

第4章 ヒアリング調査結果の概要

本章では、届出を行った事業所から選定した調査対象事業所へのヒアリング調査の実施結果について整理する。

まず第1節では、対面式のヒアリング調査に先立って行った「ヒアリング前調査票」への回答内容を確認する。次に第2節では、対面式で行ったヒアリング調査について、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。

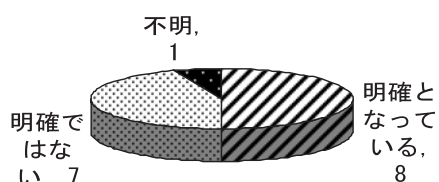
第1節 ヒアリング前調査票の回答内容の概要

ヒアリング対象事業所には、事前に「ヒアリング前調査票」を郵送し、アンケート形式により回答をお願いした。その回答内容の概要は次のとおりであった。

男女雇用の均等推進、ポジティブ・アクションの取組について

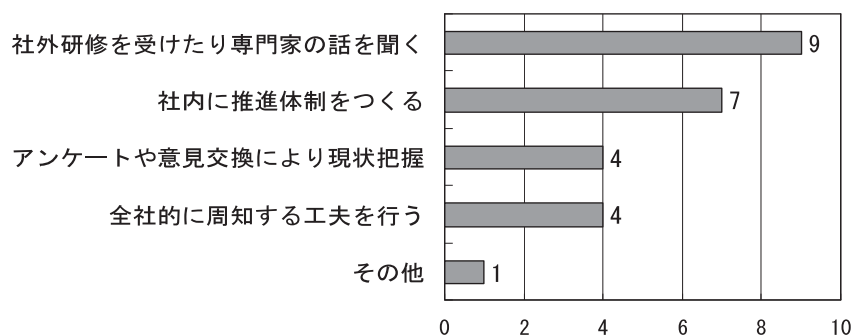
1 取組体制について

- (1) ポジティブ・アクション（女性の活躍推進）として取り組むことについて、企業の方針が明確になっていますか。（該当するものに○をつけてください）（n=16）



ポジティブ・アクションとして取り組むことについて、企業の方針が「明確になっている」と答えた事業所が8社、「明確ではない」が7社であった。

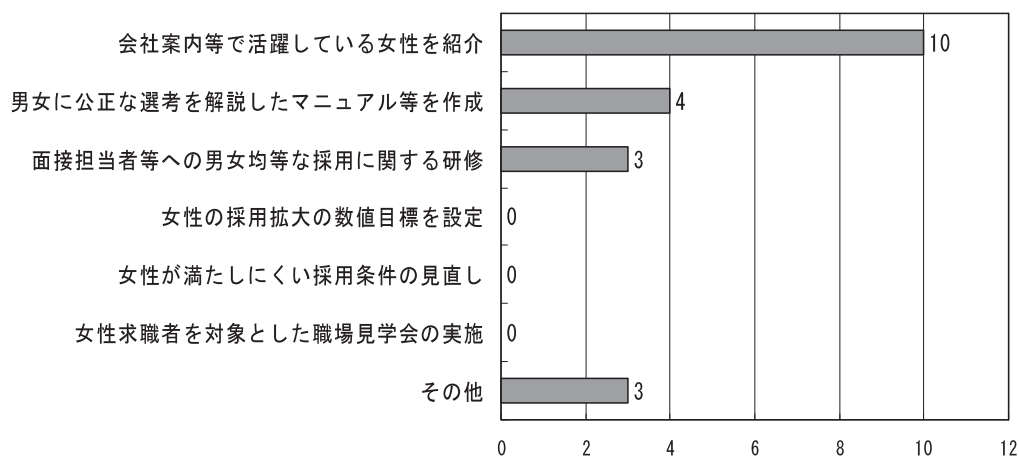
- (2) ポジティブ・アクションへの取組体制について、実施しているものにすべて○をつけてください。（n=16）



ポジティブ・アクションへの取組体制について、実施しているものをたずねたところ、「社外の研修を受けたり、専門家の話を聞く」が9社と最も多く、次いで「取組の推進担当者を決めたり、プロジェクトチームを設けるなど、社内に推進体制をつくっている」が7社となっている。

2 女性の採用拡大について

(1) 女性の採用拡大に向けて、これまでに取り組んだ、または現在取り組んでいるものにすべて○をつけてください。(n=16)



女性の採用拡大に向けた取組としては、「会社案内等で社内でも活躍している女性を積極的に紹介」が10社、次いで「男女に公正な選考を解説したマニュアル等を作成」が4社、「役員、面接担当者への男女均等な採用に関する研修の実施」が3社であった。

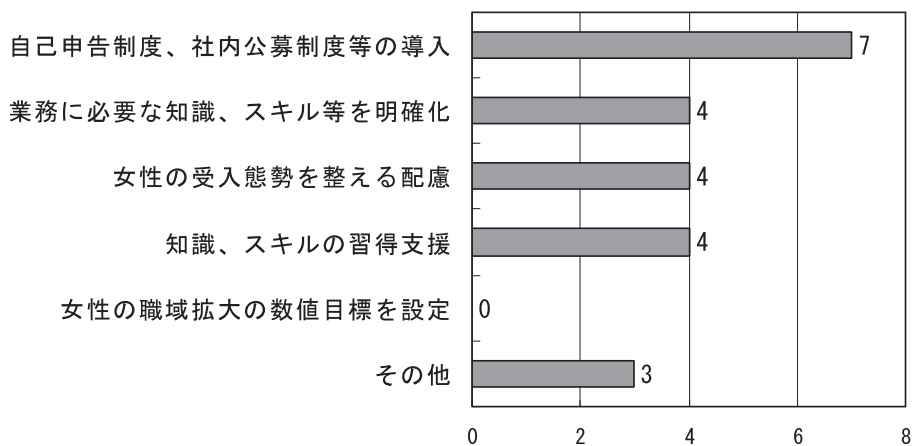
(2) 平成20年度以降で、これまで女性正社員の少なかった職域・業務において、平成19年度と比較して、女性の採用人数（比率）が増えた実績があれば教えてください。（該当するものに○をつけてください。また実績のあった職域・業務を具体的に記入ください。）

