

北陸地域における女性登用の現状と今後

<要旨>

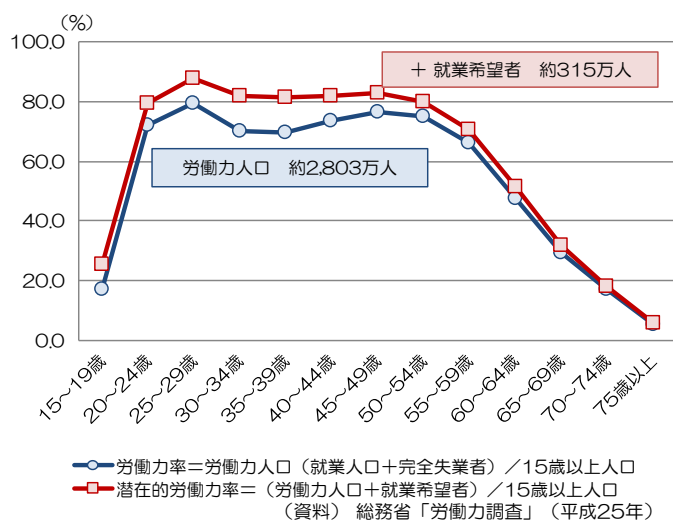
- 女性登用促進により付加価値向上や労働力確保といった効果が得られるとして、現在政府は「指導的地位の女性割合を2020年までに30%にする」との目標のもと、企業等に対し女性登用に向けた具体的な取り組みを求めている。
しかし現状では、課長相当職以上の女性割合は未だ1割に満たず、政府目標値までの道のりは遠いと言わざるを得ない。
- 都道府県別にみると、北陸三県はともに、他県比で女性労働力率は際だって高いものの意思決定層への女性登用率が低く、女性登用が進んでいないことが課題となっている。
女性就業及び登用の状況は、地域ごとにその背景や課題が異なるため、女性登用の促進にあたっては、地域の実情に即したアプローチが必要となろう。北陸地域においては、女性の意識や産業構造といった点も背景にあると考えられるため、女性管理職割合を急には引き上げづらい面もあると思われるが、登用に対する女性のメンタルブロックを解消し、女性の意識を変え、モチベーションを高めながら、登用に向けて女性の力をうまく引き出している企業が出てきている。
- ヒアリングした企業では、就業継続の中で高まる意識やモチベーションが管理職等への登用に繋がるとして、「質の向上（管理職登用等）」と「量の拡大（就業継続・採用増等）」両面から取り組みを進めている企業が多かった。
各企業の女性登用をめぐる課題や取り組み内容はさまざまであるが、身近な場面で活躍の機会を提供しつつ、無理なくステップアップさせている点、また、就業継続支援により人財の離職を防ぎ、継続雇用させる中で登用への道筋をつけていくことに重きを置いている点が共通している。
さらに、「質」と「量」の好循環を支える要素として、コミュニケーションの重要性を挙げる企業も多い。女性の就業に対する意識や今後のキャリア形成に対する考え方について社内のコミュニケーションを深めることが、登用への意識を変えるきっかけとなり、働きやすい環境づくりに繋がっていくことも期待できる。
- 長期的に見れば女性活躍の環境は確実に良くなっており、女性管理職候補者も育ってきている。さらに今後、性別役割分担意識の薄い世代が企業内で増えてくれば、働く側の意識の男女差は縮小していく可能性がある。さらなる女性登用を目指すにあたっては、地域や企業の実情、働く側の意識を踏まえた、「質」と「量」両面からの着実な取り組みが望まれる。

1. 女性登用の取り組みに向けた状況

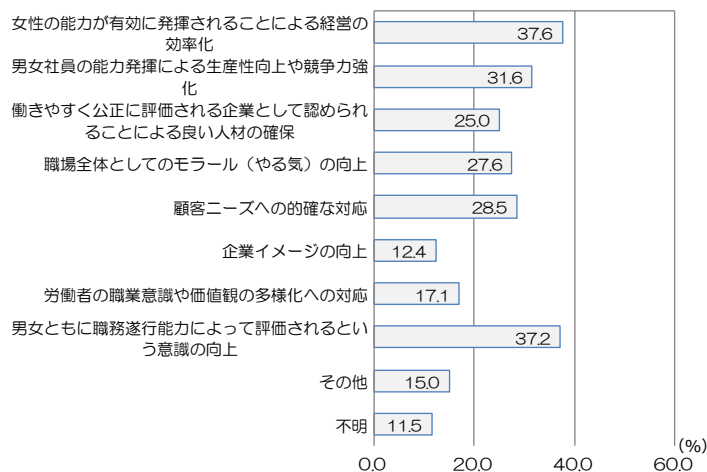
- 政府は、2003年に男女参画推進本部において決定した「2020年までに指導的地位の女性割合を30%に引き上げる」という目標のもと、企業等に対し、女性登用状況の公表や女性管理職割合の数値目標設定、行動計画の策定といった積極的な取り組みを求めている。
- 当行が2013年9月に発表したレポート「ものづくり産業における『女性力』発揮について」では、女性ならではの感性や視点をもつものに取込むことで、製品・サービスの高付加価値化に繋げている企業を紹介した。女性登用による効果としては、こうした付加価値向上のほか、新たな製品・サービスの創出や市場開拓の可能性も期待される。また、女性の活躍の場が広がることで働く女性の裾野拡大につながり、今後の労働力低下を補う就業拡大効果も見込めよう(図表1-1)。
厚生労働省が提唱する、企業における女性活躍推進の取り組み「ポジティブ・アクション(*)」を実施した企業は、「経営効率化」「評価に対する職員の意識向上」「生産性向上や競争力強化」等さまざまな効果を感じている、との調査結果もある(図表1-2)。
- しかしながら、2003年からの管理職に占める女性割合の推移をみると、係長職、課長職以上ともに上昇傾向にはあるものの、特に課長職以上は8%程度と依然低位に留まっており(図表1-3)、「2020年までに指導的地位の女性割合を30%に引き上げる」という政府目標値までの道のりは遠いのが現状である。

