

第3章 限定正社員区分の再編と女性社員の戦力化 金融系 A 社の事例から

A 社は、もともとあった限定正社員区分である一般事務職を廃止し、新たな限定正社員区分である地域限定総合職を導入した事例である¹。後述するように、この改革は、女性社員の戦力化を目的として行われたものである。金融・保険業界は、伝統的にコース別雇用管理を通して正社員を活用してきた業界であり、その意味で A 社の事例は、過去から存在していた限定正社員区分と新たな限定正社員区分の違いの把握、および、その変化の背景を知る上で、格好の事例だと言える。以下で見て行こう。

第1節 企業の概要、従業員構成

第1節では、本題に入る前の導入部分として、A 社の組織や正社員区分の概要について簡単に確認する。

1. 組織概要

金融系 A 社は社員数 5,000 人以上の会社である。扱っている商品は、大きく個人を対象としたものと、法人を対象としたものの二つがある。また、その他に顧客から預かったお金の資産運用も行っている。事業は、日本国内が中心であるものの、近年は、海外への展開も視野に入れられつつある。

A 社の組織であるが、本社、支社、営業所の三つからなっている。支社は、各都道府県に、最低一つ設けられており、日本全国に約 50 支社ある。営業所は全国各地にあり、一つの支社の下に、概ね 12 から 13 の営業所がある²。

三つの組織の役割であるが、まず、本社は、主に全社的な事業戦略、および、営業戦略の立案や新商品の企画などの企画業務、支社や営業所の営業支援、資産運用などを行っている。

次に、支社の役割は、基本的には本社から下りてくる販売戦略を踏まえ、具体的な指示を営業所に出すことである。支社独自で何か特別に企画立案を行うことは少なく、本社が出した方針を具体化し、多少のアレンジを加えながら現地の営業所に指示を出すという位置づけになっている。支社が行っている業務で代表的なものとしては、顧客へのサービス業務や、営業所の進捗管理・支援がある。前者を担当しているのが総務部門であり、後者を担当しているのが業務部門である。

総務部門は、支社以下の事務業務全般を担当している部門である。顧客対応にかかわる業務も担当している。一方の業務部門は、本社から下りてくる支社の営業目標を達成するために、与えられた目標の各営業所への割り振り、およびその進捗管理など、会社の売り上げを

¹ ここで使用している名称は正社員区分の特徴に基づいた便宜的なものであり、正式な名称ではない。

² 少ないところで、6つの営業所を、多いところでは20以上の営業所を管轄している。

伸ばすために重要な役割を担っている。

そして、支社から与えられた目標を達成するために、商品を顧客に販売する役割を担っているのが営業所である。

以上の本社、支社、営業所の関係をまとめると、まず、本社が商品企画、目標値の設定などの戦略を策定し、支社と営業所が実行部隊として活動している。実行部隊である支社と営業所の関係は、営業所が実際に商品を顧客に販売する一方で、支社は、本社から下りてくる目標を達成するための営業支援を営業所に対して行っている。

2. 社員区分の概要とその特徴

(1) 社員区分の概要

A社は、一般的に言うところのコース別雇用管理を通じて人材を活用している。ここでは、正社員を中心にA社の社員区分の概要について確認する。社員区分は、大きく総合職、地域限定総合職、専門経営職、の三つからなる³。また、非正社員として、契約スタッフがある⁴。

上記の各区分の特徴であるが、総合職は本社・支社・営業所に配属され営業関係や事務関係の様々な業務を担当する。地域限定総合職も本社・支社・営業所に配属されるが、主に事務関係の業務を担当している。また、専門経営職は、営業所の責任者として配属されている。また、上記の区分には勤務地の範囲においても違いが存在する。総合職は全国転勤型である一方、地域限定総合職の勤務地は、特定のエリアに限定されており、転居を伴う異動は行われないことになっている⁵。

専門経営職は、①全国転勤型、②地域エリア型、③転居を伴わない型の三つのグループがある。その多くは①全国転勤型となっている。なお、本章では、地域限定総合職、総合職、および、地域限定総合職の前身である一般事務職を中心に議論を展開する。専門経営職については、必要な範囲内で触れることとする。

(2) 主な担当業務

第1節の最後に、各正社員区分の担当業務について、簡単に触れておく。まず、総合職であるが、業務に限定はなく、A社にある全ての業務を担当する。

次に、地域限定総合職であるが、総合職と同様に担当業務に制限はない。ただし、現在のところその主な担当業務は、本社、支社、営業所とも事務業務となっている。こうした特徴は、後段でも触れるが、この区分の前身が、事務を専門に担当する一般事務職であった点に

³ ここで使用している名称は区分の特徴に基づいた便宜的なものであり、正式な名称ではない。

⁴ 契約スタッフは、700名程度おり、本社、支社、営業所それぞれにいる。業務は、事務サポートで定型業務である。契約スタッフには、定型業務を正確に行ってもらうことを求めており、それ以上のキャリアステップが考えられているわけではない。

⁵ なお、通勤時間について本社レベルで明確な規定があるわけではなく、支社ごとに現地の事情に合わせて設定されている。この点は、都市部や地方では通勤手段が異なる点を考慮した措置となっている。

よる部分が大きい。

専門経営職は、営業所長として勤務する社員を対象とした正社員区分である。営業所長は、自らが勤務する営業所の業績に責任を持ち、営業に従事している社員のマネジメントを行っている。

第2節 社員区分改革

さて、第1節ではA社の概要を確認してきた。第2節以降では、本題である新しい限定正社員区分（地域限定総合職）について、その導入の背景や旧限定正社員区分（一般事務職）と比べた際の違いを中心に述べていく。

1. 対象となった社員

対象となったのは社内で事務などの定型業務を担っていた女性社員である。A社には、本社、支社、営業所全てに事務作業に従事する女性社員がいた。こうした事務作業を行う女性社員は、一般事務職と呼ばれるコースで採用され、総合職とは異なる人事制度の下、活用、および処遇されていた。一般事務職に対しては、転居を伴う転勤が実施されることはなく、また、社員等級や賃金テーブルも総合職のものとは異なっていた。以下で、一般事務職が廃止され、地域限定総合職が新設された背景を確認しよう。

2. 地域限定総合職導入の背景

まず、旧勤務地限定正社員区分に当たる一般事務職が導入された経緯について簡単に触れておこう。一般事務職が導入された時期は古く、均等法施行以前から一つの社員区分として、設けられていた。

一般事務職に適用される人事制度は、総合職のものとはまったく異なるものであったとともに、担当業務についても大きな違いがあった。総合職と一般事務職の間には垣根が存在していたと言える。総合職の社員が基本的には会社業績に近い業務を担い、一般事務職は事務面で会社業績を支えるというのが、A社の伝統であった。そのため、社内の管理職ポストも総合職社員が担っていた。

こうした伝統を変える目的で実施されたのが、2006年の人事制度改革である。この改革を通して、一般事務職は廃止され、総合職に統合されるとともに、その中に二つのコース、すなわち、総合職と地域限定総合職が新たに設けられることとなった。

では、なぜ、従来型の人材活用を継続することが困難になったのか。要因としては、要員数の減少や年齢構成の歪み等があげられる。こうした構成は、90年代以降、市場の状況が年々悪化したことを受けて、総合職の採用数が抑制されたことによると考えられる。

もっとも、こうした要員数の問題は、二つのコースの担当業務を明確に分けて人材を活用する、という会社の人材活用慣行から生じている部分が大きかった。というのも後述するよ

うに、社内の総合職は減少の一途をたどる一方で、一般事務職社員は一定程度存在していた。にもかかわらず、こうした状況に直面したのは、総合職と一般事務職の担当業務に明確な境界が引かれていたためであった。そこで、A社は、伝統的な人材活用方法を再考し、二つのコース間に存在していた担当業務や賃金制度の垣根を取り払い、人材登用の流動性を高めるとともに女性層の活用を推進するような人事制度を構築することを決定する。コース間の人材登用の流動性を高めることで、業務を行う上で必要な要員数を確保しようとしたのである。

そのために行われたことが、正社員区分の再編であった。再編を通じて、一般事務職は廃止され、総合職の中に全国転勤型と勤務地限定型の二つのコースが設けられることになった。この制度改革を通して、コース間の業務の流動性を高めようとしたわけである。

ところで、上記の記述を見れば分かるとおり、この改革は、既存の一般事務職社員をより積極的に活用することを目的としている。当時から一般事務職社員は女性で占められていたことから、この改革は言い換えれば社内の女性社員の活躍を推進することを意味していた。なぜ、女性の活躍推進に白羽の矢が立ったのか。最も大きな理由は、一般事務職女性社員が社内に一定程度いたからである。この点については、総合職と一般事務職における採用数の確定方法の違いに触れる必要がある。以下で簡単に確認しよう。

一般事務職の採用数の確定であるが、これは退職者補充を原則として行われていた。一方で、総合職は、将来の人員構成や人件費コストを含めた総合的な判断に基づいて、採用数が確定されていた。ここで重要なことは、総合職の採用数の決定には、将来的な人件費の視点も含まれていることである。

というのも、総合職は一度雇えば本人の自己都合以外は、基本的には定年まで雇用を保障するというのが、A社の慣行であった。そのため、総合職の採用数は、退職者の補充に加えて、将来的な人件費コストの視点も加えた上で決定する必要があり、退職者の人数をそのまま補充するという方法を、総合職に適用することは困難なことであった。また、企画業務や外勤営業は、業務量と要員数の関係がやや曖昧であったことも、採用数を退職者補充で決定できない要因となっていた。特に市場の状況が悪化し始めた90年代半ば以降、人件費抑制の観点から、総合職の採用数は抑制傾向が続くことになった。

一方で、事務業務を担当する社員は、業務運営上、各営業所や支社に必ず必要であるため、一人の事務担当が抜ければ、新たな要員を追加する必要があった。つまり、事務業務の場合、業務の総量と必要な要員数が総合職に比べると明確な関係にあったと言える。そのため、一般事務職の採用は、退職者を補充する形で継続して実施されていた。

このように、総合職の採用が抑制される一方で、一般事務職の採用は従来通りの基準で継続して実施されたため、人員構成は、総合職のそれと比べると、各年代で均等のとれたものとなっていた。特に30台半ば以下の年次では、一般事務職の社員数が、総合職のそれを上回っていた。

彼女らは確かに定型的な業務のみに従事していた社員であったが、社内の業務について、

社外の未経験者に比べれば、はるかに精通していた。つまり、彼女らの職域拡大を進める方が、外部から人材を調達するよりも効率的に要員不足を補える可能性があったわけである。

さらに、一般事務職女性社員の勤続年数もかつてと比べると伸びていたことも、一般事務職女性の職域拡大を進めることを後押しした。

以上をまとめると、社員区分改革を促した根底には、総合職の採用抑制によって生じていた要員不足の問題があった。その問題に対して、A社は、社内に豊富にいる勤続年数が伸びつつあった一般事務職女性社員の職域を広げ、より積極的に活用することで対処しようとした。そのために設けられたのが新たな総合職、すなわち、地域限定総合職だったのである。

ところで、地域限定総合職の勤務地の範囲は、一般事務職時代のものが踏襲されている。理由は大きく二つある。

一つは、A社における総合職の異動の頻度の高さから、一般事務職の社員を一つの総合職に括ってしまうことは、社員に余計な不安を抱かせることに繋がる可能性があったからである。以下のインフォーマントの発言は、A社において勤務地規定が必要であったことを端的に表しており、示唆に富む。

