



推 進 者 の 広 場

KINTÔ

労働省婦人局
平成3年10月1日発行

第3号

G Aa1 8-19 NO. 17

労働省女性局



女性と仕事の未来館



00232097

CONTENTS

- 均等法世代はいま！ 女子労働者座談会…………… 2
- シリーズ② 我が社の女子雇用管理 藤田観光(株)…………… 8
- 女子社員はなぜ辞めてしまうのか
——女子労働者の離職に関する実態調査結果——…………… 12
- 均等法 Q & A …………… 16

均等法世代は、いま…

——女子労働者座談会——

参 加 者

- A 社(電気メーカー) Aさん(昭和61年入社)
B 社(建設業) Yさん(昭和63年入社)
C 社(金融業) Mさん(昭和63年入社)
D 社(百貨店) Tさん(昭和61年入社)

司 会

労働省婦人局婦人政策課 課長補佐

前 田 美 穂



百貨店勤務 Tさん

今年の夏から業務替えがありまして、今までやったことなかった一般事務の女子社員の研修を担当しております。

司会—昭和六十一年に男女雇用機会均等法が施行されて、今年で六年目を迎えました。各企業では、法の趣旨に沿った女子の雇用管理が行われてきておりますが、まだ問題も残されているところです。今日は、法施行の頃入社された、均等法世代の皆さまにお集まりいただき、現在の職場の状況について率直なご意見、ご感想を伺いたいと思います。

ではまず、自己紹介をお願いします。

A—私は昭和六十一年に入社して、六年目になります。A社が女性の総合職を採り始めた一番最初の年です。現在、国内販売グループで営業の方々の人材育成を担当しております。私の経歴は、入社一年目は、教育訓練ということで、半年は営業の男性と一緒に色々な勉強をして、後の半年は営業実習をしました。その後はずっといろいろな教育を担当してきました。それから、去年の三月に結婚いたしました。



金融業勤務 Mさん

入社してから多少の異動はあったものの、ずっと営業をやっています。

Y—私が入社したのは、均等法ができて二年目くらいだったと思います。ちょうど世間で騒がれた頃です。うちの会社も、総合職という名称で積極的に女子を採りだして二年目で採用されました。



電気メーカー勤務 Aさん

M—私は昭和六十三年入社で、四年目になります。入社時から人事部給与課というところにつくとおります。私は経済学部出身で、三百人いるうちで女子が十六人というようなところでしたが、女性の先輩方に学生時代から就職について話を聞いておりました。その話から考えると、今はだいぶ恵まれているんだなというのは常々感じております。ただ、ここにいらつしやる方も同じですけど、やっぱりフロンティアであることには間違いないと思うんですね。

T—私も昭和六十一年に入社いたしました。六年目になります。最初入ったところはスポ



建設会社勤務 Yさん

ーツ用品部で、四年間店頭で販売をやっていました。その次に雇客開発課に異動になりました。大ざっぱに言えば、マーケティングで、統計的なものもありますが、生でダイレクトなお客様の声を収集するという部署で、ここに一年間おりました。

そして、今年始めに、バリ研修の募集があったので、応募しました。たまたま一

人選ばれ、八月から一年間バリに研修に行くことになりました。

表裏一体の

やりがいとプレッシャー

司会—現在の会社に、就職された動機、それから現在どう思っておられるか、ということについて伺いたいと思います。

T—私はファッションに興味がありまして、学生の頃、バイトでファッションショーのスタイリストのアシスタントをずっとやっていたので、一度はスタイリストになろうとも思っていたんですが、周囲の勧めもあって、会社員になることにしました。就職活動はD社しかありませんでした。昔からD社を知っていました。

し、デパートのなかでは一番おしゃれで、物も揃っていると思っていましたので選びました。今の境遇は一言で言ってしまうと「ラッキー」です。四月から研修の準備ということで語学学校に行かせていただいて、普段できないような、お店を見て歩いたりとか、自由にさせていただいています。百貨店は店頭で働いている人の八割が女性で、女性がいないければ動かない会社です。顧客第一主義なので店頭がなければ何もないということで、結局は女性がお客様の声を吸い上げるわけですから何でもこつちから、やりたいとか、あるいはこう思うんだけど、ということはほとんど聞いてくれるし、逆にそれを無視してしまつたら成り立つて行かないところです。今のところはまだ五年しか勤めていないので、壁に当たっていないというところはあるのでしょうか、とりあえずいまのところはラッキーです。—就職活動をしていた頃は、結婚しても勤めたいと思っていました。経済を専攻していましたが最終的には、C社が総合職を採って歴史があるということで、C社を受けました。ほかの金融機関は私が受けたとき、女子の総合職を採用し始めて大体二年目だったんですが、その点C社は、もう少し歴史があるということとで、安心かなというのがありました。もう一点、試験を受けに行ったときに、人事担当

者の方から、僕達も君達を選ぶけど、君達も僕達を選ぶ権利があるからね、という話をされました。そんなことをいう会社はほとんど無かったのであるほど、良い会社かも知れない、と思ひまして、選びました。現在いる人事という部署については、四大卒の女子を使つてコケてはいけないという気負いもありますから、人事で使えなかったということになると他の部署でも使えませんか、その意味では気合いが入ってますし、上司に恵まれたということもあって、満足しています。

A—私は今から思うと学生の頃は、一般職と総合職の区別がはっきりと分かっていませんでしたし、正直言つて「会社で働く」ということの意味や「男性社会のなかで女性が働く」ということの厳しさが何も分かってなかったなあということがあります。就職活動を始めて興味がある会社があつても、いざ問ひ合わせると、うちは一般事務職しか採りません。しかも自宅通勤者です。ということろが結構ありました。父が金融関係に勤めていたので金融機関も回ったのですが、結婚したら勤めている人は誰もいないということ