(*) ポジティブ・アクション： 固定的な男女の役割分担意識や過去の経緯から、「営業職に女性がほとんどいない」「課長以上の管理職は男性が大半を占めている」等の差が男女社員間に生じている場合、このような差を解消しようと個々の企業が行う自主的かつ積極的な取り組み。厚生労働省では、「女性の採用拡大」と「女性の職域拡大」双方の取り組みが進むことで、「女性管理職増加」も効果的に進められるとみている。

図表1-1：女性の年齢階級別労働力率と潜在的労働力率

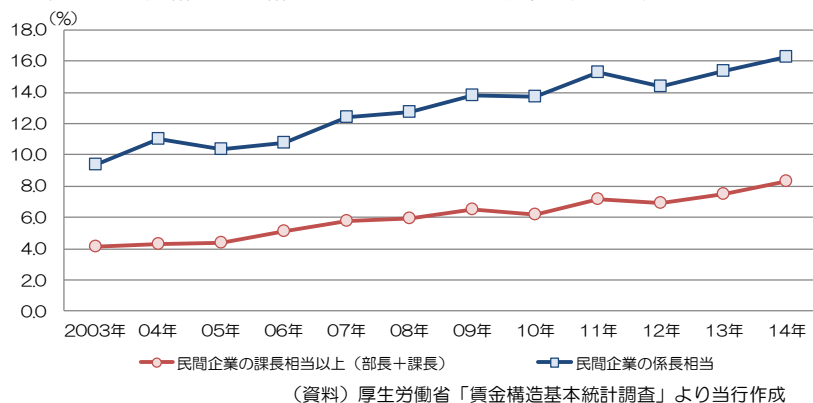


図表1-2：ポジティブ・アクションに取り組んでいる／取り組んだことのある企業の効果があったと思われる事項（複数回答）



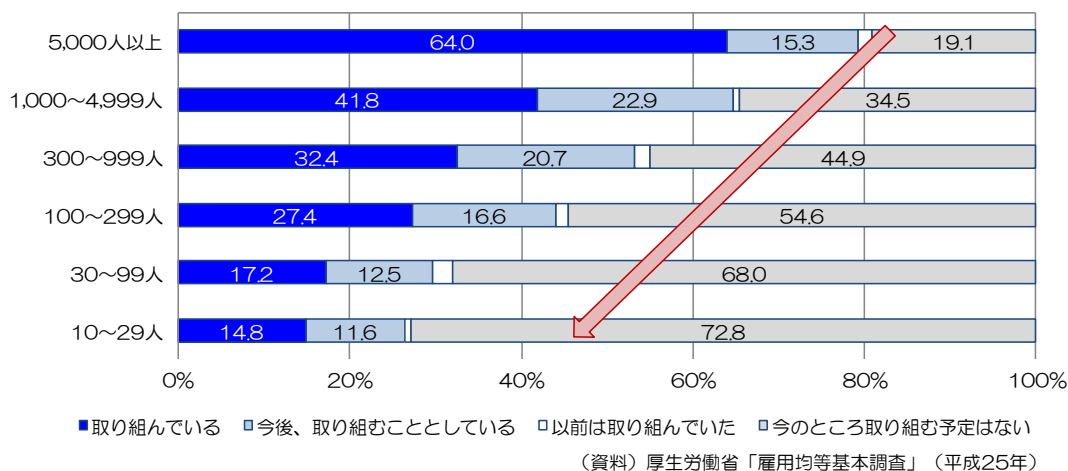
（資料）厚生労働省「雇用均等基本調査」（平成25年）
（注）項目は一部簡略して表記している。

