

## 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 －

はじめに

#### 企業事例収集について

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、ひと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った半構造化面接方法で行い、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・存続の理由、制度の特徴や廃止・改定の影響、そして今後の課題などとした。

調査対象企業は任意に11社選択し、インタビューは各企業約1時間実施した。対象企業と事例の概要は次ページに示す通りである。詳細はA社からK社まで一社ごとに掲載する。

#### 一般職女性とその管理職へのインタビューで課題を抽出

上記11企業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。コース別雇用管理制度に関する現場の意識を把握すると共に課題を抽出した。

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。一人あたり、一般職女性は約1時間、その上司は約30分、匿名性に留意することを趣意書で約束し、本音で語ってもらった。

インタビューの結果はWEBアンケートの質問に反映させ3章に示す量的検証に持ち込んだ。インタビュー内容については項目ごとにまとめて本章に掲載する。

＜コース別雇用管理制度に関する企業の事例 一覧＞

区分	業種	社員数	廃止時期	移行期間	廃止の理由	制度の特徴	旧一般職の仕事は今誰が	旧一般職の育成施策	当初の狙いが達成できたか/現状	課題
A	製造業	10,000人未満	2001年	3年間	コースの定義内容が実態と乖離。一般職は自分の能力に線を引きつけていた。トップの決断で全員を総合職に。	等級の変更なし 能力成長パターンを一本化	システム化、機械化、各人分担任、新入社員担当、契約社員、アウトソース	旧一般職をグループ分けし、キメ細かい育成で職域拡大	旧一般職の仕事の員直し運動を3年かけて展開。各職場で一般職一人ひとりに丁寧に丁寧に対応したため、大きな問題なく定着。	40代以上女性社員のモチベーションアップ
B	製造業	10,000人以上	2014年	3年間	ダイバーシティ経営からの必要性、コースと仕事の役割に乖離があった。トップの決断で全員をS職に。	旧A、B、Cの等級を統合しS職に。S職の人材像をチャレンジし続ける人材と定義し行動評価を統一	各職場の運営に任せているが、旧A職、旧B職、旧C職を含め、組合員全員が輪番制でやっている職場が多い。	課長職、旧一般職対象の研修実施	1年目は冷めた感触だったが、3年目で上司、周りも変わる。当初反対していた事業所も統合のメリットもあると受け止めている。	3年たっても変わらない旧一般職の4割の育成
C	運輸業	10,000人未満	2001年	なし	コースの定義内容が実態と乖離。実力主義を掲げ、頑張れば報われる制度に。新人事制度導入で職種一本化。	統合後8年目により育成を重視した人事制度に改訂	これまでの一般職に加え、新入社員、若手、派遣社員も担任	研修・ジョブローテーションによる育成の実施	意識にバラツキがあり、統合後もマインドが変わらない人もいる。統合前に準総合職になっていた女性も多かったが多くは中間層に位置している。	40代、50代女性社員の育成。研修以外のモチベーションをあげる方法
D	製造業	10,000人未満	2003年	3年間	事業変革など合理化の過程で、会社方針で全員総合職に。	役割に応じた級にスライド	個人で処理、または派遣社員、アウトソース	研修またはOJTでゆるやかに仕事の幅を広げる	もともと年功序列のない風土のためか転換も違和感なく受け止められた。今となっては誰かが旧一般職だったか分からない状態で活躍している。	今後、転換をどう扱っていくか
E	金融、保険業	10,000人以上	2010年	—	新しい働き方・新しい役割分担により業務変革を実現し、お密さまに選ばれる会社になるために、人事制度を刷新。	「①基本職務と部門限定の有無」および「②勤務地範囲」に応じた区分（職員区分）を設けた。	業務効率化、システム化。また適性や状況をみながら非正規社員が担当。	女性の意識改革、働き方変革の3点で取組み	男女ともに多様な働き方を実現することを目標に、働き方の変革を実践している。	女性のキャリアアップ志向は未だ限定的
F	製造業	10,000人未満	2001年	5年間	一般職は定型的な仕事に関わらず年功で賃金が上昇する仕組みであった。正社員は総合職に一本化し、一般職を廃止。	移行期間を5年設け、その期間に本人にキャリアを考えさせるとした。	契約社員、職種限定社員などが担当	女性のキャリア研修、メンター制度等を導入し、総合職からステータスアップでOJTを推進	能力やモチベーションアップに寄与した。但し、総合職にマッチした人と、一部で未だ定型業務からステータスアップできていない人に分かれている	総合職としての更なる意識の向上

区分	業種	社員数	改定時期	改定の理由	制度の特徴	育成施策	当初の狙いが達成できたか/現状	課題
コース改定企業	G 金融、保険業	10,000人以上	2008年	一般職高年次層の人員増加が見込まれる中、キャリアパスの整備が求められた。	一般職、出向・派遣社員をA職に統合し、管理職も目指せる制度に改定。2015年にキャリアパスの整備となる前に課長代理、係長を設け段階的にステップアップできる仕組みにした。	段階的なキャリアパスの導入で個人の成長を促す。人事異動による活性化、A職ポストの職務開発などを実施。	頑張りたい人が頑張れる体質に変革。A職は女性にとって働きやすいポジションになっている。同じ職場に滞留しないよう異動を促す。基礎職の業務をシフトして仕事の難易度をあげるなど、活躍領域を拡大することでより一層の活性化を図っている	総合職の働き方が変われば総合職になる女性も増えるのではないかと
	H 製造業	10,000人未満	2014年	一般職に限らず、正社員全般のキャリアアップ意欲を引き出す為と対応	一般職をE(エキスパート/企画事務)コース、現業のI(テクニカル)コースに。総合職をC(クリエイティブ)コースに改定し、コースの定義を明確にした。Eコース、Cコース双方とも管理職に昇進可能。	Eコース対象に意識改革研修(3回/2年)を実施。研修内容はキャリアアップの補助、WLBなど。上司版の研修も併せて実施した。	上司のEコースに列する高能力引上げ。Eコース個別対応の研修が求められる。ほか、定額採用と異動の実施が課題。	一般職の時にはなかった目標設定が必要になったため、所属長は本人の仕事を理解するようになった。当初は定型的な業務が多かったが、今では総合職が行っていた業務にも従事するようになった。
コース継続企業	I 卸売、小売業	10,000人未満		会社にとって事務職があることのメリットは業務のノウハウの継承ができること。事務職本人にとっては、海外転勤はないが、グローバルな舞台での仕事ができ、やりがいを感じられる。基幹職と比較すると責任の範囲も限定的であり、家庭との両立もしやすい。	事務職は勤務地限定。事務職から基幹職への転換制度もあるが希望者はそれほど多くはない。	階層別研修を実施。希望制のスキル研修にも事務職クラブを立ち上げた部門あり。	事務職の「もっとやりたい」という声を聞き、スキル研修の機会を確保し、クラブを立ち上げた部門あり。	事務投資が主流の部署の場合、部署によっては事務職の業務が限定的となるケースもあり、トレンド主体の時代と比較すると業務範囲が狭くなっているケースもある。
	J 製造業	10,000人未満		一般職の仕事は部門や人によってバラツキがあり、総合職と同じ業務を行っている者もいる。仕事のセンタリー化で一般職の業務が少なくなると可能性が高いこともあり、現在、一般職廃止の検討をしている	自薦方式の転換制度があり、意欲がある人は登録して総合職に移ることができる	転換時には本人に 対しての研修や転換経路のある先導的な実施	賃金制度が年功序列で見合う仕事をしていない一般職が多い。一方で、アンケートによると一般職のうち転換を希望する人は6.6%と低迷している。	
コース改定企業	K 製造業	10,000人以上		個人を尊重する文化で、男女別としていない	「役割」に応じた適正な処遇の実現を図る新制度を導入。	アソシエイト業務は誰が が 育成施策	階層別・選抜研修とは別に女性向けの研修を実施。リニター候補向け、ライフイベントに併せて研修など。その他、マネジメント対象の無意識のバイアスセミナーなども実施	入社後数年は男女ともに同じスピードで昇給する傾向がある。

## 1. コース別雇用管理制度等企業事例

コース廃止企業

A 社

業種： 製造業  
社員数： 10,000 人未満

全社をあげた旧一般職の仕事見直し運動で上司の育成意欲を高め、  
コース別区分の廃止に成功

### 1. 背景

一般職を廃止した当時、優秀な一般職は総合職の仕事をしており、また、総合職でも転勤しない者がいるなど、コースの区分の意味合いが非常にあいまいになっていた。また経営環境の厳しさから新卒の採用抑制が行われ、今いる人たちの能力を最大限生かす必要があるにもかかわらず、一般職は「私は一般職だからここまででいい」と自分の能力に線を引いている状況であった。

そのような中で、2001 年に、人事処遇制度大改革の一つに位置付けて、トップが一気に一般職を廃止することを決断し、コース別雇用管理を廃止して、全員総合職とした。

### 2. 旧制度における総合職と一般職の違い

旧制度においては、一般職は補助的な業務に従事し、転居を伴う転勤はないとされた。当時女性 620 人のうち 9 割が一般職であった。一方総合職は 転居を伴う転勤があるとされ、約 60 人が総合職であった。

一般職の 6、7 割が、事業部の営業企画・商品企画・予算管理等の企画部門や経理・法務・広報・人事等のコーポレート部門に所属し、企画事務業務に従事していた。これらの部門では一般職と総合職との仕事内容の差異は不明瞭であり、優秀な一般職は総合職の仕事をしている実態であった。

一方、技術開発部門では、総合職が開発・研究業務に携わる一方で、一般職は予算管理や開発補助の仕事に従事し、営業部門では、総合職が外回りの営業に出る一方、一般職は内勤の営業サポート業務に従事していた。これらの部門では、総合職と一般職の仕事内容の差異は明瞭であった。

転勤は昇進の条件にはなっておらず、総合職でも転勤がない者がいた。

資格等級は、一般職も総合職も共通で、1～8 級が一般社員層、9～13 級が管理職層であった。

昇級のスピードは、一般職と総合職で大きく相違していた。A 社には能力成長パターンというものがあり、予め定められた評価の分布率に沿って、同一年次の上位何割が昇級するというルールになっていた。一般職はこの能力成長パターンが総合職とは別になっており、緩やかに設定されていた。そのため総合職に比べ、昇級のスピードが緩やかであった。

総合職は大卒で 8 割が管理職層まで昇級するが、一般職では管理職層に昇級する者もいたが、数は少なく、高齢になってからであった。

### 3. 一般職の廃止

2001年に、総合職・一般職区分を廃止し、すべて総合職とした。

資格等級は従来から共通だったので変更は行わず、一般職と総合職の能力成長パターンを一本化した。メインのラインは総合職のものを使ったが、ひとつ下のかかなり緩やかに昇級していくラインを加えた。

一般職を同一学歴年次の総合職と相対比較をして、能力成長パターンに乗り換えさせ、資格の再付与を行った。経過措置として3年間（2002年から2005年）をとり、全社をあげて、旧一般職の仕事の見直し運動と評価の見直しを実施した。

賃金補正をしたため、ほとんどの一般職の給料が上昇した。

### 4. 一般職廃止に当たっての取組み

#### (1) 一般職のグループ分け

各職場で一般職を次の4グループにグループ分けした。

第1グループ 総合職としての仕事を現在担当している、もしくは十分にこなせると思われる社員（8%）

第2グループ 意欲・能力ともに一般職として優秀で、総合職に伍していけるポテンシャルを感じる社員（39%）

第3グループ 3年間で仕事の転換を図った上で、能力を見極めていきたい社員（45%）

第4グループ 現状の能力・仕事にとどまらざるを得ない社員（8%）

第1グループの者は、同じ学歴年次の総合職男性と相対比較して資格の再付与を行った結果、飛び級となる者もあったとのことである。

第2グループ以下の者に対しては、所属長が一般職一人ひとりの能力を勘案しながら職域拡大に取り組んだ。

第1グループの者は次の年度からは総合職の予算の中で昇級評価を行ったが、職域拡大をしている第2グループ以下の者は、経過措置期間の3年間は、昇級のための予算を別枠で設けることとした。

グループ分けは毎年見直し、第1グループへの移行を目指した。

#### (2) 仕事見直し運動

経過措置期間の3年間、全社で旧一般職の仕事見直し運動を展開した。

具体的には、事業場ごとに、まず部門のコアマン（企画部長クラス、7～8人）を集めて基幹職ミーティングを行い、制度改定の趣旨、仕事の見直しの観点等について、2～3時間話し合った。

次にこれらのコアマンが部門に持ち帰って各部門の中で情報交換会を行った。内容は、仕事見直し時の悩み、他部門での経験などの情報交換であり、「全員総合職となり、賃金が上がる。その分より成果を上げてもらう必要があり、どのように仕事を変えていくか」という観点から、上司が女性一人ひとりの適性、やる気、能力を見ながら仕事を見直すよう働きかけを行った。これらを数サイクル行った。

なお、旧一般職への研修等は実施しなかった。

## 5. 一般職廃止後の変化の実態

### (1) 仕事内容

旧一般職社員の職域を拡大するために、職場の上司は、例えば、「隣の男性総合職の仕事の一部を任せてみる」「通常のルーチン業務に企画業務を加えてみる」などを行った。営業部門では数は少ないものの外販の営業に変わる者もいた。その他、部門のプロジェクト事務局を担当させる、担当領域を拡大するなどした。部門を超えたローテーションは積極的には行わなかった。

結果的に仕事が変わらなかった者も一部はいたが、変わった者が多かった。

本人が変われるかどうかは、職場の上司の期待によるところが大きかった。全社的な運動を経て、上司の旧一般職の育成の意欲は高くなっていた。

### (2) 旧一般職の意識

一般職の中には「私は今のままでいい」という者もいたが、多くの者は、給料も上がったこともあり、不満の声は出なかった。最初は「今のままでいい」と言っているが、周りが変わってくると、本人も変わることが多かった。

一般職の採用を中止し、意欲・能力の高い総合職の女性を大量に採用したため、旧一般職の若い世代はそれに刺激を受けていた。

### (3) 旧一般職の仕事はどうしているか

システム化や機械化を行いつつ、各人が分担したり（例えば伝票のシステム入力など）、新入社員が担当したりしている。

業務効率化により廃止すること、アウトソースすることもある。

地方のサービスステーションの事務については、一部、契約社員が担当しているが、契約社員は雇用契約期間に限りがあることから、現場からは地域限定社員を制度化してほしいという声もある。

## 6. 今後の課題

40歳代以上の年代層の女性社員のモチベーションアップが課題である。

旧一般職で、いわゆる「2、6、2」の上の2の層（20%を占める上位層）は既に管理職になっているので、その下の6（60%を占める中間層）の層への働きかけが必要である。その年代は子育ても終わってきている。

研修等により、自分の強みや得意分野を明確化し、それを活かして組織の中でどのように貢献していくかを考えさせる。また同時に上司への働きかけも行うことが有効であると考えられる。

