

第2章 女性の就業機会の拡大と就業傾向に 対する対策・展望

第1節 調査の概要

1. 調査の目的

就業が困難な中高年齢層の女性に対し、職業訓練を実施し、就業に結びつける対策を検討するのが目的である。勤労意欲があるにもかかわらず、40歳以上の女性の就業は困難な状況にある。専門的能力を持つことによって就業に結びつく職業は何か。女性が能力を発揮し、就業できる環境をつくり出すことは当然のことではあるが、現実には、どのような分野で、どのような能力を有していれば、就業が可能なのか、その実態が把握されていない。就業に関するキャリア形成と相まって、専門領域の難易程度と就業形態の分析を目的とする。

2. 事前調査

仮説設定および企業選定のためのヒアリング

東京商工会議所、東京レディース・ハローワーク、ハローワーク（新宿）、就職情報誌社、派遣会社、その他就職・転職等の事情に詳しいキーパーソンへのヒアリングを行い、女性の能力活用についての動向を把握の上、企業抽出分類と仮説設定を行う。

3. 調査の方法

調査対象企業を規模・業種、女性活用の進んでいる企業、進んでいない企業の分類の精査をし、各企業の人事担当、能力開発担当、新規事業開発担当者等へのヒアリング調査を行う。

4. 調査対象

取扱い商品が女性向けあるいは、女性の活用が進んでいる企業、今後女性の能力活用が予想される企業を従業員規模300人以下と以上に分類し、それぞれから調査対象企業を抽出する。

対象を東京都内の事業所とする。

基本サンプル数 44社

A	300名以上の企業	21社
B	300名以下の企業	23社

1. 女性の活用が進んでいる第三次産業企業群

流通（卸・小売）・金融・商社・広告・出版・派遣・ホテル・旅行・保険など

2. 第二・三次産業における基幹企業群

鉄道・電力・通信・鉄鋼・自動車・電気など

3. その他の第二次産業企業群

製造業・建設業・生産材（建設・繊維・住宅・食品・消費材）

4. その他の第三次産業企業群

健康・レジャー・警備

ホワイトカラー分野の高度な専門領域に関しては、大企業において、顕著に、あるいは、先行的に顕在化されると思われるので、まず、大企業における職業能力開発の現状を調査し、その予兆を中小企業でのヒアリングにおいて検証する。

5. 調査項目

- 1) 現状で、中高年齢女性を活用している分野はどこか。
- 2) 今後、中高年齢女性に対してどのような採用ニーズがあるか。
- 3) 現状で女性のキャリア・アップのための教育訓練の実施状況。
- 4) 今後、いかなる産業・業種・職種で、どのような専門能力、どの程度のレベルの能力があれば中高年齢女性の採用ニーズがあるか。
- 5) 生涯職業能力開発促進センター（仮称）で実施する女性を対象とした教育訓練、女性の専門職コースへの具体的要望と訓練後の採用の可否。

6. 調査期間

平成8年8月から9月まで

第2節 調査結果

1. 企業の専門的人材の需要実態

(1) 産業別企業分類

インタビュー調査を実施した44社の産業別構成をみる。分類は、産業分類に従い、一部実情に即応した業種分類をしている。

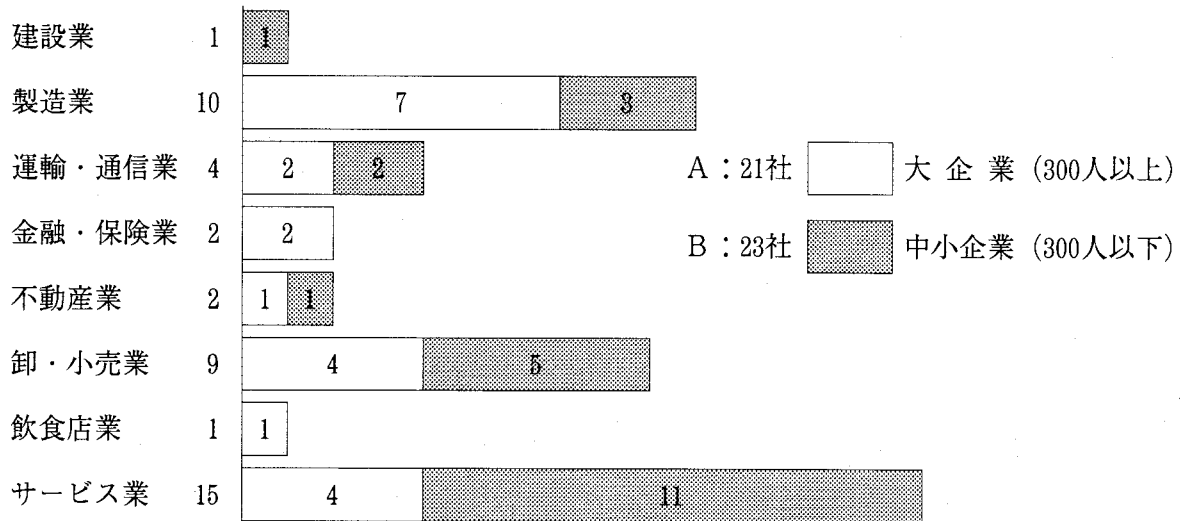


図2-2-1 調査対象企業

(実数は企業件数)

(2) 主たる産業別企業分類 (44社)

以下の調査結果の分析のために、四つの産業分類に企業群をまとめる。

表2-2-1 産業別企業分類

(実数は企業件数)

● 運輸・通信業 (4)	編集・出版 1	● 卸・小売業 (9)
旅行 2	調査 1	化粧品 2
通信 1	警備 1	デパート 1
冷蔵倉庫 1	教育 1	スーパー 2
● 金融・保険業 (2)	● 情報 (4)	コンビニエンスストア 1
生命保険 2	情報サービス 2	機械機器卸・小売 2
● 不動産業 (2)	情報・出版 2	日用品 (めがね・宝飾) 1
● 建設業 (1)	● 製造業 (10)	● 飲食店 (1)
内装 1	食品・飲料 2	レストラン 1
● サービス業 (11)	日用・玩具 4	
人材派遣 2	(ゲーム/石鹸/衛生用品/ペット)	
図書流通 1	薬品製造 1	
娯楽 2	電気機械器具 1	
ホテル 1	出版 1	
クリーニング 1	印刷 1	

(3) 女性の活用度別企業分類 (44社)

● 女性の雇用比率が5割以上の企業 (パートを除く) 9社

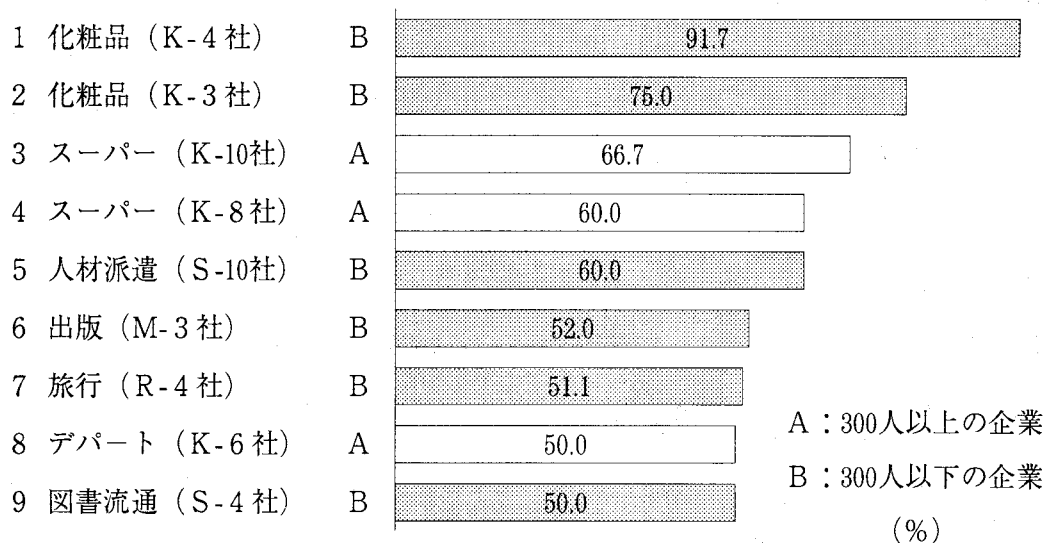


図2-2-2 企業別女性の雇用比率 (5割以上)

商品が女性対象のものである企業 (化粧品、環境商品、生活消費財) は、女性の雇用比率がきわめて高い。出版、図書の流通、旅行、人材派遣会社も女性の雇用比率が高い。これら9社は、女性の活用が進んでいる第三次産業群という設定で選択した対象企業であり、調査結果でもやはり女性の雇用比率が5割以上の企業であった。

