

女性活躍推進

—組織外部の知見を活用する中小企業—

中 谷 京 子
(商工総合研究所)
主任 研究 員

< 要 旨 >

- 1980年代半ばから、女性活躍についてはさまざまな対策がなされているが、いまだに企業における女性活躍が進んでいないと言われている。
- 上期の自主研究「女性活躍推進—活躍の定義と対応策—」では、企業の経営層による「女性の働き方への理解」から、「女性の活躍が進んでいる事例」を紹介した。
- 女性が活躍している企業は、女性に限らず一人ひとりの特性を見ながら活躍の場を提供しており、一つの尺度ではなく、多面的な尺度で従業員を評価することで、従業員の活躍を促すという風土が出来ている。
- つまり、女性従業員を管理職に登用することだけが女性活躍ではなく、それぞれの持ち場で自らの能力を発揮し、会社に貢献している働き方を「活躍」していると捉えることができている企業が、「女性活躍が進んでいる企業」「女性が活躍できる風土がある企業」である。
- しかしながら、中小企業の経営者の声として、そもそも「女性管理職（職員）がない」「自社は男性のみが働くことのできる（体力・精神力が必要な）職場」というものや、女性活躍は進めたいが「前例がない」ためどのように対応したらよいか戸惑っているという経営者も少なくない。加えて、形式的にベテラン女性職員を管理職に登用し、表面的には女性活躍を推進しているように装ってはいるが、実際に「女性活躍」が進んでいない職場もあるという。
- 中小企業では、女性活躍推進のための「担当者」を別途置くほど人員に余裕があるわけではない。そこで、外部知見の活用として、コンサルタントによる助言を受けて女性が活躍できる社内体制を整備したり、即戦力となる人事部門の経験者を中途採用して男女問わず人材育成に注力するなど外部知見を積極的に採り入れている企業がある。
- このように、新しい考え方を企業内に浸透させる必要が有るときに外部知見を採り入れることは、中小企業がとりうる対策のひとつである。
- 多大な労力のかかる制度変更や新制度導入においては、外部の力を借りて実施するケースはあっても、社内における理解や浸透にまで至っていないケースがまみられる。本来、制度の理解促進、浸透は経営者の役割であるが、多忙な中小企業経営者に代わり、外部人材を活用して効果を上げる事例がみられた。こうした外部知見の活用のあり方も選択肢の一つと考えられる。

目次

はじめに

1. 女性活躍推進の変遷

- (1) 法律の変遷
- (2) 女性管理職を増やすことの必要性と課題
- (3) 女性管理職割合が増えない理由
- (4) 中小企業は女性活躍を進めている

2. 女性活躍推進におけるロジックモデルの活用

- (1) PDCAモデル
- (2) ロジックモデル

3. 事例紹介

- (事例1) 社外のコンサルタントを活用
- (事例2) 即戦力となる外部人材採用による社内体制整備

4. 中小企業の取組みと課題

- (1) 女性活躍推進に成功している企業の取組み
- (2) 企業経営者の問題意識と女性従業員の意識の相違と相互理解
- (3) 外部コンサルタントや中途採用職員の役割(緩衝材として)

おわりに

参考文献

参考資料

はじめに

1980年代半ばから、女性活躍推進には様々な対策が行われているが、いまだに企業における女性活躍が進んでいないと言われている。

拙稿中谷(2025)では、企業の経営層による「女性の働き方への理解」から、「女性の活躍が進んでいる事例」を紹介した。ここでは、女性が活躍している企業は、女性に限らず一人ひとりの特性を見ながら活躍の場を提供しており、一つの尺度ではなく、多面的な尺度で従業員を評価することで、従業員の活躍を促すという風土が出来ている。経営者がそのような風土を作ってきたのである。

中小企業は大企業に比べて人手不足感が強いものの、新卒採用のみに拘泥することなく、女性・高齢者も含めた人材の採用・配置等に

工夫を凝らしている。そのような職場では、年齢や男性・女性という区別ではなく、当該業務に適しているか否かのみが人員配置の基準となっている。

つまり、女性従業員を管理職に登用することだけが女性活躍ではなく、それぞれの持ち場で自らの能力を発揮し、会社に貢献している働き方を「活躍」していると捉えることができる。こうした企業こそが、「女性活躍が進んでいる企業」「女性が活躍できる風土がある企業」である。また、そのような職場は、女性だけではなく社員全員が同様に活躍している職場であるとも言えよう。

しかしながら、中小企業の経営者の声として、そもそも「女性管理職がない」「自社は男性のみが働くことのできる(体力・精神力が必要な)職場」というものや、女性活躍は進めたい

が「前例がない」ためどのように対応したらよいか戸惑っているというものがある。加えて、形式的にベテラン女性職員を管理職に登用し、表面的には女性活躍を推進しているように見せてはいるが、実際に「女性活躍」が進んでいない職場もあるという。中小企業では、女性活躍推進のための「担当者」を別途置くほど人員に余裕があるわけではない。ただし、コンサルタントによる助言を受けて女性管理職比率を上げたケースや、女性活躍推進にこだわらずに社内体制整備を行い人材育成と合わせて進めているケースがある。本稿では、外部知見を積極的に活用している事例を紹介し、ロジックモデルで検証した。どのような対応が女性活躍推進につながるのかについて整理したい。

1. 女性活躍推進の変遷

(1) 法律の変遷

1986年に男女雇用機会均等法が施行され、企業は女性にも門戸を広げるようになった。現在では、能力や意欲の高い一部の女性が、男性社会といわれる世の中で高い地位に就くことも増えている。加えて、人口減少による労働力不足が深刻になるにつれ、女性の労働力に対するニーズが高まり、女性が働きやすい職場を官民あげて作ろうという気運が高まるなど、女性の

活躍を後押しする法律が次々と作られてきた。

2003年には次世代育成支援対策推進法が施行され、事業主による「仕事と家庭の両立のための社内体制整備」は進んだ。一方で、女性は制度を利用する分、就業時間が短縮されるため、長時間労働を是とする社会において、上位職への登用は進みづらい状況にあった。

2016年に、女性活躍推進法が施行された。国、地方公共団体、事業主の責務や女性の活躍の推進に関して実施すべき義務などが定められた。この法律は今までの女性活躍推進に関する法律（女性が家事育児を負担していることを前提として女性が働きやすい環境を提供する）とは異なり、従業員中の女性比率、管理職中の女性比率などを含めて行動計画の策定や外部への公表が義務付けられた（図表1）。女性が「出産・育児」で職場を離れている時間が長いと、企業側が女性の「採用」・「昇進」に躊躇してしまう面が見られたため、企業内での女性の積極的な活用を後押ししたいという背景があった。女性も企業内で男性と同様に働き続け、昇進し、管理職・役員になることを後押ししているのである。なお、女性活躍推進法は2022年4月からは対象を従業員101人以上の企業を含めることとしている。

図表1 女性活躍推進法の定める情報公表項目

女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供 (①～⑧のうち1項目+⑨)	職業生活と家庭生活との両立 (①～⑦のうち1項目)
① 採用した労働者に占める女性労働者の割合	① 男女の平均継続勤務年数の差異
② 男女別の採用における競争倍率	② 10事業年度前およびその前後の事業年度に採用された労働者の男女別の継続雇用割合
③ 労働者に占める女性労働者の割合	③ 男女別の育児休業取得率
④ 係長級にある者に占める女性労働者の割合	④ 労働者の一月当たりの平均残業時間
⑤ 管理職に占める女性労働者の割合	⑤ 雇用管理区分ごとの労働者の一月当たりの平均残業時間
⑥ 役員に占める女性の割合	⑥ 有給休暇取得率
⑦ 男女別の職種または雇用形態の転換実績	⑦ 雇用管理区分ごとの有休休暇取得率
⑧ 男女別の再雇用または中途採用の実績	
⑨ 男女の賃金の差異(2022年7月8日施行により追加)	

(注) 1.常時雇用する労働者が101人以上300人以下の事業主の場合は上記16項目のうち1項目以上の情報公開が必要
 2.⑨「男女の賃金の差異」は、男性労働者の賃金の平均に対する女性労働者の賃金の平均を割合(パーセント)で示す
 3.「全労働者」「正規雇用労働者」「非正規雇用労働者」の区分での公表が必要。
 (出所) 厚生労働省HP 「女性活躍推進法に関する制度改正のお知らせ 女性の活躍に関する「情報公表」が変わります」<https://www.mhlw.go.jp/content/11909000/000961793.pdf>より筆者作成

女性活躍推進法は、具体的には、企業に対し、女性活躍推進に向けて女性の雇用を増やし、女性の管理職等への登用を促すような項目の公表と同時に、残業時間や有給休暇の取得率などの家庭との両立が確認できるような指標の公表を義務付けるものである。

国が運営する女性の活躍推進企業データベース(<https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>)には、企業が公表データを登録できるようになっている(令和7年3月14日時点で当該データベースへの登録企業数は企業規模が100人以下19,507件、同101～300人以下が20,351件)。

当該データベースからは、情報公表項目数が多いほど女性管理職比率が高くなる傾向がみられる(令和5年度女性活躍に関する調査「女性活躍に関する調査 結果概要」(令和5年度厚生労働省委託事業)厚生労働省雇用環境・均等局雇用機会均等課(厚生労働省2024))。

加えて、中小企業においては、従業員数100人～299人企業では「女性活躍に向けた社内の意思統一ができた」、「職場が活性化した」、「残業削減が進んだ」、「仕事の進め方が効率的になった」という項目で情報公表項目数との正の相関がみられた。

従業員数30人～99人の企業においては、100人～299人企業と同様の結果が見られたが、さらに、「離職者が減った」、「採用で人材が集まるようになった」という項目で正の相関がみられた。

