公益財団法人 多彩な力が活きる社会に 21世紀職業財団

「一般職 」女性の意識 とコース別雇用管理制度 の課題に関する調査研究

～「一般職」女性の活躍に向けて～

（概要）

2017年8月29日

本日の内容

- コース別雇用管理制度の歴史
- 企業へのインタビュー調査の結果
- 一般職・事務職女性の意識　調査結果
- 今後のコース別雇用管理制度の在り方と
  廃止する場合についての提言
- 一般職・事務職女性の育成のために（タイプ別育成方法）
- （参考）『コース等で区分した雇用管理を行うに当たって
  事業主が留意すべき事項に関する指針』

©2017（公財）21世紀職業財団

コース別雇用管理制度の歴史

問題意識 （調査研究報告書p1、第1章より）

©2017（公財）21世紀職業財団

コース別雇用管理制度誕生の背景

- 1966 女性の結婚退職制 地裁判決
- 1981 男女別定年制 最高裁判決
- 1985 男女雇用均等法成立
- 1991 育児休業法成立
- 2003 次世代育成法成立
- 2015 女性活躍推進法成立

差別的な取扱い禁止

募集・採用・配置・昇進・降格・教育訓練・福利厚生・職種・雇用形態の変更・退職勧奨・定年・解雇・労働契約の更新について**差別的な扱い**が続いていた。

コース別雇用管理制度導入。一般職と総合職が生まれる。

一般職は結婚出産までの短期就労前提。
育成の対象外。

両立支援制度の充実で長く就業する女性が増加。

- 一般職は長期就業しても仕事の幅が広がらない。
- 総合職と同じ仕事でも処遇は変わらず。
- 事務職女性も同様の問題をかかえる。

問題意識（調査研究報告書p9）

（1）制度自体の問題

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。

（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

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。

（3）一般職と総合職の業務の範囲があいまいである問題

一般職の女性の仕事の幅を広げている企業もあるが、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。

（4）総合職の働き方の問題

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働きたい女子学生にとっては魅力的でないため、就活においては、一般職は未だ人気の高い選択肢となっている。

（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。

©2017（公財）21世紀職業財団

女性活躍推進法への企業の対応を見ると

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多い。

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。「」がついていない場合は、コース別雇用管理制度がある企業の一般職を示す。

©2017（公財）21世紀職業財団

コース別雇用管理制度採用企業

単位：％

企業規模	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
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

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）

©2017（公財）21世紀職業財団

調査分析のフレームワーク(調査研究報告書p18)

仕事経験

昇進制度・評価

上司の育成力・期待

・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

©2017（公財）21世紀職業財団

企業へのインタビュー調査の結果（全11社）

調査研究報告書第2章より

・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。

・上記11社の中から一般職の女性（総合職に転換した者を含む）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。

©2017（公財）21世紀職業財団

〈コース廃止・一般職廃止企業〉

周到な準備、仕事の担当領域・賃金制度の見直し等の環境整備、上司・女性の意識改革の取組みをしている。

・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）

・上司の育成力や昇級システムなどの環境整備で旧一般職の意識改革が進む。
（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）

©2017（公財）21世紀職業財団

〈コース改定・コース継続企業〉

個人の成長を促すための制度の導入、異動の推進、転換条件の緩和などをしている。

・昇進の制度改正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）

©2017（公財）21世紀職業財団

一般職女性と管理職に対するインタビュー調査から

上司のマネジメント力・働きかけや目指せる昇格・昇進ステップで一般職のモチベーションが上がる。

一般職

- 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)
- 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。(p71,76)
  - 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)
- 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)

管理職

- 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。(p69,75)
- 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)
- 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)

©2017 (公財) 21世紀職業財団

一般職・事務職女性の意識　調査結果

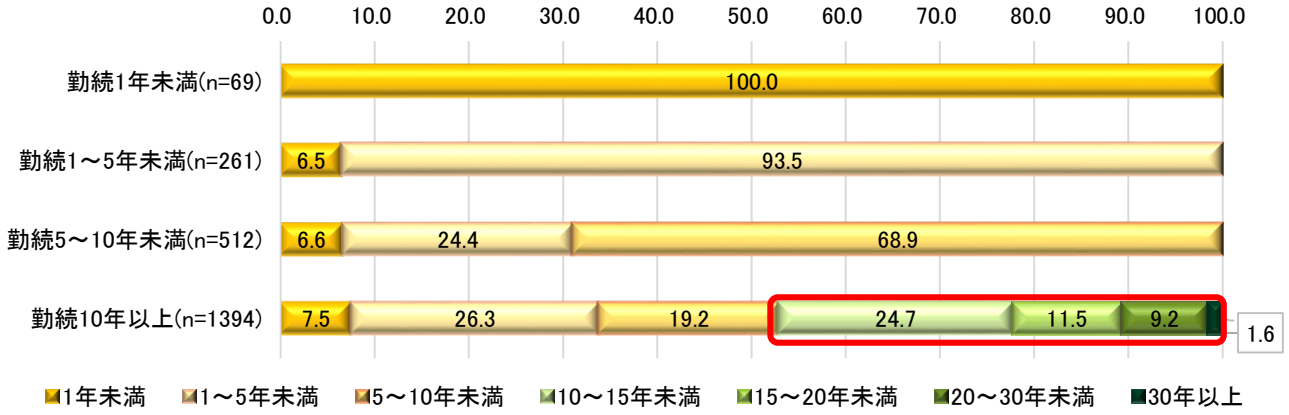
調査研究報告書第3章　2236人の調査より

・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
・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。

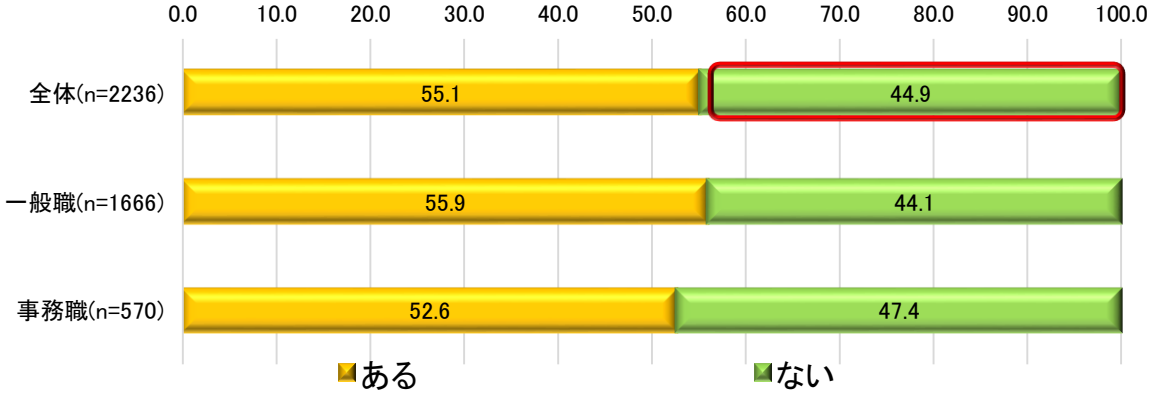
©2017（公財）21世紀職業財団

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」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）