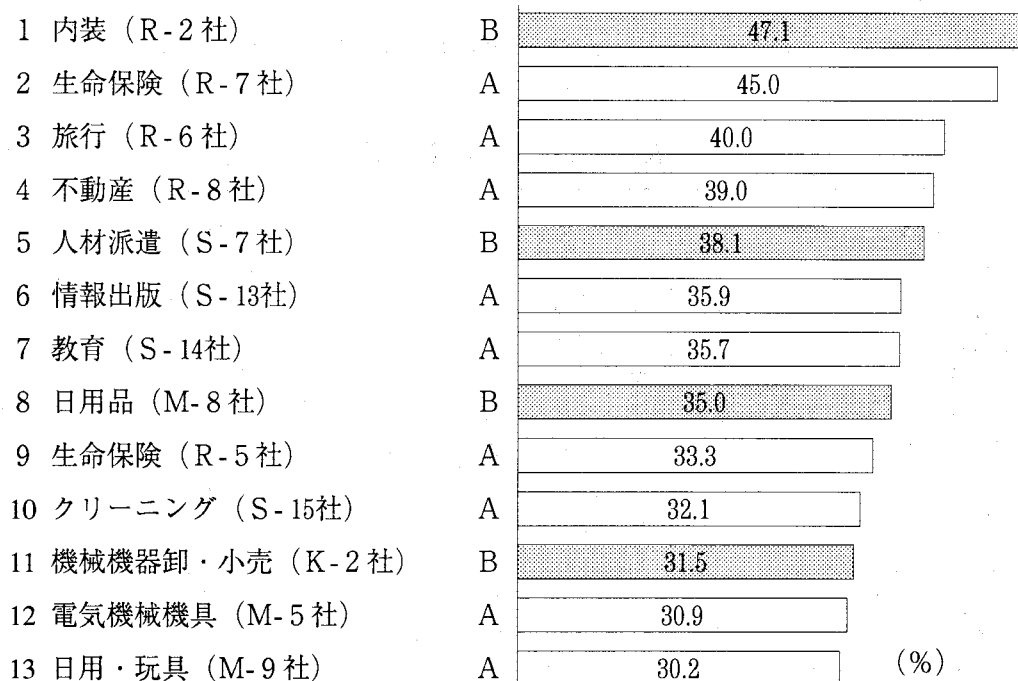


図2-2-3 企業別女性の雇用比率 (3~5割未満)

ファッション感覚が要る製造業、情報出版業、教育産業、不動産業、クリーニング業、内装業などは、新たに女性が進出している事業である。従来のタイプに生命保険業がある。

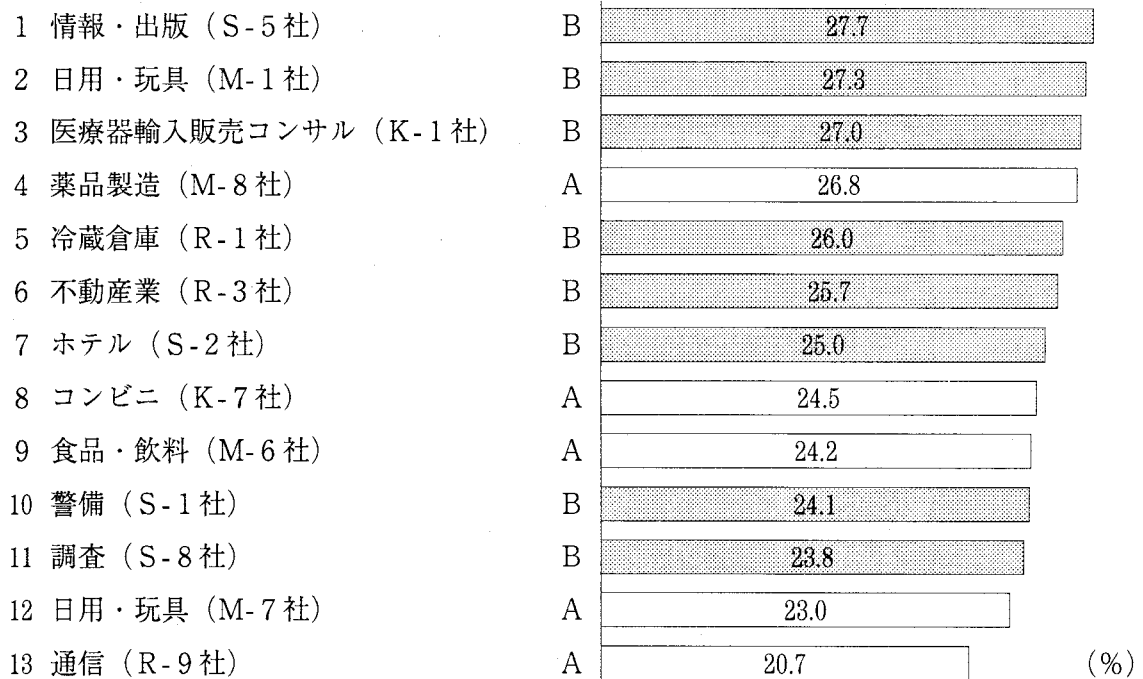


図2-2-4 企業別女性の雇用比率 (2~3割未満)

女性の雇用比率が2割~3割の企業では、今後、女性の能力開発を進めようと意欲のある中小の新業種企業 (リサーチ・就職情報誌等) と、それらの新業種が成長過程にある企業 (紙おむつ・ペット商品) や新しいタイプのサービス産業 (緊急通報システム、医療機輸入販売コンサル、通信業等) と、従来の女性をあまり活用しない製造業 (薬品、飲料) に分かれる。不動産業 (付随して建設や内装業も) やホテル業などは、女性活用に変化する兆しのある業種である。

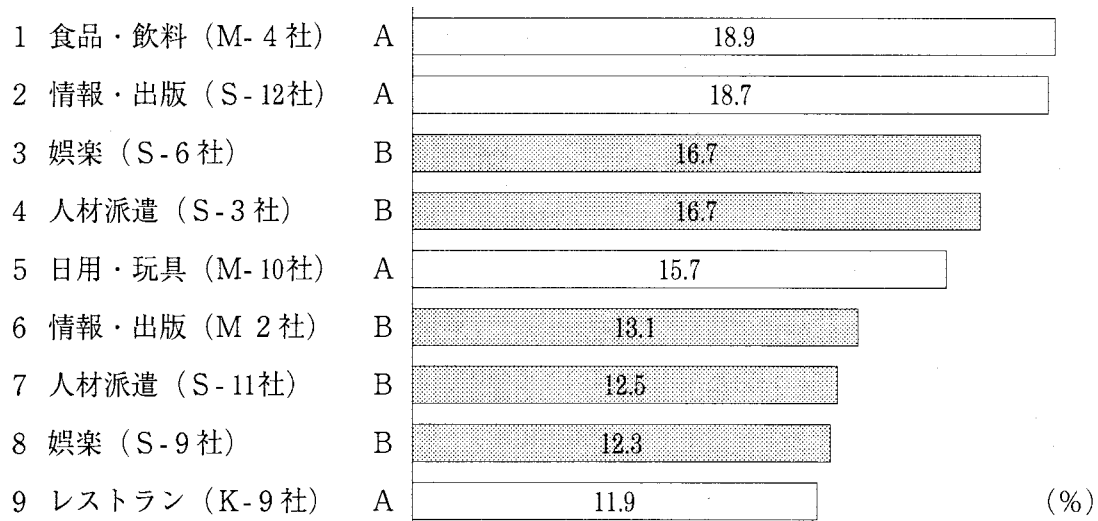


図2-2-5 企業別女性の雇用比率 (2割未満)

女性の雇用比率が2割未満の企業では、今後、女性の能力開発を進めようと意欲のある中小の新業種企業と、従来の女性をあまり活用しないタイプの企業に分かれる。

24時間営業のコンビニ、レストラン、アミューズメント等には女性従業員が少ない。また、製造業（製菓・ビール・石鹸）も女性従業員は少ない。

（4）業種別の専門的人材（増える業務）の需要実態

ヒヤリングでは、「当該企業において、女性の増えそうな業務や職種は何ですか。」という質問をし、それらをまとめたものである。1)で全業種での専門的人材（増える業務）の需要実態をみる。2)～5)で、女性従業員の活用度の高い9社の各業種の専門的人材（増える業務）の需要実態をみる。

