

特集1

中小企業における女性活躍の進め方



中央統括支部 中央支部
社会保険労務士 島 麻衣子事務所 島 麻衣子

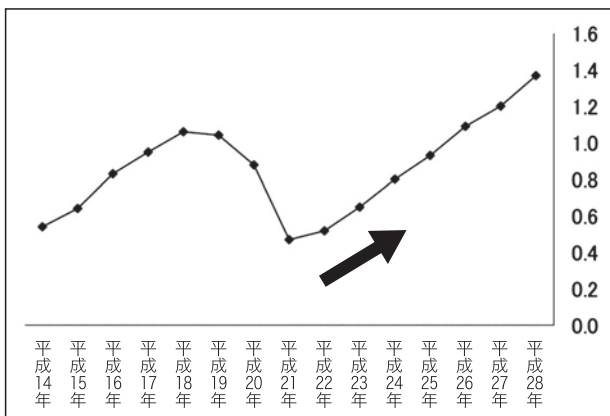
女性活躍推進法が平成28年4月1日に施行されてからおよそ1年半が経過しました。300人以下の中小企業では行動計画策定等は努力義務ですが、これからの採用難の時代、中小企業にこそ女性活躍に向けての取組みが求められています。本稿では、中小企業における女性活躍推進の必要性和具体的な進め方について解説します。

1 女性活躍推進法施行から1年半

平成28年4月1日に施行された女性活躍推進法では、常時雇用される労働者が300人超の企業を対象に、①自社の状況把握・課題分析、②行動計画の策定・届出・労働者への周知・外部への公表、③自社の女性活躍の情報公表を義務付けています。対象となった企業は、平成29年6月30日現在で行動計画の届出率が99・2%(東京都)と女性活躍への取組みが進む一方、努力義務である300人以下の中小企業では、女性活躍推進法および女性活躍推進そのものの関心や取組みが弱い傾向がみられます。しかし、実は中小企業こそ、女性活躍のための取組みが必須なのです。

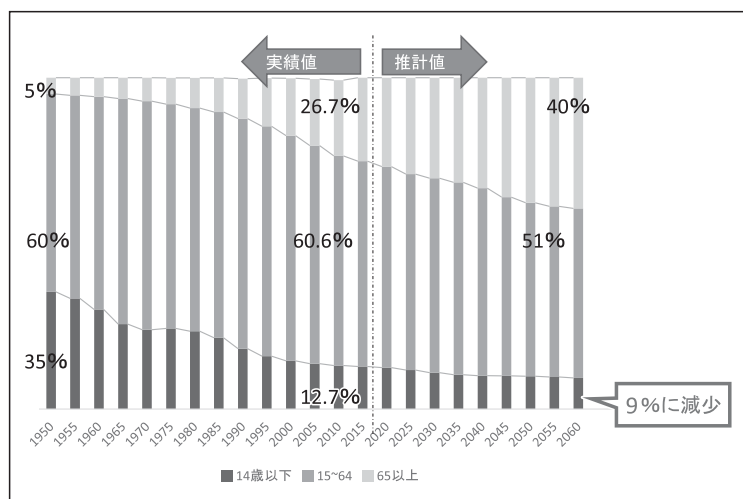
2 日本では「売り手市場」が続く

最近、「求人を出しても採用できない」という経営者の悩みを聞くことが多くなりました。データからもそのことは明らかです。平成28年平均の有効求人倍率は、前年を0・16ポイント上回る1・36倍となり、25年ぶりの高水準となりました。有効求人倍率は平成22年から上昇し続けています(図表1)。都道府県別では東京都が全国で最も高く、8月29日に公表された平成29年の7月分の有効求人倍率は2・10倍と、1年以上2倍台が続いています。また、新卒採用については、大卒求人倍率^(*)が平成28年卒



