

**四国地域におけるD & Iに関する現状の課題と取組みの方向性  
(女性編)**

**アンケート自由記述集**

**2023年4月17日**



公益財団法人



多彩な力が活きる社会に

**21世紀職業財団**

## アンケート回答集 自由記述

### 目 次

1. 会員調査：一般社員	2
2. 会員調査：管理職	17
3. 会員調査：人事担当者	27

(注) 青色で記載した意見は、概要版に記載している。

# 1. 会員調査：一般社員

## 【女性活躍推進は女性優遇/数合わせ】

- 女性の管理職割合を増やすことばかりが目的とされて風潮にはやや違和感がある(40代男性/その他の業種)
- 「女性活躍」を推進していることを前面に出す企業があるが、実際に管理職となった女性が、実力がないのに同施策のために管理職になれたとか言われるのではないかと心配になりました(30代男性/製造業)
- 女性の活躍は大いに推進すべきであるが、ただただ女性だからといって昇進するようなのはいかげんなものかと思う。ガラスの天井のような、機会の均等を奪うものはなくすべきだが、その後は男女平等に実力が評価されるのが好ましいと思う(20代男性/製造業)
- 女性が活躍する、管理職になること自体は良いと思う。しかしながら女性活躍が目的となる、例えば能力はないが女性が管理職をしていますといった実績作りの為だけで行うのであれば反対である。女性活躍という言葉自体に違和感を感じる。能力があるのであれば男性女性関係なく相応の役職を与えればよいと考えている(20代男性/卸売業・小売業)
- 女性活躍はもっともっと進んでいいと思います。企業によっては、管理職登用率などを出して女性活躍をうたっているところもあります(私の勤務先もそう)が、現場で実態を見ると上の人がイメージアップのために役職につけさせ数字上の話をしているだけで、実態とは異なると思います。社会全体の意識改革、特に管理職の多くについている団塊世代、団塊ジュニア世代の意識変革(古い考えの改革)を徹底的にやるべきかと思います(20代男性/金融業・保険業)
- 女性が不当な扱いを受けている企業においては是正が必要だが、「公平な能力評価の結果男性が上に立つ割合が多い企業」があったとしても現状の取組みでは「女性の雇用を増やせ、女性管理職を増やせ」と働きかけを行っているように思えて、今の取組みが本当に正しいのかは疑問に思う点もある。ただそういった企業なのか、女性に不当な評価をしている企業なのかは外からは簡単には判別できないため、非常に難しい問題だと感じる(20代男性/製造業)
- 身体的な違い(出産等)を除き、会社にいる間は男性も女性も平等に働くことができる環境を目指すことが望ましい。男性目線からすると、必要以上に女性に優しく男性に厳しい場面が増えてきていると感じる(20代男性/製造業)
- 本来活躍ができる女性を古い慣習などでその機会が奪われるのは良くないと思うので社内の環境整備はしっかりした方がよいと思います。一方で、女性活躍を意識しすぎることによって必要以上に女性を昇進・評価する風潮もあるので、それは逆に男性活躍の阻害に繋がるため注意が必要だと感じます。男女関係なく、やる気・能力に比例した評価できるような環境が望ましいと思います(30代男性/サービス業)
- 会社のアピールで女性管理職を増やさないでほしい。能力がありかつ希望する人であれば男女問わない(40代女性/情報通信業)
- 男性も女性自身も多様な考え方を受け入れられなければ、たとえ制度が充実しても働きやすくはならず、心身ともに充実した真の活躍はできないと思います。また、個人的な理想を言えば、経済的に潤っているならば、働かずに子育てに専念してみたいと思っています。ただ、社会に出て働くのであれば、その責任を全うし真摯に業務に励みたいと考え頑張っているつもりです。社会的な要請もあり、会社は数値的な女性活躍の実績を出すべく、女性管理職を●名作るという目標を立てています。私自身は「●名」と決めるべきではなく、個々人を男女格差なく正当に評価し、結果女性管理職が増加するのが理想です。やはり、男女の格差は明確に存在すると感じています(40代女性/製造業)
- 男女関係なく平等の機会を与えることは大切なので、女性が働きやすい・昇格もしやすい職場環境づくりは大切だと思います。ただし、「女性管理職率○%目標」などというのは意味がないと思います。その数字に達成することが目的になっていま

すので、女性でも優秀な人がいれば昇格するべきです。今の社会は女性推進を行う責務に追われ、優秀かと疑問に感じる女性が目立つ点は良くないと思います(20代男性/金融業・保険業)

○女性活躍も活躍できることは大切だと思うが、女性が活躍できるようなニュアンスの女性活躍は疑問です。もちろん、過去のしがらみで不遇を被った女性がいることは今の価値観では許されない事だが、活躍の場は男女問わず公平に与えられるべきではないでしょうか。実際、男性の育児参画といっても、保護者のコミュニティにおいては男性が活躍しにくい現状はあるなどそれぞれの場面で性別による区別は少なからず存在していると感じます(40代男性/製造業)

○女性活躍は役職に就きやすいというものだけではなく、各社員の働き方を尊重した制度や理解が必要だと思う(30代男性/情報通信業)

○女性の中には必ずしも管理職への登用を望んでいない人も多く、会社では女性管理職の人数を増やすために強制的に任命されることもあり、悩んでいる人もいます。男女や人数は関係なく、その人のマネジメント能力や適性判断(プレイヤーのほうに合っている人もいます)で判断すべきでは?(男女問わず)私も若い頃から5年に1度転勤を命令され、従ってきたが、そのため自分のライフワークバランスは思ったように築けなかった。また今後もしつ転勤があるかと思うと不安で仕方ない。今後は勤務地を自分で選択できる社会になってほしいと思う。育児・介護の女性が優遇され過ぎていて、転勤や業務量・責任の重い仕事が独身の人に回ってくる傾向にある。(但し、給与体系は変わらない)非常に不公平感を感じ、ストレスになっている。育児・介護の人は転勤もなく、業務量も少なく、そのため長くは勤めているが、経験を積んでいないため、能力は伸ばせておらず、他の業務に適応できる人が少ないように感じる。(総合職と言えども、一般職のような待遇である)本当にそれでいいのか、それが女性躍進ということなのだろうかと思ってしまう(40代女性/製造業)

○言葉だけが先走っている。女性が昇格したら「女性枠だから」「女性は下駄をはかせてもらえる」と言われる。実際周りを見渡しても女性の主査・管理者はほとんどいない(40代女性/情報通信業)

○「女性活躍」というワードに釣られ、反って男女不公平になっているように感じる。(実力だけでなく、女性優位になっている)(30代女性/金融業・保険業)

○女性活躍、進出という言葉がメディア等でよく見聞きするようになってきたが、対外的に無理に選出しているケースもあるのではないかと感じることもある。性別等ではなく、社会、会社が正しい評価をしてくれることを願う(30代女性/金融業・保険業)

○女性、女性うるさい。女性だから活躍の場を与えようと無理強いされてきて、行き過ぎている感じを受ける。雇用が準備されていないのに権利だけ付与し、若者や独身者に仕事の負荷がかかるのは、おかしい。真の意味を理解できていないのなら、やめてほしい(40代女性/情報通信業)

○女性活躍と聞くと、いつもプレッシャーを感じます。たしかに男女間の不平等はあり、それを是正する必要を感じていますが、「女性活躍=女性管理職の増加」のイメージが強く、それがプレッシャーです。働きたい人が自分の思うように、自由に、働けることが「女性活躍」につながるのではないのでしょうか。今の世の中は、女性管理職を増やすことばかり考えているように感じ、苦しいです。「女性活躍」という言葉がもっと希望をもてるような世の中になると良いなと思います(30代女性/金融業・保険業)

○女性の活躍が特別な感じでもてはやさない。管理職に女性を置くことで満足しない企業を増やしてほしい(50代女性/建設業)

## 【性別ではなく考えるべきだ】

- 女性活躍と言う限定したものではなく、性別の違いや LGBT、障害などに左右されず、同じ仕事の成果に対して同じ評価がなされるような職場環境、ひいては社会を目指すべき(30 代男性/金融業・保険業)
- 育児中や男女関係なく、フラットに仕事ができる職場になればと考えます(40 代女性/卸売業・小売業)
- 育児休暇等女性特有の休暇を男性にも強制的に取得させるべき。男女平等の社会を推奨するのであれば、職種を分ける必要は無い。男性が顧客へのお茶出し、女性が現場工事作業をしても何も問題が無いと思うので、その職種の仕事の評価を給与に反映すれば良いと思います(40 代男性/製造業)
- 女性活躍についての意見ではなく男女区別なく個々人がいかにしてキャリアプランを考え、実行するかを真摯に考える必要がある(30 代男性/建設業)
- 男性と同様に女性も能力がある人・ない人、やる気がある人・ない人がいる。能力がありやる気がある人を大切にできる会社であってほしいと思う(40 代男性/サービス業)
- 女性活躍を 1 つのテーマに調査することに異論はありませんが、今後多様な性や外国人との働き方も視点に入れて四国の労働を観測してもらいたいです(30 代男性/製造業)
- 出産や育児があって仕事を離れていても、それを理由に評価がされない事はあってはならないし、能力ある人の昇格が遅れたりするのはおかしいと思います。ジェンダーレスで、仕事に対する能力を評価する事が大切だと思っています(30 代男性/製造業)
- 個人的には、女性活躍という言葉に違和感があります。そもそも、男性、女性、LGBT、外国人など企業で働くすべての従業員に公平に扱い、キャリアプランも全員に考えさせるべき（企業の教育システムも重要）です。ですので、**女性活躍というキーワードは、時代遅れ感を感じています**(40 代男性/製造業)
- 「女性が」というよりは誰もが活躍できる・心地よく仕事できる環境づくりが大切だと思います(20 代女性/製造業)
- 男性、女性という尺度がなくなるように社会全体が変わってほしいと思う。ダイバーシティな世の中で、介護、育児、年齢や性別にかかわらず人々は様々な事情を抱えて生きているので、その中で誰しもうまく働ける職場、声を出しやすい職場になるように社会がその方向で動いて行ってほしい(40 代女性/サービス業)
- 女性だからと言った固定概念をなくし経験を沢山して欲しい(50 代男性/製造業)
- 女性にかかわらず、実力がある者、やる気のある者、人望のある者は、年齢在職年数に関わらず登用できるような会社であってほしい(50 代女性/卸売業・小売業)
- 男女関係なく、個々の能力を存分に発揮でき、やりがいをもって働ける社会になってほしい(30 代女性/情報通信業)
- 性差を意識しなくてもいい社会が実現できることを心から希望しています(30 代男性/製造業)
- 女性が活躍しているという言い方さえもなくなるような平等な社会になって欲しいと思う(50 代男性/その他の業種)
- 男女共に能力が高い人が仕事を請け負い、活躍すればよいと思います(30 代男性/サービス業)
- 無理に女性活躍を進めていくのではなく、男女平等に管理職を目指したい人には機会を与え、そうでない人には管理職にはならなくても会社に貢献して働くことができる環境がいいのではないかと思います。実際、自分も管理職になるよりも現場で働いている方が好きなため、その人に合ったポジションで働くことができる環境であれば、働きやすく感じると思う(20 代女性/卸売業・小売業)
- 男女分け隔てなく、活躍の場があるべきだと思います(30 代男性/電気・ガス・熱供給・水道業)



- 女性だけに特化するのではなく、全員が同じ条件で働けるようになることが大事。男性だって育児をメインでしている人もいるはず。育児をするのは女性だけではないと思いますが、質問の内容は女性＝育児・家事の上での内容ではないでしょうか(50代女性/金融業・保険業)
- 女性も男性と同様にキャリアアップの機会が必要だと思うし、性別によってキャリアアップのしやすさが変わるのをおかしいが、男女差以前に管理職になりたい人自体が少なくなってきたと思う(20代女性/卸売業・小売業)
- 結婚・未婚・子供有無に関わらず、本人が希望するライフステージに沿った働き方ができるような勤務と理解努力への土台作りが必要だと思います(40代女性/その他の業種)
- 男女問わず生産性を高めて働けるようにしていきたい。要員不足に感じており、特に女性の方がそのストレスを感じているように感じる(30代男性/金融業・保険業)
- 優秀な女性社員がいるので活躍してほしい。昇進してほしい。昇進したことで本人が重責に疲弊することは避けてあげたい。男女問わず適任者に就任してほしい(50代男性/卸売業・小売業)
- 女性活躍という言葉がすでに区別だと思えます(30代女性/金融業・保険業)
- 女性活躍推進をきっかけに、多様な働き方を認め合える社会になり、男女問わず皆が気持ちよく働けるようになることを心から願っています(40代女性/製造業)