このように、情報公表項目数が多いということは、企業内での取組みが多岐にわたっており、その取組みが女性活躍推進に向けた社内の意思統一のみではなく、職場の活性化や残業削減などの効率化につながり、さらには30人～99人の小規模事業者において、離職者の減少、採用への効果がみられている。

(2) 女性管理職を増やすことの必要性と課題

同じく、令和5年度女性活躍に関する調査「女性活躍に関する調査 結果概要」(厚生労働省2024)は、女性管理職の割合が上昇しない要因や課題についても調査している。「女性の採用が少ない」、「女性本人が昇進を希望しない」、「現時点で管理職に必要な知識や経験、判断力などを有する女性がいらない」という項目を課題としている企業が多い。

また、帝国データバンクの「女性登用に対する企業の意識調査(2024)」(図表2)を見ると、「性別役割分担意識の存在」に関するもの、具体的には「日本社会の性別分担意識の存在」、「経営者の性別役割分担意識の存在」、「従業員の性別役割分担の存在」がある。また、性別役割分担から生じる「女性従業員の家庭と仕事の両立がしにくい」もこれに含まれると考える。

図表2 女性管理職の割合が上昇しない要因や課題

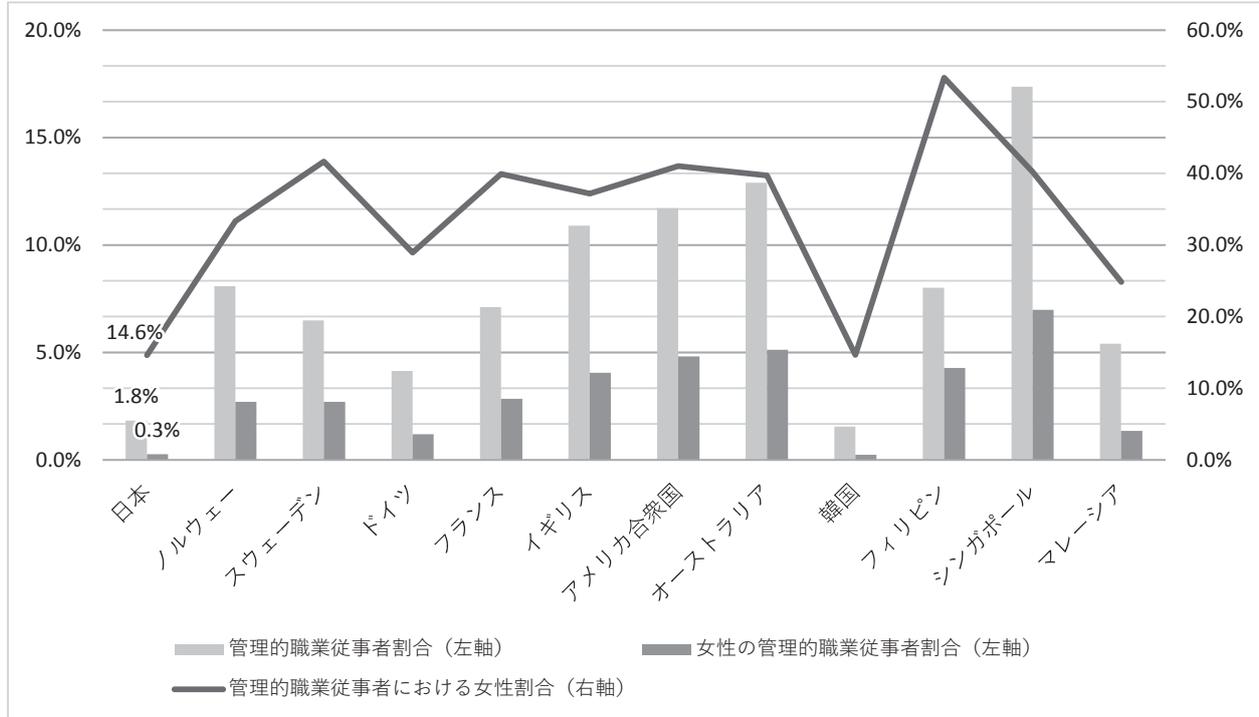
	全体	大企業	中小企業
1 女性従業員の家庭と仕事の両立がしにくい	54.4	60.6	53.2
2 日本社会の性別役割分担意識の存在	38.5	43.1	37.6
3 女性従業員が昇進を望まない	36.2	45.7	34.4
4 候補者がいない(女性正社員が少ない・いない、もしくは勤務年数が短い)	34.1	38.2	33.4
5 労働環境の問題(労働時間や職場環境など)	25.0	29.2	24.2
6 経営者の性別役割分担意識の存在	23.0	24.1	22.8
7 従業員の性別役割分担意識の存在	20.9	22.9	20.5
8 性別に関わらず成果で評価している	15.7	15.3	15.7
9 女性管理職の前例が少ない、もしくは全くない	15.3	19.9	14.4
10 男性従業員の家庭と仕事の両立がしにくい	14.4	18.9	13.5
11 女性管理職の登用に向けた教育機会が少ない	12.4	16.7	11.7
12 (女性活躍への取り組みについて)経営課題解決の優先順位が低い	9.2	12.7	0.5
13 企業が女性管理職の数値目標を設定していない	7.7	9.9	7.3
14 その他	4.4	3.3	4.6

(出所)「女性登用に対する企業の意識調査(2024)」帝国データバンク 2024年8月23日付 「女性管理職割合の平均～企業規模、業界別～」¹より、企業規模別分のみ抜粋

¹ 「女性登用に対する企業の意識調査(2024)」帝国データバンク 2024年8月23日付
TDB 景気動向調査2024年7月調査とともに実施
https://www.tdb.co.jp/resource/files/assets/d4b8e8ee91d1489c9a2abd23a4bb5219/325e104284e3412694cd546902ac9742/20240823_%E5%A5%B3%E6%80%A7%E7%99%BB%E7%94%A8%E3%81%AB%E5%AF%BE%E3%81%99%E3%82%8B%E4%BC%81%E6%A5%AD%E3%81%AE%E6%84%8F%E8%AD%98%E8%AA%BF%E6%9F%BB%EF%BC%882024%E5%B9%B4%EF%BC%89.pdf

日本では管理職等の役職に就いている女性 職等の役職に就いている者の中の女性割合も
 はいまだ労働者全体の0.3%程度であり、管理 15%未満である。(図表3)。

図表3 管理職的職業従事者に占める女性割合の国際比較



(注) 1.日本は、総務省「労働力調査」(令和5年)(総務省「労働力調査」では、「管理的職業従事者」とは、就業者のうち、会社役員、企業の課長 相当職以上、管理的公務員等をいう。)。その他の国は、独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2024」より作成。

2.マレーシアは2020年、オーストラリア・フィリピンは2021年、日本およびその他の国は2022年のデータを使用。

3.国により測定方法は異なる。

(出所) 内閣府男女共同参画局 管理的職業従事者、専門的職業従事者の国際比較

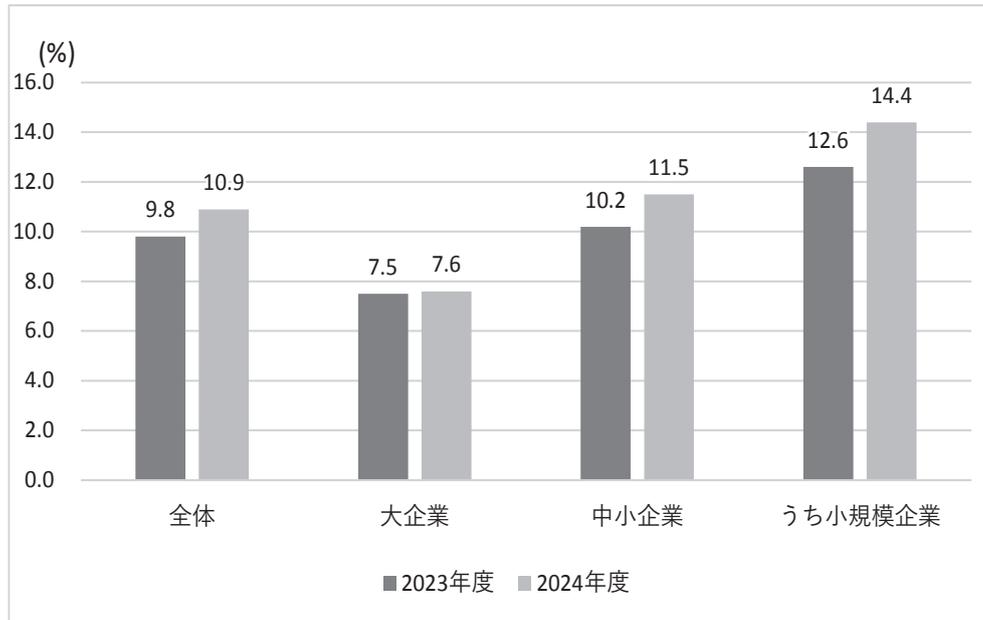
<https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/sankakujokyo/2023/pdf/10-2.pdf>より筆者作成

「女性登用に対する企業の意識調査(2024年)²」によれば、女性管理職比率の平均は2024年度に10.9%に上昇した。規模別では「大企業」

が平均7.6%で最も低く、「中小企業」は同11.5%、うち小規模企業では同14.4%と規模が小さい企業ほど女性管理職割合は高い(図表4)。

2 「女性登用に対する企業の意識調査(2024)」帝国データバンク 2024年8月23日付に同じ

図表4 企業規模別女性管理職割合



(出所)「女性登用に対する企業の意識調査(2024)」帝国データバンク 2024年8月23日付 「女性管理職割合の平均～企業規模、業界別～」より、企業規模別分のみ抜粋(筆者作成)

