

中小企業のためのガイドブック

新たな変化に対応し 社会に必要とされる企業になろう!

～ 女性の力でブレークスルー ～

業務改善が
すすむ

生産性が
あがる

業績UP



目次

- あなたの職場が働き手に選ばれる会社であるために p.2
- <課題を解決するための方策>注目すべき『ダイバーシティ経営』 p.3
- ダイバーシティ経営を「女性」の活躍を例に考えると p.4～
- 企業の成長戦略としてのワーク・ライフ・バランス推進の取り組み方 p.7～
- 女性を活かした経営で成長をしている中小企業の特徴 p.9～
- 女性が活躍できる職場の環境づくりのヒント p.11～
- 活用できる支援情報 p.14

はじめに

競争環境のグローバル化をはじめとする市場環境の変化は、企業経営上の不確実性を増大させています。そのような中で、企業を存続していくためには、消費者、取引先、株主、投資家、融資先、企業を支える人材（担い手となる労働者、求職者）から選ばれる企業となるために経営革新をしていく必要があります。

少子化による生産年齢人口の減少に対応するために、企業としては、従来型の人材確保・活用性の変革を避けては通れません。とりわけ中小企業において、自社で必要となる人材を確保していくことは、今後ますます課題になってくるでしょう。

すなわち、多様化する顧客ニーズを捉えてイノベーションを生み出すとともに市場環境の急激な変化や不確実性の増大に柔軟に対応し、かつ投資家から信頼を得るために多様な属性や価値観を持った人材を確保し、それぞれが能力を最大限発揮できるようにする「ダイバーシティ経営」の推進が求められているのです。

持続可能な成長を目指す企業にとっては、選ばれ続ける企業としてあり続けビジネスチャンスを逃さないために、遅かれ早かれダイバーシティ経営の推進に取り組まざるをえないのです。

本冊子は、こうした課題を解決し、選ばれ続ける持続可能な企業に変革していくために有益なノウハウについて、「ダイバーシティ経営」をキーワードに、市内の事業者へのヒアリング等もふまえ中小企業の経営者や人事担当者の方向けにまとめたものです。とりわけ、時間制約のある従業員を含む社員の「ワーク・ライフ・バランスの推進」に積極的に取り組み、職場における「女性の活躍推進」ができているかは、ダイバーシティ経営の試金石となります。

なぜなら我が国における企業の9割は中小企業で、中小企業の場合、**組織がフラット**（意思決定が速い。大企業は数年のブランクが昇進の遅れにつながるが中小企業はより柔軟）、**制度の柔軟な運用が可能**（個々の事情への配慮や正社員・非正社員間の転換が比較的容易。例えばパートで雇用していたが、優秀な人材を正規採用に切り替え、登用するなど）、さらに、**社員の通勤時間が短い、転勤も少ない**（社員にとっての負担が少ないことが魅力）といった特長を有しており、これらを強みに、ダイバーシティを迅速に展開できると考えられます。地域における女性の活躍が促進されることにより、企業に貢献する人材が増え、社会から選ばれ続ける企業となることを願っています。

あなたの職場が働き手に選ばれる会社であるために

加速化する、介護を抱えて働く従業員の増加。
そして、人材獲得の競争が始まる。

あなたの職場は次のような従業員にとって働きやすい職場でしょうか。

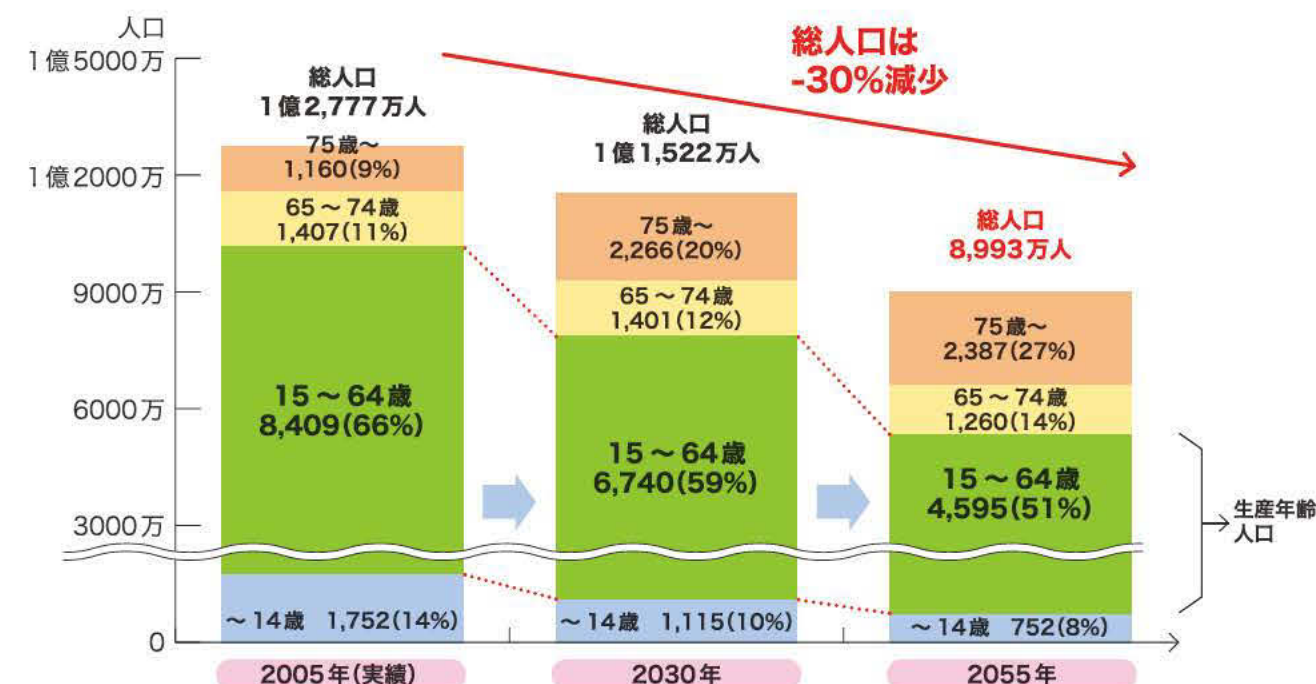
- ・介護を抱える人にとって
- ・子育て中の人にとって
- ・心身の不調を抱える人にとって
- ・外国人労働者の雇用に際して
- ・高齢者・障害者にとって

働きながら介護をしている人は約290万人
うち、働き盛りである40代、50代が166万人
このうち男性は約70万人、全体の4割を占めます。
（出所）生命保険文化センター（平成24年度）

