

第1章 女性のキャリア形成と企業の職業能力開発

第1節 調査の概要

1. 調査の目的とねらい

21世紀を目前にし、今後求められる女性の職業能力開発のあり方を探求する。

女性従業員をとりまく能力開発環境を踏まえ、女性従業員の就業意識並びに企業の女性に対する職業能力開発の考え方を明らかにし、職業教育・訓練の実態と展望を文献調査とヒヤリング調査でみる。雇用形態については、長期雇用、中期雇用、短期雇用などの分類や正規従業員と非正規従業員（契約社員、パートタイム労働者、派遣労働者）などの分類を主軸とする。

今後の職場環境の整備や職業能力開発の方向を展望し、職業能力開発のためのプログラム開発研究の資料とし、併せて今後、重要度を増すと思われる自己啓発の推進の課題を探る。

2. 調査の方法

文献調査とヒアリング調査

3. 調査対象

(1) 業種別・規模別・地域別企業の人事・能力開発担当者

関東6社／中部4社／関西6社／四国1社 計17社

- 関東地方 大企業6社／中小企業3社
製造業（医療品製薬）／サービス業（人材派遣／写真撮影／配信）
建設業（土木建設）／小売業（化粧品店舗経営／スーパー）
- 中部地方 大企業4社
小売業（スーパー）／製造業（自動車）／飲食業（麺類店舗／フランチャイズ）／運輸業（鉄道／タクシー／旅行）
- 関西地方 大企業4社 中小企業2社
製造業（アパレル／電器、家電）／建設業（土木建設）
小売業（百貨店）／不動産業（貸しビル仲介イベント）／卸・小売業（塗料）
- 四国地方 大企業1社
サービス業（無店舗販売）

(2) 女性従業員

- 正規従業員（総合職、一般職）
- 非正規従業員（契約社員、パートタイム労働者、派遣労働者）

4. ヒアリング調査項目

(1) 企業ヒアリング

1) 女性の採用傾向

2) 女性従業員の活用の実態

- 女性が専門職として就業している分野
- 女性の専門職に期待する能力
- 女性を限定して拡大しようとする分野
- 事務職の女性の活用の今後

3) 女性の能力開発・教育の内容

- 実務教育 (O J T)
- 集合教育 (O F F - J T)
- 自己啓発他

(2) 女性従業員ヒアリング

- 現在の職務内容
- 女性の活用について
- 将来のキャリアビジョン
- 女性の能力開発に必要なこと

5. 調査協力

(財団法人) 関西生産性本部、(財団法人) 中部生産性本部

6. 調査期間

平成8年12月1日～平成9年3月31日

第2節 調査結果

1. 女性の採用傾向

● 女性の採用は増える

17社のヒアリング結果から女性の採用状況を見る。今後、女性の採用は大幅な増加といえないまでも、増えるだろうというのが大半の企業の見通しである。「積極的には増やさない。」という企業が多いが、「減らす。」という考えはどの企業でも持っていない。「増える。」見通しを持つ企業が10社、「増やさない。」が3社、「不明」が4社である。ただし、「増やす。」場合にも慎重に、効率を考えて増やすという意向である。中途採用をしている企業は10社と多く、特に、「秋の採用は、就職浪人や転職者を対象とする。」(G社)とか、「技術者は中途採用も。」(N社)とか、「必要なときに必要な能力を採る。」(K社)という企業があり、従来の新規学卒者のみを採用するという傾向が多様化してきている。しかし、一方で従来通り「女性は縁故採用がほとんど。」(I社)、「社員の寡婦を嘱託で。」(N社)という企業もある。女性用下着の通信販売企業では、「新卒採用は成績順に採用するので、どうしても女性が多くなる。」(Q社)という声もある。阪神大震災の影響で雇用が減少したままの企業もある(D社)。

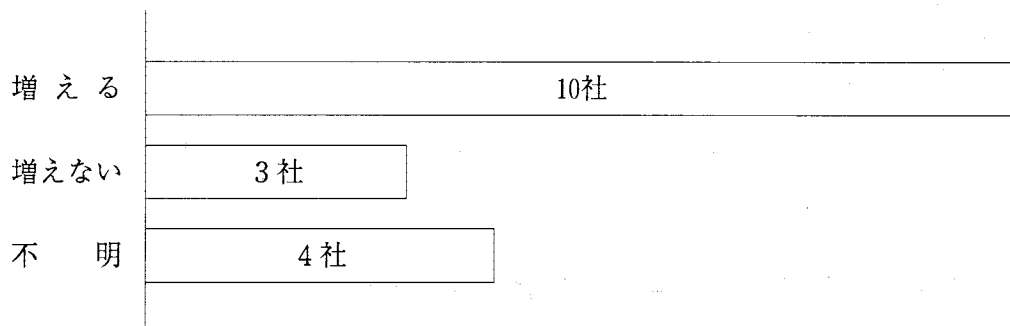


図1-2-1 女性の採用傾向(17社)

● 女性の雇用比率は平均3割

女性の雇用比率では1割代から7割近い企業まであり、平均は29.8%と約3割である。女性従業員比率の高い順に5社をみると、68.4%のK社(英国ボディショップ製品販売)、58.0%のA社(総合アパレルメーカー)、46.5%のD社(百貨店)、41.9%のG社(小売スーパー)、40.0%のL社(総合ビジュアル・サービス)となる。

K社は、英国のボディショップ製品の日本店舗経営をフランチャイズ方式で行っているが、規模は少人数(88名)である。採用に関しては、性別、年齢、国籍を問わず必要な人材・能力をとり、従業員全員が専門職である。女性の役職者は社長、部長、店長等10名(88名中)になっている。

A社(総合アパレルメーカー)は、女性の採用に積極的で、育児休業など福利厚生制度は充実させている。D社(百貨店)では、「大卒採用(総合職待遇)は続けていくが、長年勤続の中高年女性の定時社員は減少させていく。」という。

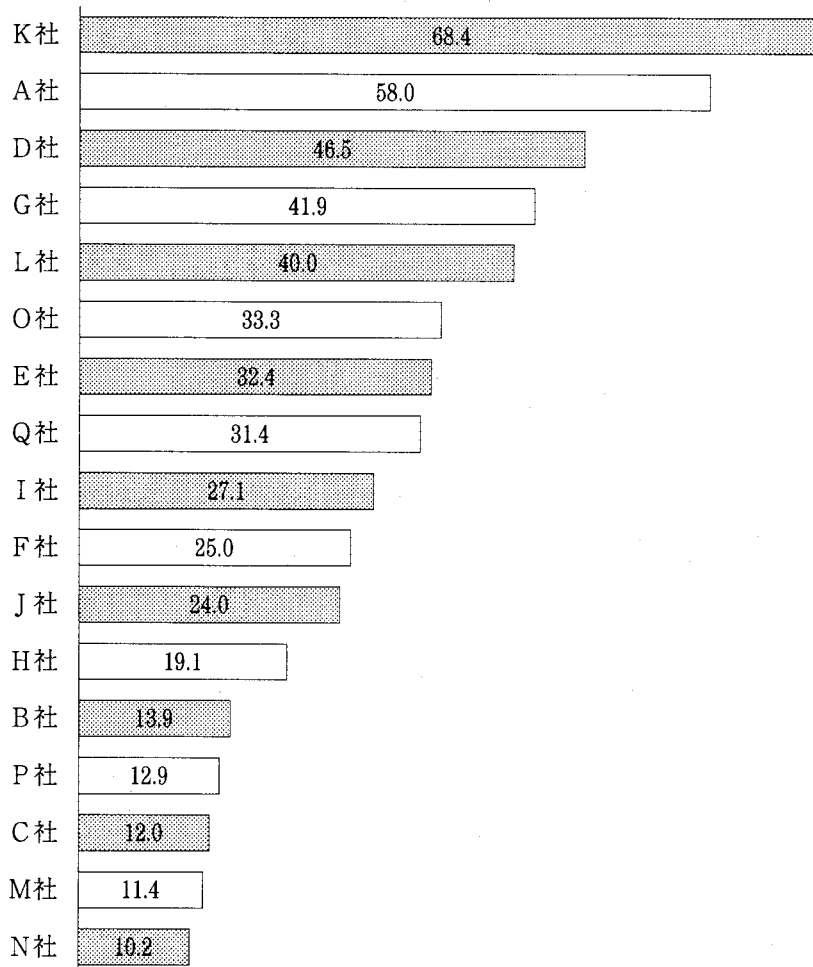


図1-2-2 女性の雇用比率（17社） (%)

● 女性の雇用比率の高い企業は、女性の活用が活発である

まず、女性を採用しないと活用は始まらない。女性の採用比率が増えれば女性活用の可能性は増大する。女性の活用の向上は、まず「女性の採用」から始まり、「女性の能力の活性化」、「女性による組織の活性化」へと移行する。しかし、企業の女性活用は、時間を要する中長期的な課題であり、即効性がないものとして、じっくり取組む必要がある。

その意味で、優良企業で女性の雇用比率が低いのは残念なことである。N社（自動車製造）が最も低く10.2%、C社が12.0%、B社は13.9%である。建設業は男の世界という観念が強く（「建設業で男性と同等は難しい」B社人事課長）、女性の参入は困難ということだった。同じ建設業でも、I社は27.1%と平均である。

総合小売業（スーパー）D社は、女性の役職者は役員2名、部長級1名、参事1名、参事補1名であり、この企業の女性の雇用比率は41.9%である。また、L社（総合ビジュアルサービス）は女性の雇用比率は40.0%であり、今後も専門職の女性を採用していくとっており、現在社員55名、女性の課長が2名である。女性の役職者が最も多かったのは、女性の雇用比率（68.4%）が最も高い企業で、社員88名中女性管理職は、社長をはじめとして10名になっている。しかし、女性の雇用比率58.0%のA

社でも女性の管理職は係長級が13名にすぎないという企業もあるが、おおむね女性の採用比率の高い企業では、役職者も多くなっている。

● 雇用管理と雇用形態

G社（小売スーパー）の秋期採用は、中途採用に近い。従業員は、L（Local地域限定）、一定の地域に勤務するR（Regionalエリア内）とN（National全国転勤）に分かれるが、今後、L（地域限定）はパート化し、R（エリア内）はN（全国転勤）に近づけていこうとしている。L従業員は、部分的に時間給にする方向で考えているという。地域限定志向の強い従業員は、その意向を入れた人事管理が必要になってくるし、その場合は雇用形態の変化もありうる。パートの採用はさらに増えるだろうということである。定型業務はアウトソーシングし、正規従業員も売場の仕事の単純化や標準化を進めパート化するということになる。

● 年功序列賃金制に変化のきざし

「雇用慣行の変化」については、終身雇用制度そのものに対しては慎重な意見が多いが、「年功序列賃金制の変化」が大きいと答える企業が多い。大企業では人事制度の見直しを検討しており（A社；年功序列は45歳で打ち切り、以後職能給、能力主義による新人事制度導入の予定、D社；成果によって昇給なし、減給あり、C社；退職金の前払いを含む給与体系の見直し、A社；能力主義による新人事制度導入の予定）、能力主義への移行が進んでいる。中小企業は、従来から能力主義的人事制度が多い。また、大企業は、スリム化をめざしており、アウトソーシング部分を増やしていこうとしている（C社、G社他多数）。小売業を中心に通年採用の動きが活発化しており、バブル期の大量採用から中途採用も含めた適材適所の効果的人材確保へと移行している。

女性の労働時間制限・深夜業禁止の撤廃を歓迎している企業が多い。

また、契約社員、派遣社員の増加を望ましい方向としている。派遣業参入の緩和に関しては、雇用の流動化を歓迎する一方で、派遣業界の労働力ダンピングにつながるという警戒心がある。今後も、短期雇用のパートや派遣が増加していく傾向がみえるが、業務を標準化できる部分や季節や時間変動する部分は、特にスキルが必要な業務での派遣が増大する可能性が大きい。パートに関しては、その技能をレベルアップし、職能給でというより仕事給としての考え方が増加するだろう（B社；パートは、雇用管理に問題があり、今後もとらないという）。

2. 女性の活用実態

(1) 今後、増加が予想される業務

● 今後、増加が予想される業務

ヒアリングでみると、国際化・情報化に関しては、業種・規模に関わらずその対応を考えている。なかでも語学力やパソコン操作能力は必須といている。今後は、インターネットやLAN対応のコンピュータ・スキルの充実が不可欠である。現状では、コンピュータ要員は育成が間に合わず、需要に追いついていない状況である。

英語、PCオペレーションは必須能力であり、それを使った経理、法務（国際法務を含めて）等の専門能力及び女性の感性を生かした関連の能力を期待している。また、仕入れ、販売、営業、商品企画などの分野での業務が増加すると見込まれている。これらのヒアリング結果をまとめると、次の三つに分類できる。

表1-2-1 増加が見込まれる業務

<p>1 基礎能力を発揮して</p> <p>1) 基本的能力として英語など、語学を活用する業務（3社）</p> <p>2) 基本的なパソコン操作を活用する業務（8社）</p> <p>3) 経理、法務などの専門能力を生かした業務（3社）</p> <p>2 コンピュータ能力を発揮して</p> <p>1) コンピュータ・スキル（インターネット、LAN対応）を活用する業務（1社）</p> <p>2) システム・メンテナンス、マルチメディア操作能力を活用する業務（1社）</p> <p>3 販売、営業能力を発揮して</p> <p>1) 女性の感性を生かした営業（2社）</p> <p>2) 仕入れ、販売業務（4社）</p> <p>3) 商品企画、開発業務（4社）</p>
--

