

女性の活躍推進を進めるために何をすべきか

～ 「千葉県中小企業等における女性の活躍実態調査」から見えてきたこと ～

日本女子大学現代女性キャリア研究所

( 所長 大沢 真知子 )

平成 5 2 年には千葉県の生産年齢 ( 1 5 ~ 6 4 歳 ) 人口は 3 0 0 万人弱となり、平成 2 2 年の 4 0 7 万人から 1 0 0 万人以上減少していくことが予想されている。また、日本経済は緩やかな経済の回復期に入っており、千葉県の中企業の実態を、売上高、経常利益、生産性といった指標でみると、現状維持あるいは、やや上向きになってきていると回答している企業が多数を占める状況になっている。

このように経営状況は改善されている企業が多く、また、女性正社員のいる企業は全体の 8 6 . 3 % に上ることから、女性の活躍が期待される。ところが、約 7 割の企業で女性正社員の数がここ 5 年間に大きな変化はないと回答している。また、女性の管理職は少なく、約 8 割の企業で部長相当職に女性がいない。また、4 割強の企業で主任・係長相当職に女性がいないという結果になっている。

このように、女性の活躍については、多くの企業が課題を抱えている。とはいうものの積極的に女性を活用している企業では、業績を向上させている。また、多くの企業が女性の活躍を進めることが将来の企業の経営戦略の鍵となると認識している。

今回の調査の結果から、今後企業はどのようにして女性活躍を進めたらいいのかについて考えてみたい。

#### ◆ 女性の活躍推進が今後の経営戦略の鍵を握る

「女性の活躍推進が、今後の経営戦略の鍵を握る」という考え方について「非常に共感する」「ある程度共感する」と回答している企業は 7 3 . 3 % に上り、多くの企業が女性の活躍を進めることの重要性を認識していることがわかる。

また、女性の活躍を推進する理由としては、「優秀な人材を確保するため」( 5 9 . 3 % ) 「多様な人材の活用を図るため」( 4 7 % ) 「女性社員の意欲を向上させるため」( 4 2 . 1 % ) などの理由が挙げられており、人材活用の観点から女性の活用を図ることが重要だと考えている企業が多いことがわかる。

冒頭で述べたように日本の生産年齢人口は今後減少するのであり、日本人男性を中心とした企業経営から脱皮して、女性や外国人など、多様な人材を活用することの重要性を企業が認識していることがわかる。

◆ 女性の管理職が増えている企業の方が業績が良い

また、女性の管理職が増えている企業の方が、変わらない、あるいは減少したと回答した企業よりも、過去3年間で売上げや経常利益が5%以上増加したと回答している企業が多い。女性の管理職が過去3年で5%以上増加した企業の約半数は、売上げが増加したと回答しているのに対して、そうでない企業では、3割弱となっている。同様に、経常利益を見ても、女性管理職が過去3年で5%以上増えた企業では、約4割の企業で経常利益が増加しているのに対して、変わらない、あるいは減少したと回答した企業では2割強となっており、女性管理職の増加と企業の業績との間にプラスの関係が存在することがわかる。ただし、業績が上がっている企業で女性管理職を増やしている可能性もあり、両者の因果関係についてはここからはわからない。

とはいうものの、管理職に女性が多いということは、意思決定機関において女性の力が活かされているということの意味する。ここから、女性の活用が労働力不足に対する対応だけでなく、中核人材として重要になってきていることがわかる。

◆ 女性の活躍を推進することのメリット

女性の活躍推進を進めている企業にそのメリットについて聞いたところ、「女性社員のモチベーションが向上した」(39.3%)、「仕事の効率化や業務の改善が進んだ」(31.5%)、「社員の勤続年数が長くなり、職場内にノウハウが蓄積した」(17.9%)といったメリットがあったことを指摘している。また、「社内倫理が向上した」「接客サービスが向上した」「採用活動の戦略として役に立った」といった回答もあり、女性の活躍を推進することは、幅広い分野にプラスの影響を及ぼすことがわかる。

それでは女性の活躍を推進するためにはどうしたらいいのだろうか。過去3年間に経常利益が5%以上増加した企業が女性活躍推進に向けてどのような取組をしているのかを参考に、企業が取るべき施策について考えていこう。

#### ◆ トップの決断が重要

女性の活躍を推進している企業にインタビューをすると、必ず指摘されるのが、トップのコミットメントの重要性である。トップがその重要性に気づかなければ、組織は動かない。

調査結果からもこの事が読み取れる。女性の活躍推進を進めている企業の中でも「経営層による経営計画への位置づけ」を実施している企業では、業績を上げている企業（過去3年間に経常利益が5%以上増加した企業）の割合が40.7%で、最も高くなっている。

管理職への女性の登用が企業利益に結びつけるためには、それをトップが、経営戦略の中で優先すべき重要課題と位置付けることが必要なのである。

#### ◆ 全社一丸となって改革を

女性の活躍が進まない理由として、女性が活躍しにくい人事管理制度が存在する。女性が満たしにくい募集・採用・配置・昇進基準の見直しを行った企業では21.4%で女性管理職の数を増加させており、さらに見直しを行った企業のうち35.7%は業績を上げて（過去3年間に経常利益が5%以上増加）いる。

せっかく有能な女性を採用しても、女性が活躍しにくい人事管理制度が存在しているのでは、有能な女性ほど他社に転職してしまう。採用において女性を増やすだけでなく、配置や昇進基準において男女の差がない昇格・昇進の仕組みを作っていくとともに、人事考課において女性が不利にならないように配慮しながら、基準を明確に定める必要がある。