介護問題は今後大きな課題になります。現在、中堅の従業員の方々も50歳代後半頃からは介護と仕事との両立問題で、昇進を断念せざるを得ない状況も出てくるでしょう。これまでのような「**男性正社員を中心とした経営**」の維持が困難になっていくという認識を持ち、男女ともに時間制約のある従業員は増えていく前提に立ち、その前に手を打ち人材を確保していくことが必要な時代になっています。時間制約のある人とは、①出産・子育て期の女性・男性、②自己啓発で残業ができない社員、③共働きで家事責任がある男性、④介護・看護で長時間労働はできない社員、⑤高齢で残業はできない社員などのことです。

下記の図からも、労働力人口の減少は明らかです。この中で経営者が注目すべきは、**人口減少は労働力不足と消費人口減少による国内市場の縮小**につながるということです。

（図表1）将来推計人口及び生産年齢人口の推移



<課題を解決するための方策> 注目すべき『ダイバーシティ経営』

経済低迷の打開のカギは「組織の多様性(ダイバーシティ)」

ダイバーシティ経営とは、限られた経費で多様な社員をフル活用し、企業の業績アップにつなげるための人事管理のことであり、経済のグローバル化に伴い、その必要性が高まっています。女性の活躍やワーク・ライフ・バランス推進はダイバーシティ経営の一部です。なお、女性だけではなく、多様な人材が能力のシナジーを見せるのがダイバーシティですので、欧米企業ではダイバーシティが経営戦略になっています。

女性活躍やワーク・ライフ・バランスの推進余地が大きい日本では、ワーク・ライフ・バランスの推進、一番身近な女性従業員が能力を推進することがダイバーシティのイントロダクション＝試金石となります。女性社員の能力が存分に発揮できるようにするためには例えば妊娠・出産に伴う影響を最小限にし、男女ともに従業員それぞれのワーク・ライフ・バランスのために職場環境を整備していくことがもっとも早道です。

ダイバーシティマネジメント

女性の活躍
推進

ワーク・ライフ・
バランス推進



ダイバーシティ経営の目的と成果

ダイバーシティ経営とは、福利厚生や企業の社会的責任や社員の多様性自体が目的ではなく、多様な人材の適材適所により経営上の成果につなげることが目的です。つまり、ダイバーシティ経営は企業が競争優位を築くために不可欠なものとなるのです。

組織を活性化させ、市場で生き残るための経営戦略として、トップコミットメントの下、全社的に積極的に取り組んでいる企業において経営効果がみられます。

ダイバーシティ経営を成果につなげるための基本的な考え方

プロダクト イノベーション

(新たな商品・
サービスの開発)

プロセス イノベーション

(生産プロセスや
マーケティングの改良)

外的評価の 向上

- ・顧客満足度
- ・就職市場での評価
- ・社会的認知度

職場内の効果

- ・社員のモチベーション向上など

(出所)「ダイバーシティ経営企業 100 選 (平成 25 年 7 月)」では、経済産業省編より一部編集

ダイバーシティ経営を 「女性」の活躍を例に考えると

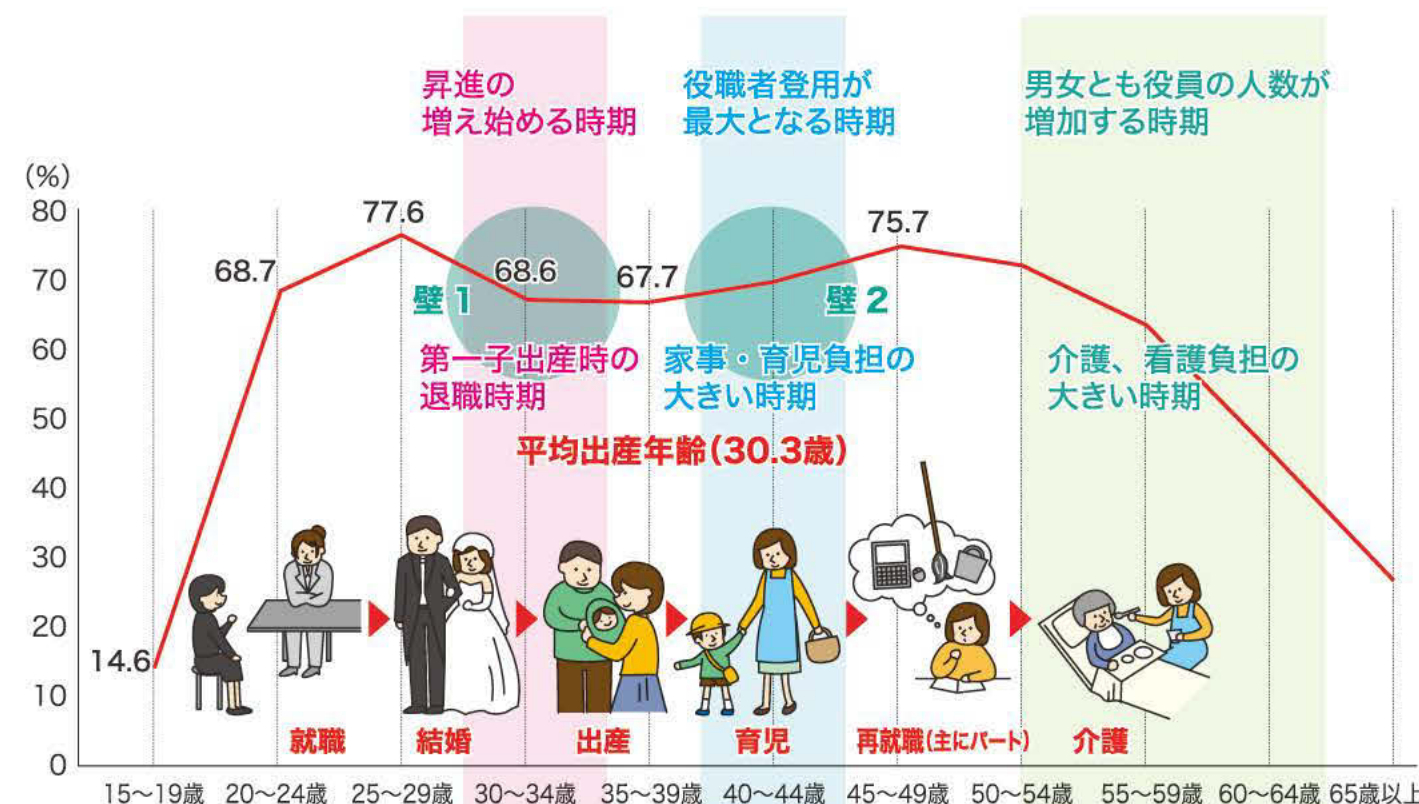
マーケット縮小への対策の第一歩として、女性の潜在労働力（いわゆるM字カーブの底と言われる「就業意欲はあるが何らかの事情で就労できない女性」の労働力）は、約 342 万人です。

