

女性活躍のための企業トップセミナー

「富山県ものづくり企業における 女性活躍の実態と課題」



2015 年 9 月 4 日（金） 富山第一ホテル

「富山県ものづくり企業における 女性活躍の実態と課題」



日本女子大学 家政学部
家政経済学科 講師

額田 春華 氏

イントロダクション

本日はこれほどたくさんの方に女性活躍推進に関するテーマにご関心を持って集まっていたき、さすが富山県だなと思いながらこの場に立っております。日本女子大学の額田でございます。私からまずは自己紹介と、日本女子大学はどういう大学なんだろうかという方もいらっしゃると思いますので、その辺りも含めてお話をさせていただきたいと思います。

私は日本女子大学出身ではなく、一橋大で経営学を勉強した人間ですが、男性と同じテーブルで学問を修め学位をとって社会に出た後に、「ああ、勉強をしているんな経営に関する知識等を持っているだけでは、女性は自分のキャリアをきちんと切り開いていくということは難しいのだな」と実感するような時を送った頃がございます。そういった経験を積んだ上で日本女子大学に着任しました。

日本女子大学はご存じの方もいらっしゃるかと思いますが、1901年に日本で初めて創立された女子の高等教育の機関でございます。女性に高等教育なんて必要ないと皆が思っていた時代に、高校教師をしていた成瀬仁蔵（創立者）は、女性の能力を信じ、たくさんの方の協力を得ながら、日本で初めての女子大学を設立いたしました。成瀬は理念の高い教育者でございましたが、経営実務には疎く、実はそれを女性起業家の広岡浅子、大同生命等を創立した女性起業家でございますが、彼女がその当時のさまざまな財閥の方たちと成瀬を結びつけ、本大学の創立を可能にするということを実行しました。その広岡浅子が今度9月28日放映開始となるNHKの朝の連続ドラマ「あさが来た」で取り上げられます。この機会に日本女子大学の創立もドラマの中で取り上げられますので、女性活躍推進の曙の時代を切り開いた本学のことにもご関心を持っていただければと思っております。

私は、その日本女子大学で最初に中核としてできた家政学部にあります。本学の家政学部には当然、女性労働の講義等も充実しております。しかし、私自身は実は女性労働の研究者ではありません。そういった私がなぜこのような「富山県ものづくり企業における女性活躍の実態と課題」について講演をすることになったのか、そのような調査をすることになったのかには2つの理由がございます。

1つは、少子高齢化と労働力人口減少が進む中で、女性活躍について大変保守的と言われてきた製造業の現場でも、女性や高齢者など多様な人材の力を生かしたダイバーシティマネジメントの推進が重要視されるようになって参りました。私は、主な研究のフィールドとしては東京都の大田区や、長野県の諏訪、それから、イタリアのボローニャ等の調査をして参りましたが、そういったところでもどうやって女性の力も生かして、この変革の多い時代を乗り越えていくのかという意識がだんだん出てきております。ものづくりの現場ではNC機器が登場し、体力や力よりも、むしろどうやって多様な状況に対応するものづくりの方法を考え実行していくかという、知的活動の重要性がアップしております。そういった環境変化の中で女性が活躍できる余地が、実は大変拡大しております。

もう1つの理由が、私自身が2人の子供の母であり、研究と教育と家庭の両立をどうやって進めていったらいいのかというのを悩みながらやっている中で、たまたま学生の卒業研究の中で、北陸が女性活躍の先進県であるというような発表を以前聞いたことがあり、前々から関心を持っておりました。そういう中で富山県の調査を、企業の現場の方や経営者協会、県に協力をいただきながらさせていただいて、大変ありがたいことだと思っております。

【問題提起】

問題提起させていただきたいのは、富山県は女性の高い正社員比率と、M字カーブの浅さを早くから実践している女性活躍推進の先進県でございます。しかも、ワークライフバランス施策だけではなく、男女均等施策を10年以上にわたって県の多くの関係者を巻き込んで積極的に推進されています。それなのに、なぜ女性の管理職比率がなかなか上昇してこなかったのだろうか？ これは素朴に考えても大変不思議な点でございます。

もちろん、社会が目的とすべきことが、女性の管理職比率を上げることではございません。そうですが、そうした素朴に不思議に思う現象があるということは、背後に、そもそも女性活躍を阻む何か本質的な課題が潜んでいるのではないかというようなことを考えております。

【問題をとらえる視点】

ここでは、次のような視点で考えていきたいと思います。女性の活躍推進にとっては、「生活者の視点、すなわち1人1人の女性が生き生きと自分の人生に満足して生活することを、どうやって達成していくか」という視点も大事ではございます。しかし、企業は市場競争の中で生きている存在ですので、経営者の視点、すなわち「競争環境の中で企業が経営目的を達成し、業績を向上させていくこと」との間の良い循環づくりをどうすれば達成可能なのか。この両方の視点のせめぎ合いに、どう現実的な解を見出していくのか。そういう問題意識でお話をさせていただきたいと思っております。

