

「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 —

2017 年 8 月



多彩な力が活きる社会に

21世紀職業財団

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、それごとに人事制度上、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（生き活きタイプ）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

「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

「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囲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」「仕事の場所」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まま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、一般職のままで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、転勤の時期や回数を目安を示すこと、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。

第 1 章

調査研究の問題意識・目的・方法、調査結果の概要

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を与えられ、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には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	コース別 雇用管理 制度あり の企業	コースの種類 (M. A.)							
			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）

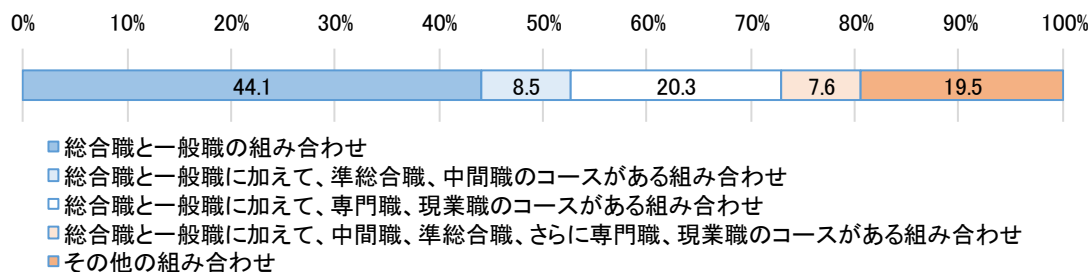
(%)						
	コース別雇用 管理制度 ありの 企業計	過去3年間で 見直した	見直しを 検討中	3 年よりも前に見直し を行ったため、過 去 3 年間に見直しは していない	見直しをし なかった	不明
企業規模						
5, 0 0 0 人以上	100.0	30.5	14.4	34.7	20.3	—
1, 0 0 0 ～4, 9 9 9 人	100.0	25.6	11.4	34.7	28.3	—
3 0 0 ～9 9 9 人	100.0	14.3	11.1	34.7	39.8	—
1 0 0 ～2 9 9 人	100.0	13.1	7.7	36.7	42.6	—
3 0 ～9 9 人	100.0	25.9	18.0	20.1	34.1	1.9
1 0 ～2 9 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

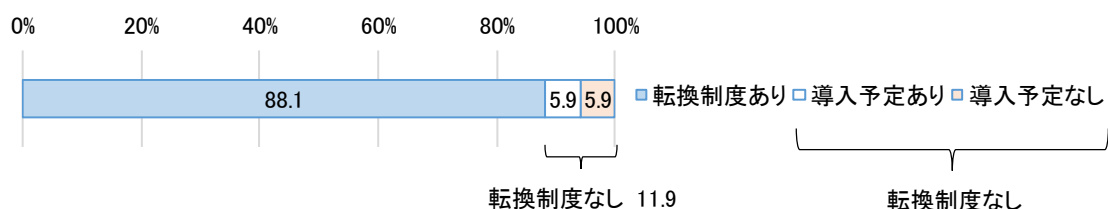


資料出所：厚生労働省「平成 26 年度コース別雇用管理制度の実施・指導状況」（118 社）

(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

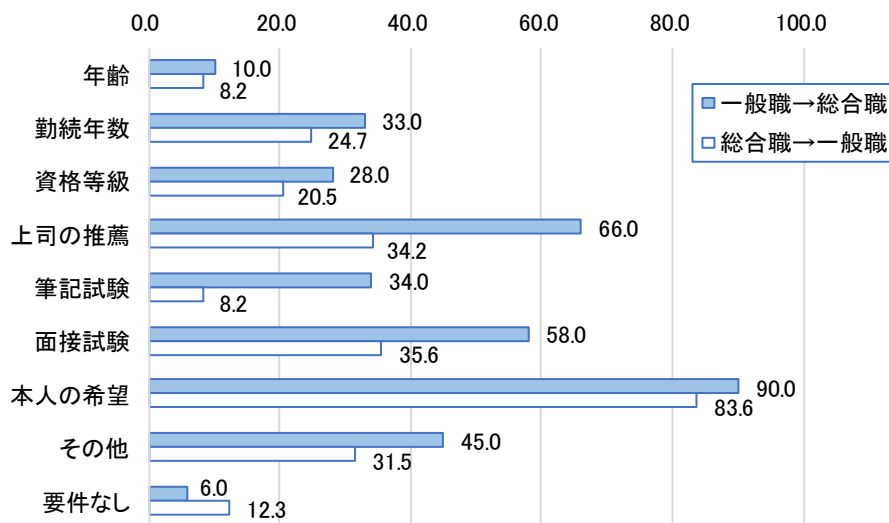


資料出所：厚生労働省「平成 26 年度コース別雇用管理制度の実施・指導状況」（118 社）

(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%)

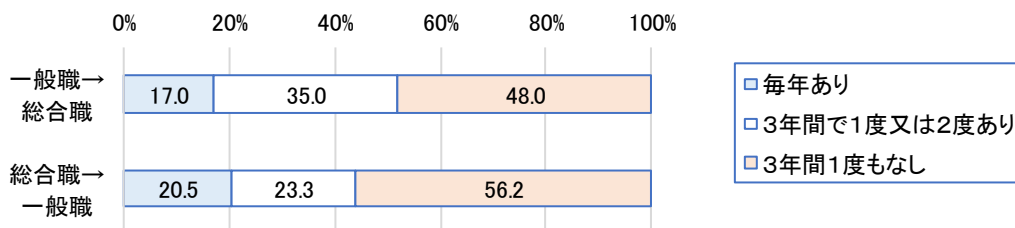
総合職から一般職への転換制度がある企業 73 社 (全体の 61.8%)

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に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、コース等の変更に当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・採用に当たって、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当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当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り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

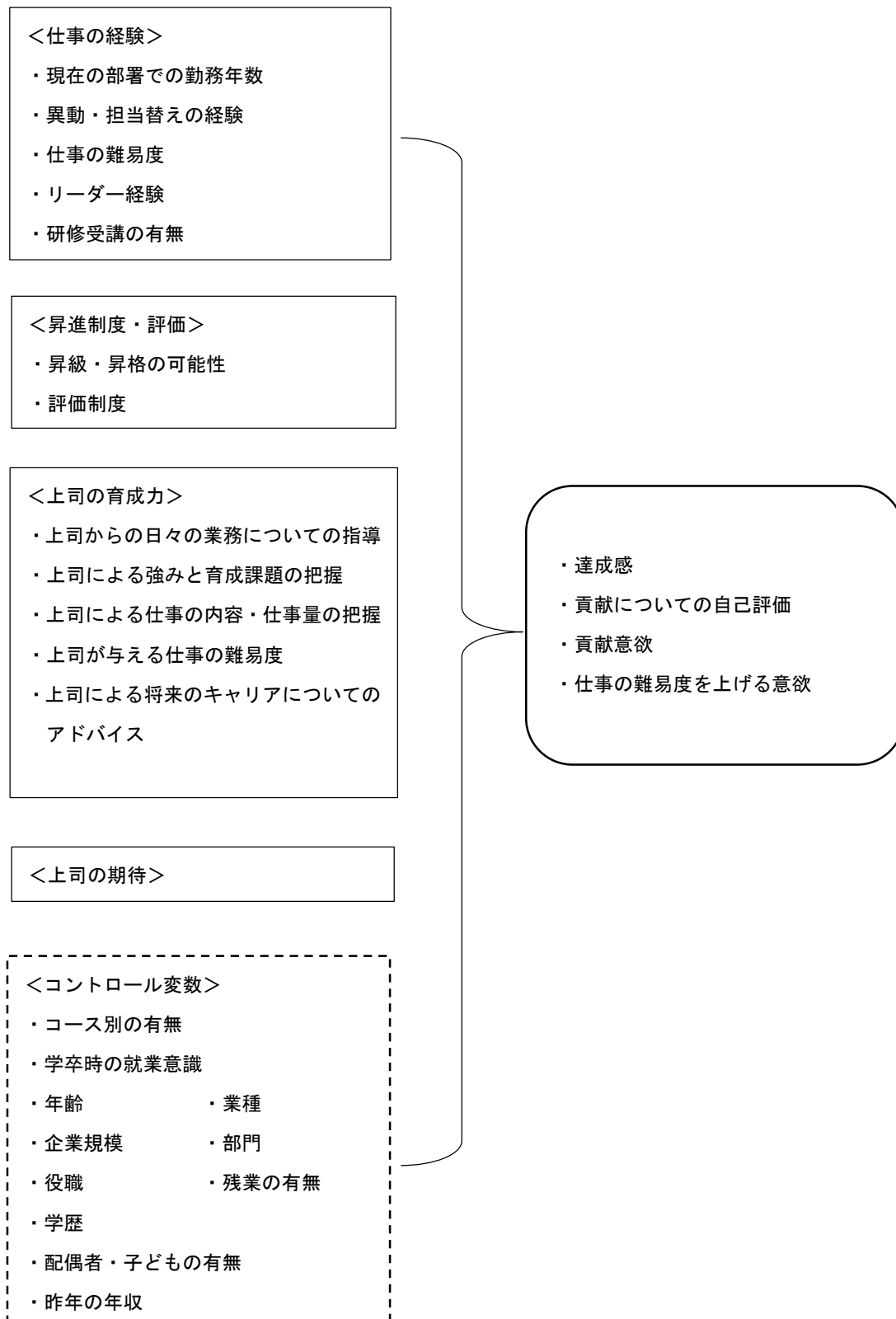
問題意識と先行研究で述べたように、「一般職」女性の問題として、仕事の経験不足、昇進の見込みがないこと、正当な評価がされていないこと、育成が不十分であることが挙げられる。

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う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(生き活きタイプ)

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」『相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

第2章

企業事例と一般職女性の実態

ー インタビュー調査結果より ー

第2章 企業事例と一般職女性の実態

ー インタビュー調査結果より ー

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う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
コース別廃止企業	A 製造業	10,000人未満	2001年	3年間	コースの定義内容が事能と乖離。一般職は自分の能力に線を引き、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、各人分担当、新人社員担当、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	旧一般職の仕事の見直し運動を3年かけて展開。各職場で一般職一人ひとりに丁寧に定着したため、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事能と乖離。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、派遣社員も担当	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。 統合前に進総合職になっていた女性には伸び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
一般職廃止企業	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ている	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、転動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、お客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、管理職の意識改革、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指す。目標に、働き方の変革への運動を実践している。	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。	契約社員、職種限定社員などが担当	女性のキャリア研修、メンター制度等を実施、その他各部門の中でOJTを推進	能力やモチベーションアップに寄与した。ただし、総合職にマッチした人と、一部で未だ定型業務からステップ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

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

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

業種： 製造業
社員数： 10,000 人未満

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、会社全体でみ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らう。

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勉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すかということ、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、入社の中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

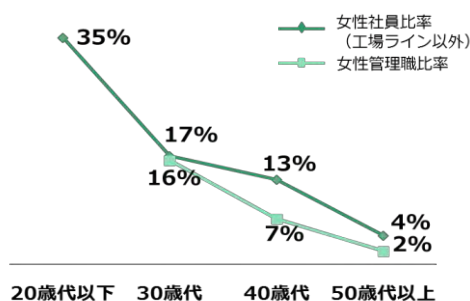
今となっては誰が旧一般職だったか全く分からない状態になっている。恐らく、年功序列のない風土がもともと存在し、学歴や職歴ではなく能力やキャラクターで評価してきた歴史がある事が要因と考えている。

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みると図 1 の通りだが、旧一般職はまだ少ない。

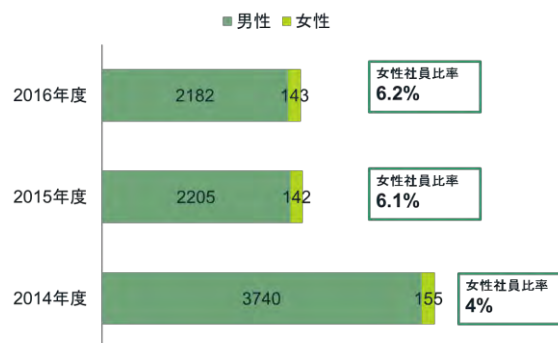
- ・ 経営側に近い上級管理職 100 名中女性は 4 名、うち 1 名が旧一般職
- ・ 女性管理職（次長以上）43 名中、2 名が旧一般職

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くる中、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。能力を発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出遅れたことと、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発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。

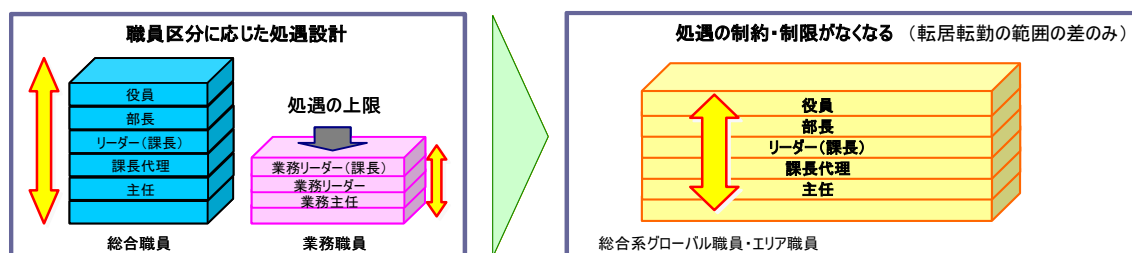
そこで、2010 年に新しい働き方・新しい役割分担により業務変革を実現し、顧客に選ばれる会社になるために、人事制度を刷新。総合職員、一般職員を総合職に統合した。統合前は職員区分ごとに職務が限定され、処遇の上限があったが、職務の制約を廃止し、期待役割・貢献に応じた人事制度とした。その上で「①基本職務の有無」及び「②勤務地範囲」に応じた職員区分を設けた

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。

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

2008 年以前

X 職場		Y 職場
顧客折衝・営業活動	O 職	アシスタント

・一般職は管理職になることができなかった。



2008 年以降
(管理職登用可)

顧客折衝・営業活動 (C コース)	A 職	
	(職務ベースの区分は残した形)	
管理職層	管理職層	管理職層

・一般職に加え非正規社員を正社員化し、職務による区分けは若干残しながら A 職に統合。管理職層登用への道を作った。



2013 年以降

顧客折衝・営業活動	A 職	
管理職層	管理職層	管理職層

・2013 年に職務による区分も撤廃し、A 職のキャリアパス拡充を図った。

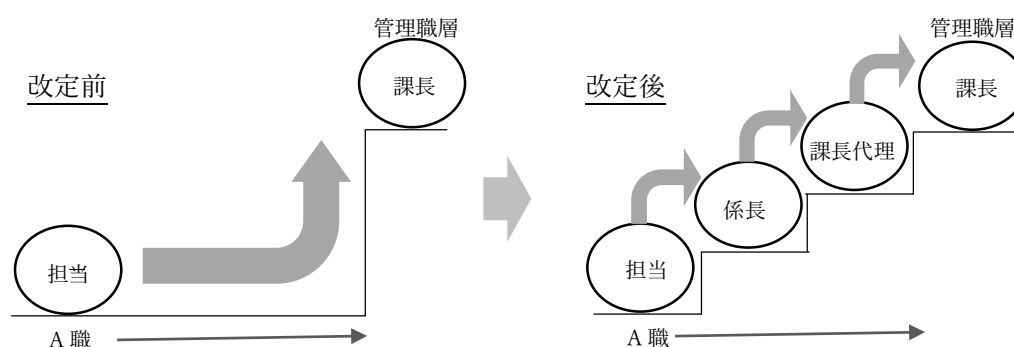
3. 段階的なキャリアパスの導入で個人の成長を促す

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、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、経理等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、日々ドラスティブな変化がある。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。

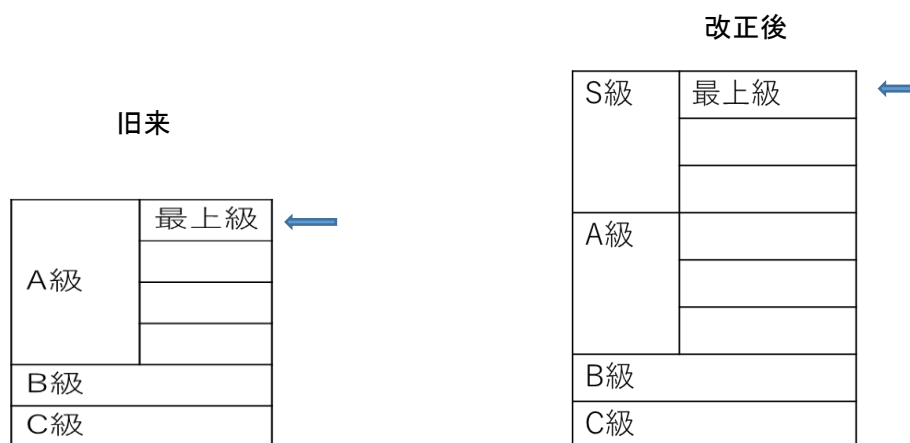
5. 事務職の活性化の取組み

(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。

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あり、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い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が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が変わ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。

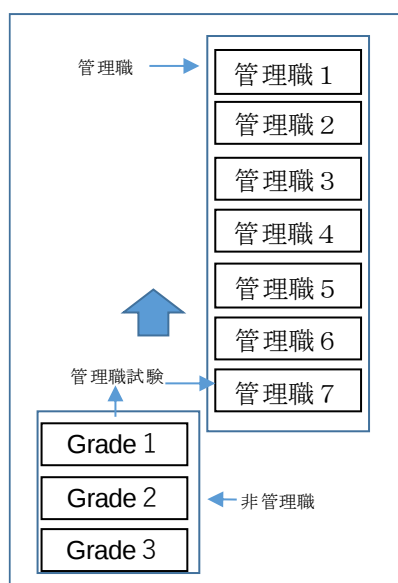
1. コース別がない理由

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。

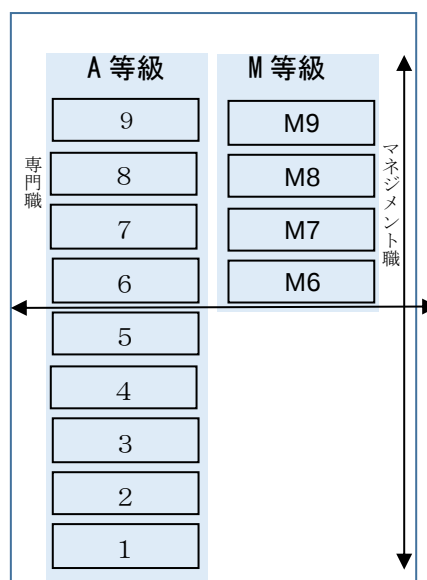
2. 年功序列的等級の排除

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で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しての教育は、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 代の若手女性に対しての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・育休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り組み

ー女性と管理職のインタビュー調査よりー

(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い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がすね。
- ・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。

(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されました。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やるからいいですよと言って、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とも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かもしれません。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のです。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います。

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すよね。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joyしているのです、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かもしれません。

〈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でしょうけれども、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いて、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っ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、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く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あり、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」それを覚えないう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が、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〉

- ・一般職入社の人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ろいろできるよ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良かったです。
- ・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」というのではないので。
- ・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しなさ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もありますし、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、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、転勤したくないとか、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ので、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)

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 －

第3章 「一般職」女性の実態と活躍に関する課題

ー アンケート調査結果より ー

はじめに

一般職女性と管理職の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、量的調査によって検証するために、WEB アンケート調査(本調査及び追加調査)を実施した。

WEB アンケート調査の対象者は、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である。追加調査(10問)は、一般職女性のみを対象としている。

本章では、事務職を含めた場合は、括弧(「」)をつけた「一般職」女性と記載し、事務職を含めない場合は、一般職女性と記載する。

実査は、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行った。

調査期間は、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日である。

回答数は、本調査 一般職 1666名、事務職 570名、計 2236名、追加調査 一般職 1445名である(本調査と同じサンプルを使用 回収率 86.7%)。

1章で述べた通り、アンケート調査の目的は、以下を明らかにすることである。

- 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」女性はあるのか。
- 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」女性はあるのか。
- 3) 「一般職」女性は、昇進の制度をどう認識しているのか。
- 4) 評価に不満がある「一般職」女性はあるのか。
- 5) 「一般職」女性は上司による育成がなされているのか。
- 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のか。
- 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。

本章においては、各設問について、一般職・事務職別のデータを中心に見ていく。

業種別のグラフは巻末の付属資料に示す。

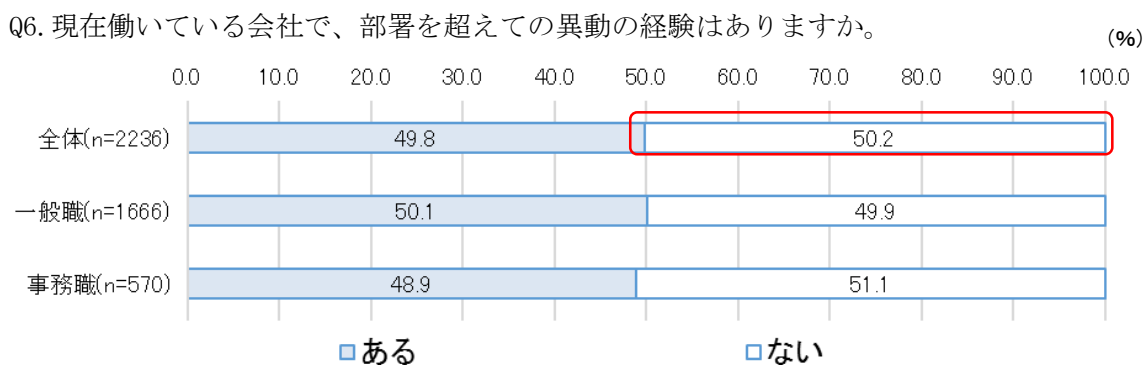
年齢別、企業規模別、コース別雇用管理制度の種類別、本社・本社以外別、部門別、勤続年数別、役職別、学歴別、配偶者・子どもの有無別集計は当財団のホームページに掲載する。

1. 仕事の幅を広げる経験

(1) 部署を超えての異動の経験がない人が半数

「Q6. 現在働いている会社で、部署を超えての異動の経験はありますか。」に対し、「ある」と回答した人の割合は 49.8%、「ない」と回答した人の割合は 50.2% とほぼ半々である。

図表 3-1 異動の経験の有無

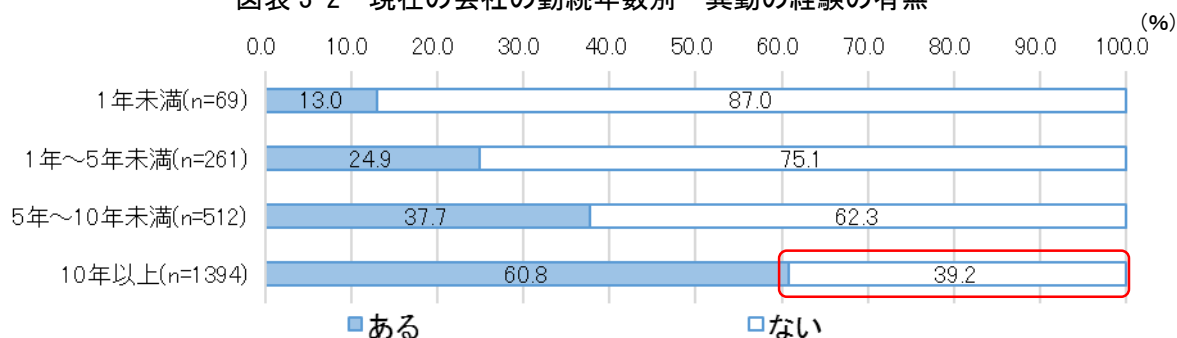


(参考)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(2013)によれば、300人以上企業の一般職女性では、配置転換の経験において、「同じ事務所内での配置転換」41.0% (総合職女性では 46.9%)、「転居を伴わない事業所の配置転換」20.9% (総合職女性では 31.7%)、「転居を伴う国内転勤」2.7% (総合職女性では 14.9%)、「国内の関連会社への出向」2.0% (総合職女性では 5.1%)、「海外勤務」0.2% (総合職女性では 2.6%)、「上記のいずれも経験していない」41.7% (総合職女性 24.3%) と、一般職女性は総合職女性よりも配置転換の経験が少ない。

現在の会社の勤続年数別に「ない」と回答した人の割合を見ると、当然、勤続年数が短い人のほうが「ない」と回答した割合は高いが、勤続年数が10年以上の人でも異動が「ない」と回答した人の割合は、39.2%になっている。

図表 3-2 現在の会社の勤続年数別 異動の経験の有無



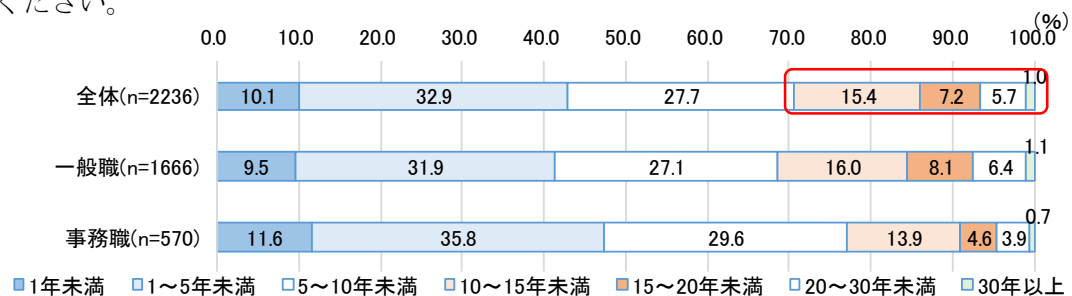
χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

(2) 勤続 10 年以上の人の 47.0%が 10 年以上同じ部署に勤務

現在の部署の勤務年数を見ると、1 年未満 10.1%、1～5 年未満 32.9%、5～10 年未満 27.7%、10～15 年未満 15.4%、15～20 年未満 7.2%、20～30 年未満 5.7%、30 年以上 1.0%となっており、10 年以上の人が 29.3%となっている。

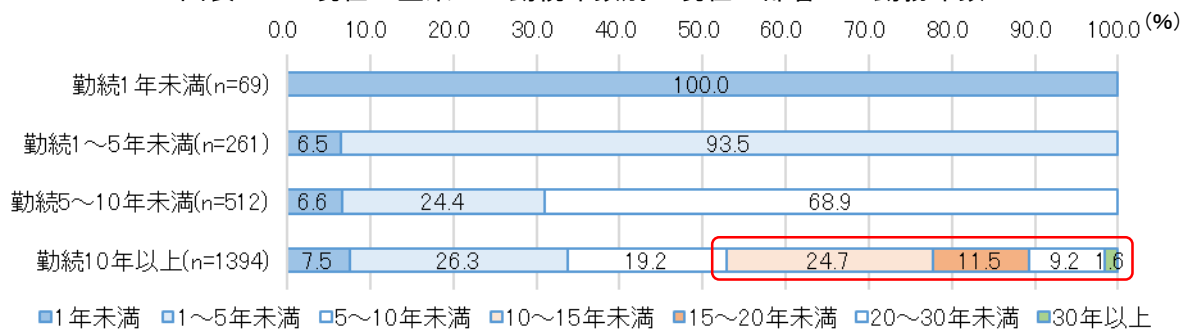
図表 3-3 現在の部署での勤務年数

Q4. 現在の部署で、何年間勤務していますか。1 年未満の方は、「1 年未満である」を選んでください。



現在の企業での勤続年数別に現在の部署での勤務年数を見ると、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。

図表 3-4 現在の企業での勤続年数別 現在の部署での勤務年数

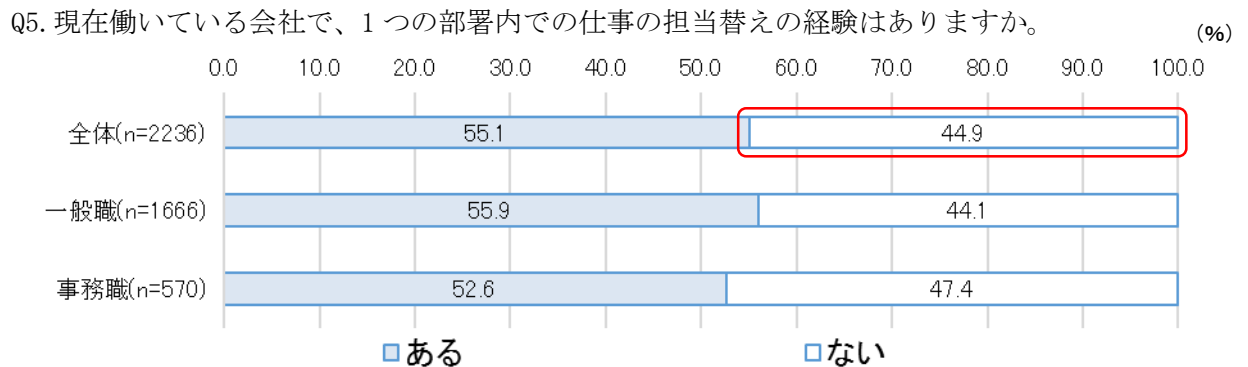


χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

(3) 仕事の担当替えの経験がない人が4割以上

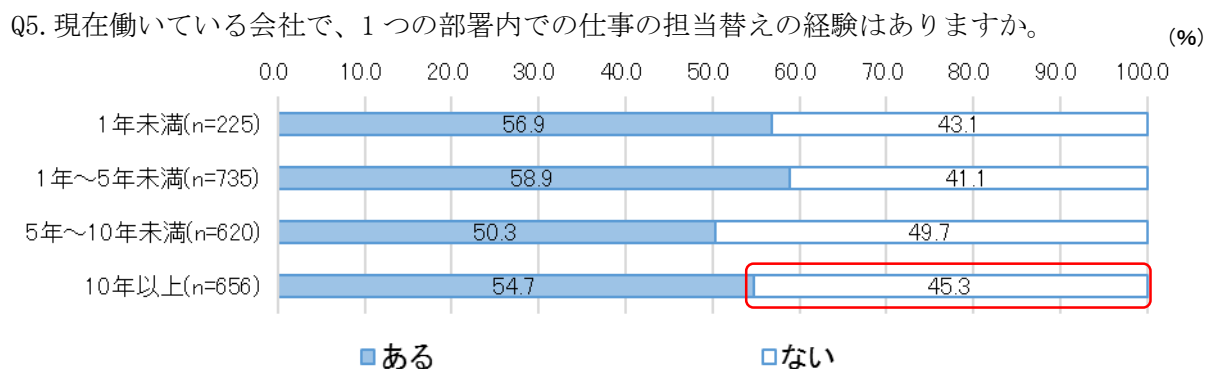
「Q5. 現在働いている会社で、1つの部署内での仕事の担当替えの経験はありますか。」に対し、「ある」と回答した人の割合は55.1%、「ない」と回答した人の割合は44.9%である。

図表 3-5 1つの部署内での仕事の担当替えの経験の有無



現在の部署の勤務年数が長くなれば、仕事の担当替えの経験をする人の割合が高まることが予想されるが、現在の部署の勤務年数別に「ない」と回答した人の割合を見ると、勤務年数が10年以上の人でも「ない」と回答した人の割合は、45.3%になっている。つまり、「一般職」女性の4割以上が、勤務年数が長くなっても、同じ部署で同じ仕事をしているということが示された。

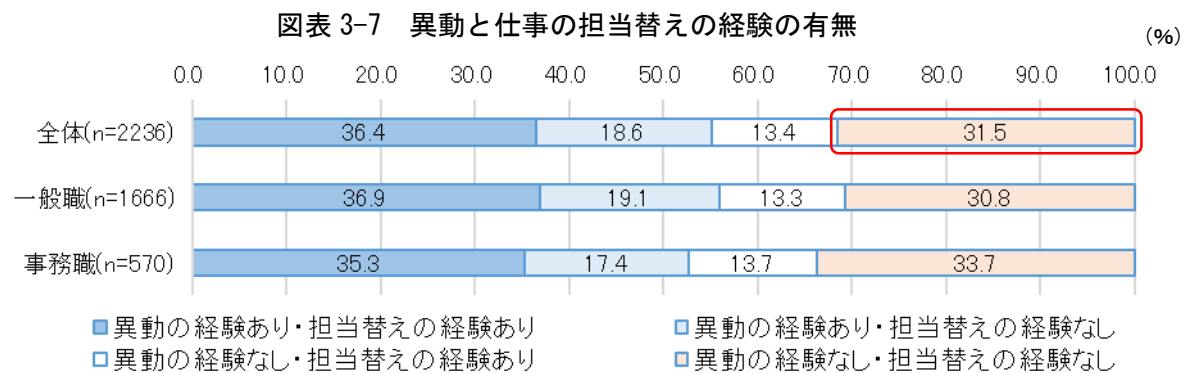
図表 3-6 現在の部署の勤務年数別 1つの部署内での仕事の担当替えの経験の有無



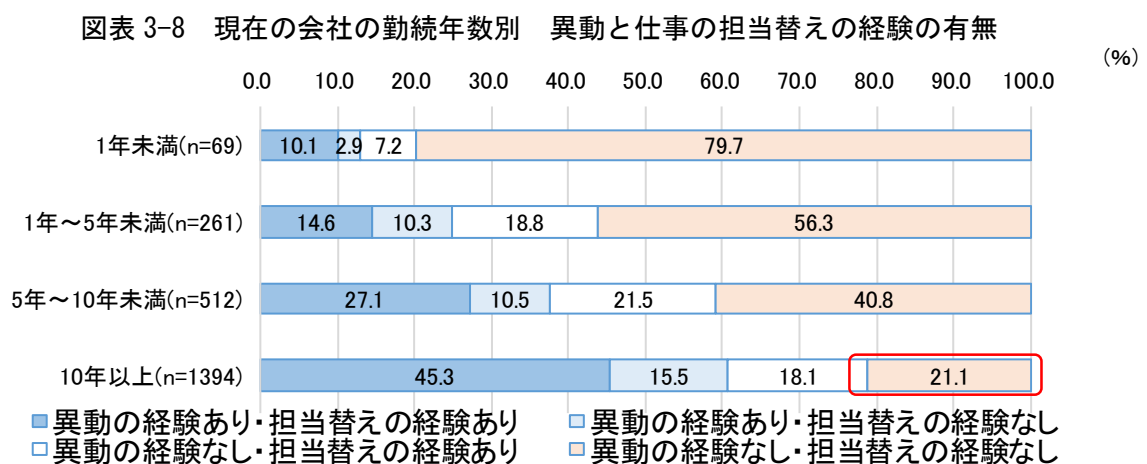
χ^2 二乗検定 $p < 0.05$

(4) 異動も仕事の担当替えも経験したことのない人が3割以上

異動と仕事の担当替えの経験について見ると、異動と仕事の担当替えの両方とも経験している人は 36.4%、異動は経験しているが仕事の担当替えは経験していない人は 18.6%、異動は経験していないが仕事の担当替えは経験している人は 13.4%、異動も仕事の担当替えも経験したことのない人は 31.5%となっている。



現在の会社の勤続年数別に異動も仕事の担当替えも経験したことのない人の割合を見ると、勤続年数が短い人のほうが「ない」と回答した割合は高いが、勤続年数が10年以上の人でも異動も仕事の担当替えも経験したことのない人の割合は、21.1%になっている。



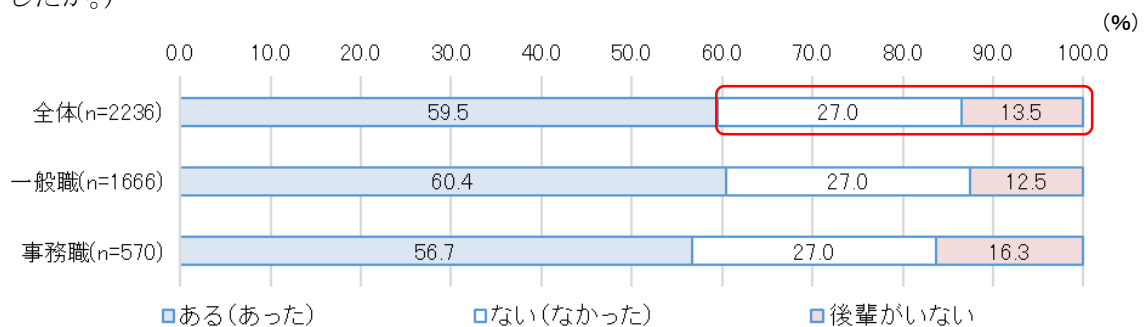
χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

(5) リーダーの経験や後輩を指導する機会がない人が4割以上

「Q9. 現在働いている会社で、リーダーの経験や後輩を指導する機会がありますか（ありましたか）。」に対して「ある」と回答した人の割合は59.5%、「ない」と回答した人の割合は27.0%、「後輩がいない」と回答した人の割合は13.5%となっており、リーダーの経験や後輩を指導する機会がない人が40.5%と4割以上になっている。

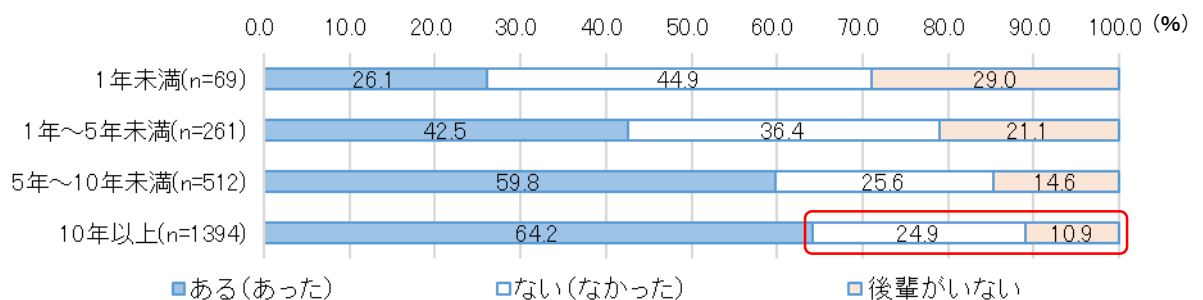
図表 3-9 リーダーの経験や後輩を指導する機会の有無

Q9. 現在働いている会社で、リーダーの経験や後輩を指導する機会がありますか（ありましたか。）



現在の会社の勤続年数別にリーダーの経験や後輩を指導する機会がない人の割合を見ると、当然勤続年数が短い人のほうがリーダーの経験や後輩を指導する機会がない人の割合は高いが、勤続年数が10年以上の人でもリーダーの経験や後輩を指導する機会がない人の割合は、35.8%になっている。

図表 3-10 現在の会社の勤続年数別 リーダーの経験や後輩を指導する機会の有無



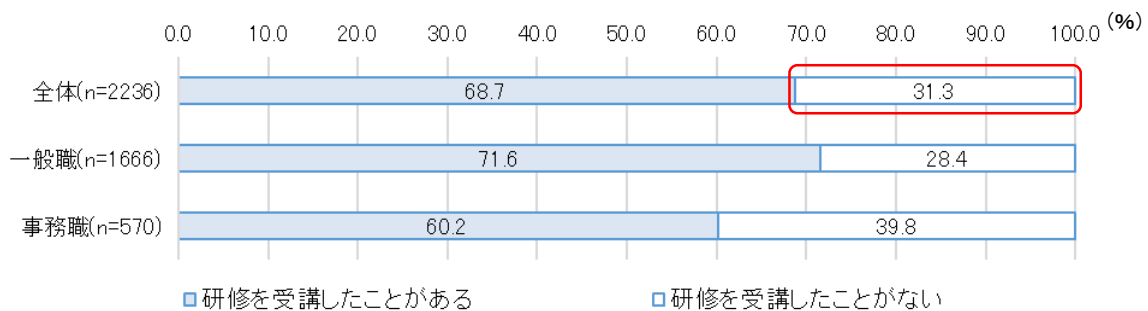
χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

(6) 研修を受講したことがない人が約 3 割

「Q10. 現在働いている会社で、研修（接遇研修を除く。e ラーニングを含む。）を受講したことがありますか。」に対し、「研修を受講したことがない」と回答した人の割合は 31.3% である。

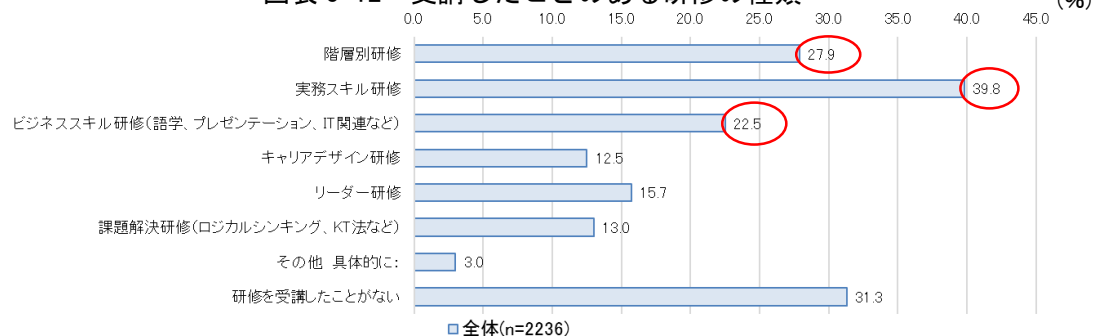
図表 3-11 研修の受講の有無

Q10. 現在働いている会社で、研修（接遇研修を除く。e ラーニングを含む。）を受講したことがありますか。



受講したことの研修の種類を見ると、実務スキル研修が最も高く 39.8%、次いで階層別研修で 27.9%、ビジネススキル研修で 22.5%となっている。キャリアデザイン研修は 12.5%と低い。

図表 3-12 受講したことの研修の種類



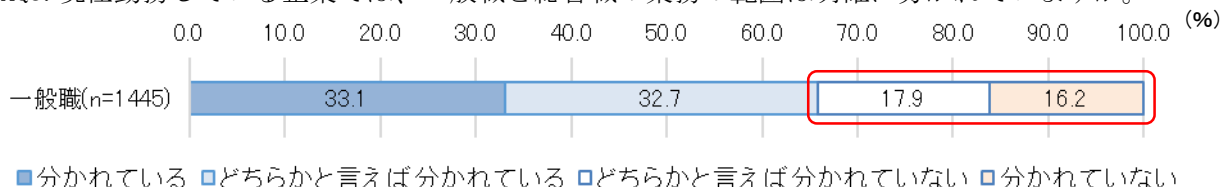
2. 一般職と総合職の業務範囲や仕事の難易度に対する認識

(1) 一般職と総合職の業務範囲が明確でない人が3割を超えている

「AQ3. 現在勤務している企業では、一般職と総合職の業務の範囲は明確に分かれていますか。」に対し、「分かれていない」「どちらかと言えば分かれていない」と回答した人の割合は34.1%となっている。

図表 3-13 一般職と総合職の業務範囲に対する認識（一般職女性のみ）

AQ3. 現在勤務している企業では、一般職と総合職の業務の範囲は明確に分かれていますか。



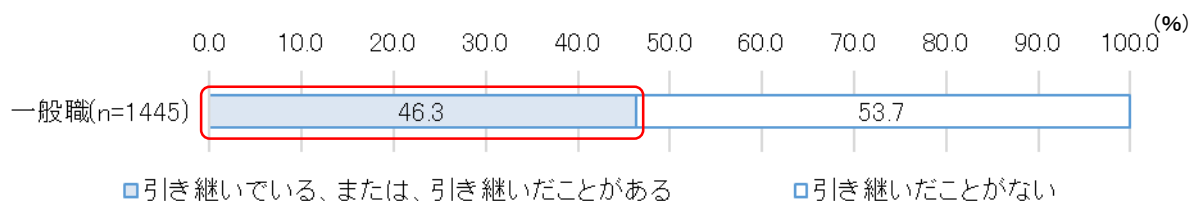
注) 質問番号が AQ となっているのは、追加調査である。以下、同様。

(2) 総合職から仕事の引き継ぎをしたことがある人は5割近い

「AQ4. 現在の部署で、総合職からより重要性の高い仕事を引き継いでいますか（引き継いだことがありますか）。」に対し、「引き継いでいる、または、引き継いだことがある」と回答した人の割合は46.3%である。

図表 3-14 総合職からの仕事の引き継ぎ（一般職女性のみ）

AQ4. 現在の部署で、総合職からより重要性の高い仕事を引き継いでいますか（引き継いだことがありますか）。



一般職と総合職の業務の範囲は明確に分かれていて、総合職からの仕事の引き継ぎもしたことがない一般職女性は 35.8%になっており、一般職女性の 64.2%（色付きの部分）の人は、総合職との業務の境があいまいである。

図表 3-15 一般職と総合職の業務範囲に対する認識（一般職女性のみ）

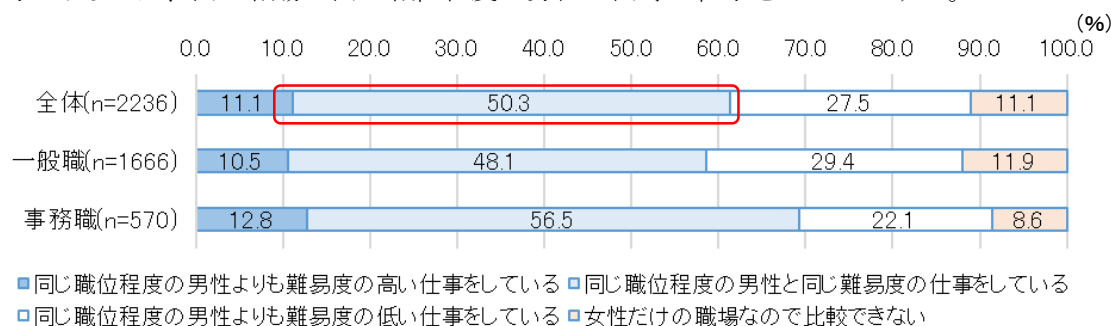
		総合職からの仕事の引き継ぎ		
		引き継いだことがある (n=669)	引き継いだことがない (n=776)	計
業務一般職 範囲職 にと 対総 合 職 の 認 識	分かれている (n=479)	14.9%	18.2%	33.1%
	どちらかと言えば分かれている (n=473)	15.2%	17.6%	32.7%
	どちらかと言えば分かれていない (n=259)	10.4%	7.5%	17.9%
	分かれていない (n=234)	5.7%	10.4%	16.2%
	計	46.3%	53.7%	100.0%

(3) 同じ職位程度の男性と同じ難易度の仕事をしていると認識している人が約半数

「Q7. あなたは、同じ職場の同じ職位程度の男性と同等の仕事をしていますか。」に対し、最も回答割合が高かったのは、「同じ職位程度の男性と同じ難易度の仕事をしている」で 50.3%、次いで、「同じ職位程度の男性よりも難易度の低い仕事をしている」27.5%、「同じ職位程度の男性よりも難易度の高い仕事をしている」11.1%、「女性だけの職場なので比較できない」11.1%となっている。

図表 3-16 男性と比べた仕事の難易度に対する認識

Q7. あなたは、同じ職場の同じ職位程度の男性と同等の仕事をしていますか。

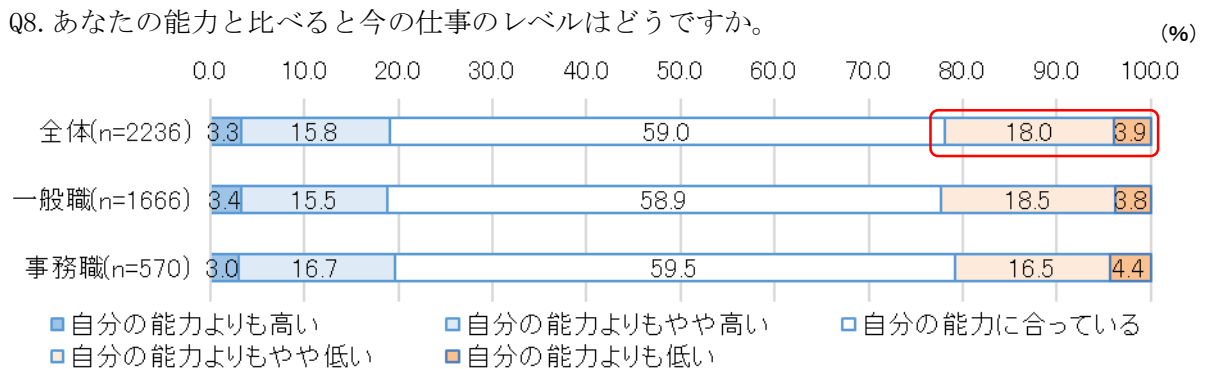


「一般職」においては、男性よりも難易度の低い仕事をしている人が多いのではないかと予想したが、同じ難易度の仕事をしていると回答した人の割合が高かった。これは、一つは同じ年齢ではなく、同じ職位程度という条件をつけたため、自分と同じ職位と思われる若い男性と比較して回答したのではないかと推察される。もう一つは、「一般職」女性の主観で回答しているので、上司や周りの人が考えているよりも女性が自分の仕事は難易度が高いと考えているとも推察される。一般職女性とその上司に対するインタビュー調査においても、一般職女性は多くの仕事を効率よくこなしていると思っているが、上司はそのようなルーチンの仕事だけではなく、もう少し難易度の高い仕事を与えているのに、その仕事にはなかなか取りかかっていると捉えているという事例があった。

(4) 仕事のレベルが自分の能力よりも低いと認識している人は約 2 割

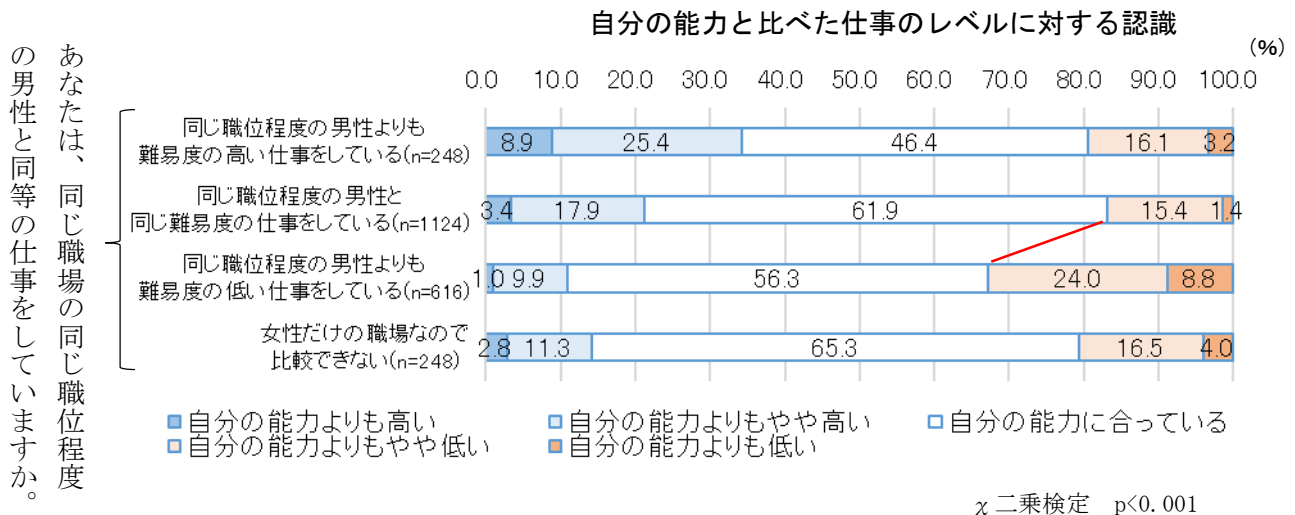
「Q8. あなたの能力と比べると今の仕事のレベルはどうですか。」に対し、最も回答割合が高かったのは、「自分の能力に合っている」で 59.0%である。「自分の能力よりも低い」「自分の能力よりもやや低い」と回答した人の割合は 21.9%、「自分の能力よりも高い」「自分の能力よりもやや高い」と回答した人の割合は 19.1%である。

図表 3-17 自分の能力と比べた仕事のレベルに対する認識



男性と比べた仕事の難易度に対する認識と自分の能力と比べた仕事のレベルに対する認識の関係を見ると、「自分の能力よりも低い」「自分の能力よりもやや低い」と回答した人の割合は、同じ職位程度の男性と同じ難易度の仕事をしている人では 16.8%であるが、同じ職位程度の男性よりも難易度の低い仕事をしている人では 32.8%と 3 割を超えている。

図表 3-18 男性と比べた仕事の難易度に対する認識と



<自由記述より>

仕事の幅を広げる経験

- ・単純作業の繰り返しなので、なんのキャリアにもならない。(一般職 30 歳～34 歳)
- ・ジョブローテーションがないため 1 つの職場が長くなる。どのような業務に対する適性があるかを会社も把握できていない。(一般職 45 歳～49 歳)
- ・地方で異動がないので業務内容が変わらないため、なあなあでも仕事ができるため全くキャリアアップしてない。(事務職 45 歳～49 歳)
- ・仕事の内容的には 30 年近く同じ仕事をしてきましたので、正直少し課題が見えにくくなっています。その中で細かなキャリアを磨いてはいきたいと日々感じる。(一般職 45 歳～49 歳)
- ・最初は満足していたが、これからも定年まで、同じような仕事が続くのかと思うと少しぞっとする。年齢的な問題と、自分のスキルが他の会社で通用するのか、という不安があり、転職は厳しいと思う。(一般職 40 歳～44 歳)

研修の受講

- ・研修をきちんとしてほしい。研修の選択肢が少ない。(一般職 35 歳～39 歳)
- ・子どもがいると研修が難しい。(一般職 30 歳～34 歳)
- ・専門知識の勉強をする機会がないので休日や休み時間にしないといけない。
(一般職 40 歳～44 歳)

一般職と総合職の業務範囲に対する認識

- ・一般職で働いているのに総合職と同等の仕事をしている。給与面で考えるとバカバカしくなることがある。(一般職 40 歳～44 歳)
- ・契約社員から一般職(業務職)となったが、基本給を下げられ、賞与は総合職の半分以上である。仕事内容は総合職と変わらないことをやっているのに納得がいかない。(一般職 40 歳～44 歳)
- ・転勤可能としないと総合職にはなれないルールがあるが、転勤が難しいはずの人でも一般職にならず総合職のままにしている人がある。(一般職 40 歳～44 歳)
- ・一般職のような仕事を希望して入社したが、だんだん総合職のような仕事を与えられるようになっていく。どの仕事をしようが給料は同じなので、結果的に、仕事ができない人は簡単な仕事しか与えられず、仕事ができる人はどんどん難易度が高い仕事を与えられるが、給料は同じ。できる人が損をするシステムになっている。したい仕事と年々乖離しているので、転職・異動を検討している。(事務職 40 歳～44 歳)
- ・普段の業務が総合職の男性と変わらないのに一般職であるとモチベーションが上がらない。ただし、今は子育てしながらの時短勤務なので、業務内容・時間に融通が利かないのも事実なので、あと数年は耐えるしかないと思っている。(一般職 40 歳～44 歳)
- ・現在の職位に対して難易度の高い業務を行っている。(一般職 30 歳～34 歳)

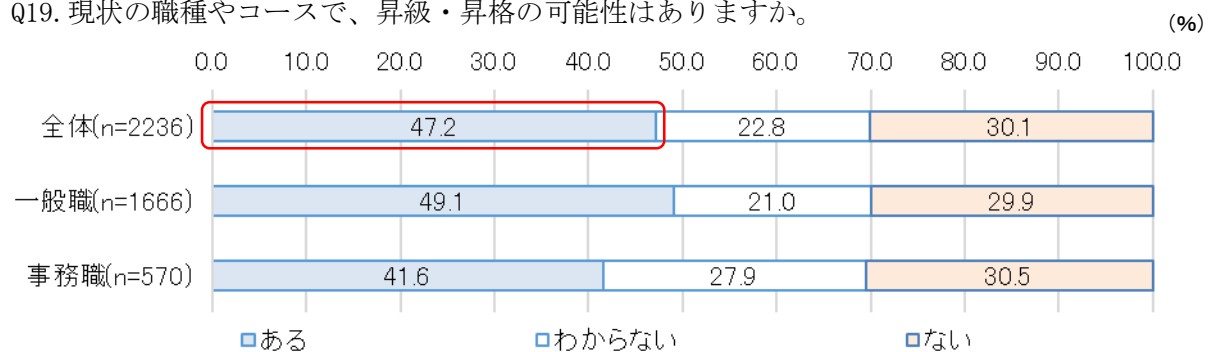
3. 昇級・昇格・昇進の可能性

(1) 昇級・昇格の可能性がある人は半数に満たない

「Q19. 現状の職種やコースで、昇級・昇格の可能性はありますか。」に対し、「ある」と回答した人の割合は 47.2%と半数に満たない。「わからない」と回答した人の割合は 22.8%、「ない」と回答した人の割合は 30.1%である。

