

2018年4月27日 全7頁

女性活躍による中小企業の生産性向上の余地

初期段階におけるキャリア形成の男女差の解消が課題

政策調査部 研究員 菅原 佑香

[要約]

- 人手不足が深刻さを増す中、中小企業の人材確保は一層厳しい状況にある。最近では、人材を確保できず収益が悪化し倒産する「人手不足倒産」が増加しているように、企業経営の観点からも人手不足への対応は喫緊の課題である。
- 中小企業における長時間労働者の割合は大企業より高い。人手不足の中で事業活動を続けられれば、従業員一人当たりの業務負担が重くなり、長時間労働が常態化しやすくなる。2020年度から中小企業に時間外労働時間の上限規制が設けられるなど今後の制度改革を見据えると、従業員の意欲と能力に応じて力を発揮できる職場環境を整備するなどして生産性を引き上げる必要がある。
- 限られた人材資源を最大限に活用する観点から、中小企業での女性活躍の余地は大きいとみられる。女性活躍は、業績向上や組織活性化などの効果が実際に見られている。中小企業は女性を積極的に採用してはいるが、男性に比べて女性がキャリア形成の初期において知識やスキルを十分に身に付けられる機会が少ない可能性がある。
- キャリアの初期段階は、男女ともに職業キャリアを形成するために必要な知識や経験を習得する重要な時期である。中小企業において女性が男性と同じような配置転換などの多様な機会が得られるように職場環境が整備されれば、意欲や能力を発揮しやすくなり、生産性向上や人材確保に寄与することが期待される。

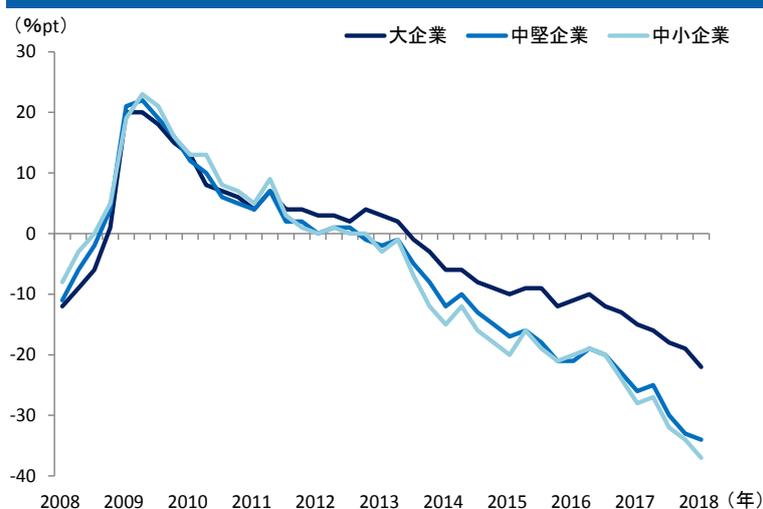
1. 深刻さを増す中小企業の人手不足

人手不足が深刻さを増す中、中小企業の人材確保は一層厳しい状況にある。日銀短観の雇用人員判断DI（「過剰」と回答した企業の割合－「不足」と回答した企業の割合）を見ると、企業規模にかかわらずDIは低下傾向にあるが、中でも中小企業の人手不足感が強まっている（図表1）。

中小企業は企業数で見れば日本全体の9割以上を占め、雇用の7割を支える重要な存在である。人材確保の努力を怠っているわけではないだろうが、中小企業は給与水準や福利厚生、認

知度などの面で大企業に見劣りすることもあり、募集をしても期待通りには応募がないというケースは少なくない¹。東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート結果」（2017年3月）を見ると、売上拡大に取り組む上での課題として、「人材の不足」が全業種において最も多く挙げられている。また、帝国データバンク『人手不足倒産』の動向調査（2017年度）によれば、人材を確保できず収益が悪化し倒産する「人手不足倒産」の件数は2017年度に114件と、この5年間で2.5倍に増加している。このように、企業経営の観点からも人手不足への対応は喫緊の課題と言える。

