

## 中小企業における女性人材の活用

望 月 和 明  
(財)商工総合研究所  
主任 研究員

### < 要 旨 >

- 少子高齢化の進展に伴って労働力人口の減少が見込まれている。中小企業においても企業活力や競争力の源泉である有能な人材の確保、育成、定着を図っていくことが不可欠であり、中でも生産年齢人口の約50%を占める女性の労働力活用は極めて重要なテーマである。本調査研究では中小企業における女性人材の活用の現状と今後の課題について、ヒアリング事例を踏まえて検討している。
- 雇用者総数に占める女性雇用者の割合は上昇傾向にあり、2010年では42.6%となっている。企業規模別にみると、規模の小さい企業の方が女性雇用者比率が高くなる傾向がみられる。また、女性の年齢階層別の労働力率は30歳台を中心に低下し、「M字型カーブ」を描くことが特徴的であるが、近年の既婚女性の労働参加の増加傾向に伴って、出産・育児期の落ち込みは以前よりも緩やかとなってきている。
- 社会経済構造の変化に伴い、法令の順守、社会的要請への対応としてだけでなく、企業を活性化させ、競争力を高める戦略として女性人材活用の重要性が注目されてきている。人々の意識やライフスタイルも変わる中で、少子高齢化に対応して社会の活力と成長力を維持していくために、「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）」の実現が必要となっているが、女性の場合は労働力率のM字型カーブにみられるように、出産、育児期の負担が大きく、継続就業を促進するには仕事と家庭の両立支援が特に重要となる。
- 女性人材の活用はダイバーシティ（多様性）・マネジメントの推進という側面も持っている。多様化する顧客ニーズ、市場に対応するには、多様な個性、特性を持つ人材が求められる一方、様々なライフスタイル、労働感を持つ労働者を雇用し、パートタイマー、在宅勤務といった多様な勤務形態を活用していくことも必要となる。
- 既存の統計調査からみると、女性人材活用に取り組む中小企業の比率は大企業に比べて小さい。また、企業によるバラツキも大きく、女性の活用、両立支援を積極的に進めている企業

がある一方で取り組みが遅れている企業も少なからず存在していると思われる。

○取り組みの内容についてみると、中小企業は総じて制度面の整備は遅れているものの、柔軟な運用によって、実態面では大企業と遜色のないレベルで人材の活用、両立支援を行っている企業も少なくない。

○事例企業では自社の競争力強化と成長のためには、男女を問わず、人材の育成、活用が重要であるという認識に基づいて、積極的に女性人材の活用に取り組んでいる。また、仕事と家庭の両立が図られ、スキルと経験を持った人材が長期的に働くことは企業にとってもメリットが大きいと考え、継続就業の促進、両立支援や女性が働きやすい職場環境の整備に積極的に取り組んでいるが、こうした取り組みは、社員の満足度を高め、会社全体の活性化、業績向上にも結びついている。

○中小企業はその柔軟性を活かし、女性人材の活用を通じて、企業価値を高め、競争力を発揮していくべきであろう。

## 目次

はじめに

1. 女性人材活用の重要性
2. 中小企業の女性人材活用
3. ヒアリング事例

事例1 (株)光機械製作所

事例2 (株)スズテック

事例3 朝倉染布(株)

事例4 (株)太陽商工

事例5 (株)マーケティングインフォメーション  
コミュニティ

事例6 (株)プロアシスト

事例7 (株)菊屋

事例8 津田工業(株)

事例9 (株)河合電器製作所

## はじめに

少子高齢化の進展に伴って労働力人口の減少が見込まれており、中小企業においても企業活力や競争力の源泉である有能な人材の確保、育成、定着を図っていくことが不可欠となっており、中でも生産年齢人口の約50%を占める女性の労働力活用は極めて重要なテーマである。

女性労働力の活用に関しては、採用、評価、処遇における男女均等の実現に加え、出産、育児期における離職問題への対応、仕事と家庭の両立支援も大きな課題である。

本調査研究は中小企業における女性人材の活用の現状と今後の課題について、ヒアリング事例に基づいて検討したものである。

# 1. 女性人材活用の重要性

## (1) 女性労働の現状

### (雇用者数、労働力人口に占める女性の割合)

緩やかな増加傾向が続いている女性の雇用者数は、リーマンショック後の景気後退を受けて2009年にわずかながら減少したものの、2010年には前年より18万人増加して2,329万人となっている。女性雇用者数は雇用者総数よりも高い増加率（2009年は低い減少率）を示していることから、雇用者総数に占める女性雇用者の割合は上昇傾向にあり、2010年では42.6%となっている（図表1）。これを企業規模別にみると、規模の小さい企業の方が女性雇用者比率が高くなる傾向がみられるが、各企業規模とも女性雇用者の比率は上昇している（図表2）。

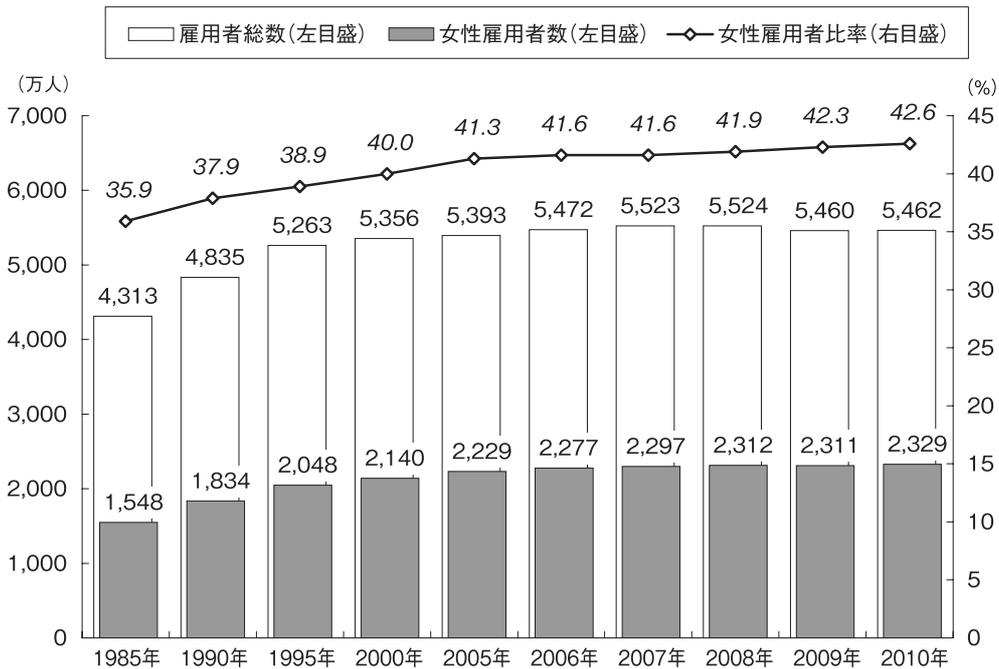
次に労働力人口（就業者数+完全失業者数）

の15歳以上人口に占める割合（労働力率）の推移を男女別にみると、男性の労働力率は長期的にみて明らかな低下傾向をたどっているのに対し、女性の労働力率は1990年代前半まで上昇した後、やや低下したものの、2002年以降は横ばいで推移しており、労働供給における女性の貢献度が高まっていることがうかがわれる（図表3）。

### (出産・育児期に低下する女性の労働力率)

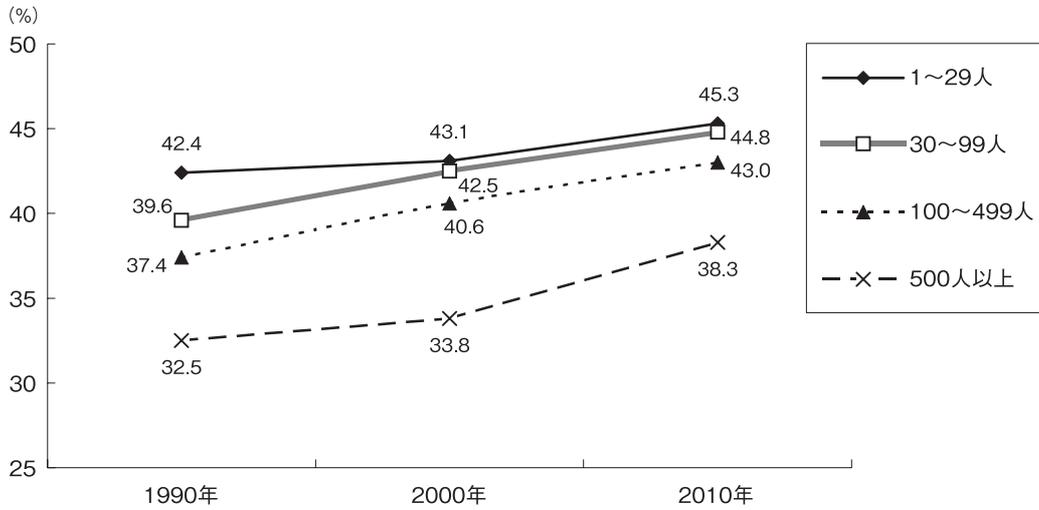
年齢階層別の労働力率をみると、男性では「20～24歳」および「25～29歳」で大きく労働力率が上昇し、60歳以降低下するという台形のパターンを示しているのに対し、女性の場合は30歳台を中心に労働力率が低下し、「25～29歳」と「45～49歳」をピークとして、「35～39歳」を底とする「M字型カーブ」を描くこ

図表1 女性雇用者数と女性雇用者比率の推移(非農林業)



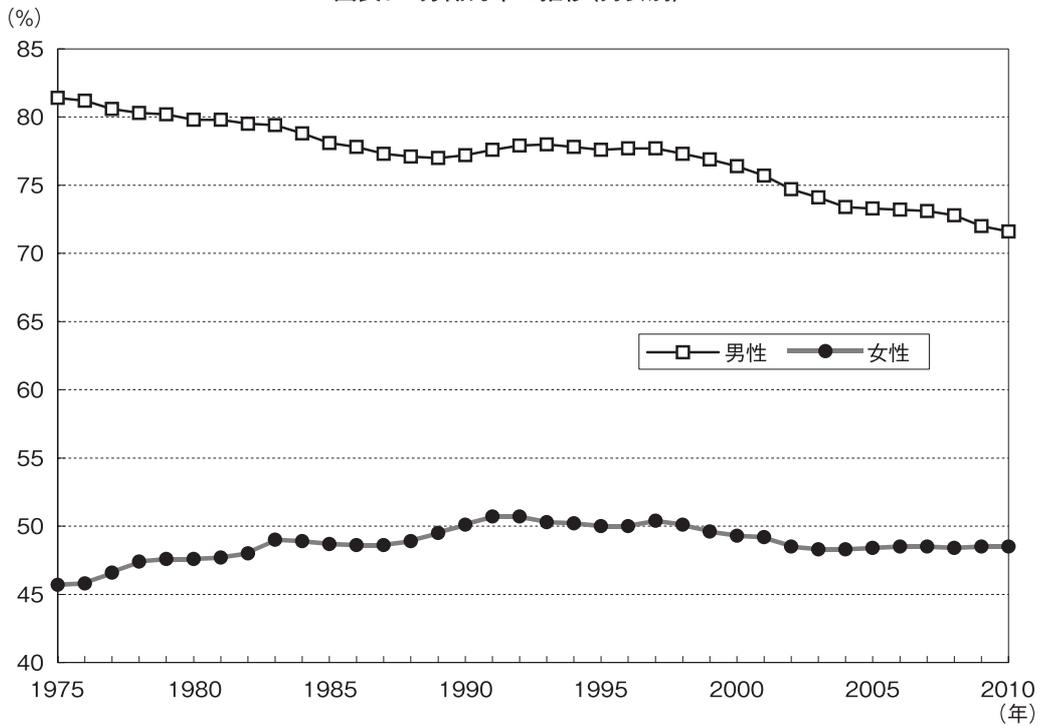
(資料)総務省統計局「労働力調査」

図表2 企業規模別にみた女性雇用者の割合(非農林業)