## 7. 考察

一般職を廃止し、一般職に総合職として働いてもらうには、それまでの仕事を見直し、職域拡大を行うことが重要であり、そのためには、上司の役割が非常に重要であるとの観点から、経過措置期間の3年間、草の根レベルの徹底した仕事見直し運動を、全社で展開した。

また、仕事の経験、意欲、能力が様々である一般職を一律に扱うのではなく、グループ分けを行い、きめ細かに育成を行うとともに、各人に応じた再評価、再格付けを行った。

このような徹底したきめ細かな取組みが、総合職と一般職の区分の廃止を成功に導き、その後の同社の女性活躍推進の本格的な取組みや成果に、大きく寄与したと考えられる。

コース廃止企業

B社

業種： 製造業

社員数： 10,000人以上

コースを統合し、上司及び旧一般職全員への研修により仕事内容の変化を図る

## 1. 背景

女性の勤続年数が長期化し、ダイバーシティの流れの中で性別、国籍等にかかわらず人材を活用する必要性が高まっていた。また、コースと仕事の役割の実態に乖離があった。

そのような中で、企業トップから、「会社に存在する壁（性別、組織、国の壁）を取り払ってほしい」という強いメッセージがあり、2014年に、一般社員のA職（一般職）、B職（準総合職）、C職（総合職）をS職（スタッフ職）に統合した。

## 2. 旧制度におけるコース別の違い

### (1) コースの定義

統合前の各コースの定義は次のとおりである。

A職（一般職） マニュアルに沿って定型業務をする。

B職（準総合職） C職と職務領域、役割は同様。経験等を積みながらじっくりと力を蓄える。C職とは管理職になるスピードが違う。

C職（総合職） B職と職務領域は同様だが、研修等もハードに受け、転勤も多く、職務経験を一気に積み上げて、早期に管理職層を目指す。

### (2) A職とC職の仕事内容の差異

A職とC職では次のような仕事内容の差があった。事務企画部門では差が少なくなっていた。

事務企画部門 A職でありながらC職に近い業務をやる者がいた。B職へのコース変更を促しても、転勤の可能性、まわりからのプレッシャーなどの理由で、処遇が上がるにもかかわらず、辞退する者が多かった。

研究部門 A職は経費の処理や書類の取りまとめなど庶務を行った。C職は理系の大学院卒なので、仕事内容は明確に分化していた。

営業部門 A職は営業事務で、伝票処理、入金等を行い、外に出ることはなかった。C職は営業で外回りであった。

なお、機械のメンテナンス等サービスエンジニア的な仕事は、グループ会社の販売会社で実施していた。

### (3) 等級

A職は7段階（A1～A7）、B職も7段階（B1～B7）、C職は5段階（C1～C5）であった。

#### (4) 評価制度

A 職は B、C 職とは異なるシンプルなシートを使用し、その期に実施する仕事を記入した。定量的な目標はなく、毎年同じような定型業務の内容が記入され、そのシート上で上司は人事評価を実施した。人事評価は進級に影響した。

B 職、C 職は、目標の達成度の評価や行動評価を行うシートを使用して人事評価を行った。

A、B、C 職とも、部ごと、コースごとの相対評価であった。

#### (5) 進級

A、B、C 職ごとに、それぞれ進級に必要な基準経験年数を設定した。A、B 職の年数に比べ、C 職の年数は短かった。

各職とも教育研修が進級要件となっていたが、職ごとに異なっていた（A 職は会社が提示する様々な通信教育の中から選択、B 職は試験論文、C 職は大学に行くような講座の単位の取得）。

C 職は C4 進級までにローテーションを行うことが必要であった。

#### (6) 転勤

転勤について労働契約上記述はないが、A 職については、運用上本人の了解がない限り、転居を伴う転勤は一切なく、B 職も転勤はあまりなかった。一方 C 職は国内外を問わず転勤があった。

#### (7) 管理職になれるか

A 職は管理職にはなれず、B 職、C 職は管理職になれた。

### 3. A、B、C 職を統合して、S 職へ

#### (1) S 職の人材像

2014 年にコースを統合して、全員 S 職とした。

S 職の人材像は、「自らの専門領域の確立をめざしながら、専門性・創造性・経験を求められる付加価値の高い職務（課題遂行・企画立案・業務改善など）を中心に、基礎的な知識・スキルを活用する職務を含む幅広い職務を担当し、事業貢献と自己成長のためにチャレンジし続ける人材」である。

S 職は、A、B、C 職すべての役割・職務領域を担当する人材であって、S 職=C 職（総合職）ではない。

## (2) 仕事内容

一人ひとりの能力・意欲に基づいて、今後の成長を見据え、上司が最適な職務分担を考えて、仕事内容を決定した。

A 職の仕事内容の変化は部門ごとに見ると、次のようであった。

事務企画部門 統合前はメイン担当者の補助だった A 職が、領域は狭いものの、一人でメインの担当になった。また、統合前は A 職が資料作成、C 職が対外的な折衝という役割分担だったものが、A 職が資料作成、対外折衝、他部門との交渉までするようになった。

営業部門 統合前は営業事務だった A 職が、エリアを狭めたうえで近郊の外回りの営業をするようになった（実際に営業に職務拡大した者は 1、2 割程度）。

研究開発部門 A 職の仕事内容の変化は最も小さかった。上司との面談で本人が仕事内容を変えないことを強く希望し、上司も適正とする場合、仕事内容は変わらなかった。本人が幅広い仕事をしたいと望む場合は事務部門への異動も検討したが、実際の事例は少なかった。

制度変更前に職務を変わりたいか調査したところ、年齢による違いが顕著であった。20 代は 6、7 割が変わりたい、仕事の幅を広げたいとするのに対し、40 代からその割合は顕著に減少した。20 年以上定型業務をやり、変わりたくないと言っている者の上司には、職務領域を無理に広げなくてもよいので、より早く、より楽に、より安く、より正しくできるような改善を働きかけるよう、依頼した。上司が部下は変わらないと思ってしまうと、本当に変わらないので、「しんどいけれど変わると思い続けてほしい」と依頼した。

## (3) 等級制度

旧基本月給の水準が維持できるよう、同等水準の等級を合わせる形で、旧 A、B、C 職の各等級を統合し、7 段階（ST1～ST7）に再編した。

## (4) 評価制度

旧 B、C 職が使用していた業績・成果評価部分と行動評価部分からなる評価シートを旧 A 職も含めて S 職全員が使用することとした。

7 段階（A、BA、B3、B2、B1、BC、C）で評価するが、実際は BA、B3、B2、B1 の 4 段階を部門ごとの S 職全体の相対評価でつけることとした。A、BC、C は絶対評価であるが、数は少ない。

統合後 2 年間は、旧 A 職が S 職全体の相対評価の中で不利にならないように、旧 A 職の評価は行動面を重視するようにした（旧 A 職 業績 3 対行動 7、旧 C 職 業績 7 対行動 3）。

## (5) 進級

進級は人事評価に基づき出てくる部門推薦を重視する。

ST4 への進級の際は進級試験、ST5 への進級の際は研究論文の発表が課せられるが、育成が主目的で、進級判定の一要素という位置付けである。

統合前は進級要件であった教育研修・ローテーションは、進級要件から外した。

## 4. 統合に当たっての取組み

### (1) 課長層に対する研修

従来からの新任課長研修に加えて、全課長が3年ごと（課長就任3・6・9・12年目）に部下や職場のマネジメント研修を受講するようにした。

研修期間は2日間で、内容は①人事責任者から人事制度見直しの趣旨、人事評価の考え方の説明、②外部講師による職場、部下マネジメントについてのグループワークや討議、講義、③事前に実施した360度評価の伝達等で、研修の中で旧A職対象の研修の際収集した旧A職の声も伝えた。

### (2) 旧A職に対する研修

制度変更後3年間にわたり、旧A職500数十名に対し、毎年セルフマネジメント研修を実施した。

## 5. 統合後の変化

### (1) 2015年のサーベイ

2015年に行ったサーベイによると、旧A職の4割弱が「特に変化がない」とした一方、6割は「変化がある」とした。

「変化がある」とした者のうち、3割強が「不安やプレッシャーが大きくなった」、25%が「仕事の内容、幅が広がった」としている。

統合後1年で半数以上が「変化がある」とし、変化への不安はあるものの、仕事の内容や幅が広がったと前向きに捉えている者も少なくなく、変化は浸透していると考えられる。

### (2) 制度変更後実施した旧A職対象の研修での声

担当者によると、3年間実施した旧A職対象の研修では、1年目は冷めたような雰囲気も感じられたものの、2年目、3年目になると、上司が変わった、周りが変わったという声が多くなり、明らかに変わってきたとのことである。

具体的には、「C職にしか回覧してくれなかった書類を回覧してくれるようになった。」「会議に出席させてくれるようになった。」「旧C職だけが受けていた研修を受けると言ってくれるようになった。」などの声が聞かれた。

### (3) 統合実施時の各事業所の反応とその変化

統合実施時、各事業所は、旧A職が本当に職務領域を広げて活躍することができるのかという疑問や忙しい状況の中で制度を変えることで一時的に生産性が下がることへの懸念があり、コース別に役割を分けた方が効率的ということで、統合に反対の声も多かった。

しかし、統合により旧 A 職の職務が拡大し、旧 C 職の職務も担うようになる場面も見られた。旧 C 職の仕事量は、会社が事業拡大しているため減らないものの、会社全体で見ると生産性は下がっていない。そのため、各事業所とも統合のメリットもあると受け止め、制度をどう活用していくかという考え方に変化している。

#### (4) 庶務的な仕事は誰がやっているか

IT 化は進んでいるが、例えば社内便の配布など、庶務自体が完全になくなるわけではない。これらの庶務的な仕事は、各職場の運営に任せているが、旧 A 職、旧 B 職、旧 C 職含め、組合員全員が輪番制でやっている職場が多い。

### 6. 今後の課題

旧 A 職で「変わらない」としている 4 割の者への働きかけが課題である。本人への研修は 3 年間行い、既に終了しているので、今後は、旧 A 職の能力と意欲を引き上げるためのコミュニケーションが十分でない上司等への継続した働きかけを行うことが必要である。

### 7. 考察

B 社では、コース別雇用管理制度の変更を検討する際、一般職というコースを残し、仕事を定型業務に限定して年収の上昇も緩やかにするとの考えもあったとのことである。しかしその場合、旧 A 職の処遇が比較的高かったため処遇の引き下げをもたらすことになり、また能力を押しとどめて年収も押しとどめるという考え方は後ろ向きであり、各人の意欲・能力を引き出す方向に改善するべきという考えの下、コース統合に踏み切ったとのことである。

コース統合に当たっては、旧 A 職の仕事内容を意欲・能力に応じて決定し、成果を評価して育成を行うのは上司なので、上司の力量の向上が重要である。そのため同社では、全課長に対して、2 日間の充実した研修を行い、上司のマネジメント能力の向上を図った。

また旧 A 職全員にも、3 年間毎年研修を実施し、意識改革を促している。

このような取組みの結果、徐々に制度変更の趣旨の徹底は進み、次第に旧 A 職が旧 C 職の職務を担う場面も見られるようになり、職場の活性化をもたらしている。

なお、中高年の旧 A 職で長年定型業務に従事し、仕事の幅を広げることに躊躇する者については、上司が本人の能力の伸長を信じつつ、より早く、より楽に、より安く、より正しく職務を行えるような改善を旧 A 職に促すことを求めているが、参考になる取組みであろう。

## コース廃止企業

C社

コースという壁をなくして頑張れば報われる制度へ

業種： 運輸業

社員数： 10,000人未満

### 1. コース廃止の背景

- ・1983年に職能資格制度を導入し、1986年に総合職と一般職を設けた。
- ・1994年に準総合職(地域限定型総合職)のポジションを作り、志のある一般職の女性が本人の希望と試験に加え、上長の推薦で転換できる制度にした。当時一般職もオペレーションや営業の補佐など総合職の若手の男性と遜色のない仕事をしていましたが、処遇が実態とかけ離れていたため、それを緩和するための施策だった。
- ・1997年から女性総合職の採用が始まり、98年を最後に一般職の採用が終わった。それまでには準総合職(地域限定型総合職)の集団が出来上がっており、2000年前後頃からは部門によっては準総合職の女性も海外勤務に行くような事例が出はじめていた。

まだ女性活躍などの社会環境が整っていない時代だったが、部門のトップが実力主義を掲げ、能力があるならチャレンジしろ、とブレイクスルーしていった。

### 2. コース統合の時期と統合方法

統合時期： 2001年に新人事制度導入

職種一本化

相対評価による人事考課導入

号俸給導入

統合方法： 「頑張れば報われる」という統合理念に基づき総合職、準総合職、一般職の区分を廃止し「社員」という括りで一本化した。

統合過程の特徴：

- ・旧一般職の仕事は、それまでの旧一般職社員に加えて、新入社員や若手ほか派遣社員にも担当が広がることになった。
- ・統合時は、準総合職からと、一般職からの2種の系統があったため、統合時点から意識レベルで差があった。

### 3. 統合後8年目に「より一層育成を重視」すべく人事制度を改訂

2009年に、より一層育成を重視すべく人事制度の改訂を行った。

内容： 技術職・営業職制度の一本化

相対評価を廃止して絶対評価へ

若手育成期間の設定(昇級差なし)

上長間合議(多面的観点)で評価決定

本人への評価フィードバックの制度化

#### 4. 統合後、旧一般職社員の能力の差が顕在化

女性社員の中でも特に準総合職だった女性にとっては、統合以前から幅の広い業務を行っていたため、職種が統合されて仕事の幅が広がったというより、職が追いついたというイメージの方が大きかった。当時準総合職の女性の中には、もともと総合職で入社したかったが就職時に選択手段がなく一般職として入社した人が多く、このタイプの人には統合後容易に職種一本化に馴染み、その後も管理職の道に進んでいる。

しかし、一般職には短大出身から四大卒の高学歴の女性も含まれていたため、もともとの能力や意識にバラツキがあり、派遣社員と同等の仕事でよい、という人から管理職を目指す意識の高い人まで幅があった。

準総合職以外の一般職は育成の過程で総合職とは業務内容に差があった上、会社側も将来管理職になる事を求めていなかったことから、職種が統合されてからもマインドが切り替わらない人が少なからず存在した。このような層に対しては、ゆっくり時間をかけて足りない部分の補完研修を実施したほか、現場で少しずつ後輩をつけるなど、管理職を目指せるような土壌を作っていた。また、職種が一本化された当時は、色々な場で「頑張ろう」と声掛けもした。

結果、統合当初は同じ地点からスタートしたはずが、今では意識や能力によって等級に幅が生じている。波に乗り遅れ、今更自己啓発と言われてもなかなかできない場合もあるが、多くは中間層に位置しており、研修などで気づきを得て仕事のやり方を見直すなど、モチベーションアップを図っている。

#### 5. 管理職志向について

旧一般職の女性は管理職になると勤怠などの労務管理をしなければならない、自信がないから、責任が重いから、部下育成の経験がないからという理由で管理職になることを躊躇する人が多く、一般職だった時代が長ければ長いほど切り替えも難しい傾向にある。また、旧一般職女性は現在40代、50代になっており、あと10年くらいの会社員人生をどう送ろうかという段階に入っている場合は育成が難しい。

