

平成 28 年度課題研究

「中小企業における女性の活躍の効果的な支援について
～大阪市の新たな男女共同参画基本計画に向けた考察～」

大 阪 市

大阪市立男女共同参画センター中央館
(クレオ大阪中央)

指定管理者：大阪市男女共同参画推進事業体
代表者：一般財団法人大阪市男女共同参画のまち創生協会

平成 29 年 3 月

目次

1. 調査目的	1
2. 調査の方法	1
(1) 調査対象	
①ヒアリング調査	
②女性の活躍推進に対する男女就業者の意識調査結果の中小企業・大企業別の再集計	
(2) 調査方法	
①ヒアリング調査	
②女性の活躍推進に対する男女就業者の意識調査結果の中小企業・大企業別の再集計	
3. ヒアリング調査結果のまとめ	2
(1) ヒアリング先企業について	2
(2) ヒアリング調査結果の概要	3
(3) 各社の女性活躍推進に向けた取組みのポイント・好事例	13
(4) ヒアリング調査結果の考察	15
(5) ヒアリングの個別結果	20
(6) 大阪市女性活躍リーディングカンパニー認証についての意見	60
4. 女性の活躍推進に対する男女就業者の意識調査結果の中小企業・大企業別の再集計	63
(1) 回答者の属性	63
(2) 調査結果の概要	70
(3) 個別項目の調査結果	103
資料編	123
・「女性の活躍推進に対する男女就業者の意識調査」調査票	
・女性の活躍推進に対する男女就業者の意識調査結果の中小企業・大企業別集計表	

1. 調査目的

大阪市では、女性が社会のさまざまな分野でその能力を発揮し活躍できる都市をめざして、女性の活躍促進の取組みを進めている。平成 18 年度から 27 年度までの 10 年間を計画期間とする「大阪市男女共同参画基本計画～大阪市男女きらめき計画～」を策定し、「就業の場における男女共同参画」「地域における男女共同参画」「一人ひとりを尊重する男女共同参画社会」を基本視点とし、男女共同参画施策を総合的かつ計画的に推進してきた。

また、国では平成 28 年 4 月に「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」が完全施行され、労働者 301 人以上の大企業において、女性の活躍推進に向けた行動計画の策定、公表などが新たに義務付けられることになった。

大阪市の特徴として中小企業の事業所数、従業員数は、政令指定都市の中で一番多いことがあげられる。一方で、女性の活躍しやすい環境の整備に関わっては中小企業においては大企業に比べ進んでおらず、女性活躍推進法における行動計画の策定も努力規定にとどまっている状況であり、今後、特に中小企業に対して働きやすい環境整備を働きかけていく必要がある。そこで、大阪市が、女性活躍促進にむけてより効果的な支援を行うために、中小企業を取り巻く背景や課題、阻害要因について企業ヒアリング等を通じて具体的に把握し、効果的な支援のための取組みについて考察する。

2. 調査の方法

（1）調査対象

① ヒアリング調査

大阪市女性活躍リーディングカンパニー認証企業および大阪市から提供を受けたリストより、従業員数 300 人以下の企業 20 社を対象とする。

②女性の活躍推進に対する男女就業者の意識調査結果の中小企業・大企業別の再集計

大阪市在勤の 20 代から 50 代の男女就業者 4,800 人（「平成 26 年度 女性の活躍推進に対する男女就業者の意識調査」による）

（2）調査方法

① ヒアリング調査

【調査方法】面接によるヒアリング調査

【調査期間】平成 28 年 7 月～11 月

【調査項目】

- ・採用・就業状況について
- ・ワーク・ライフ・バランス支援について
- ・女性活躍推進について
- ・女性管理職の登用について
- ・人材育成について
- ・大阪市女性活躍リーディングカンパニー認証制度について

② 女性の活躍推進に対する男女就業者の意識調査結果の中小企業・大企業別の再集計

【調査方法】「平成 26 年度 女性の活躍推進に対する男女就業者の意識調査」結果について、従業員規模別に再集計し分析する。

3. ヒアリング調査結果のまとめ

(1) ヒアリング先企業について

大阪市女性活躍リーディングカンパニー認証企業および大阪市から提供を受けたリストより、従業員数 300 人以下の企業 20 社を対象とした。なお、業種・従業員規模に偏りがないように、次表のとおりヒアリング先を選定した。

業種	20～49 人	50～99 人	100～300 人
建設業	【A社】 【B社】	【F社】	【M社】
製造業	【C社】	【G社】 【H社】	【N社】 【O社】
情報		【I社】	【P社】
サービス	【D社】	【J社】	【Q社】 【R社】
卸売業・小売業	【E社】	【L社】	【K社】 【S社】 【T社】

※表のA～Tは、次ページ以降のヒアリング先企業と対応している。

(2) ヒアリング調査結果の概要

① 採用・就業状況について

◆ 採用・育成に苦慮

定期採用をしていないという企業も少なくないが、長期的な育成が必要との観点から、新卒の定期採用に取り組む企業もあった。例えば、小売業のT社では、高卒採用の社員の方が勤続年数が長いという社内調査の結果から、新卒採用では高卒を中心に採用している。社員に占める女性の割合が多いことから、結婚・出産等のライフイベントによる社員の環境を取り巻く変化を考えあわせると、高卒採用の方が、育休等の取得のタイミングまでに長い時間をかけて育成をすることができるという。また、K社では、アルバイト社員に積極的に声かけをして社員登用をしている。アルバイト経験からの視点と本部社員の立場からの両方の視点を持つことができるメリットがあるという。学生アルバイトが多いので、育成しても卒業と同時に現場スタッフが入れ替わる結果となり、スタッフ育成には苦慮している様子が伺えた。

- ・ 定期採用していない。(E社)(J社)(K社)(O社)
- ・ パート・アルバイトからの正社員登用あり。(J社)(K社)(T社)
- ・ アルバイトには学生も多いので、卒業すると同時に入れ替えとなる。(K社)
- ・ 高卒を中心に採用。(C社)(F社)(T社)
- ・ 社内統計データ分析により、高卒採用の社員の定着率が高かった。面接でも高卒の応募者の方が働く意欲がしっかりしていると感じられることもある。(T社)
- ・ 結婚、出産という流れを考えると、長く働いてから次のライフステージに進む方が、長期的に育成できると考えている。(T社)
- ・ 外国人を積極採用。(B社)(G社)
- ・ パートからの正社員登用の制度もあるが、手を挙げる人は少ない。(J社)
- ・ アルバイトから積極的に社員登用している。新卒採用よりもメリットがある。アルバイト時代の状況もわかり、本部社員の目で見ると、アルバイトとしての両方の視点がある。(K社)

◆ 応募者の特徴

応募者の特徴として、多くの企業で「採用面接の段階では、女性が優秀である」という声がある。その理由としては、女子学生の方がコミュニケーション力が高く、面接の際に優位であることが挙げられた。一方で、コミュニケーション力の高さゆえに、自己PRの作りこみが目立つという印象を与える場合も少なくないようであった。

- ・ 応募段階では、女性の応募者が優秀。(D社)(M社)(S社)
- ・ 女子学生は、先のことを考えており、しっかりと発言できる学生が多い。(M社)
- ・ 女子学生はコミュニケーション力が高い。(L社)
- ・ 良く見られたいという気持ちが先立ち、形ばかりの面接を受けている学生も多い。(M社)
- ・ 男子学生の中には、「しゃべるのは苦手だが、芯がある」というケースもある。(L社)

◆ 女性社員の特徴

「採用、育成、登用の面で、女性、男性に関わりなく見ている」という一方で、仕事の面では「女性ならではの」の細やかさや、明るさが活きる場面があると指摘する企業も少なくない。例えば、システムコンサルティング等の業務を行うP社においては、「将来的に、女性の感性、女性ならではの気づきを活かしたシステムづくり、商品展開ができると思う」と、女性社員の今後の活躍に期待を寄せる。

- ・ 女性がいる方が、職場が活気づく。(P社)
- ・ 営業ではコミュニケーション力やお客様に好かれるキャラクター性が求められる点で女性の方が、ポテンシャルが高い傾向があるように感じられる。(Q社)
- ・ 「女性ならではの」の気づきや、女性独特の気遣いがあると思う。(D社)(E社)(J社)(P社)
- ・ 女性社員の仕事をみて、「そこに気づくんだ」と感じることもある(P社)
- ・ 女性の感性、女性ならではの気づきを活かしたシステムづくり、商品展開ができると思う。(P社)
- ・ 女性の方が「早く結果が欲しい」、「成果が見えることは頑張れる」という傾向にあり、男性の方が長期の視野でみることができている。(M社)
- ・ 「女性活躍推進」など、女性を強調すぎでは。男女ともに成長が必要。(O社)

②ワーク・ライフ・バランス支援について

◆ 柔軟な対応

中小企業では限られた人員で業務を行うため、自社で育成した人材を継続して確保しておきたいという思いから、育児等を理由に退職することのないよう、ワーク・ライフ・バランス支援については柔軟に対応している企業が少なくない。小学校入学時まで短時間勤務制度を延長するなど、育児中の社員が働きやすいようにする工夫がとられていた。「中小企業だからこそ柔軟に対応できる」という声も多く聞かれた。現場の上司の判断に権限を与えたり、従業員の状況にあわせた対応をするなど、社内の規定を超えて時間休の取得に応じることができるようにするなど、状況に応じて細やかな対応をしている。

- ・ 規程を超えて、会社側の判断で柔軟に対応。(A社)(D社)(J社)(O社)
- ・ 女性社員の就労継続のために、ワーク・ライフ・バランス支援については柔軟に対応している。(A社)(H社)
- ・ 育休の制度が整っていない時代でも、柔軟に対応していた。(D社)
- ・ 時間休制度を整えた。(C社)
- ・ 再就職制度を作り、一度退職しても正社員で戻れるようにした。(I社)
- ・ 小学校入学前まで、時短を延長できるようにした。(J社)(P社)
- ・ 週休1日か2日か採用時に本人が選択。(B社)
- ・ 育休中の社員に、各営業所の週報を毎週送信し情報共有。(L社)
- ・ 記念日休暇や家族へのコミュニケーション補助などの制度を作った。(P社)

◆ 保育所の問題

本人の復帰の意思や、会社側の受け入れ態勢に関わらず、保育所が決まらないために育児休業を延長せざるを得ないケースがあるという話も聞かれた。事業所内保育施設を開設した企業(B社)や、開設に向けて社内で検討をすすめている企業(S社)もあった。

- ・ 復職時期など、本人の意思より、保育所の影響が大きい。(D社)(J社)(S社)(T社)
- ・ 事業所内保育施設あり。朝6時から預かれるようにした。(B社)
- ・ 企業内保育所の設置を検討中。(S社)

◆ 欠員補充をめぐる課題

育休や短時間勤務を取得する社員の補充について、店舗をもつ小売業などでは新たにスタッフを採用する場合もあるが、限られた人員の中で配置換えなどにより自社内でカバーしているところもある。育児だけでなく、今後、介護による休業が増えた場合には、育児休業等による欠員を、常に補充できるわけではないとする企業も少なくない。

人数の少ない営業所や、店舗では、欠員した社員の仕事をカバーする負担感が高まっているという声も聞かれた。「社員に対し『いつかはその立場に立つかもしれない』という気持ちを持ち、みんなで協力しあうという姿勢を持つようにしている」(M社)、「支援を受けている人を見たら、自分が困ったときに会社はこうしてくれるというのを見ることができる」(I社)という意見もあった。建設業のB社では、育休取得等による欠員によって生産性が落ちないようにするために、工具開発などにも取り組んでいる。

- ・ 店舗や営業所などの現場では、欠員が出た時の負担感が少なくない。(L社)(R社)
- ・ 一店舗につき、時短者は2名が限界。(T社)
- ・ 全員正社員で、ダイバーシティ経営でやっていくというと、当然、コストがかさむ。時短勤務などがあると、何もしないままでは生産性が落ちる。生産性が落ちないようにシステムから変えることが必要。(B社)
- ・ 育休復帰後時短勤務で働く社員には、後輩社員のロールモデルとしての役割を期待。(Q社)
- ・ 先輩社員の育休取得中に、若い社員たちが先輩たちを追い抜くくらいの成長をしてほしいと期待している。(Q社)
- ・ ワーク・ライフ・バランス支援については、仕事をちゃんと覚えた人に対して付与しないと負のスパイラルになると思う。(B社)
- ・ 「休むのが当然」となると、現場と気持ちのずれ違いが生じるので、そこは理解するように育休取得者に指導。(S社)
- ・ 育休が出た場合の補充は、配置換えなど自社内でカバー。(M社)
- ・ 自分も育休等を取得する立場になるかもしれないと、みんなで協力する姿勢を共有。(M社)
- ・ 支援を受けている人を見たら、自分が困ったときに会社はこうしてくれるというのを見ることができる。(I社)
- ・ 夫に対して、「妻が働くということは、家事の役割分担をするということ。半分ずつですよ」と伝え、理解を促し、離職を防ぐようにしている。(B社)
- ・ 農作業で使用している機械を、建設業の仲間の協力を得て、現場で使いやすいように開発。(B社)
- ・ 「夫にも家事・育児を協力してもらおうように伝えて欲しい」と、社長が社員に対してメッセージを出している。(L社)

◆ 残業削減に向けた取組み

ワーク・ライフ・バランス支援の一環として、残業の削減などに取り組む企業もあり、卸売業・小売業のL社では販売管理ソフトのシャットダウン時間を設定することで、物理的に作業が出来なくなるような取組みを導入した。一方で、取引先に出向いて業務を行う企業では、相手先の都合に合わせて仕事をするため、自社の意向だけでは残業削減などの取組みを導入しにくいことが指摘された。

- ・ 販売管理ソフトのシャットダウン時間を設定した。(L社)
- ・ 会社として、遅くまで仕事をしないとダメと言う姿勢は評価に値しないと表明。(N社)
- ・ 取引先に出向いての仕事になるので、相手先のワーク・ライフ・バランスに対する理解も必要となる。(I社)(J社)

③女性活躍推進について

◆ 固定的性別役割分担意識の影響

一般職と総合職の2種の採用を実施しているM社では、一般職に応募する女性が多いことから、「できることは事務だけ」と自分自身を枠にはめているのではないかと指摘もあった。「事務をやって結婚して出産というプランを描いている人が多い」（S社）、「結婚したら『辞めます』と言ってくるケースがあるなど、女性自身の考えに遅れているところがあるのではないかと感じてしまう」（I社）という意見がでるなど、女性自身の意識の持ち方に対し、企業側からの厳しい指摘もあり、固定的性別役割分担意識が“働く場”に与える影響は、少なくないことが伺える。

- ・ 企業や男性社員の側に、女性社員に対する先入観があるのではないか。企業や男性の意識改革も大切。（D社）（O社）
- ・ 男女別の採用ができないことで、先入観なく採用するきっかけになった。（A社）
- ・ 育児との両立は難しいと思込みがあるのでは。（I社）
- ・ 結婚したら、「辞めます」と言ってくるケースがあるなど、女性自身の考えに遅れているところがあるのではないかと感じてしまう。（I社）
- ・ 事務職へのこだわりが強すぎるのではないか。（M社）（S社）
- ・ 女性の場合は、事務をやって結婚して出産というプランを描いている人が多い。（S社）
- ・ 女性側にも、製造業なので無理という思込みがあるのでは。（C社）
- ・ 一定の年齢で退職という選択になってしまう。（Q社）（S社）
- ・ 女性に関しては、結婚退職も多い。（R社）

◆ 営業職への職域拡大

営業職は、女性の活躍が期待される職域の一つである。中には、20年程前から営業職として女性が活躍しているという企業もあった（O社）。女性営業職が少ない状況で、他社と比べて印象付けやすいという意見や、女性の方がコミュニケーション力が高く、営業に向いているという意見もあった。一方、「海外での飲食を伴う出張現場もあるため女性一人で営業を担当させることに抵抗感がある」（E社）、「展示会などで重いものを運ぶことが多く体力的にマッチしない」（N社）という意見もあるなど、女性に営業職を担当させることに対する、企業側からみた課題も見えてきた。

外勤営業は自分自身で仕事をコントロールすることができるようになる面もあるが、そのような余裕が出てくるまでの経験を積む前に、体力的につらいということが引き金となって辞めてしまうこともあるなど（Q社）、営業職に女性を配置しても継続しない場合もあるため、女性営業職として働き続けるための支援が必要である。

また、営業事務は、主に女性が担う仕事としてのイメージがあるが、限られた人数の中で業務を進める中小企業においては、営業事務としての仕事は多忙を極めている。担当取引先との間で価格交渉などを行っている場合もあり、従来、男性の営業のサポートという補助的なイメージを超え、「内勤営業」という立場で主要な業務の担い手として活躍していることが伺えた（E社）（L社）。

- ・ 女性社員も営業職として活躍している。(G社)(O社)(Q社)
- ・ 女性は、外勤営業ではなく、営業事務が中心。(C社)(E社)
- ・ これまでの事務職を「内勤営業」化したいという思いから、総合職一本での採用に変更。(L社)
- ・ 営業事務として営業マンとペアで仕事を行うが、一年目から価格交渉なども任されることもあり、早くから経験を積むことが可能。(L社)
- ・ 経験を積み仕事のコントロールができてくると仕事に対する欲も出てくるし、仕事量の調整もできるようになるが…。(Q社)
- ・ 海外出張を伴う営業を、女性一人で担当させることに抵抗感がある。(E社)
- ・ 展示会などで重いものを運ぶことが多く体力的にマッチしない。(N社)
- ・ 営業が女性社員であることのメリットはある。(他社と比べて印象づけやすい、円滑なコミュニケーションなど)(G社)(O社)(Q社)

◆ 女性の少ない業種の状況

女性活躍推進の課題の一つに、職域の拡大がある。建築業では10年程前から、重工業の分野でも5年程前から、現場に女性の姿が増えているという声が聞かれた。建設業の企業からは、現場に女性社員が少ない状況の中で、「限界まで頑張ってしまう」特徴があることも指摘され、同業他社の社員との交流の場があれば参加させたいという声があった。

- ・ 建築現場では、10年程前から現場に女性が増えている。(A社)
- ・ 重工業は男性中心社会で、トイレ、着替場所など、出張先での環境が未整備。同じ現場に繰り返し行く事で、環境が整備される。(D社)
- ・ この4、5年で、重工業の分野でも女性社員が増えていると感じる。(D社)
- ・ 女性は限界までがんばってしまう。男性社員は、体力面でも上手く息抜きをしている。(M社)
- ・ 技術職の女性の数は、現在の1名よりも多い方が、今いる女性社員にとっても良いののではない、採用をかけているが難しい。(D社)

④女性の管理職登用について

◆ 女性管理職の登用状況

ヒアリング企業 20 社中、12 社で課長級以上の管理職として女性が登用されていた。そのうち、4 社では執行役員にも就任している。管理職を引き受けた女性たちからは、会社に対する信頼感、ロイヤルティ（忠誠心）が伺えた。

- ・ 無茶を言う会社ではない、という安心感と会社への信頼感から、管理職を引き受ける際の負担感は低かった。（A社）
- ・ 個人で責任はとれないので、問題には会社として対応する。（A社）
- ・ 外部から社長を迎えることになり、社長と社員の間に立ち調整した方が円滑になると考え取締役を引き受けた。（I社）

◆ 昇進の要件について

昇進には、一定の勤続年数が必要であり、女性管理職がないという企業からは、女性社員は若年層しかいないために、勤続年数、年齢などの面も含めて、対象となる人がまだ出てきていないという声があった。また、昇進するには、店舗など現場での経験も不可欠となるが、女性社員が人事異動を嫌がるため、必要となる経験が不足してしまうという点を指摘する声もあった。主任、係長級までのポストにつく女性は多いが、次のステップに進むには本人の意欲も必要となり、そのためのマインドづくりが求められる。

- ・ 昇進するには、現場（店舗）の経験が不可欠だが、本社で働く女性社員は現場を嫌がり、店舗で勤務する女性社員は本社への異動を嫌がる。（S社）
- ・ 昇進に必要な経験を積むために、現場から本部という流れのジョブローテーションを前提にした方がいいと思うが、そうすると採用時にいい人材がくるかどうか不安。（S社）
- ・ 事務職は、他の社員と比較できないため、昇進の際の評価が難しい。（D社）
- ・ 役職登用の対象となる女性がまだ出てきていない。（D社）（N社）（P社）
- ・ 若手社員が多い中、勤続年数の長いものから順当に登用した結果、総務部長、営業部長ともに女性。（C社）
- ・ 管理職になりたくるように持っていく事が大事。仕事を任されて成果がでる経験が、管理職を引き受けるマインドづくりに必要である。（J社）
- ・ 課長級以上の昇進には、本人の意欲も必要。（S社）
- ・ なんとか、定着率を上げて、長く在籍した人から管理職登用される人が増えていくことが、会社としては良いと思っている。（R社）
- ・ 女性自身が管理職を望んでいなかったり、なったとしてもプレッシャーから自ら降りる女性もいる。（N社）（S社）

⑤ 人材育成について

◆ 理系学生の確保に苦戦

情報系、製造系の業種では、理系出身者の確保に苦戦している。特に、女子学生そのものの理系の割合が低いことを指摘する企業もあった。また、女性活躍推進の流れの中で“リケジョ”は大企業での積極的採用が増え、中小企業では採用が困難になっているという。

理系出身者の採用ができないために、文系の学生を採用し、社内研修により育成している企業も少なくない。また、製造業では、同じ業務を長く担当させることで、技能の習熟を図っているところもある。

- ・ 理系女子は、応募が少なく、中小では採用が困難なことが多い。(D社) (I社) (P社)
- ・ 会社としては、製造部門で女性を採用したいが、応募がない。(C社)
- ・ 製造部門で女性を採用したい旨をハローワークにも相談。(C社)
- ・ 採用後の研修で技術習得できるので、文系でも採用している。(G社) (I社) (P社)

◆ 交流・研修について

業務多忙であったり、出張が多いために、社員同士顔を合わせる機会が限られているという企業も多く、上司との面談などの機会を定期的に設けることで、会社への帰属意識を醸成している企業もあった。また、社内イベントなどを行い、社員どうしの交流の機会を作っている企業も少なくない。研修のための時間がとれないという企業も多く、eラーニングや通信教育を導入した企業もあった。女性向けに、特別な研修をしているところはなかった。

- ・ 技術職には経験年数が必要なため、辞められると次を育てるのが大変。(A社)
- ・ 専門職は、資格を取ることが仕事をするうえでの大前提となる。(A社)
- ・ 3年で一人前になれるように育成。分野を限り、熟練できるように指導。(B社)
- ・ 同じ仕事を長くやってもらうことで、技術の習得につなげる。(H社) (G社)
- ・ 外部機関の研修を利用。(C社) (G社) (O社)
- ・ 出張が多いため、eラーニングを導入。(D社)
- ・ 業務が多く、日中に研修すること自体、困難。(E社)
- ・ 一か月に一回、社内勉強会。(G社)
- ・ 採用時優秀でも、その後の企業の育成方針により女性には現場経験をさせないなどにより、埋没してしまう。現場に行く経験で、女性の可能性は広がると思う。(D社)
- ・ 仕事に対する自信をつけてもらうことが大切。(B社)
- ・ 子育て中の人にも、2か月間の遠方の訓練所での研修をすすめ、本人に受講を検討してもらう。参加できなかったとしても、自分で判断し選んだという感覚が大切。(B社)

⑥ 大阪市女性活躍リーディングカンパニー認証事業について

◆ PRに活用

大阪市女性活躍リーディングカンパニー認証企業からは、ホームページ等への記載や、社内でも認定証を張り出すなどPRに活用しているという声があった。取得を通じて、「社内的な意識を変えたい」という声も2件あった。申請作業を通じて、女性管理職の数など統計的な把握をする機会になったという。

- ・ 名刺にもロゴを入れている。
- ・ 採用活動などでのPRのポイントとしたい。
- ・ ホームページに記載し、社内でも認定証を張り出している。
- ・ リーディングカンパニー取得により、「大きな会社に並ぶ、女性活躍推進でも恥ずかしくない会社として進んでいこう」と、社員に向けて会社としてのメッセージを発する機会となった。
- ・ 「社内的な意識を変えたい」という気持ちで応募した。

◆ 申請しない理由について

ヒアリング企業中3社は、大阪市女性活躍リーディングカンパニー認証事業について「知らない」という回答となり、取得についても「関心がない」とのことであった。その理由としては、申請の手続きが面倒、取得によるメリットが思いつかない、このような認証制度は数値目標に偏るので反対であるなどの意見があがった。また、ISOのように、入札参加条件となるなどの縛りがあれば取得が進むのではないかという意見もあった。

「知っているが申請の意思なし」という回答の企業は5社。手続きが大変、申請の手間に対して効果が感じられない、更新が必要なのが手間といった意見の他、女性活躍推進について認証を得るほどの取組みができていないといった意見もあった。また、他に取り組むべき課題があり、女性活躍推進は余裕ができてからのテーマであるという意見もあがった。

一方で、取得に関心のある企業からは、申請にあたり何から取り組んだらいいのか相談したいという意見もあった。

- ・ 書類を用意する必要があると言われ、取り掛かりにくかった。
- ・ 正直、申請は面倒。
- ・ もう少し出しやすいフォーマットだったらいいと思う。今は少しハードルが高い。
- ・ 学生のリーディングカンパニー認証に関する認知度が上がればと思う。
- ・ どれだけ学生に対する効果があるのか？

(3) 各社の女性活躍推進に向けた取組みのポイント・好事例

①現状システムの見直しと新しい取組み

- ・ 農作業で使う機械を活用して重量物を運ぶ台車を開発。女性や高齢者でも負担なく現場で作業できるようにした。また、安全性を考慮した溶剤に変更したことを機に、手作業からスプレーを用いた作業の機械化に踏み切り、作業の効率化と生産性の向上に成功。(B社)
- ・ 中途採用と新規採用、男女の違いに関係なく、社内で統一した評価をするための制度を整えることで、女性も男性と同じように昇格できるようなシステムにした。(F社)
- ・ 作業を標準化し、作業の説明書の作成や動画を準備し、誰でも作業できるような多能工化を図っている。(N社)
- ・ 一度退職しても、再び正社員として戻れる再就職制度を導入した。(I社)
- ・ ワーク・ライフ・バランス支援の一環として、販売管理ソフトのシャットダウン時間を決め、仕事の効率化を図った。(L社)

②柔軟な対応

- ・ 短時間勤務については、本人の希望と状況を鑑みて、個別に対応している。(Q社)
- ・ 家庭の事情や保育所入所の状況等を考慮し、規程上小学入学前までの短時間勤務を、会社サイドの配慮としてフレキシブルに対応している。(O社)
- ・ 長く働き続けてもらうために、勤務体系についても柔軟に対応。正社員の立場のまま、フルタイムではなく限定した曜日の出勤も可能とした。(H社)

③会社としてのメッセージの発信

- ・ 部門別にノー残業デーを設定する他、残業を是とする姿勢は評価に値しないということを会社として表明している。(N社)
- ・ 5年程前に、「ワーク・ライフ・バランス元年」と位置付け、社長の強いリーダーシップの元、ワーク・ライフ・バランスに取り組みをはじめた。(L社)
- ・ 育休による欠員には、「いずれ自分もその立場になるかもしれないから社内みんなで協力しよう」という視点を共有。派遣社員等による補充ではなく、配置換えなど、原則として自社内の人材でカバーしている。(M社)
- ・ 普段から、「問題が起きた場合は、会社として対応する」という姿勢を感じることで、会社への信頼感も高いことから、管理職昇進にあたっては、負担感を感じることなく引き受けることができた。(A社)
- ・ 夫婦同席による採用面接を行い、面接の際に、社長から、妻が働くことへの夫の理解を求め、離職を防止している。(B社)

④プロジェクトとしての取組み

- ・ ワーク・ライフ・バランスの取組みを始めた時、営業視点、業務視点、5S視点の三つの視点からのプロジェクトを立ち上げた。(L社)
- ・ 業務改善提案を全部署で一人一件以上出すという目標を掲げた。(N社)
- ・ 会社の方針で「女性登用プロジェクト」を立ち上げた。女性の視点で気づくこと、感じることを活かし、会社に利益を生み出すことができないか、という視点で活動中。(O社)
- ・ 育休復帰した人による地区を超えた活動がある。テレビ会議を使ったランチミーティングを定期的に実施し、そこで出た意見を会社に提言している。(Q社)

⑤人材育成での工夫

- ・ 理系の女性の採用に苦戦しているため、文系の女性を採用し、システム開発担当として育成している。(P社)
- ・ 研修機会を与え、面白そうだと関心を持った人に、モノ作りの現場を担当させている。採用後の社員教育により技術習得できるので、技術職も、文系、理系に関わらず採用している。(G社)
- ・ 一つの作業を長く担当させることにより、技術習得を図っている。(H社)
- ・ 本部から店舗に出向するなど、常に同じ場所で働くスタイルではないことがわかるような工夫をしている。(T社)
- ・ 部門を細分化するのではなく、大きくして人数を大きくすることで、部門内での人事異動を伴わないジョブローテーションをするようにしている。(N社)

⑥社内コミュニケーションの活性化

- ・ 役職、年齢に関係なく誕生月の社員が集まり社長と一緒に食事をする誕生会を実施。社長自ら、新入社員でも気軽に話しかけられる雰囲気を作ることで、社長が身近な存在になっている。(M社)
- ・ 毎年行う社員旅行の他に、スポーツ大会やバーベキューなど社員全員が集まるイベントを年4回実施。社内行事を通じて顔の見える関係性を作り、営業所の異なる社員同士も気軽に相談しあえる関係を築いている。(L社)
- ・ 毎月1回、社員食堂を利用して飲み会を実施。費用は会社負担で、幹事を各部署が持ち回りで担当している。開催時間は終業後の2時間で、出入り自由、残業中の途中参加も許可し、他部署の社員と出会い話す機会となっている。(G社)

⑦認証取得の手続きを通じた改善

- ・ 「くるみん」の取得を通じて、ワーク・ライフ・バランス支援に取組み、社員の意識の変革を図り、出産後の継続就労につなげた。
- ・ きらめき企業賞、大阪市女性活躍リーディングカンパニー認証の取得を通じ、必要な規定を整え、女性管理職数等について調査した。

(4) ヒアリング調査結果の考察

◇はじめに～女性活躍促進をとりまく状況～

女性の年齢階級別労働力率をみると、20代後半から30代にかけて労働力が減少するいわゆる「M字型カーブ」を描いていることがよく知られている。結婚・出産を機に離職し、その後、再就職する際にはパート等の非正規雇用者となる場合が多いため、男女の賃金格差が生まれるだけでなく、長期的なキャリア形成を通じた女性の能力発揮を阻むことが指摘されている。また、少子化による人口減少も進んでおり、将来的な労働力不足も懸念される。そこで国は、「我が国最大の潜在力」である女性の活躍を成長戦略の中核に位置づけた「すべての女性が輝く社会づくり」に向けた取組みを進め、平成28年4月には、「女性活躍推進法」が完全施行されたところである。

企業における女性の活躍を促進するためには、長時間労働や男性中心型の労働慣行の抜本的な見直し、女性の継続就労のための支援やワーク・ライフ・バランス推進のための取組み、職域の拡大や女性の管理職登用に向けた取組みを進めることが求められる。

◇ヒアリング調査から見えてきた課題

今回のヒアリング調査では、多くの企業から、入社段階での「女性社員の優秀さ」を指摘する声が挙がった。ところが、その後の継続就労や管理職登用については課題が多く、女性の能力は十分に発揮されているとは言い難い状況であることが伺える。

入社時に“優秀であった”女性社員の能力が、十分に維持・発揮できず、継続就労や女性の登用がすすまない理由について、以下にあげる3つの視点から見ていきたい。

第1に、女性の家庭責任の負担により、継続就労が出来ていないことが考えられる。育児や介護だけでなく、近年では孫の世話など、全ての年代の女性たちにおいてその家庭責任の負担が増大している。長時間労働が余儀なくされる従来の労働環境では、夫の家事・育児参画がそれほど期待できないために、主たる負担は女性が担っている場合が多い。そのため、女性の継続就労が困難であるだけでなく、昇進に伴う責任の増加に対する心理的な負担から、管理職登用を断念する場合もあることが考えられる。

第2に、女性社員に対して「すぐ辞めるのではないか」、「育児中だから仕事をさせられない」といった固定的性別役割分担意識に影響された先入観があることが、女性の成長を阻む要因の一つになっていることが考えられる。女性自身の意思や状況を把握することなく、家庭的責任に対する配慮から、女性社員に与える仕事を無意識に制限することで、現場経験の不足や、プレッシャーや責任などの負荷がかかる経験の不足につながっていることが伺える。ヒアリング調査では、男性上司の“優しさ”や“気配り”が、却って女性社員の成長の機会を妨げる結果となってしまふことを危惧する声も聞かれ、男性管理職の意識改革の必要性への指摘もあった。女性活躍促進の一環として、管理職向けセミナーの開催が増えてきたが、これらのニーズは今後も引き続き高まることが考えられる。

第3に、女性自身の意識にも課題があるという指摘があった。企業側は、女性が働き続けることを望んでおり、さまざまな制度を整え相談にのる体制を作っているにもかかわらず、相談のないまま辞めるケースもあるという。女性自身に、「育児との両立は無理」という思い込みや、「事務職などサポートが得意だ」というこだわりがあるのではないかという指摘もあった。勤務年数が上がるなかで、「もう一皮むけて欲しい」という声もあり、育児との両立だけでなく、職域の拡大も含め

た女性のチャレンジ精神が求められる。特に女性を対象にした研修や人材育成は行っていないとする企業がほとんどであったが、働き続けることや、昇進も視野にいたしたマインド作りなど、女性社員のキャリア形成のための研修機会も必要ではないだろうか。

また、女性社員が昇進を躊躇する背景としては、仕事内容や住む場所等の変化を恐れる気持ちがあることが伺える。女性自身の意識向上のためにも、同業他社との交流等によって刺激を受けることで、自身の思い込みに気づく仕掛けが有効であると考えられる。

建設業の企業からは、現場に女性社員が少ない状況の中で、「限界まで頑張ってしまう」特徴があることも指摘された。建設業、製造業など、女性の数が少ない業種では、同業種の女性社員同士のネットワーク作りなど、同じ立場で“ガス抜き”したり、やる気を引き出すことができる仕組み作りが求められている。

◇女性活躍推進に向けた中小企業の取組みの方向性

上記で述べた背景を踏まえて、中小企業では、女性活躍推進の一環として次にあげる3つの取組みが進められていることがわかった。

第1に、中小企業ならではの柔軟な働き方の実現に向けた取組みである。中小企業では、自社で育成した人材を継続して確保しておきたいという思いから、法律の範囲や社内規定を超えた柔軟な対応をとっているところが少ない。特に、上司の判断で、社内規定を超えた時間休の取得を容認したり、パートタイムで働く社員も正社員として登用するなど、中小企業の規模ならではのスピーディーな判断や柔軟な対応が可能となっている。ヒアリング対象企業の中には、退職した社員を契約社員として再雇用する制度だけでなく、転職等による退職後に再度、正社員として復帰できる「再就職制度」の導入に踏み切った企業もあった。

また、新卒採用者と中途採用者とが混在する中で、男女の別なく適正に評価できるように人事評価制度を整えた企業もある。これに加えて、労働生産性を評価する仕組み作りなどを整えることができれば、時間的制約のある社員も適正に評価し、昇進も含めて女性の活躍推進に向けた土壌を作ることができるのではないだろうか。終身雇用制度が崩れつつある中で、そもそも継続就労ができていない女性の活用を考えるのであれば、再雇用制度など、流動的な働き方を許容するシステムづくりも含め、時間的制約のある社員を評価する仕組み作りと、これらの取組みの情報共有が、ますます求められると考えられる。

第2に、人材確保に向けた指導・育成体制の整備である。特に製造業、建設業、システム開発等IT系のサービス業では、理系出身の女子学生の確保が困難であるという。文系分野出身の学生や、未経験者でも活躍できるように、指導・育成体制を整えている。むしろ、応募する女性側に、「製造業は無理」といった思い込みがあるのではないかという指摘もあった。女性の応募を期待するこれらの中小企業の情報を発信することで、再就職の場合も含めて、いわゆる“現場”の仕事で女性が活躍できることの情報発信が必要である。

第3に、限られた人員での業務遂行に対応するためのシステムの変更と不公平感の解消に向けた工夫がある。

育児休業による欠員が発生した場合も、派遣社員などによる補充をすることなく、社内でカバーしている企業も少なくない。女性の採用が増える中で、今後も育児休業取得者の数の増加が想定される。また、超高齢化社会を迎えて介護休業の取得の増加も予想される。「いずれは自分も休業す

る場合があるかもしれない」という視点から、“お互い様”の精神で協力し合うというメッセージを発している企業もあるが、店舗や人数の少ない営業所などでは、現場の負担感の高まりに苦慮する声が上がっている。女性活躍推進のためには、ワーク・ライフ・バランス支援の推進だけでなく、社員の負担感や不公平感を払拭するための効果的な方策についての検討が急務であると思われる。

N社のように、業務の標準化と一人で複数の異なる作業を行える技能を身につけた多能工化に向けた取組みや、L社の販売管理ソフトのシャットダウン時間の導入、B社の業務で使用する道具の開発など、限られた人員の中で生産性を向上させるための構造的な工夫が不可欠である。また、P社の「記念日休暇制度」のように、全ての社員が利用できる制度の導入は、社員の不公平感の払拭に効果的であることが考えられる。このような各社の取組みの好事例については、情報共有できる機会づくりも必要であろう。

最後に、女性視点での商品開発への期待感がある。「女性ならではの気づき」があると指摘する企業も多く、それらの気づきを活かした商品開発への期待感が寄せられる。女性活躍推進の一環としてプロジェクトチームを作って活動している企業もあるが、限られた人数と時間の中では、会社に利益をもたらすような商品、システムの開発に到ることは難しいことも予測される。これらの女性プロジェクトに対するコンサルタント派遣や、企業間交流も兼ねた女性管理職向け研修の機会を通じた支援が効果的であると考えられる。

◇行政に期待される役割と求められる支援

①事例紹介にとどまらない具体的なアドバイス

女性の継続就労支援には、企業がワーク・ライフ・バランス支援のための制度を整えることが不可欠ではあるが、それと同時に、女性自身の意識改革も求められている。それには、育児と仕事の両立を実現する身近なロールモデルが必要となる。ワーク・ライフ・バランス支援も整い、社内に出産後も就労を継続する女性が増える中で、先輩社員にロールモデルとしての役割を期待する声も聞かれるなど、成功事例の蓄積が重要であることがわかった。

中小企業では、人材の確保という視点から、短時間勤務などワーク・ライフ・バランス支援について、社内の規定を超えて柔軟に対応しているところが少なくない。女性自身が継続就労は困難と決めつける前に、総務担当者に腹を割って相談をすることを企業側も求めている。ワーク・ライフ・バランス支援の事例紹介では、各社の特徴的な取組みを中心に紹介されることが多いが、取組みや人物紹介だけでなく、社員と企業との交渉事例など、個別の対応方法やアプローチの方法の共有など、具体的なアドバイスも含めた情報提供が求められるのではないだろうか。

②保育所の整備・充実に向けた取組み

本人の意思や会社の受け入れ態勢に関わらず、保育所への入所ができないために、育休復帰が遅れるケースも多く聞かれた。中には、近隣住民の利用も視野に入れ、事業所内保育所の開設に踏み切る企業もあった。行政の保育所の整備・充実に向けた取組みの重要性は、ますます高まっていることが伺える。

