

第1章 調査研究の問題意識・目的・方法、調査結果の概要

1. 問題意識

(1) 制度自体の問題

コース別雇用管理制度は、1985年の男女雇用機会均等法成立を契機に、大企業を中心に導入が進んだ。これは、男女雇用機会均等法成立によって、募集・採用、配置・昇進、教育などを男女別に管理することができなくなったため、「均等法対応」として導入した企業が多かったからである（女性職業財団、1990）。特に大企業において導入された理由は、脇坂（2011）によれば、大企業で男女の離職率に大きな差があったため、早く辞める女性に一般職、長く勤務する希望がある女性に男性と同じような仕事ができる総合職という道を提供したという。このように一般職は長期に働くことを前提としていなかったため、仕事は限定的で、異動が少なく、育成が不十分であるという問題を制度自体が持っている（金井 2013）。

(2) 長期間就業しても、仕事の幅が広がらず、難易度が上がらない問題

1991年の育児休業法成立以降、特に2003年の次世代育成支援対策推進法の成立を契機に、仕事と家庭の両立支援制度が充実したことで、結婚、出産を経ても長く就業を続ける一般職の女性が増えている。さらに、未婚化や晩婚化が進んだことで、入社後数年で結婚して退社するという一般職の雇用についてのかつての前提が崩れている。このように就業継続している一般職女性が増えているにもかかわらず、元々育成対象ではなかったために、長期間同じような仕事が与えられ、仕事の幅も広がらず、難易度も上がっていない。そのため、周囲からは一般職女性は得てして生産性やモチベーションが低いと思われると聞く。また、多くの企業で賃金が年功的に上昇する要素が残されているため、仕事内容に対して中高年層の一般職の賃金が割高になる場合もある。

(3) 一般職と総合職の業務の範囲があいまいである問題

一方、これら課題への対応から一般職の女性の仕事の幅を広げている企業も散見される。しかし、この場合、総合職と同じような仕事が与えられても、総合職との処遇に差があり、一般職女性の不満が募ってモチベーションが下がる要因になっているとも聞く。

上記(1)～(3)の問題を抱えていながら、一般職女性の活躍について方針が描けている企業は少ない。2016年から施行されている女性活躍推進法への企業の対応を見ても、総合職女性の活躍は推進されているものの、一般職女性にはスポットが当たっていない企業が少なくない。

(4) 総合職の働き方の問題

このように企業における一般職の現状にほころびが出ているにもかかわらず、女子学生の就職においては、一般職は未だ人気の高い選択肢となっている。それは、長時間労働・転

勤ありきの総合職という働き方が、仕事と家庭を両立して長期的に働きたいと考えている女性にとっては魅力的に映らないからだと言われている。これは、大手商社の一般職の採用実績校には総合職の採用実績校と同じ大学が並んでおり、高学歴の女性が一般職入社していることからもうかがえる（就職四季報女子版 2017 年度版）。

(5) 事務職の女性の問題

コース別雇用管理制度がない企業においても、事務職の女性は、男性とは異なった雇用管理が行われ、一般職の女性と同じように、仕事が限定的で、異動が少なく、育成が不十分な場合が多い。そこで、本調査研究においては、コース別雇用管理制度がある企業の一般職女性だけでなく、コース別雇用管理制度がない企業の事務職の女性も調査研究の対象とし、括弧（「」）をつけた「一般職」女性と呼んで分析を進めたい。

2. 先行研究

(1) コース別雇用管理制度についての先行研究

コース別雇用管理制度の廃止や改善については、これまで研究者の間で意見が分かれている。コース別雇用管理制度は男女差別に利用される（渡辺 1995、渡辺 2000）、女性の就業意識は就職後が変わるので入社時にコース分けすることは適切ではない（中村、1994、脇坂、1996）という理由で廃止したほうがよいとする立場と女性の多様性から見てコース別雇用管理制度は廃止せず、運用の問題を解決すべきという立場がある（仙田 2001、仙田・大内 2002）。

また、一般職を廃止して、勤務地限定正社員を作ることによって、職域拡大や管理職登用が行われている事例（西村 2014、JILPT 2013）や一般職を修正して「ジョブ型」正社員にし、男性も女性も「ジョブ型」正社員になるようにするといった意見（濱口 2013）がある。

このようなコース別雇用管理制度の是非や問題点の指摘はあっても、一般職女性の活躍を検討する立場から、コース別管理制度の廃止・改善に当たっての具体的な取り組みに関する研究は見当たらない。

(2) 「一般職」の女性についての先行研究

一般職の女性についての研究はほとんどないが、事務職の女性についてはいくつか研究がある。浅海(2006)は、情報機器メーカーの営業サポートの女性事務職と事務職から営業職になった女性の事例研究を行い、女性事務職の仕事が定型的ではないこと、担当職務と技能には個人差が生じていること、勤続年数の伸長にしたがって知識と技能を向上させていること、女性事務職の一部には職域拡大が生じていること、職務転換をしてキャリア拡大をしている事例があることを明らかにした。小玉(2006)は、貿易事務職において、チームリー

ダーの存在がキャリアの形成に重要な役割を果たしているということを明らかにしている。また、永瀬(1999)では、事務職は、専門職、販売職、現業職など他の職種に比べて結婚・出産退職が多いことが示されているが、その後、1992年、1997年、2002年の就業構造基本調査を分析した寺村(2012)は、女性事務職が若年層の仕事から中高年層の仕事へと広がりを見せていること、会計事務は中高年まで賃金を維持できるが、その他の女性事務職は主に40代以降は賃金が低下傾向にあることを明らかにした。

また、一般職や事務職の女性に対象が限定されていないが、公益財団法人21世紀職業財団(2013)は、育児をしながら働く女性を対象としたWEBアンケート調査で、昇進の見込みや正当な評価が昇進意欲やモチベーションに影響を与えていることを示した。

