

第6章 女性管理職等へのヒアリング調査結果の概要

本調査では、第4章の調査対象事業所に対して、女性管理職及び育児休業からの復職者に対するヒアリングも併せて協力をお願いし、このうち6社8人から協力を得ることができた。本章では、その概要について整理する。

1 女性管理職等へのヒアリングについて

(1) 調査対象者

調査対象者は、調査対象事業所に勤務する女性管理職及び育児休業からの復職者であり、その属性は次のとおりである。

図表6-1 調査対象者一覧

	職等	年代	既婚	子ども	育児休業の取得	業種
a	管理職	50歳代	既婚	有り	有り	金融保険業
b	管理職	50歳代				製造業
c	管理職	50歳代				サービス業
d	管理職	50歳代	既婚	有り	有り	情報通信業
e	管理職	40歳代	既婚	有り	有り	製造業
f	管理職	40歳代	既婚	有り		飲食・宿泊業
g	育児休業復職者 (プロジェクトリーダー)	30歳代	既婚	有り	有り	情報通信業
h	育児休業復職者 (係長)	30歳代	既婚	有り	有り	飲食・宿泊業

(2) ヒアリングのねらい

調査対象事業所に勤務する女性管理職や育児休業からの復職者にヒアリングを行うことによって、女性側から見た当該事業所のポジティブ・アクションやワーク・ライフ・バランスの推進への取組の状況を確認するとともに、女性のキャリア形成に影響を与える要因について把握することを目的とするものである。

(3) 調査項目

- ・ 現法人への入社の際について
- ・ 結婚前、結婚後、出産、復職を経て現在に至るまでの働き方の変化について
- ・ 女性が継続して働き、キャリアアップを図っていく上での課題点
- ・ 事業所の男女均等策、ポジティブ・アクション、ワーク・ライフ・バランスの取組について（それぞれの促進要因、あるいは、阻害する要因について）
- ・ 女性の活躍に向けて

2 ヒアリング調査結果の概要

各者へのヒアリング調査の実施結果について、各項目ごとに主な回答内容を整理し、それぞれの傾向を確認するとともに、若干の考察を行う。

(1) 入社からこれまで

入社時点から現在に至る過程についてヒアリングを行った際の主な内容は次のとおりであった。

ア 入社時点での意識

入社時点で、結婚・出産を経ても働き続ける意識を持っていたかどうかたずねたところ、入社当時は結婚退職が当たり前であったので、結婚したら退職するだろうという心積もりだったという女性が多かった。

- ◆ 入社したころは、結婚して働くという女性が非常に少なかった。同僚、先輩は結婚したら辞めるというパターンがほとんどであったので、自分も結婚するまでだろうという心積もりであった。

一方で、少数ではあるが、結婚・出産を経ても働き続けたいと考えていた女性は、就職先を考える時点で働きやすいところ、継続して働けるところ、という観点で会社を選んでいた。また、面接の際に、男女の区別がなく、男性と同じように働いてほしいという話を聞き、入社を決めたという回答もあった。

- ◆ 生涯仕事を持っていたいという希望があって、こちらを選んだ。通いやすさや、長く続けられる場所にあるかなどを考えた。長く勤められるところ、私のライフスタイルの半分以上占めてしまう場所として一番いいところ、地元で通いやすいところということで、最初からここを選んだ。
- ◆ 自分の場合には、母親がずっと働いていたので、働くのが当然だと考えていた。そのため、会社を選ぶときにずっと働きやすいところを選んでこちらに入社した。
- ◆ 社長の面接でも、男女というのは全く関係なく、技術員として働いてほしいと言われたのでここに決めた。

イ 上司の理解

管理職になる以前の当時の上司は、女性人材の活用をどのように考えていたかたずねたところ、男女関係なく教育しようという姿勢であった、成果を出せば女性も男性と同じように活用していこうとしていた、女性のやる気を伸ばさなければならないと考えていた、というように、女性人材の活用に理解のある上司に恵まれていたという認識であった。

- ◆ 上司は、男女関係なく教育しようとしてくれた。また、当時、女性が誰もいない職場にも配属させてくれて、仕事をさせてもらえるという環境は素晴らしいと思っていた。