図表1 有効求人倍率の推移

は1・73倍、平成29年卒は1・74倍、平成30年卒は1・78倍と、ここ数年慢性的な「売り手市場」となっています。まさに採用難の時代といえますが、この状況は今後



※2015年までは国税調査結果、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成24年1月推計)より作成

図表2 年齢3区分別人口割合推移

さらに厳しくなる可能性があります。

3 さらになる採用難の時代へ

図表2は、日本の人口の3区分別(14歳以下、15歳～64歳、65歳以上)の割合を、2015(平成27)年までは実績値、2020(平成32)年以降は推計値で表したものです。この表で注目すべき

は14歳以下の人口です。14歳以下の人口は1980(昭和55)年に降減少を続け、2015(平成27)年には12・6%にまで低下しました。これは諸外国の中でも最低水準です。今後もこの割合が増加する見込みはなく、2060(平成72)年には9%まで低下するという推計ができています。この14歳以下人口は、10年後の「新卒」です。つまり、14歳以下の人口が極端に減少している現状では、若い労働力が現状よりさらに不足することが予想されます。今までのように「男性中心に新卒を採用し、退職したらまた若い人を採用する」ということ自体が難しくなる時代がやってくるのです。

4 女性活躍は企業の人材戦略

このような採用難の時代において、企業が注目すべきは、女性です。一般的に、どの企業にも一定割合の女性が雇用されていますが、雇用されている女性の半数はパートタイマーなど非正規雇用です。また、結婚や出産・育児で退職してしまうなど勤続年数が短かった

5 中小企業こそ女性活躍を

り、管理職として働く女性が極端に少なかったりと、男性と同等のキャリアを積んでいる女性は非常に少ない実態があります。つまり、日本の企業は女性を十分に活用できていません。一方で、女性の採用・登用を積極的にすすめる企業からは、女性の能力の高さを評価する声があるのも事実です。企業はこのように潜在化している女性の能力を引き出し、活躍の道を開くことで、将来的な人材不足への備えとすることが可能です。女性活躍推進は、福利厚生ではなく、企業の人材戦略なのです。

人材確保において、大企業に比べて知名度や労働条件等で不利な中小企業は、今まで述べたデータの数字よりも実態は深刻でしょう。いくら仕事や資金があっても「人」がいなければ企業は成り立ちません。中小企業にとって人材不足は、将来の事業継続そのものに影響を与えかねない大きなリスクです。女性活躍推進は、人材不足が深刻な中小企業こそ取り組むべき課題

6 女性活躍をどう進めるか

といえます。

実際には、中小企業の場合は特に、女性活躍の必要性を感じ、いざ進めようと思っても、「何から始めたらよいかわからない」という戸惑いの声があるのも事実です。女性活躍を進めるためには、自社の課題に向き合い、課題に応じた具体策をとっていく必要があります。取組みは、次項以降のようなステップで進めるとよいでしょう。

7 社内プロジェクトチームを作る

まず、女性活躍推進の取組みの中心となる組織を立ち上げます。プロジェクトチームという大きな組織のようですが、人数や構成メンバーは企業規模によります。中小企業の場合は、社長または役員等の経営トップと、人事・総務担当は少なくとも関わるほうがよいでしょう。女性活躍は全社的な取組みですから、可能であれば、部署ごと、職種ごとなど、社内か

特集 1

中小企業における女性活躍の進め方

8
自社の課題を把握
する

ら広くメンバーを選任することも検討すると思ひます。

女性活躍を進めるためには、自社の課題を正確に把握する必要があります。女性活躍推進法に基づいた、「状況把握・課題分析」を行っていただくことも一つの方法ですが、私は、女性活躍推進にとって重要なポイントを独自に5つにまとめており、まずそれらを理解していただくことで、女性活躍推進に何が求められているのか企業がイメージできるようにしています。