図表 3-19 昇級・昇格の可能性

Q19. 現状の職種やコースで、昇級・昇格の可能性はありますか。

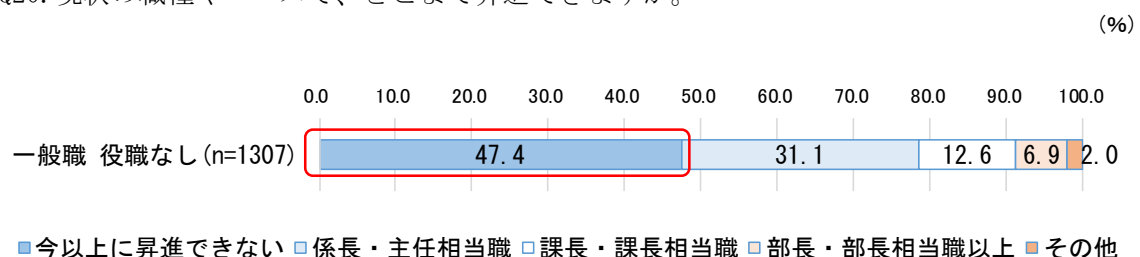


(2) 昇進の可能性がない人が約半数

一般職で、現在、役職なしの人を対象を絞って、「Q20. 現状の職種やコースで、どこまで昇進できますか。」に対する回答割合を見ると、「今以上に昇進できない」47.4%、「係長・主任相当職」31.1%、「課長・課長相当職」12.6%、「部長・部長相当職」6.9%、「その他」2.0%となっている。

図表 3-20 一般職 役職なし：昇進の可能性

Q20. 現状の職種やコースで、どこまで昇進できますか。

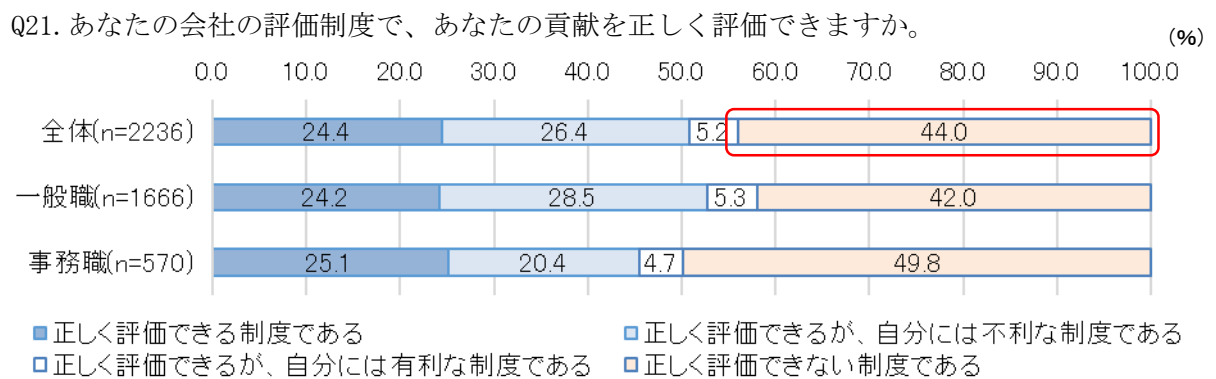


4. 評価制度・運用

(1) 正しく評価できない制度であると認識している人が4割を超えている

「Q21. あなたの会社の評価制度で、あなたの貢献を正しく評価できますか。」に対し、「正しく評価できる制度である」と回答した人の割合は24.4%、「正しく評価できるが、自分には不利な制度である」と回答した人の割合は26.4%、「正しく評価できるが、自分には有利な制度である」と回答した人の割合は5.2%、「正しく評価できない制度である」と回答した人の割合は44.0%である。

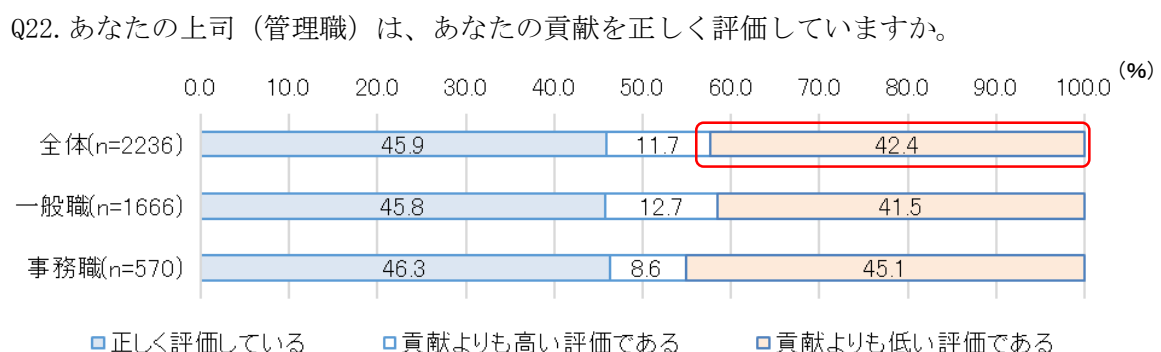
図表 3-21 評価制度



(2) 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約4割

「Q22. あなたの上司（管理職）は、あなたの貢献を正しく評価していますか。」に対し、最も高い割合は「正しく評価している」で45.9%であるが、42.4%の人が「貢献よりも低い評価である」と回答している。

図表 3-22 上司による評価に対する認識

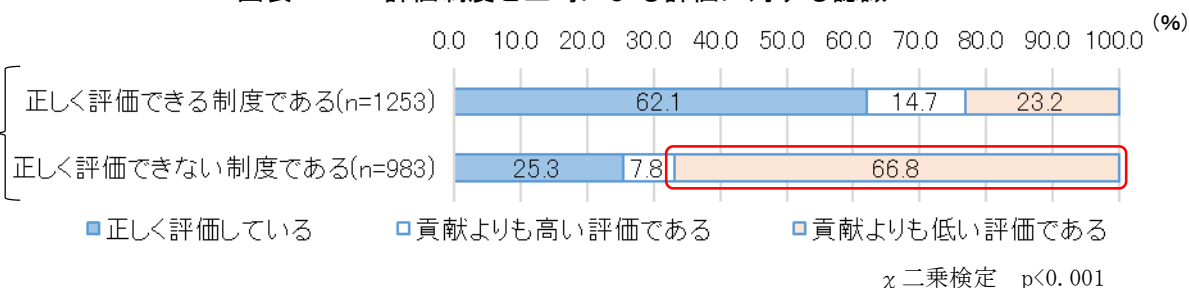


企業の評価制度と上司による評価の関係を見てみると、「貢献よりも低い評価である」と回答した人の割合は、「正しく評価できる制度である」場合には 23.2%と低いが、「正しく評価できない制度である」場合には 66.8%と高くなっている。

上司が正しく評価するためには、評価制度を見直す必要があるだろう。

あなたの会社の評価制度で、あなたの貢献を正しく評価できますか。

図表 3-23 評価制度と上司による評価に対する認識

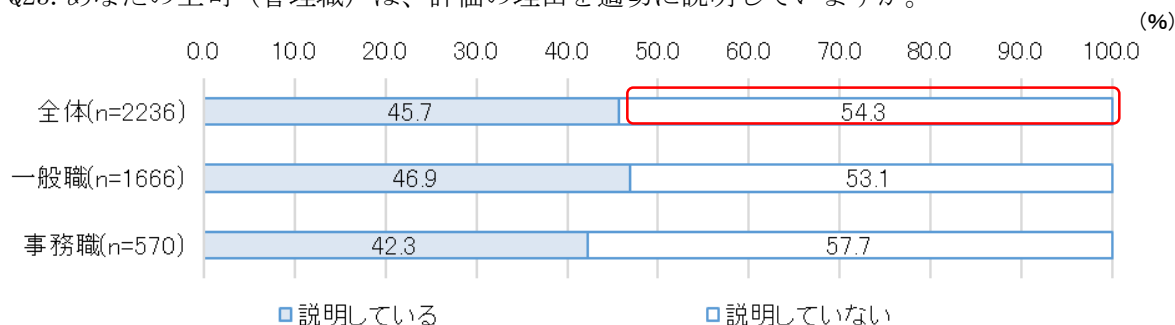


(3) 上司による評価のフィードバックがない人が5割以上

「Q23. あなたの上司（管理職）は、評価の理由を適切に説明していますか。」に対し、「していない」と回答した人の割合が 54.3%と5割を超えている。

図表 3-24 上司による評価のフィードバックの有無

Q23. あなたの上司（管理職）は、評価の理由を適切に説明していますか。

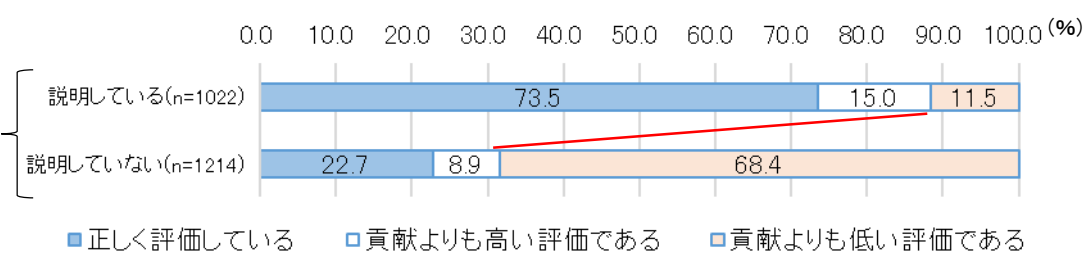


上司による評価のフィードバックと上司の評価に対する認識の関係をみると、上司による評価のフィードバックがある人では、「貢献よりも低い評価である」と回答した人の割合は 11.5%と低いが、上司による評価のフィードバックがない人では、68.4%と高くなっている。

以上のことから、評価制度を整え、上司によるフィードバックが行われるような仕組みにすることが必要だろう。

図表 3-25 上司による評価のフィードバックの有無と上司の評価に対する認識

あなたの上司（管理職）は、評価の理由を適切に説明していますか。



<自由記述より>

昇級・昇格の可能性

- ・今の職場は一般職を一定以上に昇格させるつもりがない。(一般職 45 歳～49 歳)
- ・年齢的に今から総合職への転換は無理だと思っているが、一般職の中でも総合職と同じような昇給制度があればいいのに…と常々思っている。今の職場はある一定の水準に達すると、昇給もなく、働き損な感じがする。(一般職 45 歳～49 歳)
- ・女性は今まで昇級できなかったけれど、最近評価制度が変わったので昇級することができらしい。しかし色々と資格を取らねばならず年を取っているので中々難しいという状況(一般職 45 歳～49 歳)
- ・役職定年があり、この先いくら頑張ったところで、昇格も無く、昇給もあまり望めないのもモチベーションが保てない。(一般職 50 歳～54 歳)
- ・昇格制度が仕事のスキルを見てもらえず、一般教養試験で判断される。(一般職 40 歳～44 歳)
- ・結婚しているため、今以上の昇格はのぞめない。昇給がすくない。(事務職 40 歳～44 歳)

昇進の可能性

- ・入社した時は一般職でいいと思えたが、キャリアを積むにつれ昇進制度もないのでやる気が出ない。(一般職 35 歳～39 歳)
- ・全てにおいて総合職が優遇されており、一般職のままでは長く勤めても昇進にも昇給にも限度がありモチベーションがなくなる。(一般職 45 歳～49 歳)
- ・安い給料で一般職女性を管理職にしようとしているのが見え見え。昔は男性総合職の管理職ばかりだったのに。(一般職 30 歳～34 歳)

評価制度

- ・事務職があまり評価されない制度なのが不満。(一般職 35 歳～39 歳)
- ・事務職であるため、評価制度がなく、部によって仕事内容や量がまちまち。皆、同じ評価は納得がいかない。(一般職 45 歳～49 歳)
- ・相対評価なので高評価が部署内で実質持ち回りになっている。(一般職 40 歳～44 歳)

上司による評価

- ・成果を報告する適切な場をもっと設けてほしい。(一般職 35 歳～39 歳)
- ・どんなに仕事をしていても実績や内容の評価してもらえない。結局上司にいい顔をする人が評価される会社である。(一般職 45 歳～49 歳)
- ・仕事のできない男性社員の方が給与がよく、正しく評価されていないので女性社員全員やる気がなくなっている。(一般職 45 歳～49 歳)
- ・上司がオフィスにいない環境なので正しい評価をされない。(一般職 45 歳～49 歳)

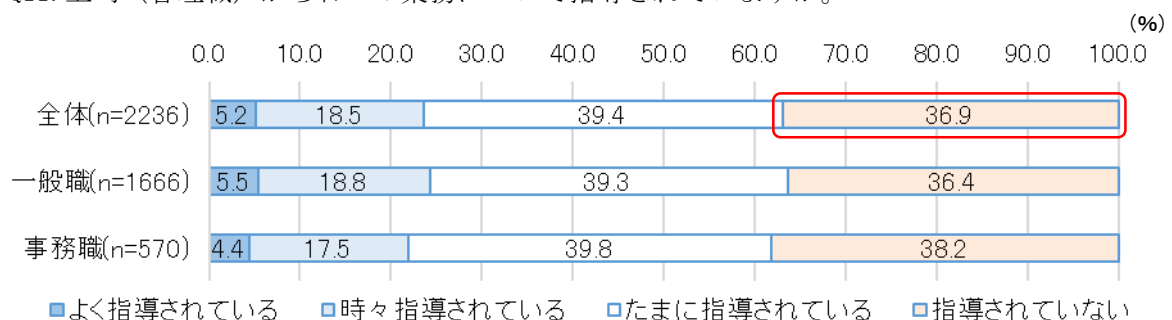
5. 上司の「一般職」女性に対する育成力

(1) 上司から日々の業務について指導がされていないと思う人が3割以上

「Q11. 上司（管理職）から日々の業務について指導されていますか。」に対して、「よく指導されている」と回答した人の割合は、5.2%と低く、「時々指導されている」を合わせても、23.7%である。「たまに指導されている」39.4%、「指導されていない」36.9%となっており、「一般職」女性は、上司（管理職）から日々の業務について指導されていない人が多いことが示された。

図表 3-26 上司からの日々の業務について指導の有無

Q11. 上司（管理職）から日々の業務について指導されていますか。

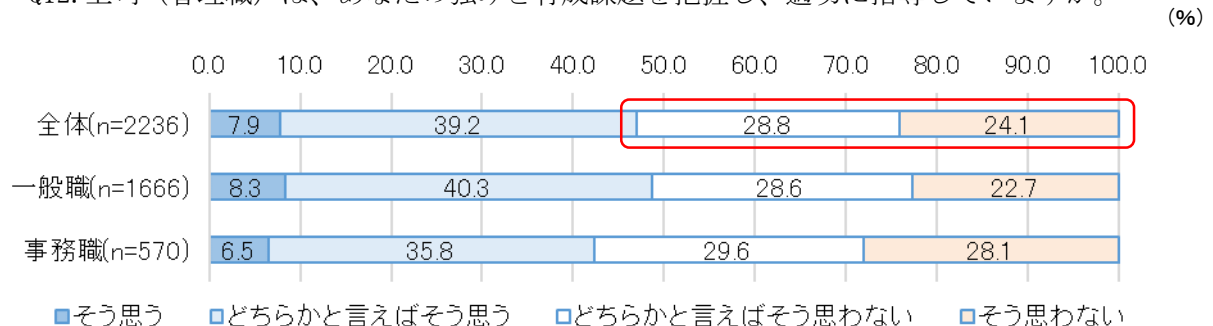


(2) 上司による強みと育成課題の把握・指導がされていると思わない人が半数以上

「Q12. 上司（管理職）は、あなたの強みと育成課題を把握し、適切に指導していますか。」に対し、「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」と回答した人の割合は、52.9%と半数を超えている。

図表 3-27 上司による強みと育成課題の把握・指導の有無

Q12. 上司（管理職）は、あなたの強みと育成課題を把握し、適切に指導していますか。

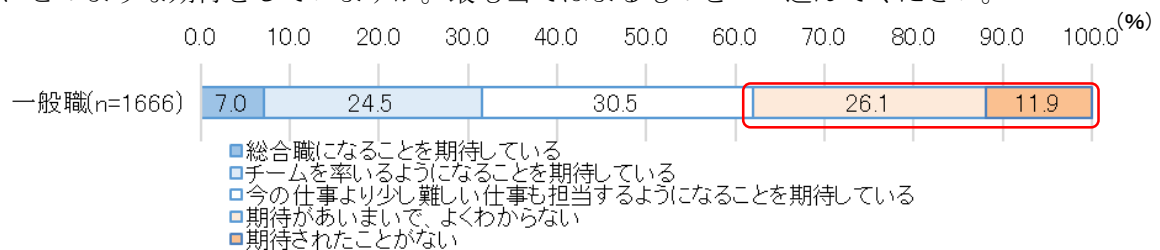


(3) 上司が明確に期待を伝えていない人が約 4 割

一般職女性に対して、「Q13-1. 上司（管理職）は、キャリアの向上について、あなたにどのような期待をしていますか。」と尋ねたところ、最も高い割合であったのは、「今の仕事より少し難しい仕事も担当するようになることを期待している」で 30.5%であるが、次に高かったのは、「期待があいまいで、よくわからない」で 26.1%であった。「期待があいまいで、よくわからない」と「期待されたことがない」と回答した人の割合を合わせると 38.0%と約 4 割近い人に対して上司は明確に期待を伝えていないことがわかった。

図表 3-28 上司の期待の有無（一般職女性のみ）

Q13-1. 【一般職の方にお伺いします】上司（管理職）は、キャリアの向上について、あなたにどのような期待をしていますか。最も当てはまるものを一つ選んでください。

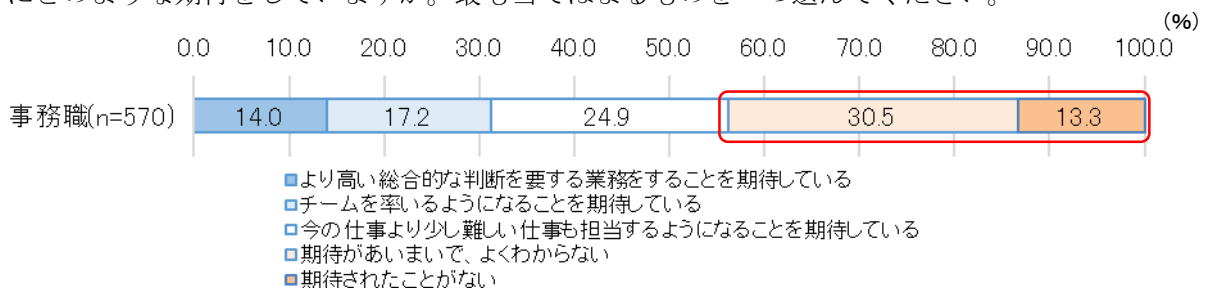


事務職の女性に対して、「上司（管理職）は、キャリアの向上について、あなたにどのような期待をしていますか。」と尋ねたところ、最も高い割合であったのは、「期待があいまいで、よくわからない」で 30.5%であった。

「期待があいまいで、よくわからない」と「期待されたことがない」と回答した人の割合を合わせると 43.8%である。約 4 割を超えている人に対して上司は明確に期待を伝えていないことがわかった。

図表 3-29 上司の期待の有無（事務職女性のみ）

Q13-2. 【事務職の方にお伺いします】上司（管理職）は、キャリアの向上について、あなたにどのような期待をしていますか。最も当てはまるものを一つ選んでください。



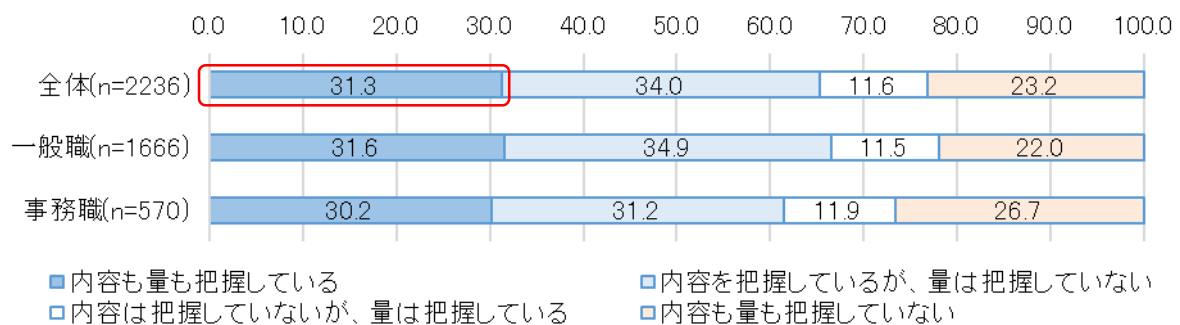
(4) 上司が仕事内容、仕事量を把握している人は約 3 割

「Q14. あなたの上司（管理職）は、あなたの仕事内容、仕事量をきちんと把握していますか。」に対し、「内容も量も把握している」と回答した人の割合は 31.3%にとどまり、「内容を把握しているが、量は把握していない」と回答した人の割合は 34.0%と最も高く、「内容は把握していないが、量は把握している」11.6%、「内容も量も把握していない」23.2%となっている。

「一般職」女性の仕事内容、仕事量を正確に把握している上司は少ないことがわかった。

図表 3-30 上司による仕事内容・仕事量の把握の有無

Q14. あなたの上司（管理職）は、あなたの仕事内容、仕事量をきちんと把握していますか。 (%)

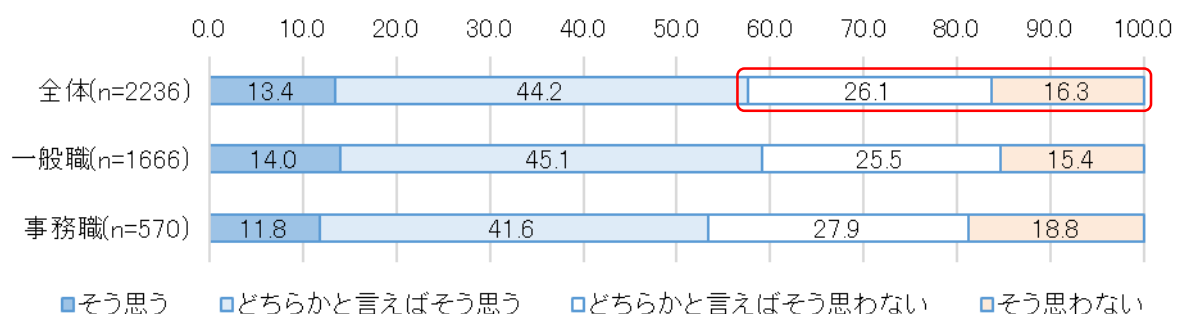


(5) 仕事の難易度が上がっていない人が約 4 割

「Q15. 上司（管理職）があなたに与える仕事は、徐々に難易度が高くなっていますか。」に対し、「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」と回答した人の割合は、42.4%と 4 割を超えている。

図表 3-31 上司が与える仕事の難易度

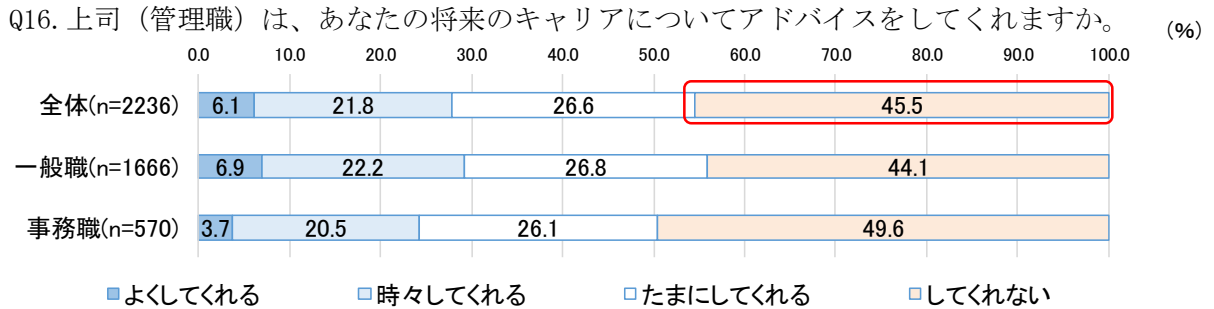
Q15. 上司（管理職）があなたに与える仕事は、徐々に難易度が高くなっていますか。 (%)



(6) 上司が将来のキャリアについてアドバイスしていない人は半数近い

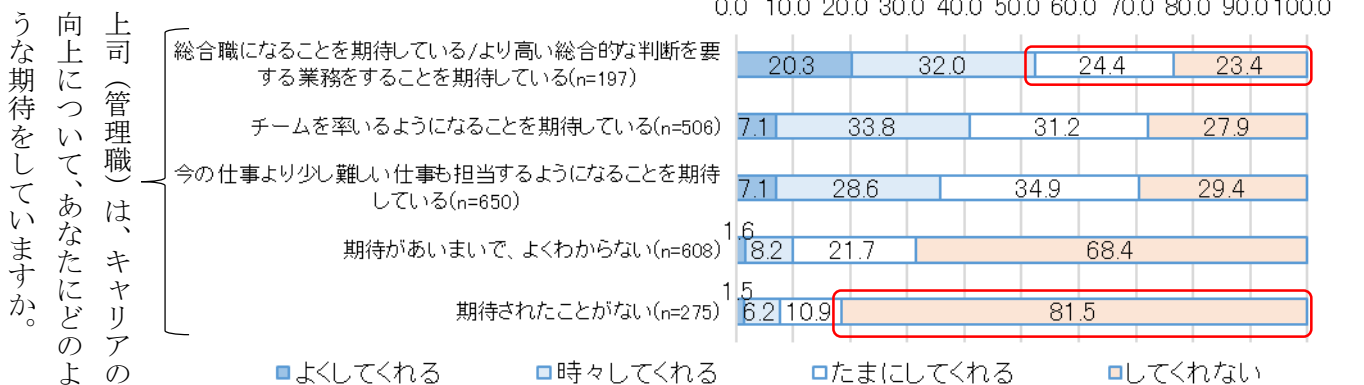
「Q16. 上司（管理職）は、あなたの将来のキャリアについてアドバイスをしてくれますか。」に対し、「してくれない」と回答した人の割合は 45.5%と高く、「たまにしてくれる」と回答した人を入れると 72.1%にも達する。

図表 3-32 上司による将来のキャリアについてアドバイス



期待との関係を見ると、「期待されたことがない」場合にアドバイス「してくれない」と回答した人の割合が 81.5%と最も高い。「総合職になることを期待している」あるいは「より高い総合的な判断を要する業務をすることを期待している」人に対しても、23.4%が「アドバイスしてくれない」としており、「たまにしてくれる」を合わせると、47.8%と半数近くになっている。期待はしているが、アドバイスしていない上司が多いことがわかる。

図表 3-33 期待と上司による将来のキャリアについてアドバイス



χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

(注)「総合職になることを期待している」は一般職女性の回答、「より高い総合的な判断を要する業務をすることを期待している」は事務職の回答である。

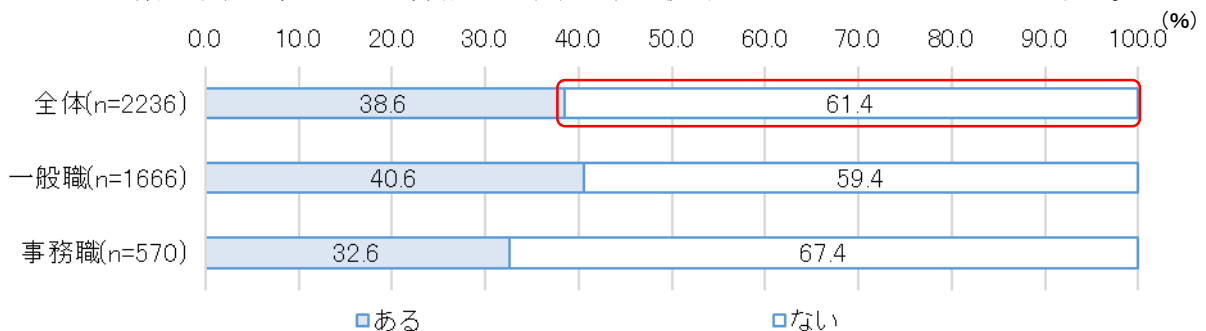
(7) 上司による昇格への後押し

・上司による昇格への後押しがない人が約 6 割

「Q17. 上司（管理職）は、あなたが昇格を目指すように後押ししてくれたことがありますか。」に対し、「ない」と回答した人の割合が 61.4%と高くなっている。

図表 3-34 上司による昇格への後押し

Q17. 上司（管理職）は、あなたが昇格を目指すように後押ししてくれたことがありますか。



(8) 上司による総合職への転換や基幹的業務の勧め

① 上司が総合職・エリア総合職への転換を勧めてくれたことのない人が 45%。

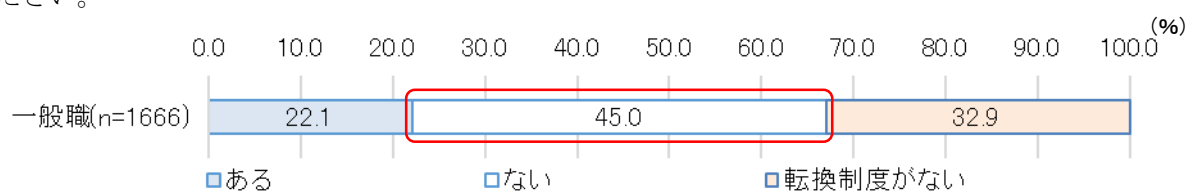
(一般職女性のみ)

一般職女性に対し、「Q18-1. 上司（管理職）は、総合職・エリア総合職への転換を勧めてくれたことはありますか。転換制度がない場合は、「3. 転換制度がない」を選んでください。」と尋ねたところ、転換を勧めてくれたことが「ない」と回答した人の割合が 45.0%、「転換制度がない」と回答した人の割合が 32.9%となっている。「転換制度がない」人を除くと、転換を勧めてくれたことが「ない」と回答した人の割合は 67.1%である（図表省略）。

「転換制度がない」と回答した人の割合は約 3 割であるが、厚生労働省のガイドライン（『コース等で区分した雇用管理について』）では、「均等法等に照らし男女労働者の能力発揮のために行うことが望ましい事項」として転換制度を設けることがあげられている。

図表 3-35 総合職への勧め（一般職女性のみ）

Q18-1. 【一般職の方にお伺いします】上司（管理職）は、総合職・エリア総合職への転換を勧めてくれたことはありますか。転換制度がない場合は、「3. 転換制度がない」を選んでください。

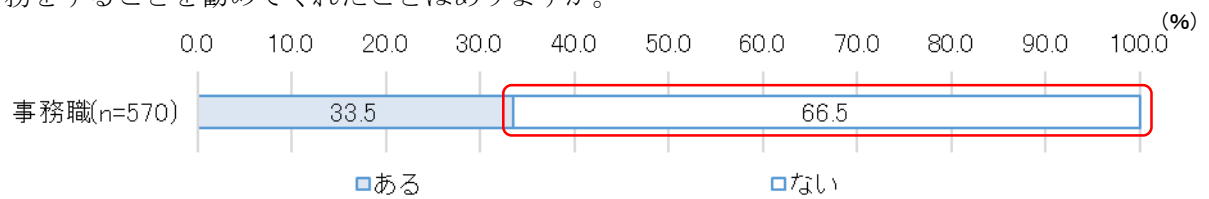


②上司が基幹的業務を勧めてくれたことがない人が 66.5%。(事務職女性のみ)

事務職の女性に対し、「Q18-2. 上司（管理職）は、より高い総合的な判断を要する業務をすることを勧めてくれたことはありますか。」と尋ねたところ、「ない」と回答した人の割合は 66.5%である。

図表 3-36 基幹的業務への勧め（事務職女性のみ）

Q18-2. 【事務職の方にお伺いします】上司（管理職）は、より高い総合的な判断を要する業務をすることを勧めてくれたことはありますか。



＜自由記述より＞

上司からの日々の業務についての指導

- ・上司の伝え方が分かりにくく、指示もないので、不安がつのる。仕事内容がわかる上司に代わってもらいたい。(一般職 40 歳～44 歳)
- ・上司が他の業務に気をとられ、部内の業務把握ができておらず、押しつけが多い。(事務職 30 歳～34 歳)
- ・仕事についての問題点や疑問を提案、相談しても、はかばかしい答えしか返って来ない。もしくは、対応してもらえない。(一般職 45 歳～49 歳)
- ・上司が仕事を分かっていないから、アドバイスをもらうどころか、足を引っ張っている。(事務職 40 歳 ～ 44 歳)
- ・ある意味放任主義なので、良い面も悪い面もどちらも持ち合わせている。(一般職 45 歳～49 歳)

上司による強みと育成課題の把握・指導の有無

- ・わたしの上司は、その上司にとってのさらに上の管理職者にさえ気に入られていれば部下はどうでもよいと思っている。今の部署は、人を育てる環境にない。(一般職 45 歳～49 歳)
- ・上司が求めるキャリアと自分の築きたいキャリアが相違している。
(一般職 30 歳～34 歳)

上司の期待

- ・育成関係の仕事を期待されている。(一般職 45 歳～49 歳)
- ・子供がまだ小さいため、その配慮をしてくれる点はあるがたいと思っていますが、そのことにより戦力外的な認識があることが仕方ないとは思いつつ、納得できない点もあります。(事務職 40 歳～44 歳)
- ・若いころから今のような制度があればもう少し違うビジョンだったかも。あまり期待されていない世代だと感じる。(一般職 45 歳～49 歳)
- ・実際のところ年齢的にキャリアアップの対象にはもうならないので会社側からも期待されないし頑張る気もない。(一般職 45 歳～49 歳)

上司による仕事内容・仕事量の把握

- ・業務の種類が多くて上司が把握できないし理解できてないことは不満。(一般職 45 歳～49 歳)
- ・上司が私自身の仕事量を把握できていないため、他者との仕事の振り分けバランスに私自身が納得できない。(一般職 50 歳～54 歳)
- ・部内の仕事全体を把握できる上司がいない。(事務職 40 歳～44 歳)
- ・上司が自分本位で周りが見えていない。一般職の仕事に全く興味が無い。(一般職 35 歳～39 歳)

上司が与える仕事の難易度

- ・ノーを言わないので難易度だけが上がっていく。給料に見合わないがやりがいはある。また転換チャンスはあるので、自分次第で挑戦できる環境はあるから、仕方ない。（一般職 35 歳～39 歳）

上司による将来のキャリアについてのアドバイス

- ・しっかりとした教育がされていて、きちんとキャリア制度も整っていると思う。大きな不満はないが、希望のキャリアパスの形成をどうすればよいか悩んでいるが、相談相手がいない。（事務職 30 歳～34 歳）
- ・定期的に今後についての面談をして欲しい。（一般職 50 歳 ～ 54 歳）
- ・そもそも職場にキャリアという概念がない。誰かがやって現場がまわれればそれでオッケーという感覚。人材を育てるような環境がない中、みんな必死で自分の仕事をこなすような毎日。これ以上仕事を増やしたくないので変えていこうという発想も生まれない。（事務職 35 歳～39 歳）

上司による昇格への後押し

- ・上司は自分の成果として昇進をやたらと薦めてくるが、自分自身としては何も成果を上げていないので、昇進面接で何も語るができない。（一般職 35 歳～39 歳）

総合職や基幹的業務への勧め

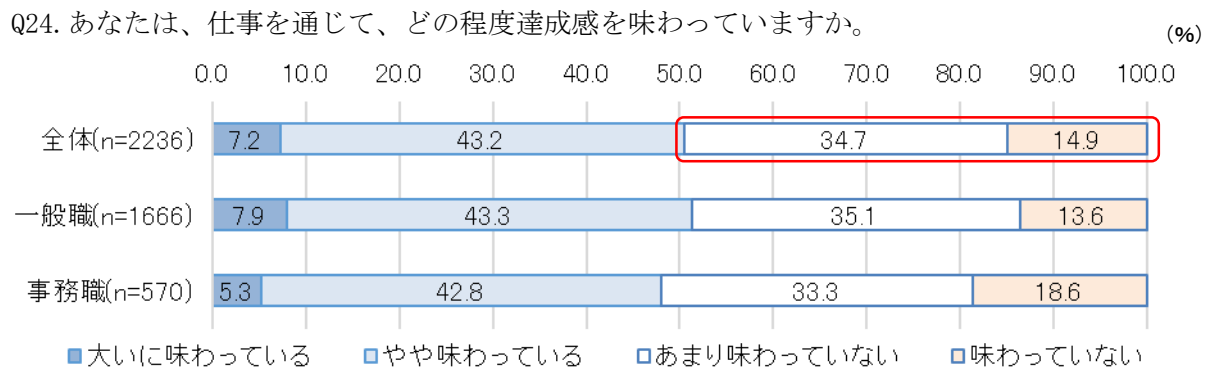
- ・一般職を総合職にするという考えが上司にないことが問題。（一般職 30 歳～34 歳）
- ・結婚の話が出たときに、総合職への話がなくなった。（一般職 30 歳～34 歳）
- ・年齢がいつているので総合職の勧めはある。だが、他の女性と比較した場合自分だけ特別な仕事をしているわけではなく、ほぼ同じ仕事をしている。そう思うと、受け入れづらい。ならば、総合事務職（事務の男性）・基幹事務職（事務の女性）に分けること自体がおかしい。なぜ、ほぼ同じ仕事をしているのに男性だけ総合なのか不満。（一般職 45 歳～49 歳）

6. 「一般職」女性の達成感、意欲等

(1) 達成感を味わっていない人が約半数

「Q24. あなたは、仕事を通じて、どの程度達成感を味わっていますか。」に対し、「味わっていない」と回答した人の割合が14.9%、「あまり味わっていない」と回答した人の割合が34.7%であり、合わせると49.6%と約半数である。

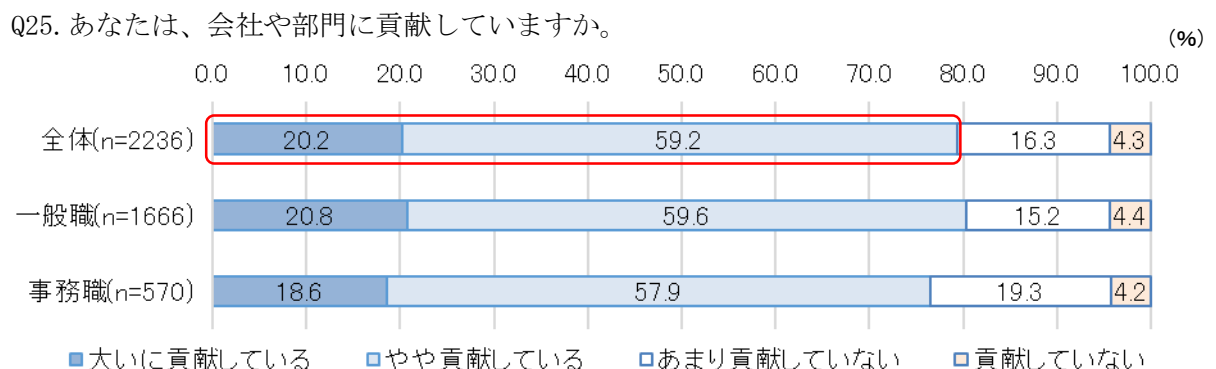
図表 3-37 仕事の達成感



(2) 貢献についての自己評価が高い人が約8割

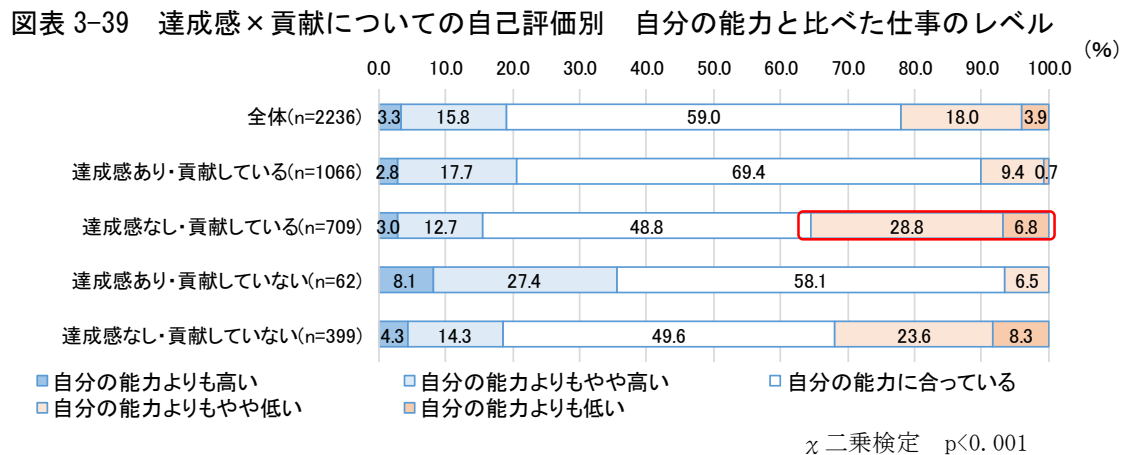
「Q25. あなたは、会社や部門に貢献していますか。」に対し、「大いに貢献している」と回答した人の割合が20.2%、「やや貢献している」と回答した人の割合が59.2%であり、合わせると79.4%である。

図表 3-38 貢献についての自己評価



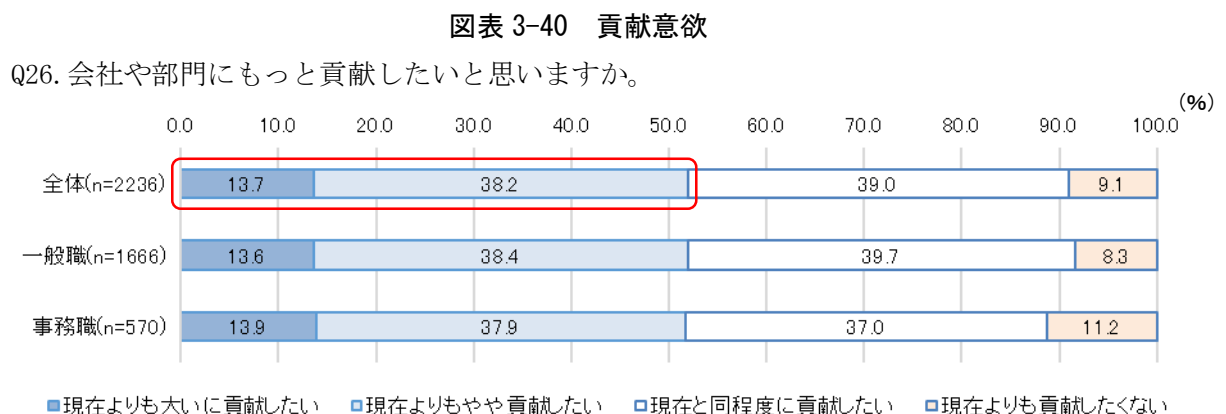
「貢献している」人よりも達成感を味わっている人が少ない理由を考察してみよう。
「達成感を味わっていて貢献している人」では、「仕事のレベルが自分の能力よりやや低い・低い」という人の割合が 10.1%であるが、「達成感を味わっていないで貢献している人」では、「仕事のレベルが自分の能力よりやや低い・低い」という人の割合が 35.6%と、高くなっている。

つまり、「貢献している」人の中に、「仕事のレベルが自分の能力よりやや低い・低い」人がいて、その人の中には貢献していると思っているが達成感を味わっていない人がいるからであろう。



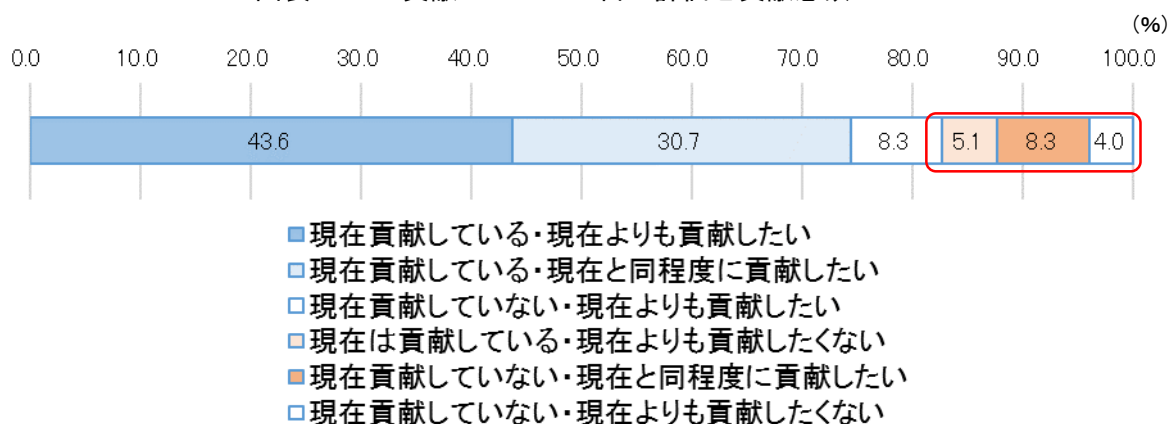
(3) 現在よりも貢献したい人が半数以上

「Q26. 会社や部門にもっと貢献したいと思いますか。」に対し、「現在よりも大いに貢献したい」と回答した人の割合は 13.7%、「現在よりもやや貢献したい」と回答した人の割合は 38.2%、合わせて 51.9%が現在よりも貢献したいと思っている。



貢献についての自己評価と貢献意欲を見ると、現在は「大いに貢献している」「やや貢献している」と認識しているが、「現在ほど貢献したくない」人が5.1%、「貢献していない」「あまり貢献していない」と認識していて「現在と同程度に貢献したい」人が8.3%、「貢献していない」「あまり貢献していない」人で「現在よりも貢献したくない」人が4.0%となっており、17.4%の人が今後の貢献度が低いと考えられる。

図表 3-41 貢献についての自己評価と貢献意欲

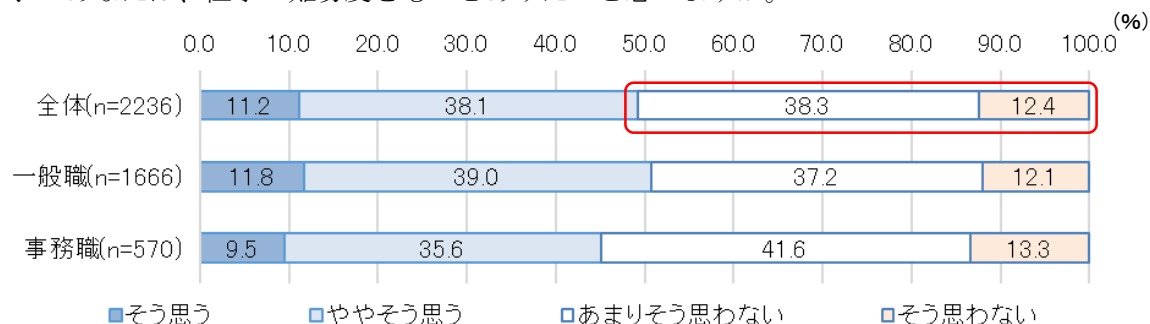


(4) 仕事の難易度を上げる意欲がない人が約半数

「Q27. あなたは、仕事の難易度をもっとあげたいと思いますか。」に対し、「そう思わない」と回答した人の割合は12.4%、「あまりそう思わない」と回答した人の割合は38.3%であり、合わせて50.7%と半数に達している。

図表 3-42 仕事の難易度を上げる意欲

Q27. あなたは、仕事の難易度をもっとあげたいと思いますか。



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

(1) 総合職・エリア総合職になりたくない人が約7割(一般職女性のみ)

一般職女性に対して、「Q28-1. あなたは総合職・エリア総合職になりたいと思いますか。」と尋ねたところ、「そう思わない」と回答した人の割合は33.8%、「あまりそう思わない」と回答した人の割合は36.9%、合わせると70.7%と約7割の人が総合職・エリア総合職になりたくないと思っている。

図表 3-43 総合職・エリア総合職への意欲(一般職女性のみ)

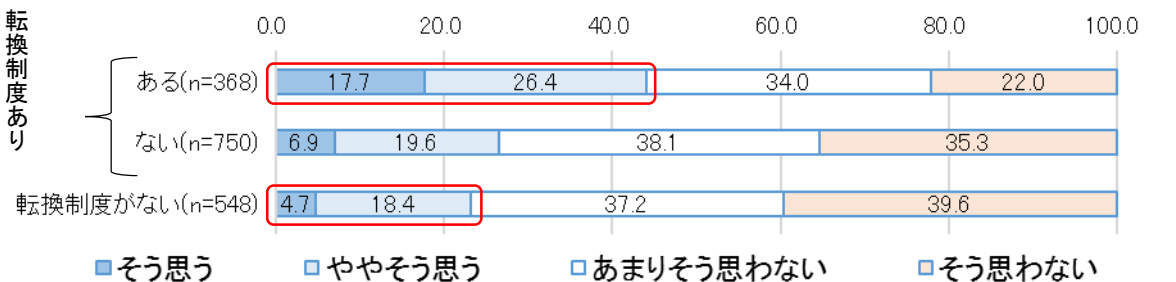
Q28-1. 【一般職の方にお伺いします】あなたは総合職・エリア総合職になりたいと思いますか。



転換制度の有無別に見てみると、転換制度がない場合のほうが「そう思う」「ややそう思う」と回答した人の割合は低いが、4.7%の人が「そう思う」、18.4%の人が「ややそう思う」と回答している。

また、転換制度があり、上司が転換を勧めてくれた場合、総合職・エリア総合職になりたいという割合が44.1%と高くなっている。

図表 3-44 転換制度の有無及び上司の勧め別 総合職・エリア総合職への意欲 (一般職女性のみ)



χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

上司(管理職)は、総合職・エリア総合職への転換を勧めてくれたことはありますか。

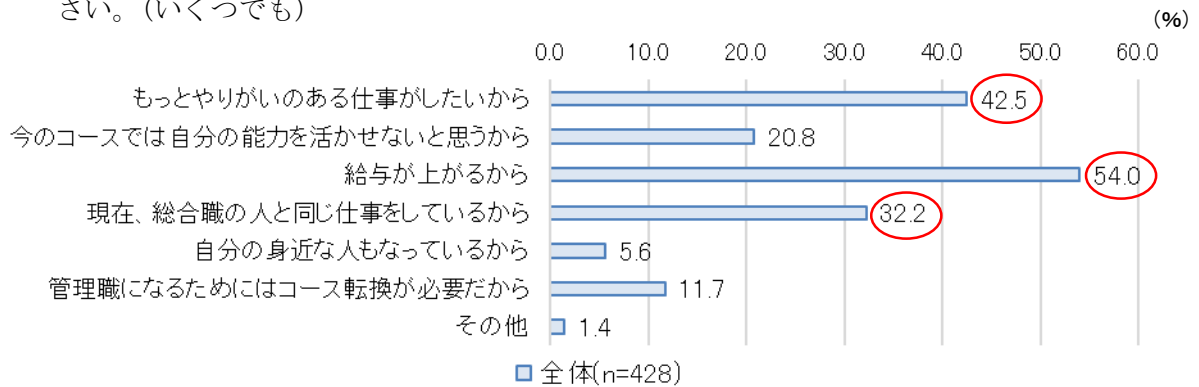
(2) 総合職・エリア総合職になりたい理由(一般職女性のみ)

—「もっとやりがいのある仕事をしたいから」という理由が約4割

一般職女性で総合職・エリア総合職になりたいと回答した人に対して、「AQ9. 総合職・エリア総合職になりたい理由は何ですか。」と尋ねたところ、割合が最も高かったのは「給与が上がるから」で54.0%であるが、次いで「もっとやりがいのある仕事をしたいから」が42.5%と高くなっている。また、「現在、総合職の人と同じ仕事をしているから」も、32.2%と3割を超えている。

図表 3-45 総合職・エリア総合職になりたい理由(一般職女性のみ)

AQ9. 総合職・エリア総合職になりたい理由は何ですか。当てはまる項目をすべて選んでください。(いくつでも)



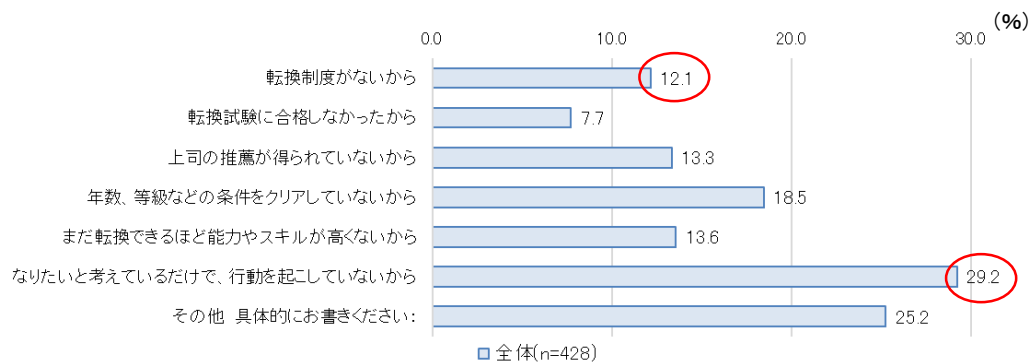
(3) 総合職・エリア総合職になることができない理由(一般職女性のみ)

—「行動を起こしていないから」が約3割

一般職女性で総合職・エリア総合職になりたいと回答した人に対して、「AQ10. 総合職・エリア総合職になりたいにもかかわらず、現在なることができていない理由は何ですか。」と尋ねたところ、最も割合が高いのは「なりたいて考えているだけで行動を起こしていないから」で29.2%であった。行動を促すような施策が必要であろう。また、「転換制度がないから」も12.1%であった。

図表 3-46 総合職・エリア総合職になることができない理由(一般職女性のみ)

AQ10. 総合職・エリア総合職になりたいにもかかわらず、現在なることができていない理由は何ですか。(いくつでも)



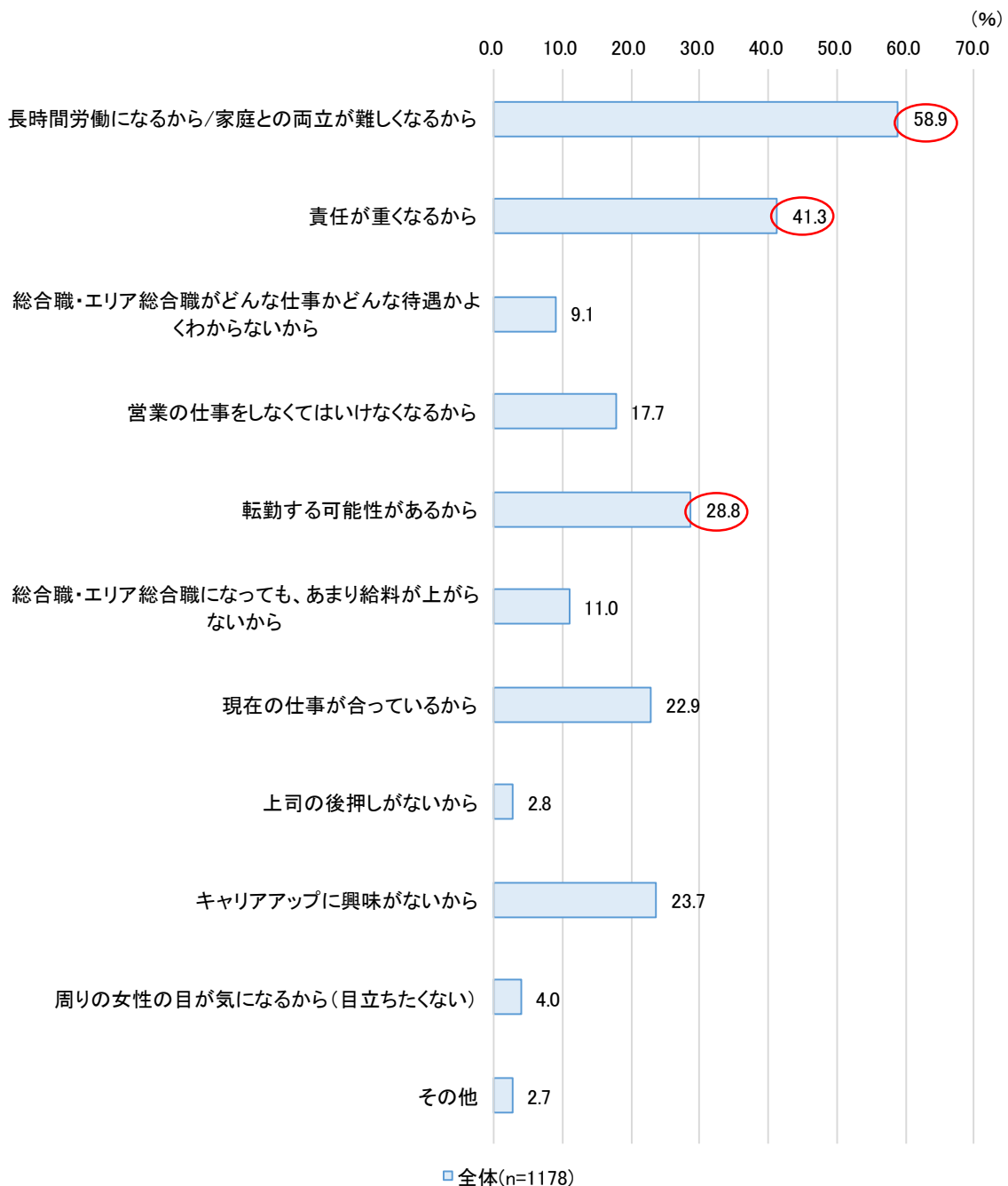
(4) 総合職・エリア総合職になりたくない理由(一般職女性のみ)