この潜在的な労働者が労働市場に参画することで、**雇用者報酬総額が 7 兆円程度 (GDP の約 1.5%)** 増加されると言われるなど海外の試算でも注目されています。母語が同じで文化・風習を共有し、同水準教育を受けている女性たちを戦力として位置づけ人材の母集団を広げていくことで、優秀な人材の確保につながります。

例えば、「女性は離職率が高い」「就業年数が短い」ことを指摘する中小企業は多いのですが、その理由を考える際に注視したいのは、下記の図表のように、子育てに伴う第一子出産にともない女性の離職率の高い 30～34 歳という時期が昇進の増える時期に重なっているということです。

役職者登用が最大となる 40～44 歳は、女性の家事・育児負担が大きい時期、男女とも役員の人数が増加する 50 歳代後半以降は、介護・看護負担が大きい時期です。社員の社外での役割の変化や状況の理解がないままに、従来通りの仕組みをとっていると人材の確保、定着状況が厳しいものとなります。

(図表 2) 職場におけるキャリアアップとライフイベント及び
女性の年齢階級別労働力率の推移



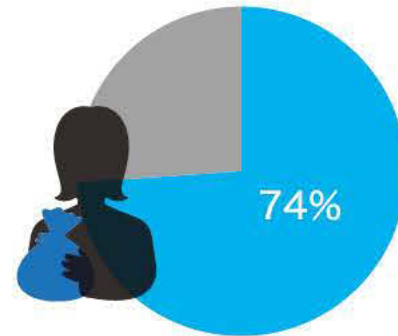
(出所) 平成 24 (2012) 年 人口動態統計及び総務省「労働力調査 (基本集計)」より作成
「労働力率」は、15 歳以上人口に占める労働人口<就業者+完全失業者>の割合。

なぜ、女性の活躍推進に力を入れるのか

①消費の鍵を握るのは女性です

消費購買の74%は女性が決定しており、グローバル市場のメインプレーヤーは女性顧客です。内閣府「男女の消費・貯蓄等の生活意識に関する調査」(2010年)によれば、家計支出のうち、妻の意思決定割合が日本においては約74%、世界では約64%となっています。

世界の女性の個人消費支出は現在2000兆円、数年後に2800兆円(BCG)とも言われ、日本は女性の経済力による内需拡大に期待できます。女性自身の経済力を高め、財布を増やして財布のひもを緩めて消費を促すことが有効です。



②消費者のニーズをすくい上げる女性従業員による開発がヒットしています

多様化する「消費者への理解」を起点とする商品企画・イノベーションを起こす力をもっている女性。消費者とコミュニケーションを行いながら、「価格」以外の価値を提供する発想とブランディングを重視した戦略に転換することが求められる時代にヒット商品を研究、開発し新たな市場づくりに貢献している事例が出てきています。(右記参照)

(図表3)女性従業員による開発例

企業名	具体例
重松建設株式会社	「女こころのわかる家づくり」をモットーに新築部門は営業から施工までを担当。新築やリフォームの成約件数が順調に伸びている。経営トップが旗振り役となり女性技術者の活躍の後押しをしている。
日産自動車株式会社	女性社員が商品企画責任者が担当したコンパクトカー「ノート」。約85度開く後席ドアの採用。販売2週間で月販目標の2倍以上の受注につながった。
サントリーホールディングス株式会社	男性消費者が好むビールやウイスキーだけでは戦えない時代。ノンアルコール飲料「のんある気分」はブランドマネージャー、宣伝担当は女性。開発チームにも3名の女性が関わった。「ほろよい」も女性ブランドマネージャーが仕掛けて、ヒットした商品。

(出所) ホワイト企業「女性が本当に安心して働ける会社」2013年 文芸春秋より

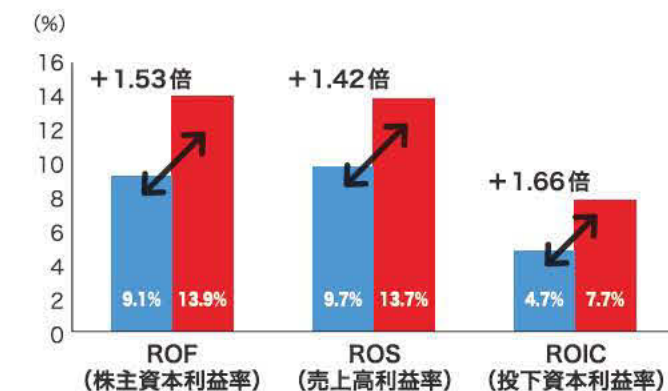
女性の活躍推進が企業経営に与えるメリットとは

(1)女性の活躍推進が進む企業ほど経営指標がよく、株式市場での評価も高まる

米国の調査によると5年間のうち、少なくとも4年間、女性役員の人数が3人以上の企業の方がゼロの企業より、ROE(Return on Equity; 株主資本利益率)、ROS(Rate of Sales; 売上高経常利益率)、ROIC(Return on Investment; 投下資本利益率)などの経営指標が良い傾向。(図表4)

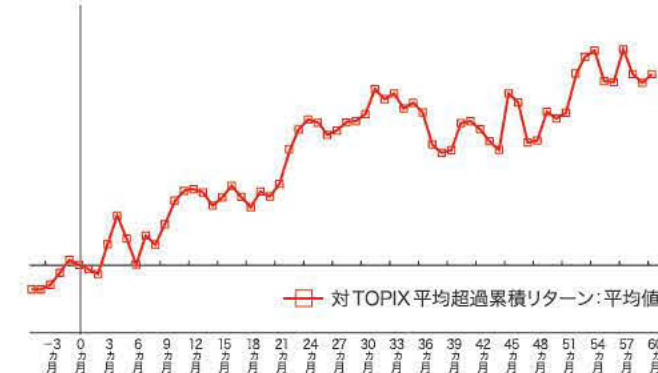
(2)日本においても、女性の活躍推進に取り組んでいる企業(均等推進企業表彰企業)は、株式パフォーマンスがTOPIX平均を上回る水準で安定して上昇する傾向に(図表5)

(図表4)企業業績と女性役員の比率



■ 第4四分位企業グループ: 女性役員比率の低い、下位1/4企業グループ(129社)
■ 第1四分位企業グループ: 女性役員比率の高い、下位1/4企業グループ(132社)