筆者は必ずしも女性管理職の数にこだわる必要はないと考えている(中谷2025)。しかしながら、女性管理職の数を増やす必要があるという意見もある。管理職が、自らの裁量で仕事の振り分けや仕事の意味を部下に伝えるという役割を果たしているとすれば、そこに女性が関わることで、次世代の女性にとって働きやすい職場をつくることができる。だとするならば、働く女性全員にとって女性管理職が増えることは歓迎すべきことではないか。

高尾(2024)はRosabeth(1977)の社会学的視点からの分析を引用し、人の行動や態度はおかれている状況に大きく規定されるのであり、同じ状況に置かれれば男性も女性も同じ行動や態度をとるという考え方を紹介している。男性も女性もその行動は企業の構造(システム)によって作り出されており、女性を高い役職に就ける際に、「女性ならではの感性や共感力」といった性別役割分業の考え方を否定した考え

である。女性管理職の数が少ないときには、当該女性管理職は女性全体を象徴しているとみなされるため、女性是否応なく目立ち、それがプレッシャーとなり、大多数を占める男性の反感を買わないように慎重かつ目立たないように振る舞おうとすることが少なくない。一方で多数を占める男性側も当該女性管理職に男性らしい行動様式を認めることを求めたり、非公式なネットワークから除外することがあると指摘している。

筆者は、女性が少数であるために企業内での会議等で女性から自由な意見が出てこないことは、企業にとってマイナスと考える。本稿では、性別役割分担意識の存在が真因ではないかと考える。具体的には次の3つの要因(「女性従業員が昇進を望まない」、「女性管理職の前例が少ない、もしくは全くない」、「女性管理職の登用に向けた機会が少ない」)に焦点を当てて考えてみたい。

(図表2)「女性管理職の割合が上昇しない要因や課題」では、「女性従業員が昇進を望まない」、「女性管理職の前例が少ない、もしくは全くない」、「女性管理職の登用に向けた教育機会が少ない」のうち、「女性従業員が昇進を望まない」、「女性管理職の前例が少ない、もしくは全くない」という理由は、男性側からの「女性側に問題がある」という意識が表れているように見える。それぞれの裏側にある「なぜ」や「どうすれば良いか」について思いが至らない点に問題があるのではないか。「女性管理職の登用に向けた教育機会が少ない」ことの是正は、「研修・トレーニング・OJT」などの機会を設けて実際にある程度の時間をかけて養成することで可能となる。しかしながら、女性管理職を増加させるために、企業の管理職数を増加させることには意味がない。だとするならば、女性管理職を登用する時には、男性管理職のポジションを女性管理職に譲ることになる。企業の現場において、それを可能にさせるのは、もちろん女性の実力がなくてはならない。しかし、実力をつけさせるための機会を設けて、女性管理職を誕生させようという上司の姿勢も必要である。

(3) 女性管理職割合が増えない理由

2016年の女性活躍推進法施行前後において、女性活躍推進がなぜ進まなかったかについての研究が多くなされた。

川口(2011)、山本(2014)は、働き方を見直し、短い労働時間を実現している企業・職場では、相対的に女性が活躍していると述べている。

短い労働時間で成果を上げられることが当り前の企業では、女性が活躍している。しかし、

日本企業は長時間労働による人材育成・活用による成功体験があるため、女性に投資し育てることを回避してきた。

さらに山本(2016)は、労働力調査において非正規雇用に就いている女性のうち、正規雇用を希望している不本意型の非正規雇用の割合は13.6%に過ぎず、長時間労働を伴う正社員としての働き方を避けて、自ら非正規雇用を選択する女性が多いと分析している。

「正規雇用を希望していない理由」について「正社員は長時間労働を伴うものでそれを避けているから」と女性側に問題があると決めつけてしまっただけでは、長時間労働の解消も女性活躍の推進も進まないのは明らかである。

Kato et al.(2013)は、女性の長時間労働が仕事へのコミットメントのシグナルとして企業で活用されていることを示し、そうした評価体制が長時間労働をもたらす要因になっていると指摘した。

ほかにも多くの研究で長時間労働によってその後の昇進確率が高まることを明らかにしている。非効率な長時間労働が生じている職場を改善せずに女性活躍を推進することは難しい。

女性が家庭での役割を重視している場合、例えば子育てや介護の時間を確保しなければならない女性は、能力がありながらも非正規雇用に従事することが多く、能力を十分に活かす場がない、ということなのかもしれない。正社員であったとしても、時間に制限のある働き方をする場合、主要業務ではなく、サポート業務に従事することになり、「役職に就く」という流れから離れてしまっている。

(4) 中小企業は女性活躍を進めている

脇坂(2017)は、中小企業においては、人事制度で産休・育休などを細かく規定せずとも、社長は社員の能力や家族・生活環境やニーズを把握しており、他の社員も同様に事情を知っているため、個別に運用で対応することが可能であると主張する。中小企業では社内のルール変更が社長の自らの判断で可能となっている。

また、脇坂(2017)は、女性管理職割合は、中小企業が大企業よりも高いことをあげ、優秀な男性の採用・定着を果たせない企業の中に、優秀な女性の存在に早くから気づいた先進的な経営者のいる企業が、大企業以上の割合で女性を登用していると指摘する。

中小企業が女性活躍推進に積極的という結果は、企業規模別女性管理職割合(図表4)でも確認できる。

2. 女性活躍推進におけるロジックモデルの活用

ここまでで整理してきた課題の解決に向けて、女性活躍推進を経営目標と設定した場合の管理手法について考えてみたい。

企業において何等かの改善策を考え実行に移すときには、PDCAモデルを使用することがある。PDCAモデルを使用する場合の問題点を指摘し、改善策としてロジックモデルの活用の有効性について説明する。

(1) PDCAモデル

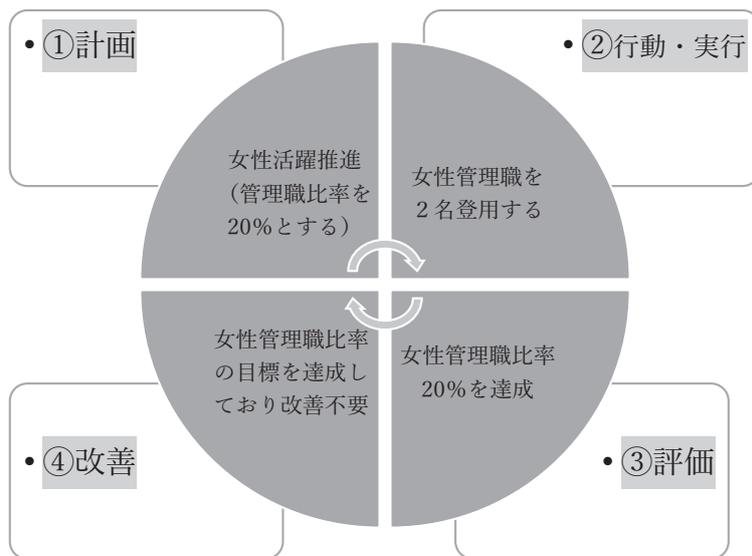
PDCAモデルは、①計画(PLAN)、②行動・実行(DO)、③評価(CHECK)、④改善(ACT)を順番に行い、計画は予定通り進んだのか、改

善点を発見してもう一度計画から始めて、行動し、評価することを繰り返すことにより、最初の計画を達成するものである。PDCAモデルは絶え間ない改善を追求するためのサイクルを示す管理手法であるが、計画の段階で決めた目標を達成することにより終了となってしまふ。これは、PDCAモデルで陥りがちな「数値のみによる目標設定」、「本来の目的を失念したままで行われる評価・改善」という課題によるものである。

例えば、図表5のように計画時の目標が「女性管理職比率を高める」にとどまってしまうと、女性活躍推進の本来の趣旨である「女性が自分の持ち場で能力を発揮する」から遠ざかってしまふ。結果として、女性の名刺の肩書を管理職である部長などに変えて達成することで完了と考えられてしまふ。これでは、「女性管理職比率を高める」という目的は単なる通過点であるにもかかわらず、本来の女性活躍推進が進んだかどうかの検証がなされずに終わってしまう。後述する事例紹介の中でも、社内で女性活躍推進法の義務をクリアするために女性2名を管理職に抜擢したが、結果的に管理職に登用された女性が自らの役割を理解できずにいるというケースがあった。

従って、PDCAモデルで陥りがちな「数値のみによる目標設定」、「本来の目的を失念したままで行われる評価・改善」に問題があるとすれば、本来の目的をプロセスも含めて評価するロジックモデルの活用が有効である。

図表5 女性活躍にかかるPDCA図（計画時に問題があるケース）



(筆者作成)

