

**男女共同参画会議
監視・影響調査専門調査会**

2006・7・25

学習院 脇坂 明

女性能力開発のポイント

1) ワーク・ライフ・バランス (WLB)

出産による就業継続の困難 (あるいは選択) が根本的
育児休業、短時間勤務などを取得しても、その期間の能力開発の問題、代替要員の問題 → 生産性、業績

2) 女性の再就職 M字型

家事育児で中断期間がある

中途採用において、多くの男性は切れ目なく勤務経験を持つ。

3) パートの能力開発

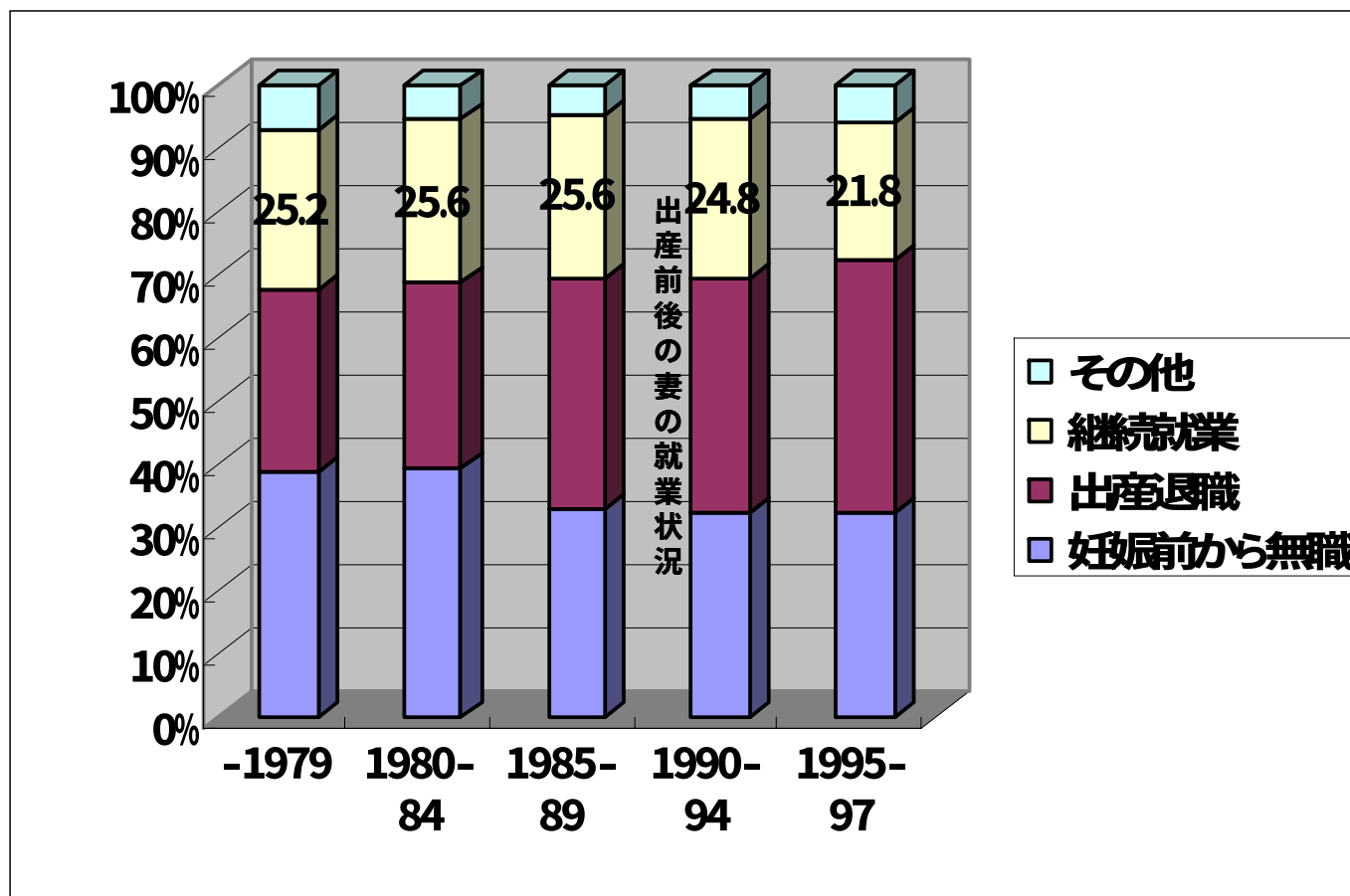
東京都調査、アビリティ・ガーデン調査

4) 職業能力評価制度

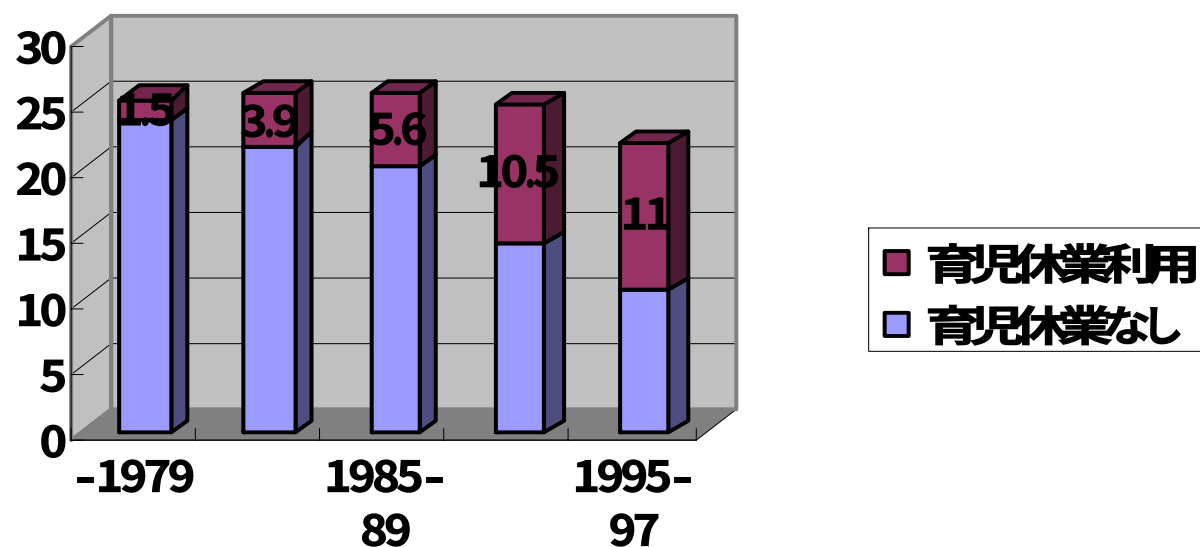
評価されるものが、はっきりわかれば、上記のキャリアアップ、
再就職のときでも時間の配分の仕方が明確

