

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 12 日現在

機関番号：32670

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2016

課題番号：25380535

研究課題名(和文) 中規模製造業企業における多様な人材の育成と活用に関する調査研究

研究課題名(英文) A study of the problems concerning Gender Diversity in Management of Medium-sized Manufacturing Firms

研究代表者

額田 春華 (Nukada, Haruka)

日本女子大学・家政学部・講師

研究者番号：60580719

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,300,000円

研究成果の概要(和文)： 富山県の中堅・中小の製造業において、80名の女性従業員と33名の経営者または総務の責任者へ半構造的インタビューを実施し、インタビュー調査結果と統計分析の結果等を用いて次の3点を明らかにした。

富山では日本の他の都道府県に比べて女性の高い正社員比率と年齢階層別労働力曲線のM字の浅さを達成しているが、一方で女性管理職比率が大変低い状況にある。ジェンダー・ダイバーシティ推進の最重要な課題は、職場のタイプ別に異なる。101～300人規模の製造業企業は、それよりも大きな規模と比べてだけでなく、それよりも小規模の企業と比べても、柔軟な働き方に対する従業員満足が低く、男女均等推進の程度も低くなる。

研究成果の概要(英文)： Intensive semi-structured interviews were conducted with 80 female employees and 33 top managers or chief of the general affairs department of small- and medium-sized manufacturing firms in Toyama Prefecture, one of the foremost prefectures in Japan for initiatives to promote gender diversity in management. The following three points were clarified with the result of my interviews and the analysis of statistics.

1. Toyama has a high rate of full-time employed female workers and a high rate of women who continue their career in their 30s, but conversely the rate of female executives is very low. 2. What the most important challenge for the promotion of gender diversity in management is differs by workplace type. 3. The manufacturing firms with 101-300 employees achieve lower employee satisfaction for flexible work style and lower level of equal employment opportunity than smaller-sized firms as well as larger-sized ones.

研究分野：中小製造業のマネジメント

キーワード：WLB支援 男女均等推進 職場のタイプ別分析 規模別分析 中規模企業 組織変革

### 1. 研究開始当初の背景

国内中小製造業は、グローバルな競争が激化する中で大企業の需要搬入能力に依存することが困難になりつつある。また少子高齢化が進む中で良質な人材確保や技能継承・事業承継に苦勞している事業者も多い。このような変化に直面する中で、国内中小製造業者は、事業活動のあり方を転換しつつ、それを背後で支える新しい人材マネジメントの実施が求められている。

高度な技能者が多数、定年を迎える一方、優秀な若者の新卒採用に苦勞している中小製造業は、女性、高齢者、中途採用の若者などの多様な人材を雇用せざるをえず、むしろそのことを強みとして活かしていくことが求められている。そのようなダイバシティ・マネジメントがうまくいくためには、どのような経営の仕組みづくりや支援が求められるのかを検討する必要がある。

### 2. 研究の目的

本研究は、研究の進展の中で、女性活躍推進の取り組みの先進県の1つである富山県の事例と出会い、ダイバシティ・マネジメントの中でもジェンダーに関するダイバシティ・マネジメントに焦点を絞ることにした。

ジェンダー・ダイバシティ推進の取り組みが、企業と働く人の双方にとってWIN-WINの成果へとつながっていくために求められる課題を明らかにすることが、本研究の目的である。

### 3. 研究の方法

本研究では、富山県の地場の中堅・中小企業25社(常用従業員999名以下)において、女性社員80名と、各社の経営者または人材活用に関わる責任者33名への半構造的インタビュー、及び県庁や支援機関でのオープン・エンドなインタビューを実施した。この独自のインタビュー調査結果の分析に、関連する既存文献の整理、統計データの分析、既存のアンケート調査の再分析を組み合わせにより、本研究は進められた。

### 4. 研究成果

(1) 支援機関でのインタビュー内容を参考にしながら、統計データを分析し、富山県の女性労働の特徴を整理した。富山県の女性労働の特徴は、次の6点にまとめられる。

第1は、出産・育児期で女性の家庭責任が大きくなりやすい30代に女性労働力率があまり低下しないことである。すなわち、日本の女性労働の問題として指摘される年齢階層別女性労働力率のM字のくぼみが浅い。第2は、女性の平均勤続年数の長さである。第3は、女性の正社員比率の高さである。第4は、家計としての所得の高さである。共働きによって、家計としての所得の高さを実現している。第5は、WLBと男女均等を実現するための社会的制度の充実である。例えば、認

