

渉外・融資担当への女性の積極登用で、女性の意欲・能力がアップ

長野県 金融・保険業 労働者数：3,496名（うち女性1,308名）
平均勤続年数：男性17.9年 女性8.5年 役職者数：男性1,518名 女性47名

<導入のきっかけ>

- ・平成10年に転勤のない「特定総合職」コースを設置したことで、女性の渉外係が増加し、個人の業務で成果が上がった。これを受けて、平成15年度よりコース別雇用管理制度を廃止し、事務職女性を教育訓練して渉外係に配置していくこととした。
- ・現在、男性が多数を占める法人の渉外・融資担当にも女性の配置を増やし、女性の能力発揮による業績向上を図ることを目的に、ポジティブ・アクションの推進を実施することとなった。

<取組体制>

- ・人事担当部署が中心となり推進するとともに、平成15年度の人事制度改正の中で、女性の活用・登用を、銀行方針として打ち出した。現在、アクションプランを策定中。
- ・管理職登用に関して具体的な数値目標はないが、トップも女性の登用に積極的で、初の女性支店長誕生を指示している。

<取組目標>

- ・教育訓練の充実を図り、女性の渉外係を増やす
- ・女性の支店長クラスを早期に誕生させる

<取組内容とその結果>

1) 採用拡大

- ・コース別雇用制度撤廃のため、渉外係の中でも主力業務である法人渉外への女性登用を踏まえ、女性を採用していく予定。
- ・会社案内に個人渉外を担当する女性総合職を取り上げて、女性の活躍を大きく紹介。

2) 職域拡大

- ・現在は、女性を積極的に渉外係に配置するとともに、融資係の女性も増やしている。平成15年の人事制度改正以降、事務職から渉外係へ、個人担当渉外係から法人担当渉外係への配置転換を一層進めていく方針で、そのための教育訓練にも力を入れている。支店の個人渉外担当に女性を配置した際、上司からバイクで外回りをするのを聞かされて最初はためらいもあったようだが、支店の同僚に冷やかされながらも駐車場でバイクに乗る練習をして、無事対応したという例もある。
- ・専門能力アップを目的とした休日セミナーを土日に開催している。

3) 管理職登用

- ・ 新入社員1名に対して、先輩社員1名が1年間責任を持って面倒を見る、というヘルパー制度を導入している。
- ・ リーダーの中で、女性数名を将来の支店長候補としてリストアップしている。

4) 職場環境や風土の改善

- ・ 平成10年のコース別雇用管理制度見直しの際、総合職、特定総合職について制服を廃止。事務職についても、制服着用は義務付けていない（平成16年度より全面廃止の予定）。

<取組の効果>

女性の就業分野の拡大により、女性の意欲・能力の向上が図られ、業績向上と職場の活性化に繋がった。また、地域のお客様からも、「女性の涉外は明るくて、心遣いが素晴らしい」と温かいお言葉を頂戴している。

<今後の課題>

女性の勤続年数伸長が課題。これを克服することにより、女性のスキル・知識の向上が図られれば、管理職登用の道筋が広がる。結婚後も女性が働き続けられるような環境整備や配慮も必要だが、そもそも企業として「結婚したら、女性は退職する」と考える者が多かったことから、その意識を転換することが必要だと考えている。

女性の職域拡大や支店長登用により地元で「女性活用に積極的な企業」の評価を獲得

岐阜県 金融・保険業 労働者数：2,931名（うち女性1,087名）
平均勤続年数：男性16.8年 女性8.1年 役職者数：男性1,185名 女性47名

<導入のきっかけ>

労働者ひとり一人の価値観、就業観、就社観が、画一的なものから個性化、複雑化してきている。個人生活を重視したいという地元志向がある一方で、より能力を発揮する機会を望むキャリア志向など、就業に対するニーズが多様化している。

企業としては女性の能力を活用して、経営効率化を図る必要がある。女性の活躍は社会的趨勢であり、県内のリーディング企業として、企業イメージの向上を図りたい。また、企業のトップが女性の積極的採用に理解を示していることも、取組の原動力となっている。

<取組体制>

人事部人事課及び研修課が中心となり、部内で検討を進め実施

<取組目標>

- ・ 女性の積極的採用
- ・ 女性の配置が少ない業務（融資業務）への女性の積極的配置（3割に増やす）
- ・ 女性の管理職（特に支店長）への登用
- ・ 女性が働きやすい職場環境、風土づくり