「全国のどこにいくかわからないような異動があり、担当する業務も営業であったり事務であったりするので、地域限定総合職という、転居しない位置づけがあったほうが、馴染みやすいといえますか。・・・異動が総合職では当たり前になっていて、実際異動も多いですから。むしろ逆に、そういうのがないと、地域限定総合職の方の不安感をあおることになる。外すことによって、よからぬ不安を惹起する必要もないというふうなことでしょね」。

もう一つは、一般事務職の就職に対する意識の違いである。本社で採用されA社に就職したという意識を持っている総合職とは異なり、一般事務職として採用された女性社員は、地元の支社に就職したという意識が強いという。そのため、他の支社に移るという発想が、彼女らにはそもそも無かった。こうした一般事務職女性の就職に対する意識の違いも、勤務地規定を残すことになった理由の一つとなっている。

以上をまとめると、まず、総合職の要員不足が、社内にいる女性社員の職域拡大の必要性を高め、社員区分改革が行われることになった。そして、その際に、総合職の異動頻度、および、一般事務職社員の意識を考慮した結果、一般事務職の勤務地規定を残した総合職、すなわち、地域限定総合職が、新たに設けられることになったのである。

第3節 資格等級・賃金制度の変化

さて、上述したような経緯で地域限定総合職が誕生したわけであるが、その結果、等級制度や賃金制度などには、どのような変化が生じたのであろうか。以下では、旧限定正社員区分である一般事務職と新たな限定正社員区分である地域限定総合職の等級制度、賃金制度、

およびキャリア展開の違いを中心に議論を進めて行きたい。

1. 資格等級制度

一般事務職と総合職の時代は、それぞれのコースの等級数にも違いがあった。これが、地域限定総合職と総合職になった際に、等級数が総合職のそれと同一のものとなっている。

現在、資格等級は、10 等級から構成されており、7 等級以上からが課長職相当以上の管理職が格付けされる等級となっている。支社における総務部門のトップである総務部門長⁶となると、8 等級くらいの者が多いという。

ただし、総合職と地域限定総合職では、昇級に必要な必要在籍年数が異なっており、総合職の方が早く昇級するような形となっている⁷。総合職で入社すると概ね 14 年から 15 年程度で 7 等級に達するが、地域限定総合職の場合もう少し時間を要することになるという。

この点は、旧一般事務職の制度を引き継いでいる部分である。在籍年数は、一般事務職時代のものがそのまま適用されている。

2. 賃金体系

(1) 賃金制度の共通化

まず、改革を通して変化した最も重要な点を確認しておこう。その変化とは、二つの区分に適用される賃金体系の共通化である。改革以前は、総合職と一般事務職は異なる賃金体系の下で処遇されていた。A 社では 2000 年代前半に賃金制度改革が実施されたが、一般事務職は、従来のものが維持された。総合職と一般事務職では、賃金体系の面でも明確な境界が存在していたのである⁸。この点が地域限定総合職となったことで、総合職と同一の賃金体系が適用されることとなった。賃金体系における境界が取り払われたのである。

加えて、賃金体系のうち、同一の賃金テーブルが適用されている給与費目も生まれている。そのため、例えば同じ職位についていけば、地域限定総合職と総合職の額は同じとなる。伝統的に A 社では、同一の給与項目であっても区分間で異なる賃金テーブルが適用されていたという。それが、改革後、同一の賃金テーブルを適用される給与項目が生まれている。そして、それと共に、事務業務の職位に対する考え方も変化している。

「やはり、総合職と同じ土俵、同じテーブルにしたというのが、一番大きな違いです。・・・一般事務職には全然別な職種というか、職位がありまして、事務主任などの全く全然違う職位がありましたが、それぞれのお給料というのも、事務主任だと例えば年間 100 万、総合職の（主任の・・・執筆者）場合、何百万というような、こういう全然違うテーブルでした。それを総合職と同じテーブルにしま

⁶ 課長と部長の間くらい的位置づけだという。

⁷ ある等級を例にとると、総合職だと 3 年のところが、地域限定総合職だと 6 年といった具合で、異なっている。

⁸ 具体的な賃金体系の詳細は不明だが、その特徴を示すと定期昇給によって年功的に上がっていく基本給に、事務主任などの役職に付くと支払われる手当があったという。

しょうというのが、(地域限定総合職導入以降の・・・執筆者) 大きな考え方ですね。だから同じ仕事をすれば、同じだけもらえる」。

このように、同じ主任と名がつく職位であっても、一般事務職が登用される事務主任は、総合職が登用される主任とは異なる職位であると見なされていた。それが改革後は、事務主任もその他の主任と同じ主任として位置づけられることになった。

以上の変化をまとめると、A社の改革は、処遇におけるコース間の垣根を取り除く方向で進められていると言えよう。ただし、地域限定総合職と総合職で異なる賃金テーブルが適用されているところもある。以下で確認しよう。

(2) 賃金の相違点

上で確認したように、基本的な考え方は、二つの区分に同一の賃金体系、および、賃金テーブルを適用するというものである。ただし、二つの区分の間で異なっている項目もある。

A社の基本給には、本人の資格等級に応じて決められている資格給がある。これが総合職と地域限定総合職で異なっている。例えば、地域限定総合職の8等級と、総合職の8等級を比較すると、総合職8等級の方が、その額は高くなっている。その差の根拠は、転居を伴う転勤の有無によっている。

(3) 均衡処遇

ところで、複数の区分を設ける際に避けて通れない問題の一つとして均衡処遇問題がある。この点は、A社ではどのように考えられているのであろうか。

結論から言うと、資格給部分の差額について議論になったことはないという。まず、大きな要因として、総合職が4年を目途に定期的に転勤していることを間近で見ている地域限定総合職社員が、転勤による負担を実感していることが挙げられる。負担分相応の給与差ということで、地域限定総合職社員には受け入れられている。

また、キャリア初期において総合職と地域限定総合職の担当業務が異なっていることも要因として挙げられる。地域限定総合職の業務の一つである事務処理業務を、総合職が担当することはない。総合職は支社の総務部門の管理職になることはあっても、地域限定総合職が担当するような事務処理業務に携わることはない。つまり、入社後の初期キャリアにおいて、二つのコース間の処遇差が、問題となる場面がそもそもないのである。この点も、コース間の処遇差に対する地域限定総合職社員の関心を大きくしない要因として働いている。

もちろん、今後、地域限定総合職からの管理職登用が増えることで、問題が生じる可能性はある。しかしながら、少なくとも現状においては、コース間の処遇差に対して、社員が不満を抱くというようなことは生じていないという。

処遇面で大きな問題が生じていないとすると、改革の目的である地域限定総合職の職域拡大をどのように進めていくのかが、より重要な課題となろう。そこで以下では話題を変え、キャリアにかかわる事柄について確認する。

第4節 キャリア展開

本節では、キャリアに関する事柄について確認する。まず、企業への入口である採用に触れた後、社内のキャリア展開についてとりあげる。

1. 採用方法

結論を先に述べると、採用方法、および採用数の確定方法に変化はない。まず、主要な採用経路は、新卒採用である。地域限定総合職、総合職ともに、9割近くは新卒採用となっている。

実際の採用選考であるが、地域限定総合職の採用は、本社と支社の二つで行われている。本社、および本社近隣の支社で勤務する地域限定総合職は、本社で募集・選考が実施されている。それ以外の地方の支社については、支社の総務部門が行っている。地域限定総合職の採用数の確定は、一般事務職時代からの慣行を引き継いでおり、基本的には退職者補充である。辞める社員が2名であれば、2名を新たに採用し、辞める者がいなければ、その支社では募集は行われない。地域限定総合職は年度で若干の増減はあるものの、毎年数十名程度が採用されている。

一方で、総合職は、毎年採用計画を立てて採用数を決定している。採用数の決定について明確な基準があるわけではないが、退職者数、および将来的な人件費等を加味しつつ毎年採用数を確定しているという。第2節で指摘したことの繰り返しとなるが、総合職と地域限定総合職では、このように採用数の決定基準が異なっている。

なお、地域限定総合職に採用される応募者の属性であるが、大きな変化は見られない。一般事務職の時と同様に、地域限定総合職として採用されるのは女性である。変化としては、応募してくる女性の高学歴化が挙げられる。かつては高卒女子がその多くを占めていたが、現在では、4年制の大卒女子が多くなっている。ただし、この変化は、一般事務職時代から見られていた変化であり、地域限定総合職導入との関連は薄いと言える。

2. 社内でのキャリア展開

以下では、新旧の勤務地に限定のある正社員、つまり、一般事務職と地域限定総合職の職域、および職位の相違点を中心に議論を進めることにする。採用の箇所で確認したように、一般事務職であれ、地域限定総合職であれ、勤務地に限定のある正社員の属性は女性であり、その採用慣行にも違いはなかった。そこで、両区分の違いを明らかにするために、支社採用の女性社員の担当業務や到達職位の変化を中心に議論を進めていくことにする。全国転勤型

の総合職については、地域限定総合職の特徴をより鮮明にするために必要な範囲内で触れることにする。

(1) 担当業務の変化

ア 業務拡大とチャレンジ

結論を先に述べると、担当する業務、つまり、職域が広がっている。例えば支社の営業戦略立案にかかわる業務や、営業などを、一般事務職が担当することは無かったし、また、そうした業務に携わることを求められているわけでもなかった。彼女らに求められていたことは、あくまで事務業務であった。

この点が変化しており、地域限定総合職導入以降は、支社採用の女性社員に対しても、定型的な事務作業に加えて、営業などのより本人の裁量性が高い業務にも携わることが、期待されるようになっている。とはいえ、多くの地域限定総合職社員は、基本的には事務業務を担っているケースがまだまだ多いのが現状ではある。前身である一般事務職の慣行がある以上、職域の拡大には時間を要するようで、実際の拡大は、漸進的に取り組まれているという。

