

婦人労働資料 141

昭和 56 年 10 月

貸出資料

四年制大卒女子の雇用管理事例集

婦人課

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55年には雇用者全体の3分の1以上を占めるようになっており、それとともに就業分野の拡大、勤続年数の長期化など婦人の生涯における職業の意義が高まってきました。一方女子の高学歴化に伴い、四年制大学を卒業する女子で就職を希望する者が増加している中で、これらの者の活用が十分なされていないことが社会的にも問題として指摘されており、これへの新たな対応が求められています。

このような状況に鑑み、この事例集は、高学歴女子を積極的に採用し、活用している企業に、四年制大学卒業女子の採用、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について御執筆いただき、それを取りまとめたものです。

企業の方々が本書を参考にして四年制大学卒業女子を活用していただければ幸いです。

なお、事例の執筆にあられた企業の方々に深く感謝申し上げます。

昭和56年10月

労働省婦人少年局

目 次

事例 1	A 商事会社 — 従来男子が担当していた実務部門へ女子を登用……………	1
事例 2	B 百貨店 — 大卒女子の積極的採用と女子の能力を活用するための制度（ライセンス制度、レディース・ボード等）の実施……………	8
事例 3	C レストラン — 女性の特性を活かし仕入、商品開発、企画宣伝部門等へ積極的に登用……………	24
事例 4	D 情報処理会社 — 専門的職種（技術部門、事務部門）への採用と能力、適性に応じた再配置の実施……………	29
事例 5	E 通信機器製造会社 — 技術部門への積極的採用、海外研修への女子の派遣……………	35
事例 6	F 自動車製造会社 — 採用部門の拡大と積極的な教育訓練の実施……………	42
事例 7	G 洋酒製造・販売会社 — 女子の適性、能力を活用するための制度（ワインアシスタント、女子社員の採用チーム等）の実施……………	49
事例 8	H 銀行 — 専攻、適性に応じた専門職（ローンレディー、外国為替、テラー、プログラマー）への配置と育成……………	55

事例Ⅰ A 商事会社

—従来男子が担当していた実務部門へ女子を登用—

1 企業の概要

(1) 事業内容：総合商社

(2) 労働者数（昭和56年9月1日現在）

合 計 6,300名

男 子 4,300名

女 子 2,000名

(3) 事業所数

国 内 40ヶ所 海外 120ヶ所

(4) 労働組合 有り

2 女子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年間の新規学卒の採用状況は、表1のとおりである。

全従業員に占める女子の比率が約30%の状態にあることが、経験的にみても、職務遂行過程における男・女の業務分担の量・質両面からみても、全体として最もよくバランスしている。

従って、女子の採用にあたっては、女子の退職者数を基本に景気の変容を加味して、毎年の採用数を策定している。

また当社の従業員構成は、男子が3分の2、女子が3分の1弱となっており全従業員のうち管理職が3分の1強いる。部（課）の単位でみても若干の差はあるが、ほぼ同様の比率で構成されており、従って女子の配置も、退職者の補充を基本にして配置することとしている。但し、大卒女子の配置については、その能力を活用する観点から、入社前に個別に大卒女子の希望を聴取して能力を判定し、各部（課）の業務内容を勘案して配属することとしている。

(表1)

	昭和52年	53年	54年	55年	56年	57年(予定)
男子	150	90	70	100	150	(150)
女子	420	230	300	450	460	(430)
大卒	80	50	60	100	180	(180)
短大卒	340	180	240	350	280	(250)

※男子はすべて大卒

(2) 資格制度と昇格について

〔資格制度〕

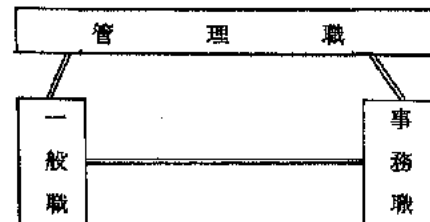
当社では、昭和47年に役付者(管理職)に、昭和53年に非役付者に資格制度を導入し、給与や異動等人事諸制度の基本としており、女子の人事管理も、この資格制度の中に位置づけ運用している。

資格制度における職掌の区分及び定義は次のとおり。

職 掌 の 区 分 及 び 定 義

職掌呼称	職 掌 定 義
管 理 職	組織の長として、又はこれを代行若しくは補佐して、所管業務の企画・執行・管理及び部下の指揮・監督を行い、あるいは、一定の分野における高度な専門的業務の企画・執行・管理を行うことにより、経営を補佐する職務のグループ。
一 般 職	管理職の指揮のもとに、担当業務を遂行する職務のグループ。
事 務 職	管理職の指揮又は一般職の指導のもとに、管理職又は一般職の業務を補助する職務のグループ。

一般職と事務職の関係は上下の関係ではなく、相互に補完し合う職掌として位置づけられており、これを図示すると次のような関係になる。



各職掌には、各人の能力の伸長・発展度合に対応してさらに細分化した資格——例えば一般職については3級から1級、事務職については4級から1級まで——をもうけ、資格と資格の節目で各人の能力を見直し、昇格させることとしている。女子についていえば、将来的にはともかくとして、当面の運用としては事務職掌として位置づけ、事務職の中で、4級から3級、3級から2級、2級から1級に昇格させることとし、さらに能力、意欲のすぐれた、また経験も豊富な事務職に対しては、本人の意志も確認のうえ、適格と判断されれば、一般職(1級)に職掌転換する道を開いている。なお、昇格は特に試験制度は設けず、各人の能力、業務遂行実績・態度を中心に上司と人事が合議により決定することとしている。当然のことながら、職掌転換後は一般職として採用された者と同様の人事諸制度の取扱いを受けることになる。

現在、女子の職掌、資格別構成及び人数は表2のとおりとなっている。

(表2)

職 掌	資 格	人 数
一 般 職	1 級	15人
事 務 職	1 級	128人
	2 級	310人
	3 級	907人
	4 級	640人
計		2,000人

なお、大卒女子・短大卒女子は、新卒採用時点でそれぞれ事務職3級・4級に格付けされる。

(3) 教育・研修について

当社においては、教育訓練のねらいを「生産性の高い活力あふれた職場」という点においており、事務職を対象としたものは、次のとおり、

イ 集合研修

(イ) 新人事務職研修:

社会人への意識転換、エチケット・マナー、実務(電話応対、接遇、庶務、文書、外国為替、運輸、取引管理等商社業務の基本実務)等の研修

(ロ) 中堅事務職研修:

入社後2～3年の事務職3・4級を対象に、自己の担当業務の見直しや

新たな業務展開を促すことを目的とする研修（合宿形式）

(ハ) 事務職1級研修：

事務職のリーダー、模範として、自己・業務の再点検をし、併せてより広範な業務にチャレンジする動機づけを目的とする研修（合宿形式）

ロ O、J、T

(イ) 指導員制度

新入社員1名に対し、マンツーマン指導員、指導プロモーター各1名を設け、日常業務を通じて指導し、併せ新人には業務マニュアル、または課題研究レポートを作成させる。

(ロ) 職場研修

本部、部（店）単位における商品知識、業務知識、個有の実務習得を目的としたもの・課題発掘・解決、コミュニケーションを目的とした研修等。

(ハ) 自己啓発

自己の能力開発を主眼として、実務、語学等を各種の通信教育（約15コース）による自宅学習。

その他年2回の語学検定試験制度。

3 四年制大卒女子の採用と活用

(1) 大卒女子採用の背景と経過

当社で大卒女子の採用を開始したのは昭和49年4月からである。

当時人事部としては、

イ 女子においても今後高学歴化が進んでいく。

ロ 労働力の有効活用という観点から、高等教育を受けた能力の高い大卒女子を埋めさせておくことは、国家的な視野から損失であること。

ハ 商社業務は、標準化の困難なものが多く、個々人の判断力を要請される部分が多いこと。

等、長期的な視野に立って大卒採用に踏み切った。

しかしながら、個々の職場からは拒絶反応ともいえるべき抵抗があり、一方大卒女子にも、意識その他の面でかなり問題があり——例えば、結婚相手が決ったからと言って一年足らずで平気で退職するもの、権利意識が強い、仕事に選好みがある、理論先行で手足が動かない、短大卒との折り合いが悪い、給料が

高い割合に仕事をしない腰掛け気分等々——一時は社内的にも大卒採用は見合わせるべきではないかとの意見が支配的になったこともあった。

しかし、人事部としては、これら問題に対処して各職場を粘り強く説得すると同時に、大卒女子に対しては内定後入社までの間、月1回の割合で来社させ、意識転換のための徹底的なオリエンテーションをする、入社後問題が発生した場合は個別に本人と面談して指導する等、きめ細いフォローアップを行ってきた。

その結果

(イ) 大卒女子も平均勤続年数がようやく3年になったこと。

(ロ) 大卒女子の就職の目的意識が次第に明確になってきたこと。

(ハ) それに伴い、業務遂行振りも地に足のついたものになってきたこと。

(ニ) 一方、職場での大卒に対する見直しもあり、所要ニーズが高まってきたこと、——具体的には能力レベルが高く、業務習熟スピードが早く、且つ応用動作が可能であること。

(ホ) 機能的にも大卒の能力が評価し得ること、例えば英語はもちろんのこと、英語以外の特殊語学の力や、女子の間でのリーダーシップの発揮が期待できること等

このように、大卒女子を評価する職場の声が次第に強くなりはじめた。

また一方では、これら評価と相俟って経営トップの積極的な姿勢が打ち出されたことが、大卒女子の能力活用を更に、一層強めたことは重要なファクターである。

(2) 大卒女子活用例

次に最近1～2年に入社した大卒女子の活用例をあげて参考に供したい。

イ 経済調査関係業務（経済学部卒）

日本国内、海外の政治・経済動向、経済諸指標に関するデーターをまとめ、ウィークリーのレポートを作成。このレポートをもとにこの部の部長は、毎週の社内の会議で経済動向を説明発表している。この業務は、従来男子が担当していたもの。

ロ 鉄鋼の輸出関係業務（国際関係学科卒）

海外駐在員が中近東のある国で、現地調査した日本語のレポートを英文に翻訳し（25ページ）米国の取引先に提供したところ、その取引先は入社半

年位の女子が作成したレポートであること、英語や取引用語の的確さを非常に高く評価した。(この仕事は現在も、当社と米国の取引先の間で更に深く研究中である)

また、外人バイヤーの夫人をショッピングや観光案内する機会も多く、歌舞伎、生花、茶会を説明しながらのアテンドでは自分自身も相当勉強し、日本の風俗・文化・習慣について習熟していないと説明できない為、自ら教養を深めるための自己勉強に努力している。

ハ 自動車のアフリカ向輸出業務(外国語学部フランス語科卒)

自動車のアフリカ向け業務が増加した機会にフランス語の社内語学検定試験の成績が極めて優秀だった女子を他の部署から配置転換。

契約後の事務的な業務——船積から商品代金入金までの対外的な諸手続、社内事務処理——は、すべて任せており海外からのテレックスや手紙は殆んどがフランス語のため、フランス語に堪能な本人は、自動車メーカーとのコンタクトもかなり多い。

ニ 法務関係業務(法学部卒)

56年4月入社で法務関係業務に法学部出身者を女子としては初めて、配置した。

現状では、初期教育の段階でもあり、明確な成果はこれからというところ。しかし、法学部出身だけあって、法律に対する基本的な考え方、法律用語に対する慣れもあり、スムーズな導入教育が可能であったことは評価できる。

ホ 中国貿易関係業務(中国文学科卒)

中国での交易会に約1ヶ月間出張。

通訳業務が主体であったが、今後商社業務や中国に対する理解・習熟が進めば、商談にも参加させ、活用していく予定。

ヘ 食料品の輸入運輸業務(社会科学専攻)

O. J. T. の一環として輸入食料品の積揚げ、はしけ輸送、冷凍庫保管等運輸業務の研修、港湾での実地研修が契機となって、担当業務への取組み意欲も高まり、現在入社4年目のベテランとして食料品輸入に伴う受渡し諸手続はもちろんのこと、営業倉庫入出庫、保管に伴う業務、輸送中のダメージ発生に対する保険求償、はしけ、トラック輸送に係わる運賃等について、特殊異例なものを除いて、社外とも折衝する業務まで担当処理している。

ト 経理関係業務(経営学部、商学部卒)

56年4月入社で3名を配置。

会計や簿記の基礎的素養があり、かつ緻密でコツコツとした地味な仕事だけに女子の特性が大いに発揮されることを期待している。現在のところ、順調なスタートをきった。

4 今後の課題

当社の大卒女子の活用は、言わば第一歩を踏み出したばかりであり、また資格制度導入後日も浅いことから、女子の管理職は未だ出ていない段階にあって、今後の課題はまさに山積みしているといっても過言ではない。

しかしながら、女子の問題は大卒も含めて、一企業が性急な施策を講じても、簡単に解決する問題ではなく、社会全体の考え方、習慣男子側の意識、女子の意識等、広い意味での社会環境の動きの中でとらえ、ステップ・バイ・ステップ施策を進めていく必要があると考えている。

当社において当面の課題として捉えている事項は、

(1) 勤務期間が長くなったといっても未だわずかに平均で3年間である。これを更に少しずつでも延ばしていくためには、企業としてとり得る施策は何か。

むしろ、これを長くするよりは、結婚、子育て後の再雇用を考えていくのが日本の現状に合致した方策なのか。

(2) 就職の目的意識が全体として明確にかつ地道なものになってきたとはいえ、個々人の間に相当のバラツキが依然として存在すること。

また、最近の価値観や労働に対する意識の多様化のなかで、企業内でのモラルアップ策は、奈辺にあるのか。

(3) 歴史的な経緯もあって、男子の女子活用に対する意識には総論賛成、各論反対的なものが、まだ根強く残っていること。

これが解決のためには、相当の時日が必要であると、予測されること。

(社内については、人事主導の体制で或る程度の解決をはかっていくとしても、社外については、極めて困難である)

