

地方中小企業における男女賃金格差是正につながる取り組み事例

2025年9月

文責：静岡県立大学 国保祥子

男女の賃金格差の多くは、人的資本（学歴、勤続年数等）の差と役職の差で説明される。なかでも役職に紐づく格差が最大の要因であることから、女性の就業継続と役職登用が進むことで、男女の賃金格差は解消に繋がると予測される。しかしながらこうした取り組みは、地方都市の中小企業においてはまだまだ十分であるとは言い難い。そこで本稿では、取り組みの拡大を目的として、地方都市の中小企業における具体的な事例を紹介する。

事例① 株式会社フジワラテクノアート（岡山県岡山市）：感謝と承認の組織風土

企業の概要

株式会社フジワラテクノアート（代表取締役社長・藤原恵子）は、岡山県岡山市にある創業92年目の会社である。醤油、味噌、日本酒、焼酎などの醸造や食品分野の機械およびバイオ関連機器の設計から据付まで、プラントエンジニアリング全般を担当している。機械製麹装置の国内シェアは約80%を誇り、世界27か国への輸出実績もある。売上の3~4割は海外である。フルオーダーメイド対応、徹底したアフターフォロー、微生物の培養技術を強みとして事業展開を行っている。従業員165名（2025年4月1日時点）。

経営者の交代を契機に組織風土を改革

2001年、経営者であった夫の急な他界によって専業主婦だった藤原恵子氏が代表取締役社長に就任する。この時点では女性社員はサポート職のみでわずか5.8%であった。自らの経験からも、「どんな人でも活躍の場さえあれば能力が発揮できる」という信念があった恵子氏のもと、2015年に代表取締役副社長に就任した藤原加奈氏が経営改革を進めて行った。

加奈氏が最初に着手したのは、人事制度であった。2017年に人事評価制度を改定し、量で評価していた従来の制度を質での評価に転換した。同社はオーダーメイドが基本で非定型業務が多いことから、人事評価も労働時間ではなく、「非定型業務を自律的に遂行できるか」を基準とした。また評価基準を明文化し、資格要件を満たした人が昇進する制度としたことで、評価される行動や態度が判断しやすくなった。さらに研修などを通じて男性の意識変革を進めたことで、性別問わず誰でも自由に意見が言える心理的安全性が社内に醸成されていく。

安心して意見が言える環境と、評価される行動の明確化が揃ったことで、それまで周辺業務のみを担当していた女性社員が主体的に動きはじめた。その主体的な動きを加奈氏や周りが承認することで、女性達は自信と意欲を高め、より大きな責任を引き受けるようになり社内での存在感を高めていった。また主体的に動く場面が増えた女性は、周りの男性の支援的な態度に気づき、感謝の気持ちを抱くようになっていった。その結果、男女が相互に感謝と敬意を示す組織風土が醸成されていく。加えて、関係性の質を高めることを目的とした家族参加の全社イベントなどが頻繁に開催されていたことも、仲間意識や助け合いの文化を強化した。

DX 推進など働き方の改善も進め、現在月平均残業時間は 14.6 時間、有休休暇取得率は 88.3%、有休平均取得日数は 15.3 日である。女性社員の出産後継続就業率は 17 年間 100%を達成しているが、男性社員が時短勤務制度を利用するケースもある。仕事は大変だがしっかりと休みは取れるため、休日に社員同士で遊びに行ったり飲みに行ったりすることも多い。

自律型人材を育成して評価する

社員は 80%が理系人材で、半数以上が 40 歳未満という同社では、若手の成長が組織の成長となるため人材育成には注力している。自律型人材の育成を目指した行動指針を「フジワラウェイ」として明文化すると共に、全社員が 5 年後のキャリア目標を「5 年ビジョン」として明確化して社内で公開している。キャリア目標を共有し、社員一人ひとりがその達成に向けて努力する文化を育むことで、社内には挑戦や成長を支援する空気が生まれ、女性社員が育児とキャリアを両立することも当たり前という感覚になっていった。

入社後 2 年で、研究から開発への異動など、職務内容が大きく変わる異動があることも、能力開発の機会になっている。例えば A さんは新卒で入社し、2 年目に研究部門から機械の開発部門に異動する。異動後は慣れない業務で苦労したが、上司の支援があったことで仕事を続け、その後は出産を経て時短勤務をしながら管理職に昇進。博士号も取得して、現在は開発プロジェクトリーダーとして活躍している。

「女性が働きやすい」という評判が高まり、2024 年度はキャリア採用で約 800 名の応募があった。近年では大手企業の勤務経験を持つ人材や、博士号所持者などの高度人材の応募も増加している。採用時には家族ぐるみの祭りなど家族的な雰囲気があることを伝え、そうした風土を好む人材を選んでいる。定年後も評価・賞与の対象にすることで、意欲的な高齢人材が活躍する環境が整い、海外事業においては外国人材の活躍も一層進んでいる。