(2) 企業が求める職種と専門スキル

● 女性の専門職が活躍している職種

今回のヒアリング調査で、すべての業種を網羅することはできなかったが、女性従業員が活躍している職種をみると、以下ようになる。

建設で「設計」、「施工業務」、アパレルメーカー2社で「バイヤー」、「商品企画」、「営業」、百貨店・スーパー3社で「仕入れ（バイヤー）」3社、「販売職」2社、「総務」、総合ビジュアルで「カメラマン」、製造業で「看護婦・医務職」、「技術者」、鉄道・運輸で「SE」、「看護婦」、「フィットネス・インストラクター」、「女性車掌」、「駅案内」、「旅行外販営業」、無店舗販売2社で「商品企画・開発」2社などである。

今後、専門職以外は減少し、パート・業務委託・派遣・契約社員が増えるというのは、共通認識のようである。鉄道・運輸で、従来の男性職へ女性を参入させようという動きがある。今後も

期待できる専門職では、「デザイン」3社、「システム関連の専門家」、「高度なコンピュータ能力（「プログラム、Eメール」2社、「LAN」2社）」、「語学力」、「マルチメディア操作能力」などである。女性の21世紀を考えると、高度な専門技術・技能を複数確保する時代が到来するのかもしれない（表1-2-2）。

表1-2-2 業種別「女性が活躍している職種」

<p>1 建設業</p> <p>1) 設計</p> <p>2) 施行</p> <p>2 アパレルメーカー</p> <p>1) バイヤー</p> <p>2) 商品企画</p> <p>3) 営業</p> <p>3 百貨店・スーパー</p> <p>1) 仕入れ</p> <p>2) バイヤー</p> <p>3) 販売</p> <p>4) 総務</p> <p>4 総合ビジュアル</p> <p>1) カメラマン</p>	<p>5 製造業</p> <p>1) 技術者</p> <p>2) 看護婦・医務職</p> <p>6 鉄道・運輸</p> <p>1) SE（システムエンジニア）</p> <p>2) 看護婦</p> <p>3) フィットネス・インストラクター</p> <p>4) 車掌</p> <p>5) 駅案内</p> <p>6) 旅行外販・営業</p> <p>7 無店舗販売</p> <p>1) 商品開発</p> <p>2) 商品企画</p>
---	---

● 増加が見込まれる職種と企業が求める専門スキル

表1-2-1・2により増加が見込まれる職種と企業が求める専門スキルをまとめてみると表1-2-3になる。表1-2-3は、表1-2-1の1. 基礎能力、2. コンピュータ能力、3. 販売・営業能力の三つに企画・商品開発能力を加えて四つの専門分野に広げて、専門スキルをまとめている。

表1-2-3 企業が求める専門職スキル

<p>その1 営業・販売の専門能力</p> <p>① プロポーザル</p> <p>② マーケット・リサーチ分析</p> <p>③ 商品サービス知識</p> <p>④ 顧客管理</p> <p>⑤ 交渉力、機器管理、リスク・マネージメント</p> <p>⑥ 語学</p>
<p>その2 企画・商品開発能力</p> <p>① 課題分析</p> <p>② ニーズ調査</p> <p>③ 商品イメージ</p>

- ④ 企画書
- ⑤ プレゼンテーション
- ⑥ コピーライティング
- ⑦ コーディネーション
- ⑧ ネットワーキング（ヒューマニティ）
- ⑨ 語学

その3 コンピュータ/システム能力

- ① オフィス内のPCメンテナンス、トラブル・シューティング
- ② プログラム開発（言語別、表計算マクロ）
- ③ LAN構築
- ④ CAD/CAM
- ⑤ DTP
- ⑥ 語学

その4 経営・財務・法務・人事などの専門能力

- ① 事業方針から財務報告まで（ファイナンシャル・ステートメント）
- ② 財務分析
- ③ 法務（特許、契約、国際契約）
- ④ 労務管理
- ⑤ 語学

(3) 今後の雇用形態の変化

● 雇用柔軟型が増加

今後、長期蓄積型の能力活用は減少し、高度専門能力を柔軟に活用する傾向が増加するであろう。今回のヒアリングにおいても同じ傾向である。

その例を〇社（小売業）でみると、「わが社は、幹部候補生の正社員が多数のパートを使うという構造で成り立っている。少数の大卒女性は採用しているが、出産などで退職する女性を積極的に使う気はない。」「本部の女性事務員はパートに切り替え、パート比率は今後も高める。しかし、バイヤー、ファッション中心の店長は、男性並みの仕事の能力・体力のある女性なら採用する。」といている。

〇社は、女性の雇用比率は33.3%で、女性活用では平均的な数値の企業であるが、正規従業員は減少させ、能力の高い少数の専門職と柔軟性のあるパートに切り替えていくという方策である。「パートは今の働かせ方が認められる間は、今後とも増やす。」と労働条件に関する微妙な表現も聞かれた。

● 専門職女性にゼネラリストとしての能力も期待

専門職女性に期待する能力については、業務に関する専門的な知識の他に、仕事に対するモチベーション、ヒューマン・スキル、マネジメント能力などが必要とされている。専門技能でも高度で定型化できるスキル（情報処理、デザイン、研究開発）は、外注や派遣、別会社にアウトソーシングしていくべく検討されている。しかし、一方では、女性はゼネラリストに向かないとい

う固定観念が強くあり、それを打ち破るモデル像も少ないという矛盾した状況である。B社での話では、「国家プロジェクト等大きな仕事や山奥での建設工事は、男性しか取り扱えない。」というステレオタイプの女性観・男性観がみられる。

● 専門職女性の活用は企業の姿勢による

専門職女性の業務では、会社の中核となるようなスキル（製薬会社のMRなど）は長期化して欲しいとの意向があり、高度なスキルは派遣、または業務委託で、単純な人手は安価なパート・アルバイトでまかなう傾向がますます進むと考えられる。会社として基幹部分（情報処理、研究開発等）をアウトソーシングすることも充分考慮に入っており、この場合は、契約先の正規従業員又は派遣社員という複雑な雇用形態になる。

同じ業種でも、企業の姿勢により女性を専門職につけるところと、全く活用していないところがある。女性を専門職にするというより、能力と意欲のある特別な個人（女性）を試験的に登用しているといえる。

(4) 今後の事務職女性の活用

● 長期雇用の事務職社員は費用対効果が問題

一般事務職は、人員削減ではなく、パソコン・CAD操作などで業務範囲を拡大する（N社/P社）という意見もあるが、多くは、事務員の削減、派遣化、パート化という方向がみられる。

事務職女性の活用については、コンピュータ・スキルや業務内容の拡大により今後も需要はあるが、長期的には、一般事務職の雇用形態に変化があるのではないかと思われる。B社では、事務はアウトソーシングや派遣に転換するという意向であり、C社では、補助的業務を希望する女性には、それなりの仕事を用意している。また、長期雇用の事務職従業員は、今後「費用対効果」が問題となり、大企業ほど補助的業務・一般職の置き換え意向が強まっている（図1-2-3）。

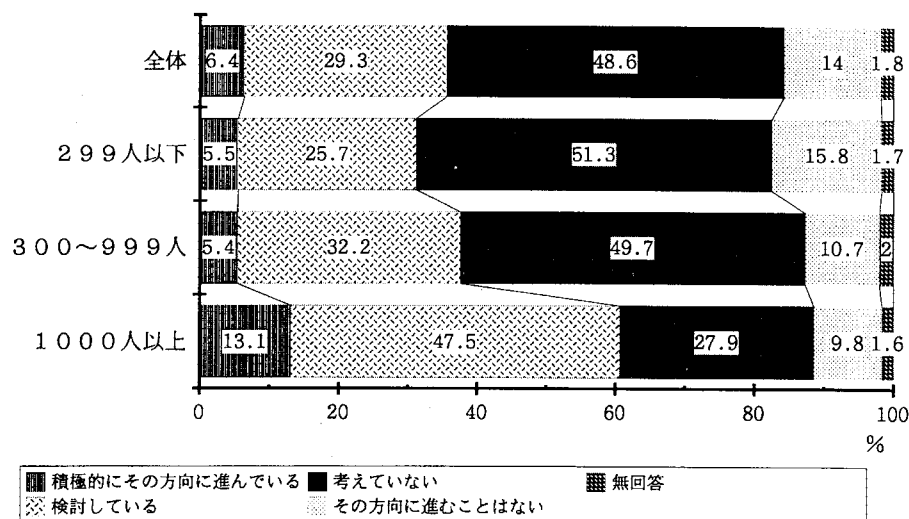


図1-2-3 補助的業務・一般職の置き換え意向

資料出所：リクルートリサーチ「企業の労働力の多様化に関する調査」（平成8年）

3. 女性の能力開発について

(1) 雇用形態別女性の能力開発

● 三つの就業形態の分類

従来のような就業形態は、正規・非正規と固定化していくのではなく、多様化し、流動化し、複合化する可能性を秘めている。とりわけ女性の場合は、ライフスタイルの変化がそのまま就業形態の変化につながっており、女性の能力開発は産業、業種別にみるよりも、就業形態別に検討する方がより個人のニーズや課題にフィットしている。反対に、企業のニーズからみると、就業形態別ではなく産業、業種別の方が、訓練・能力開発のニーズを把握しやすいだろう。ましてや、派遣社員や契約社員のように外部化労働力の場合には、能力開発の対象にならないともいえる。しかし、個人の能力開発がさらに重要となるこれからの企業においては、パートタイム労働者や派遣社員、契約社員、アルバイトなどすべての従業員の能力開発が検討されるようになると考えられる。就業形態の多様化は必然的な傾向を示しており、今後も多様な就業形態に従事する女性が増加することを考え、今回の企業ヒアリングでは、正規従業員の能力開発を中心としながらも、非正規従業員の動向に留意した内容となっている。

また、女性従業員のヒアリングは就業形態別に実施し、そのニーズを正しくつかむことを試みた。ここでは、非正規の雇用形態のうち「パートタイム労働者」、「派遣労働者」、「契約社員」を取り上げているが、雇用期間と就業形態との関係は、長期雇用＝正規、短期雇用＝非正規にならない場合も多く、雇用期間と就業形態を組み合わせ、短期雇用ではパートタイム労働者（短時間）・派遣労働者、中期雇用では専門職的契約社員・派遣労働者・パートタイム労働者（長時間）、長期雇用では正規従業員に分類して進める。

1) 必要に応じて活用する短期雇用の場合

非正規社員（短時間・短期間パートタイム労働者、短期間派遣労働者）

● パートタイム労働者（短時間）、派遣労働者の能力開発

今後ともパートの雇用比率は高まるとの予測は、ほとんどすべての企業が持っている。「パートは単純作業なので戦力化は考えていない。」（A社）、「パート研修はほとんどないが、仕事のできるパートの必要性を感じている。」（Q社）、「パートといえどもコンピュータ知識と技術は必須」（H社）という言葉にみられるように、パートタイム労働者にまで能力開発をするのはコストがかかりすぎてメリットがない。しかし、能力の高いパートタイム労働者が望ましいと考えているのである。

パートタイム労働者を雇うのは、「人件費の節約」、「仕事の繁閑」、「景気変動の雇用調整」のためが主たる理由であるが（図1-2-4）、パートタイム労働者が必ずしも積極的にパートを選択しているものばかりでもない実態を踏まえて、活用をめざすべきなのではないか。今後、パートタイム労働者に積極的に教育訓練がなされれば、本人のライフスタイル、能力、希望などに応じた就業形態として有効に機能するのではなかろうか。

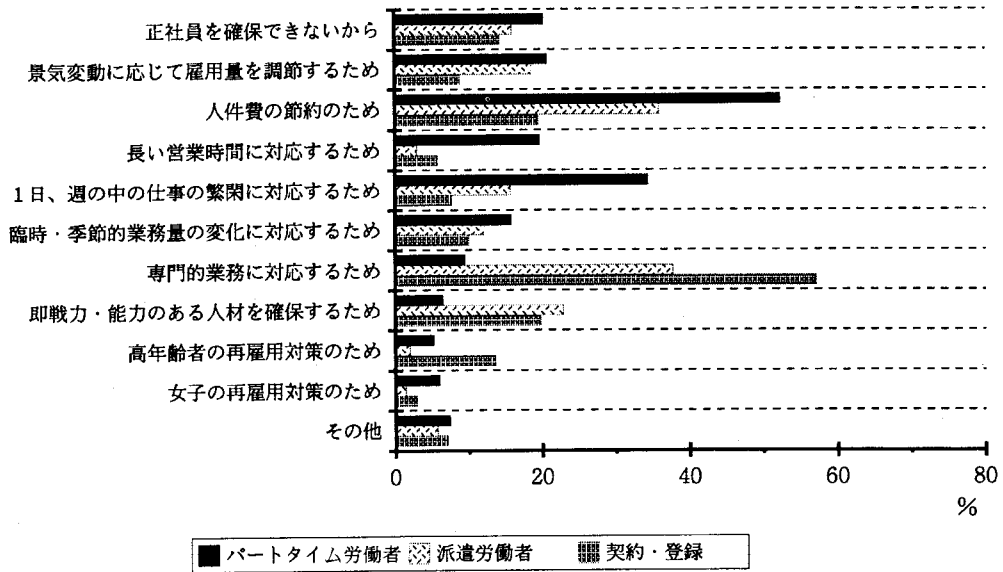


図1-2-4 非正社員を雇用する理由 (M.A.)

