

中小企業の女性雇用に関する実態調査 ～女性活躍のための取り組み～

- I. 女性雇用からみた中小企業の雇用実態
- II. 男女別、雇用形態別等でみた中小企業における女性雇用の実態
- III. 中小企業における女性活躍の取り組み

はじめに

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。こうした取り組みは特に大企業で注目されがちであるが、中小企業においても従来から多くの女性の活躍の場となってきたのも事実である。

そこで当研究所では、中小企業における女性雇用の全体像を明らかにするために実態調査を行った。本レポートはその結果を取りまとめたものである。その構成は次のとおりである。

第1章では、企業規模比較を行いつつ女性雇用の実態を、ひいては中小企業における雇用の特徴を明らかにする。

第2章では、中小企業における男性従業員と女性従業員の違いや正社員と非正社員の違いを分析する。

第3章では、女性の活躍に取り組もうとしたきっかけ、女性の活躍が企業経営にもたらす効果、女性の活躍を阻害する要因などを、事例を交えながら考察する。

(総合研究所 松井 雄史)

【 要 旨 】

第1章 女性雇用からみた中小企業の雇用実態

本章では、小企業や大企業と比較しながら中小企業における雇用実態を明らかにしている。

まず、従業員の年齢や勤続年数および給与などから女性の就業状況をみると、中小企業の雇用実態は小企業と大企業の中間といえる。ただし、出産後の勤務状況、給与水準など極めて小企業の水準に近い項目もみられる。

次に、女性従業員の活躍を促すことに対しては、小企業は雰囲気・イメージの面で効果を感じる割合が高いが、中小企業は人材確保面で効果を感じる割合が高い。一方で、女性従業員の活躍の阻害要因を感じている割合は中小企業の方が高い。その中でも、特に仕事と家庭の両立の難しさに関する項目の回答割合が高く、課題を抱えている。それに対して、中小企業は両立支援策を「就業規則等に制度を定めている」ことで解決を図っている。

従業員が働く上で重視していることを比較すると、中小企業の従業員は仕事のやりがいや能力の発揮を重視しているのに対し、小企業の従業員は働きやすさを重視している。それに対し、従業員の満足度では中小企業と小企業の差はみられず、中小企業、小企業ともに従業員の就業ニーズを充足している。

第2章 男女別、雇用形態別等でみた中小企業における女性雇用の実態

本章では、中小企業における従業者を男女別、雇用形態別あるいは業種別に比較することで、女性従業員の雇用実態を明らかにしている。

中小企業は家計補助のために働く女性、育児中の女性が多数就業している。女性が実際に就いているのは、小売業の販売職、飲食・宿泊業のサービス職、製造業の生産労務職が多い。

経営者は正社員女性および非正社員女性には「細やかさ・気配り」、「正確性・迅速性」、「協調性」といった能力を求めている。一方、管理職女性には「リーダーシップ」、「判断力・決断力」、「業務改善・遂行力」を求めており、両者には明確な差がある。女性の働きぶりに対する経営者の満足度は高い。

女性従業員は働く上で収入を最も重視しているものの、男性と比べるとその割合は低い。一方で、働きやすさを重視している割合が男性より高い。実際に給与水準をみてみると、女性は男性より低いが、収入に対する満足度は高い。働きやすさの指標として通勤時間や就労時間をみてみると、女性は男性より各々短く、ワークライフバランスへの満足度が高くなっている。

第3章 中小企業における女性活躍の取り組み

本章では、女性従業員の活躍を促すことによる効果や課題を概観しながら、企業ヒアリングを基に同取り組みを推進するポイントを整理している。

「女性従業員の活躍に取り組んでいる」中小企業は、女性従業員の活躍を促すことにより様々な効果を得られている。女性活躍を推進するためのポイントは、①企業のビジョン・目標を明確にする、②女性の活用推進は段階毎に着実に行う、③両立支援と能力発揮機会を付与する、④両立支援・女性活躍推進は男性・ステークホルダーにとってもメリットと示す、の4点である。

目 次

第1章 女性雇用からみた中小企業の雇用実態.....	1
第1節 女性が注目されている理由.....	1
第2節 「企業経営と従業員の雇用に関するアンケート」について.....	6
第3節 規模別比較にみた女性雇用の実態.....	8
第4節 まとめ.....	18
第2章 男女別、雇用形態別等でみた中小企業における女性雇用の実態.....	19
第1節 女性従業員の就業状況.....	19
第2節 経営者が求める能力と評価.....	24
第3節 従業員が求めるものと満足度.....	26
第4節 まとめ.....	30
第3章 中小企業における女性活躍の取り組み.....	31
第1節 女性が活躍するための取り組み.....	31
第2節 企業事例.....	41
第3節 女性活躍に取り組む中小企業の特徴.....	66
第4節 女性活躍を推進するためのポイント.....	71
むすび.....	74
参考文献.....	75
アンケート票.....	77

第1章 女性雇用からみた中小企業の雇用実態

本章では、女性の雇用状況に焦点を当てることにより、中小企業における雇用実態を明らかにすることを目的としている。そのため、日本政策金融公庫総合研究所では2011年8月にアンケート調査を実施し、分析を行っている。分析に当たっては、同研究所が2010年8月に実施した「企業経営と従業員の雇用に関するアンケート」および官庁統計などによる既存調査を用い、小企業、大企業との規模別比較を行った。

第1節 女性が注目されている理由

そもそも、女性の雇用状況に注目するのはなぜか。一つには、これまで男性の陰に隠れて見えにくかった女性の経済・社会活動が「マス」としてとらえられるだけの力を付けてきたことがある。従来の性別役割分担の考え方もあって、男性が、専ら経済や政治などの計測しやすく目につきやすい分野で活躍していた半面、女性は、どちらかといえば家事や育児・介護、ボランティアといった目立ちにくい分野でのしかも「無償」の働きが大きく、女性の活動によってもたらされる経済的価値そのものについては語られることが少なかった。

一方、女性が徐々に存在感を示すにつれ、これまでの活躍ぶりが目立たなかったゆえか、経済成長を維持するには今後の女性の活躍如何による、との議論も出るなど、今後の成長の起爆剤あるいはそこまでは至らなくとも、閉塞感漂う経済・社会の改革の一端を担う役割を期待する声も大きくなっている。

そこで、ここでは、マクロ経済からみて、女性雇用はどのような意味合いがあるのか、あるいは今後どのような役割を期待されているのか、ひるがえって女性自身は「働くこと」をどのようにとらえているのかを、まずは概観しておこう。

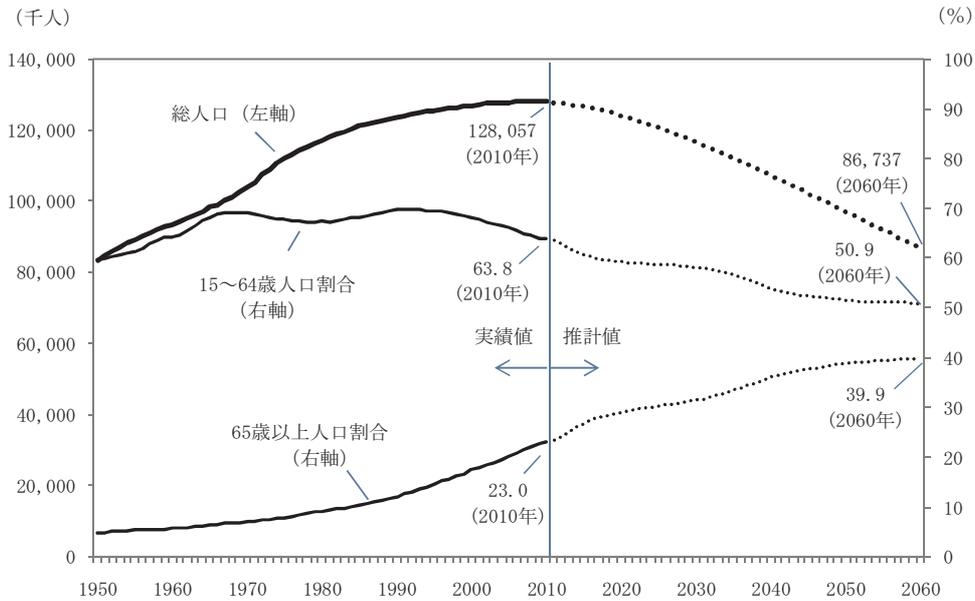
(1) 労働力としての女性

我が国では、少子化と高齢化が同時に進行している。現在の出生率と死亡率が続くと仮定した場合、総人口は、2010年の1億2,806万人から、50年後の2060年には8,674万人にまで減少すると推計されている¹。なおかつ15歳～64歳までのいわゆる生産年齢人口は、同じく2010年の63.8%から、2060年には50.9%に減少、1人の高齢者を1.28人の現役世代で支える計算になる。生産年齢人口の減少は、経済成長力の下押し圧力となるだけでなく、社会保障制度の担い手の不足につながると懸念されている(図1-1)。

少子高齢化により家事、通学などの非労働力人口を除いた労働力人口総数も1998年の6,793万人をピークに減少している。専ら男性の労働力人口の減少が要因であり、比較可能な2010年では、男女合計で203万人減少しているに対し、男性が204万人の減少、女性が1万人の増加となっている。その結果、労働力人口に占める女性比率は上昇傾向にあり、労働市場において女性の重要性が増している(図1-2)。

¹ 国立社会保障・人口問題研究所。死亡率、出生率ともに中位と仮定した場合の推計値。

図1-1 総人口と年齢階層別人口割合の推移

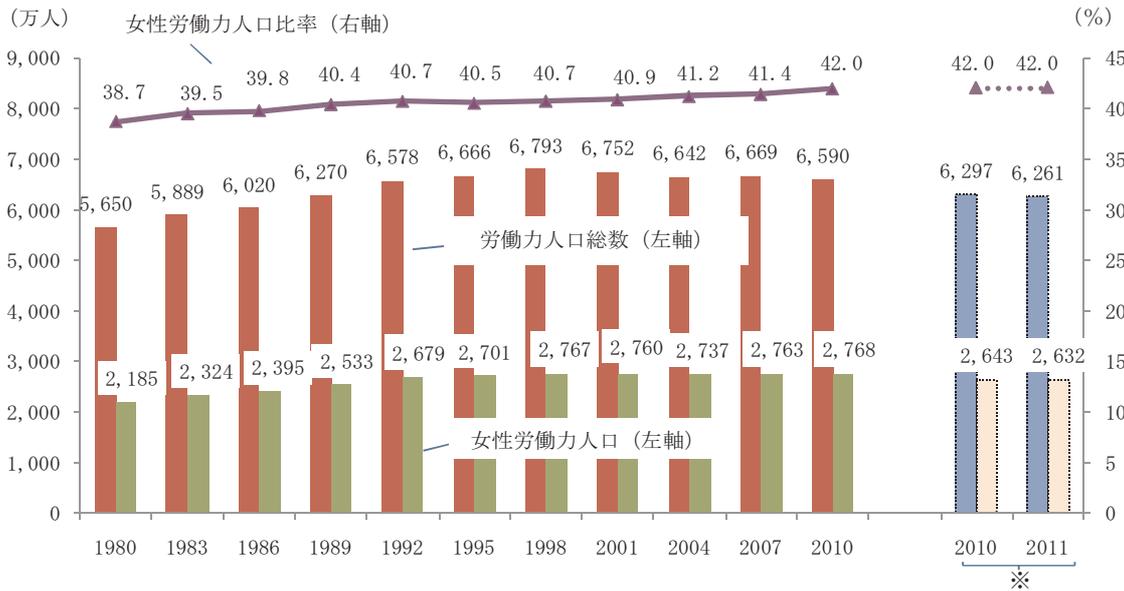


資料：総務省「人口推計」（2010年以前）

国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2012年1月推計）」（2011年以降）

（注）将来推計は、出生中位・死亡中位の仮定に基づくデータ。

図1-2 女性労働力人口と女性労働力人口比率の推移



資料：総務省「労働力調査」

（注）1 労働力人口とは、15歳以上人口のうち、「就業者」と「完全失業者」を合わせたもの。なお、労働力調査における主な用語の位置づけは、以下の通り。

2 女性労働力人口比率は、労働力人口総数に占める女性労働力人口数の割合。

3 ※印の2010年、2011年は岩手県、宮城県および福島県を除く全国の結果。

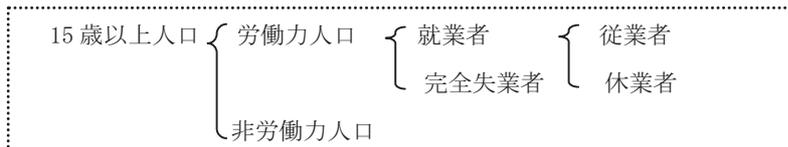
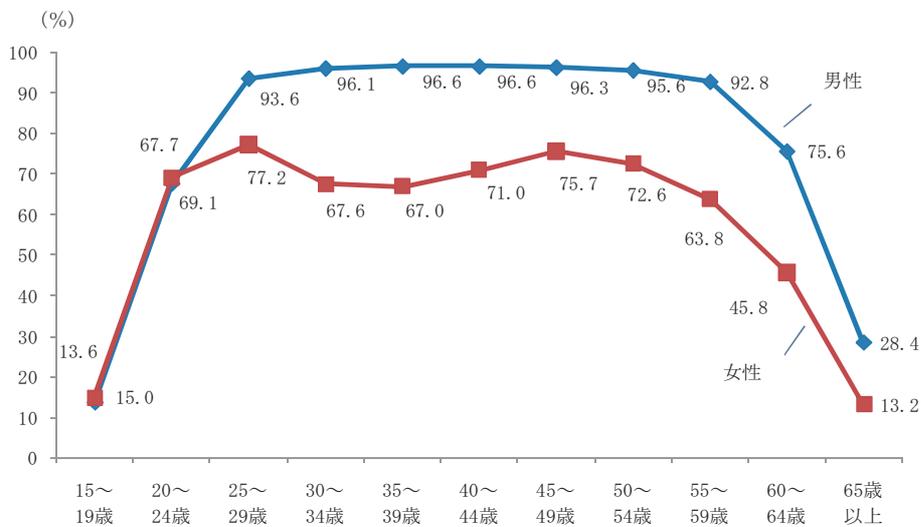


図1-3 年齢階級別労働力率



資料：総務省「労働力調査」（2011年）

- (注) 1 労働力率は、各年齢階級における人口に占める、労働力人口（就業者+完全失業者）の割合
 2 岩手県、宮城県および福島県を除く結果。

しかし、男女別で労働力率をみると、女性の労働力率は男性より低い状況が続いている。労働力率を年齢階層別にみると、男性が台形のパターンを描くのに対し、女性は「25～29歳」をピークに30歳代で低下する「M字カーブ」を描いている（図1-3）。これは、結婚や出産で女性が労働市場から一旦退出していることを示している。

以上のことは、少子高齢化が進み生産年齢人口が減少する中、女性が労働市場に参入する余地が大きいこと、女性の労働参加を促すことが経済成長率を維持するうえで重要になることを示している。人口の減少、特に労働力人口の減少は、日本の潜在成長率の低下につながる。独立行政法人労働政策研究・研修機構の推計によれば、2030年の労働力人口は、2006年の労働力率と同水準で推移した場合、同年の労働力人口と比較して1,073万人減少の5,584万人まで低下する。一方、各種雇用施策を講じ、女性、若年者、高齢者などの労働市場への参加が進む場合は、477万人の減少にとどまる。企業が女性の就業環境を整え、女性の活躍を促すことは人材確保・育成だけではなく、日本の経済の活力向上に寄与するのである。

（2）消費者としての女性

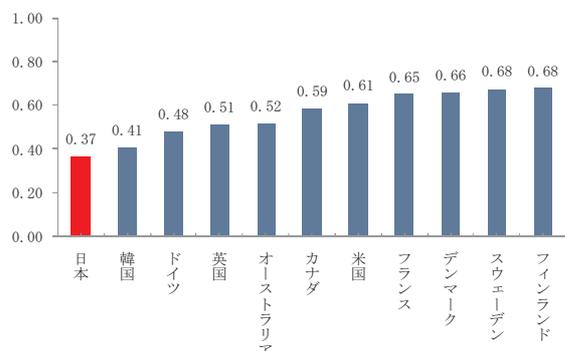
内閣府（2012）の試算によれば、「（2）就業者」「（3）労働時間」「（4）時間当たり賃金」のいずれも、女性は男性の7割前後となっており、それらを掛け合わせた女性の「（1）賃金総額」は、男性の賃金総額の約37%を占めるにすぎないが（図1-4）、消費行動においては、大きな影響をあたえている。

働いているか否かにかかわらず、家庭における買い物、特に日常的な買い物についての意思決定の多くは主に女性によって行われており（図1-5）、いまや企業が女性の生活者としての視点を重視することは大前提となっている。

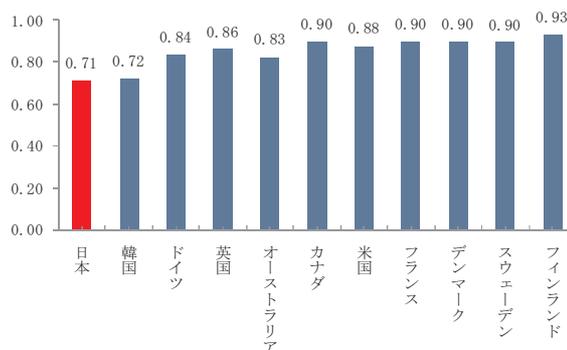
今後、女性が収入を得るにつれ、女性による女性のための消費が、経済全体に大きな影響を及ぼすことが予想される。

図 1-4 賃金総額男女比の国際比較

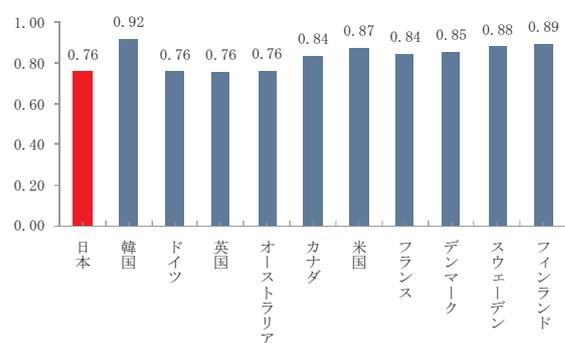
(1) 賃金総額の女性／男性比率 (2006 年)



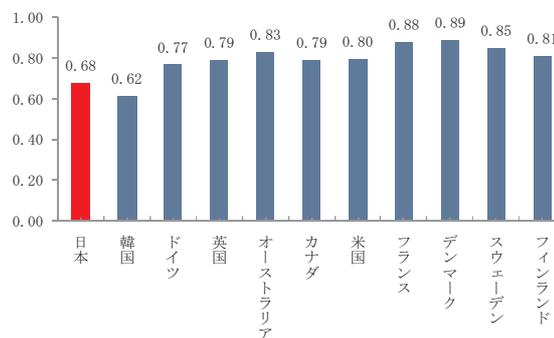
(2) 就業者数の女性／男性比率 (2008 年)



(3) 労働時間の女性／男性比率 (2008 年)



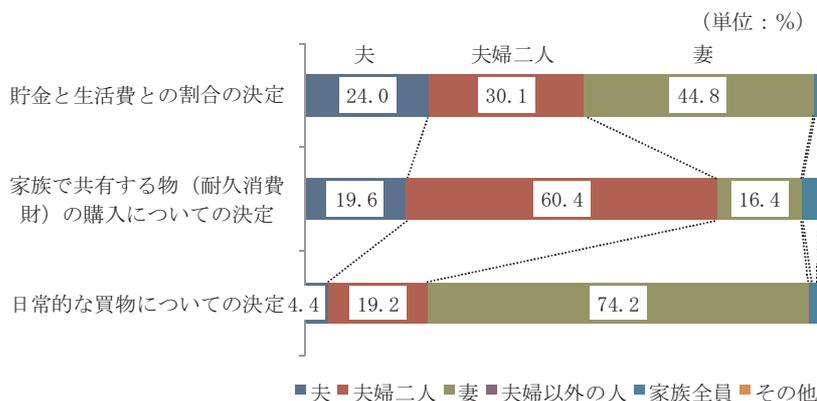
(4) 賃金の女性／男性比率 (2006 年)



資料：内閣府「女性の活躍による経済社会の活性化」最終報告（案）（2012 年 1 月）

- (注) 1 原データは総務省「労働力調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」、OECD 資料、米国資料より作成。
 2 「(1) 賃金総額」は「(2) 就業者数」、「(3) 労働時間」、「(4) 賃金」を掛け合わせたもの。
 3 資料では小数点以下第 3 位までの表示。
 4 カナダの労働時間は 2006 年の数値、日本、アメリカの賃金総額は 2008 年の数字。

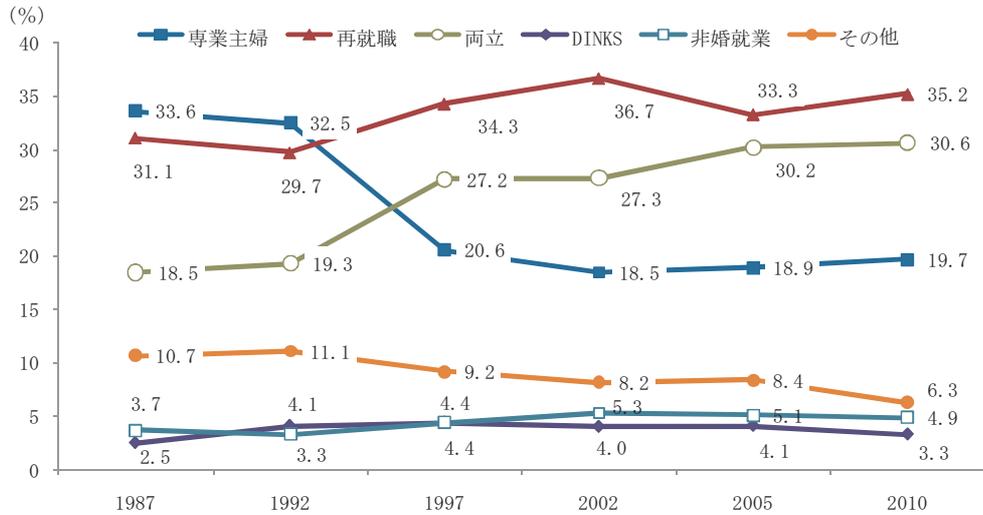
図 1-5 家庭における意思決定



資料：内閣府「平成 22 年度 男女共同参画白書」

- (注) 1 原データは内閣府「男女の消費・貯蓄等の生活意識に関する調査」（平成 22 年）。
 2 有配偶の男性（N=3,023）、女性（N=3,409）に尋ねたもの。
 3 「妻」は女性の「自分」＋男性の「配偶者」の回答の合計。
 4 「夫」は男性の「自分」＋女性の「配偶者」の回答の合計。

図 1-6 未婚女性が理想とするライフコースの推移



資料：国立社会保障・人口問題研究所「出生動向基本調査」

(注) 1 「あなたの理想とする人生はどのタイプですか」という問いに対する回答の割合。

2 専業主婦：結婚し子どもを持ち、結婚あるいは出産の機会に退職し、その後は仕事を持たない。

再就職：結婚し子どもを持つが、結婚あるいは出産の機会にいったん退職し、子育て後に再び仕事を持つ。

両立：結婚し子供を持つが、仕事も一生続ける。

DINKS：結婚するが子どもは持たず、仕事を一生続ける。

非婚就業：結婚せず、仕事を一生続ける。

3 回答者は全国の18～34歳の未婚女性。

(3) いきがいとして「働くことを希望する」女性

①働くことに対する女性の意識

では、働くことに対する女性の意識はどのようになっているのだろうか。

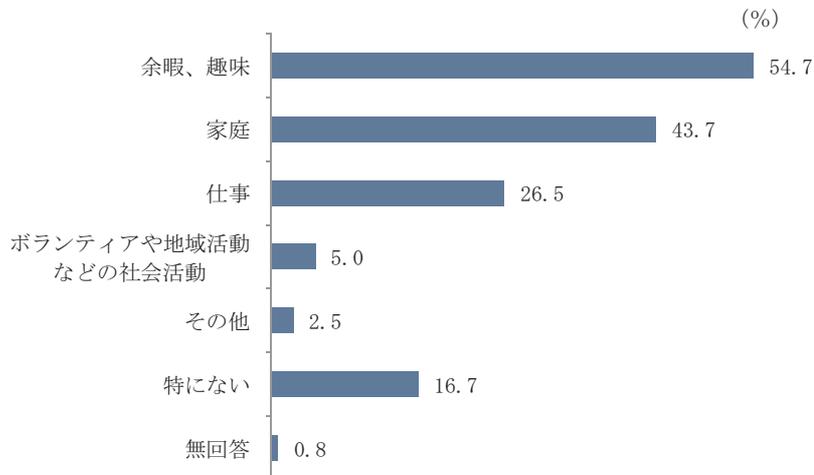
国立社会保障・人口問題研究所「出生動向基本調査」によると、18～34歳の未婚女性の理想とするライフコースは、2010年では「再就職」(35.2%)、「両立」(30.6%)、「専業主婦」(19.7%)の順となった。1992年に「専業主婦」が32.5%、「両立」が19.3%だったのと比べると、「専業主婦」が減少し、代わって「両立」が増加している(図1-6)。子どもができて継続して働くことを望む女性は着実に増加している。

②働くことを「生きがい」と感じる女性

労働政策研究・研修機構が実施した調査によれば、生産年齢人口である20歳以上65歳以下の男女に聞いた「生きがいを感じることは」、「余暇・趣味」が最も多く、次いで「家庭」、「仕事」の順となっている(図1-7)。これを就業者に限ってみると、男性の35.3%、女性の33.7%が、「仕事」に生きがいを感じており、男女に差はない(図1-8)。加えて、女性・60歳代(調査は65歳まで)になると、43%と半数近くが「仕事」に生きがいを感じていることがわかる。

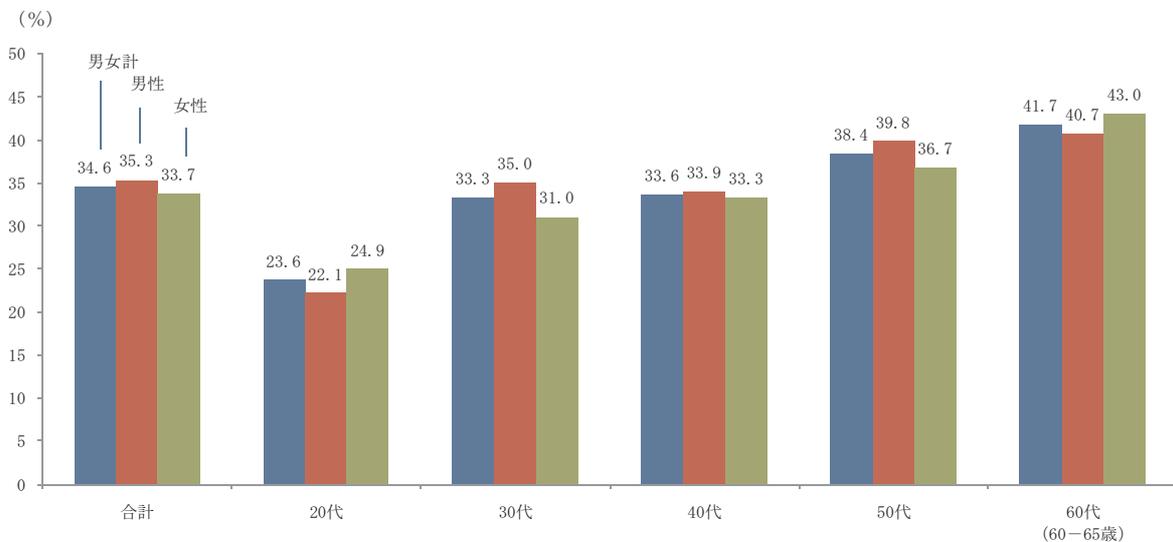
女性にとっても働くことは単に収入を得るだけでなく、個々人の生き方そのものにかかわってくるとなると、雇用される側・雇用する側双方にとって、働きがいをどのように与えていくか、満足度をどのようにあげていくのかが、きわめて重要になってくるといえる。

図 1-7 いきがいを感じていること（複数回答）



資料：労働政策研究・研修機構「平成 21 年度 日本人の就業実態に関する総合調査」
 (注) 20 歳以上 65 歳以下の男女（就業者および無業者）に聞いたもの。

図 1-8 就業者のうち、仕事に生きがいを感じている者の割合（性・年齢別）



資料：労働政策研究・研修機構「平成 21 年度 日本人の就業実態に関する総合調査」
 (注) 20 歳以上 65 歳以下の男女（就業者）に聞いたもの。

第 2 節 「企業経営と従業員の雇用に関するアンケート」について

(1) アンケートの実施要領および用語の定義

「労働力」「消費」「意識」など様々な側面から、女性が注目を集めている。では、中小企業においてはどのような女性が働いているのだろうか。また、企業側としても、どのように女性の活躍を促しているのだろうか。このような問題意識から、日本政策金融公庫総合研究所では 2011 年 8 月に「企業経営と従業員の雇用に関するアンケート」を実施した。実施要領は表 1-1 のとおりである。また、用語の定義は表 1-2 のとおりである。

表 1-1 アンケートの実施要領

名称	企業経営と従業員の雇用に関するアンケート
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%）

表 1-2 用語の定義

従業者	{ 経営者……………法人代表者 { 従業員 { 正社員……………雇用期間を定めず常勤で勤務する人、常勤役員を含む { 非正社員……………経営者、アルバイト、契約社員、派遣社員など

（注）総務省「就業構造基本調査」「労働力調査」などでは、従業者規模の算出に当たって、間接雇用となる派遣社員などは含まない。

（2）アンケートの構成

アンケートには、企業や経営者の属性に加え、性別、年齢、職種といったカテゴリー別の人数など従業員に関するさまざまな設問を設けた。また、給与額や働きぶりに対する経営者の評価など一部の項目は、一人ひとりの従業員についても回答を得た。ただし、記入の負担を考慮し、「正社員男性」「正社員女性」「非正社員男性」「非正社員女性」それぞれの氏名を「五十音順に並べたときの最も早い人」という基準で1企業につき最大4人を抽出してもらった。

なお、以下の図表では、「企業」に関する設問と「従業員」に関する設問のどちらを集計したものか明確にするために、各集計結果の回答数（サンプルサイズ）を以下の通り区分して表記している。

「企業」について集計…（N=〇〇〇）

「従業員」について集計…（n=〇〇〇）

（3）アンケート回答企業および従業員の属性

アンケート回答企業および従業員の属性は図 1-9、図 1-10 のとおりである。従業員数は 19 人以下の企業が 25%を占めているが、本調査では中小企業について明確な定義付けを行わず、アンケート回答企業を中小企業とみなすことにする。

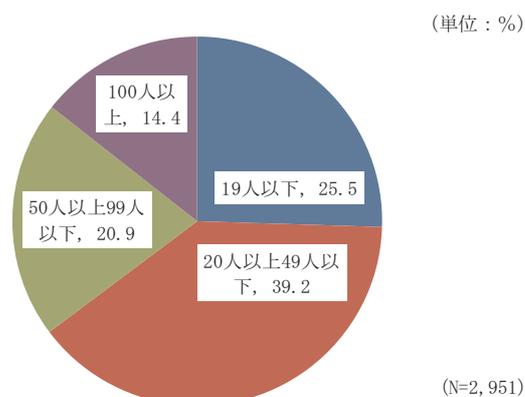
また、アンケートの分析に当たっては、中小企業ならではの特性を明らかにするため、既存調査における小企業²および大企業のデータとの比較も行っている。ただし、参照する調査によって従業者規模の区分はまちまちであるため、小企業や大企業の定義は分析項目によって異なる。詳細には、個々の図表に注記を行った。