(資料)図表1に同じ

図表3 労働力率の推移(男女別)



(資料)図表1に同じ

(注)労働力率=労働力人口(就業者数+完全失業者数)/15歳以上人口

とが特徴的である。結婚・出産、育児に伴って仕事を辞める女性が多いことがその要因であるが、2000年と2010年を比較してみると労働力率の低下が緩やかとなり、M字の底は浅くなっ

てきている(図表4)。

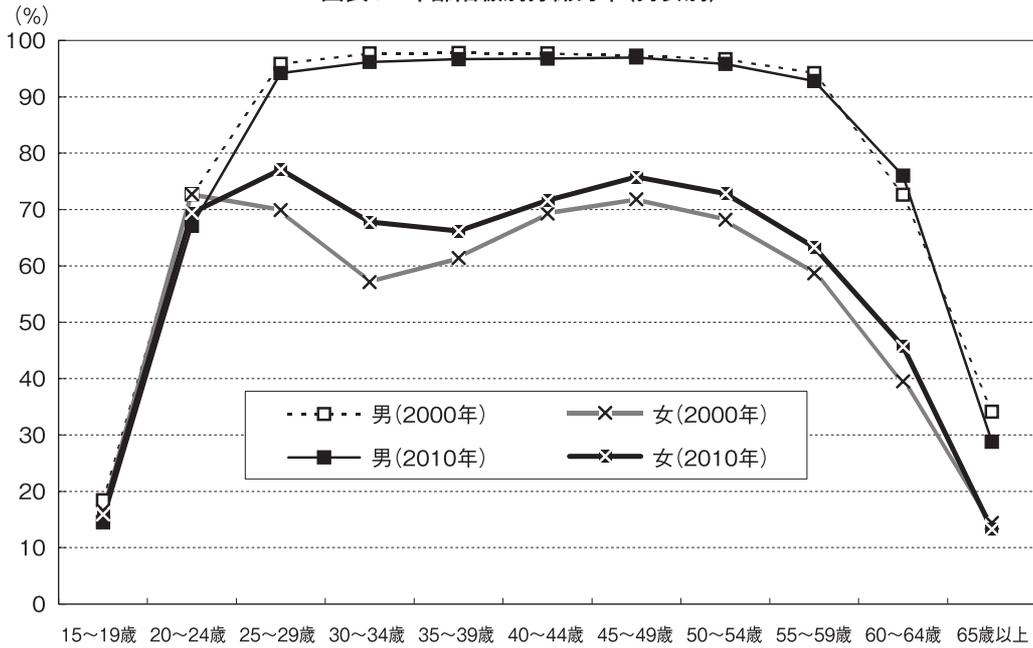
女性の配偶関係別にみると、2010年は2000年に比べて、有配偶者女性の25歳~34歳の層で労働力率が大きく上昇している(図表5)。ま

た、世帯数の推移をみると、専業主婦世帯が減少する一方、共働き世帯数は増加している（図表6）。

このように、女性の労働力率はM字型カーブを示しているが、近年は女性の非婚や晩婚・

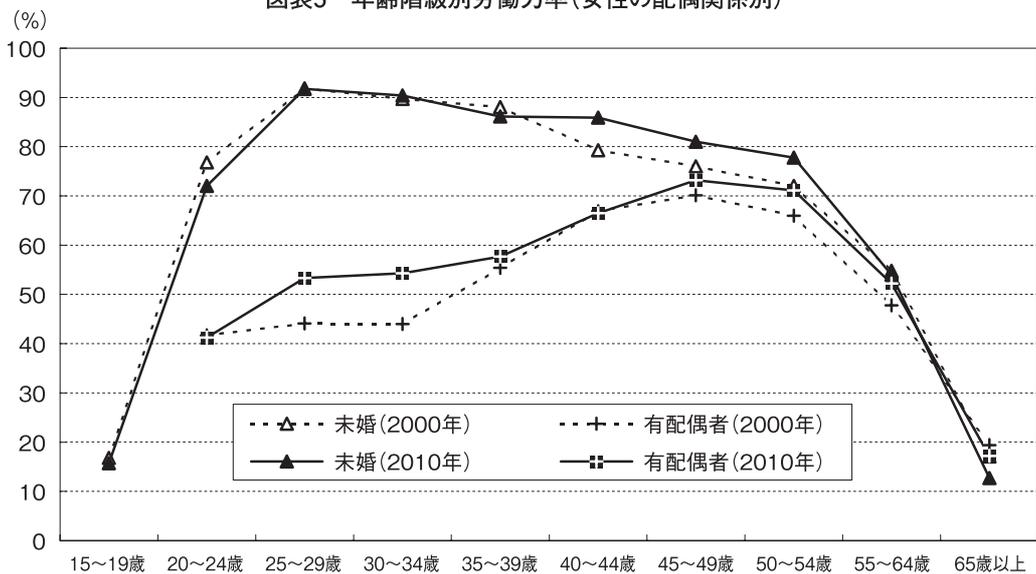
晩産化が進む一方、既婚女性の労働参加も増加傾向にあることから、出産・育児期の落ち込みは以前よりも緩やかとなり、労働力率全体の低下抑制に結びついている。

図表4 年齢階級別労働力率(男女別)



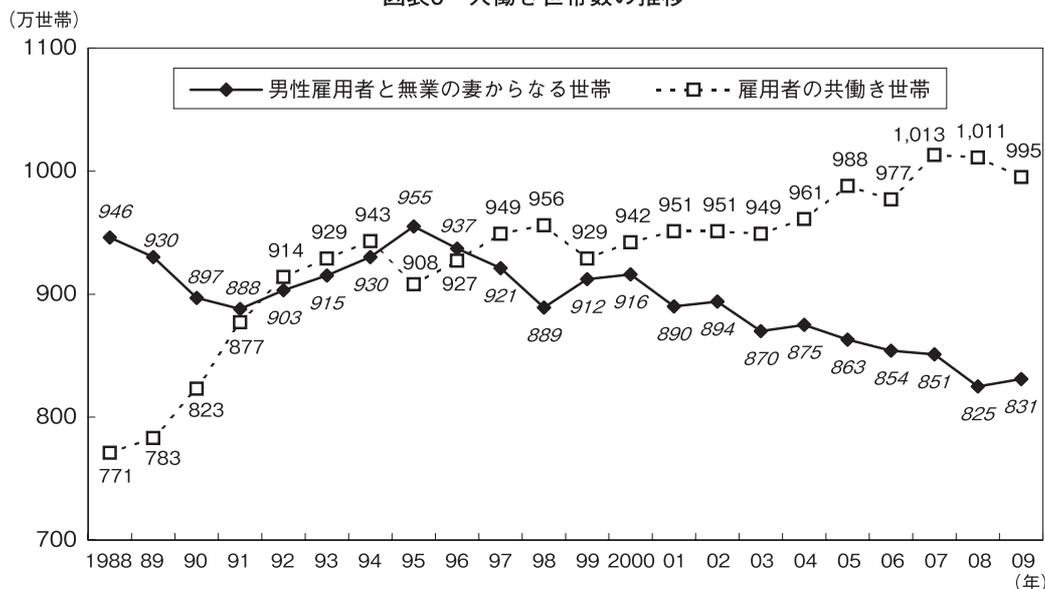
(資料)図表1に同じ  
(注)図表3に同じ

図表5 年齢階級別労働力率(女性の配偶関係別)



(資料)図表1に同じ  
(注)「死別・離別」を除く

図表6 共働き世帯数の推移



(資料)内閣府「男女共同参画白書」平成22年版

(注1)「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」とは、夫が非農林業雇用者で妻が非就業者の世帯

(注2)「雇用の共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者の世帯

## (2) 変化する女性人材活用の意義 (機会均等から競争力の源泉に)

社会経済構造の変化に伴って女性人材活用の意義も変わりつつある。1985年の男女雇用機会均等法の制定にみられるように、かつては男女間の差別禁止、機会の均等と格差是正といった要素が大きかったが、最近では人口減少時代における女性の労働参加促進、多様な人材の活用による企業価値の向上といった観点から女性人材活用の重要性が語られることが多くなっている。法令の順守、社会的要請への対応としてだけでなく、企業を活性化させ、競争力を高める戦略として女性人材の活用が注目されつつある。

### (少子高齢化社会における女性労働力の重要性)

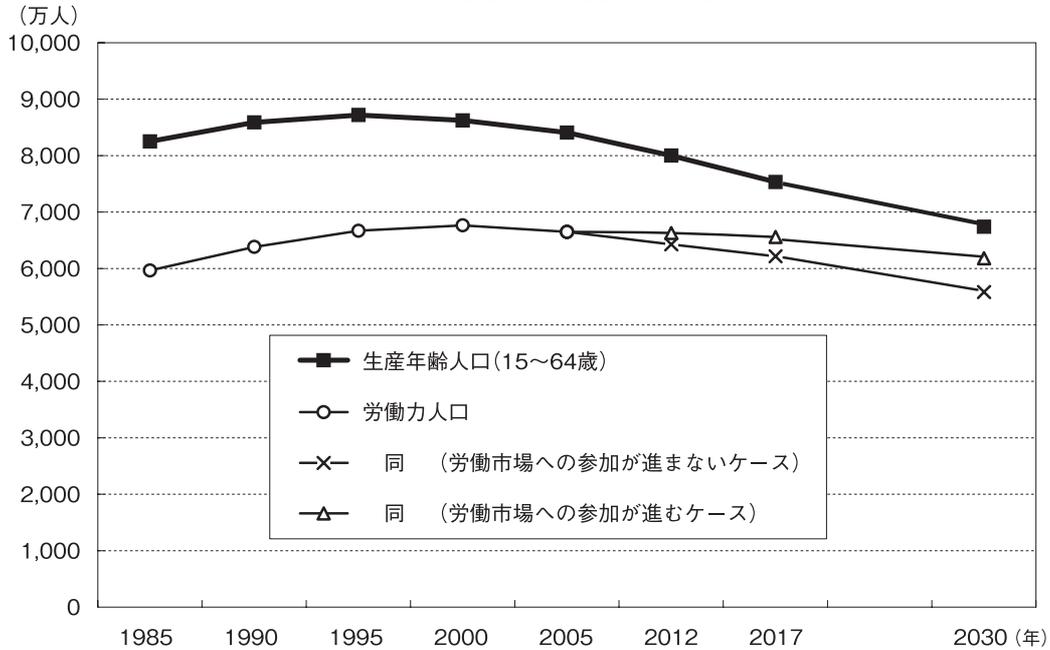
少子高齢化の進展に伴って、生産年齢人口は減少に向かいつつある。国立社会保障・人口問題研究所の推計では、2030年における15～64

