

## 第3章 参 考 资 料

1. 女性のキャリア形成と企業の職業能力開発に関する調査資料

女性の職業能力開発の実態とニーズに関する調査

1. 関西地区

NO	会社名	業種 会社概要	従業員規模 ①社員数 ②女性社員数(%) ③女性管理職数 ④新規卒業者 ⑤中途採用	女性の採用傾向	女性従業員の実態 ①女性が専門職として就業している分野 ②女性専門職に期待するもの(就業に結びつくモノ) ③女性に限定して拡大しようとする就業形態 ④事務職女性の活用	女性の能力開発・教育プログラムの内容 ①OJT ②OFF-JT ③自己啓発他	企業が必要とする女性の能力開発プログラム
1	A社	製造業 総合アパレル・メーカー 下着、靴下が主力商品	①1,554 ②674 (58.0%) ③部長13 ④女性12 ⑤なし	・女性の採用には積極的。有休等福利厚生も充実している。パート労働も組織化しているが、条件整備はこれから。中途採用はかなり専門的な知識がなければならぬ。現状はなし。能力主義による新人事制度を模索中。	①バイヤー、商品企画、営業職 ②積極的な自己主張、仕事を組み立てる能力 ③単純作業を担うパート、デザイナー商品企画、コンピュータ、プログラミングなど専門分野の嘱託 ④一般事務は能力給から仕事給になる。	・OJTを中心に自己啓発として通信教育制度を設けている。入社4年目からは資格等取得の意識の問題などから、女性の能力開発は十分には行われてはいない。	・「技術」と「感性」を結びつけるようなプログラム。 ・女性の意識改革と上司の偏見払拭。
2	B社	建設業 土木建築総合請負 建築物の企画・設計・施行 までの一貫方式による土木建設業	①10,297 ②1,883 (18.9%) ③課長3 課長代理5 ④女性2 男性96 ⑤女性21 ほとんどが縁故採用	・職種別女性の採用は極端に少ない。実務職は縁故採用のみ。現場の営業所や事業所は有期雇用や派遣のみ。技術的な専門知識と体力が必要のため、今後も女性の積極的な採用は考えていない。	①わづかながら設計・施工業務の技術者 ②建設業では女性はいない。 ③パートは出入りが激しいため採用を控えている。派遣や有期雇用は増加する見込み。 ④事務職から総務職の転換を認めており、96年までに184人がコース変更している。しかし、キャリアや能力を生かせる制度ではない。	・基本はOJTと自己啓発。 ・通信教育を修了し、資格を取得しなければ上へ上がれないような仕組みになっている。 ・そもそも女子社員が少なく、仕事上女性の活躍する場がない。 ・女子社員には、O/Aやマナー研修を行っている程度。	・在学可能な知識では中途採用はあり。国際法務や建築積算業務など高度な専門性がある。女性の意識が低いという点は採用はできない。
3	C社	製造業 国内外あわせて627の関連会社、314,283人の従業員を擁する国内最大の電器メーカー。主な商品は情報産業機器、家庭電化用品等	①86,000 ②10,320 (12.0%) ③部長2 課長10 ④女性30 男性370 ⑤技術者中心に50名 女性には数名	・本社採用は4大卒中心で異動を伴う総合職だが、能力によって短大卒でもほとんど仕事に任せている。営業所では1年契約の準社員を多く採用しているが、実数は把握していない。 ・退職金の前払いを含む給付体系の見直しを進めている。	①管理職には技術職が多い。 ②高度なパソコン操作能力と語学力、長期的な展望、リーダーシップ等のマネージメント能力 ③補助社員 ④補助的な仕事をすることを女性にはそれなりの仕事を用意する。女性の2極化に対応した雇用システムを考えていく。	・基本はOJT、off-JTと自己啓発の組み合わせ。教育訓練センターで多様なメニューを用意。 ・知識を能力に置き換えるのは、OJTによる上司の働きかけ。 ・女性、男性と分け方はしていないが、結果として女性には研修を受けることが少ない。	・個人の生涯を通して仕事を考える、転職教育。 ・女性の自己啓発への動機づけ。
4	D社	小売業 百貨店	①7,800 ②3,013 (46.5%) ③マネージャー層に数人 ④女性22 男性65 ⑤女性109 男性1 ほとんど店舗採用	・高校、短大率は店舗採用、本社採用は4大卒で総合職扱いになる。 ・定時社員は高齢化や職業観にばらつきがあり、抑制傾向にある。 ・能力主義の導入により、成果によって昇給なし、減給有りという制度も検討中。	①スタッフ部門、仕入れ(バイヤー)、販売職 女性の管理職もいたが現在は考えていない。 ②交渉力、統率力、構想力 ③定時社員は減少、地域限定の社員を増加させる。 ④女性の活用は十分されていない。会社、上司、にも責任があるが、女性自身の問題も大きい。仕事に対するしつかりしたビジョンがない限り現状から抜け出すのは難しい。	・かなりの技能は社内内で養成できると考えているが、商品の仕入れ力など、個人の感性は左右されるころはシステム化できない。 ・この部分をどうするかが問題。 ・能力の評価の仕方も多面性が必要だし、能力を客観的にはかれるよう数値化していくことも重要。	・専門職として求められるスキルはわかるが、どうすればそれが身に付くのか、これまでの能力開発プログラムが本当に有効なのか検証が必要であり、新しい発想のプログラムもいるのではないが。
5	E社	不動産業 貸し会議室、イベント業、仲介業、企業育成機能 大手ガス会社の100%子会社	①77 ②20 (32.4%) ③チーフ2 マネージャー3 ④欠員補充が中心で定期採用はない	・男性は大手ガス会社からの出向。 ・中途採用は女性のみ、20代中心。 ・かなり優秀な女性の人材を採用できている。	①すべての職種が専門職と考えている。 ②語学力、マルチメディア操作能力 ③仕事の性格上、正社員中心 ④一般事務という働き方はない。それぞれが専門性をもって働いている。	・会社独自の教育プログラムはもっていないし、すでに十分能力のある女性を採用しており、訓練の必要性をあまり感じていない。 ・基本はOJTと自己啓発だが、自己啓発に意欲的な女性が多い。	・自己啓発を奨励するようなもの
6	F社	卸小売業、製造業 被服原材料、光ファイバー自動車部品の仕入れ販売 塗装機器、レーザー機器製造販売	①100 ②25 ③なし ④女性1 男性3 ⑤ほとんどない	・短大卒を中心に一般事務職のみ採用。最近では定時率が良いので新規採用は控えている。 ・パートや派遣社員はモラル等の問題で積極的に採用するつもりはない。	①なし(レーザー機器製造の子会社で技術者有) ②正社員 ③現在は管理業務が中心だが、営業事務を拡大するなど業務内容の高度化を図りたい。	・女性系の職業意識、ヒューマン・スキルの向上 ・従来のような女性活用の事例 ・教育効果を測定する基準の策定	