² 日本政策金融公庫総合研究所「企業経営との雇用に関するアンケート」（2010 年）（小企業）

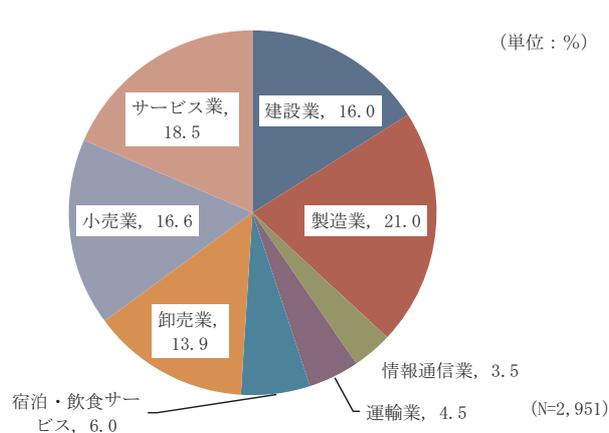
回答企業 2,909 社のうち従業者 19 人までの企業が 88.1%、20～49 人が 10.0%、50 人以上が 1.9%。

図 1-9 分析対象企業の概要

(1) 従業者数



(2) 業種

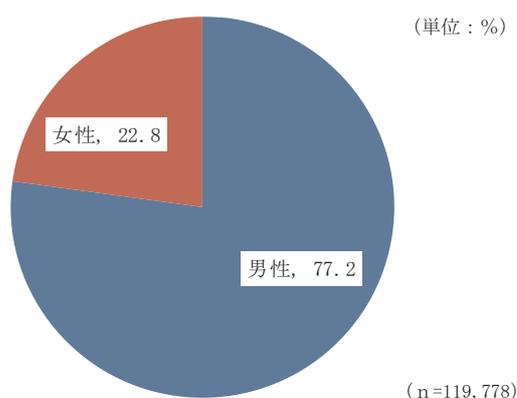


資料：日本政策金融公庫総合研究所「企業経営と従業員の雇用に関するアンケート」（2011年）
 （以下断りのない限り同じ）

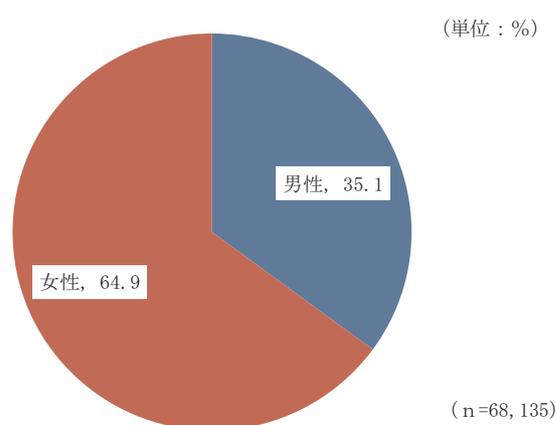
（注）サービス業は「個人向けサービス業」「事業所向けサービス業」「医療、福祉」「教育、学習支援業」を合計したもの。

図 1-10 分析対象従業員の性別

(1) 正社員



(2) 非正社員



第3節 規模別比較にみた女性雇用の実態

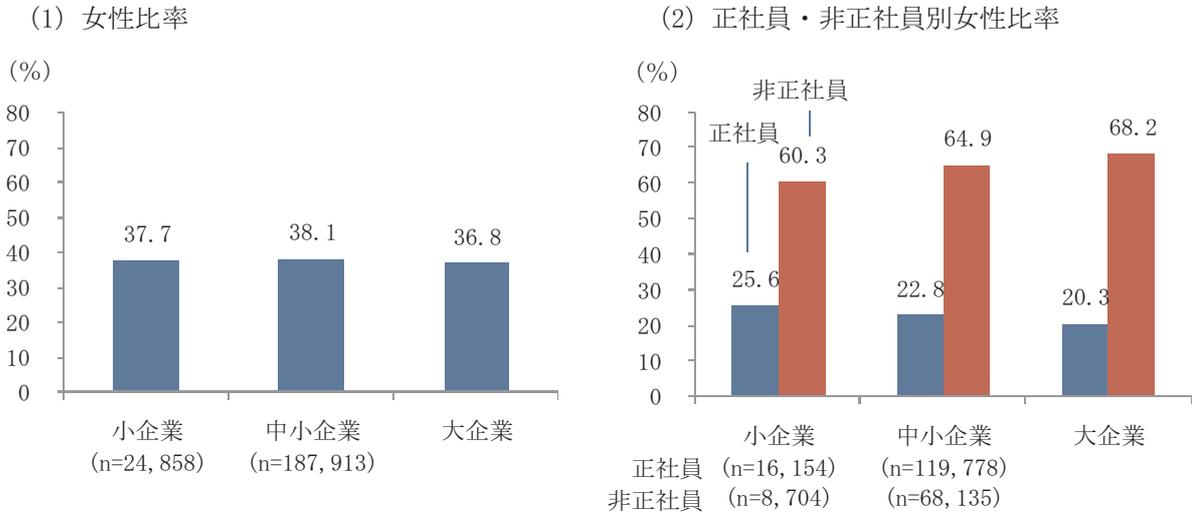
(1) 中小企業における女性従業員の就業状況

①女性従業員の割合

正社員と非正社員を合わせた従業員全体に占める女性の割合は、中小企業では 38.1%となった（図 1-11）。小企業では 37.7%、大企業 36.8%となっており、女性従業員の割合には企業規模による大きな差は見られない。

次に、正社員・非正社員別でみる。中小企業においては、正社員に占める女性の割合は 22.8%と非正社員の割合 64.9%の半分以下の水準にとどまる。企業規模別にみると、企業規模が大き

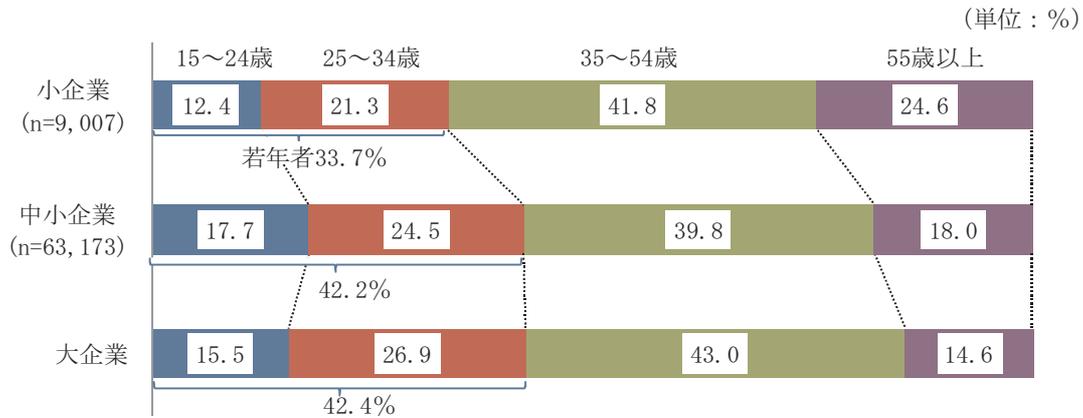
図 1-11 女性従業員の割合



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）（中小企業）
 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」（2010年）（小企業）
 総務省「就業構造基本調査」（2007年）（大企業）

- (注) 1 大企業は従業者「300人以上」。
 2 大企業の正社員には法人の経営者および役員を含む。
 3 中小企業は2011年アンケートの回答企業、小企業は2010年アンケートの回答企業である。

図 1-12 女性従業員の年齢（従業者規模別）



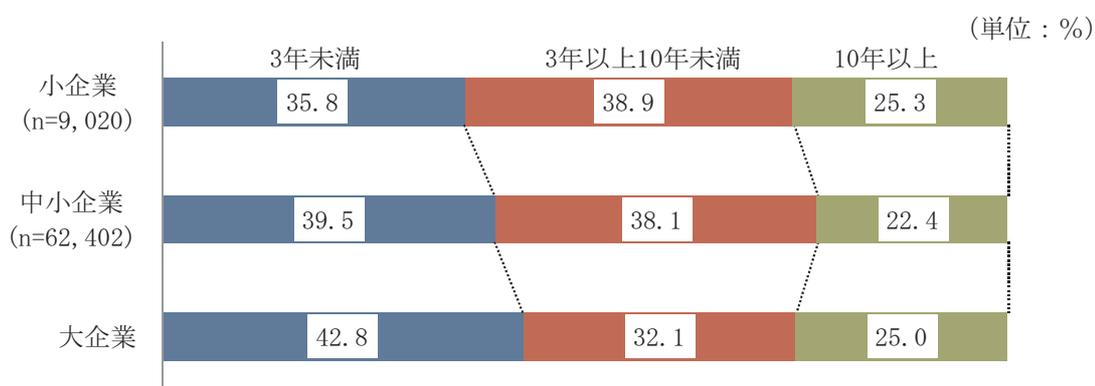
資料：図 1-11 に同じ。
 (注) 図 1-11 (注) 1、2、3 に同じ。

なるにつれ正社員の割合は低くなる一方、非正社員の割合が高くなっている。

②年齢構成

女性従業員の年齢分布をみると、中小企業では「35～54歳」が39.8%と最も割合が高くなっている（図 1-12）。従業員規模別では、規模が小さい企業ほど若年者の割合は低く、高齢者の割合は高くなる傾向にある。

図1-13 女性従業員の勤続年数（従業者規模別）



資料：図1-11に同じ。

(注) 図1-11(注)1、2、3に同じ。

③勤続年数

中小企業の女性従業員の勤続年数をみると、「3年未満」が39.5%と最も割合が高くなっている(図1-13)。企業規模別にみると、企業規模が大きいほど「3年未満」の割合が高くなっており、勤続年数が短くなっている。一方、「10年以上」は中小企業が22.4%と小企業や大企業と比べるとやや低くなっているが、企業規模による差があるとはいえないことがわかる。

(2) 女性従業員の勤労状況

①出産後の勤務状況

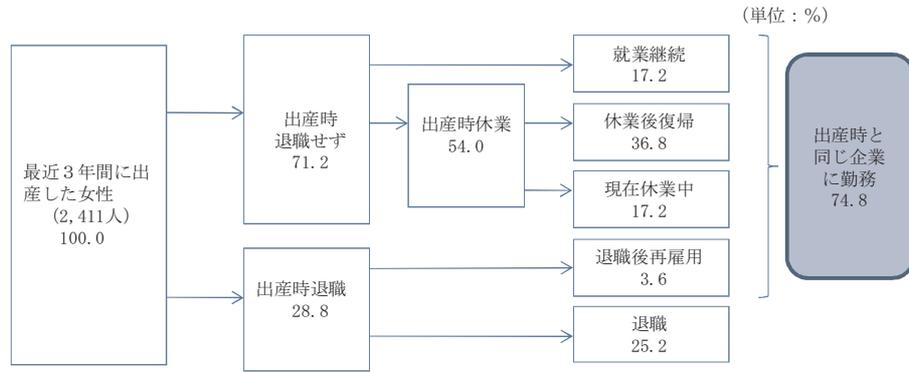
最近3年間に出産した女性の出産後の勤務状況をみると、「出産時退職せず」の71.2%と「退職後再雇用」の3.6%を合わせた74.8%が出産後も同じ中小企業に勤めており、その水準は小企業と同じである(図1-14)。『2006年版中小企業白書』で大企業の従業員を含んだデータを見ると、出産1年前に就労していた女性のうち、出産後も同じ企業に勤めている女性の割合が31.0~48.8%にとどまっている³ことを踏まえると、中小企業・小企業は、大企業と比較すれば、子育て中の女性にとって働き続けやすい環境であるといえる。

また、「出産時休業」の割合は中小企業が54.0%と小企業の46.5%より高くなっている。後述するように育児と仕事の両立支援制度において、小企業より制度化している割合が高いことから、小企業に比し中小企業は出産時に休業しやすい環境であると考えられる。

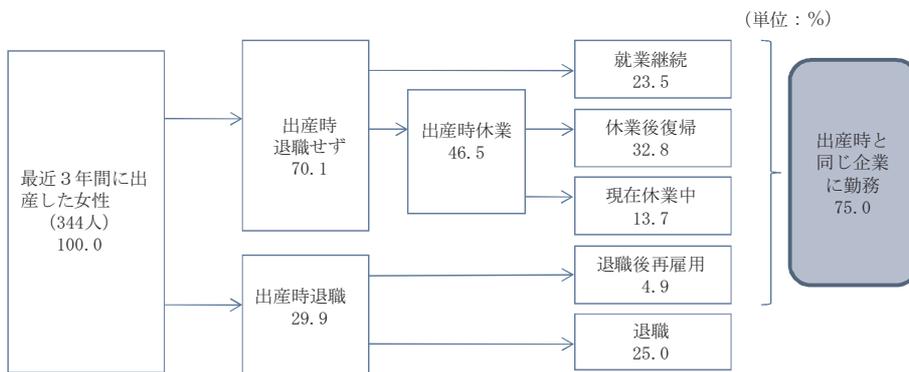
³ 「再就職」先が以前と同じ企業か明示されていないため、数字に幅があるもの。

図 1-14 女性従業員の出産後の勤務状況

(1) 中小企業

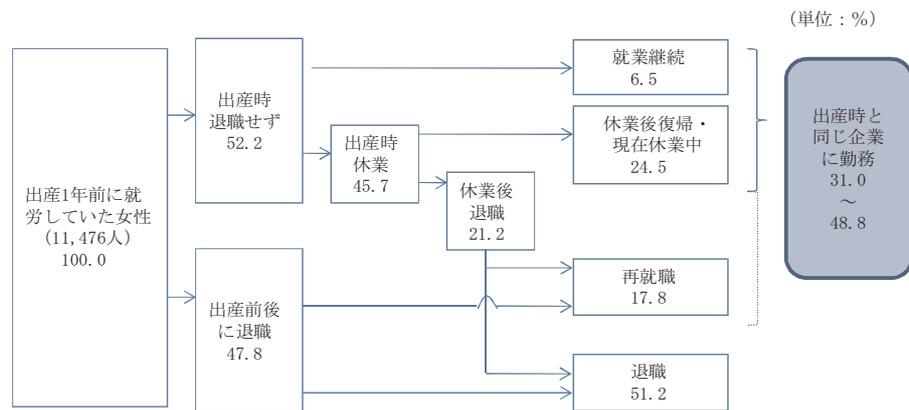


(2) 小企業



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)(中小企業)
 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」(2010年)(小企業)
 (注) 最近3年間(業歴3年未満の企業は開業以降)に出産した女性従業員について集計したもの。

(参考) 大企業を含めた女性就業者の出産後の勤務状況

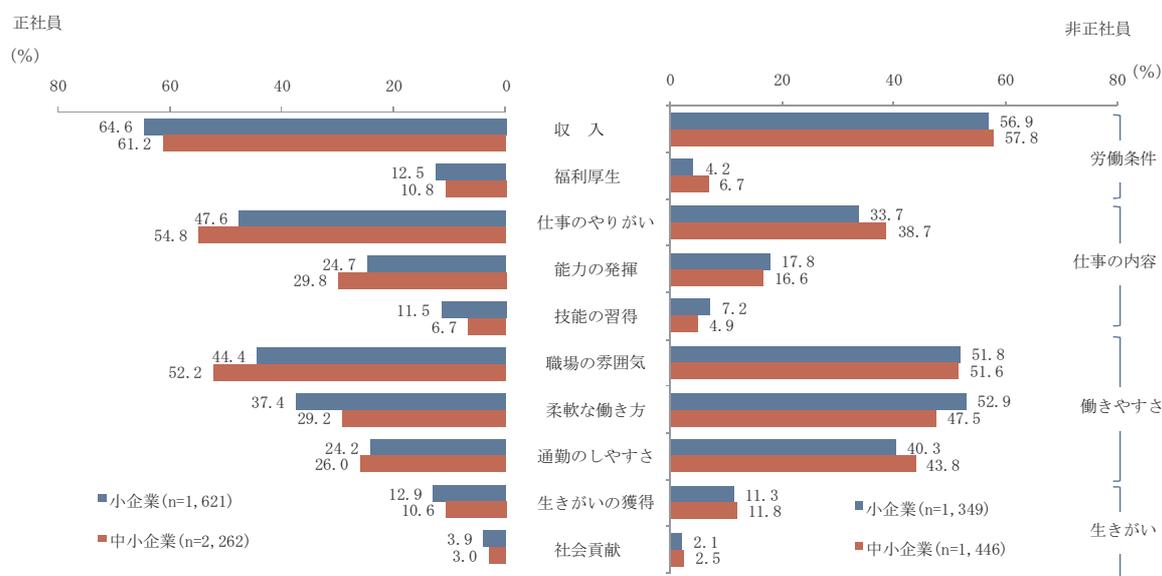


資料：中小企業庁「2006年版中小企業白書」
 (注) 1 調査対象は、民間企業(規模は問わない)の従業員や官公庁の職員、自営業者など。
 2 「再就職」先は、以前と同じ企業かどうか明示されていないため、「出産時と同じ企業に勤務」している人の割合は31.0~48.8%となる。

②就業ニーズ

女性従業員が持つ就業ニーズについて、小企業・中小企業別にみていくこととする。図 1-15 は経営者に従業員が働く上で重視していると思われる要素を聞いたものである。まず中小企業の

図 1-15 女性従業員が重視する要素（3つまで複数回答）



資料：図 1-14 に同じ。

- (注) 1 中小企業のデータは、「正社員女性」「非正社員女性」それぞれの名前の、「あいうえお順で最も早い人」について尋ねたもの。
 2 小企業のデータは「正社員女性」「非正社員女性」それぞれの、「勤務年数が最も長い人」と「勤務年数が最も短い人」について尋ねたもの。

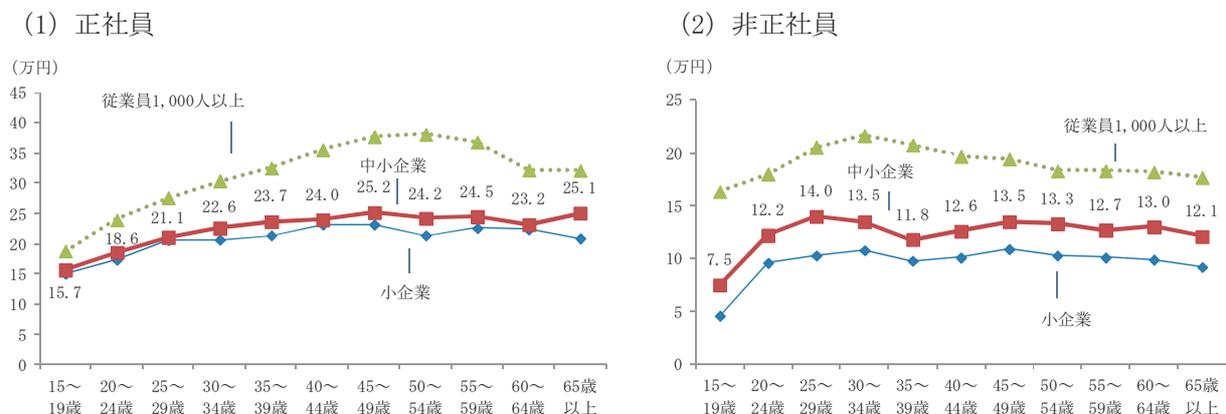
正社員女性についてみると、「収入」(61.2%)、「仕事のやりがい」(54.8%)、「職場の雰囲気」(52.2%) が上位 3 位となっており、いずれも回答割合が 50%を超えている。それに次いで、「能力の発揮」(29.8%)、「柔軟な働き方」(29.2%) の順で回答割合が高くなっている。一方、小企業の正社員女性では「収入」(64.6%)、「仕事のやりがい」(47.6%)、「職場の雰囲気」(44.4%) の順となっており、その順番は中小企業の正社員女性と同じであるが、「仕事のやりがい」、「職場の雰囲気」の回答割合が 50%を下回り、「収入」との回答率とはやや開きがある。また、4 位以下は「柔軟な働き方」(37.4%)、「能力の発揮」(24.7%) の順となっており、中小企業の正社員女性とは「能力の発揮」と「柔軟な働き方」の順位が逆となっている。

次に、中小企業の非正社員女性についてみると、「収入」(57.8%)、「職場の雰囲気」(51.6%)、「柔軟な働き方」(47.5%)、「通勤のしやすさ」(43.8%) の順と 2 位から 4 位は働きやすさに関する項目が占める結果となり、正社員女性で 2 位となっていた「仕事のやりがい」(38.7%) は 5 位となっている。非正社員女性は正社員女性に比べ、仕事の内容より働きやすさを重視している状況が見て取れる。小企業の非正社員女性と比べると、中小企業の非正社員女性の方が「仕事のやりがい」が 5.0 ポイント高くなっている一方、「柔軟な働き方」は 5.4 ポイント低くなっており、仕事の内容を重視している傾向がうかがわれる。

③給与水準

女性の 1 ヶ月の平均給与を規模別にみると、中小企業の給与は正社員、非正社員ともに「小企業」の水準よりは高く、「従業員 1,000 人以上」の水準と比べると下回っているが、その水準と賃金カーブの形状は小企業に近いといえる (図 1-16)。

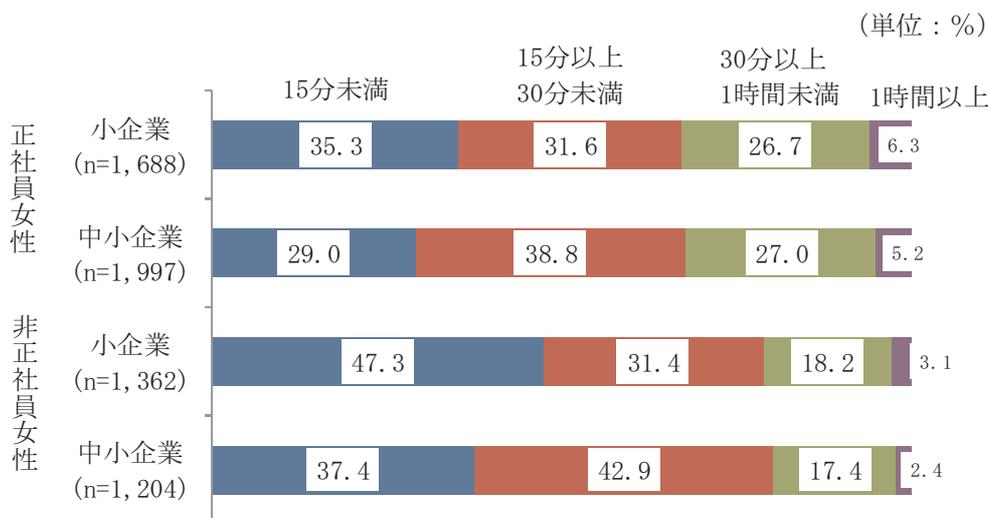
図1-16 年齢別にみた女性従業員の平均給与



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）（中小企業）
 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」（2010年）（小企業）
 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2011年）（「従業員1,000人以上」）

- (注) 1 小企業、中小企業のデータは図1-15（注）1、2に同じ。
 2 小企業、中小企業のデータは給与を除いた1ヵ月の平均給与。
 3 「従業員1,000人以上」のデータは決まって支給する現金給与額。「65歳以上」は「65~69歳」のデータ。

図1-17 女性従業員の片道の通勤時間（従業員規模別）



資料：図1-14に同じ。
 (注) 図1-15（注）1、2に同じ。

④通勤時間

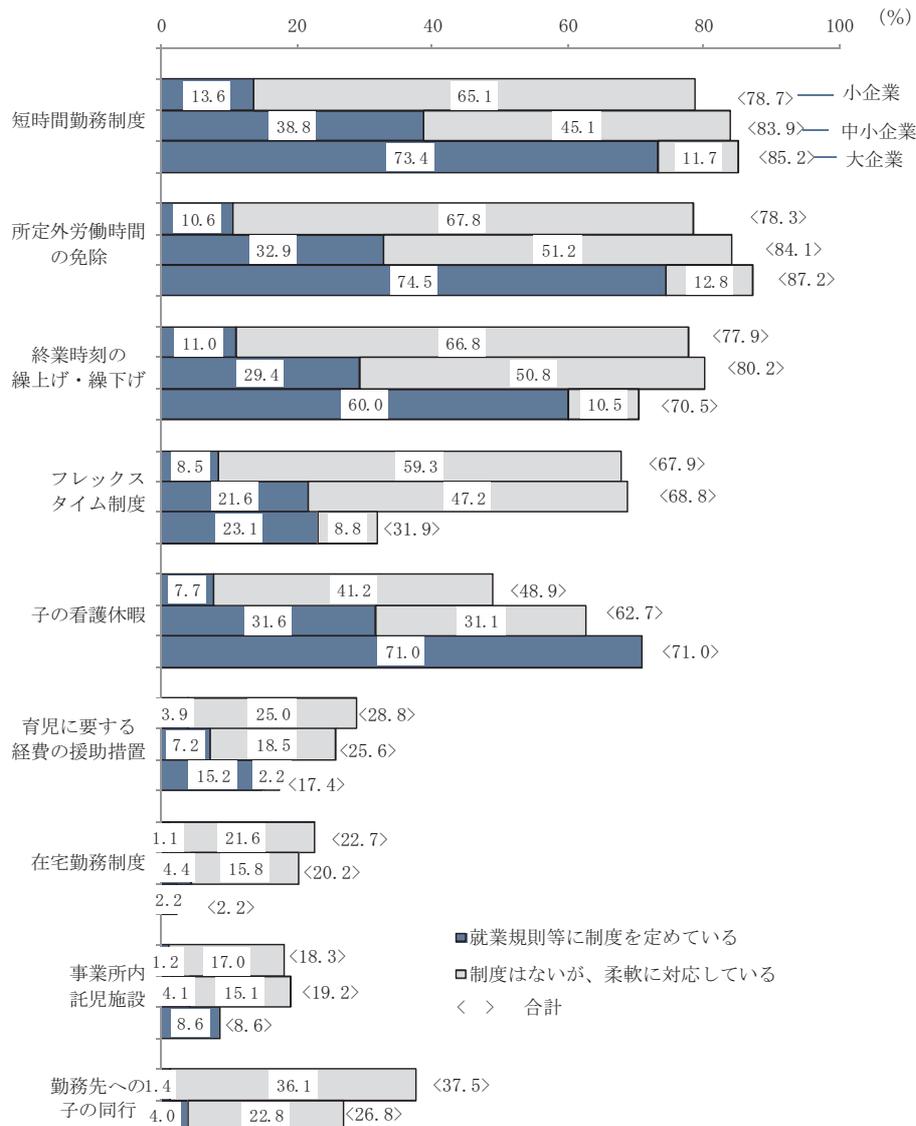
女性従業員の片道の通勤時間を「30分未満」と「30分以上」で分けて割合をみると、小企業・中小企業の規模別にはほとんど差異がない(図1-17)。しかし、さらに時間を細分化していくと、中小企業の正社員女性は「15分未満」が29.0%、「15分以上30分未満」が38.8%となっており、小企業の正社員と比較すると中小企業のほうが通勤時間は長いといえる。非正社員においても同様であり、規模別で比較すると中小企業の女性社員の通勤時間のほうが長い状況が分かる。

(3) 女性活躍への取り組み

①両立支援制度

仕事と育児の両立支援制度を就業規則等に定めている割合をみると、中小企業が制度を定めている割合は小企業より高く、大企業より低くなっている（図 1-18）。また、「制度はないが、柔軟に対応している」との回答割合を加えると、大企業とも遜色ない水準であるといえる。

図 1-18 仕事と育児の両立支援の状況

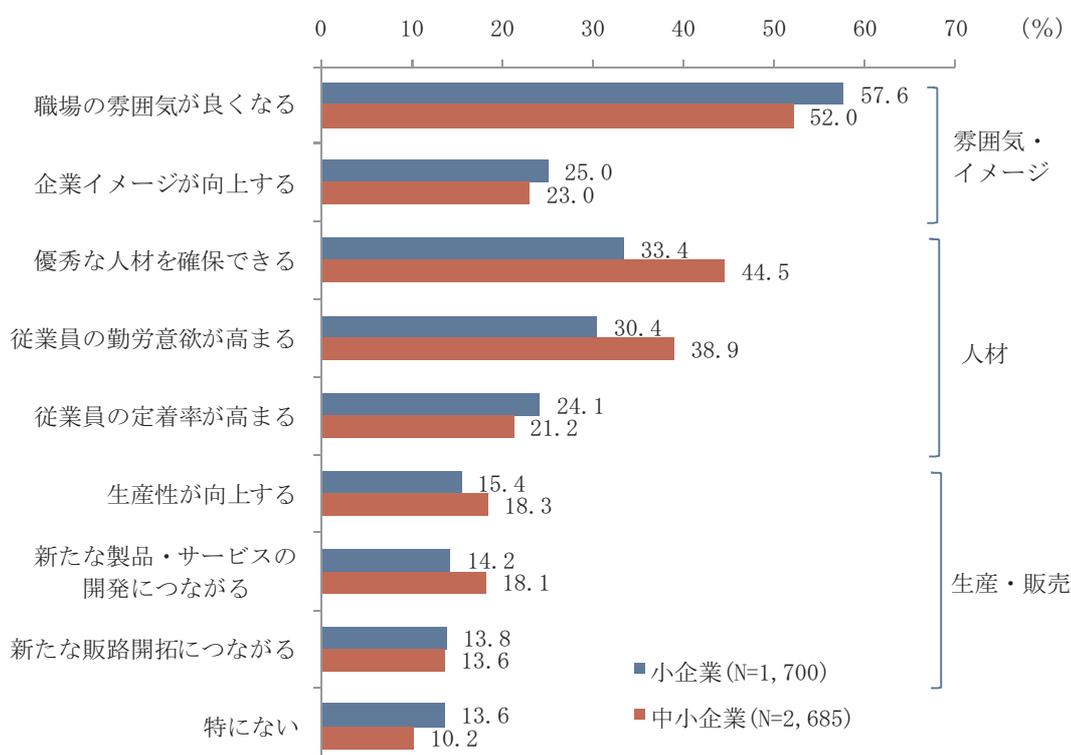


(小企業、大企業のみ)

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) (中小企業)
 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」(2010年) (小企業)
 労働政策研究・研修機構「中小・中堅規模企業の雇用管理と両立支援に関する調査」(2008年) (大企業)

- (注) 1 小企業は、小学生以下の子どもをもつ従業員がいる企業について集計。
 2 中小企業は、全社について集計。
 3 大企業は従業員「300～499人」。
 4 大企業については、それぞれ「就業規則等に定めている」「制度はないが柔軟に対応している」の選択肢を「制度・規定あり」「制度・規定はないが運用としてある」と読み替え、「無回答」は除いて再集計した。なお、「子の看護休暇」は、規程の有無のみ尋ねている。

図1-19 女性従業員の活躍を促すことの効果（3つまでの複数回答）



資料：図1-14に同じ。

- (注) 1 「女性従業員の活躍を促すことで、どのような効果があると思うか」を尋ねたもの。
 2 小企業のデータは、女性従業員（経営者本人および家族従業員を除く）がいる企業に尋ねたもの。
 3 中小企業は、全社について集計。

②女性従業員活躍の効果

女性従業員の活躍の効果を規模別にみると、中小企業は「職場の雰囲気が良くなる」（52.0%）、「優秀な人材を確保できる」（44.5%）、「従業員の勤労意欲が高まる」（38.9%）の順となっている（図1-19）。