歳人口は6,740万人(推計)と2010年の8,125万人(推計)から1,385万人の減少が見込まれており、労働力率を高めることによって、日本の潜在成長率の押し下げ要因となる労働力人口の減少を抑制していくことは極めて重要である。

(独)労働政策研究・研修機構の推計によれば(図表7)、2030年における労働力人口は、性別、年齢別の労働力率が2006年と同じ水準で推移する場合は5,584万人まで減少することが見込まれるが、就業環境等の整備によって女性、若年者、高齢者の労働市場への参加が進めば、6,180万人という水準を維持することも可能であるとされている。この推計で労働力人口の増加が見込まれる596万人のうち、女性の労働参加による増加は327万人で全体の54.8%を占めている。女性の就業環境を整え、労働市場への参加を促していくことは経済の活力を高めるための重要な課題である。

少子高齢化に伴う人口減少が確実となってい

図表7 労働力人口の推移と将来推計



(資料) (独)労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計-労働力需給モデル(2007年版)による将来推計-」2008年

(注1) 2012年以降は推計値

(注2) 「労働市場への参加が進まないケース」:性別、年齢別の労働力率が2006年と同じ水準で推移すると仮定

「労働市場への参加が進むケース」:以下のような環境整備が進むと仮定

- ① 年齢間賃金格差が一定程度解消し、若者の労働市場への進出が進む。
- ② 2030年には95%の企業で65歳までの雇用が確保される。
- ③ 保育所幼稚園在所児童比率が高まり、女性の就業環境が整う。
- ④ 短時間勤務制度等の普及により継続就業率が向上する。
- ⑤ 男性の家事分担割合が上昇する。
- ⑥ 短時間雇用者比率が高まり、平均労働時間も短縮する。
- ⑦ 2030年までに男女間賃金格差が解消する。

る中で、企業にとっても人材の確保・育成が重要となっており、女性人材活用の必要性は一層高まっているといえよう。

#### (ワーク・ライフ・バランスの実現と女性人材の活用)

社会経済環境が変化し、人々の意識やライフスタイルも変わる中で、少子高齢化に対応して社会の活力と成長力を維持していくために、「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）」の実現が必要となっている。ワーク・ライフ・バランスとは、一人ひとりが充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たしつつ、家庭・地域生活においても健康で豊かな生活のための時間が確保され、多様な生き方を選択でき

るような社会を実現していくため、仕事と生活の調和を図っていくことを指す。

日本でも2007年12月に政府、経済界、労働界、地方公共団体の合意に基づいて「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」とその推進のための具体的な数値目標を定めた「行動指針」が策定され、官民一体の取り組みが進められている（図表8）。

憲章では女性や高齢者の就業参加のための多様な働き方・生き方が選択できる社会を目指すべきであり、取り組みの推進に当たっては、女性の職域の固定化につながらないように、仕事と生活の両立支援、男性の育児・介護への関与促進、女性の能力発揮促進を併せて進めることが

必要であるとしており、女性人材の活用のための男女均等参画、両立支援は重要なテーマとなっている。

ワーク・ライフ・バランス実現の取り組みは広く仕事と生活の調和を目指すものであり、行動指針の数値目標設定指標も幅広い分野にわた

っているが、「短時間勤務を選択できる事業所割合」、「第1子出産後の女性の継続就業」、「保育等の子育てサービスの提供割合」、「男性の育児休業取得率」等の両立支援に関する項目も多くあげられている（図表9）。

図表8 ワーク・ライフ・バランス憲章の概要

仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章の概要	
〔なぜ仕事と生活の調和が必要か〕	
○	仕事と生活が両立しにくい現実
○	働き方の二極化等
○	共働き世帯の増加と変わらない働き方・役割分担意識
○	仕事と生活の相克と家族・地域・社会の変貌
○	多様な働き方の模索
○	ディーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕事)の実現
○	多様な選択肢を可能とする仕事と生活の調和の必要性
○	時間価値を高め、安心と希望の実現に寄与
○	「新しい公共」への参加機会拡大等による地域社会の活性化
○	人や地域とのつながりを得る機会
○	取組は「コスト」ではなく「明日への投資」
〔仕事と生活の調和が実現した社会の姿〕	
○	就労による経済的自立が可能な社会
○	健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会
○	多様な働き方・生き方が選択できる社会
〔関係者が果たすべき役割〕	
○	労使を始めとする国民の積極的な取組
○	国や地方公共団体による支援が重要
○	取組に当たっては両立支援と社会・家庭における男女共同参画の推進が必要

(資料) 仕事と生活の調和推進官民トップ会議「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」  
 (注) 憲章は2007年12月に策定された後、2010年6月に新たな合意(見直し)がなされている。

図表9 仕事と生活の調和推進のための行動指針の数値目標設定指標

	数 値 目 標 設 定 指 標
Ⅰ. 就労による経済的な自立が可能な社会	① 就業率
	② 時間当たり労働生産性の伸び
	③ フリーターの数
Ⅱ. 健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会	④ 労働時間等の課題について労使が話し合いの機会を設けている割合
	⑤ 週労働時間60時間以上の雇用者の割合
	⑥ 年次有給休暇取得率
	⑦ メンタルヘルスケアに関する措置を受けられる職場の割合
Ⅲ. 多様な働き方・生き方が選択できる社会	⑧ 在宅型テレワーカーの数
	⑨ 短時間勤務を選択できる事業所の割合
	⑩ 自己啓発を行っている労働者の割合
	⑪ 第1子出産後の女性の継続就業率
	⑫ 保育等の子育てサービスを提供している割合
	⑬ 男性の育児休業取得率
	⑭ 6歳未満の子どもを持つ夫の育児・家事関連時間

(資料) 仕事と生活の調和推進官民トップ会議「仕事と生活の調和推進のための行動指針」

### (ダイバーシティ・マネジメントと女性人材)

近年、従業員の多様な属性（性別、世代、国籍等）を取り入れ、活用することによって企業の組織力や競争力の強化に結び付けようとする経営手法であるダイバーシティ（多様性）・マネジメントが注目されている。

ダイバーシティ・マネジメントが必要とされる背景としては、まず、企業活動の対象となる製品・サービス市場の多様化があげられよう。低成長経済の下で市場は成熟し、消費者のニーズも多様化している。さらに経済のグローバル化の進展により市場の範囲は拡大し、一層の多様化が進んでいる。

もう一つの背景は労働力供給における変化である。まず、少子高齢化の進行に伴って生産年齢人口は減少しつつあり、女性や高齢者の労働参加が求められている。次に雇用形態や働き方

も多様化している。雇用形態については、契約社員、派遣社員、パートタイマー等の非正規雇用の比率が増大しており、2010年における雇用者全体に占める非正規雇用の比率は34.3%に達している。働き方に関しても多様化が進んでいる。パートタイマーが増えているというだけでなく、正社員についても地域限定勤務、在宅勤務、育児・介護のための短時間勤務を選択するケースも出てきている。そして、労働者の属性、雇用形態、働き方が多様化することに伴って、労働に対する価値観、意識も多様化している（図表10、11）。

このような環境の変化に対応して、新たなニーズに合わせた新商品・サービスの開発が求められる一方、多様なスキル、価値観、ライフスタイルを持った人材の活用の必要性も高まる。競争力向上のために多様性を活用するダイバー

図表10 ダイバーシティ・マネジメントが求められる背景

製品・サービス市場の変化	労働市場の変化
<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済のグローバル化</li> <li>・消費者ニーズの多様化</li> <li>・市場の成熟（低成長）</li> <li>・製品ライフサイクルの短期化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産年齢人口の減少</li> <li>・雇用の流動化、多様化</li> <li>・労働観、労働意識の多様化</li> </ul>

(資料)筆者作成

図表11 ダイバーシティ(多様性)の切り口

人材の多様性	労働の多様性
<ul style="list-style-type: none"> <li>・性別（男性、女性）</li> <li>・世代（若年者、高齢者）</li> <li>・人種、民族</li> <li>・国籍</li> <li>etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・働き方 (フルタイム勤務、短時間勤務、フレックスタイム勤務、在宅勤務(テレワーク)等)</li> <li>・雇用形態 (正社員、パートタイマー、契約社員、派遣社員、業務委託等)</li> <li>・働く場所 (広域勤務、地域限定勤務、職域限定勤務、在宅勤務等)</li> <li>etc.</li> </ul>

(資料)筆者作成

シティ・マネジメントが必要となる所以である。

わが国の中小企業がダイバーシティ・マネジメントを推進しようとする場合には、やはり女性人材の活用が中心となると思われる。ダイバーシティ・マネジメントという視点を加えることにより、女性人材の活用は男女間の格差の是正、機会均等の実現という社会的要請への対応に止まらず、女性の特性、能力を引き出してモチベーションを高め、新たな企業価値の創造を目指す経営戦略として認識され、その取り組みが促進されるといえよう。

### (3) 中小企業における女性人材活用の取り組み (女性の雇用と登用の状況)

先にみたように、中小企業では大企業と比べて雇用者に占める女性の比率が高いが(図表2)、正社員に占める女性比率についても大企業より高くなっており(図表12)、中小企業は女性を正社員としてより積極的に雇用していることがうかがわれる。

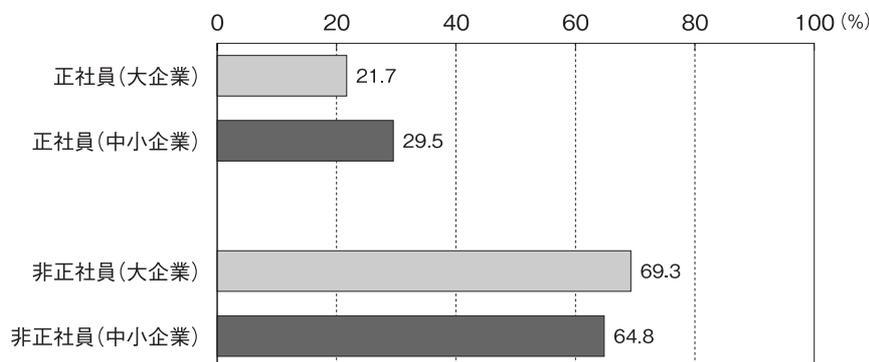
女性社員の管理職への登用状況についてみると、係長相当職以上の女性管理職がいる企業の

割合は規模の大きな企業が大きいという傾向がみられるが、係長相当職以上の管理職に占める女性比率については規模の小さい企業の方が高くなっている(図表13)。すなわち大企業では女性管理職がない企業は少ないものの、女性管理職の比率は数パーセント程度である。それに対し、中小企業は企業による差が大きく、女性管理職がない企業がかなりある半面、女性管理職の多い企業も存在している。女性管理職の登用に関しては、中小企業は大企業に比べて、バラツキが大きくなっていることがうかがえる(図表14)。