図表1-3：役職別管理職に占める女性割合の推移（企業規模100人以上）

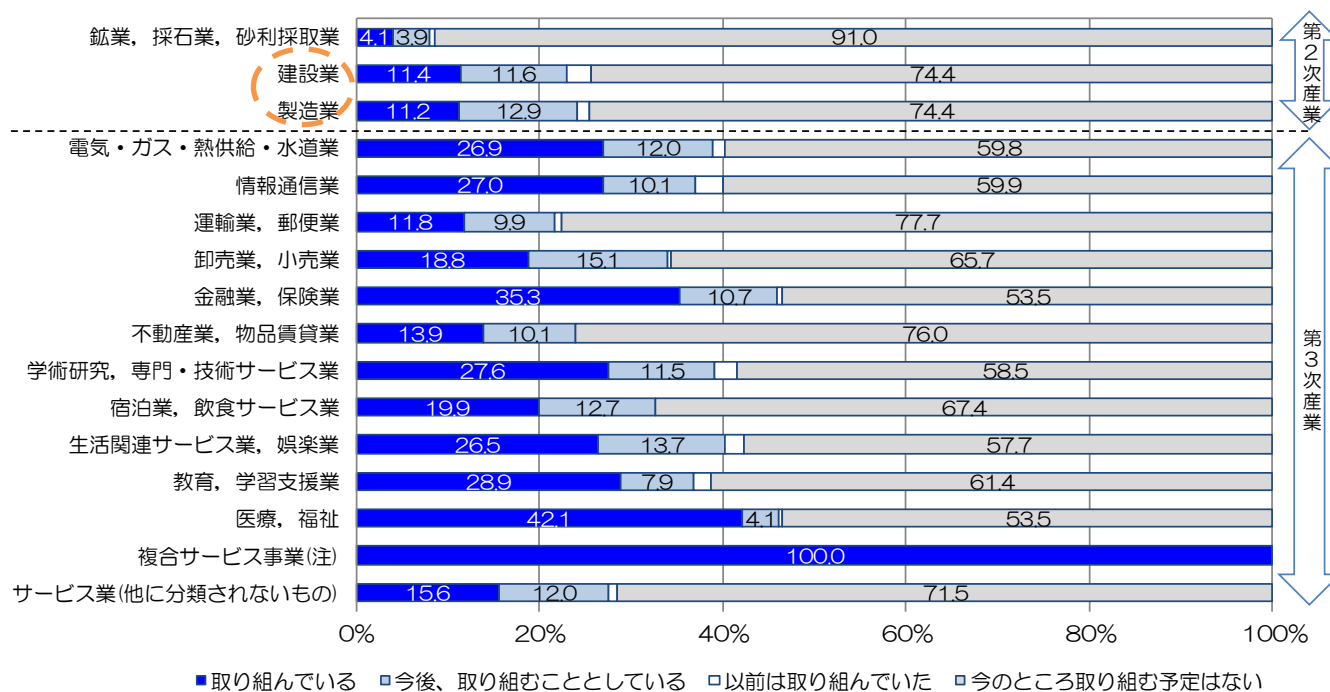


図表2-4：ポジティブ・アクションの取り組み状況

① 規模別



② 産業別



3. 女性登用の取り組み事例 ～株式会社コージン（富山県中新川郡上市町）～

株コージンは、2014年に創業40年を迎えた樹脂成形メーカー。主婦のパート雇用のほか外国人研修生も積極的に受入れており、誰もが働きやすい職場環境の整備に長年取り組んでいる。
「5S活動」を通した活躍機会の提供と成功体験の積み重ねで、女性社員の意識が変わってきたという。

女性登用の歴史

- ・同社は、創業時より近所に住む主婦を雇用しており、女性が働きやすい職場としての素地はあった。現在の男女比率はほぼ半々で、製造業としては女性比率が高い。
- ・2008年の新工場建て替えを機に、今後は女性も積極的に登用していきたいという思いから新たに「係長職」を設け女性4名を登用。打診時には「自信がない」といった不安の声も聞かれたが、「係長にするならあなただと周りが判断したのだから自信を持って引き受けてほしい」という小柴順子同社長の後押しと、マネジメント等各種スキルアップ研修への段階的な参加機会提供により、現在ではそれぞれが係長職としてのキャリアを積み重ね、他の女性社員のロールモデルにもなっているという。

5S活動を通した活躍機会の提供と、小さな成功体験の積み重ね

- ・同社で取り組んでいる「5S活動（整理・整頓・掃除・清潔・躰）」が、女性社員へのリーダーシップ教育の一つとなっている。
- ・同社の5S活動は、すべて業務時間内に行われている。業務外の活動にすると、やる人・やらない人が出てくことや、社員の生活スタイルの多様化により時間外活動が馴染まなかった現状に加え、「5Sも仕事」と捉えることで、活動が持続可能なものとなり、社員の自覚も芽生えるという。
- ・これまで発言機会の無かった女性社員が、5Sチームのリーダーになることで、意見を言いアイデアを出すようになったという。すべての備品・物品に名札を貼って視覚化する、トイレ掃除の手順書をつくり掲示する等、器用できれい好き、段取り上手といった女性の得意分野で活躍をみせている。
- ・他にも、全体朝礼時の挨拶や工場見学案内、安全衛生委員会の衛生推進者としての役割等、女性が活躍できる場を会社が提供し、そこで小さな成功体験を積み重ねることが女性の自信に繋がり人を変えると小柴会長は話す。

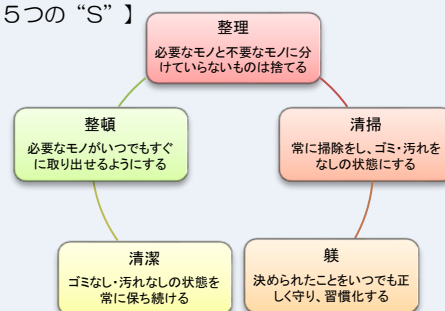
数年先を見据えた仕事をする

- ・同社では、女性社員にリーダーシップ養成の各種研修やセミナーへの参加を奨励しているが、現場を離脱することに対する上司の了承を得るのが難しい場合もあった。
- ・現場をあずかる上司は、納期や繁忙度といった目先のことについて目がいきがちになるため、「現場の作業だけを仕事と捉えないこと」、「目先ではなく3～5年先を見据えた仕事をする」と意識してもらうようにしている。
- ・仕事量に対する人員の見方を工夫する例として、育児休業で人員減となった場合、以前は替わりを補充していたが、現在は補充せず業務をまわしている。「一名減」ではなく「離脱した人の時間を、残る社員でシェアする」と捉えると、一人あたりの増加分は実際それほど多くないことがわかり、人員減に対する社内のハードルは下がったという。
- ・研修や育児休暇等で一時的に人員が減ったとしても、知識習得の機会を提供したり働きやすい職場を作ることは、社員の意識向上や良い人材の確保といった効果として、必ず会社に還元されるということを社内に浸透させたいという。

多様な人が働ける職場、多様な視点が入った経営を目指す

- ・労働力減少社会に向け、「多様な人が働ける職場」を重視している。男性の働き方改善の取り組みにも積極的に、今年度、約半年間の育児休業を取得した男性社員もでた。
- ・現在は課長職以上に女性の登用はなく、経営会議メンバーは男性ばかりであるという点が課題という。「多様な視点が入った経営」で、男性・女性がお互いの見えないところに気づき合いカバーし合っていくことが、これからの中小企業にとって生き残りの道となると話す。
- ・女性の進出に関するこれまでの社会の流れをみると、徐々に環境は整ってきており、「女性活躍推進」というワードが過去のものになる時代はくる。そのためには今、女性自身の意識改革と会社の後押しが必要と考えており、時間はかかるが浸透させていきたいという。