資料出所：労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(1996年)

● パートタイム労働者に対する教育訓練の必要性

パートタイム労働者に対する企業の教育訓練は、正社員に対するものと大きな差がみられる。その実施率は低く、パートタイム労働者の能力を有効に活用する環境整備が十分になされていない。労働省「パートタイム労働者総合実態調査」(1995年)で、教育訓練の実施状況を正社員に対するものと比較してみると、パートタイム労働者に対して実施している教育訓練の内容は、「入社時導入教育」が最も多くて39.2%、以下「接客教育」、「OJT」、「技術教育」、「OA機器操作」など、基礎的な教育訓練が中心となっている(図1-2-5)。

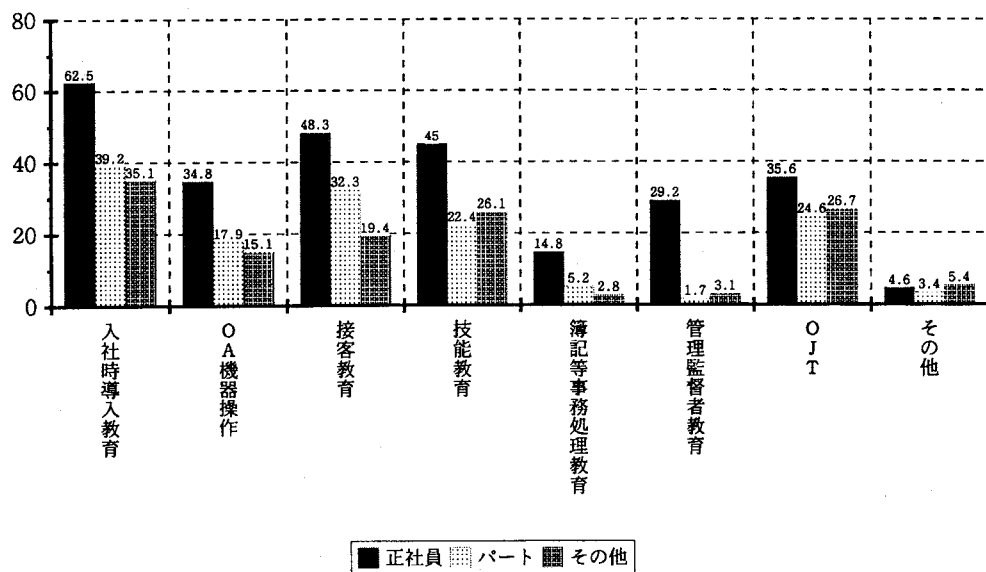


図1-2-5 教育訓練実施状況

資料出所：労働省「パートタイム労働者総合実態調査」(1995年)

● パートタイム労働者にホワイトカラーとしての能力開発を

パートタイム労働者についての従来の調査・研究は、就業形態の違いによる労働実態に重点がおかれてしまうために、女性正規従業員の場合以上に「ホワイトカラー化した専門職」パートタイム労働者の能力開発という視点が欠如してきたと思われる。パートタイム労働者の職種では、販売・営業25.5%、事務13.2%および技能工・生産工19.0%となっており、女性雇用者全体としては、ホワイトカラー化しつつも、同時に、増加してきた女性パートタイム労働者によってブルーカラー層が支えられてきた。

生産現場では、「一般従業員」とほぼ所定労働時間が同じパートタイム労働者の雇用比率が飛び抜けて高い。流通業では、女性正規従業員のキャリアの幅と昇進が男性に比べて限られているが、女性パートタイム労働者は、女性正規従業員よりもさらに職務の幅が限定される。すなわち、女性正規従業員は、第一段階としてはパートタイム労働者などと同様の職務に従事し、第二段階として、予算・売り上げ管理など販売の直接的な業務に従事し、最終段階になると、従業員に対する教育・アドバイス等の高度な業務に従事しており、パートタイム労働者の職務は、対顧客との販売業務と販売に関わる直接的管理が中心となるのである。

また、パートタイム労働者も発注・予算・ディスプレイを担当するが、予算の範囲内が正規従業員とは異なり、正規従業員は係（売場の下部単位）の予算、パートタイム労働者は、商品ラインの予算を担当するということになる。パートタイム労働者にも接客能力、コミュニケーション能力、マネジメント能力を付与することにより、生産性は上がるはずである。

● 公的機関による再就職訓練の充実

OA化、国際化はますます進展しており、パートタイム労働者、派遣労働者を問わず、コンピュータ知識と技術は必須条件となっている。「再就職女性には、低価格で時間帯が選択できる公的訓練コースが望ましい」（G社・H社・Q社他）という声も多く、公的機関によるOA教育訓練の一層の充実が望まれる。現在の中高年層はOA化以前の世代が多く、OA教育訓練の機会に恵まれなかったことを考えれば、生涯職業能力開発の観点にそって公的機関で補うことが必要ではないか。

パートタイム労働者は、労働力移動が激しいこともあり（平均勤続年数は7.9年）、企業単位の能力開発は躊躇されるところである。しかし、生産年齢人口の減少により正規従業員の確保の困難性も想起され、パートタイム労働者はますます重要な労働力と考えられる。パートタイム労働者を雇用形態の中にしっかり位置づけ、効果的な能力開発を実施していくことは今後の課題であるといえる。

● 派遣労働者は今後重要な就業形態に

派遣労働者については、いまのところ女性の占める比率は2%程度とわずかだが、専門

技能・技術についての企業の要望を考えると、「人材派遣」は最も注目すべき人材確保の手段である。人材派遣法が指定する業種は、一部を除いてほぼホワイトカラー分野であり、そのうち「事務用機器操作」、「通訳・翻訳・速記」、「秘書」、「ファイリング」及び「財務処理」、「取引文書作成」等は、登録型（一般労働者派遣事業）で女性が圧倒的に多い。今後とも「人材派遣」は、女性の就業形態の中で重要な位置づけとなるだろう。

今回のヒアリング対象企業である、人材派遣会社「J社」の女性社長は、是非強調したいこととして「専門職としてのコンパニオンは、単に容姿端麗、説明がうまいだけでなく、英会話、PC操作、しっかりとした商品説明ができなければならない。経験を積んだ26歳以上をトレーニングし、能力をつける準備をしているのに企業からは30歳をすぎるとばったりと引き合いが減る。企業側の意識改革を何とかしてもらいたい。」と語っている。

2) 専門的で高度な職業能力を有する中期雇用において

(契約社員、長期・専門職パートタイム労働者、長期の派遣労働者)

● 専門職契約社員は増加の傾向

労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（平成6年）では、契約社員を定義して、事業者が「専門的職種に従事させることを目的に、契約・登録に基づき雇用している者」と語っているが、現状では、企業によって契約社員の定義が異なっているので、以下の者も含んで考える。

- ① 専門的知識をもつ社員で、勤務時間・賃金等の労働条件を個別に契約している者
- ② フルタイムではないが、準社員で勤務状況をみて正社員にすることもある者
- ③ パートタイム労働者

また、同調査では、今後、比率の高まると思われる就業形態は、パートタイム労働者64.5%、派遣労働者6.1%、契約・登録社員10.4%としている。契約社員の雇用比率が高まると考えられる事業所は、電気・ガス・熱供給・水道業で20.3%、運輸・通信業で18.7%となっている。

契約社員も結婚・出産退職後の非正規従業員の就業形態の一つであるが、パートタイム労働者より若年層であり、雇用形態により職種や専門能力の発揮にこだわり、あえて正規従業員を選択しない層が多い。賃金形態は月給制も多いが、専門性に応じた年俸制も増えているのが特徴である。契約社員の特徴として、賃金については満足度が高い。今後、就業形態の柔軟性が加速する中で、女性に特有な専門職分野で契約社員が増えてくる可能性が大きい（図1-2-6）。

今回のヒアリング調査でも、デザイン関係（Q社）の契約社員は増加すると答えている。契約社員の能力開発の実施時期・方法・対象者などをみると、「仕事を離れての能力開発」は、入社時・入社後もパートタイム労働者より仕事を離れての教育訓練の比率が高いものの、仕事をしながらの教育訓練は、総じてパートタイム労働者や正規従業員より低くなっている。

● 長期・専門職パートタイム労働者

パートタイム労働者が、今後も増加が見込まれる分野としては、流通産業やサービス産業での基幹的労働力として、あるいは専門的知識や経験を必要とする専門職、ある程度責任のある管理職にも進出が予測される。また離・転職の動機が、賃金などの金銭的動機よりも、仕事の内容、職場環境や就業時間帯や時間の長短など経済、貨幣的誘因によらないものが増えており、長期の雇用の安定がメリットである正規雇用だけがめざすべき就業形態ではないという傾向が増えている。雇用形態ではなく、仕事の内容に重点が移り、そのために雇用機会や適職発見のための労働移動が増え始めている。そのような新しい傾向の専門職パートタイム労働者に関しては、特に、職業能力開発の必要性は高いと思われる。なぜなら雇用形態はともかく、長時間勤務のパートタイム労働者や専門職のパートタイム労働者は、正規従業員に近い存在であり、そこが活性化されるかどうかで企業効率は大きく違うからである。パートタイム労働法（短時間労働者の雇用管理の改善に関する法律）の見直しを検討している研究会では、いわゆるフルタイムパート（週35時間以上フルタイムに近い労働者）の労働者には、職業能力開発の必要性が主張されている。つまり長期雇用の正社員に近似した賃金や福利厚生を保障し、教育訓練の機会を確保する方がよいという意向である（1997年3月31日付日経朝刊）。

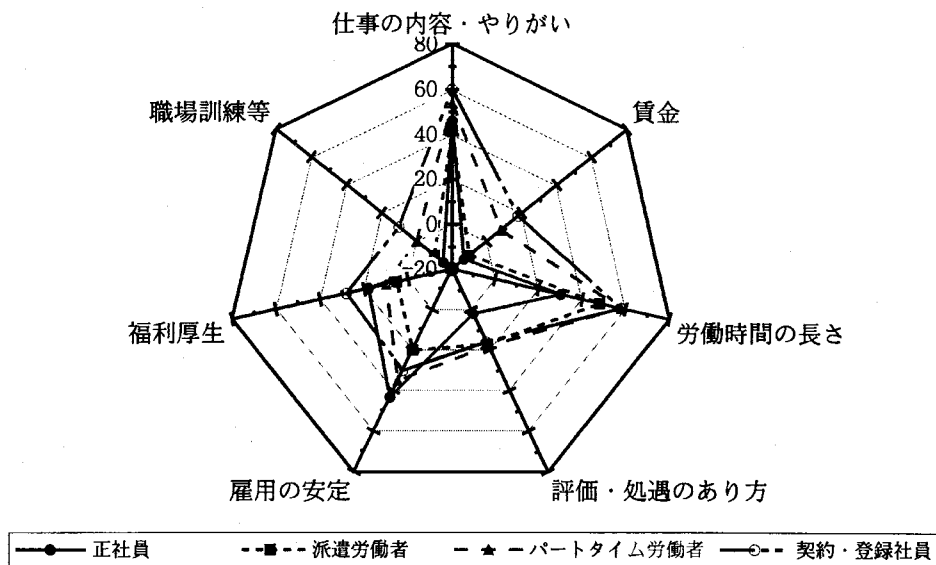


図1-2-6 職場環境の項目による満足度D. I. (女性)

資料出所：労働省「平成6年度就業形態の多様化に関する総合実態調査報告」

3) 従来の日本的雇用システムに基づく長期雇用

正規従業員（総合職、一般職を含んで）

● 正規従業員の女性の活用はこれからの課題

「女性の活用が充分でない責任は、会社と上司で半分、女性に半分ある。女性個人とし

では、仕事のきびしさに自分を向ける努力をしなければならない。また上司も個人に適した指導をしきれていない。」「現段階では女性を使うのは危険、リスクが大きすぎる。」(D社)、「体力的に難しい。」「女子の保護規定の撤廃ができない限りは。」(B社)、「わが社は女性差別をしているのではないが、取引先や社会全体に、まだ女性の営業に対する偏見が残っている。」「女性は言われたことはできるが、短期決戦型や長期的展望やジャンプするようなところは向かない。」(C社)、「能力に差があるとは思わないが、上司の求める能力に違いがある。」「結婚・出産がネックになっている。」(A社)、「女性は補助職であり、責任をとる能力がない以上、能力開発の対象にならない。」(N社)等の発言がある。これらの女性を活用できない理由を分析していくことが必要だが、一方で、女性を活用するという前提で女性を採用しているのか明らかにする必要もあるだろう。

● 「女性の活用方法がわからない」も若干

実際の研修では、各企業ともに消極的、あるいは女性に配慮した内容になっていないものがほとんどである。「男女平等にやっています。でも女性は年数が足りないので、訓練が受けられないだけです。」「女性にどうなって欲しいかは分かるが、どうしたらそうなるかは分からない。教育訓練をすれば能力が身につくという仮説はあるが、それが現実化しているのかどうか分からない。」「人の感性の部分はどう教育するのか。女性はゼネラリストを期待しない、専門職のみ求める。」「男性を刺激するためにも女性の総合職をつくっていくことを検討するが、今はリスクが大きすぎて取り組めない。」(F社；塗装業)。「従来とは違う女性の活用の仕方があれば知りたい。教育効果を測定する基準がない。中小企業では無理。」(F社)などというのが現状で、女性の能力開発はまだまだこれからというところである。