講演は次のような流れでさせていただきます。まず、「1. 富山県の労働に関する特徴」を簡単にレビューさせていただき、本研究の「2. インタビュー調査の概要について」ご説明いたします。そして、インタビュー調査で出会った「3. 女性たちはどのような働き方をしていたのか」を整理し、インタビューの中で出てきた「4. 管理者側から指摘された課題、女性人材側から指摘された課題」についてお話をします。そして、それらを踏まえて、「5. 2つの視点の間の矛盾を解決していくために、本質的な課題は何なのだろう」ということについてお話させていただきます。

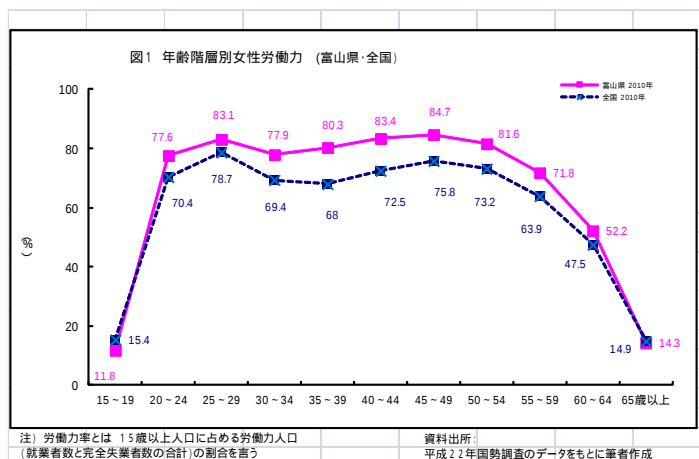
1. 富山県の労働に関する特徴

では、まず富山県の労働に関する特徴について見ていきたいと思います。5つのポイントに整理してお話します。

(1) 年齢階層別女性労働力の

M字のくぼみが浅い

第1は、大変有名な図ですが、年齢階層別女性労働力のグラフです。2010年の赤が富山県で、紺が全国のデータでございますが、このM字のくぼみを見ていただいた時に、富山県は全国に比べてずっと浅いという特徴がございます。



(2) 女性の正社員比率の高さ

第2として、女性の正社員比率の高さがございます。就業構造基本調査 2012 年のデータで富山県は全国ランキング1位 (51.9%、全国 42.5%) となっております。

(3) 個人1人当たりの収入は高くないが、共働きで高い実収入。総労働時間が長い

第3の特徴ですが、これは2つに分けて見ていきたいと思います。

図2は、全国と富山県の雇用者の所得階級別の割合をまとめたものなのですが、全国と富山県を比べて数値が大きいほうに色をつけております。男性で見ても女性で見ても富山県は、実は所得の下の方に、より色がついており、全国のほうが高い所得のところについているというのが、ザッと見てみられるかと思います。個人1人当たりの収入は決して高くありません。しかし、夫婦共に働くことによって高い実収入を達成しています。2人以上の世帯のうちの勤労者所得の実収入、都道府県所在別

ランキングで富山市は全国3位になっております。(富山市 599,995 円、全国平均 523,589 円)

図2 全国と富山県の所得階級別雇用者(役員を除く)の割合(2012年)				
	全国男性	富山県男性	全国女性	富山県女性
正規の従業員	100万円未満	0.7	0.8	4.1
	100～199万円未満	4.6	4.9	16.0
	200～299万円未満	17.4	20.5	31.7
	300～399万円未満	19.4	22.4	20.4
	400～499万円未満	16.8	19.5	11.8
	500～699万円未満	21.5	20.6	10.7
	700～999万円未満	13.8	8.5	3.7
	1000万円以上	4.6	1.7	0.6
	不明	1.2	1.1	1.0
				0.9
パート	100万円未満	28.3	30.4	51.5
	100～199万円未満	50.9	52.2	41.5
	200～299万円未満	16.0	14.1	5.4
	300～399万円未満	2.4	2.2	0.5
	400～499万円未満	0.5	0.0	0.1
	500以上	0.6	0.0	0.1
	不明	1.3	1.1	0.9
出所「就業構造基本調査2012」(平成24)年のデータをもとに筆者作成				

しかし、次の表を見ていただきたいんですが、こちらは、平成 25 年の事業所規模 5 人以上の、月別の労働に関するさまざまな項目の年平均をまとめたものになっております。全国平均の欄と富山県の欄を見比べていただくと、富山県は全国平均に比べて所定内労働時間が長いにもかかわらず、所定内給与は高くありません。さらに、総実労働時間が長いということが分かるかと思います。ということは、家計にとって残業による収入の意味が大きいのではないかということが推測されます。これは後でインタビューでの声を紹介する時にも出てくる事項ですので、ご記憶いただければと思います。

