

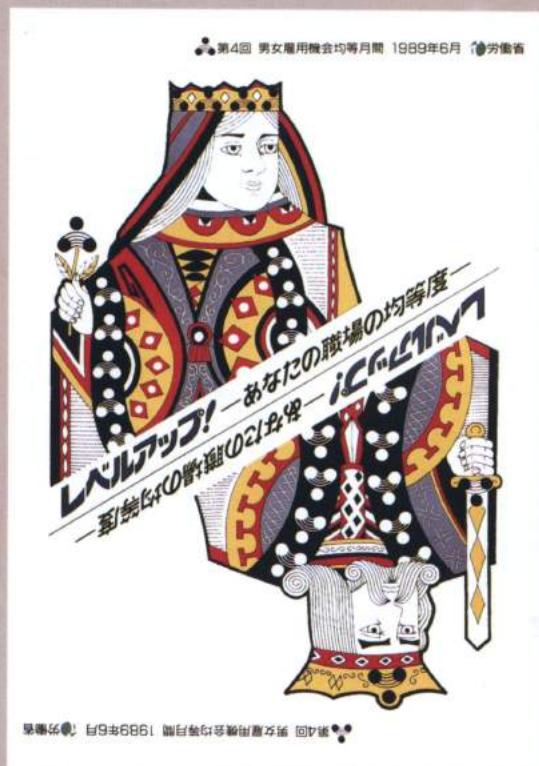


推進者の広場

# KINTO

8-76-39  
労働省婦人局  
平成2年11月1日発行

創刊号



## CONTENTS

“プラザ KINTO”の創刊に当たって 婦人局長 高橋棚太郎……………2

機会均等推進責任者座談会「均等法5年目、今、職場では…」……………3  
●推進責任者が語る●

第5回男女雇用機会均等月間のための体験記……………8

「女子の積極的活用へ発想転換戦略を」 婦人政策課長 尾上史江……………12

平成元年度女子の雇用管理に係る自主点検表集計結果について……………13

コース別雇用管理に関する研究会報告……………15

# 創刊に当たって

労働省婦人局長 高橋 柵太郎



このたび機会均等推進責任者の経験・知識の交流と、情報提供の広場としてプラザ KINTO を創刊することになりました。

男女雇用機会均等法施行5年目を迎え、この間、多くの企業で女子の雇用管理制度の改善が進み、女子労働者の職業意識の向上や女子の就業に対する社会全般の理解が見られる等、法の趣旨は着実に浸透してきています。

しかしながら、制度の改善は進んだものの、実態面で本当に均等法の趣旨に沿った女子の積極的活用を進めるためには、雇用管理上取り組まなければならない課題が数多くあります。

そのため、労働省では、男女雇用機会均等法施行後3年目の昭和63年度から同法の趣旨に沿った雇用管理が職場で行われるよう、自主点検促進事業を進めてきました。

この事業は、各事業所において、人事労務管理の方針の決定に携わる方を機会均等推進責任者として選任し、この方を中心に労働省が作成した自主点検表を参考に事業所の雇用管理の進捗状況を自主的に点検し、その結果に基づいて改善を進めるものです。

平成<sup>28</sup>年度末における機会均等推進責任者の選任実績は、三一、九八四事業所、三二、〇八七人となっております。

現在我が国における働く女性の数は約一、七五〇万人であり、全体の4割近くを占めるに至っております。今後とも働く女性は増えていくと考えられますし、これら女性の活用は企業の発展にとっても必要不可欠からざるものになると思われます。

労働省としても今後は、制度の上だけでなく実際に女性が男性と同じ機会が与えられ、その意欲や能力を十分発揮して働ける職場環境作りをなお一層積極的に進めていきたいと考えておりますが、その実現のためには機会均等推進責任者の皆様方の御理解と御協力は是非とも必要です。

このプラザ KINTO が機会均等推進責任者としての皆様方の活動のための一助となりますことを心から希望いたしますとともに、皆様の一層の御発展、御活躍を心から祈念いたしまして、創刊の御挨拶とさせていただきます。



推進責任者が語る

## 均等法5年目、 今、職場では……

### 女子社員活用の鍵を握る管理職の意識改革

——本日は機会均等推進責任者として、均等法の趣旨に沿った雇用管理を進めるためにそれぞれの企業で御活躍いただいている皆様方に、女子活用のポイントや日ごろ感じておられる問題点など、ざっくばらんな話をお伺いしたいと思っております。

まず初めに推進責任者としての日常の活動と女子社員の活用方針については如何ですか。——

**別府** 特段に構えて、推進責任者という意識は持っておりませんが、とにかく人手不足なものですから、これまで男性がついてくる職務についても女性で代替できるところは積極的に女性を配置するという考え方で、具体的には各職場の管理職に対し、そ

れぞれの女性の持つ能力を説明し、男性の代替として活用するようにと勧めています。このように日常いろいろな場面で管理職に「男女」という意識をなくさせるよう努力をしていること、それが一つの活動になっているのかもしれませんが。また私自身女性を多く採用しないと、世の中の流れから遅れているのではないかという感じがしていましたから、意識的に女性をできるだけ多く採用するようにしてきたということは事実です。

**若林** 私もあまり意識してはいないですが、常に女性の雇用管理について目をくばっているということが推進責任者としての自覚だと思っています。

**萩原** 特に推進者としての活動と言われると、

者 萩原 卓  
席 別府 久男  
出 若林 公平  
（司会）前田 美穂

日本電気(株)玉川事業場  
勤労部勤労課長  
岩崎通信機(株)  
人事課長  
川崎製鐵(株)千葉製鉄所  
総務部人事課長  
労働省婦人局  
婦人政策課課長補佐