● 女性の職業上の自覚を高める

ヒアリングにおいて、「女性は仕事に対する考えが甘く、ビジネス能力に欠ける。」「マネージメント能力が不足する。」という声があった。社員一人ひとりが全体を見て戦略をたてられるような能力が求められていたが、女性には、その部分がかけていると指摘する例もみられた。これは、OJTでは教育しにくい部分であり、個人の資質にもかかわっている。また、女性の側にも気楽さ、責任のなさを働きやすさと勘違いしたり、プロフェッショナルを毛嫌いしたりという職業意識の低さなどが指摘されていた。女性のこのような意識を断ち切るためには、ミドルレベルのマネージメント能力をつけることや、社外の世界に触れる機会を増やすことが必要である。後輩を指導・育成するリーダーやインストラクターの養成研修、管理職志向の女性へのマネージメント能力の養成研修、職場外研修や自己啓発の積極的援助、CDPなど、多様なメニューを用意すれば効果的であろう。

● 女性を働きやすくするサポート制度の充実

急速な出生率の減少で、若年者層が減少しており、これまでもつぱら新規学卒者一若年層を中心に求人活動を行ってきたことを改めざるを得なくなっている。今後、若年層は毎年20～30万人減少していき、そこに女性の労働力への期待が高まっている。女性労働力への期待を実現するには、そのための対応策が必要である。

企業ヒアリングでは、この厳しい時代に「やはり出産でやめた」、「女性はゼネラリストには無理と分かった。」、「これから女性の管理職は採らない、専門職だけだ。」という言い方で、リストラを通して男性としての結束を固めているといった光景がみられた。

また、「男女雇用機会均等法で半分は女性を採用せよというようなことになったら困る」という言い分もあった。しかし、今までがそうであったとしても、これからは、従来通りの女性の活用であってはならない。そのために、女性が働きやすくなるサポート制度の充実（フレックスタイム制度、再雇用制度、育児休業制度、産前・産後休暇の延長、会社内保育所の設置・充実）と合わせて、次のような女性従業員の研修・訓練を段階的に継続的に行う必要がある。

● 女性従業員の研修項目として望まれるもの

ヒアリングした企業内の女性のみを対象とする研修プログラムには、外面的なビジネスマナーなどが多いが、ここでは、内面的な女性のキャリア形成のために有効な研修項目として、次の1)から5)を提案する。この研修内容は、女性従業員のヒアリングでの意見を整理し、作成したものである（後述3・(3)「女性従業員からみた女性の能力発揮の課題」参照）。

1. 職業意識に関する項目

働く心構え、仕事の進め方、基本的な業務知識、責任感・役割意識

2. 自己認識に関する項目

自己の成長、自己の気づき、自己評価、組織のルール、対人・コミュニケーション能力、チームワーク

3. キャリア形成に関する項目

マネジメント能力、ライフプラン

4. 自己啓発に関する項目

語学力、ビジネスマナー、発表力・交渉力、OA機器操作能力

5. 職業能力に関する項目

新しい機械操作、職場の問題解決、企画力・創造力、専門的な業務知識

● 日常の職場での育成活動の改善

職務転換の実施、職務の拡大・深化などの日常の職場での育成活動の仕組みと昇進・昇格・処遇などを含んだ人事労務施策とを絡ませて、上記のような女性の活性化のため研修が必要であろう。特に、ここで特筆しておくべきは、いわゆる長時間のパートタイム労働者（平成7年パートタイム労働者総合実態調査にいう「その他」）に対しても、長期雇用の従業員と同様に育成活動が行われなければならない。

(2) 企業側からみた女性の活用の課題

企業側の人事担当者と女性従業員のヒアリングを1) 企業側（人事担当者）の意見のまとめ、2) 問題点の整理、3) 課題と対策という過程で検討していく。

1) 企業側（人事担当者）の意見のまとめ

● 女性の能力開発・昇進・昇格についてのネガティブな土壌

ヒアリングからは、女性の能力開発に対してネガティブな回答が目立った。企業の人事担当者から出てきた女性の活用を困難だとする理由について、カテゴリーでまとめ大きく四つに分類し、中味を整理する。それ以外にも、「資格や能力の国レベルでの評価」とか、「労基法など社会的問題に原因するもの」などがあり、それらも企業の管理・指導能力になるだろうが、ここでは、企業の枠組みの範疇ではなく、社会的な要因であるという理由で四つのカテゴリーから省くものとする（表1-2-4）。

— 四つのカテゴリー分類 —

- | |
|--|
| <p>1 女性に対する固定的な思いこみから出現してきたもの</p> <p>2 男性中心の企業観から出現してきたもの</p> <p>3 女性は指導しにくいという認識から出現するもの</p> <p>4 管理者の指導能力の不足から出現するもの</p> |
|--|

女性の活用についてのネガティブな土壌をどうすれば克服できるかという観点から検討すると、問題の一つに、企業側（管理者）と女性従業員とのコミュニケーションが充分にはかかれていないことに起因しているものが多いと考えられる。女性の活用の前提条件として、コミュニケーション・ギャップを認識し、それを解決していくことが必要である。

企業側と女性従業員との間のコミュニケーションギャップは、①女性に対する固定的な思いこみから出現している「女性固有の問題」と、②男性中心の企業観から出現してきた「職場で働く

表1-2-4 企業側（管理者）から見た女性の活用の問題点（具体的な意見）

1 女性に対する固定的な思いこみから出現してきたもの

- ・女性 は 体力が劣る（2社）。
- ・女性 は 結婚や出産でやめる（3社）。
- ・女性 には 家庭責任がある（3社）。
- ・女性 は 勤続年数が短い（7社）。
- ・女性 は 職業意識が低い（4社）。
- ・女性 は マニュアル通りの仕事しかしない。気づき・意欲、向上心がない。
- ・仕事 に向かう姿勢が狭い。女性 は 不利だといいたてるな。
- ・女性 は リーダーシップがない。戦略を立てられる能力がない。
- ・女性 は 構想力や論理展開力がない。

2 男性中心の企業観から出現してきたもの

- ・女性 は 勤続年数が短い（7社）。
- ・女性 は 職業意識が低い（4社）。
- ・企業 が ダイナミックに動くときは、ゼネラリスト（男性）が必要（管理職は男性の仕事である。）。
- ・女性 の 能力開発より増大する男性の管理職をどうするかが現在の課題である（女性の問題は男性の後で考えることだ。）。
- ・女性 は 短期決戦はできるが、長期でジャンプが必要なことはできない。
- ・男性 の 刺激剤のため総合職を採りたいが、リスクが大きく採れない。
- ・専門職 というのなら男性並みに仕事を、管理職をというなら12時間以上は当たり前。
- ・女性 には 人を束ねる能力がない。ゼネラリストにはしない。
- ・女性 は 同僚の男性や年上の女性を使えない。
- ・団塊の世代以上は、やはり管理職は男性という雰囲気がある。

3 女性は指導しにくいという認識から出現するもの

- ・上司 に 女性を指導する能力がない。
- ・女性 の 能力は一定していない。
- ・女性 を 意識されると指導しにくい。
- ・女性 は ファッション、化粧品分野だけなので使いにくい、生鮮食品などにも。
- ・女性 は マニュアル通りの仕事しかしない、気づき・意欲向上心がない（2社）。
- ・男性 は 女性に技能ではなく、若くて容姿端麗を求めがち。
- ・四大卒の方が使いやすいが、主婦は使いにくい。
- ・マネジメントの質が変わってきたので、女性にはできない。

4 管理者の指導能力の不足から出現するもの

- ・従来 と 違う教育方法があれば教えて欲しい。
- ・教育効果 を 測定する基準がないので指導が難しい。
- ・勤続年数 が 短い（教育出来ない。）。
- ・職業意識 が 低い（教育出来ない。）。
- ・育休 を とっても帰ってくる人が増えた（育成の可能性はある。）。
- ・取引先 や 社外でクレームがつく。

女性の問題」に分けられる。①は、「女性は体力が劣る。」とか「女性は結婚したらやめる。」とか、従来、女性の特質のように思われてきたことに関してであり、②は、「女性はパートなどの単純労働に向いている。」だとか、「女性は管理者に向いていない。」「女性はリーダーシップがない。」などの職場のなかで問題だとされることに関してである。この①と②は、コミュニケーション能力の不足から起因しているものと規定される。さらに、コミュニケーション能力が達成される段階で企業側（管理者）の指導能力のレベルアップが重要になる。管理者は、「従来のやり方ではない指導方法が必要だ。」と思っはいるが、「指導方法がわからない。」と困惑している様子が伺える。そこで、女性の能力を見極め、開花させる③「女性の能力の育成・選抜能力」と、全体の中で女性をきちんと活用していける④「マネジメント能力」を身につけることが必要となる。この二つの能力は、指導能力といえる。

コミュニケーション能力と指導能力という二つの能力を管理者が身につけて、はじめて女性活用の土壌が整備されるのであり、これらの能力達成が、企業側の課題となるといえる。

2) 問題点の整理 一企業側（管理者）に不足している能力一

● コミュニケーション能力と指導能力

女性の能力発揮のために基本的な土壌を改善するには、まずコミュニケーションのための①と②を整理し、そのうえで「指導能力」について検討してみる。指導の能力には、女性の実力を育成し、見抜く育成・選抜能力と、それを評価・処遇するマネジメント能力も含まれている。なお、「選抜能力」というのは、男性に比べて、変化しやすい環境諸条件の中におかれる女性について、どのような女性が困難を克服し能力発揮できる資質・能力をもっているのか、選択できる能力のことである。このように女性を活用する際に、現在不足している企業側（管理者）の能力を補うことが課題である。女性の活用についての管理者が述べる女性の問題点を管理者の不足している問題点として整理してみると、表1-2-5のようになる。さらに、これらのテーマに基づいて、展開される研修プログラムの要素を検討する（6. 小括）。

表1-2-5 企業側（管理者）に不足している能力

<p>A コミュニケーション能力</p>	<p>①女性固有の問題の理解力の不足</p>
<p>●女性固有の問題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・勤続年数が短い。 ・職業意識が低い。 ・結婚や出産がネック。 ・家庭責任 ・体力が劣る。 ・構想力や論理展開に力がない。 ・女性の能力は均質化していない。 ・女性は能力より若くて容姿端麗。 	
<p>A コミュニケーション能力</p>	<p>②職場で働く女性の問題の理解力の不足</p>
<p>●職場で働く女性の問題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・勤続年数が短い。 ・女性は管理職向きではない。専門職向きである。 ・職業意識が低い。 ・企業はゼネラリスト（男性）が必要、女性は不用。 ・女性はパートなどの単純労働向き。 ・短期決戦型はできるが長期ジャンプはできない。 ・仕事の厳しさを自分に向けない。 ・専門職は男性並みに仕事を、管理職なら12時間。 ・中高年就業観はかなり古い。 ・女性はリーダーシップがとれない。 ・マニュアル通りの仕事しかしない。 ・マネージメントの質が変化し、女性はできない。 ・女性には気づきがない。 ・女性はファッション・化粧品分野だけなので使いにくい。 ・仕事に意欲がない。 ・女性は同僚の男性や年上の女性を使えない。 ・向上心がない。 ・男性の管理職世代の意識が問題。 ・女性は人を束ねる能力がない。 	
<p>B 指導能力</p>	<p>③選抜・育成能力（育成の困難性や可能性を見定める力）が不十分</p>
<p>●育成が困難な状況の把握</p> <ul style="list-style-type: none"> ・戦略を立てられる能力が欲しい。 ・教育は社内でするので、専門性にはこだわらない。 <p>●育成の可能性の選択・判断</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンピュータ能力は女性に。 ・顧客サービスや女性のソフト性に期待。 ・四大卒の方が使いやすい。専業主婦は困難。 	
<p>B 指導能力</p>	<p>④マネージメント能力（管理・指導する能力）が不十分</p>
<p>●管理指導能力の問題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上司にトレーニング能力がない。 ・従来と違う教育方法がわからない。 ・取引先や社外でクレームがつく。 ・団塊の世代以上では「管理職は男性」。 	

3) 課題と対策 一企業側（管理者）の女性の活用について一

企業側に不足している能力は、主として企業側の管理者の女性に対するコミュニケーション能力と指導能力になるが、その不足を補うには、どのような課題と対策が必要かを検討してみる。

● 「女性固有の問題」と性役割分業観

女性を活用する際に、性役割分業観（男は仕事、女は家庭という考え方）により女性を固定的にみてしまい、「女性」という枠の中で判断し、男性とは違う期待したり、逆に女性の現状を無視し、均質な取扱いをしてしまうことになってしまいがちである。この性別役割分業観は、女性を活用できない原因の一つであり、管理者である男性と部下である女性とのコミュニケーション・ギャップの原因にもなっている。性別役割分業観にとらわれている限り、女性を真に有効に活用することはできない。男は仕事、女は家庭という性別役割分業観の流動化を促すことが必要であり、「女性固有の問題」だとされている事象に対して、1) 自己表現能力・情報提供能力の育成や、2) コミュニケーション・スキルのトレーニングを実施することを通して、3) 管理者の意識変革が必要であり、4) 男性と家事・育児の関わりに関しても積極的に言及することが望ましい。

● 「職場で働く女性の問題」とセクシュアル・ハラスメントのテーマ

従来から女性に欠如していて、女性固有の問題だとされてきた「体力」や「責任感」、「リーダーシップ」なども、経験や訓練によって変えることができるものであるという認識が必要であり、管理者は、ディベートやロールプレイなど実践的な訓練を通して、自分の既成概念を壊していくことが求められる。また、職場で働く女性の問題にも理解を深めることが重要で、女性従業員の配置転換の問題（例えば、担当業務が5年以上も変わらない。）や、階層別の研修の対象に事実上女性が排除されているという事実から、リーダーシップやマネジメント能力を発揮する訓練がされていないなど、「働く女性の問題」を理解していくことも重要である。さらに、自己表現能力・情報提供能力やコミュニケーション・スキルのトレーニングにより、管理者の意識変革することが重要である。特に、セクシュアル・ハラスメントは今日的なテーマであり、今後の企業イメージにも大きく影響するため、問題意識を持たせる必要がある。

