

ウ 非正社員から正社員への登用について

製造業の工場においては、非正社員から正社員への登用を積極的に行っている事業所が見受けられた。非正社員の中から、生産ラインの責任者となり得る人材を選び、登用するという形で行われ、実際に正社員として採用後管理職になったというケースもあるということであった。

ただ、正社員に登用されるのは男性が多く、女性の場合、優秀な人材であるので、正社員としての採用を打診しても、夫の扶養に入っているために、従来どおり短時間勤務を希望する人が多いということであった。こうした実態からは、今後、女性自身の就労意識の変革が必要であることが確認できる。

◆ 正社員にしたい人がいても、女性の場合、ご主人の扶養に入っているので、正社員としてフルタイムで働くことは難しいという人が多い。(L社)

(3) 女性の職域拡大について

ア 女性が少なかった部門への配属

女性の配属先の状況についてたずねたところ、これまで女性が少なかった分野に積極的に女性を配属していこうという傾向が見受けられた(5社)。

例えば、技術系の研究開発部門に、女性らしい視点を取り入れていきたいという意図で、今後女性の配置を増やしていきたいという事業所や、将来の管理職候補として総合的なスキルを身に付けるために渉外等の女性が少なかった部門に積極的に配属する事業所等もあった。このように女性が少なかった分野に積極的に配置したり、男性と女性のキャリアの差を改善するために、女性にも管理職に必要なスキルや経験を得る機会を提供することは、管理職登用における男女差を減らす取組として効果的なものと言える。

また、全員男性であった生産ラインに女性を冒険的に配属してみたところ、全く問題なく業務をこなしていることから、少しずつ女性が増えてきた、という事業所も見受けられた。こうした事業所では、女性が配属されることによって、職場環境の配慮にもつながったという副次的な効果も出ているとのことであった。このように、生産ラインなど従来はいわゆる3Kということで女性には適さないと考えられていた職域についても、IT化が進んできた結果、重い物を持ち上げるというような仕事ではなくなっているため、女性の配置も可能になっただけでなく、丁寧で決め細やかな配慮が求められる業務もあり、女性が配置されることによるメリットも認識され始めた状況がうかがえる。

一方で、こうした女性の職域拡大に取り組みつつも、これまで女性が少なかった部門は比較的労働時間が長く、繁忙期には深夜に及ぶような状況であったり、もともと深夜勤務が前提の業務内容であったりということで、体力的な面等から、女性にそれに耐え得る力があるかどうかという点を危惧する事業所もあった。こうした部門については、女性の配置をきっかけとして、ワーク・ライフ・バランスの観点からの働き方の見直しに取り組むことも有効と思われる。

- ◆ これまで融資や渉外の部門には女性が少なかったが、そういったところにも女性をどんどん配置して、男女同様にスキルや経験を身に付けられるような体制にしている。(A社)
- ◆ 生産ラインは、かつて全員男性であったが、女性を入れてみようかということになった。結果として全く問題がなかったため、女性が少しずつ増えてきた。実際に女性が入ることによって、重いものを取り扱うことへの配慮等、最近は職場環境への配慮をするようになった。(H社)
- ◆ 女性を増やしたいのは、まずは技術部門である。研究開発に女性の視点を入れていきたい。一方で、そうした部門はいろいろな意味でハードである。労働時間にも山谷があって、山のときはかなり残業が必要になるので、それに耐え得る意欲を持っている人なら大丈夫であるが、そうした人材が増えてくるか、大きな悩みである。(F社)

イ エキスパートとしての活躍

女性の場合、特定の分野においてエキスパートとして活躍することを目指す傾向があると指摘する事業所があった(3社)。得意分野を極めて専門性を持つことによって、それを強みにして自分の力を生かすことができるだけでなく、女性の場合には、育児休業等を取得しても、従来の業務に復帰することができるという就労継続という面での安心感につながるということがその理由として挙げられていた。

- ◆ 男性と比較して女性の場合、特定分野を持って、専門性を極めていきたいという意向を持っている社員が多い。将来管理職に上がるためには、広く様々な分野を知ることが必要であるが、専門的に突き詰めるということは、育児休業等を取得しても、現職復帰が確実にできるという安心感と、非常に得意な分野を持っていることを強みにして、自分の力を生かせることにつなげることができる。そうすることによって、育児をしながらでも仕事を続けやすいという利点がある。(B社)

(4) 女性の配属・異動について

ア 結婚・出産が契機となる異動

採用後の職域、職種の変更については、原則行われない事業所もあったが、多くが本人の希望や適性に応じて、入社後の変更もあり得るとの回答であった(10社)。その中で、特に女性の場合、育児休業から復帰する時点で、管理・総務系の部門への変更を希望する女性が多いという指摘もあった。出産前は、男性と同様の働き方や業務内容でも可能であったが、育児時間を確保するために、比較的経理管理のしやすい部署への変更を希望せざるを得ない状況があることが見受けられる。

こうした職域、職種の変更については、育児期間の継続的な就労という観点で見ると、出産後も安心して働けるという意味では有効な方法と考えられる。しかしながら、留意すべきことは、このような変更が女性本人の希望により行われているかどうかという点であ

る。また、管理職への登用という観点から見た場合に、女性にとって不利な要素となっていないか、ということも留意する必要がある。

- ◆ 出産後、管理系に移るケースも多い。育児休業から復帰したが短縮勤務を選択したため、休業前の部門で働くことは時間の制約上難しいことから、管理系での勤務を希望するようだ。（N社）

転勤についても、入社時点では転居を伴う転勤が可能なコースを選択していても、結婚・出産に伴って、転居を伴う転勤はないコースに変更したいという希望を出す女性が多いという指摘もあった。

- ◆ 女性の場合、若いうちは転勤可のコースを選択していても、結婚・出産していくと、転居を伴わない転勤のみ可能なコースへの変更を希望する人が多い（J社）

このように、女性の場合、結婚・出産が契機となって、勤務形態や働き方を変えていくことを希望する、あるいは変えることを余儀なくされることが多いことがうかがえる。

イ 管理職への登用に向けた異動

総合職として採用された場合、管理職候補として育成するために、女性も男性と同様にジョブローテーションとしての異動を定期的を実施し、営業や工場勤務等も含めた様々な業務を経験させスキルを身に付けさせるという事業所もあった。このような管理職への登用を見据えた異動においては、配属先に男女で差がないか、女性の配属先が限定的となっていないか、ということにも留意する必要がある。