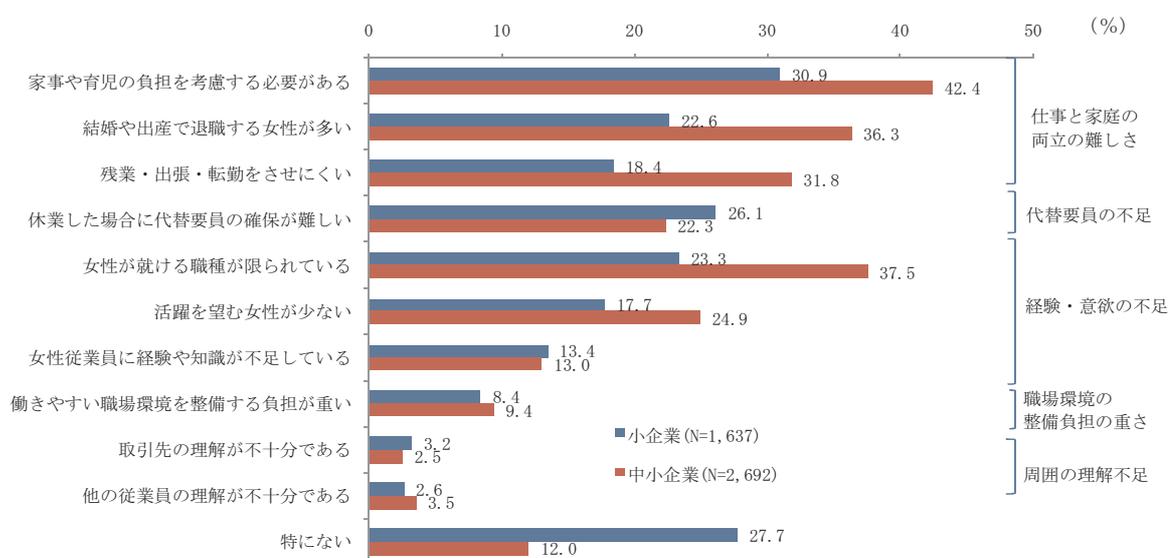
小企業でも同じ順番であるが、中小企業のほうが「職場の雰囲気が良くなる」との回答割合が5.6ポイント低くなっている一方、「優秀な人材を確保できる」が11.1ポイント、「従業員の勤労意欲が高まる」が8.5ポイント高くなっており、人材の面で効果を感じている企業の割合が多くなっている。

③女性従業員活躍の阻害要因

女性が活躍するうえでの阻害要因を規模別にみると、小企業では「特にない」という回答割合が27.7%となっているのに対し、中小企業では12.0%と、9割近くの企業が何らかの阻害要因を感じているという結果になった⁴。具体的に要因をみると、「家事や育児の負担を考慮する必要がある」（42.4%）、「結婚や出産で退職する女性が多い」（36.3%）という「仕事と家庭の両立の難しさ」

⁴ 小企業は女性従業員（経営者本人および家族従業員を除く）がいる企業に尋ねているのに対して、中小企業は全社に尋ねており、小企業と中小企業で集計データに違いがあるが、中小企業において女性がいない企業からの回答数は17社であるため、結果に大きな違いはない。

図 1-20 女性従業員の活躍の阻害要因（3 つまでの複数回答）



資料：図 1-14 に同じ。

(注) 1 「女性従業員の活躍推進を妨げる要素」を尋ねたもの。

2 図 1-19 (注) 2、3 に同じ。

を理由としている回答割合が小企業より高くなっている。また、「女性が就ける職種が限られている」(37.5%) という回答割合も小企業より高くなっている (図 1-20)。

(4) 従業員および経営者の満足度

①従業員の満足度

従業員は働く上で、どの程度満足しているのだろうか。図 1-21 は経営者に従業員が「収入」、「仕事」、「ワークライフバランス」について満足していると思うか聞いたものである⁵。

企業規模、従業員の雇用形態に関わらず、いずれの項目に対しても「かなり満足」、「やや満足」と回答している割合が高い。従業員は、小企業、中小企業で働くことに対して、満足しているといえる。

項目別にみると、「仕事」、「ワークライフバランス」に対する満足⁶は、いずれも 80%超であるが、「収入」に対する満足度は小企業、中小企業ともに、正社員で 70%未満、非正社員で 80%未満にとどまっている。通勤時間が短いことや (図 1-17)、従業員の両立支援に対するニーズに対して小企業では柔軟な対応、中小企業では制度化にて対応している一方 (図 1-18)、賃金は大企業に比べ小企業、中小企業の方が低いことが影響しているものと考えられる (図 1-16)。

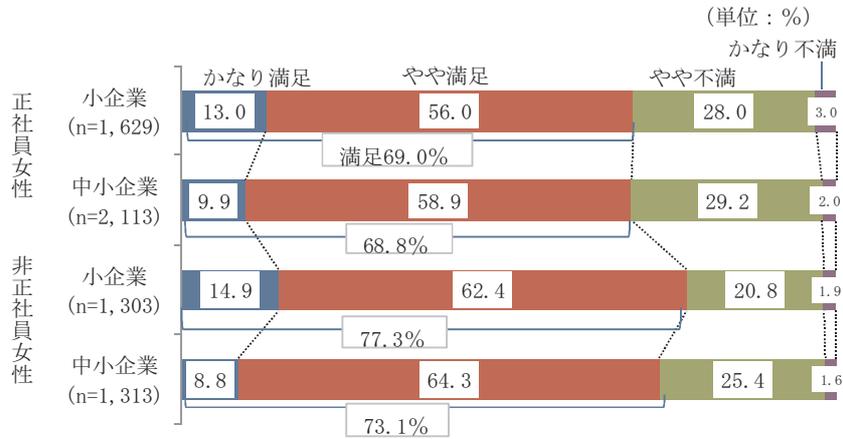
雇用形態別にみると、「収入」と「ワークライフバランス」について小企業、中小企業ともに非正社員の方が満足している割合が高い。賃金は正社員の方が高いが満足度は非正社員の方が高いのは、求める水準が異なることなどが考えられる。

⁵ 本設問は、従業員が各項目についてどの程度満足していると思うかを、経営者に尋ねている。そのため、従業員自身が回答するのに比べ、満足度の水準は高めに出ている可能性がある。ただし、規模比較、雇用形態ごとに水準を比較するうえでは、同じ設問方法のため、信頼性には問題ない (以下同じ)。

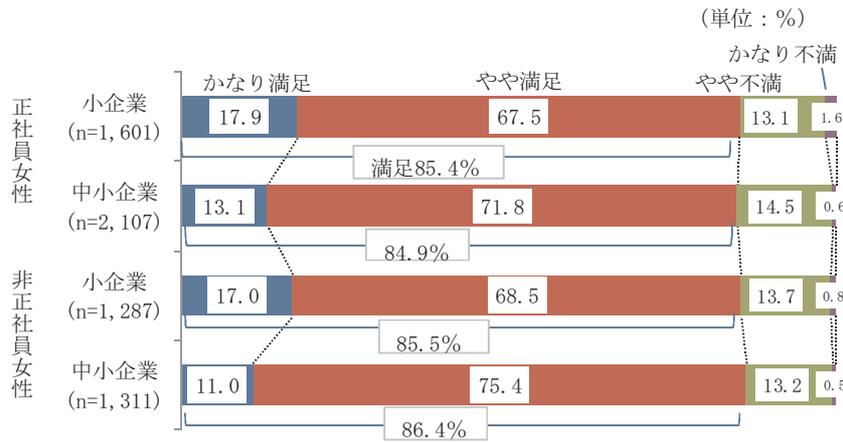
⁶ ここでは「かなり満足」と「やや満足」を合わせて「満足」とした (以下同じ)。

図 1-21 従業員の満足度

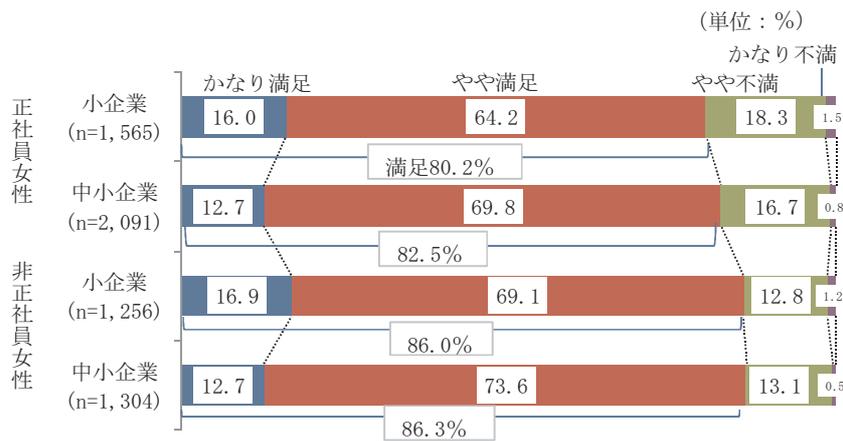
(1) 収入



(2) 仕事



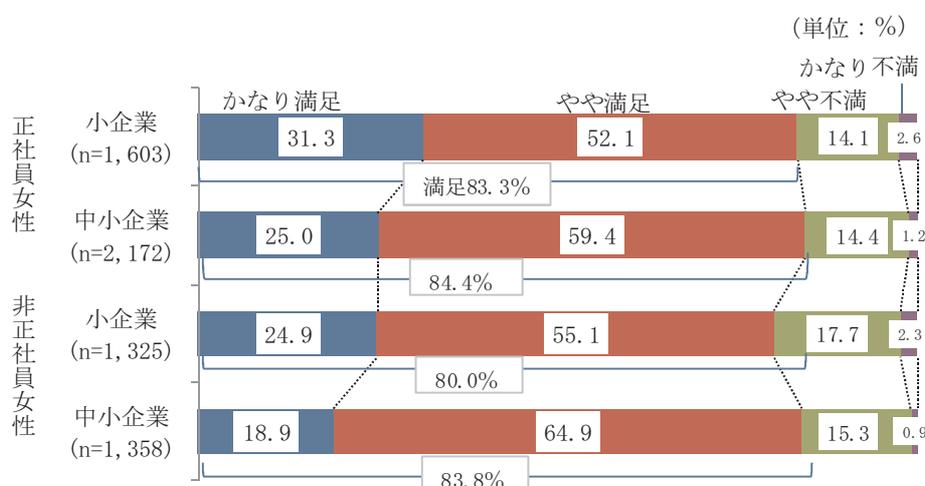
(3) ワークライフバランス



資料：図 1-14 に同じ。

- (注) 1 個々の従業員がどの程度満足しているかを経営者に尋ねたもの。
 2 図 1-15 (注) 1、2 に同じ。

図1-22 従業員の総合的な働きぶりに対する経営者の満足度



資料：図1-14に同じ。

(注) 1 個々の従業員に対する経営者の評価を尋ねたもの。

2 図1-15(注)1、2に同じ。

②経営者の従業員に対する満足度

次に、経営者が女性従業員をどう評価しているかをみるために、個々の従業員の働きぶりに関する満足度をみてる。経営者が正社員に対して「満足」している割合は84.4%、非正社員に対して「満足」している割合は83.8%となり、いずれもほぼ小企業と変わらない水準となっている(図1-22)。

第4節 まとめ

ここまでみてきたように、従業員の年齢や勤続年数および給与などから女性の就業状況をみると、中小企業の雇用実態は小企業と大企業の中間といえる。ただし、出産後の勤務状況、給与水準など極めて小企業の水準に近い項目もみられる。

次に、女性従業員の活躍を促すことに対しては、小企業は雰囲気・イメージの面で効果を感じる割合が高いが、中小企業は人材確保面で効果を感じる割合が高い。一方で、女性従業員の活躍の阻害要因を感じている割合は中小企業の方が高い。その中でも、特に仕事と家庭の両立の難しさに関する項目の回答割合が高く、課題を抱えている。それに対して、中小企業は両立支援策を「就業規則等に制度を定めている」ことで解決を図っている。

従業員が働く上で重視していることを比較すると、「収入」を別として、中小企業の従業員は「仕事の内容」に対する回答が目立つのに対し、小企業の従業員は「働きやすさ」をより多く回答している。それに対し、従業員の満足度では中小企業と小企業の差はみられないことから、中小企業、小企業ともに従業員の就業ニーズを充足している。

第2章 男女別、雇用形態別等でみた中小企業における女性雇用の実態

第1章では、主に女性の雇用状況について規模別比較を行った。本章では、中小企業における従業者を男女別、雇用形態別および業種別に比較することで、女性従業員の雇用実態を明らかにする。

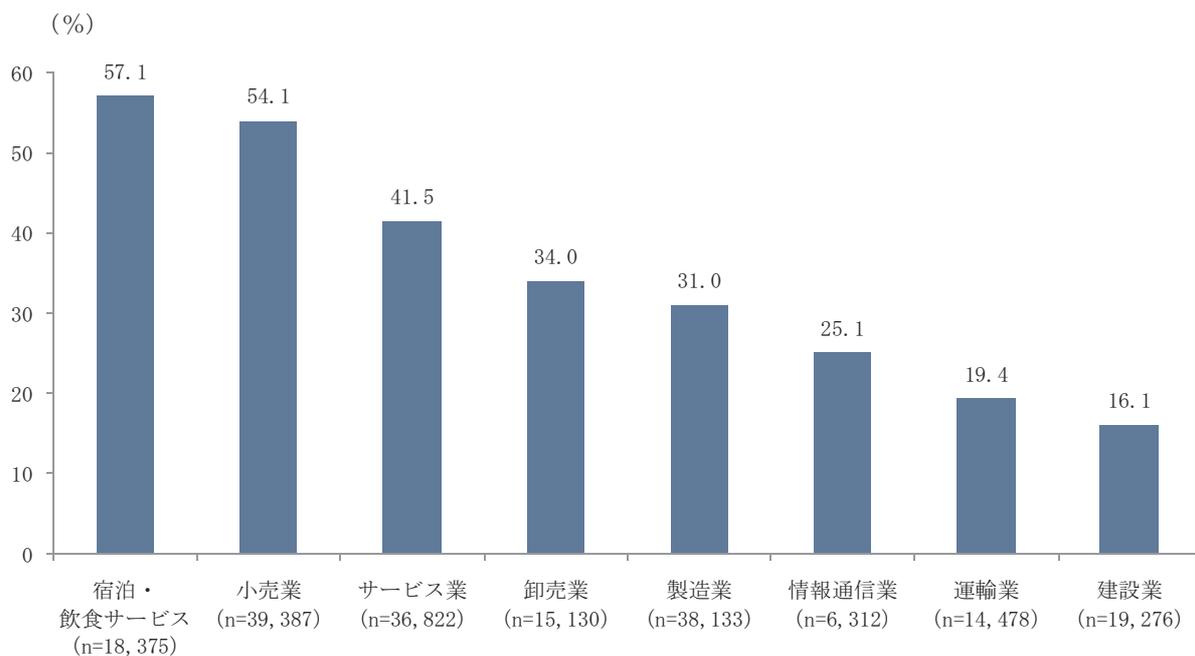
第1節 女性従業員の就業状況

(1) 女性従業員の割合

前述したように、中小企業における女性従業員の比率は38.1%であるが(図1-11)、業種別にみると「宿泊・飲食サービス」(57.1%)、小売業(54.1%)で50%を超えている。一方、「建設業」(16.1%)、「運輸業」(19.4%)、「情報通信業」(25.1%)で30%を下回っている(図2-1)。

一般的に最終消費者を顧客とする業種では女性従業員の比率が高いが、運輸業におけるドライバーや建設業における現場技術者、現場作業員など女性が就きにくい職種がある業種では、女性従業員の比率が低くなる傾向がある。

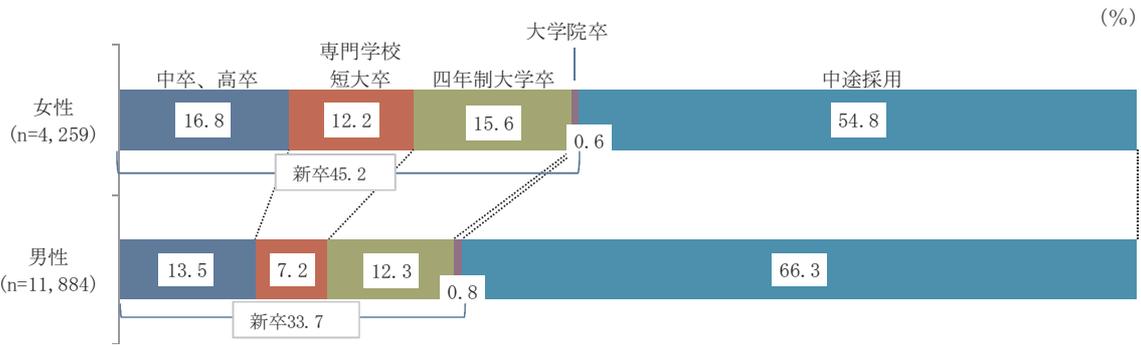
図2-1 女性従業員の割合(業種別)



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)

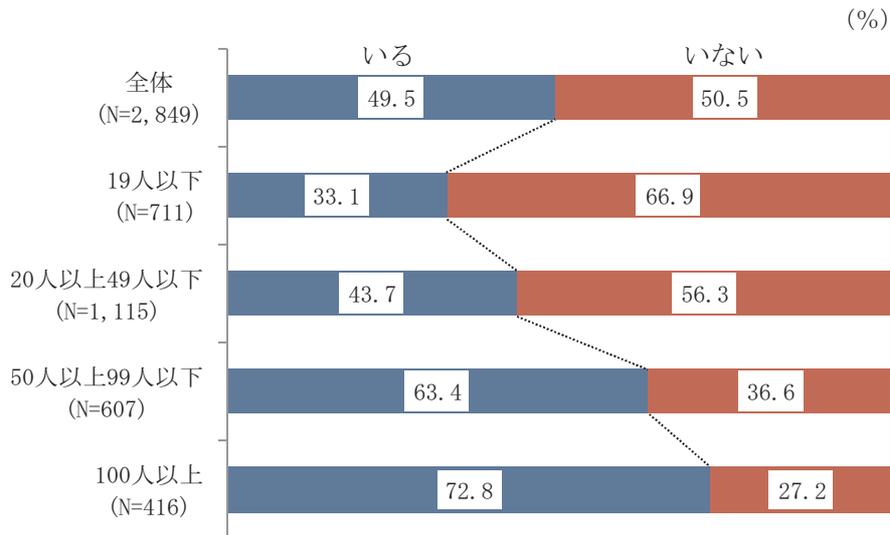
(注) サービス業は「個人向けサービス業」「事業所向けサービス業」「医療、福祉」「教育、学習支援業」を合計したもの。

図 2-2 正社員の採用経路



(注) 最近3年間に従業員を採用している場合、その採用ルートと学歴(新卒の場合のみ)を尋ねたもの。

図 2-3 雇用形態の転換があった企業の割合



(注) 1 現在の従業員のうち、非正社員から正社員に転換した人、または正社員から非正社員に転換した人がいるかを尋ねたもの。
 2 転換があった企業の割合は、転換した従業員のいる企業数を回答企業数で除したもの。

(2) 正社員の採用経路

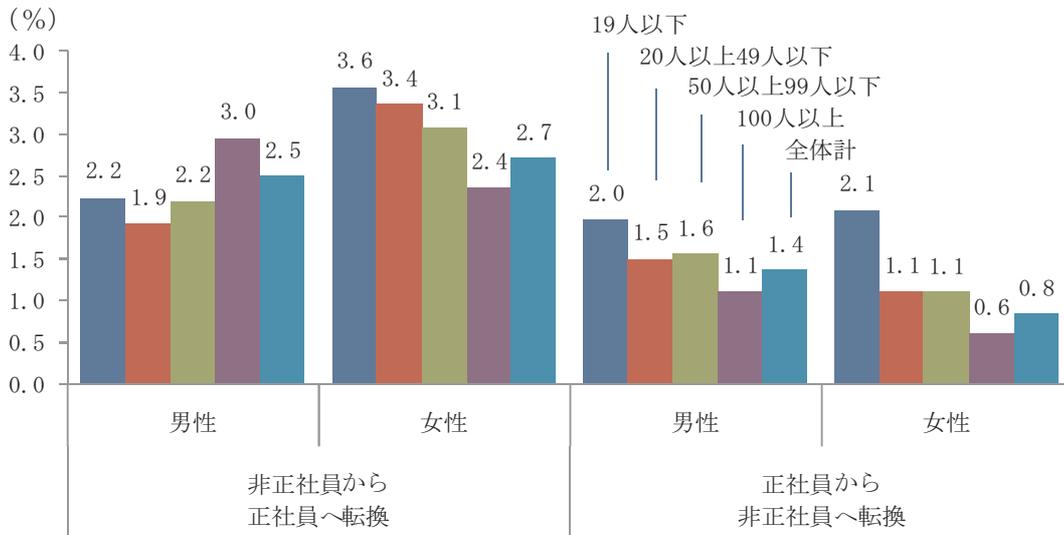
最近3年間に新たに採用した正社員の採用ルートを男女別にみると、女性は「新卒採用」が45.2%、「中途採用」が54.8%と中途採用が50%を超えている(図2-2)。大企業に比べ中小企業を志望する新卒者は少ないと考えられることから、中小企業においては中途採用者が重要な人材確保の手段であるといえる。

ただし、男性正社員の新卒33.7%と比較すると、女性正社員の新卒割合は高くなっており、女性は大企業に限らず中小企業を選択する割合が高いものと推測される。

(3) 雇用形態の転換状況

雇用形態を転換した企業の割合を規模別にみる(図2-3)。非正社員から正社員へと、あるいは正社員から非正社員へと雇用形態を転換した従業員がいるかを聞いたところ、全体では「い

図2-4 雇用形態の転換があった従業員の割合



- (注) 1 現在の従業員のうち、非正社員から正社員に転換した人数、および正社員から非正社員に転換した人数を尋ねたもの。
 2 転換があった従業員の割合は、それぞれ転換している人数を従業員数で除したもの。

る」との回答割合が49.5%と約半数の企業で雇用形態を転換している。規模別にみると、企業規模の小さい企業の方が「いる」との回答割合が低く、企業規模が大きくなるにつれ「いる」との回答割合が高くなる。

次に、雇用形態を転換した従業員の割合を規模別、男女別にみってみる(図2-4)。非正社員から正社員へと転換した割合は、男性で2.5%、女性で2.7%と男女の差は見られない。規模別にみると、男性は企業規模が大きいほど転換している割合が高く、女性は企業規模が小さいほど転換している割合が高い。正社員から非正社員に転換した割合は男性で1.4%、女性で0.8%と男性の方が高くなっている。規模別にみると、男女ともに企業規模が小さいほど転換している割合が高い傾向にある。

(4) 家族構成

女性従業員の家族構成について、正社員・非正社員別にみってみる(図2-5)。配偶者のいる女性従業員割合は正社員で39.6%、非正社員で64.6%となっている。結婚を機に非正社員として就業することを選択したり、結婚や出産を契機に一旦会社を辞め、その後非正社員として再就職したりするケースが多いと考えられる。

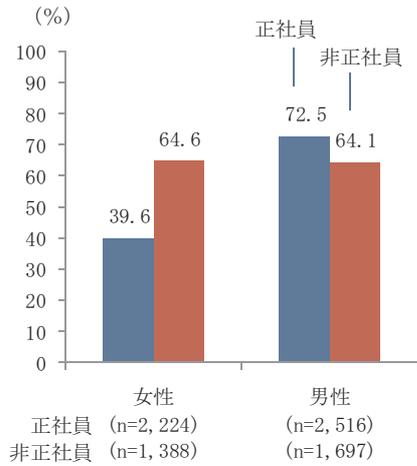
主たる家計維持者の割合は、正社員31.5%、非正社員15.7%となっている。いずれも独身者が含まれているが、特に非正社員は家計補助者として就業していることがうかがえる。

小学生以下の子どもを持つ従業員割合は、正社員12.0%、非正社員22.8%となっている。育児、子育て中の女性が非正社員として就業していることを示唆するものである。

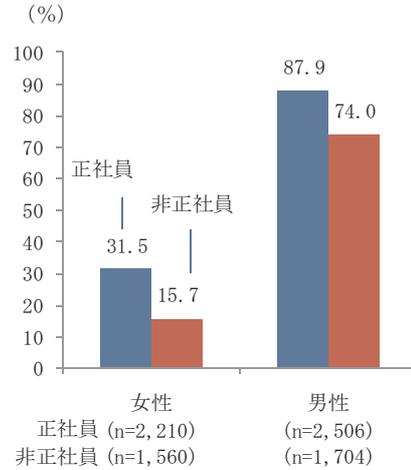
介護を要する家族を持つ従業員割合は、正社員6.5%、非正社員4.0%と大きな差はみられなかった。

図2-5 従業員の家族の状況

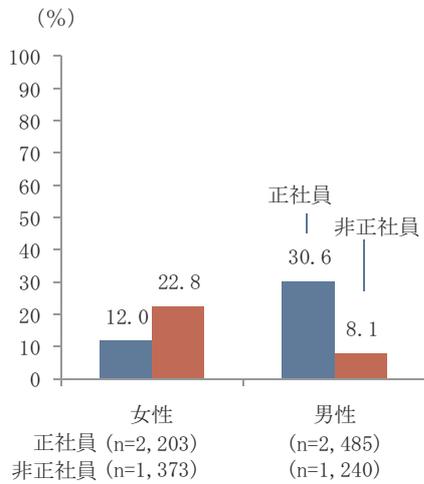
(1) 配偶者のいる従業員割合



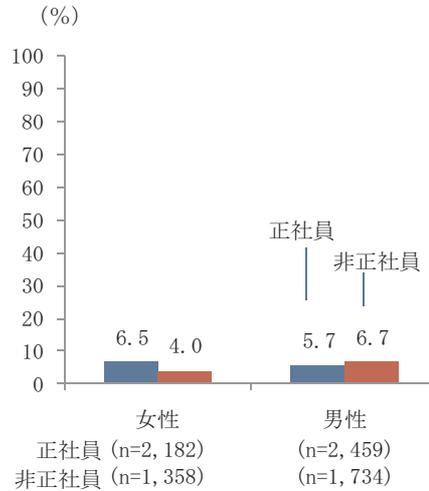
(2) 主たる家計維持者の割合



(3) 小学生以下の子どもをもつ
従業員割合



(4) 介護を要する家族を持つ
従業員割合



(注) 「正社員男性」「正社員女性」「非正社員男性」「非正社員女性」それぞれ名前の「あいうえお順の最も早い人」について尋ねたもの。

(5) 年齢構成

正社員女性の年齢構成をみると、34歳以下の若年者の割合が49.0%と最も高くなっている(図2-6)。正社員男性は「35~54歳」(49.5%)が最も高くなっているのと比較すると、正社員女性の年齢構成は若いといえる。

次に、非正社員女性の年齢構成をみると、「35~54歳」の割合が40.6%と最も高くなっている。これは、非正社員男性が34歳以下の若年者、55歳以上の高齢者で79.4%を占めており、「35~54歳」は20.6%を占めるにすぎないのと比べると、女性はその年代でも非正社員として働く割合が高いことがわかる。また、35歳以上が62.3%となっており、正社員女性より10ポイント以上高くなっている。

図 2-6 年齢構成

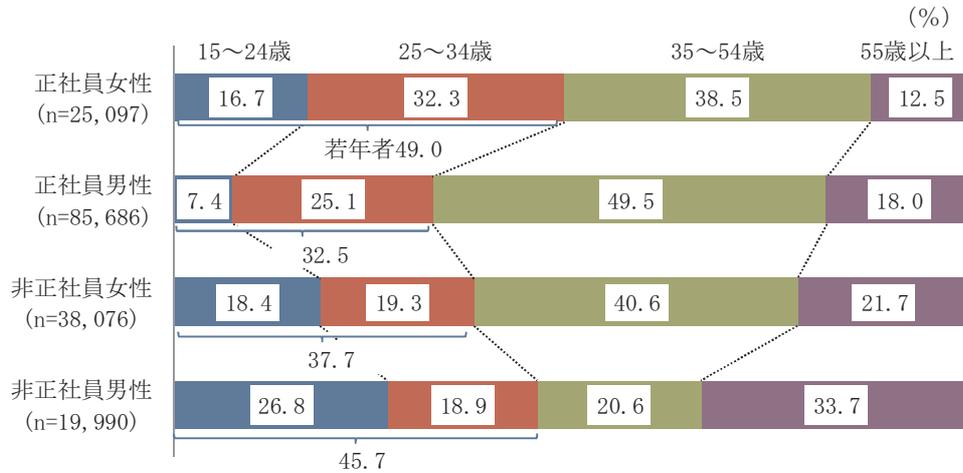
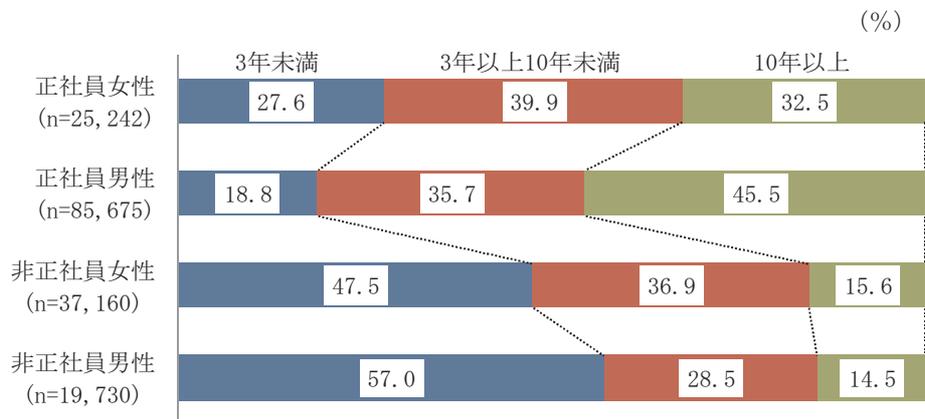


図 2-7 勤続年数



(6) 勤続年数

正社員女性の勤続年数をみると、「3年以上10年未満」の割合が39.9%と最も高くなっている(図2-7)。正社員男性は「10年以上」が45.5%と最も高くなっているのと比較すると、正社員女性の勤続年数は総じて短くなっている。

(7) 職種

女性従業員の職種の分布をみると、「販売職」(30.1%)、「事務職」(20.0%)、「サービス・専門職」(19.7%)、「生産労務職」(15.5%)の順となっており、上位4職種で約85%を占めている(表2-1)。

業種と職種を合わせてみると、「小売業」の「販売職」が25.0%、「飲食店、宿泊業」の「サービス・保安職」が10.4%、「製造業」の「生産労務職」が8.7%となっており、上位3項目で約45%を占めている。

表 2-1 女性従業員の職種の分布（業種別）

(単位：%)

(n=35,585)

	販売職	事務職	サービス・保安職	生産労務職	専門技術職	営業職	経営管理職	運輸通信職	補助・その他	全職種計
製造業	1.0	3.5	0.0	8.7	1.2	0.6	0.1	0.0	0.6	15.7
卸売業	1.1	3.9	0.0	0.3	0.2	0.2	0.1	0.0	0.6	6.4
小売業	25.0	3.7	0.6	0.9	1.1	1.5	0.1	0.0	0.7	33.8
飲食店・宿泊業	0.7	0.6	10.4	0.9	0.2	0.3	0.1	0.0	0.4	13.6
サービス業	2.0	3.9	8.4	3.3	1.7	0.5	0.1	0.0	1.7	21.6
情報通信業	0.1	0.7	0.0	0.0	0.7	0.1	0.0	0.0	0.2	1.8
建設業	0.1	2.2	0.2	0.0	0.3	0.1	0.1	0.0	0.0	3.1
運輸業	0.0	1.5	0.1	1.4	0.0	0.0	0.0	0.3	0.6	3.9
全職種計	30.1	20.0	19.7	15.5	5.5	3.3	0.6	0.4	4.9	100.0

