

婦人労働資料No.137
昭和 53 年 10 月

保存資料
婦人課

婦人の雇用管理事例集

労働省婦人少年局

は し が き

近年、婦人の職場への進出が進み、昭和52年には雇用者全体の3分の1を占めるようになりました。それとともに就業分野の拡大、勤続年数の長期化、既婚婦人、中高年令婦人の増加などによって婦人の生涯における職業の意義が高まってきており、勤労婦人をめぐる問題にも新たな対応が求められています。

この事例集は、勤労婦人の能力開発、その有効発揮のため、雇用管理について特にいろいろな創意工夫をこらしておられる企業の中から勤労婦人の採用、配置、教育訓練、昇進・昇格など広く雇用管理に関する事がらを御報告いただき、それをとりまとめたものです。

婦人を雇用しておられる企業の方々が婦人に対する雇用管理の改善に当たって本書をお役に立てていただければ幸いです。

なお、事例の執筆にあたられた企業の方々に深く感謝申し上げます。

昭和53年10月

労働省婦人少年局

目 次

第1部 事例の概要	1
第2部 事例紹介	5
Ⅰ 株式会社Ⅰ — 男女同一の教育訓練と同一基準の資格登用試験による 昇格の実施	6
Ⅱ K工業株式会社 — 男子が主として従事していた職種への女子の採用 ..	12
Ⅲ J株式会社 — 積極的な大卒女子の採用とその能力開発プログラム	16
Ⅳ T工業株式会社 — 職務遂行能力に応じた昇進昇格の実施	26
Ⅴ T銀行株式会社 — 適性と能力に応じた女子の配置と登用	32
Ⅵ 株式会社T屋 — 管理職・専門職への女子の積極的登用	40
Ⅶ H自動車株式会社 — タクシー乗務員への女子の積極的な採用	48
Ⅷ 株式会社R — 大卒女子の積極的採用と管理職への女子の登用	52

第1部 事例の概要

本事例集に掲載した8編の事例は、地域的には、関東、東海、北陸、近畿、九州の各地域にわたっている。産業別には、製造業3編、小売業2編、金融業、運輸通信業、サービス業各1編であり、規模別には、300人以上1,000人未満の企業と、1,000人以上の企業が各々4編を占めている。

これらの事例における女子の雇用管理のあり方は、企業の事業内容、労働力構成等により、各々異った様相を示しており、大別すると、

- 従事男子のみであった職種への女子の配置を図っているもの。
- 高学歴女子の積極的活用をはかっているもの。
- その他

に、分類される。それらの主な傾向を概観すれば以下の通りである。

1. 採用の動機と背景

- 新たに女子を採用するにいたった動機としてあげられている主なもの
 - 企業の成長発展、事業内容の拡大に伴い、計画的要員管理が可能になるとともに女子に適した仕事が増大した。
 - 従来ごく限られた部門で採用されていた女子の勤務態度がよかった。
 - 良質の男子従業員の確保が困難だった。
- 大卒女子を積極的に採用している主な動機
 - 大卒男子と同等の高い能力を有している。
 - 高卒女子よりも生活体験が豊かであることに加え、論理的思考力がすぐれ、業務上必要な知識を短期間に習得することができる。

なお、業務の性格上女子が適している職種が多いため、女子を積極的に採用しているものもある。

2. 雇用管理

女子に対する労務管理で各事例に共通していることは、女子を単なる補助的労働力としてではなく、もっと積極的に活用しようとする姿勢である。新たに職場の女子化に取り組み始めた企業は別として、従来より女子を採用していた企業では、女子の職域の拡大をはかる一方、男女同一の教育訓練、あるいは女子の特性をより伸ばすための、教育訓練を行い、昇進昇格の機会を男子と同等に与えている。主な項目についての内容ならびに実施するにあたっての企業の考え方は次の通りである。

(1) 職種・配置

○ 女子が主に配置される職種

- 生産現場、商品検査
- 一般事務
- 販売職（小売業）

○ 従来男子のみを配置していたが、漸次女子を配置している職種

- 業務営業関係 — 市場調査、商品仕入れ顧客サービス
- 電気溶接、ガス切断等の技能職
- 電算機オペレーター、プログラマー等の技術職
- タクシー乗務員

(2) 教育訓練

男子と同等に

- O・J・T
- 階層別研修
- 職能別研修

が実施されるほか、女子固有の教育訓練のコースを設けている企業もある。

なお、従来男子のみであった職場の女子化に取りくんでいる企業では、技術習得のための養成訓練がなされている。

(3) 昇進昇格

○男女同一基準の資格登用試験を行い、その合格者の中から昇進者を選び、一定の資格を有する者の中から管理職に任用する。

○男女とも毎年1回、筆記試験、人事考課、面接試験を行い、その総合点数によって昇格を決定する。昇格者のうちから、一定の教育を受けた者を職位につける。

○基準年齢、人事考課基準、試験制度等の併用により、昇進昇格を行う。

○勤続年数等による一定の受験資格を有する者を対象に昇格試験を行い、その結果と人事考課等に基づき昇進昇格を行う。

以上のように昇格は能力主義により男女平等に行われ、成績に応じて管理職へ登用されている。その分野には若干の偏りがみうけられるが、従来男子のみが管理職であった人事、経理部門等への女子の進出例もある。

(4) 女子の雇用管理上の問題点とその対応策

女子の雇用管理上の問題点として

- 一般的に男子よりもモラルが低い。

○勤続年数が短い。

○男子が多い職場への女子の受入れ体制が十分でない。

などがあげられている。それに対しては次のような対応策がとられている。

○女子海外派遣制度を設けるなど、女子の積極的活用をはかることによって、女子のモラル・アップが期待できる。

○妊娠・出産後も働き続けられるように育児休業制度を導入した。

○結婚等による退職者の名簿を作成し、再就職が可能になった時点で積極的に再雇用をはかっている。

○従来男子のみであった職場に女子を新たに採用するにあたり、女子が働きやすいように労組と十分協議して、就業時間帯などについて男子とは異なる取り扱いをすることとした。

3. 今後の方針

○女子の比率を高めたい。

○大卒女子の比率を高めるとともにその定着を図りたい。

○女子が働きやすい職場とするよう職場環境の整備を進めたい。

○適性と能力のある女子を管理職として、どしどし登用したい。

○企業内保育所を設置したい。

○職場の教育は、ただ単に職業教育であるだけでなく人間教育でありたい。

第2部 事例紹介

事例Ⅰ 株式会社Ⅰ（サービス業）

— 男女同一の教育訓練と同一基準の
資格登用試験による昇格の実施 —

1. 企業の概要

(1) 事業内容

情報処理サービス業

イ 情報の処理および供給

ロ ソフトウェアの開発および供給

ハ 調査研究教育およびコンサルティング等の専門サービス

ニ 情報技術者の派遣

ホ 情報機器および自動制御機器の設計製造および供給

ヘ その他付帯事業

(2) 労働者数 合計 827 名

男子 500 名

女子 327 名

(3) 労働組合 無し

2. 婦人に対する雇用管理の概要

(1) 採用について

女子の採用は、プログラマー、システムエンジニア要員は大卒と短大卒の一部を、その他の要員は高卒を主体とし一部短大卒をもって充当しています。

当社としては女子の能力に適合する職務に、つとめて女子を活用する意向ですがこれには二つの隘路があります。

その一つは、技術者として育てるには少くとも2～3年を要しますが、大卒女子はその間に結婚退社することが多いことであり、第2は結婚後在職している場合でも、配転（全国各地に事業所があるため）、または応援派遣がきかないことです。

（なお、女子の退職技術者についてはその名簿を作成し、地区毎にその活用をはかっています。）

昭和50年以降の採用状況は表1のとおりです。

表 1 社員採用人員表

	大 卒			短 大 卒			高 卒			計		
	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計
昭和 50 年	30名	9名	39名	4名	4名	8名	2名	32名	34名	36名	45名	81名
昭和 51 年	29	9	38	4	4	8	2	40	42	35	53	88
昭和 52 年	34	6	40	6	2	8	0	50	50	40	58	98
昭和 53 年	35	10	45	6	1	7	0	53	53	41	64	105

(2) 配置について

現在、女子社員の職種別配置は表2のとおりとなっています。

表 2

	プログラマーまたはシステムエンジニア	マシンオペレーター	キーパンチャー	業務営業関係	一般事務
大 卒	18 名	4 名	2 名	3 名	6 名
短大卒	19	2	11	11	6
高 卒	6	1	221	17	32
計	43	7	234	31	44

このうち、従来ユーザーとの接触の多い業務関係には、ほとんど男子を配置していましたが、遂次女子の配置を増やし、現在は業務の約 $\frac{1}{3}$ は女子をもって充当しています。これは細密な調査点検、ソフトな応対等、男子に優る点が多いことによりです。

ユーザーの中には、女子を業務担当に当てると、有能な女子社員であっても、自己の会社を軽く見られたとして抵抗を示すものもあります。しかし、実際に担当させてみると、男子に優る点を認め、むしろ感謝される場合も多々あります。

なお、一般事務やキーパンチャーなどの女子社員も、情報処理技術者試験に合格し、資格を取得すれば、本人の希望によりプログラマー、またはシステムエンジニアに職種転換していますが、昭和50年以後情報処理技術者試験に合格した男女別人員は表3のとおりです。

表 3

	特 種			一 種			二 種			計		
	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計
昭和50年	2名	-	2名	4名	-	4名	24名	7名	31名	30名	7名	37名
昭和51年	2	-	2	19	2	21	43	4	47	64	6	70
昭和52年	4	-	4	11	-	11	29	5	34	44	5	49

(3) 資格制度と昇格について

昇格は、男女同一の基準により資格登用試験を行い、合格者中より能力主義で厳正公正な選考により昇格が行われています。

資格登用試験は昭和48年以降毎年1回実施しており、昭和52年度における男女別の受験者、合格者は表4のとおりです。

表 4

	主事技師登用		副参事登用		参事登用		計	
	受験者	合格者	受験者	合格者	受験者	合格者	受験者	合格者
男	名 80	(20%) 16名	名 34	(38%) 13名	名 6	名 2	名 120	(260%) 31名
女	31	(16%) 5	3	-	-	-	34	(147%) 5
計	111	(19%) 21	37	(35%) 13	6	2	154	(230%) 36

以上の結果、現在における資格制度の男女別格付人員は表5のとおりです。

表 5 資格別男女別格付人員表

	一 般 職				主 事 ・ 技 師			
	3 級	2 級	1 級	計	3 級	2 級	1 級	計
男	22名	269名	6名	297名	84名	60名	4名	148名
女	180	133	1	314	7	3	1	11
計	202	402	7	611	91	63	5	159

	副 参 事				参 事				合 計
	3 級	2 級	1 級	計	3 級	2 級	1 級	計	
男	18名	17名	4名	39名	3名	5名	8名	16名	500名
女	2	-	-	2	-	-	-	-	327
計	20	17	4	41	3	5	8	16	827

〔参 考〕

資格登用試験実施要領

① 受験資格、試験科目

	受 験 資 格	試験科目
一般職より 主事・技師へ	① 大卒 勤続3年 短大卒 勤続5年 高卒 勤続7年 以上で一定の能力給以上のもの ② 中途採用で特に定めた能力給以上のもの	論 文 筆記試験 面 接
主事・技師 よ り 副 参 事 へ	① 主事・技師2級俸で主事技師昇格後勤続3年以上一定の能力給以上のもの ② 主事技師2級俸で特に定めた能力給以上のもの	論 文 筆記試験 面 接
副参事より 参 事 へ	① 副参事2級俸で昇格後3年以上で一定の能力給以上のもの ② 副参事2級俸で特に定めた能力給以上のもの	論 文

② 配点ならびに採点基準

人事考課	前々年度	30	100	
	前年度	30		
	本年度	40		
昇格試験	論文	50	150	職能知識は 事務職 業務営業職 技術職 穿孔職 の4区として受験者の選択制とする。
	一般教養	25		
	職能知識	75		
面接		合格の一定基準以上のものに対し採否決定のため人物評価を行う。		

(4) 職位と昇進について

職位昇進についても、男女による差別は全く行わず、職位に必要な資格職階を有する者の中から、人物、管理能力を中心に任用しています。

したがって、女性管理者の下に同年輩程度の男性が所属しているところもあります。

男女別役職者数は表6のとおりです。

なお、資格職階と職位職階との関係は表7のとおりです。

表 6

	主 任	係 長	課 長	副部長	部 所 長	計
男	36名	30名	37名	5名	23名	131名
女	6	8	2	0	0	16
計	42	38	39	5	23	147

