

*能力重視の評価制度導入で多様な顧客ニーズに対応、経営効率化が可能に。*

石川県 金融・保険業 労働者数：194名（うち女性69名）  
平均勤続年数：男性24.0年 女性12.1年 役職者数：男性104名 女性17名

### <導入のきっかけ>

保険業務を取り扱うようになって、女性社員の中によりきめの細かいセールスを行える者が存在することが判明したため、その能力の有効活用を図ることが、経営効率化につながると考えた。年金商品のセールスでは、セールス対象の多くは女性であり、男性よりも女性の方がその種の問題について話しやすいのか、営業成績に結びつきやすい傾向がある。そのため、顧客ニーズへの対応も視野に入れて、取組を行うこととなった。

### <取組体制>

経営トップ自らがリーダーシップを取り、人事担当部署が中心となり推進している。特に、現理事長が女性の能力発揮に前向きで、新聞社のインタビューなどでも「積極的な女性登用」を宣言している。

### <取組目標>

女性の職域拡大と管理職登用

### <取組内容とその結果>

#### 1) 職域拡大

- ・ 女性が少なかった渉外業務に、女性を積極的に配置。女性の渉外担当は5名から、現在は9名まで増加。社内評価でトップの成績を修める女性も出てきた。これにより、男性も刺激を受けて業績向上に励むようになった。また、年金セールス研修についても一昨年までは男性ばかり参加していたが、現在は女性も参加している。
- ・ 業界団体主催で、特に女性参加者が多いテラーリーダー研修、女性渉外研修などに、積極的に女性を参加させ、異なる職場で働く女性同士が交流できる機会を設けたところ、「同業他社の女性社員との交流が深まった」と好評だった。
- ・ 「単位取得制度」を導入し、自発的に知識・技能を習得しようとする従業員を援助。これにより、自己啓発に積極的に取り組む女性が増加。例えば、業界団体の資格試験のうち、従来女性は「基礎実務試験」止まりの者が多かったが、制度導入後は「上級実務試験」の合格者が増加。

#### 2) 管理職登用

- ・ 女性管理職候補者をリストアップして、女性1名を支店長に登用。この女性は、コース振り分け時に総合職を希望しなかったため、本来ならば支店長代理職が昇進の上限だったが、

会社が総合職への転換を促し、支店長に登用した。なお、登用に際しては、当該女性は融資部門の業務経験が十分とは言えなかったが、ソフトできめ細やかな対応が得意であるので、個人ローン専門の支店の支店長とするとともに、部下の支店長代理には、融資部門の経験豊富な職員を充てる等の配慮を行った。

- ・ 平成13年のコース選択制度導入に際して、転換制度も導入。女性も進んで総合職を選択できる文言を規程に盛り込むとともに、総合職並みの仕事をしている女性に対して個別に転換を打診した。

### **<取組の効果>**

多様な顧客ニーズに対応でき、業績向上に繋がった。また、女性の能力活用を図るとともに、性別、年齢に関わりのない能力重視の評価制度を導入することで、無駄な人件費を削減でき、経営の効率化にも結びついた。

### **<今後の課題>**

女性自身が持つ「渉外業務＝総合職」「妊娠・出産したら、総合職ではいられない」といった誤解を取り除くことや、女性の能力活用の社内方針を現場に徹底させることで、コース選択制度上生じている実質的な男女間格差（総合職 男性123名 女性2名、一般職 男性3名 女性67名）を解消することが、今後の課題。

融資・渉外で女性職員が活躍。女性の能力発揮により職場が活性化。

長野県 金融・保険業 労働者数：794名（うち女性248名）

平均勤続年数：男性18.5年 女性7.1年 役職者数：男性287名 女性2名

**<導入のきっかけ>**

- ・ ATMの普及、事務処理のための機械化の進展や業務の多様化により、一般職の職員にも後方事務や預金窓口業務の他に、幅広く業務に従事してもらう必要性が出てきた。
- ・ 女性職員の中にも、融資業務など従来女性担当者の少なかった職務を希望する者が出てきた。
- ・ 一般職女性の総合職への転換が増加することで、職場の活性化につながり、また企業のイメージアップから、優秀な人材を確保できると考えた。