一般職女性の研究としては、仙田・大内(2002)が総合職との比較の中で、一般職の女性の多くは就職前の就業意識が家庭状況依存型である、出産・育児期は育児休業制度を長く利用することで両立をはかる、技能形成においては一つの業務に留まり技能の幅が狭いなど、総合職と異なっていることを明らかにした。乙部(2015)は、1社の一般職女性のインタビュー調査から一般職女性が、職務内容が単調、変化がないという不満から退職する人が多いことを明らかにした。

しかし、一般職の女性の実態を大量調査で捉えた研究は見当たらない。

3. コース別雇用管理制度の現状

本研究の目的や方法について述べる前に、コース別雇用管理制度導入企業割合、コース別雇用管理制度見直しの有無、コース別雇用形態の組み合わせ、コース転換制度の有無、コース転換制度の転換要件、転換実績等について、これまでに実施された調査結果から見てみよう。

(1) 企業規模別 コース別雇用管理制度導入企業割合の推移

コース別雇用管理制度を導入している企業の割合は、5000人以上の企業においては、平成4年において49.3%、平成24年において46.8%と若干低下しているが、その他の規模の企業では、平成4年と比較すると、平成24年のほうが高い。

図表 1-1 企業規模別 コース別雇用管理制度導入企業割合の推移

		(単位: %)						
		平成4年	平成10年	平成12年	平成15年	平成18年	平成22年	平成24年
合	計	3.8	7.0	7.1	9.5	11.1	11.6	11.2
	5,000人以上	49.3	53.0	51.9	46.7	55.0	49.2	46.8
	1,000~4,999人	33.1	41.1	39.9	38.1	43.6	45.9	44.5
	300~999人	15.8	25.5	22.7	23.6	30.0	26.1	31.7
	100~299人	5.1	10.2	10.7	13.7	17.0	16.4	17.5
	30~99人	1.4	3.2	3.5	5.9	6.3	8.6	7.5

資料出所：厚生労働省「女性雇用管理基本調査」（平成4～18年度）、「雇用均等基本調査」（平成22～24年度）

資料出所：厚生労働省「平成26年版働く女性の実情」付表65

(2) 業種別 コースの種類別コース別雇用管理制度の有無別企業割合 (M. A.)

コース別雇用管理制度の中に一般職がある企業の割合を業種別に見ると、金融業、保険業で20.9%と最も高く、次いで、電気・ガス・熱供給・水道業で9.5%となっている。

図表 1-2 業種別 コースの種類別コース別雇用管理制度の有無別企業割合 (M. A.)

	企業計	コースの種類 (M. A.)								
		コース別雇用管理制度ありの企業	①総合職 (全国転勤あり)	②総合職 (全国転勤なし)	処遇は① 総合職に 相当	処遇は① 総合職と は別に規 定	準総合 職・ 中間職	専門職	現業職	一般職
産業										
鉱業, 採石業, 砂利採取業	100.0	1.6	0.5	0.5	0.5	-	1.2	0.9	1.2	1.2
建設業	100.0	2.7	2.5	1.3	1.1	0.1	1.3	1.3	1.8	2.5
製造業	100.0	9.1	6.5	2.9	1.5	1.4	2.0	3.4	7.2	7.9
電気・ガス・熱供給・水道業	100.0	10.1	5.6	6.5	5.9	0.7	2.3	2.6	5.6	9.5
情報通信業	100.0	6.6	4.5	3.3	1.3	1.9	3.9	5.5	3.9	6.2
運輸業, 郵便業	100.0	6.9	4.3	2.4	2.2	0.2	2.1	2.2	4.1	5.1
卸売業, 小売業	100.0	7.6	4.7	3.2	2.1	1.0	1.4	2.8	3.4	7.4
金融業, 保険業	100.0	24.7	18.3	9.4	7.1	2.3	5.8	7.4	4.9	20.9
不動産業, 物品賃貸業	100.0	9.5	6.2	5.0	3.1	1.9	3.1	5.6	4.7	7.2
学術研究, 専門・技術サービス業	100.0	7.7	4.1	1.4	0.9	0.5	1.7	6.2	3.6	6.3
宿泊業, 飲食サービス業	100.0	6.6	3.2	1.9	1.8	0.1	2.8	4.1	3.7	4.1
生活関連サービス業, 娯楽業	100.0	6.3	3.9	2.3	1.2	1.1	3.5	3.5	4.4	5.6
教育, 学習支援業	100.0	10.1	3.2	4.4	3.4	1.0	3.9	6.0	6.4	8.9
医療, 福祉	100.0	3.6	0.6	1.7	0.6	1.0	1.6	3.2	3.0	2.3
サービス業 (他に分類されないもの)	100.0	7.0	2.2	2.2	2.0	0.2	2.3	3.8	5.8	6.0

資料出所：厚生労働省「平成24年度雇用均等基本調査」第4表から作成（有効回答数：4114）

(3) コース別雇用管理制度の見直しの有無別企業割合（過去3年間）

コース別雇用管理制度がある企業において、制度見直しの状況を見ると、5000人以上の規模の企業では、3年より前に見直した企業が34.7%、過去3年間で見直した企業が30.5%と合わせて65.2%の企業が見直しを行っている。

