

「一般職」女性の活躍に向けて

問題意識および調査の目的と提言

1. 問題意識および調査の目的

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。2012年の調査では、5,000人以上の規模の企業では46.8%が導入している。当初、一般職は長期間就労することを前提としておらず、育成対象ではなかったが、その後の両立支援策等により長く就業するようになった。しかし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。

元々育成対象ではなかったため、長期間同じような仕事を与えられ、仕事の幅も広がらない。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、仕事内容に対して一般職の賃金が割高になる場合もある。

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あるが、その場合、総合職と同じような仕事を与えられても、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いう。

また、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、長時間労働・転勤ありきの総合職は魅力的な選択肢になっていない。

このような問題を抱えていながら、一般職女性の活躍についての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、一般職にはスポットが当たっていない企業が多い。

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る。

本調査研究においては、「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。

2. 提言

インタビュー調査、アンケート調査の分析から、以下3つの提言を行う。

提言1「一般職」・旧一般職女性の力を引き出そう。迅速な育成を！

「一般職」・旧一般職の女性は、元々育成対象になっていなかった。上司が育成していないことが多く、仕事の幅が広がらず、難易度が上がらない場合が多い。昇級・昇格の可能性がない人、評価制度や上司の評価に不満のある人が多い。また、総合職と同じような仕事をしている人もいる。これに対し、仕事の担当替えや異動、リーダーの経験、研修受講、昇級・昇格の可能性、正しく評価できる制度、上司の育成力があれば、仕事の難易度を上げる意欲等が高まるということが明らかになった。一方、「一般職」の女性の9割近くが上司の期待に応えようとしており、現在よりも貢献したい人は30代前半で約6割、50代でも4割以上となっている。「一般職」のさらなる活躍には迅速に育成強化することが求められる。

1. 企業に対して

(1) 「一般職」・旧一般職の女性の職域の拡大を図り、能力の伸長を促そう

①職域拡大と異動を促す

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」・旧一般職の女性には、意図的に仕事の担当替えをする、少しずつ難易度の高い仕事を与える、リーダーの経験や後輩の指導をする機会を与える、部署の異動を促すなどの刺激を与え、スキルアップを図る。

②上司の育成方針が「一般職」・旧一般職のスキルアップには不可欠

「一般職」・旧一般職の女性に対し、どのような仕事をアサインしたらよいか、アサインする時に気をつけるべき点等を上司が把握していない場合が多いため、研修等で上司にしっかり伝える。また、上司は「一般職」・旧一般職の女性が徐々に難しい仕事を担当したり、仕事の幅を広げたりすることができるよう支援する。細かな仕事を任せられるからという理由で「一般職」・旧一般職の女性が特定の仕事を困いこむことのない指導方法等も管理職研修などで徹底する。

③「一般職」・旧一般職に対するきめ細かな研修の実施

一律の研修ではなく、「一般職」・旧一般職を一人ひとりの能力、意欲により分類し、選抜研修、底上げ研修等、それぞれに合った研修内容とする。

なお、総合職を対象とするスキルアップ研修には一般職も参加できるようにする。

④中高年層の育成も必要

中高年層の「一般職」・旧一般職においても意欲の高い人がいること、また、「一般職」女性全体のモチベーションを高くするには中高年層がモチベーション高く働いている姿を見せることが必要であることから、中高年層も取組みの対象とすることが求められる。

(2) 継続的なキャリア形成を支援しよう

① 「一般職」・旧一般職に対するキャリアデザイン研修の実施

会社や上司からの期待を伝え、自分も成長していくことによって達成感や喜びが感じられるとともに会社にもっと貢献できることを学ぶ。キャリアデザインの考え方を理解し、自己理解を深め、キャリアビジョン、目標、行動計画を作成する。また、総合職に転換した旧一般職など、ロールモデルになる人の経験を聞く機会を設けるなど、キャリアの選択肢を示す。