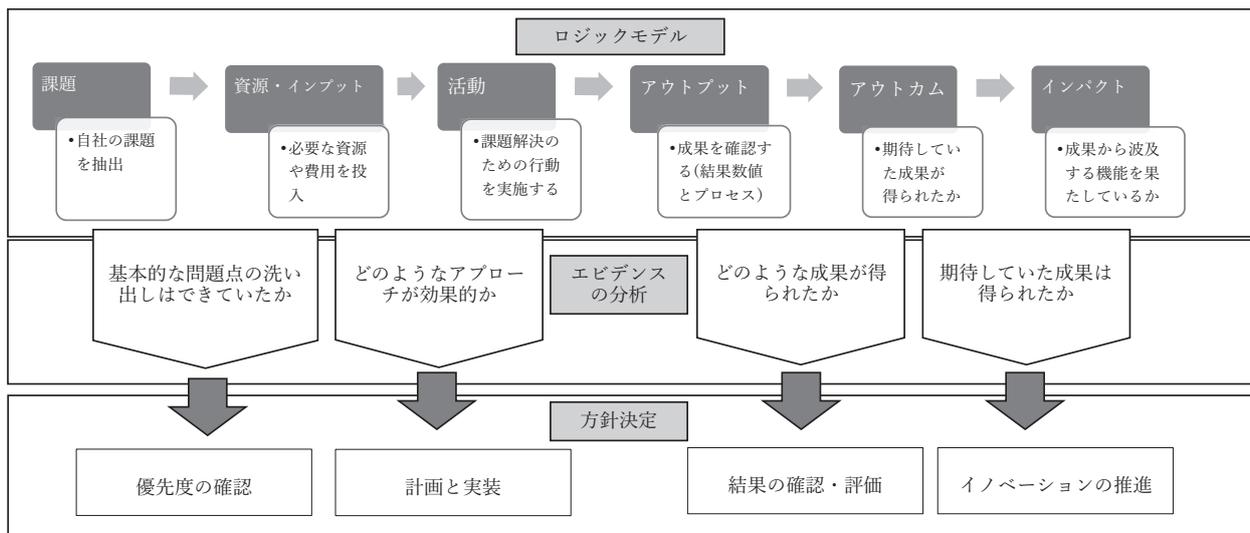
(2) ロジックモデル

「ロジックモデル」は、政策を評価する手法として1970年代に開発された。その後、目標を定めて、その成果を評価するというだけでなく、目標を設定する過程までも評価する手法として発展してきたモデルである（亀山2016）。

き、それぞれの過程における成果物をそれぞれ評価する。その評価に基づき、当該事業を継続するかどうかをエビデンスを踏まえて確認し、継続する場合にもどのような内容とするのかを柔軟に変更するというものである（図表6）。

ロジックモデルにより課題解決の道筋を描

図表6 エビデンスを活用した改善プロセス



OMB (2021) Figure1: Using Evidence to Improve Agency Processes を参考に筆者作成

ロジックモデルでは、その過程について、それぞれの段階でエビデンスを蓄積し、その内容を分析したうえで、方針を決定して課題にどう向き合うべきなのかを考えるプロセスが大切になってくる。成果物があるからそれでよいのではなく、成果物は本当に企業が期待しているインパクトを持ったものになっているのかを考える必要があることを示している。

政府や大企業でもすべてを自前で行うことは困難である。中小企業においても、自社における問題点（「課題」）と課題解決による成果（「インパクト」）は意識できるが、その間の何をどの程度行い（「資源・インプット」、「活動」）、それによりどのような成果が出たか（「アウトプット」、「アウトカム」）に社内の人材では対応できない（人員不足、専門知識を持った人がいない、など）。さらに、それをそれぞれの過程におけるエビデンスから分析することに人員投下はできない。だからと言って、何もしない、ということでは問題が先送りされるだけである。

そこで、ロジックモデルを使い、外部の知見を活用することでの成果達成プロセスについて、事例を踏まえて確認することとしたい。

女性活躍推進において、外部の知見を活用している事例から、どのような専門家をどのように活用しているのか、企業内にて女性活躍推進の取組みがうまく回っている企業（中谷2025）と、本稿1.女性活躍推進の変遷（2）女性管理職を増やすことの必要性と課題において、「女性従業員が昇進を望まない」、「女性管理職の前例が少ない、もしくは全くない」、「女

性管理職の登用にに向けた機会が少ない」という企業経営者の問題意識と女性職員の意識のギャップについても言及する。

3. 事例紹介

事例1は社外のコンサルタントを活用した取組である。PDCAモデルに則り、女性管理職登用を進め、女性管理職比率など公表する必要のある数値を「きれいに見せる」ことには成功したが、社内で女性管理職を登用したことによる効果がみられていないケースである。このようなケースに対し、社外のコンサルタントにその女性管理職とのかかわりやモチベーションアップへの対応について聞いた。

事例2では社内体制整備のために中途採用を活用している企業を紹介する。中途採用で人事部執行役員として活動する女性が、人事関連の社内整備を行う傍ら、プロパーの女性社員の管理職を目指した働き方やモチベーションアップのために具体的にどのような行動をとっているのかを聞いた。

（事例1）社外のコンサルタントを活用

企業の人材育成研修等を行うA社（B社長：以下B氏）より当社の顧客企業の代表者と従業員について聴取した。

（A社の概要とB氏の経歴）

A社は人材育成研修等を行う企業で、社長自らが研修・コンサルティング等を行っている。B氏は「産業カウンセラー・交流分析士³・DiSC[®]認定コーチ⁴」等の資格を持ち、社外メ

3 交流分析士とは人の心理や行動を心理学の観点から分析できるようになることを目標としている資格（日本交流分析協会 <https://j-taa.org/for-ta.html>）

4 DiSCとは、アメリカの心理学者ウィリアム・モルトン・マーストン博士（1893～1943）が人間の行動を4象限に分類したものである。このDiSC[®]理論に基づき人や組織の課題を解決するファシリテーターのこと。 <https://www.hrd-inc.co.jp/certification-seminar/disc/>

ンターや研修講師として活躍している。

(B氏の活動内容)

B氏は研修講師の傍ら、5社ほどの企業で職員向け研修を担当しており、社員の育成のため個別面談などにも対応している。また、社外メンターとして社員との面談を行っている。顧客はいずれも中小企業で、社内に専任の研修担当を設けることができないため、A社に研修を委託しているとのこと。

委託先のうち1社(X社)が他のコンサルタント会社のアドバイスを受け、女性活躍推進法に基づき、女性管理職の比率を公表するために、必要な人数、例えば2名を役職につける、という対応をしていた。B氏がX社の代表者に向けて「女性の勤続年数が長くなっており、優秀な女性職員もいる。女性活躍推進を考えた方が良い」というアドバイスを行ったところ、女性活躍推進にはすでに対応しており、管理職の登用をしているということだった。

ある日、B氏がX社の企業研修を行った後に、部長や課長という役職に就いた女性と名刺交換をし、研修後に「相談がある」というので話を聞くと、「名刺では役職はついているが、実際にはマネジメント研修を受けたこともなく、何からやっていいかわからないまま3年が経過している」という内容の話が出てきた。具体的には、総務部門で長く働いている女性を管理職に登用したが、部署を管理するというよりも、後輩の面倒を見る、新入社員の様子を見てアドバイスをする、というものになっている。相談者は真面目な人が多く、「役職が上がり、給料が増えてうれしい」という反応ではなく、役職がついても仕事が変わらないので「これで良いの

でしょうか?」という戸惑いの声が多く聞かれるとのことだった。

企業側は、「面倒見の良さなどの点で社内のロールモデルとなりうる職員だから管理職に登用した」が、当該女性管理職に対して、例えば部長職であれば「このような仕事があり、このような人物として活躍してもらいたい」というメッセージを伝えていない。

ほかにも、担当している中小企業では、人事評価制度が無い企業や、形だけ作っている企業もある。日ごろから「よくやっているね」という声掛けだけでも部下は「評価されている」と感じ、周囲もその人物が評価されていることを知る。その褒められた記憶の蓄積と昇進のタイミングが一致していれば、人事評価制度が無くても評価についての上司・部下や周囲の違和感は発生しないので、問題にはならない。

一方で、評価シートがあり、評価項目が列挙されている場合は、上司とのコミュニケーションが無くても評価項目に沿って自分が成長しているかどうかを確認できるので、上司の顔色をうかがうことなく安心して仕事ができるという若手職員もいる。

B氏は社外メンターとして、4-5年担当している企業が5社程度ある。社外メンターの仕事は、月に1回程度当該会社で職員と面談をする。メンタル不調の方、目標管理ができないと会社が評価した管理職の方などが対象という場合もある。このような方々に対しては、じっくりと話を聞き、記録に残し、個人情報の取り扱いなどに留意し、伝えなければいけないと判断した事象などを上位者に伝えている。上司と部下の間をつなぐ役割、緩衝材としての役割を果たし

ている。B氏自身管理職の代行業のようなもの
だと思っている。

女性管理職に限らず、女性従業員に対して
は子育てについても相談に乗る。自らの経験を
伝えることで、安心してもらえるようだ。最近
の若手職員は、内向的な人が多いように感じる。
地域性もあるかもしれないが、働く意識が低い。
残業を打診すると「無理」と言い、仕事が増え
るのを嫌い新しい仕事に手を出さない、という。
ある若手職員は上司がミスしたときにも指摘し
ないと発言したので真意を問うと、「上司との
コミュニケーションが面倒くさい」という回答
だった。上司がミスに気付かないとまたミスし
てしまうのではないかと更に問うと、自分
には関係ないので、と言っていた。このような若
手職員への指導には、マネジメントやコーチン
グなどの知識が必要である。

B氏は、中小企業の経営者たちから「社内の
人材育成に外部研修を受講させるだけでは変
化が無いことを実感しているのだが、研修の効
果を発揮できるようにするには『何をしたらよ
いのかかわからない』状態だ」という声を聞い
ている。B氏は当該企業の職員が受講した外部

研修の資料（コピー）を受領し、個別企業の状
態を踏まえ、「研修のフォローアップ」も行っ
ている。

B氏によると、地方の中小企業経営者は、大
企業が選定し導入した実績がある大手のコン
サル会社による研修等に高額な費用を支払って
いる。しかし、結果が出ない。大企業と同じブ
ロセスではうまくいかない。当該企業の従業員
からは、「コンサルに振り回されて、時間ばか
りかかって困っている」という声がある。B氏
は、下からの声（従業員からの声）を聴き、上
（経営者）に伝える役目を担っている。