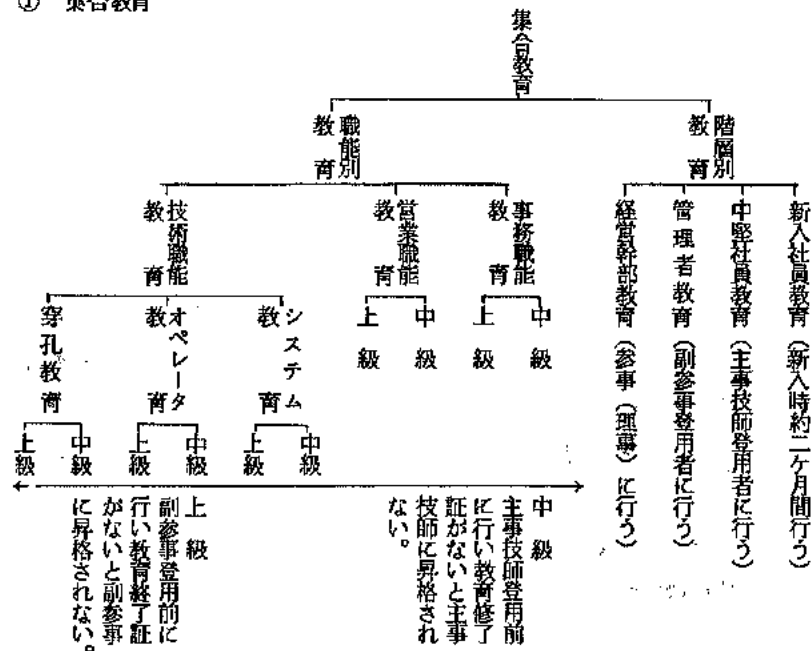
表 7

	一 般 職			主事・技師			副 参 事			参 事		
	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1
主 任			←	→								
係 長				←	→							
課 長					←	→						
部 所 副 長							←	→				
部 副 長										←	→	

(5) 教育、研修について

当社の教育、研修は、資格登用試験制度、昇格、昇進と密接な関連があり、男女とも教育研修の体系を順序を経て受講し、修了証の交付がなされないと昇格も昇進も出来ないこととなっています。教育研修の体系は次のようになっています。

① 集合教育



② O・J・T

業務遂行能力の涵養を主眼として行う。

③ 特別教育

高度な能力を有するスペシャリストの養成を目的とする。

④ 自己啓発

自己の能力開発を主眼とし、自主的に勉強会などをもつ。

その他情報処理技術者試験の予備講習として、講習会、または模擬テストなどを行い自己啓発の助成を促進することがある。

(6) 育児休業制度について

出産後1カ年間本人の希望により休業できる育児休業制度を設定(就業規則)してあります。なお1カ年経過後であっても、幼児の疾病、入院などにより看護の必要やむを得ない場合は、本人の申請により特別診議のうえ6カ月程度の休業延長を認めることがあります。

過去3カ年間の育児休業利用状況は次のとおりです。

表 8

	法規上の産前産後の休業のみ	3カ月以上	6カ月以上	1カ年間	1カ年以上(特別診議のみ)
昭和50年度	2名	4名	6名	8名	0名
昭和51年度	1	4	6	12	2
昭和52年度	0	3	7	16	3

3. 今後の方針

(1) 採用について

当社は企業の性質上、女子を活用する職域が比較的広いと考えられます。なかでもプログラマー、またはシステムエンジニアについては、女子の能力と適性を活用するため大卒女子の定着性を高める方策について検討中ですが、特に東京、大阪、名古屋など大都市部で大卒女子の構成比率を高める方針を持っています。

(2) 雇用管理について

① 大卒女子で高度の能力を有するシステムエンジニアなどで、結婚、育児のため退職した元社員を、地区毎に名簿を作成し、育児に手間が取られなくなった時点において積極的に再雇用を進める方針です。

② 現在は企業内保育所を有していませんが、社員の家族構成の変化に伴い会社自体で保育所を設置運営したいと考えています。

事例Ⅱ K工業株式会社（製造業）

— 男子が主として従事していた職種への女子の採用 —

1 企業の概要

(1) 事業内容

船体ブロック及び船舶部品製作工事

鋼船造修、艀装配管工事

鉄骨構造物及橋梁製作工事

溶接H型鋼フランヂ矯正機製作

H型鋼組立機製作

鋼製プール製作据付工事

上記工事に伴う構造計算設計一式

(2) 労働者数 合 計 383名

 男 子 342名

 女 子 41名

(3) 労働組合 有 り

2 婦人に対する雇用管理の概要

(1) 採用について

創業（昭和23年）当時は大手造船企業の下請として、同構内に於て新造船並びに修繕船の現図、取付鉄工、ガス切断、電気溶接、配管、足場輔工、船内掃除、塗装等、狭隘なタンクの中や足場上での高所作業、など特殊な作業を担当しており、また安全設備もまだ今日のように充分なものでなかったため、女子が就業する職場は殆んどなく、ごく限られた職場として湯茶沸し、作業員詰所の清掃、船内掃除等に十数名雇用していました。当時はまだ比較的に男子の採用が容易であったこと、又好況・不況の波が激しく受注工事も不安定であり長期的な工事受注の予測もむづかしく、計画的な要員管理などできない状態で、ましてや女子をこのような職場に採用することなど考えにも及びませんでした。

昭和30年ごろから、構内下請から少しでも脱皮する為に、構外に自社工場を新設し（31年現大浜工場2,555坪、34年に現本社工場8,600坪）、自社製品の開発、造船以外の分野での営業活動を強力に推進し設計、陸上部内の強化を図り、なんとか

充分でないが、設計から製品納入までの一貫した工事受注に希望がもてるようになりました。それに従い、工程計画、配員、資材の調達、安全衛生、品質管理あるいは作業環境の整備等、独自の立場で計画、立案、実行が可能となりました。

要員計画についても、多能工化の問題も含め積極的に検討し、そのなかで初めて女子作業員の計画的な採用も考えるに至ったのです。これも従来まで限られた部門で就業していた女子作業員についての評価が、比較的定着性が高く、仕事に几帳面であること、すみずみに注意がよくゆきとどき根気よく頑張ることなど大変よい結果であったことから、他職種についても内容次第では充分成果があると判断し、当社でのあらゆる職種について作業を分析検討した結果、簡易な軽作業については逐次採用する方針にしました。

採用にあたっては、必要の都度職業安定所への申込み、縁故、新聞広告等により中途採用し現在に至っています。これら中高年婦人の職業意識、定着性、労働意欲はいずれも高く、女性が居る為にプラスになっている面が目にはみえなくとも非常に大きいと思います。職場にとげとげしさがないということ、これは非常に大きなメリットだと思いますし、また昭和30年代後半から40年代後半にかけての労働力不足（特に若年層）の対応策にもなったものと思います。

(2) 配置及び教育訓練について

女子を配置している職種は事務、設計、現図、ガス切断、鉄工組立、鉄機、電気溶接、塗装、雑役等多職種にわたっています。以前は雑役が主であったものが、30年ごろから主作業である電気溶接、あるいはガス切断その他の分野に女性が進出してきました。当時は実に革命的なことだったと思います。

勿論資格を必要としますので入社時の基礎理論、実習場での基本訓練を実施しています。その後は実際の作業現場で先輩指導員のもとで訓練し、法にもとづく技能試験を受けさせ資格を取らせており、それに対する資格技能手当も男性と同一条件で支給しています。

なお現在配置されている職種別配置人員及び全体の女性の占める割合、女子労働者の年令別構成、勤続年数別構成は次の通りです。

表1 職種別人員構成

職 種	男 女 別	男	女	計	女 子 の 占める割合
事 務		17 名	5 名	22 名	22.7 %
設 計		17	3	20	15.0
工 程		21	5	26	19.2
現 図		24	4	28	14.3
ガ ス		8	7	15	46.7
鉄 工		71	2	73	2.7
鉄 機		17	2	19	10.5
電 気 溶 接		39	7	46	15.2
塗 装		7	4	11	36.4
雑 役		0	2	2	100.0
その他職種		121	0	121	0.0
合 計		342	41	383	10.7

(昭和53年1月現在)

表2 女子労働者の年令別構成

20 ~ 25 才	10 名
26 ~ 30 才	2
31 ~ 35 才	0
36 ~ 40 才	2
41 ~ 45 才	10
46 ~ 50 才	5
51 ~ 54 才	6
55 才 以上	6

表3 女子労働者の勤続年数別構成

1 年 未 満	2 名
5 "	10
10 "	10
15 "	10
20 "	5
25 "	2
30 "	2

(昭和53年1月現在)

3 今後の方針

賃金について男子と多少差があるとすれば、それはまだ従前の過渡的な補助業務をやっているからです。当社でも女性でなければならないという職種がでており、例えばガス切断についても定盤での仕事は女子の職種としています。もし男子をそこに

配置した場合に支払う賃金と同額を女子にも当然支払うべきだと思います。

他の職種に於ても同一の労働、職務内容については同一の賃金を支払っていますが、男子は残業や徹夜作業をすることがあるので時間外手当で差がつくことはあります。

女子がいるためのメリットは前述のように環境を整備するという面でも、仕事が非常にこまかい点でも、あるいは人間関係の面でも、充分期待でき、また、中高年令婦人労働力は当社の極めて大きな戦力でもあるので、今後も引続き必要に応じて採用する考えでありますし、職場環境の整備その他婦人の働きやすい職場とする為に一層の努力をしたいと考えています。

事例Ⅲ J株式会社(卸売業・小売業)

— 大卒女子の積極的な活用とその能力開発プログラム —

1 企業の概要

(1) 事業内容

総合小売業(チェーンストア、ショッピングセンター経営)

(2) 労働者数

合 計 12,800名

男 子 4,300名(うちパートタイム労働者 400名)

女 子 8,500名(うちパートタイム労働者 4,400名)

(3) 労働組合 有り

社員は、非該当者を除き全員組合員。

2 婦人に対する雇用管理の概要

(1) 大卒女子の採用状況と方針について

53年度新規学卒採用者数

大卒男子 422名 (306名)

大卒女子 130名 (85名)

短大卒女子 285名 (197名)

高卒女子 387名 (419名)

注、()内は52年度採用数

高学歴社会の進展とともに、学生能力集積の比重が、大卒に移行しつつあります。大卒女子は、高卒女子に比して能力が高く、また、男子大卒者と女子大卒者とを比較して、個人の潜在能力には差はないと考えたのが大卒女子採用の第一の動機です。

図-1は、当社が、採用時に実施している適性テストの結果です。換算点数は、最低点を1点、最高点を5点として、本年度入社の者が、どの程度の点数であったかを示すものです。これによると、当社では適性の基礎診断項目として、最も重視している積極性、協調性、慎重性、責任感とも、男女全く同一水準にあることを示しています。又、自己信頼性以下の各項目においても、活動性においては、やや劣るものの、大部分の項目は、同一水準にあり、持久力や、規律性においては、女子

図 1 53年入社社員(大卒)

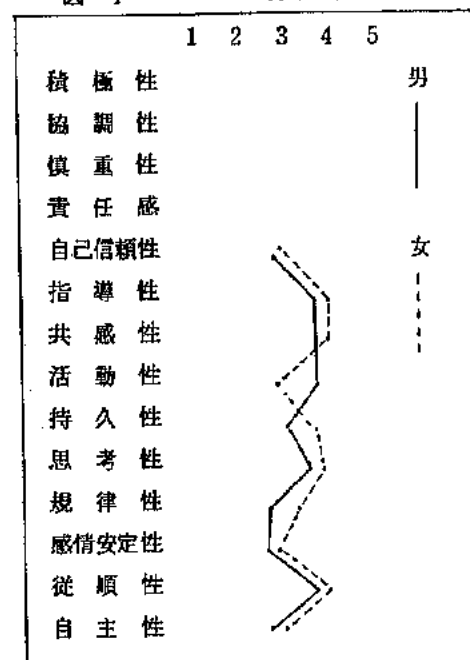


表 1 知的適応検査 (53年入社)

	男	女
判断推理力	6.2	6.4
数的理解力	4.9	4.9
文章理解力	6.6	7.2
資料解釈力	4.2	3.9
計	22.0	22.3

が男子を上回っており、その潜在能力の高さを示しています。

表1は、応募者の知的適応力を調べるために実施している、当社のオリジナルなテストの結果です。この結果によっても明らかなように、文章理解力、判断推理力では、男子を上まわっているのをはじめ、総合点においても、男子以上の実績を示し