- ① 実績・・・・・・・・・・・・・・ 有⇒4社
- ② 実績のあった職域・業務・・・・ エンジニアリング、工場部門の現場作業、システム部門、開発部門等

女性正社員の少なかった職域・業務において女性の採用人数(比率)が増えた実績についてたずねたところ、4社が実績があると回答した。具体的に、実績のあった職域・業務としては、「エンジニアリング」、「工場部門の現場作業」、「システム部門」、「開発部門」等が挙げられていた。

3 女性の職域拡大等について

(1) 女性の職域拡大に向けて、これまでに取り組んだ、または現在取り組んでいるものにすべて○をつけてください。(n=16)



女性の職域拡大に向けた取組としては、「自己申告制度、社内公募制度、F A（フリーエージェント）制度等の導入」が7社、次いで「各業務に必要な知識、スキル、仕事の手順等を明確化」、「女性を新たな職域に配置する際に、受入体制を整える配慮をする」、「新たな職域を目指す者に対し、知識、スキルの習得を支援」がそれぞれ4社であった。

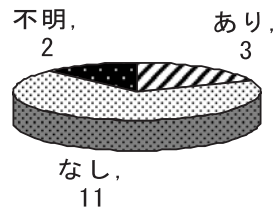
(2) 平成20年度以降で、これまで女性正社員の少なかった職域・業務において、平成19年度と比較して、職域・業務の変更により女性の人数(比率)が増えた実績があれば教えてください。(該当するものに○をつけてください。また、実績のあった職域・業務を具体的にご記入ください。)

- ① 実績・・・・・・・・・・・・・・・・ 有⇒2社
- ② 実績のあった職域・業務・・・・ システム部門、婚礼部門

女性正社員の少なかった職域・業務において、職域・業務の変更により女性の人数(比率)が増えた実績についてたずねたところ、2社が実績があると回答した。具体的に、実績のあった職域・業務としては、「システム部門」等が挙げられていた。

4 コース別人事管理制度の実施状況

- (1) 貴事業所にコース別人事管理制度はありますか。（該当するものに○をつけてください）（n=16）



コース別人事管理制度の有無については、「あり」と答えた事業所が3社、「なし」が11社であった。

なお、「あり」と答えた3社に平成23年度の総合職採用者に占める女性の割合をたずねたところ、それぞれ62.9%、52.0%、15.0%であった。また、コース転換制度の有無と、その実績を確認したところ、3社ともコース転換制度は整備されており、そのうち2社については、女性の転換実績があり、その人数はそれぞれ13人と1人であった。

5 女性の管理職の登用・育成について

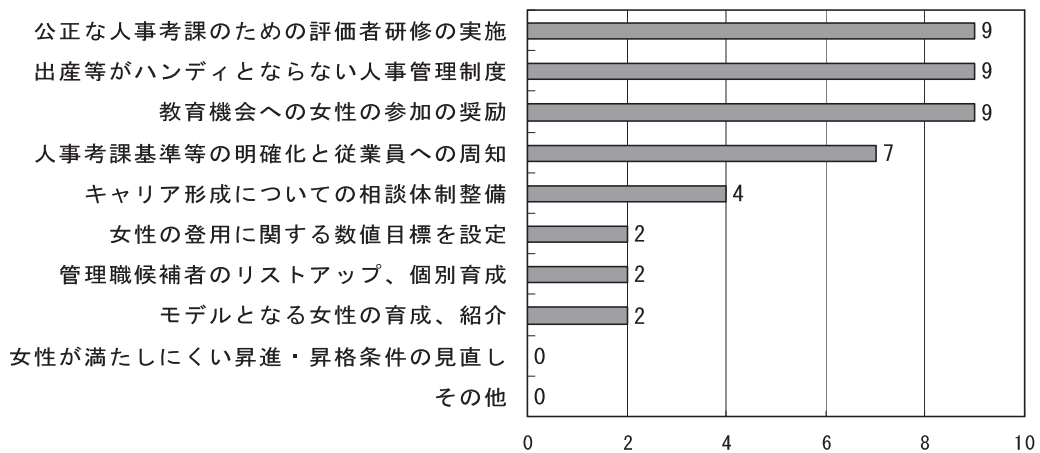
- (1) 女性の最高役職者の役職を教えてください。

【役職名】

部長（3社）、部長職相当（1社）、主幹研究員（次長格）（1社）、理事（1社）、センター長（事業部長相当）（1社）
グループマネージャー（2社）、マネージャー（1社）、課長・担当課長（4社）

女性の最高役職者の役職をたずねたところ、上記のとおりであった。

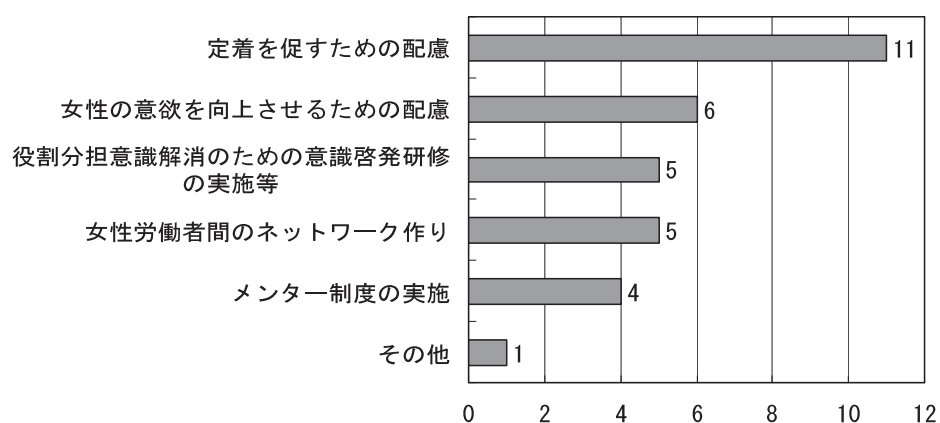
- (2) 女性の管理職の登用・育成に向けて、これまでに取り組んだ、または現在取り組んでいるものにすべて○をつけてください。