<取組内容とその結果>

1) 採用拡大

- ・ 4大卒女子の採用が少なかったため、会社案内、ホームページの写真に女性を登場させた。また、求人先に女性の多い大学を含めるようにした。その結果、平成12年4月採用者について、4大卒の女子学生の応募者が、初めて男子学生の応募者を超えた。採用についても4大卒の46.4%が女子学生で占めた。平成14年4月採用者については、女子の採用が男子の採用を上回った（4大卒に占める女子の割合は61.8%）。
- ・ 平成12年7月にコース別人事制度を導入。コースの設定にあたって、転居を伴う転勤がなくても支店長まで昇格できる「特定総合職」を設けた。新入行員はすべて「総合職」で採用し、銀行の業務内容の概要が理解できる翌年1月に、コース選択を実施することとしている。
- ・ 男女に公正な選考を行うため、採用面接官ガイド（4大、短大生用）、面接記録表（高校生用）を作成。また、平成8年からは、メインの面接官5名のうち1名は女性として、選考の中立性を確保している。

2) 職域拡大

- ・ 融資業務について、これまで女性は補助的業務が中心だったが、自己の責任をもって行う仕事、完結型の仕事へ変えた。また、融資業務を経験しないことが、支店長への女性の登用が遅れた原因の1つとも考えられるため、平成12年4月、通常であれば支店経験後に各課に配属するところを、大卒女性2名を直接個人ローンの担当課に配置した。
- ・ 自己啓発の援助として、自主土曜セミナー（Jーカレッジ）、通信講座を実施し「奨励金制度」を設けている。内容はTOEIC、ITコーディネーター、中小企業診断士等の公的資格を取得できるものをはじめ、業務に関連した実務講座を実施している。
- ・ 人事考課制度に基づき、被考課者にフィードバック面接を実施し、被考課者の意見を聴取する機会を作っている。

3) 管理職登用

- ・ 管理職一步手前の勤続7～10年の者で、内部事務のプロフェッショナルを事務リーダー（手当も支給）としている。現在、男女で20名（ほとんど女性）。
事務リーダーは管理職候補という自覚もあり、他の行員からも認識され、リーダーとしての行動を求められている。
- ・ 平成12年7月に人事考課制度の改正を行い、人事考課基準を明確化し、全行員に周知した。改正は、顕在能力成果主義を基本として「優れた成果を上げている者に見られる行動特性（コンピテンシー）」をベースとした人事考課制度を構築したものである。
- ・ 平成12年7月に、コース別人事制度を導入した。
総合職：転勤あり。最高位は部母店長。
特定総合職：本人の同意なしには転居を伴う転勤はない。最高職位は支店長。
専門職：総合職と同じ。
女性行員の7割が総合職を選択。
コース転換については、年1回実施。コース転換後3年間は再転換を認めず、転換回数は初回選択時を含め、3回を限度としている。当面、総合職と特定総合職の間のみ実施する。
平成12年7月の移行後、平成13年1月に実施した。平成13年1月に実施したコース転換については、相互間の転換はあったが、特に特定総合職から総合職への転換が目立った。
- ・ 女性を支店長に登用するにあたっては、女性が融資業務を経験していないことが最も大きな壁であった。これを解消するため、審査部で数ヶ月間の単独研修を実施した。
現在、2名の支店長クラスの女性が誕生している。

4) 職場環境や風土の改善

- ・ 社内慣行の見直しとして、次のような措置をとった。
掃除：外部委託。営業店は時間外手当を支払うことで対応。
お茶：原則出さない（外部の来客は別）
煙草：禁煙の励行、分煙化

- ・ セクシュアルハラスメント防止対策として倫理規定を明文化し、懲戒の対象としている。また、全行員に対し、文書で示達が出されている。相談体制は、男女4名が窓口となり、相談票を様式化している。

<取組の効果>

- ・ 県内において当行は「女性の採用を積極的に行っている企業」としてイメージされ、その結果として優秀な女性が採用できる。
- ・ コース別人事制度の導入、人事考課制度の改正により、男女行員の意識が向上した。

<今後の課題>

- ・ 女性管理職の登用については、特に支店長クラスの増加を筆頭に、更にステップアップが必要である。
- ・ 制服は職務を区別しているところがあるため、意識付けのためにも廃止を考えている。制服の廃止を提案したところ女子行員から猛反対を受けたが、カジュアルデーを設けることから始めて廃止に移行したい。