が当時多くて、これはどうしてかな、不思議だなという思いがありました。だから、そういう風土のあるところはなるべく避けて通ろうということで、結局A社の企業理念に非常に感動したのと、A社に勤めている知り合いの男性数名から話を聞きまして、仲々おもしろい会社だな、と思いまして、A社を選びました。結婚したら辞めろとか、そういう不合理な理由で辞めることを強制されない会社だなということがわかったというのが一番大きな要因ですね。入ってみて、正直言ってプレッシャーを感じてしまつて、四年目まではつらかつたし、辞めようと思ったこともありましたが、例えば私が歩いていると「あああの子が男女雇用機会均等法か」なんて言われて、自分では感じてないつもりだったんですが、当時はすごく肩に力が入っていたって言われました。でも段々、あまり気負いすぎないほうがいいとか、これは相手が悪いんだとか、これは自分の問題だと区別が付くようになってきて、楽になってきました。

プレッシャーの一方で、入社してから仕事自体は本当に差別なく与えられてきたことと能力開発の機会も与えられてきたことが大きな原動力となって自分自身が成長してきたと思っています。

Y―私はまず建物が好きだったということと自分のやったことがたとえタイル一枚でも、

形に残るということ、そして人のお金で何十億の単位を動かせるのがいいな、ということとで建設業を希望しました。私がB社を選んだのは、他のゼネコン各社とかはほとんどコネ、しかも強力なコネがないと女子社員は採りませんし、結婚したら辞めるとか、あるいは何年か勤めたら辞めるといった暗黙の約束があるというふうに聞いておりましたので、コネもないし、そういう気持ちもないしということとでB社を選びました。



現在、率直に言つて入つて良かった、と思つています。今やっている営業という仕事は、建物の受注から仕上げまで、多くの人を動かしてやる仕事ですが、何かあると必ず、営業が、営業が、と全部はね返ってきますからそういう意味では非常にづらいことも正直言つてあります。けれども自分を磨くためということになると、上司にも後輩にも恵まれていますから、現在は満足しています。ただ、同期の友人に聞くと、辞めたいとか、上司が嫌だとか、こういう会社だとは思わなかったという風に感じている人もいますし、実際辞めた人もいます。

働くことの理想と現実

■女性どうしの問題

司会―その辞められた方は何が原因だったと思いますか。

Y―辞めた彼女曰く、一つは休みが土、日でないということ、そしてとにかく一番言っていたのが、女性どうしの足の引張り合いが嫌だということと、それを上司が知つていても知らないふりをするということです。そして、それを会社に向かつて言つたとしても会社はそれを汲み取ってくれないだろうというのがあったと思います。

司会―女性どうしの問題というのはありますか。

M―私の会社は制服があつて、普段会社に行つたらすぐ制服に着替えるんですが、他の会社では総合職は私服というところもあつて、最近、私も私服にしたいと思いはじめました。上司に言つたら「着ていいよ。ただ他の女の子との摩擦がなければそうしなさい。」という話になつていゝんです。一般職の女子社員もそれなりに総合職との違いを納得できているので、多分私服を着てもそんなに違和感はないだろうと思つています。ただ、土壌ができていないといううまくいかないこともあるかもし

れません。

T―私のところでも昔から大卒女子を採用していて、部長になった方もいるのでずいぶん長い歴史があるんですけど、大卒は高校卒や短大卒より昇進が早いんですね。二年目ですでももう六年目くらいの先輩と同等になるので、その先輩方は今まで一緒にやっていた子が突然自分の上にきてしまったという状況を仲々受け入れられなくて、結構苦しんだというのはいりました。でも、私が入った時にはもう、それが当たり前で、逆に男の人と同じように働かなくてはならないから大変ね、という感じで同情的にすらなっているような気がしました。

M―当社では、営業では男子は外、女子は内という原則はあったのですが、女子でも優秀ならば、一般職でも営業の外回りを担当させている実績があります。しかし、実際やった結果、営業の外回りがどうしても嫌だと泣きついてきた女子もいます。女子は二極分化していて、つまり実力を認められて外回りも積極的にやりたい人もいる一方で、やっぱり内がいいと思っている人も多いのは確かだと思います。

―女の名刺はいらないノ―

司会―他に、実際にこういう体験をして悔しかった、大変だったというような事がありましたらお聞かせ下さい。

ま

Y―私が入社した年は、大手のゼネコンでも女子を本格的に営業として使い始めた年だったので、私も初めてですが周りも初めてですから、その受け止め方が、「結構だね、女の子来るの」というところもあれば、「女が来て何が出来るんだ。」という態度をあらさまに出すところもありました。

また、あるときは不動産屋さんなど、あいさつ回りをして名刺を出すと、「名刺いらないよ。」と言われました。「女の名刺なんかもらったってしょうがないだろ。どうせすぐ辞めるんだから。」と言われて、悔しかったものです。それから、「わかりました。でも名前だけは忘れず覚えて下さい。」と言って先輩の後ろに隠れてしまったことがあります。それは本当に男女差別という言葉が頭にぱつと浮かんだ瞬間でした。

A―私の場合は、職場の男性から「君が入ってきたときに、あれだけの難関をくぐり抜けてきた女性だから、すごく頭がいいんじゃないかと内心構えていたけれども、しばらく仕事を一緒にして、僕達と全然変わらないじゃないかと思いはじめて、そうするうちに、まあ頑張ってるなあ、と思うようになった。」と言われたことがあります。私も、私の周りも大変なプレッシャーを受けていたんだな、と思いました。

