

# 「女性技術者登用・任用ベストプラクティス事例調査」に関する研究

(一社)技術同友会 調査委員会委員長 水本 伸子

## 1. 調査研究の目的

日本経済低迷の現状を打開するために、従来以上に多種多様な能力を持つ人材の参画が不可欠であるとして、女性の就業率向上とエンパワーメントを推進する動きが活発化してきている。本技術同友会は、平成 26 年度下期の(一財)新技術振興渡辺記念会助成研究で、「ダイバーシティ推進の施策とその効果の評価法ー女性技術者を中心としてー」実態調査に関する研究を実施し、企業の取組みの実態を明らかにしたが、更なる課題として、ダイバーシティ経営の一環として女性技術者の登用・任用を進めている企業でも、女性技術者育成の取組みは開始して間もないものであり、従って各企業とも、人材育成やそのためのプログラム等は暗中模索の状況で、まだ他社の取組み事例など、情報収集に大変な労力をかけている状況にあるということであった。従って、女性技術者活用推進が企業業績に与える効果の指標化・評価法についてはほとんど確立していない状況で、やはり他社の事例など求める傾向にあることが明らかとなった。

そこで、本研究では、産業界における女性技術者登用・任用のベストプラクティス事例を、企業内の女性技術者育成体系や育成施策等の背景にまで言及したベストプラクティス事例を調査することを目的とし、事例に乏しいがため、ダイバーシティ経営を試行錯誤的に実施している企業や、未だダイバーシティ経営未実施の企業等、多くの企業にダイバーシティ経営を実践しやすい環境を整備することを目的とする。

## 2. 本調査研究の実施体制

本調査研究は、一般社団法人技術同友会会員で構成する「ダイバーシティ推進」調査委員会が中心になって実施したが、更により詳細な調査を行うため、ダイバーシティ問題に精通している有識者並びに企業内実務担当者等による調査研究会(作業部会)を一般社団法人技術同友会内に設置し、調査研究活動を実施した。

## 3. 調査研究の実施方法及び内容

各種白書や報告書等の公的資料による調査、委員会メンバー及び招聘した有識者の方々とのディスカッション、更には下記調査結果等の委員会での議論を通じて成果を取り纏めた。調査の視点は以下の4点に重点を置いて実施した。

- ・政府関係省庁のダイバーシティ推進方針と女性採用・登用・任用の現状
- ・アジア諸国を対象とした女性技術者の登用・任用事例の実態調査
- ・国内の産業界において登用・任用された女性技術者に対するアンケート調査・ヒアリング調査
- ・女性技術者登用・任用に関する、企業内人材育成体系やプログラム体系に関する調査研究

## 4. 調査研究の実施結果

### (1) 政府関係省庁のダイバーシティ推進方針と女性採用・登用・任用の現状

ダイバーシティ推進方針に関しては、内閣府、経済産業省、文部科学省、厚生労働省について調査した。女性採用・登用・任用の現状に関しては、採用状況は、平成 26 年度以降、急速に拡大し、総合職試験からの採用者に占める女性比率は、関係省庁が目標としている 30%を超え、33.5%となっている。

### (2) アジア諸国を対象とした女性技術者の登用・任用事例の実態調査

アジア諸国の女性技術者の登用・任用事例を調査するため、第 5 回世界工学会議 WECC2015、芝浦工業大学男女共同参画推進国際シンポジウム並びに在日大使館へのヒアリングを実施した。その他、マッキンゼー社による海外調査報告などを調査した。

先ず、第 5 回世界工学会議 WECC2015、芝浦工業大学男女共同参画推進国際シンポジウムでは、いくつかの事例が期待されたが、Gender Gap 指数の高位にある国の産業界の事例は皆無で、また芝浦工業大学男女共同参画推進国際シンポジウムでも、事例は芝浦工業大学内の 3 事例でグローバル的活動に通じるものは無かった。在日アジア諸国大使館へのヒアリングでは、ほとんどの大使館が専門家は本国にいるとの理由からヒアリングできず、唯一ヒアリングできたのが、在日フィリピン大使館（Gender Gap 指数 7 位）で、フィリピンの女性活躍の現状や、女性活躍を導いた歴史的社会的背景を理解し得たが、具体的事例として特記するほどのものは無かった。しかし、女性活躍を推進する上での社会制度、社会価値観の相違をまざまざと実感させられ、我が国の社会全体のマインドセットを変革する必要性を実感した。