③取引先、サービス受給者も巻き込んだ意識の変革に向けた啓発

長時間労働環境の改善に向け、残業削減等に積極的に取り組む企業もあるが、アウトソーシング業務やシステム開発など、社員が取引先に出向いて業務を行っているところでは、残業削減などの取組みについての意向を通しにくい現状があるという。長時間労働の解消に対する意識醸成や、男性の育児休業取得の促進など、社会全体を通して、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組みへの関心が高まってきているが、特に、取引先等との関係においてもワーク・ライフ・バランスを意識した仕事のあり方の検討と啓発が必要である。

④認証制度の取得プロセスを通じた環境整備支援

大阪市女性活躍リーディングカンパニー認証の申請作業を通じて、社内的な意識の改革を図ったり、女性管理職数など統計の整備が進んだという意見が聞かれた。認証制度の申請については、手続きが面倒である、ハードルが高いといった意見も少なくないが、申請のための書類作成段階からの支援等も含めて、きめ細やかな支援をすることで、女性活躍推進に向けた企業環境を整備するきっかけにつながる事が考えられる。女性活躍リーディングカンパニーは、取組みが進んでいる企業の評価という側面だけでなく、その申請作業を通じた環境整備にも価値を置き、PRに努めることが必要だと考えられる。

⑤学生等、若年層へのアプローチ

情報システム系、製造系の業種では、理系の学生に苦勞しているという声が挙がった。そもそも女子学生に理系の割合が低いことから、理系分野への進学促進、いわゆる“リケジョ”の育成支援に対する期待も高い。特に、女性活躍推進の流れの中で、理系分野の女子学生は、大企業での積極的採用が増え、中小企業での採用が困難になっているという。工業高校や高等専門学校への進学支援も視野に入れ、中学生など若年層からのキャリア教育の中に、理系分野への関心を高めるプログラムを組み入れることが求められる。

また、就職活動の現場で、知名度や安定性に対するイメージ、給与や福利厚生面での充実など、中小企業は大企業と比べて不利であると言える。一方で、中小企業のメリットとして、その企業活動の内容だけでなく、転勤があったとしても限られたエリアであることなど、地元で働き続けることができるメリットを指摘する企業もあった。

就職活動中の学生や再就職を希望する女性を対象に、大阪市女性活躍リーディングカンパニー認証を取得した中小企業の情報を「見える化」し、「地元、大阪で働き続ける」という切り口でPRすることは有効な取組みの一つだと考える。

⑥ネットワークづくり

女性活躍推進に向けて、働く女性のネットワーク作りの必要性が指摘されることが多いが、ヒアリング企業からは、同じ企業規模の社員との交流を求める声が寄せられた。「けんせつ小町」（日本建設業連合会による女性活躍推進に関する取組み）などの取組みもあるが、そうしたネットワークに参加しているのは大手の一部だけで、中小企業までは参加できていないという。同じ仕事、同じ悩みをもって、話し合える場としてのネットワークづくりも求められる。また、同業他社との交流等によって刺激を受けることも、女性自身の意識改革に向けて有効であることが考えられる。

(5) ヒアリングの個別結果

ケース記録 A社	
業種	建設業
従業員数	20～49人
面接対応	執行役員（男性）、総務部 課長（女性）

ヒアリング内容

(採用・就業状況について)

社員数は、全体で50名ほど。そのうち女性は15名で、技術職が8名、事務職が4名、役員が1名、パートが2名。

採用は、学校を通じて求人情報を出し、面接や成績など加味して採用。ある程度女性が増えてきたら、次の年は男性を採るなど、バランスに重点を置いて採用計画を考えている。女性の勤続年数をみると、平均で14年。一番長い人で30数年、短い人で2年ほど。一番長い人は事務職。技術職で長い人は20年以上勤務している。

(ワーク・ライフ・バランス支援について)

現在、子育て中の女性は15名中5名。これまで3名が育休を取っており、2度目の育休をとった方もいる。育児中の場合、子どものお迎えの時間に間に合うような場所の取引先を担当させるなど、会社として調整している。仕事が途中で、定時に帰ることを認める雰囲気づくりをしている。

“技術屋”というのは、ある程度経験年数が必要で、辞めてしまうと、次を育てるのが大変。そのため、女性社員が育児等を理由に仕事を辞めることなく続けられるようにと考えている。育休も、あまり杓子定規に社内規定に縛られないように、ある程度、融通を効かせている。そのことが、勤続年数が長続きするコツである。これらは、社長の考え方でもあり、子育て以外にも、介護や病気でも同じスタンスをとっている。メンタル不調の場合なども、なるべく本人が希望する限りは続けられるよう方法を探るようにしている。

(女性活躍推進について)

クライアントの多くが教育施設のため、仕事相手も女性が多いので、担当者が女性だとクライアントも話しやすい面があるのではと思っている。ただし、相手によっては「女性担当者ではもの頼りない」と考えられる方もいるので、その場合は変更して対応している。

この仕事は、技術力がないことには、男性でも素人は素人。資格を取ることが仕事をするうえでの大前提である。建設現場は、男性社会と思われているが、最近では取引先の現場監督も女性が増えてきている。役所の建設関係の窓口にも、女性の技術職が増えてきた。10年程前から、現場に行くと、「よく見たらガードマンが女性だった」というようなケースも増えてきて、建設

の仕事に女性が増えてきていることを実感している。

女性、男性の区別をつけて求人を出せなくなったことで、当初は、「男性が欲しいのに」と、少し戸惑ったが、結果的にはそれが良いきっかけとなった。「男性だからどう、女性だからどう」、という枠をあらかじめこちらが決めることなく、良い人がいたら採用しよう、という目で見ることができた。学校からの応募にも男女の別を書けないので、男女関係なく応募がある。

(女性の管理職登用について)

管理職では、勤続 20 年強の女性が、設計部長で執行役員でもある。役員に、もう 1 名女性がいるが技術職ではない。他に、課長級に 3 名女性がいる。女性としての課題や育成について取り立てて意識はしていない。仕事が良くできて、責任感のある人は、だんだん上にあがって行って、それが女性管理職になるという形である。自身が管理職として登用された際も、「それほど無茶なことを言う職場でもない」と会社への信頼感もあったので、必要以上に負担感を感じることはなかった。

設計という仕事は、個人プレーでできるものではなく、今はチームでとりかかる時代になっている。仕事柄、当然問題が起こることもあるが、その時は会社として対応している。また、個人で責任を取れるわけでもないし、個人のミスを追及するというものもない。

女性管理職の下に男性部下がつくことについても、表面上かもしれないが、男性社員からの抵抗感は特に感じられない。一つの仕事に 3~4 人のチームで取り組むが、案件ごとにチームが変わるので、その都度メンバーが入れ変わるのが良いのかもしれない。

(人材育成について)

設計という専門職なので、プロ意識を育てることが必要である。年に 1 回くらいは、皆で集まって、仕事に対する会社の考え方とか方向性を研修する。また、入社時には 1 週間合宿しての研修を行う。社外での研修などの取組みはしていない。

ケース記録 B社	
業種	建設業
従業員数	20～49人
面接対応	社長（男性）

ヒアリング内容
<p>（採用・就業状況について）</p> <p>社員は30数名。親会社は大阪で250名を超える職人を抱える建設業界の大手である。「新しいことをやりたい」という思いから社員3名で別会社として創業した。建設業は、募集しても応募が少なく、応募があれば、やる気が無い人でも採用している状態。しかもすぐ辞めるのでうまくいかない。「応募が少ないなら、“世の中全ての人”を募集したらいい、ただしやる気がある人を採用しよう」と思い、女性、外国人、男性でも親の介護などを機に仕事を離れた人などの積極的採用に踏み切った。「性別・国籍・年齢不問」を掲げ、日雇い労働が中心のこの業界で、正社員の雇用をめざした。また、夫婦同席面接を行い、女性を採用する際には、夫に色々と話をするようにしている。「妻が働くということは、家事の役割分担をするということ。半分ずつですよ」と伝え、理解を促し、離職を防ぐようにしている。</p> <p>（ワーク・ライフ・バランス支援について）</p> <p>採用面接の後で「建設業はあぶないから」と夫からの断りの電話があったが、その後、応募者の女性から「本当は働きたい。子どもが7歳になったら働かせて」と連絡が入ったことがある。しかし、子どもが7歳になるまでのインターバルがもったいない。社会として、働こうとしている人の背中を押してくれるものが必要だ。遠方の現場の場合は、子どもを朝6時から預ける場所が必要だが、早朝から対応できる保育所はないので、自社で一時預かりキッズルームを開設。今はキッズルームから保育所に格上げしようとしている。</p> <p>ワーク・ライフ・バランス支援は、仕事をちゃんと覚えた人に制度として付与しないと負のスパイラルになると思っている。週休二日制についても、入社時に本人に選ばせるようにしている。3年で一人前になることをめざすにあたり、週休1日にすれば、土曜日出る分給料も増えて、経験も積めて早く技術力もつくので給料も上がる。大事なことは本人が選べるということ。優秀な人材を作るには、人を集めるだけではなく、ペイしないとダメだと思う。</p> <p>（女性活躍推進について）</p> <p>自信をつけてもらうことが大事。特に女性は仕事に対する自信が少ないことが多い。当社では、外部の専門教育訓練センターでの2か月間にわたる訓練に参加し、技能を身につける機会を提供している。技能を身につけると、特殊な仕事を受けてもらうことができるので、当社で設定している独自の手当がついて、昇給につながる。子育て中の女性社員の中には、2か月間も子どもを置いて研修所での訓練に行くことはできないと思う人が多いが、まずは「誰かに預けてでも参加しないか？」と声を掛けるようにしている。子育て中の人は、参加すること自体を選べないと思</p>

っている。行けなかったとしても、それを自分で選んだという感覚が大切であると思う。

また、全員正社員で、ダイバーシティーでやっていくというと、当然、コストがかさむ。女性がいると、育児中の時短勤務などがあると、何もしないままでは生産性は落ちる。生産性が落ちないようにシステムから変えることが必要。当社では、そのシステムから変えるためのヒントを女性社員からもらうことが出来た。妊娠を考えている女性社員から、これまで使っていたシンナー塗料の安全性について聞かれたことをきっかけに、使用する製品を水性塗料に変更した。それに伴い、従来の刷毛による手作業から、スプレーの使用など作業を機械化することできれいに仕上がり、作業も効率化することができ、生産性も伸びた。また、重い塗料の入れ物などを運ぶ台車についても、農作業で使用している機械を、建設業の仲間の協力を得て、塗装現場で使いやすいように開発することもできた。

(人材育成について)

離職が増える入社3年までの間で社員を一人前の職人に育てて、給料を30万円出せるようにしようと考えた。優秀な人材を確保するためには、「初任給を20万円から22万円に上げよう」ということではなく、いかに早く40万円とれる社員に育てるかということが必要だと考えた。キャリアパスを短く、わかりやすくすることが大切である。そこで、まず、学ぶべき工程を全てやろうとすると時間がかかるので、あえて分野を絞り、その分野に熟練するように指導した。数種類の技術に集中して取り組むことで、その部分について熟練職人にも負けない腕になる。その後は、遠方にある専門の教育訓練センターに入り、違う領域の研修を受けている。基礎を学んだ人が違う領域の基礎を学ぶことで、飛躍的に技術が伸び、これまで親会社では外注していたような仕事を当社で受けられるようになった。

ケース記録 C社	
業種	製造業
従業員数	20～49人
面接対応	取締役 総務部長 (女性)

ヒアリング内容

(採用・就業状況について)

40名程の社員のうち、女性は10名強。2004年度から新卒採用をはじめたところで、社員の平均年齢は35歳と若く、入社5年未満という人が約半数を占める。製造、営業職どちらも募集を出しているが、製造は高卒男子が多く女子からの応募がない。今年の見学には、高卒の就職希望者で女子学生も参加する予定。現在は、製造部門では、パートで1名の女性が勤務している。また、配送部門には2名の女性が勤務している。正社員では女性は営業部門が中心となる。営業の女性は6名で、外回りの営業ではなくて、営業事務としての仕事を中心である。

現場の仕事といっても、小さなものもあるし、大きなものは機械でできる。機械から外したり、まとめたりという仕事もある。女性の方が、仕事が丁寧なこともあるので、パートで製造部門の募集をするときに、ハローワークの人に女性の方がいいなということを相談することもある。募集要項に男女の別は書けないが、応募する側が、「製造業なので女性は無理」と思っているのかもしれない。

(ワーク・ライフ・バランス支援について)

今は若手が中心で、あとは、子どもが大きくなって手がかからなくなった世代の人。「子どものいる若い女性がうちの会社に入ってきて、働きやすいのか？」という点が、今後の課題でもある。今年から時間休をとれるようになったので、それを利用したら、仮に子育て中の人が出てきても両立できるのではないかと思っている。今、勤めている人たちの中から、子どもができて継続して働く女性が出てきてくれたらと思っている。

(女性活躍推進について)

社長は「男だから、女だから」という考えがない。「会社は自分のものではない、一般社員のもの」という考え方で、売上や、利益など、毎月の会議ですべてオープンに共有している。営業でも、値段のつけ方など、ある程度の権限があり、みな自分で考えて仕事をやっている。お客様からも、「担当営業が女性だから都合が悪い」といったクレームが入ったこともなく、交渉なども上手くやっていると思う。

(女性の管理職登用について)

現在、女性管理職は総務部長と営業部長の2名。営業部長は3年ほど前に登用。社員も若い人が多いので、勤続15年の女性が順当に登用された。一番長く勤めていて、会社全体の事が分っている。主任は、3名中2名が女性。

(人材育成について)

外部の研修機関の新人社員教育を利用している。また、入社時は、所属部署に関わらず各部署を回って研修を実施。また昨年からは、評価については、個人で年間目標をたて自己評価を行い、上司の評価もしたうえで評価し、総合的に昇給等の判断をしている。

ケース記録 D社	
業種	サービス業
従業員数	20～49人
面接対応	取締役 総務部長 (男性)

ヒアリング内容

(採用・就業状況について)

全従業員 40 名強。女性は 4 名で、事務職 3 名と技術職 1 名。女性を定期的に採用したいが、できないのが現状である。

理系分野ということで、男女関係なく、応募の絶対数が少なく、女性の採用に到らないという状況である。専門職といっても、ほとんどの方にとっては学生時代には経験のない業務。ただし、業務のレベルが上がってくると、物理など理工系のセンスが必要になってくる。女性は、理系を勉強してきた人そのものが少ないし、大企業がみんな採ってしまう。転職を希望する人で経験や年齢的にもいいなという人もいたが、本人の希望する金額まで給与を出すことができず、採用に到らなかった。大企業との給与差は埋めにくい。

事務職の 3 名については文系。技術職の 1 名は理系出身。「女性特有」というと語弊があるかもしれないが、仕事にきめ細やかさがあり、報告書なども相手の視線で書くなどの心遣いがある。技術職の女性の数は、現在の 1 名よりも多い方が、今の 1 名にとっても良いのではと思い、採用をかけているが難しい。

(ワーク・ライフ・バランス支援について)

休みも主要取引先にあわせていて、大企業なみの休日数。ただし、中小企業の特徴ともいえるが、出張は多い。フットワーク良く取引先の要望に対応するというのが、会社としての存続理由でもあるので、ある程度無理をしてでも対応するようにしている。

産休・育休は、現在 1 名が産休中。10 数年前に 1 名とった実績もあり、当時は時短などの制度もなかったが、弾力的に対応していた。現在も、規定では半休は 5 日までだが、所属長の判断でそれ以上の取得も可能とするなど、柔軟に対応している。現在取得中の人については、復帰予定時期の保育所の入所が難しく、育休を延長する方向で調整中。本人の意思に関わらず、保育所の問題が与える影響は大きい。

(女性活躍推進について)

女性技術者も出張に行くが、出張先の環境がまだ整っていないことも多い。主要取引先が重工業ということで、男性中心社会ともいえ、トイレ、着替える場所などが無いこともある。女性が担当になるということで、取引先も対応してくれているので、これから現場環境も整っていくかと思う。同じ現場に繰り返し女性技術者を行かせることにより、現場環境も整ってきている。このような形を繰り返すことで、女性技術者のための環境が整った現場を増やしていければと思っている。主要取引先自体も、女性社員が増えていて、この 4～5 年位で、現場、研究所、製作所は女性が多くなってきたと感じている。

女性社員は可能であれば採用したい。個人的には、同じ採用年齢の段階では、やはり女性の方が能力が高いと感じる。就職が厳しいという時代が長かったためか、採用試験の結果なども女性のはるかに高得点で、努力するという点で秀でていると感じる。ただし、何年かしていくと、企業の育成方針もあるのか、埋没して差がなくなってしまうのではと思う。埋没してしまう原因は、教育ではないだろうか。現場の経験をさせず、悪い言い方をすると「この程度」「すぐ辞める」という先入観があるのではないか。現場に行く経験を積むことによって、女性の可能性は広がると思う。

女性、男性と、あまり区別して言うのはどうかと思う。それぞれ各人に能力もある。男女関わりなく、能力に応じた役割を果たしてもらえるように人員配置や教育をするのが、人事としての仕事と思っている。

(女性の管理職登用について)

女性社員の中で管理職登用されている人はまだいない。対象となる人がまだ出てきていないし、まだ、そのような教育もできていない。事務職については女性社員を中心に行っており、業務内容が技術職の社員とは異なるため、全社員の中で成果を総体的にみることができず、評価しにくい。

(人材育成について)

出張が多いので通学での勉強は困難なので、通信教育を主体とした体制を整えようとしている。昨年からeラーニングを導入し、通信教育の支援制度も作った。支援制度を作ることで、社内に「勉強する」という意欲を喚起したいと思っている。eラーニングについては、コンプライアンス関係を必須科目とした。

ケース記録 E社	
業種	卸売業・小売業
従業員数	20～49人
面接対応	貿易部 部長 (男性)

ヒアリング内容
<p>(採用・就業状況について)</p> <p>小さい会社のため、新卒を採る機会がなく、途中で採用しているケースがほとんど。人材会社から紹介してもらうことが多い。大阪本社は、パートを含めて全従業員で20名弱。女性社員は8名で、そのうち4名が正社員。男性は全員が正社員である。女性社員は、営業事務、経理、貿易部、販売売上の部署に配置。営業部門には、現在、女性社員はいないが、それ以外のほとんどの部門で、業務を女性社員が担っている状況である。</p> <p>創業30年程だが、この10年でようやく人が定着してきたところである。現在いる女性社員の勤続年数は長く、正社員だと20年弱。契約社員でも、すでに6年くらい勤務している。</p> <p>(女性活躍推進について)</p> <p>女性の職場での活躍は、ぜひやるべきと思う。女性ができる、できない、ではなく、「女性ならではの」「女性だからこそ」という点があると思う。女性の能力は会社の売り上げを上げていくために期待できる戦力だと思う。</p> <p>現在は、営業活動、受注業務は男性社員が担い、その他のフォローを女性の営業事務が担当している。各支店の事務作業についても大阪でサポートしており、カバーする領域は広い。過去には、10年ほど前には、営業職の女性社員が1名おり、よく頑張っていたが、家の都合で辞めることになった。この業界では、他社にも女性営業が多く、商材に、女性のアイデアを反映したいと思う。一方で、保守的なところもある業界でもあり、営業の立場的に一方的に言われることも多いので、男女関係なく、精神的なタフさが必要となる。</p> <p>また、海外出張では、特に中国では、お酒を介したコミュニケーションが中心となる。乾杯という文字通り、杯を一気にあける乾杯を、全員とする。何十人という人を相手に1人で飲食するのはとても体力のいること。体調も崩せないし、余程タフでないときつい。酔っていても無事にホテルに帰れたらいいが、常にそうあるとは限らない。同じ営業だからといって、サポートする人間なしに女性一人で行かせることには抵抗感がある。業務という面では男女の隔たりはない方がいいが、業務に付随して発生する部分について、男性でしかできない部分もあるのではないかなと思うことがある。</p>

(女性の管理職登用について)

女性管理職としては、勤続 20 年ほどの方が業務主任、勤続 10 年強の方が貿易課長として働いている。

会社の売り上げがどんどん拡大していき、人材が必要という状況になれば女性管理職の増加も検討できるが、今の状況では難しい。女性活躍推進について、大阪市の方針のもとでやっていける企業とやっていけない企業とに分かれているような状況ではないかと感じている。

(人材育成について)

研修制度はまだ整っていない。商品の注文を受けたら、その日のうちに出荷するので、運送便が集荷できるうちに処理しないといけない。日常の限られた時間の中で全てを処理しないとならない業務がほとんどのため、日中に研修をすることも難しい。

海外から商品を仕入れて国内で卸すという仕事で、今までは先端を走っていたが、今は他の会社でも同じようなことができる状況のため、価格競争の時代となった。これまで代理店という考えで、同業の方をお客さんとしていたが、この代理店が直接商品を仕入れる時代になり、今まであった売り上げが突然なくなることが起こる状況のため、来年ですら予見できない。この業種だけでやっていくことは難しく、違うものを模索しているところである。

ケース記録 F社	
業種	建設業
従業員数	50～99人
面接対応	取締役 総務部長（男性）

ヒアリング内容

（採用・就業状況について）

女性5名のうち、新卒が3名で中途採用が2名。中途の方は、30代と40代。新卒は高卒。一番長い人で、9年勤続している。採用については、10年前から高卒を中心に新卒採用を開始した。前年から採用計画をたて、指定校推薦で採用している。

現在勤務している5名の女性のうち、4名は内勤事務職、内1名は、総務と営業を兼ねている。1名は、新卒2年目で現場施工管理の仕事をしている。一度、現場の仕事に女性も入れたいということで、工業高校の方に女子学生の推薦をお願いし採用した。

建設業の中でも女性が増えていて、大手ゼネコンさんでも女性社員の姿をみている。女性の数が少ない中で、他社との横のネットワークが次の仕事につながり、拡がりが出るのではと期待している。

（ワーク・ライフ・バランス支援について）

当社の5名の女性社員はみな独身で、いまのところ産休・育休の取得実績はない。介護についても半日の有休の制度があるが、活用された事例はない。有休の範囲で、親の介護をしているということはあると思う。

（女性活躍推進について）

50人以下の小企業としてスタートした後、人数が増えていく中で、数年前に社内で人事評価制度を整えようということになった。中途採用の人も多いが、10数年前から高卒を中心に新卒を採るようになり、統一した評価が必要となった。その際、女性も男性と同じように昇格できるようなプログラムを組んだ。男性であれ、女性であれ、管理職になって部下を育てていくのは同じであるという考えのもとに設計した。

女性を配属したいということで現場にもお願いし、トイレや休憩所など条件が整っている現場に配属している。元請さんにも女性がいらっしゃるの、現場に何人かの女性がいるという状況。

（女性の管理職登用について）

以前は、課長職の女性がいたが現在は退職した。その方が抜けた今、現在の5名の女性社員が、しっかりと評価を上げて、所得も上がっていく中で、「次にこういうことをやってみないか」ということでオファーをかけていきたい。事務職でも、書類の書き方の指導など、現場のバックアップだけではなく教育的な面を担当することがある。その中で、指導の仕方もみることができ、誰がリーダー的な立場に立てるかも見ていきやすくなる。

(人材育成について)

半年ごとに、数値的目標と行動的目標を決めて、それをブレイクダウンして毎月の目標を作っている。それに基づき、毎月上司と面談。できることからレベルアップするようにしている。現場に出ると、年間に数回しか皆で顔を合わさないということもあるため、会社への帰属意識を持たせるために、面談を通じて、会社の誰かと接する機会を持つようにしている。

総務だけでなく、営業、工事部門など、各部署に男性も女性もいるような組織にしたいと考えている。評価制度の中で、伸びていったら適切に登用したい。現在も、社内イベントでの司会を担当してもらうなど、普段の業務とは少し違うことにもチャレンジさせるようにしている。

ケース記録 G社	
業種	製造業
従業員数	50～99人
面接対応	会長（男性）、経営企画室 室長（女性）

ヒアリング内容

（採用・就業状況について）

社員 50 名強のうち、女性社員は育児休業中の社員 1 名を含め、16 名ほど。外国人は 5 名でそのうち永住権を取得した者が 2 名、日本人に帰化した人が 2 名。平均勤続年数は 10 年強で、従業員の平均年齢は、38 歳。働く気があれば、定年後もずっと「顧問」として会社に関わってもらっている。

採用は、大阪府の中小企業家同友会の共同求人を利用して、毎年、新卒を採用している。他に、留学生のための企業説明会ブースに出しているのので、定期的に外国人を採用している。また、会長の講演をきっかけに、ある女子大学のキャリアセンター長から依頼があり、定期的に職場見学にも来るようになった。

採用にあたっては、芯がしっかりしている人を採りたいが、履歴書では皆同じように見える。面接では、敬語ではなく「ため口でいい」と伝えて、個人的な話をさせるなどの工夫をしている。

（女性活躍推進について）

10 年ほど前に、中国人を雇用しようと思って留学生を雇用してきたところ、その女性が非常に優秀だったことをきっかけに、ダイバーシティ経営を進めた。これまでも、日本人の女性は、短大生や大学生を採用していたが、あまり意識せずに事務のアシスタントとして採用していた。留学生女性を採用し、一緒に出張等に行く中で、非常に優秀であることに気が付き、もっといろいろな部署に入れて、活躍させた方が、会社が発展すると思った。

現在は、総務、営業、生産管理、研究開発、現場作業も含めてあらゆる部門に女性が配置されている。営業部門にも、7 名中女性を 3 名配置している。以前、当社の営業マンがミスをして仕事がなくなっていた取引先に、女性社員を営業に行かせたところ、行ったその日のうちに仕事をくれて、その後もその担当者をおかわりがあってきて仕事が増えたという件があった。

（女性の管理職登用について）

総務部長は、現在、親族が勤めているが、早く若い人たちにゆだねたいと考えている。女性管理職としては、一番上が、入社して 8 年目の経営企画室の室長（課長級）。育児中で、時短勤務中での昇進であった。彼女がもっと上に上がれば、他の女性も昇進しやすくなると考えている。その他は、主任級に 4 人の女性がいる。

社員には、「10まで言わないとできないなら、それはアルバイト」と言っている。ある程度伝えたら、先を判断して行動でき、結果がどうあれ失敗も含めてちゃんと報告ができる人材に育てることが大切。特に出張に同行させたときに、「今の対応の悪さは何を考えているんや、何のために来てると思っている？」と厳しく指導している。指導するということは厳しさも大事。海外出張も男女関係なくいかせている。

(人材育成について)

技術系についても、採用した後に社員教育で技術習得ができるので、文系でも採用している。モノづくりは、同じものをずっと担当するので、1年で、そこそこはできるようになる。設計は、一人前になるのに5年位かかる。

はじめから、責任あるものを担ってほしいと望むと本人も気が重くなるのではないだろうか。そうではなくて、「面白そうだな」という気持ちを持った人に、研修機会などを与えてやらせてみるようにしている。経験をしていく中で、向き不向きも見ていく。

どこの大企業でも20パーセントはメンタル不全の社員を抱えていると聞いた。適性検査だけで割り振り、一律に何でもやらせていることが原因ではと思う。本人の行動の中から、どういう人なのか判断しないといけないが、大企業ではなく、中小だからこそ、それができると思う。大企業も、組織としては中小企業の集まりみたいなものなので、グループリーダーがそういう考えで動いたらいいのではと思う。

社長には「余剰人員を抱えろ」と伝えている。人材は常に先行投資。大きな仕事が取れたから急に採用しても、良い人が来るわけがない。一から自分のところで育てていくのが理想。ポストは作っていったらよいし、余剰人員といっても、まるまる遊んでいるわけでもなく、なにかしらの仕事をしていて、能力も伸びているはずで、新しい仕事を取れる可能性も増える。

研修は、社外の有料研修に行かせたり、週2回、社内でも勉強会がありそれに自主的に参加させている。また、毎月1回、社員食堂を利用して飲み会を実施。費用は会社負担で、幹事を各部が持ち回りで担当している。開催時間は終業後の2時間で、出入り自由、残業中の途中参加も許可し、他部署の社員と出会い話す機会となっている。

ケース記録 H社	
業種	製造業
従業員数	50～99人
面接対応	代表取締役社長（男性）

ヒアリング内容

（採用・就業状況について）

新卒での採用をしている。中途採用だと、後輩の方が年上というケースが多くなるとやりにくいこともある。新卒採用だと、年功とともに、職歴、仕事の経験を積むので、年齢も近く、自然な年齢構成が成り立つので良いと思っている。

地方の工場での採用は特に難しい。また、新卒採用の場合も応募者の親は、少しでも大きな会社に行くように言うので採用では苦労している。当社には大企業のようなスペックはないが、人間的な仕事環境、ワーク・ライフ・バランス、職住隣接などをPRするようにしている。

5年程前に複数の企業で共同出資して別会社を設立し、人材の採用や広報、CSR活動等を開始した。学生への周知も1社だけでは無理なので、自社ホームページの更新などと共に、ものづくり企業数社でコンソーシアムを組みインターンシップを行うなど、認知度を上げるための活動をしている。インターンシップでは、ものづくり企業ばかりで連携するだけでなく、工業デザイン、グローバル企業など、さまざまな切り口でいくつかのコースを用意している。

（ワーク・ライフ・バランス支援について）

20年前から、女性社員の中には既婚者の方も多かったことから、長く働き続けてもらうために、柔軟な勤務体系など、意図せずワーク・ライフ・バランスに取り組んできている。介護や、何曜日は孫を預かるなどの理由で相談される場合も、正社員としての立場のまま、基本的に出勤する曜日を決めて出勤してもらうなどの対応をしている。長年働いていて技術の高度化を支えてくれているスタッフに抜けられるのは痛いので、正社員でありながらフルタイムで働かない勤務のあり方も認めてきている。これらの取組みは、そうせざるを得ない、そうでないと人が集まらないということを背景に進めてきた。

関西圏は特に、働いている女性も少ないので、柔軟に働いていただき、手に職をつけてもらうというのが良いのではないかと考えている。また、社会的な要因として仕事の繁閑の差が大きいという事もある。例えばモノ作り現場では、スマホ特需が終わるなど、計画通りには進まない状況。一人ひとりがフルタイムで働くのではなく、毎日出勤できない時であってもよいが、有給休暇を0.5時間単位で取得できることもあり、忙しいときには「助けて」と言い合える形で協力してもらう働き方、流動的な働き方が良いのではないと思う。

(女性活躍推進について)

現在、女性社員で1名、20年勤務の営業事務の方が主任として活躍している。本人からは「残業しないとダメなら昇進には消極的」と言われたが、「(残業が必須なわけではないので) いいよ」と言って、頑張ってもらっている。

基本的に、会社も世の中の縮図でないとダメだと考えている。「あの会社には男性しかいない」となると働き方のダイバーシティも進まない。お互いの個性を活かして、仕事を見つけていかなないと上手くいかないと思っている。一日のほとんどの時間を会社で過ごすので、自然なバランスでホッとする雰囲気、働き続けられる働き方で残ってほしいと思う。

女性もモノ作りに参入できると思う。ただ、機械を使つてのモノ作りということに、とっかかりがない。また時間的な拘束を心配される人も多い。機械を動かすので、現場に入ったら自分の勝手がきかないと思っているかもしれない。せめて、現場に入ってCADや図面入力する女性が増えればと思っている。

基本的には体力のいる仕事。また、遠方の客先にすぐに飛んで行かないといけない場合もあり、そのような負荷の多い仕事には女性は配置できていない。また、精密機械ということで年間通して24度プラスマイナス1度でエアコンの設定をしている。女性社員を精密機械のCAD職場などに配置すると、身体が冷えるという声上がる。

(人材育成について)

基本的には、同じ仕事を長くやってもらうことを目指している。技術の仕事は、図面を読むのが中心だが、時間をかけることで、図面を読めない人が、読めるようになり、図面から機械加工方法や、加工にかかる時間がわかるようになる。そこまでいくには時間がかかるので、一つの仕事に配置して育成する。育てるのには時間がかかるが、やめるのは一瞬。それはなんとかしないとけないと考えている。それぞれの分野に層を厚くして、人材もローテーションを組みたいと考えている。

図面を読むという難しい仕事なので、最初にその点につまずく人は続かない。ハローワーク経由で採用して、2か月以内に辞めることもある。

ケース記録 I 社	
業種	情報
従業員数	50～99人
面接対応	代表取締役（男性）、取締役総務部長（女性）

ヒアリング内容
<p>（採用・就業状況について）</p> <p>50名ほどの正社員のうち、女性社員は4名で、システム開発と事務に配属している。出身大学は4名とも文系で、女性の応募は非常に少ない。人材紹介会社を利用する他、専門学校に出向いて説明会をするが、専門学校の先生から学校自体に女性の学生が少なく、また、女子学生はデザイン系に行くので業務系のシステム開発に進む人は少ないと言われる。社会は、男女半々のだから、会社としても男女半々にしたいと常々言っている。障がい者も、男女比も、高齢者の人口比も、社会のありのままにしたいと考えている。</p> <p>女性社員は応募が少なく、採用しても、すぐにやめてしまうのが現状。結婚したら、「辞めます」と言ってくるケースがあるなど、女性自身の考えに遅れているところがあるのではないかと考えてしまう。結果として、今いる女性社員は独身者が多い。</p> <p>お客様のところに出向いての仕事になるので、相手先のワーク・ライフ・バランスに対する理解がないと仕事と家庭の両立は、難しいという面もあり、一番の弊害はそこではないかと考えている。</p> <p>（ワーク・ライフ・バランス支援について）</p> <p>育休等の制度も整備しているが、育休取得に至る前にやめてしまうので、育休をとった人はいない。育児との両立は難しいと思いついでいるのか、総務に事前に相談すらしてくれない。もう少し頑張らって、総務にもぶつかってきて欲しいと思う。</p> <p>ワーク・ライフ・バランスは女性だけの問題ではなく、今後は介護の問題も出てくるはずで、男性にも起こりうる。50名ほどの社員のうち、2、3人休まないといけないう状況の人が出てきたとしても、会社としては支えていける。個人的事情により仕事と家庭の両立ができなくなる可能性はいくらでもある。働きつづけないと収入が無くなり、本人の生活が支えられない。会社として応援しないと社会が成り立たない、と危惧している。</p> <p>大企業ではない分、介護の支援も含めて逆にいろいろとできることがあると思う。個別の事情に合わせて、時間の調整など、最大限考えることができる。WLB支援などの恩恵を受けていない人も、支援を受けている人を見たら、自分が困ったときに会社はこうしてくれる、というのを見ることができる。</p> <p>（女性の管理職登用について）</p> <p>女性の管理職登用状況は、取締役が1名。他に、総務の課長代理1名、チーフ（主任級）1名。</p>

男女関わりなく、キャリアマップを作っており、そこに示された要件に合えば昇進していく。

取締役の女性は、入社10年ほどで就任。総務を担当してきて、お金の面を全て任されていたので、創業者から「お金を管理するからには、取締役になった方がいい」とずっと言われていた。ずっと固辞していたが、二代目の社長が辞めるときに、「ここは腹を決めてやっていかなければならない」と思い、就任を決意。外から来られる方が社長になるということで、もともと中にいる人間が、取締役として、社長と社員の間にたち調整した方が円滑にいくと考えた。取締役になることで、仕事内容は変わらないが、「社員を守る」という意識の面での変化があった。

(人材育成について)

会社としては、男女関係なく迎え入れる準備があり、プロモーションも職種も差別はない。また、昨年、再就職制度を作り、一度退職しても再び正社員に戻れるようにした。まだ新卒採用の人にはこの制度が訴求しているとは言えないが、今後、女性には訴求できるのではないかと思う。「何かの事情で離れて、もう会社に戻れません」、というのは人生を狭くしていると思う。

社員には、「仕事にしがみつけ」と思っている。それほど給料を多く払える会社ではないが、それでも不安定ではない。50名ほどの社員がいるので、1人や2人、会社に来れなくなっても会社はつぶれたりしない。休んでいる人を会社として支えるところが見えたら、今は休職など関係ない社員も、「他に良い会社があったら転職しよう」と思うのではなく、「ここで頑張ろう」と思うのではないかと、思っている。

ケース記録 J社	
業種	サービス
従業員数	50～99人
面接対応	取締役（男性）

ヒアリング内容

（採用・就業状況について）

正社員 70 名程で、女性が少し多いくらい。パートタイム等で働く人は女性が中心のため、全体で見ると女性が多くなる。パートからの正社員登用の制度もあるが、手を挙げる人は多くはない。新卒はとっておらず、厚生労働省の若者キャリア応援制度（紹介予定派遣活用型正社員就職応援事業）を利用している。

（ワーク・ライフ・バランス支援について）

産休、育休の取得も多く、パートも含めて、正社員以外でも産休・育休の取得について全て承認している。復帰については、保育所の結果次第のところがあると感じている。復帰後の働き方についても近くに親がいてもらえるかどうかなど、個々の状況で異なるので、規定はあるが、ある程度、柔軟に対応しないと、と思っている。あまり杓子定規にする必要はない。時短などの期間を長くするなど、会社の判断で対応している。人材は欲しいので、良い人にはいくらでも来てもらえればという感じ。出勤数が少なくても来てもらった方がいいので、初めから短いシフトを組むなどの対応をしている。

現在、育児短時間勤務をしている人が 2 名。会社としても、そういう事は自由にとってもらおうという風土がある。今年から、小学校入学前まで育児短時間勤務制度を延長できるように就業規則も変更するなど、会社としては女性が仕事と家庭を両立するバックアップを積極的に行っている。介護休暇を取っている人もいるが、育児と介護のダブルケアの話はまだ聞かない。また、男性の育児休業取得の実績はない。

平均残業時間は 17～18 時間くらい。決して多い数字ではないと考えている。残業時間は繁忙期だと長い人で月間 80 時間となることがあるが年中ではない。取引先に出向く業務が中心となるため、残業削減などの取組みについては、自社で対応できない部分もあり難しい。

（女性活躍推進について）

人材サービス業なので、コールセンターのアドバイザーなど、働く人も女性が中心である。この業種の場合、女の人の方が向いていると感じる。また、女性は、自発的に動いていて、女性独特の気遣いもあると思う。

女性活躍推進の取組みは、自然体がいいと思う。ある程度は経営層が準備をした方がいいとは思いますが、ルールばかり作っても仕方ない。なりたくない人に管理職をやれというわけにはいかなかったが、なりたくなるように持っていくことが必要だと考える。管理職になりたくなるようになるには、仕事を任されて成果が出るということが重要なのではないかと。

(女性の管理職登用について)

年齢、年次に関係なく、仕事が波に乗っている人、本人のやる気によって、どんどん上に上がる。悪く言えば、思いつきで上げているところもあると言えるかもしれない。一番上でのポストについている女性で、課長級が2名。係長や主任の数は、男性よりも女性の方が圧倒的に多い。管理職といってもプレイングマネージャーという形になるので、本人の負荷は高くなっている。自分自身の顧客の管理に加えて、新人育成も必要となる。自分の事と部下のことの両方を行う必要がある。

(人材育成について)

会社ができて10数年たち、長い人で10年勤続している人もいるが、平均勤続年数は3年半から4年くらい。大企業のような定期異動ができないので、一か所の部署が長くなる。今、3部門あるがなるべくそこをジョブローテーションの形で異動させて、モチベーションの持ち直しをはかるようにしている。

女性社員の育成に限らず、会社としての目標がないといけないと思う。それをもうちょっと魅力あるものに作れないかと考えている。育成というと、つい資格取得などに目が向きがちだが、資格取得以外での目標があればと思う。

外部の研修会等にも参加させることで、外の空気等を感じてもらうことはあるが、それも一時的な効果である。むしろ、長く働き続けてもらうための仕掛け作り、本人のモチベーション維持につながるようなものが欲しいと思う。他の企業でもいろいろやっていると思うが、そのままマネをしても使えないのが悩ましいところである。

モチベーション、マインドづくりについて、今、社内で活躍している女性からの提案が出てくることが理想。そういう提案が出てきそうな動きが無いわけではないが、もう少し勤続年数が上がってこないかと思う。