ています。当社が、このレベルの高い大卒女子を積極的に採用することは、良い人材を得たいと願っている気持ちを卒直に現わしたにすぎないことといえます。

大卒女子を採用する第二番目の理由は、学生時代における生活者としての体験と、その論理的思考への期待であります。当社も40年代までは、全国各地から、毎年1,000名以上の高卒女子を採用してきました。しかし、地方高校出身の女子を寮に入れて管理する時代は終わったと考えています。各地に当社をはじめとするチェーンストアが数多く出店するようになり、地方都市の高校新卒者に、就職の機会を提供出来るようになってきています。また親元を離れた生活体験をもたない高卒女子よりも、2~4年間を自立して過ごした大卒女子の生活体験は、小売業にとって貴重な存在になりつつあります。今後の安定成長時代は成熟社会であり、それは、消費者の欲望が多様化する時代であるといえます。当社の取扱商品も、例にれず多様化をきわめ、それらを販売していくためには、高度な知識と素養による対応が求められています。その点大卒女子の生活者としての感覚は、高卒女子からは得られないものです。

一方、大卒女子のもっている合理的思考様式は、短期間に、社員として必要な基礎知識をマスターすることにつながり、勤続年数の短かさく平均2年強—高卒の場合は3年強—を十分カバーしています。当社にとって、消費者との接客技法は大変重要で、かつ全員がマスターしなければならない基礎技術ですが、この技術を磨くため、全社員による販売コンクールを年に一度実施しています。52年度新人の部上位三者は、これまで常であった高卒社員を破り、52年入社の大卒女子社員が全て独占する結果になりました。53年度は、2年次以上の部でも、その上位者は、大卒女子社員で占められるだろうと予想しています。

大卒女子社員を採用する第三の理由は、年齢が高く、生活体験の豊富なパートタイム労働者（ほとんどが主婦）のリーダーとして、すぐれた能力を発揮出来ると考えていることです。男子社員の1〜2年生というのは40〜60歳代の主婦からみると子供のように考えられるのに対して、女子の方は作業指示者としてパートタイム労働者から頼りにされています。特に、婦人関係の商品、家庭用品関係の商品には、女性としての新しい現代感覚を教える指導者として適しています。

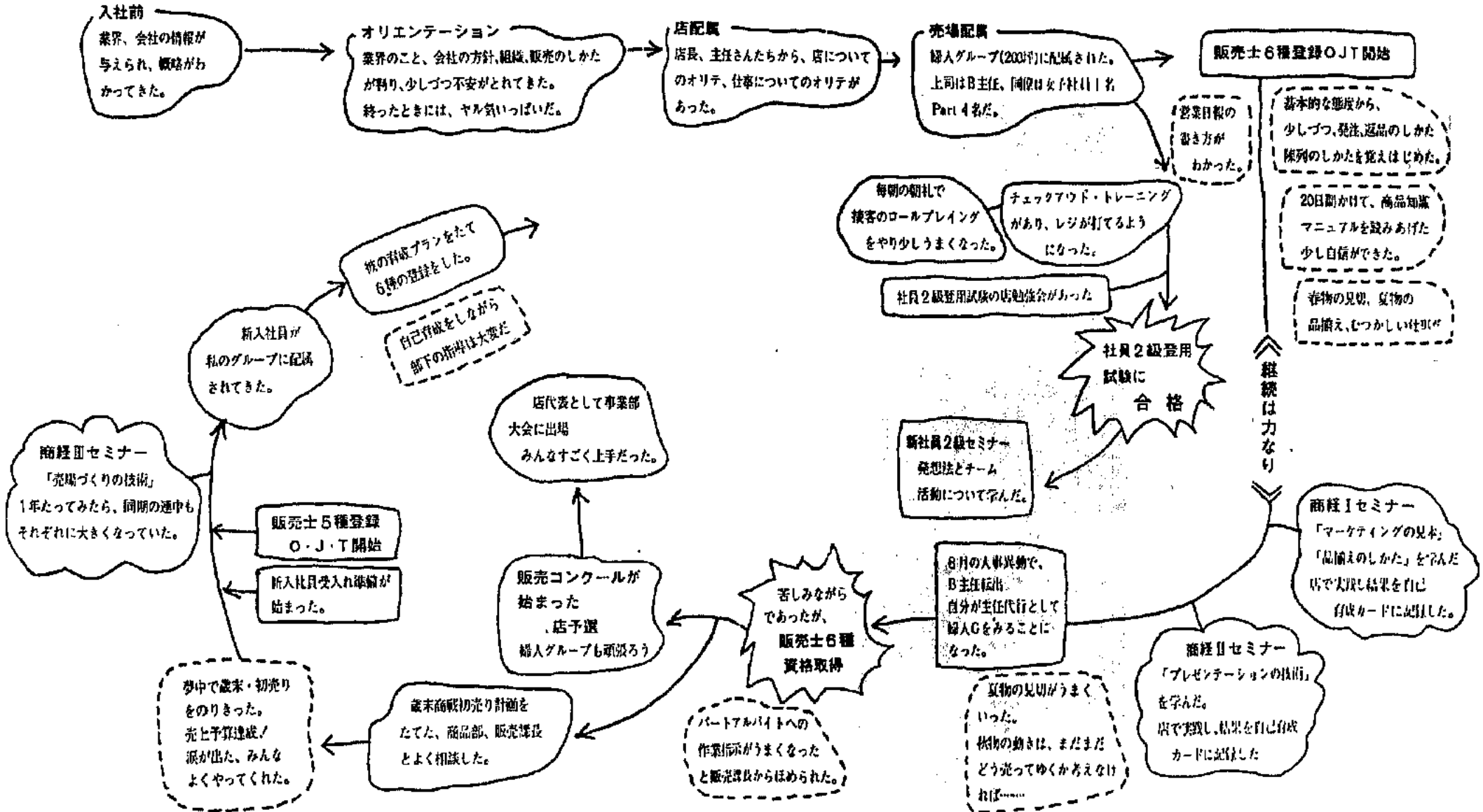
一方、大卒女子社員は、在職期間が平均的に短いのですが、当社は、それでもかまわないと思っています。結婚で退職した女子社員は、各地域で当社の支援者になってくれます。しかも、商品に対する知識と組織の中での経験・流通業への理解を持った新しい消費者を生み出すことにもなります。彼女たちは企業と消費者とのかけ橋になることでしょう。彼女たちは、いずれ、日本に於る本格的なヒープ登場時代の主役になると信じております。将来の消費者運動発展のための人材育成の効果も期待して、大卒女子社員の採用に今後とも力を入れていく考えです。

(2) 登用制度について

当社の登用制度に対する考え方は、名実共に実力主義を貫いています。昇格は次の三つの総合点数によって決定します。

①、筆記試験 ②、人事考課（実績評価の機能を果たす） ③、面接試験

勤続年数とか、年齢といったもので賃金や資格を設定するのが日本の労働慣行となっていますが、当社は、これらの年齢、勤続、性別、国籍別等の差異によって待遇に差をつけることは一切、していません。当社は、本人が努力すれば達成できる事がらを、評価の尺度にしようという方針でできております。従って、昇格をするチャンスは、男女平等であります。図2は、新入社員として、大卒社員（男女共通）が入社したあと、どのような教育を受け、どのように配置されていくかを示したモデル図であります。また、入社してからの昇進スケジュールを示したのが例1です。



例 1

- 53/3 入 社
- 53/4 社員2級登用試験
- 54/8 社員3級登用試験
- 55/8 副主事登用試験
- 56/8 副参事登用試験

入社しますと、1ヶ月後に社員1級から社員2級へ昇格する登用試験を実施しています。これは入社オリエンテーションで教えた内容の基礎知識をマスターし、社会人として一人前のスタートをしているかどうかをチェックするものであり、ほとんどのものが昇格致します。テスト用のテキストは、社内の諸規則類が使用されます。資格としては、副主事の次に「主事」という資格がありますが、副主事から副参事の試験を受験することが出来ます。成績により、主事になるものと、副参事へ、二階級特進をするものとに分れます。大卒は、男女ともに、毎年一資格上の資格試験に挑戦できることになっています。現在女子社員のうち上位資格者は、副参事1名、主事6名、副主事23名、社員3級260名となっています。

社員3級に多数の女子社員がいますが、本格的に大卒女子社員を採用しました昨年の女子社員が50名程含まれており、今後上位資格へこれら大卒女子が昇進していくことと思われます。これまでの上位資格者は、大部分高卒社員です。

試験方法は、次のとおりです。

毎年1月上旬に、各資格試験別テキストが発表されます。テキストは、社員3級登用試験の場合、10～20人程度の従業員を管理するために必要なマネジメント技術に関するテキストと、100坪程度の店舗の商品管理をしていくために必要な販売技術に関するテキストから構成し、毎年必要により変更しますが、5～6冊程度になります。副主事登用試験は、本格的な監督者として必要な人事管理や法規、店舗経営に必要な計数等に関するテキストを使用しています。これらのコースでは、主として、マネジメントの知識と技術をマスターし、実績を上げているか否かにを判断して昇進を決定しています。

一方、当社が小売であることから、独自に設けている資格制度があり、J株式会社販売士制度と名付けています。従業員が、豊富な商品知識を身につけたプロ販売員になるための必要知識と、販売技術の修得状況に応じて六段階の資格に分けて、それぞれの資格をマスターすれば、昇格試験と同じように次のような対応関係で処遇をしています。

資格試験 J株式会社販売士資格

副参事	←	1種・2種
主事	←	3種
副主事	←	4種
社員3級	←	5種
社員2級	←	6種

この制度が、50年からスタートしたことと、大卒女子社員の入社がここ2～3年であることから、合格者数でみると大卒女子はまだ多くはありませんが、合格率は、高卒女子社員より50%程度、大卒男子より20%程度高くなっています。販売士6種に必要とする商品知識の範囲は、当社で定めている一部門（例えば、スカート、紳士服、婦人肌着といった程度の範囲を意味する）をマスターしていれば良いことになっていますが、合格点数を高く設定していますので、6種合格者は受験者の15%程度です。今後消費者の求める水準に合うよう、社員の知識水準を高める方法として力を発揮するものと期待しています。

(3) 教育訓練について

図3は、当社が実施している教育訓練の体系図です。入社して、1年間に受ける大卒女子の教育は、先の図2に示すとおりであり、男子社員と同じです。その後は昇格にしたがって、社員3級に合格すると、新社員3級セミナーを受け、販売第一線の指揮者としての知識教育を受けます。3日間の合宿と、相当量の事前学習課題を達成しなければなりません。次に副主事に合格すると、新副主事セミナーを受け、監督者としての知識を学びます。ここでは、目標による管理が、その柱になります。副主事になりますと、社内大学であるJ株式会社大学への入学資格が得られ、店長を志望するものは、大学の店長コースに応募します。4～5倍の応募者の中から、選抜試験を行い店長候補者を選び、1年間、通信教育と20日間（年6回）のスクーリングを受けます。20日間のうち、5日間は、自己の休暇を使うことになっていますが、他は出勤扱いです。勉学に力を入れさせるため、年間授業料として、1万円徴収していますが、書籍で返しています。大卒の女子は、これまで開発要員コースを1名終了しているだけですが、来年度より大量に進出するものと思われます。女子は、そのほか、店長コース、商品部員（商品の仕入を担当するもの）コースに、53年度1名ずつ合格しています。社内大学で、商品部員コースを終了したものの中から、商品部員としての候補者を選抜し、職位につける制度となっています。どのコースを選ぶかは自己の決定によります。自己の適性が判断できない者は、上司に

相談をし、志願書には、必ず上司が推薦状を添えることになっています。上司は、本人の意向と適性を考え、本人の志望に誤りがあればアドバイスをすることになります。

3 今後の方針

高令化と高学歴化は、今後、日本社会の行先に待ちうけている問題であります。消費者の知的水準も向上していますので、それに対応しうる販売側の質的向上は、必要不可欠の要件であると考えます。その点からみて、大卒女子社員は、十分な適応力をもっており、同時に、ややもすると、年齢とともに能力開発の意欲を無くしていくこれまでの女子社員とは異った、新しい階層が誕生してくるものと期待しています。そのためには、不断の能力開発が必要であり、高齢化社会において、息の長い人材開発に 대응する大卒女子社員の活力が、当社では大変重要な位置を占めてくるだろうと思われれます。

図3

J 株 式 会 社

資格		階層別教育		技 能 教 育										
タイプ エグゼ キュス	参与		OJT教育(マネージメント・仕入・販売・演出・接客・商品知識・その他実務能力)											販売士 1 種
	参事	新参事セミナー												販売士 2 種
シニア コース	副参事	新副参事セミナー (グリッドセミナー)												販売士 3 種
	主事	副参事候補 セミナー 新主事セミナー (MTP)												販売士 4 種
ジュニア コース	副主事	新副主事セミナー (目標による管理)												販売士 5 種
	社員 3 級	新社員 3 級 セミナー 作業割当, OJT リーダーシップ		2 期										販売士 6 種
		社員 2 級		新社員 2 級 セミナー オリエンテーション フォロー KJ法	1 期									
ベリ ック コース	社員 1 級	オリエン テーション												
		入社前教育												