● 管理職の指導能力は重要

職場の風土は、管理者の考え方に大きく影響される。女性に自ら学ぶ姿勢をもたすことは、管理者の力量でもある。情報収集・分析能力、葛藤処理能力・問題解決能力を備えていることはもちろんだが、女性がキャリア・プランをもち、「自己実現型」のキャリア・イメージをもてるように指導することは、管理者の役割といえる。その役割を発揮するために、管理者の指導能力を高め、人事の能力主義化をさらにすすめていくべきである。

表1-2-6 企業側（管理者）の女性活用の課題と対策

課 題	対 策
A コミュニケーション能力 1 女性固有の問題への理解力	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己表現能力・情報提供 ● コミュニケーション・スキル ● 男性と家事・育児 ● 管理職の意識変革の啓発
A コミュニケーション能力 2 職場で働く女性の問題への理解力	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己表現能力・情報提供 ● コミュニケーション・スキル ● セクシュアル・ハラスメント ● 管理職の意識変革の啓発
B 指導能力 3 選抜・育成能力	<ul style="list-style-type: none"> ● 葛藤処理能力・問題解決能力 ● 女性とキャリア・プラン ● 育成能力 ● 評価と処遇 ● 管理職の意識変革の啓発
B 指導能力 4 マネージメント能力	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己啓発の情報と支援 ● マネージメント能力 ● 管理職の意識変革の啓発

(3) 女性従業員からみた女性の能力発揮の課題

1) 女性従業員の意見のまとめ

● 就業形態別にみた女性従業員の意見

女性従業員の抽出を業種別よりも就業形態別にしたのは、女性の抱えている能力開発に関する課題が、業種・規模別よりも就業形態別の方がより鮮明になるからである。なぜなら女性の就業形態の変化（移動）は、女性のキャリア形成が生涯にわたって継続するかどうかによる変化でもあり、女性の就業形態は、各女性個人をとりまく環境諸条件とキャリア形成上の諸問題を的確に表現する指標となりうるものであり、的確なニーズの把握を可能にする。

女性本人の主体性・主導性を基本においた新しい能力開発活動の取り組みのためには、就業形態別に女性の能力開発の課題を捉える必要がある。就業形態別に正規従業員（営業職、事務職、総合職）とパートタイム労働者（短時間・スーパー発注業務）と派遣社員（銀行）と契約社員（デザイナー）の6名をヒアリングした。

● ヒアリング項目と課題との関連

彼らへのヒアリングは、次の五つの項目としてまとめ、次頁に項目別にヒアリング結果を整理する（表1-2-7）。

- ① 現在の職務内容（職務内容や仕事に対する満足感）
- ② 職業観や職業意欲（結婚・出産と職業について職業継続）
- ③ 将来のキャリア・ビジョン（達成目標や将来のキャリアの描き方）
- ④ 今後どんな能力が必要だと思うか（職場内訓練や自己啓発を含んで）
- ⑤ 現在の会社の能力開発についての意見・希望

表1-2-7 女性従業員のヒヤリング結果

雇用形態	女性従業員の意見				
	1 現在の職務内容	2 職業意識	3 将来のキャリア・ビジョン（キャリア形成）	4 女性の能力開発に必要なこと	5 会社への能力開発についての希望
長期雇用（5年～10年以上）	正規（一般職）	<ul style="list-style-type: none"> ・設計事務所の経理 ・ジョブローテーションなし・補助職 ・チームリーダーになった。 ・会社全体がみえる。 ・上司に恵まれている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・達成目標がある。 ・総合職への転換ができるが、まよっている（転勤・勤務時間）。 ・経理のエキスパートに。 	<ul style="list-style-type: none"> ・居心地よい職場だけを求めるのではなく。 ・先輩がいない（将来像が描けない）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・一般職の再研修を望むが、会社は必要とは思っていない。ビジネスマナーだけでなく、意欲がわく研修を。達成感や将来ビジョンを持ちたい。
	正規（総合職）	<ul style="list-style-type: none"> ・薬品営業（MR） ・人と接する仕事が好き。 ・時間が不規則。 ・休日が休めない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・男性なみではだめ、男性以上でやっと。 ・外資系に移りたい。 ・結婚・出産希望、無理かも。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分で磨くこと。 ・上司は子共ができたなら無理と思っている。 ・女性を戦力と思っているか疑問。 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社は女性を補助職として使ってきた。 ・研究職は多いが、管理職はいない。 ・上司の推薦・面接が必要な研修は受けられない。 ・係長試験がハードル。
	正規（営業職）	<ul style="list-style-type: none"> ・洋酒営業 ・ルートセールス ・顧客の評判はいい。 ・職場の華ではないと自覚。 	<ul style="list-style-type: none"> ・先が見えない。 ・女性の先輩がいない。 ・新製品の開発会議に出して欲しいと言いつけている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性はまじめで几帳面だから自分の範囲を限定しがち。 ・自分の秀でているところをさがす。 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性の営業を増やそうとしているので期待。 ・女性の配置をかえようとしている。
中期雇用（1年～5年以上）	契約社員（専門職）	<ul style="list-style-type: none"> ・デザイン事務所から会社専属に。 ・年俸制（しかし収入に不満） ・雇用に対する不安。 	<ul style="list-style-type: none"> ・報酬いかんでは会社を移ることも。 ・独立して事務所を持ちたい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・能力を磨くことが第1。 ・子育て期にどう訓練しておくかがポイント。 	<ul style="list-style-type: none"> ・服飾関係では、男女とも実力主義の評価されるので満足。
	派遣社員	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客回りの外交（銀行） ・新規開拓、預金の獲得（以前は正社員の仕事） ・支店長の好みで評価がかわり、意欲が減退する。 ・派遣には交通費が支払われない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・今はやりたい事をさがす時期、外に出る仕事は勉強になる。 ・自分の能力をのばしたい。 ・管理職の男性に出来ないことをやる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社は、派遣社員の研修は考えていない。 	
短期雇用（1年程度）	パートタイム労働者（短時間）	<ul style="list-style-type: none"> ・パート5年目 ・スーパーの売場担当 ・10時～4時、月2回日曜 ・人間関係はうまくいっている。 ・勤務時間が選べない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・103万円以上で働きたい。 ・売れる実感をもっと持ちたい（やりがい）。 ・このまま続けたい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・7割はパート。 ・発注業務を任せられた達成感がある。 ・上司の信頼感が励み。 ・責任あるポストにつくのを拒否する女性の問題。 ・研修の機会が少ない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・今までの自分でできるか不安、自分で判断が出来ないので援助がほしい。 ・パートの責任範囲を拡大しようとしているから研修は必要。 ・再就職主婦は能力がないと思われがち。

● 雇用形態別の能力開発の現状認識

すべての就業形態を通して最も明確に表れたのは、「将来のキャリア・ビジョンが持てない。」が多いということである。原因は、企業の女性活用への信頼性が低いことや、自分の職業能力に対する自信のなさなどにあるように思われる。

雇用形態別の現状認識は、表1-2-8を参照。

表1-2-8 雇用形態別女性従業員の能力開発の現状認識

区 分	1. 職務内容や仕事に対する満足感	2. 自己能力の評価 自己制御 自己分析	3. 将来ビジョン 職業継続の意欲	4. 職域拡大の意欲 情報の提供	5. 能力開発
【長期雇用】					
正社員一般職	○	○	△	○	○
正社員総合職	◎	○	△	◎	○
正社員営業職	◎	◎	○	◎	◎
【中期雇用】					
契約社員	◎	◎	◎	○	○
派遣社員	○	○	△	△	△
【短期雇用】					
パート従業員 (短時間)	△	△	△	△	△

◎ 十分に満足 ○ やや満足 △ 不満

● 「キャリア形成」、将来ビジョンに不安

長期雇用（5年～10年以上）においても、正社員一般職では、「将来ビジョン」に不安を持っている。この「将来ビジョンに不安を持っている。」というのは、すべての就業形態の女性に共通であった。正社員営業職も社外で対人関係の豊富な経験が自己評価を高くしており、それが職業意欲にも連動している。しかし、将来ビジョンは比較的低い。正社員総合職も「将来ビジョン」に不安がある。

中期雇用（1年～5年程度）の契約社員は、将来ビジョンは高い。しかし、雇用不安は紛れもないことであり、実力が評価されることへの信頼感が強いのでカバーされているようである。

派遣社員の場合は、「職務内容や仕事に対する満足度」や「職域拡大の意欲」はやや高いが、「将来ビジョン」、「職域拡大の意欲」、「能力開発」に関しての現状認識は高くない。

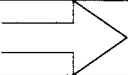
短期雇用（1年程度）のパート従業員（短時間）の場合には、どの項目も高い評価はない。

2) 問題点の整理

女性の能力発揮のための問題点が、ヒアリング項目から整理される。どの就業形態の女性にも多い「将来のビジョン」が描けないという現状をどう克服するかには比重をおいた対策を考える。

継続雇用への不安は、日常的に自己評価が低く、自信がない働き方になる。今後は、採用の段階から系統的に、継続的に女性の能力開発を重要課題として追求する必要がある。女性従業員の側の意見のまとめを表1-2-7及び8で問題点を抽出すると表1-2-9になり、その問題点から課題を整理すると、表1-2-10になる。表1-2-10での整理は、課題から対策を引き出している。

表1-2-9 女性従業員の問題点から課題へ

女性 の 能 力 発 揮 の 問 題 点 	課 題
<ul style="list-style-type: none"> ・ 職業継続の意欲が低い。 ・ 仕事より家庭を重視する。 ・ 家庭と職業の両立の不安。 ・ 将来のために今取り組む姿勢がない。 ・ 仕事に対する意欲が低い。 ・ 狭く考えて、弾力的な行動ができない。 	1 職業意識
<ul style="list-style-type: none"> ・ 職業に対する知識の不足。 ・ 職業と家庭の両立が困難。 ・ 自己評価を客観的にできない。 ・ 与えられた範囲の仕事しかしない。 ・ 仕事のイメージがもてない。 	2 自己認識
<ul style="list-style-type: none"> ・ 長期的展望がない。 ・ 将来のイメージがもてない。 ・ 他社・企業外でのビジョン。 ・ 動機づけが弱い。 ・ 自己開発の機会がない。 ・ 職場の配置転換への対応。 	3 キャリア形成
<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門的知識の不足。 ・ 判断ができない・しない。 ・ 管理的能力に欠ける。 ・ 責任をとらない。 ・ 職域拡大の意欲が薄い。 (新しい仕事に消極的) 	4 自己啓発意欲
<ul style="list-style-type: none"> ・ より高度な業務遂行への資質の向上。 ・ 現在の業務関連の知識・技能の見直し。 ・ 最新の知識・技能・技術の習得・各種職業資格の習得 ・ 他社でも通用する知識・技能の習得。 ・ 自発的能力開発 	5 能力開発

3) 課題と対策—女性従業員の能力発揮について

表 1 - 2 - 10 女性従業員の問題点の整理

課 題	対 策
1 職 業 意 識	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己発見・職業適性把握 ● キャリア・プランとカウンセリング1 ● 職業観の形成 ● 家庭と職業の両立 ● コミュニケーション・スキル1 ● 情報提供1
2 自 己 認 識	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己評価 ● 自己分析能力 ● コミュニケーション・スキル2 ● 情報提供2
3 キャリア形成	<ul style="list-style-type: none"> ● 職業観の向上 ● キャリア・プランとカウンセリング2 ● 自己表現能力 ● 職務遂行能力 ● 情報提供3
4 自 己 啓 発 意 欲	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな職域への挑戦意欲の形成 ● ヒューマン・スキル ● 自己管理能力 ● 情報提供4
5 能 力 開 発	<ul style="list-style-type: none"> ● コンセプチュアル・スキル ● 選択的（レベルに合わせた）能力 ● 自己啓発の援助 ● 情報提供5

4. 能力開発プログラムの内容

(1) 企業の能力開発・教育プログラムの内容

● 女性の能力開発・教育プログラム

ほとんどの企業が能力開発プログラムを次の三本柱で行っている。ただし、中小企業ではOJTが中心で、OFF-JT、自己啓発まで手が回っていない。

- | | |
|--------------------|-------------------------|
| ① 上司の部下指導 (OJT) | － 現場で仕事を通して教育 |
| ② 集合教育・研修 (OFF-JT) | － 研修センター、外部セミナーによる階層別研修 |
| ③ 本人の「自己啓発」 | － 通信教育、資格試験受験 |

多くの企業が「技術訓練は重要である。」と答えているが、教育訓練をどのように行うかについては、「社内で行う。」が大半を占め、その他は、「専門学校等の外部機関を利用」している。OJTを重視するか、OFF-JTを重視するかでは、ほとんどが「OJTを重視する。」であった。しかし、女性に男性と同じようにOJTを位置づけている企業は少ない。また、OFF-JTであっても、入社年数や階層別や分野別の教育訓練制度では、女性の参加できる分野は限られてくる。自社系列のビジネス・スクールでOFF-JTを行っている企業もある（Gビジネス・スクール）。自己啓発に対する支援としては、「援助措置がある。」とする企業が半数であり、援助の内容としては金銭的援助が多い。時間的配慮（就業時間内）は、社内講座の開設などがある。