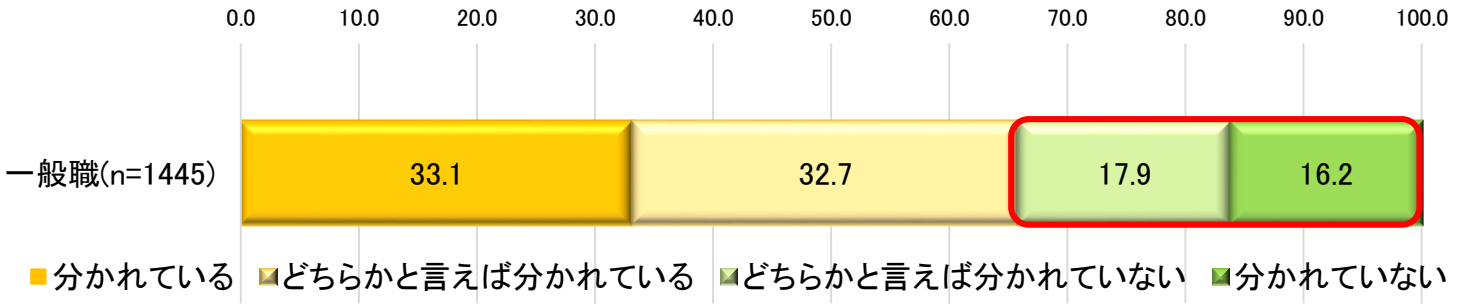
仕事の担当替えの経験がない人が44.9%である。（p86）



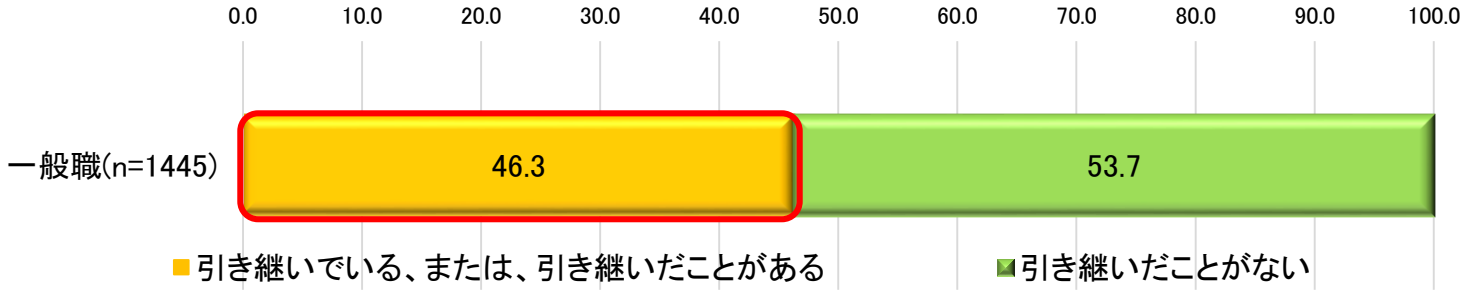
©2017（公財）21世紀職業財団

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）



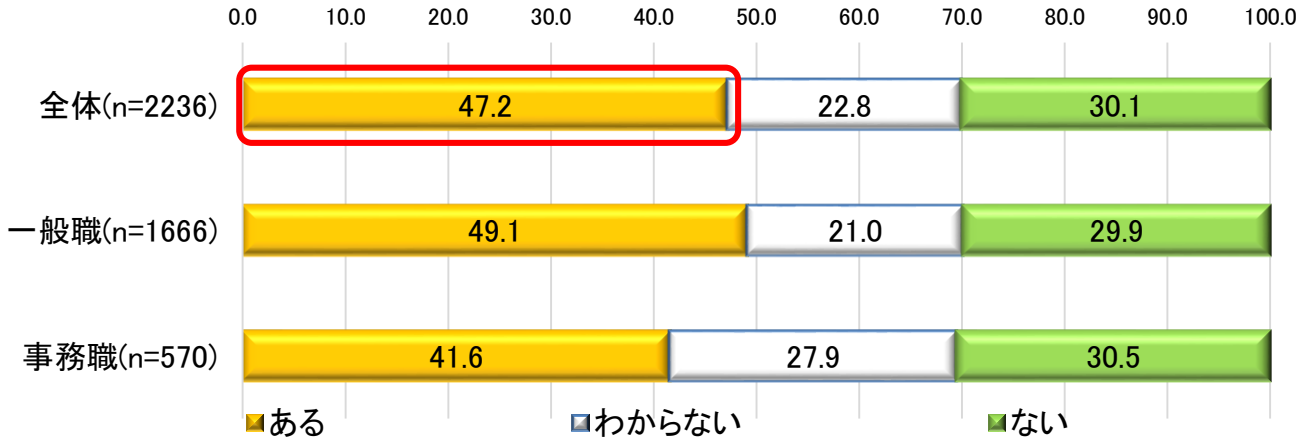
総合職から仕事の引き継ぎをしたことがある人は46.3％である。（p90）



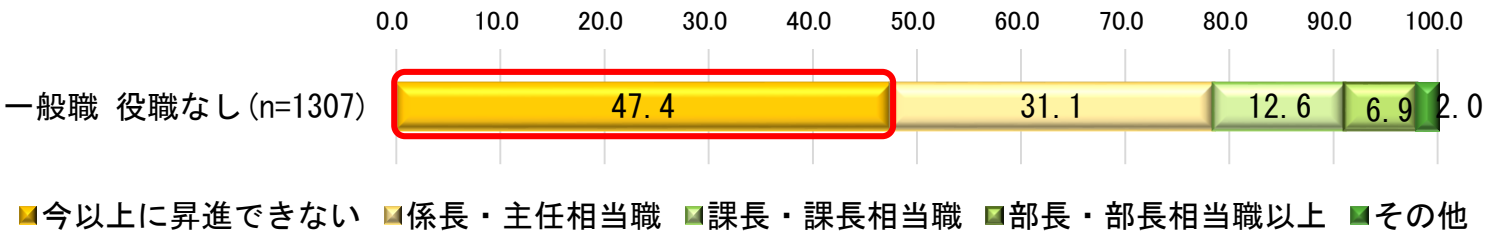
©2017（公財）21世紀職業財団

③昇級・昇格、昇進の可能性がない「一般職」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）



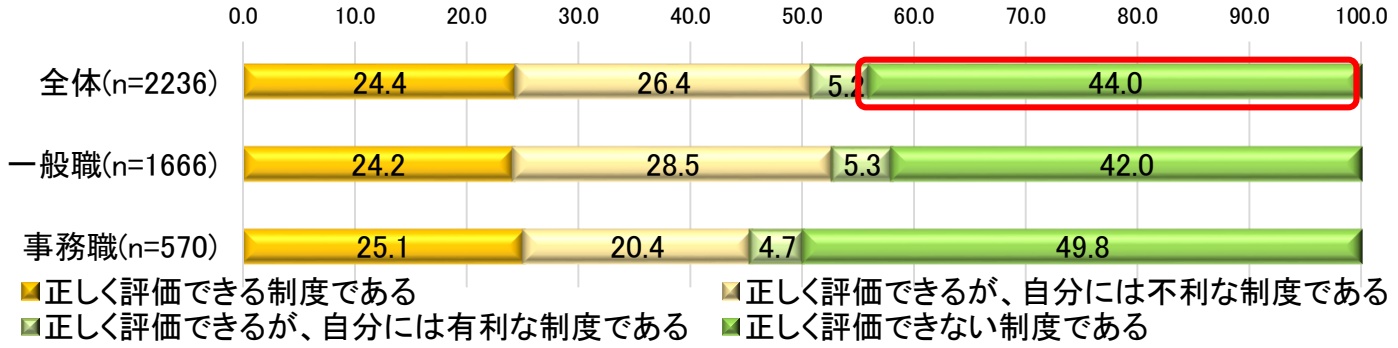
現在役職なしの一般職の人において今以上に昇進できないと認識している人が47.4%である。（p94）



