

本検討メモは、執筆者個人の見解としてとりまとめたもので、学会、研究機関等、関連する方々から幅広くコメントを頂戴することを意図しております。国土交通政策研究所の見解を示すものではありません。コメントがございましたら、hqt-opinion-pri@ml.mlit.go.jpまでお送り頂きますようお願いいたします。

女性活躍推進に取り組む企業に対する共同ヒアリング調査 (国土交通政策研究所と昭和女子大学グローバルビジネス学部 ビジネスデザイン学科飛田史和教授ゼミ)

2018年11月28日
国土交通省国土交通政策研究所
研究調整官 多田智和
昭和女子大学グローバルビジネス学部ビジネスデザイン学科
教授 飛田史和

1. はじめに

国土交通政策研究所では、2015年度に、国土交通分野における女性活躍推進策と生産性向上に関する調査研究を実施し、企業アンケート調査結果を報告書としてとりまとめた^{*1*2}。報告書では、女性の活躍推進のための企業の取組は、新卒採用に占める女性比率や管理職の女性比率に対して正の効果を持っていること、女性の10年離職率を下げるだけでなく、男性の10年離職率も下げる効果を持つこと、女性の職務満足度を向上させること、女性の昇進意欲が高まること等が、アンケート調査によって明らかとなっている。

この度、女性活躍推進に取り組む企業に対し、共同ヒアリング調査を行い、本企業が実施している具体的取組について、ディスカッションペーパーとしてとりまとめた。

本ディスカッションペーパーは、企業における女性活躍推進に関する基礎資料として活用されることを期待するものである。

本ヒアリング調査は、国土交通政策研究所と、昭和女子大学グローバルビジネス学部ビジネスデザイン学科飛田史和教授ゼミが、共同で実施した。

2. 調査概要

(1)調査の目的

女性活躍推進に意欲的な企業へのヒアリングを行い、国土交通政策とビジネスデザインの視点から、女性活躍推進のために作られた制度がどのように運用され、社員のキャリア形成や企業経営にどのように貢献しているのかを把握することにより、より効果的な制度設計や、運用方法を提案することを目的として実施した。

ヒアリング結果は、女性活躍推進を必要とする動機、背景(もしくは会社の特色、経緯)、女性社員活躍推進のために新たに作った制度で特徴的なものと、運用方法の工夫例、女性社員のキャリア形成や企業経営にとって得られた効果、(女性の時短制度適用社員などと一緒に働く周りの)男性社員の労働意識にもたらされた効果としてとりまとめた。

(2)企業の選定・ヒアリング調査日

一般社団法人日本建設業連合会、一般社団法人全国建設業協会、一般社団法人不動産協会から、女性活躍推進に意欲的な会員企業を1社ずつ推薦して頂き、2018年10月11日、18日、25日に実施した(表1)。

表1 調査企業と調査日

調査企業	調査日
一般社団法人日本建設業連合会会員企業 A 社	2018年10月11日
一般社団法人全国建設業協会会員企業 B 社	2018年10月18日
一般社団法人不動産協会会員企業 C 社	2018年10月25日

3. 調査結果

今回の調査は、女性活躍が国土交通関係企業の経営改善にどうつながるかを分析するために、特徴ある三社にヒアリングを行った(表1参照)。

それぞれの企業において、女性活躍推進策が採られた動機・経緯は異なる。具体的には、企業の活動のために必要な目的(「有能な人材の中途退社を防ぐ」「地元根ざした人材の確保」、「多様な感性・働き方を可能にする」など)を実現するために制度、支援策が採用されている。(表2参照)

女性活躍が企業の生産性や利益にどのようにつながっているかを分析することが今回調査の目的の一つであった。ヒアリングの結果からは、上記の企業の目的それ自身を実現することが最重要であり、採られた推進策はその企業の生産性や利益にもプラスの効果をもたらしていると思われるが、その直接的な計測・分析は得られなかった。

