

中部圏の産業競争力の強化に向けて： 「女性」科学・技術者の活用（Ⅱ）

——産業界の女性科学・技術者の現状——

Towards the Enhanced Industrial Competitiveness of the Chubu Region:
A Greater Participation of Female Scientists and Engineers (Ⅱ)

財 部 香 枝

Kae TAKARABE

1. 序論——問題の所在と方法論

わが国の科学技術分野における女性の割合は国際的な水準から大きくかけ離れている。研究者に占める女性の割合は、緩やかに増加しつつある傾向にはあるが、平成18年度末で12.4%にとどまっており、欧米の国々と比べ低いものとなっている。この解決に向け、第2期科学技術基本計画（2001－2005）では、「女性研究者の環境改善」として、「男女共同参画の観点から、女性の研究者への採用機会等の確保及び勤務環境の充実を促進する。特に、女性研究者が継続的に研究開発活動に従事できるよう、出産後職場に復帰するまでの期間の研究能力の維持を図るため、研究にかかわる在宅での活動を支援するとともに、期限を限ってポストや研究費を手当するなど、出産後の研究開発活動への復帰を促進する方法を整備する」と文字通りの環境改善が求められた。

2006年3月に閣議決定された第3期科学技術基本計画（2006－2010）では、第3章「科学技術システム改革」の中で、1.「人材の育成，確保，活躍の促進」が掲げられ、(1)「個々の人材が活きる環境の形成」の中に「女性研究者の活躍促進」が取り上げられた。女性研究者がその能力を最大限に発揮できるようにするため、研究と出産・育児等の両立に配慮した措置を拡充することや、各機関や専攻等の組織毎に、女性研究者の採用の数値目標（自然科学系全体としては25%）を設定し、その目標達成に向けて努力するとともに達成状況を公開するなど、女性研究者の積極的採用を進めるための取組みを期待していることなどが盛り込まれている。また、第3期では、「環境整備のみならず意識改革を含めた取組を着実に実施することが求められる」と意識改革

にも敷衍された。

上記基本計画を受け、総合科学技術会議の方針の下、文部科学省科学技術振興調整費「女性研究者支援モデル育成」が開始されたことなどから、大学等研究機関においては女性研究者の採用・登用等の取組みが顕著である。しかしながら、これらの施策は、大学・公的研究機関に焦点が定められ、産業界はほとんど恩恵を受けていない。科学技術振興機構、日本学術振興会などの手厚い制度が、民間にはないのである。

民間企業の研究活動は、我が国の研究費の7割程度を負担し、また使用する。しかしながら、民間企業の女性研究者の割合は低く、その実情はつかみにくい。こうした中、2002年10月、自然科学系分野の男女共同参画を進めるために、学協会が連携して男女共同参画学協会連絡会が発足した（現在62の学協会が加盟）。同学協会連絡会は、文部科学省の委託を受け、科学技術系専門職の男女共同参画実態調査を行い、調査結果を2004年3月『21世紀の多様化する科学技術研究者の理想像：男女共同参画推進のために』として刊行した。アンケートの母集団は、科学者、技術者、学生など広い層の男女からなる。この結果、大学関係所属と企業所属の科学・技術者の環境の違いがおぼろげながら見えてきた。なお、同学協会連絡会は、2007年8～10月「科学技術系専門職における男女共同参画実態の大規模調査」第2回大規模アンケートを実施している（後述2.を参照）。

企業の中の女性科学・技術者に関する研究は、性別統計データの入手が難しく定量的調査は容易ではない。本研究では、我が国の女性科学・技術者の現状を把握するため、文部科学省、経済産業省、中小企業庁、総務省、厚生労働省などの種々の統計から、我が国企業の女性科学・技術者を巡る状況や、女性の活用に向けてどのような新しい構造や手段を実践しているかに関する事例を収集・分析するとともに、筆者が行った次の中部圏企業インタビュー調査の結果を補完的に検討する。インタビュー期間は2006年7月～2008年3月であり、インタビュー先は企業（3社）の女性科学・技術者4名、女性起業家3名、企業（3社）の重役3名および人事担当者1名である。

また、本研究は、EUの研究方法・成果も取り入れる。女性の活用という点で先行してきたアメリカに対するEUの近年の巻き返し策は、女性の理工系研究者が少ない日本にとって、参考にすべき点が多いと考えるためである。

2. 産業界の女性科学・技術者を巡る状況

国連開発計画UNDP『人間開発報告書』が公表するジェンダー・エンパワーメント指数Gender Empowerment Measure (GEM)は、女性が政治・経済活動や意思決定に参加できるかどうかを測るものであり、能力を活用する機会に焦点を当てている。具体的には、国会議員に占める女性割合、専門職・技術職に占める女性割合、管理職に

占める女性割合，男女の推定所得を用いて算出している。『人間開発報告書』（2007／2008）によると，日本のGEMは93か国中54位であり，先進国の中では韓国に次いで低くなっている。

このような状況下，2005年12月に閣議決定された男女共同参画基本計画（第2次）の中に，「社会のあらゆる分野において，2020年までに，指導的地位に女性が占める割合が少なくとも30％程度になるよう期待する」という目標が明記された。「指導的地位」の中には，企業等の管理職等も含まれており，政府として企業等の自主的な取組を奨励している。企業においても，ポジティブ・アクションによる女性の登用の取組が徐々に広がりつつあるとされる（内閣府『男女共同参画白書』平成19年版）。

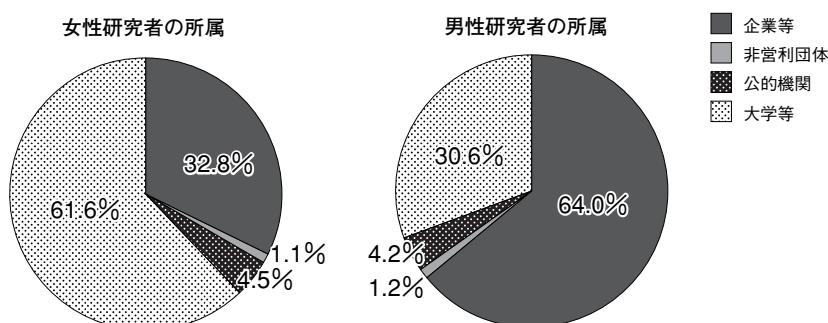
本章では，文部科学省，経済産業省，中小企業庁，総務省，厚生労働省などの種々の統計から，我が国企業において科学技術に携わる女性に関する情報を収集し，彼女らを巡る状況を把握したい。なお，研究者，技術者，科学・技術者等の表記は，それぞれの統計で用いられる定義，用語をそのまま使用する。

（1）総務省『科学技術研究調査報告』（平成19年）

①研究者数

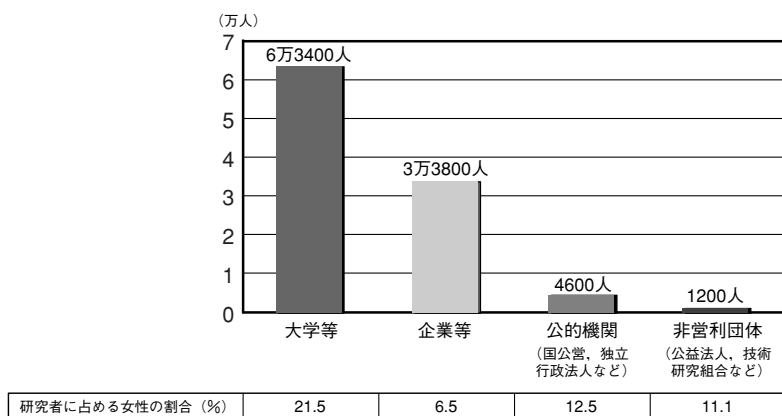
平成18年度末現在の研究者数は，82万6600人（対前年比0.8％増）と過去最高である。研究者数（実数）を男女別にみると，男性が76万6100人（研究者全体に占める割合87.6％），女性が10万8500人（同12.4％）となっており，女性研究者の占める割合は過去最高となっている。

図表1 男女研究者の研究主体別割合



出典：総務省『科学技術研究調査』（平成18年）（内閣府『男女共同参画白書』（平成18年版）所収）

図表2 研究主体別女性研究者数および割合



出典：総務省『科学技術研究調査』（平成18年）
<http://www.stat.go.jp/data/kagaku/topics/topics20.htm>

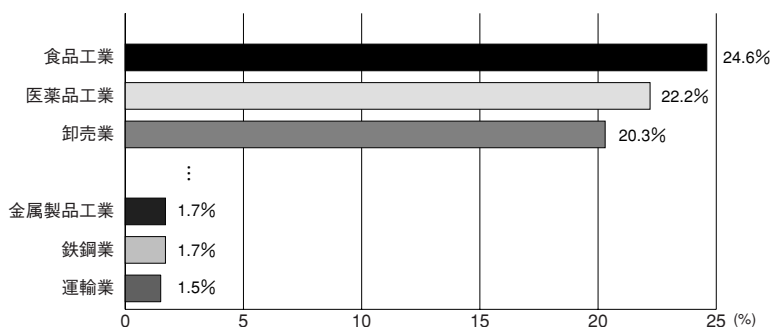
②研究者の所属

研究者の所属については、男性の研究者は、企業に所属するのは6割程度、大学には3割程度であるが、女性の研究者については、逆に大学等に6割程度、企業には3割程度となっている（図表1，2）。

③企業等の産業別女性研究者の割合

「企業等」の産業別女性研究者の割合は、食品工業が24.6%と最も高く、次いで医薬品工業22.2%，卸売業20.3%となっている。一方、最も低いのは運輸業が1.5%で、次いで鉄鋼業及び金属製品工業が共に1.7%となっている（図表3）。

図表3 企業等の産業別女性研究者の割合

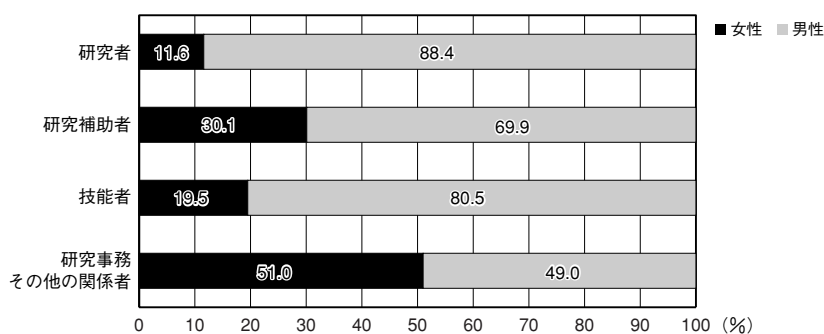


出典：総務省『科学技術研究調査』（平成18年）
<http://www.stat.go.jp/data/kagaku/topics/topics20.htm>

④女性研究関係従業者の割合

科学技術分野においては、研究者のほかに、製品の開発および実用化・市場化に当たる技術者、研究を支援する技能者および研究補助者、研究事務その他の研究関係従業者等がいる。研究補助者の3割、研究事務その他の関係者の5割を女性が占め、研究支援業務に比較的多くの女性が進出している（図表4）。

図表4 研究関係従業者の男女割合



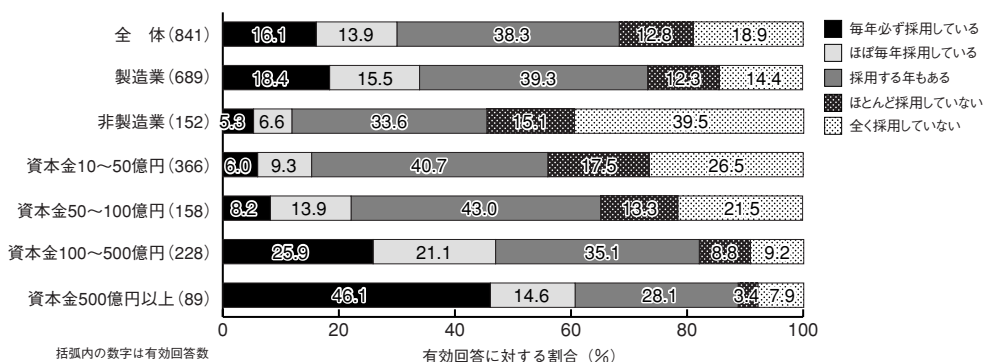
出典：総務省『科学技術研究調査』（平成16年）（内閣府『男女共同参画白書』（平成17年版）所収）

（2）文部科学省『民間企業の研究活動に関する調査報告』（平成18年度）

①民間企業の研究開発者採用実績

民間企業の採用実績は、女性研究開発者を「毎年必ず採用している」「ほぼ毎年採用している」と回答した企業は30.0%となっており、微増傾向にある（図表5）。資本金が多いほど、「毎年必ず採用している」割合が増えている。

図表5 民間企業における女性研究開発者採用実績

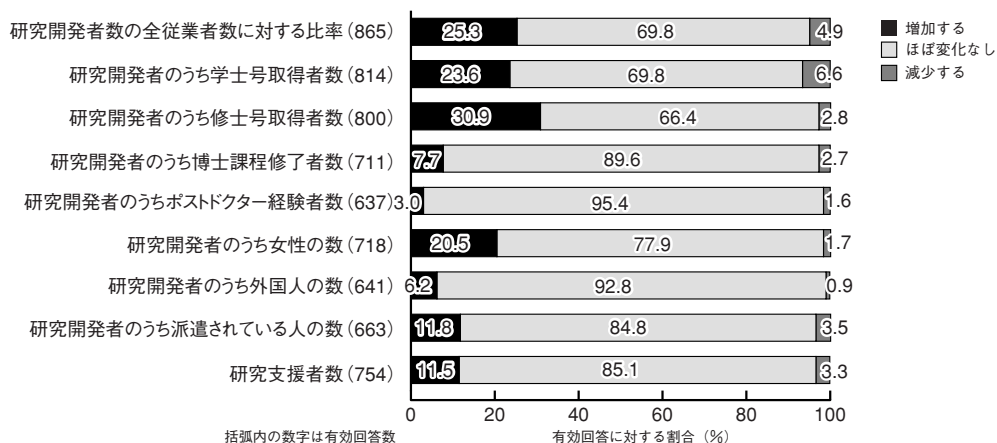


出典：文部科学省『民間企業の研究活動に関する調査報告』（平成18年）

②民間企業の研究開発者増減見込み

平成19年度女性研究開発者の増減見込みに関して「増加する」との回答は、平成15年度以降13.2%前後ではほぼ横ばい推移となっていたが、平成18年度は前年度に比べ5.9ポイント増の18.8%，平成19年度は20.5%となっている（図表6）。

図表6 民間企業の研究開発者増減見込み



出典：文部科学省『民間企業の研究活動に関する調査報告』（平成18年）

③期待される政策

第3期科学技術基本計画で期待される政策では、「個々の人材が活きる環境の形成（公正で透明性の高い人事システムの徹底，若手研究者の自立支援，女性研究者の活躍促進，外国人研究者の活躍促進，優れた高年齢研究者の能力の活用）」は、10.1%であった。期待される政策として回答が多かったのは、「政策課題対応型研究開発における重点化」39.1%，「次代の科学技術を担う人材の裾野の拡大」34.6%，「産学官の持続的・発展的な連携システムの構築」27.3%となっている。

（3）文部科学省科学技術政策研究所『調査資料152 インタビュー調査：ポストドクター等のキャリア選択と意識に関する考察：高年齢層と女性のポストドクター等を中心に』（平成20年）

研究職を第一希望と回答したポストドクター等（58人）の希望所属をみると、国内の大学・公的研究機関を第一希望とする者が圧倒的に多い。国内外を問わず、民間企業への所属を希望するポストドクター等は少ない（図表7）。

図表7 研究者として所属を希望する機関種

希望順位	国内の大学・公的研究機関	国内の民間企業	海外の大学・公的研究機関	海外の民間企業
第一希望	52	6	9	0
第二希望	5	23	25	4
第三希望以下	0	12	16	15
希望しない	0	12	1	31
わからない	1	1	6	2
未回答	0	4	1	6

(単位：人)

出典：文部科学省『調査資料152ポストドクター等のキャリア選択と意識に関する考察』

アカデミックな研究職以外の職業を選択肢として模索するケースとしては、「国内の民間企業への就職が第一希望である理由は、職が安定しているから（任期付雇用でない）」、「現状のようにイニシアチブがとれないのであれば、民間の方が給与も高く、サービス残業も奨励されないのが魅力的」、「自らの研究者としてのポテンシャルに疑問を感じるようになり、…今からでも民間企業への就職は可能なのだろうか」と自問自答している」、「公的研究機関絶対志望から、研究職は譲れないが民間（大学ベンチャー含む）でも可になった」などが挙げられる。

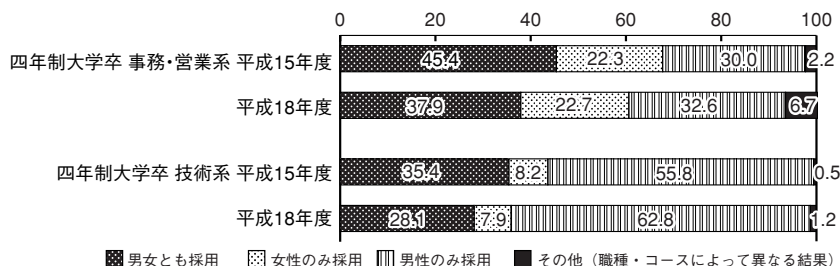
一方、民間企業への就職に否定的なケースは、「民間企業はクリエイティブなイメージがない」、「自分のやりたい研究ができればいい。研究を邪魔されない環境がよい。その意味で、民間は合わないのではないか」との意見が見られた。

