

Title	女性活躍推進の取り組み・現状と課題：技術者の視点から
Author(s)	仲俣, 千由紀
Citation	年次学術大会講演要旨集, 33: 852-855
Issue Date	2018-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/15712">http://hdl.handle.net/10119/15712</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

○仲俣 千由紀（株式会社IHI）

### 1. 序論

企業は持続成長するために、事業活動を行う人材を獲得し、その能力を最大限に引き出すよう育成する必要がある。少子化が進む日本においては、人材の獲得と育成の重要性が増している。日本では女性の就業率（15歳以上の人口に対する就業者数）は50%弱であり、女性の非労働力人口は眠れる人材として着目されている。女性の非労働力人口を労働力人口に転換することができるよう、男女ともに働きやすい職場環境を整備すること、さらには指導的立場の女性が増えるよう女性活躍推進の取り組みを行うことが企業には求められている。本論では、著者の経験を踏まえて女性活躍推進の取り組みの現状と課題を、一技術者の視点で考察する。

### 2. 日本における女性活躍推進現状と課題

1986年の男女雇用機会均等法施行、2009年の男女共同参画社会基本法制定を経て、2016年には女性の採用・登用・能力開発等のための事業主行動計画の策定を事業主に義務付ける女性活躍推進法が施行され、男女共同参画社会の実現に向けて積極的で具体的な動きが始まった。さらに2017年1月には改正男女雇用機会均等法／育児・介護休業法の施行、2017年3月28日には働き方改革実行計画の閣議決定など、政府は「男性中心型労働慣行等の変革・女性の活躍」と「仕事と生活の調和」を推し進めている。

その日本における男女別の就業率の変化を2007年と2017年を比較して図1に示す<sup>[1]</sup>。男性は2007年と2017年では15歳～55歳の就業率に

ほとんど変化が見られないが、女性については学生人口が多く就業率の低い15歳～24歳の年代を除くすべての年代で2007年に比べて2017年の就業率が上昇しており、女性の雇用の促進されていることがわかる。しかし、働き盛りの25歳～54歳の年代で依然として男性の就業率に対して女性の就業率は15ポイント以上低く、女性の就業促進には改善の余地があると考えられる。また、女性の就業率が35歳～44歳の年代で下がる、いわゆるM字カーブが依然として見られており、子育て世代の職離れについて既に様々な施策が講じられているが引き続き改善努力が必要と考えられる。

改善の余地ありとはいえ、日本の女性の就業率は諸外国と比較して遜色ないレベルであり、それにも関わらず、管理的職業従事者に占める女性割合は諸外国と比較して明らかに低いということが『平成29年版男女共同参画白書』（内閣府、2017年）に示されている。つまり、日本においては、女性の多くが補助的な立場で働いており、仕事の性質が男性とは対等でないことを示している。

### 3. IHIの女性活躍推進の現状

IHIは、「人材こそが最大かつ唯一の財産である」という経営理念の下、多様な個性・価値観を有する個人の持てる能力を最大限に発揮できる職場を作ることに取り組んでおり、2項に示した社会の動きに沿って取り組みを加速している。表1にIHIの女性活躍推進に関する数値目標と2018年度実績を示す。女性役員数は目標を達成できているが、その他は目標に届かず更なる改善努力が必要である。

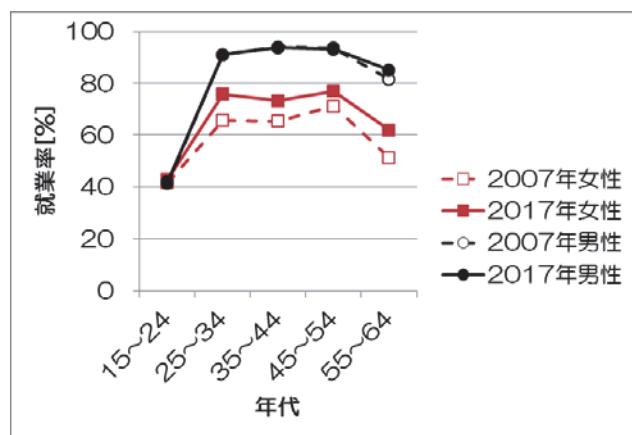


図1 日本における男女別就業率の変化

「労働力調査（基本集計）平成30年（2018年）6月分（2018年7月31日公表）」（総務省統計局）（<http://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/>）のデータから筆者にて作成