## 萩原 卓

日本電気(株)玉川事業場  
勤労部勤労課長

## ●日本電気(株)玉川事業場●

伝送通信機器、半導体、電子コンポーネント等の研究開発、製造、販売

[所在地] 川崎市中原区下沼部1753番地

[従業員数] 6,802名 (女子1,510名)

[平均年齢] 女子26.2歳 男子34.6歳

[平均勤続年数] 女子6.6年 男子13.7年

[女子の配置職種] 企画、開発、設計、技術、一般事務、検査、技能

[女子の管理職] (課長職以上) 3名

ちょっと困るのですが、当社では、階層別教育のひとつとして新任係長主任研修というのを行っています。その中で私は均等法の具体的な内容についての説明と、男女均等取扱いについての意識づけをやっております。当社の女子活用方針といったものですが、今は採用難の時代ですし、女性、男性ということだけでなくやる気のある人にはどんなやつてもらおうというような感じをやっています。最近は仕事に熱心な女性もだんだん増えてきたような気がしますし、以前は結婚退職というのが割と多かったのですが、最近は結婚して辞めるという女性

よりはむしろ、結婚しても続けたいという女性が増えてきたように思います。しかし、出産になりますと、退職する人もいます。

**別府** 女性の活用というのは、仕事の上で

「男」「女」という意識を頭の中からはずし、とにかく何がやれるか、何をやりたいかということで活用していくことだと思えます。今まで女性を配置したことがなくても、実際に配置をした上で見極め、活用をするという実例を積み重ねていく必要があると思います。当社の場合、従来男子が中心であった販売職につきたいという女性が、最近増えてきており、管理職層にも本音で女性を活用してみたいといった声も出てきています。しかし、現実には私どもでは管理職の女性はまだいません。ですから今までそんなにうまく女性を活用してきた

## 男女とも個人差の大きい意識

—— 各社それぞれ前向きに女子を活用していくという傾向が出てきているようですが、女子自身の意識の面はどうでしょうか。——

**別府** 女性をキャリアアップしていく場合、たとえば遠隔地の事業所への移動難という問題があります。私どもの場合、まだ女性

かというと、そうでもないと思うのです。ただ、大卒の女性を採用し始めたのが昭和56年からのので、その中で、今後キャリアを積んでいく者が出てくればと期待を持っているわけで、少しずつ実例を作っていければと思っています。

**若林** 私の所でも、傾向としては、職務を男女別に分けるという考え方がだんだんなくなってきました。例えば、事務部門ですが、契約業務や生産調整といった旧来男子係員がやっていた部分をだんだん女性が取り込んできています。また、仕事の高度化が進んでいるので、実際に私の担当の人事課には5つグループがありますが、各グループに1人ずつベテランの女性を配置し、事務畑のチーフみたいな形で仕事をしていきます。

に転居を伴う転勤というのをやらせていないのです。やはり女性だと専門領域内で、キャリアアップを図ろうとします。ダイナミックに受ける男性の場合と違ってまして、やはり専門職志向の傾向が強いのかなという感じはします。

**若林** 平均値で言わせてもらえば、多少はや

## 別府 久男

岩崎通信機 (株)  
人事課長



### ● 岩崎通信機 (株) ●

情報通信機器、電子計測機、電子製版機等の開発、製造、販売

〔所在地〕東京都杉並区久我山 1-7-41

〔従業員数〕1,650名 (女子180名)

〔平均年齢〕女子28歳 男子40歳

〔平均勤続年数〕女子8年 男子18年

〔女子の配置職種〕開発・技術、一般事務、企画、販売

〔女子の管理職〕(課長職以上) ——

りづらい場面があると思います。例えば折衝の場にお酒が入る時とか、男性中心の社会として成り立っている部分がありますから、そういう面でやりにくいところはあると思うのですが、個別に見ていくと、それを立派にやり切る人というのはたくさんいると思います。そんなにものごく気にすることではないのではないか、という感じはしますが。

きつい言い方をすれば、それも含めて、例えば上になっていける能力を考えてみると、やはり慣れている人はやれていますし、慣れない人はやれないわけです。それは女

だからということではなく、男性の中にも、そういうことをやれない、慣れない人もいるし、立派にやっている人もいます。と思うのです。平均でものを考えれば、女性は少しそれは落ちるかなという感じはしますが、能力等が落ちるということではなく、社会自体が少し男の形になっているからかとも思います。

**別府** 確かに入社当時に、志望動機などを調べてみますと、男性と比べて女性のほうに、通勤が便利だとかいう理由で会社を選ぶというケースが多く、男性中心の社会で考えると、仕事に対する意識が少し別のところにあるのかもしれない。しかし、男性の中にも自分の生活というものを中心に考える層も最近ではできておりますから、そういう面で確かに若林さんがおっしゃったような平均値から言えば、女性のほうがそういう部分が多いかもしれませんが、それは

あくまでも個人差ということで捉えております。

**若林** 能力を上げていくためには、ある程度負荷をかけて仕事をさせてみるということがあると思うのです。それは一定の時間内でできないケースもあるわけです。そういうのをパツ、パツとやらしていくところに、本人たちに機会が与えられる、あるいは伸びていくチャンスがあるということになるのではないかなと思うのです。

**萩原** 女性の中でも職場が期待していても、私はそこまで仕事をやらなくていい、これぐらいの仕事で満足していると言う人と、この仕事もやりたい、あの仕事も興味ある、今の仕事よりもっと高いレベルの仕事にチャレンジしてみたいとか言う人との意識の両極化といいますか、そういう傾向が多あるのではないかと思います。

