

女性活躍は中小企業から

脇 坂 明
(学 習 院 大 学)
(経 済 学 部 教 授)



女性活躍に政府が本腰を入れて取り組んでいることから、その必要性和様々な事例が連日、新聞や雑誌を賑わしている。しかしながら、事例の多くが大企業を中心としたものになっている。これを一般的な中小企業の経営陣が読むと、「大企業だから」できると思いこんでしまう。

研究者のあいだでは常識なのだが、じつをいうと女性比率にしる、女性管理職割合にしる、規模が小さい企業のほうが高い。女性管理職割合は課長相当職で、5,000人以上が2.0%に対し、30～99人 9.1% 10～29人 8.7%である（平成23年）。この数値だけで判断すると、小さい企業のほうが、大企業に先駆けて女性活躍施策をおこなってきたことになる。

しかしながら、ポジティブ・アクションはじめ女性登用のために企業がサポートする取組は断然大企業で多い。では制度よりも小回りの運用がきく中小企業の方が大胆に進めることができるのだろうか。ところが詳細にみると、女性活躍については、中小企業は大きく2つのタイプに分かれる。まったくの男性社会の企業と、存分に女性を活用している企業である。それらが平均されて、大企業より高くなるのである。

なぜ規模が大きくなると制度が導入されやすいかについて、やや学術的に説明しよう。もっとも直観的な理由は、生産性の差である。「規模の経済」つまり規模が大きくなるにつれ1単位当たりコストが小さくなるので生産性に差が生じるという考え方である。たとえば企業内保育所の設置を考える。30名の企業で1～2名利用者が予想される場合と1,000名の企業で20～30名の利用が予想される場合を比べると、保育士の配置ひとつを考えても「規模の経済」がはたらき大企業のほうが導入しやすい。

一方、人事に関する案件で「規模の不経済」つまり1単位あたりのコストが規模とともに増大する問題がある。管理者が部下を統制出来る範囲の大きさが規定されるところから生じる。たとえば3名の会社であれば、社長は社員の能力や家族・生活環境やニーズはほぼ100%把握できるであろう。しかし500名の会社であれば、人事担当者でも、細かい状況の把握は難しい。社員一人ひとりの能力やニーズを正確に把握し不公平のない適用をするために要するコストにおける「規模の不経済」である。これに対処するには、社員一律に適用する制度を作成し、そのルールの枠組みのなかで、申請の諾否を決めたほうがよい。このようにして、日々の活動を、たんなる慣行ではなく「制度」がコントロールしている。これも規模が大きい企業ほど制度導入が多い説明だが、直観的には、あまり説得力がないかもしれない。

大企業にくらべ、小さい企業では、明文化したルールが、不要なケースも多い。大企業にあるような「制度」を次々に導入すると、それまで雰囲気の良い職場が、形式主義、官僚主

義に陥る危険性もある。「家族主義」的な雰囲気があるというイメージの経済学的基盤は、そのへんにある。

とはいえ、中小企業においても、ルールを明示（制度の導入）することにより、経営者からの熱意やメッセージを在籍従業員に周知する効果がある。このことは、募集・採用のときにも有効利用できるメリットがあり、これらの比較衡量の仕方により、制度を導入する企業としない企業に分かれるのであろう。女性活躍に熱心な中小企業のほとんどにおいて、採用の面での効果をあげることが、それである。

やや抽象的になったので、最後に事例をみよう。女性活躍の面でも、パート活用の面でも好事例であるが、三州製菓株式会社という250名弱の企業が埼玉県にある。

全社員（正社員以外の社員も含む）の約75%が女性社員であり、女性社員の87%がパートタイマーであることから、女性活躍は重要な経営戦略となっている。ヒット商品を女性が開発したことなどから、ますます女性活用に拍車がかかっている。なぜ、このようなことが可能になったのであろうか。女性活躍を推進した社長のリーダーシップなどもあるが、職場レベルにおける取組が充実している事実を見逃してはならない。

「一人一研究」制度や部署を横断する委員会制度などのなかで、もっとも注目されるのが、現場の製造ラインからはじまった「一人三役」制度である。パートを含むすべての職種の社員に適用されている。これは、自分の担当業務以外に2つ以上の業務を習得することを義務づけるものである。いわゆる「多能工」化であるが、これは女性活躍あるいはワークライフバランスを意識して進められている。たとえば、急な休みが出た場合、有給取得者がいる場合、残業になりそうな場合でも円滑に業務が回るよう人材をやりくりする仕組みと位置付けている。

具体的なやり方は、新人レベルから達人レベルまでの6段階に業務遂行レベルを定義づけた職位表を作成する。これを社員に明示、それらを元に各自が自分のレベルを年1回自己申告する。そのうえで職場ごとに誰がどのレベルにあるかを掲示することで、他部門が応援を要する場合に、どのレベルの（または、誰の）応援が必要かを具体的に示すことが可能になる。

各業務を習得する方法には、①配置転換、②閑散期を利用した担当業務以外の業務習得、③業務習得を目的とした一定期間の他部署への研修参加の3つがある。とくに、休業者が出る可能性がある部門は、あらかじめ自分たちの業務の棚卸しをして業務再配分したうえで、同制度を活用し他部門からの人材派遣を要請することが可能になる。

この制度により各自がスキルアップしたことや、社員同士が他者の仕事を理解することでコミュニケーションが円滑になった効果があったことのほか、社員の有給取得率が82%と向上したことを指摘している。また、この制度をはじめとする女性活躍を推進するための取組が、従来の男性の働き方を見直すきっかけになっていることも効果の一つである。

いわゆる正社員が数少ない同社において、パートタイマーを含め、大企業でやっているような仕組みを実行し、それが女性活躍の基盤となっている。いや大企業でも、ここまで丁寧に行っている職場は少ない。「多能工」化を技能職以外にもすべて適用していること、そして女性活躍との連動を意識して実現しているところが、中小企業ならではの営みといえよう。いうまでもなく「多能工」化は、いろいろな面で生産性の向上に貢献する。欧米製造業に、ドイツを除き、定着しなかった慣行である。これが女性活躍にも資することは、理屈のうえでは、かなり以前からわかっていたが、この事例に出会うまでは、それを発言できなかった。長時間労働という企業風土が女性活躍を妨げていることばかり強調される。それは事実だが、「多能工」化にみる我が国の職場慣行が、他国よりも女性が活躍しやすいものであることを、ここで強調しておきたい。