図表 1-3 コース別雇用管理制度の見直しの有無別企業割合（過去3年間）

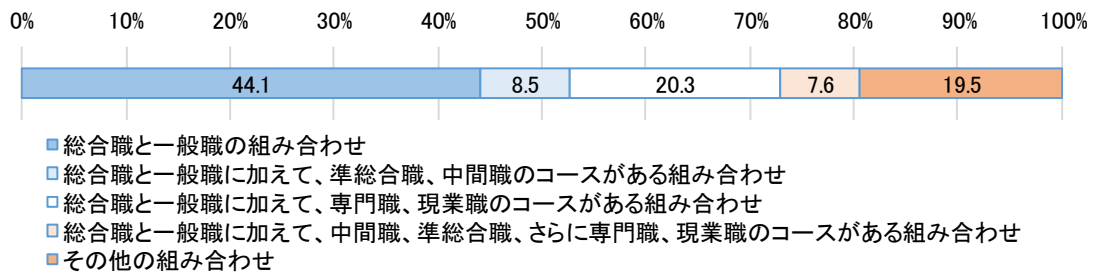
	コース別雇用管理制度ありの企業計	(%)				
		過去3年間で 見直した	見直しを 検討中	3年より前に見直しを行ったため、過去3年間に見直しはしていない	見直しをしなかった	不明
企業規模						
5,000人以上	100.0	30.5	14.4	34.7	20.3	-
1,000～4,999人	100.0	25.6	11.4	34.7	28.3	-
300～999人	100.0	14.3	11.1	34.7	39.8	-
100～299人	100.0	13.1	7.7	36.7	42.6	-
30～99人	100.0	25.9	18.0	20.1	34.1	1.9
10～29人	100.0	3.3	2.3	29.4	62.9	2.1

資料出所：厚生労働省「平成24年雇用均等基本調査」表9より作成（有効回答数：4114）

(4) コース別雇用管理制度がある企業におけるコース別雇用形態の組み合わせ

コース別雇用管理制度がある企業におけるコース別雇用形態の組み合わせは、総合職と一般職の組み合わせの割合が 44.1%と最も高く、次いで総合職と一般職に加えて、専門職・現業職のコースがある組み合わせの割合が 20.3%となっている。

図表 1-4 コース別雇用管理制度がある企業におけるコース別雇用形態の組み合わせ

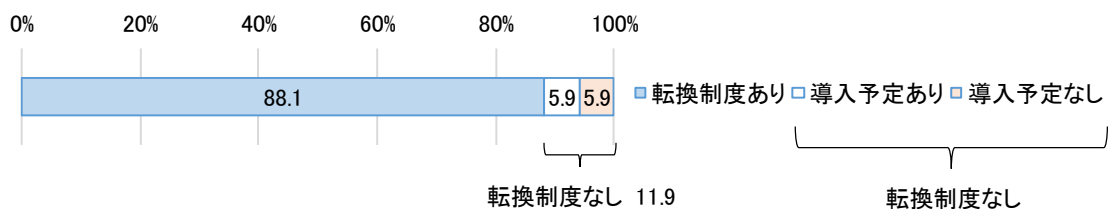


資料出所：厚生労働省「平成 26 年度コース別雇用管理制度の実施・指導状況」（118 社）

(5) コース転換制度の有無、導入予定の有無

コース転換制度がある企業が 88.1%である。「コース等で区分した雇用管理についての留意事項」（厚生労働省 2007）において、労働者の能力発揮のために行うことが望ましい事項として、「コース等の区分間の転換を認める制度を柔軟に設定すること」が挙げられているが、1 割未満と少ないものの導入予定なしの企業が存在している。

図表 1-5 コース転換制度の有無、導入予定の有無

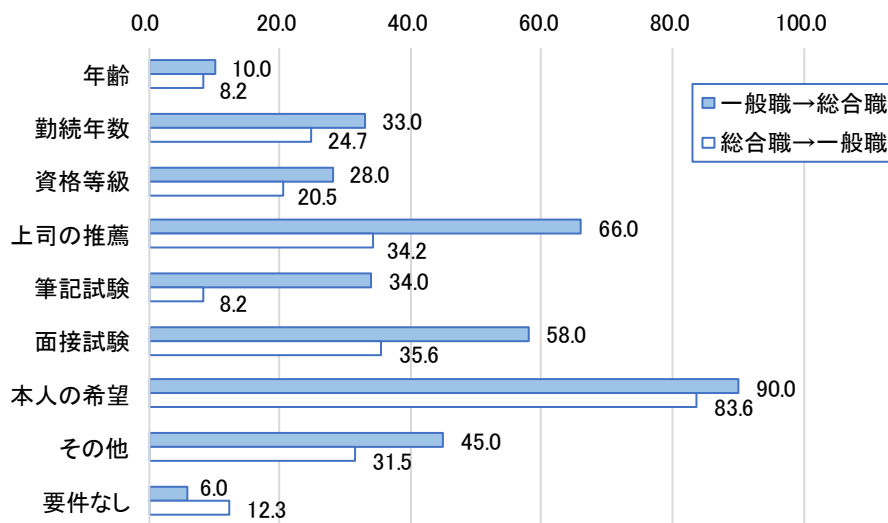


資料出所：厚生労働省「平成 26 年度コース別雇用管理制度の実施・指導状況」（118 社）

(6) コース転換制度の転換要件

一般職から総合職への転換制度がある企業において、転換の要件の割合が最も高いのは、本人の希望で90.0%、次いで上司の推薦66.0%、面接試験58.0%、筆記試験34.0%、勤続年数33.0%となっている。総合職から一般職への転換制度がある企業において、転換の要件の割合が最も高いのは、本人の希望で83.6%、次いで面接試験35.6%、上司の推薦34.2%となっている。指針において、「労働者の意向等を十分に把握した上で」「転換が区分間相互に可能であること」が示されているが、一般職から総合職への転換と総合職から一般職への転換の要件には違いがある。

図表 1-6 コース転換制度の転換要件



注) 一般職から総合職への転換制度がある企業 100社 (全体の84.7%)

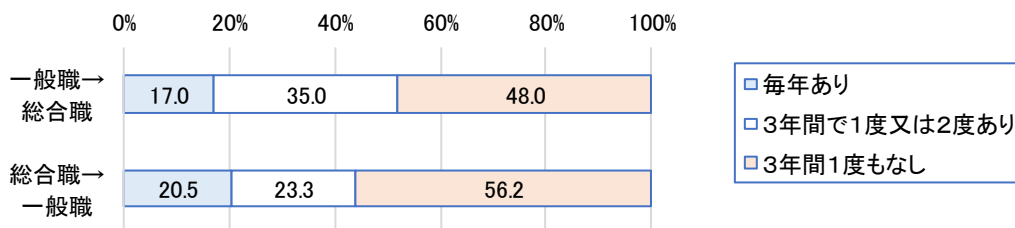
総合職から一般職への転換制度がある企業 73社 (全体の61.8%)

