



推 進 者 の 広 場

KINTÔ

労働省婦人局
平成4年10月1日発行

第5号

GAa1 8-16 No 64

労働省女性局

女性と仕事の未来館



00232023

CONTENTS

座談会「営業」と女性	2
シリーズ④ 我が社の女子雇用管理 (株)大林組	8
女子活用に關する業種別懇談会から	12
女子労働の動き	
——最近の統計から——	14
均等法 Q&A	16

『営業』と女性

出席者

アサヒビール株 人事部副部長 二宮 襄

中外製薬株 人事第一部長 茂木 文一

日産自動車株 首都圏営業部長 角谷 忠聖

株長谷コーポレーション 人事部長 湊 正雄

司 会

労働省婦人局 婦人政策課長補佐 小川 恭子

女性の活躍の場を広げる営業職

均等法施行後七年目を迎え、この間に、従来男性の仕事と考えられていた分野にも多くの女性が進出するようになりました。その一つに「営業」という仕事があります。

そこで、本日は、最近女性の活躍がめざましい営業職を取り上げ、第二次産業における営業職の女性の活躍ぶり、営業という分野で女性が仕事をしていく上での問題点、また今後の展望などについてお話いただきたいと思えます。

まず、どういうお考えから女性を営業職につけたのか、また女性営業職の現状についてお聞かせください。

角谷一車の販売会社の営業というのは、従来全くの男社会でした。女性を営業に積極的に採用するようになった一番大きい要因は、男性の営業職が非常に採用しにくくなったことです。二つ目は、女性の職場進出が続いて、女性が自分の足として車を使う機会が増えてきたことから、店頭に来られる女性ユーザーにうまく対応するために、女性にはやはり女性の営業職がいいのではないか、ということになったわけです。当社が女性の営業職を積極的に採用し始めたのは一九八八年からで、この年首都圏二五社で一六九人だった女性営業職は、九二年三月現在では首都圏の営業職七千六百人のうち女性は五三〇人で、八八年の女性比率二%が、七%を占めるまでになりました。

湊「営業職に女性をつけるようになったのは比較的早く、昭和四〇年代初めからです。」

当時、当社でマンションを手がけるようになり、それと同時にマンションという建物を建築するだけでなく、幅を広げてその前後の仕事もトータルにやっていくという事業の進め方になりました。社内的にも、それまでなかったような職場が新しく作られ、その一つの仕事として販売営業があり、この営業に女性を当初から採用しました。住宅ですから女性の感性、見方、考え方が生かれますし、また購入者のご家族で誰が決定権を持っているかといえ、奥さんの発言力が強いので女性の視点から住宅をアピールすることができると考えたわけです。当時は販売営業にあまり女性を活用している企業はなかったので珍しい存在でした。マンション販売は、モデル住宅での販売からローンの手続きなどを行います。

当初はどこまでできるか、相応心配もあった

企業名	株長谷コーポレーション
事業内容	建設、不動産、エンジニアリング
所在地	東京都港区芝2-32-1
従業員数	5,129名 うち女子 1,111名
平均年齢	男子 34.2才 女子 26.3才
平均勤続年数	男子 10.2年 女子 3.3年
女子の配置職種	営業、広報、情報処理、人事、経務、経営企画、経理、財務、調査研究、施工、設計、技術開発など
女子の管理職	(課長職以上) 9名
営業職の人数	男子 1,390名 女子 430名



企業名	中外製薬株式会社
事業内容	医薬品製造販売業
所在地	東京都中央区京橋2-1-9
従業員数	3,749名 うち女子 864名
平均年齢	男子 39.8才 女子 31.9才
平均勤続年数	男子 17.1年 女子 11.6年
女子の配置職種	研究職、開発学術担当職、工場生産ライン、本支店事務
女子の管理職	(課長職以上) 1名
営業職の員	男子 1,078名 女子 4名

たようですが、結果的には男性と同じように成績を上げていきいきと働いており、女性営業職の評価は社内的に高まっております。それを受けて五、六年前からマンション販売以外の営業の職場でも女性を配置するようになりました。現在、営業関連の女性は四三〇名です。

茂木―従来医薬品の営業については、「プロパ―」という名称で呼んでいました。今はMR(医薬情報担当者)と呼んでいます。当社では昨年度、初めて女性のMRを四人採用しました。社内ではMR―Sと呼んでいます。Sはスペシャリストという意味です。

営業に女性を活用した理由は、一つは同業他社、特に外資系の製薬会社において女性の活用が目立ってきたことです。また二つ目には当社に応募してくる学生は薬学部の出身者が多いのですが、その中で最近では営業を志望する優秀な女子学生が増えてきています。

男性MRの採用難ということもあって、薬

学系出身学生の高い専門的知識を活用しようという考えからです。

二宮―営業関係で女性を配置し始めたのは平成元年からで、現在約二二〇名ぐらいの総合職の女性がいます。それ以外にもパートの営業関係の女性が約三千名おります。

女性を営業に配置したのは、ひとつは世の中が情報化社会になっていきますので、たくさん情報を男性だけがキャッチするのでは偏りが出てくるのではないかとということからです。たとえば酒屋さんでも、繁盛しているところは、店頭で顧客と接している奥さんが力を発揮しているのです。酒類業界は男社会だといわれていますが、実際お店では奥さんの力が大きいわけです。また、ビールを愛飲される女性も増えていきますし、飲食店でも男性だけしか入らないお店はやらないといわれていますので、男だけで顧客の情報をキャッチしていく時代ではなくなったということがあります。また、営業につきたいという女性が増えてきたことも大きな要因です。