**<取組体制>**

- ・ コース転換制度の導入や専任職の創設など、人事制度面の充実を図った。
- ・ 人事考課の際の所属長面接・フィードバックなどを通じ、コース転換希望者の把握・確認。
- ・ 総合職への転換希望者に対する、人事担当者によるヒアリング。

**<取組目標>**

- ・ 女性職員の能力アップを図るとともに、後方事務や預金窓口業務以外で能力発揮の場を創造する。
- ・ やる気と能力発揮が期待できる一般職女性職員の中から、総合職への転換者を増やす

**<取組内容とその結果>**

**1) 採用拡大**

- ・ 平成16年度新卒採用から、コース別の採用方法を変更し、男性も女性も全員一般職として採用し、数年後に本人の希望や人事考課結果を勘案して総合職に転換させる。
- ・ 企業ガイドブックに女性を多数登場させて、活躍の状況を記載するとともに、先輩からのアドバイスとしてのメッセージを掲載。

**2) 職域拡大**

- ・ 平成12年度より、それまで女性が配置されていなかった渉外業務に女性を配置。現在は、個人顧客中心の業務だが、逐次、業務範囲を拡大したい。また、融資業務にも多数の女性を配置。平成14年4月現在、渉外業務に従事する女性は1名、融資業務は22名。
- ・ 平成13年に、女性職員のモラルアップ及び女性職員同士の交流を図るため、ポジティブ・アクション講座を開催。各支店から約60名の女性職員が参加した。その中から、3

名が総合職への転換を希望し、2名が転換を果たした。

### 3) 管理職登用

- ・ 男女の区別なく、能力・成果主義を推進し、個別人事管理の徹底を目指して、平成9年度よりコース別人事管理制度を導入しているが、働きがいのある職場作りを目指して平成11年度に中間的な専任職コースを設置。これにより、特定分野の経験が中心であっても、管理職へ昇進ができるようになった。
- ・ 平成14年4月現在、女性総合職の2名が課長職。

#### <取組の効果>

- ・ 女性の能力アップと能力発揮の場が広がったことにより、職場の活性化が図れた。また、経営の効率化にも寄与している。
- ・ 多岐に渡る業務知識を習得することで、顧客の相談に的確に対応できるようになり、サービス向上にもつながった。
- ・ 総合職女性職員の活躍により、同僚社員にも刺激となり、全体のモラルアップにつながった。

#### <今後の課題>

- ・ 複々線型人事制度の導入やコース転換制度により、女性職員の能力発揮の場は広がっているが、幅広い業務に対する不安感や、同じ職場に女性総合職・専任職が少ないこともあり、コース転換に躊躇している女性職員も多い。また、コース転換者は毎年いるものの、退職してしまう例もあるため、女性総合職の絶対数は少ない。

昇格要件の資格試験や公的資格へチャレンジする女性職員が増えてきており、やる気と実力の伴った総合職転換者を育成していく必要がある。

女性を営業・融資業務へ積極的に配置。次の目標は、女性管理職の育成。

静岡県 金融・保険業 労働者数：565名（うち女性224名）  
平均勤続年数：男性18年 女性6年 役職者数：男性211名 女性4名

#### <導入のきっかけ>

- ・ 経営の効率化を図るために女性の能力を有効活用することは、当然であるという認識を持っている。
- ・ かつては人件費削減のため、女性は短大・高校卒ばかりを採用していたが、女性の戦力化に取り組み始めてからは、四大卒の女性を採用するようになり、特に10年ほど前から増加し、最近の四大卒採用者の男女比は、およそ男性1：女性2となっている。また、男女雇用機会均等法の改正等の法整備に伴い、女性比率を高めるため、平成7～8年くらいから社内規定の整備に着手した。

#### <取組体制>

人事部が中心となって、取組を実施している。

#### <取組目標>

業務方針5カ年計画で「透明度の高い公正な人事体制を構築する」、「広く人材を求め、資質の高い職員を育成する」ことを定めた。これを受けて、理事長に対して各部が報告する「業務計画」の中に、ポジティブ・アクションの推進をあげている。

具体的な取組目標として、特に「営業・融資担当女性を増やすこと」を最優先としている。

#### <取組内容とその結果>

##### 1) 採用拡大

- ・ これまで会社案内の写真では、男性の写真を使っていたが、現在は女性が営業で外を回っている写真を使用している。
- ・ 本部調査役の女性を、採用担当としている。