以上

事例2 B百貨店

一大卒女子の積極的採用と女子の能力を活用するための制度
(ライセンス制度、レディース・ボード等)の実施—

1 企業の概要

(1) 事業内容

小 売 業

(2) 労働者数

計 11,156人

男 子 3,928人

女 子 4,785人

パ ー ト 1,059人

関西店舗 1,384人

(3) 店舗数 9

(4) 平均年齢 28.7歳

(男子33.3歳、女子24.7才)

(5) 平均勤続 6.8年

(男子9.8年 女子3.6年)

(6) 労働組合 あ り

2 女子社員の活用状況

(1) 女子社員活用の基本的考え方

イ 女子社員の活用度合が近代化の指標

女子社員がもてる能力をフルに発揮していくためには、男性の理解が大変重要である。有能な男性は、有能な女性を積極的に活用する。一方、無能な男性は有能な女性を敬して遠ざける傾向がある。このような意味で男性の能力を向上させることが、女性に理解ある男性を育成することにつながると考えている。

最近、女子社員の活用問題で労働基準法の女子の保護規定が議論されているが残業・休日出勤がそれほどなければ大きな問題がないわけである。会社

によっては、「残業や休日出勤を多くしている」社員は成果をあげているとみなされるところがある。このような風土の会社では、女子社員は極めて不利な状況にあるといえる。

このような2つの問題を解決していくことが企業の近代化をすすめることであり女子社員を積極的に活用することにつながると考えているのである。

ロ 社会的ニーズに積極的に対応

昭和30年代に入って高学歴化が進んだが女性の高学歴化のスピードは男性のそれを上回っている。このような変化に当社は積極的に対応していくことが企業の社会的使命であると考えている。また、女性の職業観が最近大きく変化し生涯にわたり職業に就きたいという女性が増加してきている。しかしながら、女性が「出産」や「育児」に直面した場合退職せざるを得ないのが実態である。当社は、女性特有のライフサイクルにあった制度(ライセンス制度)を設定することによって、女性の職業観の変化に積極的に対応していくことにしているのである。

ハ 人間の尊重 — 男女差より個人差

当社の人事管理の理念は、つぎの四点である。

(イ) 学歴によって昇給・昇格・昇進・配置の差は設けない。

(ロ) 男女の差は設けない。

(ハ) 正規・中途の差は設けない。

(ニ) 処遇は肩書きで決めない(真の企業貢献度に応じて処遇する)。

つまり、機会は平等に提供していくことが人事管理のベースになっているのである。女子社員の活用を考えている場合、男女の適性差よりも個人差の方が大きいと考えている。

(2) 採用の基本的考え方と採用状況

当社の採用選考基準において、転勤の可否以外は男女の相異はないといえる。女子大学生の場合、下宿であるか自宅通勤であるかといったことも全く問題にしていないうし、現役か浪人かといったことも同様である。また、指定校も設けず、全国の百を上回る大学から採用をしているのである。

採用選考にあたって最近とくに留意している点は、配属部門を念頭においた選考で職種別に必要とされる資質を有する個性豊かな人材を確保するよう努めている。

過去5年間の学歴別・男女別定時採用実績は、表1のとおりである。大学卒女子については、昭和45年から採用しており、53年以降100名を上回る

・定時採用人員実績

(表1)

区 分	52 年	53 年	54 年	55 年	56 年
男 子	大 卒	87名	99	105	185
	短大卒	2		2	4
	高 卒	9	2	8	40
	計	98	101	105	195
女 子	大 卒	77	127	119	145
	短大卒	157	131	163	126
	高 卒	515	539	427	497
	計	749	797	709	786
合 計	847	898	814	963	1,419

採用を行っている。10年前、大学卒女子の配属に苦労したが、現在では現場の活用ノウハウが確立した関係もあって大変歓迎されるようになってきたのである。

(3) 女子社員の配置

当社の職掌と職種は、別表2のとおり8職掌86職種にわかれている。女子社員を配置していないのは、建設、施設、役員運転手の3職種だけである。アウトセール職についても、四年前から配置し徐々に成果があがるようになってきている。体験的にいえば、結論を急ぐことなく時間をかけて育成、定着をはかっていくことが大切であるといえる。

(4) 女子社員の昇進・昇格の状況

イ 社員体系とその基準

(表2)

職 掌	職
セールス エキス パート職	・紳士婦人雑貨・紳士服・婦人服・子供服・呉服 ・宝飾・美術・音響・食品
マイスタ ー職	・フィッター・カッター・デザイナー・インテリアデコレーター ・スタイリスト・着物着付コンサルタント・スポーツコンサルタント ・園芸コンサルタント・マイコンコンサルタント・電器修理技術者 ・薬剤士・書籍コンサルタント・旅行コンサルタント
ショップ マスター 職	・ショップマスター
アウトセ ールス職	・法人・個人・家具装飾・旅行
バイヤー職	・バイヤー
スタッフ職	・経営計画・営業宣伝企画・マーケティング・商品開発・営業システム ・開発・財務 ・予算管理・営業管理・商品管理・管財管理・テナント管理・監査 ・商品統括・外販統括・庶務統括・総務・出納・売掛管理 ・お客様相談・販売サービス(F. S. P. 電話交換)
技術職	・建 設・施 設・設 備・設計施工・防 犯
マネジメ ント職	・店 長・部 長・フロアマネージャー・課 長

種	職種数
・寝 装・家 具・家庭用品・電 器	13
・宝 石 鑑 定 士・ベビーコンサルタント・エタラジスト ・栄養コンサルタント・料理コンサルタント・婚礼進物コンサルタント ・オーディオコンサルタント・ピアノ調律士・各種教室講師	21
	1
	4
	1
・広告制作・広報・装飾・催事・文化事業企画・旅行企画・物流企画 ・経 理・人 事・教 育 ・買 易	32
・防 災・商品試験・看護婦・役員運転手	9
・係 長	5

当社の社員体系は、別表3のとおり能力資格級と専門職制度である。能力資格級は、1級から12級に区分されており、高校卒は1級、短大卒は2級、大学卒は3級からスタートすることになっている。昇給は、担当職務と直接的に関係なく潜在能力を相当加味して決定することになっている。昇給の評価は、4級までは経験と態度、5級から7級までは経験と能力、8級以上は能力でそれぞれ行うことにしている。また、4級から5級、7級から8級への昇格にあたっては、面接を併せ行うことにしている。

社 員 体 系

(表3)

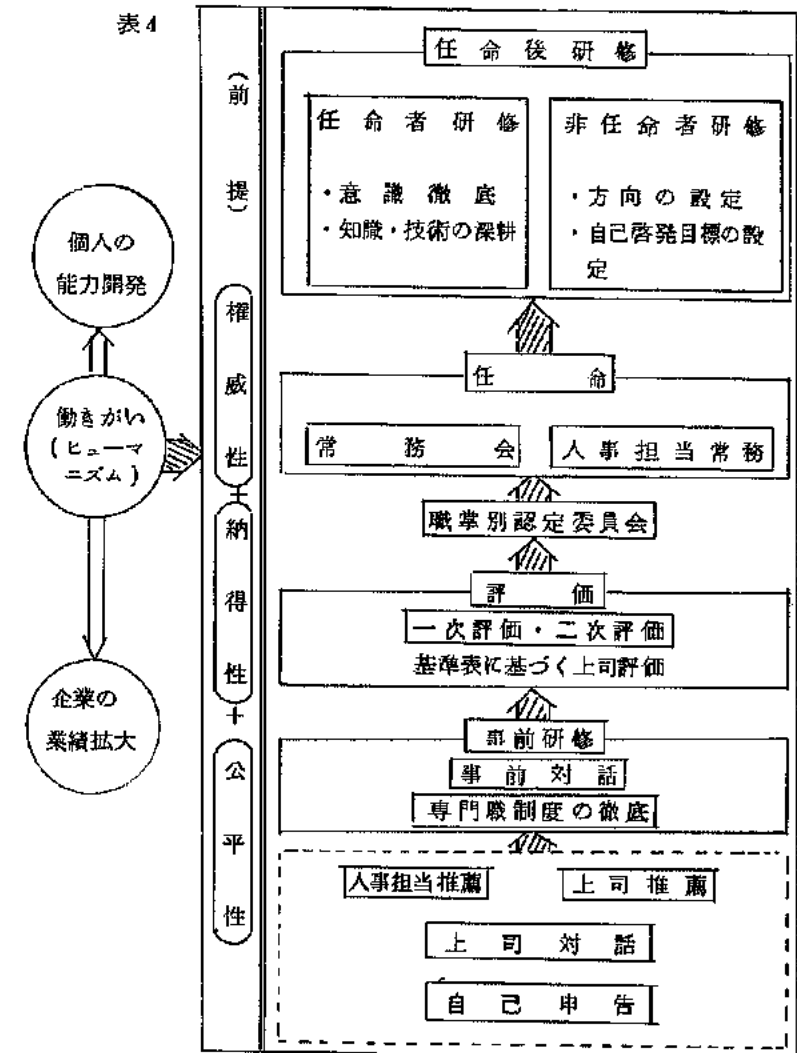
現 行	改 訂	専 門 職 制 度	
<資 格>	<資 格>		
13級	12級	マネジメント職Ⅰ	専門職Ⅰ
12		↓	↓
11	11	マネジメント職Ⅱ	専門職Ⅱ
		↓	↓
10	10	マネジメント職Ⅲ	専門職Ⅲ
9	9	↓	↓
8	8	マネジメント職Ⅳ	専門職Ⅳ
7	7	↓	↓
6	6	マネジメント職Ⅴ	専門職Ⅴ
5	5		
4	4	一 般 社 員	
3	3		
2	2		
1	1		

当社の専門職制度の特徴はつぎのとおりである。

- (イ) 管理職も専門職のひとつであり、全員専門職を目指すようにしている。
- (ロ) 社員の価値観を尊重した制度で、運用にあたっては、別表4のとおり自己申告にもとづき面談を十分に行うことにしている。
- (ハ) 専門職への挑戦は、能力資格級とかかわりなくできることにしている。

- (ニ) 待遇は、販売優先の思想であり「アウトセールス職」、「セールスエキスパート職」、「ショップマスター職」、および「マイスター職」の方がマネージメント職をはじめ他の職掌より高いのである。

表4



専門職の昇格基準は、別表5のとおり「職務遂行能力」、「適性」、「仕事の姿勢」である。

表5

職務遂行能力

適性

仕事に対する姿勢

区 分	成 果	仕事の重点ポイント				必要とする 知識・技術
セールスエキスパート職	(売上高・顧客満足度)	顧客開発	顧客応対	戦略商品販売		(知識)
マイスター職	(売上高・顧客満足度)	知名度	顧客開発	顧客応対		(知識・技術)
ショップマスター職	(差益・効率・顧客満足度)	ショップ政策	顧客応対	商品計画	(育成)	(知識)
アウトセールズ職	(売上高・顧客満足度)	顧客開発	顧客応対			(知識)
バイヤー職	(差益・商品開発)	商品政策	商品開発	折 衝	指導・助言	(知識)
スタッフ職	(業務革新・業務改善)	業務政策	調整・折衝	指導・助言		(知識)
技 術 職	(業務改善)	業務政策	指導・助言	折 衝	管 理	(知識・技術) 公的資格

区 分	資 質	
セールスエキスパート職	・行動力	・説得力
マイスター職	・応用力	・説得力
ショップマスター職	・リーダーシップ	・感覚
アウトセールズ職	・行動力	・説得力
バイヤー職	・感覚	・説得力
スタッフ職	・直観力 ・分析力	・調整力 ・折衝力
技 術 職	・分析力	・持続力

- ・誠 実
- ・責任感
- ・意 欲

「問題なし(A)」 「多少問題あり(B)」
「大いに問題あり(C)」の
3段階で判定

- ・「大いに問題あり(C)」
の者は専門職に任命しない。
- ・「多少問題あり(B)」
の者は判定されたランク
より1ランク下げる。

別 紙 「職務遂行能力基準表」

区分	セールスエキスパート職	マイスター職	ショップマスター職	アウトセールズ職	バイヤー職	スタッフ職	技 術 職
I	・成果はIの85%以上 ・Iの要素が1つ以上 ・その他の要素はIII以上	・Iの要素が2つ以上 ・その他の要素はI以上	・Iの要素が2つ以上 ・その他の要素はIII以上	・成果はIの85%以上 ・Iの要素が1つ以上 ・その他の要素はIII以上	・Iの要素が2つ以上 ・その他の要素はIII以上	・Iの要素が2つ以上 ・その他の要素はIII以上	・Iの要素が2つ以上 ・その他の要素はIII以上
II	・成果はIIの85%以上 ・IIの要素が1つ以上 ・その他の要素はII以上	・IIの要素が2つ以上 ・その他の要素はII以上	・IIの要素が2つ以上 ・その他の要素はII以上	・成果はIIの85%以上 ・IIの要素が1つ以上 ・その他の要素はII以上	・IIの要素が2つ以上 ・その他の要素はII以上	・IIの要素が2つ以上 ・その他の要素はII以上	・IIの要素が2つ以上 ・その他の要素はII以上
III	・成果はIIIの85%以上 ・IIIの要素が1つ以上 ・その他の要素はV以上	・IIIの要素が2つ以上 ・その他の要素はV以上	・IIIの要素が2つ以上 ・その他の要素はV以上	・成果はIIIの85%以上 ・IIIの要素が1つ以上 ・その他の要素はV以上	・IIIの要素が2つ以上 ・その他の要素はV以上	・IIIの要素が2つ以上 ・その他の要素はV以上	・IIIの要素が2つ以上 ・その他の要素はV以上
IV	・成果はIVの85%以上 ・IVの要素が1つ以上 ・その他の要素はV以上	・IVの要素が2つ以上 ・その他の要素はV以上	・IVの要素が2つ以上 ・その他の要素はV以上	・成果はIVの85%以上 ・IVの要素が1つ以上 ・その他の要素はV以上	・IVの要素が2つ以上 ・その他の要素はV以上	・IVの要素が2つ以上 ・その他の要素はV以上	・IVの要素が2つ以上 ・その他の要素はV以上
V	・成果はVの85%以上 ・Vの要素が3つ以上	・Vの要素が3つ以上	・Vの要素が3つ以上	・成果はVの85%以上 ・Vの要素が2つ以上	・Vの要素が4つ以上	・Vの要素が3つ以上	・Vの要素が4つ以上