## 【女性の意識が大事】

- 何十年前よりは女性活躍がされつつあるが、当社はまだまだ女性活躍と言えるほどでは到底ない。男性の意識だけではなく女性の意識も変えていかないと腰掛的な仕事内容で満足するようになってしまおうと思う(50代女性/製造業)
- 女性が活躍する場は増えていると思います。日本という国は他国から見ても女性優位の国に思いますが、最終的にはご自身が働きたいかどうかという意味とご自身の努力かと思えます(30代男性/製造業)
- 女性自身の意識変革や周りの理解が、女性が活躍できる職場環境の構築に必要なと思います(40代男性/製造業)
- 女性がどんどん活躍するのは非常に喜ばしいことだと思うが、感覚的には近年入社する女性社員でも、半数ほどが「結婚又は出産まで」もしくは「家庭を持った後は負担にならない程度の仕事を」という感覚を持っている様に感じる。企業としては入社時等、都度本人の意思確認を行い、今後の登用を検討する必要があり、対応が難しいであろうと感じる(40代男性/電気・ガス・熱供給・水道業)
- 女性活躍と聞くと「女性が管理職に登用されること」を想像します。しかしそれ以前に、女性自身が男性と同じように働きたいと意欲を持つこと（引け目を感じないこと）、**社会や会社に根強く残っている男性優位の考え方をなくすことが重要だと考えます(30代女性/製造業)**
- 最近になって女性の働くことへの価値観が少しずつ変わってきたが、まだ、男性と比べて意識の差が大きい。（都会ではまた違うと思うが）これまでの価値観（極端ではあるが）から抜け出せていない。つまり男性は「働くことから逃げられない。家庭を支えるために働く。給料を上げるため努力する。女性に養ってもらうなんてありえない。」女性は「働かずに済むなら働かなくていい。稼ぎの多い男性に養ってもらえる人が勝ち組、働いたとしても生活の足しになればいい。」と考えている。私が所属する組織にも女性が働いているが、上記で言う男性的な価値観で「自分の職業能力を磨いて、所属組織や顧客に貢献して、自分の給料も上げていきたい」と思っている者はその通りになっている。逆に上記で言う女性的な価値観の従業員は日々の仕事を「ただこなすだけ」という態度で仕事をしている者が多く、当然管理職になりたいなどみじんも考えていない。要は女性が「どう思っている」が一番大きい。自分の職業能力を磨きながら就業を続けて管理職になりたい、と思っているのに会社の制度が追い付いていない、なんていうことはない。会社の制度は十分女性が活躍できる制度になっている。女性管

理職が少ないのは女性になりたいと思っていないか、やりたいと思ってもなれないのは男性よりその努力の程度が小さい（同じ男性同士でもより努力する人が管理職になるのは当然）だけ。法整備や企業の体制の整備はかなり進んでいる。政府が「女性活躍」を推進するのは将来的な人口減少を見込む中での労働力（納税者）の確保が一番大きいと思う。その為には法整備や企業の体制整備という受け皿も大事だが、女性自身が「女性も働くのが当たり前で、自身の職業能力を高めてより付加価値の高い（稼げる）仕事に取組みたい」と「思う」ように価値観が変わっていかねばならないと思う(30代男性/サービス業)

○女性活躍が日本の国益にとって推進すべきことなのか、社会でバリバリ働きたい人もいれば、子どもを産み育てることに重きを置いて、それを幸せと感じる人もいると思う。多様性の観点からも、女性が社会で活躍することをよしとするのではなく、旧来の日本的家庭のような家に入りたいという女性の考えも尊重すべきでは？と考えたりもする。あと、少子化について、もっと子供が増える政策をきちんと考えないと、コロナ禍も相まって本当に出生数の低下が続いているので、なんとかしないとけないと思う(30代男性/情報通信業)

○女性活躍と一言で言っても、様々なライフステージの方がいる中で、実際、全員が同じように活躍することは難しいと思います。また、活躍したいと望む人がいる一方で、現状維持を望む方も少なくないように感じます。性差ではなく個人差、個々の能力や希望を評価したり反映していける世の中になればよいかと思います(20代女性/電気・ガス・熱供給・水道業)

○女性活躍推進に対する目標値などを設定しなくても、平等に男女が評価される世の中になることを望みます。私自身も含め、女性の側にも昇進や責任ある職位に着くことに対し、覚悟がもっと必要なのではと感じます(30代女性/金融業・保険業)

○今は過渡期で、まずは登用を進めるなど外からの力が必要で、女性自身も変わらないといけないと思いますが、女性もさまざまな生き方ができるようになるのが理想です(50代女性/情報通信業)

## 【女性には難しい仕事や職場がある】

○会社に入れば公平。雇用の割合が男性の方が圧倒的に多い。現場作業も多いことから仕方がないところではある(50代男性/建設業)

○まだまだこの業界で女性が男性と同じように活躍するのは難しい。役員に女性がいないし、模範的なキャリアを築いてる人がいない(20代男性/建設業)

○女性職員の活躍の場を広げることは大いに賛成です。女性職員の感性の方が優れていることもあるので。それなりの報酬も受け取るべきかと。只、休日出勤、宿直業務等があるので、男性職員同等に対応できるものかとは思いますが(50代男性/電気・ガス・熱供給・水道業)

○建設現場管理については、体力的な問題等ハードルが高く感じる(50代男性/建設業)

○女性に関しては、男性同様活躍してほしいし、共に成長していきたいと考えている。その反面子供を授かれるのも女性のみとなり、子育てをしながら今まで通りの仕事をこなすことは難しいと思っている。二兎を追うものは一兎をも得ずということわざがあるが、まさにその通りだと考える。男性は働き女性は家事という古臭い考え方はナンセンスだとは思いますが、結果働くことが男の役目になっているのが現状だと考えている。特に、今勤めているのは小売業で365日店は開き続けていることを考えれば、子育てをしながら子供が塾が出たなどを対応しながら役職につけるのは難しいと思う。中には子供はいらないというかたもおられるので、そういう方に関しては男性・女性関係なく切磋琢磨しながら頑張っていたいただきたいと考える(30代男性/卸売業・小売業)

- 部署にもよるが長時間・休日夜間に働ける人でないと昇進しにくい。(システム障害があれば休日夜間関係なく対応する必要があるため。特に課長職)そのため、所属部署で女性管理職は少ないし、管理職になっている人は独身もしくは実家のサポートがある人に限られる。この状況を改善していくのは難しいと感じる(50代女性/情報通信業)
- 職場にも適性というものがあるので一概に平等にできるとは思わない。例えば私たちの職場は力作業や汚れ作業もあり力があるだけで能力として差が出る。逆にいえば繊細な作業などの女性向きの職場もあり女性社員が適している部署ある。適性をみるというのは非常に大事になってくると思う。女性でも力や能力が高ければどんどん上に上がっていくべきだとは思(40代男性/製造業)
- 弊社の業界では女性が活躍しにくい環境にあると思います(30代男性/製造業)
- 女性活躍推進は非常に良い取り組みだと思う。一方で取り組みと現場の温度差を感じる場面も多々ある。各人の意識の差、トイレ問題の解決は重要。(現地作業時に女子トイレがない等)また、適材適所・個々の能力を尊重して、男女それぞれ各人が男女平等の意味を正しく共有する必要性を感じる。個人的には「女性初の」「女性管理職」と「女性」を付ける必要があるのか疑問(40代女性/製造業)

## 【仕事と家庭の両立問題】

- 徐々に女性が活躍する職場に移行しているように感じるが、業務に対する人員に余裕がないことなどから、子育て世代(幼児～小学校低学年)が重要度の高い業務を行なうことは難しいと思われる。(50代男性/その他の業種)
- 優秀な女性はもっと表立って仕事をして欲しい。ですが、出産をするとどうしても一番旬な時に、子育てが一番になりどうしても前線から退いてしまいますから難しいと思う(30代男性/製造業)
- 女性活躍の一番の妨げになっているのは、長期の育休によるブランクだと感じており男性の育休取得率の向上や勤務形態の見直しなどを行うことで、女性が出産後に社会復帰しやすくなり、活躍の場所も増えていくと思う(30代男性/電気・ガス・熱供給・水道業)
- 総合職を選択することで、働きたい女性は男性と同様の仕事、お給料、昇進を得られるいい環境ではあると思いますが、育児や家事を両立している女性にとっては、やはりまだ男女が平等に働ける社会ではないのではないかと思います(40代女性/電気・ガス・熱供給・水道業)
- 女性の活躍推進！と言いますが、本当に活躍したい女性は果たしてどれくらいいるでしょうか。特に子どもがいる女性は、せめて子どもが小学校の間は家に居てあげたい、という人も多いと思います。家計のために働いている人が大半ではないでしょうか。ただ仕事の内容自体は嫌いではないので、個人的には今の職場でパートができたり、気軽にジョブリターンできるようになってくると助かります(30代女性/情報通信業)
- 実力のある女性は、当然に重用されるべきと考えるが、育児や家事にパワーがかかることを配慮した人員構成がなされることが必要である。ギリギリの人員構成だと、仕事の負担感による不満を生み出す要因になってしまうと考える(40代男性/金融業・保険業)
- 育児休暇制度の利用拡大や保育制度の充実なども前より進んできてはいるが、過渡期の現在にあっては、やはり育児家事は女性が主体の場合も多く、出産育児でキャリアを中断せざるを得ない社会的意識や環境はまだあると感じる。特に就職活動時に、出産育児の可能性のある女性よりも、男性の採用を希望する企業側も多く、大きな壁を感じる(40代女性/サービス業)
- 費やした時間＝経験値というところもあり、休暇や育児で割かれるその差をどのように埋めるのか。仕事の量を減らすのか、人を増やすのか、効率を上げる仕組みをつくるのか。それとも残業無しで、スケジュール(ゆとりある)業務量でPDCAを回し



ていくのか。その方針がない限り、女性の採用数・管理職を増やしたただけであって、社会として活躍とは言えないのでは個人的に思う。そもそも管理職になりたくない若者も多いと聞くので今回の様な意見集約の中で良い方向に進むことを願っています(30代男性/製造業)

○女性活躍のためには家事育児負担を低減しないと絶対に無理(40代女性/製造業)

○今後女性活躍がよりできる社会になることを切望致します。育児休暇のしやすさがまだまだ十分ではなく、女性雇用や女性管理職者が少ないことが現状の姿と感じています。様々家庭環境はありますが、女性活躍には育児休暇取得のしやすさや時短労働制度、ワークスタイルの整理等による会社・職場からの積極的な支援が重要と感じます。育児は仕事同程度に重労働であり、負担が大きいため周りの理解と支援できる余裕が必要に思います(20代男性/製造業)

○弊社は女性の育児や介護等に関して理解のある会社だと思います。私は産休・育休明けで復帰しましたが、時短勤務や子どもの病気等で休むことにも理解があります。それでもまだ地方の企業ということもあり、女性の活躍や女性の仕事の任せられる内容が少ないので、育児をしながらも社会で活躍できるような制度や教育、また困ったときは相談できる関係性や雰囲気もほしいです(20代女性/サービス業)

○結婚・出産等を考えると、転職のある職種でどのように働いていけばよいか不安になる。女性活躍するために、過去のどのよう  
に女性が働いてきたか知りたい (20代女性/その他の業種)

○子育て中の女性は特に時間の制約があるため、周りフォローし合いながら、柔軟な働き方が出来る環境がないとキャリアアップは難しいと感じる。そこを改善しながら、女性がやりがいを持ってイキイキ活躍できる職場を作っていきたい(30代女性/卸売業・小売業)

○出産のタイミングで退職する女性社員を多く見てきましたが、仕事もでき、後輩の指導もできるようになった30代が多く、とても残念に思います。柔軟な勤務体制や産後の復帰、女性社員の仕事内容についても、上司によって見解が違う部分があります。今後は、産後復帰をして、長く勤務する女性社員が増えて欲しいと思っています(40代女性/建設業)

○現状女性が活躍するためには業務以外の家庭でまわりに理解や協力が得られる環境の人でないとなかなか難しいものがある。男性のようにバリバリ働く環境のある女性が活躍することももちろんだが、能力のある方が時短でも効率的に仕事をこなす評価されあがっていくような環境を作っていけないと感じています(40代女性/製造業)

○そもそも女性の社員数が少ないため、役職者の数を男女で比較することにあまり意味を感じない。また、人事制度では勤続年数を考慮されるため、育児休暇を取得した際には不利になりやすいのは問題だと感じる(20代男性/情報通信業)