- ◆ 総合職（大卒以上）については、入社後3年目、5年目にジョブローテーションがあつて、女性でも工場へ行ったり、営業に配属したりといろいろな経験をさせている。（M社）

なお、異動については、女性の場合、既婚者に限らず、抵抗感が強いという指摘もあった。無理な異動は退職につながるため、これまでできるだけ控えてきたが、女性の採用が増えてきたことから、職場の活性化のためには、今後は女性も異動を行わざるを得ないという状況とのことであった。

- ◆ 事業所間の異動については、男女とも同じように行う必要があるが、独身の女性でも異動への抵抗感は強い。一度配属されると、やっと仕事がわかってきて、面白くなってきたところなので、ということで動きたがらない。（L社）

(5) 女性の人事評価について

女性が男性と同様に昇進・昇格をしていくに当たっては、人事評価が男女均等に行われる必要がある。その際に女性にとって昇進・昇格の障壁となることが考えられるのは、育児休業制度や短時間勤務制度を利用した場合の人事評価への影響である。もちろん、両制度とも男性が利用した場合の影響も想定されるが、本調査では、主に育児休業制度と短時間勤務制度が女性の人事評価に与える影響についてたずねた。

ア 育児休業制度と人事評価

育児休業については、大半の事業所において、制度を利用することによって、当該年度の評価は下がるものの、復職後はあくまでも復職してからの業務の成果によって評価するので、制度の利用による影響はないという回答であった（14社）。休業期間中の評価は、会社への貢献がないという意味で一旦評価が下がるとする事業所もあったが、その期間を評価期間から切り離れた取り扱いをすることによって、実質的に育児休業による影響が出ないように配慮しているというところも見受けられた。

また、昇進・昇格に影響がないかをたずねたところ、経験年数の積算においては、勤務していない期間であるので除かれるが、その期間は1年程度であるので、それほど影響はないという回答が多かった（10社）。なお、昇進・昇格の要件としての経験年数の積算から育児休業の期間を除かないという形で配慮している事業所もあった。一方で、昇格に当たっての要件として、過去数年間のそれぞれの平均評価点が基準以上である必要があるため、数年間にわたって影響が及ぶ場合もあることを示唆する事業所もあった。

このように、育児休業制度を利用することをもって人事評価において女性のハンディとならないような配慮が様々な形で行われていることが確認された。しかしながら、そうした配慮がなされていても、その影響は多少なりとも残っている可能性があることもうかがえた。

- ◆ 育児休業を利用すると、給与や賞与は減るものの、復職した後の評価が下がることはない。（E社）
- ◆ 休職に入ると休職者として決まった査定ランクがあるので、いったん評価は下がることになる。ただ、復職した際には、遅れを取り戻して正当な評価となるようにしている。（B社）
- ◆ 以前は、育児休業を取得している期間の評価が復職後もマイナスに働いていたが、現在は、例えば育児休業を1年間取得した場合には、その期間をスルーさせて、育児休業前の評価と復職後の評価をつなげて3年間としての評価を行うため、実質的に影響は出ないような仕組みになっている。（D社）
- ◆ 主任、係長になる場合に、要件の一つとして経験年数を最低何年間以上としているが、育児休業の期間をそこから除かないようにして、育児休業がハンディにならないような制度にしている。（J社）
- ◆ 育児休業の場合、休んでいる期間は賞与等に伴う年3回の評価がないという扱いになる。昇格の判断に当たっては、過去何年の評価において平均が何点以上という要件もあるので、その要件を満たすのが難しくなる可能性もある。（N社）

イ 短時間勤務制度と人事評価

短時間勤務制度についても、育児休業制度と同様に利用しているからといって評価が低くなるということではなく、勤務時間中にアウトプットされた成果によって評価するために、影響が少ないとする回答が大半であった。（14社）

さらに、実際に短時間勤務制度を利用している女性の状況について、利用者は優秀な社員が多く、限られた時間の中で、他の社員と同じような成果を上げている人が多いので、むしろ評価が高い人が多いという事業所や、働く時間が短くなることを努力で補って成果を上げられる人は、男性と同様に昇進・昇格しているという事業所もあった。

一方で、短い時間の中で成果を出さなければならないため、他の社員と同様の評価を得るのは現実的には非常に厳しいという指摘もあった。

- ◆ 短時間勤務制度を利用してでも復職したいという人は優秀な人が多い。短い時間であっても他の人の定時間分の仕事ができるため、むしろ評価が高い。（B社）
- ◆ 短時間勤務だと働く時間が少なくなるため、どうしてもスキルアップの時間が少なくなってしまうが、それを自分でカバーできる人は男性と同じように昇進・昇格している。（A社）
- ◆ 短時間勤務だからといって評価を低くすることはない。短時間勤務でも相対評価で判断するため、勤務していた時間ではなく、年間のアウトプットや成果で判断する。ただ、結果として限られた時間の中で成果を出さなければならないので、非常に難しい面はある。必ずしも評価が高いかというとそうではない。（F社）

このように、短時間勤務制度は利用することをもって人事評価においてハンディとならないような配慮がされた制度とはなっているものの、実質的には、他の人と同様の評価を得るには相当な能力・努力が求められる状況がうかがえる。短時間勤務制度については、育児休業と比較して長期にわたって利用される場合も多いため、育児休業以上に昇進・昇格に当たって影響が出てくる可能性があることがうかがえる。

(6) 女性管理職等の登用・育成について

前述したとおり、2010年度研究において、管理職等に占める女性の割合は増加傾向が見られるものの、男性が多数を占めている状況は、届出制度が開始された2002年以降大きな変化が見られないということが確認された。そこで、本調査において女性管理職等の設置状況についてたずねた。