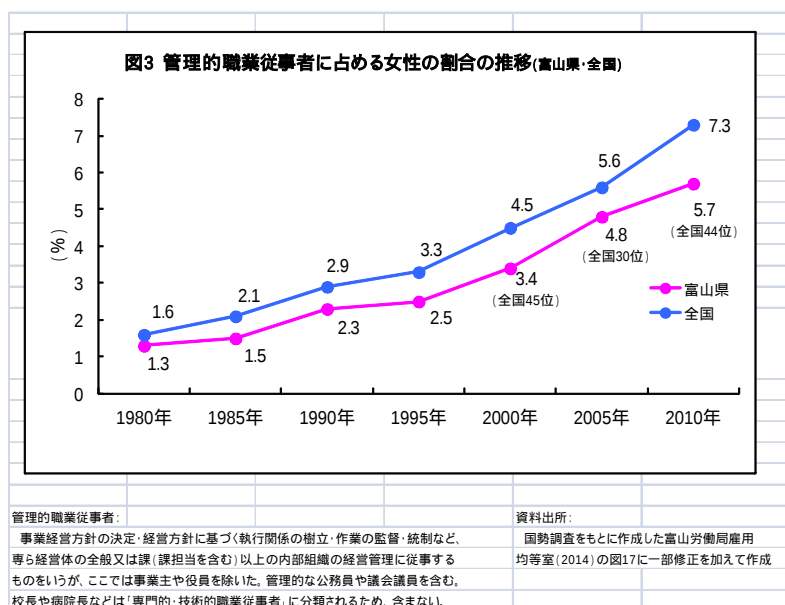
表 平成25年年平均(事業所規模5人以上)の労働状況						
	総実労働時間 (h)	所定内労働時間 (h)	所定外労働時間 (h)	現金給与総額 (円)	所定内給与(円)	特別給与(円)
全国平均	145.5	134.9	10.6	314,048	241,246	53,699
富山県	151.1	140.8	10.3	299,089	230,753	49,482
東京都	146.2	134.1	12.1	410,458	306,389	80,321
愛知県	145.8	133.8	12.0	331,491	237,074	54,080
栃木県	150.1	138.0	12.1	310,685	233,801	54,291
出所)厚生労働省「毎月勤労統計全国調査」及び「毎月勤労統計調査地方調査」をもとに筆者作成						

(4) 男女のワークライフバランス施策と男女均等施策の充実

第 4 の特徴ですが、こちらは皆さんの方がお詳しいかと思うので、説明は簡単にさせていただきますが、男女のワークライフバランス施策と男女均等施策が大変充実しております。

(5) 低い女性管理職比率

特徴の 5 番目。本日の調査の原点となったグラフでございますが、管理的職業従事者に占める女性の割合は、富山県と全国を比べると、全国 44 位という大変低い状況になっております。



2．インタビュー調査の概要

このような労働状況を踏まえて、何が問題なのかということでインタビューをいたしました。インタビューは2014年3月～12月、および2015年6月～8月にかけて実施しております。富山県内製造企業の中から、地場の中堅企業と中小企業18社を選びました。

そして各社で、女性管理職の方1名～2名のインタビュー調査と、女性社員2名～5名のインタビュー調査を行っております。

業種としては化学2社、金属製品4社、非鉄金属1社、電子部品2社、生産用機械5社、食品1社、繊維1社など、さまざまな業種にまたがっております。

地域としても富山市だけに限定するのではなくて、東部地域、西部地域にも足を運ばせていただいております。

従業者規模としては大きくは301人～1,000人、小さな20人～50人規模も含めた調査を実施しております。

3．女性人材はどのような働き方をしてきたか

3 - 1 女性人材の働き方：4タイプのキャリア・パス

これらの調査の中で、何が見えてきたのか、まず女性人材の働き方についてご説明したいと思います。インタビューでお会いした女性人材をここでは4つのタイプ（R型、G型、I型、S型）に分類してお話いたします。

【R型】 まずR型は、理系の学部卒や院卒としての専門知識のバックグラウンドを持って、製品・技術開発や生産管理、情報システム等の特定の理系的な専門職に特化してキャリアを形成しているタイプでございます。

【G型】 次にG型は、製造、検査、包装、出荷など、ものづくりに直接関係する現場でキャリアを形成しているタイプでございます。

【I型】 I型は経理事務、営業事務、総務、財務、人事など、事務的な職務に特化してキャリアを形成しています。

【S型】 そして最後のS型ですが、異動により社内の複数部門を経験しながら、部門横断的にキャリアを形成している女性でございます。

こういった分類整理のもとでインタビューした女性53名がどういう分布であったのかというのが、次のページの表の通りになっております。G型が半分くらいを占めているということが分かるかと思います。

表 女性従業員のキャリア・パス

R 型	8	15.1%
G 型	25	47.2%
I 型	14	26.4%
S 型	5	9.4%
不明	1	1.9%
計	53	100.0%

出所：筆者作成

3 - 2 男女の間でありえる役割分担

これらの女性のお話をベースにしながら、どういうふうに男女間の役割分担が行われているかというのを見ていきたいと思います。

そもそも、ものづくりの現場で考えなければならない役割分担として、1つは、(a)納期責任の違いによる役割分担。ものづくりの現場はものづくりのプロセスでさまざまなトラブルが起きることがございます。そういった中でもきちんと納期を守り、顧客に約束までに納品することは絶対に必要なんですが、そういった時に、もう5時で帰りますというような責任の取り方もあるし、きちんと顧客のニーズを達成するまで仕事を完結しますというような仕事のやり方もあるわけで、その辺に関する役割分担です。