一方、管理職予備軍として入社した総合職は、早い段階から自覚がある。会社としては、停滞している人よりは、伸びそうな人を育成したいと思う。実際、管理職にならずに終わっていく男性も一定数いるわけで、すべての人が管理職を目指せるかという点、それは難しい。

#### 6. 旧一般職女性は部署異動が少ない傾向

当社では、将来管理職になるためには色々な経験を積ませた方がよいということで全社員を対象にジョブローテーションを実施している。入社時から総合職の社員は3~4年で異動するが、旧一般職の女性は同じ部署に6~7年はりつくことがある。ある部署で仕事や本人のモチベーションがはまり、まわりの人にも「彼女は“はまり”役」と認識されて重宝がられる結果である。

このように旧一般職は比較的同じ部署に定着していることが多く、中にはチーム長やグループ長の立場で現場教育に携わっているケースもあるが、管理職向きでない人であれば、定期的にローテーションさせる意味合いも薄まるとの判断から無理に異動させることはしていない。

基本、男女ともに今以上のパフォーマンスを出せるよう、年2回の人事考課で半期毎にどの程度目標が達成できたかインタビュー形式で確認し、背中を押して新しいチャレンジをさせるほか、年に一度提出が義務付けられている身上調書に健康状態、家族のこと、国内で働きたいか、海外に出たいかなどの異動希望についてもアンケート形式で書かせて本人の希望を参考にしている。

## 7. 上長と部下の関係などモチベーションを上げる方法を模索

目下の課題は「研修以外にモチベーションを上げる方法を見つけること」である。会社としては、昔は乗り越えられない「コース」という壁があったが、その壁を取り外したのだからあとは自助努力、と考える。しかし、女性からしてみると、入社時からそうであればよいが、10年も20年もたつて急に壁を外されても、と思う。

上長が日々の働きを見て伸ばしていくのが最善策とも思われるが、職種の一本化から15年以上たっているため、今できることには限りがあると言わざるを得ない。

モチベーションを上げるために、海外赴任したいが、管理職にはなりたくない、という女性もいるが、基本的に海外にはマネジメント業務で行くため、管理職でないと難しく、意味がない。日本人相手でも難しい労務管理は外国人相手の場合ハードルが高いと言わざるを得ない。

また、パートナーの海外転勤に休職をとって同行できる、という制度もできたため、人事としてはますます人の配置が難しくなっている。

## 8. 考察

統合前に準総合職だった女性はスムーズに総合職に移行できている。準総合職には自分の意志で転換しているため、総合職への心理的バリアが低く、統合前から幅広い業務を担当していたこともあって、管理職へのハードルを無理なく超えることができたと推察される。このように、コースを廃止する前に、キャリアのステップを設け、心理的・スキルのバリアを低くしておくことは、コース統合準備のひとつの方法と考えられる。

一方、旧一般職女性は長い期間育成されずにきたため、キャリアに明らかな遅れが生じている。このような場合は自助努力だけではなく、仕事の付与による積極的な育成が必要となり、ますます上司の力量が試される。

コース廃止企業

D社

年功序列のない風土が女性のキャリアアップを支える

業種： 製造業

社員数： 10,000人未満

## 1. 背景

- ・2003年に一般職全員が総合職への職種転換を図り、2006年には一般職以外の技能職などを最終的に総合職に統合した。
- ・技能職には工場の現場でラインに従事する社員のほか、医療職などで、当時複数の職種が混在していたが、全ての職種が総合職に統合されている。
- ・その背景には、①事業の変革などによる目前の合理化を控え、一般職では職務が限られていたこと、②拠点の整理などが視野にあったため、勤務地が限定されている社員が吸収できない可能性があった、という2つの課題があった。
- ・課題を踏まえ、可能な限り転勤できるという条件で継続就業してもらいたい、という会社の方針があって、全員の総合職への職種転換が展開された。
- ・会社の風土として、年功序列的な考え方は薄く、もともと学歴によらず成果を上げた人が早く昇進する環境があった。
- ・昔から職種転換する仕組みがあり、特に技能職では高卒で入社して経験を積んだ上、職種転換して幹部や工場長になる人が多くいたため、総合職への転換の際も違和感を持たなかった人が多い。

## 2. 総合職への転換方法

2003年に一般職に対し、今後一般職を廃止して総合職に一本化するというアナウンスを行った。従前は勤務地の限定や職務の限定があったが、総合職化されることによって限定職は全て廃止された。当然、求めるものも大きくなるが、「経験を積んで成長してもらいたい。」そして「可能であれば全員に転換してもらいたい」と通知。その上で上司が部下に対して面談を繰り返し、背中を押すよう努めた。

## 3. 転換後どの程度業務内容が変わったか

転換後も多くの場合、もともとの部署でそれまでの職務とプラスアルファの幅をもった職務を担うことになったため、総合職になったからと言って、突然業務が変わることではなく業務分野を徐々に広げながらの緩やかな移行となった。

勿論、新しい業務にかかわる場合は業務に応じた研修もあったが、研修が必要ない場合はOJTで仕事の幅を広げる形で進めた。

また、制度上は全員転勤もありうるものになっているが、現実的には個々の家庭の事情やキャリアに対する考え方を配慮して運用の中でやりくりされてきている。

#### 4. 転換時一般職はどのレイヤーに組み込まれたか

職務ベースの人事制度をとっているため、基本的には職務を担う役割に応じた級にスライドする形で組み込まれた。

当社のレイヤーは幅が広く 3 階層（新卒が入るレイヤー、3 年目以降のレイヤー、その上は管理職のレイヤー）になっている。2006 年には総合職の人事体系も大幅に変わったため、旧一般職は当時の個人の力量と、移行後に担う業務や役割に応じて配置され、一律同じレイヤーに張り付けられるような事はなかった。とはいえ、下のレイヤーに入った場合は経過措置で何ヵ年かは手当で埋め合わせるような配慮もあり、個々の判断は部門に任せられた。

#### 5. 旧一般職が担当していた定型業務はどうなったか

旧一般職が担当していた定型業務は派遣社員が担当している場合もあるが、以前一般職が担っていた業務の量がかなり減っているため、必要であれば個人が処理する、部門で担うような仕事は複数で分担するなど、部門によって異なる。その他、ある程度のボリュームがある書類の処理などはドキュメントセンターにアウトソースしている。

また、役員の秘書的なスケジュール管理のような仕事は、他の仕事も担当しながら当該部署の社員が担当している。

#### 6. 転換後 10 年経過して旧一般職・技能職はどうなったか

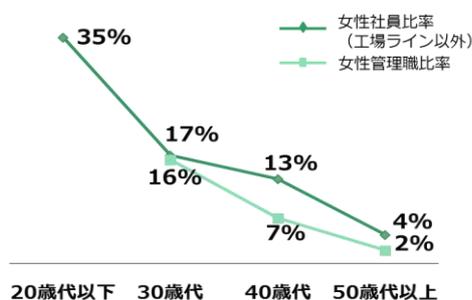
今となっては誰が旧一般職だったか全く分からない状態になっている。恐らく、年功序列のない風土がもともと存在し、学歴や職歴ではなく能力やキャラクターで評価してきた歴史がある事が要因と考えている。

#### 7. コース別雇用管理制度廃止による成果

管理職登用率は全体で見ると図 1 の通りだが、旧一般職はまだ少ない。

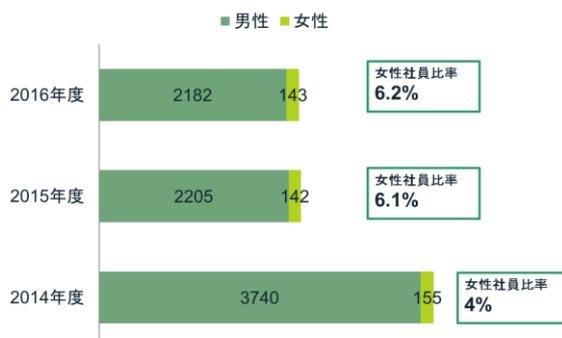
- ・ 経営側に近い上級管理職 100 名中女性は 4 名、うち 1 名が旧一般職
- ・ 女性管理職（次長以上）43 名中、2 名が旧一般職

図 1 女性社員・女性管理職比率



技能職から転換した例でみると、高卒で入社して現場のラインにつき、その後生産部門で集約機能のある職場でスタッフ業務を経験。現在はトルコで勤務している女性もいる。

(参考) 男女別管理職一歩手前人数および女性比率



女性比率について

現在女性社員比率は図1の通りとなっているが、全体でならずと14.5%程度。採用では女性を40%弱採っている

## 8. 転勤問題

転勤は運用の中でやりくりされているが、女性の社員が増加し、男性も含めて転勤できない人の割合が高まっていく中、今後転勤をどのように扱っていくのが課題になっている。能力を發揮できるかどうかは転勤の可否とはあまり関係ないという議論になっているが結論は出ていない。

## 9. 考察

一般職を廃止してから10数年が経過し、全員が業務の幅を広げて総合職として活躍している一方、旧一般職から管理職になっている人はまだ少ない。総合職としてのキャリアのスタートが遅れたことと、管理職にあがる年齢の女性社員数が比較的少ないことに一因があると思われる。

しかし、今となっては誰が過去一般職だったかも分からず、「旧一般職だから」というような枕詞が使われることも一切なく、全員が伸び伸びと力を發揮できる環境になっているのは他社にはみられない成果である。昔からの年功序列を排除した風土と、合理化の際、丁寧な面接をしたことによって「総合職として残る覚悟」が芽生えた可能性が大きいと推察される。

一般職廃止企業

E 社

業種： 金融業、保険業

社員数： 10,000 人以上

顧客に選ばれる会社になるために、一般職を総合職に統合

## 1. 背景

- ・ 2003 年に女性活躍推進専門部署を設置。両立支援制度の拡充を図る。
- ・ 2010 年に総合職、一般職を総合職に統合。
- ・ 2013 年に 2020 年度末に女性管理職比率を 30%にする目標を設定。
- ・ 2015 年以降、多様な人材が時間当たりの生産性を高め、男女が共にそれぞれのもつ能力を最大限に発揮できるよう、全従業員の働き方の改革の取組みを強化している。

## 2. コース統合のポイント

2003 年から行ってきた両立支援の拡充により、継続就業が根付いた。しかし当時は職員区分ごとに職務が限定され、区分に応じた処遇の上限が決められていたため、長期間働くことを前提とすると、「やりがい」や「モチベーション」をどのように築いていくかが課題であった。

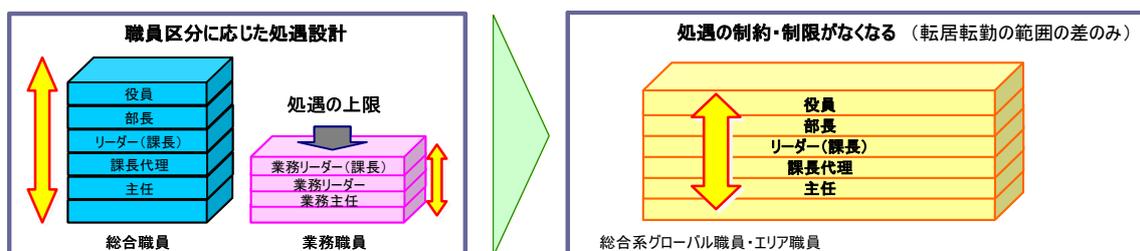
そこで、2010 年に新しい働き方・新しい役割分担により業務変革を実現し、顧客に選ばれる会社になるために、人事制度を刷新。総合職員、一般職員を総合職に統合した。統合前は職員区分ごとに職務が限定され、処遇の上限があったが、職務の制約を廃止し、期待役割・貢献に応じた人事制度とした。その上で「①基本職務の有無」及び「②勤務地範囲」に応じた職員区分を設けた

職員区分は、あくまで職務遂行の部門範囲と地理的範囲（転居転勤の範囲）を定めたものであり、役割等級や職務範囲は総合職で共通とした。

適用される役割等級や職務範囲にコース区分による制限や制約はない

具体的な勤務地範囲の有無に応じた区分としては、

- ・ グローバル 国内および海外の各地に勤務し、転勤範囲に制限のない区分
- ・ ワイドエリア 「主たる勤務地」を含むブロック内、および「主たる勤務地」の隣接都道府県に勤務し、その範囲内で転居を伴う転勤がある区分
- ・ エリア 原則として、転居を伴う転勤がない区分



### 3. 一般職が担当していた業務について

システム化、業務効率化をすすめた結果、一般職が担当していた業務が削減できている。

女性正社員に対する活躍推進だけでなく、非正規社員についても、活躍を推進し、一般職が担当していた内部事務を中心に担当する非正規社員「アソシエイト」に職務フィールドの拡大を行い、キャリアアップが可能な人事制度とし、より一層の活躍推進を後押ししている。

### 4. コース別人事制度を廃止後の旧一般職女性の育成について

コース別人事を解消しても、ロールモデル不在や男性管理職のような長時間労働を前提とした働き方がイメージできないなどキャリアアップ志向が限定的であった。一方、男性管理職も自分の女性部下がリーダーとして手腕を発揮することがイメージできていなかった。そこで2020年度末女性管理職比率30%の実現に向けて男女ともに意識改革を促すべく①女性の意識改革、②管理職（男性）の意識改革、③働き方変革の3点について取り組んでいる。

#### (1) 女性従業員の育成・意識改革

##### ①パイプライン形成

パイプライン形成のため管理職層・中堅職層・若手層の各層向けの女性育成プログラムを展開。

最上位の研修プログラムは、将来会社もしくは部店経営を担う素質を有する女性社員を選抜し、スキルと覚悟を身につけてもらうプログラムで、卒業生からは5名の部店長が誕生している。

##### ②メンター制度

女性管理職の育成策として「メンター制度」を導入。

##### ③女性中心の営業店

女性に活躍の実践の「場」をつくり、フロント業務やマネジメントを経験させることにより、営業担当者および女性管理職候補の層を厚くするとともに、女性社員の全体のキャリアアップを促進することを目的に女性中心の営業店を展開。(2012～2014年まで)

##### ④ジョブ・チャレンジ制度

従業員が自らの意志で応募し、希望する部署への異動を実現する制度。従業員一人ひとりのキャリア形成、能力開発、専門性強化のための機会、活躍のチャンスや実力を発揮できる機会をオープンに提供する、自己選択型の社内公募制度。

##### ⑤ジョブ交流制度

勤務地域に制約のあるエリア職員において、本社部門以外のエリア職員と本社部門のエリア職員が双方向に人事交流する制度。期間は半年。短い期間で新たな部門にチャレンジしキャリアを考えることができる。

##### ⑥ジョブ支援制度

地方の遠隔地等の新規採用・人事ローテーションが困難な地域の職場を中心に公募ポストを設け、勤務地域に制約のあるエリア職員が勤務地域にとらわれず、自らの意思で応募する自己選択型の社内応募制度。期間は1年。マネジメント・リーダーシップ等