(注) 1 女性従業員全体を100%とした構成比。

2 構成比が多い上位10項目に網掛けし、上位3項目はゴシックおよび斜体にした。

第2節 経営者が求める能力と評価

(1) 従業員に求める能力

経営者が従業員にどんな能力を求めているかをみてる（図 2-8）。正社員女性に求める能力は「細やかさ・気配り」（52.6%）、「正確性・迅速性」（48.7%）、「協調性」（30.2%）の順となっている。正社員男性に「業務改善・遂行力」（39.4%）、「正確性・迅速性」（30.5%）、「コミュニケーション力・折衝力」（28.9%）を求めているのと比較すると、正社員女性には周囲と協調してきめ細やかな仕事を、素早く正確に遂行することを求めているといえる。

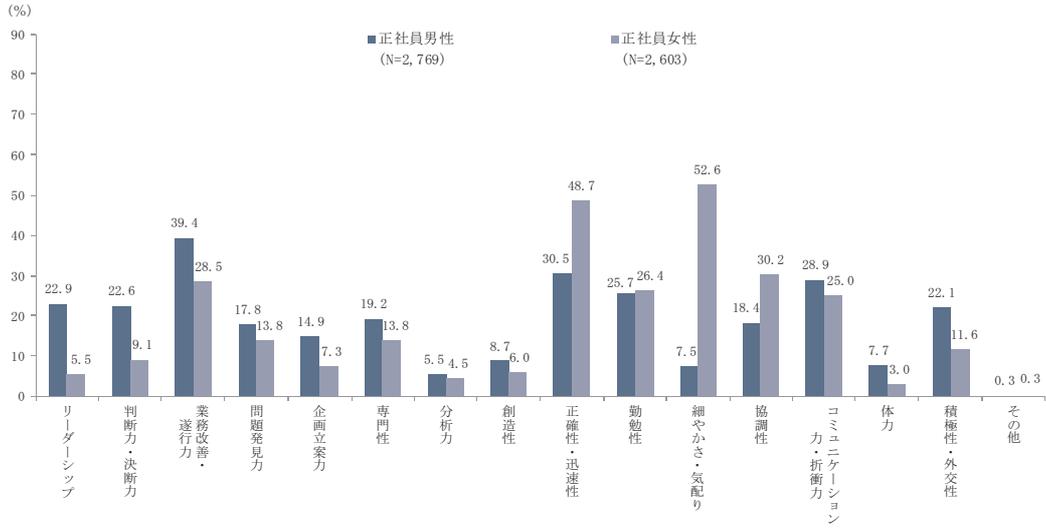
非正社員女性に求める能力は、「正確性・迅速性」（51.9%）、「細やかさ・気配り」（49.9%）、「協調性」（45.8%）の順となっている。非正社員男性に「正確性・迅速性」（46.7%）、「勤勉性」（45.9%）、「協調性」（39.5%）を求めているのと比較すると、非正社員に求めている能力に大きな違いはないといえる。ただし「細やかさ・気配り」については、非正社員女性には上位2番目に求めているのに対し、非正社員男性には上位9番目で、35.3ポイントもの差がある。

管理職女性には、「リーダーシップ」（51.3%）、「判断力・決断力」（41.4%）、「業務改善・遂行力」（39.3%）の順となっており、上位3項目の順位は男性管理職に求める能力と同じである。ただし、管理職女性の方が「リーダーシップ」は27.5ポイント、「判断力・決断力」は14.6ポイント低い一方、「細やかさ・気配り」は19.2ポイント、「正確性・迅速性」は9.6ポイント高い。管理職女性には、周囲を引っ張って自ら判断・決断をして業務遂行する能力とともに細やかさや正確性も求めている。

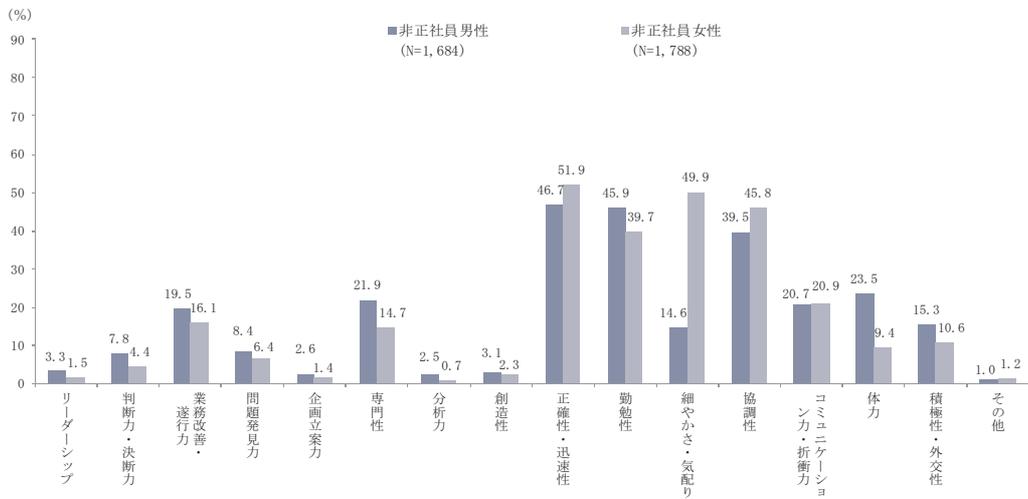
これらのことから、経営者は正社員に対して男女それぞれの強みと考えられる能力を求めているのに対し、非正社員や管理職となると男女差は目立たなくなる。特に管理職となると程度の差はあれ、男女問わず管理者に必要とされるリーダーシップ、判断力などの職階にあった能力を求めていることが分かる。

図2-8 従業員に求める能力（3つまで複数回答）

(1) 正社員



(2) 非正社員



(3) 管理職

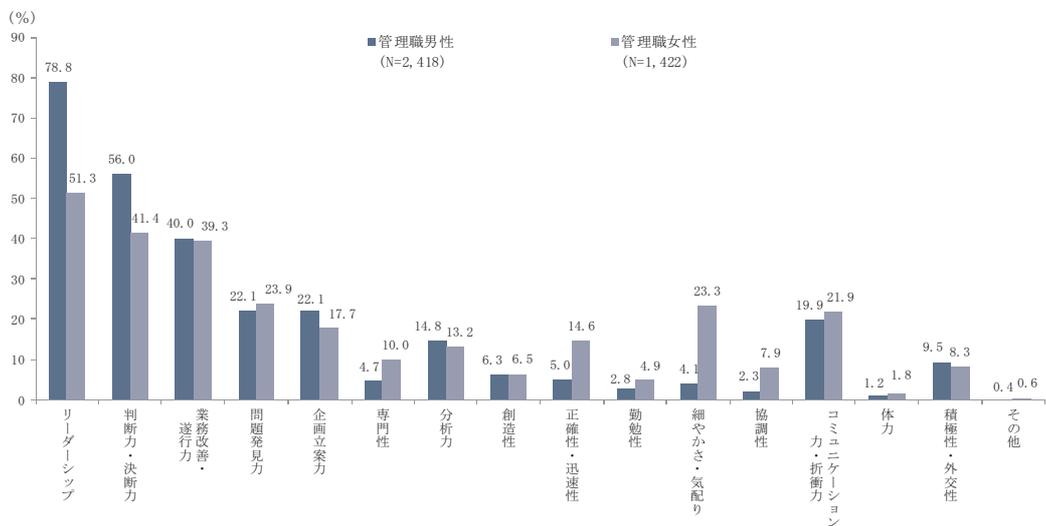
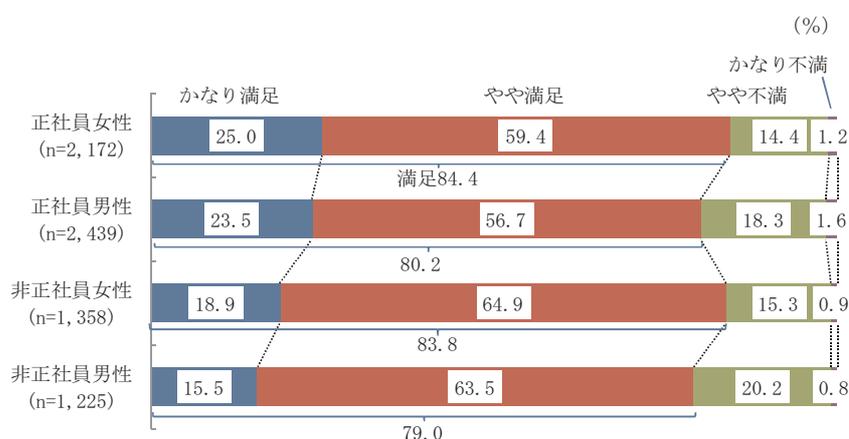


図 2-9 従業員の働きぶりに対する経営者の満足度



(注) 1 個々の従業員に対する経営者の評価を尋ねたもの。
2 図 2-5 (注) に同じ。

(2) 経営者の満足度

経営者が従業員の働きぶりに対し、どの程度満足しているかをみてる (図 2-9)。正社員女性には 84.4%、非正社員女性には 83.8%が満足しており、それぞれ男性社員よりも高くなっている。女性を雇用するには、「仕事と家庭の両立の難しさ」があるが、一方で男性より給与水準が低く (図 2-11)、相対的にコストパフォーマンスが高いと考えられることから、実際の働きぶりに対しては高い評価をしているものと思われる。

第 3 節 従業員が求めるものと満足度

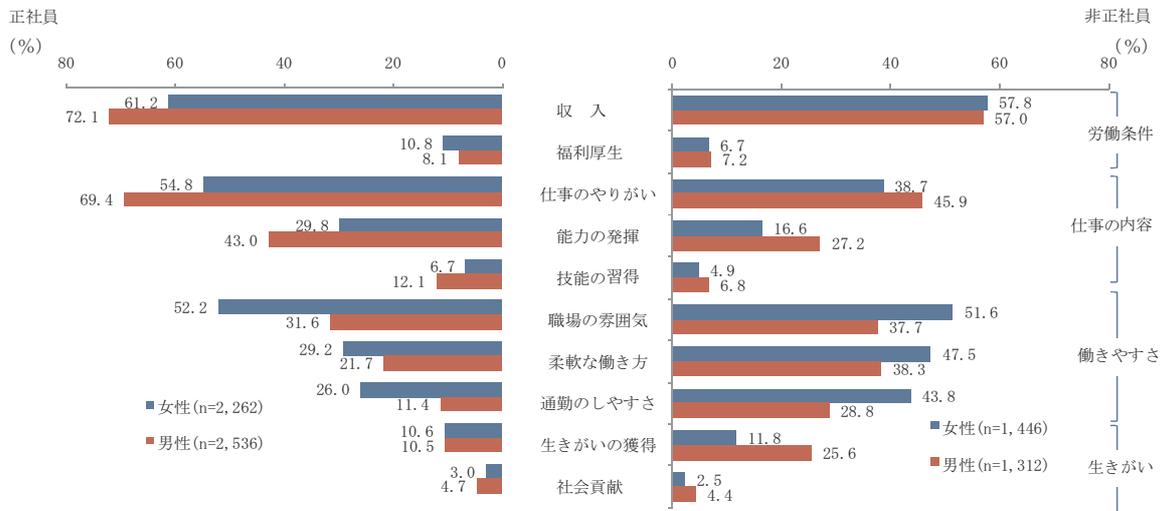
(1) 従業員が求めるもの

従業員が働く上で重視するものを男女別、正社員・非正社員別でみてる (図 2-10)。前述の通り中小企業の正社員女性では、「収入」(61.2%)、「仕事のやりがい」(54.8%)の順となった。男性正社員が、「収入」(72.1%)、「仕事のやりがい」(69.4%)の順となっているのと比較すると、その順位は変わらないがそれぞれ女性正社員の回答割合の方が 10 ポイント以上低くなっている。一方、女性正社員は、「職場の雰囲気」、「柔軟な働き方」、「通勤のしやすさ」といった働きやすさに関する項目の回答割合が高いことから、女性正社員は男性正社員と比較し働きやすさを重視するものと考えられる。

続いて、非正社員女性では「収入」(57.8%)、「職場の雰囲気」(51.6%)、「柔軟な働き方」(47.5%)、「通勤のしやすさ」(43.8%)の順と働きやすさに関する項目が 2 位から 4 位を占める結果となった。非正社員男性が、「収入」(57.0%)、「仕事のやりがい」(45.9%)、「柔軟な働き方」(38.3%)、「職場の雰囲気」(37.7%)の順となり、2 位に仕事の内容に関する項目が挙げられているのと比較すると、非正社員女性はより働きやすさを重視している。

これらのことから男女を比較すると、正社員、非正社員に関わらず男女とも「収入」を最も重視していることには変わらないが、次いで女性は働きやすさ、男性は仕事の内容を重視している傾向にあるといえる。なお、非正社員男性において「生きがいの獲得」の回答割合が 25.6%と他

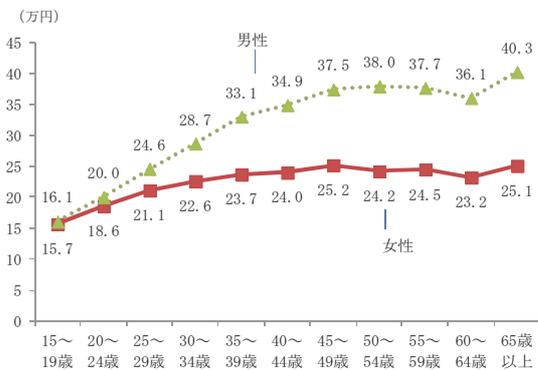
図2-10 従業員が働くうえで重視しているもの（3つまで複数回答）



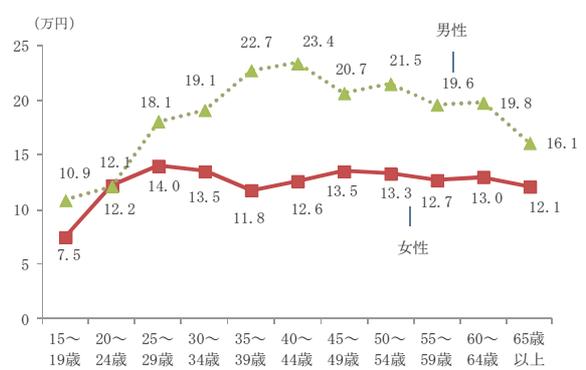
(注) 図2-5 (注) に同じ。

図2-11 年齢別にみた従業員の平均給与

(1) 正社員



(2) 非正社員



(注) 1 給与は賞与を除いた1カ月の平均給与。
2 図2-5 (注) に同じ。

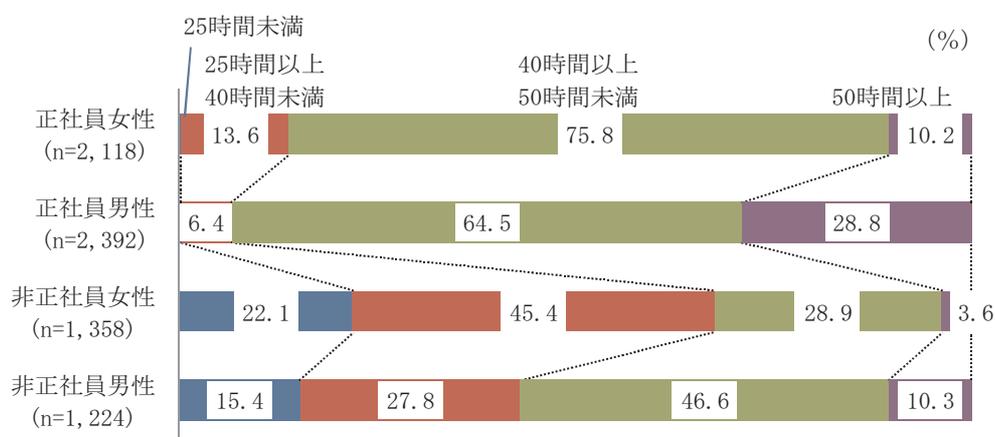
の雇用形態に比べ高いのは、非正社員男性に占める高齢者の割合が高く、それはもっぱら正社員から非正社員に転換して就業継続しているケースが多いことが影響しているものと推測される。

(2) 賃金

1カ月の平均賃金を男女別にみると、正社員・非正社員ともに女性の賃金は男性を下回っている(図2-11)。正社員についてみてみると、女性の賃金が最も高い「45~49歳」の男女の給与格差(女性の給与/男性の給与)は0.672となっている。また、男性が50歳代前半でピークを迎える山型のカーブを描くのに対して、女性は30歳代後半以降、給与水準はほぼ横ばいとなっている。

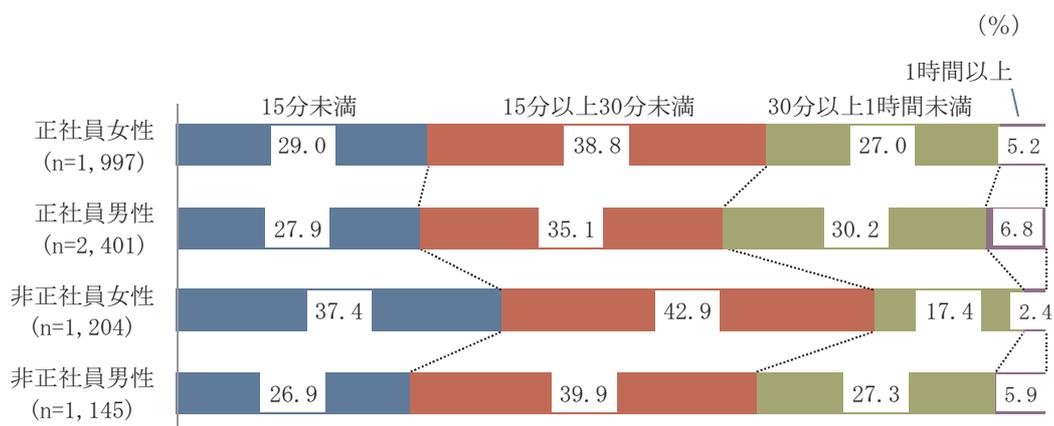
非正社員についてみてみると、男性は「40~44歳」にピークを迎える緩やかな山型であるが、女性はほぼ横ばいとなっている。

図 2-12 従業員の 1 週間の就労時間



(注) 1 図 2-5 (注) に同じ。
2 1 週間の就労時間は残業を含む。

図 2-13 従業員の片道の通勤時間



(注) 図 2-5 (注) に同じ。

(3) 就労時間

従業員の 1 週間の就業時間を雇用形態別・男女別にみると、正社員女性は「40 時間以上 50 時間未満」(75.8%)、「25 時間以上 40 時間未満」(13.6%)、「50 時間以上」(10.2%) の順となっている (図 2-12)。正社員男性が「40 時間以上 50 時間未満」(64.5%)、「50 時間以上」(28.8%)、「25 時間以上 40 時間未満」(6.4%) となっているのと比較すると、正社員女性の就業時間は短いといえる。

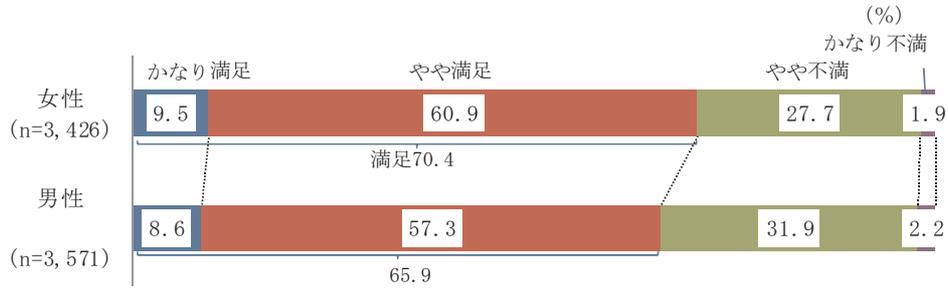
非正社員女性は「25 時間以上 40 時間未満」(45.4%)、「40 時間以上 50 時間未満」(28.9%)、「25 時間未満」(22.1%) となっており、短時間勤務者が多いことが分かる。

(4) 通勤時間

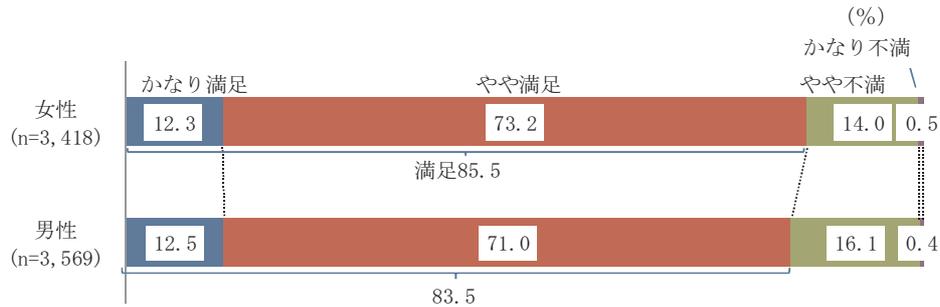
従業員の通勤時間について男女別にみてみると、正社員、非正社員とも女性の方が男性よりも「15 分未満」、「30 分未満」の回答割合が高く、通勤時間が短い (図 2-13)。特に、非正社員女

図 2-14 従業員の満足度

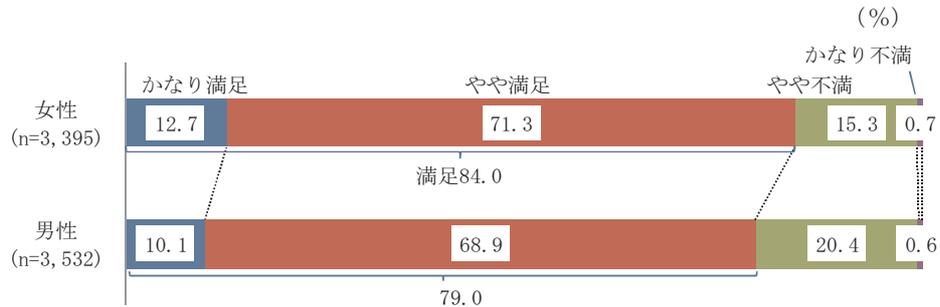
(1) 収入



(2) 仕事



(3) ワークライフバランス



- (注) 1 (注) 図 2-5 (注) に同じ。
 2 個々の従業員に対する経営者の評価を尋ねたもの。
 3 「女性」は「正社員女性」と「非正社員女性」を合計したもの。「男性」は「正社員男性」と「非正社員男性」を合計したもの。

性は「15分未満」が37.4%、「15分以上30分未満」が42.9%と約80%が自宅から30分圏内で就業している。その割合は女性正社員、男性の正・非正社員別にみた「30分未満」の割合が概ね7割前後にとどまっているのと比べても特に高く、前述のように非正社員女性が「通勤のしやすさ」を重視し、現に自宅から近接した職場で働いていることを表している。

(5) 従業員の満足度

従業員が「収入」、「仕事」、「ワークライフバランス」に対してどの程度満足しているかを男女別に比較してみる(図2-14)。まず「収入」についてみてみると、満足している割合は女性70.4%、男性65.9%といずれも「仕事」、「ワークライフバランス」より低くなっている。これは、前述の通り働く上で「収入」を重視している一方、実際の収入は大企業より低くなっていることが背景

にあると考えられる。女性の方が男性より「満足」の回答割合が高くなっているのは、女性の方が「主たる家計者」の割合が低いことや男性と比較し「収入」を重視している割合が少ないことから、求める給与水準に違いがあることが考えられる。

次に、「仕事」についてみてみると、満足している割合は女性 85.5%、男性 83.5%と「収入」、「ワークライフバランス」より高くなっている。

最後に、「ワークライフバランス」についてみてみると、満足している割合は女性 84.0%、男性 79.0%と男性と女性の差が最も大きくなっている。女性の方が、就業時間が短いことや通勤時間が短いことが影響しているものと考えられる。

第4節 まとめ

ここまでみたように、中小企業は家計補助のために働く女性、育児中の女性が多数就業している。女性が実際に就いているのは、小売業の販売職、飲食・宿泊業のサービス職、製造業の生産労務職が多い。

経営者は一般従業員の女性には「細やかさ・気配り」、「正確性・迅速性」、「協調性」といった能力を求めている。一方、管理職女性には「リーダーシップ」、「判断力・決断力」、「業務改善・遂行力」を求めており、両者には明確な差がある。また、女性の働きぶりに対する経営者の満足度は高い。

女性従業員は働く上で収入を最も重視しているものの、男性と比べるとその割合は低い。一方で、働きやすさを重視している割合が男性より高い。実際に給与水準をみてみると、女性は男性より低いですが、収入に対する満足度は高い。働きやすさの指標として通勤時間や就労時間をみてみると、女性は男性より各々短く、ワークライフバランスへの満足度が高くなっている。

第3章 中小企業における女性活躍の取り組み

前章まで、中小企業で働く女性従業員が収入に限らず働きやすさを重視しつつ、満足を得ながら働いている状況を概観してきた。本章では、中小企業が女性活躍に取り組み始めたきっかけや効果、課題などをアンケートおよび実際の企業事例から見たうえで、女性の活躍を促すポイントを考察する。

第1節 女性が活躍するための取り組み

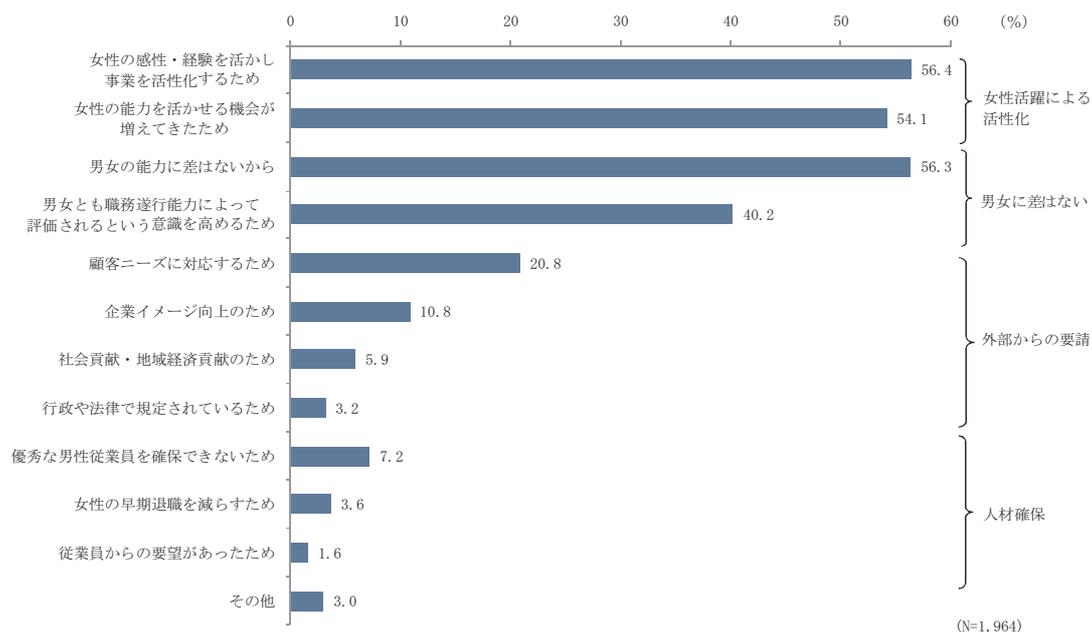
(1) きっかけ

①女性活躍の取り組みを行っている企業

まず、女性の活躍に取り組んでいる、あるいは取り組もうとしている企業のきっかけをみると、最も多かった回答は、「女性の感性・経験を活かし事業を活性化するため」の56.4%であった(図3-1)。「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54.1%と3番目に高くなっており、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。

2番目に多かった回答は、「男女の能力に差はないから」の56.3%となっており、「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雇用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。

図3-1 女性活躍に取り組んだ、取り組もうとしたきっかけ(3つまでの複数回答)



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)

(注)「女性従業員の活躍に取り組んでいる」、あるいは「取り組んでいないが、今後取り組む方向で検討している」企業に、そのきっかけを聞いたもの。

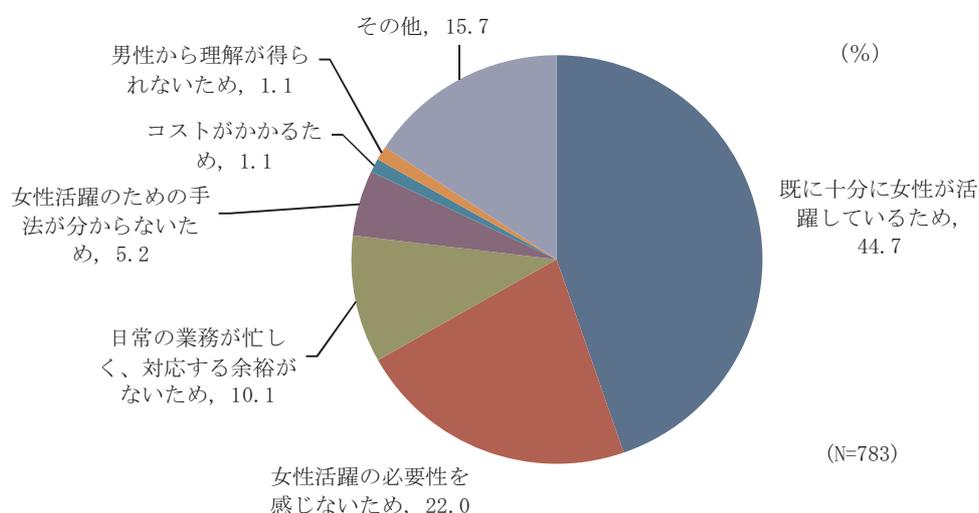
②女性活躍の取り組みを行っていない企業

一方、女性の活躍に取り組んでいない企業は、どのような理由で行っていないのだろうか。最も回答割合が高いのは、「既に十分に女性が活躍しているため」となっている（図3-2）。

これは、すでに中小企業では女性活躍が進んでいることを表しているのであろうか。

取り組みを行っていない理由を業種と理由で合わせてみると、「既に十分に女性が活躍しているため」と回答した「建設業」、「製造業」が上位2位を占めている（表3-1）。同業種は、「女性従業員の活躍を妨げる要素」を尋ねたときに、「女性が就ける職種が限られている」という回答割合が高くなっている（図3-3）。実際に、女性従業員の比率をみても、他業種より低い傾向にある（図2-1）。これらから、主に建設業や運輸業、製造業などにおいては、事務職など女性が就きやすい職種ではすでに登用が進んでおり、それ以外の職種ではこれ以上女性の活躍できる余地がないと感じて「既に十分女性が活躍しているため」と回答した企業もいるものと推察される。

図3-2 女性活躍に取り組まない理由



(注) 「女性従業員の活躍に取り組んでいないし、当面取り組む予定もない企業」に、その理由を聞いたもの。

表3-1 女性活躍に取り組まない理由の分布（業種別）

(単位：%)

