



資料 No. 155

平成 29 年 3 月

## 若年女性の雇用・活躍と企業の取組

—中小企業における人材確保と労働生産性向上への取組—

大阪府商工労働部

**orcie** 大阪産業経済リサーチセンター  
Osaka Research Center for Industry and the Economy



## まえがき

80年代の半ば以降、女性の雇用・活躍に向けて、法制度や企業・事業所における独自の制度や仕組みなどの整備が進められてきましたが、その成果が十分に現れているとは言い難いです。女性活躍推進法案（2015年8月成立）により、2016年4月以降、301人以上の大企業、国、自治体に対し、女性登用の数値目標の設定と公表が義務付けられたことにより、当分の間努力規定とされた中小企業においても、女性の活躍推進が重要な経営課題の一つになると考えられます。しかし、法案の目指すところは、大規模事業所に女性の活躍推進を義務付けたものの、主に、管理職登用までを視野に含めた、一部の正規雇用の女性の活躍を想定させる側面もみられます。このため、多くの女性の活躍を推進するためには、国内の企業総数に対して大きな割合を占める、中小企業の主体的かつ具体的な取組が、地域や事業所の特性に即して動機付けされて進展し、努力義務規定を含む取組を、女性の雇用・活躍の実効性に結びつけていく必要があります。そして、ボリュームゾーンを占める若年女性が、教育の課程から初職に円滑に移行でき、その後も安定して継続就業できる環境を社会的に整備する必要があります。さらに、働き方改革実現会議を契機として、非正規社員の処遇改善につながる同一労働同一賃金の導入などにより、雇用形態によらず活躍できる環境を整備する必要があります。

本報告書は、平成26年度と27年度に企業及び従業員を対象に実施した調査の結果や平成28年度に行った企業インタビュー調査の内容などにに基づき、若年女性の雇用・活躍に向けて企業が取り組んでいる制度や仕組み、創意工夫などを紹介し、主に定性的な側面から、若年女性の雇用・活躍を規定する要因の可能性について検討しました。調査結果や取組事例からうかがえる示唆の一つは、政策や法制度あるいは企業・事業所の取組の実効性を高めるためには、企業風土に応じた多様な取組の実態と可能性があることを認識した上で、多様な取組から、女性の雇用・活躍における本質的な課題と取り組むべき要素を抽出させ、多くの企業が経営効果に寄与する取組や方向性を継続的に実践し模索することを可能にする指針を見出すことです。本報告書が、若年女性だけでなく、若者をはじめとする多様な人材を受け入れる際の一助となり、企業はもとより、企業の支援に携わる方々の活動に資することとなれば幸いです。

最後になりましたが、調査に際しまして、ご多用の中、聞き取りによる調査にご協力を賜りました、企業をはじめとする皆様方に対しまして、厚く御礼を申し上げます。

本報告書の執筆は、天野敏昭が担当しました。

平成29年3月

大阪産業経済リサーチセンター  
センター長 小林 伸生



## 目 次

要 約	1
第 1 章 若年女性の雇用・活躍	5
1. 背景と現状	5
2. 企業の考え方と取組	12
第 2 章 先行研究と企業事例の着眼点	16
1. 先行研究	16
2. 企業事例の着眼点	22
第 3 章 企業事例	25
1. 調査の実施概要	25
2. インタビュー調査結果	26
株式会社上六調剤薬局	26
有限会社ケーワイケー介護サービス	32
株式会社シーエスシーサービス	35
株式会社KMユナイテッド	40
南晃工業株式会社	43
玉川設備環境	47
株式会社コアー建築工房	49
株式会社エストロラボ	52
株式会社あじみや	56
株式会社プロアシスト	59
3. 調査結果のまとめ	62
第 4 章 考察と今後の指針	67
参考文献・論文・資料	70



## 要 約

### 第1章 若年女性の雇用・活躍

- （背景）80年代以降、法制度の整備が進められてきたが、その成果は十分に現れていない。ジェンダーギャップ指数の「経済活動への参加と機会」の順位が特に低く、グローバル社会の中で、女性の雇用・活躍が世界的に遅れている。労働力人口の減少に伴う産業人材の確保、女性が多く働く業種・職種に対する社会的なニーズの高まりなどが、女性の雇用・活躍の推進の必要性をさらに高めている。
- （現状）大阪府の在学中を除く15-34歳の男女計の有業率は、全国36位（男性89.4%、女性72.3%）の位置にあり、女性の有業率は男性の有業率よりも低い（JILPT調査）。
- （産業別の女性有業者）「卸売業・小売業」「医療・福祉」に多く、次いで「製造業」「宿泊・飲食サービス業」に多い。雇用形態は、「製造業」「医療・福祉」で正規雇用率が高い一方、「卸売業、小売業」「宿泊・飲食サービス業」の正規雇用率は低い。
- （職業別の女性有業者）「保健医療」「社会福祉専門職業」「事務」「商品販売」などに多く、「管理的職業」「技術者」「営業職業」「保安職業」などは少ない。
- （課題と対応）女性の雇用・活躍の推進には、労働市場への参加を阻害する複合的な要因が存在し、法制度の整備で大きな方向性を示すと同時に、企業の取組、求職者や従業者の意識の変化などを積み上げていくことも大切。就業希望の無業者（潜在求職者）の顕在化、非典型雇用者の継続的就業の支援、非求職者の求職への誘導のそれぞれが必要。また、終了した教育課程に応じて多様な就業支援が求められる。量的な側面だけでなく、労働生産性を高める必要もある
- （企業の考え方と取組）中途採用がやや多く、正社員で長期雇用が主流である。若年の男性より女性の就労意欲や労働生産性を高く評価し、収益の向上などに対する期待もみられる。若年女性の雇用・活躍の取組は、制度や設備などの整備が先行し、具体的な計画の策定や実践した成果を伴う人材育成や制度等の運用の実施が遅れている。

### 第2章 先行研究と企業事例の着眼点の検討

#### 《女性の雇用・活躍の要件として想定されること》

- 仕事面の男女差を固定観念でなく客観的に認識し、その差異を活用
- 非正規雇用から正規雇用への転換といった雇用形態間の流動性
- 管理職登用まで踏まえた中長期的なワーク・ライフ・バランスの検討の連続性の視点
- 職場の状況改善や人材育成のほか、就職からその後の昇進まで視野にいたキャリア形成教育（教育課程期）や再教育の機会提供（教育課程修了後や就業後）の可能性
- 女性の活躍を含め、人材の多様性の観点から、業績への寄与を踏まえた包括的な各制度の検討と共有の状況
- 企業理念や企業目的・職場風土と合致した、企業の建前でない本音ベースの制度や仕

## 第2章 先行研究と企業事例の着眼点の検討（続き）

組みの整備。さらに、それらを運用する過程で、女性自身が主体的にキャリア像を描き、企業と働き手が協働して女性の雇用・活躍を推進していける企業風土

### ≪女性の雇用・活躍の取組事例の着眼点≫

女性の雇用・活躍で想定される要件（企業全般）	中小企業の事例分析の際の着眼点
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 男女差の認識とその差異の活用</li> <li>● 雇用形態間の流動性</li> <li>● ワーク・ライフ・バランスの実効性の確保</li> <li>● 昇進の阻害要因の回避と昇進意欲の向上の検討</li> <li>● 人事制度・人的資源管理のあり方</li> <li>● 包括的なマネジメントの観点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 雇用主の潜在的な意識・本音</li> <li>● ワーク・ライフ・バランスの取組</li> <li>● 男女の均等化の取組</li> <li>● 情報の非対称性の緩和</li> <li>● 労使間の工夫</li> <li>● 職場の良好な基盤</li> <li>● 制度の導入と有効利用</li> </ul>

## 第3章 企業事例

### ≪事例企業と取組の主な特徴≫

事例1：株式会社上六調剤薬局

－「人財」の観点で各人の強みを把握して自発的な行動を醸成

事例2：有限会社ケーワイケー介護サービス

－「適材適所」「正社員採用」「責任を与える」「全員参加型の経営」で定着を図る

事例3：株式会社シーエスシーサービス

－モチベーションの維持・向上に向けて、働きやすい職場環境づくりに注力

事例4：株式会社KMユナイテッド

－特定作業への特化から始め、未経験者がステップアップし活躍できる人財に成長

事例5：南晃工業株式会社

－採用活動に継続的に取り組み、コミュニケーションを重視することで定着を図る

事例6：玉川設備環境

－企業と業界が一体となった、女性技能職とそのロールモデルを育てる取組

事例7：株式会社コアー建築工房

－経営方針の転換を契機に女性の雇用・活躍に取り組み、社内の風通しが改善

事例8：株式会社エストロラボ

－女性が働き続けられるように背中を押し、男女の特性を活かして柔軟に事業展開

事例9：株式会社あじみや

－多様な人材を受け入れ、新卒採用の女性を管理職まで積極的に育成

事例10：株式会社プロアシスト

－働き続けられる方法を本人と一緒に考えて試行し、制度や仕組みを恒常的に変革



### 第3章 企業事例（続き1）

#### 〈調査結果のまとめ〉

（現状と雇用・活躍の契機）製造業や建設業では、従事する職種が限定的だが、女性に対する期待の大きい職種（検品、組立、梱包、住宅の建築やリフォーム）もある。サービス業は、「感情労働の主流化」を背景に、女性に対する期待が大きい。製造業や建設業では、人材や後継者の不足が、女性に着目する契機になるケースが多いが、こうした認識は一部の企業にとどまっていると思われる。人材不足を契機に女性の採用に踏み切った企業では、想定以上の活躍ぶりを評価するところも多く、昇進も視野に入れた正社員長期雇用を志向する企業がみられる。そうした企業は、結婚や出産などのライフイベントに直面した際に、継続雇用に向けて、規定の制度や仕組みに限定されず、各ケースに柔軟に対応する過程で、企業独自の考え方や仕組みを確立していく側面もみられる。

（制度整備・取組・効果）**採用**では、業種にかかわらずコミュニケーション能力を重視する企業が多く、女性の雇用増に伴い、離職等の回避に向けて、ライフイベントの分散を念頭においた採用を検討する企業のほか、家族の理解や協力を配慮した働き方を検討する企業もある。また、製造業や建設業では、人材確保が困難な状況に対し、教育課程での体験機会の提供や就業後の資格取得などの育成面の充実を図るなどの、キャリアアップのイメージを描けるような取組をしている。**職場環境**では、設備面の安全性や美観などの整備、技能職種では身体面への悪影響を回避するような材料の開発・導入、社内託児施設の整備などの目に見える取組と同時に、経営者及び管理者層と従業員の関係構築などの社内コミュニケーションの円滑化に向けたソフト面の取組がみられる。**働き方**では、ライフイベントに応じて、Skype やメールを活用したテレワークの試行や技能職から事務職への職種の一時転換、離職者の再雇用、定年制の廃止、仕事が特定の人に帰属しないような多能工化、未経験者でも従事できるよう工程を分割し段階的に仕事の範囲を拡充する仕組み、経営的側面の参画などの取組がみられる。**コミュニケーション**の側面では、評価や評価に基づく面談などのフォーマルな取組と、日々の声かけやメモのやり取りなどのインフォーマルな取組を組み合わせるケースがみられ、こうした取組を定期的に行い積み重ねている。また、社内の懇親を深める取組が行われ、社内の人間関係を良好に保つ取組がみられる。**育成**では、技能職については文科系の出身者でも従事できるように定期的な社内勉強会を実施する取組、ワーク・ライフ・バランスではなく業務そのもののロールモデルとなる女性の創出、相互に教え合うことによるモチベーションの向上や登用の取組などがみられる。また、女性の雇用・活躍の大きな方向性の一つとして、既存事業とは異質な新たな事業（雑貨販売など）の創造や地域社会や生活者に接点のある分野（DIY 向けの塗料販売や支援拠点づくり）の開拓などの取組がみられ、こうした取組が、女性の新たな活躍分野や働き方につながる可能性がうかがえる。

（ポイント）各事例の共通事項として、業種にかかわらず、既存の職場環境（設備や制

### 第3章 企業事例（続き2）

度）を従業員の立場にたって継続的に改善し、より働きやすく高い生産性を発揮できる職場環境を追求している。また、職種によって、女性の活躍によって現場の雰囲気改善するケース、異質の考え方や発想を利害関係者等が高く評価するケースがみられる。こうした取組の効果を引き出すためには、企業風土が重要な要素で、従業員とのインフォーマルなコミュニケーションが、潜在するニーズや新たな課題への気付き、想定外の実践に挑戦する契機となり、その過程で、人材確保が進展し、新しい働き方や事業の拡充につながる可能性がみられる。全般的に、女性のライフイベントやワーク・ライフ・バランスの問題に直面する中で、仕事の分担のリスク分散のため、仕事を分担し多様な人材が柔軟に働けるよう「多能工化」を志向する企業が多い。このほか、身体的負担の軽減などの視点から、材料の見直しや働き方が変化するなどの革新につながるケースがみられる。その一方で、性別や年齢によらない仕事と評価を求めるケースも少なくなく、女性の「個」に応じて仕事の内容や働き方を考えることが大切である。特に、技術職や技能職では、これまで入職の少なかった、女性、普通科や文系の学生が従事できることを周知し、より多様な発想を活かせる余地がある。

（今後の課題）正社員で長期雇用して育成する意向が主で、学校教育段階から中小企業に対する理解が必要との指摘がある。人材確保が容易ではなく、職業教育や採用に時間をかけたいと考える一方、採用時のマッチングの問題も大きく、雇用・活躍の取組の結果・原因・修正等の対応について、企業単体で客観的及び体系的に検討し実践することが困難である。経営者や管理者層、人材担当者が恒常的に関与し試行錯誤を重ねている。

### 第4章 考察と今後の指針

（男女差の認識とその差異の活用）経営効果の発現につながる可能性が見込まれる。女性の特性や能力を活かす「変革性と多様性」を追求する必要がある。

（雇用形態間の流動性）正社員への登用に加えて、正社員と非正規社員を行き来できることも重要なポイントだが、職務や待遇の内容も並行して検討される必要がある。

（ワーク・ライフ・バランスの実効性の確保）企業経営に直接的または間接的に関係する多様な関係者を考慮した仕組みを通じた、女性の就業継続意識の醸成が必要である。

（昇進の阻害要因の回避と昇進意欲の向上の検討）昇進意欲の向上には、新卒採用段階からの昇進を含めたキャリア形成と中長期的な人材育成が主流になると考えられる。

（人事制度・人的資源管理のあり方）中長期的な経営戦略の策定や人材育成の一環として取り組み、就業支援から経営面の効果の発現までを視野にいれた取組が求められる。

（包括的なマネジメント）多様な関係者に目配りする中で生じる課題をチャンスと捉え、人材の確保面だけでなく事業の革新や新たな事業の芽を活かす発想が求められる。

## 第1章 若年女性の雇用・活躍

### 1. 背景と現状

女性の雇用・活躍に向けて、80年代以降、法制度の整備が進められてきた<sup>1</sup>。しかし、その成果が十分に現れているとは言い難い。例えば、2016年の日本のジェンダーギャップ指数（男性と女性の格差の指数＝The Global Gender Gap Index：GGGI）<sup>2</sup>は0.660で、世界144カ国中過去最低となる111位と下位に位置し、前年の101位（145カ国中）からさらに順位を下げた。特に、「経済活動への参加と機会」が118位と低く（労働参加率79位／賃金の平等性58位／所得格差100位／国会議員・管理職・経営者層113位／専門家・技術者101位）、グローバル社会の中で、女性の雇用・活躍が世界的に遅れている。また、労働力人口の減少に伴う産業人材の確保、女性が多く働く業種・職種に対する社会的なニーズの高まりなどが、近年、女性の雇用・活躍の推進の必要性をさらに高めている。

日本の総人口は、2008年のピーク時の1億2,808万人から2015年に1億2,711万人に減少し、2060年には8,674万人へと大きく減少する見通しである。また、高齢化率は、1950年の4.9%から2015年に26.7%へと上昇し、2060年には39.9%に達する見通しである。これに伴い、生産年齢人口割合（15-64歳）も、1950年の59.7%から2015年に60.6%に低下し、2060年には50.9%へと大きく低下する見通しである。こうした趨勢において、労働力人口の減少に対し、経済成長と労働参加が適切に進まなければ、2030年の大阪府の就業者数は48.9万人（11.6%）減少する推計が出されており、何も手を打たなければ、地方部を含む全国の減少率（12.5%）に近い数値になる可能性がある（労働力需給推計／「平成27年度雇用政策研究会報告書」）。現状は、大阪府の在学中を除く15-34歳の男女計の有業率は80.7%（全国82%）で、全国36位（男性89.4%、女性72.3%）の位置にあり、女性の有業率は男性の有業率よりも低い（JILPTによる平成24年就業構造基本調査の独自集計）。また、女性の年齢階層別の有業率の全国での位置付けも、未婚女性の一部の階層を除いて総体的に上位に位置しているわけではない。

こうした現状と見通しに対し、現下で課題になっている人手不足だけでなく、中長期的な趨勢からみた労働力人口の減少に対する対応策としても、上場企業の多くは、現在及び10年後という短期及び長期のいずれの時点においても「女性活用の拡大」を検討する企業

<sup>1</sup> 「男女雇用機会均等法（雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律）」（1985年制定、翌年公布・施行）、「育児・介護休業法（育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律）」（1992年施行、1997年改正施行）、「男女共同参画社会基本法」（1999年公布施行）、「次世代育成支援対策推進法」（2003年施行、2005年完全施行／従業員数101人以上の企業に一般事業主行動計画の策定を義務付ける）、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法案）」（2016年施行）など。

<sup>2</sup> 「世界経済フォーラム（ダボス会議）」より、2006年以降毎年公表されている。経済活動への参加と機会、教育水準、政治への参加、健康と生存の4分野で作成され、1が完全平等、0が完全不平等を示す。2016年は、経済活動への参加と機会118位、教育水準76位、健康と生存40位、政治への参加103位で、4分野で総合111位は主要7カ国（G7）中では最下位である。2013年は136カ国中105位、2014年は142カ国中104位、2015年は145カ国中101位であった。

が最も多く、高齢者や外国人よりも、女性の活用の拡大を志向する企業が多い<sup>3</sup>。このため、一億総活躍社会のカギを握るのは女性であり、今後、女性の雇用・活躍に取り組む企業が益々増えると考えられる。

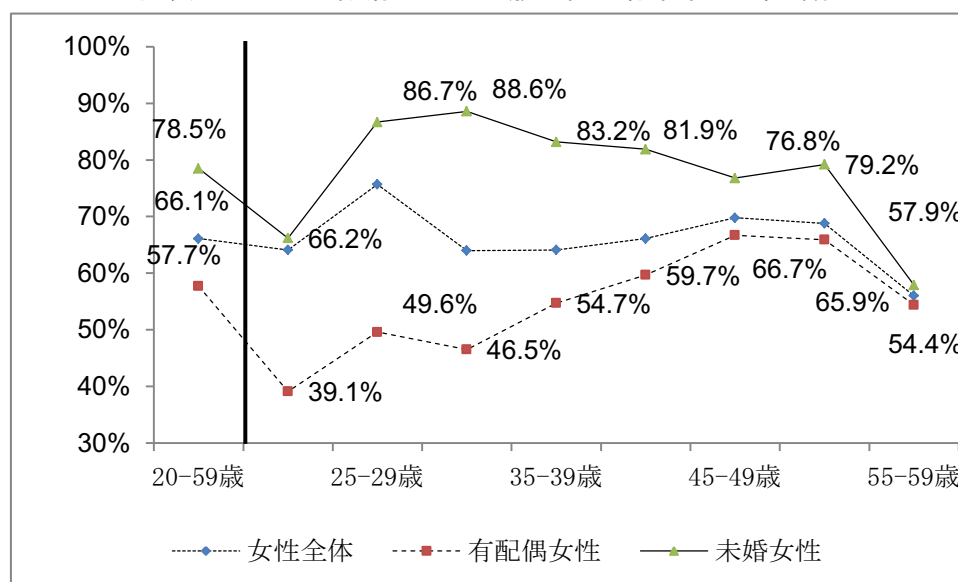
図表 1-1 大阪府における労働力人口の減少と 2020 年と 2030 年の労働力需給推計

年	2014 年	2020 年 (実数、増減割合)				2030 年 (実数、増減割合)			
		経済成長と労働参加が適切に進まないケース		経済成長と労働参加が適切に進むケース		経済成長と労働参加が適切に進まないケース		経済成長と労働参加が適切に進むケース	
シミュレーション									
労働力人口 (万人)	443.7	427.1	-3.7	446.7	0.7	394.2	-11.2	434.9	-2.0
労働力率 (%)	57.7	55.8	-1.9	58.4	0.7	54.0	-3.7	59.5	1.8
就業者数 (万人)	422.8	404.8	-4.3	429.1	1.5	373.9	-11.6	418.0	-1.1
就業率 (%)	55.0	52.9	-2.1	56.1	1.1	51.2	-3.8	57.2	2.2

出所：「平成 27 年度 雇用政策研究会報告書 - 人口減少下での安定成長を目指して (2015 年 12 月)」(シミュレーションは、独立行政法人労働政策研究・研修機構が、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口 (平成 25 年 3 月推計)」等を用いて行った推計による)。表には、全国と実数の多い都府県の数値を掲載した。

注：経済成長と労働参加が適切に進むケースは、「日本再興戦略」を踏まえた高成長が実現し、かつ労働市場への参加が進むケース (年齢に関わりなく希望する全ての者が働ける社会、女性の就業環境の改善等による M 字カーブの解消などが実現)。経済成長と労働参加が適切に進まないケースは、復興需要を見込んで 2020 年まで一定程度の経済成長率を想定するが、2021 年以降は経済成長率ゼロ、かつ労働市場への参加が進まないケース (2014 年性・年齢階級別の労働力率固定ケース)。

図表 1-2 大阪府の 20-59 歳女性の有業率と全国順位



<sup>3</sup> 日本経済新聞と日経リサーチが実施した「働き方改革を巡る意識調査」(上場企業 301 社が回答)の結果によると、人手不足を克服する方策として、現在の対応及び 10 年後に向けた対応のいずれにおいても、「女性活用の拡大」をあげる企業が 7 割超と最も多かった(他は、割合の高いものから、「労働生産性の向上」「高齢者活用の拡大」「中途採用の拡大」「社内の人材の再配置」「外国人活用の拡大」)。

(大阪府の 20-59 歳女性の有業率と全国順位)

	20-59 歳	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59
女性全体	45 位	33 位	25 位	42 位	43 位	45 位	45 位	43 位	47 位
	57.7%	64.1%	75.7%	64.0%	64.1%	66.1%	69.8%	68.8%	56.0%
有配偶女性	45 位	37 位	39 位	46 位	44 位	45 位	44 位	45 位	46 位
	66.1%	39.1%	49.6%	46.5%	54.7%	59.7%	66.7%	65.9%	54.4%
未婚女性	26 位	32 位	30 位	11 位	25 位	15 位	30 位	11 位	38 位
	78.5%	66.2%	86.7%	88.6%	83.2%	81.9%	76.8%	79.2%	57.9%

出所：総務省統計局「平成 24 年就業構造基本調査」

しかし、女性の雇用・活躍の推進には、労働市場への参加を阻害する複合的な要因が存在する指摘もみられる。例えば、「家族依存モデルの限界」（親や配偶者への経済的な依存が困難化する一方、女性自身の就業観がその変化に十分に追従できない点）、「差別的嗜好・企業風土」（男性中心社会の保守的な企業体質や価値観）、「統計的差別」（女性の離職率やパフォーマンスに起因する差別）及び「統計的差別を要因とする逆選択」、「性別役割分担意識」、「保育環境の不備」、「働き方を抑制する社会保障制度」などである。

これらの要因に対応するには、法制度の整備だけでは十分とはいえず、家族、社会通念、長期的なライフステージの観点に基づく就業観の醸成など、個人の価値判断とも密接に関わる。このため、マクロの視点から、法制度の整備で大きな方向性を示すと同時に、ミクロの視点から、企業の取組、求職者や従業者の意識の変化などを積み上げていくことも大切である。

まず、労働力人口減少社会への対応と産業人材の確保に向けて、潜在する労働力を開拓し就業に結びつけていく必要があるが、女性全体、未婚女性、有配偶女性と年齢階層によって潜在求職者（無業者で就業希望者／女性総数）の割合に幅があるが、無業者の 1～3 割程度が、就業を希望しており、潜在化している求職者の数は、15-34 歳の女性全体で 165,000 人（未婚 86,300 人、有配偶 75,600 人）と数多い（平成 24 年の就業構造基本調査）（図表 1-3）。しかし、25 歳以降の雇用形態が非典型である割合が高い現状がみられ（図表 1-4）、有業と無業の分断を回避し継続就業の可能性を高める必要もある。なお、参考として、独立行政法人労働政策研究・研修機構が行った、在学中を除く個票を使った独自集計の結果もあわせてみると、すべての年齢段階において非典型雇用や非求職無業者の割合が高く、非典型雇用者の継続的就業の支援と非求職者を求職に誘導することも必要である。また、学歴によって有業・無業の状況が異なるため、終了した教育課程に応じて多様な就業支援が求められる。労働力人口の減少に対し、量的な側面だけでなく、働き手それぞれの労働生産性を高める必要もあるが、低学歴者の技能の形成及び向上に取り組み、身に付けた技能を労働市場で受け入れられる環境を整備する必要がある（図表 1-5）。

図表 1-3 女性総数に占める無業者で就業希望者（潜在求職者）の実数と割合

	15-19 歳	20-24 歳	25-29 歳	30-34 歳
女性全体（165,100 人）	17.1%	15.4%	14.3%	20.8%
未婚女性（86,300 人）	17.0%	13.3%	9.2%	7.7%
有配偶女性（死別・離別含む）（75,600 人）	—	34.6%	26.5%	28.8%

出所：総務省統計局「平成 24 年就業構造基本調査」。

図表 1-4 大阪府の若年者の雇用形態（会社などの役員を除く）

	正規雇用率（%）		非正規雇用率（%）	
	女性	男性	女性	男性
総数	39.4	75.0	60.6	25.0
15-19 歳	15.2	20.6	84.5	79.4
20-24	55.9	52.3	44.2	47.7
25-29	58.5	78.8	41.5	21.2
30-34	48.6	84.2	51.4	15.8
35-39	40.0	87.4	60.1	12.6

出所：総務省統計局「平成 24 年就業構造基本調査」。

注：雇用者は、会社などの役員を除く雇用者で、正規の職員・従業員及び、非正規雇用は、「パート」「アルバイト」「労働者派遣事業所の派遣社員」「契約社員」「嘱託」「その他」。