女性営業職活用のメリット、デメリット

―実際に営業職の女性がどういう仕事をしているかという点、仕事をやる上で男性とどういう差があるか、あるいは女性だから配慮した点などはいかがでしょうか。

二宮―私どもの営業はどうしてもアルコールを伴います。

飲食店を多く担当しますと、夜も十時以降もまわらなくてはなりません。女性

企業名	アサヒビール株式会社
事業内容	ビール・飲料水の製造・販売、薬品・食品の製造・販売、不動産の開発など
所在地	東京都墨田区吾妻橋1-23-1
従業員数	4,583名 うち女子 996名
平均年齢	男子 38.7才 女子 26.2才
平均勤続年数	男子 16.0年 女子 4.4年
女子の配置職種	営業、人事、マーケティング、研究開発、技術及び品質管理等
女子の管理職	(課長職以上) 0名
営業職の員	男子 700名 女子 210名 (外に飲料関係会社 20名)



は深夜業の制限がありますので、主として家庭を中心に販売している酒販店、特に売り上げの多い地域を担当することとしています。具体的には、いわゆる政令指定都市、例えば札幌、仙台、首都圏、名古屋、京阪神、広島、福岡といったところに配置しています。

また、酒販店以外にも、デパートや交通機関等でビールを販売していただいておりますので、このようなところにも女性の営業担当をつけております。

仕事は男と差別をしないでやってもらっています。仕事は男女全く同じ、ただ仕事はきついですよということを採用の時に言っています。逆に、きついけれど、一人前の仕事をやらせてくれるのでおもしろい、ということ

で定着しているようです。

配慮している点としては、飲食店に行く場合は、単独で行かないように、同僚ないしは上司と行くことにしています。



企業名	日産自動車株式会社
事業内容	自動車、産業車両、船舶、宇宙機器、ロケット用しょう体、繊維機械及びそれら部品の開発・製造・販売
所在地	東京都中央区銀座 6-17-1
従業員数	22,909名 うち女子 2,955名
平均年齢	全社 28.2才 (女子のみは未集計)
平均勤続年数	全社 7.3年 (女子のみは未集計)
女子の配置職種	一般事務、営業職、サービス技能員
女子の管理職	(課長職以上) 5名
営業職の人数	男子 7,094名 女子 531名

(注) 首都圏(東京・神奈川・埼玉・千葉)販売会社25社対象の数字

澳―現在は配置転換、昇格など、男性と女性でまったく差はありません。ただ直属の上司の判断で仕事のさせ方はかなり幅が出てきます。

大卒採用中心なのですが、勤続年数はまだまだ短く、平均すれば五年程度です。その間に一〇〇%持っているものを出せるような仕事をしてもらうようにしています。マンションの販売営業、インテリア関係の営業、リフォーム工事の営業、賃貸住宅の営業などについては、余り経験がなくても比較的早い時期にやれるのですが、一番大変な営業は建築工事の受注です。これは会社対会社の仕事になりますし、ひとつの工事につき十億、二十億から百億、二百億という大規模の受注になりますので、相当大変です。建築の専門知識や不動産の専門知識、税金の問題や、それぞれの自治体の規制などが頭に入っていないと営業ができないので、一人前になるのに五年から十年くらいかかります。現在は本来の建築

営業といわれているものにはまだまだ女性はい少ないのが現状ですが、毎年少しずつでも配属して育ちつつあります。

現在、グループ会社を含めまして五千名強の社員がいますが、そのうち女子が千百名で二〇%を超えています。営業職についている女子は先程のとおり四三〇名、このうち建築受注営業に携わっている者が三三名です。

配慮している点としては、夜遅い仕事や、女性の営業の中心となる現地のモデルルームに、女性が一人になる時間帯がないよう、必ず誰かいるようにしています。

角谷―女性を活用する上で一番問題となったのは、例えばショールームに女性の更衣室などがなかったということです。ショールームの改装と合わせて、更衣室や、男女別のトイレを整備しました。

また、マネージャーが全然女性を使ったことがありませんから、女性をどう使うかということが大変問題になりました。おれはいやだ、使えないという人が多いのです。そういうマネージャーや所長たちを集めて、女性とのコミュニケーションをどうとっていくかといった教育もずいぶんやりました。

配属するに当たっても、やはり一名だと問題があるだろうということで、最低二名ずつ配属しました。また、お客さんのたくさん来る、立地条件の良いところから女性を配置するように配慮しました。

車の販売営業に関しては、商談の場所によって、店頭で行うものと訪問先で行うものの

二つに分かれます。男性の場合にはどちらもやるわけですが、個人の住宅に訪問するというのは、ある程度経験年数を積むことが必要です。女性の場合、夜遅くなったり男性一人のところへ訪問するわけにいきませんので、そういう点で女性としての制約があります。今のところまだ採用して年数が余りたっていないから、店頭主体ですが、一部には法人相手のルート販売もやっています。

社内で女性営業職との懇談会等を持ちますと、男性との違いという点で、ショールームの掃除やお客さんがみえた時にお茶を出すといった雑用をとかく頼まれがちで、男性と差別だという苦情が時々聞かれます。

茂木―医薬品の営業は医療についての専門的な知識が要求されますので特に研修に力を入れています。

研修は男女とも九月までは一緒に行います。男性は十月から支店に配属し、営業を開始しますが、MR―Sはさらに三月まで専門領域の研修を行っています。ですから本年度初めて営業を開始したばかりです。

MR―Sは一人で特定の病院を担当して、専門領域、例えば循環器・癌等に絞った領域の営業を担当します。我々の営業は薬価制度で価格が決まっているので価格交渉はできません。医薬品の有効性、安全性、品質などの情報提供活動を通じて、当社製品をいかに採用してもらうかということになります。新製品の場合は、採用されるかどうかでその後の他社との競争上、大きな差が出ます。