ケース記録 K社	
業種	卸売業・小売業
従業員数	100～300人
面接対応	人事総務課 係長（女性）、人事総務課（女性）

ヒアリング内容

（採用・就業状況について）

正社員が約 150 名。アルバイトを入れると全体で 400 名弱。男女比でみると、正社員では 6 割が男性、アルバイトは女性が多い。正社員の採用については、定期採用ではなく欠員補充。職務的には販売職が一番多く、店長には社員を充てている。アルバイトには学生も多いので、卒業すると同時に入れ替えとなる。

販売職については、アルバイトからの社員登用を促している。登用については、現場の判断に任せており、2～3 年、現場で頑張っているアルバイトを社員に登用している。リーダー気質のある人、責任感をもってお客様の対応ができる人に社員になってもらい、アルバイトの教育などを担ってもらっている。アルバイト時代の状況もわかるので、本部社員の目で見るのと、アルバイトとしての両方の視点があり良いと思っている。登用後は、アルバイトの時は関係のなかった、売上について、どういう戦略を取らなくてはいけないのかということを考えてもらうように指導している。

（ワーク・ライフ・バランス支援について）

現在、育休後に復帰して働いている人が本社で 3 名。また現在産休をとっている人が製造部で 1 名。また、育児・介護休業法に基づく時間外労働の制限に則り、年間で残業 150 時間超えない規程を作っていて、製造部の男性 1 名が、その申請をし、適用させている。仕事柄、冬場はどうしても残業が増える傾向にはあるが、年間をとおして 150 時間を超えない範囲で対応している。製造は朝が早く、エリアによってさまざまだが、朝 6 時か 7 時には出勤という現場が多い。8 時間勤務して、その後何もなければ帰宅し、子どものお迎えの時間迄に帰るように本人がシフトの調整を行っている。

（女性活躍推進について）

代表取締役が女性創業者であり、女性の管理職を増やしていきたいという思いがある。そこに向けて、まだ助走段階ではあるが取組みをしようとしているところ。手始めに、ホームページの改訂をしていて、その中で今いる女性社員の声を載せようとしている。育休などの実績もあるので、子どもを産んで復帰できるということも含めて、見せていきたい。また、時短をとっている人にも、時短中だからと作業の簡単なものを任せるような補助的な立場ではなく、責任のあることをしてもらえるようにしたい。

(女性の管理職登用について)

女性管理職は、企画戦略室長と、運営部、営業部の課長の3名。企画戦略室長は、20代後半の女性。運営部の課長は勤続8年で、30代後半。営業部の課長は40代後半の方。係長級では、女性は4人。25程度の店舗の内、女性店長は10名弱いる。

(人材育成について)

採用後は、販売、製造、配送、梱包等、すべての現場で研修を経験する。販売は、店舗によってオペレーションが異なるので、様々な店舗に入って研修を行っている。人の入れ替わりも多い業界ということもあり、教育が今後の課題。店長の教育方法も人によって少しずつ異なっており、アルバイトスタッフが混乱するということもある。マニュアルもあるが、なかなか現場では活かしきれていない。人材を育てていくには、ある程度共通のルールが必要なので、行動の指標として、会社の経営理念や行動指針となる言葉を簡潔に表したクレドを作った。アルバイトスタッフにまでクレドを浸透させることが人事部門の今の課題。

ケース記録 L社	
業種	卸売業・小売業
従業員数	50～99人
面接対応	本社管理室 主任（女性）

ヒアリング内容

（採用・就業状況について）

現在は全社員で70名強、そのうち女性が25名ほど。営業、内勤と経理の三つの現場で働いており、1か所を除き、すべての営業所に女性社員が配置されている。採用は新卒（大卒）中心で、毎年6～10名採用。今年は11名採用し、女性が3名。例年は、女性の方が多く決まるが、今年は男性が多かった。女性はコミュニケーション力が高い一方、男性はしゃべるのは苦手で表現力も弱い、芯があるということもあり、よく見極めて採用するようにしている。内定者にはアンケートをとり、どこの勤務地が良いか、一人暮らしをしたいかなども聞いたうえで、配置を検討している。

中小企業で、B to B（Business to business 企業間取引）の企業のため、学生の認知度が非常に低い。応募以前に、学生の認知度を上げることが大切。一度対面する機会を得さえすれば、「社風が良さそうに思えた」と、選考まで来てくれる学生も多い。

勤続年数は平均で10年程。5、6年前までは、若手の離職率が高かったことが課題で、採用にあたり社員に「どのような学生を採用したいか」と聞いたところ「そもそも辞めない子」と言われる状況だった。離職率が減った背景には、会社としてワーク・ライフ・バランスの取組みを強化したことが影響していると思う。

（ワーク・ライフ・バランス支援について）

5年程前に、「ワーク・ライフ・バランス元年」と位置付け、社長の強いリーダーシップの元、ワーク・ライフ・バランスに取り組みをはじめた。一番効果が高かったのは、販売管理ソフトのシャットダウン時間を設けたこと。効率的に仕事をしようという意識に変わった。当初は18時半にシャットダウンすることからスタートしたが、現在では、週3日は定時就業時間後の17時40分、週2回は19時にしている。

ワーク・ライフ・バランスの取組みを始めた時、営業視点、業務視点、5S視点の三つの視点からのプロジェクトを立ち上げた。営業視点としては、顧客満足度調査を実施。業務視点からは、ファックスをデータで受信できるソフトを導入した。これまでは、ファックスを取りに行き配るといった業務が大量にあったが、現在では席を立つことなく、PC上でデータも書き込めるので、作業が軽減された。5S視点からは、整理整頓をすすめた。業界の特徴として、物も多くきれいでない営業所が多かったのを、担当者がまずは3ヵ月に一回、全営業所を回り、改善箇所を指摘。改善したら写真を送るよう指示するなどの指導を行った。モノの配置を決め、探し物の時間を減らすなど、整理整頓に努めた。

育休等の欠員補充は、現場の負担感も少なくないために、課題もある。社会的にも「女性が育児をする」という考えが根強いように思うが、社長からは「夫にも協力してもらおうように言ってくれ」と社員にメッセージを出している。育休中の社員に対しては、各営業所の週報を毎週送信し、人事異動などの情報も共有するなど、育休中に「浦島太郎」状態にならないように気を配っている。中小企業ならではの臨機応変な対応をしている。

(女性活躍推進について)

一般職／総合職別の採用から、7年程前に総合職一本での採用に変更。それ以降に採用した社員には、結婚後も働きたいという人が増えた。女性の総合職採用に踏み切ったきっかけは、社長の考え。これまでの事務職を「内勤営業」化したいという思いから始まった。総合職として、転勤もあるが、給与体系も同じにした。営業事務として営業マンとペアで仕事を行うが、一年目から価格交渉を任されることもあり、早くから経験を積む事が可能。

(女性の管理職登用について)

一番上のポストについている女性は30代の女性で係長級。あとは主任ポストが6名ほど。社長には、できる人をどんどん上に上げていきたいという考えがあるが、「ライフイベントがある為、予測不可能」とよくつぶやいてもいる。特に、出産・育児は、保育所に入れなかったために育休延長があるなど、異動や採用計画にも少なからず影響がある。

(人材育成について)

「毎年同じことをしていると企業は衰退する」という社長の考えのもと、毎年色々な取り組みをしている。また、スポーツ大会やバーベキューなどのイベント、社員旅行など、社内行事も多い。社内行事を通じて顔の見える関係性を作り、営業所が異なる社員同士も気軽に相談しあえる関係を築けている。

※5Sとは、整理・整頓・清掃・清潔・躰（しつけ）の頭文字のSをとったもので、職場環境改善のスローガンとして用いられる用語。

ケース記録 M社	
業種	建設業
従業員数	100～300人
面接対応	執行役員 人事部長（女性）

ヒアリング内容

（採用・就業状況について）

一般職と総合職の2種類で募集しており、女性の応募者の9割は一般職への応募である。300名弱の社員の内、女性従業員率は14%。最近では、定着率は非常に良く、女性の退職者は年に1名いるかいないか、という程度。以前は、結婚、出産を機に退職という選択も多かったが、育児休業が整ったことにより、それを理由に退職する社員はいなくなった。

一般職から総合職への転換も可能。一般職である程度経験をつんだ方には、「総合職に転換しないか？」と声をかけているが、スムーズに「なりたい」と返答する人は少ない。総合職になると、転勤がある、営業をしないとイケない、という先入観があるためと思われる。当社の場合、転勤はそれほどないし、総合職だからといって、労働時間が長くなるということも実はないのだが、確かに責任は重くなるので、その点がネックのようである。

女子学生の中には、「できることは事務だけ」、「サポートしかできない」という思い込みもあるのではないかと。いろんなアルバイトを通じて、幅広い仕事を体験しているのにもったいない。経験を主体に広げられる仕事もあると思うので、就活時に上手くマッチングしていないと感じることもある。

（ワーク・ライフ・バランス支援について）

25年程前に育児休業、短時間勤務制度を導入。現在までに10名が利用している。現在は、育休が4名、復帰して時短をとっているものが4名程度いる。育休が出た場合の補充は、派遣社員を使うことなく、配置換えなど自社の中でカバーしている。育休等の取得者は今後も増えることが予想される。自分もその立場になるかもしれないので、みんなで協力しようという話をしている。今年、4名同時に育休取得ということで、社内でカバーするのは少し大変だった。また、2年程前には、結婚、育児で一度退職した社員を、契約社員として再雇用する制度を策定。限られた時間の中で、専門性を活かし業務をサポートしてもらっている。

（女性活躍推進について）

応募者全体を見ると、女性応募者の方が優秀である。先のことを考え、しっかりと発言できている、成績も女性の方がいい。一般職の採用面接時に、応募者から、幅広い仕事ができそうという印象を受けることがあるが、本人からは「支援、サポートする側にまわりたい（ので、一般職を希望する）」と言われ、「もったいないな」と感じる。

面接では、良く見られたいという気持ちが先に立ち、形ばかりの面接を受けているようにも思える。もっと自分の考えていることを表に出していいと思う。選考は短時間の面接となるので、しゃべれない、おとなしいために、本来持っている良いところを出し切れず、採用が決まらない子も沢山いると感じている。また、人目を気にする傾向も強い。友だちと二人で採用試験を受けに来て、友だちが落ちたら、自分も辞退したいと言ってきたり、採用が決まったうれしい気持ちを、内定のない友人に伝えられないという話を聞くこともある。

入社後の女性をみると、どちらかというと女性の方が、「早く結果が欲しい」と思う傾向にある。建設の営業の仕事は、一つの建物で何十億円という仕事で、計画段階で2～3年かかる仕事。男性社員の方が、長期の視点で見ることができているように思うが、女性社員は「今年やったら

今すぐ成果が欲しい」、「成果がすぐに見えることについて頑張ることができる」という傾向があると感じる。勤続3年目くらいの女性社員の中に、「すぐに結果が出ないと、この仕事や会社に向いていない」という決断を出してしまうところがあると感じる。

また、現場の仕事は、一日中外で、夏では気温40度にもなるところに立っている仕事で、男性でも体力的にはきつい。男性は、その中でうまく息抜きすることができるが、女性は、ギリギリまで頑張ってしまう、結果として「無理」となってしまうことがある。現場では、女性は少数となるので、頑張りたいという気持ちが先に立ってしまう。まじめな女性は、自分で自分を背負ってしまい、続かなくなる、ということもある。

30年程前から、設計、施工職、営業職に女性を採用しているが、なかなか続いていないのが実情。機会があれば、ずっと採用してきた。女性活躍推進の流れで、大手も女性の採用に力を入れているため、中小企業はこれまでも毎年、女性を採用していたのに、急に女性を採用しにくくなったという状況。女性活躍推進の動きは、建設業の中小企業にとっては、逆に、機会が減る結果となっている。

技術系の女性はまだ少ない。現場に女性を一人しか入れていないが、何人か仲間がいないと女性は不安になると思う。ちょっとしたことが相談できる場、横のネットワークがあると会社としても助かる。「けんせつ小町」などの取組みもあるが、そういったネットワークに参加しているのは大手の一部だけで、中小企業までは参加できていない。中小の建設業やメーカーにも、女性の職人、技術者は増えているが、女性のネットワークづくりは関西ではまだ少ない気がする。他業界も含めた現場女子のネットワークや、建設業界の女性を対象とした他社との交流の機会があれば行かせたい。同じ仕事、同じ悩みをもって、言い合える環境があればとても良いと思う。

(女性の管理職登用について)

女性管理職は2名(1.4%)。一番上で、執行役員(人事部長)、もう1名は支店長。2名とも一般事務から総合職への転換の後、管理職に登用された。

女性管理職数の数値目標などを設定する予定はないが、能力ある人が、それを活かせる場があればいいと思う。働きたいと思う女性が働きがいを持って働くことができると良い。一般事務の人がいきなり管理職になるのはおかしいので、そのための準備期間、意識づけの研修が必要だと思う。

(人材育成について)

男女関係なく必要な研修は受けさせていて、女性向けという研修はしていない。研修とは別に、自己申告制度があり、毎年、本人が今の仕事に満足しているか、やりがいがあるか、適性をどう感じているか、転勤の希望、などについて聞き、上司と面接している。その中で、お互いに気づきを共有できる場を作っている。また、役職、年齢に関係なく誕生月の社員が集まり社長と一緒に食事をする誕生会を実施。社長自ら、新入社員でも気軽に話しかけられる雰囲気を作ることで、社長が身近な存在になっている。

社内の8割以上が男性で、その多くが50代、60代という状況で、一般事務の女性社員に対し、優しく甘い雰囲気がある。本人が残業したいといっても、「いいよ、帰って」と言うので、逆に女性社員のストレスになっている場合も無きにしも非ず。特に育休明けの時短者は、必死になって仕事をしようとしているのに、上司はどんどん帰らせようとする。人事部門から、女性社員を一人前の社員として扱い育成してほしいということを男性管理職に言っていないと、状況は変わらないと思うので、研修なりの機会を設けたいと思う。

ケース記録 N社	
業種	製造業
従業員数	100～300人
面接対応	経営企画室 兼 管理部 次長（男性）

ヒアリング内容

（採用・就業状況について）

製造業で、設計、開発、製造、営業まで行っている。正社員が約 130 名。そのうち女性は 1 割。派遣社員を含めると女性は 3 割前後となる。毎年、新卒採用を実施している。

開発では、女性のなり手は少なく、採用活動をしなくても女性の応募がない。理系といっても、化学系、薬学系の理系は多いかもしれないが、工学系、電子系、プログラム系、となると限られる。女性の平均年齢は、31.4 歳で、勤続平均は 9 年程。

（ワーク・ライフ・バランス支援について）

年齢構成的に、これから結婚する層が多い。最近では、1 名が育休をとり今年の 6 月から復帰している。男性の育休の実績はなし。対象となる社員はいるが、会社として取得を薦めるということはしておらず、本人の意思を尊重している。ただし、規程としては設けて、介護も含めて、休める状況にはしてある。

部門別にノー残業デーも設定。会社として、遅くまで仕事をしないとダメと言う姿勢は評価に値しない、ということを表示している。効率化、標準化という意識を管理職、役員から声かけしている。また、業務改善提案を全部署で一人 1 件以上出すという目標を掲げるなどの活動も行っている。

（女性活躍推進について）

女性活躍促進の動きがあろうが、なかろうが、大学のキャリアセンターに対して、これまでも女性に応募してほしいと伝えてきた。この 15 年以上、営業、開発、製造と、いろいろな場面で女性が活躍されている。ただし、取り扱うものが重量物なので、例えば、営業所の営業担当が男女 1 名ずつだと、男性の方に重いものを運ぶ負担が偏るなどの課題はある。また、展示会で大きいもの、重いものを運ぶこともあることもあり、外勤営業を担当する女性はいない。体力的なところでどうしてもマッチしていないという所がある。男女という部分で選んでいるわけではないが、体力があるか、営業センスがあるか、というところで見えていくと、どうしても男性が多くなってしまふ。また、海外営業については、女性の採用を試みていたが、昨今、海外で危ない事案があることを考えると怖いかたとも考えるところがある。

物流部門には 8 対 3 で女性が多い。最終的にお客様に商品を届ける一歩手前のところにあたるので、質の確保や、ミスをなくしたいという思いから、女性が向いていると考えている。日本社兼工場は古く、男女トイレも上がつながっていて仕切りがあるだけなどの状態だった。新しく工場を建て、女性更衣室にはパウダールームを設置するなど、職場環境を改善した。

(女性の管理職登用について)

女性 14 名のうち、役職についているのは製造部の係長の 1 名。もともと開発にいて、製造部の生産技術的な部門を担当している。女性は若年層しかいないので、同じ年齢層では男性社員と同じ。管理職登用に男女の違いはないと考えている。このまま辞めずに続けて行けば、女性管理職も増えていくと考えるが、あとは本人が望むかどうかということ。管理職を望むか、現場主義で行くかという事である。感覚としてだが、女性自身が管理職になることを望んでいないのではないかと思う。女性だから管理職に早くさせるというのも変な話なので、時間が必要だと思う。これからもっと責任のある仕事をやってもらうなど取組みも必要。管理職候補の女性もおり、このまま 5~6 年続けて行けば、と思うが、ちょうど子育ての時期とかぶるかなという心配もある。

(人材育成について)

ジョブローテーションをとって、業務の標準化をして、自分の部署に関わらず、他の部署の手伝いもするなど、様々な仕事ができる体制を作っている。残業、休日出勤も募って、この日ならできるという人に対応してもらっている。

当社のように 100 名強の会社では、この人がこれしかできないという状況では事業がなりたたない。ISO もとっており、作業の標準化はできている。それだけではなく、組み立て作業では、少し詳しい説明書を作ったり、動画を作り、それを確認しながら作るということをやすることで、普段他の仕事をしている人でもできるような多能工化を意識している。

また、部門を細分化するのではなく、大きくして人数を多くすることで、部門内で人事異動を伴わないジョブローテーションをするようにしている。それにより、性別や年齢に関わりなく様々な人がいても融通が利きやすい。一方で、営業所では、人数が少ないのでそれができない。

ケース記録 ○社	
業種	製造業
従業員数	100～300人
面接対応	執行役員（女性）、総務課長（男性）、情報システム室（女性）

ヒアリング内容
<p>（採用・就業状況について）</p> <p>社員約250名中女性が100名程。新卒採用は4～5年前に5名ほど採用した以降は実施せず。状況に応じて中途採用をしている。定着率は良く、会社自体も、上下の垣根もなく、社風にうまくなじんでもらえると長く勤められると思う。</p> <p>システムも含めて、ほぼすべての部署に男女ともに配属している。特別に女性だから、という意識はない。20年位前から女性社員も営業職として働いている。当時は、業界として珍しかったと思うが、上手く人も育っており、全体で75名ほどの営業のうち、14名が女性。導入当初は遠方出張ベースの担当ではなく、大阪近郊や、日帰りで帰ってこれる地域を担当させていた。現在では、男女問わず割り振っており、九州担当もいれば、三重県まで車で営業に回る女性もいる。現在代理店が全国に2,000社ほどあり、女性営業はかわいがってもらえる。同業他社も同じようなカタログを出して仕事をしているので、どれを選ぶかはお客様次第。「あそこの営業さんは、女の人で頑張っていたな」と印象付けて、選ばれればと思っている。</p> <p>（ワーク・ライフ・バランス支援について）</p> <p>育休あけで働く女性が6名。時短もとっている。時短は、規程上は小学校上がるまでだが、家庭の事情や保育所の状況等を考慮し延長するなど、会社サイドの配慮としてフレキシブルに対応している。男性の育休取得実績がないので、そこを今年の課題にしているが、どうにもならないところ。カジダンのあたりもまだ弱い。</p> <p>介護休業も、表面化はしていないが、今後必要になってくると考えている。子育てには期限があるが、介護の場合、会社側の経験もなくわからない部分が多い。残業削減についても、会社として呼びかけをしていて、減ってきている。</p> <p>（女性活躍推進について）</p> <p>5年程前に「女性登用プロジェクト」を作ろうという会社の方針が出て、女性社員7名のプロジェクトチームを作り、メンバーを変えながら、現在も続いている。当初は、女性の地位向上と働きやすい環境づくりを目標として掲げようとした。「男女平等」という目標を会社に投げかけても、要求ばかりになってしまうので、女性の視点で気づくこと、感じることを活かして会社に利益を生み出すことができないか、という視点に方向性を変えた。</p> <p>現場レベルと頭で考える理想とのギャップはあるので、その橋渡しをプロジェクトとして頑張りたい。現場レベルでの思いとして一番大きいのは、何を持って評価されるのか、というところ。お給料が全てではないが、頑張りたい人に、目標を与え、やったからには成果もそれなりに</p>

与えたいがまだできていない。

また、女性活躍推進の動きの中で、「女性、女性」と言われ過ぎていると思っている。そこまで女性と言わなくても、本当に実力があれば活躍していく。行動計画では、女性を何名にするという目標を立てたが、男性も一緒。なるべく男女一緒に成長するということを気を付けて行きたい。

男性管理職向けの研修を受けたことで、自分自身も、女性に対して、「この人は育児しているから仕事させられないな」とか、「これくらいにしておこう」、「たぶん結婚するだろうからこのレベルの仕事しかさせない」などの考えが、潜在意識の中にあると気が付いた。女性活躍ということを考えるとき、男性の意識改革も大事だと感じている。

(女性の管理職登用について)

役員は10名強でそのうち1名が女性。課長・リーダー級は、19名中女性は3名。係長チーフ級は半数が女性。管理職の女性は、全体の14パーセントを占めている。

「営業アシスタント」部署もこれまでは、別部署の男性管理職の下に置いていたが、今はチームの中から上げていこうということで、女性スタッフを係長に上げた。

(人材育成について)

3年ほど前からコンサルティング会社の定額制社員研修を導入している。多忙なために外部研修に行きにくい部署もあるので、現在は全社員1回は参加するように目標を掲げ、人事考課のシートの中でも研修に参加したかどうか確認する欄を設け意識の向上を図っている。社内での研修としては、営業担当だけ集めたり、中堅スタッフだけ、など横のバランスを整えるために実施する場合がある。

ケース記録 P社	
業種	情報業
従業員数	100～300人
面接対応	管理本部経営管理部 グループマネージャー（男性）

ヒアリング内容

（採用・就業状況について）

女性の採用に関して会社として積極的に取り組んでいこうとしている。採用基準に達していれば、できるだけ沢山採用していきたい。現在、300名弱の社員中、女性社員が32名。割合にして12%程度で、今はまだ少ないと思っている。職域は、基本的に技術職（SE、プログラマー）。

今年の4月は、14名採用したうち5名が女性。採用した女性の出身学部はみな文系。女性でもできれば理系、IT分野の勉強をしていた人を採用したいが、他社との激戦区になっているため応募が少ない。ある程度素養のありそうな女性を取ろうということで、文系の女性でも採用している。理系女性で優秀な方であれば優先して採用したいという気持ちはあるが難しい。

学部・学科不問としているが、IT系の仕事なので、理系の方が応募される割合が多い。女性を積極的に採用したいという思いはあるが、新卒採用説明会をしても、そこに参加する女性の数は2割ほどであるため、結果的に女性の採用数が少ない。女子学生そのものの、理系の割合が低いことが関係しているのではないか。

（ワーク・ライフ・バランス支援について）

現在、育児短時間勤務をしている人が2名。会社としても、そういう事は自由にとってもらおうという風土がある。今年から、小学校入学前まで育児短時間勤務制度を延長できるように就業規則も変更するなど、会社としては女性が仕事と家庭を両立するバックアップを積極的にやっている。

介護休暇を取っている人もいるが、ダブルケアの話はまだ聞かない。男性の育児休業取得の実績はない。月平均残業時間は17～18時間くらい。決して多い数字ではないと考える。記念日休暇という制度があり、自分で好きな記念日を決めて休みをとることができる。また、家族へのコミュニケーション補助として、家族と過ごすイベントに会社からの補助金が出る制度がある。

（女性活躍推進について）

この業界は、女性をもっと活躍できる仕事だと感じている。今は、女性社員は少ないが、実際の仕事をみても「あ、そこに気づくんだ」と感じることもある。女性の感性、女性ならではの気づきなどを活かしたシステム作りができるのではと思っている。今は、生産管理、販売管理、資材調達、在庫管理など、企業の中の基幹システムが中心だが、今後は汎用性のあるパッケージソフトを開発して展開していきたい。そこには、女性のアイデアを活かしたシステム、商品展開ができると思っている。女性のきめ細やかさ、几帳面さを活かしたシステムというものを作っていけるかと思う。

まずは、もっと女性の割合を増やしたい。少なくとも現在の10数パーセントという段階から30%くらいまでは増やしたい。女性がいるほうが職場も活気づく。もともと女性が少ないということもあり、女性が働きやすいように協力する、大事に周りで支えるという会社の風土があると思う。

(女性の管理職登用について)

組織体制としては、まずチームがあり、グループ、部、本部と続く。チームは5~10名の単位。職位は、リーダー、その次はマネージャーとなる。女性でチームのリーダーをしている人が2名(全チームリーダー約50名中)。チームリーダーは、一般的にいう係長クラス。役職手当がつく。一度なったらずっとついているポストではなく、状況によって任命されたり外れたりするので、以前リーダーを担当していたけど今はそうではないという女性もいる。

管理職クラス(マネージャー以上)には、30代半ば以降でなることが多いが、今は、女性社員は若い人が中心なので、まだそのポストについた人はいない。これから経験を積んでいく中で増えてくるかもしれない。

(人材育成について)

今はまだキャリアに関する研修といったところまでは出来ていないので、今後やっていきたい。昨年度から、いわゆる管理職研修について体系的にやり始めた。対象は管理職と管理職予備軍の方で、まだそこには女性は含まれていない。

ケース記録 Q社	
業種	サービス
従業員数	100～300人
面接対応	管理部 係長

ヒアリング内容
<p>(採用・就業状況について)</p> <p>現在の社員の男女比は、3:2。この2～3年で男女半々の採用ができるところまできたので、採用した人たちを社員として活躍する人材に育てたいという思いを強くしている。営業系の会社なので、コミュニケーション力、お客様に好かれるキャラクター性などが求められる。その点について、女性の方が、ポテンシャルが高い傾向があるように感じられる。採用は、地区ごとに、希望する地区での応募、配置となる。</p> <p>定着率を上げることが、会社としての課題。平均勤続年数はおおむね3～5年。早い方は1年くらいでやめてしまう。一番長く働いている女性で、20年位。どのような教育指導をして、社員の定着を図っていくかが現在の課題である。仕事上さまざまな企業と接する中で“外の世界”をみて、「こういう会社もあるんだ」、「こういう方面に行きたい」と転職を希望する方が出てくることは男女問わずある。</p> <p>(ワーク・ライフ・バランス支援について)</p> <p>勤務時間の基本は9時15分～18時だが、いわゆるみなし残業として20時までの残業込の給与を支払っている。営業になると、外回りして夕方帰ってきてから作業をすると20時くらいの時間になることが多い。</p> <p>時短については、本人の希望と状況を鑑みて、個別に対応している。ここ数年は、出産後育児休業に入り、復帰して時短勤務を取るという人が常にいる状況。先輩の様子を見て、「あ、こういう風に働いていたら家庭も仕事も両立できる」というところをつかめたら、時短を上手く利用すれば出産後も仕事をつづけていけるということがわかってくると思う。</p> <p>現在、4名が産休・育休中であり、うち3名がこの春復職予定。会社としては、彼女たちの育休中に、若い社員たちが先輩たちを追い抜くくらいの成長をしてほしいと期待している。</p> <p>育休復帰した人などによる活動もあり、地区を超えて活動している。会社としても応援しており、テレビ会議を使ってランチミーティングを定期的実施し、そこで出た意見を会社に提言するという活動を行っている。これまで、「くるみん」の取得を会社に提言したり、子連れ出勤の日を設けて子どもに働いているところを見てもらいイベント企画などの提言があった。</p> <p>(女性活躍推進について)</p> <p>女性は器用な方が多い、その部分を活かして伸びていく方が多いが、体力的につらい、しんどいということが引き金となって辞めることがある。会社としては、「(ここでやめてしまうのは)</p>

惜しい」と思っている。

営業は外回りの仕事なので、本来は、個人で時間等を組み立てるなど、仕事量を調整できるのだが、年次の若いうちはなかなかそこまでできず、負担を感じやすい。経験を積み、仕事のコントロールが出来てくると、仕事に対する欲も出てきて、効率よく売り上げを上げたいという気持ちも出てくるし、調整もできるようになるのだが…。また、メンタルヘルスの問題について、女性の方が複雑で難しいと感じている。体調面などの影響もあるためか、女性の方が、振れ幅が大きいようにも思う。

(女性の管理職登用について)

課長、部長といった職位とともに、営業セクションを統括するリーダー、マネージャーなどのポストがある。現在一番上のポジションで働いている女性で、課長代理級。他に、チームを取りまとめる「営業リーダー」で、東京・大阪に1名ずつ出ている。今後、各拠点で複数の女性の「営業リーダー」が出てくることを期待している。

女性は、ある一定の年齢で退職という選択をするところがあり、定着率の向上が課題である。チームを取りまとめるリーダークラスの教育の中に、指導に関する教育プログラムを導入し、男女問わず定着率を上げていきたいと模索しているところ。女性社員の中にも、長く働くという志向性の方が増えてきたということもあり、現在2名いる営業リーダーの後に続く女性がでてくることを期待している。

(人材育成について)

営業のチームは4-5人。メンター制度を採り入れ、若手社員には入社2-3年目の先輩社員が必ず一人はつくという制度をとり、報告をはじめコミュニケーションをとらせている。自分が一年上に上がると、新入社員のサポートをすることで、マネジメントする力、指導する力を自然とつけていけるようにしている。

ケース記録 R社	
業種	サービス業
従業員数	100～300人
面接対応	管理事業部 次長

ヒアリング内容

(採用・就業状況について)

薬局ということで、薬剤師、調剤事務ともに、基本的に女性が多い。最近では、男性の薬剤師も少し増えてきたが、応募段階では女性の方が圧倒的に多い状況。

薬剤師に関しては、定着率の良い業界ではない。勤続3年以上となる人がなかなかいないのが現状。40代、50代の方には、転職組も多い。どの薬局も人手が足りていないので、応募したら即採用という状況。薬剤師の場合、転職により給料も上がることも多く、転職をステップアップと捉えている人も多いと思う。また、地方出身者には、実家が薬局というケースも少なくなく、実家に戻って家業を継ぐというケースもある。女性に関しては、結婚退職も多い。

定着率が低いと、会社としてのノウハウが蓄積されないので長く勤めていただきたいという思いを持っている。

(ワーク・ライフ・バランス支援について)

現在、育休中の女性が4名、産前休業が1名。復帰してからは、時短をとってもらうことを考えているが、本人の希望による。時短中だから管理的ポストである管理薬剤師にはなれないということもないが、管理薬剤師になると、主に夜間に開催している会議に出席の必要があり、その会議の時間に合わせるのが難しいかもしれないと思っている。

女性の多い職場なので、今後も育休は増えると思っている。やはり抜けられるとその分は補充するので、復帰してもらったときにどのようにワーク・ライフ・バランスをとることができるかが課題。時短も当然制度として決めているが、現場からしたら、夜の時間帯の人数が少なくなり、誰かがそのカバーに入るということで負担が増えてしまう。カバーに入る人たちには、自分が逆の立場になったときには助けてもらうこともある、ということで納得してもらうが、実際には、負担感がある。

(女性活躍推進について)

女性の多い職場だが、女性の活躍推進ということを特に強く意識している部分はない。もともと、創業者（現在は会長）は女性で、個人薬局がスタート。自身も働きながら子育てもしていた。働きながら子育てしていかないと、という思いがある。

医療の現場なので、責任感のある人を求めている。また、働きやすい職場を自らも作っていく姿勢も必要。特に、女性活躍推進をしていこうということはやっていない。

(女性の管理職登用について)

薬局の中での管理的なポストである管理薬剤師には、入社2～3年目の社員に就いてもらうことが多い。それにつれ、社内的な役職も徐々についていく形。社内的な役職は、主任、係長、課長、部長という形で、薬局の中では課長が一番上のポスト。課長以上が管理職となる。現在、女性では、係長ポストについている人が一番上のポジションで、2名いる。

薬剤師の中には、会社の役職を上げていきたい、というよりも、現場で自分の知識を高めていきたいという人の方が多いように見受けられる。会社としては、当然、店舗経験者から管理職を増やしていきたい。男女関わりなく、現場から出てきた人で、本社の管理職につく人が欲しい。

現在は、管理職ポストに中途採用で人材を入れている。なんとか、定着率を上げて、長く在籍した人から管理職登用される人が増えていくことが、会社としては良いと思っている。

ケース記録 S社	
業種	卸売業・小売業
従業員数	100～300人
面接対応	管理部 課長（男性）

ヒアリング内容

（採用・就業状況について）

社員数は約90名。男女比が2:1。ここに新入社員が加わる。新入社員は女性が多い。新卒は、女子がしっかりしており女性が優位と感じている。グループ会社には180名ほどの正社員でそのうち40名が女性。途中で採用するのは業界経験者なので、男性が多くなる。

新卒では女性の方を多く採用している。残ってほしいが退職する人も少なくない。退職する原因は、閉塞感ではないかと思う。上がつまってきた、もうちょっと違うところで自分の能力を活かしたいという思いが強くなる。勤続6～7年が一つの壁になっているかと思う。

（ワーク・ライフ・バランス支援について）

社員には1年育休で休んでも復帰してほしいというのが会社の方針。ただし、マインドとして休むのが当然というのがあると、現場との気持ちのずれ違いが生じるので、そこは理解するように指導している。今、育休中の社員が1名。1名は復帰し、時短勤務中。配置も時短が可能な部署にしている。男性での育休取得実績はないが、出産休暇があり、出産日は一日休みをとることができ、それは大概の社員が取得している。一昨年には、保育所が見つからなくて復帰できないという社員もいた。そこで、企業内保育所の設置も検討したいと考えている。

（女性活躍推進について）

本部の役職者は男性が多く、女性はアシスタントですとってきて、そこから上がるというところまで行けていない。その背景には経験の差がある。本部で役職につくには、店舗の経験といった現場経験が必要。ただ本社採用された女性たちの多くは、店に行くのは嫌だという気持ちが先に出てくる。休日や労働時間など、店舗の方が条件的にはきつくなるために、嫌がる傾向がある。本部の仕事は現場に対してサポートする仕事なので、実際にお客さんがどんなことを望んでいるか、お店がどうしてほしいかをわかる必要があり、現場経験は必要。頭で理解するのと、現場の人が受け入れてくれるのは違うので、一緒に仕事をした経験からくる共感が求められる。ジョブローテーションを前提に、先に店舗を経験してから本部という流れにしたらいいかとは思いますが、そうすると新卒採用時にいい人がくるかどうか不安がある。男性の場合は、現場に行く事への覚悟が出来ているが、女性の場合は、事務をやって結婚して出産というプランを描いている人が多い。店舗で採用している人については逆に、「現場と比べて本部は堅苦しい」といって、本部に来ることを本人が好まない。

新入社員の段階では、女子の方が男子よりもレベルが高いということは感じている。ところが、5年、6年と年次が上がったときに、もう一皮むけてほしいところがある。

女性社員の中には「事務として長くつとめたい」というところがあるように感じるが、全員がそんなわけにはいかない。店で販売してはじめて売り上げがたつのであり、働く人の気持ちと会社の実態が必ずしもぴったりと一致しないので、そこの仕掛け作りをして、お互いにウィンウィンの関係を作りたいと考えている。

その一環として企業内保育所の話も検討しているところ。働く人の体のコンディションは本人が整えないといけませんが、気持ちのサポートは会社がしていくべきだと考えている。女性活躍推進のために、会社としては教育に取り組むべきと考えている。こんな管理職をめざしたいというモデルを会社として出していけるようにしたい。女性が活躍するということは、「開かれた企業」であるということだ。女性が“楽に”働ける会社は、当然男性も働きやすい会社だと思う。また、女性だけでなく、高齢者も働きやすい会社をめざさないといけないと考えている。

(女性の管理職登用について)

職位は、一般社員、店次長、店長の順。グループ会社では、マネージャー、サブマネージャー、ブロック長、次長の順。女性の管理職は、一番上で次長が1名。勤続30年のベテランの50代。次長として5店舗を統括している。他に、主任クラスには女性が数名。経営側には、副会長が先代オーナーの娘。

女性の管理職登用については、能力次第。やってみようという意欲がないと難しい。主任クラスまではポンポンと上がるが、課長級になって対外的な折衝をするようになると、他の会社との力関係のようなものも出てくるので、本人の意欲が必要となる。

マネージャーポストに時々女性を登用するが、プレッシャーのために「いや」といって降りる人もいる。「同じ給料をもらうなら楽な方がいい」という事のようなのだ。

(人材育成について)

マインド作りに関する研修についてはまだできていない。昨年度から、新入社員研修で、各店舗を回るようにするなど、教育にも目を向けつつある。元々は教育熱心な会社で、それなりの投資もしていたが、平成の不況の頃から、そこまで手がまわらなくなった。最近になって、ようやく社員教育について動き出したところ。

ケース記録 T社	
業種	卸売業・小売業
従業員数	100～300人
面接対応	人事部リーダー（男性）、人事部（女性）

ヒアリング内容
<p>（採用・就業状況について）</p> <p>従業員数100名強で、そのうち女性が60名ほど。男女の別を設けず採用しているが、販売職ということで女性の応募が多い。正社員採用を基本としていて、組織全体としても9割が正社員。企業理念を徹底しており、昇給試験でも理念テストを行う。理念を浸透させるためにも、正社員中心で、と考えている。</p> <p>事業戦略の変化に伴い、お客様満足度、サービス重視から、売り上げも重視するようになり、不動産、車のディーラーなど営業経験のある男性の中途採用を増やした。新卒に関しては、女性がほとんどである。</p> <p>ここ数年は、高卒を新卒採用。社内の統計データ分析により、高卒採用の社員の定着率が高かったことや、面接でも高卒の応募者の方が働く意欲がしっかりしていると感じられることもあり、高卒採用を中心にしている。実際に、店舗に入り1年経験を積めば、高卒も大卒も能力は変わらない。女性が多く、結婚、出産という流れを考えると、長く働いてから次のライフステージに進む方が、長期的に育成できると考えている。</p> <p>（ワーク・ライフ・バランス支援について）</p> <p>店舗の営業終了時間が、これまでの20時から19時に変更になり、店舗を閉める時間が早くなった。それによってどれくらい効果がでるのか見ているところ。</p> <p>10年程前に、「くるみん」取得。当時は、店舗社員が、結婚、出産、特に出産を機に退職することがほぼ100%という状況で女性の長期雇用につながらなかった。何とかしたいという思いから、当時の人事部長主導で、女性の長期キャリア形成という視点で、育児休業の取得、ワーク・ライフ・バランスに取り組んだ。規定を定めることに加えて、社員の意識を変えるところから始めた。特に、上層部への教育や、妊娠した社員たちに、辞めるという選択ではなく育休が取れるということの提示からはじめ、取得につなげていった。一人二人と、育休をとりはじめると、「とれるんだ」と意識が変わる。「くるみん」取得を機に、社員の意識を変えていった感じだった。</p> <p>「くるみん」企業を集めての採用説明会をしているが、「くるみん」取得企業という点に魅力を持たれて採用説明会に来られても、ワーク・ライフ・バランス支援の点にばかりに期待されては困るという思いもあり、参加していない。会社としてもワーク・ライフ・バランスに力を入れていたが、今は次の壁にぶち当たっているところ。店舗では、時短者が発生するとどうしても運営が回らず、一店舗に2名が限界。応募側の選択肢として、育児環境が整っている点を見てほし</p>