のより高い役割を担うことにより、さらなる成長の機会を提供する。

#### ⑦職員登用・区分変更制度

意欲、能力のある従業員を対象とした「職員登用（非職員→職員）」や「区分変更（従業員区分の変更は伴わず、勤務地範囲などを変更）」を実施。

### (2) 男性の意識改革

#### ①イクボスの推進

キャリアアップ志向の阻害要因のひとつでもある長時間労働を改善すべく、男性の意識改革を図っている。多様な人材をマネジメントできる「イクボス」になるために、自らの行動変革を起こすヒントを得ることを目的にセミナーを開催。

#### ②育児者フォーラムへの男性管理職の参加

育児休業から復帰する部下を迎える上司の参加が年々増加している。復帰後の部下をマミートラックに落とし込まないマネジメント手法を提供。

#### ③仕事と介護との両立支援の拡充

介護との両立を視野にキャリアを考えることの重要性を知り、部下の介護離職を防ぐマネジメントを知る。

#### ④男性育児休業促進

男性の育児取得を推進し（男性が育児に関わることで）男女ともに働きやすい環境・風土を構築することを目的に推進。

### (3) 働き方改革

- ・長時間労働を撲滅し生産性を向上させるために、時間と場所にとらわれない柔軟な働き方の実践を行っている。具体的にはテレワークとシフト勤務を導入し、適用者を全社員に拡充。また、テレビ会議システムを全国の拠点に配備して効率性を高めた。
- ・時間労働から成果労働への転換を進めている。

## 5. 今後コースを廃止したい企業へのアドバイス

女性の意識改革（女性の多くを占める一般職で入社した女性の意識改革）、統合以降に入社した女性のモチベーション維持、管理職（男性）の意識改革、さらに働き方変革を継続していくことが求められる。

## 6. 考察

一般職を廃止するにあたり、元来の目標である「やりがい」実現のために様々な施策を打っている。その結果、2015年には男女比率が48:52になっている。これは、制度の改定と意識の変革の両輪で変革を進めた結果、就業継続が進み、採用にも好影響を与えたためと思われる。

しかしながら、女性のキャリアアップ志向が未だ限定的で、旧一般職がエリア総合職に偏っている点を考えると本当の意味で男女対等になる難しさが伺われる。

一般職廃止企業

F社

正社員であればコースの枠を外してステップアップを

業種： 製造業

社員数： 10,000人未満

## 1. 一般職制度廃止の背景

- ・男性は総合職、女性は定型的な業務を担当する一般職という時代から世の中の流れが変わり、2000年前後より契約社員等の非正規社員の概念が広まってきた。それに伴い、定型的な業務は非正規社員が担当するケースが増え、このことから一般職と契約社員の担当業務上の境界が不明確になった。
- ・当時、一般職は年功型要素の強い賃金体系であり、固定的な仕事の枠組みの中で、仕事のレベルは変わらないものの、賃金だけが上がり続けるという状況であった。
- ・総合職であれば年次と共に仕事のステップアップや質の向上が図れるが、一般職の担当する定型業務については習熟してしまうと、定型の枠を超えない限り新たなステップアップも難しいことから、一般職の人も同じ正社員として総合職と同じステータジで活躍してもらえよう、一般職制度の廃止に至った。

※コース統合以前から、希望すれば一般職から総合職に転換できる仕組みはあった。

## 2. コースの統合方法

統合時期： 2005年までの5年間を移行期間と位置付け

統合方法： 2001年に一般職制度の廃止に関する通達を出し、制度移行期間を5年程度設けて、一般職の女性社員に個々のキャリアを考えさせた。

## 3. 総合職転換後の旧一般職への業務分担

総合職へ転換された旧一般職の人への業務分担については、各部門内で調整することになった。その結果、総合職としての業務に対する意欲や意識が高い人には仕事や機会が与えられて能力の向上も図られたが、意識の転換がついていかない人に関しては、担当業務が変わっても従前の定型的なアウトプットに留まることになり、うまく能力開発につながらないケースも見られた。制度改定の際には、対象社員向けに十分な説明会は実施したが、例えば研修の実施や管理者への説明会、個別相談窓口の設置等、多面的なフォロー策に踏み込めなかった点が反省点である。

### ◆うまく総合職に移行できた例

転換後、それまでの営業事務職から営業職に就いて、そこで適性にマッチしたケースがある。例えば得意先にも女性のバイヤーがあらわれる等、世の中の流れにも乗った形でうまく機能し、現在も営業担当で頑張っている。

◆定型業務からの切替えができなかった例

ストレッチした課題を与えても、定型業務の多忙を理由になかなか取り掛からないというケースがみられる。自己成長に向けて挑戦する意識を高め、これまでの慣れ親しんだ業務から新しい業務にステップアップしていく動機付けのためにも、評価等の制度と連動した働きかけが必要である。

#### 4. 旧一般職の育成施策

近年、キャリア研修を実施する、メンター制度を導入するなどの育成施策を実施している。また、各部門の中で、仕事の幅を広げる、仕事の難易度を上げることを行っている。

#### 5. 一般職を廃止した成果

能力や役割のレベルアップや成果に応じた賃金処遇の制度に移行できた点で一定の成果があったと考えるが、例えば有期雇用労働者の無期転換等、労働法制の改正の動きをみると、正社員の枠の中でのコース設定やそれに合わせた賃金制度で対応する方法もあったかもしれない。

#### 6. 考察

コースの枠を外したことにより旧一般職女性の仕事の幅が広がり、適性に応じて管理職層に昇格するチャンスができたことで、能力向上やモチベーションアップに寄与することができた。

しかし、制度改定時に研修等の実施にまで至らず、仕事の与え方も部門に委ねられていたため、一部ではキャリアに対する意識付けが十分になされないまま時間を重ねた可能性があると考えられる。

コース改定企業

G社

キャリアパスの導入で管理職層へのハードルをさげる

業種： 金融業、保険業

社員数： 10,000人以上

## 1. 背景

2005年頃から育児両立支援制度が拡充され、結婚・出産後も制度を利用しながら働き続ける一般職が増えた。これに伴い、将来的に産休・育休・時短勤務を経た一般職高年次層の人員増加が見込まれる中、長期に働く女性のモチベーションの向上や女性活躍推進の観点から、キャリアパスの整備が求められた。

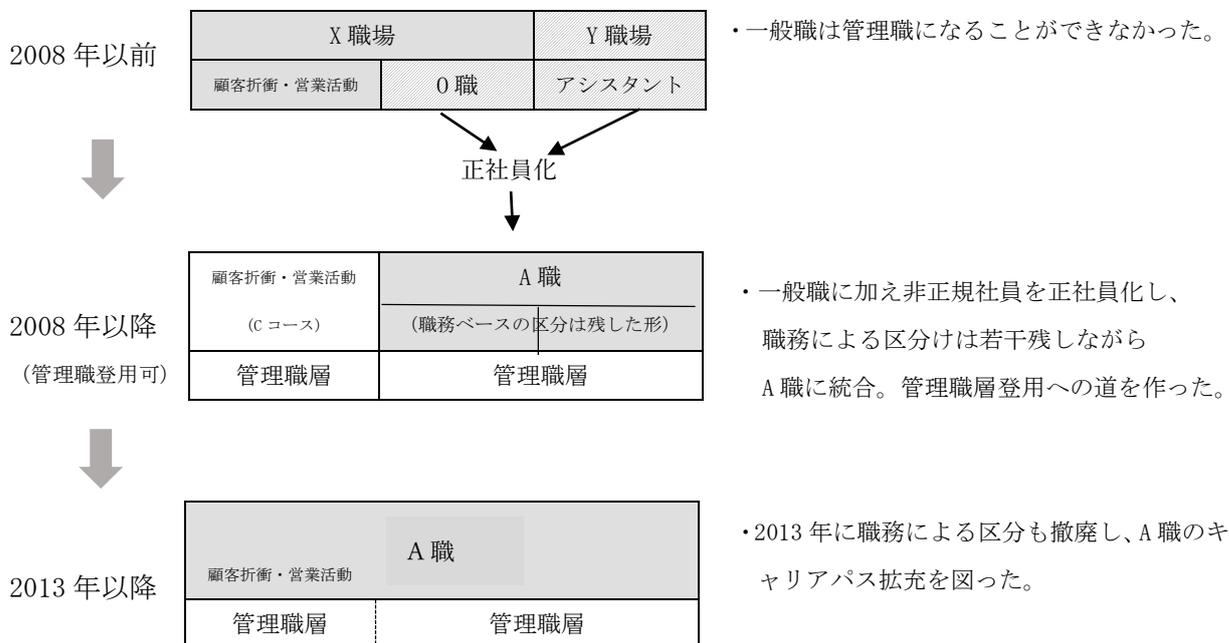
## 2. 女性活躍のための新職制（A職）の設置

2008年に一般職と非正規社員をA職という名称の新職制に統合し、従来総合職が担っていた管理職も目指せる制度に変更した。新制度では管理職層（課長／部長）への登用の道を作って、モラルの向上や質の高い人材の確保を図った。同時に、職務の拡大・役割期待の高まり等から、Cコースという顧客折衝・営業活動を中心とする業務を新設した。

2013年にはA職の中のコースを撤廃し、キャリアパスの拡充および人材交流の活性化を図った。（図1）A職に隔地転勤はない。

図1 新職制移行のイメージ

 非正規社員



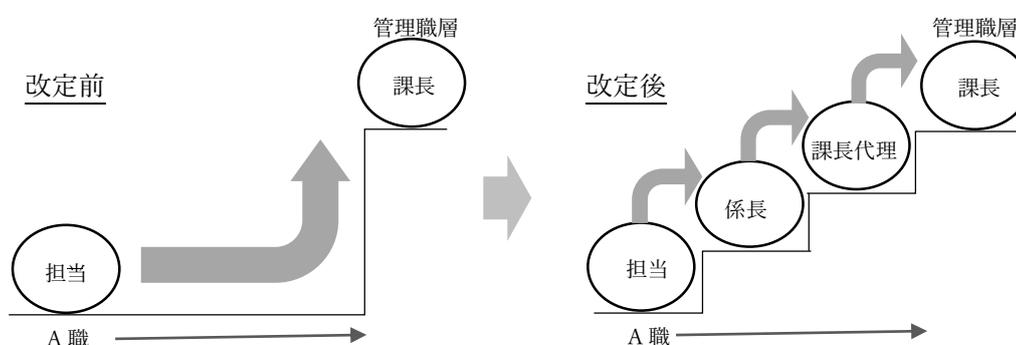
### 3. 段階的なキャリアパスの導入で個人の成長を促す

2の施策により、2008年以降A職から管理職になった人数は増え続けたが、2013年頃から登用に一巡感がみえた。その原因の一つとして、担当者から課長への登用までの間にキャリア上の階段がなかったため、課長に登用された途端に職責が拡大することが、キャリアアップに対する意識面での壁となっていたことが考えられた。

また、その頃から結婚・出産といったライフイベント後もキャリアを継続するA職が増加してきたことで、A職が長いスパンでキャリア設計を考えられる仕組みが必要となってきた。

これらの課題を解決するため2015年にA職人事制度を一部改訂し、課長職（管理職層）になる前に課長代理、係長といったキャリア上のステップを設け、必要な経験を段階的に積み、責任と権限を徐々に広げながらステップアップできるようにした。（図2）

図2 段階的なキャリアパスの提供でステップアップできる仕組みへ



この制度は「頑張りたい人」が上げられる仕組みになっており、イメージとして35歳くらいまでに管理職層に入るような形になっている。

### 4. A職から総合職への職種転換

A職から総合職に転換する場合は、自己申請、部長の推薦、人事部の面談という段階を踏んで、図3にある総合職AコースあるいはBコースになることができる。

図3 A職と総合職の職務内容

総合職 A コース	国内外問わずすべての業務に携わる基幹職種
総合職 B コース	限定分野の業務に携わる基幹職種
A 職	国内拠点で営業・事務・サポート業務に携わる職種

総合職のほうが、時間外労働が発生しやすいため、特に子育て両立社員などにはA職は働きやすいポジションになっている。

## 5. A職の課題

環境や制度も整い、今後さらにA職を活躍させるための現状の課題は下記の通りとなっている。

### (1) 人事異動による活性化

より多くの経験を積ませ、スキルの幅を広げることを目的に、基本的には5年に一度異動するルールで運用している。管理職登用の場面でも、複数の職場での経験はマネジメント力強化につながると考えている。

### (2) A職ポストの職務開発

定型・単純業務だけではなく、より難易度の高い仕事を担えるよう、研修等で職務開発を行っている。

### (3) その他

育児期にポストオフしたA職の再登用支援を行っている他、システム化、業務の軽量化による役割の変化への対応なども視野に検討している。

## 6. 考察

一般職という従来の名称を変更して、仕事の役割を明確にした上でキャリアパスを構築したこと、管理職への壁を取り払い、課長等管理職への道も開かれたこと、ステップアップの中間段階を用意したこと、総合職にも転換できる道が用意されていることは、女性のモチベーション向上に寄与するばかりでなく、適材適所を可能にする仕組みとなっている。

新しい仕事に自信を持ってチャレンジでき、円滑に実現できる体系としたことで、今後、さらにA職から管理職登用される女性や、総合職に転換する女性が増えるかもしれない。

コース改定企業

H社

業種： 製造業

社員数： 10,000人未満

一般職をE（エキスパート）コースと改定し、  
期待された役割レベルにふさわしい目標設定を促進

## 1. 背景

一般職の社員は、まじめに与えられた仕事を行うが、ローテーションがない人も多く、積極的にチャレンジする姿勢に欠けるところがある人が目立っていた。また職能等級制度のもとで皆同様に処遇が上がっていくという実態があった。

激化する競争環境に打ち勝ち、挑戦的な企業グループへの変革を進めるべく、社員一人ひとりのチャレンジを促し、頑張った人が報われる制度の必要性が高まったことから、2014年にコース別雇用管理制度を改定し、それまでの一般職及び総合職を、E（エキスパート）、T（テクニカル）コース及びC（クリエイティブ）コースに変更し、役割等級制度のもと、社員全員が設定した目標をめざし、チャレンジし上位等級を目指すよう促すこととした。

## 2. 旧制度における一般職及び総合職

一般職は、目標管理はなく、定期採用が10年以上停止していることもあり（途中数人は、採用はしている）、異動のない者が多数であった。業務に精通し、職場全体を理解している一般職社員がいないと職場で支障をきたす状況であった。

総合職は、成果に責任を持って業務を遂行し、頻繁な異動があった。

## 3. 2014年の制度改定

2014年にコース別雇用管理制度を改定し、一般職を企画・事務等に従事するE（エキスパート）コースと、工場の現業のT（テクニカル）コースに改定し、総合職をC（クリエイティブ）コースとした。