（４）厚生労働省『女性雇用管理基本調査』（平成19年度）

①技術系採用状況

新規学卒者を正社員・正職員として採用した企業の状況を採用区分別にみると、「四年制大学卒（大学院卒を含む）」の「事務・営業系」では、いずれの職種・コースとも「男女とも採用」した企業の割合が37.9%（平成15年度45.4%）と最も高かった。一方、「技術系」では、「男性のみ採用」した企業割合が最も高く、62.8%となっている（図表8）。

図表8 「四年制大学卒（大学院卒を含む）」



出典：厚生労働省『女性雇用管理基本調査』（平成19年度）

(採用あり企業=100.0%)

なお、男性のみ採用した企業は、その理由（複数回答）として、「女性の応募がなかった」55.2%（同55.0%）,「募集・採用人数が1人だった」22.5%（同25.5%）,「女性の応募はあったが、試験の成績等が採用基準に達していなかった」12.1%（同11.5%）等を挙げる。また、「女性の応募がなかった」は規模による差はあまりみられないが、「女性の応募はあったが、試験の成績等が採用基準に達していなかった」は、規模が大きくなるほど高くなる傾向が顕著である。

②配置状況——職域拡大

3年前に比べて、女性を新たに配置または女性の数が増えた業務があった企業は全体で29.9%であった。これをポジティブ・アクションの取組状況別にみると、「取り組んでいる」企業では45.0%と最も高く、「今後取り組むこととしている」企業では34.6%となっている。

なお、「男性のみ配置の職場がある」のは、「営業」が40.3%（平成15年度38.1%）と最も高く、次いで「研究・開発・設計」が30.6%（同28.6%）となっている。

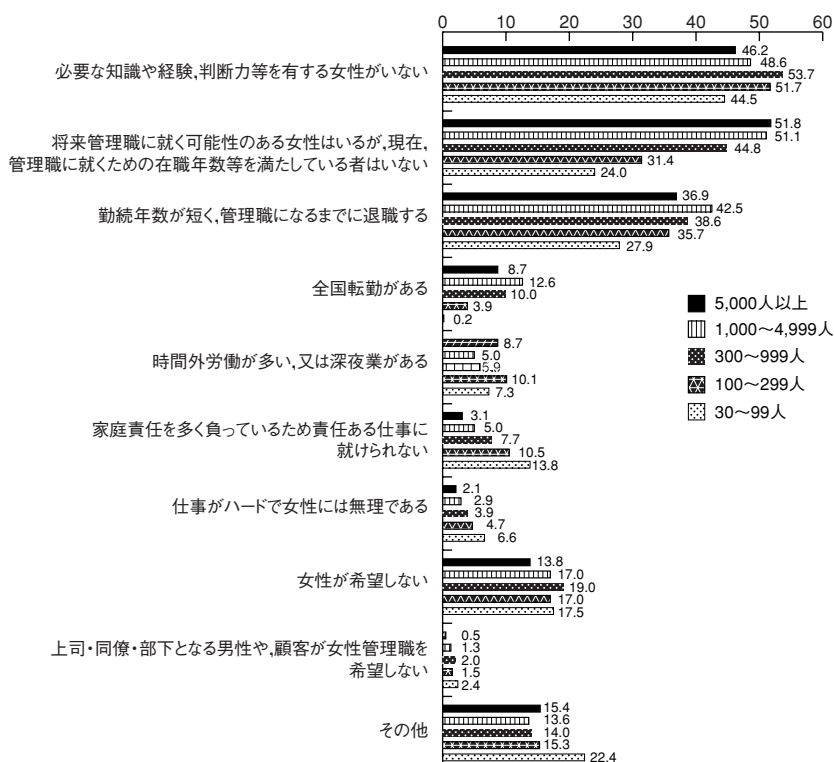
③管理職への登用状況

係長相当職以上の管理職（役員を含む）全体に占める女性の割合は6.9%（平成15年度5.8%）と、前回調査に比べ1.1%ポイント上昇した。役職別にみると、部長相当職は2.0%（同1.8%）、課長相当職は3.6%（同3.0%）、係長相当職は10.5%（同8.2%）といずれも前回調査に比べ上昇し、規模別にみると、特に5,000人以上規模（3.3%→6.1%）で大きく上昇している。

女性管理職が少ない（1割未満）あるいは全くいない役職区分が一つでもある企業についてその理由をみると（複数回答）,「必要な知識や経験,判断力等を有する女性がいらない」46.9%（平成15年度48.4%）が最も高く、次いで「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する」30.9%（同30.6%）,「将来管理職に就く可能性のある女性はいるが、現在、管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいない」27.9%（同27.6%）となっている。

規模別にみると、規模が大きくなるほど「将来管理職に就く可能性のある女性はいるが、現在、管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいない」をあげる企業割合が高くなっている。一方、「家庭責任を多く負っているため責任ある仕事に就けられない」,「仕事がハードで女性には無理である」は規模が小さくなるほど高くなっている（図表9）。

図表9 規模別女性管理職が少ないあるいは全くいない理由別企業割合



〔女性管理職が少ない（1割未満）あるいは全くいない役職が一つでもある企業＝100.0%〕

出典：厚生労働省『女性雇用管理基本調査』（平成19年度）

④ポジティブ・アクションの推進状況

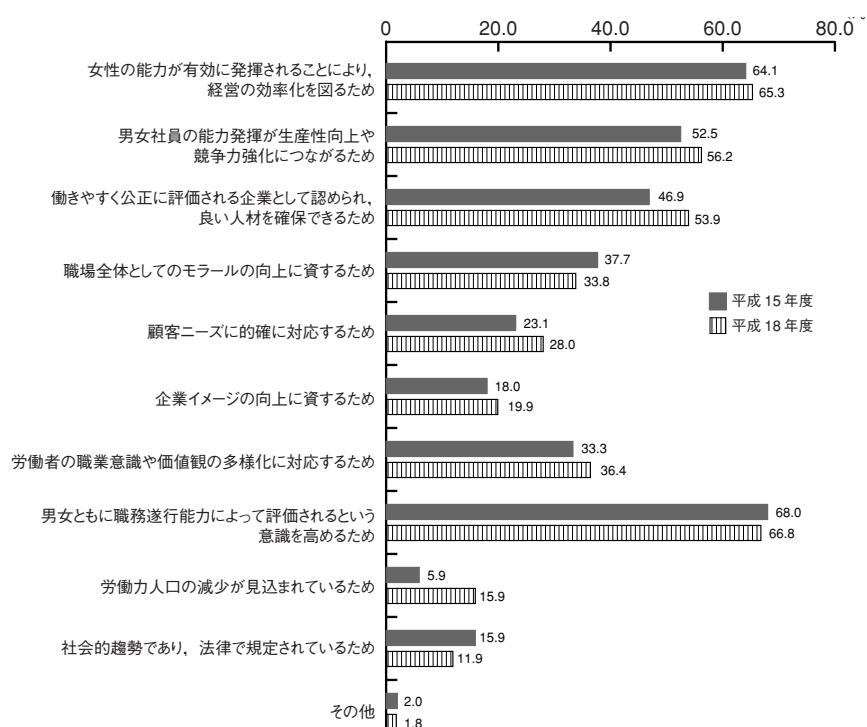
女性の能力発揮促進のための企業の積極的取組（ポジティブ・アクション）に「取り組んでいる」企業割合は20.7%、「今のところ取り組む予定はない」とする企業割合は22.3%といずれも前回調査に比べそれぞれ8.8%ポイント，6.4%ポイント低下した。

ポジティブ・アクションに「取り組んでいる」企業の取組事項をみると（複数回答），「人事考課基準を明確に定める（性別により評価することがないように）」が68.3%（平成15年度64.1%）と最も高く，次いで「パート・アルバイトなどを対象とする教育訓練，正社員・正職員への登用等の実施」が47.3%，「女性がいけない又は少ない職務・役職について，意欲と能力のある女性を積極的に採用」が42.9%（同44.3%），「出産や育児等による休業等がハンディとならないような人事管理制度（教育訓練を含む），能力評価制度等の導入」が41.4%等となっている。

ポジティブ・アクションに「取り組んでいる」または「今後，取り組むこととしている」とした企業が，社内でポジティブ・アクションを推進することが必要であると

考える理由（複数回答）は、「男女ともに職務遂行能力によって評価されるという意識を高めるため」66.8%（平成15年度68.0%）が最も高く、次いで「女性の能力が有効に発揮されることにより、経営の効率化を図るため」65.3%（同64.1%）,「男女社員の能力発揮が生産性向上や競争力強化につながるため」56.2%（同52.5%）,「働きやすく公正に評価される企業として認められ、よい人材を確保できるため」53.9%（同46.9%）等となっている。また、前回調査に比べ、「労働力人口の減少が見込まれているため」が15.9%と割合は少ないものの、10.0%ポイント上昇している（図表10）。

図表10 ポジティブ・アクションを推進することが必要と考える理由



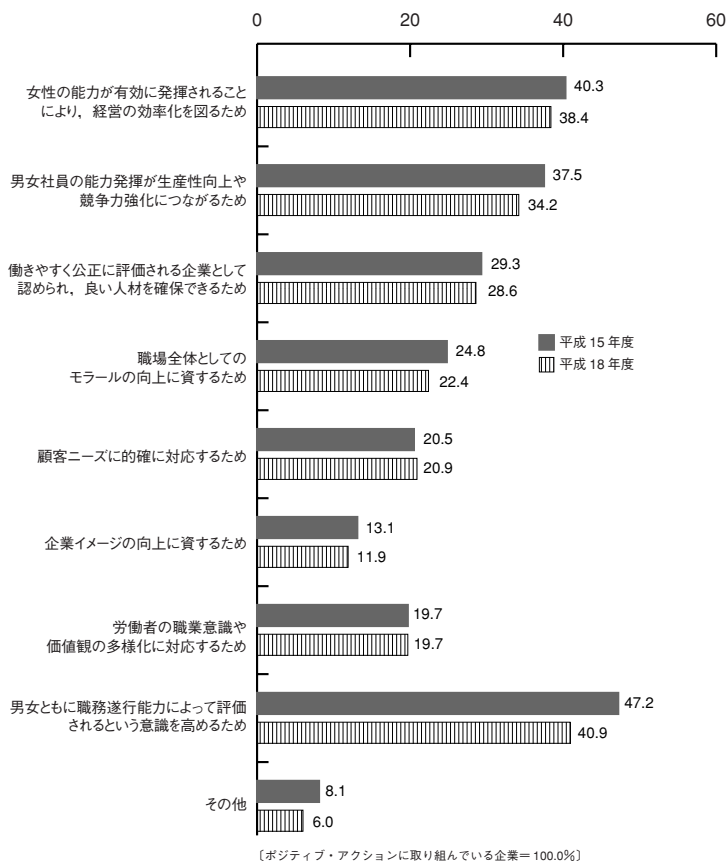
〔ポジティブ・アクションに取り組んでいる又は今後取り組むこととしている企業＝100.0%〕

出典：厚生労働省『女性雇用管理基本調査』（平成19年度）

ポジティブ・アクションに「取り組んでいる」企業が効果があったとする事項（複数回答）は、必要であると考えた理由同様「男女ともに職務遂行能力によって評価されるという意識を高める」が最も高く（40.9%、平成15年度47.2%）、次いで「女性の能力が有効に発揮されることにより、経営の効率化を図る」（38.4%、同40.3%）,「男女社員の能力発揮が生産性向上や競争力強化につながる」（34.2%、同37.5%）,「働きやすく公正に評価される企業として認められ、よい人材を確保できる」（28.6%、

同29.3％）等となっている（図表11）。

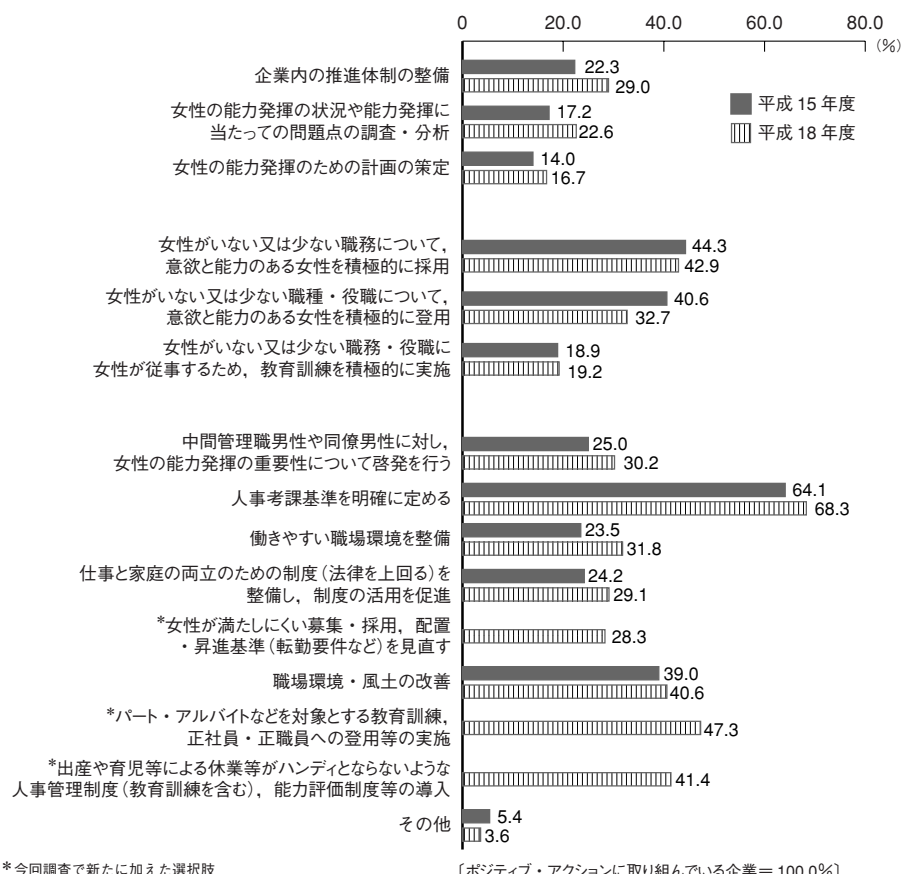
図表11 ポジティブ・アクションの効果があったと思われる事項



出典：厚生労働省『女性雇用管理基本調査』（平成19年度）

ポジティブ・アクションに「取り組んでいる」企業における取組事項をみると（複数回答）、「人事考課基準を明確に定める（性別により評価することがないように）」とした企業が68.3％（平成15年度64.1％）と最も高く、次いで「パート・アルバイトなどを対象とする教育訓練、正社員・正職員への登用等の実施」（今回調査の新たな選択肢）が47.3％、「女性がいない又は少ない職務について、意欲と能力のある女性を積極的に採用」が42.9％（同44.3％）、「出産や育児等による休業等がハンディとならないような人事管理制度（教育訓練を含む）、能力評価制度等の導入」（今回調査の新たな選択肢）が41.4％、「職場環境・風土の改善（男女の役割分担意識に基づく慣行の見直し等）」が40.6％（同39.0％）等となっている（図表12）。

図表12 すすでに行っているポジティブ・アクションの取組事項

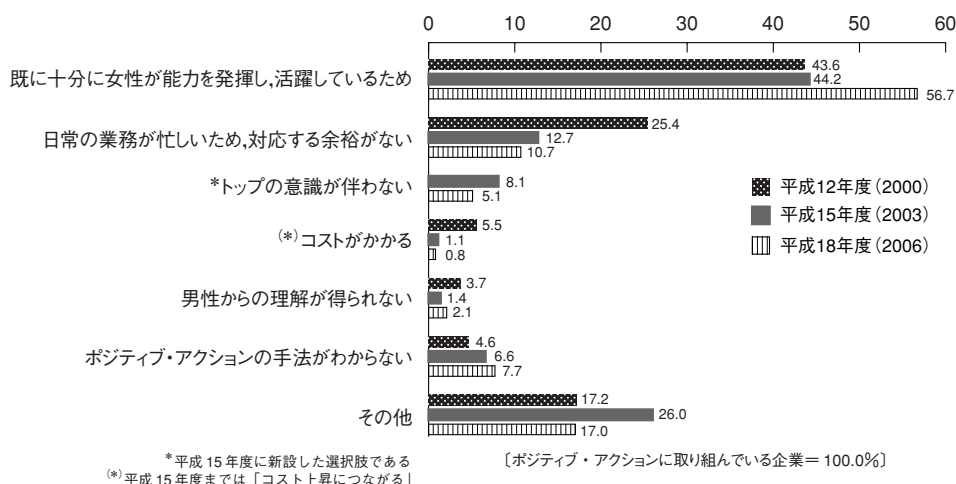


出典：厚生労働省『女性雇用管理基本調査』（平成19年度）

今後行う予定の取組事項としては「女性がいない又は少ない職務・役職に女性が従事するため、教育訓練を積極的に実施」（35.0％，平成15年度29.6％）や「女性がいない又は少ない職務・役職について、意欲と能力のある女性を積極的に登用」（33.7％，同28.8％）等が多くなっている。

ポジティブ・アクションに「今のところ取り組む予定はない」とした企業の、ポジティブ・アクションに取り組まない理由としては、「既に十分に女性が能力発揮し、活躍しているため」が56.7％（平成15年度44.2％）と最も高く、前回調査に比べ12.5％ポイント上昇している。「日常の業務が忙しいため、対応する余裕がない」は10.7％（同12.7％），「トップの意識が伴わない」は5.1％（同8.1％）と前回調査に比べ低下する一方、「ポジティブ・アクションの手法がわからない」は7.7％（同6.6％）と上昇傾向がみられる（図表13）。