次に、産業別に女性の有業者の構成をみると、20-34 歳の総数では、最も多いのは、「卸売業、小売業」、「医療、福祉」で、それぞれ 2 割を占めて多い。次いで、「製造業」と「宿泊業・飲食サービス業」がそれぞれ 1 割程度を占める。5 歳毎の年齢階級別では、20-34 歳の総数とほぼ同様の傾向を示しているが、「医療、福祉」は、25-29 歳から 30-34 歳へと年齢階級が上がるほど、この分野で働く女性が多くなる。産業別の雇用形態では、「製造業」や「医療、福祉」では正規雇用率が約 7 割と高い一方、「卸売業、小売業」及び「宿泊業・飲食サービス業」では、正規雇用率が全産業の平均（54.1%）より低い。

また、職業別に有業者の構成をみると、女性の構成比が高い職業は、「保健医療従事者」、「社会福祉専門職業従事者」、「事務従事者」、「商品販売従事者」、「販売類似職業従事者」、「サービス職業従事者（介護サービス職業従事者、保健医療サービス職業従事者、生活衛生サービス職業従事者、接客・給仕職業従事者）」、「製品検査従事者、機械検査従事者」などである。年齢階級別でみると、「事務従事者」の割合は 15-24 歳よりも 25-34 歳の区分で大きく、「サービス職業従事者」の割合は、15-24 歳の区分で大きく、25-34 歳の区分では小さくなる傾向がみられる（図表 1-6）。

図表 1-5 大阪府における有業・無業の状況（15-34 歳ないし 44 歳、在学中は除く）  
（性別及び年齢段階別：百人・％）

	総数・構成比（15-34 歳）			年齢段階別有業・無業の状況（15-44 歳、在学中は除く）						
	男女計	女性	男性		15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44
合計	13,505	6,989	6,516	男	197	1,227	2,420	2,673	3,339	3,533
	100.0	100.0	100.0	女	165	1,552	2,515	2,757	3,440	3,592
正社員 （役員含む）	7,182	2,814	4,368	男	28.9	56.4	68.8	73.1	75.3	72.4
	53.2	40.3	67.0	女	33.2	52.7	44.3	30.0	24.5	24.6
パート・アルバイト・その他の 非典型雇用	3,260	2,100	1,161	男	31.3	25.3	17.9	13.3	10.2	9.9
	24.2	30.0	17.8	女	33.7	26.7	30.9	30.9	36.2	37.4
求職者	938	555	383	男	0.0	3.9	2.8	7.0	7.2	9.0
	6.9	7.9	5.9	女	0.0	1.5	1.2	3.2	3.5	4.0
非求職無業者	395	168	227	男	13.0	8.9	6.0	3.9	3.4	4.2
	2.9	2.4	3.5	女	9.3	9.3	6.6	8.3	8.2	9.3

（学歴別：百人・％）

		中学卒	高校卒	専門・短大・高専卒	大学・大学院卒	
雇用形態	正社員 （役員含む）	男	31.4	55.6	72.4	80.4
		女	7.1	24.1	38.8	60.3
	非典型雇用	男	36.5	24.8	14.6	10.5
		女	41.1	39.8	29.8	21.1
求職状況	求職者	男	10.2	6.2	6.2	4.7
		女	15.0	9.6	7.8	5.7
	非求職無業者	男	6.7	6.0	1.7	1.5
		女	6.1	5.0	1.4	0.8

出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構[2014]「(資料シリーズ No.144) 若年者の就業状況・キャリア・職業能力開発の現状② - 平成 24 年版「就業構造基本調査」より - (都道府県別集計表)」169-197 頁をもとに作成。

注：「その他の非典型雇用」は、勤め先での呼称が、「労働者派遣事業所の派遣社員」「契約社員」「嘱託」「その他」であって、「正規の職員・従業員」ではない者。「求職者」は、ふだん無業で就業を希望し実際に求職活動や開業の準備をしている者、在学中の者を除く。「非求職無業者」は、無業者のうち求職活動をしていない者で、卒業者かつ通学していず、配偶者なしで家事をおこなっていない者であり、総務省統計局が公表している「若年無業者」の定義「家事も通学をしていない無業者」とは異なる。

注：「その他有業」（15-34 歳男女計 445 百人／構成比 3.3%）と「その他無業」（15-34 歳男女計 1,283 百人／構成比 9.5%）は図表に掲載していない。

図表 1-6 大阪府の若年女性有業者の産業別及び年齢階級別の構成比

産業\年齢階級	構成比 (%)				20-34 歳の 正規雇用率 (%) 全産業 54.1%
	20-24 歳	25-29 歳	30-34 歳	20-34 歳	
農業、林業	-	0.3	-	0.1	100.0
建設業	1.3	0.5	2.9	1.5	63.8
製造業	6.6	9.4	10.9	9.1	68.1
電気・ガス・熱供給・水道業	-	0.2	0.3	0.2	66.7
情報通信業	2.0	4.4	2.3	3.0	78.2
運輸業、郵便業	2.3	2.7	3.0	2.7	37.1
卸売業、小売業	19.0	23.1	18.6	20.4	36.6
金融業、保険業	2.7	9.1	3.5	5.4	86.2
不動産業、物品賃貸業	1.0	1.2	1.8	1.4	60.6
学術研究、専門・技術サービス業	1.9	3.5	1.9	2.5	62.7
宿泊業、飲食サービス業	14.6	5.7	6.3	8.5	15.5
生活関連サービス業、娯楽業	7.6	3.2	3.5	4.6	42.4
教育、学習支援業	8.2	5.1	6.6	6.5	58.9
医療、福祉	16.8	17.9	24.8	19.9	70.7
複合サービス事業	-	0.9	0.1	0.4	70.0
サービス業（他に分類されないもの）	3.3	5.1	3.4	4.0	40.2
公務（他に分類されるものを除く）	7.4	2.6	1.9	3.7	93.3
分類不能の産業	5.5	5.0	8.0	6.2	35.0

出所：総務省統計局「平成 24 年就業構造基本調査」。

注：正規雇用率は、会社などの役員を含む雇用者の総数に占める正規の職員・従業員の割合。

一方、**女性の構成比が低い職業**は、「管理的職業従事者」、「技術者」、「営業職業従事者」、「保安職業従事者」、「農林漁業従事者」、「生産工程従事者（製品製造加工処理従事者（金属製品）、機械組立従事者、機械整備・修理従事者、生産関連・生産類似作業従事者）」、「輸送・機械運転従事者」、「建設・採掘従事者（建設・土木作業従事者、電気工事従事者）」、「運搬・清掃・包装等従事者」である（図表 1-7）。



図表 1-7 大阪府の職業別・男女別・年齢階級別の従事状況

職業	女性比率 (%)	女性 (人、%)		男性 (人、%)	
	15-34 歳	15-24 歳	25-34 歳	15-24 歳	25-34 歳
総数 (人)	46.8	187,700	370,900	167,400	467,800
管理的職業従事者	19.0	-	0.2	0.5	0.5
専門的・技術的職業従事者	48.1	15.6	21.1	10.8	20.9
うち技術者	18.4	0.5	2.9	3.8	9.9
うち保健医療従事者	71.5	6.0	9.2	1.6	3.3
うち社会福祉専門職業従事者	79.4	2.2	3.2	0.2	0.8
うち教員	49.5	3.2	2.6	1.1	3.0
事務従事者	69.4	16.0	34.3	5.9	12.7
販売従事者	46.3	21.8	14.4	18.4	16.8
商品販売従事者	62.9	17.7	11.3	11.9	5.2
販売類似職業従事者	78.3	1.0	1.0	0.2	0.3
営業職業従事者	17.6	3.0	2.1	6.3	11.3
サービス職業従事者	57.0	27.7	14.0	20.6	9.4
うち介護サービス職業従事者	56.4	2.6	3.4	2.3	2.1
うち保健医療サービス職業従事者	92.2	2.5	1.9	0.5	0.0
うち生活衛生サービス職業従事者	61.6	3.1	1.4	1.9	0.8
うち飲食物調理従事者	35.4	4.3	1.8	8.0	2.9
うち接客・給仕職業従事者	63.1	13.2	4.2	5.9	2.9
保安職業従事者	11.5	0.3	0.3	1.5	2.4
農林漁業従事者	20.0	-	0.1	0.2	0.2
生産工程従事者	24.1	4.7	6.0	14.1	16.1
製品製造加工処理従事者 (金属製品)	3.7	-	0.2	3.8	3.6
製品製造・加工処理従事者 (金属製品を除く)	40.8	3.2	3.9	4.0	4.9
機械組立従事者、機械整備・修理従事者	11.9	0.5	0.7	3.1	4.4
製品検査従事者、機械検査従事者	46.2	0.5	0.9	1.0	0.7
生産関連・生産類似作業従事者	12.8	0.5	0.3	2.2	2.4
輸送・機械運転従事者	4.7	-	0.3	3.5	4.0
建設・採掘従事者	1.4	0.1	0.1	4.8	5.8
うち建設・土木作業従事者、電気工事従事者	1.4	0.1	0.1	4.7	5.8
運搬・清掃・包装等従事者	23.6	2.3	2.5	9.3	6.0
分類不能の職業	52.7	11.5	6.7	10.4	5.2

出所：総務省統計局「平成 24 年就業構造基本調査」。

## 2. 企業の考え方と取組

次に、大阪府が平成 26 年度と 27 年度に実施した企業及び従業員を対象とするアンケート調査の結果<sup>4</sup>から、若年女性の雇用・活躍に対する企業の考え方と取組の現状について、全体の傾向と業種別の特徴などをみていく。

**採用・雇用方針**は、採用方針は、新卒と中途で二分しているが、中途採用がやや多い。業種別では、製造業と卸売業・小売業は新卒の割合が高く、サービス業とその他（建設、運輸、情報通信等）は中途の割合が高い。雇用方針は、約 8 割の企業が「正社員で長期雇用」である。非正社員を選択した企業は 1～2 割と少ないが、柔軟に雇用調整する方針よりも長期雇用方針の割合がやや高く、長期雇用が主体である。業種別では、製造業は正社員雇用が主体で、卸売業・小売業とサービス業は、正社員主体に加えて、非正社員を志向する割合がやや高い。

**今後 5 年間の若年女性の採用の見通し**は、「増加見通しの割合－減少見通しの割合」を雇用形態別にみると、正社員が 32.6 ポイント、非正規社員が 7.4 ポイントと、正社員を積極的に雇用する割合が大きい。なお、製造、その他（建設、運輸、情報通信等）の業種が非正規社員を増加する割合が低いのに対し、卸売業・小売業やサービス業は非正規社員を増加する割合がやや高い。ただし、非正規社員は「不明」の割合が正社員の倍程度多く、雇用の調整弁と考えられている可能性もある。こうした採用の見通しの背景・理由は、「女性の積極的雇用（37.3%）」よりも「人材確保難（45.6%）」の割合がやや高い。業種別では、製造業と卸売業・小売業は「女性の積極的雇用」の割合が最も高いのに対し（製造業 46.4%、卸売業・小売業 45.5%）、サービス業とその他（建設、運輸、情報通信等）は「人材確保難」の割合が最も高い（サービス業 53.3%、その他 45.9%）。

**管理職への登用**は、68%の企業に女性管理職が在職するが、そのうち 43%の企業が今後増やす意向を有している。業種別では、製造業やその他（建設、運輸、情報通信等）よりもサービス業や卸売業・小売業の方が増加を見通す割合が大きい。

---

<sup>4</sup> 平成 26 年度は、「若年女性の雇用・活用に関する企業及び従業員アンケート調査（回答数：企業 112 社、女性従業員 109 名）」と「企業インタビュー調査」を実施。若年女性の雇用・活躍への可視的な制度や仕組みの整備が先行する一方、運用面の独自の創意工夫などの取組や支援策の検討の余地があるほか、女性の活躍への人材育成と女性側の働きかけが必要である点等が明らかになった。

（報告書）[http://www.pref.osaka.lg.jp/attach/1949/00051733/147\\_jyakunenjyosei\\_full.pdf](http://www.pref.osaka.lg.jp/attach/1949/00051733/147_jyakunenjyosei_full.pdf)

平成 27 年度は、「若年女性の雇用・育成・定着に関する企業アンケート調査（回答数：242 社）」を実施。「女性の活躍を推進する体制・部署等の整備が、計画・方針等の策定よりも先行している」、「企業は、若年女性の就労意欲・労働生産性が若年男性よりも高く、女性の働く力が男性の働く力よりも相対的に高いと認識している」、「若年女性従業員の能力向上の取組はやや限定的である」といった点等が明らかになった。

（報告書）[http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/sr1\\_3.html](http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/sr1_3.html)

図表 1-8-1 (1) 若年女性の採用・雇用に対する企業の考え方 (平成 27 年度調査)

《若年女性の採用方針》

採用方針	構成比
新卒中心	26.8%
やや新卒中心	20.1%
やや中途中心	20.5%
中途中心	32.6%
合計 (N=224)	100.0%

(業種別で割合の大きい方針)  
 製造業：新卒 52.2%  
 卸売業・小売業：新卒 56.1%  
 サービス業：中途 63.1%  
 その他 (建設、運輸、情報通信等)  
 : 中途 55.4%

《若年女性の雇用方針 (複数回答)》

雇用方針 (N=229)	度数/N
正社員で長期雇用	79.0%
正社員で柔軟に雇用調整	12.7%
非正社員で長期的に雇用	19.2%
非正社員で柔軟に雇用調整	14.8%
正社員と非正社員の業務は異なる	10.0%
非正社員も基幹業務を行う	6.6%
合計 (度数=326)	142.4%

(業種別の特徴/※正社員で長期雇用以外の特徴)  
 製造業：(柔軟に雇用調整を含め) 正社員雇用が主体  
 卸売業・小売業：非正社員で長期雇用の割合もやや高い  
 サービス業：正社員、非正社員とも割合がやや高い  
 その他 (建設、運輸、情報通信等) :

《女性の管理職登用の見通し》

(今後 5 年間)	構成比
増加	29.0%
横ばい	35.5%
減少	3.5%
管理職はいない (登用しない)	32.0%
合計 (N=231)	100.0%

(業種別の「増加」の割合)  
 製造業 19.1%  
 卸売業、小売業 29.8%  
 サービス業 40.3%  
 その他 (建設、運輸、情報通信等)  
 23.3%

《今後 5 年間の若年女性の採用見通し》

雇用形態	増加	横ばい	減少	不明	増加ー減少
正社員	37.8%	45.9%	5.2%	11.2%	32.6ポイント
非正規社員	18.1%	46.5%	10.7%	24.7%	7.4ポイント

(業種別の「増加」の割合)  
 製造業：正社員 31.9%、非正社員 4.7%  
 卸売業・小売業：正社員 45.8%、非正社員 22.8%  
 サービス業：正社員 41.2%、非正社員 32.8%  
 その他 (建設、運輸、情報通信等) : 正社員 30.5%、非正社員 5.9%

《採用見通しの背景・理由》

背景・理由	構成比
女性の積極的雇用	37.3%
人材確保難	45.6%
その他	17.2%
合計 (N=169)	100.0%

(業種別で最も高い割合の背景・理由)  
 製造業：女性の積極的雇用 46.4%  
 卸売業・小売業：女性の積極的雇用 45.5%  
 サービス業：人材確保難 53.3%  
 その他 (建設、運輸、情報通信等) :  
 人材確保難 45.9%

**就労意欲と労働生産性**は、「適当」とする回答が最も多いが、「高い」及び「低い」に着目すると、就労意欲と労働生産性ともに、若年女性従業員の方が若年男性よりも高いといえる(就労意欲が高い割合:女性 55.9%、男性 50.4%/労働生産性が高い割合:女性 38.8%、男性 31.6%)。また、就労意欲の高さに比べると労働生産性の評価が低く、意欲に生産性が追従できていないようにも見受けられる。業種別では、就労意欲と労働生産性ともに女性が男性よりも高い。就労意欲は、男女ともに卸売業・小売業が高く、各業種の男女別で見ると、製造業とサービス業では、男女の差がやや大きい。労働生産性は、女性ではサービス業、男性では卸売業・小売業で高く、業種別の男女を比較すると、女性に比べて男性に対する評価が低くなっている。こうしたことは、女性と男性に対する、期待の大きさも影響していることも考えられるので、男性の就労意欲や労働生産性が女性よりも低いと断定できない可能性も否定できない。

**女性の雇用・活躍による経営への影響**は、影響のある割合 (影響あり+やや影響あり) の高いものから、「社内の活性化」(80.8%)、「企業イメージの向上」(68.2%)、「顧客満足度の向上」(61.4%)、「取引先等からの評価向上」(61.4%)など、間接的な影響がある回答が多いが、「収益の向上」も 35.2%が影響ありと回答しており、中長期的な観点でみると収益向上効果は小さくないと考えられる (平成 26 年度調査)。

業種別でみると、全体で 55.6%の企業が、「収益の向上に直接寄与する」と考えており、サービス業はその割合が 67.8%と高い。製造業やその他（建設、運輸、情報通信等）では 45%前後の企業が直接寄与すると考えており、女性の雇用・活躍が経営面で大きな影響を及ぼすと考える企業は少なくない<sup>5</sup>（平成 27 年度調査）。

図表 1－8－（2） 若年女性の採用・雇用に対する企業の考え方（平成 27 年度調査）

≪若年従業員の就労意欲と労働生産性／※労働生産性は従業員一人当りの付加価値≫

		高い	やや高い	適当	やや低い	低い	高い－低い
		①			②		(①－②)
就労意欲	女性	25.1%	30.8%	37.4%	4.4%	2.2%	49.3%
	男性	22.1%	28.3%	32.7%	15.5%	1.3%	33.6%
労働生産性	女性	12.5%	26.3%	49.1%	10.3%	1.8%	26.7%
	男性	9.5%	22.1%	48.6%	18.5%	1.4%	11.7%

（業種別／【高い+やや高い】－【やや低い+低い】）

		製造業	卸売業・小売業	サービス業	その他 (建設、運輸、情報通信等)
就労意欲	女性	44.4pt	56.9pt	45.6pt	50.0pt
	男性	21.3pt	52.6pt	22.7pt	37.5pt
労働生産性	女性	17.8pt	28.6pt	37.3pt	19.6pt
	男性	8.7pt	18.5pt	10.6pt	8.9pt

≪女性の雇用・活躍による経営への影響≫

(平成 26 年度調査)	影響あり+ やや影響あり
社内の活性化	80.8%
企業イメージの向上	68.2%
顧客満足度の向上	61.4%
取引先等からの評価向上	53.7%
求職者の増加	47.2%
事業の革新・創造	49.5%
収益の向上	35.2%

(平成 27 年度調査)	収益の向上に 直接寄与する
製造業	47.1%
卸・小売業	56.4%
サービス業	67.8%
その他(建設、運輸、情報通信等)	45.7%
合計(N=178)	55.6%

若年女性の雇用・活躍への企業の取組では、「募集・採用・登用」「両立支援」「人材育成」「働きやすさの追求」の 4 つの観点で各取組を捉えている。図表 1－9 に示す、取り組む必要があると考える割合は全体のものではあるが、4 業種とも実施している割合が低くとどまっているものが少なくない。制度及び設備などの一定の法制度などで取り組む必要のあることや、資金などをかけてすぐに取り組めるものは、取り組む必要が高いと考え、

<sup>5</sup> 経済産業省・みずほ情報総研株式会社[2016]「(平成 27 年度産業経済研究委託事業) 企業における女性活躍推進支援の在り方に関する実態調査報告書」によると、女性活躍推進が「競争力に与える影響」として、回答の多かったものは(2 つまで回答)、「プロセス・イノベーション上の影響(生産性・創造性にかかる効果、業務効率化等)」(42%)、「従業員のモチベーション・満足度、離職防止等に係る影響」(42%)、「プロダクト・イノベーション上の影響(顧客ニーズ等の適切な把握、製品・サービス開発・改良に対するイノベーション効果)」(39%)で、企業は、女性活躍推進が「イノベーション」や「従業員のモチベーション」に影響を与えるとの考えで取組を進めているといえる。女性活躍推進に向けた「足元の課題」として、回答の多かったものは、「女性管理職候補者の不足」(46%)、「女性のキャリア意識の不足」(29%)、「長時間労働」(26%)「男性管理職による理解不足」(25%)などである。

実施している割合も高い。しかし、人材の負担が大きく検討などに時間を要する、具体的な計画の策定や実践した成果を伴う人材育成や制度の運用などについては、実施している割合が低い。業種別でみると、相対的にサービス業における実施割合が低い。

図表 1-9 若年女性の雇用・活躍の各取組に対する考え方と実施状況

	取り組む必要があると考える割合(全体)	取組を実施している割合(%)			
		製造業	卸・小売業	サービス業	その他(建設、運輸、情報通信等)
出産休業制度	100.0%	94.7%	93.5%	<b>81.8%</b>	95.2%
育児休業制度	100.0%	97.4%	96.8%	<b>81.8%</b>	90.5%
介護休業制度	99.1%	89.5%	83.9%	<b>77.3%</b>	<b>75.0%</b>
所定外労働(残業)短縮	99.1%	68.4%	64.5%	71.4%	66.7%
従業員への評価結果の開示	98.1%	73.7%	70.0%	<b>50.0%</b>	<b>55.0%</b>
執務スペースの禁煙または分煙	97.4%	94.7%	96.8%	90.9%	90.5%
ロッカーやトイレ・化粧室などの設置	97.3%	100.0%	96.8%	90.5%	90.5%
休業時の柔軟な人員配置や業務分担	96.4%	63.2%	<b>58.1%</b>	<b>54.5%</b>	<b>57.1%</b>
自己啓発支援	95.6%	65.8%	74.2%	<b>54.5%</b>	66.7%
中途採用	92.1%	73.7%	87.1%	86.4%	81.0%
新卒女性(卒後3年以内)の採用	91.2%	81.6%	80.6%	81.8%	81.0%
産休明け等の際の従業員の希望の反映	91.0%	60.5%	58.1%	<b>40.9%</b>	71.4%
経営者や管理者による、意見・要望の把握	91.0%	<b>57.9%</b>	71.0%	<b>54.5%</b>	<b>55.0%</b>
パワーハラスメントの相談窓口の設置	90.2%	<b>50.0%</b>	74.2%	<b>36.4%</b>	<b>47.6%</b>
セクシャルハラスメントの相談窓口の設置	89.3%	55.3%	74.2%	<b>36.4%</b>	52.4%
両立支援の休業制度(看護等)	89.2%	52.6%	54.8%	<b>40.9%</b>	55.0%
管理職への登用	88.2%	<b>45.9%</b>	<b>48.4%</b>	<b>45.5%</b>	61.9%
男女差のない業務分担	87.4%	55.3%	56.7%	59.1%	66.7%
両立支援のための相談窓口の設置	83.9%	36.8%	35.5%	<b>22.7%</b>	28.6%
次世代法に基づく行動計画の策定・届出	83.4%	36.8%	40.0%	<b>9.5%</b>	36.8%
配属の際の正社員からの希望の聴取	82.0%	68.4%	60.0%	77.3%	<b>47.6%</b>
男性従業員による育児休業の取得	81.9%	<b>18.4%</b>	<b>29.0%</b>	<b>13.6%</b>	<b>30.0%</b>
非正規従業員による福利厚生制度の利用	80.0%	52.6%	51.6%	45.5%	<b>26.3%</b>
正社員対象のフレックスタイムや在宅勤務、短時間勤務	79.2%	57.9%	<b>29.0%</b>	45.5%	60.0%
正社員とほぼ同じ業務に非正規社員が従事	78.1%	60.5%	67.7%	59.1%	63.2%
出産や保育に対する金銭的支援	75.4%	50.0%	<b>36.7%</b>	<b>36.4%</b>	45.0%
非正規の女性従業員の正社員への登用	75.2%	47.4%	53.3%	45.5%	42.1%
インターンシップ	72.9%	39.5%	35.5%	<b>27.3%</b>	<b>5.0%</b>
女性従業員を主な対象とする計画的研修	72.7%	<b>15.8%</b>	29.0%	22.7%	<b>10.5%</b>
トライアル雇用	71.1%	35.1%	<b>16.1%</b>	36.4%	23.8%
企業理念や経営指針で女性の雇用・活用の明文化	69.3%	21.1%	32.3%	<b>13.6%</b>	20.0%
女性の雇用・活用の社内での普及啓発活動	68.9%	<b>10.5%</b>	23.3%	<b>18.2%</b>	31.6%
採用時に性別差別を行わない方針の文書化	68.2%	34.2%	53.3%	31.8%	35.0%
子供連れで参加できる運動会やパーティー等の実施	67.5%	42.1%	<b>19.4%</b>	40.9%	35.0%
いったん退職した女性の再雇用	64.3%	<b>18.4%</b>	35.5%	40.9%	42.9%
学卒後に就業経験のない若年女性の採用	63.0%	23.7%	29.0%	38.1%	28.6%
社内保育所などの社員への保育サービス	45.9%	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>4.5%</b>	<b>10.0%</b>

## 第2章 先行研究と企業事例の着眼点

本章では、女性の雇用・活躍の規定要因を扱った先行調査研究に基づき、次章で紹介する企業事例を検討する着眼点について考える。

先行調査研究から読み取ったキーワードは、「男女の違い」、「マネジメント」、「雇用形態のあり方への着目」、「昇進」、「経営パフォーマンス」、「人事制度・人的資源管理」、「ライフイベントと継続就業」である。これらに基づき、「男女差の認識とその差異の活用」、「雇用形態間の流動性」、「ワーク・ライフ・バランスの実効性の確保」、「昇進の阻害要因の回避と昇進意欲の向上の検討」、「人事制度・人的資源管理のあり方」、「包括的なマネジメント」の各観点を着眼点として提示する。これらの観点は、雇用・活躍の静態的な側面だけでなく、就職から継続就業までの動態的な過程に着目した、中長期的な取組の重要性を示唆している。

### 1. 先行研究

#### (1) 男女差の認識とその差異の活用

坂田[2014]は、男女差に関する心理学的研究のメタ分析<sup>6</sup>を通じ、女性の罰感受性（罰を回避する傾向）の高さ、男性の刺激希求とリスクテイキングの高さ、職業興味の男女差があることを明らかにし、Holland、J. L. (1959年と1997年)<sup>7</sup>の6つの職業興味領域（下表）に依拠して、女性は人、男性はモノと働くことに興味を持つ傾向があり、男性は現実的及び研究的興味が女性より高く、女性は芸術的、社会的、慣習的領域への興味が男性より高いことも明らかにした<sup>8</sup>。さらに、複数の先行調査研究から、「文化による差や個人差は大きいものの、女性は男性に比べて他者や社会への志向性が高いという点で一貫している（自己概念における男女差の知見とも一致）」点を導き出す一方、個人特性における男女差のみで性別職域分離を説明するには限界があり、社会的位置や状況の影響を考慮する必要があることも指摘している。女性の能力を否定的かつ固定的に捉える環境が女性の所属感を低下させ、それが当該領域からの離脱を促すことにも言及している<sup>9</sup>。例えば、「管理職＝男性的」のステレオタイプが女性の昇進意欲を削ぐため、近年は、決断力をもった強いリーダーより、部下の成長を考慮し、支援し、チームづくりができるリーダーが求められ、これは、女性ステレオタイプの特性と適合する点を指摘している。

<sup>6</sup> 同じ仮説を検討した複数の研究について、個々の研究で得られた統計量を共通の効果サイズに変換し、その分布や平均値を算出することによって、全体として仮説が支持されているのかどうかを統計的に検討する手法[坂田,2014: 95 頁]

<sup>7</sup> Holland, J. L. (1959) A theory of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 6, 35-45.  
— (1997) *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environment* (3rd ed.), Odessa, FL: Psychological Assessment Resources Inc.