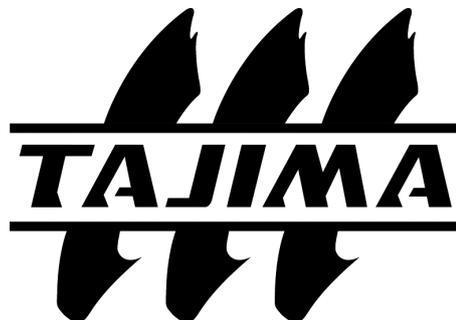
B氏が担当する企業の中に女性を登用して
効果が出ている企業もある。ある企業で男性ば
かりだった係長職に女性を入れるようにしたと
ころ、うまくいったケースである。女性側から
は「今まで役職が無かったので発言を控えてい
たが、今は堂々と改善案などの提案ができる」
という発言があったということだ。

B氏は、自分の仕事は「伴走者」であり、従
業員一人ひとりに対して「動機付け」をし、そ
れをサポートすることと位置付けている。

(事例2) 即戦力となる外部人材採用による社内体制整備

タジマグループ (タジマ工業・TISM) (以下、タジマグループ)

社名	タジマグループ (タジマ工業・TISM)
設立	1944年設立
代表者	代表取締役社長 児島成俊
資本金	タジマ工業 6,550万円、TISM 9,000万円 (いずれも自己資本比率 100%)
事業内容	タジマブランドの刺繍機および関連製品の 海外・国内販売
所在地	愛知県春日井市
従業員数	約 380名 (タジマ工業・TISM)、他海外の グループ会社に約 250名



(注) 代表取締役児島成俊氏、執行役員仲田衣美香氏他7名(後記インタビュー実施企業参照)に2024年12月10日にインタビュー実施
(出所) タジマ工業株式会社HP (<https://www.tajima.com/jp/>) 2025年2月6日閲覧

1. 企業概要

タジマグループは1944年設立。タジマグループは、本社のタジマ工業株式会社(管理・営業)、株式会社TISM(製造拠点)の他、TAJIMA AMERICA CORP(アメリカ:米州市場拠点)、TAJIMA EUROPE S.A.S.(フランス:欧州市場拠点)、TAJIMA SOFTWARE SOLUTIONS INC.(カナダ:ソフトウェア開発・サポート拠点)、上海田島精密ミシン有限公司(中国上海市:中国国内販売・製造拠点)からなる。

刺繍機は、縫いの技術と枠の制御の技術が揃っている必要がある。針の動きと枠の動きの組み合わせで初めて精緻な刺繍が誕生する。そして、刺繍技術の高度化に加え、穴加工・縫製技術を活用して革製品などを加工する装置の製造販売や、新たな素材を活用した製品を刺繍技術で加工することによる多種多様な領域に幅広く展開している。

タジマグループの強みは、「80年の歴史とノウハウを持つ刺繍技術のパイオニア」として、世界初のAI刺繍技術や業界唯一のトータルソ

リューション提案力を持つことである。「世界トップの刺繍品質」は、多数の世界トップブランドに納入している実績から明らかである。また、世界の60か国以上に代理店があり、世界160の国と地域に出荷実績がある「グローバル展開のバリューチェーン」である。

タジマグループの社員数は正社員約380名(パート・アルバイト・契約社員含む)。正社員の23%が女性である。

2. 体制強化

タジマグループは、2021年に児島代表のもとで新体制を発足した。グループの理念(図表7)を明確にし、従業員一人ひとりがこの理念に基づいて成長し、タジマグループが世界一の刺繍カンパニーとなることを目指している。

タジマグループは、コア技術である「刺繍技術」を「深化」させ、既存の取引先への省人力刺繍機械を提案している。また、他分野に「展開」し縫製加飾手法を提案、さらには新しい繊維素材による新しい素材を開発し新しい市場を「開拓」する。このように、一貫通貫のサプラ

イチェーンを作っている。
また、刺繍機械を販売するだけでなく、取引先企業とコラボレーションして機能刺繍でセ

ンサーをシャツに縫い付けるなどの製品開発を行っている。

図表7 タジマグループ企業理念

ミッション (目的・使命)	刺繍技術、喜びの創出と問題の解決、三方良し経営
ビジョン (目指すべき姿・目標)	世界一の刺繍カンパニーとして、未来に驚きと感動を
バリュー (価値観・行動指針)	利他の精神

(タジマグループHPより抜粋)

3. 採用・育成

従業員は新卒採用・中途採用など、さまざまな採用形態で入社している。適性に応じて、社内での部署異動がある。

各部署での育成は主にOJTである。以前から社内で研修受講制度はあったが、任意での受講が可能というもので、体系だったものはなかった。そこで、2022年度からリスキリングを視野に入れ、グロービスや air-course (e-ラーニング) を導入し、内容も任意で決めることができ、仕事に関係するものを申請し受講するという形で運用されている。就業時間内の受講が可能で、オンライン形式・対面形式は問わない。

4. 働きやすい環境の整備

時短勤務制度（6時間勤務、中学に進学するまで対応）、時差出勤の制度がある。

子育て中の女性に対する配慮がされており、子どもの関係で急に呼び出しがあっても、送り出してもらえるようになっている。

有給休暇は部署の上司・同僚と相談して調整しているので、特に問題なくとれるようになっている。また、日々の仕事も繁忙日で仕事が終わらなければ残業するが、自らの担当分が終われば定時で帰ることができる職場である。

人事部門担当の仲田執行役員は、「傾聴」の研修など自ら講師として登壇し、『聴きあう組織づくり』に力を入れ、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）⁷の推進に取り組んでいる。仲田執行役員は、国家資格公認心理師や国家資格キャリアコンサルタント2級技能士の資格を持っており、女性職員のインポスター症候群⁸に対してカウンセリングやコーチングを実施し、心理的な障壁を低減・除去していく

5 ビジネスナレッジを、基礎から実践まで、いつでもどこでも学べる動画サービス（運営㈱グロービス）<https://globis.co.jp/services/elearning/>

6 業務指示の場合は就業時間内可。自己研鑽の場合は勤務時間外で受講する。

7 DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）とは、Diversity（ダイバーシティ/多様性）・Equity（エクイティ/公平性）・Inclusion（インクルージョン/包括性）の3つをあわせた言葉で、従来のD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）の考え方に「Equity（公平性）」を加えたもの。D&Iから一歩進んだ概念として近年広がりつつある。（㈱パソナのHPより）https://www.pasona.co.jp/clients/service/column/career/whatis_dei/

8 インポスター症候群とは成功や成果にも関わらず、自分がそれに値しないと感じる心理状態を指す。（RESKILLのHPより）<https://www.recurrent.jp/articles/impostor-syndrome>

ことで自己概念の成長を促し、健やかに主体的に女性活躍を推進していく支援を行っている。

5. 人事評価制度

評価制度があり、勤続年数ではなく、仕事の評価によって昇格が決まる。

部署の目標を勘案して自らの目標設定をしている。目標が達成できればB評価となる。プラスアルファの功績があるとAやS評価になり、AやS評価が2回継続すると昇進昇格推薦書により昇格のチャンスを得ることができる。

評価は自己申告にて行い、一時評価は直属上司、二次評価は部門長、最終的にはグループの評価確定会（管掌役員含む）で決定する。

6. その他

仲田執行役員は、タジマ工業に転職する前に勤務していた企業で、人事担当取締役としてホールディングスとそのグループ会社の人事部門を統括していた。タジマ工業には執行役員として中途採用され、前職同様に人事部門でハードとソフトの両輪から組織改革の加速を行っている。適所適材、個々の従業員の能力向上、モチベーションの向上・維持など、タジマグループ代表の兒島氏が掲げる方針を社員に浸透させるべく行動している。

具体的には、多くの職員に個別に面談して個々の意見を聞くと同時に、評価制度についての説明やその前提となっている企業理念について説明し理解してもらうように動いている。

もちろん、各部署において管理職が企業理念や評価制度について部下に説明を行い、意見を聞くということも行われているが、その活

動を補完する形で人事部が伴走支援を行っている。当社においては、人事評価制度は構築済で、職員が評価表に基づいてどの位置にいるのかを確認できるようになっている（等級定義表）。しかし、各部署の具体的な仕事内容との紐づけが不十分であるため、インタビューでは一部の女性職員から「自分に求められているタスクが何かはっきりしない」「上司とも相談して目標設定しているが、十分なのか心配」「上位職が何をやっているのか見えていない」「上位職になるために必要なスキルや経験がわからないので上位職を目指せと言われてもイメージがわからない」というような回答があった。そこで、仲田執行役員が経験や知識・スキルのある女性社員が自ら目標を持ってスキルアップしたいと思えるように、キャリアアップに向けて抱える不安解決支援や、キャリアアップを望まない女性心理的背景を理解することからのスタートが必要と考え、個人支援と組織支援、双方のブラッシュアップを継続的に行っている。

今回、筆者は複数の従業員にインタビューしたが、そのうちで「毎日何かを改善したい」というような意欲を持った方が複数名いた。当社の働きやすい環境があるからこそ、会社に貢献したいという意欲につながっているように見受けられた。当社は女性登用を目的としているわけではなく、全社員に登用の要件と期待される役割を理解させている。