図表13 ポジティブ・アクションに取り組まない理由



出典：厚生労働省『女性雇用管理基本調査』（平成19年度）

女性の活躍を推進する上での問題点をみると（複数回答）、「家庭責任を考慮する必要がある」とする企業割合が47.7%（平成15年度48.7%）と最も高く、次いで「女性の勤続年数が平均的に短い」が42.5%（同43.4%）、「時間外労働、深夜労働をさせにくい」が35.8%（同35.5%）となっている。なお、「女性の勤続年数が平均的に短い」、「一般的に女性は職業意識が低い」等は低下傾向がみられる

⑤仕事と育児の両立について

在職中に出産した者又は配偶者が出産した者に占める育児休業取得者の割合（育児休業取得率）は、女性は88.5%（平成15年度73.1%）、男性は0.57%（同0.44%）と、それぞれ前回調査に比べ15.4%ポイント、0.13%ポイント上昇した。

（5）男女共同参画学協会連絡会「科学技術系専門職の男女共同参画実態調査」

2003年8～11月、科学者、技術者、学生など広い層の男女を対象にして、「科学技術系専門職の男女共同参画実態調査」（第1回大規模アンケート）が行われ、49%の男性、74%の女性が処遇差ありと感じていることが判明した（『21世紀の多様化する科学技術研究者の理想像』）。

2007年8～10月には第2回大規模アンケートが実施された。実施期間約半分経過時点9月25日までの回答（回答数4956件）からの中間集計によると、男性と女性の割合は7対3、大学研究機関と企業の割合は8対2である。子どもの実数は平均1.0人

(男性の平均1.2人、女性の平均0.66人)であるが、今回新たに加わった質問事項から子どもの理想の数は平均2.3人であり、男女間ではほとんど差がないことが判明した。

研究職・技術職の女性比率が低い理由として、男女とも「家庭と仕事の両立が困難」がトップであったが、男女の差が大きいものとして、「男女の適性の差、能力の差、家庭環境、教育環境、職場環境」については男性が多く、「評価者が男性を優先する、役職につきにくい」については女性が多い。さらに、指導的地位の女性の比率が低い理由として、女性の回答率が高かった選択肢は「評価者が男性を優先する、業績評価において育児・介護等に対する配慮がない、ロールモデルが少ない」というものであり、これらの点においては男性と女性の認識が違う傾向がある。

最近始まった「育児からの復帰支援」など文部科学省関連の4つのプログラムについて、「知っている」という回答は3～4割程度であり、これらのプログラムに対する評価は概ね肯定的であったが、「女性研究者採用の数値目標の設定」については、否定的な評価がやや多い(男女共同参画学協会連絡会『第5回シンポジウム報告書』)。なお、最終回答数は14110人である。

(6) 21世紀職業財団「企業の女性活用と経營業績との関係に関する調査」 (平成15年)

①女性社員の基幹化の状況

量的な基幹化

正社員に占める女性比率は20.1%で、業種別にみると、金融・保険業、不動産業(29.8%)、卸売・小売業、飲食店(27.9%)、サービス業(27.9%)で高く、建設業(10.2%)および運輸・通信業(12.9%)で低くなっている。

5年前の女性正社員数を100とすると、現在の平均は95.7で、この5年間で概ね5%程度の減少で、サービス業(指数:167.4)、金融・保険業、不動産業(同118.6)では増えているものの、建設業(同80.2)、製造業(同81.6)では減少している。

質的な基幹化

勤続年数をみると、女性正社員の平均勤続年数は12.4年、勤続年数の男女差は平均すると5.06年である。これを業種別にみると、サービス業(2.75年)で男女差が小さく、金融・保険業、不動産業(6.44年)および建設業(6.26年)で大きくなっている。

課長相当職全体のなかで女性が占める比率は2.3%、これを業種別にみると、サービス業(7.3%)で高く、建設業(0.4%)で低くなっている。5年前と比較して、女性管理職(課長相当職以上)が増加した企業は35.4%、現状維持は52.7%、減少した企業は6.1%である。

②女性の能力発揮促進のための取組

採用拡大への取組

「会社案内等で社内でも活躍している女性社員の紹介」，「採用権限のある者に女性を含める等の選考の中立性の確保」および「事実上女性が満たしにくい採用条件の見直し」については積極的に取り組んでいる企業が多く，「女性求職者を対象とした職場見学会」について取り組んでいる企業は少ない。

職域拡大への取組

「新たな仕事にチャレンジできる工夫」，「新しい業務に就く場合の教育訓練機会の確保」，「幅広く様々な仕事を女性社員に経験させること」については積極的に取り組んでいる企業が多いが，「女性社員の受け入れ経験の乏しい管理職に対する研修」，「対外的な業務に新たに女性を配置する際の取引先への事前説明等の配慮」，「異なる職場で働く女性社員同士が交流できる機会への支援」に取り組んでいる企業は少ない。

女性管理職を増やす取組

「昇進・昇格基準の明確化」，「評価・査定基準の明確化」，「男女に公正な人事考課を行うための評価者研修」については積極的に取り組んでいる企業が多いが，「管理職候補の女性社員をリストアップし，個別に育成すること」，「女性の管理職候補を対象とした研修」，「モデル（模範）となる女性社員の育成および提示」について取り組んでいる企業は少ない。

女性社員の勤続年数を伸ばす取組

「育児・介護休業後の円滑な職場復帰のための情報提供」，「育児・介護休業制度を取りやすい雰囲気作り」については積極的に取り組んでいる企業が多いが，「長期勤続のための生活設計についての相談」，「育児・介護休業後の円滑な職場復帰のための研修」について取り組んでいる企業は少ない。

男女の役割分担意識を解消するための取組（経営トップ、管理職、男性従業員の意識改革）

「電話応対・会議の準備・社内郵便の仕分け等を男女で分担」，「会議等で女性社員に発言や提案を求めること」，「セクシュアルハラスメントの防止のための研修」については積極的に取り組んでいる企業が多いが，「男女の役割分担意識の解消のため管理職や従業員に対する研修」について取り組んでいる企業は少ない。

企業が今後重視する人事戦略として第一に挙げているのは「評価・処遇の成果主義・業績主義化」であり，ついで「幹部候補者の早期選抜・育成」，「従業員の能力開発の自己責任化」，「処遇の違いを認める人事管理の多元化」，「女性社員の能力発揮を促進する取組」の順となっている。「長期安定雇用の維持」，「長期勤続を奨励する処遇制度」は重視指数が低い（図表14）。

図表14 今後の人事戦略

(単位:点)

	総 数	長期安定雇用の維持	処遇制度	長期勤続を奨励する	人事管理の多元化	処遇の違いを認める	望を重視した配置政策	社内公募制の社員の希望	主観・業績主義化	評価・処遇の成果	女性社員の能力発揮を促進する取組	従業員の能力開発の自己責任化	従業員の能力開発	幹部候補者の早期選抜育成
合 計	455	3.05	2.45	3.76	3.41	4.56	3.68	3.97	4.02					
業 種 別														
建設業	32	3.03	2.44	3.53	2.97	4.63	3.31	4.00	3.97					
製造業	238	3.12	2.47	3.75	3.44	4.53	3.69	3.98	4.13					
電気・ガス・熱供給・水道業	9	3.44	2.44	3.22	4.22	4.78	3.56	4.22	3.44					
運輸・通信業	26	3.42	2.73	3.88	3.27	4.46	3.84	3.92	3.92					
卸・小売業、飲食店	79	2.74	2.26	3.83	3.38	4.64	3.74	3.92	3.91					
金融・保険業、不動産業	45	2.93	2.52	3.91	3.53	4.61	3.73	3.95	3.74					
サービス業	26	2.96	2.48	3.69	3.54	4.50	3.73	3.92	4.15					

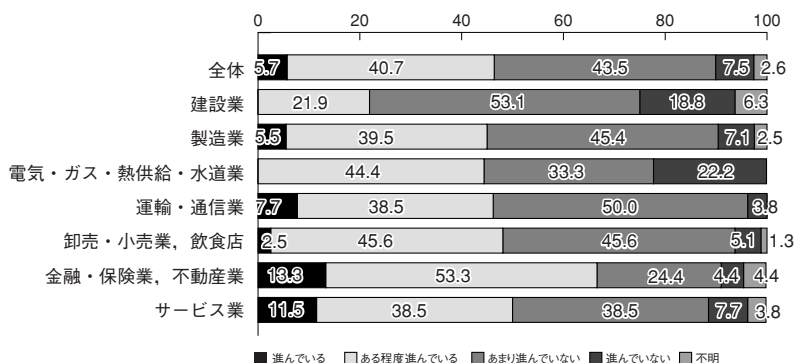
(注) 重複指数＝重複する×5十やや重視する×4十現状維持×3十あまり重視しない×2十重視しない×1を(総数－不明)で除した値

出典：21世紀職業財団「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」(平成15年)

③能力発揮促進のための取組の自己評価

能力発揮促進のための取組の自己評価については、「進んでいる」と考えている企業が46.4%、「進んでいない」が51.0%であり、自己評価は大きく2つに分かれている。これを業種別にみると、金融・保険業、不動産業で進んでいると考えている企業が多いが、建設業で進んでいると考えている企業が少なくなっている(図表15)。

図表15 能力発揮促進のための取組の自己評価



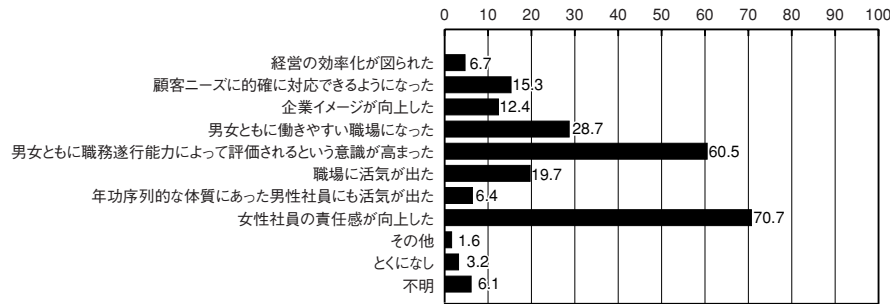
出典：21世紀職業財団「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」(平成15年)

④能力発揮促進の効果と効果の内容

能力発揮促進の「効果があった」とする企業は52.3%、「効果がなかった」と考えている企業は20.0%である。これを業種別にみると、金融・保険業、不動産業で効果があったと考えている企業が多いが、建設業で効果があったとする企業は少ない。効果の内容は、「女性社員の責任感が向上した」が70.7%、「男女ともに職務遂行能力によ

って評価されるという意識が高まった」が60.5%となっている（図表16）。

図表 16 能力発揮促進の効果の内容（複数回答）



出典：21世紀職業財団「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」（平成15年）

⑤女性の活躍推進と企業業績

女性社員の基幹化と経営パフォーマンス

量の基幹化を表す女性社員比率は、成長性指標（売上高の伸び指数）と総合経営判断指標とは密接な関係にあり、女性社員比率が高い企業ほど、5年前を100とした場合の売上高を数値化した指数が伸びている。加えて、女性社員比率が高い企業ほど、競争相手と比較し自社の業績の状況が「良い」または「やや良い」とする企業が多い。他方、質の基幹化を表す係長・主任女性比率、課長女性比率および過去5年間の女性管理職の増減と成長性指標と総合経営判断指標との間にも概ね密接な関係がみられる。総合経営判断指標を得点化してみると、この関係がより明確になってくる（図表17）。

図表 17 女性社員の基幹化と経営パフォーマンスとの関係

			総数	総合経営判断指標							成長性指標	収益性指標
				競争相手に対しての業績の状況								
				良い	やや良い	ほぼ同じレベル	やや悪い	悪い	不明	得点化		
合 計			455	7.7	17.8	34.3	23.1	13.4	3.7	2.83	108.4	154.5
量的基幹化 の程度	女性比率	10%未満	101	4.0	15.8	36.6	19.8	21.8	2.0	2.60	90.9	92.6
		10%以上20%未満	169	5.9	14.8	33.1	27.8	15.4	3.0	2.67	101.4	197.3
		20%以上30%未満	95	12.6	18.9	36.8	18.9	8.4	4.2	3.09	125.6	151.5
		30%以上	85	10.6	24.7	31.8	21.2	4.7	7.1	3.16	127.9	152.6
質的基幹化 の程度	女性が占める 比率「課長」	0%	218	5.0	17.4	33.5	24.8	16.1	3.2	2.70	100.8	164.8
		0%超1%未満	75	5.3	17.3	45.3	20.0	9.3	2.7	2.89	97.4	110.9
		1%以上3%未満	65	9.2	15.4	35.4	23.1	13.8	3.1	2.83	117.7	163.5
		3%以上	78	16.7	21.8	24.4	21.8	9.0	6.4	3.16	135.3	165.6
	女性管理職の 比率の増減	大幅に増えた	28	25.0	14.3	39.3	7.1	7.1	7.1	3.46	173.7	289.8
		やや増えた	133	12.4	15.5	31.8	25.6	10.1	4.6	2.94	110.9	144.1
		現状維持	240	3.8	18.7	35.7	22.1	16.2	3.5	2.71	102.6	161.7
		やや減った	22	—	20.0	40.0	25.0	15.0	—	2.64	93.1	66.5
		減った	6	—	16.7	—	50.0	33.3	—	2.00	83.5	67.3

（注1）5年前の売上高を100とした場合の売上高 （注2）5年前の営業利益を100とした場合の現在の営業利益

出典：21世紀職業財団「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」（平成15年）

女性の能力発揮促進のための取組と経営パフォーマンス

女性の能力発揮促進のための取組が「進んでいる」、「ある程度進んでいる」と評価している企業ほど成長性指標と総合経営判断指標が良好という関係がみられる。また、女性の能力発揮促進の結果「効果があった」、「ある程度効果があった」とする企業ほど成長性指標と総合経営判断指標が良好という関係がみられる（図表18）。

取組の分野と企業業績との関連についてみると、採用拡大の取組、職域拡大の取組、女性管理職を増やすことに関する取組と総合経営判断指標との間には有意な関係があり、女性の採用拡大・職域拡大や女性管理職を増やす取組を進めている企業で企業業績は拡大している。

図表18 女性の能力発揮促進のための取組と経営パフォーマンスとの関係

		総数	総合経営判断指標							成長性指標	収益性指標
			競争相手に対しての業績の状況								
			良い	やや良い	ほぼ同じレベル	やや悪い	悪い	不明	得点化	5年前と比較した売上指数	5年前と比較した営業利益指数
合 計		455	7.7	17.8	34.3	23.1	13.4	3.7	2.83	108.4	154.5
女性活用 取組の 自己評価	進んでいる	26	11.5	19.2	38.5	15.4	3.8	11.6	3.22	111.5	161.6
	ある程度進んでいる	185	12.0	19.4	33.1	19.4	12.0	4.1	2.99	112.9	121.3
	あまり進んでいない	198	4.6	15.8	36.7	27.0	13.3	2.6	2.70	106.8	179.6
	進んでいない	34	2.9	17.6	20.6	20.6	32.4	5.9	2.34	97.8	184.1
女性能力 発揮促進 の結果	効果があった	24	20.8	20.8	25.0	25.0	4.2	4.2	3.30	120.2	140.6
	ある程度効果があった	214	10.3	18.2	34.6	23.8	10.7	2.3	2.93	111.7	126.2
	効果はあがらなかった	76	5.3	17.1	39.5	19.7	15.8	2.6	2.76	104.2	160.3
	効果は全くなかった	15	—	13.3	46.7	20.0	20.0	—	2.53	89.5	73.1

(注1) 5年前の売上高を100とした場合の売上高

(注2) 5年前の営業利益を100とした場合の現在の営業利益

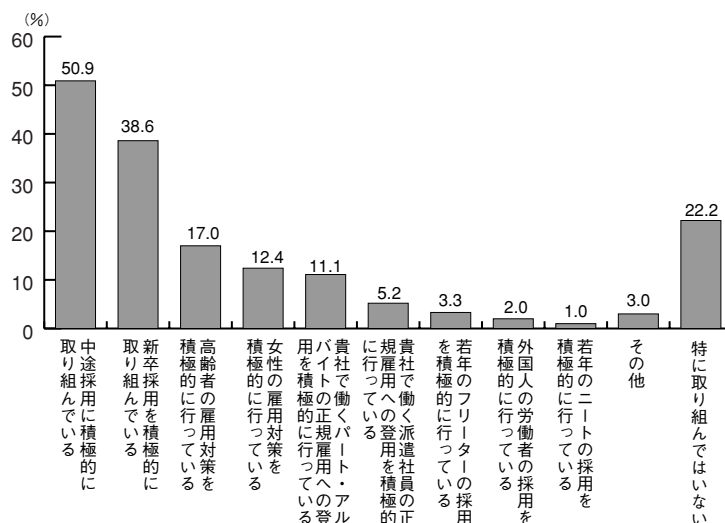
(注3) 得点化＝良い×5＋やや良い×4＋ほぼ同じレベル×3＋やや悪い×2＋悪い×1を（総数－不明）で除した値

出典：21世紀職業財団「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」（平成15年）

（7）中小企業庁『中小企業白書』（2007年版）

中小企業の人材確保に向けた取組は、「中途採用に積極的に取り組んでいる」50.9％または「新卒採用に積極的に取り組んでいる」38.6％とする企業が多い。「女性の雇用対策を積極的に行っている」のは12.4％である。近年の中小企業にとって採用が困難になっている状況を踏まえると、女性の雇用も今後、人材確保の際の選択肢となると考えられる（図表19）。

図表 19 中小企業の人材確保に向けた取組



資料：中小企業庁「雇用環境および人材の育成・採用に関する実態調査」（2006年12月）

出典：中小企業庁『中小企業白書』（2007年版）

（8）経済産業省・厚生労働省・文部科学省『ものづくり白書』（2007年版）

『ものづくり白書』（2007年版）では、「人口減少社会の到来や団塊世代の退職等今後の労働力供給の制約が強まることが予想される中で、ものづくり現場において、より幅広い人材の確保、高度な人材育成が求められる」とし、人材の多様性を踏まえて女性人材の問題に焦点を当てて、その取組の方向性が探られている。