出産前後の妻の就業状況

出生動向基本調査

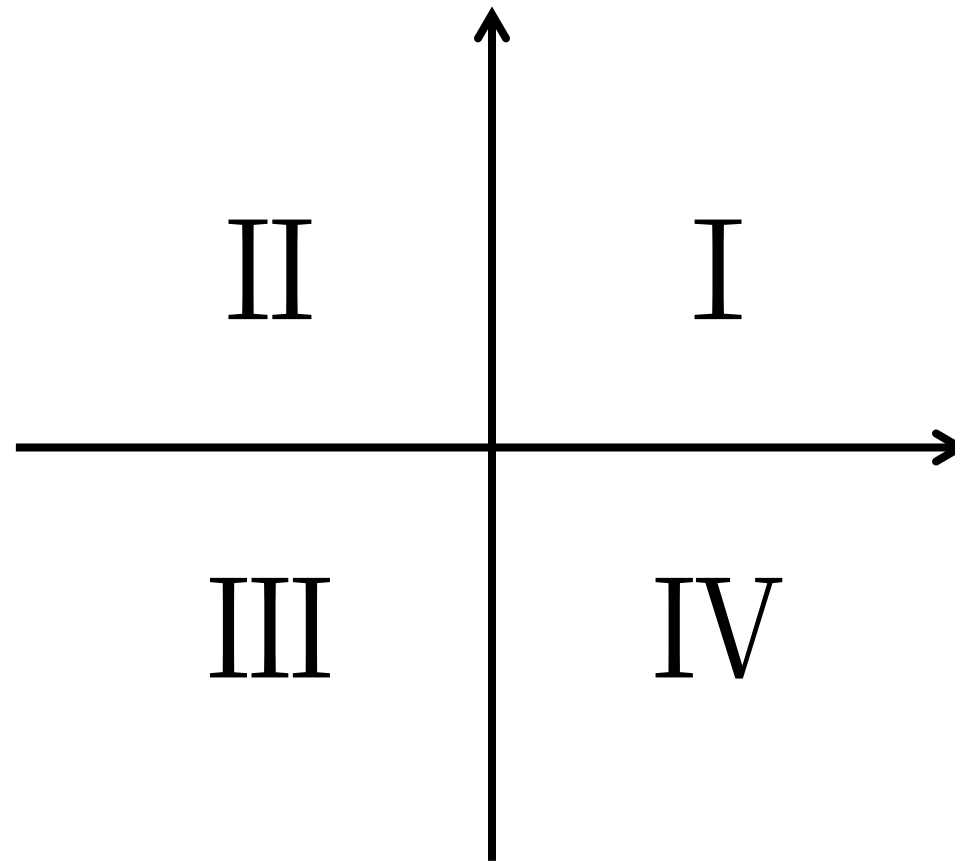


育児休業利用の有無



図表 均等度とファミフレ度

ファミフレ度



均等度

均等度

- 大卒正社員の定着率の男女差
- 転居を伴う転勤の経験のある従業員割合の男女差
- 平均年齢の男女差
- 平均勤続年数の男女差
- 女性正社員比率
- 女性管理職比率
- 女性役員比率
- 女性の能力発揮できる環境整備の重視度合い

ファミフレ度

- 女性既婚者比率
- 女性正社員の就業継続の状況
- 仕事と家庭の両立支援の環境整備の重視度合い

制度の有無

育児 育児休業制度、短時間勤務制度・勤務時間短縮等の制度、
男性従業員のための配偶者出産時の特別休暇制度

介護 介護休業制度、短時間勤務制度・勤務時間短縮等の制度

育児や介護が理由で退職した者のための再雇用制度

育児・介護以外の理由 短時間勤務制度、勤務時間短縮等の制度

業績指標

主観的業績

- 同業他社に比べた一人当たり生産性
- 同業他社に比べた業績に対する自己評価

財務データ

- 2005年の一人あたり売上高、一人あたり経常利益
- 従業員増加率、売り上げ増加率、経常利益変化率
- 一人当たり経常利益額の変化
- 1991年からの14年の変化、1996年からの9年の変化、2001年からの4年の変化

財務データ単体

一人当売り上げ

一人当経常利益

ファミフレ度



均等度

(百万円)

経常利益変化率

ファミフレ度

1991-2005

16.4

93.2

1996-2005

97.8

188.3

2001-2005

-0.4

118.4

均等度

31.2

86.5

89.7

35.2

115.0

57.8

基幹パート

事業所の42.5%に存在；5割以上が半数
補完パートからスキル・アップ
意欲や責任感も異なる

基幹パート／補完パートの位置づけ

「バッファースト」と「正社員代替説」

重要な視点；どちらも忌避すべきものでない

調査 2001

対象：パートタイマーの活用を最も積極的に進める飲食店 (都内に本社または事業所を所有し、パートタイマー20名以上雇用する企業・事務所・店舗) **の店長およびパートタイマー**

