ネクストテン next X

シリーズ調査

「活用」から「活躍」へ
－女性の働き方の現在と未来－

第1章　国内の「女性活躍」へのあゆみと、女性の就労実態
【有識者インタビュー】中央大学 経済学部 教授　阿部 正浩氏
第2章　県内外事例にみる「女性活躍」のエッセンス
第3章　「女性活躍」の未来へむけて

日本では近年、人口減少に伴う労働者不足を補うことや、生産性の向上に繋げること等を目的に、それまで就業していなかった、あるいは能力を十分に発揮する機会がなかった「女性」の「活躍」を期待する動きが活発になっている。

様々な取り組みの結果、女性の社会進出が進み、女性の雇用の「量」は年々増大傾向にある。しかし、賃金や役職登用等の面に目を向けると、女性は未だに男性と同程度の評価・待遇を受けておらず、雇用の「質」の向上は道半ばだ。実態は、働く側が主役の「女性活躍」というより、雇用側のメリットを重視した「女性活用」に近い状況にある。

女性が能力を十分に発揮し、「活躍」できるようになれば、企業にとっても生産性向上、競争力強化に繋がるなどメリットがあるはずだ。しかし、女性「活用」ではなく、女性「活躍」が図られている職場は未だ限定的である。背景には、働き手と企業それぞれに、どのような課題があるのだろうか。

本調査では、まず、統計やアンケート調査、有識者へのインタビュー等を基に、国内の「女性活躍」へのあゆみと、現在の女性の就業状況、県内女性の就業観等をまとめる。その上で、女性がいきいきと働く県内外企業5先への取材内容から、「女性活躍」を実現するためのエッセンスを抽出し、県内で女性を含む一人ひとりが「活躍」可能な職場づくりに必要なことを探っていく。

担当：茂木薫子・廣田善文

調査のポイント

1. 日本では、法整備に伴い企業による「働きやすい」職場づくりが進んだこと等から、女性の雇用の「量」が着実に増大してきた。

2. 一方、管理的職業従事者に占める比率、賃金水準等については、未だ男女間で格差が大きい。
本当の意味での「女性活躍」、女性の雇用の「質」の向上は、道半ばの状況と言える。
雇用の「質」が高まらない背景には、「性別役割分業」の意識等がある。

3. 今後は時間的制約を持つ人が増えると予想される。「女性活躍」は、もはや女性だけの問題ではない。
企業には、「一人ひとり」の適性や家庭の事情等に目を向け、女性を含む多様な人材が活躍できる「ダイバーシティ」の社会の実現へ向けた取り組みが求められる。

第1章　国内の「女性活躍」へのあゆみと、女性の就労実態

本章ではまず、「女性活躍」を後押しする国内法整備の推移と、女性の就業状況等をみていく。

1.「女性活躍」に向けた国内法整備の動き

1972年、育児休業等の努力義務を初めて定めた「勤労婦人福祉法」施行

「女性活躍」に繋がる国内の法整備は、1972年に施行された「勤労婦人福祉法」まで遡る（図表1）。同法は、女性の雇用管理に関し、育児休業や母性健康管理（妊娠・出産等に係る身体機能を損なわないよう、女性労働者を保護すること）の「努力義務」を国内で初めて規定した。

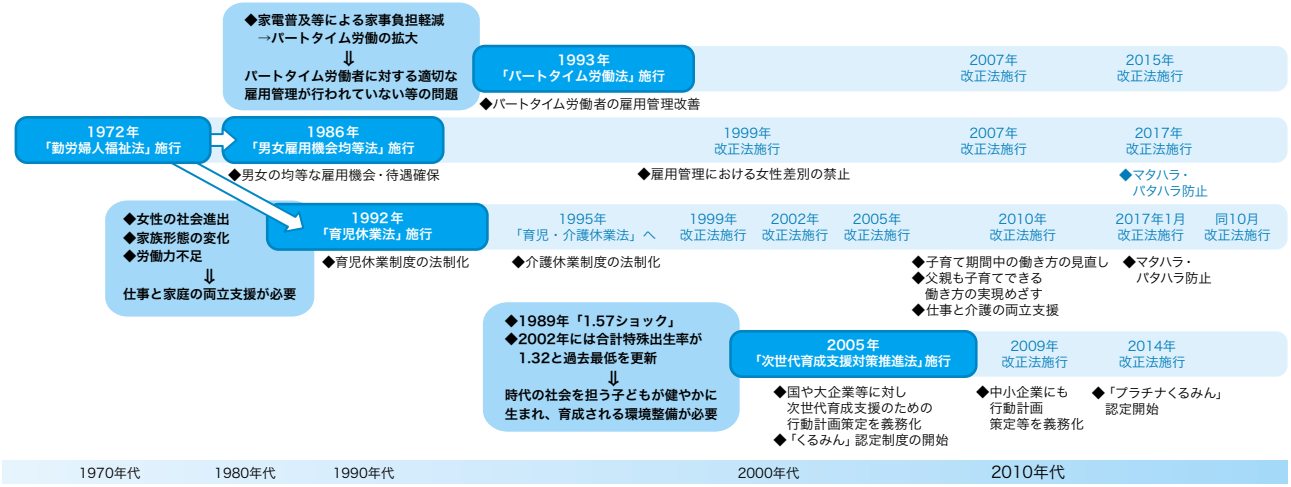
しかし当時は、違反者への罰則規定もある「労働基準法」の中に、女性に対する時間外労働の制限や深夜業の原則禁止等、いわゆる「女性保護規定」があったほか、社会には「男は仕事、女は家庭」という男女の役割分担意識が色濃く残っていた。

そのため、違反しても法的制裁のない「勤労婦人福祉法」の効力は限定的で、女性を補助的な業務に限定する等、男女で異なる扱いをする企業が問題となっていた。

1986年、男女の均等な雇用機会と待遇の確保を目指す「男女雇用機会均等法」施行

このような状況の日本に対し、同じ1970年代、世界では国際連合（以下、国連）を中心に、女性の地位向上

図表1　「女性活躍」に繋がる主な法整備の推移



資料：公表情報を基にアーク作成

を目指す動きが活発化していた。こうした世界的な動きに牽引され、1980年、日本も「国連婦人の10年」の中間会議で「女子差別撤廃条約」に署名。以降、同条約の批准のため、男女の均等な雇用機会と待遇を確保すべく、より実効性のある国内の法整備が進められることとなる。

こうした中、1986年には「勤労婦人福祉法」を改正し、「男女雇用機会均等法」が施行された。同時に、男女で規制が大きく異なっていた「労働基準法」も改正され、管理職や専門職等の時間外労働の規制の廃止や、深夜業可能な業務の拡大等、女性保護規定の緩和が行われた。

なお、「男女雇用機会均等法」も、当初は募集・採用や配置・昇進等において男女を平等に扱うこと等を罰則規定のない「努力義務」としていたものの、1999年改正法では女性への差別が「禁止」、2007年改正法では男女双方に対する差別が「禁止」と段階的に改められている。

1990年代以降、雇用環境の改善に向けた法整備が進む

「男女雇用機会均等法」施行後、1990年代には、「育児・介護休業法」により育児や介護のための休業制度が「義務」とされたほか、「パートタイム労働法」によりパートタイム労働者の雇用管理の改善が図られる等、女性の就業環境改善を目的とした法律が施行されていった。

続く2000年代には、女性の就業率向上等に伴う出生率の低下に対応するため、子育てサポート企業に対する「くるみん」や「プラチナくるみん」認定でも知られる「次世代育成支援対策推進法」が施行される等、男女が子育てしながら働きやすい職場づくりが推奨される。

このように、1990年代以降は、女性の雇用環境を改善する様々な法整備が進展してきた。

女性が能力を発揮し、活躍できる環境を整備するため、2016年に「女性活躍推進法」施行

そして2016年、女性が、職業生活において希望に応じて十分に能力を発揮し、活躍できる環境を整備するために、「女性活躍推進法」が施行された。同法では、自治体や企業等に対し、女性活躍の推進に関して実施すべき義務を定めた。義務の一つである女性活躍推進のための行動計画を策定・届け出た事業主は、一定の基準を満たすと、女性が活躍する企業であるというアピール効果のある「えるぼし」認定を受けられる。

なお、2018年7月末現在「えるぼし」認定企業は、全国で660社、北関東では茨城県で7社、栃木県で4社、群馬県で6社となっている。

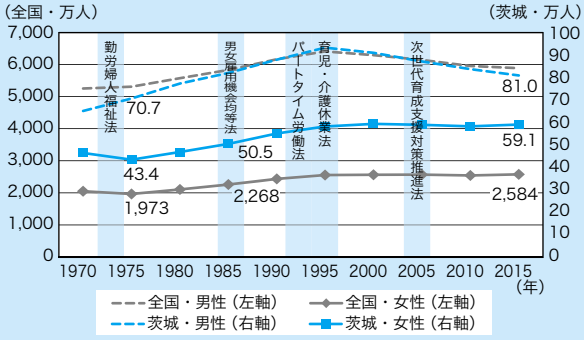
2．各種統計指標からみる女性の就業状況

県内の女性就業者数は増加、ウエイトも高まる

こうした法整備等を受けて、女性の就業状況はどう変化したのだろうか。以下、各種統計から確認していく。

総務省の「国勢調査」（各年版）をみると、県内の女性就業者数は「勤労婦人福祉法」施行後から増加傾向が続き、総労働人口のピークであった1995年を過ぎても、ほぼ横ばいを維持している（図表2）。就業者数全体に占める女性の割合は、1975年には38.0%、2015年には42.2%と、緩やかではあるものの、着実に高まっている。