図表 20 製造業雇用者数及び女性比率

（単位：千人）

	男女計	女	男	女性比率
日 本（2006）	10,820	3,360	7,460	31.1%
カ ナ ダ（2005）	2,110	604	1,506	28.6%
ア メ リ カ（2004）	15,246	4,627	10,619	30.3%
ド イ ツ（2005）	7,613	2,149	5,464	28.2%
イ タ リ ア（2005）	3,060	929	2,131	30.4%
オ ラ ン ダ（2005）	965	220	744	22.8%
ス ウ ェーデン（2005）	616	156	460	25.3%
イ ギ リ ス（2005）	3,131	805	2,326	25.7%
韓 国（2005）	3,603	1,225	2,378	34.0%

資料：ILO “LABORSTA” Labour Statistics Database

出典：経済産業省・厚生労働省・文部科学省『ものづくり白書』（2007年版）

①低下する製造業における女性比率

製造業での女性の就業者数は、336万人で、製造業就業者全体に占める女性比率は31.1%となっている。主要国の状況と比較すると、必ずしも低くない（図表20）。

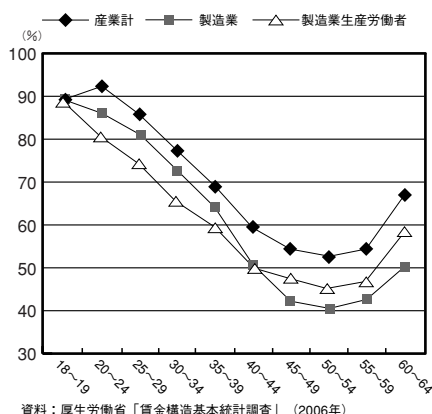
しかし、我が国における就業者の女性比率が、1975年を底に徐々にではあるが上昇してきたのに対して、製造業では、1990年代以降年々低下してきており、2006年時では全産業に対し9.5ポイントも下回っている。

②製造業における女性の就業状況

製造業における女性就業者の職業別の割合を見ると、「生産工程・労務作業者」が最も多く、69.2%、次いで「事務従事者」が25.5%となっている。「専門的・技術的職業従事者」は2.1%、「管理的職業従事者」は0.8%と少ない。製造業における女性の職業別の就業者数を男性就業者数を100とすると、「事務従事者」は115.9と男性を上回っているが、「生産工程・労務作業者」では49.2であり、「専門的・技術的職業従事者」11.4、「管理的職業従事者」7.5では特に大きく男性を下回っている。

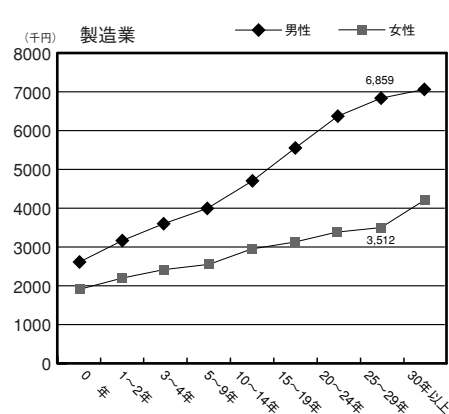
賃金については、製造業においては、男女間の差が産業計に比べても大きい（図表21）。また、製造業における勤続年数による女性賃金をみても、男性に比べ上昇が緩やかになっている（図表22）。

図表21 製造業における男女間の賃金の比較



出典：経済産業省・厚生労働省・文部科学省『ものづくり白書』（2007年版）

図表22 産業、性、勤続年数階級別所定内給与額

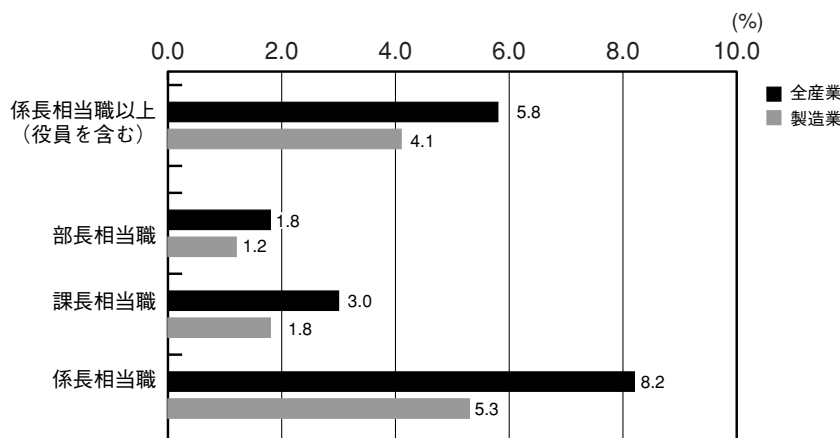


男女間賃金に差が生じる原因は多種多様であるが、最大の原因は、男女間の職階（部長、課長、係長などの役職）の差が大きいとされており、製造業で女性が管理職に就いている割合は、産業計を下回っている（図表23）。

また、同じ職業においても、職務の高度さや責任の重さの違いによって、賃金に差

が生じると考えられるが、例えば、製造業において就業者比率の高い「生産工程・労務作業員」の勤続年数と賃金の関係をみると、男性に比べ女性の賃金上昇が緩やかであることから、同じ「生産工程・労務作業員」でも、経験を重ねることによって、高度な職務や責任ある立場に就く機会、技能を向上させる機会に差があり、これが賃金の差につながっていることも推測される。

図表 23 役職別管理職に占める女性の割合



資料：厚生労働省「女性雇用管理基本調査」（2003 年）

出典：経済産業省・厚生労働省・文部科学省『ものづくり白書』（2007 年版）

③女性人材の積極的な採用と責任ある立場への登用

製造業に限らず能力と意欲のある女性に一層の積極的な活躍の機会を作り出すことは、企業の経営戦略として重要な課題の一つである。より一層の女性の積極的な採用、女性の積極的な登用を行うなど女性が活躍しやすい職場づくりを進めることや、女性が職場において高いモチベーションと能力を発揮出来る環境を整備していくことは、生産性の向上や企業に良い結果が期待できるところである。

そのためには、企業が積極的に女性の採用や職域の拡大、管理職の増加等についてポジティブ・アクションに取り組み、男女が均等に働ける職場作りを進めることが重要である。また、女性労働者自身も自ら積極的に意欲を持ち技能の研鑽や知識を高めるための努力を行うことが望まれる。国は企業に対してはポジティブ・アクションを円滑に推進できるよう援助していくこととしている。

④家庭生活とのバランスに配慮した魅力ある職場づくり

企業は、労働者が出産や育児、介護をしながらも安心して働き続けることができる職場環境を整備することが求められている。例えば、企業は、休業して育児や介護を

する労働者のために、育児休業制度や介護休業制度を整備することだけではなく、その代替要員の確保や、情報提供などによる育児休業取得者や介護休業取得者の職業能力の維持向上のための措置が求められるほか、働きながら育児や介護をする労働者のために、勤務時間の短縮等の措置を講じることが求められている。さらに、こうした制度を労働者が気兼ねなく利用できる職場風土を形成していくことも求められている。

国においては、仕事と育児・介護とが両立できるような様々な制度を持ち、多様でかつ柔軟な働き方を労働者が選択できるような取組を行う企業を「ファミリー・フレンドリー企業」として表彰し、企業のこうした取組を推進している。また、次世代育成支援対策推進法に基づき、一般事業主行動計画の策定・実施を促進しており、企業における子育てしやすい職場環境の整備を促している。

こうした環境の整備されたものづくり職場は、労働者にとってメリットがあるだけでなく、企業にとっても労働者のモラルの上昇による生産性の向上、優秀な人材確保等のメリットがある。

3. 中部圏の女性科学・技術者をめぐる状況

(1) 東海地域の企業における女性の活用

名古屋市立大学と日本政策投資銀行は、共同調査（団塊世代の大量退職の影響に関する研究プロジェクト：東海地域における「2007年問題」のインパクト [II]）を行い、調査結果を『高齢者・女性の活用と「日系人」労働者、および技能継承：中小企業に対するアンケート調査をもとに』（2007）として公表した。

調査の背景は、次のような中長期的・短期的視点による労働力人口減少である。中長期的な視点からは、若年労働者を中心とした労働力人口の大幅な減少が挙げられる。労働力人口は、2005年から2025年にかけて475万人も減少する。中長期的な労働力人口減少に対する対策として、有効なのは女性労働者である。日本の女性の労働力率は50%を割っているが、仮に2025年までにアメリカ並みの60%に引き上げることができれば、2005年時点の労働力人口を維持できる計算になる。そのためには、現存する女性に不利な雇用慣行を改めていく必要がある。一方で、中長期的な労働力不足の対応策として、外国人労働者の積極的な受け入れが論じられているが、外国人受け入れのために必要な語学や社会保障など体制整備は不十分であり、それらの費用負担等を考慮すると、今のところ現実的ではない。

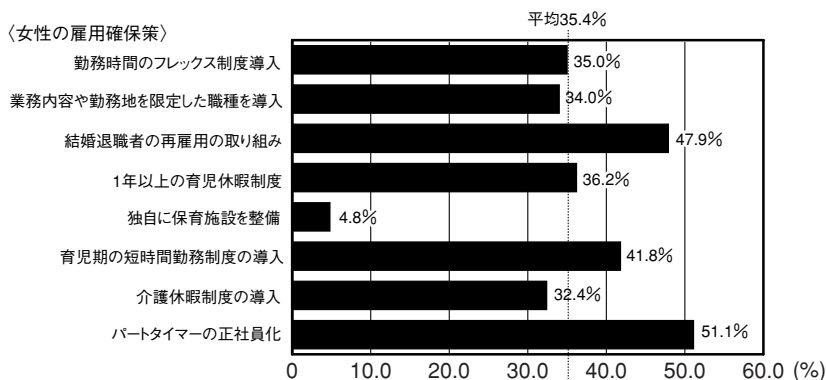
短期的には、2007年から団塊世代（1947年～1949年生まれ）が60歳に到達し始めることから、彼らの退職に伴い、東海地域においても、「労働力不足」と「技能継承」の問題が懸念されている。とりわけ大企業よりも人材獲得面で不利な立場にある中小

企業において、その影響が深刻であると考えられることから、愛知中小企業家同友会の協力を得て、企業アンケート調査を実施し、中小企業の生の声を収集した。2006年6月下旬～7月上旬に愛知中小企業家同友会の会員企業2617社と県内の大企業142社（合計2759社）を対象としたアンケート（回答社数417社、回答率15.1%）と、国や国際機関の統計をもとに同書はまとめられた。

①女性の雇用確保のための企業の取り組み

中長期的な若年労働力不足への対応として期待される女性の雇用確保策の取り組み状況をみると、今後の予定も含め何らかの取り組みを行っている企業の割合は全体の約3割強（35.4％）にとどまっており、全体的に今後の取り組み余地が大きい（図表24）。項目別にみると、「パートタイマーの正社員化」（「既に取り組んでいる」と「今後取り組む予定である」の合計：51.1％）、「結婚退職者の再雇用の取組み」（同：47.9％）では約半数の企業が取組みを実施・予定している。一方、「1年以上の育児休暇制度」、「介護休暇制度の導入」、「独自に保育施設を整備」などでは取組みに遅れがみられる。

図表 24 女性の雇用確保のための企業の取り組み

備考：アンケートの間の各項目別に「既に取り組んでいる」と「今後取り組む予定である」を回答した企業の合計の
全回答企業に対する割合

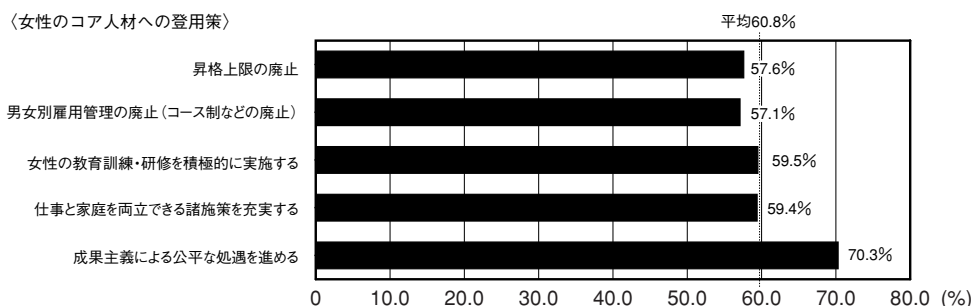
出典：名古屋市立大学・日本政策投資銀行『高年齢者・女性の活用と「日系人」労働者、および技能継承』（2007）

②女性のコア人材への登用の取り組み

女性のコア人材への登用の取り組み状況は、今後の予定も含め何らかの取り組みを行っている企業の割合が約6割（60.8％）に達している。項目別にみると、「成果主義による公平な処遇を進める」が約7割（「既に取り組んでいる」と「今後取り組む予定である」の合計：70.3％）に達しているほか、それ以外の項目でも概ね6割程度の企業で取り組みがみられる。女性の雇用確保策に比べ、全体的に企業の取り組み意欲は

高いといえる（図表25）。以上の女性活用策は、団塊世代の退職に伴う、短期的な人手不足問題の緩和にも貢献している。女性活用策を多く取り組んでいる企業ほど、「団塊世代の影響あり」の回答割合が低いほか、「人手不足は予測されない」の回答割合も高い。

図表25 女性のコア人材への登用のための企業の取り組み



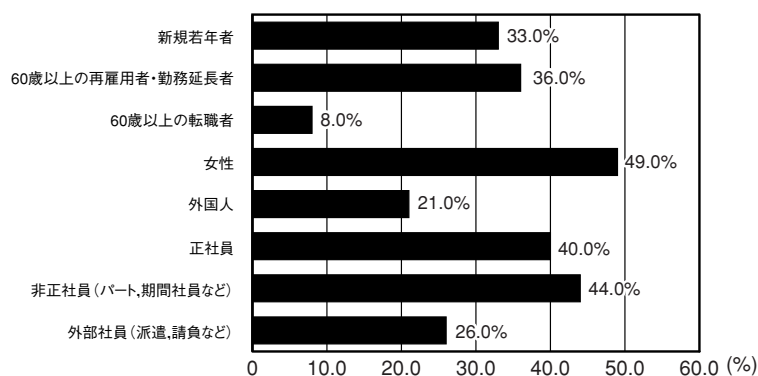
備考：アンケートの間の各項目別に「既に取り組んでいる」と「今後取り組む予定である」を回答した企業の合計の全回答企業に対する割合

出典：名古屋市立大学・日本政策投資銀行『高年齢者・女性の活用と「日系人」労働者、および技能継承』（2007）

③労働力別雇用判断D・Iにおける女性労働力

今後5年間の労働力別の雇用判断D・I（今後5年間で雇用が「増える」と回答した企業の割合から「減る」と回答した企業の割合を引いたもの）をみると、「女性」労働力の割合が高まると予測する企業の割合が最も高くなっている（図表26）。約半数の企業で女性労働力の割合が高まると予測しており、中長期的な労働力不足を背景に、企業の「女性」労働力への期待は大きい。女性活用策の充実とあわせ、女性雇用確保策への積極的な取り組みが期待される。

図表26 労働力別雇用判断D・Iにおける女性労働力



出典：名古屋市立大学・日本政策投資銀行『高年齢者・女性の活用と「日系人」労働者、および技能継承』（2007）

④技能継承問題

2007年からの団塊世代の大量退職が近づく中で、2年ほど前より企業内で従業員の技能を次の世代にどのように継承するのかという、いわゆる技能継承問題がマスメディアで取り上げられている。製造業を基盤とする東海地域でもこの問題への関心は高い。

行政の技能継承支援策として、「女性の継続就業を促す保育などの事業」70%、「技能継承・育成のための資金援助」66%、「地元企業への事業発注」66%などへの期待が強い。とくに今後の労働力として、継続就業する女性への期待がきわめて大きいことが注目される。

（２）中部圏メーカーによる女性の活用

世界的に高水準の生産が続く自動車や航空機産業を抱える中部では、愛知県の有効求人倍率（季節調整値）が48か月全国一となるなど、依然として人手不足の状況である。打開策として、製造現場において女性の積極的な活用がみられる。たとえば、鉄の現場は男の現場とされ女性と無縁と思われがちであるが、新日本製鉄名古屋製鉄所では、女性社員の採用に積極的に取り組んでおり、今春入社する新卒の女性数人は、男性と同じ三交代の現場作業に従事する予定である。同所が製造現場に女性を配属するのは初めてであり、「少子化が進み人手不足の中、優秀な女性を活用しない手はない」（同所）とのことである（『日本経済新聞』2008.03.01.）。

（３）中部圏企業トップおよび女性科学・技術者インタビュー結果

筆者が行った中部圏企業トップおよび女性科学・技術者のインタビュー調査は次のとおりである。インタビュー期間は2006年7月～2008年3月であり、インタビュー先は企業（3社）の女性科学・技術者4名、女性起業家3名、企業（3社）の重役3名および人事担当者1名である。本調査は、対象数が少ないため、上述した統計データに加え、補完的に利用することとした。

インタビューした女性科学・技術者は、皆、男女雇用機会均等法以降に採用され、今日まで企業に残って働き続けている人々である。そのため、いずれも、勤務を続ける上での問題点としてロールモデルの不在を挙げた。

A社は、次世代育成支援対策推進法の成立を受け、育児・介護について法を上回る制度を導入し、社員が出産・育児に関する両立支援制度を利用しやすいよう情報提供するなど、子育てをしながら働きやすい環境づくりを進めている。それが評価され、平成18年度「愛知県労働局長賞」を受賞し、さらに、厚生労働省「ファミリー・フレ

