

女性社員の多数派

“一般職”の未来は描けるか

なぜ、企業は一般職問題に手を付けないのか
その理由を明らかにする

現在、従業員数5000人以上の企業の約半数が総合職・一般職のコース別管理を導入しており、一般職の大半を女性が占める。また、コース別を設けていない企業のなかにも、「管理職になることを想定していない」という意味で、“一般職的なキャ

リア”を歩む女性社員がいる。こうした人たちを含めた多数の一般職に対して、どう活躍してもらおうのかを描けていない企業は多い。なぜ放置しているのか。その理由を探るため、まずは一般職の歴史を振り返る。

一般職は、1986年の男女雇用機会

均等法（以下、均等法）施行を契機に生まれた。従来のような男性は基幹業務で女性は補助業務なのが当たり前、といった男女別雇用管理ができなくなった企業は、コース別管理を導入し総合職と一般職という職種による区分を設けた。名目上、一般職

女性の就業継続平均年数 6.8年
女性の大学進学率 13.7%

1986

男女雇用機会均等法施行

バブル崩壊

1991

改正男女雇用機会均等法施行 努力義務だった募集・採用、配置・昇進における差別が禁止規定に

Windows 95 発売

1995

大手金融機関破綻

1997

大手商社や金融、メーカーなどが、一般職の採用を削減

1998

方針変更により生まれた
多様な一般職



1
短大卒。会社では補助的業務中心。結婚したら辞めるつもりだった



2
システム化が進み定型作業は減った分、専門的な仕事も増えた

女性活躍推進の掛け声のもと、企業は女性リーダーの育成に力をいれている。その一方で、「もともと管理職になる気はない」一般職女性にどのように活躍してもらうのか、グランドデザインを描けていない企業は多い。そこで本特集では一般職の問題に向き合ってみよう。

は男性にも開かれていたが、実際にはほとんどが女性だった。当時、一般職といえば、結婚で早期に退職し、管理職を目指さず、補助的業務を担う女性社員を指した(下年表中①)。

一般職制度に影響を与えた出来事の1つが、バブル崩壊だ。コスト削減を目的に一般職の新規採用を中止し、補助的業務を派遣スタッフに担わせる企業が現れた。一方で、IT化によって事務作業が軽減されたため、一般職に高度な仕事を任せる企業もあった(②)。そして、もう1つの出来事が1997年の均等法改正だ。給与の低い一般職に女性だけを採用する

企業は、男女間賃金格差を容認しているとの批判を受けるようになり、一般職と総合職を統合したり、男女格差を想起させる「一般職」を別の名称にするケースもあった(③)。

2000年代に入ると、コンプライアンス強化の観点から、バックオフィスの要としての正社員を求める声が強まる。企業は、派遣スタッフを直接雇用に切り替えたり(④)、正社員の一般職の採用を再開した。そして現在、再び総合職と一般職を明確に区別して採用する動きがある(⑤)。

このように、企業は一般職の採用方法や呼び方、任せる仕事を変えて

きた。また、この間に女性の社会進出の進展や高学歴化といった変化もあった。結果、現在、企業のなかには、学歴、年齢、モチベーションなどがさまざまに異なる一般職が多数存在する。企業は、この「多様すぎる」一般職をどのように活かせばいいのか考えあぐねているように見える。だが、彼女たちのキャリアの展望を描くことなくして、働く女性の活躍推進とはいえないはずだ。本特集では、その道筋を考えたい。次からは、企業の人事へのヒアリング、一般職女性の座談会によって双方の言い分や問題のとらえ方を明らかにする。

○ いざなぎ景気

○ 派遣法改正

○ リーマンショック・世界的金融危機

女性の就業継続平均年数 10.1年
女性の大学進学率 45.6%

2002

2004

2006

2008

2013

○ コンプライアンス重視が企業のなかで課題になる

○ 大企業を中心に、ワークライフバランスの施策が充実

○ 大手商社が相次いで一般職の採用を再開

○ 「女性活躍推進」が国の成長戦略の1つに



3
総合職並みの仕事ができ、転動もない地域限定社員に転換した



4
派遣から正社員に登用された。育児支援制度を利用して働きたい

5
働き続けたいけれど、男性のような長時間労働は無理なので、一般職を選んだ



○ 企業の言い分

明らかに存在する一般職問題

企業が手を付けない、本当の理由は何なのか

企業は、なぜ、一般職のキャリア形成に向き合わないのか。何が問題になっているのか。あまり語られることはない一般職にまつわる問題を具体的に把握するために、複数の人事の人々に実感を尋ねた。

社歴の長い一般職のスキルと処遇が一致しない

企業側の一般職に関する問題意識は3つに集約される。

まずは、均等法施行前後に入社し現在40代後半となった一般職の、給与の高さと職務内容が一致しない、

といった問題だ。

前述のとおり、彼女たちが入社したころは、「一般職は結婚すれば辞める」ケースが大半だったため、一般職の報酬制度は年功的な設計にしているあまり問題がなかった。いわば「腰かけ」が前提なので、積極的な能力開発やジョブローテーションは行わず、定型的な業務・補助的業務のみを任せた。