ア 女性管理職等の設置状況について

女性管理職等の設置状況についてたずねたところ、女性正社員の割合から見て相対的に女性管理職はまだ少ない、という見解を持っている事業所がほとんどであった（15社）。

その状況を確認すると、係長相当職については増えてきているものの、管理職に当たる課長相当職に上がる段階ではなかなか増えていかないという現状が垣間見ることができた。こうした状況も2010年度研究の結果と合致している。

- ◆ 人数的な割合から見て、女性の管理職相当の割合は少し少ないかもしれない。(O 社)
- ◆ 係長クラスは増えてきているのだが、課長以上になるとなかなか増えていない現状がある。(E 社)

イ 女性管理職の割合が増えない要因について

① 女性の母数自体が少ないこと

このように係長相当職から課長相当職に上がる段階で女性の割合が増えないことについて、一つには、その層の女性の母数自体が少ないということが挙げられた。そのため、係長相当職が増えている現状を踏まえると、現在はちょうど過渡期にあり、今後は課長相当職以上も増えていくだろうと認識している事業所が多かった(10社)。

- ◆ 今の状況を見ると、30 代では女性の割合が高くなっているの、その世代のころには女性管理職の割合も増えていくのではないか。(D 社)
- ◆ (係長相当職は増えてきているのだが、課長以上になるとなかなか増えていない現状については、) バブル期のころ、結婚してやめる人が多かった時期が一時あったため、その層については、女性の母数自体が少なくなっているのだが、ちょうどその層が管理職に上がる年代になっているためだと思われる。(E 社)
- ◆ チームリーダー(係長相当職)からグループマネージャー(課長相当職)に上がる段階で、現時点では、課長候補の母集団が少ない。そのためすぐに急激には増えていかないと思うが、これから先は間違いなく女性の管理職が増えていくと思う。(C 社)
- ◆ 現在、係長クラスが増えている。ということは、これから課長クラスも 10 年ぐらいかけてだんだん増えてくるものと考えている。(F 社)
- ◆ この 4 月に意識的に女性の管理職を配置した。今、ちょうど係長の 30 代の女性が増えてきたので、これからは、管理職になりそうな女性が増えそう。(M 社)
- ◆ 女性管理職が増えないのは、総合職系の女性の母数が少ないというところに要因がある。ただ、最近は優秀な女性が増えてきているので、これからは管理職に上がる人も増えてくるのではないか。(O 社)

② 管理職に求められる経験や業務上のスキルの不足

さらに、課長相当職以上の女性がなかなか増えない原因として、管理職に求められる経験や業務上のスキルを持った女性の数が男性に比べて少ないということが挙げられていた。そうした事業所の中には、そのための女性人材の育成の重要性を認識しているところもあった。

- ◆ 女性の管理職はまだまだ少ない。その原因としては、今のところ管理職に必要な業務スキルを身に付けた女性の母数がまだ少ないというところにある。現状では、管理職への登用ができるスキルを持った人材を育てていこうという段階である。

(A 社)

- ◆ 女性管理職が少ないのは、まだ過渡期だと思う。育成が進んでくれば、どんどん増えていくのではないかと思う。現状では、課長職に上がる前の段階の人材が男性ほどプールできていない。しかし、女性人材の育成を進めてきているはずなので、係長相当になっている人の中で、課長まで上がれる女性は、今までより多くなると考えている。(G 社)

なお、女性の場合、特定の分野においてエキスパートとして活躍することを目指す傾向があるとする指摘については前述のとおり⁴であるが、こうしたエキスパートを目指す傾向については、本人の選択を前提にすれば、女性の就労継続や女性人材の活用という観点で見ると、有効な方法といえる。ただし、管理職への登用という観点から見ると、管理職としては様々な分野を経験して広い視野を持つことが求められるが、エキスパートの場合、特定の分野以外は経験していないため、経験不足という意味で不利な要素となる可能性もはらんでおり留意する必要がある。

- ◆ グループリーダー（課長相当職）の場合、かなり広い範囲で専門的な知識が求められるが、現在の女性の場合、その意味での経験年数が足りていない。男女で区別しているわけではないが、女性の場合、ある範囲のことを深く専門的に行っている人が多い。グループリーダーには、もっと広い範囲での経験が求められるので、現状ではその差が男女の差となっているのではないか。(B 社)

③ 管理職となることへの躊躇

女性側の問題として、管理職としての責任を担うことへの消極性を要因として挙げる事業所もあった。その事業所では、それを乗り越えるためには、上司のサポートや職場での協力体制が重要であり、そうしたサポートによって、女性自身の管理職に対する意欲を高めるということが肝要であることを示唆していた。

- ◆ 現在、女性管理職が少ない理由は明確ではないが、課長は責任が大きくなって、業務以外に部下の人材育成や様々なマネジメントをしていかなければならない。責任も問われるという厳しい立場になる。男性も同じであるが、女性はワーク・ライフ・バランスも意識しているので、そういう責任を背負ってまでやっていこうという人が多いかというそうではない。そういう本人の不安な部分は、上司がサポートするからということで、何とか挑戦してくれる人が出ている。(F 社)

⁴ 68頁参照

ウ 育児休業制度及び短時間勤務制度の影響について

管理職への登用に当たって、育児の状況や、育児休業制度等の取得の状況はどのような影響があるのかどうかをたずねた。その結果、多くの事業所では、女性管理職の中でも育児経験者は多く、管理職へ登用される上で、育児は阻害要因とはなっていないという認識であることが確認された（10社）。

その中で、かつては育児休業を取得したことによって、経験年数等の面で管理職への昇進に影響を与え、同期と比べて昇進のタイミングが若干遅れることもあったという事業所も見受けられた。当該事業所では、現在はそうしたことがハンディとならないような評価制度となっているということであった。

- ◆ 現在の管理職にはお子さんがいる人や、育児休業を利用した人もいる。管理職に上がるためにお子さんの有無は全く関係ない（E社）
- ◆ 現在、女性の課長の半分以上はお子さんがある。その中には育児休業を取っている人もいる。育児休業を取っていても、課長になるのに当たっては、全く問題ない。（N社）
- ◆ かつては管理職への昇進の際に、育児休業を取得したことによって、経験年数等の面で微妙にマイナスになったり、同期と比べて昇格のタイミングが若干遅かったりということがあった。現在はまだそういう名残がある世代であるので、その世代が過ぎて若い世代になれば、管理職になる候補が増えてくるだろう。（B社）

