

岩手県内企業における働き方改革と 女性活躍の現状と課題



いわてイクボス共同宣言の企業・団体のみなさん

目 次

はじめに

1. アンケートにみる県内の雇用情勢

- (1) 全産業の約6割が人手不足
- (2) 強まる「正規・技術職」での不足感
- (3) 少子高齢化の影響で採用難・退職者増
- (4) 対策は雇用延長・賃上げ・生産性向上

2. 県内企業の働き方改革への取組状況

- (1) 働き方改革への取組みは3割強に留まる
- (2) 最も多い取組みは「多様な人材の受入れ」

3. 県内企業における女性活躍の現状

- (1) 女性社員の登用・割合
- (2) 女性の活躍について
- (3) 女性社員の活躍に向けた取組みの実施状況
- (4) 育児休業者の状況
- (5) 女性社員のキャリア形成教育

4. 働き方改革・女性活躍への取組事例

- (1) 株式会社プラザ企画
- (2) 株式会社水清建設

5. 働き方改革・女性活躍に向けた課題

- (1) 働き方改革に向けた経営課題
- (2) 女性の活躍に向けて求められる視点

おわりに

要約

● 県内企業を対象とした雇用に係るアンケート結果をみると、人手不足が前回のアンケートに比べさらに強まっており、職種別では特に正規社員の技術職や営業職で不足感が増している。

● 人手不足となった要因では、新卒者の確保難や定年退職者の増加を挙げる企業が増加している。その対策としては65歳までの再雇用や定年延長、賃金の引上げのほか、業務の効率化による生産性向上などが行われている。

● 働き方改革の取組みについては「取組中」「取組予定」とする企業の割合は約3割に留まっているが、それらの企業のうち9割以上において「多様な人材の受入れ」「長時間労働の是正および労働生産性向上」を挙げている。多様な人材の受入れでは、65歳までの再雇用や定年延長に加え女性や若者の雇用を挙げる企業が多く、長時間労働の是正および労働生産性向上では従業員の意識改革、業務の平準化・効率化に取り組む企業が多い。

● 女性管理職の登用状況は、主任や係長がいる企業は約4割となっている。また、女性の

活躍を考えている企業は約8割に達しているが、女性社員向けキャリア形成教育の実施企業については女性社員の家庭の理解の問題や昇格・昇進、技能・技術の習得に興味を示さないことなどを理由に約3割と低調である。

● 働き方改革では、今後、女性や若者の受入れに対する取組みが重要視される。従業員の能力向上や満足度を高める体制のほか、従業員が安心して働けるよう柔軟な雇用制度を整備していくことが必要である。

● 長時間労働を是正し、短時間でこれまでと同様の仕事量をこなすためには労働生産性の向上が欠かせない。時短や休暇取得を推進する一方、従業員の意識改革を図り、自主的に業務改善を行って生産性の向上を実行できるような人材の育成が求められる。

● 各企業は外部環境の変化に応じ経営資源の最適配分を行い、従業員満足を高め、今後の成長を推し進めるとともに、ひいてはそれが女性や若者など多様な人材が活躍する豊かな地域社会の実現に繋がることが期待される。

はじめに

少子高齢化の進展により急速に生産年齢人口が減少するなか、有能な人材を確保し、今後も企業が成長を続けるためには、従業員が働きやすい職場環境を整備し、社内での人材育成に努め定着化を図ることが大きな課題となっている。なかでも意欲を持ちながら出産や子育て・介護等により能力を十分に発揮できない女性の力を最大限生かすことが、より一層必要となっている。

政府は平成29年3月に「働き方改革実行計画」を発表し、「非正規雇用の処遇改善」「長時間労働の是正」「労働生産性の向上」「多様な人材の受入れ」「柔軟な働き方がしやすい職場環境の整備」などの取組みを打ち出したほか、10月には、仕事と育児や介護との両立の更なる支援を目的とする育児介護休業法の改正が行われた。

このような中、県内企業の「働き方改革」への取組状況や女性活躍の状況はどのようなになっているかについてアンケート調査を実施し、先進事例を参考にしながら、今後の方向性や課題を検討した。

アンケートでは、雇用状況や働き方改革への取組状況、女性の活躍の現状について県内企業

を対象に次のとおり実施した。
 なお、雇用状況に関しては、27年7月にも同様のアンケートを行っており、その結果との比較も行った。

△調査要領▽

調査方法 郵送によるアンケート調査

調査時期 平成29年11月

調査対象企業数 395社

回答企業数 220社 回収率55・7%

※前回調査(27年7月)

調査対象企業数 419社

回答企業数 225社 回収率53・7%

回答企業の内訳

業種	前回 (H27/7)		今回 (H29/11)	
	回答企業数(社)	構成比(%)	回答企業数(社)	構成比(%)
製造業	74	32.9	76	34.5
食料品	21	9.3	21	9.5
木材・木製品	8	3.6	8	3.6
窯業・土石	8	3.6	8	3.6
金属製品	8	3.6	8	3.6
一般機械	4	1.8	6	2.7
電気機械	9	4.0	8	3.6
その他製造業	16	7.1	17	7.7
非製造業	151	67.1	144	65.5
建設業	34	15.1	30	13.6
卸売業	40	17.8	38	17.3
小売業	38	16.9	42	19.1
運輸業	14	6.2	6	2.7
サービス業他	25	11.1	28	12.7
合計	225	100.0	220	100.0

(注) 四捨五入により合計と一致しない場合がある

図表1 雇用人員過不足の状況

(単位：%、人)

	H29/11		
	不足	適正	過剰
全産業 (n=220)	59.1 (12.4)	37.3 (△4.9)	3.6 (△7.5)
製造業	63.2 (15.8)	32.9 (△4.9)	3.9 (△10.9)
食料品	47.6 (△4.8)	38.1 0.0	14.3 (4.8)
木材・木製品	62.5 (37.5)	37.5 (△25.0)	0.0 (△12.5)
窯業・土石	62.5 (12.5)	37.5 0.0	0.0 (△12.5)
金属製品	62.5 0.0	37.5 (25.0)	0.0 (△25.0)
一般機械	83.3 (33.3)	16.7 (△33.3)	0.0 0.0
電気機械	75.0 (41.7)	25.0 (13.9)	0.0 (△55.6)
その他	70.6 (20.6)	29.4 (△20.6)	0.0 0.0
非製造業	56.9 (10.6)	39.6 (△4.8)	3.5 (△5.8)
建設業	76.7 (20.8)	23.3 (△14.9)	0.0 (△5.9)
卸売業	50.0 (15.0)	42.1 (△10.4)	7.9 (△4.6)
小売業	45.2 (△4.8)	50.0 (7.9)	4.8 (△3.1)
運輸業	66.7 (2.4)	33.3 (4.8)	0.0 (△7.2)
サービス業	60.7 (24.7)	39.3 (△12.7)	0.0 (△12.0)

(注) 1. nは対象企業数
 2. 下段は前回比

1. アンケートにみる県内の雇用情勢

(1) 全産業の約6割が人手不足

雇用人員の過不足の状況について尋ねたところ、「不足」とする企業の割合は59・1%（前回比12・4%増）で、約6割に達している。一方、「適正」とする企業は37・3%（同4・9%減）、「過剰」は3・6%（同7・5%減）となり、人手不足感が強まっている（図表1）。

業種別にみると、製造業では「不足」が63・

2%（同15・8%増）となり、うち一般機械が83・3%（同33・3%増）、電気機械75・0%（同41・7%増）、その他が70・6%（同20・6%増）と7割を超えたほか、木材・木製品62・5%（同37・5%増）や窯業・土石62・5%（同12・5%増）も不足感が強まった。また、非製造業でも「不足」が56・9%（同10・6%増）と建設業やサービス業、卸売業を中心に不足感が強まっている。

図表2 企業内で不足する職種（複数回答） (単位：％、ポイント)