また、仕事を進めていく上で、「課長は来な

いの？」とか「男の人に代わって」とか言われる時があります。当時、私の上司は「実力があればそんな大丈夫だ。向こうが課長を出せとか言ったら、そういう人は自分に実力がないから肩書きを持ち出すんだと思っていればいい。」とアドバイスをくれたのですがやっぱり一、二年のころは自信がなかなか持てなかったですね。

それから、私は今、給茶器当番とメール当番をやっているのですが、何か納得がいかないな、女性の仕事という事で回ってくるのは変だな、ということを感じています。上司にも相談してみたのですが、「他の女性と波風立てなければいいでしょう。」って一言言われて……。仕事上尊敬している上司からのアドバイスなので、ある部分では納得しているのですが、もうしばらくして、自分が波風を立てても、それをかぶる自信がついたらはつきり言おうかなと思っています。



Y―私はお茶くみなどは、全部「はい」って言ってやっています。同じ営業で同じ仕事を

やっています、男子は決して言われません。お茶くみとか事務処理というのは、営業の成果だけを比べられるときには決して反映されることのない仕事ですよ。それをどう受け止めてどういうふう処理するかだと思います。そこで「嫌です!」と言うのは簡単です。でも、例えば、やってしまった後にさり気なく切り出してみるとか、主張するタイミングによつてはもつと自然に意思を伝達できると思うのですが。

司会—Tさんの職場は女性がほとんどで男性は少ないというお話ですが、いかがですか。T—本当に今びっくりしているんですけど、女だからお茶を入れるということは全くないです。課長でも係長でも、飲みたいときに自分で飲んでいきます。百貨店の場合、半分肉体労働なんです。

入つてすぐ、男女の力の差というのはもう厳然とわかります。例えばあの男の人はパッキン担げるけど私はできない、逆に数字の統計やらせたらこっちが早いし、ちゃんとできる。

男女差というよりも、得意な部分不得意な部分ということで、それだつたら同じ給料もらつていて給料分働くとしたら何ができるだろうつていうと、じゃあパッキン一個担ぐ分こつちの仕事をやろうということになります。

でも新人のときはまるつきりみんな同じでごみ捨てや雑巾洗ひから始まるんです。そう

いう一律の中から逆に、差をつけなければなら



う部分で自分をどう出していったらいいかという点で悩みがあります。

M—金融は古いですから、男女の問題にしても比べものにならないくらいあると思います。当社には、総合職、一般職という区別はありません。ただ大卒の女子を少数採っているで、例えば一〇〇人いて十人女子だとすると、同期のなかでは優秀でなければならぬという逆差別があるんです。

私の同期は一人子どもを産んで辞めた以外は全員残っていますが、その声を聞くと仕事之余りにもしんど過ぎてもう辞めたいと言っている人、逆に最初はある程度不満を持っていたけれども、今は認められるようになって、今度海外出張も行けるという人もいます。

そういう意味ではそのプレッシャーはかなりのきついで、四年目というところで皆、岐路

に立っているというのを私は感じます。もつと上の先輩には見切りをつけて辞めた人が圧倒的です。同期が十人いて、六人男子で四人女子だと、男子から一、二、三と順番をふつて昇進させたいなのがあります。

それであんなデキない男よりも、というのを感じた先輩が辞めている例を結構聞きます。Y—支店の同期の五人のうち、女子は私一人であと四人が男子でしたので、例えば入社したばかりの時は、同じ宅建の資格をとるときも、私は落ちてはいけなかったというプレッシャーがありましたね。

受かつていたからよかったようなものの、落ちていたら女の子だからって言われていたと思います。しかし、今では慣れたせいかもしれないませんが、基本的に自分のなかでの意識の差はなくなりました。また、周囲も「女子」というより「Y」だからと、個人そのものを評価しようという動きになっていると思います。



家庭と仕事

ハードルは越えられるか？



司会—では、最後に将来の抱負をとりまけて、家庭生活と職業生活の両立などについてのご意見をお聞かせ下さい。

A—私は今、結婚してもう一年半くらいになりますが、正直言って家のことは夫が半分くらいやってってくれています。

もしそうでなかったら結構つらいかな、と。一時、一般職と総合職の違いは残業にあると思います。で、しまった時期があつて、そのためにずいぶん体調を崩したこともあるのですが、最近では自分のなかでその辺りがだいぶんツキれてきています。

将来の抱負は、今A社には女性の課長がいるのですが、上司がこの間飲んでいるときに、「君もいつかあの女性の課長みたいになるのかな?」と言ってくれて、その時、すごく気持ちが軽くなりました。

やっぱりそういうお手本になるような人が先輩で働いているということは非常に気持ち明るくなります。

M—当社にも女性の課長や課長代理がいるのですけど、必ず東京でご両親と一緒に住んでいる人ばかりなんです。

だからそれが現実なんだろうな、と。だからある意味では、そういう結婚相手を見つけてるのも仕事を続ける上で大事な部分を占めてしまうのかもしれない……。

T—結婚してどうするんだ、なんて聞かれた

ことないんですよ。

皆、当然のように働いているので、逆に辞めてしまうと「えっ! 辞めるの?」「もっとよく考えなよ。」みたいになります。育児休職もみなさんどんどん取っています。それでもほとんどの人が復職して、何の忌憚もなくバリバリやっています。

Y—私もよく、何年仕事を続けるのかと聞かれますが、分かりませんと答えています。

やはり女性はまだ結婚相手によるところが多分にあるから、例えば夫が転勤の多い人だったら、私だけ残ってどうの、といつても究極的にはその場にならないと分かりませんから。

営業という部署は本当に残業が多いので結婚してやって行くとしても、全く同じ営業という部署で職種は変えないで仕事ができるかといったら、それは不可能だろう、会社は変えなくても職種は変わるだろうと意識しています。