注) 職務遂行能力()については、該当するランク能力・知識を必要とする。

- ・ただし、以下の基準に基づき判定することもできる。
- ・＜アウトセールズ職・セールスエキスパート職＞
・抜群のパワーを発揮する能力を有し大きな成果をあげた場合には、他の評価要素が多少劣っていても専門職としてI～Vに格付けする。
- ・＜マイスター職＞
・抜群の知名度があり、顧客の絶対的信頼が得られる場合は、他の評価要素が多少劣っていても、専門職としてI～Vに格付けする。
- ・＜技 術 職＞
・極めて高度な公的資格と優れた専門技術を有している場合には、他の要素が多少劣っていても専門職としてI～Vに格付けする。

「優れている(A)」
「普通(B)」
「劣っている(C)」の3
段階で判定

- ・「普通(B)」
以上でない専門職に任命しない。
- ・「優れている(A)」
以上でない場合はIII
以上に任命しない。

表6

区分	シ ョ ッ プ 政 策	顧 客 応 対	商 品 計 画	育 成	知 識
I	①長期的展望に立って、全店の同一ショップ全体のショップ計画を立案推進できるとともに新ショップ出店の企画立案ができる。 ②同業者から注目されるハイレベルな売場演出ができる。	①きわめて多くのショップ固定顧客を有する。 ②年間一定額以上購入する固定顧客をきわめて多く有する。 ③高級固定顧客を全国的に拡大、組織化することができる。 ④固定顧客から絶対的信頼を受け、要望を先どりした生活提案ができる。	①全店の同一ショップ全体にかかわる商品計画が立案できる。 ②海外メーカーに対し、ショップの特色に合った商品企画を提案し商品化することができる。		
II	①同一ショップのスケールメリットを追求した企画立案ができると同時に、その推進ができる。 ②同一ショップを統一イメージにまとめ、ハイレベルな売場演出ができる。	①非常に多くのショップ固定顧客を有する。 ②年間一定額以上購入する固定顧客を非常に多く有する。 ③高級顧客を組織化し、コミュニティの場が提供できる。 ④固定顧客の要望を的確に把握、顧客および家族に対し、全商品にわたる販売ができる。	①同一ショップ全体にかかわる商品計画が立案できる。 ②海外のメーカーに対し、商品発送時期や量等について折衝ができる。	①他のショップマスターに対し、経営ノウハウ・商品および商品を取りまく環境について指導ができる。 ②次期ショップマスター候補者の育成ができる。 ③メンバー各人の適性、能力を的確に把握、将来の進路に向けて長期的な人材育成ができる。	・財務諸表に関する知識 ・損益勘定に関する知識 ・本場の業界・経済・歴史・風土に関する知識 ・競合する他ブランドの歴史・価値に関する知識 ・本場の店舗運営に関する知識 ・経済情勢に関する知識
III	①他店の同一ショップと連動した独創的な販売計画の立案推進ができるとともに、独自の催事を企画実施できる。 ②同一ショップを統一イメージにまとめた売場演出ができる。 ③同一ショップ全体の適切な予算作成、経営分析、利益管理ができる。	①かなり多くのショップ固定顧客を有する。 ②年間一定額以上購入する固定顧客をかなり多く有する。 ③固定顧客の紹介、口コミにより新規顧客の開発ができる。 ④固定顧客の家族全員に対し、関連商品の販売ができる。	①話題性があり、収益の高い商品をタイムリーに仕入れることができ、不良在庫を極力発生させないようにすることができる。 ②他店の同一ショップと連動し、在庫の調整を行なうことができ、顧客ニーズに的確に応えた品揃えができる。		
IV	①タイムリーな販売計画を立案推進し、収益に結びつけられる。 ②ショップイメージを主張した売場演出ができる。	①多くのショップ固定顧客を有する。 ②年間一定額以上購入する固定顧客を多く有する。 ③かなり多くのフリー客を固定顧客にすることができる。 ④顧客の性格、好みを的確に把握した関連商品の販売ができる。	①顧客ニーズに的確に応えた商品および話題性のある商品を選択することができる。	・ショップメンバー各人の個性を把握し、業務目標、自己啓発目標の達成に向けて、日常業務を通じ能力の向上をはからせることができる。	・商品勘定に関する知識 ・商品仕入に関する知識 ・装飾・ディスプレイに関する知識 ・人事管理に関する知識 ・担当ブランド商品の歴史等商品背景に関する知識 ・素材・生産工程に関する知識 ・「デザイナーの特徴」に関する知識 ・ファッションに関する知識
V	①年間の販売計画を立案することができる。 ②陳列・レイアウト・POP等に季節感をもり込み、売れ筋商品の演出ができる。 ③適切な予算作成、分析、管理ができる。	①ショップ固定顧客を一定数以上有する。 ②年間一定額以上購入する固定顧客を有する。 ③フリー客を固定顧客にすることができる。 ④顧客の要望に応えたコンサルティングセールスができる。	①ショップのイメージにあった商品の選択ができるとともに、最新、流行商品を的確にとり入れることができる。 ②シーズン毎の商品処分がタイムリーにできる。		

□ 女子社員の活用状況

専門職に任命されている社員数は、別表7のとおり全社で約3,300人であり、全社員に占める専門職の比率は約30%である。また、女子社員で専門職に任命されているのは、約300名であり、専門職の女子比率は9.2%となっている。女性のマネジメント職は、84名で部長2名、課長4名、係長78名となっている。

表7

区 分		計		構 成 比
狭 義 の 専 門 職	セールスエキスパート	(43)	86	2.6%
	マ イ ス タ ー	(16)	89	2.7
	ショップマスター	(64)	152	4.6
	アウトセールス		410	12.5
	バ イ ヤ ー	(7)	189	5.7
	ス タ ッ フ	(82)	768	23.4
	技 術	(5)	166	5.0
計		(217)	1,860	56.5
マ ネ ジ メ ン ト		(84)	1,429	43.5
合 計		(301)	3,289	100.0

注) ()は女子社員数である。

(5) 教育・訓練

当社は、教育・訓練についても男女平等に行っている。企業は人なりといわれるが、百貨店業は人だけが財産であるといっても過言ではない。したがって、当社の人事制度にあわせ、別表8のとおり体系的に教育・訓練を活発に実施している。

一般社員の教育・訓練については、女子社員から提案をうけてきめ細かく実施している。

教 育 体 系

[illegible]

一、二、三、四、五、六、七、八、九、十、十一、十二、十三、十四、十五、十六、十七、十八、十九、二十、二十一、二十二、二十三、二十四、二十五、二十六、二十七、二十八、二十九、三十、三十一、三十二、三十三、三十四、三十五、三十六、三十七、三十八、三十九、四十、四十一、四十二、四十三、四十四、四十五、四十六、四十七、四十八、四十九、五十、五十一、五十二、五十三、五十四、五十五、五十六、五十七、五十八、五十九、六十、六十一、六十二、六十三、六十四、六十五、六十六、六十七、六十八、六十九、七十、七十一、七十二、七十三、七十四、七十五、七十六、七十七、七十八、七十九、八十、八十一、八十二、八十三、八十四、八十五、八十六、八十七、八十八、八十九、九十、九十一、九十二、九十三、九十四、九十五、九十六、九十七、九十八、九十九、一百。

フ
キ
マ
1
1
ス

トリーナー・リチャード・マクドナルド

3 女子社員を活用していくための制度

(1) ライセンス制度

当社は、昭和55年4月から女子社員の再雇用を認めるライセンス制度を導入した。

イ ライセンスの認定基準

ライセンスの認定は、次の条件を満たしている女子社員とすることとしている。

- (イ) 退職時における年齢が満40歳以下であること。
- (ロ) 退職時における勤続年数が満6年以上であること、または3級職以上の在級年数が満4年以上であること。(高卒は6年、大卒は4年)
- (ハ) 結婚・出産・育児および会社がやむを得ないと認める事由による円満退職であること。
- (ニ) 過去1年間の評価(能力および業績考課)が標準以上であること。

昭和56年8月末現在で、ライセンス所持者は、退職者のうち15%で130名である。

ロ 再雇用の基準と雇用形態

ライセンス所持者が再雇用されるためには下記の諸基準を満たしていなければならないこととしている。

- (イ) 申告時における年齢が満40歳以下であること。
- (ロ) 申込時までの離職期間が、満10年以内であること。
- (ハ) 心身ともに健康であること。

雇用形態は、「フルタイム」「パートタイム」、「アルバイト」および「委託契約」の4種類で本人の希望に基づき会社が決定することとしている。

ハ 格付と配置

フルタイム希望者の格付は、離職期間に応じて決められている見習期間中(1ヶ月から6ヶ月)に判定するが原則として退職時の級職に格付けすることとしている。また配置は本人の希望、在籍時の経験を重視して会社が決定することとしている。

(2) レディース・ボード

女子社員の感性と情熱を職場の改善に役立てると同時に能力開発のため別表9のテーマにもとづき店別にレディース・ボードを昭和54年11月に17チームを発

● 金店共通テーマ

女性が生きて働くことができてくる職場づくりと女性のための新しい職務の設計

● 各店テーマ

表9

A	店	女性の目から見た新しい文化の芽の発掘と活用	G	店	女性の手による女性（ファミリー）のための仕事
A	店	女の時代を生きたる女性の能力開発考	H	店	女性サイドから見た品揃えから販促まで
B	店	働きがいのある職場への提言	I	店	リフレッシュ・オープンと開店10周年を 目指し、競合店に圧倒的優位性をつける ための魅力ある売場づくり（品揃え、価 格、売場環境、サービス）
C	店		J	店	女子社員との販売時間拡大のために
D	店	①指導への積極的参加と提言 ②店頭販売拡大のための施策 ③女性管理者の拡大のための通材通所の 研究	本 A	部	女性が働きやすい職場づくり
D	店		本 B	部	
E	店	接客における他店との差別化は何か	K	店	競合店を大きくリードするために女性が 取り組むサービス向上とより良い販売環 境づくり
F	店	地域一番店としての女子社員のマナー向 上と販売力強化	L	店	ゆき届いたサービスの風土と働きがいの ある職場づくり

足させた。以来1年半の期間を通して活発に活動がなされ、その成果を56年4月の役員会において代表者から発表をさせたのである。この成果は、当初の予想以上であった。レディース・ボードの提案をうけて、当社では56年9月からアクティブ・クリエイション・プランとして全社的な体質革新の運動として展開することになったのである。また、レディース・ボードは、引きつづき第2期レディース・ボードとして9月からメンバーを新たにして発足することになったのである。

4 女子社員の活用の課題と方向

当社は、昭和45年から女子社員の教育と積極的活用に取り組んできた。今日までさまざまな試行錯誤を重ねてきた。我々の認識では、この10年間で働く意欲のある女子社員が安心して仕事に取り組むことが出来る基盤が確立したが、まだまだ課題が山積していると考えている。当社の中期計画における人事政策の大きな柱のひとつとして、女子社員の積極的活用をはかることにしている。今後年々女子社員の職業観が変化し21世紀には「女の時代」がくるという前提のもとに「先取り精神」で女子社員の積極的活用に継続的・意欲的に取り組んでいきたいと考えているのである。

事例3 Cレストラン

—— 女性の特性を活かし仕入、商品開発、
企画宣伝部門等へ積極的に登用 ——

1. 企業の概要

(1) 事業内容

- (イ) 中国料理による結婚式、宴集会場
- (ロ) 中国料理及び和食、洋食レストラン
- (ハ) 食品加工販売

(2) 創業昭和36年(56年で満20年)

(3) 労働者数 900人(内正社員600人)

男子 600人(大卒 90人)

女子 300人(大卒 30人)

平均年齢 29歳

(4) 労働組合 有り

2. 四年生大卒女子に関する雇用管理の概要

(1) 一般的事項(婦人全般について)

当社の女子社員に対する考え方は、男子社員と同様の職務遂行を期待し、よって賃金体系も全く同じである。これは当社が、外食産業という業種の中でも料理、サービス、雰囲気」という三つの要素を重視した食事屋志向、つまり、「語らい、寛ぎ、団らん」の場を提供することを目的とした営業方針であり、そうしたニーズをもったお客様に対応する「おもてなしの心」は、女性特有の繊細な気配りや思いやりの心を大切にしている思想から生まれている。

過去3年間の雇用は次のようになっているが、大卒については、全大卒数に占める女子の比率は当然高くなっている。全体数で男子の比率が高いのは調理部門では女子を採用していないためである。

(人)