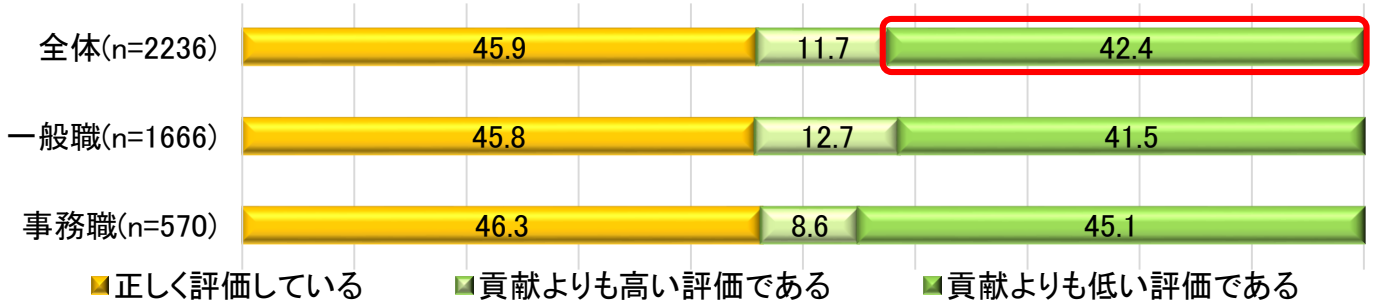
©2017（公財）21世紀職業財団

4 評価に不満がある「一般職」が約半数。

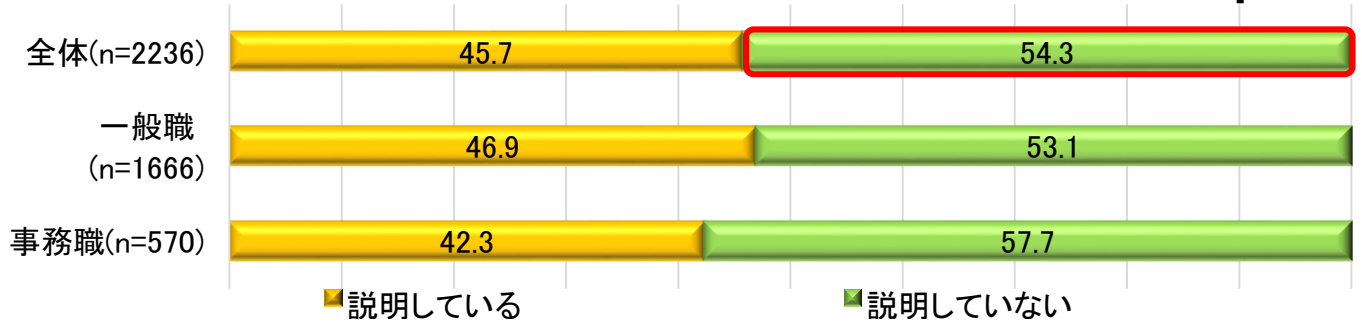
正しく評価できない制度であると認識している人が44.0%である。（p95）



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）

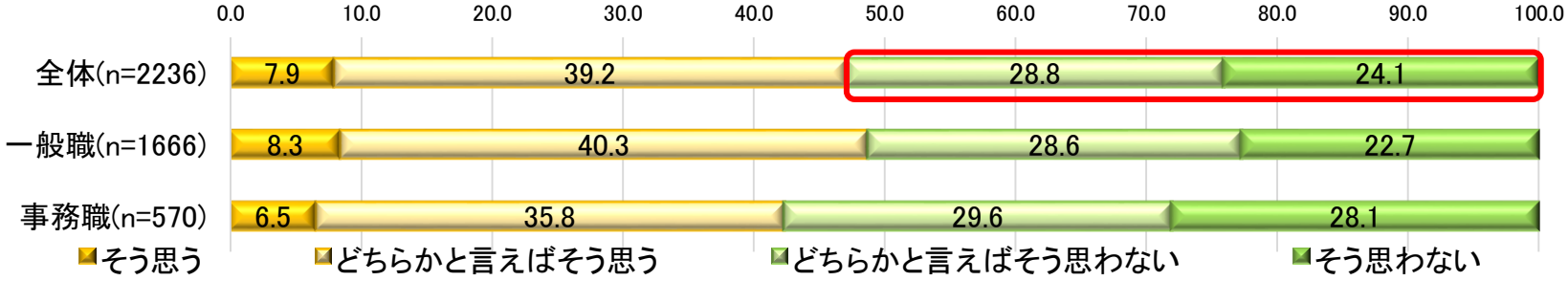


上司が評価の理由を適切に説明していない人が54.3%である。（p96）

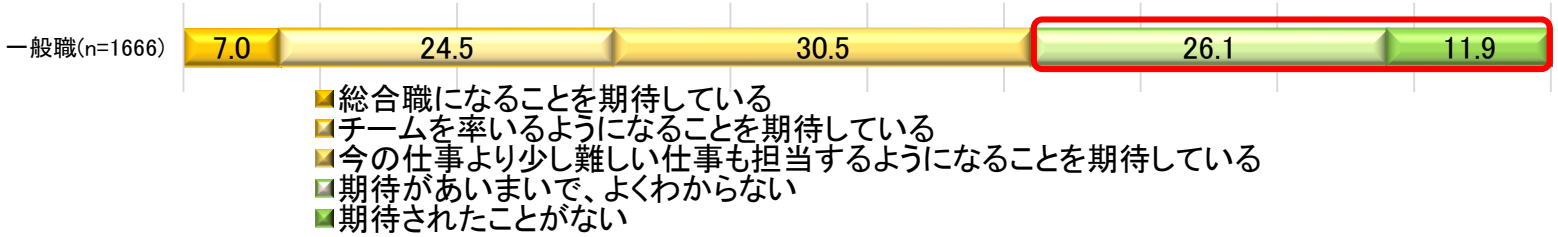


5 上司による育成がなされていない「一般職」が約半数。

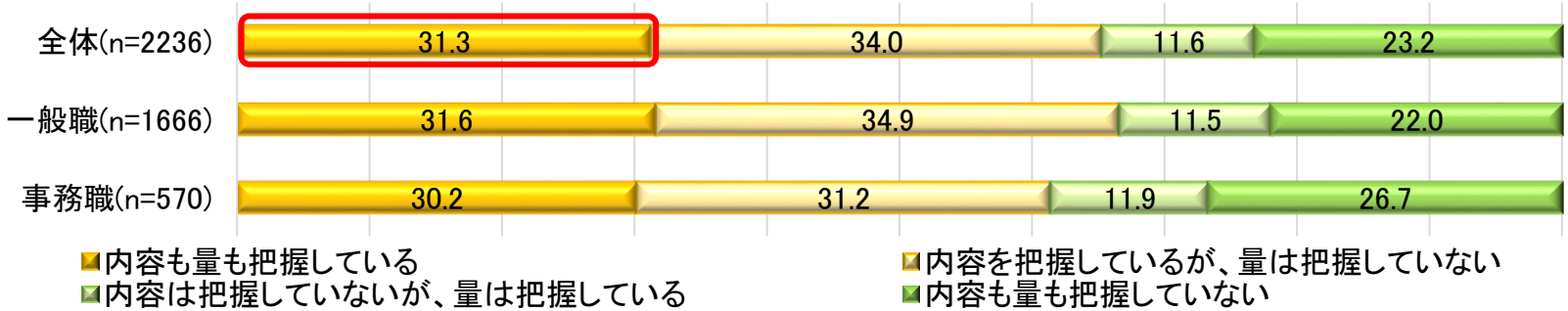
上司が育成課題の把握・指導をしていると思わない人が 52.9%である。（p98）