【5S活動：5つの“S”】



（同社HPをもとに当行作成）

3. 女性登用の取り組み事例 ～株式会社インテック（富山県富山市）～

データセンター事業やソフトウェア開発サービス等を提供する総合ITベンダー。創業時からの社風もあり、プロジェクトリーダーやプロジェクトマネージャーを含め女性が活躍しているが、今般さらなる女性活躍推進を見据え、社内に委員会を立ち上げた。まずは「全ての女性社員がいきいきと働き続けられること」を目指し、同社の課題に正面から向き合う取り組みが始まっている。

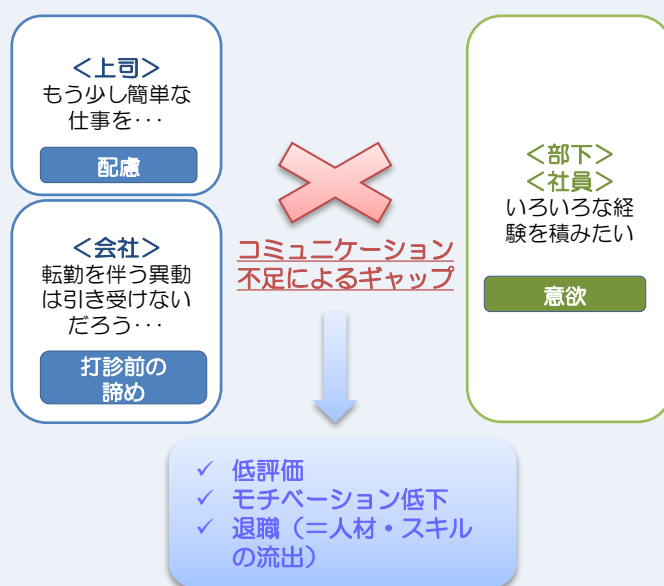
女性活躍推進に関する委員会の立ち上げ

- ・創業当初、社員の半数以上が女性キーマンだったこともあり、(株)インテックには女性社員を大切にする風土はもとも根づいていたが、「女性活躍推進」に関してはこれまで真正面から取り組んだことはなかったという。しかし今般、同社の経営計画で女性活躍推進に取り組む方針となり、2015年1月に委員会を立ち上げた。
- ・委員会は、全国5地域の事業所の既婚・未婚・若者・ベテラン等様々なステイタスの女性社員を中心に構成されている。
- ・委員会立ち上げにあたり当社社員の就業状況を調査したところ、入社10年目前後の女性社員の離職率が男性社員に比べて高く、スキルの高い女性社員を繋ぎとめることができていないことがわかった。そこで当委員会では、「女性社員がいきいきと働き続けられること」、そして、最終的には「全社員がいきいきと働き続けられること」を目指し、まずは社員の意識調査や実態把握から取り組みを始めた。

コミュニケーション不足によるモチベーション低下を防ぐ

- ・女性管理職が少ない拠点の状況をきくと、同僚からの評価は高い社員でも、上司の評価はそれほどでもないといったギャップが生じていることがわかった。ここには、育児前後や子育て中の女性社員に対し、上司は良かれと思ひ業務量を減らし、結果として少なからず評価に影響がでる一方で、女性側は実はそこまでの配慮を求めているといった、コミュニケーション不足による意識の乖離が見られたという。女性社員が思い描いている業務経験をさせてもらえず、周りにロールモデルとなる女性もいないことが、女性社員のモチベーション低下を招き、離職に繋がっていることもみえてきた。
- ・一方、これまで子育てを経験しながら働き続けている社員の話を聞くと、「周りの人に的確に自分の環境や状況を伝えられた」、「周りの人が助けてくれた」といった声が多く、コミュニケーション能力の高い社員が長く就労できているという実態もみえてきたという。

- ・会社規模が大きい同社では事業所も多く、社員一人一人の姿がみえにくいといった面もある。最近では同じオフィスにいてもフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションを取る機会が減ってきており、社員に活躍し続けてもらうためには、上司と部下、会社と社員の意識的なコミュニケーションが欠かせない。
- ・現在は、委員会をはじめとした「コミュニケーションの場」をできるだけ多く作り出していくことが大切であると考えており、ゆくゆくは人事部が「コミュニケーションハブ」のような存在になればという。



制度の先を見据えた改革

- ・同社では、育児休暇や短時間勤務制度といった両立支援のための制度は充実しているが、女性の就労継続に繋げるためには単に制度を整えるだけでなく、制度の利用後を見据えていかなければならないと考えている。
- ・例えば、育児休暇や短時間勤務制度は、制度を整え利用率を上げるだけでなく、離脱した期間の評価をどうするかについても同時に掘り下げていかなければならない。会社の方針はどうか、社員はどう在りたいと思っているのか、といった議論がないままの制度は、新たなコミュニケーション不足を生み、復帰後のギャップにも繋がる。まだ方向性は定まっていないが、「制度の先を見据えた改革」を進めていきたいと話す。

3. 女性登用の取り組み事例 ～株式会社スギヨ（石川県七尾市）～

株式会社スギヨは、石川県七尾市に本社を置く開発型総合食品メーカー。「香り箱」、「ビタミンちくわ」といった主力商品の他、季節商品を含め年間約100種類の商品が新たに開発されており、能登の恵みでつくりあげる同社ならではの商品は、多くの消費者に受け入れられている。平成19年からは農業事業にも参入し、能登から世界に向け、新しい食文化の発信にも取り組んでいる。

女性登用の状況

- ・同社は、従業員約750名中約4割を女性が占める。4年前に、課長以上の管理職に初めて女性社員を登用して以降、その後も、管理職手前の主任クラスに女性社員を多く登用するなど、今後の更なる登用を目指し段階的な取り組みを進めている。現在、人事労務を担当する部門の管理職を女性社員がつとめ、女性社員が長く働ける体制づくりに丁寧に取り組んでいる点も特徴的である。
- ・女性社員にはそれぞれの部署・グループでの「まとめ役」として、一人一人の社員の声を細やかに拾い上げていくリーダー的役割も期待しており、就業継続とあわせて登用に向けた体制づくりにも取り組んでいる。
- ・女性社員の昇進への意識付けとして、外部セミナーへの積極的な受講を推奨しており、石川県の女性の活躍推進事業「企業に活かす 女性カースキルアップ講座」には、3年連続で派遣。「外を見ること」での意識改革を促し、社内での共有に繋げている。