### (1) コースの定義や特徴（Tコースは省略）

E コース 特定職務における業務知識・業務経験を有し、職務を効果的に遂行する。  
あまり異動がない。

C コース 広範かつ専門的な業務知識・業務経験を有し、常に創造性を発揮し職務を遂行する。

マルチタレント（多能工社員）である。CDP（キャリア ディベロップメント）制度があり、入社して8年間で2か所以上ジョブローテーションする。

### (2) 管理職への昇進

今回の制度により、Eコース及びTコース社員も管理職に昇進できる制度としたが、始まったばかりで、Eコース及びTコースから、まだ昇進した者はいない。

### (3) 転勤

Eコースは、採用地区内での転勤のみであり、Cコースは国内外を問わず転勤がある。ただし、育児を担っている女性はCコースであっても実態上あまり転勤させていない。

### (4) 仕事内容

Eコースは、企画・事務がほとんどで、営業が少数いる。Cコースは、技術系社員は、研究、商品開発や製造部門と配置変更の可能性があるが、事務系社員は、営業から企画スタッフ全般など多くの仕事に従事する。技術系に近い仕事をするケースも多々ある。

責任を持つのはCコースであり、EコースやTコースは業務自体には携わっているが責任はない。

### (5) 役割等級

Eコース、Cコースの役割等級は次のとおりで、レベル感は同じである。

#### Eコース

- E5 上司の指示を正しく理解・担当業務遂行
- E4 担当業務推進役・改善策立案実施
- E3 自らに関わる中核テーマ遂行、通常業務推進役
- E2 中核テーマ遂行、通常業務取りまとめ（所属長補佐役）・改善計画立案
- E1 複数中核テーマ遂行、チームまとめ推進役

E2の中でも能力としてはE3レベルであるが、制度改定時に賃金レベルを考慮してE2となった者も多い。意識の改革を職場と連動し、対処している。

#### Cコース

- C4 上司の指示を正しく理解・実務担当・創意工夫  
入社後はここに位置づけ
- C3 主体性・実務推進・改善実行
- C2 周囲巻き込み・折衝調整・実務指導・中核テーマ推進
- C1 管理職補佐・チームまとめ役・複数中核テーマ推進

### (6) 賃金テーブル

EコースやTコースとCコースの賃金テーブルは異なる。Cコースに比べるとEコースの給与の上がり方はゆるやかであり、Cコースの8掛け程度である。

## (7) 目標設定

それぞれの役割等級レベルにふさわしい目標を設定する。

Eコースは一般職の時は目標設定がなかったが、目標設定が必要になったため、所属長は本人の仕事を理解するようになった。（それまでは、業務が長いケースが多く、所属長は一般職に仕事を任せていた。）

所属長の指示を受けて仕事をするE3レベルの者でも、E2に格付けされている者が多く、その場合は目標設定に苦労している。後述する本人への意識改革研修や上司への研修に注力している。

Eコースの目標としては、例えば、営業部門の事務職ではPOS分析、企画スタッフ、経理事務部門では業務改善、納期の短縮、下位者育成等がある。

最初は担当業務のマニュアル化、業務の無駄取り等が多かったが、総合職が行っていた業務も入ってくるようになった。またCコースは頻繁に異動があるので、新人への指導もEコースの重要な業務である。

地方事務所でEコース社員が1人しかいないところでは、目標設定に苦労している。現在は、支社のEコース社員との連携でサポート体制を引き、パートタイマーを雇用して、庶務業務を行わせている部署もある。

## (8) 評価と昇格

昇格考課は 成績が4で行動が6である。評価は絶対評価であり、高くなりがちなのが課題である。昇格に必要な最低経験年数は、旧制度に比べて短縮されている。

## 4. 制度改定に当たっての取組み

### (1) E2、E3 全員への研修

E2、E3全員への意識改革研修を2年間で3回実施した。研修期間は2日間で、内容は、①会社からの人事制度移行に伴う役割変更の再確認、②キャリアの棚卸し、③ワークライフバランス等である。上司版も合わせて実施し、Eコース対象研修の実施状況の報告や今後の指導についての要望を説明した。いろいろ研修会社をあたったが、一般職対象の研修がなく、ある研修会社と共同で独自の研修を作成した。

1回目の研修は、手探りであったが、評価が高く、自律性が高い優秀層を対象としたので、役割要件に合わせた目標設定にそれほど抵抗もなく研修を終えられた。研修後、ヒアリングを数名実施した結果、講師が厳しいという問題提起があり、2回目以降は、寄り添う講師に変えたり、丁寧に自分のスキルやこれまでの仕事の棚卸しを行い、今後10年間どうしていくのか、このままでいいのかと考えさせるようにした。

### (2) 管理職研修

全管理職と役員を対象に、1日の集合研修を毎年実施した。海外はビデオ視聴とした。

考課者訓練の部分の内容は、会社・部門ごとの考課の分布結果の説明、目標設定、考課、フィードバックの方法（Eコースの例で実習）、Eコースの目標設定や評価の好事例提供等である。

## 5. 今後の課題

### (1) Eコースの者に対する上司の育成能力の引上げ

研修等により、上司のEコースの者に対する育成の能力を上げることが課題である。

現場の仕事を見た上で適切な目標設定をし、頑張った場合にはそれを評価しフィードバックする、また次に目指す姿を面談で示す、昇格をきちんとさせることなどが重要である。

### (2) Eコースの者に対する効果的な研修

Eコースの者も多様であり、意欲や能力、異動の経験、柔軟性なども様々である。一律の研修では効果が上がらないので、選抜研修、底上げ研修など、効果的な研修の方法を検討する必要がある。

### (3) Eコースの定期採用と異動

Eコースの者の離職が少ないこと、育児等で離職した者の再雇用、派遣労働者や嘱託の採用などが進んでいることから、現在はEコースの採用を定期的には実施していない。

またEコースの者は職務に熟達していることから上司が異動を嫌うこともあり、異動が少なくなっている。

Eコースの者を定期的には採用し、配置転換を行っていくことが、Eコースの者の育成には重要である。

## 6. 考察

コース別雇用管理制度改定前の一般職は、目標設定は行わず、皆同様に処遇が上がる状況であったが、制度改定により、コースの名称を「E（エキスパート）コース」と変更し、期待された役割レベルにふさわしい目標の設定、評価を行うことでEコースの職務拡大、モチベーション向上に寄与したと思われる。

Eコースの社員への研修等により、Eコースの社員の積極的なチャレンジを促し、管理職への研修等により、管理職の育成力向上を図ろうとしている。今後Eコースから管理職に昇格する人が出てくることを期待したい。

コース継続企業  
I 社

業種： 卸売業、小売業  
社員数： 10,000 人未満

一般職の声を吸い上げ、人事制度の改定や異動の活発化等を実施

## 1. 概要

当社はコース別雇用管理をしており、基幹職（総合職）と事務職（一般職）の区分となっている。

## 2. コース別雇用管理のメリット（事務職のメリット）

会社にとっての一番のメリットは業務ノウハウの継承と考える。過去の経緯や背景も含めて業務をよく知る人がいることが組織において一番のメリットである。事務職を廃止し、契約社員に切り替えた同業他社もあるが、ノウハウの継承ができなくて、またコース別を復活したと聞いている。

一方、事務職本人にとってのメリットは、海外転勤がない一方、海外出張、海外からの方のアテンドや、海外を舞台とするビジネスも多く、海外とつながっていると感じられることで仕事を楽しいと感じている。そういった働き方を選んで入社しているので「活躍が制限されている」という意識や、「仕事の幅が狭い」と不満を言う者も少ない。家庭との両立もしやすく、学生からの人気も高い。

なお、採用について、毎年一定人数採用している基幹職と異なり、事務職はその時の状況により毎年募集人数が違う。おおよそ10～20人台。採用倍率は常に高く、大変優秀な女性が入社してくる。

ちなみに男性で事務職として入社する人はこれまでにないが、筆記試験を受験している男性は毎年数人程度いる。

## 3. コース別の違い

基幹職（総合職）と事務職（一般職）の違いは下記のとおり。

### (1) 制度上の違い

#### ア 海外駐在の有無

原則基幹職は入社後 10 年の育成期間に必ず 1 回は海外に行くルールになっている。

→ 基幹職は海外赴任がある一方、事務職については、海外出張はあるが、赴任することはない。

#### イ 管理職登用の可否

基幹職は管理職と総合職の職掌を統合した呼称のため、管理職になるには基幹職への転換が必要であり、事務職のままでは管理職になれない。事務職は対外的に責任をとるような役割にはつかない。

ウ 昇格できる等級の上限  
人事処遇制度が基幹職と事務職とは異なっている。

エ 勤務地の限定  
事務職は東京、大阪、名古屋の拠点ごとに採用し、勤務地限定で働くこととなる。

## (2) 仕事内容や異動の違い

業務自体が環境の変化に応じ、日々ドラスティックな変化がある。それに伴い、組織も絶えず変化・再編している。事務職でも定型業務プラスアルファの業務を担当し、拠点内で異動もある。

若手の基幹職とベテランの事務職の仕事は一部オーバーラップしており、ベテランの事務職が若手基幹職を教えることもある。

基幹職は一般的には育成目的もあって3~4年で異動し、仕事を変えていく。海外勤務や出向もその一つであるし、担当もトレード、事業会社、各種商材、異なる勤務地等様々な経験をさせる。

事務職は、異動はあるものの、基幹職に比べると長く同じ部門にいることが多い。しかし、仕事については「事務職はここまで」という明確な線引きはない。

## 4. 転換制度

事務職から基幹職への転換制度がある。希望者が手を挙げて、上司が推薦。希望する者はそれほど多くなく、実績は年間数人程度である。

転換者が少ない理由は、海外とかかわる仕事はしたいが海外転勤がネックになったり、基幹職は責任が大きく家庭との両立等が大変そうであると思われること、事務職でも上位グレードまでいけば、やりたい仕事ができるし、処遇にもある程度満足しているのではないかと想像する。

会社としては、事務職は会社にとって重要な役割を担う職種と考えている。

能力が高いから基幹職、低いから事務職という区分ではなく、採用時に事務職という働き方を選んできているので、そこでの十分な能力の発揮を期待している。

基幹職から事務職への転換はない。

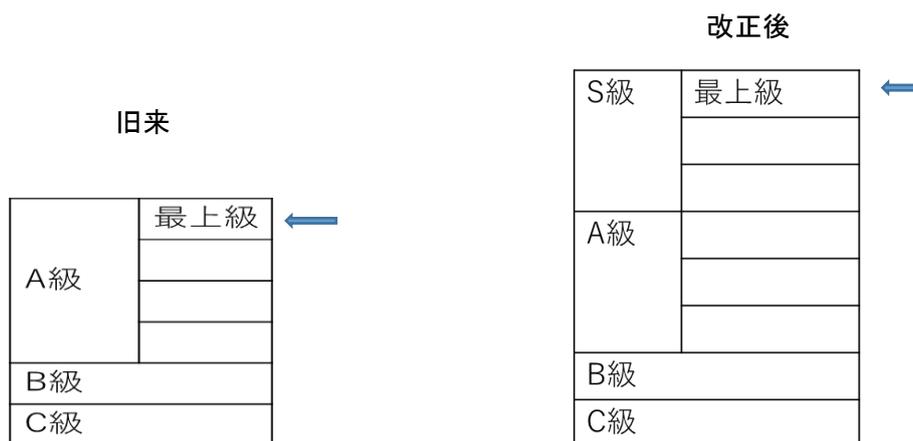
## 5. 事務職の活性化の取組み

### (1) 人事制度の改定

事務職のグレードを2016年4月に変更した。

これまではC級、B級、A級となっていて、A級には4グレードしかなく、階段が非常に少なく、同一グレードに長く滞留するケースが散見された。

新しい人事制度はA級の上に、S級を作り、A級で3段階、S級で3段階と階段を増やし、より昇格機会を増やすことで長期のモチベーションを保てる仕組みとした。



## (2) 研修

階層別研修は基幹職同様にB級、A級、S級昇格時等、キャリアの節目に行われる。希望制のスキル研修についても事務職も参加可能としている。

## (3) 各部署の取組み

各部署の取組みとしては、事務職の「もっとやりたい」という声に対し、タスクフォースを作り本部長が検討し、異動の活発化や、仕事の幅を広げる検討を始めた事例もある。

## 6. 課題

課題は部署により異なる。

事務職の能力アップやモチベーションアップについては、その人だけの問題ではなく、仕事の与え方、活用の仕方など部署の問題と裏表という認識を持っている。

トレードの部門については、既存のビジネスは事務職でほとんど回していたが、トレードの仕事は減っている。事業投資主体の部署では事務職の業務が限定的となるケースもあり、モチベーションが下がる場合もある。

新規事業関連の業務で事務職が担当できる業務もあるが、新人、若手基幹職の経験として担当させるケースも多い。

## 7. 考察

一般的に一般職のモチベーションが下がり、能力が停滞する理由は「定型的業務に長く従事」「昇進が頭打ち」などが言われている。

当社の一般職が従事する業務は元々定型的なものに限定されていない。さらに海外とのやり取りなど刺激の多いものであることが特徴的である。

さらに、コース別雇用管理制度を維持し、事務職にますます活躍してもらうための仕組み作りとして、事務職自身の声も反映しつつ、昇格の機会を増やし制度の階段を細かく改定したり、異動を活発化する等行っている。事務職を単なる補助業務と見るのではなく、必要な戦力と認識し、声を吸い上げ対応していることが事務職のモチベーション維持につながっているのではないかと推測される。

コース継続企業

J社

意欲ある者の転換実績を経て、一般職の廃止を検討

業種： 製造業

社員数： 10,000人未満

## 1. 概要

当社は職能資格制度において、仕事の種類、目的、内容、業務形態における特徴的性質、要求される能力要件により設定される職群があり、その一つとして総合職と一般職がある。(その他、メンテナンスをするフィールドサービス職、製造技術職、技能職等の職群がおかれている。)

## 2. 総合職と一般職の違い

### (1) 定義上の違い

総合職:職能資格等級基準に相応する専門知識を基礎とした総合的な判断能力を発揮し、組織または自らが企画・立案した計画、または変動的な経営環境に応じて、非定型業務も幅広く遂行し、ときに職種転換、転勤等の措置を会社の発展または個人能力進捗のプロセスとして受け入れ、将来的には会社の基幹要員としての活躍が期待されている。

一般職:職能資格等級基準に相応する専門知識や経験を元に、日常的、定型的な業務を担当する者(その遂行にあたり各担当分野に責任を持つこと)

### (2) 制度上の違い

#### ア 管理職登用の可否

一般職のまま管理職にはなることができないので総合職への転換試験を受ける必要がある。

#### イ 転勤

一般職は原則拠点別採用であり、転勤はない。

## 3. 一般職の仕事の現状や異動

お茶くみ、コピー取り等昔ながらの一般職的な仕事をしている一般職はほとんどいない。IT化が進む中、仕事内容はかなり高度化している。

ただし、具体的な仕事の内容については部門や人によってばらつきがあり、例えば、技術系の部門では一般職は設計、研究そのものに携わることは難しいので、サポートが主流である。