○弊社の場合、子育て女性に配慮し過ぎて他の社員へのしわ寄せが大きくなっている。女性の場合は子育て中だと、退社時間や業務内容も含めて、本人が望むように配慮されるが、男性の場合はたとえ幼い子の子育て中であっても大きな声で訴えないと配慮がない。また50代後半の男性社員(管理職も非管理職も)が社内のルールや業務内容を逸脱した行為を行ってもおとがめがない。別の上司や社内のしかるべき機関に相談しても対応してくれない。女性、年配男性など配慮してもらえないとももらえない人の差が大きい。今後は家族構成や年齢にかかわらず、個人の希望ができる限り反映される働き方を進めないと、社の未来はないと考える(40代女性/情報通信業)

○出産した女性が会社で活躍できるかどうかは、会社の体制もあると思いますが、日本社会の制度に問題があると思われる、会社単独での制度だけでは解決は難しいと思われます(50代男性/製造業)

○厚労省の両立支援について調べている際に、とある調査結果で、「結婚や妊娠をして仕事を続けたかったが辞めた理由」というのがありました。そのうちで「配偶者・パートナーが辞めることを希望した／配偶者・～の協力が得られなかった」という回答が26%もあったことに驚きました。育児世代は男女平等をある程度教育場面で受けてきた世代でさえ、表向きの考えは働く女性を応援していると思われるものの、意識の奥には女性は家に居て欲しいという意識があると感じます。女性官僚や女性管理職の割合・・・とよく言われますが、適任がいれば任命すればいいだけのことで、割合を上げるためにわざわざ女性

を選ぶというのは違和感があります。車の運転が横着なのも女性が多いですし、業務を客観的にとらえられるのは男性のほうが長けていると思いますので、男性脳・女性脳というのは変えられない性別の性質です。とはいえ世には活躍されている女性もたくさんいるので、教育環境から始まり、個人の思い描くキャリアや子供を産みたいかどうかや仕事や人間との縁で決まると感じます(40代女性/サービス業)

- まだまだ道半ば、特に事務職は替えがきくので妊娠出産育児をひとつの職場で乗り切れないと思う。どこかで心が折れて退職して、条件の悪い職場へ再就職してしまう(40代女性/その他の業種)
- 今後、出産・育児を考えているが同僚との差ができたり昇進の遅れを考えるとタイミングが難しいと考える。少しの遅れは仕方ないと考えるが、男女平等に実力、資格取得状況等で評価されるようになればと考える(20代女性/金融業・保険業)
- 最近管理者になった女性上司について、人事担当が話をしているのを聞いた。人事担当いわく、彼女を管理者にした理由は、『子育てが終了（子どもが大学進学で家を出たから）したから』ということだった。私は下の子どもが大学進学するとき、ちょうど定年するころの年齢になる。つまり、私には管理者になることはできないのだと改めて教えられた気がした。確かに、子どもを置いて転居はできないが、実際は、転居を伴う転勤をしている人は男性が独り身の女性だけ。親の介護がある独り身の女性は、転居を伴う転勤ができないと申告し、転居を伴わない転勤を繰り返して、結果管理者になっているのを見ると、結果論だが、納得いかない(40代女性/金融業・保険業)
- 管理職の女性割合が増えないなどいわれるが、男女問わず上昇志向でなくなっている。また、家族で相談し、どちらかが育休取得など職場からいったん離れている。過去から日本の文化としてまだまだ女性が家庭との考えが男性だけでなく女性も多いと思う。そのようなことから、進まないのではないか(40代男性/サービス業)
- 使えない制度は意味がないと思うので、全員が同期間の育休取得を義務付け、まずはキャリアブランクの差をなくし、それぞれの負担を軽減するべきだと思う(20代女性/卸売業・小売業)
- 女性活躍を推進するならば、給料の男女差を無くし、家事・育児が平等でない家庭は罰せられる位にすべき。女性に家事・育児はさせた上で「女性活躍」という言葉でごまかして働かせ、税収を増やそうとしている魂胆が見え見えではいつまでたっても女性の社会進出は望めないと思う(40代女性/製造業)
- 育児や介護もしながら、キャリアアップできる企業が増え、女性が仕事を続けやすい社会になっていったらいいなと思います(20代女性/金融業・保険業)

## 【働き方の問題】

- 介護休暇制度や育児休暇制度などいろいろな制度が、導入されているが、実際に使用した場合の部下・上司への引継がうまくいっていないため、一定の人に負荷がかかっているような気がする。そのため、制度利用をさらに促進するために、引継を各グループで行うのではなく、部署全体、会社全体で連携していけるようになれば良いと思う(30代男性/サービス業)
- 女性が活躍する為の環境の整備、意識変化が遅れており、その点の変化を興す必要が大きい(50代男性/製造業)
- テレワークやフレックスタイムを職員全体で利用出来る制度があると女性の入社希望者が増え結婚や出産後も安心して働けると思う(30代男性/製造業)
- 他支店についてはテレワークを積極的に導入しているにも関わらず、テレワークを積極的に進めてくれない。してほしくない雰囲気を出している。公平にしてもらいたい。家事・育児もこなすに当たり、通勤時間もロスとなる。もっと時間を有効的に使いたい(40代女性/建設業)
- 子育て世代の女性が少ないため、定時で退社することや急な休みに抵抗を持つ人がいるように感じます。リモートワークがどんな職種にも浸透すればもう少し子育て世代の女性のハードルや負担（精神的、肉体的）が減るのではと思いま

す。また、この時期にできる仕事量に限界があるため、そのことが昇進や評価に響いているように感じ不安に思います。**長時間働くこと＝仕事が出来ているというのがまだまだ直結している風潮**で、現状では子育てをした後はキャリア形成がなかなかできないように感じます(30代女性/情報通信業)

○私の職場では女性社員は結婚したら退職される方がほとんどで、子育てをしながら会社に勤めている方は一人もいません。**育休制度やテレワーク制度など様々な制度は儲けられておりますが、実際にはほとんど利用されておられません**。特にテレワーク制度は、コロナが流行してから制定されましたが**利用できる職種であっても上司の目や立場を気にして使えないのが現状**だと思います。女性社員にとって、もっとテレワークが身近になれば、子育てをしながら自宅で働くビジョンを想像しやすくなり、結婚しても退職せず、働き続けることができるのではないかと思います(20代女性/建設業)

○私は、総合職で入社し、現場管理の部署、品質管理の部署を経験しています。今の品質管理の部署は比較的残業も少なく、育休、産休から復帰しても以前と変わらず仕事ができると思います。しかし、現場管理の部署だと残業、休日出勤も多く、有休もほとんどとれません。子供が生まれたらまず、復帰は難しいと思います。そういうところも女性の総合職が少ない理由の一因ではないかと思います(30代女性/製造業)

○当社では**管理職が9時～20時までの勤務ルール**となっており、女性が管理職になっても働きやすい勤務体系を会社として作ってほしいです(40代女性/サービス業)

○女性活躍を含む、多様な働き方を可能にするには、企業に余裕(人的・リソース的な)が無いと難しいと思う。そのためにも、企業の生産性向上が必要だと思う(30代男性/その他の業種)

○あらゆる業務を経験する必要があることは理解しているが、転勤が昇進(キャリアアップ)の必須条件となると、既婚女性の躍進は難しい。本社が東京であるため、地方の女性は企業の根幹にさえ従事できないというのは、有能な人材を取りこぼす可能性もあり、変えていく必要性を感じる(30代女性/金融業・保険業)

## 【女性活躍は進みつつある】

○女性社員を受け入れる前は当社のような業務内容に本当についてこられるのかという漠然とした先入観を抱いていたが、受け入れ前教育から始まり、実際に指導していく中で今後の女性活躍をおおいに見込める業種であると感じるようになった。また、女性向けの業務改善などは今後のダイバーシティ化への対応ともなり、ゆくゆくは高齢化する自分たちへの改善にもなるという気付きがあったのは、今後の活動への大変良い影響になったと感じる。しかし、交替の製造現場で人員も限られている中、出産や育児などの際に周りがどう対応していくかは今後しっかりと検討していかなければならないと感じる(30代男性/製造業)

○ガラスの天井は確実に存在するのだと年齢が上がれば上がるほど見えてくるものがある。ただ、そのガラスにも小さなヒビは入ってきたかもしれない。すぐ修復されてしまう可能性はまだあるけれど(50代女性/製造業)

○弊社でも若手の女性社員が増えてきている。女性が活躍できるような環境を整えるのは必要なことだと思うが、弊社内でもすでに女性が主戦場で活躍している例もある。男女比の割合がこれからどうなるかは分からないが、性別で判断するのではなく、人間的な適材適所・適正な仕事ができる環境が増えれば良いと思う(20代男性/情報通信業)

○昔は結婚、出産後は退職される方が多かったが、ここ十年で出産後もキャリアを積み重ねる女性が多くなったように感じる(40代男性/金融業・保険業)

○働いている会社は男女関係なく活躍できる職場で出産育児しても働き続けやすい。そのため長く働き続けられる職場になっていることが女性活躍に続いているのではないかと感じている(50代女性/情報通信業)



- 現在の当社は女性の支店長、取締役もあり、社外取締役にも女性がいます。育休明けで時短勤務をしている女性もあり、周りがそれをフォローしている。女性が働きやすいよう、改善されていっていると思う(40代男性/金融業・保険業)
- 数年前から比較すると、女性のキャリアアップが社会的に認められる世の中になってきたと感じる(40代女性/金融業・保険業)
- 世界的に見て日本は女性活躍が遅れておりますが近年では民間企業でも女性活躍の機会が多くなってきていると感じます。ただ国会議員などを見るとやはりまだまだ女性議員が少なく感じておりますので官民を通して推進していかなければならないと感じております(20代男性/金融業・保険業)
- 今年社内で昇進した女性が二人いたことはとても良いことだと思うし進歩だと感じた(40代女性/卸売業・小売業)
- 現在の職場で働いてみて、1人が休んでも他の人がカバーして現場が回るので、育児・介護しながらでも働きやすい環境だと思う(20代女性/建設業)
- 現在の職場では、特に女性だからといって不利益を被っているような状況ではない(50代男性/その他の業種)
- 意外と本部よりも現場の方が女性活躍出来ているように思う(50代女性/サービス業)

## 【男性中心（特に中高年）】

- まだまだ建設業界は男女差別が存在する。職員にそういった意識はなくても、言動に明らかに表れている。また、総合職、一般職での差別も大きい(30代女性/建設業)
- 例として「能力のある女性」と「能力の無い男性」が同等のポジションにいた場合、社内では能力の無い男性が重用される傾向にあると感じる場面が少なくない。ワークライフバランスが大切な中、各家庭内で男女の負担バランスが取れており、女性に極端な負荷がかかっていないことが前提にはなると思うが、より能力のある女性がキーパーソンとなって業務を回していくことが、現状の能力の無い男性らによる組織運営よりも社の利益になると感じている(30代男性/情報通信業)
- 女性活躍については、日本社会が言葉だけ一人あるきしている。雑務・庶務などは、同じ業務を行っていても女性がして当たり前の風土。管理職は男性と女性の部下わけ隔てなく接する様に心がける事が重要。最初から女性は細かい実務のみでOKで、大きな仕事は期待されていないと感じさせる雰囲気が漂っている(40代女性/製造業)
- まだまだ男性上位の風土があり、女性、特に年齢が上がると差別を受けやすい。年齢が上がるとキャリアアップできない(50代女性/その他の業種)
- 最近総合職での採用の女性も増えていましたが、職種柄、女性はサポート要員と扱われてる男性が多く、女性活躍にはかなりの年月がかかりなかなか難しい気がします(50代女性/建設業)
- 男性優位社会から男女同列社会の狭間にいる50歳前後の女性が一番中途半端な扱いを受けていると思います。今、男性と同じように働くには、採用されて数年は男性とは違う扱いを受けていて十分な仕事を任されていないがために、キャリア不足。最近採用される人達は男性と同じような仕事を任されていてキャリアを積んでいる…性別によって経験できていないことを、今まで補える状況になく、リカバーするチャンスもなかった状況で、どうすればいいんだ！という感じでしょうか。社会も会社もどうしたいのか…よくわかりません。「狭間」の女性たちは見捨てられているような気がします(50代女性/その他の業種)
- 世間的に女性活躍とはいわれているが、もともと男性中心の職場の中に女性ができる仕事を作っているようなところが根強くあり、全く新しい部署や担当を作り新たに女性に任せたり、企業的にそういった業務も並行して大事な部署になるという企業内教育自体がない限り、本来の女性活躍にはならないと思う(40代女性/その他の業種)