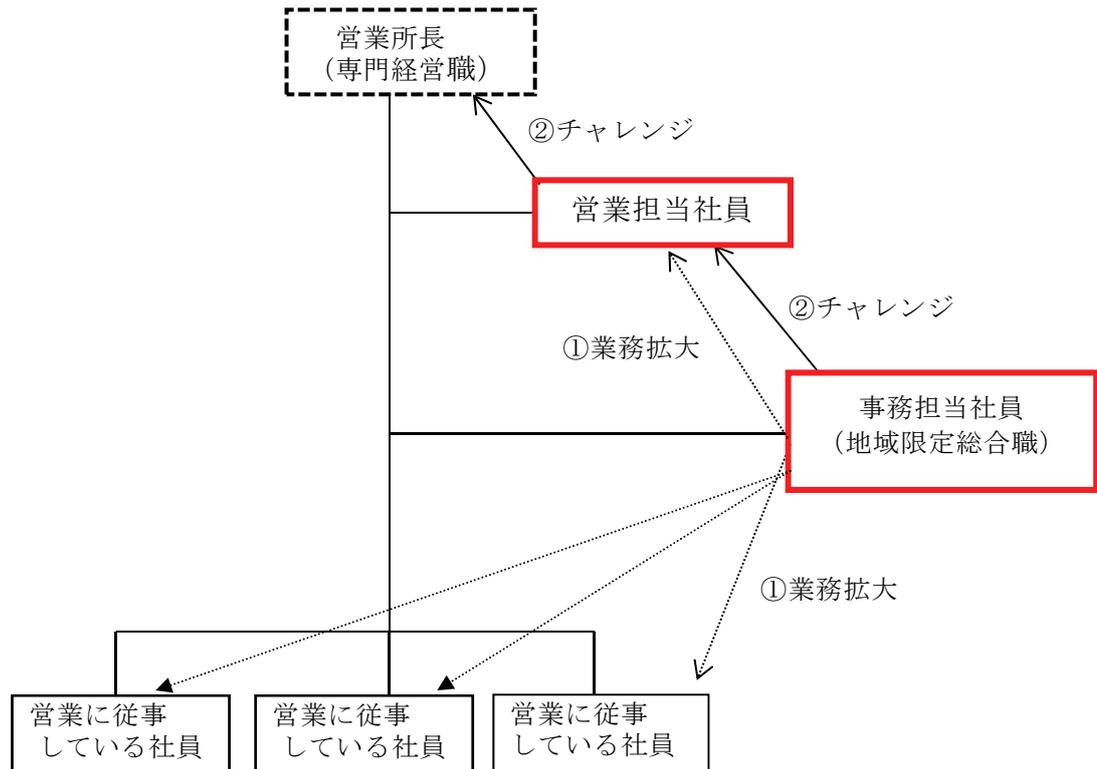
とはいえ、漸進的であっても改革は確実に進んでいる。A社には、制度上明確に分けられているわけではないが、二つの職域拡大が存在している。一つは、①業務拡大と呼ばれるもので、もう一つは②チャレンジと呼ばれるものである。より理解を深めるために、営業所を例にとって二つの職域拡大の違いを確認しよう。

営業所を簡単に示したものが図表3-4-1である。トップには営業所長がおり、営業所を取り仕切っている。営業所長の正社員区分は、専門経営職である。業績拡大のために営業所長を補佐する役割として、営業担当社員がいる⁹。営業担当社員は、営業に従事している社員と共に、新規顧客の開拓、顧客への新商品の販売などを行う。なお、営業担当社員の多くは総合職である。各営業所には必ず一人事務担当社員が置かれており、営業所の事務業務を担っている。この事務担当社員となるのが、地域限定総合職社員であり、かつては一般事務職社員であった。

以上のような体制となっている営業所において、地域限定総合職の職域拡大とは、具体的にどのようなことを指しているのか。まず、図表中の破線の矢印で示されている①業務拡大とは、事務業務の内容をより高度化する取り組みのことである。一般事務職時代は、社員区分間の業務に明確な境界があり、事務担当社員は、定型的な事務業務のみを担当していた。営業所にいる営業担当社員等から渡される書類を、ミス無く処理するのが、一般事務職の仕事であった。

⁹ 名称は業務内容の特徴に基づいた便宜的なものであり社内の正式な名称ではない。

図表 3-4-1 営業所における職域拡大



出所) 聞き取りより執筆者作成

現在はこの境界を曖昧にし、営業成績にかかわるような事務業務への関与を高めていくことが目指されている。具体的には、事務担当が業務の中で身につけるパソコン、法務、商品等の知識を、営業所内で営業担当社員へ伝えていくことが求められている。

一般事務職時代から事務担当の女性社員は、そうした知識を持っていたが、彼女らは事務処理業務に注力していた。会社としても、彼女らにそうした業務を行ってもらうことを求めていたわけではなかった。そのため、一部の事務担当が自発的にサポートなどを行っている営業所もあったが、基本的には一般事務職社員が、手伝うことはなかったという。現在は、地域限定総合職全員に、そうした業務を担当することが求められている。

このように、事務業務の中で職域を拡大していくことが、①業務拡大の意味するところである。業務拡大は一見すると地味な取り組みかもしれない。しかし、従来から続く慣行を考えれば、見逃すことは出来ない変化である¹⁰。

次に実線の矢印で示されている②チャレンジであるが、これは、事務以外の業務に挑戦すること、および、事務業務の管理職である支社の総務部門長を目指してもらうことを指している。営業所で言うと、営業担当社員や営業所長を目指してもらうことがチャレンジに該当する。第5節で後述するが、A社では、このチャレンジを促すためのいくつかの取り組みが

¹⁰ また、こうした営業業務への関与を高めていくことを通じて、次に述べるチャレンジをより促進していくという効果も、業務拡大にはある。

実施されている。

以上をまとめると、業務拡大は、一般事務職の時代は社員の自発的な取り組みに任されていたが、地域限定総合職導入以降は取り組むべき業務となっている。一方で、チャレンジは、地域限定総合職社員の自発的な取り組みを基本に、漸進的に進められている。

イ 会議への参加

また、上記の事柄に加えて、もう一つ見逃せない変化がある。その変化とは、地域限定総合職女性が、支社や本社で行われる会議に参加するようになったことである。例えば、支社では毎月管轄下の営業所長を集めて、営業戦略の決定や営業の進捗管理が行われている。一般事務職の時代は、その会議に参加することはなかったという¹¹。このように、支社採用の女性社員であっても、会社の業績や収益に直接的にかかわる業務に携わるようになってきている。社員区分改革後の大きな変化の一つである。

(2) 到達職位の変化

さて、A社には二つの職域拡大があり、その一つであるチャレンジには、管理職を目指してもらおうということが含まれていた。とすると、新旧の勤務地に限定のある正社員の到達職位にも変化が生じていることが予想される。以下では、この点について確認する。

まず、一般事務職は、課長以上の管理職にはなれないような仕組みとなっていた。そのため、支社の総務部門であっても管理職は、総合職社員で占められていた。一般事務職が到達していた職位は、事務主任であった。この点が、地域限定総合職導入によって変化し、到達職位の上限が上方に伸びている。現在では、支社であれば、副支社長にまでなら到達することができるような制度となっている¹²。

もちろん制度導入後まだ時間がたっていないこともあり、地域限定総合職から管理職に登用された者は多いとは言えない。しかしながら、現に地域限定総合職から支社の総務部門長が登用されている。旧制度の下では、一般事務職として入社した社員が、一般事務職のまま支社の総務部門のトップに登用されることは、まず無かったことであった。

加えて、営業所での管理職ポストである営業所長に登用される地域限定総合職も増加している。地域限定総合職から営業所長になった割合であるが、経年で見ると、営業所全体に占める地域限定総合職出身の営業所長は、2007年で3.3%、2010年で3.9%、そして現在5.1%となっている。

このように、勤務地に限定のある女性社員の働き方は、一般事務職が廃止され、地域限定総合職が導入されて以降、確実に変化の兆しを見せている。ただし、管理職に到達するスピ

¹¹ 事務主任とは、支社や営業所の事務業務のリーダーのような存在であり、職位は係長くらいの位置づけとなっている。事務主任については、本節(3)総合職との違いで再度触れる。

¹² 地域限定総合職は支社長になることはできない。

ードは、地域限定総合職と総合職とでは異なっている。入社後のキャリア展開が地域限定総合職と総合職では若干異なっていることから、結果として昇進に結びつくような高度な業務を担当する機会は、総合職の方が早く訪れることになっている。この違いは、入社時に求めているものが、総合職と地域限定総合職とでは異なることから、生じている。

とすると、地域限定総合職の特徴をより明確にするためには、やはり、総合職との比較が必要になってくる。以下、この点について見ていこう。

(3) 総合職との違い

上で確認したように、一般事務職から地域限定総合職となったことで、支社採用の女性社員の働き方は、本社採用の総合職のそれに近づいている。しかし、総合職と地域限定総合職が全く同じというわけではない。そこには勤務地の範囲に加えて、社内キャリアの面でも違いがある。総合職のキャリアモデルと、地域限定総合職のキャリアモデルを述べることで、この点について確認しよう。

まず、総合職のキャリアであるが、支社、営業所、本社をローテーションし、営業関係や企画関係など多様な業務を経験する形となっている。ローテーションの頻度であるが、基本的には4年に一度転勤することとなっている。通常は、営業所で営業担当社員として営業活動に携わり、その後、他の営業所はもちろんのこと、支社や本社にある様々な業務を経験していくのが、総合職である。そして、将来的には各事業分野の管理職（課長以上）として能力発揮してもらうことが期待されている。

地域限定総合職は、基本は支社、営業所、本社という三つの中で、まずは営業所や支社で、事務業務の能力を伸ばしていくことが求められる。事務業務で能力を発揮してもらい、事務主任として活躍してもらうことが期待されている。事務主任とは、支社の総務部門のトップである総務部門長の下に位置づけられている係長相当の職位である。なお、事務主任は全て地域限定総合職の社員で占められている。事務主任を経た後、営業活動などにチャレンジしてもらい、将来的には営業所長や支社の業務部門の管理職ポストを目指してもらい、もしくは、支社の総務部門長などの管理職ポストを目指してもらいというのが、通常想定されているキャリア展開である。既に指摘したことであるが、二つの職域拡大のうちのチャレンジと呼ばれているものである。営業に挑戦した場合の一般的なキャリア展開としては、事務主任から、まず、営業所の営業担当社員となり営業を経験しつつ、そこで成績を上げれば営業所長に登用されるというルートとなっている¹³。

以上で確認してきたことからもお分かりのとおり、初期のキャリア展開において両区分には違いがある。加えて、もう一点見逃せない点として、総合職は営業などは担うべき当然の業務として見なされているが、地域限定総合職については、個人が手を挙げて、「私はチャレンジ

¹³ 現在はまだ出ていないが、営業担当から支社に異動し業務部門で管理職を目指すようなキャリア展開も今後考え得るキャリアパスだという。

したい」という者のみが対象となっていることがあげられる。もちろん、日々の上司と部下間の面接で、本人にその意思が無くとも、上司が「やってみないか」いった具合で勧めることは良くあることであるが、あくまで決定は、女性社員自身に委ねられている。

このように、総合職にとっては必須の営業業務を担うかどうかの判断は、地域限定総合職の場合社員個人の選択に委ねられている。その意味では、地域限定総合職社員は、総合職と比べると、担当する職種について自ら選択できる余地は大きいと言える。

とはいえ、従来全く求められていなかった業務に携わることや管理職ポストへの登用が想定されていることは、地域限定総合職導入後に生じた大きな変化であることは間違いない。例えば、営業所長は、従来総合職出身の社員が主に務めていたポストであった¹⁴。支社採用の女性社員が、営業に携わり、将来的には営業所長を目指す道など以前では考えられなかったことであった。この点は、本社においても同じような傾向があり、かつては、各事業部の課長の下に位置するグループマネージャーは、総合職で占められていたが、近年地域限定総合職がそうしたポストに就くことも出てきているという¹⁵。

(4) コース間の転換制度

さて、ここまでの議論は、一つのコース内でのキャリア展開についてであった。以下では、コースを跨いだキャリア展開について、具体的にはコース間の転換について確認する。多くのコース別雇用管理がそうであるように、A社にもコース転換制度が設けられている。この制度自体は、一般事務職と総合職の時からあったものである。では、旧制度と新制度では、転換の頻度に変化は生じているのであろうか。転換のルール、転換の現状、旧制度との比較の順で述べていく。

ア 転換のルール

総合職と地域限定総合職の間の転換は、就業規則上、双方向に道が開かれている。本人が希望し、職場長が承認すれば、コースを移ることが可能となっている。ただし、明確な要件が定められているわけではなく、また、実態として転換が積極的に実施されているわけではないという。

