

中小企業動向 トピックス

中小企業における女性活躍のための取り組み ～中小企業が女性の活躍推進で効果を得るには～

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ます。そこで、当公庫ではお取引先のご協力を得てアンケート調査（※）を実施するとともに、女性従業員の活躍に積極的に取り組んでいる中小企業6社の事例分析を行い、「中小企業の女性雇用に関する実態調査」というテーマでレポートをとりまとめました（（※）調査対象 8,280 社、有効回答企業数 2,951 社、回答率 35.6%）。

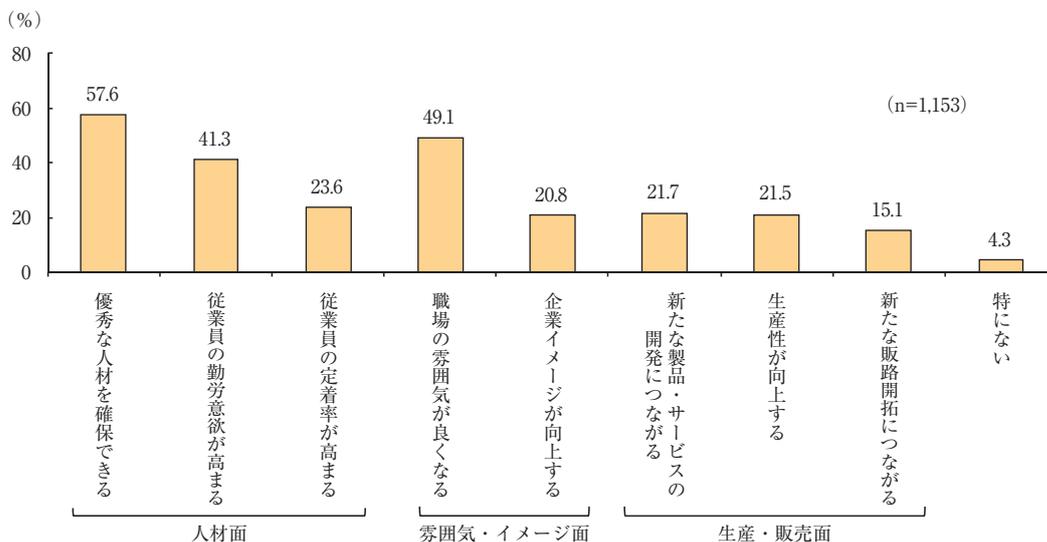
本号では、レポートの中から中小企業の具体的な取り組み事例を用いて、中小企業が女性従業員の活躍を成功させるためのポイントをご紹介します。

女性の活躍を促すことの効果

少子高齢化が進む我が国では、労働力の新たな担い手として、女性従業員の活躍推進に取り組んでいる中小企業が増えています。それでは、女性の活躍を促すことで、どのような効果を感じているのでしょうか。実際に女性の活躍に取り組んでいる中小企業をみると、「優秀な人材を確保できる」（57.6%）などの「人材面」や「職場の雰囲気が良い」（49.1%）などの「雰囲気・イメージ面」、「新たな製品・サービスの開発につながる」（21.7%）などの「生産・販売面」に効果を感じていることがわかります。また、効果が「特にない」と回答した企業は4.3%にとどまったことから、9割以上の経営者が、女性が活躍することで企業経営に何らかの効果があると判断しているといえます。

事例企業をみても、①応募者の増加や退職者の減少による人材確保、②職場の雰囲気向上、③社内の活性化につなげている様子が見て取れます。

図ー1 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：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）（以下同じ）

（注）「女性従業員の活躍推進に取り組んでいる」企業に、「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。

①人材確保

- 菓子製造小売業のA社は、新卒採用の応募者数が増加したため、優秀な人材の確保が容易になっている。また、販売員の退職者も減少しており、人員補充のための採用コストが低減している。
- 電気照明器具製造業のB社では、柔軟な働き方ができる企業であるとの口コミが広がり、時給が周辺の大企業より低い傾向にあるにもかかわらずパート社員の応募が多く、人員確保に困っていない。