また、自社製品に限らずドクターの求める文献情報、学会情報の提供やデータの解析・検索、あるいはほかの病院でこういう使い方をしたらより効果的だったというような情報提供も重要な仕事であるわけです。

——実績についてはどうでしょうか。

角谷——首都圏営業部の九一年度について勤続年数別に女子の営業実績をみますと、平均して、一年未満が月に一・二台、一・三年が二・二台、三・五年が三・七台、五年以上が四・八台です。男女平均したすべての営業の平均は、一年未満が月に一・五台、一・三年が三・二台、三・五年が四・二台、五・七年が四・九台、七・十年が五・六台、十年以上が七・一台ですから、三年未満では、女性は男性とほとんど差はありません。表彰制度がありまして、経験五年の女性が年間に一〇一台で女性としては最高でした。このくらいになると大変な戦力といえます。

二宮——ベストテンにもどんどん入っていますので、男性と全く遜色ありません。営業成績はいろんな切り口で見ますが、各部門で女性がベストテンに入っています。

——個人相手の営業では全く差はないですが、法人営業はまだ経験が浅いせいもあって、男性との差は大きいのが現実です。しかし、毎年それぞれの事業部あるいは独立会社から優秀な社員を選んで表彰をするのですが、ここ四、五年、女性が必ず入っています。

——女性の営業職のメリットはどういう点でしょうか。

二宮——私の得た結論は、男女差よりも個人差が大きいということです。二年目に約百名入社したときに、売り上げ、仕事の仕方を含めて社内の評価をとったことがあります。この時に、男性以上という人が約一三%、男子と同じという人が約五五%という評価で、だいたい三人に二人は大丈夫ということでした。これは男子の新入社員にしても、現場で採点させたらこれくらいなのです。だから、男女差よりも個人差のほうが大きいというのが第一印象です。実際に二年、三年たってみると予想していたよりもずっとすばらしい。問題のある人というのは、女性だからというより個人差で出てくるのではないかと思っています。

営業職女子の特徴をあえて言えば、几帳面で、計画的に仕事をする人が多いので、時間と成績とがだいたい比例しているということです。また、得意先との関係においては、こまめな対応、例えば酒販店の家族の誕生日、入学、卒業といったイベントに対する心遣いは男子を凌いでいます。やはり営業の基本は人間関係ですから、きめ細かい対応がベースにあって、そのうえで商売の情報や注文もいただけということがあります。

角谷——女性の営業職を使うマネージャー、所長クラスにアンケートをとったことがあります。女性の営業部員のメリットとしてまずあげられたのは、御客様への対応がソフトであるということでした。商談ではもちろんですが、クレーム対応も女性のほうがソフトで、

その後マネージャーが引き継いで処理をする前段階としては非常に良いわけです。

二番目には、職場が明るくなったということです。会社に入ろうという方がショールームにみえても、女性がいて、いきいき動いているという印象を持っていただけでしょう。

三番目に、営業というのはかなり自己管理が必要な仕事で、サボろうと思えばサボれるわけですが、その点女性には非常にまじめです。また、女性は相談をよくしますので、相談したマネージャーの指示がきちんと生きて商売に結びつく確立が高くなります。また、店頭にみえた御客様に後であいさつの手紙を出すように言っているのですが、男性はなかなか出しません。女性は指示されたことは確実にします。マネージャーからも女性の営業職の意義があるね、という声が高くなっています。

デメリットは、訪問販売の際の夜間、そして体力です。男性と同じようにこなすにはやはり体力がきついという声があります。それは外回りのときのトイレの問題や、外食の問題も含みます。意外に一人で食事をするこへの抵抗感があるようです。かなり急激に女性を採用したものですから、休日や残業というような勤務条件あるいは職務の内容について、あいまいなどところがありますので、現在職務再設計を進めているところです。

茂木——忙しいお医者さんが相手なので、限られた時間の中で、どうやってお医者さんと会うことができるか、時間を取ってもらえるかで

勝負が決まります。男性のお医者さんの場合は女性の方が会ってもらい易いというメリットもあるようです。

湊―営業の職場に限りませんが、以前は男ばかりが集まってその中に女性が一人か二人だけぽつぽつと配置されていて、どうしてもオジサンくさくなっていました。そこへ女性が増え、男性社員もオシャレになるなど非常に良い影響を受けております。

また、男ばかりが集まって額を集めて話しても、結局出てくるのは男のものの考え方とか、仕事のやり方になってしまふのですが、女性が入ってくることで、組織としての行動の仕方とか、パターンといったものが幅が出てきてバランスが取れてきたと思います。

―営業職の女性の定着状況はいかがですか。

二宮―去年一年間で、二三〇名の女子のうち二〇名退職しました。だいたい一割程度で男子と比べると差がありますが、他企業の話も聞いていますと、定着率はいいほうではないかと思えます。退職理由は大きくわけて三つで、一つは結婚、二つ目はイメージギャップ、三つ目はもととあまり勤くつもりではなかったが就職して辞めちゃうというもの。こういうイメージな退職が残念ながら女子の職域を広げる上で障害になるでしょう。

イメージギャップを生じさせないために、我々も営業の内容についてできるだけ率直に話します。例えば五年くらいたったら営業以外に変えてもらえますか、といった質問をされる時がありますが、営業は不本意なのだ

けれど、とりあえずやりますと言わなければ入れないから、ということと安易に営業の仕事につくとアンハッピーになる可能性が高いので、営業が好きだという人に来てもらいたいということ率直に話しています。