イ 転換者の特徴

少ないながらも僅かにある転換は、地域限定総合職から総合職へ移るケースである。営業

¹⁴ 営業所長になると専門経営職に区分が転換される。地域限定総合職の場合、転居を伴わない型を希望するものが多いという。

¹⁵ グループマネージャーであるが、職位としては課長と係長の間くらいの位置づけとなっている。数人から十数人の部下を持ち、グループに与えられる業務に責任を持つポストである。グループマネージャーになると、業績目標達成のために開かれる課レベルの会議にも出席することになる。一般事務職女性社員が、本社の課レベルの会議に出ることは全く無かったという。地域限定総合職導入後の大きな変化である。

所や支社で事務業務を担当していた社員が、本社での企画業務にチャレンジしてみたい、というような理由で手を挙げ、コースを転換するという場合に実施されている。

ただし、繰り返しにはなるが、地域限定総合職から総合職への転換が、それほど頻繁に実施されているわけではない。やはり、転居を伴う転勤がネックとなっているという。A社では、総合職に対して、通常4年に一度、転勤を伴う異動が実施されている。この4年に一度の転勤が、地域限定総合職にとって、非常に高いハードルとなっている。また、既存のコースのまま職域を拡大することができる点も、転換に応募する者が少ない理由の一つとなっている。この点については、旧制度との比較の箇所でもう一度触れたい。

次に総合職から地域限定総合職への転換が実施されたことはない。A社では総合職であっても両親の介護など特別の理由が生じた場合、転居を伴う異動命令は控えられることになる。このように、個別の事情に応じて運用で対応するため、総合職社員にとって、コースを転換する必要は高くないと言える。

さらに、こうした運用での対応に加えて、処遇面でのネックも存在している。総合職から地域限定総合職に転換すれば、在籍する資格等級の等級によっては、給与が年間で数百万程度下がる場合もある。処遇ダウンの程度は、決して小さいものではない。以上の理由から、総合職から地域限定総合職への転換を希望し、制度を利用する者はいないという。

また、会社としても事業戦略の一つとして、海外展開のより積極的な推進を図っている中で、総合職から地域限定総合職への転換を積極的に進められるような状況には無い、といった点も転換が実施され難い要因として挙げられる。

ウ 旧制度時との比較

ところで、地域限定総合職から総合職への転換は、一般事務職と総合職間の転換と比べた時、増えているのであろうか。結論を先に述べると、むしろ減少しているという。理由は、自身のキャリアを伸ばしていく上で、インフォーマントの言葉を借りると「別に転換する必要がないから」である。一般事務職は勤務地もさることながら、担当業務についても限定があった。そのため、自身のキャリアを伸ばすためには、区分転換を行う他なかった。しかし、現在は勤務地の規定を維持したままで、一般事務職では担えなかった業務に携わることや、到達することができなかった職位に就くことが可能となっている。このように、キャリアを伸ばしていく上で、転換する必要が薄れており、区分転換に手をあげる社員は、旧制度の時と比べると、減少している。

第5節 制度改革後の取り組み

第3節以降では、制度改革によって生じた変化を中心に確認した。第5節では、そうした変化を促すために、制度改革時、及び改革後に実施された取り組みについて確認したい。

A社のような職域拡大を目的とした制度改革の場合、問題となるのは次の二点だと思われる

る。一つは、制度改革に伴う人件費の取り扱いである。特に、それまで昇進が制限されており、かつ賃金体系も異なっていた旧限定正社員区分（一般事務職）を、賃金体系が総合職とほぼ同一の新しい限定正社員区分（地域限定総合職）に改革した場合、移行時の給与の調整は困難なことが予想される。この点について A 社はどのように対応したのであろうか。

そして、もう一つは、実際に職域拡大を進めていく上での支援体制である。支援がなければ、職域の拡大は進まないであろう。以下では、これら二つのことを中心に改革後の取り組みについて述べていく。

1. 処遇の取り扱い

制度改革の結果、処遇水準について変化はあったのであろうか。一般事務職から地域限定総合職に移行したことで、賃金体系が大幅に変更されたわけであるが、変動要素のある給与項目を用いて調整することで、改革前と改革後の処遇水準を同一にするよう工夫がなされている。一般事務職の時代は、勤続年数に応じて給与が決まっていたので、同じ事務主任であっても勤続年数によって月給 30 万の者もいれば、25 万の者もいたという。

制度改革後は、主任であれば、勤続年数にかかわらず同一の給与が支払われることになるとともに、移行時に事務主任であれば地域限定総合職の何級といった具合に予め等級の移行先を決定していたため、資格給部分も自動的に決定することになる。そのため、制度改革前の給与から、これらの給与項目を差し引いた額が個人で異なることとなった。移行に伴い給与が下がるようなことはしないというのがルールであったので、移行前の給与水準になるように、変動要素のある給与項目を用いて対処されたという。

2. 職域拡大をサポートする取り組み

既に指摘したが、職域拡大は、徐々にではあるが、しかし確実に進んでいる。しかしながら、当然のことであるが、制度改革時には、旧一般事務職社員から、制度が実を伴ったものなのか、会社は本気で自分達が担当できる業務を広げ、キャリア展開の選択肢を増やすつもりなのか、といった声も聞かれたという。制度を変えるだけでは絵に描いた餅となる。制度に実を持たせるためには、それをサポートする取り組みが必要となる。そこで、A 社が実施しているいくつかの取り組みを確認しよう。

(1) 事務業務の削減

まず、職域拡大と同時に取り組まれているのが、事務業務の削減である。地域限定総合職は退職補充で採用されることから分かるように、その業務量と要員数が他の業務以上に明確にリンクしている。そのため、事務業務の量が従来そのままであれば、社内にいる既存女性社員の職域拡大はなかなか進まないことになる。そこで、IT などを活用し、営業所—支社—本社という流れにあった事務処理を、本社に集約とするといった具合で、営業所や支社にお

ける事務業務の絶対量を減らす取り組みが行われている。

このように、業務の絶対量を減らすことで、業務拡大やチャレンジに、地域限定総合職が取り組むことが出来るような環境を作っていくことが目指されている。

(2) 女性の活躍拡大への取り組み

もう一つの取り組みとして、女性の活躍拡大の取り組みがある。取り組みは、大きく三つの段階に分けて進められている。第1段階では、就業継続のために必要なハード面での整備が行われており、育児休業制度や育児サービス費用補助などの導入に加えて、育休中の社員を対象に職場復帰を後押しするためのミーティングが開かれるようになった。

こうした環境整備に加えて、既にあったキャリア発展のためのプログラムをより充実させている。A社には社員が自らのキャリアアップを図るための制度が設けられている。一つとしては、期間限定で本社勤務を体験するプログラムがある。期間は、原則1年、場合によっては2年間となっている。この制度自体は一般事務職の時代からあったが、利用者は制度開始後10名程度であった。本社勤務をきっかけに、支社や営業所においていっそうの職域拡大を目指してもらうことを狙いとして、制度の利用者を増やすことが目指された。結果として、年間30名程度の地域限定総合職社員がこの制度を利用するようになったという。

もう一つは、社員自らが希望する管理職ポストに挑戦するための制度である。いくつかの管理職ポストを対象にコースが設けられており、社員は、自らが希望する管理職ポストを対象としているコースへ応募し、管理職となることを目指していく¹⁶。コースへの参加を認められれば、当該管理職ポストに付くために必要な業務経験を数年かけて経験できるように配置転換が実施される。そして、そこで実力が認められれば、管理職へ登用される。女性の活躍拡大の一環で行われたことは、地域限定総合職を対象としたコースが新たに設けられ、それまでは一般事務職は対象外であったコースについても、地域限定総合職では募集の対象となっている。

第2段階では、女性自身が自らチャレンジすることを促すための取り組みが行われた。具体的には、地域限定総合職のキャリア展開のロールモデルをまとめたDVDを作成し、地域限定総合職社員に自身の将来的なキャリア展開の方向性を理解させることや、支社に勤める地域限定総合職が本社の業務を、逆に本社勤務の地域限定総合職が地方の支社の業務を体験できるようなプログラムを導入した¹⁷。さらに、日々の業務を行う中で女性社員に対して、意識付けが行われた。例えば期初の目標面接を通して、「営業をやってみないか」といった具合で声かけを行い、地域限定総合職社員の職域の拡大やキャリアアップが促されたという。

そして、現在、第3段階の取り組みが実施されている。それまでの取り組みで、地域限定

¹⁶ ポストによってはコースが用意されていないものもある。例えば支社の総務部長を対象としたコースはない。

¹⁷ 期間は数日から長くて1週間で、主に上司が、例えば支社であれば、支社の総務部長が地域限定総合職社員にプログラムへの参加を勧めることで実施されているという。

総合職の社員の意識として、管理職になろうと考えるような土壌がある程度作り出され、実際に管理職に登用される者も増えてきていることが数字でも表れていた。そこで、第3段階では更なる取り組みとして、会社業績に結びつく業務への関与をより高めていくことが目指されている。

第6節 地域限定総合職導入による変化

さて、ここまでで確認してきた改革の結果、人材活用や従業員の働き方にどのような変化が生じたのか。本章のまとめの代わりとして、最後にこの点について確認しよう。

1. 労働需要側（企業側の人材活用面）の変化

端的に言えば既存の人材の有効活用がより進められている。ここで言う既存人材の有効活用とは、二つのことを指している。一つは、より多くの社員が、収益に直結する業務へ携わるようになったことである。旧制度の限定正社員である一般事務職は、必ずしもそのような業務に携わることは求められていなかった。この点が地域限定総合職になったことで変化しており、会社の業績により影響を与えるような業務に取り組むようになってきている。具体的には、営業業務や、会議への参加を通して、より収益に直結する業務への参加が進められている。また、事務業務についても、会社の業績への影響が強い作業への参加が進められている。

二つは、より多くの社員に、社内でいきいきと働いてもらい、管理職ポストを目指してもらおうような働き方を求めていることである。一般事務職は、管理職を目指すことは求めていなかった。一方で、地域限定総合職に対しては、将来的には管理職への登用も念頭に置かれている。

以上から、新たな限定正社員区分（地域限定総合職）は、旧制度の限定正社員（一般事務職）と比べると、その活用方法や働き方は、より無限定正社員（総合職）のそれに近づいていることが、A社の改革から窺われる。そして、こうした活用を進めつつ、地域限定総合職の勤務地規定は、一般事務職のものが維持されている。この点は、社員の生活面に配慮しながら、人材活用が進められていることの良い左証だと言えよう。

2. 労働供給側（社員側）の変化

（1）女性社員

ここまでで確認してきたように、女性社員の働き方に大きな変化が生じている。具体的には、地域限定総合職の誕生により、自身の生活拠点を維持した上で、社内での職業キャリアを伸ばすことが可能となっている。

この生活拠点を維持できることが、特にA社で働く女性にとっては重要なこととなっている。既に確認したように、A社の総合職は、基本的には全国転勤を4年のサイクルで行って

おり、むしろ同じ勤務地に何十年もいる社員は稀である。そのため、勤務地規定があることによって与えられる安心感は、決して小さくない。

社内でなることができるポストの増加による労働意欲の向上、および、勤務地規定による安心感の向上、という両面から、地域限定総合職は、女性社員の仕事に対するモチベーションを高めていると言える。

ただし、将来的に問題が生じない可能性が無いわけではない。大きな問題として、長時間労働が挙げられる。例えば、営業所長は業務的にもきつい仕事であり、労働時間も長くなる傾向があるという。今後、営業担当社員や営業所長になる地域限定総合職の社員が増加することで、彼女らの労働時間が伸び、ワーク・ライフ・バランスに影響を与える可能性がある。この点は、今後対策を考えて行かなければならないところではある。

