Women in Senior Management in Sma11 Business : Clarification of Points of Issue

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2015-01-31 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: MORITA, Sonoko メールアドレス: 所属:
URL	https://osaka-shoin.repo.nii.ac.jp/records/3918

BY-NC-ND

中小企業における女性役員・取締役と女性登用
―論点の策定に向けて―

学芸学部　ライフプランニング学科　森田　園子

要旨：日本の雇用において中小企業は重大な役割を果たしている。本稿は、その中小企業における女性役員・取締役のあり方が大企業と異なっているのか、異なっているとすればどのように異なっているのか、又その要因は何かを明らかにする前段階として、この課題を見るべき論点を明らかにするためのものである。そのため、ヒアリング調査は経営者であると同時に周辺企業を俯瞰する立場にあり、自らもまた働く女性として経験を積んで来た女性を対象とした。ヒアリングを通して得た知見により、今後検証を進めるにあたっての論点は以下のとおりとした。第1は、「役員・取締役に至る経緯」、第2は「システム整備」である。第1点は、女性管理職・役員にまで至った要因は何であったのかである。第2点は具体的な就業環境のシステム整備に力点をおくものである。そこには、育児休業などの制度整備が重要であることは言うまでもないが、ここではそのような制度を補完するものとして、もっとも具体的な人事管理システムとしての「業務の配分」や「働き方」のシステム整備を取り上げることとした。

キーワード：ジェンダー・ダイバーシティ、中小企業、女性役員、女性管理職、女性登用

第1節　研究目的と研究方法

(1) 研究目的

日本では、大企業の多くが今も多かれ少なかれ男性社会である。そのことが、出産後に労働市場から退出する女性が7割にも達するような事態を生じさせる大きな要因となり、ひいては管理職に占める女性割合の低さ、とくに上級管理職である役員・取締役中の女性割合の極端な低さを招いているのではないだろうか。中小企業も事情が大きく異なるとは思えないが、中小企業家同友会（以下、同友会）などでは小規模ながらも優良な企業の女性経営者・役員・取締役の活躍を見ることができる。雇用統計基本調査（後述）においても、企業規模の小さい程女性管理職の比率が高いことが示されている。中小企業あるいは小規模事業所で働く女性は、大企業で働くよりも職業的地位達成の機会に恵まれているのだろうか。

本研究は、中小企業における女性役員・取締役のあり方が大企業と異なっているのか、異なっているとすればどのように異なっているのか、又その要因は何かを明らかにする前段階として、この課題を見るべき論点を明らかにすることを目的とする。

(2) 研究方法

中規模および大規模調査はいくつか行われている。ここでは、文献研究を行うとともに、関西を中心としたヒアリングを行い、後に予定している他地域との比較に連動させることとしたい。また、女性と言えば「女性の特性を生かして」と唱えられることが多いが、本稿はできればそのような観点は避けたいと考えている。企業社会で女性が生き残るために男性化する必要はないが、一方で職域における性別分離は女性にとって不利に働く要素を多く含むからである（森田 2011）。

ヒアリング対象の第1は、大阪府中小企業家同友会女性部長を務めたA氏（食品包装資材を取扱う企業の取締役営業本部部長・営業所長）である。A氏には、同友会前女性部長の視点から中小企業における女性役員・取締役と女性登用の現状と課題について語ってもらうと同時に、ご自身が取締役にまで至った経緯を通して得られた知見の提供を期待した。調査時期はいずれも2014年9月である。

ヒアリング対象の第2は、大阪府東部に拠点をおいて税理士事務所を経営するB氏である。周知のように、大阪府東部は東大阪市を中心として、東京都大田区と並ぶ中小企業集積地を形成している。近年企業数は激減し、モノづくりの拠点としての地位は揺らぎつつあるが、その中でも女性経営者あるいは上級管理職として力を発揮している女性は少なくない。

B氏には特に、多くの顧客企業の相談に応じてきた経験から、中小企業の女性役員という存在をどのよう

に捉えるのが適切であるかについて、また、中小企業を対象とした「両立支援助成金」の活用状況についての情報を提供願うこととした。男女共同参画の必要性を理解はしていても、たった一人の従業員が産休・育休に入ってしまうとなると、どうすれば良いのかと戸惑う経営者にとってこのような助成金が効力を持つかどうかを理解するためである。

第3は、中部地方の中堅企業代表取締役C氏である。同氏は、県の労働委員会委員も務めており、規模を問わず、県下の企業状況に明るい。自らは、自動車会社の生産設備のメンテナンスを原点とする企業において現在の地位を獲得した、企業における女性役員・取締役のあり方について語るにふさわしい人物である。

第4は、大阪府東部において、自ら起業することによって就業先を確保し、その維持発展に尽力中のD氏（不動産関連会社代表取締役）である。同氏は、日本青年会議所全国JCなでしこ女子部会を立ち上げ、子育てをしながら経営に携わってきた自らの経験から、後進を育て、意欲と能力のある女性の定着と産休・育休からの復帰を支援している。