	H29/11						
	正規社員			非正規社員			その他
	技術職	営業職	事務職	技術職	営業職	事務職	
全産業 (n=130)	63.8 (10.5)	35.4 (4.0)	10.8 (△4.5)	26.2 (0.4)	7.7 (△2.8)	3.1 (1.2)	4.6 (△15.4)
製造業	75.0 (9.3)	20.8 (6.5)	10.4 (△9.6)	33.3 (4.8)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)	6.3 (△13.8)
食料品	90.0 (44.5)	20.0 (1.8)	10.0 (△17.3)	50.0 (13.6)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)	10.0 (△17.3)
木材・木製品	60.0 (△40.0)	20.0 (20.0)	40.0 (△10.0)	60.0 (60.0)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)	20.0 (△30.0)
窯業・土石	60.0 (10.0)	20.0 (20.0)	0.0 (0.0)	20.0 (20.0)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)	0.0 (△50.0)
金属製品	100.0 (20.0)	20.0 (20.0)	0.0 (△20.0)	0.0 (△40.0)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)
一般機械	60.0 (△40.0)	0.0 (0.0)	20.0 (20.0)	60.0 (△40.0)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)	20.0 (20.0)
電気機械	50.0 (△16.7)	16.7 (△16.7)	0.0 (△66.7)	50.0 (16.7)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)
その他	83.3 (8.3)	33.3 (8.3)	8.3 (8.3)	8.3 (△4.2)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)	0.0 (△12.5)
非製造業	57.3 (10.2)	43.9 (3.9)	11.0 (△1.9)	22.0 (△2.3)	12.2 (△3.5)	4.9 (2.0)	3.7 (△16.3)
建設業	95.7 (6.2)	21.7 (11.2)	13.0 (△8.0)	17.4 (△24.7)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)	0.0 (△21.1)
卸売業	10.5 (△10.9)	78.9 (7.5)	10.5 (3.4)	5.3 (△1.9)	21.1 (△0.4)	0.0 (0.0)	0.0 (△7.1)
小売業	57.9 (21.1)	63.2 (5.3)	5.3 (△5.3)	21.1 (15.8)	21.1 (△5.3)	0.0 (△5.3)	5.3 (△10.5)
運輸業	100.0 (66.7)	0.0 (△11.1)	0.0 (0.0)	25.0 (13.9)	0.0 (△11.1)	0.0 (△11.1)	0.0 (△44.4)
サービス業	47.1 (13.7)	23.5 (△20.9)	17.6 (△4.6)	47.1 (△19.6)	11.8 (△10.5)	23.5 (23.5)	11.8 (△10.5)

(注) 1. 技術職は専門職を含む 2. 下段は前回比

図表3 人手不足につながった要因 (単位：％、ポイント)

	H29/11						
	中途採用者の確保難	中途退職者の増加	新卒者の確保難	定年退職者の増加	受注の増加	専門・有資格者の確保難	その他
全産業 (n=130)	53.1 (△0.3)	40.0 (5.7)	36.9 (9.3)	25.4 (10.1)	23.8 (△4.7)	22.3 (△4.4)	4.6 (△2.1)
製造業	58.3 (△1.7)	41.7 (4.5)	29.2 (3.5)	25.0 (△0.7)	25.0 (△9.3)	10.4 (△1.0)	4.2 (△1.5)
食料品	50.0 (△31.8)	30.0 (△6.4)	30.0 (2.7)	10.0 (△26.4)	10.0 (△17.3)	20.0 (1.8)	0.0 (△9.1)
木材・木製品	80.0 (30.0)	60.0 (10.0)	40.0 (△60.0)	60.0 (60.0)	20.0 (20.0)	0.0 (0.0)	20.0 (20.0)
窯業・土石	60.0 (60.0)	40.0 (15.0)	20.0 (20.0)	20.0 (△5.0)	40.0 (△10.0)	0.0 (△25.0)	0.0 (△25.0)
金属製品	100.0 (20.0)	40.0 (40.0)	20.0 (20.0)	20.0 (△20.0)	40.0 (△40.0)	20.0 (20.0)	0.0 (0.0)
一般機械	40.0 (△60.0)	0.0 (△100.0)	20.0 (△30.0)	20.0 (20.0)	80.0 (30.0)	20.0 (△30.0)	20.0 (20.0)
電気機械	50.0 (16.7)	50.0 (16.7)	16.7 (△50.0)	33.3 (33.3)	0.0 (△33.3)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)
その他	50.0 (0.0)	58.3 (8.3)	41.7 (29.2)	25.0 (0.0)	16.7 (4.2)	8.3 (8.3)	0.0 (0.0)
非製造業	50.0 (0.0)	39.0 (6.2)	41.5 (12.9)	25.6 (15.6)	23.2 (△2.5)	29.3 (△5.0)	4.9 (△2.3)
建設業	52.2 (20.6)	21.7 (5.9)	39.1 (7.6)	21.7 (11.2)	34.8 (△23.1)	47.8 (△10.1)	0.0 (0.0)
卸売業	42.1 (△7.9)	47.4 (4.5)	31.6 (3.0)	26.3 (19.2)	31.6 (10.2)	10.5 (△3.8)	15.8 (1.5)
小売業	31.6 (△26.3)	36.8 (0.0)	68.4 (21.1)	26.3 (21.1)	21.1 (15.8)	31.6 (10.5)	5.3 (△10.5)
運輸業	75.0 (30.6)	50.0 (5.6)	50.0 (50.0)	75.0 (41.7)	0.0 (△22.2)	50.0 (27.8)	0.0 (0.0)
サービス業	70.6 (△7.2)	52.9 (19.6)	23.5 (12.4)	17.6 (17.6)	5.9 (△5.2)	17.6 (△37.9)	0.0 (0.0)

(注) 下段は前回比

(2) 強まる「正規・技術職」での不足感
前項(1)で「不足」と回答した先に、正規・非正規社員別などの職種が不足しているかを尋ねたところ、正規社員は「技術職」が63・8％(前回比10・5ポイント増)、「営業職」が35・4％(同4・0ポイント増)、「事務職」が10・8％(同4・5ポイント減)となり、資格や経験が必要な「技術職」の不足割合は6割を超えた。一方、非正規社員をみる

と「技術職」は26・2％(同0・4ポイント増)となったが、「営業職」「事務職」はともに一桁台に留まり、正社員ほどの不足感はない。業種別にみると、製造業では正規社員の「技術職」が75・0％(同9・3ポイント増)で、なかでも金属製品では100％(同20・0ポイント増)となっている。また、非正規社員では「技術職」は33・3％(同4・8ポイント増)となっているが、「営業職」や「事務職」は

業種」と「事務職」はともに0％(前回と同値)と不足感はない。非製造業でも正規社員の「技術職」が57・3％(同10・2ポイント増)、「営業職」が43・9％(同3・9ポイント増)に達する一方で、非正規社員では「技術職」は22・0％(同2・3ポイント減)、「営業職」は12・2％(同3・5ポイント減)と低下しており、企業の人手不足は正規社員の「技術職」や「営業職」で深刻化している。

(3) 少子高齢化の影響で採用難・退職者増
人手不足につながった要因を尋ねたところ、

「中途採用者の確保難」が53・1%（前回は0・3ポイント減）と最も多く、以下「中途退職者の増加」40・0%（同5・7ポイント増）、「新卒者の確保難」36・9%（同9・3ポイント増）、「定年退職者の増加」25・4%（同10・1ポイント増）などとなっている。「新卒者の確保難」と「定年退職者の増加」が前回に比べ大幅に増加しており、少子高齢化が影響しているものと思われる。

業種別にみると、製造業では全産業と同様に「中途採用者の確保難」が最も多く、次いで「中途退職者の増加」「新卒者の確保難」などとなり、前回と比べると、「中途退職者の増加」「新卒者の確保難」の割合が高まった。非製造業でも「中途採用者の確保難」が最も高く、次いで「新卒者の確保難」「中途退職者の増加」となり、前回と比べると「定年退職者の増加」「新卒者の確保難」の割合が大きく高まった（図表3）。

(4) 対策は雇用延長・賃上げ・生産性向上
これまで行ってきた人手不足の対策について、採用・雇用条件上と業務上のそれぞれの対策について尋ねた。採用・雇用条件上の対策では、「65歳までの再雇用や定年延長」が57・3%と最も多く、次いで「賃金の引上げ」（51・4%）、

「賃上げ以外の労働条件改善」（35・9%）となっている。

業務上の対策では「効率化による生産性向上」が53・2%と最も多く、「他社への業務委託」（20・5%）、「残業による労働時間延長」（20・0%）が続いている（図表4）。