女性の管理職の登用・育成に向けた取組としては、「男女に公正な人事考課を行うための評価者研修を実施」、「出産・育児による休業がハンディにならないような人事管理制度、能力評価制度を導入」、「各種研修、教育機会への女性の参加を奨励」がそれぞれ9社と最も多かった。次いで「人事考課基準、昇進・昇格基準等を明確化し、従業員に周知」が7社であった。

6 女性の活用に向けた職場環境の改善について

- (1) 雇用の均等推進、ポジティブ・アクションの推進のための職場環境の改善に向けて、これまでに取り組んだ、または現在取り組んでいるものにすべて○をつけてください。



雇用の均等推進、ポジティブ・アクションの推進のための職場環境の改善に向けた取組としては、「女性の定着を促すための人事管理上の配慮」が11社、次いで「女性の意欲を向上させるための配慮」が6社、「男女の役割分担意識解消のための意識啓発研修の実施、啓発資料の作成」、「女性労働者間のネットワーク作り」がそれぞれ5社であった。

- (2) ポジティブ・アクションに対する役員・管理職の意識改革に向けてどのように取り組んでいらっしゃいますか。（自由記載）

【回答内容】

- 人事担当者がセミナーなどに参加、情報収集を実施し、上層部に向けて噛み砕いた資料を作成、意識改革や間違った認識がないか、チェックしてもらっている。
- ダイバーシティ推進を経営トップのメッセージとして全社展開している。
- 「男女共同参画行動計画」（アクションプラン）を発表し、管理職のみならず全社員への周知を実施している。
- 執行役員会への報告、社内WEB
- 管理職と女性社員ペアで研修を受ける。
- 新任管理職研修等の機会を通じて

ポジティブ・アクションに対する役員・管理職の意識改革に向けた取組についてたずねたところ、上記のような回答が寄せられた。

事業所の仕事と家庭の両立支援、ワーク・ライフ・バランスの取組について

1 育児休業制度の概要

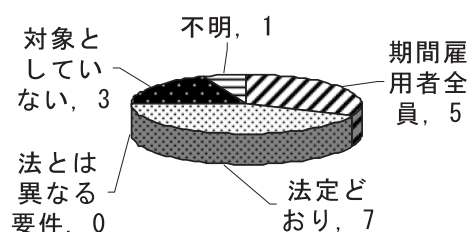
(1) 育児休業制度を取得できる期間はいつまでですか。

【回答内容】

取得できる期間	該当事業所数
1歳	5社(5社のうち3社は条件により1歳6ヶ月まで延長可)
1歳2ヶ月	1社
2歳	4社
満3歳	1社
子が1歳に達した翌4月30日まで、または1歳6ヶ月までのどちらか長い期間	1社
小学校1年終了時の3月31日まで	1社
子が1歳に達した後の期末(9月30日、3月31日)のいずれか長い期間	1社
子が小学校就学直後の4末日に達するまでの間に通算730日(2分割)	1社

育児休業制度を取得できる期間をたずねたところ、上記のとおり「1歳」が5社と一番多く、次いで「2歳」が4社であった。

(2) 育児休業制度の対象となる期間雇用者は、次のいずれに該当しますか。(該当するものに○をつけてください。)(n=16)



育児休業制度の対象となる期間雇用者の要件については、「法定どおりである」と答えた事業所が7社と最も多く、次いで「期間雇用者全員」が5社、「対象としていない」は3社であった。

(3) 過去3年分の育児休業制度の利用状況を教えてください。

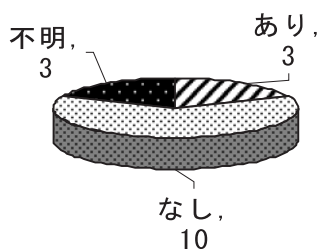
【回答内容】※過去3年間データを平均（利用者/出産者）

- 男性・・・55.6%⇒1社、1%⇒1社 0%⇒7社、
利用有り（割合は不明）⇒3社、 利用対象者なし⇒2社、
不明⇒2社
- 女性・・・100%⇒11社、 80%⇒1社 利用対象者なし⇒2社、
不明⇒2社