年度	学歴別			大卒(含短大)			専門学校			高校卒			総計		
	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計
54	12	3(1)	15	18	1	19	33	14	47	63	18	81			
55	8	3(2)	11	14	0	14	25	4	29	47	7	54			
56	18	8(1)	26	27	3	30	28	10	38	73	21	94			

(注) ()内は短大で内数である。

※ 営業所数 全国31(56.9.1現在)

(2) 配置

調理部門を除き、広い職種にわたっており、本部部門(総務、人事、企画宣伝商品、管理、購買、経理など)のほか、営業部門では婚礼、宴会、 Grillでのサービス、予約、フロント、会計、庶務に配置している。特に最近では女性マーケットに対応するため、食材仕入、商品開発、企画宣伝など、従来女子を配置しなかった職種にも積極的に配置している。

(3) 昇進昇格

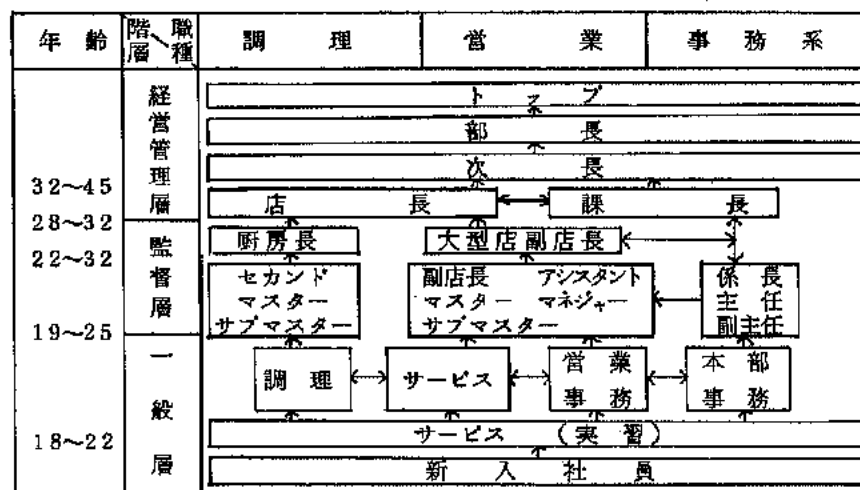
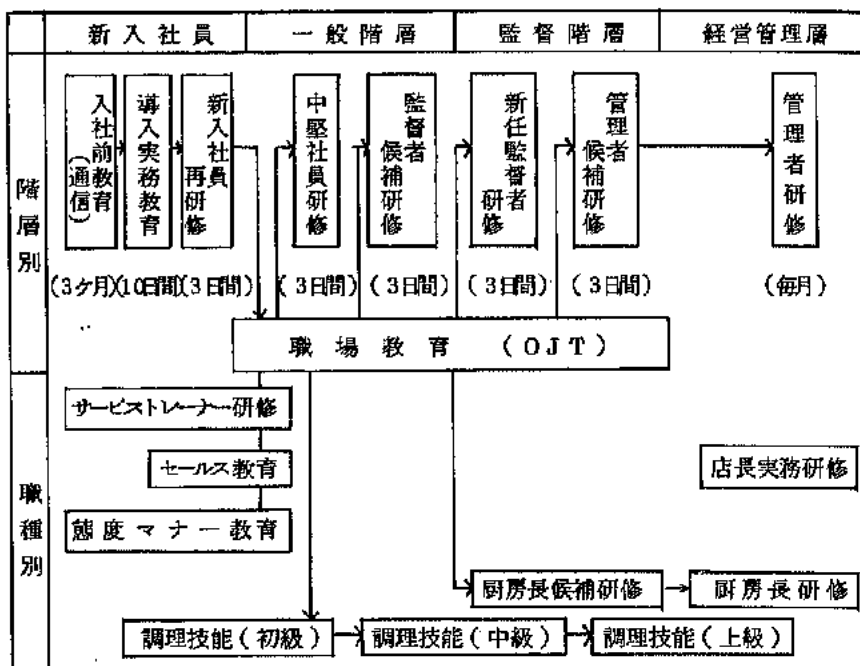
既述の通り、男女格差はないため、その基準は全く同じである。現在の子の管理監督者数は次のようになっている。

	管 理 職	監 督 職	計
人数 (全従業員に対する役職者の割合)	3(1%)	17(6%)	20(7.7%)
主 な 職 務	商品部長(開発) 生産購買部長(食材仕入) 営業管理課長	予約、庶務、会計 サービス(婚礼、宴会、Grill)	

大卒の新規学卒採用についてはちょうど10年、女子を採用してまだ3年であるから、役付者比率は低くなっている。

(4) 教育訓練

表 3



キャリアプログラム

教育訓練体系は上記の通りで、社内教育では特別に大卒女子のためのカリキュラムはない。職能に応じて、社外セミナーに派遣している。

特筆すべき点は毎年、海外派遣論文コンクールが行われ、入賞者(5~6名)は主として米国に派遣されている(10日間位)が最近3ヶ年では毎年2~3名の女子が加わっている。

(5) 四年生大卒女子の活用

現在は次の職場に配置されており、それぞれの部門で重要な役割を担っている。

イ 総務課、担当課長以下4名のうちの1名で、株式事務、不動産、文書管理などの業務を行っている。

ロ 人事課

採用教育厚生部門で課長以下5名のうち1名は採用業務、もう1名は栄養士として1日400食の社員食堂の栄養管理、食材仕入、メニューの作成など一切の仕事を行なっている。

ハ 営業管理課

女性課長以下3名で、当社唯一の女子だけの部門である。全国31店舗の情報の窓口として、本部各店間の連絡、調整の役割を果たしている。

ニ 企画宣伝課

課長以下4名のうち1名が女子で当社の営業上の企画宣伝全般を担当し、計画から制作、実施までを行っている。

ホ 予約渉外担当(各店舗)

当社を利用する客は婚礼から各種宴会まで多目的になっており、その90%は予約によるものであるから、客のプランをくみとり、その目的を満足させるための適切なアドバイスを行っている。そのため、基礎教養、判断、応用力そして、客に信頼感を与える態度が必要である。現在、ベテラン社員の中に混じって大卒女子の活躍できる絶好の場となっている。

上記の他、秘書、経理などに加えてサービス部門にも配置している。特にサービス部門では「レストラン=情報ビジネス」という考え方からしても、豊かな商品知識が必要であり、商品に精通したサービスコンサルタントやその指導訓練を行うサービストレーナーなどが今後必要となる。

3. 今後の方針

一般的に大卒女子の現在の労働環境は厳しい状況にある。それは、雇用側の問題と求職者自身の問題、そして行政あるいは日本の風土習慣など様々な理由があげられている。

しかしながら、今後の女子の労働環境は確実に欧米並みに変化していくであろう。

私どもでは、いち早く、その変化に対応し積極的に女子の職場開発と働く環境作りに努力して行きたいと思っている。

たゞ現実の問題は、外食産業が残念ながらいまだ社会的に認知？（例えば「水商売」と呼ぶ）されていない局面もあって、求職者側に意欲的な姿勢が乏しい点であろうと思う。

サービス業は、日常、人々が生活する上で、物的、精神的なものを提供するものであり、主として個人の奉仕の精神の上に成立するものである。しかし、最近はその奉仕の精神が薄らいで、個人の権利主張が強まっているので、社会的啓蒙が必要になってきている。

企業側の意欲的な雇用姿勢とサービス業への理解をもった求職者の増加、そして、それを支える社会制度の確立と三つの側面から進めなければならないと思う。

企業として、私どもは働く女性に対する環境を整備し、可能な限り対応できる条件、制度を考えていくこととしている。例えば育児期を経過した後の再雇用制度、家事と両立できる勤務制の実施などサービス業の特性（日、月、年間単位で繁閑期の存在）を生かした制度などを検討していく考えである。

事例4 D 情報処理会社

—— 専門的職種（技術部門、事務部門）への
採用と能力、適性に応じた再配置の実施 ——

1. 企業の概要

(1) 事業内容

電子計算機、事務機、電動タイプライター、医療用の装置・器具および関連製品の製造、開発、販売、賃貸、保守サービスおよび輸出入。

(2) 労働者数 合計：12,644人

男子 11,459人

女子 1,185人

(3) 労働組合 あり

2. 四年生大卒女子に対する雇用管理

(1) 一般的事項

当社では、「国籍、性別、年齢、学歴などによる差別は一切しない」という経営哲学のもとで、「機会均等」を一つの旗印として、四年制大卒女子に対する就業機会の提供に積極的に取り組んでいる。

イ 採用

最近の採用状況は、次の通りである。

(A)

	大卒以上		短大・高専		高卒以下		合 計		計
	男	女	男	女	男	女	男	女	
昭和53年	316	61	22	27	146	35	484	123	607
54	191	31	6	9	97	22	294	62	356
55	111	21	9	14	78	33	198	68	266

当社の採用方針は、職務遂行のために必要な人格、教育、経験および健康

などの要件を十分に備えた適格者の中から男女区別なく採用することを原則としている。

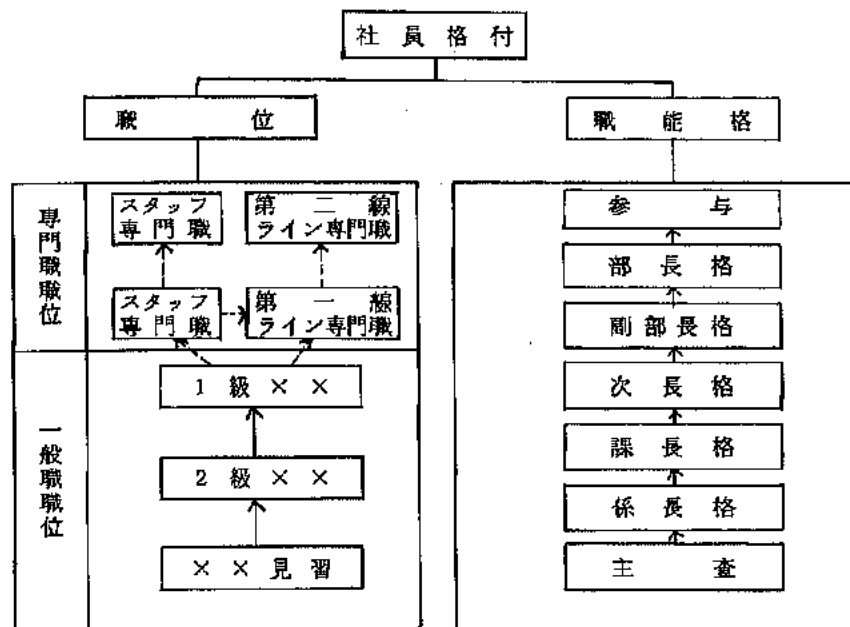
当社の場合、通常女子社員特有の業務と考えられている一般事務は、補助業務が主であるため、高学歴の人材では満足が得られないという判断のもとに高卒者を採用している。従って、四年生大卒女子は男子同様に専門的職種（システムズ・エンジニア、開発エンジニア、工場エンジニアなどの技術専門職種や営業・管理・財務・人事などを担当する専門職種）で採用することを原則としている。

ロ 配置

配置の基本は、適材適所を確保することにある。このためには二通りの考え方があり、一つは、適所を探して適材を置く、つまり社員を動かし、その能力に合致した職務に再配置することである。もう一つは、所を材に合わせる、つまり職務内容を再編成し、能力に合致せしめることである。しかし女子社員を配置しようとする際に、常に苦慮することは、現在の労働基準法の女子に対する残業、深夜勤務の制限である。仕事の性格によっては、緊急解決などのために一時的に残業、深夜の勤務が発生する場合があります、また、このような規制のために男子社員と共同の仕事ができないことがあるからである。従って、大部分の女子社員は短期間で戦力となり、女子に適職とされている職種（一般事務、秘書、タイピスト、電話交換手など）に就業させざるを得ない状況である。しかし、このような規制のなかでも、高い能力と意欲をもつ女子社員を活用しようとする努力の積み重ねによって女子社員のわずかながらではあるが男子社員と同様に責任ある職務を遂行している。

ハ 昇進・昇格

当社における昇進・昇格は、次のように職務と処遇を分離した職位体系および職能格体系にもとづいて行われる。

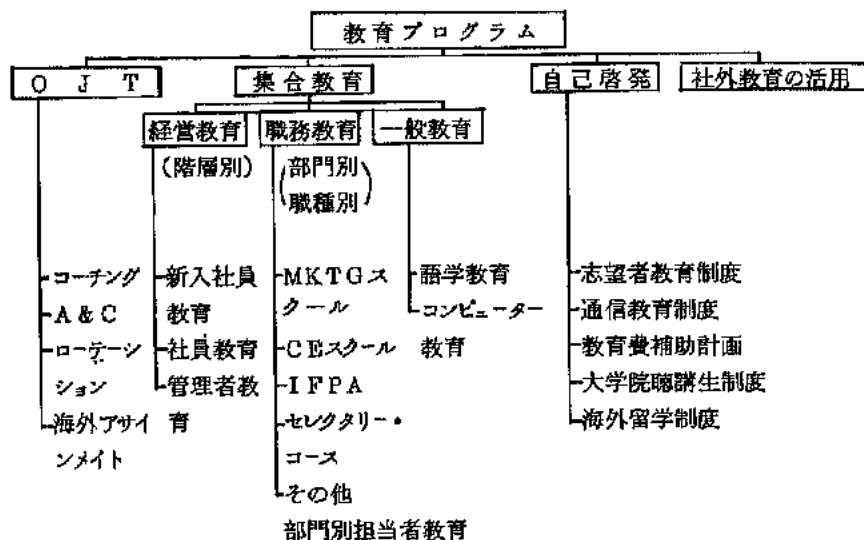


「職位」は職務内容、仕事の割当、本人の能力、過去の業績などにより格付けされ、「職能格」は長期にわたる会社に対する貢献度を公平に反映するため、年齢、勤続年数などの一定条件にもとづいて格付けが行われる。