- ◆ 上司は、女性に対してもきちんと評価してくれていたと思う。男性と変わらず、成果を出せば、女性も活用していこうという感じだった。その当時は、今よりも少なかったが、頑張っている女性には、きちんとしたポストを与え始めていた時期だったのだと思う。
- ◆ 会社全体がもともと従業員にはフェアであった。特に、私の上司は、本人のやる気を伸ばさなければならぬと常々言ってくれた。時間管理は自分でやれと言いながら、新しい目標をどんどんくれる上司で、今までやってきたことにプラスして新しいチャレンジをさせるという形で、成長を助けてくれる上司に恵まれた。

ウ 就業継続の要因

結婚、出産を経た女性に、出産を経ても働き続け、現在に至ることができた要因についてたずねたところ、次のような内容が挙げられた。

① 働き続けられる家庭環境、家族の理解

- ◆ 隣に夫の両親が住んでいて、何かあればすぐに助けてもらえる家庭環境にあったというのが一番大きい。
- ◆ 夫の協力がなければ続けていける自信がなかったと思う。

② 仕事への意欲

- ◆ 仕事が面白い時期であったので、できる限り働き続けたいと思いながら続けていたら、現在に至っていた。
- ◆ 妊娠していた時期に、会社自体が変わっていくタイミングが重なり、自分を求めてくれる新しい仕事が入ってきたり、仕事の幅が広がった。

③ 理解のある上司・職場環境

- ◆ 出産の時期に働いていた職場環境が、理解のある上司に恵まれていたので、続けることができた。子どもが小さいうちは節目節目で辞めなければならない時期があるだろうと思っていたが、理解ある職場環境に恵まれたという感じがしている。
- ◆ 自分が短縮勤務であることに非常に後ろめたい思いがあるのだが、そのことを上司がきちんと受け止めて理解してくれることは非常に心強い。時間が短くても、そうした自分にあきらめるのではなくて、期待し続けてくれて、それを伝えてくれるので、自分もモチベーションを高く持ち続けることができる。

④ 配属されたセクション

- ◆ 事務職であったので土日が休みであったり、子どもを預けることの調整ができたが、営業職であったら、続けるのは難しかったかもしれない。

エ 育児休業の取得

育児休業を取得した経験のある女性に、育児休業を取得する決意をした際の状況についてたずねたところ、当初は職場を離れることについて非常に悩んだという女性や、現職に復帰できるという原則があったので、不安なく育児休業を取ることができたという女性等、育児休業を取得した時期や社内の状況により様々であった。

- ◆ 一人目の出産のときは、育児休業制度はなかった。二人目のときに、社内で初めて制度を活用した。

当初は、1年間職場を離れることになる、また戻ろうという気持ちになれるかと悩んだが、最終的に制度を使うことにした。結果として、育児休業を取ることで、仕事を離れて客観的に現在のことや将来のことを考えることができ、仕事をこれからも続けていきたいという気持ちが強く出てきた。

- ◆ 私が育児休業を取ったタイミングの時期のことを言えば、それを理由に仕事を辞める人はいなかった。一旦は家に入るけれど、希望としてはできるだけ早く職場に戻りたいという気持ちだった。戻る場合には、現職復帰という原則はあったので、皆不安なく育児休業を取っていた。

なお、出産に伴って育児休業を取得しなかった女性は一人であったが、その理由をたずねたところ、育児休業制度の利用が自分にとって良いことかどうか判断できなかったという回答があった。

- ◆ 当時、育児休業の制度はあったが、取得している人は誰もいなかった。そのため、制度を利用していいものかどうか、自分にとって有利になるのか、不利になるのか、自分の中でもわからなかった。それを率先して指導してくれる人もいなかった。

オ 育児休業者に対する職場内の雰囲気

育児休業を取得した経験のある女性に、育児休業者に対する職場内の反応等についてたずねたところ、当時は制度があっても取得しにくい状況であったが、自分がパイオニアとして取得した後は取得する人が後から続くようになり、現在では利用するのが当たり前となっているとの話があった。

また、育児休業や短時間勤務制度を利用することは当然と思われているが、一方でそうした制度に女性が甘えるべきではないという雰囲気もあることが指摘された。

- ◆ 自分が取りたいと希望したときには、育児休業を取得した人はいなかったため、人員が一人減ることですんなり認められるというわけにはいかなかったが、せっかく始まった制度なのだからということで、賛成してくれた人もいた。1年たって復帰する際には不安な気持ちもあったが、実際には好意的に受け止められた。

そのときからだんだんと育児休業を取る人も増えてきて、特別な制度ではなく、当然の制度として受け止められるようになってきた。それにつれて、客観的に見て、男性の女性に対する受け止め方は変わってきたと思う。