可保育園の待機児童ゼロを実現しており、同居または近くに住む家族が互いに助け合っ

て女性の就業継続を支えている。第6は、低い女性管理職比率である。  
すなわち、富山県は女性活躍推進のプロセスの中で、「女性の就業継続」については既に成果を出しているが、次のステップとなる「女性のキャリアアップ」についてはまだまだ課題が大きい。現在、日本の多くの地域では、まず第1ステップとなる「女性の就業継続」に力を注がなければならない状況であるが、富山の事例は、他地域が第1ステップをクリアした後に直面するであろう第2ステップの問題を、先駆けて考察するのに好事例であると考えられる

(2) 既存研究の整理を踏まえ本研究が提示する視点は、図1にまとめられる。WLB(ワーク・ライフ・バランス)支援は、男女均等促進と両輪で進められることにより、経営効率を高め新しい価値創造を可能にする。男女均等促進については、「女性の職域拡大」「役職登用」とともに、「人材の育成・採用」も中小製造業をとらえる上で大切な領域である。

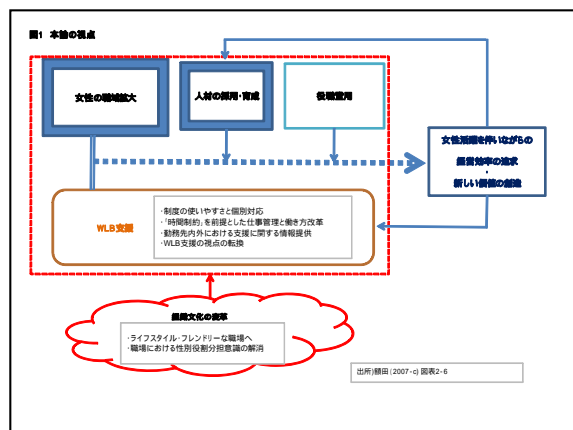
WLB支援や男女均等促進に企業が取り組もうとすると、その実施にコストがかかるわけであるが、そこを覚悟して腰を据えた取り組みを続けると、改革の成果が生まれる。しかし、図の青の破線で示した因果の流れの実現は、特に中小企業にとってはたやすくなく、既存の実証研究から推測される。図1のポイントの一つは、一番後ろのボックスから、人材の採用・育成とWLB支援へのフィードバックの矢印も書き込まれている点である。もし中小企業でも直面しやすい課題を克服し、新しい付加価値の実現に企業が成功できれば、そこで生まれる利益をベースとして、WLB支援と人材育成の充実を進めることができ、それが女性活躍を伴いながらの業績向上を可能にするという正のスパイラルを生む。しかし、WLB支援も人材育成も効果が出るまでに時間がかかり、経営資源の制約が相対的に大きいことが特徴である中小企業にとって、その時間のギャップの解消が課題となる。

(3) 女性従業員の職場を、「研究開発型職場」(=製品開発、技術開発、品質保証、情報システム等の特定の体系的な専門知識が求められる職場)、「ものづくりの現場型職場」(=加工、組立、検査、生産管理、包装・出荷など、ものづくりに直接関わる業務が担われる職場)、「事務的職場」(=経理、財務、人事、資材調達、営業事務など、事務的な業務が担われる職場)の3つに分けて、富山の女性労働の実態の分析をおこなった。この職場のタイプ別分析と統計データの組み合わせによって明らかになった主な点は次の3つである。

第1に、富山県の女性労働の実態のポジシ

ヨニングが示された。全体的な状況としては県全体の統計データから、<WLB 支援充実>と<男女均等推進状況に課題>の組み合わせのポジショニングにあることが読み取れた。さらに製造業を対象として職場のタイプ別にインタビュー調査結果を整理すると、「ものづくりの現場型職場」と「事務的職場」では、統計データでとらえたのと同様の傾向、<WLB 支援充実>と<男女均等推進状況に課題>の組み合わせのポジショニングに従来あり、一方、「研究開発型職場」では、従来、<WLB 支援に課題>と<男女均等の役割分担と教育機会>の組み合わせのポジショニングに従来あったことが示された。

第2として、図1の右向きの大い破線部分の実現のために、各職場で直面している課題が整理された。仕事の密度を高めるための「働き方改革」を組織的にいかに進めていくかという組織のマネジメントの難しさが重要な障害になっていること、WLB に関する配慮は不足しても大きすぎてもダメで、「仕事支援」の面からWLBの体制を整備していく必要があること、職場内だけでなく職場の境界を越えた情報交流の促進が重要であること、社内に初めてのロール・モデルとしての女性を役職や登用する場面では、該当女性が葛藤や矛盾を特に抱えやすく、その人らしい解を見出だしていくための組織内・地域内での支援が必要であること、また時間制約社員の混じる職場のマネジメントは高い技量を要するがそのマネジメントの担い手として葛藤を乗り越えてきた女性の活躍が期待されること等が指摘された。