だが、企業がワークライフバランス施策を充実させたり、社会が共働きを容認するようになった結果、結婚後も就労を継続する一般職が増えた。同時期に成果主義が普及した影

響で年齢による賃金上昇カーブは緩やかになったケースもあるが、ミスさえなければ平均的な評価を確保しやすい一般職の賃金は軒並み上がり続けた。結果、企業は「長い間同じ仕事をしているにもかかわらず、給与が高い一般職を一定数抱えている」(50代 男性) ことになった。

短時間勤務を長期間続け、熱意や責任感を失っている

こうした一般職に、異動や新たな仕事への挑戦を提案しても拒む。それを意欲がないと感じる、という意見も多かった。これが2つ目の問題、「モチベーションが低い」だ。

彼女たちが変化を拒む背景には、入社時に定められていた一般職の職務領域に縛られていることや、企業が採用を抑制したために後輩に仕事を引き継げず、職務領域が固定化されてしまったことなどもありそうだ。

モチベーションの低さは、他の状況でも見られる。たとえば、企業が女性の活躍を促すために育児支援制度を充実させた結果、長期にわたり短時間勤務を続け、「ほどほどの仕事」で働き、いわゆる「ぶら下がり」社員になってしまっているケースもある。

あるいは、新卒採用再開直後に入社した一般職のなかには、「転勤がないだけで仕事内容は総合職と同じ

問題 1

給与の高さと業務内容が不一致



「40代の一般職には、**処遇は高いのにパワーポイントやエクセルが使えない**という人もいる。でも、社内の人や仕組みに精通していたりするので、誰も文句が言えません」(40代 男性)

「一般職の給与テーブルは年功的要素の強い工場の技能職と同じものを使っているため、**入社以来ずっと定型業務に従事しているにもかかわらず、給与が高くなっています**」(50代 男性)



と聞いて入社したのに、アシスタント的な業務しか担当させてもらえない」と、熱意を失っている人もいます。

「しかし、意欲のある社員にだけ、特別な仕事を任せようとすると、一般職女性の間に不協和音が起きやすいのです」(30代 男性)

この発言のように、公平でないことに対する過敏さを指摘する声は多かった。これが3つ目の問題だ。

「とくに、短時間勤務で働く総合職に対する見方は厳しいですね。なぜ、自分より処遇が高い彼女たちの残務を代行しなくてはならないのか、と思うようです」と50代の男性は語る。この状態を「企業内女性格差」と評する人もいた。

もちろん人事の人々も、仕事への熱意を失ったり、不公平感を抱いている一般職ばかりではないことも知っているし、一般職の人々がキャリア展望を描けるようにし、活躍する場を提供することが重要だとは考えている。しかし、「問題が複雑で、なかなか手をつけられない(50代 男性)」と言い続けたまま現在に至る、という企業のほうが多いようだ。

付け加えるならば、企業の持つこうした一般職イメージには、多分に既成概念が含まれているように思われたのも事実だ。彼女たちはそんなにも意欲がなく、頑迷で、利己的なのだろうか。もう一方の当事者の意見も聞いてみる必要があるだろう。

問題 2

モチベーションが低い



「『自分にはリーダーは無理』という一般職は多いですね。とくに40歳以降の方は、自分の職務領域を固定化しがちです。自分の領域に手を出されて、やり方を変えられるのも嫌なようです」(50代 男性)

「入社時は意欲の高かった一般職のなかにも、20年、30年ずっと同じ環境で同じ仕事をしている先輩を見て、やる気を失っている社員がいます」(30代 男性)



問題 3

公平でないことに過敏



「部署によって、出張や営業同行までさせるところもあれば、メールチェックや簡単な書類作成しかやらせないところもある。期待される役割が違うことに違和感を覚えるみたいです」(40代 男性)

「総合職女性のなかにも、『管理職は目指しません』『転勤はできません』という人もいます。そういう人たちとの処遇の差はおかしい、と訴える“一般職”は多いですね」(40代 女性)



「派遣社員は『どんなに電話が鳴っていてもとらない』『お茶出しはしない』。なんで、やらないの？と思っている一般職は少なくありません」(30代 男性)

○ 一般職女性たちの主張

求めるのは、やりがいと公平な評価 人間関係のよい職場で働きたい

一般職問題のもう一方の当事者である一般職女性は「一般職としての働き方」についてどう考えているか。

一般職として働いた経験のある女性4名を招いて座談会を実施した。
(聞き手 石原直子・本誌編集長)

Question

01

仕事のやりがいや不満 「一般職として働く」 とは

石原 みなさん、一般職として働いたご経験があります。どんな仕事をしていたのですか。

Aさん 私はメーカーに一般職とし

て入社し、総務で事務を担当したあとに、電話でお客様の相談をうけるお客様相談室に異動しました。それまでの業務との違いや責任の重さに、異動した当初はいつ会社を辞めようかと毎日考えていました。でも、そのうちお客さまと話すことが楽しくなってきた。ただ、当時のお客様相談室は、管理職の男性しかおらず、上司の「一般職の女に何ができる？」といった対応にはモチベーションが下がることもありました。