今後の女性管理職の登用について、83.9%の企業は「性別にかかわらずふさわしい人材を登用する」と回答している。重要なのは、管理職の女性を増やすだけでなく、その候補となる女性の数を増やすことである。女性の人材供給パイプを太くすることが、最終的に女性の管理職を増やすことにつながるからである。そのためには、若いときに、やりがいを感じられる仕事を与え、それが成長につながる経験を女性にさせることが必要になる。

さらに、時間制約をもった（女性）社員が不利にならないように、成果を時間当たりで評価することが重要だ。

そして、女性が活躍しやすい組織風土を作るための制度改革を行うには、例えば、多様な年齢層の性別の異なる構成員からなるプロジェクトチームを作り、そこでの議論を取りまとめて取締役会に上げていくなどして、全社が一丸となって女性の活躍推進の実現の為に取り組む必要があるのである。

#### ◆ 男性管理職の意識改革の必要性

女性の活躍推進を進める上での必要な取組について聞いた回答を見ると、最も多かった回答は「女性の継続就業に関する支援」(29%)であり、「中間管理職や現場の管理職の男性に対する女性の活躍の必要性についての理解促進」と回答した企業は9.6%と少なくなっている。

しかし、女性の活躍を推進する鍵を握っているのは、実は男性上司であり、男性中間管理職である。調査結果を見ると、その認識を持っている企業が少ないことがわかる。

また、最近の高学歴女性を対象とした調査でも、高学歴女性が初職を辞めるのは、結婚や出産といった理由よりも、仕事にやりがいを感じられないといった理由や、キャリアの行き詰まりといった仕事に関連した理由が主な理由となっている。つまり、(男性)管理職の女性部下の育成のあり方に課題があるということである。

このような課題に対処するためには、管理職を対象とした意識改革の為の研修などが有効である。男性管理職の意識改革が進まなければ、いくら女性が活躍したいと思ってもそれが実現されることはない。中間管理職や現場の管理職の男性の意識改革を行い女性の活躍の必要性についての理解を促進することが大切である。

#### ◆ 女性の活躍状況の「見える化」をすすめる

女性の活躍を進めるに当たっては、具体的な目標値を設定するとともに、その進展を「見える化」することである。女性の能力発揮の状況や問題点の調査や分析を行った企業のうち15.9%では、実際に女性管理職が5%以上増加している。企業における女性の活躍がどの程度進んでいるのか、管理職に占める女性の比率や、男女の勤続年数の違いや離職の理由などのデータを収集し、それを基に、女性活躍を推進するためにどのような課題があるのかを明らかにすることも重要である。

#### ◆ 女性自身がモチベーションを高め主体的に仕事とかがかわる

言わずもがなだが、女性が活躍しやすい組織風土を作ったり、評価制度を明確に定めたりする理由は、それによって女性の仕事へのモチベーションを高めることができるからである。つまりは、女性が主体的に仕事とかがかわるようになることが期待されているのである。

そのためには、制度を整備するだけでなく、女性を対象とした研修を行ったり、女性のロールモデル作りや、メンタリングを行うことで、女性社員が自分の将来のキャリアをより具体的にイメージできるように手助けすることも有効である。

5年後、10年後にどのような自分になっていたいのか、それを具体的にイメージし、

その目標に近づくためにはどうしたらいいのかを、上司と共に話し合うことなども良いかもしれない。

さらに、ロールモデルやメンターが職場にいない場合には、積極的に会社の外に出て社外でロールモデルやメンターを探すように支援していくことも大切だろう。

また、最近では、女性同士で情報ネットワークを活用し、情報交換をしながら、女性が働きやすい職場作りを目指す動きもみられる。

このように、様々な支援策を講じることで、女性が仕事への意識を高め、主体的に自分自身のキャリアを形成していくことが大切であると同時に、会社はそれを支援する仕組みを作ることが重要である。

#### ◆ ワーク・ライフ・バランスの推進

今回の調査結果をみると、従業員規模の大きい企業ほど、女性社員が出産後も働き続けている人が多い。また、育児休業復帰後1年以上働き続ける人が多い企業では、制度化している支援策が多いだけでなく、その利用実績も多くなっている。制度を作るだけでなく、それが利用しやすい雰囲気を作っていくことが必要になっていることがわかる。

女性の活躍の阻害する最大の要因と指摘されているのが、長時間労働によって、家庭との両立が難しいといった理由である。時間外労働の削減は女性の活躍を進めるための重要課題となっている。

本調査の結果からは、育児休業復帰後1年以上働き続ける人が多い企業や、女性管理職数が5%以上増加している企業においては、時間外労働の削減に取り組んでいる企業の割合がそうでない企業よりも高いという結果が見出されている。

時間外労働の削減に取り組んでいる企業では、(取り組んでいない企業では2割強なのに比べ)4割弱が育児休業復帰後1年以上働き続けており、ここからも女性が出産後も継続して働く為に、時間外労働の削減をする必要があることがわかる。また、その具体的な方策としては、(時間外労働削減の)目標設定をおこなっているところをもっとも多く(21.5%)、続いて、ノー残業デーの実施(15.4%)や取引先や顧客との調整(15%)となっている。

また、女性が仕事と育児を両立できるための働き方として、日本では、短時間勤務や所定外労働の免除といった施策が用いられているが、諸外国でよく用いられている変則時間勤務や在宅勤務などを導入している企業は少ない。

今後は、より多様な働き方の選択肢を増やすとともに、女性だけでなく、男性の育児休暇の取得を促進するなど、仕事だけでなく、育児においても男女で共に担う社会作りが必要になっている。