

一般資料 No.48

女子の雇用管理改善事例集

労働省婦人局

ま え が き

男女雇用機会均等法施行5年を経過し、多くの企業において男女雇用機会均等法の趣旨に沿った雇用管理が行われ、女子の積極的活用、戦力化が進んでいます。

しかしながら、一部の企業においては、制度面の改善や女子の活用の取り組みが遅れているところもあり、今後は、これらの企業が、男女雇用機会均等法の趣旨を十分理解し、企業の人事方針や雇用管理制度を改善することが期待されます。

本事例集は、女子を積極的に活用している企業及び職場で自己の能力を有効に発揮し、活躍している女子労働者に女子の雇用管理事例及び体験記を御執筆いただいたものです。

本事例集が、企業において女子の積極的な活用を図る上で、いささかなりともお役に立てば幸いです。

最後に本事例集の執筆に御協力いただいた方々に深く感謝申し上げます。

平成3年3月

労 働 省 婦 人 局

目 次

企業における女子の雇用管理改善事例

1. 欄A建設会社	1
「全社員が総合職」の目標に向けて段階的に女子社員の 戦力化・育成策を実施	
2. 欄B建設会社	9
女子社員の雇用管理と育成について	
3. C建設会社欄	18
建設現場に女性オペレーターを採用	
4. D情報処理機器等製造会社	24
女性社員の活用	
5. E電気機械器具製造会社欄	33
女性による営業戦力化	
6. F製薬会社欄	39
大手で初めて、女性を医薬情報担当者（営業）として配属	
7. Gビール製造会社欄	49
四大卒女子の大量登用、平成2年度から3年間に亘って 500名を採用	
8. 欄H販売会社	57
プロジェクト・チームの編成により、女性の能力活用を図る	
9. 欄I百貨店	62
女子の積極的採用と安定雇用	
10. 欄J銀行	72
わが社における女子の雇用管理について 女性支店長登用の効果	

女子労働者の体験記

1. ㈱K百貨店 採用教育課長 L 78
何回かの配転を通して、キャリア・アップを図る
2. ㈱M工務店 鉄筋工 N 81
鉄筋工として、現場で働いて
3. ㈱O銀行 P出張所 所長代理 Q 84
自己啓発に努め、キャリア・アップを図る
4. R空港サービス S 87
A P Bオペレーターにチャレンジして

(株) A 建設会社

一「全社員が総合職」の目標に向けて段階的に女子社員の戦力化・ 育成策を実施一

企業の概要

(1) 事業内容

建設、不動産、エンジニアリング事業

(2) 労働者数

男子 3,650人

女子 1,040人

合計 4,690人

平均年齢 32.9歳（女子26.2歳）

平均勤続 8.9年（女子3.2年）

女子のうち既婚者 83人

(3) 事業所数

国内 21カ所

海外 8カ所

(4) 労働組合 あり

1. 女性社員活用の背景

当社は、現在グループ経営を推進しており、グループ全体を対象として人事制度を統一、身分は本社に一本化し、異動・ローテーションもグループ全体にわたり広域的に実施している。

建設・不動産を主体に事業を展開していたものであるが、この10年ほど前から周辺分野への進出、新規事業の展開など多角化を進めてきた。その中で、仕事もハードからソフトへと質的に変化し、個々人の感性、企画力、判断力などが生かせる分野が増えてきている。年功や性別に関係なく個々人の能力が発

揮できる環境になったといえる。

このような背景があって、当社では優秀な女性社員の確保と、より一層の戦力化を大きなテーマとして取りくんでいる。ここ数年、大卒事務系の採用では60%が女性であり、技術系の施工現場も含め、基本的には男性と同様全部門に配属している。

組織の中に女性が1～2名という状況ではどうしても女性に雑務が集中してしまう。もっと女性社員を増やし、組織の構造を変えてしまうことが狙いである。現在の女性比率は約20%であるが、近い将来には40%を実現したい。

2. 取組みのステップ

(1) 販売営業職として女性を大量採用

当社（グループ）の女性活用・戦力化は、昭和44年、当社がマンション建設に進出した時に始まる。

当時は、建設会社として後発であったため、一般競争入札という従来型の請負建設から、土地持ち込みによる特命受注というEC（エンジニアリング・コンストラクター）化が推進されていた時で、当社の大きな特長は、土地の斡旋から建設、そして販売まで行うという一貫システム（住宅総合生産システム）であった。

マンション販売はモデルルームでの接客対応・購入計画相談・説得という流れで行われていく。モデルルームでは、いかめしい男性営業社員が対応するよりも、柔らかな女性社員のほうが集客も期待できるであろう。そこで、後にセールスパーソン（SP）と社内呼称がつく女性販売員を大量採用することが決定され、昭和45年、大量採用を開始した。

当社は、そのSPに、単なる接客・案内だけの「ショールームレディー」としてではなく、電話フォロー・顧客宅訪問・購入計画相談（資金計算）・説得・契約という一連の営業活動の全てを任せようと考えた。もちろん、最初からできるものではない。顧客宅訪問にしても男性社員の同行が不可欠であったり、顧客から男性社員への担当替えを要求されることもあった。

しかし、徐々にではあるが彼女たちが育っていくにつれ、上司をはじめ人事担当も意を強くし、成績優秀なＳＰの人事部門（採用スタッフ・教育スタッフ）への異動等も図られていった。

それまで、不動産の営業・販売は男性の職域と決めつけていたことについて、多くの男性社員が考えを改めさせられた。

また特筆すべきは、女性が頑張ることによって、男性社員が活性化し、販売部門だけではなく、全社的な業績向上がなされたことであろう。

(2) 段階的な女性活用策を実施

さて、もともと女性活用の企業風土があったとはいえ、やはり男女雇用機会均等法施行は当社にも大きな転機となった。なぜならそれまで当社には、前述の「ＳＰ＝営業系」といわゆる「一般事務」の二通りの女性社員がいたからである。

普通に考えれば、「ＳＰ」を「総合職」（男性と同一職務内容）、「一般事務」を「一般職」というそれぞれの職掌にあてはめればよいように思える。しかし、いくら「ＳＰ」が営業系といっても、それはあくまで販売職という限定された職種で、「一般事務」についても、他社の女性社員の活用問題と同じく、基本的には残業のない労働環境にいたため、その活性化＝戦力化には長い道のりが予想された。

第一段階 職掌制度導入

第一段階として、昭和 61 年 9 月、三つの職掌を導入し、

- 1 総合職
- 2 専任職＝ＳＰ
- 3 一般職＝一般事務

を基本区分けとした。同時に本人の職掌希望を募り、総合職への職掌転換を希望した場合には、所属長面接・推薦・人事部面接等を実施し決定した。また、本人が総合職への職掌転換を希望する場合には逐次それを受け付け、上記方法にて転換が図られるというバイパスをいつでもオープンな状態にしておいた。

ただここで一つ記しておきたいのは、当社の職掌制度導入は、確かに均等法がその契機になってはいるが、いわゆる賃金アップを防ぐためのものとは異なり、女性活性化という言葉そのものずばりを目指していたことである。

それは、最終目標として、全女性社員（全社員）が総合職として勤務することで、総合職とか一般職といった余計な区分けのない状態を創り出すことであった。

それゆえ、ある意味で強引に、「楽な仕事」にしがみついておくことができないような環境作りを行ったともいえる。

さて、第一段階後総合職への職掌転換がなされた女性社員数は、期待よりもはるかに少ないものであった。専任職についてはさしたる拒否反応・抵抗もなく順調に総合職への職掌転換は図られていったが、問題は、一般職社員である。

総合職への転換希望者が少なかった原因として、楽な仕事に慣れ親しんで男性並に働く気などないという堅固な「価値観」があったことや、やる気のあった一般職社員に対し、所属長がかなり厳しい意志確認をしたことで、いたずらな不安感を与えてしまったこと等が考えられた。

第二段階 新卒女子はすべて総合職採用

第二段階として実施したのが、新卒女子学生の総合職採用である。簡単にいうと、新卒は男女とも総合職による採用しか行わず、配属においても男女の区別は行わなかったのである。また、女子事務系総合職の不動産部配属はもとより、女子技術系総合職の建築作業所配属も実施した。これは、一般職でいいという女性社員にはかなりの刺激となったようである。

うがった見方をすれば、先輩といえども、一般職のままでは、後輩総合職女性社員のお茶をいれたり、雑務一般を引き受けることになる。先輩社員の自尊心をくすぐるとともに、負けん気を鼓舞するうえでかなりの効果があり、総合職への職掌転換者も増加してきた。

また、グループ内派遣会社の設立も、結果として活性化に大きな影響をもたらした。これは従来の一般事務の仕事をどんどん派遣社員に転換させていくというものである。

例えば、一般職社員の退職補充を行わず、派遣社員で対応したり、総合職社員の職域拡大でカバーする。また、同一部門内に一般職と派遣社員がいることで、一般職には派遣社員よりずっと高度な職務を与えていくというものである。すなわち、派遣社員をグループ内に一般事務担当として派遣することで、既存の一般職に刺激を与え、職能アップを促進させたのである。

第三段階 女子制服の廃止

第三段階は女子制服の撤廃である。従来から、制服を着ているがゆえに取引先から一人前として扱われない、業務遂行上障害となっているという声が、管理職、あるいは、総合職女性社員自身から寄せられていた。

そこでちょうど社名変更（C I）と歩調をあわせ、体質改善を図るという観点から、労働組合に制服の廃止を提案した。

結果は、「制服は着用自由（貸与している制服は回収しない）、新たな制服貸与は行わない」という形に落ち着いた。

労使双方が合意したとき、人事部は、着用が廃止されたわけではないため、ほとんどの一般職女子社員が従来どおり制服を着用するのではないかと、あるいは逆に、ジーンズ、ミニスカート、ホットパンツ等、業務上ふさわしくない服装の着用を心配したりした。

しかし、それは全く杞憂であった。制服着用自由化後約1～2週間のうちに、誰も制服を着用しなくなった。職場が明るくなったうえに、「事務の女の子」という殻を取り去ることができたと各部から大変好評であった。

そして制服自由化と同時に労使一体となった“Ladies Forum”（女子活性化委員会）が設立された。これは、女性の活性化（戦力化）が今後の「企業業容拡大＝企業収益の上昇＝よりよい待遇の獲得」について必要不

不可欠なものであるとの認識のもと、労使一体となって取り組んでいくという意志表明である。すなわち、女性社員の職域拡大＝活性化は、企業の将来の成長に係わる重大問題であるとの認識の共有といえるであろう。

この“Ladies Forum”は、先進女性活性化企業の訪問や人事担当との面談等を通じて、他社で実施されているさまざまな女性活性化施策の当社へのスムーズな導入を行っている。

第四段階 国家資格の取得奨励

そして第四段階として打ち出されたのが、「国家資格の取得奨励」である。当社では、全事務系社員に「宅地建物取引主任者資格」の取得が奨励されている。（昇格要件の一つとしてカウントされるシステム。技術系社員は一級建築士・インテリアコーディネーターなど）。

それまでは、総合職事務系のみが対象であったが、一般職事務系にも取得奨励を行った。これは、一般職社員の中に、一般職であることが職域の拡大を逃れられる逃げ口上（「自分は一般職なんだから楽な仕事でいいんだ。それが許されるんだ」という本末転倒の認識）となることの防止に役だったようである。

それまでは取らなくても問題がなかったのに突然取りなさいと言われ、さぞかし驚いたことであろう。しかしこれをきっかけに、「一般職だから」という甘えが許されない風土が形成されていったと考えている。

各職場では例年の資格取得の勉強会に、一般職女性社員も交じって勉強している。

(3) 職掌転換者を研修でフォロー

さて、職掌転換した女性はどうな勤務状況になっているか。

当社の最終目標は、職掌というややこしいコース区分ではなく、全社員が自らの職域拡大・キャリアアップを目指していくことである。当然のことながら総合職への職掌転換が目的ではない。そういったことから実施されたの

が、「管理職研修＝女性活性化について」である。

職掌制度導入以降、この研修が果たした役割は大きく、管理職の理解と同意を本音のところで得ることができたと考えている。

これは、一定期間内に職掌転換した女性社員の研修＝ブラッシュアップセミナーと表裏の関係となっているものである。同セミナーは、職掌転換した女性には会社として何を期待しているのか、これからどのような役割を担っていくべきなのか等を中心に、現状の課題・その解決方法・目標設定を学習するカリキュラムである。

一方、管理職研修は、なぜ今、女性の活性化＝戦力化なのかという導入から始まって、ラインではどのような問題が生じているのか、それに対して人事部の考えはどうかという討論や、ブラッシュアップセミナーで総合職女性社員からでてきた問題点の整理・解決法、また広く女性の扱い方、仕事の与え方にわたるまでの教育研修であった。

また、この一連の女性戦力化の中で、広報室も大きな役割を担った。それは、社内報で女性活性化特集を数度にわたって取り上げ、女性社員と管理職の本音をアンケート集計形式で見せてくれたこと、また女性の時代キャンペーンとして大々的に、“Woman's Wave”を展開することで、「女性がいきいきと働いている企業」というイメージの定着を図っていたことである。これら一連の社内外の広報活動は、全社一丸となつての女性戦力化の風土醸成に大きく寄与した。

(4) 男女格差のない仕組み作りを目指す

最後になったが、現在当社の女性社員は、総合職約 1,000 名、一般職 40 名、合計 1,040 名（1991 年 1 月 31 日現在）となっており、女性社員の 97 %が総合職として勤務している。当初の目的はほぼ実現出来た。上記のような様々な手法により、女性の意識、男性の意識、職場の仕組みを変えてきて、今後は「女性も含め全社員が真に能力発揮すること」が課題である。

当社では、「能力主義・仕事主義・実績主義」をその基本におき、「評価

・教育・処遇・活用」という人事の四側面全てにおいて、男女格差のない、仕組み作りを目指している。

建築・不動産という、これまで男性の領域と考えられていた業界で、今後女性たちが乗り越えていかねばならないものは多い。

それはまた、我々人事部が乗り越えていかねばならない問題である。

しかし、企業にとって性別というものがあまり意味をなさない時代は、もうそこまで来ている。

(株) B 建設会社

－女子社員の雇用管理と育成について－

企業の概要

- (1) 事業内容 総合建設業
- (2) 労働者数 (平成3年3月1日現在)
- 合計…………… 675名
- 男子…………… 601名
- 女子…………… 74名
- (3) 事業所数
- 14ヶ所(本社、支社、支店、営業所、出張所のみ)
- ※ 上記とは別に、作業所が常時140ヶ所前後
- (4) 労働組合 なし

1. 女子に関する雇用管理の概要

(1) 採用・配置について

当社における最近の採用状況は次の通りである。

	昭和63年	平成元年	平成2年	平成3年(予定)
男 子	13	25	33	39
女 子	6	16	17	16
計	19	41	50	55

なお、女子技術職の採用については、次の通りである。

平成元年	1名	(高卒1)
平成2年	2名	(大卒1、高専1)
平成3年(予定)	2名	(高専1、高卒1)

平成3年4月1日時点での、当社の女子技術職配置状況は、次のようになる。

土木技術職	2名
建築技術職	1名
住宅技術職	4名
計	7名

全体に占める女子社員の比率は約11%であるが、女子技術職の採用及び従来であれば男子が担当する部門への女子の登用を積極的に行っているため、今後、女子の比率が逐次高まっていく見込である。

(2) 資格役職制度と昇任昇格について

当社の資格役職制度は表-1の通りである。

主事・技師までの昇格及び、副長への昇任については試験制度があり、次のように定めている。

クラス	対 象 試 験	受 験 資 格 と 条 件
シニア クラス	主事・技師昇格試験	主事補・技師補に昇格して5年経過した者
	主事補・技師補昇格試験	上級職員に昇格して3年経過した者
ジュニア クラス	専門職員昇格試験	部門長の推薦する者
	上級職員昇格試験	大卒2年、短大卒4年、高卒6年勤続者
	中級職員昇格試験	高卒3年勤続者
副 長 昇 任 試 験		主事補・技師補に昇格して3年経過した者