● 女性の能力開発とOJT

OJT (on the job training) は、現場教育であり、中心的人材育成活動である。「職場は単なる仕事の間ではなく、教育訓練の間である。実務教育 (OJT)こそが量的な面 (期間) においても、質的な面 (教育訓練のきめの細かさ) においても教育訓練の基本である。」という考え方は強い。

OJTは、日々の仕事のなかで密着した内容で行うのであるから、教育訓練効果による定着度は高いといえる。

● 女性には能力開発の機会が不足

女性 (正社員) に、希望の職種に就くための障害となっていると思われることを尋ねたところ、「自分の能力が不足している。」とする者が31.0%と最も高く、「当該職務に就くための能力開発の機会が与えられない。」(22.4%)が続いている。また現在の職務において「能力が発揮できていない。」とする者にその理由を尋ねたところ、「業務内容が自分に向いていない。」(45.2%)、「責任ある仕事を与えられていない。」(32.9%)、「配置・昇進で男性と均等に取り扱われていない。」(24.7%)等が高い割合を示している。特に、「配置、昇進等で男性と均等に取り扱われていない。」とする者の割合は、勤続年数が長くなるほど高い。このように自己の能力不足およびそれを補う

ための能力開発機会の不足が、希望職種へ就くことの障害と考えられる（出所：「男女雇用機会均等にかかる女子労働者調査（表10、11、12）」）。

● 女性に配転やジョブ・ローテーションも

女性社員と管理職男性の意識に格差が起こる背景に、従来の「男は仕事、女は家庭」という性別役割分業観がある。管理職と教育担当者だけでなく、当の女性も性別役割分業観にとらわれている場合もある。女性に配転やジョブ・ローテーションが少なく、昇進機会が少ないことに対しても、女性は家庭中心の生き方だからと双方が妙に納得してしまう結果になる。

また、「女性は勤続年数が短いから教育のしがないがない。」といわれる。女性社員の勤続年数は7.9年、男性は11.9年であるから、比較すると差があるが、勤続年数が短いから教育が不要とはいえない。また、教育に力を入れれば入れるほど定着率はよいという統計もある。

● 女性の能力を有効に活用するための一層の取組が必要

「女子雇用管理基本調査」（平成7年）によると、「女性の能力を有効に活用するための一層の取組が必要」（66.4%）とする企業は多い。そのための企業の取組としては、「能力向上のための女性の訓練機会を拡充する。」（60.9%）、「女性がいなか又は少ない職務に意欲と能力のある女性を積極的に採用する。」（54.7%）、「女性がいなか又は少ない職務に意欲と能力のある女性を積極的な配置・昇進を行う。」（50.4%）、「女性の活用状況や活用にあたっての問題点等の調査・分析を行う。」（47.7%）、「中間管理職や同僚男性に対して女性活用についての啓発を行う。」（43.6%）、「女性活用のための方針を策定する。」（41.2%）が必要であると考えられている。

● 女性を主体にした教育を

今回のヒアリングでは、女性固有の能力を開発しているプログラムはみうけられなかった。企業は、男女共通の教育プログラムを実施しており、主に男性の実状に合わせたプログラムとなっている。また、資金以上に重要なのは、教育に関わる時間の確保も重要である。

同種の他企業と共同で人材育成の機関を設立し、そこへ自社の社員を派遣して研修させるという企業もみられた。効率性からも効果的なやり方として期待されるのではないか。

(2) 公的機関への能力開発の支援・期待

● 企業ヒアリングでの行政に求める能力開発支援

労働法等制度への要望は、労基法の「深夜業禁止」を含む女子保護規定の撤廃を望む声が数社あり、育児・介護休業制度の充実等が多かった。また、大学教育の大胆な変革、社会人への開放や英語教育の充実などへの期待もあった。能力主義を啓発する気運や、教育効果を測定する基準値の策定、「技術」と「感性」を結びつけるプログラム、またプログラムを実施するにあたっては、「夜間のコースの充実」も求められている。離・転職者のための教育訓練など具体的なアイ

デアもみられる。

1) 行政に求める能力開発支援

- ・ 女子保護規定の撤廃（B社）
- ・ 大学教育の改革／大学の社会人への開放
- ・ 語学力、パソコン能力
- ・ 資格と仕事の能力の結びつく仕組みづくり。
- ・ 職業意識、ヒューマン・スキルの向上
- ・ 「技術」と「感性」を結びつけるようなプログラム
- ・ 教育効果を測定する基準値の策定

2) 行政に求める制度的改善要求

- ・ 資格が真の能力と連動する仕組み。
- ・ 国を挙げて女性が働くために条件整備に取り組んでもらいたい。
- ・ 介護、出産休暇をとって、残った者の職場での対策。
- ・ 教育効果を測定する基準がない（定めてほしい。）。
- ・ 安定より能力重視の意識改革を。
- ・ 英語教育の充実を。
- ・ 生涯能力開発助成金などの有効な使い方を検討すること。
- ・ 離・転職者のための教育・訓練の実施。
- ・ 従来とは違う女性の活用方法を教えてほしい。
- ・ 制度をつくるなら、実質が伴う運用を。
- ・ 公的なトレーニングは夜間コースを。
- ・ 夜間コースを受けやすく。
- ・ インターン制度を2週間から3カ月ないしは6カ月に。

● 生涯にわたるキャリア開発に、行政は総合的な推進を

自分の生涯にわたるキャリア開発を視野に入れた「個人主導型の能力開発」が重要だといわれるようになってきている。労働省は、1995年12月に「個人主導の職業能力開発の推進に向けて」という報告書を出した。この報告書の特徴は、「個人主導」の考え方を基本認識としているのであり、それは新しい時代の方向を明示するものである。これまでの職業能力開発の取り組みは、主として集团的に実施されてきたが、個人の価値観が変化するなか、自己責任において、多様で個性的な生き方を目指す傾向が表れている。生涯にわたり自立的に能力開発に取り組み、自己実現を図ろうとする意識が高まり、企業や行政主導の行う教育訓練だけではなく、個人の意志で自ら職業能力開発を行うことの重要性が高まっている。しかし、わが国において個人主導で行う職業能力開発の環境は十分整備されていないことから、各方面に「個人主導の職業能力開発」の重要性を啓発していかねばならない。行政に対する要望を以下にまとめる。

行政に対する要望

- 1) 教育訓練受講履歴や仕事重視の気運を醸成する。
- 2) ノウハウの提供等を通じて、キャリア・カウンセリングの推進を図る。
- 3) 自主的能力開発の環境整備に向けて、個人援助も含めた総合的な支援を行なう。
- 4) 教育訓練機関などの連携により、地域レベルでの取り組みの推進を図る。
- 5) 自主的な能力開発の重要性についての社会的意識の高揚などを図る。

● 緊急を要する国民的課題としてのOA機器操作

緊急を要する課題としては、OA機器操作の問題がある。急速な発達・変化に社内訓練では対応できない状況であり、訓練は、社内ではなく公的な職業訓練センター関連施設・機関にも期待されている。これはあらゆる企業の悩みと思われる。

● キャリア・カウンセラーの配置

能力開発においては、教育訓練の成果がどれだけ身についたか、また企業のなかでどう評価され、処遇にどう結びつくかは重要である。また、従業員自身も自らのキャリア形成の希望が明確でないため、必要な能力開発の目標や体制が定まらないということもある。さらに従業員のキャリアに関する分析は、企業の立場から行われることが多く、本人が客観的に把握していない状況もある。キャリア・カウンセリングの技法やノウハウの開発・普及と合わせ、キャリア・カウンセラーの養成を図ることが重要となっている。

このキャリア・カウンセラーは、従業員一人ひとりのキャリア・プランの明確化のために、従業員の相談相手となり、その自立を援助する役割をインフォーマルに行うことを目的に配置されている。キャリア・カウンセラーの配置は、「守秘義務が尊重され、個人の自由な意思によるキャリア相談の場が設けられ、より自由で、自己責任を考えた能力開発の風土作り」に有効である。

現状では、内容としては、①情報指導面接、②開発相談面接、③適応援助面接等を行っているが、このキャリア・カウンセラーの配置を企業に広めるだけでなく、女性センター等女性関連施設にも必要がある。企業の内外で仕事に関する相談活動が活発になる必要がある。新しい職業に就いた（例えば営業職）女性への初期支援等にも有効である。

● 地域ぐるみの職業教育センターを

「考える能力」、これは日本の教育の問題点をついている。従順で忍耐強く、言われたことだけをして自らの意見を述べない労働者を生産してきた日本の教育は、今後規制で守られない国

際競争の時代に再考をせまられることになるだろう。海外におけるポリテクニクセンター（オーストラリア、ニュージーランドなど。）の、女性コースの設置が女性の就業率の向上に与えた影響の大きさは、図り知れないものがある。「Women Can DO Anything」（女性はなんでもできる。）というステッカーやポスターは、女性に勇気を与え、さらに教育訓練コースの選択時には、技術関連職種を選ぶ受講生が増えていく。

このような地域の職業教育センターは、今後検討されていくべきだろう。

● 技術の開発と地域経済の再活性化

アメリカのいわゆるコミュニティ・カレッジの制度も女性の能力開発の要求をみたすと思われる。地域の誰もが自由に安価に幅広い教育訓練を受けられるシステムで、従来の日本の生涯学習より一歩すすんだ資格獲得の可能なカレッジである。2年間修了の後には、4年制大学への転入も可能であり、夕方のコースをとって仕事と両立させたり、あるいは企業から一時休暇をとったり、また家庭の主婦、転職を考えている成人、高価な教育費の払えない若者等、あらゆる人に門戸を開いている、教養から職業技術まで多種の講座をもつ公的教育訓練機関といえる。一般市民は従来の終身雇用にしばられる事なく、出産や育児等でやむなく仕事を中断した場合にも、新しい能力を開発して労働市場に戻ることが可能となる。適切な時節にマッチした技術・技能の習得が緊急な時代になっている。中高年齢女性労働者でも容易に適応可能な技術の開発と職業能力の再開発を常時図るための生涯学習体系の実現が急がれる。

5. 自己啓発の現状と課題

(1) 「自己啓発」への新たな関心

● 新しい知識の習得や新分野開拓に

企業の経営環境の変化に伴って、人事労務の手法も集团的管理的なものから、従業員個人の実力を重視した個別的なものへとシフトとしている。企業の能力開発もOJTが中心ながら、OFF-JTも従業員個人のニーズに即したものに変わっていくという傾向があり、これからの時代に求められる新しい知識や技能の習得や、さらに高付加価値化や新分野開拓のためにも自己啓発が重要度を増している。自ら進んで自分を高めようとする自己啓発が、人材育成活動の効果が有効なのはいうまでもない。

● 自己啓発の必要性を感じている従業員は9割

「民間教育訓練実態調査」(労働省職業能力開発局)によると、企業内で過去1年間で何らかの自己啓発を行った人は全体の約6割となっている。自己啓発の方法としては、会社外の勉強会・研究会・講座・セミナーへの参加、通信教育講座の受講のほか、ラジオ・テレビ・専門書等による独学が多い。これに対して、専修学校・各種学校、公共職業訓練機関を利用するケースは少ない。また、大学の社会人入学制度等もあるが利用は少ない。

企業が従業員の自己啓発を支援しているのは、8割にのぼっており、その支援の内容は、受講料の金銭的支援が約7割、就業時間への配慮、情報提供、講座・セミナーの開催がそれぞれ5割となっている。学位や資格取得のため、大学院に長期に「留学」する場合に、給与の一部支給という例もあり、有給休暇を与えるのは2割強である。

一方、自己啓発の必要性を感じている従業員は9割近くいるが、実際に実施しているのは約6割である。その障害となっている点は、「時間が無い。」「費用がかかる。」「情報が少ない。」「結果が評価されない。」などが挙げられているが、自分自身の問題として自らのキャリア形成の要望が明確に描き切れないため、必要な能力開発の目標や対象が定まらないという点も指摘されている。

● 女性の方が熱心な「自己啓発」

企業ヒアリングでは、「女性の方が自己啓発活動は熱心。」ということだった。女性の雇用比率が46%と高い企業(D社)の場合にも、女性の受講生が多く、優秀賞に名前のでている女性も多い。内容は、仕事に必要な技術の補完になっている。しかし、サービス業など女性が多い業種においても、特に、女性に焦点を当てた能力開発プログラムは行われていないようである。

「技能」の分野はかなり社内で育成できる。しかし、広域をカバーする能力は、システム化できないものが多い。例えば、商品の仕入れ力や感性といったものは、個人の力にも左右されている。女性の場合、構想力や論議の展開力が不足しているというが、その部分を養成するプログラムは少ないし、軽視されている。能力開発には、「技能中心」ではない新しい発想が必要ではないだろうか。異業種交流や幅広い体験など、職場内のOJTだけでなく職場外の体験も加えて行

う必要がある。

● 昇進に不可欠な資格を「自己啓発」でとる

自己啓発は、単なる知識の習得であり、仕事に必要な能力はOJTでしか身につかないと評価しており、自己啓発が有効に仕事に直結するような工夫がいと考えている。評価用のツールの開発が必要と要望する声もある。技術系では、通信教育による資格の取得を義務づけたり（B社；資格を取得しなければ昇進できない。）、人事評価システムに組み込み（G社・D社）、適正配置の参考にする企業、社内ライセンス認定講座などの自己啓発を義務づける企業も存在する。

● 通信教育の受講費用補助、社内の勉強会、通信教育の情報提供

自己啓発は、OJT、OFF-JTとならんで能力開発の三本柱の一つであり、OJTを補完する働きをしている。支援の内容は、通信教育などの受講費用の補助、社内の勉強会、通信教育などの情報提供にとどまっている。その情報提供の内容もビジネス・キャリア制度を利用しているものの画一的な傾向がみられる。