②雰囲気向上

- 一般貨物自動車運送業のC社は、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。

③社内の活性化

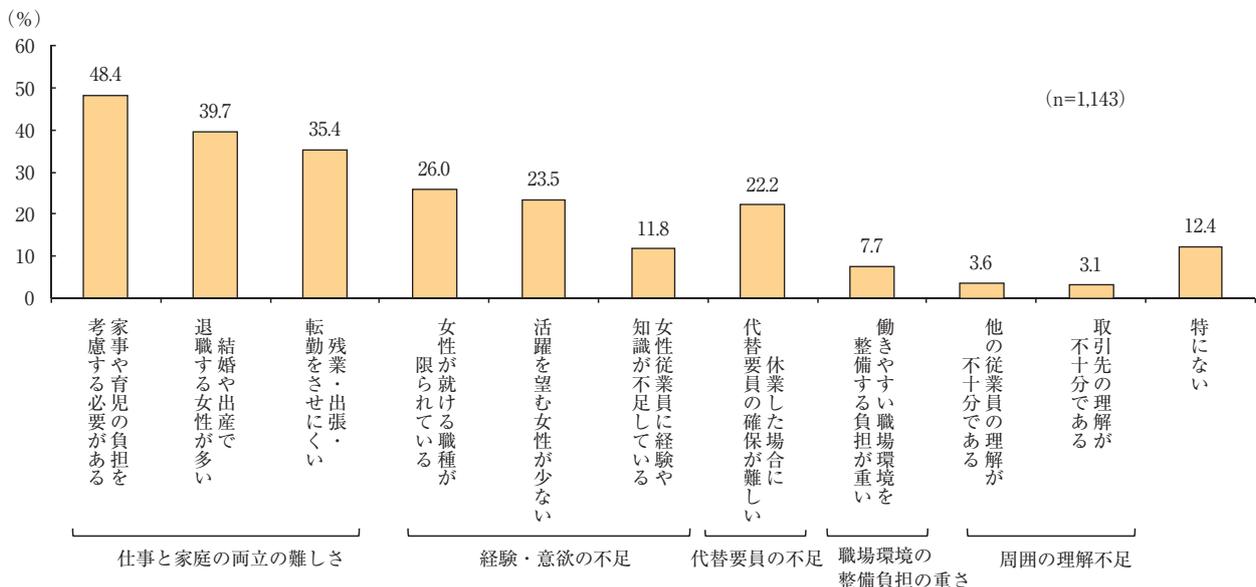
- 非鉄金属鋳物製造業のF社は、それまでは会社が決めたことに従うという風土だったが、他社で見聞きしたことを自社でも取り入れようとするなど、社員自ら考え提案することが増えた。

女性の活躍を促すことの阻害要因

一方で、中小企業が女性の活躍を推進するうえでの阻害要因も少なくありません。女性従業員の活躍に取り組んでいる中小企業では、「家事や育児の負担を考慮する必要がある」(48.4%)などの「仕事と家庭の両立の難しさ」や「女性が就ける職種が限られている」(26.0%)などの「経験・意欲の不足」、「休業した場合に代替要員の確保が難しい」(22.2%)という「代替要員の不足」に阻害要因を感じています。

それでは、中小企業はそういった阻害要因にどのように対応しているのでしょうか。事例企業をみると、1. 女性の活躍推進は段階的に着実に進む、2. 働きやすい職場環境を整備する、3. 能力を発揮できる仕組みをつくる、などの取り組みを行っています。以下では、それぞれについてみていきましょう。

図-2 女性従業員の活躍の阻害要因（3つまでの複数回答）



(注)「女性従業員の活躍推進に取り組んでいる」企業に、「女性従業員の活躍推進を妨げる要素」を尋ねたもの。

1. 女性の活躍推進は段階的に着実に行う

女性活躍の取り組みは一気に進むものではありません。通常は、①女性の採用拡大、②女性の職域拡大、③女性管理職の登用という順番か、あるいは採用拡大と職域拡大を同時に行い、その後に女性管理職の登用を進めるという順番で行われます。