表－１ 当社の資格役職制度

ク ラ ス	資 格			役 職
	事 務 職	技 術 職	技 能 職	
マネージメント ク ラ ス	理 事		職種転換 ←	部 長 副 参 事 課 長 副 長 一 般
	参 事			
	副 参 事			
シニアクラス	主 幹			
	主 事	技 師		
	主 事 補	技 師 補		
ジュニアクラス	上級事務職	上級技術職	専門技能職 上級技能職	
	中級事務職	中級技術職	中級技能職	
	初級事務職	初級技術職	初級技能職	

現在の女子の資格別構成は、表－２の通り
となっている。

なお、平成２年４月１日付で当社では初めての女性課長職が発令された。職名は秘書課長で、県建設業協会会長でもある社長の秘書役を務めると共に、接遇トレーナーとして全社員に、接遇に関する教育・訓練を行っている。

また、昇任・昇格試験へのチャレンジ促進も行っている。試験制度の導入当初は、女子の昇任・昇格への意欲が低く、受験率も低迷していたが、啓蒙及び上司の説得も相まって、最近では女子の試験へのチャレンジ意欲も格段に向上している。

表－２

資 格	人 数
主 事	１
主事補・技師補	２
上 級	８
中 級	２２
初 級	４０
嘱 託	１

(3) 教育・研修について

当社の社員教育制度の概要は、表－３の通りである。

表－３ 当社の社員教育制度の概要

資 格	役 職		階層別教育	職種別教育	派遣教育	通信教育
理 事	部 長	経営能力の開発	部課長研修	技 術 職 管 事 業務職	・トップセミナー	社内通信教育制度
参 事	副 部 長				・海外特別研修	
副参事	課 長	管理能力の向上	昇格者研修			
主 幹	副 課 長		副課長昇任者研修	生 工 安 管 事 産 程 全 業 務	・生産性大学	階 職 ビ 資
主 技 師				管 管 管 マ 管 理 理 理 ノ 理	・マネジメント スクール	層 能 ジ 格
主事補 技師補		基礎能力の開発	一般社員教育	研 研 研 研 研 修 修 修 修 修	・その他研修会、 セミナー	別 別 ネ 取
上 級	一 般			※各研修会での外部講師の 招聘・記念式典での特別講演		ス 得
中 級						一 般
初 級						

最近の特徴としては、平成２年度よりスタートした海外特別研修制度があげられる。当社の独自ツアーも含め、７コースに計３０名を派遣した。

内、１名は住宅技術職の女子でヨーロッパ研修に参加した。

以上、教育・研修制度については男女平等に運用しており、社外研修会・セミナーにも積極的に派遣している。

2. 女子社員の職務の拡大 ～ 現況と今後の課題

当社では、従来男子社員が担当していた部門（技術系の職務）に女子を積極的に登用する方針を採っている。以下、その概要を述べる。

(1) 設計・インテリアコーディネーター

平成3年4月1日入社予定の2名を加えると、設計担当の女子の配属状況は次の通りである。

土木事業本部 設計課 2名

建築事業本部 設計課 1名

住宅事業本部 設計課 4名（インテリアコーディネーター 1名を含む）

女子技術職7名は、現時点ではすべて設計課に配属されている。

住宅事業本部は個人住宅を担当する部門であるが、住宅事業本部の設計課は人数的には女子の方が主力となっており、一級建築士の資格取得者もいる。個人住宅の建築・購入にあたっては、主婦の発言力がますます強まっており、また実際に居住する時間も主婦の方がはるかに長い。主婦の要望・ニーズにあった住宅を造るためにも、住宅事業本部の設計課では女子技術職は重要な戦力である。

現在、女子社員は木造住宅の設計を担当している。今後は、鉄筋・鉄骨造の住宅の設計についても取り組むなど、職務領域を拡げると共に、外部の研修会や展示会に、より積極的に参加させる方針である。

(2) C A D（自動製図）

平成3年4月1日に建築施工図C A D担当の女子2名が入社するが、その時点で当社のC A D専属担当社員の配置状況は次の通りである。

建築事業本部 構造図オペレーター 1名（工業高校建築科卒）

施工図オペレーター 2名（商業高校卒）

住宅事業本部 企画設計 2名（大学建築学科卒）

（工業高校建築科卒）

電算室 建築・住宅CADの支援 3名 (短大卒1名)

(情報科学高校卒2名)

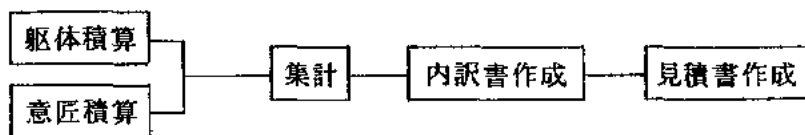
当社においては、これからCADの活用が本格的に進められるところだが、女性を積極的に登用してCADの活用領域を広げ、かつレベルアップを図っていく考えである。

(3) 積 算

工事見積書作成を担当するのは各事業本部の積算課であるが、建築事業本部の積算課には、躯体積算担当として女子社員を5名配置している。全員が商業高校卒であるが、入社後半年間専門の研修を受けた後積算課に配属され、建築の図面を見て梁や床等の寸法を読みとり、コンピューターを駆使しながら、コンクリート・型枠・鉄筋等の数量積算を行う。積算課の仕事のうち、躯体積算については全面的に女子社員が担当しているのが現況である。女子社員自身も強い誇りを持って仕事に取り組んでいる。

積算の業務といえば、数量拾いであり図面さえあれば正確な数値がでると一般には考えられがちであるが、図面の不備に対する問い合わせ・現場での施工を考えにいった上での手拾い等が必要であり、ある程度の専門知識・実務経験が必要となる。現在の人員は商業高校の出身者であり、建築物施工の体験がないことが、より一層のレベルアップを図る場合のネックになっているため、本社管内のみならず、支店管轄の建築現場の躯体工事見学を実施する予定である。

<積算業務の流れ>



注1) 躯体積算

建築物の躯体部分（鉄筋、コンクリート、型枠等）の数量を集計・計算すること。

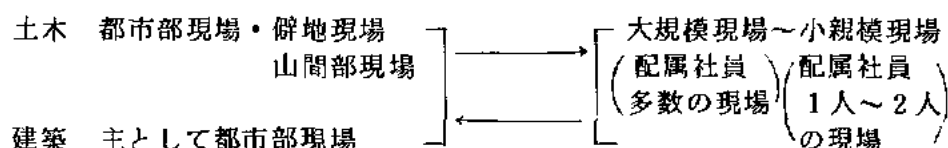
注2) 意匠積算

建築物の躯体部分以外の内外装全般について数量を集計・計算すること。

(4) 現場管理

女性の職場進出という観点に立つと、建設会社である当社の最大の課題は、やはり現場管理を女性がいつ担当するか、ということになる。技術職として採用された女子社員は、現場にも出るが設計及び監理のためのスポット的なものであり、現場管理者としての配属は当社ではまだ実施していない。自然環境、平均年齢が45歳を越える技能労働者への指示監督が円滑に行われうるか、現場の意識風土等困難な課題があるが、拙速は避け、徐々に段階的になっても女性の現場管理者としての配属の実施実現を目指してゆく。

<現場の型態>



(5) 電算処理業務

平成3年3月現在、電算室には女性社員が3名配属され、事務系業務に2名、技術系業務に1名割り振られている。

事務系業務とは以下のものである。

- ①伝票のパンチ業務
- ②支払・財務・原価管理処理
- ③給与関係処理
- ④関係会社3社の給与・財務処理
- ⑤社内パソコン端末のメンテナンス（支社・支店設置分も含む）
- ⑥その他一般事務業務

技術系業務とは以下のものである。

- ①住宅CAD企画設計部のオペレーション指導及び実務
- ②住宅CAD実施設計部のオペレーション指導及び実務
- ③住宅CAD全体の今後の方向性の企画・立案

平成3年4月には、情報科学高校卒を2名追加配属する予定であるが、プログラマーからSE・CADの指導員となれるよう育成してゆくつもりである。

3. 今後の課題

個別の課題については2で述べたが、全体的な課題は次の通りである。

(1) 当社内部での意識改革

男子が担当していた部門への女子の登用のみならず、女子社員の一層の活用のためには、

- ・責任ある仕事の与え方
- ・OJTの工夫

について、掘下げた検討・改善案の確立が必要である。

(2) 女子社員の動機づけ

女子社員の腰掛け的な意識の改革を促すと共に、キャリアを必要とする業務への定着を図らねばならない。

(3) 社外への働きかけ

社内については意識改革を押し進めることで、ある程度解決をはかれるが女子社員に責任を持たせて対外折衝を行うには、社会全体での女子の活用に対する意識改革が必要である。相当の期間を要すると思われるので、一步一步着実に実績を積み重ねていかねばならない。

(4) 職場環境・福利厚生・人事諸制度の整備

従来、建設業というものは「男の職場」であり、古い体質を引きずってきた部分がある。今後は休憩室の改善整備等の職場環境面、社宅の問題等の福利厚生面、育児休暇・再雇用制度等の人事諸制度をより一層充実させ、「働きやすい職場づくり」を推進してゆく必要がある。

4. 最後に

今の慢性的な求人難は、今後も景気の動向にかかわらず継続して行くであろうと思われる。また、女性の入職希望者の割合も年々増加してゆくであろう。「男の職場」を主張していたのでは、会社の存立自体が危うくなる時代がすぐそこに来ている。今まで述べてきたような方策を講じ、女性のためにも、会社のためにもなる「女子社員の戦力化」に取り組んでいきたいと考えている。

C 建設会社(株)

ー建設現場に女性オペレーターを採用ー

企業の概要

(1) 事業内容

大型建設機械を利用した土木施工

空港・ダム・ゴルフ場等の大型工事を主体とした土木工事

(2) 労働者数

グループ全体

2,100名

建設重機オペレーター(操機職)

1,100名

(内女性60名余)

女性のオペレーター採用は昭和63年から

1. 女子に対する雇用管理

(1) 女性オペレーター採用の背景

近年わが国の労働市場においても女性の進出がめざましく、管理職をはじめとして数多くの有能な人材が活躍中ではあるが、従来その多くはパートタイム労働を中心としたいわゆる「猫の手」ではなかっただろうか。そうした社会背景の中で建設現場のようなハードな生産ラインでは、労働力としての女性は受け入れ側も供給側も全く頭になかったといえる。

ところで当社では以前から事務系の女性社員の活用・戦力化に取り組んでいるが、それを契機として建設現場に何故女性がいないのだろうか、この「女性の時代」に全体で600万人の労働力を擁する基幹産業で女性の労働力を活用しないのはおかしいのではないか、という素朴な疑問が生じてきた。

それならばとにかく採用し、建設機械のオペレーターを育成しようという意思決定に至ったのである。

建設現場はまだ「男の世界」であり、女性の採用・定着には幾多の問題もあるが、一つずつ解決して女性オペレーターの戦力化へ取り組んでいる。

(2) 採用

現在のような人手不足下ではどんな業種・職種でも同様であろうが、とにかく足を使ってアプローチをかけ、しっかりとした受入態勢づくりに心がけている。

職住接近という考えから基本的に自宅通勤者を採用しており、縁故による採用以外は作業所近隣へ折込広告・新聞広告を出し、問い合わせのあった者に対し作業所または近くの会場を借りて説明会を行っている。その際、当社の企業概要、建設業全体の説明を行うとともに、実際の施工現場の様子を写真・ビデオによって十分理解させている。

期末稼働人員の推移（採用者はこれを上回る）

表－１

８８年	８９年	９０年
１２名	２７名	６０名

オペレーターとしての適否はにわかには判断できないが、生産ラインの中心として活躍するのであるから少なくともパートタイマー的な考え方で応募してきたものは採用していない。就業時間はもちろん仕事への取り組み姿勢も男性と同等以上の者を採用している。

表-2 年 齢 構 成

単位：人

20～24歳	26名	36～40歳	7名
25～30歳	13名	41歳以上	7名
31～35歳	7名	合 計	60名

(3) 教育訓練

教育訓練にはある程度まとまった時間をかけている。その理由として、

① 生産性の向上

労働時間の短縮という国家的目標の達成に向けて建設産業においてもこれに積極的に取り組んでいるところであるが、そのためには生産性の向上が是非とも必要である。当社では女性オペレーターは「職場の花」ではなく、生産性向上を担う「職場の幹」であるから、1日も早く戦力化しなくてはならない。教育スケジュールを見るとかなりの時間を費やしているように見えるが、男性でも初心者の場合と同様であり、大型の建設機械のオペレーションはそれなりの技術を要求されるのである。

② 安全性の確保

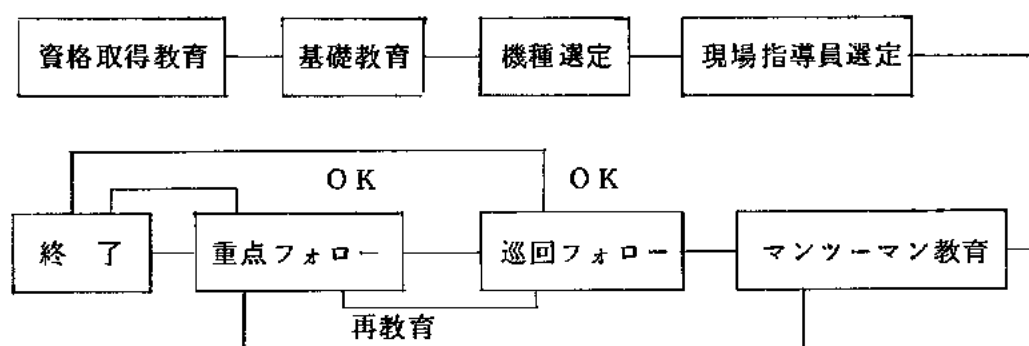
自重何トンもある建設機械の操縦は慎重のうえにも慎重を期さなければならない。このためオペレーション同様インストラクターによるマンツーマン教育に重点をおき、様々な状況下での安全作業について徹底して指導している。

以上のような指導及び本人達の自己啓発によって技術の向上はもちろん、主に次のような資格を取得し、また乗務機種は次ページ表-3のとおり多角化している。

大 型 免 許……………19名

機械施工管理技士……………5名

●入社時の標準的教育スケジュール



資格取得教育（車両系建設機械）…… 7 日

基 礎 教 育 …………… 7 日

マンツーマン教育…………… 3 カ月

この入社時教育のほかインストラクターによる O J T を常に実施し、技術・安全・意識教育の徹底に努めている。

また全国の女性オペレーターが集まり、メンテナンス・安全管理面の座学や親睦を深めるための集合教育を実施している。

表－3 乗務機種別人員

単位：人

ダ ン プ	34	積 込 機	2
ブルドーザー	8	路盤整形用機械	1
転 圧 機	9	積込運搬機	1
万 能 掘 削 機	5	合 計	60

(4) 特筆すべき事項

建設産業全体で言えば、生産ラインにおける女性の活用はまだまだ始まったばかりである。それだけに彼女達は、自分達が女性オペレーターのパイオ

ニアであるという強い自覚があり、向上心・探求心等が旺盛で、男性の足手まいになったりしないよう常により意味での緊張感の中で業務に従事している。

そういう彼女達のやる気を引き出すような処遇と動機づけ教育をすれば、自ら成長し戦力化することは間違いのないところである。

次の2表は意識調査の時のアンケート結果の一部であるが、女性オペレーターの心情がよく現れている。

表-4 応募のとき当社のどこに魅力を感じたか

1	大きな機械に乗れること
2	自分を試してみることができること
3	スケールの大きさ
4	車の運転ができること
5	女性にもできる仕事であること

表-5 当社に入社して良かったと思うこと

1	重機（建設機械）に乗れたこと
2	人間関係が広がったこと
3	新しい自分を発見できたこと
4	ご飯がおいしく食べられるようになったこと

2. 女子の雇用管理についての今後の課題、方針

(1) 環境改善

施工現場では男女同一の業務を行うにしても、それ以外ではやはり男女の区別は必要である。当社では受入態勢充実の一環としてトイレ、宿泊施設等の専用化は当然実施しているところであるが、今後よりいっそうの充実を図らなければならないだろう。それによって男性も含めた現場全体の改善につながり、女性採用の相乗効果を得ることができれば幸いである。