マッキンゼー社の海外調査報告からは、女性のマネジメント層への登用・任用が企業のパフォーマンスを向上させるという結果、そしてそれを推進するには企業経営者の強いリーダーシップが寄与しているという結果は傾聴に値し、我が国の企業経営者への啓発活動が重要との認識を強めた。

### (3) 国内の産業界において登用・任用された女性技術者に対するアンケート調査・ヒアリング調査

技術系出身で経営層に登用・任用された女性技術者の一覧表が公表されているわけではないので、対象者を選定する一般的な方法は存在しない。そこで技術同友会の女性会員の個人的、或は事業関係での人脈に基づき、また一部大企業のホームページを逐次調査するやり方で、20 名程度を目標に選定しアンケート調査・ヒアリング調査を実施した。

アンケート調査・ヒアリング調査から明らかとなったことは、多くの課題や困難に直面しながらも、独自の才覚や努力によってひとつひとつ解決の道を探り、一步一步今日の地位を築き上げられたひたむきな姿勢である。組織の中の少数派という状況下で、自分を律する強い精神性が必然的に鍛えられていったであろうことは想像に難くない。そうした中で、自らの実力を鍛える努力ばかりでなく、一方で周囲に理解者を増やすための地道な努力も続けられてきたであろうことが推察される。

女性技術者への期待はますます高まりつつある中、技術系の先輩女性経営者の方々が直面する数々の困難をどのように乗り越えてきたかの具体的ノウハウは、将来を担う若い女性技術者にとってきわめて貴重な情報である。アンケート結果から、女性技術者活躍には組織の表と裏の両面からの支援が必要であることが窺われ、ハード面の制度的支援のみならず、社内文化というソフト面の重要性も見逃すことはできない。女性活躍を受け入れる精神的土壌は、組織の中で長い年月をかけ

て培われるものであり、これはトップ以下一丸となって取り組まなければならない大きなテーマである。今回のアンケートから浮かび上がった様々な課題の解決に向けて取り組んでいくことが、わが国の女性技術者活躍を更に活性化する一番の近道であることが明確となった。

#### (4) 女性技術者登用・任用に関する企業内人材育成体系並びにプログラム体系

「国内の産業界において登用・任用された女性技術者に対するアンケート調査・ヒアリング調査」から明らかなように、女性技術者に特化した人材育成体系、プログラム体系等はないのが企業大半の状況である。そこで、数少ない女性技術者に特化した人材育成体系・プログラム体系を有する企業として、IBMの事例を調査した。IBMはグローバル企業経営の観点から、早くからグローバルレベルでの人材育成体系、人材育成プログラム体系を確立しており、メンター制度もグローバルレベルで導入している。

我が国企業もグローバル的に成長・発展し、我が国の社会経済の発展に寄与しなくてはならない。この意味からも、IBMの事例をよく調査研究し、個々の企業として、人材育成体系、人材育成プログラム体系を確立していかなければならない。

### 5. 今後の課題

「男女平等ランキング 2016」いわゆるジェンダー・ギャップ指数は、日本は111位と昨年の101位から大きく順位を下げ、G7中最下位という事態となった。産官学で積極的に女性登用を進めてきたにも拘らず、順位を下げたということは、他の国に比べて改善度合いが低調ということで、技術同友会としても、これまで実施してきている具体的活動の他、業種横断的メンター制度の導入や、女性技術者のグローバルネットワーク構築にさらに取り組む必要がある。

我が国のダイバーシティを更に推進するとともに、産業界への更なる浸透を促進するため、引き続き国際的活動や官民連携した諸活動を展開することは言うまでもないが、今回調査研究が十分でなかった、アジア諸国を対象とした女性技術者の登用・任用事例の実態調査を進め、我が国の改善に結びつける事例としてフィードバックすることを進めなければならない。また、国内の産業界において登用・任用された女性技術者に対するアンケート調査・ヒアリング調査は今回14事例にとどまったが、対象企業を中堅中小企業にまで広げ、もう少し多くの事例を調査研究することにより、女性技術者登用・任用に関する、企業内人材育成体系やプログラム体系に関する調査研究が進展するものと考えられる。以上のような課題に対し、一般社団法人技術同友会として、新たな実施体制を技術同友会内に確立強化し、従来の施策に加え、更なる活動\*1を具体化し、推進することが肝要と考える。

\*1：技術同友会会員・技術経営士等による産業横断的メンター制度の導入

大学理系女子育成プログラムへの積極的関与

女性技術者ネットワークの構築

(以上)