## コミュニケーションが果たす役割

—— そういう個人差の大きい女子労働者の意識や意欲の吸上げや把握はどのようにしておられますか。——

**萩原** 他の会社にもよくあると思うのですが、これは男性、女性に限らず、当社でも自己申告制度というのがありまして、そこ

で今考えているようなこと、これからやりたいことを言う機会というのを設けています。それ以外は職場全体でのコミュニケーション、これはフォーマルな場面、あるいはインフォーマルな場面、いろいろあると思います。また、当社には女性の人事課長

## 若林 公平

川崎製鐵(株)千葉製鐵所  
総務部人事課長

## ●川崎製鐵(株)千葉製鐵所●

鉄鋼製品と一部鉄鋼精製の過程から出る化学製品の製造

[所在地] 千葉市川崎町1番地

[従業員数] 6,708名 (女子308名)

[平均年齢] 女子32.5歳 男子42.4歳

[平均勤続年数] 女子10.7年 男子20.6年

[女子の配置職種] 一般事務、研究、コンピューター(システムデザイナー、プログラマー)医療センター(看護婦、保健婦)、現業(検査・試験補助)

[女子の管理職] (課長職以上) 1名

がおり、人事としての立場から相談があれば相談にも乗るというようなことでやっています。そういう面から見れば、女性の目から見たいろいろな形の制度というのを、今後また考えていかなければいけないだろうという感じはしているのですが。

若林 私どものところでは、女性だけでグループを作って自主活動をやっているのですが、この発表などを聞いていますと、結構細々としたところで、部下から見ても、上司にこういうことをしてもらったほうがいい、というようなことがいっぱい出てくることがあります。これを管理者が労務管理

の一手法として意識・意欲の引き上げに使ってもいいんじゃないかと思うことがしばしばあります。

別府 人事・労務にもそういうベテランが育つてこないとなかなか女性の問題のきめ細かな把握は難しいかもしれませんね。きめ細かく女性の気持ちを把握して何かやっていけるかということでは、まだ不十分なものはかなりあると思います。

若林 今後女性の管理職が増えてくれば、女性に共通する問題というのがだんだん分かってくる、というのは確かにあると思います。

別府 部分的にはきめ細かさはどこまでやるかというのは限界もあると私は思います。コミュニケーションを常に密にしておくということは大事ですが、どこまで人事の仕事に組み込んでいけるかというのは、限界

## 女子社員活用のネツク

萩原さんから御指摘のあった結婚・出産退職の問題ですが……

別府 当社でも結婚退職は少なくなってきました。しかし、出産を機会に退職するケースは多いようです。ですから、既婚女性を配置しようとする場合、上司としては長くいてほしいという考え方がありますから

があるのではないでしようか。

萩原 時々、職場でヒヤリングをしますが、女性社員の仕事の満足度とか、結婚とか、出産して辞めるという考え方について、女性自身の意識と、上司が考えている意識に少しずれを感じることがあります。たとえば上司は「あの仕事を与えて、本人は満足している」と思っている、女性には実際はもっとやりたいところがあるような気がしますし、あるいは、女性はやはり結婚、あるいは出産で退職したほうがいいのだという考え方を持っている管理者に対し、女性自身はそうは考えていないといった具合です。そのへんは我々もこれから意識改革をし、女性の意欲を的確に吸い上げるようにしていかなければならないと思います。

迷うわけです。勤続が将来跡切れるのではない。また、1年、2年経ったら誰か交替要員を捜さなければならぬのではない。かという意味での抵抗は職場の管理者の中にはありますね。能力で云々ということではないと思います。

萩原 会社としては長く勤めてもらいたい

ですが、結局は本人の選択ですから、会社

のほうが「出産退職は困る」というようなことは言えないわけですね。そのため、当社では育児休職制度を4月から設けて、仕事に打ち込みたい人には道を拓いたのです。

そうはいっても、高いレベルまで来た人に急に辞められるというのは、職場としては完全に戦力ダウンですから、どうも積極的になれないという話をよく聞きます。

**若林** ですから、女子の育成を計画的にやっていたいこうとするとき、結婚、出産の問題をどう位置づけるかというのは難しい問題だと思います。

——結婚・出産のほかに、女子社員活用のネックとなっていることがありますか。——

**若林** 当社では、高炉の交替勤務に関して、深夜・時間外勤務の問題があります。私は、アメリカの弁護士事務所に会社の派遣で2年間行きまして、アメリカの製鉄会社もずっと見ていたのですが、向こうでは女性が深夜・時間外に関係なく働いているわけです。日本では、深夜、時間外は専門職など一部だけに許されるわけですが、確かに現業系の女性については、肉体的な問題もありますから、多少の制限は必要かなという感じもしないことはないのですが、事務職の女性の制限というのはなくてもいいので

はと思っています。

本気で男女雇用機会均等を推進していくということであればそういうところを改善する必要があるのではないかと思います。

**別府** 同感ですね。特に事務職や技術職は男性と同じでないと能力開発の機会が同じように与えられなくなり、かえって女性自身が行き詰まることが多いのではないかと思います。

## 女子社員の積極的活用と環境作り

——推進責任者として、これからの抱負についてお話し下さいませんか。——

**若林** 私の場合、アメリカにもいた時期があって、交渉相手が女性であったり、また、仕事もいろいろな場面で一緒にやりましたので、別に違和感というものは何もありません。いい格好で言えば、そういう自分の原体験みたいなものを我が社の日常の中で活用していきたいと思っています。例えばある仕事があったて、女性のAさんが使えるではないか、というようなことを人事課長として積極的に職制にアピールしていき、そういう女性が、もうひとつ上のランクの仕事に就いていけるようにするとか、そういうことかなと思っています。