(図表5)均等推進企業表彰銘柄の対TOPIX超過累積リターン(平均値)



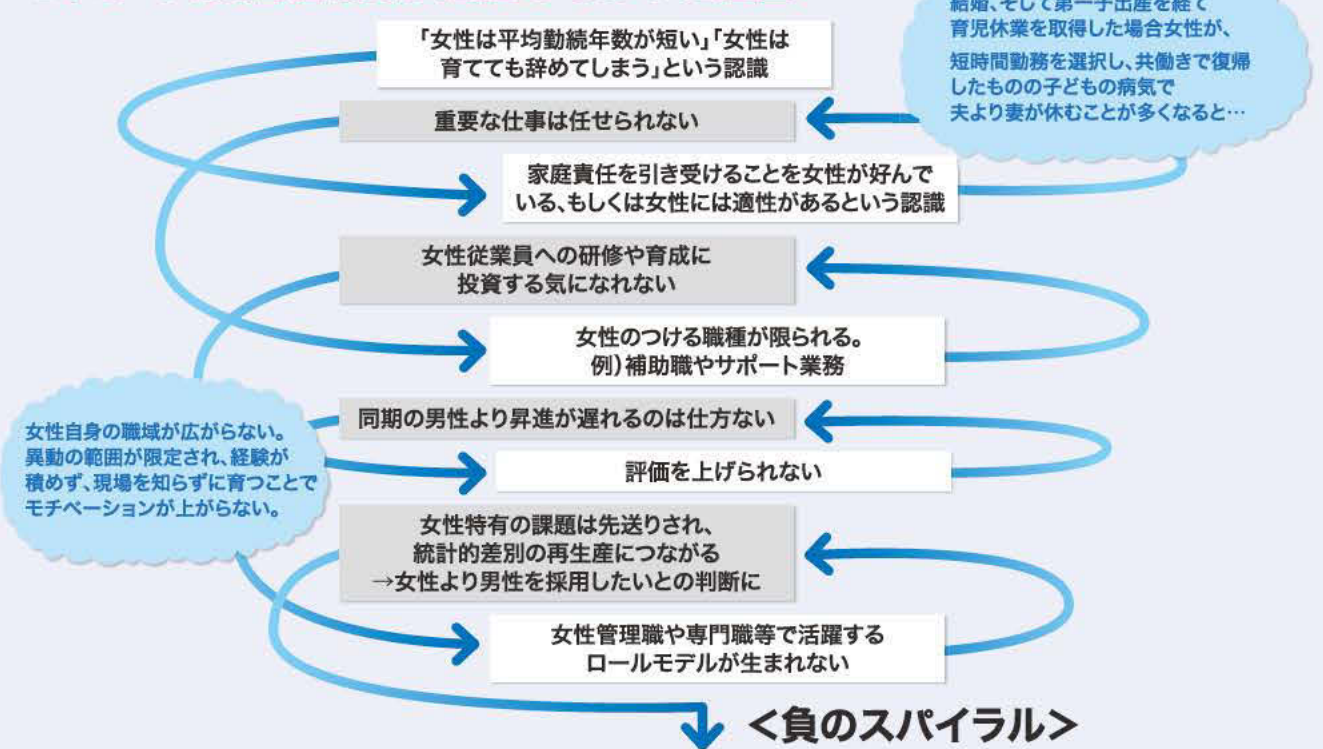
(注)厚生労働省「均等・両立推進企業表彰(うち、均等推進企業部門及び均等・両立推進企業表彰。平成18年度までは均等推進企業表彰。)」の受賞企業(表彰月の月末に上場していた152企業)及び東証データをもとに作成。
(出所) 大和証券キャピタル・マーケット(株)金融証券研究所「クオンツ情報」2011年6月14日

コラム 「女性は当てにならない」というのは、つくられたイメージ

「業績につながらない」と考える背景 ～平均値で見ることで生じる差別～

厚生労働省「雇用均等基本調査(平成22年)」によると、企業側は、女性の活躍推進の問題として「女性の平均勤続年数が平均的に短い」、「家庭責任を考慮する必要がある」、「時間外労働、深夜労働をさせにくい」としています。しかし、これは従来型の就業モデルを前提とし、家庭責任が女性に偏っている状況によるものといえます。

これまで、女性従業員が活躍しなかった理由



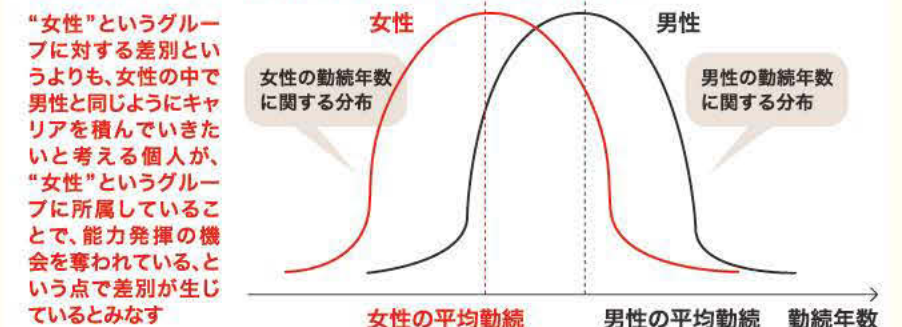
統計的差別

統計的判断により一定層の特性に差別が生じること。多様な特性に対して、個々に判断するコストが大きい。一定の属性をくくって、その平均値から判断する、個人間の多様な異なりが平均値により見えなくなり、層全体への差別が生じます。

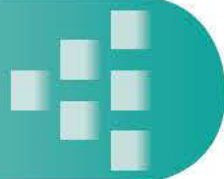
例) 女性を一括りにして平均勤続年数を出すと、「女性は早く辞める」との統計数値が出ます。これが採用や処遇の判断データとなったり、平均より長く勤める女性や定年まで勤めようとする女性が差別の被害を受けるといえるものです。