女性営業の登用に成功。次の課題は女性管理職の増加と女性役員の誕生。

静岡県 金融・保険業 労働者数：1,678名（うち女性625名）
平均勤続年数：男性17.8年 女性13.8年 役職者数：男性725名 女性51名

<導入のきっかけ>

- ・ 昭和60年代前半、当行は女性行員の比率が他行に比べて高かった。これを強みとして、金融自由化に対応し、他社と差別化を図ることを検討し始めた。
- ・ 昭和62年、トップから「男性が少ないから、営業力が低いのではない。女性の能力、得意分野を活かし、女性を営業分野に積極的に配置すべきである。」との問題提起がなされたことが、取組のきっかけとなった。

<取組体制>

トップからの問題提起で始まったが、営業現場における女性活用は、営業本部が営業政策の中で取り組んだ。現在の方針は、ポジティブ・アクションというよりは、男女の行員の活性化、能力発揮の促進である。

<取組目標>

男女を問わず、個々人の能力・適性を十分に発揮させること。

<取組内容とその結果>

1) 職域拡大

- ・ 女性行員を積極的に営業分野へ配置するため、全女性行員の意思確認を行ったところ、280名の女性が営業に意欲を示した。女性営業は特に高齢者世帯において好評で、年金振込口座の獲得、更には法人営業で実績をあげた者もいた。これが他行の注目を引き、同様の取組をする金融機関も現れた。
- ・ 新たに検査部へ女性を配置するにあたり、同時に3名の女性を配置した。
- ・ 自主参加の講習会の実績、資格取得、通信教育講座の受講結果をポイントに換算し、昇進の一要件に盛り込んだ。
- ・ 希望する業務を申告する、自己申告制を導入。

2) 管理職登用

- ・ 平成13年4月、コース別雇用管理制度の見直しに先立ち、事務職女性に対して、アシスタントマネージャー（係長クラス）特別登用試験を実施した。その結果、23名の女性が合格。
- ・ 従来より支店長適任者を選び、積極的に登用している。
- ・ 平成13年のコース別雇用管理制度の改訂により、「総合職・事務職」が「チャレンジ職・

パーソナル職（地域限定）」に変更。従来の事務職には管理職登用の機会がなかったが、パーソナル職は支店次長クラスまで昇進可能となった。

3) 職場環境や風土の改善

- ・ 雑用は男女で分担。なお、お茶くみは以前から行っていない。
- ・ 総合職には以前から制服の着用義務はないが、平成8年より事務職についても制服着用義務を廃止
- ・ イン트라ネットで、意見提出システムを実施

<取組の効果>

- ・ 一般業務をパート（派遣）にまかせ、女性行員を営業分野で活用することにより、経営全体の効率化が図られた。
- ・ 女性営業は、特に一般家庭、高齢者世帯での評価が高く、顧客ニーズへの対応に役だった。
- ・ 企業イメージの向上により、優秀な女性の応募が増えた。
- ・ 全ての女性が役職登用の機会を得ることができるような制度を導入したことで、女性社員の可能性が高まった。

<今後の課題>

- ・ 将来的には、女性役員の誕生を期待。女性であれ、男性であれ、政策決定を担う人材を育成することを目標としている。
- ・ 女性支店長の登用を積極的に実施した結果、中間管理職層が薄くなっている。しかし、今後は総合職女性の定着、係長クラスの増加などにより、管理職割合の上昇が期待できると考えている。

採用スタッフ・渉外業務への女性登用で、女性の意欲、職場のモラルが向上。

滋賀県 金融・保険業 労働者数：2,353名（うち女性844名）
平均勤続年数：男性17.6年 女性9.8年 役職者数：男性955名 女性67名
(代理補以上)

<導入のきっかけ>

ポジティブ・アクションには従来から取り組んでいたが、「均等法の改正」「ポジティブ・アクション普及促進のための提言」を受けて、取組を強化している。

<取組体制>

特別な体制は整備していないが、人事が中心となって人事制度の改定や採用の見直し等に取り組んでいる。また、研修の中に懇談の場を設け、不満や要望を受けて改善に取り組んでいる。

<取組目標>

従業員のモチベーションアップと、真の金融プロの育成。特に、
「よく頑張った人が報われる公平性、納得性ある評価制度」と「人材育成、能力開発とのリンク（女性管理職の増加と女性総合職の増加）」

<取組内容とその結果>

1) 採用拡大

- ・ 会社案内の資料に、女性を意識的に掲載。その結果、総合職志望の女性応募者が増加。
- ・ 平成8年より採用担当に女性を登用していたが専任ではなかったため、女性採用スタッフを専任で1名配置。また、説明会の講師やリクルーターにも女性を活用。女性の専任スタッフがいることは好評で、優秀な女性の採用増に繋がった。