(2) 男性社員

一方で、男性社員の働き方については大きな変化は見られないと言える。男性が地域限定総合職に採用されることは、まずないという。勤務地に限定のある正社員区分に男性が採用されない点は、A社において、制度改革後も引き続き受け継がれている事柄のようである。

第4章 勤務地限定正社員区分の導入と正社員の働き方 金融系B社の事例から

金融系B社は、勤務地に限定のある正社員を対象に改革を実施した事例である。制度改革の直接の対象は、一般職の女性正社員である。この点は、金融系A社や製造C社と同じなのであるが、B社において興味深いのは、この改革が、女性社員のみならず男性社員のキャリア展開にも影響を与えている点である。以下では、B社における改革実施の背景、改革に伴う制度面での変化、および、限定正社員のキャリア展開の変化を述べると共に、全国転勤有の無限定正社員区分に与えた影響についても述べたい。

第1節 企業の概要、従業員構成

社員区分改革について述べる前に、B社の事業展開、組織、従業員について簡単に確認しておきたい。

1. B社の概要

まず、大きく事業分野は個人、法人、資産運用の三つに分かれている。主要の分野は、国内の個人である。個人が中核であることは、創業以来変わっていない。しかし、一方で、少子高齢化や外資系の参入など、B社を取り巻く競争環境は、厳しいものになっている。そうした中、今後は、国内における新規市場の開拓、および、海外事業の比率を高めていくことが目指されている。

次に、B社の組織について、確認する。まず、顧客との接点となるのが営業所である。全国約数万名の営業部隊が、営業所に勤務している。

営業所には、商品の販売を行う営業職員以外にも、営業所のトップである機関長、営業職員と共に行動し外勤営業を行う機関長補佐、営業所の事務等を担当する機関内勤も配置されている。各営業所に在籍する社員数であるが、営業職員を含めると多いところで60名程度、少ないところで10数名程度となっている¹。

その営業所を統括し、業績管理を行う組織として、支社がある。支社は、全国で80数支社ある。一県につき1支社を基本としつつ、都市部などの人口が多いところでは、複数の支社が設けられている。支社は、地域のマーケットを見つつ、自社の商品を販売するための様々な施策を打ち出している²。各支社に在籍する社員数であるが、規模によっても異なるものの、多い支社で100名程度、少ない支社で30名程度となっている。一つの支社は、概ね10から20程度の営業所を統括している。

¹ 後述する基幹職の社員は、そのうち、3名から1名程度となっている。

² 支社には、販売施策を打ち出す企画担当の部署、営業所の営業活動を支援する営業担当の部署、顧客の契約やアフターサービスを担当する部署、総務を担当する部署などがある。

そうした全国の支社に対して、新商品の企画や様々な支援を行っているのが、本社である。商品開発部、業務部、営業開発部などが中心となり、会社全体としての経営戦略や新商品の開発を行っている。

本社 - 支社 - 営業所の関係をまとめると、本社が会社の戦略策定部隊であり、支社以下が実働部隊となっている。まず、本社が、新商品の開発や単年度の目標を設定し、それに沿って支社は、担当する地域の事情にあわせて、その目標値を達成するために各営業所に対して、予算の割り振りや、予算達成のための支援を行っている。営業所は、支社から下りてきた予算を達成するために、営業活動を行っている。

2. 従業員構成

(1) 社員区分

B社の組織は、大きく本社、支社、営業所に分けられるが、では、そうした組織の下で働く社員にはどのような社員がいるのであろうか。B社の正社員の社員区分は、大きく四つある。大きく三つの職掌と、その中の一つの職掌の中に二つのコースがある。まず、職掌として基幹職、機関経営職、営業職員職の三つがある³。その上で、基幹職の中に、勤務地の範囲を基準としたGコースとAコースがある。

上記の各区分の特徴であるが、まず、大きく配属される組織によって二つに分けられる。一つは、営業所に加えて、本社や支社の勤務も想定されている基幹職である。二つは、基本的には営業所を中心に勤務することが想定されている機関経営職と営業職員職である。

次に勤務地の範囲にも違いがある。基幹職のGコースは全国転勤型である一方、Aコースの勤務地は、特定のエリアに限定されており、転居を伴う転勤は実施されないことになっている。そのため、Aコースの異動は、自宅から特定の勤務時間以内で通勤できる場所に限定されている。この範囲内であれば、支社間の異動や本社一支社間の異動も行われる。機関経営職の勤務地は原則として全国の営業所となっている。

最後に、担当業務について。基幹職は担当業務に限定はない。この点は、GコースもAコースも同様である。一方、営業職員職は営業所での営業活動に従事している。なお、基幹職については、営業所のトップである機関長に登用された場合に、機関経営職に転換されることになっている。そのため、基本的には、担当業務は営業所の管理となる。

(2) 社員数

基幹職の人数であるが、Gコースが4,000名程度、Aコースが5,000名程度となっている⁴。主な活用部門、および担当業務であるが、GコースもAコースも基本的には同じである。た

³ 名称は便宜的なものであり、正式な名称ではない。

⁴ その他、営業職員職が、数万人いる。また、非正社員は4,000名程度おり、主に事務を中心とした総合職の補助業務を行っている。

だし、地方の支社に勤務している A コースの社員は、転居を伴う異動は行われないので、基本的には、本社の業務を担当することはできない。

各コースの社員の性別であるが、G コースは男性が多い。しかし、近年女性も増えているという。A コースは、女性で占められている。

時系列で見たときの人数の変化であるが、経営の効率化が進められる中で、新規採用者数に比べて退職者数が多い時期が続いており、トータルの社員数は減少傾向にある。なお、B 社においても女性の勤続年数は伸びており、平均年齢で見ると G コースで 43 歳、A コースで 40 歳となっている。

第 2 節 社員区分改革

本節では、B 社が 2000 年代に実施した社員区分改革について述べる。制度改革以前の B 社は、コース別雇用管理の下、基幹職を総合職と一般職に分けて、人材を活用していた。一般職は業務および勤務地に限定があった。つまり、本報告書の社員区分で言うところの限定正社員区分にあたるものであった。したがって、B 社の改革は、従前から存在していた限定正社員区分を、新たな限定正社員区分に変えたものだと言える。そこで、まず、その改革の背景について確認しよう。

1. 社員区分改革の背景

(1) 対象となった社員

2000 年代に実施された改革の対象は、一般職として採用されていた女性社員である。B 社は、本社や支社で総合職のサポート役として事務作業などの定型業務を担ってもらった社員として、一般職を継続して採用していた。この一般職を廃止し、総合職に統合した上で、名称を基幹職とし、その中に G コースと A コースを新たに設けたのが今回の改革なのであるが、何故、そのような改革を実施することになったのか。まず、この点を確認したい。

(2) A コース誕生の背景

以下では、まず、A コース誕生の背景について述べる。

ア 総合職への統合

まず、この改革は、業界全体の競争が厳しくなる中、今後も継続的に成長して行くために、人材活用面では何が必要なのか、という課題に対応するために行われている。今後のあるべき人材活用のあり方について社内で議論が行われた結果、これからの人材活用の方向性として打ち出されたのが、「高い職責を担い、職責に見合った成果発揮を行った職員を積極的に評価処遇することで、人材価値を高めていく」というものであった。

こうした方向性に合致するような人事制度の在り方を考えた時、社員を総合職と一般職で

区分し、それぞれの担当業務に垣根を設けている現行制度が、果たして妥当なのか。既存の制度の下で、社員の職務領域の拡大や上位職位へのチャレンジ意欲が喚起されるのか。こうした問題意識が、社内に広まり、制度改革を実施することに繋がった。

では、その際に、なぜ、一般職の廃止、総合職への統合へと舵が切られたのか。最大の要因は、職掌の呼称によって、女性社員が自らの業務範囲に線引きをしてしまっていたことにある。B社では社員区分改革が実施される以前から、一般職女性の職域拡大に向けた取り組みが行われていた。そして、渉外業務など、総合職と同じような業務を担うようになった一般職社員に対しては、手当を新たに設け⁵、賃金で報いるようにしていた。しかしながら、それだけでは、一般職女性の職域拡大や上位職位へのチャレンジはなかなか進まなかったという。

「要は、会社がいろいろ厳しい状況になってくる中で、従業員みんな頑張らないといけない。従来の総合職、一般職という区分けのときには、所属の業務というのが、これは総合職、一般職はここまでみたいなのが、業務的に結構はっきりと分かれており、職員の意識も、明確にやっぱり差があったのです。一般職自身でいえば、私は一般職だからこの事務をやればいい、その事務をやればお給料をもらえる、それ以上のことをそもそも求められていない、というような認識でした。事務レベルがすごく高い方で、さらに（他の業務についても・・・執筆者）能力的に発揮できる方であっても、自分はもうここまで、というような意識が強かったのです。・・・会社もそういったいろんな調査のなかで、（この点について・・・執筆者）問題意識を持っていました」。

このように、女性社員が自身の担当業務範囲を限定してしまうという課題への対策として、職掌の呼称自体を変更することが実施されたのである。

だとすると、なぜ社内に既にいる女性の職域拡大が必要だったのか、という疑問が次に生じてくる。この点については大きく二つの理由があった。一つは、既存の正社員数の減少である。B社では、効率化の面から正社員の採用数の抑制傾向が続いている。総体としての正社員数が減少するなかで、日々の業務を回しながら、事業を伸ばしていくためには、既存の社員を、より収益に直結するような業務に配置して行く必要性があった。

こうした社内の人員状況に加えて、女性の社会進出に伴い顧客に女性が増えていることから、営業や商品の企画など社内のあらゆる部門において、女性の視点を生かす必要性が生じていた。新規の市場を取りに行くための商品企画や営業において、女性の力が必要であったのである。こうした対象とする顧客の変化が、社内にはいた女性正社員の職域拡大を促すことになった二つめの理由である。

⁵ B社では、職域が拡大した一般職社員を対象とした特別の手当があった。手当については、第三節の賃金の箇所でもう一度触れる。

以上のような理由から、既存の一般職社員の職域拡大が要請されたのである。そして、その職域拡大のために社員区分の改革が実施されたわけである。このように、B社の社員区分改革は、一般職女性社員の職域を拡大し、社内でより積極的に活用していくことを目的として実施されている。

イ GコースとAコースの設立

上記のような事柄を背景として、一般職を廃止し、総合職に統合することが決定されたわけであるが、その際に、転居を伴う転勤のあるGコースとそうした異動は行わないAコースの二つのコースが設けられている。一般職の勤務地についての規定が、転居を伴う転勤を行わないということであったので、その要件を残す形でAコースが設立された。B社の総合職は、通常2～3年おきに異動が行われるが、総合職を一つにし、担う職務については同一とした中でも、旧一般職社員同様に、入社時の勤務地要件を維持したAコースが設けられている。制度改革時に、一般職は全員Aコースとなってもらふこととし、もし本人がGコースを希望するならば、コース転換制度を利用してGコースになってもらふこととした⁶。

第3節 資格等級・賃金制度の変化

さて、制度改革に伴い、社員に適用される資格等級や賃金制度、および、社員のキャリア展開はどのように変化したのであろうか。本節以降では、これらの点に関する、旧一般職と基幹職Aコース間の変化を中心に確認する。その上で、一般職の廃止、総合職への統合が、基幹職Gコース社員のキャリア展開に与えた影響についても触れることにする。