一方で、一部の事業所において、現在の管理職等には育児経験者は少ないという事業所や、現状として管理職の中に短時間勤務制度の利用者はいないとする事業所も見受けられた。また、育児に伴って制限勤務になることが、管理者の意識の中で女性の登用に対して消極的に作用している可能性があることを示唆する話もあった。

- ◆ 係長クラスの方にはお子さんがいる人は多くはない。その世代にはまだ出産で辞められた方がいたので。（J社）
- ◆ 課長クラスには、短時間勤務を取っていた人はいないのではないかと。（P社）
- ◆ 女性の場合には、今は活躍していても、結婚して子供が生まれると一定期間働き方に制限が出るかもしれない。それを考えると、同じような能力の男性がいれば、こちらを先に昇進させて、と考えている人も中にはいるかもしれない。（P社）

前述したとおり、育児休業制度や短時間勤務制度は利用することをもって人事評価においてハンディとならないような配慮はされているものの、実質的には、管理職への登用という制度の運用の段階で、阻害要因として影響を与えている可能性がある。こうした点については、今後も留意することが必要である。

エ 女性管理職等の育成について

女性の管理職等が少ないという現状を踏まえ、多くの事業所においては、管理職の候補となる女性人材の育成が重要であるという認識であった。そうした事業所の中には、意識的に女性に管理職として必要な経験をさせるよう配慮しているとする事業所があった。

一方で、そうした認識を持ちながらも、取組としては女性を特別に育成していくのではなく、男女区別なく育成していく中で、女性管理職も自然に増えていくだろうという認識の事業所も見られた。

- ◆ 今後女性を登用していくためには、意識して管理職に求められる経験を積めるような仕事の任せ方をしていくということしかない。周囲もあの人ならと納得をした段階で昇格させていくという段取りを踏まないと、単に女性管理職の比率を上げるためにやっていると思われてしまい、本人もつらいだろう。(D社)
- ◆ 幹部人材の育成は計画的にやっている。そのため、女性でも幹部候補生には、係長級の早期の段階から様々な部署を経験させて育成していく。(F社)
- ◆ 相対的に女性の人数を増やそう、優秀な方を確保して管理職を増やそうという考え方は持っているが、基本的には男女平等に見ているので。ただ、優秀な方も増えているので、自然的に増えていくのではないかと考えている。(O社)
- ◆ 現在は、女性をモデル的に育てて管理職として登用しようということではなく、男女同じように扱って、自然に増えれば、という感じである。(C社)
- ◆ (係長相当職から、課長相当職に上がる人は多いが、係長相当職に上がる段階が厳しいことについて) 係長に上がる人は、次があると考える人を上げているからではないか。(P社)

なお、女性に対して特別な取り扱いをするのではなく、男女同様に育成していくというスタンスの場合であっても、管理職の候補となる人材の育成においては、ポジティブ・アクションの趣旨を踏まえ、管理職へ登用される段階で必要とされる経験や能力を身に付けることが男女同じようにできる状況にあるのか、例えば、そうした経験等を身に付けることが可能な業務へ、女性も配置されているか、という点は留意する必要があるであろう。

(7) 女性の意識について

女性自身がキャリア形成についてどのような意識を持っているのかを確認するために、本調査においては、主に、ロールモデルの必要性和管理職への登用に対する女性の意識についてたずねた。

ア ロールモデルの必要性について

若い世代にとって、社内で活躍している女性のロールモデルが必要だという認識を持っている事業所が確認された(5社)。

そうしたロールモデルの影響で実際に女性人材の活性化への取組につながっているとする事業所がある一方で、ロールモデルとなり得る女性人材の層がまだ育っていないとす

る事業所や、現在の管理職の状況は、逆に若い世代にとっては遠い存在と感じたり、あんなに大変なら管理職にはなりたくないという意識につながりかねないという懸念を持つ事業所もあった。

- ◆ 自分の仕事をそれぞれのキャリアでやっているの、先輩を見て育っているし、育児をしている人は、育児をしている先輩を見て育っている。エンジニアなので、目指す先輩もいるし、先輩もそういう意識を持っている。(B社)
- ◆ グループマネージャーの二人が非常に優秀な方なので、あこがれるということはあると思う。そうした影響もあって、女性研究員で、職場を越えたタスクチームを作って、女性研究員の活性化に取り組んでおり、そういった機運は高まってきているのではないかと。(C社)
- ◆ 今の若い世代をみると、自分のキャリアを考えてはいるが、見本を求めたがる。一方で、ロールモデルというほどの女性人材の層はまだ厚くない。結婚出産を経て、子育てが落ち着いてキャリアを積んでいる人たちが、まだ多くはいないような気がする。(D社)
- ◆ 結婚、出産、夫の転勤等に対応するための制度は整備されているが、各々のシチュエーションになってみないと実際に使えるかどうか分からない、自分はどうか対処したらいいだろうという漠然とした不安は皆持っていると思う。(D社)
- ◆ 昔であれば部長や課長にあこがれて切磋琢磨したということがあったが、今は上へ行くとつらくなるからならない方がよいという声を女性からも男性からも聞く。(G社)
- ◆ 係長クラスまでは、身近に目指せる人たちがいるので、自分でもチャレンジしよう、もう少し頑張れば自分もなれるという気も起きるのだが、課長レベルまで行くと、業務の面の違いもあるが、大概是既にお子さんに手がかけられなくなって、バリバリ仕事をしたいという人であり、遠い存在に思えるというのもあるかもしれない。(F社)

イ 管理職への登用に対する意識について

管理職への登用について、女性自身がどのように感じているのかを確認したところ、女性の場合、育児等での時間の制約等から、管理職としての責任を果たせないのではという意識から、その任に就くことに躊躇する例が多いという指摘があった。ただし、これについては、男女にかかわらず、若い世代の傾向として捉えている事業所もあった。