三年から五年くらいでローテーションさせていますが、ずっとやる人もいます。営業といっても、自分でやる営業からマネージャーに変わって行きますから。

毎年自己申告で希望を取って、その中からローテーションで転動させます。総合職は転勤が条件だということは言っているのですが、実際に全国各地に配属されて、初めて自分が総合職に入ったということがピンとくるという例はいろいろあります。

平成二年に、入社して一週間くらいたって配属を決定した直後に二名辞めた例がありました。

角谷―定着率については、九一年度入社男子営業職の退職率が一六・二%、一方女子は一一%です。で、営業職の定着率としては一年目は女子のほうがよいという結果になっています。しかし、三年後くらいになると、女子は大体半数くらいが辞めています。男子の場合もほぼ半数辞めていますので、自動車販売の場合、男女の差はあまりないと考えて良いでしょう。

意識としては、結婚後も仕事を続けたいという人が一一%いますが、実際にはそうしている人は六%で、願望と実態で差があります。結婚で退職する人は全体の五五%、出産で退

職する人は二七%、子育てが終わったら仕事に復帰したい人は二%います。

湊―退職に関しては、二五・六歳前後と三〇歳前後の二つの山があるようです。ここで大量に辞めますが、ここを乗り越えれば後は長く勤めます。

茂木―退職に関しては、当社の場合まだありませんが、やはり結婚退職があります。一年間の研修をかけて、これからという時に辞められたり、育児期の中断などを考えると、会社としては対応を考えておく必要があると思います。今年の一期生は、自分達の成果がこれから続く後輩のために影響が大きいということ、でかなり頑張っています。

真価が試される時期へ

二宮―女性だからということ配慮してほしくないところで配慮してくれて、配慮してほしいところで配慮してくれないというジレンマがあるようです。我々が女性に配慮すべき点で配慮し、また彼女たち自身もそれを逃げ口上に使わないという二つが大切だと思います。

営業は力が勝負というところがありますから、体力が弱いというのはやはりハンディだと思います。これは男性に比べて体力がないことをどれだけ我々が配慮できるかが大切だと思います。

だから男女まったく同じようにするといつてもうまく役割分担をしながら、すみわけをしていくことが必要かと思えます。それが男

女差別になるといけません。たとえば大ビンのケースは一ケース二五キロありますが、これを持っていったら、女性はなかなか持てませんので、男性に手伝ってもらうのは当たり前だと思うのです。それを差別というのかどうかですね。

女性は完璧を求める傾向があり、常にベストを求めてしまつて、ベターに行かない。営業も、入社して三年くらいは、基本をやっておけば良い時期はわりに成績を伸ばしますが、ある程度よりも上のレベルになって、定型通りに行かない場面が増えてくると、先程いった計画的に仕事をやっていくという性格が今度は障害となつて、状況が変化しても思つたとおりに突き進んでしまふという状況がみられます。だから三年から五年くらいで壁が来ってしまうようで、これは男性よりも少し早いようです。

退職でも問題なのは、自分の職業観を持たないでムードで就職して、その後自分に合わないからということで簡単に辞めてしまふというパターンです。本当に就職したい会社かどうかというよりも、とりあえず内定をもらえた会社に入つてしまふ。そうすると仕事の中身で判断してはいった会社ではないわけですから、イメージギャップがあるわけです。管理者の方は一生懸命教育しますので、半年、一年でこうした退職理由でいとも簡単に辞められてしまふと、いったいあれは何だということになつてしまふ。

営業の次のステップに進むためには、ある

程度フアジーな部分を作りなさいといつているのですが、女性は百回やったら百回勝とうとする傾向があるのです。負けて勝つというパターンを避ける傾向があるようです。次のもうひとつレベルの高い営業をやるためにはここがポイントでしょう。

湊一対外的には、営業面ではあまり問題はありませんが、内部的にはいろいろありまして、一番大きいのが、女性の勤続年数が比較的短いということです。極端に言えば今年配属した女性社員が来年いるかどうか分からない、そういう中でどういうふうに教育していくかなかなか踏み切れないものがあります。私たちの仕事は短くても一、二年、長くと五年から十年かかるプロジェクトですので、その中で自分の物件として時間をかけてやっていくのですが、女性の場合そこまで任せるのかどうかという決断が難しいのです。今まではバブルの時代の中で、少し努力すれば飛ぶように売れていたけれど、これからはそうはいかないでしょう。この中で女性の営業職は厳しい洗礼を受けていくのではないかと思います。

今後の展望

湊一女性は今後とも増やします。これはトップの強い意向で、今のところ女性の比率は二割程度なのですが、出来るだけ早い時期に三割くらいには持っていきたいと考えています。男性が基幹業務をやり、女性が補助的業務をやるという役割分担をして賃金に差をつけるよりも、処遇をすべて同じにして仕事の枠を

取り払って頑張ってもらうほうが、会社にとってプラスになると思います。

二宮一できるだけ女性の職域を広げたいと考えていますし、女性がやって良かったという仕事を提供して、出来るだけ長く仕事を続けられるようにしていきたいと思っています。

しかし、営業の場合顧客を接待して、私は十時で帰りますというわけにはいかないのです。どうしても男性が接待をするということになります。そういう点では、深夜業は一〇〇%だめということになると、職域拡大は難しくなってくるでしょう。

現在、営業ウーマン活用の第一ステップは終わつて、次のステップに行く段階に來ていると思つています。具体的には、大きな店を担当させたり地方にも行かせるかどうかといった問題です。今は配置を大都市にとどめていますが、そこから広げていけるかどうかというのを現在検討している段階です。