しかしながら、現場における応援施策は必ずしも功を奏するとは限らず、定着と復帰へのインセンティブを高めるための方策を講じているところである。その方策の概要とねらいについても情報の提供をいただいた。

以上4名のヒアリング対象者はいずれも経営者であると同時に周辺の多くの企業を俯瞰する立場にあり、自らもまた働く女性としていくつもの壁を超えて来た経験を持つ人々である。各対象者からは、以上3つの立場からの意見を聴くことができた。そこから、この課題を見るべき視点を策定することとしたい。

大手企業を対象とした調査であれば、ヒアリング対象は企業トップ、人事管理担当者および当の女性役員・取締役とするところであるが、企業規模が小さい場合、トップ自身が人事施策を立て、それを実行することも多く、今回の回答者はほぼ上記3役を兼ねての回答を願うこととなった。

第2節　中小企業における女性役員・取締役

(1) 雇用における中小企業の位置づけ

最初に、日本の雇用における中小企業の位置づけを確認しておきたい[1]。「2014年版中小企業白書」によると、企業数は減少傾向にあるとは言え、小規模事業者が334万者（86.5%）を占め、中規模企業51万者（13.2%）を合わせると全体の99.7%を中小企業が占め、大企業はわずかに0.3%（1万者）である。従業者数では合わせて69.7%を占める。

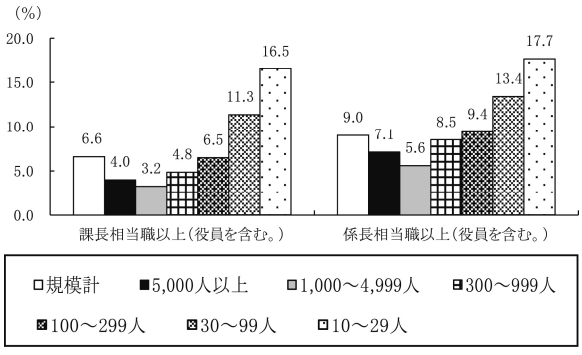
そのうち、女性雇用者割合は、全従業員規模平均が42.0%であるのに対し、従業員規模が小さい企業ほど比率が高く、従業員数1-4人では56.8%となっており、女性の雇用に貢献するところが大きいと見られている（原資料：平成24年経済センサス-活動調査）。

(2) 中小企業における女性役員・取締役

ではその中で女性役員・取締役はどの程度を占めるのであろうか。またそこには企業の属性あるいは本人の属性による差異が認められるのであろうか。

厚生労働省「平成25年雇用均等基本調査」[2]では、女性管理職を有する企業割合を示している。それによると、課長担当職以上の女性管理職（役員を含む。以下同じ。）を有する企業割合は56.0%（平成23年度55.3%）、係長相当職以上の女性管理職を有する企業割合は68.8%（同69.9%）、そのうち部長相当職は12.9%（同14.4%）となっている。これを規模別にみると、おおむね規模が大きくなるほど各役職とも女性管理職を有する企業割合が高くなる。

一方で、女性管理職割合は、課長相当職以上は6.6%（平成23年度6.8%）、係長相当職以上は9.0%（同8.7%）、部長相当職では3.6%（同4.5%）となっている。こちらは、規模別に見ると、規模が大きくなるほど、女性管理職割合が低い傾向がみられる（図1）。



（当該役職者総数＝100.0%、規模計＝30人以上）

図1　規模別役職別女性管理職割合

出所：平成25年度雇用均等基本調査より作成

表1は従業者規模別にみた女性管理的職業従事者数と女性割合、表2は、そのうち会社・団体等役員に占める女性従事者数および女性割合である[3]。

管理的職業従事者、役員ともに企業規模の小さいほど女性割合の高いことがわかる。

次に、帝国データバンクの実施した「女性登用に対する企業の意識調査」[4]（2014）を見ると、従業員全体

表 1　従業者規模別の女性管理的職業従事者数および女性割合（2012）

従業者規模	1～4人	5～19人	20～49人	50～99人	100～299人	300人～
女性従事者数	67,600	61,000	21,800	10,900	6,900	4,100
女性割合	21.4%	15.1%	11.4%	11.1%	6.9%	2.5%

出所：平成 24 年就業構造基本調査より作成

表 2　従業者規模別の会社・団体等役員に占める女性従事者数および女性割合（2012）

従業者規模	1～4人	5～19人	20～49人	50～99人	100～299人	300人～
女性従事者数	57,500	58,400	20,200	10,400	6,700	2,700
女性割合	21.4%	15.6%	11.6%	12.0%	8.4%	3.2%

出所：平成 24 年就業構造基本調査より作成

の女性割合では「30%以上」が 27.7%を占める一方で、女性の管理職割合が 10%に満たない企業は 81.1%にのぼる。本稿が焦点を当てる役員については、自社の役員（社長を含む）に占める女性の割合では、「0 %（全員男性）」が 61.7%にのぼり、女性役員が 10%に満たない企業は 76.6%に達する。また、「30%以上」とする企業は 11.0%と低水準にとどまっている。ただし、これは管理職割合よりは高くなっている。

