

第5章 事業所の分類別のヒアリング調査結果の比較

2010年度研究においては、前述したとおり、県内事業所を①正社員に占める女性割合と、②正社員に占める女性管理職等の割合により、「男女共同参画型」、「少数女性活用型」、「女性活用途上型」、「男性優先型」の四つに分類し、それぞれに該当する事業所の特徴や男女共同参画の推進状況を分析した。

その結果、届出データからは、それぞれの分類においていくつかの課題が確認された。そこで、そうしたデータから確認された課題点について、特にポジティブ・アクションの観点からそれぞれの分類に該当する事業所へのヒアリングから考察し、その実情を探る手がかりとすることとした。

1 男女共同参画型～正社員の女性割合と女性管理職等の割合が平均より高い事業

(1) 男女共同参画型に該当する事業所について

本調査の対象事業所のうち、男女共同参画型に該当する事業所は4事業所であり、それぞれの状況は、次のとおりである。

図表5-1 男女共同参画型の事業所

業 種	事業所規模
金融保険業	700～999人
サービス業	400～699人
製造業	300～399人
製造業	400～699人

(2) 2010年度研究において確認された課題

男女共同参画型については、次のような特徴・課題が確認されている。

- ・女性正社員の割合は男性より高く、他の分類と比較して女性を積極的に雇用している事業所が多い。
- ・管理職等については、4分類で最も高い割合で女性が配置されているが、男性が女性の2倍以上の割合を占めており、正社員に占める女性割合に比べて低い水準に留まっている。女性のキャリアアップが進んでいるとはいえない状況にある。

(3) 課題を踏まえたヒアリング結果からの考察

ア ポジティブ・アクションに対する姿勢

男女共同参画型に該当する4社については、比較的ポジティブ・アクションに対し積極的に取り組んでいることがヒアリングの中からもうかがえた。

4社のうち3社については、ポジティブ・アクションの方針を明確に打ち出しており、残りの1社については、時代の要請等自然な流れの中で取り組んでいるとしているものの、

男性、女性を区別する意識を持たないというのが既に社風になっている点が強調されていた。

ポジティブ・アクションに取り組んだ経緯については、業界全体の流れの中で取組を始めた事業所、女性が働きやすい会社にしていこうという社長の意向が強かったという事業所、女性の管理職割合が低いという課題認識があったという事業所、特に課題認識はなかったが自然な形で取り組まれてきたという事業所という状況である。

なお、ポジティブ・アクションの効果としては、4社とも共通して、「優秀な人材の確保」と、「女性の就労継続」という点を挙げている。

- ◆ 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。実際、実感として、優秀な人材が集まってきている。
- ◆ 現実問題として、優秀な女性が多い。今、女性に辞められたら困るし、実際に女性が活躍している。代々の女性がきちっと業績を上げているというこれまでの経験の中で、女性を活用することの意義を感じてきた。
- ◆ 女性の就労継続は、人的な投資という意味で重要であり、経済効果も高い。優秀な労働力として、会社としても継続して働き続けてほしいということもある。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・バランスをより積極的に推進することができるし、会社全体の意識が変わってくると期待している。

このように、実際にポジティブ・アクションを進めてきた中で得られた効果から、ポジティブ・アクションに対して、明確に意義を見い出しているところも共通していた。

イ 女性正社員の割合について

4社のうち2社については技術系の事業所であるが、事業内容を見ると比較的女性の関わりが深い分野である。また、1社は金融・保険業ということで、女性のイメージを重視する事業所といえる。このような状況から、女性正社員の割合が高い要因として、これらの事業所は、業種の特徴から採用の段階で女性の関心が高く、女性からの応募が多くなっているということが挙げられる。

一方、残りの1社については、技術系で、かつ必ずしも女性とは関わりの深いとはいえない分野の事業所でありながら、比較的多くの女性正社員を抱えている状況にあった。それについては、以前から専門性を持っていれば、女性であっても男女区別なく扱う社風があったことから、結果として優秀な女性人材が集まり、その人たちが実績を残してきたという経緯が積み重ねられたものだ、と自己分析していた。さらに、人数的に400人程度の比較的小規模の事業所であるため、男性、女性を超えて日ごろからコミュニケーションを取りやすい雰囲気となっていることが女性の定着につながっていることも指摘していた。

このように、女性正社員の割合については、業種や提供するサービスの内容等が女性との関わりが強いかどうかという点は大きな要素であるが、仮にそうでない場合にあって、女性を受け入れ活用していく風土が社内にある場合には、採用募集の段階で女性の応募も増えるとともに、採用後の女性の定着も進み、結果として女性の割合が高くなってい

く可能性があるという一つの例となっている。

ウ 女性管理職等の割合について

2010年度研究において、男女共同参画型の女性管理職等の割合は、4分類で最も高いものの、男性が女性の2倍以上の割合を占めており、正社員に占める女性割合に比べて低い水準に留まっているということが確認された。そのため、女性管理職等の割合について、どのように考えているかたずねたところ、4社とも、自社の割合は低いと考えていた。そこで、その要因をどのように認識しているのかを確認したところ、4社とも共通して、現在は過渡期のために、管理職となるためのスキルや経験を持った管理職候補となり得る女性人材の母数がまだ少ないという現状認識があったが、今後はそうした層が確実に増えてくるとの認識であった。

- ◆ 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。
- ◆ 管理職の試験を受けるのは、今は圧倒的に男性が多い。40代後半で試験を受けているが、その世代はまだ男性が母数としても多い。
- ◆ 管理職はかなり広い範囲で専門的な知識が求められるが、現状では女性の場合、その意味での経験年数が足りないのではないかな。
- ◆ 現時点では課長候補の母集団が少ないが、これから先は間違いなく増えていくと思う。

なお、4社とも、女性の管理職を増やしたいと考えているが、一部の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形ではなく、自然に、周囲も納得した段階で、登用が増えていくという形が望ましいと考えていた。

また、昇進・昇格に関して、育児休業や短時間勤務が影響を与えているか否かをたずねたところ、4社とも影響はないという見解であった。ただし、1社については、「以前は育児休業等が経験年数等の面で微妙にマイナスになっていたが、今はそういうことがない」という発言があった。