方法：アンケート調査 (パイロット・サーベイとしてのヒヤリングを含む)

有効回収数 (率)： **店長・・・157票 (15.7%)**

パートタイマー・・・278票 (13.9%)

回収方法：郵送回収 (回答者が自ら郵送)

「平均的担当者」の欄

- ①新人レベル
- ②決められた仕事を一人前にできる人
- ③独自の判断で業務を遂行できるレベルの人・パート労働者のリーダーのような人
- ④正社員（店長を除く）
- ⑤店長

飲食店内のパートタイマーの業務

	業務内容	平均的担当者 レベル
I	飲み物の準備・提供	1.66
	接客	1.82
	清掃作業の実施	1.92
	食材の下準備	2.02
	1ヶ所の持ち場における料理提供	2.04
	レジスター	2.46
	2ヶ所の持ち場における料理提供	2.5
	食材の補充	2.86
	備品管理と補充	2.95
	繁忙期の案内・対応	2.95
	新人トレーニング	3.36
II	店の開閉店対応	3.39
	新メニューに対するマニュアル通りの調理実習	3.45
	食材の在庫管理と発注	3.56
	各機器・設備の点検	3.56
	新メニューに対しマニュアルを各店舗の状況に応じて変更を加えた調理実習	3.81
	現預金の管理	3.81
	納品伝票、振替伝票、返品伝票等の処理	3.88
	新メニューに対するマニュアル通りの客だし訓練等の計画・立案	4.18
III	従業員の急な欠勤に対する対応	4.22
	新メニューに対する各店舗の人員等に応じた客だし計画立案および訓練の実施	4.27
	事故・緊急時の対応	4.3
	苦情処理・対応	4.37
	従業員勤務割当の作成	4.38
	曜日・時間帯・季節による不足人員の把握	4.46
	パート従業員への目標設定と課題の提示	4.49
	客数予測に基づいた売上高の計算・目標設定	4.75
	人事考課の実施	4.77
	募集・採用の実施	4.8

調査結果

早期育成 の必要性

マニュアルどおりに実施するレベル。飲食店での業務経験の有無は全く関係ない。

飲食店での業務経験の有無により差異が表れる。

1. 定型業務：新人レベルから定型業務を周囲のサポートなく遂行できるレベル
2. 判断を伴う業務：経験に基づいた応用をしつつ、若干の判断力を伴って遂行するレベル
3. 人を管理する業務：正社員が主に担う企画力・判断力を伴ったレベル

調査結果

早期育成 の必要性

基礎力を有したパートタイマーを
いかにリーダーとして意識付け
ていくかが戦力化への鍵

- パートタイマーから正社員への登用制度があったら
正社員を希望するか？

1. 正社員になりたい (5.7%)
2. 今の労働時間であれば正社員になりたい (6.9%)
3. 正社員になりたくない (68.4%)
4. 近いうち辞めたい (5.3%)
5. その他 (13.8%)



権限や責任が重くなるから (34.7%)
特に理由はない (29.3%)
能力的に及ばない (19.8%)
その他 (33.5%) : 時間が合わないetc.

短時間正社員 の可能性



求められる能力開発とは

アンケート

1. PAの戦力化

- ・PAの平均的プロフィール＝長期・長時間勤務者が多い
- ・営業時間の長時間化が進行する中でPAの戦力化を推進中
- ・戦力化の中心＝リーダー的役割のPA・・・苦情・相談対応、商品管理、PAの人事管理業務等、正社員業務の一部を担当
- ・今後もリーダー的役割のPAを増やしたいとする割合が高い
- ・PAの能力開発が不十分と認識。理由は業務が忙しく時間が取れないことや、指導体制が決められていないこと
- ・教育研修は先輩従業員等からのOJT中心
- ・Off-JTでは入社時研修以外では「接客・マナー等」が中心

2. PAの能力開発等の意識

- ・「教育訓練の充実度」や「仕事に関わる権限」での満足度は低い
- ・「決められた範囲の仕事をしたい」とするPAが多く、「管理者的/リーダー的業務」を希望する人は2割弱
- ・ただし、高度な仕事へのチャレンジ意欲のあるPAも少なからず存在

ヒアリング

1. PA自身に関すること

- ・意識の上での従業員区分の壁 ・他PAとの人間関係構築の難しさ (→PA間での職務内容と処遇の不均衡)
- ・雇用の継続等将来への漠然とした不安 (→正社員への狭き門)
- ・店長とのコミュニケーション不足 (→コミットメントの必要性) ・意欲・向上心の高いPAは限定されるとの認識

2. 店長等管理者に関すること

- ・OJT等によるPAの育成面では店長の管理・指導能力向上と、PAを単なる労力という見方からパートナーとして捉えるパラダイムの変換が必須との各社共通認識

3. 制度・仕組みに関すること

- ・優秀なPAへのポストの不足 ・勤務時間・能力の違いのハードル ・雇用・就業形態の多様化による意志疎通や情報の共有化の難しさ
- ・長時間勤務PAについて処遇改善と併せ能力開発に組織的に取り組みはじめた中堅企業もみられる
- ・PAのしがらみ(意欲、能力、状況)を理解した上で、チャンスを均等に与える仕組みを構築した先進的事例

労働経済の分析

- ・計画的なOJT、Off-JTを実施した事業所の割合は1990年代後半に低下傾向。
- ・非正社員の現在の仕事・職場における能力開発についての満足度は低い
- ・事業所において計画的なOJT、Off-JTを受けている者ほど、「単純・補助的な仕事ではなく主要な仕事をしたい」、「教育訓練を受けるなどして技術・技能・資格を活かした仕事がしたい」との割合が高い