##### 2) 職域拡大

- ・ 各支店において、これまで女性が配置されていなかった営業・融資業務に女性を配置。また、本部においても、女性を企画、経理、外為などに配置している。現在、女性13名が営業、女性28名が融資を担当している。
- ・ 平成10年に「ジョブローテーション実施要綱」を制定。入社後5年間に、計画的に様々な業種を経験させている。

### 3) 管理職登用

- ・ ライン職群の係長職以上への昇進については、各職務の係長を経験することが求められるが、その職務について経験が浅い女性（ジョブローテーション制度がない時代に、事務職に長く勤務していた女性）に対しては、研修や通信講座で知識・経験を補えるようにしている。
- ・ 職能資格等級規程および適性職務選択規程を制定。被考課者訓練も、入社後必ず1回は受けるようにしている。
- ・ 考課者訓練は毎年1回。また、年3回、各店舗を回って、査定結果のフィードバックや情報収集を実施。その際、支店長に対して個別指導も行っている。
- ・ 自己申告制度があり、上司と面談して将来のキャリア形成について話し合う機会を設けている。

### 4) 職場環境や風土の改善

- ・ テラーの研修で、講師やアドバイザーを女性が担当している。また、人事部における規程の改正作業を女性に担当させた。
- ・ 自己申告制度による把握に加え、女性を各種委員会に参加させて、様々な提案ができるようにしている。
- ・ セクシュアルハラスメントの防止対策として、就業規則への規定、コンプライアンスマニュアルへの規定、社内報（季刊）を活用した啓発、アンケート（毎年）実施などを行っている。重大案件については、コンプライアンス委員会へ諮ることになっている。また、アンケート結果は、社内報へ掲載する他、研修プログラムにも反映させている。

### <取組の効果>

女性の能力発揮により、経営の効率化が図られた。

### <今後の課題>

女性管理職がまだ少ないことが課題。現在の取組を進めていくことで、これから増加していくと考えている。

課長職を女性から公募。女性の活躍がマスコミ各所で取上げられて企業イメージが向上、  
職場も活性化。

大阪府 金融・保険業 労働者数：891名（うち女性234名）  
平均勤続年数：男性2年 女性2年 役職者数：男性283名 女性6名

### <導入のきっかけ>

当銀行は、株式会社A銀行の営業を譲り受け、2001年2月より営業を開始した。旧A銀行時代は、女性管理職がほとんどいなかったため、女性でも管理職になれることを行員に示すことで、職場全体のモラル向上を図ることとした。

また、投資信託という新たな業務を行うにあたり、行内には知識を持つ者が少なかったため、外部より経験者を中途採用したが、その中でも特に女性の評判が良かったということもあり、積極的な女性登用を目指すことになった。

### <取組体制>

頭取以下役員の実践のもと、人事担当部署が中心となって推進している。

### <取組目標>

- ・ 渉外業務に従事する女性を増やす
- ・ 平成14年度中に女性の事務課長を全支店の1割にする

### <取組内容とその結果>

#### 1) 採用拡大

- ・ 渉外業務に従事することを視野に入れて、女性を積極的に採用。
- ・ ホームページに、事務課長などを行内公募していることを掲載し、女性の活躍に期待していることを紹介。
- ・ 投資信託部門への新規参入に際し、証券会社勤務者や経験者から、女性営業職を積極的に採用した。

#### 2) 職域拡大

- ・ 女性行員を対象として、渉外職を公募し、平成13年7月に1名、14年7月には2名の応募があった。平成14年12月末までに所属長からの推薦も含めると合計で8名となった。
- ・ 女性渉外職への配置に先立ち、1か月程のトレーニング研修を実施。
- ・ 営業車を、女性には軽くて使いやすいスクーターにした。また、業務用靴についても、これまでの黒くて重い靴から、女性の希望を取り入れてリュックサック形式にした。

### 3) 管理職登用

- ・ 従来、ほとんどが女性でありながら役職者がいなかった事務課の課長（支店では営業課長と共に支店長の次）に女性を公募し、登用を図った。平成14年度中に、60店舗のうち1割の店舗に女性の事務課長を登用。また、事務課長候補者には、課長になる前に、トレーニング研修を実施する。