女性の職業能力開発の実態とニーズに関する調査

2. 関東地区

NO	会社名	業種 会社概要	従業員規模 ①社員数 ②女性社員数(%) ③女性管理職数 ④新規卒業者 ⑤中途採用	女性の採用傾向	女性従業員の活用の実態 ①女性が専門職として就業しているもの(就業に結びつくモノ) ②女性専門職に期待するもの(就業に結びつくモノ) ③女性が認定して拡大しようとする就業形態 ④事務職女性の活用	女性の能力開発・教育プログラムの内容 ①OJT ②OFF-JT ③自己啓発他	企業が必要とする女性の 能力開発プログラム
7	G社	小売業 店舗数212、グループ全体 では270店舗、36,000人の従 業員を抱える。提携企業 150社と「イオン・グルー プ」形成。	①12,828 ②5,379 (41.9%) ③役員2 部長級1 参事1 参事補5 ④春女473 男310 ⑤秋女 78 男194	・秋の採用は中途採用の要素が強く 就職求人や転職を含む。 ・社員はL・R・Nの区分に分かれ ており、女性はL(地域限定)が 最も多い。L社員の活用が今後の 課題。 ・事務系派遣やアルバイトで決算・ 締め日の作業を対応しているが、 Pcネットワーク化が進み、デー タの人力が一元化されればこの作 業は激減する。 ・これからの採用はスキルを特定し たもののみになるのではないかと。	①仕入れ、販売、総務 ②広い視野で仕事と取り組む姿勢 ③パート・タイマーは今後も増加するが、責任 範囲を増やすより、与えられた仕事をきちんと こなす能力を優先させる。 ④L社員は仕事給的な位置づけに移行させたい。	・昨年よりイオン・ビジネス・スクールを開講。 一定の要件を満たした社員が自己負担をしない が、個人の適正に合った職務に就けるよう 知識を身につける。そのデータは人事考課に 反映される。第1期生200名中女性は0。女 性がなぜ受け取らないのかはこれからの課題。	・高度な語学力とパソコン 能力。 ・よほど高度な専門性が ない限り、40歳以上の 女性の再雇用は非常に 難しい。
8	H社	製造業 製薬メーカー 医薬品研究開発、製造、販 売、 主力は臨床の輸液(シエ ーは国内最大)	①5,070 ②970 (19.1%) ③24 ④女性50 男性70 (30はMR) ⑤ここ4~5年増加	・女性は繰上採用がほとんど、ごく 小数の技術系女性が専門職として 働いているが、そこを拡大する予 定はない。	①「売り物」があればどの分野でもOKだが、 MRに女性の活躍分野が広がっている。 ②就業機会の意欲と意志、仕事に向きあう姿勢、 多様な働き方に対応する力 ③短期・集中スキルは外部依存が増加。 アシスタント業務、単純なルーチンワークは 正規も非正規も減る。 ④専門性を増やすこと。	・年次研修はあまりしていない。能力開発研究 をもち、研修体系を整備している。 ・医薬品関係の研修、勉強会が多い。 ・MR資格試験が今年より実施され1/3が受 験するため特別コースを新設。 ・女性、男性に因循なく研修を行っている。	・コンピュータ知識と技 術は必須条件 ・低価格で受講時間など 融通性のあるコース
9	I社	総合土木建設業 国内外の大規模建設プロジ ェクトを中心に設計エンジ ニアリング、開発を手がけ る。現在受注高で業界トップ プ。	①14,000 ②3,800 (27.1%) ③技術職のみ5.6名 最高位は次長 ④ ⑤中途採用は増加傾 向	・正社員より派遣社員が増える傾向 にある。 ・全体としてコンピュータ要因が不 足している。	①派遣、業務委託 ②感性(デザイン関連) ③派遣、業務委託 ④	・基本は配属先でのOJT。各人にOJT指導 員がつく。 ・入社後10年以内に社員を一人前に育てるとい う方針で総合(種別)研修、選抜研修、基礎 研修を組み合わせた人材育成プログラムを作 っている。 ・女性に対しては、VE研修やOA研修がある が、基本的には男女で差はない。	・実質的な運営と連動し た制度が必要。 ・女子保護規定の改正。
10	J社	人材派遣業 イベント企画、コンパニオ ン、通訳、事務員、コンピ ュータ要員派遣	①13 ②3 (24.0%) ③社長1 ④随時 派遣社員 女性480 男性20	・性別、年齢、学歴、国籍を問わず 必要な人材、能力を取る。 ・主力商品が化粧品のため結果とし て女性が多く採用されている。	①コンパニオン、通訳業 アテンション(3~5カ国語できる人) 情報 処理要因 ②コンパニオン+パソコン能力+英会話という マルチ・スキル商品説明能力 ③派遣契約社員 ④総務能力を高める。 コンピュータの基礎(PC操作、開発)	・企業意識の変革 (若さ・容姿から能力 主義への意識改革) ・コンピュータ教育 ・経理などの専門教育 ・資格が真の能力と連動 する仕組みづくり	
11	K社	小売業 大手企業の100%子会社 英国ボアアップ製品の 日本国内での店舗経営とフ ランチャイズ展開	①88 ②60 (68.4%) ③社長、部長、 店長等10 ④新卒 5~6 中途 5~10	・性別、年齢、学歴、国籍を問わず 必要な人材、能力を取る。 ・主力商品が化粧品のため結果とし て女性が多く採用されている。	①社員全員が専門職 ②それぞれの専門分野を深く究めること、英語 力広い視野と仕事の経験 コミュニケーション能力 ③システム関連専門職 ④PC操作、事務処理能力、経理等の専門性の 強化	・OJT中心に、資格アップ時にそれぞれに応 じて17%のトレーニング有り。 ・自社/親会社のトレーニングコース、通信教 育を用意している。 ・環境リーダー養成コース、消費生活アドバイザー など公的・私的の制度を利用している。	・英語教育の充実(読む 聞く、話すなどの実践 的なもの) ・夜間受講可能なコース ・情報処理技術者の養成
12	L社	サービス業 写真撮影、現像プリント配 信等総合ビジュアル・サー ビス	①55 ②22 (40.0%) ③2 最高位は課長 待遇 ④新卒女性1 男性3 中途女性2 男性4	・当企業のキーマンはカメラマン 特にプライベート関係には女性カメ ラマンが有利。 ・4大卒の女性は社会常識があり、使 いやすまいが、専業主婦には意欲や貢 任感に欠け、使いにくい人が多い。	①アイデア、子ども専門のカメラマン ②勉強を継続する人、プロ根性はあるが「アー チスト」をあまりたさないこと、「女性」を意 識しないコミュニケーション能力、感性 ③派遣社員、システムの業務委託 ④PC操作、取扱い商品知識	・「働く」ことへの意識 づけ。	