<sup>8</sup> 芸術的及び企業的領域は、サンプルを収集した時代が新しいほど男女差が縮小し、社会的領域はサンプルが高齢であるほど男女差が小さく、ヒトと物の次元の男女差の方向性は安定している。

<sup>9</sup> 共同的目标や所属感といった共同的側面の充足度が職業の選択に重要な影響を及ぼす。職業や職業コミュニティで共有されているジェンダー・ステレオタイプが、女性の男性型職業への進出を阻害するなど。

坂田は、これらの分析を踏まえて、一般的に考えられているほどの男女差は見出されないが、「女性が男性に比べて共同的な自己概念、興味、価値を強く示す」、「男性が女性に比べてリスクテイキングや刺激希求を強く示す」点が例外としている。女性が男性型職業や管理職ポジションを選択しないのは、それらの職業が男性支配的であるため所属感を得にくく、一部の男性型職業領域では、多くの女性が重視する共同的目標達成が困難であると認知されることから、性別職域分離を解消し、上級管理職など管理職層の女性を増やすことがジェンダー・ステレオタイプの緩和に有益であることを指摘している。

図表 2 - 1 職業興味領域

領域	興味領域	内容
R	現実的 (Realistic)	機械や物を対象とする具体的で実際のな仕事や活動に対する興味
I	研究的 (Investigative)	研究や調査などのような研究的、探索的な仕事や活動に対する興味
A	芸術的 (Artistic)	音楽、美術、文学など芸術的領域で野仕事や活動に対する興味
S	社会的 (Social)	人に接したり、奉仕したりする仕事や活動に対する興味
E	企業的 (Enterprising)	企画・立案、組織運営、経営などのような仕事や活動に対する興味
C	慣習的 (Conventional)	規定の方式や規則に従って行動するような仕事や活動に対する興味

出所：坂田[2014]96頁。

また、芝原[2013]は、「法令・制度・システム等のタテマエ」と「真の目的・夢・志・しきたり・慣習・暗黙の了解等のホンネ」との連動と整合性（現場適応性と経済合理性の考慮）が必要で、ホンネと女性活用を結合する上で「創造的な男女の差異の活用」を肯定的に捉える可能性を提起する。そのためには、「情報の非対称性」を緩和する労使双方の工夫が重要になる[脇坂,2014]。しかしその一方で、統計的差別や使用者差別（固定的な価値観）、非正規雇用による企業利益の最大化を図る方針などを背景とする「雇用主・経営者層の性別役割意識」が存在し、「創造的な男女の差異の活用」を阻害するケースも少なくない。安田[2013]は、従業員数 300 人未満の中小企業を対象とする調査結果から、雇用主が性別役割意識（雇用主の嗜好による差別、性別役割意識が代表的といえる「固定観念による差別」）を強く持つことが、企業の女性割合を低下させる点を指摘する。

これに関連して、市川・芝原[1997]及び市川[2001]は、日本における女性活用先進企業に共通する点として、「経営理念と経営トップの強い意思と実行力」、「女性比率が高い」、「継続的な女性採用と採用比率が高い」、「就業継続のためのサポート・システムの整備・確立」、「女性管理者登用の風土・配属・異動に特別扱いをしない」、「成果の見えやすい仕事で実績を作らせる」、「目標管理を導入して『個』として評価をする」、「女性社員育成の責任者を置く（支援部門、メンター制度）」、「仕事と家庭の両立支援システムの構築」などをあげ、ポイントとなるのは、「ビジネス戦略と利益に改革の動機・理由が結びついている」、

「組織のトップレベルからの支援がある」、「最適施策とビジネスの関係について明確なコミュニケーションプランが徹底している」、「改革がトップの思いつきではなく社員が無視できないように責任体制が徹底している」ことをあげている。さらに、女性が有する会社時間軸<sup>10</sup>に対応した各施策が、業績に貢献寄与されていくプロセスとして確認できれば、会社時間軸にかかわらず個々人の価値観・仕事観に柔軟に対応する「育成・活用・戦力化」策を実現できるとし、企業と個人が共生できるキャリア開発支援策が必要であることを指摘する。

これらから、仕事における男女差を、固定的な観念ではなく客観的に認識した上で、その差異をどのように活用するかの違いが、若年女性の雇用・活躍に影響すると考えられる。

## （２）雇用形態間の流動性

駒川[2014]は、政府（内閣府、経済産業省、厚生労働省）の女性活躍推進施策が、経済成長戦略上に位置付けられ、企業の自発性に委ねられるだけでは、変化は漸次的もしくは限定的にならざるをえないため、対象が少数となる可能性のある施策について、全体への波及を図るためには、正規雇用のコース制度による分断や非正規雇用の増加や女性間の格差拡大にも着目し、政府には雇用管理全体を見据えた施策が求められる点を指摘している。

この指摘からは、非正規雇用から正規雇用への転換といった雇用形態間の流動性が一つの問題となり、若年女性の雇用・活躍に影響すると考えられる。

## （３）ワーク・ライフ・バランスの実効性の確保

T. Alexandra Beauregard, Lesley C. Henry [2009]は、ワークとライフのバランスを考える際に、制度の利用可能性と実際の利用を区別する必要があり、ワーク・ライフ・バランスの実践を、キャリア展望の阻害や組織パフォーマンスの向上（採用面の競争力）との関係性から明らかにすることの必要性を指摘している。

川口・西谷[2009]は、女性の積極的活用企業の分析<sup>11</sup>から、ワーク・ライフ・バランス<sup>12</sup>が、企業の生産性や経常利益（売上高経常利益率、総資産経常利益率）と正の相関があるが、売上高との相関関係は観測されず、「効率性の向上→利益」、あるいは、「生産性が高く利潤が高い（業績が良い）→ワーク・ライフ・バランスが進展」という二通りの解釈が考えられる点を導き出している（両方の相乗効果の可能性を示唆）。また、男女均等度（正社員女性管理職の割合、ポジティブアクション）と企業業績の間にはほとんど相関関係がないこと

<sup>10</sup> 短期、中期、長期のそれぞれの時間軸へのコミットに対し、モチベーション、コミットメント、キャリアの各施策が基本的な考え方になる。

<sup>11</sup> 育児支援と企業経営に関する研究会の「育児支援と企業経営に関わる調査」（関西社会経済研究所に委託して、大阪商工会議所加盟企業のうち社員数 30 人以上 1,000 人未満の企業 3,500 社を対象に実施。分析に用いられたのは社員数 300 人以下の非金融業の中小企業のサンプル）。

<sup>12</sup> 育児休業制度、育児支援制度、次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画策定企業、有給休暇取得促進施策数の多い企業、労働時間適正化施策数の多い企業、経営トップの方針として両立支援策を周知している企業。



も導き出している<sup>13</sup>。

また、川口・笠井[2013]は、300人未満の企業の分析から、経営者がワーク・ライフ・バランスに理解のある企業ほど、そして多くの育児支援等が利用されている企業ほど女性の就業継続傾向が強く、経営者の均等化への意識が高い企業ほど、そして多くの育児支援施策や均等化施策を実施している企業ほど女性管理職割合が高いことを指摘している<sup>14</sup>。このほか、川口[2011]は、経営者がワーク・ライフ・バランス施策に熱心な企業ほど女性の定着度が高く、女性の定着度が高い企業ほど女性が活躍していることを明らかにしている。

ライフイベントと継続就業では、KINOSHITA Yuko, GUO Fang [2015]が、日本と韓国で女性の労働市場への参加が増加基調である一方、高学歴であるにもかかわらず非正規が多いことを受けて、北欧（ノルウェーとフィンランド）との比較を行っている。その結果、日韓では、現金による児童手当が女性の正規雇用率を下げ、固定的な性別賃金ギャップ（総合職と一般職の経過あり）が非正規雇用を促進し、日本では学歴が高いほど非正規雇用を志向している点を指摘する。北欧は、チャイルドケアを含む初期教育やサービス及び公教育に大きく投資し、チャイルドケアがフレキシブルで育児における父母の役割が平等であることから、収入ギャップの縮小に寄与する面がみられるのに対し、日韓では働き続けるために6-11歳の子育てに対する公的支出が必要（日韓は0-5歳が中心なため）で、ジェンダーエクイティ（公平）がキー要素であるとも指摘している。

これらから、ワーク・ライフ・バランスと業績や売上高との関係性について、統一した見解としての因果関係を見出せないものの、相関関係を示唆する結果がみられるため、ワーク・ライフ・バランスの取組を進展させる必要性はあると考えられる<sup>15</sup>。若年女性の継続就業を考える上で、短期的な施策では不十分であり、ロールモデルの存在など先行事例が継続就業の意識に大きな影響を及ぼすと考えられることから、ライフイベントと継続就業、さらには管理職登用など昇進にかかわる中長期の施策において、ワーク・ライフ・バランスの連続性の視点は重要だと考えられる。

#### （４）昇進の阻害要因の回避と昇進意欲の向上

武石[2014]は、女性の昇進意欲が低いとはいえず所与のものではないとし<sup>16</sup>、昇進意欲を規定する「職場の要因」として、企業レベルのフォーマルな人事制度・施策要因と、関連施策の実施や上司のマネジメントに関する従業員の認知の側面からとらえる「職場状況の

---

<sup>13</sup> ただし、相関関係なしと結論付けることは早計とも指摘している（川口[2008]『ジェンダー経済格差：なぜ格差が生じるのか、克服の手がかりはどこにあるのか 4章』では、女性管理職比率などの客観的均等度指標と企業業績間に明確な相関関係はないが、従業員が下した均等度の評価と企業業績間に正の相関関係が観測されている）。

<sup>14</sup> ワーク・ライフ・バランスや均等化の度合いと企業業績及び売上高との関係は曖昧である。

<sup>15</sup> ワーク・ライフ・バランスが企業の経営パフォーマンスにプラスの効果をもたらす点を示唆されているが、その経路（ルート）は明らかにできていないといわれることもある。

<sup>16</sup> 女性管理職の割合が高いのは、医療・福祉業、教育・学習支援業などのサービス業に多い（厚生労働省「雇用均等基本調査」）。

要因」の両方に着目し、企業が、女性の活躍推進や両立支援の施策を実施する効果は限定的で、女性が働く職場の状況が重要だと指摘している。すなわち、企業の取組を女性が認識・実感できることが重要で、特に、女性が活躍しにくい構造の悪循環を断ち切る上で、上司の部下育成にかかるマネジメントが重要であることを指摘している。

また、Margarita Estévez-Abe[2013]は、スウェーデンのようにジェンダー平等とみなされる国でさえ、昇進を妨げる見えない壁があることを指摘した上で、日本とスペインの両国は、強い家族主義と女性の労働市場への参加率が低い点が似ている一方<sup>17</sup>、スペインは、政治家や経営的地位に就く女性の割合が日本の3倍と高い点に注目している。この背景として、スペインでは、男女の賃金ギャップが小さく、大学が若年女性の職業観やキャリアの形成を補完する役割を果たしている点が異なる点を指摘している。また、アメリカでは、男女の賃金ギャップが小さいフレキシブルな労働市場であり、学び直しの機会もあり、高等教育を受けた女性が家事を外注して仕事に注力できることなどが寄与している点をあげ、スペインやアメリカに対し、日本の大学が、若年女性の職業観やキャリアの形成に大きな役割を果たしておらず、卒業後の職業学校の補完機能もほとんどない点が課題であると指摘している。

上記から、昇進意欲の向上において、企業の制度や施策を活かしつつ、マネージャー層が中心となって、職場の状況改善や人材育成に取り組むことが求められる。また、教育課程の段階で、就職からその後の昇進までを視野にいたったキャリア形成教育を行い、さらに、教育課程修了後や就業後のリカレント教育の機会が社内外に用意されることが求められると考えられる。

#### (5) 人事制度・人的資源管理のあり方（経営パフォーマンス）

山本[2014]<sup>18</sup>によれば、正社員女性比率や管理職女性比率が高くなる企業は、職場の労働時間が短い職場、雇用の流動性が高い企業、賃金カーブが緩く賃金のばらつきが大きい企業（勤続年数より成果や能力に応じて賃金が決まる企業）、ワーク・ライフ・バランス施策（法を上回る育児・介護休業制度、短時間勤務制度、勤務地限定制度、長時間労働是正の取り組み）が充実している企業である。これらから、**女性活用の阻害要因は、長時間労働、長期雇用、労働の大きな固定費用、画一的な職場環境**であると指摘している。また、女性活用の進んでいる企業の利益率が高いことから、女性の能力・スキルを最大限に活用する環境を整備し、女性を正社員や管理職として雇用することを示唆する。その一方で、女性活用だけを目的に従来の働き方を変えるのではなく、企業競争力を低下させないよう費用対効果を意識し、企業業績にプラスの影響をもたらす形での働き方の是正や女性の活用を

<sup>17</sup> 社会福祉システムと労働市場の状況が女性に不利にはたらいいた。

<sup>18</sup> 使用する企業パネルデータ（従業員規模 30 人以上）は、経済産業研究所実施の『人的資本形成とワークライフバランスに関する企業・従業員調査』（2011 年度と 2012 年度調査）と経済産業省の『企業活動基本調査』の個票データを接続し、職場の労働時間、雇用の流動性、賃金構造、WLB 施策の 4 つの企業特性に着目して分析。

検討することが重要であると指摘する。

大沢・金[2014]、金[2015]は、韓国で2006年3月に導入された「積極的雇用改善措置制度」(affirmative action)<sup>19</sup>の対象企業は、女性雇用率や女性管理職比率や当期純利益が高く<sup>20</sup>、韓国労働研究院の「事業体パネル調査(各年調査、全国30人以上の事業所から1,700事業所を層化抽出)」のパネルデータを使った分析でも総資産収益率(ROA)が高いことを明らかにし<sup>21</sup>、強制度の高い法や制度の整備とともに、韓国では、人材多様化の企業文化の醸成や女性社員ネットワーキングが統計的差別の緩和に寄与していることを示唆している<sup>22</sup>。同時に、日本では、42歳を境に仕事要因の離職理由と家庭(結婚)関連要因の離職理由の割合が逆転するという、キャリアの発展性がない理由での離職に着目する必要があることも指摘している。

KATO Takao, KODAMA Naomi[2015]は、人的資源管理(HRM)の多様性(ワーク・ライフ・バランス(WLB)とPerformance-Related Pay=成果主義賃金)が、組織のジェンダー平等に与える効果について分析している。WLBでは、デイケアサービス支援は、職場のジェンダー不平等を減じる効果がある一方、パートタイムは、女性管理職の割合を減じ、PRPは女性管理職の割合を下げることを明らかにしている。政府が目指す、2020年に責任ある地位に就く女性を少なくとも30%にするには、固有のワーク・ライフ・バランスの多様な効果とPRP(成果主義賃金)の効果に着目した、MBO(Management By Objectives:情報の共有、透明性、体系性の向上などを通じた意思決定過程)と体系的な訓練プログラムを調和させることが必要であると指摘する。

これらから、人事制度・人的資源管理のあり方について、女性の活躍の観点だけでなく、人材の多様性の観点から、業績への寄与を踏まえて、包括的に各制度の検討と共有を図る必要性があると考えられる。

## (6) 包括的なマネジメント

芝原[2003: 2009: 2013]は、「企業のタテマエでないホンネ」(企業目的達成に向けた現場運用に合致した施策)と「女性活用」(意欲能力のある女性がチャンスを与えられ自己の能力をフルに発揮し企業に貢献する姿)を結合する上で、「女性に関する諸法令・制度・支援態勢」といった企業体制の真価が、企業理念や企業目的・職場風土と合致したものでなけ

<sup>19</sup> 2005年12月の男女雇用平等法の改正を受けて2006年3月に施行された。常時雇用労働者1,000人以上の事業所に義務付けから、2008年に500人以上の事業所や公的機関に拡大された。日本の女性活躍推進法に比べて、女性の雇用比率や女性管理職比率を該当業種の平均70%に達する基準を設定しているため強制度が大きい点に注目している。

<sup>20</sup> 2006年から2013年の変化は、女性従業員比率が30.7%から36.0%、女性管理職比率が10.2%から17.0%に高まった。

<sup>21</sup> 女性従業員比率や女性管理職比率は、企業利益に正の影響を与えるものの統計的には有意でないが、積極的雇用改善措置実施企業の方が、企業利益が高い(女性活躍度を高めている)。

<sup>22</sup> 経済産業研究所の調査[2013]によると、中国や韓国の企業が女性社員を増やすために採用している方法は、中国では経営層のコミットメント、社内メンター制度、女性社員のスキル育成プログラムを採用する割合が高く、韓国では人材多様化の企業文化の醸成や女性社員ネットワーキングを採用する割合が高い。

れば発揮されないと指摘している。ビジネス戦略と利益に改革の動機・理由が結びついていることを前提とした上で、女性自身が阻害要因の解消に取り組んでいくマネジメント的アプローチ（受身ではなく自立的なキャリア形成を選択する）の必要性を提言している。また、均等法施行後 20 年の歴史を振り返り、女性活用において、制度システムと同時に、経営理念に連動した、風土文化、規範規律、ルール習慣等（ソフト）といった人事システム全体の整合性に着目し、「包括的なアプローチをとった『組織変革』を目指す」ため、トップ理念の発信と組織全体での取組が必要だとし、女性活用に向けた取組の視点として、①誰のための女性活用なのか、②何のための女性活用なのか、③「女性活用が実現した」といえる形、④女性の本音と「法令整備」「社内諸施策」の方向性がマッチし効果的に機能し、また個人のキャリアデザインと連動できているか、⑤企業のホンネと女性活用の方向性にずれがないかといった点をあげている。

さらに、企業人、家庭人、社会人の人生を広域に捉える必要がある点や、女性の意識・意欲の問題（女性の本音ベース）として、『“企業における女性活躍の条件”は法令対応だけのタテマエの社内整備には限界があり、「企業の本音と女性のホンネ」の真正面の対峙を通した、“企業の生き残り”と個人の生きがい”が両立する“WIN：WIN”のホンネ葛藤の中からは生まれにくい』[芝原,2009]という指摘は、今後取り組むべき方向性を示唆していると考えられる。

これらから、企業理念や企業目的・職場風土と合致した、企業の建前ではない本音ベースの制度や仕組みが整備され、さらに、それらを運用する過程で、女性自身が主体的にキャリア像を描くことができ、企業と働き手が協働して女性の雇用・活躍を推進していくことの重要性が示唆される。

## 2. 企業事例の着眼点

前節では、企業の取組事例検討の着眼点として、「男女差の認識とその差異の活用」、「雇用形態間の流動性」、「ワーク・ライフ・バランスの実効性の確保」、「昇進の阻害要因の回避と昇進意欲の向上の検討」、「人事制度・人的資源管理のあり方」、「包括的なマネジメントの観点」の6つをあげた。さらに考慮を要するのは、「中小企業」である。中小企業は、事業所数と雇用者数において大きなウェイトを占め、女性の雇用・活躍を広げる場として、潜在的な大きな可能性を有している。しかし、女性の雇用・活躍を推進する体制に制約があるなど、大企業と異なる課題を有することも多い。このため、中小企業に着目した先行調査研究からの知見を加えることも重要である。下記でとりあげる先行調査研究の一部は既出のものの再掲も含まれるが、改めて、中小企業の視点で捉え直す。

安田[2013]は、従業員数 300 人未満の企業を対象とする調査結果から、企業の規模を問わず、雇用主が、性別役割意識や嗜好による差別など「固定観念による差別」を強く持つことが、企業の女性割合を低下させている点を指摘している。

川口・西谷[2009]は、300人以下の中小企業の調査データ<sup>23</sup>に基づく女性の積極的活用企業の分析において、ワーク・ライフ・バランス<sup>24</sup>が、企業の生産性や経常利益（売上高経常利益率、総資産経常利益率）と正の相関があるが、売上高との相関関係は観測されなかった点を指摘している。この結果から、「効率性の向上→利益」、あるいは、「生産性が高く利潤が高い（業績が良い）→ワーク・ライフ・バランスが進展」という二通りの解釈を考えられる点を導き出している（両方の相乗効果の可能性を示唆）。また、男女均等度（正社員女性管理職の割合、ポジティブアクション）と企業業績の間にはほとんど相関関係がないことも導き出している。川口・笠井[2013]は、「中小企業は女性が比較的活躍しやすい職場であるが、大企業と異なる人的資源管理制度を求められる」<sup>25</sup>との前提から、2007年、2009年、2011年の調査（川口・西谷[2009]で言及している3か年の調査だがパネルデータではない）のうち300人未満の企業を抽出した結果に基づき、経営者がワーク・ライフ・バランスに理解のある企業ほど、そして多くの育児支援等が利用されている企業ほど女性の就業継続傾向が強く、経営者の均等化への意識が高い企業ほど、そして多くの育児支援施策や均等化施策を実施している企業ほど女性管理職割合が高いことを指摘している。ただし、ワーク・ライフ・バランスや均等化の度合いと企業業績（売上高）の関係は曖昧で、女性管理職割合と売上高の間に有意に負の相関がみられるが、育児支援施策数やポジティブ・アクション施策数と売上高の間には有意に正の相関関係がみられ、ワーク・ライフ・バランスや均等化の度合いと売上高経常利益率や総資産経常利益率との間には弱い正の相関がみられることを明らかにした<sup>26</sup>。このほか、川口[2011]は、経営者がワーク・ライフ・バランス施策に熱心な企業ほど、女性の定着度が高く、女性の定着度が高い企業ほど女性が活躍していることを明らかにしている。

脇坂[2006: 2007: 2009a: 2009b: 2014]は、大企業が日々の活動を慣行ではなく制度でコントロールする必要がある一方で、制度やサポートがない中小企業の女性管理職割合の方が高いことを指摘する。脇坂は、いちはやく女性を本格活用する企業を「イノベーション」と呼称し、こうした企業は極端な労働力不足が生じるときに生まれやすく、また、多くの女性管理職を生み出す背景が、優秀な男性の採用・定着が困難な企業の中で、優秀な女性の存在に早くから気付いた社長・役員がいた企業が、大企業以上の割合で女性を登用していると考えている。男女の均等度は低いがファミリーフレンドリーの程度が高い企業では

<sup>23</sup> 育児支援と企業経営に関する研究会の「育児支援と企業経営に関わる調査」。関西社会経済研究所に委託して実施された調査で、対象は、大阪商工会議所加盟企業のうち社員数30人以上1,000人未満の企業3,500社。分析に用いたのは社員数300人以下の非金融業のサンプル。

<sup>24</sup> 育児休業制度、育児支援制度、次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画策定企業、有給休暇取得促進施策数の多い企業、労働時間適正化施策数の多い企業、経営トップの方針として両立支援策を周知している企業。

<sup>25</sup> 大企業は終身雇用制を前提とする長期的な人材育成に対し、中小企業は、人材育成にかかる費用が小さく即戦力人材の中途採用が比較的多い、学歴が低い、女性管理職が多く女性が比較的活躍しやすいなどの前提がみられるとしている。

<sup>26</sup> 既存の研究では、ワーク・ライフ・バランスや均等度と企業業績の間には明確な相関関係を断定できなかった。

「複線型人事制度・コース別雇用管理制度」の導入割合が高く<sup>27</sup>、制度そのものの重要性だけでなく、それを組織のなかでいかにスムーズに導入し、制度を有効利用するかが重要で、「情報の非対称性」を緩和する、労使双方の工夫が重要と指摘している。男女の均等度とファミリーフレンドリーの程度が揃っている企業は、長時間労働抑制施策や自己啓発制度を行い、目標管理制度などの様々な人事制度も相対的に充実しており、学問的に定義しづらい「職場の雰囲気」が良ければ、制度がなくとも社長の裁量でできるようなものが多く、良好な職場を基盤にして、トップはじめ従業員の関与を得た「制度化」は、より効果がある可能性が高いと指摘する。

上記を受けて、次章では、図表2-2の左側に示す企業全般の取組事例を概観する際の着眼点に加えて、右側に示す中小企業の事例分析での着眼点にも留意して、各事例をみていく。

図表2-2 中小企業における女性の雇用・活躍の取組事例の着眼点

女性の雇用・活躍で想定される要件（企業全般）	中小企業の事例分析の際の着眼点
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 男女差の認識とその差異の活用</li> <li>● 雇用形態間の流動性</li> <li>● ワーク・ライフ・バランスの実効性の確保</li> <li>● 昇進の阻害要因の回避と昇進意欲の向上の検討</li> <li>● 人事制度・人的資源管理のあり方</li> <li>● 包括的なマネジメントの観点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 雇用主の潜在的な意識・本音</li> <li>● ワーク・ライフ・バランスの取組</li> <li>● 男女の均等化の取組</li> <li>● 情報の非対称性の緩和</li> <li>● 労使間の工夫</li> <li>● 職場の良好な基盤</li> <li>● 制度の導入と有効利用</li> </ul>

<sup>27</sup> 中小企業でコース別人事制度が増えているのは、出産後も働き続けるためのコースを基幹職と異なる仕事に設けるために導入され、出産後の女性が仕事を継続する割合は、もともとは中小企業の方が大企業より高かったが、大企業の継続割合は増加している。

### 第3章 企業事例

#### 1. 調査の実施概要

本章では、平成26年度から28年度にかけて実施したインタビュー調査の協力企業の中から、中小企業10社の事例を通して、女性の雇用・活躍の現状と雇用・活躍への企業の取組の実態をみていく。