また、女性の場合、キャリアアップよりも仕事へのやりがいを重要視する傾向を指摘する事業所もあった。

さらに、管理職としてマネジメントの役割を果たすよりも、専門性を追及していくことを望む女性が多いという事業所もあった。

このように、管理職への登用に際して、女性が男性とは若干異なる反応を示すことを想定した上で、周囲の管理職等が女性からの相談に応じる体制を作っておくことの重要性を指摘する事業所もあった。

- ◆ 女性自身が管理職になることを躊躇するという例は多いと思う。有能な女性が多いが、子どもがいるといざとなったら早く帰らなければならないので、その葛藤を持っている女性が多い。期待されれば頑張りたいが、責任を持って全うできないのではないか、という不安を持っている人が多いのではないかと。そういう場合は、上司が面談等も適宜実施しているので、本人がどのように考えているのか確認して、期待していることも伝えたりしている。(A社)
- ◆ 女性に限らず、最近の若い人たちは、そこそお給料をもらえれば、という安定志向の人が全体的に多い。管理職に登用しようとしても、自らが消極的になってしまうという傾向がある。特に女性の場合には、非常に用心深いために、そうした反応を示すので、「何かあったら相談にのるから」と言って背中を押してあげれば決心がつけられる場合が多い。(E社)
- ◆ 残念ながら、若い人は男女ともおとなしい方が多い。ただ、男性の場合は中には明確に偉くなりたいという人もいるが、女性の場合はキャリアアップしたいというよりは、やりがい重視し、自分を磨いていきたいという考え方の人のほうが多いかもしれない。(O社)
- ◆ 女性の場合、マネジメントに積極的になりたがらずに、専門職の中で上がっていく人はいるが、本格的なマネジメントを行う管理職になりたがらないという傾向はある。(F社)
- ◆ 部下のマネジメントよりも専門的な検査に集中したいという人は結構いる。現場から離れてしまうことに抵抗感がある。女性の方がそういう傾向は強い。(J社)

(8) ポジティブ・アクションの効果について

ポジティブ・アクションの取組を行うことの効果についてたずねたところ、その主な内容は次のとおりであった。

① 優秀な女性人材の確保と定着

取組を行うことによって、まず、優秀な女性人材を採用という形で新たに確保することが挙げられた(7社)。また、取組を行うことによって、そうした優秀な人材の就労継続につなげるということを、人的な投資の観点から効果として挙げている事業所が多かった。このように優秀な女性を確保するだけでなく、継続して働き続けてもらうことによって、女性のキャリアアップにつなげ、女性の管理職を増やしていきたい、というねらいを持っている事業所も見受けられた。

- ◆ 優秀な人材の確保とその活用というのが会社にとって重要ということである。経験のある優秀な方に長く勤めてもらいたいというねらいである。(C社)
- ◆ ポジティブアクションを進めていくことにより、優秀な人材を確保できるということはある。その結果として、採用の際に女性の人気が高いという状況になっている。(D社)

◆ 優秀な人材が集まるということがある。チャレンジ意欲や目的意識も男性に比べてしっかりと持っている。それがひいては会社にもすごくプラスになっている。若手の女性が来てくれるといろいろな意味で改革が加速する。(F社)

◆ 当社では、かつて寿退社が多く、結婚・出産を期に優秀な女性が辞めてしまうということが普通だったのだが、優秀な方が辞めてしまうということに対して会社としては危機感を持っていた。そうした結果、女性の母数自体が少なく、管理職になり得る年代の女性が少なくなってしまうということもあった。そのため、(ポジティブ・アクションの)取組によって優秀な女性に長く勤めていただいて、キャリアアップにつなげていきたいというねらいがあった。

女性の就労継続は、経済効果が高く、人的な投資という意味で重要である。また、子育てをしている女性は、タイムマネジメントがうまい。そういう女性の管理職が増えることによって、ワーク・ライフ・バランスをより推進することができ、会社全体の意識が変わってくることを期待している。(A社)

◆ ここ5年、10年で優秀な女性が増えてきている。継続して働こうという意識のある女性も増えている。それを企業としても活用しない手はないのではないのか。(O社)

② 女性の視点の活用

女性が身近に感じられる商品開発を行っている事業所等、女性が顧客としてターゲットになっている事業所では、取組を行うことによって、女性の視点、アイデアを積極的に活用し事業展開に生かしていきたいということが挙げられていた(5社)。男性だけではなく女性の視点を取り入れることで、新たな価値を創造していきたいという姿勢といえる。

◆ 女性が身近に使うものを取り扱っているので、男性のアイデアだけだといえるものがない。女性の視点が商品開発やものづくりの面で絶対に必要である。女性だけのプロジェクトで商品開発を行い、実際に爆発的にヒットした商品も出ている。我々の業種では、女性の視点抜きには進めることができない。どんな商品でも女性の視点というのが必要になっているので、女性登用は様々な会社に対する牽制機能という意味合いにもなる。それは結果として業績向上にも完全につながっている。(F社)

◆ 直接的な理由にならないかもしれないが、女性ならではの発想が求められているということもある。(C社)

◆ (取組の結果)若手の女性が来てくれることによって新たな商品や斬新なアイデアを出してもらえるので、そういう意味で会社の新入社員の女性の採用比率も高くなっている。(F社)

③ 外部からの評価の向上

顧客からの企業に対するイメージアップという面から、取組の重要性を挙げている事業所もあった（2社）。特に、顧客の多くが女性であるような事業所においては、ポジティブ・アクションの取組を進めることがイメージの向上に直接結び付く可能性がある。また、そういった特性を持たない事業所においても、企業としての信頼性という意味では、イメージの向上に貢献することが想定される。

- ◆ 外部からの評価等でもプラスになっている。お客様として女性が多いので、女性が働きやすいということを超えて、やり甲斐を持って働いている、活躍しているという社内の状況が様々な情報発信を通してお客様にも浸透していった、会社に対するイメージが高くなっている。（D社）

④ 職場の活性化と女性の労働意欲の向上

女性管理職が増えることにより、男性とは異なるマネジメントが行われ、職場の活性化につながるという見解があった（1社）。こうした女性の活躍は、男性への刺激にもなり、事業所全体としての生産性の向上にもつながっていくという波及効果もあるものとする。

