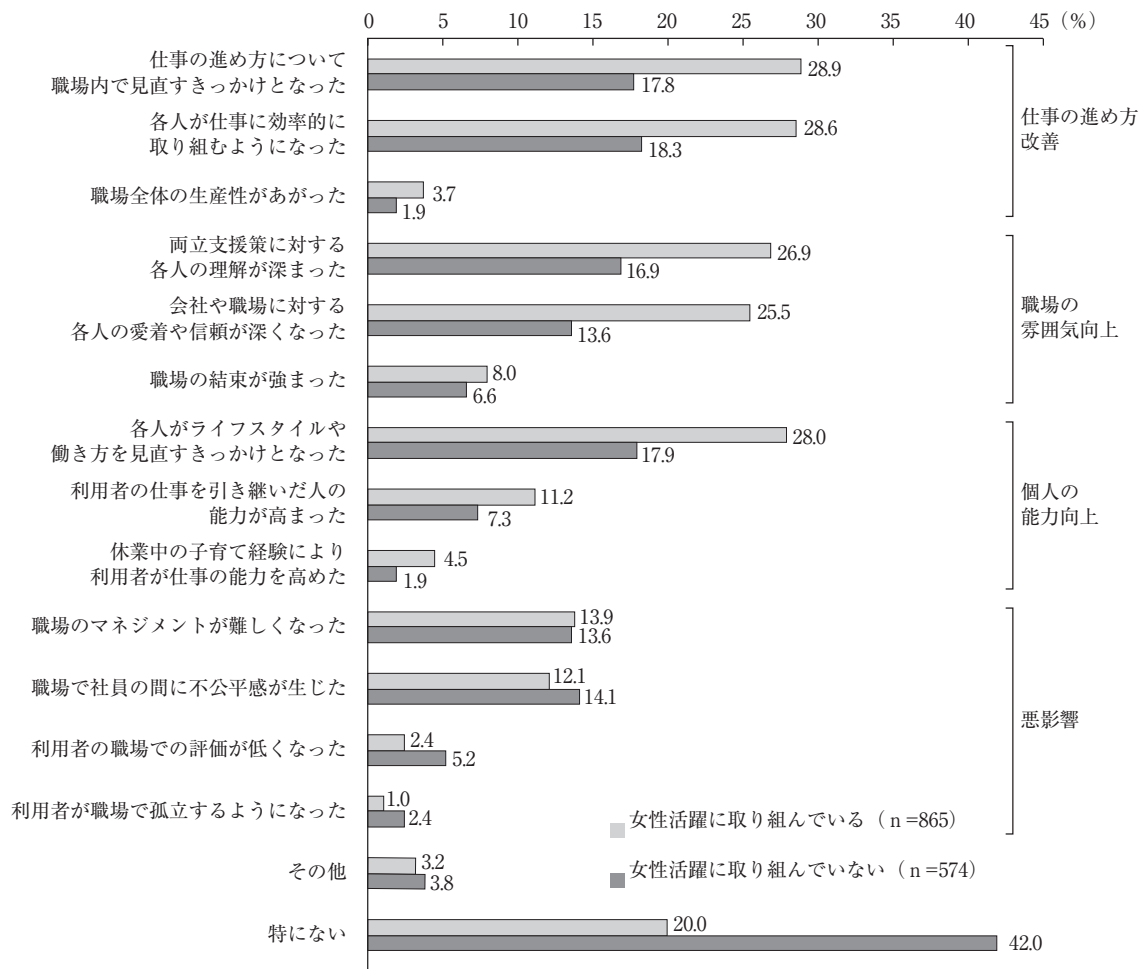
ト程度高く、会社全体として無駄な仕事の廃止などの業務改善に結びついたとともに、各人も仕事を短時間で終わらせるように工夫を凝らしていることがうかがえる。