**萩原** 結婚して家庭に入りたいという女性が

**萩原** 職場の管理者から同じように、女性の時間外の問題というのはよく出ています。結構、今の仕事の開発設計というのは、1人でやるよりも、チームを組んでやる場合が多いですし、忙しいときはチーム全員が遅くなったりすることも時にはあります。当社では今、フレックスタイム制度を導入して多少柔軟性が効くような勤務形態をとっています。

中にはいる、あるいは家庭と仕事を両立させたい人もいる、これはどっちかというと、個人が選ぶ道ですね。ですから、逆に言えば、ちよつと格好いい言い方なのかもしれませんが、個人がどれでも選べるような環境作りといいますか、多少無理があるかもしれませんが、我々としては女性の方ももっと活躍してもらいたいわけですから、そのときに障害となるものをできるだけ少なくするような環境作りをどう進めていくかということだと思います。

——私どもも皆様方の御努力に大いに期待しております。今後ともどうぞよろしくお願い申し上げます。本日はどうもありがとうございます。——

た。



# 女性を戦力化し社業の発展を計る

小森 昭  
日野薬品工業(株) 取締役社長

## 一、会社の概要

当社は、昭和18年4月に近隣の同業36社が合併して設立されたもので、薬局・薬店で販売される一般用医薬品を製造販売している。

当社の従業員は約一六〇名で、男子七五名・女子八四名、平均年齢は約40歳である。女性の殆どは結婚しており、両親と同居し、子供を出生しても続けて勤務している者が多い。

労働時間は、昭和48年より月1回の週休2日制を採用、同50年より月2回に変更、同61年に県業協が滋賀労働基準局より時短援助事業の指定を受け、休日増に組み込んだ。本年の年間休日は一〇二日、所定労働時間は二〇一七時間となり、週休2日制を採用する以前と比べて

二三〇時間程減少している。

## 二、女性活用の背景

一般用医薬品業界は供給過剰の状況が続いているので、営業活動を最重視し、外勤が可能な男性はセールス要員としているため、内勤している男性は少ない。

昭和49年にコンピュータを導入し、さらに同50年から54年にかけて工場を増築して多くの製造機械を設置し、能率化と省力化を計った。そして近年欠員不補充を原則とし、工場要員としての男性の採用を見合せているので、特に工場では男性の割合が減少した。

また、勤続年数も長く、女性は約20年で男性より1年強長くなっている。従って自己担当の業務は熟知しており、男性要員の不足もあって、それぞれの職場で

中心的な立場で業務を遂行する女性も増加してきた。

## 三、管理職に登用

このような状況のなかで、昭和38年に殆ど女性ばかりで構成する包装課の副課長に女性を任命した。その後、同課の男性課長の退職を機に、課長・副課長とも女性とし、約35名の課員全部が女性という課が誕生した。

昭和57年には、営業の事務を担当する業務課の副課長に女性を当てた。その後、男性の課長の異動に伴い、課長職は部長の兼務としたので、実質上女性が課長業務を行うようになり、同61年には課長に昇格させた。

現在、女性管理職は、課長2名、副課長1名、係長5名、副係長8名で、部長

## 第5回男女雇用機会均等月間のための



### 四、女性の職域拡大

を除く管理職の30%強を占めている。管理職に女性を登用した結果、女性特有の細かい気配りやソフトなムード、あるいは母親的な感覚などによって、課内の空気が変化し、業務がスムーズに行われるようになった。また、社員の日常の躰についても、好結果が見られ、特に事務所における来客の対応については得意先に好評である。

前述のように、全国の薬局・薬店が主な販売先であるので、セールスマンは毎月15〜18日間宿泊して出張している。現在の若者は長期の出張セールスを好まず、また、出来るだけ近くの勤務を望む親も多く、セールス要員の応募者は年々減少している。さらに、最近の好景気による人手不足も加わってセールス要員の採用は極めて困難な環境である。このため、一昨年から短大卒の女性をセールス要員とすることとし、試みに1名を採用した。

同時に採用出来た男性の要員とともに約4か月の教育研修の後、滋賀県の南半分を担当地区としてセールス活動に当らせた。初めの1〜2か月は担当の部・課長や先輩のセールスが同行し、実務の教育を実施した。当業界では女性セールスは殆どいないため、教育とともに得意先の理解を得ることに努力した。県内の同業者では初めての試みで、他のメーカーの注目を集めている。

当初心配した得意先の拒否反応もなく、成績もまずまずであったので、平成元年度はもう1名女性を採用し、滋賀県の北半分を担当させた。この女性の場合もようやく業務にも慣れ、現在は平均点の成績と考えられる。

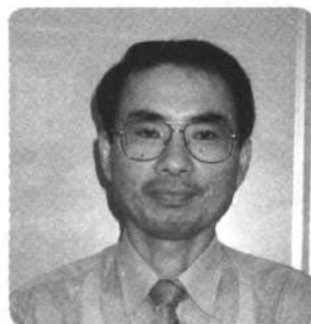
製造現場の機械の取り扱い、これらで大部分のものは男性が操作していたが、男性不足の結果大きな機械以外は女性が操作するものが多く、殆ど問題なくなしている。

### 五、今後の課題

機械類の操作は、中高齢者には抵抗を感じる人が多い。当社でも例外ではなく、特に女性はその傾向が強い。従って、若年層を機械操作の担当に当てているが、社員の高齢化が進む中で対象者が不足してきた。今後はある程度の中高齢者についても機械の操作が出来るような訓練が必要と考えている。