上司が明確に期待を伝えていない人が、約4割である。（p99）

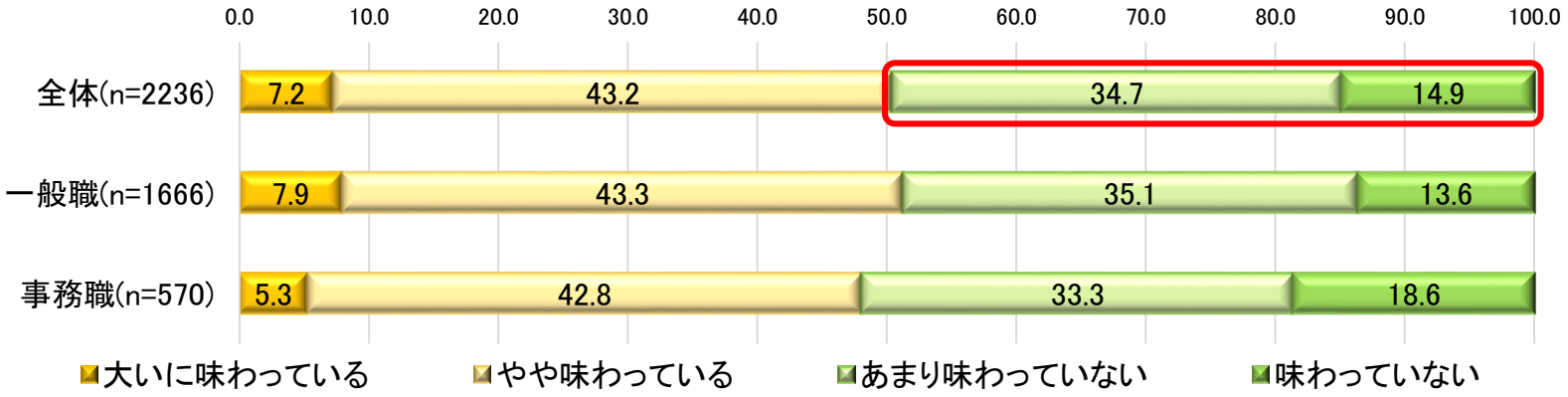


上司が仕事内容、仕事量を把握している人は31.3%である。（p100）

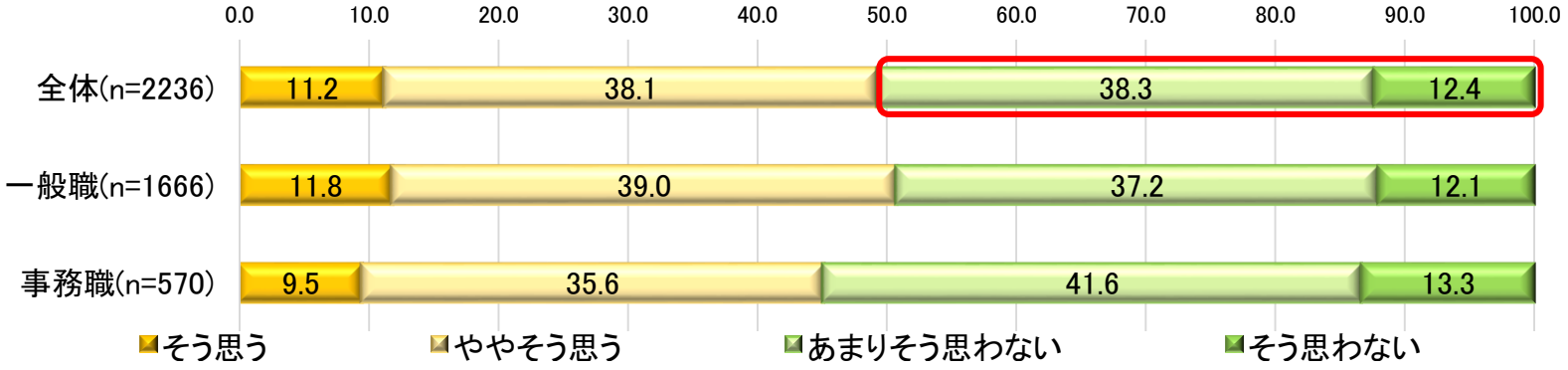


6 達成感、向上意欲のない「一般職」が約半数。

達成感を味わっていない人が49.6%である。（p106）



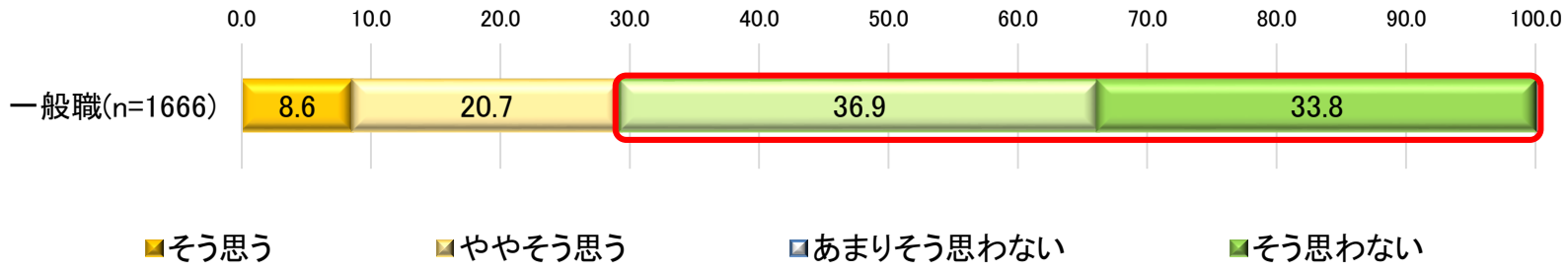
仕事の難易度を上げる意欲がない人が50.7%である。（p108）