### (ポジティブアクションの現状)

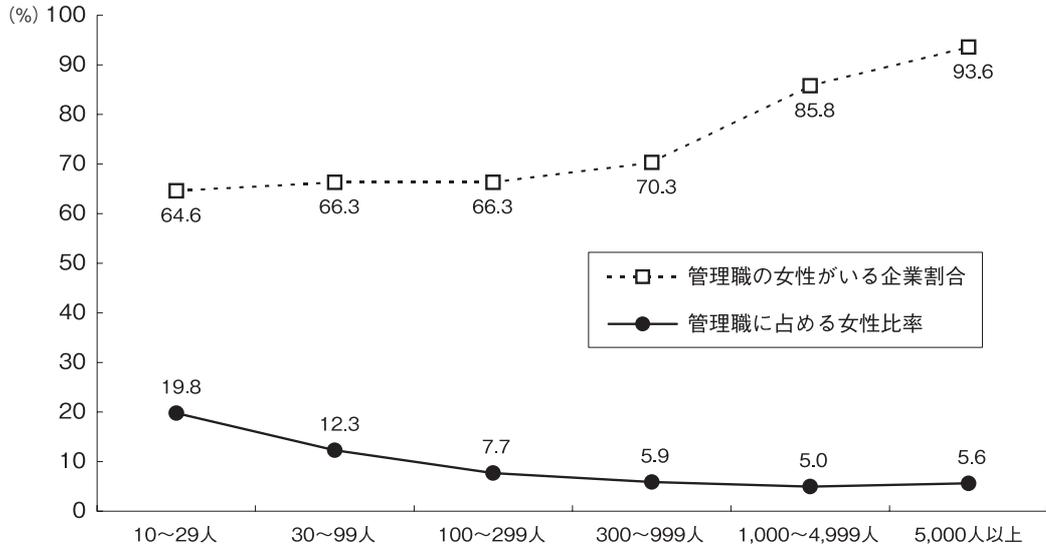
既存の調査結果から中小企業の女性人材活用への取り組み状況を確認してみると、女性の能力発揮促進のための企業の積極的取り組み(ポジティブ・アクション)については、中小企業では大企業に比べて取り組んでいる企業の割合は小さいが、いずれの企業規模でも比率は上昇している(図表15)。

図表12 正社員、非正社員に占める女性比率(企業規模別)



(資料)中小企業庁「中小企業白書」(2009年版)

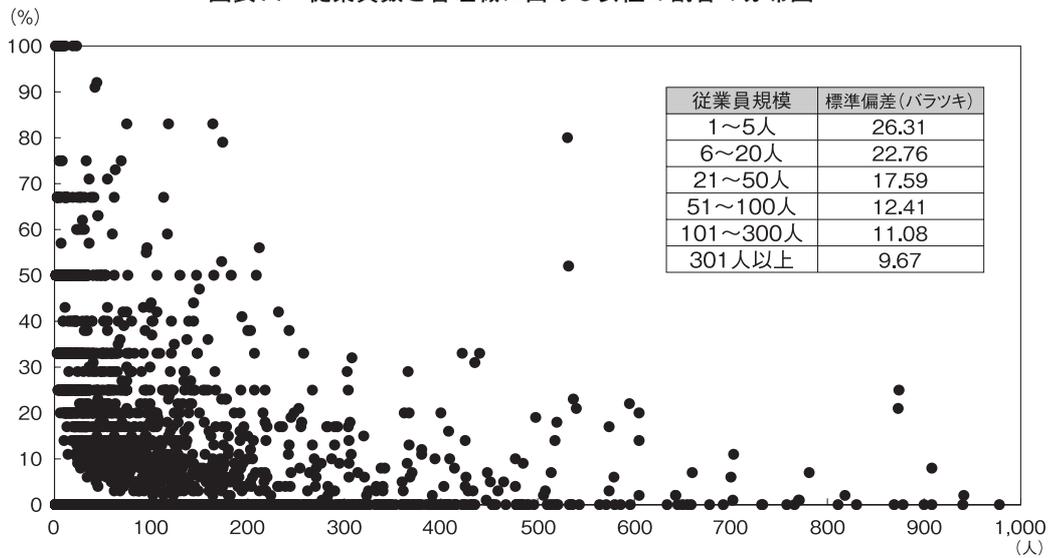
図表13 女性管理職がいる企業割合と管理職に占める女性比率(企業規模別)



(資料)厚生労働省「雇用均等基本調査」(2009年度)

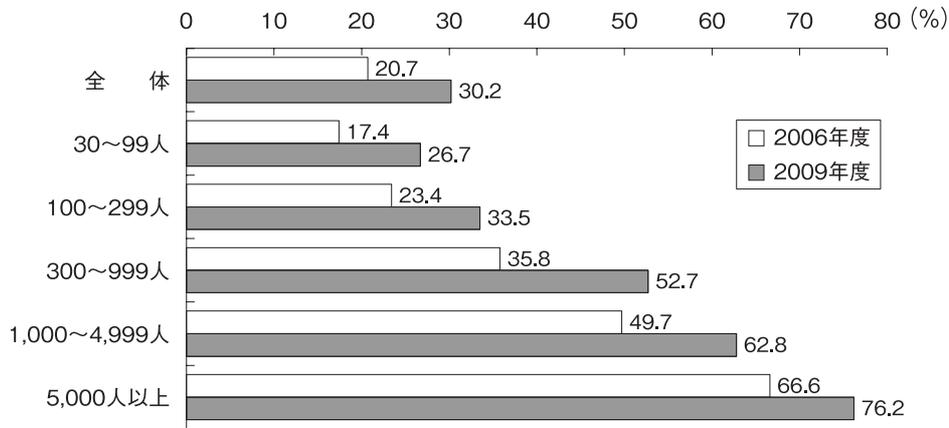
(注)管理職とは係長相当職以上(役員を含む)

図表14 従業員数と管理職に占める女性の割合の分布図



(資料)中小企業庁「中小企業白書」(2006年版)

図表15 ポジティブ・アクションへの取り組み状況(企業規模別)



(資料)厚生労働省「雇用均等基本調査」(2009年度)

次に具体的な取組事項を企業規模別にみると、いずれの項目についても、従業員5000人以上の大企業の実施率が高くなっているが、それ以外のグループについては企業規模による差はさほど大きくない項目も多い。企業規模による差が大きいのは、「人事考課基準を明確に定める」、「仕事と家庭の両立のための制度を整備し、制度の活用を促進」、「出産や育児等による休業等がハンディとならないような人事管理制度、能力評価制度の導入」といった制度、規定の整備に係る事項であり、「女性がいない又は少ない職務について意欲と能力のある女性を積極的に採用」、「女性がいない又は少ない職務・役職について意欲と能力のある女性を積極的に登用」、「働きやすい職場環境を整備」といった実態面の運用に係る事項については企業規模による差は比較的小さくなっている(図表16)。

女性人材活用に積極的に取り組む中小企業の比率はまだ低いものの、その比率は高まっている。取組内容についても、制度、規定の整備面では大企業との差が大きいですが、女性の職域拡大、

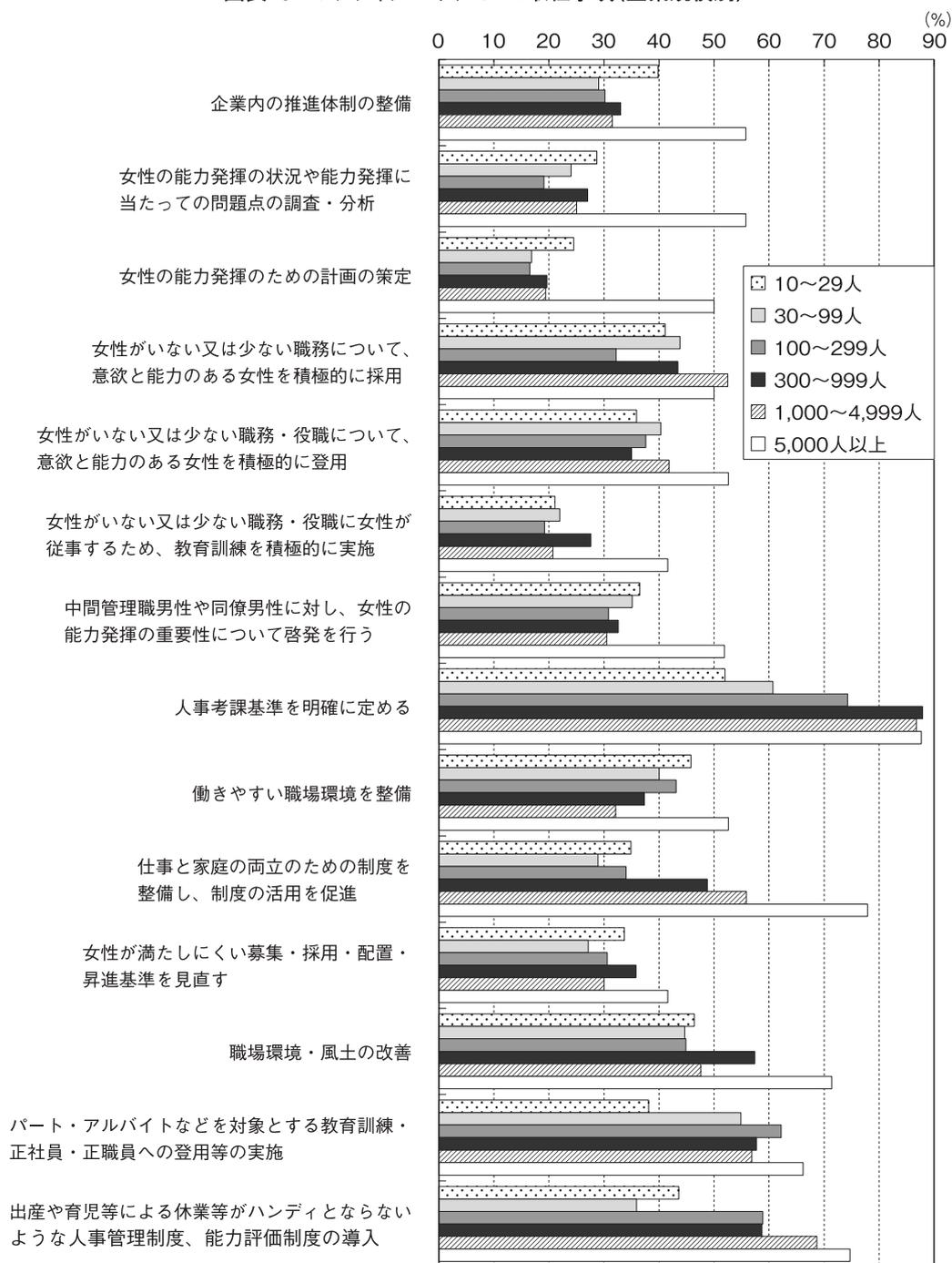
役職への登用等の対応面では大きな差は見られない。

#### (両立支援の取り組み)

次に、家庭と仕事の両立支援のための取り組みの実施状況を企業規模別にみると、中小企業では大企業に比べて制度の整備が遅れている項目が多くなっているものの、いずれの項目でも、「制度は整っていないが、柔軟に対応している」という回答の比率が高くなっている(図表17)。