当社での管理職は、前図「専門職職位」の社員を称する。この専門職職位への昇進は、業務上、組織上の必要性から行われるもので、その時点で昇進基準に照らし候補者を選び、その中から最適任者を昇進させている。従って、昇進、昇格ともに男女の差別は全くない。

ニ 教育・訓練

当社の教育プログラムは、下図のように組織的かつ効果的に人材の育成をはかることを目的としている。



人材の育成は、通常の業務を通じ自ら成長する、という考えのもとづいてい
るため、教育は、その職務に必要な知識の修得および自己啓発を援助するプ
ログラムである。従って、性別、学歴などによる教育ではなく、その職務に
必要な教育を職種別、階層別に勤務時間内で実施している。また個人が成長
のために必要とする教育は、全社員が平等に時間外で各種制度を利用するこ
とができる。

(2) 四年生大卒女子の活用

上記のように、雇用において男女差別のない制度をとっていても、社会通念、
社会環境により現状では女子社員の活躍が少ないという結果があらわれている。
今後、予測される環境条件の変化に対応するため、種々の施策を検討している
が、その一例として次のような施策を推進している。

イ 専門的職種への採用

女子社員を男子社員と同様の専門的職種で活用することについて、職場の
コンセンサスを得ることが十分でないため、五年前より四年制大卒男子の採
用に対し、一定比率で強制的に女子を採用している。

ロ 女子社員の専門的職種への再配置

補助業務についている女子社員の平均年齢が年々高くなり、勤続年数が長

期化しているため、マンネリ化を防ぎ、高い能力を十分発揮させ志気の高揚
をはかることを目的に、本年より補助業務を行っている女子社員の中から業
務の経験が長く、業務に対する評価も良く、能力、意欲のある社員を選し、
男子社員同様に責任ある仕事、企画、管理的な仕事などに半強制的に異動・
配置した。結果としては、女子社員だからという見方ではなく個人差により
評価が違いますが、女子社員にとっても、企業にとってもかなりの期待がもてる。
ただし、次のような点について十分配慮する必要がある。

- (イ) 候補者の選抜にあたり、候補者が現在の業務において高く評価されてい
ること、新しい分野にチャレンジする意欲があること、他の女子社員の範
となっていることなどを重視する。
- (ロ) 異動・配置先の長が人材育成について非常に関心があり、かつ熱意があ
ること。
- ハ 新しい業務分野に今迄の経験がいかせること。

ハ 管理者への昇進

管理者への昇進も男子社員と同様に機会が与えられているが、女子管理職
者は男子の管理職位者の1割に満たず、男女差があらわれている。女子社員
が男子社員と同等に活躍できるような土壌を作るため、三年前より昇進可能
な女子社員のリストを作り、特別な配慮を行った結果、最近では女子社員を
管理職にするという特別な意識はなくなり、男子社員同様に昇進する機会が
定着しつつある。

施策を推進する上で重要なことは、女子社員をマスで管理することなく個
別管理をする必要があることである。同一職位者に対しては、男女の区別な
く職務に対する要求も同一であるため、勤務時間に制限がある女子社員にと
っては、男子社員より以上に仕事に対する意識、努力が必要になり個人差が
あらわれてくる。

3. 今後の方針

従来、女子社員の活躍する機会が男子社員に比べて少ない理由として：

- (1) 女子社員でなければ遂行できないという専門分野が少ない
- (2) 女子社員は労務管理上の法的制限が厳しい
- (3) 長期間の教育を行い、専門的職種で育成しても就業意識が低い

(4) 従って、女子社員は補助業務につける。補助業務なので厳しく育成しなくともよいという考え方をされる。

(5) 結果として、女子社員はあまい、視野が狭い、自己中心的な考え方しかできないなどと判断される。

という点があげられる。しかし、今後技術革新とともに間接部門の省力化、中高齢化へ進むにつれて、全社員に各々の分野において通用する専門性をもたせる必要があり、当然女子社員についても、男子社員同様に厳しく戦力化しなければならない。従って、今後の課題として労働条件の改善があげられる。男子社員と同一職務内容であれば同一賃金体系をとる必要があるので、労働時間規制の緩和措置が必要になる。同時に女子社員の働く意識が強く問われるようになる。従来、就職に対し、社会経験のため結婚する迄、また子供が生まれる迄勤務したいと考えている女性が多かったようであるが、今後は、特に四年制大卒者について、仕事を人生のどのような位置付けに考えるか、具体的専門進路分野は何かなどを十分検討し、就職を決定する必要がある。また、女子社員の業務遂行の姿勢、態度、積極的行動パターンにより、より活躍の場が拡大され、活用についてもより定着したものになる。

このような条件、状況の変化を検討しながら、女性の特質をより活用できる分野を拡大し、同時に男子社員と同等に競争できる環境を作り、より高い地位により多くの女子社員を登用していく方針である。

事例5 E通信機器製造会社

— 技術部門への積極的採用、海外研修への女子の派遣 —

1 企業の概要

イ 事業内容

当社は、昭和10年、通信機器メーカーとして、戦後いち早くコンピュータ分野にも取り組み、自主開発技術により、数多くのコンピュータを開発してきた。また、現在では、半導体事業、オフィスオートメーション機器などにも注力し、わが国の情報産業発展の一端を担っている。

ロ 労働者数

(昭和56年6月20日現在)

合 計	36,500人
男	26,500人
女	10,000人

ハ 労働組合の有無

有り

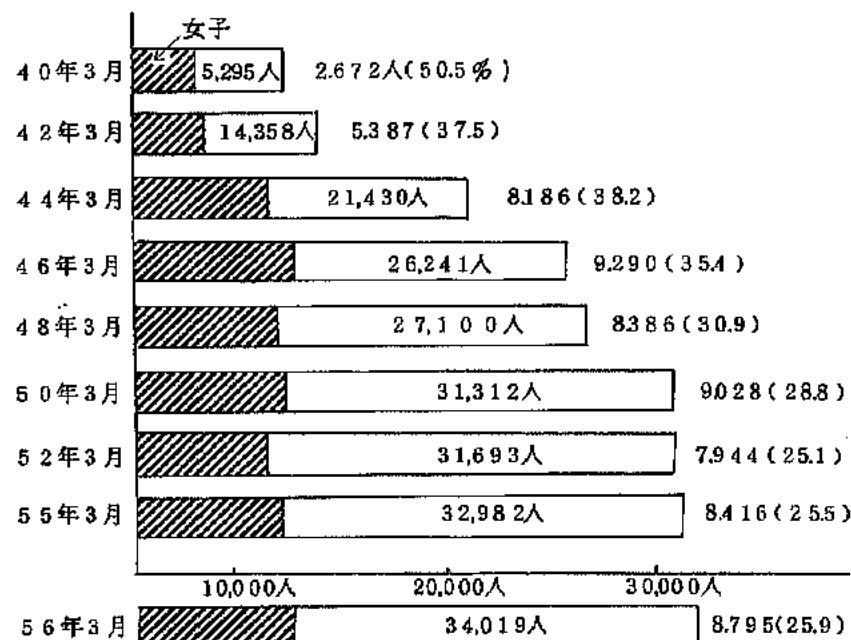
2 四年制大卒女子に関する雇用管理の概要

イ 採用

新卒採用者の推移(事務技術職)

			55年	56年
男 子	大 学		630人	670人
	高 専		140	140
	高 校		280	300
	計		1,050	1,110
女 子	大 学(技)		100	130
	短 大		290	310
	高 校		280	270
	計		670	710
男・女 計			1,720	1,820

従業員数の推移



注) 欄外の数字は女子で内数、()内は全体に占める女子の割合である。

当社では、4年制大卒女子を主としてソフトウェア開発の仕事にあてるために公募している。

ロ 配置 (主な職種)

電算機・ベーシックソフトウェア・システムエンジニア

電子交換

応用機・ソフトウェア

マイコン・ソフトウェア

インストラクター

材料研究他

ハ 処遇

○ 同一労働、同一賃金の考え方にそって運用している。

○ 初任給 119,000円 (56年4月)

○ 出産後の再雇用制度。

子育て期間中はパートとして勤務し、その後本人が希望すれば正規従業員

員としての採用も考慮することを検討中であり通勤が困難な者のため端末機を使つての自宅勤務体制も検討中である。

ニ 教育・訓練

○ 新人教育

技術系新人を対象とした教育は各事業部においてそれぞれ計画し、職種にあった教育を実施しているが、その一部門であるソフトウェア事業部の例をあげてみる。

○ 概要

ソフトウェア開発に関する事項を指導し、職場で要求されるプログラムの作り方、テストの方法、TSS (端末機器 Time Sharing System) の正しい使い方を講義と演習を通して修得させる。さらに配属課の業務で必要とされる事項を教育する。

教育項目

項 目		項 目	
1	オリエンテーション	5	TSS入門
2	プログラミングおよびソフトウェア開発入門	6	一般講義
3	演習	7	理解度テストとまとめ
4	OS入門	8	研修報告書作成

○ 中堅社員教育

システム部門において実施されている中堅社員教育の一例

・ 概要

2～3日の集合教育講座、または2～6ヶ月の通信教育講座の修了により、一講座受講となる。

・ 講座内容

リーダシップ

OJTの進め方

SE (System engineer) トレーニング

テクニカル・ライティング

○ JAIMSの教育

ハワイのホノルルにJAIMS（日米経営科学研究所）という、米国の経営システム、ビジネス環境の理解と経営科学的分析力を修得することを目的とした教育機関（期間は5カ月）がある。JAIMSには、今までに15名の女性が留学しており、受講後の活躍はめざましく評判となっている。

3 四年制大卒女子の活用について

○ 女子活用にふみきった理由としては、

- (1) ソフト部門への適性がある。
- (2) プログラム開発の効率化につながる
ことなどがあげられるが一方

○ 女子を活用する際の問題点として

- (1) 一般に全体的展望と折衝能力に欠ける（経験が小さいため）。
- (2) 勤続期間が短い。
- (3) 労働時間に法的規制があり、短期間に開発集中する仕事には適さない。などがあげられる。

これらへの対策として男子との混合チームを作り、欠点をカバーすることにした。

具体的には、54年4月より約2ヶ月半の教育を実施した後、新入数名を1つのグループとし経験豊富な男子または女子をリーダーとし、テーマ別に作業を進めている。この結果期限の厳しかったシステム開発についても、十分間にあわせることができたが、これは男女の組合せがうまくいったためである。

このテストケースの成功が大卒女子の能力を見直すきっかけとなった。

4 技術系女性活用の事例（感想も含む）

事例1 ○ フィールドで発生したソフトウェアに関するトラブル処理。

トラブルの解析をし、応急処置や問題の解決にあたる仕事をしている。本人は「与えられたことだけをやっていただけでは自分のスキルアップに結びつかない」と考え、技術相談をまとめ、SE、開発へのフィードバックを試みている。

事例2 ○ 情報処理機器の販売推進用英文資料作成。

需要調査、情報収集をするとともに対象（機械・装置）を見て、技術者と質疑応答を繰り返す、構想を練り資料を作り上げる。英語能力はもちろんのこと、技術的な能力も要求される。

事例3 ○ 社内の事務処理に係る主要な部分のEDP（Electric data process）化を推進する部署で、全社システムの計画にあたってきた女性は業務上、会社の動き、業界の動向等に敏感に対応しなければならないため、「常に、各種情報の収集、勉強を行ってゆきたい」という前向きな姿勢で臨んでいる。また、意志決定の判断材料として何が必要とされているか、的確にそのニーズを把握することが要求される。

事例4 ○ ショールームでの展示品の説明、デモンストレーション。

展示品の簡単な修理や、中学生を対象とする「コンピュータ教室」の講師をしており地方での開催には助手として出張する。

事例5 ○ 工場における、応用機への質問に対する調査回答

- ・ 拠点SEに対する説明、教育・SE活動の支援
- ・ 海外SEが必要とする技術資料の整備等

の技術サポートを全て英語で行っている。技術的な勉強は絶えず必要であり、しかも英語能力も工作上必須である。課の仕事上、考えなければならないこと、勉強しなければならないことが多く「女性だから、どうだ、こうだ」といってはられない。ファームウェアを開発している女性もいる。ユーザー設計要望に対する質問や確認項目をまとめた資料に基づき打ち合わせを行うとともに、ハードウェア担当者に確認しながら、プログラムを作成する。非常に忙しいし注意深く進めなければならない仕事であるが、それだけにやり甲斐もある。立合試験が行われ、ユーザーに納入されたあとも、その調査、変更の相談を受けるところまで行う。

事例6 ○ 電算機学院（当社で経営、一般公開）の講師

教育カリキュラムを作成することから始まって、受講生の進路指導までの面倒をみる。その他に学習進捗状況、学院での生活状況も把握しなければならないが、かなりたいへんだが、彼女自身「講師としての責任とプライドをもっていつも自己研鑽を絶やしません」とはっきり言

っており、こういう職務についていることを「うれしく思っている」と意欲的である。

事例7 ○ 入社7年目をむかえたある女性は、SE作業の成果である資料やプログラムを個人のものでではなくSE全体の資産として共有し、再利用するためのしくみ「SEライブラリ」を運用しており、登録、提供を行うほか、情報検索システムも開発してきた。実作業よりも、しくみを作ったり、考えたりの管理的な仕事が多く、精神的にはたいへんであるが、7年目を迎え、やり甲斐がでてきた、という。