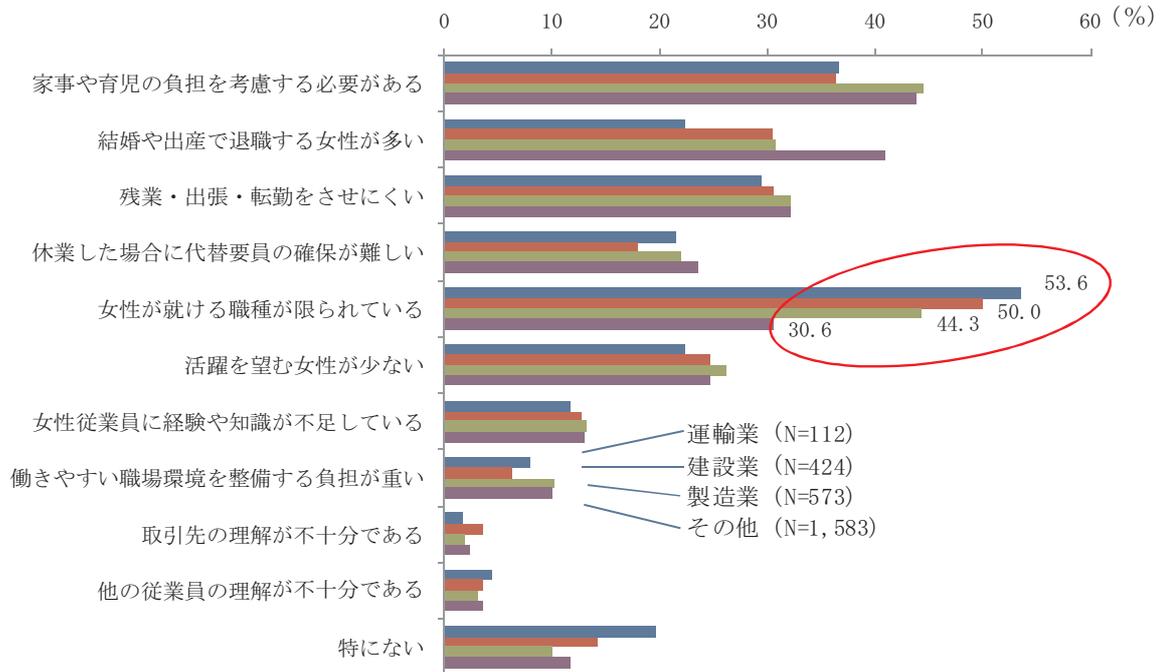
(N=783)

	建設業	製造業	サービス業	卸売業	小売業	運輸業	宿泊・飲食サービス	情報通信業	業種計
既に十分に女性が活躍しているため	10.0	8.9	6.6	6.1	6.1	3.1	2.6	1.3	44.7
女性活躍の必要性を感じないため	5.6	4.7	4.6	3.4	2.0	1.3	0.0	0.3	22.0
日常の業務が忙しく、対応する余裕がないため	1.7	2.0	0.3	0.3	0.6	1.5	1.8	1.9	10.1
女性活躍のための手法が分からないため	0.8	1.7	0.6	0.5	0.8	0.4	0.4	0.1	5.2
コストがかかるため	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	0.0	0.0	0.1	1.1
男性から理解が得られないため	0.6	0.3	0.0	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	1.1
その他	3.3	4.6	3.2	1.4	1.7	0.9	0.6	0.0	15.7
理由計	22.1	22.3	17.1	13.3	13.0	5.9	4.2	2.0	100.0

(注) 1 女性活躍に取り組まない理由を100%とした構成比。

2 構成比が多い上位2項目を網掛けにした。

図3-3 中小企業における女性従業員の活躍の阻害要因（業種別）



(注)「情報通信業」、「宿泊、飲食サービス業」、「卸売業」、「小売業」、「サービス業」を「その他」として集計した。

(2) 女性活躍の効果と課題

① 人事制度

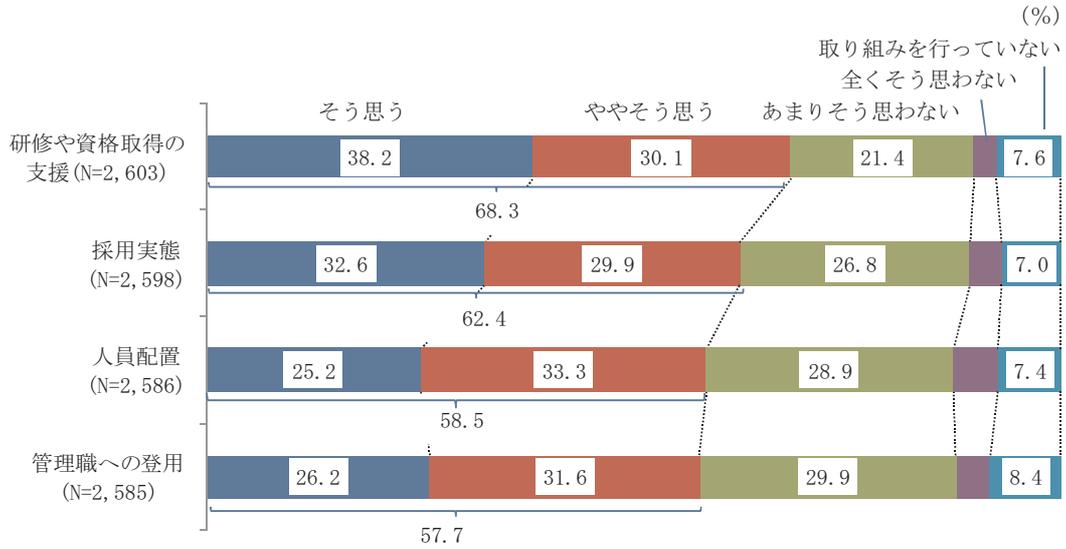
男女雇用機会均等法⁷では、労働者が性別により差別されることなく、また、女性労働者においては母性を尊重されつつ、充実した職業生活を営むことができるようにすることを基本的理念としている。企業も同法律に基づき、男女の均等な機会及び待遇の確保に努めることが必要であるが、法律施行以前の男性中心の雇用慣行は改められているのであろうか。

そこで、採用、配置、人材育成、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⁸。全社の回答をみると、いずれの項目も50%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と回答している(図3-4)。特に、「女性活躍に取り組んでいる」と回答した企業の「性別に関係ない」取り組み割合は、全体の回答割合に比べ総じて15ポイント程度高くなっている(図3-4 参考図)。

⁷ 同法では事業主が、男女労働者を、募集・採用、配置(業務の配分及び権限の付与を含む)・昇進・降格・教育訓練、福利厚生、職種・雇用形態の変更、退職の勧奨・定年・解雇・労働契約の更新において、性別を理由に差別することを禁止している(厚生労働省ホームページ)。

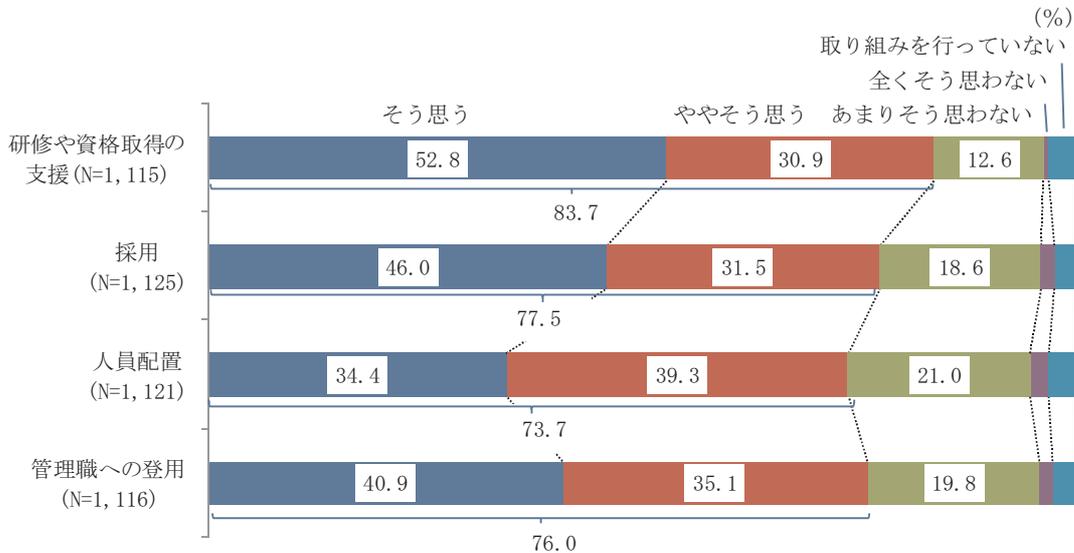
⁸ 本設問は、例えば、女性の配置が少ない職種に女性を採用・登用しているケースなどを想定しており、性別に関係なく採用、配置、教育および管理職登用を行うことが女性活躍につながるとみなしている。男女雇用機会均等法を遵守しているかを尋ねているわけではない。

図3-4 性別に関係なく取り組みを行っている割合



(注) 正社員同士で比較した場合に、性別に関係なく取り組みを行っているかを経営者に尋ねたもの。

(参考) 性別に関係なく取り組みを行っている割合 (女性活躍への取組を行っている企業)



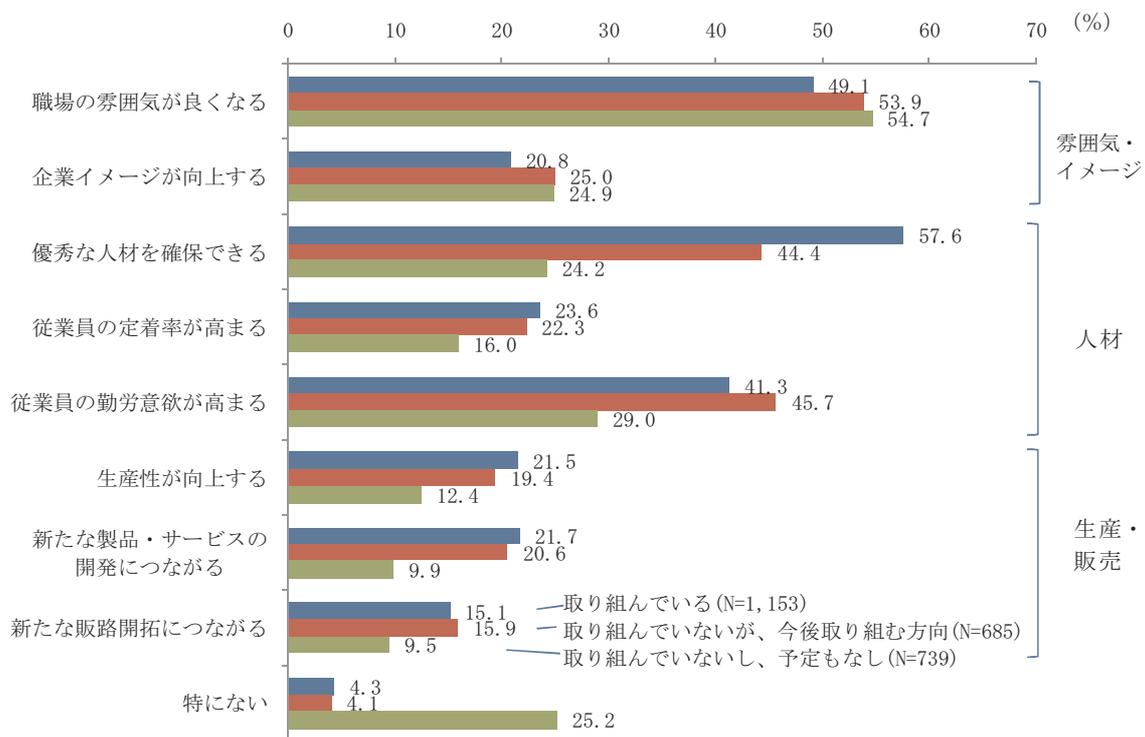
(注) 女性活躍への取り組みを行っている企業のみで集計したもの。

②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(図3-5)。女性従業員の活躍への取り組み有無別にみると、「取り組んでいる」企業は「優秀な人材を確保できる」(57.6%)、「職場の雰囲気が向上する」(49.1%)、「従業員の勤労意欲が高まる」(41.3%)の順となっており、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。

「取り組んでいないが、今後取り組む方向」の企業と比較すると、特に「優秀な人材を確保で

図3-5 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）



きる」との回答割合が13.2ポイント高く、人材確保において大きな効果を感じていることが分かる。女性の活躍を促すことそれ自体で活用できる人材の幅が広がることや女性の活躍に取り組んでいることが口コミなどで伝わり応募者数が増える結果、優秀な人材の確保が可能になるなどが考えられる。

「取り組んでいないし、予定もなし」という企業と比較すると、「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。

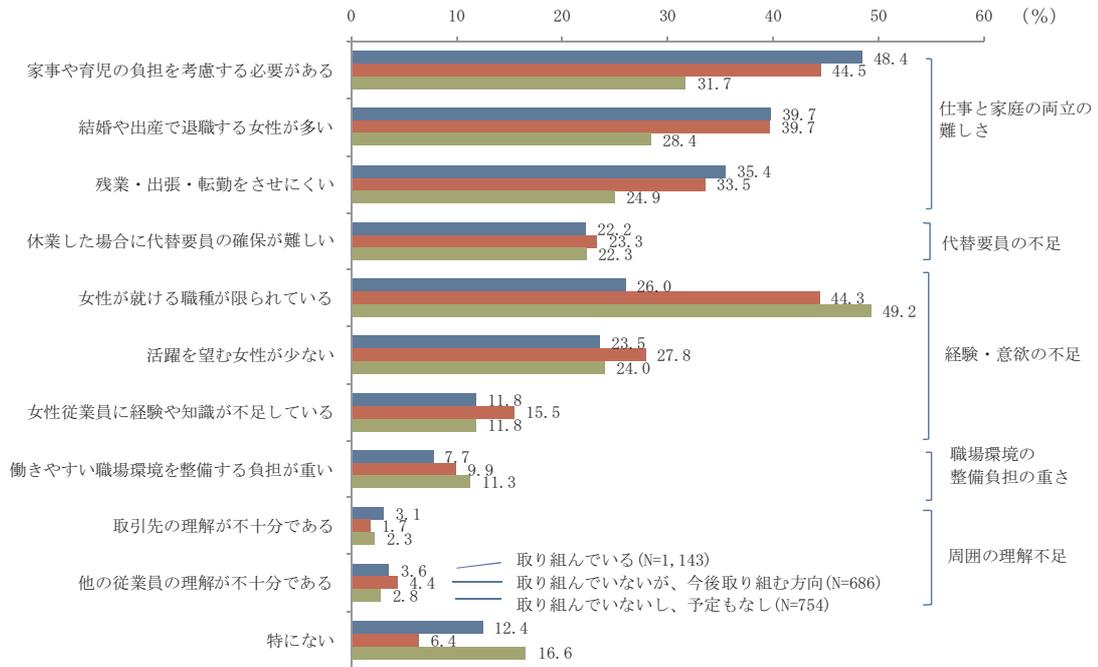
なお、「特になし」との回答割合は、「取り組んでいないし、予定もなし」という企業が25.2%であるのに対し、「取り組んでいる」企業は4.3%となっており、実際に取り組むと何らかの効果を感じているといえる。

③阻害要因

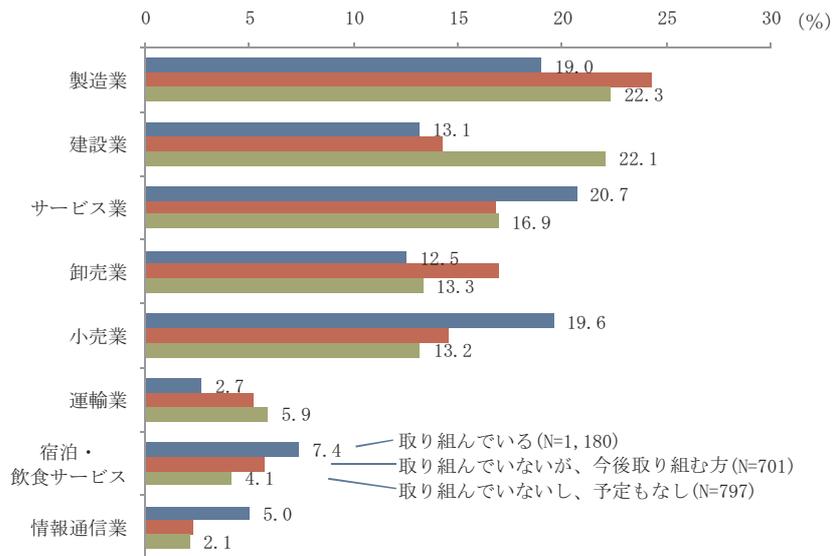
一方、女性が活躍するうえで、どのような阻害要因があるのだろうか。女性従業員の活躍への取り組み有無別にみると、「取り組んでいる」企業は「家事や育児の負担を考慮する必要がある」(48.4%)、「結婚や出産で退職する女性が多い」(39.7%)、「残業・出張・転勤をさせにくい」(35.4%)と「仕事と家庭の両立の難しさ」が上位3位を占めている。「取り組んでいないし、予定もなし」という企業と比較すると、それぞれ10ポイント程度回答割合が高く、実際に女性の活躍に取り組んでいる企業は、仕事と家庭の両立の難しさに課題を抱えているといえる。

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、「取り組んでいる」企業が26.0%

図3-6 女性従業員の活躍を妨げる要素（取り組みの有無別、3つまでの複数回答）



(参考) 女性従業員活躍への取り組みの有無（業種別）



であるのに対し、「取り組んでいないし、予定もなし」という企業は49.2%と23.2ポイントの差があった。「取り組んでいないし、予定もない」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。

なお、「活躍を望む女性が少ない」、「女性従業員に経験や知識が不足している」という回答割合は「取り組んでいないが、今後取り組む方向」という企業において「取り組んでいる」、「取り組んでいないし、予定もない」企業よりも4ポイント程度回答割合が高かった。今後取り組む企業は、実際に取り組んでいる企業より女性の経験や意欲の不足を懸念しているといえるだろう。

④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。取り組みをすでに「行っている」との回答割合が上位2位を占めるのが、「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」(32.4%)と「人事考課基準を明示する」(24.7%)であり、人事制度に関する取り組みの割合が高い(図3-7)。また、「行っていないが、行う予定」を加えると、「行っている」または「行う予定」の割合がそれぞれ50%を超え、人事制度を導入する必要性を認識していることが分かる。

次に、「行っている」割合が高いのが「仕事と家庭との両立支援制度を整備」(24.0%)である。「行っていないが、行う予定」(41.7%)を加えると65.7%が「行っている」または「行う予定」であることから、両立支援制度についても必要性を認識し、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「行う予定はない」という企業の割合が概ね50%を超えている。

男女の差のない人事制度を整えることや、出産や育児を支援するような制度は導入済みであったり、必要性を認識して今後行う予定にしている割合が高いが、個別具体的な行動計画となると、取り組みが進んでいないことが分かる。

図3-7 女性従業員の活躍を妨げる要素に対する解決策

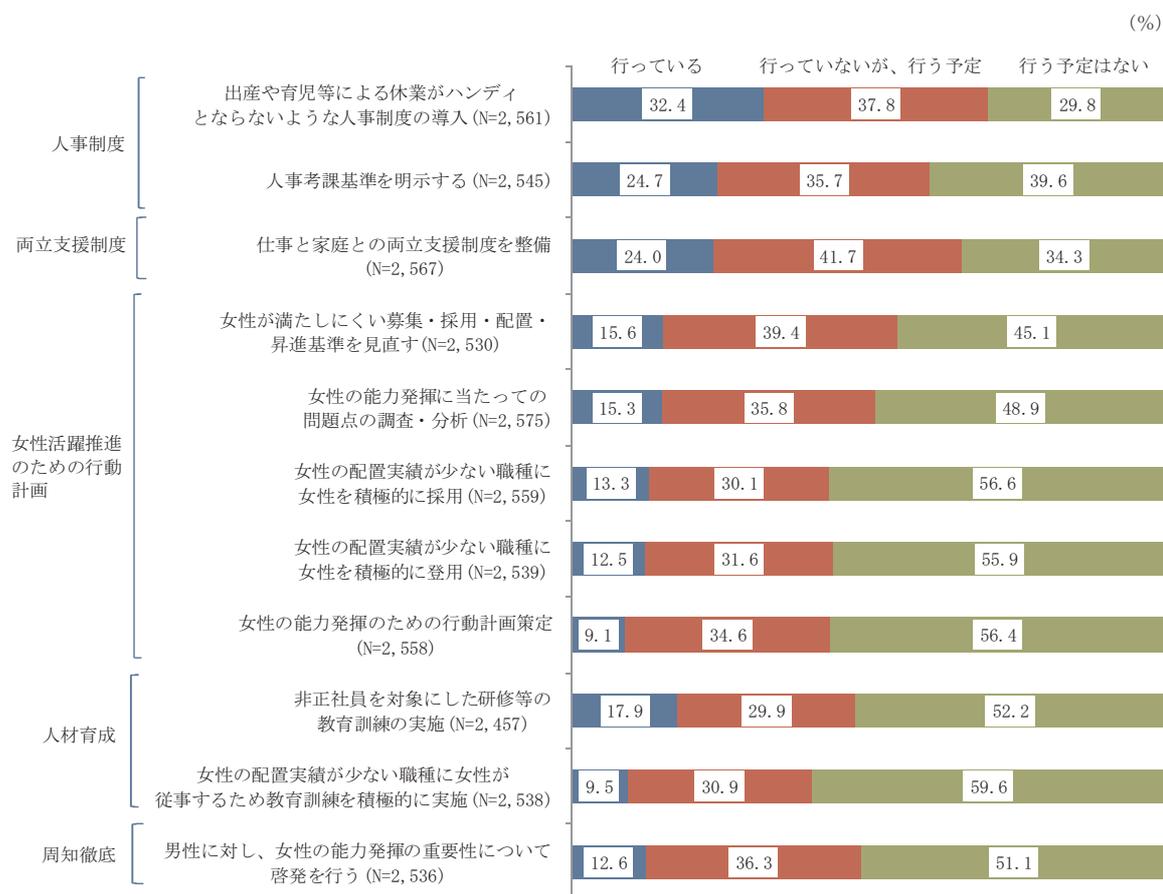
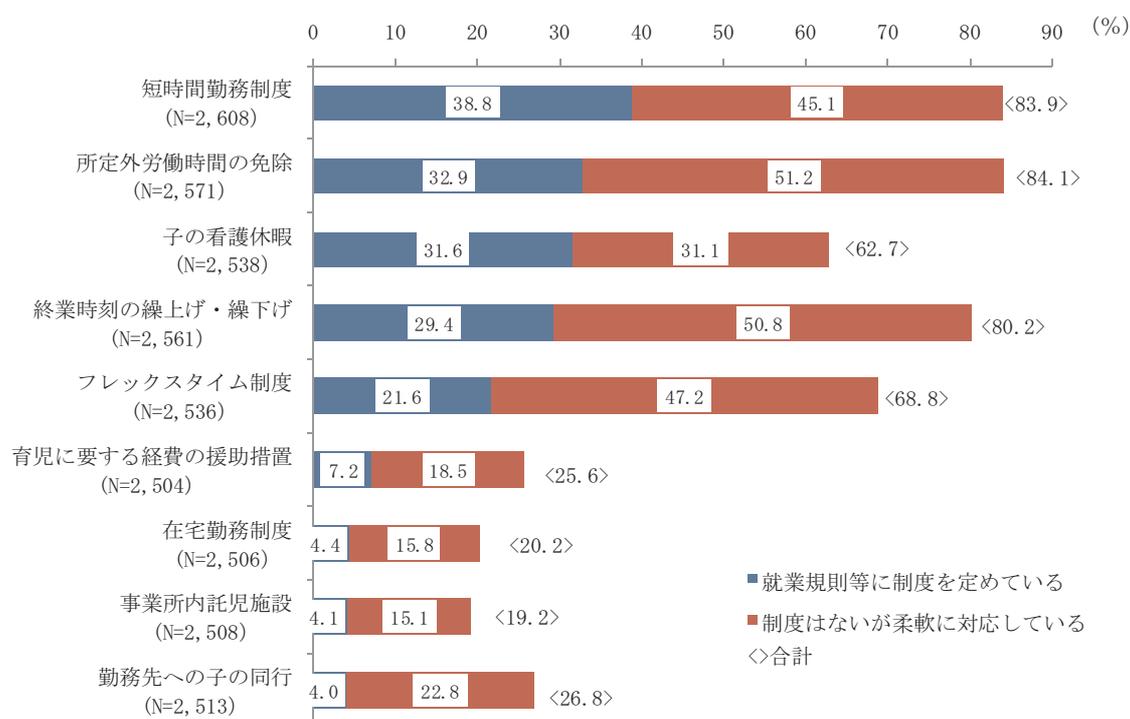


図3-8 仕事と育児の両立支援の状況



⑤仕事と育児の両立支援の状況

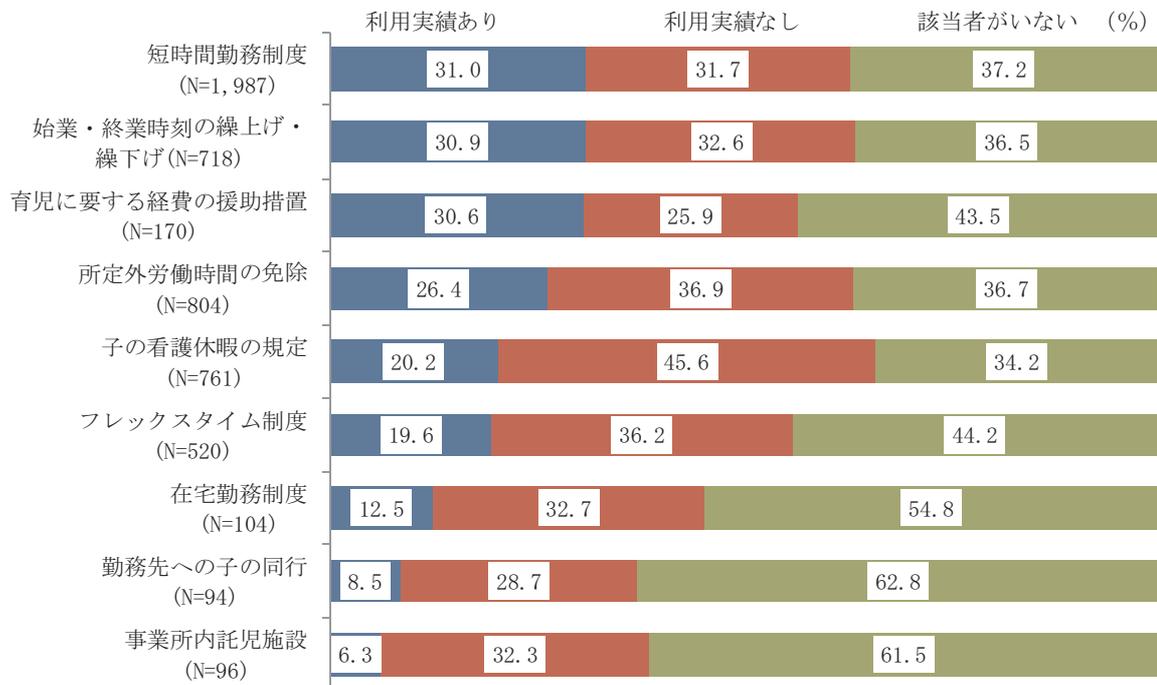
企業は、仕事と家庭との両立支援制度をどう制度化・運用しているのだろうか（図3-8）。仕事と育児の両立に向けて「就業規則等に制度を定めている」割合は、「短時間勤務制度」（38.8%）、「所定外労働の免除」（32.9%）の順に割合が高くなっている。また、「制度はないが柔軟に対応している」を含めると、何らかの対応を取っている割合は、それぞれ8割に達する。「就業時間の繰上げ・繰下げ」と合わせてみると、就業時間の短縮に関する項目は導入しやすいといえるだろう。

一方で、「育児に要する経費の援助措置」、「在宅勤務制度」、「事業所内託児所施設」といった経費のかかる項目は「就業規則等に制度を定めている」あるいは「制度はないが柔軟に対応している」割合は19.2～25.6%と低い。

⑥両立支援制度の利用実績

両立支援制度を就業規則に定めていても、実際に利用できなければ絵に描いた餅に終わる。就業規則等に定めている制度が、実際に利用される割合は、中小企業ではどの程度なのだろうか。各制度を就業規則等に定めている企業のうち、「利用実績あり」と回答した割合をみると、「短時間勤務制度」（31.0%）、「始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ」（30.9%）の順に高く、「利用実績なし」とほぼ同じ割合となっている（図3-9）。一方で、同じように勤務時間の短縮や変更である「所定外労働時間の免除」（26.4%）、「フレックスタイム制度」（19.6%）は「利用実績あり」の回答割合が低く、「利用実績なし」の回答割合を下回っている。制度によっては、実際に利用するにあたり、心理的抵抗感なく取得可能なものと、周囲に気兼ねし利用しにくいものがあるものと推察される。

図3-9 両立支援制度の利用実績



(注) 両立支援制度を「就業規則等に制度を定めている」場合、過去3年間の利用実績を尋ねたもの。

⑦仕事と育児の両立支援の効果

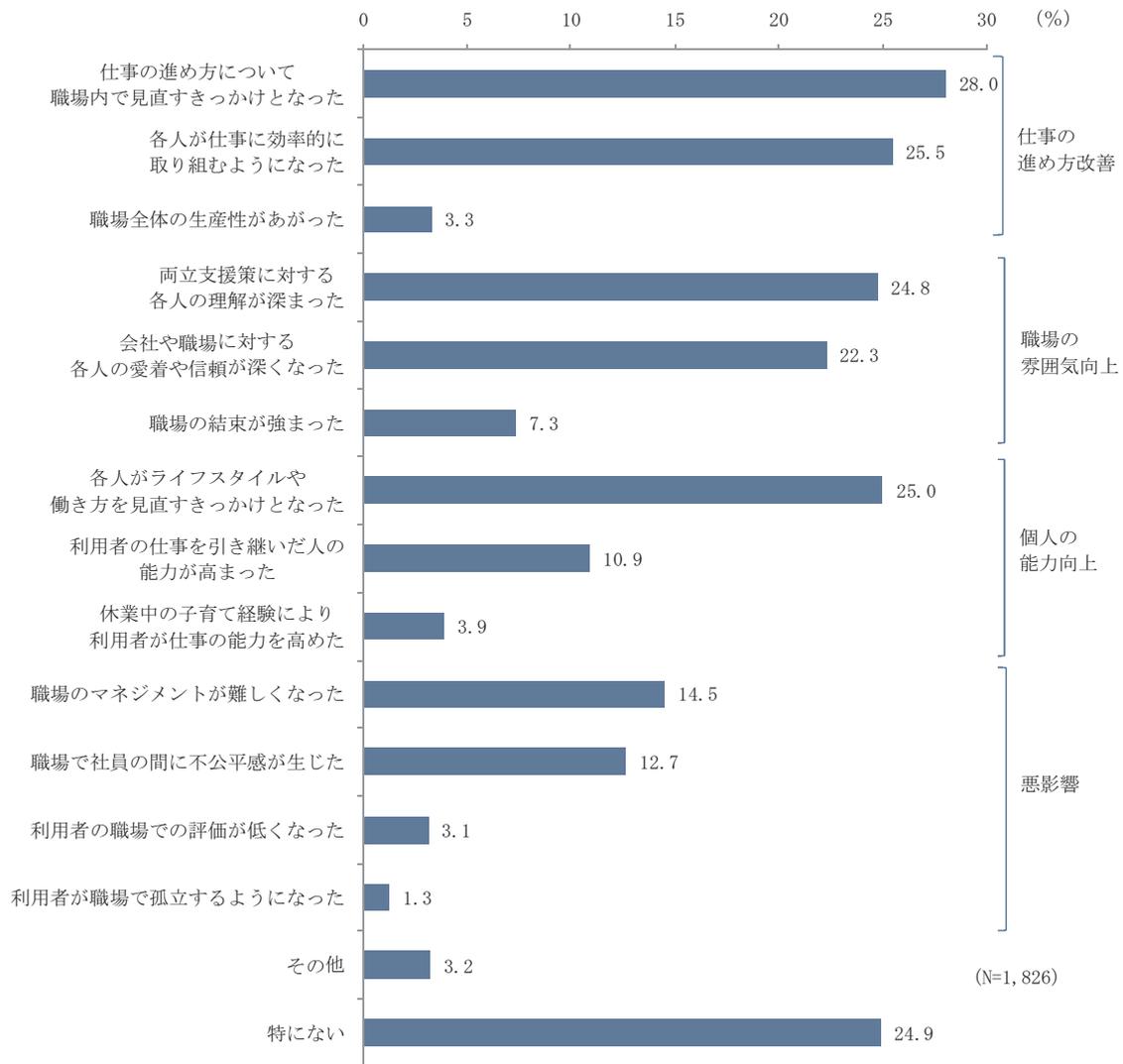
これまでみてきたように、中小企業は育児と仕事の両立支援について積極的に対応しており、また、制度の利用実績割合もある程度の割合を示しているが、育児と仕事の両立に実際に取り組んでいる企業ではどのような影響があるのだろうか(図3-10)。図3-8における「仕事と育児の両立支援状況」の各制度に関して、ひとつでも「就業規則等に制度を定めている」または「制度はないが、柔軟に対応している」と回答した企業を育児と仕事の両立に実際に取り組んでいる企業とみなし、集計した。