第2に「両立支援策に対する各人の理解が深まった」(26.9%)、「会社や職場に対する各人の愛着や信頼が深まった」(25.5%)など職場の雰囲気向上につながったとの回答割合が高くなっている。「女性活躍に取り組んでいない企業」と比較すると、各々10ポイント程度高く、両立支援策に対して情報共有が図られるにつれ同施策の利用に対し「お互いさま」という雰囲気が醸成されているものと推測される。

一方で、「職場のマネジメントが難しくなった」、「職場で社員の間に不公平感が生じた」といった悪影響を指摘する回答もみられたが、「女性活躍に取り組んでいる企業」と、「女性活躍に取り組んでいない企業」の差はほとんどみられなかった。

総じてみると、「女性活躍に取り組んでいる企

図-8 育児と仕事の両立支援制度の影響（3つまでの複数回答）



業」は、両立支援制度の整備、あるいは両立支援へ柔軟な対応を行うことで、職務の見直しなどの効果をより強く感じている。企業業績に対しプラスの影響を得ているとまでは断じられないが、なんらかの効果を実感していることは明らかであろう。

#### (9) 女性活躍に取り組んでいる企業の特徴

ここまでみてきたデータから、「女性活躍に取り組んでいる」企業は、①男女平等の人的資源管理を行うことで、②女性活躍に伴う効果を感じている一方、③女性活躍を妨げる要素もあることから、④主に人事制度の整備や、人材育成、育児と仕事の両立支援にて対応しており、⑤両立支援については、仕事の進め方の改善につながるなどの

効果を感じていることが明らかになった。

## 4 女性活躍に取り組んでいる

### 企業の先行的な取り組み

それでは、女性活躍に取り組んでいる先進的な企業では、具体的にどのような施策をとっているのだろうか。以下では、事例企業を基に、「女性活躍に取り組んでいる企業」が実施した施策を紹介し、女性活躍に取り組むポイントを考察していきたい。事例企業は、日本政策金融公庫(2012)で採り上げた6社で、いずれも特定の職種あるいは複数の職種で女性が複数人活躍しており、かつ、女性活躍を推進するうえでの課題にも独自の取り組み

表 事例企業一覧

	業 種	従業員数 (うち女性)	女性の活躍推進の内容
A社	和洋菓子製造・小売業	284 (235)	店舗女性の戦力化を進め、雇用の安定化を実現
B社	自動車部分品製造業	110 (57)	主婦の力を活かし、生産工程の改善を実現
C社	一般貨物自動車運送業	142 (30)	女性ドライバーを積極的に雇用し、働きやすい職場環境を実現
D社	一般土木建築工事業	280 (30)	女性の現場監督者を積極的に採用し人材育成に注力
E社	事務用品製造業	239 (134)	ユーザーが女性へシフトするに合わせ、女性がマーケティングなどの中核業務を担当
F社	非鉄金属铸件製造業	102 (12)	鑄造工場において検査工程の女性を配置し、社内活性化を実現

資料：日本政策金融公庫（2012）を一部修正。

みで解決している先進的な企業である<sup>4</sup>（表）。

### (1) 「人材育成」を経営戦略に組み入れ

事例企業は、いずれも激変する外部環境や内部環境に対応すべく独自の人事方針を打ち出し、それに基づき働きやすい職場環境の整備に努め、従業員の能力発揮の推進および人材育成に取り組んでいる。

E社では「会社を構成するのは人でしかなく、人材育成が会社成長のポイント」、「経営陣、管理職の仕事は、働きやすい職場環境を整えることに尽きる」という思いの下に各種制度を整備している。F社では「仕事を通して人間的な部分も含め成長できるステージを与える」という経営方針を掲げており、それを実現するために人材育成に取り組んでいる。

これらに共通するのは、「会社は人で成り立っており、会社発展は人の成長があってこそ」という思いと、男女関係なく人材育成に力を入れているということであろう。

### (2) 人的資源管理

#### ① 採用：取り組み当初は女性を積極的に採用

事例企業では、女性従業員の活躍に取り組み始めた当初は、従来男性の領域であると認識されている職種に積極的に女性を採用するケースがみられた（C社、D社、F社）。

しかし、そのいずれの事例企業も現在は男女の区分なく人物本位で採用している。つまり採用においては、取り組み当初は女性を積極的に採用したが、ある程度女性の活躍が浸透した後は男女平等に人物本位で採用しているという企業が多い。