図表 1 企業規模別に見た雇用人員判断DIの推移



(注) 雇用人員判断DIとは、過剰と回答した企業の割合から不足と回答した企業の割合を差し引いた値。

(出所) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」より大和総研作成

人手が不足する中で事業活動を続ければ、生産性を向上させない限りは従業員一人当たりの業務の負担が重くなり、長時間労働が常態化しやすくなる。総務省「労働力調査」によると、長時間労働者の割合はこのところ低下傾向にあり、大企業を中心に行われている長時間労働是正の効果が現れていると考えられる。しかし、中小企業では依然として長時間労働者の割合が高い。図表2で示すように、労働時間が週35時間以上の雇用者に占める週60時間以上の雇用者割合は、従業員数の少ない企業ほど高い傾向がある。これは男女ともに見られ、特に従業員数が10人未満の企業で長時間労働者の割合が高い。

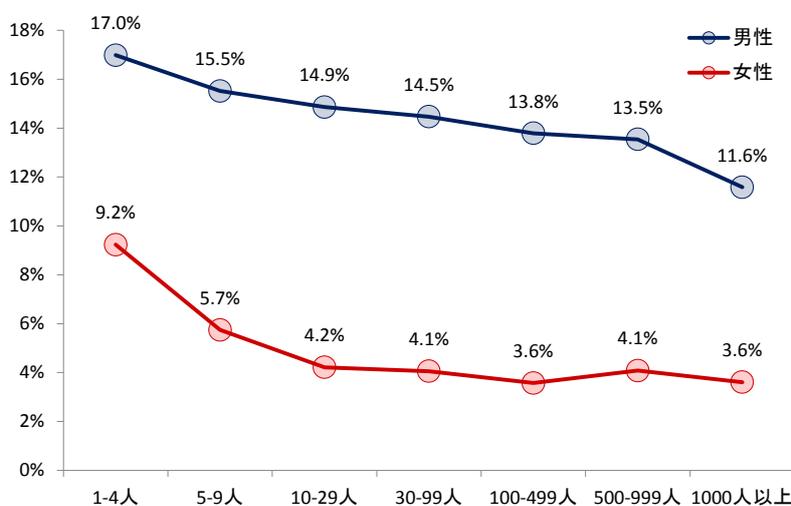
ただ、今後の制度改正の動きを踏まえると、中小企業であっても長時間労働の是正が強く求められることは間違いないだろう。安倍晋三内閣が2018年通常国会での成立を目指している働き方改革関連法案には、2020年度から中小企業に時間外労働時間の上限規制を設けることが盛り込まれている。具体的には、臨時的な特別な事情がある場合でも、時間外労働時間は年720時間を上回ることはできないとされ、2~6か月平均で80時間以内（休日労働を含む）、単月で

¹ [日本商工会議所（2017）「人手不足等への対応に関する調査」](#)

100 時間未満（休日労働を含む）などの上限が設定される²。さらに、2021 年度からは中小企業においても短時間・有期雇用労働者と正規雇用労働者の待遇に不合理な差を設けることは禁止され、2023 年度からは月 60 時間超の時間外労働に対する割増賃金の猶予措置が廃止される（割増賃金率が 25% から 50% 以上へ引き上げられる）。

人手不足や働き方改革といった個々の企業にとっての外部環境の変化に対応するためには、省力化投資や ICT の導入などによって業務の効率化を図るだけでなく、従業員の意欲と能力に応じて力を発揮できる職場環境を整備し生産性を引き上げる必要がある。

図表 2 企業規模別、週 35 時間以上の雇用者に占める週 60 時間以上の雇用者割合（2017 年）



（注）非農林業に限定。

（出所）総務省「労働力調査」より大和総研作成

2. 中小企業における女性活躍の余地

中小企業が限られた人材資源を最大限に活用し、生産性を向上させるためにはどのような取り組みが考えられるだろうか。本稿では女性活躍の余地の大きさに着目したい。

女性の「採用」という点では、中小企業は大企業よりも進んでいる。厚生労働省の「賃金構造基本統計調査」（2017 年）から企業規模別に一般労働者に占める女性の割合を確認すると、従業員 10～99 人の中小企業では 35%、100～999 人の中堅企業では 37%、従業員 1,000 人以上の大企業では 32% である。5 年前に比べると、女性比率はどの企業規模においても上昇しており、大企業は特に上昇幅が大きい、それでも中小企業の方が水準は高い。