業種別にみると、採用・雇用条件上の対策は、製造業では「65歳までの再雇用や定年延長」が全産業と同様に最も高く、次いで「賃金の引上げ」「賃金引上げ以外の労働条件改善」などとなっている。「65歳までの再雇用や定年延長」は窯業・土石や電気機械の9割弱が挙げているほか、「賃金の引上げ」では、窯業・土石、金属製品、一般機械、その他で5割に達している。また、非製造業では「65歳までの再雇用や定年延長」が最も多く、運輸業では100%となっており、次いで「賃金の引上げ」となっている。

業務上の対策は、製造業では「効率化による生産性向上」が最も多く、一般機械、電気機械では8割を超えており、次いで「他社への業務委託」「残業など労働時間の延長」などとなっている。一方、非製造業では「効率化による生産性向上」が最も多く、次いで「残業など労働時間の延長」「他社への業務委託」などとなっている。

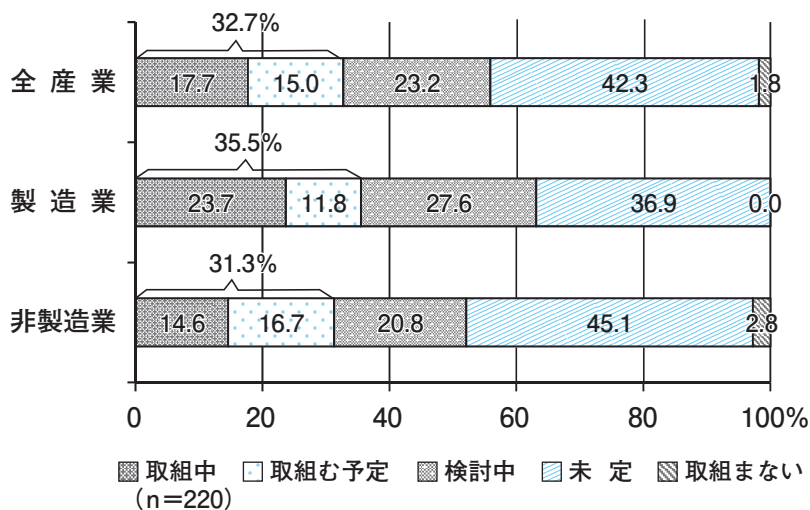
図表4 これまで行ってきた人手不足対策（複数回答）（単位：%）

	採用・雇用条件上の対策										業務上の対策					
	65歳までの再雇用や定年延長	賃金の引上げ	賃上げ以外の労働条件改善	きめ細かな採用強化	非正規社員化	育児支援等での離職防止	55歳以上の高齢者の採用	外国人材の受入	その他	効率化による生産性向上	他社への業務委託	残業など労働時間の延長	業務量（受注）の制限	営業（生産）時間の短縮	納期（工期）の延長	
全産業（n=220）	57.3	51.4	35.9	27.3	22.3	18.2	18.2	5.9	2.3	53.2	20.5	20.0	11.8	9.1	3.2	
製造業	64.5	48.7	32.9	26.3	28.9	19.7	22.4	14.5	2.6	65.8	27.6	21.1	11.8	5.3	7.9	
食料品	61.9	47.6	47.6	9.5	33.3	33.3	28.6	28.6	9.5	66.7	4.8	14.3	9.5	9.5	4.8	
木材・木製品	62.5	37.5	50.0	37.5	12.5	25.0	37.5	12.5	0.0	62.5	25.0	12.5	12.5	12.5	0.0	
窯業・土石	87.5	50.0	12.5	25.0	12.5	12.5	25.0	0.0	0.0	37.5	50.0	25.0	12.5	0.0	12.5	
金属製品	62.5	50.0	37.5	37.5	37.5	0.0	12.5	0.0	0.0	50.0	25.0	37.5	12.5	12.5	25.0	
一般機械	33.3	50.0	33.3	50.0	66.7	33.3	16.7	16.7	0.0	83.3	33.3	16.7	0.0	0.0	16.7	
電気機械	87.5	37.5	0.0	12.5	25.0	12.5	12.5	12.5	0.0	87.5	37.5	25.0	25.0	0.0	0.0	
その他	58.8	58.8	29.4	35.3	23.5	11.8	17.6	11.8	0.0	70.6	41.2	23.5	11.8	0.0	5.9	
非製造業	53.5	52.8	37.5	27.8	18.8	17.4	16.0	1.4	2.1	46.5	16.7	19.4	11.8	11.1	0.7	
建設業	66.7	56.7	23.3	23.3	13.3	13.3	23.3	0.0	3.3	33.3	30.0	16.7	33.3	3.3	3.3	
卸売業	42.1	52.6	39.5	28.9	13.2	15.8	15.8	2.6	0.0	65.8	18.4	7.9	2.6	13.2	0.0	
小売業	52.4	52.4	38.1	26.2	26.2	16.7	9.5	0.0	0.0	38.1	4.8	21.4	4.8	19.0	0.0	
運輸業	100.0	66.7	50.0	16.7	33.3	0.0	16.7	0.0	0.0	33.3	16.7	33.3	50.0	0.0	0.0	
サービス	46.4	46.4	46.4	35.7	17.9	28.6	17.9	3.6	7.1	50.0	17.9	32.1	3.6	7.1	0.0	

2. 県内企業の働き方改革への取組状況

平成29年3月に政府が発表した「働き方改革実行計画」に沿って、働き方改革への取組状況と「非正規雇用の処遇改善」や「長時間労働是正」「労働生産性向上」「多様な人材の受入れ」「柔軟な働き方がしやすい職場環境の整備」の各実行項目の取組状況について尋ねた。

図表5 働き方改革の取組状況

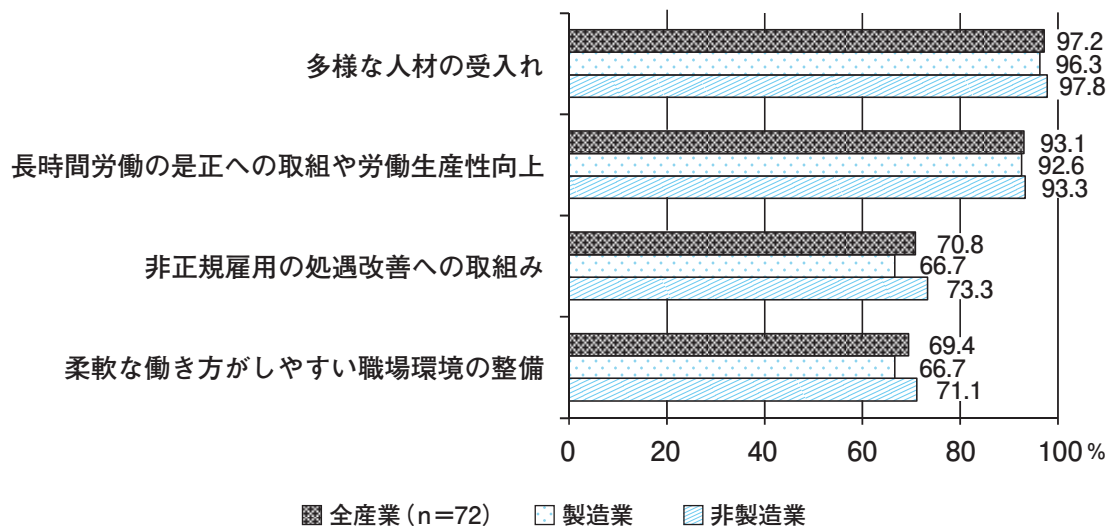


(1) 働き方改革への取組みは3割強に留まる
働き方改革への取組状況については、全産業で「取組中」と回答した企業の割合は17・7%、「取組む予定」は15・0%であり、両者を合わせても32・7%と3割強に留まっている。一方、「検討中」は23・2%、「未定」は42・3%、「取組まない」は1・8%となり、全ての選択肢の中で「未定」が最も多くなっている。業種別に見ると、製造業は「取組中」「取組む予定」の合計が35・5%、検討中が27・6%で、それぞれ非製造業を上回っている(図表5)。

(2) 最も多い取組みは「多様な人材の受入れ」
働き方改革に「取組中」「取組む予定」と回答した企業に働き方改革でどのような取組みを行うのかを尋ねた。その中で最も多かったのは「多様な人材の受入れ」で97・2%、以下「長時間労働の是正への取組みや労働生産性の向上」93・1%、「非正規雇用の処遇改善への取組み」70・8%、「柔軟な働き方がしやすい職場環境の整備」69・4%となっている(図表6)。