図表2　全国および茨城県における就業者数の推移



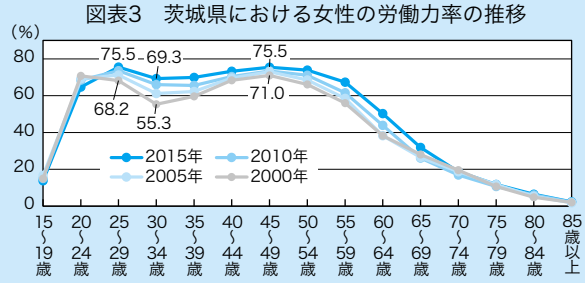
資料：総務省「国勢調査」（各年版）

子育て世代を中心に労働力率も上昇

また従来、女性就業者は結婚や妊娠・出産を機に離職し、子育てが一段落してから再就職するという働き方が多く、労働力率（15歳以上人口に占める労働力人口の割合）を年齢階級別にグラフ化すると、30代前後で数値が落ち込む「M字カーブ」を描いていた。

しかし、茨城県における女性の労働力率の推移をみる

図表3　茨城県における女性の労働力率の推移



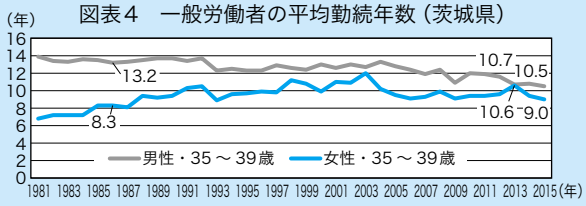
資料：総務省「国勢調査」（各年版）

と、法整備等により子育てしながら働きやすい職場づくりが進んだ2000年代以降、25～39歳の労働力率が年々上昇し、M字カーブの窪みが浅くなっている（図表3）。出産や子育てを経験することの多い年代、いわゆる「子育て世代」においても、女性の労働参加が進んでいる様子が窺える。

35～39歳では勤続年数の男女差も解消

厚生労働省の「賃金構造基本統計調査」（各年版）によると、M字カーブの窪み部分に含まれる35～39歳の一般労働者の平均勤続年数の男女差も、「男女雇用機会均等法」が施行された1986年の4.9年から、2013年には0.1年とほぼ同年数になった（図表4）。男性の勤続年数が低下し、かつ仕事と家庭を両立する女性が増加したことから、子育て世代の勤続年数の男女差は解消されつつある。

図表４　一般労働者の平均勤続年数（茨城県）



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（各年版）

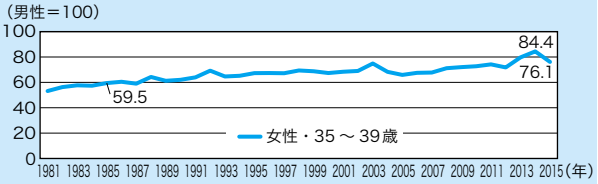
賃金上昇、管理職登用等は未だ男女差が大きい

しかし、同統計において、同じく35～39歳の一般労働者の所定内給与をみると、男性を100とした場合の女性の給与水準は、年々緩やかに増加しているものの、2014年を除く全ての年で80を下回っており、一度も男性と同程度の水準に達していない（図表5）。

また、総務省の「国勢調査」（2015年）をみると、会社役員、会社管理職員、管理的公務員等を指す「管理的職業従事者」の女性比率は、全国で16.4%、茨城県で15.7%と、いずれも2割に満たない状況にある（図表6）。

以上、統計からは、法整備等に伴い、結婚・出産後も

図表５　一般労働者の所定内給与水準（茨城県）



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（各年版）

就業する女性が増加し、労働力率や勤続年数では男女間格差が解消される等、女性の雇用の「量」が高まったことが分かった。一方、賃金や役職登用等、雇用の「質」の面に目を向けると、未だ男女間に格差が残っている様子が読み取れる。

図表6　管理的職業従事者に占める女性比率

	総数（人）	女性（人）	女性比率
茨城県	26,938	4,239	15.7%
全国	1,394,894	228,872	16.4%

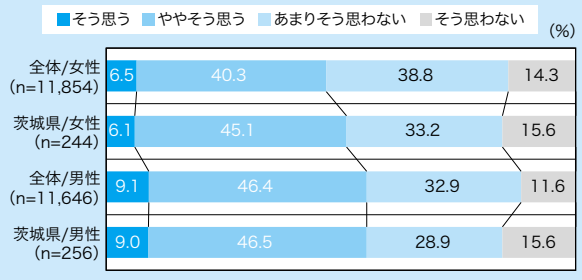
資料：総務省「国勢調査」（2015年）

3．女性活躍に対する社会の意識

「性別役割分業」の意識が、女性活躍を妨げる一因

女性の雇用の「質」は、なぜ高まりにくいのだろうか。内閣府男女共同参画局の「地域における女性の活躍に関する意識調査」（2015年）をみると、茨城県では過半数の男女が「家事や子育ては女性が行ったほうがよい」（「そう思う」と「ややそう思う」との合計）との考え方を持っている（図表7）。

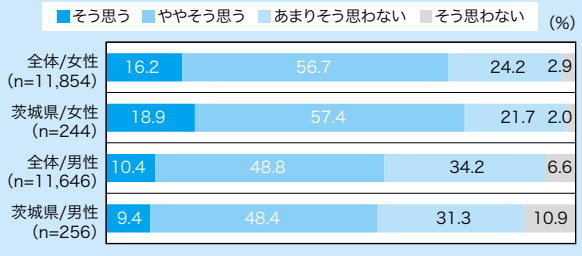
図表7　家事や子育ては、女性が行った方がよい



資料：内閣府男女共同参画局「地域における女性の活躍に関する意識調査」

また、「女性を積極的に企業の管理職・団体の役職者などに登用すべきだ」と思わない人（「そう思わない」と「あまりそう思わない」の合計）は、県内女性の2割以上、男性の4割以上に達していた（図表8）。

図表8　女性を積極的に企業の管理職、団体の役職者などに登用すべきだ



資料：内閣府男女共同参画局「地域における女性の活躍に関する意識調査」

この意識調査からは、「男は仕事、女は家庭」、「女性を管理職に登用するのは適当でない」という考えが、社会全体に色濃く残っている様子が窺える。女性の賃金上昇や役職登用等が進まない一因は、こうした「性別役割分業」の意識にあるとみられる。

4．県内女性の活躍に対する考え方

就業経験のある女性にアンケート調査を実施

ここまで統計等を基に、女性の雇用の「量」の高まりに対して、「質」の向上が思いのほか進んでいないこと、また、その一因として「性別役割分業」の意識が影響している可能性等を述べた。

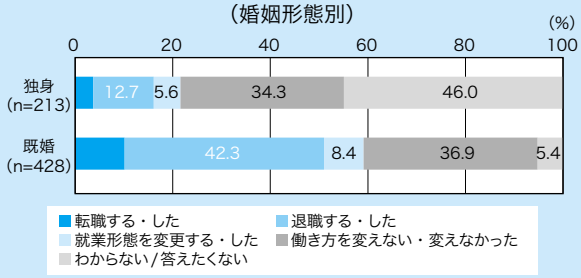
以下では、当財団が7～8月に実施したアンケート調査結果を基に、女性の就業観や性別役割分業の意識等をみていく。なお、調査対象は高卒以上で就業経験（学生時代のアルバイト等を除く）があり、県内に在住する20~69歳の女性（有効回答数648人）である。詳細は財団のウェブサイト（http://www.arc.or.jp）に掲載予定である。

ライフイベント発生後の働き方を見通せない女性は、結婚で4割超・出産で6割超に上る

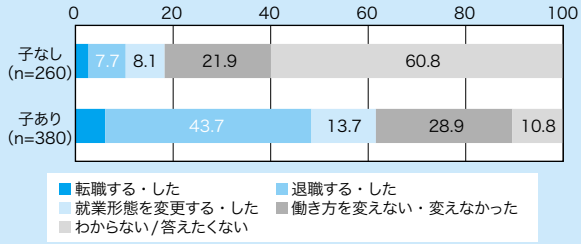
結婚・出産を契機とした働き方の変更意向について尋ねると、結婚の場合、最も多い回答は、独身者が「わからない／答えなくない」で4割超、既婚者が「退職した」で4割超であった（図表9）。また、出産の場合も、子どもがいない人は「わからない／答えなくない」が6割超、子どもがいる人は「退職した」が4割超と最も多くなっている（図表10）。

結婚・出産後の働き方について、未経験者（独身、子どもがいない）の多くが「わからない/答えたくない」と回答していることは、企業・社会において、女性が結

図表9　結婚を契機とした働き方の変更意向（婚姻形態別）



図表10　出産を契機とした働き方の変更意向（子の有無別）



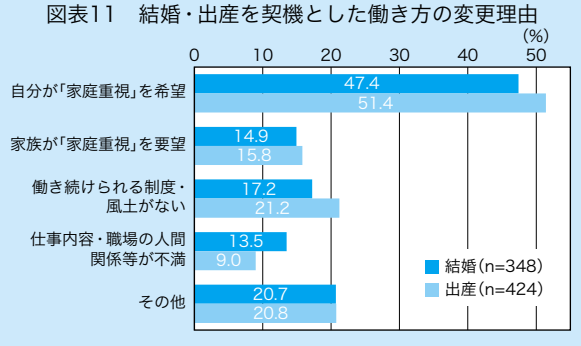
婚・出産といったライフイベントの発生以前に、自身の中長期的なキャリアを考える環境が整っていないことを示唆している。また、経験者と未経験者の回答を比較すると、「働き方を変えない」という割合は大差がない一方、経験者は「退職した」との回答が多い。キャリアが不透明な状態で結婚・出産を迎えたため、家庭と両立しながらの就業継続が困難となったケースが多いとみられる。

「性別役割分業」の意識が働き方の選択に影響～働き方を変えざるを得ない層も一定数存在

結婚・出産を契機に働き方を変える理由を聞くと、結婚・出産とも、「自分が『家庭重視』を希望」が約5割と最も多い（図表11）。女性自身にも「女は家庭」という「性別役割分業」の意識が根付いており、働き方の選択に大きく影響している様子が窺える。