きちんと評価してくれるなら
新しい仕事にも挑戦したい

Bさん 私は不動産管理会社で働いていました。最初は、営業所で賃貸契約書や請求書の発行など、営業アシスタント的な仕事をして、不動産

管理業の基本を学びました。でも、もう少しやりがいのある仕事がしたいと思い、本社が公募した海外事業部の企画アシスタントに手を挙げたんです。仕事自体は面白かったのですが、会社が海外事業から撤退してしまって。その後、投資用不動産を扱う部署で、利回りの計算や報告書の作成などを担当しました。

石原 どんどん、職域が広がっていったのですね。

Bさん そうですね。私は英語が話せるので、海外事業部にいたときは、外部との打ち合わせや企画会議にも参加し、仕事内容は男性の総合職と変わらなかったと思います。投資用不動産の部署でも、学びながらではありますが、専門的な仕事をやっていました。それでも、総合職と一般職では給与体系が全然違いました。

Aさん ●年齢：51歳 ●家族構成（同居者）：夫 ●職歴：短大卒業後、一般職としてメーカーに入社。勤務先が親会社に統合されたのち、総合職に転換し、現在は主任。勤続30年

Bさん ●年齢：29歳 ●家族構成（同居者）：両親、子ども（8歳） ●職歴：短大卒業後、8年間不動産管理会社で一般職として勤務したのち、2015年4月よりウェブ制作会社に派遣社員として勤務



同じような仕事をしていても 総合職と一般職では給与体系が全然違う。

(Bさん)



石原 Cさんはいかがですか。銀行の場合、一般職として支店に配属になると、まずは窓口を担当しますね。

Cさん 預金や振込の手続きをするハイカウンターの仕事ですね。私はそれを5年やってから、ローカウンターと呼ばれる相談窓口の担当になりました。定期預金の作成や運用の相談を受けるのですが、途中で、銀行でも生命保険や証券の販売が解禁になり、その仕事を担当するには資格試験合格が必須だったので、必死に勉強しました。

石原 ノルマもあったのですか。

Cさん はい。企業のオーナーや富裕層の顧客を担当する総合職と違って、一般職は「待ちの営業」ですし、比較的取引額が小さいお客さまを担当しているのに、大きな目標を与えられました。達成できないと、毎週

月曜日の朝礼でその理由と反省すべき点を発表させられるのです。そのうち、人さまのお金の使い方に口を出すことに疑問を感じるようになり転職しました。

石原 与えられている条件は違うのに、結果だけで評価されるのはつらいですね。Dさんはいかがですか。パタンナーは専門職で、いわゆる「一般職」とは異なる点がありそうです。

Dさん いえ、状況は似ています。パタンナーって、ほとんどが女性なのです。でも、課長になれるのはわずかしかない男性で、女性はどう頑張ってもチーフにしかなれない。また、大手アパレル会社に在籍していたときは、パタンナーはブランドごとに配属され、個人の成績が張り出されていました。人気のブランドに配属されればスキルが劣っていても

評価が高くなる。そのうち、ここでどんなに頑張っても評価を上げることは難しいと思うようになりました。

Question

02

マネジメント、
あるいは専門性…

どんな仕事を したいか

石原 では、本来はどんな仕事をしたかについてお聞きしたいと思います。Aさんは、一般職から総合職に転換されていますが、ご自分で希望されたのですか。

Aさん はい。お客様相談室で、私より半年あとに異動してきた女性が

Cさん ●年齢：42歳 ●家族構成（同居者）：両親 ●職歴：短大卒業後、銀行に就職。14年間一般職として勤務したのち退社。情報通信会社のコールセンター勤務を経て、現在は省庁で非常勤職員として働く

Dさん ●年齢：42歳 ●家族構成（同居者）：夫、子ども（6歳、12歳） ●職歴：専門学校卒業後、パタンナーとしてアパレル会社に勤務。約10年間勤務し、結婚を機に退社。現在は、週3日パタンナーの専門会社で契約社員として勤務する傍ら、フリーのパタンナーとしても活動





いつかは責任のある仕事をしたいから、
細々とでもフリーの仕事を続けたい。

(Dさん)

先に総合職に転換しました。同じ職務内容でも給与が高いのですから、私も総合職になりたいと思いました。なので、自分の仕事を全部洗い出したうえで、「彼女だけが総合職になるのはなぜか。彼女が四大卒だからというのであれば、実務上は学歴は関係ないと思う」と、組合と上司に訴えたのです。その訴えが効いたようで、総合職に転換できました。

石原 今は主任ですが、管理職を目指すお気持ちはありますか。

Aさん 課長になるには年齢的に難しいのですが、やれと言われれば、やってみたいです。

Bさん 私の場合、不動産管理会社にいたときは、宅地建物取引士の資格がないと総合職にはなれないというルールがありました。販売ではなく管理の会社ですし、業務で必要なわけでもないのに、資格の有無で総合職と一般職を分けるのはおかしいと感じていました。結局総合職を目指すことはありませんでした。