©2017（公財）21世紀職業財団

7 総合職・エリア総合職になりたくない人が約7割。

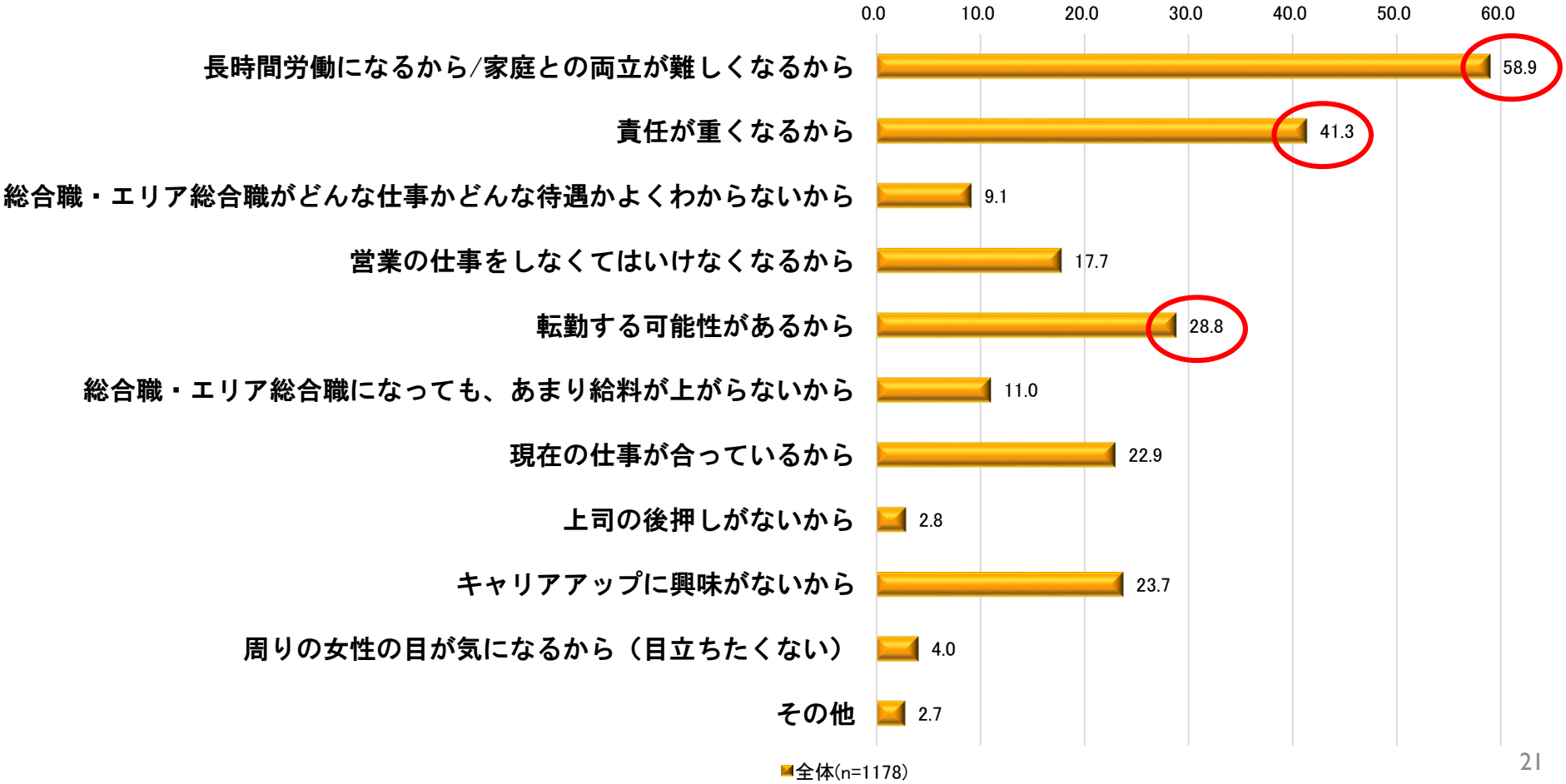
総合職・エリア総合職になりたくない人が70.7%である。（p109）



©2017（公財）21世紀職業財団

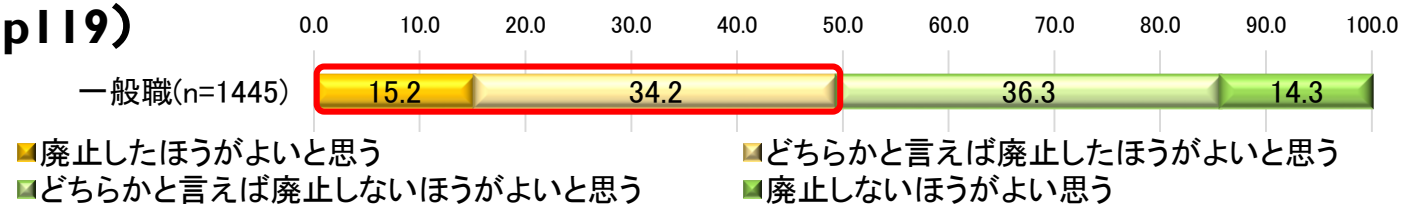
7 総合職・エリア総合職になりたくない理由は、総合職の働き方がしたくないから。

総合職・エリア総合職になりたくない理由（p111）