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」(28.0%)、「各人が仕事に効率的に取り組むようになった」(25.5%)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。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るように工夫を凝らしていることが考えられる。

第2に「両立支援策に対する各人の理解が深まった」(24.8%)、「会社や職場に対する各人の愛着や信頼が深まった」(22.3%)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。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」(14.5%)、「職場で社員の間に不公平感が生じた」(12.7%)といった悪影響を指摘する回答もみられた。両立支援制度を利用する者と利用しない者の間の仕事の負荷などに差が生じているためと思われる。将来的に両立支援制度の利用を促進するためには、制度を利用しない者の不公平感の解消が重要となってくるものとみられる。

図3-10 育児と仕事の両立支援制度の影響（3つまでの複数回答）



(注) 図3-8における各質問項目において、ひとつでも「就業規則等に制度を定めている」または「制度はないが柔軟に対応している」と回答した企業を集計した。

第2節 企業事例

本調査では、女性従業員の活躍に積極的に取り組んでいる中企業6社に対してヒアリング調査を実施した。ヒアリング先は、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、女性従業員の活躍を促すうえでの課題にも独自の取り組みで解決している先行的な企業を選定した。なお、職種については、販売職など女性従業員が従事している割合の高い職種のみならず、技術職、運輸通信職など一般的に女性が就きにくい職種からも幅広く選定した。

ここからはヒアリング調査の結果に基づき、企業事例を主に(1)事業内容、企業の沿革、(2)女性活躍に取り組んだきっかけ、(3)女性従業員の就業状況、(4)具体的な取り組み内容、(5)効果、(6)経営者の思いおよび今後の課題に整理して紹介する。

表3-2 事例企業一覧

企業名	従業員数 (うち女性)	取り組み内容
株式会社十万石ふくさや	284人 (235人)	店舗女性の戦力化を進め、雇用の安定化を実現
森山産業株式会社	110人 (57人)	主婦の力を活かし、生産工程の改善を実現
三笠運輸株式会社	142人 (30人)	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
小柳建設株式会社	280人 (30人)	女性の現場監督者を積極的に採用し人材育成に注力
株式会社呉竹	239人 (134人)	ユーザーが女性ヘ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
杉谷金属工業株式会社	102人 (12人)	鋳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

株式会社十万石ふくさや

本社所在地	埼玉県行田市				
資本金	40 百万円	従業員数 (女性)	284 人 (235 人)	創業年	1952 年
事業概要	和菓子・洋菓子の製造小売				
取り組み内容	店舗女性の戦力化を進め、雇用の安定化を実現				

(1) 事業内容、企業の沿革

株式会社十万石ふくさや（以下、当社）は、埼玉県を事業基盤とした和菓子および洋菓子の製造販売業者である。著名な棟方志功画伯に「うまい、うますぎる」と言われた「十万石まんじゅう」が看板商品となり、屋号である「十万石」はブランドとして県内で幅広く認知されている。和菓子から洋菓子まで製造する商品開発力を有し、自社店舗で一般消費者向けに贈答用品、自家用品を販売している。路面店のほかにもショッピングセンターにテナントとして出店し、埼玉県内で 38 店舗、群馬県内で 2 店舗を展開している。

(2) 女性活躍に取り組んだきっかけ

1999 年に現社長が社長に就任した当時、「店舗とともに人材活用が硬直化していたため、店舗統廃合と人材育成を進める必要があった。特に、女性従業員の活躍を促し社内の活性化を図りたかった」（横田社長）ことがきっかけである。

店舗人員については、全店で年間 70～80 人が入れ替わるなど定着率が低く、都度パート社員で不足分を補っていた。慢性的に店舗の人員不足が発生するとともに、経験や知識の浅いパート社員が店舗に多く配置されている状況だったのである。加えて、「今後さらに核家族化が進んで自分の父母が子どもの面倒をみるのが少なくなる結果、店舗に必要な人員が確保できなくなるという危機感があった」（横田社長）。また、従来の「お菓子屋」という家業の部分を残しながら、組織として「十万石」のブランドを守るためには、「人員が不足したらその都度パートで補うのではなく、他社や時代の変化に先行して制度を整えることで働きやすい職場をつくり、社員に継続的に働いてもらいたい」（横田社長）と考えていた。

そこで社長は、時代の流れに合わせ約 7 割の店舗をスクラップアンドビルドするとともに、女性が長期で働くことができる環境を整え、計画的な人材育成を行うことにしたのである。

女性従業員の職種の分布において、「小売業」の「販売職」が 25.0%と第 1 位を占めるように(表 2-1)、製造小売業である当社では女性が店舗管理や接客を行う主要な戦力である。それにもかかわらず、当社は慢性的な人員不足に悩まされ、経験や知識の浅いパート社員が店舗に多数いる状況だった。そこで、パート社員の正社員化により女性従業員の固定化を行うとともに、両立支援制度の制定や人事考課基準の明示など働きやすい職場環境の整備を行った結果(図 3-7)、優秀な人材の確保、従業員の定着率向上などの効果が得られている(図 3-5)。

(3) 女性従業員の就業状況、業務内容

①女性従業員の就業状況

女性従業員数は235人であり、全従業員の8割以上を占めている。女性従業員は主に店舗の販売職員、工場の生産労務職員として勤務している。特に店舗の販売員は9割以上が女性となっている。なお、職種は採用段階で決まっている。本人の希望や適性があること、職種間で就労時間に違いがあること、大幅な勤務地変更が難しいことから、職種間の異動はほとんどない。

雇用形態は正社員、準社員（就業形態が正社員に近いパート社員）、臨時社員（パート社員）の3形態がある。正社員は主に新卒者、準社員および臨時社員は子育てが一段落した40代および50代女性で主に構成されている。

②販売職、生産労務職の仕事

店舗販売職員の主な業務は接客であるが、当社が従業員に要求する接客レベルは高度であり、また、従業員にとっても仕事内容は覚えることが多く複雑である。商品数が多く、来店客1人ひとりのニーズに合わせた細やかな対応する必要があるためである。具体的には、顧客のニーズに合わせて箱詰めの商品を選定する際の商品知識、コミュニケーション能力、接客技術や包装技術が必要となる。これらの能力は「四季折々の行事があるため1年単位で経験を積んでようやく身につくものである」（谷口常務）ことから、人材の育成には時間を要する。「誰がやってもできる仕事ではないため、会社としてはなるべく長く勤務してほしい。また、なるべく常駐してほしい。」というのが横田社長の考えである。

店舗販売職員のキャリアや位置づけを雇用形態別にみると、正社員はまず小規模店舗で接客を経験し、その後大規模店のサブマネージャー、小規模店の店長として店舗の運営管理を任される。一方、パート社員は不足した人員の補充という位置づけである。就労時間は、店舗の営業時間である9時から19時の10時間のうち、正社員は来店客数が多い時間を中心に7時間15分勤務、パートは5時間勤務で2交代制となっている。

次に、生産労務職員の主な業務は、菓子の製造である。下記の取り組みを行う前の2000年頃は男女比率が5:5であったが、当時の社員が定年を迎えるにあたり女性従業員を積極的に採用したことから、現在は同比率が3:7程度になっている。就労時間は早朝の7時に出社し、パートは5時間勤務、正社員は7時間15分勤務である。

(4) 取り組み内容

①販売職員の正社員化

上述のように、販売職員の仕事内容が複雑であり、従業員が継続的に働ける組織づくりを行う必要があることから、店舗の販売職員をパート社員から正社員へと転換している。「会社にとって核となる人材、店舗の運営管理ができる人材、固定的に働くことができる人材というのは、やはり正社員だから」（横田社長）である。

そのために、就業規則の見直しを行い、優秀なパート社員を正社員に登用するというキャリアアップ制度を2004年に整えている。これまで35人の正社員登用を行い、中には扶養控除の範囲内で働いていたパート社員が正社員になったり、店長に就いたりした例も出ている。

また、育児休業、退職などにより人員不足が発生する可能性や店舗内の人間関係を考慮し、エ

リア制度を設けている。具体的には、店舗を7つのエリアに分け、エリアの長（女性1人、男性6人）が人員配置等を管理する制度である。例えば、育児休業、退職などで人員不足が発生した場合や若手の正社員が店長に就く際に、エリア内の近隣店舗から配置換えを行うことで人員不足の解消と働きやすい職場環境の整備に努めている。

②作業手順、評価基準のマニュアル化

当社では女性従業員の活躍に取り組む前から「プロ販売員ハンドブック」を作成しているが、それをパートも含め全社員に配布して積極的に活用している。同ハンドブックは、当社の企業理念、社員としての行動指針、接客技術、作業手順が記載されていることから、作業のマニュアル化・標準化に役立っている。また、同ハンドブックの習熟度合いで販売員の評価を行うことにより、公平性を確保している。

③仕事と育児の両立支援

当社は「埼玉県あったか子育て企業賞」を受賞するなど、仕事と育児の両立支援に積極的に取り組んでいる。具体的には、法定を上回る2年間の育児休暇制度などを整備している。正社員、パート社員問わず取得できることが特徴で、これまで5人が取得し、そのうち現在も3人が就業継続している。復帰時には原則的に休業前の店舗に戻すようにしており、慣れた店舗でスムーズに職場復帰できるよう配慮している。

④生産労務職における女性活躍

当社では、生産労務職においても女性を積極的に採用している。その理由は、人員確保とコストダウンであるが、実行に当たっては仕事の棚卸を行った。細分化していくと単純作業が主で誰が行っても同じであること、餡子など重量物の取り扱いに際しても機械化が進んでおり男女問わず作業可能であることなどを確認できたことから、女性従業員の積極的な活用に踏み切ったものである。

（5）取り組みの効果

効果は、次の2点である。

まずは、優秀な人材の確保が容易になったことである。具体的には、新卒の応募者数が増加している。例えば、企業合同就職説明会には100人、当社単独の就職説明会には40人が集まり、最終的には20人が面接に進んだ。「面接では、「両立支援の取り組みがあるから御社を希望した」という応募者が多い。」（谷口常務）

次に、雇用の安定化が実現したことである。取り組みを行う以前は、販売員の退職が年間70～80人に上っていたが、現在は同5～6人でとどまっている。「以前は計画的な人員配置ができないため適切な店舗運営が行えなかったが、ようやく自律的に運営できるようになった。その結果、店舗運営コストおよび採用コストを低減できている。」（谷口常務）

（6）経営陣の思いと今後の課題

女性従業員活躍のための取り組みを行ってきた「最も大きな理由は時代の流れ」（横田社長）で

ある。取り組み開始当初は「核家族化」を先取りして制度設計を行ったが、現在は女性従業員に会社の中核としていかに活躍してもらうかということに重点を置いている。「女性は積極的になっている。「何でもやる」という人が多く、時代の流れ、ライフスタイルの変化を感じる。」（横田社長）

今後は介護休暇制度を制定することが課題となっている。核家族化が進んでいることから親の面倒を自分が見ざるを得ず、介護を理由に退職するケースが実際に発生し始めているためである。「10年前に想定していたより時代の流れは速く、今は介護の問題を考慮する必要が出てきている。在宅で介護せざるを得なくなった場合、特にパート社員は退職するケースが多く、今後の課題である。」（横田社長）

十万石まんじゅう（左）と行田本店（右）



出所：株式会社十万石ふくさやホームページ

「十万石まんじゅう」を紹介した棟方志功画伯の絵



出所：株式会社十万石ふくさやホームページ

森山産業株式会社

本社所在地	東京都品川区（工場所在地：栃木県高根沢町）				
資本金	30 百万円	従業員数 (女性)	110 人 (57 人)	創業年	1961 年
事業概要	自動車部品、電気照明器具製造業				
取り組み内容	主婦の力を活かし、生産工程の改善を実現				

（１）事業内容、企業の沿革

森山産業株式会社（以下、当社）は、「照明キーパーツ（光源）」の開発・製造・販売業者である。光源に特化した研究開発体制を敷き、量産品である自動車計器板用電球付ソケットと、自社開発品である間接照明器具（キセノンランプを使用）および LED 照明を手掛けている。自動車計器板用電球付ソケットは、低不良率と多品種小ロットへの対応力を強みとして、ハリソン東芝ライティング（株）を通じ各自動車電装メーカーに供給している。キセノン照明、LED 照明は、省エネ・高効率を実現していることから、国内大手照明器具メーカー各社に OEM で供給しており、商業施設、公共施設などで利用されている。また、インテリア・エクステリア用品としてホームセンターなどの小売店、建築設計事務所などにも自社販売している。

（２）女性活躍に取り組んだきっかけ

「必要に迫られて」、「様々な問題を解決するために女性特有の能力（特性）」（仲澤常務）に注目したことがきっかけである。

1975 年に現常務である仲澤氏が経理担当として当社に入社した当時、当社では生産管理、在庫管理全般が発展途上であり、人的稼働、設備稼働、保有在庫、受注情報などが一元管理されておらず、手待ちが発生するなどリードタイムが長期化していた。一方で、人、モノ、金、時間が不足していた。新たな労働者の採用自体も困難を極め、「問題解決のためには全従業員の 3 割以上を占めていた女性（主婦）の能力に頼る（助けてもらう）しかない状況」だったのである。具体的には、「主婦は、妻・嫁・母の三役こなしの頑張りで見聞やアイデアを生む能力が自然に培われている」（仲澤常務）ことから、この能力を職場でも発揮してもらうことが問題解決への近道ではないかと考えた。そのために、「家庭と仕事が両立しやすい環境づくり」と「能力発揮のためのキッカケ・チャンスづくり」に取り組んだのである。

当社は、「細やかさ・気配り」など女性特有の能力を積極的に活用し（図 2-8）、生産管理をはじめとした様々な成果を上げている（図 3-5）。そのきっかけをアンケート調査に照らし合わせてみれば、「女性の感性・経験を活かして事業を活性化するため」ということになる（図 3-1）。しかし実際は、新たな人材の確保などが難しく、既存の女性社員に活躍してもらうほかなかったという側面が強い。その際、女性従業員の活躍を妨げる要因として仕事と家庭の両立の難しさなどに直面しているが（図 3-6）、両立支援の徹底だけでなく、多能工化の推進による人材育成および仕事の効率化・標準化による業務の改善も行い、阻害要因を克服している。

(3) 女性従業員の就業状況

①女性従業員の就業状況

当社の事業所は本社と宇都宮工場の2ヵ所であり、女性従業員は本社勤務が2人、宇都宮工場勤務が55人となっている。宇都宮工場は技術部、管理部、製造部からなり、技術部は新製品開発および生産技術、管理部は品質管理、検査、総務および経理、製造部は外注管理、資材調達および製造を担当している。女性従業員は管理部に21人、製造部に34人配属されているほか、家内労働者を約200人擁している。

雇用形態は正社員、準社員、嘱託、パート・アルバイトの4形態である。正社員、準社員は一律8時間勤務、パート・アルバイトは、フルタイム（8時間勤務）と短時間勤務（5時間勤務）に分かれている。管理職は2人で、うち1人は常務取締役である（常務は中途採用で入社。社内昇格を経て現職）。

②採用

工場にて人員が必要になった際は、ハローワーク経由や従業員の紹介などでパート・アルバイト社員を採用している。いきなり正社員を雇用することではなく、まずパート・アルバイトとして雇用し、その後の働きぶりによって準社員契約、正社員契約へと雇用形態を変更している。ただし、パート社員でも働きぶりによって時給は変動する仕組みになっている。

女性活躍の取り組みを始めた1980年頃、正社員男性中心で構成されていた。現在の人員構成になったのは、彼らが定年などを迎えるにあたり、体質のスリム化等を企図して女性のパート社員を積極的に採用したためである。2000年に入ってから、若者（フリーターなど）や高齢者、障害者なども意識的に受け入れるようにしている。

(4) 取り組み内容

実際に取り組んだのは、①自社コンピューターシステム構築による効率アップ、②現場サイドでの品質づくり込み、③短時間勤務者自身による合理的就業管理、④家内労働者および外注移管による徹底したコストダウン、⑤多機能集約治具による合理化、⑥多様な従業員への支援、⑦職掌・多能工化による人材開発の7点である。ここでは①③⑤⑦についてみていくこととする。

①自社コンピューターシステム構築による効率アップ

システム構築前は、生産計画を作成しても資材調達担当と製造現場がそれぞれ別個に動いていたため、在庫が把握しにくく、生産計画通りに進まないケースが多かった。また、工程間の連携もとれていなかったため、設備、人の稼働率が安定せず手待ち時間が生じ、生産リードタイムが長期化していた。そこで、新たな生産管理システム導入にあたり、仲澤氏が抜擢されたのである。仲澤氏はコンピューターシステムについて一から学び、まずは部品コードの整備などのマスタづくりから開始した。次に、生産工程をシステムに反映させるために1人ひとりに受け持ちをヒアリングして設備、人ごとのタスク分解をしていった。

その結果、社内の情報共有化が図られるとともに生産工程の一貫管理体制が構築され、稼働率や在庫も見える化したことから、リードタイムが短縮した。

②短時間勤務者自身による合理的就業管理

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。同制度がうまく稼働しているのは下記の多能工化を実現していることによる。

③多機能集約治具による合理化

家内労働者のアイデアをもとに3つの作業工程を1つの作業に集約でき、誰がやっても同じ成果が得られる治具を開発し、品質の安定化と作業の効率化・標準化を進めた。

④職掌・多能工化による人材開発

「業務の効率化と標準化を永久推進し、『誰にでもわかる・できる・任せられる』」をモットーに職掌・多能工化を推進している。その手段として、職掌・多能工化表を作成し、計画的に従業員のレベルアップを図っている。これにより、突然休業者が出た場合でも他の人が仕事を代替できるようにするとともに、職掌把握、従業員のレベルアップ、「自分でなくてもできる業務」のピックアップと当該業務の委譲による企業体質の強化にもつながっている。

(5) 取り組みの効果

①人材確保

家庭と仕事を両立しやすい職場であるという評判が広がり、時給が周辺企業の平均より下回っているにも関わらずパート社員が応募してくる。また、扶養控除の範囲内を希望し短時間のパートとして勤務していた社員なども、職掌・多能工化などで自信とやる気が引き出され、フルタイム勤務に変更するケースも多い。

②生産性向上

生産性が向上しリードタイムが短縮した。取り組み開始前の1990年は製販リードタイムが38日だったのが、現在は8日まで短縮している。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ほか、受注残の金額についても1990年の受注残比17.1%から現在の1.7%にまで圧縮している。

③主婦目線の取り組みで地域貢献

女性従業員のアイデアをもとに、社内の実験室で行っていた点灯試験を屋外の道路沿いに変更した。人通りの多い場所に設置したことで、当社製品のPRにつながるのと同時に、防犯街灯としても役立てることができた。その結果、地元との交流が増え、両立支援や人材育成に積極的に取り組んでいる会社ということが幅広く知られるようになってきている。

(6) 経営陣の思いと今後の課題

製造工場の諸問題に対して、当社は主婦の「特性」を活かしてともに悩みながら解決を図った。家庭を優先しなければならない主婦に配慮し、「安心して気持ちよく休めるようにしよう」を合言

業に試行錯誤を重ねたのである。具体的には、家庭と仕事が両立しやすい環境づくりを進めながら、周囲の女性に対する悪いイメージや思い込みなどを払拭すると同時に、その人がどんなことに向いているか、どんなことなら生き生きやれるかということを見極め、自信を持たせ、その気にさせるよう心掛けてきた。その結果、斬新な知恵やアイデアが生まれ、問題が解決しただけでなく工場全体の活性化にもつながった。その経験をもとに、現在は若者（斬新、新しい発想を持つ）、中・高齢者（技術・経験・ノウハウを持つ。姿勢・情熱も手本になる）なども積極的に採用し、それぞれの「特性」を發揮してほしいと考えている。

今後の課題は、「現状から前向きに脱皮する」ことである。「人は恵まれた状況にあればあるほど現状に満足してしまい、改善や改革の意識は薄れてしまう。だからこそ、常に困った状況をつくりながら（イメージしながら）自分を窮地に追い込むことが必要」（仲澤常務）であり、「どうせやるんだったら面白がってやってみよう！」を合言葉に、今後も社内活性化を推進する方針である。

多能工化表

管理部・●●G「多能工化表」

下記表示の意味： ① 教育時間・期間の単位 ⇒ 1H=時間・1D=日・1W=週・1M=月 ② 半年後・1年後目標欄の多能工化(力量)表示は、目標部分のみをクロスアップ
 ③ 力量 ⇒ [◎ 印(指導も可/4点-14)] [○ 印(独り立ち可/3点-13)] [△ 印(付付で可/2点-12)] [× 印(未経験/0点-11)]
 ④ 日々の業務(OJT)の中で◎認定者又はこれに準じる者が講師となり教育・訓練を行なう。

業務内容		A.	B.	C.	D.	E.	F.	G.			O.	P.	総合 (多能工度)	
教育時間・期間の目安		3W	2M	1M	2W	1M	5M	1M	5H		1M	1M	3M	3M
現在	社員 A	◎	○	◎	○	◎	◎	○	△	○	○	△	○	79%
	準社員 A	◎	○	△	◎	○	◎	○	○	×	◎	△	△	71%
	嘱託 A	○	×	△	○	○	○	◎	◎	○	○	△	△	67%
	点数	11点	6点	8点	10点	10点	11点	10点	10点	9点	6点	10点	6点	7点
%	92%	50%	67%	83%	83%	92%	83%	75%	50%	83%	50%	58%		
分類別 %	計 71%		計 75%		計 88%		計 79%		計 67%		計 54%			
半年後目標	社員 A				◎			◎	○					85%
	準社員 A			○		◎					○			83%
	嘱託 A		△			◎				◎				75%
	点数	11点	8点	9点	11点	12点	11点	11点	10点	10点	10点	7点	7点	81%
%	92%	67%	75%	92%	100%	92%	92%	83%	83%	83%	58%	58%		
分類別 %	計 79%		計 83%		計 96%		計 88%		計 83%		計 58%			
1年後目標	社員 A		◎						◎				◎	92%
	準社員 A			◎					◎		△			85%
	嘱託 A			○			◎				◎			81%
	点数	11点	9点	11点	11点	12点	12点	11点	12点	9点	11点	7点	8点	86%
%	92%	75%	92%	92%	100%	100%	92%	100%	75%	92%	58%	67%		
分類別 %	計 83%		計 92%		計 100%		計 96%		計 83%		計 63%			

出所：森山産業株式会社提供

出勤管理表

●月度分 製造部 <○○担当> 稼働管理表

◎印は 優先休日(一人2日以内) ○印は 準優先休日

工程	分類	氏名	契約稼働 H/L/日	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
A	主担当	従業員(A)	5								○																									
	担当	従業員(B)	5	○																			◎				◎									
	担当	従業員(C)	5																																	
	担当	従業員(D)	5													◎											○	○								
契約工数 合計			20																																	
本日保有工数																																				
本日指示工数																																				
差引過不足工数																																				

出所：森山産業株式会社提供

三笠運輸株式会社

本社所在地	静岡県掛川市				
資本金	90 百万円	従業員数 (女性)	142 人 (30 人)	創業年	1955 年
事業概要	一般貨物自動車運送業、普通倉庫業				
取り組み内容	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				

(1) 事業内容、企業の沿革

三笠運輸株式会社（以下、当社）は、前社長（現会長）が創業した運送業者で、物流センターを3カ所所有し、荷役から配送まで総合的な物流サービスを提供している。ヤマハ発動機（株）のグループ会社として、①同社協力企業から部品・製品を集荷し、当社の集荷センターで仕分け、たうえで同社の工場に配送する、②同社が製造したバイクなどの完成品を工場から港湾および全国に配送するという業務を請け負っている。また、通常の長距離トラック業務も手掛け、全国くまなく物流業務を展開している。

「安心・安全のサービス提供」を基本理念に「三笠集配システム」を構築し、きめ細かい運行管理による効率的な配車・運送体制を整えていることから、多頻度小ロット輸送、配送のスピード化、低コスト化および環境への負荷低減を実現している。

(2) 女性活躍に取り組んだきっかけ、経緯

①最初の女性ドライバー採用

きっかけは、現会長が研修で中国へ行った際、中国人女性が電車やバスの運転手として働いているのを見て「トラックを女性が運転してもおかしくない」と考え、当社でも採用しようとしたことである。

1988年に初めて女性ドライバーを募集したところ、1人の女性の応募があり採用した。その際に問題となったのは、男性にとっても重労働な積込作業である。そこで当面は、2tトラックを使って小さな部品を運ぶ仕事から担当してもらった。次第に、何人かのドライバーを採用するが、女性ドライバーと聞くと取引先は、「積み降ろしは大丈夫か。積荷にシートを掛けてロープで固定する作業はできるのか」と異口同音に聞いてきた（当時のトラックの荷台には幌も屋根もなかった）。それに対し当社は、積み降ろしの作業を女性でも対応できるように工夫して貰えないかと取引先に何度も頭を下げた。その際、救いになったのが、その頃徐々に普及し始めたパレット輸送方式である。パレットを使ったフォークリフト作業なら、女性でも無理なく行える。取引先のうちでも大手車両メーカーなど何社かは、すでにパレット方式を採用しており、また、当社にも協力的だったことから、同社の仕事を優先的に女性ドライバーに回していくことで解決を図った。

その後、女性が運転している姿が口コミで広まったこと、テレビで紹介（1993年）されたことから、応募が増える。ちょうどそのころ、パワーステアリングが普及し運転しやすくなったこと、ウィング車が導入されたことなど、力のない女性でも作業できるようになったことが女性ドライバー採用の追い風になった。結果的にみれば、「女性もドライバーになりたいというニーズがあり、そのニーズに応えることができた」（松浦社長）のである。なお、女性ドライバーを採用しての取

当社が属する運送業は、「女性が就ける職種が限られている」（図 3-6）ことや、事務職等で「既に十分女性が活躍しているため」（図 3-2）、女性従業員の活躍に取り組まない企業も多いものと考えられる。

その業種にあって、当社は必要に迫られたわけではなく、当時の社長の考えから、「女性の配置実績が少ない職種に女性を積極的に採用」、「登用」した事例といえる（図 3-7）。当社の場合は、内外に周知徹底を図ったこともあり対外的な評価も高かったことから、ドライバーだけでなくフォークリフト作業員にも女性を採用して、その効果を全社的に広げている。

引先の評判は上々で、「作業が丁寧、取引先側で起こったトラブルにも丁寧に対処してくれる」と人当たりの良さやきめ細やかな配慮が評価を受けている。

②他の職種への波及

当時の総務課長が「女性が他の職種でも同様に活躍すれば、大きな戦力になる」との思いに至ったことから、当社は全職種で女性を採用することを決断した。フォークリフト作業員でも女性を採用したほか、検品出荷作業、運行管理・配車業務にも女性を配置した。

併せて、「管理職にも女性の登用を」との考えから、女性リーダーの育成にも積極的に取り組むようになった。具体的には、スキルアップのため外部の研修に積極的に派遣している。当人は、「なぜ私が」と尻込みするケースもあるが、実際に研修を受けさせると、仕事に対する意識が向上するという効果を感じている。

（3）女性従業員の就業状況

①女性従業員の就業状況

女性従業員数は 30 人であり、その内訳はドライバー12人、フォークリフト作業員 2人、出荷検品作業員 7人、事務職 9人となっている。

②採用

現在は男女の区分なく職種別に採用を行っている。なお、女性をドライバーとして採用開始した当初は、高卒の就職希望者に対して、夏休み時にドライバーやフォークリフトの仕事を実際に見てもらい、納得してもらったうえで面接をしていた。その際、両親の了承を事前にとっておくことも必須にしていた。場合によっては、当社の事業説明を兼ねて両親も一緒に面談することもあった。

③処遇、登用

職種間の異動はなく、職種内で昇進していくのが基本的なキャリアプランである。賃金は正社員・非正社員間の差はあるが、男女間の差はない。管理職（主任以上）は 3人で、男女の区分なく登用している。

(4) 取り組み内容

①女性がドライバーとして働くための取り組み

取引先に、女性ドライバー登用の旨を相談し、承諾と作業内容改善の協力を依頼した。また、女性には荷積み、荷降ろしが比較的容易な部品の運送に従事するよう配慮するとともに、それまで荷物を一つひとつ積み下ろししていたのをパレットで積み下ろしを行うように変更してフォークリフトでの作業を可能にした。これにより、女性ドライバーでも作業可能になるとともに、作業の効率化にもつながった。

併せて、同時期に事務所を移転したことも大きい。それまでは女性用の更衣室、トイレが未整備であったが、事務所を移転する際に女性更衣室、女性トイレを完備し女性が働きやすい職場環境を整えた。

また、トレーラー輸送を導入する際には、会社負担にて優先的に女性ドライバーに牽引免許を取得して貰い配属するなど、職務の拡大にも努めている。

②人材育成

前述の通り、人材育成のため積極的に外部研修に参加させている以外に、チームリーダー職を設けて管理業務を担わせている。それまでは主任や課長代理が課全体を束ねていたが、1999年に職制を変更し、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にした。同職に女性を意識的に就けることで、人材育成を図るとともに、リーダー育成につなげたいと考えている。

③両立支援

男女問わず休暇を取りやすい職場、残業のない職場を目指し、家庭と仕事の両立支援制度を整備している。併せて仕事の見直しも行っており、残業時間が多い部署があれば、無駄な作業はないか、他部署で共有化し平準化できないかなどを工夫している。

誰かが急に休業した時は、その職種間で代替を行うか、嘱託の人間を活用している。嘱託の社員については元ドライバー・リフトマンを倉庫内作業員として活用しているもので、常時10人程度駐在している。なお、フォークリフト作業は高度な技術が必要なため、誰でも代替できるわけではない。個人ごとに力量を管理しており、誰がどの作業までできるようになったか把握し、対応可能な人材を代替するようにしている。