もう1つが、(b)意思決定の質の違いによる役割分担です。ものづくりのプロセスでさまざまな課題が発生した時に、それにどう解を見出していくかという知的作業に関わるものもあれば、経営していく中で組織の中でどう人を動かしていくのかという、そういった領域に関わる意思決定もございます。

(a) 納期責任の違いによる役割分担

まず、(a)について見ていきたいと思います。今回、私の研究の目的を考えて、企業様で管理職候補、または、管理職として企業様が育てていきたいような人材を選んでインタビューに協力をお願いして下さっていた影響だと思いますが、まずこの(a)についてはインタビューした女性社員53名全員が納期責任を負った働き方をしておりました。むしろ、納期責任をきちんと自分が背負っていかなければならないので、現場での人員不足や残業時間の長さというのを指摘されるケースが多かったぐらいでした。

(b) 意思決定の質の違いによる役割分担

次に、(b)の役割分担ですが、これについては、先ほど4つに分けたタイプによって結果が違いましたので、その分類をお話して参ります。

【R型】

まず、R型社員。いわゆるリケジョ型の社員ですが、男性と均等の役割分担をやっていらっしゃるケースが、(b)についても多かったです。むしろ、例えば妊婦の時も重い実験器具を運ぶのを手伝ってもらえなかったとか、妊娠中でも出張の指示が出たりしたなど、女性ならではの特殊な状況への配慮があると良いなというような感想が多かったぐらいでございました。R型社員については、男女均等の職場の文化があるからこそ、長時間労働が当たり前の組織文化の企業においては、管理職になるうんぬんの前に、働き続けることが大変な状況にあるという事例にも出会いました。

このR型で管理職になった、ある50代女性のケースでございますが、製品開発部署で長年経験をして、その後、新しい職場となる品質保証課にて課長をなさっていました。違う部署に異動したので、異動時の最初の抵抗感はとても大きかったのですが、新しい職場の盛り立ててくれる雰囲気、周りからの支援を受け、また、自分自身も気持ちを切り替えていく中で、そのギャップを克服していかれていました。そういった中で、家庭や体調への負担の拡大、家庭の理解と本人の気持ちの切り替えの必要性などを考える生活を送っていらっしゃいます。

【G型】

次に、G型社員。ものづくりの現場で活躍されている社員ですが、これは100人以上の規模と、それ未満で分けて説明をしたいと思います。

100人以上の規模では、生産ラインの中核工程よりも、定型的な準備工程や品質検査、包装、出荷担当の女性が多くを占めておりました。このような職場は女性社員の比率が高く、現場の人たちをまとめるリーダーとして任命されているケースが多かったです。お話の中では、現在は女性活躍のいい組織の文化ができてはいるけれども、過去にこんな大変な時代があったというようなことも聞きしていて、そういった時代の課題も踏まえながら今日お話をさせていただいておりますが、そういう過去には担当する工程の違いがあるだけではなくて、女性であるということによって任せてもらえる仕事に制約があったり、評価が男性優位で不平等な点があったりするというような声が聞かれました。

そういう中で、管理職になった50代女性の方は、最初、高校を卒業して入社した時には、工業高校の出身ではないので、伝票整理等をやっていらっしゃったのですが、その後製造に移る中で、ものづくりの彼女の能力をある上司に見出され、その後、分社の製造部課長やTQC推進室の室長などをなさっています。

この企業さんのようなケースでは、従来、男性優位の組織文化でしたが、経営者だけではなく、中間管理職になる男性上司との出会いが組織文化を変革するチャンスを作っていたと思います。そして、今現在では組織文化の変化のチャンスにトライする次の世代をどう育てていくかというのが課題だということでございました。

100人未満のより小さな規模になりますと、そもそも組織図や職階を明確化していないところも多く、管理者数がそもそも少ないんです。そういった中では、女性管理職は数多くいないというケースも多いです。しかし、こういった規模層では、規模の大きい企業よりも余計に男

性若手を採用することが厳しいですので、女性社員に学ぶ機会を与えて、ものづくり女子の技能、仕事力を育成し、ものづくりの現場を上手に活性化しているという、好事例にも結構出会います。女の子でもものづくり好きという、「かわっているね」と言われたり。でも、「この機械でもっと難しいことができるようになりたい」というような女性労働者が生き生きと働いています。

新しい人を採るのが難しいので、採っているのは、さまざまな職を転々として、そういった中でポリテクセンターでもものづくりの基礎を多少学び入ってきた方や、主婦で少し子育ての手の空いた方が入社されたりしているんですが、そういった方がマシニングセンターをシャープって動かしながら、一品ものの加工をなさっていたりするんです。「なぜできるようになったの？」とインタビューでお聞きしますと、「すべては慣れです」というような答えが返ってきいたりします。