また、女性の活躍を支援する制度や周囲の協力体制が整うことにより、女性が安心して子育てとの両立を目指すことができると思えることから、働き甲斐にもつながっていく、女性の労働意欲の向上につながるという指摘もあった（1社）。

- ◆ 職場の活性化ということである。女性の場合、きめ細かいマネジメント、気配りができている。そういう意味で、男性とは違うマネジメントができていると思う。そのため、女性人材の活用を促すことによって、今後の会社の活性化のトリガーになると考えている。（G社）
- ◆ 女性を支援する様々な制度があって、周りの助けもあるので、子育てをしながらでも働けるのではないかと思える選択肢を持つことができる。その結果、女性の働き甲斐につながっていく。（D社）

(9) ポジティブ・アクションの取組を進める上での課題について

ポジティブ・アクションの取組を行っていく上での課題についてたずねたところ、主な回答の内容は次のとおりであった。

① 女性管理職の増加の実現（女性登用の加速）

取組を進めることによって、実際に女性管理職を増加につなげることの難しさを指摘する事業所が多かった（6社）。

各事業所ではポジティブ・アクションとして様々な取組を行っているが、現時点では、それが目に見える形で女性管理職の増加につながっていない現状がヒアリングの中で垣間見ることができた。それについては、前述したとおり、現在はその過渡期であって、

今後10年先を見ていけば、管理職は増加していくだろうと考えている事業所は多い。一方で、より積極的に女性人材の活用に向けた取組を行いたいと考えているものの、「男女均等」という原則が逆に足かせとなって、女性の優遇と受け止められないかという点に配慮している状況も確認された。今後、ポジティブ・アクションを有効に機能させていくためには、ポジティブ・アクションの本来の趣旨をあらためて浸透させていく必要がある。

また、今後の事業展開の中で、女性の視点や意見は欠かせないという前提のもと、女性の登用の加速化を課題として認識している事業所もあった。

- ◆ 課題としては、やはり女性の管理職を実際に増やしていかなければならないというところだ。極端に男性と差をつけるわけではないが、意識して女性の研修機会を増やすとか、女性に対する仕事の与え方を工夫するなどが必要になるかと思う。現在の管理職の方たちは、女性をモデル的に育てて、管理職として登用していこうという意識ではなく、男女変わらず自然に、という感じである。そのため、管理職に対してポジティブ・アクションの考え方を意識付けるためにパンフレットを配ったり、勉強会を開いたりしており、その意識付けは徐々に根付いてきていると自分たちは思っているが、それを評価する指標がない。（C社）
- ◆ 女性管理職の増加を実現していかなければいけないと思っている。それに向けた研修や意識改革のためのセミナーなどに力を注いでいかなければいけない。（A社）
- ◆ 実際に課長クラスに昇格する候補者として女性が入ってくるかどうかは課題であるが、今の係長クラスの状態で見ると、そういう人が出てくるのではないかと思う。（B社）
- ◆ メーカーとして事業に女性の視点や意見は不可欠であるので、経営施策として女性の登用は加速させなければならない。それによって、あらたなアイデア、価値を見出すということをつなげていかなければならない。（F社）

② 女性の意識改革

女性自身の意識改革の必要性を課題として認識する事業所もあった（4社）。

前述したとおり、課長相当職の勤務状況や責任の重さなどから、キャリアアップを望まない人が増えているということに懸念を感じている事業所は多かった。各事業所においてポジティブ・アクションの取組を行っても、女性本人のキャリアアップの意欲が伴わない限り管理職に登用していくことは難しい。そのため、今後管理職となり得る若い世代に対してキャリアアップの意欲をいかに持ってもらうかということは、大きな課題といえる。

- ◆ 女性の中で管理職になりたいという人が少なくなっている。課長の繁忙感が目に見えてわかるため、あそこまで大変な思いをして高い給料をもらいたくないという感じになっている。特に若い人にそういう人が多い。女性だけでなく男性もそうである。昔であれば「昇進したいか」と聞けば「したい」という人が結構な比率でいたが、今は「したくない」という人の方が多い。（F社）

- ◆ 課題は女性自身の意識改革ではないか。女性を引き上げたいと思っても、本人がそこまで望んでいないという方も多い。今の待遇で十分であるという人もいる。会社としては女性を登用して、それが会社にとっての活力剤になればと思っているが、その会社からのアクションに対して手を上げてくれる女性がまだ少ない。上に上がるといふよりは、長く勤めていたいという人が多い。（G社）

③ 社内全体の意識改革

社内の意識改革の必要性についても言及している事業所もあった（2社）。実際に女性の活用を担う経営層や管理職のみならず、社内全体において、固定的な男女の役割分担意識を排除し、ポジティブ・アクションの趣旨を理解しない限り、いくらポジティブ・アクションの取組を進めても有効に機能しないと考えられる。

- ◆ 社内の意識改革である。女性人材の活用を直接業務としている部署ではその取組を理解しているが、社内全体を見ると、まだ浸透していない。（G社）

④ その他

その他、顧客サービスが主な業務の場合は、女性の就業継続支援の取組としての短縮勤務制度等を活用することによって、サービスの低下とならないような配慮の必要性も課題として認識されていた。

また、いくら社内の取組が進んでも、保育所の問題等地域における環境整備が進まない限り、問題の解決につながらないという認識の下、そうした地域の環境整備の必要性を課題として掲げる事業所もあった。

- ◆ 女性の就業継続の支援の取組を引き続き行っていくに当たって、どうしてもお客様ありきの業務であるので、窓口が開いている時間に店頭にいなければ、というようなこともある。そうしたお客様への配慮も踏まえつつ、短縮勤務の利用等、働く環境の整備をうまく行っていかなければならない。（A社）
- ◆ 社外のことはあるが、保育所の整備等、女性が働きやすい環境整備が不可欠である。（O社）

3 ワーク・ライフ・バランス推進の観点から

2010 年度研究では、育児休業等のワーク・ライフ・バランス支援制度については、制度としての整備は進んでいるものの、その利用状況から見ると、従業員の人数に比べて利用者は少なく、ワーク・ライフ・バランス支援制度が整備されるだけでなく、実際に活用される職場環境を整備することが、今後の大きな課題であるということが確認された。