#### ② 配置：適材適所

事例企業では、取り組み初期に採用した女性がある職種で活躍し効果が現れると、他の職種でも女性の活躍を促し、戦力としようと試みている。

C社では、女性ドライバーを採用しての取引先の評判が上々で、人当りの良さやきめ細やかな配慮が評価を受けていたことから、「他の職種でも同様に活躍すれば、大きな戦力になる」として、フォークリフト作業、検品出荷作業、運行管理・

<sup>4</sup> 詳細については、日本政策金融公庫（2012）を参照されたい。

配車業務にも女性を配置した。

D社も男女の区分なく採用を行っているが、採用時には職種は決まっておらず、人員の過不足や、本人の適性・希望を加味して配属を決めており、入社後は職種間の異動がある。

### ③ 管理職への登用：男女の区分なく登用基準に見合った場合に登用

事例企業では、女性を管理職に登用している企業、していない企業様々である。登用に当たっては、女性の管理職がない企業も含め、いずれも男女の区別なく能力が管理職相当と判断した場合に昇進させることに変わりはない。

ただし、管理職を育成するための一方策として新職制を設ける取り組みがみられた。C社では、人材育成のため課の中でチームを設けてチームリーダーがチームを束ねるよう職制を変更した。「管理職にも女性の登用を」との考えの下、同職には女性を意識的に就けている。

D社では、専任職（一般職相当）の女性3人が管理職となっている。同社は女性が管理職となることの効用を、女性の部下育成に挙げている。女性の上司でないと女性の部下を育成指導できないと考えているためである。

### ④ 人事評価：男女の区分なく評価基準を明確化

事例企業は、いずれも男女の区分なく人事評価を行っている。また、評価基準を明確化した企業もみられた。A社では全社員に配布した「プロハンドブック」の習得度合いで評価を決めているほか、E社では目標管理シートを導入し貢献度評価制度に基づいて評価を行っている。

### ⑤ 研修：男女の区分なく積極的に実施

男女の区分なく研修や資格取得支援に積極的に取り組んでいる企業は多い（C社、D社、E社、F社）。E社では費用の半分を会社が負担し資格

取得を奨励している。F社では、年次と職種により通信教育、外部研修の受講を義務付けている。

## (3) 女性従業員活躍の取り組みの成果

アンケート調査では女性活躍の取り組みの効果として、①人材確保、②雰囲気・イメージ、③生産、販売におけるプラスの影響が挙げられた（前掲図－4）。事例企業でも、同様の効果がみられるかどうか、以下確認していこう。

### ① 人材確保

女性従業員の活躍に積極的に取り組んでいる企業は、それが外部に認識されることで、就職志望者が増加するという効果があると感じている。A社では新卒の応募者数が増え、優秀な人材の確保が容易になっている。B社では、柔軟な働き方ができる企業であるとの口コミが広がり、周辺企業と比較し時給は高くないながらも人員確保の問題はほとんどない。F社では、周辺の高校に女性を積極的に採用していることをPRすることで、慢性的な人員不足を解消している。

「きめ細やかさ」や「丁寧な仕事ぶり」といった、男性と比較して女性のほうが優れていると考えられる能力を活かして事業を活性化している企業も多い。C社では、取引先から女性ドライバーの丁寧な仕事ぶりを評価されているとともに、経営陣もトラックや製品を大事に扱うと感じており、決め細やかな対応や几帳面さなどといった女性の強みが業務で活かされていると認識している。D社でも同様に、女性ならではの細やかな気配りが顧客から好評であるほか、書類をきれいに作成してくる、経費の進捗管理をきっちりするなどの効果を認めている。

加えて、全社とも女性の活躍に取り組むことに伴い両立支援制度を制定することで、女性の就業継続を促している。これにより、それまでの教育訓練費が無駄にならず、長期的な観点から人材育