また、ものづくりの現場では従来、技能を伝承する中で、職人さんから見て盗めとか、背中で教えるもんだみたいな考え方がありがちですけども、女性社員が入って、昔ながらの考えの持ち主だったベテランの職人さんたちが、若手に分からないことを教えてくれるようになった。彼女たちが組織の中の特効薬の役割を果たしてくれたというようなお話もございました。

こういった規模の小さな企業においては、制度はなかなか整っておりません。「法定以上の子育て支援制度はどういうのがありますか」というリストをお見せしても、「んー」と考え考え、丸をつけられるようなところもあるのですが、制度が整ってなくても柔軟なアイデアと家族的な配慮で仕事の継続を支えていらっしゃると思います。

例えば、面白いなと思った事例の1つとして、小さな企業さんなんですが、女子従業員の方たちが多少の残業をしても家庭との両立に支障が出ないように、買い物を夕方が一番混む時間に行くとかたくさんの時間を取るようになるので、昼休み1時間の間にサッと昼食を食べて買い物に行ってきたいと。買い物に行ってきたものを冷やすために会社の冷蔵庫を共有して使わせてもらえないかという要望が女子従業員から出てきました。本当にちょっとしたアイデアに対する支援なんですけれども、そういったことへの会社からの支援が、例えば、彼女たちのワークライフバランスを支えていたりしました。

【Ⅰ型】

次にⅠ型社員。一般職と言われる女性の社員の働き方のイメージに近いケースですけれども、総務課や経理課、業務課というようなところに配属になっていますが、女性社員の構成割合が当然こういう職場では高いケースが多いです。しかし、このように女性比率の高い間接部門でも職場の長は男性というパターンが圧倒的に多かったです。

しかし、女性の多いこういった部門のリーダーとして登用される女性が、少しずつですが誕生してきております。そういった方たちが自分らしい役割分担を見出し、前例のないことですので最初は大きな葛藤を感じるのですが、それを吹っ切れるようになっている事例にも出会いました。例えば、30代女性で営業の管理職になった方のケースですけれども、現在は営業課の営業事務の取りまとめおよび他の課との連携を担っています。課長抜擢の当初は男性と同じように営業の課長といえ、当然、出張に行かなければならないと考え、それをこなしていく中

で大きな負担感を感じるようになりました。一方で営業課は女性も多い職場であり、女性社員たちはさまざまな顧客からの問題を電話対応したり、さまざまな業務に従事しています。そういった女性社員たちの取りまとめの中心として、課長としての役割を果たしていけばいいのではないかとというように自分らしい役割の果たし方を見出し、吹っ切っていらっしゃいました。また、こういったケースで悩む経験をその女性一人ではなく、同期の女性の課長や係長が固まりで登用され、互いに力になれたことが吹っ切れたことの要因の1つだったそうです。

【S型】

最後にS型社員について見ていきたいと思います。先ほどの表には5名と書いてはあるんですが、本格的な総合職型のキャリアだになって思うような事例は1件に限られました。この50代女性の場合には、東京事務所で営業職として勤務された後、販売促進部に移り、企画開発部に移り、営業部に移り、現在は企画開発部の課長として活躍なさっています。この企業様の場合には、20年前頃に入社した方たちの時代でも、すでに男女の均等は当たり前という組織文化を持っていらっしゃったという企業様で、このケースで私自身も仕事と家庭の両立に苦しんだ人間として素晴らしいなと思いましたのは、部署の壁を越えてさまざまな知恵や情報の交換がなされていたことです。

インタビューの時に2つの違う部署の女性がいらしたんですけども、私の質問に答えながら、子育てのいろいろな知恵を2人で情報交換されていました。こういった壁を越えた情報交換というのは、とても大切なことだなと思いました。

4．インタビューから見えてきた課題

4 - 1 管理者側へのインタビューから見えてきた課題

以上のような働き方をしてきた女性たちですが、どんな課題を持っているのでしょうか。まず、管理者側のインタビューで見えてきた課題についてお話していきたいと思います。

第1に、地域に実はさらなる女性活躍推進を阻害する文化があり、その辺りの障害を克服しなければ女性活躍推進は難しいという点がございます。3世代同居で住んでいらっしゃるケースが多いので、親御さんの援助を受けていらっしゃるんですが、実は役職につくほどは働いてほしいわけではないというようなケースもあり、そのような場合になかなか役職を引き受けてまで仕事をしていくというのが難しい状況がございます。

2点目として、リーダーへの登用を女性の側が断ってしまうという問題点がございます。

3点目としまして、リーダーに登用した女性に会社を辞められてしまったケースがあり、会社にとっての大きな損失だったということでございました。

4点目としまして、改革へ取り組んでいるが、情報伝達に課題があるという場合がございます。処遇の男女間の差が従来大きかったので、それを6年かけて差を縮めてきていっしゃ

ったんですが、そのようなインセンティブシステムの改革を進めてきたことを、女性社員側には実はきちんと説明がなされていなくて、女性社員側は男女間の処遇格差に不満を持っているというような事例がございました。