1) 全業種での専門的人材の需要実態—今後増えると思われる女性の業務

営業が増えるという意見が最も多く、24%もあるが、これには販売も含むものと考えられる（表2-2-2）。今後の女性には営業、販売業務（への転換）が求められるのは必至だと思われる。ついで、OA機器操作が14%であり、これには事務機器操作やソフトウェア開発も含んだ能力を指している。その他の項目で記載があったシステム管理やデータ管理なども含むかもしれない。いまや事務機器操作を含むOA機器操作は、企業で働く上で、当然の前提であり、「パソコン操作能力は必需」という言葉は随所にみられた。また、経理は庶務、財務を含んだ希望である。

さまざまな表現で語られたのは、従来の一般事務は専門的人材でもなんでもなく、削減されていく職種であり、財務・コスト計算などができるというのが、今後の課題だといえる。

その他に記載のあった総務、営業事務、法務をも含むと考えられる。パートタイム労働者や派遣社員の管理、人の管理という意見もみられる。

企業の海外進出や新規事業の拡大とともに、国際法務、マーケティングなども増加している。後述するが、要求されるビジネス能力で、語学や海外での知識などが散見されるのと呼応した傾向である。次いで、教育研修、デモンストレーションやマーケティング（調査）などがある。秘書や接客も専門性を要求している。

表2-2-2 今後増えると思われる女性の業務 (件数)

今後増える業務		今後増える業務		今後増える業務	
営業	27	(その他のなかで)		(その他のなかで)	
OA機器操作	16	総務	5	制作スタッフ	1
経理	15	マーケティング	2	添乗	1
教育・研修	12	編集	3	人事	1
販売	9	営業事務	2	データ管理	1
庶務	8	接客	2	人的管理	1
デモンストレーション	7	営業企画	2	パート・派遣の管理	1
事務機器操作	6	法務	1	秘書	1
調査(マーケティング)	6	国際法務	1	研究	1
ソフトウェア開発	5	法務運用	1	仕入れ	1
財務処理	2	現場監督	1	実査	1
		システム管理	1		

2) 女性向けの商品の販売(卸・小売)の場合

女性社員の多いK-4社もK-3社も外国製の化粧品・香水の輸入、販売をしている。特にK-3社は、日本でのボディショップ輸入販売をしており環境問題や女性問題を経営の支柱にしている。

これらの企業では、営業・販売、経理・財務、OA機器操作、マーケティング(調査)、語学力、国際感覚などかなりオールマイティーな能力が要求されている。コンサルティングを含む企業のブレンとして能力も求められている。能力主義であり、かつ女性向けの商品を扱っているということでは、女性の方が有利な業種といえる。両者とも300人以下規模の企業である。

3) 購買者に女性が多いデパート・スーパーの場合

K-6社、K-8社、K-10社は、長年女性の大量採用、能力開発に力を注いできた企業であり、自社内の教育訓練・能力開発プログラムも進んでいる。これらの業種でも一つを限定した能力が求められるというより、庶務、事務用機器操作、OA機器操作、企画、営業・販売、経理・財務、教育研修、調査などあらゆる職種に需要があるといえる。しかし、事務職だけの人材は不要であるというのが共通している。バイヤーとしての能力や交渉できる人材が求められている。K-6社では、クラブで販売する「クラブ・オン」という販売システムをスタートさせている。ここでは、また別のセールス能力が必要とされる。この3社は300人以上規模の企業である。

4) 旅行業、出版業、図書流通業の場合

現在における女性の専門職分野といえる。3社とも、すべての職種が専門職であり、また、小規模だからすべてをこなさなければならないという状況であるという。OA機器操作、ソフトウェア開発、営業に期待を寄せている。この3社ともに300人以下の規模の企業である。

5) 人材派遣業の場合

男性の派遣労働者が若干増えているとはいえ、派遣される人材のほとんどが女性であり、女性を対象とする業種であるといえる。庶務、事務用機器操作、OA機器操作、営業、経理、秘書などあらゆる職種に需要がある。特に、営業職、OA機器操作に期待がある。自社の人材と派遣会社の登録社員としての人材を混同しがちになる傾向があった。登録社員としての「事務職」に求められるOA機器操作能力はエンドレスな高さを要求されている。

2. ビジネス能力とヒューマン・スキルの需要実態

(1) ビジネス能力

ヒヤリング調査の論点は、「今後、当該企業ではいかなる専門的能力のある中高年齢女性を採用しますか。」ということであった。そこで、この質問に寄せられた回答を、ビジネス能力とヒューマン・スキルに分類し、(3)において四つの産業ごとにまとめる。

どの企業でも現在営業職に女性が少ないが、今後増えるだろうと予想されている。また、女性の能力開発に関しては、個人の資質に依拠しており、積極的に研修や教育を行っていないことである。女性に期待する能力としては、営業力や創造力、問題解決能力、またコミュニケーション能力などが挙げられている。

ビジネス能力は、産業ごとに営業能力を中心に、マネージメント、コンサルテーション能力などおよそ200ほどの求める能力が出た。それらをまとめると以下の6項目になる。

- | | |
|-----|-------------|
| その1 | 営業能力 |
| その2 | マネージメント能力 |
| その3 | プレゼンテーション能力 |
| その4 | 企画・創造能力 |
| その5 | 指導・教育能力 |
| その6 | 交渉能力 |

1) 営業能力

営業には専門的な知識の他、情報収集能力や接客能力などの幅広い能力が必要であり、単にその分野で専門であればよいというのは通用しなくなっている。マネージメント能力だけでなく、コンサルティング能力をも備えた営業能力が必要となる。

2) 企画・創造能力

与えられた仕事を与えられたようにやるのではなく、工夫を加え合理化する能力。専門以外の分野にも興味をもち、新しい発想で仕事を創り出せる能力。また、企画力や創造力を見せる技術、プレゼンテーション能力も必要である。

3) プレゼンテーション能力 (交渉能力)

これらは、従来から女性には、欠けているといわれてきたところである。女性に対していわれているコミュニケーション能力の不足は、職業意識の希薄さにも起因しており、人間関係のひずみやクレーム処理や問題解決能力も不足している。

こういった能力を育てるためには、アサーティブネス (積極的自己主張) やパフォーマンス理論、心理学的要素も取り入れ、コミュニケーション能力の開発が必要である。そこからプレゼン

ンテーション能力や交渉能力が開発される。

4) 指導・教育能力

業務が集団でなされる以上、指導・教育能力は必須の能力である。現在求められているのは戦略的（改善・改良的、前人未到的・革新的）人材育成能力である。

そこでの接客・販売能力や管理・育成能力など、人に関わる部分での能力開発の研修が重要である。

(2) ヒューマン・スキル

インタビューでは、「技術ではなく、必要なのは人間としての生きる意欲なのです。」と熱っぽく言われることが多かった。「従来の学校教育や職業教育で少なかったところだ。」ともいわれた（K-8社、M-6社など）。高い職業意欲、成功・達成意欲、チャレンジ精神、人間関係能力などのヒューマン・スキルがビジネス能力とともに求められている。これらのヒューマン・スキルを六つに分類した。

- | | |
|-----|-------------------------|
| その1 | 職業意欲（自立意欲・成功意欲、チャレンジ精神） |
| その2 | 計数感覚 |
| その3 | 想像力・表現力 |
| その4 | 判断能力 |
| その5 | ヒューマン・リレーション能力（人間関係能力） |
| その6 | 問題解決能力 |

(3) 産業別ビジネス能力とヒューマン・スキルの需要実態

1) 製造業の場合（10社）

● ビジネス能力のなかで8社が挙げているのが営業能力である。M-5社だけは、女性の営業職が念頭にないようで挙げていない。M-8社（製薬）では、「最近、MR（医薬品情報営業）を希望する女性がいるということだが。」という言葉はあったが、「自社でも。」ということではなかった。他の製造業では、営業能力が必要不可欠なビジネス能力だということである。M-2社では、「事務職の女性を営業に転換してみたらメリットが多いことが分かった。」と語っている。次いで、販売員を管理するマネジメント能力が求められている（M-4社、M-10社、M-6社など、いずれも従業員規模300人以上）。

従業員規模300人以下では、販路のマーケティング能力（M-1社、M-2社など）を含んだ戦略型の営業能力が求められている。さらに、製造業では販路を海外に求める傾向が続いており、そこでは語学だけではない海外適応能力（M-5社）と商品企画能力（M-4社）や新分野開拓能力（M-1社）が、企画・創造能力として求められている。

- 求められるヒューマン・スキルとして語られていたのは、統率力、判断力、職場を明るくする人（M-1社）、行動力（M-3社）、チャレンジ精神、変化に対応できる能力（M-4社）、調整能力、判断力、専門家志向の積極性（M-5社）、広い視野を持ち自分で自分を教育する（M-6社）、判断力、創造力、人間関係掌握力、高い達成意欲、活動意欲（M-7社、M-10社）などとなっている。