これを企業規模、業界・業種、上場・未上場別でみると、(1) 企業規模が小さくなるほど女性役員の割合が高くなる。(2)『小売』『不動産』『金融』『サービス業』で高く、『製造』『建設』『運輸・倉庫』で低い。(3)「上場」企業よりも「未上場」企業で割合は高くなっている（図 2、図 3）。

業種別では、管理職・役員ともに、「その他の小売」（ペット用品小売などを含む）、「繊維・繊維製品・服飾品小売」、「医薬品・日用雑貨品小売」が上位 3 業種を占め、顧客に女性の多い業種で共通しているという（表 3）。

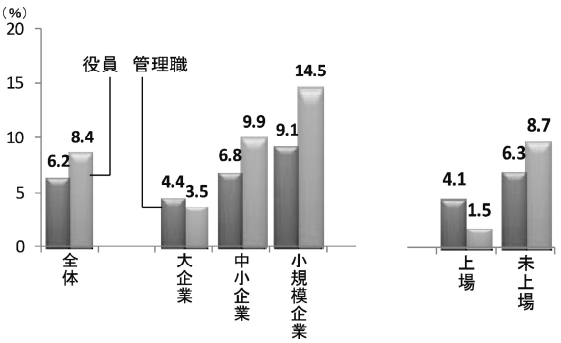


図 2　女性管理職役員の平均割合
（企業規模、上場・未上場別）

出所：帝国データバンク、2014 より作成

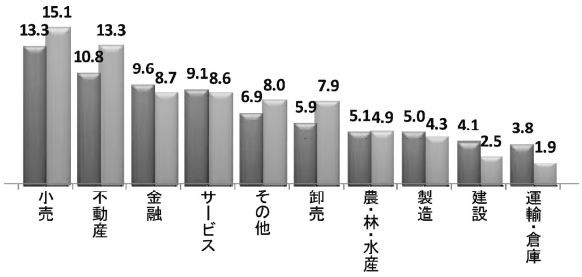


図 3　女性管理職役員の平均割合（産業別）

出所：帝国データバンク、2014 より作成

表 3　女性管理職役員の平均割合（業種別）

（%）

	管理職		役員	
1	その他の小売	46.0	その他の小売	37.5
2	繊維・繊維製品・服飾品小売	37.4	繊維・繊維製品・服飾品小売	26.7
3	医薬品・日用雑貨品小売	27.6	医薬品・日用雑貨品小売	24.5
4	医療・福祉・保健衛生	20.1	家具類小売	20.5
5	家具類小売	19.3	旅館・ホテル	18.7
6	旅館・ホテル	16.2	専門商品小売	18.5
7	教育サービス	16.1	医療・福祉・保健衛生	15.2
8	その他サービス	15.0	飲食店	13.9
9	家電・情報機器小売	11.4	家電・情報機器小売	13.6
10	不動産	10.8	不動産	13.3

出所：帝国データバンク、2014

第 3 節　論点の策定に向けて

論点の策定に先立って、企業規模にかかわらず、女性管理職比率はなぜ伸び悩んでいるかについて、Business Labor Trend（2011.12）「女性の管理職登用をめぐる現状と課題－第 29 回ビジネス・レーバー・モニター特別調査結果から－」[5] のあげる要因等について検討を行う。要因として第 1 に取り上げられているは「母集団としての女性数の少なさ」である。これは、従業員に占める女性比率と女性管理職の関係性からみて納得できるとしている。そのうえで、「新規採用時における女性の積極的な採用」で乗り越えられつつあるとみられるという。しかし、これは同時に離職率を低く押さえなくては意味を持たない。

第 2 は、「昇進年次に達する女性数の少なさ」である。これは上の離職率とも関連する。ところが、この調査では、離職率が高くても女性の管理職登用が進んでいる企業がある一方で、離職率は低いが管理職女性の登用は伸び悩んでいる企業がみられることが判明し、継続就業自体が女性管理職比率の向上に直結しているわけではない可能性が示唆されている。「仕事と育児等の両立支援方策が充実した結果、その利用率の高い女性のキャリアアップのタイミングが遅れる」恐れがあり、育児休業制度等の充実は、女性の定着を目指すのか、管理職登用などの職業的地位達成をめざすのかが曖昧なまま制度のみが充実している可能性がある。

第3は、「女性が就く職種、部門等の限定性」である。コース別雇用管理制度の有無別にみると、コース別雇用管理制度が「ない」企業群の方が「ある」企業群より、女性管理職比率他が総じて高いのである。また、勤続3年未満の離職率はコース別雇用管理制度「あり」の方が低いものの、勤続10年未満の離職率はむしろ高く、「キャリアの先止まり観」が女性の継続就業を妨げている可能性に言及している。