第3として、主婦や異業種から転職してきた女性が、正社員として「ものづくり現場型職場」で主軸的業務の担い手として活躍する事例が出ていることを示した。国内の製造業は、地方であっても多品種少量の付加価値の高いものづくりが求められている。次々と変わる段取り替えに知恵をもって対応することにもものづくりの眼目がシフトしている中で、企業の方の人材育成のやり方次第で、ものづくりそのものは未経験であった女性に活躍の道が開けているのである。このような

好事例は、従業者規模100人以下の規模層で多数観察された。より大きな規模層よりも、良質の人材確保に苦労してきた層であり、柔軟な発想で女性や未経験者をもものづくりの現場の主軸的業務の担い手として育成し働き続けてもらうための工夫が積極的になされていた。

(4) 大企業と小企業の間には挟まれた中程度の規模の企業では、従業員満足度が低下するU字型の傾向が観察されることが、既存研究により指摘されてきた。本研究では、インタビュー調査企業25社の内、常用従業者規模20名以下の2社を除く23社におけるインタビュー調査結果を用いて、企業規模を「21~50人規模」「51~100人規模」「101~300人規模」「301~999人規模」の4つのグループに分けて、中堅・中規模企業におけるジェンダー・ダイバシティ推進実態状況を、規模別に分析をおこなった。この規模別分析から明らかになった主な点は次の2点である。

第1として、WLB支援に関係する「柔軟な働き方への満足度」だけでなく、男女均等推進に関係する「女性の職域拡大」「女性の役職登用」の面でも、「101~300人規模」の達成程度が、「51~100人規模」よりも「301~999人規模」よりも低いU字型になるという仮説が発見された。より規模の大きいアンケート調査の実施によって、この仮説を検証していくことが、今後の研究の重要な課題の一つとして残された。

第2にジェンダー・ダイバシティ推進はステップを踏んだ複合的な時間のかかるものであり、その推進プロセスでは、規模が50人程度を超えると中規模でも、トップ・マネジメントのコミットメントだけでは不十分で、中間管理職を巻きこみ組織文化の変革と日常業務活動のパターン変革を進める組織論的対応が重要になっていることがわかった。さまざまな矛盾や課題に直面しつつも粘り強くジェンダー・ダイバシティ推進に取り組んでいる事例について、今後も追跡調査を続け、変革プロセスの丁寧な事例分析をおこなうことも、今後の研究の課題である。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 3 件)

額田春華、「中堅・中規模ものづくり企業におけるジェンダー・ダイバシティ推進の課題：富山県を事例として」、日本中小企業学会論集36号、査読有(決定済・校正中)、2017-a、近刊予定

額田春華、「中堅・中小ものづくり企業におけるジェンダー・ダイバシティ推進のマネジメント：富山県での挑戦から何を学べるか」、商工金融5月号、査読なし、2017-b、22-39

額田春華、「富山県ものづくり企業における女性活躍の実態と課題」、日本女子大学紀要第 63 号、査読なし、2016、58-83

〔学会発表〕(計 2 件)

額田春華、「中堅・中規模ものづくり企業におけるジェンダー・ダイバシティ推進をめぐる組織変革の課題：富山県を事例として」、日本中小企業学会第 36 回全国大会(明治大学駿河台校舎)、2016 年 9 月 11 日

額田春華、「富山県中堅・中規模製造業企業における多様な人材活用のマネジメント：女性活用に注目して」、日本中小企業学会第 34 回全国大会(桜美林大学)、2014 年 9 月 13 日

〔その他〕

< 報告書 >

額田春華、「中堅・中小ものづくり企業におけるジェンダー・ダイバシティ推進の実態と課題：富山県を事例として」、科学研究費補助金(基盤研究 C)研究成果報告書、日本女子大学額田研究室、2017-c

< 招待講演 >

額田春華、「富山県ものづくり企業における女性活躍の実態と課題」、女性活躍推進トップセミナー(富山県庁及び富山県経営者協会の共催)、富山第一ホテル、2016 年 9 月 2 日

## 6. 研究組織

(1) 研究代表者 額田春華 (NUKADA, Haruka)  
日本女子大学・家政学部・講師  
研究者番号：60580719