ンドリー企業」にも選ばれた。その後もA社は、従来の産休取得後に復職していた社員に対してアンケートを実施するなどし、社員が必要とする制度を拡充してきている。

上述のA社の女性科学・技術者は、これらの育児支援策については、アンケートなどで意見集約を図っている点を評価するものの、自身の登用の仕方には不満を感じていた。もっと仕事を任せてほしいという要望が見られた。

B社重役aは、育児・介護について「法律遵守はしている」が、「女性は子育てなど大変だから続かない」という認識であり、女性の活用に積極的ではなかった。B社は、人材の確保にそれほど逼迫している状況ではないように思われた。

一方、C社は、直面する課題として女性の活用をとらえ、活動を始めた。C社は、2007年度に入り社長から女性の科学・技術者の積極的雇用に取り組むべきとの指示を受けた。その背景としては、深刻な人材不足が挙げられる。応募数が少ないため、入社数も少ない。質の高い学生を多く応募させ、入社まで持ってくる必要があるとの認識である。こうして、C社は女性をめぐる環境を把握するために、職員の性別人員構成表を作成し始めた。いざ、女性活用に乗り出そうとしても、環境整備の方法などまだまだ検討材料が不足しているとのことであった。C社はまた、男女ともにネットワークを作ることを検討中であった。

女性起業家を支援したB社の男性上司bは、その女性を「女性と意識したことはない」とし、「夜遅くまで仕事していた」点なども彼女の努力や熱意として高く評価していた。その結果、彼女が独身であることを示唆した。男性化が無意識に求められていたことが窺える。

4. 問題解決に向けて——成功事例の検討

これまで、研究者、ものづくりの現場、中小企業など、さまざまな女性科学・技術者を巡る状況を検討してきた。以下では、女性科学・技術者の活用に向けて、新しい構造や手段を実践し、成功している事例を検討したい。そのような先進的な取り組みは、女性科学・技術者を活用しようとする企業にとって、貴重な参考例になると考える。

(1) EUの取組み——EUの企業の女性科学・技術者政策の検討

女性の科学・技術者の活用という点では、まずアメリカで理工系分野への女性の進出が強力に推進され、EUが後を追う形が続いた。しかしここ数年ほどで、EUはアメリカと比肩するほどになってきている。このようなEUの巻き返し策は参考にすべき点が多いだろう。なお、EU加盟諸国における女性科学・技術者の雇用状況に関す

る指標データ集 *She Figures 2006* (2006) によれば、1998～2004年における女性科学・技術者数の伸び率は男性のそれに比べ低く、男女格差は拡大傾向にある。女性研究者数の男性比率に関する主要データは、①EU域内の研究者のうち女性は29%、②民間部門の研究者のうち女性は18%、③大学の上位職のうち女性は15%、④工学分野の上位職のうち女性は5.8%、となっている。

① Women in Industrial Research (WIR)

産業界が行う研究は、研究、技術革新、開発の主要な役割を果たす。ヨーロッパの全研究の56%を産業界が担う。産業界の女性の潜在能力を十分に活用することが、ヨーロッパ委員会EC「ヨーロッパ研究領域」(ERA)の鍵となる。産業界の女性研究者の十分な参加を確実にするのに有効な戦略を発達させるために、ヨーロッパ委員会研究総局は2001年末に新たにWomen in Industrial Research (WIR)のイニシアティブをスタートさせた(科学と社会の行動計画、アクション26)。WIRは、企業の統計データの入手困難という問題を抱えるものの、「良い実践」に関する事例研究/定性分析を実施し、女性の活用が、国家経済、ひいてはEUが目指す「競争力のある知識基盤経済」に向けていかに重要であるかを強調してきている。国民の半数である女性が、科学および科学政策の重要決定機関においてほとんど活躍していないということは、国家は国民の能力のパラエティの半分、すなわち個性の半分を開発し損なっているということになる。これは女性がというより、「有用な人的資源の損失」だと力強く説く。

財部・趙(2007)は、WIRによる事例研究/定性分析の実践に関する2冊の報告書、*Women in Industrial Research: Analysis of statistical data and good practices of companies* (2003)および*Women in Industrial Research: Good practices in companies across Europe* (2003)を検討した。両者とも、ヨーロッパ産業界の女性研究者を増やすための試みが示されている。それぞれ、29社、20社という、まさに限られた数の事例研究ではあるが、会社の会長/重役、人事部長(研究部長)、および女性研究者へのインタビューに基づく事例研究となっている。前者は「仮想の」、後者は「実在の」良い実践をとおして、女性科学・技術者を増やし活用することが、いかに企業にとって、女性科学・技術者自身にとって利益をもたらすか、さらには、いかにそれがEU経済の活性化につながるかを示し、企業の職場環境整備のインセンティブとなりうる報告書となっている。

前者は、まず、①インタビューをとおして、産業界の女性研究者たちが、自分たち産業界の研究と公的部門の研究との相違をどのようにとらえているか、また、なぜ産業界に入ったのかを示す。この分析は、産業界の女性研究者自身が考えるところの彼女たちをめぐる状況を浮き彫りにする。続いて、②「良い実践」、「中立性」、「主流化」の概念が検討される。しばしば企業で用いられる男女をまったく同じように扱う中立

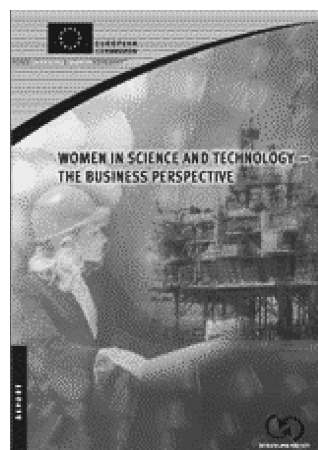
性政策は、現実にはジェンダー・ギャップを生み出すことが力説される。また、「主流化」は、「すべての組織とその環境に政策やプログラムや企画に、そしてく見方、やり方」に、ジェンダー平等を溶かし込むこと」（リュープザーメン＝ヴァイクマン他編著 2004：53）である。主流化の重要な点は、「女性に男性と同化して働くことを求めているわけではない」ことである。「多くの女性は出産や育児も射程に入れた働き方を男性と共に担い、しかも対等に扱われることを望んでいる。これは男性の働き方を規範とする労働や研究のあり方の根本的変革を目指しているのである」（小川2003）。これらの概念的検討を踏まえた上で、インタビューを参考にしつつ、③想定上の「夢の会社」による良い実践を検討し、その実践は企業・女性研究者双方に有益であることを示す。

後者は、まず、①序論において、「良い実践」を行うことが、いかに企業・女性研究者にとって利益となるのか、ひいてはそれがEUが目指す「競争力のある知識基盤経済」に向けていかに重要であるかを説く。ヨーロッパ経済の活性化に訴える点で、各企業への力強いメッセージとなっている。続いて、②前者で検討された良い実践に関する質問表の回答データに基づき、各社の実施状況を公表する。調査対象企業は20社であるが、その顔ぶれはバラエティに富んでいる。各社は、12の異なる国に本社が置かれ、そのうち、4つは中小企業（SME）、2つは女性の最高経営責任者（CEO）がおり、2つは非営利研究機関である。③「本書は包括的な分析ではない」とあるとおり、各社の良い実践の経験を共有し、「他の会社をその例に倣うように動機付けること」を目的としている。そのため、各社ごとに、企業の数値データ（年間売上高、研究・開発投資額、女性研究者割合など）、良い実践の取り組み、インタビュー結果が並んで示される。そのように、会社の業績と「良い実践」をあわせて示すことにより、女性研究者の活躍が企業利益に結びつくことが理解しやすくなると考えられる。

② Women in Science and Technology (WiST)

上記のようなWIRの取組みをさらにスピード・アップさせるため、WiSTが発足する。2003年10月、ベルリンで開催されたWIRフォローアップ会議において、7名のCEOが企業の事例としてジェンダー多様性を分析することを表明し、その結果、委員会はWomen in Science and Technology (WiST) というワーキング・グループを組織したのである。

約20の主要な多国籍企業と5人の専門家（工学、文化変動学、計量経済学、経済学、政治学）による連携であり、これにより研究者は企業による経験や良い実践の分



析に向き合い、企業はミクロ・マクロレベルの近年の発展の科学分析に向き合った。ワーキング・グループは5回集まって議論をし、2006年5月、ウィーンで会議を開催した。技術駆動型企業の重役も参加する公開フォーラムである。その会議録 *Women in Science and Technology: The Business Perspective* (2006)は刊行され、ウェブサイトで公開されている。なお、その会議をもって、同ワーキング・グループは解散している。

以下では、*Women in Science and Technology: The Business Perspective*を検討したい。同書は、次の5つの課題に焦点を当てている。

- ・ 典型的な女性技術者のキャリアとしての水漏れパイプ
- ・ 仕事と生活の調和
- ・ 多様性管理の複雑性
- ・ 組織変化の方策
- ・ 多様性とパフォーマンス

なぜ女性が公的部門に惹かれるのか

労働市場全体の女性の潜在性を把握するのならば、なぜ女性が科学技術を離れるかだけでなく、なぜ女性が公的部門に惹かれるかを理解することが重要だとする。実際女性は、科学技術分野に入ると失うものがある。男社会における賃金格差による財政的なものと政策決定のチャンスがないことである。公的部門などは、上級職へのアクセスが可能であり、仕事と生活の調和を個人的制約としてではなく共通の問題としてとらえる。これは、一部には公的部門が産業部門より良い労働環境の結果である。制度があまり整っておらず、問題が個人的であり、競争が厳しい産業部門を選ばないというのは、当然の帰結と考えられる。すなわち、産業部門では、必ずしも最良の人がパイプラインを生き残って上級職につくのではないことを意味するのである。

ビジネス・ケース

近年、ジェンダー多様性の焦点は、モラル/正義といった道德規範から経済効果と関連するビジネス・ケースへと変わってきた。ジェンダー多様性の疑いの余地ないビジネス・ケースを作るためには、次の問いに答える必要がある。

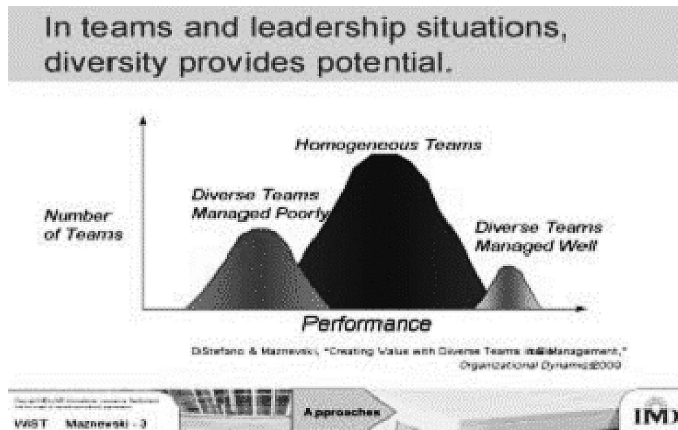
- ① ジェンダー・バランスが良い管理職チームの会社は男性が率いる会社よりもよりよいパフォーマンスをするのか。

- ② 異種のチームは同種のチームよりすぐれているのか。
- ③ 科学技術のような伝統的な男社会（形態，チーム，ユニット）でいっそう女性を雇用する肯定的なパフォーマンス効果はあるか。

これらの問いに対し，次のような調査データを用い，ジェンダー多様性に肯定的な結果を示唆する。

- ① 管理職のジェンダー構成については，2004年『フォーチュン』のアメリカの大企業500社のうち353の調査結果に基づき，多様性はパフォーマンスがよいと結論づける。
- ② 男社会の企業と男女共同参画企業については，良い場合も悪い場合もあるとする。パフォーマンスの決定的要因は，多様性を認め敬うように訓練されているかどうかという管理の方法である。包括的な雰囲気（環境）の創造は，よく管理されたチームの一側面である（図表27）。

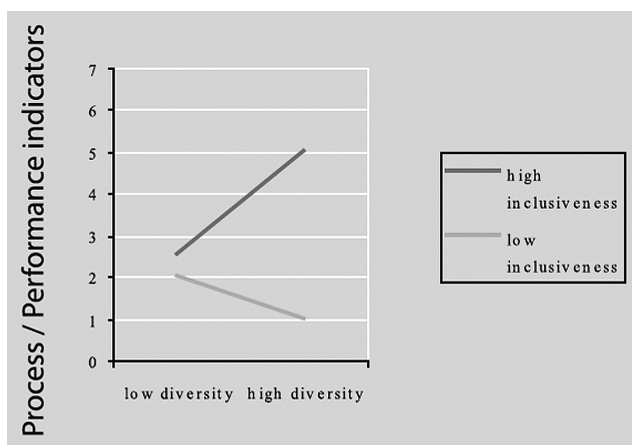
図表27 チームとリーダーシップの状況において，多様性はポテンシャルを生む



出典：Women in Science and Technology: The Business Perspective (2006)

- ③ プロセス／パフォーマンス指標については，包括されないとパフォーマンスは低い。包括性が高いと，多様性の増加はプロセスとパフォーマンスを促す（図表28）。

図表28 プロセス／パフォーマンス指標



出典：Women in Science and Technology: The Business Perspective (2006)

展 望

科学技術分野の企業において女性の活用が進まないのは、ジェンダー多様性が企業経営の基盤となるコアの価値体系の一部をなしていないことである。変化はリスクを示唆するものであり、変化の必要性は、政策決定する人々によっていまだ十分には理解されていないだろう。

（２）日本企業の取組み〔１〕

2005年に「次世代育成支援対策推進法（次世代法）」が施行され、企業においても子育てと仕事の両立できる職場環境づくりを推進することが求められている。このような中、経済産業省は、企業の中で、特に育児休業制度の充実やその課題への対応を積極的に取り組んでいる全国115の企業・団体を取り上げ、仕事と育児が両立できる職場環境作りに係る民間企業の先導的取組について調査・分析を行った（『平成16年度先導的分野戦略的情報化推進事業（仕事と育児が両立できる職場環境作りに係る民間企業のテレワーク等の先導的取組についての調査）の調査報告書について』2005）。

① 3つのロス

同報告書は、育児休業取得に伴い、「3つのロス」—所得ロス、キャリアロス、業務知識ロス—が存在し、従業員が育児休業を取りやすい環境を進めるためには、これらの3つのロスへの対応策を講じることが重要と述べる。

所得ロス — 育児休業期間の所得は、雇用保険で4割カバーされるが、残りの6割は

「所得ロス」となる。対応策は、産休中の所得補填、育児休業中の所得補填、一時金の給付などがある。

キャリアロス——育児休業から復帰した後、査定や昇進に悪影響が出る。対応策として、育児休業中の社員に対する企業の評価システムは以下の3タイプに分けられる。

職能資格型：年功序列的な色彩が強く、育休期間は昇給・昇格が遅れてしまうおそれがある。

成果主義型：育休期間（成果がない期間）は昇給・昇格が遅れるものの、キャッチアップが可能である。

能力主義型：育休期間も能力が著しく低下するとは考えにくいことから昇給・昇格は遅れない。

能力主義型を採っている企業はごくわずかであり、大半の企業が職能資格型もしくは成果主義型であった。この背景には、能力主義型の評価は、「育児休業を取得しない社員との不公平感が生じる」という懸念があると考えられる。

業務知識ロス——業務知識が日進月歩で進む中で、従業員が取り残されてしまう。対応策としては、ITツールを有効活用して、メールなどによる育児休業取得者への情報提供・情報交換や、社内のイントラネットへのリモートアクセスによる情報共有等を行っている。

②テレワークへの取組みについて

両立支援に積極的な企業であっても、テレワークについては、未だ大半の企業で導入されていない。また、導入企業においても、必ずしも十分に活用されていないケースが多い。その背景には、①テレワークに適した業務は一部なので従業員間で不公平感が生じることへの懸念、②勤務時間管理や人事評価が困難であること、③通信回線費用等のコストがかかるなどの理由が挙げられる。

テレワーク導入事例としては、日本IBMのe-ワーク（在宅勤務）制度がある。同制度は、育児以外の理由（介護、通勤困難、障害の理由など）でも利用可能であり、柔軟な働き方を目的としている。基本的に入社1年以上の全社員が対象となっており、業務の種類や生活状況に合わせてさまざまな形でe-ワークを行なっている。社員からの申し出により実施するため、社員所有のPCを利用する。モバイル・オフィスの対象者は会社からの要請のため、PCと携帯電話を貸与する。e-ワークは週1～2日ほど行なう人が大半である。オフィスに行かなければできない職種以外はe-ワー

クで業務遂行が可能である。

（３）日本企業の取組み〔２〕

以下では、日本における女性活用度ベスト10企業の良い実践について、6つのポイントを紹介したい（『日経WOMAN』2006）。

①「女性活用＝経営戦略」という経営トップからの発信

ベスト10企業で目立つのは、外資系で本国から多様性推進が経営戦略として発信され、数値目標を掲げ強力に推進したパターンである。日本企業では海外ビジネス界との接点が多い経営者が日本の遅れに気づいたり、経営難に直面したりしてトップダウンで進めてきた会社が多い。

②男性優位の現状をデータ化して、社員が共有する

数字のインパクトは大きい。活用度上位の企業の多くは、具体的な施策を打ち出す前段階として、男女の管理職比率や離職率などをデータとして社員に提示し、ポジティブ・アクションに理解を得ていた。女性管理職育成のカギを握る男性上司や管理職候補の女性に対しては、半日～2日程度の研修を実施して、意識づけを行っている会社もあった。