— 総合職の働き方をしたくない人が約6割

一般職女性で総合職・エリア総合職になりたくないと回答した人に対して、「Q28-3. 総合職・エリア総合職になりたくない理由は何ですか。」と尋ねたところ、割合が最も高かったのは「長時間労働になるから／家庭との両立が難しくなるから」で58.9%である。また、「転勤する可能性があるから」と回答した人の割合も28.8%と3割近い。

図表 3-47 総合職・エリア総合職になりたくない理由(一般職女性のみ)

Q28-3. 【一般職の方にお伺いします】総合職・エリア総合職になりたくない理由は何ですか。当てはまる項目をすべて選んでください。(いくつでも)



配偶者・子どもの有無別に見ると、配偶者あり・子どもありで、割合が最も高かったのは「長時間労働になるから/家庭との両立が難しくなるから」で80.3%、配偶者なし・子どもなしで、割合が最も高かったのは「責任が重くなるから」で45.8%となっている。

図表 3-48 配偶者・子どもの有無別 総合職・エリア総合職になりたくない理由

Q28-3. 【一般職の方にお伺いします】総合職・エリア総合職になりたくない理由は何ですか。当てはまる項目をすべて選んでください。(いくつでも)



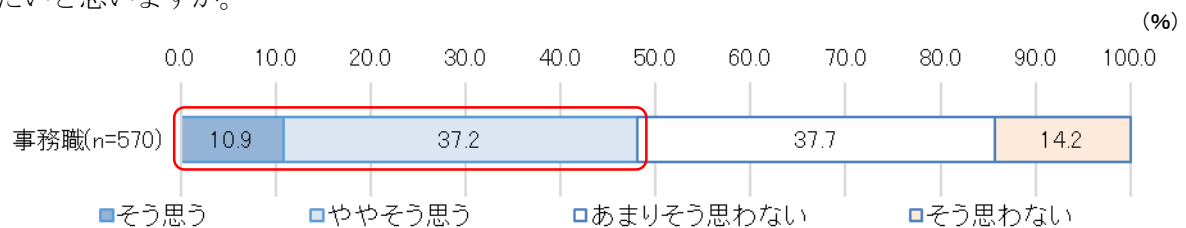
(5) より高い総合的な判断を要する業務への意欲がある人が半数近い

(事務職女性のみ)

事務職の女性に対して、「Q28-2. あなたは、より高い総合的な判断を要する業務をしたいと思いますか。」と尋ねたところ、「そう思う」と回答した人の割合は10.9%、「ややそう思う」と回答した人の割合は37.2%、合わせると48.1%がより高い総合的な判断を要する業務をしたいと思っている。

図表 3-49 より高い総合的な判断を要する業務への意欲（事務職女性のみ）

Q28-2. 【事務職の方にお伺いします】あなたは、より高い総合的な判断を要する業務をしたいと思いますか。



(6) より高い総合的な判断を要する業務をしたくない理由（事務職女性のみ）

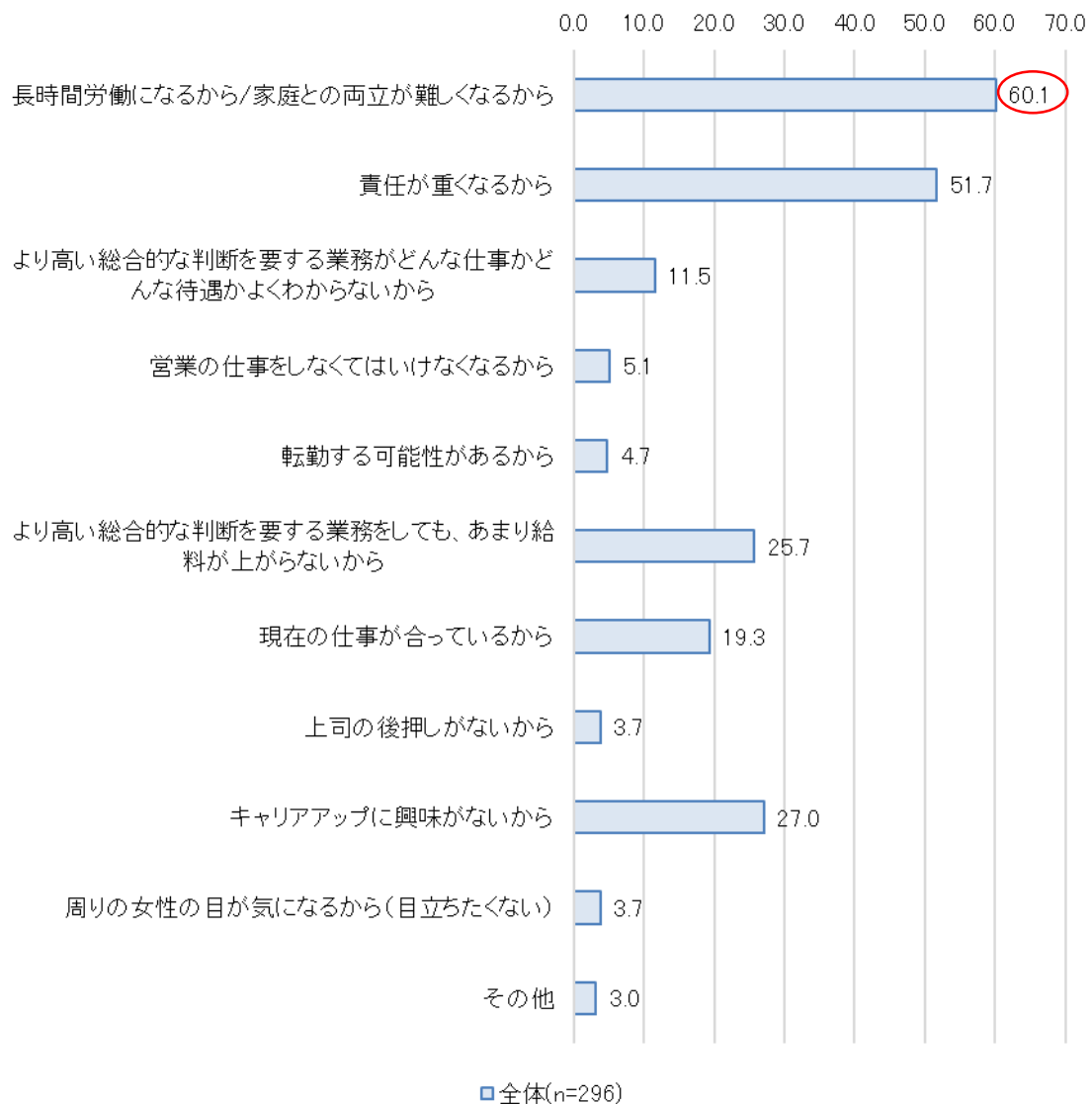
— 「長時間労働になるから/家庭との両立が難しくなるから」が約6割

事務職の女性でより高い総合的な判断を要する業務をしたくないと回答した人に対して、「Q28-4. より高い総合的な判断を要する業務をしたくない理由は何ですか。」と尋ねたところ、割合が最も高かったのは「長時間労働になるから/家庭との両立が難しくなるから」で60.1%である。

図表 3-50 より高い総合的な判断を要する業務をしたくない理由（事務職女性のみ）

Q28-4. より高い総合的な判断を要する業務をしたくない理由は何ですか。

(%)



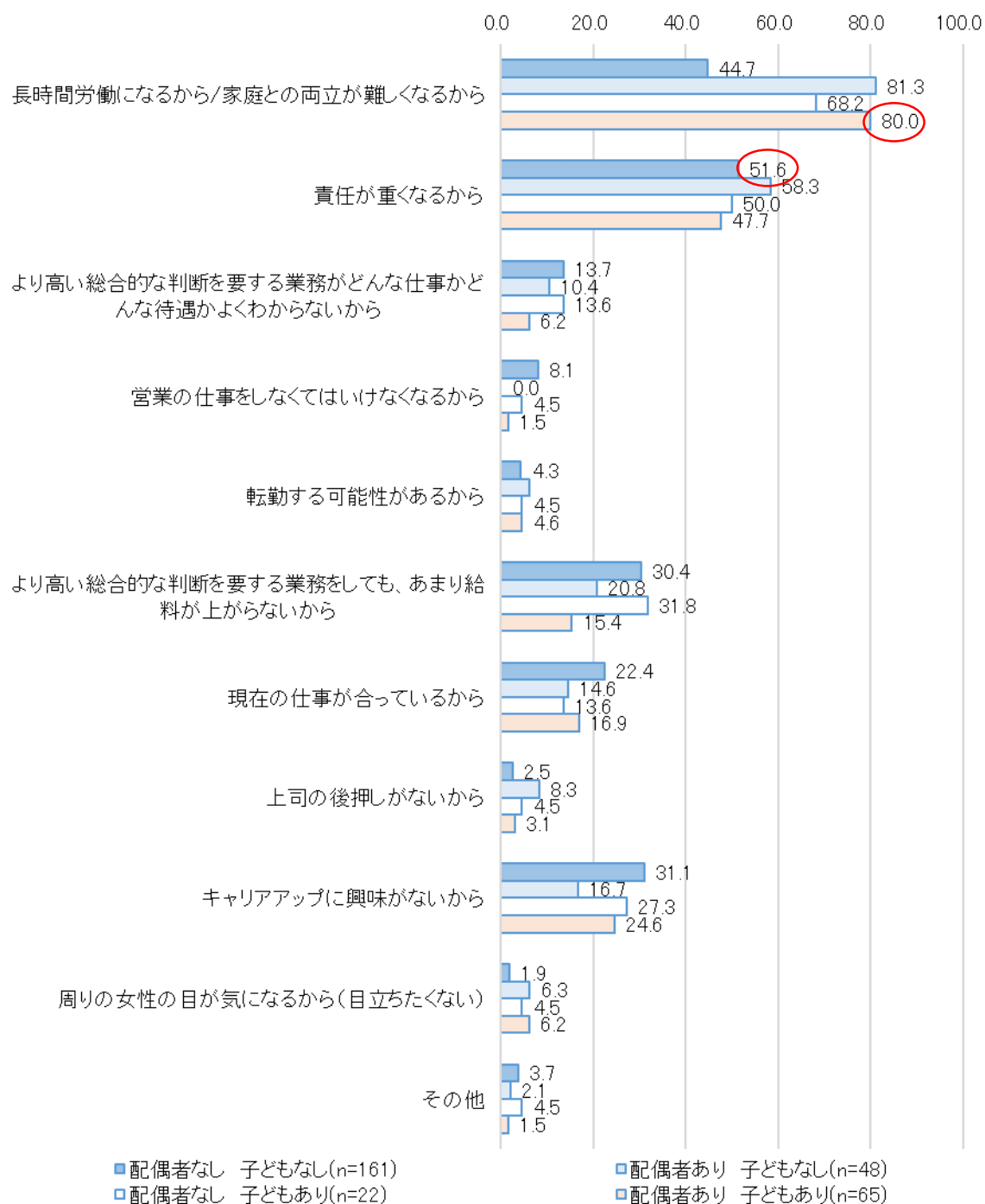
配偶者・子どもの有無別に見ると、配偶者あり・子どもありで、割合が最も高かったのは「長時間労働になるから/家庭との両立が難しくなるから」で80.0%、配偶者なし・子どもなしで、割合が最も高かったのは「責任が重くなるから」で51.6%となっている。

図表 3-51 配偶者・子どもの有無別

より高い総合的な判断を要する業務をしたくない理由（事務職女性のみ）

Q28-4. より高い総合的な判断を要する業務をしたくない理由は何ですか。

(%)



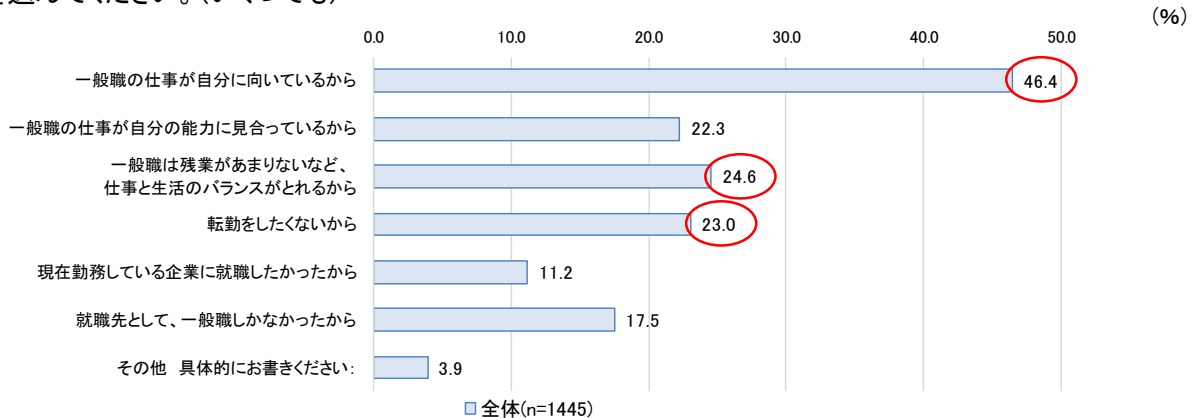
(7) 一般職として就職した理由（一般職女性のみ）

— 残業や転勤がない働き方で選んだ人が2割以上

一般職女性に対し、「AQ1. 現在勤務している企業に、一般職として、就職した理由は何ですか。」と尋ねたところ、割合が最も高かったのは「一般職の仕事が自分に向いているから」で46.4%であるが、次いで「一般職は残業があまりないなど仕事と生活のバランスがとれるから」が24.6%、「転勤をしたくないから」が23.0%である。

図表 3-52 一般職として就職した理由（一般職女性のみ）

AQ1.現在勤務している企業に、一般職として、就職した理由は何ですか。当てはまるものすべてを選んでください。（いくつでも）



学歴別にみると、大学・大学院卒では、割合が最も高かったのは「一般職の仕事が自分に向いているから」で48.0%、次いで「一般職は残業があまりないなど仕事と生活のバランスがとれるから」で31.3%、「転勤をしたくないから」で29.0%である。

図表 3-53 一般職：学歴別 一般職として就職した理由（一般職女性のみ）

	1位	2位	3位	4位	
大学・大学院卒 (n=675)	一般職の仕事が自分に向いている 48.0%	仕事と生活のバランスがとれる 31.3%	転勤をしたくない 29.0%	自分の能力に見合っている 23.1%	
高専卒(n=34)	一般職の仕事が自分に向いている 47.1%	自分の能力に見合っている 23.5%	就職先として、一般職しかなかった 23.5%	現在勤務している企業に就職したかった 17.7%	
短大卒(n=348)	一般職の仕事が自分に向いている 46.3%	自分の能力に見合っている 24.4%	仕事と生活のバランスがとれる 22.7%	転勤をしたくない 21.0%	
専門学校卒(N=153)	一般職の仕事が自分に向いている 42.5%	就職先として、一般職しかなかった 18.3%	転勤をしたくない 17.7%	仕事と生活のバランスがとれる 17.0%	自分の能力に見合っている 17.0%
高校卒・中学校卒 (n=235)	一般職の仕事が自分に向いている 44.7%	自分の能力に見合っている 20.0%	就職先として、一般職しかなかった 20.0%	仕事と生活のバランスがとれる 15.3%	転勤をしたくない 15.3%

<自由記述より>

達成感

- ・一般職として、まわりのメンバーが円滑に業務を行えるよう 20 人分の雑務、清算、部内スケジュール管理等をしており、頼りにしてもらえている点は満足。不満は給料が低いこと。(一般職 30 歳～34 歳)
- ・課員全員の事務仕事を受けているので、人の役に立っているという気持ちがわいてくるので達成感ややりがいがある。(一般職 35 歳～39 歳)
- ・達成感のあるような仕事は、昇進の可能性のある若い世代の人に向けるようにしていて、われわれには達成感はないがめんどくさい、でもなくてはならない仕事をやらされている。(一般職 45 歳～49 歳)
- ・大きな目標ややりがいを感じられず、ただなんとなくこなしているだけになってしまっている。(一般職 30 歳～34 歳)

貢献についての自己評価・貢献意欲

- ・もっと貢献できると感じており、新しい仕事を教えてもらうつもりです。(一般職 35 歳～39 歳)
- ・部署を超えて色々な方から助けを求められる事は会社や仲間の役に立てて嬉しくもあるが、次第に器用貧乏度は高まってきており、スキルを身に付けたくても目の前の仕事をこなすだけでやっとなのため、何もできない。(事務職 35 歳～39 歳)
- ・貢献しようとがんばるほど仕事を振られ、長時間労働になり、このままでは身体を壊すと思った。少しばかり給料が上がっても健康を損なっては何にもならない。給料は安くても健康で堅実に働きたい。(事務職 50 歳～54 歳)

仕事の難易度を上げる意欲

- ・所有資格を使う事務仕事をしている点で満足しているが、もう少し仕事の幅を広げ、難易度を上げた仕事をしないと、と思っている。それは上司からの指示を受けてからのことではなく、自発的に行う必要があるし、当面の課題です。(一般職 40 歳～44 歳)
- ・より難易度の高い仕事に挑戦したい。(一般職 30 歳～34 歳)
- ・今の仕事内容が自分に合っているので、特に不満がない。難易度や責任を上げるなら、それに合った昇給を望む。(一般職 30 歳～34 歳)
- ・男性と同じくらい仕事ができる自信はあるが実際には男性のように仕事にだけ時間を使えない。子育てや家事はまだまだ女性の役割が多く責任のある仕事を避ける傾向にある。悲しいが子供も心配なので折り合いをつけてうまくやっていくしかないと思っている。(一般職 40 歳～44 歳)

総合職やより高い総合的な判断を要する業務への意欲

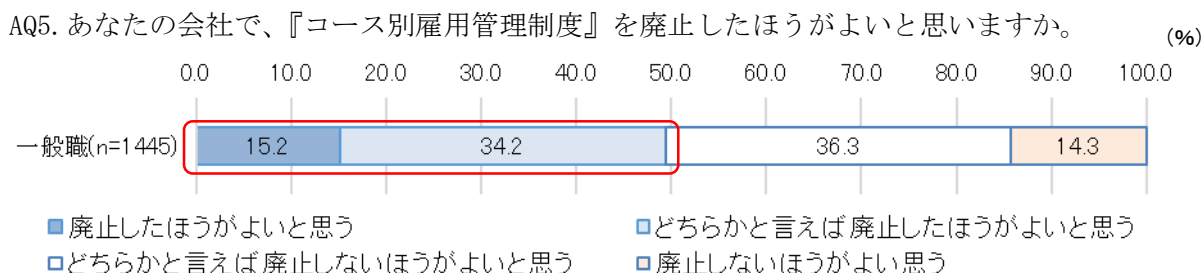
- ・ 総合職の仕事は難易度が高い。子供がいるので一般職かつ時短勤務で十分です。(一般職 30 歳～34 歳)
- ・ 20 代の頃はもっとガツガツしていたが、今の年齢だとそんなに目立ちたくもなく、きちんと働いてプライベートを充実したくて仕事に重きをおかなくなったため。(事務職 30 歳～34 歳)
- ・ 総合職を受けたいが、年齢制限があり不可能である。(一般職 45 歳 ～ 49 歳)
- ・ 定年が近いのと健康上の理由でキャリアアップは難しいと考える。
(一般職 50 歳～54 歳)
- ・ あと 10 年足らずで定年なので頑張りすぎずにやりたい。(一般職 50 歳～54 歳)

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）

(1) コース別雇用管理制度を廃止したほうがよいという意見の一般職女性が約半数

一般職女性に対して、「AQ5. あなたの会社で、『コース別雇用管理制度』を廃止したほうがよいと思いますか。」と尋ねたところ、「廃止したほうがよいと思う」と回答した人の割合は15.2%、「どちらかと言えば廃止したほうがよいと思う」と回答した人の割合は34.2%、合わせて49.4%と約半数の一般職女性がコース別雇用管理制度を廃止したほうがよいと考えている。

図表 3-54 コース別雇用管理制度廃止についての意見（一般職女性のみ）

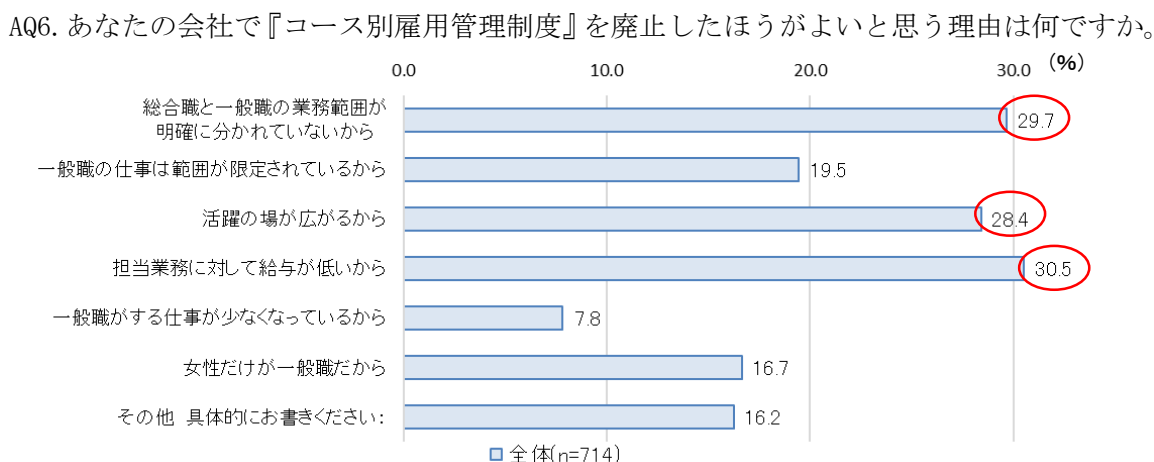


(2) コース別雇用管理制度を廃止したほうがよいと思う理由（一般職女性のみ）

ー 給与、業務範囲、活躍の場の問題をあげている人がそれぞれ約3割

一般職女性でコース別雇用管理制度を廃止したほうがよいと思うと回答した人に対して、「AQ6. あなたの会社で、『コース別雇用管理制度』を廃止したほうがよいと思う理由は何ですか。」と尋ねたところ、回答した人の割合が高い順に、「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%となっている。

図表 3-55 コース別雇用管理制度を廃止したほうがよいと思う理由（一般職女性のみ）



(3) コース別雇用管理制度を廃止しないほうがよいと思う理由（一般職女性のみ）

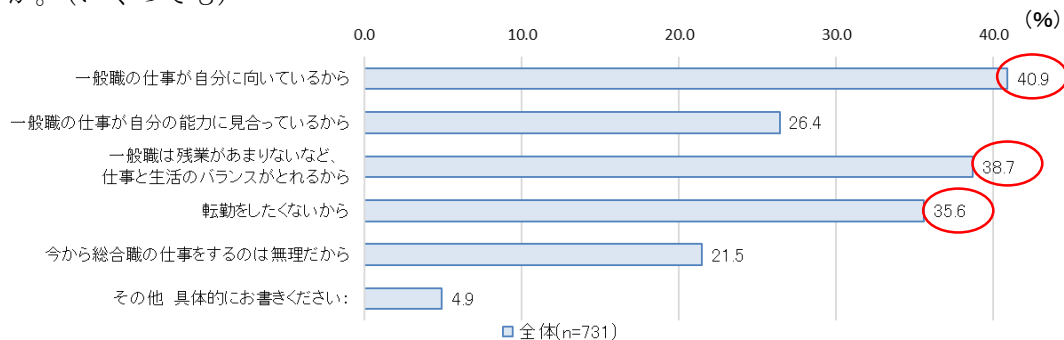
ー 仕事の内容に次いで両立しやすい働き方をあげている人が4割近い

一般職女性でコース別雇用管理制度を廃止しないほうがよいと思うと回答した人に対して、「あなたの会社で、『コース別雇用管理制度』を廃止しないほうがよいと思う理由は何ですか。」と尋ねたところ、割合が最も高かったのは、「一般職の仕事が自分に向いているから」で40.9%であるが、次いで「一般職は残業があまりないなど、仕事と生活のバランスがとれるから」38.7%、「転勤をしたくないから」35.6%となっている。

総合職の長時間労働・転勤ありという仕事と家庭の両立がしにくい働き方ができないという気持ちからコース別雇用管理制度を容認していると考えられる。

図表 3-56 コース別雇用管理制度を廃止しないほうがよいと思う理由
（一般職女性のみ）

AQ7. あなたの会社で、『コース別雇用管理制度』を廃止しないほうがよいと思う理由は何ですか。（いくつでも）



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

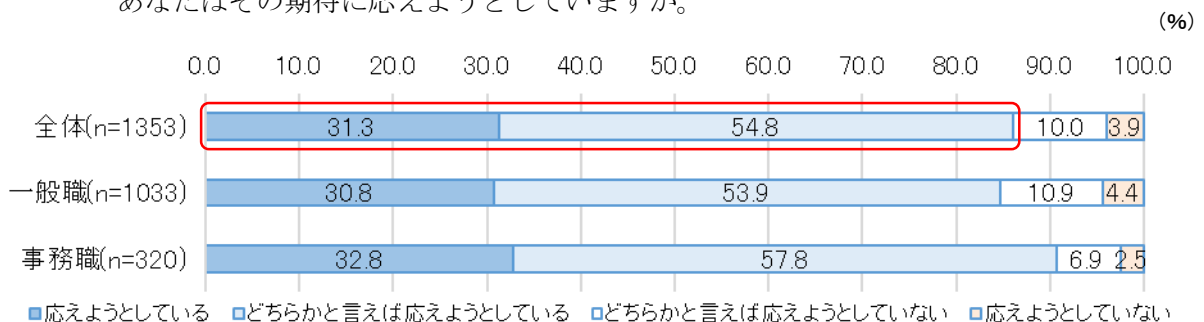
(1) 期待に応えようとしている人が8割以上

上司に期待されている人に対して、「Q13-3. あなたはその期待に応えようとしていますか。」と尋ねたところ、「応えようとしている」31.3%、「どちらかと言えば応えようとしている」54.8%、合わせて86.1%と高い割合で期待に応えようとしていることが示された。

図表 3-57 期待への対応

Q13-3. 【Q13-1 で1～3、Q13-2 で1～3 と回答した方にお伺いします】

あなたはその期待に応えようとしていますか。

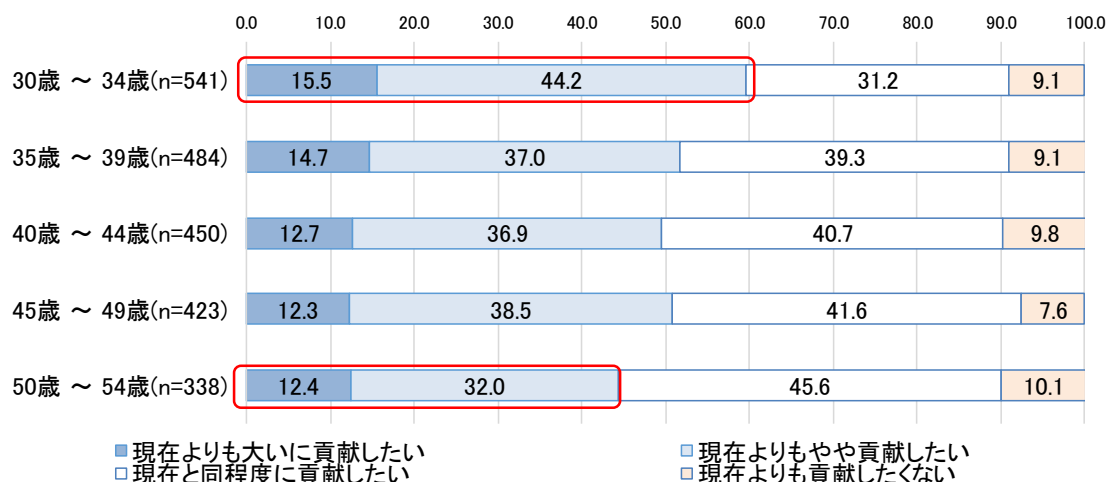


(2) 現在よりも貢献したい人は、30代前半では約6割、50代でも4割以上

貢献意欲について、年齢別に見ると「現在よりも大いに貢献したい」「現在よりもやや貢献したい」と回答した人の割合が最も高いのは30～34歳で59.7%であるが、50～54歳においても44.4%と、4割以上である。

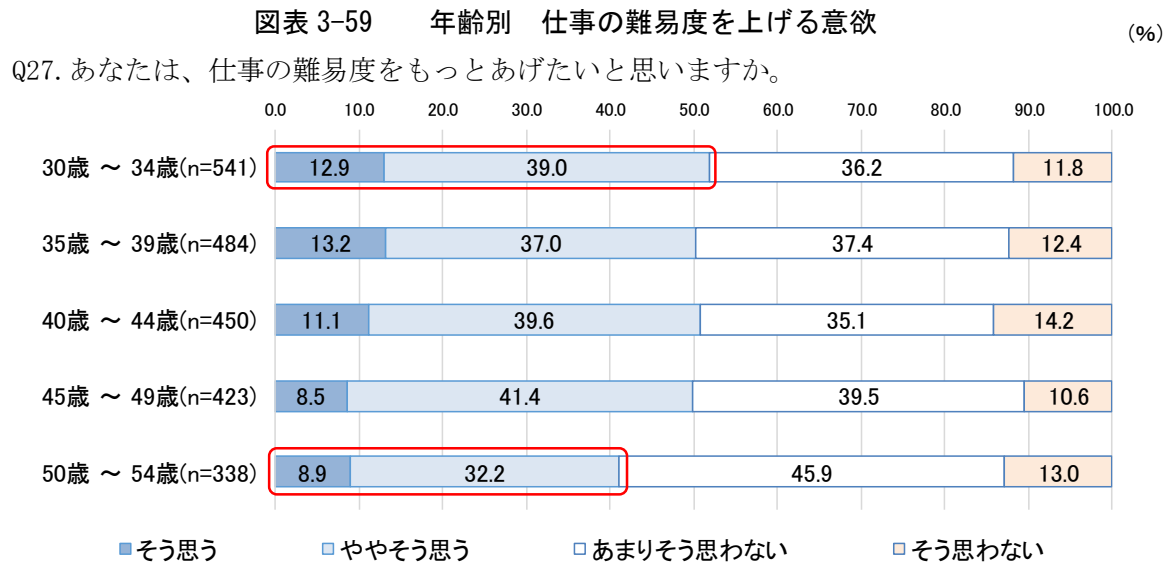
図表 3-58 年齢別 貢献意欲

Q26. 会社や部門にもっと貢献したいと思いますか。



(3) 仕事の難易度を上げる意欲のある人は、30代前半では5割以上、50代でも4割以上

仕事の難易度を上げる意欲について、年齢別に見ると、「そう思う」「ややそう思う」と回答した人の割合が最も高いのは30～34歳で51.9%であるが、50～54歳においても41.1%と、4割以上である。



まとめ

3章においては、「一般職」女性に対するアンケート調査の各設問について、一般職・事務職別に見た。

調査仮説に沿ってまとめた調査結果が以下である。

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。

- ・ 部署を超えての異動の経験がない人が 50.2%である。
- ・ 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。
- ・ 仕事の担当替えの経験がない人が 44.9%である。
- ・ 異動も仕事の担当替えも経験したことのない人は 31.5%である。
- ・ 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。
- ・ 研修を受講したことがない人が 31.3%である。

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。

- ・ 一般職と総合職の業務範囲が明確でない人が 34.1%である。
- ・ 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。
- ・ 同じ職位程度の男性と同じ難易度の仕事をしていると認識している人が 50.3%である。
- ・ 仕事のレベルが自分の能力よりも低いと認識している人は 21.9%である。

3) 「一般職」女性は、昇進の制度をどう認識しているか。

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

4) 評価に不満がある「一般職」女性はどのくらいいるか。

- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ 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。

5) 「一般職」女性は上司による育成がなされているか。

- ・ 上司から日々の業務について指導がされていないと思う人が 36.9%である。
- ・ 上司による強みと育成課題の把握・指導がされていると思わない人が 52.9%である。
- ・ 上司が明確に期待を伝えていない人が、一般職では 38.0%、事務職では 43.8%である。
- ・ 上司が仕事内容、仕事量を把握している人が 31.3%である。
- ・ 上司が与える仕事の難易度が上がっていない人が 42.4%である。
- ・ 上司が将来のキャリアについてアドバイスしていない人が 45.5%である。
- ・ 上司による昇格への後押しがない人が 61.4%である。
- ・ 上司が総合職・エリア総合職への転換を勧めてくれたことのない一般職が 45.0%、上司が基幹的業務を勧めてくれたことのない事務職が 66.5%である。

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。

- ・達成感を味わっていない人が 49.6%である。
- ・貢献についての自己評価が高い人が 79.4%である。
- ・現在よりも貢献したい人が 51.9%である。
- ・仕事の難易度を上げる意欲がない人が 50.7%である。

7) 一般職女性が総合職になりたくない理由は何か。

- ・総合職・エリア総合職になりたくない人が 70.7%である。
- ・一般職女性で総合職・エリア総合職になりたい理由は「給与が上がるから」で 54.0%、次いで「もっとやりがいのある仕事がしたいから」42.5%である。
- ・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。また、「転勤する可能性があるから」が 28.8%である。
- ・より高い総合的な判断を要する業務をしたい事務職の女性が 48.1%である。
- ・事務職の女性でより高い総合的な判断を要する業務をしたくない理由は「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 60.1%である。
- ・一般職女性において、一般職として、就職した理由は「一般職の仕事が自分に向いているから」で 46.4%、次いで「一般職は残業があまりないなど仕事と生活のバランスがとれるから」24.6%、「転勤をしたくないから」23.0%である。

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。

- ・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。
- ・コース別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。
- ・コース別雇用管理制度を廃止しないほうがよいと思う理由は「一般職の仕事が自分に向いているから」40.9%、「一般職は残業があまりないなど、仕事と生活のバランスがとれるから」38.7%、「転勤をしたくないから」35.6%である。

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。

- ・期待に応えようとしている人が 86.1%である。
- ・現在よりも貢献したい人は、30～34 歳で 59.7%、50～54 歳においても 44.4%と、4 割以上である。
- ・仕事の難易度を上げる意欲のある人は、30～34 歳で 51.9%、50～54 歳においても 41.1%と、4 割以上である。

参考文献

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(2013)『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果』JILPT 調査シリーズ No. 106-2, pp231

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

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

はじめに

第3章では、「一般職」女性に対するアンケート調査の各設問について、一般職・事務職別に見た。それにより、異動も仕事の担当替えも経験したことのない女性が約3割いること、昇級・昇格の可能性がある人は半数に満たないこと、正しく評価できる制度であると認識している人は4分の1に満たないこと等が明らかとなった。また、上司から育成・指導されていると思わない人が半数以上であること、上司が明確に期待を伝えていない人が約4割であること、上司から将来のキャリアアドバイスを受けていない人が半数近いこと等、上司の育成力や期待度が低い人が多いことが明らかになった。

この章では、そういった課題が「一般職」女性の活躍に必要なと思われる達成感、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影響を与えているかを分析する。

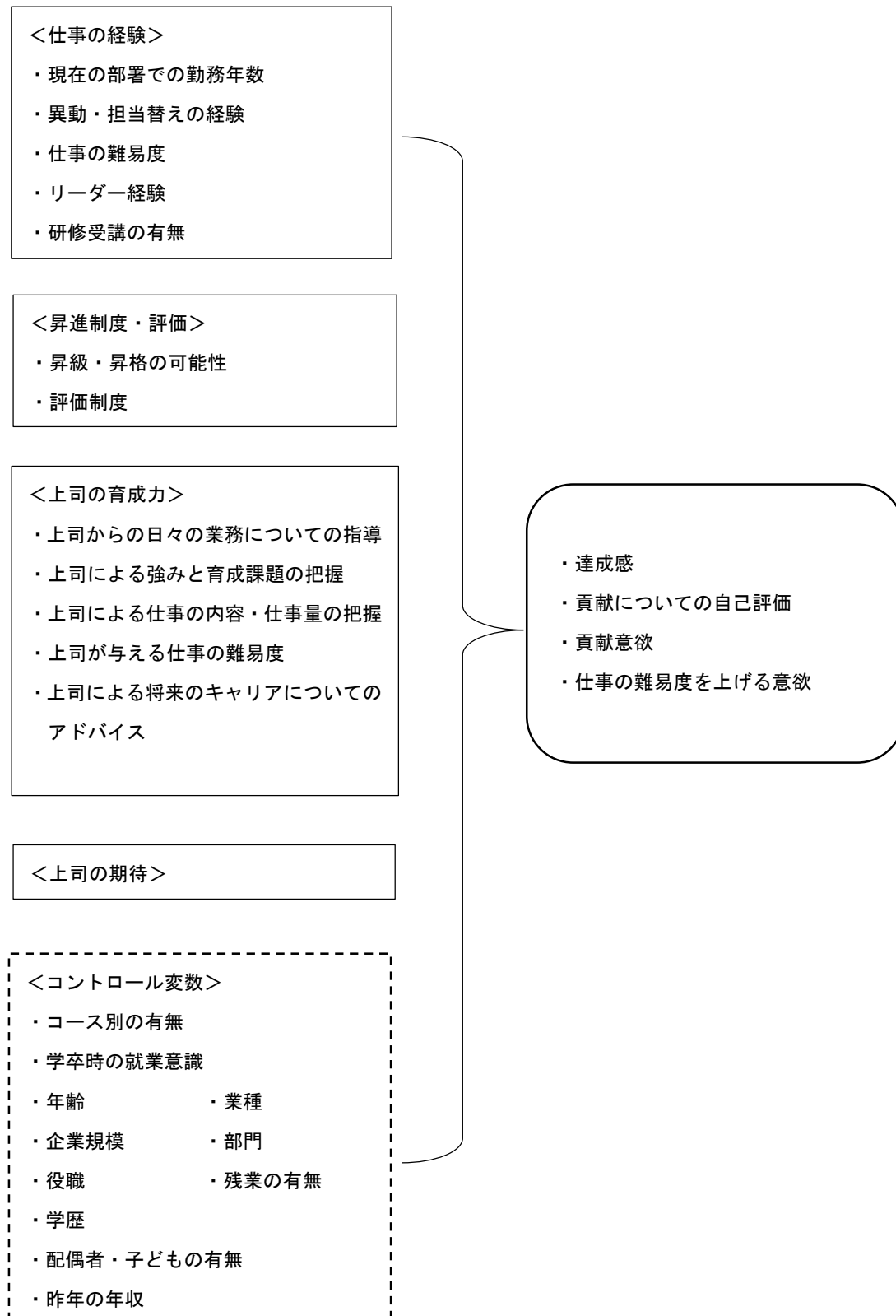
1. 達成感、貢献についての自己評価、貢献意欲、仕事の難易度を上げる意欲の要因のモデル

1章で説明したように、「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影響を与える要因は、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）であるとの仮説をたてた。分析モデルは図表4-1である。上司のあり方として、部下育成力（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）については合成変数とした（詳細は128ページ）。しかし、上司の部下に対する期待については、順序付けができない回答になっているため、別の変数とした（詳細は128ページ）。また、上司の部下育成力と部下に対する期待は相関が高いため、同時に説明変数(注1)として入れず、分析①と分析②に分けた。

図表 4-1 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

説明変数

被説明変数



被説明変数(注 2)、説明変数は以下のように作成した。

＜被説明変数＞

- ・達成感：「Q24. あなたは、仕事を通じて、どの程度達成感を味わっていますか。」に対し、「大いに味わっている」を 4、「やや味わっている」を 3、「あまり味わっていない」を 2、「味わっていない」を 1 とした。
- ・貢献についての自己評価：「Q25. あなたは、会社や部門に貢献していますか。」に対し「大いに貢献している」を 4、「やや貢献している」を 3、「あまり貢献していない」を 2、「貢献していない」を 1 とした。
- ・貢献意欲：「Q26. 会社や部門にもっと貢献したいと思いますか。」に対し「現在よりも大いに貢献したい」を 4、「現在よりもやや貢献したい」を 3、「現在と同程度に貢献したい」を 2、「現在よりも貢献したくない」を 1 とした。
- ・仕事の難易度を上げる意欲：「Q27. あなたは、仕事の難易度をもっとあげたいと思いますか。」に対し、「そう思う」を 4、「ややそう思う」を 3、「あまりそう思わない」を 2、「そう思わない」を 1 とした。

＜説明変数＞

- ・現在の部署での勤続年数：1 年未満の場合は、0.5 とした。
- ・担当替えダミー：「Q5. 現在働いている会社で、1 つの部署内での仕事の担当替えの経験はありますか。」に対し「ない」を 0、「ある」を 1 とするダミー変数(注 3)。
- ・異動ダミー：「Q6. 現在働いている会社で、部署を超えての異動の経験はありますか。」に対し「ない」を 0、「ある」を 1 とするダミー変数。
- ・リーダー経験ダミー：「Q9. 現在働いている会社で、リーダーの経験や後輩を指導する機会がありますか (ありましたか)。」に対して「ない (なかった)」、「後輩がいない」を 0、「ある (あった)」を 1 とするダミー変数。
- ・研修受講経験ダミー：「Q10. 現在働いている会社で、研修 (接遇研修を除く。e ラーニングを含む。) を受講したことがありますか。」に対し、「研修を受講したことがない」を 0、その他を 1 とするダミー変数。
- ・昇級・昇格の可能性ダミー：「Q19. 現状の職種やコースで、昇級・昇格の可能性はありますか。」に対し「ない」、「わからない」を 0、「ある」を 1 とするダミー変数。
- ・評価制度ダミー：「Q21. あなたの会社の評価制度で、あなたの貢献を正しく評価できますか。」に対し、「正しく評価できるが、自分には不利な制度である」、「正しく評価できるが、自分には有利な制度である」、「正しく評価できない制度である」を 0、「正しく評価できる制度である」を 1 とするダミー変数。

分析①

・ **上司の育成力**：Q11、Q12、Q14、Q15、Q16 の合成変数。（クロンバックの α 係数は 0.785 であるので、合成尺度にしても適切である。）

「Q11. 上司（管理職）から日々の業務について指導されていますか。」に対して、「よく指導されている」を 4、「時々指導されている」を 3、「たまに指導されている」を 2、「指導されていない」を 1 とし、「Q12. 上司（管理職）は、あなたの強みと育成課題を把握し、適切に指導していますか。」に対し、「そう思う」を 4、「どちらかと言えばそう思う」を 3、「どちらかと言えばそう思わない」を 2、「そう思わない」を 1 とし、「Q14. あなたの上司（管理職）は、あなたの仕事内容、仕事量をきちんと把握していますか。」に対し、「内容も量も把握している」を 4、「内容を把握しているが、量は把握していない」を 3、「内容は把握していないが、量は把握している」を 2、「内容も量も把握していない」を 1 とし、「Q15. 上司（管理職）があなたに与える仕事は、徐々に難易度が高くなっていますか。」に対し、「そう思う」を 4、「どちらかと言えばそう思う」を 3、「どちらかと言えばそう思わない」を 2、「そう思わない」を 1 とし、「Q16. 上司（管理職）は、あなたの将来のキャリアについてアドバイスをしてくれますか。」に対し、「よくしてくれる」を 4、「時々してくれる」を 3、「たまにしてくれる」を 2、「してくれない」を 1 とし、合計した。

分析②

・ **上司の期待**：「Q13. 上司（管理職）は、キャリアの向上について、あなたにどのような期待をしていますか」に対して、「期待されたことがない」を基準とし、「総合的な業務をすることを期待」（一般職は「総合職になることを期待している」と回答、事務職は「より高い総合的な判断を要する業務をすることを期待している」と回答）、「チームを率いることを期待」（「チームを率いるようになることを期待している」と回答）、「少し難しい仕事を期待」（「今の仕事より少し難しい仕事も担当するようになることを期待している」と回答）、「期待があいまい」（「期待があいまいで、よくわからない」と回答）とするダミー変数。

コントロール変数（注 4）として、以下の変数を入れた。

- ・ **事務職ダミー**：「一般職」を 0、「事務職」を 1 とするダミー変数。
- ・ **学卒時の就業意識ダミー**：「Q1. 最初の就職時、基幹的な業務、企画、営業などの仕事をしたいと思っていましたか。」に対し「いいえ」を 0 とし、「はい」を 1 とするダミー変数。
- ・ **転職ありダミー**：転職経験が「ない」を 0、転職経験が「ある」を 1 とするダミー変数。
- ・ **年齢ダミー**：「30～34 歳」を基準として、「35～39 歳」、「40～44 歳」、「45～49 歳」、「50～54 歳」とするダミー変数。
- ・ **業種ダミー**：「製造業」を基準とし、「金融業・保険業」、「卸売業・小売業」、「建設業」、「情報通信業」、「医療・福祉」、「公務」、「その他」とするダミー変数。
- ・ **企業規模ダミー**：企業規模 301～500 人を基準とし、「501～1000 人」、「1001～3000 人」、「3001～5000 人」、「5001～10000 人」、「10001 人以上」とするダミー変数。
- ・ **本社ダミー**：本社・本店以外を 0、本社・本店を 1 とするダミー変数。
- ・ **部門ダミー**：「人事・総務・経理」を基準とし、「企画・調査・広報」、「研究・開発・設計」、「情報処理」、「営業」、「販売・サービス」、「生産」、「その他」とするダミー変数。

- ・ **役職ダミー**：「役職なし」を基準とし、「係長・主任相当職」、「課長・課長相当職」、「その他」とするダミー変数。
- ・ **残業の有無ダミー**：「ほとんど残業なし」を基準とし、「残業あり」、「短時間」とするダミー変数。
- ・ **学歴ダミー**：「高校卒・中学校卒」を基準とし、「専門学校卒」、「短大卒」、「高専卒」、「大学・大学院卒」とするダミー変数。
- ・ **配偶者・子どもの有無ダミー**：「配偶者なし・子どもなし」を基準として、「配偶者あり・子どもなし」、「配偶者なし・子どもあり」、「配偶者あり・子どもあり」とするダミー変数。
- ・ **昨年の年収ダミー**：「0～200 万円」を基準とし、「300 万円台」、「400 万円台」、「500 万円台」、「600 万円台」、「700 万円台」、「800 万円以上」とするダミー変数。
- ・ **首都圏ダミー**：埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県以外を 0 とし、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県を 1 とするダミー変数。

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）

分析①では、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(注5)を行った。

被説明変数を「達成感」にした場合の分析結果は図表4-2の通りである（注6）。

図表4-2 分析① 「達成感」に影響を与える要因

		達成感			
		係数	標準誤差	z値	P>z
	説明変数				
	現在の部署での勤務年数	0.016	0.008	2.070	0.038 **
	仕事の担当替えの経験ダミー	-0.157	0.094	-1.660	0.097 *
	異動の経験ダミー	-0.162	0.100	-1.620	0.104
	リーダー経験ダミー	0.187	0.093	2.010	0.044 **
	研修受講経験ダミー	0.142	0.100	1.420	0.155
	昇級・昇格の可能性ダミー	0.509	0.095	5.340	0.000 ***
	正しく評価できる制度ダミー	1.003	0.111	9.000	0.000 ***
	上司の育成力	0.272	0.015	18.370	0.000 ***
	コントロール変数				
	事務職ダミー	-0.125	0.101	-1.240	0.216
	学卒時の就業意識ダミー	-0.163	0.096	-1.690	0.090 *
	転職ありダミー	0.093	0.096	0.970	0.333
	30～34歳(ref)				
	35～39歳	-0.171	0.128	-1.340	0.180
	40～44歳	-0.127	0.136	-0.930	0.350
	45～49歳	0.022	0.141	0.160	0.877
	50～54歳	-0.159	0.158	-1.010	0.315
	業種				
	製造業(ref)				
	金融業・保険業	-0.339	0.139	-2.440	0.015 **
	卸売業・小売業	-0.172	0.173	-1.000	0.319
	建設業	-0.243	0.211	-1.150	0.251
	情報通信業	-0.170	0.219	-0.780	0.437
	医療・福祉	0.129	0.183	0.710	0.480
	公務	-0.052	0.226	-0.230	0.819
	その他	-0.008	0.126	-0.060	0.949
	企業規模				
	企業規模301～500人(ref)				
	企業規模501～1000人	0.062	0.137	0.450	0.651
	企業規模1001～3000人	0.033	0.139	0.240	0.812
	企業規模3001～5000人	-0.048	0.170	-0.280	0.778
	企業規模5001～10000人	0.200	0.182	1.100	0.273
	企業規模10001人以上	0.067	0.145	0.460	0.647
	本社ダミー	0.013	0.092	0.140	0.889
	人事・総務・経理(ref)				
	部門				
	企画・調査・広報	0.262	0.179	1.460	0.144
	研究・開発・設計	-0.161	0.200	-0.810	0.421
	情報処理	-0.389	0.200	-1.950	0.052 *
	営業	0.101	0.126	0.810	0.421
	販売・サービス	-0.018	0.146	-0.120	0.901
	生産（建設、運輸、流通部門含む）	-0.068	0.197	-0.350	0.730
	その他	-0.132	0.135	-0.980	0.328
	役職なし(ref)				
	役職				
	係長・主任相当職	-0.120	0.116	-1.030	0.303
	課長・課長相当職	0.065	0.326	0.200	0.843
	その他	1.371	0.520	2.640	0.008 ***
	残業の有無				
	ほとんど残業なし(ref)				
	残業あり	0.047	0.092	0.510	0.611
	学歴				
	短時間勤務	0.412	0.173	2.380	0.017 **
	高校卒・中学高卒(ref)				
	専門学校卒	-0.087	0.172	-0.510	0.613
	短大卒	-0.068	0.139	-0.490	0.623
	高専卒	0.024	0.278	0.090	0.932
	子配				
	大学・大学院卒	-0.076	0.128	-0.590	0.556
	配偶者なし・子どもなし(ref)				
	配偶者あり・子どもなし	0.006	0.123	0.050	0.962
	配偶者なし・子どもあり	0.057	0.161	0.350	0.724
	配偶者あり・子どもあり	0.223	0.113	1.980	0.048 **
	昨年の年収				
	0～200万円台(ref)				
	300万円台	0.261	0.275	0.950	0.343
	400万円台	0.216	0.262	0.830	0.409
	500万円台	0.415	0.264	1.570	0.116
	600万円台	0.455	0.279	1.630	0.103
	700万円台	0.351	0.299	1.170	0.240
	800万円以上	0.523	0.301	1.740	0.082 *
	首都圏ダミー	-0.050	0.091	-0.550	0.580
	/cut1	1.653	0.364		
	/cut2	3.907	0.372		
	/cut3	7.237	0.397		
	Number of obs	2,236			
	LR chi2(54)	881.8			
	Prob > chi2	0.000			
	Pseudo R2	0.164			

***1%水準で有意、**5%水準で有意、*10%水準で有意

＜分析①結果：達成感＞

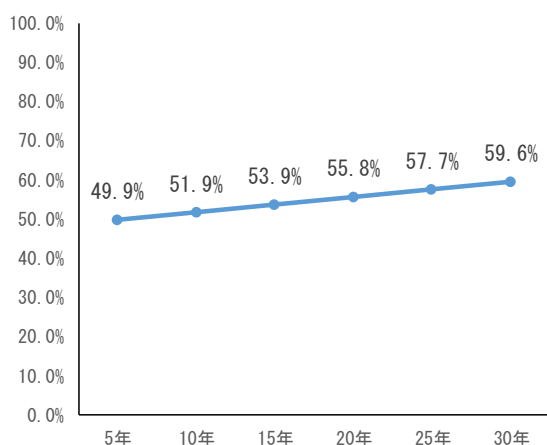
- ・現在の部署での勤続年数が長いほど達成感を味わう確率が高い。
- ・仕事の担当替えの経験がない場合に比べ、仕事の担当替えの経験がある場合のほうが達成感を味わっていない確率が高い。
- ・リーダー経験がない場合に比べ、リーダーの経験があるほうが達成感を味わっている確率が高い。
- ・昇級・昇格の可能性がない場合に比べ、昇級・昇格の可能性のある場合のほうが、達成感を味わっている確率が高い。
- ・正しく評価できるが自分には不利あるいは有利・正しく評価できない制度である場合に比べ、正しく評価できる制度である場合のほうが達成感を味わっている確率が高い。
- ・上司の育成力が高いほうが達成感を味わっている確率が高い。

以上の結果について、説明変数が変化した時に調査回答者がどのくらい移動するのかを予測値を用いて、図示したのが図表 4-3 から図表 4-8 である。

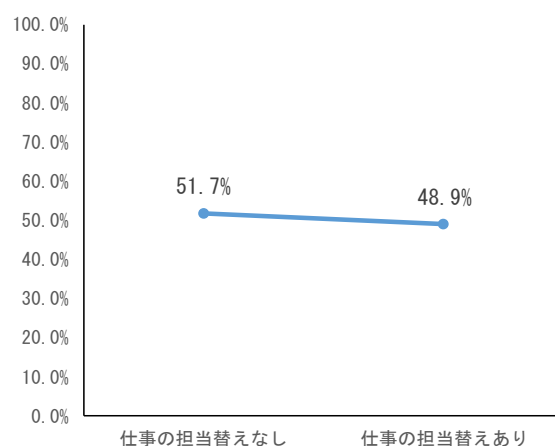
現在の部署での勤続年数別に達成感を「大いに味わっている」「やや味わっている」の割合の予測値を見ると、現在の部署での勤続年数が 5 年の場合 49.9%、10 年の場合 51.9%、15 年の場合 53.9%、20 年の場合 55.8%、25 年の場合 57.7%、30 年の場合 59.6%と高まる。（図表 4-3）

仕事の担当替えの経験の有無別に達成感を「大いに味わっている」「やや味わっている」の割合の予測値を見ると、仕事の担当替えの経験なしでは 51.7%に対し、仕事の担当替えの経験ありでは 48.9%と低くなる。（図表 4-4）

図表 4-3 現在の部署での勤続年数別 達成感の予測値



図表 4-4 仕事の担当替えの経験の有無別 達成感の予測値



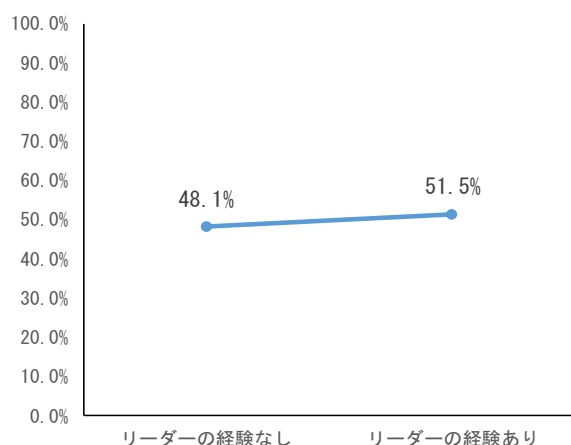
リーダーの経験の有無別に達成感を「大いに味わっている」「やや味わっている」の割合の予測値を見ると、リーダーの経験がない場合には 48.1%に対し、リーダーの経験がある場合には 51.5%と高まる。(図表 4-5)

昇級・昇格の可能性の有無別に達成感を「大いに味わっている」「やや味わっている」の割合の予測値を見ると、昇級・昇格の可能性なしの場合には 45.7%に対し、昇級・昇格の可能性ありの場合には 55.2%と高まる。(図表 4-6)