こうしたデータから見た課題について、その現状を確認するため、本調査では、各事業所のワーク・ライフ・バランスの取組状況について、主に育児休業の利用状況を中心にたずねたものである。

(1) ワーク・ライフ・バランス推進の取組方針について

ワーク・ライフ・バランス推進に取り組むことについて、企業の方針が明確になっているとしている事業所は、16事業所中 9 事業所であった。

企業の方針が明確になっているとした事業所にどのような経緯で方針を明確にしたのかたずねたところ、主な回答としては次のとおりであった。

① 労働時間の削減から、働き方そのものの変革へ

労働時間の削減や、休暇の取得促進等については、以前から継続的に取り組んでいる事業所がほとんどであった（8 社）。そうした中で、時代の要請も受けて、単に労働時間を削減するというスローガンを掲げるのではなく、仕事と生活の調和の観点から働き方そのものを変えていこうというより積極的に前向きな取組として打ち出すことにより、実効性を高めようというねらいを持った事業所も見受けられた。

.....

◆ 人件費削減の観点から、労働時間削減や、休暇の取得促進といった取組は以前からあった。時代に合わせて様々な手法で変化をさせていたので、実際には、継続的にやってきている。（A 社）

◆ ワーク・ライフ・バランスについては、時代の流れもあったが、10 年ほど前に会社の統合があり、労働時間が増えてきた傾向があった。その際、単に労働時間の削減を図ろうと呼びかけるよりも、以前のように定年まではがむしゃらに働き、後は年金で、という生き方から、働きながらも私生活を充実させるという生き方に変えていこうと呼びかけた方が社員にも説得力があるし、会社にとってもよいだろう、という判断があった。（C 社）

.....

② 業務の効率化を目指して

他企業との差別化を図るために、より戦略的に、人件費を減らしつつも従来とは異なる効率のよい仕事のやり方で、従来以上の成果を上げるという発想に転換し、それを実現させる手段の一つとしてワーク・ライフ・バランスの推進を打ち出したという事業所もあった。

- ◆ リーマンショックのころから、人件費を減らしつつ、従来とは異なる効率のよい仕事のやり方で、今まで以上の結果を出したいという発想に転換していった。労働時間を減らしながら結果を出すためには、マネジメントの方法も変えたり、IT化も図っていかなければならない、というように様々な手段を変えなければならなかった。その一つとして、ワーク・ライフ・バランスが提案された。（G社）

③ 女性人材の活用から従業員全体の働き方の見直しへ

また、女性人材の活用を図るために仕事と育児の両立という現実的な課題に直面し、取組を始めたという事業所もあった。さらに、女性人材活用の取組を発展させる形で男性も含めた従業員全体の働き方の見直しという観点から取り組んだという事業所もあった。

- ◆ 取組のきっかけとしては、仕事と家庭の両立が必要な社員が出てきたので、やれることは何かということを検討する必要が生じた。その際、組合に声をかけて専門委員会を作って検討を行った。ちょうど男性の採用が難しくなって、女性を活用していかなければならない時期でもあり、現状戦力にいかに活躍してもらうかというところからスタートしている。（L社）
- ◆ 当社では女性の活用に向けた取組については、創設当初から進められてきたので、ある程度達成されていた。そこから、男性も含めた働き方、生き方の見直しという社員全体のワーク・ライフ・バランスへと広がりを見せてきているものである。さらに、こうした取組を対外的にPRしていく必要性を感じたため、ワーク・ライフ・バランスを所管する部署を設立した。（E社）

なお、そうした取組を進める上では、経営者、経営層の意向というものが大きいということも指摘された。

- ◆ ワーク・ライフ・バランスについて、取組を始めた経緯は、時代の流れもあるが、優秀な人材確保という面から、男女問わず社員が働きやすい職場作りを目指そうということで始めたのがきっかけである。そうした取組を始めるに当たっては創業当時の社長の意向が強かった。（N社）

(2) 女性の育児休業

ア 取得状況について

女性の育児休業については、過去3年間で利用者のあった事業所の多くで、制度として整っているだけでなく、利用の面でも向上し、出産・育児を理由に退職する社員もほばいなくなっているという回答であった（10社）。こうした傾向については、女性正社員が多いところ、少ないところに関わらず、全体的な傾向として確認された。

また、営業や研究開発等、多忙であったり、労働時間が不規則と考えられている職場

においても、制度を利用しにくいということはない、という認識であった。

- ◆ 育児休業については、当たり前のこととなっている。（B 社）
- ◆ 育児休業制度がより使いやすくなった。周囲で皆が取るようになったので、それを見ていると自然と取りやすい雰囲気になる。（P 社）
- ◆ バブル期には結婚に伴って、ご主人の勤務先の関係で辞めるということもあったが、その後、結婚・出産を理由に退職する人は見受けられない。（E 社）
- ◆ ここ数年出産を理由にやめるという人は聞いたことがない。（K 社）
- ◆ 女性の育児休業については、以前から比較的取りやすく、営業職や研究職の女性でも取りにくいということはなく、実際に取得している人も多い。（G 社）

育児休業を取得した人がいない事業所について、その状況を確認したところ、実際に育児休業の対象になる出産者がいない、出産・育児期の年代の女性が少ないという状況であった。

- ◆ 育児休業について、ここ数年対象となる人がいなかったもので、取った人もいない状況である。（I 社）
- ◆ 20 代、30 代の女性も未婚の人が多い。（J 社）
- ◆ この工場では、年齢構成がいびつになっていて、30 代、40 代の女性が極端に少ない。そのため育児休業対象者も少ない。20 代の女性は多くなってきたので、これから育児休業取得者も増えていくと思う。（K 社）

前述したとおり、2010年度の研究結果では、育児休業制度等の利用状況から見ると、各制度とも従業員の人数に比べて利用者は少ない状況にあった。2010年度の研究で使用した届出データでは出産者数等が確認できないため、従業員の人数を用いて確認をしたものであるが、今回のヒアリングでは、実際に出産した正社員については育児休業の利用が進んでおり、出産・育児を理由とする退職は減っている傾向が確認された。