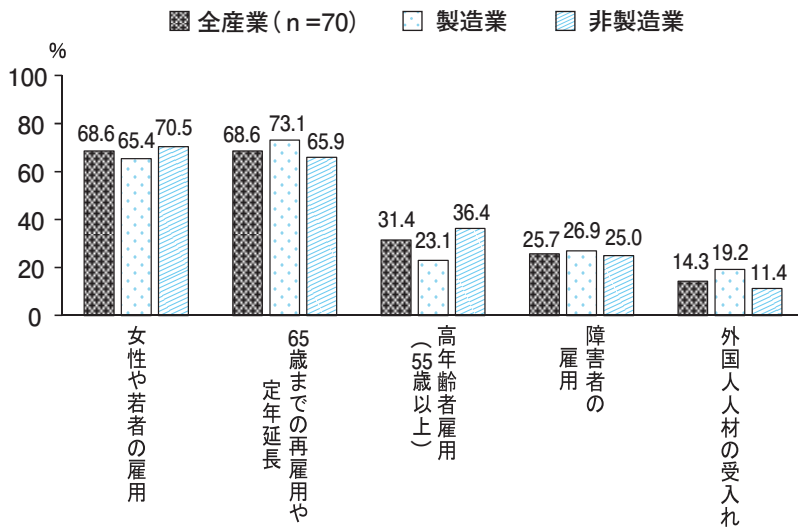
業種別にみると、製造業と非製造業で大きな差はないが、「非正規雇用の処遇改善への取組み」と「柔軟な働き方がしやすい職場環境の整備」では、非製造業がそれぞれ6・6割、あるいは4・4割上回っている。

図表6 働き方改革の取組項目(複数回答)



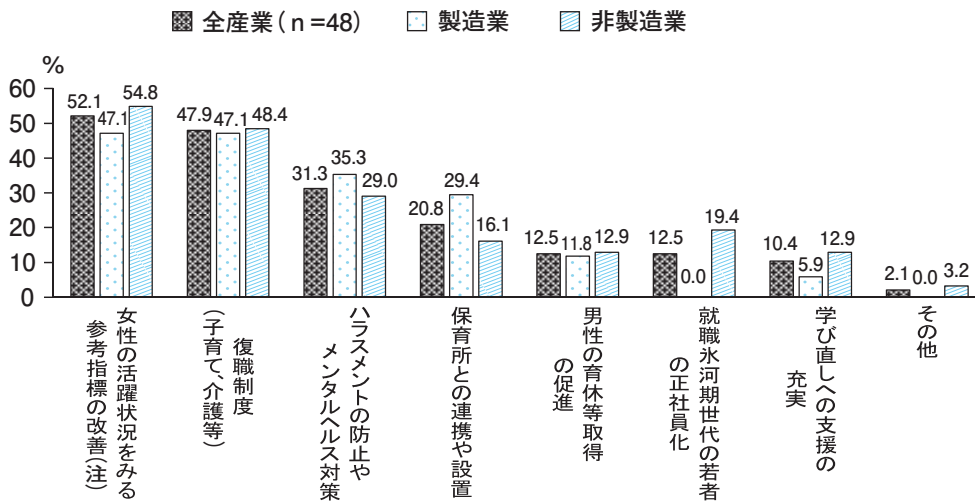
以下、各取組項目別にその具体的な内容等について尋ねた。

図表7 多様な人材の受入れ (複数回答)



① 多様な人材の受入れ
 「多様な人材の受入れ」を回答した企業に、具体的にどのような人材を受け入れるか尋ねたところ、「女性や若者の雇用」と「65歳までの再雇用や定年延長」が68・6%で最も多く、以下「高年齢者の雇用(55歳以上)」31・4%、「障害者の雇用」25・7%、「外国人人材の受入れ」14・3%の順となっている(図表7)。

図表8 女性・若者が活躍しやすい環境の整備 (複数回答)



(注) 指標には、女性採用比率や女性管理職比率、勤続年数男女差の解消等がある

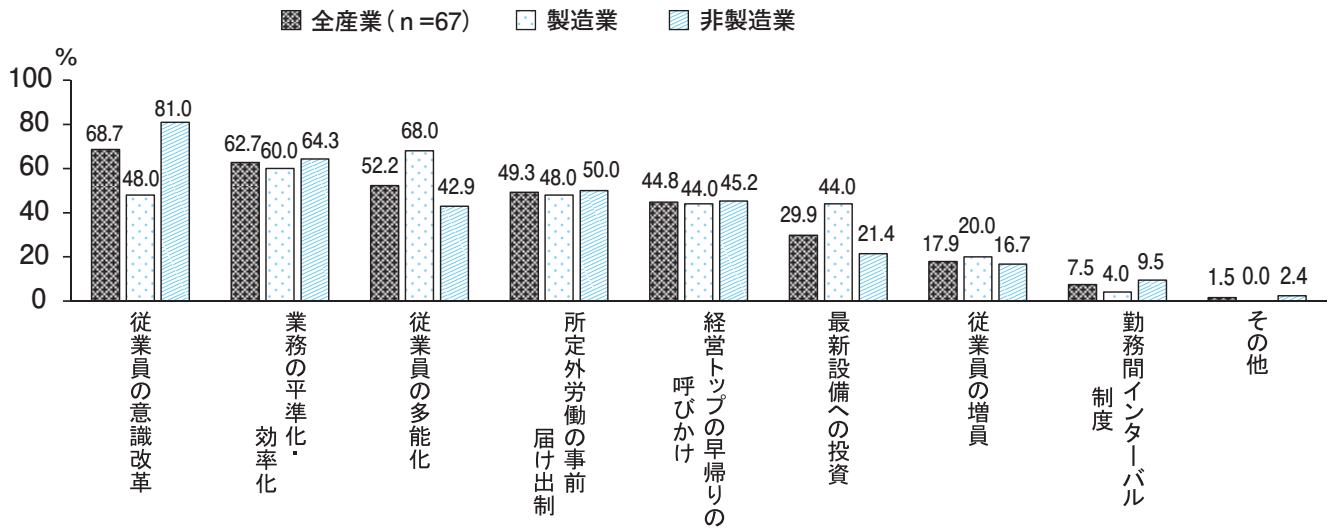
a. 女性や若者が活躍しやすい環境整備
 次に、「多様な人材の受入れ」の中で多かった「女性や若者の雇用」を選択した企業に対し、女性や若者が活躍しやすい環境の整備の内容について尋ねると、「女性の活躍状況をみる参考

指標の改善」が52・1%と最も多く、以下「復職制度(子育て、介護等)」が47・9%、「ハラスメントの防止やメンタルヘルス対策」が31・3%、「保育所との連携や設置」が20・8%などの順となった。一方、「男性の育休等取得の推進」は12・5%、「就職氷河期世代の若者の正社員化」は12・5%、「学び直しへの支援の充実」は10・4%と比較的低位に留まった(図表8)。

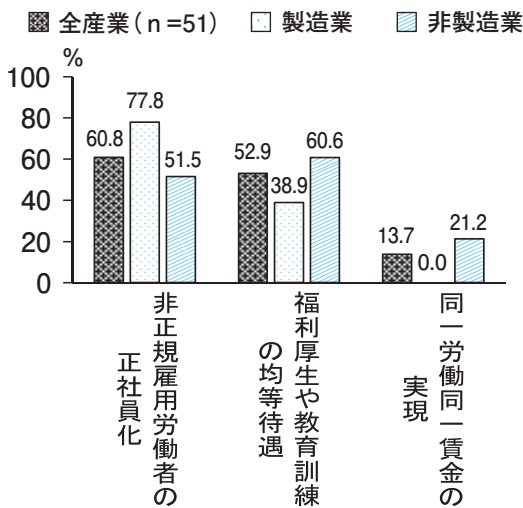
② 長時間労働の是正への取組みや労働生産性の向上
 「長時間労働の是正への取組みや労働生産性の向上」の向上」では「従業員の意識改革」が68・7%で最も多く、次いで「業務の平準化・効率化」62・7%、「従業員の多能化」52・2%、「所定外労働の事前届け出制」49・3%、「経営トップの早帰りの呼びかけ」44・8%、「最新設備への投資」29・9%と続いている。