石原 Cさんは、現在、非常勤職員ですが、常勤職員になりたいという

希望はありますか。

Cさん 常勤職員との一番の違いは責任を取れるか取れないかだと思っています。責任を伴う仕事が嫌なわけではないので、それに見合うお給料がもらえるのであれば、常勤職員になりたいです。

リーダーになって
若い人を育成してみたい

Dさん 私は子どもがいるので、今のところ長時間働くことも、仕事を第一優先にすることもできません。ですから、責任のある仕事をしてくれと言われても、受けられないことがあります。

石原 それで週3日だけ契約社員で働いている、ということですね。

Dさん そうです。今は企画会議や打ち合わせには参加していません。でも、もっと仕事を突き詰めたいと思っていて。だから、可能性をつなぐ意味でもフリーでの仕事がやめられない。いつか、責任のある仕事をしたいと思っています。

石原 たとえば、リーダーになるとすると、若い人を育成したり、評価することも必要になります。そういう任務もやってみたいと思いますか。

Aさん 私は仕事の幅を広げていきたいので、ぜひやってみたいですね。

Cさん 私もその責任の部分を中心にと処遇に反映してもらえるのであれば、やりたいです。

Bさん 私は、総合職の新入社員に仕事の流れを指導したことがあるのですが、そのときは自分の能力が足りてないところがあって、しんどかったですね。その苦い経験があって、今はまだ指導する立場には立ちたくないです。

石原 リーダーになって人を指導するためには自分も経験を積んでスキルを磨く必要がありますね。でも、自分にスキルがあればリーダーはやりたい。その際は、リーダーとしての仕事をきちんと評価してほしいということですね。

では、今の仕事をどれくらい続けたいですか。ご自身のキャリアに関する目標はありますか。

責任を伴う仕事が嫌なわけではない。
それに見合う処遇であればやりたい。

(Cさん)



働き続けたいか

この先の
キャリア展望は

Dさん とりあえず下の子が中学校に入るまでは、今の働き方がベストだと思っています。その後は、会社に所属するのか、自分で会社を立ち上げるのかはわかりませんが、プロのパタンナーとして、もっと仕事を頑張りたいと思っています。

Aさん 私は、定年まであと10年なので、そこまでは今の会社で働くつもりです。でも、違う仕事にも挑戦したいと思っています。今、コールセンターで委託先の社員の教育も担当しているのですが、研修の企画や運営をしているうちに講師という仕事に興味がわいてきて。グループ内に研修会社があるので、そこに異動希望を出そうか迷っているところ

です。

働き続けるためには
良好な人間関係が重要

石原 Cさんは非常勤という働き方を続けるおつもりですか。

Cさん 役所の仕事は意外に面白いので、希望としては、あと3~4年はこのまま働いてみたいと思っています。ただ、職場にもよります。常勤職員と非常勤職員の役割がはっきり区別されて、あなたは非常勤職員だからここから先は関係ないという扱いをされるとやる気をなくしますが、雇用形態にかかわらず、助け合う職場であれば、たとえ残業が続いても頑張ろうと思える。職場の人全員がそうした意識を持っていることが大切だと思います。

Aさん 私も職場の人間関係は大事だと思います。一時期私生活がうまくいかず、仕事に対する情熱も失っていたときに、上司が「今のままではこの部署には長くはられないと思うし、社会人としても失格だ」と、

叱ってくれたのです。会社で働き続けて成果を出していくためには、上司の存在って大きい。

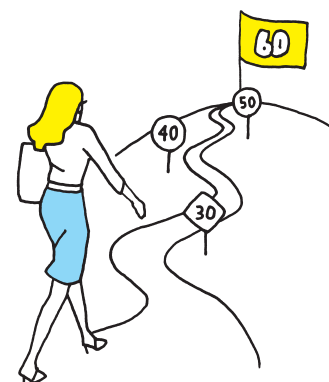
Bさん 確かにそうですね。今の会社の上司がワーキングマザーなので。深夜残業も当たり前の、女性が働くには厳しい業界ではあるのですが、彼女は朝7時半に出勤し、夕方5時に帰る生活をしながら、きちんと成果を出している。こういう働き方も可能なのだとわかったら、働き続けたいと思いました。

石原 モチベーションが低下しても、職場の同僚や上司に救われたり、仕事がハードでもみんなだったら頑張れるなど、仕事を続けるうえでは人間関係は重要ということですね。本日、お集まりいただいたみなさんは、年齢や仕事内容、また雇用形態も違います。でも、全員が、働き続けたいし、チャンスがあればもっと責任のある仕事がしたいと思っている。みなさんのお考えや、置かれている状況もよくわかりました。

本日はどうもありがとうございました。

定年まであと10年。働き続けたいし、
まだまだ新しい仕事にも挑戦したい。

(Aさん)



○ 解決の方向性を探る

期待と役割の再定義から始まる 一般職の可能性の拓き方

ここまで一般職という職制の成り立ちと変遷、一般職（あるいは一般職的キャリア）に対する人事の見方、一般職として働くという経験を持つ人々の本音という3方向から、一般職の「働きづらさ」あるいは「扱いづらさ」はいったいどこにあるのかを探ってきた。ここではその原因と、どのようにそれを解消すればいいのかを考えたい。