③女性活用の専任チームやプロジェクトをつくる

④わかりやすく、現実的なゴールの設定

数値目標を掲げる企業も少なくないが、「数値目標はあくまで目安で、その実現に組織を挙げて取り組むことが狙い」というのが共通認識である。

⑤「女性部下を育てよう」という意識を管理職に徹底させる

本人の意欲やキャリアビジョンは当然のこと、実際にその社員を指導・評価する上司に「育てよう」という意識がないと、女性活用は進まない。上司の側に「業務課題」という意識を浸透させることが必要である。

⑥女性社員同士が情報交換できるネットワークの存在

「ロールモデルがない」「情報交換ができる相手がいない」という問題を解決するには、ネットワークが必要である。女性技術者の育成を目指す日本IBMのCOSMOS（後述）のように、特定のミッションを掲げたネットワークも生まれている。

(4) 日本企業の取組み〔3〕——日本IBMの女性技術者育成

日本IBMは早くから多様性、特に女性社員に注目しており、1998年に女性社員の能力活用に関する諮問機関JWC（日本IBMウィメンズ・カウンシル）が、続いて2005年に女性技術者の育成を目的とした全社横断的な女性技術者のコミュニティ（会議体）COSMOSが発足した。以下では、これらに関わった同社技術顧問・内永（2007）および澤谷・中塚（2007）に基づき、日本IBMの取り組みを検討したい。

①何のための女性活用か

IBMは世界170カ国でビジネスを展開しているグローバル企業であり、70年代からダイバーシティ、多様性を寛容するための環境づくりに取り組んできた。90年代初めの赤字計上が契機となり、社内改革が求められ、93年に会長兼CEOに就任したルイス・V・ガースナーは最初に、ダイバーシティ・マネジメント、多様性の促進に着手した。こうして、90年代前半から、グローバル人材の活用および人材の多様性が企業の競争力・柔軟性を高めるための重要な要素であるとの認識が高まり、優秀な社員の獲得と人材の活用という面から多様性を積極的に経営に活かそうという方針へ移行したのである。

図表29 JWCの主な活動と成果（1998-2004）

	第1期 1998年～2000年	第2期 2001年～2002年	第3期 2003年～2004年
主な活動	◆現状把握 ◆目標設定 ◆真の退職理由の調査 ◆女性フォーラム開催 ◆育児と仕事の両立策 ◆在宅勤務制度の提言	◆女性管理職の支援 ◆係長職女性職員育成 ◆ロールモデル提示 ◆e-ワーク促進 ◆ワーク／ライフセミナー	◆女性経営層・トップ層の育成 ◆営業職の育成 ◆女性部下を持つ管理職の支援 ◆女性ネットワーク（社内外） ◆若手女性社員の育成
成 果	◆定着率の向上（入社5年以内） ◆e-ワーク制度の提言	◆女性管理職率向上 ◆女性採用比率向上	◆女性社員比率向上 ◆平成15年度均等推進企業表彰（厚生労働大臣最優秀賞受賞） ◆平成16年働きやすい企業NO.1 ◆女性理事クラス以上9名達成 ◆J-Winの立ち上げ
	18名（内男性2名）	20名（内男性2名）	25名（内男性5名）

出典：澤谷・中塚（2007）

②JWC

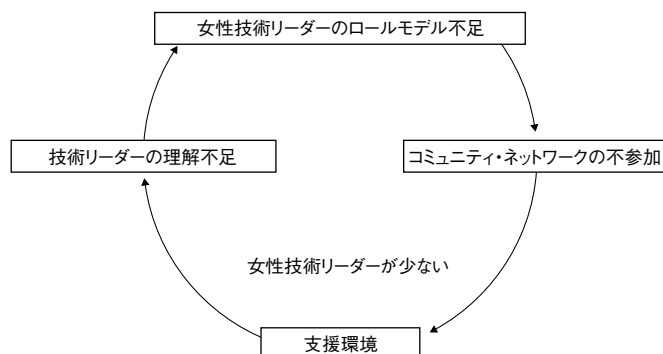
日本では、多様性として特に女性社員に注目し、1998年1月、女性社員の能力活用に関する諮問機関JWC（日本IBMウィメンズ・カウンシル）を社内で立ち上げた。その中で、マネージメント、スタッフ等各層での社員比率などデータに基づいた問題分

析，理解，解決のための活動を行った。女性の能力活用の阻害要因を①将来像が見えない，②ワーク/ライフ・バランス，仕事と生活の調和，③オールド・ボーイズ・ネットワーク，と特定し，8年間にわたるJWCの活動の結果，女性社員比率の上昇，上級マネジメントの割合向上など多くの成果をあげた（図表29）。なお内永は，阻害要因①～③に加え，④人材育成への意識不足を挙げる（内永2007）。

③ COSMOS

女性管理者において一応の成果をあげた後，次に注目したのが女性技術者である。IBM内のキャリアパスには部門運営に責任を持つ管理職だけではなく，技術理事やフェロー等，取締役相当のハイポジションの技術的分野でリーダーシップを発揮する「技術リーダー」を目指すキャリアパスも存在する。JWCの活動の結果，女性管理者育成のパイプラインが順調であるのに対して，技術リーダーとなる女性技術者数がまだ少ないという現状があった。そのため，2005年9月，女性技術者の育成を目的とした全社横断的な女性技術者のコミュニティ（会議体）COSMOSが発足した（2007年9月で第一期の活動終了）。女性技術リーダー育成の阻害要因は，上述のJWCの課題の3点が依然として基礎課題として出た。さらに特有の阻害要因としては，女性技術者自身が技術リーダーについて正しく理解していないということが判明した。トップレベルの技術者（以下TL）について理解を深めるためのネットワークとの接点がない，TL自体の価値がわからないためTLになることについて関心がない，マネージャー系に進むことを期待されている，等の問題点がみられた。技術リーダーのロールモデルが限られており，それらのケースが女性技術者のゴールを現実化するための支援にはなっていない。技術リーダーに対する理解不足およびそれになるためのゴール設定ができないことから，TLがメンバーである技術コミュニティに対する関心も薄い。

図表30 女性技術リーダー増加のための阻害要因



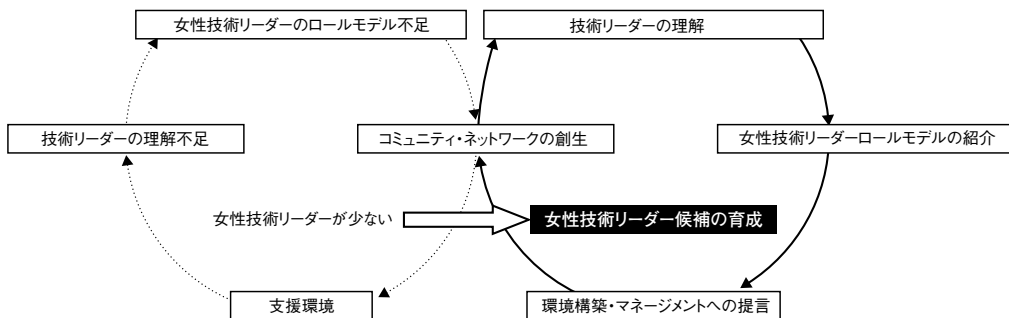
出典：澤谷・中塚（2007）

また技術コミュニティに加わったとしても、女性メンバーが少ないために参加しにくい、モチベーションの継続が難しい。仕事と生活の調和の観点からも本来は重要な価値をもたらすネットワーク作りに十分に時間をとることができない。それらを推進する環境として技術リーダー育成が人事施策によってなされるのではないことも、マネジメントからのアテンション不足、社員の理解が進まない要因となっている（図表30）。

技術者が高い地位に就くためには、継続した技術エリアで実績を積み重ねなければならない。技術リーダーとして認知されるためには、社内・外を含めその技術エリアのメンバーとして技術コミュニティに継続して参加し長時間に渡る活動をする必要がある。現状では、技術の変化、仕事の課題の変化、異動、仕事と生活の調和による仕事の変化などにより、一つのエリアを継続して深めることが難しくなっている。

こうして、女性技術リーダー育成のための行動として、女性技術者コミュニティCOSMOSが創生された。メンバー自身がTLについて理解し、ロールモデルとなり、Web/Wikiサイトでの情報発信の実施、ワークショップや会議による技術リーダーの理解の浸透、社内・外のロールモデル紹介、女性技術者育成支援のための環境構築・改善の提言を行うことにより正のループを作り出した（図表31）。

図表31 COSMOSコミュニティからのアクション



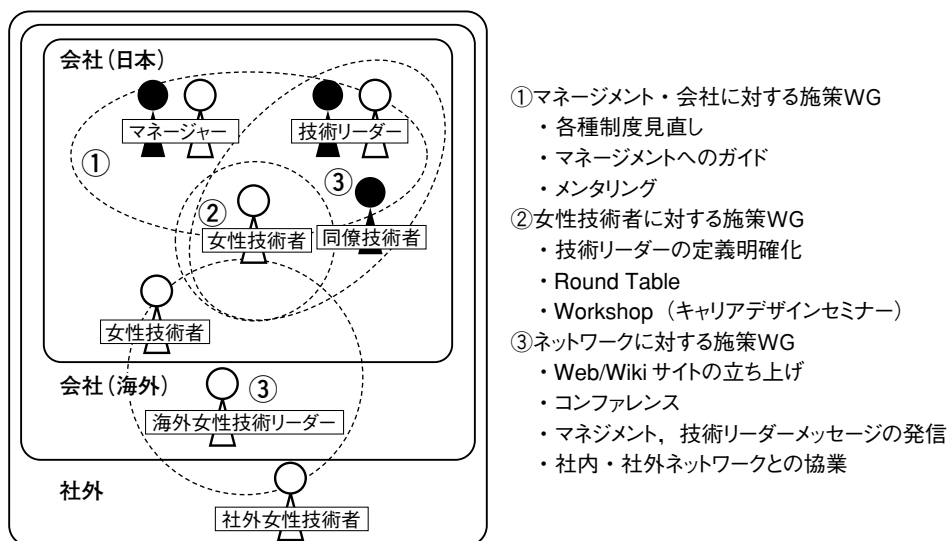
出典：澤谷・中塚（2007）

COSMOSでは3つのワーキンググループが構築された（図表32）。

JWC、COSMOSともに、トップの明確なコミットメントがあること、社長の諮問機関としてカウンスルを構成し、メンバーを任命しメンバーによる活動を実施することで、トップダウン+コミュニティ活動であること、長期的ビジョンに基づく目標設定、定量目標値の設定・管理、等に特徴がある。成果が出たのは、経営者のトップダウン的な支援、およびCOSMOSメンバーの女性技術者が自ら当事者として意識改革に努めるボトムアップ的な取り組みであることにある。トップダウン的な活動ではカバーされ

ない行動（メンティによるメンタリング経験の共有等）によるきめ細かい施策の実施によるところも大きいのである。

図表32 COSMOSワーキンググループの概要



出典：澤谷・中塚（2007）

女性技術者育成のための施策としては、各種制度見直し、マネージメントへのガイド、メンタリングの紹介等マネージメント・会社に対する施策、技術リーダーの定義明確化、ラウンド・テーブルやワークショップ（キャリアデザインセミナー）の実施等女性技術者に対する施策、Web/Wikiサイトの立ち上げおよびマネージメント、技術リーダーのメッセージなどの情報発信、会議等ネットワークに対するものなどがある。これらの施策は、女性のみならず男性にも有効である。仕事と生活の調和に関して、ワーキング・マザーのコミュニティを実施したところ、男性技術リーダーの参加希望があり、その後ワーキング・ペアレントとして実施する計画が議論された。

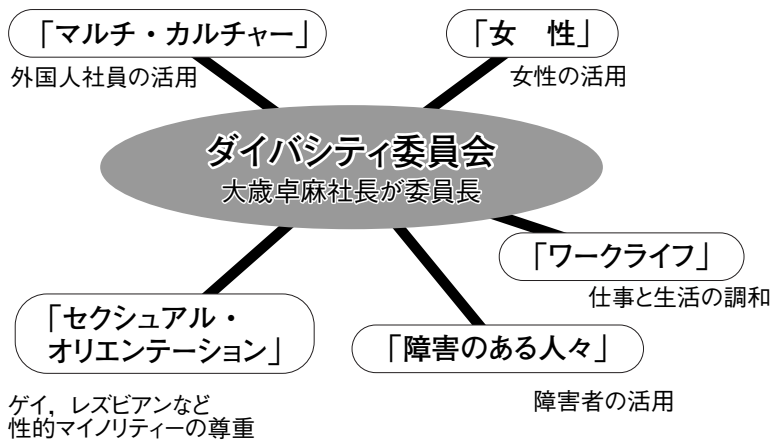
管理者育成と比較して、多少技術メンタリングの強化、技術ネットワークへの参画の呼びかけなど女性技術者育成に特有な課題（ゴール設定に対する課題等）に対する活動を実施した。管理者の場合は社員のポテンシャルに応じ、チャレンジするための地位を与えることで育成するのに対し、技術者が高い地位に就くためには、継続した技術エリアで実績を積み重ねなければならない。そのためには、管理者とは異なる支援策が必要となる。技術リーダーとして認知されるためには、社内・外を含めその技術エリアのメンバーとして技術コミュニティに継続して参加し長時間に渡る活動を行うことが必要となる。現状では、仕事の課題の変化、異動などにより、一つのエリアを継

続して深めることが難しくなっている。今後の課題として、ゴールの設定、実施計画の作成、ゴール設定・実施を支援するメンタリング、コミュニティ、ネットワークの参画を通じたフィードバックによるゴールおよび実施計画の見直し、再設定などが必要になってくる。

④新たな施策——「ダイバシティ委員会」

2008年2月、日本IBM大歳卓麻社長は、2008年の方針を説明する記者会見の中で、新たな施策を打ち出した。グローバルに統合された企業への進化のために、社長トップの専門委員会「ダイバシティ委員会」が設置されたのである。社長を委員長とし、「女性」「ワークライフ・バランス」「障害のある人々」「セクシュアル・オリエンテーション」「マルチ・ナショナル」の5グループで構成する（図表33）。各委員会は社員の多様性を尊重した職場環境の実現策を経営側に提言する。各グループは執行役員が束ね、各部門から推薦のあった10人の中間管理職が参加する（『日本IBM 2008年の方針』2008、『日経産業新聞』2008.03.04）。

図表33 日本IBMの「ダイバシティ委員会」



出典：『日経産業新聞』2008.03.04

5. 中部圏の産業競争力の強化に向けて—女性科学・技術者活用取組みへの提言

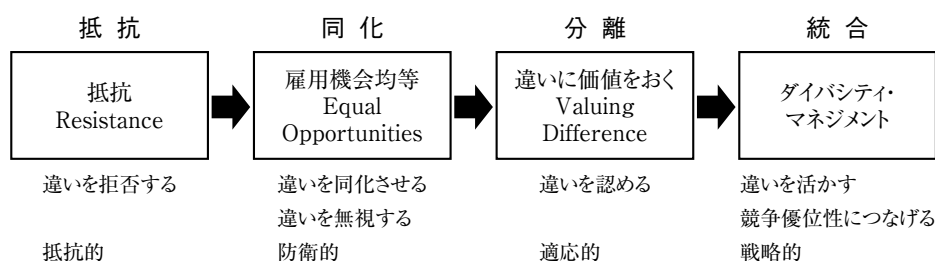
これまで、女性科学・技術者を巡る状況を確認し、女性活用を積極的に推進してきたEUおよび日本企業の事例を検討してきた。本章では、わが国、とりわけものづくりの地である中部圏が、女性の活用をさらに進展させるためにはどのような点に留意すべきかを、インタビュー調査で得られた知見を参照しながら示したい。

（１）多様性経営（ダイバシティ・マネジメント）

谷口（2005）は、「ダイバシティ・マネジメントとは、多様な人材を組織に組み込み、パワーバランスを変え、戦略的に組織変革を行うことである」と定義する。その目的は、企業全体のパフォーマンスを上げていくことにあり、法令を遵守して多用な人材を採用し、昇進させていこうという企業の社会的責任CSR取組みとはまったく異なる概念だとする。

多様性経営には、「抵抗」、「同化」、「分離」、「統合」の4つのパラダイムがある（図表34）。「抵抗」は、性差や人種の違いをはじめとする多様性に対し、何のアクションも起こさない企業行動である。企業は多様性へのプレッシャーがほとんどないと考えて、多様性を回避・拒否するという反応を示す。「同化」は、システムを変えずに、個々の持つ違いを、今あるシステムの中に取り込んでいこうとする。たとえば、「男女雇用機会均等法」ができたので、女性を採用しなくてはいけないから採用する、というような企業行動がそれにあたる。仕方がないから多様性を取り入れるため、組織防衛的であり、戦略的ではない。「分離」は、ある程度変化に適応することは可能だが、パフォーマンスの向上に限界が出る。特定のビジネスユニットだけに特化して多様性をとりいれるだけでは、既存の組織にはなんら変化をもたらさない。「統合」は、個々の違いを認めるだけにとどまらず、そこから学べるものは学び、組織のしくみづくりに活かしていく。あらかじめ、戦略的に組織の中にそうした異分子を抱え込んでおくことで、大きな変化が起きても柔軟に対応できるようにする。

図表34 多様性経営の4つのパラダイム



出典：谷口（2005）

筆者が行った事例研究を見る限り、中部圏の企業では、EUや日本IBMなどで見られるような、真の多様性政策を採っている企業は多くないと考えられる。企業トップの「法律遵守はしている」という態度や、「男並みに夜遅くまで働いて起業家となっており、彼女を女性と意識したことはない」という態度は、防衛的「同化」の状態とみ