5 点目としまして、女性の視点を生かした製品開発等が国が指摘している女性活躍のメリットの実現は自社の活動の文脈では実は難しいのだというお話でした。「うちは消費財メーカーではないですから」とか、「女性の視点を生かしたアイデアと言われるのだけれど、そういうアイデアも、工場での製造のしやすさ等への配慮のない提案だから、結局、具体的な販売は実現していないんです」というような、例えばそういうお話がございました。

それから、富山では男性の育児休業取得はなかなか現実として進めにくいんだということもございました。育児休業を1日男性が取得すれば、確かにくるみんのマークは取れるんだけど、それで本当にいいのかというようなことがございます。富山らしい男性の育児、家事への協力体制が作れる制度、男性の育児休業というのではない形でも何か考えられないのかなというようなことを感じました。自分も子育てをしている中で、主人が1日会社を休んで子供を見てくれても勝手が分からず、結局は遊ばせすぎて、夜子供が熱を出してしまったみたいなの、そういうことにもなりかねなくて、きちんと家事や育児を分担してくれるような、そういった工夫を考えていく必要がございます。

4 - 2 女性社員へのインタビューから見えてきた課題

次に女性社員のインタビューから見えてきた課題を取り上げていきたいと思います。

まず、いろいろな調査でも指摘がある通りに、男性優位の組織文化があるということが重要な課題の1つです。地域でも職場でも男尊女卑の文化が強い。会社で女性が意見を言うと「姉ちゃんたち黙っとれよ」と言われたこともある事例があったりしました。

それから、トップだけでなく、中間管理職の役割が大きい。両者の連携がないと組織変革は進まないというような指摘もありました。トップが主張するだけでは不十分で、中間管理職の理解と支援、また、育児・子育て支援に理解のあるいわゆるイクボスの育成が大切だということを言われていますが、それが必要であり、そうでないと自分たちがいくらかの事を提案しても、中間管理職が私たちの意見を握りつぶしてしまうというような声が上がった場合がございます。

3 点目としまして、女性管理職のロールモデルが身近にいない。いないにもかかわらず、それを補う情報発信がないというような声がありました。課長になるというのは初めての事例であれば、プレッシャーが大きい。そういった時に、具体的に管理職になるというのはどういうことなのか、どういうメリットがあるのか、そういう情報発信がほしいという声がございました。

4 点目として、これ以上の長時間労働は引き受けられないというような意見もございました。午前さまで仕事をすることもある、そういった職場であるのに、管理職になるとさらに責任が増える、とても長時間労働は引き受けられない。そういった中でこのスライドに示している企業様は週に1回、定時に帰るというような日を設けて変革に取り組んでいらっしゃる。

5 点目として、管理職としての働き方に対して、家庭からの理解をなかなか得られない。先

ほど、経営者からご指摘があったことと重なっているかと思います。

別の声として6点目としては、地域外への出張や転勤の負担が大きい。

それから7点目として、残業代の重要性は家計にとっては実は大きくて、残業代が付かなくなる管理職にあえて就くことに対する疑問も述べられていました。管理職になるということは、長時間仕事をしても残業代が付かなくなるんですね。中には管理職の一番下の等級だと、むしろ一時的に給料が下がってしまうというような、そういうふうに女性従業員の方が考えていらっしゃるようなケースもございました。

次のスライドで示す女性社員側から出てきている課題としては、課題の8点目としてギャップを乗り越えていく人材教育の充実が必要だということでした。係長の仕事＝チームの中をまとめるだけと、課長＝さまざまな課の間の調整もしながら部門をまとめていく仕事の間には、大きなギャップがございます。全体をつかむ勉強を今までしてきてもいない、そういう経験もない彼女たちを支えていく必要がございます。

また、9点目として、自分たち自身が、外部の成功事例に触れる機会がほしいというような声もございました。

大事な課題の1つとして課題の10点目として、関わりあう職場へ変わっていかなければ、顧客からの要請とのきしみに耐えられない。会社に迷惑がかかるというような声もございました。調査の中で、富山県の従来の典型的な仕事の進め方は、実は個人プレー的なところが多かったのではないかという感触を得ております。職場の雰囲気として休みを取りにくい、個人個人で仕事をしている感じがあるとか、社長は社員に対して「標準化しなさい」「手順書を作りなさい」というような声はかけている。しかし、それがなかなかできない、仕事が属人化しているのが現状です。1つには、社員1人1人の思惑もあると思っています。この仕事は自分しかできないという自負心のようなものを社員の方が持っていて、なかなか仕事の標準化に取り組んでくれないというような声もございました。また、女性社員が、自分たちの作っているものは顧客のところまでどう使われているのかを実際に見てみたいということで、出張に行きたいと言っても、「部署が止まるから駄目だ」と相手にしてもらえないというようなケースもございました。

それ以外にもいくつか出てきた課題についても簡単にご紹介いたします。

介護と仕事の両立は、子育て以上に周りの理解と協力がないと実は大変だということ。

それから、中には専門職としての仕事で頑張りたいために管理職になりたくないという女性もいらして、女性1人1人のキャリア形成の夢は違う。

また男女均等やワークライフバランスに関するインセンティブが整っているのに、給与等の基本的インセンティブに問題があり、従業員の離職率が高い企業様のケースもございました。

