

はじめに

1985年に男女雇用機会均等法が成立したことにより、男女別立ての雇用管理をすることができなくなったため、コース別雇用管理制度を導入する企業が現れました。コース別雇用管理制度は、一部の女性に対し、男性と同じ総合職というコースに入り、幹部候補社員として育成される機会を与えました。しかし、男性と同じ働き方（長時間労働、転勤）を期待されている総合職の女性は出産後に就業継続することが難しいという問題があります。一方、一般職は数年で退職することを前提に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当初からかかえていましたが、現在では長く働く一般職女性も増えています。その中には、総合職に転換し、執行役員になった女性も出ています。しかし、昨年施行された女性活躍推進法への企業の対応を見ても、一般職女性の育成にスポットを当てている企業は多くありません。

そこで、21世紀職業財団では、「一般職」女性が活躍するための方策を検討するため「「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」を行うこととし、法政大学経営大学院の高木晴夫教授を委員長とする調査研究委員会を立ち上げ、インタビュー調査やアンケート調査を行いました。本報告書は、その結果を取りまとめたもので、「一般職」女性の意識の把握・分析及び企業に対するインタビュー調査から、企業が今後どのようなことに取組むことが望まれるかについて検討したものです。

私は、女性の活躍を本気で進めるためには将来的にはコース別雇用管理を廃止することが望ましいと考えていますが、本報告書においては、コース別雇用管理を当面維持しながら「一般職」のさらなる活躍を後押しする方法と、コース別雇用管理を廃止する場合の方策などについて、企業向けに取組みの提案を致しました。

人数的には総合職女性よりも圧倒的に多い一般職女性の活躍なくして、女性の活躍はあり得ません。本報告書が各社における一般職女性の活躍の推進の一助になることを願っています。

最後に、大変お忙しい中、委員長を務めていただいた高木晴夫教授をはじめ、調査研究委員会の委員の方々に御礼を申し上げます。また、インタビュー調査にご協力いただきました企業の人事・ダイバーシティご担当者、女性社員、管理職の方々、アンケート調査にご協力いただきました2236名の「一般職」女性の方々に、心から御礼を申し上げます。

2017年8月

公益財団法人 21世紀職業財団
会長 岩田 喜美枝

調査研究をまとめて

この巻頭言では、調査結果の概要は第1章にゆずり、組織学者が調査研究委員会座長を務めつつ抱いた感想を述べる。それは次の2つのキーワードになる。「経路依存性」と「不平等契約」である。

コース別雇用管理制度は社員の雇用形態をいくつかに分けるもので、それぞれに人事制度上、異なった規則が適用される。つまり雇用契約の中身が異なっている。今回の調査研究委員会は、コース別雇用管理制度にどのような変化が生じているかを見ようとした。組織研究の常識として、ひとたび「制度」が作られると、その後には、ゼロから制度を作り直すことはせず、必ず既存制度に修正を加える。「経路依存性」とは、制度が修正修正を加えられて次の時代に持ち込まれることを言う。今までどうであったかが必ず遺伝子となって引きずられ、そこに今の時代要求を反映する修正が加えられる。当然だが、修正後の制度は決して完全解にならない。後ろ向きに言えば妥協の産物であり、前向きに言えば、今は最大限の修正を入れ、残りは次の担当者に任せる。本調査研究委員会の調査は組織研究者にとって、経路依存性が強く現れている制度の具体例との遭遇の連続であった。