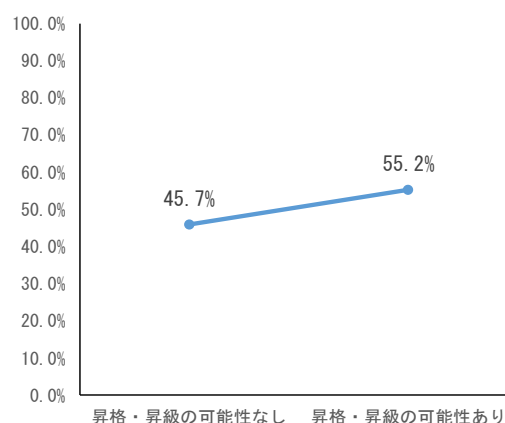
評価制度別に達成感を「大いに味わっている」「やや味わっている」の割合の予測値を見ると、「正しく評価できるが、自分には不利な制度である」、「正しく評価できるが、自分には有利な制度である」、「正しく評価できない制度である」の場合には 45.9%に対し、「正しく評価できる制度である」場合には 65.0%と高まる。(図表 4-7)

上司の育成力別に達成感を「大いに味わっている」「やや味わっている」の割合の予測値を見ると、上司の育成力が 5 点の場合には 15.4%、10 点の場合には 41.4%、15 点の場合には 73.4%、20 点の場合には 91.5%と高まる。(図表 4-8)

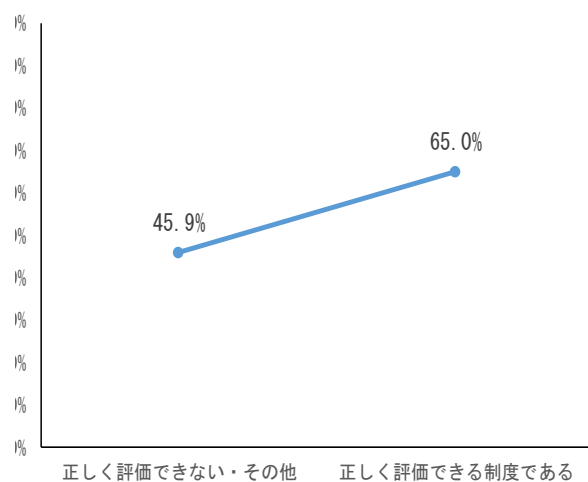
図表 4-5 リーダーの経験の有無別 達成感の予測値



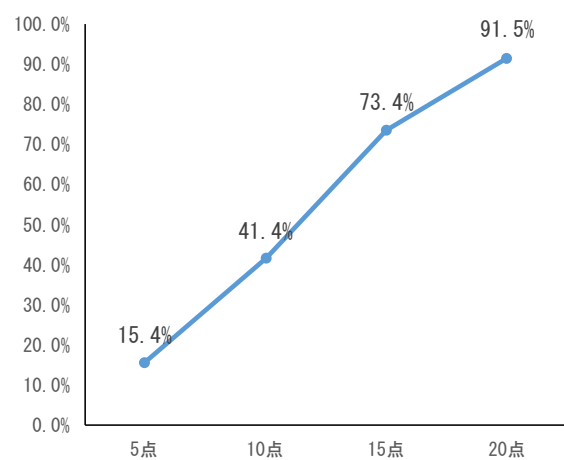
図表 4-6 昇級・昇格の可能性の有無別 達成感の予測値



図表 4-7 評価制度別 達成感の予測値



図表 4-8 上司の育成力別 達成感の予測値



被説明変数を「貢献についての自己評価」にした場合の分析結果は図表 4-9 の通りである。

図表 4-9 分析① 貢献についての自己評価 に影響を与える要因

貢献についての自己評価					
	説明変数	係数	標準誤差	z値	P>z
	現在の部署での勤務年数	0.011	0.008	1.380	0.166
	仕事の担当替えの経験ダミー	-0.087	0.096	-0.900	0.367
	異動の経験ダミー	0.011	0.102	0.110	0.911
	リーダー経験ダミー	0.677	0.097	6.990	0.000 ***
	研修受講経験ダミー	0.085	0.102	0.830	0.405
	昇級・昇格の可能性ダミー	0.367	0.097	3.790	0.000 ***
	正しく評価できる制度ダミー	0.329	0.106	3.090	0.002 ***
	上司の育成力	0.069	0.014	4.880	0.000 ***
	コントロール変数				
	事務職ダミー	-0.087	0.102	-0.850	0.396
	学卒時の就業意識ダミー	0.165	0.098	1.690	0.091 *
	転職ありダミー	0.308	0.098	3.150	0.002 ***
	30～34歳 (ref)				
年 齢	35～39歳	0.080	0.129	0.620	0.537
	40～44歳	0.141	0.138	1.030	0.305
	45～49歳	0.344	0.144	2.380	0.017 **
	50～54歳	0.261	0.159	1.640	0.100
	55～59歳				
業 種	製造業 (ref)				
	金融業・保険業	-0.194	0.142	-1.360	0.172
	卸売業・小売業	0.034	0.177	0.190	0.847
	建設業	0.032	0.217	0.150	0.884
	情報通信業	0.155	0.229	0.680	0.498
	医療・福祉	0.368	0.183	2.010	0.044 **
	公務	-0.162	0.226	-0.720	0.473
	その他	0.001	0.129	0.010	0.993
企 業 規 模	企業規模301～500人 (ref)				
	企業規模501～1000人	-0.121	0.140	-0.870	0.387
	企業規模1001～3000人	-0.067	0.141	-0.470	0.637
	企業規模3001～5000人	0.053	0.175	0.300	0.761
	企業規模5001～10000人	-0.004	0.183	-0.020	0.982
	企業規模10001人以上	-0.034	0.149	-0.230	0.819
部 門	本社ダミー	0.052	0.094	0.560	0.578
	人事・総務・経理 (ref)				
	企画・調査・広報	-0.086	0.181	-0.480	0.635
	研究・開発・設計	-0.221	0.204	-1.080	0.280
	情報処理	-0.414	0.202	-2.060	0.040 **
	営業	0.010	0.128	0.080	0.936
	販売・サービス	0.060	0.147	0.410	0.682
	生産（建設、運輸、流通部門含む）	0.101	0.203	0.500	0.617
	その他	0.121	0.138	0.880	0.380
役 職	役職なし (ref)				
	係長・主任相当職	-0.238	0.117	-2.030	0.043 **
	課長・課長相当職	0.460	0.329	1.400	0.162
	その他	0.713	0.460	1.550	0.122
残 業 有 無	ほとんど残業なし (ref)				
	残業あり	0.278	0.094	2.960	0.003 ***
	短時間勤務	0.095	0.173	0.550	0.583
学 歴	高校卒・中学高卒 (ref)				
	専門学校卒	-0.039	0.174	-0.230	0.822
	短大卒	-0.162	0.142	-1.140	0.253
	高専卒	-0.176	0.289	-0.610	0.544
	大学・大学院卒	-0.147	0.130	-1.130	0.261
子 配 有 偶 無 の 者 の ・	配偶者なし・子どもなし (ref)				
	配偶者あり・子どもなし	-0.115	0.125	-0.920	0.359
	配偶者なし・子どもあり	0.089	0.167	0.530	0.595
	配偶者あり・子どもあり	0.054	0.114	0.470	0.638
昨 年 の 年 収	0～200万円台 (ref)				
	300万円台	0.388	0.277	1.400	0.162
	400万円台	0.564	0.265	2.130	0.033 **
	500万円台	0.665	0.267	2.490	0.013 **
	600万円台	0.773	0.283	2.740	0.006 ***
	700万円台	0.574	0.301	1.900	0.057 *
	800万円以上	0.733	0.304	2.410	0.016 **
	首都圏ダミー	0.058	0.093	0.630	0.531
	/cut1	-0.851	0.377		
	/cut2	1.003	0.370		
	/cut3	4.004	0.382		
	Number of obs	2,236			
	LR chi2(54)	272.58			
	Prob > chi2	0.000			
	Pseudo R2	0.057			

***1%水準で有意、**5%水準で有意、*10%水準で有意

＜分析①結果：貢献についての自己評価＞

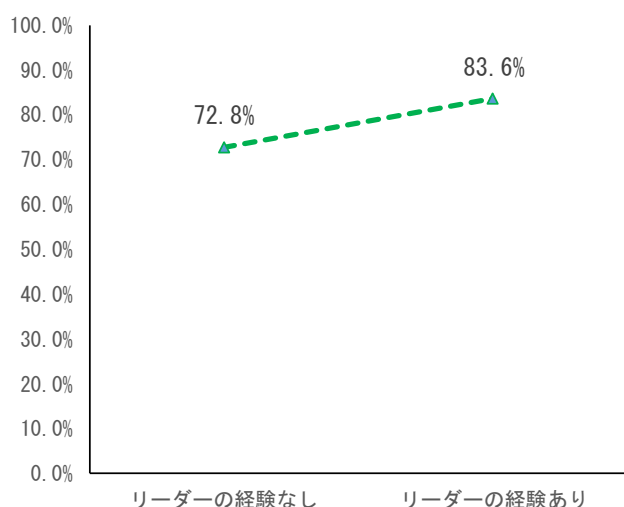
- ・リーダーの経験がない場合よりも、リーダーの経験がある場合のほうが、貢献度が高いと認識している確率が高い。
- ・昇級・昇格の可能性がない場合に比べ、昇級・昇格の可能性がある場合のほうが、貢献度が高いと認識している確率が高い。
- ・正しく評価できるが自分には不利あるいは有利・正しく評価できない制度である場合に比べ、正しく評価できる制度である場合のほうが、貢献度が高いと認識している確率が高い。
- ・上司の育成力が高いほうが、貢献度が高いと認識している確率が高い。

以上の結果について、説明変数が変化した時に調査回答者がどのくらい移動するのかを予測値を用いて、図示したのが図表 4-10 から図表 4-13 である。

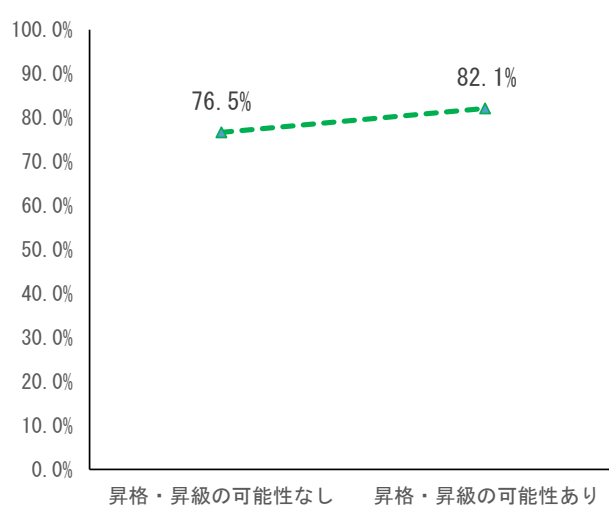
リーダーの経験の有無別に「大いに貢献している」「やや貢献している」の割合の予測値を見ると、リーダーの経験がない場合には 72.8%に対し、リーダーの経験がある場合には 83.6%と高まる。（図表 4-10）

昇級・昇格の可能性の有無別に「大いに貢献している」「やや貢献している」の割合の予測値を見ると、昇級・昇格の可能性なしの場合には 76.5%に対し、昇級・昇格の可能性ありの場合には 82.1%と高まる。（図表 4-11）

図表 4-10 リーダーの経験の有無別
貢献についての自己評価の予測値



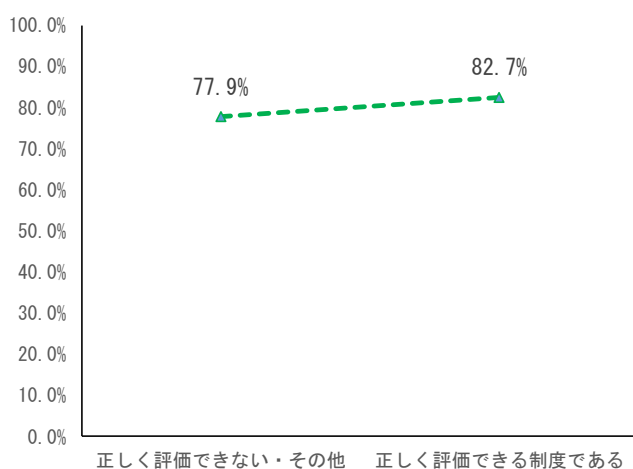
図表 4-11 昇級・昇格の可能性の有無別
貢献についての自己評価の予測値



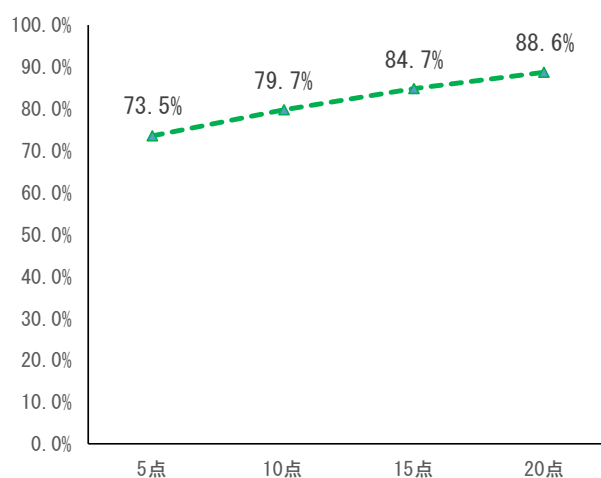
評価制度別に「大いに貢献している」「やや貢献している」の割合の予測値を見ると、「正しく評価できるが、自分には不利な制度である」、「正しく評価できるが、自分には有利な制度である」、「正しく評価できない制度である」の場合には77.9%に対し、「正しく評価できる制度である」場合には82.7%と高まる。（図表 4-12）

上司の育成力別に達成感を「大いに貢献している」「やや貢献している」の割合の予測値を見ると、上司の育成力が5点の場合には73.5%、10点の場合には79.7%、15点の場合には84.7%、20点の場合には88.6%と高まる。（図表 4-13）

図表 4-12 評価制度別 貢献についての自己評価の予測値



図表 4-13 上司の育成力別 貢献についての自己評価の予測値



被説明変数を「貢献意欲」にした場合の分析結果は図表 4-14 の通りである。

図表 4-14 分析① 貢献意欲 に影響を与える要因

		貢献意欲				
		係数	標準誤差	z値	P>z	
	説明変数					
	現在の部署での勤務年数	-0.010	0.007	-1.340	0.179	
	仕事の担当替えの経験ダミー	0.052	0.092	0.560	0.573	
	異動の経験ダミー	0.139	0.096	1.440	0.149	
	リーダー経験ダミー	-0.077	0.090	-0.850	0.393	
	研修受講経験ダミー	0.281	0.097	2.890	0.004 ***	
	昇級・昇格の可能性ダミー	0.262	0.091	2.880	0.004 ***	
	正しく評価できる制度ダミー	0.390	0.101	3.840	0.000 ***	
	上司の育成力	0.132	0.014	9.610	0.000 ***	
	コントロール変数					
	事務職ダミー	0.069	0.098	0.700	0.482	
	学卒時の就業意識ダミー	0.624	0.094	6.640	0.000 ***	
	転職ありダミー	0.134	0.092	1.460	0.145	
	30～34歳(ref)					
	35～39歳	-0.147	0.123	-1.200	0.230	
	40～44歳	-0.187	0.131	-1.430	0.154	
	45～49歳	-0.109	0.137	-0.800	0.424	
	50～54歳	-0.375	0.152	-2.470	0.014 **	
	業種					
	製造業(ref)					
	金融業・保険業	-0.497	0.135	-3.690	0.000 ***	
	卸売業・小売業	-0.003	0.168	-0.020	0.987	
	建設業	0.001	0.205	0.010	0.995	
	情報通信業	0.091	0.214	0.430	0.670	
	医療・福祉	-0.101	0.174	-0.580	0.564	
	公務	-0.408	0.213	-1.920	0.055 *	
	その他	-0.066	0.123	-0.540	0.592	
	企業規模					
	企業規模301～500人(ref)					
	企業規模501～1000人	-0.097	0.133	-0.730	0.468	
	企業規模1001～3000人	0.189	0.134	1.400	0.160	
	企業規模3001～5000人	0.063	0.165	0.380	0.702	
	企業規模5001～10000人	0.072	0.174	0.410	0.679	
	部門					
	企業規模10001人以上	0.147	0.141	1.050	0.296	
	本社ダミー	0.041	0.089	0.460	0.647	
	人事・総務・経理(ref)					
	企画・調査・広報	0.196	0.173	1.140	0.255	
	研究・開発・設計	0.326	0.195	1.670	0.095 *	
	情報処理	-0.321	0.191	-1.680	0.093 *	
	営業	0.083	0.121	0.680	0.496	
	販売・サービス	-0.046	0.140	-0.330	0.742	
	役職					
	生産（建設、運輸、流通部門含む）	0.113	0.193	0.590	0.558	
	その他	-0.025	0.132	-0.190	0.847	
	役職なし(ref)					
	係長・主任相当職	-0.058	0.111	-0.520	0.603	
	課長・課長相当職	0.462	0.327	1.410	0.158	
	その他	0.108	0.473	0.230	0.819	
	有無の					
	ほとんど残業なし(ref)					
	学歴					
	残業あり	-0.023	0.088	-0.260	0.792	
	短時間勤務	0.115	0.164	0.700	0.483	
	高校卒・中学高卒(ref)					
	専門学校卒	-0.239	0.165	-1.450	0.148	
	短大卒	-0.069	0.135	-0.510	0.609	
	高専卒	-0.149	0.277	-0.540	0.590	
	大学・大学院卒	-0.133	0.124	-1.080	0.282	
	子配					
	有無の					
	配偶者なし・子どもなし(ref)					
	配偶者あり・子どもなし	-0.025	0.118	-0.210	0.831	
	配偶者なし・子どもあり	0.255	0.155	1.650	0.099 *	
	配偶者あり・子どもあり	0.089	0.109	0.810	0.415	
	昨年の年収					
	0～200万円台(ref)					
	300万円台	-0.110	0.267	-0.410	0.681	
	400万円台	0.051	0.254	0.200	0.841	
	首都圏ダミー					
	500万円台	0.071	0.257	0.280	0.783	
	600万円台	0.215	0.270	0.800	0.425	
	700万円台	-0.025	0.289	-0.090	0.932	
	800万円以上	0.065	0.292	0.220	0.825	
		-0.108	0.088	-1.230	0.219	
	/cut1	-0.616	0.353			
	/cut2	1.847	0.353			
	/cut3	4.027	0.362			
Number of obs		2,236				
LR chi2(54)		399.49				
Prob > chi2		0.000				
Pseudo R2		0.073				

***1%水準で有意、**5%水準で有意、*10%水準で有意

＜分析①結果：貢献意欲＞

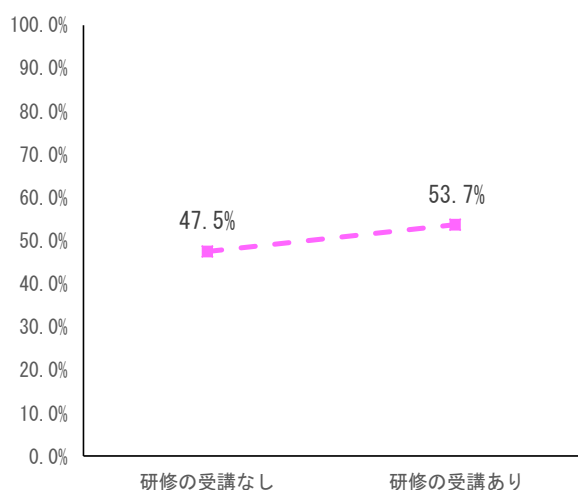
- ・研修受講の経験がない場合に比べ、研修受講の経験があるほうが、貢献意欲が高くなる確率が高い。
- ・昇級・昇格の可能性がない場合に比べ、昇級・昇格の可能性がある場合のほうが、貢献意欲が高くなる確率が高い。
- ・正しく評価できるが自分には不利あるいは有利・正しく評価できない制度である場合に比べ、正しく評価できる制度である場合のほうが、貢献意欲が高くなる確率が高い。
- ・上司の育成力が高いほうが、貢献意欲が高くなる確率が高い。

以上の結果について、説明変数が変化した時に調査回答者がどのくらい移動するのかを予測値を用いて、図示したのが図表 4-15 から図表 4-18 である。

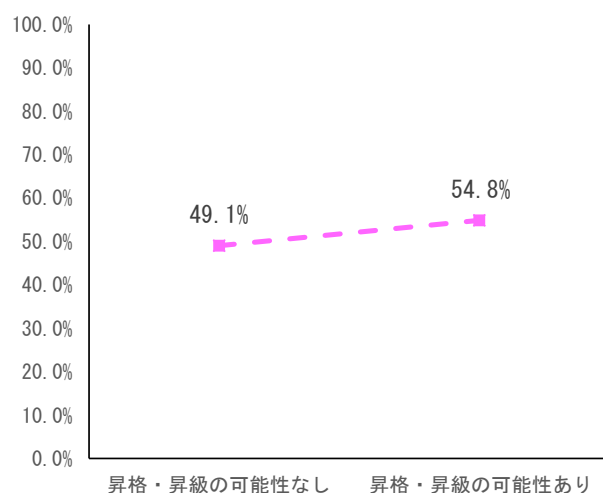
研修の受講経験の有無別に「現在よりも大いに貢献したい」「現在よりもやや貢献したい」の割合の予測値を見ると、研修の受講経験がない場合には 47.5%に対し、研修の受講経験がある場合には 53.7%と高まる。(図表 4-15)

昇級・昇格の可能性の有無別に「現在よりも大いに貢献したい」「現在よりもやや貢献したい」の割合の予測値を見ると、昇級・昇格の可能性なしの場合には 49.1%に対し、昇級・昇格の可能性ありの場合には 54.8%と高まる。(図表 4-16)

図表 4-15 研修の受講経験の有無別 貢献意欲の予測値



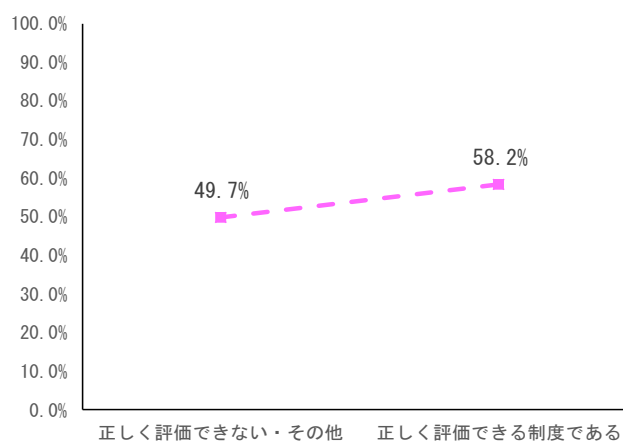
図表 4-16 昇級・昇格の可能性の有無別 貢献意欲の予測値



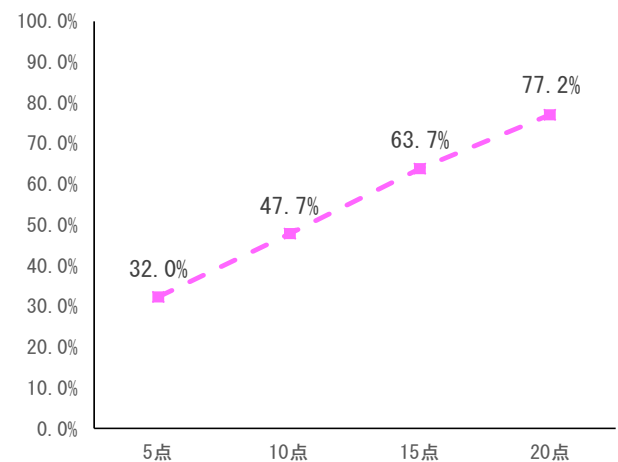
評価制度別に「現在よりも大いに貢献したい」「現在よりもやや貢献したい」の割合の予測値を見ると、「正しく評価できるが、自分には不利な制度である」、「正しく評価できるが、自分には有利な制度である」、「正しく評価できない制度である」の場合には49.7%に対し、「正しく評価できる制度である」場合には58.2%と高まる。(図表 4-17)

上司の育成力別に「現在よりも大いに貢献したい」「現在よりもやや貢献したい」の割合の予測値を見ると、上司の育成力が5点の場合には32.0%、10点の場合には47.7%、15点の場合には63.7%、20点の場合には77.2%と高まっている。(図表 4-18)

図表 4-17 評価制度別 貢献意欲の予測値



図表 4-18 上司の育成力別 貢献意欲の予測値



被説明変数を「仕事の難易度を上げる意欲」にした場合の分析結果は図表 4-19 の通りである。

図表 4-19 分析① 仕事の難易度を上げる意欲 に影響を与える要因

仕事の難易度を上げる意欲						
	説明変数	係数	標準誤差	z値	P>z	
	現在の部署での勤務年数	-0.016	0.007	-2.130	0.033 **	
	仕事の担当替えの経験ダミー	-0.009	0.091	-0.100	0.919	
	異動の経験ダミー	0.048	0.095	0.510	0.612	
	リーダー経験ダミー	0.205	0.090	2.290	0.022 **	
	研修受講経験ダミー	0.211	0.096	2.190	0.028 **	
	昇級・昇格の可能性ダミー	0.323	0.090	3.570	0.000 ***	
	正しく評価できる制度ダミー	0.187	0.101	1.850	0.065 *	
	上司の育成力	0.030	0.013	2.260	0.024 **	
	コントロール変数					
	事務職ダミー	-0.109	0.096	-1.130	0.258	
	学卒時の就業意識ダミー	0.817	0.094	8.690	0.000 ***	
	転職ありダミー	0.249	0.092	2.710	0.007 ***	
年齢	30～34歳 (ref)					
	35～39歳	-0.036	0.122	-0.290	0.771	
	40～44歳	-0.059	0.131	-0.450	0.650	
	45～49歳	-0.053	0.136	-0.390	0.696	
	50～54歳	-0.322	0.150	-2.150	0.032 **	
業種	製造業 (ref)					
	金融業・保険業	-0.473	0.133	-3.550	0.000 ***	
	卸売業・小売業	0.079	0.165	0.480	0.632	
	建設業	-0.123	0.203	-0.610	0.544	
	情報通信業	0.018	0.208	0.090	0.931	
	医療・福祉	-0.128	0.174	-0.730	0.464	
	公務	-0.915	0.211	-4.330	0.000 ***	
	その他	-0.165	0.123	-1.340	0.180	
企業規模	企業規模301～500人 (ref)					
	企業規模501～1000人	-0.144	0.132	-1.100	0.273	
	企業規模1001～3000人	0.193	0.133	1.450	0.146	
	企業規模3001～5000人	0.012	0.166	0.070	0.943	
	企業規模5001～10000人	0.093	0.172	0.540	0.586	
	企業規模10001人以上	0.094	0.139	0.670	0.500	
	本社ダミー	0.089	0.088	1.000	0.316	
部門	人事・総務・経理 (ref)					
	企画・調査・広報	0.167	0.171	0.980	0.327	
	研究・開発・設計	0.173	0.193	0.900	0.370	
	情報処理	-0.382	0.190	-2.010	0.044 **	
	営業	-0.139	0.121	-1.150	0.251	
	販売・サービス	-0.389	0.139	-2.800	0.005 ***	
	生産（建設、運輸、流通部門含む）	0.051	0.188	0.270	0.787	
役職	その他	-0.104	0.131	-0.800	0.427	
	役職なし (ref)					
	係長・主任相当職	0.107	0.110	0.980	0.328	
	課長・課長相当職	0.510	0.310	1.650	0.100	
有無の	その他	0.023	0.448	0.050	0.959	
	ほとんど残業なし (ref)					
	残業あり	-0.171	0.088	-1.940	0.053 *	
学歴	短時間勤務	-0.221	0.164	-1.350	0.177	
	高校卒・中学高卒 (ref)					
	専門学校卒	-0.137	0.164	-0.830	0.404	
	短大卒	0.111	0.134	0.830	0.408	
	高専卒	-0.252	0.274	-0.920	0.357	
	大学・大学院卒	-0.011	0.122	-0.090	0.926	
子配 有無 の・	配偶者なし・子どもなし (ref)					
	配偶者あり・子どもなし	-0.104	0.118	-0.880	0.376	
	配偶者なし・子どもあり	0.525	0.155	3.400	0.001 ***	
	配偶者あり・子どもあり	0.137	0.108	1.260	0.207	
昨 年 の 年 収	0～200万円台 (ref)					
	300万円台	0.119	0.271	0.440	0.661	
	400万円台	0.423	0.258	1.640	0.101	
	500万円台	0.373	0.260	1.440	0.151	
	600万円台	0.442	0.273	1.620	0.105	
	700万円台	0.103	0.289	0.360	0.721	
	800万円以上	0.289	0.294	0.980	0.325	
	首都圏ダミー	-0.109	0.088	-1.250	0.213	
	/cut1	-1.062	0.355			
	/cut2	1.091	0.355			
	/cut3	3.335	0.362			
Number of obs		2,236				
LR chi2(54)		298.75				
Prob > chi2		0.000				
Pseudo R2		0.054				

* * * 1%水準で有意、* * 5%水準で有意、* 10%水準で有意

<分析①結果：仕事の難易度を上げる意欲>

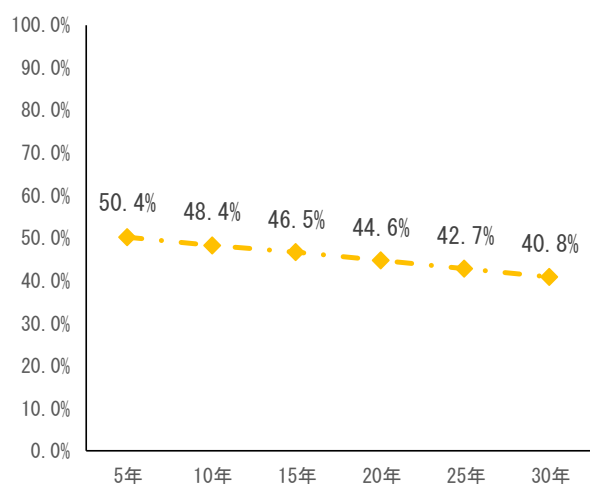
- ・現在の部署での勤続年数が高いほど、仕事の難易度を上げる意欲が低くなる確率が高い。
- ・リーダーの経験がない場合よりも、リーダーの経験がある場合のほうが、仕事の難易度を上げる意欲が高くなる確率が高い。
- ・研修受講の経験がない場合に比べ、研修受講の経験があるほうが、仕事の難易度を上げる意欲が高くなる確率が高い。
- ・昇級・昇格の可能性がない場合に比べ、昇級・昇格の可能性がある場合のほうが、仕事の難易度を上げる意欲が高くなる確率が高い。
- ・正しく評価できるが自分には不利あるいは有利・正しく評価できない制度である場合に比べ、正しく評価できる制度である場合のほうが、仕事の難易度を上げる意欲が高くなる確率が高い。
- ・上司の育成力が高いほうが、仕事の難易度を上げる意欲が高くなる確率が高い。

以上の結果について、説明変数が変化した時に調査回答者がどのくらい移動するのかを予測値を用いて、図示したのが図表 4-20 から図表 4-25 である。

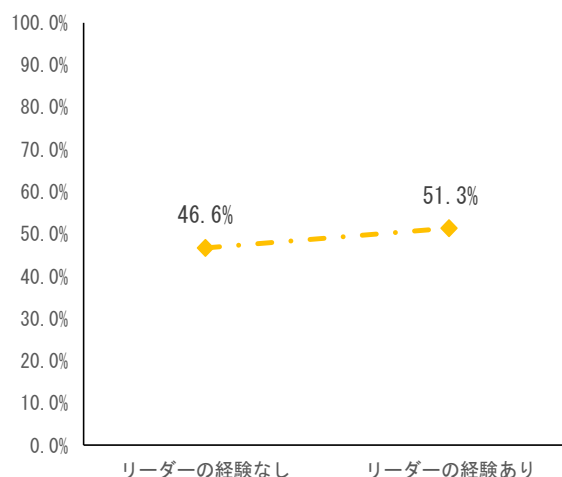
現在の部署での勤続年数別に「仕事の難易度をもっとあげたい」の割合（「あなたは、仕事の難易度をもっとあげたいと思いますか。」に対し「そう思う」「ややそう思う」を回答した割合、以下同様）の予測値を見ると、現在の部署での勤続年数が 5 年の場合 50.4%、10 年の場合 48.4%、15 年の場合 46.5%、20 年の場合 44.6%、25 年の場合 42.7%、30 年の場合 40.8%と低くなる。（図表 4-20）

リーダーの経験の有無別に「仕事の難易度をもっとあげたい」の割合の予測値を見ると、リーダーの経験がない場合には 46.6%に対し、リーダーの経験がある場合には 51.3%と高まる。（図表 4-21）

図表 4-20 現在の部署での勤続年数別
仕事の難易度を上げる意欲の予測値



図表 4-21 リーダーの経験の有無別
仕事の難易度を上げる意欲の予測値



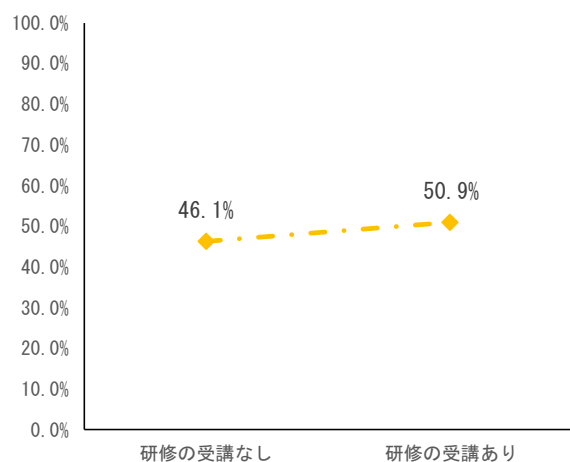
研修の受講経験の有無別に「仕事の難易度をもっとあげたい」の割合の予測値を見ると、研修の受講経験がない場合には46.1%に対し、研修の受講経験がある場合には50.9%と高まる。（図表 4-22）

昇級・昇格の可能性の有無別に「仕事の難易度をもっとあげたい」の割合の予測値を見ると、昇級・昇格の可能性なしの場合には45.9%に対し、昇級・昇格の可能性ありの場合には53.3%と高まる。（図表 4-23）

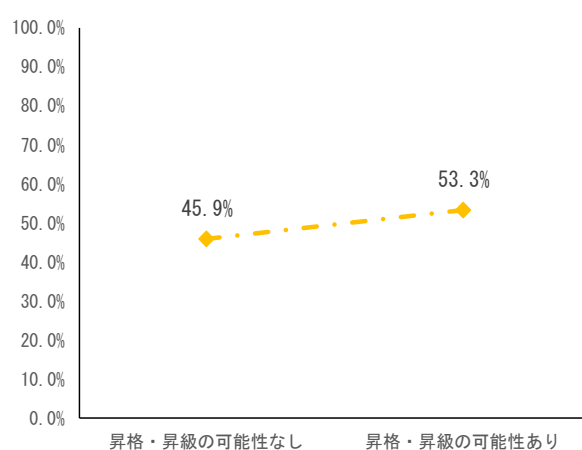
評価制度別に「仕事の難易度をもっとあげたい」の割合の予測値を見ると、「正しく評価できるが、自分には不利な制度である」、「正しく評価できるが、自分には有利な制度である」、「正しく評価できない制度である」の場合には48.4%に対し、「正しく評価できる制度である」場合には52.6%と高まる。（図表 4-24）

上司の育成力別に「仕事の難易度をもっとあげたい」の割合の予測値を見ると、上司の育成力が5点の場合には44.7%、10点の場合には48.4%、15点の場合には52.2%、20点の場合には55.9%と高まっている。（図表 4-25）

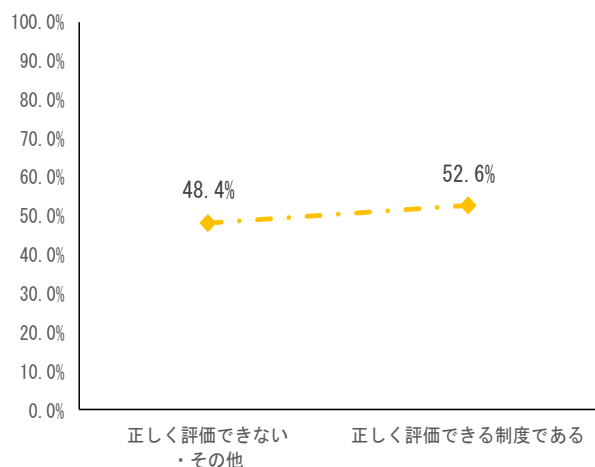
図表 4-22 研修の受講経験の有無別 仕事の難易度を上げる意欲の予測値



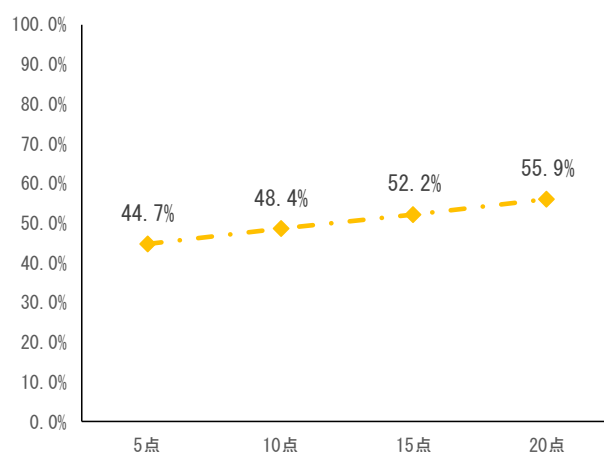
図表 4-23 昇級・昇格の可能性の有無別 仕事の難易度を上げる意欲の予測値



図表 4-24 評価制度別 仕事の難易度を上げる意欲の予測値



図表 4-25 上司の育成力別 仕事の難易度を上げる意欲の予測値



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）

分析②では、説明変数の1つの上司の育成力の代わりに上司の期待のダミー変数を入れて、分析①と同様に、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を分析するために、順序ロジット回帰分析を行った。

被説明変数を「達成感」にした場合の分析結果は図表 4-26 の通りである。

図表 4-26 分析② 達成感に影響を与える要因（説明変数：上司の期待）

		達成感			
		係数	標準誤差	z値	P>z
説明変数	現在の部署での勤務年数	0.014	0.008	1.890	0.058 *
	仕事の担当替えの経験ダミー	-0.157	0.093	-1.680	0.093 *
	異動の経験ダミー	-0.096	0.098	-0.970	0.332
	リーダー経験ダミー	0.143	0.093	1.540	0.123
	研修受講経験ダミー	0.084	0.099	0.840	0.401
	昇級・昇格の可能性ダミー	0.523	0.095	5.490	0.000 ***
	正しく評価できる制度ダミー	1.440	0.108	13.300	0.000 ***
	期待されたことがない(ref)				
	総合的な業務をすることを期待	1.683	0.204	8.260	0.000 ***
	チームを率いることを期待	1.830	0.169	10.820	0.000 ***
	少し難しい仕事を期待	1.791	0.154	11.590	0.000 ***
	期待があいまい	0.922	0.146	6.300	0.000 ***
	上司の期待				
	コントロール変数				
年 齢	事務職ダミー	-0.181	0.100	-1.820	0.069 *
	学卒時の就業意識ダミー	-0.069	0.095	-0.730	0.467
	転職ありダミー	0.125	0.095	1.320	0.187
	30～34歳(ref)				
	35～39歳	-0.206	0.126	-1.630	0.102
	40～44歳	-0.232	0.134	-1.730	0.083 *
	45～49歳	-0.046	0.139	-0.330	0.741
	50～54歳	-0.202	0.156	-1.300	0.195
	製造業(ref)				
	金融業・保険業	-0.323	0.139	-2.330	0.020 **
	卸売業・小売業	-0.356	0.170	-2.100	0.036 **
	建設業	-0.115	0.209	-0.550	0.581
	情報通信業	-0.328	0.215	-1.530	0.127
	医療・福祉	0.113	0.180	0.630	0.530
業 種	公務	0.005	0.224	0.020	0.983
	その他	-0.058	0.125	-0.460	0.642
	企業規模301～500人(ref)				
	企業規模501～1000人	0.113	0.135	0.830	0.406
	企業規模1001～3000人	0.105	0.137	0.770	0.442
	企業規模3001～5000人	0.012	0.168	0.070	0.942
	企業規模5001～10000人	0.277	0.179	1.540	0.123
	企業規模10001人以上	0.108	0.143	0.750	0.451
	本社ダミー	0.032	0.091	0.350	0.727
	人事・総務・経理(ref)				
	企画・調査・広報	0.266	0.178	1.490	0.136
	研究・開発・設計	-0.036	0.199	-0.180	0.856
	情報処理	-0.145	0.197	-0.730	0.463
	営業	0.111	0.124	0.890	0.374
部 門	販売・サービス	0.034	0.144	0.240	0.812
	生産（建設、運輸、流通部門含む）	0.000	0.194	0.000	0.999
	その他	-0.104	0.133	-0.780	0.433
	役職なし(ref)				
	係長・主任相当職	-0.078	0.115	-0.680	0.497
	課長・課長相当職	0.140	0.328	0.430	0.669
	その他	1.436	0.506	2.840	0.005 ***
	有 無				
	ほとんど残業なし(ref)				
	残業あり	0.100	0.091	1.110	0.268
	短時間勤務	0.495	0.171	2.900	0.004 ***
	高校卒・中学高卒(ref)				
	専門学校卒	-0.117	0.170	-0.690	0.492
	短大卒	-0.104	0.137	-0.760	0.447
学 歴	高専卒	-0.100	0.274	-0.360	0.716
	大学・大学院卒	-0.084	0.127	-0.660	0.508
	配偶者なし・子どもなし(ref)				
	配偶者あり・子どもなし	-0.094	0.122	-0.770	0.440
	配偶者なし・子どもあり	0.138	0.160	0.860	0.387
	配偶者あり・子どもあり	0.195	0.111	1.750	0.081 *
	0～200万円台(ref)				
	300万円台	0.175	0.272	0.640	0.519
	400万円台	0.118	0.260	0.450	0.651
	500万円台	0.209	0.262	0.800	0.425
	600万円台	0.287	0.277	1.040	0.300
	700万円台	0.197	0.297	0.660	0.507
	800万円以上	0.376	0.300	1.250	0.210
	首都圏ダミー	0.011	0.090	0.130	0.900
年 収	/cut1	0.037	0.348		
	/cut2	2.175	0.352		
	/cut3	5.290	0.367		
	Number of obs	2,236			
	LR chi2(54)	689.9			
	Prob > chi2	0.000			
	Pseudo R2	0.128			

***1%水準で有意、**5%水準で有意、*10%水準で有意

＜分析②結果：達成感＞

- ・現在の部署での勤続年数が長いほど達成感を味わう確率が高い。
- ・仕事の担当替えの経験がない場合に比べ、仕事の担当替えの経験がある場合のほうが達成感を味わっていない確率が高い。
- ・昇級・昇格の可能性がない場合に比べ、昇級・昇格の可能性がある場合のほうが、達成感を味わっている確率が高い。
- ・正しく評価できるが自分には不利あるいは有利・正しく評価できない制度である場合に比べ、正しく評価できる制度である場合のほうが達成感を味わっている確率が高い。
- ・上司から期待されたことがない場合に比べ、総合的な業務をすることを期待される場合、チームを率いることを期待される場合、少し難しい仕事を期待される場合、期待があいまいな場合のほうが達成感を味わっている確率が高い。

以上の結果について、説明変数が変化した時に調査回答者がどのくらい移動するのかを予測値を用いて、図示したのが図表 4-27 から図表 4-31 である。

現在の部署での勤続年数別に達成感を「大いに味わっている」「やや味わっている」の割合の予測値を見ると、現在の部署での勤続年数が 5 年の場合 49.5%、10 年の場合 51.3%、15 年の場合 53.1%、20 年の場合 54.8%、25 年の場合 56.6%、30 年の場合 58.3%と高まる。(図表 4-27)

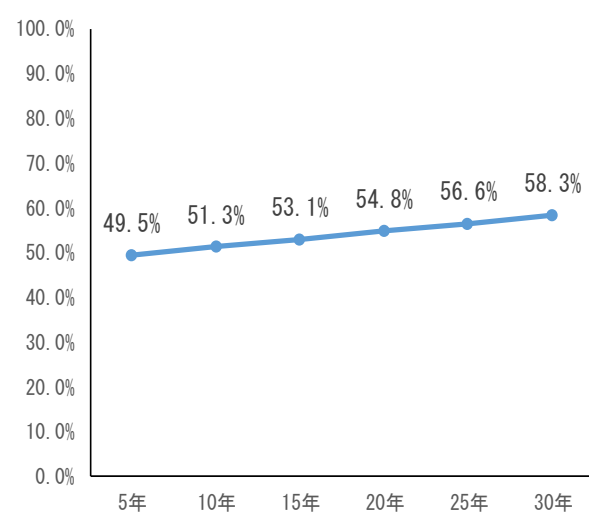
仕事の担当替えの経験の有無別に達成感を「大いに味わっている」「やや味わっている」の割合の予測値を見ると、仕事の担当替えの経験なしでは 51.8%に対し、仕事の担当替えの経験ありでは 48.8%と低くなる。(図表 4-28)

昇級・昇格の可能性の有無別に達成感を「大いに味わっている」「やや味わっている」の割合の予測値を見ると、昇級・昇格の可能性なしの場合には 45.1%に対し、昇級・昇格の可能性ありの場合には 55.7%と高まる。(図表 4-29)

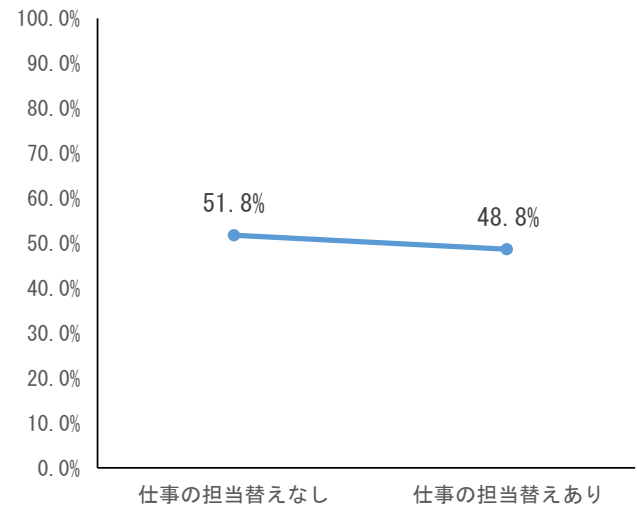
評価制度別に達成感を「大いに味わっている」「やや味わっている」の割合の予測値を見ると、「正しく評価できるが、自分には不利な制度である」、「正しく評価できるが、自分には有利な制度である」、「正しく評価できない制度である」の場合には 43.3%に対し、「正しく評価できる制度である」場合には 72.3%と高まる。(図表 4-30)

上司の期待別に達成感を「大いに味わっている」「やや味わっている」の割合の予測値を見ると、「上司から期待されたことがない」場合は 23.8%、「期待があいまい」な場合は 40.8%、「少し難しい仕事を期待」される場合は 59.5%、「チームを率いることを期待」される場合は 60.4%、「総合的な業務をすることを期待」される場合は 57.2%となっている。(図表 4-31)

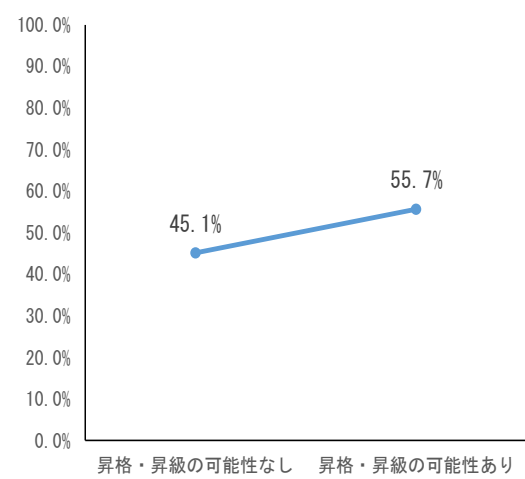
図表 4-27 現在の部署での勤続年数別 達成感の予測値



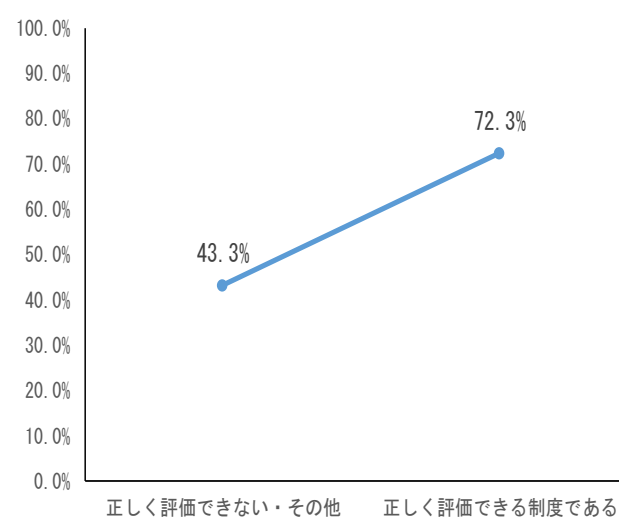
図表 4-28 仕事の担当替えの経験の有無別 達成感の予測値



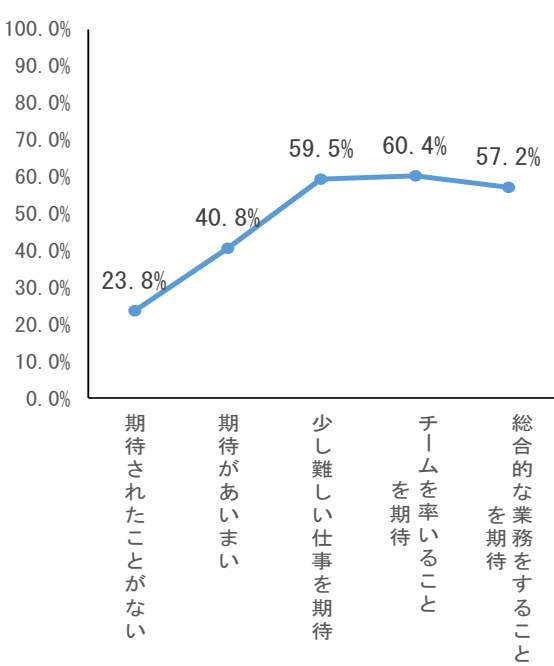
図表 4-29 昇級・昇格の可能性の有無別 達成感の予測値



図表 4-30 評価制度別 達成感の予測値



図表 4-31 上司の期待別 達成感の予測値



被説明変数を「貢献についての自己評価」にした場合の分析結果は図表 4-32 の通りである。

図表 4-32 分析② 貢献についての自己評価 に影響を与える要因

貢献についての自己評価					
	説明変数	係数	標準誤差	z値	P>z
	現在の部署での勤務年数	0.010	0.008	1.310	0.189
	仕事の担当替えの経験ダミー	-0.093	0.097	-0.960	0.336
	異動の経験ダミー	0.024	0.102	0.230	0.817
	リーダー経験ダミー	0.604	0.098	6.140	0.000 ***
	研修受講経験ダミー	0.029	0.103	0.280	0.781
	昇級・昇格の可能性ダミー	0.296	0.098	3.020	0.003 ***
	正しく評価できる制度ダミー	0.439	0.103	4.280	0.000 ***
	期待されたことがない(ref)				
	総合的な業務をすることを期待	1.620	0.210	7.720	0.000 ***
	チームを率いることを期待	1.159	0.173	6.690	0.000 ***
上司の期待	少し難しい仕事を期待	1.008	0.158	6.390	0.000 ***
	期待があいまい	0.877	0.154	5.710	0.000 ***
	コントロール変数				
	事務職ダミー	-0.155	0.103	-1.510	0.132
	学卒時の就業意識ダミー	0.161	0.098	1.630	0.102
	転職ありダミー	0.287	0.098	2.910	0.004 ***
	30～34歳(ref)				
	35～39歳	0.084	0.129	0.650	0.517
	40～44歳	0.142	0.138	1.030	0.303
年齢	45～49歳	0.324	0.145	2.240	0.025 **
	50～54歳	0.277	0.159	1.740	0.083 *
	製造業(ref)				
	金融業・保険業	-0.190	0.144	-1.320	0.187
	卸売業・小売業	-0.041	0.177	-0.230	0.816
	建設業	0.094	0.217	0.430	0.664
	情報通信業	0.088	0.231	0.380	0.703
	医療・福祉	0.356	0.184	1.940	0.053 *
	公務	-0.089	0.227	-0.390	0.697
業種	その他	-0.005	0.129	-0.040	0.969
	企業規模301～500人(ref)				
企業規模	企業規模501～1000人	-0.080	0.139	-0.570	0.567
	企業規模1001～3000人	-0.049	0.141	-0.340	0.731
	企業規模3001～5000人	0.046	0.175	0.260	0.794
	企業規模5001～10000人	0.016	0.183	0.090	0.931
	企業規模10001人以上	-0.020	0.149	-0.130	0.895
	本社ダミー	0.018	0.094	0.190	0.847
	人事・総務・経理(ref)				
	企画・調査・広報	-0.061	0.181	-0.340	0.735
	研究・開発・設計	-0.176	0.205	-0.860	0.391
	情報処理	-0.330	0.202	-1.630	0.102
	営業	-0.005	0.128	-0.040	0.968
	販売・サービス	0.112	0.148	0.760	0.448
	生産（建設、運輸、流通部門含む）	0.142	0.203	0.700	0.485
部門	その他	0.131	0.138	0.950	0.344
	役職なし(ref)				
役職	係長・主任相当職	-0.283	0.119	-2.390	0.017 **
	課長・課長相当職	0.318	0.336	0.950	0.344
	その他	0.747	0.461	1.620	0.106
	ほとんど残業なし(ref)				
有無の	残業あり	0.282	0.094	3.000	0.003 ***
	短時間勤務	0.115	0.173	0.660	0.507
	高校卒・中学高卒(ref)				
	専門学校卒	-0.055	0.174	-0.320	0.752
	短大卒	-0.172	0.142	-1.200	0.228
	高専卒	-0.203	0.289	-0.700	0.481
	大学・大学院卒	-0.154	0.131	-1.180	0.239
子配 有ど偶 無も者 の・	配偶者なし・子どもなし(ref)				
	配偶者あり・子どもなし	-0.139	0.125	-1.110	0.268
	配偶者なし・子どもあり	0.094	0.167	0.570	0.571
	配偶者あり・子どもあり	0.018	0.115	0.160	0.877
	0～200万円台(ref)				
	300万円台	0.326	0.276	1.180	0.236
	400万円台	0.490	0.263	1.860	0.063 *
	500万円台	0.521	0.266	1.960	0.050 *
	600万円台	0.643	0.282	2.280	0.022 **
	700万円台	0.457	0.300	1.520	0.128
	800万円以上	0.648	0.303	2.140	0.032 **
昨 年 の 年 収	首都圏ダミー	0.102	0.093	1.090	0.276
	/cut1	-0.968	0.363		
	/cut2	0.922	0.359		
	/cut3	3.958	0.369		
	Number of obs	2,236			
	LR chi2(54)	315.7			
	Prob > chi2	0.000			
	Pseudo R2	0.066			

***1%水準で有意、**5%水準で有意、*10%水準で有意

<分析②結果：貢献についての自己評価>

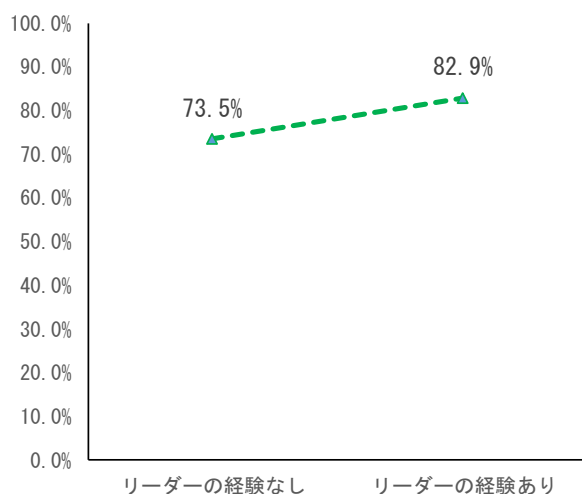
- ・リーダーの経験がない場合よりも、リーダーの経験がある場合のほうが、貢献度が高いと認識している確率が高い。
- ・昇級・昇格の可能性がない場合に比べ、昇級・昇格の可能性がある場合のほうが、貢献度が高いと認識している確率が高い。
- ・正しく評価できるが自分には不利あるいは有利・正しく評価できない制度である場合に比べ、正しく評価できる制度である場合のほうが、貢献度が高いと認識している確率が高い。
- ・上司から期待されたことがない場合に比べ、総合的な業務をすることを期待される場合、チームを率いることを期待される場合、少し難しい仕事を期待される場合、期待があまりない場合のほうが貢献度が高いと認識している確率が高い。