その他にも、充実しているはずの子育て支援の地域インフラが、例えば砺波市の場合であると、近くの保育園ではなくて、少し遠くの保育園に行かないといけないとか、育児休業中の場合には一旦、保育園を辞めてもらえないかと声がかかったり、実は保育園事情は、数字上は100%なんですけど、いろいろな問題が出ている事例というのもございました。

5 . 2つの視点の矛盾を解決するために何が本質的な課題か

以上のような管理者側と女性社員の2つの視点の矛盾を解決するために、何が本質的な課題なのでしょう？ 今までの話をまとめていきたいと思います。

5 - 1 「関わりあう仕事の進め方」の構築

まず、1点目として、「関わりあう仕事の進め方」の構築ということが大切になっております。これは、顧客に迷惑をかけないということにとどまらず、それをきちんと推進すると、職場内、職場間の情報交流を活発化し、環境変化の多い中で、知識創造型の企業へ転換する契機にできるのかもしれませんが、男女均等施策と、企業の実際のものづくりに関する変革を、実は切り離して考えるべきではなくて、この辺の連動をうまく作ってあげると、効率的に女性活躍の推進を進めながら、企業の成長も促していくということが可能になっていくのではないかと考えられます。

こういった関わりあう仕事の進め方を実行して行くためには、自分しかこの仕事はできない、というのではなくて、必要があれば他の人が代われるよう、日頃から企業内でいろいろな仕組みの準備ができていし、女性従業員側も配慮をきちんとやって日々の仕事に取り組んでいるということが、1つには必要になります。

それからそういう不確実性の多い状況が起こるわけなので、人々の間を組み替えて、柔軟に仕事の段取りを調整する役割がリーダーには求められるわけで、そういったリーダーの能力を育成していく必要もございます。

さらに根元にそういった組織の文化がない企業様であれば、そもそもその文化を変革していかないといけなくて、そのためにはトップが声かけをするだけでは難しく、しかし、中間管理職全体が変わっていくというのも当然難しいので、1点の突破口となる成功事例を作るといいですが、一人のイクボスが会社の中で育ち、そういった小さな成功事例を作ることが、会社全体に組織の文化を変えていく波及をうまく起こしていくのではないかとというふうに、インタビューをお聞きしながら考えました。

5 - 2 時間あたりの生産性を高める仕事のやり方づくりと、給与体系の再構築

2つの視点の矛盾を解決するための2点目のポイントとして、時間あたりの生産性を高める仕事のやり方づくりと、給与体系の再構築が必要になっております。企業様によって、残業が多い企業様と、通常やっても1～2時間かなという企業様と両方いらっしゃったんですが、どちらにとっても共通点は、国内のものづくりの仕事はどんどん海外に出ていっております。顧客に言われた通りの下請けの仕事は、どんどんなくなってきています。そういった中で、知恵を使い、どう高付加価値経営、提案型営業を成し遂げていくかというのを、今、日本全国のさまざまな企業様が取り組んでいますが、実は、時間あたりの生産性を高めるためのいろんな工夫というのは、そういう高付加価値経営への転換にうまく結びついていくことを可能にするかもしれません。

このような5-1や5-2のようなものは、労務の範疇を超えた、ものづくりや経営の知識も具体的な解決策を作り出していくためには必要となります。もちろん、そういった方面のプロのコンサルタント等の援助も必要かと思いますが、その企業らしい解を出していくためには、結局、現場の女性の力、中間管理職の力、そして、トップの力をうまく組み合わせて、その企業らしい解決策を作り出していかなければなりません。

5 - 3 ものづくり女子の育成。女性にも本物の教育機会を与える

3点目のポイントですが、ものづくり女子の育成。これだけ製造産業の割合の高い富山県であればきちんと育成していき、私も日本女子大学の創立者である成瀬仁蔵先生の言葉ではないですけれども、「女性にも本物の教育機会を与える」ということが大切と考えております。

こういったことは女性だけのためではなくて、企業様にとっても多様性、不確実性の高い現在の環境下で柔軟に対応できる人材の確保や、今はゆとり教育で育ってきた若い人を育てるのはなかなか大変だというのは、私も教えていて教育面で感じておりますが、そうした人たちを導いていくときに、サーバント・リーダーシップというようなものの考え方があります。上から目線で指示して動かしていくのではなくて、その人たちが自分から考えて動いていく場づくりを上手に支援していくことによって、人々を動かしていく。女性の、例えばPTAの集まりを見ていれば分かりますけど、サーバント型のリーダーシップでないと女性の集まりは実はあまりよく機能しにくいところがあります。しかし、そういったタイプのリーダーシップはうまく育ててあげると、女性の得意領域でもあります。そういった力を組織にうまく生かしていてもいいのかもしれない。