教 育 体 系 図

J 株式会社大学・大学院	経営者教育	余暇教育システム	活用システム	教育ファシリテイト	リテラシーシステム
経営幹部育成 (AMP) 専門経営者養成講座 特別講座	海外セミナー 国内留学 社外戦略政策セミナー MTD セミナー ケブナートリゴリーセミナー	通信教育・書籍・雑誌・公的資格援助	自由参加海外セミナー グリッドセミナー TKJ セミナー	日商販売士 1 級 資料室・陳列技術向上セミナー・ファシリティートレーニング 日商販売士 2 級 日商販売士 3 級	中途採用者オリエンテーション マニュアル・視聴覚教材開発・トレーナー養成
中級育成 (MMP) 商品部員候補 エデュケーター候補 コンローラー候補 SC 管理候補 開発要員候補 店長候補 営業企画要員候補 IN 社員候補					
初級育成 (JMP) 商品部員候補 エデュケーター候補 コンローラー候補 在庫コントロール候補 在店要員候補 店長候補 営業企画要員候補 IN 社員候補					

事例Ⅳ T工業株式会社（製造業）

—— 職務遂行能力に応じた昇進昇格の実施 ——

1. 企業の概要

(1) 事業内容

自動車部分品・附属品、住宅設備機器、食品機器、自動販売機等の製造

(2) 労働者数 合計 1,401名

男子 1,063名

女子 338名

(3) 労働組合

有り

2. 婦人に対する雇用管理の概要

(1) 採用、配置について

当社における最近5カ年間の新規卒卒の採用状況は、表1のとおりですが、48年以降も女子技能職の採用は必ずしも容易ではなく、技能職の女子化という方針をとりながらも、計画通りに充足できないのが現状です。

したがって、男子の仕事を女子に切り替えた事例は、表2のように極めて少なく、女子化は今後の課題です。

表1 新卒採用状況

学 歴	53 年	52 年	51 年	50 年	49 年
大 卒 (男)	2 名	4 名	0 名	4 名	7 名
" (女)	0	3	4	0	1
短大卒 (女)	7	5	2	1	2
高 卒 (男)	32	32	17	25	23
" (女)	30	23	8	11	21
中 卒 (男)	0	0	0	3	29
" (女)	2	0	3	0	0
合 計	73	67	34	44	83

(注) 高卒(女)のうち技能職は、53年12人、52年6人である。

表2 女子の職種内訳

職 種	人 員	女子化の職種
一 般 事 務 職	102 名	
秘 書 受 付	2	
タ イ ピ ス ト	2	
電 話 交 換 手	4	
電 算 オ ペ レ ー タ ー	3	○
キ ー ボ ー ド オペレーター	9	
プ ロ グ ラ マ ー	1	○
一 般 技 術 職	4	○
技 能 職 (検 査)	44	
" (組 立)	23	
" (仕 上)	82	
" (溶 接)	12	○
" (そ の 他)	52	
合 計	338	

(2) 昇進、昇格について

当社は、能力主義をベースとした人事制度、賃金制度を導入しており、女子の人事管理もその体系の中に位置づけて実施しています。(図1)

したがって、女子社員も職務遂行能力に応じて、表3のように昇格し、現在の女子の格付の状況は表4のとおりとなっています。

しかし、低成長時代に入ってから、人員の伸びがなく、昇進の方は頭打ちの状況が続いています。この点は、女子に限らず男子もポスト不足で人事が停滞している次第です。

数年前までは女子の監督職は10人以上いましたが、女子化の方針とは逆に女子の求人難で女子比率が著しく低下したため現在は3人になりました。

図 1 社 員 の 区 分

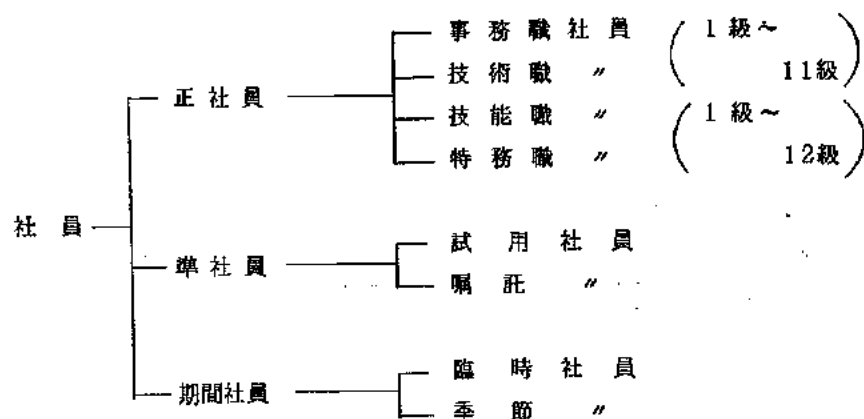


表 3 女子の昇格実績

職 能 資 格	52 年 度	51 年 度
7 級 か ら 6 級	1 名	1 名
8 級 か ら 7 級	0	2
9 級 か ら 8 級	5	2
10 級 か ら 9 級	13	8
11 級 か ら 10 級	26	12
12 級 か ら 11 級	4	2

(注) 女子の格付実態は表 4 のとおり。

表 4 職能資格制度における女子の格付の実態

資 格	事務技術	技能特務	備 考
1 級	0 名	0 名	管理職相当
2 級	0	0	
3 級	0	0	
4 級	0	0	
5 級	0	0	監督職相当
6 級	0	1	
7 級	0	1	
8 級	6	12	
9 級	12	37	一般職
10 級	24	44	
11 級	37	64	
12 級	0	13	

女子の有効活用における問題の1つは、必要な人材を十分集めることが困難である、という点です。その結果、昇格、昇進の道が閉ざされているような現象がでているわけですが、能力向上にも力を入れております。ただ、残念なことに、その成果はまだです。

(3) 教育訓練について

当社においては、教育訓練のねらいを「企業の課題（①よい品を安くつくる、②新しい分野を開拓する、③よりよい労使関係をつくる、④海外活動を効率的に展開する）にチャレンジする人間を育てること」にしています。具体的には、①高い勤労意欲、②高い業務遂行能力、③豊かな創造力、④高邁な精神、⑤旺盛な向上心、⑥強い精心力と体力、⑦企業人としての良識を兼ね備えた人材の育成をめざして、O・J・Tを中心に、また、あらゆる「場」を有効活用して、教育訓練を実施しています。もちろん、O・J・Tの短所を補い、効率的に教育訓練をすすめるためには集合教育が必要であり、図2のとおり体系化し、計画的に実施しています。

女子についても、一般教育訓練を男子と同様に実施するとともに、女子固有の研修をできる限り実施し、能力開発をすすめています。

特に力を入れているのは、若年層を対象とする教育です。当社の女子社員の構成が若年層中心であり、職務遂行能力の向上よりも、人間形成を目的とした教育を実施することが急務だからです。

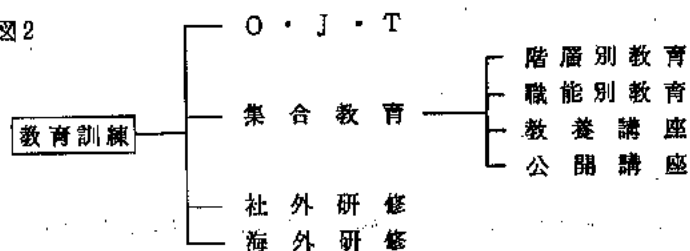
したがって、新入社員教育も、導入教育から職場実習教育まで一環して、人間形成に役立つ教育ということを第一のねらいとしてすすめています。

人間尊重の精神と科学的なものの見方、考え方を体得させることをめざして、全員合宿訓練を実施しています。その狙いは、お互いの人間性を尊重し合い、集団生活に必要なルールを確立して行くことにあります。また、自分自身の可能性について再認識をすることにも時間をかけます。女子社員の場合は、このことが特に大切です。その次に重視するのが「働く」ということの本当の意味、現代における労働のあり方についての正しい理解という点です。働く、ということを実践的に学ぶとともに現代社会における労働のあり方を考えることが、現代の若者には必要のようです。労使関係の知識も不足していますから、基礎から教えています。

1年間の新入社員教育を終了すると、女子社員には、グループカウンセリングを実施し、仕事上の悩みはもとより、個人的な悩みを解消しています。ただ、当社の場合は、女性向の教養講座を開講しても人気がないことです。

昨年は中堅女子社員を含めた、QCサークルのリーダー教育を合宿研修という形式で実施しましたが、臨時社員で子持ちの女子も積極的に参加し、大きな成果をあげました。一家の主婦でもある女子社員は、従来は合宿研修の対象からはずしていましたが、昨年、思い切って声をかけたところ多数が参加し、しかも、研修の内容、方法に共感を示したことは1つの成果として、高く評価できると考えています。今後は、研修の内容、方法を工夫して、パートタイマーも含めた全ての女子社員が参加でき、参加者の家庭生活をも合理化するのに役立つようにしたいと検討しています。企業の目標と個人の目標とを一致させるためにも、教育の改善をすすめるべきであると考えています。

図2



〔注〕上記のほかに、QCサークル活動とそれに伴う研修会等がある。

3. 今後の方針

高度成長時代は、求人難の時代でしたが、オイルショック後も、女子労働力は、第二次産業においては必ずしも容易に集めることはできないというのが現実です。特に、当社のように人口14万程度の地方都市で、しかも、大都市を近くにもっているような場合は、女子社員を充足することがむずかしいといえます。

前述のように、当社において、女子化の方針をかかげて努力したにもかかわらず、最近女子を新たに配置できた分野は、プログラマー、技術職の一部（新製品開発等）、スポット溶接等の技能職の一部にすぎません。たしかに、それらの分野においては、いずれも、当初の期待通りの成果があがっています。したがって、職場環境を女性にマッチしたものにし、職務内容、方法も一部を改善すれば、女性が能力を十分発揮して働くことができることは間違いないといえます。しかしながら、企業内の受入れ体制の整備だけでは、女子化はすすめることができないことも明白です。

以上のように、女子の就業分野の拡大のためには、女性自身が職業人としての広い視野と深い専門知識、高い専門技能を身につけることが必要です。逆に、それさえあれば、女性は何んの抵抗もなく、企業に進出し、活躍できるともいえます。

当面の課題は、新入社員から中高年層に至るまでの各階層の基礎教育と、管理、監督層の能力開発をすすめ、生きがいのある職場づくりを推進して、女子社員の増加を図ることです。

事例Ⅴ T銀行株式会社（金融・保険業）

— 適性と能力に応じた女子配置と登用 —

1. 企業の概要

(1) 事業内容

金融業

(2) 労働者数 合計 6,951 名

男子 3,339 名

女子 3,612 名

(3) 支店数

海外駐在員事務所 24ヶ所

海外姉妹銀行他 120 店

(4) 労働組合

有り

2. 婦人に対する雇用管理の概要

(1) 女子能力活用の基本的姿勢

企業の約半数をしめる女子の能力開発をいかに図るかという点は、企業の一つの課題と考えられます。

女子を男子と同等に活用することについては、一般的な社会通念からくる壁と、女子自身の意識の問題、更に、現実勤労女子の結婚によって起るさまざまな障害等（育児・家事）がネックとなっており、その解決はかなり難しいといえます。ただ、当行の場合、行風としても歴史的にも、例えば、男女同一労働という考え方が、古くからあり、比較的早い時期から、女子を積極的に男子の補助的役割に終らせず一人前の戦力として活用しようという考え方をとってきました。

その背景には、海外との交流が、人的にも情報としても多かったことにより、欧米流の良い意味での男女同等意識が定着し、リベラルな雰囲気を作り、性別に由来する単純な男女差を自然に排し、仕事を通した女子の能力を卒直に受けとめるという意識があり、その結果として、女子の活用が自然に考えられていったものと思われます。

例えば、男女格差のひとつにしばしばあげられる男女別定年制についても、当行の場合、男女間の差は、創業時（1880年）からありませんでした。女子の役職者

登用についても、昭和39年に初めて実施され、以来、15年近くの歴史を有しています。また、女子の大学卒採用については旧制大学時代から、女子の大卒者の採用を実施しています。

従って、後述の当行の女子活用に関する諸制度には、歴史的な行風の土壌によって自然に培われてきた要素が大きいといえますが、日常業務の大半は、行員の約半数をしめる女子によって行われているという事実から、女子の能力開発は、社会的要請の問題のみならず、企業自身の課題としても、当然大きくならざるをえません。

(2) 採用について

各年により方針の変更があり、必ずしも人数は一定ではありませんが、最近、男子100に対し、女子450という数字になっています。女子の学歴別構成比は、次のとおりです。