次いで「働き続けられる制度・風土がない」が2割弱となっており、法整備等の影響で働きやすい職場が増えてきたとはいえ、自身の意識や就業観と関係なく働き方を変えざるを得ない層も、未だ一定数存在することが分かる。

図表11　結婚・出産を契機とした働き方の変更理由



約4割の女性が「性別により特性が異なる」と認識

では、働き方にも関わる「性別に関する意識」を、女

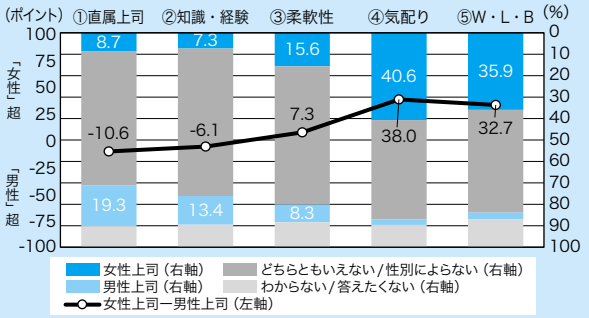
性はどの程度持っているのだろうか。性別によるスキル特性に関するイメージについて、DI値（「女性上司がよい・優れている」との回答と「男性上司がよい・優れている」との回答との差）を用いてみていく（図表12）。

「①直属の上司にしたい」では「男性」超10.6%、「②業務上の知識・経験が優れている」では「男性」超6.1%となっており、上司としての頼りがいや、豊富な知識・経験を有する性別は「男性」との認識を持つ女性が多い。

一方、「③慣例に縛られず提案・改善できる」や「④目配り・気配りができる」、「⑤ワーク・ライフ・バランスの推進力がある」では、最大で「女性」超38.0%となっており、女性は柔軟性や目配り・気配り等が優れているという回答をする傾向がみられる。

以上から、少なくとも約4割の女性が「気配りができるのは女性」のように、何らかの面で「性別により特性が異なる」と認識していることが分かる。

図表12　性別による特性に関するイメージ（n=647）



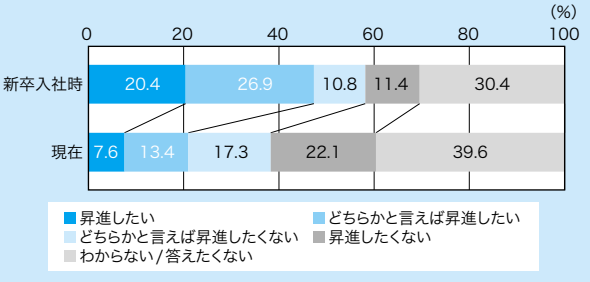
女性は働くうちに意欲減退し、「昇進に後ろ向き」に

では、女性自身の昇進意向はどうだろう。新卒入社時点についてみてみると、「昇進に前向き（「昇進したい」と「どちらかと言えば昇進したい」の合計）」が約5割を占めている（図表13）。

一方、現在は「昇進に前向き」が2割まで減少し、「昇進に後ろ向き（「昇進したくない」と「どちらかと言えば昇進したくない」の合計）」が4割となっている。

女性は、働く中で当初持っていた昇進意欲が減退し、昇進に後ろ向きとなる傾向がみてとれる。

図表13　新卒入社時・現在の昇進意向（n=647）

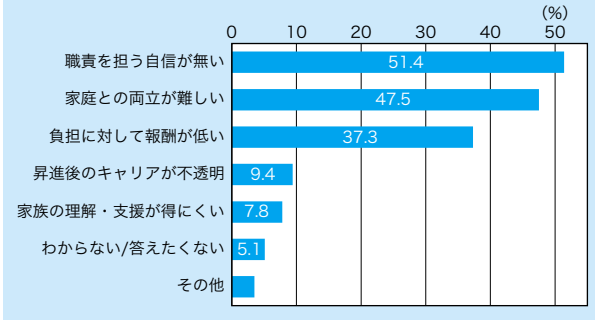


昇進したくない理由は、自信のなさや両立困難、負担に対する報酬の低さが上位を占める

では、意欲減退の要因は何なのだろうか。現在、「昇進に後ろ向き」と回答した女性に、昇進したいと思えない理由を聞くと、「職責を担う自信が無い」が5割超と最も多く、「家庭との両立が難しい」が5割弱、「負担に対して報酬が低い」が4割弱と続いている（図表14）。

女性は、自身の持つ性別役割分業の意識、性別によるスキル特性に関するイメージ等から、昇進に対する自信が持てず、また、自分が担えなくなる家庭負担に対応できるだけの十分な報酬なしには、それまでの勤務条件を外れるような働き方（時間外労働の増加や休日出勤、転勤等）に応えられないとの考えをもっているとみられる。

図表14　昇進したいと思えない理由（複数回答）（n=255）



5. 茨城県における女性の就労実態

1970年代以降、国内では女性活躍を後押しする法が段階的に整備される中で、女性の社会進出が進み、雇用の「量」が高まった。一方、賃金や管理職登用等、女性の雇用の「質」の向上は道半ばとなっている。

背景には、「性別役割分業」の意識が、企業を含めた社会全体に残っていること等がある。アンケートでは、「性別役割分業」の意識、「性別により特性が異なる」との認識が、女性自身にもみられることが確認された。また、女性が働くうちにモチベーションを削がれ、「昇進に後ろ向き」になる傾向も窺えることから、女性の家庭との両立支援や自信の欠如等に対応する必要が感じられる。

有識者インタビュー

ここからは、これまで「女性活躍」が十分に進んでこなかった背景や、統計等から見た現状に対する評価、また、今後の課題等について、労働経済学がご専門の中央大学経済学部・阿部教授にインタビュー形式で伺っていく。

中央大学　経済学部　教授　阿部（あべ） 正浩（まさひろ）氏

専門は労働経済学、経済政策論。1966年福島県いわき市生まれ。
1990年慶應義塾大学商学部卒、1995年慶應義塾大学大学院商学研究科単位取得中退。
慶應義塾大学より博士（商学）を取得。（財）電力中央研究所経済社会研究所主任研究員、一橋大学経済研究所助教授、獨協大学教授を経て、2013年より現職。
厚生労働省「労働政策審議会」委員、内閣府「仕事と生活の調和連携推進・評価部会」委員、経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業100選運営委員会」委員等を兼務。
著書として、日経・経済図書文化賞および労働関係図書優秀賞を受賞した『日本経済の環境変化と労働市場』（東洋経済新報社）や『少子化は止められるか？』（有斐閣）、『職業の経済学』（中央経済社）、『5人のプロに聞いた！一生モノの学ぶ技術・働く技術』（有斐閣）等、その他多数ある。

顧客の反応や商習慣の変化速度が遅いことが、女性活躍の遅れに

―法整備や企業の取り組みの一方で、女性の雇用の「質」が高まらない背景を教えて下さい。

国内の「女性活躍」は、1986年の「男女雇用機会均等法」施行から大きく動き始めました。ただし、同法が施行されたからと言って、すぐに女性の就業状況が改善されたわけではありません。その理由は、世間が女性の活躍を期待していなかったからです。

同法の施行以前は、基本的に男性が基幹的な業務を、女性が補助的な業務を担うことが普通で、就業に際して男女が均等に扱われることはありませんでした。

例えば、現在は女性が行うことの多い銀行の窓口業務も、1970年代以前は銀行の基幹業務であり、男性の仕事だったのをご存知でしょうか。当時は、顧客が「男性の方が信用できる」という考えを持ち、女性が重要な仕事を担うことに反対していました。企業がどんなに女性を活躍させたいと思っても、顧客の反対があり、女性を基幹業務に就けられなかったのです。

その後、銀行の業務が多角化し、男性が営業や融資業務等、より重要度の高い職域に移っていったことから、女性を窓口業務に就けるケースが増えてきました。すると、実際には顧客が懸念したような問題は発生しなかったため、窓口業務が徐々に女性の仕事へと変わっていったのです。

このように、顧客の反応や商習慣等を変えるには、かなりの時間を要します。法令が施行されても、社会的な背景が急速には変わってくれない、ということが、女性活躍推進の遅れに繋がってきたといえます。

―2016年の「女性活躍推進法」も、同じ理由で「活躍」に繋がりにくいのでしょうか。

「女性活躍推進法」も、「男女雇用機会均等法」と同じく、主に企業を変える法律です。企業が女性活躍推進に注力しようとする一方、顧客が従来の価値観を持ったままでは、女性活躍の推進に歯止めがかかります。顧客が変わり、企業が変わり、社会が変わり…というように、まず顧客が変われば状況は大きく動くと思いますが、まだそういう状況には至っていません。

私自身も含めてですが、警察官や運転士等、従来男性が担ってきた職に女性が就いているのをみると、差別の意図はなくとも、違和感を抱くという方も多いでしょう。このような違和感をどうやって慣らし、減らしていくかが、女性活躍を推進する上で重要になってきます。

世代別にみると、大学等での男女比率がほぼ半々となっている若い世代は、比率が男性に偏っていた中高年層に比べて、女性活躍に対する抵抗感が少ないようです。社会に出る前から男女を平等に扱う等、教育の場から変えていける面もあるのかもしれません。

ダイバーシティの社会を実現するためには「顧客に理解してもらう」ことが必要

―既卒者、社会人の意識変えるためには、どういった視点や取り組みが必要でしょうか。

今のところ、企業は自社の内部だけを変えようとしています。今後は、企業が顧客を変えようとする努力が必要になってくるでしょう。

話は少し変わりますが、近年、一部の金融機関で、スー

ツや制服の代わりに、私服等を着用する日を設けているのをご存知でしょうか。顧客は、最初こそ驚くものの、次第に「こういうのもいいね」と慣れていくようです。

女性活躍でも同様に、このような顧客に「慣れてもらう」取り組みが必要です。しかし、多くの日本企業には、「顧客に理解してもらう」という視点が不足しています。

近年、大手宅配業者が人手不足の窮状を訴え、消費者に値上げを理解してもらいました。国内では、料金を安く据え置いたまま顧客満足度を向上させようとしている企業が多いですが、それでは生産性を上げられません。適正な価格と、それに見合うサービスをきちんとアピールすれば、顧客も納得するのです。