第3節では、上記の3点を念頭におきつつ、中小企業における女性登用に向けて行ったヒアリング調査から、この課題を見るべき論点を2点挙げることとする。

それは、(1) 役員・取締役に至る経緯、(2) システム整備の2点である。

第1点は、第2節で示したように女性管理職・役員数が極めて低レベルにある中で、そこまでたどり着かせた要因は何であったのか。それを一般化することは不可能に近いとしても、次の世代に残せるメッセージを抽出するためのものである。

この第1点が、女性の側の意欲や能力開発に力点をおくとすれば、それに対して第2点は具体的な就業環境のシステム整備に力点をおくものである。育児休業などの制度整備が重要であることは言うまでもないが、ここではその運用を下支えする「業務の配分」や「働き方」など具体的かつ日常的な人事管理システムを取り上げることとしたい。

(1) 役員・取締役に至る経緯

まずは、役員・取締役に至る経緯である。第2節で確認したように規模の小さい企業に女性役員の多い第一の要因は、経営者の妻が役員となることが多いからであり、最大の目的は節税である（B氏)。クライアント企業から相談を受けた際の第一声は「親族に役員になれる方はありませんか」であるという。法人税と役員報酬の税率の差から生じる節税対策である。

もちろん、経営者一族以外の女性役員も多く活躍してはいるが、B氏は、親族の女性が役員を務めるケースが圧倒的と見ている。そのような親族の女性役員には大きく言って2通りあり、名前だけの役員の場合と、主として経理などを担当して実質的に役員としての役割を果たす場合とである。その場合、もともと経理なら経理の素養のあることもある一方、担当者が突然退職した場合など、内部で育成する余裕もなく、信頼できる存在として親族が急遽その業務を引き継ぐことも多く見られるという。

B氏は、均等法第一世代として大手電器メーカーに総合職として入社した経歴を持っている。しかし、当時はまだ新入社員研修も男性は3ヶ月、女性は1ヶ月、研修内容も異なり、女性の研修内容にはお茶汲みも含まれていた。その後も男性はどんどん仕事を任され、余りのある場合のみ女性が担当するという雰囲気であったという。同期入社の有名女子大出身者はすべて秘書として配属され、大いに期待を裏切られた様子であったとのことである。

B氏も4、5年で退職し、現在では前述した税理士事務所を所長として経営しつつ実務にあたっている。所員はB氏を含め女性ばかり3名。大手企業には優秀な男性が十分に供給され、必然的にそこからあふれでた女性が中小企業の門をたたくため、女性は総じて優秀であるという。

A氏は、現在取締役部長兼営業所長を務める企業に事務職として採用され、入社後2ヶ月で営業所長に任命された。第三者の目からは能力が認められての任命としか見えないが、A氏自身は顧客である青果市場に夜中の2時から通い詰めるなどの努力を重ねた結果が、飛躍的に年商を伸ばすことができたと認識している。ところが、売上が上がる一方で社内の雰囲気は悪化し、頻繁に社員が入れ替わる。その頃同友会に参加したことがA氏の考え方や社員への関わり方も大きく変えたという。

A氏は経営者の一族でもなく、いわば自力で道を切り開いた人物である。そこには同友会の存在が大きな意味を持ったと認識している（後述)。

D氏は、在学中に若くして出産し、大学卒業後就職活動をしたものの就職先を見つけることができず、それではと自ら起業した人物である。従業員は女性ばかりの企業において、従業員の育成と定着、そして登用の方途を懸命に模索しつつも、前述した全国JCなでしこ女子部会を設立し、経営にあたる女性たちの研修の場としている。

C氏は独身時代に証券会社を経て、会計事務所に勤務した経歴を持つ。現在の企業の経営者との結婚後、会計監査を担当するようになり、監査役から取締役、取締役から副社長を経て社長となった。

4名の回答者ともに、「働くのは当たり前と思っていた」（B氏)、「子どもを育てるため」（A氏）（D氏）といったように、「家庭か仕事か」というような迷いは感じさせなかった。その一方で、自ら意識して上級管理職となることを目指していたわけではないが（A氏、C氏)、就業を継続する意志や与えられた立場を全うしようという強い意志は感じることができ、多くの先行研究が示してきたように、仕事に関してどのよ

うな意識を持っているかが、その後のキャリアに与える影響は検証されなくてはならないだろう。

なお、ここでは調査対象の4名の内C氏を除く3名が、本来多くを占めるとされる経営者の親族ではない女性たちである。親族の女性役員に焦点をあてた研究は別の視点で取り上げるべきであるが、事業承継という面から見ると親族以外の存在が大きな意味を持ってくる。事業承継の形態は内部昇格や外部招聘等、親族以外の第三者への承継が占める割合が増加していることから、『2014年版中小企業白書』では、「第三者承継」を取り上げ、分析を行っている。第三者承継は今後の中小企業のあり方を考える上で、検討すべき事柄であると言える。