事例8 ○ 特許・実用新案等の外国に対する出願に伴う調査・手続から、登録後の整理・関係部門への通知等を担当している女性は英語を駆使して各国とやりとりをするとともに、特許に関する勉強の機会も与えられており「やる気になればかなり責任ある仕事ができる」と、本人も意欲的である。

事例9 ○ また、専門とは全く別の職種についた女性も少なくない。

文科系の大学を卒業したあち、4月からの教育で新たな専門知識を身につけて、プログラマー、システム・エンジニア、インストラクターの道に進んだ女性も最近多い。初めは、理科系大学卒業者にひけめを感じていた者もいたようだが、自分でその道を選んだだけあって、失敗しながらも人一倍勉強し、今では非常に意欲的に取り組んでいる。

事例10 ○ 大学院を卒業後、当社に入り、トランスレータの研究開発にあたった女性は、その努力が認められ、オランダで開催された国際会議にも出席した。結婚し、子供を持ち、現在は、ハレー彗星探査計画のプロジェクトに参加している。大学で専攻した自然科学と入社後修得した計算機科学を融合した仕事ができるのではないかという期待と好奇心を持ちながら仕事に取り組んでいる。

5 今後の課題

「婦人労働の今後のあり方如何が、日本の将来を左右すると言っても過言ではない……」とある新聞の社説が報じていた。ビジネスにおける女性の能力の向上一層の活躍を期待したいところであるが次の点を望みたい。

(1) 労働基準法の改正

当社では、能力に応じた評価と処遇を計画しているが、そのネックになるものは、女子の時間外・休日労働についての労働基準法の規定である。

すなわち

イ 忙しい部門では、労基法があるために、男性の様に仕事が出来ないと嘆く女性も多い。

ロ 一つのプロジェクトの中に女性が入ると、それだけ男性の負担が多くなると申し出ている男性もいる。

ハ 残業時間に制限があるために、同時に仕事を受けもっても仕事の仕上がりが遅く、能力的に差があるように見えるという。

プログラマー、SE等特殊な職場については労働基準法の早期改正が多数の人から望まれている。

(2) 女子の職業意欲及び職業能力の向上

女性がビジネスの世界に進出しはじめてから、まだ日が浅く、種々の面で社会性に乏しい、という点が指摘されている。しかし、これは経験の積み重ねが少ないためであって、今後そういう経験のできる仕事の場を与える事によって徐々に社会性が身につくものと思われる。

また、特に働く女性については職業人としての自覚をもつことが望まれる。さらに女性の場合、結婚・出産等でいつやめるか目安がつかめず、育成計画がたてにくい管理者としての教育体制が整っていない。長く仕事をしたい人又してほしい人に対しては、早目に育成処遇してリーダーづくりをすることが必要である。当社では、この多様化の時代に

イ 結婚を働く人はその期間を充実して働くこと

ロ 長く勤務することを希望する人で、努力を惜しまない人にはそれなりの処遇をしたい。

ハ できるだけ担当する仕事の深まりに応じた教育受講の機会を与えたい。

(3) 職場開発

男性が現在やっている仕事をできるだけ女性に肩替りしてゆくことが大切である。頭脳の緻密さ、適応力、応用力、細かい配慮などは、どちらかと言えば女性の特長であり、これらの個々の特性を職場で活かすような仕事を与えることが、企業にとって大切な事に思われる。水を得て生き生きとして仕事をしている女性は多い。今後も女性の能力開発とともに、職場開発を図り、大きな可能性を含んだ女子労働力の活用而努力していきたい。

事例6 F自動車製造会社

— 採用部門の拡大と積極的な教育訓練の実施 —

1 企業の概要

(1) 事業内容

- イ 自動車及び自動車部品並びにその粗形材の製造及び販売
- ロ 産業用車両及びその部品の製造及び販売
- ハ 船舶、船舶用機関及びその部品の製造及び販売
- ニ ロケット及びロケット部品の製造及び販売
- ホ 機械機械その他諸機械器具及びその部品の製造及び販売
- ヘ 自動車用鉄・鋼及び鋳鉄の製造
- ト スポーツ、観光等の余暇利用施設の取得 運営及び管理

(2) 労働者数

合 計	62,400人(昭和56年7月末)
男 子	56,900人
女 子	5,500人

(3) 労働組合 有り

2 四年制大卒女子に対する雇用管理の概要

(1) 採 用

イ 採用の動機と背景

当社では、昭和39年から四年制大卒女子を採用している。これは、当時自動車の輸出台数が著しく増加し、それに対して輸出営業部門における大卒男子の配員には限度があり、これに応じきれなくなったため、輸出営業部門の要員として、昭和39年に初めて大卒女子を採用したものである。それ以来、当社は毎年大卒女子の採用を続けている。それは、大卒女子がすぐれた語学力と大卒男子と同等の高い能力を有し、論理的思考力にすぐれ業務上必要な知識を短期間に修得することができるからである。従って、当初は配属先も輸出営業部門に限り、学科も英語・英文学科にしばって採用していたが、その後輸出以外の部門からも大卒女子に対する要員が出るようになり、英語

以外の学科(語学では仏語・独語・西語など、語学以外では経済・法学・政治など)からも採用するようになり、現在に至っている。

現在大卒女子は全社で約170名在籍し、輸出営業部門を中心に、社内各部門で活躍している。

ロ 現 状

女子を男子と同様に活用することについては、労働基準法による残業時間などの規制及び女子の体力の問題、女子自身の意識や勤続年数の問題、さらに勤労女子の結婚によって起こる新たな負担(家事、育児)などから、いくつかの問題をかかえているのが現状である。従って当社では、男子を採用する際には、入社後の教育によって伸びる可能性にも期待するが、女子については、(例えば輸出部門などの場合は語学が堪能で)即戦力となる人を希望する。仕事の内容は、事務執務職が中心となるが、本人のやる気と実力に応じて責任の重い仕事を任されるようになり、現在男子並に活躍している人も多数いる。

当社の大卒女子の平均勤続年数は3年未満で、やはり早期退職の傾向が強く、このことは、女子の業務拡大の妨げの一つになっている。今後大卒女子の採用拡大を考える上で、解決しなければならない一つの大きな課題といえよう。しかし、最近の傾向として、大卒女子の勤続年数も伸びてきているし、結婚即退職とせず、結婚しても勤めようという人がふえてきている。

なお、男女別・学歴別の採用数は表1の通りである。

表1 採用実績(事務・技術員)

区分 入社年	大 卒		短大卒 (女子)	高 卒		合 計		
	男	女		男	女	男	女	計
52年	358人	44人	105人	42人	509人	400人	658人	1,058人
53	406	38	89	38	466	444	593	1,037
54	325	31	109	36	372	361	512	873
55	654	34	112	61	370	615	516	1,131
56	644	44	155	102	497	746	696	1,442

(2) 配 置

一時期の大卒女子の求職難にも拘らず、昭和39年から一貫して大卒女子を採用してきたのは、前にも述べたように、本来、輸出営業部門において、大卒男子で補いきれなくなった仕事量をカバーするためであったが、現在では、表2のように、その配属先も一般管理部門、国内・輸出営業部門、部品事業部、設計部門、中央研究所と、かなり幅広くなった。しかし、配属後の予定職務の関係から、まだ大卒女子の配属されていない部署も少なからずある。しかし、今まで大卒男子によって行われてきた仕事をある程度女子が男子に代わって行うということが現在考えられており、女子の活躍分野もこれからますます広がるであろう。

表2 女子社員の配置

部 門	主 な 部 署	人 員
一 般 管 理	秘書室、社長室、調査、広報、人事、電子計算 経理、健康管理など	36人
品 質 管 理		3
輸 出 営 業	海外事業、輸出業務、輸出地域、輸出サービス	66
国 内 営 業	業務、宣伝、販売事務局など	18
部 品 事 業 部	主に海外部品販売	14
設 計 ・ 研 究 所	(欧米技術誌の翻訳業務など)	20
そ の 他		12
合 計		169

(3) 昇進、昇格

当社の昇進、昇格の体系は(別表)の通り職務能力評価制度が主柱となり、資格制度と査定制度がこれを補完する形をとっている。これにより、毎年1回(4月)昇進、昇格が行われる。

この制度の運営に当たっては、男女とも同等に評価され、その意味での差別は全くない。しかし、残念ながら、大卒女子を採用し始めたのが昭和39年であり、しかも、現在勤務している者の中で一番勤続年数の長い者が昭和42年入社ということから、まだ、大卒女子で管理職の年代に到達している人はなく、

今の所、大卒女子の管理職は誕生していない。

表3 昇進・昇格

職務能力評価制度	資 格 制 度	査 定 制 度
○ 職務を通じて発揮された能力を把握し、適正に格付する。それを基に昇進・給与・配属教育等を運営していく。 ↓ これにより、従業員の能力向上を図ると共に、処遇に結びつけることにより、モラルの向上を図り、職場の活力を維持する。 (評価制度の中心)	○ 主として勤続に重点を置き、企業に対する貢献度合によって、従業員の格付を行う。 ↓ これにより、能力があるのにそれにふさわしい職位に就けない人や、管理職よりも専門職・熟練技能職として進んだ方がよい人等を公平に処遇し、勤労意欲の向上を図ると共に、人のために職位を設けるといふ弊害を防ぐ。 (職務能力評価制度では評価できない年功等の部分を評価)	○ 昇給時及び賞与時(年2回)にそれぞれの査定期間の業績の考課査定を行い、業績を昇給・賞与額に反映させる。 (年1回の職務能力評価制度だけでは評価できない業績等の部分を評価)

(4) 教育、訓練

当社では、企業は第一義的に職業を通じての自己実現の舞台を提供し、個人個人の生きがいを獲得してもらう場となければならないという考えに基づき、「いのちに目覚めた企業人の育成」こそが企業内教育の究極の目標であると考えている。教育訓練は、一部(入社時の工場実習及び販売会社出向など)を除いて男女平等に門戸が開かれ、教育訓練の基本は職場にあるという考えのもと

に、職場教育（OJT）を基礎とし、その他に、各部門主体の部門教育、層別教育、自己啓発のための外部講習会、通信教育などがあり、その仕組は図1のようになっている。また、最近の会社の国際化の傾向に伴い、社内でも国際化教育による国際人養成が求められ、新しく国際化要員教育講座が開講された。これには輸出部門だけでなく、あらゆる部門から参加できる英語講座や当社英語検定、また昨年から始まった海外留学制度などが含まれており、中でも英語講座には、大卒に限らず女子が積極的に参加し、英会話に磨きをかけている。なお、国際化要員教育講座の体系は図2の通りである。

図1 教育体系

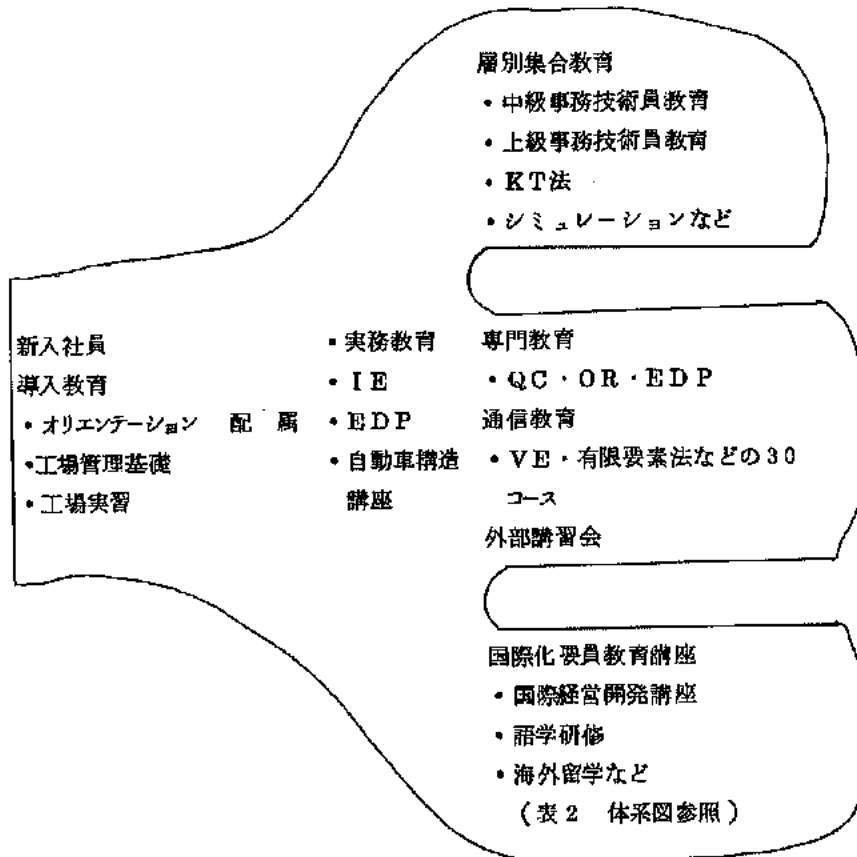
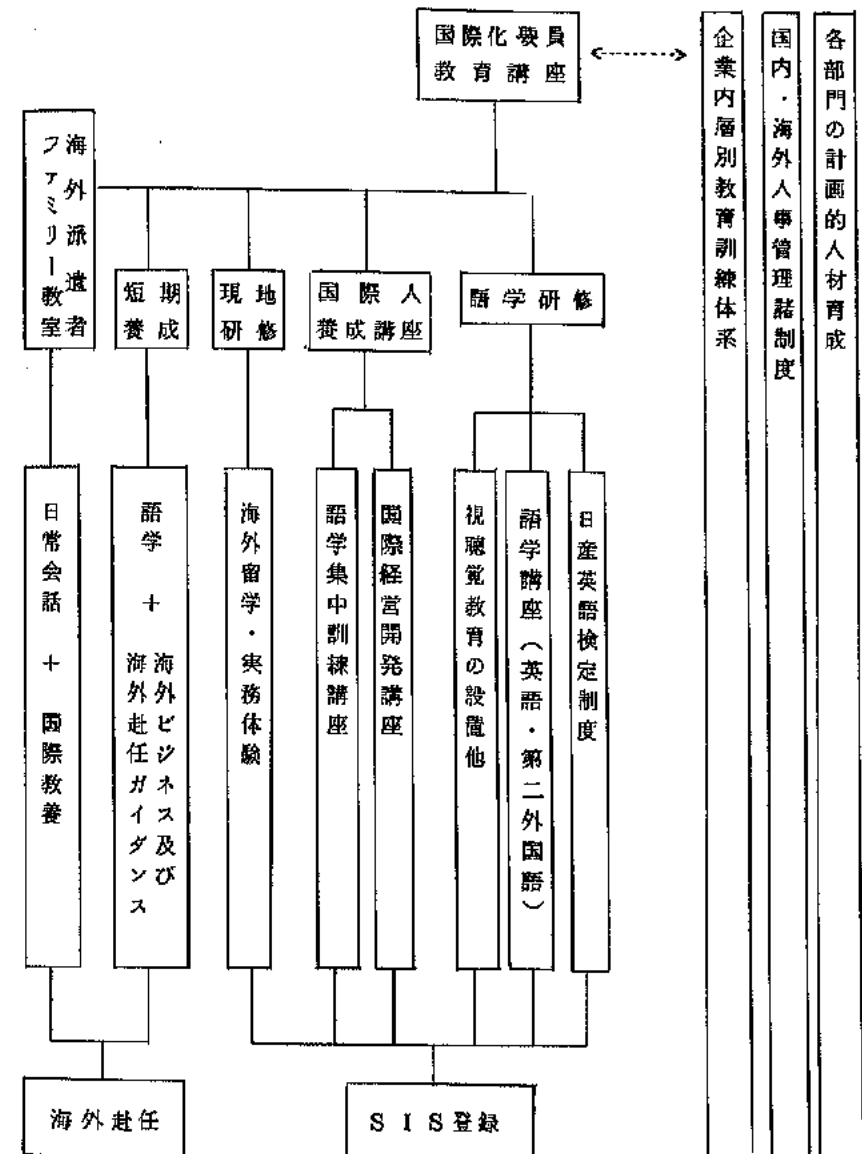