キャリアコースには「アシスタントコース」と「プロフェッショナルコース」があり、プロフェッショナルコースを選択した社員は性別を問わず管理職への予備軍となるが、社員の 8 割を占める理系人材の大半と、女性の約 7 割がプロフェッショナルコースを選択している。評価基準が明文化されていることで、管理職は目指すものというよりも仕事を頑張っていると自然に与えられる選択肢というイメージだそうで、評価は「形式的な査定」というよりも「周囲の信頼や承認」という認識である。2025 年時点の同社の女性比率は 19.4%、係長級女性比率は 17.2%となっている。

現在一般社員の基本給ベースでは男女格差が是正されている。役職による格差は手当を含めると 86.0%と課題は残るものの、女性の 7 割が管理職を志望しているという状況であり、女性管理職が増えることで、役職に紐づく格差も今後徐々に改善していく見込みである。

事例② 浜松倉庫株式会社（静岡県浜松市）：配置と研修で若手を育成

企業の概要

静岡県浜松市にある浜松倉庫株式会社（代表取締役社長・中山彰人氏）は、倉庫業・通運業・運送業を基幹業務とし、文書保管や駐車場運営、地ビールレストランなど多角的な事業を展開している。浜松市や袋井市など遠州地域に5つの流通センターを保有し、社員125名（2025年6月時点）の会社である。1907年設立。

女性現場技術者の採用と業務改革

倉庫業は長らく男性の多い業界であり、総務局統計局「労働力調査」（2024年）によると、運輸業・郵便業における従事者に占める女性の割合は22.5%、中でも輸送・機械運転従事者（正規雇用）に至っては女性がわずか3.3%という状況である。同社は、男性にこだわっていると必要な採用人数を満たすことができないという問題意識を背景に、2005年から女性の現場職の採用を始め、2013年からは幹部候補となる総合職でも大卒女性を採用するようになった。当初は社内に戸惑いがあったが、社員の意見を取り入れながら改善を重ねてきた。

さらに、2015年からは業務改革プロジェクトを実施した。中山氏が40代前後の管理職3人と一緒に会社の未来を予測したところ、お客様のニーズに応じた高度なサービスをタイムリーに満たせるような事業展開をしなければ生き残れないという結論となった。そこで営業力や生産性の向上を目的とした様々な改善活動に着手する。DXもこの頃から取り組んできており、2024年には経産省のDXセレクションでグランプリを獲得するまでになる。改善活動によって現場の生産性が高まることで人員に常に余裕が出たため、年間休日を増やしたり、他の営業所へ異動したり、育休中の社員のフォロー等に充てたりしている。

2023年には定着率を上げるための人事制度の改革に着手し、育児をしながら働きやすい環境等を整えた。支給対象が男性に偏る配偶者手当の新規支給は廃止し、こども手当に変更。更に賃金制度の見直しを行い、同地区の同規模製造業より上回る水準にまで全体的にベースアップした。

現在、同社は社員のほぼ半分が女性、さらにフォークリフトオペレーターをはじめとする現場作業者の約3割が女性である。毎年3人程度の育休取得者がいるが、復帰率はほぼ100%で、多くが1年間の育休で復帰して時短勤務制度を利用しながら働き続けている。

若手の定期採用と育成で柔軟な組織に

こうした取り組みは新卒採用上の競争力になっており、毎年定期採用を実施していることで社内の平均年齢が34.8歳と若く、結果様々な変革へも柔軟に対応できる組織となっている。

採用後は性別関係なく営業所間のローテーションを約3年ごとに実施し、多能工化・キャリアパスの明確化を図っている。現場から本社へ異動するケースもある。若手社員向けの社内研修も充実させており、営業所ごとに損益管理や経営知識も学ばせている。現場作業だけではなく、企業経営を意識するような教育を若手社員に提供することで、やりがいや広い視野を持つことにつながり、離職を防いでいる。2014年からは、育休中の社員向け研修も実施しており、産育休後のキャリア形成やメンタリティの変化に対応している。今年経営企画室課長に昇格した入社19年目のAさんは、秋に出産を控えているが、育児休業を経て管理職業と育児を両立させていく予定である。社内に助け合うしくみが存在しているため、不安は少ないと語る。

男女隔たりのない採用・育成・評価をしてきた結果、基本給ベースでは男女格差が是正されている。役職による格差の是正はこれからだが、管理職候補の女性の第1世代が管理職になる年齢にさしかかったことで現在は管理職予備軍の係長及び主任職の約60%が女性という状況である。女性管理職が増えることで、役職に紐づく格差も今後徐々に改善していく見込みである。