● 自己啓発でヒューマン・スキルの醸成を

女性の場合、学校教育や家庭教育の中で十分な職業教育がされていないことが多い。責任感や決断力、リーダーシップという仕事に必要な能力が十分に形成されていないため、せっかく専門的な知識や能力があっても、「人間としての幅が足りない」とか、「感情的で人を使うことができない」等と判断されてしまう。女性が交渉力や統率力を身につけなければ、本来の能力が正當に評価されるのは難しい。女性の能力開発でまず第一に行わなければならないのは、交渉力や統率力である。創造性、意欲、独創性などのヒューマン・スキルに当たる「自己啓発」は、特に、女性の場合効果的だと思われる。「自己啓発」は、OJT、OFF-JTの効果的な機能と加味しつつ、充実させていく必要があるだろう。中小企業では、OJTが中心で、OFF-JTや自己啓発まで手がまわらないのが実情であり、この部分への公的支援の充実が望まれる。

(2) 各企業が行っている自己啓発援助策

● 自己啓発援助策

- ・ 通信教育講座の斡旋、費用援助
- ・ 図書を購入
- ・ 自分で選べる社内講座の開設
- ・ 外部のセミナーの紹介、斡旋、費用の援助
- ・ 自主的な勉強会、個人研究に対する費用援助
- ・ 公的資格取得に対する費用援助
- ・ 教育休暇・ボランティア休暇の提供

自己啓発は、外部の教育訓練機関で受講、個人の選択により企業内の研修を受講、就業時間以外に外部の教育訓練機関や通信講座を受講など様々な形態がある。これまで自己啓発の目標設定は企業主導で行われてきたが、近年は個人の選択によってなされる場合が増えている。

人事評価についても「何ができるか」より、「何を達成してきたか」の重視に移行する傾向がみられる。また、求められる人材像についても、技術のみではなく個人の資質に依存した職業能力が重視され、一つの専門分野に対する高度な知識・技能だけでなく、関連分野あるいは経営全般に対する幅広い職業能力を持つことが要求される。また、高付加価値化や新分野展開の動きに対応して、創造性を高めるとともに、構想力や問題解決能力といった非定型的な職業能力を向上させることが重要になっている。職業生活においては、自己啓発の目標は、むしろ個人が自分のライフスタイルやキャリア・プラン設計の中でみいだしていくのである。そうした意味で、自己啓発の重要性が高まっているといえよう。今後、積極的に推進されるべき自己啓発とは、「ライフプランにそって自主的に取り組まれる職業能力開発・向上」といえるし、個性を持った自己啓発の取り組みの果たす役割が大きくなっている。

● 人材育成に、行政も大きな転換期を迎えている。

行政は、これまで企業を通じて従業員の技能形成に数々の支援をしてきた。だが今後は、外部化された労働者はもとより内部化された労働者をも含めて、労働者への直接的な支援の道を拡大していかなければならない。今後、さらに時代にあった職業訓練や自己啓発の機会を拡大すると同時に、教育訓練に支出された費用を行政が負担することなどはますます重要になるだろう。

(3) 自己啓発を進める環境づくり

(自己啓発を進めるに当たっての課題)

1) 企業においては、個人の職業能力やキャリアの分析・診断を行い、その結果に基づき将来のキャリア設計を行うと同時に、必要となる能力開発のプランづくりを支援するキャリア・カウンセリングが重要な役割を果たすと思われる。個々の従業員に経歴・能力に応じたCDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）を作成し、能力開発を効果的に進める場合や、離・転職に際して自分の職業能力の再確認が必要となる場合など、さまざまな場面で効果的に活用できるだろう。

2) 自己啓発の推進に当たっては、教育訓練のコースや講座を受講希望者のニーズをふまえた形で増やすことが重要であり、コース・講座内容、開設時間帯、場所などのニーズにも留意が必要である。特に、従業員が自主的に外部の教育訓練コース・講座を受講する場合、その継続的な受講が可能となるよう就業時間上の配慮も課題となる。費用面での援助や奨励金、税制上の措置などが検討される必要があるだろう。

情報の入手や、キャリア・カウンセリングを含めた相談援助が職場や住居の近くなど身近な

地域レベルで受けられるようにする体制も整備される必要がある。

- 3) 職業にかかる能力開発の成果が企業や社会でどう評価されるのか、どう企業内で処遇されるのか従業員の重大な関心事であり、習得された職業能力が、社会的に適正に評価される体制の整備が求められる。特に、離・転職により産業間・企業間移動を行う場合には、それが円滑に行われるためにも、職業能力やキャリアが客観的に評価され、企業内の具体的な処遇に結びつけられることが重要である。
- 4) キャリア・カウンセリングの整備と併せて、従業員各自も自分の職業能力やキャリアに関して整理し、これをアピールする努力や能力が求められる。

6. 小括

(1) 企業側の女性活用の課題と対策

1) 人事・教育担当へのヒアリングの問題点の整理

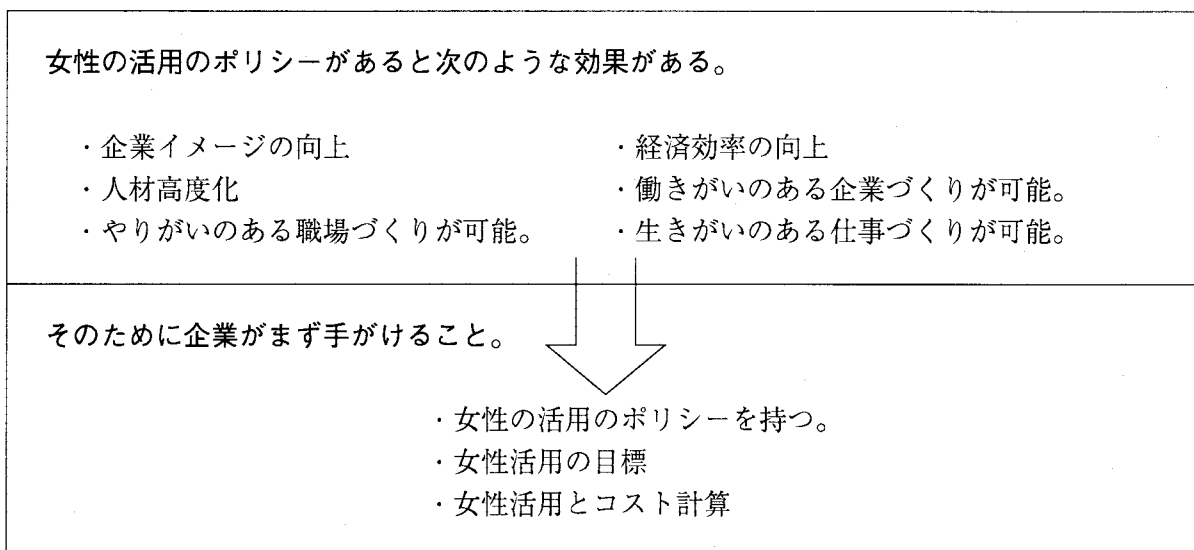
● ネガティブな基本的土壌の改善

人事担当者からの女性に対する意見は、ネガティブなものが多かった。女性の活性化の問題を取り上げるとき、必ず問題となったのが女性自身の職業意識であり、また結果としての早期退職であった。女性がやめるから人事制度としても、それなりの対応を図らなければならないという考え方にも、当然それなりの真実は存在しよう。しかしながら、この問題を組織の人事制度に影響を与える「影響要因」あるいは「説明要因」として捉える限り、女性従業員の真の戦力化を検討する事は難しいのではなからうか。従来の組織・人事制度の転換から派生してきた「結果要因」として考える視点も合わせ持たない限り、事態の打開はありえず、鶏と卵の論争は、いつまでたっても過去のものとはならないだろう。

● 女性活用のポリシーを持つ

企業で女性の能力開発ができていないとすれば、それは女性自身に原因があるということ以上に、企業に女性活用のポリシーがなく、活用のための制度が不十分であるということであり、企業の女性活用のダイナミズムが弱いということになる。まず、企業が女性活用のポリシーを持つことから始めなければならない。

女性活用のポリシー



2) 企業（管理者）の課題と対策

● 企業（管理者）の研修が重要

能力開発の対象は女性従業員であるが、管理職が女性に対するコミュニケーションの体得による意識の変革と指導能力を発揮することが重要であり、企業（管理者）の意識変革のための

プログラムも検討する。企業側の能力開発には職階・階層別の参加が体系づけられているが、女性の能力開発をめざす研修には、あらゆる年齢層、職階層の男性社員が混在した方がグループ効果は大きいと思われる。

● コミュニケーションと指導能力

女性活用の問題点として出されたものを、女性の能力開発に責任のある管理者側の抱える問題として、次の四つのキーワードで整理している。管理者に現在不足していると思われるのが、コミュニケーション能力と指導能力である。管理者が女性との間で有効なコミュニケーションを持ち、さらに適切な指導能力を発揮するなら、女性の能力開発は大きく前進するはずである。コミュニケーション能力は、1「女性固有の問題」への理解力と2「職場で働く女性の諸問題」への理解力という二つの分野に求められ、指導能力では、3「選抜・育成能力」、4「マネジメント能力」という二つの分野で能力が要求される（表1-2-10）。

表1-2-10 企業側（管理職）の女性活用の課題と対策

課 題	対 策
A コミュニケーション能力 1 女性固有の問題への理解力	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己発見・職業適性把握 ● 管理者の意識変革の啓発 ● コミュニケーション・スキル ● 男性と家事・育児
A コミュニケーション能力 2 職場で働く女性の問題への理解力	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己表現能力・情報提供 ● 管理者の意識変革の啓発 ● コミュニケーション・スキル ● セクシュアル・ハラスメント
B 指導能力 3 選抜・育成能力	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理者の意識変革の啓発 ● 葛藤処理能力・問題解決能力 ● 女性とキャリア・プラン ● 育成能力 ● 評価と処遇
B 指導能力 4 マネージメント能力	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理者の意識変革の啓発 ● 自己啓発の情報と支援 ● マネージメント能力

3) 企業側の意識の変革

● 女性従業員の戦力化と企業の活力化維持へ

真に女性の戦力化を図る企業が出始めると、優秀な人材はその企業に集中するようになる。企業の活力化維持という点からみても、他の企業は女性従業員を戦力化した企業に追従せざるを得なくなってくるのである。加えて社会環境の変化の中で、企業の人材が大きく不足してく

ると、当然のことながら、補助的業務に集中していた女性従業員の戦力化が必要になってくる。この流れは、女性従業員の「活用」が目標となっていた従来の人事の課題が、今後は「戦力化」をその出発点とし、企業の活性化をその目標とする方針の変換を意味するものといえよう。

● 技術革新に女性の技術の向上

21世紀に競争力を維持するためには、技術革新に対応した職業能力を身につけることにより、商品及びサービスの高品質化に頼らざるを得ない。したがって、質の高い、柔軟に機能する、流動的な労働力が不可欠である。これには、技術向上への投資がカギとなる。未活用の労働市場の資源として、女性は明らかに技術技能労働者として標的となっている。そして、熟練技能労働者への需要は、女性の職域の拡大、地位の向上をうながすだろう。

● 女性の活用を前提とした指導能力の開発

女性の活用にあたっては、企業側の意識の変革が求められている。「男は仕事、女は家庭」という性別役割分業意識の変革が必要であり、また、変革の有用性が自覚されるようになってきた。女性の能力開発に当たって、女性の自立心を促進しながら、一方で、従来の管理的能力ではなく、新しい女性の自己実現要求にも合致した指導能力が期待される。

(2) 女性従業員側の能力発揮の課題と対策

1) 雇用形態別女性の能力開発の課題

産業別にニーズの分析を行うことは重要であるが、今回、雇用形態別の分類としたのは、女性の就業形態がますます多様化している実態に接近して、より密着した問題点を探り、女性の意欲開発の課題を明確にするためである。ヒアリングの中では、産業如何を問わず、ほとんどの企業で女性の能力開発は、まだまだこれからという状況が明確になった。

女性のヒアリングでは、長期雇用の総合職・営業職・事務職の問題として、自分の将来のキャリア・ビジョンを描こうとしても描ききれない「先が見えない。」ことについて、対策が必要であることがわかった。

契約社員などの中期雇用では、今後の能力発揮の展望や方法・評価（実力主義の評価方法）が明確にならないことが課題として示され、今後の対策が必要とされた。

短期雇用のパートタイム就業者では、実務の責任を担える就業者には、中レベルまでの能力開発は必要なのではないだろうか。ヒアリングの中にも「パートにも研修を。」の声が散見される。

2) 女性従業員の三つの雇用形態

● 雇用形態別に問題点を整理

雇用形態は多様化・流動化・複合化しつつあり、女性のライフサイクルの変化は、そのまま

就業形態の変化ともいえる。20歳代の若年齢期では、約10年近く長期雇用のフルタイムで就業し、30歳代から約10年間では、パートタイム労働、派遣労働、契約社員等中期雇用の非正規就業をする。その間、すべてのライフサイクル期間でアルバイト、臨時・日雇、嘱託など短期雇用の非正規就業が加わるという雇用の多様化が、特に、女性の場合に顕著であり、今後さらに進むと予測されている。ここでは、三つ（長期・中期・短期）の雇用形態で問題点をまとめる。

● 長期・中期・短期雇用の内容

一つは、長期雇用の正規従業員の場合で、総合職と一般職に分類する。二つ目は、中期雇用で、専門職的契約社員と派遣労働者を対象とするが、長期間・長時間パートタイマーも加える。三つ目は、短期雇用で、派遣労働者とパートタイマー（短期間・短時間）を対象とする。