2) 職域拡大

- ・ 貸付業務や渉外に女性を配置するために、入社後6ヶ月間の仮配属の研修期間中、女性を支店内の各部門を経験させるよう徹底した。なお、安全のため渉外には防犯ブザーを貸与している。昭和60年頃に初めて女性の渉外を配置してからその後徐々に増加し、平成14年3月末で44名が従事。

3) 管理職登用

- ・ 平成14年4月より新人事考課制度を導入し、公平性、納得性ある評価制度とし、人材育成・能力開発ともリンクさせた。社員には新制度の周知を図るなど、制度の透明性を図った。
- ・ 平成8年より、コース別雇用管理制度を導入。採用時にはフラットで、25才以降に総合

職か事務職のいずれかを選択。転換は双方向で可能で、転換回数は2回までだが、総合職から事務職への転換はカウントされない。コース選択時には女性も総合職を選択するよう、人事から管理職に意識啓発を行っている。女性は事務職という考え方を払拭するために、支店長研修の中で意識啓発を実施。また、イントラネットでメールによる指導啓発も実施。平成13年に、初めて事務職から総合職への転換者が2名誕生。

現在の総合職	男性 1,268 名	女性 43 名
事務職	男性 37 名	女性 313 名
	1,305 名	356 名

4) 職場環境・風土の改善

- ・ 制服についてのアンケートを実施。現在は支店長のみ、私服が認められている。今後の制服着用については、制服改定委員会でアンケートを実施。アンケート結果では、92%が制服着用を希望したため、従来通り制服を支給するが、私服勤務を支店長代理以上に拡大。

<取組の効果>

- ・ 女性が意欲を持って働けるようになり、職場全体のモラルが向上、経営の効率化に繋がっている。
- ・ 渉外担当が増加し、個人向けローンなどきめ細やかな対応で顧客ニーズに的確に対応できるようになった。

<今後の課題>

- ・ 女性総合職の増加
- ・ 女性支店長の増加

現在1名だが、早急にもう1、2名を支店長にしたい。そのために、まず初級管理者を育成する必要がある、とりあえず各支店で営業決裁のできる役席に女性を登用していきたい。代理補は一昨年36名から、今年は46名に増加。今後も増加させたい。

- ・ 女性の意識改革

男女の役割分担意識による周囲の無理解と家事負担の中で、勉強する時間が足りないため、総合職への転換や管理職登用に尻込みする女性も多い。女性側の意識改革も必要。

男女を問わない実力主義、能力主義の推進で、女性の積極性が顕著に。

岡山県 金融・保険業 労働者数：3,021名（うち女性1,006名）
平均勤続年数：男性 16.3年 女性 13.4年 役職者数：男性 964名 女性 25名

<導入のきっかけ>

- ・平成11年度よりコース別人事制度を導入し、従来の男女の性別による役割分担から、男女を問わないコース別の役割分担へと、雇用機会の均等を目指した。
- ・平成11年度以降、平成16年度までに約700名（全行員の2割）の人員削減、スリム化策を掲げ進めているが、これによって行員一人ひとりのスキルアップ、特に女性行員の潜在的な能力を顕在化させることが重要であるとの認識の下、ポジティブ・アクションの推進を図っている。

<取組体制>

- ・毎期の重点経営方針の中に、「ポジティブ・アクションの推進」を掲げ、全店長会議・各種階層別研修等を通じて行員への意識の向上、啓発を図り、全行をあげて取組を行っている。

<取組目標>

- ・女性行員の活性化・意識改革を推進し、戦力化を図る。また、管理監督職への積極的な登用を行う。

<取組内容とその結果>

1) 採用拡大

- ・新卒採用においても、男女を問わない能力本位の採用を徹底しており、Gコース（総合職のイメージ）女性の積極採用を行っている。Gコース女性の採用割合は、平成11年度の4.3%から15年度13.5%へと大幅に増加している。

2) 職域拡大

- ・適材適所への人材配置として、従来男性が主に担当していた融資渉外および本部の企画セクションへ積極的に女性担当を配置した。具体的には、「本部FA（ファイナンシャルアドバイザー）」というセクションを平成14年に新設したが、公募にて女性を5名配属した等が挙げられる。
- ・平成15年度より、Eリーダー制を導入。一般職であるEコース女性行員の中から各店1名のリーダー（Eリーダー）を定め、女性行員自らが「CS向上」「営業推進」「事務レベル向上」について考え、行動する仕組みを作った。また、3ヶ月に1度のEリーダーの会議を通じて、本部・経営側への意見具申を行っている。本制度の導入により、女性行員のリーダーシップの発揮、支店運営への参画意識、労働意欲の向上等に大きな変化が現れつつある。