成が可能となっているとともに、人員補充のための採用コスト低減に寄与している。

## ② 雰囲気、イメージ

女性が活躍することにより、職場の雰囲気が良くなったり、男性従業員も含め切磋琢磨する風土が生まれたりしたという事例企業も多い。

C社では、職場が明るくなるとともに助け合いの雰囲気が生まれた。また、女性ドライバーの姿を見て男性ドライバーにいい意味での競争心が生まれ、お互いが切磋琢磨するようになっている。D社では、現場監督者を女性が務めることで現場の整理整頓が徹底され顧客からの評価が高まった。F社では検査工程に女性が採用されたことで、自分の仕事が女性にとって代わられるという危機感が芽生え、男性の仕事に対する姿勢が向上するという効果がみられた。

## ③ 生産、販売

生産や販売に好影響をもたらすと感じている企業も多い。例えば、最終消費者が主に女性であるため、女性目線での商品開発や接客などが求められる事例企業もある。E社では事業領域をアート&クラフトと定め、スクラップブック用品などの製造、販売に注力しているが、この分野のユーザーはほとんど女性である。女性目線の商品開発、マーケティングを行うことで、同分野の市場開拓を行っている。

また、女性ならではの目線で生産管理の効率化に取り組んでいる事例企業もある。B社では女性従業員が主導して自社コンピューターシステム構築や短時間勤務者自身の自己申告による就業管理、職掌・多能工化による人材開発を行うことで、製販リードタイムの短縮を実現している。女性従業員の活躍に取り組む前の1990年は製販リードタイムが38日だったが、現在は8日まで短縮し、その結果、棚卸保有日数は1990年の保有日数43日か

ら現在の同12日まで短縮している。

## (4) 阻害要因と克服策

アンケート調査では女性従業員が活躍するうえでの阻害要因として、「仕事と家庭の両立の難しさ」「代替要員の不足」「経験・意欲の不足」が挙げられた(前掲図-5)。事例企業でも阻害要因が聞かれたが、いかに解決しているのだろうか。

### ① 仕事と家庭の両立の難しさ

企業は時間と費用をかけて育てた従業員が長期的に就業することを望んでいるものの、女性従業員が、結婚や出産、育児を理由に退職するケースはなくなっていない。そこで、事例企業は結婚や出産をしても就業が継続できるよう、両立支援制度の制定や設備の充実を行っている。

例えば、E社では事業所内託児所を設置している。生後3カ月から3歳までの従業員の子どもの預かっているほか、3歳以降の子どもについても幼稚園から下校した後の数時間を同託児所で預かっている。職場から近く常に目が届くため使い勝手が非常に良いことが特徴で稼働率も高く、託児所の設置後、結婚・出産による退職者はほとんどゼロとなっている。

また、業務の効率化による残業を削減することで、従業員が家事や育児の時間を確保できるようにするという取り組みも見られる。

C社では、残業時間が多い部署があれば、作業の洗い出しを行い、効率化および部署間での平準化を行っている。E社ではメールの文章量および電話時間の削減、打ち合わせや会議の所要時間制限などの業務の効率化を図り、原則18時に退社するようにしている。これにより、業務に対する取り組み姿勢が変わり、従業員全員が朝型になるなどの変化に伴う経費削減効果もあった。

そのほかにも、家庭の事情に合わせた出勤を可能にすることで、パート社員が就業しやすい環境

を整えている企業もある。B社では、パート社員の出勤管理表を社内で掲示しており、パート社員同士で出勤日、時間を自己申告することにより出勤日を調整するという体制をとっている。

## ② 代替要員の不足

従業員は出産や育児のために長期的に休業することや、子どもの熱やけがで急に休業することがあり、誰かがその仕事を代替しなければならない。しかし、中小企業では余剰人員は少なく、また募集しようにもすぐに人が集まるわけではない。そこで、事例企業では、1人が複数の仕事をできるようにすることで、急な休業者が出ても対応可能なようにしている企業がある。