女性活躍に関しても、「男女関係なく、きちんとした商品やサービスを提供できる」ということを真摯にアピールしていけば、顧客も「女性だから任せられない」という偏見は薄れていくでしょう。顧客の考えが変わり始めれば、ゆくゆくは女性だけでなく、LGBTや障がい者、外国人にとっても働きやすい、ダイバーシティの社会に近づいていくと思います。

女性の雇用の「量」は増加しているが、雇用の「質」は男性に比べ見劣りしている

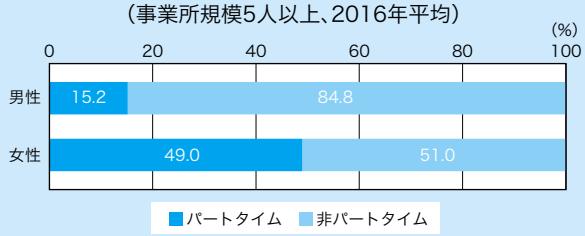
―近年、女性の雇用「量」自体は増えてきています。現状をどう捉えていらっしゃいますか。

過去15年の統計をみると、女性の労働力率は確かに上昇傾向にあり、結婚や出産を機に退職したことを示す「M字カーブ」の窪みも解消されてきています（図表3）。ただし、就業形態の内訳を見てみると、正社員ではなくパートタイマーが多いのが現状です（図表15）。

少子高齢化に伴い、近年は人手不足が深刻化していますので、パートタイマーとして雇用される人数も賃金も、上昇傾向にあります。従って、「労働力率が上昇しているから、女性の『活用』が進んでいる」との見方も、間違いではありません。

しかし、仕事の「質」の観点からみると、女性の「活躍」は道半ばです。「活躍」を、どれだけ基幹的な業務に配置されるかという点でみれば、女性は依然として男性に比べ見劣りしていますし、男女の賃金格差も埋まっていません（図表5、6）。

図表15　茨城県におけるパートタイム労働者比率
（事業所規模5人以上、2016年平均）



資料：県統計課「毎月勤労統計調査地方調査年報」（2016年版）

―勤続年数の性差は縮小しているようですが、この点はどう捉えたらよいでしょう。

勤続年数の男女差は年々縮まっているものの、女性の勤続年数が大きく伸びたというわけではありません（図表4）。男性の勤続年数が伸び悩んだことで、結果として格差が縮小しているのです。

なお、男性は勤続年数5年以上のグループでは勤続年数が伸びている一方、勤続年数5年未満のグループの割合も年々増加しており、長短の両極化が進んでいます。

5年未満の人が増加した背景には、非正規労働者の増加もありますが、「自分が望む仕事に就けないから」と職を転々とする人達が増加したことが大きいようです。

雇用の「質」が改善しにくい背景には、産休・育休等を考慮した男女の配置の差等がある

―仕事の「質」の面について、賃金や役職登用等で未だ性差がみられる理由は何でしょうか。

全国ベースで大卒・正社員の所定内給与をみると、入職直後は殆ど男女差がありません。しかし、差は年々拡大し、30歳で2割、50歳で3割近くに達します。理由は、男女で人員配置に偏りがあるためです。

多くの企業では、男性を基幹的な業務に配置する一方、（将来の）産休・育休等を考慮し、女性を補助的な仕事に配置することが一般的です。この配置の差が昇進・昇格にも影響し、賃金格差を年々拡大させているのです。

もし女性が出産した場合、産休・育休の分、同期の男性よりも1～2年程度、経験の遅れが生じます。休業中はノーワーク・ノーペイ（無給）として扱うという原則から言えば、産休・育休期間の分、女性が遅れるのは仕方がないという考えも、間違いとは言えないでしょう。

―女性の「遅れ」はフォローされないのでしょうか。

女性に1～2年の遅れを付加し、かつ遅れを取り戻しにくいという現行の人事制度のままでは、雪だるま式に男女の賃金格差を大きくしてしまいます。

技術革新も進み、業務上で勘や経験が重要になる面は年々少なくなってきており、休業したからといって、その人の「能力」が著しく低下するわけではありません。

従って、勤続年数ではなく、その時点の能力で評価するようにすれば、必ずしも1～2年の遅れがあるという扱いをしなくとも良くなると思います。その他、企業によっては、結婚・出産による遅れを見越し、女性を前もって昇進させるケースもありますね。

こうした女性の遅れをフォローする取り組みに着手すると、初めのうちは、男性が「女性に下駄を履かせている」と不満を抱くといった、問題が生じてくるかもしれません。しかし、社内外の皆が新しい制度に慣れ、女性の能力が男性と遜色ないということが一度周知されてしまえば、その後は上手くいくのではないかと思います。

昇進の向き不向き等は、必ずしも性別によらず
一人ひとりの特性を生かし、適材適所できるかが鍵

―「遅れ」のほかに、女性はそもそも管理職になりたがらないという話も耳にします。

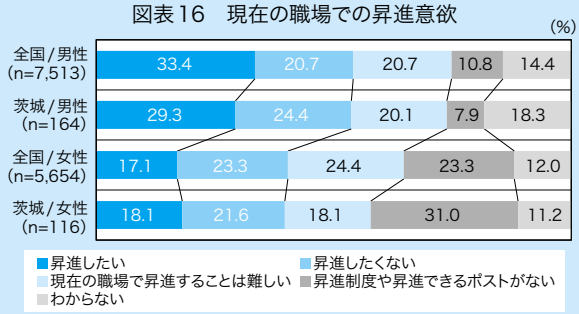
女性に限らず、最近では、男性でも管理職になりたがらない人の割合が増えてきています。例えば、内閣府の「地域における女性の活躍に関する意識調査」(2015年)によると、現在の職場で「昇進したい」男性は全国・茨城とも3割程度となっていました。これは、それほど高い水準とは言えないとみています（図表16)。

あまり認識されていませんが、日本では労働者に占める管理職の割合が3～4％程度と、欧米の半分以下に留まっています。近年は働き方改革等により、少ない管理職に更にしわ寄せがいっているので、男女とも「管理職は大変」「管理職にはなりたくない」というイメージを持つようになっているのではないでしょうか。

また、最近の研究では、女性は「リスクを回避する」性質を生まれ持っていることにより、男性以上に昇進したがらない傾向があるのだと言われています。ただし、全ての女性がこの特性を持つわけでも、全ての男性がこの特性を持たないわけでもありません。

「女性だから」、「男性だから」と昇進の向き不向きを決めるのではなく、一人ひとりの特性を見た上で、個々の能力を引き出していくことが重要だと思います。

図表16　現在の職場での昇進意欲



資料：内閣府男女共同参画局「地域における女性の活躍に関する意識調査」

―固定観念は、日本社会に色濃く残っている気がします。

例えば金融業等、日本に古くからある産業では、部長職になるために相当の年月を要件としています。40代の部長職は稀でしょう。しかし、人材派遣業やIT関連業等、比較的新しい産業を見てみると、30～40代で役員に就くのも珍しくありません。伝統的な産業ほど、「こうでなくては」という固定観念が強いように思われます。

固定観念は、女性に対するものだけではありません。たとえば、高齢者の中には、時代や新技術についていける人と、そうでない人がいます。年齢で一律に評価することは適当でないでしょう。LGBT、外国人、障がい者等に対しても同様です。

―日本の企業や社会において、固定観念を打破することは難しいのでしょうか。

世界へ目を向けると、17年にオーストリアで31歳の首相が誕生したり、18年にはニュージーランドで首相が産休・育休を取得したりといった動きがみられます。世界では固定観念を打ち破るようなトップが受け入れられているのですから、慣れてしまえば、日本でも受け入れられないはずはありません。

これほど人手不足の時代に突入したからには、どれだけ性別や年齢、国籍といった「色眼鏡」で見ずに「適材適所」ができるかが、企業、社会の存続の鍵となります。適材適所に配置する取り組みと、周囲をその状況に慣れさせる取り組みとに注力しなければ、生産性も低下していくでしょう。

一人ひとりに合わせた労務管理を行っている企業は、まだ稀です。多くの企業では、年次や性別等である程度グルーピングし、グループ単位で評価しているのではないでしょうか。まずそこを変えなくては、女性をはじめ多様な人材が活躍することは難しく、企業や社会の生産性が抑制されることにも繋がりかねないと考えます。

「適材適所」を実現するためには、労働者が主体的にキャリアを考えることが必要

―「適材適所」の実現のためには、どのような視点や取り組みが必要なのでしょう。

現在、多くの日本企業は、職種別に採用せず、ある意味で機械的に人員配置を行っています。その結果、ジョブローテーションのどこかでベストな仕事にあたったとしても、次の異動では「これまでの経験は何だったのか」と感じるような仕事に変わり、異動前に比べ生産性を落とすというケースも珍しくありません。つまり、ある人の「最も高い能力」をどこに充てるのが最適かという点が、人事異動で十分に考慮されていないのです。

先ほど、日本は管理職が少ないという話をしましたが、割合から考えても、将来全員が管理職になれるとは限りません。ある社員が将来的に管理職に向くかどうかも、最長で10年もあれば判別できるでしょう。従って、数十年も特別な意図無く続けられるジョブローテーションは無駄と言えます。管理職にならない人には、より早い段階で自分の能力を最大限に発揮できる専門領域を割り当てる方が、労使とも幸せになれるはずです。