- 女性活躍推進はとて素晴らしい事だと思っているが私の職場では女性役員がまだ誕生していない。なるべき人はいるのに、結局は今の上が男性で昭和の考えを持っているものであれば女性役員誕生すら出来ないと思う。会社としてもつたいない事をしているなど失望する事が多い(30代女性/金融業・保険業)
- 女性活躍についても含まれると思うので言及します。社会全体が女性だけでなく、若者の意見を収集せず、将来に責任を持たないおじいさん上層部・年寄だけで意思決定をしてしまう現政権のような拙さがあると感じます。同世代の中でも所謂能力的に優れた人は都市部に出てしまう中で我々世代も残った人が団結して世代間競争に挑まねばならないと考えますが、私自身も子育てもあり、将来に備えての勉強もあり、もちろん業務もあり、とてもそちらに時間を割く余裕がありません。若者に比重をもたせた社会概念に移行させていく手段・必要性を思案する毎日です(30代男性/建設業)
- どうしても男性の方が人数が多い分、女性の意見が反映されにくいので総合職（管理職）の男女比率が半々位になっていけばいいと思います。やる気のある女性にはどんどん総合職として頑張ってもらいたい。総合職でも転動のない地域限定総合職など選択肢があると総合職になってもいいかなという人もいると思う(40代女性/製造業)
- 現職場については男女性別による格差を感じていないが、それは未だ総合職では男性、一般職では女性の割合が高いためであり、より一層の総合職での女性登用が重要であると考え(50代男性/製造業)
- 女性はとても居やすい環境だが、昇進は独身でない限り前例がない。男性が年齢と共に昇進していく昔ながらのスタイルなので、とても縦割り社会で、新しいことへの挑戦などはしづらい(30代女性/情報通信業)
- 制度はあり、男女隔てない対応をされているとは思いますが、現状は、上席は男性が多いです(50代女性/金融業・保険業)
- 仕事をしていると、社内外に本当に女性が少ないと感じる。(製造業という業界のせいでしょうか・・・?) 日本人の中高年男性ばかりで、いわゆる常識や暗黙のルールが偏っていると感じることが多いため、女性含め多様性をもっと重視する必要がある(20代男性/製造業)
- 当社では本社等の事務・研究所以外の工場では圧倒的に男性社員が多く、近年は女性任用を進めようとしていることは感じるが環境や制度の整備が追い付いていない印象をうけている(30代男性/製造業)
- 過渡期であり、実態と気持ちが追い付かない。基本的には男社会だと感じる(30代女性/金融業・保険業)
- 業種のせいかわ昔から（一般職の女性は派遣社員や契約社員で十分である等）会社の体質が保守的なため、一般職ではなかなか女性が管理職になれない(40代女性/サービス業)

## 【意識改革（男性/上の世代等）が必要】

- 無償ケア労働やきめ細かな対応が求められる業務、家事と似た業務は女性の仕事とされている風潮に男性が気づかなければ何も変わらないと思う。同様に、育児は女性の仕事であるという根強い思い込みを排さなければ、男性は育休取得どころか定時に帰ると後ろ指を指され、評価にも影響するため、家事育児への参加は進まない。そうすると家事育児の負担は女性に偏り、女性の産休・育休後のキャリア形成は非常に困難だと思う。まずは会社の中で男性に対する「男性が育休を取るなんて」「あいつはいつも早く帰る」等の「男性が家事育児に主体的に参加することを阻む偏見」を排してほしい。そのような研修を、経営者層も含めて行うなど、何か対策したいものである…と思うだけ思っています(20代女性/建設業)
- 女性活躍推進は、特に男性従業員（特に管理職）の意識改革が必要だと思います。特に管理職が女性従業員に対し、過度な配慮（上司は女性従業員のためにと考え、よかれと思っている）を行う事が、女性活躍推進の阻害要因と



なっていると感じます。また、行政機関が進めている、両立支援策の充実が、女性活躍推進の妨げの一つの要因になっている側面があると思います(40代男性/製造業)

- 女性活躍を進めるためには、やはり男性の意識改革が必要であり、日本は世界各国に比べるとまだまだだと思います。社内の男性の意識も昔に比べると変わったものの、この先も意識改革の研修等を続けていく必要があると思います(50代女性/卸売業・小売業)
- 例外はあるが、社内での上の層(40代以上)は当たり前には女性は結婚したら子供を産むし、専業主婦の方が幸せだと考えていると思わざるを得ない行動をしており価値観が数十年前のままだと感じる(20代女性/その他の業種)
- 女性が活躍するためには、パートナーの協力が必要であるが、どうしても、女性より男性の方が仕事への制約が高いと思う。(例：学校行事(参観日や家庭訪問)は母親が対応。夫婦ともに残業の必要がある場合は、父親が優先など)結果として、母親は仕事以外の家事、育児の担当割合が高くなりがち。社会全体として、男女が平等に働くことを目指して欲しい(40代女性/製造業)
- 女性活躍推進は差し迫った課題として対応しようとしてくれていることは理解できるが、それを考えている上席がすべて男性であり、また、年齢的に男性優位の中で仕事をしてきた人がほとんどなので、**本当に女性が活躍できる施策になっていないことがよくあると思う**。自分は女性に対していろいろやっています感で対応されるとささ感じている人もいる。**要求事項さえ守ってあげればいいのか、表面上だけ制度を整えているとか、本当に活躍推進をするつもりがあるとは思えない事例もある。本当の意味で、心の底から女性の活躍を望んでいますか？と聞きたい**(40代女性/製造業)
- 当方の世代においては、性別による活躍の差が特別起こり得ない、という認識をしている方が多いと感じています。上記の認識は上の世代の方々とは乖離があるのかもしれませんが、社会の変化を正しく把握し、時代ごとの適切な認識を持つようにしたいと考えております(20代男性/製造業)
- 女性活躍については、年功序列などの古い組織風土では難しいと思う。また、全員に教育が必要で、部下の能力を適正に判断し、仕事を割り振る、上司の能力も必要だとも思います(30代男性/製造業)
- 現在の「女性活躍」は、これまで通り女性が家庭でも頑張る上に仕事でも頑張るという気がする。**女性が活躍できる社会にするには、男性側の働き方、意識改革が大切**なのではないでしょうか(30代女性/金融業・保険業)
- 育児や家事は女性がするものというような偏見的な考え方も多く、職場内環境だけでなく生活環境等社会全体での取組も必要だと思います(50代女性/金融業・保険業)
- 各々のジェンダーバイアスを取り払う努力も必要だと思う(40代女性/製造業)
- 現在の管理職より上世代は、労働時間を評価の対象としている方が多いため、女性の活躍や昇進は非常に難しいものだと考えています。私自身、**時短勤務などはしていないにも関わらず「勤務時間が少ない」と何度も指摘をされましたし、嫌な思いもしてきました**。今の若い世代の女性が嫌な思いをしないよう、古い考え方が払拭されることを望みます(40代女性/サービス業)
- 男性が家事育児をするのが普通になれば、女性が仕事できる環境が改善されると思います(40代女性/サービス業)
- 制度はたくさんあるが利用率が低いのは、強制しないと実施しない日本人の性格もあると思う(皆がしてないと自分もしないという平均的な考え方)(20代男性/建設業)
- 「女性活躍推進」というフレーズ自体が女性を軽視していると思う。古き悪しき慣習はなかなかなくなるならない(50代女性/情報通信業)

## 【もっと推進すべきだ】

- 女性活躍という言葉自体はあまり好きではないが、より多くの女性の管理職や役員への登用、男女とも働きやすい職場環境づくりは、今まさに実現すべきことだ(30代男性/その他の業種)
- 結婚、出産後もモチベーション高く勤める女性が多く、非常に貴重な人財なので、そういった方が働きやすい環境作りに貢献していきたい！(40代男性/金融業・保険業)
- 女性活躍には1企業だけの取り組みでなく、同業産業界や地域での取り組みが不可欠である。子育てや介護などにより変化する自分のワークライフバランスに合わせて、働く場所や職種、業種を臨機応変に対応できる、転職（＝生涯労働）プラットフォームを地域・産業・企業・労働組合が一体となって検討することを提案する(40代男性/製造業)
- もっと管理職が増えてほしい(50代男性/卸売業・小売業)
- 有能な女性が、女性特有の事情で活躍できない場合は、何とかして手伝い、助けになりたい(50代男性/製造業)
- 今後も進めていくべきだと思う(20代男性/金融業・保険業)
- 日々女性の活躍を目にする職場であるため、仕事の大小・内容に男女は関係ないと考えている。女性が活躍できる機会が失われている職場があれば、その機会が与えられるようになってほしいと思う(20代男性/製造業)
- 「女性の活躍推進」を謳うのであれば、会社としてどうあってほしいのか、どう活躍してほしいのかをもっと提示してほしいと思っています。女性社員数を増やしたいのか、管理職/役員割合を増やしたいのか、育休取得率を上げたいのか、会社として特殊な役割をさせたいのか…当然、一社員として日々の業務に臨んでいます。今の勤め先では女性をどう活躍させたいのかが見えてきません。企業それぞれの考えや目標の社内展開を進めて対外的なものだけでなく、社員への認識を広げていく取り組みも必要かと思います(30代女性/製造業)
- 今後、より女性が働きやすい、社内ルールの改正等を期待します(40代女性/その他の業種)
- 入社した当時以降、ずっと男性優位の職場だと思ってきました。そして年齢が40台半ば以降になると、今度は若手にチャンスをとすることに。ずっと頑張りつづけてきましたが、人間関係には恵まれましたが、女性が働く上でチャンスを得るという意味では、私のような50代は、会社から育ててもらおうというより、自分でモチベーションを高くもって自分を高めていくしかなかった世代な気がします。もちろん、上司にもよるし、部署にもよりますが、女性活躍はこれからが本番だと思います(50代女性/製造業)
- いずれ人口減少が国の課題になるため、女性の活躍や労働環境は整えていく必要があると思う(50代男性/その他の業種)
- 日本社会全体の問題であると考えている。継続して取り組むことの重要性は感じているが、それぞれの企業風土や文化があり、システム構築との中で働く人のマインドに働きかけながら進めることの難しさを実感している。また、女性活躍のみならず、多様な人々が活躍できる社会にするべきだと思う。そのために必要な異文化（異業種）交流の場が必要だと考えている。ネットワークの形成について、企業単独では結局エコーチェンバー現象に陥るのではないかとのも思いもあり、地域経済や、社会の問題として積極的な介入が必要だと思う(40代女性/製造業)

## 【その他】

- 同じ人間なので、平等であれば素晴らしい事(40代男性/卸売業・小売業)
- 元々性別関係なく仕事ができる人が活躍する職場であるため、あえて言う必要がないという認識(30代男性/サービス業)

- 健康面への配慮が出来る環境であれば推進すべき。全ての職種が該当するわけではない(30代男性/製造業)
- 女性活躍社会については、会社、家族、同僚の理解は避けて通れない。どれか一つでも欠けていると難しい問題だと感じる(30代男性/金融業・保険業)
- 女性活躍は性別を外して考えてはいけないと思っています。あくまでも性別は尊重し、必要な配慮をお互いが認識して、共有し、業務を行う必要があると思います(30代男性/サービス業)
- 強く望まない人が巻き込まれることがないようにすることが必要だと思う(50代男性/情報通信業)
- 女性活躍は重要であるが制度、風土ともに広まっていない(30代男性/サービス業)
- 50前後になると、重要な業務遂行や責任を求められるが、年齢的に体力とやる気を保つことが難しくなる。そのジレンマに苦しめられている(50代女性/その他の業種)
- 新入社員研修(作業)の際に、研修トレーナーから女性差別的な発言を何度か受けたことがある。その際上司に相談したが、「そういう性格のトレーナーだから」と丸め込まれた。未だに忘れられない言葉は多いが、特に忘れられない言葉は、「お前が昇進して部内に指示するような立場になれば(立場が反対になれば)、必ず電話して経緯や内容について詳しく聞かからな。」と言われたこと。この言葉が、私が昇進したくないと思うようになった1つの経験となっている。たった1人の発言ではあるが、その1人の発言で女性が活躍しづらい・活躍したくないと思う要素になることがある。社会や会社全体でそのようなことを撲滅しようとしても、各々の意識が変わらなるとなかなか変わらないものなのかなと感じる(20代女性/電気・ガス・熱供給・水道業)
- グループ会社の集まりで男女平等参画フォーラム等に参加したが、弊社ではまだまだ女性活躍の場がないと思う。(管理職の登用等)(40代女性/電気・ガス・熱供給・水道業)
- 地方の中小企業では、いくら制度が出来ても利用できる環境にない。また企業側も制度を十分理解できていないと感じる(50代女性/その他の業種)
- 当社は、まだまだ女性活躍には遅れている(50代女性/その他の業種)
- 発展途上な分、女性職員へのサポート(相談窓口、福利厚生など)が充実しているが、男性職員も同様のサポートがあると、女性職員も受けやすい(20代女性/建設業)
- 活躍の考え方として、役職に就くことだけでなく、満足して働けていることが大切だと思います(40代女性/その他の業種)
- 会社自体は女性活躍推進法など、取り組んでいるように思うが、部署によっては、昭和の時代のままです(40代女性/製造業)
- 今回のアンケートの内容でも感じたことですが、女性活躍という中で、なぜか育児を両立する人に焦点が置かれてるように感じます。未婚でも、女性活躍の一員であると感じますし、結婚して育児をしている人に重きをおいた質問に疑問を感じました(40代女性/建設業)
- ひと言に女性活躍と言っても難しい側面があると思います。個々の意見や意思、キャリアプランライフプランを尊重した上で、適切なポジションや役割を全うできるように、かつそれが報酬と見合った形になっているということが理想なのかとは思いますが。簡単に言うと今までの男性ありきの制度や昇進体系に、単に女性加わるというだけでは意味がないと感じます(30代女性/製造業)
- なかなか難しいと思う(50代女性/建設業)
- 入社当初から男女の区別なく育成を実施していかないと、難しいと思う(50代女性/製造業)
- 私の会社では、セクハラをしたり、女性を軽視するような発言をする人がいても、相手が役員だからと注意しない場合が多く、問題にならないことが多い。そのため、社内だけでなく、外部にも気軽に相談しやすい環境があれば、女性が活躍しやすくなるのではないかなと思う(20代女性/卸売業・小売業)