女性活躍推進における5つのポイントとは次のとおりです(図表3)。

- (1) 意識改革
- (2) 女性のキャリアアップ
- (3) 働き方改革
- (4) 両立支援
- (5) 人事制度

図表3に示すように、これら5つのポイントのバランスがとれていないと、女性活躍はうまく進みません。したがって、自社の現状

を振り返り、バランスがとれていない(対応できていない)ポイントに対して重点的に取り組んでいただくこととなります。

(1) 意識改革

「女性を管理職にしようとしても、当の女性が昇進を望まない」「女性に新しい課題を敬遠する傾向がある」ということはよく聞かれ、女性活躍を進める上で、多くの企業で課題となっています。女性が昇進を望まない理由は、職場や家庭の環境など複数の要因がありますが、主要な要因の一つとして、今まで管理職や専門職になることを前提とした育成機会が少なく、キャリアアップしていくことが自身の選択肢となっていないことが挙げられます。そのため、取り組みの初期の段階で、会社として女性のキャリアアップに期待することを、個別の面談や研修で伝え、女性従業員自身の意識を変えていくことが必要です。

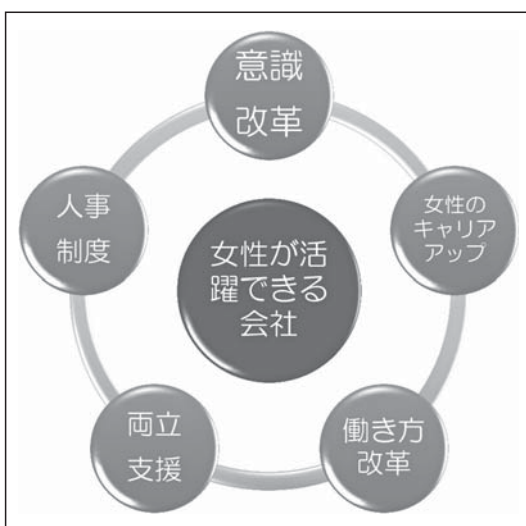
また、意識改革は女性だけでなく、男性管理職についても必要です。調査によれば、男性管理職者の6割〜7割は「男女区別なく評価し、昇進させる」としています

が、残る3〜4割は男女で何等かの区別をしていることとなります。

また、「出張命令や残業命令において男女の区別をしない」と答えた男性管理職は4〜5割程度であり、表立って男女の区別はなくとも、日々の業務において、現場の管理職が仕事の配分や評価で何等かの差を設けているケースは多いのです。これらは必ずしも意識的に行われているとは限らず、「男性の仕事」「女性の仕事」といった、潜在的な性別役割分担意識に基づき無意識に行われている場合もあれば、「女性には負担が大きい」といった配慮から行われている場合もありますが、このような対応の違いが結果として男女の育成の違いにつながります。したがって、男女の区別なく部下に対して仕事を割り当て、育成するということが行われているか、企業としてよく精査し、必要に応じて管理職者への研修等、意識啓発と周知徹底をすることが求められます。

(2) 女性のキャリアアップ

企業は従業員のキャリアアップのために、研修(OFF-JT)を行います。管理職候補向け研修または管理職研修となると、受講率に男女差があることがわかっています。それは、男性は基幹職、女性は事務補助職が多いといった雇用管理制度の影響等もあります。が、いずれにしても、女性に対して今まで将来幹部候補になるために、といった視点での育成の機会が少なかったことは事実です。今後女性を育成、登用していくにあたっては、女性の育成研修や、女性にも育成のためのチャレンジ



図表3 女性活躍指針5つのポイント

グな仕事を与えるといったことを意識して行っていく必要があるでしょう。その際、女性にその意識が醸成されていなければ、せっかくの機会も成長につながりませんので、「意識改革」と同時並行ですすめていくことが重要です。