両立支援では、繰越有休制度（次年度切捨てられる有休を、育児・看護・介護・私傷病を理由とする場合は使用可能）やノー残業デーの実施など「働きやすい職場環境」を目指し、啓蒙の案内を社内に掲示し周知徹底を図るなど、取得しやすいようにしている。社内ではお互いに協力して助け合う雰囲気があり、実際の利用率は高い。育児休業制度は今まで4名が取得し、その後職場復帰を果たしている。育児休業制度を取得する際は、例えばドライバーであれば倉庫の現場作業員に一時的に配置転換し、復帰後は再度ドライバーとして配置するなど負担を軽減する配慮をしている。その他、出産を機に一度退職した人のうち、再雇用した人も3人いるなど柔軟に対応している。

④小集団活動

当社では、「安心安全に荷物を届ける」という企業理念を実現するため、職場単位で活発な改善

活動を行っている。現在は「危険の見える化運動 5 年計画」の最中で、小集団活動も「安全の徹底」がテーマである。2012 年度からは「運送品質は人材育成にあり」の 5 ヶ年計画に着手予定である。

小集団活動は上述のチームとは別に現業の人員から構成され、その中でセーフティリーダーを選出し安全に対する周知徹底やボトムアップによる意見集約を行っている。同活動を積極的に行うことでポイントが蓄積されるようになっており、それが賞与に反映されるなど、インセンティブが働く体制をとっている。

なお、セーフティリーダーにも女性を意識的に就けており、今後のリーダー育成にも役立てている。

(5) 効果

雰囲気良くなったことが最も大きい。社内が明るくなるとともに、助け合いの雰囲気が生まれた。それと同時にドライバー間の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きている。

前述の通り、女性ドライバーを採用したことによる取引先の評判も上々である。経営陣から見てもトラックを大事に扱う、きめ細かいなどメリットが数多くあった。例えば、荷役業務では部品の収納などで整理整頓を徹底するなど、女性の強みが活かされていると感じている。

(6) 社長の思いと今後の課題

当社は女性をドライバーとして採用するなどの取り組みを行ってきたが、「特別なことをしてきた訳ではない。男女を問わず働きやすい職場環境を作り、社員 1 人ひとりが安心していきいきと働けること、トップダウンではなく、ボトムアップで社員の意見をすくい上げ、トライさせ、自ら考え自ら行動できる社員を育ていくことが会社の強みになる」(松浦社長)との考えの下に、取り組みを行ってきた。

今後の課題は、社員の平均年齢が上昇傾向にあることである。「新卒、中途の採用方針については、中途を即戦力として採用しつつ新卒を安定的に採り若返りを図りたいが、2007 年の免許制度の改正で普通免許では 4t トラックを運転することができなくなった。(4t トラックを運転可能な) 中型免許がとれるのは 20 歳以上で普通免許取得後 2 年以上経過したものであることから、高卒者をドライバーとして採用することが事実上困難となった。フォークリフト作業者として採用しておいて配置転換することも可能ではあるが、中小企業で余剰人員を抱える余裕があるわけではなく、「雇用創出」と言われているにもかかわらず、とても歯がゆい思いをしている。」(松浦社長)

配車室 (左)、ドライブレコーダー (右)



出所：三笠運輸株式会社ホームページ

小柳建設株式会社

本社所在地	新潟県三条市				
資本金	350 百万円	従業員数 (女性)	280 人 (30 人)	創業年	1945 年
事業概要	一般土木建築工事業、スイミングクラブ運営				
取り組み内容	女性の現場監督者を積極的に採用し人材育成に注力				

(1) 事業内容、企業の沿革

小柳建設株式会社（以下、当社）は、先々代の社長が創業した一般土木建築工事業者で、土木工事から建築工事、法面工事、浚渫工事まで幅広く手掛ける。建設業界には逆風が続いているが、①独自の浚渫技術を開発し東京都から特命で受注するなど、浚渫工事に強みを持っていること、②「地域への貢献」を掲げ全国に営業所を設けて、自然災害などの有事の際に小回りのきく体制をとっていることから、地元では有力企業として知られている。また、新潟県内にスイミングスクールを2校運営している。

(2) 女性活躍に取り組んだきっかけ

当社は女性に限らず、現社長が入社した1970年頃から社員教育に力を入れている。当社は土木技術を土台に総合建設業として関連事業に進出してきた技術の会社であり、その技術を高めるためには人間力を高める必要がある。つまり、会社を支えているのは人であるという認識が当時の経営陣にあり、社員教育に力を入れたのである。また、当社の経営が一時厳しくなった時に、手塩にかけた従業員が業績回復に貢献したことも従業員教育に力を注いでいる理由のひとつである。

その中でも、顧客におもてなしの心を伝えるため、「あいさつ」と「言葉遣い」に力を入れているが、建設業という業種柄、男性は顧客に対してあいさつや礼節をないがしろにする面が否めなかった。一方で、女性はそれらに長けており、教育効果もあってあいさつやマナーで顧客からの評価が高かった。そこで、建設現場の監督者である技術職においても、女性を採用・配置することで、顧客に対する配慮が行き届いたり、管理業務がきめ細やかになるのではないかと考えたことが女性活躍に取り組んだきっかけである。

当社が属する建設業も、前述の運送業と同様に女性活躍に取り組むことが難しい業種である。その業種にあって、当社は顧客からのイメージ向上や事業の活性化を期待して、事務やスイミングスクールだけにとどまらず、工事の現場監督者として女性技術者の採用も長年行ってきた（図3-1）。その結果、現場の雰囲気は向上するとともに顧客からの評価も高まるなど、雰囲気・イメージにおいて効果をあげているが（図3-5）、女性技術者の定着率は必ずしも高いとはいえない。長年、両立支援制度を整え、男女ともに人材育成に取り組んでいるものの、なお男性中心の現場では女性が働きづらさを感じ取るためかもしれない。かかる中、当社は地道に人材育成の手を緩めずに専任職の女性を管理職に登用するなど適材適所で人材活用を進めている。

(3) 女性従業員の就業状況

①女性従業員の就業状況

女性従業員数は30人であり、その内訳は一般土木建築工事に関わるものが20人、スイミングスクールのスタッフ職が10人である。一般土木建築工事に関わるものは総合職、専任職と区分されており、総合職が3人でいずれも管理職、専任職が17人となっている。専任職とは設計や営業などに専任で携わる職種で、職種間の異動はない。

②採用

現在は男女の区分なく総合職、専任職、スイミングスクールのスタッフ職の職種ごとに採用を行っている。総合職は会社の中核人材という位置づけのため、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いる。また、入社後は職種間の異動がある。専任職は、採用時に職種を限定して面接しており、入社後も職種間の異動はない。

③登用

「女性を育てるのは女性」(小柳常務)という考えから、専任職として働いていた女性3人を管理職に登用している。男性は女性に厳しく言うことができないなど、男性が専任職の女性を指導することは難しいと考えたため、女性同士であれば遠慮なく正しいことを指導できるなどの効果があった。

ただし、その管理職に登用した女性についても優遇したわけではない。仕事の責任をしっかりと果たし能力的にも妥当であるほか、上司にも言うべきことは言うなど管理職として適当であると判断したためである。

(4) 取り組み内容、効果および課題

①女性の技術職を採用

1995年頃に現社長が「これからは女性の時代だ」と考え、建築工事現場の施工管理者として女性の技術職(総合職)を一度に20人採用したのが始まりである。採用してみると、女性ならではの細やかな気配りができるため、現場がきれいであるなど顧客からの評価は高かった。また、当社としても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があった。加えて、その現場の雰囲気明るくなるという効果もあり、女性が現場管理者を務めるメリットは大きかった。

しかし、当時の女性技術職はほとんど3年で辞めた。①社員教育をしっかりしていることや、当時は女性の技術職が珍しいということもあり他社に引き抜かれたこと、②男性中心の職場で女性自身が働きづらく感じたことが理由であるが、主因は後者である。例えば、現場事務所では女性用更衣室がないため、女性が着替える際は男性に全員事務所の外に出てもらおうなど気を遣う場面が多かった。また、女性専用トイレはなく、男性と共用なのは衛生面などで辛いということも要因である。

現在も女性の技術職を採用したいと思っているが、定着するのが難しいことに変わりはない。最近では2名を女性技術職として採用したが、1名は本人の希望で住宅の営業職に異動したほか、1名は退職している。山奥などの現場で多数の男の中に女性が1人入るのはいささか難しい面が

あり、今後の課題となっている。

②両立支援

育児休業制度などの両立支援制度を整備しており、その内容も社会保険労務士の指導のもと法定の制度より手厚くしている。また、会社としても取りやすい雰囲気にある。例えば2~3人の子どもを出産し、繰り返し取得するケースもあり、毎年育児休業者が発生しているような状態となっている。

なお、育児休暇取得者が出た場合は、補充のパート社員などを雇うのではなく、社員間で仕事を分担している。政府の助成金等を使いパート社員を入れた際に、そのパート社員、一緒に働いていた社員双方が仕事を続けたい、続けてほしいと思い、育児休業者の復帰に支障が出たためである。

その他、ハード面では女性用トイレを設置するなど、働きやすい職場環境も整備している。

(5) 経営陣の思い

①地域貢献と顧客ニーズへの対応

当社は従来から「地域貢献」を掲げており、有事の際に小回りのきく地元業者として活躍している。例えば、宮崎の新燃岳が噴火した際は路面の火山灰除去を担ったほか、東日本大震災では復興工事でフル稼働となっている。1990年頃から技術開発をしている浚渫工事についても同様で、環境保全に取り組むことが地域貢献につながるとの考えの下、投資を続けてきた。

今後は時代の変化に伴い建築業のあるべき姿も変化すると感じている。2008年に小柳常務が入社すると同時に「建設業のサービス業化」を掲げ、受身で受注を待つのではなく顧客ニーズを捉え、顧客および地域に奉仕するという姿勢を徹底している。

②心の教育が重要

当社が人材育成を重視しているのは1970年頃からだ、「建設業のサービス化」を推進するため、最近改めて力を入れている。その中でも、特に力を入れているのは「あいさつ」と「言葉遣い」である。「お客様におもてなしの心を伝えるためには心の教育が重要だが、そのためには形から入ることが大事。心は伝えるつもりでも作法がなければ、結局伝わらない」(小柳常務)ためである。そこで当社では、外部の講師にマナー研修を依頼している。外部の人間が言う方が、社長が言うより効果が高いと実感している。

言葉遣いについては、「『いらっしゃいませ』『ありがとうございました』などといったマニュアルで多用される言葉を禁止している。例えば『いらっしゃいませ』は、どこもかしこも使っている言葉でおもてなしの心が伝わらない。アポイントメントをとってきたお客様には、『お待ちしております』、アポがない場合でもお客様であれば、『ようこそお越しくださいました』など、それぞれの方にふさわしい言葉をかけてこそ、おもてなしの心が伝わる」(小柳常務)と考えているためである。

③女性従業員の活躍は適材適所で

また、女性を継続して採用したり、女性管理職を登用しているのも、女性の得意とすることを

活かし顧客満足度を高めるためである。当社では、女性従業員の活躍に対して、「お客様がどう思うかという観点」から適材適所を心がけている。例えば、建設現場でいえば、重い物の運搬は男性のほうが効率は高い一方、書類づくり等の細やかな作業は女性のほうが向いている。事務所でいえば、来客への対応は挨拶や礼節に長けている女性のほうが、顧客満足度は高まる。「古いかもしれないが男女は男性らしく、女性は女性らしく」（小柳常務）という考え方である。実際に、女性社員はしっかりしていると評価が高く、取引先の人間と仲良くなり結婚するケースも多い。「会社としては教育した女性社員が退職することは痛いところだが、一種の社会貢献と思っている。」

（小柳常務）

女性を技術職で採用することに対しては、定着率に課題を残すものの、当社が現状に甘んじることなく更に顧客満足度向上を狙ううえで必要不可欠であるという認識から、今後も何らかの方法で継続していく方針である。

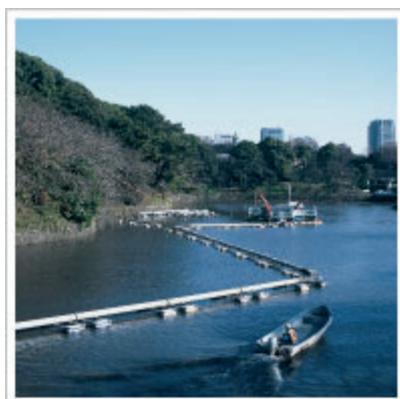
④義務を果たしてこそその両立支援制度

当社が両立支援制度を整備し、利用率も高いのは前述のとおりだが、社員は義務を果たすことが必要と明確に打ち出している。「正社員である以上、権利ばかり主張するのではなく義務を果たすことが必要である。会社としては、家族で不足するならば、祖父母や公的支援も含め、きちんとサポート体制を整えることを求めている。子どもが熱を出したからとその都度休んだり早退したりするようでは、責任を果たしているとは言い難いためである。経営陣とすれば会社である以上、利益を上げ社員に還元することが最重要である。」（小柳常務）

⑤スイミングスクールへの進出

スイミングスクールに進出したのは、1990年頃である。「親も学校も教育できず会社が教育するしかないという社会環境に危機感を覚え、子ども時代から教育したほうがいいのではないかと考えた」（小柳常務）ことがきっかけである。「子どもを教育することを通して地域貢献することは、当社の経営方針にも合致すると考えている。」（小柳常務）

皇居外苑千鳥ヶ淵浚渫工事（左）と浸水対策護岸工事（右）



出所：小柳建設株式会社ホームページ

株式会社呉竹

本社所在地	奈良県奈良市				
資本金	70.5 百万円	従業員数 (女性)	239 人 (134 人)	創業年	1902 年
事業概要	墨、書道用品、筆ペン、マーキングペン、カリグラフィーマーカー、スクラップブック用品等の製造、販売および輸出入				
取り組み内容	ユーザーが女性ヘ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				

(1) 事業内容、企業の沿革

株式会社呉竹（以下、当社）は、1902年に奈良の伝統産業である墨造りを生業として創業した文具・書道用品製造業者である。①多様な色づくりができ、②書き味に優れているという強みを活かし、墨以外にも筆ペン・サインペン等の文具用品関係の新商品開発に積極的に取り組んでいることから、スーパー、大手量販店に販売ルートを広げている。2003年には事業領域をアート&クラフトと定め、絵てがみ（注1）、カリグラフィーマーカー（注2）、スクラップブック用品（注3）などの製造、販売に注力している。現在の売上比率は墨関連 25%、各種筆記具・アート&クラフト関連他 75%、女性ユーザー比率は書道関連が 80%、アート&クラフト関連が 95%となっている。

絵手紙の道具と例



出所：株式会社呉竹ホームページ

スクラップブックの作り方

1 写真選び



2 紙選び



3 クロッピング



4 タイトルとジャーナル



5 完成



出所：NPO 法人スクラップブック協会ホームページ

(注1) はがきに絵を描き、文字を書いて贈る手紙のことである。

(注2) カリグラフィーとは、専用のペンを使ってアルファベットや絵文字を書く技術のことである。

(注3) スクラップブックとは、お気に入りの写真を飾るペーパークラフトのことである。写真をアルバムに貼り付けるだけでなく、台紙にイラストやタイトルを添え、写真ごとに思い出を書き綴ることによって、より鮮明に歴史を伝えることができる（NPO 法人スクラップブック協会より引用）。

当社は市場環境の変化に合わせ主力製品をシフトさせてきており、現在はアート&クラフトという事業分野に注力している。同分野は女性のユーザー比率が高いため、販売面における必要性が女性活躍のきっかけになった（図 3-1）。女性に働き続けてほしい当社は、21 世紀職業財団の助成を受け「事業所内託児施設」を設置した。中小企業にとって、資金負担やコスト面の問題から導入割合はまだまだ低いが、実際の利用率の高さ、利便性を考慮すると、利用促進が望まれる制度である（図 3-8、3-9）。当社はそのほかにも、仕事の効率化などにも取り組んでいる。併せて、人材育成においても独自の取り組みを積極的に取り入れており、女性が商品企画・マーケティングなどの中核業務で活躍することにつながっている。

（2）女性活躍に取り組んだきっかけ

上記のとおり、当社は墨造りを生業としてきたが、少子化などを背景に書道人口が減少していることから、アート&クラフトという事業分野に注力するようになった。同分野は、95%が女性ユーザーであるため、女性の目線が必要となることが女性活躍に取り組んだ最も大きな理由である。また、採用時に人物本位で応募者を評価しても、男性に比べ女性の方が優秀な人材が多いことも、女性活躍に取り組んだ要因となっている。「女性がユーザーであることから商品開発やマーケティングにおいては女性の視点に立った発想が重要である。また、人物本位でみても特に女性は、やりたいことや将来のビジョンがはっきりしており自立していると感じる面がある。」（綿谷 常務）

（3）女性従業員の就業状況

①女性従業員の就業状況

女性従業員数は 134 名であり、正社員が 51 名、非正社員が 83 名となっている。組織は営業部、企画マーケティング部、技術開発部、総務部、物流部、生産部、国際部、DUO 事業部（クラフトショップの運営事業）からなっており、各部署に女性が配置されている。当社では現在のところ女性マネージャー（管理職）はいないものの、管理職候補である女性リーダーが 4 名、女性サブリーダーが 5 名いる。

②採用

毎年新卒を 5~10 名採用しているが、男女比率は男 4 : 女 6 となっている。その理由は上記のとおり、①当社製品のユーザーを重視する点、②人物本位での採用に重視する点を総じて挙げることができる。

③配置

前述のように各部に女性が配置されているが、経営戦略に基づき男女それぞれの強みが最大限発揮されるような人員構成となっていることが特徴である。ここでは、営業部、企画マーケティング部、技術開発部、総務部の例を採り上げる。

営業部では 3 名の女性が配属されており、そのうち 2 名は東京支店で大手量販店への営業を担

当している。当社の営業職はルートセールスが基本で、小売店や代理店に当社製品全般を提案営業することが通常であるが、この2人は大手量販店の購買担当者にアート&クラフト用品を紹介することが主な業務である。アート&クラフト用品の用途と使い方を実演することで、量販店での取り扱いを促すためである。その実演が可能なのは女性であることから、女性が営業担当者として活躍している。

企画マーケティング部では20名中16名が女性である。同部は商品企画を担当する「商品企画チーム」と市場調査や広報活動やイベントでの商品紹介を担当する「マーケティングチーム」に分かれている。当社製品の主なユーザーが女性であり女性目線でのマーケティングが必要であるため、女性が多数配置されている。

技術開発部では19名中10名が女性である。同部には主に墨やペン、インクなどの商品開発を担当する「技術開発チーム」と産業用途開発に関わる「技術マーケティングチーム」がある。「技術開発チーム」ではインクなどの商品開発において色のバリエーション展開なども手掛けており、女性ならではの感性や粘り強さが不可欠であることから、半数を女性が占めている。

総務部では10名中9名が女性である。同部ではきめ細やかできっちりとした仕事ぶりが求められる。「特に問題が発生した際は、きっちりと段階を踏んだ仕事を行うことができ、根本的な解決になる」（綿谷常務）ことから、大半を女性が占めている。

（４）女性活躍の取り組み

①就業継続への取り組み

しかし、これらの女性が活躍するうえで問題となったのが、結婚・出産で退職する女性が半数近くいたことである。新卒の社員は入社4年目以降にようやく戦力化するにもかかわらず、早期退職することは会社にとって痛手であった。

そこで、事業所内託児所「たけのこ園」を2008年に当社敷地内で設置した。運営は外部の専門業者に委託したうえで、生後3カ月から3歳までの従業員の子どもを預かるようにしたのである。3歳以降の子どもについては、提携した近隣幼稚園の送迎バスが当社内で発着するようにしているほか、下校後は同託児所で預かることで、従業員の負担を軽減している。そのため利用勝手が非常に良く、現在の利用者は5～6名に上っている。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。

育児休業等で欠員が出ることが予想される場合には、新入社員を配属するか人員の配置転換を行うことでカバーしている。そのためには、コミュニケーションの徹底を図り、欠員の予定を事前に把握することが重要で、3カ月ごとの目標面談時に聞くようにしている。

②人材育成

評価制度において目標管理シートを採用し、性別も年齢も関係なく評価されるという貢献度評価制度を導入している。具体的には、会社方針を部署方針にブレイクダウンし、それを踏まえ各個人が自分の取り組みを具体的に策定している。目標はすぐ出来るものから難しいものまで全て羅列したうえでウェイトづけを行い、その達成度や貢献度に応じて点数が出る。年4回直属の上司が面談し、進捗や課題などをチェックするようにしている。

成績評価の一環として社員全員に何か一つチャレンジ項目を課している。資格取得や自己啓発

を奨励しており、評価の対象としているほか、費用がかかる場合は 50%の補助金を出している。数百万円の費用がかかる MBA も対象にしており、従業員の資質向上を通じて仕事に還元してくれるといいというスタンスである。

③ワークライフバランス

リーマンショックを機に時間外労働を削減し原則 18 時に退社するようにしている。そのため、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に取り組んでいる。残業をする場合は事前に申請する必要がある、管理職層も原則同様に 18 時に退社するようにしている。この結果、業務に対する取り組む姿勢が変わり、従業員全員が朝型になるなどの変化が現れ、これに伴う経費削減効果も得られた。

2009 年からは有給休暇の取得率向上にも取り組んでいる。具体的には、飛び石連休や GW の前後、年間 6 日程度ある土曜日の出勤日（注）などを有給休暇の取得奨励日と設定し、有給休暇を取りやすい風土づくりに取り組んでいる。2009 年の取り組み開始時に比べ、取り組み開始後は取得率が約 5～10 ポイント向上している。

（注）当社では繁忙期における土曜日を全社的な出勤日としているが、支障のない従業員については有給休暇を取得するよう奨励している。

（5）その他のユニークな取り組み：売上は全員で

当社では営業部の従業員だけではなく全部署が売上目標を持っており、それを達成すると表彰される仕組みになっている。全従業員が自社の商品知識を持つことを促すためだが、各自工夫することで思わぬ売上につながることもある。例えば、総務部の取引先に新商品の紹介を行ったことが売上に結びついたことがあった。その情報を営業部にフィードバックすることで、営業部が新たな売り先や売り方に気づくこともあり、売上向上の相乗効果を生み出している。

（6）経営陣の思いと今後の課題

当社では経営陣全員が、「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」、「同じ仕事をするのであれば、効率よく気持ちよく」（綿谷常務）という考えを共有し、そのもとで人材育成と働きやすい職場環境づくりを行ってきた。その一環として、業務時間終了後に役員ミーティングを毎日開き、その日起こった問題はその日のうちに解決している。また、経営陣が一丸となって人材育成に取り組んでいる。当面の課題は女性マネージャーを登用することである。現在リーダー止まりでマネージャーがいない。能力では十分要件を満たしており、会社としてはマネージャーに昇進してほしいが、女性従業員が遠慮している。当社では自己申告制を採用しており、管理職になるには自分で手を上げる必要がある。「本来の仕事に加え管理業務が付随することが二の足を踏む原因」（綿谷常務）であるが、「女性の採用に積極的に取り組み始めたころの人材がリーダーとなっており、1 人がマネージャーになればみんなそれに続くと思う」（綿谷常務）と今後期待している。

杉谷金属工業株式会社

本社所在地	千葉県野田市				
資本金	44 百万円	従業員数 (女性)	102 名 (12 名)	創業年	1924 年
事業概要	非鉄金属鋳物製造業				
取り組み内容	鋳造工場において検査工程に女性を配置し、社内活性化を実現				

(1) 事業内容、企業の沿革

杉谷金属工業株式会社（以下、当社）は、1924年に現社長の祖父が創業したアルミニウムおよびマグネシウムなどの非鉄金属鋳物の製造業者で、機械加工も手掛けている。技術開発力、研究開発力に優れ、製品の軽量化および省資源化を実現していることから、富士重工業（株）や日産自動車（株）をはじめとした自動車業界向けに、エンジン部品や駆動系部品を生産している。設計から開発、製造まで一貫生産できること、高度な鋳造・加工が可能であること、短納期を実現していることから同分野では確固たる地位を築いている。

(2) 女性活躍に取り組んだきっかけ、経緯

当社ではそれまで男性中心の職場だったが、2001年以降、人材確保のためこれまで目を向けていなかった新卒の女性を積極的に採用するよう採用方針をシフトした。①鋳造業という業種柄、いわゆる3K職場であること、②近隣の高校卒業者のうち製造業に就職する割合が当時10%程度と、元々製造業への就職希望者が少ないこと、③当社が所在する千葉県野田市は、醤油醸造業や関連産業が集積していることを背景に女性パートの求人が逼迫していること、などから募集をかけても男女とも応募が少なかったためである。一方で、2000年に女性を1名採用して検査工程に配置していたが、その働きぶりが優秀だったことも一因である。

(3) 女性従業員の就業状況

女性従業員数は12名であり、正社員が11名、非正社員が1名となっている。部門別では購買、経理、総務などの事務が4名、製造現場が8名となっている。製造現場では、8名とも検査工程勤務である。管理職はいない。

鋳造業は典型的な3K職場といわれており、特に製造現場では女性の配置もなかなか進まない企業が多いものと考えられる。当該業種にあって、当社は「男性従業員を確保できないため」（図3-1）、女性の採用に積極的に取り組んだ。男性中心の職場であったため、まずは女性を検査工程に配置したり、仕事と家庭の両立支援制度を整えたりと女性が働きやすい環境整備に努めているが、男女ともに定着率が際立って高いとはいえない。それでも、男女問わず人材育成に取り組むなど性差のない処遇を徹底した結果、男女の差はないという認識が社内全体に浸透し、8名の女性が検査工程で活躍するまでになっている。また、社内活性化につながるなど、当初目的である人材確保以外の効果も表れてきている（図3-5）。

(4) 取り組み内容

①採用

当社の総務担当者が周辺の高校を回り、製造業への就職希望者がいた場合は当社を推薦してくれるよう依頼した。その際、信頼関係構築のために、学校が推薦した者は採用試験なしで全員採用すると伝えたこともあった。その結果、取り組み開始後は男性3~4名、女性2~3名を毎年採用できるようになった。なお、就職担当者にPRするうえで効果が大きかったと感じているのは、当社の経営理念と独自の教育方針の説明である。

②配置

一方で、社内では女性の積極採用に抵抗感があった。①男性が仕事に対する誇りを持っており、女性が入ってくることに戸惑いがあったこと、②火の神は不浄を嫌うという古風な考えが浸透しており、炉のある鑄造工場で女性が働くことに対する心理的な違和感があったこと、などが理由である。

そこで、鑄造工程に比べ作業負担が軽く、働きやすい職種である検査工程に女性を配置することで解決を図った。それまで検査工程には若干の高齢の女性がいたが、それを拡充し定着を促したのである。

③人材育成

当社は「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通信教育の制度化、外部セミナー参加の制度化、目標設定制度を設けた。以下、各々みていくこととする。

通信教育の制度化とは、入社以降、会社から義務付けで通信教育を社員に受講させるものである。毎年受講する講座が決まっており、それが15~16年間続くことになる。社員からは、これらの通信教育が苦痛という話もあるが、知識の底上げだけでなく、先輩社員とのコミュニケーション向上に効果をあげている。また、通信教育が終わるたびに感想文を書かせており、それを上司が見て返すことで、会社は社員の努力ぶりを見ているというメッセージにもなっている。

外部セミナー参加の制度化とは、職種ごとに何年仕事を経験したら、何の外部研修を受講するかということを制度化したものである。それまでも、外部セミナーの受講を奨励していたが、自動的に受ける仕組みになっていなかったため受講率が低かった。これを高めるのに役立っている。

目標設定制度とは、その年の社長の年間目標に基づいて各人がその年の目標を決めることである。取り組み当初は個人が設定するのみで誰とも情報共有を行わなかったが、2010年からは自分の上司と共有、2012年からは全ての部課長が全員の目標を見られるように変更した。これにより、部課をまたいで指導できる体制となっている。なお、2~3年後は全社員が他の社員の目標を見られるようにして、社員同士の切磋琢磨を図る方針である。

④処遇、評価、管理職への登用

女性活躍の取り組み当初から、評価、処遇などにおいて男女の差別は一切していない。仕事ぶりで給与に差がつくことはあるが、あくまでその個人の評価の結果である。

ただし、女性を管理職に登用するにあたっては、自然体で取り組むか、例えば特定のポストは女性が就くというように意図的に女性を管理職するかを悩んでいる。会社としては、女性を管理職に就けたいと思っているが、女性自身が結婚や子育てをしながら管理職になることは難しいと感じており、上に立つことに尻込みをしている。会社は育成や指導を積極的に行い、少しずつ説得をしながら1人か2人を登用して女性のキャリアモデルとしたいと考えている。

⑤働きやすい職場環境の整備

「世間常識的に見劣りしない制度をもつ」（東山取締役）ということ念頭に、2005年に育児休暇、介護休暇、育児や介護に関する短時間勤務制度、残業削減制度を取り入れた。その結果、以前は出産を契機に退職する女性がいたが、制度導入後はそれを理由に辞める人はなくなった。また、休憩室や冷暖房などを設置することで、女性が働きやすい環境の整備にも取り組んでいる。

（5）効果と課題

①必要な人材を確保できたこと、②男性社員のやる気が向上し、仕事に対する取り組み姿勢が変化したことが効果である。その結果、③「仕事を通して成長する」という会社方針が実現可能な基盤ができつつあると考えている。

男性社員のやる気向上と仕事に対する意識の変化については、女性が入社したことそれ自体で男性のやる気が向上するとともに、自分の代わりはいるという認識が男性に浸透したことで危機感が生まれ、男性のモチベーションが向上したものである。その効果は、入社した女性と同年代の20代社員から現れ、30代、40代と全社的に波及している。

「仕事を通して成長する」という会社方針の実現については、それまでは会社が決めたことに従うという風土だったが、社員自ら考え提案するようなことが増えた。例えば、当社は富士重工や日産自動車の取引先の会に所属しているが、そこで見聞きしたことを社内でも取り入れようとしたり、現在女性がいない部署でも女性が活躍できるのではないかという提案が部課長から上がるようになったりした。また、現在では、男性と女性で能力の差、力の差はないという認識が自然と浸透している。リーマンショック前の繁忙期には、本人の了解も取ったうえで女性にも夜勤をこなしてもらおうという声が出るほどに、社内が活性化している。

当初は、男女を問わず定着率の低さが課題であった。新卒で入社した社員のうち、1年後も残るのは男性で平均1~2人、女性で1人いるかないかという状態であった。特に女性については、男性中心の職場環境に慣れなかったり、友達がきれいな職場で働いていることを見聞きしたりして小売業に転職するケースが多かった。それでも、取り組みを開始して約10年が経過した今日、様々の取り組み効果が現われ、8名の女性従業員が検査工程で活躍するまでになっているとともにここ数年退職者が激減している。