組織の小さい中小企業においては、制度、規定として整備されていなくとも従業員の要望、状況に合わせて柔軟に対応することによって、実態面では大企業に近い水準で両立支援に取り組んでいる場合も多いことがうかがえる。すなわち、「制度が整っており、実際に利用されている」と「制度は整っていないが、柔軟に対応している」を合わせた比率でみると、「出産を機に辞めた人の再雇用」、「子どもの送迎等のための早退・遅刻の許可」では大企業とほぼ同じであり、「在宅勤務、サテライトオフィスの導

図表16 ポジティブ・アクションの取組事項(企業規模別)



(資料)図表15に同じ

(注)「ポジティブ・アクションに取り組んでいる」企業が行っている取組事項(MA)

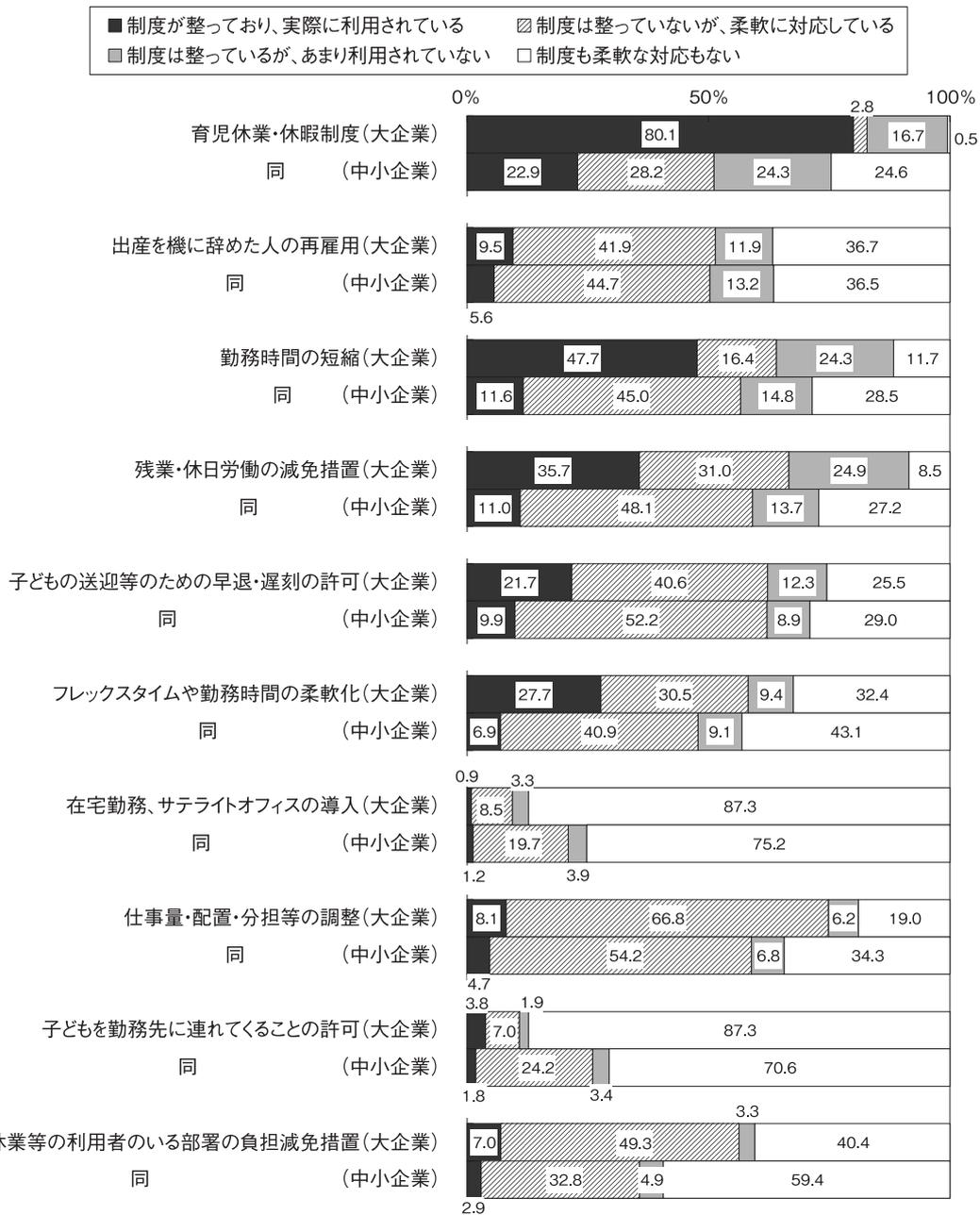
入」や「子どもを勤務先に連れてくることの許可」については大企業よりも取り組みが進んでいる。

女性人材活用に取り組む中小企業の比率は大企業に比べて小さくなっている。また、企業に

よるバラツキも大きく、女性の活用、両立支援を積極的に進めている企業がある一方で取り組みが遅れている企業も少なからず存在していると思われる。

取り組みの内容についてみると、中小企業は

図表17 両立支援の取り組みの実施状況(企業規模別)



(資料)中小企業庁「中小企業白書」(2009年版)  
 (注)グラフのパターン、項目順を変更している。

総じて制度面の整備は遅れているものの、柔軟な運用によって、実態面では大企業と遜色のないレベルで人材の活用、両立支援を行っている企業も少なくない。

次節ではヒアリング事例に基づいて、そうした企業の実態について検討したい。

## 2. 中小企業の女性人材活用

本節では事例調査に基づいて、中小企業における女性人材活用の現状と課題、今後の展望について検討する。

### (1) 人材育成に関する基本姿勢

#### (人材育成制度)

事例企業はいずれも男女の別なく人材育成に力を入れ、意欲と能力を持つ社員の活躍を推進し、働きやすい職場環境の整備に努めている。それは光機械製作所(事例1)、河合電器製作所(事例9)にみられるように「人材が育たなければ企業の成長もない」、「社員が成長すれば自ずと企業も成長する」という経営理念に基づくものである。

資格取得、セミナー受講等を奨励し、社員の能力開発に努めている事例も多い。光機械製作所(事例1)では全社員を対象とした「ものづくり道場」でものづくりの基本を学ばせており、受講者の中からは技能士2級に合格し、技能士1級に挑戦する女性社員も出てきている。また、同社では社長が主宰する「経営塾」を定期的開催し、女性を含む若手幹部社員の育成を行っている。スズテック(事例2)や太陽商工(事例4)でも受講料等を会社が負担して社員の資格取得を奨励している。河合電器製作所(事例9)では、社長が自ら講師となり、若手社員を対象とする社内教育セミナー「佐久塾」を毎月開催しているほか、2年目以降の新入社員が先輩社員(メンター)を指名して自己のキャリア形成等について相談できる「メンター&メンティー」制度も導入している。

### (女性人材の積極的活用)

太陽商工(事例4)では早くから女性の能力を活用することの必要性を認識し、女性の採用と女性が働きやすい職場環境の整備に努めてきた。1986年に現代表者が創業したガソリンスタンド向けのマーケティング、コンサルティング会社であるマーケティングインフォメーションコミュニティ(事例5)は創業当初、男性社員の採用が難しかったこともあり、何らかの理由で企業を退職した後にまた働きたいと考えている女性を積極的に採用し、その能力を活用してきた。食器、生活雑貨、化粧品小売の菊屋(事例7)は、顧客が女性中心ということもあり、従業員255名中246名は女性である。店長、店舗スタッフは全て女性、本部スタッフも7割は女性となっており、接客、販売、取扱商品の選定・調達、マネジメントのほとんどを女性が行っている。

### (2) 職域拡大、役職への登用

各事例企業とも、社員本人の意欲、適性、能力に応じた適正な人員配置を目指しており、総務、経理といった事務系の職域だけでなく、営業、開発、設計、製造、現場管理といった部門にも女性が配属されている。

役職への登用状況についてみると、マーケティングインフォメーションコミュニティ(事例5)では課長相当職16ポストのうち5つを女性が占めており、プロアシスト(事例6)でも女性管理職の比率はほぼ女性社員比率並みとなっている。他の事例企業では女性社員は勤続年数の短い若い人が多いこともあり、女性管理職はまだ少ないものの、係長やリーダーに登用される女性社員

が増えてきている。また、研修に参加させる等、女性の管理職候補者の育成にも努めている。

### (3) 両立支援の推進体制と成果

女性社員については出産・育児に伴う仕事と家庭生活の両立のための負担が大きいため、出産・育児休業、育児期の短時間勤務等の支援が必要である。いずれの事例企業もスキルと経験を持つ女性社員が継続して勤めることが会社にとって大きな利益であるという認識に基づいて、出産後の継続就業を積極的に支援している。

出産・育児休業制度は各社とも整備されており、朝倉染布（事例3）、津田工業（事例8）では法律を上回る期間の休業を認めている。実際に育児休業を取得し、継続して勤める社員も増えており、津田工業では2度目3度目の利用者も出ている。

男性社員の育児休業については、太陽商工（事例4）やプロアシスト（事例6）のように取得実績のある企業も出てきているが、制度はあっても利用者がおらず、普及はこれからの課題としている企業も少なくない。

育児休業からの復帰後の勤務については、マーケティングインフォメーションコミュニティ（事例5）では子どもの小学校卒業まで、プロアシスト（事例6）は小学校1年修了まで、津田工業（事例8）は小学校4年修了まで利用できる短時間勤務制度が整備されている。短時間勤務制度が規定化されてはいないが、個人の事情に合わせて勤務時間の柔軟な対応を行っている企業もある。光機械製作所（事例1）や太陽商工（事例4）では、経営者が社員の状況、要望を把握し、個人の事情に合わせて短時間勤務を認め

る等、無理のない形で勤められるよう配慮している。時間単位、半日単位の有給休暇の活用や各職場長の判断でフレックスな勤務を認める等の柔軟な対応を図っている事例も多い。また、津田工業（事例8）では育児休業からのスムーズな復帰を支援するために、休業中の社員に対する情報提供と職場復帰のための教育訓練も制度化している。

育児休業や復帰後の短時間勤務に伴う代替要員については、人員増は行わずシフト体制の見直しや他部門からの応援で対応している事例が多い。こうした対応による他の部門や従業員への影響、負担については、社内の意識改革と現場での柔軟な対応、協力によって吸収を図っており、違う職場を経験することによる個人の職能開発と社内コミュニケーションの活発化（朝倉染布（事例3））、互いに助け合うという企業風土と社内の一体感の醸成（太陽商工（事例4））といった効果も生まれている。さらに、マーケティングインフォメーションコミュニティ（事例5）では短時間勤務制度利用社員の時間外勤務が禁止されたことによって他の社員についてもコア時間内の業務効率の向上がもたらされ、全社的な生産性の向上と残業時間の削減に結びついている。

### (4) 社内の意識改革と制度の周知徹底

女性の活用、仕事と家庭の両立支援については制度を整備するだけでなく、社内の意識改革が重要である。代表者が率先し、機会をとらえて、方針や理念を社内に伝えるとともに、制度について社内報、集会等で周知を図っている事例企業が多い。

プロアシスト（事例6）では社内イントラネットに「仕事と家庭の両立支援」サイトを開設し、育児休業、特別休暇等に関する社内規定と手続きの方法の紹介、届出書類の取り出し、行政サービスの情報提供を行っている。また、津田工業（事例8）では社内報、朝礼、各種会議で両立支援制度の周知徹底を図るとともに、育児休業取得者・経験者による「子育てモニター委員」や「子育て社内アドバイザー」の制度も整備している。