こういった、ものづくり女子の育成のためには、そもそもの、まず、成り手を増やしていく必要があります。インタビューの中で、もと主婦の人がマシニングセンターを上手に動かしていらっしゃる状況を拝見して、教育の仕組みを準備すれば、未経験者も貴重な戦力に育つということを考えさせられました。例えばそういった中で、ポリテクセンターが一つの大事な役割を果たしているのだなということを感じましたが、ポリテクセンターが高岡にあって、東部に住んでいる女性や企業様にはなかなか通いづらいと、そういった中で、それをうまく補完していくような状況が作ればいいなというようなお声があったりしました。

また、ものづくりであれば、一番の成り手の候補になる工業高校の進学状況を示す富山県工業教育振興会の資料を見せさせていただきますと、工業高校の女子生徒数は、ここ20年の間に307人から153人に減り、女子生徒比率も16.99%が13.46%に下がっているそうです。この辺り、ものづくりの県、富山県として大変もったいないことだなと感じました。

そういった候補となる若手人材が会社の中に入ってきたら、その後きちんと育てていかなければなりませんが、OJTでもOFF-JTでも両方、きちんとした目配りをしていくことが重要になります。

まず、OJTの充実、長期計画を持った人事異動の大切さについてお話をしたいんですが、女性にも知的熟練の必要な仕事を任せ、現場の知と技を伝承していくことが必要かと思います。例えば、前の企業さんでは教えてもらえなくて、でも、ここではベテランの職人さんたちが親切に教えてくれてびっくりしたと言いながら、生き生きといろんなことを学んでいる女性社員

に出会いました。また、基本的には子供が小さいうちは、勤務地限定や出張軽減でも担えるリーダーとしての役割を作り出して、彼女たちに経験させていくことが大切だと思います。子供が小さくても男性と全く同じということができる女性もいるんです。例えばお姑さんの大変な理解があって、出張でも、夜遅く営業の飲みの付き合いでも、「心配しないでね」と言ってやってくださる環境の方もいらっしゃいました。でも、そういう方ばかりではなくて、その辺、声をかけて個人個人の状況を見極めて、中間管理職の人たちが、その人に合った解を作っていかなければなりません。リーダーシップの研究理論でも、リーダーシップの形成にとって重要なのは資質、素養ではないということが、明らかになっています。むしろ、リーダーとしての経験、小さなリーダーシップの経験が、次より難しいリーダーシップをとれる礎になって高次のリーダーシップがとれるようになっていくというふうなことが言われています。そういう意味でも、このワンステップとしてのリーダーシップの役割を上手に作り出していくことは大事かと思います。

また、異なる知識が必要になる部署にも計画的に異動させて、経験させることは、男性に対しては当然配慮をしているのと同じように、やはり必要です。現在の業務活動の経験は、将来のための重要な学習機会であるということを忘れないでいただきたいと思います。

一方、OFF-JTですが、技能を高めるための研修、管理者能力を育成するための研修の機会をきちんと準備することが大切です。研修のコアとして、性別にかかわらず男女共通するメニューをきちんと受けられることが重要です。その土台にプラスすることで女性独自の問題に対処し、企業の境界を越えたネットワーク形成に資する研修が生きてくるのだということを忘れてはいけないかと思います。女性向けの研修だけに女性を行かせるのではなくて、男性管理職になるのに必要な知識は当然、女性管理職にも必要な知識で、その辺、研修メニューのどういったものを女性社員に受けさせるのか見直しをしていただければと考えております。

それから、育児休業中や短時間勤務等が必要な時期に、それは確かに制約なのですが、でも、その時にできる仕事を逆に与えてあげて、生まれてくる時間を生かして、例えば通信教育等を利用するのはどうかということがございます。休養中に落ちた能力や蓄積できなかった知識を獲得することによって、復帰をスムーズにするかもしれませんし、さらには長期的に組織に貢献する能力を高めるステップになるかもしれません。ただし、当然、育児休業中は子供にお金を使わないといけませんし、所得は従来よりは少し下がるので、このあたり企業さんが自分たちの組織目的に貢献する能力を高めてほしいのであれば、きちんと費用の助成をする等の仕組みの制度も必要になります。以上になります。

おわりに

この研究は科学研究費の助成事業で行われているものでございます。現在まだ論文を書いている途中です。したがって、ここで最後にお断りさせていただきたいのは、まだ執筆途中で、普通、論文を書いてからこういう講演をさせていただくのですが、ぜひこの機会に話をしてほしいという経営者協会様からのお願いを引き受けまして、論文できちんと細かいところの確認をする前のもので発表させていただいております。その成果については、近々まとめますので、

ご関心のある方はお手元の資料に私の連絡先も記載してございます。ご連絡をいただけましたら、論文等、きちんと確認ができて正確になりましたものを送らせていただきます。本日はお忙しい中、ご清聴ありがとうございました。

女性活躍のための企業トップセミナー 講演録
「富山県ものづくり企業における女性活躍の実態と課題」

2015 年 10 月発行

編 著 富山県経営者協会

発行所 一般社団法人 富山県経営者協会

〒930-0083 富山市総曲輪 2 丁目 1 番 3 号

T E L (076)421-9588

F A X (076)421-9952

ホームページ <http://www.toyama-keikyo.jp/>

E メール info@toyama-keikyo.jp

無断複写禁止・転載不可