○特に意識していない(40代女性/製造業)

○女性活躍推進により、女性の活躍できる場が広がり、優れた人材が出ることは嬉しいと思うが、女性の活躍をわざわざ推進しなくても定常化された未来になってほしいと思います(50代女性/建設業)

## 2. 会員調査：管理職

### 【女性活躍推進は女性優遇/数合わせ】

- 女性への配慮が偏り過ぎると逆に男性差別になる（製造業）
- 闇雲に昇進させていると感じていることが少なからずあり、真に能力のある方を昇進させないと本人も不幸になることがあると思います（金融業・保険業）
- 女性アゲは賛同しますが、男性サゲは嫌悪感しか覚えません（製造業）
- 現在の女性活躍は、女性優先、女性優位の施策となっているように感じる。男性は職場で我慢を強いられ続ける、女性は配慮される…そういう印象（金融業・保険業）

### 【性別でなく考えるべきだ】

- 男女関係なく、能力主義であるべきです（金融業・保険業）
- 女性だから登用するなどはおかしい。男女問わず、同一の基準で、評価すべき（製造業）
- 男女かかわらず、全員の多様性を尊重し行動していきたい。そういう点では女性に限らず全員が活躍できるよう育成、サポートしていきたい（金融業・保険業）
- 能力のある女性はどんどん管理職にすべきだと思う。ただし男性と同じ評価基準でというのが前提である（金融業・保険業）
- 性別に関係なく、個々の意識の差が仕事のモチベーションに繋がって、かつ結果の差となり、昇進にも影響する。あたりまえのことをあたりまえに考えることが大事だと思います（金融業・保険業）
- 男性、女性を問わず、活躍できる職場を目指しています（製造業）
- 女性もシニアも障害者も多様な視点で活動するために大切な人材だと思います（製造業）
- 多様性を受け入れる職場の風土醸成が重要であり、女性活躍はその中のテーマの一つであると思う。逆に女性活躍にばかりスポットを当てることには疑問がある（サービス業）
- 「女性活躍」ということではなく、皆活躍してほしいと思う。男性、女性らしく、ではなく個人として、得意なこと、できることをしてほしいと思います（情報通信業）
- 活躍できるかどうか性別の影響は少ないのではと思っています（製造業）
- 活躍に女性も男性も関係ない。あまり女性活躍と言うことには賛成できない。働きやすい職場、雰囲気をよくすることで男女関係なく従業員のやる気が高まり、活躍に繋がると考える（その他の業種）
- 平等と公平を間違えないように、男女問わず個人の状況に応じた環境や対応をすることで自然に女性が活躍できる職場になると思います（サービス業）
- 今は会社の状況として女性活躍を推進しているが本来は男女関係ないと思う（情報通信業）
- まだまだ男性優位の雰囲気はあるが、確実に女性社員数は増えているし、優秀な人も多い。ただ、女性と一言で言っても仕事に対する考え方は様々で、家庭や仕事以外を重んじる人もいる。男女関係なく、その人の能力や資質に合ったマネージングを目指したい（情報通信業）
- 女性に限らず社員が活躍できる職場は、本人のやる気と能力だけではなく、会社が積極的に活躍できる環境を整備しているからだだと思います（製造業）



- 女性も男性も区別することなく、みんなが働きやすく、その人の能力や希望に沿った仕事ができる社会になって欲しい。その反面、主婦や主夫を望んで専業としている人が、おかしいという社会にならないで欲しい。主婦も主夫もひとつの仕事ですから（電気・ガス・熱供給・水道業）
- 一般職で採用された女性が総合職に登用され、意欲の高い女性が高い職位に次々と就いていく環境になれば良いと思います。転勤のない準総合職のような分類があった方が良いかと思います。学生の頃は男性よりも能力が高いと思われる女性が数多く感じられましたが、その高い能力をそのまま活かし続けられる環境を整えるためには、一般職・総合職の垣根が低くなる必要があると考えます。一般職で長く働いてしまうと「難しいことは男性(総合職)の仕事」という考え方ができてしまうようにも感じるため、一般職にも目標を立ててもらい自身で管理する能力を養ってもらう必要があります。女性・男性というよりも、一般職・総合職の括りにおいて双方の考え方の歩み寄りも必要と考えます（製造業）
- 老若男女問わず、それぞれが自分の能力より少し背伸びをしたあたりで実力を発揮し、本人がそれを実感できる風土づくりに重きを置きたい（金融業・保険業、四経連実施追加ヒアリング）
- 学校教育で男女平等の教育を受けてきた世代が大半となっており、社会人になり急に男女格差を感じている。男女という区分ではなく個の特性、タレントマネジメントの視点を持ち合わせる必要がある（その他の事業、四経連実施追加ヒアリング）
- アンコンシャスバイアスに気づくことがスタート**だと思います。そして、女性の中にもバイアスがあることにしっかりと気が付くことが重要です。**バイアスを取り除くことは難しい**と思います。しかし、自分の中にバイアスがあることを知り、**バイアスがある状態とバイアスがない状態で、物事を切り替えて見ることができるようになる訓練が重要**だと思います（金融業・保険業、四経連実施追加ヒアリング）

## 【女性の意識が大事】

- 自社における女性社員の絶対数不足と、キャリアアップを望む女性社員のモチベーション向上が課題と考えます（その他の業種）
- 女性も貴重な戦力なので、男性と同様に指導し管理職にもなっていただきたい。そのためには女性自身の自覚も必要である（情報通信業）
- 女性が活躍する土壌は以前からあるが、本人が努力し続けることも必要と思う（製造業）
- 会社の対応だけでなく、女性本人の意識改革が重要（情報通信業）
- 女性・男性関係なく、その人のやる気次第だと思います（卸売業・小売業）
- 女性活躍においては、自らがリーダーの立場で活躍する意思と覚悟で、女性自身も生き方において意識改革が必要である。女性上司、男性部下の関係においては、男性に敬いの気持ちがあれば女性上司は能力発揮に至らないことを痛感している（サービス業）
- 本人に意欲と能力があれば、どんどん登用したいが、実際には意欲のある女性は稀のように感じられる（卸売業・小売業）
- 女性の活躍を推進することには賛成ですが、そのために必要以上に女性を優遇することは避けるべきであり、男女平等に評価することが大切だと思います。また、女性の中にはいまだに上昇志向が無く、安定志向の方も多いため、そういう人の考え方も尊重すべきだと思います（その他の業種）
- 女性活躍については、キャリアアップを望む女性に対してその機会を男性社員と同等に設けるなど必要と考えますが、必ずしもキャリアアップを望まない者もいることを念頭に置いて進めていかなければならないと考えます。キャリアアップを希望しない

者や制度上不可能な者へ強要するような雰囲気にならないように進めなければならないと思います。その上でキャリアアップの意欲がある者に男性社員と同様の機会を与え、チャレンジさせることは重要と考えます。当然ながら女性活躍の御旗の元、機会を奪われる男性社員がいてはいけなないと考えます（その他の業種）

○自ら学び成長しようという姿勢を持ち続けてほしい。家庭のことを理由にあきらめてほしくないし、輝いている女性は乗り越えてきた人だと思う（建設業）

○女性であれ男性であれ個人がキャリアアップを望む意思があるかどうか、女性活躍の制度は整っている（金融業・保険業）

○弊社はまだまだ女性管理職も少なく、能力のある女性はもちろん数多くいるもののどちらかと言えばキャリアアップを目指す女性は少ないように思う。なんとなく女性は支社には行かない雰囲気があったりと、逆に擁護されている反面、キャリアアップの機会が狭まっているように思う。いい面も悪い面も男女平等にすることで女性のキャリアアップも進むのではないだろうか？社会全体で考えると何よりも「女性のキャリアアップ」という言葉がある時点でまだまだそれ自体が進んでいないように思う（情報通信業）

○男女で能力の差が無い職種だと思っている。性別に関係なく女性でも優秀な人は出世して欲しいと思うが、女性の方が責任やプレッシャーに弱腰になる人が多い。女性は仕事より家庭、子育てを優先すると明確に思っている人が多いからだと思う。何を優先するかは個々に決めて良いものなので、家庭、子育てを優先する考えも尊重すべきだと考えている（情報通信業）

○機会と当人のやる気を引き出すことが必要（昇進欲求が少ない傾向）当面は自然ではなく企業方針として意識的に女性登用が必要（製造業）

○女性活躍というよりも、キャリアアップや自己向上意識が社内でのどの程度あるのか、管理職としては啓発していかなくてはならないと思います（情報通信業）

○向上心のある女性が活躍できる環境を整えるべきです。但し、意思は尊重すべきである（サービス業）

○活躍できる労務環境は整備されているが責務が大きくなることを回避したがる傾向にあることが課題である（情報通信業）

○私も以前に勘違いして女性活躍を推進し、その女性につらい思いをさせたことがあります。本人の希望、適性をしっかりと見つつ、出来れば本人も気付いていない個性を出させることが出来るようになることが、自分自身の課題です（製造業）

○元々、キャリアアップの意欲はあったとしても、一部の女性にとってマイナスとなる会社の方針や行動により、その方の意欲は制限されてしまい負のスパイラルとなっている。結果として、キャリアアップを支援するものでなく、文句があれば辞めたいというような流れに至ってしまっている。あるいは、意欲が低迷したまま勤務を継続することとなっている（サービス業）

○キャリアアップを目指す者とそうでない者を明確に区別すべき（金融業・保険業）

○労働人口が減少する中、女性も男性と同様の意識やキャリア形成が不可欠。積極的な進出を望む（金融業・保険業）

○「女性のほうが不利、劣後してる」と考える人の割合が多いと思うが、おそらく人事教育制度に男女差があるからではなく、目に見える結果が出ていないことが原因ではないか。こうした認識を変えていくには、キャリア研修に加え、女性管理職に関する数字目標を強制することが有効と考える（その他の業種、四経連実施追加ヒアリング）

## 【女性には難しい仕事や職場がある】

- 建設業では活躍したい、昇進、昇格したいという女性が少ないと思う。また管理職および責任者等は男性でも面倒くさがつて誰もしたがないので、女性もそうだと思う（電気・ガス・熱供給・水道業）
- 昔に比べると女性が活躍しやすい環境に変化しているものの、職種によっては、まだ改善が必要なところはある（その他の業種）
- 肉体労働が多い会社ではあるのになかなか難しい部分もありますが、女性ならではのこまやかな仕事もありますので、ぜひ推進していく必要があると感じます（電気・ガス・熱供給・水道業）
- 女性がもっと活躍できる社会、会社になってくことを望みますが、建設業では、現場の最前線に女性が就くにはまだハードルが高いと感じます（設備面、体力面等）（建設業）
- 男女は体力的な面、生理的な面の違いもありますので、職種によっては環境整備（道具、施設等）が重要な課題であると思います（情報通信業）