（6）経営陣の思いと今後の目標

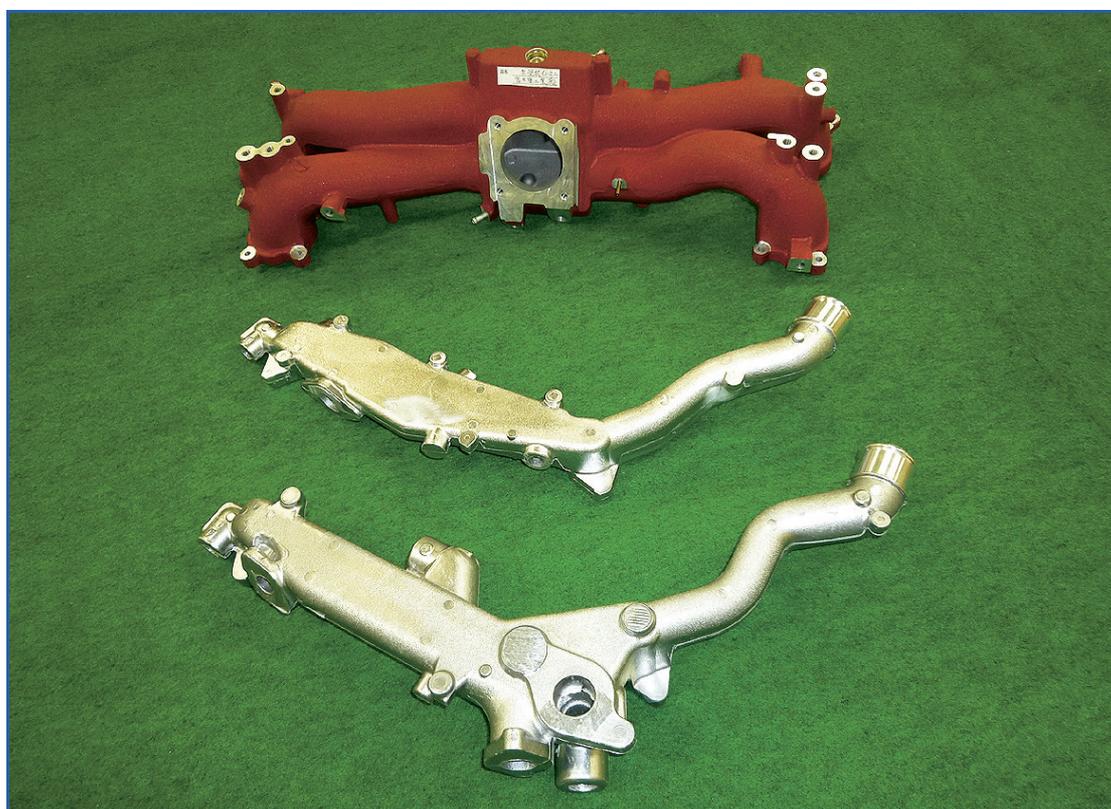
「女性従業員の活躍に取り組むうえでのポイントは男性ではなく、トップである」（東山取締役）。当社では、女性を積極的に採用するという事に対する男性の心理的な抵抗感に対し、女性の活躍を経営方針の中に取り入れて全社的に取り組んでいくということで解決を図った。これも、社長の女性の職域拡大と人員増に対する決意が固く、女性の活躍に積極的に取り組んだことが主因

である。「トップがリーダーシップを持って取り組めば、実現できる」（東山取締役）のである。

また、効果についても「人材確保」という当初の目的を超えるものであった。男性社員のやる気向上、社内活性化などの「人材確保以降の効果は予想していなかった」（東山取締役）。取り組みを行ううちに、「自然と会社の雰囲気が良くなっていった」のである。

ただし、その過程では試行錯誤を繰り返している。例えば、制度を導入してもうまくいかず、現場から反対があれば修正をした。現場は自分の意見が取り入れられたと思い、結果的にお互い納得感が強まった。「先に悩んで、その決めた内容にこだわって実施するというやり方ではうまくいかなかった。走りながらやってみて、うまくいかなければ修正するという方法が良かったのではないか。また、気長に継続して取り組んできたこともよかった。」（東山取締役）。今後については、女性活躍のさらなる推進に向け、「女性陣との意見交換会などをしていく」方針である。

インテークマニホールド（上段）とパイプウォーター（中段、下段）（自動車用エンジン部品）



出所：杉谷金属工業株式会社提供

第3節 女性活躍に取り組む中小企業の特徴

本節ではアンケート調査と事例企業に基づいて、女性活躍に取り組んでいる中小企業の特徴について整理する。

(1) 人事の方針：会社は人で成り立つ

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。

呉竹では「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。杉谷金属工業では「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) 女性従業員の人的資源管理

ではその方針に基づき、女性従業員の人的資源管理はどのように行っているのだろうか。

①女性従業員の活躍に取り組んだきっかけ

アンケート調査結果では、女性活躍に取り組んだきっかけは、「女性の感性・経験を活かし、事業を活性化するため」、「女性の能力を活かせる機会が増えてきたため」、「男女の能力に差はないから」という回答が上位を占めた（図 3-1）。個別の事例企業をみると、それぞれの事情のもと取り組まれていたが、大きくは（ア）自社の経営戦略を遂行する上で女性の活躍を促す必要があったケースと、（イ）女性の活躍それ自体を目的としたケースの2つに分けられる。

ア 経営戦略遂行のために取り組みを開始

自社の経営戦略を遂行するために人材確保、コストダウン、顧客ニーズへの対応が必要だったため、女性従業員の活躍に取り組んだという企業である。

森山産業では生産管理、在庫管理全般が発展途上であったが、新たな労働者の採用自体も困難を極め、「問題解決のためには全従業員の3割以上を占めていた女性（主婦）の能力をもっと活用できないか」と考え、主婦の能力を職場でも発揮しやすい環境づくりをスタートさせた。また、正社員男性が定年などを迎えるにあたり、体質のスリム化などを企図して女性のパート社員を積極的に採用した。

呉竹では、アート&クラフトという事業分野に注力するようになったが、同分野は最終ユーザーが女性で、女性目線の商品開発やマーケティングが必要となったことから、女性を積極的に活用するようになっている。

十万石ふくさやでは、従業員のうち8割が女性、6割がパートであるが、顧客のニーズに合わ

せて箱詰めの商品を選定する商品知識、コミュニケーション能力、接客技術や包装技術は、四季折々の行事があるため1年単位で経験を積んでようやく身につくことから、女性が長期にわたって働くことができる環境を整え、社員に継続的に働いてもらうようにした。

杉谷金属工業では、社員を募集しても男女問わず応募が少なかったため、それまで目を向けていなかった新卒の女性を積極的に採用するよう採用方針をシフトして、人材確保に努めている。

イ 女性従業員の活躍それ自体が目的

一方で、経営者の思いから、一般的に男性の仕事と思われている職種で女性を積極的に採用したことがきっかけという会社もある。

三笠運輸では、現会長が中国での研修時に女性がドライバーとして活躍していたのを見て、「トラックを女性が運転してもおかしくない」と思い女性ドライバーの採用に踏み切ったことがきっかけとなっている。小柳建設でも社長が「これからは女性の時代である」と時代を見据え、女性を現場監督者として採用をしたことがきっかけとなっている。

②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(三笠運輸、小柳建設、杉谷金属工業他)。

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、ある程度女性従業員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。

③職域拡大：適材適所による配置

事例企業では、取り組み初期に採用した女性従業員がその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。ただしその際、職種ごとに採用を行っているか、会社の基幹職として女性を採用しジョブローテーションを行いながら人材育成を図るかは、企業によって様々である。

三笠運輸では、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・配車業務にも女性を配置した。ただし、その採用は職種ごとである。

一方、小柳建設も男女の区分なく採用を行っているが、総合職は会社の中核人材という位置づけのため、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。

④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。三笠運輸

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。

小柳建設では、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、女性の部下育成にあげている。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。

女性を管理職として登用していない事例企業は、いずれも管理職に登用したい女性がいるものの、当該女性が躊躇している（呉竹、杉谷金属工業）。女性側が家庭との両立を不安視したり、管理業務を重荷に感じているためである。呉竹では、本人が手をあげることが前提になっており、昇進のタイミングを本人の希望時期にあわせる試みである。両社とも女性を管理職に就けることが今後の課題と認識しており、その方策を模索している。

⑤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とのコメントもみられた。十万石ふくさや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、呉竹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。

⑥研修、資格取得支援：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（三笠運輸、小柳建設、呉竹、杉谷金属工業）。呉竹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。杉谷金属工業では、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）女性従業員の活躍に対する阻害要因

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」、「周囲の理解不足」が挙げられた（図 3-6）。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、以下のような取り組みを行っている。

（両立支援制度の制定や設備の充実）

事例企業はいずれも出産・育児休業制度をはじめとした両立支援制度を整備することで、就業の継続を促している。

呉竹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を預かっているほか、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利用勝手が非常に良いことが特徴で、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。

(業務の効率化による残業削減)

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。

三笠運輸では、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。呉竹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。

(パート社員同士での就業時間融通)

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。森山産業では、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、事例企業では以下のような対策をとっている。

(多能工化)

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。

森山産業では、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。

三笠運輸では、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。

(エリア制の導入)

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。十万石ふくさやでは、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女性が就ける職種が限られている

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、機械化等により誰でもできるようにすることは考えられないだろうか。

(仕事の効率化・標準化、機械化)

仕事の効率化・標準化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することも一策である。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。

森山産業では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。十万石ふくさや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、三笠運輸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。

④周囲の理解不足

女性従業員が急に休んだり育児休暇を取得したりすると、従業員の間で不公平感が生じることもある。また、ある特定の職種で女性が初めて就いたりすると、取引先の理解が得られないことも考えられる。事例企業では、以下の対策をとっている。

(両立支援制度などを従業員へ周知徹底)

事例企業は、いずれも両立支援制度を従業員に周知徹底している。その方法は社内報や社内掲示、採用時の説明など様々であるが、女性が活躍しやすい雰囲気の醸成に役立っている。また、森山産業、三笠運輸、小柳建設、呉竹、杉谷金属工業は厚生労働省が実施している「均等・両立推進企業表彰」を受けており、女性従業員の活躍に積極的に取り組んでいる企業として会社の内外にアピールすることに成功している。十万石ふくさやは「埼玉県あったか子育て企業賞」を受賞しており、子育てしやすい職場づくりや地域の子育て支援に熱心に取り組んでいる企業として認知されている。

(取引先への相談依頼)

三笠運輸では最初の女性ドライバーを採用する際に、主要顧客に積み下ろしの作業を女性でも対応できるように工夫してもらえないかと相談をした。メーカーなど何社かはパレット輸送方式を採用していたため協力的で、当社に理解を示したことから、女性ドライバーは同メーカーの仕事を優先的に担当するようにした。

(4) 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従業員活躍の取り組みの効果として、①雰囲気・イメージ、②人材確保、③生産、販売が挙げられた(図3-5)。事例企業でも、同様の効果がみられた。

①雰囲気、イメージ

女性従業員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が多い。

三笠運輸では、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。小柳建設では、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。杉谷金属工業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。

②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であると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。十万石ふくさや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。森山産業では、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。杉谷金属工業では、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いる企業も多い。三笠運輸では、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、き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。小柳建設でも同様に、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、全社とも女性従業員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、女性従業員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。

③生産、販売

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。呉竹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改善を行うことで生産管理の効率化に取り組んでいる事例企業もある。森山産業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。

第4節 女性活躍を推進するためのポイント

最後にこれまでの状況分析を踏まえ、女性活躍を推進するうえでのポイントを示す。

（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中、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も多様になっているため、企業はそれ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おり、企業は女性ならではの感性や発想を活かす、社内の活性化を促す、などによりビジネスチャンスは無限に広がることが予想される。

機会と脅威が併存する中、企業は自社の外部環境・内部環境を冷静に分析し、競争力強化と成長のための経営戦略を立てることが生き残り上必須の条件である。経営戦略の一つに「女性従業員の活用」を位置づけることは、上記の機会と脅威を踏まえれば、ある意味、理論上の帰結といえる。企業は、女性従業員の活用がなぜ必要か、その思考経路を明確に示せばよいのである。

しかし、女性従業員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」と宣言しなければならない。

（２）女性の活用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で行われるケース、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。女性従業員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。女性従業員の能力向上に資する取り組みといえるだろう。

（３）両立支援と能力発揮機会の付与が就労継続の鍵

女性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、①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できない、②職場の雇用慣行が万事男性優先のため、女性が仕事を続けることを諦めた、という二点に集約される。その対策として①働きやすい職場環境の整備、②能力を発揮できる女性従業員が定着し能力を発揮するために仕組みづくりの二点が必要である。

①働きやすい職場環境の整備

女性は、家事や育児の主要な担い手として、いかに仕事と家庭を両立させるかが重要な問題である。企業は、従業員の多様なニーズを踏まえたうえで、それぞれに合った働き方のメニューを提示するとともに、両立支援制度を整えることが求められる。

具体的には、パート従業員の積極的な活用、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、従業員個々の事情に応じた柔軟な対応などであるが、仕事のやり方の変更、無駄な作業の削減による仕事の効率化、業務時間低減も効果的である。

②能力を発揮できる仕組みづくり

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は、モチベーションの維持向上からも有効である。

職域を広げるには、生産設備や生産工程の工夫や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、女性が仕事をしやすい環境を整備したりすることも有効である。配置については、本人の希望を踏まえながら適材適所の配置が必要となるだろう。

(4) 両立支援・女性活躍推進は男性・ステークホルダーにとってもメリット

女性従業員の活躍を促すことは企業全体で見ると様々な効果をもたらす。それでは、社内の男性従業員や取引先個々に対してもメリットがあるのだろうか。

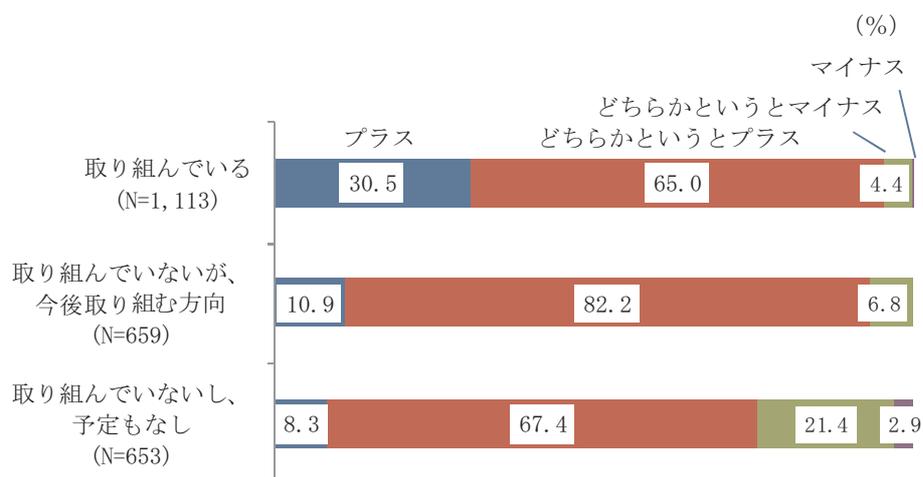
女性従業員の活躍に対する取り組みを行う際に、企業は女性従業員が定着し能力を発揮するために両立支援制度を整え、能力発揮の仕組みづくりをする。それは、男性も生産性向上により労働時間が短縮してワークライフバランスが実現する、両立支援制度を利用できる、などを意味している。今後、各家庭の課題となる介護についても不安の払拭につながるだろう。また、人事評価基準が明確になり仕事で評価されるようになるため、働く上でのモチベーションも向上する。

取引先についても同様である。女性従業員が細やかで気配りの利いた仕事をするすることで、取引先もそのメリットを享受できるなどの効果が得られる。

むすび

女性従業員の活躍を促すことは、両立支援制度を整える必要があるなど、一見コスト増につながると思われがちだが、取り組んでいる企業のみならず、周囲の男性従業員や取引先にも様々な効果を及ぼすことから、周囲の理解を得て推進することが重要である。最後に、女性活躍に取り組むことが利益にどのような影響を与えるかをみる。女性活躍へ「取り組んでいる企業」は「プラス」と回答している割合が30.5%と「取り組んでいないが、今後取り組む方向」(10.9%)、「取り組んでいないし予定もなし」(8.3%)よりも高くなっており、コスト増とは考えていないことが分かるだろう。

図3-11 女性活躍への取り組みと利益（女性活躍への取組の有無別）



(注) 女性活躍への取り組みを行うことが、利益にどのような影響を与えるか尋ねたもの。

参考文献

- 国立社会保障・人口問題研究所（2006）「出生動向基本調査」国立社会保障・人口問題研究所ホームページ
- （2012）「日本の将来推計人口（2012年1月推計）」国立社会保障・人口問題研究所ホームページ
- 労働政策研究・研修機構（2008）「労働力需給の推計－労働力需給モデル（2007年版）による将来推計－」労働政策研究・研修機構ホームページ
- （2011）「平成21年度 日本人の就業実態に関する総合調査」労働政策研究・研修機構ホームページ
- 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
- 中小企業庁（2006）『中小企業白書2006年版』ぎょうせい
- 内閣府（2006）「両立支援・仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）推進が企業等に与える影響に関する報告書」内閣府ホームページ
- （2012）「女性の活躍による経済社会の活性化 最終報告（案）（2012年1月）」内閣府ホームページ

II 問3で記入した人数の内訳などをお尋ねします。

問5 問3で回答した従業員（家族従業員を除く。以下同じ）の人数について、年齢別の内訳を表にご記入ください。該当する従業員がない個所は、空欄で構いません（以下、同じ）。ご記入が難しい場合は、概算でも構いません。

	正社員		非正社員	
	男性	女性	男性	女性
24歳以下	()人	()人	()人	()人
25～34歳	()人	()人	()人	()人
35～54歳	()人	()人	()人	()人
55歳以上	()人	()人	()人	()人

問6 従業員の勤続年数について、人数の内訳をご記入ください。ご記入が難しい場合は概算でも構いません。

	正社員		非正社員	
	男性	女性	男性	女性
3年未満	()人	()人	()人	()人
3年以上10年未満	()人	()人	()人	()人
10年以上	()人	()人	()人	()人

問7 従業員総数に占める女性従業員の割合は、同業他社と比べていかがですか。

- 1 高い 2 普通 3 低い

問8 従業員総数に占める女性従業員の割合は、3年前（業歴3年未満の方は開業時）と比べて、変化していますか。

- 1 増加 2 不変 3 減少

問9 家族従業員以外の管理職はいますか。いる場合は、人数の内訳をご記入ください。

※管理職は、係長相当職以上とします（常勤役員含む）。

- 1 いる 2 いない

→

正社員		非正社員	
男性	女性	男性	女性
()人	()人	()人	()人

問10 3年前（業歴3年未満の方は開業時）と比べて女性管理職数は変化していますか。

- 1 増加 2 不変 3 減少

問11 3年前（業歴3年未満の方は開業時）と比べて、今後3年以内に管理職になる可能性のある女性従業員数は変化していますか。

- 1 増加 2 不変 3 減少

問12 現在の従業員のうち、貴社の中で、非正社員から正社員に転換した方、または正社員から非正社員に転換した方はいますか。いる場合は、人数の内訳をご記入ください。

- 1 いる 2 いない

→

非正社員から正社員		正社員から非正社員	
男性	女性	男性	女性
()人	()人	()人	()人

問21 1 ページ問3 で記入した「正社員」および「非正社員」（家族従業員を除く）のうち、男性、女性それぞれ氏名を「五十音順」で並べ（無作為抽出のため）、最も早い人について経営者の方がわかる範囲でお答えください。不明な項目や該当者がいない個所は、空欄で構いません。

	男性		女性																	
	正社員	非正社員	正社員	非正社員																
(1)年 齢	() 歳	() 歳	() 歳	() 歳																
(2)勤続年数	() 年	() 年	() 年	() 年																
(3)役職	1 管理職 2 管理職以外	1 管理職 2 管理職以外	1 管理職 2 管理職以外	1 管理職 2 管理職以外																
(4)入社経路	1 新卒 2 中途採用	1 新卒 2 中途採用	1 新卒 2 中途採用	1 新卒 2 中途採用																
(5)大企業での勤務経験	1 あり 2 なし	1 あり 2 なし	1 あり 2 なし	1 あり 2 なし																
※大企業は、従業員300人以上の企業または官公庁とします。																				
(6)職 種 (カッコ内に番号を記入)	<選択肢> (職種の説明については、問13をご参照ください) 1 経営管理職 2 専門技術職 3 事務職 4 営業職 5 販売職 6 サービス・保安職 7 運輸通信職 8 生産労務職 9 補助・その他																			
	()	()	()	()																
(7)1カ月の平均給与(賞与を除く)	<table border="1"><tr><td></td><td>万</td><td>千</td><td>円</td></tr></table>		万	千	円	<table border="1"><tr><td></td><td>万</td><td>千</td><td>円</td></tr></table>		万	千	円	<table border="1"><tr><td></td><td>万</td><td>千</td><td>円</td></tr></table>		万	千	円	<table border="1"><tr><td></td><td>万</td><td>千</td><td>円</td></tr></table>		万	千	円
	万	千	円																	
	万	千	円																	
	万	千	円																	
	万	千	円																	
(8)1週間の就労時間 (残業を含む)	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td>時間</td></tr></table>				時間	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td>時間</td></tr></table>				時間	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td>時間</td></tr></table>				時間	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td>時間</td></tr></table>				時間
			時間																	
			時間																	
			時間																	
			時間																	
(9)通勤時間 (片道)	<選択肢> 1 15分未満 2 15分以上30分未満 3 30分以上1時間未満 4 1時間以上																			
	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4																
(10)主たる家計維持者か	1 はい 2 いいえ	1 はい 2 いいえ	1 はい 2 いいえ	1 はい 2 いいえ																
(11)配偶者	1 いる 2 いない	1 いる 2 いない	1 いる 2 いない	1 いる 2 いない																
(12)介護を要する家族	1 いる 2 いない	1 いる 2 いない	1 いる 2 いない	1 いる 2 いない																
(13)小学生以下の子ども	1 いる 2 いない	1 いる 2 いない	1 いる 2 いない	1 いる 2 いない																
(14)その従業員に対するあなたの満足度	<選択肢> (以下の項目について、あなたがどの程度満足しているかお答えください) 1 かなり満足 2 やや満足 3 やや不満 4 かなり不満																			
勤務能力	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4																
勤労意欲	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4																
総合的な働きぶり	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4																
(15)その従業員に求める能力 (カッコ内に番号を記入)	<選択肢> (その従業員に求める能力を三つまでお答えください) 1 リーダーシップ 2 判断力・決断力 3 業務改善・遂行力 4 問題発見力 5 企画立案力 6 専門性 7 分析力 8 創造性 9 正確性・迅速性 10 勤勉性 11 細やかさ・気配り 12 協調性 13 コミュニケーション能力・折衝力 14 体力 15 積極性・外向性 16 その他																			
	() () ()	() () ()	() () ()	() () ()																
(16)貴社に対するその従業員の満足度(推測)	<選択肢> (以下の項目について、その従業員がどの程度満足していると思うかお答えください) 1 かなり満足 2 やや満足 3 やや不満 4 かなり不満																			
収入	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4																
仕事	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4																
ワークライフバランス (仕事と生活の調和)	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4																
(17)その従業員が重視しているもの(推測) (カッコ内に番号を記入)	<選択肢> (その従業員が働くうえで重視していると思うものを三つまでお答えください) 1 収入 2 柔軟な働き方 3 通勤のしやすさ 4 能力の発揮 5 技能の習得 6 福利厚生 7 仕事のやりがい 8 生きがいの獲得 9 職場の雰囲気 10 社会貢献																			
	() () ()	() () ()	() () ()	() () ()																

Ⅲ 女性従業員(経営者本人および家族従業員を除く)がいる方に、女性活躍(※)についてお尋ねします。
女性従業員がいない場合は、問30へお進みください。

＜女性活躍について＞
個々の企業において、固定的な男女の役割分担意識や過去の経緯から
・営業職に女性はほとんど配置されていない
・課長以上の管理職は男性が大半を占めている
等の差が男女労働者の間に生じていることが多くなっています。女性活躍とは、このような差の解消を目指して、女性の能力発揮を図るために、個々の企業が進める自主的かつ積極的な取り組みのことです。具体的な取組みには、女性の能力発揮や女性が活躍できる職場づくり、仕事と育児が両立できる環境づくり等が挙げられます。

問22 貴社では、女性従業員の活躍に取り組んでいますか。当てはまるものを一つお答えください。

- 1 取り組んでいる →問23へお進みください。
- 2 取り組んでいないが、今後取り組む方向で検討している →問23へお進みください。
- 3 取り組んでいないし、当面取り組む予定もない →問24へお進みください。

問23 貴社が女性従業員活躍に取り組んだ、あるいは取り組もうと思ったきっかけは何ですか。当てはまるものを三つまでお答えください。 →問25へお進みください。

- | | | |
|---|---|------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1 男女の能力に差はないと考えるため 2 女性の早期退職を減らすため 3 優秀な男性従業員を確保できないため 4 従業員から要望があったため 5 女性の能力を活かせる機会が増えてきたため 6 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 7 女性の感性・経験を活かし事業を活性化するため 8 顧客ニーズに対応するため 9 企業イメージ向上のため 10 社会貢献・地域経済貢献のため 11 行政や法律で規定されているため 12 その他 | } | 内部要因 |
| <ol style="list-style-type: none"> 9 企業イメージ向上のため 10 社会貢献・地域経済貢献のため 11 行政や法律で規定されているため 12 その他 | } | 外部要因 |

問24 貴社が女性従業員活躍に取り組まない理由は何ですか。当てはまるものを一つお答えください。

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1 既に十分に女性が活躍しているため 2 日常の業務が忙しく、対応する余裕がないため 3 女性活躍の必要性を感じないため 5 男性から理解が得られないため 7 その他 | <ol style="list-style-type: none"> 4 コストがかかるため 6 女性活躍のための手法が分からないため |
|---|---|

問25 貴社では、以下の取り組みについて、性別に関係なく行っていますか（正社員同士で比較してください）。当てはまるものを一つお答えください。

	そう思う	やや そう思う	あまり そう思わない	まったく そう思わない	取り組みを 行っていない
(1) 採用実態	1	2	3	4	5
(2) 人員配置（職種※）	1	2	3	4	5
(3) 研修や資格取得の支援	1	2	3	4	5
(4) 管理職への登用	1	2	3	4	5

※ 職種とは「経営管理職」「専門技術職」「事務職」「営業職」「生産労務職」等を指し、ここでは性別に関係なく各職種に配置しているかということについてご記入ください。

問26 貴社では以下の(1)～(11)のような取り組みを行っていますか。それぞれ当てはまるものを一つお答えください。

	行っている	行っていないが、 行う方向	行う予定はない
(1) 女性の能力発揮に当たっての問題点の調査・分析	1	2	3
(2) 女性の能力発揮のための行動計画策定	1	2	3
(3) 女性の配置実績が少ない職種に女性を積極的に採用	1	2	3
(4) 女性の配置実績が少ない職種に女性を積極的に登用	1	2	3
(5) 女性の配置実績が少ない職種に女性が従事するため、 教育訓練を積極的に実施	1	2	3
(6) 男性に対し、女性の能力発揮の重要性について啓発を行う	1	2	3
(7) 人事考課基準を明示する	1	2	3
(8) 仕事と家庭との両立支援制度を整備	1	2	3
(9) 女性が満たしにくい募集・採用・配置・昇進基準を見直す	1	2	3
(10) 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	1	2	3
(11) 非正社員を対象にした研修等の教育訓練の実施	1	2	3

問27 貴社で、女性従業員の活躍を促すことで、どのような効果があると思いますか。該当するものを三つまでお答えください。

- | | |
|----------------|----------------------|
| 1 優秀な人材を確保できる | 2 従業員の定着率が高まる |
| 3 従業員の勤労意欲が高まる | 4 新たな製品・サービスの開発につながる |
| 5 新たな販路開拓につながる | 6 生産性が向上する |
| 7 企業イメージが向上する | 8 職場の雰囲気が良くなる |
| 9 特にない | |

問28 貴社で女性従業員の活躍推進を妨げる要素について、該当するものを三つまでお答えください。

- | | |
|-------------------------------|----------------------|
| 1 結婚や出産で退職する女性が多い | 2 家事や育児の負担を考慮する必要がある |
| 3 残業・出張・転勤をさせにくい | 4 活躍を望む女性が少ない |
| 5 女性従業員に経験や知識が不足している | 6 女性が就ける職種が限られている |
| 7 取引先の理解が不十分である | 8 他の従業員の理解が不十分である |
| 9 休業した場合に代替要員の確保が難しい | |
| 10 働きやすい職場環境（制度や設備）を整備する負担が重い | |
| 11 特にない | |

問29 貴社で、女性活躍の取り組みを行うことが、貴社の売上や利益にどのような影響を与えると思いますか。当てはまるものを一つお答えください。

	プラス	どちらかといえば プラス	どちらかといえば マイナス	マイナス
(1) 売上	1	2	3	4
(2) 利益	1	2	3	4

IV 仕事と育児が両立できる環境づくりについてお尋ねします。

問30 貴社では、仕事と育児が両立できる環境づくりに取り組んでいますか。当てはまるものを一つお答えください。

- 1 取り組んでいる
- 2 取り組んでいないが、今後取組む方向で検討している
- 3 取り組んでいないし、当面取組む予定もない

問31 貴社では、育児と仕事の両立支援に関して、以下の(1)～(9)のような制度がありますか。ある場合、利用実績はどうですか。制度の有無と、「就業規則等に制度を定めている」の場合は過去3年間の利用実績について、それぞれ当てはまるものを一つお答えください。

	制度の有無				「就業規則等に制度を定めている」場合の過去3年間の利用実績		
	就業規則等に制度を定めている	制度はないが、柔軟に対応している	制度も柔軟な対応もない		利用実績あり	利用実績なし	該当者がいない
(1) 短時間勤務制度	1	2	3	→	1	2	3
(2) 育児の場合に利用できるフレックスタイム制度	1	2	3	→	1	2	3
(3) 始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	1	2	3	→	1	2	3
(4) 所定外労働（残業）の免除	1	2	3	→	1	2	3
(5) 事業所内託児施設	1	2	3	→	1	2	3
(6) 勤務先への子の同行	1	2	3	→	1	2	3
(7) 育児に要する経費の援助措置	1	2	3	→	1	2	3
(8) 在宅勤務制度	1	2	3	→	1	2	3
(9) 子の看護休暇の規定	1	2	3	→	1	2	3

問32 問31で一つでも「1 就業規則等に制度を定めている」または「2 制度はないが、柔軟に対応している」に○をつけた方にお尋ねします。それ以外の方は、問33にお進みください。その制度の利用促進のため、どのようなことをしていますか。当てはまるものを一つお答えください。

- 1 経営層が従業員に直接周知・徹底している
- 2 経営層が管理者への働きかけをしている
- 3 就業規則等を文書化し閲覧可能にしている
- 4 特に何もしていない
- 5 その他

問33 貴社で、育児と仕事の両立に関する取り組みを行うことで、どのような影響があると思いますか。当てはまるものを三つまでお選びください。

- | | | |
|---------------------------------|---|----------|
| 1 仕事の進め方について職場内で見直すきっかけになった | } | 仕事の進め方改善 |
| 2 各人が仕事に効率的に取り組むようになった | | |
| 3 職場全体の生産性が上がった | | |
| 4 両立支援策に対する各人の理解が深まった | } | 職場の雰囲気向上 |
| 5 職場の結束が強まった | | |
| 6 会社や職場に対する各人の愛着や信頼が深くなった | } | 個人の能力向上 |
| 7 休業中の子育て経験により利用者が仕事の能力を高めた | | |
| 8 各人が自分のライフスタイルや働き方を見直すきっかけになった | | |
| 9 利用者の仕事を引き継いだ人の能力が高まった | } | 悪影響 |
| 10 職場のマネジメントが難しくなった | | |
| 11 職場で社員の間不公平感が生じた | | |
| 12 利用者の職場での評価が低くなった | | |
| 13 利用者が職場で孤立するようになった | | |
| 14 その他 | | |
| 15 特にない | | |

これで質問はすべて終わりです。このアンケート票は同封しました返信用封筒（切手不要）によりご返送ください。ご協力ありがとうございました。

日本公庫総研レポート No.2012-1

発行日 2012年5月31日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-8-2

電話 (03)3270-1269

(禁無断転載)