### 4) 職場環境や風土の改善

- ・ 銀行の発足当初より、女性のための制服着用義務づけは廃止している。

#### <取組の効果>

マスコミで女性の活用が取り上げられるなど、企業イメージが向上した。

女性の中には、意欲を持ち、時期が来たらチャレンジしていきたいという人も出てきており、職場全体のモラルが向上した。

#### <今後の課題>

新卒採用の営業職を増やしていきたい。営業職への登用については、ビデオなどで活躍している女性営業職を紹介するなどの工夫を行って、もっと増やしていきたいと考えている。

一般職女性の役職者の増加により、女性社員の仕事に対する意欲・熱意が向上。

和歌山県 金融・保険業 労働者数：838名（うち女性190名）  
平均勤続年数：男性21年 女性9年 役職者数：男性419名 女性28名

#### <導入のきっかけ>

- ・平成7年度より「顧客満足度100%を目指す運動」を実施。窓口で顧客対応を行う業務に従事している一般職女性の意欲向上を図るために、研修の充実や資格取得の啓発を行ってきた。
- ・今まで勤労意欲がはかばかしくなかった女性一般職の能力を発揮させることにより、信用金庫全体の経営効率化を図ることにした。

#### <取組体制>

- ・社長自らが朝礼や会議の際に、女性の活躍が重要であることを説明。
- ・人事部が率先して取組をしている。

#### <取組目標>

- ・女性の能力を向上させ、更に女性の職域を拡大する。

#### <取組内容とその結果>

##### 1) 採用拡大

- ・平成12年度より会社説明会及び採用面接に女性の担当者を入れて、男女双方の担当者が採用に携わっている。女性担当者の目を通すことにより、選考の中立性が図られるとともに、応募者に対して女性の先輩の奮闘を伝えることが出来る。

##### 2) 職域拡大

- ・平成10年より、従来男性の仕事というイメージが強かった営業推進部の中に年金課を設置するにあたり、年金勧誘には生活感覚が必要であることから、女性を積極的に配置。その結果、適性があれば配属されるということが、女性の意欲向上につながっている。

##### 3) 管理職登用

- ・テラー資格試験のためにスクーリングを開いている。又、テラー資格は一般職には昇格の条件でもあるので、資格試験の受験についての情報をメールで送るなどして、受験を奨励している。スクーリングにより、試験の合格率が上がった。
- ・平成12年に、女性が多い一般職の昇進速度を総合職と同程度に改正。これにより、現在女性のサブリーダー（主任担当職）は16名、リーダー（係長相当職）10名、係長2名が活躍している。

#### 4) 職場環境、風土の改善

- ・ 研修の講師に女性を配置。

#### <取組の効果>

- ・ 一般職女性の役職者の増加により、女性の仕事に対する取組が変わってきた。また、育児休業を取得して継続就業をしようとする女性が増加した。

#### <今後の課題>

- ・ 現状では一般職ではリーダーまでしか昇進できないが、今後、一般職女性の役職者を更なる役職につけていきたい。
- ・ 女性が現状の職にとどまることのないよう、更に職域拡大を推進していきたい。

女性を渉外業務へ積極的に配置した結果、個人顧客の獲得に成功。

長崎県 金融・保険業 労働者数：147名（うち女性51名）  
平均勤続年数：男性 20.3年 女性 12.1年 役職者数：男性 73名 女性 6名

**<導入のきっかけ>**

男女雇用機会均等法施行と人員削減に伴い、職員1名あたりの労働の質が重要になってきた。女性の能力向上と管理職登用を目指して、取組を開始。

**<取組体制>**

理事長自らがリーダーシップを取って、推進している。

マネジメント会社へ委託し、専門の講師を中心に渉外業務配置のための教育を行っている。

**<取組目標>**

- ・ 女性を渉外業務に配置（職域拡大）
- ・ 女性の管理職登用

**<取組内容とその結果>**

1) 職域拡大

- ・ 窓口業務中心だった女性を渉外業務に配属。13店舗の約半数の支店に個人宅向けとして1名ずつ配置。平成7年度の2名（女性比率5.4%）から平成14年度には7名（女性比率15.2%）にまで増加。
- ・ マネジメント会社による渉外業務のマニュアル作成と専門の講師によるマンツーマンの渉外業務実地指導を展開。
- ・ 複数の支店に女性の渉外を配置。
- ・ 地域によって坂道が多い場所は、自転車ではなく女性用のスクーターを購入。
- ・ マネジメント会社による管理職研修の実施。