女性の職業能力開発の実態とニーズに関する調査

3. 東海・四国地区

NO	会社名	業種 会社概要	従業員規模 ①社員数 ②女性社員数 (%) ③女性管理職数 ④新卒卒業者 ⑤中途採用	女性の採用傾向	女性従業員の活用の実態 ①女性が専門職として就業している分野 ②女性専門職に期待するもの(就業に結びつくモノ) ③女性に限定して拡大しようとする就業形態 ④事務職女性の活用	女性の能力開発・教育プログラムの内容 ①OJT ②OFF-JT ③自己啓発他	企業が必要とする女性の 能力開発プログラム
13	M社	外食産業 中部を中心に直営フランチャイズ 合わせて168店舗経営。	①700 ②80 (11.4%) ③店長1 主任30 ④女性16 男性100 ⑤新卒とほぼ同数非正規女性3000名	・募集のほとんどが店長候補のため 女性の応募自体が少ない。 ・1店舗に配属されるのは、5名の 正社員とパート30名程度。	①人の管理ができてきたゼネラリストが店長候補であり、専門職とは考えていない。 ②管理能力、体力、企画力、計数管理能力、年 齢、性別を超えた競争力 ③パート・アルバイト ④本部には一定の事務職は必要。	・男女別のプログラムはない。役職毎に年4～ 6回実施。 ・社員としてのやる気と一体感の継続に力を入 れている。 ・女性には補助職であり、責任をどうする能力がない 以上能力開発の対象にはならない。	・大学の教育を変えるこ とが必要。 ・もっと実践的な英語 力。
14	N社	製造業 自動車製造販売業 世界第3位の生産台数を誇 る。国内登録の4割を占め る。	①70,000 ②6,350 (9.1%) 係長15 ③課長以上7 女性386 ④女性384 男性386 ⑤新規事業技術者数 名	・総合職18,000名中女性は80名。 新卒が主流で、中途採用は技術者 の他は社員の募集を嘱託で採用す る程度。	①看護婦、医務職50名、技術者300名 ②若手が得意分野があれば、社内で教育するの で専門性はそれほど必要ない。創造性が豊かで、 当社に貢献できる人 ③今後も新卒の正社員が中心。 ④事務職女性を減らすつもりはないが、業務範 囲は拡大する。(CAD操作による設計、コン ピュータによる輸出入業務等)	・研修はOJTの補完として実施。 ・大きくは階層別と職能別、一般職と総合職は 別メニュー。 ・一貫して問題解決能力を向上させる研修を行 っている。	・大学の教育を変えるこ とが必要。 ・もっと実践的な英語 力。
15	O社	小売業 中部・関西を中心に約160 店舗を展開する総合小売業 チェーンストア。 前社長が多角経営にいきづ まり現体制で人員減なリス トアを実施。	①6,900 ②2,300 (33.3%) ③71 最高位は課長 ④女性24 男性180 ⑤女性0 男性37 パート女性12,000	・小売業の性格として、幹部候補生 の正社員が多数のパートを使うこ とで成り立っている。 ・少数の大卒女性を採用しているが 出産などで退職をする女性を積極 的に使う気はない。	①バイヤー、今後はファッション中心店の店長 も。 ②男性並の仕事の能力と体力 常識、協調性、勢い ③パート比率は今後も高める。 ④本部の女性事務員はパートに切り替え0にす る。	・教育目的は社長の理念を体得させることと、 気合をいれること。 ・OJT中心、通信教育は販売士試験を昇格試 験に利用しているが、資格は特に必要ない。	・人間としての成長や教 養分野を公的な機関が 対応して欲しい。 ・大学を社会人に開放す る。 ・夜間の教育を受けやす くする。
16	P社	運輸業 鉄道、タクシー、旅行業務 ホテル、スポーツ・クラブ 経営	①800 ②80 (10.0%) ③6 最高位は部長 主任35 ④女性61 男性75 ⑤女性9 男性70	・看護婦やSE、フィットネス・インストラク ター、女性車掌、駅の案内、旅行に外販営業 に限って中途採用を実施。 ・女性車掌の活用や旅行商品の外販 営業として女性を活用し始めている 。	①看護婦、SE、フィットネス・インストラク ター、女性車掌、駅の案内、旅行に外販営業 ②旅行業務や車掌業務などの専門知識 ③基本は正社員 ④社内LANの導入に力を発揮したのは一般職 女性であり、削減は考えていない。	・新人教育、階層別教育を教育センターを中心 に実施。 ・3～5年目に女性リーダー研修を実施。 ・通信教育と自主勉強会の奨励	・公的機関での職業種講 師による教育。 ・中堅となるリーダー女 性の職業種への研修。
17	Q社	サービス業 カタログによる無店舗販売	①2,190 ②685 (31.4%) ③係長 ④女性12 男性3 ⑤女性2 男性48	・新卒採用は、優秀な順に採用する ので女性が多い。人物中心で専門 性は期待していない。	①商品企画開発 ②センス、感性とともにコスト意識、PC能力 工夫し目的の仕事に取り組み「考える能力」 ③パート・タイマー、嘱託、契約社員、派遣 ④OA機器操作能力を磨き、責任あるまじつ た仕事のできる能力を養う。	・パート研修はほとんどないが、仕事ができる パートの必要性を感じている。 ・自己啓発プログラムはないが、同業他社が共 同でフューッショナル能力開発機構による人材育 成の学校を創設しようという働きがある。	・OA機器についての共 通の訓練。