業種別では、製造業では「従業員の多能化」が最も多いほか、最新設備への投資も44・0%あり、作業や工程の改善項目が目立つ一方、非製造業は「従業員の意識改革」が最も多く、「所定外労働の事前届け出制」や「経営トップの早帰りの呼びかけ」なども製造業より多く、社内での労働時間削減に向けた意識づけをより重点的に行っている様子が窺える(図表9)。

図表9 長時間労働の是正への取組みや労働生産性の向上（複数回答）

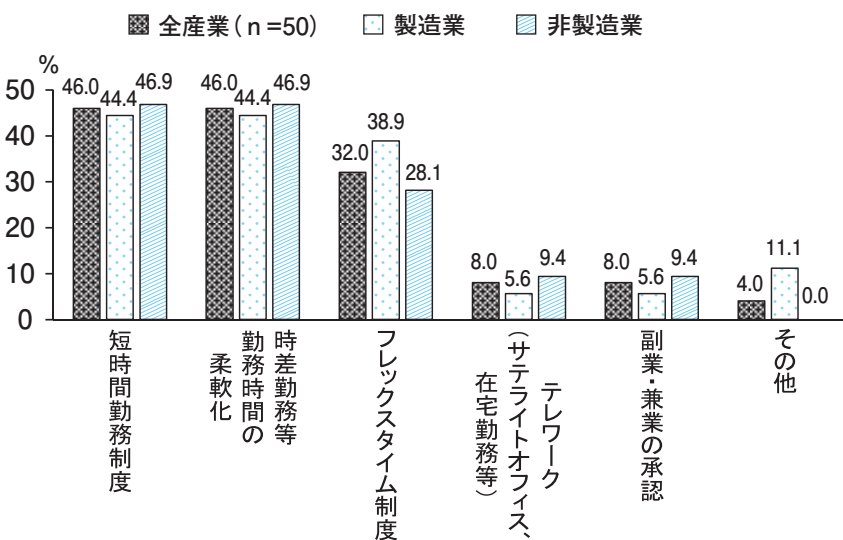


図表10 非正規雇用の処遇改善への取組み（複数回答）



③ 非正規雇用の処遇改善への取組み
 「非正規雇用の処遇改善への取組み」については「非正規雇用労働者の正社員化」が60・8%で最も多く、次いで「福利厚生や教育訓練の機会均等」が52・9%となっている。一方「同一労働同一賃金の実現」は13・7%に留まっている。業種別では、製造業は「非正規雇用労働者の正社員化」「福利厚生や教育訓練の機会均等」の順となり、「同一労働同一賃金の実現」に組んでいる企業はない。一方、非製造業では「福利厚生や教育訓練の機会均等」が最も高く、以下「非正規雇用労働者の正社員化」「同一労働同一賃金の実現」となっている（図表10）。

図表11 柔軟な働き方がしやすい環境の整備（複数回答）



④ 柔軟な働き方がしやすい職場環境の整備
 「柔軟な働き方がしやすい職場環境の整備」については「短時間勤務制度」と「時差勤務等勤務時間の柔軟化」が46・0%で最も高く、次いで「フレックスタイム制度」が32・0%となっている。一方、「テレワーク（サテライトオフィス、在宅勤務等）」と「副業・兼業の承認」はともに8・0%に留まっている（図表11）。

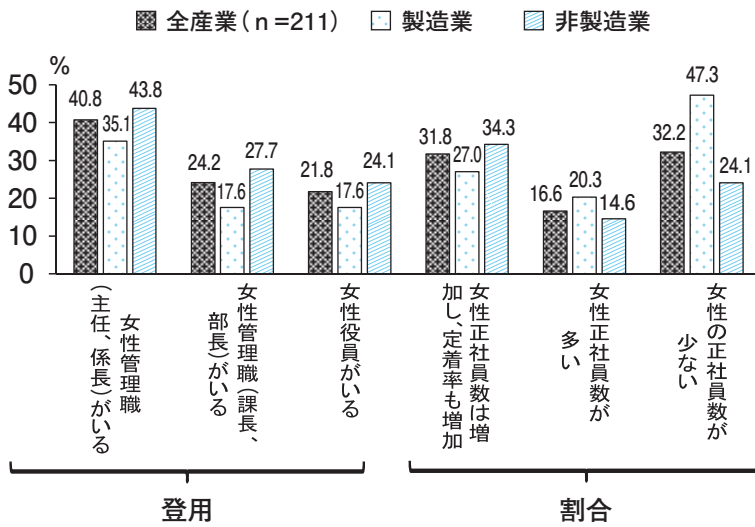
3. 県内企業における女性活躍の現状

働き方改革への取り組みでは、女性の雇用を増やし、女性が活躍しやすい環境の整備に取組む企業が多い中で、本アンケートではさらに女性社員の活躍状況や女性社員の活躍に向けた具体的な取組状況について尋ねた。

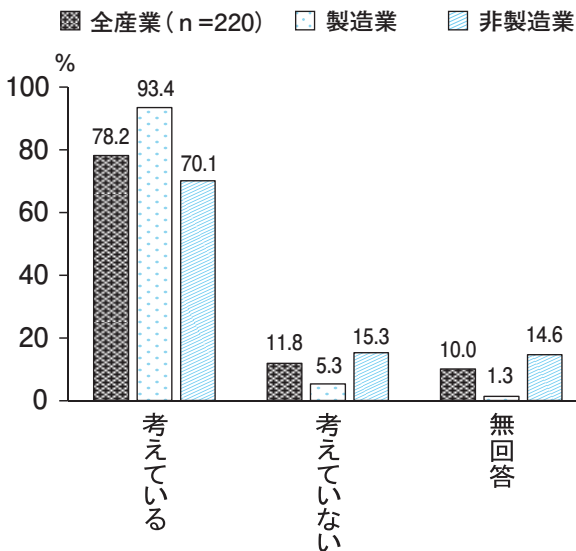
(1) 女性社員の登用・割合

女性社員の管理職、役員への登用状況は、「主

図表12 女性社員の登用・割合（複数回答）



図表13 女性の活躍について



任、係長がいる」が40・8%、「課長、部長がいる」が24・2%、「役員がいる」が21・8%の順となっている。女性の正社員の割合については「少ない」が32・2%で、「多い」の16・6%を2倍近く上回っており、男性優位の状況となっているが、31・8%の企業では「女性正社員数が増加し、定着率も増加」している(図表12)。

業種別では、非製造業が全役職の登用状況および増加・定着率で製造業を上回っている。なお、製造業では、女性社員数が「少ない」と「多い」がともに非製造業を上回っており、男性の多い企業と女性が多い企業に二極化している。

(2) 女性の活躍について

女性の活躍については「考えている」が78・2%、「考えていない」が11・8%、「無回答」が10・0%となった(図表13)。業種別では、製造業が93・4%、非製造業は70・1%で、製造業では9割を超える企業が女性の活躍をより積極的に考えている。

