

## 中小企業の女性人材活用

望 月 和 明

(財)商工総合研究所  
(主任 研究員)

人口減少時代を迎え、人材の確保と育成は企業にとって大きな課題となっているが、中でも女性労働力の活用は重要なテーマである。2010年における労働力率（15歳以上人口に占める労働力人口の割合）をみると、男性71.6%に対し、女性は48.5%となっており、女性の労働市場への参加を促進することは、労働力人口の減少抑制に大きく貢献すると思われる。そして、女性労働力の活用によって日本経済の活力を維持していく上で、企業数で99.7%、従業員数でも77.8%を占めている中小企業が果たすべき役割は極めて大きいといえよう。

女性の場合、結婚、出産、育児に伴って仕事を辞めるケースが多く、女性の年齢階級別労働力率のグラフは30歳代を底とするM字型カーブを描くことが知られている。女性の労働市場への参加を促進するためには、雇用、処遇における機会均等に加えて、出産、子育てにかかる女性の負担を軽減し、仕事と家庭の両立を支援する取り組みが重要である。

政策面では育児休業制度や3歳までの子どもを養育する労働者に対する短時間勤務制度、所定外労働免除の義務化等の措置が講じられているが、企業の側にも両立支援と出産後の継続就業の促進の取り組みが求められている。

企業にとって女性人材の活用とは法制度や社会的要請への対応としてでなく、企業の競争力強化に結びつけていく経営戦略として捉えるべきである。筆者は先日女性人材の活用に力を入れている中小企業にヒアリングを行ったが、いずれの企業にも共通しているのは、「企業は人なり」という信念に基づいて、人材の確保、育成を重視し、男女の区別なく人材の育成に力を入れていることである。各社とも社員の意欲、適性、能力に応じた人員配置を行っており、営業、開発、設計、製造、現場管理といった職域にも女性が配属されている。

女性はその能力を発揮し、スキルを高めていく上で長期継続雇用は重要である。育児休業制度の整備は法律でも義務付けられているが、実際に取得できるか、育児休業を取得しても復帰後も育児と仕事を両立させて就業を継続できるかという問題がある。両立支援制度はあっても実態に合っていなければ就業継続は難しい。ヒアリングを行った企業でも優秀な人材、経験を持った人材に長く働いてもらうことは大きなメリットがあると考えて、女性の継続就業を積極的に支援している事例が多くみられた。

組織の小さい中小企業では大企業に比べて制度や規定の整備は遅れているが、個人の実情

に合わせて柔軟な対応を行うことで実態面では大企業と遜色のないレベルで両立支援に取り組んでいる事例も少なくない。難加工材専用工作機械の設計、製造を行っているH社では育児休業後の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。給排水・衛生設備工事を行っているT社でも個々の社員が困っていることに対応する形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ている。

育児休業や短時間勤務制度を利用する従業員がいれば、そのための応援態勢、要員確保が必要となり、他の従業員の負担も増えることになるが、ヒアリングした企業では他部門からの応援や人員シフトの工夫で対応しているケースが多く、育児休業や短時間勤務への対応を通じて、社内の一体感の醸成、応援シフトによる他の社員の能力開発、情報の共有化、職場内コミュニケーションの活発化、所定時間内の業務の効率アップ、仕事に対するモチベーションの向上といった効果が現れ、組織の活性化と業績の向上にも結びついている。

染色加工のA社では毎年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おり、事務部門の社員も製造現場に応援に行く。違う職場を体験する機会が増えたことで社員の職能開発や社内のコミュニケーション活発化にもつながっている。前出のT社の場合は「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いるため、周囲の社員は抵抗なく受け入れており、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とのことである。コンサルティングとマーケティングを行っているM社では、短時間勤務制度が導入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が実現されている。

ライフスタイルや労働観が多様化する中で、パートタイムや在宅勤務（テレワーク）といった勤務形態を活用することも重要となっている。和洋食器、生活雑貨、化粧品等小売のK社は女性とパート従業員中心の会社である。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。当社は女性とパート従業員の活用と現場への権限委譲（各店が個性を競い合う）を進め、従業員のモラルを高め、店舗の活性化と業績向上に結びつけている。T社では家庭の状況、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、テレワーク、請負等の勤務形態も採用している。

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競争力を高めていくべきであろう。