## 2. 女性の就業機会の拡大と就業傾向に対する 対策・展望に関する調査資料

求人側からみる中高年齢女性の就業傾向調査

必要とされる能力 (製造業1)

NO	会社名	業種 (会社概要)	①従業員数 ②女性社員数 (%) ③女性管理職数	採用方針	当該企業の女性に必要な能力の現状と今後	有効なカリキュラム	センター受講生の採用の有無
1	M-1社	観音魚用水槽等の製造・販売 水質調査・環境調査コンサルタント 愛玩動物用品販売	①300 ②82 (27.3%) ③1	・中途採用はあるが、40歳以上の中高年齢女性はいらない。 ・若くて優秀な女性なら採用するが、途中でやめる女性が多すぎる。	・総率力で判断力 ・職場の雰囲気を知る人 ・今後の可能性としてマーケティング ・営業力 ・語学力 (海外営業) ・新規分野 (人形) 開拓に明るい人	・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	・ある程度の試用期間を見て採用できるなら検討
2	M-2社	情報処理システム・印刷 (バーコード) 化学製品成形加工 紙の印刷・加工販売	①160 ②21 (13.1%) ③1 最高位は係長	・大手製紙会社の子会社。出向が半数を占める。女性も直接採用。 ・これまでは消極的だったが、事務職の女性を営業に転換してみても、メリットが多いとわかった。 ・中途採用あり。	・マックを使いこなせてデザイン感覚のある人 ・O.A機器を正確に操作できる能力 ・女性に適正 (ソフトさ、勤勉性) による販売能力	・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	・バランス感覚のある人なら希望。
3	M-3社	出版	①150 ②78 (52.0%) (正規78/非正規100/その他)	・編集・販売等に女性社員が多い。 ・中途採用している。	・女性には現場での実行力をほしい。 パソコンは必須 ・事務以外の職種に応用力がきくこと。 ・編集だけではなく営業のできる女性がほしい。 ・行動力・実行力のある人がほしい。		

求人側からみる中高年齢女性の採用傾向調査

必要とされる能力（製造業2）

NO	会社名	業種（会社概要）	①従業員数 ②女性社員数（%） ③女性管理職数（%）	採用方針	当該企業の女性に必要な能力の現状と今後	有効なカリキュラム	センター受講生の採用の有無
4	M-4社	・ビール製造・販売	①4,404 ②836（18.9%） ③0	・中途採用はほとんどなし。機械化が進み事務職は減少し、受付も派遣。伝統的に男性の多い職場だが、これからは個人の能力差になるだろう。 ・研究職の4割は女性。	・営業能力 ・マーケティング、レディの指導、マネジメント能力 ・商品企画力、研究職 ・チャレンジ精神、変化に対応できる力 ・語学、法的知識、経理事務、パソコン操作	・営業力・マネジメント能力の開発 ・人間関係能力の開発	・営業職（本社採用はなし）
5	M-5社	・電器機器製造	①71,000 ②22,000（30.9%） ③	・女性の活用には消極的。女性はいつまで働くのかわからずリスクが大きい。男性も厳しい状況。中途採用はないが、研究職や対中国ビジネスに可能性あり。	・調整能力、判断力。専門家志向の積極性 ・英語圏、中国、東南アジア圏に対応できる語学力 ・システム、エンジニアとしてのスキル・アップ ・抜群のパソコン・スキル、画面デザイナー	・海外適応能力 ・中国ビジネス	・高度な能力を有する専門分野なら可能性あり
6	M-6社	・健康飲料水製造販売	①3,200 ②800（24.2%） ③40 最上位は係長	・女性の雇用は積極的。総合職は88年から採用、定着率はよい。 ・研究職はよいが、事務職は転勤でやめることが多い傾向。	・広い視野を持ち、自分で自分を教育する力 ・販売員を指導するマネジメント能力 ・営業、海外での交渉力、語学	・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	・コンピュータ、英語、経理等ができれば可能性あり ・交渉力
7	M-7社	・生理衛生用品製造販売	①1,000 ②230（23.0%） ③4 最上位は課長	・女性に知名度のある会社なので女性の応募の方が多い。採用は4割は女性。女性の活用には意欲的で戦力として活用している。中途採用は営業の男性中心。	・利益分岐や財務分析などの力、対人関係のヒューマン・スキル。 ・海外の実務経験と語学力 ・市場の変化に柔軟に対応し、判断する力 ・一般事務は派遣社員に転換を図っているため、社員には高い達成意欲、活動意欲が求められる。 ・法務（特許など）は30歳まで、パッケージ・デザイン	・技術革新についていけなくなったり人の再トレーニングと適性検査。 ・法律、財務等の高度な事務を身につける事務職スペシャリスト・コース（OA操作・マナーは基本）	・一般事務の契約社員としてなら可能。
8	M-8社	・製薬メーカー	①7,082 ②1,888（26.8%） ③1 最上位は課長	・女性の採用は新卒事務職中心。中途採用は研究職以外は皆無。 ・一旦中断した人の復帰は困難。 MR（医薬品情報営業）を希望する女性が出てきている。	・自分で仕事を工夫して合理化できる力 ・想像力 ・語学と専門知識	・採用の可能性は低い。	
9	M-9社	・玩具企画製造・販売	①800 ②200（30.2%） ③29 最上位は課長 女性平均年齢32	・女性の活用は積極的。中途採用は新規事業に対応して、どの分野でも女性が活躍している。	・質的に一人当たりの生産性を高める必要があることから専門能力だけでなく、戦略をたて、実現する能力が必要。 ・マルチメディアに関する知識、技術 ・社内LAN対応 ・語学	・マルチメディア関連では有望	・通常の企業に居るのではなく中高年齢女性を再雇用する企業を開拓してほしい。 ・基本的な職業教育が必要。
10	M-10社	・機械製造 ・果面活性剤製造	①7,000 ②1,100（15.7%） ③34 最上位は課長補佐	・実力主義。中途採用は現在は厳しい。女性の活用には積極的。 ・補助事務職員は不要。ワープロやパソコンは当たり前。プラスアルファの付加価値が必要。 ・弁護士・税理士等の資格を生かす。	・マネジメント、プレゼンテーション、書類作成に関する能力（並ではダメ、勉強しただけではダメ） ・人間関係構築能力 ・予算や実績まで管理する事務能力	・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） ・高度なコンピュニータに関する能力	