人事部の指摘する 一般職問題の背景とは

32,33ページで描いた人事の人々の言い分は、すべて現象面を捉えたものである。その現象を引き起こしている原因を考えてみよう。スキルと処遇が一致していないというが、これは、一般職の人々のキャリア形成に積極的にかかわってこなかった



矢島洋子氏

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
経済・社会政策部 主席研究員
女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント
戦略室 室長

ために起こっている現象である。

なぜ積極的にかかわらなかったのか。それは、彼女たちは長期に働く人ではないという前提があったからだ。そのため、どのように彼女たちの能力開発と職域拡大を実現し、資格等級や報酬テーブルをどうデザインするかという課題に、多くの企業が手を付けられないまま現在に至っている。

モチベーションが低いという意見については、入社時点でのコミュニケーションからスタートして、時代とともに業務内容が変化するそのときどきでのコミュニケーションが不足していた面があることを指摘しておきたい。「業務内容が変わった。これまでにあった仕事は消滅したり、減少したりする。だからあなたの担当職務を、このように変えてもらいたい」という丁寧なコミュニケーションを、都度する必要があったのだ。

女性社員どうしの「不公平」に過敏、という指摘に対しては、そもそもの役割定義が不明瞭だったことが原因だ。

入り口でのコース分けを 維持するのは難しい

「総合職と一般職、それぞれに対する期待や役割を明確にしている企業は実は多くないのです。転勤の有無や管理職を目指すかどうかという観

点で、入社時点でコースを分けているのですが、実際には、育児や介護で転勤を断る総合職や管理職を目指す総合職もいる。この人たちの得る処遇と一般職のそれとの違いを説明できない。そうした企業がコース別を維持するのは難しいのでは」と指摘するのは、三菱UFJリサーチ&コンサルティングで、女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室室長を務める主席研究員の矢島洋子氏だ。

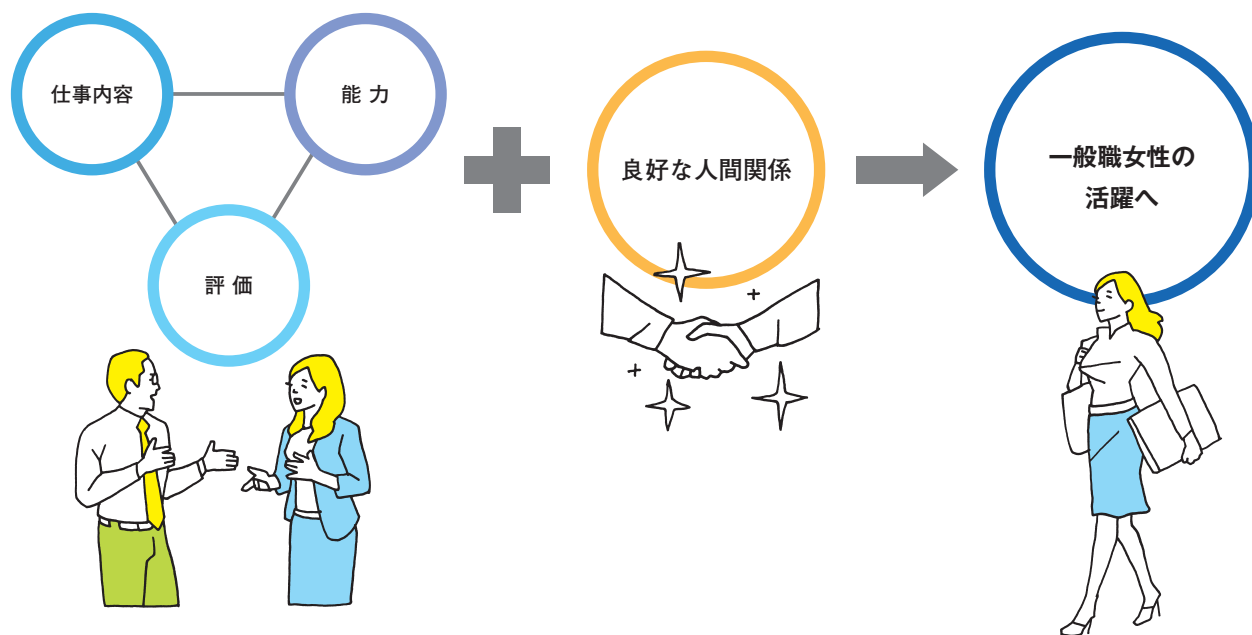
「キャリアを積み上げていくなかで、実際にどのような仕事を任せられたのか、転勤に応じたのかなど、実績を評価し、それに見合った処遇で報いるほうがいいのではないのでしょうか」(矢島氏)

そのうえで、現実問題としては、目安としての40代以上の一般職と、最近採用された一般職とで、マネジメントを変えるべき、というのが矢島氏の主張でもある。

40代以上の一般職女性たちに対しては、「これまでの経緯はいったん置いて、これから定年までを見据えてどのように働きたいのか、どのような変化なら受け入れられるのかを話し合う必要があります」(矢島氏)