3) 管理職登用

- ・ 平成12年に初めて誕生した女性支店長を筆頭に、現在、女性の役席者は21名になる。また、13年度から昇格において、役席予備軍を従来の5倍の比率で誕生させている。今後もこの方針は継続するもので、第2、第3の女性支店長の誕生を期待している。
- ・ コース別人事制度では、Gコース（総合職のイメージ）とEコース（一般職のイメージ）を設けている。コース転換については本人の希望により可能であるが、Eコースの中で「業績」「能力」「行動」面で優れた女子行員に対しては、銀行サイドからGコースへの転換を勧告し、より活躍の場を提供している。

4) 職場環境、風土の改善

- ・ ポジティブ・アクションの観点から、画一的なイメージの払拭を目的とし、女性行員の制服着用を廃止した。

<取組の効果>

- ・ 正社員がここ数年で500名程度減少している中で、投資信託、保険等銀行が扱う商品が増加しているが、女性行員がより積極的に仕事に取り組んでいる。公募制の研修である資産運用研修会に応募する女性が、平成13年度の98名から平成14年度には272名へと大幅に増加した。
- ・ 窓口業務に従事する行員はもちろん、内部事務に従事する行員においても投資信託、保険等の商品を販売するなど、営業に能力を発揮するようになりつつある。
- ・ 融資担当の女性行員の割合は、平成13年度には18.1%だったが、平成15年度には34.0%にまで上昇している。

<今後の課題>

- ・ 従来、男性行員は営業職、女性行員は事務職といった性別での役割分担が慣習としてあったが、今後は従来の性別による役割分担意識は払拭し、男女を問わず正行員は営業職、定型事務についてはパートタイム労働者・嘱託行員などへのシフトを拡大していく必要がある。そのために女性行員のみならず全行員にポジティブ・アクションを理解してもらい、モデルとなる女性行員を増やし、男女を問わない実力主義・能力主義を徹底し、働きやすい職場作りを推進して行きたい。

渉外・融資業務への積極登用で、女性社員のチャレンジ意欲が倍増

広島県 金融・保険業 労働者数：1,865名（うち女性628名）

平均勤続年数：男性18.8年 女性9.2年 役職者数：男性976名 女性146名

<導入のきっかけ>

- ・ 銀行は女性社員が多く、女性の能力発揮なくしては仕事が進まない。現在、85店舗において、預金課の役席（主任、課長等）の2分の1は女性である。
- ・ 人員が削減されていく状況の中で、社員一人一人の戦力アップを図る必要がある。主任クラスの女性が能力を向上させてチーフとしての役割を担うことで、削減の穴を埋めることが出来る。
- ・ 女性でも能力を付けると、主任や課長になれると思うことにより、女性社員のモラルが向上する。

<取組体制>

- ・ 特別なプロジェクトチームは設けておらず、人事担当部署が推進している。

<取組目標>

営業店の預金役席は全て女性とする。その後で、出張所の所長、支店の次長にも女性を登用。

<取組内容とその結果>

1) 採用拡大

- ・ 採用面接の一次面接の面接官を各部署から15名程集め、応募者1名に対し、面接官1名で対応しているが、面接官のうち6名程が女性。女性面接官は「職場でのコミュニケーション能力」等の判断が的確。

2) 職域拡大

- ・ 融資業務部門で女性の役席が少ないため、将来の課長候補となる若手総合職の女性を、ここ2～3年で融資業務の係長に配置・育成している。融資業務の理解は支店長登用に必須であることから、この取組により将来の支店長誕生が期待される。
- ・ 融資の事務作業には以前より女性が就いていたが、融資の可否を判断する業務には少なかったため、預金と融資の係員の入れ替えを行い、女性にも融資の勉強をさせるよう、営業店に働きかけている。
- ・ 税理士、社労士等の資格講習など、外部の通信教育費用を負担している。社労士に女性が2名合格した。
- ・ 毎年、就きたい仕事、伸ばしたい能力を自己申告させているが、融資業務に就く女性も出てきた。

3) 管理職登用

- ・ 人事考課基準、職能資格制度の内容等について、全てオープンにしている。
- ・ 渉外業務に女性が少なかったため、県庁のみを担当するなど、女性でも担当できる方法を検討。現在の女性渉外担当4名は、住宅団地を担当している。
- ・ 自己啓発ガイドブックを作成・配布し、外部の研修会、教育等について、自発的に応募できるようにしている。