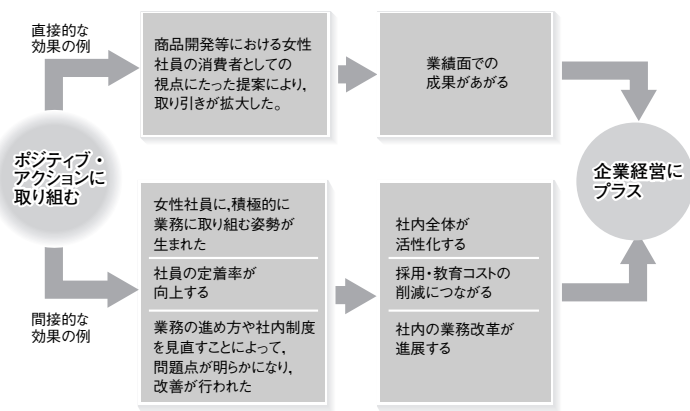
なせるだろう。そこから、男女の相違を認め、相違を活かしていく戦略的な統合へと向かうのは、容易ではないだろう。

(2) ポジティブ・アクション

① ポジティブ・アクションとは

ポジティブ・アクションとは、固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯から、男女労働者の間に事実上生じている差があるとき、それを解消しようと、企業が行う自主的かつ積極的な取組である。これは、単に女性だからという理由だけで女性を「優遇」するためのものではなく、これまでの慣行や固定的な性別の役割分担意識などが原因で、女性は男性よりも能力を発揮しにくい環境におかれている場合に、こうした状況を「是正」するための取組である（図表35）。

図表35 ポジティブ・アクションとは



出典： http://www.netin.org/jiwe/pa/about_1.html

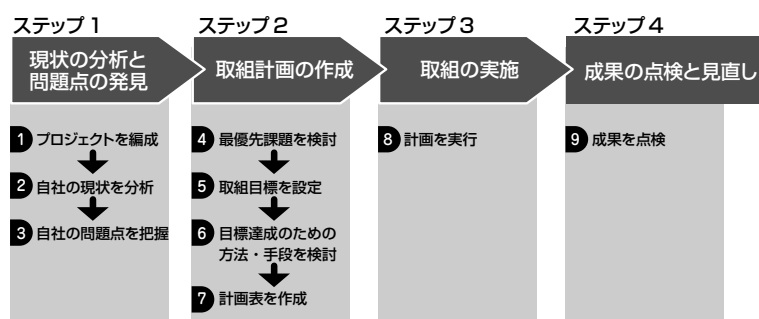
ポジティブ・アクションの実施に当たっては、企業の実態面で生じている男女間格差に着目し、これが生じている原因を探索し、その解消のための手段を講じるという手順が想定されているが、その際、女性の活用、女性のための施策・制度を講じるというアプローチのみならず、企業風土の主軸をなす男性の働き方の実態そのものを、例えば仕事と生活の調和の観点から見直し、企業の雇用管理制度、運用、さらには風土を変えていく取組が求められている。その結果として、女性が男性とともに、あらゆる職域で能力を発揮することができ、仕事と家庭の両立に悩むことなく就業を継続できるようになるのであり、これが実質的な均等の確保につながる事となる（厚生労働省『働く女性の実情』（平成19年版））。

中部圏においても、ポジティブ・アクションを積極的に進め、真の多様性政策へと繋げるべきである（図表36）。しかしながら、多様性政策に取り組み始めたが、実際何をどのように進めたらよいか分からない企業も見られた。このような場合に有効なのは、2007年11月に厚生労働省の委託により開設された「ポジティブ・アクション応援サイト」<http://www.netin.org/jiwe/pa/>である（21世紀職業財団）。同サイトでは、他社の取り組み事例について、業種別、規模別、所在地別に検索・確認することができる。

②性別統計データに基づくポジティブ・アクション

筆者の企業インタビューにおいて、女性科学・技術者や会社トップの中には、社内の男女構成比率、男女職階比率について関心がほとんどない者がおり、またいまだデータが整備されていないことが判明した。ポジティブ・アクションを進める過程で最も重要なことは、図表36、ステップ1の現状分析および問題点発見であり、現状分析のためには企業内における性別統計の整備（入社時の男女比率、職階別男女比率、職階別男女給与額等）が不可欠である。また、そのデータを社内で公表し、従業員がデータを共有することによって、自分たちが置かれている状況を把握する必要もあるだろう。継続的に調査し、男女比などの改善が図られ、女性の活用が進んでいるかどうかを検証する必要もあるだろう。

図表36 ポジティブ・アクションの具体的な進め方



出典：http://www.netin.org/jiwe/pa/about_2.html

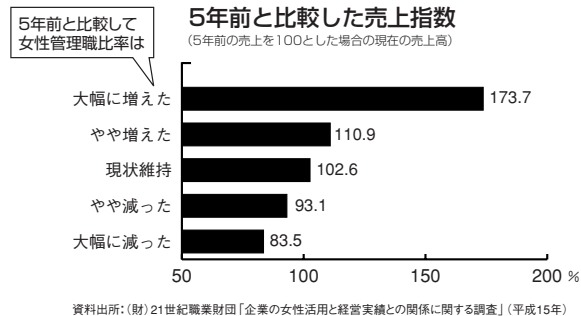
③ポジティブ・アクションの帰結

中部圏企業インタビューでは、育児支援等について、法律遵守という「建前」的な声が聞かれたり、ポジティブ・アクションを企業イメージの向上と捉えている企業も見られた。日本IBM等の多様性政策を推進する企業は、それがイノベーションの鍵であり経營業績の向上に繋がるとの認識の下、ポジティブ・アクションに「本音」で取

り組んでいることを今一度確認する必要があるだろう（図表34）（図表37）。

図表37 ポジティブ・アクションに取り組んだ成果

1. 女性労働者の労働意欲の向上
2. 多様な人材による新しい価値の創造
3. 労働力の安定的確保
4. 外部評価（企業イメージ）の向上
5. 女性の能力発揮による経営業績の向上



出典：http://www.netin.org/jiwe/pa/about_3.html

上述2.でも明らかなように、これまでの女性科学・技術者の活用に関しては、少子化対策や労働力不足と結び付けて論じられることが多かった。

しかしながら、日本ヒープ協議会（企業に勤務していて、企画部門、広報部門、消費者窓口などで消費者とのパイプ役を果たす女性の会、Home Economist In Business）初代会長・篠崎悦子は、女性科学・技術者の活用という問題は、少子化とは関係ない問題としてとらえるべきと指摘する（2006年7月のインタビューによる）。

一方、男女共同参画学協会連絡会は、「わが国では、自然科学系の分野で働く女性科学者の数は著しく少ない」、「また、少子化が著しく進行しているわが国では、将来の技術者不足が憂慮されており、女性科学者への期待は高まっている」（2007年10月作成、同学協会連絡会ポスター）として、少子化を男女共同参画推進と関連づけている。しかしながら、内閣府男女共同参画局局長・坂東久美子は、2007年「第5回男女共同参画学協会連絡会シンポジウム」にて、男女共同参画は少子化対策の観点でなく、今後の強い日本社会の形成という意味で重要だと指摘した。「多様な人材を持つ組織は強い」ことは明らかで、男女共同参画はイノベーション活力に繋がる。多様性推進は、企業のパフォーマンス向上へも繋がるというのである。

日本IBM技術顧問・内永（2007）は、「科学技術分野におけるダイバーシティの考え方」について、世界の出来事がすぐに自分や自社に影響する時代であり、フラット化した世界では、何かというと、斬新なアイデアを持つ人材に価値が出る。“ダイバーシティがイノベーションを促進する”と力強く述べる。女性などに雇用機会を均等に

与えるのが第一段階だとすると、今や、多様化する市場に対応しグローバル競争を勝ち抜くために多彩な人材を生かす、新しい段階を迎えたと言えるだろう（『日本経済新聞』2008.03.31）。

④ポジティブ・アクションの理論的根拠の提示——多様性と企業経営パフォーマンス

多様性政策は、それが女性だけでなく企業全体に利益をもたらすという認識をもって取り組むべきである。職場変革の取り組みの途中で、経営者はふと、後戻りをしたい衝動に駆られるかもしれない。企業の収益にプラスになるといっても実証研究はまだ少なく、反論の余地も少しは残されている。しかし、日本IBM・内永は「きちんと証明されてからやるのは経営ではない。ほぼ間違いないという段階で決断し、覚悟を決めて進める。それがトップの仕事」と言い切る（『日経ビジネス』2008.03.10）。

しかしながら、企業の収益にプラス効果をもたらす理論的根拠がなければ、企業が積極的に取り組むのは容易ではない。4.で述べたEUによる *Women in Science and Technology: The Business Perspective* (2006) や2.で述べた21世紀職業財団「企業の女性活用と経營業績との関係に関する調査」のような多様性と企業の経営パフォーマンスに関する研究が今後さらに深化していくことが望まれる。

⑤ポジティブ・アクション取組み内容

「ポジティブ・アクション応援サイト」のポジティブ・アクションの取組み内容（図表38）について、肝要な点を示したい。

図表38 ポジティブ・アクション取組み内容リスト

1. 女性の活躍推進のための体制整備 (1) 人事担当者が中心となり、各職場のリーダーとともに会社で組織的に推進 (2) 各職場の代表による横断的な女性の活躍を推進するプロジェクトチームを発足 (3) 人事担当部署に推進室を設置し、専任の担当者による継続的な取組を推進 (4) 労使による取組推進委員会を設置し、労働組合とともに取組を推進 (5) 企業トップの方針による等
2. 募集・採用の取組 (1) ホームページや会社案内で社内でも活躍している女性を積極的に紹介 (2) 求人先に女性の多い学校、学科等を含める (3) 女性求職者を対象とした職場見学会を実施 (4) 職場ごとに女性比率の数値目標を設定 (5) 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 (6) 性別にかかわらず公正な選考を解説したマニュアル等を作成 (7) 採用権限のあるものに女性を含め、選考の中立性を確保 (8) 事実上女性が満たしにくい採用条件の見直し (9) その他

3. 職域拡大の取組 (1) 配置する女性の教育訓練 (2) 複数の女性を配置 (3) 対外的な業務に配置する際の取引先への事前説明 (4) 男女ともに使いやすい器具、設備等の導入、作業方法、作業工程の見直し (5) 各業務に必要な知識、スキル、仕事の手順等を明確化 (6) 自己申告制度、社内公募制度、FA（フリーエージェンツ）制度の導入 (7) 新たな職域を目指すものに対し、知識、スキルの習得を支援 (8) 女性の受け入れ経験の少ない管理職に対する研修 (9) その他
4. 登用の取組 (1) 数値目標を掲げて管理職に占める女性比率の増加に取り組む (2) 広域転勤等の事実上女性が満たしにくい昇進・昇格条件の見直し (3) 管理職候補の女性をリストアップし、個別に育成 (4) 各種研修、教育機会への女性の参加を奨励 (5) 昇進・資格試験の受験を女性に奨励 (6) モデル（模範）となる女性の育成及び提示 (7) メンター制度の導入（先輩社員が後輩社員の仕事やプライベートの悩みや不安などについて相談にのる制度。相談者の向上心、やる気を引き出す。） (8) これまで明らかでなかった人事考課基準、昇進、昇格基準等を明確にし、労働者全員に周知 (9) 男女に公正な人事考課を行うための評価者研修の実施 (10) キャリア形成についての相談体制を整備 (11) その他
5. 継続就業の取組 (1) 法を上回る育児・介護休業制度、育児・介護短時間勤務制度の導入 (2) 育児休業、短時間勤務等を利用しやすいようパンフレット等で啓発 (3) 休業後の職場復帰をしやすいするための講習の実施 (4) 長期勤続のための生活設計についての相談 (5) 労働時間の短縮 (6) 出産・育児による休業等を取得しても、中長期的には昇進・昇格等処遇上の差を取り戻すことが可能となるような人事制度、能力評価制度等の導入 (7) 両立している社員間の情報交換サイトの立ち上げ (8) その他
6. 環境整備・風土改善の取組 (1) 施設の改善（女性用更衣室、女性用休憩室等設置、トイレ整備、禁煙場所特定、現場の整理整頓等実施） (2) 女性の責任感、意欲を向上させるための配慮をする（会議等で女性に発言や提案を求める等） (3) 女性労働者間のネットワーク作り（交流フォーラムの開催、ホームページの開設等） (4) 電話対応、会議の準備、社内郵便の仕分け等を男女で分担するように取り決める (5) 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 (6) セクシュアルハラスメントの相談担当者に女性を含めたり、窓口を複数設けるなど相談しやすい工夫を実施 (7) その他

ポジティブ・アクションの「1. 女性の活躍推進のための体制整備，（5）企業トップの方針」は，とりわけ重要である。前述4.で取り上げたEUの良い実践は，「トップの関与」が不可欠だと指摘する（財部・趙2007）。また，日本IBMのJWC，COSMOSなどの取組みは，トップの明確なコミットメントがあり，社長の諮問機関としてカウンシルを構成し，メンバーを任命しメンバーによる活動を実施するので，トップダウン＋コミュニティ活動となっている。日本IBM技術顧問・内永（2006）は，多様性政策は，企業戦略そのものであり，それは経営トップの責任だと言う。トップは，経営方針として多様性政策に関するメッセージを社員の前で繰り返さねばならない。そうしなければ，いくら施設や制度を作っても，結果が伴わないのである。

「2. 募集・採用の取組，（3）女性求職者を対象とした職場見学会を実施」も，着目すべき取組みである。ソニーは，女性は開発に不可欠な視点だとし，女性技術者の採用拡大に積極的である。このため，女性のみをテーマにした会社見学会を開催している（『日経産業新聞』2008.03.19）。中部圏インタビューにおいては，女性科学・技術者の応募を増やしたいと考えている企業でも，女性のみを対象にした会社見学会を実施している企業は多くないと思われる。

「3. 職域拡大の取組，（6）自己申告制度，社内公募制度，FA（フリーエージェント）制度の導入」も注意を払う必要がある。後述する厚生労働省「ファミリー・フレンドリー企業」に選ばれた企業の女性科学・技術者は，同社の育児支援策については，アンケートなどで意見集約を図っている点を評価するものの，自身の登用の仕方には不満を感じていた。生の声を直接伝える場が必要と考えられる。

「6. 環境整備・風土改善の取組，（3）女性労働者間のネットワーク作り（交流フォーラムの開催，ホームページの開設等）」は，中部圏の企業が取り組むべき課題である。筆者のインタビュー結果では，女性科学・技術者は自身の抱える問題として一様にロールモデルの不在を挙げた。この問題は，次世代育成支援対策推進法に基づく育児支援策の導入では克服できないのである。仕事中心で活躍するロールモデルばかりでは，そういう生き方とは違う道を模索している女性たちの参考にならない（千葉2007a）。このようなロールモデルの不在を，ネットワークを形成し，情報交換によって乗り切ってゆく必要があるだろう。

「6. 環境整備・風土改善の取組，（5）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」も重要である。前述したように，トップが経営方針として多様性政策に真剣に取り組んでいることを示し，男女従業員に周知させなければ，社員の意識改革は進まない。たとえばソニーは，毎月開いている「CSR講演会」では子育て支援，女性社員の能力開発や昇進などをテーマに取り上げている。社員の意識改革を促して制度の利用者を増やす狙いがある。女性だけでなく，男性も仕事と育児の両立を求められていることを認識させようとする。外部講師の話だけではなく，社

長をはじめとして経営幹部がメッセージを寄せて、経営陣が本気で取り組んでいることを示している（『日経産業新聞』2008.03.19）。

（３）ファミリー・フレンドリー企業

ファミリー・フレンドリー企業とは、仕事と育児・介護とが両立できるような様々な制度を持ち、多様でかつ柔軟な働き方を労働者が選択できるような取組を行う企業のことをいう。ファミリー・フレンドリー企業になると、次のようなメリットがある。

企業にとっては、①優秀な人材が確保できる、②従業員のモラルが向上する、③休業取得への対応で仕事の効率化、組織のフレキシビリティの向上や、従業員の能力開発が期待できる、等により、業績・企業イメージのアップに繋がる。

従業員にとっては、①家族とのコミュニケーションが深まる、②家庭生活とのバランスが確保できる、③自分に合った働き方で、ストレスの減少や新しい発想を生み出す、等により、仕事効率のアップに繋がる。

厚生労働省では、企業の「仕事と家庭の両立のしやすさ」を示す両立指標〔（１）両立支援（休業）（２）両立支援（勤務時間短縮等）（３）利用状況（４）環境づくり（５）人事労務管理〕を示し、インターネット上でその進展度を診断できるファミリー・フレンドリー・サイト（<http://www.familyfriendly.jp/>）や両立支援に積極的に取り組んでいる企業の取組等を掲載する「両立支援のひろば」サイト（<http://www.ryouritsushien.jp>）によりその周知・広報を行うとともに、ファミリー・フレンドリー企業表彰（厚生労働大臣賞及び都道府県労働局長賞）を実施している。

ファミリー・フレンドリー・サイトでは、回答占有率を見ることができる。両立指標（４）環境づくりの取り組みは、あまり進んでいないのが実情である（図表39）。

図表 39 環境づくり

問		はい (%)	いいえ (%)
1	仕事と家庭の両立支援への積極的な取組の考え方が、経営や人事の方針として明文化されているか。	29.3	70.7
2	従業員の仕事と家庭の両立や、両立を阻む職場慣行の見直し等について、社内にプロジェクト・チーム等を設けて検討している、あるいは検討したことがあるか。	19.6	80.4
3	従業員の仕事と家庭の両立に配慮する必要性について、管理職に対する研修のメニューに取り入れるなどして、管理職に徹底を図っているか。	18.6	81.4
4	社内アンケートやヒアリングの実施等により、仕事と家庭の両立支援に関する従業員の意見・要望を取上げて、改善を図っているか。	22.8	77.2
5	育児・介護休業制度の利用事例を広報誌で取り上げたり、制度紹介のハンドブックを作成して従業員に配付する等、制度の利用促進のための情報提供を行っているか。	23.7	76.3
6	従業員に対して仕事と家庭の両立に役立つ情報提供を行っているか。	14.3	85.7
7	労使で、仕事と家庭の両立のための制度の改善や職場の雰囲気作りに向けて、必要な都度協議するなどして取り組んでいるか。	33.8	66.2
8	実態として、育児・介護休業制度等の利用者が出た場合に、部署の人員構成を考えてその間の人の補充をする（臨時的なパート、アルバイトの採用、派遣労働者の利用等を含む）等の配慮をしているか。	75.5	24.5