だから今しかできない、というのが、がんばれる一つの原因かも知れません。

司会—どうもありがとうございました。





女子社員 戦力化へのステップ

藤田 観光(株)・人事部長

馬場 征男

一、会社の概要

当社は、昭和三十年に設立された、リゾート・ホテル事業、都市ホテル事業、レストラン事業、不動産事業など多角的に事業展開している会社です。資本金は百二十億円、'90年十二月期の売上高七百十億円。社員構成は社員約三、〇〇〇名の内、女子社員の占める割合は約三〇％です。平均年齢は三一・二歳（女子二五・二歳、男子三九・二歳）、平均勤続年数は九・八年（女子四・〇年、男子一四・七年）となっています。

二、人事管理の理念と方針

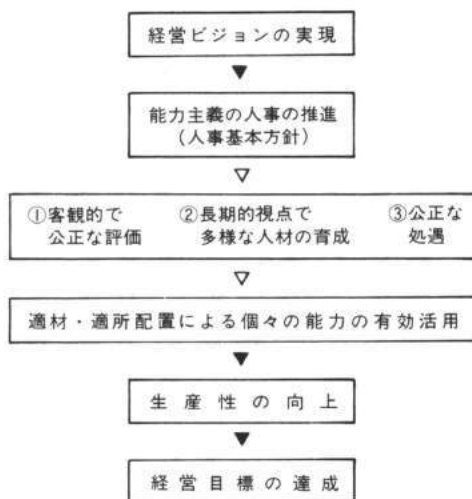
当社の人事管理の基本的考え方は、社員一人ひとりの能力育成・開発と適性を尊重した適材適所配置を公正に行い、「企業の永続的な成長・発展と社員の生活安定・向上をはかること」を目標としています。

この理念を実現するために、次の四つの目標があります。

(1)人材育成、(2)公平な処遇、(3)適材適所配置、(4)生産性の向上

この目標を実現するため、資格等級制度を中心に据え、図にあるように客感的で公正な評価、処遇を行い、そのうえで、本人の意思、

能力と適性を反映した能力活用、能力発揮のために適材適所配置を行い、これらを総合的に展開させる仕組みを構築しています。



三、女子社員の処遇・育成

処遇については、均等法の施行以前から賃金、昇格に関しては男女同一の形に改めていました。これは、ホテル、レストランの業務には、多くの職種があること、男女共に適する職種領域が多いこと、および当社の人事の基本方針を納得性のある公正な処遇を行う、という方向に転換して、制度改訂をいろいろ行なってきたからです。

女性人材の育成については、現在進めてい

る全社員を対象にした『キャリア開発プログラム』を通して積極的に取り組みます。

四、女子人材の活用、育成に向けての施策

女子人材の活用を進めるため、次のようなステップで施策を進めています。

ステップ1 女子の能力活用のステージづくり

従来から女性活用であったフロント、宴会、レストラン、一般事務等の業務以外に新規業務の開発、市場の多様化、消費者の多様化、経営環境の変化等新しい環境変化へ対応という経営課題の達成、遂行という視点で次のような仕事へ女性人材の配置を進めています。

営業部門では、旅行商品企画販売担当、会員制ホテルの販売担当、新規ホテルサービス業務ではベルガール、コンシェルジェ、ホテル・レストランの接客現場、マネージャー等女性人材の配置拡大を進めています。

具体的イメージを旅行商品企画販売担当、会員制ホテルの販売担当の例で説明すれば次の通りです。

▼旅行商品企画販売担当の仕事は、新しい女性向け旅行商品の開発、販売促進。『お客様に求めているものはないか』という、マーケティング

トインの考え方に立って、情報源となる旅行代理店、航空会社、顧客等から情報収集を行い、お客様のウオッシュを捉えたキメ細かいところのある商品開発を行い、その開発商品のセールス、という女性のもつソフトな感覚を活かそうとする業務です。

▼会員制ホテル販売担当の仕事は、従来の販売補助職としてではなく、資料請求に対する電話フォロー、顧客訪問、購入計画相談（資金計算）、説得契約という一連の販売活動業務

で、生活者としての女性の感覚を活かす業務です。

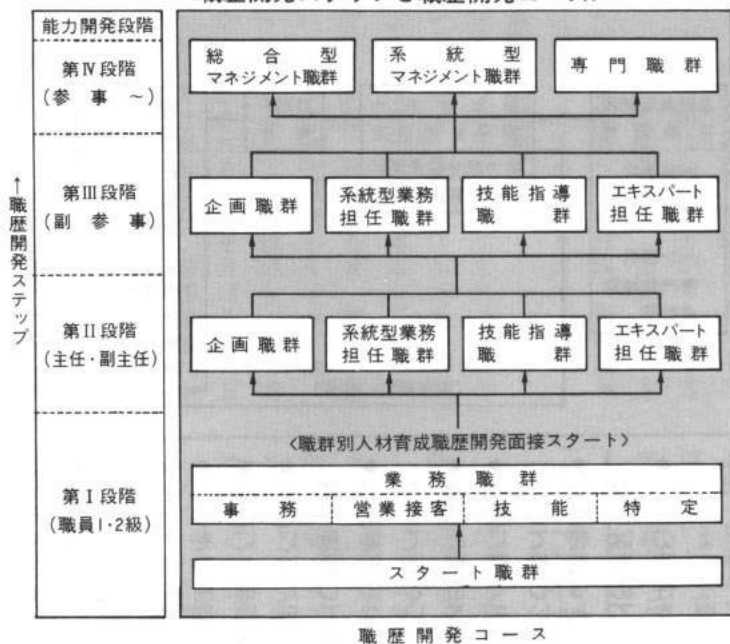
事務管理部門では、人事企画担当、教育担当、経理担当、法務担当、広報等に配置しています。