(2) システム整備という論点

次に取り上げるのは、個別企業がそれぞれの課題を解決するために整備した様々なシステムである。

育児休業などの制度を備えているからと言って、それが十分に運用されているとは限らない。その点に関して『2006年版中小企業白書』は、データ[6]を示した上で「中小企業ほど、仕事と育児の両立支援に関して柔軟に対応している企業の割合が高い」と述べた。続けて「仕事と育児を両立しやすい中小企業の特性」として以下のように述べている。

①中小企業になるほど、一定期間休業しても昇進・昇格等に長期的な影響はない。その理由の一つは、中小企業ほど「その人の本来持っている能力」に基づく評価をしているからだと考えられる。

②中小企業においては、大企業よりも職住近接の職場環境となっている傾向がある。職場からの距離と女性の子ども人数には明らかな相関がある。

③中小企業の方が大企業よりも職場に子どもを連れてくる環境がある。従業員が職場に子どもを連れてきている企業の方が、妊娠・出産後の女性正社員の復職率が高い。

④中小企業の方が大企業よりも管理職に占める女性の割合が平均的に高く、その背景には、中小企業は企業による多様性が大きいことがある。

いずれの点もかなりの説得力を持つように受け取れるが、このような「制度整備は進んでいないが、『運用』で対応する中小企業」のイメージを検討しようとしたのが労働政策研究・研修機構（2011）である[7]。この報告書では、やはり企業規模が小さいほど基本的な人事制度、あるいは両立支援の整備が進んでおらず、同時に「特になにもしていない」比率が高まる傾向を見出だし、上のイメージは修正せざるを得ないとする。

そして、ワーク・ライフ・バランス施策に対して積極的に取り組んでいる少数派の企業の共通項は、「未就学児」を持つ女性正社員がいるか否かであると見ている。さらに、そこに勤める正社員は、勤務先を融通の効きやすい企業と捉える一方で、仕事とそれ以外とのバランスに関する満足度が低いという結果となったと報告し、制度整備の重要性を唱えている。

しかし、今回のヒアリングによってこのような制度整備より具体的かつ日常的な手法が示された。それは、女性の定着や役員登用につながるキーとなり得るいくつかのシステム整備である。その中から本稿では4点に注目することとしたい。それは、「不在を補い合えるシステム」「段階的に育成するシステム」「適切な時間管理のシステム」「社外のシステム構築」の4点である。

第1は、「不在を補い合えるシステム」の整備である。B氏の事務所では、3名の女性が共に家庭を持っており、急に休まなくてはならない事態も起こりうる。そのような時にも業務を止めなくてもすむよう、他のメンバーが担当できる体制を取っている。

A氏の営業所でも、「誰が不在でも大丈夫。ただし、誰が抜けてもイヤな会社にしたい」とのフレーズのもと、10名の社員のうち誰かが不在でも補い合えるシステムを作っている。いわゆる「見える化」により、自分の仕事をすべて書き出してもらうのを第1段階（資料1「人事制度向上のため、部署別の仕事記入のお願い」、資料2「仕事調べ」）、それを表にし、等級格付を行うのを第2段階（資料3「部署別職務一覧表（部分）」）、各仕事内容を誰が担当できるかを表で示すのを第3段階として（資料4「事業所内仕事内容（部分）」）、ひとつの仕事に対して複数の担当者を配当している。

第2は、「段階的に育成するシステム」である。これは上記の「不在を補い合えるシステム」とも深いかかわりがある。上記営業所では昨年、近隣の高校からの依頼により1名を採用し、現在育成中である。資料3のごとく仕事内容が基本から示され、等級格付もなされている。新入社員は自らの担当仕事内容にマークできる「○」の数を増やすことに努め、次の1ヶ月にはここまで達成しよう、さらには所要時間の短縮を目指そうなど、当人もまた周囲も明確な到達目標・育成目標を持つことができる。

また、これも第1のシステムと関連が深いが、C氏の企業では、経理や総務担当者にも採用後に現場を経験させている。その他の従業員も日本各地および海外

の事業所へ順次送り、各地の業務を経験させることによって「多能工」的な育成を行っている。当人を育成するとともに、その後の業務遂行を円滑にすることができ、突発的な事態にも対応できるからである。

また、A氏は、「2020年に指導的地位に占める女性の割合を30%にする」という政府目標には懐疑的である。「適材適所」であるべきと考えるからである。確かに、キャリアの初期から中期に適切に育成されて来なかった女性を管理職に抜擢し、当人も周囲も苦労をするという事例はこれまでにも幾多も見られた。労働政策審議会における議論では経営側の強い反発により、数値目標の設定を義務づけない答申案をまとめる方針となったが、その後一転して数値目標を義務づける「女性活躍推進法案」を閣議決定した（朝日新聞2014年9月27日、10月17日）。一方でこれまで女性の育成に真剣に取り組まれて来なかったことも事実であり、将来を見通した人材育成が強く望まれるところである。

C氏の企業では、学歴、年齢、性別等を問わない昇任システムを取っている。これもまさに「適材適所」を目指すものであるが、逆にこれは年功に頼ることのできない大変厳しいシステムと言わねばならない。