4) 職場環境、風土の改善

- ・ 女性社員の制服着用を廃止、女性にも銀行のスタッフであるとの意識を持ってもらえるようになった。
- ・ セクハラ相談室の設置、全店へのセクハラ防止教育用ビデオの配布、外部講師による研修を実施。女性社員も対等なパートナーであるという意識が浸透した。

<取組の効果>

- ・ ある程度の人員削減が必要な中で、女性の能力を有効活用することによって、経営の効率化が図られた。女性の役席が増えてきたので、女性も積極的に仕事にチャレンジするようになってきている。

<今後の課題>

- ・ 管理職への登用にあたっては、営業職（渉外業務）の経験も重要だが、営業職は夜間に客先を訪問することも必要なため、女性をどのように工夫してこの業務に就けていくかが課題である。
- ・ 支店長になるには、融資の可否の判断能力及び顧客との折衝・渉外能力が必要である。女性の支店長誕生のために、女性に融資と渉外の業務を経験させていきたい。

女性渉外担当者への顧客からの評判は上々、女性の仕事への意識も向上。

広島県 金融・保険業 労働者数：1,083名（うち女性285名）
平均勤続年数：男性16.8年 女性8.2年 役職者数：男性587名 女性49名

<導入のきっかけ>

- ・ 女性も男性と同等に活躍してほしいと考えている。女性にも積極的な人材が出てきているので、希望に応じていきたい。最近、女性が後輩のキャリアアップに協力的になってきた。
- ・ 27才でコース別雇用管理の職種（ゼネラル職《総合職》、エキスパート職《一般職》）を各人が選択する制度になっているが、それまでにいろいろな業務を経験してから判断して欲しいと考えており、複数の業務を経験するようにしている。

<取組体制>

女性渉外担当者の研修については、営業統括部が事前の要員研修を行っている。また、実際に渉外業務を担当する女性のフォローバックアップも定期的に行っている。

<取組目標>

- ・ 男性も女性もキャリアアップする中で、皆が当たり前のように複数の部署を経験できる組織風土をつくりたい。
- ・ 女性の中途退職を改善したい。（辞める理由は様々だが、特に若手は男性も価値観が異なることが多く、安易に退職する傾向あり。上司・先輩が若い職員に、将来像育成についてじっくりと話をさせていただきたい。）

<取組内容とその結果>

1) 採用拡大

- ・ 昭和61年頃より4大卒女性の採用を開始。特に平成2、3年頃から、女性にも渉外担当の仕事を経験させている。

2) 職域拡大

- ・ 営業店の業務は預金、融資、渉外の3つに分かれるが、渉外担当の女性が少ないため、研修を強化。平成3年頃より4大卒の新入社員向けの渉外要員研修を本格化し、その対象を女性にも拡大。その後、高卒、短大卒の女性職員についても、22～23才に達した者を対象に女性渉外要員研修を実施。現在、営業店勤務の渉外業務従事者の中の約一割（24名）が女性で、男性と同じ営業活動を行っている。女性担当者への顧客の評判は良い。また、特に係長クラスの仕事への意欲が高まり、仕事をする上で、男性も女性もないという意識の人が増えてきている。

- ・ 27才時点でゼネラル職選択者については、融資業務の能力を一層高めるために、融資係に配置し、実務に携わりながら研修を行うローンスタッフ制度を設けている。

3) 管理職登用

- ・ 昇進・昇格基準、人事考課基準を規程化し、評価結果は本人にフィードバックしている。また、役職者には評価者研修を実施。
- ・ コース別雇用管理として、ゼネラル職（総合職）とエキスパート職（一般職）を設けており、ゼネラル職の女性役席者も増加傾向にある。（現在次長1名、支店長代理が19名）

4) 職場環境、風土の改善

- ・ 平成15年4月より、女性の制服は廃止した。

<取組の効果>

- ・ 幅広く業務を経験した女性の役席者が増加中。
- ・ 顧客からは、女性の渉外担当者を評価する声が多く、営業がやり易い。
- ・ 全体的に女性社員の仕事に対する意識が向上してきた。しかし、男性と同様に渉外業務などにチャレンジしたい人もいる反面、預金業務を中心とした定型的、限定的業務で満足な人等、価値観も多様化してきている。