なお、目標値が女性比率 50%に設定されていないのは、採用に関しては採用母集団である学生の男女比率がそもそも 50%に届いていないためであり、現在の I H I の採用における女性比率目標値は採用母集団の学部系統における男女比相当となっている。また、女性管理職比率については現在の人員構成から女性従業員が順当に育成された場合に達成可能な目標値となっている。

#### 4. I H I の女性活躍推進の取り組み

総合職女性の採用比率、管理職比率を伸ばすために、I H I が実施している女性活躍推進の取り組みと課題を表 2 に示す。女性比率を増やすために、まず採用時点で男性に偏らない公平な採用を行っている。女子学生に応募してもらえよう、女性向けに情報を発信し、女性従業員が活き活きと働く姿を伝えられるよう工夫している。また、入社後に働き続けられるよう、出産・育児時期のワークライフバランスを保つための制度制定や職場環境の改善に努めている。さらに、女性が確実にキャリアを形成し管理職から役員まで育つよう、背中を押す取り組みも実施している。

表 1 I H I の女性活躍推進に関する数値目標と 2018 年度実績

##### ● 採用における大卒女性比率

	目標	2018年実績
事務系	35%以上	34%
技術系	10%以上	6%
大卒	15%以上	13%

##### ● 女性管理職比率

	目標	2018年実績
2018年度	3%以上	2.8%
2020年度	3.5%以上	-

##### ● 女性役員数

	目標	2018年実績
2018年度	1名以上	4名
2020年度	1名以上	-

表 2 I H I の女性活躍推進の取り組みと課題

採用	育成
<p><b>(課題) 採用環境が厳しさを増している中での、優秀な女子学生応募者の確保</b> →効果的なPRによる母集団・応募者数の拡大</p> <p>① 女性従業員の積極的採用 ・“リケジョ”採用のためセミナー、インターンの実施 ・女性向け採用HP・パンフレット等の作成 ・女性内々定者と女性従業員との座談会の実施 ・技術系女性リクレーターの積極的な活用</p> <p>② 女性従業員の配属先拡大</p>	<p><b>(課題) 女性基幹職・役員候補者の層を厚くしていくための取り組み</b> →女性基幹職・役員候補者の育成強化</p> <p>① 男女共通の階層別研修に加え、女性基幹職を社外研修へ派遣 ② ネットワークリーダー活動による若手女性のネットワーク作りと動機付け、リーダー自身の成長 ③ ダイバーシティ推進講演会やヒアリングを通じた、女性育成支援に向けた意識浸透、環境整備 ④ 関係会社の女性従業員育成への取り組み支援</p>
評価・昇進・配置	制度（男女共通）、その他
<p><b>(課題) 女性基幹職・役員候補者の層を厚くしていくための取り組み</b> →女性基幹職・役員候補者の育成強化</p> <p>① 人事委員会で女性の昇進状況のモニタリング ② サクセッションプランにおける後継者候補のダイバーシティ向上 ③ 人事評価項目の見直し（ダイバーシティを明記）</p>	<p><b>(課題) ・出産・育児から早期の職場復帰支援 ・男性従業員の育休取得促進 ・ダイバーシティ・女性活躍に関する意識浸透</b> →勤務制度・環境づくりのより一層の拡充 政府による認定の取得</p> <p>① 育休制度、チャイルドケア休暇制度、時短/フレックスタイム制度 ② キャリアターン・エントリー制度・配偶者転勤休職制度 ③ 在宅勤務制度、企業内保育所、育児アドバイザーサービス ④ ビジネスネーム利用のルール化と拡充 ⑤ 育休取得者・所属長向けハンドブック作成</p>