なお、育成に関しては厚生労働事務次官村木厚子氏が意義深い発言をしている[8]。それは、仕事の上では「奥行き」とともに「間口」の広さも必要との発言である。ひとつの仕事を深めると確かに経験値は深まるが、それだけではより高度な判断業務は困難であるという意味である。女性は従来余り異動もなく、長く勤務をしてひとつの職務を極めれば、「生き字引」的に重宝がられる例がよく見られた。A氏やC氏の企業においては、この「間口」を広げることが可能となっている。

第3は「適切な時間管理のシステム」である。A氏の営業所では、「6時半には終わるシステム」を作り上げた。営業所長となってから10年程はサービス残業が当たり前で、従業員が有休を取ることにさえ否定的であったA氏が、「社員を働く道具としてしか見ていなかった」ことに気づく中で作り上げたシステムである。

また、同営業所は正社員を基本としており、パート労働は出産後に本人が希望するような場合に例外的にしか行っていない。それは第1に、正社員でなければやりがいや夢を持てないと考えるからである。年齢階級別女性労働力率のM字型が問題とされているが、M字型の先に夢があれば女性たちが仕事を辞めることはないであろうとの意見である。

B氏の事務所でも、家庭を持つ女性たちが働きやすさの主要なポイントとして「時間」をあげている。ここにも、上記第1にあげた「カバーし合える」体制が大いに力を発揮している。

D氏の企業では、出産後の復帰に関して新たなシステムを構築中である。D氏は経験上、余りに長く職場から離れていることは復帰あるいは復帰後の障害となる場合があると考えている。そのため、ある程度早期の復帰を促すためのインセンティブを提供するシステムを構築したところである。

第4は「社外のネットワーク構築」である。A氏は、業績のあがる一方で次々に従業員が退社するという苦い経験を経た後、同友会の例会に参加した。「経営指針成文化セミナー」の受講を通じ、「経営理念」の重要性を知ったことを初めとして、同友会での出会いがA氏の人生と経営を大きく変えることとなる。ここまでに触れたシステムの多くは、同友会の異業種交流から学んだものとのことである。自らも5年間大阪府同友会女性部長を務め、現在は幹事長として女性たちの活動を率いている。

D氏もまた青年会議所のメンバーとしてネットワークを構築する中で女性経営者、女性の個人事業主に呼びかけ、自身の子育てと会社経営の経験をもとに、出産や育児といった女性特有のライフイベントをどう乗り切っていくかなどをテーマとした講演活動も行っている。

C氏もまた、県の労働委員会委員という重責を担いつつ、県下の女性の集まりを通じて情報交換を続けている。このようなネットワークの構築がマイノリティとしての女性経営者、役員等にとって重要な役割を果たしていることであろう。

以上4点のシステム整備を取り上げた。ここで確認しておかなくてはならないのは、上記のシステムのほとんどが、女性のみを対象としているのではないことである。2013年「ダイバーシティ経営企業100選」（経済産業省）に選ばれた株式会社日本レーザー代表取締役社長近藤宣之氏のことばを借りれば「女性をどうするかではなく、会社をどうするか」の問題なのである[9]。

そして、女性の支援、女性の働きやすさに主眼を置くのであれば、女性の定着と登用の双方を意識しておく必要があろう。村木氏の発言にもあったように、「働きやすさ」と「働きがい」である[10]。

女性の登用については、トップのコミットメントは非常に重要である。しかし、それは女性登用への出発点にはなり得ても、現実の職場のシステムがそれを推進するものでなければ実現することは難しい。トップ・マネジメントの意識だけでは進展しないのである。トップの交代によって方針が後退することもある。

「制度はなくとも運用でカバーする」という考え方は、トップのコミットメントによって左右される可能性があり、システムとして整備されていることが必要ではないかと考えている。

なお、中小企業を対象とした両立支援等助成金としては、2014年9月現在以下の4種が用意されている。中小企業両立支援助成金、子育て期短時間勤務支援助成金、事業所内保育施設設置・運営等支援助成金、ポジティブ・アクション能力アップ助成金である。

このような助成金の利用状況について尋ねたところ、「そのような助成金の存在を知らなかったので、最近初めて1件利用した」（A氏）、「中小ではそもそもの余力がない。小規模事業所では助成金以前に産休自体が困難ではないか」（B氏）とのことであった。

第4節　まとめと考察

中小企業における女性役員・取締役と女性登用の有り様を規定する要因は誠に多岐にわたる。本稿では、中小企業における女性役員・取締役と女性登用について論じる際に、主として人事労務管理の側面から、どこに論点をおくべきかについての検討を行った。

ヒアリング対象者からは、いずれも1）経営者としての視点からと同時に、2）多くの他社を俯瞰する立場から、および3）男性中心とされる企業社会で生き抜いてきた女性としての3側面からの回答を得ることができた。今後、個別企業を対象とした検証を進めるにあたっての論点は以下のとおりとした。