▼人事企画担当の仕事では、大卒採用担当、採用計画、育成配置の計画、人事システム運用業務などスタッフ型業務です。

また、新規開業ホテルについては、新規職種も含めて、女性人材の積極的活用を進めています。

人材育成制度の説明図

＜職歴開発ステップと職歴開発コース＞



ステップ2 新しい風

土づくり「トーク・ウェイブ」の展開。

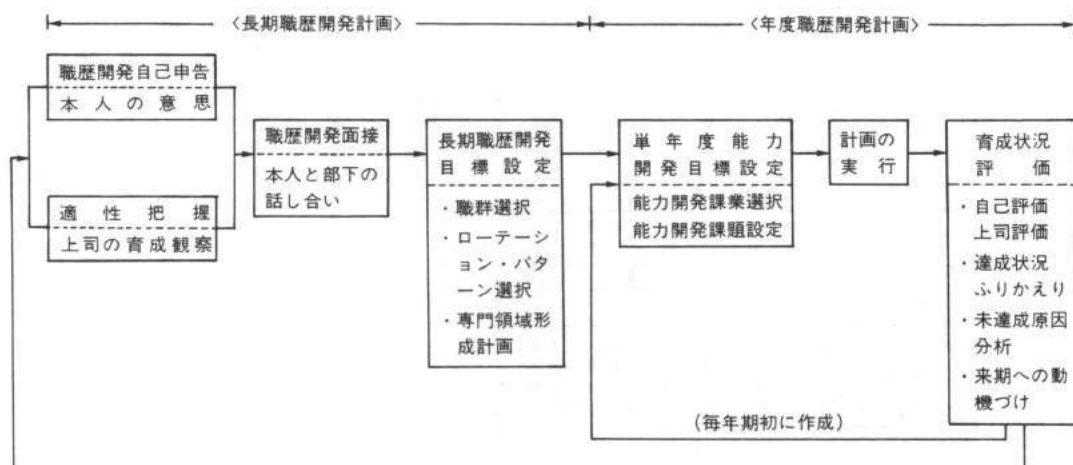
女性が生き生き働く企業づくりも含め、新しい藤田観光をつくる運動として、トーク・ウェイブ（問題意識を共有化し、新しい藤田観光を考え、語り合う場づくり）を全社的に推進しています。女性人材の活用をテーマとした「話し合い」のなかで、管理職はこう変わって欲しいという要望が多くあり、次のよ

職群選択基準

職群選択は、能力開発段階に応じて次のような基準により行います。

開発段階Ⅰ－１ －２ (適性職種発見)	入社２年間はスタート職として全員「⑨スタート職群」に位置づけ、適性発見と職場経験を積ませる為のローテーションを行う。 スタート職を経た職員１、２級の段階では、適性職群を選択する準備期間として、「⑧技能、事務、営業接客、特務の業務職群」のいずれかに位置づけ、さまざまな業務経験を積ませる。
開発段階Ⅱ (適性職種拡大 専門技能深耕)	〈職歴開発面接スタート〉 副主任、主任の段階では、「④企画職群、⑤系統型業務担任職群、⑥技能指導職群、⑦エキスパート職群」のいずれかの職群に位置づけ適性職種拡大、専門技能深耕をはかる。
開発段階Ⅲ (専門分野形成 充実)	副参事の段階では、次の職群選択の準備期間として、④企画職群、⑤系統型業務担任職群、⑥技能指導職群、⑦エキスパート職群の職群に位置づけたまま、専門分野の形成、専門能力の見直し、充実をはかる。
開発段階Ⅳ (能力活用)	参事以上は、①総合型マネジメント職群、②系統型マネジメント職群、③専門職群のいずれかに位置づけ、全員専門職として能力の活用をはかる。

〈職歴開発プログラムの展開説明図〉



うに要約されました。

- 女性に対して、思い切つて仕事をやらせる
いろいろな機会をあたえて欲しい。
- 会議へ参加させて欲しい。
- 仕事を差別なくどんどん与えて欲しい。
- 女性にも権限を委譲して欲しい。
- 女性には定型的な仕事を与えるという先入
観を見直して欲しい。
- 日常業務のなかで、仕事にもつと責任をも
たせて欲しい。
- 責任と地位を与え、試して欲しい。
- 女性に何でもやらせて欲しい、評価も公正
にして欲しい。
- 女性をもつと一人の人間として扱い、甘や
かしはやめて欲しい。
- 女性の感性をもつと活かして欲しい。

このような要望に応え、女性活用の前提条
件の整備を進めるため、管理職の意識改革を、
C・I活動のなかに取り込み「ワイワイ藤田
21」という活動と連動して進めています。

ステップ3 女子社員の人材育成システム
女性が働きやすい職場を開発しようとステ
ージづくりをしました。そして、第二ステッ
プで、その成功事例をつくるため、新しいス
テージへ成功が期待できる女性人材を投入し
ています。その先進部隊の努力を支援するた
め、社内の意識改革運動を推進し、その成功
事例が社内には波及するバックグラウンドづく

りを進めています。

そして、この成功者が早く女性マネージャーに登用され、次の世代が続くようになった時、初めて女性の人材育成が体系的にできる

▲フォーシーズンズホテル東京



ようになると考えています。

ここに至るまでには時間がかかります。だから、早く手をつけないと時代の流れから取り残されます。

これからの女性・人材活用について、当社では次のように考えています。

これからのホテル産業は、お客様のウォンツを捉え、女性を情報力、創造力として活用して行かねばならなくなる。そして、女性の能力を効果的にミックスすることにより、独自の文化力、感性、創造力を持ち、その上で初めて一人前の企業になることができると考えます。このような認識から、当社では、女性の人材育成を職群別・人材育成・職歴開発制度の活用を通して進めて行きます。