以上の結果について、説明変数が変化した時に調査回答者がどのくらい移動するのかを予測値を用いて、図示したのが図表 4-33 から図表 4-36 である。

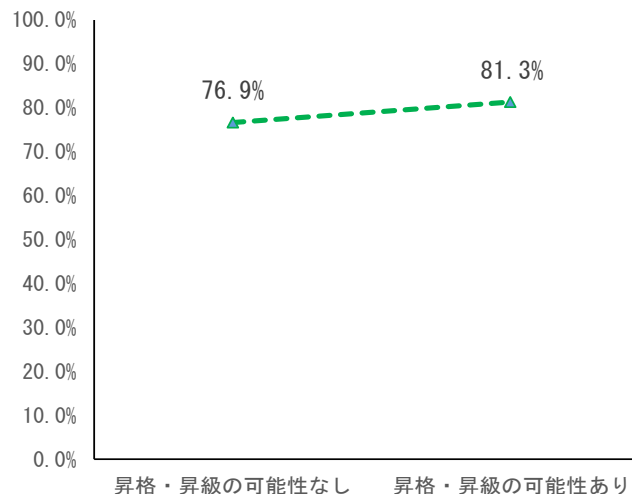
リーダーの経験の有無別に「大いに貢献している」「やや貢献している」の割合の予測値を見ると、リーダーの経験がない場合には 73.5%に対し、リーダーの経験がある場合には 82.9%と高まる。(図表 4-33)

昇級・昇格の可能性の有無別に「大いに貢献している」「やや貢献している」の割合の予測値を見ると、昇級・昇格の可能性なしの場合には 76.9%に対し、昇級・昇格の可能性ありの場合には 81.3%と高まる。(図表 4-34)

図表 4-33 リーダーの経験の有無別
貢献についての自己評価の予測値



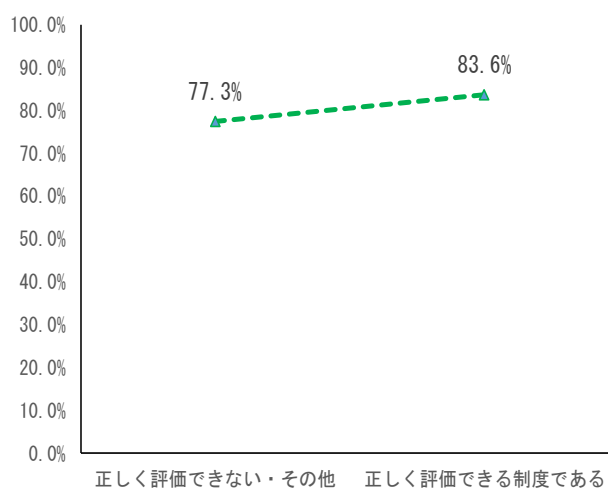
図表 4-34 昇級・昇格の可能性の有無別
貢献についての自己評価の予測値



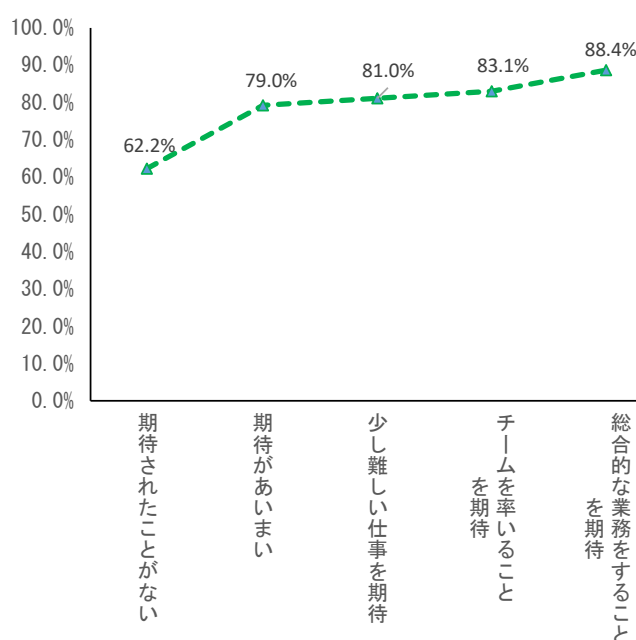
評価制度別に「大いに貢献している」「やや貢献している」の割合の予測値を見ると、「正しく評価できるが、自分には不利な制度である」、「正しく評価できるが、自分には有利な制度である」、「正しく評価できない制度である」の場合には77.3%に対し、「正しく評価できる制度である」場合には83.6%と高まる。(図表 4-35)

上司の期待別に「大いに貢献している」「やや貢献している」の割合の予測値を見ると、「上司から期待されたことがない」場合は62.2%、「期待があいまい」な場合は79.0%、「少し難しい仕事を期待」される場合は81.0%、「チームを率いることを期待」される場合は83.1%、「総合的な業務をすることを期待」される場合は88.4%となっている。(図表 4-36)

図表 4-35 評価制度別 貢献についての自己評価の予測値



図表 4-36 上司の期待別 貢献についての自己評価の予測値



被説明変数を「貢献意欲」にした場合の分析結果は図表 4-37 の通りである。

図表 4-37 分析② 貢献意欲 に影響を与える要因

貢献意欲					
	説明変数	係数	標準誤差	z値	P>z
	現在の部署での勤務年数	-0.010	0.007	-1.360	0.174
	仕事の担当替えの経験ダミー	0.044	0.092	0.480	0.630
	異動の経験ダミー	0.155	0.096	1.610	0.108
	リーダー経験ダミー	-0.134	0.091	-1.470	0.141
	研修受講経験ダミー	0.254	0.097	2.600	0.009 ***
	昇級・昇格の可能性ダミー	0.239	0.092	2.600	0.009 ***
	正しく評価できる制度ダミー	0.624	0.097	6.420	0.000 ***
	期待されることがない(ref)				
	総合的な業務をすることを期待	1.446	0.198	7.290	0.000 ***
	チームを率いることを期待	1.223	0.165	7.420	0.000 ***
	少し難しい仕事を期待	1.195	0.150	7.940	0.000 ***
	期待があいまい	0.714	0.147	4.860	0.000 ***
	コントロール変数				
	事務職ダミー	0.006	0.098	0.060	0.952
	学卒時の就業意識ダミー	0.650	0.094	6.910	0.000 ***
	転職ありダミー	0.125	0.092	1.360	0.175
	30～34歳(ref)				
年齢	35～39歳	-0.154	0.123	-1.260	0.209
	40～44歳	-0.219	0.131	-1.670	0.095 *
	45～49歳	-0.137	0.136	-1.000	0.316
	50～54歳	-0.369	0.152	-2.430	0.015 **
	55～59歳	-0.369	0.152	-2.430	0.015 **
業種	製造業(ref)				
	金融業・保険業	-0.506	0.135	-3.740	0.000 ***
	卸売業・小売業	-0.108	0.168	-0.650	0.519
	建設業	0.057	0.205	0.280	0.782
	情報通信業	0.020	0.214	0.090	0.926
	医療・福祉	-0.096	0.174	-0.550	0.582
	公務	-0.339	0.212	-1.600	0.109
	その他	-0.086	0.123	-0.700	0.486
企業規模	企業規模301～500人(ref)				
	企業規模501～1000人	-0.045	0.133	-0.340	0.737
	企業規模1001～3000人	0.247	0.134	1.840	0.065 *
	企業規模3001～5000人	0.083	0.165	0.500	0.615
	企業規模5001～10000人	0.124	0.173	0.720	0.472
	企業規模10001人以上	0.201	0.140	1.430	0.151
	本社ダミー	0.044	0.089	0.490	0.624
部門	人事・総務・経理(ref)				
	企画・調査・広報	0.237	0.172	1.380	0.169
	研究・開発・設計	0.427	0.195	2.190	0.029 **
	情報処理	-0.173	0.192	-0.900	0.368
	営業	0.101	0.121	0.830	0.405
	販売・サービス	0.012	0.140	0.080	0.933
	生産（建設、運輸、流通部門含む）	0.164	0.192	0.860	0.392
	その他	-0.019	0.132	-0.140	0.885
役職	役職なし(ref)				
	係長・主任相当職	-0.049	0.112	-0.430	0.665
	課長・課長相当職	0.389	0.327	1.190	0.235
	その他	0.150	0.471	0.320	0.750
有無の	ほとんど残業なし(ref)				
	残業あり	0.006	0.088	0.070	0.945
	短時間勤務	0.169	0.163	1.040	0.301
学歴	高校卒・中学高卒(ref)				
	専門学校卒	-0.270	0.165	-1.640	0.102
	短大卒	-0.078	0.135	-0.580	0.563
	高専卒	-0.201	0.279	-0.720	0.471
	大学・大学院卒	-0.130	0.124	-1.050	0.292
子配 有偶 無も 者の ・	配偶者なし・子どもなし(ref)				
	配偶者あり・子どもなし	-0.072	0.118	-0.610	0.543
	配偶者なし・子どもあり	0.297	0.154	1.920	0.055 *
	配偶者あり・子どもあり	0.053	0.110	0.480	0.631
昨 年 の 年 収	0～200万円台(ref)				
	300万円台	-0.140	0.265	-0.530	0.598
	400万円台	0.003	0.252	0.010	0.991
	500万円台	-0.056	0.255	-0.220	0.826
	600万円台	0.111	0.269	0.410	0.680
	700万円台	-0.106	0.288	-0.370	0.712
	800万円以上	0.008	0.292	0.030	0.979
	首都圏ダミー	-0.067	0.088	-0.750	0.451
	/cut1	-1.207	0.344		
	/cut2	1.274	0.344		
	/cut3	3.431	0.350		
	Number of obs	2,236			
	LR chi2(54)	388.93			
	Prob > chi2	0.000			
	Pseudo R2	0.071			

***1%水準で有意、**5%水準で有意、*10%水準で有意

＜分析②結果：貢献意欲＞

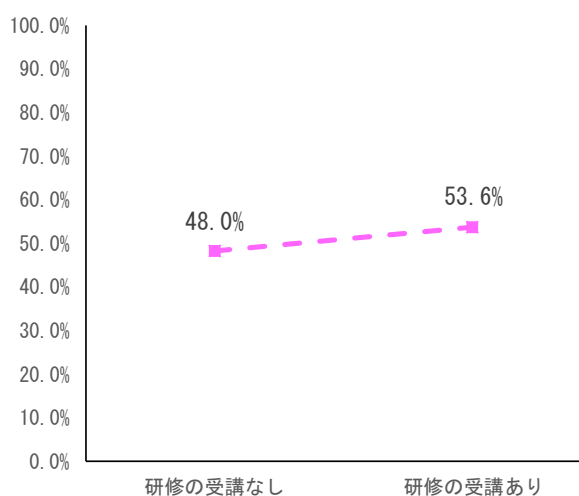
- ・研修受講の経験がない場合に比べ、研修受講の経験があるほうが、貢献意欲が高くなる確率が高い。
- ・昇級・昇格の可能性がない場合に比べ、昇級・昇格の可能性がある場合のほうが、貢献意欲が高くなる確率が高い。
- ・正しく評価できるが自分には不利あるいは有利・正しく評価できない制度である場合に比べ、正しく評価できる制度である場合のほうが、貢献意欲が高くなる確率が高い。
- ・上司から期待されたことがない場合に比べ、総合的な業務をすることを期待される場合、チームを率いることを期待される場合、少し難しい仕事を期待される場合、期待があいまいな場合のほうが貢献意欲が高くなる確率が高い。

以上の結果について、説明変数が変化した時に調査回答者がどのくらい移動するのかを予測値を用いて、図示したのが図表 4-38 から図表 4-41 である。

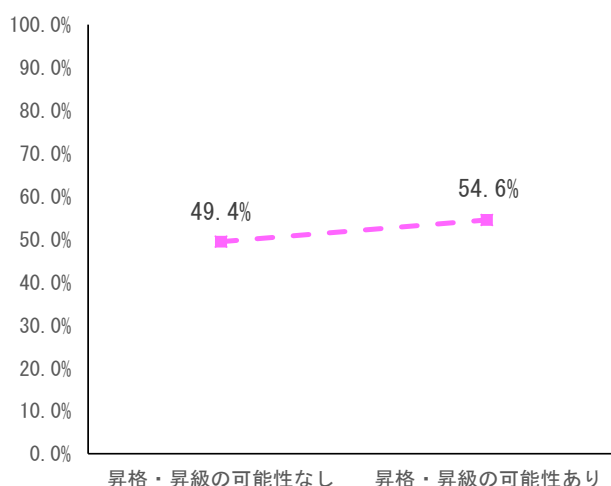
研修の受講経験の有無別に「現在よりも大いに貢献したい」「現在よりもやや貢献したい」の割合の予測値を見ると、研修の受講経験がない場合には 48.0%に対し、研修の受講経験がある場合には 53.6%と高まる。(図表 4-38)

昇級・昇格の可能性の有無別に「現在よりも大いに貢献したい」「現在よりもやや貢献したい」の割合の予測値を見ると、昇級・昇格の可能性なしの場合には 49.4%に対し、昇級・昇格の可能性ありの場合には 54.6%と高まる。(図表 4-39)

図表 4-38 研修の受講経験の有無別 貢献意欲の予測値



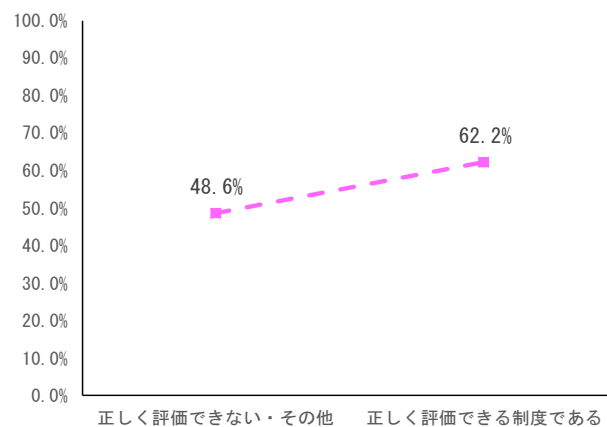
図表 4-39 昇級・昇格の可能性の有無別 貢献意欲の予測値



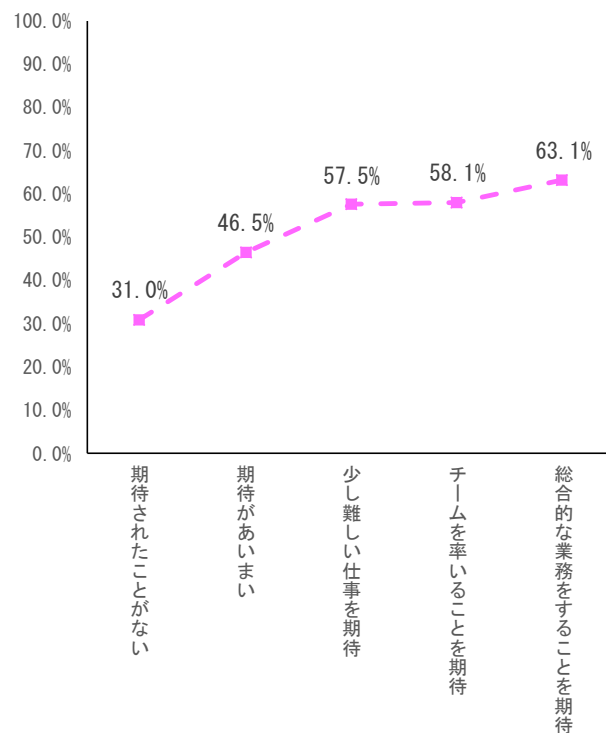
評価制度別に「現在よりも大いに貢献したい」「現在よりもやや貢献したい」の割合の予測値を見ると、「正しく評価できるが、自分には不利な制度である」、「正しく評価できるが、自分には有利な制度である」、「正しく評価できない制度である」の場合には48.6%に対し、「正しく評価できる制度である」場合には62.2%と高まる。(図表 4-40)

上司の期待別に「現在よりも大いに貢献したい」「現在よりもやや貢献したい」の割合の予測値を見ると、「上司から期待されたことがない」場合は31.0%、「期待があいまい」な場合は46.5%、「少し難しい仕事を期待」される場合は57.5%、「チームを率いることを期待」される場合は58.1%、「総合的な業務をすることを期待」される場合は63.1%となっている。(図表 4-41)

図表 4-40 評価制度別 貢献意欲の予測値



図表 4-41 上司の期待別 貢献意欲の予測値



被説明変数を「仕事の難易度を上げる意欲」にした場合の分析結果は図表 4-42 の通りである。

図表 4-42 分析② 仕事の難易度を上げる意欲 に影響を与える要因

仕事の難易度を上げる意欲					
	説明変数	係数	標準誤差	z値	P>z
	現在の部署での勤務年数	-0.016	0.007	-2.190	0.028 **
	仕事の担当替えの経験ダミー	-0.029	0.091	-0.320	0.752
	異動の経験ダミー	0.056	0.096	0.590	0.555
	リーダー経験ダミー	0.141	0.091	1.540	0.123
	研修受講経験ダミー	0.151	0.097	1.560	0.119
	昇級・昇格の可能性ダミー	0.244	0.092	2.660	0.008 ***
	正しく評価できる制度ダミー	0.216	0.097	2.230	0.026 **
	期待されたことがない(ref)				
	総合的な業務をすることを期待	1.063	0.200	5.330	0.000 ***
	チームを率いることを期待	0.860	0.164	5.230	0.000 ***
	少し難しい仕事を期待	0.958	0.150	6.400	0.000 ***
	期待があいまい	0.667	0.146	4.570	0.000 ***
	コントロール変数				
	事務職ダミー	-0.134	0.097	-1.380	0.167
	学卒時の就業意識ダミー	0.819	0.094	8.690	0.000 ***
	転職ありダミー	0.222	0.092	2.410	0.016 **
	30～34歳(ref)				
	35～39歳	-0.021	0.123	-0.170	0.864
	40～44歳	-0.034	0.130	-0.260	0.793
	45～49歳	-0.044	0.136	-0.320	0.747
	50～54歳	-0.275	0.150	-1.830	0.067 *
	製造業(ref)				
	金融業・保険業	-0.472	0.134	-3.510	0.000 ***
	卸売業・小売業	0.017	0.165	0.110	0.916
	建設業	-0.091	0.204	-0.450	0.656
	情報通信業	-0.008	0.209	-0.040	0.969
	医療・福祉	-0.160	0.175	-0.920	0.359
	公務	-0.880	0.211	-4.170	0.000 ***
	その他	-0.182	0.123	-1.480	0.140
	企業規模301～500人(ref)				
	企業規模501～1000人	-0.113	0.132	-0.860	0.392
	企業規模1001～3000人	0.202	0.133	1.520	0.129
	企業規模3001～5000人	0.027	0.167	0.160	0.869
	企業規模5001～10000人	0.071	0.172	0.410	0.681
	企業規模10001人以上	0.086	0.140	0.620	0.536
	本社ダミー	0.075	0.089	0.840	0.400
	人事・総務・経理(ref)				
	企画・調査・広報	0.180	0.171	1.060	0.291
	研究・開発・設計	0.205	0.193	1.060	0.288
	情報処理	-0.315	0.190	-1.650	0.098 *
	営業	-0.131	0.121	-1.080	0.281
	販売・サービス	-0.373	0.139	-2.680	0.007 ***
	生産（建設、運輸、流通部門含む）	0.081	0.187	0.430	0.664
	その他	-0.103	0.131	-0.780	0.434
	役職なし(ref)				
	係長・主任相当職	0.110	0.111	0.990	0.321
	課長・課長相当職	0.501	0.315	1.590	0.112
	その他	-0.024	0.446	-0.050	0.957
	ほとんど残業なし(ref)				
	残業あり	-0.172	0.088	-1.960	0.050 *
	短時間勤務	-0.217	0.164	-1.320	0.186
	高校卒・中学高卒(ref)				
	専門学校卒	-0.165	0.164	-1.010	0.315
	短大卒	0.099	0.134	0.740	0.460
	高専卒	-0.266	0.276	-0.960	0.335
	大学・大学院卒	-0.022	0.123	-0.180	0.855
	配偶者なし・子どもなし(ref)				
	配偶者あり・子どもなし	-0.130	0.118	-1.100	0.269
	配偶者なし・子どもあり	0.531	0.155	3.420	0.001 ***
	配偶者あり・子どもあり	0.086	0.109	0.790	0.432
	0～200万円台(ref)				
	300万円台	0.102	0.270	0.380	0.705
	400万円台	0.372	0.257	1.450	0.148
	500万円台	0.289	0.260	1.110	0.265
	600万円台	0.366	0.273	1.340	0.180
	700万円台	0.030	0.289	0.100	0.919
	800万円以上	0.228	0.294	0.780	0.438
	首都圏ダミー	-0.078	0.088	-0.890	0.373
	/cut1	-0.882	0.344		
	/cut2	1.311	0.345		
	/cut3	3.567	0.352		
	Number of obs	2,236			
	LR chi2(54)	338.96			
	Prob > chi2	0.000			
	Pseudo R2	0.061			

* **1%水準で有意、**5%水準で有意、*10%水準で有意

＜分析②結果：仕事の難易度を上げる意欲＞

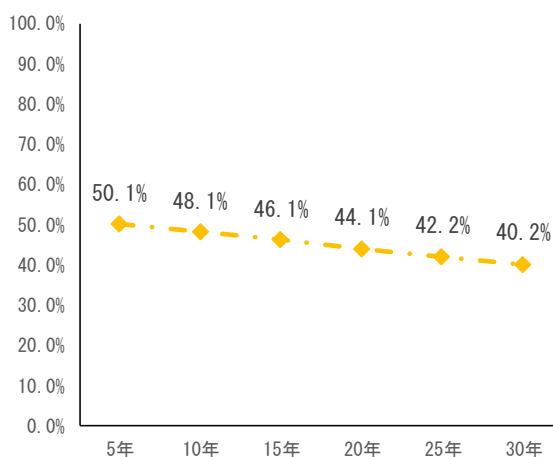
- ・現在の部署での勤続年数が長いほど、仕事の難易度を上げる意欲が低くなる確率が高い。
- ・昇級・昇格の可能性がない場合に比べ、昇級・昇格の可能性がある場合のほうが、仕事の難易度を上げる意欲が高くなる確率が高い。
- ・正しく評価できるが自分には不利あるいは有利・正しく評価できない制度である場合に比べ、正しく評価できる制度である場合のほうが、仕事の難易度を上げる意欲が高くなる確率が高い。
- ・上司から期待されたことがない場合に比べ、総合的な業務をすることを期待される場合、チームを率いることを期待される場合、少し難しい仕事を期待される場合、期待があいまいな場合のほうが仕事の難易度を上げる意欲が高くなる確率が高い。

以上の結果について、説明変数が変化した時に調査回答者がどのくらい移動するのかを予測値を用いて、図示したのが図表 4-43 から図表 4-46 である。

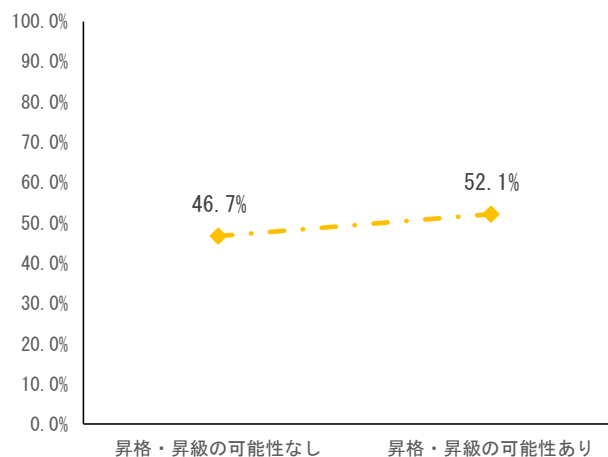
現在の部署での勤続年数別に「仕事の難易度をもっとあげたい」の割合（「あなたは、仕事の難易度をもっとあげたいと思いますか。」に対し「そう思う」「ややそう思う」を回答した割合、以下同様）の予測値を見ると、現在の部署での勤続年数が 5 年の場合 50.1%、10 年の場合 48.1%、15 年の場合 46.1%、20 年の場合 44.1%、25 年の場合 42.2%、30 年の場合 40.2%と低くなる。（図表 4-43）

昇級・昇格の可能性の有無別に「仕事の難易度をもっとあげたい」の割合の予測値を見ると、昇級・昇格の可能性なしの場合には 46.7%に対し、昇級・昇格の可能性ありの場合には 52.1%と高まる。（図表 4-44）

図表 4-43 現在の部署での勤続年数別
仕事の難易度を上げる意欲の予測値



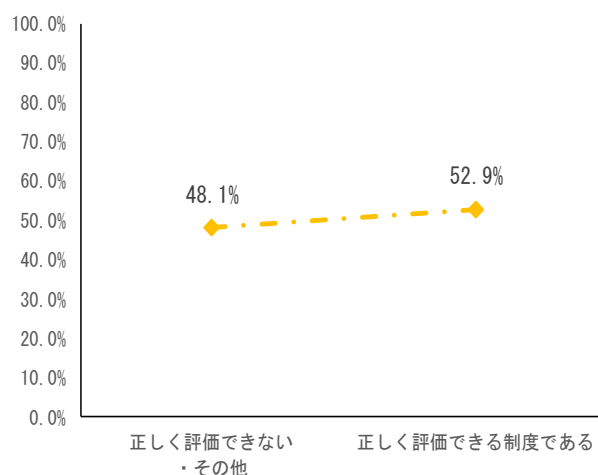
図表 4-44 昇級・昇格の可能性の有無別
仕事の難易度を上げる意欲の予測値



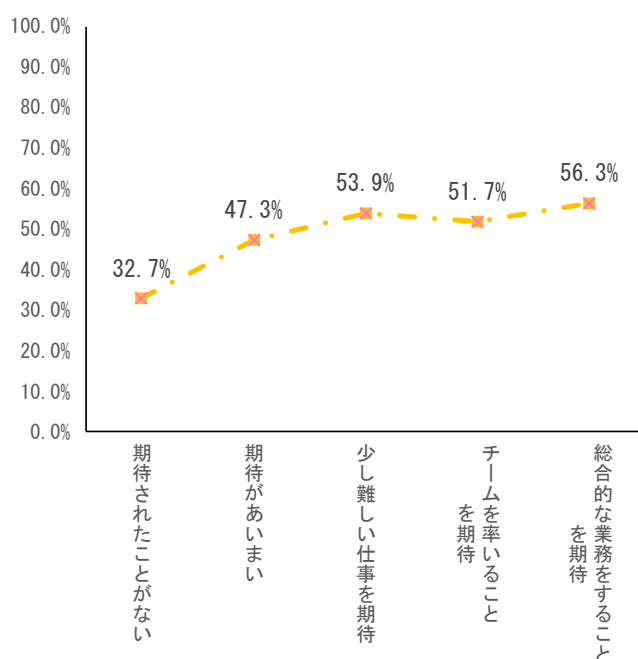
評価制度別に「仕事の難易度をもっとあげたい」の割合の予測値を見ると、「正しく評価できるが、自分には不利な制度である」、「正しく評価できるが、自分には有利な制度である」、「正しく評価できない制度である」の場合には48.1%に対し、「正しく評価できる制度である」場合には52.9%と高まる。（図表 4-45）

上司の期待別に「仕事の難易度をもっとあげたい」の割合の予測値を見ると、「上司から期待されたことがない」場合は32.7%、「期待があいまい」な場合は47.3%、「少し難しい仕事を期待」される場合は53.9%、「チームを率いることを期待」される場合は51.7%、「総合的な業務をすることを期待」される場合は56.3%となっている。（図表 4-46）

図表 4-45 評価制度別 仕事の難易度を上げる意欲の予測値



図表 4-46 上司の期待別 仕事の難易度を上げる意欲の予測値



4. 分析結果の考察

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影響を与えた説明変数について、それぞれ、どのような影響を与えているか考察していく。

●現在の部署での勤続年数

現在の部署での勤続年数は長いほど達成感を高める（図表 4-3、図表 4-27）が、仕事の難易度を上げる意欲を低くしている（図表 4-20、図表 4-43）。現在の部署での勤続年数が長いほど、その人ではないとできない仕事を担当し、頼りにされることによって、達成感が高まっていると推測できる。一方で、その部署の居心地がよくなってしまい、もっと向上しよう、成長しようといった意欲が失われてしまうことになるかと推測できる。したがって、「一般職」女性にもっと活躍してもらうためには、仕事の担当替えや異動が必要であると思われる。しかし、仕事の担当替えについては、達成感を低くしているという分析結果（図表 4-4、図表 4-28）もある。「一般職」女性に仕事の担当替えや異動させる場合には、上司や人事からこれまでの経験を活かしてもっと活躍の場を広げるためであるといった仕事の担当替えや異動の理由をよく説明するなど工夫が必要であると思われる。また、仕事の担当替えや異動後に徐々に難しい仕事を与え、フィードバックするなどのサポートをすることが求められる。

●リーダーの経験

リーダーの経験は、上司の育成力を説明変数に入れた分析①では、達成感（図表 4-5）、貢献についての自己評価（図表 4-10）、仕事の難易度を上げる意欲（図表 4-21）を高めている。「一般職」女性にもっと活躍してもらうためには、リーダーを経験させることが必要であると思われる。

上司の期待を説明変数に入れた分析②でも、貢献についての自己評価を高めている（図表 4-33）。

●研修受講経験

研修受講経験は、上司の育成力を説明変数に入れた分析①では、貢献意欲（図表 4-15）、仕事の難易度を上げる意欲（図表 4-22）を高め、上司の期待を説明変数に入れた分析②では、貢献意欲（図表 4-38）を高めている。もちろん、女性に対する研修だけではなく、後述するようにその上司の育成力を高めるような研修も、同時に行う必要があるだろう。

●昇級・昇格の可能性

昇級・昇格の可能性は、達成感（図表 4-6、図表 4-29）、貢献についての自己評価（図表 4-11、図表 4-34）、貢献意欲（図表 4-16、図表 4-39）、仕事の難易度を上げる意欲（図表 4-23、図表 4-44）を高めている。企業に対するインタビュー調査（G 社、I 社）で明らかになったように、級を新たに作ることや課長の手前の職位を作ることによってハードルを下げ、昇級・昇格の可能性を作ることが必要であると思われる。

●評価制度

正しく評価でき、有利でも不利でもない制度は、達成感（図表 4-7、図表 4-30）、貢献についての自己評価（図表 4-12、図表 4-35）、貢献意欲（図表 4-17、図表 4-40）、仕事の難易度を上げる意欲（図表 4-24、図表 4-45）を高めている。しかし、現状では、正しく評価でき、有利でも不利でもない制度と認識している人は 4 分の 1 にも満たない。女性社員に対するインタビュー調査においても、目標管理されていない場合やどれだけ成果をあげても評価が同じである場合があることが明らかとなった。一般職の仕事は数値で評価できることは少ないとはいえ、目標管理制度や成長の度合いを収入に反映させる制度（舞田, 2017）を取り入れていく必要があると思われる。また、評価についてのフィードバックを適切に行うことも必要であると思われる。

●上司の部下育成力

上司の育成力は、達成感（図表 4-8）、貢献についての自己評価（図表 4-13）、貢献意欲（図表 4-18）、仕事の難易度を上げる意欲（図表 4-25）を高めている。本分析において、上司の育成力とは、日々の業務についての指導、強みと成長課題の把握と指導、仕事内容・仕事量の把握、仕事の難易度を高くすることによる育成、将来のキャリアについてのアドバイスのことである。また、上司の期待も、達成感（図表 4-31）、貢献についての自己評価（図表 4-36）、貢献意欲（図表 4-41）、仕事の難易度を上げる意欲（図表 4-46）を高めている。

しかし、3 章で明らかになったように、上司からの育成や期待があまりないと感じている「一般職」女性が多い。岩田、菅原(2015)によれば、初期キャリアの女性、育児期の女性、管理職登用の女性の上司に対して研修をすることが効果があるということであるが、同様に、「一般職」女性の活躍を促すためにも、管理職に対して、「一般職」女性の育成方法や期待のかけ方等の研修を実施する必要があるだろう。

ただし、本分析においては、学卒時の就業意識を変数に入れることで、元々意欲が高い人であるか否かをコントロールしているが、意欲が高いから研修を受講したり、上司が熱心に育成したり、期待をかけるという逆の因果をすべて排除することはできてはいない。

注

- 1) 説明変数：因果関係における要因。独立変数とも言う。
- 2) 被説明変数：因果関係における結果。目的変数、従属変数とも言う。
- 3) ダミー変数：0 と 1 の 2 つの値しか取らない変数。ダミー変数は質的変数であるが、回帰分析の説明変数として用いることができる。
- 4) コントロール変数：因果関係における要因（説明変数）であるが、本分析において、着目していない変数のため、説明変数とは区別し、コントロール変数としている。

- 5) 順序ロジット回帰分析：順序ロジット回帰モデルは、被説明変数が連続的な変数ではなく、順序はあるが等距離を仮定できない変数である場合に用いる分析方法である。例えば、達成感は連続した変数であるが、回答が1～4のいずれかの値として表現されている。達成感が低い場合1を選ぶが達成感が高くなっていきある閾値を超えると2に移行し、さらに達成感が高くなっていきある閾値を超えると3に移行し、もっと達成感が高くなっていきある閾値を超えると4になると考える。順序ロジット回帰分析ではこの潜在的な連続した変数を仮定し、その値を推定する。
- 6) 係数が正なら説明変数の値が大きくなるほど、被説明変数が大きくなる確率が高くなることを示す。係数が負なら説明変数の値が大きくなるほど、被説明変数が小さくなる確率が高くなることを示す。ただし、説明変数と被説明変数の関係は重回帰分析のような単純な比例関係ではない。そのため、説明変数ごとの予測値を示した。(図表4-3～図表4-8、図表4-10～図表4-13、図表4-15～図表4-18、図表4-20～図表4-25、図表4-27～図表4-31、図表4-33～図表4-36、図表4-38～図表4-41、図表4-43～図表4-46)
- 標準誤差は推定量のばらつき、Z値は平均値からの距離を標準偏差の倍数で表した値、 $P>|Z|$ は係数の有意確率である。

参考文献

岩田喜美枝・菅原千枝(2015)『女性はもっと活躍できる！』公益財団法人21世紀職業財団
舞田竜宣(2017)「若者を惹きつける新しい人事制度」『労政時報』第3923号, pp43-55

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

第5章 「一般職」女性のタイプ別の特徴・課題と今後の取り組み

はじめに

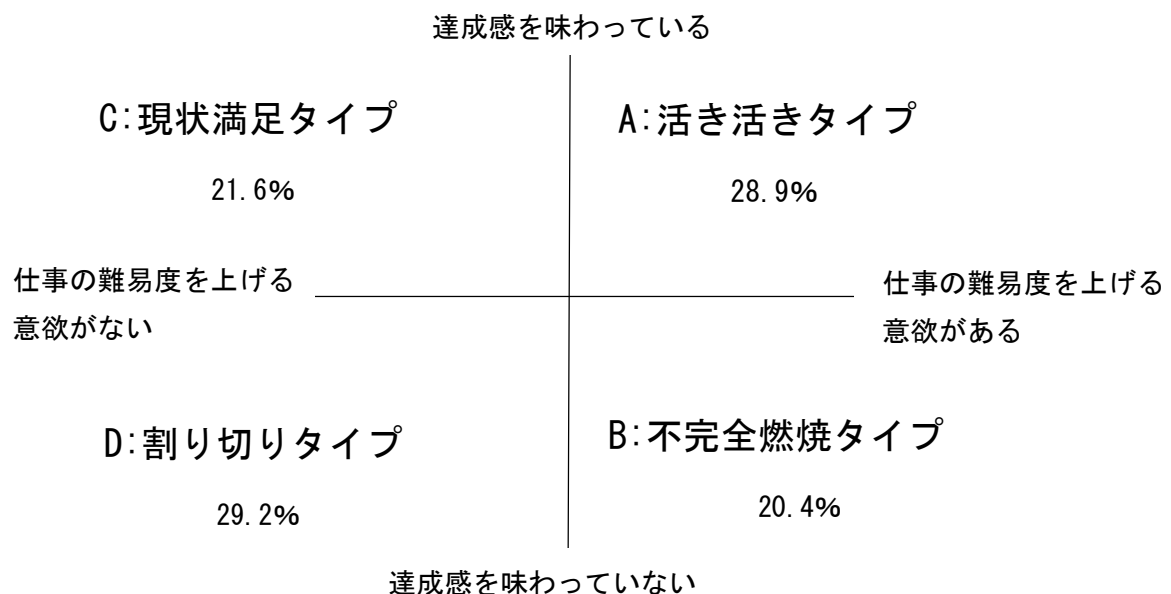
第3章では、「一般職」女性に対するアンケート調査の各設問について分析し、「一般職」女性を取り巻く、課題を量的に示した。

第4章では、仕事経験や昇進の制度、評価制度、上司の育成力や期待が「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影響を与えていることを示した。

本章では、「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、今後の取り組みを検討する。

タイプの分け方は、図表5-1のように、Aタイプ（活き活きタイプ）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、Bタイプ（不完全燃焼タイプ）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、Cタイプ（現状満足タイプ）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、Dタイプ（割り切りタイプ）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（注1）。

図表 5-1 タイプ分け



注1) 達成感：「Q24. あなたは、仕事を通じて、どの程度達成感を味わっていますか。」に対し、「大いに味わっている」、「やや味わっている」を達成感を味わっている、「あまり味わっていない」、「味わっていない」を達成感を味わっていないとした。

仕事の難易度を上げる意欲：「Q27. あなたは、仕事の難易度をもっとあげたいと思いますか。」に対し、「そう思う」、「ややそう思う」を仕事の難易度を上げる意欲がある、「あまりそう思わない」、「そう思わない」を仕事の難易度を上げる意欲がないとした。

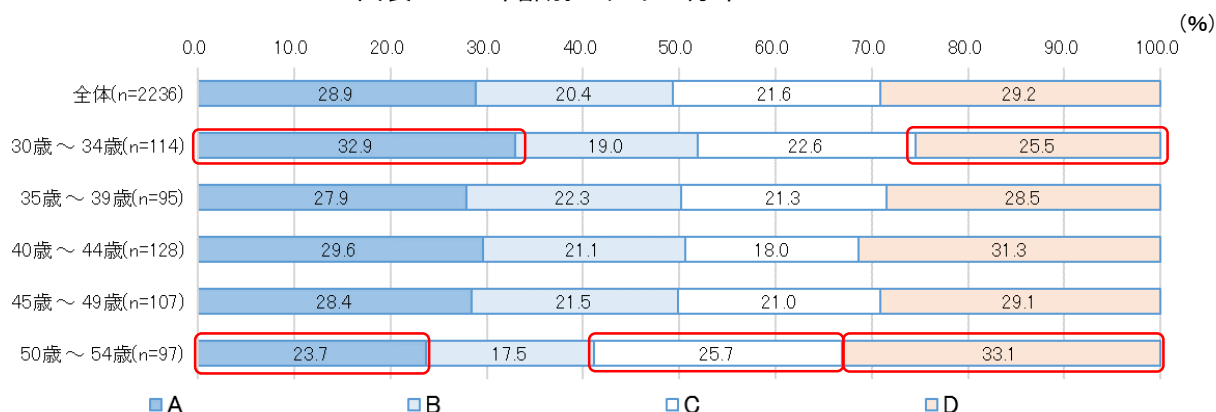
1. 属性別タイプの分布

(1) どの年齢層にどのタイプが多いか

A タイプは、30～34 歳が 32.9%と一番高く、50～54 歳が 23.7%と一番低くなっている。B タイプは、多少の差はあるが、どの年齢層にも 2 割くらい（17.5%～22.3%）いる。C タイプは 50～54 歳が 25.7%と一番高く、その他の年代では約 2 割くらいである。D タイプは 50～54 歳が 33.1%と一番高く、30～34 歳が 25.5%と一番低くなっている。

仕事の難易度を上げる意欲はあるが達成感のない B タイプ、達成感はあるが、仕事の難易度を上げる意欲はない C タイプはどの年齢層においても約 2 割いるが、仕事の難易度を上げる意欲も達成感もある A タイプは若い層に多く、仕事の難易度を上げる意欲も達成感もない D タイプはベテラン層に多いという特徴がある。

図表 5-2 年齢別 タイプ分布



χ^2 二乗検定 $p < 0.1$

(2) どの業種にどのタイプが多いか

A タイプは、製造業が 30.8%と一番高く、建設業が 25.5%と一番低くなっているが、どの業種においても約 3 割程度である。B タイプは、情報通信業が 28.0%と一番高く、建設業が 25.5%と二番目に高く、公務が 9.0%と一番低く、金融業・保険業が 15.5%と二番目に低くなっている。C タイプは公務が 28.8%と一番高く、金融業・保険業が 25.8%と二番目に高く、情報通信業が 13.0%と一番低く、卸売・小売業が 18.7%、建設業が 20.0%となっている。D タイプは公務が 33.3%と一番高く、製造業が 27.5%と一番低くなっているが、どの業種においても約 3 割程度である。

仕事の難易度を上げる意欲も達成感もある A タイプ、仕事の難易度を上げる意欲も達成感もない D タイプは、どの業種にも、約 3 割ずついるということが示された。

図表 5-3 業種別 タイプ分布

SC1. あなたの勤務先業種をお答えください。



χ^2 二乗検定 $p < 0.05$

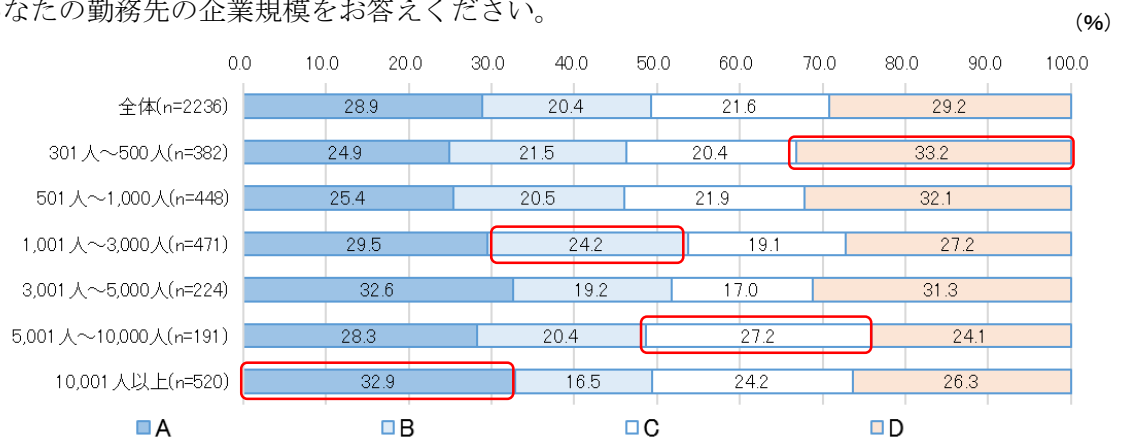
(3) どの企業規模にどのタイプが多いか

A タイプは、10,001 人以上規模の企業が 32.9%と一番高く、301 人～500 人規模の企業が 24.9%と一番低くなっている。B タイプは、1,001 人～3,000 人規模の企業が 24.2%と一番高く、10,001 人以上が 16.5%と一番低くなっている。C タイプは 5,001～10,000 人規模の企業が 27.2%と一番高く、3,001 人～5,000 人規模の企業が 17.0%と一番低くなっている。D タイプは 301 人～500 人規模の企業が 33.2%と一番高く、5,001 人～10,000 人規模の企業が 24.1%と一番低くなっている。

仕事の難易度を上げる意欲も達成感もある A タイプは規模の大きい企業で多く、仕事の難易度を上げる意欲も達成感もない D タイプは規模の小さい企業で多い傾向にある。

図表 5-4 企業規模別 タイプ分布

SC2. あなたの勤務先の企業規模をお答えください。



χ^2 二乗検定 $p < 0.01$

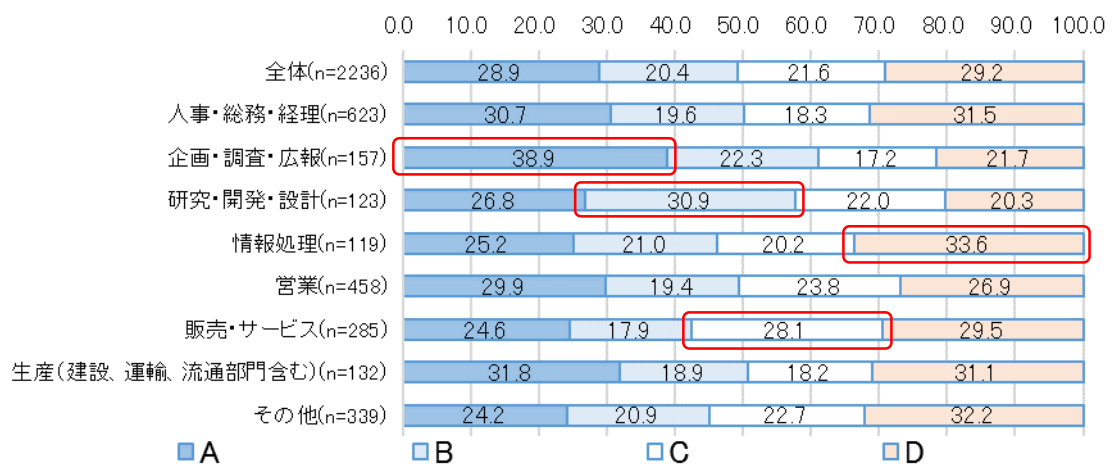
(4) どの部門にどのタイプが多いか

A タイプは、企画・調査・広報が 38.9%と一番高く、その他が 24.2%と一番低く、販売・サービスが 24.6%と二番目に低くなっている。B タイプは、研究・開発・設計が 30.9%と高く、販売・サービスが 17.9%と一番低くなっている。C タイプは販売・サービスが 28.1%と一番高く、企画・調査・広報が 17.2%と一番低くなっている。D タイプは情報処理が 33.6%と一番高く、研究・開発・設計が 20.3%と一番低くなっている。

以上のように、タイプの分布において、部門による違いが見られる。

図表 5-5 部門別 タイプ分布

Q31. 現在働いている部門（部署）は、次のどれにあたりますか。 (%)



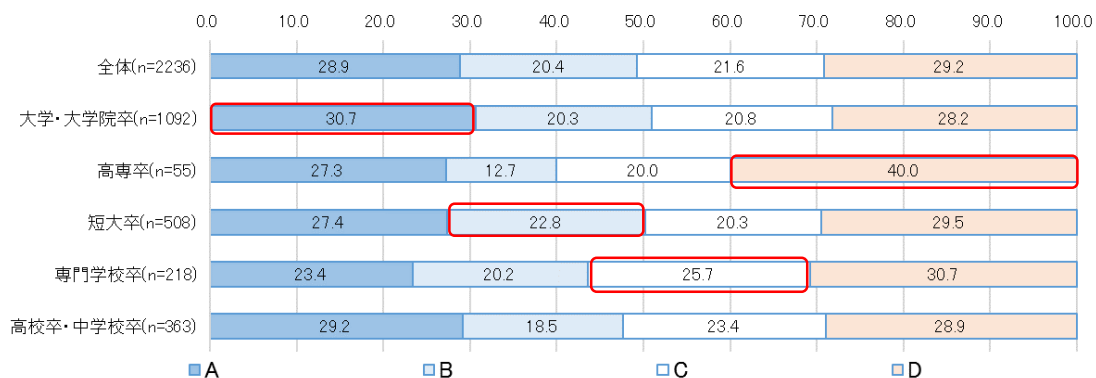
χ^2 二乗検定 $p < 0.01$

(5) どの学歴にどのタイプが多いか

A タイプは、大学・大学院卒が 30.7%と一番高く、専門学校卒が 23.4%と一番低くなっている。B タイプは、短大卒が 22.8%と一番高く、高専卒が 12.7%と一番低くなっている。C タイプは専門学校卒が 25.7%と一番高く、高専卒が 20.0%と一番低く、短大卒が 20.3%と二番目に低くなっている。D タイプは高専卒が 40.0%と一番高いが、他の学歴では約 3 割である。ただし、X 二乗検定においては、統計的に有意ではない。

図表 5-6 最終学歴別 タイプ分布

Q34. 最後に卒業された学校は次のどれにあたりますか。 (%)



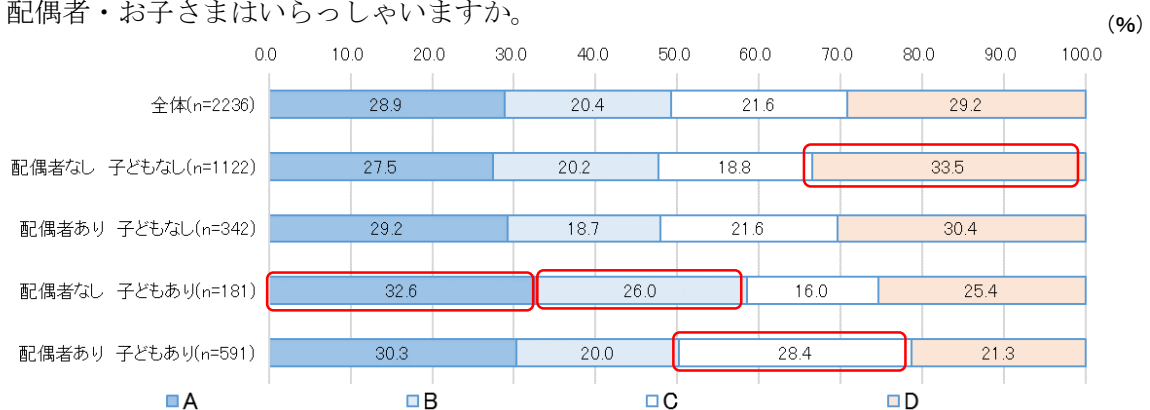
(6) どの家族形態にどのタイプが多いか

A タイプは、配偶者なし・子どもありが 32.6%と一番高く、配偶者なし・子どもなしが 27.5%と一番低いが、どのタイプも約 3 割である。B タイプは、配偶者なし・子どもありが 26.0%と一番高く、配偶者あり・子どもなしが 18.7%と一番低くなっている。C タイプは配偶者あり・子どもありが 28.4%と一番高く、配偶者なし・子どもありが 16.0%と低くなっている。D タイプは配偶者なし・子どもなしが 33.5%と一番高く、配偶者あり・子どもありが 21.3%と一番低くなっている。

A タイプは、どの家族形態においても、約 3 割であるが、B タイプは配偶者なし・子どもありに多く、C タイプは配偶者あり・子どもありに多く、D タイプは配偶者なし・子どもなしに多いという特徴がある。

図表 5-7 家族形態別 タイプ分布

Q35. 配偶者・お子さまはいらっしゃいますか。

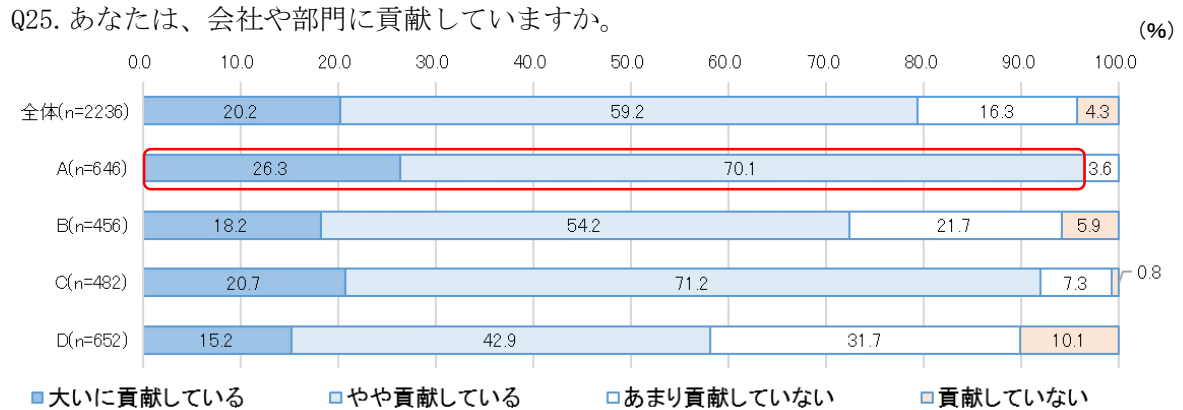


χ^2 二乗検定 $p < 0.01$

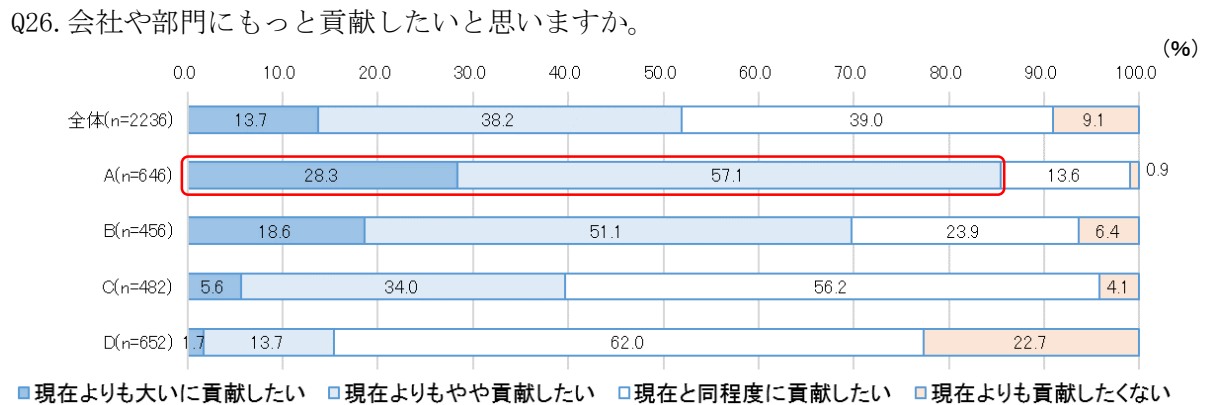
2. Aタイプ（活き活きタイプ）の特徴と課題

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。このタイプは、貢献についての自己評価も高く（図表 5-8）、特に他のタイプと比べて貢献意欲も高い人が多い（図表 5-9）。

図表 5-8 タイプ別 貢献についての自己評価



図表 5-9 タイプ別 貢献意欲

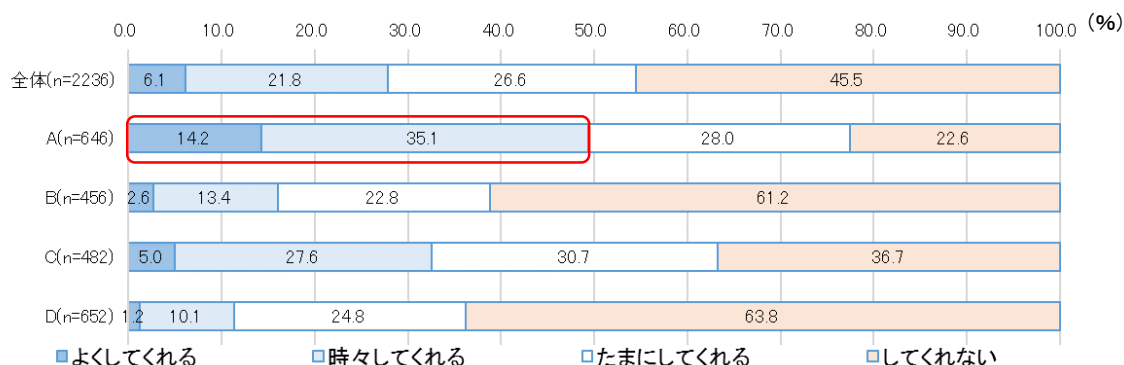


また、AタイプはCタイプと似た傾向にあるが、Cタイプに比べて割合が高い項目を見ると、上司が将来のキャリアについてアドバイスをしてくれること（図表 5-10）、上司が昇格を目指すように後押ししてくれたこと（図表 5-11）、事務職において、上司がより高い総合的な判断を要する業務をすることを勧めてくれたこと（図表 5-12）が挙げられる。