一方で、出産・育児期の女性が少ない事業所が見受けられた。出産・育児期の女性が少ない事業所に、その理由を確認したところ、その年代の女性の採用自体が元々少なかったという事業所や、新採用を定期的には行っていないため、男女とも若い世代が少ないという事業所があった。そのほか、不規則な業務状況のため転職するケースや、ステップアップを図るため退職したケースが多いとする事業所もあった。

育児休業等の利用の状況や、出産・育児期の女性が少ない事業所があることについては、ヒアリング数も限られていたため、本調査だけでは明確にならなかったが、本県において、出産・育児期の女性の労働力率が低い状況を踏まえると、こうした点についての詳細な分析も必要と思われる。

なお、非正社員の育児休業の取得については、制度上、12社において対象としていた⁵。

⁵ 52頁参照

ヒアリングの中で実際に取得している事業所もあったが、その数は少ないということであった。非正社員の場合、退職理由が出産であったかどうかの把握が難しいことから、本調査では実態は明確にはならなかったが、非正社員の育児休業の取得には課題が多いことが指摘されており⁶、制度がありながら利用されていない実態があるのか否か、留意することが必要である。

イ 管理職を含めた社内の雰囲気

女性が育児休業を取得することに対する職場の反応についてたずねたところ、制度を利用することは当たり前のこととなっているため、同僚等の職場内に抵抗感はなく、協力的であるという事業所が多数であった（8社）。こうした傾向については、女性正社員が多いところ、少ないところに関わらず、全体的な傾向として確認された。

また、管理職においても、育児休業については制度が導入されて相当な期間が経ったこともあって、育児休業利用者が職場内にいることがごく普通のこととなり、そうした経験を通して管理職として対応する術を身に付けてきたのではないかという発言もあった。逆に、経験やスキルを持った人材に辞められるよりは、1年程度休むことになっても、復帰してもらった方がありがたいという意識が働いているという指摘もあった。

ただし、夜間勤務等が必須となる業態の事業所においては、意識としては抵抗感はないものの、現実問題として、休業中の人員配置等の面で苦慮しているという現状も見受けられた。こうした人員配置の問題は、夜間勤務等の特殊な勤務形態の場合だけでなく、一般的な事業所においても課題となっていることが想定される。

このように、女性の育児休業については、総論として理解はされているものの、具体的な人員配置等の場面で困難な状況も生じている。そうした状況の中で、女性が育児休業の取得を躊躇している可能性はある。

- ◆ 女性の絶対数が多いので、育児休業者もほぼどの部署にもいる。そのため、育児休業取得者が出ても、それほど抵抗感はない。（L社）
- ◆ かつては抵抗感を示していた年代の方たちも、育児休業が社会全体に浸透しているので、今は問題なく受け止めている。（A社）
- ◆ 育児休業については、職場内で当然のこととして受け止められている。（D社）
- ◆ 育児休業については、当たり前のこととなっている。つい先日もまもなく復帰予定だった人が保育園に入れずに、復帰時期が延びることになったが、その職場では、それならこういう形で仕事を分担しようと、すぐに話がまとまり、非常に協力的な雰囲気であった。（B社）
- ◆ 男性管理職の中でも、育児休業については歴史がかなり前からあるので、そうした経験を通して対応のシュミレーションなどができ上がってきているのではないかと思う。初めて育児休業を取得する人が出た職場でも、経験のあるグループリーダーのところに相談に行って、経験を共有している。（B社）

⁶ 独立行政法人労働政策研究・研修機構（2008）『有期契約労働と育児休業』など

- ◆ 管理職は、1年程度休むことになっても、今まで経験を積んでいる方に復帰してもらった方がありがたいと思っている。(I社)
- ◆ 職場の男性にも育児休業に対する抵抗感はない。ただ、当社では夜間勤務が必須であるので、育児休業や短時間勤務者の人数が増えてくると、現実問題として人員配置が困難となる。(L社)

(3) 男性の育児休業の取得状況について

ア 取得状況について

2010年度研究では、男性の利用者割合は非常に低い状況にあることが確認された。この点について、本調査で実際の制度の運用状況等をたずねたところ、男性の出産・育児に関する休暇については、出産に伴う特別休暇や独自の制度として短期間で有給の育児休業制度を持っている事業所においては、比較的に利用されていた。しかしながら、長期の育児休業については、女性と異なり、男性の場合は取得するのは難しい、というのが現状であった。

男性側からの要望等について確認したところ、一部の事業所では、男性から育児休業を取りたいという相談は受けているが、仕事との兼ね合いでタイミングを図っているというところがあった一方で、男性から育児休業を取りたいという要望や相談はまだ受けていないという事業所もあった。

こうした現状について、課題として認識してはいるものの、女性の場合と異なりなかなか簡単には利用は進まない、また、具体的にどのように取り組んでよいかわからないという状況であった。

- ◆ 男性で育児休業を取っている人は多いが、期間は2週間という短期の育児休業が多い。長い人では、半年ぐらい取った人がいる。夫婦で同じ研究員で、交代で取っていた。2週間ぐらいであれば取りやすいという感じになってきている。男性の育児休業が当たり前になれるようになれば理想だが。会社だけの問題ではないので難しい。夫婦で勤務している場合でも、女性に負担がかかっているという気はする。(D社)

- ◆ 出産の特別休暇等はもれなく使っている。育児に係る単発的な休みは、男女に関係なく取っているが、育児休業については、取りたいと考えている人はいるものの、プロジェクトの都合もあり、間合いを図っている状況のようだ。(B社)

- ◆ 育児休業の期間としては、女性は1年ぐらい取るが、男性は1ヶ月程度。育児休業を取らざるを得ない状況の人ばかりでなく、育児に積極的に関わりたいということで取っている人もいる。(P社)

- ◆ 子の看護休暇は男性も取るようになってきたが、育児休業の利用はまだまだ進んでいない。過去数える程度であり、課題と認識している。男性にも積極的に取得してほしいが、具体的な取組にはなっていないので、それも利用が進まない要因となっているかもしれない。まずは女性が取得することを目標にしている。(A社)