能力開発の方向性

環境づくり
多様な従業員全体を一つにする環境づくり

キャリア形成意識醸成
PA自身にキャリアを考えさせる「機会」の提供

指導・動機づけ
PAの能力・やる気を引き出し、まとめ役、リーダーとなる人材を育てる

提言として

PA能力開発の現状

- ・教育研修はOJT中心であること
- ・従業員の多様化による意思疎通、情報共有化の面でニーズが高まっていること
- ・店長はPAの能力開発は不十分との認識であること
- ・正社員と同様の能力開発機会を付与する先進的取組事例では能力向上意欲の高まりがみられること

PA能力開発の課題

1. 多様な従業員全体を一つにする環境づくり
2. PAの能力・やる気を引き出し、まとめ役、リーダーとなる人材の育成
3. PA自身に能力開発の必要性を考えさせる「機会」の提供

コース提案

- ①パート・アルバイトの能力開発ステップの構築と実践
- ②パート・アルバイト指導のための効果的訓練技法の習得
- ③パート・アルバイトのやる気を高める職場づくり
- ④能力開発支援の考え方・進め方

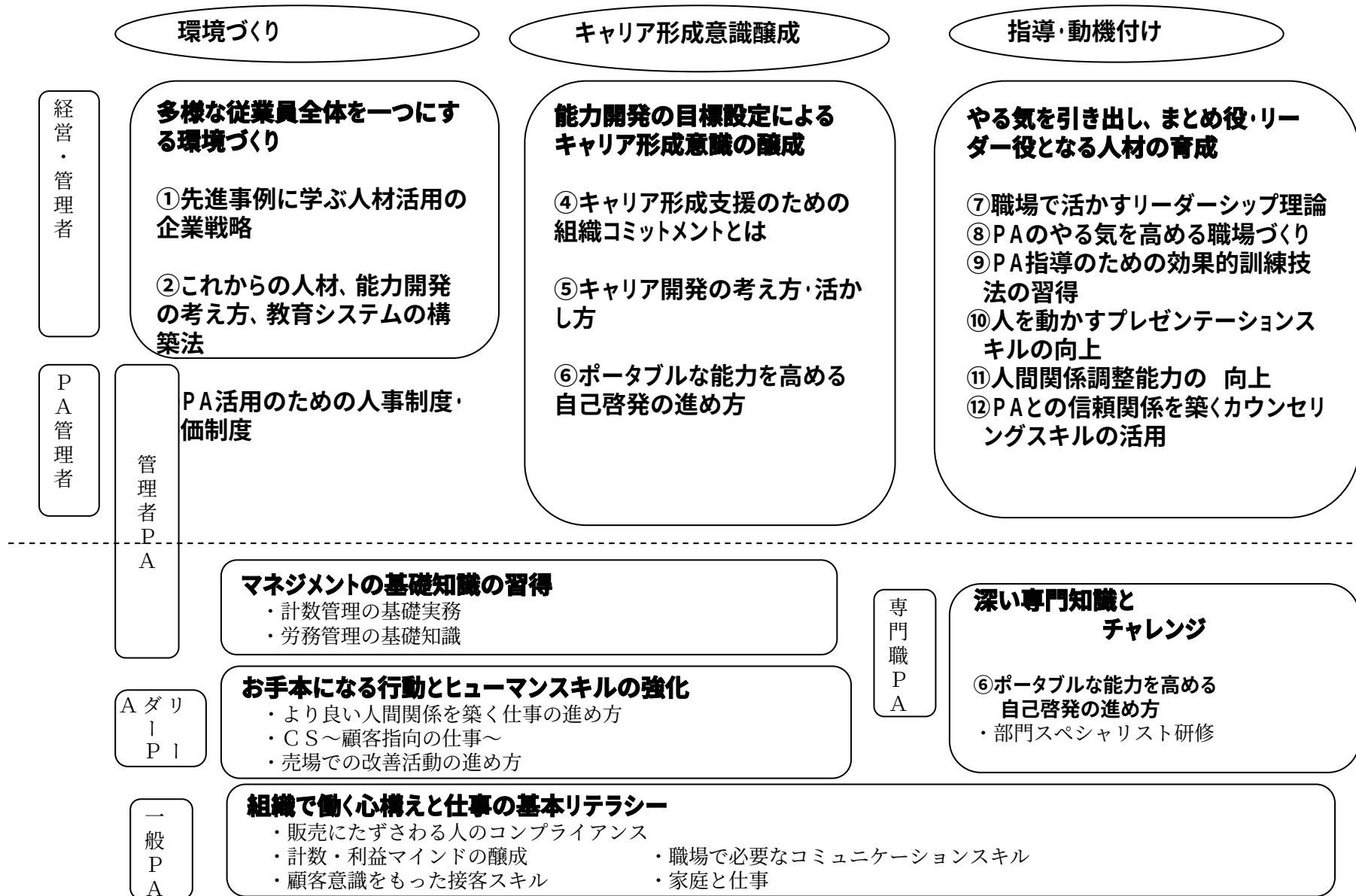
求められる能力開発の方向性

1. PAの活用に係る経営者・管理職の意識改革
2. 正社員と同様の能力開発機会の付与
3. 上位職へのキャリアパスを展望できる仕組みづくり

提言として

本研究会では、役割タイプ別PAについての調査・分析に基づき、議論を重ねてきたが、いずれのタイプのPAも店舗等における就業実態を見ると、重要な戦力と位置づけられている。一方、「能力開発の方向性」に示したように、教育訓練面ではより一層の取り組みが求められるといえ、研究会で提案した能力開発コースの実施は、企業とPA双方にとって重要なアプローチの一つと考える。さらに、これまでみてきたようにPAの活躍が店舗経営を左右するとすれば、企業にはPAが果たしている役割をふまえ正社員にできるだけ近い処遇に努めていくことが重要であり、PA自身にも、自立した労働者としての自覚が必要となろう。

能力開発コースマトリックス



Isabel Boyer [1993] “Flexible Working For Managers”