第1は、「役員・取締役に至る経緯」、第2は「システム整備」である。詳細について繰り返すことは避けるが、今後この課題についてさらに検討を深めたいと考えている。

その際の課題としていることがさらに2点ある。今回のヒアリング対象は、大阪を中心とした西日本地域であった。外資系企業では事情が異なることは承知しているが、日本企業であっても地域差のある可能性があり、ヒアリング対象を他地域にまで拡大し、比較ができればと考えている。

もう1点は、国際比較である。たとえば台湾にはファミリー企業が多く、その多くは中小企業であって、三世代同居比率も高く、日本や韓国のように大企業偏重で、それが通勤時間のかかる大都市に集中している国にくらべ、既婚女性の就業に対する障害が少ないとの報告がある（Brinton 2001）。この報告以降台湾企業を取り巻く環境は激変していることも予想され、この点を検証することにより、日本の中小企業における女性のあり方に対する示唆が得られるのではないかと考えている。

もとより、今回のヒアリング調査結果を一般化することは不可能であるが、今回の調査により得られた論点をさらに深めて行くことができれば幸いである。

【資料 1】「人事制度向上のため，部署別の仕事記入のお願い」

■人事制度向上のため、部署別の仕事記入のお願い

現在、人事制度の精度向上を進めています。

そのためには、仕事のレベル・要求能力をより明確にする必要があります。

各社員の実力を正しく測定し、公平・公正な処遇を実現するために、また各部署で混乱が生じないようにするために、

① 部署ごとにどういった仕事があるのか
② その仕事はどのレベル(等級)に値するのか

を調べます。

つきましては、各部門で以下の作業をお願い致します。

① 全員の方が書いて下さい。
② 左上の"職種"欄には役職者は役職名を、そうでない方は部署を書いて下さい。
③ 1週間から10日間位かけて自分の仕事をよく観察して、今、現実にしている仕事をできるだけ漏らさず書いて下さい。
④ "毎日""2～3日""週単位""月単位""不定期・年単位"に分けてあるのは、自分の仕事が思い出しやすいようにするためですので、この欄にとらわれず該当すると思われるところに書いていただければ結構です。
⑤ できるだけ詳しく書いて下さい。
例えば、・挨拶をする
・掃除をする
・お茶を沸かす
・日報を書く　　等々
ただし、「掃除をする」という場合
・バケツを用意する・・・・・・×
・ほうきを用意する・・・・・・×
ここまで行動を分解して書く必要はありません。
⑥ 1行には1つの仕事を書いて下さい。
例えば、-伝票を書き、帳簿に記入する・・・・・・×
↓
・伝票を書く
・伝票を見て帳簿に記入する
として下さい。

なお、この「仕事調べ」は皆さん個々人の能力や仕事振りをチェックするものではありません。わが社で実際に行っている仕事を全員で書き出してまとめるものですので安心してありのままを書いて下さい。個人名を書く欄があるのは、後で記入内容がわかりにくい時に誰に聞けば良いかわかるようにするためです。

皆様におかれましては、ご多忙とは存じますが、**3 月 31 日までに　管理部まで、**ご提出頂けますようお願い致します。

【資料 2】「仕事調べ」

仕事調べ

No.

作成年月日　22年　3 月 11 日

職　種

氏名

毎日する仕事	2～3日・週単位でする仕事	月単位でする仕事	不定期・年単位でする仕事
挨拶をする	メーカーとの商談	社長の勉強会	入庫の検品
朝礼に参加(ラジオ体操・理念唱和)	メーカーとの同行営業	請求書のチェック	研修セミナーの参加
(2分間スピーチ・5分清掃)	売上チェック	早朝会議(予算など)	メーカー展示会の参加
電話の応対	植木の水やり	支払いチェック	役員面接
FAXの整理	得意先定期訪問	支払い指示書作成	東京本社予算会議
見積書作成	新規先訪問	タイムカード処理	棚卸差異調べ
サンプル手配	銀行に入金	現金支払い締め	人事考課
メールチェック(サイボーズ含む)		棚卸金額の把握と連絡	社員・パートとの面接
現金処理(出金伝票を切る)		予算チェック(達成度)	パート・社員募集時の面接
			サンフレッシュ重量税資料作り
			エコアクション21書類作成
			経営品質賞書類作成
			経営計画書作成
			得意先新店オープン応援

【資料 3】「部署別職務一覧表（部分）」

部署別職務 覧表

平成　年　月　日 ～ 平成　年　月　日

部　署	

作成日：平成　年　月　日

NO.