## 求人側からみる中高年齢女性の採用傾向調査

## 必要とされる能力（卸・小売業1）

NO	会社名	業種（会社概要）	従業員数 ①従業員数 ②女性社員数（%） ③女性管理職数	採用方針	当該企業の女性に必要な能力の現状と今後	有効なカリキュラム	センター受講生の採用の有無
11	K-1社	・循環器系機器の販売 ・医療施設設立コンサル ・ティンダ ・医療機器輸入・販売	①48 ②13 (27.0%) ③0	・若い男性中心の会社 ・中高年の女性の採用計画はなし ・99%は中途採用だが女性は28歳以下のみ	・男性の営業補佐としての能力のグレード・アップ ・事務能力、経理、営業 ・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、関心ある女性がアモンスター ・ター・営業職として活躍できるのではないかと。 ・単純作業に工夫を加えて改良する能力 ・人前で話す能力（プレゼンテーション、販売等） ・問題を発見し解決する能力 ・海外の情報に基づくキヤッチアップできる英語力 ・法務専門家、マーケティング・インストラクター ・女性の営業職をここ1～2年の内に確保予定 ・技術翻訳・人前で話す能力	・アモンスタートレーターの養成 ・これまでの女性向けのトレトレーニング・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 ・カウセンセリング	・女性に仕事をさせざるを得ない。 ・女性に仕事をさせる境界を感じるため難しい。
12	K-2社	半導体製造用機器輸入販売 売・ソフト開発	①130 ②41 (31.5%) ③1 最高位は課長	・男女とも中途採用中心。 ・年齢は40歳くらいまで受け入れ ・名が、OA操作のブラッシュアップが必要。年齢ではなく、技術レベルが問題。	・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） ・仕事先の意欲が高く、責任感があり、専門スキルを業務に生かせる人。クレーム対応、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	・特別なスキルを集中して身につけられるようなコース	・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身につけられたい可能性あり。
13	K-3社	・化粧品等の輸入・販売 ・店舗運営・フランチャイズ展開	①84 ②63 (75.0%) ③10 (11.9%) 最高位は店長	・積極的に女性を採用している。 ・ほとんどが中途採用だが、仕事に対して意欲の高い人を望む。 ・30歳代なら全く問題ないが、年齢があがれば専門技術が求められる。	・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） ・仕事先の意欲が高く、責任感があり、専門スキルを業務に生かせる人。クレーム対応、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	・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	・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あり。
14	K-4社	化粧品・香水の輸入・販売	①109 ②100 (91.7%) ③6 (5.5%) 最高位はマネージャー	・女性の採用には非常に積極的。 ・ブレンとして女性の能力に期待。意欲の高い女性を求め、ほとんどもが中途採用、40代以上は専門技術必要。	・少数精強企業なので、あらゆる能力が必要。特にフィナンシャル、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、事務はこれ以上不要。 ・営業能力	・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して、人手不足の中小企業の人事・管理職をそこへまねく。	中高年齢女性を活用する場（店舗販売）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。
15	K-5社	めがね卸・小売業 メガネ、光学器、宝飾品の卸・小売業	①120 ②42 (35.0%) （非正規はゼロ） ③0	・数としては積極的だったが、活用には消極的だった。女性には補助職という概念の古株社員と意欲ある女性社員の間で人事は能力主義。 ・「女性でも総合職だ」と能力主義を貫徹させようとしている。	・フィナンシャル性を重視した販売戦略に女性の力が必要（カラー、メイクなど） ・フィナンシャル・セールスマン ・フィナンシャル・セールスマン	・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して、人手不足の中小企業の人事・管理職をそこへまねく。	中高年齢女性を活用する場（店舗販売）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。

求人側からみ中高年齢女性の採用傾向調査

必要とされる能力 (卸・小売業 2)

NO	会社名	業種 (会社概要)	①従業員数 ②女性社員数 (%) ③女性管理職数	採用方針	当該企業の女性に必要な能力の現状と今後	有効なカリキュラム	センター受雇生の採用の有無
16	K-6社	・デパート	① 9,000 ② 4,500 (50.0%) ③	・新卒中心だが、実務経験者を中心に毎年10名前後採用。 ・女性の活用には積極的。制度化もいち早くしているが、転勤等で管理職には難しい面がある。	・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 ・バイヤー等商品取引に関する能力・交渉力 ・販売 (会員営業) ・OAに関しては社内にトレーナー	・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。 ・コンサルティング能力の強化 ・店長疑似体験	・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あり。
17	K-7社	・コンビニエンス・ストア	① 2,680 ② 660 (24.5%) ③	・若い会社なので、中途採用も20代中心。女性の雇用には積極的だが、活用は今後。男女同じ仕事なので、時間的にはハード。	・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 ・技能より説得力や交渉力、問題解決能力 ・オーナー相談室・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		・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。
18	K-8社	・スーパー	① 36,851 ② 22,100 (60.0%) ③ 650 (1.7%)	・今年から秋の定期採用を実施。グループ全体で採用。6割が女性。女性の活用は積極的。再雇用制度で復帰する女性も多い。	・変化に対してプラス志向のとれる創造的実力。 ・相手の立場になって考える能力・想像力・消費者の視点 ・プレゼンテーション能力	・ハウツーや知識は企業でも研修でできる。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。	・企業の交流の場にして欲しい。 ・冠講座として、担当してもよい。 ・積極的に採用もしたい。
19	K-9社	・チェーン・レストラン	① 2,100 ② 250 (11.9%) ③	・職務上での男女の区別はない。女性の店長も7名いる。5~6年店舗で働き本部に入る。96年から中途採用開始。	・店長に必要な能力 (リーダー・シッパ、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)	・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	・店長になれる要素をもっていれば可能性有り。
20	K-10社	・スーパー	① 300 ② 200 (66.7%) (非正規は3,200) 最高位はマネージャー	・女性の採用には積極的。今後もさらに採用拡大の予定。営業職として女性に期待。	・人柄、明るさ、作業スピード、パートへの管理能力 ・営業能力	・専門を持った人がブラッシュアップにおいてやれるコース	