優秀で多様な女性人材が増えている現在、女性の離職コストよりも機会コスト(辞められて失うコスト)のほうが大きくなる＝統計的差別が経済合理性の喪失につながります。

労働者をカテゴリーに分け、その平均を予測につかう。



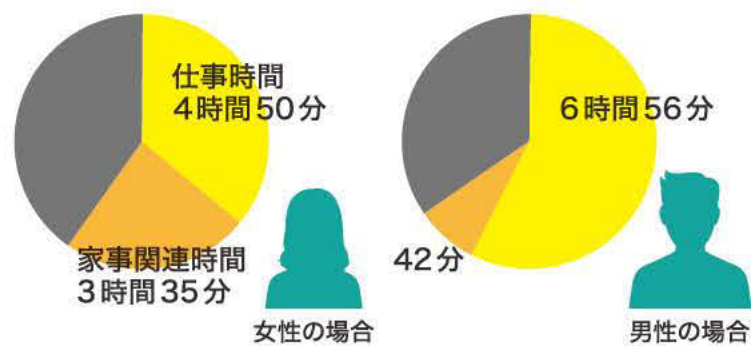
企業の成長戦略としての ワーク・ライフ・バランス推進の取り組み方



生産性の低さに注視！

男性従業員のワーク・ライフ・バランス推進が女性を助ける

ワーク・ライフ・バランスとは、従業員の高い意欲と職業能力を引き出すための新しい「報酬」のかたちであり、従業員の仕事の質や生産性を上げるための施策です。従業員それぞれ自分の趣味やボランティア、自己啓発でも仕事以外にやりたいこと、やらなければならないこと（家族の介護や看護、地域活動への参画



(出所) 総務省 平成 23 年「社会生活基本調査 生活時間に関する結果」より作成

など含めライフ）があるという前提に立ち、従業員が意欲を持って働けるようにするための環境整備のことで。なお、既婚女性の働き方は夫の家事従事時間の影響を受けています。

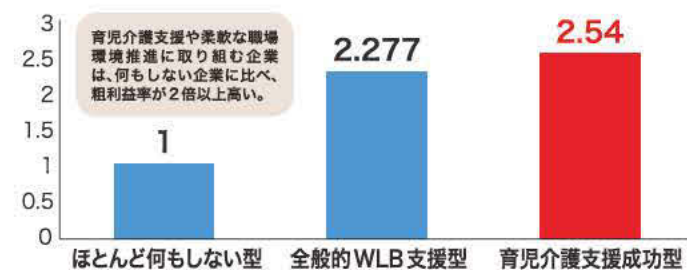
一方で、日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2012 年版」によれば、就業 1 時間当たりの日本の労働生産性は 41.6 ドル (4,442 円)、OECD 盟 34 カ国中第 19 位です。製造業の労働生産性は米国水準の 63%、OECD 加盟主要 21 カ国中第 10 位 (2010 年) となっています。長時間労働しても生産性は上がっていないのです。

中小企業だからこそ、取り組む価値がある！

○ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）に取り組む企業の方が業績が良い傾向に。育児介護支援や柔軟な職場環境推進に取り組む企業は、何もしない企業に比べ、生産性が 2 倍以上高い。

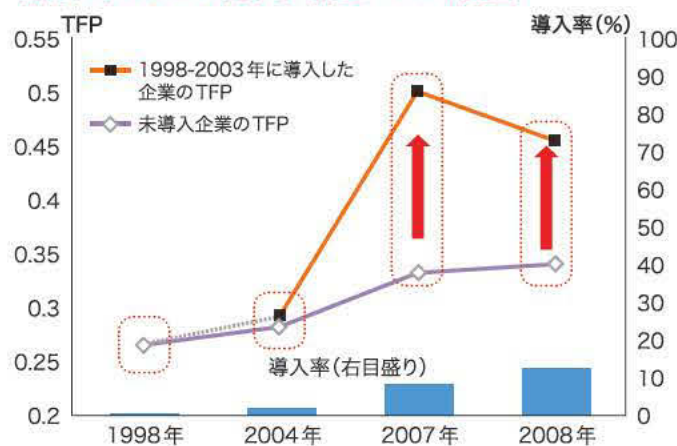
○人材活用の観点からの積極的なワーク・ライフ・バランス推進取り組みは、企業の全要素生産性（TFP）向上に寄与する傾向。育児介護支援や柔軟な職場環境推進に取り組む企業は、何もしない企業に比べ、生産性が 2 倍以上高い。

(図表 6) WLB に対する取組と粗利益率の関連
（「何もしない型」の粗利益率を 1 とした場合）



○「育児介護支援成功型」＝「育児介護支援」が生産性にどう影響を与えたかについて、人事担当者の評価により「成功型」「無影響型」「失敗型」に分類。「成功型」は、人材活用のために取り組むという意識が高く、推進本部の設置等積極的な取組を行う企業が多い。
○「全般的 WLB 推進型」＝「法を越える育児介護支援」と「雇用者が柔軟に働ける制度」のどちらも取組む企業
○「ほとんど何もしない型」＝「どちらも取組む意欲の低い企業」
※「仕事と生活に関する国際比較調査」(2009 年経済産業研究所) の日本企業データの分析結果の一部を用いて作成
(出典) RIETI BBL (2011 年 12 月 21 日)「企業のパフォーマンスと WLB や女性の人材活用との関係」RIETI の企業調査から見えてきたこと」山崎一男シカゴ大学教授、RIETI 客員研究員。

(図表 7) WLB に対する取組と TFP の関連



原典：山本和・松浦寿幸(2011) RIETI-DP 山本氏提供。

コラム コスト研究 ワーク・ライフ・バランスに取り組むメリット

(1) 業務効率化等の残業削減取り組みによる企業全体での削減コスト

コスト研究 ● 残業時間が従業員 1 人当たり
1 日 30 分短くなることによる 1 年間の削減コスト

		従業員 (単位:万円)		
		1000 人	500 人	50 人
削減コスト	人件費 (残業時間削減分)	29,831	13,097	1,204
	光熱費 (残業時間削減分)	983	491	49
投入コスト	残業削減推進 担当者の人件費	91	80	73
	純削減コスト	30,723	13,508	1,180



コスト研究 ● 残業代 5 割増時代のコスト計算例
【月 60 時間を超える残業が 1 週当たり 10 時間あって、さらに休日勤務が 1 日ある例】

残業代 35 万円 (残業しない場合より増加するコスト) は、営業
利益率 5% の企業でみると売上 700 万円に匹敵する！

通常労働の給与額 347,600 円

		通常残業時間単価		休日労働時間単価		60 時間超時間単価	
		25%	35%	50%			
割増率		25%	35%	50%			
	単価	割増率	労働時間 (週)	労働時間 (月)	給与額		
通常労働	2,000	0%	40	173.8	347,600		
通常残業	2,500	25%	12	52.1	130,350		
休日労働	2,700	35%	8	34.8	93,852		
60 時間超の残業	3,000	50%	10	43.5	130,350		
					702,152		

60 時間超残業 1 週 10 時間
+ 1 日休日出勤の給与額 702,152 円

*1 702,152 ÷ 347,600 = 2.02 倍
*2 割増賃金の算定基礎となる通常労働の時間単価は、基本給以外にも役職手当などの各種手当を含めて算定。