働きやすさの工夫

- ・同社の理念や社風を理解し、離職せずに長く同社に勤めてもらえる人材を採用したいという。企業風土や就業意識の共有により社員同士のコミュニケーションが深まり、働きやすさに繋がる面があるという。
- ・女性の定着率が高いのは、部門内でローテーションを組み合わせながら仕事を進めている部署。技術や業務を特定の人に依存させず、「その人でないと出来ない」状態にしないことで、誰かが抜けても他の人がその業務を担当できる体制になっていると、休みも取りやすく働きやすいと感じるようだ。
- ・一方、同社製品である練り物は扱うのも重く、製造部門や研究開発部門等、部署によっては仕事の内容の中で一部体力が要求されることもあり、女性にはハンディがあるのも事実。ハンディを解消する工夫をしていくのと同時に、そうした部署にあえて女性を就け負荷を与えることをしないことも大切だという。

商品企画における活躍の場

- ・同社は、本社および主な開発・生産拠点を能登（石川県七尾市）に持ち、消費地から遠いというハンディをカバーすべく、商品開発で存在感を発揮してきた会社である。
- ・同社商品の要ともいえる企画チームは、約5年前から女性社員を中心に構成。商品企画は、市場や顧客の声等を調査・分析して進められるが、同社商品の消費者は主に主婦ということもあり、企画チームの女性社員を中心に、女性の視点を取り込んだ商品開発が進められ、消費者にもうけている。

【同社のノウハウをベースに開発された「香り箱」は“カニを超えた一品”と評される】



【低カロリーかつ手軽さが女性消費者に人気の「昆布麺」】



（写真）同社提供

今後に向けて

- ・事務部門における活躍の場は広がっている一方、製造部門での登用が進んでいないのが現在の課題だという。生産・受注・個数管理といった製造ラインに付随する勤務・業務が多様であるため、現場のリーダーに女性を就かせることに對して問題があると従来より考えられていたことがその背景にある。
- ・今後は、時間外業務が減らせるような工夫とともに、社員と上司のコミュニケーションを密にし、社員の意識や課題を把握していく必要性を感じており、そうした体制を構築していくには、女性リーダーの視点が必要とみており積極的に登用を考えている。
- ・また、あらゆる部署で経験を積んだ社員を登用していく方針で、全体を見渡せる人材を育てたいという。ものづくりの幅広い部門（分野・工程）で、女性の活躍の場を広げていくことが、同社のさらなる商品企画力強化と多様な人材の登用に繋がっていくと期待される。

3. 女性登用の取り組み事例 ～株式会社リッチェル（富山県富山市）～

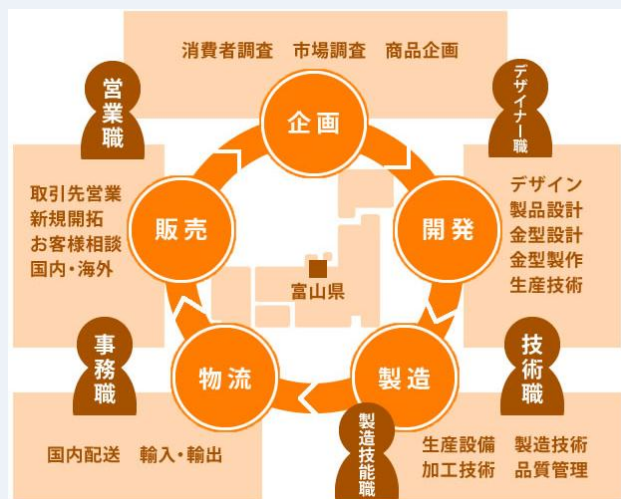
（株）リッチェルは、自社ブランドのプラスチック製品を企画・製造・販売まで一貫して行っている。もともと女性の活躍の場が多いこともあり、女性の登用が進んでいる同社では、経営に参画できる人材を男女問わず育成するための体制づくりを進めている。

女性登用の状況

- ・現在、女性管理職は部長職・課長職で6名。管理職手前のリーダー職には、女性社員が多数就いている。同社は企画～製造～販売を一貫して行っているため仕事の幅が広く、女性が活躍する分野や場には恵まれている。
- ・消費者の目に直接触れる商品をつくっているため、親しみやすく、女性が集まりやすい会社である。女性が活躍しやすい環境も整っているため、あえて女性だけを登用するよう取り組むのではなく、性別を問わず、社員一人一人の能力と環境を総合的に判断し、平等に登用を進めている。
- ・性別のハンディは確かにあり、力仕事や要求される部署での業務や、危険なエリアへの単独での海外出張等は女性に任せるのは難しいが、女性が登用される部署は確実に広がってきている。

【（株）リッチェルものづくりの流れ】

企画、デザイン、設計、製造、物流、営業まで自社で一貫して行っている。職種・仕事の質も多様であり、女性の活躍の場は豊富。



（同社HPより）

QCサークル活動を通しての社員教育

- ・同社では1980年から、QCサークル活動に取り組んでいる（1990年に一度中断するも、QCサークル活動の大切さから、2005年に「QCサークル北陸支部富山地区」へ加盟し、取り組み再開）。
- ・また、同社には、各業務の効率向上とコスト競争力を意識した職場づくりをめざすことを目的として改善提案制度がある。小グループで職場の管理・改善を継続するQCサークル活動とあわせ自己啓発ならびに相互啓発を促している。特に、「課題や問題点の認識、分析、解決」といったQC手法はそのまま仕事にも直結するものであり、リーダーとなる人間にとっての重要なポイントが揃っているという。
- ・こうした活動の中から、管理職候補者を見出すこともできるともみている。特に、製造部門の女性管理職は、これまで早い段階から育成する機会が少なかったが、こうした活動から候補者を早く見出し育てることができるかもしれないと期待しているという。