育児休業制度の利用状況をたずねたところ、男性は上記のとおり「0%」が7社と最も多かった、また、女性は「100%」が11社であった。

(4) 平成20年度以降で、出産予定であった女性正社員のうち、出産前に退職した社員の有無を教えてください。（該当するものに○をつけてください。）

また「有」の場合には、その人数をご記入ください。（n=16）

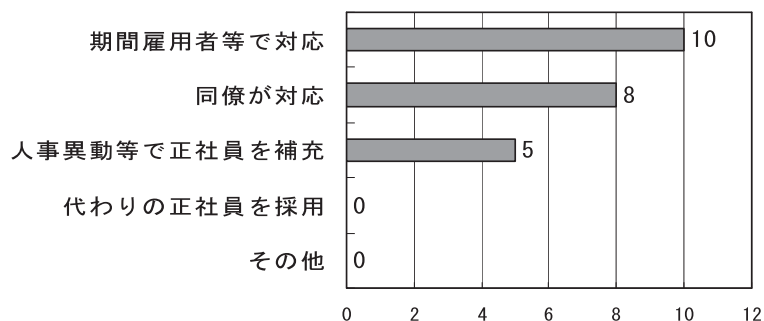


出産予定であった女性正社員のうち、出産前に退職した社員の有無については、「あり」と答えた事業所が3社、「なし」が10社であった。

なお、「あり」と答えた事業所にその人数を確認したところ、1社が6人、2社がそれぞれ1人であった。

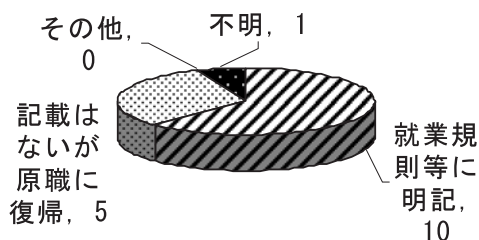
2 育児休業制度の雇用管理面での対応

(1) 実際に育児休業取得者が出た場合に、そのための人員を補充するなどの配慮については、次のいずれに該当しますか。（主なケースに○をつけてください。）



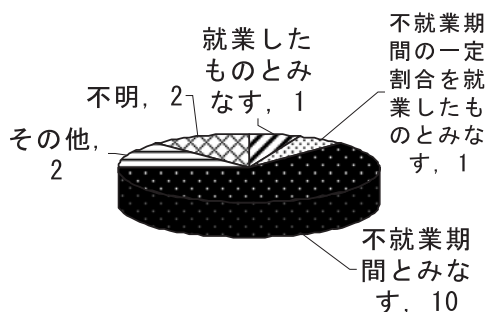
育児休業取得者が出た場合の対応については、「期間雇用者や派遣職員により対応している」が10社、次いで「特に代替りの人員は補充せず、職場の同僚が対応している」が8社、「人事異動等で正社員を補充している」が5社であった。

(2) 育児休業終了後の復職については、次のいずれに該当しますか。(n=16)



育児休業終了後の復職については、「原則として原職又は原職相当職に復帰させることが就業規則等に明記されている」と答えた事業所が10社、「就業規則等には記載されていないが、原職又は原職相当職に復帰させている」が5社であった。

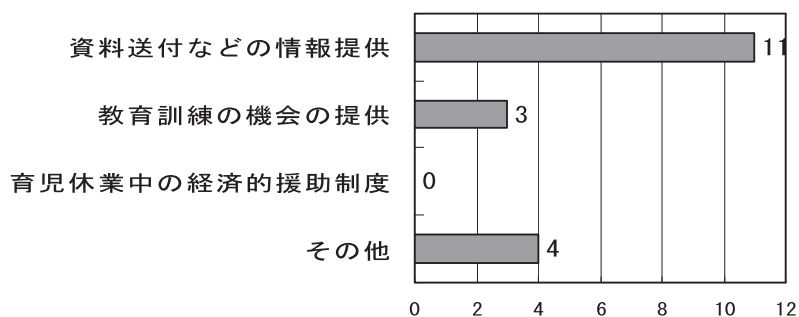
(3) 育児休業取得者の昇給・昇格において、育児休業期間の取扱いについては、次のいずれに該当しますか。(該当するものに○をつけてください) (n=16)



育児休業期間中の育児休業取得者の昇給・昇格の取扱いについては、「不就業期間とみなす」と答えた事業所が10社と最も多く、「就業したものとみなす」、「不就業期間の一定割合を就業したものとみなす」がそれぞれ1社であった。

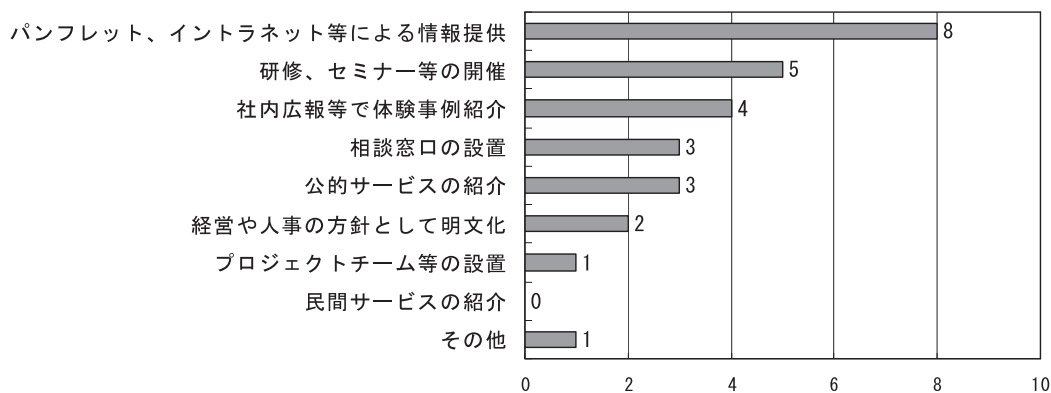
3 育児休業制度利用促進に向けた職場環境の改善について

(1) 育児休業取得者への支援として実施しているものに○をつけてください。



育児休業取得者への支援についてたずねたところ、「復職しやすくするための資料送付などの情報提供」が11社、次いで「復職しやすくするための教育訓練の機会の提供」が3社であった。