(2) 従業員が出産を機に退職・人員補充した場合と 育児休業・短時間勤務の場合での企業の負担とコスト比較

コスト研究 ● 女性従業員が出産後に就業継続する場合と退職する場合のコスト比較

退職の場合	就業継続の場合
- 退職後三ヵ月後に、中途採用を補充 - 補充までの間、同僚従業員が退職者の仕事を残業で行う	- 一時休業を取得。その後、短時間勤務を行う - 育児休業、短時間勤務期間は代替要員が育児を行う
支払うことになる費用 - 中途採用者の採用や研修関係経費 - 中途採用の給与 - 欠員補充者の給与 - 中途採用者が仕事に慣れるまで同僚が仕事を手伝う費用 等 支払わないことになる費用 - 退職者に支払うはずだった給与 等	支払うことになる費用 - 休業または短時間勤務期間中の代替要員の給与 - 代替要員が仕事に慣れるまで同僚が仕事を手伝う費用 支払わないことになる費用 - 女性従業員へ支払うはずだった給与 *代替要員を確保すると助成金を申請できる場合もあります

企業の負担

従業員の知識・経験の損失を防止

コスト研究 ●
A 従業員が出産を機に退職・人員補充
> B 育児休業・短時間勤務

従業員 100 ～ 999 人の企業の場合

A
投入コスト 400 万円
節約コスト 312 万円
純コスト 88 万円

B
投入コスト 1008 万円
節約コスト 936 万円
純コスト 72 万円

(出所) 男女共同参画会議 仕事と生活の調和に関する専門調査会 2008 年「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」及び「これで安心！ 中小企業のためのワーク・ライフ・バランス」(平成 22 年) 資料を元に編集

女性を活かした経営で成長をしている 中小企業の特徴



「女性に優しい」とか「女性が特別扱いされる」職場ではなく、性別その他の属性にこだわらず、「一個人」として従業員の能力を最大限発揮できるような職場環境づくりに積極的に取り組んでいる企業の特徴は以下のとおりです。

①教育の機会が開かれています。

教育投資の格差をなくし、誰もがキャリアアップしやすい、チャレンジできる機会を持ち、管理職の候補人材としての女性を増やしています。

②それぞれのライフスタイルを尊重するような制度があります。

仕事に全力投球できない時期には、そのさまざまな事情を受け止められる柔軟さを持ち合わせています。家庭事情は男女とも多様、多様な働き方のメニューを提供し、制度利用に心理的なハードルを設けないように工夫しています。また、パート労働者の正社員への登用制度なども用意しています。

(制度例) 所定労働時間の免除、短時間勤務制度、育児に要する経費の援助、事業所内保育施設、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ、フレックスタイム制度、テレワークの活用など。

③キャリアを中断させない、あるいは再チャレンジできる仕組みがあります。

リセットが続けば、リスタートするパワーも要します。男女とも時間制約のある従業員がキャリアを継続できるよう、キャリアやスキルの形成が中断する場合の対応や家庭責任を担いながら仕事を続ける場合の対応が考慮されていて、女性が意思決定過程に参画していく環境があります。

④時間よりも成果で評価する仕組みがあります。

人材評価の考え方は1日単位(残業を含んだ労働時間)ではなく、時間単位での評価を前提としています。そのことにより、時間制約のある従業員も短時間で優先順位順に効率よく働いていることが評価されています。

⑤思い込みによる一律的な判断をしないことで配置、登用を行っています。

「子どもが小さいから、昇進は様子を見て今回は見送ろう」というのではなく、女性の労働適性は、男性と同じく個人差が大きいという前提に立ち、キャリア面談等で本人の意思確認を丁寧に行い、他の要素も勘案した上で、登用や配置についての判断をします。

⑥いざという時に支え合える仕組みがあります。

業務が滞らないよう、多能工や一人が複数の仕事を覚える制度を持っていることで、「次は自分が手伝いたい」という意欲や会社で長く働き続けられるような風土づくりにつながっています。

事例1 (株)エス・アイ(コンピューターソフト開発業、システム管理業)／従業員64名・兵庫県

自由出勤制度で30%以上の生産性向上を実現

- <特徴>自由出勤、時間給、同一労働・同一賃金、コラボワーク(ワークシェアリング)、エイジフリーの実現
- ・日本ではまだ少ないオランダ型ワークシェアリングを一部導入、エス・アイ版多様就業対応を実施
 - ・自由出勤制度を導入して残業ゼロを実現
 - ・調査で長時間にわたる入力業務がミスの発生や能率の低さにつながる事が判明
 - ・97年に残業を無しに。積み残し業務はパートタイマーに
⇒パートと正規社員の間に環境差の不満が発生
⇒2002年・全従業員の給与体系を時間給制度化、自由出勤制度導入
 - ・従業員は各自の予定を1か月ごとに事前提出
- 効果：コスト低減(残業コスト、光熱費節約)、生産性が30～40%向上した。

(出所)「ダイバーシティ経営戦略」(平成25年7月)経済産業省編を元に編集

業績アップにつながったワーク・ライフ・バランス推進の具体的内容

項目	具体的内容	事例1	事例2
コスト削減	残業削減によるコストの削減	●	
	社会的イメージの向上による優秀な人材の採用コストの軽減化	●	●
	製品不良率の低減などによる品質問題の減少	●	
	従業員の自律化による管理コストの削減	●	●
	健康問題など、医療対応関連コストの削減	●	
業務プロセスの効率化	管理職の業務パフォーマンスの向上		
	無駄な作業の排除による作業効率の向上	●	
	シンプルで効率的な業務プロセスの構築	●	
	(従業員の定着率向上による)知識や経験の蓄積と社外流出や紛失防止	●	●
能力向上による業務の高度化	会社のために働く貢献意欲の向上	●	●
	従業員の満足度向上が創り出す顧客満足度の向上	●	●
	社会的な関わりを、顧客ニーズ対応に活かせる人材の育成		
	従業員の多能工化、多職能化、能力向上		●
	改善活動への参画によるコミュニケーション力、想像力、問題解決力の向上		●
	従業員の自律化による業務パフォーマンスの向上	●	●