10社の業種は、建設業4社、製造業（情報サービス業含む）3社、サービス業3社である。各業種の企業には以下のような特徴がみられる。建設業の企業は、いずれも人材不足を主な背景に女性の雇用に取り組み始め、事務職だけでなく技能系及び技術系の職種の女性の雇用・育成に積極的に取り組んでいる。製造業（情報サービス業）の企業は、2社（株式会社エストロラボ、株式会社プロアシスト）の経営者は女性で、女性の雇用・育成に向けて様々な取組を先行的に実施している。また、株式会社あじみ屋は、女性だけでなく障がい者も積極的に雇用するなど多様な人材の雇用・育成に取り組んでいる。サービス業の企業は、いずれも事業内容面で多くの女性を雇用しており、雇用から育成・定着までを視野に入れて取組を重ねている。

インタビュー調査企業とその取組

業種	企業名	事業内容
サービス業	株式会社上六調剤薬局	調剤及び一般医薬品等の販売、介護機器介護用品のレンタル・販売、居宅介護支援など医療・福祉サービス
	有限会社ケーワイケー介護サービス	訪問看護、居宅介護支援、介護タクシー、デイサービスなど
	株式会社シーエスシーサービス (C S Cグループ本部)	納棺施行サービス
建設業	株式会社KMユナイテッド	建築塗装
	南晃工業株式会社	左官、建築、内装仕上の専門工事
	玉川設備環境	埋設配管の専門工事
	株式会社コアー建築工房	建築請負
製造業 情報サービス業	株式会社エストロラボ	細穴放電加工
	株式会社あじみや	柿の葉すしなどの食品製造、和風レストランなどの飲食店の経営
	株式会社プロアシスト	組込システム、ソフトウェア、ハードウェア、WEBなどの開発

## 2. インタビュー調査結果

(事例1)「人財」の観点で各人の強みを把握して自発的な行動を醸成

株式会社上六調剤薬局<sup>28</sup>

企業概要	<p>事業内容：調剤及び一般医薬品並びに医薬部外品の販売、医療用具・計量器及び化粧品の販売、居宅療養管理指導／介護機器・介護用品のレンタル並びに販売、バリアフリーリフォームの相談・施工／居宅介護支援</p> <p>設立年：1975年8月</p> <p>資本金：2,000万円</p> <p>従業員数：150名（2017年1月現在）</p> <p>サイト URL：http://www.ueroku.jp/</p>
経営理念	<p><b>【理念】</b></p> <p>ミッション「もっと元気に／もっと笑顔に／きっと感動」</p> <p>ビジョン「働きたい会社NO. 1」</p> <p>バリュー「勇気ある挑戦／素直な心で正直なあきない／あたたかな人間関係／ことのはじめは人にあり、総合力で事を成す／常識を変え、社会を変えていく」</p>

### 【企業の概要】

同社は、医療から介護・福祉へ事業を拡充し、医療・介護のリーディングカンパニーを目指している<sup>29</sup>。近年の売上高は増加傾向にある。特に介護部門の「ライフマーク」では、売上目標の達成に向けて、週・月・半期の各時点で数字を把握し、他社よりも多くの営業担当者を配置し（1区を2名で担当する場合もある）、市場調査や新規エリアの開拓に積極的に取り組んでいる。

全ての部門において男女の別なく定期採用を行い、女性を第一線の仕事や役職に登用する意向を有し、待遇面の男女差もない。社長は、女性社員の優秀さに期待し、仕事に対する目的意識、専門性の追求、将来のビジョンなどに着目し、向上心を持っていることを重視して採用活動を進めている。

### 【調剤薬局部門】

本店と上本町店の2店舗を有し、両店に女性の薬局長が在籍している。本店は、創業以来、大阪赤十字病院の門前薬局として2,000種以上の薬を扱っている。また、様々な処方箋に対応するため、月に1～2回程度社内で勉強会を行い、新薬が出た時には、病院の研

<sup>28</sup> 同社のウェブサイト、アンケート調査票の回答内容を参照したほか、同社の竹中千晶さん（管理部 採用担当）より詳細をご教示いただいた（2016年7月11日）。

<sup>29</sup> 創業後、上六薬局（処方箋の受付・訪問服薬指導）、ライフマーク（福祉用具のレンタル・販売、住宅改修／天王寺・守口・阿倍野・吹田・香里園）、うえろくケアプランセンター（居宅介護支援・ケアプランの作成）、あんりケアセンター（訪問介護／2010年10月設立：系列会社）へと、事業内容及び事業拠点を拡充している。



修にも参加している<sup>30</sup>。また、患者の自宅を訪問する居宅療養管理指導も行っている。平成 25 年 12 月には、施設調剤に特化した上本町店を開局し、主に高齢者福祉施設に赴いて訪問服薬指導を行っている。訪問服薬指導では、医師との同行や施設の職員との折衝などが生じるため、コミュニケーション能力が求められる。両店ともに、地域のかかりつけ薬局を標榜する『健康介護まちかど相談薬局』に認定され、医師、看護師、介護福祉士などの専門家と連携して、在宅医療や在宅介護を橋渡しすることを目指している。

調剤薬局部門には従業員 33 人（パートを含む薬剤師 22 人（うち男性 1 人）／事務 10 人／営業 1 人）が在籍し、本店で 15 名、上本町店で 18 名が働いており、年齢は、20 歳代から 60 歳代で構成されている<sup>31</sup>。部門長は薬剤師の女性で、副部門長は介護用品の営業に従事していた 40 歳代の男性である。

薬剤師に対する需要は社会的に多く、定着や新たな人材の獲得に向けて職場環境の整備を重視し、薬剤師と医療事務職のチームワークの円滑化にも取り組んでいる。現在、副部門長の男性が、薬剤師をはじめとする従業員の管理を担当している。店舗や組織及び人事の運営管理に対する期待もあり、**社長の指名で副部門長になり、部門の職場環境の改善や人事管理に大きく貢献**している。副部門長は、従業員の意見などの聞き役となり、組織風土の円滑化に日々努力している。2 年半前から**面談（年 2 回の賞与の際と月 1 回程度実施／長ければ 1～2 時間、場合によって 15 分程度）を実施**しており、薬剤師・事務ともに、副部門長の男性に意見などを言い、副部門長は話を十分に聞いた上で、正面から受け止めて対応し、状況によって説得したり期待していることなどを伝えることもある。こうした取組を重ねることで、離職者が少なくなっている。薬剤師の労働市場は流動的なため、退職者の補充より就業継続が重要なため、副部門長の存在は大きい。

就業継続において、顧客満足と社員満足の両方を重視し、研修制度を整え、入社後の自主的な業務への取組を支援し、可能性や潜在能力の発揮に向けて、**自ら望むべき企業風土や職場環境を作り出すことに期待**している。そのため、薬剤師と医療事務の連携も重要である。副部門長によると、**各人の強みを把握した上で課題を与え評価するサイクルをとっており、事前に目標を投げかけ、各人が自発的に行動することに期待**している。上本町店の例では、新入社員でも、往診、配薬、服薬指導などのスケジュールを自分で立てることができ、朝礼やミーティングも行われている。

薬剤師の活躍では、2016 年 5 月に管理薬剤師になった 39 歳と 47 歳の女性 2 人の例がある。管理薬剤師に登用した理由は、一つは、本店の管理薬剤師が出産のため管理薬剤師をできなくなったため、二つは、2016 年 4 月の薬事法の改正により、保険薬剤師の経験

<sup>30</sup> 人材育成では、門前薬局である日赤病院での新薬などの薬務知識に関する講義の受講、医療知識に関する外部研修への参加、かかりつけ薬剤師に関する e-learning の受講（会社が経費負担）、高齢者施設等に提供できるような知識に関する教育、特に、認知症予防、高齢者向けの知識の習得に注力している。

<sup>31</sup> パートとして、配偶者の扶養の範囲内で週 3 回×4 時間程度の勤務を希望する人も少なくなく、薬剤師は時給単価が高いことも理由の一つ。子育てが落ち着いた理由で、パートから正社員に転換した人は 2 人。

が5年以上必要になったからである。登用された管理薬剤師は、一人は、パートで働いていた47歳の女性で、2015年に正社員に登用された女性である。もう一人は、2015年に入社した39歳の女性である。人事担当者からみて「仕事のよくできる従業員」は、「テキパキしている」「無駄話をしない」「勉強熱心」「主体的に提案などできる」といった面を備えている人材である。新たに管理薬剤師に登用したことで、いずれの薬局とも、職場にプラスの変化がみられる。

#### 【介護機器・介護用品のレンタル並びに販売、バリアフリーリフォームの相談・施工部門】

介護部門の「ライフマーク」は、天王寺、守口、阿倍野、吹田、香里園の5箇所で事業を展開しており、平成12年4月に介護事業を開始している。「ライフマーク」の名称は、お客様の人生の夢や目標を実現するための「道しるべ」をイメージしている。「凡事徹底」（当たり前のことができる）、「高速レスポンス」（迅速かつ的確に対応）を常に意識して行動し、「SMART」な営業を目指し、「輪＝relationship」を重視している。在宅サービスと施設サービスのうち、在宅サービスで物を扱う福祉用具貸与（レンタル）・販売、住宅改修（バリアフリーリフォーム、一般リフォーム）を行うほか、介護保険制度外のレンタルサービスや補聴器の販売も行っている。

部門の構成は、部門長（男性／日々各店を回り店舗状況を把握するとともに、市場調査など行う）と副部門長のもと、各店を統括する5人の店長がおり、店長の下に課長、その下に3～4人の課員が配属される。課長は最初の管理職で営業の第一線で働いている。課長が課員に指示を出し日々の動向を把握する。営業部門では、年2回の面談、入社後3ヶ月間は毎月面談が行われる。これ以外にも、日々、コミュニケーションをとれる機会は多い。部門の従業員は88人で、このうち10人程度は、中途採用された人で、半年に1回必要となる機器の点検業務などに従事している。事務職は女性が24人で、営業担当45人のうち7人が女性である<sup>32</sup>

採用に際し、売上に対する一定の熱い思いやメンタル面の強さが求められることから、部活動の経験などをたずねることもある。採用は、新卒の場合は、大学訪問とともにマイナビを利用している。中途採用の場合は、ハローワークや人材紹介会社を利用している。入社後は、最初の3ヶ月間の研修（OJT）で、先輩営業職に同行してケアマネ事務所や利用者宅を訪問し、同時に1～2週間に1回の頻度で、座学で介護保険や関係する商品の知識を勉強し、営業全般に関する基礎的な経験と知識を習得した上で、一人立ちする。**先輩営業職より商圈を引き継ぎ、さらに、本人の能力や裁量でエリアの拡大にも取り組む。**将来的には、他府県へのエリア拡大も検討している。会社は、社内の研修プログラムや外部の研修会への参加を支援するほか、向上する気持ちに応える「**責任者立候補制度**」（**入社年**

<sup>32</sup> 大学の社会福祉学部の新卒者の20歳代、介護の現場職経験者の30歳代、営業補助で入社し営業職に転換した45歳の女性（女性営業職のモデルに位置づけられる。管理職を打診されるも管理職になることを希望していない）、業界未経験の20歳代後半の女性、2年前に出産し9時から17時までの勤務で残業をしないようにして乗り切った30歳手前の女性が在籍。採用に際しては、経験の有無は問われず、自動車運転免許を保有していることを求められる。

数にかかわらず、本人が昇格の意思を表明し、役職に挑戦できる)を整備している。ケアマネジャーからエンドユーザーを紹介してもらう営業形態で、福祉用具レンタル、販売、住宅改修を中心に3つの介護保険を適用する中で、サービスの組み合わせなど提案力が求められるとともに、ケアマネジャーとの連携も求められる。ケアマネジャーとの関係性が良ければ、エンドユーザーの紹介につながる。「月間個人売上トップ賞」の制度があり、リーダーシップや営業力の向上を図り、課長への昇進などを志向する社員もいる。

女性の営業職を増やしたい流れがある。営業所でも女性の採用を歓迎する雰囲気があり、女性営業職は、ユーザーに独居女性が多い現状の中で、女性でないと注文をとれない層があるため、重要な位置を占める。また、ケアマネジャーの在籍する事務所をアポイントなしで訪問することが多いが、ケアマネジャーには40～50歳代の女性が圧倒的に多く、場合によっては女性の営業職の方が関係を築きやすい面もある。さらに、利用者の声として、「利用者の立場にたって、心遣いができる」、「余計な事を言わない」、「きちんと仕事をしてくれる」といった高評価も得ている。女性営業職で成績の良い人は、相手の話を良く聞く（最初は月額300円の車いすのレンタルであったとして、ユーザーとのつながりを深めることで住宅改修などの注文に発展する場合がある）、取引先や利用者から連絡があった場合にすぐ対応するといった特徴がある（自分で対応できない場合でも営業所に持ち帰って相談するなど柔軟に対応する）。また、売上への貢献意欲が高く、管理職よりも現場で働きたいという人も多いため、現状では女性の課長はいないが、管理職に向いていないと思いつている印象もある。

営業所の人間は、全般的に穏やかな人柄で人間関係も良好なため、職場環境は比較的良好である。営業職は、日、週、1ヶ月の単位で目標を設定してそれぞれにアプローチし、1週間に1回、朝礼時に会議を行っている。売上は個であるものの、営業所単位で戦略を練るなど、チームでの対応もある。こうした背景から、教え合ったり、不安だったら同行するなどの対応も適宜行われており、チームワークを円滑にするため、店長から課長に協力を呼びかけることもある。実際に、出産の際には予め課員に協力してほしいと呼び掛け、出産を経験した女性は、時短勤務で何とか乗り切ったケースがある。また、営業成績が芳しくない場合は、自主的に動いていないこともあり、自発性を醸成していきたいと考えている。例えば、ケアマネジャーに対して営業する際に門前払いになったなどの理由で、「こわい」と感じた場合には動けないこともあり、そうしたケースでは、先輩と一緒に再度営業に出向き、自信の回復を試みたり、営業の方法に対する助言を行うこともある。

### 【居宅介護支援事業】

「うしろくケアプランセンター」には、男性2名、女性12名の計14名のケアマネジャーが在籍し、質の高いケアプランの作成を重視するほか、系列会社のヘルパーステーションもある。ライフマーク（福祉用具レンタル及び販売）や上六薬局（処方箋調剤薬局）と連携して店舗を運営し、医療・介護福祉の両観点から総合的なサポートを実践している。社長は、「人財」の育成を最重視し、新入社員に「権限を与えると同時に、各々が責任をも

って仕事に取り組む」ことを訴える。ケアマネジャーの仕事は、5年間の介護現場での経験が必要なため、従業員の年齢層は40歳代後半と他の部門よりやや高い。組織は、ケアマネジャーである女性の所長と管理者（各担当者の仕事の内容やサービス利用者の状況を把握している／他社でケアマネジャーの経験を経て同社に入社）のもとで、2チームに分かれてケアマネジャーが従事する。ケアマネジャー1人当たり40件の案件を受け持つが、ケアプランの作成は、売上を増やすことよりも利用者の満足度を優先することになりやすく、事業収益につながりにくい面もある。

仕事のできる人のイメージは、利用者の経済状況も踏まえて利用者のためのプランをきちんとつくれる人で、不必要な内容をつけず、事務処理を堅実にこなせる人物である。

人材育成では、講演会で医師から医療知識の話聞くほか、会社主催の勉強会などを通じて必要な知識を習得している。他社での経験があると前職のやり方を踏襲してしまう場合があり、事務処理に十分に対応できないケースもある。最近は、監査などに十分対応できる事務処理が求められるが、場合によっては事業の継続を危ぶまれることも懸念される。このため、人物重視で、受け答えや事務的能力が良好な人物を求めている。

#### **【女性の雇用・活躍の担当者として】**

担当者は、入社時点より採用・面接を行っている。社長とコミュニケーションをとり、また様々な人と話をする中で、取り組むべき課題が一つずつ解決に向かうことに充実感を感じている。介護保険に基づく事業は、国の方針（利用者負担が1割負担から2割負担へ変化を受けてますます厳しくなることが予測される）に左右されるため、「人財」の観点から差をつけようという意識が、社長、役員、管理者の間で共有されている。このため、採用のほか、管理者の役割や面談も重要な位置を占める。

上記の方針の一つの取組として、2016年6月1日付けで、「株式会社上六調剤薬局行動計画（第1回）」を策定し、3つの目標を掲げ、従業員の仕事と子育ての両立を図りやすい環境を整備し、子育てをしていない従業員も含め周りがサポートし、多様な働き方の構築に向けた取組を検討している（計画期間は2016年6月1日～2018年5月31日まで2年間）。

株式会社上六調剤薬局行動計画（第1回）

	目標1：妊娠中や産休、育児休業復帰後の相談窓口を強化し、面談内容を生かした施策を実行する。	目標2：「仕事と子育ての両立」について、全従業員の理解を深め、育児休業から復帰した者をサポートできる体制を整える。	目標3：休暇取得や残業といった勤務管理上の課題を調査し、仕事と子育てが両立しやすい職場環境を整える。
2016年6月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・妊娠中や産休、育児休業復帰後の相談窓口を設置し、産休前、産休復帰後に人事面談を行う。</li> <li>・面談後に人事と管理者で協議し、本人の事情を考慮した弾力的な勤務体系を構築する。</li> </ul>		
10月		<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社の育児休業取得の実績を社内で周知するとともに、仕事と子育ての両立に関わる法律、行政のガイドライン、他社の取り組みなどの社会的な状況を、社内で情報共有する。</li> <li>・育児休業から復帰した者のサポートについて、2人体制や在宅勤務などの勤務環境を、個別具体的に検討する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の勤務実態を管理している管理者に対して、課題があるか否かをヒアリングする。</li> </ul>
11月			<ul style="list-style-type: none"> <li>・振替休日の取得ができていない、所定外残業時間が多い、といった課題が見受けられれば、その原因を明らかにする。</li> </ul>
12月		<ul style="list-style-type: none"> <li>・サポート体制について社内へ公表するとともに子育てをしながらでも働ける環境づくりに理解を得られるよう取り組む。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課題に対し、具体的な改善策を検討し実施する。</li> </ul>

事例2：「適材適所」「正社員採用」「責任を与える」「全員参加型の経営」で定着を図る  
 有限会社 ケーワイケー介護サービス<sup>33</sup>

<b>企業概要</b>	事業内容：訪問介護／居宅介護支援／介護タクシー／デイサービス／サービス 付き高齢者向け住宅 設立年：2001年（創業） 資本金：300万円 従業員数：77人（正社員32人、非常勤社員45人）（平成29年1月末現在）
<b>経営理念</b>	<b>【基本理念】</b> 1 利用者様第一に、質の高い介護サービスを提供いたします。 2 全てのサービスに、責任と誇りを持って臨みます。 3 社員教育を徹底させ、個人の向上を目指します。 4 経営基盤を確立し、組織の向上を目指します。

**【企業の概要】**

同社は、病院の看護師OGを主なメンバーとして訪問看護で創業し、翌年、訪問介護事業を中心とする事業内容に転換した。数人のスタッフで創業し、利用者の多様なニーズに応じて、訪問介護に加えて、居宅介護、福祉用具の相談、病院の送迎サービス（NPO法人）、デイサービス（NPO法人）、サービス付き高齢者向け住宅などに事業を拡充し、同業の小規模事業所の事業を継承した経緯もあり、組織体制は大きくなっている。事業拠点は、1階がデイサービス、2階が訪問介護サービス及び送迎サービスの拠点というように、様々なサービスを一体で提供できる体制が整備されている。同社は障がい者の雇用にも積極的に取り組み、デイサービス部門では障がい者が高齢者を介護している。例えば、視覚障がい者はマッサージ、透析患者は事務作業、知的障がい者はウォーターベッドへの移送（カードで仕事内容を指示することで従事できる）、精神障がい者は状況をみながらヘルパー業務と事務業務の両方、廃用症候群の人は介護記録と実績の確認の各業務に従事している。また、若年無業者を雇用した実績もあり、無業の状態について、「自分の居場所がない」、「働ける場所がない」と感じている人が少なからず存在していると考え、誰にでも長所と短所があり、その人にとって最適な仕事や働く場所を見つけていく「適材適所」の考え方を実践している。また、「人材は与えられ、働いていただく」、「去る者は追わず来る者は拒まず」という考え方で社員や応募者に接した結果、最初は適性が無いと思われた者が、自分の居場所を見つけて就業を継続するケースを複数例みている。雇用後は、一度やらせてみて、潜在的な可能性を見出し、引き出すことに留意している。

**【雇用管理・人材育成・経営】**

同社の雇用管理のキーワードは、「適材適所」、「資格取得支援や研修の積極的な実施」、「正社員採用」、「責任を与える」、「全員参加型の経営」である。

<sup>33</sup> 大阪府（商工労働部）[2014]「企業における若年未就業者の雇用に関する調査－安定した雇用の創出と企業経営の両立を目指して－」の88-91頁の記載内容をベースに加筆修正している。

「適材適所」は、ハローワークなどを通じて、母子家庭の母親、障がい者、若年の就業未経験者、企業等の離職者など、ヘルパー2級の資格を取得した者を中心に受け入れ、3ヶ月間のトライアル雇用を経て、適性或就業条件が合えば、原則的に正社員として採用している。訪問介護事業は慢性的な人材不足であるが、誰もがヘルパーになれるわけではなく、乳幼児を抱えた母親は訪問介護に従事することが困難な場合がある。このため、採用前に十分に話し合い、条件が合わなければ採用しないケースがあるほか、応募者の状況や適性をみて了解を得られれば、デイサービスの仕事を紹介することもある。

「資格取得支援や研修の積極的な実施」は、業務の性格上、資格の取得や知識、手技等の習得に力を入れている。3ヶ月間のトライアル雇用の段階で、ヘルパー2級、ガイドヘルパー（移動介護従事者）、福祉用具専門相談員等の資格の取得に取り組んでいる。同社では、ヘルパー2級を取得した後、介護福祉士の資格を取得し、ケアマネジャーとして活躍できる人材も多数在籍している。研修については、財団法人介護労働安定センターの資格取得や研修に関する情報をすべて提供し、参加する場合には、受講料等を会社が半分負担している。また、社内研修では、接遇、救急知識、個人情報保護などに関するグループ単位の研修のほか、介護技術研修（車椅子の介助、家事援助のための調理実習、喀痰吸引については希望者を社外学校に順番に派遣するなど）、年1回の外部講師を招いての人権研修などが行われている。介護サービスは「習うより慣れる」の側面があるため、顧客の信用を得ていく上で、資格の取得と研修のいずれも重要で、両輪のような役割を果たしている。

「正社員採用」は、訪問介護という事業の性格上、守秘義務の徹底が重要だと考えており、業務に対する責任意識を徹底するため、正社員での雇用を前提としている。また、創業時から勤務している人を、65歳以降も役員として雇用するなど、若手社員にとって将来の姿が見え、長期就業に対する動機付けとなる配慮をしている。

「責任を与える」は、それぞれの長所と適性を尊重して業務を分担して責任を持たせ、介護サービスでは、最近では、登録スタッフが増えたことなどを背景に難しくなりつつあるが、以前は、1名の顧客に対して、主スタッフ、従スタッフ、予備スタッフ（新人）の3名体制でサービスを提供し、3年毎に担当する顧客を少しずつ変え、責任を与えて少しずつ新たな挑戦を重ねる機会を持つことによって、仕事に対する自信を高め、全力で頑張ることのできる職場環境をつくるような取組をしていた。

「全員参加型の経営」は、社員全員の意見を集約して、職場環境の改善を図っている点である。例えば、就業規則やヘルパー及び介護福祉士の給料表を、サービス提供責任者が中心になって、全員の意見を聴取して作成した例がある。給料については、少しずつ増やしボーナスも支給するなど、処遇改善に取り組んでいる。また、経営方針書や決算書類も全員が閲覧できるようすべて開示している。そのほか、忘年会には社員の子どもも参加でき、母子世帯の従業者の生活環境にも配慮している<sup>34</sup>。

<sup>34</sup> 2011年に「はたらく母子家庭応援企業表彰」を受賞している。

上記のような取組を重ねる中で、同社のことを知った人から人材を紹介されることもある。多様な人材を受け入れることは会社にとって容易なことではないが、可能な限り対応し、本人にとって最善の仕事や働き場所を一緒になって考えていく取組を続けている。

#### 【女性の雇用・活躍の担当者として】

同社は、積極的に人材の採用と育成に取り組んでいるが、人材不足の状況が続いている。福祉専門学校から実習学生を受け入れているが、卒業生の多くは社会福祉法人などの施設に就職する者が多く、同社に就職する学生は少ない。しかし、他の事業所や施設から移ってくる者もあり、職場環境を整備する中で、人材の育成と定着を図る実績を積み重ねることが奏功している。未経験者を採用するケースも多く、一つ一つ教えていくことは時間のかかることであるが、同社の経営方針に沿ったサービスを安定継続的に提供する上で好都合なことも少なくない。なお、ヘルパーの資格の取得は、求職者が企業と接点を持った後に、介護の仕事に従事する気持ちが固まった段階で奨励されるべきではないかと考えている。人材の受け入れとその後の育成に対し、企業の裁量が高まることが望ましいと考えている。

「適材適所」の考え方は、各社員の長所や潜在的な能力に適した仕事や就業場所を提供し、社員の定着率を高める上で効果的である。一旦退職して別の事業所で勤務しても戻ってくるなど、恒常的な人材不足の中で、社員の定着と育成に寄与している。従業員の特性や適性を見極めて仕事の内容や場所を決定し、採用後の経過にきめ細かく目配りすることで、人材不足のマイナスをプラスに転換させる仕組みをつくりあげている。

介護事業所について、人材不足と離職率の高さの言及が多いが、業界全般のマクロの動向に加えて、各社の経営方針や人材育成方針を見極め、若年女性を含む多様な人材が就業を継続できるケースを積み重ねることの大切さがうかがえる。