(2) 現場間移動

男女雇用機会均等法によって生じた女性総合職の転勤問題はオペレーターにも当てはまるものである。長期間かけて身につけた技術を現場終了と同時に使わなくなってしまうのは、本人にとって惜しむべきものであると同時に、建設産業にとっても大きな損失である。それを回避するには旧現場近くでの工事受注も必要であるが、それよりもやる気のある者が彼女を必要とする現場へ転動できるような体制づくりを全社的に図ることが大切である。当社でも自宅にいながらの現場移動や自宅から離れた現場への移動が既に発生し、それぞれの現場で新たな戦力として従事している。

(3) 「女性」のとれる日を目指して

今まで書いてきたように建設産業全体では施工現場における女性の活用はまだまだ発展途上である。しかし現在のように女性の就業人口が増加している状況下で、その労働力を取り込めないのでは建設産業にとって大きなマイナスであり、また広く労働の場を提供するという社会的責任を果たすこともできない。今後は生産現場における女性の就業をより一般化し、女性オペレーターから「女性」という文字が消えるよう当社を含めて建設産業全体で取り組んでゆかなければならないだろう。

幸い当社は先発企業としてノウハウもあり、今後とも女性の採用・育成・定着に積極的に取り組んでゆく方針である。

D 情報処理機器製造会社

—女性社員の活用—

企業の概要

(1) 事業内容

情報処理機器およびシステム、プログラム製品、コミュニケーションシステム、ワークステーション、タイプライター、複写機、設備用・テスト用資材、関連消耗品の開発・製造・販売・サービス

米国に本社をもつ外資系企業

(2) 労働者数（1990年4月現在）

男 性： 20,695人

女 性： 3,972人

全社員： 24,667人

平均年齢

男 性： 35.7歳

女 性： 28.8歳

全社員： 34.5歳

平均勤続年数

男 性： 11.9年

女 性： 5.8年

全社員： 10.9年

女性社員既婚率

全女性： 25%

28歳以上： 48%

(3) 事業所数 108カ所

(4) 労働組合の有無： 有

1. 働く環境

男女雇用機会均等法の施行に伴う労働基準法の改正により、保護規定が多少なりとも緩和され、時間管理の面での制限が緩やかになりましたが、これはやる気のある女性社員には朗報でした。特に専門職として活躍している女性システムズ・エンジニアや、研究開発エンジニア等にとっては、それまで本人の意欲に反し、マネジメント側の一方的な配慮から制限時間内で終わられる仕事しか与えられなかったという不満も、解消しつつあるようです。しかし、この緩和も、まだ一部の専門職に限られており、このような保護規定が存在するかぎり、女性活用の範囲はおのずと制限され、女性活用を推し進める上での妨げとなっていることも見逃せない事実です。

当社の女性社員をとりまく環境を考える時、大きな特徴として「女性」といふことでの制限が全くないということがいえます。福利厚生は勿論のこと、昇進、昇給等も職種での差はあれ、男女での区別はありません。このような環境下で従来より本人の意欲と能力さえあれば、希望する限り勤務可能な土壌を作り上げられてきました。また人事の中に専門の組織として女性の活用を促し、働きやすい環境整備を立案、実施する役割を持っているイコール・オポチュニティー推進が存在することも大きな特徴と言えると思います。

2. 活用方針

当社では、従来より女性をシステムズ・エンジニア等の専門職種に登用してきましたが、女性が仕事を持ちながら結婚し、出産・育児の時期を乗り越える事が非常に困難であった社会環境の中で、止むなく退職をした方も多く、管理職に登用される年齢層に達した女性は限られた数となっています。しかし、その中で実績を認められ、男性と互して活躍をしている、部下を持つ女性ライン管理職も50名を越えました。この中には400名以上の部下をかかえ開発の部門長の地位にいる者、又、システム課長として日夜お客様への最良のサポートを提供するために奔走している者もおります。彼女たちの登用は勿論トップ・マネジメントの積極的な理解と前向きな女性活用の取組みなしには実現し得

なかったでしょうが、こうした実力を伴う女性管理職の存在が、一方では若い女性社員の目差す目標となり、又、男性管理職にとっても、マネジメントの立場から部下の女性社員への対応等を相談出来る心強い存在となっております。さらには、次世代の若い女性社員にとって継続勤務可能な環境を整備しようとする人事方針をも打ちださせました。営業分野、開発分野等で各々実力を発揮している女性達の存在がマネジメントに「能力的には男女の差がない」という確信を与え、数年来の大卒女性の積極的活用に踏切った一因であることはゆるぎない事実です。

当社では、女性の活用を促進するには、いくつかの段階があると考えています。まず、第一はシステムズ・エンジニア等の専門職種における女性の数を増やしていく段階です。その方法として優秀な女性の積極的採用と、在籍社員の中からの登用があります。次にその育成を通じて、管理職をつくり、増やしていく段階があると考えます。そして第三段階では役員レベルも含む上級管理職への登用です。当社の女性活用は現在はまだこの第二段階にさしかかった状態ですが、将来の幹部候補者の育成を含め、早く第三段階へ到達出来ることを目指しています。

従来より職種別の採用を実施している当社では、均等法施行後、総合職、一般職の二本立てにする必要はありませんでした。事務職に従事している社員でも本人の希望をもとに、能力、適応性等を審査した上で上司の判断で専門職への転向が可能です。こうした経緯を経て、現在部下を持つ管理職として活躍している女性社員もおります。

教育に関しても男女で異なることはなく、入社時研修をはじめ、各々の部門で実施される職種別の研修も、男女同一の場で同一内容で行なわれています。

職種別にみますと10年程前から女性システムズ・エンジニアの本格的活用に取り組み、この分野では着実に活用の方が広がっています。現在では1,200名を越す存在になっているこれらシステムズ・エンジニア系の女性達は、直接お客様に出向き、困難なシステムの構築にあたったり、海外との共同開発のために、単独で海外に長期出張を命じられたり、男性と同じ土俵で仕事に取り組

んでいます。さらに、5・6年前から当社のビジネスの要ともいえるべき営業の第一線へも女性の配属を意識的に始めました。現在60名程の社員が第一線の営業ウーマンとして活躍しており、女性の営業課長も2名おります。日本のビジネス社会では女性の職場というものがある程度限られていたため、これら女性営業担当員も、はじめは営業としての対応をしてもらえなかったり、お客様の遠慮から本音で接してもらえず苦勞もしている様ですが、彼女等の地道な努力で次第に受入れられ、大きな契約をいただくということも出てきています。しかし、男性優位、女性べっ視といった風潮が根強く浸透している日本社会、わけてもビジネスの場での女性進出の難しさは、これからも克服せねばならない問題であり、その際、男性側の意識の改革に加え、男性上司や先輩、同僚の理解のあるサポートが必要であることもつけ加えたいと思います。研究・開発エンジニアに関しては現在約140名が工場や研究所で活躍していますが、大学で理工科系を専攻する女性がまだ少ないため、貴重な存在となっています。

当社の管理職には、前述の部下を持つライン管理職の他に、部下を持たないスタッフ管理職があります。過去においては人事担当者の根強い努力によって登用が進められていたこれらスタッフ管理職も現在ではほぼ男性の昇進率に近く、約280名が登用され、さらに上級のスタッフ管理職へと育ちつつあります。若いうちから自然とマネジメント教育を身につけてきた男性と異なり、ややもすると女性には不得意とされがちなライン管理職と比較すると、スタッフ管理職は各々の分野で永年積み上げてきた知識、技術を活かし、各部所では欠かせない存在としてその価値を高めつつあります。確実な技術を身につけ、豊富な経験で職場の中核をなす女性スタッフ管理職は、今後も、増え続けるでしょうし、女性活用のひとつの大きな特徴といえます。

女性の育成を考える時、上に立つ男性上司が男女の差別なく仕事を与え、女性に対する偏見や、女性だからという考え方を捨てて接することが欠かせない条件ですが、同時にビジネスの社会が今までは全て男性の理論で組立てられてきたということも念頭において、女性が直面する問題にも耳を傾け、適切な指導

をしていくことが必要と考えます。当社ではここ数年の急激な女性社員の増加に対し、男性管理者の不慣れ、戸惑いが問題としてあげられています。今まで女性を部下に持つことのなかった管理職の中には、女性を特別扱いし、余計な遠慮から率直な批判もできず、甘やかすケースもあります。この男性の“甘さ”が女性の“甘え”につながり、結果として真の意味での女性活用を阻む場合が見られます。この様な状況を考慮し、管理者教育では、女性活用の問題を取り上げ、男女の差別ではなく、男女の区別を良く理解した上で、積極的に女性の活用をはかるように指導しています。

現在当社では約二万五千人の社員のうち約四千人（16％）の女性社員がおります。その半分以上が80年代に入社した若い社員で、ここ数年のうちに結婚、出産を経験する者が続出すると考えられます。幸いなことに当社では定着率が比較的高く、近年では入社5年後でも八割近くが仕事を続けております。前述の約50名の女性ライン管理職の中でも三分の二が結婚し、子育てを経験しながら仕事を継続し、現在の地位に就いていますが、女性の活用をすすめる立場の人事としては、若い女性社員が彼女等と同じように苦労を重ねながらも仕事と家庭生活を両立させていけるかどうか大きな問題となっています。女性も男性と同じ能力を有すると言われながらも、活用がいまひとつ積極的になりきれないのも、いつ辞められるかわからないという不安がマネジメントの根底にあるからです。採用された多くの女性社員が今後、結婚、出産という時期を迎えるにあたり、女性が仕事を続けていく上で、“仕事と家庭”“仕事と育児”を両立し得る環境作りは欠かせません。システムズ・エンジニアに代表される専門職は、教育期間も長くそのための投資も大きいだけに、長期勤続が可能な人事施策を検討・実施し、個々の状況に応じた柔軟な対応が要求されます。

3. 制度としてのサポート体制

(1) 異動や休職制度の適用

当社では以前より、配偶者の転勤又は、家族環境の変化等による国内異動

は、個人の生活を重視する方針から男女ともに優先的に考慮しております。女性社員だけの特別な配慮ではありませんが、配偶者の転勤により止むを得ず退職するケースを防ぐ結果となっています。又、長期海外出張には原則として家族を同伴することになっているため、配偶者の海外赴任に合わせた退職を認めています。以前は夫婦双方が当社社員である場合のみ適応していましたが、昨今のビジネス社会の状況を考慮し、配偶者が他社社員でも会社が特に認めた場合には適用しています。

(2) 育児休業制度

1987年6月に導入した育児休業制度の利用者は昨年末で170名を越え、利用者の九割近くが職場に復帰しており、昨年10月の育児休業制度普及促進月間には労働省より優良企業として労働大臣表彰をいただいております。当時の制度内容は他社と比較して特記すべき点はありませんでしたが、制度があっても利用者が少ないという一般的な状況下において、当社の制度利用件数の多さが評価されたものと考えます。制度導入後3年半たった本年1月付で将来の利用状況を考慮し、また、利用者の声を反映させ、次の3点の改善を行ないました。

①利用の対象を男性社員にも拡大

②最長期間を生児が満2歳になるまでと1年間延長

③社会保険料の全額会社負担

利用期間の延長は公的な託児所がまだ0歳児を預からないところもあり、4月の募集時に1歳に達していない場合、無認可の託児所の利用や、保育ママの確保など社員がかなり苦労していることもあり、踏み切りました。個々の利用期間は導入当時から一律にはせず、社員の状況に応じ、最長期間内で申請時に決定する様にしております。これは家族の状況や、出産の時期によって最適な復帰時が異なることを考慮したのですが、利用する社員からは好評です。

この制度を考える時、休職中の代替要員の確保等検討すべき点はいくつか

残されていますが、導入によって出産後の女性社員の負担が一時的にであれ、軽減されるようになったことは大きな前進といえます。

(3) 育児オブショナル勤務制度

今年1月の育児休業制度の改善と同時に新設された育児オブショナル勤務制度は、育児休業中の社員が、会社の要請に基づき、本人の同意の上に週5日の半日勤務、又は週3日のフルタイム勤務をすることを可能にしたものです。この制度は特にシステムズ・エンジニアの様に専門的知識を有する社員の休業中の代替が困難なこと、また社員自身にとっても修得した技術の陳腐化が懸念されること等に対する対応策として導入されたものですが、休業終了後の完全復帰に備え、育児と仕事の両立の準備段階として活用されることも期待しています。

(4) 介護休業制度

女性社員にとって育児期を終え、はっとすると同時に、老齢の御両親の世話が必要になるケースも見られます。このため当社では社員が家族の病気等の介護のために1年間の休業が可能な介護休業制度を設けました。休業中は無給となりますが、社会保険料は全額会社負担となります。若い社員の多い当社でも、いざという時の安心できる制度として、男女ともに歓迎されています。

(5) ファミリー・ケア・ダイヤル

共働き家庭の増加や社会的な高齢化、核家族化の進展にともない、育児・家事・老人介護等を中心とし、社員が抱える問題も多岐に渡るようになります。さらにこうした問題が主に女性の役割とされている日本の社会環境の中では、女性社員は問題に直面するたびに「仕事か家庭か」の選択を迫られます。これらの問題に対し、解決に役立つ情報を収集・整備し、電話による相談・情報入手を可能にしたのが、「ファミリー・ケア・ダイヤル」です。

サービス内容は、(1)妊娠・出産・育児・老人介護に関する、専門アドバイザー・専門医による相談。(2)育児・家事・老人介護を中心とした地域別情報をもとにした個々の状況に応じた情報の提供、の二本立てになっており、具体的には利用者の希望にあわせた保育所の紹介や、ベビーシッター・家事代行サービス・介護サービス等の紹介を行なっています。利用状況は相談と情報提供が半々で、相談では核家族化の現象として育児関連の問題が多く、又情報提供では今まで一元化されていなかった育児・家事まわりの情報が、一本の電話にて入手出来ることへの便利さが受けていますが、今後は老人介護の需要増大が予想され、情報の整備と内容の一層の充実が必要と考えます。

(6) フレックスタイム制勤務

「フレックスタイム制勤務」はコアタイムを10時より16時半と定め、始業・終業時刻に幅を持たせました。保育所の送り迎えの時間に苦慮していた子供を持つ社員にとっては、朗報となり、個人の状況に対応した勤務が可能になりました。

4. 今後の課題

当社では女性の活用を考えると、「イコール・オポチュニティー」という人事方針の存在が大きく影響していることは言うまでもありませんが、それにも増して企業においてはトップ・マネジメントからの方針徹底が不可欠と考えます。又、女性自身の職業意識の高揚も必要であり、当社でも活躍が期待される若い女性社員が、積極的に仕事に取り組み、地道な努力で管理職として認められ、さらに職域拡大の切り口として男性社員に浸透していくことが今後の女性活用の基盤となっていくことは間違いありません。しかし、当社のように女性が男性と全く同じ役割を持ち、責任ある業務に従事している場合、日本社会の伝統的男女の役割分担が変化し、男性社会の働き過ぎの現状が緩和されない限り、家庭を持った女性社員には大きな負担がかかっているのが現状です。