また、何をしたいか、何が向いているのかを一番理解しているのは、恐らく本人でしょう。企業主導で人員配置を行うのではなく、個人のニーズを上手く聞き取ることが、適材適所の実現、生産性向上に繋がるのではないでしょうか。厚生労働省も、労働者個人に自身のキャリアを考えさせることを重点政策の一つに据えています。

―労働者が主体的にキャリアを考えるようになると、企業にもメリットとなり得るのですね。

男性経営者等から「女性を採用すれば生産性が上がるのか」という声が上がることがありますが、単に女性を雇ったり、管理職にしたりするだけで、生産性が向上するはずがありません。企業が、性別や年齢、人種等に関わらず、一人ひとりが能力を発揮できる仕事をさせられるかどうかが鍵なのです。その方向に転換できなければ、今後、少子高齢化が進み、現役の労働力が更に減少した際、困るのは企業自身でしょう。

これから「人がいない」社会になっていくにあたり、企業には、労働者が主体的にキャリア形成を図れるような仕組みを作ること、また、労働者の希望を受け、個々人をどの仕事に就けるべきか、どうすればより生産性を高められるかを考えることが求められるはずです。

「女性活躍」を含むダイバーシティの推進は、いまや日本全体にとっての大きな課題

―未だに「女性活躍」や「ダイバーシティ」を他人事と捉えている方も多いのではないでしょうか。

世界的な「女性活躍」の第一歩は、女性が女性のために立ち上がった「ウーマン・リブ」という活動です。そのため、男性からは「女性活躍は女性の問題だ」と、距離を置かれてきた面もあるでしょう。

しかし、時代は変わりました。今や日本は、大きなジレンマに直面しています。それは、少子高齢化により、出生数が低下するという問題を解決せねばならない一方で、労働者数も維持せねばならないことです。出産・子育てと労働をどう両立させるかが、非常に重要な課題となっています。

両立を実現するためにはもちろん、女性が活躍することが必要です。そして、女性が活躍するためには、女性に対する男性の理解や手助けが欠かせません。

近年は男性の中にも、出来る範囲で家事を始めたり、子育てを楽しんだりする人が増えてきました。男性の家事の参画に関しては、教育現場等で、その重要性とともに、それが自身の人生の充実にも繋がるという点等を伝えることも大切になってきます。

このように、今は、一人ひとりをどう適材適所に就けるか、どのように企業、社会を維持していくかを、皆が考えなくてはなりません。従って、「女性活躍」も女性だけの問題ではなく、企業存続の問題、日本社会が存続するかどうかの大きな問題にもなってきています。そうした状況を認識し、個人も企業も変わっていかなくてはならないのではないでしょうか。

01 三重県津市
井村屋グループ株式会社

「個の力」が「企業の力」を高める 人生の手綱を自分で握れる社員を育成

1896年にようかんを販売する菓子舗「井村屋」として創業して以来、他社にはないアイディアで「あずきバー」や「肉まん・あんまん」といったロングセラーをはじめ、多彩な商品を世に送り出し続けている井村屋グループ。

同グループは、2015年に『女性が輝く先進企業表彰』において「内閣府特命担当大臣（男女共同参画）表彰」を受けるなど、女性活躍の先進企業としても著名だ。今回は、井村屋グループにおける「輝く女性」の代表的存在である中島副会長と、経営・海外事業戦略部の澤氏に、同グループの取り組みについて伺った。

代表取締役 副会長（VC）　中島 伸子氏（左）
経営・海外事業戦略部　澤 史佳氏（右）

井村屋らしさを大切に、女性活躍を推進

当社は創業以来、他社の真似ではなく、井村屋らしさを大切にする「特色経営」を心掛けています。女性の活躍を推進する上でも、「経営者の熱い思い」「ソフト面の支援」「制度面の支援」の3点のバランスを大切にしながら、特色ある取り組みを進めてきました。

当社は約50年前から託児所のある工場があるほど、昔から「人」を大切にしてきた企業です。しかし、私が営業職に就いていた約30年間、女性の営業職が長く勤続しない、女性管理職が少ないなど、女性活躍の遅れを感じていました。8年前に営業職から離れ、その違和感に改めて気づき、浅田社長（現・代表取締役会長）に女性だけの研修を提案したところ、「女性は資格や能力を持っていても補助的な仕事に従事する事が多く、非常に勿体ない。女性の力は絶対に必要だ」とご快諾頂き、女性の活躍を信じ、大事にしてきた対応に弾みがつきました。

熱い思いをトップが本気で示すことが必要

しかし、1泊2日の研修の呼びかけに対し、当初は「管理職になりたくないので参加できない」という人が続出しました。理由の中には、女性が活躍することに関して嫌味を言われたと言う人もいましたし、「女性だけを支援するのは男性に対する差別だ」という声もありました。

これに対し、浅田社長が「当社は今まで女性の活躍が遅れていた。その遅れを取り戻すだけのことだ」と力強く意思表示して下さった結果、最終的には参加を呼び掛けた全員が出席しました。「女性支援は男性への差別ではない」、「女性も含め一人ひとりの能力を伸ばしたい」という熱い思いをトップが本気で示したからこそ、女性活躍へ舵を切れたのだと思います。

ソフト面の支援策として、メンター制度等を導入

女性社員のみの研修を実施して分かったのは、女性が自身のキャリアを能動的に考えるためには、ロールモデルよりメンターが必要だということです。当時はメンター制度が一般に普及していなかったため、当社では専門家を呼んでメンター制度を作成しました。今では通常の「メンター制度」に加え、先輩に子育てのアドバイスをもらう為の「パパママ相談ルーム」等も運用しています。

ロールモデルは、本や他社の事例まで含めると、たくさんあります。モデルが会社にいなくとも、自分が素敵だと思った事は、何でも参考にすると良いと思います。

また、女性が就業する上では、家庭の理解も欠かせません。そのきっかけ作りのため、職場を見学して貰う「ご家族感謝デー」を開催する等の取り組みも行っています。

※メンター制度…先輩社員が相談役（メンター）となり、後輩社員（メンティ）のキャリア形成上の課題や悩み等をサポートする制度

制度面は実態に沿って計画的に追加・変更

当社では企業内託児所が愛知・三重の2か所にあり、社員・パートの区分なく利用できます。さらに、1日だけまたは時間預かり保育などにも柔軟に対応し、家庭と仕事の両立支援に努めています。こうした制度は、実態に合わせ毎年見直し、少しずつ追加・変更してきました。

近年、女性管理職比率を引き上げようという動きがあり嬉しい事ですが、制度や仕組みが整わないうちに大きな目標を掲げると、かえって上手くいかなくなります。女性の管理職登用に関しても、両立支援同様、バックキャスティングを決め計画的に進めていくことが必要です。

こうした取り組みの際、当社では自社にあった内容を考え、例えば企業内託児所で食育を組み入れるなど、井村屋ならではの工夫を加えることを大切にしています。

人事制度改革による、社員の能力発揮・伸長

2015年には人事制度改革を行い、総合職・エリア総合職・一般職を、総合職のみへ一本化しました。三重県では女性を中心に地元就職志向が強く、高校卒業後入社される方も多いのですが、今までの職能別の人事制度では、非常に優秀な方も、入社時の区分により能力発揮の機会が限られるケースがあったため、改革に踏み切りました。

新制度の導入以降、女性の中にも、工場長を目指す方や、産業カウンセラー・キャリアカウンセラーなどの資格取得にチャレンジし、能力や特技を高めようとする方が増えました。今回同席している澤さんも、高校時代に英語の弁論三重県大会で優勝したほどの英語力を発揮し、経営・海外事業戦略部で活躍しています。

人事制度改革は、高卒者の潜在力発揮だけでなく、大卒・院卒を含む全社員の能力伸長にも繋がりました。学歴が絶対視されなくなったことで、自己啓発の重要性を改めて実感し、従来の倍となる全社員の6割が、通信講座等を利用し自己啓発に取り組むようになったのです。

「個の力」が「企業の力」も底上げする

自分と競争する風土が醸成され、社員一人ひとりの能力が磨かれると、その人に接する周囲のレベルも底上げされると考えています。つまり、「個の力」が高まる仕組みができると、その上昇に伴って、「企業の力」も底上げされるのです。

そうした観点から、男性に比べ社員としての寿命が短くなると言われがちな女性に対しても、能力開発等を公平に行います。もちろん長く勤続できるサポートは今後も充実させていきますが、仮に短い期間であったとしても、その人が輝くことで、同僚・後輩女性の能力は確実に底上げされ、企業の力も高まるという考えです。

女性活躍が進んでこなかった背景の一つには、結婚・出産を機に退職率が高いことを理由にした女性への偏見があります。能力開発を躊躇したり、一律に「女子力」や「女性らしい感性」といったものを期待したりするのではなく、個の力の発揮・伸長を図ることが、社員にとっても企業にとっても、望ましいのではないでしょうか。

「企業の力」を発揮するためにも、「個性」を認め合う

企業の力を最大限発揮するには、個の力を高めるだけでなく、社員同士が「個性」を認め合う必要があります。そうすることで、思ってもみなかったような考えが浮かぶ可能性があり、企業も多様なアイディアの中から、斬新で最適なものを選択できるようになるのです。実際に当社では、入社2〜3年目の若い女性が、他社商品とコラボしたアイスクリームを提案し、初年度10億円の売上に繋がる等の効果が上がりました。

一人ひとりが力をつけながら、井村屋というチームでずっと戦えることが理想ですが、人生の手綱を自分で握る社員を育成すると、社員がもし退社することになっても、その後の人生を充実させる事に繋がると思います。

今後も創業者精神を受け継ぎ、社員を大切に

こうした取り組みの結果、2005年と2018年の3月末時点を比較すると、育休取得者は2名から39名に、女性役員数は0名から4名に、女性管理職比率は2%から7%に、管理職の手前の主任クラスの女性比率は10%から29%に上昇する等、着実に女性活躍が進んできました。