異動や職域変更は必ずしも前提にされていなかったし、期待もされてこなかったと考えている彼女たちにとってハードルが高いのは当然だ。

◎ 一般職女性の活躍を引き出す人材マネジメントのあり方



一人ひとりに対して、能力・仕事内容・評価の三角形をベースにしたコミュニケーションを実施し、キャリア形成を支援するのが上司の役割だ。これに、職場における良好な人間関係が加わることで、一般職で働く女性たちが、モチベーションを低下させたり、「ぶら下がり」になることなく活躍するための環境が構築される。

出典：編集部作成

「ひとりずつ個別に、これまでに培ってきたスキルと経験を評価し、今後の成長期待を示し、異動や役割変更に対する合意を得るといふ、丁寧な対応が必要です」(矢島氏)

**働き続けたい
だから一般職を選んでいる**

そして、最近採用された一般職については、「彼女たちの多くは、仕事を“腰かけ”と思っているのではありません。ちゃんと働き続けたい、しかし、総合職として転動も長時間労働も受け入れながら家庭を持つというのは、あまりにハードルが高い。そういう人たちが現実的な選択とし

て一般職を選んでいるのではないでしょう」というのが矢島氏の見立てだ。これは、座談会に出席してくれた人々の主張とも一致する。

我々は、この、とても現実的でいわば地に足のついた彼女たちの選択を、あまり否定的に捉えるべきではない。彼女たちは、仕事の与え方や期待のかけ方を間違えず、多様な選択肢があることを示せば、大いに成長する可能性を秘めている。

能力を見極めて、見合った仕事を与え、その成果やそれを通じた成長を評価する。一般職であれ総合職であれ、この三角形を、話し合いをベースに形成するのは上司の役割だ。

そして、座談会出席者の人々は、

彼女たちが望むもう1つの要素があることを教えてくれた。それは「良好な人間関係に恵まれた職場」である。必要とされていると感じられること、期待をかけてくれる人がいること、苦楽をともにする仲間がいること。これらが、彼女たちが「よりよく働く」ための日々の糧になる。これらのことを表したのが上の図だ。

次ページからは、もともと大量の一般職を採用し、彼女たちの活躍なしには生産性の高い企業にはなり得ないという特性を持つ金融業界から、2つの事例を紹介する。2社の取り組みから、一般職の活躍を引き出す人事制度とはどのようなものなのか、ともに考えたい。

多様な一般職が活躍する金融業界 その取り組みに学ぶ



CASE.1

○ みずほフィナンシャルグループ

入社時のコース・年齢にかかわらず 意欲ある人のキャリア形成を支援

一般職が主体的にキャリア形成にかかわる機会を積極的に提供するのみずほフィナンシャルグループだ。「入社時は3つの職系に分かれますが、どの職系を選択しても上級職（課長相当職以上）を目指すことができます」と、グループ人事部ダイバーシティ推進室室長の五十嵐伊津子氏は語る。

3つの職系とは、担当業務に制限がなく、国内各地域や海外に転勤がある基幹職（総合）、リテールやIT・数理など特定の専門分野を担い、本人が希望すればエリアを限定した勤

務も可能な基幹職（専門）。そして、原則転居を伴う転勤はなく、営業店でのテラー（預金為替・資産運用窓口）及びその後方事務や本部での事務を担う特定職（一般職）だ。

「特定職はグループ全体で約1万1000人。入社時から管理職候補として育成される基幹職とは違い、特定の業務で経験を積み専門性を磨きます。しかし、特定職に対しても、職域拡大や管理職への道を開いています」（五十嵐氏、図参照）

管理職を目指す特定職のためには、エキスパートプログラムと呼ばれる

キャリアトラックが用意されている。

「まずは、部店長の推薦、事前課題の提出、人事部による面接というステップを踏んで、エキスパートに任用される必要があります。面接では、専門能力と管理職になる意欲があるかを見ています」（五十嵐氏）

任用後は、業務を通じて新規企画の立案やチームリーダーとしての経験を積み、管理職育成のための研修にも参加できる。現在任用されているエキスパートは約2000人おり、課長に昇進した人も多く、副支店長も誕生している。

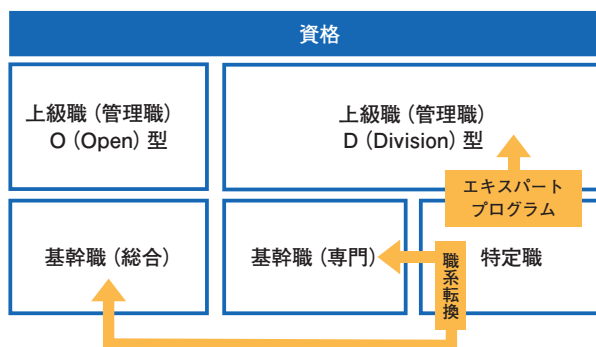


五十嵐伊津子氏
グループ人事部
ダイバーシティ推進室 室長



間淵裕子氏
グループ人事部 企画チーム
参事役

○ 特定職のキャリアの可能性



出典：みずほフィナンシャルグループ提供の資料をもとに編集部作成

人事制度を活用し 自律的にキャリアをつくる

「拡充されていく女性活躍支援制度を最大限活用しキャリアを築いてきました」と、事務企画部外為事務管理チーム調査役、根岸由美氏は語る。

根岸氏は、自らの意志でキャリアコースを2回変更している。初めはエキスパートプログラムへの挑戦、2回目は基幹職への転換だ。

「外為知識を活かし、支店で新規顧客開拓に同行するうち、仕事の楽しさに目覚めました。さらに専門性を高め、領域を広げたいとの思いがあって、娘の小学校入学のタイミングで覚悟を決め、思い切ってエキスパートに挑戦しました」