例えば、B社では、職掌・多能工化表を作成し、仕事を「誰にでもわかる・できる・任せられる」ようにしている。これにより、突然休む必要が出た場合でも他の人が仕事を代替できるとともに、職掌把握、能力の継続的レベルアップが図られている。また、C社では、個人ごとに力量を把握して誰がどの作業までできるようになったかを管理している。急な休業者が出た場合は、作業可能な者が代替する体制を整え、休みやすい職場環境の整備に努めている。

さらに、エリア制を導入し、そのエリア内で休業に対応している企業もある。例えば、A社では、店舗を7つのエリアに分けたうえでエリア長が人員配置を管理するエリア制度を設けている。育児休業、介護休業などで人員不足が発生した場合は、近隣店舗からの配置換えを行っている。

## ③ 経験・意欲の不足

製造現場や建設現場など男性中心の職場であるために、企業が女性をどのように活躍させていいかわからない、その発想すらない企業もあろう。しかし、従来男性中心に手掛けていた仕事を見直し、機械化等により誰が作業しても同品質のもの

を生産できるようにしている、また、仕事の機械化により作業負担を軽減しているケースもある。

例えば、B社では3つの作業工程を1つの作業に集約出来る機械を開発し、作業の効率化と標準化を進めた。A社では工場設備の機械化が進んでおり女性でも作業可能であったこと、C社ではトラックの技術革新があったこと、フォークリフトでの作業を可能にしたことが、女性従業員の活躍を推進した背景となった。

## (5) 事例調査のまとめ

事例調査からは、次のことが明らかになった。それは、女性活躍に取り組んでいる企業が、①男女平等の人的資源管理を行うと同時に、②女性活躍を推進するうえでの阻害要因に対して克服策をとることで、③効果を得ている姿である。

企業は時間と費用をかけて育てた従業員が長期的に就業することを望んでいるものの、女性従業員が、結婚や出産、育児を理由に退職するケースはなくなっていない。そこで、両立支援制度の整備により女性の就業継続を促すとともに、男女平等の人事制度や作業改善により従業員のモラル向上を図っている。

これにより、それまでの教育訓練費が無駄にならず、長期的な観点からの人材育成が可能となり、人員補充のための採用コスト低減に寄与するなど、人材確保に効果を感じているほか、生産や販売に効果を感じている企業が多い。