〈人材育成制度の概要〉

男女に関係なく社員一人ひとりが、自己の責任でキャリア開発の設計が行えるよう職群別・人材育成・職歴開発制度を導入しています。

この制度の特徴は、社員の意思、能力、適性にもとづいて、自分で目指すキャリア像、そのキャリア開発パターンを設計し、その計画が会社から承認されると、それは各自の五カ年間の長期成長目標となり、目標達成に向けて努力し、その結果が評価される仕組みで、能力・適性と意思による進路選択が、社員一人ひとりの参加によって行なわれることにあります。

当面、女性人材の育成のステージ、ターゲットは新しい職場のスペシャリスト、スタッフ配置におき、育成・活用を、女性活用に理解ある課長を配置して進めています。

女性社員を公正に評価し、甘やかさないという課題に対しては、課業配分における男女差をなくすことと同時に、人事の基本理念に基づき公正な人事管理、能力開発と人事課課、というようなテーマを管理職研修のなかに組み込み、会社に通く一人の人間として、育成、評価、処遇をすることが、公平な処遇の実現です。ということを研修で教育し、社内に理解定着させるようにしています。

五、これからの課題

これからの課題は、男性を中心とする管理職の意識改革、新しい職場というシンボルづくり、シンボルを支える女性人材育成、働く目的がハッキリした女性人材の確保、男女中間指導職、管理職に対する人材育成、仕事の与え方、OJTの進め方など新しいスキルの教育をどのように進めて行くかが課題です。

もう一つの課題は、女性を甘やかす男性甘やかされて育ってきた女性、仕事に燃えない女性の意識変革をどう進めて行くかということが課題になると考えます。

女子社員は なぜ辞めてしまうのか

— 女子労働者の離職に

関する実態調査結果 —

婦人政策課

男女雇用機会均等法が施行されて五年、女性を積極的に活用しようという企業が増えていく中で、人事労務担当者の方々から、「せっかく女性の総合職を採用したのに、さっさと結婚退職してしまった」、「営業職の女性を支店に配属したのに、短期間で辞められてしまつて、支店長からもう二度と女性を配属しないでくれといわれた」、「いくら女性を真剣に育成しようと思つてもみんな結婚で辞めてしまいますよ」といった苦情の声がたくさん聞こえてくるようになりました。

「だから女性は……」という前にちよつと考えてみませんか。

女性が辞めてしまうのは、女性の側にだけ責任があるのでしょうか。若い女性から「会社を辞めるときは、結婚することになりました」と言つのが一番。そうすればうるさく聞かれないから。」と言つた本音の話も聞こえます。

さて、女性はどうして辞めてしまうのでしょうか。これを防ぐためにはどうすればよいのでしょうか。こんな問題意識から女性の離職の実態に迫ってみました。

I 調査の概要

この調査は、労働省が(財)女性職業財団に委託して、女子労働者の離職した時の状況、離職の理由、企業の雇用管理に対する不満等を調査したものです。

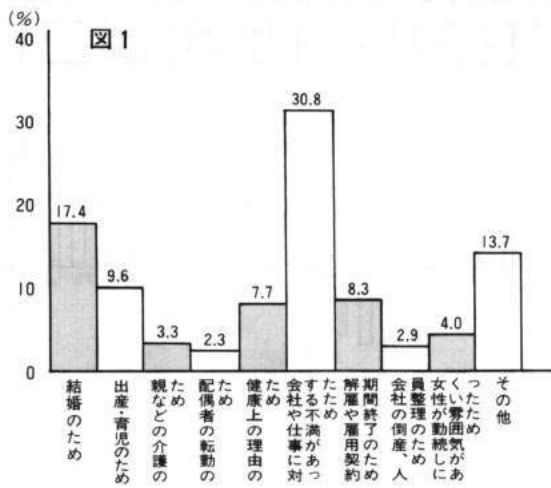
調査の対象となったのは、平成二年五月一日から六月十五日までの間に秋田、栃木、東京、山梨、愛知、大阪、広島、香川、熊本、九都府県の公共職業安定所に来訪した女子離職者五、〇〇〇人でこのうち、一二、三〇〇人の女子離職者から有効回答を得ました。有効回答率は、四四・六%でした。

II 調査結果

1 離職理由―「会社や仕事に対する不満」がトップ

離職理由で最も多かったのは、「会社や仕事に対する不満があったため」(三〇・八%)で、次に「結婚のため」(一七・四%)、三番目に「出産・育児のため」(九・六%)が続いています。年齢別にみると、二〇歳代前半といった若い世

代で「会社や仕事に対する不満があったため」が特に多いこと、また、結婚、出産適齢期と言われている二五〜二九歳層、三〇〜三四歳層においても結婚、出産、育児といった理由と同程度あるいはそれ以上に、会社や仕事への不満による離職が多いことが注目されます。



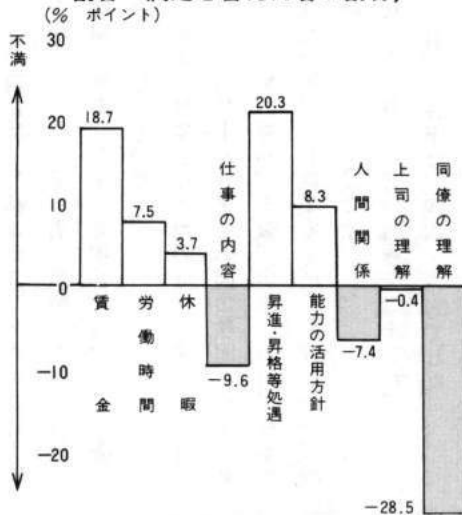
2 諸条件に対する不満―中堅以上の層の「昇進・昇格等の処遇」に不満

1で見たように、離職理由で最も多いのは、「会社や仕事に対する不満があったため」でした。そこで、一体どういった不満があつて離職するのかをみるため、労働条件や、企業の雇用管理のあり方などの諸条件に対する不満