このように、現在の人材育成の取組の結果、今後は女性人材は育成が進み、女性管理職が増えていくだろうという、取組の成果を踏まえた前向きな展望を示していた。

エ その他（特徴的な事項）～女性人材の活用が進んでいる状況について

2010年度研究の結果、男女共同参画型については、管理職等の割合が男性に比べて女性は低い状況に留まっているという課題は残されているものの、4分類で比較すれば、女性正社員の割合と女性管理職等の割合のいずれからみても、女性人材の活用が進んでいるということになる。この要因について、ヒアリングの中からいくつかのヒントを得ることができた。

① 女性人材の活用に向けた段階的な取組

男女共同参画型に分類された4社のうち、2社については、女性人材の活用について、段階を踏んで、戦略的に取り組んでいる経緯が確認された。

1 社については、もともとは出産に伴って退職する女性も多いという状況を受け、女性の力を男性と同じように活用していこうということで、仕事と子育てが両立できるよう、両立支援の取組を第一段階として進めた。その結果、両立が社内に浸透してきたところで、更に次の段階として、働く女性の意識が向上し、自分自身のキャリア形成を図り、ステップアップを目指していくことにより、会社の発展に寄与するという段階につないでいこうという姿勢が見られた。

もう1社は、女性人材の活用については次世代育成支援が根幹となっており、ワーク・ライフ・バランスの取組の一つとして行っていたが、新たに多様な人材の活用というダイバーシティの取組の一環として位置付け、優秀な人材を会社として積極的に活用していこうという方針となったものである。

女性人材の活用については、事業所の状況によって、取り組む課題も様々であることが想定される。そのような状況の中で、短期間のうちに課題の解決を図ることは困難といえる。そうした場合には、両事業所のように、戦略的・計画的に段階を踏みつつ、女性人材の活用を進めていこうという姿勢は、参考となるものと思われる。

② 日ごろからコミュニケーションが図りやすい職場風土

事業所規模が比較的小規模であるので、もともと風通しのよい社風があった、ということ挙げている事業所があった。何かあった場合に、部署を超えて男女、世代を問わずに意見交換ができるというように、日ごろからコミュニケーションが図りやすいという職場風土がある。そのため、育児休業取得者が出た場合の協力体制の構築や、女性人材の育成に向けた体制作りなどの面でもスムーズに進んだという状況があった。また、女性同士のつながりも深いため、ロールモデルを身近に見つけることができる。このように日常的にコミュニケーションが図りやすい職場風土が女性人材の活躍の後押しをすることになるという点で、参考になるものと思われる。

③ 経営者、経営層の取組姿勢の明確化

男女共同参画型に該当する事業所については、ポジティブ・アクションについての取組姿勢を社内・社外に対して明確にしているところが3社あった。これについては、ヒアリングの中で、経営者・経営層の意識が大きく反映していることが確認できた。女性人材の活用の必要性を理解するだけでなく、それを取組方針として明確に示すことで、社外に対して企業イメージの向上につながるだけでなく、社内における課題意識の浸透にとっても非常に大きな影響を与えるものと思われる。

2 少数女性活用型～正社員の女性割合は平均より低い、女性管理職等の割合が平均より高い事業所

(1) 少数女性活用型に該当する事業所について

本調査の対象事業所のうち、少数女性活用型に該当する事業所は4事業所であり、それぞれの状況は、次のとおりである。

図表 5－2 少数女性活用型の事業所

業 種	事業所規模
サービス業	400～699人
情報通信業	400～699人
製造業	1000人以上
製造業	400～699人

(2) 2010 年度研究において確認された課題

少数女性活用型については、次のような特徴・課題が確認されている。

- ・女性正社員の割合は男性優先型に次いで低い、女性の平均勤続年数は4分類の中で最も長く、男性との差も少ない。
- ・管理職等を見ても、女性の係長職の割合が他の分類より高く、女性の昇進は他分類と比較して進んでいると言えるが、係長職までに留まっており、課長職からは大きく減少する。少数女性活用型の事業所では、少数の女性が雇用される中で、係長までの昇進は男性と同様に可能であるが、それ以上のキャリアアップは難しい状況にある。

(3) 課題を踏まえたヒアリング結果からの考察

ア ポジティブ・アクションに対する姿勢

少数女性活用型に該当する4社のうち3社については、ポジティブ・アクションに対しての取組方針を明示しているという状況であった。また、残りの1社についても明文化等はされていないもの、経営トップから男女関係なく育成・抜擢するよう指示は出ているとのことであった。

それぞれの取組の経緯については、創立当初の社長が女性の登用に積極的であったため、そのころより男女均等が社風となっていたという事業所、所属するグループ企業のトップがダイバーシティの考え方を積極的に打ち出している事業所、明確なきっかけはないが時代の流れに合わせて取り組み始めた事業所（2社）という状況である。

形は様々であるが、経営者、経営層の女性人材活用の意識が反映しているという共通点が見い出せた。

なお、ポジティブ・アクションの効果としては、1社はダイバーシティの考え方から「女性の視点の活用」を、1社は「職場の活性化」（男性とは違うマネジメントができて）、残りの2社については、「（男女の区別なく）優秀な人材の確保」という点が挙げられた。

- ◆ 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。我々の業種では事業を進めていく上で、女性の視点抜きには進めることができない。

- ◆ 職場の活性化ということである。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。
- ◆ 女性を活用することを意義としては、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。

このように、女性人材への期待感は、4社ともヒアリングの中で強く感じられた。

イ 女性正社員の割合について

少数女性活用型に分類される4社については、技術系の事業所である。そのうち2社については顧客としての対象としても、社員の専門分野から見ても、女性との関わりは非常に弱い状況にある。また、残りの2社のうち1社についても、業種から見ると女性との関わりはあまり強いとは言えない分野である。なお、1社は製造業ではあるが、女性にも身近な製品を扱っている。

4社とも採用に当たっては、男女区別なく取り扱っているものの、3社については、求められる社員の専門分野が理工系ということもあり、採用の段階から応募する女性の母数が少ないということが共通の課題として挙げられていた。

- ◆ 製造メーカーであるので、技術開発、研究開発にしても女性にとっては泥臭いイメージがある。
- ◆ 純然たる理工系の会社で、重工業の顧客が対象となるので、女性の場合よほど興味がないと応募してくれない。専門とする女性の学生自体も少ない。
- ◆ 採用の募集の段階から、男性が8割以上である。理工系の女性が少ないということもあり、また専門分野が物理ということで、更に少なくなっている。顧客も企業であり、女性向けというところがない。