井村屋は、会社の業績に左右されずに能力開発投資を継続したり、1955年から毎月、従業員の誕生会を続けたりと、「人」を大切にする創業者精神を受け継ぐ企業です。今後もその精神を礎に、更に個の力、企業の力を高め、井村屋ならではの「特色経営」を実践してまいります。

02 東京都千代田区
カルビー株式会社

「女性の活躍なしにカルビーの成長はない」女性も管理職にトライできる「成果主義」の導入

1949年に広島県で創業して以来、国内外で菓子・食品の製造・販売を手掛けるカルビー。「じゃがりこ」等のスナック菓子、朝食に人気の「フルグラ」で知られるシリアルの2部門で、国内トップシェアを誇る大企業だ。

カルビーは、2009年の経営刷新以降、女性活躍推進に力を入れ、『女性が輝く先進企業表彰』の「内閣総理大臣表彰」、『JAPAN WOMEN AWARD2016』の「総合ランキング1位」、『男女共同参画社会づくり功労者』の「内閣総理大臣表彰」等、全国トップレベルの賞を多数受賞していることでも知られる。今回は、ダイバーシティ委員会委員長の石井氏に、同社の取り組みについて伺った。

人事総務本部 ダイバーシティ委員会 委員長　　石井 信江氏

トップの熱意「女性の活躍なしにカルビーの成長はない」

当社は、2009年6月、ジョンソン・エンド・ジョンソンの日本法人で社長・最高顧問を務めていた松本晃氏（前・会長兼CEO、現・シニアチェアマン）がトップに就任したことを機に、ダイバーシティ推進の最優先課題として、女性の活躍に大きく舵を切りました。

当社の女性比率は、全体で47%（正社員では37%）と約半数を占めています。また、離職率も、全体で11%、正社員に限ると0.8%と低水準です。このような女性比率の高さ、離職率の低さはダイバーシティの取り組み以前からでしたが、女性の登用という点では具体的な目標やビジョンが明確でないといった課題がありました。

こうした状況を受け、当時の松本会長は、「女性の活躍なしにカルビーの成長はない」とダイバーシティ推進を宣言。2010年4月にダイバーシティ委員会を立ち上げ、本格的に女性活躍の取り組みを開始しました。

女性に限らず、一人ひとりが活躍できる企業へ

ダイバーシティ委員会では、まずダイバーシティに関するビジョンの作成・周知をした後、女性のキャリア研修や、育児や介護といったライフイベントに合わせた両立制度の整備、セミナーや交流会の開催等、様々な活動を実施しています。

その中の取り組みの一つとして、2014年には、初めて部長・課長職についた女性を対象に、メンター制度を導入しました。当時、メンターとなったのは執行役員で、月1回、面談を実施しました。管理職になって生じた悩みを相談できる場を設けることで、不安なく自信をもって取り組んでもらいたいという考えです。こうした取り組みの結果、女性管理職比率は2010年4月の5.9%から、2018年4月は26.4%と、5倍近くに急増しました。

ただし、男性の活躍も必ずしも十分ではありません。例えば女性限定のキャリア研修を男女問わず参加可能にするなど、当社も少しずつ取り組みを変えながら、性別によらず一人ひとりが活躍できる企業を目指しています。

成果主義の導入により、育休後、時短勤務中でも管理職へトライ可能に

当社では、上司と部下が毎年取り組み課題の契約を交わすCommitment & Accountability（約束と結果責任）の評価制度を導入し、性別や勤続年数ではなく、成果で評価を決定します。これにより、育休後や時短勤務中の女性を部長や課長に登用するケースも増えてきました。

管理職への登用となると、女性は「自信がないから」と、難色を示すことがあると思います。当社では、登用した上司が女性管理職をサポートし、何かあれば上司が

責任をとることを約束して不安を軽減します。また、これまでの実績と今後の期待を加味して管理職へ登用するのだという点を透明化し、男性からの不満を最小限に抑える、といった工夫を行った上で、「一度管理職にトライしてみよう」と女性の背中を押すようにしています。

なお、単年度の成果主義の導入により、女性管理職の登用や業績向上に繋がる等のメリットがあった一方、中長期的な目標に対する「種まき」は疎かになりました。経営の柱となる事業の育成には種まきも重要なため、成果主義をうまく使い分けることが必要だと感じています。

男女の更なる活躍・柔軟な働き方の実現を推進

当社では、ダイバーシティの取り組み以前から、性別による職務の違いはなく、同じ仕事に従事してきました。近年はそこからもう一段ステップアップし、より一人ひとりが活躍しやすくなるよう、男女問わず管理職候補者や若手にプロジェクトリーダーを担わせるといった、キャリア形成を図る取り組みも推進しています。

また、工場部門についても、育休後や時短勤務者などの日勤の従業員を集めてチームを作り、少ロット製品の袋詰め・箱詰めといった手作業を担当してもらう等、従業員の働き方に応じた仕事を割り振っています。一方で、今後、労働力不足の深刻化が予想されますので、様々な事情を抱える従業員が本ラインで活躍できる環境を作ることも重要だと感じています。

今後もダイバーシティ＆インクルージョンを推進

当社は、女性管理職比率を2020年までに30%にするという目標を掲げています。今後は、この目標達成と女性活躍を含むダイバーシティの推進を力強く続けていく考えです。また、多様な人々が個性を認め合いながら、その違いを活かす「インクルージョン」も加速したいと考えています。今後は、ダイバーシティ＆インクルージョンの成果を透明化・見える化し、社内外で共有しながら、一人ひとりがより活躍し、より成果をあげられるような企業にしていければと思っています。

03 水戸市
株式会社ヴィオーラ

先進企業の「在り方」をアレンジし、当社に適した働きやすい風土・制度を醸成

主力のレンタルおしぼり業を中心に、ペーパーおしぼりの販売、医療現場で使用する衣類やタオル等のクリーニング業など、多様な業務を手掛けるヴィオーラ。従業員150名のうち7割を女性が占め、障がい者雇用にも力を入れていることから、自社に合う働きやすい風土・制度作りに注力しており、本年の「茨城経営品質賞優秀賞」も受賞している。同社の取り組みについて、代表取締役の藤本氏、部長の小口氏と吉野氏に伺った。

いきいきと働ける職場を作るには、「風土」と「制度」の両方が必要

当社が社員を大切にする取り組みに注力し始めたのは、20年以上前のことです。当時は、男性社員の応募が少なく、また、離職率も非常に高かったこと等から、「女性が働きやすい」職場づくりにいち早く着手しました。

代表取締役　藤本 昌宏氏（左）
営業部　部長　小口 いづみ氏（右）

例えば、配送部門では、大型車で大量のおしぼりを運ぶという重労働があったのですが、女性でも担当しやすいよう、配送車に軽自動車や荷揚げ・荷下ろしのしやすいモデルを採用したり、1人当たりの配達量を同業他社に比べ少なく設定したりするなど、工夫を重ねています。

その結果、現在では配送部門の8割を女性が占めるほど、女性も働きやすい職場となりました。

当社では、これまでの経験上、女性を含めた皆がいきいきと働ける職場を作るためには、「風土」と「制度」の両方を作ることが重要だと考えています。そのため、社員の意見を大切にしながら、一人ひとりが働きやすい風土の醸成と、制度の見直しに努めています。

企業見学を基に、当社に適した風土づくりを推進

風土の醸成に際しては、まず、社員がいきいきと働いている先進的な企業の見学を行います。なお、口頭の説明では伝えにくいニュアンスや感覚まで共有できるよう、多い時にはパートタイマーも含め、30名近い社員を参加させます。良い企業に直接触れてもらうことで、一人ひとりが「真似たい」、「あの雰囲気になりたい」と感じるため、社内での実践にも繋がりやすいのです。

ただし、当社にはチャレンジャー（障がい者）が多く働いていることもあり、単にやり方を模倣しても成果は上がりません。そこで、やり方ではなく「在り方」を学び、ヴィオーラに合う形にアレンジしながら採り入れるようにしています。

実施例の一つが、「common（共有する）朝礼」です。全社員が参加し、「働きやすい職場づくり」など、その日のテーマについて考えを発表しあうものですが、元となった企業では毎日1時間だった活動を、週1回15分の短縮版へとアレンジしました。こうした場を通じて、社長の想いを社員に伝えつつ、社員同士の考えも共有しあうようにした結果、企業として目指す方向性が揃い、かつ、社員同士が自然と尊重し合う雰囲気も共有されるようになってきていると感じています。

社員の自発性を高めることが、企業の活力になる

また当社では、目標とする「日本一社員が喜ぶおしぼり会社」に繋がるのであれば、女性全員で集まって昼食をとる「湧（わ）き愛♡愛ランチ」、スタッフの健康づくりのためのストレッチ講習、パートタイマーを含めた全社員のお誕生日会等、基本的にはどんな活動も実施を許可するようにしています。これは、社員同士が自由に意見を出せる場を設けることで、社員が自発的に課題を提案・解決する土台ができると考えているためです。

社員が主体的に動いた時のパワーは、社長や管理職の想像を大きく超えるものであり、企業の大きな活力にもなっています。その他、キャリアアップの支援として、リーダーシップを学ぶ外部セミナー等に社員を派遣したり、ヘルパーやタオルソムリエ、水戸検定など、個々の興味に基づいた資格取得を推進し、受験料を会社で全額負担したりといった取り組みも行っています。

休暇を取得しやすい体制を整備し、柔軟な働き方を実現

働きやすい風土ができても、対応する制度が構築されていなければ、柔軟な働き方は実現できません。当社では、産休・育休を始めとする福利厚生制度はもちろんのこと、1年ほど前から「フォーメーションV（ヴィオーラ）」と名付け、従業員の多能工化も推進してきました。

例えば、社員にはジョブローテーションや手伝い等で複数の部門を経験させ、部門を超えて柔軟にフォローに入れる能力を身に着けてもらっています。そのため、例えば幼い子を抱える社員が急に休むことになっても、業務配分を見直すことで、当日すぐに穴埋めできます。