一方、仕事だけが全てではないとする価値観の多様化は、男女を問わず若い

世代に浸透しつつあり、企業の人事面からも対応が迫られています。女性を例にとれば、無理をしてまで「仕事と家庭」の両立をする必要はなく、一時的に中断してでも育児を終了し、再び自分に合った仕事を見つけることが以前より困難でなくなりました。こうした環境の変化の中では、企業が今までの様な押し着せの制度ではなく、いくつかの制度を整えた上で、個人の生き方に合わせて選択できる体制をとらざるを得ません。この面からも、今後は女性社員だけでなく男性社員も対象とした「個人の生活」と「仕事」の両立可能な制度を検討し、実施していかなければならないと考えています。

E 電気機械器具製造会社

一女性による営業戦力化一

企業の概要

(1) 事業内容

電気機械器具製造業

(2) 労働者数（平成3年3月現在）

①男女別 男子 6,484名

女子 1,720名

合計 8,204名

②職種別 直接職 3,626名

間接職 4,578名

③既婚女子数 97名

④平均年齢 男子 35.4歳

女子 24.3歳

⑤平均勤続年数 男子 13.1年

女子 4.2年

(3) 事業所数 国内 55ヶ所

海外 50ヶ所

(4) 労働組合の有無 有り

～女子に対する雇用管理～

(1) はじめに

① 人事の基本的考え方は自己管理

当社の人事制度の根底をなす考え方、思想は「自己管理」である。

昭和40年代の前半に、タイムカードを廃止するとともに、従業員と会社、上司と部下、同僚との関係においても「信頼」の関係を大切にした諸人事制度が展開された。

② 人事評価は自分で

人事評価は、上司が、部下育成そして本人のステップアップのツールでなくてはならないという考えに立っている。自分の実績はまず自分で評価し、上司との面接でコミュニケーションをし、納得のいくまで対話し評価をする「人事自己管理制度」である。

③ 学歴別管理、年次別管理なしの能力主義人事管理

年功的要素を払拭し、職務の価値と職務の遂行能力による人事管理をすすめている。その結果、企業（会社）の内にいつも風が流れ、水が流れている社風である。

④ 混血主義で大飛躍する。

必要とあらば、大胆に中途採用することを推し進めてきた。

個性の組合せがもたらすダイナミズムを最大限活用している。

「ハエヌキ」「サセン」「チュウトニューシャ」「オトコノシゴト・オンナノシゴト」といった言葉は当社では死語である。

—— 蛇足ながら現人事部長も前人事部長も、中途入社である。

⑤ 重役の子弟は入社させず

将来「閥」の核となるような要素は事前にカットし、情実を拒否し、すべての社員を公正なルールに従って評価し遇することが大切であると考えて、重役の子弟は一人たりとも入社はさせていない。

又、当社の役員室はオープン・ドアであり、どっしりと重いドアは一日中開け放たれている。

社員は誰でも、いつでも直接役員室を訪ねることができる。もちろん秘書を通さない。一貫した上下の風通しの良さは、こうした社風、マインドによって支えられている。

(2) 開発志向型営業マンの育成・強化

ー女性による営業戦力化ー

当社は昭和35年事業部制を導入し、営業体制も製品別事業部制であった。

しかし、この体制では、激変する市場に対処するには視界が狭いと判断をし、販売機能を事業部から切り離し、営業部門を集結するとともに、それを市場別に組するという改組をその後実施した。

それは、当社の主力製品である「電子部品（パーツ）」は応用部門や得意先の裾野の広がりが広く、人工衛星のハイテク製品から玩具のマグネットまで多くの分野で使われているからである。

これによって営業部は、生産事業部（工場）の既存製品にとらわれずに新市場の開拓を目指し、市場の要請する技術を予測することができるようになった。

これで得た「情報」を生産事業部、技術部門に流し、開発要請をすることにより、販売において自己の担当する分野について、商品開発から試作、そして営業拡販まで一貫したプロセスを営業マンが見ていくことができる体制とした。

営業部員に、新市場を開拓しろといっていくらハッパをかけてみたところで、片手間でできることではない。そこで市場別に専門の営業マンを配置し、当社の既存製品を売るだけでなく、市場が何を要望しているかを調べ、それを技術開発部門にフィードバックすることによって新市場を開発していくというパターンを定着させることとしたのである。こうでなければ新時代に対応できる営業マン（開発志向型営業マン）とはいえない。

こうなると営業マンの仕事は単なる「注文取り」「納期の確認」「代金の回収」といった通り一遍の営業活動だけではすまされない。

つまり納入先の資材購売部門にだけ通って注文を取るだけでなく、研究開発、技術担当部門にアプローチしていかななくてはならない。それは日頃から技術に関する知識の吸収に目をむけていかななくてはならないということである。

こうした考え方のもと、営業マンは単なるセールスマンから着実に

—— 開発志向型営業（アウトサイド・セールス）に変身することとなる。

この目指す方向へ強力なバックアップ体制をとることの主役となったのが、

性による営業戦力化——OS・IS制度の導入である。

(3) アシスタントでなく、内部営業ウーマン

—インサイド・セールスの誕生—

前述のような背景から誕生した「OS・IS制度」は次のようなものである。

まず、営業マンを二つに分けた。

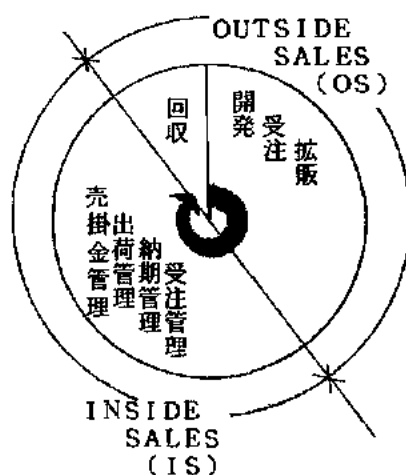
従来の営業マンは新たにOS(OUTSIDE SALES)と称し、得意先を訪問し、拡販、受注し市場情報を収集する役割とした。

もう一つはISである。これは、これまで営業マンのアシスタントという不明瞭な立場であり、営業の補助的職務から、お茶入れ、タバコの買物までやっていた女性をこれを機に——女性部隊——として会社にて、受注処理から出荷指示の業務を遂行し、「納期管理遂行隊」というIS(INSIDE SALES)というネーミングにして営業機能の中で重要な部分を受け持つこととなるように位置づけたのである。

つまり、従来営業マン一人でカバーしていた機能である前工程である。

「開発から受注まで」がOSの担当である後工程である。

図1 営業サイクルで見るOS・IS



「受注から出荷まで」がISの担当、というように、機能を分け、それぞれ責任もって営業展開をすゝめるということである（図1）。

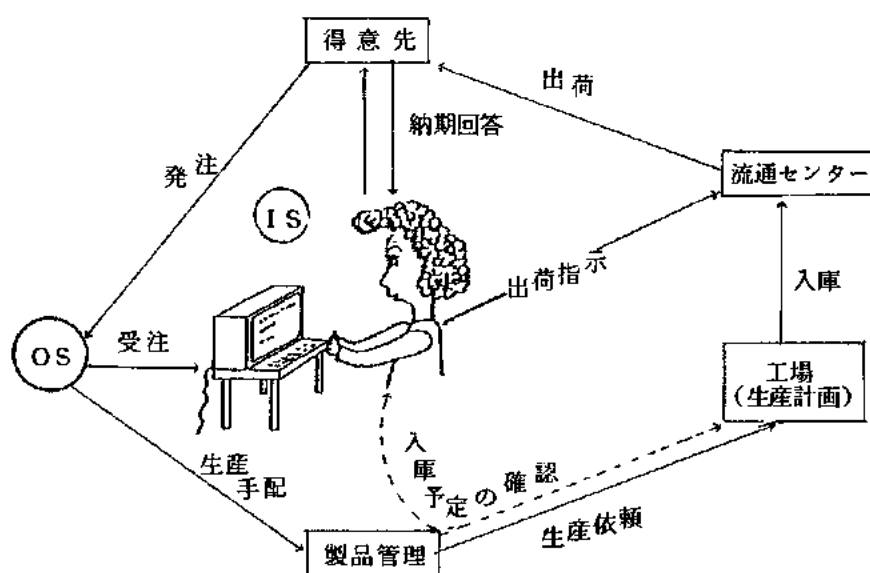
これによって、明確な職務基準が出来、内部女性営業部隊が誕生したことゝなった。

ISはOSが得意先から得た情報（得意先での生産予測）に基づいて工場へ前月までに生産を依頼する。その際、常に流通センターにおける在庫の状況と見比べながら得意先に満足してもらえるよう、納期通りに出荷できる体制を手配する（図2）。

このISの出荷手配が遅滞することは「納期おくれ」ということだけではなく、得意先のラインをストップさせることゝなる。

さて、この女性営業部隊という最前線を助ける後方女性部隊として、GA（GENERAL AFFAIR）を忘れることはできない。

図2 ISの仕事の流れ



コピーをとり配布する。

旅費を精算する。

等々の庶務事項は、核の仕事の周辺の仕事として、適格に処理する必要がある、単なる雑用という性格の業務ではない。それを担当するのがGAである。GAは前述のOSの九部の部長秘書を兼務として配置してある。

以上、OS、IS、GAの三機能が合理的かつ円滑に機能しこの制度は、女性の戦力化の一段階としてすすんでいるのである。

F 製薬会社(株)

—大手で初めて、女性を医薬情報担当(営業)としての配属—

企業の概要

(1) 事業内容

医薬品製造・販売・輸出入

(2) 労働者数(平成3年2月末現在)

合計 5,100名

男性 4,050名

女性 1,050名

(3) 平均年齢・勤続(平成3年2月末現在)

40歳(男性 41.7歳 女性 34.1歳)

19.5年(男性 20.7年 女性 14.9年)

(4) 事業所数

国内 68ヶ所 海外 8ヶ国 14ヶ所

(5) 労働組合

有り

1. 女性社員に対する基本認識の変化

近年、人事に係わるパラダイムシフトが著しい。例えば、人的資源については「新卒のみ」から「新卒+キャリア(中途)採用」、「日本人」「男性」から「外国人」「女性」へ拡大しつつある。

当社にあっても、管理職をはじめ男性社員の女性社員に対する見方・期待度・役割認識は明らかに変化しつつある。例えば次のようなものである。

(1) 女性の高学歴化・多方面における国際化、社会環境の変化あるいは関連法

規の整備等によって、女性の労働観が変化し、いわゆる「腰かけ」の現象が少なくなってきたこと。

- (2) 事務職以外にも、女性に対する職域が拡大され、従来男性の職種と考えられていた分野へも配属されつつあること。
- (3) 大学時代の学力が概して男性よりも高く、専門性の高い業務に向いており、戦力になるまでの経過期間も短いこと。
- (4) 人事部門以外でも、人手不足や出生率低下を背景に、労働市場の先行きに強い関心を持つようになり、女性の活用に眼を向けるようになったこと。また、男性の理工系学部離れに伴い、女性のこの分野への進出が著しくなり、現実問題として、これらの女性を活用せざるをえなくなったこと。

2. 女性活用への取り組み

上記の通り、社会的状況から、女性活用のための環境は整いつつある。このような中で、当社人事部門は次のような女性活用のための取り組みを実施してきた。

- (1) 部課長研修の機会を利用して、積極的な女性の活用を訴えた。また、「Seeing is believing」というわけで、この研修の際に、入社3年程度の女性に講義を担当させた。
- (2) 役員を含む社内会議に、入社して3年の女性を出席させ、案件を説明させたり、積極的に発言させた。彼女達は熱心に取り組み、自宅に資料を持ち帰り、徹夜までして準備をする者もいた。発表内容は素晴らしく、「人事は女性をこういう風に使っている」との評判が本社内はもとより全国に伝わった。

(3) 研究部門に女性修士を配属し始めた。近年、特に当社が多く採用する薬学・獣医学部に女性修士が多くなり、教授からの推薦も多くなってきた。当初は若干の不安が受け入れ部門である研究所にあったが、彼女達の高い基礎学力、真摯な研究態度が評価され、現在ではむしろ「もっと女性を」という声が多く出てきている。

(4) 5年ほど前から医師・教授に接する機会の多い新薬開発・学術部門に女性を本社・各支店に配属し始めた。結果は良好で、製品を担当し、その開発・育成、発売前後の研修等多方面にわたって実績をあげている。宿泊出張・学会参加等も当然のこととなった。

また、薬業界では初めて、薬学部卒女性広報担当者も育ち、記者へのニュースリリースを行っている。

(5) 昨年、薬業大手では初めて医薬情報担当者（営業）として、女性を配属した。医師・薬剤師の方々を相手に自社の製品を説明するこの職種は、高度な学術知識を必要とし、他社との競合も激しく、これまで典型的な男性の職業と考えられていた。これは、マスコミにも注目され、テレビや新聞で大きく報道された。

3. 女性の採用

人事の仕事は「採用」から始まるが、当社にあっては、前述のような状況から採用内容が大きく変化してきた。以下、特に女性について述べる。

(1) 縁故から公募へ

まず下記の女性縁故入社・公募入社構成比率を参照頂きたい。

区分 \ 年度	1980年	1990年
縁 故	95%	30%
公 募	5	70
計	100	100

上表のとおり10年前は、理系の一部を除き、すべて縁故入社であったものが、90年度では公募が7割を占めている。

この傾向は、女性ばかりでなく、男性においても顕著であり、過去においては、文系はすべて縁故入社であったものを公募中心に切り替え、現在では9割強が公募入社となっている。

縁故から公募へ移行するに当っては、社員の意識を急激に変えることが難しく、「何故自分の息子を落したのか」「不合格にすると売上げが落ちる」といったクレームが相次いだ。しかし、入社する者の質が向上するにつれ、こういった声も弱まってきている。

しかしながら、女性の場合、勤続年数が短いこともあって、どうしても縁故に甘くなりがちであり、毎年、「縁故は3割以下」に抑えるため、人事部門は厳しい戦いを続けている。「F製薬は公募」の噂が後輩に伝わり、1,000人以上の女性が応募してくるため、男性以上の手間がかかる。しかし、能力・意欲の高い女性を確保することは、会社の活性化・男性社員の意識変化につながり大変重要なことと考えている。

(2) 高学歴化

当社女性の学歴別構成比率は下表の通りである。

修 士	4年生大学	短 大	高 校	中 学
1.2%	18.4%	13.8%	47.7%	18.9%

しかし、近年に至って、高学歴化が進み、ここ3年間累計の学歴別構成比は次の通りである。

修 士	4 年 生 大 学	短 大	高 校	中 学
% 6.3	% 63.9	% 27.6	% 2.2	% 0

このような高学歴化の理由としては、次のようなことが考えられる。

- ① 短大を含む大学への女性の進学率が、男性のそれを上まわり、社会的に女性の高学歴化が進んでいること。
- ② 人事が女性の積極活用を推進したことにより、能力レベルが高く、業務習熟スピードが早く、かつ判断業務に就けることが可能な高学歴女性の社内ニーズが高まってきたこと。
- ③ 従来、男性の仕事と考えられてきた分野に女性の進出が始まり、男女別担当業務の不透明化が進んできていること。
- ④ 生産部門の余剰感から、生産部門要員の採用を抑制していること。
- ⑤ 国際化に対応する語学力に強い人材が女性に多いこと。
- ⑥ 男性の理工系離れとともに、特に薬学、獣医学部（6年制）等へ進む女性が増加し、さらに研究開発要員の対象である修士課程へ進学するケースが多くなってきたこと。

(3) 出身地の広域化

特に国立大学に多く見られるが、近年女性も全国各地から受験するようになり、地方出身者が増えてきた。当社は男女雇用機会均等法施行以来、「自宅通勤」の原則を外しており、借り上げマンション（女子寮が無い）への入居者が急増している。（因に東京で建築予定の寮は男女混合型を考えている。）