- ◆ 子どもを出産するのは女性なので、条件は男性とは違うのは当然で、その間は育児休業や短時間勤務を認めるということは当たり前という意識は既に職場内にある。だからといって、女性の方でも成果が少ないことについて、短時間勤務であることを理由にはしてはいけないという雰囲気がある。
- ◆ 小学校3年生まで短縮勤務ということになると、長期間に及ぶわけだが、職場の中ではそういうものだと受け止められている。ただし、それは本人がその制度に甘えることなく、限られた時間の中で成果を残そうとしている努力を示しているから、周りも受け止めてくれているのであって、本人が制度に甘えて「短縮勤務なのでできません」という態度であれば、あの人に仕事を頼んでもだめだというレッテルをはられてしまう。

カ 仕事と子育ての両立に当たって

育児休業を取得した経験のある女性に、自身の経験から仕事と子育ての両立を可能とした要因についてたずねたところ、子育てをしながらもキャリアアップを目指したいという場合、既に制度は整っているのだからあとは家族の協力が得られるかどうかだという意見や、短時間勤務中であっても、それに甘えずに仕事に向き合う姿勢の重要性等が指摘された。また、仕事と子育ての両立が難しい局面に対峙した際には、上司や同僚にすぐに相談する必要があるという意見もあった。

- ◆ これだけの制度が整っていても子育てがキャリアアップに支障をきたすことがあるとすれば、本人の気持ちと家族の考えが同じかどうかには要因があると思う。本人がいくら頑張ろうと思っても、家族が協力的でなかったら厳しいと思う。
- ◆ 自分自身は、たとえ短時間勤務であっても、その中で精一杯の成果を出そうと努力した。昼休みも惜しんで仕事をしたし、家で考えたり、休日に出勤してカバーすることもあった。短縮勤務中の私の部下も、トラブルがあった際、休日にもかかわらず出てきて対処してくれた。育児休業者が増えることは管理職としては大変であるが、女性たちのそういう仕事に対する姿勢があるので、何とかやっていける。
- ◆ 仕事をやらなければならないのに、子どものことでどうにもならなくなった際には、すぐ上司に相談した。自分の力ではどうにもならない場合には、それを間際まで抱えてしまうのが最もよくない対応であり、実はこういう状況であると正直に話すのが最善である。自分の場合には、上司も同僚もすぐにサポートしてくれた。

一方で、子育て中はその期間を利用して地域の中で活動し、その経験をその後の仕事に生かすことの意義を指摘する女性もあった。

- ◆ 育児中の10年は地域の中で、例えばPTAや町内会等に携わったり、地域社会での経験を積むということが大切だと思う。お母さんとして地域でもまれた経験は、管理職になった現在、大いに生きてくる。子育て中で、仕事が十分にできない時期は、地域の中で経験を積むことにより、男性にはない女性ならではの視点を蓄えておき、仕事に集中できるようになったときにそれを有効に使えばよいのではないか。

育児休業を取得する女性に対して、当然の権利ではなく周囲へ感謝の気持ちを持つことが必要だという指摘もあった。

- ◆ 管理職の立場からみると、育児休業を取る方に対して思うのは、自分の気持ちを相手に上手に伝えることができるといいなということである。当然の権利として取得しているものと、勘違いしている人が多い。もう少し周りに対する感謝の気持ちが伝わるような言葉を伝えられると、周りとのコミュニケーションもよくなるし、お互いが助け合えていけると思う。

(2) 女性人材活用の現状について

次に、現在の立場で、各事業所の女性人材の活用の現状についてどのように考えているかという観点からヒアリングを行った。その際の主な内容は次のとおりであった。

ア 職場内の雰囲気について

女性人材の活用に対する職場内の雰囲気についてたずねたところ、実績を挙げている女性に対しては職場内でも評価されており、女性が実績を上げ、仕事に意欲的に取り組んでいる姿を実際に目にすることによって、女性人材を活用することや、女性の登用への理解につながってきたことが確認できた。

- ◆ 育児休業を取っても、復帰後実績を上げている女性は評価されるし、昇格もしている。そうした状況を見て、職場内でも頑張っている女性のことは認めてくれている。
- ◆ 女性管理職に対しても、実務経験や実績を評価して、男性の上司と同じように扱ってくれる。男女の違いを感じたことはない。
- ◆ 歴代の女性たちの頑張り、実績を見て、男性社員も女性が活躍するのが当たり前というようになってきた。