表1 年齢別離職理由

離職理由	結婚のため	出産・育児のため	親などの介護のため	配偶者の転勤のため	健康上の理由のため	会社や仕事に対する不満があったため	解雇や雇用契約期間終了のため	会社の倒産・人員整理のため	女性に勤続しにくい雰囲気があったため	その他	計
年齢											
20歳以下	—	5.6	—	—	16.7	50.0	5.6	5.6	—	16.7	100.0
20 — 24	21.9	4.4	1.9	1.7	6.8	44.3	5.7	0.6	2.7	9.9	100.0
25 — 29	32.7	16.5	1.9	3.2	4.0	26.1	4.1	0.7	2.6	8.1	100.0
30 — 34	13.2	25.1	0.9	3.4	4.7	34.0	4.7	2.1	4.7	7.2	100.0
35 — 39	9.6	8.7	6.7	3.8	10.6	38.5	3.8	3.8	4.8	9.6	100.0
40 — 49	2.3	1.2	7.0	2.7	12.4	32.0	8.1	10.0	8.5	15.8	100.0
50 — 59	—	—	7.0	0.4	15.4	23.2	14.3	6.2	6.2	27.4	100.0
60歳以上	—	—	3.2	0.6	9.1	9.7	34.4	2.6	2.6	37.7	100.0

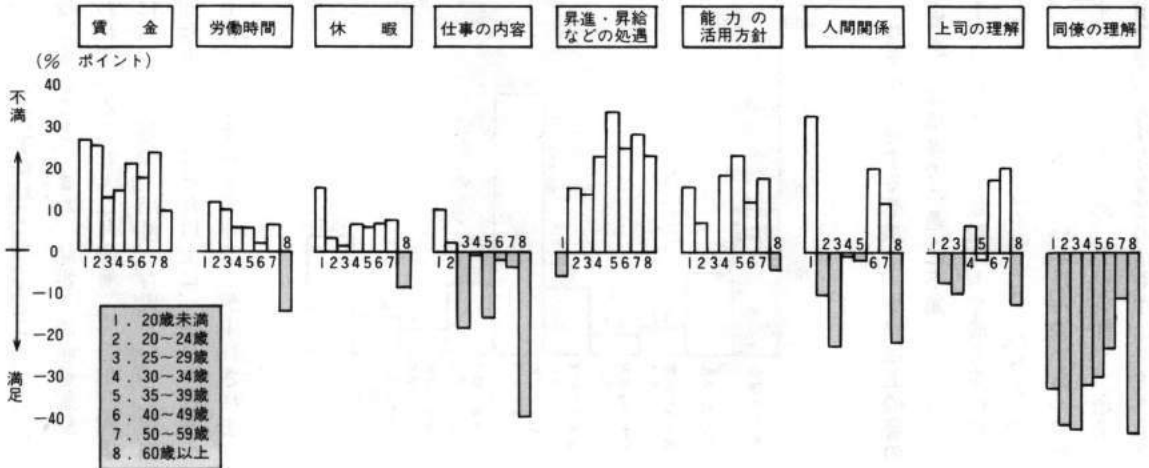
図2 諸条件に対する不満（不満と答えた者の割合—満足と答えた者の割合）



度を「不満」と答えた者の割合から「満足」と答えた者の割合を引いた数値（D・I）でみました。

(1) 回答者全体についてみると、「昇格・昇進などの処遇」に対する不満が最も大きく、以下「賃金」、「女性の能力の活用方針」、「労働時間」、「休暇」の順になっている。労働条件面もさることながら、女子労働者の活用方針や処遇など、企業的女子労働者に対する雇用管理のあり方に対する不満がかなり大きいことが大きな特徴となっています。

図3 年齢別諸条件に対する不満（不満と答えた者の割合—満足と答えた者の割合）



中堅女子労働者が、昇進・昇格などの処遇や能力の活用といった企業の人事管理に対し、大きな不満を持っていることが推察されます。

また、二〇歳未満の若い人達は、「賃金」、「労働時間」、「休暇」といった労働条件に対する不満が他の年齢層に比べて高く、また他の年齢層では不満が大きくない「人間関係」に対する不満が最も大きくなっていることも特徴です。

全体に「女性が働くことに対する同僚の理解」については満足している者が多いですが、「女性が働くことに対する上司の理解」は「女性が働くことに対する同僚の理解」に比べて不満が高く、女性が働くことについての中間管理職の意識啓発が求められます。特に四〇〜五〇歳代では、この項目に対する不満が大きくなっています。