いが、そこが主要な応募動機となるのは避けたい。

育休取得者が出た店舗については、基本的に新たに採用をしている。代替要員として採用し、良ければ正社員に転換。「くるみん」取得以降、育休取得が当たり前の事になったが、中には育休取得後に「夫から、専業で子どもをみてほしいと言われた」と復帰せずに退職した人もいる。スムーズに復帰できるかどうかの背景には、保育所（に入所できるかどうか）の問題と、家族のサポートの問題がある。何かあったときに見てもらえる家族が近くにいるかどうか大きい。

（女性活躍推進について）

企業としても長く働いていただける方をとりたいたので、キャリアの視点で会社に、社会に貢献するという視点が欲しい。その中で、結婚出産もある。「くるみん」はワーク・ライフ・バランス支援という印象が強い。働く以上はその会社に貢献しながら、長く働くという視点が必要。個人の社員が頑張れる仕組みを作るのが会社で、その中に育休などの支援があると思う。資生堂ショックもあったように、どこも転換期なのではないかと思う。特に中小企業は余剰人員は抱えられないので、そこをどう乗り切るかが大変。

（女性の管理職登用について）

一番上のポストについている女性で人事部長代理と監査室室長の2名が女性。監査室室長は、創設メンバー。人事部長代理は、現在30代後半。20歳で入社し、ショップからスタートして勤続20年弱。店舗からスタートし、店長になり、その部署の本部に行き、人事部で管理職にと、一つのキャリアモデルと言える。店舗では、店長補佐は6名中4名が女性。店長代理という役職では、4名中2名が女性。店長は、6店舗全て現在は男性。店長、副店長、店長補佐と、1店舗にいるが、なるべく男女混合の配置をしている。男性の気づかないところを女性がフォローするということもある。

（人材育成について）

店舗での勤務を希望する方もいれば、土日が休みということもあり本部での勤務を希望する方もいる。本部から店舗に出向するなど、（本部だけ、店舗だけなど）常に同じ場所で働くスタイルではないということがわかるように人事で工夫している。また、売り上げも重視していく中で、「自分の思っているお客様との接し方にずれがある」という声も出てきたため、数字の意識を高めていくために、社員研修をはじめた。

(6) 大阪市女性活躍リーディングカンパニー認証についての意見

- ▶ もともと男性社員が多い職場だったので、今回、大阪市女性活躍リーディングカンパニー認証（以下、「リーディングカンパニー認証」という）を取得したということは、「中堅、中小の一会社ではなく、大きな会社に並ぶ、こういった側面（女性活躍推進）でも恥ずかしくない会社として進んでいこう」と、社員に向けた会社としてのメッセージを発する機会となった。
- ▶ リーディングカンパニー認証制度については聞いてことがない。どんなメリットがあるのか、特に思いつかない。
- ▶ きらめき企業賞を受賞している。リーディングカンパニー認証が始まると聞いたとき、実は認証に向けた準備をしていたが、その後、特に連絡もなかったので実行に移さなかった。きらめき企業賞については、受賞歴として公表しており、それを入れることで女の人も活躍しているというイメージで見てもらえていると思う。また、きらめき企業会があったときは、行ける限り参加し、他社とのつながりもあった。今は他業界との交流がほとんどないので、そういう機会があれば参加できればと思う。
- ▶ リーディングカンパニー認証について、聞いたことはあるが取得については深くは考えていない。厚生労働省の「若者応援宣言」も取得したが、毎年申請をしないといけないので、大変だった。継続だったら、もう少しと簡単に申請できるようになるといいが、一から書類を作成して申請するとなると、とったことによる一年間の活動内容を見た結果、（成果もないので）別に申請しなくてもいいか、とってしまう。
- ▶ 認証の取得を検討するよりも、会社の3年後、5年後を見据え、次の柱を早く立てないといけない時期。リーディングカンパニー認証は、余裕ができてからのテーマであると感じている。
- ▶ ホームページに記載したり、社内でも認定証を貼りだしたりしている。ただし、これを取ったから何かをはじめた、というものはない。インセンティブとしては、育児休業や介護休業の時に、助言や助成金などの支援があればいいと思う。認証企業同士のネットワークなど、社外との交流は、異業種の人との話をするのが勉強になると思うので、良いと思う。
- ▶ 「くるみん」等については知っているが、申請する気はない。数値目標にどうしても偏っていくので、このような認証制度については賛成ではない。
- ▶ 認証の申請にあたり、就業規則等も載せないといけないこともあり、どのあたりから取り組んでいったらいいのかということを相談したい。教育制度などについても、現在相談できる人がいないため、どうやって取り組むか、まずは何から始めたらいいかわからない。認証について、最初にお話をいただいた時に、色々と書類を用意する必要があるといわれ、取り掛かりにくかった。どのくらいの期間をかけて準備するものなのか、などのスケジュール感もわからない。女性社員数も多いし、せっかくの機会なので認証はめざしたいと思っている。
- ▶ 同業他社がどれくらいの割合で、この認証を取り入れているかについても知りたい。また、

業界の近い企業との情報交換や交流ができるとイメージしやすいと思う。同業他社のホームページ等を見る中で、認証のロゴをはじめいろいろとみるが、ロゴの注意書きもないため、何のロゴなのかわからない。

- ▶ リーディングカンパニーの中から、「大阪市おすすめ5選」を選び、その会社のビジネスモデルを聞きたいという所と個別にコンサルティング契約をできるようにするなどの仕組みはどうか。お金を出すという対価の中でやるのも、お互いに良いのでは思う。
- ▶ リーディングカンパニー認証は知っているが、そこまで到達していないし、取組みをすることも難しいのが実情。会社として、男性だから、女性だからという感覚は薄く、リーディングカンパニーを取ることに違和感がある。例えば、「経営理念に女性の活躍を掲げ」とあるが、イクメンなどのことを考えると女性のみを対象とするものではないし、性別だけでなく、障がい者も含めていろいろと考える。認証へのインセンティブも、メリットデメリットがある。いずれ認証をとるためにやっているつもりであるが、まずは、入社してもらえる魅力的な会社にならないと、と思っている。そのため、学生にもっと浸透して認知が高まれば認証をとるメリットはあるかと思う。
- ▶ 最初にきらめき企業賞をとらせていただき、その後、リーディングカンパニー認証も取得した。「社内的な意識を変えたい」という気持ちの中で応募した。取得を通じて、こういう規定を作らないといけない、という事がわかったし、管理職の数などについても、この認証がなければ社内的にも調査をしなかったと思う。名刺にもロゴを入れているので、社内的にも認知度はある。ただ、なぜ認証してもらったか、ということの周知については「プロジェクトチームが取り組んでいた」という段階にとどまっている。また、対外的なメリットについては、まだ実感はない。
- ▶ 認証企業へのインセンティブについては、特に希望はない。きらめき企業賞のときは、年4回くらいの交流会があって参加していたが、リーディングカンパニーにはない。規模によって求めるものは違うが、他社はこんな感じでやっているということを知る機会だった。企業規模別の交流があれば、参考にさせていただけることがあるのではと思う。
- ▶ リーディングカンパニー認証については、話は聞いている。認証をいただけるのであれば、頂きたい。例えば、採用活動などでのPRのポイントとしたい。女性に目を向けていただく一つの要素になるのであればいいかなと思う。
- ▶ 採用活動で配布するパンフレット等にロゴを使用しているが、大阪市の認証制度なので、大阪市以外の地区ではまだそんなに知られていないと思う。
- ▶ 認証企業に対しては、女性活躍の成功事例やどうやって定着率を上げていけるかなどのセミナーや情報提供があると良い。例えば、最初から女性社員の多い会社だと、最初から女性のサポート体制が整っているのではないかと思うので、それらの情報を参考にしたい。また、逆に、男性社員ばかりの会社で女性をどんどん登用して成功しているという事例なども聞く機会があればよい。業界は問わないが、規模は近い方が参考になると思う。
- ▶ 認証によるメリットは、女性活躍についてアナウンスできる所です。採用の人数も女性の方が多くなってきているし、女性活躍についての必要性も感じている。女性の働きや

すい制度作りについては、行政ではなく会社がすべきなので、インセンティブなどは特に必要ないと思う。

- ▶ リーディングカンパニー認証については、聞いたことがなかった。正直、申請は面倒というところもある。融資の金利の優遇など、見える形での優遇制度があれば抵抗なく、応募してみようかと思うかもしれない。また、ISOのように、入札にあたりこれがないとダメといった縛りがあってもいいのかもしれないと思う。
- ▶ 今の中小企業は人が不足している。どんな会社にも事務の仕事もある。また、現場仕事にも脚光が浴びるように紹介するなど、製造業であっても女性に門をたたいてもらえるような応援をしてほしい。都市部の製造業で、女性社員の存在が消えていく事は本当に残念。
- ▶ リーディングカンパニー認証については、学生へのPRなど広告面での効果についての関心はある。学生のリーディングカンパニー認証に関する認知度が上がればと思う。認証の応募については、検討していたが手続きが大変で断念した。証明書類が沢山必要という印象があり、費用対効果を考えた際、「これだけ時間をかけて準備してどれだけ学生に対する効果があるのか？」とってしまった。また、更新がいるのも大変。
- ▶ 数年前より、リーディングカンパニー認証の取得についても声をかけてもらっているが、特にたいしたことをしているという気もないので認証を申請していない。もう少し出しやすいフォーマットだったらいいと思う。今は少しハードルが高い。大企業と違い、制度もなく、人もなく、限られた時間で効率も生産性も求められている。資料を準備するだけでも大変なので、そのあたりのハードルを下げてもらおうと出しやすいと思う。
- ▶ 中小企業としては、学生に（会社について）知ってもらうことが必要。地元志向の人は多いので、うまくマッチングできるような場、機会、情報があればいいと思う。（M社）
- ▶ リーディングカンパニー認証については、聞いたことはあるが、そこをめざすというところには至っていない。きらめき企業賞もそうだったが、「女性が働きやすいんだ」とイメージしてもらえるものなら、取得する意味はあると思う。
- ▶ 「くるみん」の申請を通じて、必要資料が出来上がったので、計画書や助成金一つでもやりやすくなった。大学生の関心もすでに高い。きらめき企業賞では、企業間のお付き合いができたことが良かった。当初、きらめき企業会として交流会があり、出席もしていた。同じ大阪市内の中小企業レベルで話ができるのはいいかなと思う。育休中の人に対し、他社がどのような情報を提供しているのか、復帰にあたりしていること、人事部門がどの程度支援しているかなどについて、他社の取組を聞いてみたい。業種、企業規模は近い方がいい。販売職がメインなので、販売や小売をしているところで店舗を構えている会社の方と話ができると、お互いに有益だと思う。

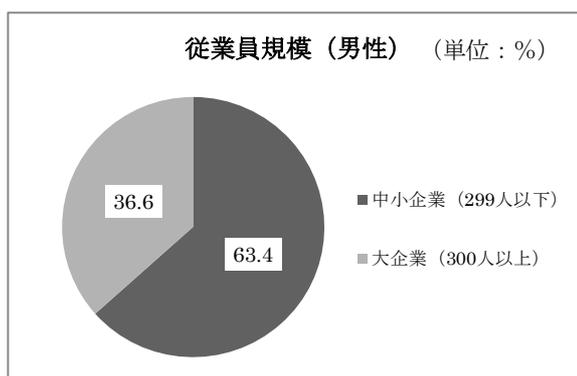
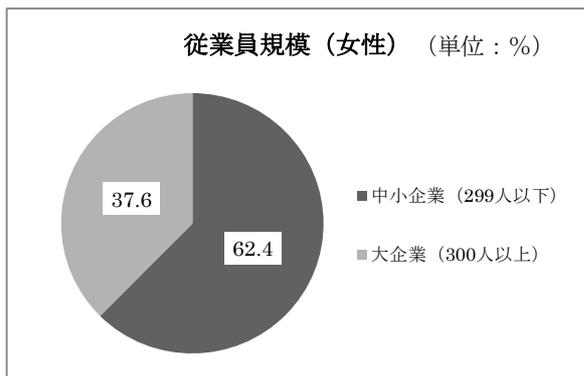
4. 女性の活躍推進に対する男女就業者の意識調査結果の中小企業・大企業別の再集計

中小企業＝299人以下（「30～99人」＋「100～299人」）、
 大企業＝300人以上（「300～499人」＋「500～999人」＋「1,000人以上」）
 として再集計を行った。

なお、非正規社員の回答がわずかだったため、平成26年度時と同様、集計には含めていない。

（1）回答者の属性

【性別】

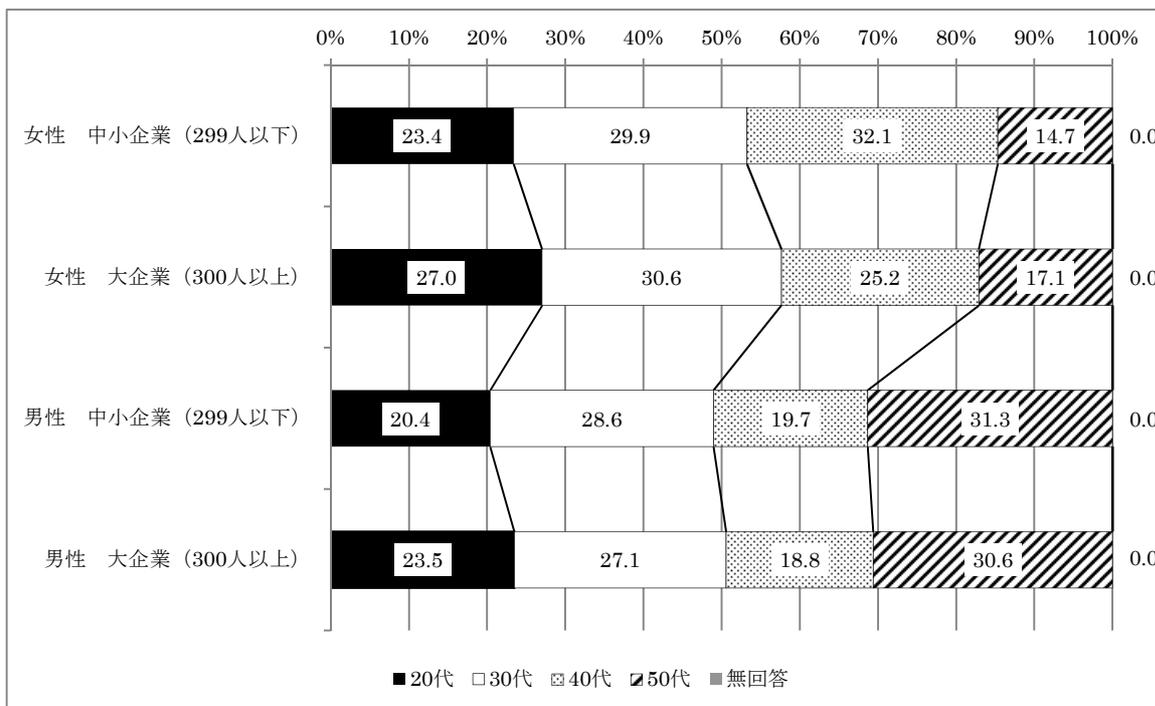


「女性 中小企業（299人以下）」＝184、「女性 大企業（300人以上）」＝111

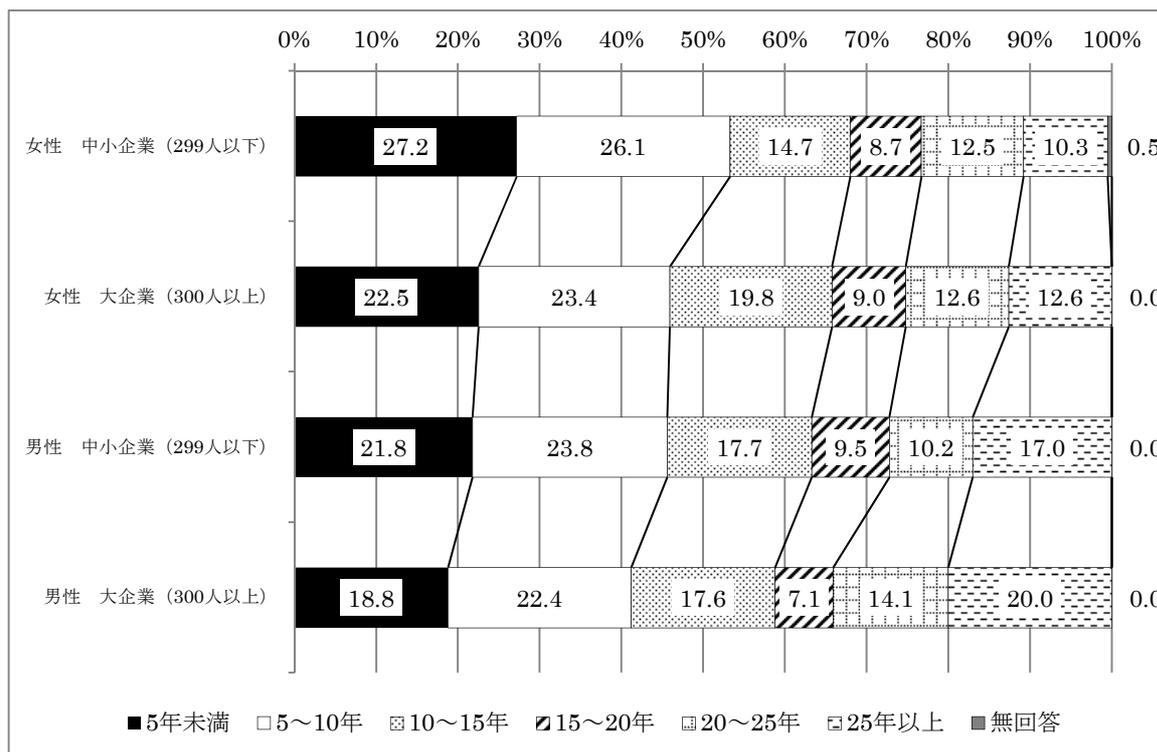
「男性 中小企業（299人以下）」＝147、「男性 大企業（300人以上）」＝85

※回答者数は、以降、特に明記しない場合は、上記のとおりとする。

【年代】



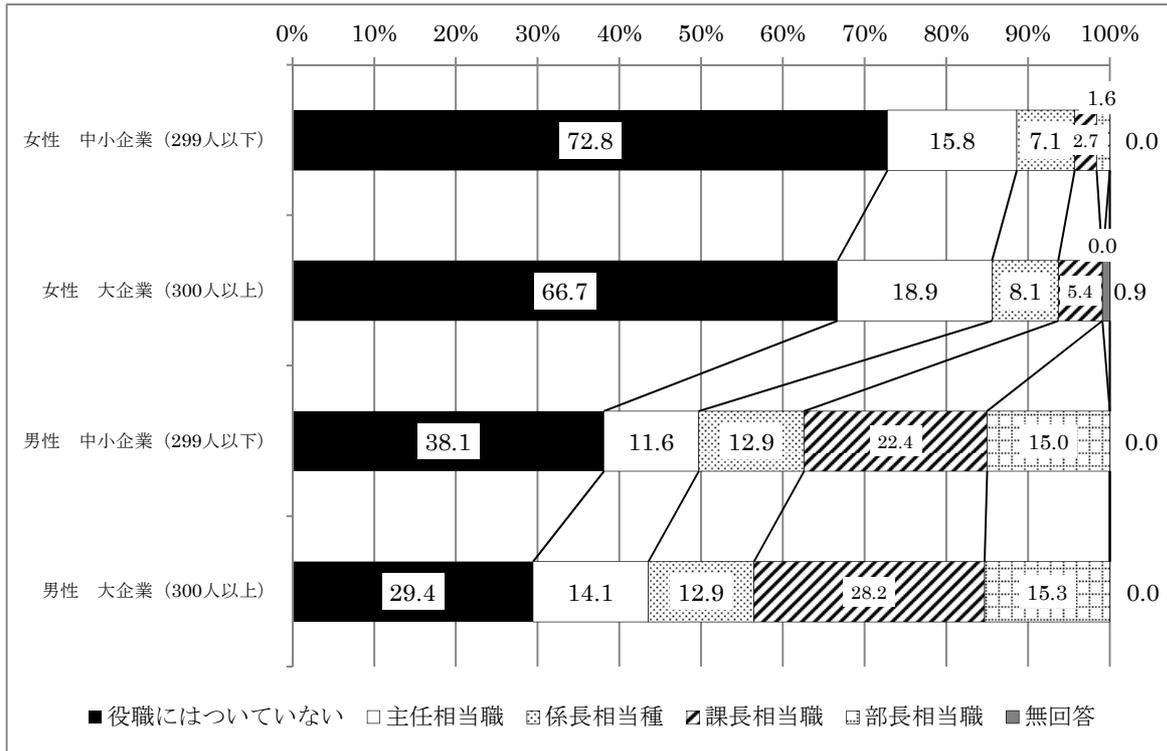
【在職年数】



	10年未満	10～20年未満	20年以上
女性 中小企業 (299人以下)	53.3%	23.4%	22.8%
女性 大企業 (300人以上)	45.9%	28.8%	25.2%
男性 中小企業 (299人以下)	45.6%	27.2%	27.2%
男性 大企業 (300人以上)	41.2%	24.7%	34.1%

- ・女性は、「10年未満」が中小企業（53.3%）、大企業（45.9%）となり、中小企業で割合が高くなっている。
- ・男性は、「10年未満」が中小企業（45.6%）、大企業（41.2%）となり、中小企業で割合が高くなっている。
- ・企業規模に関わらず、女性が男性よりも「10年未満」の割合が高くなっている。

【役職】



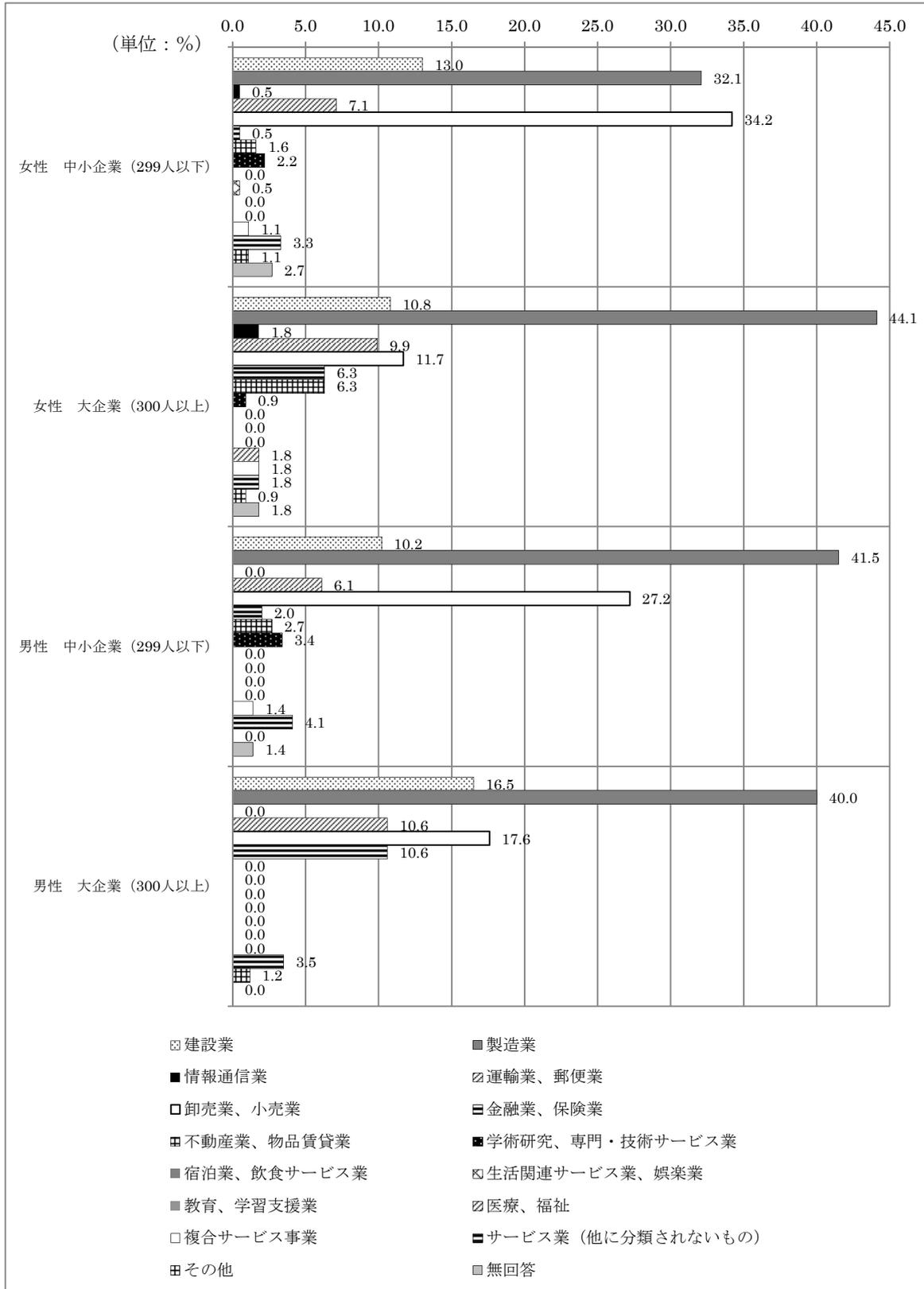
	役職についていない	役職についている	管理職
女性 中小企業 (299 人以下)	72.8%	27.2%	4.3%
女性 大企業 (300 人以上)	66.7%	32.4%	5.4%
男性 中小企業 (299 人以下)	38.1%	61.9%	37.4%
男性 大企業 (300 人以上)	29.4%	70.5%	43.5%

※役職についている＝主任相当職＋係長相当職＋課長相当職＋部長相当職

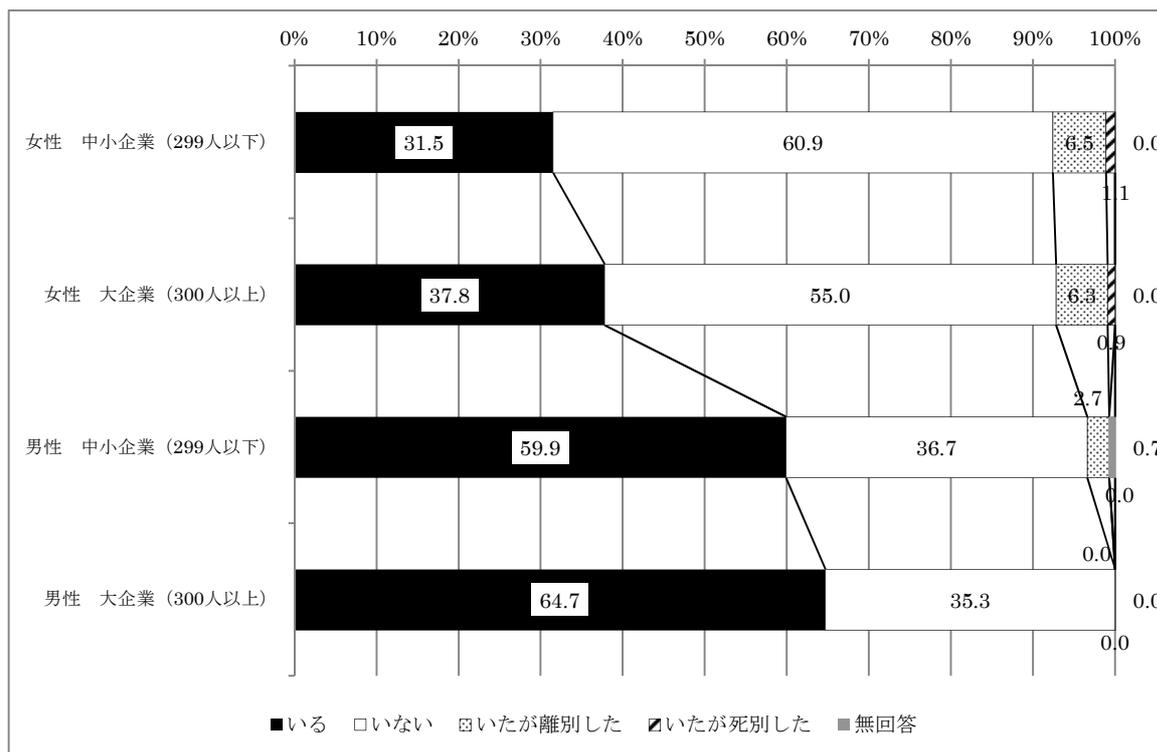
※管理職＝課長相当職＋部長相当職

- ・女性は、「役職についていない」が中小企業（72.8%）、大企業（66.7%）となり、中小企業で割合が高くなっている。
- ・男性は「役職についている」が中小企業（61.9%）、大企業（70.5%）となり、大企業で割合が高くなっている。
- ・男性は、「管理職（課長相当職＋部長相当職）」でも中小企業（37.4%）、大企業の男性（43.5%）となり、大企業で割合が高くなっている。
- ・企業規模に関わらず、女性は「役職についていない」、男性は「役職についている」が多数を占める結果となり、性別により違いが見える。
- ・女性は、中小企業では「部長相当職」が1.6%あるが、大企業では0%である。

【業種】

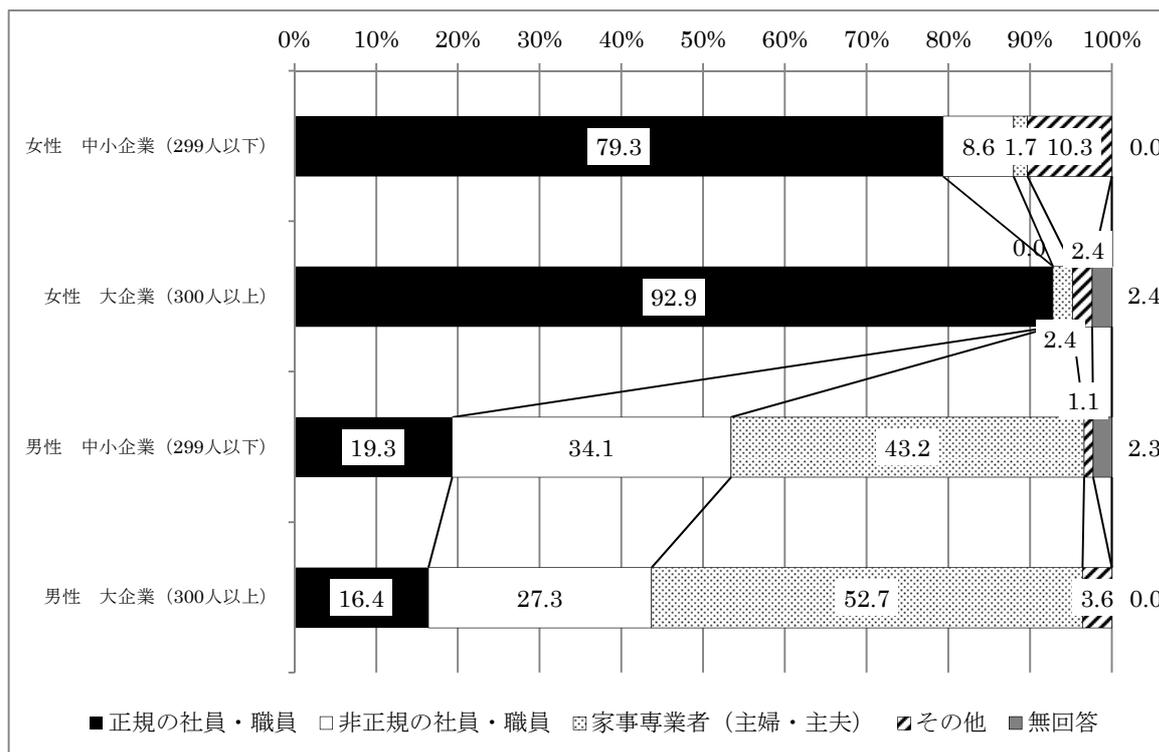


【配偶者（事実婚のパートナーを含む）の有無】



- ・女性、「いない」割合が中小企業（60.9%）、大企業（55.0%）となり、中小企業でより高い割合となっている。
- ・男性は、「いる」割合が中小企業（59.9%）、大企業（64.7%）となり、大企業でより高い割合となっている。
- ・男性は、配偶者が「いる」割合が、女性は「いない」割合がそれぞれ過半数となり、性別により違いが見られる。
- ・中小企業よりも大企業の方が、配偶者が「いる」割合が高くなっている。

【配偶者（事実婚のパートナーを含む）の職業】

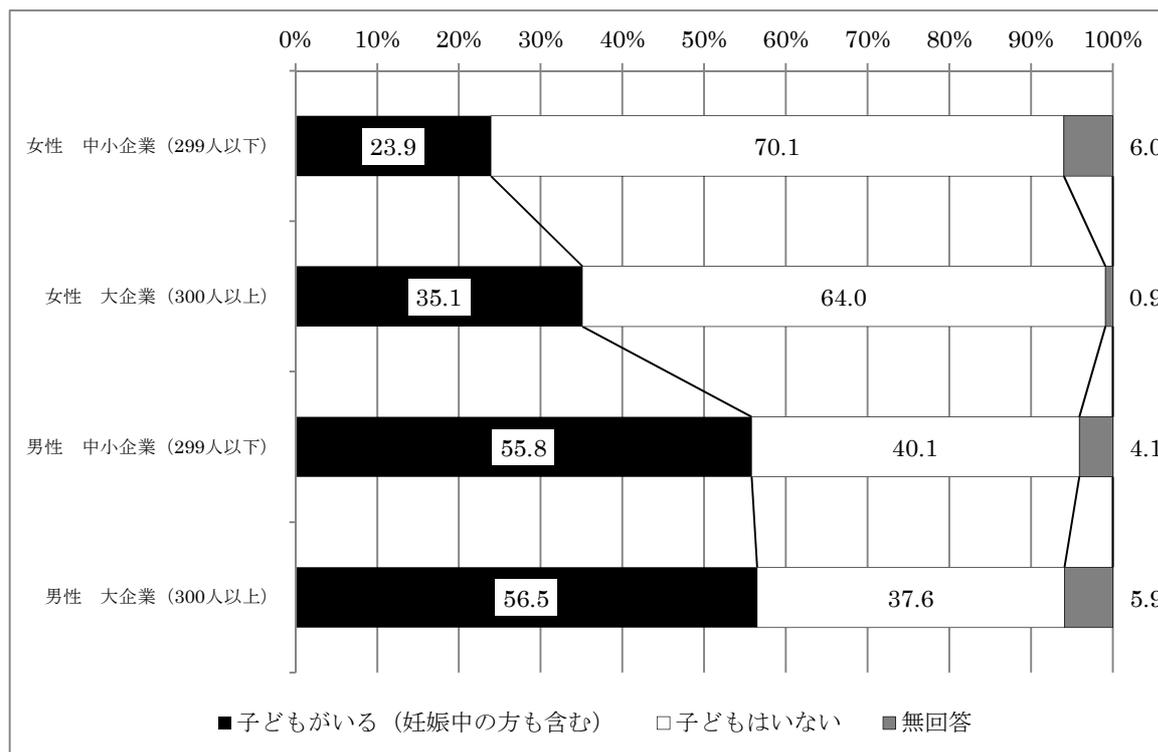


「女性 中小企業（299人以下）」=58、「女性 大企業（300人以上）」=42

「男性 中小企業（299人以下）」=88、「男性 大企業（300人以上）」=55

- ・女性は、配偶者が「正規の社員・職員」である割合が中小企業（79.3%）、大企業（92.9%）となり、大企業でより高い割合となっている。
- ・女性は、配偶者が「非正規の社員・職員」である割合が中小企業では8.6%であるが、大企業の女性では0%となっている。
- ・男性は、配偶者が「家事専業者」である割合が中小企業（43.2%）、大企業（52.7%）となり、大企業でより高い割合となっている。

【子どもの有無】



- ・女性、「子どもはいない」が中小企業（70.1%）、大企業（64.0%）となり、中小企業でより高い割合となっている。
- ・男性は、「子どもがいる」が中小企業（55.8%）、大企業（56.5%）となり、企業規模による違いは見られない。
- ・男性は、子どもが「いる」割合が過半数、女性は「いない」割合が過半数となり、性別により違いが見られた。

(2) 調査結果の概要

① 働くことについての考え方について

【働いている主な理由（問1）】

- ・女性は、「主たる生計を支えている」が中小企業（43.5%）、大企業（38.7%）と最も高くなり、中小企業で高い割合となっている。
- ・女性では、大企業より中小企業で高い割合の項目が、「働くことは当然だから」（3.5ポイント）となっている。
- ・女性では中小企業より大企業で高い割合の項目が、「社会とのつながりを持ちたい」（6.1ポイント）となっている。
- ・男性は、「主たる生計を支えている」が中小企業（75.5%）、大企業（77.6%）と最も高くなり、大企業で高い割合となっている。
- ・「主たる生計を支えている」は、男性は、女性の概ね2倍となり性別により違いがみられる。
- ・企業規模に関わらず、男性よりも女性が高い項目は、「生計を助けるため」「自分の自由になるお金を得るため」「社会とのつながりを持ちたい」「働くのは当然だから」である。

	主たる生計を支えている	生計を助けるため	自分の自由になるお金を得るため	能力を活かし可能性を広げたい	社会とのつながりを持ちたい	働くのは当然だから	その他	無回答
女性 中小企業(299人以下)	43.5	19.6	16.3	3.8	3.8	12.5	0.5	0.0
女性 大企業(300人以上)	38.7	19.8	17.1	4.5	9.9	9.0	0.9	0.0
男性 中小企業(299人以下)	75.5	2.7	5.4	4.8	2.0	8.8	0.7	0.0
男性 大企業(300人以上)	77.6	2.4	4.7	5.9	0.0	8.2	1.2	0.0

(単位：%)

【今の仕事を選んだ理由（問2）】

<上位項目>

	1位	2位	3位
女性 中小企業 (299人以下)	自分の能力や性格にあっているから 51.5%	通勤に便利だから 43.5%	安定した職業(職場)だから 41.3%
女性 大企業 (300人以上)	安定した職業(職場)だから 64.9%	自分の能力や性格にあっているから 49.5%	通勤に便利だから 38.7%
男性 中小企業 (299人以下)	自分の能力や性格にあっているから 55.8%	安定した職業(職場)だから 36.1%	自分の技術・技能を活かせるから 32.0%
男性 大企業 (300人以上)	自分の能力や性格にあっているから 58.8%	安定した職業(職場)だから 52.9%	社会的に意義のある仕事だから 27.1%

- ・女性は、上位3つの項目は、順位は違うものの「自分の能力や性格にあっているから」「通勤に便利だから」「安定した職業（職場）だから」となっている。
- ・男性は、1位「自分の能力や性格にあっているから」（中小企業55.8%、大企業58.8%）、2位「安定した職業（職場）だから」（中小企業36.1%、大企業52.9%）となっている。3位には中小企業では「自分の技術・技能を活かせるから」（32.0%）、大企業では「社会的に意義のある仕事だから」（27.1%）と回答項目が異なっている。

< 中小企業-大企業の比較 > (単位 : %)

女性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
労働時間が短いから	13.6	4.5	9.1
通勤に便利だから	43.5	38.7	4.8
職場環境、福利厚生などの条件がよいから	27.2	32.4	-5.2
社会的に意義のある仕事だから	3.3	14.4	-11.1
安定した職業(職場)だから	41.3	64.9	-23.6

男性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
自分の技術・技能を活かせるから	32.0	21.2	10.8
労働時間が短いから	12.2	3.5	8.7
通勤に便利だから	26.5	18.8	7.7
職場環境、福利厚生などの条件がよいから	16.3	21.2	-4.9
将来性のある職業(職場)だから	4.1	12.9	-8.8
社会的に意義のある仕事だから	17.7	27.1	-9.4
安定した職業(職場)だから	36.1	52.9	-16.8

※表には、概ね5ポイント以上の差がある項目を挙げている。(これ以降の表も特に注記していない場合は同様とする)