イ 周囲の女性の意識について

部下や周囲の女性のキャリアアップに対する意識について、現在の状況をたずねたところ、比較的消極的な姿勢であるという指摘が多かった。また、女性の場合、キャリア形成よりも働き続けることが目標となっており、将来的なビジョンが描けていない場合が多いという現状を指摘する人もあった。

- ◆ 管理職に登用しようとしても、自らが消極的になってしまうという傾向がある。女性がしり込みするのは、非常に用心深いからである。その際に、「何かあったら相談に乗るから」と言って背中を押してあげれば決心がつけられるのだと思うが。
- ◆ キャリアアップへの意識は二極化している。結婚して子どもがいる人でも管理職目指して頑張りたいと口に出して言う人もいる。一方で、管理職になると大変そうだし、そうまでして頑張らなくてもという人も多い。もちろん、腰掛的に安穏とし

てやっているわけではない。皆、創意工夫したり、新しい提案をしたりしているが、管理職としての自分までは想像していない。そこまでしなくても、最後まで勤め上げることはできるから、という意識である。

- ◆ 管理職の立場で、優秀な女性に対してキャリアアップを促すかどうかは、本人の気持ち次第である。現状では、子育てと仕事の両立で精一杯で、そこまで考えるところまで至っていないという状況の女性が多い。女性の場合、長く働き続けることが最優先課題という感じがする。将来的な自分のビジョンが描けないというのが現状である。

(3) 女性人材活用に向けて

今後、各事業所において、女性人材の活用を進めていくためには何が求められているのかという観点からヒアリングを行った際の主な内容は次のとおりであった。

ア 女性人材の活用を進める要点

各事業所において女性のキャリア形成を進めるに当たっての要点となる事項についてたずねたところ、事業所側の要点と女性側の要点がそれぞれ指摘された。

(7) 事業所側の要点について

事業所の女性活用に対する取組姿勢や、上司の女性に対する対応、ロールモデルの存在、女性管理職の増加について、次のような回答があった。

① 事業所の取組姿勢

- ◆ その会社自身の取組姿勢である。トップを含む経営陣が女性の活用に積極的に取り組むことを社員にアピールしなければだめであるし、外に向けてのパフォーマンスだけではなく、管理職の人たちがそれを理解して、実際に取り組んでいかなければ意味がない。女性人材の活用と言っても、社内では標語だけになっていて、何の取組も行っていないし、男性管理職の意識改革にも取り組んでいないというところもある。
- ◆ 企業は、あまり女性の活用ということを強調しすぎないほうが良いと思う。女性を特別視するのではなく、これまで女性の考え方をあまり聞いてこなかったが、話をよく聞いたところ、企業に生かせるような提案もあるので今後は取り入れていくという姿勢でよいのではないか。男性社会で、女性、女性というと抵抗感がある方も多い。

② 上司の対応

- ◆ 自社で女性の活用が進んでいる一番のポイントは、時間管理を本人にさせてくれるところだと思う。上司が仕事管理をするのは当然であるが、時間管理はしてくれ

るなというのが、女性の希望だと思う。子育て中は時間管理をされてしまうと、立ち行かなくなってしまう。自社ではフレックスタイムを取っているのですが、自分の予定をきちんと伝えておけば、その中で必要な会議等を設定してもらえます。

- ◆ 女性を「保護」するのではなく、「フォロー」することが大事である。女性は「保護」されると甘えるので、任せるべきことは任せて、後ろからフォローしてもらおうと、頑張ろうという意欲を持つ。

③ ロールモデルの存在

- ◆ 自分の経験から言えば、身近なところにモデルとなるべき女性がいることが大事なのではないか。育児をしながらでも頑張っている人が目前にいれば、自分も頑張ろうと思えるし、こういうときはこう対処すればいいのだ、ということもわかってくる。
- ◆ 普通の企業だと、ロールモデルになる人たちはスーパーウーマンのような人たちになってしまうが、普通の女性はそうなくて、悩んで挫折してしまうことが多い。身近なところにロールモデルがいるということが素晴らしいと思う。家庭を持って、それでも仕事の上では実績をきちっと残している先輩がいるので、自分たちも頑張れるのだと思う。その人たちの経験は、我々には非常に参考になっている。