2) 卸・小売、飲食店業の場合（10社）

- 卸・小売、飲食店の場合でもビジネス能力では、営業能力が最も多い。半導体製造機種輸入販売業K-2社でも女性を営業職に切り替えているという。

スーパーでも女性を営業職に転換して成功している。営業職の業務内容は、商品知識や販売センスからバイヤーとしての能力や交渉力、チェーン店のコンサルティング能力をも求めている（K-7社）。その他の「高度なビジネス能力」では、経理能力があるが、これも営業能力を合わせもつ経理能力、事務能力を求めている。さらに、情報化、国際化に対応して海外への販売ルート拡大や新規事業の拡大などで語学力を兼ね備えた海外知識を求めている企業が散見される（K-2社、K-4社、K-3社）。

「少数精鋭なのであらゆる能力が必要だ。」（K-4社）という従業員規模300人以下の企業もある。すべてに携われる中小企業の仕事の楽しさというのは、こういうところなのかもしれない。また、「店長を求める。」（チェーン・レストラン・K-9社）というところもあり、スーパーに多いパートの管理能力（K-10社）を求めているところもある。

- ヒューマン・スキルでは、実務知識以上に、高い次元で仕事を改善していく能力、技能より説得力や交渉力、問題解決能力、創造的能力、相手の立場に立って考えられる能力、消費者の視点などや人柄・明るさ、リーダーシップなどを求める企業もある。

3) サービス業の場合（15社）

- サービス業では、ビジネス能力として営業能力を挙げているのが3分の1であり、サービス業では営業能力のみならず多様なビジネス能力が求められていることが分かる。緊急通報システム販売や高齢化社会のケアセンターの事業をしている企業では、医療技術・知識、カウンセラー、セラピスト、看護婦、経理能力、商品技術、営業能力、OA機器操作能力までありとあらゆる能力が要求されている。女性のあらゆる能力を活用して経営を安定させようという気持ちはあるのだが、S-1社（24.1%）も含めてサービス産業の多く（S-5社、S-8社、S-12社、S-3社、S-11社など）は、現実には女性の活用は1.2～3割程度で、あまり進んでいない。

ところで、これらのサービス業の15社のうち11社が従業員規模300人以下の企業であり、今、中小企業のサービス業がかかえているさまざまな経営問題を中高年齢女性に求める能力という形で表出しているともいえる。規模に見合った事務処理体制、事務の外注化というよ

うな経営体質の改善など経営課題とむすびついた「専門能力」が中高年齢女性の求める能力という形で表出している。

S-4社、S-5社とも、それらのタイプの企業であり、特徴としては、男女を問わず能力主義で、年功序列を排し、女性の活用が盛んである。

例えば、S-5社が求めるビジネス能力は、男女を問わず社内LANのシステム開発ができること、映像と英語に強いこと、インターネットのホームページのデザイナーなどの専門的技術があること、編集企画ができることなどとなっている。

S-3社は、さらに予算管理能力、事業の企画立案、プレゼンテーション能力も加えている。S-4社もほぼ同趣旨の能力を求めている。求める能力が多様で、きわめて専門性が高いことが分かる。

S-11社の求めるビジネス能力も高度で、パートを管理できる能力、人・組織・売り上げを管理できる能力、システムの開発技術者、インストラクターである。また、ビジネス能力は、違う専門分野を兼ね備えることが重要と語っていた。例えば、芸術系、文系の人間が高度なパソコン・スキルをもつなら、理系のパソコン・スキルにはない、また別の能力となって「パソコン効果がでる。」(S-11社人事担当)というのである。中高年齢女性に「一専多能型」の専門的技術が中小企業のサービス業には求められている。

その中では、アミューズメントの2社は、事務がしっかりできればよいと、女性に高度な技術・専門職を求めている。

- ヒューマン・スキルでも、高度なプロとしての職業意識(S-2社)、総合判断能力(S-3社)、仕事をつくり出すような積極性(S-4社)、仕事を辞めない強い職業意識(S-8社)、ハイレベルな職業意識(S-5社)などと最高級の職業意識が求められている。また、理解力、思考力、判断力、感情に左右されない能力などと求めるものが高度である。

S-11社では、職務を三つに分けている。一つは正規従業員で、彼らはシステム開発技術者、管理者である。二つは、派遣するための契約スタッフで、インストラクター、オペレーターなど技術者である。三つは、アルバイト・パートで、ファイリングなど単純な事務作業従事者である。スキルとしては一>二>三であるが、収入では、一概にはこの順序にならないのだという。フレキシブルな職種とフレキシブルな対価関係がつくりだされている。

4) 運輸・通信業など(9社)

- 旅行業が2社と生命保険業が2社、不動産業が2社、電信・通信業が1社、それに冷蔵倉庫業1社、内装業1社をまとめたもので共通の特徴は少ない。

旅行業は、従来の営業方法は地域密着型、あるいは顧客密着型で個人の経験や顧客との信頼関係に頼る部分が多かったが、近年、情報提供メディアの発展に伴い、旅行に関するサービスの供給源が増加し、かつ多様化している。ビジネス能力では、やはり営業能力が求められてお

り、それもアウトセールズ（団体営業）のできる能力が要求されている。マネージメント能力や企画力にも女性の能力が期待されている。また、語学はもちろんである。旅行業でのヒューマン・スキルとしては、人を指導できるマネージメント能力、人間性などが求められている。

- 不動産業や建設業（この場合は内装業であるが）では、近年、女性の能力開発が進んでいるようである。従来は3K職種と考えられがちだった建設分野のなかの住まいにかかわる部分に、女性の職域進出がみられる。この内装業（R-2社）では、女性に期待がかかっており、「国家資格よりも現場資格を」と実績が求められている。インテリア・コーディネーターの資格よりも、現場での色彩感覚やリフォームに関する幅広い知識の方を企業は優先しているのである。不動産販売・仲介業においても、女性の営業能力が期待されている。
- 冷蔵倉庫業では、従来、男性中心主義の企業であったが、近年、預かる商品が多様化し、またフォークリフトが女性に使いやすく改良されるなど、現業部門への女性の進出が多くなりそうである。ここでも営業能力をはじめ、経理、人事、管理業務をこなす能力、コンピュータ操作能力が求められている。
- 通信業では、男女雇用機会均等法以前に入社した40歳代以上の女性たちの能力開発に、教育訓練制度を充実させているが、当初の目標値の達成は困難であるという。系列の派遣業の登録社員の能力開発の充実方法を生涯職業能力開発促進センターで援助してほしいと言及していた。
- 生命保険業は、従来から女性が活用されてきた業種であったが、ここでも営業能力、育成能力が求められている。「事務職は派遣でまかなうから、専門家として知識と総合力が必要」と語っている。すべての業種で共通に語られたのは、一般事務職は削減の時代を迎えているということである。すべての業種で営業を中心とした専門的能力を求めている。

業種別求められるヒューマン・スキル一覧

製造業の場合

- ・ 統率力や判断力
- ・ 新規分野開拓に明るい人。
- ・ 女性の適性（ソフトさ、勤勉性）による販売能力
- ・ 女性に現場での実行力を。
- ・ 想像力
- ・ 専門家志向の積極性
- ・ 対人関係のヒューマンスキル
- ・ 社員には高い達成意欲・活動意欲。
- ・ 質的に一人当たりの生産性を高める必要あり。
- ・ 調整能力、判断力
- ・ 現場の雰囲気を知る人。
- ・ 人間関係掌握能力
- ・ 行動力・実行力
- ・ チャレンジ精神、変化に対応できる力。
- ・ 広い視野を持ち、自分で自分を教育する力。
- ・ 市場の変化に柔軟に適応し、判断する力。
- ・ 自分で仕事を工夫して合理化できる力。
- ・ 専門能力だけでなく、戦略をたて、実現する能力が必要。

卸・小売業の場合

- ・ 単純作業に工夫を加えて改良する能力。
- ・ 人前で話す能力。
- ・ 仕事への意欲が高く、責任感があり、専門スキルを実務に生かす。
- ・ 少数精鋭企業なので、あらゆる能力が必要。
- ・ 変化に対してプラス志向のとれる創造的実力。
- ・ 相手の立場にたって考える能力・想像力・消費者の視点。
- ・ 話す能力。
- ・ 問題を発見し、解決する能力。
- ・ 商品知識とセンス、販売力
- ・ 交渉力を含めた販売に関する質の高い能力。
- ・ 説得力や交渉力、問題解決能力
- ・ 人柄、明るさ、作業スピード