2) 管理職登用

- ・ 通信講座を修了した者には、業界資格試験の実務試験及び上級実務試験を受験させる。上級実務試験に合格すれば上位等級、管理職への昇進の道が開けるので、必ず受験するよう奨励している。平成14年度には係長が6名にまで増加。
- ・ 人事考課関連諸規定を全員に配布。
- ・ 理事長に対して、無記名で直接意見を投函できる制度を設けている。

### **<取組の効果>**

個人宅訪問は女性渉外の方が顧客に受け入れられやすい面があり、新規契約につながる。また、新商品や粗品に女性のアイデア、意見をとり入れたことが業績向上につながるとともに、企業イメージも向上した。

### **<今後の課題>**

女性の管理職とりわけ店課長職への登用が課題。登用の前提となる業界資格試験の上級実務試験の合格者はまだいない。

経営トップが提唱する「男女同一」の環境下、女性渉外担当を再度育成したい

宮崎県 金融・保険業 労働者数：96名（うち女性23名）  
平均勤続年数：男性15.0年 女性3.5年 役職者数：男性56名 女性3名

**<導入のきっかけ>**

通常、1人前の仕事ができるようになるには、性別にかかわらず入社後5年程度は必要だが、女性は入社後2、3年の「これから」という時に辞めてしまうことが多いため、勤続年数を伸ばし、女性を活用していこうと考えた。

平成8年頃、女性4名を渉外業務に配置したところ、仕事がきついとの理由で2名は退職、2名は他業務への配置転換を希望した。よって、現在は渉外業務に就いている女性はいない。渉外業務は信用金庫でも重要な部門であるため、女性にも積極的にこの業務に就いて欲しいと考えている。

企業のイメージアップ、経営の効率化の面でも、今後は女性の活用が必須であることから、ポジティブ・アクションの取組を図ることとなった。

**<取組体制>**

総務部及び営業推進部（営業店の統括）が中心となって具体的な検討を進めるほか、支店長会議においても、理事長以下の役員と協議しながら、取組を進めていく。

**<取組目標>**

- ・女性の勤続年数の伸長
- ・渉外業務への女性の配置  
(数値目標は、今後検討)

**<取組内容とその結果>**

1) 職域拡大

- ・これまで女性の配置がなかった渉外業務に、平成8年に4名を配置したが、うち2名は退職、2名は内勤を希望したため、現在は女性の配置はない。しかし、平成15年度改めて女性を渉外業務に配置することとし、併せて渉外業務につく女性のための研修制度を、現在の教育訓練とは別に検討中。

2) 管理職登用

- ・平成8年度より昇進昇格基準を明確にし、女性にも積極的に実務試験を受験するよう奨励している。
- ・昇進試験の受験に際しては、実務試験が義務づけられているが、これは難関で合格率は基礎で約5割、上級で約2割程度。対象社員には通信教育講座の受講を奨励しているが、こ

- の費用については、修了認定試験に合格した時点で、社が負担することとしている。
- ・ 現在、実務試験（基礎）の女性受験者4名のうち、3名が合格（うち1名は昇任試験合格後主任、他2名の主任は制度実施前に登用）。その他の社員も積極的に通信講座を受講している。
  - ・ 平成13年10月より人事考課を改正。それまでの評価者は次長、副長であったが、主任以上（女性主任3名を含む）を全て評価者とし、性別に関係のない評価を実施している。女性が評価者に加わることで、評価者全体にとっても、また女性主任にとっても良い刺激となり、役職者としての認識が深まった。

### 3) 職場環境、風土の改善

- ・ 平成8年度よりトップの方針で「男女同一、区別をしない」ことを明確にし、お茶くみなどの慣行の見直しをした。平成8年度より、各会議で男女区別をしないという方針についての意識啓発を実施。お茶くみは男性もするのが当然という意識になり、各自で行うようになったため、女性も自分の仕事に集中できるようになった。