ここで特に、パートタイム労働に能力開発が必要であるということを強調したい。

現状では雇用形態の違いは、企業の能力開発の比重の差異を表すものである。そのなかで、一般的にパートタイム労働は、単純労働で能力開発は不要と解される向きがある。しかし、平成8年度版労働白書によれば、今後、パートタイム労働者の教育訓練を積極的に行っていくことを推奨しており（p192）、特に、長期間・長時間のパートタイム労働者の職務に関わる基礎的技能の習得は、企業の経済効率からしても、女性の就業意欲向上のためにもきわめて有効である。

3) 女性従業員ヒアリングの問題点の整理

女性従業員の能力開発に必要な要素は、自己意識を高めることに尽きる。自分の価値を高く持てることは、職業意識を高めることにつながるし、自分への自信は、上司への信頼感にもつながる。

女性の従業員のヒアリングでは、女性の能力活用の問題点をつぎの五つのキーワードで整理している。1 職業意識、2 自己認識、3 キャリア形成、4 自己啓発意欲、5 能力開発である。それぞれのキーワードで課題を整理し、対策をまとめ表1-2-11に再掲する。

4) 職場での育成活動の改善

● 職務転換・ジョブ・ローテーション

日常の職場での育成活動の改善が重要である。能力開発が効果を発揮するかどうかは、育成活動が積極的に行われるかどうかにかかっており、職務転換・ジョブ・ローテーションの実施、職務の拡大・深化などの日常の職場での育成活動の仕組みと昇進・昇格・処遇などを含んだ人事労務施策とを絡ませて研修が繰り返されれば女性の能力の活性化は必ずできる。

● 家庭と仕事の両立のためのサポート制度の充実

家庭と仕事の両立のためのサポート制度の充実は課題であり、フレックス・タイム制度、再

雇用制度、育児休業制度、産前・産後休暇の延長、会社内保育所の設置・充実などである。女性を働きやすくするサポート制度は、女性従業員の職務、業種、管理職であるかないかを問わず、徹底しなければならない。

表1-2-11 女性従業員の問題点の整理

課 題	対 策
1 職 業 意 識	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己発見・職業適性把握 ● キャリア・プランとカウンセリング1 ● 職業観の形成 ● 家庭と職業の両立 ● コミュニケーション・スキル1 ● 情報提供1
2 自 己 認 識	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己評価 ● 自己分析能力 ● コミュニケーション・スキル2 ● 情報提供2
3 キャリア形成	<ul style="list-style-type: none"> ● 職業観の向上 ● キャリア・プランとカウンセリング2 ● 自己表現能力 ● 職務遂行能力 ● 情報提供3
4 自 己 啓 発 意 欲	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな職域への挑戦意欲の形成 ● ヒューマン・スキル ● 自己管理能力 ● 情報提供4
5 能 力 開 発	<ul style="list-style-type: none"> ● コンセプチュアル・スキル ● 選択的（レベルに合わせた）能力 ● 自己啓発の援助 ● 情報提供5

(3) 企業側と女性従業員への有効なカリキュラム要素

1) 「男性の意識変革」と「女性の能力開発」のためのカリキュラム要素

公共の職業能力開発施設では、生涯にわたる能力開発が実施されているが、今後の女性の能力開発に有効と思われる短期間セミナー（3～5日程度）の実施を提案する。このプログラムには、「女性従業員」に対してと、「企業・管理職・人事担当」（主として男性）に対して、課題として抽出された部分をカリキュラム要素として含むことにより、効果的な機能を発揮する（表1-2-12）。また、このカリキュラム要素は、女性の技能の高度化にも必ず連動するものである。

表1-2-12 女性の能力開発に関するカリキュラム要素

女性従業員に対して	企業側（管理者）に対して
<p>1 職業意識</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自己発見・職業適正把握 ● キャリア・プランとカウンセリング1 ● 職業観の形成 ● 家庭と職業の両立 ● コミュニケーション・スキル1 	<p>女性活用の前提条件として</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 女性の活用のポリシーを持つ ● 女性活用の目標 ● 女性活用とコスト計算
<p>2 自己認識</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自己評価 ● 自己分析能力 ● コミュニケーション・スキル2 ● 情報提供2 	<p>A コミュニケーション能力</p> <p>1 「女性固有の問題」理解力</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 管理職の意識変革の啓発 ● コミュニケーション・スキル1 ● 男性と家事・育児
<p>3 キャリア形成</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 職業観の向上 ● キャリア・プランとカウンセリング2 ● 自己表現能力 ● 職務遂行能力 ● 情報提供 	<p>2 「職場の女性問題」理解力</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 管理職の意識変革の啓発2 ● コミュニケーション・スキル2 ● セクシュアル・ハラスメント
<p>4 自己啓発意欲</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新たな職域への挑戦意欲の形成 ● ヒューマン・スキル ● 自己管理能力 ● 情報提供4 	<p>B 指導能力</p> <p>3 選抜・育成能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 管理職の意識変革と啓発 ● 葛藤処理能力・問題解決能力 ● 育成能力
<p>5 能力開発</p> <ul style="list-style-type: none"> ● コンセプチュアル・スキル ● 選択的（レベルに合わせた）能力開発 ● 自己啓発の援助 ● 情報提供5 	<p>4 マネジメント能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 管理職の意識改革と啓発 ● マネージメント能力 ● 自己啓発の情報提供と支援

2) 管理職の意識改革と女性の能力開発を可能にする研修

女性向けの各カリキュラムは、職種、階層などを考慮して実施しなければならない。具体的には、専門技術職、事務職・ミドル管理職、技能工・サービス職などのそれぞれの職種、階層ごとに初級・中級・上級レベルのコースを設ける。また、プログラムもレベル別に設けた複線型のコースを用意する。企業向けでは管理者を対象とし、女性の能力開発が企業にとって必要不可欠であるという視点からプログラムを用意する（表1-2-13）。

表1-2-13 管理者の意識改革と女性の能力開発を可能にするプログラム

企業側（管理職）コース			
プログラム例			
	・ 個の成熟とは		
	・ 先入観を排除しよう		
	・ 組織ビジョンの共有		
	・ チーム学習の進め方		
	・ 性役割指向性尺度（ISRO）		
女性コース			
女性コース 1	（専門技術職：初級・中級・上級）		
女性コース 2	（事務職・ミドル管理職：初級・中級・上級）		
女性コース 3	（技能工・サービス：初級・中級・上級）		
プログラム例			
	・ エンパワーメント・プログラム	1	2 3
	・ ソシアル・コミュニケーション・スキル	1	2 3
	・ リーダーシップ・スキル	1	2 3

3) 女性の活用と自己開発

● 企業活性化のための貴重な戦略としての女性従業員の能力の発揮

今後、企業が取り組んでいく課題としては、まず女性従業員に関しては、女性という立場を離れ、一人の個性あふれる人材であるという視点を企業は持つことが必要である。女性従業員の職業意識を結果要因としてとらえ、企業内においての人事上の対応、企業の社会的責任としての女性従業員の活性化に関するコンセンサスの確立を前面に押し出していくことが重要である。

そして、当然のことながら企業活性化のための貴重な戦略として、女性従業員の能力を開発するためには、女性としてかかえる特有の問題である母性保護などとのバランスを図ることが必要である。まず、企業の社会的責任として、この問題をとらえる姿勢が必要である。

● 能力主義は企業の社会的責任

本来能力主義とは、やる気のある動機づけられた従業員を全員平等主義といった悪平等主義の弊害から守り、むしろ個々の従業員の個性に添った対応・処遇を可能にするための制度である。悪平等主義を廃し、一人ひとりの従業員の個性化を図る過程にはなんら問題はない。能力主義を正確に運用することは、企業の義務であり、責任でもある。能力主義の制度の基本は、個々の従業員が、自己の能力を高め、自我の確立を図り、個性を伸ばし、そして、社会人としての自己責任を自覚するところから出発するのである。企業は社会的責任として、その必要性・重要性を従業員に教育していかねばならない。

● 人事の枠組みの変換と女性従業員の活用

女性従業員の活用の基本的パターンは、今、企業に問われている人事の枠組み変換の延長線

上にあるものである。人事上で男女が公平に処遇され、男性間、女性間、また、男性と女性の間で、悪平等に陥らない公正な処遇が確立されて、はじめて全ての従業員が職業的な自覚を持つことが可能となってき、そこで、女性人事問題が一般人事問題に統合化されていくのである。

● 女性活用施策の効果に企業の管理職の意識の関わりが大

男性中間管理職の意識は、女性活用施策の効果を左右するものであり、男性中間管理職や現場監督職に対する教育の重要性について、企業内での認識があるかどうか、男性管理職の教育にはどんなものがあるかを検討し、具体化をはかることが必要である。

● 「育成方法がわからない」企業（管理者）と「先が見えない。」女性従業員

企業ヒアリングでは、「上司や管理者のトレーニング能力がない。」「女性の能力開発のノウハウがわからない。」「従来のやり方ではない指導方法があれば教えてほしい。」という声が聞かれた。また、育成方法だけではなく、「教育効果を測定する基準」とか、「資格が能力と連動する仕組み」など教育や能力開発と評価を連動する方法を模索する姿もあった。

一方、女性従業員の方でも、管理者からの指示待ちという傾向がある。女性も自ら自発的に能力開発に励むように挑戦意欲を持つべきであろう。女性自身の自己実現への意欲は、社会的にも経済的にもますます女性の存在価値を高めることだろうし、活躍の舞台もますます広がっていくことだろう。21世紀には男女を問わず能力のあるものがその力を発揮し、既成概念にとらわれない活力ある社会になるはずである。

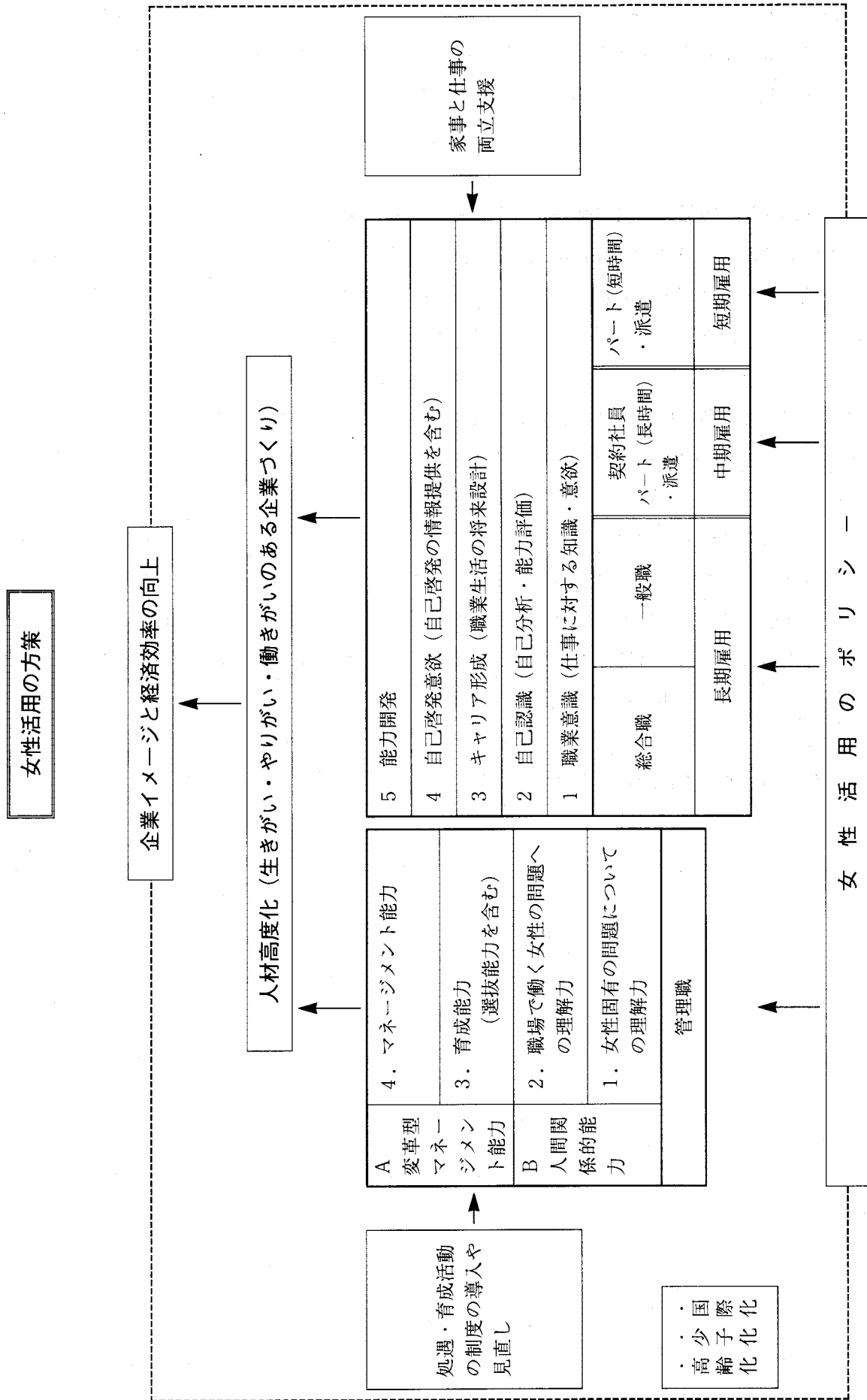


図1-2-7 女性活用の方策