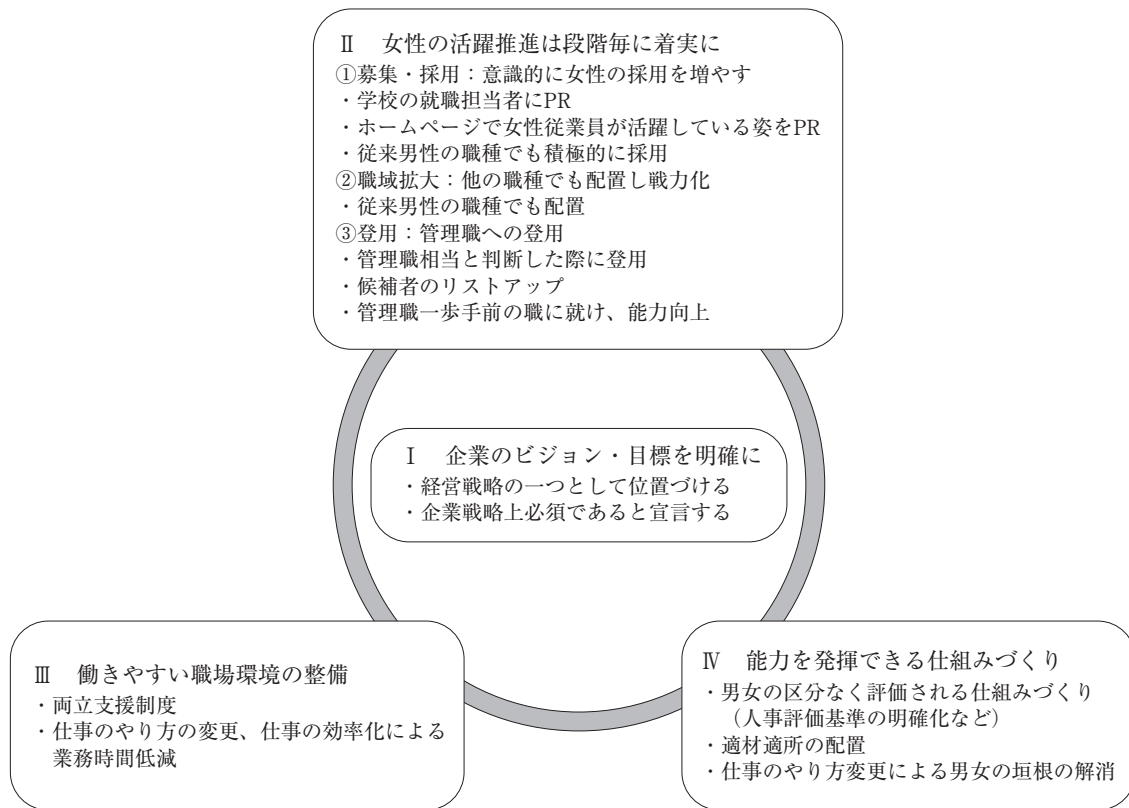
## 5 女性活躍を推進するうえでの

### ポイント

以上、アンケート結果と事例調査を基に、女性従業員の活躍に取り組んでいる企業の特徴を明らかにした。

ここからは、これまでのアンケート結果や事例分析を踏まえ、女性活躍を推進するうえでのポイント

図-9 女性従業員の活躍を促すポイント



資料：筆者作成

トを示すこととする（図-9）。

### (1) 企業のビジョン・目標を明確に

労働力人口が減少に転じるなか、企業は、女性をはじめとした多様な人材の活用が急務となっているとともに、労働者側の就労ニーズや仕事に対する価値観に応じた柔軟な人事制度を整える必要がある。

一方、消費市場を見ると、女性の影響力が高まるなど顧客ニーズ、市場ニーズが多様化しているため、企業は女性ならではの感性や発想を活かしたり、社内の活性化を促したりすることで、ビジネスチャンスは無限に広がることが予想される。

このような状況のなか、企業の競争力強化と成長のために「女性従業員の活躍」を重要な経営目標として位置づけることは、当然だろう。しかし、

女性の活躍を推進するには、従来の雇用慣行を打破する必要があるが、その力はボトムからは生まれにくい。企業トップにより明確に「企業戦略上必須である」と宣言する必要がある。

### (2) 女性の活躍推進は段階毎に着実に

女性従業員の活躍に対する取り組みは、①女性の採用拡大、②女性の職域拡大、③女性管理職の登用という順番か、あるいは採用拡大と職域拡大を同時に行い、その後に女性管理職の登用を進めるという順番で行われる。

女性の採用拡大については、そのきっかけは様々であるものの、意識的に女性の採用を増やしているということは共通している。その手段としては、学校の就職担当者に女性の採用に積極的であることをPRしたり、ホームページの採用面で



女性従業員が活躍している姿を掲載したり、と地道な取り組みの積み重ねである。

女性の職域拡大については、女性の採用拡大の成果を、企業内全体に広げたいという動機が大半である。そして、その職種はこれまで一般的に男性の職種と考えられている分野にも広がっている。

女性管理職の登用については、各社とも能力を勘案しながら男女平等に登用していると明言している。女性を優先的に管理職に登用するという例はない。ただし、管理職候補者をリストアップし、グループリーダーのような管理職一步手前の職に就ける取り組みがみられた。女性の能力向上に資する取り組みといえるだろう。

### (3) 働きやすい職場環境の整備

女性を活躍させたい企業側の思いとは裏腹に、採用拡大から職域拡大、管理職登用に至る過程で女性が退職するケースが後を絶たない。その理由は、結婚や育児があるため職場を家庭より優先することが現実にはできない、という点に集約される。その対策として、働きやすい職場環境の整備が必要である。