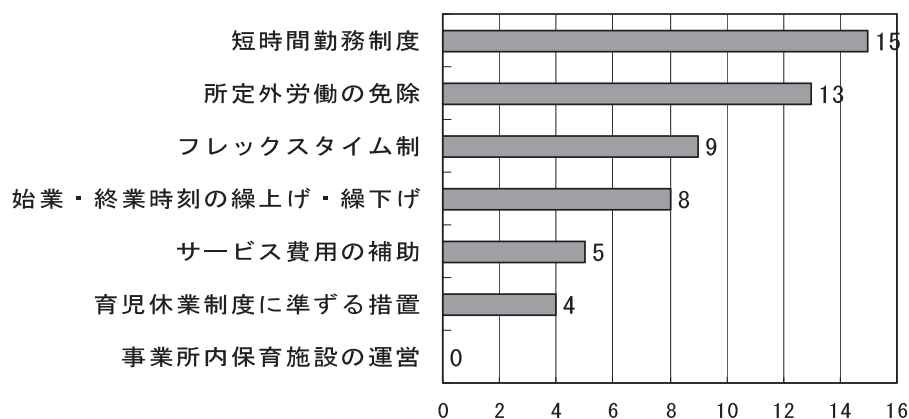
(2) 育児休業制度の利用促進のためにこれまで取り組んだ、または現在取り組んでいるものにすべて○をつけてください。



育児休業制度の利用促進のための取組についてたずねたところ、「両立支援策に関するパンフレットの配布やイントラネットでの掲載等による情報提供」が8社、次いで「研修、セミナー等の開催」が5社、「社内での体験事例を社内広報等で紹介」が4社となっている。

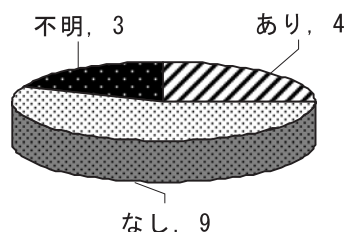
4 復職後の支援制度の状況

- (1) 育児を行うために利用できる以下の制度の有無及び制度がある場合の利用できる期間、利用者の有無についておたずねします。（利用者の有無については、平成22年度の状況をお答えください。）



育児を行うために利用できる制度についてたずねたところ、「短時間勤務制度」が15社、次いで「所定外労働の免除」が13社、「フレックスタイム制」が9社となっている。

- (2) 妊娠、出産、育児等を理由に退職した従業員を対象とした再雇用制度はありますか。（該当するものに○をつけてください）（n=16）



妊娠、出産、育児等を理由に退職した従業員を対象とした再雇用制度について、「あり」と答えた事業所が4社、「なし」が9社であった。

- (3) その他職場復帰を支援するための取組やサービスがありましたらご記入ください。（自由記載）

【回答内容】

- 勤務地変更
- 所属上司との定期的なメールのやり取り
- 社内イントラネットを利用した資料の情報提供

その他の職場復帰を支援するための取組についてたずねたところ、上記のような回答が寄せられた。

- (4) 今後導入を予定している独自の育児支援制度やサービスがありましたらご記入ください。（自由記載）

【回答内容】

- 母性健康管理規定を就業規則に記載予定
- 休職中から復職までの説明や手続き、情報提供を一貫して行うシステムの導入

今後導入を予定している独自の育児支援制度、サービスについてたずねたところ、上記のような回答が寄せられた。

5 ワーク・ライフ・バランスの推進のための環境づくりについて

- (1) 上記の両立支援以外にワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）への取組として実施しているものがあれば、制度の概要、運用状況などを教えてください。（自由記載）

【回答内容】

① 休業制度

- ・ 男性も育休を取るよう社内に働きかけ
- ・ 留学・資格休職制度、ボランティア休職制度
- ・ 配偶者の海外転勤に伴う休業制度
- ・ 長期休業制度
- ・ 私傷病休職、不妊治療休職

② 休暇制度

- ・ 出勤率94%になるよう促進中（毎月1日休み＋5連続休暇の利用）
- ・ フレックス休日、アニバーサリー休暇、ボランティア休暇
- ・ 連続休暇、リフレッシュ休暇、ソーシャルスタディズデー
- ・ 短期育児休暇制度、積立年金（育児利用での使用開始）
- ・ 配偶者出産休暇
- ・ 家族看護休暇

③ 働く時間の見直し

- ・ 一斉定時日の導入
- ・ 研究職の裁量労働制
- ・ ノー残業デイ、22時退社
- ・ 週2回の定時退社の推進

④ 働く場所の見直し

- ・ 在宅勤務制度
- ・ 裁量労働制適用者の在宅勤務
- ・ 育児を目的とした配偶者同伴制度
- ・ ジョブローテーション制度

⑤ 働き方の見直し

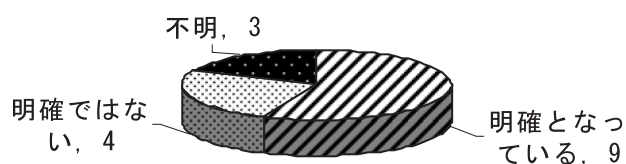
- ・ 休暇取得の促進
- ・ 介護・育児の時短勤務
- ・ 裁量労働制
- ・ 在宅勤務の検討
- ・ 短縮勤務制度
- ・ 定時就業を促進するためカエル活動と名付け、「働き方の見直し」をする場を設けた

⑥ その他

- ・ 育児・介護を理由とする自家用車通勤制度

その他、両立支援以外にワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）への取組として実施しているもの、今後導入を予定している独自の育児支援制度、サービスについてたずねたところ、上記のような回答が寄せられた。

(2) ワーク・ライフ・バランスの推進に取り組むことについて、企業の方針が明確になっていますか。（該当するものに○をつけてください）（n=16）



ワーク・ライフ・バランスの推進に取り組むことについて、企業の方針が「明確になっている」と答えた事業所が9社、「明確ではない」が4社であった。

(3) 両立支援、ワーク・ライフ・バランスの推進に対する役員・管理職の意識改革に向けてどのように取り組んでいらっしゃいますか。(自由記載)