大学卒（4年制）	42%
高校卒	50%
その他	8%

また、当行の全体の男女別構成比は、ほぼ、男子：女子＝42：58となっています。従って、先に述べたように、日常の業務において、女子の力に負うところ大であり、重要な戦力としての女子の積極的な活用策を考えていかなければなりません。（表1）

男子に比べて、一般的に女子の短期間の勤務（早期退職）は、事実として指摘できますが、単に、それを人的投資に対するコスト高というマイナス面ばかりではとらえられないと考えます。企業の人的資本に対する投資としては、確かに短期的にみた場合、見返りは少ないといえますが、一方、女子の活用をはかる企業の取り組みの姿勢が、逆に、女子のモラル・アップにつながり、ひいては、女子に自覚を持たせ、男子と同等の力を発揮する人材として育てていくことにつながると思います。

他企業に比して大卒女子の採用比が高いのは、最近の高学歴化の社会情勢にもよりますが、従来から、外国語を使う職種が多く短期間のO・J・Tによって戦力化しうる能力を有しかつ発揮しうるという期待が、企業からかけられていたことによります。従って、職種を考える際に、一般的な適性の問題はあるにしても最初から女性の仕事、男性の仕事といった単純な区分けはしていません。（結果的には、タイピスト・電話交換手という専門職の他にも、相対的に女性の多い職場はありますが）

同学歴の男女の差を比べてみた場合、仕事の能力差よりも、むしろ、職業意識の稀薄性からくる差の方が大きいと云えます。例えばそれは、勤続年数の長短や、仕

事に対する責任感、仕事の選り好み、などに表れます。しかし、大事なことは、それら女子にも男子と同じ研修や教育を通し、職業意識を植えつけ、男子と同じように仕事を覚えさせることです。

繰り返しになりますが、女子に限らず人材の活用、能力開発は、企業にとって、人材の長期的育成という見地が大前提であり、その中から優秀者については男女の別なく処遇していくというのが、基本的な方針です。

(3) 配置について

女子の短期動続の結果として、必然的に女子の職種が限られるということはありませんが、新入時において男女間の配属の差はありません。すなわち、女子の勤続年数の不安定さは、結果として、同一単純労働をまかせる形になり、たまたま長期に勤続している者は、その職種のスペシャリストにすぎないことも多いのです。しかし、最近女子の意識にも変化がみられ、勤続年数が長期化してきているので能力ある女子には出来る限り、男子と同じように配置転換を行い、スペシャリストからゼネラリストとして、all round playerとしての能力開発をはかっているところです。本人の知識のみならず、人事管理的な能力も要求されるゼネラリストには、各種の職種の経験が不可欠ですが、やる気、能力ともにある女子は、期待通りの成果をあげ、十分に企業の期待に応えています。

(4) 登用について

役職者として要求されるものは、単に、担当する職種の正確な業務処理能力に止まらず、部下の人事管理能力、経営に対する企画力等であり、現在、当行の女子の役職者は138名ですが、これら役職者は、ほぼ十分に、その任務を果たしているものと思われます。

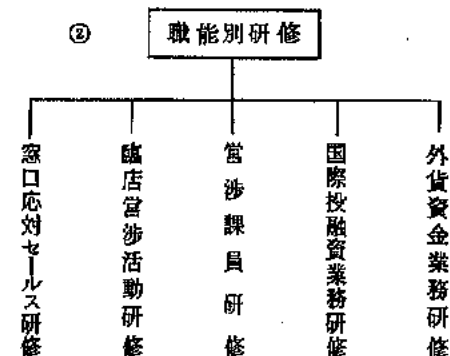
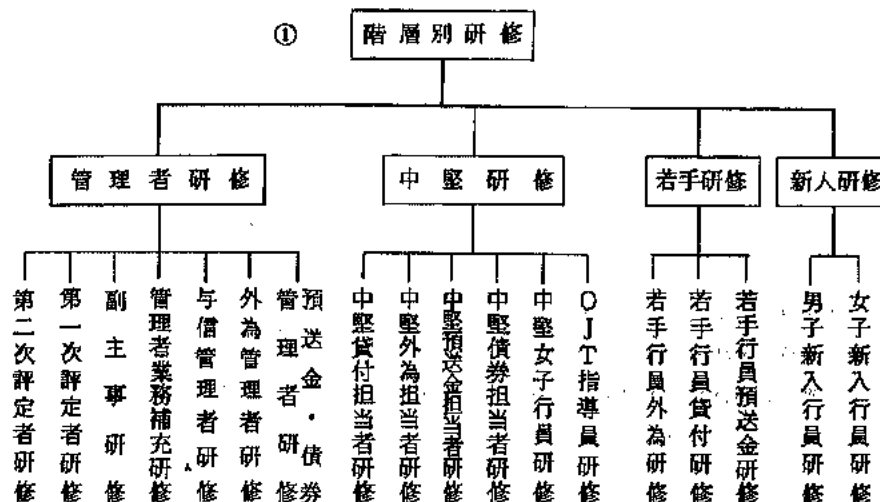
登用初期には、女子役職者に対して、感情的な反発がないわけではなかったのですが、その職にあって、十分実力を発揮することにより、理由のない反発は完全に消えていったといつて良いでしょう。

これは、また、ひとつには、戦後定着した男女共学の効果が、男尊女卑の社会通念を、若年層から徐々に拭いていったことにもよります。

女子を役職者に登用し初めた初期には、男子と同様、年功的要素が加味されましたが、企業の方針として、年功的要素を排しはじめるに伴って、その意味合いは殆んどなくなり男女共、同じ尺度による登用が行われています。

(5) 教育・訓練について

当行の研修体系は下図のようになっています。



③ その他

通信教育による研修

体系図にみるように、研修において男女の別があるのは新入行員研修と、特に女子のみを対象とする中堅女子研修です。

新入行員研修における男女の別は、採用人数および女子の短期動続による投資見返りから考えて別研修とならざるを得ません。次に女子のみに行われる中堅女子行員研修は、中堅女子の占める割合が他層に比べて多く、仕事に対しマンネリに陥りやすい時期でもあり、モラールアップを図るために設けられているもので、且つ職

場の指導者として育つためのステップとして必要と考えられるところから行っているものです。

上記2つの研修を除けば、該当者のいる場合には男女の別なく受講の機会があります。

研修制度が現在の形をとるに至った経緯は、高学歴の女子が多くなってきたこと、女子の勤続年数が比較的長くなりベテランが多くなってきたこと等により、この両者の知識欲、勉学欲が旺盛となり、それら欲求に応え、さらに女子の活用を図ろうとする方針から生れたものです。

(6) 海外女子派遣制度について

当行の海外女子派遣制度は昭和44年に設置され、現在も引き続き年間10～15人位の子職員を派遣しています。

派遣先は、北米をはじめヨーロッパ、ホンコン、オーストラリア、イラン等、期間は2年間で、半年または1年間の延長を認めています。基本的には男子と同じ配属ですが、派遣に際しては、各人の希望を募ったうえ、行内で試験、面接を行い、各人の健康状態、適性を十分に勘案して派遣先の決定を行っています。派遣者の年齢層は幅が広く、25才から53才となっています。

制度実施の動機は海外支店の業務ニーズに加え、女子も、幅広い業務知識と指導性を持ち、国際性を備えた人材に育てるという方針からきています。

制度実施から既に9年経過し、派遣者数も延100人弱となっています。

制度導入の効果として

① 現地では

派遣女子職員の勤勉さ、真面目さは、現地職員の範として認められている。

② 派遣された女子職員にとっては、

海外において自立して生活してきたことにより、自信が出来、物事に対する積極性が生まれ、視野が広くなり、協調性、寛容性が培われている。

③ 他の女子職員に対しては、

自己研鑽による可能性にチャレンジする積極性を植えつけた。

といったことがあげられます。

諸外国の国情から、形式的には派遣者は現地採用の形をとっています（派遣中は休職扱い）。しかし、その女子派遣者の中から、国内でみられなかった飛躍をして、

現地で男子と同等の資格で受け入れられる状況を生み出した女子が出てきています。

その結果、現地で十分に任務を遂行出来得ると認められる女子職員に対しては、男

子職員と全く同じに転勤扱いをすることになっています。

(7) 育児休職制度について

社会で働き続けたいと考える女性にとって、直面する大きな問題は、結婚と引き起ってくる出産・育児の問題であろうと思われます。

当行では結婚後も仕事を続けていく女子職員が比較的多く（表2,3,4）また、意識調査の結果、高学歴の女性ほど結婚後も仕事を続けたいという希望が多くみられます。その現状を踏まえ、昭和49年5月から育児休職制度を導入しました。

出産に際しては、産前産後各6週間の休業を認めていますが、実際の育児にあたって、それぞれの家庭環境によりその期間だけでは必ずしも十分といえない場合が出てきます。そういった実情から、産前産後各6週間に加え、6カ月単位で最長2年間の育児休職制度を設置しました。

利用者数は下表のとおりです。

49 年	50 年	51 年	52 年	延人数
10 名	18 名	15 名	21 名	64 名

育児休職制度の導入効果としては、

- ① 既婚・未婚を問わず、女子職員に対し、いずれ自分が望む場合には在籍のまま休むことが出来るという安心感を与えたこと。
- ② 出産後も引き続き勤務したいという意欲的、且つ優秀な女子労働者が確保出来ること。
- ③ ①と②の結果女子職員の勤続年数が延びたこと。
- ④ 企業側の女子能力活用の姿勢が、女子職員のモラルアップにつながったこと。
- ⑤ 採用時には、この制度導入により、女子の活用に積極的な企業ということで、意欲的な女子大学生の応募が多く、仕事に対し積極的な姿勢を持つ女子が採用出来ること。

等があげられます。

3. 今後の方針

女子の活用は、基本的には、人材の活用、能力ある人材の育成・確保という広い視点からとらえられるべきことであり、女子のみあるいは男子のみの活用策がとられて

いるものではありません。ただ、企業として女子自身の意識、短期勤務によるコスト高等々、管理の難しさからくるマイナス面も、事実としては受けとめなければならないでしょう。しかしながら、そのマイナス面のみを指摘しては、女子の活用は、図れません。

民間企業においては、採算を無視した女子の活用はできませんが、女子の社会参加意識の高まりを受けとめて、プラスの方向で一步ずつでも、出来るところから活用方法を考えていくことが必要であろうと考えます。

結果として、同一労働における男女同等は、女子にとって、一段と厳しさを要求するものになり、逆に、女子に男女の違いを意識させることも予想されます。しかし、企業が、各種の方策を模索することは、本気で働こうとする意識をもっている女子にとっては大きな励みとなり、たとえ少数であろうと男子に比し、決して遜色のない活躍を示してくれることになるでしょう。

従って、ネガティブな面のみを強調する前に、女子にも機会を与えることが、大事であろうと考えます。

今後共、当行は、現方針を十分に勘案し長期的な視野、見地から、女子の活用について考えていきたいと思っています。

表1 事務系職員男女比率

年度 性別	48年	49年	50年	51年	52年
男	43%	42%	41%	42%	43%
女	57%	58%	59%	58%	57%

表3 事務系女子職員中既婚者比率

年 月	50.6	50.12	51.6	51.12	52.6	52.12
比 率	7%	8%	8%	9%	9.5%	10%

表2 事務系職員既婚者数推移

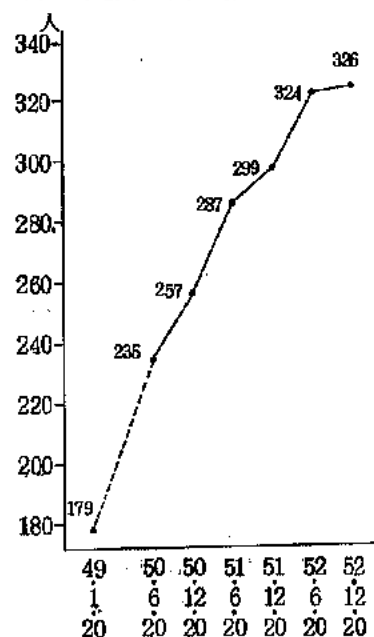


表4 事務系女子職員年代別既婚者数とその比率

	50. 6		50. 12		51. 6	
	人 数(名)	%	人 数(名)	%	人 数(名)	%
50 代	14	6.0	14	5.4	14	4.9
40 代	21	8.9	20	7.8	20	7.0
30 代	33	14.0	33	12.8	38	13.2
20 代	167	71.0	190	73.9	212	73.9
10 代	0	0	0	0	3	0.1
合 計	235	100.0	257	100.0	287	100.0
	51. 12		52. 6		52. 12	
	人 数(名)	%	人 数(名)	%	人 数(名)	%
50 代	13	4.3	13	4.0	13	4.0
40 代	19	6.4	18	5.6	16	4.9
30 代	38	12.7	56	17.3	54	16.6
20 代	228	76.3	236	72.8	243	74.5
10 代	2	0.6	1	0.3	1	0.3
合 計	299	100.0	324	100.0	326	100.0