キャリアデザイン研修は継続的に実施し、そのたびに会社は期待を伝え、本人は組織の中での役割期待を考えることが大切である。

② キャリアプランシートの作成

「一般職」・旧一般職にキャリアプランシートを用いて長期のキャリア、3～5年後のキャリアについて記入させ、それを元に上司はキャリア面談を行う。面談後、上司は部門長と相談して一人ひとりの育成計画を作成し、人事と共有する。

(3) コース別雇用管理制度を継続する場合、評価・処遇の見直しで一般職のモチベーションを上げよう

① 目標管理制度の導入

目標管理制度を一般職にも導入する。これにより、管理職が一般職の仕事を理解するようになり、その後のキャリアについて一緒に考えていくことができるようになる。

② 処遇の見直しで一般職のモチベーションを上げる施策を

「仕事の内容」「仕事場所」についての総合職との条件の違いを適正に反映した処遇の差になっているか（差が大きすぎないか）の観点から、処遇の見直しを行う。一般職の職域が広がっているのに処遇が従来のみでは一般職のモチベーションを下げてしまう。

〈賃金制度の見直し〉

年功的な賃金制度のままでは、継続就業をするようになった一般職については仕事に見合わない割高な賃金を払うことになりかねない。職能給や仕事給など、仕事の内容や難易度にあった賃金制度へ見直しをする。

〈等級区分を細分化し等級の上限を引上げる〉

等級の区分を細分化することにより、段階的に成長できるようにする。

また、一般職のまま管理職に登用できるよう等級の上限を引き上げる。

一般社員からいきなり管理職はハードルが高いため、例えば、係長→課長補佐→課長という具合に、一般職においても管理職手前のステップを作る。

(4) コース別雇用管理制度を継続する場合、コース転換の要件の見直しが必要

① 転換要件の見直し

一般職から総合職への転換ができる要件（転換を希望する理由、年齢、回数、上司の推薦、転換試験等）を見直し、要件をできるだけ緩和する。

実際に希望者が転換しやすくするためには、転換要件の緩和の他に、コース間の処遇の均衡が図れていること、長時間労働のために転換を余儀なくされるような状況をなくすこと等も必要である。

② 上司からの働きかけ

能力のある一般職に対しては、会社（人事部）、上司から転換の働きかけを行う。

2. 「一般職」・旧一般職の女性に対して

「一般職」・旧一般職の女性についても、以下のことが求められる。

- ・キャリアは自分で創っていくもの、人は年齢に関係なく成長できるものという意識を持つ。
- ・まずは、現在の仕事の中で効率化やレベルアップを工夫していき、徐々に仕事の幅を広げていく。
- ・難しい仕事や異動は成長のチャンスであるので、上司から薦められたら、断らない。
- ・自信を持って一歩踏み出し、新しいことにチャレンジする。失敗を恐れない。

提言 2 総合職の働き方を変えることで、コースの壁に風穴を！

一般職の女性は、総合職になりたくない理由として、長時間労働と転勤を挙げていることが多い。総合職に転換する女性・総合職を選択する女性を増やすためには以下のように総合職の働き方を抜本的に改革することが必要である。

コース別雇用管理制度がない企業においても、基幹的な仕事をしている社員の働き方を変えることで事務職女性の意欲を引き出すことができる。

1. 企業に対して

(1) 総合職の長時間労働の是正

一般職女性が総合職を選択しなかった大きな理由として、長時間労働の問題がある。業務改革・意識改革により、総合職の労働時間を削減することが必要である。

(2) 多様な働き方の選択肢を増やす

フレックス勤務や在宅勤務など多様な働き方を認めることにより、個人の事情に合わせた柔軟な働き方を実現する。時間当たりの生産性を上げることや、有効な時間の使い方ができるようにすることが必要である。

(3) 総合職の転勤の見直し

①総合職の転勤のあり方の検討

総合職の転勤のあり方について、事業展開上の必要性和人材育成上の必要性の両面から必要な転勤とは何かを検討することが必要である。具体的には、転勤の時期や回数、目安を示すこと、対象ポストを狭くすること、転勤の間隔を延ばすこと、転勤する地域の範囲を狭くすること、内示を早めること、転勤終了についての目途を示すことなどを検討する(注1)。なお、昇格条件に転勤経験がある場合は、昇格と転勤の関係性を見直す。