Aタイプにおいては、Cタイプよりも、上司が「一般職」女性の将来について考え、アドバイスをしている。

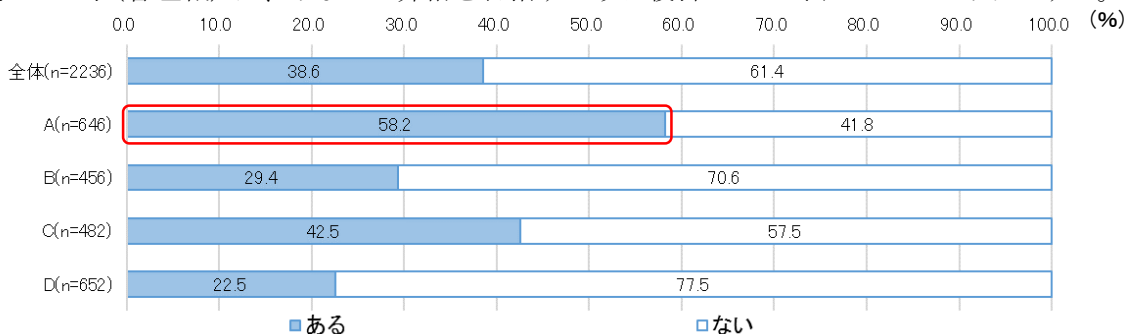
図表 5-10 タイプ別 上司による将来キャリアについてのアドバイス

Q16. 上司（管理職）は、あなたの将来のキャリアについてアドバイスをしてくれますか。



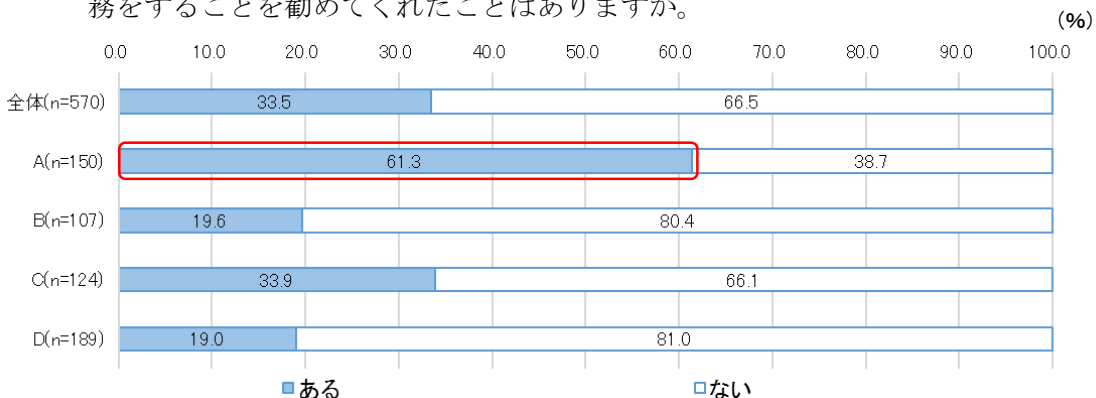
図表 5-11 タイプ別 上司による昇格への後押し

Q17. 上司（管理職）は、あなたが昇格を目指すように後押ししてくれたことがありますか。



図表 5-12 タイプ別 基幹業務への上司の勧め（事務職女性のみ）

Q18-2. 【事務職の方にお伺いします】上司（管理職）は、より高い総合的な判断を要する業務をすることを勧めてくれたことはありますか。



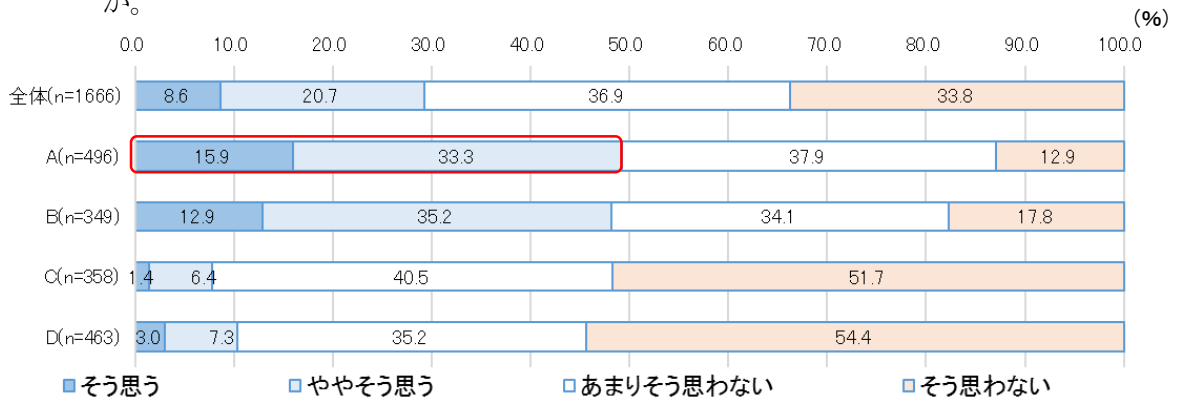
Aタイプの課題について、一般職の女性と事務職の女性に分けて見てみよう。

(1) Aタイプの一般職の女性の課題

Aタイプの一般職の女性は、Cタイプ、Dタイプの一般職の女性と比較すると、総合職・エリア総合職になりたいと思っている割合が高いが、「そう思う」15.9%、「ややそう思う」33.3%、合わせて49.2%と約半数のみである（図表5-13）。

図表 5-13 タイプ別 総合職・エリア総合職への意欲（一般職女性のみ）

Q28-1. 【一般職の方にお伺いします】あなたは総合職・エリア総合職になりたいと思いますか。



仕事の難易度を上げる意欲があるにもかかわらず、総合職・エリア総合職になりたくないと思っている理由は何であろうか。図表5-14は、一般職の女性において、タイプ別に総合職・エリア総合職になりたくない理由を割合が高い順に1位から4位まで見たものである。

図表 5-14 タイプ別 総合職・エリア総合職になりたくない理由（一般職女性のみ）

Q28-3. 【一般職の方にお伺いします】総合職・エリア総合職になりたくない理由は何ですか。当てはまる項目をすべて選んでください。（いくつでも）

	1位	2位	3位	4位
A	長時間労働、家庭との両立困難 58.1%	転勤する可能性 36.5%	責任が重くなる 34.1%	現在の仕事に合っている 33.7%
B	長時間労働、家庭との両立困難 66.9%	責任が重くなる 34.3%	転勤する可能性 32.6%	営業の仕事になる 21.0%
C	長時間労働、家庭との両立困難 73.2%	責任が重くなる 47.6%	現在の仕事に合っている 31.2%	キャリアアップに興味がない 26.4%
D	長時間労働、家庭との両立困難 67.2%	責任が重くなる 43.9%	キャリアアップに興味がない 33.0%	転勤する可能性 25.3%

総合職・エリア総合職になりたくない理由として、「責任が重くなる」と回答した割合は、Cタイプ、Dタイプと比べて低く、34.1%である。「長時間労働になるから/家庭との両立が難しくなるから」と回答した人の割合は、他のタイプよりも低い58.1%である。一般職の女性がより活躍するための一つの方策として総合職・エリア総合職への転換があると思われるが、それを促すためには総合職・エリア総合職の長時間労働を見直す必要があるだろう。

総合職・エリア総合職になりたくない理由として、他のタイプよりも割合が高い項目は、「転勤する可能性があるから」(36.5%)である。武石(2017)によれば、雇用区分のある企業では、転勤対象の社員のうち、40代までに転勤をしていない割合は低い。総合職になるということは、転勤の可能性がかなり高まることを意味するのだろう。今後、総合職の働き方が見直され、総合職においても転勤が必要最低限のものになれば、就職する際に、転勤回避のために、一般職を選択しなければいけないということもなくなるだろう。

もう一つ他のタイプよりも割合が高い項目は、「現在の仕事が合っているから」(33.7%)である。このように考えている一般職女性に無理に全く別の仕事を担当させることは本人のモチベーションを下げることになってしまう可能性もあるが、少しずつ仕事の難易度を上げ、仕事の幅を広げることでより活躍を促すことはできるだろう。

また、総合職・エリア総合職になりたいと回答しているにもかかわらず、現在、総合職・エリア総合職になることができていない理由を、タイプ別に見てみると、Aタイプでは、他のタイプに比べ、「まだ、転換できるほど能力やスキルが高くないから」と回答した割合が高くなっている。上司が能力やスキルを少しずつ上げていくよう働きかけることによって、総合職に転換していくことができるだろう。

図表 5-15 総合職・エリア総合職になることができていない理由（一般職女性のみ）

AQ10. 総合職・エリア総合職になりたいにもかかわらず、現在なることができていない理由は何ですか。(いくつでも)

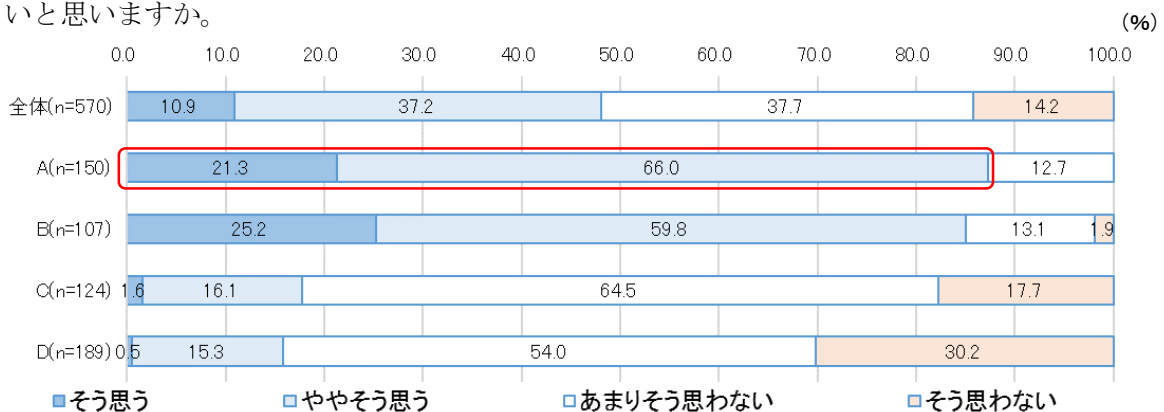
	1位	2位	3位	4位
A	行動を起こしていない 25.1%	条件をクリアしていない 19.1%	能力やスキルが高くない 15.8%	転換制度がないから 10.7%
B	行動を起こしていない 32.0%	条件をクリアしていない 18.4%	上司の推薦が得られていない 14.3%	転換制度がないから 12.9%
C	行動を起こしていない 26.1%	上司の推薦が得られていない 21.7%	転換制度がないから 17.4% 転換制度に合格しなかった 17.4% 条件をクリアしていない 17.4%	
D	行動を起こしていない 41.9%	条件をクリアしていない 16.3%	転換制度がないから 14.0% 上司の推薦が得られていない 14.0%	

(2)Aタイプの事務職の女性の課題

Aタイプの事務職の女性においては、より高い総合的な判断を要する業務をしたいという割合が高い（「そう思う」21.3%、「ややそう思う」66.0%）。このような女性たちに対しては、上司から基幹業務を与え、遂行にあたっては適切なサポートをすることが大切である。そうすることによって事務職の女性は成功体験を積み上げ、モチベーションが上がり、企業に貢献する人材になるであろう。そのためには、上司が基幹業務を与えるようにするしくみが必要である。例えば、各女性の育成計画を作成し、人事と共有して、人事が上司の女性部下育成度をチェックできるようにすること等が考えられる。

図表 5-16 タイプ別 基幹業務への意欲（事務職女性のみ）

Q28-2. 【事務職の方にお伺いします】あなたは、より高い総合的な判断を要する業務をしたいと思いますか。

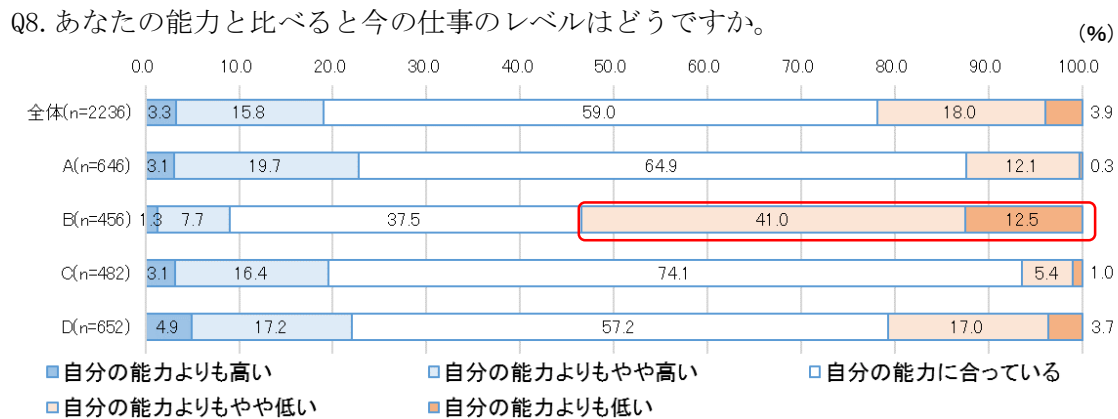


3. Bタイプ（不完全燃焼タイプ）の特徴と課題

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。

他のタイプに比べて割合が高い項目を見ると、自分の能力と比べて今の仕事のレベルが低いと認識している人の割合が高いことが挙げられる。そのため、難易度の高い仕事に取り組みたいと考えているのであろう。

図表 5-17 タイプ別 自分の能力と比べた仕事のレベルに対する認識



また、Dタイプと比較して貢献についての自己評価が高い人の割合が高く(図表 5-8)、貢献意欲は、Cタイプ、Dタイプよりも高い人の割合が高い(図表 5-9)。

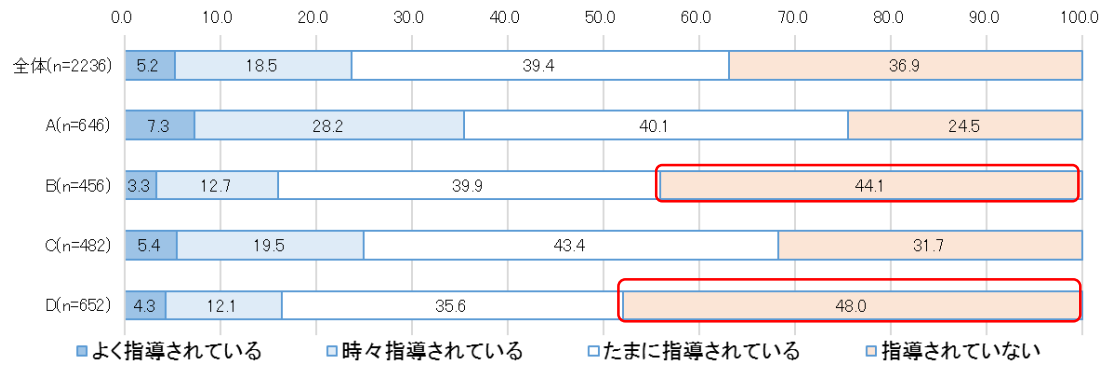
課題は、上司の育成力や期待、評価制度など Bタイプは Dタイプと似た結果になっており、Aタイプ、Cタイプに比べると、上司の育成力(図表 5-18～図表 5-21)や期待が低く(図表 5-22)、昇級・昇格・昇進の可能性がなく(図表 5-23、図表 5-24)、正しく評価できない制度であり(図表 5-25)、上司の評価が貢献よりも低く(図表 5-26)、上司による評価のフィードバックがないと回答している割合が高いことである(図表 5-27)。

しかし、Bタイプは、Dタイプとは異なり、より難しい仕事をしたいと考えているため、上司が少しずつ難しい仕事を与え、期待をかけることが必要である。また、昇進制度や評価制度の改定など、キャリアパスを明らかにすることによってモチベーションが上がり、活躍が期待できるだろう。

図表 5-18 タイプ別 上司からの日々の業務についての指導

Q11. 上司（管理職）から日々の業務について指導されていますか。

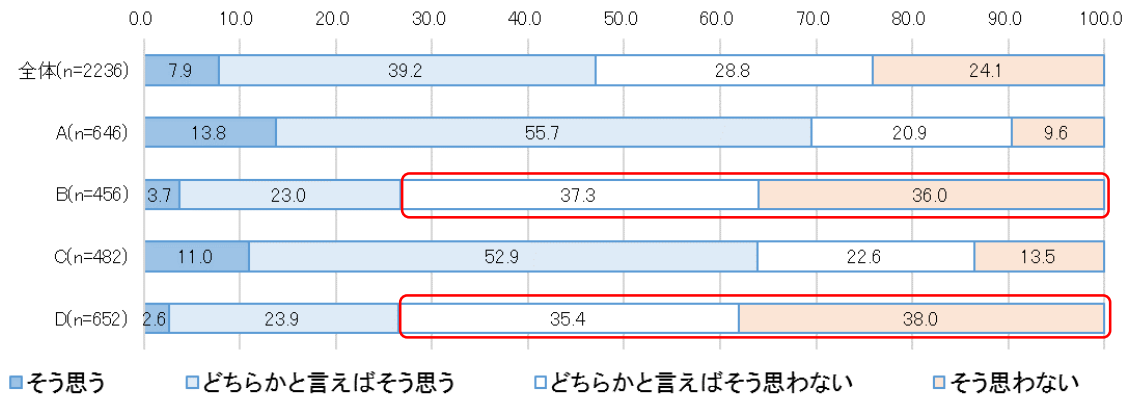
(%)



図表 5-19 タイプ別 上司による強みと育成課題の把握・指導

Q12. 上司（管理職）は、あなたの強みと育成課題を把握し、適切に指導していますか。

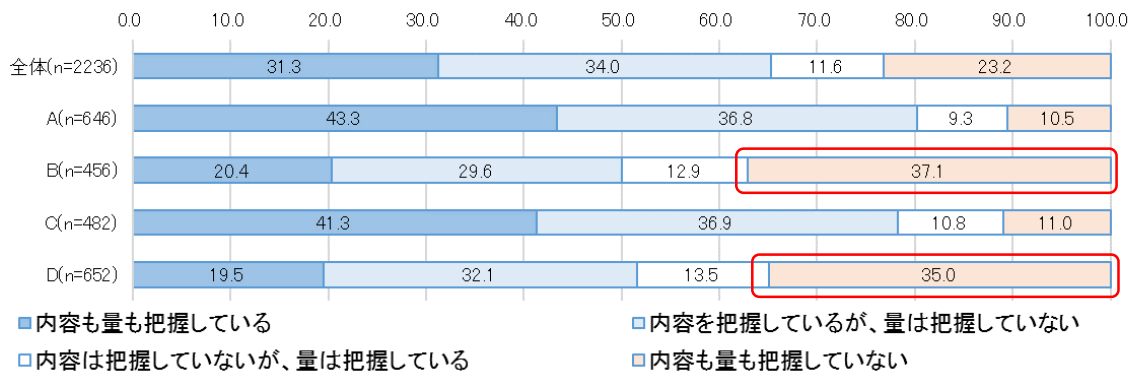
(%)



図表 5-20 タイプ別 上司による仕事内容・仕事量の把握

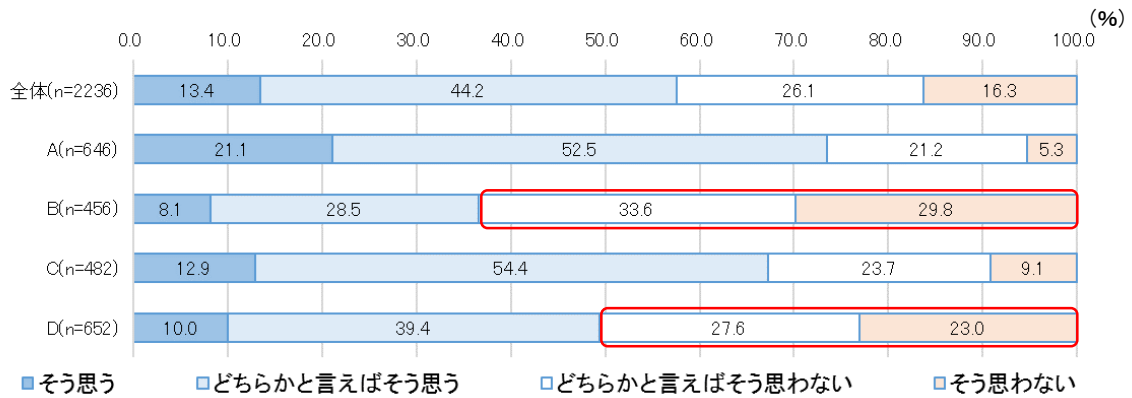
Q14. あなたの上司（管理職）は、あなたの仕事内容、仕事量をきちんと把握していますか。

(%)



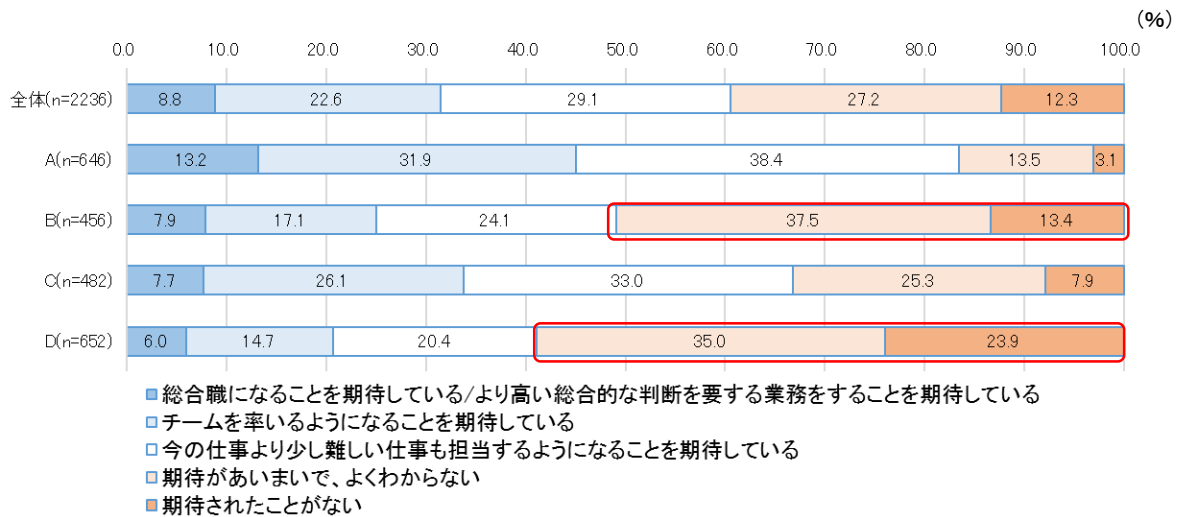
図表 5-21 タイプ別 上司が与える仕事の難易度

Q15. 上司（管理職）があなたに与える仕事は、徐々に難易度が高くなっていますか。



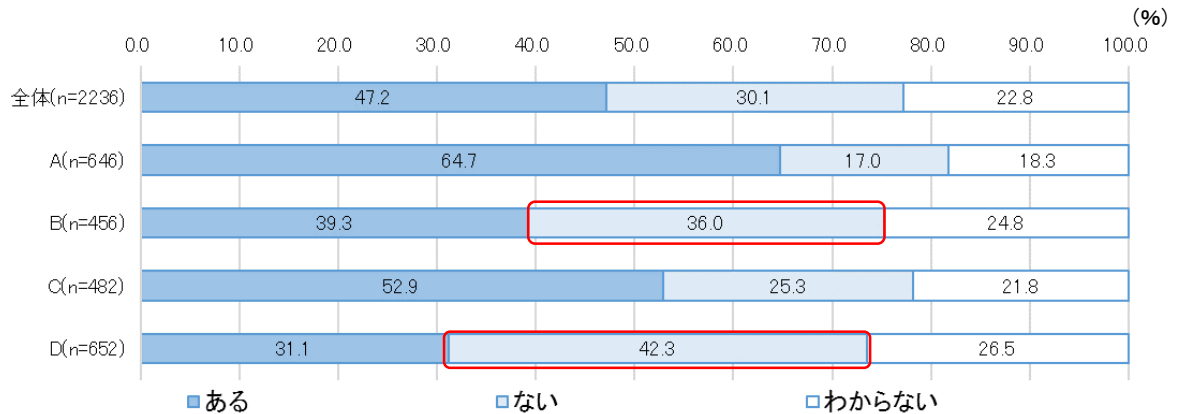
図表 5-22 一般職／事務職：タイプ別 上司の期待

Q13-1. Q13-2 【一般職・事務職の方にお伺いします】 上司（管理職）は、キャリアの向上について、あなたにどのような期待をしていますか。最も当てはまるものを一つ選んでください。



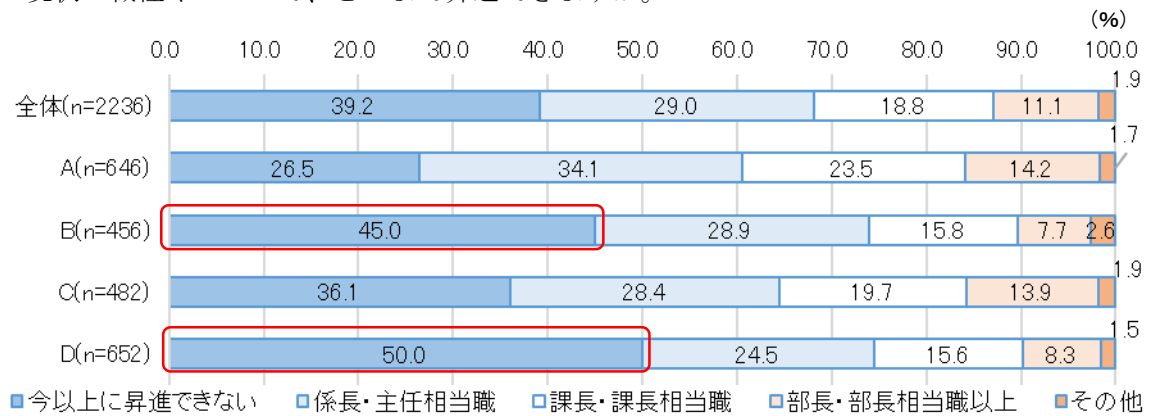
図表 5-23 タイプ別 昇級・昇格の可能性

Q19. 現状の職種やコースで、昇級・昇格の可能性はありますか。



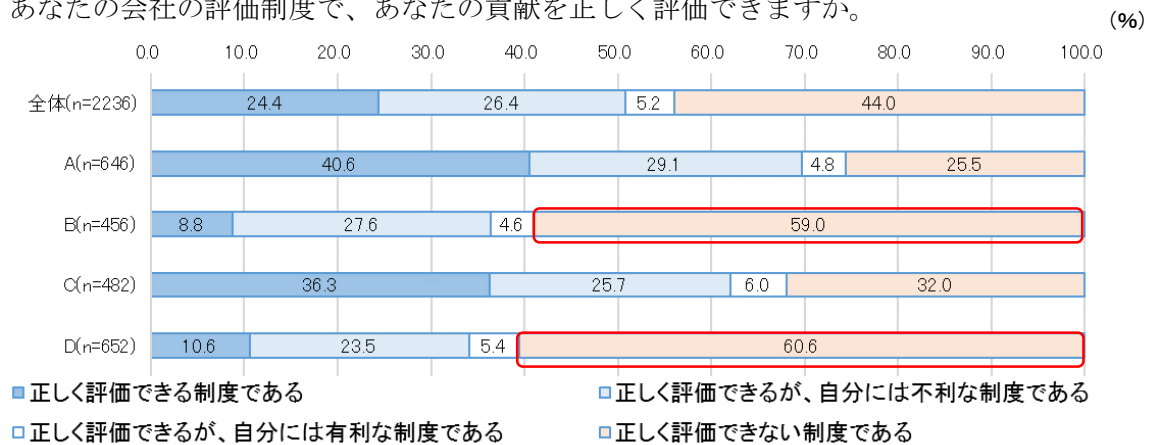
図表 5-24 タイプ別 昇進の可能性

Q20. 現状の職種やコースで、どこまで昇進できますか。



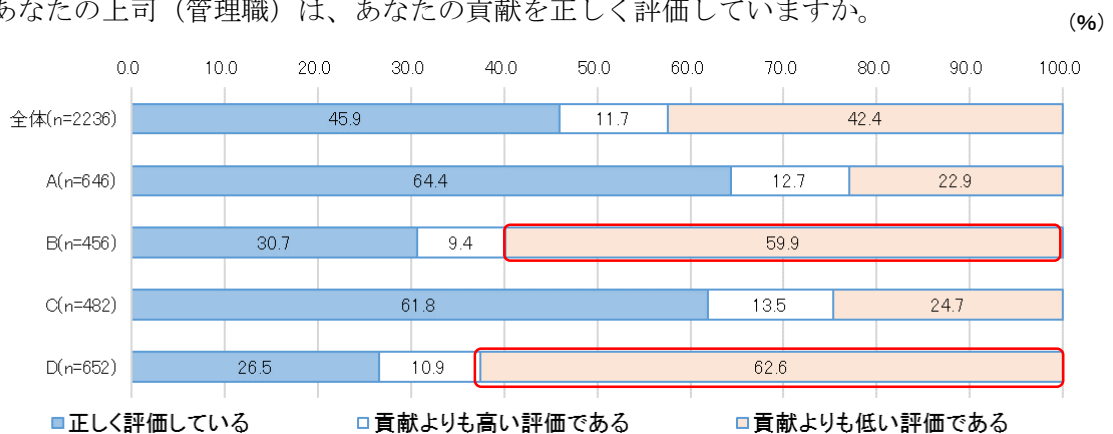
図表 5-25 タイプ別 評価制度

Q21. あなたの会社の評価制度で、あなたの貢献を正しく評価できますか。



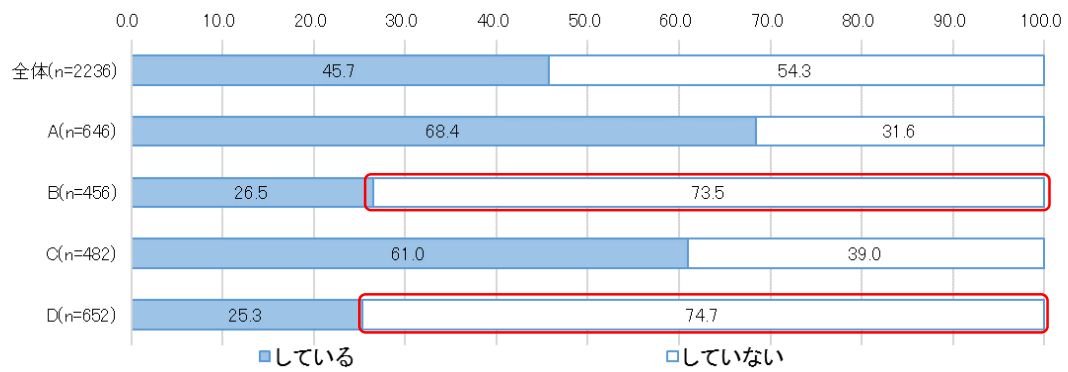
図表 5-26 タイプ別 上司による評価に対する認識

Q22. あなたの上司（管理職）は、あなたの貢献を正しく評価していますか。



図表 5-27 タイプ別 上司による評価のフィードバック

Q23. あなたの上司（管理職）は、評価の理由を適切に説明していますか。 (％)

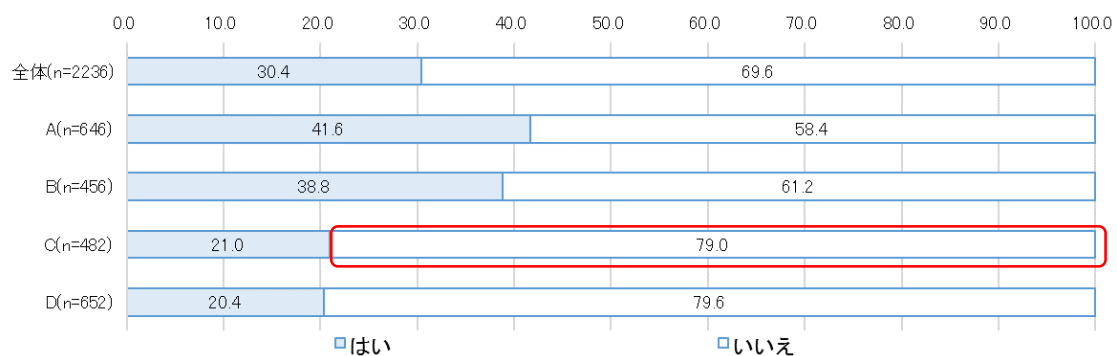


4. Cタイプ（現状満足タイプ）の特徴と課題

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。Aタイプと共通点が多いが、最初の就職時に基幹的な業務、企画、営業などの仕事をしたいと思っていた人の割合は低く（図表 5-28）、自分の能力に合った仕事をしていると認識している人の割合が74.1%と他のタイプに比べて高い（図表 5-17）。貢献意欲は低い人が多く（図表 5-9）、総合職・エリア総合職への転換や、より高い総合的な判断を要する業務に対する意欲も低い人が多い（図表 5-13, 図表 5-16）。

図表 5-28 最初の就職時の仕事意識

Q1. 最初の就職時、基幹的な業務、企画、営業などの仕事をしたいと思っていましたか。(%)



Cタイプの課題は、上司の期待(図表 5-22)、将来のキャリアについての上司のアドバイス(図表 5-10)、昇格を目指すような後押し(図表 5-11)、より高い総合的な判断を要する業務をすることに対する上司の勧め(図表 5-12)、昇級・昇格の可能性(図表 5-23)がAタイプに比べると低いことである。

元々基幹的な業務をしたいと思っていた人が少ないこともあるが、一方で、上司の将来のキャリアに対する働きかけが少ないことが、仕事の難易度を上げる意欲が高まらないことにつながっているのだろう。自分は達成感を味わっているので、現状で満足しており、変化を求めている。達成感を味わっていることが仕事により影響を与えているうちはいいが、それが何年か続くとDタイプになってしまうことが危惧される。そうなる前に、上司が期待を伝え、将来のキャリアをアドバイスする必要があるだろう。

5. Dタイプ（割り切りタイプ）の特徴と課題

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。上司の育成力や期待、評価制度などについては、DタイプはBタイプと似た結果になっており、Aタイプ、Cタイプに比べると、上司の育成力や期待が低く、正しく評価できない制度であると回答している割合が高い（図表 5-18～図表 5-27）。Bタイプと比べても課題であるのは、研修を受講したことがない割合が高いことである（図表 5-29）。

図表 5-29 タイプ別 研修の受講

Q10. 現在働いている会社で、研修（接遇研修を除く。e ラーニングを含む。）を受講したことがありますか。受講したことがある研修すべてを選んでください。（いくつでも）受講したことがない方は「8. 研修を受講したことがない」を選んでください。

	1位	2位	3位	4位
A	実務スキル研修 44.9%	階層別研修 35.4%	ビジネススキル研修 25.4%	研修を受講したことが ない 23.5%
B	実務スキル研修 37.7%	研修を受講したことが ない 30.5%	階層別研修 25.7%	ビジネススキル研修 24.8%
C	実務スキル研修 45.4%	階層別研修 29.9%	研修を受講したことが ない 27.2%	ビジネススキル研修 22.8%
D	研修を受講したことが ない 42.6%	実務スキル研修 32.2%	階層別研修 20.4%	ビジネススキル研修 17.6%

Bタイプのように仕事の難易度をもっと上げたいと思っていないため、上司から一方的に少し難しい仕事を与えようとしても、積極的に取組まないか反発するだけになる可能性が高いだろう。このタイプの人に対しては、研修を受講したことがない人が多いことから、企業はまず、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できるような内容の研修（キャリア研修）を実施し、受講させることが求められる。さらに上司と女性社員がキャリアについて話し合い、上司がそれらを理解し、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。

また、これらの女性が不満に思っていることを人事がヒアリングし、人事制度や評価制度を改定していくことも求められる。

まとめ

本章では、「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、対応策を検討した。

「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。

○ 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。

○ 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。

○ 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。

本章で利用したアンケート調査は、「一般職」女性対象の調査のため、企業各社に4つのタイプの女性がどのように分布しているかは不明である。4つのタイプには、それぞれの対応策が必要とされるため、企業においては、「一般職」女性の意識調査を実施して、自社においてはどのタイプの「一般職」女性が多いのか分析し、それに応じた対応策を検討していくことが必要であろう。

参考文献

武石恵美子(2017)「ダイバーシティ推進と転勤政策の課題」佐藤博樹・武石恵美子編『ダイバーシティ経営と人材活用』東京大学出版会、pp23-42

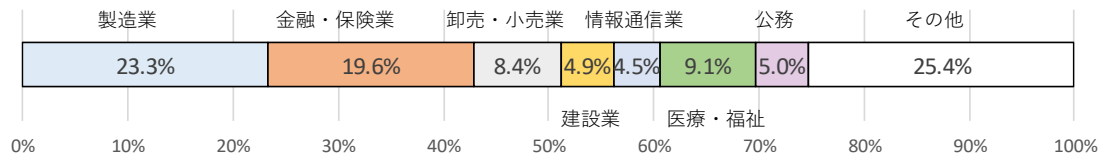
付属資料

アンケート調査 業種別の結果（グラフ）

アンケート調査 業種別の結果（グラフ）（ただし、複数回答は全体）

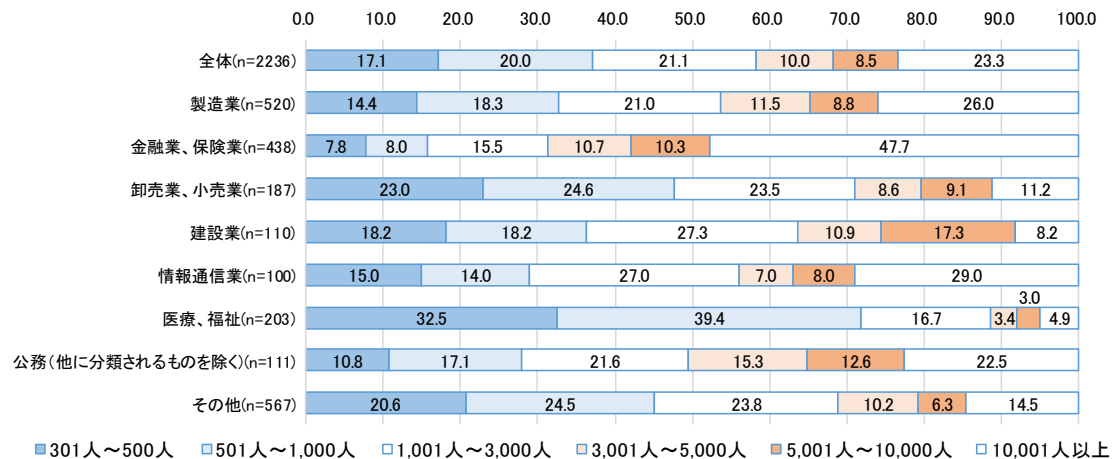
<属性>

SC1. あなたの勤務先業種をお答えください。



SC2. あなたの勤務先の企業規模をお答えください。

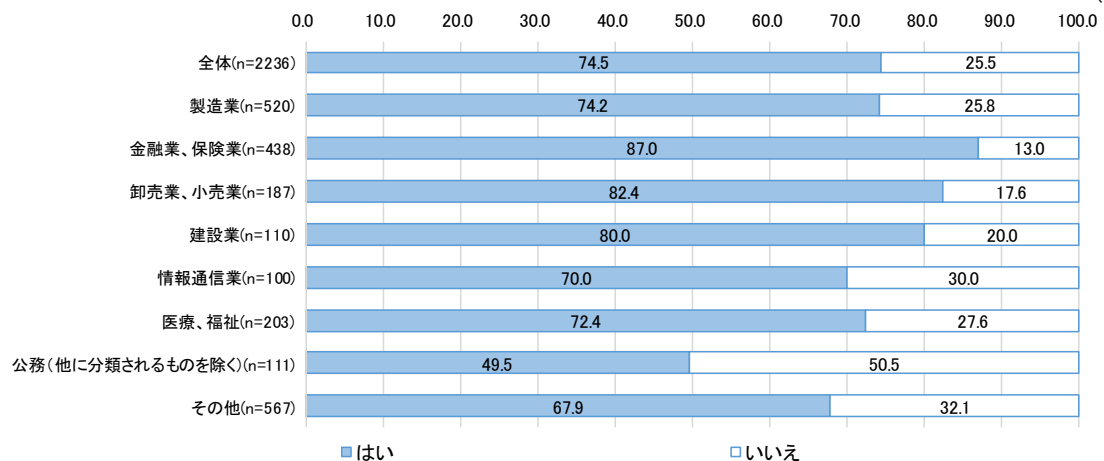
(%)



SC3. あなたの現在の雇用形態についてお答えください。

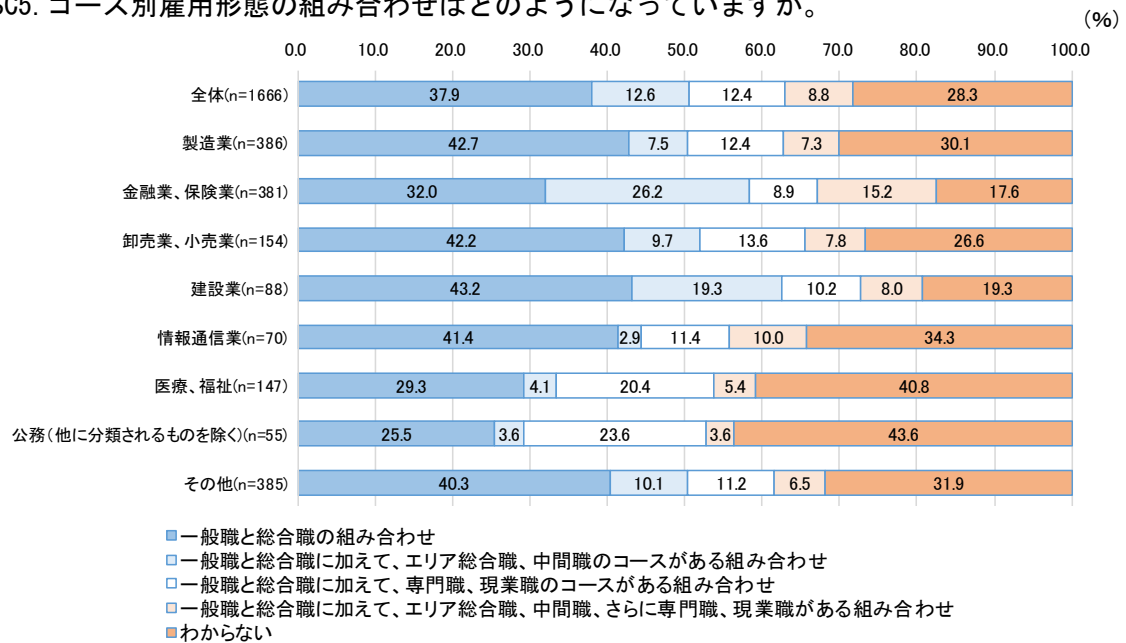
(全員 正社員であるため、グラフ省略)

SC4. 勤務している企業にコース別雇用管理制度があり、一般職として働いていますか。(%)



【SC4 で「1. はい」と回答した人にお伺いします】

SC5. コース別雇用形態の組み合わせはどのようになっていますか。



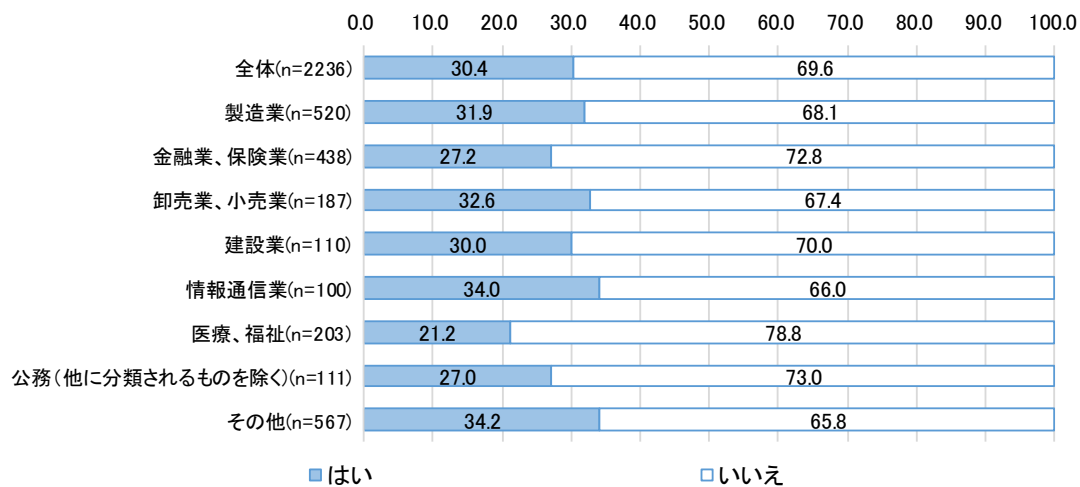
SC6. 【SC4 に「いいえ」とお答えした方にお伺いします。】

あなたの職種についてお答えください。

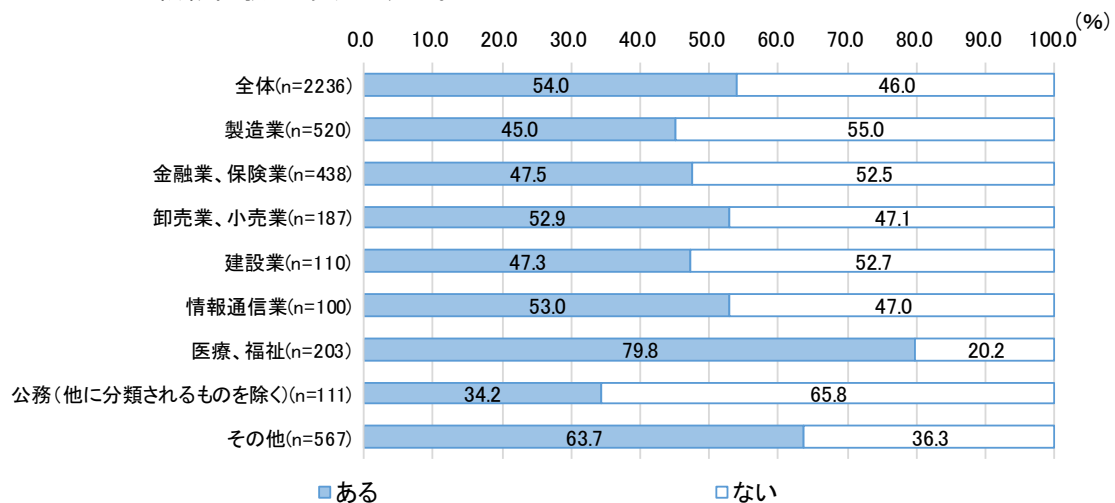
(全員 「コース別雇用管理制度がなく、事務職」であるため、グラフ省略)

<本調査>

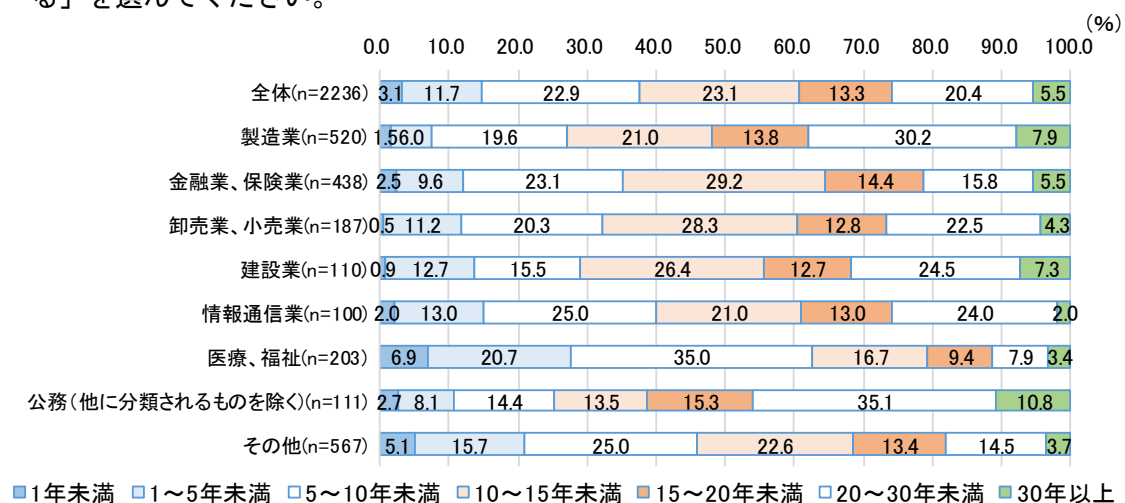
Q1. 最初の就職時、基幹的な業務、企画、営業などの仕事をしたいと思っていましたか。 (%)



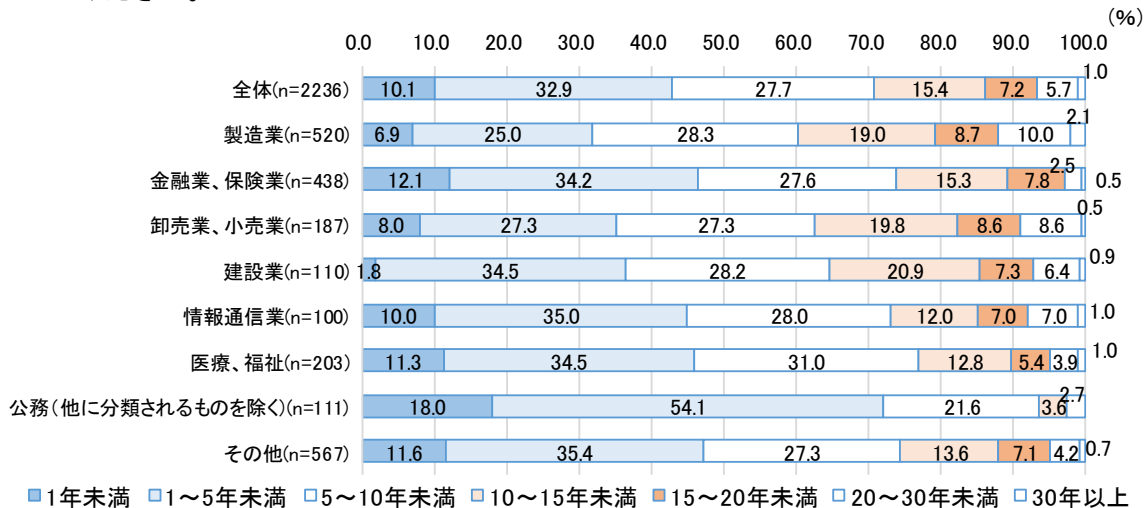
Q2. これまでに転職経験がありますか。



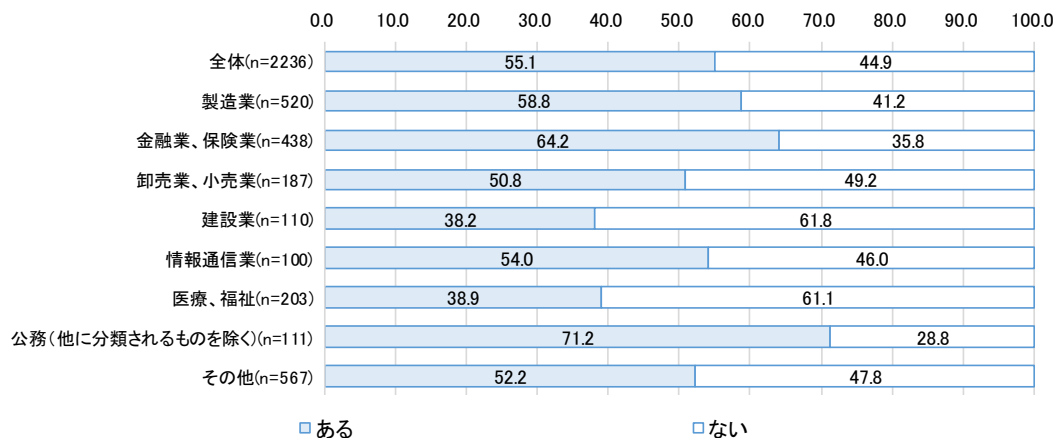
Q3. 現在働いている会社に、何年間勤務していますか。1年未満の方は、「1年未満である」を選んでください。



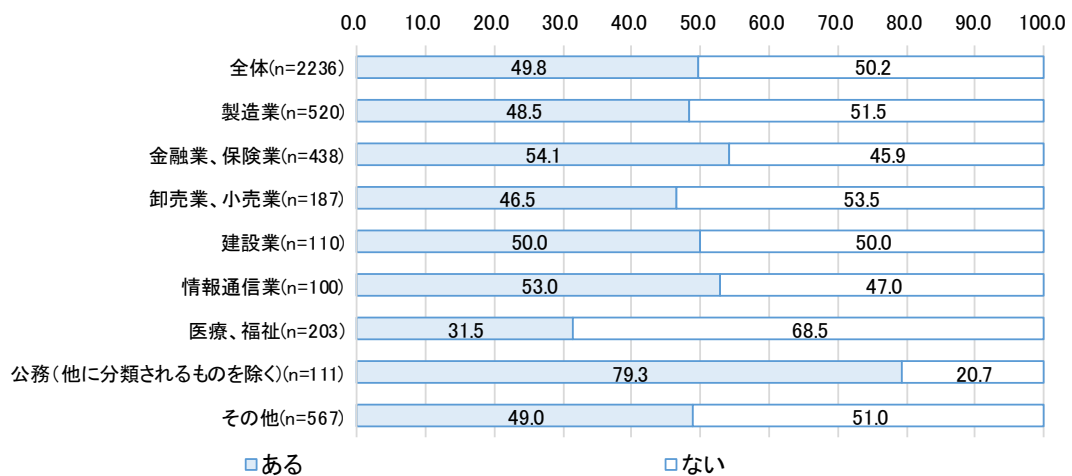
Q4. 現在の部署で、何年間勤務していますか。1年未満の方は、「1年未満である」を選んでください。



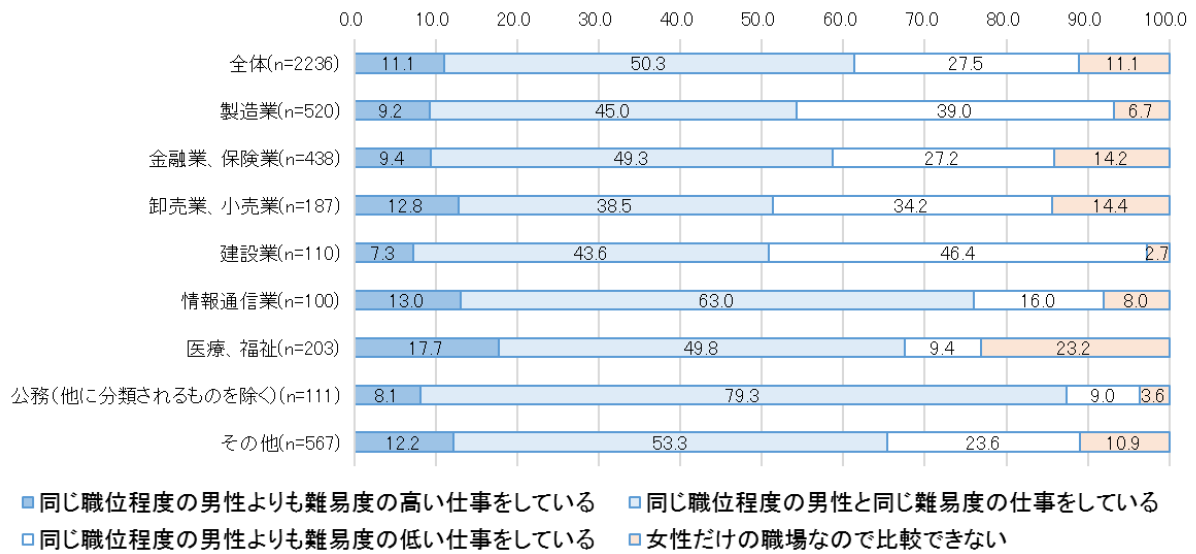
Q5. 現在働いている会社で、1つの部署内での仕事の担当替えの経験はありますか。