任用後は、グループ横断で経営・事業戦略について議論する研修^(*)に参加した。講師から「道は自分で切り拓くもの」と学んだことが転機となり、次のキャリアを拓こうとする気持ちを駆り立てた。

「当時、大きなプロジェクトに唯一

の特定職として参画するなど、やりがいがありました。ただ、本部の企画で、主導的にプロジェクトを推進していくためにも、基幹職に転換したいと考えるようになりました」

上級職になることが目的であれば、エキスパート任用されているのだから、既に道は開けている。基幹職への転換は、一見、回り道に見える。「基幹職は、自ら境界を定めず新たな分野を恐れずに踏み込めば、職務領域が広がり、どんどん仕事楽しくなります。何より、自信を持ってプロジェクトを推進できるようになり、私は満足しています」

そして、根岸氏は2015年7月に上級職に昇格した。

「新たなステージでやりたいことは山ほどあります。今後は、キャリアアップに躊躇している後輩に、自らキャリアを拓くよう、背中を押すこともやっていきたいと思います」



根岸由美氏

みずほフィナンシャルグループ
事務企画部 外為事務管理チーム 調査役

特定職から上級職への道

- 1991 入社 外国為替部(本店)で外為関連事務(貿易実務)に従事
- 1993 人形町支店、1995年神田支店で新規外為顧客獲得のための営業支援など外為業務全般に従事
- 1999 外国為替部(本店)で外国送金業務に従事
- 2000 みずほホールディングス(現みずほフィナンシャルグループ)発足。その後、出産。10カ月の育児休業を経て短時間勤務で復帰(復職後数カ月で通常勤務へ)
- 2006 現在の事務企画部 外為事務管理チーム(本部)へ異動し、特定職エキスパートに任用される
- 2009 みずほPMDに参加。代表グループに選出され、社長宛にプレゼンを実施
- 2010 調査役に昇格
- 2013 基幹職(専門)コースへ転換
- 2015 上級職に昇格

(*) アクションラーニング型の公募研修「みずほPMD」

また、特定職から基幹職に職系転換することも可能だ。

「これまでの経験をベースに、もっと専門性の高いチャレンジングな仕事をしたいと考える特定職の多くが、基幹職(専門)に転換して活躍しています」と、グループ人事部企画チーム参事役の間淵裕子氏は語る。

もちろん、すべての特定職に管理職を目指すことを強要しているわけ

ではない。「特定職のまま、仕事を続けることも可能です。たとえば、入社4年目に『キャリアデザイン研修』で将来のキャリアを考える機会を設けたり、特定職のための『ジョブフェア』で、他の仕事について知ってもらい、希望があれば『ジョブ公募』制度を使って自ら異動を申し出ることができるなど、特定職の人が、自らのキャリアを切り拓くための体制

を整えています」(間淵氏)。

また、キャリアへの意識が変わる時機は人によって異なるため、すべての制度に年齢上限を設けていない。

同社では、望む人には、「今以上に仕事に向き合う」さまざまな道を用意している。入社時のコースや年齢よりも、その意欲こそが尊重されるという基本を守れば、一般職の可能性を広げることが可能なのだ。

CASE.2

○ 東京海上日動火災保険

役割変革で、すべての社員が 力を発揮できる仕組みをつくる

2004年、東京海上日動火災保険は総合職・一般職という職制区分を廃止し、全国型・地域型という区分を創設した。それまでは、一般職の多くは事務を担い、制度上、課長職以上への昇進はできなかった。新区分では、その違いは転居を伴う転勤の有無だけとし、「同一等級同一役割」制度のもと、全国型と地域型で業務内容や責任の範囲に差をなくした。

成功事例が新たな役割への不安を取り除く

この人事制度改定後、業務プロセスを抜本的に見直したことで、社員の担う役割は大きく変化した。

「損害保険会社においては、書類作成や契約管理など、事務はビジネスの根幹をなす重要な業務です。事務システムの開発、事務作業の効率化や質の向上は常に課題であり、2005年から2008年にかけては、複雑だっ

た業務プロセスを大きく変更しました。その結果捻出された時間を、お客さまや代理店の対応にあてることができるようになり、会社全体で役割を見直すことにしたのです」と人事企画部ダイバーシティ推進チームリーダーの小瀬村幸子氏は語る。

