

# 若年女性の雇用・活躍と企業の取組 —中小企業における人材確保と労働生産性向上への取組—

大阪産業経済リサーチセンター 主任研究員

天野敏昭

## はじめに

女性活躍推進法（2015年8月成立）により、女性登用の数値目標の設定と公表が努力義務規定とされた中小企業でも、女性の活躍推進が重要な経営課題の一つになると考えられます。中小企業の主体的かつ具体的な取組が進展することで、多くの女性が活躍できることが望まれます。そのためには、努力義務規定を含む取組を、女性の雇用・活躍の実効性に結びつけていく必要があります。

本稿では、若年女性の雇用・活躍に向けて企業が取り組んでいる制度や仕組み、創意工夫などの事例の一部を、企業インタビュー調査の内容をとりまとめた報告書<sup>1</sup>の中からご紹介します。

## 事例企業と取組の主な特徴

本稿では、中小企業10社の事例を通して、女性の雇用・活躍への現状と取組を包括的にみていきます。10社の内訳は、建設業4社、製造業（情報サービス業含む）3社、サービス業3社です。

業種別の企業の特徴として、建設業の企業は、いずれも人材不足を主な背景として女性の雇用に取り組み始め、事務職だけでなく技能系及び技術系の職種の女性の雇用・育成に積極的に取り組んでいます。製造業（情報サービス業）の2社（株式会社エストロラボ、株式会社プロアシスト）は、経営者が女性で、様々な取組を先行的に実施しています。また、株式会社あじみ屋は、障がい者も積極的に雇用するなど、多様な人材の雇用・育成に取り組んでいます。サービス業の企業は、いずれも多くの女性を雇用しており、雇用から育成・定着までを視野に入れた取組を積み重ねています。

事例企業の特徴はさまざまですが、共通しているのは、経営者の意向や自社の経営理念が根底にあり、若年女性が、自らの能力や意欲を十分に発揮でき、主体的にキャリアを形成していける機会を持てるように環境を整備していることです。

<sup>1</sup> 下記のURLから報告書の全文を閲覧いただけます。  
<http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/sr1-1.html>

図表 事例企業と取組の主な特徴

株式会社上六調剤薬局（調剤及び一般医薬品等の販売）
「人財」の観点で各人の強みを把握して自発的な行動を醸成
有限会社ケーワイケー介護サービス（訪問看護、居宅介護支援）
「適材適所」「正社員採用」「責任を与える」「全員参加型の経営」で定着を図る。
株式会社シーエスシーサービス（納棺施行サービス）
モチベーションの維持・向上に向けて、働きやすい職場環境づくりに注力
株式会社KMユナイテッド（建築塗装）
特定作業への特化から始め、未経験者がステップアップし活躍できる人材に成長
南晃工業株式会社（左官、建築、内装仕上の専門工事）
採用活動に継続的に取り組み、コミュニケーションを重視することで定着を図る
玉川設備環境（埋設配管の専門工事）
企業と業界が一体となった、女性技能職とそのロールモデルを育てる取組
株式会社コアー建築工房（建築請負）
経営方針の転換を契機に女性の雇用・活躍に取り組む、社内の風通しが改善
株式会社エストロラボ（細穴放電加工）
女性が働き続けられるように背中を押し、男女の特性を活かして柔軟に事業展開
株式会社あじみ屋（柿の葉すしなどの食品製造）
多様な人材を受け入れ、新卒採用の女性を管理職まで積極的に育成
株式会社プロアシスト（組込システム、ソフトウェア等の開発）
働き続けられる方法を本人と一緒に考えて試行し、制度や仕組みを恒常的に変革

## 企業の取組の概要

### (1) 現状と雇用・活躍の契機

製造業や建設業では、女性が従事する職種は限定的ですが、女性に対する期待の大きい職種（検品、組立、梱包、住宅の建築やリフォーム）もあり、サービス業は、「感情労働の主流化」を背景に、女性に対する期待が大きい現状がみられます。

製造業や建設業では、人材や後継者の不足が、女性に着目する契機になるケースが多いです。こうした企業では、想定以上の活躍ぶりを評価するところも多く、昇進も視野に入れた正社員長期雇用を志向する企業がみられ、結婚や出産などのライフイベントに直面した際に、継続雇用に向けて、既定の制度や仕組みの枠に限定されず、ケースバイケースで柔軟に対応する過程で、企業独自