このように、少数女性活用型に分類された事業所については、業種や取り扱う製品が女性との関わりが希薄なため、採用の段階で女性の応募が見込みにくいという課題を持っている。特に、求められる専門分野自体が女性の専攻が少ない場合には、当該事業所の努力だけでは解決が難しい課題となっている。

こうした根本的な課題を抱えつつも、4社のうち1社は、女性の採用を増やしたいということを明言している。研究開発の部門で女性の視点を取り入れたいという明確な意思を示していた。残りの3社については、女性を増やしたいという意識は持っているものの、女性を特別視することは考えておらず、自然に増えてほしいという意向であった。

なお、残りの1社は男女を分けるという発想が元々ないので、男女の割合等も一切出していない、ということであった。

ウ 女性管理職等の割合について

女性管理職等の割合については、4社のうち3社は、管理職（課長以上）の女性割合は低いと考えていた。そこで、その要因をどのように考えているか確認したところ、男女

共同参画型の事業所と同様、現在は過渡期であるという認識を持っている事業所が2社あった。

- ◆ まだ過渡期だと思う。抜擢、育成が進んでくれば、どんどん増えていくのではないかな。現時点では課長候補の母集団が少ないが、これから先は間違いなく増えていくと思う。
- ◆ バブル期は結婚退職した人が出ていた時期で、その層の年代については、女性の母数自体が少なくなっているのではないかな。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。

なお、4社のうち、残りの1社については、係長相当職から課長相当職へ上がる段階でも女性の人数は減っていない状況であった。それについては、男女同じように能力と成果により評価された結果だという見解であった。

そのほか、4社のうち3社は、女性管理職は研究開発部門の女性が多く、管理職等の女性割合も研究開発部門の女性が多いとしている。それについては、研究開発は営業等と異なり男女の差が生じにくい、研究開発は業務内容も男女全く同じであるので、優秀でマネジメント力がある人材はどんどん昇格していく、という発言が見られた。

さらに、昇進・昇格に関して、育児休業や短時間勤務は影響を与えているか否かたずねたところ、4社とも基本的には影響はないという見解であった。ただし、1社からは、「育児休業は昇格のスピードの面では休業期間分は遅れるだろう」という発言があった。

また、短時間勤務者の評価については、2社が「他の人と同様、成果で判断する。年間で出した成果で判断する」としており、2社は「短縮された時間としての成果を見る。短縮時間で計画を出してもらって、その達成状況を見る」としている。しかしながら、併せて「結果としては限られた時間の中で成果を出さなければならないので、難しい面はある。」という発言もあった。

このように、育児休業制度や短時間勤務制度という両立支援の制度については、制度上、昇進・昇格に当たっての人事評価において影響を与えていないこととなっているが、実態としては、限られた短い時間の中で、他の人と同様に成果を上げていかなければならないため、女性にとって高いハードルとなっている可能性も示唆された。

エ その他（特徴的な事項）～女性管理職の壁について

2010年度研究において、少数女性活用型の事業所では、少数の女性が雇用される中で、係長相当職までの昇進は男性と同様に可能であるが、それ以上のキャリアアップは難しい状況にある、という課題が確認された。

そこで、他の分類と比較して女性管理職等の割合が比較的高いことについての要因と、課長相当職以上については、なかなか増加しないことの要因について、ヒアリングの中から確認できた点を整理する。

(7) 女性管理職等の割合が高いことについて

女性管理職等の割合が比較的高いことについては、次のような要因が挙げられていた。

① 経営者、経営層の取組姿勢の明確化

この点については、男女共同参画型と共通する認識であり、次のように述べられている。

- ◆ 経営者が女性を活用することの価値をどう認めていくか、感じているかだと思う。会社というのは大きい会社であれ、小さい会社であれ、トップの意思一つであるので、そのポジションの方が女性の登用、活躍が会社にとって価値の高いものであると感じない限り、たぶん進まないだろう。トップの明確な意思がないと、本当の意味の女性の活用はできないと思う。

② 男女均等の職場風土と男女の特性への理解

少数女性活用型の事業所においては、男女均等の職場風土が土台として備わっている点が強調されていた。そうした職場風土があったために、男女関係なく、人材育成と抜擢が行われているという点が挙げられた。

さらに、ある事業所においては、男女均等と言いつつも男性と女性にはそれぞれ特性があつて、違いがあるので、人材育成においてその違いに基づいて女性人材を育成し、活用していくことが重要だという指摘があつた。

- ◆ 女性と男性の違いに気がついて、その扱いがわかってくれば、女性をうまく活用することができる。男性と女性にはそれぞれの特性があつて、男性と女性が組み合わせることは非常に意義がある。そうした女性の特性を理解し、女性の部下への対応方法を男性にも理解してもらえれば、女性の活用につながっていくのではないかな。

(イ) 女性管理職の割合が伸びないことについて

女性管理職の割合が伸びない要因については、前述のウにおいて整理したとおり、現在は過渡期であり、今後伸びていくと考えられていた。さらに、管理職の割合が増えない要因となっている可能性がある事項について、4社のうち2社が、管理職になりたいという女性が少ないという、管理職登用に対する女性の意識の欠如を挙げている。

- ◆ 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。男性でも同じであるが、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くという人が多いかというところではない。
- ◆ 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、そうした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、責任をもって全うできないのではないかな、という不安を持っているものが多いのではないかな。

事業所側にとっては、元々経営者、経営層の女性人材の活用への意識が高く、明確に示されているところが多いため、管理職候補となり得る女性の層を増やしていきたいと考えているのだが、管理職の業務量の多さ、責任の重さなど、管理職の現状を見て躊躇する女性が多いという実態が確認された。

このような状況では、業務量の多さや責任の重さ等の重圧に打ち勝てる一部の女性についてはキャリアアップは望めるものの、ほかの多くの女性は子育て等との兼ね合いの中で、管理職になることを躊躇したり、あきらめるということにつながることも想定される。