【QCサークル活動全社大会】



（同社HPより）

今後の登用方針

- ・今後は、計画的なジョブローテーションを重視し、広い視野で経営に参画できる人材を育てていきたいという。2～3年前から、男女問わず全て営業からスタートさせることにしている。若いうちから「営業的な物の見方」を身につけ、将来的にはリーダーとして社を担える人材を増やしていく。
- ・同時に、管理職になるメリットを伝えていくことも大切にしている。管理職になることで情報量が増え、より経営に近くで仕事をするのおもしろさを示していきたい。管理職の給与を引き上げインセンティブ付けをするなどの、評価制度・給与体系の変更も必要と考えているようだ。
- ・また管理職を望まない場合、本人の意向を尊重して登用を見送り、マインドを下げないように配慮している。日常のコミュニケーションを密にし、本人の意欲と環境をしっかりと把握しながら登用可能な社員を自然体で引き上げ、全体の底上げに繋げていきたいとのことである。

3. 女性登用の取り組み事例 ～株式会社ネスティ（福井県福井市）～

（株）ネスティは、カスタマイズ型標準システムの開発・販売を中心に全国展開するソフトウェア会社。特に、総合スポーツクラブ向けシステムでは業界トップシェアを誇る。働きやすい職場環境整備のためのユニークな取り組みが評価され、平成22年には内閣府「チャイルド・ユースサポート章」内閣府特命担当大臣章、平成26年には厚生労働省「均等・両立推進企業表彰」均等推進企業部門福井労働局長優良賞を受賞。

女性登用への取り組みのきっかけ

- ・採用のため、福井での合同就職説明会にブースを出し始めた当初、同社ブースは少数の女子学生が訪れるだけだったという。しかし、大変優秀な人材ばかりであったため、進藤哲次同社社長が、彼女らが結婚・育児等を経ても離職せず働き続けられるような仕組みを考えたことがきっかけとなった。
- ・約9割を占める首都圏の顧客に「ネスティ」という会社を知ってもらうためには、まず福井県の説明をし、それから会社、製品の説明をしなければならない。全国区の有名企業と同じ土俵に乗り、顧客に「福井は遠い」と言わせないためには、どこにも負けない製品を少数精鋭で作っていかねばならず、そうした人材を確保するためにも、優秀な人材を時間をかけて育成していく必要があったという。

「F & F 制度」による両立支援

- ・同社には、社員が個々の事情に応じて労働条件を設定できる「F & F (Flexible & Family Support) 制度」がある。これは、育児休業法が施行される以前の平成5年から続けられている同社独自の家庭と仕事の両立支援の取り組みだ。
- ・勤務時間の短縮や出張・残業の免除、取得期間等について、社員と会社が個別に覚書を結ぶ。一律の制度ではなく、個々の事情に応じて労働条件を設定することで、誰もが利用できる制度として定着しているという。社員約80名（うち女性3割）のうち、現在当制度を利用している社員は15名（介護理由の男性1名含む）。
- ・社員側にも、自ら働き方を選ぶことで覚悟が生まれ、皆限られた時間で集中して成果を出していると進藤社長は話す。さらに、文書によって労働条件が明文化・オープン化されているため、異動や採用等、組織編成を考えるのにも役立っているという。

【独自の両立支援制度「F&F制度」】



（同社資料をもとに当行作成）

「Need-Base」による生産性向上と労働時間短縮

- ・もう一つの同社の特徴的な取り組みが、生産性向上と労働時間短縮を目的とした「Need-Base (Nesty Enterprise Document Data Base)」である。これは、社員が個々に保有しているナレッジをデータベース化し全社員が共有化することで、社内のコミュニケーション機能を充実させ、顧客満足度アップに繋げる仕組みである。
- ・品質向上のためのナレッジだけでなく、キャリアパスの過程で生じた疑問や課題も蓄積されており、人材教育にも繋がっている。また、日々の作業計画やプロジェクト進捗、自身の予定に至るまで事細かに「見せる化」することで、生産性を上げ、労働時間短縮にも繋げているという。
- ・加えて、システム開発は仕事の切れ目がないため、作業やプロジェクトの進捗を見ながら上司と部下が話し合っただけで残業時間を計画的に決める「計画残業」も推進。一律の残業規制ではなく、社員ごと/プロジェクトごとの実情に見合った現実的でわかりやすいこの制度もまた、社員の働きやすさの一助となっているようだ。

規模と業種と社風を活用する

- ・こうした取り組みが推進できたのは、以下のような同社の規模、業種、社風に依るところが大きいと進藤社長は話すが、これらを徹底して活かすことで、独自の制度として定着している。
 - ✓ 社員一人一人の事情に応じた勤務体系を組んだり、一人一人の状況を把握しやすい従業員規模であったこと
 - ✓ システム開発が本業であり、データベース化や「見える化」を進めやすく、浸透しやすい環境であったこと
 - ✓ 福井の働き者の気質に加えて、労働条件を性別で区別しない社風であったこと

今後に向けて

- ・地域企業として、地方での雇用を創出し、特に理系女性の雇用の受け皿としての役割も担っていききたいと話す。
- ・また、高齢者雇用にも積極的に取り組んでいく予定である。経験値が高い彼らには、バックヤード業務やサポート等、適している分野が多いとみており、具体的にどのような仕事を担ってもらえるか考えていきたいという。
- ・若者、女性、高齢者それぞれが個々の強みを活かし、適材適所、活躍できる場を作り出していくことが必要とみている。