【回答内容】

- 人事担当者が中心にセミナー等に参加し、資料を役員、管理職へ提供、説明を実施。また広く各部の管理職も意識を高めてもらえるようセミナーの案内を提供し、参加するよう働きかけている
- 管理職向けセミナーの実施、通信教育など
- トップダウンによる企業方針の明言
- 株主総会におけるワーク・ライフ・バランスの取組の報告
- 全社として、推進月間の設定。社長、役員から発信、HPを活用してのPRを実施している
- 労使でワーク・ライフ・バランス委員会を設置し、推進するための施策を検討中
- 一般事業主行動計画策定時等における情報提供。現場の意見との橋渡し
- 一般事業主行動計画の周知及び社内制度改定案の策定
- 新任管理職への研修、グループ協議会での事例、情報共有化を通じてワーク・ライフ・バランス推進に努めている。

両立支援、ワーク・ライフ・バランスの推進に対する役員・管理職の意識改革に向けた取組についてたずねたところ、上記のような回答が寄せられた。

第2節 ヒアリング調査結果の概要

各事業所に対する対面式によるヒアリング調査の実施結果について、各項目ごとに主な内容を整理し、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 雇用における男女均等の観点から～女性割合について

2010年度研究において、届出結果のデータ¹を用いて、届出事業所の男女共同参画推進状況の時系列による実態分析を行ったところ、届出事業所の従業員数について男女別割合の平均値を見ると、男性が67.3%、女性が32.7%と男性が2倍以上であり、依然として男性中心の事業所が多いことが確認された。

雇用における男女の均等については、制度上は既に様々な配慮がなされているにも関わらず、なぜこうした結果が出ているのか、こうした課題を確認するための手がかりとして、事業所では自社の従業員の女性割合の現状についてどのように考えているのかをたずねた。

(1) 男女を区別しない採用方針

回答の中で最も多かったのは、「採用に当たっては、男性、女性ということは意識していない。優秀な人材を採用した結果、現状の男女割合となっている。そのため、女性だけを増やすということは考えていない。」という趣旨の内容であった（8社）。この中には、女性の割合が比較的高い事業所も、逆に女性の割合が比較的低い事業所も含まれている。これらの事業所において、女性従業員の割合の現状をどのように評価しているのかは様々であったが、性別にかかわらずに優秀な人材を確保するという企業方針による結果と認識していた。

また、女性を増やしたいという希望はあるものの、女性だけを増やすための取組を行うことは逆の意味で公平性に欠ける、という趣旨の事業所も見受けられた。女性従業員が少ないという状況については課題として認識しつつも、雇用における男女均等を確保するために、男性にとって逆差別にならないよう、採用に当たっては、あえて男女の区別をせず、女性を増やすための特別な取組も行わないという姿勢であった。

- ◆ 特に男女を分けて採用しているわけではなく、採用試験の結果、現在の男女の割合になっている。そのため、今後も特に女性従業員を増やすということは考えていない。(B社)
- ◆ 意図的に女性を採用しているということはない。(女性の割合が比較的高いというのは)採用試験の結果女性の方が優秀だったということだと思う。(C社)
- ◆ 男女の社員の割合は、全体の2、3割が女性という状況であるが、男女を区別していないので、特に女性を増やしていこうという取組はない。(N社)
- ◆ もう少し女性が増えてほしいという気持ちはあるが、女性をターゲットに説明会を行うなどの取組は行っていない。男女区別なく行うというのがポリシーであるので、女性を優先するということはしていない。(H社)

¹ 届出制度を開始した2002年から2009年までのデータを指す。

前述したとおり、男女を区別しない採用方針であるとした事業所の中には、女性の割合が比較的高い事業所と、比較的低い事業所のいずれも含まれていたが、両者を比較してみると、女性の割合が高い事業所は、届出対象事業所の中では中小規模の事業所が多く、女性の割合が低い事業所は、大規模の事業所²が多かった。女性の割合が比較的高い事業所については、後述するポジティブ・アクションの観点から見ると、女性管理職の登用等の状況も比較的進んでいる状況が見受けられた。

男女を区別しないという採用方針については、雇用における男女均等という趣旨に合致しているものの、女性従業員の割合が低い事業所については、結果として従業員数に男女差が生じていることになる。そうした差が生じていることには何らかの要因が潜んでいるということが予測され、それを解消するためにはより積極的な取組が必要となる。そのため、何らかの要因で女性の応募が少ないのか、又は採用の評価基準の面で女性より男性が高くなる要因が含まれているのかなど、より詳細な検証が必要と言える。

(2) 理工系を専攻する女性を必要とする業種

本調査の対象事業所については、女性従業員の割合が低いところも選定しているが、それらは製造業、情報通信業等の技術系の事業所であり、理工系の従業員が大半を占める事業所が多くなっている。そうした事業所からは、女性割合が低い理由として、「理工系を専攻する女性の母数そのものが少ない。」という点が挙げられていた（7社）。また、理工系の中でも、専門としている業務分野が重工業系である事業所については、女性側に興味を持ってもらえないという現状や、製造業のイメージから、女性に魅力ある業種と感じられていないのでは、という指摘もあった。

これらの事業所では、理工系を専攻する女性は徐々に増えてはいるものの状況はそれほど変わっていないという認識の下、今後も女性の採用が伸びない傾向は続いていくものと考えていた。

- ◆ 技術系の場合、採用に応募する女性の母数が少ない。（P社）
- ◆ 研究開発が主な業務であるので、技術系の採用がほとんどであるが、女性を活用しようと思っても、理工系の女性自体が少ない。（O社）
- ◆ 女性の割合を増やしていこうという考えはあるが、当社の場合、純然たる理工系の会社で、重工業の顧客が対象となるので、女性の場合よほど興味がないと応募してくれない。当社が必要とする専門分野を専攻する女子学生自体が少なく、応募する母数自体が少ないので、採用に当たっては苦慮している。（G社）
- ◆ 技術社員について女性をもっと採用したいという気持ちはある。しかし、残念ながら、当社は製造メーカーであるので、技術開発、研究開発にしても、女性にとっては泥臭いイメージがある。そのため、女性に対して内定を出しても最終的に入ってもらえない。（F社）