3 女性活用途上型～正社員の女性割合は平均より高いが、女性管理職等の割合が平均より低い事業所

(1) 女性活用途上型に該当する事業所について

本調査の対象事業所のうち、女性活用途上型に該当する事業所は5事業所であり、それぞれの状況は、次のとおりである。

図表 5－3 女性活用途上型の事業所

業 種	事業所規模
サービス業	400～699人
医療・福祉業	700～999人
製造業	400～699人
飲食・宿泊業	1000人以上
製造業	400～699人

(2) 2010 年度研究において確認された課題

女性活用途上型については、次のような特徴・課題が確認されている。

- ・ 正社員の女性割合は男女共同参画型について高く、雇用に関してはほぼ均等と言える。
- ・ 管理職等への昇進については男女の差が明らかとなり、正社員に占める管理職等の割合は、男性が 17%である一方、女性は 0.8%に過ぎない。
- ・ 女性の育児休業制度の利用者割合や子の看護休暇制度の利用者割合は高く、女性が結婚・出産・育児をしながら働き続けられる環境であると推測される。
- ・ 女性活用途上型は、男女が平等に雇用され、女性が就労を継続できる環境としては最も良い条件を揃えていると思われるが、管理職等への昇進が進んでいない状況を踏まえると、女性の場合、働き続けた結果が必ずしもキャリア形成につながらないおそれもあると言えらる。

(3) 課題を踏まえたヒアリング結果からの考察

ア ポジティブ・アクションに対する姿勢

女性活用途上型に該当する5社については、ポジティブ・アクションに対して何らかの形で取り組んでいるということではあったが、社外的にアピールするという形で積極的な打ち出しまではしていなかった。社内に対しては、社内イントラで掲示することにより社内での周知を図っているところが1社と、商品開発のための女性によるプロジェクトチームをつくるという形で取組を周知させているところが1社見受けられた。

社内イントラを活用している事業所については、主な業務を行うにあたっては国家資格を持つ人材が必要となるが、そういった資格を備え、経験や技術を持った女性が結婚・出産退職をすることが多かったため、人材の確保ということで取組を始めたということであった。

なお、ポジティブ・アクションの効果としては、「就業継続」、「女性の能力の向上」が挙げられていた。女性活用途上型の事業所においては、現在既に戦力となっている女性のスキルと経験を伸ばすとともに、そうした女性には、出産しても戻ってきて活躍してもらいたいという意識が強く感じられた。そのほか「優秀な人材の確保」という点が挙げられた。

イ 女性正社員の割合について

女性活用途上型の5社については、その業種等は様々であり、清掃の現場で勤務する女性を多く抱えている事業所、医療系の国家資格を持つ女性を多く抱える事業所、製造ラインで勤務する女性を多く抱える工場（2事業所）、飲食・宿泊業でサービス業務の女性を多く抱える事業所と、主な業務については女性の労働力が欠かせない状況になっている事業所が多い。このうち、3社については、正社員の女性に比べ非正社員の女性が多くなっているという状況である。

このように、女性活用途上型の5社については、現場に勤務する女性が多い一方で、総務・管理系統の正社員を見ると、男性の方が多いという現状が見受けられる。

採用に当たっては、女性を特に増やしていきたいという意思を表明する事業所はなかった。女性の労働力は欠かせないと意識しているものの、現状は、業務内容や勤務形態の性質上、結果として女性の応募が多くなっているものという認識であった。ただし、職域拡大の意味で、これまで女性が少なかった部門に女性を増やしていこうという姿勢を持っている事業所は2社あった。

また、5社とも（非正社員も含めて）最も人数の多い職務においてシフト体制が採用されており、そのうち4社については夜間勤務もある。そのうち2社は正社員も対象となるが、その中で現時点では女性が夜間勤務の対象となっていない事業所が1社あった。

なお、2010年度研究において、「女性の育児休業制度の利用者割合や子の看護休暇制度の利用者割合は高く、女性が結婚・出産・育児をしながら働き続けられる環境であると推測される」としたが、女性の勤続年数についてたずねると、4社については勤続年数が長い女性が多いと認識していた。残りの1社についても、現場で働く女性の場合、採用された時点での年齢が高いため、勤続年数自体は長くないが、総務・営業系統に配置されている女性は勤続年数は長くなっているとしている。なお、男女とも勤続年数が短いとする

事業所が1社あった。その理由としては、勤務形態や業務内容が厳しい業態なので、男女を問わず離職率が高くなっており、女性の場合、結婚・出産を特に明確な理由にはしていないが、結婚して働き続けることができるか自信がなく辞める女性もいるかもしれないということであった。

このように、2010年度の結果とは状況が異なる事業所も見受けられたが、勤続年数の面から見ると、女性が働き続けられる環境にあると認識していることが推測される。

ウ 女性管理職等の割合について

2010年度研究において、正社員に占める管理職等の割合については、男性と女性で大きな差があることが確認できた。これについては、5社共通して、女性の管理職を増やしたいと考えていたが、それに対して特に主だった取組というのは見受けられなかった。なお、このうち1社については、これまで女性管理職が全くいないという状況を改善するために、女性管理職への登用を初めて実施していた。

女性の管理職が増えない理由としては、共通して、課長になる年代の女性の母数が少ないということが挙げられていた。その年代の女性の母数が少ない原因はヒアリングでは明確にならなかったが、かつては結婚・出産退職者が多かったためではないかと推測する事業所もあった。5社のうち4社については、人事評価において男女同様に扱っているため、母数が増えれば自然に女性の管理職も増えていくものと考えていた。残りの1社については、今いる人材がどう伸びるか、本人たちのやる気次第だと考えていた。

昇進・昇格に関しては、5社とも、育児休業や短時間勤務は影響を与えていないという見解である。ただし、そのうち1社については、今後女性管理職は増えていくと考えているものの、勤務が不規則な業態であることを踏まえ、子育て中の場合、無理な勤務ができない人が多いという不安を除かせており、本人たちのやる気が必要だという認識であった。

なお、女性活用途上型については、2010年度研究において、女性の育児休業制度の利用者割合や子の看護休暇制度の利用者割合は高いという結果が出ていたが、ヒアリング対象事業所については、実際に利用した人は少ない傾向が見られた。これについて、3社は、女性の年齢構成がいびつであり、結婚・出産期の女性の数が少ないためと考えていた。また1社については、未婚の女性が多いためという認識があった。