具体的には、①パート従業員の積極的な活用や出産・育児休業制度、短時間勤務制度などの各種施策の導入、②従業員個々の事情に応じた柔軟な対応などの家庭と仕事の両立支援体制の整備、および、③仕事のやり方の変更や無駄な作業の削減、仕事の効率化などによる業務時間短縮である。

### (4) 能力を発揮できる仕組みづくり

また、職場の雇用慣行が男性優先で、女性が仕事を続けづらいと感じることもあるため、女性が能力を発揮し定着する仕組みづくりも必要である。具体的には、①人事評価基準を明確化し、男女の区分なく仕事で評価される仕組みづくりをすることや、②本人の希望を踏まえながら適材適所の配

置をすることは、従業員のモチベーションの維持・向上からも有効であるほか、③生産設備や生産工程の工夫、仕事のやり方そのものの変更により、男性に限られていた仕事を男女の区別なく作業可能とすることも有効である。

## 6 おわりに

以上、「女性活躍に取り組んでいる企業」の取り組み状況をみてきた。

本稿の意義は次の2点である。第一に、「女性活躍に取り組んでいる企業」の特徴を明らかにした。それは、①男女平等の人的資源管理面を行うことで、②女性活躍に伴う効果を感じている一方、③女性活躍を妨げる要素もあることから、④主に人事制度の整備や、人材育成、育児と仕事の両立支援にて対応しており、⑤両立支援については、仕事の進め方の改善につながるなどの効果を感じている姿である。それは、事例調査によっても同様であった。

第二に、女性活躍を推進するうえでのポイントを明らかにした。それは、①企業のビジョン・目標を明確にする、②女性の活躍推進は段階毎に着実に、③働きやすい職場環境の整備、④能力を発揮できる仕組みづくりである。

今後、中小企業が、生産年齢人口が減少するなか労働力を確保し、競争力を強化するためには、企業戦略の一環として女性の活躍を推進し、必要な制度の整備などを行うことが求められるだろう。

最後に、今後の課題を挙げておきたい。本稿では「女性活躍に取り組んでいる企業」に焦点を当てたが、WLB施策への取り組みの有無別での分析や「女性活躍に取り組んでいる企業」と女性従業員比率、女性管理職比率などとの相関分析までにはいたらなかった。今後は、上記の分析を行うことにより、さらなる精緻化につとめていきたい。

<参考文献>

川口大司 (2004) 『女性従業員比率と利益率』

経済産業省 (2003) 『女性の活躍と企業業績』 経済産業省ホームページ

厚生労働省 (2012) 『中堅・中小企業の経営者のための女性社員の戦力化』 厚生労働省ホームページ

厚生労働省雇用均等・児童家庭局編 (2003) 『平成14年版女性労働白書』 21世紀職業財団

児玉直美・小滝一彦・高橋陽子 (2005) 「女性雇用と企業業績」 日本経済研究センター 『日本経済研究』 No.52、  
pp.1-18

坂爪洋美 (2002) 「ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス」 労働政策研究・研修機構 『日本労働  
研究雑誌』 No.503、 pp.29-42

商工総合研究所 (2011) 『中小企業における女性人材の活用』 商工総合研究所ホームページ

中小企業庁 (2007) 『中小企業における次世代育成支援・両立支援の先進事例集』 中小企業庁ホームページ

中小企業庁編 (2006) 『中小企業白書2006年版』 ぎょうせい

21世紀職業財団 (2008) 『企業のポジティブ・アクションの取組に関する調査』 21世紀職業財団ホームページ

日本政策金融公庫総合研究所 (2012) 「中小企業の女性雇用に関する実態調査」 『日本公庫総研レポート』 No.2012- 1

日本政策金融公庫総合研究所編 (2011) 『女性が輝く小企業』 同友館

山本勲・松浦寿幸 (2011) 『ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか?』 経済産業研究所ホーム  
ページ

労働政策研究・研修機構 (2011) 「中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの現状と課題」 『労働政策研究報告  
書』 No.135