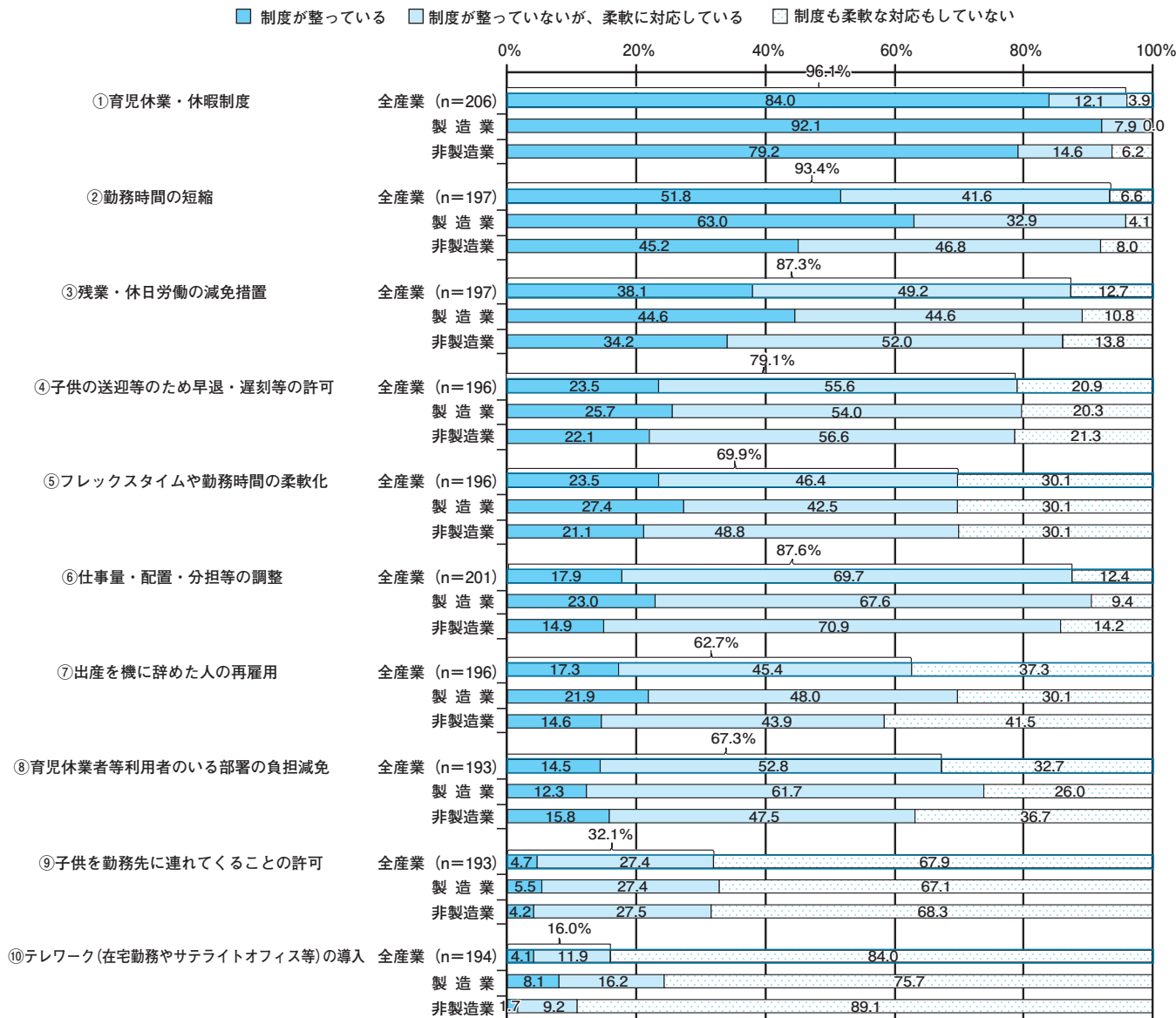
(3) 女性社員の活躍に向けた取組の実施状況

女性社員の活躍に向けた具体的な取組みについて、その実施状況を「制度が整っている」「制度は整っていないが、柔軟に対応している」「制度も柔軟な対応もない」の3つに分類して尋ねた(図表14)。

「制度が整っている」とする取組みでは「育児休業・休暇制度」が84・0%で最も高く、次いで「勤務時間の短縮」が51・8%、「残業・休日労働の減免措置」38・1%、「子供の送迎等のための早退・遅刻等の許可」23・5%、「フレックスタイムや勤務時間の柔軟化」23・5%の順となっている。

「育児休業・休暇制度」は平成29年10月から育児・介護休業法が改正され、育休制度の個別通知や育児目的休暇の新設が義務化や努力義務とされたこと、「勤務時間の短縮」や「残業・休日労働の減免措置」も21年6月の同法改正に

図表14 女性社員活躍に向けた取組の実施状況



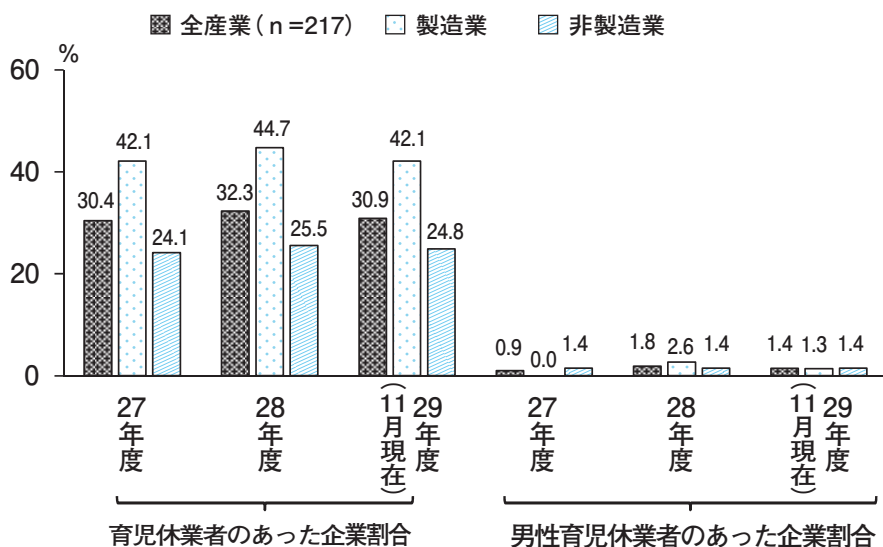
より制度化されていることなどから高い整備状況となっている。

また、「制度が整っている」と「制度は整っていないが、柔軟に対応している」を合わせた実際の運用状況をみると、「育児休業・休暇制度」が96・1%、「勤務時間の短縮」が93・4%と上位2項目は「制度が整っている」と同じであるが、「仕事量・配置・分担等の調整」が87・6%と3番目に多く、「残業・休日労働の減免措置」87・3%と同じ水準となっている。次いで「子供の送迎等のための早退・遅刻等の許可」も79・1%と8割に近く、「フレックスタイムや勤務時間の柔軟化」が69・9%、「育児休業等利用者のある部署の負担減免」が67・3%とそれぞれ7割近くに達しており、制度は未整備でも勤務時間の調整や仕事量の調整等に柔軟に対応し取り組んでいる様子が窺われる。

一方、「子供を勤務先に連れてくることの許可」は32・1%、「テレワークの導入」は16・0%と少なく、保育所の整備やITを活用した柔軟な働き方への取組みがより一層求められる状況となっている。

これらの取組みを業種別にみると、制度の整備状況、実際の運用状況ともに、ほとんどの取組みで製造業が非製造業を上回っている。

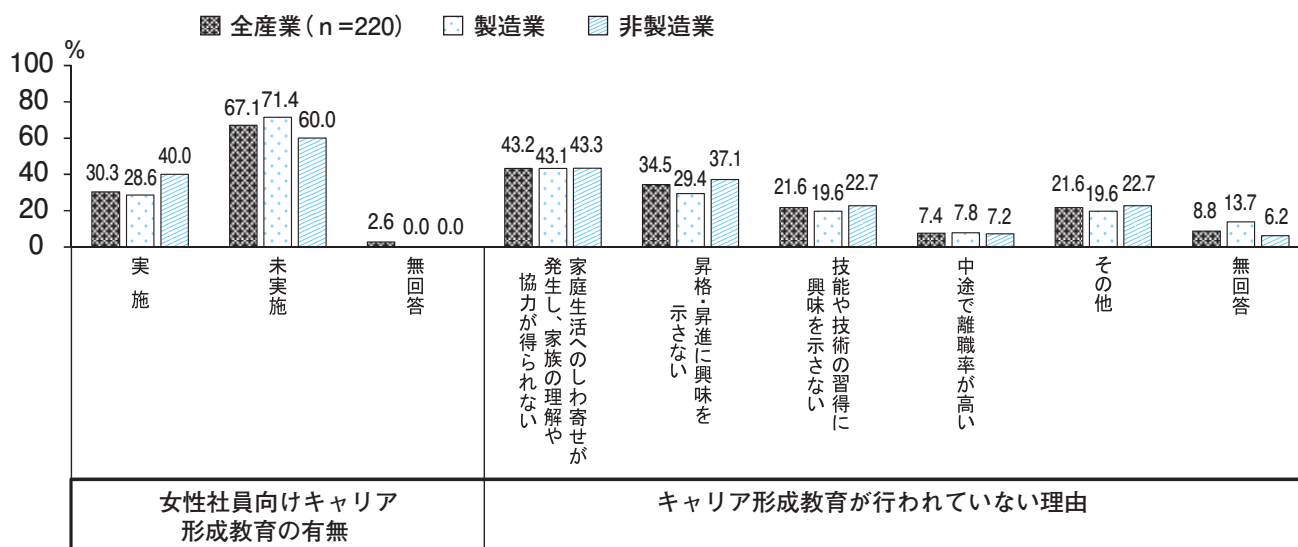
図表15 育児休業者のあった企業の割合と育児休業者数



(4) 育児休業者の状況
 育児休業者のあった企業の割合は、平成27年度は30・4%、28年度は32・3%、29年度は11月の調査時点で30・9%と前年を上回る利用実績で推移するなど、年々育児休業者のいる企業の割合は上昇しているほか、育児休業者数も27