## 【仕事と家庭の両立問題】

- 出産休暇を取得し易い環境（人的余裕）を整えることが重要（情報通信業）
- 出産、育児時の勤務体制に対する理解、協力ができる体制を会社として作っていくように努力が必要。育児に関心のない男性や子供を持たない男女に対する研修機会をもっと増やさないと働くお母さんたちへのハラスメントは減らないのではないかと。男性が前向きに育休を取ることが世になればもっと働きながら子育てをすることへの関心が強くなるのではないかと思う。キャリアアップ＝独身女性という認識を捨て、キャリアアップは誰にでも門が開かれていることであるという認識の持てる状況になれば女性が活躍できる場が増えていくのではないかと（その他の業種）
- 女性が出産・育児休暇から職場復帰した時、同じ部署・同じ役職に戻れるという法規制が必要（サービス業）
- 今後女性の活躍の場が広がっていくと思います。ただ、出産や育児・介護などの問題は今後も続いていくと思います。男女関係なく、組織内で協力していける会社が満足度の高い会社だと思っています（建設業）
- 性別に関わらずに対応していくようにしている。ただ、女性は出産があるので、出産までにはできるだけ積極的に能力伸長に取り組みようにアドバイスしている。また必要な配慮（声かけ）は意識している（電気・ガス・熱供給・水道業）
- 「活躍したい」と思っている人は、男女関係なく活躍できる雰囲気になってきていると感じます。男性と女性で明らかに違いがでるケースは、「出産」のタイミングだと思います。企業が、その時期をフォローできるだけの余力を持った組織になれるかどうか、女性活躍につながるのではないかと考えます。私の周りだけを見ると、仕事で活躍したいと思っている女性は、男性に比べると、少数だと感じます。性別で一括りにした施策は、実社会と乖離するように思います（建設業）
- 特にお子さんをお持ちの人は子育てを最優先すべきであると考えますが、同時にキャリアアップを希望する人で、他の社員よりも限られた勤務時間などの制限がある中で実績が挙げられる人は稀だと思います。個人的には子を産み育てるという事実そのものを評価に加えてもいいくらいだと思いますが、そうすると社会的には子を持たない人側の意見など、また別の問題が発生するのでしょうか。非常に難しい問題です（サービス業）
- 世の中の晩婚化が企業で働く女性の出産後の復帰を難しくしていると思う。重要な役割を担い始める前に出産されている方が、子育てと仕事の両立をできている印象を持っている（情報通信業）

- 元々本人に昇進などの意思がない場合もありますが、現在の日本全体の雰囲気としてまだまだ「女性が家事や子育てをするもの」というものがあるため、本人の意思ではないところで昇進を求めない場合もあると感じています。ですので、個々の企業内だけで解決しきれない問題も含まれていると思います（情報通信業）
- 女性活躍といっても今の立場のまま両立に重きをおいてやりたい人と、ある程度家庭に制限をしてもどんどん活躍していきたい人とがいるので、その人その人に合わせた活躍ができるようにしていく必要があると考えます（製造業）
- 女性だからといって優遇されるのではなく、仕事を平等に評価されるようになってほしい。家庭内では女性が家事育児の大半を担っているため、仕事と家事育児に疲弊しキャリアアップしたくない女性が多いのではないか**（金融業・保険業）
- 女性の立場からすると「女性活躍推進」というワードが男性目線であまりいい気分がしないのと、少し古い印象があります。自分が年齢を重ねて思いますが、女性男性問わず、ライフステージが変わると働きにくくなるケースが増えてくると思います。育児や介護への対応など、フルタイムで働くことが難しい場合の柔軟な働き方に加えて、そういった方が時間短縮した場合にフォローする人間等への評価対応など社内ルールの整備はとても難しいものだと思います。（特に中小企業では）（その他の業種）
- 男性、女性と分けることなく活躍すべき。ただ、女性には出産や生理等の男性には無い負担があるのは事実、累積成績ではなく、今の成果・成績を反映するように人事制度は柔軟にするべきである。その結果が男女ともに活躍できる社会になると考えます（情報通信業）
- 男性育児休業について注目が集まっているが、育児休業という限られた期間よりも復帰後の時間的制約・育児と仕事の両立のバランスに長時間にわたって夫婦で協力していく必要があり、解決すべき長時間労働、柔軟な働き方について、よりフォーカスすべき（金融業・保険業、四経連実施追加ヒアリング）
- 女性活躍推進の指標として管理職登用率や育児休業取得率などの数字のみが独り歩きし、本来の趣旨が理解されていない状況。男女にかかわらず、ライフイベントが仕事に与える影響は大きい。男女問わずその人の多様な価値観を認めることで、ライフイベントを受け入れる環境を整えようと働き方が変わり、活躍の可能性が広がる。男女ともに趣旨の理解を促す取り組みが必要である。女性登用率を意識した管理職登用、年功序列での選出で、正当な理由により上位職登用に選ばれたという実感がわからない。本人にも社内にも伝わっていないことが原因と感じる。管理職になる魅力(責任の重さとやりがい、待遇のバランス)が感じられないと望むものは少ない。併せて、家庭内の生活が一方的に女性に負荷されている現状が解消できない状況において、育児は命に係わることなので、生半可な覚悟での両立は難しいという点も理解してほしい（その他の業種、四経連実施追加ヒアリング）

## 【働き方の問題】

- 男性に長時間労働させない、サービス残業もさせない、業務の効率化を上げて生産性を上げていかないと、家事や育児に使える時間がないので、女性の家事や育児の時間が長いままだと思う**（金融業・保険業）
- 男女雇用均等法が施行されているが、家庭を持つ女性が転宅を伴う異動を受け入れられないのが大半であり、一方、男性は単身赴任など転宅を伴う異動を受け入れなければならない。女性は選択制にして、受け入れられない場合は管理者になれないのは、しかたがない（サービス業）
- ライフステージに応じた働き方ができるように、テレワーク等でも働きやすいスキルやグループ内での仕事の取り組み方を考え実践していきたい。またそうすることで、グループの組織力強化につながっていければと考える（建設業）
- 男女ともに、業務に対する適正な評価と働きやすい職場環境づくりが、結果的に女性の活躍推進につながるものと感じます。また、働きやすい職場環境づくりの一つに、ITの活用があると思います（サービス業）

- 「女性活躍推進」で取り組むべきことは、制度の充実だけではなく、組織や一緒に働いている同僚、上司、部下が多様な働き方を受け入れなければ真の女性活躍にはならない。制度面での課題もさることながらアンコンシャスバイアスの研究等を通じ、職場で働くみんなが理解を深めていく必要があると思います（金融業、保険業、四経連実施追加ヒアリング）
- 変化を嫌う傾向は誰にでもある。遅れは四国の文化ではないし、出来ない理由を女性の意識や国の制度の遅れ等に外部要因のみに求めるのではなく、育成面、働き方改革両面から自社で出来ることを進めていくことが大切だ（運輸業・郵送業、四経連実施追加ヒアリング）
- 多様性を認め、心理的安全性(お互い様の風土)を作り上げることが重要。この点については育児以外にも、介護等も同じである。高齢化社会に向けて介護の視点も欠かせない。閑散期のジョブローテーション、業務の平準化、多能工化等、常日ごろ垣根をなくした業務の取り組みをすすめることにより取得しやすい環境になるのではないか（その他の事業、四経連実施追加ヒアリング）
- 出産時及び保育の視点の他に、小1の壁、小3の壁についての視点が必要。出産、3歳児までの育児に着目しがちだが、発熱や急なけがなど、突発的な休業を余儀なくされることも現実として多くある。社内において、フォローができるよう、組織として属人化を脱却し、多能工化を進めていくことが必要（その他の事業、四経連実施追加ヒアリング）
- 育児や家事を担いながらキャリアアップを目指さないといけぬ職員(これまでは女性が中心)にこれまで(育児や家事を女性に任せた男性が中心)と同じ働き方を求めているわけではなく、同様に、育児や家事を担っていない職員へ負担を強いて解決するわけではなく、誰もがやりがいを持って働ける環境を整えていく必要がある（金融業・保険業、四経連実施追加ヒアリング）
- 管理職になりたくないと思っている人(男女とも)が一定数いるのは事実だが、「なりたくない」のではなく、「管理職のような働き方(長時間労働)をしたくない」のが本音のところ。必要なのは、長時間労働とそれを評価する慣習の是正、働き方改革（金融業・保険業、四経連実施追加ヒアリング）

## 【女性活躍は進みつつある】

- 会社の理解や周囲の理解も格段にあがっており、活躍できる場面も実際に増えている。働き方の選択肢が増えていけば、活躍する人材も増えていくのではないかとと思う（製造業）
- 今回のような女性活躍についてのアンケートなど必要のない平等な時代が近づいていると思う（卸売業・小売業）
- 建設業にも女性活躍の場が増えており、TVコマーシャル等でもその光景が流れており、大変嬉しく思っています（建設業）
- 10年・20年前に比べれば女性活躍は進みつつあります。具体例をお示します。
  - ・10年前は部門長に女性は0人でした。現在は27部門中2名であり、まだまだ少ない状況ではありますが女性が部署のトップに立つということは今まで無かったことです。
  - ・10年前には男性が育休を取るなどということは考えられなかったことですが、ここ数年は男性が普通に育休を取得できるようになり、会社としてもパパ育休を推進して取得しやすい環境づくりを行っております。
  - ・私が入社したのは20年以上前になりますが、その時に女性の営業職が10名ほど新入社員として採用されましたが、結婚、出産を機に辞めていき現在では私一人が在籍している状況です。そのような経緯があったからかその後女性の営業職の採用はございませんでしたが、2年前に1名女性が営業として活躍することになりました。
  - ・20年前のことになりますが、私が就職活動をしていた時代、「4年制の大学卒の女性は総合職として募集していない。女性は使えるようになったら結婚や出産で辞めてしまう。会社としてリソースをさいて育てても無駄になってしまうから。」、「女性



は期間限定としてなら採用している。2～3年働いて退職金がもらえれば良い結婚資金となるだろう」などほとんどの会社で受験資格ももらえない状況でした。今では考えられない発言です。

・出産においては当時「妊娠したら営業はしんどいであろうから、別の部署に移動」という話を聞かされ、営業職を続けたかったため出産の機会を逃しました。仕事か出産かという女性の分かれ道ですね。ここ10年は当時と比較するとこのような問題に悩む女性が少なくなったのではないかと思います。そこには行政や企業が女性の活躍を推進するというバックヤードがあり、それが実現してきたからだと切に感じます。パパ育休にしてもママが仕事を続けるためには大切な制度だと思います。妊娠したら営業ではなく別部署へ異動を勧めてくれた上司も気遣いであったのだと思いますが、それは男性の考え方であり、まさにアンコンシャスバイアスですね。これからは本当に女性活躍推進をするためには女性の考え方、男性の考え方などを双方で理解しあうことが大切だと考えます。そして女性の管理職のみならず、役員の割合を増やすことも必須です。そして忘れてはいけないの事として、女性は男女平等という権利を盾にするのではなく、女性にはできない仕事は男性がカバーしてくれることもありますので、お互いが相手の立場に立って尊敬しあうことこそが女性活躍推進となり最終的には「女性活躍推進」から「女性」という文言が無くなる世界になると考えます。（製造業、四経連実施追加ヒアリング）

○一昔前と比べると職場での働き方にも変化があり、結婚・出産後も継続して勤務し、女性躍進ということを感じることが出来ます（金融業・保険業、四経連実施追加ヒアリング）

○総合職（地域）の女性が総合職（総合：転居を伴う）に転換し、課長職を担い活躍しており、課長職を担う女性が本社内で増えています。現在業務を担っている内部管理責任者も5年ほど前に比べ女性の比率が高くなってきています。さらに、管理職ポストにつかれた方だけが活躍しているかといえばそうではなく、それぞれのポジションで女性が率先して活躍されているということを実感できます（金融業、保険業、四経連実施追加ヒアリング）

○私の会社のデータを見ると、女性活躍の取組みは着実に推進されていると思いました。

- ・女性の採用割合（新卒） 9.5%(2012年度)→20.2%(2021年度)
- ・女性管理職割合 1.6%(2013年度)→ 3.9%(2021年度)
- ・女性役員 0名(2013年度)→ 3名(2021年度)
- ・女性海外赴任者 0名(2013年度)→ 10名程度(2021年度)

従来は営業職に女性を配置するケースがわずかだったが、現在は多く配置されている。上司側も、性別の区別なく部下を育成するという意識になってきている。従来は育児を経験した女性はキャリアアップを諦める、または家庭優先になるケースがほとんどだったが、現在は育児もキャリアも両方大事にしたいと考える女性がほとんどである。男性の育児休業取得希望者が増えている。転勤を望まない既婚男性社員が増えている。（→配偶者のキャリアアップが進んでいることが背景にあると推測）（製造業、四経連実施追加ヒアリング）