また、採用後の配属においても、営業部門や生産部門など女性の配置が極端に少ない職種や部署がある企業も多くみられます。従業員の育成について、配置された職場でのOJTが中心である日本では、このような性別による配置の偏りは、女性の職域拡大を阻む要因となります。企業は女性の配置が少ない部署への女性の配置を意識的に取り組む必要があります。

(3) 働き方改革

大手企業従業員の過労自殺等の問題を受け、長時間労働是正に向けて「働き方改革」が大きくクローズアップされていますが、実は、長時間労働は女性活躍を阻む要因でもあります。いくら制度を整えても、長時間労働があると、仕事と家庭の両立が困難となるため、「キャリアと家庭のどちらを重視するか」という二者択一を迫られ

た結果、キャリアアップを断念する女性が少なくないためです。また、夫に長時間労働があると、妻は短い時間で働く傾向があるため、男女関わりなく長時間労働をなくす取組が必要です。

(4) 両立支援

前述したとおり、今後、採用難により、企業には女性や高齢者など多様な人材を活用していくことが求められていきます。必然的に育児や介護をしながら働く人の割合が増えるので、そのような人の継続就業のために、両立支援の制度を整えることは不可欠です。中小企業の場合は、まずは法定の制度をきちんと利用できるように職場体制を整備し、制度の利用周知を行うことが重要です。しかし、両立支援ばかりを進めて、例えば育児短時間勤務の人に負荷の軽い仕事だけを与えていると、キャリアアップのコースから外れてしまう「マミートラック現象」が起ることがあります。育児をしている人に対しても、キャリアアップの視点を忘れてはいけません。まさに5つのポイントのバランスが重要なのです。

(5) 人事制度

人事制度については、「採用・配置・評価制度」の3点を見直していただきます。

採用については、一般社員の女性比率と女性管理職の女性比率には、強い相関関係があるといわれています。したがって、女性の管理職を増やすには、採用を強化し、母集団を厚くすることが必要といわれています^(※4)。

配置については、主に女性の職域拡大のため、女性が少ない部門や職種への積極的な配置や、パートタイマー等の正社員への転換推進等が考えられます。

評価制度は、曖昧な評価をすることで、女性の登用がすすまないということになっていないか検証し、能力や成果を基準とした評価基準と、基準の透明性確保を検討していただくことになります。

9 具体策を検討する

自社の課題を把握した後に、プロジェクトチームで具体策を検討していただきます。5つのポイント

トに沿って把握した場合は、弱いポイントに対して重点的に取組みを検討することになります。どのような策をとるかはその会社の実情により異なりますが、中小企業でも取り組みやすいものとして、それぞれ例を挙げておきます。

(1) 意識改革

トップのメッセージ、個別面談、外部の女性向け・管理職研修を受講してもらう。

(2) 女性のキャリアアップ

責任は重いが将来のキャリアにつながる仕事を女性にもアサインする、女性の少ない職種への積極的な配置。

(3) 働き方改革

業務の見直し、年次有給休暇の取得促進、テレワーク、フレックス等柔軟な働き方の検討。

(4) 両立支援

法定の制度整備と利用しやすいよう全社周知。

(5) 人事制度

女性の積極的採用、パートタイ

特集 1

中小企業における女性活躍の進め方

マ―から正社員への転換推進、評価基準の見直し

10 施策の実行、PDCAを回す

施策が決まったら実行に移します。施策によっては環境整備や規則の改定など時間を要するものもありますので、事前に計画期間を設定して行うとよいでしょう。計画期間が終了したら施策の結果を確認し、改善策を検討して次の計画を立てるなど、PDCAを回していくことが重要です。女性活躍推進法では、課題を把握した後、行動計画を策定することになっているので、法に沿った行動計画を策定等することも考えられます。

※1 リクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査」より

※2 平成29年4～6月期「労働力調査」より

※3 独立行政法人労働政策研究・研修機構「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査(平成25年)」

※4 労働政策審議会雇用均等分科会「女性の活躍推進に向けた新たな法的枠組みの構築について」より