(出所)「これで安心！中小企業のためのワーク・ライフ・バランス」(平成22年)を元に編集

事例2 三州製菓(株)(菓子製造・販売業)／従業員220名・埼玉県

全員女性の商品企画室、多様な勤務制度で、新規市場の拡大へ

・若手女性社員考案の「揚げパスタ」・売上全体の9%を超える大ヒット商品に

「短時間正社員制度」、「正社員登用制度」、「一人三役」などの制度整備

・正社員のキャリア継続、パートタイマー女性の高いモチベーションを実現

育児等により離職した女性を即戦力として採用

・課長職や現場マネージャーとして活躍

現場を支えるのはパートタイマーの女性たち

- ・委員会活動等にパートを含めた全従業員が参加
- ・朝礼で月次の決算報告や経営環境の変化を説明、品質向上への理解を促進
- ・「正社員登用制度」を設け、正社員57名のうち、20%弱がパートからの移行者一人三役以上の仕事を覚える「一人三役」制度
- ・誰かが代わってくれる安心感、次は自分が手伝いたいといった好循環
- ・育児休業等を取得しやすい職場環境が醸成され、復帰後は「短時間正社員制度」
- ・正社員のキャリアを継続しやすい環境に

柔軟な制度の取り入れ、運用

- ・優秀な女性が、配偶者の転勤を機に通勤不可 ⇒在宅勤務を導入し、キャリアを継続
- ・時短勤務でも子育てとのやり繰りに支障 ⇒フレックス勤務制を社長に交渉・OKに正社員では初

(出所)「ダイバーシティ経営戦略」(平成25年7月)経済産業省編を元に編集

女性が活躍できる職場の環境づくりのヒント



中小企業の強みを生かして、次のような事に取り組む機会の均等を図ることで、女性を戦力化する企業があります。いずれもポイントは、女性のための施策ではなく従業員として働く自社の誰にとっても働きやすい職場づくりを目指すということです。

実際に、川崎市内の企業で働く女性の管理職者をヒアリングする中から女性自身が「自分の持ち味を活かして能力を発揮しつづけ、成果を出して、会社に貢献したい!」という気持ちになったきっかけや仕組みについてご紹介します。

(1) 会社で期待されていると実感できるための教育機会やチャレンジ機会の提供

 研修などには積極的に参加しています。特に女性社員が少ない業種や職種では、研修などに参加すると意見や情報を交換するいい機会となります。(設備業)

 経験年数別、職位別、テーマ別など、さまざまな研修機会が用意されています。(製造業)

 業務をより充実したものとするために、その時々に応じた公的資格を取得しています。(医療・福祉)

 新人の頃から性別に関わらず能力や適正で判断し仕事を与えられています。プロジェクトへの参加など、チャレンジする機会も用意されています。(製造業)

 上司が、一人の技術者として資料作成や法人へのプレゼン機会を提供してくれたことで仕事に対する責任感が芽生えました。それと同時に、時間をかけて育成した人材が辞めてしまうことへの問題意識も培われました。(電気・ガス業)

 技術職は、性別に関わらず、その技術で評価が決まります。厳しい面もありますが面白くもあります。技術で勝負できる環境に身を置くことができるため女性にも活躍の機会が開かれているように思います。(製造業(情報通信))

 作業ごとにリーダーを配置し、部下と仕事をする中で、リーダーとしてのスキルを身につけました。(医療・福祉)

 リーダーとして業務上の難題を自分で解決しやり遂げる機会がありました。経験を多く積んだことで、チャレンジ精神、達成感、自信を得たように思います。(製造業(情報通信))

(2) 時間制約のある従業員も

働きやすいライフスタイルを尊重する仕組みや雰囲気づくり



産休、育児休業取得期間中は、自宅にインターネット銀行などのIT環境を整備し、業務補助と連絡を密にしていました。月に何度かは出勤し、関連資料などを取りに行ったり調整したりしました。(設備業)



在宅勤務制度があります。利用する場合は、事前に計画を立て、上司の許可を得て、成果報告をします。電話会議やメールと併せて利用すれば、子どもが病気になっても迷惑をかけずに職場しながらに仕事ができるので精神的な負担が軽減されます。(製造業)



テレワークを導入しています。上司に相談し、計画をたて、事前に人事に申請すれば10分単位で利用できます。工場への出張など、出勤してから出張に行くよりテレワークを利用の方が効率よい場合があります。集中して資料作成をしたい時などにも最適です。また、ウェブ会議やモニターを活用した資料共有も時短勤務と経費節減になっています。その他、代休やフレックスタイム制の取得も奨励しており、自分で働き方を決められることが働きやすい要因の一つとなっているように思います。(製造業(飲料メーカー))



会社として男性社員の育児参加に理解があり、仕事が滞りなく進められるなら勤務時間を柔軟にする場合があります。社長は、皆がいて組織が成り立つとの考えから、社員の家族も準社員のように思っています。社員同士も互いの家族を知っているので、いざという時にあたたかく見守り合うきっかけになっているように思います。(設備業)



女性スタッフが結婚、出産後も辞めないよう寮と託児所が整備されていました。創設者がスタッフの子どもは組織が育てるとの理念を持っていたことによります。帰宅が深夜になる場合も子どもをみてくれました。また、賄い係もいるので夕食を頼んでおくこともあります。(サービス業)

(3) キャリアを中断させない、一人ひとりのキャリアを支援する仕組み



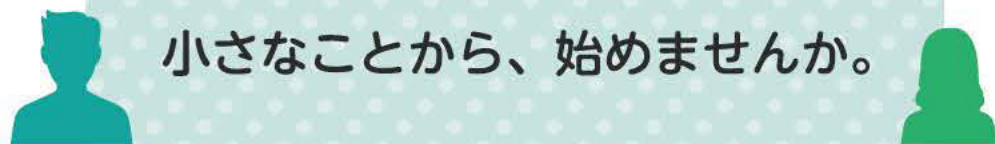
10年後の社員像に照らしたキャリア像を上司と語る面接があります。キャリアを考えるいい機会となっています。(電気・ガス業)



昨年の振り返り、今年の計画、中間の振り返り、キャリアなどを共有するため、年4回課長と部下との面談があります。(製造業(飲料メーカー))



自己評価に対する意見やアドバイスを受ける目標設定面談があります。自分の仕事ぶり、成果や課題を確認するよい機会となっています。(製造業(情報通信))



小さなことから、始めませんか。

次のような取り組みから始める企業もあります。これから自社ですぐに組み始められることはないか、もしくはすでに取り組んでいることをこの機会に確認してみましょう。

☐ お茶くみやコピー取りなどは、男性も協力して行います。女性がして当たり前という考え方を捨て誰でも必要な時に、必要な人が行うようにしています。(建設業)

☐ これまでは事務職や営業補助職として雇用していた取引先に同行してもらい製品及び営業の知識が身につくようにサポートしています。(製造業)