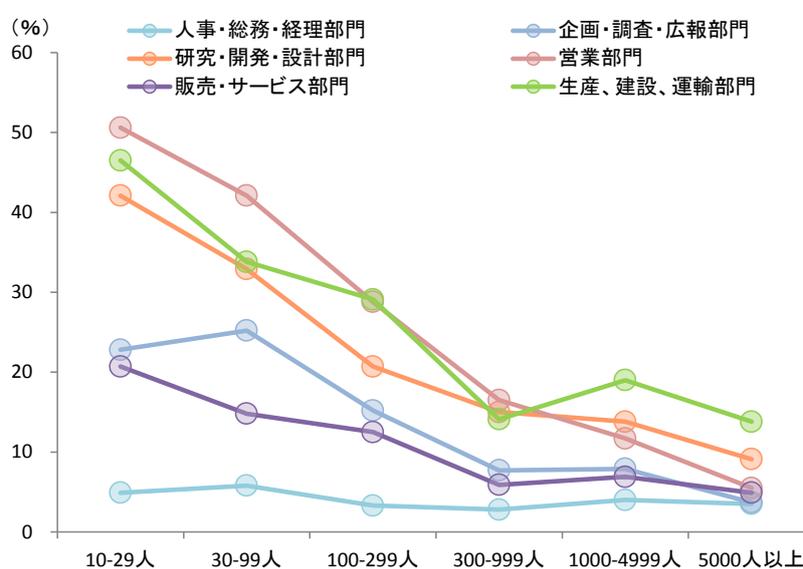
中小企業における女性活躍の課題の一つは、女性を採用していないことではなく、採用後の女性のキャリア形成が男性に比べて十分でないことにある。厚生労働省「雇用均等基本調査」

² 経過措置として、監督当局が中小企業に対して助言や指導を行うに当たっては、当分の間、中小企業における労働時間の動向、人材の確保の状況、取引の実態等を踏まえて行うよう配慮するとされている（[働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案（2018 年 4 月 6 日提出）](#)）。

(2016 年度) から部門別に男女の配置状況を見ると、「男性のみ配置」と回答した企業割合は、「人事・総務・経理部門」を除いて規模の小さい企業ほど高い(図表 3)。特に「営業部門」「生産、建設、運輸部門」「研究・開発・設計部門」といった企業の最前線では、男性のみが配置されやすい傾向が中小企業で見られる。

一般に、日本企業では職場での OJT を通じて従業員のスキル形成や技能の向上が図られることが多い。女性が男性と同じように知識やスキルを高め成果を出していくためには、男性と同じように職務経験を積み重ね、キャリア形成を行うことができる職場環境が必要である。しかし現実には企業規模が小さくなるほどそうならない可能性があり、女性が配置転換などを通じてキャリアを職場で高めていくことは難しい状況にあるとみられる。

図表 3 企業規模別に見た「男性のみ配置」と回答した企業の割合 (2016 年度、複数回答)