4. 女性の就労状況

ここで、当社における女性の就労状況について、各種のデータから見てみる。

(1) 平均年齢と年齢構成

平均年齢は冒頭に述べたように、34.1歳であり、勤続年数は14.9年である。厳密に他社と比較はしていないが、平均年齢・勤続年数とも高い数値を示していると思われる。これは、下表のとおり主として生産部門に勤務する女性の高齢化が平均値を引き上げていることによるものである。

部 門	平均年齢	平均勤続
研 究 部 門	31.4 歳	10.6 年
生 産 部 門	39.2	21.4
営 業 部 門	30.9	11.3
管 理 部 門	33.5	11.4

(2) 女性社員数の推移

下表のとおり、この10年間で250名減少している。これは、

- ①生産部門の新規採用をひかえた。
- ②他部門については、退職者の補充程度とした。
- ③OA化が進み事務の合理化が進んだ。

等の理由による。

1980年	1,300人
1990年	1,050人

(3) 既婚者の割合

上記、1,050人のうち、既婚者の比率は4割強であり、非常に高い数値を示している。

これは、当社の場合、社内共稼ぎも多いこと、またマタニティ制服もある

などの配慮をしていることが理由と思われる。

(4) 学歴構成

既述のとおり、近年、女性についても高学歴化が進み、20代はその7割が短大・大学（修士を含む）卒である。

学歴	構成比
修士	3.0%
4年制大学	38.8
短大	26.7
高校	29.5
中学	2.0

(5) 就業時間

当社の年間所定労働時間は1,932時間で、女性の時間外勤務は、全部門平均で年間25時間であり、年次有給休暇及び生理休暇等を差し引くと、実質1,900時間を下まわる。

(6) 年次有給休暇消化率

配属部門によって若干の差があるが、当社の消化率は次表のとおりである。

全社平均	60.9%
男性	56.4
女性	79.6

（年休は、入社時16日、最高22日）

(7) 役職者と資格

当社の人事制度は、役職（部長・課長など）、資格、職級から構成されているが、女性の役職者は、部長1人、課長3人である。有資格者は、次の表のとおりであり、それぞれの資格に応じた資格給が支給されている。

資 格	人 数
参 事	1 人
主 幹	0
主 事	4
主 事 補	4 4
主 査	3 5 7
主 任	2 6 9

参事・主幹：部長級

主幹・主事：課長級

主 事 補：課長代理級

主 査：係長級

女性の有資格者は全体の60%強

5. 教育研修

当社の研修体系の概略は次表のとおりである。（OJTを除く）

能力開発研修	能力開発のために技能・生活・教養などの分野で外部セミナー、通信教育、実用図書を紹介、自己啓発の機会を与える研修
階層別研修	新入社員研修、中堅社員研修、課長・部長研修など、階層別に、社会人導入・問題解決、リーダーシップ、経営戦略等を研修
職能別研修	職務遂行に必要な技能・知識を向上させるための研修。外国語研修、留学等も含まれる。

すべての研修は、男女共通である。例えば、階層別研修のうち、新入社員研修の場合は、次のような研修を、すべて男女一緒に受講する。（一部合宿）

時期 配属		4月		5月中旬		8月上旬		8月	9月	10月	
		初旬	下旬					下旬	中旬	初旬	
Dマン(医療用医薬品営業担当者)		ウイミシグアツ研修	新入社員(社会人)導入教育	専門別導入教育	医薬情報担当者 導入教育		O J T	実地研修 I	後期 研修	実地研修 II	O J T
学術業務に従事する人											
Pman(薬粧品営業担当者)								薬粧研修			
Tman(特薬品営業担当者)								特薬研修			
開発業務に従事する人				導入教育	研究員導入教育		O J T	開発研修			
研究業務に従事する人											
生産業務に従事する人											
一般事務に従事する人											

上記中、配属が無い生産部門を除くすべてに女性が参加し、最長6カ月の研修を受講する。

新入社員導入教育には、最近2～3年の間に入社した若手社員約20人がインストラクターとして選抜され、事前の2回の合宿で養成され研修に望む。このうち半分は女性であり、男性とペアになって、一つのクラス、約30人を担当する。

6. 今後の課題

以上、当社の女性の雇用管理について述べてきた。女性の平均年齢が高い、勤続年数が高い、既婚者の率が高い、薬業界にあっては先端的な女性活用事例がある、など一見すると、女性の雇用管理が順調に推移しているように思われる。しかしながら内在する問題を多々抱え、解決すべき課題も以下のように多い。

(1) 各社共通の悩みであるが、当社にあっては、女性の勤続年数にバラつきが

あって、これからという時に退職するケースが多い。女性の業務が高度化するほど、研修そして配属後のOJT期間が長くなる。一人前になるのに長期間かかるわけで、それだけに人材育成に係わる投資にペイしない早期退職は、女性の活用を推進する我々人事部門にとって頭の痛い課題である。

当社の場合、統計によれば、退職年齢の第一ピークは26歳で、第二のピークは30歳である。最初のピークは、結婚または第一子妊娠の時であり、第三のピークは、第二子妊娠の際の退職と推定される。

- (2) 女性の活用事例も既述のとおり数多く見られるが、全社的には、せいぜい「点」から「線」に伸びた程度であり、これから「面」に広げていかねばならない。まだまだ「お茶汲み」「補助」の認識が社内にも多く見られ、これを打破していかねばならない。
- (3) 女性が長く勤務できるような制度の整備が必要である。「育児休業」「再雇用制度」等の実施に向けて検討を進めねばならないと思っている。
- (4) 当社の場合、「総合職」「一般職」といった区分は無い。時代の流れ、価値感の多様化にともなって、コース別人事制度を導入すべきかどうか検討をする必要がある。

女性の雇用問題は、一企業の努力のみでは取り除けない壁が多い。しかし、長時間労働、会社中心主義、男性中心主義といったものが、見直され、実質的に欧米並の豊かさを追求する時代に入って、この壁が徐々に取り除かれつつある。一方で、均等法をはじめ諸法規が実施あるいは検討され、さらには労働人口の高齢化と減少の観点から、女性の雇用問題はますますその重要度を増してくるとともに、企業にとっても真剣に取り組むべき重要課題となって来ている。当社においても、個別の課題をひとつひとつ解決して行き、更なる女性の活用を実現していく所存である。

G ビール製造会社(株)

—総合職営業業務への4大卒女手の大量登用、平成2年度から3年間に亘って500名を採用—

企業の概要

(1) 事業内容

ビール、飲料、食品、薬品、不動産等の製造、販売

(2) 労働者数(平成2年12月31日現在)

合 計	4,260名	
	平均年齢	36.2歳
	平均勤続年数	13.6年
男 子	3,433名	
	平均年齢	38.8歳
	平均勤続年数	16.0年
女 子	827名	
	平均年齢	25.7歳
	平均勤続年数	3.8年

(3) 事業所数 11支社 56支社 7工場

(4) 労働組合 有り

過去において当社は、新商品(ビール)の開発には他社に遜色はないと自信を持っていたが、業績の向上には直接繋がらなかった。

昭和56年には希望者の勇退制度も止むなしとする苦い経験もした。

その経営立直しとして次の改善策を講じ、その結果、昭和61年～62年ころからはそれらが効を奏し、現在順調な経営を続けている。

◎人事面において、賃金の男女差、学歴差を廃止して新たな社員制度とする。

◎企業の体質を変え、消費者のニーズの徹底調査をし、商品（ビール）の味そのものを変える技術開発を図る。

◎市場で如何にアピールするかの販売方法を開発する。

◎「売れるはずである」姿勢から、「買いたい」と思うイメージを作る。

1. 女子に対する雇用管理

(1) 採用

従来から事務、工場、現場には多数の、営業業務には若干の女子社員を採用していた。4大卒女子については従来技術開発部門に若干採用していたが、平成元年度には営業業務の総合職として6名を採用した。

平成元年に「平成2年度から総合職として4大卒女子を毎年150名ずつ、3年間に亘って500名を採用する」方針を発表した。

一般職の女子は原則として営業業務には従事させないが、総合職として採用した者にはまず営業業務に就くものとしている。

営業部門には、平成元年度で約700名の男子社員がいるが、毎年100名ずつ新入社員を増やし、3年後には男子1,000名、女子500名の、男女比2:1を想定したものである。

—何故営業部門に女子を増やすか—

「良い商品は必ず売れる」というプロダクトアウトの考え方から、「消費者の求めているものは何か」をチェックするマーケットインの観点に変え、市場調査に重点を置くこととした。

市場にあってはマーケットレディ（週4日、10時～4時勤務のパートタイム労働者、全国に2千数百名）が店頭の商品陳列、冷蔵庫の中の在庫補充等のリーチイン、店頭からの情報収集（特に不評、クレーム）を徹底的に行い、社内日誌により詳細な報告を行う。それらの情報から営業担当社員が即時対応を講ずる。これらマーケットレディの活躍等により、当社としては、女性にできる、女性の方がふさわしいという仕事もあることがわかってきた。

店頭で販売するのも、客の注文を受けるのも、買物をするのも、圧倒的に女性であることから、営業に当たってはきめ細かさ、熱心さ、熱意に秀れた女子が適任であり、事実、営業担当女子社員は商談もどんどん成立させる。

これらの実証から、有能な女子を営業部門に積極的に登用して行くこととしたものである。実際にも、我々が心配していたようなことはなく、むしろ同期の男性社員より、活力もあるし、熱心さもある。得意先の評判も非常に良い。

昨今の労働市場は売手市場であり、あらゆる業種での募集の門戸が開かれた時代であるとは言え、現実には女性にとって総合職は狭き門であり、大学に優秀な人材が残っていること、又、今後の労働力の逼迫の中では男子同様女子の確保もむずかしくなると予想されることから、女子の戦力化は必至であるため、明確な採用方針を打ち出したものである。

採用の実績を作ることによって、先輩がいる企業へと後輩が続いて来るということで、今後女子に対するニーズが高まった時に優位に立つ戦略的効用がある。

因みに、平成2年度には150名の女子を採用したところだが、平成3年度への女子学生の就職希望企業のランキングが全国のベストテン入りを果たした。

(2) 教育訓練

入社後2カ月間の合宿研修を行い、その後女子は現在全員営業なので、工場実習を先に2週間行った後2カ月支店勤務を行う。そしてブラザー制度として1週間おきに違う先輩につき、異なった地区を3カ月回る。ビールは8月の半ばが商戦なので、9月の初めの落ち着いた頃、担当地域が決まる。

担当地域が決まった後は、入社後1年のフォローアップ研修、営業固有の研修、経理固有の研修、主任研修など職種別、階層別の研修がある。研修は、OJTが主となっている。

また、転換した人は、転換した年の新卒と研修を一緒に行うことになる。

(3) 配置、昇進、管理職への登用

事務系で女子総合職を初めて採用した平成元年は、主として東京と大阪に配属したが、不平・不満が出にくいように複数で配属した。1名だけ家庭の事情で、北海道出身者を北海道の営業につかせている。

その後、転居を伴う配置の実績は、全体の約30%であり、東京出身の者を関西地区や九州地区に配置している例が多い。

配置場所も女子の場合は、首都圏・名古屋・大阪・九州などの大都市中心に配置しているが、男子は、地方の営業に配置している。地方の営業の場合、1週間単位で泊りがあるので、男子の方が向いているという理由から、このような配慮をしている。

大都市の女子総合職の仕事としては、昼間は酒屋を回り、夜は飲み屋や酒屋の接待をするという内容のものである。酒屋でも飲み屋を主に担当しているものと家庭中心の酒屋と2種類あるが、女子総合職には家庭中心の酒屋を担当させるようにしている。

このように、営業も男子と地区や担当の違いはあれ、内容的には全く同じなので実際には、大変ハードである。そこで、女子総合職からはハードで嫌だという意見の男子と全く同じなのでよいという2つの意見が出ている。

技術系は研究所と工場に配置しており、昭和62、63年採用の4名は研究所に配属した。

大量の大卒女子の採用を始めたばかりであるが、現在のところ退職者は数名であり、将来への昇進、管理職などへの登用計画については能力次第が基本である。

(4) 給与制度

通常1級、2級、3級……と順に資格を上げて行くが、非常に力を発揮した者は1級から3級へと跳越し昇給をさせる。

又、病気休業をした者でも復帰してきて、元気にがんばれば、同様に跳越し昇給が可能となるシステムの実施を配慮している。

これらは、営業成績が上ったから思い切って実施出来るものである。

(5) 福利厚生

当社は昭和62年に女子寮を建設し、希望者に入居させている。新規に採用の150名については50名の独身寮が必要であるが、その分は確保している。

(6) 女子社員の能力活用

今、技術陣による新商品の開発と販売拡大に総力を挙げている。

技術開発部門においては、綿密な市場調査、消費者のニーズに基づいた商品の開発をする。

消費動向を探るために採用している女子学生モニターや若年女子社員の市場から得て来る情報や、この層の女性の「おもしろそうだ」という発想を重視し、商品化に反映させる。当社の最近の実績の中では、女性の柔軟な発想、時には理屈抜きのフィーリング、意表をつく着想の新商品が爆発的成果に繋がっている。

営業部門への女子の登用は、これら女性の特性やきめ細かさへの期待であり、又、女子自身の意欲、熱意は極めて盛んである。

熱意と使命感で、商談に関わる接待など、夜遅くまでに及ぶこともあるほどだが、従来、しばしば男子社員の行っている習慣に合わせるのではなく、女性のやり方として社会に受容され易い方法でとアドバイスするほどである。

(7) 波及効果

男女平等意識の教育を受けた女子社員は同僚の男子社員を同質と見ている。従って、遠慮なく発言もするし、積極的に業務を遂行するということで、職場が明るくなる。男子は負けるものかと発奮し、隠れていた能力が発揮され、職場に活気が出て来る。企業としては大量の女子を採用するのであるから、女子は勿論、男子の力をも100%以上に引き出し、活性化すること

を目標としている。

2. 女子の雇用管理についての今後の課題

(1) 活用上の問題

職場に総合職と一般職の女子が混在するわけであるが 女子社員の増加により自然にグループが形成される。職場管理としては従来の同質的なものとしての管理とは別な運用を図る必要があると思う。

平成元年4月から新卒の女子大卒条件を採用したのにあわせ、それまでに高卒条件採用で入社している人で大卒条件採用に転換したい者を全国から希望者を募った。

希望者は13名で、4名合格した。

転換の方法は以下の通り。

- ① 要件……a. 各学歴に応じ一定以上の勤続年数であること。
b. 事業場長の推薦があること
c. 本人の受験意思があること 等
- ② 合否基準……新卒総合職試験と同内容の試験で合格レベルに達していること
- ③ 審査方法……上記試験（適性検査、一般常識、英語、面接等）
- ④ 応募プロセス……対象者全員のうち、希望者を募る

現在は、平成元年4月に新卒の女子大卒条件を採用した時点での転換だけであり、それ以降は転換試験は行っていない。理論的には、それ以降の採用者には、入社前に希望を聞き、採用しているので問題はないはずである。但し、現在の総合職を見て、自分もやってみたいという人もそろそろ出だすと思うので、転換制度を設定することも現在検討中である。

(2) 結婚、出産の時期

総合職への大量採用は始まったばかりであり、これらの女子は結婚しても辞めないとやっている。中には職業継続に理解のない男性とは結婚しないと

も言う女性もいて頼もしい限りである。

しかし、総合職を多数採用している他社の状況を聞くと、確かに入社時には誰もがそういう意識を持っているものの、結果として数年後には相当数が退職して行くということである。

当社の女子社員 827 名の平均年齢 25.7 歳、平均勤続年数 3.8 年と最近では過去とは違っているのであるが（昭和 60 年女子社員数 300 人強、平均年齢 32.9 歳、平均勤続年数 9.9 年）。

これから、大量採用した 4 大卒女子が結婚、出産の時期の問題を経験するのであり、その対策を考えておかなければならない。

私は、彼女たちに、「少なくとも、会社の仕事が面白くない、会社の雰囲気が好きくない等の理由で結婚を契機に辞めるようなことだけはしないでほしい」と常日頃言っている。

当社としては、女子社員が「多少の苦勞を乗り越えても仕事をし続けたい、仕事が楽しい、仕事が面白い」と思うような企業体質にしておくことを義務と思い、是非総合職として継続勤務することを期待している。