年度136人、28年度145人、29年度は11月時点で127人と増加傾向にある。
 業種別の割合は、製造業が毎年度40%強であるのに対し、非製造業は25%前後と低くなっている。非製造業では、サービス業で5割を超えているが、それ以外は低調である。
 一方、男性の育児休業者があった企業の割合は、0・9%〜1・8%、育児休業者数も最も多い28年度で10人の取得に留まっており、「イクメン」の増加など、企業における男女共同参画への取組みに関する動きは浸透していない状況となっている(図表15)。
(5) 女性社員のキャリア形成教育
 女性社員のキャリア形成教育の実施状況について尋ねたところ、「実施」している企業が30・3%に留まる一方、「未実施」の企業は67・1%となり、その理由については「家庭生活にシワ寄せが発生し、家族の理解や協力が得られない」が43・2%と最も多く、次いで「昇進・昇格に興味を示さない」が34・5%、「技能や技術の習得に興味を示さない」が21・6%などとなっている(図表16)。

図表16 女性社員のキャリア形成教育実施状況と未実施の理由



4. 働き方改革・女性活躍への取組事例

県では、平成28年6月から、県内に本社や事業所を置く企業や団体を対象に「いわて働き方改革推進運動」を展開し、県内の働き方改革を促進するため、経営者を対象としたセミナーや、支援窓口「いわて働き方改革サポートデスク」を設置している。

現在この運動には多くの県内事業者が参加し、働き方改革を通じて従業員が生き生きと働ける職場環境づくりを目指しており、運動の中では、優れた取組みを実施している企業を「いわて働き方改革アワード」として毎年表彰している。

ここでは、29年の受賞企業の中から最優秀に輝いた2つの企業の取組みを取り上げ、働き方改革の推進や女性が活躍するための活動事例を紹介する。

(1) 株式会社プラザ企画

同社は奥州市にある宿泊・飲食サービスを中心に事業を展開する企業である。従業員は123名で、うち女性は75名が在籍し、ホテル・外食・食品加工などの事業に従事している。同社の雇用・労働条件の大きな特徴は、従業員一人一人の様々なライフ・ステージにあわせて

柔軟に働けるような雇用・勤務形態をとっていることである。

具体的には、雇用条件については雇用タイプ選択制をとり、短時間正社員制度や勤務の年限、業務内容を選択できる条件付正社員制度を設け、家事等の時間制約のある従業員や高齢者や身障者社員も無理なく働くことができる環境を整えている。勤務形態も自己申告制を採用し、



育児両立支援（短時間正社員や条件付正社員、育児短時間勤務制度等）による雇用継続で活躍中の(株)プラザ企画の女性社員（写真提供：同社）

従業員が希望する勤務時間、休日を申告することで、従業員一人一人の生活に合わせた仕事の進め方が可能となっており、多様性のある雇用と柔軟な働き方を実現している。この結果、同社ではこの10年間で出産・育児による女性の離職者はいない。

一方で、このような柔軟な雇用や勤務形態を実現するために企業側では様々な組織や人事施策の見直しを行ってきた。

同社の組織・人事上の大きな特徴として、仕事の内容や権限・責任の軽重で区分される職務階級がフラット化していることが挙げられる。一般社員でも現場で一定の権限や責任が与えられ、様々な仕事をひと通りこなすことのできる職務能力のある従業員の育成を図ってきており、「誰が欠けてもカバーできる」業務体制の構築が柔軟な働き方を可能としている。また、勤務日数の調整についても、現場管理者の裁量で、たとえば4日間の勤務で5日間の総労働時間とするなどの圧縮労働時間制や一定期間の時間短縮制を採用し、多様な勤務形態を可能としている。

さらに、これらの体制の構築を図るなかで、同社では給与体系は成果主義を採用している。勤務が自己申告制であれば、当然に一人一人の

勤務の日数や時間が異なることから成果に応じた報酬を基本としているが、できる限り管理業務を減らすことで短時間でも成果を挙げられるよう工夫しており、その結果、問題意識を持ち、自ら課題を設定し解決していく自主性を持った従業員が育ち、労働生産性の向上に繋がっている。

このように多様な人材を集め、かつ生産性を高める施策を展開し、働き方改革や女性の活躍を先取りした経営を行っている同社であるが、その契機となったのは、新聞販売業からスタートし、ホテル業、飲食業へと事業を展開するなかで、いずれも早朝や夜間さらに休日勤務などハードワークであったことから従業員の採用には他社と比べ厳しい環境下であり、いかにして働きやすい職場を実現し人材を確保するかを工夫する必要に迫られたことであったという。その結果、働く従業員一人一人も工夫を積み重ねることで働き方改革を実現するに至っている。

(2) 株式会社水清建設

同社は矢巾町にある建設業で、従業員は44名で男性38名、女性6名で事業を行っている。

同社の経営理念は「社員の幸せと地域貢献のために人を育て、技術を磨き、夢を求め、未来を拓く」であり、社員満足の向上と人材の育成

が顧客満足や地域貢献に繋がると考えている。同社ではここ数年で若い人材を積極的に採用しているが、若手人材の採用にあたっては休暇を増やすことが必要と考え、同社独自のワーク・ライフ・バランス休暇制度を導入し、休暇の取得促進を図ってきた。また、PTA活動をしたいという従業員のニーズに応え、自治会・学校・地域行事等に参加するための参加休暇も加えた。



現場で活躍する株水清建設の女性オペレーター（写真提供：同社）

さらに、これらの従業員が出産・子育て期を迎えたことから、育児休業とは別に、子供が中学を卒業するまでの期間において病気やケガなどに対応するための看護休暇を30分単位で取得できる制度を制定した。その結果、子の看護のための休暇を取得する男性従業員も年々増加している。また、休暇以外にも入社後の自己啓発支援を行い、従業員のモラルアップ（士気向上）に努めている。

これらは、経営理念にある「社員の幸せ」と「地域貢献」の実践に繋がる制度として、従業員の子育てに対する満足感を高め、地域貢献を実際に体験し実感することで従業員間で経営理念の浸透が図られるものであったが、同時に人材育成と生産性の向上、ひいては業績の向上にも繋がるものであった。

休暇を増やす一方で、工事現場での作業を複数で行い、仕事の段取りを早め工事時間短縮を図り、工事全体の効率アップを図った。作業現場での作業員の複数化は一人の従業員が休んでもあり、従業員が気兼ねなく休暇を取得できるため、従業員のモチベーションを高めることとなった。また、矢巾町を中心とする地域での工事を受注する同社にとって従業員が地域行事

に積極的に参加することは地域社会の一員として責任感が増すことにも繋がり、工事の生産性と施工品質の向上を実現するとともに業績も向上した。

5. 働き方改革・女性活躍に向けた課題

これまでみてきた働き方改革および女性活躍に向けた取組みのアンケート結果と先進企業の取組事例から、今後の働き方改革に向けた経営上の課題と女性活躍に欠かせない視点について検討する。

(1) 働き方改革に向けた経営課題

① 多様な人材の受入体制の整備

アンケートでは働き方改革に取り組む企業のなかで最も多かった取組項目は「多様な人材の受入れ」であったが、具体的な人材としては、「女性や若者」と「高齢者（65歳までの再雇用や定年延長）」が多数を占めている（図表7）。

「65歳までの再雇用や定年延長」については、既に行ってきたりしている人手不足対策のなかで最も多い対策（図表4）であり、高齢化が進む中、健康な高齢者の就業意識の高まりやこれまで蓄積してきた技術やノウハウを社内で継続して活かすことを考慮すると、企業にとっては最も効

果的かつ取り組みやすい項目でもある。

一方で、「女性や若者」は、これまでみてきたように、若者の雇用、特に新卒者の確保が難しくなっているほか、女性の活躍を推進する上では法制度が整備された育児・介護制度の充実以外にも柔軟で多様な取組みが企業には求められている。