#### 5. I H I の女性活躍推進の取り組み課題

##### 採用

理想は女性比率 50%であるが、採用の母集団である学生の男女比率がそもそも 50%ではない。I H I では技術系の採用人員が多いため、特に機械系を専攻する女子学生比率が上がらないことには採用における女性比率をあげることが難しい。企業努力では対策が難しいところであるが、I H I の女性社員



は学会の女性活躍推進活動を積極的に支援しており、学会活動を通じて、女子中高生への理系進学推進活動や大学生への重工系企業の魅力を伝える活動を行っている。理系・機械系に進む女性を増やし、女性エンジニアを増やすには、世の中の Unconscious Bias 解消に向けた取り組みが必要である。これはやはり企業の努力では難しく、親世代の意識改革、学校での進路指導の改革など、多角的な対策が必要である。

## 環境整備

IHIの管理職の女性比率目標は3%であり、高いとは言えない値である。これは現時点で管理職昇進手前の社員が入社した頃の女性比率が低かったこと、さらにそこから退職などで人数が欠けたことなどによる。管理職における女性比率を上げるには、退職を防ぐための環境整備が必要である。IHIでは出産・育児期間中の時間的な制約に対応するために様々な制度を設けている。今後の課題は、これらの制度を利用することに対する職場の理解を進めることである。

今後、様々な施策が奏功して女性比率が急速に上がってくると、育児休業や育児時短による職場の労働力減への対応が大きな課題となってくると考えられる。これらの制度利用に対する職場の理解を得るためには、残された人員に負担が偏ることのないよう、中期的なリソース計画に基づき、人員の補充などの対応準備を進めることが大切である。筆者が所属する研究開発部門での職務は、高度な専門知識を必要とするため、欠けた人員を外部から補充するのは容易ではないし、職場内であってさえも応援被援が容易ではない。筆者の職場では業務の標準化やマニュアル整備を進め、人に付いた知識を組織の知とする活動を進め、応援による負荷平準化が可能な環境整備を進めている。負荷平準化にはチームで仕事をし、互いに支援しあうことが必要であるが、まだまだ個人プレーも見受けられ仕事の進め方を改める必要がある。長く個人プレーを続けてきた人々はチームプレーで仕事をするイメージが持てず、改革に消極的な人が少なくないため、意識改革が必要である。

女性が社会に出て活躍するには、逆にこれまで女性が主に活躍していた領域に男性が進出して活躍する必要がある。その領域とは育児・家事・PTAなどの学校活動や地域活動である。育児については男性の育児休業や育児時短の取得を推進することが必要である。男性がこれらの制度を利用することについては本人も職場もまだまだ抵抗感があると感じられ、意識改革が必要である。IHIでは講演会などを通じて意識改革を促しているところであるが、現場レベルでの浸透にはまだ時間を要しそうである。利用ケースを増やし「当たり前化」していくことで意識改革につなげたい。育児中の男性は、プライベートを職場に持ち込みにくい思いがあると思うが、職場の上司や同僚に事情を理解してもらい、協力を求めていると思う。そのためには、個人的なことも話しやすい日頃からの信頼関係の構築が必須である。直接の上司部下の関係だけでなく、部内の管理職の横の連携、直接ではない隣の上司との斜めの関係も太くして、職場内の風通しを良くしてゆく必要があると考えている。

育児・家事・PTA活動等への参加を促すにはまずはプライベートの時間の確保が必要である。そのために、企業では長時間労働の排除に向けた働き方改革を進めている。

社外へ目を向けると、女性の職場での活躍を難しくしていることのひとつにPTA活動(特に小学校)があると個人的には感じている。学校の現場、特に小学校のPTA活動は平日昼間の活動が多く、専業主婦想定で活動が推進されている。このため、私の周囲では小学校までは専業主婦で、子供が中学に上がったなら家事の邪魔にならない範囲でパートを始める方が多かった。PTA役員に積極的に男性を引き入れ、女性中心の役員構成を改め、PTA活動のあり方を見直す必要があると考えている。