事例Ⅵ 株式会社T屋（卸売業・小売業）

— 管理職・専門職への女子の積極的登用 —

1. 企業の概要

(1) 事業内容

百貨店業

事業所 東京 大阪・京都・堺に4支店その他出張所

(2) 労働者数 合計8,500名

男子 4,950名

女子 3,550名

平均年齢 29.4歳 平均勤続年 8.9年

(3) 労働組合 有り

2. 婦人に対する雇用管理の概要

百貨店は顧客の大半が女性であり、販売にも仕入にも、また、必要なファッション感覚や色採感覚等にも、女性のもつ特性を発揮するには格好の職場であり、また、女子従業員を多数抱えるところからも、女性リーダーや女性管理職に期待するところは多く、従って、古くから男女は比較的同等に扱われ、必要な職務に女性を多く活用しながら今日を迎えているということが出来ます。当社においても長い歴史の中で、女性の登用についてはさまざまな試みがなされてきていますが、今日当社4支店では約230名の係長級以上の管理監督職や専門専任職を擁しています。

(1) 採用について

採用実績は、表1にみるように49年をピークとして減少していますが、これは49年度以降の低成長期に応じて5カ年の要員計画を策定し、総員で約2割の人員削減を実施したため、50年以降はその計画に従って採用を手控えてきたからです。その結果53年2月現在で男女比率は逆転し、男子総員4,962名、女子3,555名、計8,517名で男子58%女子42%という構成になり、平均年齢もこの5年間に4.1歳上がって29.4歳となりました。この労働構成の急激な変化に伴う将来にわたる要員計画は目下策定中ですが、現状においては、男子はピラミット型から釣鐘型の人員構成に移りつつあり、女子は若年層が相対的に減少した形になってきています。今後は、男子の採用を可能な限り少くし、男子中堅社員を販売職として活用するとともに、女子についても時代の要請に応じて、高卒のみでなく、短大卒以上も積極的に

採用して販売職の質的向上を図るとともに、適性に応じて将来の管理監督職・専門専任職として育成して行きたいと考えています。

なお、大卒については、男女に関係なく将来の幹部候補者も含めて本社で統一して一定の試験をして採用しています。

表1 採用実績

年 度	大 学 卒		短大卒	高 校 卒		合 計		
	男	女	女	男	女	男	女	計
49	227名	12名	155名	343名	1,269名	570名	1,436名	2,006名
50	53	4	32	42	539	95	575	670
51	0	0	8	0	278	0	286	286
52	35	2	75	12	406	47	483	530
53	28	2	94	21	496	49	592	641

(2) 配置について

女子はその大半が表2のとおり販売職に従事しています。入社するとその適性に応じて売場と事務関係に分けて配置され、それぞれの分野で定期的系統的に専門教育を受けながら昇進して行きますが、上に進むにつれて、その特性がより発揮されるようなところに配置され、能力が伸ばされていることは言うまでもありません。女子の職務配置の現状は表3のとおりです。

表2 女子の職務系統

	販 売 職 (専門専任職含む)	事 務 職 (専門専任職含む)	管 理 監 督 職	計
課長級以上	18名	10名	10名	38名
係長級以上	114	54	28	196
一 般 職	2,336	985	—	3,322
合 計	2,468	1,049	38	3,555

主として女性用品（呉服、婦人下着、ベビー用品、手芸用品等）についてその販売の中心となる売場主任や、商品仕入担当の営業課長や、販売専門専任職に配置されており、それぞれの女性の生活様式の体験からくる生きた知識を生かしながら、女性特有の感覚をフルに活用し得る職場に配置するようにしています。特に婦人服

や家庭用品における女子の仕入担当者や、商品配置、ディスプレイ等のコーディネーターとして、女性のファッション感覚や色感感覚、細かいセンスを生かした職務では効果を上げています。

また、女性のもつ持続性や女性同志の対人調整能力を生かして、秘書や総務・人事・経理等の事務部門でも、係長級以上のものが多く活躍しています。これらの職務は従来は、ほとんど男子が従事していたところですが、女子が48年から5年間に120名から234名とほぼ倍増しています。これらの女子は男子と何の遜色なく、女性としての特性も加味してその職務を遂行しています。

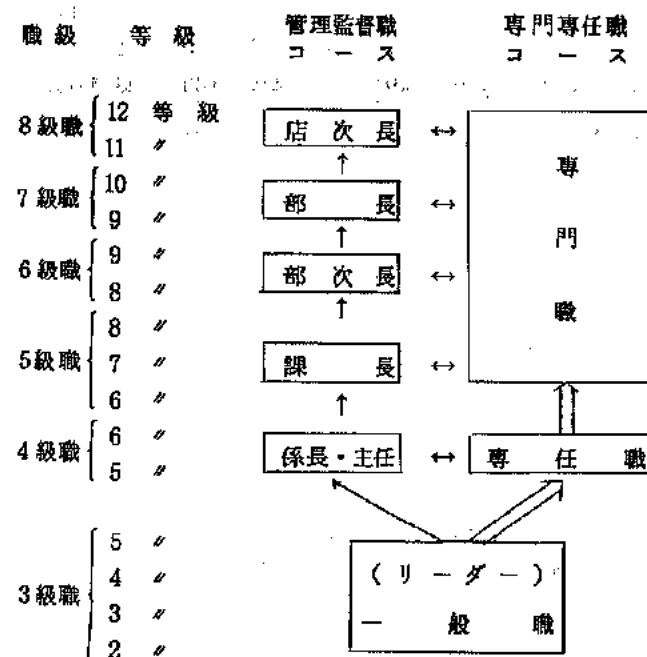
表 3 女子社員の配 置

	係 長 級	課 長 級 以 上
監 督 職	売場主任（ハンカチ、ベルト、手袋、婦人セーター、水着、ベビー用品、こども衣料品、こども用品、マタニティ、和洋菓子、呉服、和装三昧、Tヤング、スカート、スラックス等） 係 長（顧客サービス、顧客名簿、宣伝統轄、食堂、引合、装飾統轄、職出事務、出張所長、女子寮舎員等）	営業課長（婦人下着、ナイトウェア、婦人靴下、エプロン、毛糸、手芸用品、ミシン、木彫品、ユアサイズコーナー、書籍、婚礼承り、電話担当、出張所統轄等）
専 任 職	特選呉服、特選紳士雑貨、婦人雑貨、婦人服誂、国産服地、ドレススーツ、特選こども服、婦人コート、カルダン、ウングロコーナー、ハンドバック、財布小物、ネクタイ紳士洋品、紳士服誂、アクセサリ、ワイシャツ、特選ブテック、毛皮製品、ユニホーム、ヤングメイツ、新生児用品、寝具呉服全般、風呂敷、家庭用品、ルームアクセサリ、ラデオテレビ、毛糸、手芸用品、宝石貴金属、ショール、家具装飾、工芸、美術、茶道具、書画、スポーツ用品、楽器レコード、カーテン、テーブルクロス、応接家具、ベット、ローゼンタール、有名食器、銘茶、玩具、食品一般、健康食品、薬品、進物相談、婚礼承り、外商統轄、商品試験、商品券、設計デザイン、秘書、タイプ、人事、資金業務、筆書、総務事務、代人事務、催企画、電話担当、友の会、ホテル販売、靴、旅行用品	秘書、広報、人事、総務、婦人服誂、呉服特販、ホテル販売、お客様相談、婦人服コーディネーター等

(3) 昇進・昇格について

当社の昇進・昇格の体系は表4のとおりです。一般職（3級職）の5等級（能力段階）から、係長又は売場主任という第一線監督職か同等の能力段階である専任職（販売・事務）に昇格し、それぞれ適性に応じて管理職コースと専門職コースへ昇進して行きます。

表 4 昇 進 体 系



職階（係長・課長・部次長・部長）は職級管理され、3級職から8級職に分けられて、それぞれ管理監督職階と結びついています。その中に能力段階として2等級から12等級があり、等級による能力昇進制を基本としながら、必要により職務（職級）に配置される形になっています。この間、基準年齢や人事考課基準さらに試験制度等を併用し、基準を設けて昇進昇格を行っています。

職級別・管理専門職別の員数は表5のとおりです。一般的に女子の場合は、一般職から3級職5等級として女性リーダーとしての現場経験を積んだ後、販売事務の専任職として係長同等の職級に昇格し、特性を生かしながら専門職コースをとって課長以上に昇格して行く事例が多くなっています。

表5 職級・管理・専門職別員数

		従業員	3級職		4級職		5級職		6級職以上		計		
		総数	5等級	専任	係長	専門	課長	専門	管理職	専門専任	管理監督	計	
48年	男	名 4,882	名 473	名 656	名 486	名 433	名 256	名 42	名 205	名 1,131	名 937	名 2,068	
	女	4,733	337	79	32	7	1	0	1	86	34	120	
	計	9,615	810	735	518	440	257	42	206	1,217	971	2,188	
53年	男	4,962	836	844	479	484	419	109	235	1,437	1,133	2,570	
	女	3,555	303	176	28	20	9	0	1	196	38	234	
	計	8,517	1,139	1,020	507	504	428	109	236	1,633	1,171	2,804	

女子の専門専任職の数は5年前の86名から、現在では196名を数えています。管理監督職の数は48年の34名に対し、現在は38名とあまり増えていませんが、この人々は管理能力を本人も自覚し、周囲も認める人々で、課長以上では48年の2名が現在10名となり、女子の管理職も徐々に育成されつつある現状です。これらの職務内容は表3のとおりですが、今後ますます適性のある女子を育成してその数を増やして行きたいと考えています。

なお、専門専任職制度については、ライン的な専門職とスペシャリスト的専門職をより明確にし、新しい体系を作成すべく現在検討中で、その改正に応じてより明確な形で女子の専門職への登用を図りたいと考えているところです。

(4) 教育訓練について

社員教育は男女同等に取扱っており、「O・J・T」を基本として「各階層別教育」と「職能別訓練」とを定期的に行い、補習教育で反復補完するようにしています。

イ 「各階層別教育」

特に女子に関連深いものを上げると、4等級の進級者を対象として2泊3日コースで行っているもので、ここで職場の中核としての心構えを徹底する方針をとっています。

また、2・3等級進級者については、1日コースで主に女子を中心とした業務教育を行っています。特に当社には女子の店次長や教育担当者（専門職）がおり、彼女等が体験を通しての講話や座談会を行い、事例研究、グループ討議を行って最後にまた講話で締めくくする方法をとっています。女子の仕事についての考え方、取り組み方や、サービス・商品知識カードの活用法、リーダーの役割、仕事の教え方等について若い女性を啓蒙していますが、説得力もあり、非常に効果があるようです。

やはり、同じ女性の体験を通しての教育は若い女性の自己啓発を促し、双方によい刺激を与え、男性の教育担当にみられないよい面を持っているようです。

ロ 「職能別訓練」

販売力強化セミナー（商品別に売場のリーダーを育成する）ファッションコーディネーター（売場のリーダークラスの販売技術をみがく）カラーセミナー、P・S・T（プロセールストレーニングとしてプロ販売員の計画的育成コース）等があり、いずれも一般的に職務向上に資するとともに、将来の専門職や管理職への登用の基礎教育となっています。

特に最近効果を上げているのは、「販売力強化セミナー」の一つの方法です。これは、春秋2回各店の売場から2～3名の女子のリーダークラスを選出し、各店間で同じ売場から相互交換して約1週間勤務させ、互いに知識や経験の交流を仕事を通じて行い、その後全員を集めて2泊3日の合宿訓練で相互に意見交換やグループ討議をさせる方法です。すでに1回で20名前後の3～4級女子中堅社員を、各本支店で交流させ、合宿訓練をしましたが、対人関係やリーダーシップの勉強にもなり、また相互に自己の売場の長短を認識し、互いに刺激し合って相互のグループ意識も高まり、得るところが大きかったと評価しています。これは今後引続いて全店に拡大して実施して行きたいと考えています。

ハ 管理監督者の教育

特に女子を対象としたものではなく、男女同一に新任者教育（課長・係長昇格は必ず受講させ、各階層に必要な経営基礎知識を与える）管理能力開発訓練（Tグループトレーニング、49年より4級職以上を対象に実施）等を行っています。

管理職の職能別訓練として売場主任の基礎実務をマスターさせる売場主任訓練があり、1年後にフォロー教育を実施しています。また、中堅の主任をフォローする抜き取り教育として、売場主任補習訓練があります。