4. 中小企業の取組みと課題

女性活躍推進において、女性が働きやすい職場を企業が提供するの、第一歩に過ぎない。女性が職場で活躍するにあたり、指示されたこ

とを単純に実行するだけではなく、自らの仕事の目標を自ら設定して達成に向けて自主的に動くことが求められている。

(1) 女性活躍推進に成功している企業の取り組み

中谷(2025)では、女性活躍推進に成功している企業の取り組みについて以下の通りまとめている。

①女性従業員が活躍できる場を提供

経営者と従業員間の意思疎通が円滑で、かつ、経営者が従業員のニーズをくみ取る努力を継続している。

②やりがいを感じる職場

仕事に面白さ・楽しさを見出した女性が、自ら澁瀬と働いている職場である。

③従業員側が働きやすい職場を選択

中小企業では、新卒採用よりも中途採用が多い傾向にある。求職者の働く条件には、給与・勤務時間などに加えて、会社の方針が自分に合うかどうかにも含まれる。

④女性が人生を自ら選択できる体制

女性の場合は出産・育児の時期など、ある程度働く時間を調整しなければならない時期がある。制度の充実だけではなく、個々の環境に対応できる体制も必要。

⑤男性活躍への期待

職場で働く男性を基準に女性活躍を語るのではなく、家庭での役割分担において男性活躍を語ることも求められている。

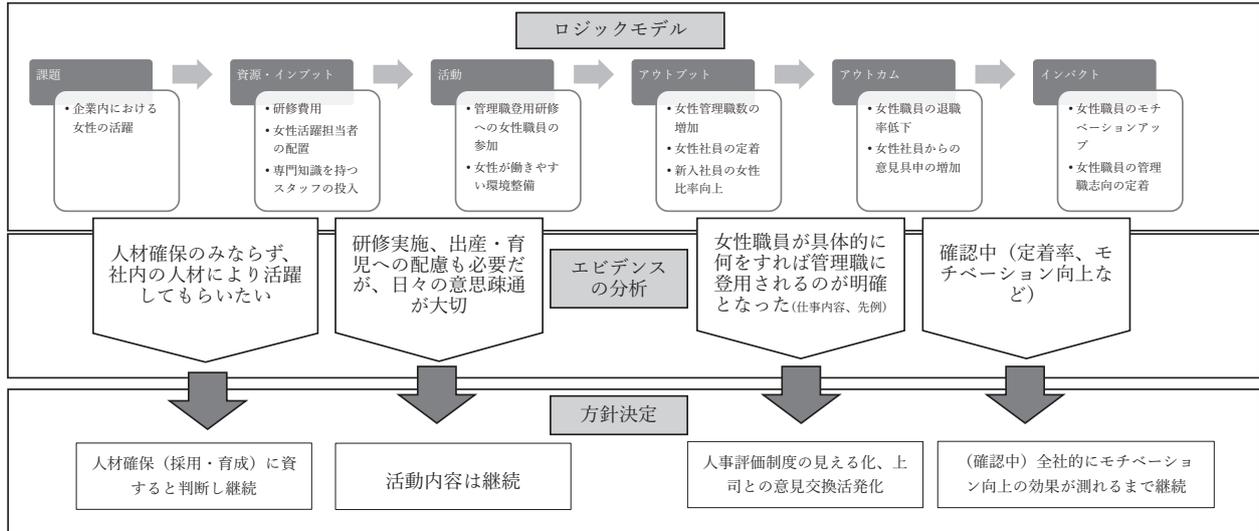
中谷(2025)の事例企業において、それぞれ具体的な内容は異なるものの、共通しているのは、経営者が社内で女性に活躍してもらいたいという意識を持ち、女性職員のニーズを直接もしくは部下を通して間接的に収集し、解決策を講じていることである。出産・育児に関する制度のみならず、時間外の働き方について男性職員と「考え方の違い」があるときには、経営者が判断し、相談に乗り、折り合いをつけるという対応をしている。また、「期待」と「サポート」を提供することで、管理職としてその場を仕切ることができる女性職員を育てている。

(2) 企業経営者の問題意識と女性従業員の意識の相違と相互理解

女性管理職を増やすことの必要性と課題において、企業経営者側に「女性従業員が昇進を望まない」、「女性管理職の前例が少ない、もしくは全くない」、「女性管理職の登用に向けた教育機会が少ない」という意識があることは、本稿1. 女性活躍推進の変遷(2) 女性管理職を増やすことの必要性と課題で触れた。

女性活躍推進について、ロジックモデルに女性活躍推進の内容を落とし込んで考えてみる(図表8-1)。

図表8-1 エビデンスを活用した改善プロセス（女性活躍推進について）

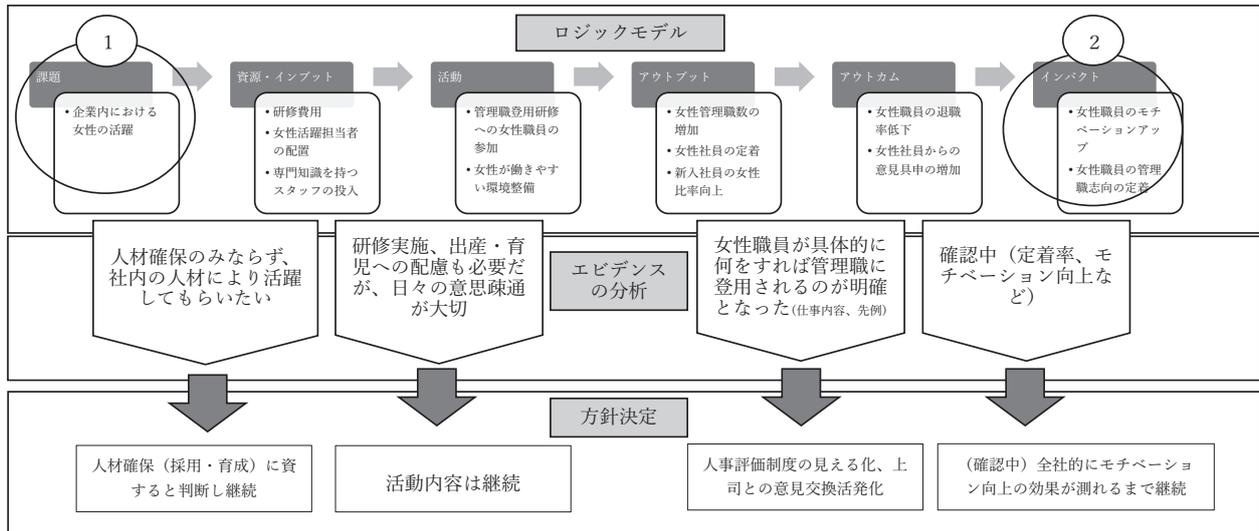


OMB (2021) Figure1: Using Evidence to Improve Agency Processes を参考に女性活躍推進のモデルとして筆者作成

各項目の内容は、事例1、事例2からのイメージで作成した。この図において、中小企業経営者側には図表8-2のように、「①課題」と「②インパクト」以外の部分が具体的にイメージできず、何をすべきかが明確になっていない

「女性従業員が昇進を望まない」、「女性管理職の前例が少ない、もしくは全くない」、「女性管理職の登用に向けた機会が少ない」というような回答があるのではないかと考える。

図表8-2 エビデンスを活用した改善プロセス（女性活躍推進、中小企業経営者イメージ）



OMB (2021) Figure1: Using Evidence to Improve Agency Processes を参考に女性活躍推進のモデルとして筆者作成

実際に、女性活躍推進を望む自治体は女性活躍に関する「研修」や「シンポジウム」を企業や企業の従業員向けに実施しており、企業も

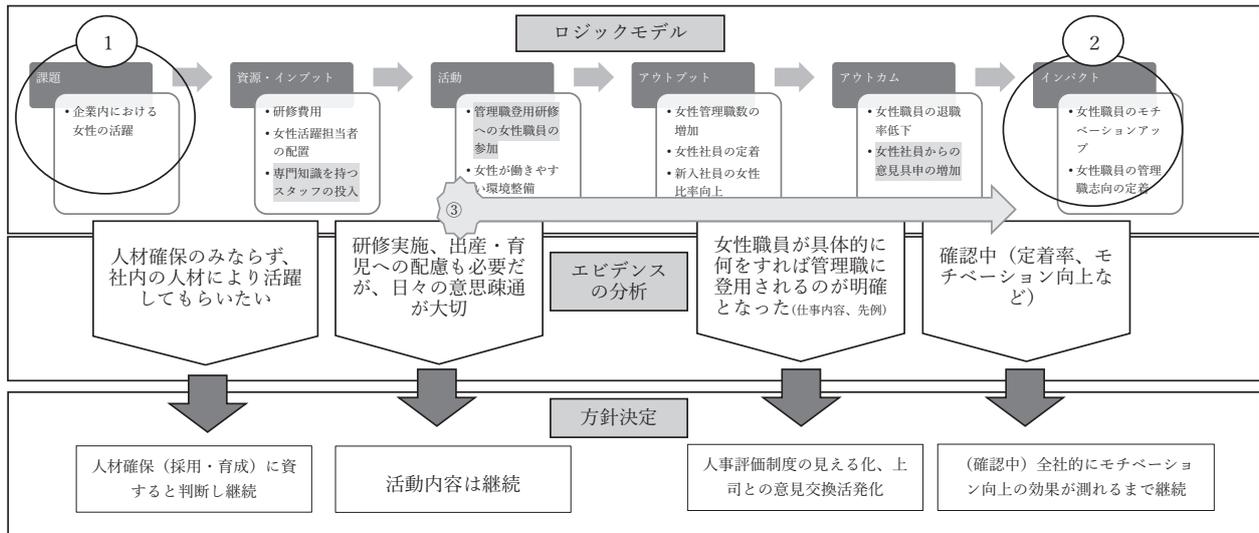
自治体が対象者として指定する「経営者」「人事担当者」「従業員」を参加させているが、それだけではロジックモデルの中の「資源・イン

プット」の部分で終わってしまう。その後の企業内での具体的活動のフォローやアウトプットの確認、そしてアウトプットから得られる企業の望むメリットである「インパクト」が実際に得られたかについて、エビデンスの分析ができていないようだ。社内に女性人材育成に関する

知見のある職員はおらず、いたとしても中小企業においてその職員を女性活躍推進専従として置くほどの人員の余裕はない。

事例1では、B氏という外部人材を上司と部下をつなぐ橋渡し役として活用していた。

図表8-3 エビデンスを活用した改善プロセス（女性活躍推進、橋渡し役の役割分担）



OMB (2021) Figure1: Using Evidence to Improve Agency Processes を参考に女性活躍推進のモデルとして筆者作成