(3) 男性管理職

女子社員は張り切って入社してくるのだが、問題はそういう女子社員を預かる課長など男性管理職である。

女子総合職を部下に持つ男性管理職の中には、その対応、指導に戸惑う者もいる。

平成元年度の 6 名を配属する際には、大変気を使い、その上司に頼み込んで女子総合職を配属したが、1 年後にその上司と女子職員の両方からヒアリングを行った。

次年度からは、女子総合職の上司になる課長クラスの人に前年度女子総合職を育てた上司たちから講話をしてもらい、女子総合職に対する意識改革を図った。

今では、各所属先の No.2 の地位の者を女子総合職活用担当の責任者とし、

定期的に状況をフォローする形をとっている。この責任者を本部に呼んで女子活用の方針を確認し、彼らが各所属先のコアとなって女子の上司を管理している。本部からも適宜巡回してディスカッションを行っている。

これから女子社員を部下に、特に営業職として持ったときにどうリーダーとして、コントロールしていくか、基本は男子と全く同じでよいのだけれども、一方では女子特有の感性があるから、その感性をつぶさないようにするにはどうするか、もっと高めるためにはどうするかは管理職としての今後の大事な仕事であると考えてるので、そういったノウハウを提供するための、管理職に対する研修を実施していくことが必要であると考えてる。

3. その他

平成3年4月1日から、以下の制度ができる（男女ともに適用）。

- ・育児休業制度
- ・介護休業制度
- ・再雇用制度

長期に継続就業していく人のための制度は男女ともに作っていかねばならないという認識からスタートさせることにした。

(株) H 販 売 会 社

ープロジェクト・チームの編成により女性の能力活用を図るー

企業概要

(1) 事業内容

小売業（専門店）

(2) 社員数・平均年齢・平均勤続年数（平成 3 年 2 月末現在）

	人 数	比 率	平均年齢	平均勤続年数
男子	379	55 %	36.9	12.6
女子	306	45 %	29.1	5.2
合計	686	100 %	38.4	9.4

(3) 店舗数

23

(4) 労働組合

無し

1. 女子社員の活用状況

(1) 採 用

新卒の採用を定期的を開始したのは、昭和33年からである。その年の採用数は、高卒女子20名、高卒男子1名、大卒男子1名である。大卒女子の新卒採用は、昭和47年に1名採用し、その後49年には大卒女子4名、短大卒女子5名を採用、それ以後、学卒女子の採用が本格化した。

業務を行う上で、男性・女性という性による差異は、基本的には無いという考えで採用を行っている。その為、毎年の男女比の採用結果数にはバラツ

キがあり、面接の結果による数を尊重している。

当社の採用基準は、①「明・元・素」（明るく・元気で・素直な人）の持ち主、②人と接することが好きな人、③一緒に働きたいと思える人である。学校・学部ましてや自宅・下宿等により採否を判断することではなく、上記の基準が全てと考えている。

男女 年度	男 子			女 子			男 ・ 女		
	大卒	短・専	高卒	大卒	短・専	高卒	大卒	短・専	高卒
平成元年	23	4	1	28	6	4	46	10	5
平成2年	37		1	28	7	4	65	7	5
平成3年	46	1	1	20	18	6	66	14	7

2. 昇進・昇格

資格任用に関する規程は昭和45年3月に制定された。この規程は、社員の職務遂行能力に応じて資格を明らかにするとともに、任用、昇格及び選考等の基準を定め、能力本位の考えに立った公正な人事の運用を図ることを目的としている。

職能等級を1級から12級に分け、一般職は1級から4級まで、監督職は5級、管理職は8級、上級管理職11級と、昇格試験による三つの関門を設けている。

昇格試験は、監督職においては筆記試験・論文・勤務成績評定の総合点により合否が決定される。管理職・上級管理職においては、更に二次試験として面接が行われる。

当社における昇格に関する考え方は、社員個々人のその時点における能力が職務遂行能力の面において如何に発揮されているかどうかの判断を基本としている。その為、社員の学歴、年功、ましてや性の如何はまったく問題にしていない。

現在、女子の管理・監督職は、副主任が37名、主任が10名、主事補が8名、副主事が3名在籍している。

身 分		職 位	職能等級	備 考
上級管理職	EM2・理 事	部長・副部長・室長	12級	社長テスト
	EM1・副理事		11級	
管 理 職	M3・主 幹	室長・課長	10級	昇格試験
	M2・主 事		9級	
	M1・副主事		8級	
監 督 職	P3・主事補	課長代理・係長	7級	昇格試験
	P2・主 任		6級	
	P1・副主任		5級	
一 般 職			1～4級	

3. 女子社員の能力活用

(1) プロジェクト・チーム

組織の拡大による部門間にまたがる問題の解決や、市場、顧客ニーズからの情報収集、対策立案等の問題解決には、研究部門である開発室だけでは処理しきれないケースが多々ある。

どうしても社内組織を横断したプロジェクト・チームの編成、活動が不可欠である。

チーム制の始まりは、昭和49年11月に開店したユーリンファボリ（現在はH店文具館）の店づくり活動からである。コンセプトから照明、店内の色彩、案内表示等が決定された。

その後、7色の文庫カバーの発案、はかせセミナーの企画・運営、クリスマスのサンタ委員会、サン・ジョルディの日の店内飾りつけや、新卒社員の採用委員会、新入社員の全社教育トレーナー等々枚挙にいとまがない。常時

20～30のプロジェクト・チームが活動している。

これは若い社員、特に女性の柔軟な発想、それに基づくディスカッションにより大きな成果を上げてきた。

プロジェクト・チームは、本人にとっては自己発揚の場であり、会社にとっては人材育成の面としてとらえ、重要な役割を果たしていると思われる。

(2) Able Ladies

昭和56年10月「女子社員能力開発委員会」が発足した。

目的は、委員自ら進んで能力の開発・向上を図り、仕事の場においてその能力を発揮することを期待するとともに、委員会活動を通じて仕事の厳しさ、組織の中での人間関係、リーダーシップ等を学び、相互啓発することを目的としている。

当初は、本部長・店長が推薦した男子3名、女子19名の委員で発足した。その後、61年より監督職以上の女子全員が委員として活動し、今日に至っている。

活動内容は、当初は全体での活動を主とし、外部講師による「KJ法」や「リーダーシップ」「QC手法」等の勉強や、婦人少年室長や他企業で活躍している女子管理・監督職の方による講話等を行った。

その後、グループワークに重点を移し、各種マニュアル（基本応対・電話応対・身だしなみ・言葉使い）の作成やビデオ化や文化講演会の運営を行う。今年度の方針は、「女性を取り巻く内外の環境を、ネットワーク作りと活用により調査・研究し、新たな風土づくりへの問題提起を行う」に基づき、「1年でも長く勤められるように」「女性の行動意識調査」「働く女性の時間について」「私達の生活実態調査」「制度面から見た働く女性の現状と課題」等のテーマでグループ活動が行われている。

4. 今後の課題

「女性は、今日の日本における唯一最大の資源」といわれている。その大き

な資源を掘り起し、磨き、活用することが、今後の最重要テーマである。

しかし、自己都合による退職理由の一番は、結婚・出産である。男性とは厳密に異なる女性のライフステージを尊重し、あらゆる工夫・努力が必要である。

そして、潜在化されている多くの能力を顕在化し、いかに発揮できる環境づくりや、諸制度の構築は今後の重要課題である。

(株) I 百貨店

—女子の積極的採用と安定雇用—

企業の概要

- (1) 事業内容 各種商品小売業
- (2) 労働者数（国内のみ）計 3,971 名
- | | |
|---|---------|
| 男 | 1,798 名 |
| 女 | 2,173 名 |

労働者数内訳

正規社員 2,400 人 （男） 1,798 人 （女） 602 人

パート社員 1,571 名

女子の未婚別労働者数

未婚 540 人

既婚 62 人

平均年齢（男） 30.9 歳

（女） 26.1 歳

平均勤続年数 （男） 7 年 （女） 4 年

事業所数 国内 52 事業所

海外 8ヶ国 23 事業所

労働組合の有無 有り

1. 女子に対する雇用管理

(1) 採用

当社においては昭和61年の男女雇用機会均等法施行4年前の昭和57年には事業の拡大、職域の増大に対処するため労働者の安定確保を重点とした男女同一の労働条件を明確化したシステムを導入した。労働時間、休日、賃金、

職種の他、昇進、昇格、管理職への登用などを見直したものである。女子社員の戦力化とモラル・アップなど女子の職業意識の向上を図るためであり、当時にしてはかなり進歩的な発想であった。昭和59年には男女同一評価の導入、職能給制の同一化も実施され、性別による区別を撤廃して安定雇用を基盤とした採用方法を取り入れた。

最近4年間の採用状況は資料①のとおりである。特に目立つのは大卒（短・専卒を含む。以下同じ）女子の採用実績が昭和62年の27名から平成2年には81名と約3倍の増加を示したことであり、大卒男子の採用増加率を大きく上回っている。当社では平成3年の採用についても大卒女子120名が採用決定しており、この数字を見ても昭和62年度の約4.4倍に達している。今や、大卒男子の採用決定者を大きく離し、今後も大卒女子の採用増加傾向は進んで行くものと思われる。

資料-① 新卒採用実績

単位（人）

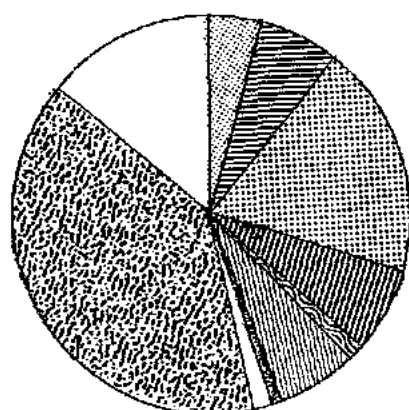
		昭和62年	昭和63年	平成元年	平成2年	計
大学卒	男	106	99	178	213	596
	女	14	15	28	38	95
短専卒	男	11	14	13	23	61
	女	13	12	24	43	92
大卒	男	117	113	191	236	657
	女	27	27	52	81	187
計	計	144	140	243	317	844
高卒	男	52	46	44	46	188
	女	60	66	49	49	220
計	計	112	112	93	95	412
総合計	男	169	159	235	282	845
	女	87	93	101	130	411
計	計	256	252	336	412	1,256

(2) 配属について

女子の高学歴化と職業意識の変化、職業環境の変化、多様化により、従来男子だけの職域にも多くの女子社員が配属され、今迄の常識を超えた職務などにも女子進出の機運が年々高くなりつつあるのが現状である。資料②は最近当社の各事業所の未婚女子社員を対象とした個人調査の結果であるが、約80%の女子社員が店長やマネージャー、チーフなどの管理職やバイヤー、ブロック長などの専門職を目標にしているのがわかる。これらのことからみて、その希望を実現にむけていかに配属を決定するかが企業にとっての将来の命運をかけるものと思われる。これは女子社員にとっても同様と言える。どんなに能力を持っていても又どんなに頑張っても、ポストを与えてくれない会社ではと思うとやる気はなくなるし、ひいては退職という最悪の結果になると思われるのである。

当社は小売業であることから、女性の購買力の強さに注目している。現在、世帯あたり1ヶ月平均で28万6千円の購買金額があると言われているが、その中での女性の影響は大であり、お客の75%が女性であるため、この女性にいかに対応するかがポイントであると思われる。そのため女子社員の感性の開発により購買金額が左右されるので、当社にとっては女子社員の活用は大きな目的であると言える。

資料-② 女性が希望する職位



- 店長
- マネージャー
- バイヤー
- 管理専門職
- 責任はいや
- セレクトター
- ショップ・マスター
- 副店長
- 専門店店長
- わからない

(3) 昇進・配属・管理職への登用について

当社においては、前述のとおり、昭和57年の男女同一労働条件システムの導入以来、男女の別なく昇進昇格、管理職への登用を図っている。現在では、女子社員の指導監督職150名（チーフバイヤー・ショップマスター）管理職6名、（トレーナー・ブロックマネージャー・企画スタッフ・専門店舗長）が各分野において男子社員を含めた部下をもち、活躍中である。なお当社の昇進・昇格・管理職への登用は毎年行われており、そのための柱として次の4つがある。

- ① 自己申告制度
- ② 適性判断
- ③ 昇格試験
- ④ 数値責任制度^{注)}

評価基準は先に述べたように男女同一であり、一定の基準、成績をクリアできれば、性別の関係なく誰でもが昇進、昇格でき、管理職になることができる。

当社においての女子社員（正規社員602人）の職位別構成比は資料③のとおりであり、管理指導監督職は一般職以外227名で、女子全体の約4割になっている。

注）ノルマとして課された売上額や利益をどの程度達成したかによって評価する制度。

資料-③

ランク	職 位	人 数
K I S A	管 理 職	8 人
	監 督 職	5 人
	バイヤー	
	アシスタントバイヤー	6 人
	チーフ	19 人
	他	189 人
	一 般 職	375 人
	計	602 人

(4) 教育訓練

① 海外研修（新卒希望者を対象としたもの）

当社にとって海外進出は大きな柱であり、現在では米国、ブラジル、コスタリカのアメリカ圏と、香港・シンガポール・ブルネイ・台湾・マレーシアの8ヶ国の23事業所に出店している。本年はタイへの出店や92年にはイギリスのロンドンへの出店と93年には中国大陆への進出が決定しており、海外との交流がますます深くなることを想定している。海外研修の目的としては、海外出店国での店舗を直接自分で確かめ、視野の拡大を図ることと海外戦略の概略把握を期待している。

② フォローアップ・通信教育

通信教育の内容としては

資格検定に関連する 25 コース

販売技術に関連する 24 コース

語 学 6 コース

接客・知識 12 コース

資料-④ 教育に対する希望項目

教育項目	件数	構成比(%)
商品知識	19	15.70
接客マナー	17	14.05
計数知識	15	12.40
実務知識	13	10.74
専門知識	11	9.09
O A 機器	11	9.09
ディスプレイ	7	5.79
ラッピング	5	4.13
他店とのコミュニ	5	4.13
市場調査	4	3.31
資格取得	4	3.31
言葉使いマナー	2	1.65
統一マニュアル	2	1.65
英会話	2	1.65
管理能力	2	1.65
P O S 知識	1	0.03
一般常識	1	0.03
合計	121	100.00

の67コースがあり、必須ということではないが毎回着実に受講希望者が増加している。特に女子に関しては、いずれのコースも過半数を占め、女子社員の自己啓発の意識は旺盛であると思われる。

当社の通信教育は入社時の受付とその他年三回の受付を実施している。通信教育の受講には奨学金制度があり、これは受講により全過程を修了した社員を対象に、修了証の授与と評価点の基準により奨学金を支給するも

のである。支給対象者の増加は企業にとっても、また受講者にとっても大きな意義のあるものと思われる。

③ M T M教育システムについて

当社独自のマン・ツー・マン教育方法であり、新卒社員全員を対象としている。各所属に配属された新入社員はその配属部門の後継者となるべく、直属の上司・先輩・責任者（M T Mリーダーと呼称する社員）から基礎実務をダイレクトに学び、教える方も部下の指導育成を自己啓発の機会とし、教育を共育に高める基本方針を具体化しているシステムである。仕事上の悩みや疑問・人間関係など全ての問題に良きアドバイザーとなっている。このリーダーとなるべき社員は入社二年目より指名され、本年330人のリーダーが誕生している。指導自体が職場の活性化につながり、好結果を出している。このシステムも男女の区別なく、女子先輩社員が新入社員を、男子社員が女子の新入社員を、というケースも珍しくないのが現状である。