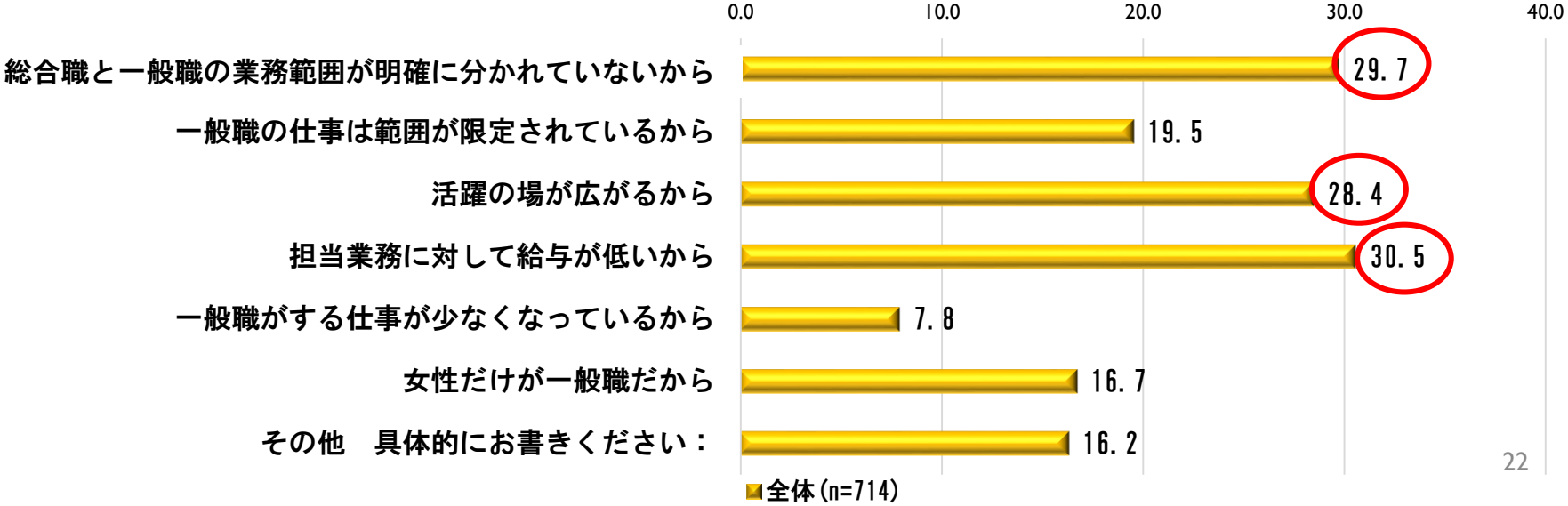


8 コース別雇用管理制度を廃止したほうがよいと思う一般職が約半数。

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）

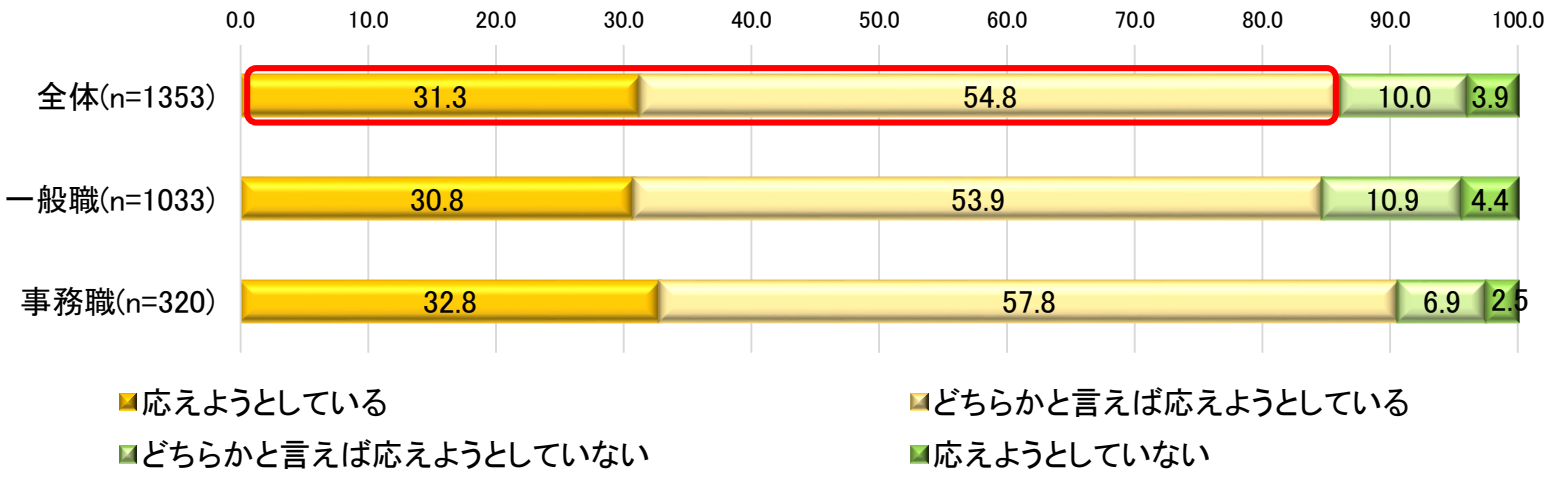


雇用管理制度を廃止したほうがよいと思う理由は「担当業務に対して給与が低いから」30.5%、「総合職と一般職の業務範囲が明確に分かれていないから」29.7%、「活躍の場が広がるから」28.4%である。（p119）