## 育成

女性を採用し、出産・育児時期を退職せずに乗り越えられるようにすることは、指導的立場の女性を増やすことの必要条件だが、十分条件ではない。女性に機会を与え、育てる必要がある。

IHIでは2013年度からネットワークリーダー活動を実施している。若手の女性管理職がネットワークリーダーとして任命され、女性社員の悩みや本音に迫り、女性活躍推進に有効な対策を打ち出し推進することがスタート時点での目標であった。2014年のネットワークリーダー活動で、ある事業所の女性社員に対してアンケートによる意識調査を実施した。対象者の多くは管理職昇進前の若手総合職女性である。その結果、仕事にやりがいを感じ、激務も厭わず、チャンスがあれば大きな仕事に挑戦してみたいとの意欲を持ちながら、リーダーよりもサポーター志向という女性社員の姿が見えてきた。管理職以外の人数が多数であったため、サポーター志向寄りの結果が出た可能性もあるが、若いときから目指すところがサポーターであっては自ずと仕事に対する取り組みや成長も鈍ってしまうと危惧される。

上司は、女性部下に将来リーダーとなることを意識させ、リーダーとしての経験を積ませることが必要である。また、育児中の女性に対して、どこまで負荷をかけてよいものか、という男性上司の悩みが聞かれるが、女性の側は機会を与えて欲しいと考えている場合もある。上司と部下でよく話し合い、上司は背中を押してあげることも必要である。

女性の側は、目標を高く掲げ、自己の成長をあきらめず目標を見失わないようにして欲しい。筆者にとっては社外研修で自分の想いに向き合い再認識する場が大変有効であった。また、社内外の働く女性との交流を通じて刺激を受けた。ネットワークリーダー活動は、後輩社員にそのような場を提供する活動も行っていけるとよいと考える。

## 6. 結論

日本においては男女雇用機会均等法施工後、両立支援を主眼とした取り組みが推進されてきたが、少子化の流れの中、今後想定される深刻な労働力不足を背景に、女性活躍推進法が施工され、両立支援から女性の活躍推進へと舵が切れ、加速度的に取り組みが進められている。国の歩みとともにIHIでも女性活躍推進が進められている。今後、さらなる女性活躍を推進するためには以下が必要と考える。

### 採用

- ・ 機械工学などの男性中心の学術分野に女性を増やす。世の中のUnconscious Bias解消に向けた取り組みが必要である。

### 環境整備

- ・ 出産・育児時期の一時的な女性社員の休業時に職場が対応できるよう、高度な専門知識を有する技術開発職の職場においても、業務の標準化を進め個人プレーからチームプレーへ改革を進める必要がある。
- ・ 男性の育児休業や育児時短の取得ケースを増やし、「当たり前化」してゆくことで職場の意識を変えてゆく必要がある。男性が育児休業や育児時短を取得しやすい環境作りには、プライベートの事情を周囲に理解してもらうことも必要と考えられるため、上司や同僚とは個人的な事も話しやすい信頼関係で結ばれた、風通しのよい職場環境の構築が必要である。
- ・ 男性の育児、PTA等の学校活動や地域活動での活躍を推進する。そのために職場では長時間労働をなくし、プライベート時間の増加に努める必要がある。
- ・ PTA等、母の独壇場であった場に男性を積極的に引き入れ、活動のあり方を見直す必要がある。

### 育成

- ・ 女性部下に将来リーダーとなることを意識させ、リーダーとしての経験を積ませる必要がある。
- ・ 育児中の女性が経験機会を失うことがないようにする必要がある。上司は女性部下の意志を確認し、意欲があれば機会を与え、時には背中を押すことも必要である。
- ・ 女性は目標を高く掲げ、自己の成長をあきらめず目標を見失わないようにして欲しい。社内外の女性のネットワーク活動は人生の先輩に出会い、刺激を受ける場として有効であると考えられる。

## 参考文献

- [1] 「労働力調査（基本集計）平成30年（2018年）6月分（2018年7月31日公表）」（総務省統計局）（<http://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/>）