### <取組の効果>

職場全体のモラルが向上し、少しずつではあるが、女性の能力活用にも結びついて、経営の効率化が図られたと思う。

また、昇進昇格基準を明確化したことによって、男女とも以前に比較してやる気を感じられる。女性社員も積極的に通信教育講座などを受講して、昇進試験受験のための自己研鑽に取り組んでおり、男性社員への刺激にもなっている。

### <今後の課題>

女性の勤続年数を伸ばすための諸制度は整えていると認識している。今後は、女性の意識改革も含めて、結婚・出産後も継続就業しやすい職場づくりを検討していきたい。

また、女性の渉外業務については、数値目標を定めて具体化していきたい。

ポジティブ・アクションに再度挑戦。男女共に仕事への姿勢が明確に。

宮崎県 金融・保険業 労働者数：136名（うち女性40名）

平均勤続年数：男性 12.3年 女性 7.7年 役職者数：男性 52名 女性 4名

**<導入のきっかけ>**

- ・ 女性社員が全体の3分の1を占めており、人件費のウェイトも高い。そのため、女性も能力を身につけて性別に関わりなく誰もがどこの支店でもどのような職務にでも就くことができる人事ローテーションを励行していこうと考えた。そのためにはまず、これまでほとんど女性を配置しなかった渉外業務も経験させる必要があるため、ポジティブ・アクションに取り組むこととした。
- ・ 平成10年から渉外業務配置候補の女性社員（8名）を対象に実践研修を行ってきたが、平成11年に同一地域内にある他の信用金庫が破綻し、その事業の一部を引き受けることになり、平成13年3月に譲渡するまでの間、ポジティブ・アクションの取組が中断された。14年度に入り、事業も落ち着きを取り戻してきたので、平成15年度から再度、取組むことになった。

**<取組体制>**

総務部人事研修課が中心となって具体的な検討を進め、常勤理事会で協議を行い、各部署が具体的に取組を実施。

**<取組目標>**

渉外業務へ女性を配置する

**<取組内容とその結果>**

1) 職域拡大

- ・ 平成12年度より新たに女性を渉外業務に配置する計画だったが、経営上の理由で延期され、平成15年度より実施することとなった。
- ・ 渉外業務に配置予定の女性社員を対象として、講師も顧客回りに同行して預金勧誘、融資相談の話法・技術を身につける女性渉外実践研修を、平成10年度から実施してきたが、途中で中断を挟んで、平成15年度より再度実施。最初は話法などうまくいかず、体力的にも精神的にもきついようだったが、だんだん定期預金の契約が取れるようになるなどの進歩が見られ、女性は徐々に渉外業務に魅力を感じて、やる気も出てきた様子。
- ・ 平成13年度より「目標チャレンジカード」による自己申告制度を導入。（1年間の目標及び結果に基づいた自己評価及び上司からの評価を記入。進路希望等も、これを用いて申告。）自分の目標に対する業績評価を自己点検しなければならないため、漠然と仕事をするのではなく、自分の定めた目標を常に意識して仕事に臨むようになった。また、上司と自分の

評価の違いを知らされるので、自己の評価に対する興味が出てきた。

## 2) 管理職登用

- ・ 平成12年度より人事考課基準を改訂、明確化した。これによって様々な業務を経験しなければ評価が上がらないことを社員が認識するようになった。特に女性は、渉外業務を経験する必要があるという意識が深まった。また、考課担当者に考課者研修を実施。

## 3) 職場環境・風土の改善

- ・ 平成13年度導入の「目標チャレンジカード」により、本人の異動希望や進路希望を金庫として把握するようにしている。このシステムにより、支店等の雰囲気や上司に対する不満を掴むことができ、状況の把握が容易になった。
- ・ 本人の異動希望に基づき、事情がある者については自宅通勤可能などところへ配置するなどの配慮している。女性社員46名中30%が既婚者であり、出産後はほとんどの女性は産前産後休業を取得後復職しており、継続就業する女性が着実に増えている。