事例3：モチベーションの維持・向上に向けて、働きやすい職場環境づくりに注力  
株式会社シーエスシーサービス（CSCグループ本部）<sup>35</sup>

<p>企業概要</p>	<p>事業内容：湯灌・納棺施行サービス／エンバーミング／葬祭関連商品の販売／寝台車事業／その他</p> <p>設立年：1987年4月（創業）→1989年8月（設立）</p> <p>資本金：1,000万円</p> <p>従業員数183名（グループ企業で374名）</p> <p>サイトURL：http://csc.service.co.jp/</p>
<p>経営理念</p>	<p>【コンセプト】「appreciate」（真の価値を認め、感謝をする）のもと、「CSCサービスは、お客様にとって価値のある企業で有り続けます」「CSCサービスは、お客様にとって価値のあるサービスを提供し続けます」「CSCサービスは、スタッフが個人の価値を認め合える場所であり続けます」を掲げる</p> <p>【ビジョン（使命、目的、未来）】「+2,400万の人」（2050年の日本の人口を1億5,000万人まで増加を目指し、サービスや取り組みを創造し提供する）</p> <p>【ミッション（目標、夢、志、方向性）】「+2,400万の幸せ」（サービスや取り組みを通じて命の尊さを感じてもらい家族や友達の「キズナ」に改めて気付き、命の大切さを思い合う世の中を目指し「人口＝幸せの数」の考えで動く）</p> <p>【バリュー（価値観、あり方、姿勢）】「+2,400万の想い」（常に一步先のサービスにこだわり、大切な想いを伝え合う場をつくり上質なサービスを提供）</p> <p>【行動方針】「お客様に真の価値をお届けするために自分自身のライフスタイルも大切にしながら心（コミュニケーション、発信力・表現力、支え合い）・技（時間の意識、自己管理）・体（観察力、洞察力、吸収力）のバランスを整えサービスの先にある未来をイメージして、意志を持って行動する」</p>

【企業の概要】

約200人の従業員のうち8割が女性である。従業員総数の9割が現場で従事し、そのうち8割が女性である。営業担当者は5人で、ルートセールスを行い、地方部では、管理職が営業職を兼ねることもある。1割が事務管理職（男女）である。女性従業員が多いのは、女性を好まれるケースが多いほか、主取引先である葬儀屋の対応でも、女性の方が望ましいと考えられるケースが多いためである。管理職（係長以上）の女性割合は約50%である。雇用形態による、評価、教育、研修の面での差はなく、非正規社員のほとんどが2年以内に正社員に登用され、会社は非正規社員のすべてを正社員に登用したい意向を持っている。女性の多い企業で、経営者や所属長が女性を求める一方で、現場では、力仕事である面もあり男性を求める声もある。

離職者は約30人で、離職理由の2割が結婚・出産で8割が転職である（複合的な理由

<sup>35</sup> 同社のウェブサイト、アンケート調査票の回答内容を参照したほか、同社の大場英知氏（次長）より詳細をご教示いただいた（2016年7月15日）。

が多い)。転職者は、同業他社に移る人も多いが、現場職の人の中には福祉的・社会貢献的発想を持つ人もいて、ご遺族から感謝されることも多い仕事にやりがいを感じる一方で、サービスにかかる時間の制約ともっとサービスを提供したいという思いの狭間で悩む人もいる。このほか、腰を痛めたなどの理由もある。近年、湯灌サービスを内製化する葬儀屋（同社は基本的に葬儀社から湯灌サービスの部分を受注する）も増え、業界の経営環境は厳しくなりつつある。このため、十分なサービスの提供と事業性の追求及び時間の制約の折り合いをつけることが困難になる面がみられる。

### 【採用】

主な仕事は、セレモニースタッフ、営業スタッフ・PR スタッフ（ルートセールス）、一般事務で、新卒者は一般事務（中途採用）を除く仕事を行う。主な事業である湯灌サービス<sup>36</sup>は、ご遺族から直接頼まれるのではなく、葬儀社の葬儀サービスの付加的なサービスの一つとして依頼され、葬儀社との関係性が重要で、葬儀後、葬儀社を通じてご遺族のメッセージを伝えられることもある。

採用は、もとは中途採用が多く、30歳代前半で入社するケースが多いが、最近5年間ほどは採用の間口を広げるため新卒採用を行っている。新卒採用に際しては、当初は社会経験のない人が従事できるのかどうか分からないという意識があったが、新卒採用1期生が、現在は台湾進出に向けたプロジェクトに取り組むなど活躍しており、新卒採用者の能力やチャンスを活かせる場もあると感じている。採用過程は、新卒者（既卒3年までを含む）の場合は正社員採用で、数回の選考過程を経て内定・採用となる。平成26年は、20人採用し、うち男性は5人であった。平成27年は、11人採用し全員女性であった。採用時に着目する最も大切な点は「第一印象」で、その上で、コミュニケーション能力、同社のコンセプトであるアプリシエイト（小さな価値に気付ける、小さな出来事に感謝・感動できる、相手の小さな変化に気付ける、自分の小さな変化・成長に気付ける）の認識、体力を有しているかどうかなどをみている。母性を活かせる面があるためか、女性のエントリーが多く、意欲的に見える女性が多い印象である。中途採用の場合は、面接1回と職場見学を経て、試用雇用の目的を兼ねて1年間の期間契約で入社する。中途採用の場合は、新卒採用に比べると面接の回数が1回と少なく、ミスマッチを生じた場合には1年未満の退職比率も高い。そのため、期間契約から始め、様子を見てもらうようにしている。中途の採用数は新卒より多く、平成27年はグループ全体で54人採用した（そのうち同社は約半数程度）。

### 【営業所での業務】

セレモニースタッフの主な仕事は、湯灌（介護入浴）サービス、ご遺体の移動、車の運

---

<sup>36</sup> 湯灌サービスの流れは、「ご訪問」（規定の研修を受けた後）→「ご説明」→「逆さ水の儀式」（家族や親族が、足元から胸元までのお清めの水をかける）→「ご洗体」（逆さの作法に従って、足元から胸元まで身体を荒い、洗髪洗顔をを行う）→「お顔拭き」（身体を拭き、髪を乾かした後、家族や親族が顔を拭く）→「身支度」（着替えと化粧を行い、湯灌の儀を終了する）→「ご納棺の儀式」。

転などで、2人でチームを組んでサービスを提供する。入社後、2週間の集合研修で、理論・知識の習得とシミュレーションを経験する。その後、勤務地に対する意向を踏まえて、全国各地の営業所（現場）に配属され、6ヶ月間、先輩スタッフ2人と実務を経験して徐々に仕事の幅を広げていく。概ね1ヶ月程度で一通りの手順を覚えることになるが、その場の空気を察知してサービスを進めていく必要があり、経験を重ねる必要がある。マニュアルはあるが、各自の魅力を活かして最高のサービスを追求することを重視している。

全国に40箇所ある営業所の人数は、地域によって3人、10人、25人など様々である。営業所長（兼任も多い）は男性がやや多いが、母子世帯の母親などの女性所長も在職している。実地教育が必要な新人は、比較的規模の大きな営業所に配属される<sup>37</sup>。

2人1組のチーム（車で移動／各営業所に3～4台）は営業所長が決定する。所長によって、同じ人で固定しないように判断するケースもあれば、教育などの目的でやや固定化するケースもある。また、給料が件数の歩合給で決まるため、歩合成果が極端に偏らないように調整する場合もある。このため、営業所の人間関係は重要で、管理者（所長）との相性や関係性に左右されることも多く、難しい場合もある。このため、大場氏<sup>38</sup>は、相談があった場合、各地の営業所を回り、各営業所の人間関係や心理面を含めた環境作りへのアドバイスをを行っている。

#### 【人材育成】

教育部門に6人在籍しているが、営業所の所長が兼任するケースも多い。人事は基本的に営業所単位で行われていたが、新たに専門の部署を設け、適切な人員配置を管理している。

4月に入社した新入社員は、7～8月に福利厚生の一環として、琵琶湖でクルーザーに乗船し宿泊施設で懇親を図っている。入社後2年目まで行っており、仲間＝ピアの関係が有効だと考えている。1日の所定労働時間は7.5時間の変形労働時間制をとっており、月8日が休みである。シフトは、基本的に2日ないし3日行って1日休みの形態で、拠点によって異なるが、月当たりの平均残業時間は15.7時間である。

新卒採用者には、退職したくなるタイミング（入社数ヶ月後にモチベーションが下がる傾向がみられる）のようなものがある。このため、新卒採用者全員を対象に、モチベーションの維持・向上に向けて、働きやすい環境を創る活用目的で「入社前後のモチベーションの変化に関するアンケート」を実施し、入社前の会社説明会以降のモチベーションの推移（モチベーションが上下した時期とその理由）を振り返ってもらったこともある。入社年度によって、数ヶ月を振り返る者、数年にわたって振り返る者など様々であるが、各営業所長に全般的な傾向を周知した。本人のモチベーションの問題だけでなく、別の要因で

<sup>37</sup> 大場氏の所感では、営業所長が営業を兼任する場合、人事管理面で問題があるケースも想定している。例えば、営業車に乗って2人1組で回り、サービスを提供して営業所に帰ってきて「お帰りなさい」と言われるケースは少なく、モチベーションが上がりにくい面があるのではないかと考えている。

<sup>38</sup> 平成9年に入社し1年で所長に就任した。自立型セルフ・マネジメント認定インストラクター、日本メンタルヘルス協会公認心理カウンセラーなどの資格を有している。

定着に苦勞する面もある。営業所の新人社員教育で、「仕事を見て覚えろ」「分からないことがあれば聞きに来い」のような指導育成の場面がみられ、所長や先輩がもう少しほめるなどの行動が必要だと考えられるケースもある。

働き手の側は、保有資格（介護、カウンセラーなど）を活かしたい人が多いが、どの資格が活きるのか分かりにくい面があるほか、資格取得のサポートや給料を上げてほしいという要望もある。しかし、担当者としては、資格取得だけでなく、モチベーションの維持向上や就業の定着に向けたアイデアとして、自社のサービスが、家族のストーリーに触れる仕事であるため、映画や舞台などを観に行くことを奨励したいと考えているほか、高級リゾートをもっと利用してほしいとも考えており、サービスを提供される側の意識への気付きに期待している。こうしたことに要した費用の一部あるいは全額を補助するなどの制度を導入できないかとも考えている。また、「ありがとう」の言葉を大切にすること、職場での雰囲気作りを重視し、オフィス内のコミュニケーションを図っている。個々の従業員の意見やアイデアを取り入れる窓口も設け、全社的なアイデアコンテストを実施している。

平成 18 年頃はメンタル不調で休職を申請する人や退職者が多かった時期で、同年、相談できる窓口を開設し、実際に相談を受ける中でカウンセラーの資格を取得し（従業員の話をもっと聞いた方がよいとの認識を持ったため）、就業規則を見直して休職の規定を策定するなどの取組を行った。

主任やチームリーダーへの昇任において、資質と人柄がメインであるほか、研修や試験を突破する必要がある。主任まで多くの場合 4 年程度要するが、入社後 1 年で所長になるケースもあり、拡大期には短期間で昇任するケースもあった。現在は、以前より失敗（水をこぼすなど）を許されない状況があり、短期促成では取引先等に納得してもらえないサービスを提供できない場合もある。そうした中で、仕事のできる人は、第一に感じの良い人で、会話やちょっとした動作をさりげなくできる人である。例えば、遺族から故人にまつわる話を聞き、納棺の際に赤い色が好きでしたよねと言いながら赤い色のものを納めてあげるといった対応は喜ばれるが、こうした評価は、外部に伝わらないことも多く、葬儀社を通じて、利用者の声が届くこともある。こうした評価は、経験年数だけではいえず、新人社員の一生懸命な取組が評価されることもある。

#### 【女性の雇用・活躍の担当者として】

自社をめぐる経営環境の変化（人材確保の更なる必要性、葬儀屋などの内製化に伴う競争による事業の停滞＝業界は伸びているが競争は厳しい）に対する危機感を背景に、今後の事業展開に向けて様々な取組を進めており、役員などと新しいコンセプトづくりに取り組み、これまで温めてきた自分自身のアイデアを反映させるなど、積極的に提案もしている。同社のコンセプトに基づく「アプリシエイトコイン」（Thank you カードのようなものを全社員に渡している）を試行し、アプリシエイトを感じた時に相手に渡すことで、社内のコミュニケーションの円滑化を図りたいと考えており、お客先には感謝されるが、営

業所に戻っても感謝を実感できない現状を改善したいと考えている。

今後の課題の一つは、現場職における妊娠した人へのケアで、自社内だけでなく自社外でも活躍の場をつくることで、働き続けてほしいと考えている（復職制度「ジョブリターン制度」の登録者はいるが制度を使った人はまだいない）。実質上、出産から10年程度経過しないと復職は難しく、社内保育所（小規模保育所の適用を受けたかったが、学童もやりたかったため、適用外となった）を設置して地域の人にも開放していたが、利用率も低く費用対効果の観点から、2015年に撤退した。このほか、モチベーショングラフによる調査を改めて実施したいと考えており、ストレスチェックの対象外の事業所ではあるが、任意ながらも実施し、各従業員にコメントをつけて返したいと考えている。

(参考) 入社直後のモチベーションの変化に関するアンケート

入社前後のモチベーションの変化に関するアンケート

このアンケートは、新卒採用で入社された皆さんが日々お仕事をすることで、さまざまな状況乗り越えながら活躍されていることについて、どのようなことでモチベーションがあり、どのようなことでモチベーションが下がってしまうと感じるのかについてお聞かせいただくことで、モチベーションが下がる要因をできる限り少なく、モチベーションが上がる要因を強化して、今よりもっと働きやすい環境を創るために活用したいと思っておりますので、できるだけ素直に感じていることをお聞かせ下さい。

- 入社前からのモチベーションの変化を例のようにグラフで表して下さい。  
※ グラフの横軸の左端は、「説明会に参加したとき」、右端は「現在」としてください。  
※ グラフの縦軸の下端は「全くやる気がない」「辞めたい」という状態、上端は「やる気 MAX!」の状態としてください。
- グラフのうち、特にモチベーションに大きな変化があった時期に印をつけ、モチベーションが上がった時期とその理由（出来事）を記入例を参考にそれぞれの枠内に記入して下さい。
- 設問に回答をお願いします
- 仕事をする上で感じられていることを自由に記入下さい。記入枠が足りない場合は別紙に記入して下さい。

全ての設問について答えにくい場合は空欄にしてください。

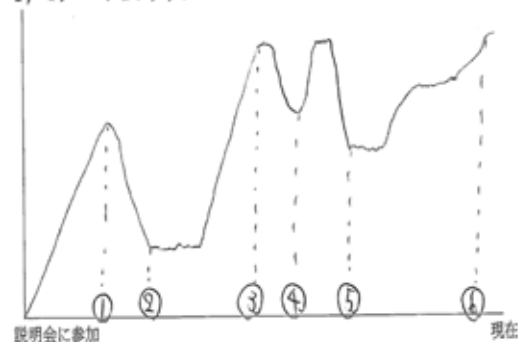
回答後は返信用封筒に入れて個別に大塚宛にご返信ください。

※11月5日までに返信して下さい。不明点や不足点はお知らせ下さい。

記入例

解答用紙 入社時期 2011年4月 氏名 新卒 花子

1. モチベーショングラフ



2. モチベーション変化の時期と理由

※モチベーションが上がった時期・理由

記号	時期	理由
①	入社時	先輩スタッフのフォローがよくて、安心して迎えてくれて、会社内での生活が楽しかった。
③	2011年1月	現場で、ご家族の方に「ありがとう」と言ってもらった瞬間がよかった。
⑥	2012年7月	後輩指導を任せられ、自分自身も成長できたことに誇りが持てた。

※モチベーションが下がった時期・理由

記号	時期	理由
②	入社時の研修時	研修内容が少し多すぎて、「自分では無理だ!」という不安があった。
④	2011年9月	先輩が指導から引退して、退職も考えた。
⑤	2012年1月	異和種な環境に慣れず不安があった。

事例4：特定作業への特化から始め、未経験者がステップアップし活躍できる人財に成長  
株式会社KMユナイテッド<sup>39</sup>

<p>企業概要</p>	<p>事業内容：塗料及び塗料関連資材の販売・コンサルティング／塗装工事          設立年：2013年1月（1950年創業の株式会社竹延の100%出資会社）          資本金：1,000万円          従業員数：31名          サイトURL：http://www.paintnavi.co.jp/kmunitied/</p>
<p>経営理念</p>	<p>【経営理念】 私たちは、世界に通用する新しい日本の建築文化の規範となる価値観を創造し続けます「Creating New Japanese Standard」          【社是】 社はお客様のためにある「It's All About The Client」          【人財開発理念】 創造的職人「Creative Craftsman」          【商品開発理念】 プロフェッショナルマインド「Professional Mind」          【社会との約束】 私たちは4つの価値を創造していきます「Our Four Core Values」※4つの価値は、お客様価値、従業員価値、取引様価値、株主価値。「お客様価値の創造」を最も重視</p>

【企業の概要】

同社は、建築塗装工事の「養生→パテ→ペーパー掛け→塗装」の工程を手がけている。設立当初から事業の高付加価値化を目指し、設立後、売上高を順調に伸ばし、計画値を上回る実績をあげているが、同社が、高付加価値化の源泉として人材の重要性を認識し、様々な取組を実践していることが奏功していると考えられる。同社の設立は、ベテラン技能者が引退し、建設技能労働者の減少と若手職人の育成が困難化することを懸念して、「未経験者をプロの職人に育てあげる」という独自の考え方で人材確保と人材育成に取り組むためであった。「人財開発理念」の理想として「創造的職人」を掲げ、「今日よりさらに一步と、常に自分を磨くために自ら考え自ら動く、それでいて、何かひとつの分野での極めて高い専門性を持ちつつも、幅広い分野に精通している人」（「めっちゃプロフェッショナル」）になることを目指し、従来は一人前の職人になるのに10年を要した人材育成について、最初は、ベテラン職人とともに塗装前の工程に特化して鍛錬を重ねることで、短期間でプロフェッショナルの域に到達し、さらに、上位工法の習得と後進の指導、国家資格の取得に取り組む体制を構築している。

同時に「創造的職人」は、「商品開発理念」に掲げられるように、歴史と伝統に革新性を付加することで新たな伝統を作っていく主体でもある。例えば、総法定点検対応が不要で剥落しない外壁新工法（タイル調塗装「KEPT」）の開発（平成28年度に大阪府より経営革新計画の承認）、通販サイトや店舗販売など、新たな取組にも挑戦している。

<sup>39</sup> 同社のウェブサイトやプレゼンテーション資料を参照したほか、同社の竹延幸雄氏（社長／CEO）、桧垣知宏氏（取締役副社長／COO&CDO）より詳細をご教示いただいた（2016年10月6日）。

これまで、「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」（経済産業省／2016 年 3 月）や「女性活躍パワーアップ大賞 優秀賞」（公益財団法人日本生産性本部／2016 年 2 月）などの受賞、また、「セルフ・キャリアドック導入支援事業」モデル企業（厚生労働省委託／2016 年 11 月）や「中小・中堅の担い手確保・育成支援事業」（国土交通省／2016 年 9 月）の認定など、同社の取組は外部から一定の評価を得ていることがうかがえる。

### 【人財の育成】

同社は、特定作業に特化する「人財育成」によって、リニューアル事業（素地調整：外壁塗装、外壁剥落防止、耐火施工、遮熱塗装施工）とペイントショップの2つの主事業の付加価値を高めている。特定作業に特化する方針の実践に先立ち、塗装の全工程（左官・シール・内装・塗装）の作業を分解・分析し、「専門職でしかできない作業」、「技能があれば他職でもできる作業」、「少し経験すればすぐにできる作業」の3つの作業に分類し、短期間でキャリアを形成できるイメージを持てるようにしている。入社前に、10年後の姿を想像させるのではなく、入社後に何をするのかを明確に示し、2年後の姿を具体的に描けるようにすることで、仕事に対する自信や自己承認感を得られ、離職の防止や定着につながることができると考えている。

「経営理念」「社是」「人財開発理念」「商品開発理念」「社会との約束」などの様々な方針は、「人財育成」の前提になっているが、概念に加えて具体的な考え方を文章化して明示することによって、社内の意識の共有化を図っている。経営理念に「年齢、性別、そして国籍の違いの融合をもって世界に通用する新しい日本の建築文化の模範となる価値観を創造し続ける」考え方を表明し、多様な人材に目を向け、実際に、女性だけでなく定住外国人や高齢者の職人も活躍している。

多様な人材が働いているが、人材の確保と技術の継承の両方を目指す点は一貫しており、正社員雇用を原則とし、中長期的な観点に基づいて、人材から人財への育成に取り組んでいる。訓練プログラムでは、インストラクターが指導役となり、入社前に基礎と心構えを身に付ける「スタート・アップ・トレーニング (SUT)」が週1回行われ、入社後には OJT のほか、並行して、社外の訓練センターや企業において、基礎的な技術や特殊塗装の訓練なども行われ<sup>40</sup>、入社7年後に国家試験に合格することを目指している。

取組の実効性を高めるため、「能力評価シート」や「半期に1度の面談（6月と12月）で使うチャレンジシート」を用いて目標レベルに対する現状把握を徹底し、定期的な技量査定と個人面談を行っている。技量査定では現場での作業状況をチェックし、面談では目標の達成状況や今後への課題などを共有し、次の段階に進めている。

---

<sup>40</sup> 入社後半年から1年後に、富士教育訓練センター（建設技術者・技能者の教育訓練施設）の研修に参加し、漆喰塗、プラスター塗、珪藻土塗などの基本を2か月間学び、「コテ」を用いた特殊塗装を身に付け、技術の幅を広げる。また、入社数年後に、企業に出向いて最新の特殊塗装を学んでいる。

## 【組織風土と女性の雇用・活躍】

同社は、一人黙々と仕事をこなすこれまでの職人とは異なる新たな職人像を生み出している。例えば、月1回全てのメンバーが集合して開催される「クラフトマンミーティング」は、職人相互のコミュニケーションの場となっている。また、社員に対して、技能や技術に関するもの以外にも、会社の現状や会社が今後に向けて考えていることなどに関する様々な資料を公開し、情報を共有している。

多様で多層的な人材育成を実践しており、クラフトマンの状況に応じて、通常のインストラクターのほか、「レジェンド」（1級建築塗装技能士など）、「トップ」、「サブ」のタイトルのつくインストラクターが、体系的に育成にあたっている。クラフトマンは、塗装職人のインストラクターとチームを組んで、建設現場で塗装前の準備・下地調整・後片付け（マスキング、サンドペーパー掛け、パテ塗り、清掃等）や、耐火シート貼りの施工などの業務に従事する。上位工法を習得した後は、ハイエンド対象業務として、アロンウォールサポート施工、クリアーウォールサポート施工、珪藻土などのコテ作業、アンティコなどのデコラティブペイント、耐火塗装、タイカシート、打ち放し模様補修などの業務に従事する。

体系化された育成プログラムと限定した作業から始められることにより、未経験の女性が活躍している。同社では6名の女性職人が働いており、職人の3～4割が女性である（2016年9月11日現在）<sup>41</sup>。特に、女性の人財育成を通じて、リニューアル事業への進化、ペイントショップ事業の新規展開、インストラクターのベテラン職人（高齢者）のモチベーションの維持などの変化がみられる<sup>42</sup>。女性の働きやすさの点では、(1) 軽くて運びやすい建材の開発による身体的負担の軽減、(2) 有機溶剤ではなく水性塗料を使うことで、昼間に作業をできるようになり、ワーク・ライフ・バランスや残業時間の削減の実現などの変化がみられる。こうした変化は、会社側の検討だけではなく、女性側の提案によって、女性や子供が安心して塗れる塗料の販売や女性でも安全に運べる塗料の容器の開発につながった。一方で、家庭生活や子育てとの両立が困難な課題があり、2016年1月に、同社の事務所の隣に「キッズルーム」を開設し、遠方の現場に出かける場合でも対応できるよう、早朝6時から開室している。保育施設を開設したことにより、同社に応募してくる子育て世代の女性と男性が増えている。

同社の「人財育成」は求職者にも受け入れられつつあり、人材の多様化が進展している。例えば、平成28年春には、7人の新卒を採用したが、芸術大学卒の女性も入社した。こうした展開を活かして、付加価値の高い仕事を数多く手がけることにより、さらに多くの多様な人材を人財に育成し、事業の発展につなげていくことを志向している。

<sup>41</sup> 採用面接は、配偶者などの家族同伴（夫婦同席面接）で一組一時間以上行われ、採用後の継続就業に向けた取組や理解などを共有している。

<sup>42</sup> インストラクターのベテラン職人については、女性を含む若手職人の育成だけでなく、ペイントショップでのDIYなどにも参加し、地域や一般消費者と関わることで、モチベーションが維持・向上される側面がみられる。現場に出向けない妊娠中の女性が、ペイント販売店舗及び通販に従事するケースもある。



事例5：採用活動に継続的に取り組み、コミュニケーションを重視することで定着を図る  
南晃工業株式会社<sup>43</sup>

企業概要	事業内容：左官工事業／建築工事／内装仕上工事業 設立年：1970年5月 資本金：2,500万円 従業員数：50名 サイトURL：http://www.nankokogyo.co.jp/
経営理念	【経営理念】仕事ができることに感謝し良い品質を造り、社会から信頼され、従業員一人ひとりの健全な生活を保障し、活力ある社会を築く 【社是】堅実経営・誠心誠意・安全第一・協力一致 【モットー】真心こめて よりよい仕事を ムダをなくして安全に！

【企業の概要】

主な事業は、左官、建築、内装仕上等の専門工事で、大手ゼネコンの仕事も多く請け負っている。雇用改善、QCサークルやTQC活動などの品質管理運動、工業系高校生を対象とする左官実習会など、経営全般の活性化に向けて積極的な取組を進めており、社内には、「なにわの名工」の受賞者や1級技能検定優秀賞の受賞者も存在している。

従業員数は50人（すべて正社員）でそのうち35人が技能職である。技能職35人のうち、男性が31人、女性が4人で、平均年齢は、男性が40歳代前半、女性は最年少が20歳、最年長が38～39歳で、業界の中では平均年齢は低いが、**コンスタントに若手社員の採用に取り組んできた**ことが影響していると考えられる。工事部門の社内体制は、工場長、職長、技能工で構成されている。受注した工事は、自社の技能職が現場に出向くほか、50人程度の一人親方が担っている。概ね、正社員と一人親方を含め、常時100～120名の技能職が、同社の現場で左官工事を行っている。

左官業は、専門工事の各職種の中でも、平均年齢が50歳超（土木52.0歳、建築50.6歳／一般社団法人大阪建設業協会・労働委員会・大阪建設労務研究会（平成28年3月）『建設工事の「職種及び年齢別人員構成調査（第7回）報告書』』と他の職種よりも高い。12年前の調査では43歳だったが、若い人が入職しないため高齢化が進んでいる。若い人が入職しない背景は、建築工事等で、工場生産されたパネルを組み立てるような工法が一般化したことにより、建築現場で左官工事の需要が減っており、壁塗りや鉋削りなどの仕事が減り、（左官工事の本流でない）補修的な仕事、例えば、床やコンクリートの均し、壁のモルタル塗り、モルタルを薄く塗る補修作業、サッシの枠を埋めるようなモルタル塗りなどが中心になってきたことがある。このため、「自分たちで工事をやった」という達成感を得にくくなっている。