茂木一選別されたMRのスペシャリストとして、レベル、質を重点に、地道に定着させるため、今後は少しずつ増やしていきたいと思っています。

角谷一現在七%の営業部員に占める女性の割合を二〇%にするのが目標です。そして、比率を高めると同時に、今後も営業の分野での女性の活躍に期待したいと思っています。

― 本日はどうもありがとうございました。 ―

"個"を尊重して 女性の活用を図る

株式会社 大林組

一、企業概要

- 創 立 明治二五年（一八九二年）
- 事業内容 建設業及び不動産事業
- 資本金 五七七億円（四年七月末現在）
- 売上高 一兆五、〇八六億円（三年度）
- 本社所在 東京都千代田区神田司町二―三
- 社員構成 全従業員数 一二、三〇四名
内、職員数 一〇、五〇五名
その他 一、七九九名

表1 職員内訳

	員 数 (人)	平均年齢 (歳)	平均勤続 年数(年)
総 合 職	8,994	39.9	16.9
専 門 職	186	26.7	3.7
一 般 職	1,325	28.1	6.2
全 体	10,505	38.3	15.4

（員数は、平成4年7月末現在。平均年齢及び平均勤続年数は、4年3月末現在。）

二、人事管理方針

当社は、「一、創造力と感性を磨き、技術力と知恵を駆使して、空間に新たな価値を創り出す。二、個性を伸ばし、人間性を尊重す

る。三、自然と調和し、地域社会に溶け込み、豊かな文化づくりに寄与する。これらによって、生活の向上、社会の進歩と世界の発展に貢献する」ことを企業理念としている。

人事管理の基本的な考え方は、この企業理念に沿い、社員一人ひとりの個性や創造性をビジネスに活かすことを目的として、業務を通じて、個人の自己実現を支援することにある。

(1) 女子職員の概況

当社では、昭和五〇年前後から積極的に女性を採用している。平成四年度は、二七一名の女子職員を採用した。平成四年七月現在、女子職員の在籍者は一、四九六名となっている（女子総従業員数は、その他を含め一、九〇三名在籍）。

これまでの傾向として、女子職員は技術系の者より事務系の者が多かったが、ここ数年は女子採用数の増加及びゼネコンの業務の多様化に伴い、技術系が過半数を占めている。

全従業員の配属は、常設機関勤務と工事事務所勤務に区別され、その比率はほぼ半分ずつとなっている。女子新卒者の配属は全員常設機関勤務としているが、その後の配属により、現在工事事務所勤務の女子職員は四〇名おり、近年は工事事務所勤務を志望する女子職員も増加傾向にある。

(2) 職掌別人事管理制度の導入

当社は、長期的な視野に立ち、女子職員に一層の活躍の場を提供するため、平成二年二月職掌別人事管理制度を導入した。

同制度の導入にあたっては、いわゆる「総合職」「一般職」の二職掌の他に、勤務地域をある程度限定して基幹的業務に携わる「専門職」という職掌を設け、「三職掌」とした。これは、結婚や出産のため転勤が難しい女性特有の就業環境を勘案したものである。

各職掌の定義は、以下の通り。

〔総合職〕

国内外いずれの地域においても勤務し、一連の基幹的業務を多岐にわたって主体的な立場で担当する。

〔専門職〕

原則として特定の地域において勤務し、一連の基幹的業務を主体的な立場で担当する。

〔一般職〕

特定の地域においてのみ勤務し、一般業務を担当する。

制度導入後の新卒者の採用選考は、各職掌ごとに実施している。また、入社後は、女子職員を対象として、年一回職掌変更試験を実施し、該当者について職掌を変更している。

この結果、平成四年七月現在、女子職員は「総合職」四六名、「専門職」一八六名、「一般



職」一、二六四名となっている。

三、処遇

(1) 給与体系

職員の賃金は、本給、加給、職能給及び各種手当により構成されている。このうち、職能給は各人の職務遂行能力の程度に応じた「職級」毎の定額で、三職掌共通であるが、本給テーブルは各職掌別に設定している。

(2) 昇格

当社においては、職員について前述の「職級」制度を適用している。この「職級」は、一級から九級までであるが、全ての職掌において同じ「職級」基準を適用している。

なお、職務遂行能力の判定は、現職級滞留年数と人事考課を中心としている。

(3) 役職任用

役職任用については、各役職ごとに一定の「職級」にあることを条件としており、この条件は全ての職掌において同じとしている。

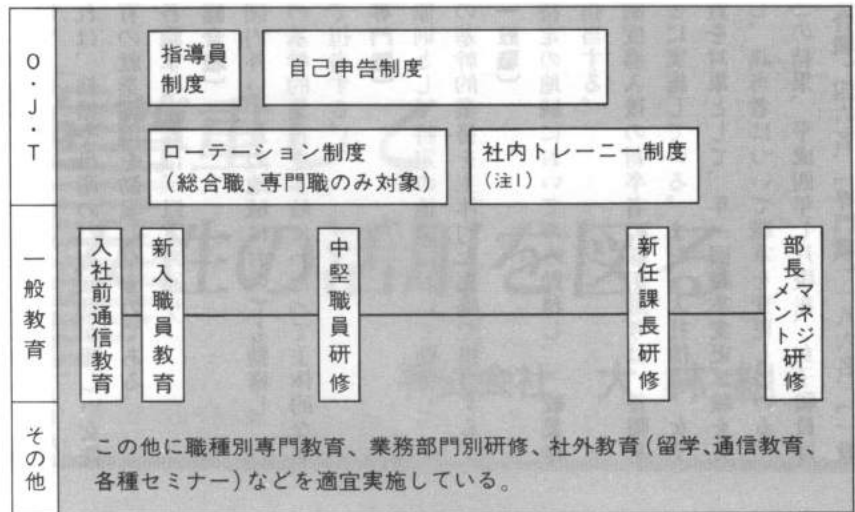
なお、現在女子職員の役職任用は、「総合職」が課長二名及び課長代理一名、「専門職」が課長代理二名となっている。