<今後の課題>

- ・ 営業活動は自転車やバイクを使用して行っており、このことについて若い女性の中には格好が悪いと思う人もいる。若い人に仕事の喜びや感動を理解・発見して欲しい。
- ・ 渉外業務では現金を持って活動し、また冬季は日照時間が短く、日が暮れた後に営業活動を行うこともあり、防犯上の課題がある。その場合には、役職者が配慮して誰かを同行させたり、バイクではなく車を使用する等のバックアップが必要である。
- ・ 27才までに様々な業務を経験させたいが、事務の機械化・集中化が進み、一店舗あたりの職員数が減少してきた結果、ひとり一人の担当業務範囲が広くなりつつあり、頻繁な職務ローテーション・人事異動が難しくなっている。また、渉外担当者を頻繁に替えるのは、顧客との信頼関係が形成されにくいこともあり、今後の課題である。

自己申告や社内意見交換制度で、女性の就業意識・年数がアップ。

宮崎県 金融・保険業 労働者数：1,468名（うち女性481名）
平均勤続年数：男性17年 女性12年 役職者数：男性679名 女性51名

<導入のきっかけ>

平成12年度よりコース別雇用管理制度を導入。平成13年度からは中期経営計画の主要施策として「総合職女性の活用」を掲げており、そのために総合職女性を積極的に融資・渉外業務に配置する方針を立てた。

また、総合職であれば将来、管理職の職責を果たすことが前提であるため、更なる意識啓発の必要があった。

<取組体制>

人事部が中心となり、本部の各部署と連携をとりながら計画を進めている。研修については人事部で調整し、各店舗には支店長会議、地区会議等の際に指示・伝達し、検討をしながら実施。

<取組目標>

- ・採用選考についての中立性を確保
- ・総合職女性の融資・渉外業務への積極的な配置
- ・女性社員を役席へ積極的に登用
- ・誰もが働きやすい職場づくり

<取組内容とその結果>

1) 採用拡大

- ・活躍している女性社員の写真やインタビュー等を会社案内のパンフレットやホームページで紹介し、求職者に対して性別差なく活躍できる環境であることをアピールしている。女性が活躍できる職場であるという認識の上に、自分も活躍したいという積極的な気持ちで応募してくる者が増え、採用に結びついている。

2) 職域拡大

- ・平成14年度から、総合職女性を対象とした融資研修を実施し、融資担当者の育成に努めている。また、各営業店長に対し、女性総合職の融資・渉外業務への配置を促進するよう、指示している。営業店長自身が女性総合職の融資・渉外業務への配置に積極的に取り組むことにより、平成13年度の10名から平成15年1月現在28名にまで配置人数が増加。

3) 管理職登用

- ・ 係長の役職につくための昇格試験について女性の受験者が少ないため、平成11年頃から人事担当者や各営業店長が行う個別面談の際に、基準を満たした女性には受験を奨励している。
- ・ 平成12年度にコース別雇用管理制度を導入。人事考課基準、昇進・昇格基準を改訂し、社員全員に周知。昇進・昇格の基準がより明確になったことで、必然的に本人が自覚を持ってコース選択に臨み、業務へ取り組むようになった。
- ・ 本人の選択によりコース（総合職・一般職）を選ぶことができるが、転換は総合職3回、一般職2回まで可能。転換が複数回できることで、個人の事情などに対応することができ、コースにしばられずに能力を発揮することができる。

4) 職場環境・風土の改善

- ・ 平成11年頃より、行内LANに意見交換の場を設けて、自由に意見を出し合えるようにしている。また、自己申告制度（制度自体はかなり以前からあり）により、業務や勤務地等の希望を把握しており、個人の事情などに配慮している。業務のみならず仕事上の悩みや仕事と家庭の両立に関する相談について女性社員間でアドバイスし合うことで、コミュニケーションが図られている。

<取組の効果>

- ・ 総合職女性の採用及び融資・渉外業務への配置は、少しずつであるが増加。また、総合職女性への融資研修の実施により、配属もスムーズに行われている。今後も積極的に総合職女性の研修に取り組んでいきたい。
- ・ 管理職に占める女性の割合も僅かずつだが伸びている。
- ・ 自己申告制度や行内LANの活用により、会社と社員、また女性社員間でのコミュニケーションが図られ、相互の信頼関係が増加。結果として女性社員の約半数が、勤続10年以上になるなど、女性の就業継続にも結びついている。

<今後の課題>

平成14年度に67名だった女性総合職が、平成15年度にはコース転換により50名に減少。仕事の厳しさや個人の事情により転勤が難しいなどの理由が考えられるが、今後は女性総合職の積極的な活用を図るという従来の方針のもとで、更なる意識啓発を図ることとし、女性総合職の定着、育成により一層丁寧に取り組んでいくことが課題である。