とは言っても、個別企業の進捗状況を定量的に把握することは重要である。ヒアリングからは、同じような業態の他社との横並び比較(ピアプレッシャー)やベスト・プラクティスの共有が効果的であるとの結果が得られた。

この観点からは、女性活躍推進法における、「女性活躍状況の公表」および「優良な企業の取組の認定」が極めて有効であり、国土交通関連分野に限定せず、すべての産業や業態において自社と同業態他社との女性活躍状況の定量的比較、ベストプラクティスの採用可否ができるようになることが望ましい。

表2 調査結果

	<p>女性活躍推進を必要とする動機、背景(もしくは会社の特色、経緯)</p>	<p>女性社員活躍推進のために新たに作った制度で特徴的なものと、運用方法の工夫例</p>	<p>女性社員のキャリア形成や企業経営にとって得られた効果</p>	<p>(女性の時短制度適用社員などと一緒に働く周りの)男性社員の労働意識にもたらされた効果</p>
<p>A社</p>	<ul style="list-style-type: none"> 技術職(総合職)は、以前は女性の採用(応募)が少なく、また、建設現場での(男性中心の)勤務体制や転勤の多さなどの要因により、結婚や出産を機に退職することが当たり前だった。そのような貴重な(仕事を覚えてこれから戦力となる)人材を、中途退職で失うことは、会社にとって大きな損失、生産性の減退につながるため、まずはキャリアの継続ができる制度を整えた。 A社は同業他社に比べて女性の活躍のための制度改正や投資を行っていると思うが、「けんせつ小町委員会」などでの他社との情報交換やピアプレッシャーにより、女性がもっと働きやすく、キャリアを継続できるように、働き方や制度を変える取り組みが業界全体で進んできている。 	<ul style="list-style-type: none"> 育児休業(分割取得可能。男性社員も取得可能)の取得開始後1ヶ月間を有給とする。 配偶者同居支援制度(配偶者の転勤により転居が必要な場合に、転居先から通勤できる職場へ異動できる制度)。 ジョブリターン制度(出産・育児を理由に退職した社員の再雇用制度) 全現場に男女別トイレ、更衣室を設置する取組み(実績:約8割の現場に女性専用トイレ、約5割の現場に鍵付きの更衣室を設置) コアタイム無しのフレックスタイムを現場に導入することで、時間外労働時間の削減に繋がった。また、短時間勤務者のフォローが進み、現場でも勤務しやすくなった。 	<ul style="list-style-type: none"> 働く意欲の高い女性社員が退職しなくなることで効果は大きい(女性と仕事をすることがある社員は、女性を高く評価している。企業にとってもプラス要因)。 キッチン等の女性の方が詳しい空間の設計は、女性の目線が活かされる。 顧客との打ち合わせに女性社員がいると、和やかに、潤滑的な役割を担っている。 女性の増加による効果を数値として出すことはできないが、女性が活躍することによるパフォーマンスの低下は考えられない。 	<ul style="list-style-type: none"> 管理職を対象にダイバーシティマネジメント研修を実施し、意識改革を図っている。 短時間勤務者と業務で関わる社員は、時間を有効に使う意識が高くなる。 現場において、声の小さい女性社員の発言を作業員が一生懸命に聞くため、指示が確実に通る。 女性が現場に配属されることに戸惑う現場所長もまだ存在する。しかし研修や、女性の部下のいる経験者からの助言、アドバイスにより、比較的抵抗なく受け入れている。
<p>B社</p>	<ul style="list-style-type: none"> 地元で根差した企業であり、地元の雇用を推進している。人手不足の中で優秀な女性を採用して、気持ちよく働いてもらうことを基本に考えてきた。同業他社と比べて人件費、福利厚生に金をかけている。 社員のモチベーションがどうしたら上がるかを考えている。社員が自発的に、自分で考え提案できる仕組みを作ることが重要。上からやらされた感があるとうまく行かない。 制度も取得率を考慮して取らなければならないという会社からのプレッシャーは良くない。キャリアを形成するにあたって、複数の選択肢を提示して、社員が良く考えて選べるようにしたい。 	