(出所) 厚生労働省「平成 28 年度雇用均等基本調査」より大和総研作成

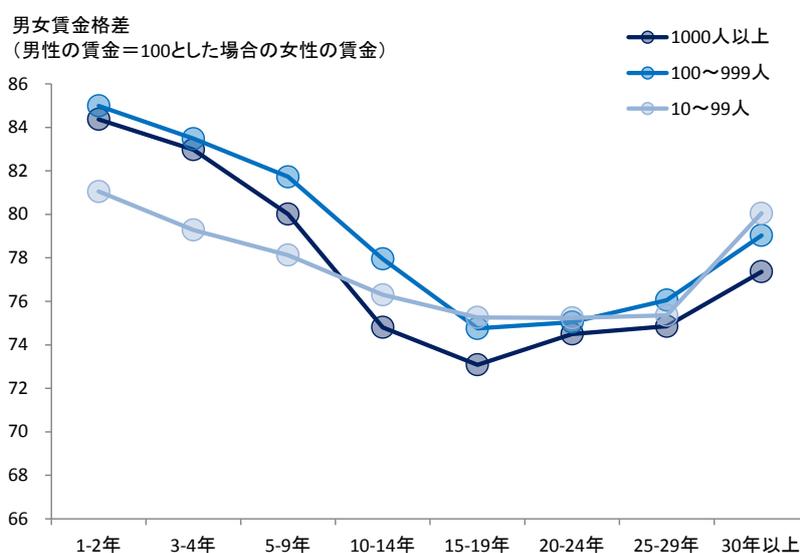
中小企業において女性のキャリア形成が不十分なことにより生産性の上昇が抑えられているとすれば、それは賃金水準の低さにも表れているはずである。図表 4 は男女の賃金格差を企業規模別、勤続年数別に見たものである。縦軸は男性の賃金を 100 とした場合の女性の賃金水準であり、数値が低いほど男女の賃金格差が大きい(女性の賃金が低い)ことを表す。

10~99 人の企業を表す折れ線グラフを見ると、勤続期間 10 年未満において 100~999 人や 1,000 人以上の企業のそれを明確に下回る。例えば、勤続 3~4 年の女性の賃金水準は、100~999 人や 1,000 人以上の企業では男性賃金の 83%程度であるが、10~99 人の企業では 79%にとどまる。勤続年数が浅いキャリアの初期段階において女性の育成が男性ほど進められていないことが、結果として賃金格差が大きい要因の一つになっているのではないかと考えられる。

日本商工会議所「中小企業のための女性活躍推進ハンドブック」(2016 年) では、中小企業における女性の初期キャリアについて「男性と同じように、配置や仕事の割り振り、育成を行う

ことが重要」と指摘されている。また、労働政策研究・研修機構「若年者の離職状況と離職後のキャリア形成（若年者の能力開発と職場への定着に関する調査）」（2017年）では、300人未満企業に勤続3年超5年未満の正社員を対してキャリアの発展状況を尋ねており、「中小企業では性別による職域分離が比較的明確で、女性は一定の職域の中で業務の量・種類・責任・裁量性が増大する変化を経験する一方、男性はジョブローテーションや管理職的立場への移行を経験している」と整理されている。これは図表3で示されていることと整合的であり、中小企業では男性に比べて女性がキャリア形成の初期において多様な経験を得て知識やスキルを十分に身に付けられる機会が少ない可能性がある。

図表4 企業規模、勤続年数別の男女賃金格差（2017年）



（出所）厚生労働省「平成29年賃金構造基本統計調査」より大和総研作成

3. 女性活躍で期待される効果と人材確保

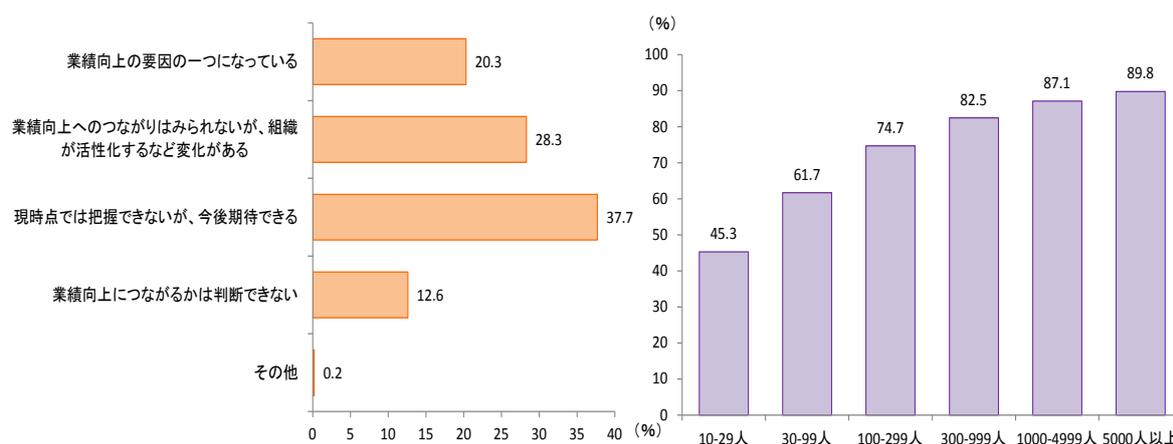
女性活躍が企業業績などに好ましい影響をもたらす可能性があることは、これまでに多くの実証研究やアンケート調査で示されてきた。例えば、日本生産性本部が実施した「第8回 コア人材としての女性社員育成に関する調査」（2017年1月）によると、女性の活躍が「業績向上の要因の一つとなっている」と回答した企業が20.3%ある（図表5左）。ここでの女性活躍の取り組みには、女性の採用拡大や職域拡大・育成、女性社員の管理職登用、管理職の意識改革などの職場環境・風土改革、ワーク・ライフ・バランス施策といったものが含まれる。「業績向上へのつながりはみられないが、組織が活性化するなど変化がある」との回答が28.3%を占めており、合計すると約5割の企業が業績向上や組織活性化を現実実感している。さらに、現時点ではそうした効果を把握できないとしても、将来的に期待できるとする企業まで含めれば、9割近い企業が女性の活躍を積極的に評価している。