- ・女性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目が、「労働時間が短いから」(9.1ポイント)及び「通勤に便利だから」(4.8ポイント)となっている。
- ・女性では、中小企業よりも大企業で割合が高い項目は、「安定した職業(職場)だから」(23.6ポイント)、「社会的に意義のある仕事だから」(11.1ポイント)、「職場環境、福利厚生などの条件がよいから」(5.2ポイント)となっている。
- ・男性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「自分の技術・技能を活かせるから」(10.8ポイント)、「労働時間が短いから」(8.7ポイント)、「通勤に便利だから」(7.7ポイント)となっている。
- ・女性では、中小企業よりも大企業で割合が高い項目は、「安定した職業(職場)だから」(16.8ポイント)、「社会的に意義のある仕事だから」(9.4ポイント)、「将来性のある職業(職場)だから」(8.8ポイント)、「職場環境、福利厚生などの条件がよいから」(4.9ポイント)となっている。

< 性別比較 > (単位 : %)

中小企業(299人以下)	女性	男性	差
通勤に便利だから	43.5	26.5	17.0
職場環境、福利厚生などの条件がよいから	27.2	16.3	10.9
安定した職業(職場)だから	41.3	36.1	5.2
自分の能力や性格にあっているから	51.1	55.8	-4.7
自分の技術・技能を活かせるから	20.1	32.0	-11.9
今後、技術・技能を身につけることができそうだから	7.1	19.0	-11.9
社会的に意義のある仕事だから	3.3	17.7	-14.4

大企業(300人以上)	女性	男性	差
通勤に便利だから	38.7	18.8	19.9
安定した職業(職場)だから	64.9	52.9	12.0
職場環境、福利厚生などの条件がよいから	32.4	21.2	11.2
自分の能力や性格にあっているから	49.5	58.8	-9.3
将来性のある職業(職場)だから	0.9	12.9	-12.0
社会的に意義のある仕事だから	14.4	27.1	-12.7
今後、技術・技能を身につけることができそうだから	6.3	21.2	-14.9

- ・中小企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「通勤に便利だから」(17.0ポイント)、「職場環境、福利厚生などの条件がよいから」(10.9ポイント)、「安定した職業(職場)だから」(5.2ポイント)の3項目となっている。
- ・中小企業では、女性より男性で割合が高い項目は、「自分の能力や性格にあっているから」(4.7ポイント)、「自分の技術・技能を活かせるから」(11.9ポイント)、「今後、技術・技能を身につけることができそうだから」(11.9ポイント)となっている。

けることができそうだから」(11.9 ポイント)、「社会的に意義のある仕事だから」(14.4 ポイント)の4項目となっている。

- ・大企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「通勤に便利だから」(19.9 ポイント)、「安定した職業(職場)だから」(12.0 ポイント)、「職場環境、福利厚生などの条件がよいから」(11.2 ポイント)の3項目となっている。
- ・大企業では、女性より男性で割合が高い項目は、「自分の能力や性格にあっているから」(9.3 ポイント)、「将来性のある職業(職場)だから」(12.0 ポイント)、「社会的に意義のある仕事だから」(12.7 ポイント)、「今後、技術・技能を身につけることができそうだから」(14.9 ポイント)の4項目となっている。

【今後の働き方について(問3)】

- ・男女ともに「働き続けたい」が中小企業(女性75.0%、男性85.0%)、大企業(女性77.5%、男性92.9%)と最も高く、大企業で割合が高くなっている。
- ・男性より女性の方が、「働き続けたい」割合は低く、性別による違いが見られた。

【今後、どのように働き続けたいか(問4)】

※問3で「働き続けたい」と回答した人

- ・男性は、「同じ企業で管理職など、今より上の職位をめざしたい」が中小企業40.8%、大企業51.9%と最も高く、大企業で高い割合となっている。
- ・女性は、「同じ企業で同じ条件、待遇で慣れた仕事を続けたい」が中小企業46.4%、大企業43.0%と最も高く、中小企業で高い割合となっている。
- ・大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「仕事の内容、労働時間、収入などでよい条件の職場があれば転職したい」(女性10.9ポイント、男性14.5ポイント)となっている。

【働くことを辞める時期(問5)】

※問3で「適当な時期に働くことを辞める」と回答した人

<上位項目>

	1位	2位	3位
女性 中小企業 (299人以下)	妊娠・出産	結婚	
	61.4%	親の介護	自分自身や配偶者の転職
女性 大企業 (300人以上)	妊娠・出産	結婚	
	50.0%	自分自身や配偶者の転職	
男性 中小企業 (299人以下)	早期退職	親の介護	自分自身や配偶者の転職
	31.8%	13.6%	9.1%
男性 大企業 (300人以上)	早期退職	親の介護	
	50.0%	33.3%	

- ・女性は、「妊娠・出産」が中小企業61.4%、大企業50.0%と最も高く、中小企業で高い割合となっている。
- ・男性は、「早期退職」、「親の介護」が理由として挙げられ、大企業で高い割合となっている。

< 中小企業-大企業の比較 > (単位 : %)

女性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
妊娠・出産	61.4	50.0	11.4
自分自身や配偶者の転職	27.3	33.3	-6.0
結婚	27.3	33.3	-6.0

男性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
親の介護	13.6	33.3	-19.7
早期退職	31.8	50.0	-18.2

- ・女性は、中小企業より大企業で割合が高い項目は、「結婚」(6.0ポイント)及び「自分自身や配偶者の転職」(6.0ポイント)となっている。

【転居を伴う転職の打診について (問6)】

- ・女性は、「引き受けない(引き受けなかった)」が中小企業 47.3%、大企業 47.7%と最も高く、中小企業と大企業で回答に差はない。
- ・男性は、中小企業では「現時点ではわからない」が 40.8%、大企業では「引き受ける(引き受けた)」が 54.1%と最も高くなり、回答に違いが見られた。
- ・男性は、「引き受けない(引き受けなかった)」が、中小企業が 23.1%、大企業が 12.9%となり、中小企業で割合が高くなっている。

【転職を引き受ける(引き受けた)理由(問7)】

※問6で「転職を引き受ける(引き受けた)」と回答した人

< 上位項目 >

	1位	2位	3位
女性 中小企業 (299人以下)	引き受けないという 選択肢がないから 65.0%	自分が成長できる から 55.0%	新しい仕事ができる から 45.0%
女性 大企業 (300人以上)	自分が成長できるから 新しい仕事ができるから 64.3%		より大きな責任ある 仕事ができるから 42.9%
男性 中小企業 (299人以下)	自分が成長できる から 70.0%	新しい仕事ができる から 50.0%	引き受けないという 選択肢がないから 44.0%
男性 大企業 (300人以上)	自分が成長できる から 69.6%	新しい仕事ができる から 56.5%	引き受けないという 選択肢がないから 54.3%

- ・女性は、中小企業では、1位「引き受けないという選択肢がないから」、2位「自分が成長できるから」、3位「新しい仕事ができるから」となり、大企業では、1位「自分が成長できるから」及び「新しい仕事ができるから」、3位が「より大きな仕事ができるから」となり、回答に違いが見られた。
- ・男性では「自分が成長できるから」「新しい仕事ができるから」「引き受けないという選択肢がないから」の上位3項目は同じものが挙げられている。

<中小企業-大企業の比較> (単位：%)

女性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差		男性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
引き受けないという選択肢がないから	65.0	7.1	57.9		面白そうな仕事ができるから	32.0	19.6	12.4
社会的地位が向上するから	0.0	7.1	-7.1		より多くの報酬が得られるから	16.0	4.3	11.7
自分が成長できるから	55.0	64.3	-9.3		新しい仕事ができるから	50.0	56.5	-6.5
より多くの報酬が得られるから	0.0	14.3	-14.3		社会的地位が向上するから	4.0	13.0	-9.0
新しい仕事ができるから	45.0	64.3	-19.3		引き受けないという選択肢がないから	44.0	54.3	-10.3
より大きな責任のある仕事ができるから	5.0	42.9	-37.9					

- ・女性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「引き受けないという選択肢がないから」(57.9ポイント)となっている。
- ・女性では、中小企業より大企業で割合が高い項目は、「社会的地位が向上するから」(7.1ポイント)、「自分が成長できるから」(9.3ポイント)、「より多くの報酬が得られるから」(14.3ポイント)、「新しい仕事ができるから」(19.3ポイント)、「より大きな責任のある仕事ができるから」(37.9ポイント) 5つとなっている。
- ・男性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「面白そうな仕事ができるから」(12.4ポイント)、「より多くの報酬が得られるから」(11.7ポイント)の2項目となっている。
- ・男性では、中小企業よりも大企業で割合が高い項目は、「新しい仕事ができるから」(6.5ポイント)、「社会的地位が向上するから」(9.0ポイント)、「引き受けないという選択肢がないから」(10.3ポイント)の3項目となっている。

<性別比較> (単位：%)

中小企業(299人以下)	女性	男性	差
引き受けないという選択肢がないから	65.0	44.0	21.0
新しい仕事ができるから	45.0	50.0	-5.0
自分が成長できるから	55.0	70.0	-15.0
より多くの報酬が得られるから	0.0	16.0	-16.0
より大きな責任のある仕事ができるから	5.0	26.0	-21.0

大企業(300人以上)	女性	男性	差
より大きな責任のある仕事ができるから	42.9	30.4	12.5
より多くの報酬が得られるから	14.3	4.3	10.0
面白そうな仕事ができるから	28.6	19.6	9.0
新しい仕事ができるから	64.3	56.5	7.8
自分が成長できるから	64.3	69.6	-5.3
社会的地位が向上するから	7.1	13.0	-5.9
引き受けないという選択肢がないから	7.1	54.3	-47.2

- ・中小企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「引き受けないという選択肢はない」(21.0ポイント)となっている。
- ・中小企業では、女性より男性で割合が高い項目は、「新しい仕事ができるから」(5.0ポイント)、「自分が成長できるから」(15.0ポイント)、「より多くの報酬が得られるから」(16.0ポイント)、「より大きな責任のある仕事ができるから」(21.0ポイント)の4項目となっている。
- ・大企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「より大きな責任のある仕事ができるか」(12.5

ポイント)、「より多くの報酬が得られるから」(10.0ポイント)、「面白そうな仕事ができるから」(9.0ポイント)、「新しい仕事ができるから」(7.8ポイント)の4項目となっている。

- ・大企業では、女性より男性で割合が高い項目は、「自分が成長できるから」(5.3ポイント)、「社会的地位が向上するから」(5.9ポイント)、「引き受けないという選択肢がないから」(47.2ポイント)の3項目となっている。

【転勤を引き受けない(引き受けなかった)理由(問8)】

※問6で「引き受けない(引き受けなかった)」または、「現時点ではわからない」と回答した人
 <上位項目>

	1位	2位	3位
女性 中小企業 (299人以下)	生活環境を変えたくないから 51.0%	家族・友人と離れて暮らしたくないから 49.0%	家族に負担をかけるから 41.4%
女性 大企業 (300人以上)	生活環境を変えたくないから 48.4%	家族・友人と離れて暮らしたくないから 家族に負担をかけるから 40.0%	
男性 中小企業 (299人以下)	生活環境を変えたくないから 家族に負担をかけるから 50.0%		家族・友人と離れて暮らしたくないから 39.4%
男性 大企業 (300人以上)	生活環境を変えたくないから 50.0%	住み慣れた場所を離れたくないから 39.5%	家族・友人と離れて暮らしたくないから 家族に負担をかけるから 34.2%

- ・女性は、「生活環境を変えたくないから」「家族・友人と離れて暮らしたくないから」「家族に負担をかけるから」が上位3つとなっている。

- ・男性は、「生活環境を変えたくないから」「家族・友人と離れて暮らしたくないから」「家族に負担をかけるから」が上位3つとなっているが、大企業のみ、「住み慣れた場所を離れたくないから」も同率で2位となっている。

<中小企業-大企業の比較> (単位: %)

女性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差	男性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
家族・友人と離れて暮らしたくないから	49.0	40.0	9.0	家族に負担をかけるから	50.0	34.2	15.8
住み慣れた場所を離れたくないから	40.1	31.6	8.5	給与・待遇・業務内容などの魅力が感じられないから	28.7	21.1	7.6
仕事と子育てとの両立が困難になるから	21.0	26.3	-5.3	家族・友人と離れて暮らしたくないから	39.4	34.2	5.2
仕事と介護との両立が困難になるから	10.8	16.8	-6.0	仕事と介護との両立が困難になるから	14.9	21.1	-6.2

- ・女性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「家族・友人と離れて暮らしたくないから」(9ポイント)、「住み慣れた場所を離れたくないから」(8.5ポイント)の2項目となっている。

- ・女性では、中小企業よりも大企業で割合が高い項目は、「仕事と子育てとの両立が困難になるから」(5.3ポイント)、「仕事と介護との両立が困難になるから」(6.0ポイント)の2項目となっている。

- ・男性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「家族に負担をかけるから」(15.8ポイント)、「給与・待遇・業務内容などの魅力を感じられないから」(7.6ポイント)、「家族・友人と離れて暮らしたくないから」(5.2ポイント)の3項目となっている。
- ・男性では、中小企業よりも大企業で割合が高い項目は、「仕事と介護との両立が困難になるから」(6.2ポイント)となっている。

<性別比較> (単位：%)

中小企業(299人以下)	女性	男性	差
家族・友人と離れて暮らしたくないから	49.0	39.4	9.6
仕事と子育てとの両立が困難になるから	21.0	14.9	6.1
家族に負担をかけるから	41.4	50.0	-8.6
給与・待遇・業務内容などの魅力を感じられないから	17.8	28.7	-10.9

大企業(300人以上)	女性	男性	差
仕事と子育てとの両立が困難になるから	26.3	10.5	15.8
家族に負担をかけるから	40.0	34.2	5.8
家族・友人と離れて暮らしたくないから	40.0	34.2	5.8
給与・待遇・業務内容などの魅力を感じられないから	14.7	21.1	-6.4
住み慣れた場所を離れたいから	31.6	39.5	-7.9

- ・中小企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「家族・友人と離れて暮らしたくないから」(9.6ポイント)、「仕事と子育てとの両立が困難になるから」(6.1ポイント)の2項目となっている。
- ・中小企業では、女性より男性で高い項目は、「給与・待遇・業務内容などの魅力を感じられないから」(8.6ポイント)、「家族に負担をかけるから」(10.9ポイント)の2項目となっている。
- ・大企業では、「仕事と子育てとの両立が困難になるから」(15.8ポイント)、「家族に負担をかけるから」(5.8ポイント)、「家族・友人と離れて暮らしたくないから」(5.8ポイント)の3項目となっている。
- ・大企業では、「給与・待遇・業務内容などの魅力を感じられないから」(6.4ポイント)、「住み慣れた場所を離れたいから」(7.9ポイント)の2項目となっている。

② 働き続けることについて

【今の仕事を辞めたいと思ったことがあるか（問 9）】

- ・男女ともに「ある」が中小企業（女性 70.7%、男性 66.0%）、大企業（女性 68.5%、男性 51.8%）と最も高く、中小企業で割合が高くなっている。
- ・男性より女性で、「ある」割合が高くなっている。

【辞めたいと思った理由（問 10）】

※問 9 で仕事を辞めたいと思ったことが「ある」と回答した人
 <上位項目>

	1 位	2 位	3 位
女性 中小企業 (299 人以下)	職場の人間関係に不満があったから／うまくいかなかったから 54.6%	給与・待遇などに不満があるから 31.5%	能力・実績を正當に評価されない（されなかった）から 28.5%
女性 大企業 (300 人以上)	職場の人間関係に不満があったから／うまくいかなかったから 44.7%	給与・待遇などに不満があるから 34.2%	精神的に負担が大きくなったから／体調をこわしたから 25.0%
男性 中小企業 (299 人以下)	給与・待遇などに不満があるから 48.5%	職場の人間関係に不満があったから／うまくいかなかったから 37.1%	能力・実績を正當に評価されない（されなかった）から 35.1%
男性 大企業 (300 人以上)	給与・待遇などに不満があるから 36.4%	職場の人間関係に不満があったから／うまくいかなかったから 36.4%	業務内容などに不満があったから／うまくいかなかったから 34.1%

- ・女性では、1 位「職場の人間関係に不満があったから／うまくいかなかったから」、2 位「給与・待遇などに不満があるから」となっているが、3 位には、中小企業では「能力・実績を正當に評価されない（されなかった）から」が、大企業では「精神的に負担が大きくなったから／体調をこわしたから」となり回答に違いが見られた。
- ・男性では上位 2 つは「職場の人間関係に不満があったから／うまくいかなかったから」「給与・待遇などに不満があるから」となっているが、3 位には、中小企業では「能力・実績を正當に評価されない（されなかった）から」が、大企業では「業務内容などに不満があったから／うまくいかなかったから」となり回答に違いが見られた。

< 中小企業-大企業の比較 > (単位 : %)

女性	中小企業 (299 人以下)	大企業 (300 人以上)	差
職場の人間関係に不満があったから／うまくいかなかったから	54.6	44.7	9.9
業務内容などに不満があったから／うまくいかなかったから	26.2	19.7	6.5
能力・実績を正當に評価されない(されなかった)から	28.5	22.4	6.1
労働時間が長い(長かった)から／休暇が少ない(少なかった)から	16.2	10.5	5.7
現在の自分の能力では自信がないから	7.7	14.5	-6.8
過重な責任を負って苦痛だったから	9.2	17.1	-7.9
仕事と子育ての両立が困難になる(なった)から	8.5	17.1	-8.6

男性	中小企業 (299 人以下)	大企業 (300 人以上)	差
労働時間が長い(長かった)から／休暇が少ない(少なかった)から	20.6	6.8	13.8
給与・待遇などに不満があるから	48.5	36.4	12.1
過重な責任を負って苦痛だったから	20.6	11.4	9.2
現在の自分の能力では自信がないから	13.4	18.2	-4.8
身体的に負担が大きくなったから／体調をこわしたから	5.2	11.4	-6.2

- ・女性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「職場の人間関係に不満があったから／うまくいかなかったから」(9.9 ポイント)、「業務内容などに不満があったから／うまくいかなかったから」(6.5 ポイント)、「能力・実績を正當に評価されない(されなかった)から」(6.1 ポイント)、「労働時間が長い(長かった)から／休暇が少ない(少なかった)から」(5.7 ポイント)の4項目となっている。
- ・女性では、中小企業より大企業で割合が高い項目は、「現在の自分の能力では自信がないから」(6.8 ポイント)、「過重な責任を負って苦痛だったから」(7.9 ポイント)、「仕事と子育ての両立が困難になる(なった)から」(8.6 ポイント)の3項目となっている。
- ・男性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「労働時間が長い(長かった)から／休暇が少ない(少なかった)から」(13.8 ポイント)、「給与・待遇などに不満があるから」(12.1 ポイント)、「過重な責任を負って苦痛だったから」(9.2 ポイント)の3項目となっている。
- ・男性では、中小企業より大企業で割合が高い項目は、「現在の自分の能力では自信がないから」(4.8 ポイント)、「身体的に負担が大きくなったから／体調をこわしたから」(6.2 ポイント)の2項目となっている。

< 性別比較 > (単位 : %)

中小企業(299 人以下)	女性	男性	差
職場の人間関係に不満があったから／うまくいかなかったから	54.6	37.1	17.5
結婚するから(したから)	6.9	0.0	6.9
仕事と子育ての両立が困難になる(なった)から	8.5	2.1	6.4
現在の自分の能力では自信がないから	7.7	13.4	-5.7
能力・実績を正當に評価されない(されなかった)から	28.5	35.1	-6.6
過重な責任を負って苦痛だったから	9.2	20.6	-11.4
給与・待遇などに不満があるから	31.5	48.5	-17.0

大企業(300 人以上)	女性	男性	差
仕事と子育ての両立が困難になる(なった)から	17.1	0.0	17.1
職場の人間関係に不満があったから／うまくいかなかったから	44.7	36.4	8.3
過重な責任を負って苦痛だったから	17.1	11.4	5.7
結婚するから(したから)	5.3	0.0	5.3
妊娠・出産するから(したから)	5.3	0.0	5.3
能力・実績を正當に評価されない(されなかった)から	22.4	31.8	-9.4
業務内容などに不満があったから／うまくいかなかったから	19.7	34.1	-14.4

- ・中小企業では、男性よりも女性で割合が高い項目は、「職場の人間関係に不満があったから／うまくいかなかったから」(17.5 ポイント)、「結婚するから(したから)」(6.9 ポイント)、「仕事

と子育ての両立が困難になる（なった）から」（6.4ポイント）の3項目となっている。

- ・中小企業では、女性より男性で割合が高い項目は、「現在の自分の能力では自信がないから」（5.7ポイント）、「能力・実績を正当に評価されない（されなかった）から」（6.6ポイント）、「過重な責任を負って苦痛だったから」（11.4ポイント）、「給与・待遇などに不満があるから」（17.0ポイント）の4項目となっている。
- ・大企業では、男性よりも女性で割合が高い項目は、「仕事と子育ての両立が困難になる（なった）から」（17.1ポイント）、「職場の人間関係に不満があったから／うまくいかなかったから」（8.3ポイント）、「過重な責任を負って苦痛だったから」（5.7ポイント）、「結婚するから（したから）」（5.3ポイント）、「妊娠・出産するから（したから）」（5.3ポイント）の5項目となっている。
- ・大企業では、女性より男性で割合が高い項目は、「能力・実績を正当に評価されない（されなかった）から」（9.4ポイント）、「業務内容などに不満があったから／うまくいかなかったから」（14.4ポイント）の2項目となっている。

【辞めたいと思ったが、仕事を続けてこられた理由（問11）】

※問9で仕事を辞めたいと思ったことが「ある」と回答した人

<上位項目>

	1位	2位	3位
女性 中小企業 (299人以下)	生計を支えるため 73.1%	職場内で上司や同僚など信頼して相談できる相手がいたから 29.2%	家族の支えがあったから 26.2%
女性 大企業 (300人以上)	生計を支えるため 59.2%	職場内で上司や同僚など信頼して相談できる相手がいたから 38.2%	社会とのつながりを持ち続けたいから 31.6%
男性 中小企業 (299人以下)	生計を支えるため 73.2%	家族を養うため 44.3%	自分の成長のため 23.7%
男性 大企業 (300人以上)	生計を支えるため 70.5%	自分の成長のため 54.5%	家族を養うため 36.4%

- ・女性では、1位「生計を支えるため」2位「職場内で上司や同僚など信頼して相談できる相手がいたから」となっているが、3位は、中小企業では、「家族の支えがあったから」大企業では、「社会とのつながりを持ち続けたいから」となり、回答に違いが見られた。
- ・男性では、企業規模に関わらず、1位は「生計を支えるため」は同じであるが、中小企業では、2位「家族を養うため」3位「自分の成長のため」となり、大企業では2位「自分の成長のため」3位「家族を養うため」と2位と3位が逆転している。

<中小企業-大企業の比較> (単位：%)

女性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
家族を養うため	18.5	2.6	15.9
生計を支えるため	73.1	59.2	13.9
職場外で友人など信頼して相談できる相手がいたから	22.3	14.5	7.8
自分の成長のため	16.2	23.7	-7.5
職場内で上司や同僚など信頼して相談できる相手がいたから	29.2	38.2	-9.0
子育てや介護についての会社の制度を利用できたから	0.8	10.5	-9.7
社会とのつながりを持ち続けたいから	18.5	31.6	-13.1

男性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
家族の支えがあったから	19.6	11.4	8.2
家族を養うため	44.3	36.4	7.9
専門家や相談機関などで相談できたから	0.0	6.8	-6.8
自分の能力	9.3	20.5	-11.2
自分の成長のため	23.7	54.5	-30.8

- ・女性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「家族を養うため」(15.9ポイント)、「生計を支えるため」(13.9ポイント)、「職場外で友人など信頼して相談できる相手がいたから」(7.8ポイント)の3項目となっている。
- ・女性では、中企業よりも大企業で割合が高い項目は、「自分の成長のため」(7.5ポイント)、「職場内で上司や同僚など信頼して相談できる相手がいたから」(9.0ポイント)、「子育てや介護についての会社の制度を利用できたから」(9.7ポイント)、「社会とのつながりを持ち続けたいから」(13.1ポイント)の4項目となっている。
- ・男性は、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「家族の支えがあったから」(8.2ポイント)、「家族を養うため」(7.9ポイント)の2項目となっている。
- ・男性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「専門家や相談機関などで相談できたか

ら」(6.8ポイント)、「自分の能力」(11.2ポイント)、「自分の成長のため」(30.8ポイント)の3項目となっている。

<性別比較> (単位：%)

中小企業(299人以下)	女性	男性	差
職場外で友人など信頼して相談できる相手がいたから	22.3	8.2	14.1
職場内で上司や同僚など信頼して相談できる相手がいたから	29.2	18.6	10.6
社会とのつながりを持ち続けたいから	18.5	8.2	10.3
家族の支えがあったから	26.2	19.6	6.6
自分の成長のため	16.2	23.7	-7.5
家族を養うため	18.5	44.3	-25.8

大企業(300人以上)	女性	男性	差
社会とのつながりを持ち続けたいから	31.6	9.1	22.5
職場内で上司や同僚など信頼して相談できる相手がいたから	38.2	18.2	20.0
家族の支えがあったから	27.6	11.4	16.2
子育てや介護についての会社の制度を利用できたから	10.5	0.0	10.5
職場外で友人など信頼して相談できる相手がいたから	14.5	6.8	7.7
専門家や相談機関などで相談できたから	1.3	6.8	-5.5
自分の能力	10.5	20.5	-10.0
生計を支えるため	59.2	70.5	-11.3
自分の成長のため	23.7	54.5	-30.8
家族を養うため	2.6	36.4	-33.8

- ・中小企業では、男性よりも女性で割合が高い項目は、「職場外で友人など信頼して相談できる相手がいたから」(14.1ポイント)、「職場内で上司や同僚など信頼して相談できる相手がいたから」(10.6ポイント)、「社会とのつながりを持ち続けたいから」(10.3ポイント)、「家族の支えがあったから」(6.6ポイント)の4項目となっている。
- ・中小企業では、女性よりも男性で割合が高い項目は、「自分の成長のため」(7.5ポイント)、「家族を養うため」(25.8ポイント)の2項目となっている。
- ・大企業では、男性よりも女性で割合が高い項目は、「社会とのつながりを持ち続けたいから」(22.5ポイント)、「職場内で上司や同僚など信頼して相談できる相手がいたから」(20.0ポイント)、「家族の支えがあったから」(16.2ポイント)、「子育てや介護についての会社の制度を利用できたから」(10.5ポイント)、「職場外で友人など信頼して相談できる相手がいたから」(7.7ポイント)、5つとなっている。
- ・大企業では、女性よりも男性で割合が高い項目は、「専門家や相談機関などで相談できたから」(5.5ポイント)、「自分の能力」(10.0ポイント)、「生計を支えるため」(11.3ポイント)、「自分の成長のため」(30.8ポイント)、「家族を養うため」(33.8ポイント)の5項目となっている。

【男女が共に働き続けようと思うとき、企業で進めると効果的だと思う制度・取組み（問12）】

人事制度・人事評価・登用・育成

<中小企業-大企業の比較>

	1位	2位	3位
女性 中小企業 (299人以下)	再雇用制度 47.8%	評価基準の明確化 44.6%	在宅勤務制度 40.8%
女性 大企業 (300人以上)	評価基準の明確化 44.1%	知識・技術習得のための援助や人材育成制度 41.4%	在宅勤務制度 40.5%
男性 中小企業 (299人以下)	評価基準の明確化 43.5%	再雇用制度 39.5%	雇用形態転換制度 36.1%
男性 大企業 (300人以上)	地域限定勤務制度 43.5%	在宅勤務制度 41.2%	再雇用制度 41.2%

- ・女性では、中小企業では、1位が「再雇用制度」、2位が「評価基準の明確化」、3位が「在宅勤務制度」となり、大企業では、1位が「評価基準の明確化」2位が「知識・技術習得のための援助や人材育成制度」、3位が「在宅勤務制度」となり、回答に違いが見られる。
- ・男性では、中小企業では、1位が「評価基準の明確化」、2位が「再雇用制度」、3位が「雇用形態転換制度」となり、大企業では、1位が「地域限定勤務制度」2位が「在宅勤務制度」、3位が「再雇用制度」となり、回答に違いが見られる。

<中小企業-大企業の比較>（単位：％）

女性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
正規社員登用制度	40.8	33.3	7.5
再雇用制度	47.8	40.5	7.3
知識・技術習得のための援助や人材育成制度	35.9	41.4	-5.5
地域限定勤務制度	20.7	27.0	-6.3

男性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
評価基準の明確化	43.5	29.4	14.1
正規社員登用制度	35.4	28.2	7.2
年功的な処遇から、能力・成果に応じた処遇への転換	27.2	22.4	4.8
知識・技術習得のための援助や人材育成制度	31.3	37.6	-6.3
在宅勤務制度	34.7	41.2	-6.5
地域限定勤務制度	30.6	43.5	-12.9

- ・女性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「正規社員登用制度」（7.5ポイント）、「再雇用制度」（7.3ポイント）の2項目となっている。
- ・女性では、中企業よりも大企業で割合が高い項目は、「知識・技術習得のための援助や人材育成制度」（5.5ポイント）、「地域限定勤務制度」（6.3ポイント）の2項目となっている。
- ・男性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「評価基準の明確化」（14.1ポイント）、「正規社員登用制度」（7.2ポイント）、「年功的な処遇から、能力・成果に応じた処遇への転換」（4.8ポイント）の3項目となっている。
- ・男性では、中企業よりも大企業で割合が高い項目は、「知識・技術習得のための援助や人材育成制度」（6.3ポイント）、「在宅勤務制度」（6.5ポイント）、「地域限定勤務制度」（12.9ポイント）の3項目となっている。

<性別比較> (単位：%)

中小企業(299人以下)	女性	男性	差
再雇用制度	47.8	39.5	8.3
在宅勤務制度	40.8	34.7	6.1
正規社員登用制度	40.8	35.4	5.4
雇用形態転換制度	30.4	36.1	-5.7
地域限定勤務制度	20.7	30.6	-9.9

大企業(300人以上)	女性	男性	差
評価基準の明確化	44.1	29.4	14.7
正規社員登用制度	33.3	28.2	5.1
雇用形態転換制度	32.4	40.0	-7.6
地域限定勤務制度	27.0	43.5	-16.5

- ・ 中小企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「再雇用制度」(8.3ポイント)、「在宅勤務制度」(6.1ポイント)、「正規社員登用制度」(5.4ポイント)の3項目となっている。
- ・ 中小企業では、女性よりも男性で割合が高い項目は、「雇用形態転換制度」(5.7ポイント)、「地域限定勤務制度」(9.9ポイント)の2項目となっている。
- ・ 大企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「評価基準の明確化」(14.7ポイント)、「正規社員登用制度」(5.1ポイント)の2項目となっている。
- ・ 大企業では、女性よりも男性で割合が高い項目は、「雇用形態転換制度」(7.6ポイント)、「地域限定勤務制度」(16.5ポイント)の2項目となっている。

ワーク・ライフ・バランス支援

<上位項目>

	1位	2位	3位
女性 中小企業 (299人以下)	出産・育児・介護 のための休暇制 度 75.5%	出産・育児・介護 のための短時間 勤務制度 74.5%	長時間労働の是 正と有給休暇取 得の奨励 55.4%
女性 大企業 (300人以上)	出産・育児・介護 のための短時間 勤務制度 75.7%	出産・育児・介護 のための休暇制 度 68.5%	両立支援のため の福利厚生制度 の充実 57.7%
男性 中小企業 (299人以下)	出産・育児・介護 のための休暇制 度 69.4%	出産・育児・介護 のための短時間 勤務制度 64.6%	長時間労働の是 正と有給休暇取 得の奨励 50.3%
男性 大企業 (300人以上)	出産・育児・介護 のための休暇制 度 75.3%	出産・育児・介護 のための短時間 勤務制度 67.1%	長時間労働の是 正と有給休暇取 得の奨励 58.8%

- ・女性では、1位2位は「出産・育児・介護のための休暇制度」「出産・育児・介護のための短時間勤務制度」、3位は中小企業では「長時間労働の是正と有給休暇取得の奨励」、大企業では「両立支援のための福利厚生制度の充実」となり、回答に違いが見られる。
- ・男性では、上位3つは「出産・育児・介護のための休暇制度」「出産・育児・介護のための短時間勤務制度」「長時間労働の是正と有給休暇取得の奨励」となっている。

<中小企業-大企業の比較> (単位: %)

女性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
子育て期間中に利用できる制度に 関する情報提供・相談	37.0	27.9	9.1
出産・育児・介護のための休暇制 度	75.5	68.5	7.0
配偶者の転勤に配慮した異動	41.8	46.8	-5.0
両立支援のための福利厚生制度 の充実	50.0	57.7	-7.7
男性の育児・介護休業取得の奨励	40.8	49.5	-8.7

男性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
両立支援のための福利厚生 制度の充実	49.7	44.7	5.0
出産・育児・介護のための休 暇制度	69.4	75.3	-5.9
長時間労働の是正と有給休 暇取得の奨励	50.3	58.8	-8.5
配偶者の転勤に配慮した異 動	30.6	51.8	-21.2

- ・女性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「子育て期間中に利用できる制度に関する情報提供・相談」(9.1ポイント)、「出産・育児・介護のための休暇制度」(7.0ポイント)の2項目となっている。
- ・女性では、中小企業よりも大企業で割合が高い項目は、「配偶者の転勤に配慮した異動」(5.0ポイント)、「両立支援のための福利厚生制度の充実」(7.7ポイント)、「男性の育児・介護休業取得の奨励」(8.7ポイント)の3項目となっている。
- ・男性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「両立支援のための福利厚生制度の充実」(5.0ポイント)となっている。
- ・男性では、中小企業よりも大企業で割合が高い項目は、「出産・育児・介護のための休暇制度」(5.9ポイント)、「長時間労働の是正と有給休暇取得の奨励」(8.5ポイント)、「配偶者の転勤に配慮した異動」(21.2ポイント)の3項目となっている。

<性別比較> (単位：%)

中小企業(299人以下)	女性	男性	差
配偶者の転勤に配慮した異動	41.8	30.6	11.2
出産・育児・介護のための短時間勤務制度	74.5	64.6	9.9
出産・育児・介護のための休暇制度	75.5	69.4	6.1
長時間労働の是正と有給休暇取得の奨励	55.4	50.3	5.1
男性の育児・介護休業取得の奨励	40.8	46.3	-5.5

大企業(300人以上)	女性	男性	差
両立支援のための福利厚生制度の充実	57.7	44.7	13.0
出産・育児・介護のための短時間勤務制度	75.7	67.1	8.6
子育て期間中に利用できる制度に関する情報提供・相談	27.9	32.9	-5.0
配偶者の転勤に配慮した異動	46.8	51.8	-5.0
長時間労働の是正と有給休暇取得の奨励	53.2	58.8	-5.6
出産・育児・介護のための休暇制度	68.5	75.3	-6.8

- ・ 中小企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「配偶者の転勤に配慮した異動」(11.2ポイント)、「出産・育児・介護のための短時間勤務制度」(9.9ポイント)、「出産・育児・介護のための休暇制度」(6.1ポイント)、「長時間労働の是正と有給休暇取得の奨励」(5.1ポイント)の4項目となっている。
- ・ 中小企業では、女性より男性で割合が高い項目は、「男性の育児・介護休業取得の奨励」(5.5ポイント)と1つとなっている。
- ・ 大企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「両立支援のための福利厚生制度の充実」(13.0ポイント)、「出産・育児・介護のための短時間勤務制度」(8.6ポイント)の2項目となっている。
- ・ 大企業では、女性より男性で割合が高い項目は、「子育て期間中に利用できる制度に関する情報提供・相談」(5.0ポイント)、「配偶者の転勤に配慮した異動」(5.0ポイント)、「長時間労働の是正と有給休暇取得の奨励」(5.6ポイント)、「出産・育児・介護のための休暇制度」(6.8ポイント)の4項目となっている。

③ 管理職になることについて

【管理職になることで実現できると思うこと（問13）】

<上位項目>

	1位	2位	3位
女性 中小企業 (299人以下)	報酬が上がる	責任ある仕事を任される	自分自身のスキル・経験が上がる
	61.4%	56.5%	52.7%
女性 大企業 (300人以上)	報酬が上がる	自分自身のスキル・経験が上がる	責任ある仕事を任される
	73.0%	58.6%	57.7%
男性 中小企業 (299人以下)	責任ある仕事を任される	裁量範囲が広がる、組織の方針など重要な決定に関わることができる	報酬が上がる
	71.4%	70.7%	66.7%
男性 大企業 (300人以上)	責任ある仕事を任される	裁量範囲が広がる、組織の方針など重要な決定に関わることができる	報酬が上がる
	69.4%	68.2%	64.7%

- ・女性では、1位に「報酬が上がる」となり、中小企業では2位「責任ある仕事を任される」、3位「自分自身のスキル・経験が上がる」となり、大企業では2位「自分自身のスキル・経験が上がる」、3位「責任ある仕事を任される」が中小企業とは2位と3位が逆になっているものの、上位の3つは同じ項目となっている。
- ・男性では、上位3つは「責任ある仕事を任される」「裁量範囲が広がる、組織の方針など重要な決定に関わることができる」「報酬が上がる」の3項目となっている。

<中小企業-大企業の比較> (単位：%)

女性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
新しい仕事に挑戦しやすくなる	25.0	16.2	8.8
裁量範囲が広がる、組織の方針など重要な決定に関わることができる	43.5	48.6	-5.1
自分自身のスキル・経験が上がる	52.7	58.6	-5.9
報酬が上がる	61.4	73.0	-11.6

男性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
社会的地位があがる	36.1	23.5	12.6
タクシーや接待など会社のお金を使えるようになる	6.1	0.0	6.1
チームを率いる楽しさを感じる	26.5	34.1	-7.6
人脈が広がる	38.1	45.9	-7.8
自分自身のスキル・経験が上がる	51.0	63.5	-12.5

- ・女性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「新しい仕事に挑戦しやすくなる」(8.8ポイント)となっている。
- ・女性では、中小企業より大企業で割合が高い項目は、「裁量範囲が広がる、組織の方針など重要な決定に関わることができる」(5.1ポイント)、「自分自身のスキル・経験が上がる」(5.9ポイント)、「報酬が上がる」(11.6ポイント)の3項目となっている。
- ・男性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「社会的地位があがる」(12.6ポイント)、「タクシーや接待など会社のお金を使えるようになる」(6.1ポイント)の2項目となっている。
- ・男性では、中小企業より大企業で割合が高い項目は、「チームを率いる楽しさを感じる」(7.6ポイント)、「人脈が広がる」(7.8ポイント)、「自分自身のスキル・経験が上がる」(12.5ポイント)の3項目となっている。

<性別比較> (単位：%)

中小企業(299人以下)	女性	男性	差
報酬が上がる	61.4	66.7	-5.3
人脈が広がる	30.4	38.1	-7.7
部下の成長を実感できる	25.5	36.1	-10.6
社会的地位があがる	24.5	36.1	-11.6
得ることができる情報量が増える	42.9	55.1	-12.2
責任ある仕事を任される	56.5	71.4	-14.9
裁量範囲が広がる、組織の方針など重要な決定に関わることができる	43.5	70.7	-27.2

大企業(300人以上)	女性	男性	差
報酬が上がる	73.0	64.7	8.3
自分のために自由に使えるお金が増える	13.5	7.1	6.4
自分自身のスキル・経験が上がる	58.6	63.5	-4.9
新しい仕事に挑戦しやすくなる	16.2	24.7	-8.5
部下の成長を実感できる	26.1	35.3	-9.2
得ることができる情報量が増える	46.8	57.6	-10.8
責任ある仕事を任される	57.7	69.4	-11.7
チームを率いる楽しさを感じる	19.8	34.1	-14.3
裁量範囲が広がる、組織の方針など重要な決定に関わることができる	48.6	68.2	-19.6
人脈が広がる	29.7	45.9	-16.2