更に、女性の職域を拡大するためには、資質の向上が必須条件であり、会社として各種の研修及び教育を積極的に進めていくことが肝要である。以前はそういった機会は男性のみであったが、最近は女性の中間管理職の研修や女性労働者の集いなどに参加させ、自己啓発や職業意識の向上を計っている。

今後は以上のような方針を更に推し進め、プロ意識に目覚めた女性の戦力化によって、事業の発展を計り、従業員にとっても働きがいのある職場づくりを実行していきたい。



# 女子の活用について

園田 清文 (株)山形屋人事部人事課長

当社は、鹿児島市を本拠地とする百貨店であり、今年創立二四〇周年を迎える。資本金は四億六〇〇〇万円、売上高は五三一億円である。従業員数一三二〇人の内訳は、男子五〇〇人、女子八二〇人(うち一一〇人が既婚者)である。

平均勤続年数は、男子20年、女子7年1か月である。女子の平均勤続年数は、未だに結婚退職が一般的な当地の大企業の中では突出して長い方である。

当社は、女子が主力の職場であり、顧客もほとんど女子ということもあって、従来から、雇い管理の基本的な部分は男女平等に行ってきた。賃金体系、研修制度、配置、昇進・昇格の基準、管理職の登用、福利厚生など。

ただ、男女雇用機会均等法を意識して、近年実施するようになったことは、四年

制大学卒の女子を昭和59年から毎年5人ずつ採用するようになったこと、女子だけのチームや専門職種を57年以降設けたことである。

当社には、昔から女子を配属していない分野はなかったが、ここ数年目立つことは、他社では男子の聖域となっているような仕入担当に8人、外商に20人など女子が多く配属されているということである。女子の仕入担当もフランスなどに買付けにいつているし、外商の女子の評判は特に良い。

百貨店は特に女子の能力が活かされる職場であり、あと10年もすると、男子が従来の職場から駆逐されるのではないかと思われる。

57年以降新たに設けられた女子だけが就いている分野としては、各部門1人配

属の販売トレーナー(7人)、販売員兼店内装飾担当のMDP(30人)、仕入れから販売まで任されているショッブマスター(5人)、父の日とか母の日など年間の全てのイベントを担当している女子だけのプロジェクトチームなどがある。

管理職や専門職に就く女子の増加も大きく見込まれる。現在、ラインの管理職としては、外商部の事務管理課長、営業庶務部の顧客サービス課長、係長17人がある。顧客サービス課長は、現在男子が就いている他の課長ポストのどれについてもこなせる人である。

専門職の女子としては、呉服・プレタポルテなど部門ごとの専門課長が5人、専門係長が11人いる。

当社には、今はやりの女子に対するサポートシステムは特にない。昔から男女

## 第5回男女雇用機会均等月間のための



平等でやってきたので、女子が遅しく育って来ており、その必要性がないのである。

昔とは採用基準が異なり、コンサルティング・セールスのできる優秀な女子を採用してきたという前提もある。ちなみに、優秀かどうか見分けるコツは、販売という仕事柄、ネアカでバイタリテイのある、声の響きの良い女子であるか否かといったところである。

また、人材育成に不可欠な研修についても、全社員が1年に1回以上受講する機会があり、東京、大阪などの社外研修にも毎年一〇〇人弱（うち女子は半数）を派遣している状況にある。

当社はユニークな能力開発休暇も6日間ある。これは、当社ではライフ開発と称しているが自己啓発のための休暇である。美術館巡りなどによく利用されている。

このような社内風土から、自然に女子は育ってきており、中でも意欲、能力、適性の優れた女子が当然のこととして役付、専門職に就いている。

むしろ、男子の方に明確な指示のできない、部下を叱れない管理者が増えており、そのため男子の方がしごかれている状況にある。

ただ、せっかく育て上げた女子の中には、働き続ける意志を持ちながら、県外在住者との結婚や育児、老親介護などのため退職せざるをえない者もいる。

そういう女子の引き止め策として、当社では男女雇用機会均等法の施行前後の時期に、育児休業制度、女子再雇用制度、転勤休職制度、介護休暇制度などを導入した。これらの制度の導入により、退職する女子はかなり減った。残る課題は、

企業内保育所である。これについては子供の精神発達上問題もあると指摘されているので慎重に検討中である。

以上のような当社の女子の活躍はぶり、会社側の優遇措置等を男子社員はどう見ているかという点、昔から会社全体として男女平等、の能力主義でやってきたため当然のこととして受け止めている。当地では、未だに「女の人生は男次第」という考え方が一般的であるが、当社においては、百貨店は人間産業であり、「会社の発展は女性次第」という社風があるからでもある。

女子の活用については、他社に模範を示す立場にある企業としての自覚をもつて、今後も更に努力、工夫を続けていくつもりである。



# 女子の積極的活用へ 発想転換戦略を

労働省婦人局婦人政策課長

尾上 史江



最近、企業の方々、特に中小企業の方と話を  
する機会が多くなりましたが、その際、必  
ずといっていいほど話題になるのが「人手不  
足」と「女子の優秀さ」です。

やや陰りをみせたとはいえ、いざなぎ景気  
を超える好況のさ中、人手不足は地域的拡が  
りを見せ、新規学卒者の採用は中小企業に特  
にしわ寄せがきています。こうした好況の下  
で、女子の能力を改めて見直し、評価する動  
きが急に目立ってきたように思われます。

今や、企業の人事・労働担当者にとって、  
女子の能力の積極的活用は好むと好まざるを  
にかかわらず緊急の課題となりつつあるよう  
です。歓迎すべき事柄といえましょう。