図2 国際化要員教育講座体系



3 今後の方針

当社は、前にも述べたように、昭和39年から一貫して大卒女子を採用していることから、当社が大卒女子の採用に積極的であるということは、学生の間でもかなり知られているようで、毎年多くの優秀な女子学生が、当社を志望して訪れる。このことからわかるように、女子の採用に積極的であれば、それだけ女子が集まって来るし、女子にもどんどん仕事をさせてくれると聞けば、働くことに意欲的な、優秀な女子学生が来てくれるという良い循環を生む。当社では、大卒女子の比率をもっと高め今まで男子がしていた仕事を、男子に代わって女子にどんどんしてもらいたいと考えている。現在まだ、大卒女子の勤続年数は3年にも満たない状態であるが、これからは、もっと長く勤め、男子と共に活躍する人がどんどん出て来てほしいと考えている。また、会社としても、大卒女子がその能力を十分に発揮して働くことができるよう、職場環境を整備していきたいと考えている。この先、大卒女子社員は、社内でもより重要な位置を占めるようになっていくことであろう。

事例7 G 洋酒製造販売会社

— 女子の適性、能力を活用するための制度（ワインアシスタント、女子社員の採用チーム等）の実施 —

1 企業の概要

(1) 事業内容

洋酒、ビール、食品の製造販売

(2) 労働者数（56年4月1日現在）

男 3073人

女 1231人（内有夫者50～60名）

計 4304人

(3) 労働組合

有

(4) 支店数 12

営業所 22

2 4年制大卒女子に対する雇用管理の概要

(1) 採用について

大卒女子の採用については、昭和45年から採用しているが、大卒が主流になったのは、昭和54年頃からである。採用の動機としては、高学歴化社会を迎えたこと、（短大卒の減少）、広報室の仕事、マーケティング、新製品の開発など、女子に適した仕事が多くなったことなどがあげられる。昭和50年以降の採用状況（表1）のとおり。

職種別にみると、技術系の女子はすべて、4年制大卒をもって充当し、研究所などに配置している。事務系の女子は大卒、短大卒、高卒を採用しているが、55年、56年位から大卒の占める割合が増え、今では5割となっている。

(2) 配置について

女子の配置されている主な仕事

イ コンピューターセンター

採用（年次別、男女別職種別採用状況）

表 1

年次別	職 種 別	男	女
50年	事務系	43人	125人
	技術系	10	4
	製造系	0	22
	計	53	151
51年	事務系	33	69
	技術系	7	5
	製造系	0	7
	計	40	81
52年	事務系	38	90
	技術系	10	4
	製造系	0	8
	計	48	102
53年	事務系	38	76
	技術系	14	7
	製造系	0	7
	計	52	90
54年	事務系	70	130
	技術系	15	10
	製造系	0	29
	計	85	169
55年	事務系	85	120※
	技術系	20	10
	製造系	30	20
	計	135	150
56年	事務系	85	135※
	技術系	40	20
	製造系	112	35
	計	237	190

※うち大卒 50%
短大卒 50%
高卒 0

※うち大卒 50%
短大卒 50%
高卒 0

将来、プログラマーとして、操作してもらうため、思考力のある人、研究熱心な人を配置するよう考慮している。

ロ 広報室

ハ 消費者室

ヒープ（企業内消費者）

ニ デザイン室

ホ マーケティング本部

商品開発の仕事などは、女子の優れた目、感覚がもてられるが、当社では、フレッシュな大卒の新人社員が大きな仕事をまかされ、重要な役わりをはたしている。

ヘ ワインアシスタント

従来、男子のみ配置されていた営業に属する仕事ではあるが、女子の感性の優れている点を活かし、販売促進のため、53年9月から、「ワインアシスタント制度」を発足させ、現在40人が従事している。ワインの歴史は古く、底も深いが、よく勉強しており、お得意さんの質問にも十分答えられるようにしている。また月1～2回はお得意さんを訪問し、店舗の装飾から、商品の説明などのアドバイス、試飲会のプロモート、消費者向けのミニコミの発行、業界情報の収集、調査、ホームパーティ、講座などを行ったりしている。「ワインアシスタント」はふだんは人事や経理に所属して、本来の仕事ももっているが、毎月、ミーティングを開き、ワインの勉強や討論を重ね、意欲的に働いている。

ト 営業アシスタント

男子営業マンの会社内部での仕事を補佐し、お得意さんからの注文、問合せ、クレーム等に応答出来るように、習業づかいも非常によく訓練されている有能な人を配置している。

チ 中央研究所

リ 人事、経理、財務

昭和53年より、大阪本社、東京支社の人事課に「女子社員の採用チーム」を発足させ、全員大卒、短大卒の女子をあて、女子学生向けの「会社案内」の企画から編集まで担当するパンフレット作り、大学への説明会、会社訪問の応対、新入女子社員の新人教育、入社1年後の研修を企画するなど、「女

子社員の採用、教育は女子社員の手で」をモットーに意欲的にとりくんでいる。

× 秘 書

(3) 昇進、昇格について

昇進、昇格は基本的には、男女同一基準による人事考課によって行われているが、女子の勤続年数は短いため、男子なみのランクに到達する人が少ない現状である。入社後の「資格制度」は、次のようになっている（職階制度なし）。

男子 (大卒)	年数※ 3.5年 2年 2年 4年 2年 3年 社員 → 主務補 → 副主務 → 主 務 → 副主事 → 主 事 → 副参事 (係長) (課長) (部長) (クラス) (クラス) (クラス)
女子 (大卒)	(ステップは男子と同 じだが年数なし) 女子該当者 勤 続 高卒 …… 14年 主 務 1名 大卒 …… 11年 主 務 1名 社員 → 主務補

(※但し、最短コースによるもの)

イ 女子の就いている主なポスト

主 務 …… 2名。1名大卒、11年勤続（近い将来、課長クラス候補
〔45年採用〕）、1名高卒、14年勤続。

ロ 男女別管理職数（副主事から）

男 子 …… 300名

女 子 …… 0名

(4) 教育訓練について

教育研修体系は次のようになっている。

名 称	対象者	期間	備 考
①新 入 社 員 教 育	男 子	14日	新 入 時
〃	女 子	7日	〃
②フ ォ ロ ー ア ッ プ 研 修	男 子	3日	入社時1年、3年経過後
〃	女 子	3日	〃 〃
③リ ー ダ ー 研 修	男 子	3日	入社後10年経過後
〃	女 子	3日	入社後5～8年経過後
④O J T	男女とも、各職場で、業務遂行上必要な知識を与える。		

ホ そ の 他

通信教育制度

通信教室、英会話、ペン習字等通信教育でやる気があれば、どんな勉強でも可能となっている（経費については、半額会社負担である。）。「通信教育の受講率は、男女同率であるが、修了者には女子が多いようである。

3 今後の方針

当社では、女子を活用する領域は比較的広いと考えられるし、今後とも大卒女子の雇用を進める方針である。

大卒女子の能力は優秀なので、逐次、男子の仕事への移行は可能と考えられる。ただし、勤続年数が長くなればの事で、現状では、「勤続年数」の短さが、すべての隘路となっている。

今は女子の能力と適性の本格的活用への過渡期かと考えられる。近年は大卒女子が増加することによってむしろ、平均勤続年数は短縮している。入社後3～4年位では、男女ともそれほど能力の差はないと思われる。入社時に5年は在勤すると明言してくれれば、人事配置、教育、仕事の与え方が変わってくると思う。大卒の女子は優秀である。しかし女子の平均勤続3・5年では（男子の場合勤務年数3・5年ではひよこである。）その時点でのみの評価はできないと考えている。その人のもっている能力が開花するのは、少くとも様々な経験が蓄積される10年、15年先だと思われる。

従って、当社では、女性ならではの能力と可能性を十分活かし、それぞれの部

署で『やってみなはれ』の精神で育てていきたいと考えている。

また、当社では、退職した元社員を臨時的に雇用するため「再雇用制度」を検討中である。

事例8 H銀行

— 専攻、適性に応じた専門職（ローンレディー、外国為替、
テラー、プログラマー）への配置と育成 —

1. 企業の概要

(1) 事業内容

金 融 業

(2) 労働者数

男 子 約 6,800人

女 子 約 4,000人

(3) 支店数

国 内 232店

海 外 現地法人 3社

支 店 3店

海外駐在員事務所 9か所

(4) 労働組合

有 り

2. 4年制大卒女子に対する雇用管理の概要

(1) 4年制大卒女子の採用について

当行では、昭和45年から、4年制大卒女子の採用を始めた。当初は、高学歴化の流れの中で、4年制大卒女子をいかに活用していくか、ということで試行錯誤を繰り返した。高卒女子と同じように研修、配置を行ったりもしてみたが、能力の積極的活用ということから、昭和54年より、専門的な要員として育成する方針をとってる。4年制大卒女子は、学部での専攻及び個々人の適性等を考慮した上で、ローンレディー、外国為替、テラー（窓口）、プログラマーという4職種の専門的要員として配置される。

当行における最近4か年間の新規卒の採用状況は、表1のとおりである。

表1 新卒採用状況(事務系・全国)

性別	男 子		女 子		
学 歴	大 卒	高 卒	大 卒	短大卒	高 卒
53年	107人	48人	165人	21人	517人
54年	105	31	164	39	546
55年	130	0	231	69	548
56年	144	32	230	96	714

(2) 配置について

新入社員は、男女とも先ず、支店に配置され、一般業務に従事するが女子の一部は本部に配属されることもある。そして最初の3カ月間はマンツーマンリーダーにつき業務をおぼえる。

配置転換については、女子の場合、転居を伴う配置転換がなく、また、一定期間経過後は必ず配置転換される。というルールもない。しかし、女子は、その適性をみながら、場合によっては係が替わることもあり、スペシャリストとして育成されていく。