○約10年前に比べ、以下の点で女性活躍の取組みが進んできたと実感しています。

（男性の育児参加）男性社員が「子供の体調が不良である」「小学校が学級閉鎖になった」等の理由で有給休暇等や在宅勤務を取得することが増えました。10年前には聞いたことがありません。これは、若い世代には「家事労働や育児・介護などの家庭生活活動は女性がする」という固定観念がなく、家庭内において男性の仕事も女性の仕事も平等に評価されている証ではないでしょうか。古い世代が、このような申し出を受けた際に性別により態度を変え、若い世代に古い固定観念を植え付けないことを願っています。

（女性の開発職・営業職の増加）肌感ですが、弊社ではここ10年で、開発職や営業職における女性社員の割合が増えてきたように感じます。弊社の場合、新卒（大卒）社員の女性比率は、2012年：10.5%→2022年：28.6%と、女性の大卒社員の割合が増えておりますので、開発や営業に女性が増えてきたと感じるのも、あながち間違いではないと思い

ます。これらの職種における女性は、まだまだ若い世代が中心ですが、後 10 年もすれば彼女たちも中堅社員となります。どのような成果を残してくれるか、楽しみです。

(管理職会議参加人数の増加) 弊社では、年末に全社の管理職を対象とした会議が行われます。私が初めて参加したのは 5 年ぐらい前だったかと思いますが、私の他に女性は 1 名ぐらいしか見かけませんでしたが、昨今は 5 名ぐらい見かけます。弊社の役職者(主任以上)における女性従業員比率 2012 年: 4.6%→2022 年: 10.9% (製造業、四経連実施追加ヒアリング)

○女性管理職比率の上昇、男性の育児休業取得率の上昇、保育所待機児童数の増加、短時間勤務制度の利用者増、職場の上司・同僚の不妊治療に対する理解浸透、女性活躍に対する男性の支援体制向上など、10 年前より進んできた(金融業・保険業、四経連実施追加ヒアリング)

○約 10 年前に比べ、女性活躍が進んできたと思う。

(1) 女性管理職が 10 年で飛躍的[女性管理職 2012 年 40 人(3.6%)→2022 年 207 名(18.7%)]に増加し、女性管理職がワークライフバランス(家事、育児、介護等)をとりながらキャリア継続することが「限られた一握り」から「普通」の事として組織の中に受け入れられ波及したと感じる。

(2) これは、「ダイバーシティ&働き方改革の具体的な施策を継続して取組んだ効果である。特にトップダウンでの意識改革の浸透、徹底した働き方改革の実施、細部に渡る制度支援等により、一気に加速度を増して女性活躍が進んだと実感している。

(3) 以前はほぼいなかった「3 人子育て中の管理職」、「夫婦で当社の管理職」、「スタッフから社員へキャリアアップした管理職」等、様々な状況でキャリアアップが選択でき女性活躍の多種多様なロールモデルが育成されている。

(4) 女性活躍だけでなく、多様性を受け入れ、「お互いさま」「誰にも居場所がある職場」への風土が醸成しつつある。

(金融業・保険業、四経連実施追加ヒアリング)

○10 年前に比べ女性活躍が進んできた当社のエビデンスは、まず、両立支援制度等福利厚生制度の充実により、女性社員に占める既婚者の比率は 40%を超え、育児休業取得者数も 2.5 倍に増加しており、女性がライフイベントによりキャリアを諦めることなく仕事を続けられる環境整備が進んでいます。また、もう一段の「活躍」という意味で、女性管理職の登用状況を見ると、管理職数は 10 年前と比較すると 5.5 倍に増えています。本部課長以上、営業店店長席等のいわゆる管理監督職の女性についても、10 年前には 1 名であったのが直近では 20 名までに増加しています。これらの数値を振りかえると、10 年ほど前を起点として、女性がワークライフバランス(家事、育児、介護等)を実現しながら就業継続し、かつ、キャリア形成も行うことができる環境が整ったことがよくわかります。

#### 【女性社員既婚率】

2012 年 3 月現在 女性既婚者数 194 名、既婚率比率 15.9%

2022 年 3 月現在 女性既婚者数 570 名、既婚率比率 41.5%

(2022 年 9 月現在 女性既婚者数 582 名、既婚率比率 42.1%)

#### 【育児休業取得者数】

2012 年度 女性 33 名、2022 年度 女性 82 名

#### 【女性管理職】

##### ① 代理以上に占める女性の人数、割合

2012 年 3 月現在 女性 40 名、女性比率 3.60%

2022 年 3 月現在 女性 207 名、女性比率 17.57%

(2022 年 9 月現在 女性 218 名、女性比率 18.70%)

② 管理監督職（本部課長以上、営業店店長席）

2012年3月現在 女性1名、女性比率0.27%

2022年3月現在 女性16名、女性比率3.14%

（2022年9月現在 女性20名、女性比率3.82%）（金融業、保険業、四経連実施追加ヒアリング）

○私は2010年9月～2020年6月まで、育休およびグループ会社への出向により本社を離れていましたが、2020年に本社に戻った際に、一番大きく変化を感じたのが、①DXの進展、②働き方改革の進展、そして、③女性活躍の進展でした。まさに「景色が変わっていた」ということです。私が知っている会社とは違う景色が広がっていました。特に女性活躍の進展については、本部の基幹的な業務を担う部署に、女性総合職が相当数いるということにまず驚きました。数を数えたわけではありません。執務フロアを見渡して、「見た目」が明らかに変わっていたのです。女性の数が多い！と一瞥で分かりました。以前からスタッフや事務職の女性は本部でも多かったですが、企画業務を担う女性総合職の数が明らかに増えていました。本社を離れる際には、管理職でも女性は全員会社から貸与された制服を着用することになっており、外形的には女性は、事務職なのか総合職なのか、一般資格者が管理職か、区別がつかせませんでした。それが、総合職の女性はスーツを着用することとなっていたので、その「見た目」の変化はより一層際立っていました。（なお、現在はビジネスカジュアルを導入しています。）女性活躍の取り組みは、おそらく我が社にじわじわと浸透していったものと思われますので、変化する最中にいた方はそれほど実感がなかったかもしれません。一方で、私とはいうと、出向中は本社に関わることがほとんどありませんでしたので、出向解除となり本社に戻った際は、2010年の時点から2020年に10年間をタイムワープしたのと同じ状態でした。その時の衝撃は今でも鮮明に覚えています。（金融業・保険業、四経連実施追加ヒアリング）

○2000年初めて育児休業の取得が可能となり、期間は1.5か月であった。その後、男性の育児休業取得者も現れた。近年は、育児休業も1年取得できるようになり、時短勤務の取得も可能になっている。（その他の事業、四経連実施追加ヒアリング）

○10年前に比べ、従業員に占める女性の割合が拡大し、現在はすべての系統で女性が活躍している。（女性活躍の就業環境が整ってきた。）10年前はいなかったが、現在は次長や課長のポストに女性が就いている。育児短時間勤務や始業時刻変更などの制度を活用しつつ、育児休業後も仕事と家庭を両立しようとする女性が、当たり前のように見受けられるようになった。（特別感がなくなった。）（運輸業・郵送業、四経連実施追加ヒアリング）

○10年前に比べると、昇進のタイミングに性差がなくなっています。10年前、女性社員は40歳くらいにならないと役付者に昇進しなかったが、今では10歳くらい早くなっている。30歳代前半で役付者になり、40歳前後で経営職になる女性社員が増えており、昇進・昇格における男女間格差が解消してきたと感じます。また、県外支店への転勤や外部への出向が増えました。10年前、女性社員の県外勤務や外部出向は珍しかったが、最近は人数も配属先も増えており、若手社員にとって特別なことではなくなっていると感じます。（金融業・保険業、四経連実施追加ヒアリング）

○10年前に比べ、結婚・出産後も継続して働くことが当たり前の風土になった。先輩の女性総合職は結婚・出産を機に退職するケースがほとんどであったが、今では職場内結婚であっても夫婦ともに継続して働いており、互いにキャリアアップもできる風土となっている。そして、女性が活躍する分野が拡大した。10年前の女性の担当職務は内部事務もしくは個人営業が中心であったが、現在は法人営業、本部企画業務等に従事する女性社員が増えており、各自の希望に基づいた業務や勤務地を選択できるようになった。組織内において女性管理職の比率が増え（私の職場では、管理職11名中、女性5名）、かつ、女性の管理職への登用年齢が10年前と比較すると5～10歳程度引き下げられており、管理職の男女比率にほとんど差がなくなっている。（金融業・保険業、四経連実施追加ヒアリング）

## 【意識改革（男性/上の世代）が必要】

○トップから徹底して発信することは組織のマインドセットを変えるために非常に重要だと思います。その発信内容は、女性活躍が「なぜ必要なのか」を全員が腹落ちする文脈で伝えることはもちろん、あわせて当面は「目指す未来に到達するための過渡期であること」の理解も得る必要性を感じています。

女性活躍推進のベクトルは「女性管理職を作ること」に大きく傾いています。しかし、いわゆる「管理職適齢期」の女性たちは、女性活躍推進が声高に叫ばれるようになったここ 10 年より前に社会人となった世代です。男性と等しく期待されて育ってきた世代ではありません。女性管理職の数を増やしていくためには、現状ある男女間の経験の差を受け入れて育成するか、経験のある女性が適齢期に達するのを待つしかありません。前者を選択する場合は、数を増やす過程では男性から「逆差別」という批判が出るのが想定されますが、結果的により早く目指す姿に到達できる期待があるからこそその選択をするはずで

したがって、女性活躍推進に係る施策は単なる女性優遇策ではなく、これまでの男女間のキャリアや経験の差を埋めて、「正しい時間」まで時計の針をより早く進めるために行うべき施策であるという理解を得るための発信が必要だと思いますし、実際にそうした施策内容でないとならないと考えます（金融業・保険業、四経連実施追加ヒアリング）

○まだまだ古い体質が組織に残っており、体裁こそ整えているが実情は女性活躍ができる状態とは言い難い（情報通業）

○育児・家事に対する協力も含め、男性の意識が変わらないと解決しない問題（その他の業種）

○頭の固い考え方の経営が多く、イエスマンの仲間で体制を構築しているため、ノーと言えない環境の改善がない。うわべの改革は意味がない（金融業・保険業）

○男性の育児面の協力が必要であるが、現在の社会制度で、男性が育児に触れるための教育（もしくは機会）は不足している（金融業・保険業）

○他社と比べて「女性活躍」ということを良い意味で意識されていない。（昔からある程度平等であると思う。）※しかし 60,70 代に限っては、やはり男尊女卑感があることは否めない（その他の業種）

○私の勤務する会社は男尊女卑が浸透した会社だと思っています。でも、会社は女性の活躍を図っており、現実との乖離を強く感じます（金融業・保険業）

○女性活躍推進の目的を組織全体が理解したうえで推進しないと、男性からも女性からも支持を得られないし、軋轢の一因にもなる。女性活躍推進は経営戦略であることを経営トップが直接発信し、本気度を見せる必要があると思う（金融業・保険業、四経連実施追加ヒアリング）

○男性の管理職に性的役割分担意識やアンコンシャスバイアスがあって、会社の方針に従って努力はしているものの、その気持ちは根強いと思います。ところが若い人たちは、男性の家事・育児に関してもすでに意識が違ふと思います。経営トップや管理職の意識改革が必要であること、また女性もキャリアの延長に管理職を描くという意識改革が必要だと思います。日本は SDGs の開発目標「5 ジェンダー平等を実現しよう」に関連する、男女格差を測るジェンダーギャップ指数が、146 か国中 116 位となっています。それほど女性活躍が遅れた日本では、四国の企業が少々努力しても全く足りないのが現状だと思います。日本経済が失われた 30 年、と言われることとなった原因のひとつでもあると思います。（情報通信業、四経連実施追加ヒアリング）

○「女性活躍が進むと、企業の経営成長につながる」と経営者や管理職が本気で考えることがないと、「女性を昇格させないといけない」というマイナス意識になってしまい、本当の意味でのダイバーシティは進みません。「なぜ、女性活躍が必要

なのか」その答えは「企業が成長できるから」。経営者も管理職も女性従業員も、皆が真にそう思えることが大変重要です。企業の成長を追求して、共感を得ながらダイバーシティを推進してほしい（情報通信業、四経連実施追加ヒアリング）

○女性活躍推進について、その取り組み方について男性が起案しているのか、女性が起案しているのかは大切なところだと思います。男性の思い込みで(良かれと思って)成すことが却って活躍推進の弊害になっていることもあります（製造業、四経連実施追加ヒアリング）