しかしながら、女子の活用は目先の人手不  
足対策という一時的な、一過性の観点からの  
み考えるものではないでしょう。今後長期的  
に予想される労働力供給不足時代に生き残る  
ためには、女子労働力の活用が不可欠です。  
すなわち、従来からの男子労働力を基幹に据  
えた人材活用戦略から、男女にこだわらず、長  
能力・意欲を重視する人材活用戦略へと、長

期的な人事戦略の発想を切り換えていかなければならないのではないのでしょうか。

昨今聞こえる女子の能力の優秀さを、長期  
的な人事戦略の中に強固にビルト・インする  
ことが、これからの人事・労働担当者の最重  
要課題のひとつとなるのではないでしょ  
うか。

そして、女子の積極的活用へ発想転換戦略  
をスムーズに成し遂げるためには、まず、足  
下の職場の中で環境作りが不可欠です。職  
場の中に根強く残る男女差別的な発想や習慣  
を一つ一つ見直し、女子がその持てる能力(潜  
在的にも)を最大限に発揮し、かつ家庭人、  
個人としても生き生きと過ごせるような仕組  
みを作り上げることが肝要でありましょう。

機会均等推進責任者の方々はこの環境作  
りという重要な役割を担っているのです。こ  
のプラザ KINTOは推進者の方々のこの  
ような活動の一助となりますよう、充実した  
情報提供に努めていきたいと思っています  
で、よろしく願います。

## 女子の雇用管理に係る

## 自主点検表集計結果について

## 一、自主点検促進事業について

男女雇用機会均等法施行後、多くの企業においては女子の雇用管理を法の要請に沿ったものに改善し、女子の積極的活用が進められてきている。

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が遅れているところもあることから、労働省は、昭和63年度から、男女雇用機会均等法の趣旨に沿った雇用管理が職場に定着するよう「自主点検促進事業」をスタートさせた。

この事業は、事業所ごとに選任される機会均等推進責任者が「自主点検表」により雇用管理の進捗状況をチェックするものである。

## 二、機会均等推進責任者の選任状況

平成元年度末における機会均等推進責任者の選任実績は、三一、九八四事業所、三二、〇八七人となっている。

## 三、自主点検表集計結果の概要

平成元年度1年間に各事業所から都道府県婦人少年室に提出された約1万件の自主点検表の集計を行ったが、男女雇用機会均等法が直接要請する事項については概ね法に沿った雇用管理が行われているとの結果であった。

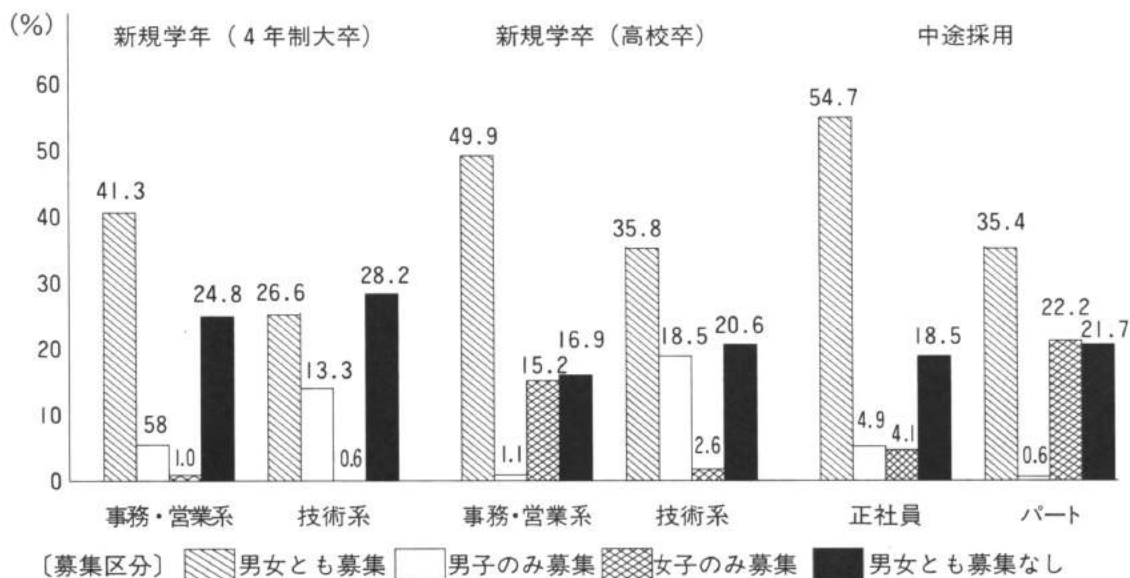
集計結果の概要は次のとおりである。

## (一) 募集・採用について

①募集区分ごとの募集状況は、各区分とも「男女とも募集」が多くなっているが、新規学卒の技術系の募集については「男子のみ募集」が事務・営業系に比べ高くなっている。(図1)

②募集に当たり「営業職男子歓迎」などと一定の職種から女子を排除している事業所が四・三%ある。

図1 募集・採用について



## (二) 配置・昇進について

一定の職務に女子を配置しないとすること、婚姻したことや一定の年齢に達したこと等を理由として女子にのみ不利益な配置転換をする事業所、昇進に当たって、女子であることを理由に対象から外したり、女子についてののみ不利な条件をつける事業所はいずれも1%未満である。

また、女子の配置について、特別の配慮をしている事業所は七割から八割ある。(図2)

### (三) 教育訓練について

新入社員研修を女子にも実施している事業所は八三・〇%、管理・監督者に対する研修及び業務を遂行するために直接必要となる能力を付与するための業務別訓練を男女等しく実施している事