² 本研究においては、届出事業所の規模について、従業員1,000人以上の事業所を「大規模の事業所」、1,000人未満の事業所を「中小規模の事業所」と言う。

一方、同じように研究開発等を主な業務としている事業所の中でも比較的女性の割合が多い事業所においては、意図的に女性を採用しているわけではないが、女性の応募も比較的多く、男女同様の基準で採用した結果、女性の方が優秀であったとしている。

- ◆ 理系の企業の中でもどちらかというと女性に人気の業種であるので、応募の時点で女性の方が多い。男女同様に採用していくと、女性の方が優秀な人材が集まっている。(D社)

同じ技術系の事業所の中でこうした違いが生じているのは、一つには、求められる専攻分野の違いがある。理工系の中でも、女性の専攻が多い分野とそうでない分野により、応募の段階での母数に違いが生じているものと考えられる。もう一つは、女性にとって身近な製品を取り扱っているかどうかということも違いとなって現れている。

このように、業種や業務内容そのものが要因となって、採用の段階で女性の応募が少なくならざるを得ない事業所においては、事業所だけでは解決できない面もあり、女性従業員の割合を増やすことは容易ではない。しかしながら、同じような条件で一定程度女性を確保できている事業所もあることから、そうした事業所にも可能な取組をより丁寧に見つけ出すことが求められる。

2 ポジティブ・アクション推進の観点から

2010年度研究において、管理職等に占める女性の割合は増加傾向が見られるものの、男性が多数を占めている状況は、届出制度が開始された2002年以降大きな変化が見られないということが確認された。さらに、役職が高くなるほど女性人材の活用は進んでいないのが現状であり、課長職からは大きくその割合が減っていることもわかった。このようにキャリア形成において依然として男女の差が解消されていないのはなぜか。こうした課題を確認するための手がかりとして、本調査では、各事業所のポジティブ・アクションの取組状況についてたずねた。

(1) ポジティブ・アクションの取組方針について

ポジティブ・アクションとして取り組むことについて、企業の方針が明確になっているとしている事業所は、16事業所中8事業所であった。これらの事業所では、女性管理職の割合等から見ると、比較的女性の活用が進んでいる事業所が多くなっていることが確認された。

一方、企業の方針としては明確にはなっていないとする事業所に対して、女性の活用に対する取組姿勢を確認したところ、実際には経営者から女性の活用という指示は下りているが、方針として特に明文化等はされていないという事業所や、男女ともに働きやすい職場づくりを目指すという形で取り組んでおり、特に女性だけに対象とする取組とはなっていないという事業所等もあった。こうしたところでは、実質的には女性人材の活用に取り組んでいるものの、社員あるいは対外的に明確な形では打ち出していない状況が確認された。

- ◆ 経営トップからは男女関係なく育成と抜擢を行うようにという指示は出ているが、社員の誰もがわかるようにどこかに明文化しているというところまでにはなっていない。(G社)
- ◆ ポジティブ・アクションについては、取組として明確ではない。女性に焦点を当てているわけではなく、ワーク・ライフ・バランスの中で、男女ともに働きやすい職場づくりというところで、いろいろと取り組んでいるので、女性だけを特別に扱うということは特にはないということである。(N社)
- ◆ 女性だからどうこうというのがないので、取組もない。採用も男性何人、女性何人という形ではなくて、優秀な方を取るということで対応している。(P社)

ア 取組の決定～経営者、経営層の取組姿勢

企業の方針が明確になっているとした事業所にどのような経緯で打ち出しているのかたずねたところ、具体的には、「創立当初の社長が女性の活用に積極的であったため、男女均等が創立当初からの社風であった。」という回答に代表されるように、経営者が従業員に対して女性人材の活用の意思を明確に伝えたというものが多い(4社)。経営者の思いが浸透することによって、その事業所の社風となっていくという自然な過程を踏んでいった事業所や、アクションプラン(次世代育成支援行動計画)という形で従業員に対して

示された事業所等、その過程は様々であったが、経営者がその意思を伝えていくという方法は、ポジティブ・アクションを推進する上では非常に有効と思われる。

また、グローバルな展開を行っている企業グループに属する事業所では、「グループ企業全体でダイバーシティ・マネジメント³の取組を打ち出している。」というように、企業グループのトップ等が経営戦略として取組姿勢を明確に打ち出すことによって、社内での浸透が図られてきたケースも見受けられた。こうした事業所では、取組の歩調を他のグループ企業と合わせているので、従業員にとってはより取り組みやすいものとする。

このように、ポジティブ・アクションについては、下からの積み上げというよりは、トップダウンの形で進められる傾向が見られた。

なお、そうした経営層の意思というものも要因の一つではあるが、時代の要請を受けて業界全体の流れとして取組を明確化したという事業所も見受けられた。

- ◆ 創立当初より男女均等の社風があった。(E社)
- ◆ 女性の活用を含めたダイバーシティ・マネジメントの取組は、グループ企業一体として行っている。(O社)
- ◆ (積極的に取り組むようになったのには) 経営者の方針等様々な要因があるが、女性の採用枠を広げていこう、女性をバリューアップしていかなければならないという業界全体の流れがあって、以前から女性活用の取組は行っていたが、そうした時代の流れ、業界全体の流れの中で、社員一人ひとりにまで行き渡るようにホームページなどで目に見える形に具体化した。(A社)