先進事例での若者の雇用面をみると、子育て支援や地域社会への参加の自由度を高める一方で、入社後の教育訓練等のスキルアップや様々な自己啓発支援を行い、従業員の能力向上とともにモラールアップに努め、従業員満足と業績の向上に繋げており、休暇等の充実とともに、入社後の人材育成面でのきめ細かな体制を整備する視点が欠かせない。

女性活躍に向けた取組みの実施状況のアンケートでは、様々な取組みについて、各企業内の制度は未整備な項目が多いものの、柔軟な対応を行っている企業も多くみられた（図表14）。人手不足が進む中、多くの従業員が安心して働くことができ、また、多くの人材を集めるためにも、制度を整備し、従業員がいつでも利用可能な状況にしておくことが今後の課題と考えられる。

② 長時間労働の是正と労働生産性向上に向けた課題

「長時間労働の是正」と「労働生産性」の向上は、働き方改革の取組項目として「多様な人材の受入れ」とともに9割以上の企業が取り組むとしており、その対策は、「従業員の意識改革」や「業務の平準化・効率化」をはじめ多岐にわたっている（図表9）。

長時間労働を是正し、短時間で従前同様の仕事量をこなすためには、生産性の向上が欠かせない。アンケートでは「従業員の意識改革」、「所定外労働の事前届け出制」、「経営トップの早帰りの呼びかけ」など、従業員意識へ訴える一方、「業務の平準化・効率化」や「従業員の多能化」などの業務改善に取り組む企業も多く、製造業では設備投資に踏み込む企業も多い。

先進事例をみると、成果主義を採用することにより従業員が管理業務を減らすことで短時間でも成果を挙げられるよう工夫しており、その結果、自主性、自立性の高い人材が育ち、生産性が向上している。このように成果主義などの人事考課による人材の育成や業務改善への工夫も必要と考えられる。

③ 経営戦略としての働き方改革

政府が掲げる「働き方改革実行計画」では、「働き方」は『暮らし方』そのものであり、働き方改革は日本の企業文化や風土、日本の働くということに対する考え方そのものに手を付けていく改革」であり、ライフスタイルに応じた「多様な柔軟な働き方を選択可能とする社会を追求する」としている。

一方、企業においては、生産年齢人口が減少する中で、人材確保とともに従業員満足度を高め、働く従業員にとって魅力のある職場を作り上げていくことも重要な経営課題であると認識する必要がある。

経営戦略は企業の全体戦略（成長戦略）に従って、機能別の戦略として生産、マーケティング、研究開発、財務、人事の各戦略に区分され、企業が蓄積した経営資源を外部環境の変化に応じて機能ごとに最適配分するが（注）、働き方改革においては、これらの中で第一に取組むべきことは人事戦略で、多様な人材を雇用するための受け皿としてきめ細かな就業規則の制定等の整備と実際の運用に向けた働きやすい組織づくりに取組むことが必要である。

第二に、働きやすい職場とするためには仕事・

作業の手順を見直し、必要であればITや設備投資を行い、作業工程を効率化し生産性の向上にも努める必要がある。さらに大型の設備投資の財源確保も必要となる。また、女性が働きやすくなるためには女性目線でのマーケティング戦略に効果を発揮する可能性がある。

先進事例企業では、従来から人手不足にあり、人事戦略は常に重要戦略に位置付けられていた。今、多くの企業にとって人手不足時代到来という外部環境の変化に対応するための人事戦略を核とした経営戦略が求められている。

(2) 女性の活躍に向けて求められる視点

① 女性のキャリアアップに向けた態勢

アンケートでは、女性社員のキャリア形成教育を行っている企業は約3割に留まっており、その理由として、「家庭の理解や協力が得られない」「昇格・昇進や技能・技術の習得に興味を示さない」など、女性社員側の事情が多く挙げられている（図表16）。

今後、女性の雇用を増やし、自社の戦力としていくためには、社員間での意思疎通を図るなど協力体制を構築するとともに、様々な仕事に無理なくチャレンジさせ、自身の成長が実感で

きるような動機づけを継続して行い、キャリアアップを図ることが必要である。

② 男女共同参画に向けた社会的マインドの醸成
アンケートでは、男性育児休業者のあった企業割合は1%台のレベルに留まっている。

岩手県をはじめ、県内市町村長や税務署長、企業団体の代表者等が、仕事と家庭の両立等を応援する「イクボス（男性の従業員や部下の育児参加に理解があり積極的に支援する経営者）宣言」を行っているほか、国内ではIT企業で経営者が育児休業を取得した結果、組織・人材が育ったとする報道もあり（注）、このような機運の盛り上がりが今後期待される。

男女共同参画の実現に向けては、男女での育児休業推進等、企業が推進すべき課題もあるが、企業単体の行動では限界があると考えられることから、社会や地域で推進する課題や家族で解決すべき問題、そして本人が解決すべき問題など、多面的な視点で推進する社会全体でのマインドを醸成する必要があると考えられる。

（注）平成29年12月25日付日本経済新聞 女性欄「トップ

育児 育つ人・組織」

（注）加護野忠男、野中郁次郎他「経営戦略論新版」（有

斐閣、1996年）

おわりに

これまで、働き方改革と女性活躍に向けた企業の動向を中心にみてきたが、働き方改革では若者の活躍も重要な視点となる。最後に昨年岩手大学で開催された若者の地元就職に向けたイベントの様子を紹介して結びとしたい。

前述したように、「働き方改革実行計画」では、「働き方」は『暮らし方』そのもの」とし、「企業文化や風土を変える」ことが求められている。一方、これらを変えることは容易ではなく、県内企業でも取り組みの進捗状況にばらつきがあるほか、取り組むうえでの課題も多岐にわたっている。

しかしながら、県内の先進事例をみると、休暇取得の促進や適切な労働時間を実現することで従業員満足度が高まるとともに仕事に対する意識が高まり、業務が効率化し生産性向上に繋がっている。

各企業においては、自社の置かれた外部環境と経営資源に照らし合わせた最適な取り組みを行い、従業員満足度を高め、今後の成長を推し進めるとともに、ひいてはそれが女性や若者をはじめ多様な人材が活躍する豊かな地域社会の実現に繋がることを期待したい。(副部長 岩瀬啓一)

【若者の地元就職に向けた取り組み】

若者の地元就職を推進することを目的に、県内の産学官でつくる「ふるさといわて創造協議会(会長・岩瀬明岩手大学長)」が中心となり、昨年の11月19日、盛岡市上田の同大学で、学生と県内企業の交流イベントが開催された。

このイベントは「ふるさと発見!大交流会 in Iwate 2017」と題し、若者に対する地元企業の知名度を向上させるため、学生の若い視点を重視して実施され、県内の高校生や高専生、大学生等千人以上が訪れ、地元企業と触れ合った。企業や自治体からは173団体の若手職員が参加、職員らは普段着の服装で求人活動は行わず、雇用条件よりも仕事の面白さややりがい、地域貢献など仕事の魅力を学生に伝えた。学生たちは県内に自分が就職したい魅力的な企業がないという思い込みを払拭するなど、地域企業に対する魅力を実感した。

同時にこのイベントでは、職や学びに関する多彩な8つのフォーラムも開催された。その中の一つに同大学の男女共同参画推進学生委員会が主催した「女性も男性も誰もが輝ける働き方と生き方」を考えたフォーラムでは、「働くジブン、未来のジブン」をテーマに、民間会社や公務員として働く岩手大学OG3名から、就職のきっかけや就職前後のギャップ、女性ならではの悩みなど、日常の仕事、今後の目標等々、職務内容や職場での様々な体験談が披露され

た。出席した学生からは就職活動に関する質問などが出され、インターシップでは万遍なく多くの体験をするようアドバイスがあるなど、学生たちは今後の就職活動に向けて真剣に耳を傾けた。最後に、菅原悦子男女共同参画担当理事・副学長から全体を通しての講評があり、参加者にとっては、これからの仕事の選択に向け、自分の生き方を通して考えることができた意義深いフォーラムとなった。

地域の産学官と若者が直接触れあえるこのような取り組みは今回がはじめてであり、地元就職の向上に大きな効果を発揮すると思われることから、来年以降も継続した開催に期待したい。



「職と生き方」について考えるフォーラム：岩手大学OGと県内学生との交流