資料出所：厚生労働省「平成26年度コース別雇用管理制度の実施・指導状況」(118社)

(7) コース転換制度の転換実績

コース転換制度があっても、一般職から総合職への転換の実績が3年間1度もない企業が48.0%もある。

図表 1-7 コース転換制度の転換実績



資料出所：厚生労働省「平成26年度コース別雇用管理制度の実施・指導状況」(118社)

4. コース別雇用管理の在り方についての政府の対応

すでに述べたように、コース別雇用管理制度は、1985年の男女雇用機会均等法成立を契機に、大企業を中心に導入が進んだが、当初から、男女別の雇用管理に代わる雇用管理制度として、男女均等の観点から問題視されていた。そこで、実態を把握するために、女性職業財団(1990)は、調査を実施し、「均等法対応」としてコース別雇用管理制度を導入した企業が多いこと、そのため、一般職のほとんどが女性、総合職のほとんどが男性となっており、事実上女性は男性と異なる雇用管理がされていること等を指摘した。そして、コース別雇用管理制度を導入する場合には、意欲・能力に応じて男女に等しく適用される柔軟な雇用管理の仕組みとして構築されるよう、望ましいあり方を示すことを提言した。その後の政府の対応は以下の通りである。

- ・1991年： 労働省は「コース別雇用管理の望ましい在り方」を示す。コースの定義と運用方法を明確にすること、各コースにおいて男女公平な採用・選考等を実施すること、各コースが男女ともに開かれていること、コース間の転換を認める制度を柔軟に設定すること、各コースにおいて男女公平な雇用管理を実施することを企業に求めた。
- ・2000年： 改正均等法が施行され、それまでは努力義務であった募集・採用、配置・昇進等を含め、雇用管理のすべての段階における男女均等取扱いが義務づけられたことを契機に、2000年に労働省は「コース等で区分した雇用管理についての留意事項」を通達の形で発出し、留意事項を改正法に沿った内容とするとともに、均等法に違反しないために留意すべき事項、実質的な男女別の雇用管理とならないようするための留意事項、女性の能力発揮に向けて行うことが望ましい事項の3区分に分けて詳述した。
- ・2007年： 改正均等法が施行され、新たに、職種の変更について差別的取扱いが禁止され、総合職の募集・採用に係る転勤要件について、合理的な理由がなければ間接差別に当たり違法とされた。これに伴いこれまでの留意事項に加え、コース等の変更にあたってその対象から男女のいずれかを排除することと、「総合職」の募集・採用にあたって、合理的な理由なく転居を伴う転勤に応じることができることを要件とすることが、違反事項として加えられ、募集・採用時に転居転勤要件を設けるにあたって留意すべき事項が示された。
- ・2014年： 改正された均等法施行規則の施行と同時に「コース等で区分した雇用管理を行うにあたって事業主が留意すべき事項に関する指針」が適用され、より一層周知徹底を図ることとなった。

このように厚生労働省では、法令の改正ごとに企業に対し、通達や指針でコース別雇用管理制度の正しいあり方を示すとともに、企業の実態を調査し、法令違反企業への指導、法令の趣旨に則った望ましい雇用管理についての助言を行っている。

5. 調査研究の目的

本調査研究の目的は、「一般職」女性の実態を把握するとともに、「一般職」女性の活躍推進のために企業が取るべき対応について提言することである。

コース別雇用管理を導入している企業は、一般職の女性の活躍を推進する観点から、①コースの廃止、②コースの改定、③コースを維持したままで一般職女性の活躍を推進する、の3つの選択肢がある。一般職を総合職と区分しているのは、「仕事の内容」と「仕事をする場所」についての「限定」の有無であり、その結果としての「処遇」の差であるが、これらの「限定」をどこまで緩和することができるかによって①、②、③の対応が分かれる。

本調査研究では、いずれを選択する場合でも「一般職」女性にさらに活躍してもらうために取組むべきことを提言したい。

そのために、以下のことを実施する。

(1) 「一般職」女性の活躍を進めるための取組みの検討

- ・「一般職」の女性活躍に向けた取組みを実施している企業にインタビューを行い、好事例となりうるものがあるか検討する。
- ・一般職の女性やその上司（管理職）、人事担当者へのインタビュー調査を行い、一般職女性の育成方法やモチベーション向上の方法、上司の部下育成のあり方を探り、取組みの提案を行う。
- ・「一般職」女性に対し、WEB アンケート調査を実施し、「一般職」女性の実態を把握し、課題の抽出を行う。

(2) コース別雇用管理制度を改定する場合の取組みの検討

- ・コース改定企業にインタビュー調査を行い、資格・評価・賃金制度改定、職域拡大、キャリアパス形成の効果的方法等について、好事例や課題のある事例を収集する。
- ・コース継続企業にインタビュー調査を行い、コース別雇用管理制度の利点、問題点を明らかにする。
- ・コース別雇用管理制度について、一般職女性に対し、WEB アンケート調査を実施し、コース別雇用管理制度の現状を明らかにする。

(3) コース別雇用管理制度を廃止する場合の取組みの検討

- ・コース廃止企業・一般職廃止企業にインタビュー調査を行い、一般職の総合職への統合の効果的な方法、資格・評価・賃金制度改定、職域拡大、キャリアパス形成の効果的方法等について、好事例や課題のある事例を収集する。
- ・コースのない企業にインタビュー調査を行い、資格・評価・賃金制度やコース継続企業の一般職が行っているような仕事はどのように分担されているかを明らかにする。