営業課長には、本社商品本部が参画する新任課長訓練、マーチャンダイジング基礎コース、婦人物中心の仕入、マネジメントコースがあり、販売専門職には新任者訓練（コンサルティングセールスの技術訓練）その補習訓練、スペシャリストコースとして高度な販売力と技術を指導するものや、外商関係者のセールステクニックの訓練等があります。

その他各店で役付社員だけのセミナーや講演会、ファッション講座、英会話や経理等の技能講座などが閉店後自由参加の形で随時開かれています。これらには女子もちろん参加しています。

教育というものは言うまでもなく、反復し継続し、体系的に行わねばなりません。しかし従来ともすれば上に行く程、男子中心の教育が先行し、女子に対しては継続的に育成して行こうとする教育が一般的に少なかったように思われます。しかしながら人事管理の諸施策が長期的観点に立って人材を育成するものである以上、女子を対象とした体系的な教育制度を確立することが必要です。最近、女子の自覚が進み、周囲もまたそれを認める方向にあり、継続してますます教育に力を入れて行きたいと考えています。

3. 今後の方針

女子の能力の問題が男子と比較してとかく言われますが、それは本質的には男女差というより歴史的・社会的に作られてきたもので、一般的な概念としての、女性の自主性や積極的の欠如、感情的である点、計数感覚に弱い点や好き嫌いの問題、細か過ぎるといった短所も、女性自身の自覚と男性の意識の変革によって、十分に補えるものだと思います。逆に女性独特の感覚や生活様式の体験からくる育児や家庭用品の知識、さらに女性の人間関係の調整やコミュニケーションのパイプ役、持続性や仕事に対する忠実心、几帳面さ、責任感等において、男性に優る点が多くみられます。女子社員に対する職場環境さえ企業が積極的に整えれば、女子の管理職や専門職への登用は、百貨店において今後ますます必要視されることであり、従来女子なるが故に管理職専門職から締め出されてきた現実こそ、早急に是正されねばならない事と考えています。

ただ、そこに大きなネックとなるものは、従来の結婚までの腰掛的な安易な就職態度でしょう。しかし、これも最近結婚までの就職型から、結婚後も働くか、あるいは育児期を終えてから再就職するというパターンが衰えてきているようです。当社においても現在のところは、婚期を過ぎた独身女性が係長や課長級に多いのですが、中には配偶者を持ち、子供も育てた女性もあり、家庭と職場を両立させている事例も出てきています。いずれにしても女性の自覚と男性の意識改革が進行すれば、まだまだ女性の職場への進出は増えるものと思われます。

当社の場合、すでに述べたように、女子の登用方法として、一般職から系統的な教育によって職場のリーダーとして育成し、さらにそれを管理監督職コースと専門専門

職コースに分けて適性により昇進させる方針をとっています。現実には、女子は専門専門職として高度な販売や、特定の仕入や事務関係にその特徴を発揮するものが多いのですが、もちろん、管理職としての適性のある女子は、どしどし登用して女子の多い職場の管理に当たらせる方針で、現に当社には、係長級以上の女子が5年前の120名から現在は234名とほぼ倍増しており、女子の店次長や課長が活躍していることはすでに述べたとおりです。

このような女子の上級管理職や専門職への登用を考える場合、職場での教育は単なる職能教育のみに重点を置いて育成するのではなく、人間としてあるいは主婦として母としての人間性の実現、女性の生涯の成長を考えた育成でなければならないと思っています。現に管理職として活躍している人をみると、主婦としても母としても立派な人であり、職場と家庭を両立させる努力をし、また、その能力もある人々ですが、会社としても、それを助成するための援助を心がけねばなりません。企業として、女性が生涯をかけて人間的に成長し得るような勤労意欲や生き甲斐を与える経営方針を立て、彼女らの意見が企業に反映できるような場づくりが必要でしょう。つまり1人の女性として、職場を通じて人生を有意義に全うし得る方向に自己啓発することができ、それが企業目的と合致するような人間性の尊重と、合理性の追求を柱として、人事諸施策を進めて行きたいと考えています。当社はこういう方針のもとに、会社と従業員の意思疎通の場として「生産性委員会」を現場段階からトップ段階までもっています。女子が委員として積極的に経営に参加することを期待しています。

女子の職場進出の問題は、今後解決して行かねばならないことも多いのですが、女子社員が1人でも多く人生をかけて仕事に打ち込み、立派な人材として育って行くことを期待しています。

事例Ⅶ H自動車株式会社（運輸・通信業）

— タクシー乗務員への女子の積極的な採用 —

1. 企業の概要

(1) 事業内容

一般乗用旅客自動車運送事業（タクシー業）

営業所数 17カ所、車輛数 371輛

(2) 労働者数 合計 512名

事務員 男子 69名 女子 12名

乗務員 男子 426名 女子 5名

(3) 労働組合 有り

2. 婦人に対する雇用管理の概要

(1) 女子乗務員採用の背景

タクシー業界が、高度成長期から今日に至るまで最大の課題としていることは、良質乗務員の確保です。タクシー業界特有の事情が乗務員の確保を困難にしているからです。

まず第一に、タクシー乗務員に必要な第二種運転免許の取得の難かしさがあげられます。特に運転歴3年以上、年齢21才以上という条件は、中学あるいは高校の新卒者の採用を不可能にしています。

次に第二種運転免許をもっているという自信と、一度車庫を出してしまえば誰れからも指揮監督を受けないという仕事の性質のため、乗務員の会社に対する帰属感が薄いいということがあげられます。彼らは少しでも条件のよいところがあれば同業他社へと移動する傾向があります。

最後にこれこそ問題なのですが、タクシー乗務員という職業に対する社会的評価の低さがあげられます。現在従事している乗務員の中でさえ、タクシー乗務員は生涯の仕事ではないという考えの強い現状の下、高学歴化の進んだ今日、ますます希望者が少なくなるのではないかと思います。

これらの問題に対処するため、第二種運転免許者の養成を行ったり、全業者参加による労務改善委員会を結成し職場環境の改善雇用の安定化、タクシー業界の地位向上に努めてきましたが、思うような効果が得られず、新たな方策の1つとして女子の採用が考えられました。

(2) 女子乗務員採用の決定

当社では、昭和19～20年の戦争中には、一時的に女子乗務員の希望者があって、10名前後の就労を見ましたが、終戦と同時にいずれも退社して、復員の軍人等へ交替し、タクシー乗務員は男子の職場であるとの認識が定着して、女子の採用はしておらず、積極的にそのメリット、デメリットについても検討を加えることをしていませんでした。今回あらためてこのことについて検討を行いそのメリットを次のように考えました。

① 乗務員不足に対する対策

② 女子乗務員が働ける職場であることを示すことにより、タクシー事業への悪い先入観を除くことに役立つ。

③ 男子乗務員にはない乗客への細かい気の配りなど女性ならではの行届いた接遇が期待できる。

④ 女性でも勤務出来ることにより躊躇していた男子の他の業種からの転職を容易にする。

しかしながら、次のような解決しなければならない点もありました。

① 終日乗客からの注文に応じているタクシー事業の中で、女子乗務員が適法に就労出来る時間帯とタクシー繁忙時との調整。

② 今日まで、男子に合わせて設定してあった勤務制度に対し、女子を特別の勤務形態に当てることに対する摩擦の解消。

③ 女子、特に既婚者の場合、家庭の都合による欠勤又は遅刻、早退等の取扱いとそれが給与に及ぼす影響の検討。

④ 乗客のからかい半分の言動に対する防衛。

以上の点について、人事、総務、営業の各部によって協議し、次のようにその解決を図り、昭和49年9月に、女子乗務員の採用を決定しました。

① 女子乗務員の場合、基本的には当然のことながら、8時間労働、週休制の厳守（現実には日曜休み）、深夜勤務無し（この点については、深夜に近い時間まで勤務すると、客が長距離乗車する場合、深夜時間に引き続き突入してしまうことになり、又同様な理由で帰途に深夜時間になることもあり得るので、遅くとも午後8時には勤務を終了する）の3点を基本とし、就業時間を一日の繁忙時間（午前7時～10時、午後5時～7時、午後9時～12時）と個人的な事情を勘案して、相談の上定めることにした。

② 女子乗務員に対しては、精動手当と歩合給の支給条件の緩和を行い、家庭事情による勤務時間の不足と売り上げ不足の救済を行う。

③ 勤務時間を遅くとも午後8時まで限定し、酒の入った乗客の出現する前に終業させ、無線車に乗務させ、本社との連絡を容易にし、駅構内等の専属として、所謂接客商売の店への迎え等を避けることを考えた。

④ 労働組合に、女子乗務員採用決定に至る事情と受入条件を説明し、男子乗務員と就業内容を別扱いすることの諒解、職場に於ける摩擦回避の協力を要請した。

(3) 女子乗務員採用の実態

女子の場合、若い頃に車に乗っていた人が、結婚によって、子供の世話などのために車からはなれている場合が多いと考えられ、最近子供の数も少いことから、子に手がかからなくなってからの主婦の免許証をタクシー乗務員として役立てることに主眼を置きました。タクシー業は一面サービス業的な色彩が濃く、そのためには、ある程度の年配者が望ましく、軌道に乗るまではそのような方法で行くことと決めました。このような人達がある程度出てきますと、タクシー乗務員についての女子一般の認識も改まって、未婚の人でも志望して来ることになると考えました。

採用にあたっては、通常の乗務員採用における、運転技術、人物、前歴等の調査のほかに、次の点に特に留意しています。

家族の同意（というよりも積極的な賛成）と協力を得られること。

性格的には外向的な人。

(4) 養成訓練について

女子乗務員のほとんどは、養成乗務員として、当社において指導の上、第二種免許証を取得させることとなります。女性自家用車ドライバーのアンケート調査によれば、

① マイカーの用途は、レジャー用40%、その他は通勤用、子女の通学用、自身のショッピング用である。

② パンクの場合タイヤ交換は、自分で交換するもの30.4%で、その他はJAF、ガソリンスタンド、通りすがりの人に助けてもらう。

③ 仕業点検は、必ず行うもの10.4%で、仕業点検のやり方がわからないものが20.8%もある。

④ 女性ドライバーは、他の女性ドライバーの運転ぶりについて、判断が鈍い49.7%、のろのろ運転19%、慎重な運転17.4%とお互いに不信任を持ち、自分だけは違うと考える傾向がある。

このような女性ドライバーの特徴から言って、養成中の運転の訓練そのものの内容は男子乗務員と全く同様ですが、スピードに対する感覚と過去のハンドル時間が一

般に男子の場合より少い等の関係から、練習時間と日数を男子の場合より幾分多くかけることが必要です。このほかに女子乗務員の場合には、車両取り扱いに関する基礎知識と安全運転の方法、交通の流れに逆らわない協調的な運転を養成期間中に念入りに指導することに努めるとともに、少人数である女子乗務員がスムーズに社内にとけ込めるように、社内のふんい気に慣れさせることに特に気を配っています。

(5) 女子乗務員に対する評価

現在までの当社における女子乗務員の評価は、勤務時間上の制約を除き全く申し分のないものです。まず当初予想された以外に次のようなことが言えるかと思えます。

① 女子運転者が働けるような職場であるということにより、乗務員自身の職場に対する感じ方が変わった。

② 女子乗務員は仕事をまじめにコツコツと積み重ねて行くので、最終的に単位時間内の仕事量は男子とほとんど変わらない。

③ 乗客から無理難題を言われたり、からかわれたりして困ることは皆無である。

④ 職場内での異和感はない。

⑤ 運転の技術は男子とほとんど同等、むしろスピードの出し過ぎ等がなく事故が少ない。

⑥ コツコツとペースをくずさぬ女子乗務員の仕事振りと仕事量から、当社一般の乗務員の稼働状況をチェックできる。

以上のような好結果を得ています。

3. 今後の方針

前述の結果からもわかるとおり、適格の女子乗務員があれば、極力その増員をはかりたいと考えており、将来乗務員総数の10%程度までは増員を進めてみたいと考えています。

ごく最近まで、当社では、女子乗務員を労働力としてと同時に、より大きな重点をそれ以外のメリットにおいて考えていましたが、今後、女子乗務員を真の労働力として、それ自体を評価し、充実して行くことが女性尊重と真の男女平等に達する大道ではないかと考えます。

事例Ⅶ R株式会社（製造業）

—— 大卒女子の積極的採用と管理職への女子の登用 ——

1. 企業の概要

- (1) 事業内容 高級婦人服の製造販売
 (2) 労働者数 合計 472名
 男子 244名
 女子 228名
 (3) 労働組合 有り

2. 婦人に対する雇用管理の概要

(1) 採用について

- イ. 最近の男女別、学歴別採用状況は次表のとおりです。

表1

年 度	50 年 度			51 年 度			52 年 度			53 年 度		
男 女 別	男子	女子	計	男子	女子	計	男子	女子	計	男子	女子	計
大 卒	29	12	41	44	15	59	54	14	68	34	18	52
短 大 卒	0	0	0	0	5	5	0	5	5	0	1	1
洋裁学校卒	1	45	46	1	38	39	0	48	48	0	44	44
高 卒	8	17	25	4	11	15	4	11	15	1	5	6
合 計	38	74	112	49	69	118	58	78	136	35	68	103