4. 北陸地域における女性登用のポイント

- ・ ヒアリング企業では、「質の向上(＝管理職登用等)」を図るために、「量の拡大(＝就業継続や採用増等)」を同時に進めている企業が多かった。就業が継続される中で高まる登用への意識やモチベーションが「質の向上」に寄与し、女性管理職の増加がロールモデル提供を通じて「量の拡大」に繋がっていくという好循環が生まれている(図表4-1、4-2)。ヒアリング企業の「質の向上」と「量の拡大」への取り組み内容とそのポイントを以下にまとめた。

＜質の向上：小さな成功体験の積み重ねで登用への意識を高める＞

ヒアリングでは、女性の管理職登用を進めるにあたり、まずは、登用が進んでいない部署での人材育成や女性社員のモチベーションといった課題を検証しつつ、5S(*)やQCサークル活動などの付随的な小集団活動を通してリーダーを経験させたり、営業職を経験させて広い視野を身につけさせるというように、無理なく段階を踏んでステップアップさせ、その先に登用を捉えている企業が多かった。小さな成功体験の積み重ねが自信につながり、徐々に登用への意識が高まっていく。

(*)5S：職場環境整備の活動で、「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「躰」の頭文字である5つの「S」をとったもの。

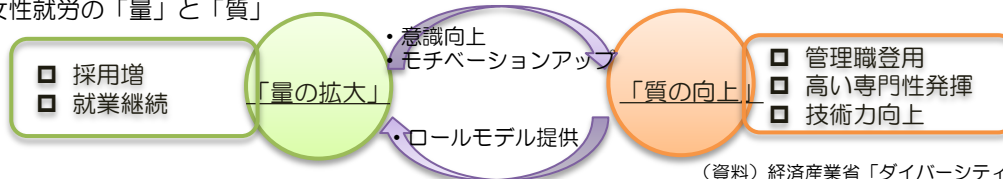
＜量の拡大：就業継続の工夫で人材の離職を防ぐ＞

女性登用をめぐる課題や取り組み内容は、企業規模や業種、社風、従業員男女比等によりさまざまであり、また同じ企業内であっても部門によって異なっており、そこに難しさがあるが、いずれの企業も、確保した人材をやめさせず、長く就業させる中で登用への道筋をつけていくことに重きを置いていることは共通していた。離職を防ぐため、委員会を設置し意識調査や実態把握をしたり、就業継続の課題に応じた独自の制度やシステムを開発するといった取り組みも聞かれた。キャリア形成には、まず就業継続が前提となるため、「量の拡大」にも同時に取り組んでいく必要がある。

＜質と量を支える要素：コミュニケーションを深める＞

「質」と「量」の好循環を支える要素として、「コミュニケーションの重要性」を挙げる企業が多かった。女性の働き方に対する意識や今後のキャリア形成に対する考え方について、上司と部下、あるいは同僚同士が確認しあうことが少なく、互いの勝手な配慮をもとにそれぞれがストレスを貯めていくケースが多いようだ。非常に基本的で地道な取り組みではあるが、働き方やキャリア形成について社内のコミュニケーションを深めていくことが、登用への意識を変えるきっかけとなり、働きやすい環境づくりにも繋がるということだろう。

図表4-1：女性就労の「量」と「質」



(資料) 経済産業省「ダイバーシティと女性活躍の推進～グローバル化時代の人材戦略～」を参考に、当作作成

図表4-2：ヒアリング企業の取り組みのまとめ

企業名	本社	業種	従業員数 (うち女性)	資本金	取り組み 量の拡大	質の向上
(株) コージン	富山県中新川郡 上市町	工業用樹脂製 品製造	154名 (76名)	8,350万円	・ 働きやすい職場をつくるのが良い人材の確保に繋がると意識を社内浸透	・ 5S活動等を通して、活躍の機会を提供
(株) インテック	富山県富山市	ソフト受託開 発、情報処理 サービス	3,666名 (943名)	208億3,000万円	・ 「社員がいきいきと働き続けられること」を目指し、意識調査と実態把握のための委員会設置	・ 働き方やキャリア形成に対する意識についてコミュニケーションを深めて、周囲の理解を得て働く環境を整えるとともに、自らのキャリアを見直すための啓発活動を行い、社員のモチベーションを高める
(株) スギヨ	石川県七尾市	水産練製品製 造、生鮮魚介 卸	750名 (310名)	3億円	・ 誰かが不在でも替わりに業務をこなせる体制を整えることで、休職の取りやすさに繋げる	・ 外部セミナーの積極的な受講推奨 ・ 商品企画における活躍の場の提供
(株) リッチェル	富山県富山市	樹脂製品製造	392名 (114名) ※嘱託含む	6億1,800万円	・ 本人の意欲と環境を踏まえた登用によりロールモデルを増やし、自分らしく働くことで、就業継続の意欲を高める	・ QCサークル活動を通して社員教育を行うとともにリーダー候補を見出す場としても活用 ・ 営業からスタートすることで「営業的な見方」を身に付け、広い視野で経営に参画できる人材を育成
(株) ネスティ	福井県福井市	ソフト自主開 発・受託開発	82名 (29名)	4,500万円	・ 「F&F制度」で一一人一人にあった働き方が選 択出来る仕組みの構築 ・ 「Need-Base」で生産性を上げ労働時間の 短縮を図る	・ 性別による労働条件の区別がないことを入社面接時に徹底 ・ 女性営業職の採用強化

(資料) 各社資料、ヒアリング等から当作作成

(注) 従業員数および資本金は平成27年4月1日現在

5. 女性登用の今後の可能性

- 今回のヒアリングでは、男女雇用機会均等法が制定された1985年当時と比較すると、女性が働く環境は格段に良くなったのは事実、という声も聞かれた。

現在、企業側はどう女性を活躍させるべきか、また女性側はキャリア形成と家庭とのバランスをどう図るか、双方で試行錯誤が続いている。しかし今後、均等法施行時入社世代の役職が上がり、両親共働きの姿をみて育った世代や性別役割分担意識の薄い世代が企業内で増えてくれば、就業や登用に関する意識の男女差は縮小していく可能性がある(図表5-1)。また、前述したように、係長職に占める女性の割合は2003年からみると約1.7倍に伸びており(P1、図表1-3:2003年9.4% → 2014年16.2%)、部長・課長クラスの管理職候補者も着実に育ってきている。