その一方、生産管理系や管理系の部門については一部総合職と同じ仕事をしている一般職もいる。

営業系では完全にアシスタントに徹している者もいれば、直接客先と交渉するなど、総合職に近い仕事を付与されている一般職もおおり、まちまちである。

職場の状況により一般職でも異動はあるが、キャリア開発を目的とした異動はほぼなく、基本は入社時に配属された部門でそのままということが多い。

#### 4. 一般職から総合職への転換

##### (1) 条件

転換試験受験をするには、以前は本人が希望したうえで上司の推薦が必要であったが、2014年度から希望だけで受験が可能となった。意欲がある者が転換可能となった。

##### (2) 実績

転換試験受験の条件も変わり、意欲ある希望者を積極的に合格させている。合格者のうち、本人の転換後のイメージがあまりに漠然としていたり、地方拠点での転換での配置に課題があったりする場合は本人や所属長と話し合いを設けている。

##### (3) 転換時の研修

本人に対して、知識、スキル習得や不安解消、人脈作りを目的として研修の実施をしている。主に、制度の説明と総合職としての必要な考え方や知識等マインドチェンジ、転換経験のある先輩との座談会を実施している。

一方、管理職に対する研修実施はないが、転換試験受験の時に上司に対して「あなたの部下が転換試験に応募してきたが、総合職として仕事をさせることができるか。その場合どう仕事内容が変えられるか」と確認。不可であれば、配置転換を含めて検討するが、大抵は管理職が賛同し、職務内容の変更等を提案してくるので、合格時は「その方針で実施・育成してください」と伝えている。

##### (4) 転換したくない理由

アンケートによると一般職のうち、転換を希望する人は6.6%にとどまる。

転換を希望しない理由について、一般的に言われる「転勤問題」はもちろん考えられるが、それよりも「今が快適」という意識が強いのではないかと。

仕事内容に比べて給与がある程度高い。地方に行くと賃金の良さがさらに際立つ。そのため、総合職になって責任ある仕事をするより今のほうが良いと思っているのではないかと。

転換して成功しているロールモデルがまだ少ないことも理由の一つとも言える。総合職として入社した者と比較されて、評価が低く、管理職になれず、部門の中で厳しい立場にいる先輩転換者もいるので、その姿を見ると希望しないのではないかと。

##### (5) 転換がしづらい職場、その後のキャリア形成がしづらい職場

地方の拠点ではサービス部門と営業部門とがある。このうち、営業は比較的転換しやすいが、サービス部門は技術が必要となるため、転換が難しい。

また、総合職は転勤も義務となるが、転換して総合職になったとはいえ、地元採用の女性社員を転勤させるのを上司が躊躇する場合、その他の総合職を異動させざるを得ないなど配置が難しい。

また、前述のとおり技術部門の女性も、部門の異動なく総合職になることがスキル・能力的に難しく、異動を伴いながら転換することとなる。

サービスセンターのような職場は、転換により、これまでのプレイヤー兼とりまとめのような役割を担うこととなるが、ライン長まで昇進できるかという点と難しいと思われる。

## 5. 一般職の課題

一般職設定時は彼女らが定年まで働くことを想定していなかったため、その賃金制度は年功序列で上昇するカーブになっている。現状、給与と比較すると、それに見合う仕事をしていない一般職が多い。

また、近年見積もり作成や電話の問合せ、部品配送手配など、地方拠点の一般職が担当していた仕事をセンター化する流れとなっており、今後ますます一般職業務は少なくなっていくことが予想されている。

これにより、一般職の廃止を検討している。

## 6. 一般職廃止に向けて

### (1) 改定案

一般職に賃金に見合う仕事を担ってもらうことを目的に次の二案で検討している。

#### <第一案>

現在の職群を廃止し、総合職と一般職を同じコースとする。基本的に全員が上位へのプロモーションを前提とした立場に置かれる。これまで一般職がしていた仕事は派遣社員に移行する。

#### <第二案>

総合職とは別に定型業務のみを担う事務職コースを作り、本人に総合職か事務職か選択させる。

### (2) 一般職廃止における上司の役割

第一案の場合、本人はもちろんだが、上司もきちんとマインドチェンジができるか問われる。

地方に行けばいくほど、女性社員＝一般事務職で、彼女らに対して多くは望まないという上司が多い。上司が仕事や役割を本人に適切に与え、正当な評価を実施できるかがカギ。成果が出ず、役割も与えられていないのに、上司が年功的に女性社員のグレードを上げることを人事は危惧している。なお、制度上で転勤不可能者には配慮を行う。

各職場で一般職の状況が違うので、上司が業務の楽しさや本人に対する期待を自分の言葉で伝えていくことも必要。

### (3) 一般職廃止における会社の役割

一般職については、「定型業務をする」意思で入社し、会社もそのつもりで採用した両者合意の関係であった。それを一方的に会社を変えようとしていることなので、一般職に対し、丁寧に説明していくことが必要と考えている。

総合職や管理職の働き方が長時間労働となっていることもそれらの魅力を損ねているため、業務効率化の取組みにも着手している。

## 7. 考察

既に、総合職的な働き方をして意欲ある一般職から転換を進めている実績がある。また、2014年に転換条件を緩和したことで、転換希望者が増加した効果があった。

とはいえ、一般職のうち転換を希望する者は6.6%と低い割合であり、さらに会社の働きかけが必要と思われる。

転換をした者に対しては、本人への研修の実施や、転換後の仕事内容を上司にあらかじめ考えさせる等、丁寧に対応をしている。

転換後や今後一般職を廃止した場合の職務の与え方など上司の役割の重要性が一般職の活躍にとって必須の視点である。

コースのない企業

K社

社員個人が発信してキャリアを築く風土

業種： 製造業

社員数： 10,000人以上

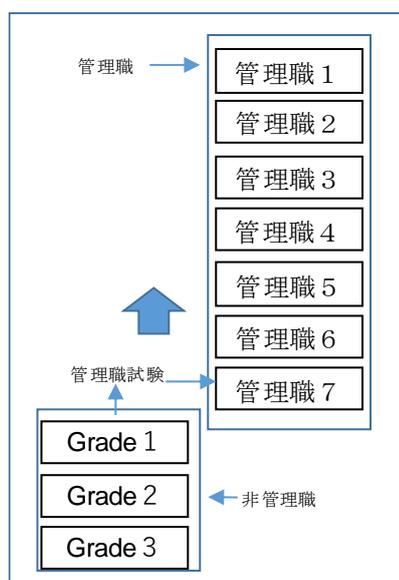
## 1. コース別がない理由

設立当初から個性を尊重するカルチャーが根付いており、一人ひとりの役割や能力に合わせて適材適所に配置するという考え方が浸透しているため、制度的に「男性」、「女性」などでコースに分けていない。

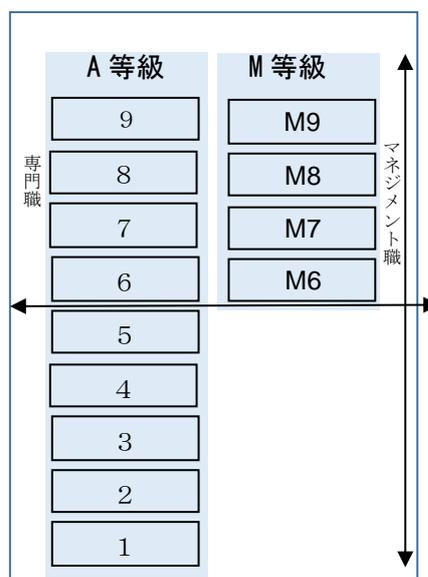
## 2. 年功序列的等級の排除

比較的自由な風土ではあるが、2000年代に入る前は年功序列的な等級制度が運用されていた。2000年代に入って、処遇軸である職能区分を「期待貢献」に基づくグレードに再編。この制度（下図左）は、非管理職と管理職に分かれており、管理職試験によって管理職に上がる、という仕組みだったが、一旦管理職に上がると非管理職に戻ることがないため、人によっては年次が上がっても管理職の低位層に滞留してしまうという課題があった。そのため、数年前に「期待貢献」から「役割」に応じた適正な処遇の実現を図る新制度を導入した。

(旧制度) 期待貢献



(新制度) 役割に応じてシームレスに変動



新制度では1から5がいわゆる非管理職で、5がリーダークラス。

6から9は、技術職を念頭においたポジションで、ラインのマネジメントはしないが、専門職として等級に対応したポジションになっている。

M6以上は「統括する役割」を持つ管理職となる。M等級は統括ポジションのため、部下のいない管理職は存在しない。そして、M等級とA等級、または上下の等級間は「役割」に応じて「シームレス」に移動することになる。

シームレスなので、プロジェクトマネージャーでも、プロジェクトのサイズによって等級が変わる事になる。例えば課単位のサイズであればM6、部単位クラスになるとM7になるなどだ。

「シームレス」を説明する際、分かりやすい例が、社内公募で新しいアイデアや起業のプランを募集する仕組みである。応募してアイデアが選ばれるとそのプロジェクトに予算がついて新しいチームを立ち上げる。アイデアを出した社員はその時点で仮に3のポジションであっても、選ばれてから事業化される1~2年間はM6に上がってマネジメントをやることになる。つまり入社4~5年でもM等級の役割を務めることができるという制度になっている。そしてプロジェクト終了後は次に異動した場所とその役割によって等級が決まることになる。

### 3. シームレスな制度になったことによる女性活用の変化

新制度になったことにより直接、女性の活用が進んだということではないが、社内公募を利用して、リーダークラスの女性がマネジメント・ポジションについた例は数件ある。また、処遇軸の変更は、もともと年功序列を外すことが目的だったため、新制度になったことで、女性にも若手にもよりチャンスが生まれやすい環境になったと言える。

また、新制度は役割に応じた等級のため、子育ての繁忙期にはランクを下げる、ということも可能で、働き方をライフイベントに合わせて調整することもできる。

自分で手をあげて他の部署に行きたいと申し出て、それによって役割グレードが下がったり、上がったりすることもある。グレードは給与にも連動しているのが難しい一面もあるが、異動は基本的に本人との話し合いが前提のため、比較的スムーズに運用されている。

### 4. アシスタント業務は誰が担っているか

コース別のない会社ではあるが、実は80年代後半から90年代初頭の大量採用時代に入社した女性層が現在も多数在籍しており、社全体の女性社員比率を引き上げている。その中には短大卒で入社し、40代半ばになった今も庶務などのアシスタント業務を担っている人もいる。

しかし短大卒でも専門職、総合職的な仕事をしている人や管理職のポジションの人も相当数在籍するため、短大卒イコールアシスタント業務、という図式ではなく、個人のキャリアの選択の問題と捉えている。

### 5. 女性社員の育成研修などについて

男女問わず、階層別、選抜研修は実施しているが、これとは別に女性社員育成のための研修を複数継続して実施している。主な研修は下記の通り。

### (1) アシスタント業務の女性向けの育成

入社以来約20年間アシスタント業務を担ってきた人に対する教育は、現場単位で業務換えなどOJTとして行っているほか、役員秘書に対しての一段高い研修なども実施しリーダー職を目指すことを促している。

### (2) リーダー候補女性の育成

- ・2～3年後に管理職の女性を増やすための研修
- ・将来部長職以上を担える人材の育成を目的に30代中心の女性を対象とした研修
- ・20代の若手女性に対するキャリアを考える座談会のようなイベントなど

### (3) ライフイベントに併せた研修

出産育児の期間を乗り切って産前と同様に仕事に取組めるように、女性向けの研修と併せて、20代の女性部下を持つ上司に向けてのワークショップなども開催し、女性部下の向こう5年のアサインメントを作らせることによって、上司の「気づき」を促すような場も提供している。

### (4) その他、無意識のバイアスのセミナーなど

設立時から男女の差別も区別もなく、女性も海外出張、海外赴任をする風土のため、女性を差別・区別しているという意識を持っていない人が殆どだが、それでも無意識のバイアスセミナーを行うと、「実は、自分も無意識に区別している」ということに気づく社員も多いという。

## 6. 女性社員育成の課題と取組み

入社後、男女ともに3、4等級まではほぼ同じスピードで到達するが、リーダー、管理職に到達するのは男性の方が早い傾向にあることが課題になっている。30代の産休・育児で遅れるケースが多いほか、子供がいるという理由で昇格することを躊躇する人も一部いることも一因と考えられる。男女ともに順当な役割を全うできるよう、テレワークの導入や、長時間労働削減プロジェクトなど、誰もが働きやすい、成果を出しやすい風土を作れるようにサポートしている。

また、マミートラックに入らないよう、子育て期間も職場から遠ざけないような制度設計も構築している。実際には復帰後も復帰前と同様に働く人もいれば、そうでない人もいて、そこでさらにキャリアを目指す人と割り切って一担当に留まる人に分かれる。

## 7. 考察

コース別雇用制度はないが、庶務などのアシスタント業務の一部は大量採用時代から残る40代の女性層が担っている。自ら選んでアシスタント業務を担当している人もいるが、やる気があればどの段階からでも管理職に上がることができる。キャリアは自分で築くもの、という理解が浸透していること、処遇軸が役割に合わせて設定されていることから、自律的な働き方が可能になっていると思われる。

## 2. コース別雇用管理制度の課題と取組み

### －女性と管理職のインタビュー調査より－

#### (1) 一般職廃止企業の課題

##### ア 概要

インタビュー調査した一般職廃止企業は2社。いずれも2001年に廃止している。80年代後半から90年代にかけて入社した8名(その後管理職になった者も含む)とその上司(管理職)へインタビューした。

##### イ インタビュー結果から

###### (ア) 入社時の一般職の志望動機 ー選択の幅がなく、一般職を志望ー

ヒアリングした旧一般職の6名から「入社当時は一般職以外の選択肢がなかった」に類する回答を得た。

女性社員の選択というよりは、企業的意思として一般職に採用された時代背景がある。

<女性社員インタビューから>

- ・その当時は総合職の女性はいなかったと思います。そのため、就職活動をするときはそこにこだわりはなく、実際、その当時は気にしていませんでした。みんな一般職というかたちでした。
- ・短大に関しては一般職しか募集されていませんでした。
- ・全く総合職という発想がありませんでした。大学のときの友達もみんな一般職です。

###### (イ) 一般職廃止時の研修の有無 ー女性社員も管理職も研修を受けていないー

2社とも転換時に女性社員に対して研修を実施していなかった。総合職としての心構えの研修があったらよかった、という声がある。

管理職に対しても研修が実施されなかったのも、一般職廃止により会社がどのような変化を期待しているか、転換した女性社員にどんな仕事を与えたらよいのか理解が不十分な管理職が多かった。

<女性社員インタビューから>

- ・キャリアアップしていく上でこういう心構えが必要という研修があればいいのには思いました。
- ・コース廃止時にちゃんとやってくればよかったなというのはあります。やるやると言ってもう20年ですから。
- ・ここからきっかり変わったよ、というのをあまり認識せずに、まわりもそんなに変わったように思えなかったのですね。研修も受けたことないですし、コースが変わるよと一方的に通知をされただけで、そんな教育も受けてこなかったのにいきなりそんなことを言われたって困るよという感じですね。
- ・責任だけがどんどん増えて、会社から「もうみんな一緒だから」と突然言われました。突然言われてもねという話はよく同期としていましたね。