④ 女性管理職の増加

- ◆ もっとどんどん女性が管理職になっていけば、自分もなってもいいかなと思うかもしれない。まだ現在は割合が少なく、同じ管理職でも女性であることで苦勞することも多いので、女性の立場で見ていると、大変そうと思われてしまうのではないか。
- ◆ 子育てしながら管理職になる人が増えることだと思う。同じシチュエーションで、同期のAさんがなったのだから、自分も頑張らなきゃと思うかもしれない。

(7) 女性側の要点

女性の側では、女性自身が様々な制度に保護されることに甘えず、前向きに仕事に取り組む姿勢を持つことが必要であるという指摘もあった。また、女性のキャリア形成において、自身でキャリアプランを明確にすることの意義を指摘する女性管理職もあった。さらに、社外の女性を取り巻く環境の問題として、家族の協力や保育園の整備が必要との指摘もあった。

① 女性の意識

- ◆ 制度があることに対して、女性が甘えないということだ。育児休業制度があるから、復帰しても短時間制度があるから、ではない。制度を利用しながらも、この仕事をやりたいと思ったときにチャンスをもたらえるか、もらったときにはそれに責任

を負えるかとか、それを上司が見守っていてくれるか、というところがキーだったと思う。その期待に応えれば、周りはその状況を見ていて、次にプロジェクトがあったときに、参加してほしいと声をかけてもらえる。そうやってチャレンジさせてくれているときには、拒絶せずに受けるよう心がけていた。

- ◆ 育児を行っている 10 年間は、仕事を続けるのにモチベーションを下げなければやっていられなかった。同期や同僚がどんどん仕事をしているのを見ると、やっぱり悔しい。職階が上がらないのが悔しいのではなく、面白い仕事をしていることがうらやましかった。ただ、もしまたバリバリと仕事をするチャンスが来ることが約束されていれば、モチベーションを下げている期間をできるだけ短くしたり、自分の能力をできるだけ落とさないでいるよう努力するだろう。

② キャリアプランの重要性

- ◆ 大企業等では素晴らしい制度があるわけだが、そうした制度に守られるのではなく、自分がどのように働きたいか、女性としての生き方、キャリアプランをしっかりと持つということが重要なのではないか。

③ 社外の環境

- ◆ 会社側の体制よりは、外側の環境の方だと思う。私がここまで続けられた要因の一つは、夫が自宅で仕事をする人だということである。家事、育児で助けてもらった。それから、自分で探して良い保育園にめぐり合えたということも大きな要因である。

イ 女性に対してのアドバイス

これから社会に出て働く女性たちに対してのアドバイスを求めたところ、次のような話を聞くことができた。

- ◆ 採用の際に志望動機を聞くと、この会社は女性が結婚しても長く勤められそうだ、制度が整っているので、子どもを生んでも働きやすそうだ、という話をよく聞く。ただ、入ってみて、仕事の大変さにギャップを感じる人が多いので、仕事を続けたいと思う方は、仕事を始めても常に勉強が必要だということを認識して、自分を磨くことを忘れないでほしいと思う。
- ◆ 女性に対しては、頑張りましょう、活躍していきましょうと伝えたい。もちろん、出産・育児中は育児休業制度や短縮勤務制度等の対応は当然で、女性の場合「保護」されるべきときはあるが、「保護」ばかりを求めるのではなく、努力しよう、仕事に前向きに取り組もうという意識を常に持ってほしい。
- ◆ 女性であることに甘えないことが重要だと思う。権利として制度があるのだから使ってもよいではないかと言うことは良いけれど、これをやってくれない、あれをやってくれないというような文句ばかりを言うてはいけない。

- ◆ お子さんが生まれるときに簡単に辞めようと考えずに、考える時間を持ってほしい。その意味で育児休業を取って、自分の今後の働き方を考えてみるとよいのではないか。そういった中で、たとえ営業職の方でも、簡単にあきらめないで続けられる方法を見つけて続けることができるかもしれないし、そういう女性が一人出れば、後に続く女性も増えてくるだろう。そうなれば営業職の中でも管理職になる女性が出てくるだろう。
- ◆ 長く働いていると、波もあり、ずっと全力疾走では疲れてしまう。ときには、肩の力を抜いて、壁にぶち当たったときには上司や同僚に相談したりとか、そこを切り抜けていく方法を自分なりに見つけることが大切である。そのあたりの心の持ち方をうまく切り替えられると、次にステップアップできる。仕事だけでなく、復帰後、少し子育てから手が離れた時期に、何か仕事以外に、もちろん仕事でもよいが、常に学ぶ気持ちを持っていたら切り抜けるのではないかと思う。