1. 資格等級制度

まず、資格等級制度から確認しよう。社員区分改革以前の一般職と総合職には、別々の資格等級が設けられていた。また、一般職は、担当する業務が事務定型業務であったことから、昇格のスピードは、総合職の方が一般職よりも早かった。

B社では各資格に在籍する目安の年数が定められていたのであるが、この年数が、総合職と一般職では異なっていた。一例として、総合職の中級補と一般職の中級補の在籍年数を示すと図表4-3-1のようになる⁷。図表から分かるように、標準者であれば、総合職の場合、5年で次の資格へ昇格可能となるが、一般職の場合、7年で昇格可能となる。このように、二つの区分では、昇格スピードが異なっていた。

この点が社員区分改革に伴い変化し、現在では、GコースとAコースともに同じ在籍年数が適用されており、担当業務の広がりや職位の上昇に応じて同様のスピードで昇格することが可能となっている。

⁶ コース転換については第4節で後述する。

⁷ 資格の名称は便宜的なものであり、正式な名称ではない。

図表 4-3-1 在籍年数

資格(総合職)	級	標準在籍年数	資格(一般職)	級	号	標準在籍年数
中級			一般中級			
中級補	3級	2年	一般中級補	3級		3年
	2級	2年		2級		2年
	1級	1年		1級	2号	1年
				1号	1年	

注) 在籍年数は標準者の目安であり、すべての社員がこの年数を経ると上の等級、もしくは上位資格へ上がるわけではない。

出所) 組合提供資料より執筆者作成

図表 4-3-2 B社の資格等級

総合職			【旧制度】				【新制度】		
資格	級	金額	資格	級	号	金額	資格	級	金額
上級補	3	340,000	一般上級補	3		280,000	上級補	3	
	2			2				2	
	1			1				1	
中級	3	320,000	一般中級	3		260,000	中級	3	
	2			2				2	
	1			1				1	
中級補	3		一般中級補	3			中級補	3	
	2			2	2			2	
	1	220,000		1	2	200,000		1	
		1		1	190,000				
初級	5		初級II	3			初級	5	
	4			2	2			4	
	3			1	1			3	
	2			1	2			2	
	1			1	1			1	
初級補			初級I	3			初級補		
				2					
				1	2				
					1				
				1	2				
				1					

注 1) 金額は架空のものであり、実際の額ではない。

注 2) 資格等級は組合員層までのものを表記。

出所) 組合提供資料より執筆者作成

こうした B 社の資格等級制度の概要について確認しておこう。B 社の等級の旧制度と新制度を比較したものが、図表 4-3-2 である。まず、旧制度では、旧一般職と総合職で別々の設計となっており、副主任以下が、総合職は初級の一つであるのに対して、一般職は、初級補、初級Ⅰ、初級Ⅱの三つに分かれていた⁸。また、一般職に対しては、資格等級によっては、号が設けられていた⁹。このように、一般職と総合職の資格等級は異なっており、一般職の方が、資格等級数が細かく設計されていた。これが社員区分の統合を経て、G コースと A コースには、同じ資格等級制度が適用されることになっている。

2. 賃金の変化

(1) 賃金体系の概要

B 社の月例給の賃金体系は、本給、資格給、グレード給、および、二つの手当で構成されている。社員区分改革以前は、グレード給に該当する部分が役割給であったが、①本給、②資格給、③職責に応じた給与（現在のグレード給、以前の役割給または査定給）の三つと手当で構成される点は制度改革前も後も同様である。

本給は、入社時の金額に、年々決められた額が積み上げられていく。昇給部分の金額は、両コースで同じ額となっており、その額は、在籍する資格等級と、職位グループに応じて決定している。例えば、中級補で非役付なら 200 円、役付なら 250 円といった具合で¹⁰、昇給額が定められている¹¹。

資格給は資格等級毎の定額で、社員が格付けされている資格等級に基づいて決定される。グレード給は職責グレードと呼ばれる制度に基づいて決められている。職責グレードは、G1 から G8 で構成されており、各職務が、仕事の責任の重さに応じて G1 から G8 までのグレードに格付けされている。グレード毎に金額が定められており、責任が重い職務、または、支社長や支社にある部門長など、組織のラインのポストほど、高いグレードとなり、金額も高くなる¹²。

(2) G/A コースにおける相違点

結論から言うと、相違点は少ない。G コースに、G 職員手当が別途支払われる点が、コース間の賃金体系における違いである。これは、転居を伴う転勤が行われることに対して支払われる手当という位置づけとなっている。このように、転居転勤が無いコースの処遇を抑え

⁸ 名称は便宜的なものであり、正式なものではない。

⁹ 昇給を実感してもらうために、資格等級が細かく設定されていたという。

¹⁰ 金額は架空のものであり、実際の昇給額ではない。

¹¹ 職位グループについては、第 4 節で後述する。なお、職位グループという名称は、便宜的なものであり、正式な名称ではない。

¹² 一つのグレードの中に複数のランクがあり、そのランク毎に賃金額が設定されている。どのランクの金額が適用されるかは、職務遂行の実績や行動に基づいた評価によって決定される。したがって、同一職位であっても、評価によっては、金額が異なる。

るのではなく、その可能性のあるコースに対して、ある種のプレミアムが設けられる形となっている。

G 職員手当の金額であるが、管理職未満で G 職員手当を除いた月例給の 20%程度、管理職になると 25%程度となっており、転居転勤に対して少くないプレミアムがつけられている。この点は、G コースの賃金における魅力の一つとなっている。

(3) 旧制度との比較

では、旧制度と比較すると、どのような変化を見て取れるのであろうか。新制度になるにあたり大きく変化している。旧制度をまとめたものが、図表 4-3-3、新制度をまとめたものが、図表 4-3-4 である。

まず、総合職と一般職では、適用される給与項目が異なっていた。業務主任¹³未満の一般職は、新制度におけるグレード給に該当する給与部分（役割給）は適用外であった。別途査定給という名称での支給はあったが役割給との水準格差は大きいものであった。さらに、必ずしも全ての一般職社員が、業務主任になれるわけではなかった。一方で、総合職は、その当時、入社後 5 年程度でほぼ全員が任用されるアシスタントマネージャーから、役割給が適用されていた。つまり、総合職のほぼ全員が役割給の支給対象者となる一方で、一般職社員の多くはその支給対象者とはならず、水準の劣る査定給の支給対象となっていたと言える。

この点に加えて、一般職のみを対象とした職域拡大手当の存在からも、異なる基準に基づいて、両社員区分は処遇されていたことが窺われる¹⁴。

図表 4-3-3 B 社の賃金体系（旧制度）

	総合職		一般職	
	アシスタントマネージャー以上	職員	業務主任	職員
本給	○	○	○	○
資格給	○	○	○	○
役割給	○		○	
査定給		○		○
一般職手当				○
職域拡大手当①				○ (※)
職域拡大手当②				○ (※)
職域拡大手当③				○ (※)

注 1) ○=支払われる給与

注 2) ※=該当者のみ支払われる給与

出所) 組合提供資料より執筆者作成

¹³ 業務主任とは、一般職の初期の役付きの職位グループであり、総合職にはなかった。この点については、第 4 節で後述する。

¹⁴ この職域拡大手当とは、第 2 節で述べた一般職で総合職と同様の業務を担当していた社員を対象に支払われていたものである。

図表 4-3-4 B社の賃金体系（新制度）

	総合職					
	職責 G4 級以上		職責 G5 級～7 級		職責 G8 級	
	G コース	A コース	G コース	A コース	G コース	A コース
本給	○		○		○	
資格給	○		○		○	
グレード給	○		○		○	
G 職員手当	○		○		○	
リーダー手当					○（※）	

注 1) ○＝支払われる給与

注 2) ※＝該当者のみ支払われる給与

出所) 組合提供資料より執筆者作成

また、旧制度では、給与の金額も異なっていた。図表 4-3-2 で示したように、例えば同じ中級 2 級と一般職中級 2 級では、資格給の金額が異なっており、総合職の方が、金額が高めに設定されていた。

このように、旧制度の下では、その金額や給与項目の適用対象となるスピードに違いがあった。両社員区分の処遇の相違は、大きかったと言える。

これらの点が、一般職が A コースになることで、G コース（旧総合職）と同一の制度、賃金額となっている。図表 4-3-4 を見れば分かる通り、G 職員手当を除いて、いずれのコースであれ、適用される給与項目は同じとなっている。また、コース間の賃金テーブルも同一のものとなっている。

第 4 節 キャリア展開の変化

さて、前節では資格等級や賃金の変化について述べた。変化から窺われることは、かつての限定正社員である一般職と、現在の限定正社員である A コースは、全く異なるものだということである。この点をさらに確かめるために、A コースのキャリアについて、確認しよう。

1. 採用方法

G コース、A コースともに基本的には、新卒採用が主たる採用経路である。概ね 9 割以上が新卒採用だという。A コースについては、まず、採用数を本社が決定し、その上で、実際の選考が、首都圏等大都市では本社で、地方では支社で行われている。一方、G コースは本社で採用選考も実施されている。

前身の区分である一般職と A コースの採用方法であるが、大きな相違点はない。ただし、一般職の時代は、慣行として、毎年各支社に 1 人もしくは 2 人が定期的に配属されるような規模で採用していたが、現在はそういったことは行われていない。現在では、毎年、各支社に配属されるような規模で A コースを募集しているわけではない。そのため支社によっては、毎年配属される場所もあれば、数年毎に配属される場所もある。もっとも、こうした変化は、制度改革によって生じたというよりは、B 社において正社員の採用が抑制されている

ということを受けてのものである。

2. Aコースのキャリア展開

企業の入口部分ではそれほど大きな変化は見られなかった。では、企業に入ってからについては変化が生じているのであろうか。もっとも、改革を実施した目的が、一般職として採用された女性社員の職域を広げることにあったことから分かるように、企業内でのキャリア展開は、大きく変化している。以下では、その変化をより明確にするために、対象を支社に配属された女性社員にあて、彼女らが一般職からAコースになったことで生じた変化を中心に述べる。担当業務、到達職位の順で確認しよう。

(1) 担当業務（職務）の広がり

かつては、総合職と一般職で、明確に担当業務が分けられていた。一般職は、基本的には内勤で、事務周りの庶務的な業務を専ら担当していた。一方で、総合職は企画や営業など庶務的な業務以外の業務に携わっていた。

ただし、異動は、一般職にも実施されていた。担当する業務は内勤の事務で一貫していたが、支社で数年勤務した後、営業所、または、支社の担当間の異動、さらには営業所から異なる営業所に異動することは行われていた。

社員区分改革後の変化は、かつては内勤事務のみに携わっていたのが、外勤の営業業務や支社での企画業務も担当するようになったことである。特に、営業スタッフとして、難度の高い税金などの知識を生かして、顧客に対して最も良い商品をコンサルティングする業務や、法人向けの商品を直接販売する業務などに携わる場合が多いという。

また、外回りで無くとも、営業所や支店の窓口で、直接顧客に対応し、商品を勧める業務や、電話による商品の解説や顧客へのコンサルティング業務など、従来の一般職では担当していなかった業務も担うようになっている。その意味で、広く営業業務に携わるようになってきていると言えよう。