3 就業希望と女子労働者に必要な条件

労働時間短縮や育児休業制度で勤め続けることが可能に—

結婚や出産のためにやめた人達は積極的に「家庭に入りたい」と思っていたのでしょうか。それとも仕事を続けていく条件が整わずやむをえずやめたのでしょうか。

「結婚のため」に離職した者の九一・八%、「出産・育児のため」に離職した者の九三・〇%、「介護のため」に離職した者の九五・

表2 「結婚、出産・育児、介護」のため離職した者の継続就業希望の割合

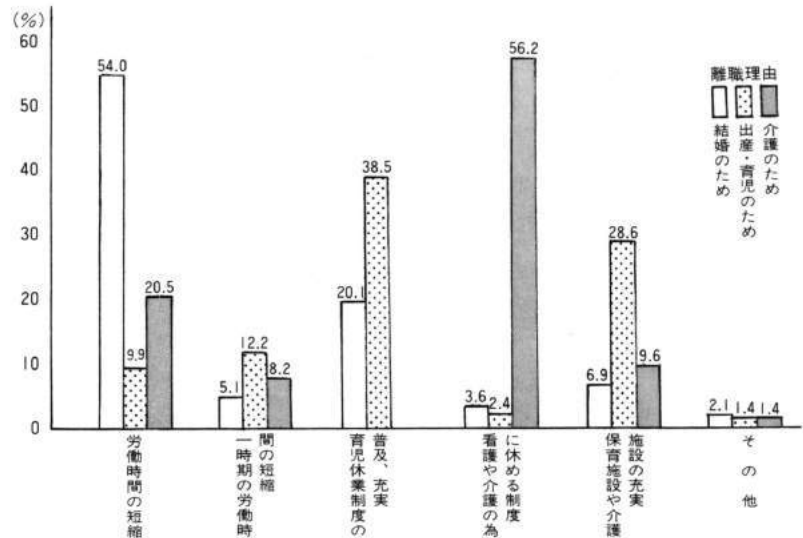
離職理由	継続就業希望		計
	条件が整えば、勤め続けたかった	条件が整っても、勤めは続けたいとは思わない	
結婚のため	91.8	8.2	100.0
出産・育児のため	93.0	7.0	100.0
介護のため	95.9	4.1	100.0

(%)

九%が「条件が整えば、勤め続けたかった」と回答しており、いずれも九割以上が継続就業を希望していたことを示しています。このように、働き続けたいと思う女性がやむをえず、離職することを防ぐためにはどのような条件整備が必要でしょうか。「結婚」、「出産・育児」、「介護」のために離職した者に

図4 「結婚、出産・育児、介護」のために離職した者の継続就業に必要なもの

ついで就業継続に必要な条件等についてと、結婚を理由とする者は、「労働時間の短縮（五四・〇%）」と「育児休業制度の普及、充実」（二〇・一%）を、出産・育児を理由とする者は、「育児休業制度の普及、充実」（三八・五%）」と「保育施設や介護施設の充実」（二八・六%）」を、また、介護のために離職し



た者は、「家族の看護や介護のために休める制度」（五六・二%）」と「労働時間の短縮」（二〇・五%）」を挙げています。

■おわりに

さて、調査結果をご覧になってどのようにお感じになったでしょうか。会社の女性社員に対する雇用管理に不満をもって辞める女性が多々います。また、結婚や出産で退職する女性の中には、条件整備さしてやれば辞めずにすんだ人がたくさんいます。

女性の勤続年数が短いと嘆く前に、せっかく雇い入れ、企業のなかで育てた女子社員に辞めてしまわないために、昇進・昇格を始めとした雇用管理の改善と、労働時間短縮、育児休業制度の導入、充実など「辞めなくてすむ条件作り」に積極的に取り組んでみていただけないでしょうか。

Q

我が社では、11月に新任係長研修を実施する予定です。対象となる係長は男子10名、女子1名おりますが、係長研修のプログラムのうち現場実習については、女子には体力的に無理だと思うので、現場実習の部分については、女子を外したいと考えていますが、均等法に反するのでしょうか？

A

男女雇用機会均等法第9条では、「事業主は、労働者の業務の遂行に必要な基礎的な能力を付与するためのものとして労働省令で定める教育訓練について、労働者が女子であることを理由として、男子と差別的取扱いをしてはならない」と定め、一定範囲の教育訓練における女子労働者に対する差別的取扱いを禁止しています。これは、職場における女子労働者の地位を向上させるためには教育訓練によるその職業能力の開発が重要であることから、そのうち最も重要な「労働者の業務の遂行に必要な基礎的な能力を付与するための教育訓練」について、男女の差別的取扱いを禁止したものです。

職務上の地位（業務を遂行するための最小単位の組織の長以上の地位を言います。）が同等である労働者または新たに同等の職務上の地位に就くことが予定されている労働者を対象として行われる教育訓練（いわゆる管理・監督者研修）は、男女の差別的取扱いをしてはならない教育訓練のひとつとして労働省令で定められています。

「新任係長研修」はこの教育訓練に該当するものと考えられます。

「差別的取扱い」とは、合理的な理由なく、社会通念上許容される限度を超えて女子に対し、男子と比較して不利益な取扱いをするこ

とをいいます。単なる区別はもちろん、合理的な理由がある場合には「差別的取扱い」とはいわないものと解されます。

現場研修が女子労働者の就業が制限されている業務である場合や、通勤不可能な遠隔地で行われ、事業主が提供する宿泊施設以外の施設を利用することができず、かつ、その宿泊施設が男女ともに利用することができない場合等、女子労働者に対して、男子労働者と異なる取扱いを行うことについて合理的理由



があると考えられる場合には、差別的取扱いには当たりません。

よって、貴社の「新任係長研修」の現場実習から女子を外すことについて、研修内容を具体的に検討した上で、合理的理由がない場合には、均等法第9条に反する場合も考えられます。

編集後記

●プラザ KINTO 創刊1年目、第3号をお届けします。均等法施行6年目、均等法施行後に入社した女子労働者も着実にその実力を伸ばしてきています。

●第3号では、均等法世代の女子の匿名座談会を企画してみました。いかがでしたでしょうか。ご感想をお寄せ下さい。

労働省婦人局婦人政策課

〒100 千代田区霞が関1-2-2
TEL 03-3593-1212（内線）5628