## 【もっと推進すべき】

○時代の流れとして必須（製造業）

○たとえば夏生まれの人と冬生まれの人を区別する人はいないはず。それくらいの感覚で男女の差も区別しなくなるのが一番望ましい社会だと考えている。そういう意味では「女性活躍」を掲げて女性だけにアプローチしたり、「男性の育休取得」を奨励して男性だけにアプローチしたり、というのはあるべき姿とは少し違う印象を持っている。とはいえ、現実があまりに差が付きすぎていること、日本企業は横並びで全体的なアプローチのほうが効果的と思われることから、ある程度は推進すべきだと感じているが本質を見失わないようにしたい。より早く男女の区別なく皆が仕事にやりがいを感じ、働きやすい職場を作り、能力ある人が昇進し、子供がいてもいなくても老いも若きも WLB の取れた生活ができるよう、まずは自分の職場から実践していきたいと考えている（製造業）

○モチベーションを高めてさらに活用を進めるべき（製造業）

○積極的に新しい業務に取り組んでいける様な、環境を作りたい（建設業）

○今現在進めている環境なので、実績も問題点もこれからの事になると思います（サービス業）

○建設業は女性活躍が遅れていると思いますが、以前に比べて進んできているので、社会・業界を挙げてさらに押し進めるべきだと思います（建設業）

○男女が協力し合う業種なので、マネージメント・リーダーシップが図れ、次のステップを目指す女性に今後も期待し、一緒に頑張りたい（サービス業）

○もっと女性が活躍できる世の中になるためには、ある程度の努力が必要と思いますが、せっかくのチャンスなので、諦めずに頑張ります！（金融業・保険業）

○当社を含め県内でも、採用に占める女性比率の向上や結婚や出産による離職者の減少等に伴って、女性活躍の素地が整ってきたように感じている。初期段階では、目標を設定する等により一定数を確保し、極少数派でなくなることは、本人の働きやすさ、組織内の風土を向上させるために有効であった。そのうえで、今後は、組織の業績と、多様化する従業員の満足・活躍を両立するという課題にどのように取り組むのが有効か、勉強したいと思っている（電気・ガス・熱供給・水道業）

○社会全体で女性活躍の雰囲気醸成していく必要があると思う（製造業）

○今後はもっと管理職や営業に女性を起用しなければならない（卸売業・小売業）

○まだまだ、女性活躍について浸透していない現実があります。管理職が魅力的であることを伝えて、希望者が増える様に努力したいと思っています（電気・ガス・熱供給・水道業）

○急激な変化は難しいが、少しずつ女性が活躍できる場や雰囲気を改善させていく努力をみんなが継続していくことが重要だと思う（電気・ガス・熱供給・水道業）

○どんどん推進されるべきだと思います（金融業・保険業）



○女性活躍促進の長い長い道のりの中間地点であり、過渡期と感じている。すべてが一気に進むことはないと思うが、女性の諸先輩方の、男性と同じように仕事をしていく、苦勞されてきた中での今の自分があると感ずるので、次の世代へとより良い環境でバトンを渡すために、今自分ができることをやっていきたいと考えている（卸売業・小売業）

## 【その他】

- 女性の活躍には賛成である。女性の管理職も賛成であるが、管理職にするためには若いころからそういった視点で育てていかなければ難しい（製造業）
- 女性活躍を進めるにあたり、女性の働きやすい環境整備は当然推進しなければならないが、その環境を活かすには、職場での理解が必要であるため、両輪の関係で推進する必要があると感じている（その他の業種）
- 本人が活躍を望みたくなるような職場環境の整備が必要と考えます（製造業）
- 女性活用度に合わせて、法人税等が減免できる時限法があればいいのではないかと思います（建設業）
- どのようなことを活躍というのかは、個人の目安によると思います（その他の業種）
- 目的を知り、目標をもって成長していただくと男性も女性も関係なく活躍できると思います（卸売業・小売業）
- アンケート 10 分ではできません。依頼するなら、余裕を持った内容でご説明ください（サービス業）
- 女性にはどんどん活躍してもらいたいと考えています。その為には誰もが積極的に意見が言えて、互いが認め合うことが出来る、風通しの良い職場造りが必要であり、管理職である我々がそういった職場環境を提供していきたい（卸売業・小売業）
- 女性同士は年齢差に関係なく、嫉妬などにより職場環境が悪化するケースが多い（建設業）
- 前例が少ないため、不安がある。しかし、誰かが動くことでバトンを渡す時スムーズに行える。形だけでなく本当の女性活躍社会が実現して欲しい（金融業・保険業）
- 女性活躍推進法の構築により女性も能力に応じてキャリアアップでき、企業も優秀な人材を確保することができると思います（金融業・保険業）
- Diversity の一環で、多様性は従来とは違う価値を生むと考えています（製造業）
- 優秀な女性が当たり前のように活躍できるようになるには、まだまだ時間がかかるように思います。管理職が多様性の重要性を真に理解し、少しずつでも成功事例を積み重ねていくことが肝要かと思っています（製造業）
- 男性女性関係なく、主体的に業務に取り組めるようになれば良いと考えています。受動行動ではなく能動的に問題を解決することを期待致します。 そのように行動できるようになるためにも意識的にいざなっていきます。ありがとうございました（その他の業種）
- 現在の会社は製造メーカーという事もあり圧倒的に男性の割合が高い為、管理職も男性に偏っているが、自身も結婚、出産を経て仕事を続けており育児休業取得等は整備されている。どうしても事務部門に限られてくるので、製造部門での女性活躍の課題をどうやったら解決できるのか、今後の課題と考える（製造業）
- 女性も平等に社会で働くべきと考えるが、政治家含めその風潮が無く、改善には時間が相当かかると思う（情報通信業）
- 女性だからと女性活躍に関する意見を求められることが多いが、取り組みの実情をよく知らないで回答に困る（その他の業種）
- 期待している（情報通信業）

- 個人的には女性も男性と同等に仕事に参加すべきと考えるし、そうあるべきと思うが、女性従業員が極端に少ないので、難しい課題であると思う（電気・ガス・熱供給・水道業）
- 個人的意見ですが、私は男性部下女性部下の扱いに差を付けてはいませんが、世の中の風潮として女性活躍というものを前面に押し出してグイグイくるのはちよつとしんどいです（その他の業種）
- 活躍していただきたい（建設業）
- 女性が活躍できる社会づくりは、時間がかかると思う（金融業・保険業）
- 女性が社会や会社に貢献し活躍したいと思えるような様々な環境整備が必要だと思います。女性ならではの発想やアイデアが広く受け入れられる社会になることを望みます（その他の業種）
- 職業上女性が少ないが、優秀な人材も多く男女関係なく活躍すべきであるとする。ただ、セクハラなどの問題にも真剣に取り組む必要がある（建設業）
- それぞれ仕事に対する価値観も違うので、何とも言えない（金融業・保険業）
- 単なる声掛けで終わるのか、女性も含めたダイバーシティが実現できるのかは、トップの考え次第だと思う（情報通信業）
- 幅広い活躍を期待しています（サービス業）
- リーダーシップが取れ、能力のある女性は管理職に登用すべきである（その他の業種）

### 3. 会員調査：人事担当者

#### 【地域/社会/国で取組む】

- 一企業で取組むには限界がある。地域内企業が協力して取組むことができれば、さらに進展していくのではないかと（電気・ガス・熱供給・水道業）
- 特に仕事と家庭の両立支援は、個社で取組むには限界があるため、社会全体として取組みが促進されることを期待している（製造業）
- 国には、強くたくましく誇りをもって生きていける社会に向かった施策を展開していただきたい。時流に流されるのではなく、この国の将来の在り方を見据えた施策をお願いしたい（製造業）
- 女性活躍推進により女性が活躍する機会が増えることは大変良いことだと思う。一方で、家事・育児については各家庭の問題でもあるが、協力体制が得られないことには、真の女性活躍にはつながらないため、会社の枠を超えた国や県レベルでの支援制度などが望まれる（製造業）
- 女性自身は、若手になるほどキャリア意識も高くなっています。男性からは「下駄をはかせる」などの発言がいまだに見受けられ残念です。ダイバーシティ推進部署の配属人数も少なく、担当者も大変な中、各社取組んでいるので、力を合わせて、日本全体の評価が上がればと思っています（金融業・保険業）
- 既に自社で取組みを開始している企業も多いが、女性の転勤や家事育児の男女負担など、一企業だけでは解決しづらい問題に関しては手つかずとの印象。今後は地域や社会との連携、国のサポート等が一層重要になってくると思う（製造業、四経連実施追加ヒアリング）
- 企業でワークライフバランスを徹底し育成してきた女性社員が、配偶者の長時間労働ゆえに、育児や介護を一身に背負わざるを得ず離職するケースもあると思います。課題解決が一企業では限界があり難しい部分があります。業界団体や地域企業、自治体、国が連携し社会全体で取組みを促進していくことが重要です。ただ、各企業でもまだまだやれることはたくさんあります（製造業、四経連実施追加ヒアリング）

#### 【女性活躍推進のあり方について】

- 数値目標を掲げるような現在の女性活躍促進の施策等はナンセンスと考えています。昇進や昇給は各個人の能力、会社の評価で行われるべきもので、性別は関係ありません。もちろん出産等、男性と違う部分などへの配慮は必要ですが、数値的に男女差をなくするという考え方は理解できません（情報通信業）
- 会社がソフト面、ハード面を整備するだけでは、女性活躍推進の限界があるように感じる。例えば、結婚し、子供がいる家庭の場合、夫が転勤となれば単身赴任又は、家族で転居するが、妻の転勤を契機に単身赴任、家族で転居という発想自体がない。転居を伴う転勤の有無や、家事、育児のメインは妻という文化が女性活躍推進の大きな障害となっているように感じる。また、社員自身のキャリアと私生活のバランス、価値観の多様化もあり、女性の上位役職登用が真にその社員のためになるとも言えない面がある（金融業・保険業）
- 製造業である為、女性社員の比率がかなり低い。この事自体が女性活躍推進を妨げる大きな要因となっている（製造業）
- LGBTQ が唱えられている昨今では、女性だからということではなく性別に関係なく安心して働ける環境づくりを目指してまいります（製造業）

○女性活躍という言葉に違和感があり、男女問わず、一人ひとりが輝き活躍できる会社風土を形成したい（製造業）

## 【女性活躍の課題】

○会社としての制度整備は着実にしつつあるという認識。根が深いのはキャリア意識（人生における仕事の位置付け）等、幼少期から積み重ねてきた「意識の壁」（これくらいで的を）を改革していくことだと思います。時間は掛かりますが、男性と女性の違い（こと仕事においては女性の方が抱えるものの多さや因習的な役割意識により個別性が高い）をふまえ、個別のキャリアを会社と本人・関係者で共有していくことだと思います（男性はロールモデルが刷り込み的になされているので「雑」なゴール設定だけで進めますが、女性に同様のアプローチで要求しても動けない人が大部分です）（建設業）

○女性の進出が極端に遅れていた業界なので、他産業に比べるとまだまだ道半ばですが、特に現場における担い手不足や労働環境の課題解決＝女性が活躍できる環境の整備だとの認識でおります（建設業）

○年功序列がまだ多くあり、若手がのびのびと成長できない。入社歴が長い人が偉いような錯覚に陥り、キャリアアップを望まない若手が多い（卸売業・小売業）

## 【その他の意見】

○Q14で男女の性差で賃金が違う体系ではない（なのでないにチェックした）が、実際に支給されている金額を男女別に集計すると差はある。原因は時間外が少ない、職域制限（現場監督に行かないことで職能級のコースが低くなる）を選ぶ女性が多い、逆に役職者は女性比率が低くはない（運輸業・郵便業）

○結婚・育児をしない女性がいることも考慮する必要あり（バランスを考える必要）（建設業）

○さらに女性が活躍できる職場となるよう、職員の声を広く得られるような環境にしていきたい（教育・学習支援業）

○多様な働き方をライフステージごとで繰り返し選択できる制度が必要だと思います（製造業）

○人事部は本社にあるため、実質的なところがわかりかねます。情報量が乏しく申し訳ありません（金融業・保険業）

【本件に関するお問い合わせ先】

## 四国経済連合会

メール：[shikoku@yonkeiren.jp](mailto:shikoku@yonkeiren.jp)    TEL：087-851-6032

〒760-0033 高松市丸の内2番5号（ヨンデビル本館4階）



ホームページ：<https://yonkeiren.jp/>

- \* 概要版、アンケート自由記述集、会員調査詳細版、人事調査詳細版、アンケートグラフ集は、四国経済連合会のホームページからご覧頂けます。
- \* 本報告書やデータをご使用の際、出典について明記をお願いします。