サービス業の場合

- ・ 理解力、思考力、判断力
- ・ 仕事としての「読み」「書く」
「話す」「判断する」能力。
- ・ 与えられた仕事だけでなく、
積極的に仕事をこなしていく能力。
- ・ プロとしての職業意識。
- ・ 専門的な知識と、仕事を自らつくり出すような積極性。
- ・ ハイレベルな職業意識（責任感・問題解決能力・積極的取り組み）。
- ・ 明るい人柄。
- ・ 営業スタッフは経験よりも達成意欲。
- ・ 統計学等の知識よりやる気が第一。
- ・ やる気と柔軟性
- ・ もっとも必要なのは、ヒューマン・スキル。
- ・ より高度な能力プラス人間性・性格・明るさ。
- ・ コミュニケーション能力、総合的な判断能力
- ・ 感情に左右されない能力。
- ・ 総合判断力
- ・ 応用力、瞬発力
- ・ 対人関係能力
- ・ 仕事を辞めない、強い職業意識。
- ・ 経験を実務に生かせる即戦力。

不動産・運輸業などの場合

- ・ 人間関係コミュニケーションまでの指導。
- ・ 問題意識をもつ力と問題解決能力。
- ・ 旅行業としての人間性、知識。
- ・ なんでもできて当たり前、トータルな能力。
- ・ 高い職業意識、専門職でなく総合的な能力。
- ・ 調整能力、判断力
- ・ 責任感

業種別求められるビジネス能力一覧

製造業の場合

- ・ 今後の可能性としてマーケティング
- ・ カウンセリング能力
- ・ マックを使いこなせて、デザインの感覚のある人
- ・ パソコンは必需。事務以外の職種に応用がきくこと。
- ・ 編集だけではなく、営業のできる女性がほしい。
- ・ クレーム対応
- ・ プレゼンテーション能力
- ・ 二つの能力を持つ人
- ・ 語学（3）
- ・ 英語圏、中国、東南アジア圏に対応できる語学力
- ・ 抜群のパソコン・スキル・画面デザイナー
- ・ 営業、海外での交渉力・語学
- ・ 海外の実務経験と語学力
- ・ パッケージ・デザイン
- ・ マルチメディアに関する知識・技術
- ・ マネジメントとプレゼンテーション
- ・ 書類作成に関する能力（並みではだめ、勉強しただけではだめ）
- ・ 営業能力（3）
- ・ 語学力（海外営業）
- ・ O A 機器を正確に操作できる能力
- ・ オーナー相談室担当能力
- ・ 編集企画
- ・ 商品企画力・研究職
- ・ 法律的知識、経理事務、パソコン操作
- ・ システム・エンジニアとしてのスキル・アップ
- ・ 販売員を指導するマネジメント能力
- ・ 損益分岐や財務分析などの力
- ・ 法務（特許など）
- ・ 語学と専門知識
- ・ 社内LAN対応
- ・ 予算や実績まで管理する事務能力

卸・小売業の場合

- ・ 営業能力（3）
- ・ 男性の営業補佐としての能力のグレード・アップ
- ・ 医療機器の営業は特殊な分野で女性には無理
- ・ 今後、高齢社会に向けて、関心ある女性がデモンストラーター、営業職として活躍できるのではないか。
- ・ 技術翻訳
- ・ メイク技術・マネージャーやスーパーバイザーとしての能力
- ・ 特にファイナンス、マーケティング、語学力を含めた国際感覚、ビジネス感覚のある人
- ・ ファッション・センス+企画力+営業力
- ・ 販売（会員営業）
- ・ 経理・会計の処理能力
- ・ 実務の知識以上に、高い次元で仕事を改善していく能力
- ・ コンサルティング・会計・商品担当品質管理・システム開発・建築設備関係
- ・ 店長に必要な能力（リーダーシップ、協調性、予算管理能力、変化に対応する能力、人材育成、カウンセリング能力等）
- ・ 事務能力・経理
- ・ 海外の情報をすぐキャッチできる英語力
- ・ 法務専門家・マーケッター・インストラクター
- ・ 女性の営業職がここ1～2年のうちに誕生予定
- ・ 情報化・国際化に対応できる能力（ビジネス英語・コンピュータ操作等）
- ・ 事務はこれ以上不要
- ・ 販売戦略に女性の力が必要
- ・ バイヤー等商品取引に関する能力・交渉力
- ・ O A に関しては、社内にトレーナー
- ・ パートへの管理能力

サービス業の場合

- ・営業能力（2）
- ・経理・相談員・カウンセラー・セラピスト
- ・今後、医療技術・知識・経理能力・商品技術
- ・事業の企画立案・プレゼンテーション能力
- ・営業力・部下の管理能力
- ・データ管理
- ・事務処理能力
- ・社内LANのシステム開発が出来る人、映像と英語に強い人、インターネットのホームページのデザイナー等の専門スキル
- ・対人関係の訓練・ビジネスマナー
- ・経理知識・実務（2）
- ・制作スタッフは、コピーライター・編集・写植・イラストレーター等の専門スキルのレベルアップ
- ・営業企画（データ分析・レポート・グループインタビューの司会）
- ・特に、パートを管理する能力。人・組織・売上げを管理できる能力
- ・英語能力はあって当然
- ・管理部門（人事・経理・法務・社会保険労務）は、一般事務ではない。一般事務は派遣で対応
- ・雑誌の編集・ライター
- ・他企業での偏見により女性の営業職は成果があげにくい。
- ・パソコン操作は基本的条件、複合的なアプリケーション操作ができること。
- ・カウンセラー・育児
- ・カウンセリング能力
- ・女性を使う管理能力
- ・営業能力を兼ね備えた編集能力
- ・看護婦
- ・OA機器操作
- ・予算管理能力
- ・営業・制作（マックによる版下製作）
- ・企画力・創造力
- ・コンピュータスキル・接客マナーは条件
- ・売上げ管理の専門職
- ・自ら率先して行動していくマネジメント能力
- ・スーパーバイザーとして独立する能力（管理能力）
- ・実査（調査員の管理・アンケートの回収）
- ・コンピュータに関する能力
- ・システムの開発技術者／インストラクター
- ・不足しているのは経理と法務のスペシャリスト
- ・デザイナー
- ・介護休業の代替要員
- ・コンサルタント能力
- ・クレーム処理等の問題解決能力

不動産・運輸業などの場合

- ・コンピュータ操作能力
- ・営業能力（4）
- ・色彩感覚・顧客サービス
- ・管理能力・リフォーム全体を管理できるマネージャー
- ・施行管理、現場監督、その分野で指導できる人材
- ・同業種の経験、生保・損保・証券の経験をもつ女性
- ・企画力（3）
- ・営業・育成のためのヒューマンスキルとマネジメント能力
- ・企画力、派遣社員を使える能力
- ・団体営業（アウトセールス）のできる能力
- ・専門職としての知識とゼネラリストとしての総合力
- ・交渉力
- ・マネージャーやポスト・マネージャーになれる能力
- ・コンピューター、商品開発、企画、インテリア・コーディネート
- ・事務職の女性に経理・人事・採用等の管理業務を
- ・現場業務、入出庫の管理、フォークリフト操作
- ・資格はなくてもよいが、リフォームに関する幅広い知識
- ・リフォームの営業・インテリア外装、エクステリアまで。
- ・ヒューマンスキルをともなった営業能力
- ・語学力
- ・人を指導できるマネジメント能力
- ・事務職の専門化
- ・金融に関する専門知識と語学力
- ・損保の事故査定のできる人
- ・マネージャーになれる人が欲しい。

3. 高度な専門的能力

(1) 一般的事務能力とビジネスマナーを基礎に

- 今回のヒヤリング調査から求められているビジネス能力とヒューマン・スキルを組み合わせ、高度な専門的能力と命名し、それを整理すると次の8項目になる。六つは高度な専門的能力の一つはブラッシュ・アップ、一つは理念である。それぞれの内容は以下のようにまとめられる。なお、この高度な専門的能力は、すべての分野で、前職在職中にパソコン操作能力と外国語（不十分でも英語は）はできていること、また一般的事務能力とビジネスマナーは習得できていることが前提となる。もし、それらが不十分なら、両者を合わせての習得が同時にスタートすることになる。

- | | |
|-----|-------------------------------------|
| その1 | 営業マネジメント能力 |
| その2 | 営業コンサルティング能力 |
| その3 | 営業マーケティング能力 |
| その4 | 経営企画・技術企画能力 |
| その5 | ビジネス・アナライズ能力 |
| その6 | アドミニストレーション能力 |
| その7 | 技術・技能・知識のブラッシュ・アップ |
| その8 | ビジネス理念 「わたし・仕事・みらい」
私から始るビジネスの世界 |