四、育成

当社においては、全ての職掌を対象として、OJTを社内教育の基本としており、総合職及び専門職については、「教育訓練体系」を整備している。

なお、一般職から総合職又は専門職に職掌を変更した者については、別途毎年七月頃「総合職・専門職導入研修会」を実施しており、それぞれの職掌における役割を認識してもらい、業務ビジョンを確立してもらうこととしている。

図1 教育訓練体系



(注1)「社内トレーニー制度」とは、一定期間特定の他部門を経験することによって現所属部門の業務処理に有効な能力、知識、経験の習得が見込める場合に、6ヵ月以上1年以内の間、他部門で所属して実務研修を受ける制度。

(1) 女子従業員再雇用制度の発足

たわけであるが、女子従業員を対象として、さらに働きやすい環境を整備するため、諸制度を整備しつつある。

何らかの都合で退職した女子従業員が、再び勤務あるいは自宅で業務に従事できるよう、本人の再雇用又は外注希望条件を登録しておき、臨時に人材募集する場合に優先的に再雇用又は外注契約する制度として、平成元年一二月より発足した。

再雇用形態は個人により異なるが、二百数十名が登録しており、このうち、常時二〇〜三〇名を再雇用している。

(2) 工事事務所の環境基準の制定

女性の工事事務所進出に対応する施設であることを基本方針の一つとして、平成二年四月に制定した。

常設機関連オフィスとの執務環境と差がないよう、工事事務所用建物について外部仕様、標準スペース、内部仕様、標準設備等の基準を設けている。



(3) 育児休職制度の実施

当該法の施行に伴い、平成四年四月より実施した。平成四年八月末現在、該当者は四名となっている。

この他、フレックスタイム制の導入(平成三年四月より技術研究所にて導入、現在対象範囲の拡大を検討中)、総合職を対象とした女子寮の設置等を図っている。

五、女子従業員に関する諸制度

以上のように、当社の人事管理制度は、従来の男女別から職掌別管理制度へ移行を図つ

六、今後の課題

——ライフスタイルを考慮
した環境の整備——

職掌別管理制度の導入は、女子職員の活性化、モラルの向上という面において、着実にその成果を上げつつある。特に、女子にニーズが高い地域限定勤務を打ち出した「専門職」の設定はこの点に大きく貢献している。ただ、当社については、本制度を導入したのが比較的最近であることから、その評価はこれからであると考えている。

*

*

女子職員の職務・職域については、営業での活用が遅れている。この点、当業界における営業は、取扱う金額が大きいこともあって相應の経験が要求されており、この分野での女性の進出には長期的な取り組みが必要であると認識している。

*

*

当社において、女子職員の積極的な活躍を図ることは重要な人事政策の一つである。今後は、女子職員自身による一層の能力開発・意識改革の推進が求められると同時に、女性の就業観、ライフスタイルを考慮した環境を整備し、個人の自己実現を図るための支援を継続していきたいと考えている。



㈱大林組 本店ビル全景

女子活用に関する 業種別懇談会から

婦人政策課

均等法が施行されて七年目を迎え、女子を積極的に活用する企業が増加していますが、各産業界における女子活用は、今どのような状況にあるのでしょうか。

六月三十日と七月二日に、労働省においてそれぞれ保険業十一社、銀行業十三行による業種別懇談会を開催しました。

懇談会では、人事・労務担当部長等及び業界団体の代表者により、それぞれの産業界における女子活用の実態、問題点、今後の活用についての取組の状況等について意見交換が行われました。

以下は、この懇談会の概要について、代表的な意見を中心にまとめたものです。

1. 保険業

出席したすべての企業がコース別雇用管理制度を導入しており、業務内容や転勤の有無によっていくつかのコースを設定しています。コース別雇用管理制度の運用に関して、企画業務に従事し、全国規模の転勤があるコース（いわゆる総合職）については、当初、失敗させてはいけなと考えて、配置も配慮していたが、昨年から全く男子と同じにしたところ成功した、転居を伴う転勤をさせたが定着率もよい、との例もある一方で、総合職には必須とされている転勤と営業が女子を活

用する上でのネックであるとする企業が多くなっています。女子の中には転勤や営業に対する抵抗感が強い人もおり、これから転勤や結婚等の時期を迎える人が増え、次のステージに移行する段階となっていますが、一方で一般職の女子についても勤続年数が伸び、役職につく女性も増えているので、コース別雇用管理制度が本當にうまく機能しているのか疑問であるという意見もみられました。

採用時に非常に優秀だと思った女子が比較的短期間のうちにスライスしていったら

〈産業別女子雇用の現状〉

区 分	女子労働者の 占める割合 (平成3年) (%)	女子労働者の 平均年齢 (平成3年) (歳)	女子労働者の 平均勤続年数 (平成3年) (年)	女子管理職のいる企業の割合 (平成元年) (%)		
				部長相当職	課長相当職	係長相当職
計	38.3	35.8	7.4	6.3	15.9	33.2
製 造 業	36.0	37.9	8.3	5.5	15.4	32.0
卸売・小売業、飲食店	47.8	31.8	6.1	6.7	21.7	39.4
金 融 ・ 保 険 業	50.8	34.5	6.9	3.2	30.3	58.0
サ ー ビ ス 業	49.8	36.4	7.0	9.9	17.3	40.4