53年度大卒・短大卒女子の採用状況についてみると、応募者数437名（うち短大卒38名）、採用者数19名（うち短大卒1名）で、競争率は23倍でした。

ロ. 大卒女子採用の背景

前記のように、大卒女子を毎年採用していますが、これは、当社の求める人物条件本位で選考すると、4年制大卒者が残るという結果となったものです。

当社では、オイルショック以前から、高付加価値追求のため学卒優秀人材の確保を積極的に行ってきました。「新しい時代の新しい価値感を共に追求できる人間集団の形成」、「人間性尊重に徹した経営の実現」を目的とし、企業の内側から社会をみるばかりでなく、社会の側から1企業をみつめることのできる人材の

確保に目標をおいてきました。そのため、経営理念を素直に理解できる高学歴者の採用を続けてきたわけです。

当社における大卒女子の仕事は一般事務であり、例えば営業部門においては、男子社員の大多数は得意先訪問の外勤が多いが、女子社員は得意先からの電話応対、接客、張票類の整理、書類作成等、もっぱらデスクワークです。しかし、このように述べてしまえば、女子社員に期待する仕事の内容は見失われてしまい、まさに「一般（的）」事務に女子を閉じ込めてしまうことになります。大卒女子社員に期待するものは、単なる事務のアシスタントではありません。お得意先との交渉、接客においては、専門知識、ファッションメーカーに勤務する女性としてのセンス、及び一般的教養の深さが求められます。帳票類のまとめという仕事では、それを判断材料に加工する一連の作業が付帯します。データの数字の意味を解読できる計数管理能力はもちろん、何よりも上役（先輩）の立場に立って判断材料を作る創意工夫が求められます。このような積極的理由に加えて更に、責任をもって仕事をできるまでの養成の問題があります。率直に言えば当社には、中高卒者を採用し、このようなレベルの仕事が遂行できるまでに養成するシステムもなければ時間もないのが実情です。そのため即戦力をもった大卒者を採用しているわけです。

(2) 配置について

イ. 女子が就業している主な仕事

婦人服の生産・販売という事業内容から女子が大部分を占める部門が多く大別すると、次の4部門を指摘できます。

(イ) 婦人服を創造する分野

婦人服の創造は、当社のファッションポリシーに基づいて、国の内外から最新の情報を収集・分析・加工し、当社で生産する洋服のデザイン原案（デザイン画）を作成する部門と、そのデザインにより洋服の型紙を作成するパターンメイキングの部門に分れています。

デザイン、パターンメイキングのメンバーに求められる能力は創造性（既知のものとの新しい組合せ）であり、グループパワーにより新しいアイデア（ひらめき）が追求されています。「自分が着てみたいと思う洋服を創ろう」というこの部門の合言葉は、女性でなければ担当できない職種であることを物語っていますが少数ながら男子も配属されています。

(ロ) 実際にサンプル用洋服を縫製する部門

俗にアトリエと呼ばれるこの部門は、当社で開発したデザイン・パターンに基づいて、サンプル用洋服をミシンで縫う仕事を担当しています。

マーキング（型入れ）→カッティング（裁断）→ソーイング（縫製）→仕上げプレス等が主要な工程ですが、いずれも女性特有の手先の器用さ、完成までの忍耐力が求められます。

なお、当社アトリエは分業ではなく「1人1着持ち」という、マーキングから仕上げプレスまでの工程を1人が責任をもって担当するやり方を採用しているので、結婚までに仕事を覚え、結婚後、家事のかたわら自立しようと生活設計している者が多い様です。

イ) 消費者に届ける商品を検査する部門

当社では前述の如く、サンプル洋服は社内で縫製しますが、消費者に届ける商品は外注の縫製工場で生産しています。各取引工場から集荷された洋服を1着1着丹念に検査し、ブランドの信頼を守っているのが商品検査です。ボデー（人体）を使用するため立ち仕事が多く、根気を必要とする仕事ですが、洋服全体のフィーリングから細部に至るまで、熟知したベテランが多い部門です。

ロ) 百貨店で売り場に立ち、当社商品を販売する百貨店派遣社員

百貨店の派遣店員を廃止する問題が検討されている昨今ですが、婦人服に限る限り、派遣店員は専門知識・技能によるアドバイスをを行い、顧客に有益な情報を提供する専門職です。

当社の場合、約100名の派遣社員がいますが、百貨店所在地在住の人を現地採用し百貨店勤務とする正社員のほか、いわゆるマネキンを通じて百貨店に派遣する臨時職員とがあります。

以上、イ)、ロ)、い)、ロ)の仕事に従事する社員数は下表のとおりです。

表2

仕 事		正社員数	摘 要
F 開 発	デ ザ イ ナ ー	28 名	
	パ タ ン ナ ー	43 名	43名中男子3名
縫 製 職		59 名	
商 品 検 査		8 名	その他に臨時職員6名
百 貨 店 派 遣 社 員		18 名	その他に臨時職員81名

これら4部門以外には次のような仕事があり、男女とも従事しています。

表3

仕 事	正 社 員 数	
	男 子	女 子
管 理 事 務 関 係	49 名	25 名
営 業 (事 務) 関 係	112 名	24 名
生 産 (工 場 取 引) 管 理 関 係	52 名	7 名

これらの部門に従事する女子は、男子の担当する仕事のアシスタント的役割を担っていますが、しかし単なるアシスタントではなく、数字等データの分析・加工の仕事が主となっており、前記のように「養成に時間がかからない」「機がきき責任ある仕事出来る」というメリットから、大半は大卒又は短大卒です。

ロ) 従来男子が従事していた分野に女子を就けた事例

電算機室のプログラミング及び営業のセールス・コンサルティングへの女子の進出があげられます。

イ) 当室電算機室は総員18名でその職務遂行に当たっていますが、業務別要員は、システムエンジニア（プログラマー）8名（うち女子2名）、オペレーター3名（全員男子）、端末機室大阪2名（うち女子1名）東京2名（男子）です。

プログラミングは必要な経営情報を引き出すためのシステム設計（ソフトウェア）を担当しているので、論理的思考に優れ、システム開発途上に発生するさまざまな障害に耐えうるタフな精神力の持ち主が求められ、性別は重要な問題とはなりません。

幸い2名の女子プログラマー（48、52年にそれぞれ入社。2名とも大卒）は期待通りの業績をあげているので、今後も適任者があれば、女子であってもプログラマーとして配置する予定です。

ロ) 営業におけるセールス・コンサルティングは、従来は営業マン（男子）が職務の1つとして分担していましたが、ファッションの個性化、多様化が進む中で、より専門的な知識が必要となり、1つの独立したポストとして設定されました。3名（女子）のセールス・コンサルタントの主な仕事は、市場調査・情報の収集による営業マンに対するファッション情報・販売技術の提供、商品企画部門への助言・勧告等です。

ロ) 昇進・昇格について

イ. 昇進昇格の基準

昇格試験受験資格者規定及び考課要素とそのウェイトは次のとおりです。

（イ）昇格試験受験資格者規定

昇格の内容		受験資格者の条件			
一般社員→主任	大卒者……	実務経験3年		以上の優秀者で、主任に任用するに相応する人	
	洋服学校卒者……	" 4年			
	高卒者……	" 5年			
主任→係長	主任在職5年以上の優秀者で係長に任用するに相応する人				
係長→課長代理	係長	"	課長代理	"	
課長代理→課長	課長代理	"	課長	"	
課長→部長代理	課長	"	部長代理	"	
部長代理→部長	部長代理	"	部長	"	

（ロ）考課要素及びウェイト

- a. 業務知識考課…………… 25%
- b. 専門知識 “…………… 25%
- c. 情意 “…………… 15%
- d. 成績 “…………… 15%
- e. 健康度 “…………… 20%

ロ. 昇進・昇格の実施方法の概要は次のとおりです。

（イ）上記イー（イ）の規定に該当する者のリスト（人事部作成）を昇格選考委員会に提出

（ロ）昇格選考委員会で検討、受験者の決定

（注）上記イー（イ）の規定に満たない者で、等に優秀と判断される者は、所属本部長の推薦により受験させる場合がある。

（ハ）上記イー（ロ）の考課要素につき考課を実施

- a. 業務知識考課……………一般社員→主任の昇格はペーパーテスト実施
係長以上への昇格はレポート提出及びレポートを中心とした昇格選考委員の面接試験を実施
 - b. 専門知識考課
 - c. 情意 “
 - d. 成績 “
 - e. 健康度 “
- 所屬長による考課（第1次、第2次）

（ニ）昇格の決定は昇格選考委員会で行うが、その基準は

上記ロー（イ）a-e につき100点満点で60点以上の者……昇格
60点未満の者……昇格見送り

（ホ）発令

ハ. 女子の就いている主な管理職は次のとおりです。

（イ）部長級

a 常務取締役商品本部長

当社商品化計画（商品企画、生産管理）推進の全業務を統括する。女性が大半を占めるデザイン、パターン、アトリエ、商品検査以外に、男性が多い商品企画、生産管理も管轄する。

履歴 洋服学校卒 勤続22年

昭和48年 取締役商品本部長

昭和52年 常務取締役商品本部長

b 小売事業部長

オートクチュール（跳え）及びプレタポルテ（高級既製服）を販売する小売事業部を統括する。小売事業部はオートクチュールの為のデザイン、パターン、アトリエを部に有し、部員総数23人中、女子が19人である。

（ロ）課長級

a デザイン開発課長

b パターン開発課長

c 商品検査課長

d 小売事業部ファッション開発課長

（ハ）係長級

a 小売事業部デザイン開発係長

b 小売事業部パターン開発係長

ニ. 男女別管理職数は次の表のとおりです。

	部長級以上	課長級	係長級	計
男	8名	9名	13名	30名
女	2名	4名	2名	8名

（4）教育、訓練について

年間教育計画（階層別、職種別）により社員教育を実施していますが、参加者に女子が多い事例としては次のものがあります。

イ. 百貨店派遣社員会議

派遣社員相互間の情報交換及び商品知識・販売技術の研究等を主目的とし、百貨店派遣社員を対象に年3～4回開催。

ロ. 商品企画会議

ファッション情報、ファッションストーリーの研究、サンプル洋服の検討・チェック等を主目的とし、デザイナー、パタンナー、商品企画部門を対象として開催。

ハ. デザイナーの海外派遣

新しいファッション情報の収集、市場の視察、商品買付及びデザイナーの能力向上を目的に、主任クラスのデザイナーを海外（主としてヨーロッパ）に派遣。

ニ. 新入社員教育

新入社員を対象に、入社前研修会（1泊2日）、入社後の新入社員教育（3日間）による。①社員としての基本的なものの考え方、心構え、②ビジネスマナー・エチケットを中心とした集合教育、その後、配属部門の先輩によるマンツーマンの担当業務の指導（普通約3カ月間）。

ホ. 学卒縫製職（アトリエ勤務者）の技術教育

入社後原則として1年間の研修社員を対象として、先輩指導員のもとで技術を習得させるための教育1年後に技術検定試験を行い、合格者は技術社員に登用（53年度16名受験し全員合格）。技術社員には基本給（固定給）以外に能率給を付加。

3. 今後の方針

現状における問題点としては、学卒女子の勤続年数が短いことがあげられます。当社における定年は、男女とも55才ですが、53年3月現在の女子の平均勤続年数は2年8カ月となっています。

大卒者、洋裁学校者の採用時には、何年位勤務できるか各自の生活設計を前提に意向を調査していますが、これらの者はすべて適令期を迎えているため、勤続意向年数はやはり2年内外です。そのため、やむなく退職する場合も、なるべく新入社員の入ってくる4月以降になるよう話しあい、指導しているというのが目下のやり方です。なお、若干名ですが、結婚後も勤務を続ける者が現われはじめているのは好ましい傾向です。

今後の課題としては、現行の給与体系が長期勤続奨励型の傾向にあるため、勤続は短いが貢献は大きいという人には、制度的に報いきれない面があります。そこで、優秀な人材が思いきって能力を発揮でき、会社もその努力に呼応できる新しい人事制度

を検討中です。また、現行の昇進・昇格制度についてみた場合、上級職になるにつれて管理職に要求される一般職能知識（社会、経済問題等）が高度かつ広汎になって女子は不利になる傾向があり、この点も検討中です。