エ その他（特徴的な事項）～女性のキャリアアップに向けて

女性活用途上型の調査対象事業所は、清掃の現場で働く女性や、工場の生産ラインで働く女性、一定の資格を持った女性等が多く働くところなど、女性の雇用が多い事業所の典型的な事例とも言える。そのため、こうした事業所の女性人材の活用を確認することは、事業所の男女共同参画の推進に向けて重要と考える。

調査対象事業所においては、事業所の業務の中で、労働力としての女性の重要性を認識している点で共通しており、経験や技術を持った女性従業員に長く働き続けてもらいたいという意向を強く示していた。一方、女性の登用については、各社ともに女性の管理職を増やしていきたいという意識は見受けられるものの、企業の方針としてポジティブ・アクションの姿勢を明確化したり、積極的にキャリアアップを図るための取組を進めている事業所は少なかった。

女性人材の活用という意味では、女性の雇用が進み、定着していくというのは一つのステップとして重要である。2010年度研究においては、女性活用途上型に分類された事業所は、育児休業制度の利用率等も高く、女性にとっては働きやすい職場である可能性を示唆した。しかしながら、そこにとどまっている状況は、本来の意味での女性人材の活用には至っておらず、そこから更に女性のキャリアアップへとつないでいき、女性の力を企業の成長に積極的に活かしていくためには、次の段階として、事業所側でそうした姿勢を明確化し、社内・社外に浸透させることが求められる。

ヒアリングの中では、現在、既に生産ラインの責任者を務めたり、現場のとりまとめを一手に任されたり、という形で一定の責任を担った女性が増えつつあることが確認されたが、管理職へ登用するためには、より広い視野を備えるために経験を積ませたり、マネジメント能力を身に付かせるような、事業所側の具体的な取組も必要となるだろう。

また、ポジティブ・アクションの方針が明確になることにより、働いている女性側にとっても、働くことに対する意識や意欲に変化がもたらされる可能性がある。

その意味では、これまで女性管理職がいなかった事業所において、パイオニアとして初めて女性を登用したケースや、男女を問わず、入社後一定期間でジョブローテーションを実施し、様々な部署を経験させるという取組を実施しているケースなど、女性活用につながる取組といえる。こうした取組が行われることにより、今後どのように変化していくのか留意する必要がある。

4 男性優先型～正社員の女性割合と女性管理職等の割合が平均より低い事業所

(1) 男性優先型に該当する事業所について

本調査の対象事業所のうち、男性優先型に該当する事業所は3事業所であり、それぞれの状況は、次のとおりである。

図表5－4 男性優先型の事業所

業 種	事業所規模
情報通信業	1000人以上
製造業	1000人以上
情報通信業	1000人以上

(2) 2010年度研究において確認された課題

男性優先型については、次のような特徴・課題が確認されている。

- ・ 正社員の女性割合は約10%で、採用正社員の状況を見ても男性を中心に雇用され、採用時から男女差が明らかな状況にある。
- ・ こうした状況は管理職構成にも現れており、管理職等の人数についても男女差が最も大きくなっている。

- ・ 女性の平均年齢は低く、育児休業等の利用者割合も最も低い。これらのことから、女性が結婚・出産・育児をしながら働き続けられることが難しく、その時点で離職している可能性も考えられる。

(3) 課題を踏まえたヒアリング結果からの考察

ア ポジティブ・アクションに対する姿勢

男性優先型に該当する3社のうち2社については、ポジティブ・アクションの方針を明確に打ち出していない。これについては、男女の取扱いを区別していないので、女性だけに焦点を当てている取組はないとしている。このうち、1社についてはワーク・ライフ・バランスの中で、男女ともに働きやすい職場づくりの方針を明確に打ち出している。

3社のうち1社については、ダイバーシティの取組方針を表明しており、その一環として、女性の活用に取り組む姿勢を打ち出している。取組の経緯としては、当事業所は企業グループに所属しており、当該グループ全体としてダイバーシティに取り組んでいるというものであった。なお、当該事業所に、ダイバーシティの一環として女性の活用を進める意義をたずねたところ、「優秀な人材の確保」と、「女性の就労継続」という点を挙げている。

- ◆ 女性の活用を消極的な受け止めから転換して、戦略とまではいかないまでも良い意味で積極的に女性を活用していこうという方針に切り替えていくには、個人の考え方、環境が変わらないといけないと思うが、それぞれの会社によって事情が異なるので、なかなか難しいと思う。その際、ダイバーシティという考え方が、会社として少しずつ認識されてくると変わってくるのではないかと。

イ 女性正社員の割合について

男性優先型の3社については、技術系の事業所であり、提供するサービスや製品についても主な顧客も企業であって、女性との関わりが薄い分野である。

女性の採用について、2社は男女の区別をしていないので、優秀な人材を採用した結果であり、特に女性を増やしていこうという取組は行っていないとのことであった。残りの1社はダイバーシティの取組の中で女性を活用しようという方針はあるが、採用に当たっては特に男女を区別していないため、女性を増やすための取組には至っていないということであった。

現状として女性の割合が低いことについては、3社とも採用は技術系の社員が主であることから、女性の応募が少ないため、採用数も少なくなっていることを理由として挙げている。このうち1社は、ダイバーシティの取組の結果、女性の応募は増えてきているとのことであった。

以上のとおり、女性の割合が少ないことについては、採用の段階で、技術系の社員の募集が主であり、業種や提供するサービスの内容等が女性との関わりが薄いという点から

女性からの応募が少ないということが大きな要因となっていると思われる。また、エで後述するように業務が多忙であったり、労働時間が不規則であるため、女性の入社後の離職が多いということも想定される。

ウ 女性管理職等の割合について

女性管理職等の割合については、3社のうち1社は男女の区別をしていないので、女性の割合を特に意識しておらず、意識して女性を育てようということもないとしている。残りの2社については、自社の女性管理職等の割合は低いと認識していた。そのうち1社については、女性管理職の数を増やしたいと考えてはいるが、基本的には男女を平等に取り扱っているので、自然に増えていくのではないかと考えている。また、1社は、男女を区別していないので、女性管理職を増やそうという発想にはなっていないということであった。