## <取組の効果>

- ・ 人事考課基準の明確化と、「目標チャレンジカード」による自己申告制度によって、女性だけでなく男性についても、仕事に対する姿勢がはっきりしてきた。
- ・ 女性渉外実践研修に関しては、研修の中で仕事に対するやりがいを実感することが可能となり、それが業務全般についての本人のやる気を引き起こす結果となった。実際の渉外業務への配置にはまだ結びついていないが成果は大きく、座学ではここまで期待できなかったと思われる。

## <今後の課題>

- ・ 一旦計画が中断してしまったため、平成15年度から新たなスタンスでポジティブ・アクションに取り組んでいくつもりである。
- ・ 女性の渉外業務については具体的な数値目標を定めて進めていきたいが、とりあえずは後輩の励みとなるようなロールモデルの育成を行いたい。
- ・ 仕事の厳しさ、困難な業務にアタックしていく姿勢が足りない女性もいるので、今後は更に意識啓発にも力を入れるなど精一杯の努力をしていくつもりであり、社員も是非これに応えて欲しいと願っている。

女性登用により行内のポジティブ・アクションの気運が高まり、顧客イメージがアップ、社内モラルが向上。

茨城県 金融・保険業 労働者数：959名（うち女性245名）  
平均勤続年数：男性18.1年 女性8.0年 役職者数：男性421名 女性13名

### <導入のきっかけ>

現頭取は、人事担当役員の頃から女性の活用に強い関心を持ち、「業績向上には女性の活用が不可欠であり、営業職においても、男性より優れている女性も多いのではないか」と考えていた。そして頭取就任後、人事部に対し女性の活用を指示し、ポジティブ・アクションに取り組んでいる。

取組にあたっては、同業他社が他県で均等推進企業表彰を受賞したことが大きな刺激となっている。頭取から「当行も」という指示があり、更に積極的にポジティブ・アクションに取り組んでいる。

特に、銀行は顧客に女性が多いことから、お客様に良い印象を持ってもらい、女性のお客様が相談しやすいという効果をねらっている。また、女性が活用されると職場全体が生き生きと明るくなり、職場全体のモラルの向上が図れる。その他、業種別使用者会議へ参加したことも、ポジティブ・アクションの必要性を認識するきっかけとなっている。

### <取組体制>

頭取が女性の活用に積極的で、人事部がその意向を受けて、中心となって取り組んでいる。

### <取組目標>

- ・ 女子学生の応募を増やす
- ・ 女性採用の透明化、公平化を図るための選考方法の改善を図る
- ・ 女性の職域拡大を図る
- ・ 女性の管理職登用を進める
- ・ 職場環境、風土の改善、職場モラルの向上を図る

### <取組内容とその結果>

#### 1) 採用拡大

- ・ 会社案内に女性行員の記事を載せるなど、積極的に女性を登場させている。
- ・ 大学・短大の就職ガイダンスに、人事部の女性行員が出席。特に短大では、女性行員が説明を行っている。
- ・ 一次面接、二次面接、最終面接の全段階に、女性面接官を登用している。
- ・ このような取組の結果、女性の応募が増え、応募者の男女比は4：6となっている。

## 2) 職域拡大

- ・ 融資と渉外を業務合理化により一本化し、本人の希望や適性を考慮しながら女性を配置した結果、従来、女性の少なかったこうした職種に従事する女性が増加した。(営業職：20名)
- ・ ジョブローテーションを導入したことにより、女性が様々な業務経験を積み、管理職に必要な幅広い職業能力が習得できるようになった。
- ・ 半年に一度、上司による希望業務の聴取を行い、本人の希望や適性を考慮した配置を行っている。
- ・ 通信講座、検定等、公的資格取得に係る受験料を自己啓発奨励推奨金制度として援助している。
- ・ 行内公募制度を実施することにより、女性も新たな業務にチャレンジしたり、専門業務へ従事する道が開かれた。

## 3) 管理職登用

- ・ モデル女性を育成・提示しており、小グループリーダーとして活躍する女性が増加している。
- ・ 新入行員を対象とした半年間のメンター制度を導入。
- ・ 昇格要件を明確にして、行員に知らせるとともに、支店長代理以上の役職者に対し、評価者研修を実施