#### （5）女性人材活用の取り組みの成果（企業経営への影響）

仕事と家庭の両立支援の取り組みにより、各事例企業とも女性社員の出産後の復帰と継続就業が促進され、勤続年数も長期化しており、長期的な視点に立っての人材育成、蓄積された経験、知識、スキルの活用が可能となっている。

また、女性が活躍できる職場環境づくりを進めたことによって、社員の満足度、仕事に対するモチベーションが高まり、会社全体が活性化し、業績にも好影響を与えている（光機械製作所（事例1）、スズテック（事例2）、プロアシスト（事例6）、菊屋（事例7）、河合電器製作所（事例9））。さらに、先にも述べたように、育児休業、短時間勤務への対応を通じて、業務の効率化や社内コミュニケーションの活発化が図られるといった効果も現れている。

また、女性の活用、仕事と家庭の両立に取り組んでいる企業であると認知されることで、就職を志望する学生が増加（光機械製作所（事例1）、スズテック（事例2）、プロアシスト（事例

6））、優秀な人材の応募が増える（太陽商工（事例4）、マーケティングインフォメーションコミュニティ（事例5））といった人材募集、採用面の成果も現れている。

ダイバーシティ・マネジメントという観点からみれば、事例企業は女性を活用することで、女性ならではの価値観、特性、能力を引き出すだけでなく、仕事と家庭の両立を支援し、フレックシブルな勤務形態を認めることにより、働きやすい職場、長く勤めることができる職場を実現して、多様なライフスタイルを持つ従業員の能力を引き出し、生産性向上に結びつけている。

太陽商工（事例4）では住宅リフォームの営業、現場管理、図面作成等の分野で女性の視点や感性を活かすことで、サービス、作業の質を高めている。また、家庭の状況、ライフスタイルに応じて、勤務時間の柔軟な対応を認めるとともに、在宅勤務（テレワーク）、請負等の勤務形態も採用している。

菊屋（事例7）では女性の視点、生活感覚を活かした品揃えで店舗の魅力を高めるとともに、パート従業員の能力を引き出すことで競争力を高めている。当社は正社員とパート従業員を区別せず、パートでもやる気と能力のある従業員は店長等に登用しており、店長の約半分はパート従業員となっている。当社では女性とパート従業員の活用、ライフスタイルに合わせて長く働ける職場環境（正社員とパート従業員の平等な処遇等）に加え、現場への権限移譲（各店が個性を競い合う）を進めたことにより、従業員のモラルが高まり、店舗の活性化、業績向上にも結びついているのである。

## (まとめ)

少子高齢化に伴う人口減少が現実のものとなる中で、女性人材の活用は中小企業にとっても重要な課題となっている。事例企業は社会的な要請への対応という形で受動的に取り組むのではなく、自社の競争力強化と成長のためには、男女を問わず、人材の育成、活用が重要であるという認識に基づいて、積極的に女性人材の活用に取り組んでいる。

女性人材の活用においては、従来からの不平等の是正、機会均等の実現という面だけでなく、ダイバーシティ・マネジメントという視点も必要である。多様化する顧客ニーズ、市場に対応するためには、多様な個性、特性を持つ人材が求められる。また、労働力人口の減少が懸念される状況下で、様々なライフスタイル、労働観を持つ労働者を雇用し、パートタイマー、在宅勤務といった多様な勤務形態を活用していくことも必要となる。

女性人材の活用に関しては、労働力率のM字型カーブにみられるように、出産、育児期の就業は負担が大きく、継続就業を促進するには仕事と家庭の両立支援が重要となる。仕事と家庭の両立が図られ、スキルと経験を持った人材が長期的に働くことは企業にとってもメリットが大きい。また、女性が働きやすい職場環境の整備、両立支援の取り組みは社員の満足度を高め、会社全体の活性化につながっている。

中小企業はその柔軟性を活かし、女性人材の活用を通じて、企業価値を高め、競争力を高めていくべきであろう。

## 3. ヒアリング事例

### 事例1 (株)光機械製作所

**設立** 1959年(創業1946年)

**資本金** 4,000万円

**従業員** 82名(うち女子16名)

**所在地** 三重県津市

**事業内容** 専用工作機械(研削盤)設計・製造、切削工具加工

#### 1. 企業概要、特徴

当社は超硬工具、石英ガラスなどの難加工材向け専用工作機械という分野に特化し、ユーザーの厳しいニーズに対応した研削盤を設計、製造するとともに切削工具の量産・加工も行っている。

現代表者(女性)は大学卒業後、在日米国企業の勤務を経て会議通訳となり、1997年当社に入社、副社長を経て2001年から社長に就任。

#### 2. 女性人材育成について

##### (1) 人材育成の方針、女性人材活用の取り組み

当社は「人材が育たなければ企業の成長もない」という考え方に基づいて、社員の人材育成とキャリアアップに力を入れており、男女の別なく、意欲、能力、適性のある人が活躍できる職場環境の整備に努めている。

##### (2) 採用、職域の拡大、役職への登用

各人の意欲、適性、能力に応じた適正な人員配置を目指しており、事務部門だけでなく、

機械設計、製造等の部門にも女性を配属している。

女性社員は勤続年数の短い若い人が多いため、まだ女性管理職はいないが、これから管理職を目指す人材は沢山おり、女性の主査（係長待遇）も誕生している。「サブリーダー」、「係長補佐」という職位を新たに設けて段階的に登用していくことで若い社員のキャリアアップへの意欲を引き出している。

### （3）人材育成

全社員を対象にものづくりの基本を学ぶ「ものづくり道場」を実施しており、受講者の中からは技能士2級に合格し、技能士1級に挑戦する女性社員も出てきている。また、社長が主宰する「経営塾」は若手幹部候補社員13名（うち女性4名）が参加し、経営に関する知識の習得、ディベートやプレゼンテーションの訓練を行っている。

### （4）出産・育児休業、継続雇用

優秀な女性社員が出産、育児後も継続して働くことは会社にとっても大きなプラスであると当社は考えており、家庭と仕事の両立支援に力を入れている。

出産・育児休業制度の対象者はまだ少ないが、生産管理部門の女性社員が育児休業を取得して、復帰しており、復帰に際しては本人の状況に合わせて短時間勤務を認める等配慮している。この女性社員は以前から機械設計への配属を希望しており、育児休業の期間を利用し、上司の支援も得てCADの勉強をしていた。育児休業からの復帰後は機械設計部門に異動、短時

間勤務を経て新しい仕事にも慣れ、社内でも高い評価を得ている。

短時間勤務の制度は規定化されてはいないが、社員の状況、要望に合わせて柔軟に対応し、無理のない形で復帰できるよう最大限の配慮をしている。仕事と育児の両立に理解を示し、協力するという考えが社内に浸透しているため、気兼ねなく短時間勤務を選ぶことができる。

### （5）成果

女性が活躍できる職場環境づくりを進めたことで、女性社員のモチベーションが高まり、会社全体の活性化につながっている。業績目標の達成率が高まり、利益も拡大している。

2009年に三重県より「男女がいきいきと働いている企業」選考委員会奨励賞を受賞したこともあって、企業の認知度が高まり、学生の応募も増えてきている。

### （6）今後の課題

人材教育は企業が成長していくために極めて重要であり、今後も力を入れていく方針であるが、人材教育の時間をいかに捻出し、充実させていくかが課題である。

## 事例2（株）スズテック

設立 1957年（創業1946年）

資本金 1億円

従業員 97名（うち女子15名）

所在地 栃木県宇都宮市

事業内容 農業機械、環境関連機器製造

## 1. 企業概要、特徴

当社は水稲用種まき機を中心とする農業機械メーカーである。創業以来、意欲的に新製品の開発、製品化に取り組み、多くの特許、実用新案を得ており、園芸関連機器、手動式掃除機、中国野菜「豆苗」の無農薬栽培等の分野にも事業を拡大している。

## 2. 女性人材育成について

### (1) 人材育成の方針、女性人材活用の取り組み

当社では男女を問わず人材を育成し、社員がその能力を十分に発揮できる機会を作っていくことを重視しているが、これからは特に女性人材の活用が重要になると考え、女性の活躍の場の拡大に取り組むと同時に、全体集会や社内報等を通じて社内の意識改革を進めている。

### (2) 採用、職域の拡大、管理・監督者への登用

会社案内に社内で活躍する女性の写真を掲載し、男女ともに活躍できる会社であることをアピール。採用については本人の資質、人間性等に基づいて選考しており、特に男女の比率を意識してはいないが、最近の新卒採用実績では、ほぼ3分の1が女性となっている。

職域については男女で区別することなく、本人の適性に応じて配属している。実際に農業機械を使うのは女性である場合が多いこともあり、2007年には技術職の女性社員を採用し、開発部門に配属した。その後も女性の技術職社員を採用しており、2011年の採用者についても2名中1名が女性（技術系）となっている。営業部門にも女性は配置しているが、外勤営業

については遠隔地への長期出張、勤務時間等の問題もあり男性のみとなっている。また、「電話対応マニュアル」を作成し、女性社員が顧客からの照会に対応しやすい体制を整えている。

管理職の登用に際しては幹部候補者を対象とした中堅社員研修を実施しているが、受講者の部課長推薦は男女平等に行うことを徹底しており、女性の係長2名、主任1名が誕生している。

### (3) 人材育成

受講料を会社が負担して資格取得や通信教育の受講を社員に奨励し、業務に必要な知識の習得やスキルアップを図っている。この制度を活用して、工程管理、組立部門の女性社員2名がフォークリフト免許を取得したが、仕事の幅が広がり、本人の意欲も高まることで生産性向上に結びついている。

### (4) 出産・育児休業、継続雇用

現在、出産休業中の女性社員が1名おり、育児休業から復帰して働いている社員もいる。復帰後は短時間勤務や半日単位の有給休暇を利用している。

### (5) 成果

こうした取り組みにより、女性社員の平均勤続年数は業界の平均を上回る15年と長期化。社員の意識向上、社内の活性化にもつながっている。2007年「均等推進企業」として栃木労働局長優良賞を受賞したこともあり、当社を志望する女子学生が増加している。今後も知名度を高め、優秀な「人材」を集めたいと考えている。

## (6) 今後の課題

今後も男女を問わず人材育成に努め、技術力を高めて行きたいと考えている。

農業機械については国内市場の縮小傾向が予想される一方、アジア地域では農業の機械化が進み、有望な市場となることが期待され、外国人材の採用、育成も必要となると考えている。来年度は中国人女性の採用を予定しており、将来は韓国、ベトナム等についても人材の確保、育成を検討したい。

### 事例3 朝倉染布(株)

**設立** 1948年(創業1892年)

**資本金** 3,800万円

**従業員** 97名(うち女子39名)

**所在地** 群馬県桐生市

**事業内容** 染色整理

#### 1. 企業概要、特徴

当社は創業以来120年近い歴史を持つ染色加工事業者である。水着生地等の伸縮性のある素材への無地染色、インクジェットプリント、撥水加工等の付帯加工を得意としている。売上の8割は受託加工であるが、加工生地の販売、超撥水加工技術を活かした自社開発製品の販売にも取り組んでいる。