そこで、女性管理職等の割合が低い要因をどのように認識しているのかを確認したところ、他の分類と同様、管理職の候補となり得る女性の母数が少ないという点が挙げられていた。そのほか、担当者の個人的見解としつつ、「女性の場合には、今は活躍していても、結婚して子どもが生まれると、一定期間、働きに制限が出る可能性がある。それを考えると、こちら（男性）を先に昇進させて、と考える人も中にはいるかもしれない。」という発言があった。

3社とも、育児休業については取りやすく、出産・育児が原因となって辞めてしまうということは少ないという認識である一方で、このように職場内で固定的な性別役割分担の意識が働いている状況が依然として残っている可能性もある。

エ その他（特徴的な事項）～女性の就業継続に向けて

2010年度研究の分析結果として、女性の平均年齢が低く、勤続年数を見ると男女差が4分類で最も大きくなっている。さらに、育児休業等の利用者割合も最も低いという状況であった。このため、他の分類と比較して雇用される女性正社員数が少ないだけでなく、継続して同じ事業所で勤続することも難しい状況になっている可能性もあることを指摘していた。

その点について実際にヒアリングの中で確認したところ、自社の女性の勤続年数については、3社共通して長くはないという認識であった。その理由については、次のとおりであり、いずれの事業所も出産・育児を理由に辞めるというケースはあまり聞かないとしている。

- ◆ 職業柄、男女とも若手を中心となっている。他業種ほど経験が優先されるということはないので、一定年齢になると、転職を考えるようになる。
- ◆ 40代半ば過ぎの女性がほとんどいない。その理由については様々であり把握できていない。中には専業主婦になりたいという人もいたと思うが、主な理由としては、帰りが遅くなることもあり、業務がハードであることから、労働時間等の面でこの業界ではやっていけない、転職したいと判断してやめたということではないか。

女性の離職原因については、各事業所ごとに様々であることも想定されるが、女性の場合の一つの要因として、従来の男性に求められていた長時間労働という典型的な働き方に対応できないという点があることが確認された。

今回、男性優先型の事業所については、優秀な人材であれば、男女区別なく、採用し、登用するというスタンスの事業所が多かった。それは、「男女均等」という考え方から見ると、適切な対応ということができる。ただし、そこでの「均等」の基準が、これまでの男性の働き方を基準にしていないか否かという点に留意する必要がある。女性に対しても、従来の男性と同じ働き方を求めるとすれば、出産・育児中の女性に限らず、離職せざるを得ない状況が予想される。

本調査の対象事業者においては、ワーク・ライフ・バランスの取組を積極的に行っているところも多く、一概に断定することはできないが、男性優先型の事業所においては、こうした点に留意する必要があるものとする。

5 「製造業」を題材に

2010 年度研究において、本届出制度における届出事業所を業種別に確認すると、その 5 割近くを「製造業」が占めていた。そのため、本調査においてヒアリング対象事業所を選定するに当たっては、4 分類に分類した際に製造業社が含まれるように選定している。そこで、ここでは、製造業に従事する事業所について、(1) 女性正社員の割合と、(2) 女性管理職等の割合を切り口にして、各分類の状況を確認する。

なお、本調査対象事業所 16 社のうち、製造業を主な業種とするのは 8 社であり、男女共同参画型が 2 社、少数女性活用型が 3 社、女性活用途上型が 2 社、男性優先型が 1 社となっている。

(1) 女性正社員の割合を切り口に

本調査の対象となった製造業の各事業所について、相対的に見て女性正社員の割合の高い男女共同参画型と女性活用途上型と、割合が低い少数女性活用型と男性優先型の状況を比較することにより、女性管理職等の割合に影響を与えている要因としてどのようなことが考えられるかを検討する。

女性正社員の割合が高い男女共同参画型と女性活用途上型を見ると、男女共同参画型に該当するのは、比較的女性に関わりが深い製品の研究開発を行っている事業所であり、女性活用途上型に該当するのは、やはり女性に関わりが深い製品を製造する企業の工場とそれぞれ共通した特徴を持っている。

男女共同参画型に該当する事業所については、研究開発を行っているため、採用に当たっては、基本的には理工系を専門分野とする人材を募集することとなるが、比較的女性の専攻が多い専門分野であったり、女性との関わりが強い製品、女性の関心の高い業務内容であることなども作用して、女性からの応募が多くなっている。

また、女性活用途上型に該当する事業所は、製造現場としての工場である。女性の正社員については、特に理工系を専門分野とする人材である必要はなく、作られる製品も食品ということで、女性との関わりが強い製品である。

このように、2 つの分類に共通するのは、女性との関わりが深いため、採用に当たって女性の応募がある程度見込めるという状況にあることである。

一方、女性正社員の割合が低い少数女性活用型と男性優先型を見ると、少数女性活用型に該当するのは、技術系の会社で、専門分野としても女性の専攻が少ない事業所が多く、男性優先型に該当するのも、研究開発を主な業務とする技術系の事業所である。両者で共通しているのは、採用の募集を行う段階で、専門分野として専攻する女性の学生自体も少なく、女性の興味を引く業務内容ではないなど、女性との関わりという点では希薄なために、なかなか女性の応募が見込めないという点である。

このように、女性正社員の割合は、同じ製造業であっても、当該事業所の専門領域が女性の専攻が多い分野か否か、作る製品や提供するサービスの内容が女性にとって関わりが強く、興味を引くものか否か、ということが大きな影響を与えるということが確認できた。少数女性活用型や男性優先型に分類された事業所のように、女性との関わりが希薄な場合には、その段階で既にハンディを背負っていることになる。

そのため、そうした事業所において女性の割合を増やしていくためには、採用の募

集・応募の段階で、既にそうしたハンディがあるという前提で、より積極的な取組がないと、女性の採用拡大にはなかなかつながっていかないと考えられる。製造業ではないものの、同様に技術系の事業所で、女性との関わりの希薄な事業を行っていながら、男女共同参画型に分類され、女性も男性同様に採用されている事業所に対して、そのポイントを確認したところ、まずは、女性に興味を持ってもらう必要があるということで、インターンシップなどの機会を利用して、積極的に女性の受け入れを行っているということであった。その結果、女性からの応募が増えれば、男女区別のない採用を行っても、結果として採用する女性が増えてくる、次にはこういう事業所でも女性が多く勤務しており、活躍しているということを積極的にアピールしていくという段階を踏んでいくことが重要という話があった。