求人側からみる中高年齢女性の採用傾向調査

必要とされる能力 (サービス業 I)

NO	会社名	業種 (会社概要)	①従業員数 ②女性社員数 (%) ③女性管理職数	採用方針	当該企業の女性に必要な能力の現状と今後	有効なカリキュラム	センター受講生の採用の有無
21	S-1社	緊急通報システムの販売・運営	①91 ②22 (24.1%) ③4 最高位は係長	中高年齢女性の中途採用にはかなり積極的。意識して採用している。定年制なし。男性のしてきた仕事はほとんど女性でカバーできると考えている。35〜45歳が最も適切	理解力、思考力、判断力、感情に左右されない能力 仕事としての「読み」「書く」「話す」「判断する」能力 力・経理・相談員・カウンセリング・セラピスト・看護婦 ・カウンセラー能力 ・今後、医療技術、知識、経営能力、商品技術 ・OA機器操作	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	・35歳以上はパート的な仕事になるのではないが。
22	S-2社	・ホテル業	①12 ②3 (25.0%) ③0	受付業務は女性中心。メンテナンスや掃除、アイズブレイなど専門会社に委託。サービス業は女性に向く分野で、今後は増加すると思う。	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	・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。	
23	S-3社	・企画・編集出版業務 ・各種イベント企画運営	①30 ②5 (16.7%) ③0	完全能力主義。男女とも中途採用は主に契約社員 ・年功序列は一切なし、女性には男性にない発想力を期待している ・新規事業で20歳代女性を部長に。	総合判断力、事業の企画立案、プレゼンテーション能力 ・予算管理能力 ・営業力、部下の管理能力 ・営業、製作 (マックによる版下製作) ・データ管理	・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、係管理含む)	・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。
24	S-4社	図書館への書籍情報提供 配布・出版業務	①220 ②110 (50.0%) ③12 (5.4%) 役職は廃止、管理的業務はある。	性別・年齢に関わらず実力主義。新卒を中心に採用。中途採用は高度な専門性即職力がなければ難しい。	・専門的な知識と、仕事を自らつくり出すような積極性 ・企画力、創造力	・企画力、創造力を開発するコース	・中途採用はかなりの高度な専門性が必要。一般的な知識だけでは難しい。
25	S-5社	就職情報誌発行 人材紹介業・人材派遣業	①101 ②28 (27.7%) ③0	・人員を半数近くに減らすリストラを実施。近々能力給を導入予定。 ・新卒と中途採用は半々、人物本位。 ・優秀な営業担当を切望。	・男女を問わないが、社内LANのシステム開発ができる人、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ン等の専門スキル ・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) ・対人関係の訓練・ビジネスマナー ・編集企画	・「○○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。	・まず、実績が欲しい。他者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。
26	S-6社	・ボウリング場経営 ・ゲームセンター管理運営 ・ゲーム設備リース・販売	①78 ②13 (16.7%) ③1 最高位は主任	・男女とも新卒者を中心に、中途は補充として採用。 ・派遣従業員より正従業員として責任や判断を必要とする仕事についてもらう。	・明るい人物、コンピュータ・スキル、接客マナーは条件。評判よく大卒女性をとるきっかけとなった。 ・経理知識。 ・昨年からラミューズメントの営業に女性を登用、今後は営業力を期待。 ・営業・売上管理の専門職。	・営業職、コンピュータ・スキル 決算まででできる経理能力開発	・なんともいえないが、求められている人材と一致すれば可能性有り。
27	S-7社	・人材派遣業	①220 ②84 (38.1%) ③2 最高位は主任	女性の採用には非常に積極的。給与体系を能力主義に転換。中高年齢女性には高く評価。結婚後の女性の定着が課題。	・事務処理能力、応用力、瞬発力。 ・製作スタッフは、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 ・営業スタッフは経験よりも、達成意欲。 ・自ら率先して行動していくマネジメント能力	・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。	

求人側からみる中高年齢女性の採用傾向調査

必要とされる能力 (サービス業 2)