#### 2. 女性人材育成について

##### (1) 人材育成の方針、女性人材活用の取り組み

当社は以前から人材の育成に力を入れている。染色後の検査、品質管理等には熟練が必要であり、新人を養成するのに5年以上かかるこ

ともあり、ベテラン女性社員が継続して勤められる環境の整備に努めている。

##### (2) 職域の拡大、役職への登用

経理、総務といった事務系の職域だけでなく、品質管理、検査、試験、調色等の職場にも女性が配属されている。

女性のキャリア開発を目的に外部研修等への参加を奨励しており、女性の課長1名、リーダー2名が登用されている。

##### (3) 人材育成

人事考課基準を明確にし、年3回の上司との面接で個人目標の設定と評価を行って、賞与、昇給等を決めており、透明性、公平性、納得性を高め、社員のやる気を引き出している。

##### (4) 出産・育児休業、継続雇用

子どもが3歳になるまでの育児休業制度を整備。職場復帰後は子供が小学校就学まで短時間勤務、フレックスタイム、時差出勤のいずれかを選択できるようになっている。

毎年1~3名程度が育児休業を取得しているが、人員の補充は行わず、他の部署からの応援で対応している(事務職員も現場に応援に行く)。

完全週休2日制、年間休日120日を確保している他、男性社員の育児参加を促進するため、1時間単位で年次有給休暇が取得可能となっており、育児休業から復帰した女性社員もこの制度を利用する者が多い。また、当社では職場にタイムカードはなく、各部署の組織長、リーダーが勤務時間の管理を行っており、30分以内

の外出を認める等、柔軟に対応している。

## (5) 成果

出産・育児休業取得後は全員が復帰しており、熟練社員の継続就業が実現している。また、育児休業者の応援として違う職場を体験する機会が増えたことは社員の職能開発にもつながり、社内のコミュニケーションも活発となった。

## (6) 今後の課題

現場レイアウトの改善、重労働を軽減する機械の導入等によって、更に女性の職域を拡大できないかを検討している。また、出産前の期間についても、母親学級、定期通院等に特別休暇を適用できないかと考えている。

## 事例4 (株) 太陽商工

設立 1967年

資本金 9,000万円

従業員 53名 (うち女子9名)

所在地 さいたま市緑区

事業内容 給排水・衛生設備工事、空調・換気設備工事、住宅建設・リフォーム工事

### 1. 企業概要、特徴

当社は東京都・埼玉県内の主要各市の指定工事代理店として地域密着型の体制で給排水・衛生設備工事を行う他、メンテナンス、工事申請書作成・代行、住宅のリフォーム・建築も手がけている。

現代表者(女性)は建築士等の資格を持ち現場管理等にも携わっていたが、夫である先代社

長の急逝に伴って1994年に社長に就任。

## 2. 女性人材育成について

### (1) 人材育成の方針、女性人材活用の取り組み

創業以来、「男女の区別なく、個人の資質を重視し、意欲と能力のある社員の活躍を推進する」という方針を社内に徹底させてきた。また、早くから女性の能力を活用することの必要性を認識し、女性の採用と女性が働きやすい職場環境の整備を推進している。

### (2) 採用、職域の拡大、役職への登用

以前は新卒採用が中心であったが、新卒者の定着率が良くないこともあり、最近では男女とも社会人としての経験がある人材を中途採用することが多くなっている。面接は社長が自ら行い、個人の資質を第一義に採用の可否を決めている。

CAD、設計積算、営業、現場管理等の職域にも女性を配属しており、女性の主任、係長も誕生している。

### (3) 人材育成、業務改善

男性、女性にかかわらず資格取得を奨励しており、業務に関わるものについては講習、受験の費用は会社で負担し、受験のための有給休暇も認めている。事務職の女性社員が資格を取得して技術職に転換したこともある。

当社は顧客からの修理依頼への365日対応が求められる業態にあって、変形労働時間を採用することで、いち早く週休2日制を実現。1992年には埼玉県労働局から「ゆとり創造賞」を受賞している。

また、契約から工事、アフターメンテナンスまでを一元的に管理するシステムや携帯電話を利用した現場作業員の入退場、工事進捗管理システムといった社内のITシステム整備によって社内情報の共有化と一元管理を進め、業務の効率化と社員の意識改革を実現し、経費削減、労働時間短縮に結びつけている。

#### (4) 出産・育児休業、継続雇用等

出産・育児休業、介護休業の他、看護休暇、1歳未満の子を持つ女性社員の短時間勤務等の規定が整備されている。また、男性社員の出産休暇期間も2日から5日に拡充している（2名の取得実績あり）。

当社では社員が困っていることにその都度対応することで規則を整備してきており、妊娠時、授業参観、子どもの病気といったケースについても各職場の長の判断でフレックスな勤務を認め、個々の社員の状況に応じて柔軟に対応している。

「困った時はお互い様」という気持ちで互いにサポートし合う企業風土が定着しており、周囲の社員は抵抗なく受け入れている。休みを取った社員も他の社員に感謝し、復帰後に一生懸命に働くことで埋め合わせをしたいという意識を持ち、仕事へのモチベーションを高めている。

CAD、現場調査といった業務については、家庭の状況、ライフスタイルに応じて、在宅勤務（テレワーク）、請負等の多様な勤務形態も認めている。

#### (5) 成果

両立支援の取り組みもあり、同業他社に比べ

て定着率が高く、勤続年数も長くなっている。人材の育成、蓄積された経験、知識、スキルの活用という面でのメリットは大きい。求人に関しても、家庭と仕事を両立させたいと考えている優秀な人材の応募が増えるといった効果が表れている。

住宅リフォームの営業、現場管理、図面作成等の分野では女性の視点、感性が有効なことも多く、女性の活用は業績面でも良い影響をもたらしている。

#### (6) 今後の課題

今後は介護の問題を抱える社員が増えてくることが予想される。会社としてどのようなサポートができるのかを模索しているところであり、実際に支援が必要なケースが出てくれば、それに対応して制度を整備していきたいと考えている。

#### 事例5 (株) マーケティングインフォメーションコミュニティ

設立 1986年

資本金 5,000万円

従業員 70名（うち女子21名）

所在地 横浜市都筑区

事業内容 コンサルティング、マーケティング、石油小売

#### 1. 企業概要、特徴

当社は大手調査会社でマーケティングを担当していた代表者が夫人（現専務）と部下3人で創業。ガソリンスタンド向けに市場調査、販売

促進支援、システム開発等の経営支援、コンサルティングを行っており、直営のガソリンスタンドも4ヵ所保有している。

2009年からは「ニコニコレンタカー」の名で、ガソリンスタンドを拠点に中古車を活用した低価格レンタカーのフランチャイズチェーンを展開（FC本部は別会社）。現在、加盟店は600店を超えている。

## 2. 女性人材育成について

### (1) 女性人材活用の取り組み

当社は創業当初から女性の活用に力を入れてきた。創業時、本社は横浜市青葉区にあり、都心から離れた小さな会社に来てくれる優秀な男性はなかなか採用できなかったが、何らかの理由で会社を辞めた後、家の近くでまた働きたいと考えているスキルの高い女性が多くおり、当社ではそういう女性を積極的に採用してきた。

出産・育児休業の制度は早くから整備されていたが、極めて多忙で残業が当たり前という職場環境から、出産・育児休業後の復帰が難しく辞めていくというケースも見られた。2006年にベテラン女性社員3名が同時に出産・育児休業に入ったのを契機に、定時退社により社員の子育てを支援する「育児期間限定就業制度」（略称CCS（チャイルドケアスキーム））を導入した（制度の詳細は後述）。

### (2) 採用、職域の拡大、役職への登用

採用に関しては従来は中途採用がほとんどであったが、昨年は新卒者2名（女性）を採用している。

ほとんど全ての職域に女性がおり、コンサル

ティングチームリーダーや営業担当の女性もいる。また、課長相当職16ポストのうち5つを女性が占めている。

### (3) 出産・育児休業、継続雇用

先に述べたとおり、当社では2006年4月より「育児期間限定就業制度」（CCS）を導入している。この制度は子どもが小学校を卒業するまで利用することができ、制度利用者は予め9時から18時までの間で6時間以上8時間以内（30分刻み）の勤務時間を会社との間で定める。規定時間外の就労は絶対に禁止され（違反した場合は上司に罰則）、転勤、出張も免除される。制度利用中は一般社員より給与が制限されるが（昇給、賞与、有給休暇、福利厚生等は一般社員に準ずる）、育児終了後は一般社員としての継続雇用が保障されている。制度を利用しないという選択もできるし、期日を決めての利用、一般社員への復帰については何度でも選択することが可能である。

子どもを有料の保育施設に預けている場合は実費の半分を会社が補助する（子ども1人当たりの上限7万円、適用される子どもの数は制限なし）という制度もある。また、人事担当者が窓口となって出産・育児休業、復帰、CCS利用についての相談にも応じている。

### (4) 成果

CCS制度導入によって出産後の復帰が容易となり、女性社員の継続就業が促進された（これまでの利用実績6名）。また、CCS利用社員の時間外勤務が禁止されたことにより、他の社員についてもコア時間内の業務効率の向上と定

時退社が促進され、全社的な生産性向上と残業時間の大幅な削減が実現した。

2008年に「よこはまグッドバランス賞」を受賞したこともあり、求人面でも長く当社で働きたいという意思を持った優秀な女性の応募が増えるといった効果が表れている。

## (5) 今後の課題

男性社員もCCS制度の対象となっているが、まだ利用実績はない。男性社員の育児への積極的参加推進が今後の課題である。

## 事例6 (株) プロアシスト

設立 1994年

資本金 5,000万円

従業員 122名 (うち女子34名)

所在地 大阪市中央区

事業内容 組み込み・制御システム、ハードウェア、業務システム等の開発

### 1. 企業概要、特徴

当社は1994年に現代表者(女性)が創業したシステム開発企業。大手メーカーからの受託を中心に組み込みシステム、制御システム、ハードウェアの開発を行っている。

### 2. 女性人材育成について

#### (1) 人材育成の方針、女性人材活用の取り組み

当社は、「社員は家族」という経営理念に基づいて、性別、年齢に関係なく、意欲を持った社員にチャンスを与え能力を発揮できるよう、人材育成に力を入れ、社員が働きやすい環境の

整備を進めている。様々な機会を通して、こうした理念、方針を社長から全社員に直接伝えるとともに、社員の声を聞いている。

#### (2) 採用、職域の拡大、役職への登用

採用に際して男女の比率等は意識していないが、来年度は男性1名、女性3名を採用する予定である。職域についても営業、システム開発等の分野にも女性が配属されている。

課長、リーダー等にも女性が登用されており、女性の部長も誕生している。全管理職に占める女性管理職の比率もほぼ女性社員の比率並みとなっている。

#### (3) 出産・育児休業、継続雇用等

新人を採用して一定レベルまで育成するには3年程度の期間が必要であり、継続勤務してもらうことは会社にとってもメリットが大きい。そのため仕事と家庭の両立支援の制度を整備するとともに、臨機応変の柔軟な対応を図っている。

出産・育児休業はこれまでに4人の利用実績があり、男性の育児休業についても2名が取得している。育児休業後については、子どもが小学校1年を修了するまでは1日2時間を超えない範囲での短時間(繰上げ、繰下げを含む)勤務制度を利用することができる。