(3) 昇進・昇格について

当行においては、役職等における昇進は、資格制度と結びついている。当行の資格制度は表2のようになっている。

45年に入行した4年制大卒女子の中には、副主事2級の資格をもっているものもあり、外国事務センターで、その専門性を活かしながら、管理職相当の扱いを受けている。

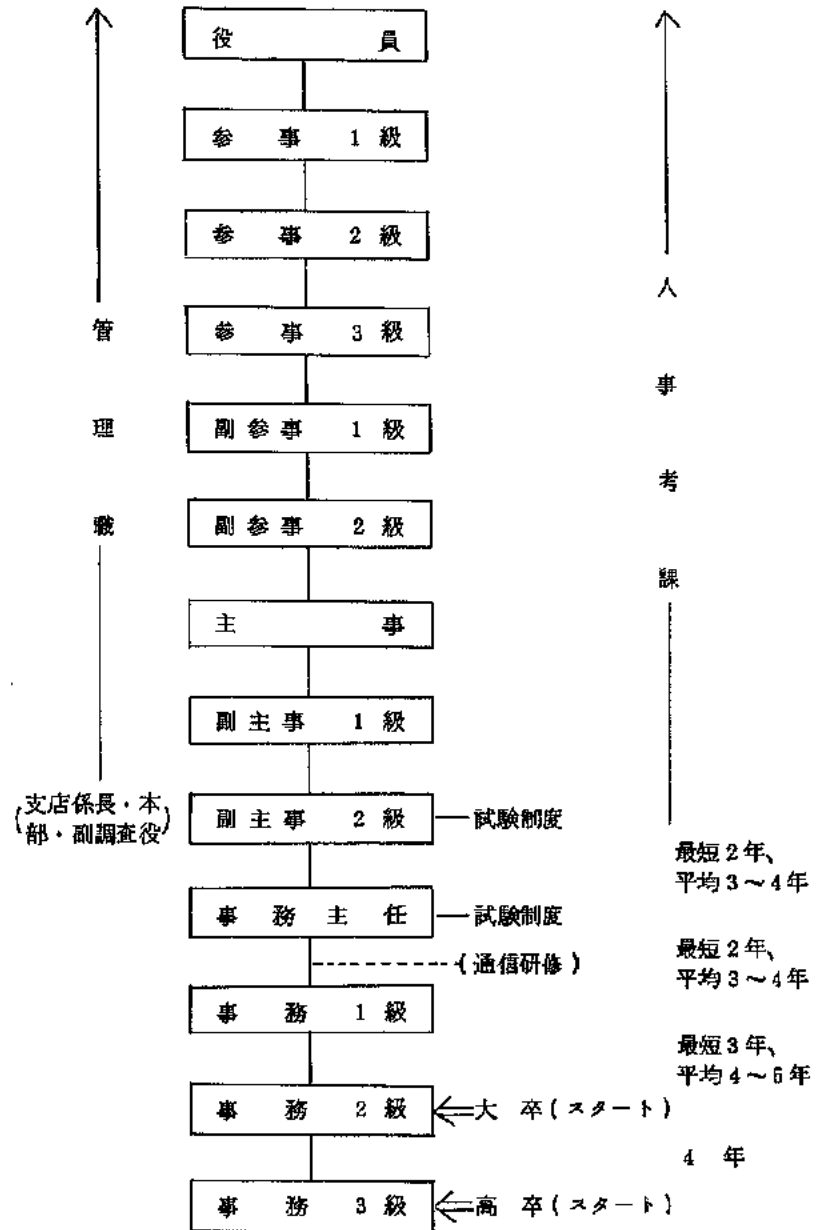
学歴を問わず、現在、当行の女子の役職資格者(副主事2級以上の者)は40人ぐらいいるが、その中で、副主事1級の資格を有する者が3名いる。女子は、優秀な成績で入行してくるものも多く、勤務成績も男子よりも優秀な者もいるが資格制度を、もっと積極的に活用して、試験等にチャレンジしてもらいたい、と期待している。

(4) 教育・訓練について

新入行員研修は、男女とも同じで、2日間の一般研修(例……銀行とはどのようなものか)を本部で終えたあと、係についての事務研修(例……普通預金、定期預金等)を3～4日し、O・J・Tに入る。

業務研修については本部で研修計画を立て、それを支店に流すと、新しい係

表2 資格制度



に配置転換した時など業務の必要に応じて支店からの受講申請に基づき、3～4日の研修を本部で受けてもらう。本部では、年間を通じて8か月ほどの研修スケジュールを組み、1か月ぐらいの単位で各支店に知らせる、業務のニーズに対応できるようにしている。また、テラー（窓口）研修では、初めて仕事をする人のための初級コースと、ある程度経験を積んだ人のための中級コースという2段階が用意されている。

管理職研修は、主任研修、支店長研修、というように階層別に行っている。

これらの研修は、業務の必要に応じて、男女同様に行っている。女子の能力を開発するとともに意欲、能力のある女子が実力をつけていく機会となっている。

(5) ローンレディーの導入

高学歴社会における大卒女子の能力を積極的に活用していく、という方針から、当行では大卒女子に対して入行後の3か月間で短期集中研修を行い、ローンレディー、外国為替、テラー（窓口）、プログラマーの4職種の専門的要員として育成し、即戦力として配置している。配置状況は表3のとおりである。

表3 4年制大卒女子の要員配置状況

年度 \ 職 種	ローン・レディー	テラー（窓口）	外国為替
54	24人	45人	17人
55	20	44	13
56	10	60	20

ローンレディーについては、54年以前にも、各支店の中で個人向けのローン担当者として育成してはいたが、全行規模で4年制大卒女子の能力開発として、本部が短期集中研修を行い、制度化した。

別表の研修プログラムに添って、ローンに必要な知識を修得し、研修後は一人立ちできるようになっている。個人向け融資の中心は住宅ローンなので、不動産登記、税金、民法などの法律知識についても、研修プログラムにもりこまれている。法学、経済、商学部出身者のほかにも、本人の適性や希望によって、ローンレディーになっている。

ローンレディーは、住宅ローンを中心に個人向け融資の取り扱いの多いとこ

ろに配置されるので、東京、埼玉、神奈川、千葉の郊外店舗の融資係に配属されている。時には、個人向け融資だけでなく、企業向け融資についても融資係の一員として業務を補佐していく。

また、テラーも東京、埼玉、神奈川、千葉の各店舗に配置されているが、外国為替要員は主に東京の店舗に配置されている。地域により業務内容が異なっているので、配置も片寄りがあり、人数的にも限度はある。しかし、4年制大卒女子の能力を十分に活用することは、企業としても今後の課題である。当行としては、ローンレディーとして活用している実績に基づいて、新たな分野にも女子の活用を図っていきたいと考えている。

3 今後の方針

現在、個人向け融資は、当行の場合、融資の中で1割強を占めている。アメリカでは半分近くを個人向け融資で占めている銀行もあるが、日本でも将来的には、その比重は高まっていくと考えられる。個人向け融資の中では、住宅ローンが大きな比重を占めている。住宅ローンの場合、家庭の主婦が客として来ることが多く、その場合ローンレディーは、客から相談相手が女性である気安さと、女性のきめ細かさなどで喜ばれている。従って、今後とも、一層、ローンレディーの活用を図っていきたいと考えている。

4年制大卒女子の場合、短期勤続が問題となるが、それ故、短期集中研修による能力開発が功を奏し、女子職員もそれに十分応えている。今後も、ローンレディーだけでなく、その他の職種に関しても、スペシャリストの育成を図っていくことを考えている。

また、テラー要員研修の講師は、現在、人事部研修所の調査役をしている女性を担当している。しかし、外国為替、ローンレディーについては、その研修講師になれるものはまだ育ってきていない。今後は、いろいろな経験を積んで、そういった方面でも講師になれる女性が育っていくことを期待している。

56年ローンレディ要員研修計画

第1段階

3月(8日間) 内 容

午 前

午 後

第1日	貸出業務概要説明	オンライン説明
第2日	手形、小切手の見方	商業手形
第3日	手形貸付	預金担保 (定期預金説明)
第4日	預金担保	
第5日	証書貸付・繰上げ 帳票説明他	まとめ
第6日	ローンオンライン実行手続	ローンオンライン回収手続
第7日	消費者ローンの概要	

ローンオンライン事務手続

第8日 当行ローン 事務手続

貸出業務概要……貸出の重要性、種類、事務の流れ、りん議書説明等
オンライン説明……端末機について使用上の注意、開局、閉局、モード設定等

商業手形……手形の点検、限度説明、実行回収事務処理

手形貸付……りん議書との照合、実行回収、内入書替

預金担保……預金担保の条件、実行、内入、継続、満期充当

証書貸付……手形貸付との違い

目 標

- 1) 最低、商業手形及び預金担保の実行は確実に出来る段階にまでにする
- 2) 貸付業務については全般的に説明する方針であるが、締め上げ端末機操作等については、OJTにてフォロー修得させる。

4月 各支店における実地研修

第2段階

5月 内 容

第1日	消費者ローンの現状方針と商品説明
第2日	ローン商品別の事務手続

第3日 //

第4日 住宅金融公庫・手続

第5日 その他 公的融資手続

第6日 事務センター手続 担保センター集中事務

第7日 相談実務研修

第8日 //

第9日 関連業界知識

第10日 //

第11日 住宅ローンセンター実習

第12日 //

第13日 受付応対ロールプレイング

第14日 //

第15日 関連会社実習

目 標

- 1) 支店での実務研修(事務の流れ等の修得)を基にローンの商品知識 事務手続き等を教える。
- 2) 顧客と相談業務が出来る能力を身につけさせる。
- 3) センター実習、ロールプレイング等により、セールス話法、応対プロセスの技法を身につけさせる。
- 4) 最終的には、ローンは受付から実行・管理まで出来るようにし、当行ローン窓口のイメージアップを図る。

56年外国為替要員研修計画

研修項目と研修内容

3月(10日間)

第1日	一般研修(人事部研修所)
第2日	// (//)
第3日	外国為替(貿易の仕組)について
第4日	伝票の働きと勘定科目、帳簿の仕組、外国為替用語の解説、信用状のはなし、官庁委任・報告事務
第5日	輸出事務の概要(輸出取引の流れ、輸出手形の受付、要点点検、買取、報

告、外国事務センター宛発送、決済等)

- 第6日 輸入事務の概要(輸入取引の流れ、信用状開設依頼受付、内容点検、外国事務センター宛開設依頼、報告、輸入手形接受、決済等)
- 第7日 貿易外取引の概要(外国送金の種類、仕組、送金理由、手続等)、両替の事務手続(売渡し、買取、繰上げ等)
- 第8日 外国為替店での1日の仕事の流れ(レート等各種照会表の見方、伝票起票、持高日報の作成)、研修のまとめ、質疑応答、テスト
- 第9日 オンライン端末研修(人事部研修所)
- 第10日 # (#)

4月 配属店研修

5月 配属店研修のフォロー

- 第1日 信用状付輸出手形買取(取引開始、船積書類受付、要点点検、買取相場の決め方、買取、船積書類発送、手数料の徴求等)
- 第2日 信用状なし輸出手形(D/P・D/A手形)買取(船積書類受付、書類点検、買取、支払・引受状況の管理、輸出手形保険、金利の徴求等)
- 第3日 輸入事務(輸入信用状開設依頼受付、りん議承認、外国事務センター宛開設依頼、コンファIRMーション受理・対願確認請求、手数料徴求、条件変更)
- 第4日 輸入事務(輸入書類の取扱い、輸入担保荷物貨渡し、輸入担保荷物引取保証、ユーザンス供与、金利の徴求、決済)
- 第5日 オンライン端末研修(人事部研修所)
- 第6日 # (#)
- 第7日 # (#)
- 第8日 仕向送金事務(受付、依頼書類点検、外国事務センター宛送金依頼、GB・YB送金)、被仕向送金事務(クリーンビル等の買取、コルレス扱被仕向送金)
- 第9日 両替事務(外国通貨、T/Cの売買、報告)、為替相場と予約事務、外貨預金、質疑応答、テスト

56年テラー要員研修計画

第1段階

3月(8日間) 内 容

- 第1日 テラーの役割とその重要性/テラーの心得と対応の基本
- 第2日 事務の基本/ロールプレーイングによる復習、札束勘定、珠算他
- 第3日 小切手、手形、伝票の流れ/実技及びロールプレーイング(簡単な入金)
- 第4日 普通預金説明及びオペレーション/実技及びロールプレーイング(普通預金中心、現金のみ)
- 第5日 定期通知預金説明・オペレーション/実技及びロールプレーイング
- 第6日 当座預金説明・オペレーション/実技及びロールプレーイング
- 第7日 復習(テスト)まとめ/実技及びロールプレーイング(クイック全般)
- 第8日 支店見学/座談会

目 標

- 1) テラーの基本動作、事務の基本動作を徹底して体得せしめる。
- 2) 最低、現金小切手の受入れ、支払いは確実に出来る段階までにする(間違いのない事務の修得)
- 3) 理屈より体で覚えること、訓練を主体とし、即戦力を旨とする。
 - ロールプレーイングは段階的に内容を高めていく。

4月については、テラーを原則とし、その職務内容はクイック部門に限定、やむを得ずテラー以外とする場合には出納係とし、札束勘定・珠算の養成を第一とする

支店実習報告書を提出させる。

第2段階

5月(6日) 内 容

- 第1日 支店実習の報告と反省/預金事務研修及びテラーオペレーション
- 第2日 預金事務研修(普通預金・当座)及びテラーオペレーション/実技及びロールプレーイング
- 第3日 # / #
- 第4日 為替・代理事務研修/実技及びロールプレーイング
- 第5日 # / # 、グループ討議
- 第6日 応対の基本まとめ/VTR・スライド、実技及びロールプレーイング

目 標

- 1) 基本動作の再確認とテラーとしての意識の確立を図る。

- 2) 事務の流れをつかみ、第1段階よりは全体を見通しながら、テラー事務が出来るようにする。
- 3) クイックについては、完全に一人立ちできる能力までにする。
- 4) ロールプレーイングは、事務量を増加させ、対応能力を身につける。
また、クイック以外のイレギュラーケースの対応についても教える
- 支店実習報告書を提出させる。

第3段階

6月(6日) 内 容

- | | |
|-----|---|
| 第1日 | 定期預金事務研修及びオペレーション |
| 第2日 | // (諸届け手続) / 実技とロールプレーイング |
| 第3日 | 商品知識(主要商品)説明 / 実技とロールプレーイング |
| 第4日 | 応対プロセス(基本応対) / 実技とロールプレーイング |
| 第5日 | 積極応対(セールス話法) / 実技とロールプレーイング、VTR(テラーコンテスト) |
| 第6日 | 先輩テラーとの懇談会 / テラーの仕事のまとめ、期待像 |
- 目 標
- 1) 余裕を持って(自分のペース)で応対できるレベルを目標とする。
 - 2) セールス話法、応対プロセスの技法を身につける。
 - 3) クイック部門プラス窓口セールスが出来る段階になるまでレベルアップを図る。