## 4) 職場環境、風土の改善

- ・ お茶くみ制度を廃止した他、会議のリーダーに女性を積極的に登用。
- ・ 女性の意見を採り入れたセクシュアルハラスメント防止対策を講じている。

### <取組の効果>

女性の活用により顧客ニーズへの的確な対応が可能となり、顧客へのイメージアップが図れ、社内のモラルも向上した。

更に、女性支店長、出張所長が各1名誕生し、今後の活躍が期待される。ただし、女性管理職はまだ少数であり、全体数の引き上げが必要であるが、ジョブローテーションにより女性の職域が拡大していることから、今後一層の女性の登用が見込まれる。

女性の銀行業務検定の受講率も高まっており、仕事に前向きな姿勢が見られる。

### <今後の課題>

平成15年4月の合併で、新体制としてスタートしたが、これまでの取組が今後、生かされるかどうかは課題である。

管理職に登用された女性をモデルにして、後続の女性が育っていくことを期待したい。特に、女性支店長の活躍から、行内の女性に対する期待は高まっており、営業職に女性をより多く登

用したいと考えている。現状では、女性はなかなか営業職を希望しないが、合併後に予定している人事管理で営業職は総合職となり、給与体系も変わることから、女性の希望者が増えるのではないかと考えている。

昇格基準は明確になっているが、昇格意欲の少ない女性もあり、各種会議のリーダーについても、自分から手を挙げる者は少ない。女性の意識啓発は、今後も必要である。

## 有資格女性の増加が、男性主体の職場環境に活気と刺激をもたらした

群馬県 金融・保険業 労働者数：469名（うち女性107名）  
平均勤続年数：男性 19.5年 女性 8.8年 役職者数：男性 243名 女性 24名

### <導入のきっかけ>

これまで営業担当、融資窓口担当は男性がほぼ独占している職域だったが、営業担当については高齢者世帯への年金アプローチ及び女性のソフト対応が取引先に評価されたことと、女子職員の意識も「男子と対等に競争し、成果をあげてみたい」との変化が生まれてきている。

また、多くの優秀な女子職員がおり、こうした女性職員を登用して、成果を上げることが不可欠であると考えている。

この2点から、ポジティブ・アクションの推進を図ることとなった。

### <取組体制>

本部においては営業推進部や人事部、営業現場においては各営業店の管理職を中心に、取り組んでいる。

### <取組目標>

- ・ 渉外業務を担当する営業系の女性職員割合を、3年間で2割以上とする。  
(年金担当などの専門職を含む)
- ・ 管理職登用を5年間で10名以上とする。

### <取組内容とその結果>

#### 1) 職域拡大

- ・ 当金庫において渉外業務は重要なポジション。平成7年より、本部に年金担当を専門とする女性を4名、平成14年に7名配置。14年度より、営業店においても取引先開拓を主業務とする営業担当に女性を1名登用。また、「女性のためのローン」企画・開発に際して、女性スタッフ9名を社内公募で選抜・登用。
- ・ 業務に必要な知識やスキルを習得するため、女性職員の各種研修への参加、公的資格・検定試験の受験を推奨。平成13年度には、宅地建物取引主任者試験に女性職員1名が合格。その他、毎年多数の職員が検定試験に合格している。

#### 2) 管理職登用

- ・ 平成9年度より、女性職員も昇格試験に積極的に取り組ませる意識改革を図っており、定着しつつある。

### ＜取組の効果＞

- ・ 有資格者が増加する毎に、女性職員の自己啓発が活発になり、職場環境に一層活気が生まれてきた。
- ・ 業務の取組姿勢に自信がうかがえ、信頼度が増してきた。
- ・ 男性職員が圧倒的に多い営業担当に女性が配属されたことにより、男性職員への刺激も生まれ、職場が活性化しつつある。

### ＜今後の課題＞

- ・ 女性職員の管理職登用に向けた取組も軌道に乗り、底辺の拡大が図れつつある。資格滞留年数規程もあり、平成15年度中には係長昇進も見込める。
- ・ 新任管理職研修（係長、代理クラス）について、平成15年度に対象の基準に達しない女性職員も特別参加させ、自覚と責任を身につけさせたいと考えている。
- ・ 今後も更なる上位管理職への昇格を目指して、教育・研修・実践を積み重ねていきたい。
- ・ 営業担当への配属についても、知識・技術を習得させるための体制を再構築する。また、外部研修などにも積極的に参加できる機会を設けていきたい。