- この高度な専門能力の向上には、トレーニング手法にアサーティブネス（積極的自己主張）やパフォーマンス理論、心理学的要素を多く取り入れ、自発性、主体性を強力に養成しながら高度な専門能力の開発と向上を実現することが重要である。
- 高度なビジネス能力養成のために、以下のような知識や能力が指導者に必要である。
 - 知識が必要である（自らの専門に埋没しない幅広い知識、特にマクロな知識や社外情報／戦略の本質、意義、戦略策定・遂行方法などに関する知識）
 - 能力が必要である（情報対応能力／感性、感受性／ビジョン形成力、コンセプト創造力／アナライジング能力／シナリオ策定能力、リスク管理能力／構造破壊・戦略遂行能力／ネットワーク形成力）
 - 創造的、戦略的マインド（ビジョン創造意欲／イノベーション志向／チャレンジ・マインド）
 - これらの他に利益追求のマインドと高い倫理観が求められる。

(2) 高度な専門的能力の内容

その1 営業マネジメント能力

- ① 国内営業
- ② 海外営業
- ③ 業種別営業（業務知識）
- ④ 地域別営業（地域知識）
- ⑤ 販売管理
- ⑥ 営業管理
- ⑦ 各業種別営業マネジメント能力

その2 営業コンサルティング能力

- ① 人事エリア
- ② 会計エリア
- ③ 教育研修
- ④ 人材開発
- ⑤ 経営管理（診断）
- ⑥ プロジェクト管理（診断）
- ⑦ 各業種別営業コンサルティング能力

その3 営業マーケティング能力

- ① 宣伝・広告・セミナー・フェアの開催
- ② マスコミなどに対するリリース
- ③ 業界動向の把握
- ④ 戦略の立案
- ⑤ 新製品の仕様
- ⑥ 販売推進
- ⑦ 各業種別マーケティング能力

その4 経営企画・技術企画能力

- ① 広告、宣伝業務
- ② ショー・イベント企画、カタログ作成
- ③ 先進技術の導入による新しい開発技法の開発
- ④ デザイン能力
- ⑤ 各業種別経営企画・技術企画能力

その5 ビジネス・アナライズ能力

- ① ヒアリングによるニーズ調査
- ② 金融情報システム
- ③ 業務知識・コミュニケーション力
- ④ 事務分析・業務分析、問題点の抽出
- ⑤ 情報システム
- ⑥ 各業種別ビジネス・アナライズ能力

その6 アドミニストレーション能力

- ① 社内情報管理システム
- ② 営業管理
- ③ 業務管理（受注契約・購買・出荷・在庫の管理）
- ④ 品質管理（メンテナンス）
- ⑤ パート・派遣社員の管理
- ⑥ 各業種別アドミニストレーション能力

その7 技術・技能・知識のブラッシュ・アップ

- ① 接客能力
- ② 販売能力
- ③ カウンセリング能力
- ④ 事務経理能力
- ⑤ デザイン能力
- ⑥ 福祉関連能力
- ⑦ その他

その8 ビジネス理念「わたし・仕事・みらい」

私から始まるビジネスの世界

- ① 両立支援制度
- ② 自己実現とビジネス
- ③ 企業と地球環境
- ④ 企業と社会貢献
- ⑤ 企業と生命
- ⑥ 企業と文化

4. ビジネス能力とヒューマン・スキルの能力開発について

(1) ヒヤリング調査での各企業からの提案

1) ビジネス能力に関して

まず、それぞれの業種での専門性を高めることに対する要望がある。すなわち、仕事に関する技能の資格取得や検定を受けること、また、技術革新への対応、関連する法律の知識等である。語学やコンピュータ、また、経理も、高度にできることが期待されている。

どの業種にも共通するのは、営業力やマネジメント能力の向上である。特に、業務の一部を担当できるだけでなく、全体を通して関わることのできる総合的な能力が必要とされている。正規従業員に求められているのは与えられた仕事をこなすということだけでなく、企画・立案から過程の管理・結果の整理までできる能力、そして、それらを行おうとする能動性・積極性である。

2) ヒューマン・スキルに関して

仕事に直接関係する問題解決能力や判断力等の他に、働く者としての自覚、高い職業意識を望む意見が目立った。企業人としてのバランス感覚、人間関係能力等も挙げられている。逆にいえば、現状においては、女性は、これらの非常に基本的ともいえる能力が欠けているとみなされているということである。

業種別有効なコース一覧

製造業の場合

- ・ 企業人としてのバランス感覚を磨くコース
- ・ 営業職としてのトレーニング
- ・ 営業力・マネジメント能力の開発
- ・ 人間関係能力の開発
- ・ 海外適応能力
- ・ 中国ビジネス
- ・ 仕事に当然必要な能力（営業力・交渉力・対人関係能力・動機づけ能力）の開発
- ・ 企業の社員が自分が得た能力を仕事に生かせるような教育
- ・ 技術革新についていけなくなった人の再トレーニングと適性検査
- ・ 法律・財務等の高度事務職スペシャリストコース（OA操作・マナーは基本）
- ・ マルチメディア関連が有望
- ・ 高度なマネジメント・プレゼンテーション・事務能力の育成（あるレベル以上の経験と知識を前提とする。）
- ・ 高度なコンピュータに関する能力

卸・小売業の場合

- ・ デモンストレーターの養成
- ・ これまでの女性向けのトレーニングコースの範囲を超えるのを期待。
- ・ 売上数字の管理までできる営業スキルのレベルアップ
- ・ 管理職としてのスキル
- ・ カウンセリング
- ・ 特別なスキルを集中して身につけられるようなコース
- ・ 専門性の高いスキルをより高度にレベルアップできるコース
- ・ 受講生の自己プレゼンテーション大会を中小企業の人事担当者を招いてする。
人手不足の中小企業の人事・管理職をそこへまねく。
- ・ スキルより資質のある人の教育が必要、自分を売り込むくらいの能力が欲しい。
- ・ ハウツウや知識は企業でも研修できる。むしろ感性を鍛えたり、基礎的な能力を開発するプログラムが必要
- ・ 専門を持った人がブラッシュ・アップを経験分野においてやれるコース。
- ・ コンサルティング能力の強化
 - ・ 店長疑似体験
- ・ マネジメント能力と管理能力開発
 - ・ 経営者の視点をもった店長の育成

サービス業の場合

- ・ 技術教育よりも人間性の教育
- ・ 働くものとしての自覚・考え方を教える教育
- ・ ホテル専門学校があるが、十分ではない。職業意識を高めるコース
- ・ 社会経験を生かした営業能力トレーニング
- ・ 総合判断力、事業の企画立案力の養成

- ・営業スキル・アップ（ヒューマン・スキル・係数管理含む。）
- ・企画力、創造力を開発するコース
- ・「〇〇しかできない専門職」よりどんな状況にも対応できる「職業意識の高い人」が必要
- ・ヒューマン・スキル、企画力、発想力、達成意欲を高めるカリキュラム
- ・営業職、コンピュータ・スキル、決算までできる経理能力の開発
- ・専門技術を即戦力として使えるようにする実務的なコース
- ・営業では、実際にお客とあって交渉するような実践的な研修
- ・成功事例を提示したトレーニング（管理職や営業職の女性による実体験に基づく講義）
- ・コース選択前のガイダンス
- ・きちんとした人生設計に基づく能力開発
- ・どんな職種でもパソコン・スキルは必要。理系のパソコン・スキルではなく、芸術、文系などにパソコンが加わるとこれまでの経験やスキルとともにいい仕事ができる。
- ・実務経験を補強するために実習制度の導入（企業の仕事を受注し実習する、受講生によるソフト開発）
- ・各種スペシャリストの養成（知的所有権、国際法務、会計）
- ・専門スキルをもって、組織のマネジメントもできる複合的な能力開発
- ・一太郎検定、ロータス認定
- ・相手の心理をつかむような営業能力の開発
- ・マネジメント能力
- ・問題解決能力

不動産・運輸業などの場合

- ・管理能力を育成するコース
- ・建築関係、施工管理技士などの養成コース
- ・色彩感覚のスキル・アップ・コース
- ・事務の専門職としての知識や技能のスキル・アップ
- ・顧客対応能力の向上とマネジメント能力のアップ
- ・サービス業としての対応力、瞬発力を高めるトレーニング
- ・英語プラス他の語学能力
- ・技術や知識は、現場でも身につく。
- ・もっと職業意識の高い人材を養成して欲しい（ヒューマン・スキル）。
- ・営業力、育成力、マネジメント能力の強化
- ・与えられた仕事だけでなく、自分で目標や課題を設定し、仕事をしていく能力開発
- ・OJTを取り入れたコース
- ・実務経験者のレベル・アップ、ブラッシュ・アップ・コース
- ・人材開発室の調査によると、女性の能力は社交性や積極性があり、組織管理特性が高いが、基礎能力に欠けていることがわかった。結果にもとづき育成プログラムを作成した。