④ 自己適性申告制度

この制度は教育の一つでもあり、又、昇進・昇格への足がかりにもなるものである。年に一回、将来の夢や配属・勤務地など上司に自己申告するシステムであり、その場においてどんなことを記入してもよく、会社はこの申告により各自の個性や適性を正確に把握し、人事政策に反映するウェートの高いものである。又、この他、個別面談制度も採り入れている。この制度は自己申告制度と同様に、仕事の現状についての問題点や将来のプランなど、直接経営スタッフに申告する制度で、当社が設立以来続けてきた独自のシステムである。会社と本人の二人三脚で最善の業務環境を追求するもので、女子社員の積極性や能力開発にも十分対応できるものである。

⑤ T Q Cサークルの活動の導入

昭和57年導入した全社的なT Q C（トータル・クオリティ・コントロール）は、社員の自主性を尊重すべく、一人一人の小さな発見とユニークな発想を商品の構成やサービスの改善、向上に役立て、経営全体に反映させていくシステムである。女子社員や新入社員・パート社員からの提案が

全社レベルで採用されることも珍しくない。一つのサークルは2～10名で約600のサークルが活動しており、リーダーの8割以上が女性である。

この他にも女子社員海外研修制度が平成2年度より導入された。この制度は入社2年目以上の女子社員を男子社員と同じレベルで海外派遣をさせるものである。初年度には11名の若手女子社員が、アメリカ、香港、タイに派遣されており、販売促進、消費者サービス、役員秘書、管理部門、専門店部門などに配属され、女性としての能力、特色を十分に生かし、各分野で活躍している。今後3年間にも米国、アジア、ヨーロッパ等に出店や業務の拡大、職域の増加が計画されており、今後、女子社員の海外派遣、海外勤務がますます増大して行くと思われる。なお、女子の管理職登用についてシンガポールでは、ローカル社員1,800人のうちバイヤーとして優秀な女子社員が誕生しており、そのノウハウを日本で採用しているのである。

(5) 女子社員の能力活用—プロジェクトなど

当社においては、女子社員が6割を占めており、女子社員の活用と能力の開発が大きな役割を持つ。したがって、各プロジェクトには必ず女子社員の声を反映させている。

① オフ・スリー・プロジェクト

業界初の週休三日制を導入し、ゆとりの中でのリフレッシュや自己啓発、またそれらを仕事や職場に活かした活性化の推進、業務の効率化の促進など、女性から見た職場づくりが目的のプロジェクトである。

② 余暇対策プロジェクト

週休三日制の導入に伴い、世代別で異なる社員の余暇ニーズに応じた対策づくりを目的とするユニークな福祉プロジェクトである。スポーツやレジャーなどの交流制度と自己啓発のための各種スクーリングなどを内容とする。これは、女子社員を中心として、きめ細かく女子社員が体験したことをベースに、男子社員にも期待を抱かせる効果が期待できるものである。

③ ショップマスター制度

各売り場や部門の責任者として予算の作成や人事管理、仕入れ業務、経営管理など大幅な権限を持つ1,000名以上のショップマスターが現在ミニ経営として、各々自分流のやり方でショップをマネジメントしている。女子社員のショップマスター希望者も年々増加しており、将来経営者になりたいという夢と希望を持っている女性が多い。会社にとっても大きなメリットがあり、人気の高い制度である。

④ 女子リクルーターの積極活用と採用

当社は入社二年目の女子リーダーをリクルーターとして採用活動に当たらせている。この女子リクルーター制度は、採用の厳しい状況にある今日、全国的に採用活動を展開して、毎年新しい人材を当社に送り込んでいる。今後も積極的に活用することにより、労働力確保の十分な担い手として機能すると考える。以上4つの方法により平成4年には現在の約3倍の幹部育成をめざしており、併せて国際的感覚を持つ女子社員の育成をも実現していきたいと考えている。

(6) その他特記する事項

1. 女子社員の育成

当社は昭和57年に女子リーダー育成委員会を設置し、各分野より12名を任命し、次期管理職候補として育成してきた。この委員会の設置は、女子の職業への意識・職業観などを大きく変化させる効果があったと考えている。さらに、現在では女子の活用推進プロジェクトなどを誕生させ、女子が管理職などの仕事にも対応可能となるよう、会社がフォローアップするシステムを持っている。

2. 再雇用制度

(キャリア・エントリー・システム)

結婚や出産などでリタイヤした女性社員に、将来適正な形でスムーズに職場復帰してもらうためのシステムである。退職時の職歴・待遇など女子

社員の勤務データをコンピューターで管理している。平成元年に全社的に導入したものである。現在の登録者は4人であり、今後は増加するものと思われる。

3. 女子の雇用管理についての今後の課題・方針

労働力不足が呼ばれている現在、女性労働力確保は企業にとって大きな課題である。今後増々、女性の労働力のウェートは高くなる一方であると思われる。「女性にやさしくしない企業は生き残れない」などの言葉も真剣に語られ始めている。優秀な女子を採用する企業は働く女子の環境整備を図ることが最優先だとも言う。

当社においても、育児休業制度の導入や病気療養積立休暇制度、看護勤務短縮制度、看護休職制度など女子の継続勤務支援制度などを検討すべき時期になっていると思われる。ヨーロッパでは介護など家庭の事情により休暇を請求する権利が認められているとのことである。国際的な動きは近々、必ず日本にも波及してくるであろう。会社にとって女子のための環境整備は90年代後半の構造的な労働力不足に欠かせないものであり、90年代は女子をいかに活用するかが企業の生き残りの条件といっても過言ではないと思う。当社にとっても優秀な女子社員の採用は最大の使命と思われる次第である。

(株) J 銀行

—女性支店長登用の効果—

企業の概要

- (1) 事業内容 普通銀行
- (2) 労働者数（平成3年1月31日現在）
 - 合計 1,291名
 - 男子 898名
 - 女子 391名
- (3) 平均年齢
 - 男子 42歳3ヵ月
 - 女子 29歳2ヵ月
- (4) 平均勤続年数
 - 男子 21年4ヵ月
 - 女子 8年11ヵ月
- (5) 事業所数 本店の外55支店
- (6) 労働組合 有り

1. 人事に対する基本的な考え方・姿勢について

「一切、差別をしない人事」それが当社の創立以来の一貫した理念であり、一昨年当社が相互銀行から普通銀行へ転換した後も、当然のことながらそれは変わることがないものである。当社の「行動的であれ」という社風は人事にも反映され、学歴・性別・定時採用か中途採用か等の別は一切問わず、要するに実力主義の人事をきちんと行っているということである。つまり、社員を登用・考課する際は、個々の社員の努力の成果を最も重視するのであって、そこには男女の処遇の違いなど論を待たずとも今日に至っており、これは将来も

変わることは考えられない。

過去の学歴別・男女別定時採用実績は、表1のとおりである。

表－1 定時採用人員推移表

	大 学			短大・専修学校			高 校			合 計		
	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計
56. 4	1		1		9	9	1	28	29	2	37	39
60. 4	7		7		5	5	1	7	8	8	12	20
元. 4	12	5	17		14	14	2	14	16	15	33	47
2. 4	23	7	30		13	13	4	11	15	27	31	58
3. 4	17	6	23	1	19	20	2	13	15	20	38	58

2. 女子の役職への登用の実態について

県内初、全国でも極めてまれな女性支店長が、平成元年4月に当社のS支店に誕生した。彼女は昭和16年生まれで、高卒、3人の子どもがいる。

当社の人事理念からすれば、ごく自然のことであったということで、女性支店長を作るために行ったというものではなかった。

とはいうものの、人事担当者としても初めての女性支店長の誕生に多少の不安はあった。しかし、その不安も就任一年半で優良店舗賞に輝くなどの実績に、全くの杞憂に終わり喜んでいるところである。

また、女性支店長の登用は次のような点でも効果的であったと判断している。

- (1) 後に続く女性社員の意欲を向上させることができた。
- (2) 男性社員にとっても刺激になった。
- (3) 採用活動において、学生から強い反応があった。つまり、女性支店長が誕生するような柔軟な発想に興味を持った学生が多数応募してきた。
- (4) お客様から大変好評である。

このほか当社では当然のことながら、支店長代理、係長にも女性を登用し

ている。

平成3年1月末現在、当社における女性社員391名中、係長以上の役職者が71名で、その内訳は係長62人、支店長代理8人、支店長1人となっている。言うまでもなく、支店長代理は今後の支店長予備軍ということになる。昇格に際しては、試験による全く男女平等の評価を行っており、ちなみに平成2年10月の係長昇格者は、男性4人、女性18人であった。

なお、現在の女子社員の年齢別及び職能資格別構成は表2のとおりである。

3. 女子を役職に登用する理由、また登用してきた理由

銀行というのは、どんな場面においても接客業であり、窓口ではもちろん、取引先の事業所や家庭を訪問する時でもお客様が相手となる。したがって、お客様への当たりの柔らかい、きめ細かい、気配りのきく折衝、セールスなど、女性の持っている男性より優れている点を活かすことは大変重要であると考えている。

このようなことから、当社では仕事上で男女を分けてしまうのは無意味であるとも考えてきた。

その上で、当社の人事理念にのっとり極めて自然に女性が役職に登用されているということである。

しかし、一方では男性が本質的に得意とする部分もあるので、それぞれの優れている面を伸ばし、かつ公平に評価することに努めている。

4. 教育・訓練

当社は、教育・訓練についても男女平等に行っており、入社8年目までを社員の基礎能力開発時代と考えている。その後は、専門能力育成時代、専門能力発揮時代、能力深化・充実時代へと向かい、31歳で係長、35歳には支店長代理の選考試験制度が導入されていて、管理職への道が開かれている。

教育システムは表3のとおりである。

表－２ 女子社員の年齢別及び職能資格別構成

年 齢	女子社員	係 長	支店長 代 理	支店長	年 齢	女子社員	係 長	支店長 代 理	支店長
18	2				41	4	2		
19	8				42	0			
20	15				43	0			
21	20				44	0			
22	20				45	1	1		
23	22				46	0			
24	21				47	1	1		
25	20				48	3		1	
26	23				49	1	1		
27	22				50	2		1	1
28	18				51	1	1		
29	7				52	2	1	1	
30	15				53	0			
31	9				54	0			
32	10	5			55	1			
33	9	4							
34	24	14							
35	22	11							
36	10	4	3						
37	4	4							
38	12	8	1						
39	2	2							
40	4	3	1		計	335	62	8	1

5. 今後の課題・問題点等について

当社では、人事制度においても男女差別はせず、女性の能力を積極的に伸ばすことに努め、働くことに意欲的な女性が向上できる場、および研修等の機会も積極的に提供してきた。そして、それに応えようとする女性が数多くいるわけであるが、反面、男性に比べてそうした意欲、意識の低い女性もいるので、彼女らにいかに意欲づけを行い、女性全体のレベルアップを図っていくかが今後の課題といえる。

最後に、女性社員の地位向上と労働基準法における女子保護規定の関係を問題点としてあげておきたいと思う。

女子には時間外勤務と深夜勤務について制限があるが、女性の地位向上、職場における責任ある仕事、地位ということを考える場合、この制限が大きな障壁となってくるのではないかと懸念しているところである。

例えば銀行の場合、勘定が合わなければその日のうちに必ず合わせなければならないが、女子には前記の時間制限があるため作業の途中でも帰らなければならないという現実がある。当人達にとっても仕事を完了して帰りたいという強い気持ちがありながら、心残りのまま他の男性に引き継いで止めざるを得ない。体力的にもさほど問題はないと思われ、この点は改善の検討の余地があるのではないかと問題提起したいところである。

表-3 教育システム

自 己 啓 発					専任担当者		職 能 別 研 修				階層別研修															
検 定 試 験					通信教育体系		養成コース		事務部門		営業部門															
ファイナンシャルアドバイザー	金 融 経 済 3 級	テ ラ ー 3 級	融 資 渉 外 4 級	財 務 務 務 4 級	初級行員コース		外国為替業務トレニー 証券業務トレニー 中小企業大学校（中小企業診断士）		実務研修		新入行員 研 修		1 年 目													
			融 資 渉 外 4 級	財 務 務 務 4 級	貸 付 コ ー ス	預 金 コ ー ス			テ ラ ー 変 成 コ ー ス	オ ペ レ ー シ ョ ン コ ー ス	セー ル ス 基 礎 研 修	年 金 ・ 税 務 研 修	融 資 調 査 研 修	証 券 業 務 研 修	マ ネ ー ア ド バ イ ザ ー 養 成 コ ー ス	マ ネ ー ア ド バ イ ザ ー 養 成 コ ー ス	わ を す 合 さ る 当 つ 選 “ た 扱 せ も の が 宜 し 外 で 通 渉 リ 業 修 当 力 教 員 ン 丁 善 月 自 と は 全 一 集 特 化 り ビ か カ 研 修 で 力 を 生 の 施 展 。人 ま っ さ を 各 れ れ れ 組 つ い ま ス	上級行員 研 修	8 年 目							
			融 資 渉 外 4 級	財 務 務 務 4 級	企 業 会 計 基 礎 コ ー ス	経 営 分 析 コ ー ス			コ ン プ ー テ ー リ ン グ コ ー ス	融 資 調 査 研 修										証 券 業 務 研 修	マ ネ ー ア ド バ イ ザ ー 養 成 コ ー ス	マ ネ ー ア ド バ イ ザ ー 養 成 コ ー ス	上級行員 研 修	9 年 目		
			融 資 渉 外 4 級	財 務 務 務 4 級	国 際 業 務 コ ー ス	税 務 コ ー ス			F A 養 成 コ ー ス	融 資 調 査 研 修										証 券 業 務 研 修	マ ネ ー ア ド バ イ ザ ー 養 成 コ ー ス	マ ネ ー ア ド バ イ ザ ー 養 成 コ ー ス			上級行員 研 修	9 年 目
			融 資 渉 外 4 級	財 務 務 務 4 級	融 資 渉 外 コ ー ス	融 資 渉 外 コ ー ス			融 資 調 査 研 修	証 券 業 務 研 修										マ ネ ー ア ド バ イ ザ ー 養 成 コ ー ス	マ ネ ー ア ド バ イ ザ ー 養 成 コ ー ス	上級行員 研 修				
融 資 渉 外 4 級	財 務 務 務 4 級	融 資 調 査 研 修	証 券 業 務 研 修	マ ネ ー ア ド バ イ ザ ー 養 成 コ ー ス	マ ネ ー ア ド バ イ ザ ー 養 成 コ ー ス	上級行員 研 修	9 年 目																			
融 資 渉 外 4 級	財 務 務 務 4 級	融 資 調 査 研 修	証 券 業 務 研 修	マ ネ ー ア ド バ イ ザ ー 養 成 コ ー ス	マ ネ ー ア ド バ イ ザ ー 養 成 コ ー ス			上級行員 研 修	9 年 目																	

(株) K百貨店 採用教育課長 L.