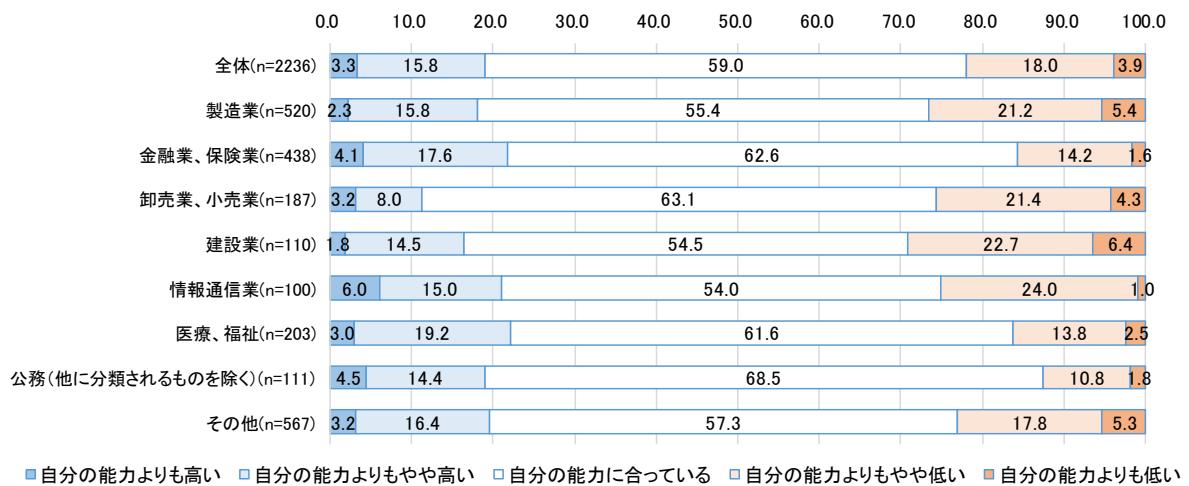
Q6. 現在働いている会社で、部署を超えての異動の経験はありますか。



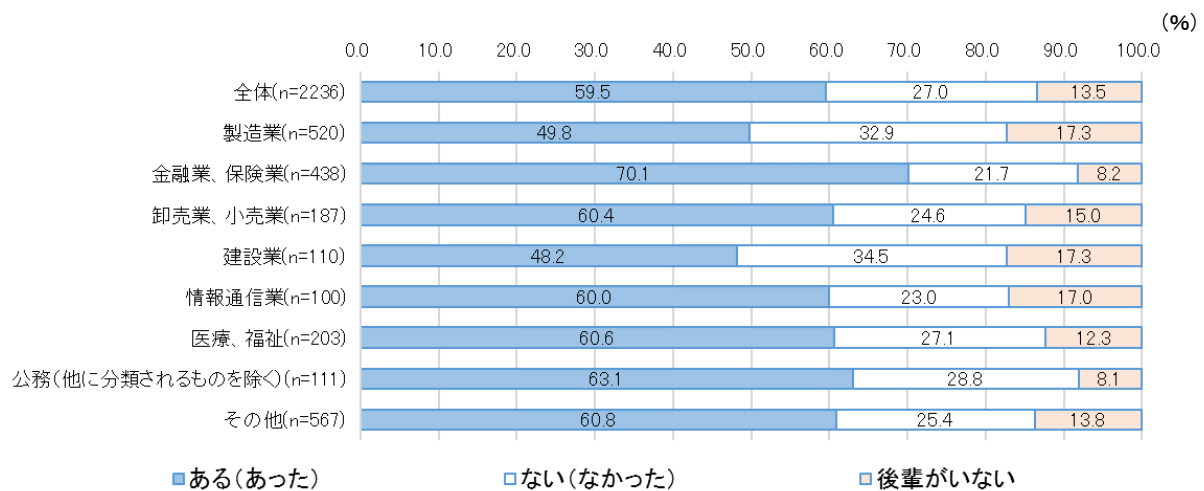
Q7. あなたは、同じ職場の同じ職位程度の男性と同等の仕事をしていますか。 (％)



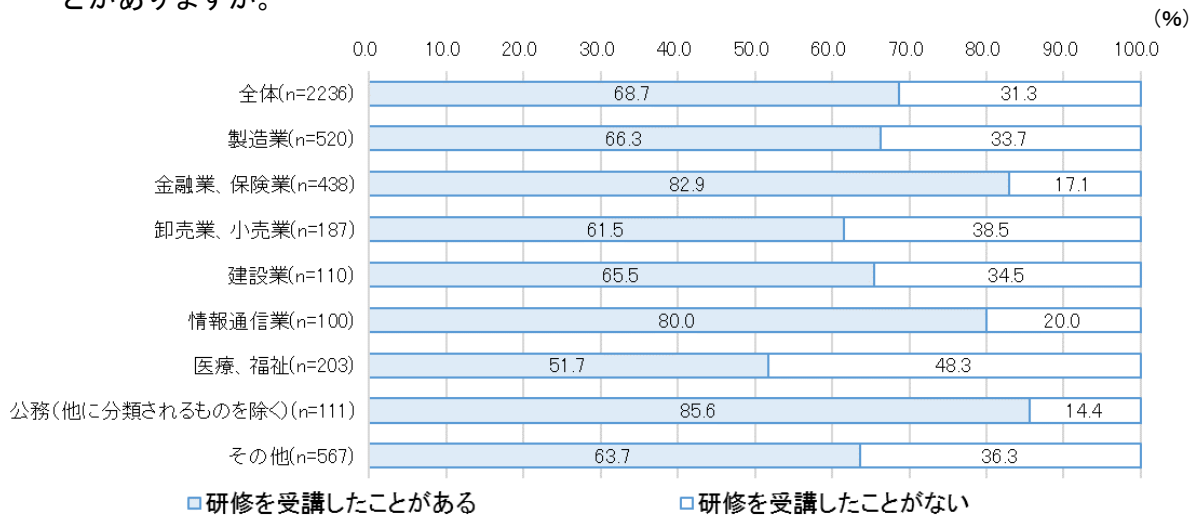
Q8. あなたの能力と比べると今の仕事のレベルはどうですか。 (％)



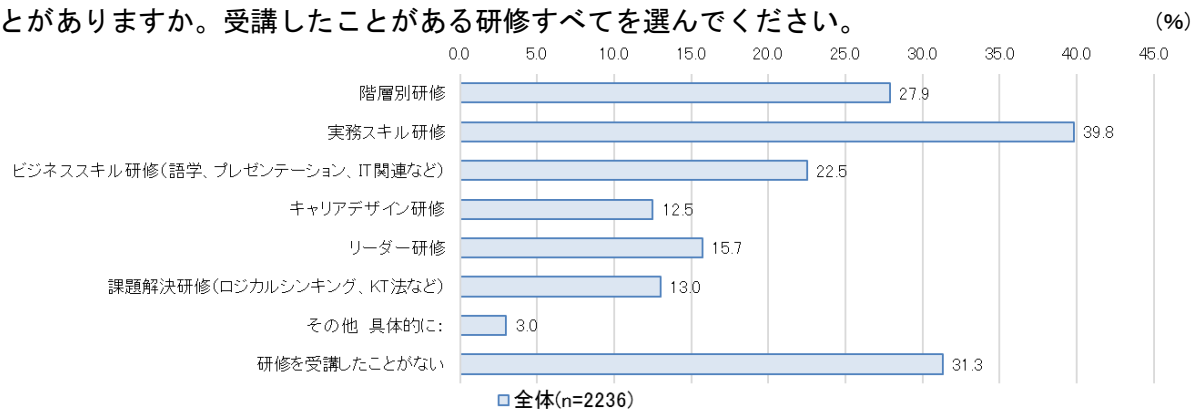
Q9. 現在働いている会社で、リーダーの経験や後輩を指導する機会がありますか（ありましたか）。



Q10. 現在働いている会社で、研修（接遇研修を除く。e ラーニングを含む。）を受講したことがありますか。

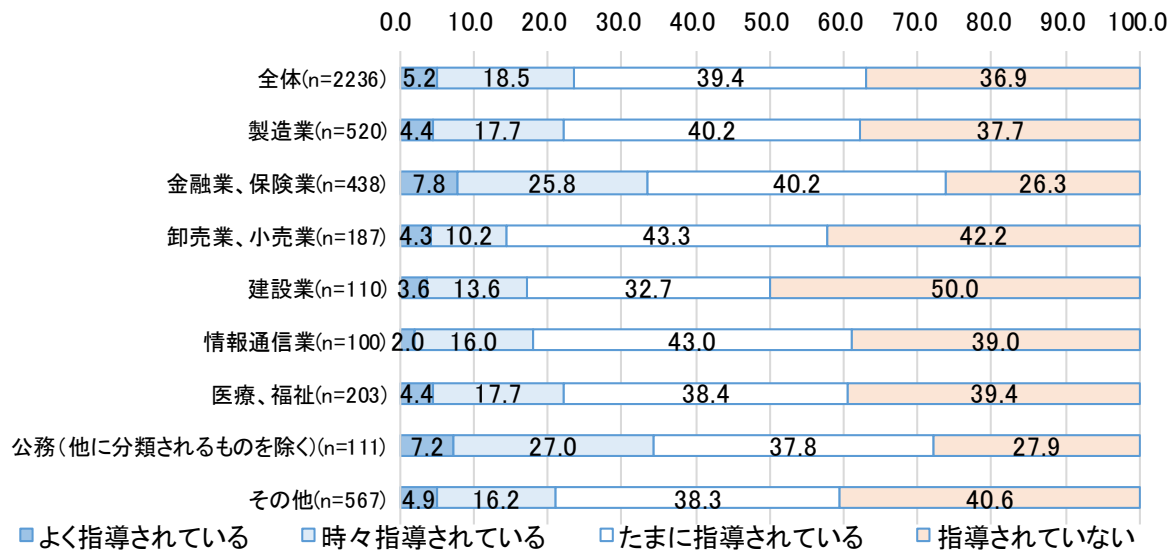


Q10. 現在働いている会社で、研修（接遇研修を除く。e ラーニングを含む。）を受講したことがありますか。受講したことがある研修すべてを選んでください。



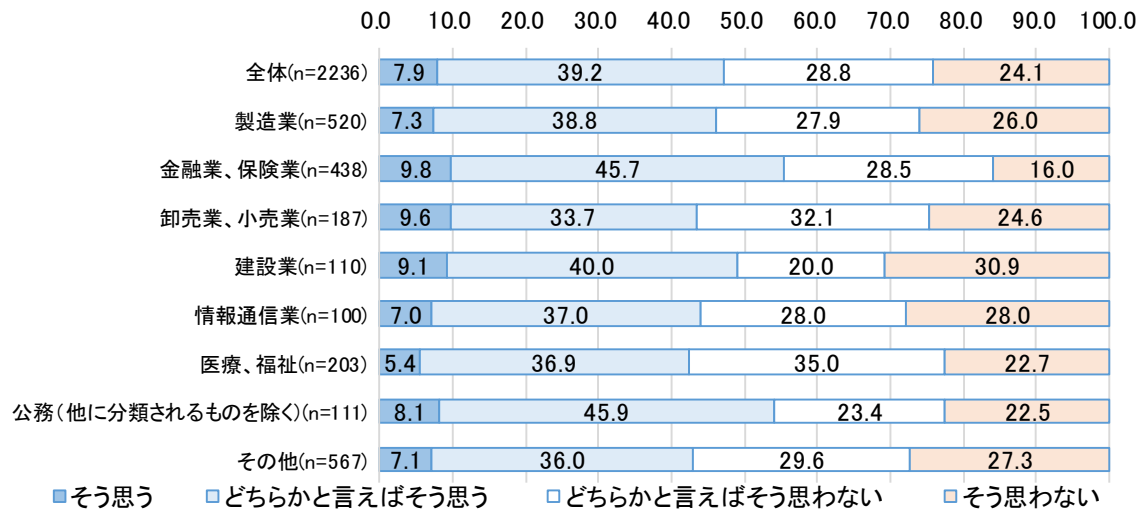
Q11. 上司（管理職）から日々の業務について指導されていますか。

(%)



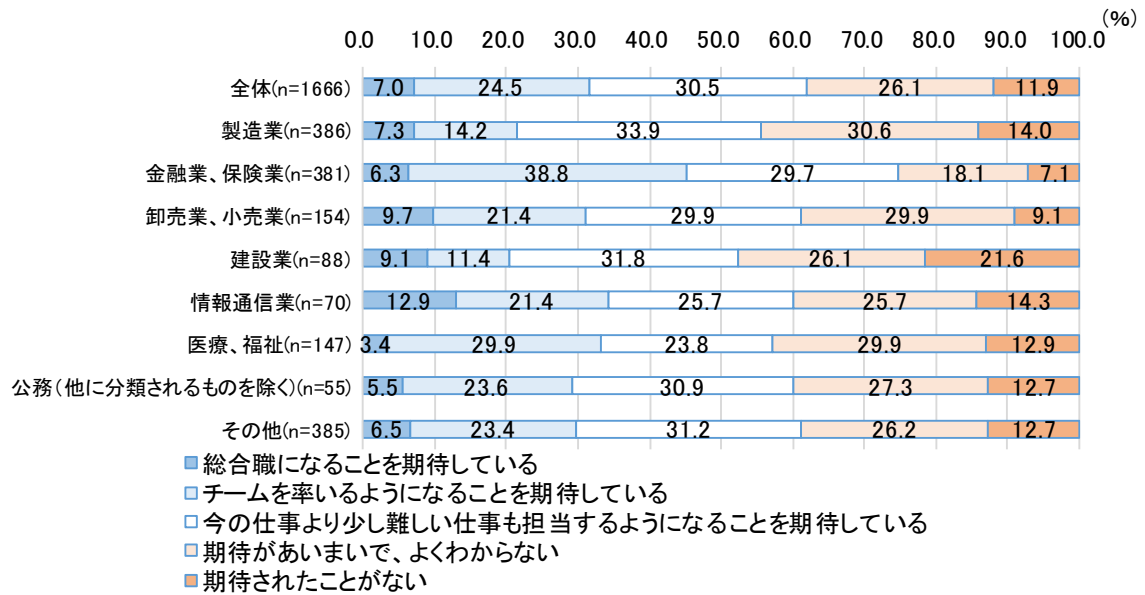
Q12. 上司（管理職）は、あなたの強みと育成課題を把握し、適切に指導していますか。

(%)



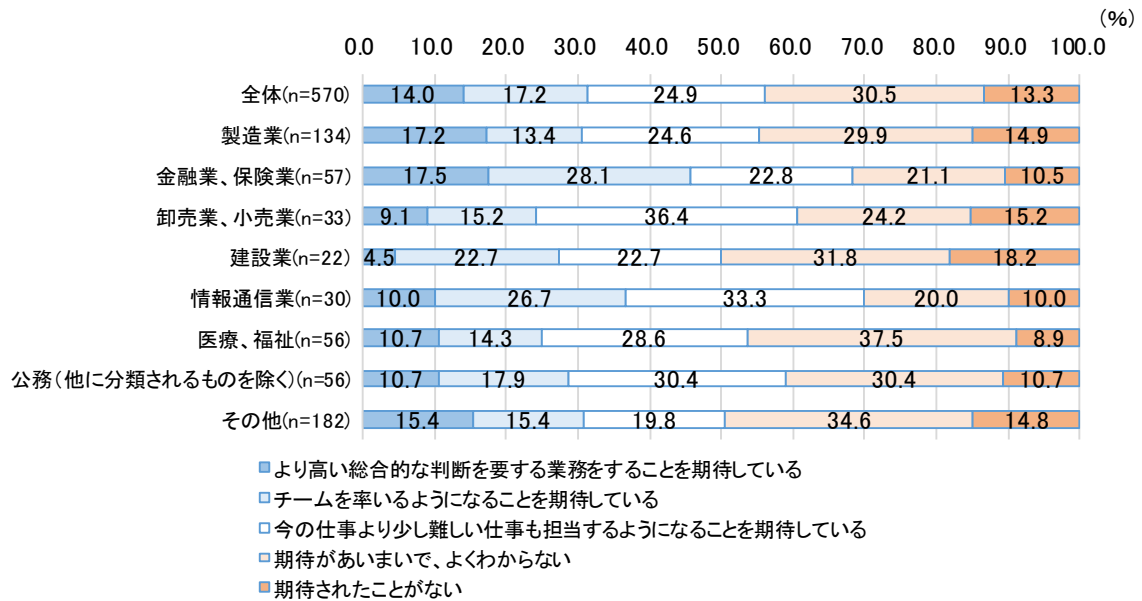
【一般職の方にお伺いします】

Q13-1. 上司（管理職）は、キャリアの向上について、あなたにどのような期待をしていますか。最も当てはまるものを一つ選んでください。



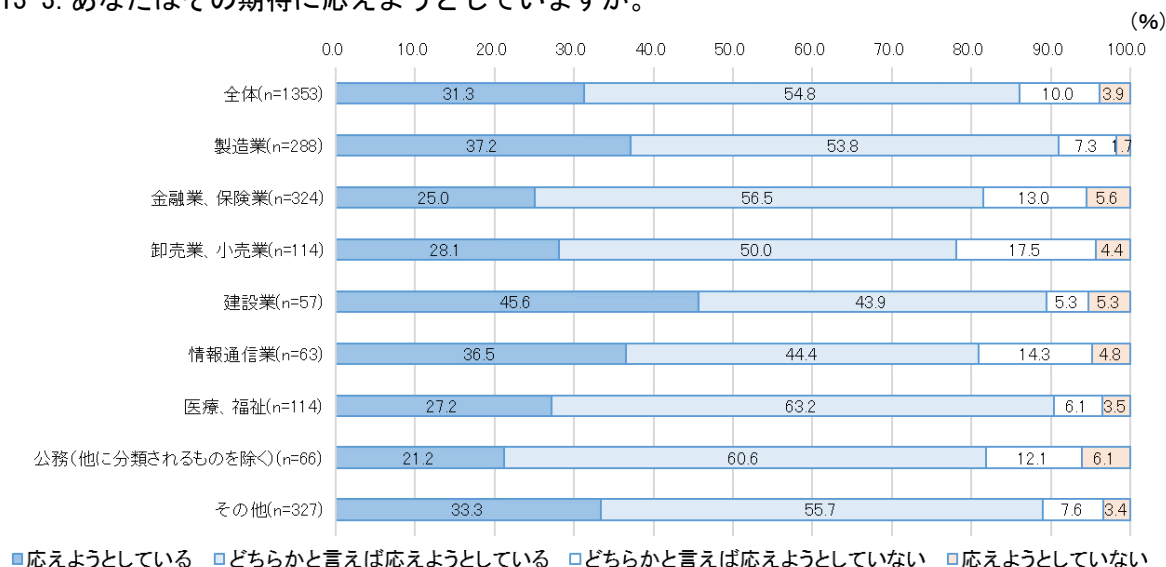
【事務職の方にお伺いします】

Q13-2. 上司（管理職）は、キャリアの向上について、あなたにどのような期待をしていますか。最も当てはまるものを一つ選んでください。

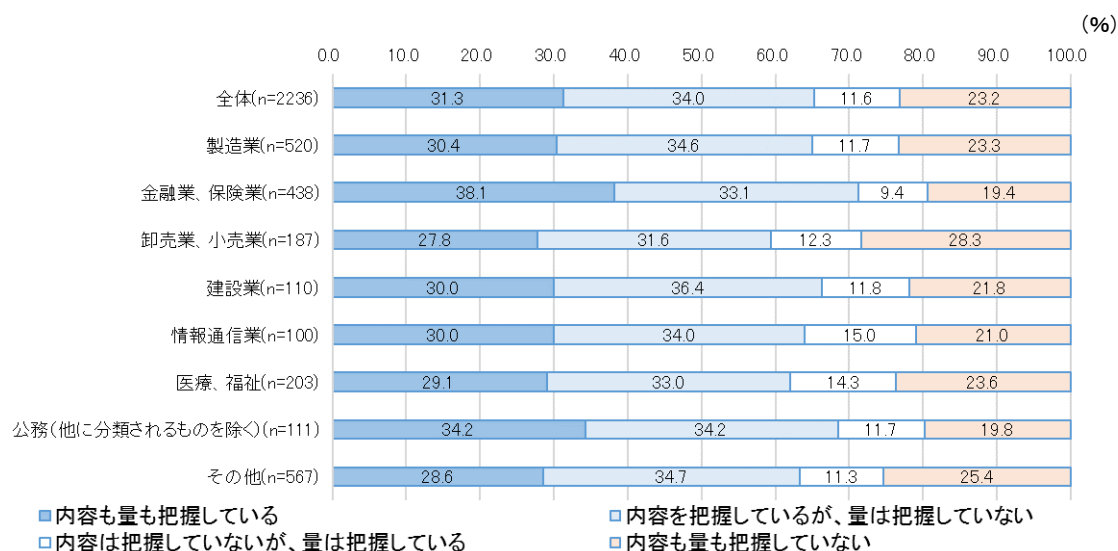


【Q13-1で「1. 総合職になることを期待している」「2. チームを率いるようになることを期待している」「3. 今の仕事より少し難しい仕事も担当するようになることを期待している」、Q13-2で「1. より高い総合的な判断を要する業務をすることを期待している」「2. チームを率いるようになることを期待している」「3. 今の仕事より少し難しい仕事も担当するようになることを期待している」と回答した人にお伺いします】

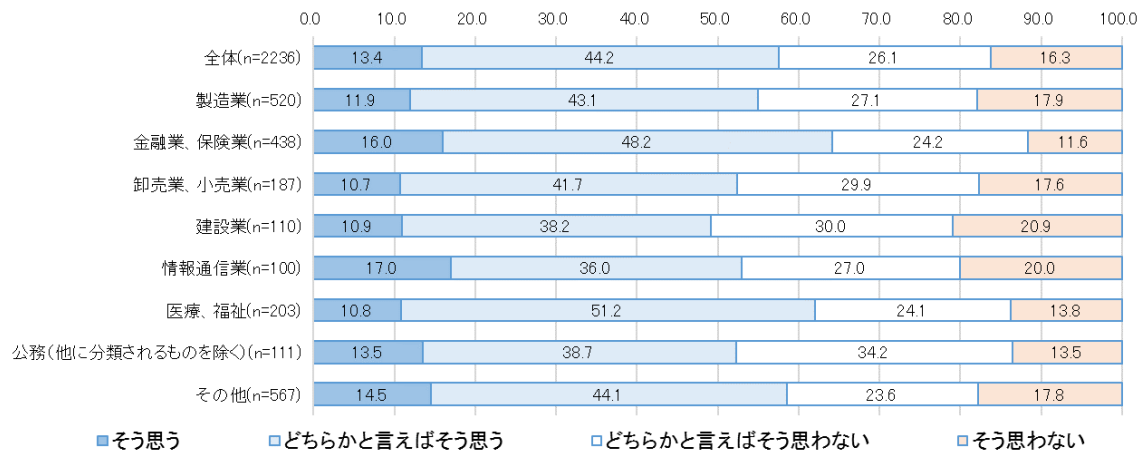
Q13-3. あなたはその期待に応えようとしていますか。



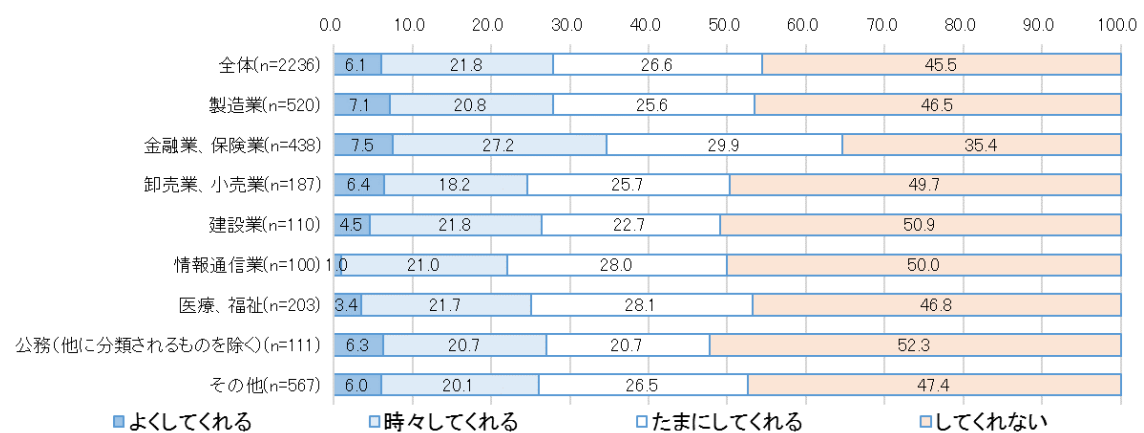
Q14. あなたの上司（管理職）は、あなたの仕事内容、仕事量をきちんと把握していますか。



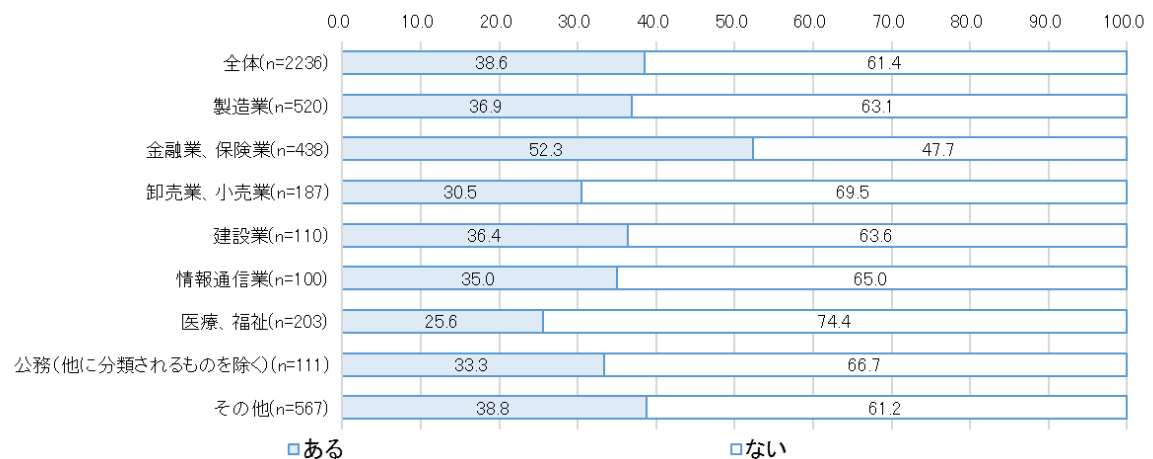
Q15. 上司（管理職）があなたに与える仕事は、徐々に難易度が高くなっていますか。 (%)



Q16. 上司（管理職）は、あなたの将来のキャリアについてアドバイスをしてくれますか。 (%)



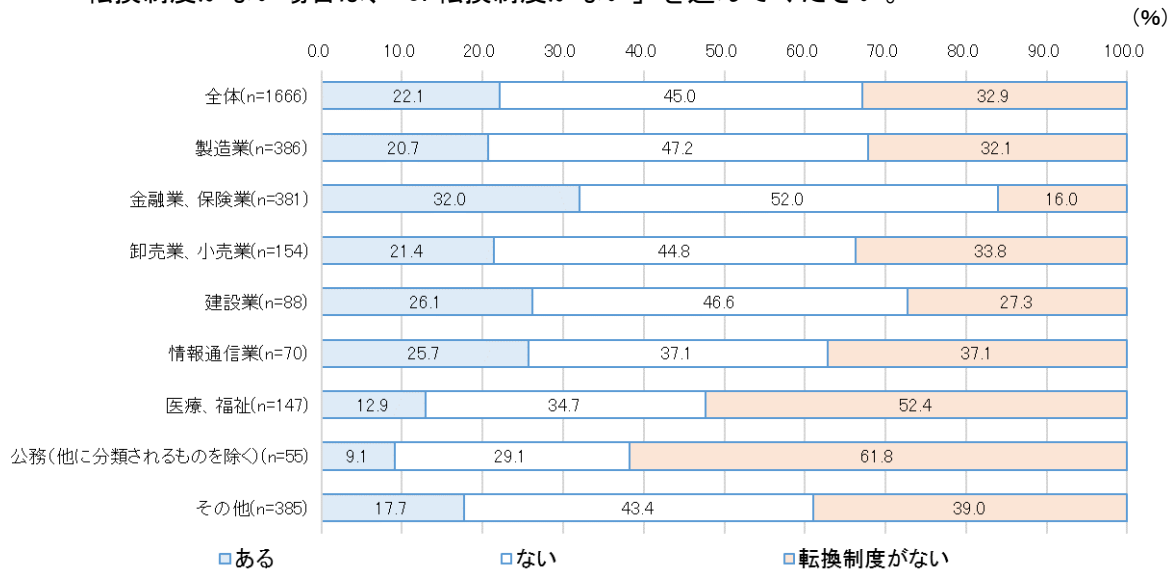
Q17. 上司（管理職）は、あなたが昇格を目指すように後押ししてくれたことがありますか。 (%)



【一般職の方にお伺いします】

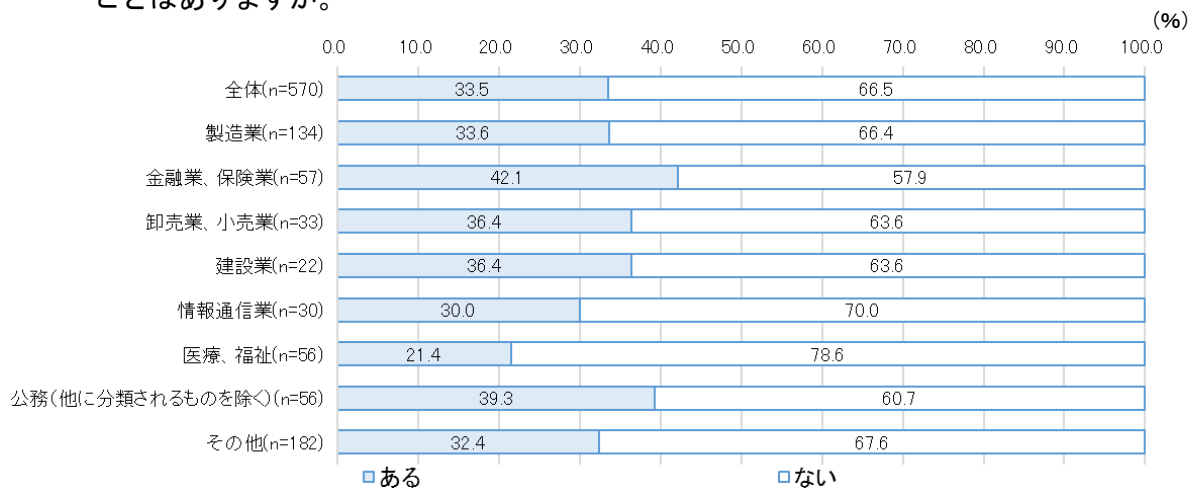
Q18-1. 上司（管理職）は、総合職・エリア総合職への転換を勧めてくれたことはありますか。

転換制度がない場合は、「3. 転換制度がない」を選んでください。

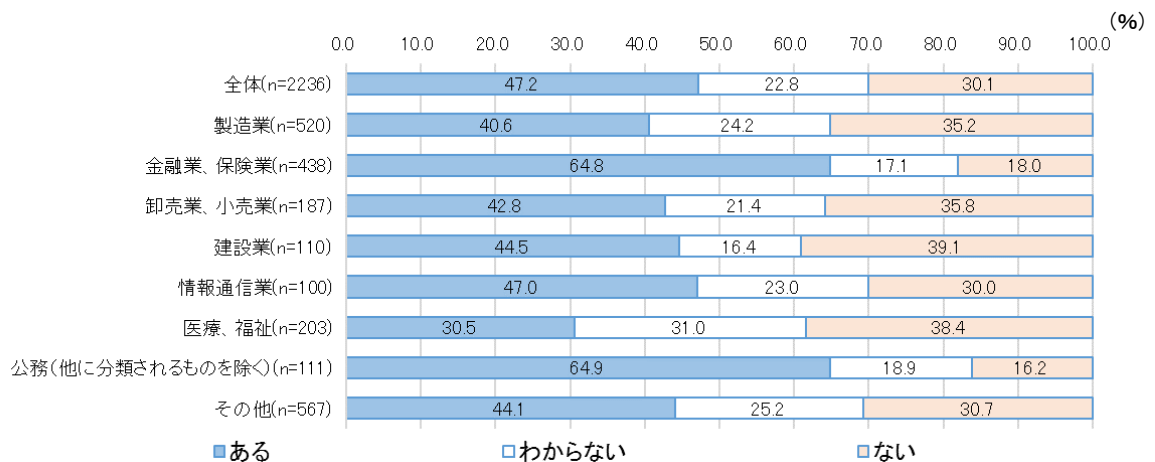


【事務職の方にお伺いします】

Q18-2. 上司（管理職）は、より高い総合的な判断を要する業務をすることを勧めてくれたことはありますか。

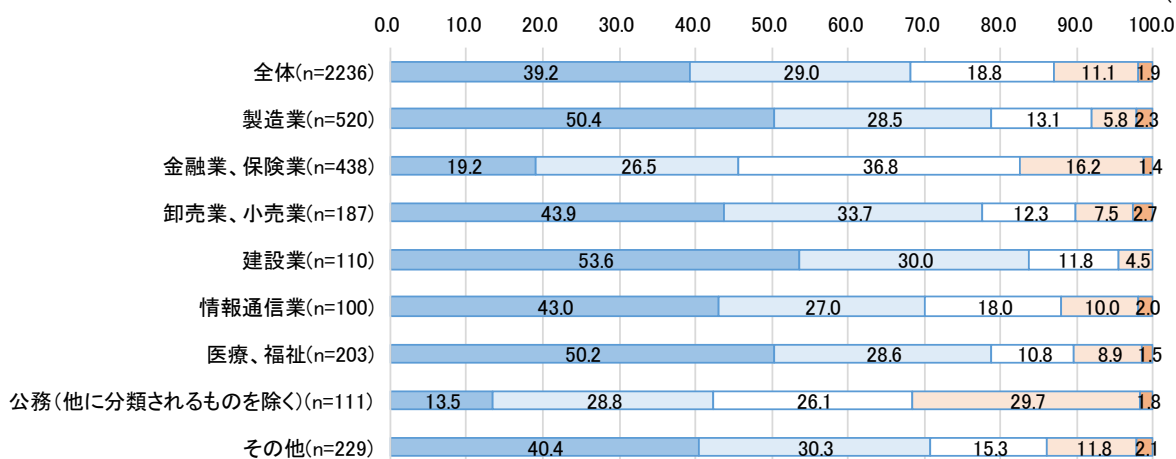


Q19. 現状の職種やコースで、昇級・昇格の可能性はありますか。



Q20. 現状の職種やコースで、どこまで昇進できますか。

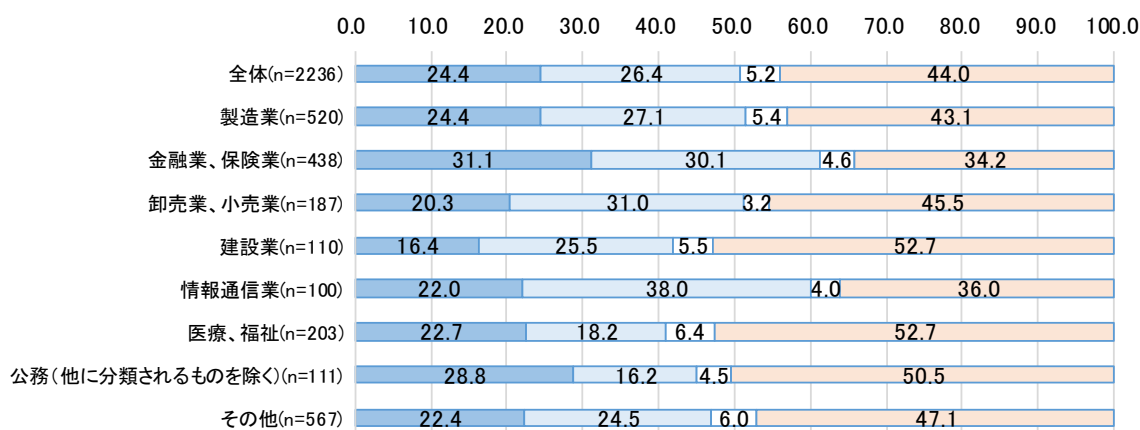
(%)



■ 今以上に昇進できない □ 係長・主任相当職 □ 課長・課長相当職 □ 部長・部長相当職以上 ■ その他

Q21. あなたの会社の評価制度で、あなたの貢献を正しく評価できますか。

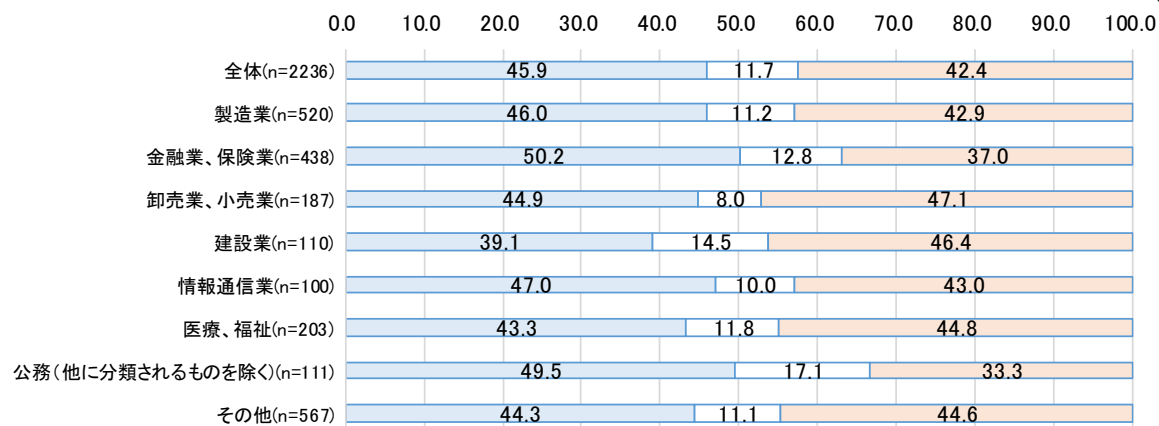
(%)



■ 正しく評価できる制度である □ 正しく評価できるが、自分には不利な制度である
□ 正しく評価できるが、自分には有利な制度である □ 正しく評価できない制度である

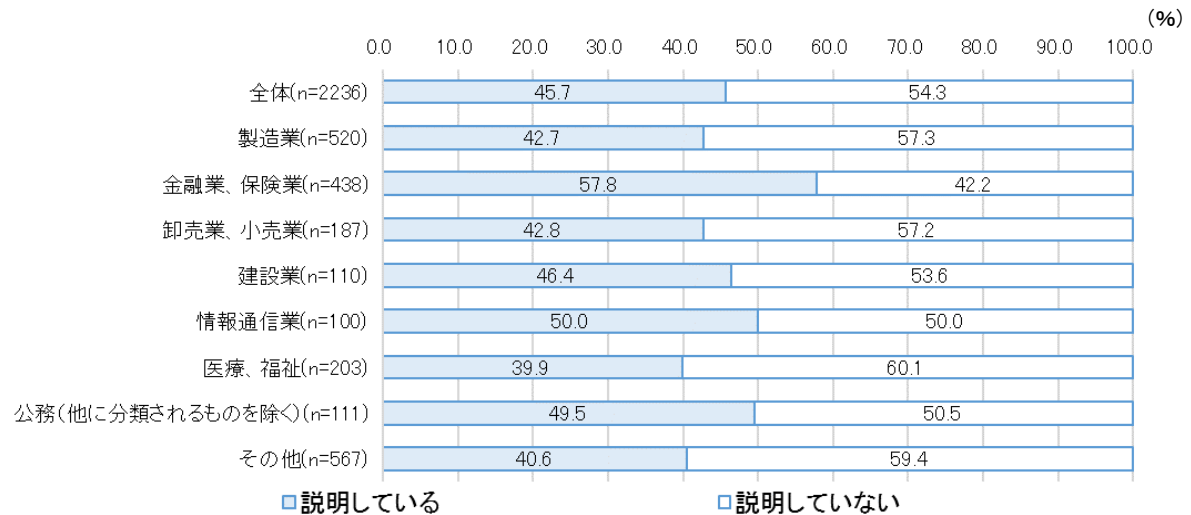
Q22. あなたの上司（管理職）は、あなたの貢献を正しく評価していますか。

(%)

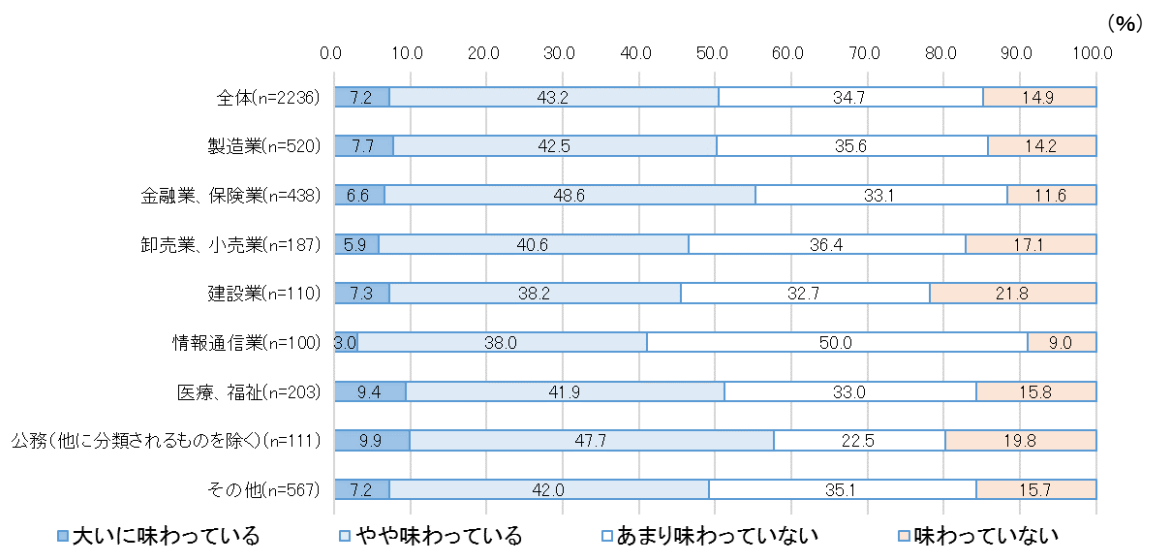


■ 正しく評価している □ 貢献よりも高い評価である □ 貢献よりも低い評価である

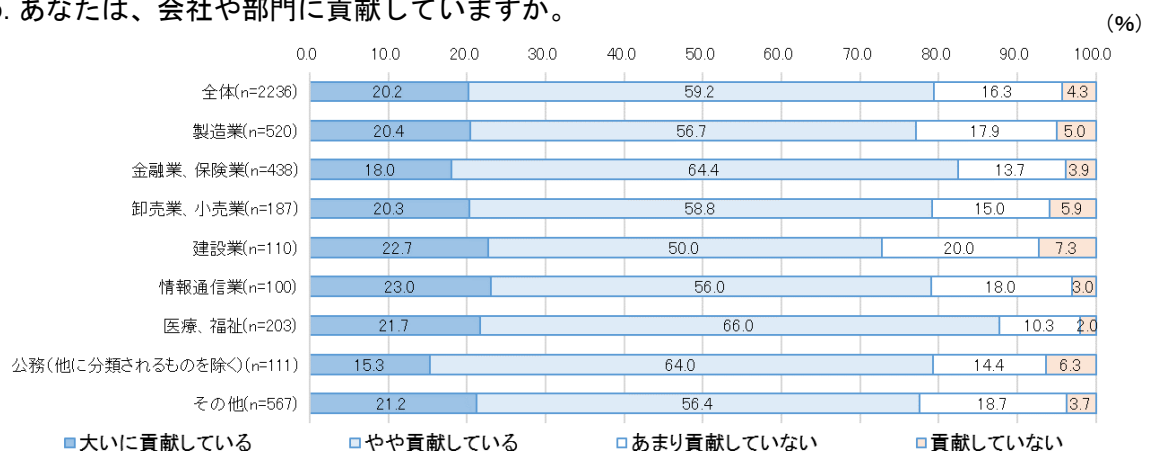
Q23. あなたの上司（管理職）は、評価の理由を適切に説明していますか。



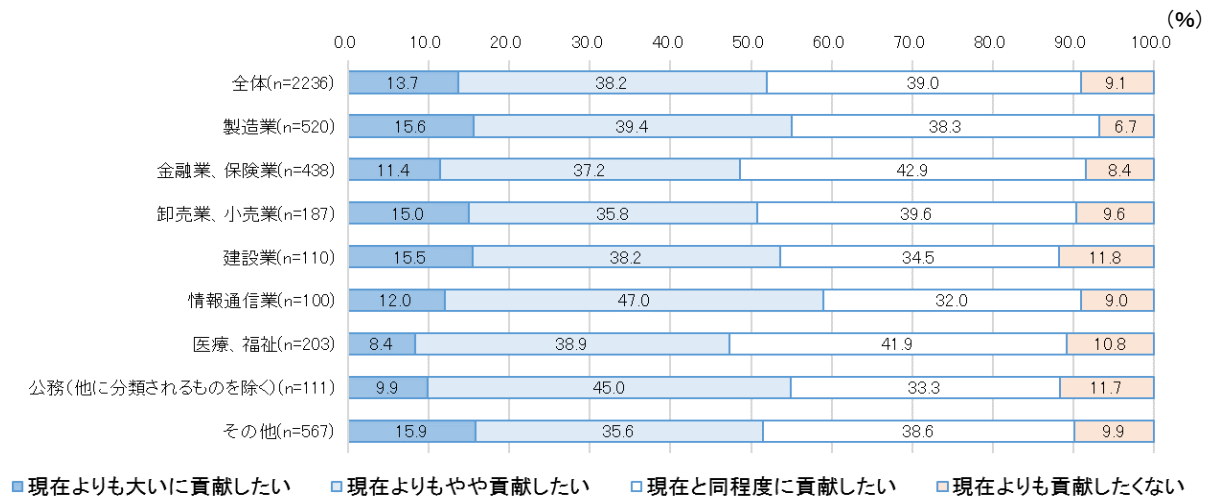
Q24. あなたは、仕事を通じて、どの程度達成感を味わっていますか。



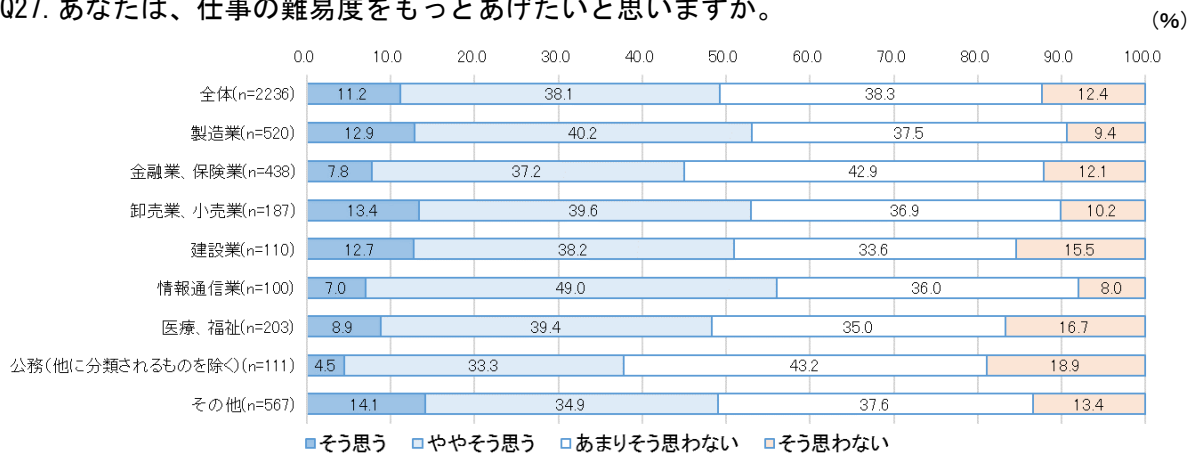
Q25. あなたは、会社や部門に貢献していますか。



Q26. 会社や部門にもっと貢献したいと思いますか。

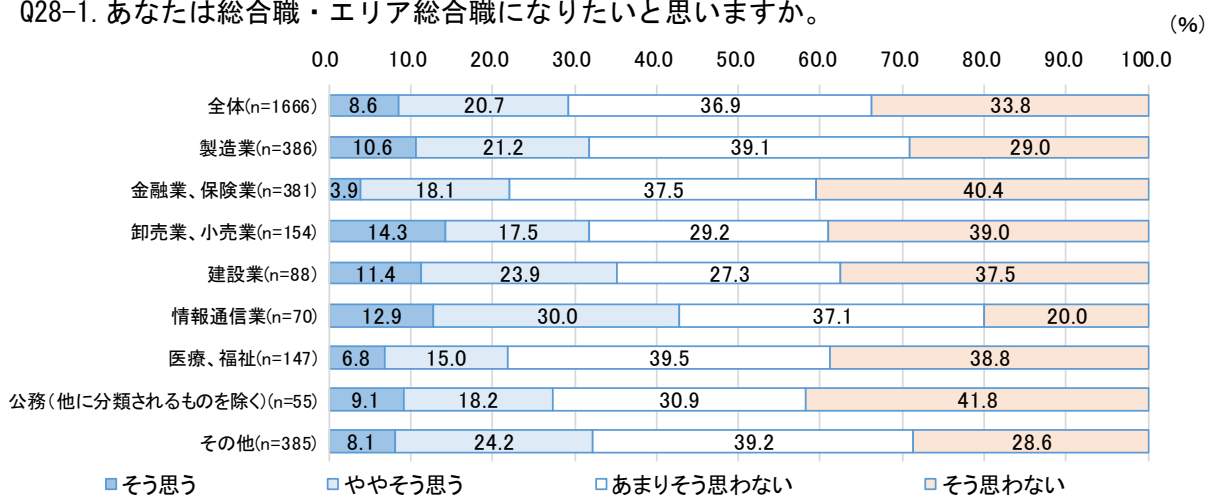


Q27. あなたは、仕事の難易度をもっとあげたいと思いますか。



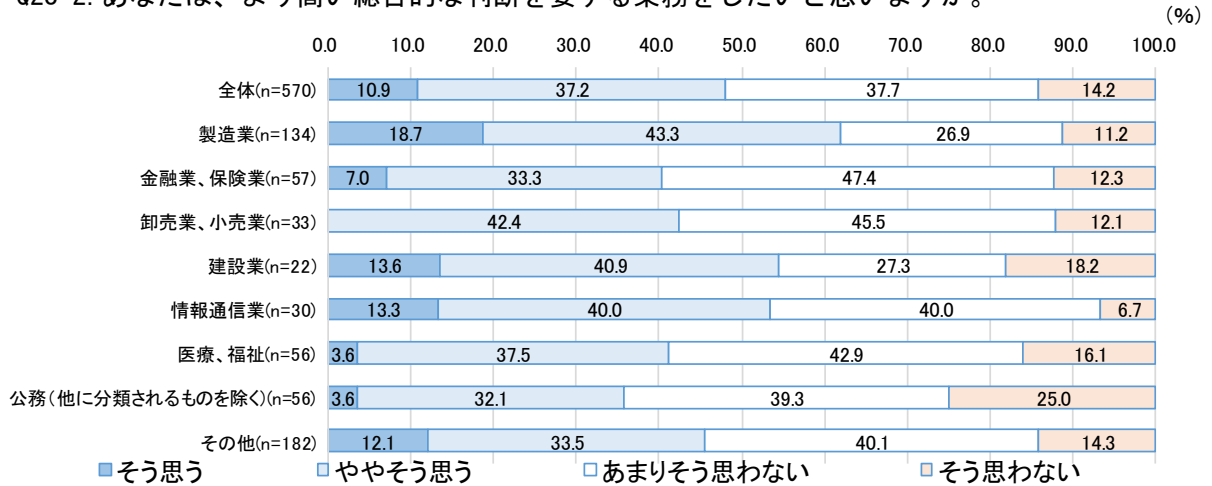
【一般職の方にお伺いします】

Q28-1. あなたは総合職・エリア総合職になりたいと思いますか。



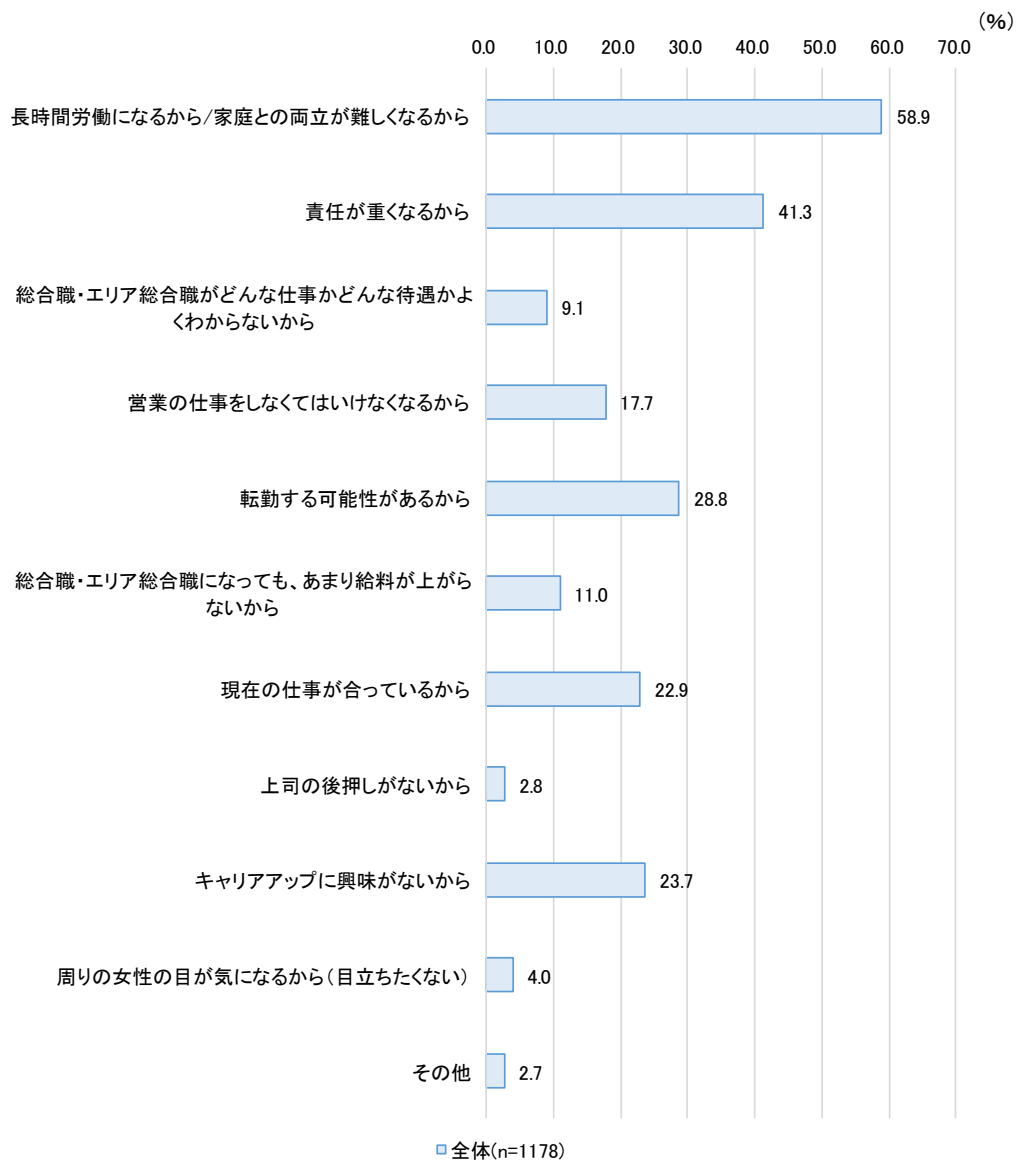
【事務職の方にお伺いします】

Q28-2. あなたは、より高い総合的な判断を要する業務をしたいと思いますか。



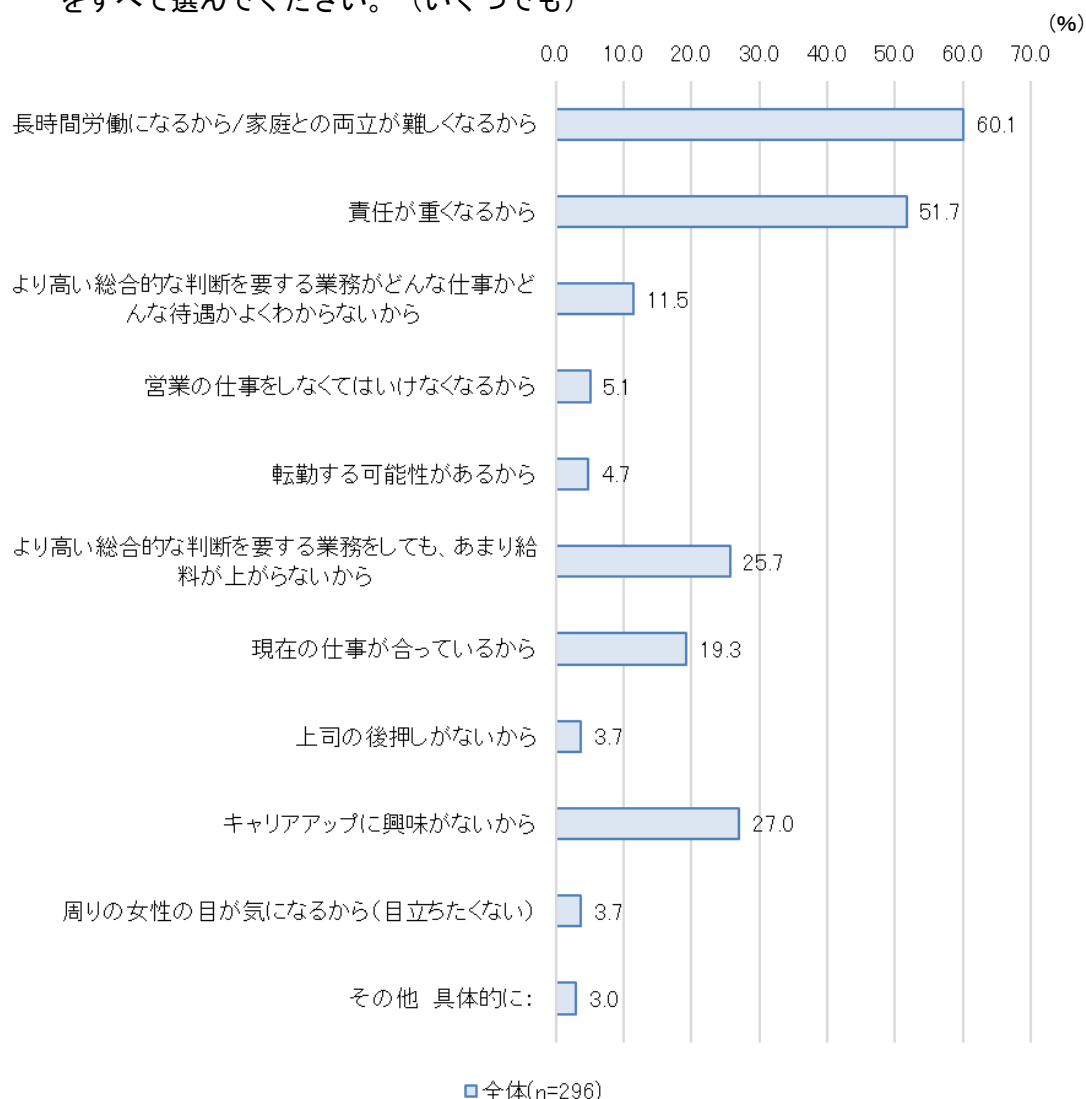
【一般職の方にお伺いします】

Q28-3. 総合職・エリア総合職になりたくない理由は何ですか。当てはまる項目をすべて選んでください。(いくつでも)