製造業の場合、理工系を専攻する人材の確保というのが大きな課題であるが、理工系を専攻する女性を増やす、ということについては、事業所自らが取り組むことは難しい課題といえる。しかしながら、事業所側でも採用の段階で女性の応募を増やすことについては、こうした取組等も可能であることから、女性の採用の拡大に向けて、女性の応募を増やすためにより積極的に取り組んでいくことが必要と思われる。

(2) 女性管理職等の割合を切り口に

女性管理職等の割合については、自社の女性管理職の割合は、現状としては少なく、今後増やしていきたいという認識を8社すべてが持っていた。

本調査の対象となった製造業の各事業所がこのような認識でいる中、その中でも相対的に見ると女性の管理職等の割合が高くなっている男女共同参画型と少数女性活用型の状況を見ることにより、女性管理職等の割合が高いことに影響を与えている要因としてどのようなことが考えられるかを検討する。

男女共同参画型の2社については、それぞれポジティブ・アクションの取組方針を明確にし、社内・社外に対してアピールしていきたいという姿勢が確認された。前述したとおり、当該事業所については、女性との関わりが強い製品の開発や女性の関心が高い業務内容となっている。さらに顧客層として一般消費者も念頭におかれている。

一般消費者を主な顧客とし、女性の関心が高い業務を行っている事業所において、ポジティブ・アクションに取り組んでいるということを社外的に積極的にアピールすることは、事業所としてのイメージアップにつながり、事業所にとっては大きな意味がある。また、その結果取組の意義が社内的にも理解され、受け入れやすいという状況になることも想定される。そのため、女性管理職等への登用ということについても事業所側も積極的に取り組むことにつながると考えられる。

一方、少数女性活用型の3社のうち2社については、女性の活用については積極的に考えているが、基本的には男女均等な取扱いをするという姿勢であることから、ポジティブ・アクションに取り組んでいるということを積極的にアピールするという段階には至っていなかった。逆に、女性を特別視することにより、女性優遇と受け取られ、男性にとっての逆差別と受け取られることにつながる可能性があることに対して危惧を感じている状況であった。こうした状況の中でも、「優秀な人材の確保」という観点から、男性と同様に女性の育成・抜擢をしていこうという姿勢であった。このように、ポジティブ・アクシ

ョンということを積極的に前面に出すということではなく、人材の確保という観点で整理したことにより、社内における理解が得られているという状況も想定される。

製造業を主な業種とする事業所の場合、その業務内容から、男性が中心となっていた事業所が多いということが想定されるが、そうした事業所において、女性の登用を急に前面に出して取り組んでいくのは、社内において反発される可能性もあることから、実質的に女性を活用していくには、こうした進め方も考えられる。

このように、ポジティブ・アクションを進める場合であっても、各事業所の状況によって進め方やそのスピードも様々であるべきといえる。そのため、それぞれの事業所においては、自らの男女共同参画の状況を把握し、どのような目的をもってポジティブ・アクションに取り組むのかを明確にした上で、具体的な取組の方向性や、その方法、スピード等を検討していくのが有効と思われる。

6 まとめ

(1) 分類化を基に

まず、2010年度研究において行った事業所の分類化を基に、それぞれの分類に該当する事業所へのヒアリングから確認された主なポイントについて整理する。

● 男女共同参画型

- ・ 男女共同参画型に分類される事業所は、ポジティブ・アクションに対し積極的に取り組んでおり、実際に取組を進めてきた中で得られた効果から、ポジティブ・アクションに対して、明確に意義を見い出しているところも共通していた。
- ・ 女性正社員の割合については、業種や提供するサービスの内容等が女性との関わりが強いかどうかという点は大きな要素であることが確認された。しかし、必ずしも女性とは関わりの深いとはいえない分野の事業所であっても、女性を受け入れ活用していく風土が社内にある場合には、採用募集の段階で女性の応募も増えるとともに、採用後の女性の定着も進み、結果として女性の割合が高くなっていく可能性があることも併せて確認できた。
- ・ 女性管理職等の割合については、4社とも、自社の割合は低いと考えていたが、現在の人材育成の取組の結果、今後は女性人材は育成が進み、女性管理職が増えていくだろうという、取組の成果を踏まえた前向きな展望を示していた。
- ・ 女性人材の活用が進んでいる要因について、ヒアリングの中から次のようなヒントを得た。

① 女性人材の活用に向けた段階的な取組

男女共同参画型に分類された4社のうち、2社について、女性人材の活用について、段階を踏んで、戦略的に取り組んでいる経緯が確認された。

② 日ごろからコミュニケーションが図りやすい職場風土

事業所規模が比較的小規模であるので、もともと風通しのよい社風があった、ということ挙げている事業所があった。このような日常的な職場風土が女性の活躍の後押しをすることになる可能性がある。

③ 経営者、経営層の取組姿勢の明確化

ポジティブ・アクションについての取組姿勢を社内・社外に対して明確にしているところが3社あり、各社では、経営者・経営層の取組意識が大きく反映していることが確認できた。

● 少数女性活用型

- ・ 少数女性活用型に分類される事業所は、4社のうち3社がポジティブ・アクションに対しての取組方針を明示しているという状況であった。また、残りの1社についても明文化等はされていないもの、経営トップから男女関係なく育成・抜擢するよう指示は出ており、形は様々であるが、経営者、経営層の女性人材活用の意識が反映しているという共通点が見い出せた。
- ・ 女性正社員の割合については、業種や取り扱う製品が女性との関わりが希薄なため、採用の段階で女性の応募が見込みにくいという課題を持っている。特に、求め

られる専門分野自体が女性の専攻が少ない場合には、当該事業所の努力だけでは解決が難しい課題となっていることが確認された。

- ・ 他の分類と比較して女性管理職等の割合が比較的高いことについての要因については、① **経営者、経営層の取組姿勢の明確化**のほかに、② **男女均等の職場風土と男女の特性への理解**が挙げられ、人材育成においてその男女の特性の違いに基づいて女性人材を育成し、活用していくことが重要だという指摘があった。
- ・ 女性管理職(課長相当職以上)の割合が増えない要因として、管理職になりたいという女性が少ないという、登用に対する女性の意識の欠如を挙げている。このような状況では、業務量の多さや責任の重さなどの重圧に打ち勝てる一部の女性についてはキャリアアップは望めるものの、多くの女性は子育て等との兼ね合いの中で、管理職になることを躊躇したり、あきらめるということにつながることも想定される。