6. 調査分析のフレームワーク

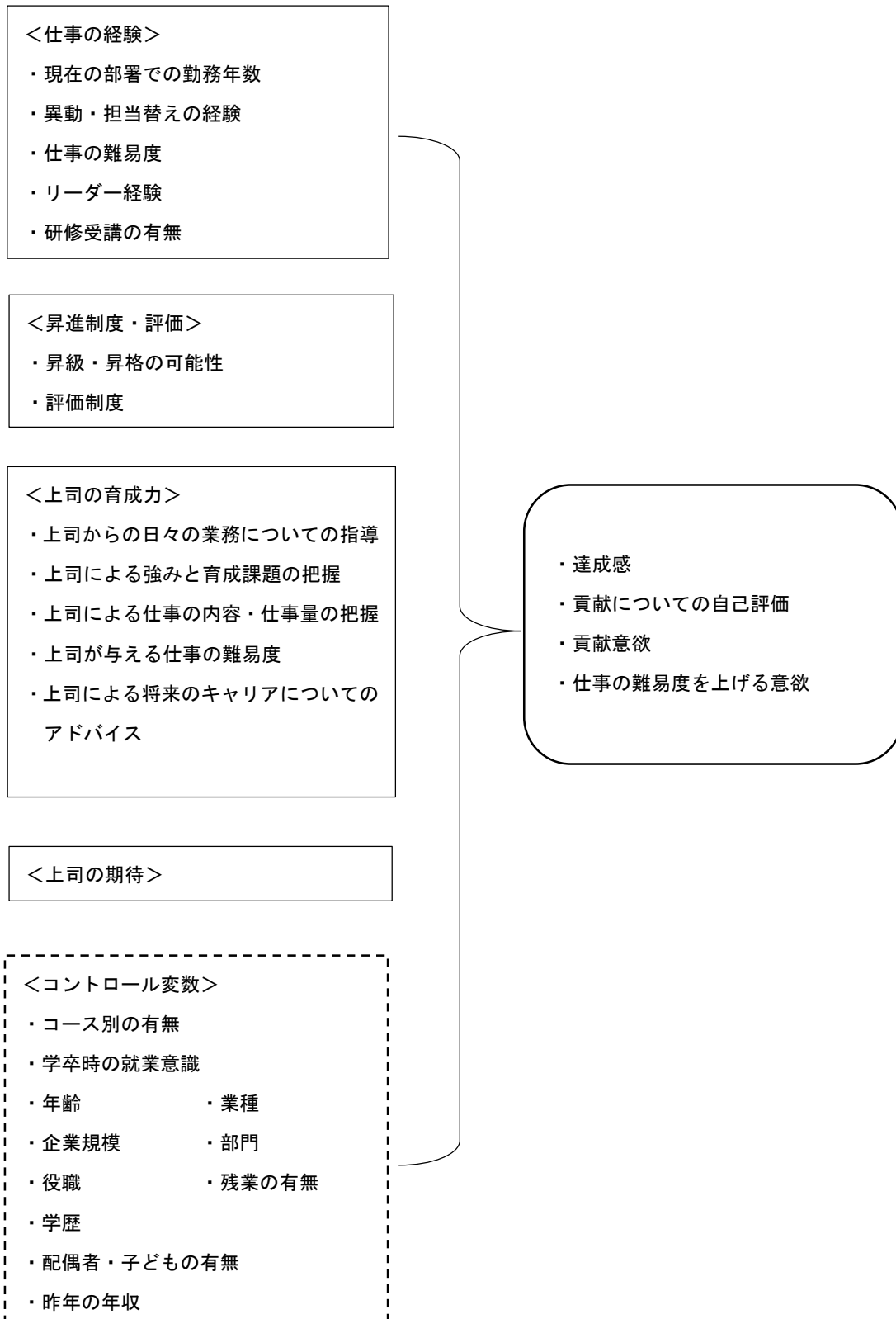
問題意識と先行研究で述べたように、「一般職」女性の問題として、仕事の経験不足、昇進の見込みがないこと、正当な評価がされていないこと、育成が不十分であることが挙げられる。

そこで、本調査研究では、仕事の経験、昇進制度・評価、上司の育成力が「一般職」女性の活躍に影響を与えているとの仮説をたて、図表 1-1 のような調査分析フレームワークを作成した。

- ・仕事の経験については、現在の部署での勤続年数が長くなりすぎていないか、異動・担当替えの経験があるか、仕事の難易度をどう認識しているか、リーダーの経験があるか、研修を受講しているか等を探る。
- ・昇進制度・評価については、昇給・昇格の可能性はあるか、昇進の可能性はあるか、正しく評価できる制度と認識しているか等を探る。
- ・上司の育成力については、上司からの日々の業務についての指導、上司による強みと育成課題の把握、上司による仕事の内容・仕事量の把握、上司が与える仕事の難易度、上司による将来のキャリアについてのアドバイス、上司の期待があるかを探る。
- ・「一般職」女性が活躍している状態については、「一般職」女性の達成感、貢献についての自己評価、貢献意欲、仕事の難易度を上げる意欲を探る。

この調査分析のフレームワークに基づいて、次節に述べるインタビュー調査とアンケート調査を実施し、第 2～5 章で分析した。

図表 1-1 調査分析のフレームワーク



7. 調査研究の方法

(1) インタビュー調査

①企業事例収集について

<対象>

コース別雇用管理制度の実態を把握するため、コース廃止企業、一般職廃止企業、コース改定企業、コース継続企業、コースのない企業の人事担当者に対してインタビュー調査を実施した。調査対象企業は任意に11社選択した。

<調査方法と主な質問項目>

調査方法としてインタビュー形式を用いたのは、企業は歴史や背景など過去から引きずるものに依存する（経路依存性）ため、制度をどう捉えるかについて、一つひとつ詳細に聞き取ることが重要と考えたからである。インタビューは話し手にある程度自由に話してもらい、半構造化面接方法で行い、各企業約1時間実施した。