<sup>43</sup> 同社の一貫坂彰氏（代表取締役）より詳細をご教示いただいた（2016年5月13日）ほか、同社のウェブサイトやご提供いただいた関連資料を参照した。

### 【女性の雇用・活躍について】

専門工事の業界では、20年程前にも、若い人が入職しないため、現在と同様に、女性の雇用・活躍を推進すべきだとの動きがみられた。丁度その時期にあたる平成6年度に、女性の技能職を採用し、以後、毎年男女ともに求人活動を行っている。毎年5人程度の求人を出しているが、人材の確保は容易ではなく、応募者がいない年や採用できない年もあるが、平均して、男女ともに毎年4～5人採用している。

平成6年度以降に採用した男性79名のうち、定着したのは8人であるのに対し、女性は14名のうち、定着したのは4人と、男性よりも定着率が良い。男性の離職理由が、左官という職種の将来性に対する不安、給料などの労働条件、人間関係などであるのに対し、女性の離職理由は、結婚や出産、人間関係などである。女性の定着率（約28%）が高いのは、男性（約10%）に比べると目的意識がはっきりしており、挫折を感じる事が少ないためと考えている。見習いから職人に移行する2～3年のうちに離職する若者が多く、これに伴う損失は大きいと、以前から定着に向けた取組の必要性を感じていた。退職する時には、現場の職長や先輩技能職に相談せずに、（勤務形態が、自宅と現場の直行直帰が主体で、会社に出向いて社長に会う機会が少ないにもかかわらず）社長に直接連絡をする者も少なくない。社長に退職の話をする段階では、既に退職の意思が固いため、思いとどまらせることはできない。

このため、コミュニケーションの重要性を認識し、平成27年の夏から、見習い期間の人を会社に呼び、食事などをしながら、仕事や生活全般の話などをしたり、悩みを聞いたりしている。堅苦しくない雰囲気の中で、仕事上の親のように接することにより、若い社員同士の横のつながりや社長との打ち解けた関係が築け、現場での表情や仕事ぶりが変わることを感じている。退職を考えている若者の顔は、採用面接時の顔と異なるように感じていた。コミュニケーションをとることで安心感が高まるようである。

平成6年度に女性技能職を募集した時には、女子高校生1名が応募し採用した（女性技能職第一号）。当時、テレビで女性の技能職ということで紹介されたり、自社で女性の採用を意識したパンフレットを作成するなどしたことにより、女性4名が応募した時もあった。女性技能職第一号の彼女は、2級技能士を取得したが、結婚して退職した。平成8年に入社した女性技能士は普通科高校卒で、入社3年目に2級左官技能士を取得し、2年後に1級左官技能士を取得した。その後結婚し、現在も現場で左官技能士として活躍している。

平成15年度入社的女性技能職は、工科高校卒の女性で、入職して13年目である。彼女は、1級技能士を取得しているが、結婚と出産を経験し現場に行けないため、現在は、本人の希望を確認した上で、技能職から事務職に転向している。平成25年度入社的女性技能職は現在も勤務している。平成25年に採用した女性は、現在23歳で、高校を卒業して、技能職として一旦就職したが、事務職への転向を希望しなかったため、結婚と出産で退職し、その後は、夫の内装ボード関係の仕事と一緒に従事していたが、2年後に、「やっぱり左官工事をやりたい」と職長を通じて申し出があったため、再度雇用し、現在1年経過し

た。平成 27 年に採用した女性は現在 20 歳である。

これまで採用実績のあるのは高等学校（工科高校、普通科の高校）の新卒者であるが、工科高校出身であっても、学校で学んだことを活かせるとは限らないため、未経験者でも働くことができる。例えば、左官をやってみようという 40 歳代の女性でも受け入れられる可能性があり、仕事に求められる体力はそれほど大きなものでないと考えている。

#### 【人材育成】

男女の別なく、人材育成の過程は、従来の徒弟制度や親方制度の伝統が残っている。入職直後は、1～2 週間の座学（左官工事や安全等の仕事全般に関する心構え、使用する道具や手技に関する知識等）を終えた後、職長や先輩の作業員とともに各現場に出向き、3 年間の見習い期間を経験する。そこで 2 級技能士の資格の取得を目指すことを含め、職人として独り立ちできる技能などを身につける。職人になった後は、現場の仕事に主体的に取り組むほか、1 級技能士等の資格の取得などにも取り組み、職長となれるような訓練も積み重ねていくことになる。職長になるには、技能職としての能力だけでなく、現場のマネジメントに携われる資質も求められるため、技能職の全員が職長になれるわけではないが、資質を高めるためには、若い時から訓練しておくことが重要になる。技能士資格の取得では、特に若手社員については、試験前になると、現場の仕事から外して、会社内で学科や実技の試験に向けて指導するほか、左官協会で補修を受けるなど、少なくとも実技試験をパスできるよう、支援をしている。

#### 【女性の雇用・活躍への今後の課題】

現状は、建設業界に関心があり、左官業をやってみたいという女性が入職しているため、入職者は覚悟を持った者の割合が高い。しかし、応募者自体が少ないため、入職後の離職によって、男女にかかわらず、必要となる技能職を確保できないという課題がある。建設業界に前向きな関心を持つ女性だけでなく、より多くの女性に業界の現状を知ってもらうことが課題である。求人活動で男女の別なく求人票を出すと、建設業ということで、女性からかえって敬遠される現状がある。男性と女性と明示できる方が、働こうとする女性の応募意欲を引き出すことができるように感じている。求職者と企業の最初の出会いによって、女性も歓迎されていると感じてもらえることがポイントである。

次に、採用した女性が働き続ける上で最も大きな課題になるのは、出産後の子育て期間の働き方である。妊娠期間や子育て期間中は、基本的に、現場で働くことは困難である。現場は、朝 8 時に点呼が行われるため、保育所に預けることは困難である上、現場のトイレや更衣室の設置の問題は大きい。設備の面は、過去 20 年間のうちに良くなっているが、元請の企業や現場によって差がある。同社は大手ゼネコン一社の仕事を請け負うことが多いが、この会社では、施工監理（現場監督）担当の 10 人に 1 人が女性である。このため、女性を受け入れる現場の環境は進んでいる。どちらかという、規模の大きい現場の整備状況が良いので、設備環境をみながら女性の配置を考えている。労働時間については、現場によって時短をしているところもあるが、足並みが揃っていないわけではない。

### 【潜在的な技能職志望者の発掘の取組】

同社は、人材の確保に向けて、8年前から工業系高校生を対象に、半日の左官実習会を開催している。年末に高校生に自社に来てもらい、インターンシップの一環として、実際に塗装などを体験してもらっている。インターンシップを経験した若者が採用につながるわけではないが、学校とのつながりを大切にしているので、継続している。

また、平成26年から「建築・土木技能体験フェア 技フェスタ」が開催されており、一般社団法人大阪府建団連の雇用推進研究会が、主に、専門工事の実態や魅力を伝えることで、中長期的な人材の確保と育成につなげようとしている。平成27年には、「女性技能者の活躍の場を考える」と題するパネルディスカッションが開催され、同社の女性技能職がパネラーとして登壇し、1,000人の来場者を集めた。高校生などの若者の来場が、工科高校などの一部の学校にとどまるため、普通科などの一般高校にも告知をするとともに、親に対しても、業界や仕事の魅力を伝えられることを目指している。

### 【これからの左官業のあり方と女性】

左官業の主流の仕事が減っているため、左官以外の職種に目を向け、多能工化を図ることが、自社の生き残る道だと考えている。例えば、左官のほかに、タイル工、塗装工、内装（クロス）工、防水工、組積工などを手がけられると良いと考えている。専門工事は分業化しているため、当該職種の企業との競合に配慮しながら、少しずつ広げていくことが大切だと考えている。ただし、左官では、組合やポリテクセンターなどの訓練の場があるが、自社だけで多能工を育成することは困難で、訓練の場がないのが課題である。「建設産業共同訓練協議会・職業訓練法人全国建設産業教育訓練協会 富士教育訓練センター」があるが、長期で遠方に技能職を派遣しなければならないので、利用が難しく、近隣地域にこうした場があればと思う。

また、社屋の横にある土地に倉庫を建てているが、2階に研修の場をつくらうと考えており、左官の技能を活かしたものづくりなどの拠点にできないかと考えている。あるいは、壁塗りなどを体験したり教授する場にするすることで、DIYを支援する拠点にすることなど構想を持っている。こうした場を、女性の技能職が活躍できる場にすることも考えている。

## 事例6：企業と業界が一体となった、女性技能職とそのロールモデルを育てる取組

### 玉川設備環境<sup>44</sup>

企業概要	事業内容：衛生関連のライフラインに係る埋設配管の専門工事 創業年：2009年 従業員数：10名
------	---

#### 【企業の概要】

同社の玉川代表は、1970年4月に個人企業を創業後、1979年1月に玉川設備工業を設立し、2007年3月に玉川設備工業株式会社を設立時（60歳の時）に、子息に会社を引き継いだ。それまでに20人の職長を育てた。玉川設備工業株式会社は、会社組織であることを活かし、管工事のほか、太陽光発電などにも進出しているが、玉川代表は、玉川設備環境（個人事業）を立ち上げた。同社は、技能伝承と後継者の育成を重要な目標に掲げ、専門性を活かして、小規模で配管工事を受注している。玉川設備環境の従業員は正社員10人で、女性は3人（技能職1人、事務職2人）、男性技能職7人である。技能職8人のうち、半分以上が1級配管技能士及び登録配管基幹技能者で、年齢は60歳超である。半分以上が1級配管技能士の認定に向けて訓練中で、年齢は、23歳、27歳、37歳、40歳である。資格保有の有無で年齢差がみられるが、年齢だけで判断できず、人によっては、短期間で技能の水準を高められる人もいる。また、資格だけで仕事や技能の質をはかれないのも事実である。

#### 【採用と配管工事の技能】

採用は、玉川代表の人脈や社員の紹介などを通じて行い、毎年3～4人の応募がある。後継者育成のため、より多くの人材を確保したいと思う一方、それに見合った仕事を確保できない現実もある。インターネット入札が主流化し、仕事の見通しが立てづらくなり、工期も短くなっているため、人材の確保や育成の計画を立てにくい状況にある。

配管工事の技能職として、特に専門的な知識や経験を求められるわけではない。訓練前の前提として、自動車の運転が望まれることのほか、ものづくりに対する関心や共感、日常生活で金槌や電動工具を扱った経験、器用さがあればなお良いが、必須というわけではない。危険な仕事や難しい仕事もあるため、基本的な資質として、体力、能力、責任感、気魄が大切である。職人として独り立ちする過程は、入職後3ヶ月間程度は、主に座学で、材料や道具（継ぎ手や昇降機など）の使い方を覚え、現場での心得などを身につける。その後、現場に入り、職長や先輩技能職の指導を受けたり、見よう見まね（先輩の仕事盗んで学ぶ風土が現在も残っている）で、仕事と技能を学んでいく。独り立ちまでに概ね3年程度を要するが、仕事に対する意欲や器用さなどで個人差がある。

技能職の技能水準の目安は、1級配管技能士（厚生労働省所管）<sup>45</sup>と登録配管基幹技能

<sup>44</sup> 同社の玉川義光氏（代表／関西配管工事業協同組合理事長）より詳細をご教示いただいた（2016年5月17日）。

<sup>45</sup> 1級配管技能士は、7年の実務経験を経て挑戦できるもので、関西配管工事業協同組合では、府知事の認定訓練校の認定を受け、120時間15日間の1級技能士コース（建築配管科）を毎年開設し、修了すると国家検定の学科試験が免除される取組を継続しており、実技試験の講座も実施している（学科試験が

者（国土交通省所管）<sup>46</sup>の取得である。さらに、最高水準の技能を身に付けた技能職は、職業訓練指導員の資格を獲得し、後進を指導する立場になる。玉川代表の見解では、1級配管技能士と登録配管基幹技能者になるまでに要する期間を、半分程度に縮減できないかと考えている。資格の重要性を認識しつつも、それにとどまらない優秀な技能工や職長を育てたいと考えているが、根底には、「技術は芸術である」という玉川代表の信念がある。

### 【女性と技能職】

同社には、女性としてはじめて登録配管基幹技能者の資格を取得し、配管マイスター（職業能力開発協会に申し出て審査を経て認定されるもので、府内に3人いる）の認定を受けた女性が在職し、女性配管技能者として初めて、大阪府の平成26年度「優秀建設施工者」の知事表彰を受けた。彼女は、夫が配管の技能者として玉川設備工業で働いたことがあり、その後独立したのを機に、夫婦で仕事をする事になり、子育てをしながら仕事と技能の習得を重ねた経緯がある。現在は、模範的な仕事をできる人物として、認定訓練の準備や技能五輪選手の育成にかかわる仕事を主に担当しており、配管工事の実務だけでなく、後継者育成や業界・配管の仕事の広告塔の役割をも担っている。

業界（関西配管工事業協同組合<sup>47</sup>）では、技能職の高齢化に伴う一斉退職による労働力不足などを意識し、後継者の確保・育成に関する問題意識が一定共有されている。例えば、中長期的には、登録配管基幹技能者を、平成28年の3千人から7年後には6千人にする目標を立てている。人材の確保・育成に向けて、外国人実習生の受け入れを積極的に推進するとともに、女性の活躍にも期待している。配管工事には、重いものを持ちたり、管同士を接続させる際に力を要するなど、一定の体力を要するものの、女性は器用で丁寧なため、設備機器、トイレ、流し、設計などの分野で能力を発揮できると考えている。また、現場に女性が加わることで、雰囲気が大きく変わる。こうした認識から、元請企業に対し、現場で女性が働ける環境をともにつくることも提案している。例えば、子供が小学校に入学するまでは、7時半から始める朝礼やラジオ体操に参加しなくても良いとし、正社員について、9時から16時または10時から15時までの勤務が可能にならないかなど、組合と元請企業との意見交換会で議論した。そこでは9時から16時の勤務にモデルケースとして取り組む方向が出され、女性に限定せず男女ともに可能かどうか試行する方向性が出された。このほか、男女別のトイレの設置や女性用トイレに擬音装置を設置すること、現場の事務棟の1～2階を保育所にする事などを検討できないか考えている。

---

免除になる認定訓練には、50人程度が応募するが、受講できるのは30人である。これまでに500名以上の1級配管技能士が育っている。

<sup>46</sup> 登録配管基幹技能者は、国土交通大臣の登録講習制度（平成20年4月1日から）で、日本空調衛生工事業協会・全国管工事業協同組合連合会・日本配管工事業団体連合会の3団体が、国土交通大臣登録講習として、21年1月から開催している。講習は3日間開催され、登録講習考査試験に合格した修了者は、「登録配管基幹技能者」として経営事項審査で加点評価対象の有資格者となる。実務経験10年以上が目安である。関西配管工事業協同組合から4名の指名講師を派遣しており、全国には3,000名以上の登録配管基幹技能者が存在する。

<sup>47</sup> 約30社で構成。「技能の伝承で若者技能工育成」「高度な技能を売る集団組織の確立へ」の使命と目標を掲げ、教育活動や「助け合いネット」（青年部）を通じた仕事の拡大にも積極的に取り組んでいる。

事例7：経営方針の転換を契機に女性の雇用・活躍に取り組み社内の風通しが改善  
株式会社コアー建築工房<sup>48</sup>

企業概要	事業内容：建築請負業 設立年：1989年7月 資本金：6,000万円 従業員数：50名 サイトURL：http://www.woodlife-core.co.jp/
経営理念	「環境・地域主義」を理念として、木の家を提案

【企業の概要と女性の雇用・活躍の契機】

同社の従業員の構成は、大工23人（全員男性）<sup>49</sup>、社内22人（正社員）、モデルハウス展示場4～5人（同社で家を建てたオーナーでパート社員）である。社内で働く従業員22人のうち、役員4人を除く18人の所属と男女別の人数は、①工事管理5人（男性4人、女性1人）、②設計や積算業務に従事する企画4人（男性2人、女性2人）、③住まいの相談室業務に従事する営業6人（男性3人、女性3人）、④総務・経理3人（女性3人）で、半数が女性である。女性従業員の年齢層は、20歳代が8人、30～40歳代4人、50歳代が3人（総務・経理の中途採用の女性3人）、60歳代が3人と幅広く、元々は、男性15人に対し女性は4～5人程度の組織であったが、組織の拡充や採用方針の転換によって、女性の雇用・活躍に取り組んでいる。その契機の一つは、営業目標達成至上主義型の経営方針であった平成12年頃に、部門間の分離によって組織内の風通しが悪くなって不平不満が高まり、平成17年に半数程度の社員が大量に退職した経験である（大工は退職せず、売上は維持した）。この経験を踏まえて、若年女性を多く採用する方針を本格化し、女性従業員を増やし、平成17年度からサンクスカード（ありがとう運動）などの取組を励行したことにより、社内のコミュニケーションが円滑になり風通しが良くなった。以後、女性の雇用・活躍に積極的に取り組んでいる。

【採用と人材像】

平成28年度は、寿退社や出産を控える女性が存在するため、人材を補充する必要が生じ、中途採用2人（女性）と新卒学生を4人（男性1人、女性3人）採用した。同社は、基本的に建築や住宅に関する科目を修めた理工系の大卒学生を求めているが、必ずしも限定されるわけではない<sup>50</sup>。28年度は、新卒学生4人のうち文系の新卒学生2人を初めて採用したが、理工系に限定して採用しているわけではない。**文系の学生は、最初から営業職だと決めつけている傾向がみられる**が、同社は、10年前から新卒の採用を開始し、2年毎

<sup>48</sup> 同社の吉瀬融氏（代表取締役）より詳細をご教示いただいた（2016年5月19日）ほか、同社のウェブサイトを参照した。

<sup>49</sup> 以前、女子大学卒の若年女性が入職したことがあったが、3年で離職した。大工は、45歳を超えると賃金が伸びにくいほか、従来は、工事の段取りや材料や道具に関する豊富な知識を求められたが、現在は、求められる技能の水準が下がっているため、仕事としての魅力が低下しているともいえる。

<sup>50</sup> 理工系だと、建築に関心があるという前提が分かる程度である。

に採用している。新卒採用を開始した当初は、100～200 人もの応募があり応募者の7割が女性で、男性が大手企業から早くに内定を獲得するのに対し、女性の場合は少し遅くなるため、良質な人材が残っているケースがみられた。

同社で働く上で、最低限身につけてほしいことは、パソコンスキル全般（エクセル、ワード、パワーポイント、できれば図面がひけるスキル）、社会人基礎力となるコミュニケーション能力である。資格については、（あるにこしたことはないが）取得していなくても良く、むしろ、入社してから、仕事の傍ら自らの時間を徹底的に管理して資格を取得する気概のある人物の方が望ましい。自らの仕事、時間を主体的に管理できる能力を高く評価している。このため、男女の別なく、社内外の技術研修を積極的に受けられる体制を整備している。

採用時に最も重視しているのは、コアー建築工房という会社が好きであることで、会社が好きであれば、少々のプレッシャーや困難な事象に遭遇しても耐えられると考えている。このほか、社内外でコミュニケーションを円滑にとれること（設計であっても顧客やスタッフとコミュニケーションがとれないと設計図は書けない）、メッセージ性を持った文章を書ける力などを求めている。これらを求める理由は、住宅建築の営業において、顧客に寄り添ってじっくりと話を聞けるほか、自然や地域<sup>51</sup>、また会社の経営方針（材料やコストなどの合理性だけでなく、デザインや情緒的な側面にも重きをおいた住宅建築を志向）に寄り添って、プロの仕事として、柔軟な発想を持って情緒的なことに気付き、顧客にメッセージを届け理解してもらえることが大切だと考えているからである。

上記の点から、住宅建築の営業では、男性よりも女性の方が適していると考えている<sup>52</sup>。女性は、顧客に寄り添うことが得意だが、デザインは男女ともに活躍できる。女性の活躍の方向性は、顧客に寄り添うことか、プロとしての仕事を志向するどちらかである<sup>53</sup>。また、住宅の発注側も、8～9割は女性が主導的な立場にある。こうした点から、従来、住宅建築では設計とインテリア等のコーディネートが区分されていたが、同社では、設計とコーディネートを一体化し、設計の質を高めたいと考えている。同社の住宅建築のテイストは和で、顧客の意向を踏まえると、女性が取り組みやすい欧風の住宅を志向することも考えられるが、同社の経営理念の方向性である和の住宅建築にこだわっている。

#### 【人材育成・定着】

新卒で採用される場合、配属を自ら希望することはできない。住宅建築は、企画、営業、工事管理などが一体のもので、採用当初から、専門分化するようなことはしていないし、専門分化しては住宅建築の仕事は成立しないと考えており、家づくりが好きなら、幅

<sup>51</sup> 地域の山の木を使って住宅を建てることや木材自給率の向上など。16年前の木材自給率は18%だったが、現在は26%に向上した。

<sup>52</sup> どちらかというとな男性は耐震性や材料などのハードに重きを置く傾向が強いが、新人女性であっても、柔軟な発想を持って情緒的なことに気付き、顧客にメッセージを届け理解してもらえ人が多い。

<sup>53</sup> いずれにしても顧客の対応では根気強さが求められる。また、顧客の注文はプロであるが、それに迎合するだけでなく、自社の理念に照らして逆に物申す局面も求められる。



広く仕事ができるはずと認識しているからである。これからは、工事管理担当者が設計を担い、企画・設計責任者が営業も担い、住まいの相談室の営業担当者が住宅の企画も担えることが求められるようになると予測している。ある程度仕事の経験を重ねた後は、適性をみて異動するケースや同じ業務を継続するケースなど、個人差はある。例えば、工事管理の担当者の場合、人間関係などで苦勞するケースもみられるため、内勤に異動する場合もある。

女性社員が結婚した場合には、仕事を続けるケースと退職するケースの両方がある。結婚後の居住地から会社までの所要時間が1時間以内なら、再雇用する方針を有し、本人の希望を確認した上で、4つの方法（①結婚前と同じ働き方、②変則的に土日曜日に休みをとる働き方、③残業なしの働き方、④パート）で再雇用している。入社3年目の女性が出産を控えているため、今後の対応も検討している。

建築請負業界は、顧客の価値観に合った仕事をできることが益々求められるようになっており、顧客や地域とのコミュニケーションが重要になっている。このような経営環境のもとで、女性の雇用・活躍が期待される。今後、個々の企業の取組に加えて、企業間のネットワークを活かし、女性の活躍に向けたアイデアや実践を他社から学ぶことが重要だとも考えており、他社からの学びからの示唆を得ると同時に、自らリスクをとって挑戦することも大切だと考えている。

事例8：女性が働き続けられるように背中を押し、男女の特性を活かして柔軟に事業展開  
株式会社エストロラボ<sup>54</sup>

<p>企業概要</p>	<p>事業内容：細穴放電加工 設立年：2006年3月 資本金：880万円 従業員数：9名（女性役員2、女性社員4、男性社員2、アルバイト1） サイトURL：<a href="http://estrolabo.com/">http://estrolabo.com/</a></p>
<p>経営理念</p>	<p><b>【会社理念】</b> エストロラボは、成長することが好きな人の集まりです。／難しい課題でも、各個人が能力を伸ばすことを厭わず、チームで協力することで足し算以上の力を発揮し、難題を解決していきます。／無理難題を試行錯誤の末、解決したときの喜びは格別です。／お客様の要望になんとかして応えられるよう、小さな小さな会社ながら、力を尽くして進んでいます。／エストロラボに関わる全ての人が、内に秘めたその才能を開花させ、互いに触発し合って社会の役に立つ大きな力になる。／身につけた力を次の世代へと末永く継続させる仕組みをつくる。／それがエストロラボの理念です。／5つの「行動」を指針にして、社会のために出来ることを増やしていきます。</p> <p><b>【行動指針】</b> 1. 考える／2. 工夫する／3. 行動する／4. 感謝する／5. 笑う</p>

**【企業の概要】**

同社は、細穴放電加工（極細の電極と金属の間に火花を発生させて金属を加工）を手がけている。賃加工で、主に、細穴加工を自社で手がけていない（加工機を有していない）取引先から受注している。また、細穴加工が最も重要な事業と認識しつつも、新たな事業の柱を構築することにも前向きで、もともと興味があった飲食店の開業を考えているほか、細穴加工を施したロボット型アクセサリ（以下、エストロロボ）や北欧雑貨の販売は、将来、内職やテレワークなどで収益事業として確立できないか模索しており、北欧雑貨については、B to C から B to B の形態に移行できないか考えている。

東山香子代表取締役の実家は鉄工所を経営しており、機械に対して面白いという印象を持っていたものの、工場で働くイメージを持てなかった。しかし、働くことには前向きな意識を持ち、アルバイトで放電加工のオペレーターの仕事をしていた前職の社長から、女性だけで金属加工の会社を立ち上げたら面白いのではないかと提案を受け、約1年間で技術を習得し起業した。女性の活躍を意識して起業したわけではなく、起業する機会は今後ないだろうと思い、挑戦したのである。女性が主体的に起業することは容易と思えないため、誰かが後押し（「背中を押し」あるいは「尻を叩く」＝起業してみようという女性に思わせ

<sup>54</sup> 同社の東山香子さん（代表取締役）より詳細をご教示いただいた（2016年5月30日）ほか、同社のウェブサイト参照した。

る第三者の声かけなどの動機付けや促進策) するような局面が求められるように感じている。この第三者の後押しは、起業だけではなく、女性が働き続ける上でも大切なことではないかと感じている。