- ・ 中小企業では、女性より男性で割合が高い項目は、「報酬が上がる」(5.3 ポイント)、「人脈が広がる」(7.7 ポイント)、「部下の成長を実感できる」(10.6 ポイント)、「社会的地位があがる」(11.6 ポイント)、「得ることができる情報量が増える」(12.2 ポイント)、「責任ある仕事を任される」(14.9 ポイント)、「裁量範囲が広がる、組織の方針など重要な決定に関わることができる」(27.2 ポイント) の 7 項目となっている。
- ・ 大企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「報酬が上がる」(8.3 ポイント)、「自分のために自由に使えるお金が増える」(6.4 ポイント) の 2 項目となっている。
- ・ 大企業では、女性より男性で割合が高い項目は、「自分自身のスキル・経験が上がる」(4.9 ポイント)、「新しい仕事に挑戦しやすくなる」(8.5 ポイント)、「部下の成長を実感できる」(9.2 ポイント)、「得ることができる情報量が増える」(10.8 ポイント)、「責任ある仕事を任される」(11.7 ポイント)、「チームを率いる楽しさを感じる」(14.3 ポイント)、「裁量範囲が広がる、組織の方針など重要な決定に関わることができる」(ポイント)、「16.2」(ポイント) の 8 項目となっている。

【管理職になると支障が生じる可能性があると思うもの（問 14）】

<上位項目>

	1位	2位	3位
女性 中小企業 (299人以下)	自分のために費やす時間 62.5%	家族(配偶者・子ども・親)と過ごす時間 54.9%	妊娠・出産、子育てなどの家族計画 29.3%
女性 大企業 (300人以上)	家族(配偶者・子ども・親)と過ごす時間 73.0%	自分のために費やす時間 54.1%	妊娠・出産、子育てなどの家族計画 44.1%
男性 中小企業 (299人以下)	自分のために費やす時間 50.3%	家族(配偶者・子ども・親)と過ごす時間 49.7%	自分らしさ 30.6%
男性 大企業 (300人以上)	自分のために費やす時間 57.6%	家族(配偶者・子ども・親)と過ごす時間 45.9%	健康の維持、健康づくり 31.8%

- ・女性は、上位 3 つは「自分のために費やす時間」「家族（配偶者・子ども・親）と過ごす時間」「妊娠・出産、子育てなどの家族計画」と同じ項目であるが、中小企業では 1 位が「自分のために費やす時間」、2 位が「家族（配偶者・子ども・親）と過ごす時間」となるが、大企業では 1 位と 2 位が逆になっている。
- ・男性は、1 位「自分のために費やす時間」、2 位「家族（配偶者・子ども・親）と過ごす時間」となっているが、3 位は中小企業では「自分らしさ」、大企業では「健康の維持、健康づくり」となり回答に違いが見られる。

<中小企業-大企業の比較>（単位：％）

女性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
お金(交際費の増大など)	20.7	9.9	10.8
自分のために費やす時間	62.5	54.1	8.4
食生活・食事	19.6	14.4	5.2
同僚との関係	21.2	16.2	5.0
婚期・異性との出会い	7.6	15.3	-7.7
家族(配偶者・子ども・親)との関係	22.3	33.3	-11.0
妊娠・出産、子育てなどの家族計画	29.3	44.1	-14.8
家族(配偶者・子ども・親)と過ごす時間	54.9	73.0	-18.1

男性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
自分らしさ	30.6	18.8	11.8
食生活・食事	17.7	11.8	5.9
同僚との関係	19.0	14.1	4.9
自分のために費やす時間	50.3	57.6	-7.3
健康の維持、健康づくり	24.5	31.8	-7.3

- ・女性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「お金（交際費の増大など）」（10.8 ポイント）、「自分のために費やす時間」（8.4 ポイント）、「食生活・食事」（5.2 ポイント）、「同僚との関係」（5.0 ポイント）の 4 項目となっている。
- ・女性では、中小企業よりも大企業で割合が高い項目は、「婚期・異性との出会い」（7.7 ポイント）、「家族（配偶者・子ども・親）との関係」（11.0 ポイント）、「妊娠・出産、子育てなどの家族計画」（14.8 ポイント）、「家族（配偶者・子ども・親）と過ごす時間」（18.1 ポイント）の 4 項目となっている。
- ・男性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「自分らしさ」（11.8 ポイント）、「食生活・食事」（5.9 ポイント）、「同僚との関係」（4.9 ポイント）の 3 項目となっている。
- ・男性では、中小企業よりも大企業で割合が高い項目は、「自分のために費やす時間」（7.3 ポイント）、「健康の維持、健康づくり」（7.3 ポイント）の 2 項目となっている。

<性別比較> (単位：%)

中小企業(299人以下)	女性	男性	差
妊娠・出産、子育てなどの家族計画	29.3	11.6	17.7
自分のために費やす時間	62.5	50.3	12.2
家族(配偶者・子ども・親)との関係	22.3	15.6	6.7
家族(配偶者・子ども・親)と過ごす時間	54.9	49.7	5.2
自分らしさ	18.5	30.6	-12.1

大企業(300人以上)	女性	男性	差
妊娠・出産、子育てなどの家族計画	44.1	8.2	35.9
家族(配偶者・子ども・親)と過ごす時間	73.0	45.9	27.1
家族(配偶者・子ども・親)との関係	33.3	15.3	18.0
婚期・異性との出会い	15.3	5.9	9.4
健康の維持、健康づくり	20.7	31.8	-11.1
お金(交際費の増大など)	9.9	21.2	-11.3

- ・ 中小企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「妊娠・出産、子育てなどの家族計画」(17.7ポイント)、「自分のために費やす時間」(12.2ポイント)、「家族(配偶者・子ども・親)との関係」(6.7ポイント)、「家族(配偶者・子ども・親)と過ごす時間」(5.2ポイント)の4項目となっている。
- ・ 中小企業では、女性よりも男性で割合が高い項目は、「自分らしさ」(12.1ポイント)となっている。
- ・ 大企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「妊娠・出産、子育てなどの家族計画」(35.9ポイント)、「家族(配偶者・子ども・親)と過ごす時間」(27.1ポイント)、「家族(配偶者・子ども・親)との関係」(18.0ポイント)、「婚期・異性との出会い」(9.4ポイント)の4項目となっている。
- ・ 大企業では、女性よりも男性で割合が高い項目は、「健康の維持、健康づくり」(11.1ポイント)「お金(交際費の増大など)」(11.3ポイント)の2項目となっている。

【管理職になることを進められたら引き受けるかどうか（問 15）】

- ・女性は、「引き受けない（引き受けなかった）」が中小企業 37.0%、大企業 39.6%と最も高くなり、中小企業と大企業で差はない。
- ・男性は、「引き受ける（引き受けた）」が中小企業 71.4%、大企業 82.4%となり最も高い割合となるが、大企業で割合が高くなっている。
- ・「現時点ではわからない」が、中小企業は 21.1%、大企業は 7.1%となるが、中小企業で割合が高くなっている。

【管理職を引き受ける（引き受けた）理由（問 16）】

※問 15 で管理職を「引き受ける（引き受けた）」と回答した人

<上位項目>

	1位	2位	3位
女性 中小企業 (299人以下)	自分が成長できるから 61.4%	より多くの報酬を得られるから 40.9%	引き受けないという選択肢がないから 31.8%
女性 大企業 (300人以上)	自分が成長できるから 65.5%	より大きな責任のある仕事ができるから 41.4%	より多くの報酬を得られるから 34.5%
男性 中小企業 (299人以下)	自分が成長できるから 59.0%	より大きな責任のある仕事ができるから より多くの報酬を得られるから 39.0%	
男性 大企業 (300人以上)	自分が成長できるから 71.4%	より大きな責任のある仕事ができるから 50.0%	より多くの報酬を得られるから 42.9%

- ・女性は、1位「自分が成長できるから」となり、中小企業では2位「より多くの報酬を得られるから」、3位「引き受けないという選択肢がないから」、大企業では2位が「より大きな責任のある仕事ができるから」及び「より多くの報酬を得られるから」となり、回答に違いが見られた。
- ・男性は上位3つが「自分が成長できるから」「より大きな責任のある仕事ができるから」「より多くの報酬を得られるから」と同じ項目となっている。

<中小企業-大企業の比較>（単位：％）

女性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
自分のペースで仕事ができ、時間が自由になるから	11.4	0.0	11.4
より多くの報酬を得られるから	40.9	34.5	6.4
社会的地位が向上するから	22.7	31.0	-8.3
より大きな責任のある仕事ができるから	29.5	41.4	-11.9
新しい仕事ができるから	9.1	31.0	-21.9

男性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
引き受けないという選択肢がないから	36.2	30.0	6.2
面白そうな仕事ができるから	9.5	15.7	-6.2
より大きな責任のある仕事ができるから	39.0	50.0	-11.0
自分が成長できるから	59.0	71.4	-12.4

- ・女性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「自分のペースで仕事ができ、時間が自由になるから」（11.4ポイント）、「より多くの報酬を得られるから」（6.4ポイント）の2項目となっている。
- ・女性では、中小企業よりも大企業で割合が高い項目は、「社会的地位が向上するから」（8.3ポイント）、「より大きな責任のある仕事ができるから」（11.9ポイント）、「新しい仕事ができるから」

(21.9 ポイント) の 3 項目となっている。

- ・男性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「引き受けないという選択肢がないから」(6.2 ポイント) となっている。
- ・男性では、中小企業よりも大企業で割合が高い項目は、「面白そうな仕事ができるから」(6.2 ポイント)、「より大きな責任のある仕事ができるから」(11.0 ポイント)、「自分が成長できるから」(12.4 ポイント) の 3 項目となっている。

<性別比較> (単位：%)

中小企業(299人以下)	女性	男性	差
自分のペースで仕事ができ、時間が自由になるから	11.4	5.7	5.7
より大きな責任のある仕事ができるから	29.5	39.0	-9.5
新しい仕事ができるから	9.1	20.0	-10.9

大企業(300人以上)	女性	男性	差
新しい仕事ができるから	31.0	20.0	11.0
自分が成長できるから	65.5	71.4	-5.9
自分のペースで仕事ができ、時間が自由になるから	0.0	7.1	-7.1
より多くの報酬を得られるから	34.5	42.9	-8.4
より大きな責任のある仕事ができるから	41.4	50.0	-8.6

- ・中小企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「自分のペースで仕事ができ、時間が自由になるから」(5.7 ポイント) となっている。
- ・中小企業では、女性より男性で割合が高い項目は、「より大きな責任のある仕事ができるから」(9.5 ポイント)、「新しい仕事ができるから」(10.9 ポイント) の 2 項目となっている。
- ・大企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「新しい仕事ができるから」(11.0 ポイント) となっている。
- ・大企業では、女性より男性で割合が高い項目は、「自分が成長できるから」(5.9 ポイント)、「自分のペースで仕事ができ、時間が自由になるから」(7.1 ポイント)、「より多くの報酬を得られるから」(8.4 ポイント)、「より大きな責任のある仕事ができるから」(8.6 ポイント) の 4 項目となっている。

【管理職を引き受けない（引き受けなかった）、または、現時点ではわからない理由（問 17）】

※問 15 で管理職を「引き受けない（引き受けなかった）」または「現時点ではわからない」と回答した人

<上位項目>

	1位	2位	3位
女性 中小企業 (299人以下)	現在の自分の能力では自信がないから 61.9%	過重な責任を負いたくないから 43.3%	仕事と家庭の両立が困難だから 37.3%
女性 大企業 (300人以上)	現在の自分の能力では自信がないから 64.2%	過重な責任を負いたくないから 46.9%	仕事と家庭の両立が困難だから 43.2%
男性 中小企業 (299人以下)	現在の自分の能力では自信がないから 78.6%	過重な責任を負いたくないから 50.0%	給与・労働条件・業務内容などの魅力が感じられないから 31.0%
男性 大企業 (300人以上)	現在の自分の能力では自信がないから 50.0%	給与・労働条件・業務内容などの魅力が感じられないから 28.6%	過重な責任を負いたくないから 21.4%

- ・女性では「現在の自分の能力では自信がないから」「過重な責任を負いたくないから」「仕事と家庭の両立が困難だから」が上位項目となっている。
- ・男性では、1位が「現在の自分の能力では自信がないから」となり、中小企業では2位に「過重な責任を負いたくないから」、3位に「給与・労働条件・業務内容などの魅力が感じられないから」となり、大企業では2位と3位が逆になっているが、上位3つは同じ項目となっている。

<中小企業-大企業の比較> (単位：%)

女性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
給与・労働条件・業務内容などの魅力が感じられないから	20.1	24.7	-4.6
仕事と家庭の両立が困難だから	37.3	43.2	-5.9
モデルとなる管理職がおらず、自信がないから	20.1	27.2	-7.1

男性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
現在の自分の能力では自信がないから	78.6	50.0	28.6
過重な責任を負いたくないから	50.0	21.4	28.6
モデルとなる管理職がおらず、自信がないから	19.0	0.0	19.0
仕事より、自分の時間を充実させたいから	23.8	14.3	9.5
仕事と家庭の両立が困難だから	4.8	0.0	4.8

- ・女性では、中小企業よりも大企業で割合が高い項目は、「給与・労働条件・業務内容などの魅力が感じられないから」(4.6ポイント)、「仕事と家庭の両立が困難だから」(5.9ポイント)、「モデルとなる管理職がおらず、自信がないから」(7.1ポイント)の3項目となっている。
- ・男性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「現在の自分の能力では自信がないから」(28.6ポイント)、「過重な責任を負いたくないから」(28.6ポイント)、「モデルとなる管理職がおらず、自信がないから」(19.0ポイント)、「仕事より、自分の時間を充実させたいから」(9.5ポイント)、「仕事と家庭の両立が困難だから」(4.8ポイント)の5項目となっている。

<性別比較> (単位：%)

中小企業(299人以下)	女性	男性	差
仕事と家庭の両立が困難だから	37.3	4.8	32.5
現場を離れたくないから、組織のマネジメントより現場尾仕事に従事したいから	6.7	11.9	-5.2
過重な責任を負いたくないから	43.3	50.0	-6.7
給与・労働条件・業務内容などの魅力が感じられないから	20.1	31.0	-10.9
現在の自分の能力では自信がないから	61.9	78.6	-16.7

大企業(300人以上)	女性	男性	差
仕事と家庭の両立が困難だから	43.2	0.0	43.2
モデルとなる管理職がおらず、自信がないから	27.2	0.0	27.2
過重な責任を負いたくないから	46.9	21.4	25.5
現在の自分の能力では自信がないから	64.2	50.0	14.2
仕事より、自分の時間を充実させたいから	25.9	14.3	11.6
現場を離れたくないから、組織のマネジメントより現場尾仕事に従事したいから	6.2	14.3	-8.1

- ・中小企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「仕事と家庭の両立が困難だから」(32.5ポイント)となっている。
- ・中小企業では、女性より男性で割合が高い項目は、「現場を離れたくないから、組織のマネジメントより現場尾仕事に従事したいから」(5.2ポイント)、「過重な責任を負いたくないから」(6.7ポイント)、「給与・労働条件・業務内容などの魅力が感じられないから」(10.9ポイント)、「現在の自分の能力では自信がないから」(16.7ポイント)の4項目となっている。
- ・大企業では男性より女性で割合が高い項目は、「仕事と家庭の両立が困難だから」(43.2ポイント)、「モデルとなる管理職がおらず、自信がないから」(27.2ポイント)、「過重な責任を負いたくないから」(25.5ポイント)、「仕事より、自分の時間を充実させたいから」(11.6ポイント)、「現在の自分の能力では自信がないから」(14.2ポイント)の5項目となっている。
- ・大企業では、女性より男性で割合が高い項目は、「」(ポイント)となっている。

【管理職に必要なと思うスキル・能力(問18)】

<上位項目>

	1位	2位	3位
女性 中小企業 (299人以下)	リーダーシップ・指導力 65.2%	状況・情勢を見極めて判断する力 51.1%	仕事を円滑に進めるためのコミュニケーション能力 48.9%
女性 大企業 (300人以上)	リーダーシップ・指導力 54.1%	管理統率力 47.7%	状況・情勢を見極めて判断する力 46.8%
男性 中小企業 (299人以下)	リーダーシップ・指導力 55.8%	管理統率力 53.7%	仕事を円滑に進めるためのコミュニケーション能力 41.5%
男性 大企業 (300人以上)	リーダーシップ・指導力 65.9%	管理統率力 51.8%	仕事を円滑に進めるためのコミュニケーション能力 50.6%

- ・女性は、1位が「リーダーシップ・指導力」、中小企業では2位が「状況・情勢を見極めて判断する力」、3位が「仕事を円滑に進めるためのコミュニケーション能力」となり、大企業では、2位が「管理統率力」、3位が「状況・情勢を見極めて判断する力」となり、回答項目に違いが見られた。

- ・男性は1位「リーダーシップ・指導力」、2位が「管理統率力」、3位が「仕事を円滑に進めるためのコミュニケーション能力」と、上位3つは同じ項目になっている。

<中小企業-大企業の比較> (単位：%)

女性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
リーダーシップ・指導力	65.2	54.1	11.1
管理統率力	39.7	47.7	-8.0
内部および外部に対する交渉力	16.8	25.2	-8.4

男性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
目標を設定し実現する行動力・変革力	32.0	27.1	4.9
仕事を円滑に進めるためのコミュニケーション能力	41.5	50.6	-9.1
リーダーシップ・指導力	55.8	65.9	-10.1

- ・女性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「リーダーシップ・指導力」(11.1ポイント)となっている。
- ・女性では、中小企業よりも大企業で割合が高い項目は、「管理統率力」(8.0ポイント)、「内部および外部に対する交渉力」(8.4ポイント)の2項目となっている。
- ・男性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「目標を設定し実現する行動力・変革力」(4.9ポイント)となっている。
- ・男性では、中小企業よりも大企業で割合が高い項目は、「仕事を円滑に進めるためのコミュニケーション能力」(9.1ポイント)、「リーダーシップ・指導力」(10.1ポイント)の2項目となっている。

<性別比較> (単位：%)

中小企業(299人以下)	女性	男性	差
状況・情勢を見極めて判断する力	51.1	37.4	13.7
リーダーシップ・指導力	65.2	55.8	9.4
仕事を円滑に進めるためのコミュニケーション能力	48.9	41.5	7.4
組織マネジメントに関する知識	9.8	14.3	-4.5
内部および外部に対する交渉力	16.8	22.4	-5.6
目標を設定し実現する行動力・変革力	22.3	32.0	-9.7
管理統率力	39.7	53.7	-14.0

大企業(300人以上)	女性	男性	差
状況・情勢を見極めて判断する力	46.8	34.1	12.7
論理的に物事を考える力・説明力	27.0	22.4	4.6
社内外のネットワーク構築	6.3	2.4	3.9
内部および外部に対する交渉力	25.2	20.0	5.2
仕事を円滑に進めるためのコミュニケーション能力	45.0	50.6	-5.6
目標を設定し実現する行動力・変革力	19.8	27.1	-7.3
リーダーシップ・指導力	54.1	65.9	-11.8

- ・中小企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「状況・情勢を見極めて判断する力」(13.7ポイント)、「リーダーシップ・指導力」(9.4ポイント)、「仕事を円滑に進めるためのコミュニケーション能力」(7.4ポイント)の3項目となっている。
- ・中小企業では、女性より男性で割合が高い項目は、「組織マネジメントに関する知識」(4.5ポイント)、「内部および外部に対する交渉力」(5.6ポイント)、「目標を設定し実現する行動力・変革力」(9.7ポイント)、「管理統率力」(14.0ポイント)の4項目となっている。
- ・大企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「状況・情勢を見極めて判断する力」(12.7ポイント)、「論理的に物事を考える力・説明力」(4.6ポイント)、「社内外のネットワーク構築」(3.9ポイント)、「内部および外部に対する交渉力」(5.2ポイント)の4項目となっている。

- ・大企業では、女性より男性で割合が高い項目は、「仕事を円滑に進めるためのコミュニケーション能力」(5.6 ポイント)、「目標を設定し実現する行動力・変革力」(7.3 ポイント)、「リーダーシップ・指導力」(11.8 ポイント) の3項目となっている。

④ 女性の管理職登用のための取組みについて

【女性の管理職を育成するための効果的な制度・取組み（問19）】

<上位項目>

	1位	2位	3位
女性 中小企業 (299人以下)	両立支援のための 福利厚生制度の充 実 59.8%	公平な評価のため の評価基準の明確 化 59.2%	女性従業員への教 育・研修参加・技 術習得の機会の拡 大 47.8%
女性 大企業 (300人以上)	公平な評価のため の評価基準の明確 化 71.2%	両立支援のため の福利厚生制度の 充実 70.3%	女性従業員への教 育・研修参加・技 術習得の機会の拡 大 64.0%
男性 中小企業 (299人以下)	公平な評価のため の評価基準の明確 化 65.3%	両立支援のため の福利厚生制度の 充実 61.9%	女性従業員への教 育・研修参加・技 術習得の機会の拡 大 50.3%
男性 大企業 (300人以上)	公平な評価のため の評価基準の明確 化 69.4%	両立支援のため の福利厚生制度の 充実 68.2%	育成を念頭に入れ た計画的な配置・ 転換 56.5%

- ・女性は、中小企業では1位が「両立支援のための福利厚生制度の充実」、2位が「公平な評価のための評価基準の明確化」、3位が「女性従業員への教育・研修参加・技術習得の機会の拡大」となり、大企業では1位が「公平な評価のための評価基準の明確化」、2位が「両立支援のための福利厚生制度の充実」、3位が「女性従業員への教育・研修参加・技術習得の機会の拡大」となり、順位は違うものの上位3つは同じ項目となっている。
- ・男性は、1位が「公平な評価のための評価基準の明確化」、2位が「両立支援のための福利厚生制度の充実」となっているが、3位が中小企業では「女性従業員への教育・研修参加・技術習得の機会の拡大」、大企業では「育成を念頭に入れた計画的な配置・転換」と回答の違いが見られた。

<中小企業-大企業の比較> (単位：%)

女性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
女性正規社員の中途採用(管理職以外)	33.7	22.5	11.2
女性の少ない職種に積極的な採用・配置	26.6	19.8	6.8
年功的な処遇から、能力・成果に応じた処遇へのシフト	40.2	34.2	6.0
評価制度の納得の確保(結果のフィードバック)	35.9	45.0	-9.1
両立支援のための福祉厚生制度の充実	59.8	70.3	-10.5
公平な評価のための評価基準の明確化	59.2	71.2	-12.0
管理職候補者を対象とした意識喚起のための研修	34.2	48.6	-14.4
女性従業員への教育・研修参加・技術習得の機会の拡大	47.8	64.0	-16.2
育成を念頭に入れた計画的な配置・転換	38.6	55.0	-16.4

男性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
女性従業員への教育・研修参加・技術習得の機会の拡大	50.3	38.8	11.5
年功的な処遇から、能力・成果に応じた処遇へのシフト	42.2	34.1	8.1
女性正規社員の中途採用(管理職以外)	36.7	30.6	6.1
「大阪府男女いきいき・元気宣言」の登録や「くるみんマーク」を取得する取り組み	3.4	8.2	-4.8
評価制度の納得の確保(結果のフィードバック)	34.7	40.0	-5.3
女性従業員同士のネットワーク構築	24.5	30.6	-6.1
両立支援のための福祉厚生制度の充実	61.9	68.2	-6.3
管理職候補者を対象とした意識喚起のための研修	38.1	44.7	-6.6
育成を念頭に入れた計画的な配置・転換	46.3	56.5	-10.2
管理職候補者のリストアップ、積極的登用	39.5	50.6	-11.1
ハラスメント対策のための研修実施	27.9	40.0	-12.1

- ・女性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「女性正規社員の中途採用（管理職以外）」（11.2 ポイント）、「女性の少ない職種に積極的な採用・配置」（6.8 ポイント）、「年功的な処遇から、能力・成果に応じた処遇へのシフト」（6.0 ポイント）の3項目となっている。
- ・女性では、中小企業よりも大企業で割合が高い項目は、「評価制度の納得の確保（結果のフィードバック）」（9.1 ポイント）、「両立支援のための福祉厚生制度の充実」（10.5 ポイント）、「公平な評価のための評価基準の明確化」（12.0 ポイント）、「管理職候補者を対象とした意識喚起のための研修」（14.4 ポイント）、「女性従業員への教育・研修参加・技術習得の機会の拡大」（16.2 ポイント）、「育成を念頭に入れた計画的な配置・転換」（16.4 ポイント）の6項目となっている。
- ・男性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「女性従業員への教育・研修参加・技術習得の機会の拡大」（11.5 ポイント）、「年功的な処遇から、能力・成果に応じた処遇へのシフト」（8.1 ポイント）、「女性正規社員の中途採用（管理職以外）」（6.1 ポイント）の3項目となっている。
- ・男性では、中小企業よりも大企業で割合が高い項目は、「大阪府男女いきいき・元気宣言」の登録や「くるみんマーク」を取得する取り組み（4.8 ポイント）、「評価制度の納得の確保（結果のフィードバック）」（5.3 ポイント）、「女性従業員同士のネットワーク構築」（6.1 ポイント）、「両立支援のための福祉厚生制度の充実」（6.3 ポイント）、「管理職候補者を対象とした意識喚起のための研修」（6.6 ポイント）、「育成を念頭に入れた計画的な配置・転換」（10.2 ポイント）、「管理職候補者のリストアップ、積極的登用」（11.1 ポイント）、「ハラスメント対策のための研修実施」（12.1 ポイント）の8項目となっている。

<性別比較>（単位：％）

中小企業(299人以下)	女性	男性	差
女性従業員同士のネットワーク構築	32.1	24.5	7.6
公平な評価のための評価基準の明確化	59.2	65.3	-6.1
非正規社員から正規社員への転換・登用	33.2	40.1	-6.9
育成を念頭に入れた計画的な配置・転換	38.6	46.3	-7.7
女性の少ない職種に積極的な採用・配置	26.6	36.1	-9.5
管理職候補者のリストアップ、積極的登用	28.8	39.5	-10.7

大企業(300人以上)	女性	男性	差
女性従業員への教育・研修参加・技術習得の機会の拡大	64.0	38.8	25.2
評価制度の納得の確保（結果のフィードバック）	45.0	40.0	5.0
「大阪府男女いきいき・元気宣言」の登録や「くるみんマーク」を取得する取り組み	3.6	8.2	-4.6
ハラスメント対策のための研修実施	32.4	40.0	-7.6
女性正規社員の中途採用（管理職以外）	22.5	30.6	-8.1
非正規社員から正規社員への転換・登用	28.8	41.2	-12.4
女性の少ない職種に積極的な採用・配置	19.8	32.9	-13.1
管理職候補者のリストアップ、積極的登用	29.7	50.6	-20.9

- ・中小企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「女性従業員同士のネットワーク構築」（7.6 ポイント）となっている。
- ・中小企業では、女性より男性で割合が高い項目は、「公平な評価のための評価基準の明確化」（6.1 ポイント）、「非正規社員から正規社員への転換・登用」（6.9 ポイント）、「育成を念頭に入れた計画的な配置・転換」（7.7 ポイント）、「女性の少ない職種に積極的な採用・配置」（9.5 ポイント）、「管理職候補者のリストアップ、積極的登用」（10.7 ポイント）の5項目となっている。

- ・大企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「女性従業員への教育・研修参加・技術習得の機会の拡大」(25.2 ポイント)、「評価制度の納得の確保(結果のフィードバック)」(5.0 ポイント)の2項目となっている。
- ・大企業では、女性より男性で割合が高い項目は、「大阪府男女いきいき・元気宣言」の登録や「くるみんマーク」を取得する取り組み(4.6 ポイント)、「ハラスメント対策のための研修実施」(7.6 ポイント)、「女性正規社員の中途採用(管理職以外)」(8.1 ポイント)、「非正規社員から正規社員への転換・登用」(12.4 ポイント)、「女性の少ない職種に積極的な採用・配置」(13.1 ポイント)、「管理職候補者のリストアップ、積極的登用」(20.9 ポイント)の6項目となっている。

⑤ 企業内の女性の活躍推進について

【「女性の活躍が促進されている」状態(問20)】

<上位項目>

	1位	2位	3位
女性 中小企業 (299人以下)	出産しても、子育て期間でも仕事を続ける女性が増えること 65.8%	配置や昇進を検討する際に男女の性別を意識しなくなること 38.0%	職位に関係なく仕事に対するモチベーションが高い女性が増えること 34.8%
女性 大企業 (300人以上)	出産しても、子育て期間でも仕事を続ける女性が増えること 57.7%	職位に関係なく仕事に対するモチベーションが高い女性が増えること 46.8%	配置や昇進を検討する際に男女の性別を意識しなくなること 36.0%
男性 中小企業 (299人以下)	職位に関係なく仕事に対するモチベーションが高い女性が増えること 46.9%	出産しても、子育て期間でも仕事を続ける女性が増えること 41.5%	仕事に男女の固定的役割分担がないこと 29.3%
男性 大企業 (300人以上)	出産しても、子育て期間でも仕事を続ける女性が増えること 50.6%	職位に関係なく仕事に対するモチベーションが高い女性が増えること 49.4%	課長、及び課長相当職以上の職位につく女性社員が増えること 41.2%

- ・女性では1位が「出産しても、子育て期間でも仕事を続ける女性が増えること」となり、中小企業では2位が「配置や昇進を検討する際に男女の性別を意識しなくなること」、3位「職位に関係なく仕事に対するモチベーションが高い女性が増えること」、大企業では2位と3位が中小企業と逆になっているが、上位3つは同じ項目となっている。
- ・男性では、中小企業では1位が「職位に関係なく仕事に対するモチベーションが高い女性が増えること」、2位が「出産しても、子育て期間でも仕事を続ける女性が増えること」となり、大企業では1位と2位が逆になっているが同じ項目となっている。3位は、中小企業は「仕事に男女の固定的役割分担がないこと」、大企業では「課長、及び課長相当職以上の職位につく女性社員が増えること」となり回答に違いが見られた。

<中小企業-大企業の比較> (単位：%)

女性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
出産しても、子育て期間でも仕事を続ける女性が増えること	65.8	57.7	8.1
女性社員が従事する職種・職域が増えること	14.1	9.0	5.1
女性社員の勤続年数が長くなること	14.1	21.6	-7.5
部長以上の職位につく女性社員が増えること	11.4	18.9	-7.5
職位に関係なく仕事に対するモチベーションが高い女性が増えること	34.8	46.8	-12.0

男性	中小企業 (299人以下)	大企業 (300人以上)	差
女性社員が従事する職種・職域が増えること	23.8	14.1	9.7
女性社員の割合が増えること	21.8	12.9	8.9
女性社員の勤続年数が長くなること	23.1	16.5	6.6
出産しても、子育て期間でも仕事を続ける女性が増えること	41.5	50.6	-9.1
配置や昇進を検討する際に男女の性別を意識しなくなること	25.9	36.5	-10.6
課長、及び課長相当職以上の職位につく女性社員が増えること	25.2	41.2	-16.0

- ・女性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「出産しても、子育て期間でも仕事を続ける女性が増えること」(8.1ポイント)、「女性社員が従事する職種・職域が増えること」(5.1ポイント)の2つになっている。
- ・女性では、中小企業よりも大企業で割合が高い項目は、「女性社員の勤続年数が長くなること」(7.5ポイント)、「部長以上の職位につく女性社員が増えること」(7.5ポイント)、「職位に関係なく仕事に対するモチベーションが高い女性が増えること」(12.0ポイント)の3項目となっている。
- ・男性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「女性社員が従事する職種・職域が増えること」(9.7ポイント)、「女性社員の割合が増えること」(8.9ポイント)、「女性社員の勤続年数が長くなること」(6.6ポイント)の3項目となっている。
- ・男性では、中小企業よりも大企業で割合が高い項目は、「出産しても、子育て期間でも仕事を続ける女性が増えること」(9.1ポイント)、「配置や昇進を検討する際に男女の性別を意識しなくなること」(10.6ポイント)、「課長、及び課長相当職以上の職位につく女性社員が増えること」(16.0ポイント)の3項目となっている。

<性別比較> (単位：%)

中小企業(299人以下)	女性	男性	差
出産しても、子育て期間でも仕事を続ける女性が増えること	65.8	41.5	24.3
配置や昇進を検討する際に男女の性別を意識しなくなること	38.0	25.9	12.1
女性社員の勤続年数が長くなること	14.1	23.1	-9.0
女性社員が従事する職種・職域が増えること	14.1	23.8	-9.7
女性社員の割合が増えること	12.0	21.8	-9.8
職位に関係なく仕事に対するモチベーションが高い女性が増えること	34.8	46.9	-12.1

大企業(300人以上)	女性	男性	差
部長以上の職位につく女性社員が増えること	18.9	8.2	10.7
出産しても、子育て期間でも仕事を続ける女性が増えること	57.7	50.6	7.1
女性社員の勤続年数が長くなること	21.6	16.5	5.1
女性社員が従事する職種・職域が増えること	9.0	14.1	-5.1
課長、及び課長相当職以上の職位につく女性社員が増えること	31.5	41.2	-9.7

- ・中小企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「出産しても、子育て期間でも仕事を続ける女性が増えること」(24.3 ポイント)、「配置や昇進を検討する際に男女の性別を意識しなくなること」(12.1 ポイント) の2項目となっている。
- ・中小企業では、女性より男性で割合が高い項目は、「女性社員の勤続年数が長くなること」(9.0 ポイント)、「女性社員が従事する職種・職域が増えること」(9.7 ポイント)、「女性社員の割合が増えること」(9.8 ポイント) の3項目となっている。
- ・大企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「部長以上の職位につく女性社員が増えること」(10.7 ポイント)、「出産しても、子育て期間でも仕事を続ける女性が増えること」(7.1 ポイント)、「女性社員の勤続年数が長くなること」(5.1 ポイント) の3項目となっている。
- ・大企業では、女性より男性で割合が高い項目は、「女性社員が従事する職種・職域が増えること」(5.1 ポイント)、「課長、及び課長相当職以上の職位につく女性社員が増えること」(9.7 ポイント) の2項目となっている。

⑥ 女性の活躍推進のために地域・行政に望むこと

【男女が共に働く続けることや女性の活躍推進のために、地域や行政が取り組みを進めると効果的な制度・取組み(問21)】

<上位項目>

	1位	2位	3位
女性 中小企業 (299人以下)	保育を必要とする児童のための入所 枠確保の取組み 66.8%	病気や病気の回復期の子どもを預かる 制度の充実 56.0%	小学生を対象とした放課後等の安全・ 安心な居場所を提供する事業 54.3%
女性 大企業 (300人以上)	保育を必要とする児童のための入所 枠確保の取組み 70.3%	小学生を対象とした放課後等の安全・ 安心な居場所を提供する事業 61.3%	病気や病気の回復期の子どもを預かる 制度の充実 56.8%
男性 中小企業 (299人以下)	保育を必要とする児童のための入所 枠確保の取組み 60.5%	小学生を対象とした放課後等の安全・ 安心な居場所を提供する事業 45.6%	子育てなどでキャリアを中断した女性 へのチャレンジを促す総合的な相談 44.9%
男性 大企業 (300人以上)	保育を必要とする児童のための入所 枠確保の取組み 67.1%	小学生を対象とした放課後等の安全・ 安心な居場所を提供する事業 51.8%	子育てなどでキャリアを中断した女性 へのチャレンジを促す総合的な相談 49.4%

- ・女性は、1位が「保育を必要とする児童のための入所枠確保の取組み」となり、中小企業では2位が「病気や病気の回復期の子どもを預かる制度の充実」、3位が「小学生を対象とした放課後等の安全・安心な居場所を提供する事業」、大企業では2位と3位が中小企業とは逆になっているが、上位3つは同じ項目である。
- ・男性は、1位が「保育を必要とする児童のための入所枠確保の取組み」、2位が「小学生を対象とした放課後等の安全・安心な居場所を提供する事業」、3位が「子育てなどでキャリアを中断した女性へのチャレンジを促す総合的な相談」と上位3つの項目が同じになっている。

< 中小企業-大企業の比較 > (単位 : %)

女性	中小企業 (299 人以下)	大企業 (300 人以上)	差
キャリアを中断した女性が学び直すことができるキャリアアップ講座	43.5	35.1	8.4
介護について相談できる包括支援センターの周知	38.6	30.6	8.0
心と体の健康に向けた相談・支援の充実	27.7	20.7	7.0
子育てなどでキャリアを中断した女性へのチャレンジを促す総合的な相談	45.7	39.6	6.1
小学生を対象とした放課後等の安全・安心な居場所を提供する事業	54.3	61.3	-7.0
女性の能力活用や管理職登用、ワーク・ライフ・バランス支援等を積極的に推進する企業等の認証や市長表彰	20.1	28.8	-8.7
一時的な保育ニーズに対応して、保育所などの施設ボランティアの自宅で子どもを預かる制度の充実	28.8	40.5	-11.7

男性	中小企業 (299 人以下)	大企業 (300 人以上)	差
キャリアを中断した女性が学び直すことができるキャリアアップ講座	44.9	49.4	-4.5
女性の能力活用や管理職登用、ワーク・ライフ・バランス支援等を積極的に推進する企業等の認証や市長表彰	45.6	51.8	-6.2
病気や病気の回復期の子どもを預かる制度の充実	60.5	67.1	-6.6
男性の子育てや介護の取り組みへの支援	20.4	27.1	-6.7
小学生を対象とした放課後等の安全・安心な居場所を提供する事業	32.7	42.4	-9.7
介護について相談できる包括支援センターの周知	25.2	37.6	-12.4

- ・女性では、大企業よりも中小企業で割合が高い項目は、「キャリアを中断した女性が学び直すことができるキャリアアップ講座」(8.4 ポイント)、「介護について相談できる包括支援センターの周知」(8.0 ポイント)、「心と体の健康に向けた相談・支援の充実」(7.0 ポイント)、「子育てなどでキャリアを中断した女性へのチャレンジを促す総合的な相談」(6.1 ポイント)の4項目となっている。
- ・女性では、中小企業よりも大企業で割合が高い項目は、「小学生を対象とした放課後等の安全・安心な居場所を提供する事業」(7.0 ポイント)、「女性の能力活用や管理職登用、ワーク・ライフ・バランス支援等を積極的に推進する企業等の認証や市長表彰」(8.7 ポイント)、「一時的な保育ニーズに対応して、保育所などの施設ボランティアの自宅で子どもを預かる制度の充実」(11.7 ポイント)の3項目となっている。
- ・男性では、中小企業よりも大企業で割合が高い項目は、「キャリアを中断した女性が学び直すことができるキャリアアップ講座」(4.5 ポイント)、「女性の能力活用や管理職登用、ワーク・ライフ・バランス支援等を積極的に推進する企業等の認証や市長表彰」(6.2 ポイント)、「病気や病気の回復期の子どもを預かる制度の充実」(6.6 ポイント)、「男性の子育てや介護の取り組みへの支援」(6.7 ポイント)、「小学生を対象とした放課後等の安全・安心な居場所を提供する事業」(9.7 ポイント)、「介護について相談できる包括支援センターの周知」(12.4 ポイント)の6項目となっている。

<性別比較> (単位：%)

中小企業(299人以下)	女性	男性	差
介護について相談できる包括支援センターの周知	38.6	20.4	18.2
キャリアを中断した女性が学び直すことができるキャリアアップ講座	43.5	27.2	16.3
病気や病気の回復期の子どもを預かる制度の充実	56.0	40.1	15.9
心と体の健康に向けた相談・支援の充実	27.7	17.7	10.0
小学生を対象とした放課後等の安全・安心な居場所を提供する事業	54.3	45.6	8.7
保育を必要とする児童のための入所枠確保の取り組み	66.8	60.5	6.3
女性の能力活用や管理職登用、ワーク・ライフ・バランス支援等を積極的に推進する企業等の認証や市長表彰	20.1	25.2	-5.1