☐ 会社説明会に女性社員が同席し、業務の説明及び質疑応答に答えることで女性が活躍できる職場イメージのアップや女性自身が採用活動に携わる機会をつくっています。(廃棄物処理業)

☐ これまで男性が行っていた制御盤組立への女性の配置に際し、図面や手順を理解しやすいようアレンジし女性の職域を拡大しています。(製造業)

☐ これまで男性だけで行ってきた会議に女性リーダーが参加し発表の機会をつくることでプレゼンテーション能力を育成したり、管理職者としてのスキルアップにつなげられるようにしています。(製造業)

☐ 入社後は全員にフォークリフトの免許を取らせています。できないと決めつけるのではなく、操作方法を取得し技術を身につければ、男女関係なく重いものが運べるようになります。結果的にはラインに女性が多く配置できるようになりました。(製造業)

☐ 他部署から営業に配置転換した際は、既に開拓した販路を担当させるなどし、営業活動が軌道に乗るよう配慮したり、業務のプロセスが理解しやすいよう研修会を行ったりしています。(小売業)

☐ 女性従業員が少なく、自社だけでビジネスに共通する教育や研修会を開くことは難しいため、行政等が主催する研修会を紹介し社費で研修に出られるようにしています。社外のつながりもでき、モチベーションアップになっているようです。(サービス業)

活用できる支援情報

	名称・目的・施策	趣旨・内容	問合せ先
助成金	中小企業両立支援助成金「休業中能力アップコース」	育児休業取得者がスムーズに職場復帰できるように、能力を開発する職場復帰プログラムを実施した場合に支給。 1人当たり最大21万円を支給。	都道府県労働局
	ベビーシッター育児支援事業	一般事業主(児童手当法第20条)に雇用される者が、ベビーシッター事業者の提供するサービスを利用した場合に、利用料金の一部を助成。 1日1家庭1回利用可能で、1回につき1700円の割引。	財こども未来財団
	高齢者職域拡大等助成金	希望者全員が65歳以上まで働くことができる制度または70歳以上まで働くことができる制度の導入にあわせて、高齢者の職域の拡大や雇用管理制度の構築に取り組む、高齢者がいきいきと働ける職場を整備する事業主に支給。 費用の1/3、最大500万円。	都道府県高齢・障害者雇用支援センター
	職場意識改善助成金	平成25年5月より一部見直しあり。平成26年度以降、変更になる可能性がありますので詳細はお問合せ下さい。 労働時間等の設定の改善(※)により、職場意識の向上を図る中小企業事業主に対して、その実施に要した費用の一部を助成。※「労働時間等の設定の改善」とは、各事業場における労働時間、年次有給休暇などに関する事項についての規定を、労働者の生活と健康に配慮するとともに多様な働き方に対応して、より良いものとしていくことを指す。 成果目標の設定、支給額については神奈川労働局サイトを確認のこと。 (1)職場意識改善コース(支給上限額:20万円):労務管理担当者に対する研修、労働者に対する研修、周知・啓発、外部専門家によるコンサルティング、就業規則・労使協定等の策定・見直し等 (2)労働時間管理適正化コース(支給上限額:60万円):労務管理用ソフトウェア、労務管理用機器、デジタル式運行記録計(デジタコ)、テレワーク用通信機器などの導入・実施等	神奈川労働局 労働基準監督係
	キャリアアップ助成金	パートタイム労働者・有期契約労働者から正社員へ転換する試験制度を設け、実際に転換者が出た場合に、対象労働者10人目まで支給。 ①対象労働者1人目⇒中小企業40万円 ②対象労働者2～10人目⇒中小企業20万円	神奈川労働局
業務効率化のための施策	ITの活用① IT活用促進資金	中小企業が情報化を進めるために必要な設備等の取得に係る設備資金、ソフトウェアの取得やデジタルコンテンツの制作、上映等に係る運転資金の融資を受けることが可能。	㈱日本政策金融公庫 ※そのほかにも中小企業向けの融資制度が複数ある。
	ITの活用② 戦略的CIO育成支援事業	中小企業のIT経営に十分な知見と実績がある専門家を長期間派遣し、ITを活用した経営戦略の策定等をアドバイスするとともに、中小企業内のCIO候補者を育成する。	(独)中小企業基盤整備機構
	設備導入① 小規模企業設備資金貸付制度	小規模経営者等が、企業または従業員1人当たりの付加価値額が一定以上向上すると見込まれる設備などを導入する際、設備購入代金の半額の無利子融資を受けられる。	都道府県中小企業支援センター
	設備導入② 小規模企業設備貸与制度	小規模経営者等が、企業または従業員1人当たりの付加価値額が一定以上向上すると見込まれる設備などを導入する際、有利な条件で割賦販売やリース制度を利用できる。	都道府県中小企業支援センター
その他の認証・認定・表彰制度	次世代認定マーク「くるみん」	一定事業主行動計画を策定し、要件を満たしたときに、この認定を受けられる。	厚生労働省
	WLB認証マーク	21世紀職業財団に設けられたWLB審査認証委員会が行う審査に通れば、この認定を受けられる。	財21世紀職業財団
	均等・両立推進事業表彰制度	「女性労働者の能力発揮を促進するための積極的な取り組み」(ポジティブ・アクション)と「仕事と育児・介護との両立支援のための取り組み」を模範的に推進している企業を表彰する制度。「均等推進企業部門」と「ファミリー・フレンドリー企業部門」がある。	厚生労働省
	ダイバーシティ100選表彰制度	ダイバーシティ経営によって企業価値向上を果たした企業を平成24年度から数年程度かけて、累積で約100社を表彰する予定。「優れたダイバーシティ経営企業」として選定・表彰された企業については、ベストプラクティス集として取組内容を広く紹介し、多様な人材の積極的活用に向けた動きの加速化を図っていく。	経済産業省

注)いずれも平成25年度の情報のため、変更される場合がございますので、最新の情報についてはお問合せ下さい。
ここでご紹介した活用できる支援メニューや情報、そのほか掲載しきれなかった情報については、
右記サイトにて研修のご案内などもご紹介しておりますので、ぜひご参考ください。

すくらむ 21 女性活躍

検索

中小企業のためのガイドブック

新たな変化に対応し**社会に必要とされる企業**になろう！
～業績アップをめざして 女性の力でブレークスルー～

2014(平成26)年2月発行

平成25年度地域における男女共同参画連携支援事業
(事業名) 現役と次世代がつながる女性の活躍応援事業

[発行元] **川崎市男女共同参画センター**

[連絡先] 〒213-0001 川崎市高津区溝口2-20-1
TEL: 044(813)0808 FAX: 044(813)0864
URL: www.scrum21.or.jp