<ul style="list-style-type: none"> 建築現場には、女子トイレ、更衣室を完備している。 内勤、設計、現場では勤務時間が違うので、時差出勤を行っている。 子育てのプランクがあっても戻って来やすい制度(シェンカムバック制度等)を設けている。 付加価値の多くを福利厚生に投入している。 	<ul style="list-style-type: none"> いろいろな制度があるので、結婚を機に退職・転職という選択肢を考えずに済む。 経営者として、社員が自発的に楽しく仕事するというのを追求している。 働きやすい会社、社員のモチベーションがどうしたら上がるかを考えて企業経営している。 「資本の取り分を削っても労働分配率を上げないと良い人材は得られない」という問題意識はある。但し、資本と労働はゼロサムではなく、労働に厚くないと地域の雇用は根付かない。 	<ul style="list-style-type: none"> 女性だけ特別に扱っていると男性社員から言われたことはない。 社員の仲が良く、社長とも話しができる。社内結婚も多い。中小企業の良いところを100%出す。
<p>C社</p>	<ul style="list-style-type: none"> 総合職の女性比率は10%程度だが、最近の新卒採用では3分の1程度まで上がっている(業務職は女性100%)。C社では以前から処遇について男女格差はなかった。女性の社会進出や、ダイバーシティの観点から女性比率は上昇しているが、特別なことをしているという意識はない。 不動産産業では、住宅におけるライフスタイルや住まい方、商業施設やホテルなどのユーザー・オフィスワーカーなど、顧客(個人および企業)のさまざまな価値観・ニーズを共有・共感できる多様な人材(ダイバーシティ)を必要としている。男性、女性のバランスもその観点から自然に変化してきた中で、女性の働き方を支援するような方向に向かっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 制度を会社から押し付ける形で提示するわけではなく、人事部が現場でアンケートをとったり、ヒアリングをしたりする中で、ニーズをとらえつつ、制度設計を行っている。 2016年からは在宅勤務制度を実施しているほか、軽量のパソコンを導入するなど多様な働き方に対応したインフラ整備も行っている。 個人的に助けられた良い制度といえば(2011年から設置された)事業所内保育所である。一般の保育所は入園が確実でないため、復職の予定をあらかじめ組むことが難しい。 男性社員向けの「育パパトレーニング休暇(5日間連続休暇)」も制度化しており、対象者の7割が取得している。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業所内保育所により、復職のタイミングが読めるようになった。育児休業からの復帰率は100%である。 以前は女性社員が少なかったが、最近では女性社員も増えてきて、一般の係長クラスの層は厚くなってきているので、今後女性の管理職は増える見込みである。 当社の提供するオフィス、商業施設、ホテルなど、お客さまの大半が女性であるため、女性社員の視点や感性が欠かせない。女性の人数が増え、その活躍の場が増えたことは当社事業成長に寄与している。例えば育児中の女性社員のチームがママ目線を活かして企画に携わった商業施設など。 	<ul style="list-style-type: none"> 「男女」の意識は従前から持っていない。社員の目線も同様である。 働き方に制約のある社員(時短勤務者を含む)について相互理解が深まっている

参考文献

- *1 山田浩次、磯山啓明(2017)「国土交通分野における女性活躍推進策と生産性向上に関する調査研究」、国土交通政策研究第 139 号
<http://www.mlit.go.jp/pri/houkoku/gaiyou/kkk139.html>
- *2 福田充孝、山田浩次、磯山啓明(2017)「国土交通分野における女性活躍推進策と生産性向上に関する調査研究」、PRI Review 第 63 号
<http://www.mlit.go.jp/pri/kikanshi/prireview2016.html#pri63>