質問項目はコース別雇用管理制度をめぐる背景、廃止・改定・継続の理由、制度の特徴や廃止・改定の影響、そして今後の課題である。

<調査期間>

2016年7月～2017年2月

②一般職女性とその管理職へのインタビュー調査について

<対象>

上記11社の中から入社時に一般職の女性15名とその上司である管理職7名に対してインタビューを行った。

<調査方法と主な質問項目>

入社時一般職女性に対しては入社前の就業意識、入社後の職務経験や技能形成、異動経験について、上司に対しては一般職女性の育成方法や課題などについて半構造化面接方法で自由に話してもらった。1人あたり、入社時一般職女性は約1時間、その上司は約30分である。匿名性に留意することを趣意書で約束し、本音で語ってもらうことを依頼した。

<調査期間>

2016年7月～8月

(2) WEB アンケート調査

本調査と追加調査を実施した。

<対象>

301人以上の企業に勤める、30～54歳、コース別雇用管理制度がある企業では一般職、コース別雇用管理制度がない企業では事務職の正社員女性。追加調査は、一般職のみ。

<調査方法>

調査会社（楽天リサーチ株式会社）に登録しているモニターに対して、スクリーニングし、インターネット調査を実施。

<調査期間>

本調査：2017年2月10日～2月15日 追加調査：2017年4月11日～4月20日

<主な調査項目>

問題意識、インタビュー調査の結果から以下の問をたてた。

- 1) 長期間同じような仕事をしており、仕事の幅が広がらない「一般職」女性はどのくらいいるか。
- 2) 総合職と同じような仕事をしていると認識している「一般職」女性はどのくらいいるか。
- 3) 「一般職」女性は、昇進の制度をどう認識しているか。
- 4) 評価に不満がある「一般職」女性はどのくらいいるか。
- 5) 「一般職」女性は上司による育成がなされているか。
- 6) 「一般職」女性の達成感、貢献度等についての意識はどのようなものか。
- 7) 一般職女性が総合職になりたくない理由は何か。
- 8) 一般職女性は、コース別雇用管理制度に対してどのように思っているか。
- 9) 育成や制度改正等の取組みによって、生産性が高まる可能性のある人はどのくらいいるのか。

<回答数>

本調査 2236名。(一般職 1666名、事務職 570名)

追加調査 1445名。(本調査と同じサンプルを使用 回収率 86.7%)

(データクリーニングにより矛盾のある回答をしている人は削除した。)

8. 報告書の構成と各章の主な結果

本報告書は、2章では、コース廃止企業、一般職廃止企業、コース改定企業、コース継続企業、コースのない企業の事例を紹介し、入社時一般職の女性とその上司である管理職に対して実施したインタビュー調査を分析する。3章では、一般職の女性及び事務職の女性を対象に実施したアンケート調査の結果を分析する。4章では、仕事の経験、会社の制度・評価、上司のあり方(部下育成力や部下に対する期待)が「一般職」女性の達成感、貢献についての自己評価、貢献意欲、仕事の難易度を上げる意欲に与える影響を分析する。5章では、「一般職」女性を4つのタイプに分けて、その特徴と課題を考察し、取組み案を検討する。

各章で得られた主な結果は以下の通りである。

第2章 企業事例と一般職女性の実態 –インタビュー調査結果より

2章ではコース別雇用管理制度に関する企業の事例と、一般職女性とその上司である管理職の意識をまとめた。各企業において経路依存性からコース廃止、継続の理由はマチマチなため、事例を一括りにまとめることはできないが、企業の望ましい取組みとしては以下のような点を見出すことができる。

1) 企業の事例から

① コース廃止・一般職廃止企業

- ・ 廃止時は準備期間と経過期間合わせて3～5年程度の移行期間を設けている。
(A社、B社、D社、F社)
- ・ 旧一般職の意識にはバラツキがあるため、研修の実施が必要。
(B社、C社、E社)
- ・ 能力・意欲別にグルーピングし、仕事の見直しと評価の見直しを実施。
(A社)
- ・ 旧一般職の上司の育成力や昇級システムなど社内の環境整備で意識改革が進む。
(A社、B社、E社)
- ・ 一般職が担当していた定型業務はシステム化やアウトソーシングすることで減少傾向にあるが、全員の輪番制や新人の総合職、契約社員、派遣社員が担っている。
(A社、B社、C社、D社、E社)
- ・ 賃金に年功的要素が少ない企業はコースを廃止しやすい。
(D社)
- ・ 総合職の転勤のあり方については今後の課題。
(D社)

② コース改定・コース継続企業

- ・ 昇進制度や運用の改善でモチベーションを高める。
(G社、H社)
- ・ 一般職について段階的なキャリアパスの導入で個人の成長を促すことができる。
(G社、I社)
- ・ 一般職について異動を推進することで仕事の難易度・幅が広がる。
(G社)
- ・ 総合職への転換条件を緩和し、意欲ある希望者を積極的に転換している。
(J社)
- ・ 総合職のスキル研修に一般職の参加を可能にして能力向上を図る。
(I社)

2) 一般職女性、管理職へのインタビューから

- ・ 廃止時、転換時には、研修をしないと、マインドチェンジができない。(p67)
- ・ 仕事を困る意識の払拭や自律的な働き方は総合職になるために必要である。
(p69、p75)
- ・ 一般職の中で目指せる昇格・昇進ステップがあることで、スムーズにステップを上げることができる。(p78)
- ・ 上司のマネジメント力でモチベーションが上がる。
強い昇進意欲が見られなくとも、働きかけ次第でやる気になる。(p71、p76)
上司とよくコミュニケーションが取れていると、やりがいを感じる。(p77)
- ・ 総合職に転換した旧一般職女性は、労働時間が長いため、出産後は就業継続できないのではないかと不安に思っている。(p77)
- ・ コース継続企業において、総合職と同じような仕事をしている一般職がいる。(p76)
- ・ 一般職から総合職へ転換した女性は、コース別雇用管理制度は不要という意見。
(p80)
- ・ 男性管理職の性別役割分担意識が、コース別雇用管理制度を温存している。(p80)