女性活躍推進が進んでいない企業においては、専門知識を持つスタッフが社内にはないので、図表8-3の③の部分（活動、アウトプット、アウトカム）の確認ができていない。図表8-3の③は、女性職員や周囲の職員へのヒアリングを通じて、どのような点を改善したいのか、もしくは自分が何をしたいのか、周囲からは女性職員に何をしてもらいたいのか、他にできることが無いのかの確認が含まれる。女性職員は社内の雰囲気やこれまでの経験から「声を上げる」ことをためらうことも少なくない。それが、「退職（雇用が短期になってしまう）」や「昇進意欲がない」とみられる原因にもなっている。

そこで、橋渡し役として外部人材を活用し、

図表8-3の③の部分の補うのが事例1である。事例1ではX社が女性管理職の数を増やすことを目的としたため、女性管理職数の数合わせで2名増やすという結果を残すことで満足している。実際には、女性職員の一部に管理職の肩書を与えただけで、管理職としての研修も何もない状態が続いており、肩書を与えられた女性職員が「自分は何をすればよいのか」と疑問を持っている状態となっていた。もちろん、能力があり、既往の事務をこなしていたのだが、本人が「管理職として求められていることが何か」を知らされていないので、以前と同じ働き方をしていることに戸惑っている。」つまり、アウトプット・アウトカムが明確になっていないため、

その後のインパクトである女性職員のモチベーションアップや管理職を目指す女性職員の定着につながっていない状態であることが判明した。それも、女性活躍推進に関する仕組みづくりに携わったコンサルタントではなく、月次で社長や職員の相談に乗っているB氏が個別ヒアリングをまとめる中で気づいたことである。

B氏はX社の社長が「何を目指しているのか」と、X社の職員が「何をすればよいのか」の間にある溝の「橋渡し役」として活動を始めた。それは、もともと社長や職員からの相談を聞く中で現れたものである。B氏のノウハウ・スキルにより、お互いの本音を聞き出し、発言をオブラートに包んでお互いに伝えた。特に、社長には職員の戸惑いや不満を伝え、社内で「女性活躍推進のスケジュールや内容について」改善策を作成することを提案した。現在、B氏は社長から女性活躍推進に関して外部のコンサルタントの作成した女性活躍推進に関する資料を受領し、自社の内容・規模や職員の考えを反映した女性活躍推進スケジュールを作成している。

事例2は外部人材を中途採用として雇用し、社内での分析や方針決定にも関わらせているケースである。仲田執行役員は、タジマ工業に転職する前に勤務していた企業では人事担当取締役としてホールディングスとそのグループ会社の人事部門を統括していた。タジマ工業には執行役員として中途採用され、前職同様に人事部門でハードとソフトの両輪から組織改革の加速を行っている。女性活躍を推進するというより、女性に限らず社内のすべての職員に対して適所適材、個々の従業員の能力向上、モチベーションの向上・維持など、タジマグループ代表

の兒島氏が掲げる方針を社員に浸透させるべく、行動している。

女性管理職は仲田執行役員の他に法務部長がいるが、二人とも中途採用で登用されている。適所適材のために、中途採用職員を積極活用して体制整備を進めているものであり、中途採用は女性のみではない。兒島代表の考え方は、女性だから特別扱いするのではなく、そのポストを担う力のある人を登用するというものであり、内部に該当する人材がいる場合はその人を、いない場合は外部人材を登用している。

仲田執行役員は、タジマグループの職員の人事情報や社内体制を確認する中で、多くの職員との面談を実施している。そこで、プロパーの女性職員が管理職に登用されているケースに限られていることに気付く。女性職員が自ら上位職を目指し、能力向上・モチベーション向上していくことが、当社の発展に資すると考え、女性職員とのコミュニケーションを深化させている。当社は既に外部コンサルタントの力を借りて人事評価制度を構築済みで、職員が評価表に基づいて自分がどの位置にいるのかを確認できるようになっている（等級定義表）。しかし、各部署の具体的な仕事内容が細かく定義されていないため、一部の女性職員から「自分に求められているタスクが何かははっきりしない」「上司とも相談して目標設定しているが、十分なのか心配」「上位職が何をやっているのか見えていない」「上位職になるために必要なスキルや経験がわからないので上位職を目指せと言われてもイメージがわからない」という回答があった。タジマグループでは、すでに出産や育児に関する制度が充実しており、男性職員も育児休業を

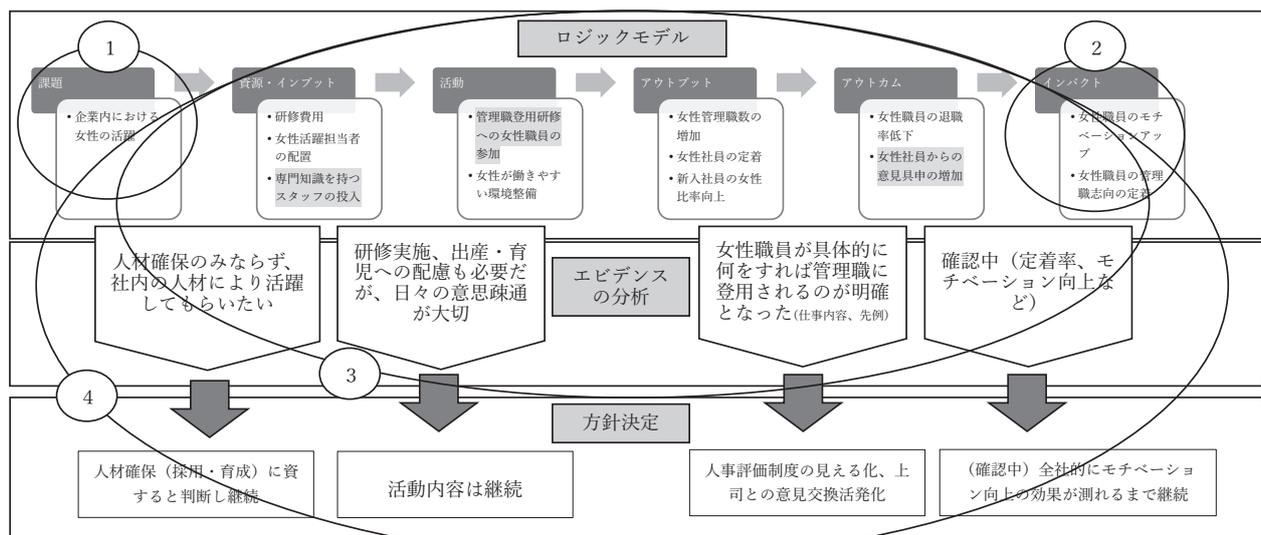
取得するなど社内では女性活躍推進に理解がある環境が整っている。女性職員も出産・育児を経験しながら継続して働いており、勤続年数は伸びている。仲田執行役員は、経験があり、知識・スキルのある女性職員が自ら目標を持ってスキルアップがしたいと思えるように、キャリアアップに際して抱える不安の解決の支援や、キャリアを望まない女性の心理的背景を理解することから始める必要があると考え、個人支援と組織支援、双方のブラッシュアップを継続的に行っている。上記のような女性職員の疑問等に対しては、人事部が個別面談の場や評価説明会の中で質疑応答の時間を設け、状況を確認し、上位職の職務内容や知識レベルの説明を行うなどの対応をしている。

事例1、事例2ともに、経営者と従業員の間に相互理解が十分にできていない、もしくは相互理解に時間がかかっている状態ではないかと

推察される。

事例1では経営者と社員の距離が遠く、経営者自身も女性管理職に「何を求めているのか」が明確になっていない。もちろん、上位職からの声掛けや日常会話なども行われており、まったくコミュニケーションが取れていないとは言えない。しかしながら、中小企業では、職員のモチベーションが上がるように、仕事として何をすべきで、どのようなスキルや経験を会社が必要としているかなどについての話をする場がない。もしくは、そのような場があったとしても、職員側からは腹を割って話すことができないこともある。上司・部下という立場では、部下側は自分の発言がネガティブに捉えられないかなどと考えてしまうことがある。上司も最近はパワーハラスメントととられないように、ともすれば当たり障りのない程度のお話になってしまうことがある。

図表8-4 エビデンスを活用した改善プロセス（女性活躍推進、橋渡し役の役割分担）



OMB (2021) Figure1: Using Evidence to Improve Agency Processes を参考に女性活躍推進のモデルとして筆者作成

事例2では、経営者は社員に接する機会を設けてはいるものの、経営ビジョンの浸透と共感

醸成までに時間がかかるという点が課題となっている。もちろん、各部署において管理職が部

下に説明を行い、部下の意見を聞くということも行われているが、事例1と同様に、上司・部下という立場では部下からは腹を割った発言が難しいこと、また、上司も経営者の考え方を自らの言葉で部下に説明できるまでには至っていないということもある。

このような場合、事例1は外部コンサルタントであるB氏が職員の話を通じて、当該職員の上司や経営者に伝えることで、社内の風通しが良くなることを期待できる。また、事例2は仲田執行役員が、(現時点では)組織診断を兼ねた社員個別インタビューの中で、直接の上司とは別に職員の話聞き、人事部として社員に経営者の考え方をかみ砕いて説明したり、当該職員の上司や経営者にも部門別の職員たちの捉え方を報告書にまとめ、伝えることで相互理解が進み社内の風通しが良くなることや人事制度への反映が期待できる。

実際に、B氏や仲田執行役員は、職員からそれぞれが抱えているモヤモヤしたものを聞き出し、それを整理して上司・経営者に伝達できるスキル・経験を持っている。

さらに、仲田執行役員の場合は、人事部の執行役員として社内にいるので、**図表8-4**の③の部分をカバーすることが可能である。また、執行役員として役員会において発言することもできるため、**図表8-4**の④の部分、つまり該当するプロジェクト(女性活躍推進の評価やその後の対応方針決定まで含めた)全体をカバーすることが可能である。仲田執行役員は、社外から来た人事担当⁹として、職務遂行の責務を