事例 1

- 一般貨物自動車運送業のC社は、現会長が中国訪問時に中国人女性がバスの運転手をしているのを見て、「トラックを女性が運転してもおかしくない」と考えたことから、女性ドライバーを募集し、採用に至った。
- 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、他の職種にも女性を採用・配置した。
- 「管理職にも女性の登用を」との考えから、スキルアップと女性リーダーの育成にも積極的に取り組んでいる。具体的には、①外部の研修に女性を積極的に派遣しているほか、②課の中にチームを設け、そのチームリーダーに女性を積極的に就けて管理業務を担わせているとともに、③小集団活動のリーダーにも女性を意識的に就けている。

2. 働きやすい職場環境を整備する

しかし、採用拡大から職域拡大、管理職登用に至る過程で、女性が「仕事と家庭の両立の難しさ」を感じて退職し、中小企業が「代替要員の不足」という問題を抱えるケースも少なくありません。そのため、働きやすい職場環境を整備して女性の就業継続を促す必要があります。事例企業はいずれも出産・育児休業制度などの両立支援制度を整備しています。例えばE社では、事業所内託児所を設置した結果、結婚・出産による退職者はほとんどゼロとなっています。また、①多能工化やエリア制導入による社内での代替人員の確保、②仕事のやり方の変更や仕事の効率化などによる業務時間短縮といった特徴的な取り組みもみられます。

①代替人員の確保

- B社は、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」ようにすることで、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している。
- A社は、エリア制を導入し、そのエリア内で休業に対応している。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ことで、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。

②業務時間短縮

- C社は、残業時間が多い部署があれば、作業の洗い出しを行い、仕事の効率化および部署間での平準化を行っている。
- E社は、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。同社では、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。

3. 能力を発揮できる仕組みをつくる

また、職場の雇用慣行が男性優先で女性が仕事を続けづらいと感じるため、従業員が退職するケースや、製造現場や建設現場など男性中心の職場であるために、企業側が女性をどのように活躍させていいかわからないというケースもあります。そういった「経験・意欲の不足」という阻害要因に対しては、女性が能力を発揮し定着する仕組みづくりが必要です。

事例企業では、①男女の区分なく評価するための人事評価基準の明確化および研修制度の整備、②生産設備や生産工程の工夫による男女の垣根の解消といった特徴的な取り組みがみられます。

①人事評価基準の明確化および研修制度の整備

- A社は、接客技術や作業手順が記載された「プロハンドブック」を全社員に配布し、その習得度合いで評価を決めることで、評価の公平性を確保している。
- E社は、目標管理シートに基づいて人事評価を行うことで、性別も年齢も関係なく貢献度で評価される仕組みをつくっている。また、自己啓発についても、費用の半分を会社が負担する制度を導入することで、資格取得などを奨励している。
- F社では、年次と職種により通信教育、外部研修の受講を義務付けている。

②生産設備や生産工程の工夫による男女の垣根の解消

- B社は、三つの作業工程を一つの作業に集約出来る機械を開発し、作業の効率化と標準化を進めた。
- A社は、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が、女性の活躍を推進した背景となった。
- C社は、トラックの技術革新があったこと、パレット方式の導入によってフォークリフトでの作業を可能にしたことで、女性もドライバーとして活躍できるようになった。

以上、女性従業員の活躍に取り組む中小企業の事例を通して、女性活躍の推進を成功に導くためのポイントをみてきました。中小企業は女性活躍に取り組むなかで、様々な課題に直面しています。本号で紹介した企業も、女性の退職や男女の垣根の払拭などに課題を有していました。そのなかで、今回紹介した取り組みを実施することで課題を解決し、企業の活性化にまでつなげています。

これらの取り組みは、男性にとっても、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、などのメリットがあります。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と考えられます。中小企業が女性の活躍を促すことは、有効な戦略の一つといえるでしょう。(松井 雄史)

<注>詳しくは、日本政策金融公庫総合研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2012 - 1「中小企業の女性雇用に関する実態調査」(2012年5月)をご参照下さい。

ホームページ http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_12_05_31.pdf

「中小企業動向トピックス」に関するご意見・ご要望等ございましたら、本支店窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 総合研究所 ～ホームページ <http://www.jfc.go.jp/> ～