資料出所：総務庁統計局「労働力調査」
労働省「賃金構造基本統計調査報告」、労働省「平成元年度女子雇用管理基本調査」

場合があり、その理由として、①結婚等で辞めていく、②仕事が思ったよりおもしろくない、③潔癖感があり過ぎて仕事に嫌気がさすという三点が挙げられました。

実際に働いてみてからコースを選ぶ方がメリットがあつてよいのではないかということから、入社後にコースの移行ができるシステムにしていきたいとする企業や、転居を伴う転動のない「準総合職」や「専門職」等のコースを設け、コースにバリエーションを持たせる企業もみられます。

一般職の女子については、役職に登用したり、今後ともやる気と能力のある人を対象に役職につけていく方針、あるいは女子のみの法人専門部門を設置したところ、希望者の半分以上は一般職女子でした。しかし、これらの取組みがみられるものの、一般職の役職者はいない、あるいは一般職の中には責任ある仕事をやりたがる者とそうでない者に分化する傾向にある、企業にとつては、大きな投資をするため、辞められると大きな損失であり、いつ辞めるかわからないと考えると責任ある仕事を任せざるを躊躇してしまうことがあるとの指摘もあり、勤続年数も伸び、また大半の女子の占める割合も高くなつてきている中で、その活用については試行錯誤の段階であるという意見も出されました。

2. 銀行業

銀行業においても、出席したすべての企業においてコース別雇用管理制度が導入されています。

女子の活用については、営業職への登用や渉外(営業)、ディールング部門への女子の就業分野の拡大、海外勤務や海外留学などが行われています。

銀行業において、女子を活用する上でのネックとしては、時間外・深夜労働の制限と、営業、転動の三点が挙げられました。

①時間外・深夜労働の制限については、「時間だから今日はここまで」と言うことは、モラルダウンを招く場合もあり、特にディールングといった海外との関係で動いている仕事の場合、経験を積むチャンスを見逃すため、女子をつけることを躊躇せざるを得ない場合があります、また、女子を活用する上で、月間の制限はクリアできても年間の制限は現状では厳しいものとなっている。

②営業については、ゼネラリストとしてキャリアパスをたどる上で、避けて通れないものであり、女子のひとつの活躍の場ともなっているが、一方で営業につく女子はこれまで少なかったために顧客の理解が十分でなく、「女性を担当させた」とクレームがつ

くこともあること、また顧客との関係においては、女子の側の認識の甘さもみられる。③転動については、均等法施行後に採用された女子が結婚や異動に直面する時期を迎えているが、特に既婚の女子は転居を伴う転勤についての抵抗を示すことがあり、男子と同じような処遇を行いくにくい。

また、女子について、結婚で八十%から九十%が退職し、十%程度が出産で退職、出産後も仕事を継続するのは五%前後であり、結婚や出産等により、男子に比べて多様である女子のニーズをきめ細かく把握し、これにどのように対応し、女子の活用につけていくかが、今後の課題であるとの指摘もありました。



女子労働の動き

—最近の統計から—

一、女性の進出する業種広がる

総務庁の「平成三年事業所統計調査」によると、全国の従業者数は平成三年七月一日現在で六千二万人。そのうち女性は二千四百二十六万人で、全体の四〇・四％を占め、前回の調査（昭和六一年）より一四・二％増加しています。

女子従業員の増加率が高い産業は、表1のようになっています。

特に、「警備業」(増加率九四・二％)、「機械修理業」(同五五・五％)、「一般貨物自動車運送業」(同五二・八％)など、従来女性の比率が低い業種への女性の進出が目立っています。

二、結婚後も仕事を続ける女性六七％

厚生省の「人口動態社会経済面調査(婚姻)」(平成三年九月)によれば、結婚前は九六・八％の妻が仕事をしており、そのうち仕事を続けた(転職した者も含む)のは六六・六％、結婚を契機として無業になったのは三二・二％となっています。(表2)

三、女子の進学率男子を上回る

文部省の「平成四年学校基本調査」によると、平成四年度の大学・短期大学への進学率は、男子三七・〇％、女子四〇・八％となっております。女子は男子を上回っています。

大学・短期大学への進学率において女子が

表1 女子従業員の増加率が高い主な産業 (％)

順位	女子従業員の増加率が高い産業(小分類)	増加率
1	ソ 業	155.5
2	フ 業	94.2
3	ト 業	84.2
4	ウ 業	75.3
5	エ 業	72.1
6	ア 業	71.9
7	警 業	67.8
8	備 業	62.7
9	学 業	58.3
10	習 業	56.7
11	塾 業	55.5
12	の 業	52.8
13	他 業	51.7
14	の 業	51.4
15	動 業	50.9
16	の 業	49.6
17	証 業	49.4
18	機 業	49.1
19	内 業	48.7
20	一 業	47.7

(注) 平成3年の従業者数が100,000人以上の産業を対象とした。

表2 妻の結婚前の就業有無別にみた結婚後の就業有無別妻の数構成割合

妻の結婚前の就業状況	妻の数 (人)	妻の結婚後の就業状況			
		総数	有業	無業	不詳
総数	4,103 (100.0)	100.0%	65.0%	32.9%	2.2%
有業	3,973 (96.8)	100.0	66.6	32.2	1.2
無業	81 (2.0)	100.0	19.8	80.2	

(注) 結婚前の就業状況の総数には、結婚前の就業状況の不詳を含む。

男子を上回るといふ状況は、平成元年から続いており、女子の進学意欲の強さがうかがわれます。(表3)

表3 大学・短期大学への進学率の推移 (%)

	計	男	女
昭和40年	16.9 (12.8)	22.4 (20.7)	11.3 (4.6)
50	37.7 (26.7)	43.0 (40.4)	32.4 (12.5)
60	37.6 (26.5)	40.6 (38.6)	34.5 (13.7)
平成4年	38.9 (26.4)	37.0 (35.2)	40.8 (17.3)