同調査によると、女性活躍の取り組みによって効果があった、もしくは効果が出つつあるもの

としては、女性社員の仕事意識の向上やワーク・ライフ・バランスへの取組みの進展、組織風土の変化、優秀な人材の採用、女性の離職率の低下、コミュニケーションの活性化、取引先など社外からのイメージアップなどが挙げられている。多様な人材が活躍できる環境では新しい発想や思考が生まれやすくなるため、商品やサービスの開発が進むといった効果も期待できるだろう。

もともと、中小企業での女性が働くための環境整備は大企業に比べて遅れているとみられる。制度面での女性活躍の取組みを示す直接的なデータが得られないため、ここでは厚生労働省「雇用均等基本調査」（2016年度）において、妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント防止対策に取り組んでいる企業の割合を見ると、従業員数の少ない企業ほど低い状況にある（図表 5 右）。10～29 人の企業では半数弱しか取り組んでおらず、300 人以上の比較的規模の大きい企業になると 8 割以上が取り組んでおり、そこには大きな開きがある。

図表 5 左：女性の活躍と組織の活性化・業績向上の関係（2016 年）
右：妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント防止対策に取り組んでいる企業割合（2016 年度）



（出所）日本生産性本部（2017）「第 8 回 コア人材としての女性社員育成に関する調査」、厚生労働省「平成 28 年度雇用均等基本調査」より大和総研作成

中小企業においてキャリア形成の男女差が解消され、女性が働きやすい就労環境の整備が進めば、現在は働いていなくても条件が合えば就労するという潜在的な女性労働力を一段と活用できるかもしれない。総務省「労働力調査」によると、人手不足とはいえ女性失業者（求職者）が 78 万人いる（2017 年）。また、25～44 歳の女性のうち就業を希望しているにもかかわらず「出産・育児のため」や「介護・看護のため」を理由に求職していない女性が 82 万人、条件面などで「適当な仕事がありそうにない」という理由で求職していない女性が 24 万人とかなりの規模である。これら就業ができていない女性の中には中小企業が即戦力として採用したい人材もいるだろう。この先の企業の取組み次第では、こうした女性が企業で活躍することで、生産性向上や人材確保といった課題の解決につながる可能性がある。

4. おわりに

企業の人手不足は深刻であり、多くの中小企業では重大な経営リスクの 1 つとなっている。また、今後の制度改革を見据えれば、中小企業であっても長時間労働の是正が強く求められるだろう。

中小企業は女性の採用には積極的であるが、入社後のキャリア形成が男性に比べて十分でない可能性がある。入社して勤続 10 年未満のいわゆるキャリアの初期段階は、男女ともに職業キャリアを形成するために必要な知識や経験を習得する重要な時期である。女性が男性と同じような配置転換などの多様な機会が得られるように職場環境が整備されれば、意欲や能力を発揮しやすくなり、中小企業の生産性向上や人材確保に寄与することが期待される。