イ 取組方針の浸透方法

アで述べたとおり、経営者、経営層の取組に対する意思を従業員に浸透させる方法については様々であるが、比較的大規模な事業所(本社やグループ企業も含む。)については、アクションプランで明示することにより社員に対して伝えたり、取組方針をホームページなどで目に見える形にして伝えるという傾向が見られた。

一方、比較的小規模な事業所の中では、そうした経営者や経営層の意思が、長年にわたって自然な流れで従業員に対して浸透していき、事業所全体の社風となっていたが、それを対外的にアピールするために、担当する組織を設置し、PRを行ったというところが見受けられた。また、同じように中小規模の事業所において、明確なきっかけはないものの時代の流れに合わせて自然な流れで取組が進められた結果、社内全体に浸透したというところもあった。

³ ダイバーシティ・マネジメントとは、「多様な属性(性別、年齢、国籍など)や価値・発想をとり入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人のしあわせにつなげようとする戦略」とされている。(日本経団連(2002)「ダイバーシティ・マネジメントと働き方の多様化について」)

- ◆ 女性の活用については、創立当初の社長の意向を受けて、当初からそれが当たり前になっていたが、それを社外にアピールすることはないままになっていた。それを積極的に社外にPRを始めることとし、担当課の設置につながった。(E社)
- ◆ ポジティブ・アクションの取組については、特に何か明確なきっかけがあって始めたわけでもなく、自然な流れで入ってきた。規模がこれくらいで、女性社員が多く入ってくるといった条件が重なって今の社風が生まれている。(B社)

ウ 課題認識

取組を始めるに当たっての課題認識については、女性の多い事業所でありながら、管理職への登用等の面で男女均等になっていなかったというように、明確な課題の認識が端緒となった事業所や、グローバル企業としての成長を見据え、ダイバーシティの考え方が打ち出された中で、目に見える進め方として女性の登用が進められたというように、経営トップの戦略的な方針を基に取り組みされた事例等が見受けられた。

特に明確な課題認識はなかったものの時代の流れや業界全体の流れの中で、自然な形で取り組まれてきたという事業所もあった。

- ◆ 人数的な割合からいうと女性の多い会社であったが、管理職登用の面では男女同じようについても、まだ男女均等というところまでに至っていないという状況があったことから、ポジティブ・アクションの考え方を導入しようと考えた。(D社)
- ◆ もともとはグローバルに会社として成長していく上で、多様性は抜きにしては語れないということで、ダイバーシティの考え方が出てきた。ダイバーシティの一番の見える形での進め方は女性の登用であるとして、当時の経営層が先頭に立って押し進めた。(F社)
- ◆ もともと女性だから役職につけないというようなことはなかったもので、ごく自然な流れで入ってきた。(B社)

(2) 女性の採用状況について

ア 女性の採用拡大

女性の採用については、前述のとおり、女性をもう少し増やしていきたいという気持ちはあるものの、採用に当たり男女均等を確保するという意味から、女性だけを特別に扱うことはできないので、特に女性の採用が拡大する方向での積極的な取組はしていないという事業所が多かった。

今後、採用のプロセスにおいて、「男女均等」から女性の能力を積極的に活用していきこうという段階へ進めていくためには、ポジティブ・アクションの趣旨を理解した上で、女性の採用拡大に向けて、より積極的な取組を行うことが必要となる。

なお、採用に対する応募の段階で女性の割合が圧倒的に高いため、男女を均等に採用

した結果、採用者に占める女性の割合が高くなっている事業所も見受けられた。この要因をたずねたところ、男性に不人気の業種となってしまったため、応募が少ないこと、応募してきた男女を比べると女性が圧倒的に優秀であるとの回答であった。

- ◆ 男性・女性均等に採用したいのだが、男性に不人気産業であるので、男性の応募が少ない。また、採用の段階では女性の方が優秀なので、結果として女性を多く採用している。(L社)

イ コース別採用について

本調査の対象事業所の中では、コース別の採用については、総合職、専門職、一般職の3コース制を採用している事業所が1社あった。これについては、入社後の就業意識の変化等に応じるため、入社時に選択したコースからの変更が可能となっている制度であった。そのほか、大卒者以上を総合職として長期的な管理職養成の対象となる事業所等もあったが、最も多かったのは、転居を伴う転勤があるコースと転居を伴う転勤はないコースというように、転勤の可能なエリアの設定という形でのコース別の採用を実施している事業所であった。

転居を伴う転勤の有無によるコース別については、人事管理において、コースによって特に違いはないとするケースや、給与体系が異なっていたり、昇進・昇格が異なってくるケース等、様々であった。実態としては、女性でも、転居を伴う転勤が可能なコースを選択する人が多いが、出産後は転居を伴わない転勤のみが可能なコースに移ることを希望する人が多いということであった。

なお、コースの選択については、入社時点のコースから何らかの形で途中で変更は可能とする事業所がほとんどであったが、長期的な人事管理の観点から、採用時の選択を変更することは困難とする事業所もあった。

このように、各事業所の採用しているコース別の仕組みについては、男女の区別のないものとなっている。ただ、例えば、転居を伴う転勤の有無によるコース別の場合、出産・育児期にはコースの変更を選択せざるを得ない女性が多いものと想定される。こうした点が管理職登用において、男女の差となって現れる可能性もあり得るため留意する必要がある。

- ◆ 入社の時点で、全国転勤可能か、地域ブロックを限定してその範囲なら転勤可能、転居を伴わない転勤なら可能、という希望を聞く。女性の場合、若いうちは全国転勤可であっても、結婚・出産に伴って、転居を伴わない転勤のみ可能と変更する人が多い。(J社)
- ◆ コースの選択は、原則として入社の際にしかできない。長い目で見たときに、自分の就業をどう位置付けるのかという観点で、入社の際に選択いただくことになる。(F社)