(注) ()内は大学への進学率

四、依然長い女子の家事関連時間

総務庁の「平成三年社会生活基本調査(速報)」によると、実質的な家事関連労働とみられる家事、育児、介護・看護及び買い物の行動時間を合わせると、週全体で男子は二四分、女子は三時間五二分となっており、男女間で差があります。(表4)

しかし、男子の家事関連時間は、昭和五一年には一二分でしたが、平成三年には二四分と倍増し、特に有配偶男子の日曜日での増加は著しく、平成三年調査では五八分となっています。(表5)

表5 有配偶男子の家事関連時間 (時間、分)

週全体	昭和61年	平成3年
	0.18	0.24
平日	昭和61年	平成3年
	(0.14)	(0.17)
日曜日	昭和61年	平成3年
	(0.45)	(0.58)

(注) ()内は有配偶者

表4 女子の家事関連時間

(時間、分)

	曜日	総数	有業	無業
昭和61年	週全体	4.00	3.11 (4.02)	4.53 (5.47)
	平日	3.56	3.01	4.58
	日曜日	4.09	3.56	4.24
平成3年	週全体	3.52	3.10 (4.09)	4.43 (6.42)
	平日	3.49	2.59	4.48
	日曜日	4.02	3.51	4.15

(注) ()内は有配偶者

五、来春の大卒女子の採用予定減少

リクルートリサーチが平成四年七月二〇日現在でまとめた「平成五年三月卒業予定者全上場企業における新卒採用計画調査」によると、調査した千九五四社の来春の大卒男子の採用予定総数は一〇万八六二人(一社平均五一・六人)で、同企業の平成四年卒採用実績一〇万六千二八三人(一社平均五四・四人)と比べて五・一%の減少となりました。一方、大卒女子の採用予定総数は、調査した千七四七社において、二万九六八人(一社平均一一・五人)で、同企業の平成四年卒採用実績二万六千三三五人(一社平均一五・一人)と比べて二三・七%の減少となっています。(表6)

表6 平成5年卒採用予定数と4年卒採用実績数 ()内は1社平均人数

	集計社数	平成5年卒採用予定	平成4年卒採用実績	5年/4年増加率
男子	1,954社	100,862人 (51.6人)	106,283人 (54.4人)	▲5.1%
女子	1,747社	20,096人 (11.5人)	26,355人 (15.1人)	▲23.7%

(注) 平成5年卒採用予定と平成4年卒採用実績の両方に回答の得られた企業のみで集計している。

Q 大学四年生の子供ですが、就職活動の際、A社では「四年制大学卒は、男子しか採りません」と断られ、B社では「四年制大学卒女子は自宅通勤に限って採用しています」といわれました。これらの会社は、均等法に違反しているのではないのでしょうか？

A 男女雇用機会均等法第7条では、「事業主は、労働者の募集及び採用について、女子に対して男子と均等な機会を与えるように努めなければならない」と定めています。

また、募集・採用に関して、均等法で規定された努力義務の具体的目標である事業主が講ずるように努めるべき措置についての指針が次のように定められています。

イ 募集又は採用に当たって、募集・採用区分（労働者を募集し、又は採用するに当たっての職種、資格、雇用形態、就業形態等の区分をいう。口において同じ）ごとに、女子であることを理由として募集又は採用の対象から女子を排除しないこと。

ロ 募集又は採用に当たって、年齢・婚姻の有無、通勤の状況その他の条件を付す場合においては、同一の募集・採用区分の男子と比して女子に不利なものにしないこと。

* *

A社の場合ですが、四年制大学卒業者の募集に当たって、その対象を男子のみとすることは、指針のイに該当すると思われますので、A社は四年制大学卒業者の募集に当たって、その対象を男女とする改善の努力が求められます。

また、募集・採用に当たって条件をつけること自体は差し支えありませんが、B社の場合のように四年制大学卒業男女の募集に当たって、女子にのみ「自宅通勤に限る」という条件をつけることは、女子を不利に取り扱うことになり、指針のロに該当すると思われますので、女子のみに「自宅通勤に限る」という条件はつけないよう改善の努力が求められます。

■男性管理職研修ビデオの御案内■

女性社員の能力を生かす II
～輝く女性 職場はいきいき～
(23分)

これまで女性が就業していなかった分野で女性の能力を活用するために、会社はどのような方針で臨んでいるのか、女性を活用するためのポイントは何か、いきいきと働く女性の姿を追いつながら、5つのケースを取り上げています。

女性を活用するためのヒントとして、人事担当者をはじめ、社内研修、男性管理職セミナー等でぜひ御利用下さい。

《問い合わせ先》

各都道府県婦人少年室・助女性職業財団

東京 TEL 03-3595-3291

大阪 TEL 06-946-6888

名古屋 TEL 052-883-2020

■「雇用均等フォーラム」へのご案内■

日時 10月29日(木) 13:00～16:00

会場 日仏会館（東京・神田駿河台）

対象 企業の人事労務担当者、機会均等推進責任者

内容 講演・日下公人氏、事例発表

▶参加申し込みは、最寄りの婦人少年室、又は労働省婦人局婦人政策課（03-3502-6790）まで。

編集後記

●プラザ KINTO[®]もお陰様で2年目を迎え、第5号をお届けすることができました。

●特集「営業」と女性いかがでしたか。営業は女性が嫌がる、女性は使えないと言うのはどうやら昔話になりつつあるようです。これから新しい仕事分野を紹介していきたいと考えていますので、ぜひ情報をお寄せ下さい。

労働省婦人局婦人政策課

〒100 千代田区霞が関1-2-2

TEL 03-3593-1211（内線）5628