また、コース別雇用管理制度は会社が社員の処遇（配置、育成、報酬など）について規則化したものであり、会社と社員との雇用条件に関する契約としても理解できる。日本は欧米のような契約社会ではないので、コース別雇用管理制度でも、欧米に劣らない契約文書があるわけではない。私の感想として、コース別雇用管理制度には不明瞭で不公平な部分がたくさん残されていると思う。だからこそ会社は、時代の変化に合わせて、この不明瞭さ不公平さに修正を加えてきたのだと思う。しかし学者にとって拭えないのが、「不平等」な雇用契約（非対称とも言う）となっているように思うことである。会社にとって有利なことが多く、社員はそれに甘んじている。折しも先日、芸能プロダクションが芸能人に対して「不平等雇用契約」を強要しているのではないかとの報道があり、公正取引委員会が調査に入ったそう。コース別雇用管理制度は、労働基準監督署の業務範疇に入るのだろう。一方、研究者個人の目にとって、公正取引委員会の業務範疇にコース別雇用管理制度がもし入る日が来たら、経路依存性はその時点で大きく減ぜられるのではないかと密かに思ったことを記しておきたい。

2017年8月

調査研究委員会 委員長
法政大学経営大学院 教授
高木 晴夫

調査研究委員会 名簿

(アイウエオ順) (敬称略)

(委員長) 高木 晴夫 法政大学経営大学院
イノベーション・マネジメント研究科教授
渋谷 珠紀 株式会社三井住友銀行 人事部ダイバーシティ推進室長
(2017.3 まで)
西村 純 労働政策研究・研修機構 副主任研究員
野間 弘之 日本郵船株式会社 人事グループ人事チーム長
松下 実 株式会社荏原製作所 人事・法務・総務統括部 人事部長
本山 ふじか 住友商事株式会社 人事厚生部 労務チーム 課長

事務局 公益財団法人 21世紀職業財団

高松 和子 業務執行理事・事務局長
小野島 恵子 開発事業部 部長
荒川 紀子 開発事業部 上席主任
山谷 真名 開発事業部 上席主任・主任研究員
菅原 千枝 参与

執筆担当者：公益財団法人 21世紀職業財団

小野島 恵子 開発事業部 部長
山谷 真名 開発事業部 上席主任・主任研究員
荒川 紀子 開発事業部 上席主任
菅原 千枝 参与

目 次

「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
1. 問題意識および調査の目的	
2. 提言	
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！	
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！	
提言3 コースの廃止は準備とフォローが大事！	
第1章 調査研究の問題意識・目的・方法、調査結果の概要	9
1. 問題意識	
2. 先行研究	
3. コース別雇用管理制度の現状	
4. コース別雇用管理の在り方についての政府の対応	
5. 調査研究の目的	
6. 調査分析のフレームワーク	
7. 調査研究の方法	
8. 報告書の構成と各章の主な結果	
参考文献	
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—	27
はじめに	
1. コース別雇用管理制度等企業事例	
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	
(2)一般職継続企業の課題	
まとめ	
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—	83
はじめに	
1. 仕事の幅を広げる経験	
2. 一般職と総合職の業務範囲や仕事の難易度に対する認識	
3. 昇級・昇格・昇進の可能性	
4. 評価制度・運用	
5. 上司の「一般職」女性に対する育成力	
6. 「一般職」女性の達成感、意欲等	

- 7. 総合職・エリア総合職、より高い総合的な判断を要する業務への意欲
 - 8. コース別雇用管理制度についての意見（一般職女性のみ）
 - 9. 育成や制度改革の取組みによって「一般職」女性の生産性が高まる可能性
- まとめ

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・・・・・・・・・・ 125

はじめに

- 1. 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の要因のモデル
- 2. 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の要因の計量分析（分析①）
- 3. 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の要因の計量分析（分析②）
- 4. 分析結果の考察

第5章 「一般職」女性のタイプ別の特徴・課題と今後の取組み・・・・・・・・・・ 159

はじめに

- 1. 属性別タイプの分布
- 2. Aタイプ（生き生きタイプ）の特徴と課題
- 3. Bタイプ（不完全燃焼タイプ）の特徴と課題
- 4. Cタイプ（現状満足タイプ）の特徴と課題
- 5. Dタイプ（割り切りタイプ）の特徴と課題

まとめ

付属資料

アンケート調査 業種別の結果（グラフ）・・・・・・・・・・ 179

「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 調査票・・・・・・・・ 203