Chartered Institute of Management Accountants

- **調査目的：パートタイムやジョブシェアリングで働く管理職の生産性および周囲への影響明らかにすることを目的とする**
- **調査方法：女性従業員が多く、革新的な雇用制度を持つ企業102社の人事担当マネジャーを対象にアンケートを実施。うち、8企業11部門に所属するアシスタント、同僚、顧客、パートタイムの管理職の直属の上司、本人にインタビュー調査を実施**

Boyer [1993] の結果

パートタイム管理職の意見

- ・ 仕事と家庭の両立が可能となり現在の仕事内容・働き方・家庭における満足度高
- ・ 仕事内容や責任のレベルが変わることがなく、現在の業務内容・責任に満足している(76%)

上司・同僚など周囲の意見

- ・ パートタイムの管理職はフルタイムの管理職よりコミットメント、生産性が高い
- ・ 柔軟な働き方は会社利益をもたらすと高く評価
- ・ 職場への定着が向上
- ・ パートタイムの管理職の働く姿勢が周囲へのモデルとなる(周囲へのモチベーション等にプラス効果)

パートタイム管理職を活用しながら職場の生産性を高く維持するためのPoint

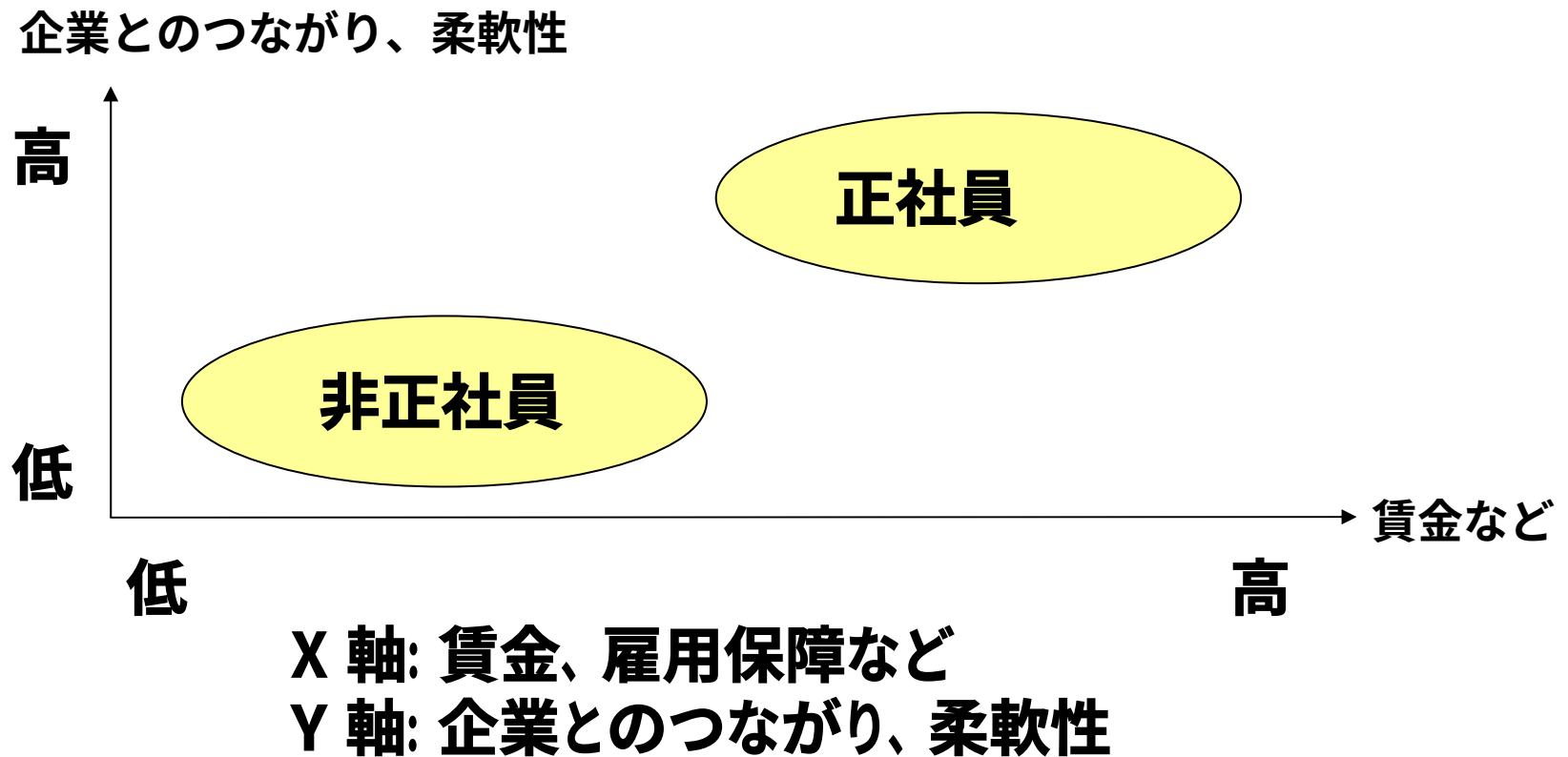
インタビュー対象企業から得られたポイント

「仕事の再定義」

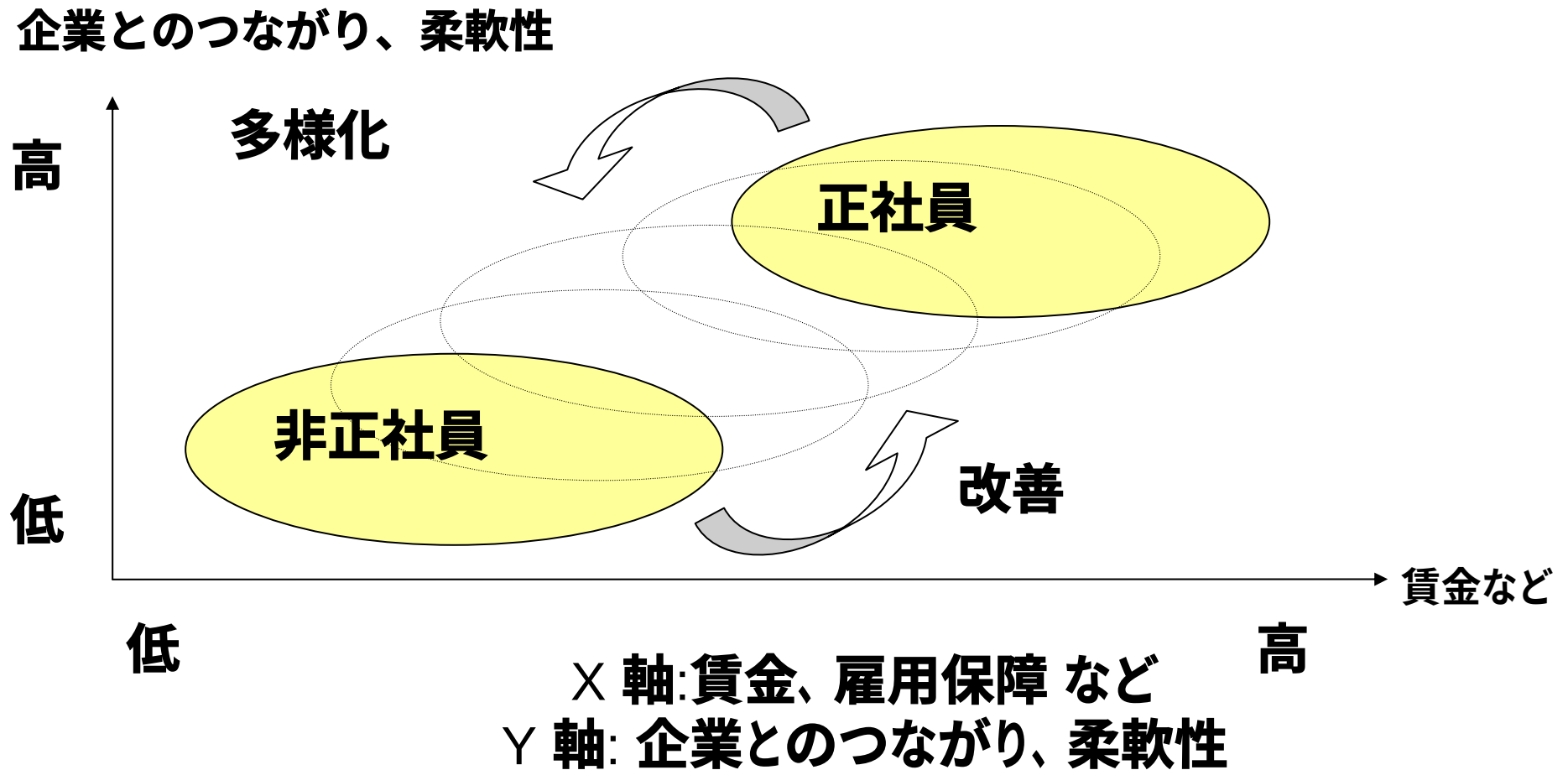
業務は全てがフルタイム勤務者に適しているわけではない。

市場の変化、従業員のニーズに応じて定期的に仕事内容を調査し、仕事を再定義した上で責任・従業員を再配分し、従業員と経営者が利益を享受できるシステムを構築している

現在:正社員(正規・フルタイム)と非正社員(非正規・パート)間の分極化



将来: 多様で柔軟な働き方のイメージ



ホワイトカラー・キャリア評価 制度について