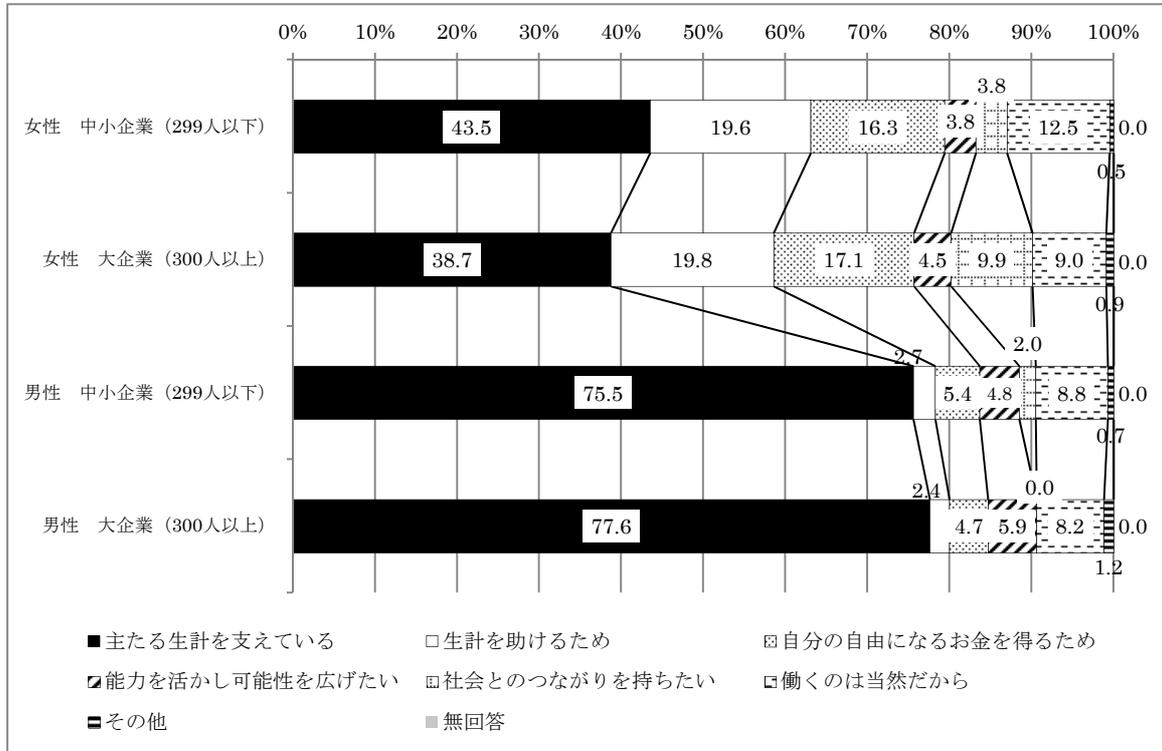
大企業(300人以上)	女性	男性	差
病気や病気の回復期の子どもを預かる制度の充実	56.8	41.2	15.6
キャリアを中断した女性が学び直すことができるキャリアアップ講座	35.1	23.5	11.6
小学生を対象とした放課後等の安全・安心な居場所を提供する事業	61.3	51.8	9.5
女性の能力活用や管理職登用、ワーク・ライフ・バランス支援等を積極的に推進する企業等の認証や市長表彰	28.8	37.6	-8.8
子育てなどでキャリアを中断した女性へのチャレンジを促す総合的な相談	39.6	49.4	-9.8

- ・ 中小企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「介護について相談できる包括支援センターの周知」(18.2ポイント)、「キャリアを中断した女性が学び直すことができるキャリアアップ講座」(16.3ポイント)、「病気や病気の回復期の子どもを預かる制度の充実」(15.9ポイント)、「心と体の健康に向けた相談・支援の充実」(10.0ポイント)、「小学生を対象とした放課後等の安全・安心な居場所を提供する事業」(8.7ポイント)、「保育を必要とする児童のための入所枠確保の取り組み」(6.3ポイント)の6項目となっている。
- ・ 中小企業では、女性より男性で割合が高い項目は、「女性の能力活用や管理職登用、ワーク・ライフ・バランス支援等を積極的に推進する企業等の認証や市長表彰」(5.1ポイント)となっている。
- ・ 大企業では、男性より女性で割合が高い項目は、「病気や病気の回復期の子どもを預かる制度の充実」(15.6ポイント)、「キャリアを中断した女性が学び直すことができるキャリアアップ講座」(11.6ポイント)、「小学生を対象とした放課後等の安全・安心な居場所を提供する事業」(9.5ポイント)の3項目となっている。
- ・ 大企業では、女性より男性で割合が高い項目は、「女性の能力活用や管理職登用、ワーク・ライフ・バランス支援等を積極的に推進する企業等の認証や市長表彰」(8.8ポイント)、「子育てなどでキャリアを中断した女性へのチャレンジを促す総合的な相談」(9.0ポイント)の2項目となっている。

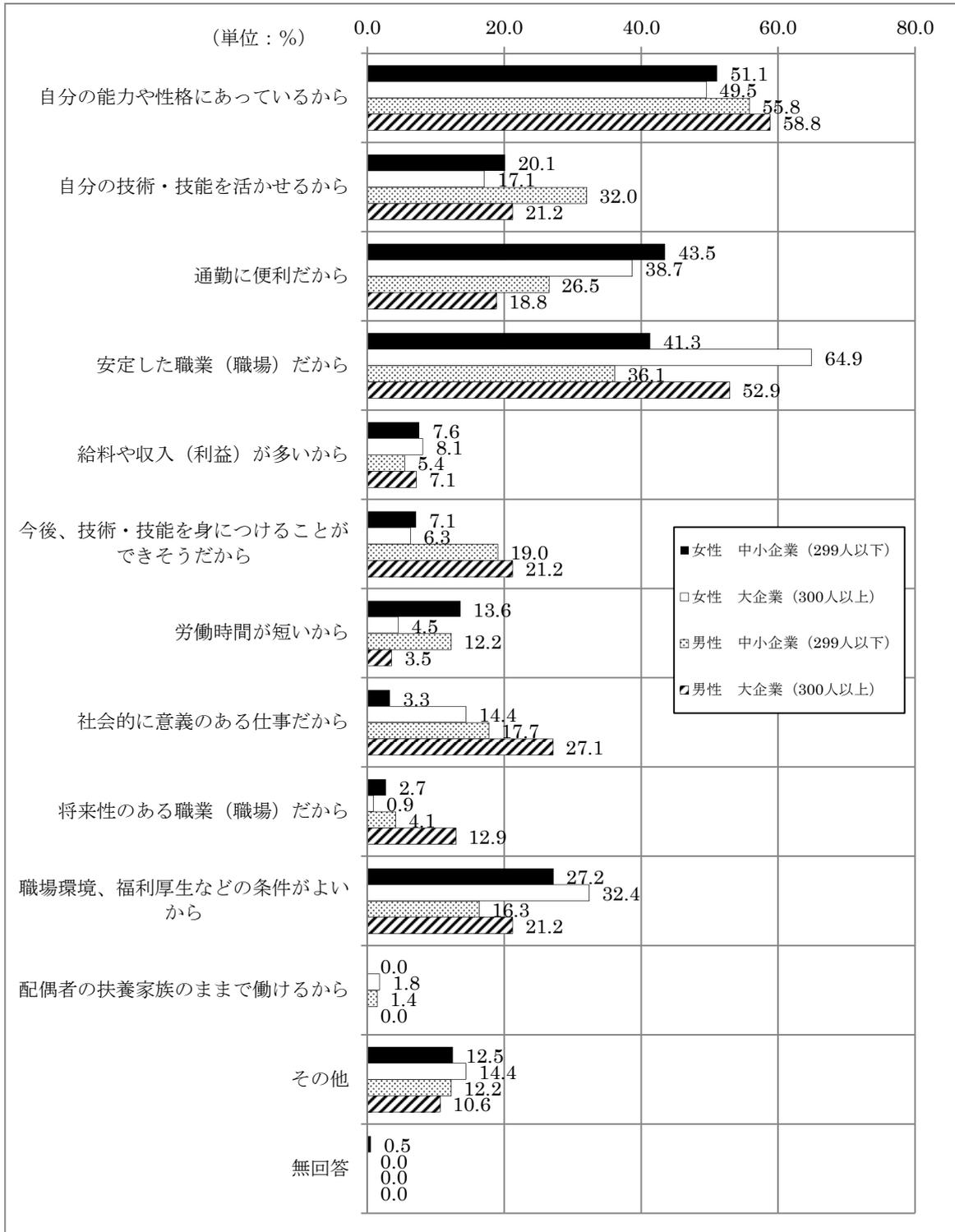
(3) 個別項目の調査結果

①働くことについての考え方について

問1. あなたが現在働いている主な理由は何ですか？最も該当する番号を1つご記入ください。

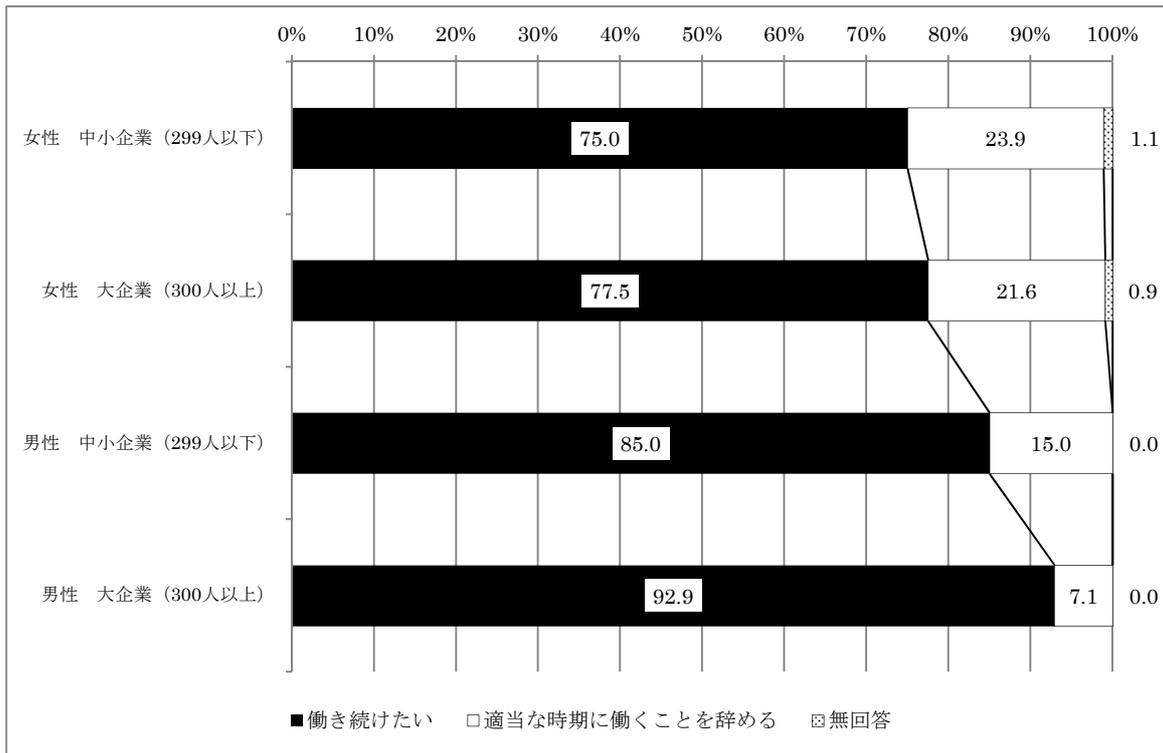


問2. あなたが今の仕事を選んだ主な理由は何ですか？該当する番号を3つまでご記入ください。



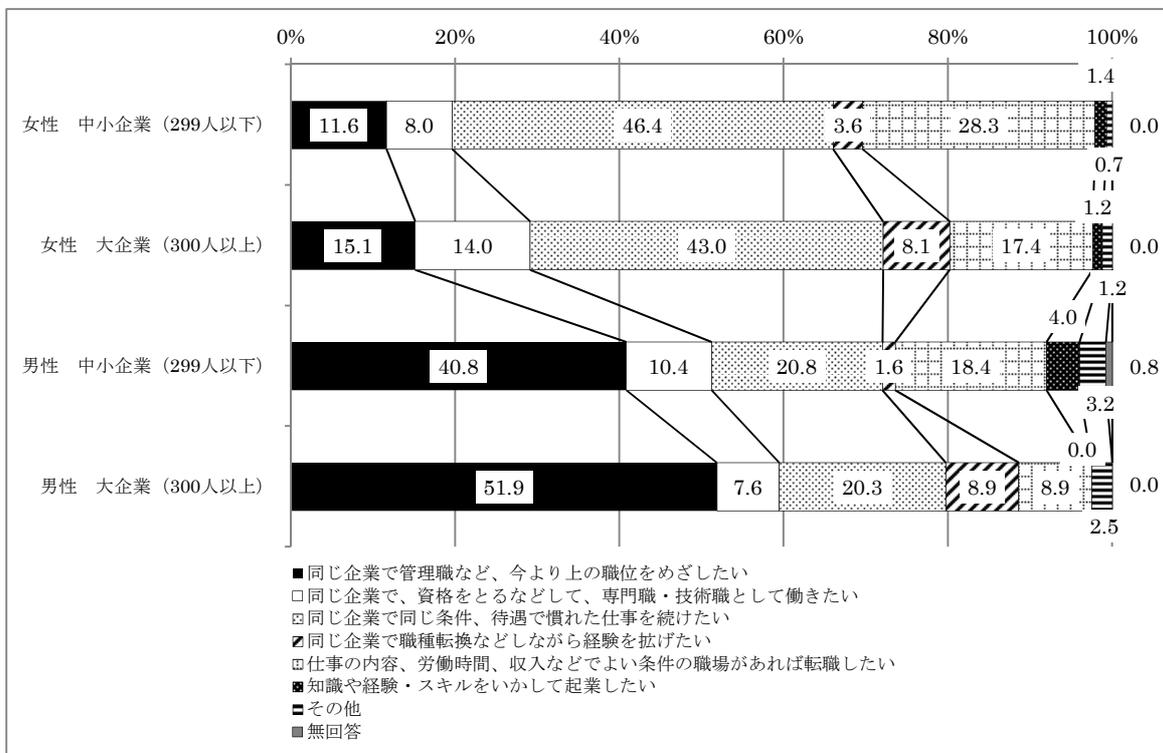
問3. あなたは今後の働き方についてどのように考えていますか？

該当する番号を1つご記入ください。



問4. 問3で【①働き続けたい】を選んだ方にお伺いします。

あなたは今後、どのように働き続けたいと考えていますか？

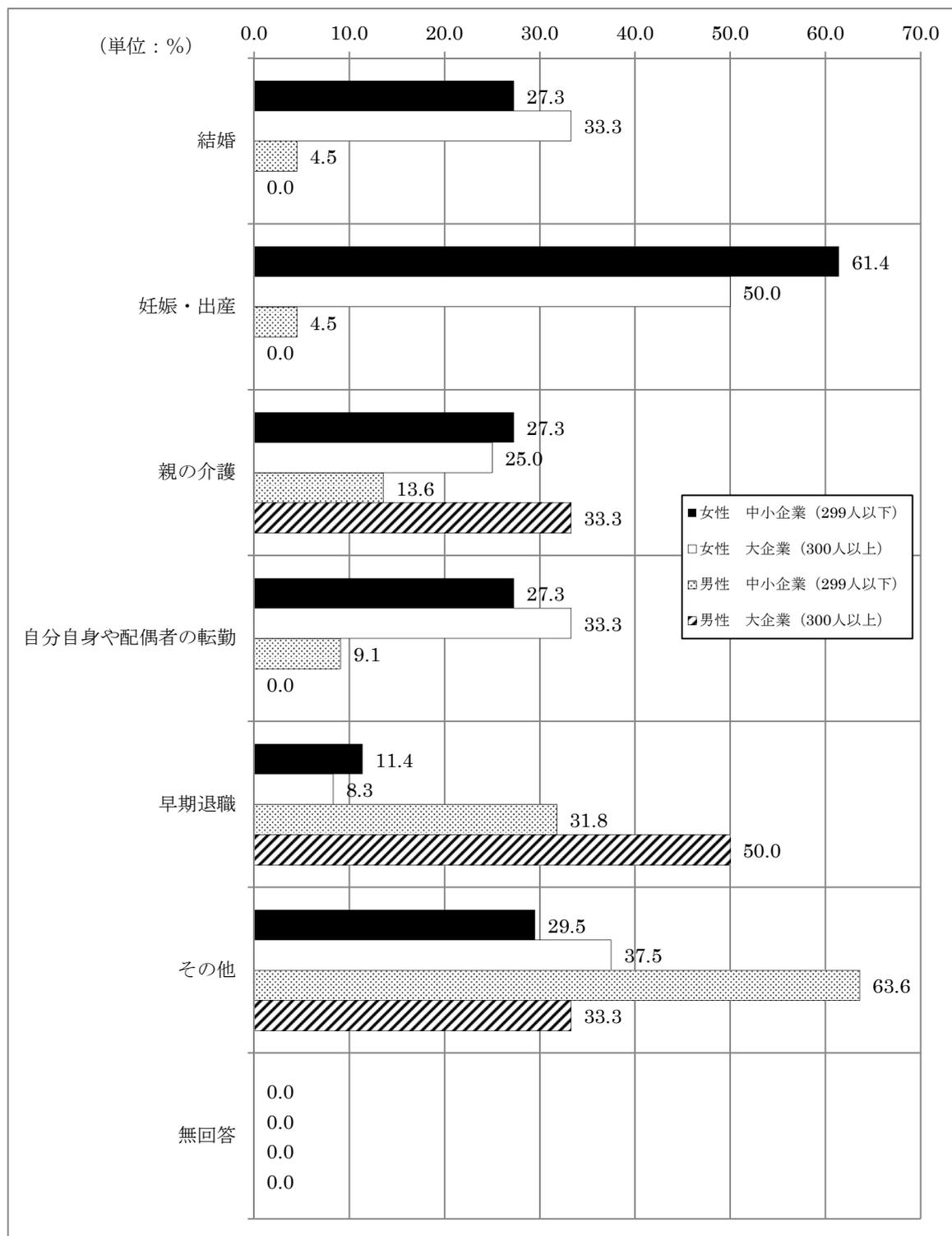


「女性 中小企業 (299 人以下)」 = 138、「女性 大企業 (300 人以上)」 = 86

「男性 中小企業 (299 人以下)」 = 125、「男性 大企業 (300 人以上)」 = 79

問5. 問3で【②適当な時期に働くことを辞める】を選んだ方にお伺いします。

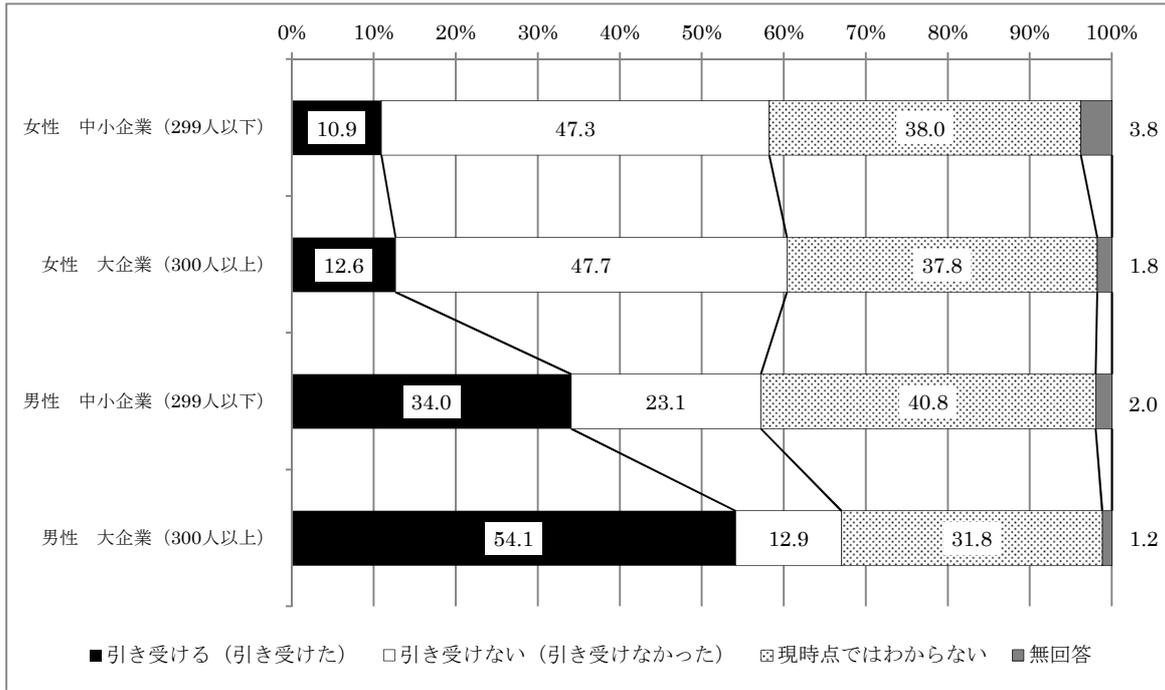
どのような時期を考えておられますか？該当する番号をすべてご記入ください。



「女性 中小企業 (299 人以下)」 = 44、「女性 大企業 (300 人以上)」 = 24

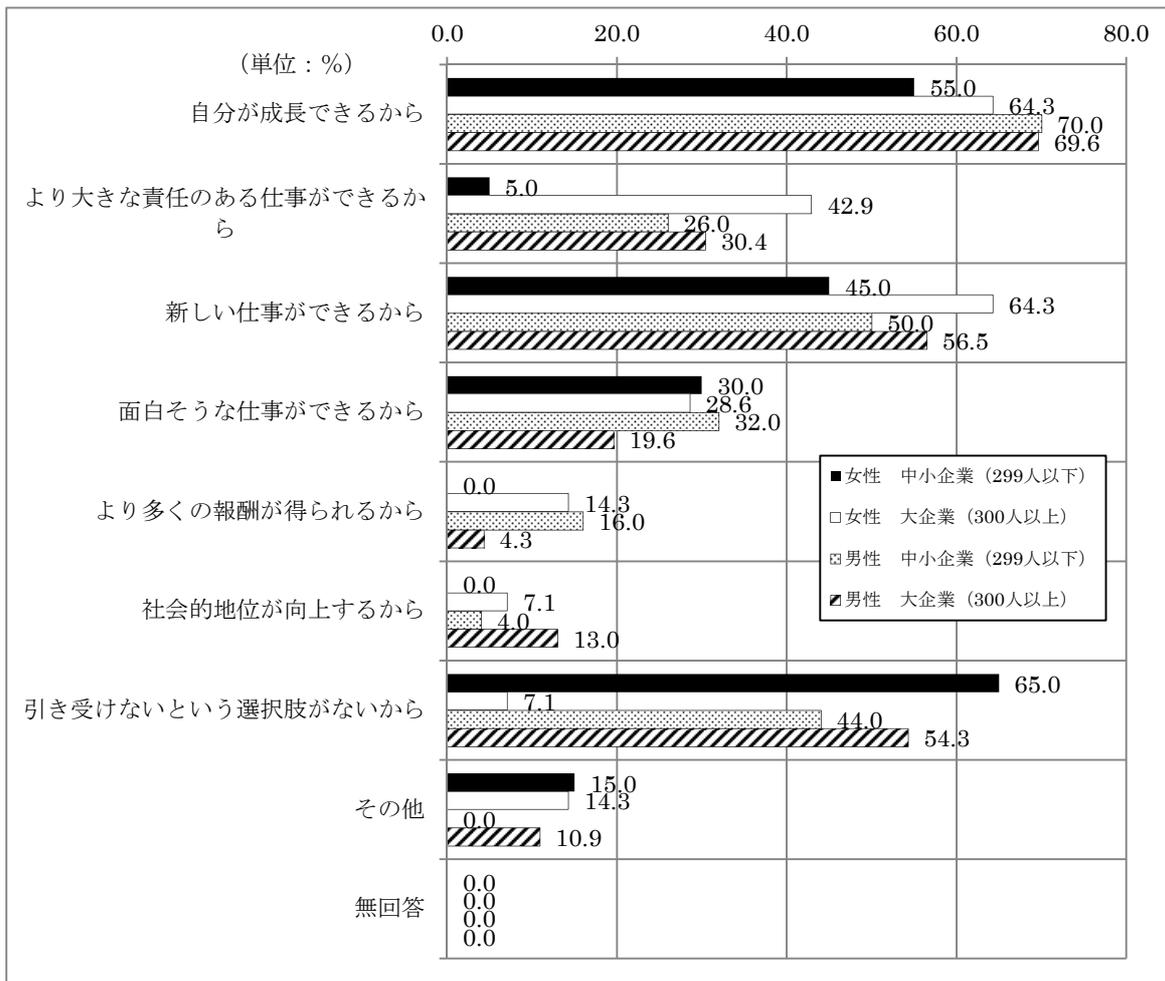
「男性 中小企業 (299 人以下)」 = 22、「男性 大企業 (300 人以上)」 = 6

問6. あなたは転居を伴う転勤を打診されたら引き受けますか？



問7. 問6で【1. 引き受ける】を選んだ方にお伺いします。

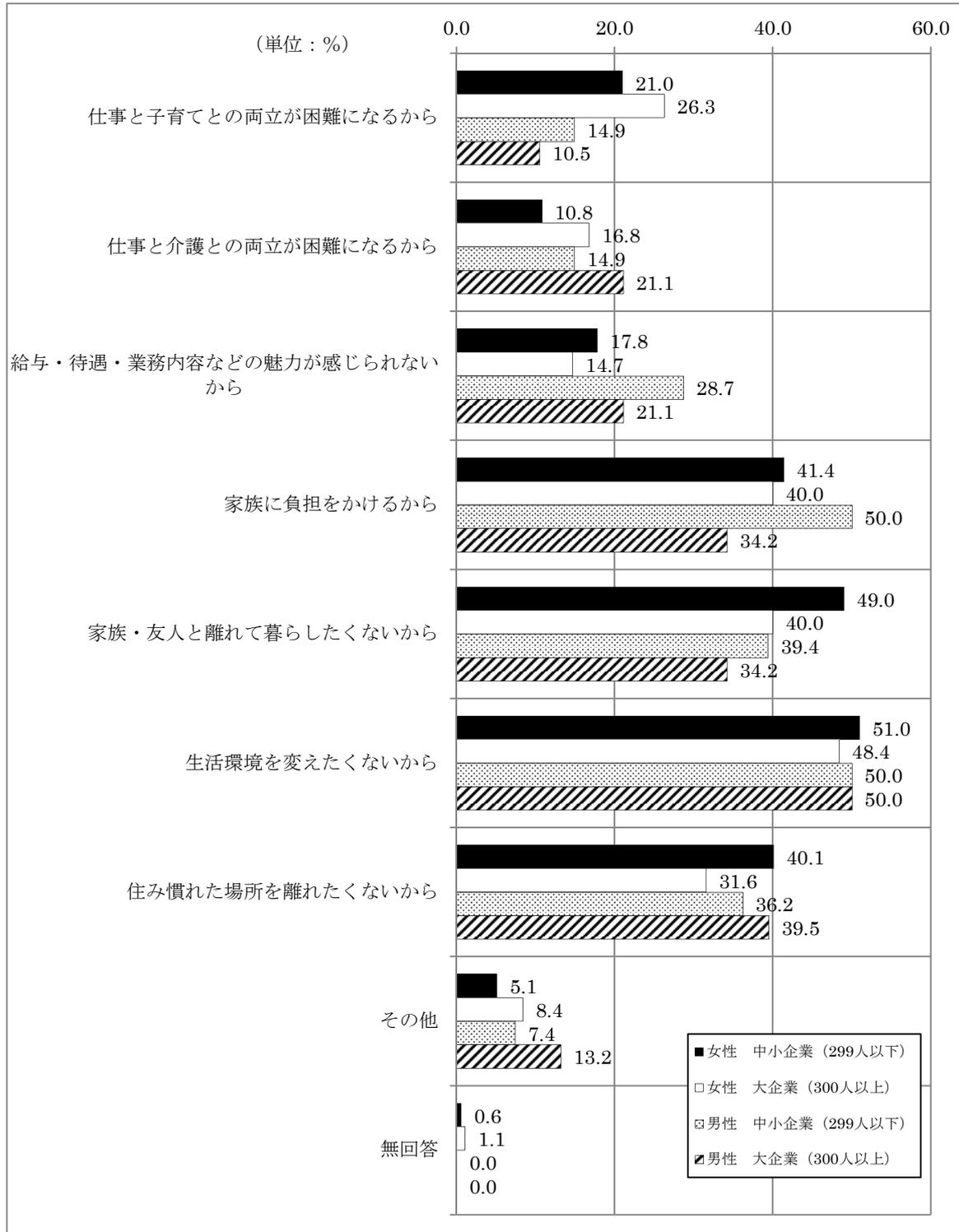
転勤を引き受ける (引き受けた) 理由は何ですか？該当する番号を3つご記入ください。



「女性 中小企業 (299 人以下)」 = 20、「女性 大企業 (300 人以上)」 = 14

「男性 中小企業 (299 人以下)」 = 50、「男性 大企業 (300 人以上)」 = 46

問8. 問6で【2. 引き受けない(引き受けなかった)、3. 現時点ではわからない】を選んだ方お伺いします。転勤を引き受けない(引き受けなかった)又、現時点ではわからない理由は何ですか? 該当する番号を3つまでご記入ください。

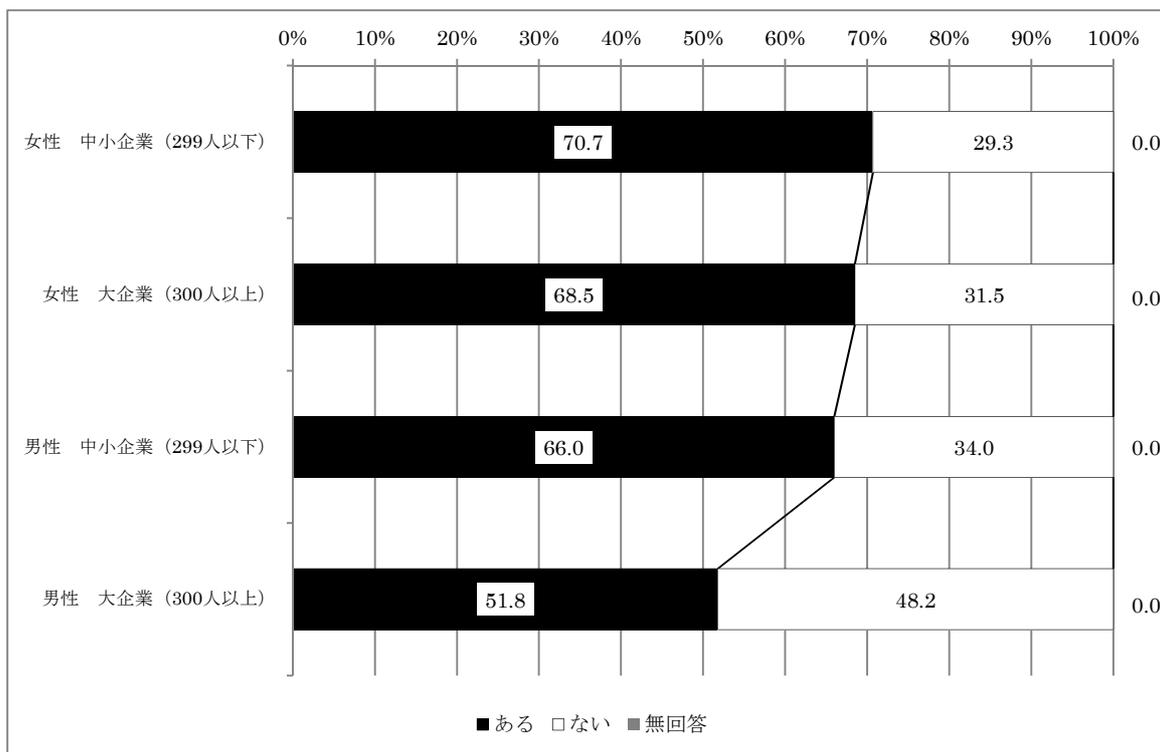


「女性 中小企業 (299 人以下)」 = 157、「女性 大企業 (300 人以上)」 = 95

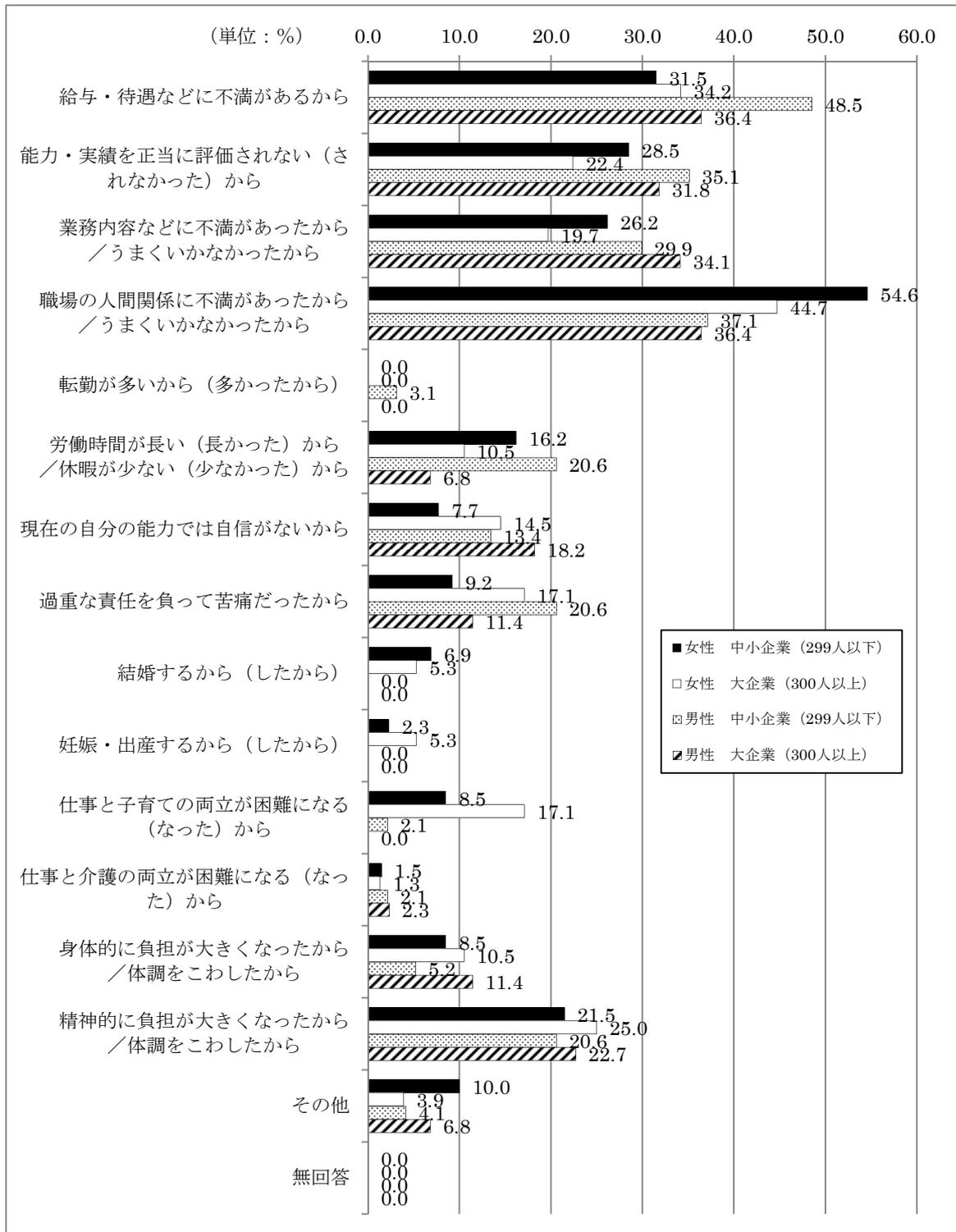
「男性 中小企業 (299 人以下)」 = 94、「男性 大企業 (300 人以上)」 = 38

② 働き続けることについて

問9. 今の仕事を辞めたいと思ったことはありますか？



問 10. 問 9 で【①ある】を選んだ方にお伺いします。辞めたいと思った理由は何ですか？
該当する番号を3つまでご記入ください。

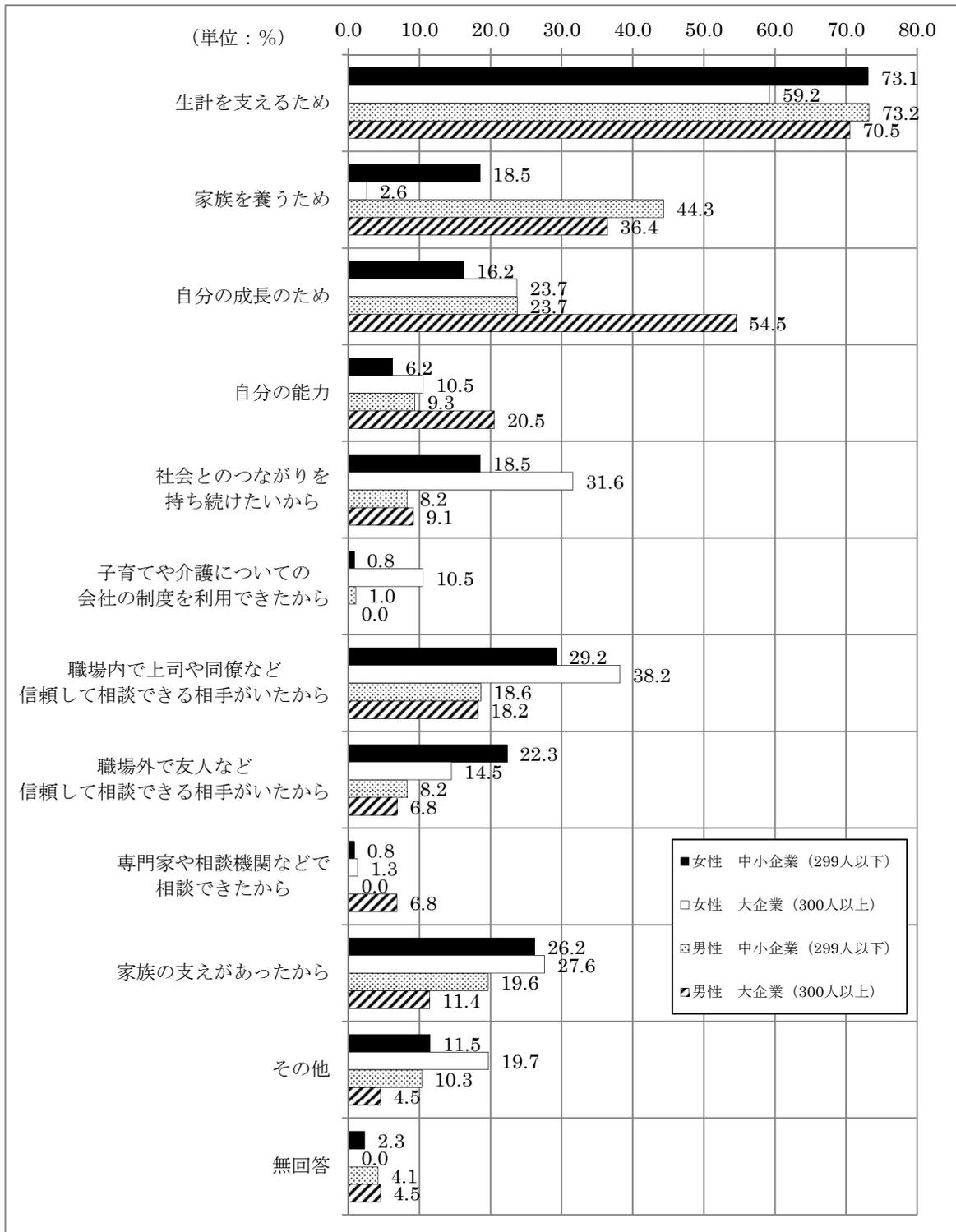


「女性 中小企業 (299 人以下)」 = 130、「女性 大企業 (300 人以上)」 = 76
「男性 中小企業 (299 人以下)」 = 97、「男性 大企業 (300 人以上)」 = 44