この取り組みの結果、幼い子を抱える社員等が家庭を優先しやすくなったことはもちろん、他の社員にとっても、有給が以前より取得しやすくなったり、他部門からの視点が入ることで業務改善に繋がったりといったメリットがもたらされました。

あえて女性活躍などを掲げずとも、男性も女性も、障害のある人もない人も、皆がいきいきと働ける。それが、本来あるべき職場の姿だと思います。10～20年後には、社員を大切にする企業が当たり前になっているかもしれませんね。

女性活躍には、周囲の理解やサポートが欠かせない

女性は家庭で担う役割が大きいので、就業や昇進に際しては、家庭、職場それぞれで、周囲からの理解やサポートが欠かせません。企業は、社員にとって家庭や社会との関りも大切であるということを認識し、本気でみんなが働きやすい環境づくりを志す必要があると思います。

一人ひとりに合った柔軟な働き方を認めることは、企業にとってもプラスです。従業員は限られた時間内に成果をあげようと工夫してくれ、結果として生産性も上がりますし、家庭や社会のネットワークが、会社にとって

メリットをもたらすケースも考えられます。

ある仕事に対し、「女性だからできない」と決めつけるのではなく、力仕事を軽減する、早く帰れる状況を作るなど、女性でも働きやすい仕組みをつくるべきです。企業が、経営者が、社員が、本気で現状を変えようとすれば、適した環境や工夫は、自然と生まれてくるでしょう。

04 群馬県桐生市
朝倉染布株式会社

女性の退職は会社にとって大きな損失 地方中小企業の先進的な取り組み

1892年に創業し、現在は大手メーカー向けのスポーツウェア・水着等に使用するストレッチ繊維等、合成繊維の染色加工業を中心に、自社技術を活かした「撥水風呂敷ながれ」などの製品販売業等も手掛けている朝倉染布。

同社は2017年に「えるぼし」認定の最高ランクである「三つ星企業」に、群馬県内で初めて、また、従業員300人以下の企業としては全国でも12番目という速さで認定されるなど、女性活躍に先進的な中小企業としても有名だ。朝倉染布はなぜ、これほどスピード感をもって女性活躍を推進してきたのだろうか。代表取締役社長の朝倉氏、総務部部長の大塚氏に話を伺った。

代表取締役社長　朝倉 剛太郎氏（右）
総務部　部長　大塚 博美氏（左）

女性が長期にわたり活躍できる環境整備が急務

当社がいち早く女性活躍の推進に取り組んできた背景には、男性高卒者からの応募減少に加え、結婚や出産を機に退職する女性社員が多かったこと等があります。

当社には女性に適している業務が数多くあります。例えば「検査」部門は、顧客ごとに異なる品質基準を把握し、それを目視で確認する必要がある業務を担うため、身体特性や性質上、集中力や反復力、色覚力に優れた女性に向いています。

一方、このスキルやノウハウを習得するには5年程かかります。経験を積んだ優秀な女性が結婚や出産を理由に退職してしまうことは、せっかくの経験が社内に蓄積されにくいという点で、会社にとっても大きな損失となっていました。当社はここに、女性も長期にわたり活躍できる環境整備の必要性を強く感じたのです。

検査工程で活躍する女性社員

一人ひとりが活躍できる様々な制度を整備

当社は中小企業ならではのアットホームな風土を活かしながら、2000年代以降、法律に先駆けて、働きやすく、一人ひとりが活躍できるよう、様々な制度を整備してきました。その一つに、2004年に導入した職能資格制度に基づく「新賃金・人事考課システム」があります。

以前の職能資格制度では、賃金は勤続年数に大きく左右されており、能力や生産性の向上に対する社員の意欲が向上しにくい状況にありました。そこで、勤続年数ではなく能力で評価する体制を整えたのです。制度構築にあたっては、男女問わずどういった人物を評価するか明確化するため、各部署から全体の3割にのぼる社員を集めて議論する等、社員の考えをできるだけ反映しました。

家庭との両立支援を拡充し、出産経験者は全員復職

また、活躍してもらうためには、家庭との両立支援も欠かせません。当社は2005年から2007年にかけ、例えば「育児介護休業規定」を改訂し、育児休業は子どもが3歳になるまで、時短勤務やフレックス制度は子どもが小学校に入学するまでと対象を拡大する等、男女問わず育児に参画しやすくする制度の新設・改訂を続けました。こうした取り組みの結果、2003年以降、出産した女性全員が、1年以上の育休を取得した上で復職しています。

女性が活躍できる職場は、男性にとっても快適

その他、女性の職務領域の拡大も進めています。2016年には、バッテリーカーを導入する等、重労働を軽減した上で、男性だけだった生産部門へ新卒採用の女性2名を配置しました。女性には同性の大塚部長が定期的にヒアリングを行い、課題があれば適宜解決を図っています。

育休経験者や、新たな職域に配置される女性が増えたことで、社内では以前に増して社員同士で自然と助け合う風土が醸成され、雰囲気も明るくなっています。重労働を軽減し、家庭と両立しやすい仕組みを作ることで、男性にとっても快適な職場環境が生まれているのです。

地方では「男性が仕事、女性は家庭」の意識が課題

当社には20年程前まで、リーダー職・管理職の女性がいませんでしたが、現在はリーダー職5名、管理職1名まで増加しました。しかし、地方では「男性は仕事、女性は家庭」という意識が未だ色濃く、当社の女性管理職比率も15%に届きません。管理職になる能力があっても、家庭の事情等によって管理職になりたがらない女性が多いのが現状です。

今後は少子化等により、ますます人手不足が加速すると予想され、繊維業の減少に伴って、お客様から求められる業務範囲も拡大しています。そうした状況下では、家庭と両立して柔軟に働ける環境を整えつつ、一人ひとりの能力を高めたり、担える職務領域を拡大したりして、適宜「全体最適」を図れるようにしなくてはなりません。

当社は今後も、面接やミーティング等を通して従業員との意思疎通を図りながら、より一層社員が働きやすく、能力を伸長・発揮できる環境整備に努めたいと思います。

05 水戸市
株式会社ドロップ　ドロップファーム

従業員をクリエイティブに
子育てママもキャリアを描ける職場づくり

2013年に広告代理店業として創業したドロップは、代表取締役・三浦氏の妊娠・出産を機に、2015年から農業へと業種を転換。水戸市成沢町に拠点を移し、フルーツトマトを生産・販売する「ドロップファーム」を運営している。今回は、従業員9名全員が女性であり、子育てママが多く活躍している同社の職場づくりについて、代表取締役の三浦氏に話を伺った。

代表取締役　　三浦 綾佳氏

子育てママも活躍できる場を作るため、農業へ参入

当社が農業に参入した理由は、女性、特に出産後の方でも働きたいと思える場、活躍できる場を作りたいと考えたからです。自身が結婚・出産を経験し、仕事と子育ての両立をしようと思っていたものの、当時営んでいた広告代理店業は継続しにくいと感じていました。

一方、農業は、主に植物を相手にする仕事です。お客様相手の業種とは違い、ある程度融通が利く働き方を実現できる余地がありますし、農法の進歩やICT技術の導入等による「見える化」の進展によって、経験に頼らず、おいしい商品を計画的に生産することができるようにもなっていました。加えて、良い商品を作ることさえでき

れば、前職の代理店業で培ったマーケティング、ブランディングのノウハウも生かせます。そこで、作物の中でも収益率の高い、トマト農家に転換する道を選びました。

子育てとも両立できる、柔軟な働き方を実現

子育てママが働く上で、一番のネックは「時間」です。当社では、柔軟な働き方を実現するためにフレックス制、夏休み等を導入しました。

勤務時間は、正社員は週5日、1日8時間で、基本的に残業はありません。また、子供の学校行事等に合わせて休暇を取得することもできます。パートタイマーにはより柔軟な働き方を認めており、1日2時間から勤務可能です。家庭等の用事があれば、勤務中に中抜けするような働き方も認めています。

加えて、子育てママが働く上では、家庭の理解も重要です。当社に入社する方には、最低でも1回、子どもをはじめ家族に働いている姿を見学してもらう機会を設けるなど、家庭の理解を得やすいようサポートしています。

シングルマザーも正社員として活躍

また、正社員を増員する場合は、まず当社のパートタイマーを優先し、正社員への転換を提案します。多くの方は家庭と両立しながら正社員として働くことを不安に思っていますので、残業が無いことや、何かあった場合には最大限サポートしていくことを伝えています。結果として、パートタイマーのままという働き方を選択する方が殆どではありますが、正社員の中にはシングルマザーで2人の子供を育てながら、いきいきと働いている方もいます。

従業員をクリエイティブにすることで、一人ひとりがキャリアを描けるようになる

企業が女性活躍を進めるためには、従業員一人ひとりが、何か新しい考えや価値を生み出せるような場を設けることが必要です。

当社では、正社員には、農業管理の責任者という業務に止まらず、商品企画を含めた経営面にも積極的に意見し、携わってもらうようにしています。パートタイマーにも、百貨店やスーパー等での試食販売会に同行してもらい、自分たちが作った商品を手に取ったお客様がどのような反応を示しているのか、実感してもらう機会を設けています。お客様と直に接することで、「もっとこうしたらもっと良くなる」といったクリエイティブな発想が出てくるようになるのです。

従業員がクリエイティブな人材になることは、自身の目標やキャリアを描けるようになることにも繋がります。こうした取り組みの結果、当社の従業員は、ドロップファームで働き続けたい、将来は独立してカフェや農場などを運営したいなど、それぞれの夢を抱き始めています。

多様性を尊重しつつ、コミュニケーションも推進

このように、従業員が多様な考えを持っているのが、ドロップの魅力の一つです。能力面でも、1つの業務に特化する人、幅広い業務を担う人など、人によって得意分野が異なりますので、適材適所で人員配置を行っています。一方で、パック詰めや土を練る作業など、全員で集まって行う作業も設けるようにしています。ママたちは「時間」がネックですので、こうした場での作業を上手く利用しながら、お互いを理解する土壌が作れればと考えているからです。