図2 配置・昇進について

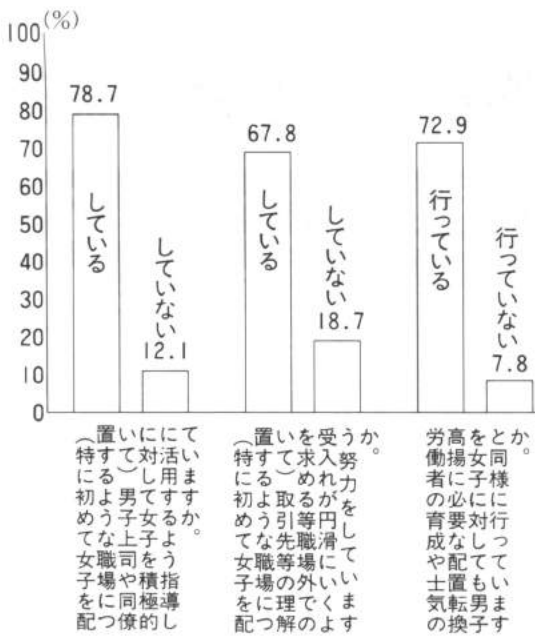


図3 教育訓練について

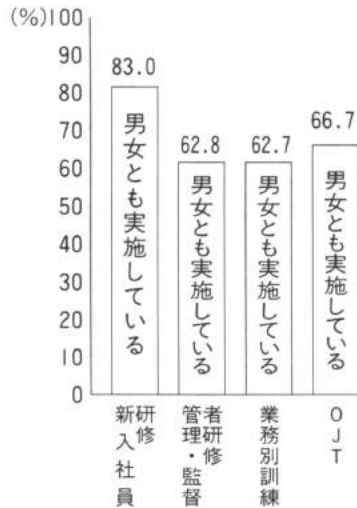
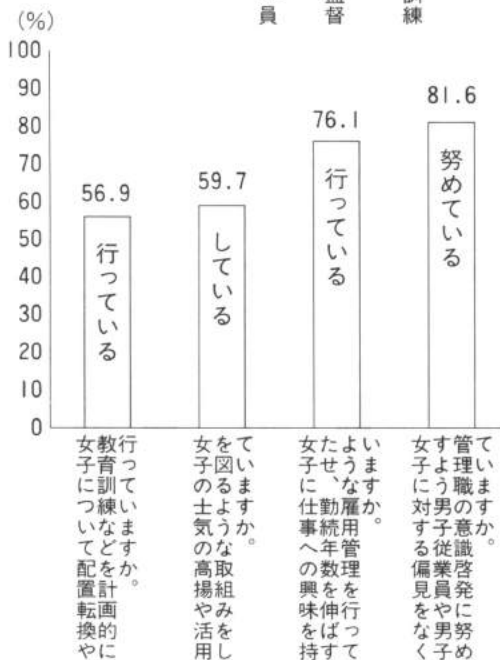


図4 雇用管理全般について



業所は約六割である。(図3)

### (四) 福利厚生について

社宅への入居基準を男女同一としない事業所が二・三%、独身寮への入居基準を男女同一としない事業所が六・七%となっている。

### (五) 定年・退職・解雇について

男女別定年制を実施している事業所は二・五%となっている。

### (六) 雇用管理全般について

女子について配転、教育訓練などを計画的に行っている事業所及び女子の士気の高揚や活用を図る取組みを行っている事業所は六割程度、また、女子に対する偏見をなくすための男子管理職等への意識啓発を行っている事業所は約八割となっている。(図4)

# コース別雇用管理に関する研究会報告

## 一、コース別雇用管理に関する研究会

労働省婦人局では、昭和六二年度から平成元年度の三カ年に亘り（財）女性職業財団に委託し、慶応義塾大学大学院経営管理研究科ビジネススクールの高木晴夫助教を主査として、「コース別雇用管理に関する研究会」を設置した。「コース別雇用管理制度」とは、企画業務や定型業務等の業務内容や、転居を伴う転勤の有無によって幾つかのコースを設定して雇用管理を行う制度をいう。

同研究会は、主要銀行、商社、保険、証券におけるコース別雇用管理制度の導入や運用の実態、制度の問題点について、昭和六二年に通信調査と女子労働者及び企業ヒアリングを実施し、平成元年にいわゆる総合職女子の労働実態に着目した追跡調査を行い、このほど最終報告書を取りまとめた。同報告書ではコース別雇用管理制度は、本来性別によらない能力主義的雇用管理として機能すべきものであるにもかかわらず、必ずしも適正な運用がなされていない例が散見され、均等法のすりぬけと見られる場合もあること

が指摘されている。そこで労働省では、今後、同報告書を受けてコース別雇用管理制度の望ましい運用基準を策定することとしている。

なお、本報告書では「総合職」とは、

## 二、報告書の内容

### （一）コース別雇用管理制度の現状

昭和六二年調査で、コース別雇用管理制度導入企業は回答企業の二七・〇％、導入検討企業は四九・三％と、全体の七割以上が導入の方向へ進んでいた（表1参照）。コースは、業務の内容と転勤の有無により「総合職」と「一般職」が基本的には設定されており、それに加え「中間職」を設けている等、ほぼ二〜三コースに区別されている。また、コースを一度選択した後には他のコースに移れる転換制度を有する企業は九割以上をしめているが、

基幹的業務または企画立案、対外折衝等総合的な判断を要する業務に従事し転居を伴う転勤のあるコース、「一般職」とは、主に定型的業務に従事し、転居を伴う転勤はないコース、「中間職」とは、総合職に準ずる業務に従事するが、転居を伴う転勤はないコースをいう。