問 11. 問 9 で【①ある】を選んだ方にお伺いします。

辞めたいと思ったけれど、仕事を続けてこられた理由は何ですか？

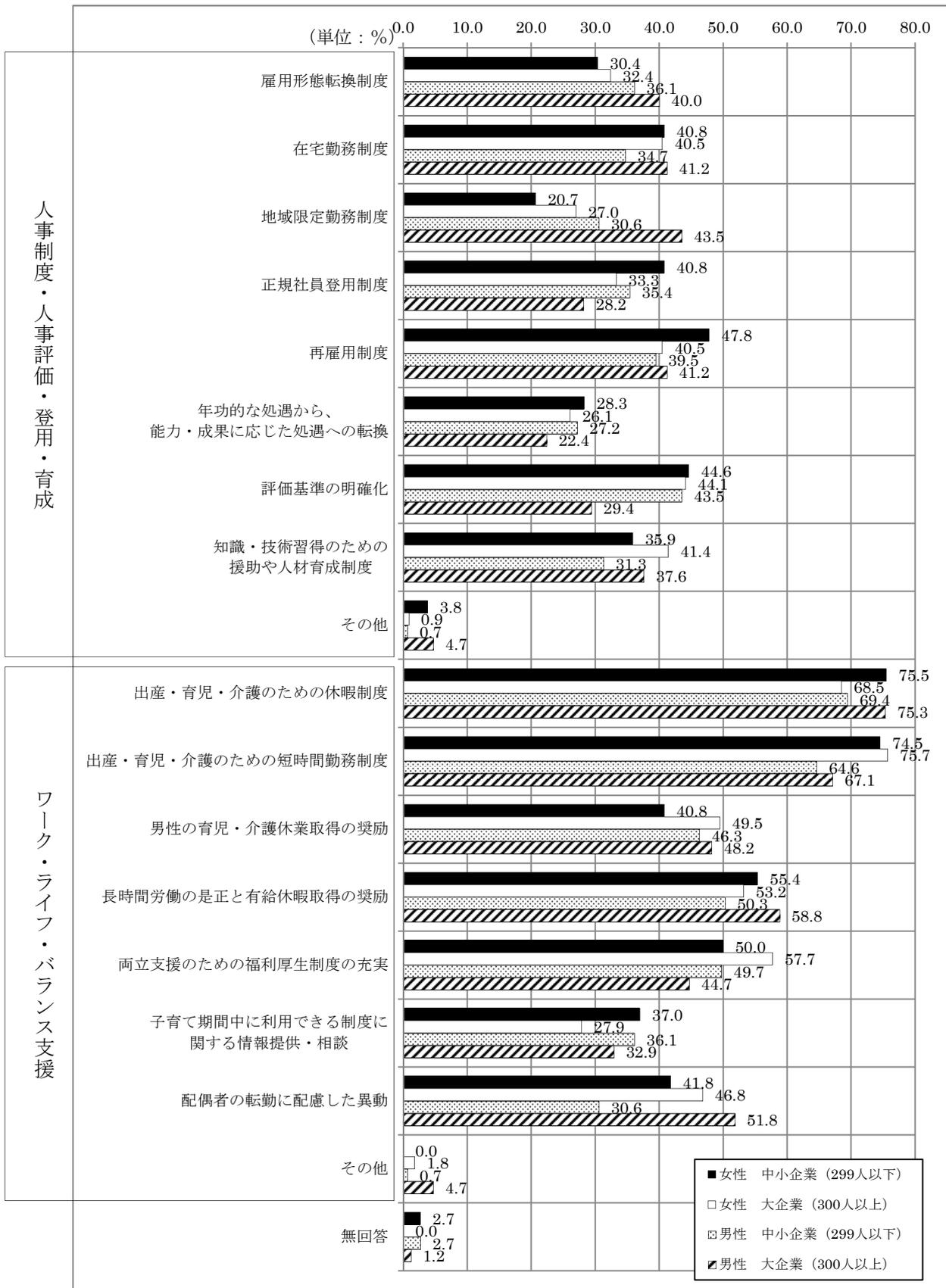
該当する番号を 3 つまでご記入ください。



「女性 中小企業 (299 人以下)」 = 130、「女性 大企業 (300 人以上)」 = 76

「男性 中小企業 (299 人以下)」 = 97、「男性 大企業 (300 人以上)」 = 44

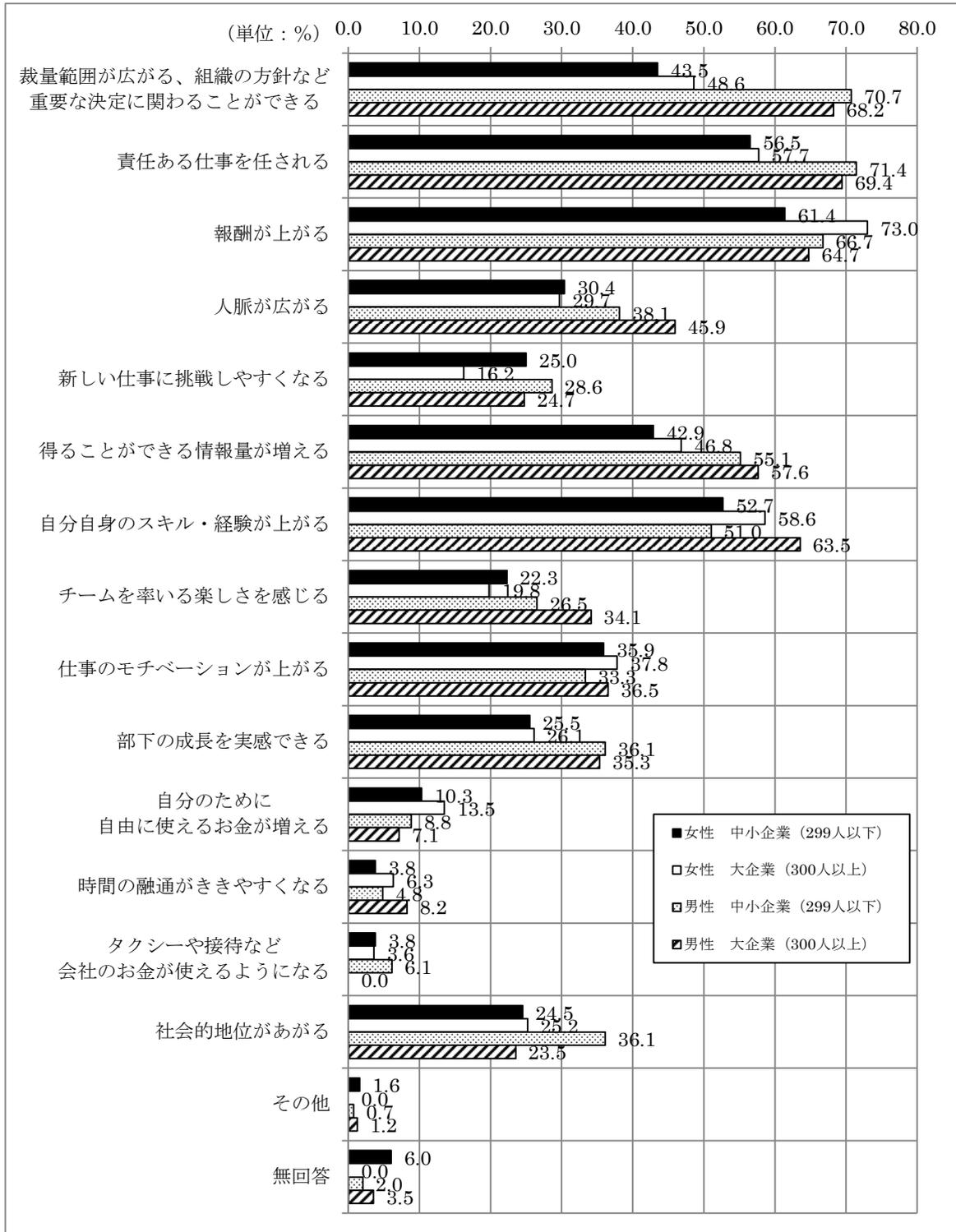
問 12. 男女が共に働き続けようと思うとき、企業のどのような制度・取組みが進めば効果があると思いますか？効果があると思う項目の欄に○をおつけください。



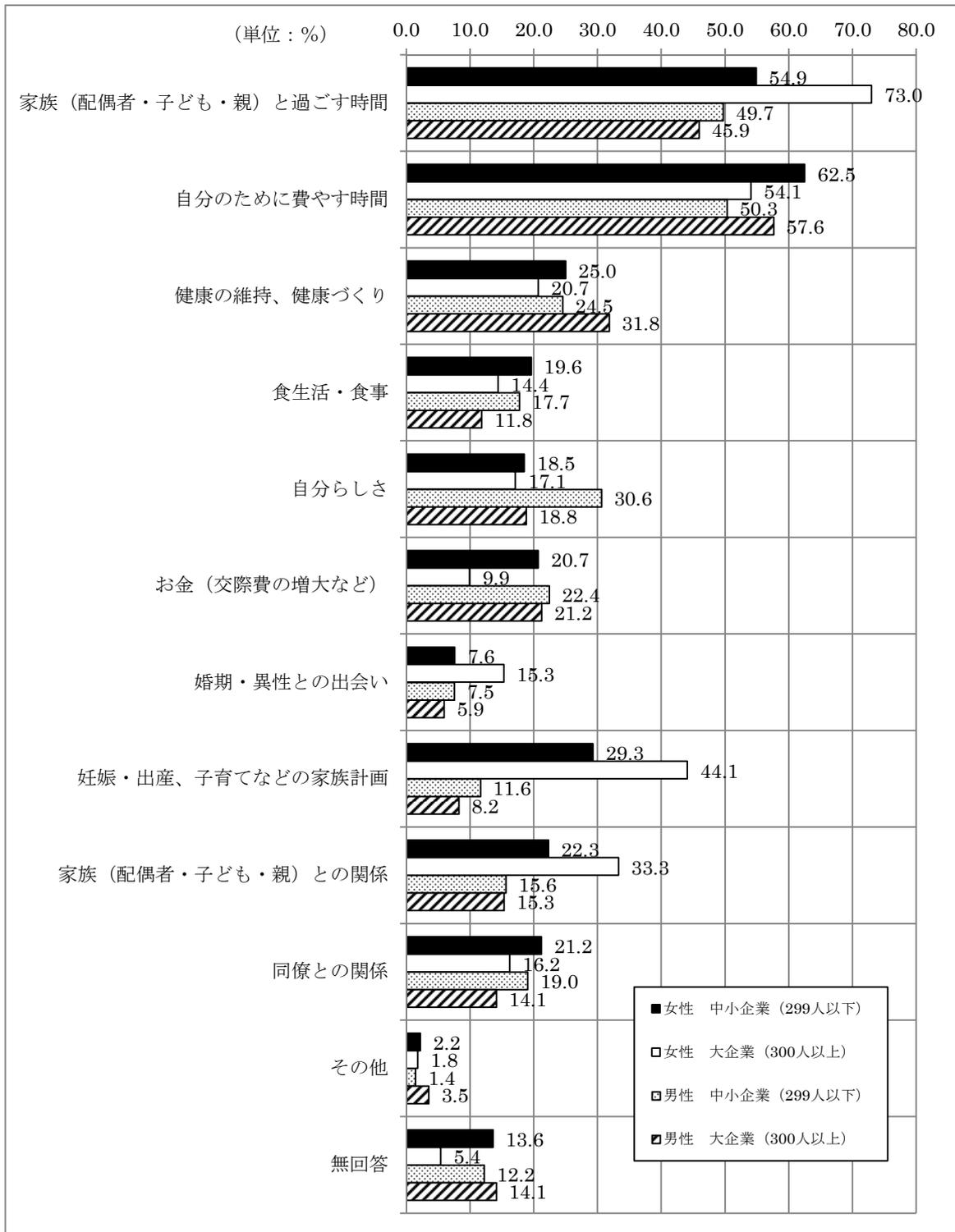
③ 管理職になることについて

問 13. 管理職になることに伴って実現できると思うものについてお答えください。

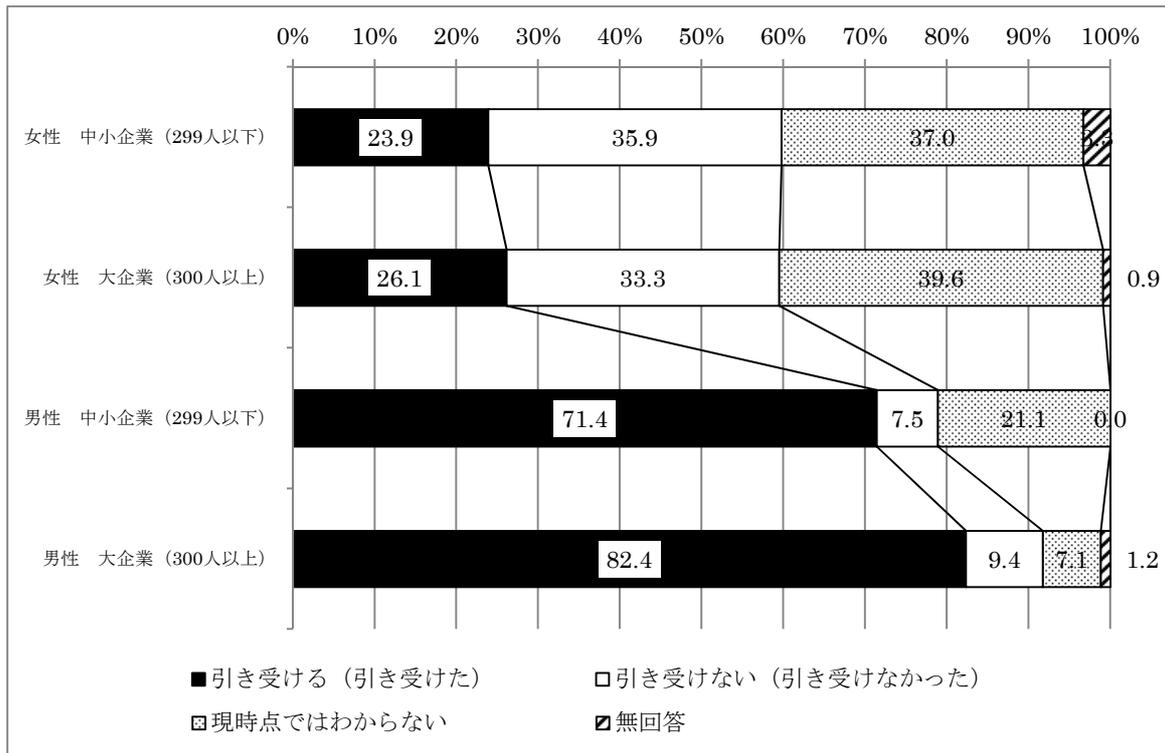
実現できると思う項目の欄に○をおつけください。



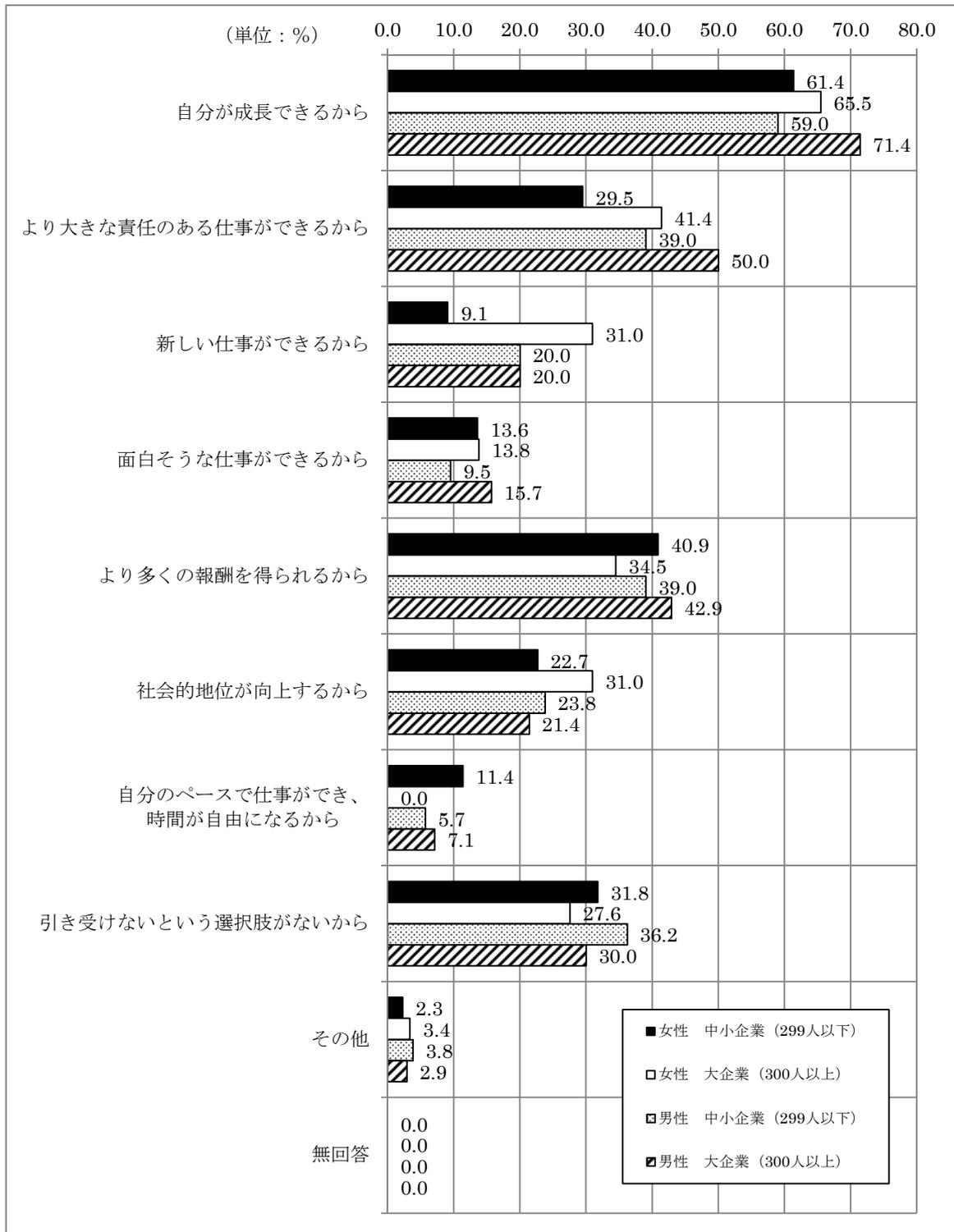
問 14. 管理職になると支障が生じる可能性があると思うものについてお答えください。
支障が生じる可能性があると思う項目の欄に○をおつけください。



問 15. あなたは、上司から管理職（課長及び課長相当職以上）になることを薦められたら引き受けますか？

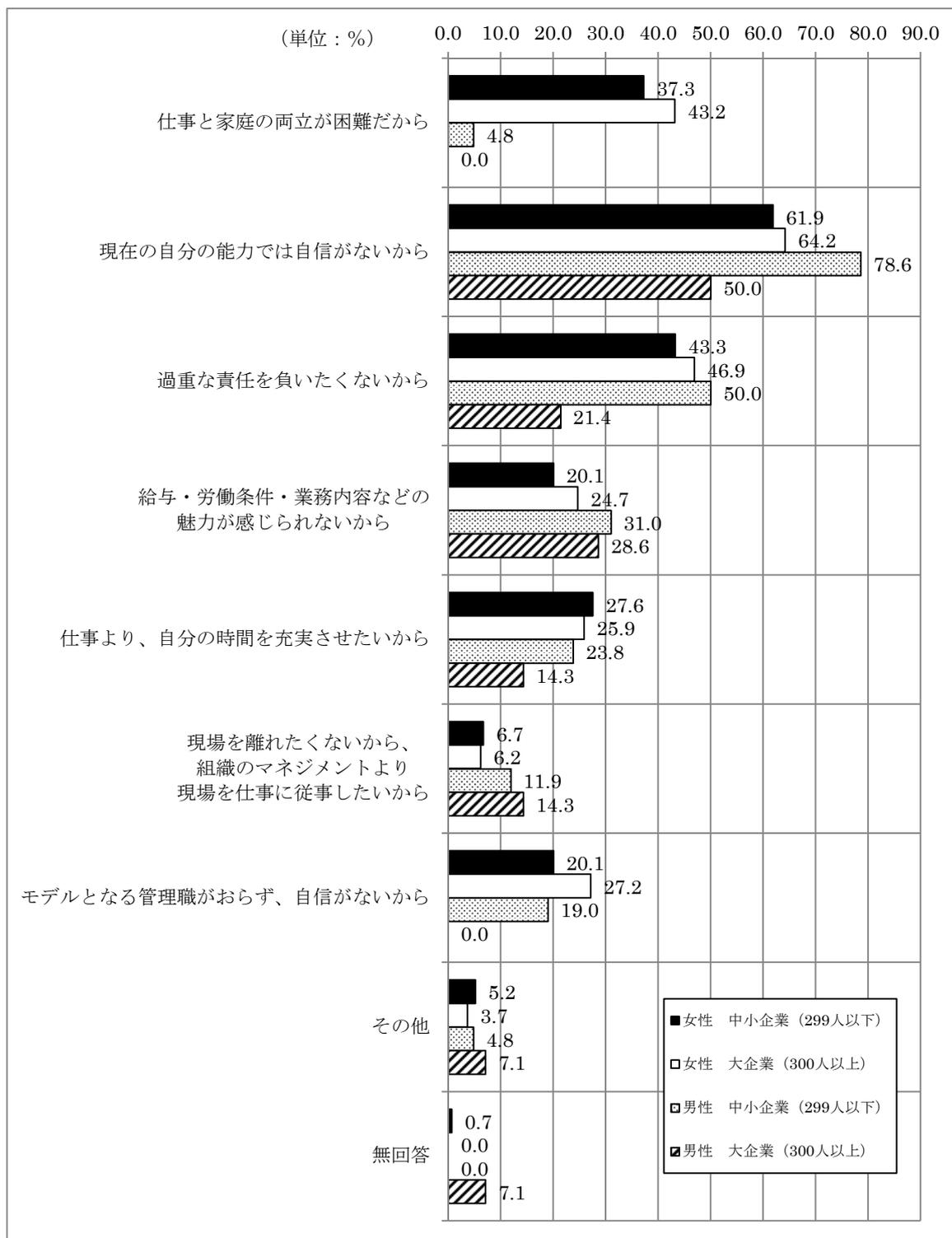


問 16. 問 15 で【1. 引き受ける (引き受けた)】を選んだ方にお伺いします。管理職を引き受ける(引き受けた)理由は何ですか？該当する番号を3つまでご記入ください。



「女性 中小企業 (299 人以下)」 = 44、「女性 大企業 (300 人以上)」 = 29
 「男性 中小企業 (299 人以下)」 = 105、「男性 大企業 (300 人以上)」 = 70

問 17. 問 15 で【2. 引き受けない (引き受けなかった)、3. 現時点ではわからない】を選んだ方にお伺いします。管理職を引き受けない (引き受けなかった) 又、現時点ではわからない理由は何ですか? 該当する番号を 3 つまでご記入ください。

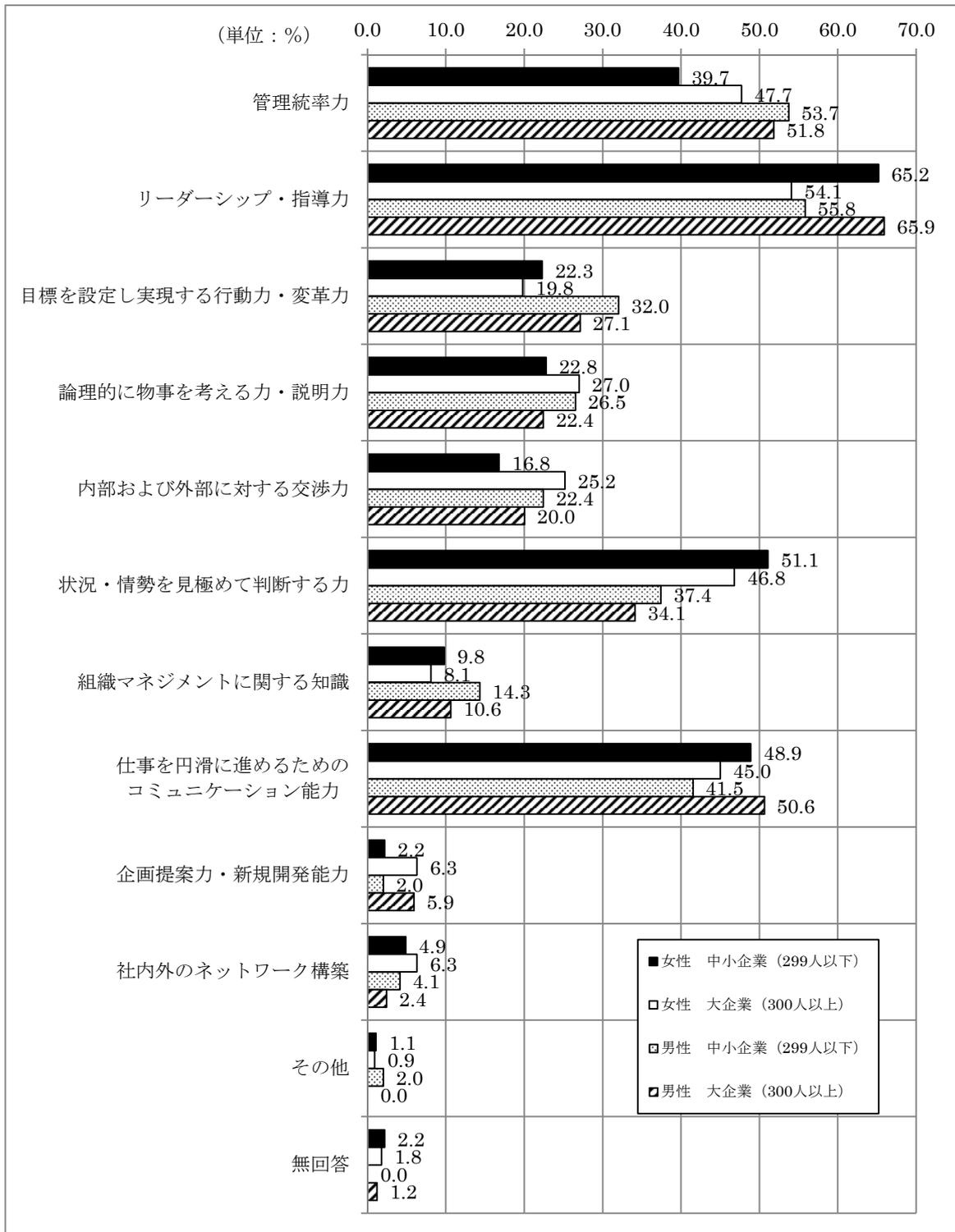


「女性 中小企業 (299 人以下)」 = 134、「女性 大企業 (300 人以上)」 = 81

「男性 中小企業 (299 人以下)」 = 42、「男性 大企業 (300 人以上)」 = 14

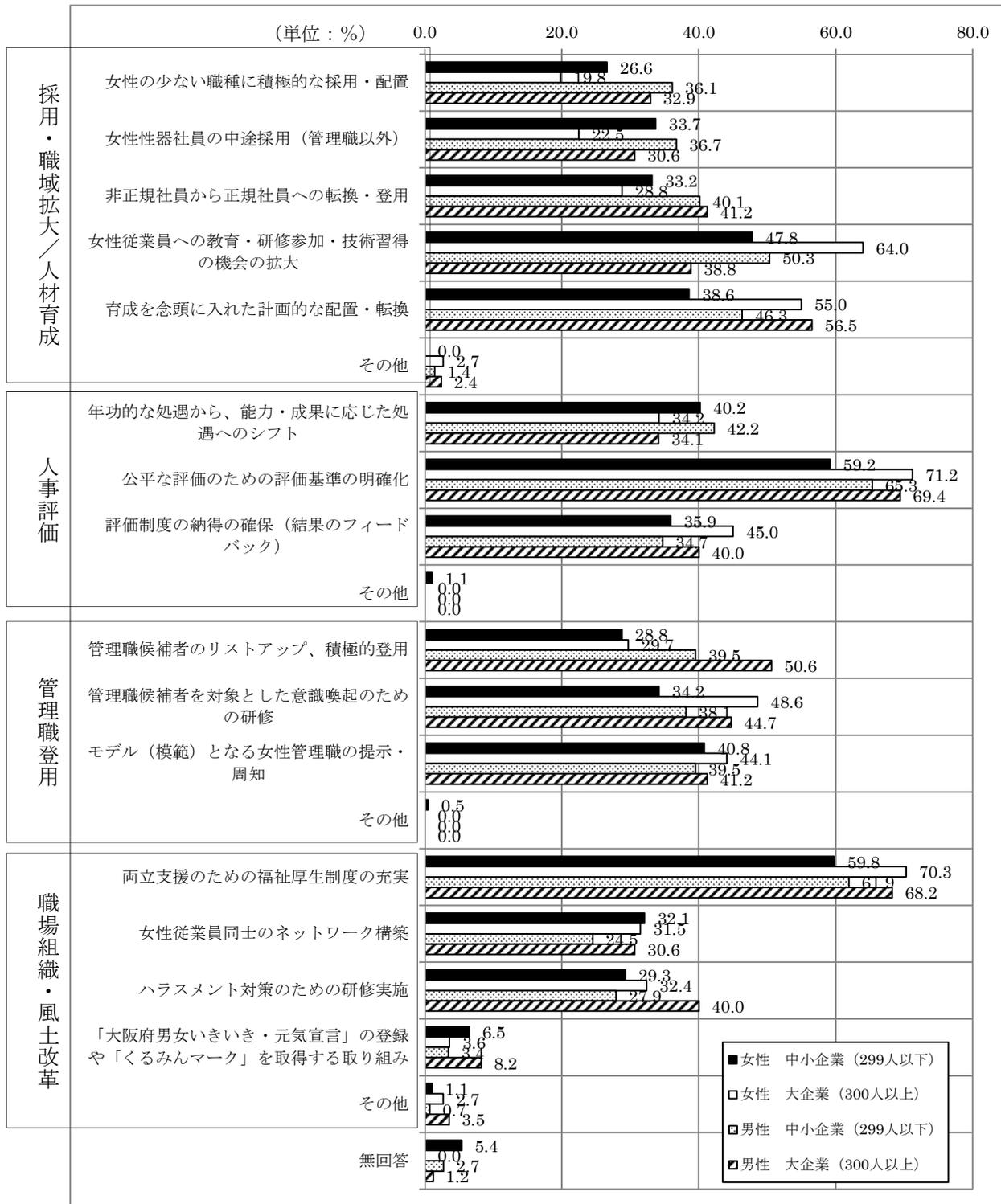
問 18. 管理職には、どのようなスキル・能力が必要だと思いますか？

該当する番号を3つご記入ください。



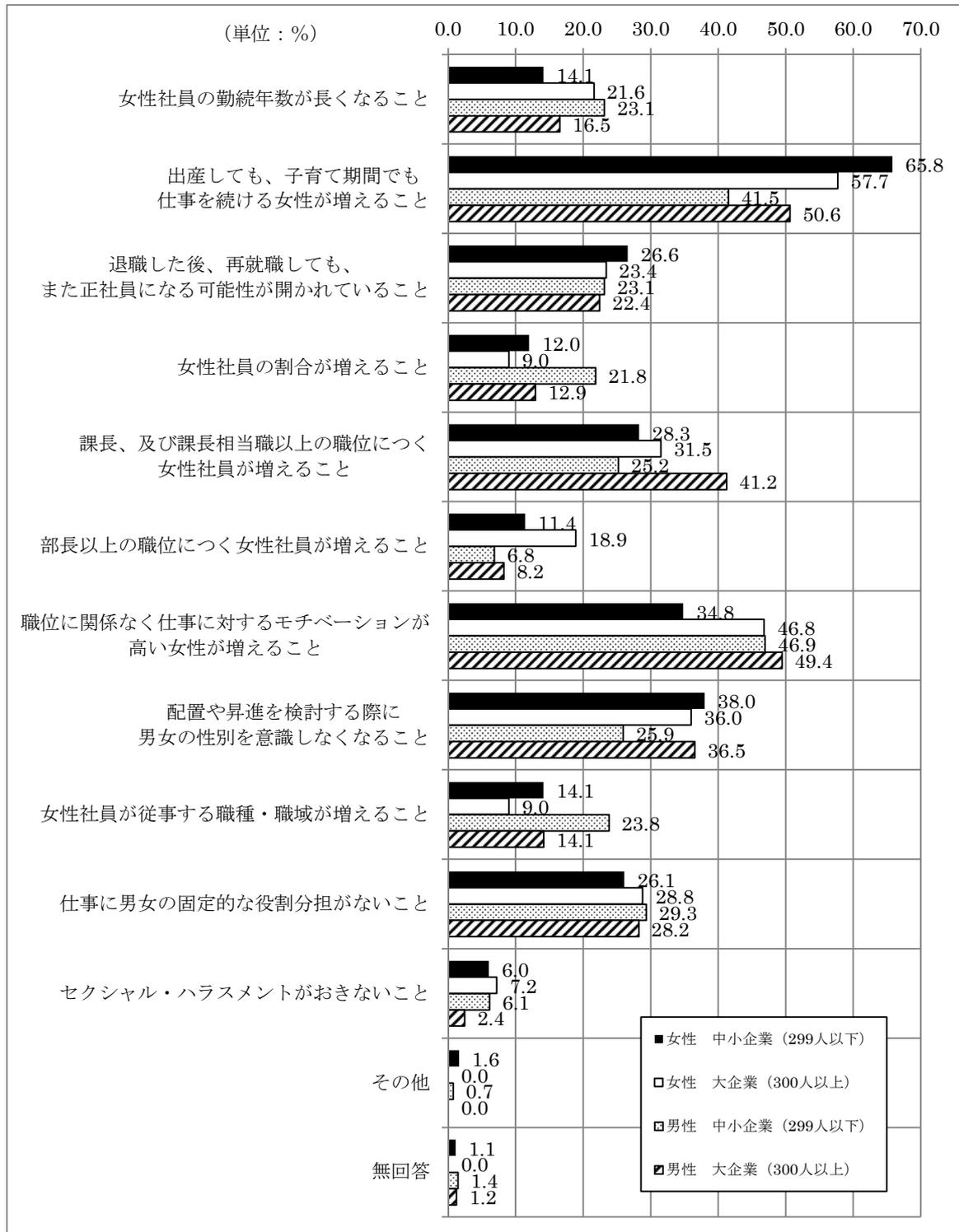
④ 女性の管理職登用のための取組みについて

問 19. 女性の管理職を育成するために、企業のどのような制度・取組みがあれば効果があると思いますか？ 効果があると思う項目の欄に○をおつけください。



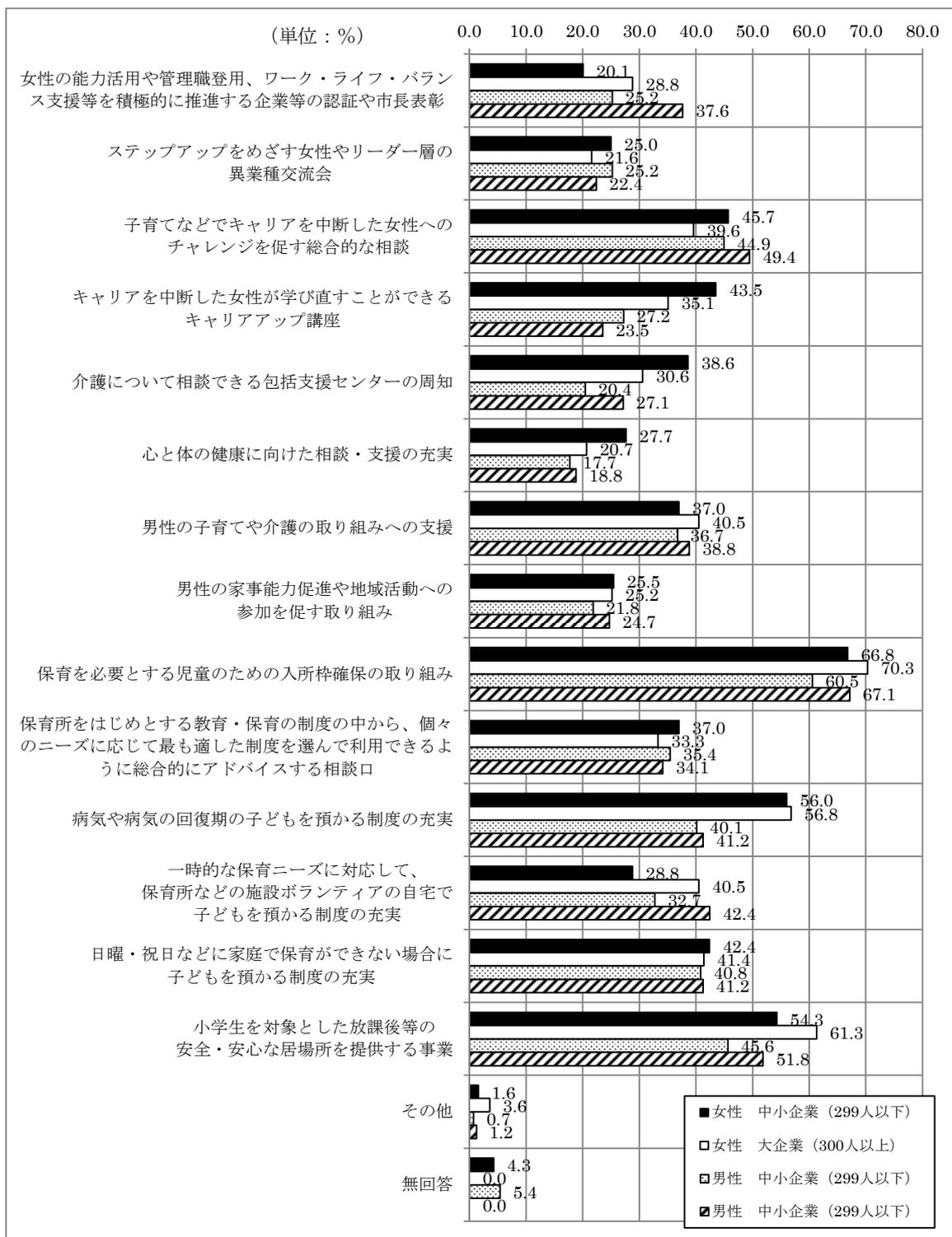
⑤ 企業内の女性の活躍推進について

問 20. あなたは、「女性の活躍が推進されている」とはどのような状態だと思いますか？
 枠の中に、該当する番号を3つご記入ください。



⑥ 女性の活躍推進のために地域・行政に望むことについて

問 21. 男女が共に働き続けることや女性の活躍推進のために、地域や行政のどのような制度・取組みが進めば効果があると思いますか？ 効果があると思う項目の欄に○をおつけください。



資料編

- ・「女性の活躍推進に対する男女就業者の意識調査」調査票
- ・女性の活躍推進に対する男女就業者の意識調査結果の中小企業・大企業別集計表