また、半日休暇制度の採用により、子育てや介護のための休暇を取りやすくし、定時退社奨励日(ノー残業デー)も設けている。

代表者、総務部長、人事担当者が女性ということもあり、出産、育児のための休みが取りやすい雰囲気となっている。また、社内イントラ

ネットに「仕事と家庭の両立支援」サイトを開設。育児休業、特別休暇等の社内規定の紹介、手続きの方法、届出書類の取り出し、行政サービスの情報をまとめて提供し、社員への周知を図っている。

さらに毎年の社員旅行には家族も参加してもらい、家族も含めて互いに理解し、協力しあえる関係づくりを進めている。

#### (4) 成果

両立支援の取り組みを進めたことにより、社員の満足度が向上し、仕事に対するモチベーションも高まった。

大阪府の「男女いきいき・元気宣言」事業者として登録していること、社長が講演で両立支援に積極的に取り組んでいる企業であることを紹介していることもあり、新卒採用への応募者も増加している。

#### (5) 今後の課題

育児休業や短時間勤務に伴う代替要員の確保、業務の他の社員への振り分けといった問題に対応できるよう、人事システム、制度の整備を進め、プロジェクトの進め方についても検討したい。将来的には近隣企業と連携して企業内託児所の開設にも取り組みたいと考えている。

### 事例7 (株) 菊屋

**設立** 1952年(創業1949年)  
**資本金** 4,900万円  
**従業員** 255名(うち女子246名)  
**所在地** 東京都武蔵野市

**事業内容** 和洋食器、各種生活雑貨、和小物、化粧品、化粧雑貨、化粧小物小売

#### 1. 企業概要、特徴

当社は1949年に吉祥寺で陶器店として創業。現在は顧客層、商品構成によって「吉祥寺菊屋」、「kichijoji KIKUYA」、「C's BY KIKUYA」の3業態に分けて、東京、神奈川、埼玉、千葉の1都3県に42店舗を展開し、食器、生活雑貨、化粧品等の小売を行っている。

#### 2. 女性人材活用について

##### (1) 女性人材活用の取り組み

当社は顧客が女性中心ということもあり、女性主体の会社となっている。正社員37名、パート従業員218名中、男性社員は9名のみ(正社員7名、パート2名)である。店長、店舗スタッフは全て女性、本部スタッフも7割は女性であり、接客、販売、商品の選定・調達、マネージメントのほとんどを女性が行っている。

当社では正社員とパート従業員で仕事の内容に区別をつけることはせず、パートでもやる気と能力のある従業員は副店長、店長、エリア長といった役職に登用しており、店長の約半分はパート従業員となっている。正社員とパート従業員には給与水準、福利厚生面での差もなく、基本は本人がどちらの勤務形態を希望するかである。

また、当社では仕入は各店長に任されており、各店舗が独自に判断して商品を仕入れて、陳列し、販売している。これによって、各店の立地、客層に合わせた品揃えを実現するとともに、店同士が個性を競い合うことで活気のある魅力的な店づくりが可能となっている。

## (2) 採用、勤続年数

採用に関しては、新卒者の採用も行っているが、不定期の中途採用が中心である。採用面でも現場への権限移譲が進んでおり、店舗スタッフ、物流センタースタッフについてはそれぞれ店長、センター長が面接して採用を決定している。

## (3) 出産・育児休業、継続雇用

出産・育児休業制度は整備されているが、復帰後はパートの勤務形態を選択するケースが多い。育児休業からの復帰あるいは一旦退職しての復職に際しては、以前と同じ条件（時給ランク）を適用し、各人のライフスタイルに合わせて、長く働けるような環境を作っている。当社では出産、育児を経て、パート従業員として復職し、10年以上勤務している社員も10名以上いる。

## (4) 成果

当社も創業当初は男性社員のみであったが、店舗展開を進め、男性、女性、正社員、パートの別に関わらず、意欲と能力のある人が長く働けるような職場環境を作ってきた中で、自然と女性とパート従業員中心の会社になってきた。また、定着率は高く、勤続年数も長くなっている。

女性が働きやすい環境を整え、現場への権限移譲を進めたことによって、従業員のモラルが高まり、店舗の活性化、業績向上にも結び付いている。

## (5) 今後の課題、展望

今後も女性がライフスタイルに合わせて、長

く働ける会社を目指していく。勤務条件については実態に合わせて柔軟に対応し、必要があれば規定を整備していく方針である。また、男性社員についても排除しているわけではなく、今年には男性の店長が誕生する予定である。

## 事例8 津田工業（株）

設立 1966年

資本金 5,000万円

従業員 211名（うち女子82名）

所在地 埼玉県比企郡滑川町

事業内容 プラスチック成型品表面処理加工

### 1. 企業概要、特徴

当社はプラスチック成型品への表面処理加工専門メーカーである。真空蒸着、UVハードコート塗装、電磁波シールド、レーザー透光処理等の技術を駆使して、化粧品容器、カーオーディオ機器部品、携帯電話部品等の表面処理を行っている。

### 2. 女性人材育成について

#### (1) 人材育成の方針、女性人材活用の取り組み

当社は、自由で生き生きとした社風に基づき、常に現場主義で意見を出し合い、全員参加による高品質製品づくりを目指し、人材育成にも力を入れている。

「社会に貢献し、明るく健康な職場づくりを目指す」という企業理念に基づいて、①仕事と家庭の両立支援、②男女共同参画、③社会貢献・地域活動、④職場環境改善に取り組んでいるが、社員に占める女性の比率が高いこともあ

り、女性人材の育成と活用、仕事と家庭の両立支援を積極的に推進している。

## (2) 採用、職域の拡大、役職への登用

企業説明会に女性社員を同行させる等、女性を積極的に採用しており、最近3年間の新卒採用18名中11名が女性となっている。また、パート社員から正社員への登用も行っている。

女性の職域拡大に取り組んでおり、従来は女性がいなかった営業部門、品質管理部門にも、それぞれ10名、8名の女性が配属されている。

人事考課、目標管理の明確化と各種研修への参加奨励によって女性社員の管理職候補者の育成を図っている。女性管理職はまだいないが、係長への登用2名、「管理者養成基礎コース」参加7名といった成果が現れている。

## (3) 出産・育児休業、継続雇用

仕事と家庭の両立支援のため、①子どもが1歳6ヵ月に達するまでの育児休業制度、②通算120日間内、取得回数制限なしの介護休業制度、③子どもが小学校4年に達するまで年間7日間、半日単位の看護休暇制度、④育児の場合は9歳まで、介護の場合は通算120日間内の短時間勤務制度、⑤子どもが小学校4年に達するまでの深夜業と時間外労働の制限等の制度が整備されており、男性社員、女性社員ともに利用されている。

休業中の社員に対する月1回以上の情報提供と職場復帰のための教育訓練も規定に明記されており、育児・介護のために退職した社員の再雇用制度も2008年から導入されている。社内報、朝礼、各種会議を通じて育児休業制度の周知徹底を図るとともに、育児休業取得者・経験

者による「子育てモニター委員」や「子育て社内アドバイザー」の制度を設けて、仕事と家庭、子育てを両立させ、働きやすい職場環境の整備に努めている。

年次有給休暇についても推進月間を設けて取得促進を図っており、2008年度の取得率は68%に達している。

## (4) 成果

以前は結婚・出産を期に退職する女性社員が多かったが、ここ数年、出産・育児休業制度の利用が増え、2度目、3度目の利用者も出ており、女性社員の継続就業と勤続年数長期化が促進されている。

こうした取り組みが評価され、「埼玉県あったか子育て企業賞」、「さいたま輝き荻野吟子賞」等を受賞している。

## (5) 今後の課題

今後も女性社員の活用、仕事と家庭の両立支援に取り組んでいくが、特に男性社員の育児休業の取得促進を図っていきたい。

## 事例9 (株) 河合電器製作所

**設立** 1954年(創業1929年)

**資本金** 1億2,000万円

**従業員** 149名(うち女子84名)

**所在地** 名古屋市天白区

**事業内容** 電気ヒーター開発・設計・製造

### 1. 企業概要、特徴

当社は家電用ヒーター、業務用ヒーター、工

業用プロセスヒーターの開発、設計と製造を行っている。製品は全てオーダーメイドであり、顧客のニーズに対応して製品開発から取り組める開発力、技術力が当社の強みとなっている。

## 2. 女性人材育成について

### (1) 人材育成の方針、女性人材活用の取り組み

当社は「企業にとって人材が全てであり、社員が成長すれば自ずと企業も発展する」という理念に基づいて男女にかかわらず人材の育成に力を注いでいる。

女性社員についても能力を発揮して、長く勤めて欲しいと考えており、人材育成と働きやすい職場環境の整備に努めている。

また、男女7名の社員と外部専門家による「女性活性化プロジェクト」を実施しており、「社員が働きやすい環境づくり」、「産休を取りやすい風土づくり」といった社内の意識改革にも取り組んでいる。

### (2) 採用、職域の拡大、役職への登用

採用は男女の別にとらわれず、人物本位で行っているが、最近では毎年、女性の新卒者を採用している。職域については営業部門、技術部門（開発）、企画部門にも女性社員を配属している。

女性社員は若い世代が中心であり、役職者への登用については、まだ対象となる年次には達していないが、今後、リーダー、管理職に積極的にチャレンジして欲しいと考えている。

### (3) 人材育成

新入社員は最初の1年間は先輩社員からマン

ツーマン指導を受ける（トレーナー制度）。2年目以降については、職域に関わらず相談に乗ってもらいたい先輩社員（メンター）を指名し、自分の今後のキャリアデザインに沿ってどのような能力を伸ばしていくべきかといった問題や仕事以外の相談もできるという「メンター&メンティー」の制度がある。

また、社長自らが講師となり、入社5年目までの若手社員を対象とする社内教育セミナー「佐久塾」を毎月開催している他、週1回の英会話講習、会社が契約している会員制教育機関の社員育成講座や外部セミナーは無料で受講できるようになっている。

### (4) 出産・育児休業、継続雇用

出産・育児休業制度は整備されており、子育てや介護のために短時間勤務にも対応する方針であるが、女性社員は若い人が多いため、まだ利用実績はない。

### (5) 成果

働きやすい職場環境づくりと人材育成の取り組みは社内の活性化にもつながっている。2010年には、女性がいきいきと活躍できるような取り組みをしている企業として名古屋市より「女性の活躍推進企業」の認定を受けている。

### (6) 今後の課題

女性人材の育成、活用には社員自身の意識改革も重要である。まず、女性社員がキャリアアップを図り、ワーク・ライフ・バランスを確立していく上でのロールモデルとなるような人材を育成していきたいと考えている。

【参考文献・資料】

1. 厚生労働省「平成21年版 働く女性の実情」
2. 厚生労働省「平成21年度雇用均等基本調査」
3. 中小企業庁「中小企業白書（2009年版）」
4. 総務省統計局「労働力調査」
5. 内閣府「男女共同参画白書」平成22年版
6. (独) 労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計－労働力需給モデル（2007年版）による将来推計－」2008年
7. 仕事と生活の調和推進官民トップ会議「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」2007年
8. 日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会「原点回帰－ダイバーシティ・マネジメントの方向性－」2002年