【事務職の方にお伺いします】

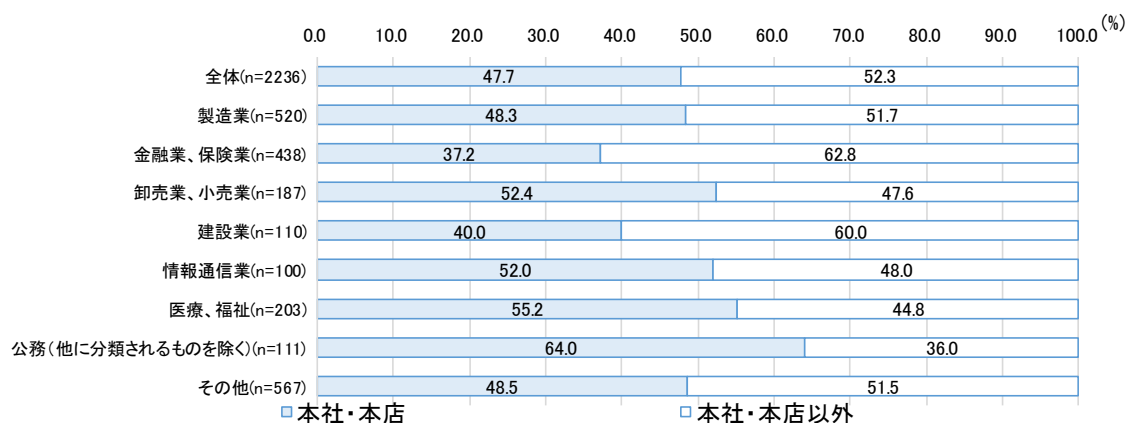
Q28-4. より高い総合的な判断を要する業務をしたくない理由は何ですか。当てはまる項目をすべて選んでください。（いくつでも）



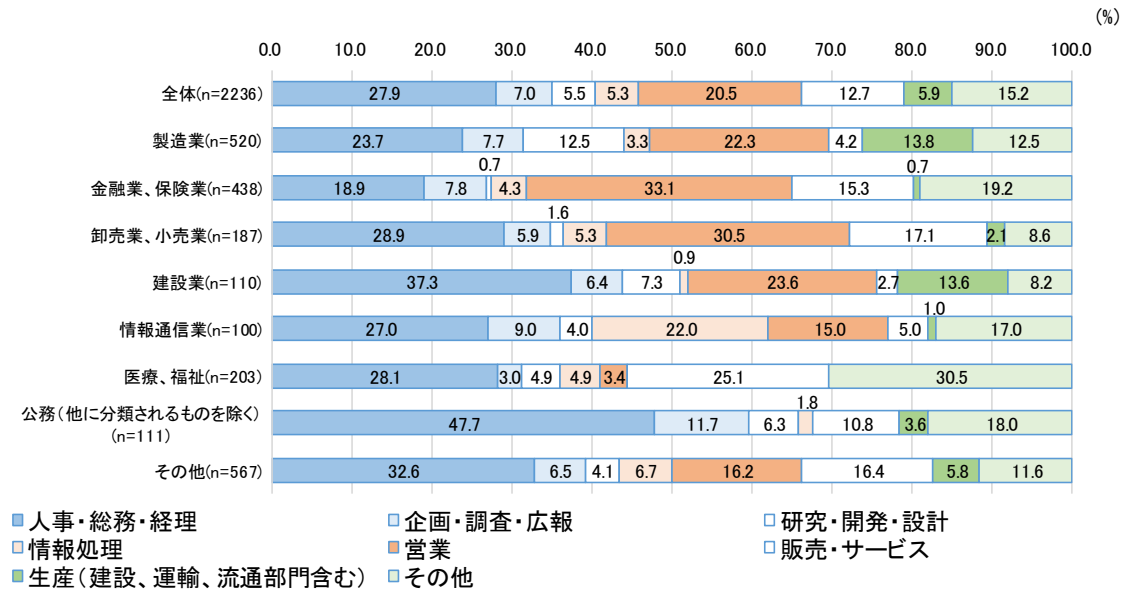
Q29 あなたの仕事やキャリアについて、満足している点や不満に思っている点、これからの課題など、自由にお書きください。

(自由記述のため、グラフなし)

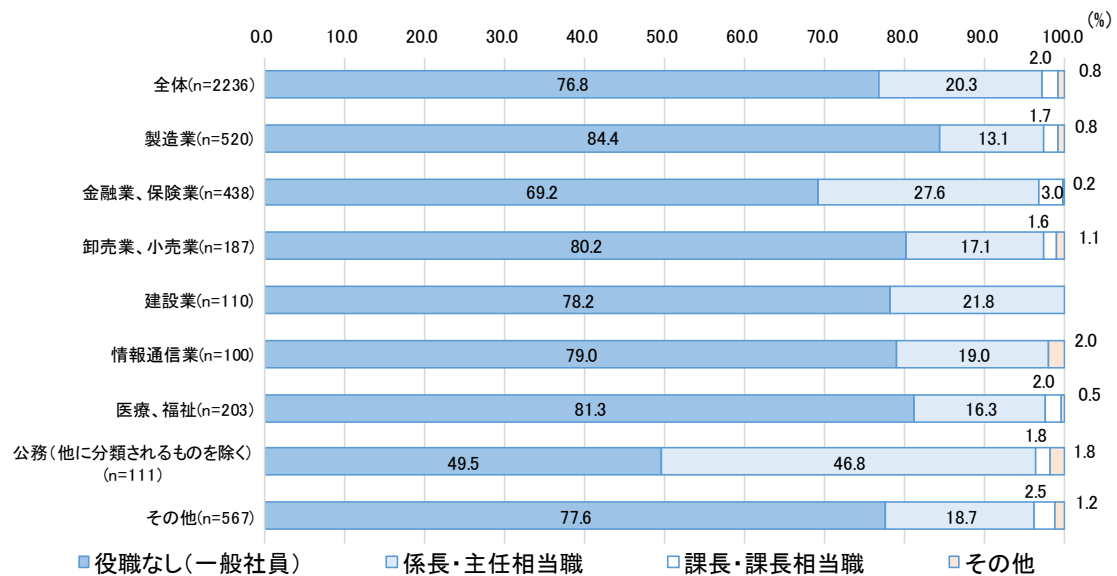
Q30 現在働いている職場は、次のどれにあたりますか。



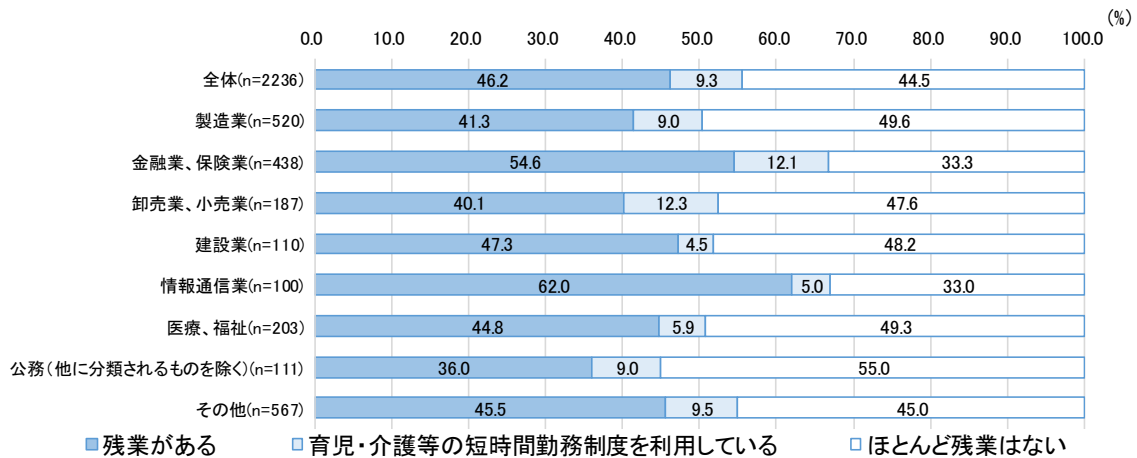
Q31 現在働いている部門（部署）は、次のどれにあたりますか。



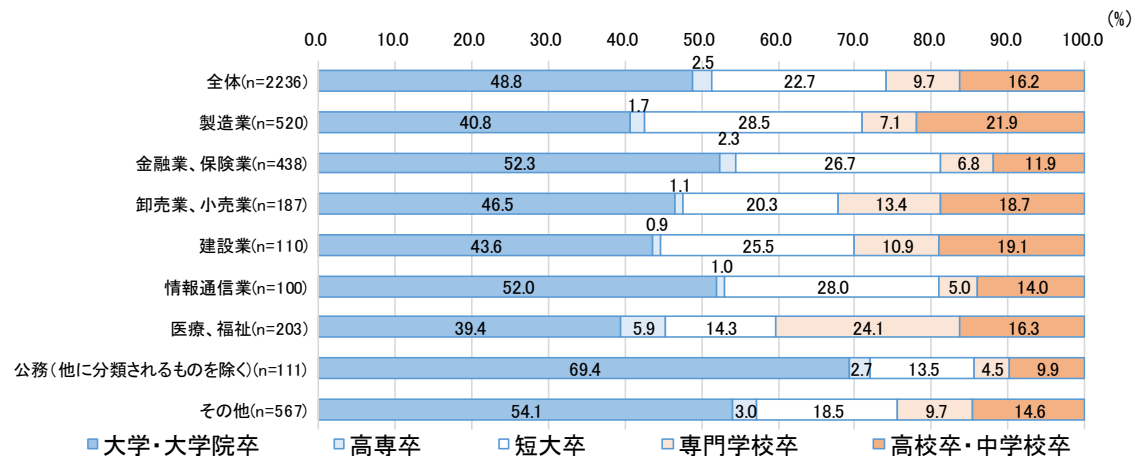
Q32 現在の役職は、次のどれに当たりますか。



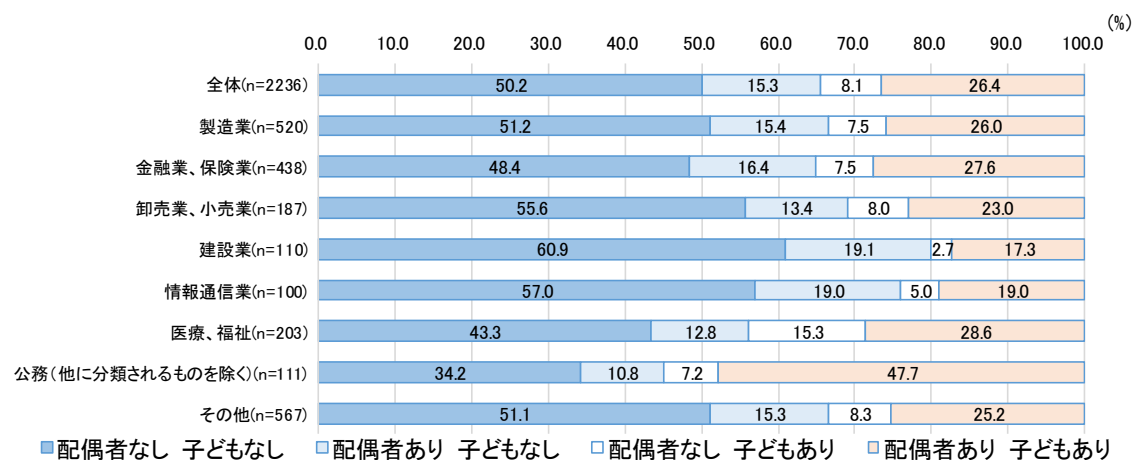
Q33 1日平均の残業時間はどのくらいですか。「育児・介護等の短時間勤務制度を利用している」あるいは「ほとんど残業はない」方は、「育児・介護等の短時間勤務制度を利用している」あるいは「ほとんど残業はない」を選んでください。



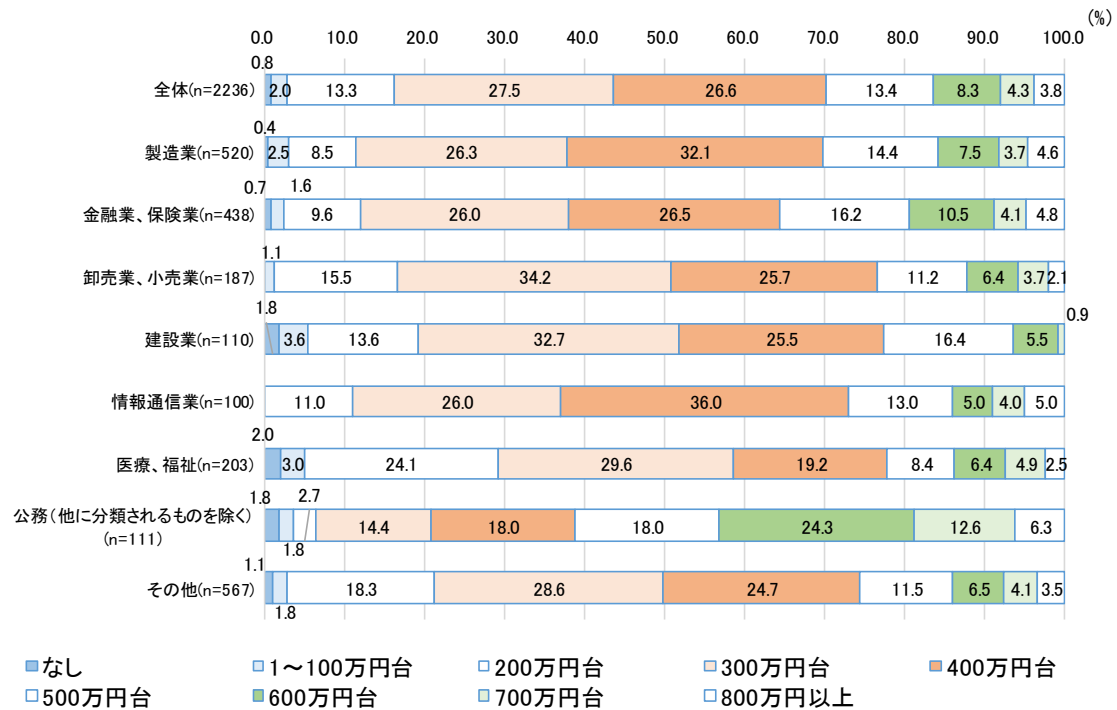
Q34 最後に卒業された学校は次のどれにあたりますか。



Q35 配偶者・お子さまはいらっしゃいますか。

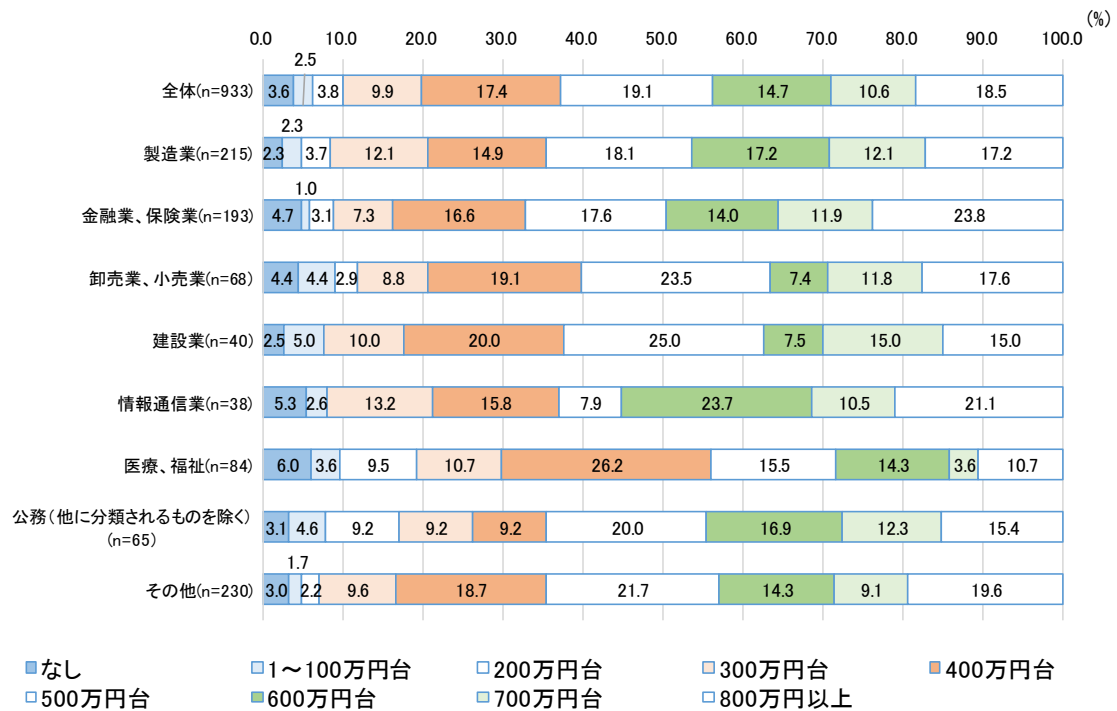


Q36 昨年のあなたの年収（税・賞与を含む）はおいくらでしたか。



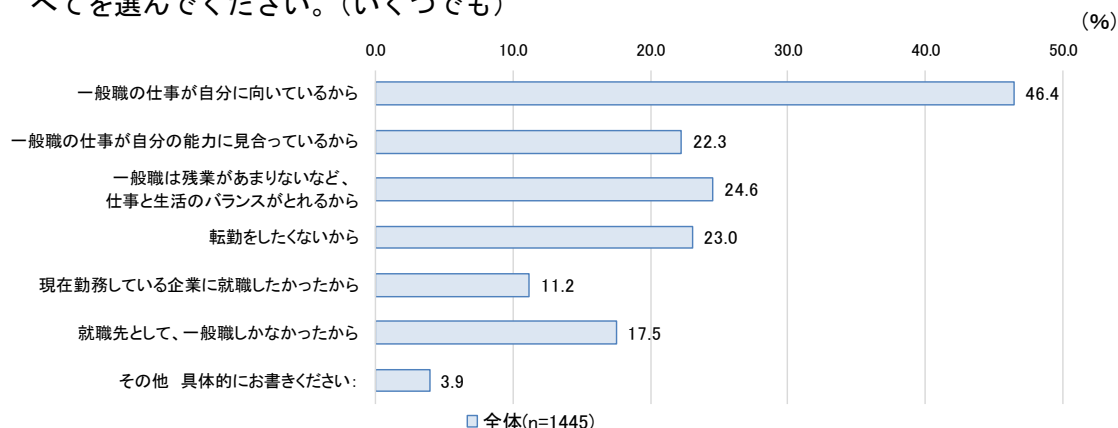
【配偶者がいる方にお伺いします】

Q37 昨年の配偶者の方の年収（税・賞与を含む）はおいくらでしたか。

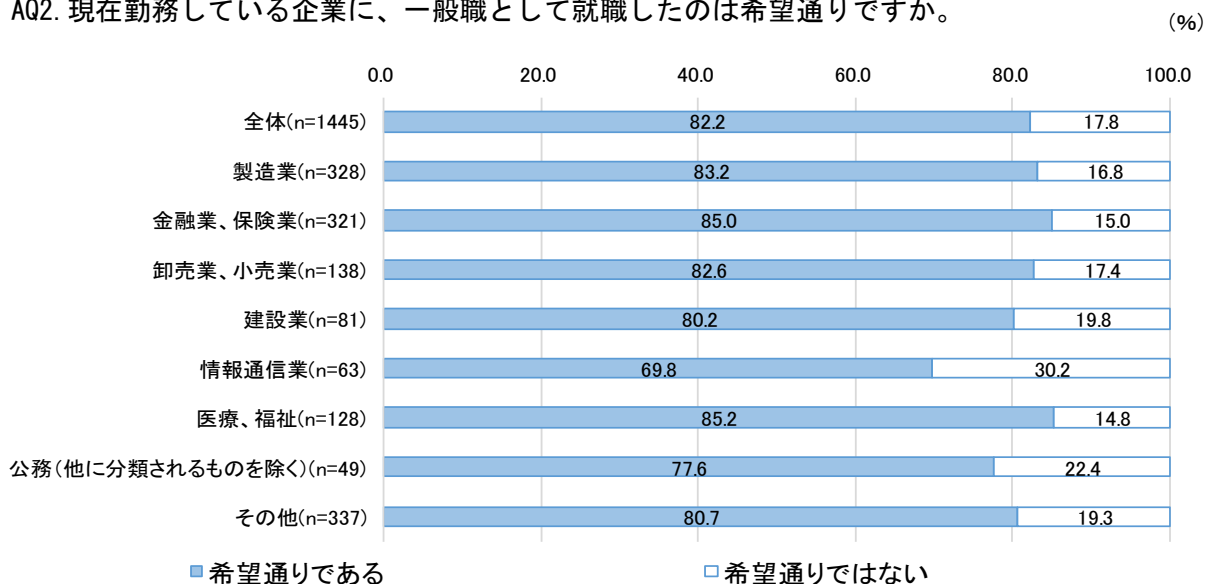


<追加調査（一般職女性のみ対象）>

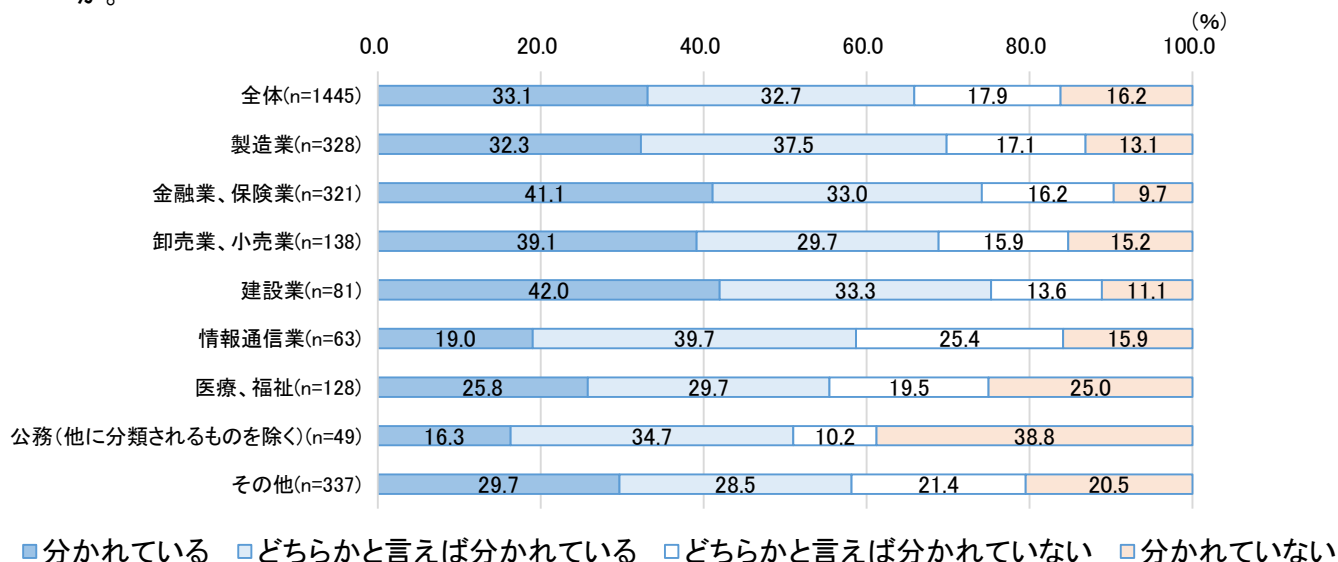
AQ1. 現在勤務している企業に、一般職として、就職した理由は何ですか。当てはまるものすべてを選んでください。（いくつでも）



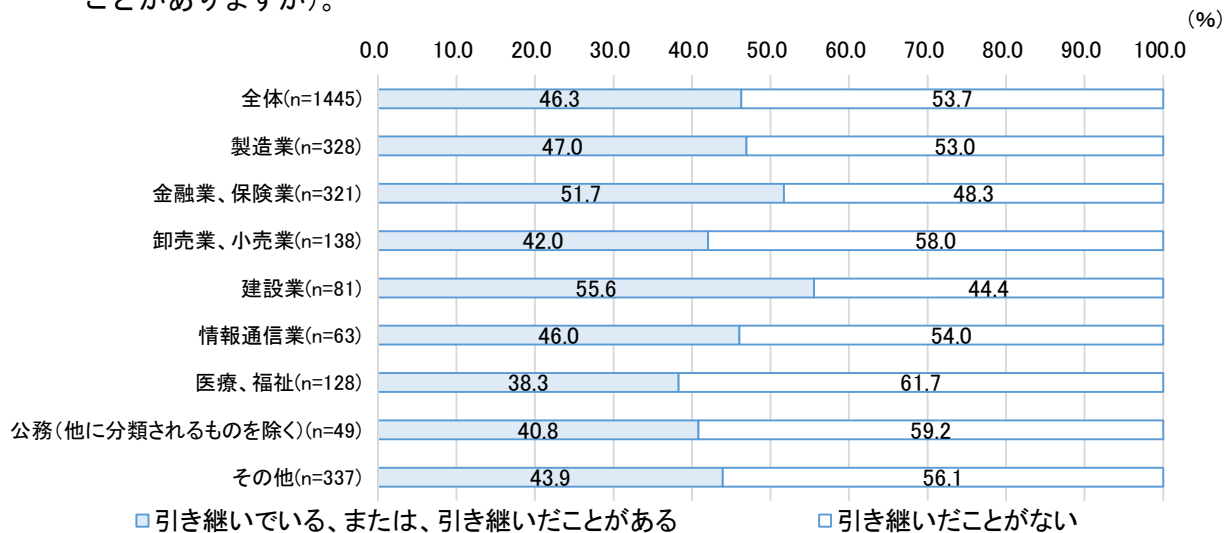
AQ2. 現在勤務している企業に、一般職として就職したのは希望通りですか。



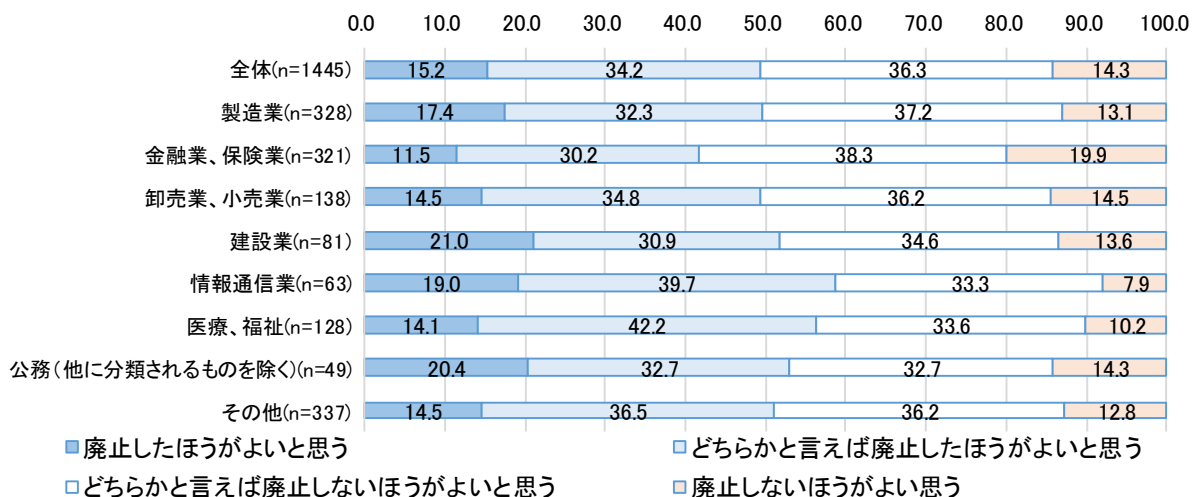
AQ3. 現在勤務している企業では、一般職と総合職の業務の範囲は明確に分かれていますか。



AQ4. 現在の部署で、総合職からより重要性の高い仕事を引き継いでいますか（引き継いだことがありますか）。

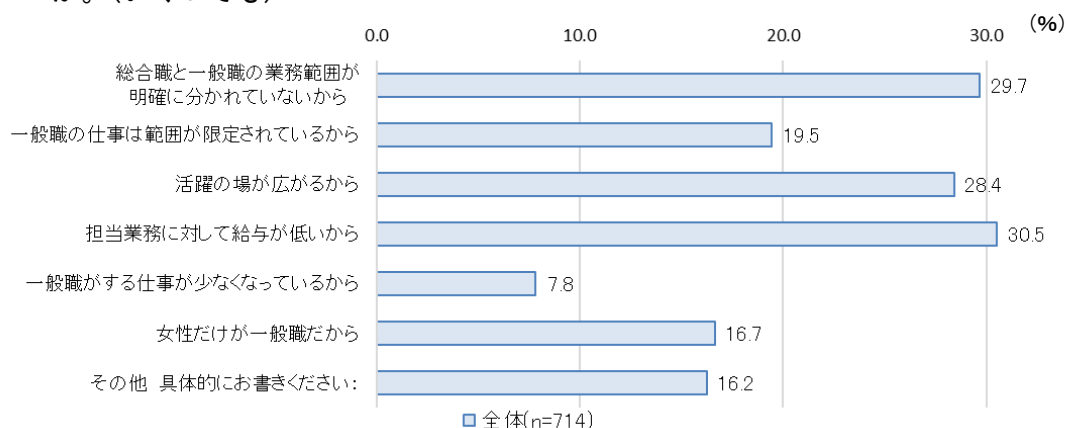


AQ5. あなたの会社で、『コース別雇用管理制度』を廃止したほうがよいと思いますか。 (%)



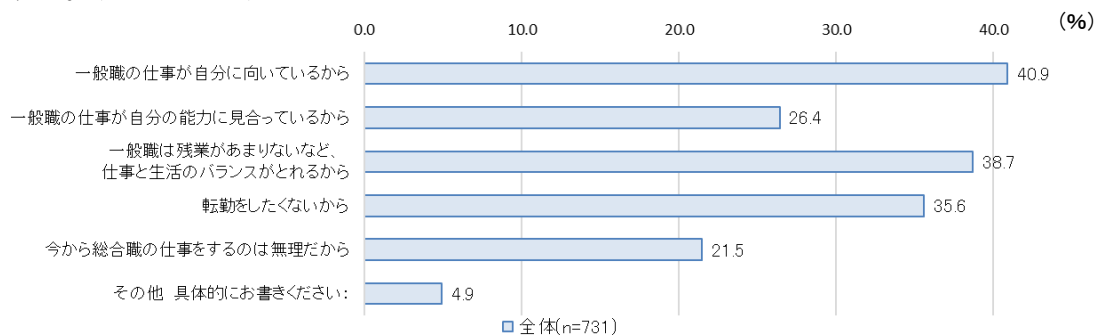
【AQ5で「1. 廃止したほうがよいと思う」「2. どちらかと言えば廃止したほうがよいと思う」と回答した人にお伺いします】

AQ6. あなたの会社で、『コース別雇用管理制度』を廃止したほうがよいと思う理由は何ですか。(いくつか)



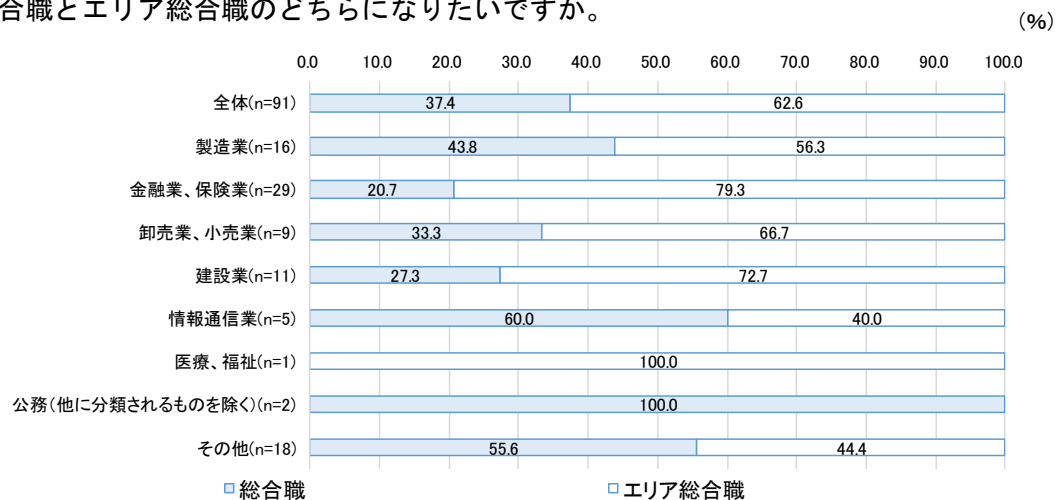
【AQ5で「3. どちらかと言えば廃止しないほうがよいと思う」「4. 廃止しないほうがよいと思う」と回答した人にお伺いします】

AQ7. あなたの会社で、『コース別雇用管理制度』を廃止しないほうがよいと思う理由は何ですか。(いくつでも)



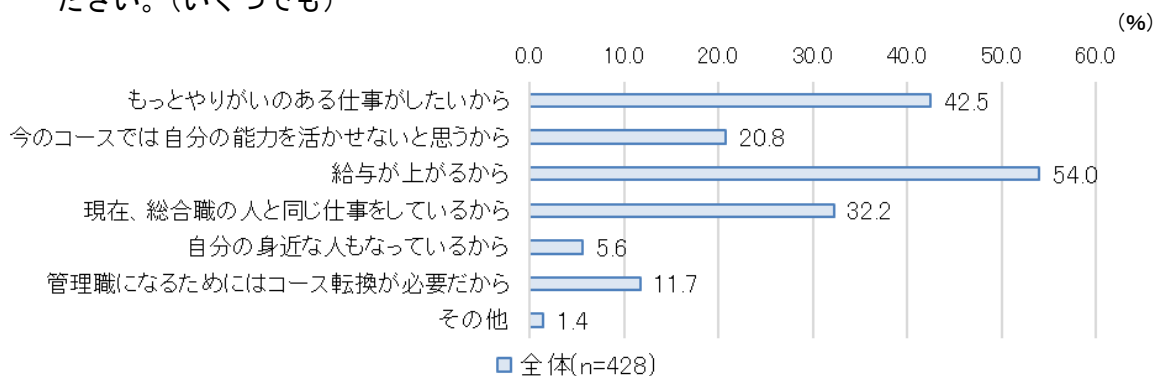
【本調査で総合職・エリア総合職になりたい、コースにエリア総合職があると回答した人にお伺いします。】

AQ8. 総合職とエリア総合職のどちらになりたいですか。



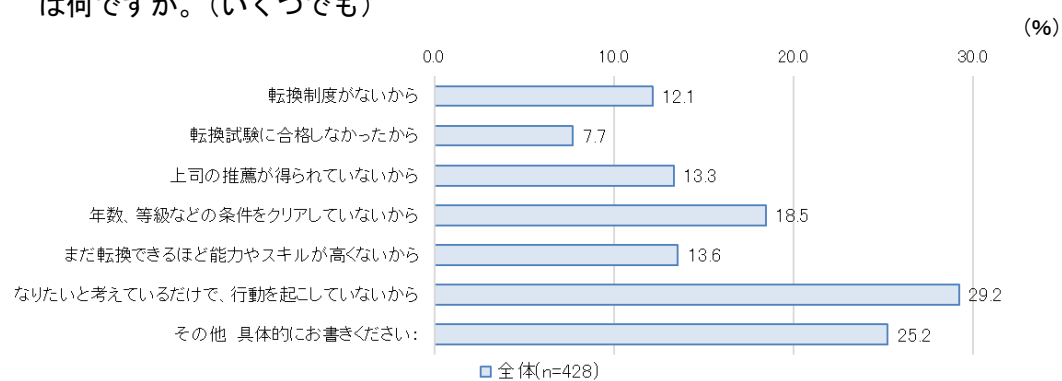
【本調査で総合職・エリア総合職になりたいと回答した人にお伺いします。】

AQ9. 総合職・エリア総合職になりたい理由は何ですか。当てはまる項目をすべて選んでください。(いくつでも)



【本調査で総合職・エリア総合職になりたいと回答した人にお伺いします。】

AQ10. 総合職・エリア総合職になりたいにもかかわらず、現在なることができていない理由は何ですか。(いくつでも)



「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

「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

＜スクリーニング調査＞

SC1 あなたの勤務先業種をお答えください。

- | | |
|----------------------|-----------------------|
| 1. 農業、林業 | 2. 漁業 |
| 3. 鉱業、採石業、砂利採取業 | 4. 建設業 |
| 5. 製造業 | 6. 電気・ガス・熱供給・水道業 |
| 7. 情報通信業 | 8. 運輸業、郵便業 |
| 9. 卸売業、小売業 | 10. 金融業、保険業 |
| 11. 不動産業、物品賃貸業 | 12. 学術研究、専門・技術サービス業 |
| 13. 宿泊業、飲食サービス業 | 14. 生活関連サービス業、娯楽業 |
| 15. 教育、学習支援業 | 16. 医療、福祉 |
| 17. 複合サービス事業 | 18. サービス業（他に分類されないもの） |
| 19. 公務（他に分類されるものを除く） | 20. 上記で分類不能の産業 |
| 21. 現在働いていない | |

→ 1、2、3、21は調査対象外

SC2 あなたの勤務先の企業規模をお答えください。

- | | | |
|-------------------|--------------------|-------------------|
| 1. 3人未満 | 2. 3人～5人 | 3. 6人～9人 |
| 4. 10人～19人 | 5. 20人～29人 | 6. 30人～39人 |
| 7. 40人～49人 | 8. 50人～99人 | 9. 100人～300人 |
| 10. 301人～500人 | 11. 501人～1,000人 | 12. 1,001人～3,000人 |
| 13. 3,001人～5,000人 | 14. 5,001人～10,000人 | 15. 10,001人以上 |
| 16. わからない | | |

→ 1、2、3、4、5、6、7、8、9、16は調査対象外

SC3 あなたの現在の雇用形態についてお答えください。

1. 正社員
2. その他

→ 2は調査対象外

SC4 勤務している企業にコース別雇用管理制度があり、一般職として働いていますか。

コース別雇用管理制度とは、「総合職」「一般職」といった、労働者の職種、資格などに基づき複数のコースを設定し、コースごとに異なる配置・昇進などの雇用管理を行うシステムをいいます。典型的には、「企画立案、営業、研究開発等を行う業務に関するコース（いわゆる「総合職」）」と「主に定型的業務に従事するコース（いわゆる「一般職」）」などのコースを設定して雇用管理を行うものです。企業によって、「一般職」の呼び名はさまざまです。

1. はい
2. いいえ

【SC4で「1. はい」と回答した人にお伺いします】

SC5 コース別雇用形態の組み合わせはどのようになっていますか。

1. 一般職と総合職の組み合わせ
2. 一般職と総合職に加えて、エリア総合職、中間職のコースがある組み合わせ
3. 一般職と総合職に加えて、専門職、現業職のコースがある組み合わせ
4. 一般職と総合職に加えて、エリア総合職、中間職、さらに専門職、現業職がある組み合わせ
5. わからない

【SC4で「2. いいえ」と回答した人にお伺いします】

SC6 あなたの職種についてお答えください。

1. コース別雇用管理制度がなく、事務職
2. コース別雇用管理制度がなく、事務以外の職種
3. コース別雇用管理制度があり、一般職以外の職種
4. その他

→ 2、3、4は調査対象外

<本調査>

Q1 最初の就職時、基幹的な業務、企画、営業などの仕事をしたいと思っていましたか。

1. はい
2. いいえ

Q2 これまでに転職経験がありますか。

1. ある
2. ない

Q3 現在働いている会社に、何年間勤務していますか。1年未満の方は、「一年未満である」を選んでください。

() 年
1年未満である

Q4 現在の部署で、何年間勤務していますか。1年未満の方は、「1年未満である」を選んでください。

() 年
1年未満である

Q5 現在働いている会社で、1つの部署内での仕事の担当替えの経験はありますか。

1. ある
2. ない

Q6 現在働いている会社で、部署を超えての異動の経験はありますか。

1. ある
2. ない

Q7 あなたは、同じ職場の同じ職位程度の男性と同等の仕事をしていますか。

1. 同じ職位程度の男性よりも難易度の高い仕事をしている
2. 同じ職位程度の男性と同じ難易度の仕事をしている
3. 同じ職位程度の男性よりも難易度の低い仕事をしている
4. 女性だけの職場なので比較できない

- Q8 あなたの能力と比べると今の仕事のレベルはどうですか。
1. 自分の能力よりも高い
 2. 自分の能力よりもやや高い
 3. 自分の能力に合っている
 4. 自分の能力よりもやや低い
 5. 自分の能力よりも低い
- Q9 現在働いている会社で、リーダーの経験や後輩を指導する機会がありますか（ありましたか）。
1. ある（あった）
 2. ない（なかった）
 3. 後輩がいない
- Q10 現在働いている会社で、研修（接遇研修を除く。eラーニングを含む。）を受講したことがありますか。受講したことがある研修すべてを選んでください。（いくつでも）受講したことがない方は「8. 研修を受講したことがない」を選んでください。
1. 階層別研修
 2. 実務スキル研修
 3. ビジネススキル研修（語学、プレゼンテーション、IT関連など）
 4. キャリアデザイン研修
 5. リーダー研修
 6. 課題解決研修（ロジカルシンキング、KT法など）
 7. その他 具体的に：
 8. 研修を受講したことがない
- Q11 上司（管理職）から日々の業務について指導されていますか。
1. よく指導されている
 2. 時々指導されている
 3. たまに指導されている
 4. 指導されていない
- Q12 上司（管理職）は、あなたの強みと育成課題を把握し、適切に指導していますか。
1. そう思う
 2. どちらかと言えばそう思う
 3. どちらかと言えばそう思わない
 4. そう思わない

【一般職の方にお伺いします】

Q13-1 上司（管理職）は、キャリアの向上について、あなたにどのような期待をしていますか。最も当てはまるものを一つ選んでください。

1. 総合職になることを期待している
2. チームを率いるようになることを期待している
3. 今の仕事より少し難しい仕事も担当するようになることを期待している
4. 期待があいまいで、よくわからない
5. 期待されたことがない

【事務職の方にお伺いします】

Q13-2 上司（管理職）は、キャリアの向上について、あなたにどのような期待をしていますか。最も当てはまるものを一つ選んでください。

1. より高い総合的な判断を要する業務をすることを期待している
2. チームを率いるようになることを期待している
3. 今の仕事より少し難しい仕事も担当するようになることを期待している
4. 期待があいまいで、よくわからない
5. 期待されたことがない

【Q13-1で「1. 総合職になることを期待している」「2. チームを率いるようになることを期待している」「3. 今の仕事より少し難しい仕事も担当するようになることを期待している」、Q13-2で「1. より高い総合的な判断を要する業務をすることを期待している」「2. チームを率いるようになることを期待している」「3. 今の仕事より少し難しい仕事も担当するようになることを期待している」と回答した人にお伺いします】

Q13-3 あなたはその期待に応えようとしていますか。

1. 応えようとしている
2. どちらかと言えば応えようとしている
3. どちらかと言えば応えようとしていない
4. 応えようとしていない

Q14 あなたの上司（管理職）は、あなたの仕事内容、仕事量をきちんと把握していますか。

1. 内容も量も把握している
2. 内容を把握しているが、量は把握していない
3. 内容は把握していないが、量は把握している
4. 内容も量も把握していない

Q15 上司（管理職）があなたに与える仕事は、徐々に難易度が高くなっていますか。

1. そう思う
2. どちらかと言えばそう思う
3. どちらかと言えばそう思わない
4. そう思わない

Q16 上司（管理職）は、あなたの将来のキャリアについてアドバイスをしてくれますか。

1. よくしてくれる
2. 時々してくれる
3. たまにしてくれる
4. してくれない

Q17 上司（管理職）は、あなたが昇格を目指すように後押ししてくれたことがありますか。

1. ある
2. ない

【一般職の方にお伺いします】

Q18-1 上司（管理職）は、総合職・エリア総合職への転換を勧めてくれたことはありますか。転換制度がない場合は、「3. 転換制度がない」を選んでください。

1. ある
2. ない
3. 転換制度がない

【事務職の方にお伺いします】

Q18-2 上司（管理職）は、より高い総合的な判断を要する業務をすることを勧めてくれたことはありますか。

1. ある
2. ない

Q19 現状の職種やコースで、昇級・昇格の可能性はありますか。

1. ある
2. ない
3. わからない

Q20 現状の職種やコースで、どこまで昇進できますか。

1. 今以上に昇進できない
2. 係長・主任相当職
3. 課長・課長相当職
4. 部長・部長相当職以上
5. その他 具体的に：（回答必須）（入力制限なし）（文字数制限なし）

Q21 あなたの会社の評価制度で、あなたの貢献を正しく評価できますか。

1. 正しく評価できる制度である
2. 正しく評価できるが、自分には不利な制度である
3. 正しく評価できるが、自分には有利な制度である
4. 正しく評価できない制度である

Q22 あなたの上司（管理職）は、あなたの貢献を正しく評価していますか。

1. 正しく評価している
2. 貢献よりも高い評価である
3. 貢献よりも低い評価である

Q23 あなたの上司（管理職）は、評価の理由を適切に説明していますか。

1. している
2. していない

Q24 あなたは、仕事を通じて、どの程度達成感を味わっていますか。

1. 大いに味わっている
2. やや味わっている
3. あまり味わっていない
4. 味わっていない

Q25 あなたは、会社や部門に貢献していますか。

1. 大いに貢献している
2. やや貢献している
3. あまり貢献していない
4. 貢献していない

Q26 会社や部門にもっと貢献したいと思いませんか。

1. 現在よりも大いに貢献したい
2. 現在よりもやや貢献したい
3. 現在と同程度に貢献したい
4. 現在よりも貢献したくない

Q27 あなたは、仕事の難易度をもっとあげたいと思いますか。

1. そう思う
2. ややそう思う
3. あまりそう思わない
4. そう思わない

【一般職の方にお伺いします】

Q28-1 あなたは総合職・エリア総合職になりたいと思いますか。

1. そう思う
2. ややそう思う
3. あまりそう思わない
4. そう思わない

【事務職の方にお伺いします】

Q28-2 あなたは、より高い総合的な判断を要する業務をしたいと思いますか。

1. そう思う
2. ややそう思う
3. あまりそう思わない
4. そう思わない

【一般職の方にお伺いします】

Q28-3 総合職・エリア総合職になりたくない理由は何ですか。当てはまる項目をすべて選んでください。（いくつでも）

1. 長時間労働になるから
2. 家庭との両立が難しくなるから
3. 責任が重くなるから
4. 総合職・エリア総合職がどんな仕事かどんな待遇がよくわからないから
5. 営業の仕事をしなくてはいけなくなるから
6. 転勤する可能性があるから
7. 総合職・エリア総合職になっても、あまり給料が上がらないから
8. 現在の仕事が合っているから
9. 上司の後押しがないから
10. キャリアアップに興味がないから
11. 周りの女性の目が気になるから（目立ちたくない）
12. その他 具体的に：

【事務職の方にお伺いします】

Q28-4 より高い総合的な判断を要する業務をしたくない理由は何ですか。当てはまる項目をすべて選んでください。（いくつでも）

1. 長時間労働になるから
2. 家庭との両立が難しくなるから
3. 責任が重くなるから
4. より高い総合的な判断を要する業務がどんな仕事かどんな待遇がよくわからないから
5. 営業の仕事をしなくてはいけなくなるから
6. 転勤する可能性があるから
7. より高い総合的な判断を要する業務をしても、あまり給料が上がらないから
8. 現在の仕事が合っているから
9. 上司の後押しがないから
10. キャリアアップに興味がないから
11. 周りの女性の目が気になるから（目立ちたくない）
12. その他 具体的に：

Q29 あなたの仕事やキャリアについて、満足している点や不満に思っている点、これからの課題など、自由にお書きください。

Q30 現在働いている職場は、次のどれにあたりますか。

1. 本社・本店
2. 本社・本店以外

Q31 現在働いている部門（部署）は、次のどれにあたりますか。

1. 人事・総務・経理
2. 企画・調査・広報
3. 研究・開発・設計
4. 情報処理
5. 営業
6. 販売・サービス
7. 生産（建設、運輸、流通部門含む）
8. その他 具体的に：

Q32 現在の役職は、次のどれに当たりますか。

1. 役職なし（一般社員）
2. 係長・主任相当職
3. 課長・課長相当職
4. その他 具体的に：

Q33 1日平均の残業時間はどのくらいですか。「育児・介護等の短時間勤務制度を利用している」あるいは「ほとんど残業はない」方は、「育児・介護等の短時間勤務制度を利用している」あるいは「ほとんど残業はない」を選んでください。

1. () 時間
2. 育児・介護等の短時間勤務制度を利用している
3. ほとんど残業はない

Q34 最後に卒業された学校は次のどれにあたりますか。

1. 大学・大学院卒
2. 高専卒
3. 短大卒
4. 専門学校卒
5. 高校卒・中学校卒

Q35 配偶者・お子さまはいらっしゃいますか。

1. 配偶者なし 子どもなし
2. 配偶者あり 子どもなし
3. 配偶者なし 子どもあり
4. 配偶者あり 子どもあり

Q36 昨年のあなたの年収（税・賞与を含む）はおいくらでしたか。

- | | | |
|-----------|-------------|------------|
| 1. なし | 2. 1～100万円台 | 3. 200万円台 |
| 4. 300万円台 | 5. 400万円台 | 6. 500万円台 |
| 7. 600万円台 | 8. 700万円台 | 9. 800万円以上 |

【配偶者がいる方にお伺いします】

Q37 昨年の配偶者の方の年収（税・賞与を含む）はおいくらでしたか。

- | | | |
|-----------|-------------|------------|
| 1. なし | 2. 1～100万円台 | 3. 200万円台 |
| 4. 300万円台 | 5. 400万円台 | 6. 500万円台 |
| 7. 600万円台 | 8. 700万円台 | 9. 800万円以上 |

アンケートにご回答いただき、ありがとうございました。

<追加調査>

AQ1 現在勤務している企業に、一般職として、就職した理由は何ですか。当てはまるものすべてを選んでください。（いくつでも）

1. 一般職の仕事が自分に向いているから
2. 一般職の仕事が自分の能力に見合っているから
3. 一般職は残業があまりないなど、仕事と生活のバランスがとれるから
4. 転勤をしたくないから
5. 現在勤務している企業に就職したかったから
6. 就職先として、一般職しかなかったから
7. その他 具体的にお書きください：

AQ2 現在勤務している企業に、一般職として就職したのは希望通りですか。

1. 希望通りである
2. 希望通りではない

AQ3 現在勤務している企業では、一般職と総合職の業務の範囲は明確に分かれていますか。

1. 分かれている
2. どちらかと言えば分かれている
3. どちらかと言えば分かれていない
4. 分かれていない

AQ4 現在の部署で、総合職からより重要性の高い仕事を引き継いでいますか（引き継いだことがありますか）。

1. 引き継いでいる、または、引き継いだことがある
2. 引き継いだことがない

AQ5 あなたの会社で、『コース別雇用管理制度』を廃止したほうがよいと思いますか。

コース別雇用管理制度とは、「総合職」「一般職」といった、労働者の職種、資格などに基づき複数のコースを設定し、コースごとに異なる配置・昇進などの雇用管理を行うシステムをいいます。典型的には、「企画立案、営業、研究開発等を行う業務に関するコース（いわゆる「総合職」）」と「主に定型的業務に従事するコース（いわゆる「一般職」）」などのコースを設定して雇用管理を行うものです。企業によって、「一般職」の呼び名はさまざまです。

1. 廃止したほうがよいと思う
2. どちらかと言えば廃止したほうがよいと思う
3. どちらかと言えば廃止しないほうがよいと思う
4. 廃止しないほうがよいと思う

【AQ5で「1. 廃止したほうがよいと思う」「2. どちらかと言えば廃止したほうがよいと思う」と回答した人にお伺いします】

AQ6 あなたの会社で、『コース別雇用管理制度』を廃止したほうがよいと思う理由は何ですか。（いくつでも）

1. 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
2. 一般職の仕事は範囲が限定されているから
3. 活躍の場が広がるから
4. 担当業務に対して給与が低いから
5. 一般職がする仕事が少なくなっているから
6. 女性だけが一般職だから
7. その他 具体的にお書きください

【AQ5で「3. どちらかと言えば廃止しないほうがよいと思う」「4. 廃止しないほうがよいと思う」と回答した人にお伺いします】

AQ7 あなたの会社で、『コース別雇用管理制度』を廃止しないほうがよいと思う理由は何ですか。（いくつでも）

1. 一般職の仕事が自分に向いているから
2. 一般職の仕事が自分の能力に見合っているから
3. 一般職は残業があまりないなど、仕事と生活のバランスがとれるから
4. 転勤をしたくないから
5. 今から総合職の仕事をするのは無理だから
6. その他 具体的にお書きください：（回答必須）（入力制限なし）（文字数制限なし）

【本調査で総合職・エリア総合職になりたい、コースにエリア総合職があると回答した人にお伺いします。】

AQ8 総合職とエリア総合職のどちらになりたいですか。

1. 総合職
2. エリア総合職

【本調査で総合職・エリア総合職になりたいと回答した人にお伺いします。】

AQ9 総合職・エリア総合職になりたい理由は何ですか。当てはまる項目をすべて選んでください。（いくつでも）

1. もっとやりがいのある仕事がしたいから
2. 今のコースでは自分の能力を活かせないと思うから
3. 給与が上がるから
4. 現在、総合職の人と同じ仕事をしているから
5. 自分の身近な人もなっているから
6. 管理職になるためにはコース転換が必要だから
7. その他 具体的にお書きください

【本調査で総合職・エリア総合職になりたいと回答した人にお伺いします。】

AQ10 総合職・エリア総合職になりたいにもかかわらず、現在なることができていない理由は何ですか。（いくつでも）

1. 転換制度がないから
2. 転換試験に合格しなかったから
3. 上司の推薦が得られていないから
4. 年数、等級などの条件をクリアしていないから
5. まだ転換できるほど能力やスキルが高くないから
6. なりたいと考えているだけで、行動を起こしていないから
7. その他 具体的にお書きください

アンケートにご回答いただき、ありがとうございました。