中分類	小分類	等級格付						
仕事（課業）	仕事の内容	1	2	3	4	5	6	7
社内業務	挨拶をする	○						
	朝礼（ラジオ体操・理念唱和・2分間スピーチ・情報の共有）	○						
	5分間清掃	○						
	電話応対	○						
	メールチェック	○						
	見積書作成	○						
	伝票チェック	○						
	案件処理（サンプル手配）		○					
	営業会議　資料作成		○					
	書類整理	○						
	月次行動計画	○						
	発注	○						
	TWAVEデーターの確認			○				
	請求書チェック・確認	○						
	勉強会参加	○						
	商品手配		○					
	エコアクション21（環境保全活動）・レポート作成			○				
営業	商談・配送		○					

【資料 4】「事業所内仕事内容（部分）」

	事務所内仕事内容	H26.8			
		Aさん	Bさん	Cさん	Dさん
1	荷受	○	○	○	○
2	入庫処理（PC）	○	○	○	○
3	FAX注文処理	○	○	○	○
4	電話注文対応（受注）	○	○	○	○
5	電話対応（サンプル手配）	○	○	○	○
6	電話対応（見積）	○	○	○	
7	問い合わせ（納期など）	○	○	○	○
8	伝票発行	○	○	○	○
9	伝票整理（判取）	○	○	○	○
10	S・F週間発注伝票発行	○	○	○	○
11	S・F追加処理（＋・－）	○	○	○	
12	R社週間発注	○	○		
13	R社伝票処理	○	○		
14	仕入照合（直・タツミ）	○	○	○	○
15	ｲﾝﾌｫﾅｰﾄ（発注処理）	○	○	○	
16	ｲﾝﾌｫﾏｰﾄ（売上処理）	○	○	○	
17	EDIY（発注処理）	○	○		
18	EDIY（売上確定）	○	○		
19	補充発注	○	○		○
20	直送発注	○	○		○
21	ｾﾝﾀｰ便依頼処理（打ち込み）	○	○		

1　本稿における中小企業は中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」をいう。また、小規模事業者、又は小規模企業とは、同条第5項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。さらに、中規模企業とは、「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。「中小企業者」、「小規模企業者」については、具体的には、下表に該当するものを指す。

業種	中小企業者（下記のいずれかを満たすこと）		うち小規模企業者
	資本金	常時雇用する従業員	常時雇用する従業員
①製造業・建設業・運輸業 その他の業種（②～④を除く）	3億円以下	300人以下	20人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
③サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
④小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

出所：中小企業白書

2　企業調査の対象は、日本標準産業分類に基づく16大産業に属する常用労働者10人以上を雇用している民営企業のうちから産業・規模別に層化して抽出した企業。調査対象数6,115企業 有効回答数3,874企業 有効回答率63.4%。

3　平成24年就業構造基本調査は、全国の世帯から無作為に選定した約47万世帯の15歳以上の世帯員約100万人を対象に、平成24年10月1日現在で実施。

4　TDB景気動向調査2014年7月調査とともに行われたもの。調査期間は2014年7月17日～7月31日、調査対象は全国2万3,485社、有効回答企業数は1万1,017社（回答率46.9%）。

5　調査は、2011年5月9日～31日。モニター企業86社中、53社（61.6%）の回答を集計したもの。

6　富士通総研、2005、「中小企業の仕事と育児に関する調査」。

7　従業員10～1000人未満の企業1万社を対象に調査票を送付（回収率2割強）。従業員調査は配付数は1,321、有効回収数は546。調査時期は、企業調査は2008年11月14日～12月15日、従業員調査は2009年9月3日～11月9日。

8　大阪労働局「OSAKA☆ジョブフェスタ」における講演（於：エル・大阪、2014年9月2日）。

9　大阪商工会議所「成長企業に学ぶ戦略的人材活用フォーラム」における基調講演（於：大阪商工会議所、2014年7月30日）。

10　大阪労働局、同上

【参考文献】

Brinton, M. C. ed., 2001, *Women's Working Lives in East Asia*, Stanford Univ. Press.

中小企業庁、2006、『2006年版中小企業白書』

中小企業庁、2014、『2014年版中小企業白書』

伊岐典子、2012、『企業における女性管理職登用の課題について－人事等担当者・女性管理職インタビュー調査から－』JILPT Discussion Paper Series 12-04

厚生労働省、2014、「平成25年度雇用均等基本調査」

森田園子、2011、『キャリア・パスの壁を破る－韓国の働く女性をめぐって－』ミネルヴァ書房

守屋貴司、2014、「上場日本企業における女性役員比率に関する国際比較研究」『立命館経営学』52(6)：1-21

労働政策研究・研修機構、2011、『中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの現状と課題』労働政策研究報告書No. 135 http://www.jil.go.jp/institute/reports/2011/0135.htm（閲覧日2014年8月5日）

労働政策研究・研修機構、2012、『大企業における女性管理職登用の実態と課題認識－企業人事等担当者及び女性管理職インタビュー調査－』JILPT資料シリーズ No. 105 http://www.jil.go.jp/institute/chosa/2012/12-105.htm（閲覧日2014年5月30日）

総務省、2013、「平成24年就業構造基本調査」 http://www.stat.go.jp/data/shugyou/2012/（閲覧日2014年8月30日）

帝国データバンク、2014、『女性登用に対する企業の意識調査』 https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p140804.html（閲覧日2014年9月5日）

（本稿は日本学術振興会学術研究助成基金助成金（基盤研究（C）課題番号25380563）の助成を受けている）

ヒアリングに応じてくださった4名の方には心より御礼を申し上げます。