出典：http://www.familyfriendly.jp/~ff/top/nm/nm_rate_4.php から筆者作成

6. おわりに

最後に、企業における女性科学・技術者に関する研究の今後の課題を述べたい。

（１）調査対象の再検討

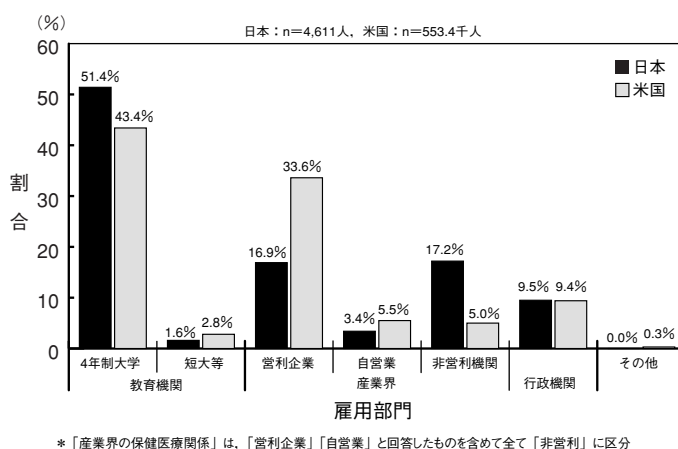
①民間企業の研究職

科学技術創造立国の実現に向けて、我が国全体の研究開発力や国際競争力を維持・向上させるとともに、安全・安心で質の高い生活環境を構築するためには、科学技

術・学術活動の基盤となる人材をいかに養成し，確保していくかが極めて重要な課題である（『科学技術白書』平成19年版）。

こうした状況下，研究・開発の中核を担う人材として博士号取得者等が，高度な専門能力を活かし，企業をはじめとする社会の多様な場で活躍することが必要とされる。しかしながら，日米の博士号取得者の就職先を雇用部門別に比較すると，日本の場合，「4年制大学」が最も多く，続いて「非営利機関」「営利企業」となっている。一方，米国では，「4年制大学」が最も多いのは日本と同じであるが，続いて「営利企業」「行政機関」となっており，特に「営利企業」への就職は日本のほぼ2倍となっている（図表40）。

図表40 日米の博士号取得者の活動実態の比較



出典：文部科学省委託業務「日本の博士号取得者の活動実態に関する調査研究」（2004）日本総合研究所

このような背景から，大学・企業・学協会・NPO等がネットワークを形成し，人材と企業の交流・情報発信，ガイダンス等の実施，派遣型研修など，ポストドクター等の若手研究者のキャリア選択に対する組織的な支援と環境整備を行う取組が実施されている（文部科学省「科学技術関係人材のキャリアパス多様化促進事業」）。EUは，労働市場全体の女性の潜在性を把握するのならば，なぜ女性が科学技術を離れるかだけではなく，なぜ女性が公的部門に惹かれるかを理解することが重要だとし，産業界の女性研究者たちが，自分たち産業界の研究と公的部門の研究との相違をどのようにとらえているか，また，なぜ産業界に入ったのかをインタビューをとおして明らかにした（財部・趙2007）。前述2.の文部科学省科学技術政策研究所『調査資料152インタビュー調査：ポストドクター等のキャリア選択と意識に関する考察：高年齢層と女性のポストドクター等を中心に』と同様のインタビュー調査を男女問わずに行い，

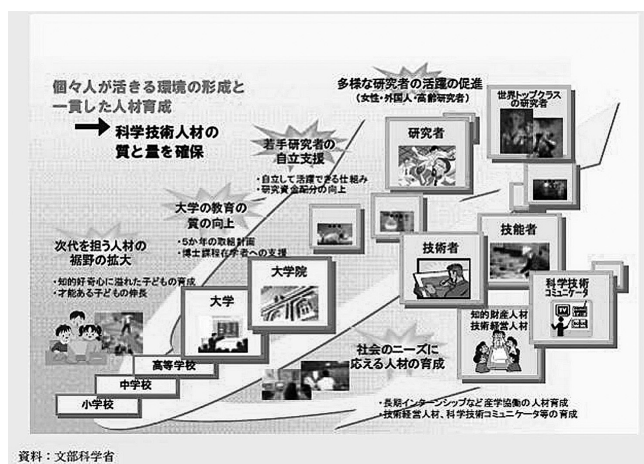
理工系の学生・院生等の民間企業イメージを明らかにし、そのイメージを変えていく必要があるだろう。

②科学技術関係人材

科学技術創造立国の実現には、研究・開発を進める研究者のみでなく、それを支える科学技術関係人材に広く目を向ける必要があるだろう。すなわち、理工系学部、修士課程の知識や専門性を活かすノン・リサーチ人材の研究・調査も必要と考える（図表41）。

たとえば、筆者がインタビューしたA社の場合、理系の新入社員は全員商品開発研究所に配置され、商品についてのノウハウを学び、その後、各部署への配属があるとのことである。現在、商品管理の部署に在籍するA社の女性科学・技術者は、自分の部署を商品が消費者に届ける際の最後のチェックの場所であり、大変重要だと認識している。彼女には、理系の基礎があつてこそ、できる仕事だという自負があつた。彼女はまた、企業を選んだ理由として、異動があるのでいろいろなことが経験できる点を挙げた（なお、別の女性は、指導教授の推薦により同社を選んだ）。実際彼女は、これまでの異動をチャレンジの機会ととらえて、活き活き働いている。

図表41 科学技術関係人材の育成，確保，活躍の促進



出典：文部科学省『科学技術白書』（平成19年版）

③調査研究対象企業の範囲拡大

中小・ベンチャーでは大手以上に人材育成の負担が大きい。長く勤める社員を増やすためにも率先して子育て支援策を導入すべきではとの指摘もある（『日本経済新聞』2007.10.17）。

筆者は、主に大企業を対象に研究を進めてきており、インタビューした女性科学・技術者は、男女雇用機会均等法以降、一人孤高に頑張ってきたエースである。次世代育成支援対策推進法（次世代法）は、現在は従業員301人以上の中堅・大企業とすべての自治体に仕事と子育てを両立するための行動計画の策定を義務づけているが、今後は中小企業も義務付けられる。このような背景から、今後は大企業だけではなく、中小企業、地場産業も研究対象として扱う必要が高まると考える。

（２）東アジア（韓国、中国）の女性科学・技術者の状況

最後に、東アジア（韓国、中国）の女性科学・技術者の状況について、筆者は、現地にて資料収集およびインタビューを実施した。わが国の女性科学・技術者活用政策にも参考になる点が多いと考えるため、以下に若干敷衍したい。

韓国では政府主導の下、WISE（Women in (to) Science & Technology）政策が積極的に進められてきている。2004年、National Institute for Supporting Women in Science and Technology（NIS-WIST）が設立され、英国、ドイツの同様の機関と連携してきている。しかしながら、NIS-WISTでさえ「企業の女性科学・技術者については、情報を得るのが困難であり、まだ行っていない」という状況であり、「今後、徐々に、労働省、通商産業資源省と連携して企業についても調査を始める予定」とのことである（2007年1月に同所で行ったマネージャーへのインタビューによる）。

中国では、2007年3月8日、国際婦人デーを記念して、中国科学院科学技術政策及管理科学研究所中国科学院戦略研究センター『我国女性従事科技工作現状研究報告』（2006.12）が公表された。筆者は同書を入手するとともに、その取りまとめを行った主任研究員・趙蘭香にインタビューした（2007年8月）。以下では、趙（2008）に基づいて同書の概要を紹介したい。

同書は、2005年6月から2006年11月の間、中国科学院科学技術政策及管理科学研究所中国科学院戦略研究センターが、中国科学技術協会と中国科学院の依頼を受けて実施した調査の報告書である。研究の背景としては、中国の科学・技術者の1/3以上を女性が占めているにもかかわらず、女性科学・技術者のキャリア開発・形成のためのキャリア・パスが整備されていないという中国の社会構造的な問題が挙げられる。研究方法は、定量的（アンケート）および定性的（インタビュー）調査手法が用いられた。調査対象は、在職している女性科学・技術者、在学中の大学院生、一部の女性院士（中国科学院院士と中国工程院院士の略称で、中国政府が自然科学に大いに貢献した人に与える最高の名誉称号であり、全国で約600名）である。

アンケート調査により、次のような女性科学・技術者の現状が明らかになった。

- ① 女性の科学技術分野への参画は今後ますます増加することが見込まれる。科学技術分野に従事する女性は2006年現在900万人いる。大学院前期課程・後期課程在籍女性の割合はそれぞれ、1991年20%、9%から2002年39%、26%へと上昇した。しかし、女性科学・技術者の数が増加しても、男性中心の科学技術の分野では、研究開発上の業績を期待されない、意思決定の場への登用の機会が少ない、といった偏向から、女性の働きは見えにくく、影響力をもつ地位へと移行しない。
- ② 組織の上層部に占める女性の割合が低い。2006年現在、女性院士は中国科学院5%、中国工程院5.5%にすぎない。また、国家機関の科学技術部局や委員会には女性はわずかしかない。中国自然科学専門学会は全国で167あるが、学会の常任理事職における女性の割合は8%にすぎない。
- ③ 研究助成金の配分について男女間の格差が大きい。研究プロジェクトの申請状況を見ると、申請に対し研究助成金を獲得した女性の割合は1/3未満である。

一方、インタビューから、女性科学・技術者の意識が浮き彫りとなった。

- ① 女性科学・技術者自身が、男性優位の考えを内面化しているため、女性の自尊感情や自己肯定観は男性より低い。また、女性のキャリア開発・形成の途上に立ちふさがるさまざまな障害が、年齢とともに女性の自己評価を低めていく傾向がある。
- ② 女性の家族的責任は男性より大きく、仕事と家庭を両立させようとすることは女性科学・技術者としてのキャリア開発・形成に負の影響を与えている。
- ③ 加齢に伴い、男性中心の科学技術分野でのキャリア開発・形成と家庭との両立を続けていくことへのあきらめや無力感などから、キャリア開発・形成へのチャレンジ精神を家族的責任を優先する生き方へと転換してしまう女性が多い。

以上の現状分析から、中国においても女性の妻・母としての伝統的役割観は根強いことが示された。これを克服するため、同書には政府に対する提言が示されている。同書は政府に高く評価され、提言のいくつかはすでに取り入れられた。たとえば、「女性科学・技術者のキャリア開発・形成においては真のジェンダー平等理念を中心に据え、ジェンダー格差を生み出している障害を取り除く取り組みを行なう」という提言は2007年「科学進歩法修正案」に加えられ、「女性科学・技術者の組織体系を強化し

つつ、科学技術分野における女性科学・技術者のネットワークを構築する」という提言については、すでに政策に取り入れられている。

引用文献

千葉望「新就職考 企業が力を入れる女性技術者の採用・活用（前編）」『カレッジマネジメント』
25（4） 2007a：58-61

千葉望「新就職考 企業が力を入れる女性技術者の採用・活用（後編）」『カレッジマネジメント』
25（5） 2007b：48-51

中小企業庁『中小企業白書』（2007年版）中小企業庁2007

http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h19/h19_hakusho/index.html

男女共同参画学協会連絡会『第5回シンポジウム報告書：21世紀の産業を拓く男女共同参画社会』
男女共同参画学協会連絡会2007

http://annex.jsap.or.jp/renrakukai/doc_pdf/2007_sympo5th/5th_sympo_report.pdf

男女共同参画学協会連絡会『21世紀の多様化する科学技術研究者の理想像：男女共同参画推進の
ために』男女共同参画学協会連絡会2004

<http://annex.jsap.or.jp/renrakukai/2003enquete/PDF/2004ReportWeb.pdf>

経済産業省商務情報政策局サービス政策課『平成16年度先導的分野戦略的情報化推進事業（仕
事と育児が両立できる職場環境作りに係る民間企業のテレワーク等の先導的取組についての
調査）の調査報告書について』経済産業省2005

<http://www.meti.go.jp/press/20051006005/senndoutekijireichousa-set.pdf>

経済産業省・厚生労働省・文部科学省『ものづくり白書』（2007年版）経済産業省・厚生労働
省・文部科学省2007

<http://www.meti.go.jp/report/data/g70601aj.html>

国連開発計画『人間開発報告書』（2007/2008）阪急コミュニケーションズ2008（United Nations
Development Programme Human Development Report 2007/2008 Palgrave Macmillan 2007）

http://hdr.undp.org/en/media/hdr_20072008_en_complete.pdf

厚生労働省雇用均等・児童家庭局『働く女性の実情』（平成19年版）厚生労働省2008

<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2008/03/dl/h0328-1a.pdf>

厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課『女性雇用管理基本調査』（平成18年度）厚生
労働省2007

<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/08/h0809-1/02.html>

中部圏の産業競争力の強化に向けて：「女性」科学・技術者の活用（Ⅱ）

文部科学省『科学技術白書』（平成19年版）文部科学省2007

http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa200701/index.htm

文部科学省科学技術・学術政策局『民間企業の研究活動に関する調査報告』（平成18年度）文部科学省2007

http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/19/10/07102312.htm

文部科学省科学技術政策研究所『調査資料152 インタビュー調査：ポストドクター等のキャリア選択と意識に関する考察：高年齢層と女性のポストドクター等を中心に』文部科学省2008

<http://www.nistep.go.jp/achiev/ftx/jpn/mat152j/pdf/mat152j.pdf>

名古屋市立大学大学院経済学研究科・日本政策投資銀行東海支店『高年齢者・女性の活用と「日系人」労働者、および技能継承：中小企業に対するアンケート調査をもとに』2007名古屋市立大学大学院経済学研究科・日本政策投資銀行東海支店

<http://www.dbj.go.jp/tokai/report/pdf/report0704.pdf>

内閣府『男女共同参画白書』（平成19年版）内閣府2007

<http://www.gender.go.jp/whitepaper/h19/zentai/danjyo/pdf/DKH19H01.pdf>

日本IBM『日本IBM 2008年の方針：イノベーション・パートナーを目指して』2008

<http://www-06.ibm.com/jp/press/pressroom/kaiken/20080212a.pdf>

21世紀職業財団「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」2003

<http://www.kintou.jp/chosa/1503.html>

小川眞里子「女性と科学・技術：世界の最新動向，そして日本」『カテイング・エッジ』12，北九州市立男女共同参画センター“ムーブ”2003

リ्यूブザーメン＝ヴァイクマン，ヘルガ他編著（小川眞里子・飯島亜衣訳）『科学技術とジェンダー：EUの女性科学技術者政策』明石書店2004

澤谷由里子・中塚京子「ケーススタディ：企業におけるダイバーシティ活動（＜ホットイシュー＞科学技術人材と男女共同参画（2））」『研究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集』Vol.22（2007）：274-277

<http://ci.nii.ac.jp/naid/110006560025/>

総務省統計局『科学技術研究調査報告』（平成19年）日本統計協会2008

http://www.stat.go.jp/data/kagaku/2007/pdf/19ke_gai.pdf（概要）

財部香枝・趙偉「中部圏の産業競争力の強化に向けて：「女性」科学・技術者の活用（Ⅰ）：産業界の女性科学・技術者の現状」中部大学産業経済研究所『産業経済研究所紀要』第17号2007：119-142

谷口真美『ダイバシティ・マネジメント：多様性をいかに組織』白桃書房2005

内永ゆか子「科学技術分野におけるダイバーシティの考え方」『男女共同参画学協会連絡会第3回シンポジウム報告書：21世紀の産業を拓く男女共同参画社会』男女共同参画学協会連絡会2007

http://annex.jsap.or.jp/renrakukai/doc_pdf/2007_sympo5th/5th_sympo_report.pdf

内永ゆか子「何のための女性活用か」『日経ビジネス』20060911：180

趙偉「中国における女性科学・技術者の現状」『カティング・エッジ』29，北九州市立男女共同参画センター“ムーブ”2008

http://www.kitakyu-move.jp/06/edge_29.pdf

EC出版物（ウェブサイトからダウンロード可）

She Figures 2006: Women and Science Statistics and Indicators (2006)

Women in Industrial Research: Analysis of statistical data and good practices of companies (2003)

Women in Industrial Research: Good practices in companies across Europe (2003)

Women in Science and Technology: The business perspective (2006)

http://ec.europa.eu/research/science-society/pdf/wist_report_final_en.pdf

雑誌・新聞

『日経ビジネス』「だから女は働かない：見せかけ「女性活用」の落とし穴」2008.03.10

『日経WOMAN』「女性活用度BEST10企業の成功の秘訣はここにあり！：「女性活用」をホンモノにする6つのポイント」2006/6号

『日経産業新聞』「ボッカコーポレーション——共働き者に使いやすく（育児支援の現場から）」2007.11.06

『日経産業新聞』「多様な人材を戦力に，ダイバーシティー経営2社の取り組み——日本IBM」2008.03.04

『日経産業新聞』「使える制度へ会社がリード：社員に意識改革促す」2008.03.19

『日本経済新聞』「新興企業も子育て支援——背景に採用難」2007.10.17

『日本経済新聞』「製造現場に新「助っ人」，製鉄所に女性，他社OB活用」2008.03.01

『日本経済新聞』「人材多様化，次なる挑戦——女性に続き外国人や若手…」2008.03.31