②転勤の代替措置の検討

転勤が家庭事情等によりできない社員に対しては、育成のための代替措置、例えば、他社への出向、プロジェクトへの参加等を用意する。

2. 「一般職」・旧一般職の女性に対して

「一般職」・旧一般職の女性についても、以下のことが求められる。

- ・時間当たりの生産性を上げるために、業務の目的とゴールを可視化するとともに、仕事の優先順位づけ、仕事の段取りの工夫により効率的な働き方をする。
- ・自律的な働き方を身につけて、新しい働き方に対応する。

(注1) 不可欠な転勤を見極めること、転勤の態様に関する原則や目安の共有、労働者の事情や意向を把握する仕組み、転勤が難しいケースに対応するための仕組みについては、厚生労働省雇用均等・児童家庭局(2017)『転勤に関する雇用管理のヒントと手法』に詳しい。

提言3 コースの廃止は準備とフォローが大事！

コース別雇用管理制度は一般職が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。また、一般職女性の約半数がコース別雇用管理制度を廃止した方がよいと思っており、その理由として「担当業務に対して給与が低いから」「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」「活躍の場が広がるから」を挙げている。提言の3ではコースを廃止する場合の留意点を述べる。

1. コース別雇用管理制度廃止予定・廃止企業に対して

(1) 準備期間・経過期間の設置がコース廃止成功のコツ

- ・廃止時期の前後に数年（例えば3年～5年）の準備期間および経過期間を設け、提言1で述べた女性の育成の強化を行う必要がある。

(2) 評価・処遇制度の整備と周知が基本

- ・総合職の職能資格表などの処遇表に等級を追加するなど必要な修正を加え、一般職一人ひとりを再評価し、総合職の処遇表に位置付ける。
- ・昇格基準における異動、転勤の反映のさせ方について必要な修正を加える。
- ・評価、昇格の実態として、年功的な運用になっていないか、長時間労働をする人を高く評価する傾向はないか等見直しをする。

(3) 一般職の多様性に対する丁寧な対応が必要

- ・入社時に会社と本人の合意によって一般職として入社した経緯を考え、一般職を廃止するという会社の方針、目的が一般職に理解されるよう丁寧に説明をする。
- ・一般職の能力・意識によりグルーピングをし、グループごとの育成方針を作る。
- ・仕事が変わることを躊躇する一般職に対しては、例えば、職域拡大がすぐには難しければ、現在の担当領域で、効率化、コスト削減を課題として与えることや、同じ仕事領域で新人の指導等の仕事を付加する。また、仕事を徐々に難しくしたり、仕事の幅を広げたりしない限りは昇給しないことや今後必要な仕事に変化していくことを丁寧に説明する。

(4) 一般職・旧一般職が担っている定型業務の見直し

- ・一般職・旧一般職が職域拡大を図るためには、まず一般職・旧一般職のこれまでの業務を削減できるか見直し、システム化することなどによって定型業務を削減する。それでも残った業務は、アルバイトを雇う、アウトソースするなどの方法を検討する。

(5) コース廃止後の効果、課題の抽出で強化策の構築を

- ・一定期間の後に、コース廃止について、旧一般職、旧総合職、管理職に対し、インタビュー調査、アンケート調査を実施し、コース廃止の効果、残されている課題、新たに発生している課題について把握し、必要な対策を講じる。

2. 一般職・旧一般職の女性に対して

一般職・旧一般職の女性についても、以下のことが求められる。

- コースの廃止は一般職の女性にとってキャリアアップのチャンスとなるため、自身のキャリアを見つめ直し、10年後の自分を思い描く。
- これまでの業務に固執することなく、業務の幅を広げ、少しずつ難しい仕事にもチャレンジする。
- リーダーシップを身に付ける。