第3章「一般職」女性の実態と活躍に関する課題 — アンケート調査結果より

インタビュー調査によって明らかになった課題について、WEB アンケートを用いて量的検証を行った。

1) 長期間同じような仕事をしており、仕事の幅が広がらない「一般職」女性が多い。

- ・ 勤続 10 年以上の人の 47.0% が 10 年以上同じ部署に勤務している。(p85)
- ・ 仕事の担当替えの経験がない人が 44.9% である。(p86)
- ・ リーダーの経験や後輩を指導する機会がない人が 40.5% である。(p88)

2) 一般職と総合職の業務範囲があいまいである。

- ・ 一般職と総合職の業務範囲が明確でないと考えている人が 34.1% である。(p90)
- ・ 総合職から仕事の引き継ぎをしたことがある人は 46.3% である。(p90)

3) 昇級・昇格、昇進の可能性がない「一般職」女性が約半数。

- ・ 昇級・昇格の可能性があると認識している人は 47.2% である。(p94)
- ・ 現在役職なしの一般職の人において今以上に昇進できないと認識している人が 47.4% である。(p94)

4) 評価に不満がある「一般職」女性が約半数。

- ・ 正しく評価できない制度であると認識している人が 44.0% である。(p95)
- ・ 貢献よりも上司に低く評価されていると認識している人が 42.4% である。(p95)
- ・ 上司が評価の理由を適切に説明していない人が 54.3% である。(p96)

5) 上司による育成がなされていない「一般職」女性が約半数。

- ・ 上司が育成課題の把握・指導をしていると思わない人が 52.9% である。(p98)
- ・ 上司が明確に期待を伝えていない人が、約 4 割である。(p99)
- ・ 上司が仕事内容、仕事量を把握している人は 31.3% である。(p100)

6) 達成感、向上意欲のない「一般職」女性が約半数。

- ・ 達成感を味わっていない人が 49.6% である。(p106)
- ・ 仕事の難易度を上げる意欲がない人が 50.7% である。(p108)

7) 総合職・エリア総合職になりたくない理由は、総合職の働き方がしたくない。

- ・ 総合職・エリア総合職になりたくない人が 70.7% である。(p109)
- ・ 総合職・エリア総合職になりたくない理由は「長時間労働になるから／家庭との両立が難しくなるから」が 58.9% である。(p111)

8) コース別雇用管理制度を廃止したほうがよいと思う一般職女性が約半数。

- ・コース別雇用管理制度を廃止したほうがよいと思う一般職女性は49.4%である。(p119)
- ・雇用管理制度を廃止したほうがよいと思う理由は「担当業務に対して給与が低いから」30.5%、「総合職と一般職の業務範囲が明確に分かれていないから」29.7%、「活躍の場が広がるから」28.4%である。(p119)

9) 育成や制度改正等の取組みによって、生産性が高まる可能性のある「一般職」女性が多い。

- ・上司の期待に応えようとしている人が86.1%である。(p121)
- ・現在よりも貢献したい人は、30代前半では59.7%、50代でも44.4%いる。(p121)
- ・仕事の難易度を上げる意欲のある人は30代前半で51.9%、50代でも41.1%いる。(p122)

第4章 「一般職」女性の達成感と向上意欲に影響を与える要因

アンケート調査で明らかになった課題に与える影響要因を知るために、仕事の経験、昇進の制度・評価、上司の育成力の各項目を説明変数にし、達成感、貢献についての自己評価、貢献意欲、仕事の難易度を上げる意欲をそれぞれ被説明変数とする順序ロジット回帰分析を行った。同様に上司の育成力の代わりに上司の期待ダミー変数を入れた分析も実施した。

1) 現在の部署での勤続年数

現在の部署での勤続年数が長いほど、達成感が高まるが、仕事の難易度を上げる意欲が低くなる。(p131, p141, p145, p153)

2) リーダーの経験

リーダーの経験や後輩を指導する機会があると、達成感、貢献についての自己評価、仕事の難易度を上げる意欲が高くなる。(p132, p135, p141, p147)

3) 研修受講経験

研修受講経験があると、貢献意欲、仕事の難易度を上げる意欲が高くなる。(p138, p142, p150)

4) 昇級・昇格の可能性

昇級・昇格の可能性があると、達成感、貢献についての自己評価、貢献意欲、仕事の難易度を上げる意欲が高くなる。(p132, p135, p138, p142, p145, p147, p150, p153)

5) 評価制度

評価制度が貢献を正しく評価できる制度であると、達成感、貢献についての自己評価、貢献意欲、仕事の難易度を上げる意欲が高くなる。

(p133, p136, p139, p142, p145, p148, p151, p154)

6) 上司の部下育成力

上司の部下育成力が高いと、達成感、貢献についての自己評価、貢献意欲、仕事の難易度を上げる意欲が高くなる。(p133, p136, p139, p142)

また、上司の期待が高いと、達成感、貢献についての自己評価、貢献意欲、仕事の難易度を上げる意欲が高くなる。(p145, p148, p151, p154)

第5章 「一般職」女性のタイプ別特徴・課題と今後の取組み

「一般職」女性を、仕事の難易度を上げる意欲の有無と、達成感の有無とにより、4つのタイプに分けて、その特徴と課題を考察し、対応策を検討する。

質的・量的調査およびその分析から「一般職」女性の多様な意識が浮かび上がった。そこで、仕事の難易度を上げる意欲と仕事の達成感の軸で「一般職」女性を4つのタイプに分け、その特徴と課題、今後の取組みを明らかにした。