なぜ評価制度をつくるのか

目標

- ①実務経験に基づく能力評価の試作
高度な能力は実務経験で習得
学歴や研修歴評価の限界
- ②求人求職ミスマッチを緩和
能力情報を求人側へ正確に伝達
求職者の適切な活動を促進

成果

評価基準表の作成（評価の根幹）

実務評価は重要

○コンピタンスー

アメリカで発達、日本へも普及
優秀者の行動様式の探求と評価への利用
主として企業内で利用

◎イギリスの職業資格 NVQ

(National Vocational Qualification)

1987年の導入から累積400万人の取得者
雇用分野の9割以上をカバー、5級制
企業間でも通用

なぜNVQを参考モデルとするのか

1. 主に在職者が取得→実務能力評価
職場で訓練し、職場で評価する
離職者も取得可能
2. 企業横断的な資格であり同時に社内でも利用可能
採用、昇進、賃金、訓練など
3. 普及度が高い→有効性は実証済み
多様な営業職への応用可能

なぜ営業職なのか

- **ジョブマッチの場での最大多数派**
→ **評価のニーズが大きい**
- **仕事内容の広がり大きい**
→ **最初に取り組むべき**

営業職の仕事能力 調査の概要

実施主体：東京都

- ・ **方法：質問紙調査**
- ・ **対象：大分類13産業
の**

エース級営業職

- ・ **サンプル：698人（調
査員回収の割当法に
よる）**

主な内容

営業のタイプ

10能力の内容記述

10能力の重要度順位

最重要能力の形成

（仕事経験）

**商品、顧客、エリア
保有資格**

営業の1次能力 (10大能力)

- ① 商品知識
- ② 営業技術力
- ③ 営業交渉力
- ④ 顧客満足形成力
- ⑤ 営業企画力
- ⑥ 情報収集分析力
- ⑦ 市場開拓力
- ⑧ 商品調達力
- ⑨ 社内調整力
- ⑩ 事務処理能力

能力評価基準表の作成方法 (能力基準の設定)