● 女性活用途上型

- ・ 女性活用途上型に分類される事業所は、ポジティブ・アクションに対して何らかの形で取り組んでいるということではあったが、社外的にアピールするという形で積極的な打ち出しまではしていなかった。
- ・ 各事業所の主な業務については女性の労働力が欠かせない状況になっており、正規の女性に比べ非正規の女性が多いという事業所も多い。生産ラインやサービスの現場に勤務する女性が多い一方で、総務・管理系統の正社員を見ると、男性の方が多いという現状が見受けられる。女性の労働力は欠かせないと意識しているものの、積極的に女性を採用しようという取組は特には行っておらず、現状は、業務内容や勤務形態の性質上、結果として女性の応募が多くなっているという認識であった。
- ・ 女性の管理職を増やしたいと考えているが、それに対して特に主だった取組というのは見受けられなかった。女性の管理職が増えない理由としては、課長になる年代の女性の母数が少ないということが共通して挙げられていた。その年代の女性の母数が少ない原因は明確ではないが、かつては結婚・出産退職者が多かったためではないかと推測する事業所もあった。
- ・ 事業所の業務の中で、労働力としての女性の重要性を認識している点で共通しており、経験や技術を持った女性従業員に長く働き続けてもらいたいという意向を強く示していた。一方で、女性の登用については、各社ともに女性の管理職を増やしていきたいという意識は見受けられるものの、企業の方針としてポジティブ・アクションの姿勢を明確化したり、積極的にキャリアアップを図るための取組を進めている事業所は少なく、女性にとっては働きやすい職場にとどまっている可能性もある。そこから女性のキャリアアップへとつないでいき、本来の意味での女性の活用として、女性の力を企業の成長に積極的に活かしていくためには、次の段階として、事業所側でそうした姿勢を明確化し、社内・社外に浸透させることが求められる。

● 男性優先型

- ・ 男性優先型に分類される事業所3社のうち2社については、ポジティブ・アクションの方針を明確に打ち出していない。これについては、男女の取扱いを区別していないので、女性だけに焦点を当てている取組はないとしている。1社については、ダイバーシティの取組方針を表明しており、その一環として、女性の活用に取り組む姿勢を打ち出している。
- ・ 女性正社員の割合については、各事業所とも採用に当たっては特に男女を区別していないため、女性を増やすための取組には至っていない。女性の割合が低いことについては、採用の段階で、技術系の社員の募集が主であり、業種や提供するサービスの内容等が女性との関わりが薄いという点から女性からの応募が少ないということが大きな要因となっている。また、業務が多忙であったり、労働時間が不規則であるため、女性の入社後の離職が多いということも想定される。
- ・ 女性管理職等の割合が低いことについては、他の分類と同様、管理職の候補となり得る女性の母数が少ないという点が挙げられていた。そのほか、固定的な性別役割分担の意識が女性管理職等の割合が低いことの要因となっている可能性もある。
- ・ 2010年度研究の分析結果として、勤続年数における男女差が4分類で最も大きくなっている。その点について実際にヒアリングの中で確認したところ、自社の女性の勤続年数については長くはないというのが3社共通の認識であった。女性の離職原因については、各事業所ごとに様々であることも想定されるが、女性の場合の一つの要因として、従来の男性に求められていた長時間労働という典型的な働き方に対応できないという点がある可能性がある。
- ・ 男性優先型の事業所については、「男女均等」の観点から、優秀な人材であれば、男女区別なく、採用し、登用するというスタンスの事業所が多かった。ただし、そこでの「均等」の基準が、これまでの男性の働き方を基準にしていないか否かという点に留意する必要がある。女性に対しても、従来の男性と同じ働き方を求めるとすれば、出産・育児中の女性に限らず、離職せざるを得ない状況が予想される。

(2) 「製造業」を題材に

次に、届出事業所の5割近くを占める「製造業」に従事する事業所について、女性正社員の割合と女性管理職等の割合を切り口にして、各分類の状況を確認した。

● 女性正社員の割合を切り口に

- ・ 女性正社員の割合は、同じ製造業であっても、当該事業所の専門領域が女性の専攻が多い分野か否か、作る製品や提供するサービスの内容が女性にとって関わりが強く、興味を引くものか否か、ということが大きな影響を与えるということが確認できた。このような女性との関わりが希薄な事業所において女性の割合を増やしていくためには、採用の募集・応募の段階で、より積極的な取組がないと、女性の採用拡大にはなかなかつなげていかないと考えられる。
- ・ 製造業を主な業種とする事業所の場合、理工系を専攻する人材の確保というのが

大きな課題となっている傾向が見られる。理工系を専攻する女性を増やすことについては、企業自らが取り組むことは難しい課題ではあるが、他業種の事業所の中には、事業所側の取組の結果、女性の応募を増やしたケースもあったことから、女性の採用の拡大に向けて、女性の応募を増やすためにより積極的に取り組んでいくことが必要と思われる。

● 女性管理職等の割合を切り口に

- ・ 製造業の中でも、一般消費者を主な顧客とし、女性の関心が高い業務を行っている事業所において、ポジティブ・アクションに取り組んでいるということを社外的に積極的にアピールすることは、事業所としてのイメージアップにつながり、大きな意味がある。また、その結果、取組の意義が社内的にも理解され、受け入れやすいという状況になることも想定される。そのため、女性管理職等への登用ということについても事業所側も積極的に取り組むことにつながると考えられる。
- ・ 一方、製造業の場合、男性が中心となっていた事業所が多いということが想定されるが、そうした事業所においてポジティブ・アクションということを積極的に前面に出すということではなく、人材の確保という観点で整理したことにより、社内における理解が得られているという状況も想定される。女性の登用を急に前面に出して取り組んでいくのは、社内において反発される可能性もあることから、実質的に女性を活用していくには、こうした進め方も考えられる。
- ・ このように、ポジティブ・アクションを進める場合であっても、各事業所の状況によって進め方やそのスピードも様々であるべきといえる。そのため、それぞれの事業所においては、自らの男女共同参画の状況を把握し、どのような目的をもってポジティブ・アクションに取り組むのかを明確にした上で、具体的な取組の方向性や、その方法、スピード等を検討していくのが有効と思われる。