〈管理職インタビューから〉

- ・正直言ってあまり関心がなかったというところはあるとは思いますが。それまでも我々にとっては非常に重要な仕事をやっていただいていたという認識があったので、仕事への責任感については変わらないだろうと思っていました。ただ、社内での役割とか、位置づけが変わってくるだろうと思いました。

私個人としてはご本人の意識がたぶん変わってくるぐらいで、仕事として何か変わってくることはそれほどないのだろうと思っていました。会社としてもそういうことは要求していないと思っていましたので、そんなに変わらないだろうなという認識でいたという感じですよ。

#### (ウ)一般職を廃止し良かった点、困った点

「コースの統合を時代の流れ」とする管理職も中にはいるが、そうでない意見も多く聞かれた。

〈管理職インタビューから〉

- ・個人的には一般職や専門職は必要だと思います。今でも派遣が担っている部分はあります。
- ・経理、法務などでは、ある一定の技術、知識が必要な専門職もいるべきだと思います。
- ・昔は総合職が異動した時、一般職がその知識のベースを支えており、若手の指導をするという土壌がありました。
- ・正社員の中で一般職的な働き方を残すコースも必要だと思います。賃金を抑制する制度に変更すればよかったと思います。

女性社員は待遇がよくなったことをよい点としている一方、社内で総合職として受け入れられず困ったことに触れている者もいる。

〈女性社員インタビューから〉

- ・賃金が上がって気持ちに余裕ができました。
- ・取引先には受け入れてもらえたが、社内で総合職の役割を受け入れてもらうことが難しかったです。

#### (エ)旧一般職の仕事内容 一 幅が広がった人も、一般職の仕事のままの人も一

一般職廃止後の業務内容については、変わらない人、一般職時代の職務にプラスアルファとなり幅が広がった人、と様々である。

その差は担当業務にもよるし、会社や配属部門によって異動が多いかどうかにもよる。幅が広がった例としては、例えば営業部門であれば、これまでの内務に加え、外に営業に出るケース、社内交渉のみしていた者が社外とのやりとりをするケースがある。

それが影響しているのか、これらの者については、現在管理職であったり、今後管理職を希望していたりしている。

<女性社員インタビューから>

- ・内務だけでなく、もっと営業、外にという感じになりました。あまりキャリア志向はなかったので、戸惑いましたね。ただ、社歴も長くなってきていたので自分的にもいろんな仕事ができるという意味ではよかったです。
- ・同じ部門の中で、転換した際には私も社外との取引窓口という担当を任せられました。内務の仕事もあったので、仕事が大きく変わったというより、増えただけでした。

仕事が変わらず、旧一般職の仕事は引き続き旧一般職が引き受けるような慣習となっている場合もある。

<女性社員インタビューから>

- ・たぶん上司も急にそんなことを言われてもというところはあったのではないかなとは思うのですよね。今までやっていたルーチン処理はだれがやるのと。結局、うちの部署に関していうと、だれも仕事は変わりませんでした。同じことをやっていたということですかね。
- ・元々の総合職がやっているような仕事と一般職がやるような仕事は暗黙了解的に分かれている気はします。例えば対外広報は男性がやり、内向きの社内報は女性がやるとか。
- ・一般職から総合職になった人を思いつく限り考えてみても、ほとんど仕事は変わっていない状態です。旧一般職だった仕事をそのままやり続けています。

<管理職インタビューから>

- ・どちらかという旧一般職の人は旧一般職の業務を引き継ぎながら今に至っているパターンがほとんどなので、総合職であるにもかかわらず、一般職としての枠組みで捉えられてしまっている人も、もしかしたらいるのではないかと思いますね。
- ・今の企画業務を担当している者は経験が非常に長くて、経験がものをいう仕事なのでその部分を旧一般職にお願いするわけには今のところいきません。

(オ)旧一般職の働きぶりー指示待ち、咀嚼しない、仕事を困う等の特徴が指摘されるー

管理職からは旧一般職の特徴として、「指示待ちが多い」「与えられた仕事をそのまま行う」「仕事を困う」等の指摘が多くあった。

<管理職インタビューから>

- ・どうしても指示待ちが多いです。メンバー全員の課題ではあるのですが、旧一般職の方というのはそれが顕著なので、受け身の姿勢がほかのメンバーよりも目立つのかなと感じています。
- ・「与えられた仕事をそのままやります」ではなくて、それをいかに自分の中で咀嚼して、やり方をもっと効率的にという発想にいく方といかない方といらっしやいますね。
- ・仕事を困う傾向があります。引き継ぎで任せれば楽になるのですが、これは私が頑張ってるからいいですと言って、結果、だれもわからないという環境が好きなのかそういう環境をつくりたがります。

- ・これでいいやと思っている方はたぶんその業務知識を広げようというのが少ないです。言えば変わろうとするのですけれども、だからと言ってすぐに業務知識がつくかという、今まで育ってきた環境にもよります。だから、それはちゃんと育てていかなければいけないですよ。
- ・いくつかステップを踏んで戦略的に物事を進めていかなければいけないことが当然あると思うのですけれども、単純に今与えられている課題をどう解決するかということだけに終始してしまっています。おそらくそれは過去からそういった説明をされていなかったのではないかなと思うのです。
- ・自分の仕事はしっかりしているのだけれども、もうワンステップできるはずなのにできていなかったり、後輩を育てるところが全くない方がいらして、それでいいのかなと、思いますね。
- ・なるべく小さい努力で短期間でやっていただきたいというところがあるのですけれども、頑張りすぎてしまう部分があるのです。もっと簡単にやっていいんだよというところがなかなか伝わってなくて、なるべく完璧なものをつくらうとする傾向があるような気がします。
- ・一般職時代の仕事だけをやっていればいいんだと思っている人が少なからずいます。
- ・旧一般職の中で活躍している人は元々総合職的資質があった人です。

ライフイベントに関連し、同じ女性の旧一般職女性から「権利の主張」「チャレンジしない」という指摘もある。

〈女性社員インタビューから〉

- ・自分たちの同期にも産んで戻ってきている方がいるのですけれども、中には本当に制度にぶら下がっているというか、乗っかってしまっている人がいます。権利は主張するけれども、仕事を頼んでも新しいことはやってくれないとか、そういうタイプの人もやはりいるにはいます。そのため、仕事もしないで同じ給料かと思ったりすることも正直ありました。

#### (カ) 育成と仕事の付与について

－旧一般職に対しては、管理職からの直接指導や異動の経験に欠ける－

管理職は、総合職に対して行っている直接指導や異動の経験の付与を旧一般職に対して行っていない。

また、管理職自身は旧一般職に対する指導について「我慢することが大事」としている。

〈女性社員インタビューから〉

- ・このあと異動するかどうかはわからないのですけれども、このまましばらくここにいるのだとすると、たぶん自分の業務内容は変わらないだろうなという推測はつくのですよね。細かい面倒臭い仕事をいろいろ持っていますが、それをこれからマネージャーになれるような女性社員に渡すとか、男性社員に渡すというのはまずないだろうなと思います。
- ・同じような仕事をしている総合職の男性社員は上司から口出しされすぎて大変ということをよく言っています。すごく赤が入って資料が返ってくるそうです。私にはそういうことはありません。

## (キ)管理職からの働きかけについて -少ないが、あればモチベーションアップ-

旧一般職は上司からの日々の業務やキャリアについて適切なアドバイスを受けていることが少ない。

### <女性社員インタビューから>

- ・何でも報告、相談をするようにしていたら、ちょっと投げやりな態度を取られてしまいました。このぐらいあなたのレベルで考えてくださいと。ああ、そういう感じなんだという、私に任されていることはマネージャーが考えるに及ばないことなんだと思いました。ちょっと悲しかったですよね。
- ・モチベーションが上がるようなことを直接上司から何か言われるというのはあまり記憶にないのですよね。
- ・こういう世の中になってきているのだから、やれるものなら波に乗ってもいいかなと思う自分もいるのですね。あと、ドラマではないですけども、やりたいことがあるのだったら偉くならなければできないのかもしれない。でも自信がない部分もあります。
- ・女性同士の話で、やはりマネジメント側を選ぶのをあまり良しとしないようなネガティブ発言も多いのです。そうすると、私そこまでやりたいの、と思います。
- ・自分にそこまでマネジメント能力があるとは思えなくて。仕事は好きなので、全然働くことは厭わないのですけれども、マネジメントとなることはもともと希望していなかった。ただ、そうは言っても、長く勤めているので、ある程度は、求められればやらざるを得ないのかなというところで、何回か話はしたのですけれども、自分で「あがってもいいです」という話を最終的にはさせていただいています。

### <管理職インタビューから>

- ・女性はキャリアについて聞いてきません。もっと仕向けたほうがいいのかなと思います。
- ・部下にはキャリアの話はしません。自分で考えてほしいと思います。
- ・旧一般職ももう総合職なのだから自分も管理職になるポジションにいると腹をくくっている人もいます。そこは人事が考えていくところですが、上司としてはサポートしていきたいと思ます。

旧一般職は上司から働きかけがあることでモチベーションが上がることができると認識している。

実際、一般職から管理職になったり、管理職を希望している女性社員は当時の上司の働きかけが背中を押してくれたと認識している。

### <女性社員インタビューから>

- ・前の上司はどんな小さなことも褒めたり、感謝したりする方だったので。今思えば、意外と支えになっていたのではないかなと思います。
- ・一般職になるようなタイプの女性の方は、自己評価があまり高くない方が多いと思うのですけれども、やる気があって、しっかりしている方もたくさんいるので、「ああ、君、できるんじゃないか」と言ってくれる上司がいたら変わることもあるのかもしれないですね。

- ・求められていないのに手を挙げてもらった悪いので、直属の上司というよりもそのひとつ上ぐらいの上司が、面談の機会みたいなもので、わかりやすいパターンで昇格・昇進を提案してくれるとイメージできるかなと思います。
- ・総合職になったときも、男性も含めて身近にロールモデルにベストな人というのは、あまりいないのですけれども、それこそ上司が「こういうところをイメージしてほしい」とか、「こういう仕事はどう」とか、ちょっと提案してほしいですね。
- ・行った部署、行った部署、上司も皆さんいい方で非常に気にかけてくれていたのです。人間というのは最終的に業務が大変でも人が良ければやっていけるものではないですか。仕事が大変なときもまわりの人がいいから頑張れたというのもあって、そういう上司に恵まれていたのですね。
- ・私はもう営業でなくていいです、サポートで十分仕事はエンジョイしているので、それでいいですというふうに言ったところ、ここの部署にいても、これからはキャリアを積んでいかなければいけない年代だから、補佐というわけにはいかないから、では異動しましょうということで、異動したのですね。

## (ク) 評価について

### — 本人も管理職も旧一般職は評価されづらい仕事をしていると認識 —

旧一般職からは総合職とは仕事の質が違うという理由で評価が低いという不満、管理職からは成果がわかりづらい担当を持っているため、評価しづらいという指摘があります。

#### <女性社員インタビューから>

- ・企画の仕事はほとんどやっていないのですけれども、実務は自分が抜けたらまわらなくなるという自負はあります。でも、企画、施策を作るという仕事と、月次のルーチンをまわすというところはマネージャーの中で同じレベルにはなっていないのだなということに気がつき始めました。そこは仕事の質というのですかね、そういうので評価としてはやらざるを得ないのかなというような気はしますね。(ルーチンをまわす仕事は評価されないの) やはり阿呆らしいなと思ったりもします。

#### <管理職インタビューから>

- ・(ルーチンの仕事ばかりしてしまいがちな旧一般職に対して)面談で「創造的な仕事はどうなっているんだ」と適宜メスをを入れてあげないと、創造的な課題が全然動かなくて、ルーチンばかり一生懸命やります。でもルーチンばかり一生懸命やっても評価は上がらないのですね、今までやってきたことの焼き直しですから。そういう意識が一番大きいと思います、旧一般職の方にみられる特徴としてね。
- ・ある程度日常業務を効率的にやって、企画をする時間をつくるというのが我々総合職の働き方としては当然だと思うのですけれども、それが慣れていないと、日常業務が忙しいから企画ができませんと、一般職は自分を正当化してしまうのですよ。
- ・マニュアルを何個つくったかとか、ということでも KPI にはなると思うのですけれども、なかなかそういうかたちにならずに、定常的にやりましたということだけで終わってしまって、頑張っても頑張らなくても C しかつかないという状況があるので、そこをもうちょっとそうでは

ないかたちに、どうやってモチベーションを上げていただけるような評価の仕方をすればいいのかということは、今、現状、私も悩んでいるところではあります。

- ・総合職なのに定型業務しかやっていなくて、無難にやっている人も標準の評価を取っているわけですよ。それはそもそも目標を与えてないのかもしれないですね、もっとそのストレッチした目標を与えなければいけないのしょうけれども、そこもまだちょっとできていません。

#### (ケ)一般職の考える総合職像 ーすぐ適応し、高パフォーマンスであると認識ー

総合職は異動先でも順応し、すぐにパフォーマンスの発揮ができるとみなされている。また、企画を伴うような仕事を効率的にこなすことを求められている。

<女性社員インタビューから>

- ・数年おきに異動がある会社なので、どこに行ってもすぐにキャッチアップしてパフォーマンスを発揮できる人でないとうちの会社は総合職とはいえないと思うのですよ。自分を振り返ると、ある程度長いこと積み上げ、積み上げて、ようやく貢献できるタイプなので、そういう面でも総合職っぽくはないなと思いますね。
- ・年々優秀な新人たちが入ってきて、努力してきたものとか会社に入った時点で身につけているものが私たちの時代とは全然違って、吸収の仕方も早いです。優秀な人たちが入ってきているので、そういう人たちこそが総合職、と、ちょっと肩身の狭い思いもします。
- ・不景気のときに総合職で入ってきた女性たちは、全然自分たちと考え方とか、持っている芯が違うというか、しっかりしているなというのがあって、そういう子たちは制度を活用してやっていたら本当にもう仕事も頑張って、家庭もあって、お子さんもいてという、頑張った分だけそういう人生のやりたいことが達成していける感じがするのですけれども。

旧一般職の女性から見ると、総合職の女性は「細かいことが見えていない」「自分の仕事だけをしている」という指摘もある。

<女性社員インタビューから>

- ・気の遣い方がみんなできないのですよね。最近入ってくる子たちは。確かに男性と一緒に同じように頑張って仕事をしているので、男性っぽいというか、細かいことにあまり目がいかなかったり、だれかがやらなければいけないことは基本的にみんなやらないです。
- ・男並みに最初からやるみたいなの、その代わりに、事務のことはやらないからと、そんなにはっきり分けてしまうのはどうなのかなと思います。事務職のいいところは、結局、管理側にいるので、最初から課長職や部長職の人と予算や運営の話をする点や毎日いろんな作業をしていく中でシステム全体が捉えられる点です。最初から総合職で入ってきた子は自分の担当のことしかやらないので、目的が違うからそうなのですけれども、そういう意味では事務の人というのは意外と得だったなと思います。