最近は、作業中に「類人猿分類」という性格診断を行って、考え方の多様性があることを学んでもらっています。自分や相手がどういった性質かを把握することで、考え方の違いを柔軟に受け止める意識付けができ、コミュニケーションを円滑に図ることに繋がっています。

男女ともに先入観をなくすことが重要

子育てママがキャリアアップを望める分野は、依然として限られます。例えば、主業のトマト栽培に関連し、カフェや農村民泊など、お客様と接する新たな事業を展開することができれば、これまで以上に女性活躍の場を提供することができると考えます。今後の目標は、そうした場でドロップならではの一流のホスピタリティ、きめ細やかなサービスの提供を実現していくことです。そのためにも、人材の育成は不可欠だと考えています。

男性の中には、未だ性別役割分業の意識を持っている方がいますし、女性自身も、「自分は女性だからできない」と考えがちです。女性活躍には、男女ともが、性別に対する先入観をなくしていかなくてはなりません。

男女には、本来、筋力以外の差はほぼ無いのではないでしょうか。女性自身も、自分が「女性だから」「ママだから」と甘えず、自分に自信を持ってビジネスパーソンとして行動することが必要だと感じています。

本章では、1～2章の内容を踏まえ、「女性活躍」の実現に向け、企業に求められる視点・対応等を考える。

1.女性の雇用の「質」が高まらない背景

(1) 社会全体に残る「性別役割分業」の意識・偏見

これまで女性活躍が進んでこなかった背景には、「男は仕事、女は家庭」といった「性別役割分業」の意識・偏見が、男女問わず個人、企業を含む社会全体に根付いていることがある。阿部教授が指摘するように、これまで顧客の意識を変えようとする企業が少なかったこと等から、未だに活躍する女性に対し違和感を抱く顧客が多く、女性活躍を後押しする国内法整備、それに伴う企業の取り組みにもブレーキが掛けられてしまっている。

(2) 産休・育休がハンデとなる仕組み

同じく阿部教授によれば、将来産休・育休を取得する可能性が高いとして、女性は補助的な仕事に配置されるケースが多い。加えて、産休・育休を取得した場合、その間の「遅れ」を取り戻すことが出来ない人事評価制度が一般的だとみられる。このような産休・育休前後に生じる差異が、挽回できないまま雪だるま式に拡大し、男女間の役職登用や賃金面での格差を生じさせている。

(3) 女性が昇進意欲を削がれるような就業環境

アンケート調査によると、女性は働くうちに昇進に後ろ向きとなる傾向がみられた。その主な理由は、職責を担う自信の無さ、家庭との両立の困難さ、負担に対しての報酬の低さ等である。

「性別役割分業」の意識や、産休・育休への懸念・考慮等により、男性に比べ仕事上でチャレンジする機会が少なく、また、家庭負担も重い女性たちは、昇進意欲や適性を持っていても、モチベーションを削がれる就業環境に置かれ続けるうちに、昇進に後ろ向きになっている。

2. 女性の「活躍」を実現するエッセンス

(1) トップによる社内外への明確な「意思表明」

女性活躍を進める上では、これまでの格差を埋める「ポジティブ・アクション」に対しても、男性から「逆差別」と反発されるケースがある。実際に、「両立支援」という土台を作り、「一人ひとり」の活躍を進めていくためには、トップが理想とするビジョンを明確にし、その決意と本気度を社員へ明確に示していくことが必要だ。

井村屋やカルビーでは、女性活躍の重要性をトップが明確に示し、トップダウンで女性活躍を推進した結果、女性管理職比率の上昇や業績の向上等が実現されている。

また、阿部教授が指摘するように、企業には「ダイバーシティの実現による顧客への悪影響はない」ということを、社外に向けてアピールしていく姿勢も求められる。

(2)「一人ひとり」の能力発揮・伸長を支援

■一人の活躍がもたらす「波及効果」への着目

就業可能期間が短い社員への投資は一見無駄とも思われる。一方、井村屋では、就業可能期間に関わらず、その人が能力を発揮することで同僚・後輩の能力の底上げ、引いては企業全体の力の向上に繋がるとの考えから、全ての社員が能力を高めることをポジティブに捉えていた。

今後、少子高齢化や女性の社会進出が進むにあたり、女性に限らず、家族の育児や介護、自身の病気といった様々な事情を抱える就業者が増加することが予想される。こうした環境に対応していくためには、当社のような視点を持ち、どんな事情を抱える社員であっても、能力を発揮できる環境を整備することが必要となるだろう。

■「成果」や「能力」を重視する評価制度の導入

カルビーや朝倉染布では、勤続年数よりも、成果や能力を重視する評価制度を導入している。その結果、カルビーでは子育て中の女性を役職に登用するケースが増えたほか、業績も伸びた。人事評価制度自体を見直す等、社員のハンデを解消できる仕組みを整備することが、女性をはじめ様々な事情を抱える社員の活躍、企業の生産性向上に繋がる事が分かる。

また、採用を総合職に一本化した井村屋では、それまで能力発揮の機会が限定されてきた高卒者や女性が、個々の能力を活かして活躍できるようになった。学歴や性別等を絶対視しなくなったことで、自己啓発の重要性も再確認され、全社員の能力向上にも繋がっている。

企業が一人ひとりの能力に目を向け、適正に評価することは、社員全員にとって、やりがいや能力を増大させ、自信をつける契機となると言えるだろう。

■ダイバーシティ＆インクルージョンの視点

「女性活躍推進法」等の数値目標に沿うため、単に女性を雇用・登用することには意味がない。阿部教授が指摘するように、企業が性や年齢、人種等に関わらず、一人ひとりが能力を発揮できる職場を実現した結果、自ずと女性も活躍することが第一歩となる。その上で、社員同士が同調しあう体質を改め、一人ひとりの意見が活きる環境を作り、企業の生産性向上に繋げることが重要だ。

カルビーでは今後、多様な人々が個性を認め合いながら、その違いを活かす「インクルージョン（包摂）」を加速させたいとしている。また、井村屋では、女性に対し、一律に「女子力」や「女性らしさ」を求めることはせず、性別を問わず「能力」を高めた社員達が互いの「個性」を認め合う中で、斬新なアイディアが生まれることを期待している。当社では、斬新な提案を採択した結果、大きな売り上げに寄与する商品の開発にも繋がった。

企業が、一人ひとりの成長・活躍を促すことに加え、社内の人材の「ダイバーシティ（多様性）」を社員同士が認め合い、「インクルージョン」を進めるという視点を持てば、企業は業績向上等のメリットを得ることもできるのではないだろうか。

(3) 能力発揮・伸長の土台となる「両立支援」

■「働きやすい」制度・風土の発展

「一人ひとり」の能力伸長・発揮を図る土台には、様々な事情に合わせ「働きやすい」制度・風土も当然必要だ。

井村屋では、企業内託児所での時間保育等、様々な両立支援制度を、社員の希望に耳を傾け少しずつ追加・変更することで、社員の事情に柔軟に対応していた。

また、ヴィオーラでは、制度があっても、実際にそれを活用できる風土がなければ休めないとの考えから、休みやすい制度、社内風土づくりを並行して行うことで、家庭等と両立しながら「働きやすい」職場を実現した。

■「家族の理解」を得るための支援

女性が昇進したくない理由に「家庭との両立が難しい」が挙げられていたように、女性が仕事面で活躍できるようにするためには、家族の理解やサポートが欠かせない。

子育てママが働くドロップでは、採用後、社員が働く姿を家族に見学してもらう機会を必ず設けている。井村屋も、定期的に「ご家族感謝デー」を開催するなど、社員の家族に職場を見学してもらう機会を提供してきた。

家庭の理解を得られれば、男女問わずより働きやすくなり、働きがいも増す。性別によらず、家庭と職場とをつなぎ、家族の理解を得るための支援を、企業が主体的に担っていく必要があるのではないだろうか。

■「メンター」等による不安の軽減

アンケート調査や有識者インタビューによると、女性をはじめ多くの社員が、家庭の事情や昇進等に関して、何らかの不安や先行きの不透明感等を抱えている。

こうした中、朝倉染布では、女性に対し、同性の管理職が定期的にヒアリングを行っている。カルビーでは、執行役員が初めて管理職となった女性のメンターとなる等、管理職ならではの悩みを相談できる場を設けた。井村屋では、一般的なメンター制度に加え、子育て中の社員を対象にした「パパママ相談ルーム」を運用している。

特に不安や悩みを抱えていそうな社員に目を向け、そのケアを行っていくことが、社員が様々な事情と両立しながら働き続けるために必要と言えるだろう。

また、ヴィオーラでは、女性全員が集まる機会等を定期的に設けている。企業側が特にメンター等を定めない場合も、同社のように先輩社員等に相談しやすい風土があれば、社員の不安は随時解消できるかもしれない。

3. 女性を含む「一人ひとり」が輝くために

今後、人口減少が進み、人がますます稀少な時代に突入していく。県内には親と同居・近居の就業者も多く、今後、親の通院、介護等の事情を抱えるケースも増えてくるだろう。10年後には、事情に合わせて働きやすく、また、やりがいのある企業か否かが、就職・転職時に、企業を計る重要な物差しとなっているかもしれない。

阿部教授が指摘するように、現在の経営層と若い世代では、価値観にギャップが大きい。従って、ダイバーシティを「当然」と捉える経営層は、未だ少数派だろう。しかし、時が経ち、それが「多数派」となれば、企業はいずれダイバーシティの推進に着手せねばならなくなる。

「一人ひとり」が輝く企業は、斬新なアイディアを武器に、業績伸長が期待できる。いずれするなら「今」着手した方が、企業・社員とも利益は大きいのではないか。