(2) 中高年齢女性の能力開発コースについて

1) 能力開発コースの基礎となる条件を整備する。

1. 女性の職業意識の変革を基礎とした内容を盛り込む。

→メンタル・トレーニング、自己確認、キャリア・カウンセリング

・責任ある仕事に就きたがらないなどの、女性の職業意識を変革していく。

例：昇格試験や、技術取得研修があるのに受講しない。役職につくことを拒否する女性の職業意識を変革する。

2. 各産業の専門知識・技術の基本を備えていることを基礎とする。

→専門領域の高度化・拡大

・その産業における専門知識や必要な技術がある程度備えていることが前提条件であり、その部分の高度化を図る。

例：クリーニング業界であれば、衣服の知識、溶剤などの薬品の知識等、出版業界であれば、編集・印刷・製本に関する知識や技術等、コンピュータ業界であれば、最新の技術情報等、その産業の基礎知識

3. 産業別の職種に必要な能力を分析し、きめ細かい対応を行う。

→産業別による職務内容の変化に対応

・同じ営業職でも、顧客層や商品内容によって営業に必要なスキルに違いがある。産業別職種に必要な能力を開発する。

例：旅行業の営業に必要な能力と医薬品の営業に必要な能力などの違いを検討する。

2) 能力開発のテーマと産業系列とのマトリックス

・企業における女性の能力開発の現状と必要とされる能力について抽出

・全産業に共通の課題について抽出

・その産業に特有の課題を抽出

・特に女性に必要な能力開発のテーマについて抽出

・職務内容の多様化によって新たに求められる能力の抽出

(OA化・自動化に伴う職務内容の変化や国際化、情報化などによる新たな職務の出現への対応)

3) 具体的なコースとカリキュラム

●具体的なコースとして

① 基礎コース (全受講生を対象に、職業意識の向上)

：判断力、応用力、人間関係能力、問題解決力、想像力、情報収集・分析力

② 産業別コース（その産業に特有の知識の習得）

：各産業の最先端技術・知識の講義と実技

③ 職務別コース（営業職や販売職、研究職等職務別に必要な能力の開発向上）

：企画力、販売力、マーケティング力、営業力、プレゼンテーション能力、マネジメント能力

● 具体的なカリキュラムとして

- ・ 実践的なロールプレイング（企業での三か月の研修 例：中小企業診断士試験や自治体等で実施）
- ・ 少人数によるゼミ形式（課題設定と問題解決能力を養う。）
- ・ デイベートによる議論
- ・ パソコン、インターネットを活用した企業経営のシュミレーション化
- ・ ロールプレイング・ゲームなどの応用による独学システムの導入
（RPGゲームの導入や自動車教習所のパソコン独学システム等の導入）
- ・ 演劇の要素を取り入れた実技訓練
- ・ 心理学、パフォーマンス理論、コミュニケーション理論と実践

4) コースの実施に際して

- 職業ガイダンスコースを重視する。
- ビジネス・ファンダメンタルズ・コースを設定する。
自己表現コース／職業意欲コース
 - ・ アイ・コンタクト、ヴォイス・ヴァイオレーション、自己アピール
- もう一つスキルを増やすコース
- インターンシップ・コース

5. 生涯職業能力開発促進センターアビリティコースの修了生の採用予測

(1) 業種別修了生採用の予測

製造業の場合

- ・ある程度の試用期間を見て採用できるなら検討
- ・バランス感覚のある人なら希望
- ・営業職（本社採用はなし。）
- ・高度な能力を有する専門分野なら可能性有り。
- ・コンピュータ、英語、経理等ができれば可能性有り。
- ・交渉力
- ・一般事務の契約社員としてなら可能
- ・採用の可能性は低い。
- ・通常の企業に戻すのではなく、中高年齢女性を再雇用する企業を開拓して欲しい。
- ・基本的な職業教育訓練が必要

卸・小売業の場合

- ・女性に仕事をさせる限界を感じるため難しい。必要に応じて中途採用しているのでニーズに合えば可能
- ・高い仕事意識や経験のある女性が、集中的に専門スキルをしっかりと身につけられたら可能性有り。
- ・実務経験のある人が本気でスキルを磨き、即戦力として使えるならニーズは有り。
- ・高齢女性を活用する場（店舗売）ができればあり得る。
- ・店舗管理ができて、販売力がある人が不足している。
- ・セールス力、サービス力、販売や営業の資質のある人なら可能性有り。
- ・責任をもって仕事をきちんとこなせる人なら可能性はあるが、採用は30歳以下。
- ・企業の交流の場にして欲しい。いわゆる「冠」講座として、担当してもよい。
- ・積極的に採用もしたい。
- ・店長になれる要素をもっていれば可能性有り。

サービス業の場合

- ・35歳以上は、パート的な仕事になるのではないか。
- ・人物次第、特に女性の管理職がないので、営業職で部下を管理した経験のある人を求む。
- ・中途採用はかなり高度な専門性が必要。一般的な知識だけでは難しい。
- ・まず、実績が欲しい。他社で採用実績があるなら、採用してみたい。

- ・企業実習という形で受講生を預かり、採用する可能性有り。
- ・なんともいえないが、求めている人材と一致すれば可能性有り。
- ・専門技術と実務経験があれば年齢に関係なく採用可能
- ・営業は個人の性格や能力や適性に関係するので、素養があれば採用有り。
- ・多分、採用しない。
- ・年齢が高いと難しい。
- ・技術的に水準が高ければ。
- ・どのくらい力がつくものか興味がある。
- ・パソコン教室をひらいているで、お手伝いできる。
- ・すぐ雇用するかは微妙、実力の証明が欲しい。
- ・能力主義なので、女性・年齢は関係なし。
- ・やる気と熱意があれば可能性有り。
- ・人柄を重視するが、管理能力のある人であれば可能性有り。

不動産・運輸業などの場合

- ・社のニーズに合えば喜んで採用する。
- ・優秀な女性を育成したら、ハローワーク等を通して情報提供を望む。
- ・顧客サービスに長けて、社のニーズに合えば採用しないこともない。
- ・意欲、経験、専門スキルがあれば歓迎
- ・人間性による。
- ・40歳以上の中高齢女性でも営業能力、マネジメント能力があればいくらかでも採用。適切な研修科目があれば、採用した人をセンターに送って教育してもらうのも良い。
- ・販売・営業の経験者で、契約社員であれば可能
- ・よほど能力の高い人でなければ、正規従業員としての採用は難しい。
- ・経験者については、考えていきたい。
- ・R-9社関連企業である派遣会社の人材を再教育してもらえないか。

(2) 生涯職業能力開発センターの修了生の採用予測のまとめ

1) 産業別にみた採用ニーズの動向と中高年齢女性の採用の可能性

- 平成8年6月末現在のハローワーク池袋の女性の職業別求人・求職状況（パートを除く。）をみると、求人数では、事務的職業は674件、そのなかでも一般事務職は370件しかないのに、求職者数では、事務的職業は4,514件、うち一般事務職が3,628件となっている。一方、販売の職業では、求人数が933件に対して、求職者数は654件となっている。専門的・技術的職業では、求人数は150件に対して、求職者数は1,557件となっている。

この求人・求職状況をみると、企業が販売・営業に女性を求めているのに、女性の方は、事務職、なかでも一般事務職を求めているというミスマッチが明確にみえる。

一般事務職では、有効求人倍率は0.10であり、逆に販売・営業職では、有効求人倍率は1.43となっている。専門的・技術的職業では、有効求人倍率は0.10であるが、この専門的・技術的職業は、営業を基盤にした専門的・技術的職業能力の開発をすれば、求職側のニーズにも合致する。平均有効求人倍率が0.25という冷え込んだ求人状況の中で、1.43という販売・営業職への女性の進出は、大いに有効な戦略だと思われる。

2) 今回のインタビュー調査からみた産業別採用ニーズの動向

- 製造業のうち、大企業においては高度な専門能力があれば採用可能とする企業もあるが、新規分野開拓プロジェクトの発足等の特別な時期に、企業のニーズに合致し、かつ高度な能力・経験を保持し、意欲的な人材であることが必要であり、採用には困難が予想される。しかし、従来にも女性を積極的に登用しており、新規分野開拓が活発な企業（例えばM-9社）においては、採用の可能性は高くなる。

