

## シニアと女性の活用で人手不足に克つ(第4回)

### 女性編2:行動計画策定と就業形態の多様化

2021.12.23



女性編の1回目は女性活用のための課題分析の必要性を解説しました。今回は、それに基づいて具体的に企業の現状をチェックし、改善する方法を考えます。また、女性の活躍を促すには柔軟な就業形態を用意することも大切です。例えば、テレワーク(在宅勤務)を導入し、フレックスタイム制や事業場外みなし労働時間制と組み合わせることで、女性活用の可能性を拡大することができます。

前回、行動計画策定のための課題分析について解説しました。今回は、まずは具体的に企業の状況を見てみましょう。最初に男性優位の会社の代表的な建設業を見てみることにします。その中でも、建設業界を代表する大企業である清水建設を見てみましょう(全国型正社員を対象、図表1参照、データの最終更新日:2020年11月20日)。

#### ■図表1 清水建設の場合

1	採用した労働者に占める女性労働者の割合	28.20%
2	男女の平均継続勤務年数の差異	男性：18.9年、女性：6.4年
3	一月当たりの労働者の平均残業時間	34.4時間
4	管理職に占める女性労働者の割合	2.9%（118人） （管理職全体（男女計）4107人）
5	採用における男女別の競争倍率	男性：1.7倍、女性：1.7倍
6	長時間労働是正のための取組内容	全社一律のノー残業デー実施 代休取得率100%に向けた取得フォローの徹底 年休・代休の半日単位化ならびに年休の時間単位付与 リフレッシュ年次休暇、赴任休暇等、さまざまな節目を捉えた休暇制度 計画年休制度 労働環境の改善を評価項目として設定 在宅勤務制度の導入など柔軟な働き方 働き方改革好事例の社内表彰やトップメッセージ発信等による意識変革
7	役員に占める女性の割合	3.3%（2人）（役員全体（男女計）60人）

これを見てどのような感想を持つでしょうか。まあ、そんなものかという感じでしょうか。「2. 男女の平均継続勤務年数の差異」として、男性は18.9年であるのに対し、女性は6.4年と半分にも達しません。また、「4. 管理職に占める女性労働者の割合」は2.9%で、「7. 役員に占める女性の割合」は3.3%(2人)です。少ないであろうとは予想していましたが、その通りでした。

それでは、以前はニッセイレディで有名であった日本生命を見てみましょう(図表2参照、データの最終更新日:2021年09月29日)。清水建設よりは、確かに女性労働者の割合が多いというところがあります。「採用した労働者に占める女性労働者の割合」は、営業職員に至ってはなんと100%です。「2. 男女の平均継続勤務年数の差異」も、内勤では男性15.6年、女性13.3年と差が少ないです。

■図表2 日本生命の場合

1	採用した労働者に占める女性労働者の割合	(内勤職員) 34% (営業職員) 100%
2	男女の平均継続勤務年数の差異	(内勤職員) 男性：15.6年、女性：13.3年 (営業職員) 男性：26.1年、女性：9.4年
3	一月当たりの労働者の平均残業時間	8.2時間
4	管理職に占める女性労働者の割合	22.20%
5	採用における男女別の競争倍率	(内勤職員) 男性：45.4倍、女性：54.1倍 (営業職員) 男性：倍、女性：7.8倍
6	長時間労働是正のための取組内容	・水曜日は18時完全退社、それ以外は20時完全退社を徹底することで早帰りを推進 ・月1休暇をはじめとした休暇取得の推進等

ですが、これこそ業務、業態の特殊性からくる差異ともいえるでしょう。保険の外交員は圧倒的に女性が多く、それに比例して、女性労働者の割合が多くなるのは当然といえます。また、清水建設では海外赴任も珍しくないことから、中東だろうとアフリカだろうと、そこにプラントや大規模施設建設の仕事があれば、現地に行かなければなりません。男性でさえ、一瞬たじろぎそうな辞令が女性に下りた場合に、「男性も女性も関係ないから当然行きます」と受け入れるだけの土壌がまだ今の日本にあるとは思えません。

「でも、そんなことを言っていてはいつまでたっても男女関係なく仕事をする職場環境は実現できない」という反論がありそうです。しかし、女性活躍推進法は何も完全に、男女同数の構成比率や男女同一の職務内容を求めているわけではありません。従来のような正社員総合職かパートかという極端な二者択一ではなく、もっと女性が活躍できる場所があるのではないのでしょうか？もっと女性を組み入れたほうがよい職務内容があるのではないのでしょうか？

という考察をした上で、「よく考えたら別にこの仕事は男性じゃなくてもよいよね」とか、「むしろ、もっと女性に入ってもらったほうがいいかもしれないね」という部分を増やして、労働意欲がある女性をどんどん活躍していけるようにしましょう。そのために、どのような対策を採ればよいのかを考えましょう、という法律です。「中東やアフリカは行けなくても、名古屋や大阪ぐらゐなら行けます」という女性もいるかもしれません。

## 男性社員の意識改革も大事

意識改革も大事です。こういうことをやり出すと、男性側から、「むしろ、逆差別だ。俺たちは、命ぜられればどこでも行かなければいけないのに」と不満が出るかもしれません。そうなったら、今度は、男女共通の職階制度を作らなければなりません。全世界対応社員、全国対応社員、エリア限定社員など、当然ながら手当も変わりますし、それによって出世コースが変わってきます。

またまた、そうすると今度は女性側から、「男性はずるい。私たちだって、全世界対応社員になって出世して役員をめざしたいけど、そしたら、育児はどうすればいいわけ？これじゃ、いつまでたっても、男性が単身赴任して、私たちは子育てしながら、せいぜいパートをやるぐらいしか選択肢がないじゃない」とクレームがつくかもしれません。

そうすると、保育所の問題とか家庭内での育児の分担とか、子どもの教育をどう考えるとか、一企業内の制度だけではなく、「よその家庭はどうやっているのか？」という話にもつながり、非常に深い問題なのです。

政府の対応は、単に数値目標だけを掲げて、女性活躍が進んでいるとかいないとかの評価をするだけです。企業の実態に立ち入って、どうすればいいかのコンサルをしてくれるわけではありません。そうではあっても、各企業はやるしかありません。人手不足なんですから、日本語が話せて、日本のことを知っている有能な人材を遊ばせておく余裕はないんです。

このような「基礎項目」の分析を経て策定された行動計画は、社内周知のみならず、外部公表の対象になり、行動計画を策定した旨は、労働局へ届け出ることが必要となります。清水建設の女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画は図表3

の通りです(策定:2019年3月20日)。

■図表3 清水建設の「一般事業主行動計画」

1	計画期間	2019年4月1日～2024年3月31日
2	目標	女性管理職を、2018年度比で50%増とする。 女性技術者を、2018年度比で60%増とする。
3	取組内容と実施時期	<p>マネジメント層に対する意識醸成</p> <p>女性を含め多様な従業員がその能力をさらに発揮できるような職場環境の醸成に向け、各職場のマネージャーが、自身のマネジメント手法を振り返り改善を促す取り組みや、情報提供等を実施する。</p> <p>【実施時期(予定)：2019年中から検討を開始し、順次実施】</p> <p>さらなる能力発揮を促す環境整備</p> <p>在宅勤務制度の導入と、定着に向けた取り組みを実施する。</p> <p>【実施時期(予定)：2019年5月】</p> <p>その他、多様な従業員が能力を十分に発揮できる職場環境整備に向けて、従業員意識調査等を踏まえつつ、必要な施策を検討する。</p>

在宅勤務(テレワーク)の導入… 続きを読む