女性登用拡大の下地は徐々に整ってきているのではなかろうか。

- 北陸地域でのさらなる女性登用を目指すにあたっては、他地域以上に登用される側への意識付けやモチベーション向上に力点を置く必要があるのかもしれない。そのためには、制度や目標値といった形式を整えるだけでなく、上司-部下間などでの意識的なコミュニケーションで、より実質的な運用を図るなどの工夫も求められる。

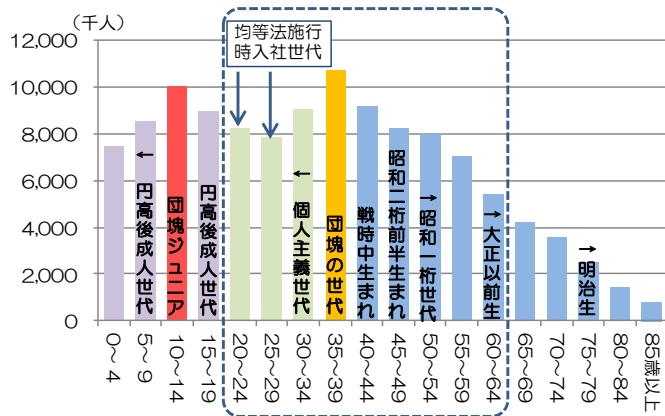
また、「指導的地位の女性割合30%」といった男性的活躍目線の数値目標ありきではなく、企業規模や業種など企業ごとの状況に応じた取り組みや、デザインや研究など特定の分野での高い専門性を評価する複線的なキャリアプランなど多様な人事体系も今後検討の余地があろう。

地域や企業の実情、働く側の意識を踏まえた、「質」と「量」両面からの着実な取り組みが望まれる。

図表5-1：日本の人口構成推移

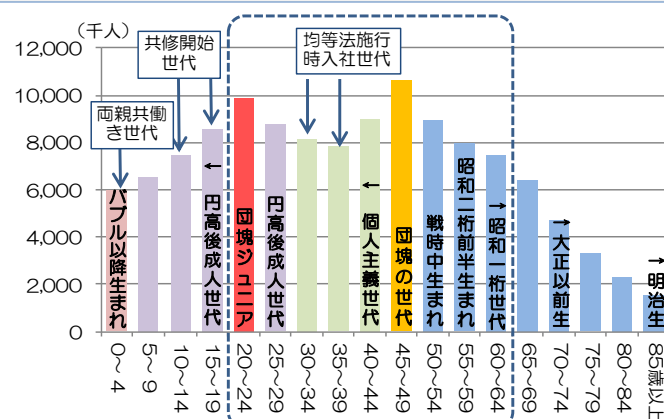
① 1985年の人口構成

男女雇用機会均等法が制定（1985）



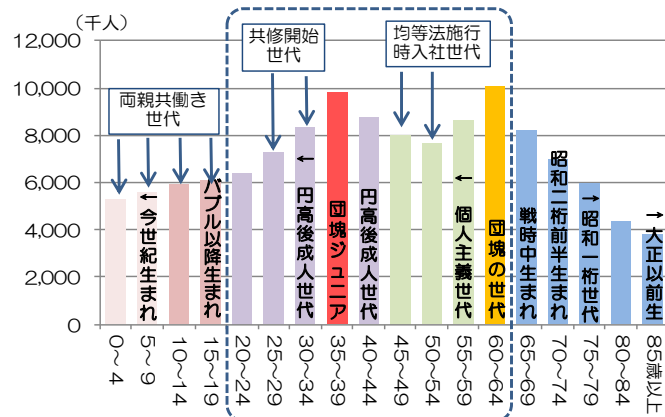
② 1995年の人口構成

技術・家庭科男女共修開始（1993：中学校、1994：高校）
共働き世帯が専業主婦世帯を上回る（1997）



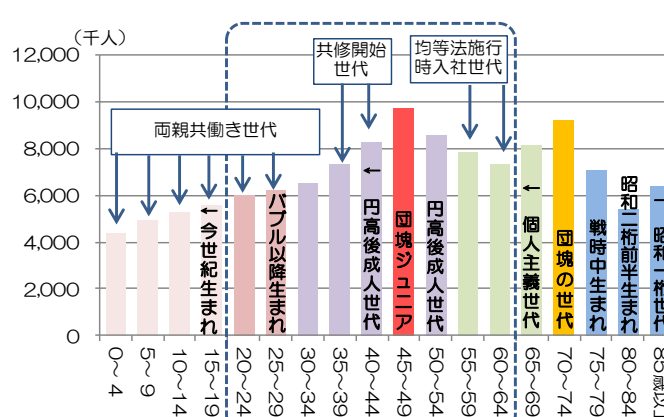
③ 2010年の人口構成

政府の成長戦略に「女性活躍」が盛り込まれる（2014）



④ 2020年の人口構成（予測）

指導的地位の女性割合を30%に（2020年まで/政府目標）



（資料）総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（中位推計）」
（注）社会人世代にあたる20～64歳人口部分を青枠で囲っている。

当レポートの分析内容・意見に関わる箇所は、筆者個人に帰するものであり、株式会社日本政策投資銀行の公式見解ではありません。

本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：(株)日本政策投資銀行と明記して下さい。

(お問い合わせ先)

株式会社日本政策投資銀行 北陸支店 企画調査課
〒920-0031 石川県金沢市広岡3-1-1 (金沢パークビル)
TEL：076-221-3216