十分に認識して行動している。

(3) 外部コンサルタントや中途採用職員の役割(緩衝材として)

B氏と仲田執行役員の役割で一番大きなものは、上司や経営者と職員の間での伝達者であるのみならず、緩衝材になっているということである。上司や経営者の考えと女性職員の考えが一致していれば、そもそもB氏や仲田執行役員のような人がいなくても、女性活躍推進を**図表8-1**のように社内で進めていくことは十分に可能である。だが、経営者・上司と職員の性別が違う、年齢が大きく違うなどの要因により、求めるものが理解されにくいということもある。

事例に限らず、外部コンサルタントや中途採用職員の場合、会社の風習や文化にとらわれず、様々な提言をすることが可能である。その意味で、両者の緩衝材となることができるといえよう。

おわりに

中谷(2025)では、外部コンサルタント等の力を借りずに女性活躍推進が進んでいる事例をとりあげた。もちろん、女性活躍推進は「(雇用の場で多数を占める)男性の働き方」を「(育児等の家事を担うことが多い)女性の働き方のニーズに合わせる」方向に進んでおり、生き活きと活躍する女性が増えている。自らの持ち場で自らの能力を発揮している女性職員は、管理職になる・ならないではなく、そもそも活躍しているのである。女性が活躍している企業では、経営者や上司が職員の話聞き、適切な対応を

9 仲田執行役員は自らをHRBP(人事部門のビジネスパートナー)と位置づけ、経営者や責任者のパートナーとして事業成長を人と組織の面からサポートしたいと考えている。

取っていた。また、お互いを大切にし、意見を言い合うことができる企業風土があった。

一方で、男性職員が圧倒的に多く、それゆえに男性が管理職に多く登用されている企業もある。このように、男性ばかりが管理職の職場では、女性が発言することは難しいことが想定される（高尾2024）。

男性職員が多く、それゆえに男性が管理職となることが多い職場では、女性職員は発言しにくいという。それゆえに、女性にとって、管理監督する立場として自らの意見を整理して発信するという管理職に登用されるためのスキル構築ができない環境であることが、課題であろう。

中小企業では、人材不足・スキル不足のため、制度設計・導入において外部コンサルタントの力を借りるケースはよくある。しかしながら、外部コンサルタントの関与が制度導入のみで終わってしまい、経営者が考える制度導入後の狙いや従業員への期待が従業員に伝わらないというケースも発生している。

このようなケースにおいて外部コンサルタントや即戦力となる中途採用の人事担当者が、経営者・上司と女性職員の間で緩衝材となって、経営者・上司の考えを女性職員に伝え、女性職員も自らの考えを経営者・上司に伝えることは有効である。

その際に、間に入った外部コンサルタントや中途採用の人事担当者は、女性職員の発言のすべてを伝えるのではなく、まとめて伝える（言葉を選び、内容も選択して誤解が生じないようにする）。これにより、経営者・上司は女性職員の進言を好意的に受け取り、部下である女性

職員も経営者・上司からの指導を素直に受け止めるようになる。次第に溝が狭まり、経営者・上司と従業員がお互いにざっくばらんに話ができるようになれば、そして従業員が自らの意見を上司や経営者に伝えることが容易にできるような風土になれば、外部コンサルタント等の緩衝材としての必要性もなくなる。

外部の知見を借り、制度導入を図った場合でも、その趣旨を伝え、従業員に理解させるのは経営者の役割である。但し、繁忙等で自らが動くことが難しいのであれば、事例のような外部の力・人材を使い、緩衝材としての役割を担ってもらうのもとりうる手段の一つではないか。

今回は、女性活躍推進というテーマに対して外部の知見を活用するという内容で、外部のコンサルタントや中途採用した職員の知見を活かしている企業を紹介した。女性活躍推進のみならず、多様性・LGBTQへの対応など社内知見が蓄積されていない場合において、外部の知見を活かすことは大切である。事例のように、一時的な研修にとどまるのではなく、継続的に外部の知見を採り入れ、社内体制を整備していくことで、企業風土が改善・改良されていく。今後も時代の移り変わりに伴い、新しい考え方を企業内に浸透させなければならないときがある。そのようなときには、もちろん研修等で企業内に周知することは大切だが、周知のみならず企業内に浸透させるために、外部コンサルタントや外部からの中途採用者を相互理解の緩衝材として活用していくことも、中小企業がとりうる対策ではないだろうか。

インタビュー実施企業

取材先名	取材日	取材協力（敬称略）	ホームページ URL
タジマグループ（タジマ工業・TISM）	2024.12.3、 2024.12.10	代表取締役児島成俊（タジマ工業、TISM）、 （以下、タジマ工業）執行役員仲田衣美香、法務部部長鈴木殊子、人事部課長鈴木隼人、人事部田中順子、人事部城處三千代、（以下、TISM）業務部課長水戸部光博、業務部小木亜衣、業務部鈴木智恵	https://www.tajima.com/jp/ 2025.2.6 閲覧

【参考文献】

- 大沢真理（2020）『企業中心社会を超えて—現代日本をジェンダーで読む—』岩波現代文庫 2020年8月18日
- 亀山秀雄（2016）「ロジックモデルの歴史とP2M理論への応用」P2Mマガジン創刊号No1. pp.21-30
- 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
- 高尾義明（2024）『組織論の名著30』ちくま新書2024年12月10日
- 竹信三恵子（2019）『企業ファースト課する日本—虚妄の「働き方改革」を問う—』岩波書店 2019年2月22日
- 中谷京子（2025）「女性活躍推進—活躍の定義と対応策—」商工金融2025年1月号 pp30-71
- 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
- 山本勲（2016）「女性活躍推進と労働時間削減の可能性：経済学研究に基づく考察」RIETI Discussion Paper Series 16-J-019 pp1-21
- 山本勲・黒田祥子（2014）『労働時間の経済分析—超高齢社会の働き方を展望する』日本経済新聞出版社 2024年4月
- 脇坂明（2017）「中小企業では女性活躍は難しいか？」商工金融 2017年5月号 pp5-21
- Office of Management and Budget（2021）Evidence-Based Policymaking: Learning Agendas and Annual Evaluation Plans June30,2021（M-21-27）
- Rosabeth M. Kanter（1977）「Men and Women of the Corporation」, Basic Books, 1977.『企業の中の男と女—女性が増えれば職場が変わる』高井葉子約、生産性出版、1995年（1993年刊行の原著第二版の邦訳）
- Takao Kato, Daiji Kawaguchi, and Hideo Owan（2013）, “Dynamics of the Gender Gap in the Workplace: An econometric case study of a large Japanese firm,” RIETI Discussion Paper Series 13-E-038.

【参考資料】

- 外務省 ジェンダー平等と女性のエンパワーメント 「我が国の基本的考え方」
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/women/index.html>（2025年3月14日閲覧）
- 厚生労働省 平成27年版働く女性の実情 Ⅲ男女雇用機会均等法成立30周年を迎えて 2015年
<https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/15d.pdf>（2025年3月14日閲覧）
- 厚生労働省雇用環境・均等局雇用機会均等課 女性活躍に関する調査 結果概要（令和5年度厚生労働省委託事業）
令和6年5月17日 <https://www.mhlw.go.jp/content/11909000/001254959.pdf>（2025年3月14日閲覧）
- 厚生労働省職業能力開発局「キャリア形成を支援する労働市場政策建機誘拐」報告書平成14年7月31日
<https://www.mhlw.go.jp/houdou/2002/07/h0731-3a.html>（2025年3月14日閲覧）
- 厚生労働省 「女性活躍推進法に関する制度改正のお知らせ 女性の活躍に関する「情報公表」が変わります」
<https://www.mhlw.go.jp/content/11909000/000961793.pdf>（2025年3月14日閲覧）

- 厚生労働省 女性の活躍推進企業データベース <https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/> (2025年3月14日閲覧)
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 図3-2年齢階級別労働力率
https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0203_02.html (2025年3月14日閲覧)
- 内閣府男女共同参画局 管理的職業従事者、専門的職業従事者の国際比較
<https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/sankakujokyo/2023/pdf/10-2.pdf> (2025年3月14日閲覧)
- 内閣府男女共同参画局 女性活躍に関する基礎データ令和4年7月19日
<https://www.kantei.go.jp/jp/content/000116409.pdf> (2025年3月14日閲覧)
- 内閣府男女共同参画局 女性のエンパワーメント原則
https://www.gender.go.jp/kaigi/renkei/team/WEPs/pdf/economic03_2-3.pdf (2025年3月14日閲覧)
- 内閣府男女共同参画局 女性のエンパワーメント原則 (WEPs) 平等推進はビジネスそのものである
https://www.gender.go.jp/international/int_un_kaigi/int_weps/index.html (2025年3月14日閲覧)
- 内閣府男女共同参画局 「女性役員情報サイト」
<https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/yakuin.html> (2025年3月14日閲覧)
- 内閣府男女共同参画局 令和4年度新しいライフスタイル・新しい働き方を踏まえた男女共同参画推進に関する調査報告書のポイント
https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/lifestyle_r04/00.pdf (2025年3月14日閲覧)
- 同 総論 稲葉昭栄 (2023a) https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/lifestyle_r04/06.pdf (2025年3月14日閲覧)
- 同 各論 稲葉昭栄 (2023b) https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/lifestyle_r04/07.pdf (2025年3月14日閲覧)
- 同 各論 永瀬伸子 (2023) https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/lifestyle_r04/08.pdf (2025年3月14日閲覧)