「一般職」女性がそれぞれ4つのタイプに分かれたのは、仕事経験や昇級・昇格の可能性、評価制度、上司の育成力や期待のあり方の結果である。したがって、仕事経験や昇級・昇格の可能性、評価制度、上司の育成力や期待のあり方を変えることによって、BタイプからAタイプへ、CタイプからAタイプへ、DタイプからAタイプへ変わることが可能である。

Aタイプは30～34歳(32.9%)、Dタイプは50～54歳(33.1%)の層に多く見られるが、50～54歳層においても、Aタイプ 23.7%、Bタイプ 17.5%いることから、中高年層の育成も重要なことが分かる。

○ Aタイプ (生き生きタイプ)

Aタイプは、仕事の難易度を上げる意欲があり、達成感も味わっている人である。

Aタイプはすでに活躍しているとも言えるが、もっと活躍してもらうためには、総合職になる可能性を広げていくこと、基幹的業務を担うようにしていくことが必要だろう。

また、コース別雇用管理制度があり、Aタイプの一般職女性が多い企業では、コース別雇用管理制度を廃止することで、もっと女性の活躍の場を広げることができると思われる。その場合、総合職の働き方を見直すことが重要な課題になる。(p164-168)

○ Bタイプ (不完全燃焼タイプ)

Bタイプは仕事の難易度を上げる意欲はあるが、達成感を味わっていない人である。

Bタイプは、A・Cタイプと比べると、上司の育成力や期待が低く、昇級・昇格・昇進の可能性がなく、正しく評価できない制度であり、上司の評価が貢献よりも低く、上司による評価のフィードバックがないと回答している割合が高い。

Bタイプは、仕事の難易度を上げる意欲はあるが、自分の能力よりもレベルの低い仕事に甘んじている人が多い。上司が少しずつ難しい仕事を与え、期待をかけること、昇進制度や評価制度を整えることで、ステップアップすることにより活躍していくことができるだろう。(p169)

○ Cタイプ (現状満足タイプ)

Cタイプは、仕事の難易度を上げる意欲はないが、達成感を味わっている人である。

Cタイプは、自分の能力に合った仕事をしていると認識している人が多く、現状に満足している。Cタイプは、Aタイプに比べると、上司の期待、将来のキャリアについてのアドバイス、昇格を目指すような後押し、昇級・昇格の可能性が低い。

上司が期待を伝え、将来のキャリアをアドバイスし、少しずつ難易度の高い仕事を与える必要があるだろう。(p174)

○ Dタイプ (割り切りタイプ)

Dタイプは、仕事の難易度を上げる意欲がなく、達成感も味わっていない人である。

Dタイプは、Bタイプと同様に、上司の育成力や期待が低く、昇級・昇格・昇進の可能性がなく、正しく評価できない制度であり、上司の評価が貢献よりも低く、上司による評価のフィードバックがないと回答している割合が高い。

Dタイプは、さらに、研修を受講したことがない人が多いことから、キャリア研修を受講させ、女性がこれまでしてきた仕事や仕事をする上で大事にしていることを整理し、上司とそれらについて話し合っ、上司が理解し、組織の中での役割や期待を伝え、その後、女性自らが課題を考え、目標を決めていく必要があるだろう。(p175)

参考文献

- 浅海典子(2006)『女性事務職のキャリア拡大と職場組織』日本経済評論社
- 乙部由子(2015)「女性一般職が働き続けるために必要なこと」『椋山女学園大学教育学部紀要』 Vol. 8, pp217-229
- 金井郁(2013)「「多様な正社員」施策と女性の働き方への影響」『日本労働研究雑誌』 No. 636/July, pp63-76
- 公益財団法人21世紀職業財団(2013)『育児をしながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査』
- 厚生労働省(2007)「コース等で区分した雇用管理についての留意事項」
- 小玉小百合(2006)「女性事務職の初期キャリア形成 —貿易事務職場で働く女性事務職の事例分析—」川喜多喬編、小池和男監修『女性の人材開発』ナカニシヤ出版、pp29-57
- 女性職業財団(1990)『コース別雇用管理に関する研究会報告書』
- 仙田幸子(2001)「コース別雇用管理とジェンダー —多様性を活かす—」佐野陽子・嶋根政充・志野澄人編『ジェンダー・マネジメント——21世紀型男女共創企業に向けて』東洋経済新報社 pp236-265
- 仙田幸子・大内章子(2002)「女性正規従業員のキャリア形成の多様性 —コース別雇用管理制度をてがかりとして—」『組織科学』 Vol. 36 No. 1 pp95-107
- 寺村絵里子(2012)「女性事務職の賃金と就業行動—男女雇用機会均等法施行後の三時点比較—」『人口学研究』 48号, pp7-22
- 東洋経済新報社(2016)『就職四季報女子版 2017 年度版』
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構(2013)『「多様な正社員」の人事管理に関する研究』労働政策研究報告書 No. 158
- 永瀬伸子(1999)「少子化の要因：就業環境か価値観の変化か—既婚者の就業形態選択と出産時期の選択—」, 『人口問題研究』, 55-2, pp 1-18
- 中村恵(1994)「女子管理職の育成と『総合職』」『日本労働研修雑誌』 No. 415 pp2-12
- 西村純(2014)「タイプ別に見た限定正社員の人事管理の特徴—正社員の人事管理や働き方に変化をもたらすのか?」『日本労働研究雑誌』 No. 650/September, pp16-29
- 濱口桂一郎(2013)『若者と労働』中央公論新社
- 脇坂明(1996)「コース別人事管理の意義と問題点」『日本労働研修雑誌』 No. 433
- 脇坂明(2011)「均等法後の企業における女性の雇用管理の変遷」『日本労働研究雑誌』 No. 615/October, pp38-51
- 渡辺峻(1995)『コース別雇用管理と女性労働 —男女共同参画社会をめざして』中央経済社
- 渡辺峻(2000)『キャリア人事制度の導入と管理 —個人と組織の新しい関係—』中央経済社