の考え方や仕組みを創造し変革を重ねていく側面もみられます。

## (2) 制度整備・取組・効果

**採用**では、業種にかかわらずコミュニケーション能力を重視する企業が多く、女性の雇用増に伴う離職等を回避するため、ライフイベントの影響を最小限化できるよう、年齢層を分散して採用したり、家族の理解や協力を配慮した働き方を検討する企業もあります。製造業や建設業では、教育課程での体験機会の提供や就業後の資格取得など、人材育成を充実させることで、キャリアアップのイメージを描けるような取組をしています。

**職場環境**では、設備面の安全性や美観などの整備、技能職種では身体面への悪影響を回避するような材料の開発や導入、社内託児施設の整備などの目に見える取組と同時に、経営者及び管理者層と従業員の関係構築などの社内コミュニケーションの円滑化に向けたソフト面の取組がみられます。

**働き方**では、ライフイベントに応じて、Skypeやメールを活用したテレワークの試行や技能職から事務職への職種の一時転換、離職者の再雇用、定年制の廃止、仕事が特定の人に帰属しないような多能工化、未経験者でも従事できるように工程を分割し段階的に仕事の範囲を拡充できる仕組み、経営的側面への参画などの取組がみられます。

**コミュニケーション**では、評価や評価に基づく面談などのフォーマルな取組と、日々の声かけやメモのやり取りなどのインフォーマルな取組を組み合わせるケースがみられ、こうした取組を定期的に行い、積み重ねています。また、社内の懇親を深める取組が行われ、社内の人間関係を良好に保つ取組もみられます。

**育成**では、技能職については文科系の出身者でも従事できるように定期的な社内勉強会を実施する取組、ワーク・ライフ・バランスではなく業務そのもののロールモデルとなる女性の創出、相互に教え合うことによるモチベーションの向上や登用の取組などがみられます。また、女性の雇用・活躍の大きな方向性の一つとして、既存事業とは異質の新たな事業（雑貨販売など）の創造や、地域社会や生活者に接点のある分野（DIY向けの塗料販売や支援拠点づくり）を開拓する取組などもみられ、女性の新たな活躍分野や働き方につながる可能性を高めるような方向性もみられます。

## 事例のポイント

第一のポイントは、各企業が、既存の職場環境（設備や制度）に従業員の立場にたって継続的に改善し、より働きやすく高い生産性を発揮できる職場環境を追求していることです。職種によって、女性の活躍が現場の雰囲気や改善させるケース、利害関係者等が異質の考え方や発想を高く評価するケースなどがみられます。こうした取組の効果を引き出すためには、企業風土が重要で、従業員とのインフォーマルなコミュニケーションが、潜在するニーズや新たな課題への気付き、想定外の取組に挑戦する契機となり、その過程で、人材確保の進展や新しい働き方や事業の拡充につながる可能性もみられます。

第二のポイントは、女性のライフイベントやワーク・ライフ・バランスの問題に直面する中で、多様な人材で仕事を分担して柔軟に働けるよう、「多能工化」を志向する企業が多いですが、こうした志向を契機に、身体的負担の軽減などの視点から、材料の見直しや働き方が変化するなどの革新につながるケースがみられます。

第三のポイントは、性別や年齢によらず、仕事と評価を求めるケースも少なくなく、女性の「個」に応じて仕事の内容や働き方を考えている点です。特に、技術職や技能職では、これまで入職の少なかった、女性、普通科や文系の学生が従事できることを周知し、より多様な発想を活かせる余地を広げているといえます。

## おわりに

事例の企業は、若年女性の雇用・活躍に先駆的に取り組み、正社員で長期雇用して育成する意向を持ち、学校教育の段階から中小企業に対する理解を進める必要があることを指摘しています。しかし、人材の確保は容易ではなく、職業教育や採用に時間をかけたいと考える一方、採用時のマッチングの問題も大きく、雇用・活躍の取組における結果・原因・修正等への対応では、客観的な判断や体系的な検討が難しい面もみられます。そうした局面で、事例企業は、経営者、管理者層、人材担当者が一体となり、失敗を重ねながらも恒常的に試行錯誤を重ねる過程を経て、一歩ずつ現在の取組に至ったことに留意する必要があります。