### 【起業後の経営と人材】

起業当初は、赤字が出て3年間は続けようと考えていたが、起業後2年目で黒字に転換し、3年目に大手電機メーカーの金型部門から大口受注を獲得した。その直後のリーマンショックの影響により赤字に転じたものの、起業後9年目で黒字化した。2015年12月期の売上高は約6千万円で(99%近くが加工賃収入で、残りがESTRO ROBOTや北欧の雑貨などの売上)、取引先総数は約900社あり、40%が大阪の取引先である。当初は、女性だけの加工会社だから注文を出すという発注元もあったが、納期を守り(女性社員の多い会社であるため、子どもの病気などにも対応できるよう、1日で納められる場合でも2日の納期としている)、その仕事ぶりが評価されるようになった。最近では、細穴加工以外の加工ニーズをワンストップで仲介する仕事も増えており、知識とネットワークを活かした仕事で20~30万円程度の売上が出る場合もある。現在は、顧客や従業員の要望などをみて機械の増設を検討するほか、従業員規模30名を目指している。起業当初は、10年で10人雇用することが目的であったが、現在は、世代や就業環境の偏りがみられるため(20代から30代前半が主)、保育園児、小学生、中高生という、年齢でなく子育ての3つのライフステージの区分で、それぞれ10人程度ずつ雇用できればと考えている。そうすれば、ワーク・ライフ・バランスを充実させることができる。ワーク・ライフ・バランスの確立と仕事の納期の遵守において、仕事が特定の人に帰属しない「スーパーウルトラ多能工」を目指してもらおう方針を持っている。もちろん職人のような人材も必要だが、当該人物でないと対応できない状況を避けたいと考えている<sup>55</sup>。

### 【雇用の現状】

起業後3年までは女性だけの会社で経営し、採用は当初、ハローワークに求人を出していたが、男女の区別なく求人を出さなくてはならないため女性の応募者が集めにくく、「パート社員募集」などの情報を提示することで女性の応募を増やそうとしていた。リーマンショック後は、パートの求人に男性が応募するなど、状況がそれまでと大きく変わった。

現在の従業員数は9名(正社員8名、アルバイト1名)で、女性役員2名(東山氏のほか、一緒に会社を設立した女性で、現在はノルウェー人と結婚しノルウェーに在住)、女性社員5名(加工のできる女性社員3名+テレワークをしているシステムエンジニア1名+パート1名/※母子世帯2名)、男性社員2名(うち1名は、週1回のアルバイトから正社員に登用した社員)である。採用は、当初は知人の紹介などで3人を採用した。その後、上記の通り、ハローワークなどに求人を出したが、女性限定の求人ができないため、パートに限定したり、9時からの出勤でOKと情報を提示するなどして、女性が応募しやすい

---

<sup>55</sup> ただし、賃加工の形態では、10人程度が適性規模かとも考えている。

ように工夫した。近年は、新聞やテレビ等で同社が紹介されたほか、一昨年に Facebook を開設したことにより、求人の問い合わせなども来るようになった。テレビを見て、配偶者や親が問い合わせしてくるケースもみられる。

女性の雇用・活躍に積極的に取り組んでいるが、離職したケースもあり、介護で先の見通しが立たないことが理由であった。こうした経緯を経て、テレワークとして、システムエンジニアの女性が従事しているケースがある。同社の取引先は多数あり、多様で大量の図面と加工データなどの生産履歴の管理が大きな課題であったため、この IT 化に取り組んでもらっている。この結果、利益率が上昇した。 今後は、ソフトウェアの販売を検討したり、社内システムの開発などに広げていく可能性はある。現状の試行的なテレワークでは、一定の成果を出せていると考えているが、拡充するまでには至っていない。テレワークで働いている女性は、社長との面会や打ち合わせ等で、月 1 回会社に出向いてくる。

また、ノルウェー在住の役員は、会社設立にも関わった女性で、ノルウェー人と結婚後、同国で子育てをしている。スカイプを使って打ち合わせや情報の共有を図り、ノルウェーをはじめとする北欧の食器などの雑貨を、エストロボが運営するオンラインショップ「Nisse og Misse」で販売する事業に関わっている。現在のところ事業採算は厳しいが、女性の就業にかかわる北欧の情報も入手している。

#### 【採用と人材像】

採用時の要件として、一般教養（電話の対応、マナー、場や立場をわきまえた適切な言葉遣いなど）や IT スキル（ワード、エクセル）を求めたい。また、ものづくりの現場なので、男女の別なく働こうという覚悟があることが望ましい。機械オペレーターの素養として、かばんなどの手芸用品を制作したことがある、料理ができる、ミシンが使える、何かを分解した経験があるなど、ものづくりの経験や興味があることが望ましく、概ね 3 ヶ月程度で一通りの加工ができるようになる。 男女別の特性では、二次元の図面を三次元で理解することは男性の方が得意な印象があるほか、女性の方が、加工の工程がきっちりしているものの、効率化や改善などへの着眼は男性の方が上回る印象を持っている。このため、当初は女性だけでスタートしたが、現在は男女ともに雇用したいと考えている。

男女ともに、主体的に考えられる人、向上心のある人、仕事に積極的に関わっていける人を求めている。また、「スーパーウルトラ多能工」を目指してほしいので、特定の業務に対するこだわりが強すぎないことも必要である。同社は、従業員の個別の状況や課題に対し、家庭環境との兼ね合いをみて、離職を回避できるよう、仕事の内容（テレワークを含む）や勤務の方法を見直すなどの取組を重視している。女性社員の中には、家族の介護のためパートで働きたい人もいるため、週 3～4 日程度の勤務で、エストロボの組立、掃除、雑貨の写真撮影や販売などの業務に従事してもらっている。また、工場の壁を真っ白に塗ったりトイレをきれいにするなど、職場環境の整備に取り組み、安心できるよう配慮している。

### 【女性が働き続けられる環境づくりに向けて】

起業後 10 年間、事業と従業員の両面で多くのことを考え実践してきたが、社長の職務が大変であることを実感している。現在のところ、役員になりたいと思っている女性従業員はいないが、時間をかけて、実効性のある就業規則の作成に取り組んでいる。その中で、パート社員で離職しても復職できる例など想定し多様なライフイベントを経験しても働き続けられるような仕組みを考えている。また、高等学校からインターンシップ生を受け入れているが、その対応や指導で従業員 1 人の手をとられるため多くは受け入れられないが、就業後の離職を回避する上で、入職前に、会社を客観的にみることも大切だと考えている。

また、女性の雇用活躍の推進施策として、1 人目の女性を雇用する際に、その女性の声を聞くような施策を実施してはどうかと考えている。仕事や職場に関する不安や希望などを、会社の経営者や上司ではなく、第三者に相談できる体制を整備することで、離職を回避することができるのではないかと考えているからである。

事例9：多様な人材を受け入れ、新卒採用の女性を管理職まで積極的に育成

株式会社 あじみ屋<sup>56</sup>

<p>企業概要</p>	<p>事業内容：食品（柿の葉すし、おむすび等）製造／和風レストラン等の経営                  設立年：1982年（1978年創業）                  資本金：1億円                  従業員数：283名（正社員52名、パート社員231名／障がい者26名）                  （平成28年4月30日現在）                  サイトURL：http://www.kakisen.co.jp</p>
<p>経営理念</p>	<p><b>【社心】</b> 人間は一人で生きている訳ではなく、この世に生きる全員がとても尊                  い存在であるという利他の意識を共有し、人々の日常生活に幸を提供                  できるよう各人が努力すること  <b>【経営理念】</b> 生活の幸に貢献する  <b>【社是】</b> 感謝平等  <b>【社訓】</b> 今の自分を大切に。計画と努力が夢を実現する／相手の気持ちを察す                  る心を持つ／仕事とは自分から作るもので与えられるものではない                  ／陰口ではなく、話し合える意見を持つ／人の功を讃えられる心                  を持つ／今が始まりである。故に今に全力を尽くす  <b>【行動指針】</b> 人の話は言葉でなく察することだ／口で話すのではなく気持ちで                  す／できる範囲のことをすることが努力とは言わない。できない                  ことをすばやくできるように勉強することが努力</p>

**【企業の概要】**

同社は、「柿の葉すし」などの食品の製造・販売から各種事業所及び病院などの施設向けの献立の提案、日本料理店やドライブインの経営などへと事業を拡大してきた。グループ5社の従業員は331人<sup>57</sup>で、2015年1月に定年を60歳から70歳に引き上げ、75歳までの再雇用も可能とし、希望すれば75歳を超えても雇用されることにしたため、最高齢80歳の従業員が元気に働いている。

正社員数に対して地域の主婦など女性の非正社員数が多く、応募の先着順で採用を決めているが、これは、採用時に長く働いてくれると思われた人が短期で離職する場合とその逆のケースがみられるためである。また、1988年以降、障がい者の雇用に積極的に取り組んでいる。これが多様な人材に目を向ける契機となり、グループ全体で、障がいや年齢の

<sup>56</sup> 大阪府（商工労働部）[2014]「企業における若年未就業者の雇用に関する調査－安定した雇用の創出と企業経営の両立を目指して－」の78-80頁及び、大阪府（商工労働部）[2015]「若年女性の就業意識等に関する調査結果報告書－女性が輝く社会の実現に向けて－」の201-203頁の記載内容をもとに加筆修正している。

<sup>57</sup> 従業員の構成は、正社員52名（うち60歳以上の正社員3名）、パート279名（うち65～69歳42名、70～74歳22名、75歳以上7名）である。

区別なく共に働ける職場<sup>58</sup>の実現を目指している。多様な人材は、人材や労働力を補充する側面もあるが、むしろ、本社、工場、店舗（百貨店、日本料理店、ドライブイン、回転寿司）などの各事業所で多くの女性や若者が働き、相互に関わり合って多様性を感知することによって、従業員のモチベーションが高まり、潜在的な能力を発揮・向上する面もみられる。

#### 【若年女性正社員の採用と育成・定着】

当初から非正社員の女性を多く採用していたが、正社員の女性を採用したのは1997年4月以降である。大きな背景は、四年制大学卒の女性が正社員で働く割合が男子よりも低い現状をみて、新卒の女性を事務業務の正社員として積極的に雇用しようと考えたことである<sup>59</sup>。新卒女性（27～28歳までを新卒者として扱う）の採用を開始した時には、予想以上の応募があり、その後は四年制大学、短期大学、専門学校などの新卒者を毎年1人は採用するようにしている。定期採用開始後、その方が会社の社内環境に合うかどうかやEQ（心の知能指数：気付きあるいは感情や心のコントロール）の観点を重視して、採用全般を考えている<sup>60</sup>。

採用後の活躍は、例えば、1997年に短大卒で入社した女性は、現在、4人の部下と5つの百貨店の販売員25人を統括する営業副部長である。2006年に専門学校卒で入社した女性は、企画部門にも適性をみせたが、百貨店店舗の店長で活躍している。また、百貨店の主要店舗のスタッフも社員で、正社員52名のうち20名が女性である。管理職では、企画課長、経理課長、主任などが誕生しており、現在、本社の事務業務の社員18名のうち9名が女性である。

このように、同社は正社員の女性を基幹社員として育成し、管理職になることを期待している。しかし、最初に役職に就く27～28歳頃に離職を考えるケースが多いことから、厳しさと同時にきめ細かいケアも行っている。正社員は、協調性、チームワーク、コミュニケーションが重視されるとともに、ゼネラリストとして様々な仕事をこなせることを要求されるため、非正社員に比べるとスキルアップを求められる厳しさを伴う<sup>61</sup>。しかし、厳しさがある一方で、モチベーションの維持・向上に向けた様々な取組も行っている。具体的には、2005年より、正社員を対象に「Rankup Note」と称する週間目標を立てさせた上で、日々の営業日誌の記録と明日何をやるのか書かれた「業務メモ」を上司に報告する取組を実施している。これは、月間計画や年間計画にも発展するもので、自身が苦手とすることや弱点などの克服にも活かされている。また、半期毎のチャレンジシートに基づいて行われる評価は、昇給などにも反映される。こうした制度としての取組に加えて、自己に対する評価への気付きとして、褒めるのも叱るのも皆の前で行うなど、スキルアップ

<sup>58</sup> 同社では障がい者のことを貴世満（きよみつ：貴きものが世の中に満ち満ちている）の仲間と呼ぶ。

<sup>59</sup> 男性新卒者の定期採用を始めたのは2004年からで、男性新卒者の採用は女性より難しい現状である。

<sup>60</sup> 採用時の重要性において「IQを重視する」4～25%に対し「EQを重視する」75～96%のデータから。

<sup>61</sup> 例えば、クレーム対応などは、経験年数にかかわらず個人差の最も出る仕事の一つで、正社員は、様々な業務を遂行できる力を、スパイラルアップさせていく努力が求められる。

に向けたきめの細かいケアを行いながら離職を回避することにも努めている。このほか、5Sで机の整理整頓を徹底させるほか、社外の管理者研修にこれまで10人の社員を派遣するなど、人を育てる投資を重視し、「年間研修計画」に基づく人材育成を最重要課題と考えている。

#### 【育成・定着の課題と今後の方向性】

上記でみたように、同社は女性正社員の定着と昇進に向けて様々な取組を行い、ドライブインの副支配人や課長、係長、主任などで活躍している女性も多い。しかし、ライフイベントの影響は大きく、その変化に対応した取組を検討する際には未知のことも多く、容易とはいえない。育児休暇の積極的な取得を進める一方、保育所を設立することを検討したが単独では難しく、共同設置だと検討の余地があるのではないかと考えている。

社長は、社員を採用した責任の重さを認識し、退職届を簡単には受け取らず、定着への対策を検討することを重視している。具体的な制度や仕組みを考えることが主な取組になるが、同時に、**社内でより気持ちよく働ける風土を生み出す工夫**もしている。例えば、「班長制度」では、社員より年上で勤務年数の多いパート社員が、正社員をサポートすることもある。これは、性別や雇用形態の異なる多様な従業員が関わり合って影響し合うことで、業務水準の底上げや会社に発展に結びついていることからうかがえる。一例は、障がい者が調理師免許の取得を目指す取組過程である。免許の取得を目指す障がい者は、読み書き3年の訓練を終え、調理師免許の教科書と問題集を1年以上かけて読破し、調理師試験に3名が合格した。今は、昼休みや就業後の時間を使っての勉強会で漢字検定に挑戦するため頑張っている。社員それぞれの長所と短所を見極め、短所を克服し長所を伸ばす取り組みを全員参画で進めているが、主婦層の非正社員は、若年者や障がい者の母親や祖母の世代に当たるため、保護者のような気持ちで、若者に接するケースがみられる。こうした業務以外での関係性が、会社への帰属意識や愛社精神を高め、自らの能力を活かし高める意識につながっている<sup>62</sup>。

こうした点から、制度や仕組みを検討し整備することとあわせて、制度や仕組みの円滑な運用に寄与するように職場環境の整備に取り組むことも重要だと考えている。

---

<sup>62</sup> 同社は、就業経験のない若者を採用する場合には、会社を好きになってもらえるよう2012年より1週間の研修を実施している。チームワーク（組織力）やコミュニケーションを高めることが主目的である。



事例 10：働き続けられる方法を本人と一緒に考えて試行し、制度や仕組みを恒常的に変革  
株式会社プロアシスト<sup>63</sup>

<p>企業概要</p>	<p>事業内容：組込みシステム、ソフトウェア、ハードウェア、WEB の開発          設立年：1994 年 4 月          資本金：5,000 万円          従業員数：165 名（2016 年 4 月 1 日現在）          サイト URL：http://www.proassist.co.jp/</p>
<p>経営理念</p>	<p><b>【社是】</b>          永久的不滅的に前進あるのみ、そして信頼と安心と安らぎを社会に与え続ける</p> <p><b>【存在要件】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 社員の精神的・物質的幸福</li> <li>2 企業における最大利益の追求</li> <li>3 需要の創造</li> </ol> <p><b>【経営理念】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 個人の尊重</li> <li>2 最良のカスタマーサービス</li> <li>3 システムの信頼性の追求</li> <li>4 卓越したマネジメント</li> <li>5 社会への貢献</li> </ol>

**【企業の概要】**

同社は、女性技術者が起業した会社である。企業での勤務経験<sup>64</sup>と起業後 23 年経過した経営の経験が、多様な人材の活躍を志向する経営方針に活かされている。「従業員」は、年齢、性別、国籍、宗教などに関係なく「人」であり、「人が大切」であるという方針と「(家族と一体に) 働くことは生きること (営み)」のモットーを継続して追求してきた。その取組は、「大阪ものづくり優良企業賞 2008」「大阪市きらめき企業賞」内閣府「女性のチャレンジ賞 特別部門賞」などを受賞し、経済産業省「がんばる中小企業・小規模事業者 300 社」に選出されており、人材の活躍推進に取り組み、それが経営の革新にも帰結していることがうかがえる。

経営において人材が大切だと認識は、クリロン化成株式会社（チャレンジ昇格制度、社内資格制度などを実施）の人事担当者や栗原社長との出会いが契機となり、「人材経営の会」（クリロン化成(株)、辰巳工業(株)、(株)天彦産業、HILLTOP(株)、(株)プロアシストの 5 社で構成）に発展し、「人が大切」運動を推進しているが、この取組に対する行政の関心も高まっている。「人が大切」運動の背景は、性別や職種に関係なく、また、業務の範囲を厳格

<sup>63</sup> 大阪府（商工労働部）[2015]「若年女性の就業意識等に関する調査結果報告書－女性が輝く社会の実現に向けて－」の 203-205 頁の記載内容を加筆修正。

<sup>64</sup> 松下電工、セコム、日本 IBM での勤務経験。

に区切らず、「今その時にすべき事をすれば良い」という考えがあり、業務に対する柔軟な取組が必要だと考えている点である。

#### 【採用方針と職場環境の整備】

採用時には、会社研究を十分に行っていることを要件として、筆記及び面接の結果を多面的に評価して選考を進め、近年は、外国人を含む大学及び高専等の卒業者を中心に、毎年3人程度採用している。女性社員の比率を50%にすることを目指しているが、採用選考時には人間性を重視し、入社後の人間性としての目標を掲げることにつなげている。仕事は伝達で遂行されるとの考え方にに基づき、コミュニケーション能力を重視しているが、この能力は入社後でも鍛えられると考えている。その一つの取組が、会社の中での友達や仲間づくりの重視で、社員の懇親の会「さくらんぼ会」がある。懇親を図る遊びの中から、会社の中で生きる営みに意義を見出し、愛社精神につながることを期待している。これまで、アフター6セミナーを毎月1回会費千円で開催し、従業員の家族が講師となってアートフラワーや習字などの教室が開催されたほか、従業員の希望でマージャン卓を購入したこともある。このほか、地方出身の若手社員の実家訪問もしており、これまで、長崎や韓国に行ったことがある。従業員の家族と交流することで、従業員の家族が経営者の考え方や会社のことを理解することにもつながられるよう、若手社員の定着や企業への帰属意識を高める努力を継続している。

#### 【女性の就業継続の取組】

同社は、ライフイベントに直面した女性がどうすれば働き続けられるか、本人と一緒に模索しながら考え、それぞれのケースに柔軟に対応する過程を積み重ねることによって、そうした先例を踏まえて同社独自の制度や仕組みを確立している。

女性の就業継続の第一のハードルは結婚で、結婚と配偶者の転勤等は、仕事との両立の問題をもたらす。夫の転勤により、就業継続の意思が薄れる場合もあるが、遠隔地での在宅業務を5年間継続した例がある。中国子会社の副総経理の女性の場合、家庭の事情で北京へ転居しなければならなかったため、本人は働き続けられるか不安を感じていたが、スカイプで朝礼を行い、コミュニケーションを重ねる過程で自信を持てるようになった。さらに配偶者の転勤でシアトルに移住後は、社長とメール等でやり取りをしながら遠隔地での業務に自信を持って従事している。これまで経験したことの無い直面する課題に、既存の対応策だけでなく、更に変革と多様な対応の可能性を追求することによって解決に取り組んでいる。

第二のハードルは出産で、女性にとって出産は未知のことで不安も大きい。同社では、出産直前の8ヵ月目頃まで働くこととし、つわりなどが辛い時には、就業時間中の飲食も許容している。出産前には、育休（1年）後に職場復帰する気持ちを持ってもらえるよう教育しており、出産前後にお世話になったという感謝の気持ちと礼を述べる（働き続けて

お返しをする)ことを意識付けしている。これまでは出産後、全員復職している<sup>65</sup>。妊娠から産休に入るまでの期間も戦力として、出来ることに積極的に取り組めるよう、本人と周囲の意識を高めているが、実際には、社長と(男女を問わず)管理者層、管理者と従業員の見解の相違(戦力不足になる懸念や他の業務への転換を示唆する管理者層の意見など)が生じ、決着にはケース毎の議論や検討が重ねられるのが常である。基本的には、産休直前も従来の仕事を継続してもらっているが、検討時には社長の判断と指導力が重要になる。産休時には、会社との関わりを持ち続けられるよう、従業員が、産まれた子どもの写真を送る(従業員の子もは会社の皆の子もと認識)一方、会社からは、所属していた関係部署の情報を流し、会社をどうしたいか問いかけるなど、職場復帰に向けて課題を共有する工夫をしている。

第三のハードルはインフルエンザなど病気の時の対応である。女性社員だけでなく男性社員も看護休暇などを利用して看病しており、年齢や性別に関係なく、共存共栄し助け合う考え方で対応している。特に子どもを持つ女性従業員が働き続けられるためには、家族のことまで含めて考えることが不可欠で、その取組として、①家族も参加できる慰安旅行(毎年)、②公立の体育館を借りて家族も一緒にリフレッシュできる機会の創出(月1回)、③お誕生日会(毎月)などに継続的に取り組んでいる。

#### 【就業困難なケースへの対応】

ライフイベントのほかに、就業が困難なケースもあるが、そうした場合にも、できるだけ就業を継続できるよう取り組んでいる。例えば、2人の子どもの持つシングルマザーのケースでは、最初はアルバイトで就業していたが、社長の説得を得て正社員になることを決断し、自ら働いて得た給料で仕事や生活をより充実することができた。従業員自らの判断だけに委ねるだけでなく、背中を押す意味で、経営者や働く仲間の声の影響が大きい例である。メンタル面の問題は、男女ともにみられるが、女性の方が復職するケースがやや多い。この問題では、1年半の休職期間満了を終えた後に(本気で戻りたかったら待つという話を続け)3年間で復職に至ったケースやそうでないケースもある。メンタル面は、日々の様子をこまめにチェックし、社長自ら社員に声がけし、予定外の休暇や職場での様子に異変がみられれば、プロジェクト長など管理者層にも注意を喚起することが大切だと認識している。社内や従業員への就業の継続に向けた意識の浸透のため、常時、子育てや介護など、明日は我が身ということを伝え、女性の問題を女性だけの問題に終わらせないように意識づけを図っている。就業が困難なケースは誰にでも起こり得ることから、女性だけに限定せず、すべての従業員が働きやすい環境の整備に取り組んでいる。

---

<sup>65</sup> 例えば、平成28年度は3名(事務職及びSE職)が復職し、平成29年度は管理職であった女性1名が復職する予定で、職種や役職にも広がりがみられるようになっている。

### 3. 調査結果のまとめ

本章では、女性の雇用・活躍に取り組む 10 社の事例をみてきたが、企業全般に共通する背景や現状に加えて、業界固有の背景や現状もみられる。図表 3-1～3 に、製造業（情報システム開発を含む）、建設業、サービス業の 3 つの業種ごとに、女性の雇用・活躍に関する「現状と雇用・活躍の契機」、「制度整備・取組・効果」、「ポイント」、「今後の課題」を示し（一部非掲載企業の取組例を含む）、以下では、事例からの発見的事実をあげる。

#### （1）現状と雇用・活躍の契機

製造業や建設業では、女性が従事する職種の幅が限定的であるものの、女性に対する期待の大きい職種（検品、組立、梱包、住宅の建築やリフォーム）もある。サービス業は、「感情労働の主流化」を背景に、総体的に女性に対する期待が大きい。製造業や建設業では、こうした認識は一部の企業にとどまっており、人材や後継者の不足が、女性の着目に向かわせる契機になるケースが多いと思われる。人材不足を契機に女性の採用に踏み切った企業では、想定以上の活躍ぶりを評価するところも多く、昇進も視野に入れた正社員長期雇用を志向する企業がみられる。そうした企業では、結婚や出産などのライフイベントに直面した際に、継続雇用に向けて、規定の制度や仕組みに限定せず、それぞれのケースに柔軟に対応する過程で、企業独自の考え方や仕組みを確立していく側面もみられる。

#### （2）制度整備・取組・効果

採用では、業種によらずコミュニケーション能力を重視する企業が多く、女性の雇用増に伴い、離職等の回避に向けて、ライフイベントの分散を念頭においた採用を検討する企業のほか、家族の理解や協力を配慮した働き方を検討する企業もある。また、製造業や建設業では、人材確保が困難な状況に対し、教育課程での体験機会の提供や就業後の資格取得などの育成面の充実を図るなど、キャリアアップのイメージを描ける取組をしている。

職場環境では、設備面の安全性や美観などの整備、技能職種では身体面への悪影響を回避するような材料の開発・導入、社内託児施設の整備などの目に見える取組と同時に、経営者及び管理者層と従業員の関係構築などの社内コミュニケーションの円滑化に向けたソフト面の取組がみられる。

働き方では、ライフイベントに応じて、Skype やメールを活用したテレワークの試行や技能職から事務職への職種の一時転換、離職者の再雇用、定年制の廃止、仕事が特定の人に帰属しないような多能工化、未経験者でも従事できるよう工程を分割し段階的に仕事の範囲を拡充する仕組み、経営的側面の参画などの取組がみられる。

コミュニケーションの側面では、評価や評価に基づく面談などのフォーマルな取組と、日々の声かけやメモのやり取りなどのインフォーマルな取組を組み合わせるケースがみられ、こうした取組を定期的に行い積み重ねている。また、社内の懇親を深める取組が行われ、社内の人間関係を良好に保つ取組がみられる。

育成では、技能職については文科系の出身者でも従事できるように定期的な社内勉強会を実施する取組、ワーク・ライフ・バランスではなく業務そのもののロールモデルとなる女性の創出、相互に教え合うことによるモチベーションの向上や登用の取組などがみられる。また、女性の雇用・活躍の大きな方向性の一つとして、既存事業とは異質の新たな事業（雑貨販売など）の創造や地域社会や生活者に接点のある分野（DIY 向けの塗料販売や支援拠点づくり）の開拓などの取組がみられ、こうした取組が、女性の新たな活躍分野や働き方につながる可能性がうかがえる。