ウ 行政に対して望むこと

企業において女性が活躍していくために、行政に対してどのような支援を求めるかたずねたところ、保育園の時間延長や、学童保育の整備、育児休業中の情報交換の機会拡大、育児休業給付金の制度改善等が挙げられた。

- ◆ 保育園の時間延長である。短時間勤務制度をなぜ使うかという、保育時間に間に合わないという理由が大きい。もう少し時間という形で援助があれば、短時間勤務制度を利用しなくても済むと思う。
- ◆ 保育園も重要であるが、学童保育についても考えていただきたい。小学校に入学してからの方が大変だという声をよく聞く。
- ◆ 行政が行っている講座・セミナーなどはなかなか出る時間を作ることができない。講座という形ではなく、育児休業中に業種・業界を離れて、同じ立場の人たちが気軽に集まれる場所、情報交換ができる機会が身近なところでできるとよいと思う。
- ◆ 育児中は、社会から離れているという意識が強くなる。情報も遮断されてくる。そのため、社会とつながっているという意識が持てるような仕組みがあるとありがたい。子供を連れた状態で社会に参加できる場が地域にあるとよい。例えば、育児休業中に同じように育児休業を取っている人たちになかなか出会えない。そういう人と出会える場が設けてもらえれば、情報交換もできる。そうした人たちとは、復帰したあともやりとりすることができるので、非常にありがたいと思う。プレママの間でも、そうした場があると、安心して育児休業に入ることができるかもしれない。
- ◆ 育児休業給付金制度を改善してもらえるとかなり違ってくると思う。短期間でも利用すれば給付があるという形に変えてもらえれば、1週間だけ取ってみようかという人も出てくる。今の形では、やはり男性が取るのが難しくなってしまう。

3 まとめ

以上、女性管理職等へのヒアリング調査結果の概要を確認したが、その主なポイントについて整理する。

(1) 自身の経験から

● 女性の就業継続について

結婚、出産を経た女性に、出産を経ても働き続け、現在に至ることができた要因についてたずねたところ、① 働き続けられる家庭環境、家族の理解、② 仕事への意欲、③ 理解のある上司・職場環境、④ 配属されたセクションが挙げられた。

また、育児休業を取得した経験のある女性に、自身の経験から仕事と子育ての両立を可能とした要因についてたずねたところ、子育てをしながらもキャリアアップを目指したいという場合、既に制度は整っているので、あとは家族の協力と本人の仕事に向き合う姿勢が重要であるというように、本人や家族の問題が大きいという認識であった。女性は権利に甘えるのではなく、仕事に対して常に前向きに取り組むべきという意識が強く表れていた。

(2) 女性人材の活用に対する現状認識

● 女性に対する評価について

職場内では、実績を挙げている女性に対しては評価がなされており、そうした仕事に意欲的に取り組んでいる女性の姿を実際に目にするによって、女性人材の活用や登用への理解・推進につながっていくと認識している傾向が見られた。

● 女性の意識について

一方で、部下や周囲の女性に対しては、キャリアアップの意識が消極的であり、キャリア形成よりも働き続けることが目標となっている傾向が見られること、また、将来的な自分自身のビジョンが描けていないという現状を指摘する人もあった。

(3) 今後に向けて

● 事業所に対して

経営者・経営層が女性の活用に積極的に取り組むことを社外だけではなく、社員に対してアピールし、管理職がそれを理解して、実際に取り組んでいく必要があるという認識がある一方で、特に男性中心の企業については、あまり女性の活用ということを強調しすぎることによって反発されるという指摘もあった。また、女性を部下に持つ上司においては、女性を「保護」するのではなく、「フォロー」することが大事であるという指摘もあった。さらに、スーパーウーマンではない、身近なロールモデルの存在が重要であるという指摘もあった。

● **女性に対して**

女性自身については、様々な制度に保護されることに甘えず、前向きに仕事に取り組む姿勢を持つことが必要であり、女性としての生き方、キャリアプランをしっかりと持つことが重要であるという指摘があった。

● **外部環境について**

夫、家族の理解・協力の重要性や保育園の整備等、周囲の環境整備について指摘する女性も多かった。

● **行政に対する要望**

企業において女性が活躍していくために、行政に対してどのような支援を求めるかたずねたところ、保育園や学童保育の整備のほか、育児休業中の情報交換の機会や社会参加の場の拡大等が挙げられた。