中小企業においては、販売や基幹業務に戦力として加われる戦略的バランス感覚のある人材を求めている。試用期間を作るなどの採用上の配慮があるなら検討するという企業もある。

- 卸・小売業では、大企業・大型店舗においては人材採用の要望が高く、必要な能力幅も広い。ここでは多人数での採用の可能性がある。センターの講義を「冠講座」として、自社が担当してもよいなどの申し出もある。センターを異業種交流や雇用者と企業の出会いの舞台とするのもいいのではないかという言葉もあった。

中小企業においては、企業の活動分野が専門化しているが、販路を外国に求めたり、外国商品を取り扱うなど、国際化対応からの要望が増えている。これらの能力は、大企業ほどの専門性ではなくとも交渉・調整力などヒューマン・スキルを含めた幅広い能力が必要となろう。また、一般に販売戦略、マーケティング、店舗管理などに力を発揮できる営業部門の有能な人材を求めているという共通点がある。

- サービス業においては、企画・発信型企業の場合は中途採用の要望が少なからずあるが、必要とされる能力・技能が高く、高度な専門性・実務経験を要求する企業が多い。しかも「どんな状況にも対応できる職業意識の高い人」と責任感や問題解決能力を備えた開拓的、戦略的な人材を求める傾向がある。

「従来男性がしてきた仕事はすべて女性で可能」と積極的に女性を活用する企業もある。例えば、「安全センター」では緊急通報システムの販売・運営が主要業務であるが、福祉ケア分野などに対象を広げつつあり、中高年齢女性に採用に積極的である。このように女性の活用に積極的な企業、あるいは新規分野もしくは隣接分野に向けて動きのある企業などには、高度

な専門性・実務経験、そして職業意識があれば、年齢を問わず採用の可能性は高い。その意味で、人事方針を考慮した企業選定が重要になる。

- 保険業・不動産業・運輸業においては、女性従業員の多い企業では、何らかのかたちで受入れ体制はあるようである。しかし、同じ生命保険会社でも、よほど能力の高い人でなければ正社員としての採用は難しいという企業もあれば、40歳以上でも営業能力、マネジメント能力があれば、採用するという企業もある。一方で、事務部門の削減を行いながら、営業部門での戦力化を図っているのは業種を問わず共通事項である。

R-9社では、番号案内担当であった大量の40歳代女性の活用を模索しており、教育のプログラムを開発し、職域の拡大と女性のリーダー育成を実践している。

- 全体として女性を活用しないという企業は今や例外的であり、女性を活かす体制・ノウハウを持っている企業かどうかの違いである。女性の活用のためにさまざまな試みを行っている企業が多い。
- 今回ヒアリングに応じてくれた企業の大半は、求める人材が輩出されるならば採用する可能性があるということだった。しかし、この回答はあくまで、可能性としての雇用の需要である。
業種、規模を問わず、職業意欲や達成意欲を高めながら、一方で、業種、規模を見定めながら、企業の将来性を拓く戦力として、入社後、開花するような先見的な能力の開発・育成が必要である。

6. 小括

ここでは小括にかえて、生涯職業能力開発促進センターにおける中高年齢女性に対するアビリティ・コース開発への提案を行なう。

(1) 中高年齢女性に求められる能力

本調査の結果からすると、調査企業の多くが、中高年齢女性に求められる能力として、ビジネス能力とヒューマン・スキルを第一義的に挙げている。また、これまで職業能力開発として実施されていなかった女性特有の感性、柔軟性、緻密さ等のパーソナリティの付与、職業意欲（高い労働意欲、自立意欲、成功意欲、チャレンジ精神）高揚といったヒューマニティ的能力を求めていることが明らかになった。

テクニカル面では、一般的事務能力とビジネスマナーのブラッシュ・アップに加えて、営業企画・調査等に関するより高度な専門的能力が求められている。能力を向上させるためには、訓練技法の開発、例えば、トレーニング手法にアサーティブネス（積極的自己主張）やパフォーマンス理論、心理学的要素を取り入れ、自発性、主体性を身につけさせるようなものを実現することが肝要であろう。

女性の職業別求人・求職状況調査（平成8年8月）によると、女性の求職希望職種は、一般事務職種が中心であり、有効求人倍率は0.10と大変厳しい状況にある。一方、販売・営業職種については、有効求人倍率は1.43倍となっており、求職者ニーズと求人側との間にミスマッチが見られる。

事業所求人調査結果で多い職種は、ハローワークの求人状況と同様、営業職種が多く、求められている能力も単なる物販販売員ではなく、調査・分析・企画から販売までできるような資質を有する人材である。

(2) 中高年齢女性のホワイトカラー職種における能力開発

能力開発については、これまでの能力開発の実態と企業の求める人材との間にややミスマッチがあったということがわかる。公共職業能力開発施設においては、職業転換を中心とした訓練と資格取得および基礎訓練が中心であった。民間においてもこうした資格中心の教育訓練が主であったほか、受講生自身のニーズも資格取得であったといえる。しかし、調査結果によると、企業の求める人材は、人間性、創造性等を有する即戦力型であった。

企業の求める即実践的に近い人材を育成するためには、新しい訓練手法と工夫した教材による訓練が必要である。例えば、バーチャル・リアリティ的な実務・実践訓練、能力別訓練などは、高い知識・技能を短時間で確実に習得でき、さらに創造力と企画力、問題解決能力、情報収集能力や分析能力等の習得も可能になると思われる。

特に、中高年齢者に対する能力開発は、若年者以上の魅力と技能を付与できるようなものでなければならないほか、目標と就職選択幅が持てるものでなければならない。

(3) 生涯職業能力開発促進センターにおける中高年齢女性コースへの提案

調査結果の考察から、生涯職業能力開発促進センター等にあっては、中高年齢女性の能力開発に当たって従来の職業能力開発カリキュラム、技法、教材等における実態と成果を十分に分析考慮し、労働市場ニーズにあった人材育成のシステムづくりと能力開発技法、教材開発が肝要である。

については、以下のような即戦力実践型人材育成ができる技法・教材開発に基づいた女性コースの設置を提案する。

1) 対象者について

離・転職者で原則として40歳前後とする。

2) 訓練期間

ブラッシュ・アップに加え、ヒューマニティ形成、自己開発、就職先選定等に配慮し、余裕がもてる訓練実施を考慮した場合、6か月程度の訓練期間が適当と思われる。

3) カリキュラム

女性が持つ特性を活かし、現有の職務能力をブラッシュ・アップするほか、より高い技能とコンセプチュアル・スキル（企画、創造、問題解決能力）を付与することを基本とする。

また、求人、企業調査ニーズから判断し、営業・企画・管理的職務を意識したカリキュラムとする。

3か月：一定の実務経験者を意識し、これまでの経験のブラッシュ・アップとより高度な技能・知識を付与する。

6か月：営業マーケティング、問題解決、プレゼンテーション能力を付与する。

4) 訓練形式、訓練の進め方、教材

これまでの動機づけ型、基礎的訓練から脱皮し、思考、問題解決、自己啓発訓練を中心とした実践的日常生活訓練を継続実施することにより、短期間で確実に技能・技術を習得することが可能となる。

特に、ヒューマン・スキル、ヒューマニティの訓練は、画一的、一過性的訓練ではなく、反復、連続かつ日常的に実施することにより、その効果が期待できる。

1. 訓練形式は、実践演習型とし、課題は能力別とする。

2. 即実践的技能を習得させるために、以下の訓練手法とする。

・教材は、課題演習とプレゼンテーションを織り込んだものとする。

・就職先を営業職種とイメージして、表現力、創造力、企画力、自己解決力が身につ

くような実践的、問題解決法による進め方及び教材とする。

・日常的に、オフィス環境の中でのリアルな訓練をする。

ロールプレイング、OJT（事務実務、セールス実践、窓口業務等）を採り入れたものとする。

5) 教材開発について

中高年齢者の厳しい求人状況、就業実態等を鑑みた場合、従来の教材やカリキュラムでは、企業の求める能力を付与することは、難しいことはすでに述べたとおりである。このため教材等の開発に当たっては、外部の専門家の力を借りてより専門的・効果的な教材にすることが重要である。

以上、生涯職業能力開発促進センターにおける中高年齢女性コースの設置に関する考察と提言をしてきたが、いずれにしても厳しい雇用環境と将来の労働事情を鑑みれば、中高年齢女性のキャリア拡大・形成に能力開発が重要であり、これに応える体制整備が緊近の課題と言える。