9 上司の期待に応えようとしている「一般職」が多い。

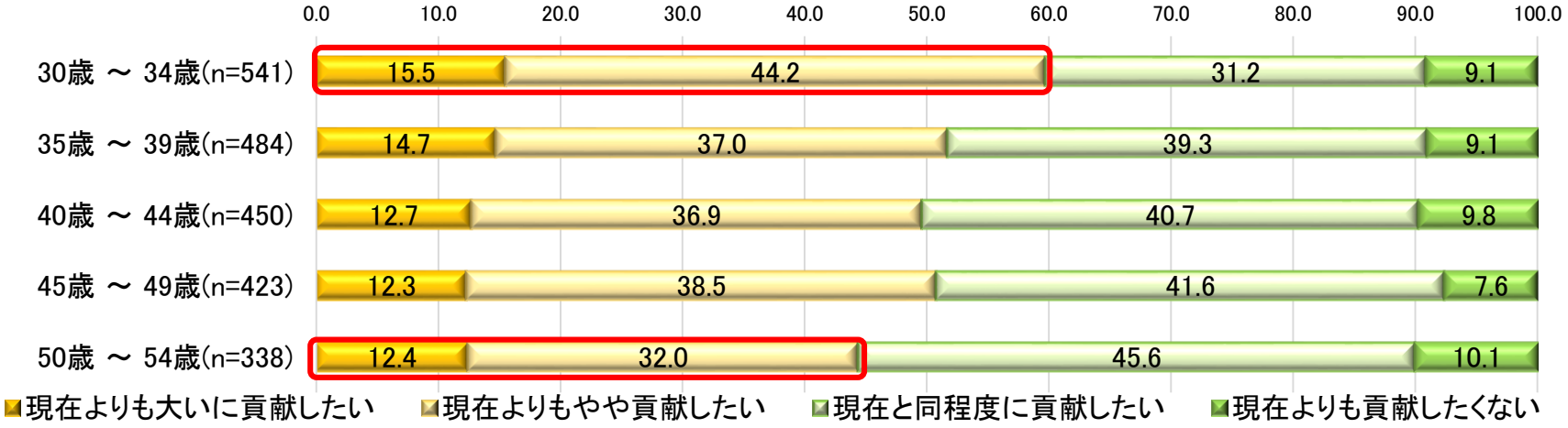
上司の期待に応えようとしている人が86.1%である。（p121）



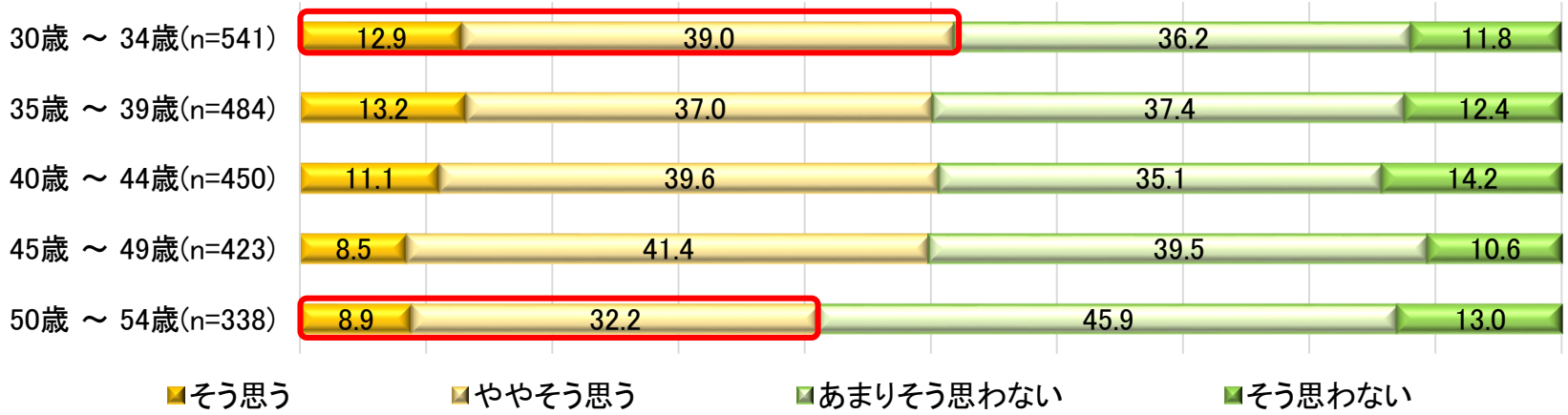
©2017（公財）21世紀職業財団

9 向上意欲のある中高年も多数

現在よりも貢献したい人は、30代前半では約6割、50代でも4割以上（p121）



仕事の難易度を上げる意欲のある人は、50代でも41.1%いる。（p122）



今後のコース別雇用管理制度の在り方と廃止する場合についての提言

（調査研究報告書p2～p7）

©2017（公財）21世紀職業財団

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！　〈企業に対して〉

「一般職」女性も仕事に対する意欲があり、育成次第で大きな戦力になり得る。

（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

（2）継続的なキャリア形成を支援しよう

（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

（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

©2017（公財）21世紀職業財団

〈「一般職」・旧一般職の女性に対して〉

- 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。

©2017（公財）21世紀職業財団

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！〈企業に対して〉

総合職の働き方が、女性に一般職を選ばせている。

(1)総合職の長時間労働の是正

(2)多様な働き方の選択肢を増やす

(3)総合職の転勤の見直し

©2017（公財）21世紀職業財団

〈「一般職」・旧一般職の女性に対して〉

・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。

©2017（公財）21世紀職業財団

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

（2）評価・処遇制度の整備と周知が基本

（3）一般職の多様性に対する丁寧な対応が必要

（4）一般職・旧一般職が担っている定型業務の見直し

（5）コース廃止後の効果、課題の抽出で強化策の構築を

©2017（公財）21世紀職業財団

〈一般職・旧一般職の女性に対して〉

- 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。

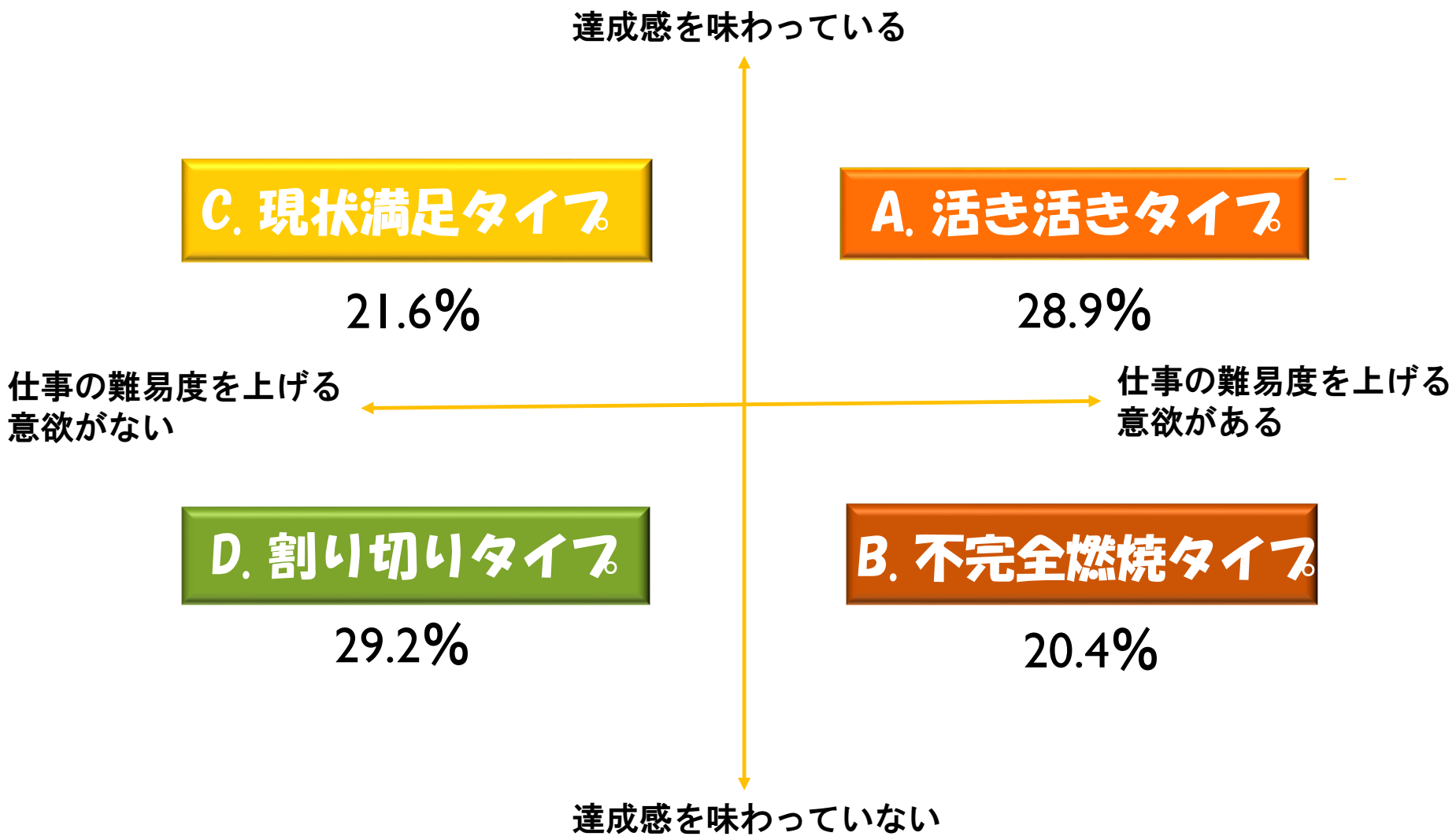
©2017（公財）21世紀職業財団

一般職・事務職女性の育成のために（タイプ別育成方法）

調査研究報告書第5章より

©2017（公財）21世紀職業財団

「一般職」女性のタイプ別育成方法（調査研究報告書p159）



©2017（公財）21世紀職業財団

A.活き活きタイプ（調査研究報告書p164-168）

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。