一般職だった女性の多くが地域型に移行し、そのなかで、新たに営業の役割を担う女性が多く出た。

「営業という役割に対して、ほとんどの女性社員が不安に感じていたようです。しかし、実際に代理店のオフィスにいくと、保険商品の引受にあたっての知識、システムの活用など、一般職で培った経験を生かした提案をすることができた。それが代理店からの高い評価につながり、彼女たちは自信をつけていきました」（小瀬村氏）。

こうした好循環による成功事例は、他の役割変換をした社員にも良い影響をあたえ、取り組み開始後数年で

営業の役割を担う女性社員の活躍が目立つようになった。

ジョブローテーションは リーダー育成には不可欠

この制度改定では、これまで一般職として働いてきた女性社員が、転居をとまなう転勤はしないという選択をしつつ、管理職として活躍できる可能性を開いた。改定から10年が経過した現在では、小瀬村氏をはじめとして、一般職から地域型に移行したのちに管理職に昇進する女性社員が出てきた。現在全社に12人いる女性部長職のうち、半数が地域型だ。また、2013年には、吉田正子氏が地域型社員出身の初の執行役員に就任している（コラム参照）。

だが、もともと一般職として入社した女性社員が、管理職や役員という重責に抵抗感を示すことはなかったのだろうか。

「職制による区分があった時代であっても、一般職は総合職の補助的役割でなく、営業の後工程を守っているという気概がありました。保険料や手続きを間違えれば、お客さまとの信頼を崩しますから、責任ある仕事を任されていると考えていました。本人たちだけでなく、総合職も一般職が自分たちの補助だとは思っていませんでした」と人事企画部長ダイバーシティ推進チームの治田



小瀬村幸子氏

人事企画部 担当次長
ダイバーシティ推進チーム



はる ためい こ
治田明子氏

人事企画部 課長
ダイバーシティ推進チーム

事務経験から生まれた「つぶつぶ管理」 小さく紐解き問題を解決する

地域型の女性社員のなかで、初の執行役員となったのが吉田正子氏だ。

吉田氏は、高校卒業後、事務担当の一般職として入社、その後、営業やASなど11回の異動を経験した。現在も千葉支店長として活躍する吉田氏のモットーは「つぶつぶ管理」だ。「メンバー一人ひとりが抱えている問題をきちんと把握し、それを一つひとつ紐解いて解決していく。それを『つぶつぶ管理』と言っています。紐解いていく過程で、個人の仕事が『見える化』されます。仕事の全容がオープンになれば、打ち手や解決の道筋が立てやすくなります」

吉田氏はこの方法を一般職としての経験から学んだという。

「事務担当のときは、営業数字や事務指標の推移から、その数字の背景にある課題を分析していました。ASとして残業が多い組織のオフィス業務改善に取り組んだ際には、

日々の活動を見ていきました。小さな粒になるまで分解しなければ、本当の問題は見えてこないんです」

吉田氏は、管理職としてもそのスキルを活かせると考えている。また、新しい仕事に対して「できません」と断る女性が多い、と感じるマネジャーには「つぶつぶ管理」を実践してほしいとも言う。

「女性はどうしたらできるのか、何をするのかというプロセスを先に描きたい。また、責任感も強いので、そのままでは『できない』という見込みを話しているだけ。彼女たちに見える難点を聞き出して、解決方法を提供すれば必ずやり遂げます」

もちろん、女性社員も「できない」という前に、自分自身で解決方法を紐解いて考える必要がある。

「女性が活躍するうえで、『つぶつぶ管理』という考え方は効果的だと思います」



吉田正子氏

東京海上日動火災保険
執行役員 千葉支店長

一般職から役員への道

- 1980 ● 高校卒業後、「一般事務」として東京海上火災保険入社
- 1989 ● 東京営業部 深川支社の営業担当
- 1992 ● 東京営業部（本社）でASとして活躍
- 2000 ● 人事企画部へ異動
- 2004 ● 制度改定により一般職から地域型に移行
- 2006 ● 東京中央支店業務グループ課長、2008年次長
- 2009 ● 京葉支店次長兼船橋支店長
- 2011 ● 旅行業営業部長
- 2013 ● 執行役員 旅行業営業部長
- 2015 ● 執行役員 千葉支店長

明子氏は語る。

また、1988年に始まったAS（Advisory Staff）制度におけるASの役割も「支店の事務統括の責任を担う」点で抵抗感を軽減するのに役立った。ASは、部支店で原則1名任命され、人材育成や業務改善プロジェクトのリーダーを担う。ASを務めることはマネジメントスキルを習得する貴重な機会であった。

「さらに将来のリーダーや部店長を育成するには、異なる環境で経験の幅を広げることも大事だと考えています。そのため、JOBリクエスト制度を用意し、本人の希望があれば、地域型でも転居を伴う異動も可能にしています」（治田氏）

現在、JOBリクエストの利用者は約100名となっており、一定期間ほかの地域で勤務した社員は、多くの

場合、その後の成長が速いという。

一般職から地域型への移行が呼称変更で終わる企業が多いなか、同社では、一般職だった女性社員の職域拡大に成功している。しかも、意欲の高い一部の社員だけでなく、すべての社員が新たな役割において力を発揮している。この点において、同社の取り組みから学ぶべきことが多くある。