外勤営業は、社員区分改革前までは、総合職男性社員の業務であり、支社配属の一般職女性社員が担当することは、極めて少なかった。このように、制度改革前と比べると、担当業務の範囲は広がっている。こうした内勤事務業務から、営業関係の業務へのシフトは、事務のシステム化の進展に伴い、今後一層進められていくとのことである。

(2) 到達職位の上昇

到達職位についても、変化が見られる。実績で見るとAコース出身者で、管理職に登用されている者の数はまだそれほど多くはないが、その数は増加している。

また、初期の役付になるために必要な、業務リーダー（アソシエイトの中の上位者）になる者も増加している。B社は、職位を三つのグループ（アソシエイト、アシスタントマネー

ジャー、マネージャー）に分けて管理している。それぞれの職位グループの中に、具体的なポストが対応するような形となっている（図表 4-4-1）。そのため、組織の役付以上のポストに就くためには、職位グループが、アシスタントマネージャー以上である必要がある。

図表 4-4-1 職位グループとポスト

職位グループ	具体的なポスト
マネージャー	課長クラス以上（本社の課長、支社の部門長など）
アシスタントマネージャー	係長クラス以上（本社の係長、支社の担当課長など）
アソシエイト	非役付

出所）聞き取りより執筆者作成

従来的一般職社員でも、アシスタントマネージャーに登用される者がいないわけではなかったが、非常に稀なケースであった。現在はその数も増えていることに加えて、アシスタントマネージャーになるスピードも上がっている¹⁵。それに伴い、かつては男性総合職が占めていた支社の各部門の担当課長になる A コース社員が増加している¹⁶。支社によっては、担当課長のほとんどを A コースが占めているところもあるという。また、男性総合職出身者が多くを占めていた営業所の機関長に登用される A コース社員も出てきている。直近で 9 名が登用されており、全体の 1.5%になるという。

さらに、支社の各部門の部門長¹⁷や副支社長に登用された A コース社員も出てきている。支社長以外の副支社長・部門長（2 ポスト）は、支社の 3 役と呼ばれており、支社における主要な管理職ポストである。このように、組織上重要なポストにも A コース社員が就くようになってきている。これまで副支社長ポストについての A コース社員は、まだ数は多くないが、そこまで到達している A コース社員もいるという事実は、支社配属の女性社員のキャリア展開が大きく変化していることを物語っていると言える。現在のところまだ実績はないが、制度上は、支社長になることも可能となっている。

このように、一般職から A コースになったことで、支社配属の女性社員の到達職位が上昇している。

「私たちが支社に入社した時は、『この仕事は大体総合職がつく』ということは決まっていました。いまは、各機関の名簿を見ると、企画担当だけに限らず、副支社長などにも、A コースの人たちがなっているケースも出てきています」。

以上、担当業務と職位について確認してきたが、繰り返すにはなるが、その特徴をまとめると、旧総合職が担っていた個人や法人を対象とした営業業務を、A コースの女性社員が、

¹⁵ 例えば、早い社員では、入社後 6 年程度でアシスタントマネージャーになる者もいるという。

¹⁶ 担当課長は、係長クラスの職位となっている。

¹⁷ 支社の部門長は、課長クラスの職位となっている。

担うようになると共に、管理職に登用される者も増加している。

このように、キャリア展開は大きく変化しており、社員区分改革以前にいた限定正社員と改革以降の限定正社員は、全く異なる類のものとなっていることが分かる。こうした A コースのキャリア展開の広がりや要因としては、旧総合職にあたる G コースの社員数が総体として減少している点が挙げられる。この点が、一般職時代からその支社におき、制度改革と共に A コースとなった女性社員の積極的な活躍を促進させている。

(3) A コースのキャリア展開上の制約

ここまでで確認してきたとおり、一般職から A コースとなったことで、女性社員の担当業務は広がり、それに応じて到達職位も上昇している。ただし、制約も確かに存在している。

まず、担当業務の制約について。A コース社員は、転居転勤が行なえないゆえ、首都圏に近い支社であれば本社異動も可能であるが、地方の支社の場合、ローテーションの範囲が原則一つの支社が管轄するエリア内となるので、本社のみにある業務については担当することができなくなっている¹⁸。

次に、到達職位の制約について。ここには、運用上の制約が存在している。

具体的には、勤務できる支社が一つ、もしくは通勤可能な近隣支社に限られているゆえ、登用可能なポストが G コースに比べると少ないという制約がある。副支社長や支社の部門長は組織のライン上のポストであり、その数は限られている。そのため、A コースは、ライン上のポストではない、担当課長や担当次長などの職位に就くことが多くなる。冒頭の従業員構成の箇所でも、G コースと A コースの社員数は大差がないことを確認した。支社に在籍する人数に比べると、登用可能なポスト数が少ないことは、G コースには無い A コース特有の制約ではある。

そして、この制約は A コースの賃金にも影響を与えることになる。B 社では、ライン上のポストである管理職とそうではない管理職では、職位が同じ課長クラスであっても、ポストを伴う職位の方が、グレード給が高く設定されている。そのため、グレード給部分において、ライン長でない場合の A コースの給与が、ライン長についての場合の G コースに比べると低くなる可能性はあるという。

3. 区分間移動の変化

上で確認したように、A コースのキャリアはヨコにもタテにも広がっている。一方で、A コース特有の制約も存在している。

ところで、多くのコース別雇用管理がそうであるように、B 社においてもコース間の転換制度がある。ここまでは、一つの区分内におけるキャリア展開について述べてきたわけであ

¹⁸ A コース社員を対象とした、公募制の本社への異動制度はある。

るが、以下では複数の区分をあわせたキャリアについて、転換制度を通して確認したい。

転換は G コース、A コースの双方向で可能となっている。その他、キャリア展開の中で、営業所の機関長に登用された場合、機関経営職に転換される。これは、G コースも A コースも同様である。まず、その要件を確認した上で、転換の実態について触れたい。

(1) G コースと A コース

ア 転換要件

転換の要件であるが、A→G および G→A の双方において、その要件は同じである。以下の三点が必要となっている。

- ①中級補 2 級以上。
- ②入社後 3 年を経過すること。
- ③一度転換すると原則 3 年間は転換後のコースに留まらなければならない。

ただし、育児・介護等の真にやむを得ない事情による場合、転換後三年を待たずに、元のコースに戻ることが可能となっている。例えば、G→A に転換した理由が、育児・介護に関することであった場合、転換後三年以内にその問題が解消され、本人が再び G コースに復帰することを希望した場合は、三年を待たずとも元のコースに戻ることが可能となっている。なお、転換後の資格等級、および、職位グループは、転換前のそれを引き継ぐことになる。

イ 実施状況

結論を先に述べると、転換はそれほど頻繁に行われているわけではない。特に G コースから A コースへの転換は実施されておらず、育児や介護のために A コースへ転換する G コース社員はいないのが現状である。会社は、家庭の事情などで転勤することが困難になった G コースの社員に対しては異動を実施しないなど運用で対処している¹⁹。また、A コースになることで、給料が下がるという面から、社員としても積極的に希望しづらいところがあるという。

では、A コースから G コースはどのようなのであろう。総合職と一般職の時と比べると、現在の G コースと A コースの職務はかなり近接している。しかしながら、実際転換を実施するのは、相当限定的なケースであり、数も少ない。ごく少数の転換者の特徴を示すと、後述する仕事体験プログラムに参加し、本社のみにある商品企画などの仕事を体験した社員が、転換を希望することがあるという²⁰。また、自身の賃金を上げるために、転換を希望する者もい

¹⁹ 人事面談の場で、事情を抱えている社員を把握している。

²⁰ A コースの社員の職域拡大のために実施されているプログラムのことである。プログラムについては 5 節で改めて触れる。

るという²¹。

とはいえ、本社での勤務を特に希望しなければ、勤務地規定を維持したまま、支社内で多くの業務に携わることが可能なこともあり、上記の理由により、転換制度を利用してキャリアアップを目指す社員の数は、旧制度に比べて変化しているわけではなく、転換者は、稀な存在であるという。

(2) Aコースから機関経営職

もう一つの転換として、機関経営職への転換がある。これは、営業所のトップである機関長に登用された際に、自動的に実施されるものである。配置転換で機関長から外れた際は、Aコースに自動的に戻ることとなる。近年、特に地方の支社で、Aコースの女性社員が機関長になるケースが増えてきており、転換する者が増加傾向にある。

ところで、この際の勤務地規定はどうなるのであろう。制度上、機関経営職の勤務地の範囲は限定されておらず、Gコースと同様になっている。しかし、だからと言ってAコースの社員が機関長になった場合に、Aコース時の勤務地が配慮されないわけではない。運用において、Aコース社員の家庭の状況を勘案しつつ、自宅から通える範囲内での異動を実施することになっているという。北海道にいる機関長を沖縄に移すようなことは行われぬ。このように、運用で、勤務地に対する配慮がなされている。

4. 限定のない正社員への影響

さて、本節の最後に、勤務地に限定のある正社員を対象とした改革が、限定のない正社員、すなわち、Gコースの社員に与えた影響について触れておきたい。まず、Gコース社員のキャリア展開について述べた後、何が変わったのかについて述べる。

(1) Gコースのキャリア展開

まず、入社後、支社で営業の経験をさせるというのが基本となっている。その後、個人差はあるが、通常2～3年に1回は、転居を伴う転勤を行いながら業務経験を積んで行く。

こうしたローテーションを行う目的として、どの要素が主要な目的なのかは一概には言えないが、大きく二つのことが挙げられる。

第一に、支社や営業所での業務経験を通して、現場感覚を養う目的がある。Gコースに最終的に求められていることは、本社の部門の長として、全社的な事業戦略や商品企画を立案すること、および、支社長として支社を管理することであるが、そうした業務を担うためには、現場感覚が必要不可欠であり、そのため、定期的に支社と本社を行き来させている。

第二に、本人の適性を見極めるために行っている面もある。本社での企画業務が得意な者

²¹ G職員手当の適用対象となることで、賃金が月額で2割程度上がることになる。

もいれば、支社や営業所のマネジメントが得意な者もいる。本人にあった業務を見つけ、その中で実力を発揮してもらうためにも、様々な職場を経験させているという。

個人のキャリアパターンは、千差万別であるが、基本的な傾向としては、まず、支社や営業所で現場を経験させ、次にそれを本社で経営企画や商品設計などに生かしてもらいつつ、一定の期間を経れば、もう一度支社に戻り現場感覚を養うというような形でキャリアが展開されていく。その過程で、非役付の職位グループであるアソシエイトから、初期の役付の職位グループであるアシスタントマネージャーになり、本社や支社の係長クラスのポストで活躍し、さらに、将来的には、マネージャーとして、支社や本社の課長クラス以上の管理職ポスト、または、営業所の機関長に就き、活躍することが期待されている。

(2) 社員区分改革後の変化 (G コース社員)

以上 G コースのキャリア展開を簡単に確認した。こうしたキャリア展開自体は、旧総合職時代と比べて特に大きく変わった点はない。変わったのは、昇進の条件が厳しくなったことである。具体的には、業務リーダー制度と呼ばれる制度が導入されたことで、アシスタントマネージャーになるために必要な要件が厳しくなっている。この業務リーダーとは、一般職にのみあった職位グループである業務主任を基に、社員区分改革後に新たに導入された制度である²²。業務リーダーは職位グループの一つではなく、職位グループ上は、アソシエイトとなっている。