うち「一般職」から「総合職」に移るブリッジが一つあるだけで、コース間を相互に転換できる企業は転換制度導入企業の半数にも満たなかった（表2参照）。

女子の一年八ヶ月間の定着率は、転居転勤がある「総合職」は八七・〇％、転居転勤がない「中間職」は五八・五％と「総合職」の方が高めとなっている（表3参照）。「総合職」又は「中間職」女子の退職理由として多いのは、やはり結婚や妊娠・出産である。

企業は今後の「総合職」女子の活用に積極的であり、採用は「増える見込み」、配置部門も「拡大する予定」が多いが、配置につき、性にこだわらない企業はま

だ少数である。

### （二）コース別雇用管理の問題点と課題

コース別雇用管理の問題点と課題としては、以下の七点が挙げられる。

#### ①女子の「総合職」への門戸の拡大

「総合職」女子の数は昭和六二年九月現在で総合職全体の〇・九％と極端に少なく、転換制度の運用も極めて厳しい。女子を意欲、能力に応じ採用、育成していくことが重要である。

#### ②男女を問わない雇用管理の確立

「総合職」女子の配置・活用につき、男子と異なる取扱いをしている企業も見受けられるので、性にとられない雇用管理の確立が強く望まれる。

#### ③柔軟なコース転換制度の設定

転換制度における転換年齢に幅をもたせ、双方方向への転換が可能である柔軟な制度を設定するとともに、転換者に対し、本来の「総合職」にキャッチアップするための方策を検討することも重要である。また、転換試験のハードルが高く、試験内容の再検討が必要なケースもある。

表1 コース別雇用管理の導入状況

(社、%)

|        | 計          | 導入した     | 導入していない   | うち検討中    |
|--------|------------|----------|-----------|----------|
| 計      | 148(100.0) | 40(27.0) | 108(73.0) | 73(49.3) |
| 商 社    | 35         | 14       | 21        | 14       |
| 都市銀行等  | 7          | 5        | 2         | 2        |
| 地方銀行   | 51         | 4        | 47        | 27       |
| 相銀・他金融 | 23         | 4        | 19        | 14       |
| 証 券    | 9          | 6        | 3         | 2        |
| 損 保    | 11         | 1        | 10        | 9        |
| 生 保    | 12         | 6        | 6         | 5        |

(昭和62年度調査)

表2 転換制度

イ 制度の有無

(社)

|     | 計  |    | 有     |    |      | 無 |
|-----|----|----|-------|----|------|---|
|     |    |    | ブリッジ数 |    |      |   |
|     |    |    | 1     | 2  | 3 以上 |   |
| 企業数 | 40 | 37 | 17    | 11 | 9    | 3 |

ロ ブリッジの内容

(社)

|     | 計  | 相互転換可能 | 相互転換不可能 |
|-----|----|--------|---------|
| 企業数 | 37 | 13     | 24      |

(昭和62年度調査)

表3 昭和62年9月1日現在在籍女子労働者の  
現在の状況別内訳及び  
平成元年5月1日現在在籍女子労働者数

(%)

|                                       |                | 総 合 職            | 中 間 職             |
|---------------------------------------|----------------|------------------|-------------------|
| 昭和62年9月1日現在<br>在籍女子労働者数               |                | 552人<br>(100.0)  | 188人<br>(100.0)   |
| 上記の<br>者の平<br>成年5<br>月1日<br>現在の<br>状況 | 同一コース<br>在籍者数  | 480人<br>( 87.0)  | 110人<br>( 58.5)   |
|                                       | 他コースへ<br>の転換者数 | 9人<br>( 1.6)     | 11人<br>( 5.9)     |
|                                       | 退 職 者 数        | 63人<br>( 11.4)   | 67人<br>( 35.6)    |
| 平成元年5月1日現在<br>在籍女子労働者数                |                | 784人<br>(42.0%増) | 432人<br>(129.8%増) |

(平成元年度調査)

## ④ 「中間職」の効果的な活用

活用

「中間職」は、「総合職」との相互転換を可能にする等の運用の仕方によっては柔軟な雇用管理を生み出す一つの方策と言えるので、今後の動向に注目したい。

## ⑤ 男子労働者、女子労働者の意識啓発

意識啓発

労働者の適性、能力に応じて処遇していくためには、管理者、上司の意識啓発、研修等が必要である。また同時に、女子労働者自身の意識改革も大切で、仕事へ

の姿勢を確立し、長期的視野で仕事を捉えることの重要性等を教育することも望まれる。

## ⑥ 「総合職」女子の定着のための環境整備

環境整備

一割強の「総合職」女子の退職理由の多くは結婚、妊娠・出産であり、均等法一期生の多くが職業と家庭の両立に不安を持っていることから、女子労働者の職業生活上のハンデを除くための方策の検討が望まれる。

## ⑦ コース別雇用管理制度の望ましい運用基準の策定

望ましい運用基準の策定

コース別雇用管理制度は、男女双方に対し多様な選択肢を提供する方向に働くことが望ましく、コース別雇用管理制度を導入する場合には、労働者の適性、意欲、能力に応じて男女双方に等しく適用される柔軟な人事管理の仕組みとして構築されるよう、望ましい制度の運用基準が策定されることが要望される。

## 編集後記

機会均等推進責任者の情報誌として、ブラザー KINTOの創刊号をお届けします。これから、皆様の御意見を伺いながら、充実した内容のものとしていきたいと思っております。本誌を読まれた御感想、御意見をお寄せ下さい。また、投稿は特に歓迎します。いつでもお寄せ下さい。

労働省婦人局婦人政策課  
〒100 千代田区霞が関1-2-2  
Tel 03-593-11211  
(内) 5628