- 1) 各1次能力につき3つの記述回答をコード化
(約20,000のデータ) = 3次能力
- 2) 3次能力をクラスター化 = 2次能力
- 3) 2次能力を構成する3次能力の度数集計
から、2次能力にA、B、Cの3段階を設定
- 4) 結局、10の1次能力
101の2次能力
976の3次能力 を設定

営業職の仕事能力の総括表 (能力評価基準表)

1次能力 (10大能力)

2次能力

3次能力 (上位3つ)

1. 商品知識

1 商品の原材料、部品、製法、工程、機能、品質、特性、使用方法の知識がある。<A>

商品の機能、特性、用途、品質についての詳細な知識がある。
商品の原料、材料、資材、機材、部品、成分の知識がある。
最新、流行の商品、技術、サービスに関する知識がある。

2 顧客ニーズ、要望、質問を理解し、適切、迅速に対応するための知識がある。<A>

顧客のニーズ、要望、質問に的確に対応するための知識がある。
顧客のニーズ、要望、質問を理解するための知識がある。
顧客ニーズ、要望に合わせて商品を判別、選択するための知識がある。

3 顧客ニーズ、要望に沿って商品について効果的に説明するための知識がある。

商品の機能、付加価値、利点、欠点、効果を説明するための知識がある。
顧客ニーズ、要望に合わせて説明、提案するための商品特性の知識がある。
商品を効果的に説明するための知識がある。

4 商品の優位性に関する知識がある。

自社商品の競合他社に対する優位性の知識がある。
商品の優位性と劣位性、範囲と限界の知識がある。
複数、多数の商品特性の知識がある。

5 商品、市場、業界、営業実績、競合他社、顧客の情報を収集、管理し、顧客に提供するための知識がある。

市場、業界、経済の動向に関する知識がある。
商品価格の相場、適正価格の知識がある。
費用、利益を予測し、管理するための知識がある。

6 商品の選択と商品に関連する知識がある。

商品の関連、周辺、派生、付帯知識がある。
商品に関する法的知識がある。
状況、条件に合わせて商品を選択、組合せるための知識がある。

7 営業活動のための業務知識がある。

商品の将来性、新商品、開発、トレンドを予測、分析、開発するための知識がある。
営業活動を計画し、シミュレーションするための知識がある。
トラブル、クレーム、異常に対応するための知識がある。

8 競合他社の情報を収集し、分析するための知識がある。

競合他社の商品特性の知識がある。
競合他社と比較するための知識がある。
競合他社の情報を収集し分析するための知識がある。

9 自社能力、自社体制に関する知識がある。

自社の事業、生産能力、供給能力、技術力の知識がある。
自社商品の市場、業界、顧客における位置付けの知識がある。
自社の商品構成、品揃え形成、商品種類の知識がある。

10 顧客の問題を解決し、満足度を向上させ、信頼関係を構築するための知識がある。<C>

顧客に対する利益、不利益、効果の知識がある。
顧客の課題、問題点を解決するための知識がある。
顧客と長期的、親密、信頼関係を構築するための知識がある。

2. 営業技術力

1 顧客に応じて商品の特性と優位性を適切に説明し、満足度を高める最適な商品を提供する。<A>

商品の優位性を効果的に説明する。
商品の優位性を顧客が理解、納得するように説明する。
競合他社と比較して自社商品の優位性を説明する。

得点化による1次能力の重要度順位

重要度	1次能力	得点
1	③営業交渉力	792.6
2	④顧客満足形成力	791.0
3	①商品知識	761.9
4	②営業技術力	721.9
5	⑥情報収集分析力	636.4
6	⑤営業企画力	612.5
7	⑦市場開拓力	505.9
8	⑩社内調整力	416.8
9	⑨事務処理能力	336.4
10	⑧商品調達力	234.7
11	⑪その他	93.4