女性社員が業務・自己啓発に積極的に取り組む姿は、男性社員への刺激に

群馬県 金融・保険業 労働者数：3,346名（うち女性936名）
平均勤続年数：男性20.0年 女性10.1年 役職者数：男性1,810名 女性60名

<導入のきっかけ>

総人員を減少せざるを得ない厳しい経営環境の中、男女に関わらず有能な人材の活用が従来にも増して重要になってきた。また、意欲・能力共に優れた女性の応募が増加している。そこで、女性の能力の有効発揮により、経営効率化を図り、職場全体を活性化させたいと考えた。

その一方で、女性の活用は、組織風土の改善や管理者の人事管理能力の向上など、インフラ整備に時間を要する。そのため、中長期的な課題として取り組んでいかなくてはならないと認識している。

<取組体制>

人事部が中心となり、取り組んでいる。

<取組目標>

- ・ 選考の公平性を確保する
- ・ 総合職・特定職を対象に、女性の渉外配置を増やす
- ・ 管理職登用の公平性を確保する
- ・ 固定的な男女別役割分担意識を払拭する

<取組内容とその結果>

1) 採用拡大

- ・ 総合職において、女性比率を過去平均より高くするよう努めている。
- ・ 面接を行う際に、面接担当者には性別に係る質問禁止事項や人権関連の内容を盛り込んだ説明会を実施。また、この内容をマニュアルにして面接担当者に配付するとともに、毎年、環境変化や法律改正を反映させた形で改訂している。
- ・ 採用結果については、採用・不採用に関わらず全て保存し、学生の動向や気質、採用状況の変化など、過去のデータを分析して次回以降の採用に役立てている。
- ・ 現在も面接担当者には女性を登用しているが、人数的にはまだ少数のため、増加を図る。

2) 職域拡大

- ・ これまで渉外業務に従事する女性は1名で業務も限定的だったが、平成14年度より、総合的な渉外業務に女性を新たに配置し、平成15年10月現在で合計8名が従事。
- ・ 新たに渉外業務に配置する女性に対して、「渉外初任者研修」の受講を奨励。既に、8名中5名が受講済み。また、「渉外活動の進め方」を作成し、初任者が円滑に業務を行えるよう

にしている。

- ・ 各支店長に対して、ポジティブ・アクションの必要性を人事部から随時説明し、配置の違いによりキャリア形成に不公平が生じないように、意識改革を図っている。
- ・ 教育訓練はコース別の体系に基づき、計画的に実施している。
- ・ 「自己啓発ガイドブック」を配付し、能力開発のガイドラインと推奨する通信講座を提示している。また、休日を利用した「自主参加セミナー」を年に15回程度開催するとともに、公的資格取得に際しては「自己啓発奨励金制度」で資金的に支援している。
- ・ 自己の現在及び将来の職務・能力開発等に関する意見・希望を申告させ、管理者が面接を行っている。

3) 管理職登用

- ・ 職能資格基準、資格昇格基準、人事考課上の評定要素一覧を、全行員に配付している。
- ・ 新任代理研修時には、考課者研修を実施している。
- ・ コース転換制度を導入。平成15年度は、女性行員6名が応募し、5名が転換を果たした。

4) 職場環境、風土の改善

- ・ 総合職・特定職については、平成15年度より制服を廃止。
- ・ セクシュアルハラスメント防止のためのガイドラインを制定して全店に配布。臨時従業員に対しても雇入れ時に交付している。その他、各種研修においても活用している。

<取組の効果>

コース毎の期待役割についての認識が向上し、女性社員がより積極的に自己啓発や業務に対して取組むようになった。こうしたことが男性社員にとっても刺激となり、職場全体が活性化しつつある。

<今後の課題>

制度面の整備が進みつつある中で、運用面にはまだ多くの課題があると考えている。

- ・ 組織風土・管理者の意識改善

女性の活用は、社会的要請などによって受動的に取り組むのではなく、企業自らの判断で能動的に取り組むべき問題である、という意識の共有化を図る

- ・ 渉外業務への配置拡大

当行において女性の配置が最も遅れている渉外業務への配置を増やし、総合職・特定総合職としてのキャリア形成を推進する

- ・ 管理職登用に向けた計画的取組

後輩のモデルとなるような女性管理職・拠点長の育成を意識し、計画的に取り組んでいく