### （３）ポイント

各事例の共通事項として、業種にかかわらず、既存の職場環境（設備や制度）を従業員の立場にたって継続的に改善し、より働きやすく高い生産性を発揮できる職場環境を追求していることがある。また、職種によって、女性の活躍によって現場の雰囲気や改善するケース、異質の考え方や発想を利害関係者等が高く評価するケースがみられる。こうした取組の効果を引き出すためには、企業風土が重要な要素で、従業員とのインフォーマルなコミュニケーションが、潜在するニーズや新たな課題への気付き、想定外の取組に挑戦する契機となり、その過程で、人材確保が進展し、新しい働き方や事業の拡充につながる可能性がみられる。全般的に、女性のライフイベントやワーク・ライフ・バランスの問題に直面する中で、仕事の分担のリスク分散のため、仕事を分担し多様な人材が柔軟に働けるよう「多能工化」を志向する企業が多い。このほか、身体的負担の軽減などの視点から、材料の見直しや働き方が変化するなどの革新につながるケースがみられる。その一方で、性別や年齢によらない仕事と評価を求めるケースも少なくなく、女性の「個」に応じて仕事の内容や働き方を考えることが大切である。特に、技術職や技能職では、これまで入職の少なかった、女性、普通科や文系の学生が従事できることを周知し、より多様な発想を活かせる余地がある。

### （４）今後の課題

全般的に、正社員で長期雇用し育成する意向が主流で、学校教育の早い段階から中小企業について知り理解する機会が必要との指摘がみられる。人材確保が容易ではないので、入職前の職業教育や採用に十分な時間をかけたいと考える一方、採用時のマッチングの問題も大きく、雇用・活躍の取組の結果・原因・修正等が求められるが、企業単体では、対応策を客観的及び体系的に検討し実践することが困難なケースがみられる<sup>66</sup>。このため、経営者や管理者層及び人材担当者が恒常的に関与し試行錯誤を重ねている。

---

<sup>66</sup> 例えば、平成 25 年 3 月卒業者の 3 年目までの離職率(中学卒 63.7%/高校卒 40.9%/短大等卒 41.7%/大学卒 31.9%)は、平成 8 年以降、中学及び高校の卒業生で改善した一方、短大等及び大学の卒業生は改善せず、人間関係、業務、労働条件などが主因である(厚生労働省)。

図表 3-1 製造業（情報システム開発を含む）における女性の雇用・活躍の取組

現状と女性の雇用・活躍の契機
<p>検品、組立、梱包等のきめ細かい作業で女性が活躍。従事する職種の幅は限定的。人材や後継者の不足を主な契機として、女性や若者の採用に注力。登用・昇進までを念頭において長期雇用・育成を前提として受け入れるケースも少なくない。</p>
制度整備・取組・効果
<p><b>【採用】</b> 女性社員の増加に伴い、世代や就業環境が偏らないよう、年齢でなく子育て段階(保育園児・小中高生)を分散して採用／Facebook をたちあげ、情報を随時更新して発信→配偶者や親が関心を持ち、勧めるケースもみられる／心の知能(EQ = Emotional Intelligence)の観点に着目して採用</p> <p><b>【職場環境】</b> 工場の壁の色を工夫し、トイレの美化を徹底することで、職場環境の維持・改善による安全で安心できる職場づくりに配慮。</p> <p><b>【働き方】</b> システムエンジニア職のテレワークを試行→図面や加工データを IT 化する仕事と業務効率化の両方で貢献／Skype の活用／定年制を廃止し、本人の意思と健康状況次第で雇用を継続／子供の病気などに対応できるよう 1 日で納められる場合でも 2 日の納期→納期の徹底遵守で取引先から高評価／特定の人に仕事が帰属しない「多能工」を目指す方針を表明</p> <p><b>【コミュニケーション】</b> フォーマルな面談等と、日々の手書きの日誌やメモを上司とやり取りすることで、インフォーマルなコミュニケーションを継続的に実施／全社員が参加する全体会議を通して、雇用形態にかかわらず経営参画意識を全社的に醸成／定期的な面談や懇親の場を設定</p> <p><b>【育成】</b> 図面や製品知識の勉強会を週 1 回開催→文系出身者でも活躍</p> <p><b>【新事業の創造】</b> 既存業務と異種の雑貨販売の取組→新たな仕事や働き方</p>
ポイント
<p>一旦整備した職場環境(設備や制度)を(企業の自己満足でなく)従業員の立場にたって継続的に改善し、最も働きやすく高い生産性を発揮できる職場環境を追求。従業員とのインフォーマルなコミュニケーションが、潜在するニーズや新たな課題への気付き、想定外の取組に挑戦する契機となり、挑戦の過程で、人材確保が進展し、新しい働き方や事業の拡充につながる可能性がみられる。全般的に、仕事を分担し多様な人材が柔軟に働けるよう「多能工化」を志向する企業が多い</p>
今後の課題
<p>採用時の見極めに十分時間をかけたい／事務職と現業職間の異動の効果検証／業務の繁閑や工場立地の影響への対応／青少年期からの中小企業への理解促進</p>

図表 3-2 建設業における女性の雇用・活躍の取組

現状と女性の雇用・活躍の契機
<p>女性では、技術職の設計・監理、技能職の鉄筋工・ガードマン・ダンプオペレーター・現場事務等での活躍が多く、住宅の建築やリフォームでは、意思疎通や安心感等で女性への期待が大きい。建築士を含め資格は必要条件ではない。女性・若年者の本格採用の契機は、社内の意思疎通や部門間連携の悪化に伴う男性社員の大量離職、公共工事の入札要件、従業員の高齢化等。</p>
制度整備・取組・効果
<p><b>【採用】</b> 高校等で土木・建築技能の体験機会の提供／「ものづくりに夢ややりがいを感じられる人」を発掘・育成する方針の表明／困難でも若手社員の採用に継続的に挑戦／夫婦同伴面接→配偶者の理解を得て長期就業／賃金水準の向上や社会保険の整備／資格取得に応じた待遇改善・昇格を事前周知</p> <p><b>【職場環境】</b> 女性社員の発想による建材等の軽量化や有機溶剤不含有の建材等の使用による身体的負担の軽減→女性職人の増加・地域から昼間時の現場施工作业に理解を得やすい 2 つのメリット／早朝から子供を預けられる社内託児施設の設置→子育て世代の男女の応募が増加／女性用設備の設置や働きやすい労働条件(働き方)を元請会社に提案または共同で検討</p> <p><b>【働き方】</b> 再雇用の実施／結婚や出産後に技能職から事務職に異動／ロールモデルの創出／工程の見える化と複数の工程に分割して繰り返し従事→未経験者が経験や技能を蓄積・向上し、段階的に仕事の範囲を拡充／女性活躍推進の女性だけのチーム編成・取組→女性向け社内報や具体的な提案</p> <p><b>【コミュニケーション】</b> 相互感謝運動→風通しや部門間連携が改善</p> <p><b>【育成】</b> 女性基幹技能者の育成→後継者育成やロールモデルとしても活躍</p> <p><b>【事業開発】</b> 他産業への進出・移行と国土強靱化政策に伴う本業強化という二方向を追求／壁塗りなどの DIY の支援拠点づくりで女性技能職が活躍</p>
ポイント
<p>一部の職種で女性が活躍し、現場の雰囲気や、女性や若者が持つ異質の考え方や発想を利害関係者等が高く評価するケースがみられる。働く上の配慮で、身体的負担の軽減や WLB の取組は必要だが、性別や年齢によらない仕事と評価を求めるケースも少なくなく、若者や女性の「個」に応じて仕事の内容や働き方を考えることが大切。これまで入職の少なかった、女性、普通科や文系の学生が技術職や技能職に従事できることを周知し、多様な発想を活かせる余地がある。</p>
今後の課題
<p>普通科や文系の学生への情報発信／結婚・出産後のロールモデルが少ない／複数職種を担当できる多能工の育成／技能士や技能者への所要年数の縮減</p>

図表 3-3 サービス業における女性の雇用・活躍の取組

現状と女性の雇用・活躍の契機
<p>仕事全般で、感情やコミュニケーションのウェイトが大きい「感情労働」が主流化している業種が多く、特に、女性や若者が多く働く企業では、制度や仕組みの整備後の運用に注力している。経営者のコミットだけでなく、組織内の担当者が主体となり、従業員と恒常的にコミュニケーションを図り、課題や成果などをきめ細かく把握し、新たな取組の検討を重ねている。</p>
制度整備・取組・効果
<p><b>【採用】</b>女性社員比率を 50%にする目標と採用方針を表明／コミュニケーション能力を重視(仕事は伝達で遂行される考え方)／夢ではなく、何をするのか何をやるべきなのか語れる人を重視／「家族と一体に働く」に留意</p> <p><b>【職場環境】</b>経営者と管理者層、管理者と従業員の見解の相違では個別に議論と検討を尽くす／皆の前で叱咤激励すると同時に事後のケアをきめ細かく実施→自己に対する評価の気付きを与えると同時に離職を未然に防止</p> <p><b>【働き方】</b>Skype とメールを活用し、遠隔地で在宅勤務を 5 年間継続／登用時に社内資格(接客等の技術・コミュニケーション能力)と人望などで判断／経営会議メンバーにパート社員を登用／擬似社長体験など社内ベンチャーの取組→独立希望者の起業促進／出産前 8 ヶ月目頃まで働き、出産前に育休(1 年)後に職場復帰するよう教育(お互い様の気持ちの醸成)</p> <p><b>【コミュニケーション】</b>社員懇親会・従業員の家族が講師となるセミナー等→帰属意識の向上／日々の状況確認と社長や管理者から社員への声かけ</p> <p><b>【育成】</b>社員が講師となる研修や全社大会の機会創出→社員の主体性を活かした社員相互の刺激・やる気の喚起と登用への活用／年上(勤務年数の多い)のパート社員が正社員をサポート／新規採用者を対象とする「入社前後のモチベーションの変化に関するアンケート」の実施と振り返り</p>
ポイント
<p>女性や若者が多く働く業種も含まれ、彼らが収益の向上に直接寄与すると考えられている場合は、「人材」を「人財」と捉え、能力向上に向けて多様な取組が行われている。担当者によるきめ細かな現状把握と問題が生じた際の速やかな対処が契機となり、制度や仕組みにとらわれない新たな取組が生み出されることもある。担当者は常に問題意識を持ち、現場で話をすることを重視し、心理カウンセラーの資格取得など担当者自身も自己啓発を行っている。また、女性や若者が多い場合には、社員同士が刺激し学び合える機会も創出している。</p>
今後の課題
<p>多様な取組の、結果・原因・修正等のフィードバックが求められる。</p>



## 第4章 考察と今後の指針

本章では、第3章の企業事例からの発見的事実について、第2章で提示した、女性の雇用・活躍の要件と想定した6つの着眼点に基づいて考察し、今後の指針について考える。

考察に先立って留意すべき点は、本報告書で紹介した中小企業は、女性の雇用・活躍に先行的に取り組んでいる企業で、これから着手しようとする企業にとって参考になる取組例がみられるが、決して多数派の企業とはいえないことである。具体的な取組以前の問題として、女性の雇用・活躍に対して具体的なイメージを持ってない企業も数多く存在し、経営者や管理者層の中には、女性の雇用・活躍を理屈では理解しても、個人の価値観が優先されるケースもみられる。事例の取組を参照し導入する上で、中長期的な観点から自社の問題意識を確立させた上でなければ、取組の定着と深化は難しいと考えられる。事例の企業は、経営者、管理者層、担当者が、「女性の雇用・活躍」を推進するという一貫した考えのもとで取り組んでいるが、その過程では、社内における見解の不一致や統制の困難化など、恒常的に課題に対応していることに留意する必要がある。女性社員の主体性を活かし、全社的に試行錯誤や改善を重ね、運用可能な企業独自の取組や仕組みへの創意工夫の跡がみられるが、従業員の理解と積極的な関与の土壌は、多様性に対する寛容な立場や企業風土であることが示唆される。

「男女差の認識とその差異の活用」の観点では、量的な観点だけでなく、質的な観点から、女性の発想及び感情やコミュニケーション面の特性に期待する側面がみられる。製造業では、検品、組立、梱包などのきめ細かい作業での特性を評価するケースがみられ、建設業では、住宅の建築やリフォームなどでの消費者との意思疎通の良さや安心感の醸成などの効果、サービス業では、機械化の難しい「感情労働」の側面でのコミュニケーション能力の高さなど、各業種ともに女性に対する期待が大きい。事例の企業は、採用時の男女格差の解消だけでなく、女性の特性を客観的に認識し、適材適所の職種に従事できるよう配慮している。女性の従事者が少ない職種では、女性の従事が新たな事業展開の発想に結びつくほか（例：住宅の設計とインテリア等のコーディネートの一体的な取組）、身体的な負担を軽減する取組（例：建築塗装における有機溶剤を含まない水性塗料への切り替えによる有害性の軽減と昼間作業の可能化）など、事業内容や作業工程に想定外の変化をもたらす実態がみられる。こうした点から、男女差の認識とその差異を活用することは、女性の雇用・活躍を通じた経営効果の発現につながる可能性が見込まれる。そのためには女性の特性や能力を活かせる「変革性と多様性」を追求する必要があり、企業と従業員及び従業員間の関係性が柔軟であることが求められる。

「雇用形態間の流動性」の観点では、事例企業の多くが、正社員で長期的に雇用し育成したいと考えている。しかし、実際は非正規雇用の割合は高く、一般的には、非正社員を選択せざるを得ないケースもあれば、本人が正社員で働きたいと思っても、ライフイベント等との兼ね合いで、正社員で働くことが難しいケースがみられる。雇用形態の

流動性では、非正規社員から正社員への登用が想定されるが、事例の企業では、ライフイベントに応じて、離職を回避できるよう、正社員から非正規社員に一時的に転換するケースや技能職から事務職に一時的に転換するケースがみられた。女性の雇用・活躍にとって、雇用形態の流動性は、正社員から非正規社員への一方向ではなく、正社員と非正規社員を双方向に行き来できることも重要なポイントであると考えられる。これは、ワーク・ライフ・バランスとも関係するが、重要な点は、雇用形態の流動性がキャリア形成の分断をもたらすことや、雇用形態だけで労働条件が大きく変わることがないことである。同一労働同一賃金の議論が進みつつあるが、雇用形態の流動性は、職務の内容や待遇と並行して検討される必要がある。もう一つ重要な点は、雇用形態にかかわらず、多様な人材が一緒に働く環境下で、相互に就業観を尊重し、相互に働きやすい環境をつくりだせる企業風土の醸成が求められる。

**「ワーク・ライフ・バランスの実効性の確保」**の観点では、様々なライフイベントに対し、中長期的な視点でワーク・ライフ・バランスの実効性を継続的に創出できることがポイントになる。まず、就業を継続したい意識の醸成では、企業側の努力に加えて、女性側の主体的な判断が重要になる。就業意識の醸成を学校教育の段階から始める必要があると言及する企業も多く、教育機関の参画も必要と考えられる。また、会社への忠誠心や愛社精神の醸成に取り組む企業も少なくない。これは、働きやすさを時短などの制度だけでなく、生活との連続性にまで目を向けて、子どもや家族から理解を得る努力をするなど、女性従業員、家族、会社の仲間のつながりを視野に入れて、企業経営に直接的または間接的に関係する多様な関係者を考慮した仕組みが大切であることを示唆する。ワーク・ライフ・バランスの様々な取組が既にみられるが、ポイントになるのは、女性の生活とそこに関係する人々の生活まで見通した配慮である。ライフイベントを重ねるたびに新たな課題が生じるが、そのたびごとに、経営者と管理者層、従業員が、コミュニケーションを重ねながら、具体的に対応した個々のケースを蓄積していくことで制度や仕組みの実効性を高め、さらに、企業間で共有することが、女性の雇用・活躍の更なる発展に向けて重要になる。

**「昇進の阻害要因の回避と昇進意欲の向上の検討」**の観点では、昇進意欲の阻害要因は、ライフイベントとの関係だけに限定されず、昇進意欲そのものが全般的に高まりつつあるとはいえない点にも留意が必要である。職種に対する志向との関係性もあるため、新卒採用の段階から、昇進を含めた具体的なキャリアプランを提示し、中長期的に人材育成に着手することが必要だと考えられる。

**「人事制度・人的資源管理のあり方」**の観点では、現状の手探り状態での取組から、中長期的な経営戦略の策定や人材育成の一環として取り組むことが必要で、就業支援から経営パフォーマンスの発現までを視野にいれた取組が求められる。

**「包括的なマネジメント」**の観点では、女性の雇用・活躍に対する積極的な意向を有していても、人材の確保や定着が困難な場合がある。そうした中で、多様な働き方の選択肢を提供する必要があると考えられる。すなわち、正社員に限定されない多様な雇用形態の人

材を、会社の目指す方向性に組み入れていく取組が必要になる。重要なことは、雇用形態にかかわらず企業の実態に関する情報を具体的に公開・提供し、自らのキャリアを描ける可能性を高めることである。企業独自の制度や仕組みなどの創意工夫は、制度や仕組みの検討や運用に従業員が参画することで可能になる。長く働き続けられるために、愛社精神を高めるような配慮が必要だと考える企業が多く、「雇用形態にかかわらず責任を持たせて活躍の場をつくる」、「適材適所の配属を徹底する」、「就業意識の変化や高まりをみて非正規社員から正社員に登用する」、「上司との日々のインフォーマルなコミュニケーションを公正な評価につなげる」、「長期間の研修に派遣する」など、人材の育成に向けた具体的な取組を行っている。こうした取組は、男女や雇用形態の違いを超えて行われている。

女性の雇用・活躍は、女性の意識の醸成と並行して、男性を含む多様な人材の雇用にも目配りし、多様な人材がともに働く中で、相互に働きやすい環境をつくることが前提になる。さらに、企業経営に直接的または間接的に関係する多様な関係者を考慮した、マルチステークホルダーの視点に基づく仕組みづくりが大切である。

包括的なマネジメントでは、多様な関係者に目配りすることで、新たな課題が生じることになるが、その課題は捉え方によってはチャンスであり、人材の確保面だけでなく事業そのものの革新や新たな事業の芽ともなり得る。先行的に取り組む企業は、様々な試行錯誤や失敗などの経験を重ね、常に改善を重ねているが、その経験が多いほど、女性の雇用・活躍の推進を通じて、新たな企業の姿の確立に結び付けていこうとする発想がみられる。女性の雇用・活躍を経営戦略の一環の視点から捉えることが求められる。

### 【参考文献・論文・資料】

- 樋口美雄[1994]「育児休業の実証分析」社会保障研究所編『現代家族と社会保障』東京大学出版会、181-204頁。
- 市川幸子・芝原脩次[1997]『女性社員の活用事例集』生産性出版。
- 市川幸子[2001]「21世紀の経営課題／女性社員を育てる・活かす」『企業と人材』34、773。
- KATO Takao, KODAMA Naomi[2015]Work-Life Balance Practices, Performance-Related Pay, and Gender Equality in the Workplace: Evidence from Japan (RIETI Discussion Paper Series 15-E-112).
- 川口章[2008]『ジェンダー経済格差：なぜ格差が生じるのか、克服の手がかりはどこにあるのか』勁草書房。
- 川口章[2011]「長期雇用制度とワーク・ライフ・バランス施策が女性の活躍に及ぼす影響」『ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性の関係に関する研究報告書』、内閣府経済社会総合研究所、81-96頁。
- 川口章[2011]「均等法とワーク・ライフ・バランス・両立支援策は均等化に寄与しているか」『日本労働研究雑誌』第615号、25-37頁。
- 川口章・西谷公孝[2009]「ワーク・ライフ・バランスと男女均等化は企業業績を高めるか：大阪府における中小企業の分析」『同志社政策研究』第3号、31-47頁。
- 川口章・西谷公孝[2011]「コーポレート・ガバナンスと女性の活躍」『日本経済研究』、No.65、65-93頁。
- 川口章・笠井高人[2013]「女性活躍推進施策と企業業績－大阪府における中小企業の分析－」『同志社政策科学研究』第15巻第1号、86-97頁。
- 経済産業省[2012]『企業活力とダイバーシティ推進に関する研究会報告書』。
- 経済産業省・みずほ情報総研株式会社[2016]『(平成27年度産業経済研究委託事業) 企業における女性活躍推進支援の在り方に関する実態調査報告書』。
- 金明中[2015]「女性活躍と企業業績の関係－先行研究及び韓国の積極的雇用改善措置の検討や女性活躍と企業成果への決定要因分析」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研レポート』2015-09-15、1-21頁。
- KINOSHITA Yuko, GUO Fang[2015]Female Labor Force Participation(FLFP) in Asia: Lessons from the Nordics (RIETI Discussion Paper Series 15-E-102).
- 駒川智子[2014]「女性活躍推進施策の内容と諸特徴：内閣府、経済産業省、厚生労働省の施策を対象に」『北海道大学大学院教育学研究院紀要』第121号、17-36頁。
- 駒村康平[2016]「分権型福祉国家・福祉社会の確立に向けて－地域共同体・福祉の構築－」厚生労働省[2016]『男女共同参画白書 平成28年版』。
- Margarita Estévez-Abe[2013]An International Comparison of Gender Equality: Why Is the Japanese Gender Gap So Persistent?, Japan Labor Review,vol.10,no.2, Spring.
- 松繁寿和・武内真美子[2008]「企業内施策が女性従業員の就業に与える効果」『国際公共政策研

- 究』13(1)、257-271頁。
- 森田陽子・金子能宏[1998]「育児休業制度の普及と女性雇用の勤続年数」『日本労働研究雑誌』No.459、50-60頁。
- 長江亮[2008]「均等推進・ファミリー・フレンドリー施策と企業業績—施策が円滑に機能する条件」早稲田大学高等研究所。
- 大阪府[2014]『企業における若年未就業者の雇用に関する調査—安定した雇用の創出と企業経営の確立を目指して—』。
- 大阪大学(監修・執筆)・大阪府商工労働部(執筆)[2015]『若年女性の就業意識等に関する調査結果報告書—女性が輝く社会の実現に向けて—』。
- 大阪府[2016]『若年女性の雇用・育成・定着に関する調査(OSAKA 女性活躍推進プロジェクトに関する調査)』。
- 大阪府[2016]『府内製造業の技能系・技術系正社員の育成に関する調査』。
- 大阪府・株式会社インテリジェンス・一般財団法人大阪労働協会[2015]「関西優良企業就活ガイド2016」。
- 大沢真知子・金明中[2014]「韓国の積極的雇用改善措置制度の導入とその効果および日本へのインプリケーション(RIETI Discussion Paper Series 14-J-030)」独立行政法人経済産業研究所。
- 乙部由子[2009]「正社員女性が育児休業制度を取得後、就業継続する要因—スーパーマーケット6社の事例分析—」法政大学大原社会問題研究所『大原社会問題研究所雑誌』No.614、55-69頁。
- 乙部由子[2012]「人事制度改革が女性正規従業員の育児休業取得に与えた影響—コース別に考える—」『現代社会学研究』第25巻、37-53頁。
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構[2013]『ビジネス・レーバー・トレンド(2013年10月号)』。
- 同[2013]『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(JILPT調査シリーズNo.106)』。
- 同[2014]『(資料シリーズNo.144)若年者の就業状況・キャリア・職業能力開発の現状②—平成24年版「就業構造基本調査」より—』。
- 同[2014]『『全員参加型社会』の実現に向けた技能者の確保と育成に関する調査』。
- 同[2014]「第6章 若年の採用・訓練とジェンダー」『若年者雇用支援施策の現状と更なる発展に向けての課題—ハローワーク求人企業「若年者雇用支援施策の利用状況に関する調査」より(JILPT調査シリーズNo.131)』155-174頁。
- 同[2015]『採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査結果(JILPT調査シリーズNo.132)』。
- 坂田桐子[2014]「選好や行動の男女差はどのように生じるか—性別職域分離を説明する社会心理学の視点」独立行政法人労働政策・研修機構『日本労働研究雑誌』No.648、94-104。
- 芝原脩次[2003]「企業で女性が活躍できる条件の考察(2002)—「企業のホンネ論議」が「女性活用」を促進支援する—」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』創刊号、15-35頁。

- 芝原脩次[2009]「企業で女性が活躍できる条件 2008—企業と個人との新しい関係づくりへの提言（マネジメント的アプローチ）—」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』第7号、61-80頁。
- 杉田あけみ[2015]「雇用形態別、配偶関係別、子どもの有無別「仕事をしていく上で特に重要だ」と思う“女性の活躍”のための施策・取組」—「女性の働き方に関するアンケート」調査報告書から—」『千葉経済大学短期大学部研究紀要』第11号、67-76頁。
- 佐野晋平[2005]「男女間賃金格差は嗜好による差別が原因か」『日本労働研究雑誌』、No.540、55-67頁。
- Siegel, Jordan・児玉直美[2011]「日本の労働市場における男女格差と企業業績」、RIETI Discussion Paper Series、11-J-073.
- 駿河輝和・張建華[2003]「育児休業制度が女性の出産と継続就業に与える影響について—パネルデータによる計量分析」『季刊家計経済研究』、No.59、56-63頁。
- 武石恵美子[2014]「女性の昇進意欲を高める職場の要因」独立行政法人労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.648、33-47頁。
- T.Alexandra Beauregard, Lesley C.Henry [2009]Making the link between work-life balance practices and organizational performance, Human Resource Management Review,19,9-22.
- 富田安信[1994]「女性が働き続けることかできる職場環境—育児休業制度と労働時間制度の役割」『経済研究』39(2)、43-56頁。
- 山口一男[2007]「男女の賃金格差解消への道筋：統計的差別に関する企業の経済的非合理性について」、RIETI Discussion Paper Series、07-J-038.
- 山本勲[2014]「上場企業における女性活用状況と企業業績との関係—企業パネルデータを用いた検証」、RIETI Discussion Paper Series、14-J-016.
- 山本勲[2014]「企業における職場環境と女性活用の可能性—企業パネルデータを用いた検証—(RIETI Discussion Paper Series 14-J-017)」独立行政法人経済産業研究所。
- 山本勲・松浦寿幸[2011]「ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか?—企業パネルデータを用いた WLB 施策と TFP の検証」、RIETI Discussion Paper Series、11-J-032.
- 安田宏樹[2013]「雇用主の性別役割意識が企業の女性割合に与える影響」独立行政法人労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.636、89-107頁。
- 脇坂明[2007]「均等、ファミフレが財務パフォーマンス、職場生産性に及ぼす影響」『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』JILPT 調査シリーズ No.37、第II部第4章、労働政策研究・研修機構。
- 脇坂明[2009]「中小企業におけるワークライフバランス」『学習院大学経済論集』45巻4号、337-367頁。
- 脇坂明[2014]「中小企業に人事制度は必要か」独立行政法人労働政策・研修機構『日本労働研究

雑誌』 No.649、73-81 頁。

脇坂明[2006]「均等度とファミフレ度の関係からみた企業業績」『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』第 3 部第 6 章、ニッセイ基礎研究所。









大阪府

大阪産業経済リサーチセンター 平成 29 年 3 月発行

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16

咲洲庁舎（さきしまコスモタワー）24 階／電話 06(6210)9937