NO	会社名	業種 (会社概要)	従業員数 ①女性社員数 (%) ②女性社員数 ③女性管理職数	採用方針	当該企業の女性に必要な能力の現状と今後	有効なカリキュラム	センター受講生の採用の有無
28	S-8社	マーケティング・リサーチ	①63 ②15 (23.8%) ③4 最高位は課長	・数年前から能力主義を導入。かつては女性の採用に積極的だったが、女性が続かず現在は消極的。管理職として1人前にならないのが女性の弱点。 ・中途採用は1/3	・統計学等の知識よりやる気が第一。 ・スーパーバイザーとして独立する能力 (管理能力) ・仕事を辞めない、強い職業意識 ・経理の実務 ・営業企画 (データ分析、レポート作成、マーケティング、グループ・インテグレーションの司会) 実査 (調査員の管理・アンケートの回収)	・成功事例を提示したトレディング (女性管理職や女性営業職の女性) による実体験に基づく講義 ・コース選択前のガイダンス	・多分、採用しない。
29	S-9社	カラオケ・パチスロ等の都市型アミューズメントの経営	①73 ②9 (12.3%) ③0	・女性を積極的に活用する意識はなかった。社員が若いので中高年齢女性の採用は無理。 ・女性に事務をしっかりと任せればよい。	・やる気と柔軟性		・年齢が高いと難しい。
30	S-10社	人材派遣業	①300 ②180 (60.0%) ③	・女性の活用には非常に積極的、今後も拡大の予定。女性には初めから営業職で採用。「営業職」に女性が入れれば女性の能力ももっと向上するはず。	・年齢制限「35歳」に勝つには、特殊能力が必要だが、最も必要なのは、ヒューマン・スキル、対人関係能力 ・より高度な能力・プラス人間性・性格・明るさ ・コンピュータに関する能力	・きちんとした人生設計に基づく能力開発。	
31	S-11社	汎用機システムの開発 オペレーター派遣 事務サービス代行 OAシステム・コンサルティング	①200 ②25 (12.5%) ③1 (正規25 非正規100 その他25)	・男女とも生産性の高さが採用条件。技術職は男女平等。 ・女性の雇用にはかなり積極的。 ・企業のアウトソーシング (事務センター) はアルバイト・パート。 ・新卒中心にプロジェクトの不足は中途採用。女性には契約社員から正社員への登用がほとんど。	・職務を3つに分けている。①正社員…システム開発技術者、管理者 ②派遣者…オペレーター、アルバイト…パートタイム…インストラクター、単純な事務作業スキルとして①>②>③だが、収入では一概にはこの順序にはならない ・女性の管理職を今まで育ててこなかった。 ・特にパートを管理する能力。人・組織・先上を管理できる能力 ・システムの開発技術者/インストラクター	・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。 ・一人即検定、ロータス認定	・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。 ・パソコン教室を開いているので、お手伝いできる。

求人側からみ中高年齢女性の採用傾向調査

必要とされる能力 (サービス業3)

NO	会社名	業種 (会社概要)	①従業員数 ②女性社員数 (%) ③女性管理職数	採用方針	当該企業の女性に必要な能力の現状と今後	有効なカリキュラム	センター受講生の採用の有無
32	S-12社	情報サービス業 ・コンピュータ出版事業 ・ゲーム・ソフト開発 ・ビジネス・ソフト開発 ・マルチメディア・インターネット事業	①800 ②150 (18.7%) ③80 (10.0%) 最高位は部長	・学歴不問、実力主義 ・能力給、年俸制 ・全員が総合職 ・中途採用は契約社員だが、正社員の意向。 ・一般事務職希望者は意欲なしとみて採用しない。	・不足しているのは経理と法務のスベシヤリスト。 ・英語能力はあって当然。 ・二つの能力を持つ人 ・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、デザイナー ・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。	・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) ・各種スベシヤリストの養成 ・知的所有権、国際法務、会計等	・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。
33	S-13社	・情報サービス・出版業	①7,800 (確定) ②2,800 (35.9%) ③97 (1.2%) 最高位は取締役	・1990年創業の新しい会社のため学歴主義はなく、女性も男性と同じ条件で採用している。 ・新卒のみで中途採用はなし。	・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。 ・コミュニケーション能力、総合的な判断能力 ・営業能力を兼ね備えた編集能力 ・カウンセリング、育児、介護就業の代替要員	・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	
34	S-14社	・教育産業	①1,400 ②500 (35.7%) ③40 (2.9%) 最高位は課長	・女性の雇用は積極的だったが、これまでは職務範囲が狭かった。 ・中高年齢女性の中途採用で伸びてきたが最近では新卒中心。	・経験を支務に生かせる即戦力 ・カウンセリング能力・コンサルタント能力		・やる気と熱意があれば可能性有り。
35	S-15社	・クリーニング・ダスト・コントロール	①2,671 ②857 (32.1%) ③2 最高位は課長	・中高年齢女性の中途採用には積極的。45歳まで正社員採用。ただし、店舗や工場が多い。現場中心の会社で事務職は少ない。	・女性を使う管理能力 ・営業能力 ・クレーム処理等の問題解決能力	・相手の心理をつかむような営業能力開発 ・マネジメント能力 ・問題解決能力	・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。

求人側からみる中高年齢女性の採用傾向調査

必要とされる能力 (不動産・運輸など1)

NO	会社名	業種 (会社概要)	従業員数 ①従業員数 (%) ②女性社員数 (%) ③女性管理職数	採用方針	当該企業の女性に必要な能力の現状と今後	有効なカリキュラム	センター受講生の採用の有無
36	R-1社	倉庫業 冷蔵倉庫	①100 ②26 (26.0%) ③1	・女性の採用は35歳まで。 ・男性中心の会社なので女性の仕事は補助業務のみ。 ・ゆらぎがない年功序列・終身雇用	・コンピュータ操作能力 ・事務職の女性に経理・人事・採用等の管理業務を。 ・営業能力 ・今後、現場業務、入出庫の管理、フォークリフト操作	・管理能力を育成するコース	・センター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。
37	R-2社	内装業 ・リフォーム・インテリア ・外装・エクステリア	①70 (推定) ②33 (47.1%) ③2 最高位は課長(代理)	・時間外の仕事が多く、女性は事務職中心。今後は現場での女性活用を検討中。 ・実力主義、年功序列、学歴主義なし。 ・国家資格より現場資格	・色彩感覚、顧客サービス、責任感 ・資格はなくてもよいが、リフォームに関する幅広い知識。 ・管理能力、リフォーム全体を管理できるマネージャー ・リフォームの営業、インテリア外装、エクステリアまで。 ・施工管理、現場監督、その分野で指導できる人材 (人間関係コミュニケーションまでの指導)	・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	・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。
38	R-3社	不動産業	①35 ②9 (25.7%) ③0	・中途採用有り、実力主義 ・中高年齢女性には非常に積極的、今後も採用予定有。 ・30代女性をもっと増やしたい。	・ヒューマンスキルをともななった営業能力 ・同業種の経験、生保、証券の経験をもつ女性	・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	・意欲、経験、専門スキルがあれば歓迎。
39	R-4社	旅行代理店	①45 ②23 (51.1%) ③4 最高位は課長	・中途採用はかなりある。実力・能力主義だが、かなりハードな職場のため生き残れるかは本人次第。	・なんでもできて当たり前。トータルな能力が必要。 ・問題意識をもつ力と問題解決能力 ・語学力・営業力・企画力	・サービス業としての対応力・販売力を高めるトレーニング ・英語プラス他の語学能力	・人間性による。