- 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。
- 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。

©2017（公財）21世紀職業財団

B.不完全燃焼タイプ(調査研究報告書p169)

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。

- 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。

- 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。

©2017（公財）21世紀職業財団

C.現状満足タイプ(調査研究報告書p174)

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。

- 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。

©2017 (公財) 21世紀職業財団

D.割り切りタイプ(調査研究報告書p175)

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。

- 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、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て、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。

©2017（公財）21世紀職業財団

（参考）

『コース等で区分した雇用管理を行うに当たって事業主が留意すべき事項に関する指針』

（平成25年厚生労働省告示第三百八十四号）

©2017（公財）21世紀職業財団

留意すべきand/or望ましい事項など（抜粋）

均等法に違反する事項

- 一方の性の労働者のみを一定のコース等に分けること
- 形式的には男女双方に開かれた制度になっているが、実際の運用上は男女異なる取扱いを行うこと
- 募集又は採用に当たり、男女別で選考基準又は採用基準に差を設けること

留意すべき事項

- コース等別雇用管理を行う必要性及び当該コース等の区分間の処遇の違いの合理性について十分に検討すること
- コース等ごとにそれぞれ昇進の仕組みを定めている場合には、これを明確にすること

望ましい事項

- コース等の区分間の転換を目指す労働者の努力を支援すること等に配慮した制度設計を行うこと
- 一般職についても、相応の経験や能力等を要する業務に従事させる場合には、その労働者に対し、適切に教育訓練等を行い、その能力の向上を計るとともに、当該労働者の意欲、能力、適性等に応じ、総合職への転換を行うこと

©2017（公財）21世紀職業財団

【本件に関するお問い合わせ先】

公益財団法人21世紀職業財団
開発事業部　　部長　小野島　恵子　　k_onojima@jiwe.or.jp
上席主任・主任研究員　山谷　真名　　m_yamaya@jiwe.or.jp
電話：　03-5844-1665　　FAX：　03-5844-1670

※調査報告書は財団のホームページでご覧頂けます。
http://www.jiwe.or.jp/

©2017（公財）21世紀職業財団