## ウ まとめ

今回インタビューした2社はともに、一般職廃止時に「何のために廃止するのか、従来の一般職と何が違って来るべきかに関する研修」が、本人、上司ともに行われなかった。そのためか、本人のマインドチェンジができていない例が多く見られ、管理職からは旧一般職の働きぶりについて「指示待ち、咀嚼しない、仕事を囲う」等の特徴が指摘されている。

また、管理職による育成、キャリア相談なども総合職としては適切ではないものが多く、直接管理職の指導を受けたり、異動をする機会も少ないことがわかった。

仕事の付与については、評価されづらい仕事をしているという認識を本人、管理職とも持っている。

その一方、すでに管理職になったり、管理職を希望したりする旧一般職もおり、この人たちは上司の働きかけが適切であったと述べている。採用時の入り口が総合職とは異なっており、その後総合職に比べると育成されていないことから彼女らのマインドチェンジが難しいことは確かであるが、上司の熱心な働きかけによりモチベーションが上がる可能性もあることから、上司のマネジメント力が重要である。

## (2) 一般職継続企業の課題

### ア 概要

インタビュー調査した一般職継続企業は2社。両社とも転換制度がある。

女性一般職4名と女性総合職3名(その後管理職になった者も含む)、その上司(管理職)へインタビューした。

### イ インタビュー結果から

#### (ア) 入社時の一般職の志望動機 - 選択の幅がなく、一般職を志望-

キャリアのイメージを持たず、一般職入社をした女性社員が多い。

〈女性社員インタビューから〉

- ・長く働くか、すぐ辞めるかなどイメージもなく応募しました。
- ・当時は一般職というのが一般的でした。
- ・大企業だから長く働ければよいと思っていました。
- ・長く続けるとは思っていませんでした。

#### (イ) 総合職と一般職の違い - 総合職には自律的な仕事ぶりが求められる-

一般職とは異なり、総合職については、自律的な仕事ができるかどうか問われている。

〈管理職インタビューから〉

- ・総合職は「自分で考えて自分でやる仕事」それを覚えないといつまでも人の上には立てません。
- ・総合職になるということはマネジメントをしなければいけないのでそれだけの能力を身につけないといけません。
- ・総合職には、よりコミュニケーションが求められる仕事を与えています。

〈女性社員インタビューから〉

- ・総合職になると可能性が広がります。

一般職については、仕事に対する意識が高くない点を指摘する人が多かった。

〈管理職インタビューから〉

- ・一般職で入社する人で、仕事に対する心構えや志を持っている人はまだ少ないです。
- ・総合職は怒られたことに対し反省するが、一般職は反省しないですねることが多いです。

## (ウ) 総合職への転換 – 転換時とその後の上司のかかわりが大きい –

総合職になった旧一般職女性は転換をした理由について、一般職の仕事への不満を持っていたことがわかる。

〈女性社員インタビューから〉

- ・同じ仕事をしていてなぜ自分は一般職なのだろうと思っていました。
- ・スペシャリストとしてがんばっていましたが、一般職だと断片的なことしかわかりませんでした。

転換をするきっかけとしては、上司の勧めも大きな要因となる。

〈女性社員インタビューから〉

- ・「総合職を受けてみない?」と声をかけてくださったのが嬉しかったです。これまでは、一生懸命仕事をしてきたつもりだったのですけれども、ステップアップするようなチャンスをもたえなかったし、声をかけていただいたこともありませんでした。総合職には一般職の私たちはなれないものぐらいに思っていたので、まずそんなふうに声をかけてくださったこと、ステップアップさせようとしてくれているのかなと感じました。

管理職が総合職への転換を勧める理由は大きく二つあり、一点目は本人が一般職の中でも能力が高いとみなされること、二点目はすでに総合職的な仕事をしていることである。

〈管理職インタビューから〉

- ・一般職から総合職への転換は能力があれば構わないと思います。
- ・普段の仕事からその人の仕事に対する考え方が見えます。総合職として将来的に管理職になれる可能性はあるだろうと思う人には積極的に声掛けをします。男性でもそうですが、自立して自分でやっつけていけるかどうかは職場でみていけば分かります。
- ・向き不向きは見ています。自分の部署は一般職でも総合職に近い仕事内容をしています。こっち側にはこういう世界があるよ、と教えてあげると総合職のイメージが柔らかくなります。

転換に際して管理職が本人に求めるものは、全員が「覚悟やマインドチェンジ」と答えている。

〈管理職インタビューから〉

- ・総合職に転換した女性には「覚悟を決めろ」というだけです。できるかできないかは経験してみないとわからないが、その時、自分で言ったよね、自分で約束した、ということで頑張れると思います。
- ・一般職と総合職は仕事に対する意識が全く違います。特に一般職が総合職になるには意識の変換が必要。その辺はある程度指導する必要があります。
- ・以前管理職一步手前の女性が異動してきたが、すぐに泣く。なぜか聞いたら「人の上に立つために会社に入ったわけではない」と泣き崩れました。意思確認せず本人がなりたくないのに上げていくのは不幸だと思います。

- ・自分で覚悟が決められている子は推薦するが、そうでない子は無理。しかし、結婚の有無や両親が高齢になって家計を支えなければいけないなど事情が変わることもあります。これまで頑なに転換や登用を拒否していても、今回はやりたいです、と手を挙げてくる子もいます。

転換後に上司とうまくコミュニケーションがとれた場合、女性社員はやりがいを感じる。  
管理職側も転換後のサポートの重要性について認識している。

<女性社員インタビューから>

- ・頼りにしてもらって、それがやりがいになります。
- ・困っている時、頑張っている時、上司が支えてくれました。感謝しかありません。

<管理職インタビューから>

- ・一般職入社の方はスタートから違うわけだから、いきなり転換してすぐに総合職で入ってきた人と同じ土俵に立てるかというところはありますが、そんなことはありません。その辺はある程度指導しながらになります。
- ・女性総合職の部下に対しては「周りをよく見なさい」「軸をぶらすな」「仕事は入り口・初動を大事にしろ」「自分の足で動け」と言っています。

## (エ) 総合職に転換してよかった点、悪かった点

-仕事の幅が広がって満足している一方、労働時間が長いことへの不安も-

総合職に転換した旧一般職からは転換して良かった点として、仕事の幅が広がったことを挙げている。逆に悪かった点では労働時間が長いこと、就業継続に関する不安が挙げられた。

<女性社員インタビューから>

- ・お客様から言われたことをやるだけでなく、自分から提案したり、客先でプレゼンしたりして受注につなげるところまでやるようになりました。
- ・これまででは、断片的な部分しか任されていなかったけれども、部門全体を見渡していることができるようにと上司が期待してくれていますし、わからないことを聞きに行っても、ちゃんと教えてくれるようになったので、視野が広がった気がします。いろんなことに挑戦させていただけるようになったと思います。
- ・一般職から総合職になって、いろんな可能性も広がったと思うし、自分自身も成長できるし、それによって会社にも貢献できると思います。
- ・給料が上がったのがよかったです。
- ・だんだんと残業が増えて、定時に帰れなくなりました。総合職の仕事は「ここまで」というのがないので。
- ・これから子どもを持つことを考えると今の働き方、今の部署で大丈夫なのかと心配しています。
- ・転勤については、子どももいるのである程度配慮してくれるのかな、と勝手に思っています。

#### (オ) 総合職へ転換しない理由

総合職へ転換しない一般職女性についてはその理由を「総合職の負荷の大きさ」としている。

〈女性社員インタビューから〉

- ・管理職からは転換を勧められているが、**総合職は負荷が違います**。対外的な交渉はきついです。
- ・今の仕事で精いっぱいなので。
- ・**管理職になることを考えていません**。
- ・お給料が高いだけあって、やはり与えられる仕事もどんどん増えますし、自分の部分だけではなかつたりするではないですか。支社全体でやらなければいけない仕事も増えるでしょう。
- ・自分からやりたいと言った人の中にそういう素質もある人がたぶんいるのだろうと思います。きっと私はなれないな、なりたけれど。

〈管理職インタビューから〉

- ・一般職に総合職をやりたいか、というとやりたいという人はあまりいません。女性も家庭に入って子供を育てたりしたら、ある程度の時間働いて、家庭の仕事もあるし、ということになるのは仕方がないことだと思います。
- ・会社の中で自己実現するのか、家庭の中で自分の生活を守るのかというのはその人の判断。それを無理やり会社貢献するために総合職になって働きなさいという必要もない気がします。

#### (カ) 一般職のモチベーション-目指せるステップがあることが大切-

一般職の中で昇格・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一般職もいる。

〈女性社員インタビューから〉

- ・上司から管理職を勧められたが、**プライベートでやりたいこともあり、一般職の中の上位の資格を取るテストを受けました**。
- ・一般職の中の階層が増えたので、いきなり一般職から総合職になるよりとつきやすくなりました。その前まで、一般職から総合職に転換して課長になるパターンが最初のうちはあったので、それはもう本当に考えられませんでした。

#### (キ) 管理職が一般職に求めるもの

一般職に対し管理職が求めるものは、その人の能力の最大限の発揮や貢献。

〈管理職インタビューから〉

- ・今は一般職もベテランになっているので、その**専門性、積んできたキャリアを維持して頂点を目指すような形もいいかもしれない**と思います。

- ・自分自身が持つ能力を最大限に生かさないというのは言っています。それであとはやはり本人が、自分は一般職だからとか、その職種をもう自分の中で認めてしまったら、そこは否定をしないのです。能力をとにかく引き出せるようなサポートをするという意識で私はしていますね。
- ・「これ、私の仕事ではありません」という一般職がいれば、「それはあなたの仕事です。他のグループと比較しているのだったら間違えていますよ」と返しています。

難しい案件を与えることを躊躇する管理職や、一般職の仕事を通じての育成について強い関心を持っていないように見受けられる管理職もいた。また、異動についても総合職よりスパンが長いこと、女性のキャリアについては本人任せになっている状況がある。

〈管理職インタビューから〉

- ・難しい案件について、ここは、まあ、とりあえず任せていこうか、駄目ならまた次にいこうという気持ちで出させるのがありますし、これは一般職にぶつけるにはあまりにも可哀想だということは、これは無理だと判断すると、その上司や男性にふる場合もあります。任せてみれば意外とできるので、その辺は意識的にやらせていかなくてはいけないと思っています。
- ・これから20年今の一般職は同じ仕事をするのか。男性でも同じ仕事をずっとやっています。ただ、転勤するからちょっと相手が変わったりするだけで一緒ですよ。
- ・異動というのはそういった意味でいくと、4～5年の異動というのは大事なと思います。男性の場合は当たり前のように、長くても5年、昔は本当に2年、3年でしたけれども、やはり一般職の場合、結構ずっと同じ部署です。
- ・やはり女性の場合は、「私はいいんです」と昇進を断る。今後、年次の下の方が上にいくこともあるよと言ってもそれはそれで受け止めますと。何も尻を叩いて上にいけというわけにはいかないと思っていますから、そこはその方のスタンスに応じた対応しかないといけないと思います。

## (ク)仕事のやりがい

一般職は仕事の段取りをつけることや、締め切りを守ることのほか、後輩を育成する立場となったことについてやりがいを感じている。

総合職に転換した人が社内で自己の力を発揮できることについてやりがいを感じていることとは対照的である。

〈女性社員インタビューから〉

- ・仕事上意識しているのは締め切りを守ることです。
- ・仕事の段取りを自分でコントロールすることに気を付けています。
- ・一般職の後輩が結構苦勞していたりすることがよくあるので、みんながうまく仕事ができるような何かサポートができればいいかなというふうに思っています。

## (ケ)コース別雇用管理制度について

コース別雇用管理制度の是非については、総合職へ転換した女性からは不要という意見が、管理職からは必要という意見、と大きく分かれた。また、管理職が持つ一般職に対する意識の中には性別役割分担意識が強く反映する意見も見受けられた。

### 〈女性社員インタビューから〉

- ・女性だけ、こう分けられるのというのはどうなのかなと思う部分もあります。そうは言っても、転職したくないとか、あまりあれこれ考えずに今の仕事だけ頑張りたいと思っている女性も、一般職の中にはいるので、すごく難しい。別に一般職だからルーチンとか、総合職だから外回りとか決めなくても、みんなが、どうすることが一番いいか考えていけば、区分けをしなくてもいいのではないかなと思っています。
- ・一般職はなくてもよいと思っています。同じように仕事をしているし、顧客と交渉したりもしているんで、みんな総合職になってもよいと思います。
- ・一般職の中で「指示されたことしかしていないので」という人もいます。私はそれはあまり好きではありません。
- ・この部署に関していえば、実際やっている仕事の内容的にはほとんど変わらないので、仕事の内容的には、総合職、一般職が分かれている意味はあまりないような気はします。

### 〈管理職インタビューから〉

- ・20年後はわからないが、今は内勤の仕事に一般職は必要と考えます。
- ・男性でも一般職というのはありなのかなと思います。人間として逃げ場があってもいいのかなという気がします。
- ・今後も一般職の仕事は減らないと思います。
- ・一般職がいなくなった時は、一般職がやっている仕事もみんなでするという形になるのか、専門の部門が引き受けるようになるのか。どちらかというセンター化するような感じがします。
- ・総合職に転換して、一般職がいなくなってしまう、その人がやっていた仕事は誰がやるのか、というと、結局は総合職になった女性が今まで通り一般職の仕事をやっている部署が沢山あります。こういう問題はあります。
- ・正直な話、女性と男性と平等だといったところで、やはり社会の中、家庭の中での役割というのが違うものが現状としてあるわけで、そういう所まで無視して平等だというのはナンセンスだと思います。現実には育児休暇なんて女性のための制度でしょ。

## ウ まとめ

コース別雇用管理制度がある企業については、一般職から総合職への転換推奨・そのサポート及び一般職の活躍推進の2点を中心に話を聞いた。

前者については、転換の推奨、転換時の仕事の付与、その後のサポートなどにおいて、上司の役割が大きいと思われた。それは一般職において得た知識・スキル、本人の心構えが総合職と大きな開きがあることを上司も認識していることからのサポートである。そういったものがあれば、一般職が総合職に転換し、活躍することが可能であろう。ただし、旧一般職の中には未だ総合職の働き方に不安を感じる層もあり、その改善も併せて必要となる。

一方、一般職に対しては、管理職が求めるものはその人の能力の最大限の発揮や貢献であるというものの、それに必要な育成、異動経験は不十分であると思われる。元々一般職について役割が明確になっていれば、その役割の中での育成というのはあり得るのだが、役割があいまいになっているところが問題であろう。コース別雇用管理制度を継続する企業であれば、それぞれの役割、目指す姿を企業として明確にし、人材の無駄遣いがないよう育成をしていく必要がある。また、仕事のアサイン、異動回数、キャリアデザインなどの点で十分な上司のかかわりが鍵となってくる。

## まとめ

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、継続の理由は様々なため、事例を一括りにまとめる事はできないが、取組みとしては以下のような共通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)
- ・総合職の転勤の在り方については今後の課題。  
(D社)

#### 2) 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)
- ・ライフイベントでポストを行き来できるシステムを構築する。  
(G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)
- ・仕事を囲う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がる  
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あがる。  
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)