求人側からみる中高年齢女性の採用傾向調査

必要とされる能力（不動産・運輸など2）

NO	会社名	業種（会社概要）	①従業員数 ②女性社員数（%） ③女性管理職数	採用方針	当該企業の女性に必要な能力の現状と今後	有効なカリキュラム	センター受講生の採用の有無
40	R-5社	・生命保険業	① 6,389 ② 2,127 (33.3%) ③ 114 (1.8%) 最高位は支社長	・O.A化により新卒女性事務の採用が0に。女性の活用には積極的。女性だけの事業部もある。能力やスキルがあればそれを活かすステージは用意している。 ・今年中に事務職132名削減予定。	・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 ・高い職業意識	・技術や知識は現場でも身に付く。もっと職業意識の高い人材を養成して欲しい。（ヒューマンズスキル） ・営業力・育成力・マネジメント能力の強化	・30～40歳以上の中高年齢女性でも営業能力、マネジメント能力があればいくらでも採用。 ・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おうのも良い。
41	R-6社	・旅行代理店	① 7,500 ② 3,000 (40.0%) ③ 10 最高位は係長	・女性の活用には積極的で2年前から活性化の見直しを実施。事務職は派遣でまかない、新規採用も控えている。 ・今後は男性偏重でなくバランスのとれた要員構成を検討。	・専門職でなく総合的な能力、旅行業として、人間性、知識、人を指導出来るマネジメント能力、営業力等 ・団体営業（アウト・セールス）のできる能力	・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。	・販売・営業の経験者で、契約社員であれば可能。
42	R-7社	・生命保険業	① 12,000 ② 5,400 (45.0%) ③ 30 (2.5%) 最高位は支社次長	・一般事務は経験を重視。中途採用は35歳まで。それ以上は嘱託のみ。能力があれば可能。 ・国際部門のディレクターなど、国際化に対応した人材が今後必要。	・一職種の能力は派遣でまかなう。事務職の専門家 ・専門職としての知識とゼネラリストとしての総合力 ・金融に関する専門知識と語学力 ・企画力・交渉力 ・損保の事故査定のできる人	・OJTを取り入れたコース ・事務経験者のレベル・アップ、ブラッシュアップ・コース	・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。
43	R-8社	・不動産業	① 776 ② 303 (38.0%) ③ 16 (2.2%) 最高位は事業部長	・女性の活用には積極的。マネージャーとして女性に期待。 ・出産退職が多く、中高年齢女性の活用までにはつながらない。 ・女性の中途採用は積極的。	・マネージャーやポスト・マネージャーになれる能力 ・営業、コンピューター、商品開発、企画、インテリア・コーディネーター、今後、マネージャーになれる人が欲しい。		・経験者については考えていきたい。
44	R-9社	・通信・通信業	① 26,000 ② 5,384 (20.7%) ③ 65	・中途採用はしていない。	・均等法後入社組とそれ以前の能力開発の方法を分けて考えている。均等法以後は、男女一緒に。均等法以前の女性の職域拡大と女性リーダーの計画的育成を行なっている。 （36から60歳（もと番号案内）の女性の職域拡大が課題） ・故関係の仕事を女性に。	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。	派遣会社の人材を再教育してもらえないか。

### 3. 参考文献（第1章関係）

1. 労働大臣官房政策調査部編『就業形態の多様化に関する総合実態調査』平成8年1月
2. 労働省職業能力開発局能力開発課監修・財団法人労働問題リサーチセンター編『ホワイトカラーの専門的職業能力の診断・評価システムの研究』平成8年12月
3. 労働大臣官房政策調査部編『日本的雇用制度の現状と展望』平成7年3月
4. (財)21世紀職業財団『総合職女性の就業実態調査結果報告書』平成6年3月
5. 日本労働研究機構『企業内教育訓練と生産性向上に関する研究』調査研究報告書NO.81 1996年3月
6. 東京都労働経済局職業能力開発部『職業能力開発総合調査 基礎編』平成6年9月
7. OECD著『産業構造の変化と女性雇用』平成7年3月 財団法人21世紀協会
8. 財団法人女性職業財団『働く女性の能力活用研究会報告－建設業－』平成4年3月
9. 財団法人女性職業財団『働く女性の能力活用研究会報告－ホテル・旅館業－』平成3年3月
10. 財団法人女性職業財団『働く女性の能力活用研究会報告－繊維工業・衣料・その他の繊維製品製造業－』平成2年3月
11. 財団法人女性職業財団『働く女性の能力活用研究会報告－電気機械器具製造業－』平成元年3月
12. 労働省婦人局『平成7年度女子雇用管理基本調査結果報告書』平成8年3月
13. 学校法人産能大学『女性社員の雇用環境ならびに志向に関する調査報告書  
－女性社員の育成、戦力化の課題と方向を探る』1993年3月
14. 中部産業・労働政策研究会『女性従業員のキャリア形成意識とサポート制度の実態に関する調査』平成4年3月
15. 日本女性技術者フォーラム調査部会『女性技術者の育成・活用に関する調査研究報告書』1996年3月
16. 野村正実『熟練と分業－日本企業とテイラー主義』1993年11月 御茶の水書房
17. 加藤寛監修『人材革命－進む企業・大学の新しい教育』平成8年7月 日本医療企画
18. 武田圭太著『生涯キャリア発達－職業生涯の転機と移行の連鎖』平成5年3月日本労働研究機構
19. 労働省婦人局『働く女性の実情』平成8年版
20. 労働省『パートタイム労働者総合実態調査』平成7年
21. 産労総合研究所『企業と人材』VOL.29 NO.655 1996年3月20号  
特集「女性社員のキャリアアップを考える」
22. 菅原真理子『ワークスタイル革命』大蔵省印刷局平成6年
23. 労働省『男女雇用機会均等かかる女子労働者調査』
24. 財団法人社会経済生産性本部『女性社員の処遇と活用に関する調査報告書』1996年3月