一何回かの配転を通して、キャリア・アップを図る一

昭和53年3月に高校を卒業して、親元を離れて自分を試してみたいという思いがとても強かった為、たまたま7ヶ月間の実習で地元に戻ってこれるということもあり親を説得して㈱K百貨店に入社致しました。

その年の11月にオープン予定のT店要員としてU店に配属になりました。そこで約7ヶ月間の実習を経てT店オープンと同時に同店に転勤となりました。当時の実務としては庶務担当として、おもに後方作業にあたっていました。T店には6年7ヶ月という長い間勤務しておりましたが、後の二年間は会社の方針で各個店別に専任の教育担当を配置することとなり、その担当を私にということで、はじめて転課という経験を致しました。

また、V市に新店がオープンすることになり、私に転勤の辞令がおりました。新店の採用教育担当として、準社員やアルバイトの採用や教育、また新店着任時研修という店全体の基本教育の実務を担当しておりました。最初のうちは、適度な緊張感もあり、オープンに向けて前向きに仕事に取り組むことができていたのですが、オープンして一段落した頃から仕事に対して挫折感を味わうことが多くなり、会社を辞めたいと考えることが多くなりました。

その原因を振りかえてみると、仕事が自分の思っているとおりにならない事が多く、対人関係もうまくいかないなど、直接の原因もありますが、根本的には、自分自身に対しての明確な人生設計ができていなかった事が一番の原因ではないかと思います。仕事に対しての目標や次へのステップも明確に持っていなかったし、自分の悩みを対等の立場で聞いてもらえる同僚が同じ店にいなかったこと等色々思いあたる事はありますが、仕事からのがれて楽をしたいという気持ちがしだいに強くなっていたと思います。そんな事を色々と考えているときに、たまたま店巡回で来店された上司に相談したところ、自分のまわりの環境をかえてみるのも一つの方法ですよと言われ、東北事業本部に転勤することになりました。

結局ここでの3年間は私にとってとても大きな転機となったことは言うまでもなく、現在の私があるのもここでの経験だったと思います。物事に対しても前向きに考えられる様にもなりましたし、仕事へのチャレンジ意欲も出て、昇格試験に合格するなど、上昇気流にうまく乗ることができました。私生活の面でも趣味のあう仲間と楽しく過ごすことができました。

そうこうしているうちに、また、会社の方針で組織が変更されることとなり、W店の採用教育課長としてはじめての管理職に登用されました。私の場合、入社以来ずっと新店ばかりだった為、一からのスタートが多かったので、比較的、人間関係においても、店のムードにもすぐに慣れて苦労することがほとんどなかったわけですが、こんどはオープンして8年といういわゆる既存店への配属となりました。比較的人事交流は多いほうなので何人かは一緒に仕事をした事がある方や会議等で顔を合わせて知っている方もいました。しかし一つのカラーが出来あがっている店に一人で着任することには不安がありました。まず一人一人の顔と名前を覚えることから始めなければなりませんし、仕事においても、過去を気にしながら、自分のカラーを植えつけていかなければなりません。なんといってもハンデだったのは、3年間店のオペレーションから離れていた為、私の過去の経験がほとんど通用しなかったことです。コンピューターの発達により、ほとんどシステム化され、それに慣れるまでも時間を必要としました。それでも時間が経つにつれ、店にも慣れ、従業員一人一人の顔と名前が一致する様になった頃には、仕事もスムーズに進む様になりました。そして、私自身の中で、どうせ仕事をやりに続けていくなれば心で自分の力を試めしてみたいという気持ちが強くなりました。その一つには、私が仙台にいた頃の友人が、ほとんど人事異動により東京へ転勤していたこともあり、上司にお願いして東京方面に転勤させていただくことになり、現在、X店に勤務しております。

いままで私の13年間の経歴を述べて来ましたが、その中で私をとりまいていた環境の中で良かった点としては、

- ① 新店に配属される機会が多く常に一から自分の力を発揮できたこと。
- ② 常に良き上司に恵まれていた為、自分の意見が通りやすく、希望がかなえら

れていたこと。

- ⑨ 地位の高い人と接する機会が多く、経営の概念等教えられることが多かった為、仕事にチャレンジ意欲がわいたこと。

悪かった点としては、

- ① 結婚、出産等で、これからというときに退職してしまう同僚が多かったこと。
② 女子の管理職登用がブームになっていますが、けっして会社の中で環境が整備されているとはいえないこと。

色々あげればきりがありませんが、ふりかえて考えてみれば、その様に思います。

今後は、後輩のためにも、女性管理職として働きやすい環境が、ととのえられる様、色々会社に働きかけて行きたいと思いますし、また会社の期待にも応えて行きたいと思っています。

(株) M 工 務 店 鉄 筋 工 N.

一鉄筋工として、現場で働いてみて一

1. 鉄筋工として働くようになった理由は？

工業高校の建築科に在学中、担任の先生から、「今は、女性でも現場に出て働いている」という話を聞き、私も現場で働きたい、と思いました。体を動かすことが好きですから、内勤でストレスがたまるような仕事よりは体を動かすような仕事の方が向いていると思って、希望しました。辛い仕事だといわれましたが、私は現場で仕事をやってみたいなあと思って、学校から会社名を教えてもらって、親元を離れることにはなりましたが、試験を受けて入社しました。

親は、余り良い顔はしませんでした。「若いうちは、好きなことをやりなさい。」と言って、特に強い反対はされませんでした。

仕事の内容は、鉄筋を切ったり、担いで運んでいって結束（鉄筋を餅網状に組んでいったり、鉄筋を組んでいって、交差した部分を細い針金で固定していくこと。）していく作業です。

2. 初めて、現場に出た時はどうでしたか。

入社してから、研修を受けて、2週間目に初めて現場に出ました。

初めは緊張して、体が思うように動いてくれなくて、1日があっという間に終わったような気がします。

でも、会社名と自分の名前が書かれたシールを貼ったヘルメットを手渡された時はすごく嬉しかったです。

慣れてきたのは、半年くらい経ってからです。今は、約1年経ちましたから、大分楽になりました。

現在、女性の鉄筋工は19名います。年齢は、18歳から21歳までです。いつもは、4～5人の女性ばかりのグループで現場へ車で移動します。現場では、午前8時から午後5時までの勤務となります。午前10時と午後3時に30

分ずつ、12時から1時までの間に1時間の休憩があります。

みんな、会社の寮に入っています。寮は、マンションで、優雅な独り暮らしです。

3. 仕事でつらいことはありますか。

つらいのは、夏の暑い時と冬の寒い時です。夏は、鉄筋が熱せられていますので、肩に担ぐと熱くて、寮に帰って、お風呂に入ると、ひりひり痛みます。反対に冬は、鉄筋が冷えていますので、肩に担ぐと冷たくて、つらいなあと思う時があります。

危ないことは余りありません。女性ということで、そんなに危ない仕事はさせてもらえませんから。

4. 仕事をしていて良かったなと思う時は？

一番嬉しいのは、建物ができ上がった時です。建物の中の鉄筋は見えないけれど、私が造ったんだと誇らしくなります。本当に縁の下の力持ちをしているんだなあという気になります。

造っているものが、倉庫や体育館、ビルディング等ですから、大きな仕事をやっているという実感がありますし、でき上がるのが楽しみです。

回りの男の人達は、ずいぶん気を使ってくれます。お菓子をくれたり……。女性が現場に入ってから現場の雰囲気もずいぶん明るくなったといわれます。現場のおじさん達もひげを剃ってきたり、服装がきれいになってきたといわれます。

5. これからの抱負は？

今は、指示されたことだけをやるのが精一杯ですが、これからも、この仕事を続けていきたいと思います。

将来は、勉強をして、2級鉄筋技能士、それから、1級鉄筋技能士の資格を取りたいと思います。1級鉄筋技能士の資格を取りますと、現場の責任者（職

長) になれる可能性がありますので、職長になって、現場で若い男の子をあごで使いたいなあとします。

(株) O 銀行 P 出張所 所長代理 Q.

—自己啓発に努め、キャリアアップを図る—

昭和62年4月に支店長代理となり、現在に至っています。

昭和55年ですが、新入男子行員が中心となって勉強している基礎実務のテストを女子行員も、希望者のみ自主参加したら良いと言われ、皆が受験することになりました。今迄、自分達の仕事のことしか、分かっていませんでしたが、皆が、勉強し合い、顔も、動作も、生き生きとして、まいりました。

テストの結果は、大部分の人は、合格し、私も、おかげ様で、全店で、トップで合格しました。以前、自分で、地方銀行協会が主催する通信講座で、簿記コースを受けたことがありましたが、これをきっかけに、人事部から幹旋の通信講座で、証券業務コース、女子行員研修コース、マネーアドバイザーコースを順次受講しました。

又、参考図書で勉強し、財務、法務、税務と順次受験し、全国地方銀行協会、個人賞、及び銀行人事部表彰を受けました。

人一倍、負けず嫌いの私は、「女だから、年だから」と、言われないように、銀行の仕事もオールマイティになろうと、自分から進んで他の係を手伝い、仕事を覚えしました。仕事も色々覚え、チーフオペレーター試験にもパスし、昭和58年4月に調査役として登用されました。その時の気持は、女の私が役席になってうまくやっていけるか、不安で一杯でした。支店長、次長と、一般行員のパイプ役として、又女子会議のリーダーとして事務の改善や工夫を話し合い、皆が気持ち良く働ける、職場づくりに努めました。

昭和62年8月に、新任支店長代理研修を銀行の研修所で、外部の講師による、2泊3日のスケジュールで受講しました。総勢20名の新任代理のうち、女子は2名でした。

内容は、自己の管理能力を認識し、今後の自己啓発の方向づけをする人事管理、労務管理の基本を習得するというものでした。夕食後も、事例研究のグル

ープ討議、翌日発表の個人処理準備等で、深夜に及びました。協調性、責任感、判断力、統率力等、いろいろな演習課題によりおたがいが評価する立場、される立場になって行いました。

銀行格差は、人材格差といわれる時代です。

やる気のある行員を、だめにしないよう、人事考課の役割は、大切なことも学びました。講師の方はじめ、だれひとり、もちろん私自身も、男だから、女だからと、そんな言葉や行動は、みじんも出てきませんでした。

他の男性代理に混じって、同じテーマで話し合ったり、勉強するのは、初めてであり、とまどいを感じましたが、「自分には厳しく。」と言い聞かせながら、無事研修は終わりました。

人間は権利を主張するが、義務はなかなか果たせないものです。給料は沢山ほしいが、楽をしたい。勉強はしたくないが、地位はほしい。男女雇用機会均等法により、これは女性に対して機会を均等に与えると、いうことであり、与えられたからには、自分の努力次第です。女性と言えども、「甘やかされない。」「自分に厳しく。」という気持ちが大切だと思います。代理職として、気を使うことは、指導していて注意すべき点があったら、なるべくその機会をとらえ、その場で注意するようにしましたが、本人を目の前にして注意する事は、簡単そうでむずかしいことです。

又、女性代理としては、女子行員の健康管理に気を使ったり、仕事の面だけでなく、対人関係や、その他の悩みや、問題点などにも気軽に相談に乗ることが出来て良かったと思います。

しかし、自分のこととなりますと、いかに、家庭との両立が難かしいかということなのです。

子供が小さい時に、かぜで熱を出していても母に預け、私はうしろ髪を引かれる思いで出勤したこともありました。

夫の理解もあり、又、私の両親が私の子供の世話や家のことをして、私が安心して銀行へ出勤が出来るように、気を使ってくれています。

金融自由化と、コンピューターの開発のもとで、業務の多様化と高度化に

よって、国際部門、証券部門、商品、サービスの開発部門の専門化が進み、これまでの銀行員としての知識や経験だけでは、対応出来なくなって来ました。

土曜日の完全休日によって、一ヶ月に少なくとも八日間の休みが出来ました。

このいわゆる余暇を、いかに活用するかは、それぞれの人にとって、重大事です。休養を主とするには、余りにも多すぎる時間となります。ここに、人間の幅を拡げ、人間性を豊かにする。あるいは、磨く機会が到来したと言えます。

趣味に生きるのも良いでしょうし、銀行の休日講座や、通信講座等、計画的に使いたいものです。

行員一人ひとりが、意欲をもって、職場を活性化し、すべての行員が、目を輝かせて、仕事に打ち込むことが出来るような、「働く者が報われる。」そんな環境は整ってきましたがそうした場面で、個々人がいかに、意欲を持って働くかということが、大切だと思います。最後に、私自身これからも健康に留意し、銀行業務を通して色々な人との出会い、結びつきから、自分に磨きをかけようと思っております。

R 空港サービス S.

—A P Bオペレーターにチャレンジして—

高校を卒業し、Tエアポートサービス㈱に内勤事務職として採用され17年勤務し、3年前現在のR空港サービス㈱の現場作業職に出向しました。

17年間定時定刻で帰宅できた事務職から飛行機の離着陸に合わせた勤務時間になりました。出向した当初の仕事は機内の清掃、シートの取り換え等が主でした。内勤事務職として採用され、自分では一生懸命仕事をしていたつもりだったのが、突然現場作業職への配置転換は非常にショックでした。事務職として上司にも仕事を認められていたという自負があったので、内示を受けた時は、目の前が真っ暗になり、このまま仕事を継続していく自信はありませんでした。「辞める」と夫に言ったこともありましたが、「辞めることはいつでもできる。一時の感情で辞める事は逃げる事だ」と言われ、思いとどまりました。その時は、誰も今の自分の立場を理解はしてくれないと思いながら3カ月経ち半年が経過するうちに現場の仕事にも慣れてきました。その頃、会社の方では、女子にもA P B (AIRPORT PASSENGER BOARDING BRIDGE) (旅客昇降機—飛行機とターミナルビルを接続するトンネル) の操作に従事させてみたらどうかという話があった様です。しかし、A P B操作の際に飛行機のドアの開閉は重くて体力的に無理ではないか、又、操作技量、緊急時の判断等も女性には無理ではないかと問題の提起があった様です。しかし、会社の方針として、従事させる事に決定し、2人が資格免許を取るためにチャレンジしました。技能訓練や学科の勉強と無我夢中で取り組み、オペレーター免許を取得することができました。現在A P B操作の免許の所持者は男子13名、女子2名です。

免許を取得し、最初にA P Bの操作をした日の事は今でも鮮明におぼえています。飛行機が着陸し、私の操作をする昇降機を飛行機のドアの部分にうまく装置できるかどうかです。飛行機の中のお客様は早くドアが開くのを待っているかと思うとますます緊張し、胸がドキドキし最初にうまくドアに装置されたときの感

激は忘れられません。一時期辞める事を考えていたのが、うその様に思え、事務では味わえなかった喜びがわいてきて、チャンスを与えてくれた会社に対し今では感謝の気持で一杯です。

あれから3年経ち、ジャンボ機にも装置できるようになりました。最初の頃はドアが重く力が必要なのでたいへんでした。しかし、回を重ねる度にドアの開閉のコツをおぼえ、今では体力をそれほど必要とは感じなくなりました。一緒に免許を取得した彼女も私と同じようです。

このような体験から、チャレンジしていく楽しさを味わったので次は大型自動車免許の資格を取り、客室乗務員等の送迎バスの運転もしたいなノとか、又、飛行機の離着陸の際の誘導マンの仕事にもチャレンジしたいとか思っております。

6月の人事異動で主任に昇格しました。今までは上司の指示・命令に従って行動をしていたのが、逆の立場になりました。男子職員の多い中で、しかし、後から続く女子職員の為にもガンバローと思い引き受けました。

しかし、部下に指示・命令をだすという立場になり、未知への挑戦は自分自身を精神的に追いつめて行き、疲れていました。職場の友から「最近、笑顔が見られなくなった」と言われ、ハット気が付きました。昇任したので、ガンバラなければならないと気だけ張って、機械的に仕事だけをしていた自分に気が付きました。部下への思いやりに欠けていたのです。注意してくれた友に感謝をするとともに、部下にもすまなかったと反省しております。いたわり、思いやり感謝の気持で仕事に取り組まなければならないことを痛感しました。明るく、働きやすい職場づくりにと思いながら仕事に励んでおります。

これからも仕事と家庭を両立させて楽しく仕事をしていくつもりです。

これから就職する方、あるいは現在仕事に就いている女子職員の方々も、会社は結婚まで、あるいは何かいやな事があれば、辞めればよいという腰掛的な勤務ではなく、自ら会社に必要とされる人材になれるよう努力をしていただきたい。苦しさを乗り越えた時の嬉しさ楽しさは倍以上です。又、チャンスを与えられたときには積極的に受けていただきたい。一生懸命、何かに取り組んでいる姿勢は誰がみてもわかるので、手をさしのべてくれたり、応援を必ずしてくれます。

女性の就業分野の拡大には、常にチャレンジ精神が大事だと思っているこの頃です。