事例③ 株式会社吉村（東京都品川区）：社員の声を活かした制度改革

企業の概要

株式会社吉村（代表取締役社長・橋本久美子）は、日本茶・海苔を中心に食品包装資材の企画と製造販売を行っている。本社は東京都だが静岡県焼津市の工場・物流センターと、京都、仙台、福岡、鹿児島に拠点を展開。1932年創業、従業員約228名（2025年8月）。

社員の声による制度改革

代表取締役社長の橋本久美子氏は、創業家の三代目である。10年間の専業主婦期間を経て、2005年に社長に就任。トップダウン型経営であった先代社長（実父）から引き継いだ当時は、売上は53億円から45億円に急落していた。創業家だが結婚によって姓が変わっていることから社外の関係者から社員の一人として扱われることがあり、そこから社員が嫌な思いをしても働いてくれていること自体が有り難いという意識を持つようになった。

2007年の従業員満足度調査によって社員の不満が顕在化したことをきっかけに、社員主導の制度改革（オレンジ・プロジェクト）を発足させた。また社員の声を拾うために、起案に報酬を出す制度を導入。こうした取り組みから、男性ばかりが恩恵を受けていた扶養手当・住宅手当を廃止してエリア手当に移行したり、つわり休暇や家庭の都合で退職した社員の出戻り歓迎制度などを実現したりしている。

制度改革は、社員の育成にも繋がっている。起案制度で提出されたアイデアは経営会議で全員の合意を得られれば採用となるが、得られない場合は再提出の機会が何度でも与えられ、このやりとり自体が社員の主体性と提案力を育成するしくみになっている。抽選で特別賞与と連続休暇を与える「ドリームジャンボ休暇」制度は、当選した社員が半年前から仕事の引き継ぎを意識するため、業務の属人化の防止策でもある。

経営会議への参画で当事者意識を育てる

同社は正社員雇用が基本であり、アルバイトや契約社員ではなく、安定した雇用を前提に人材を迎えている。学歴による初任給の差はなく、全員が同額からスタートする。入社後は活躍できる居場所と承認を提供した上で、行動と成果に基づくポイント制で昇給していく。失敗は悪いことではない、挑戦こそに価値があるという姿勢を社長が率先垂範しており、社員も「とりあえずやってみる」が合言葉で、自律的に提案・行動できる人材が評価され、登用されていく。知的障害・精神障害を持つ社員もインターンシップ経由で採用し、現在も複数名が活躍中している。60歳の定年を迎えた社員は関連会社に移籍し、元部署へ派遣する仕組みを導入しているが、繁忙期にヘルプに来てくれるスタッフは職場に歓迎されている。

そのほか月次決算を公開したり経常利益の25%を均等還元したりといった取り組みを通じて、社員の経営に対する当事者意識を育てている。経営会議の固定メンバーは4人のみで、それ以外は社員を順番に参加させるが、入社3年未満の社員限定の「21世紀枠」を設定して若手や女性社員に経営会議を経験させている。意思決定の場を実際に経験してみることで、社員の「意思決定は怖い」という意識が変わるので、昇進候補者や未経験層の育成の機会にもなると言う。

2025年時点の同社の女性比率は56.1%で、一般社員の基本給ベースでは男女格差が是正されている。女性管理職比率は現在27.3%であるが、課長補佐・主任などの管理職予備軍を含めた比率は49.2%という状況から今後女性管理職が増える見込みで、役職に紐づく格差も今後徐々に改善していくと考えられる。

まとめ

企業で働く女性の環境整備は、これまで雇用機会均等法または子育て期の支援政策という方向性で主に行われてきた。採用における不平等の是正や、育児休業制度に代表される両立支援制度の導入等が進んだことで女性の採用数や勤続年数が改善され、人的資本における男女の差は小さくなりつつある。しかし役職に紐づく格差の解消は、まだまだ課題であると言える。女性の役職登用を進めるためには、人事制度の整備だけでは不十分であり、効力感や動機付けといった組織行動面での施策も併せて整備する必要があるからである。また継続就業だけではなく、基幹人材化、すなわち能力開発やキャリア発展といった観点での職場環境の整備が必要である。

本稿では、地方中小企業の取り組み事例を紹介したが、どの企業も嚆矢こそ人事制度上の取り組みではあるものの、あわせて組織風土の変革や社員の能力開発といった組織行動面での施策も実施している。こうして人事制度と組織管理の両面で施策を実施することで、適切な変革を実現することが出来ると言えよう。特に育休からの職場復帰が100%になりつつある今、就業継続のみを目的とした施策ではやりがいを奪い、昇進意欲を損なう可能性が高いため、復帰後のキャリアアップまで視野にいれた取り組みにシフトする必要がある。

今後女性の役職登用が進むことで、男女の賃金格差は解消していくであろう。そして格差が解消されたフェアな職場には、男女問わず優秀な人材が集まるだろう。逆に言えば、中小企業でも地方都市でも、こうした職場を実現することが出来れば人が集まるのである。今回紹介した中小企業の事例をぜひ参考にしていきたい。