評価対象となる1次能力一覧

必修能力（4つの能力）

商品知識
営業技術力
営業交渉力
顧客満足形成力

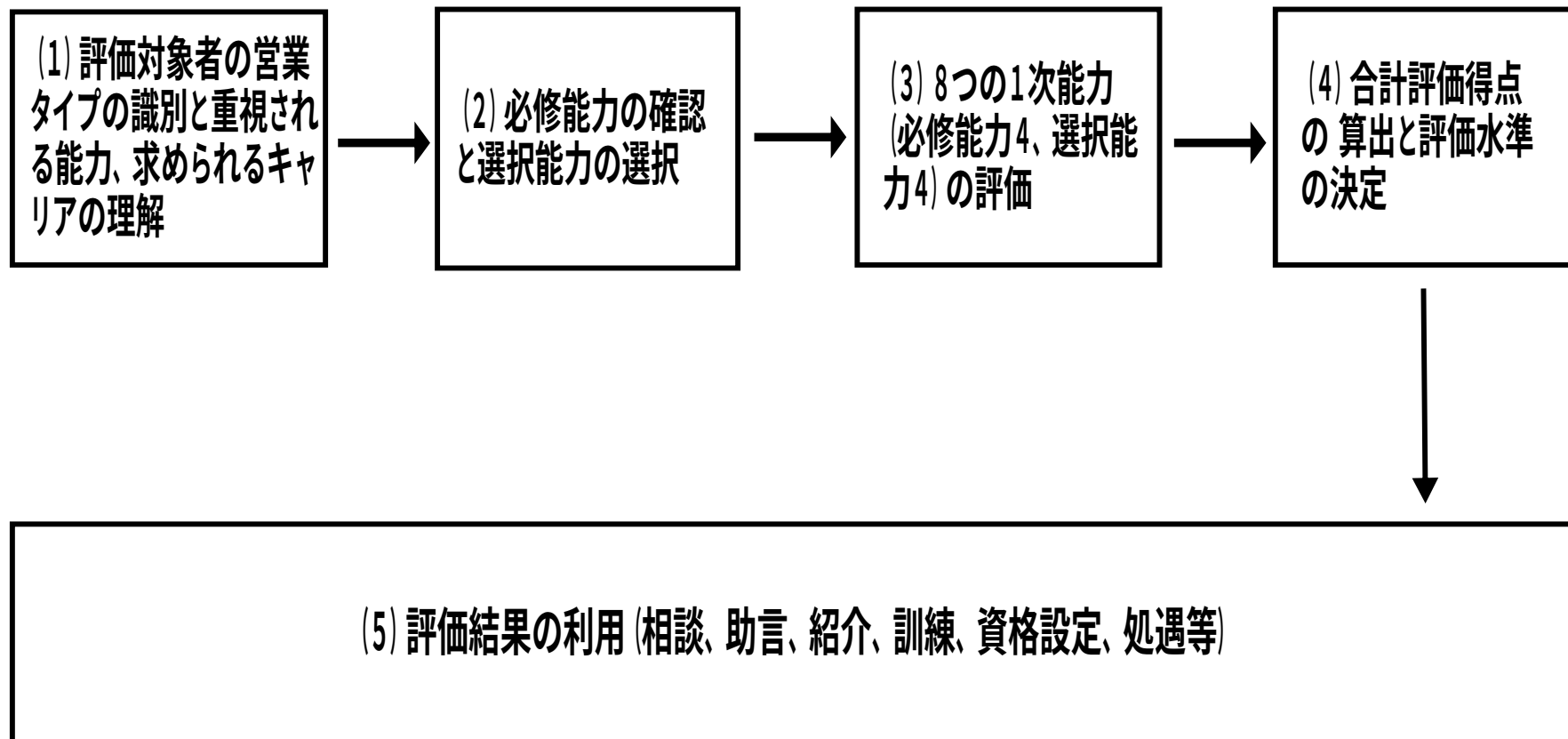
選択能力（6つのうち4つを選択）

情報収集分析力
営業企画力
市場開拓力
商品調達力
社内調整力
事務処理能力

営業タイプ別にみた1次能力(10能力)の重要度

	重要度順位										最重要能力に有効な仕事経験		
	商品知識	営業技術力	営業交渉力	顧客満足形成力	営業企画力	情報収集分析力	市場開拓力	商品調達力	事務処理能力	社内調整力	商品群 (商品の種類)	顧客群 (顧客の種類)	エリア
合計	③	④	①	②	⑥	⑤	⑦	⑩	⑨	⑧	中	広	中
〔業種別〕													
建設業	④	②	①	③	⑥	⑤	⑦	⑩	⑨	⑧	中	広	中
製造業	②	④	①	③	⑥	⑤	⑦	⑩	⑨	⑧	中	中	中
電気・ガス・熱供給・水道業	③	④	①	②	⑥	⑤	⑧	⑩	⑨	⑦	中	中	中
情報通信業	⑥	③	①	②	④	⑤	⑦	⑩	⑨	⑧	中	広	中
運輸業	③	④	②	①	⑥	⑤	⑦	⑩	⑨	⑧	中	広	中
卸売・小売業	③	④	②	①	⑥	⑤	⑦	⑨	⑩	⑧	中	広	中
金融保険業	②	④	①	③	⑦	⑥	⑤	⑩	⑧	⑨	中	広	中
不動産業	②	③	①	④	⑦	⑤	⑥	⑩	⑧	⑨	中	広	中
飲食店・宿泊業	②	③	⑤	①	④	⑥	⑧	⑩	⑨	⑦	中	広	中
医療・福祉	①	④	⑤	②	⑥	③	⑦	⑩	⑨	⑧	中	広	中
サービス業(対個人)	②	③	④	①	⑤	⑥	⑧	⑩	⑨	⑦	中	広	中
サービス業(対事業所)	④	③	①	②	⑤	⑥	⑦	⑩	⑨	⑧	中	広	中
その他	①	⑥	②	④	⑤	③	⑦	⑩	⑨	⑧	中	広	中
〔営業内容別〕													
セールス型営業	③	④	①	②	⑥	⑤	⑦	⑩	⑨	⑧	中	広	中
企画・提案・管理型営業	③	④	②	①	④	⑥	⑦	⑩	⑨	⑧	中	広	中
サービス型営業	②	④	③	①	⑥	⑤	⑦	⑩	⑨	⑧	中	広	中
〔営業対象別〕													
消費者向け営業	①	③	④	②	⑤	⑥	⑦	⑩	⑨	⑧	中	広	中
大企業向け営業	③	④	①	②	⑤	⑥	⑦	⑩	⑨	⑧	中	広	中
中小企業向け営業	③	④	①	②	⑥	⑤	⑦	⑩	⑨	⑧	中	広	中
公共部門向け営業	①	④	③	②	⑥	⑤	⑦	⑩	⑨	⑧	中	広	中
〔営業商品別〕													
最終消費財担当	④	③	②	①	⑤	⑥	⑦	⑩	⑨	⑧	中	広	中
産業財担当	③	④	①	②	⑥	⑤	⑦	⑩	⑨	⑧	中	広	中
サービス担当	③	④	①	②	⑤	⑤	⑦	⑩	⑨	⑧	中	広	中

評価制度の手順



◎資格の導入見送り

理由：資格運用管理の組織体制

しかし、能力評価制度自体は有効

能力評価制度の有効性

- ・評価基準の具体性が高い**

産業、営業タイプの広がりに対応

- ・中小企業の利用**

推測される効果

在職者・・・能力評価の質の向上

**離職者・・・求職者の能力伝達力の向上
と意識変化、相談や助言、職業**

訓練のポイントの明確化



ミスマッチングの1つの緩和策

ご照会先

ホワイトカラーの評価制度
—営業職の能力評価基準表の作成を通じて—

 東京都産業労働局

東京都
産業労働局労働部

- ・調査研究報告書
- ・能力評価基準表
- ・評価制度ガイド