例えば支社であれば、部門を統括するのが部門長、部門の下にあるチームを統括するのが担当課長²³、そのチームの中で優れた職員の中から選ばれるのが業務リーダーとなっている。業務リーダーは、ポストではないので、一つのチームあたりの業務リーダーの数は決まっているわけではなく、業務リーダーとしての要件を満たしていればチーム内に複数の業務リーダーがいることもある。

したがって、業務リーダーとは、アソシエイトの中の優秀な社員に与えられる一種の称号のようなものとなっている。では、その称号の有無は、社員のキャリア展開にどのような影響を与えるのであろうか。この点を確認するために、社員区分改革前と改革後の比較を行おう。

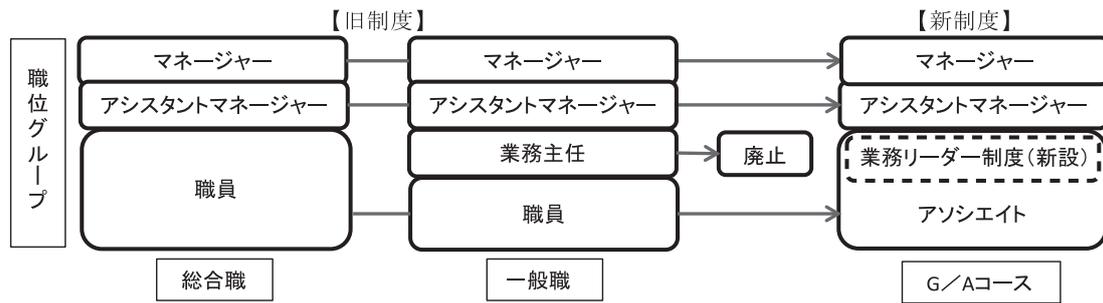
まず、社員区分改革以前は、総合職と一般職には別々の職位グループが適用されていた。一般職の職位グループとして、業務主任、アシスタントマネージャー、マネージャーの三つが設けられていた。一方で、総合職には、アシスタントマネージャー、マネージャーの二つが設けられていた²⁴。つまり、総合職は、業務主任を経ることなく、アシスタントマネージャーになることができたわけである。

²² 業務主任は、一般職のみであった職位グループで、事務業務のリーダーのような役割を担っている社員が業務主任の中から選ばれていた。

²³ チームという名称は、便宜的なものであり、B社の正式な組織上の名称ではない。

²⁴ アシスタントマネージャーなら本社の係長や支社の担当課長、マネージャーなら本社の課長以上や支社の部門長以上といった具合で、社内の特定のポストと対応している。

図表 4-4-2 職位グループの変化



出所) 組合提供資料、および聞き取りより、執筆者作成

社員区分改革後は、G/A コースに双方に、共通の職位グループが適用されるとともに、業務リーダー制度が導入されている(図表4-4-2)。図表で示した通り、一般職にあった業務主任にあたる位置に、業務リーダー制度が導入されている。

この改革において重要なことは、業務リーダーを経なければ、アシスタントマネージャーにはなれないことになったことである。業務リーダーになるためには、必要な要件があり、誰もがなれるわけではない²⁵。さらに、働きぶりによっては業務リーダーを外されることもある。

この結果、アシスタントマネージャーに上がるスピードが遅くなるケースも社員区分改革前に比べ増加している。社員区分改革以前は、総合職ならば、入社後5年、遅くとも6年で総合職の全員が、概ね自動的に、一番下の職位グループである職員から、アシスタントマネージャーになっていた。しかしながら、これが業務リーダー制度導入後、Gコース社員の中には、6年目でもアシスタントマネージャーになれない者が出てきているという。

アシスタントマネージャーになれるかどうかは、本給の昇給額や、その後のキャリア展開に影響を与えるので、社員区分改革は、無限定正社員区分であるGコースのキャリア展開や処遇に対しても少なくない影響を与えている。

このように、限定正社員を対象とした社員区分改革が、限定のない正社員にも影響を及ぼしている点は、非常に興味深いことだと思われる。

第5節 社員区分改革実施に伴う取り組み

さて、社員区分の改革は、特に女性社員の働き方を大きく変化させたのであるが、では、その際に、どのような取り組みが実施されていたのであろうか。本節ではこの点について、簡単に確認しておきたい。

制度改革時に最も苦勞したのは、旧一般職社員が抱く不安や不満をどのように解消するかであった。今まで事務しかやってない社員達の職域を広げるというのは簡単なことではなかったという。頑張れば昇給し、賃金が上がることになったとしても、今まで担当したこと

²⁵ 業務を行う上で必要な社外資格の取得に加えて、①入社4年目以上で、②所属長の推薦を受けた者の中から、選ばれることになっている。

がない営業などの業務を行うことに対して、A コースとなった社員達が抱く精神的な不安は、非常に大きかったという。

回答者「この改定に当たって、約半年、1 年協議して、そのなかで組合員さんたちの意見集約を私たちしてきましたけど、一番多いのはそこですね。やったこともない営業の仕事を、やりたくもないのにやらされるんですか、と。そういうところが、一番心配してた点ですね」。

質問者「そんな事をするつもりで入社したんじゃない、みたいな（笑）」。

回答者「その通りですね。事務をやるつもりで入ってきたのに何で営業やらされなきゃいけないんだっていう」。

そこで、組合は、労使交渉の中で、一気に旧一般職社員全員に、営業をやらせるのではなく、本人の希望やスキルも踏まえて段階的に実施することを確認し、交渉妥結後はそのことを社員に伝えることで、不安を取り除くことに努めたという。

そして、体験トレーニング制度というかたちで、正式な人事異動を実施せずに、まずは営業関係の業務に携わらせることを通して、会社側は本人の適性を判断し、社員側はその仕事の面白さを実感できるようにするという方法がとられた。

質問者「本人としても、やってみて、住めば都じゃないですけど、やってみたら私に合ってるかもしれないとか、そういう・・・」

回答者「まさに。今、実際に組合員からは、事務で入社したのにとかいう不満は想定していた程多くはないですね」。

こうした制度に加えて、社内でダイバーシティ推進委員などを立ち上げ、A コースやG コースで頑張っている女性を女性社員に紹介し、会社の考える人材活用方針を女性社員に周知する取り組みも行われている。

さらに、A コース社員が、G コースと同じスピードで業務リーダーに任用されることを支援する目的で、リーダーチャレンジ研修と呼ばれる A コース特有の研修制度も実施されている。

「実際にリーダーの任用というのが、G コースだとだいたい4 年目になるのですが、A コースの方が4 年でそこまでなっているかという、まだやっぱり差があります。業務リーダーを早く目指させる、まだまだ意識を高めていくという目的で、入社3 年目のA コースの方を対象にこういう研修を行っています」。

ところで、女性社員の働き方を変えていくための取り組みは、女性社員のみを対象として実施されているわけではない。B 社では、社員区分改革と時期を同じくしてさまざまな取り

組みがなされるとともに、2年後には業務革新プロジェクトが発足し、より生産性の高い効率的な仕事を行うために必要な施策が検討されている。

例えば勤務時間について言うと、退社時間が決められたという。その結果、アソシエイトまでの非役付は18時30分に、役付以上は19時30分に退社しなければならなくなっている。

「昔は、つまらない話ですけど、時間をかけていいものを作るという話だったのですが、今は、この時間内でできた、その成果で評価しますと。時間をかければいいものができるのは当たり前なので。そうではなくて、たとえば2時間でどこまでできるか、そういう考え方に変わってきています」。

こうした退社時刻の設定は、特に男女間の担当業務の差異が無くなっているB社にとって、家庭の責任の面で違いのあることが多い男女間の競争条件を平等にするという意味で、重要なことだと言えよう。このように、全社員を対象とした改革を進めていくことで、さらなる女性社員の活躍推進が目指されている点が窺われる。

第6節 社員区分改革が及ぼした影響

ここまで確認してきたように、B社における社員区分改革は、女性社員の処遇やキャリア展開に大きな変化をもたらしている。そこで、本章の最後に、社員区分改革が及ぼした影響について、企業側、社員側の双方の面から改めてまとめることにする。

1. 企業側への影響

まず、社員区分改革の結果、経営側に対して、どのような影響が見られるのであろう。結論を先に述べると、社員区分改革の結果、社内の昇進を巡る競争が、活性化されている面がある。

まず、前身が一般職であったAコースについて。社員区分改革後は、彼女たちに対しても、管理職ポストにチャレンジするような働き方が、求められるようになっていく。それまでそうした働き方を求められていたのは、無限定正社員区分に該当する男性総合職であった。このように、社員区分改革を通じて、女性の限定正社員区分（Aコース）と、無限定正社員区分（Gコース）双方が、担当業務を限定せず、管理職昇進を目指すことが求められるようになっていく。

この結果、勤務地に限定のある女性正社員の昇進を巡る競争が活性化されている。ただし、その人数に比べると、なれるポストが少ないという点で、Aコース社員間の関係を悪化させる可能性もあり、人事管理としてその点をどううまくマネジメントするのかが、今後の課題となる可能性はある。

「活性化もありますが、社員同士が、ギスギスしちゃうっていうのもそうですよね。今は、そういう声は起こってはいないですが、それはまだ制度を統合して時間がたっていないっていうのがあるかも

しません」。

さらに、Gコースにおいては、業務リーダー制度導入によってキャリア展開の初期に一つの壁が設けられ、それをクリアしなければその後のキャリアが広がっていかないような仕組みとなっている。これは、社員区分改革を通じて、旧社員区分における一般職の制度が、旧制度の総合職にあたるGコースに波及したことで生じた変化である。

このように、社員区分改革は、社内の昇進を巡る競争環境の活性化に繋がっている。

2. 社員側への影響

(1) 女性社員

では、社員サイドから見たとき、どのような影響が生じているのであろうか。まず、改革の直接の対象となった女性社員について述べよう。

結論を先の述べると、Aコースになったことで仕事に対するモチベーションが上昇している。誤解を恐れずに言えば、旧一般職時代の彼女たちは、事務さえこなしてお給料をもらえれば良い、という意識であった。それが社員区分改革によって、呼称が総合職Aコースとなって以降は、より高度な業務を担い、自身のキャリアを発展させていこうとする意識に変わってきている。もちろん改革当初は、女性から不安の声も聞かれたが、今はそういった声は聞かれなかったことである。その意味で、社員区分改革は、女性社員の働く意欲を向上させている面があると言えよう。

と同時に、勤務地が規定されていることによって、転居転勤に対する不安が打ち消されている。自身の生活拠点を維持することができることは、Aコース社員の働く上での安心感の向上に繋がっている。特にGコースの転居を伴う異動頻度の高さから、転居転勤がないことを維持したことによって生まれる安心感は、非常に高いという。

以上をまとめると、社員区分改革は、働く意欲の向上に繋がっている。より具体的には、一方では、社員区分の呼称の変化、職域の拡大、および、キャリア展開の広がりによって直接的に、他方では、勤務地規定を残したによる安心感の維持によって間接的に、働く意欲が刺激されている。

(2) 男性社員

女性の変化に比べると、男性社員の変化は乏しい。Aコースに男性がほとんどいないことから明らかなように、女性の働き方が男性に波及しているというわけではない。女性のみ適用されていた制度が波及した面もあるが、それは、男性が主たる構成員のGコースに対してであった。今後も男性をAコースとして採用することはないとのことである。この点から、社員区分改革は、初期のキャリア展開における選抜がやや厳しくなった点を除いては、男性の働き方に影響を及ぼしたわけではないと言えよう。