

資料(Data)

女性一般職が働き続けるために必要なこと

It is necessary for general staff women continue to work

乙部 由子*
OTOBE, Yuko*

要 旨

本稿の目的は、女性一般職が退職する理由の半数以上を占めた「自己都合」の具体的内容を、X社の事例から明らかにすることである。聞き取り調査の結果から明らかになったのは、職務内容の不満から退職する人が多いことであり、裏返せば、やる気と能力のある人材を流出させていたことだった。それを解決するための1つの方法として、職務をローテーションさせ、仕事の責任性を強くすることを提示した。つまり、一般職も総合職と同様に、長期雇用を見据えた職務内容にすることで、企業の重要な戦力になりうることを提案した。

キーワード：正規雇用，女性一般職，ローテーション

Key words : the regular employment, general office work of the woman, rotation

1. はじめに

本稿の目的は一般職として働く女性が就業を継続するために必要な取り組みをX社の事例から明らかにすることである。

男女雇用機会均等法（以下「均等法」とする）が施行されてから、20年以上経過している。均等法施行以降、大企業を中心にコース別雇用管理制度が導入され、女性は職制により一般職と総合職という2つに分けられた。だが、正規の女性をみても、総合職は少数派であり、一般職の方が多い。それにもかかわらず、一般職についての研究、調査報告などは決して多くない。本稿で調査対象とするX社では1990年に初めて女性を総合職として採用し、現在は一定数を毎年採用している。X社は女性に限れば一般職が大部分であるため、総合職だけでなく一般職の活躍、活用が重要課題になる。ところが、近年、女性一般職の大卒者を中心に退職者が増加している。そもそも採用段階では、一般職を長期に雇用するという前提ではないものの、退職者の増加は日常業務にも支障をきたす。そこで本稿では、こういった現状を前提に一般職の退職理由を聞き取りし、問題点を明らかにする。その後、解決方法を検討する。

*名古屋工業大学男女共同参画推進センター、梶山女学園大学教育学部非常勤講師「ジェンダー論」

2. 先行研究

女性労働者に関する研究は、これまで多く蓄積されており、雇用形態別、職種別などさまざまである。なかでも一般職、総合職という職制に注目して研究したものは少ないながら存在する。本稿では、一般職の研究が中心であるためそれに限定する。

一般職の研究は、主に事務職として働く女性を中心だった。金野（2000）は、明治後期から高度経済成長期までの事務職の意味の変遷を研究した。同じような事務職の研究は他にもあり、浅海（2006）は、女性事務職の職務内容を丹念に分析し、単純、定型業務でありながらも能力開発とキャリア開発の必要性を提案した。また小玉（2006）の研究は貿易事務職で一般職事務の女性の初期キャリアのしくみを聞き取り調査から明らかにした。結果としてしくみはあるものの、それは優れた指導者（チームリーダー）の存在による部分が大きいということだった。さらに市川・芝原（1997）は一般職の育成、活用、戦力化をT社の事例から詳細に考えた。具体的には一般職を有効活用するようなプログラム、スケジュールの開発の必要性だった。

これらの内容をまとめれば、女性一般職に関する研究は、職務内容、仕事の分担、キャリア形成、開発が必要なこと、そのための研修システムを構築することが中心であった。端的に言えば、一般職としての職務内容を極めていくという視点の研究である。X社では、女性に限れば、一般職が90%（総合職が10%）と大部分を占めており、一般職の活躍度合いは大きい。近年は職務内容もこれまでの定型、単純業務のみから重点目標設定による業務管理、プロジェクトチームメンバーへの参戦も加わった。先行研究で示唆された内容について、X社では少しずつ取りくみつつあるということだ。そういった状況であるなか女性一般職の動向で特に注目したいのは、退職者の状況である。女性一般職について、2008年から2010年の退職者の退職理由の平均をみると、自己都合が61.0%、結婚が25.8%、定年が2.6%と自己都合が半数以上を占めていた。自己都合といってもデータ上の区分であり、詳細な内容は明らかではない。たとえば厚生労働省の「平成21年雇用動向調査」によれば、離職理由は「個人的理由」が64.8%（男：56.0%、女：73.5%）、「契約期間の満了」が14.6%（男：15.1%、女：14.2%）、「経営上の都合」が12.1%（男：17.3%、女：6.9%）であった。「個人的理由」のうち、女性に限れば結婚が3.6%、出産・育児が3.3%と多かった。また同省の「平成18年転職者実態調査」によれば、離職理由として多いのは「自己都合」が79.6%（男：77.8%、女83.4%）であり、その内訳は（3つまでの複数回答）女性に限れば「労働条件（賃金以外）がよくなかったから」（28.7%）、「満足のいく仕事内容ではなかったから」（28.4%）、「賃金が低かったから」（21.7%）であった。このように女性の退職理由は、結婚、出産・育児や自己都合が中心であった。自己都合といっても内実は多岐にわたり、企業によりそれは大きく異なると思われる。

そこで本稿ではX社を退職した女性一般職に聞き取り調査を実施し、その聞き取り結果から今後の課題を探ることとする。

3. X社の現状

ここからは、X社の女性一般職の状況を明らかにするため、社内資料、人事担当者3人への聞き取り、退職した女性一般職10人からの聞き取り内容を確認する。手順としては、まずX社の概要と人事制度を概観後、女性一般職の採用、退職、育児休業制度の利用状況をみていく。その後、女性一般職への聞き取り内容を整理する。そして調査から明らかになったことを踏まえ、どうすれば女性一般職の退職を軽減することができるかを提示していく。

(1) X社の企業概要

X社は中小企業基本法でいう大企業の食品製造業であり、誰もが1度は口にしたことがあろう商品を販売している。企業イメージとしては日経リサーチの「ブランド戦略サーベイ」の消費者部門で毎年上位に入り、大学生の就職希望先企業としてもリクルート、毎日コミュニケーションズなどが実施する人気企業ランキングでは常時10位以内にランクインする。もちろん、大企業であり、企業イメージがよいだけではない。女性の活用という観点からみても、次世代育成支援対策推進法において、仕事と家庭を両立しやすい企業として国から認定を受けた（くるみんマーク取得）企業である¹⁾。国から認定を受けるためには、就業規則を整備するだけでなく、実績を伴わなければならない。そういう意味では国のお墨付き企業でもある。具体的にみていこう。2010年11月現在の従業員数は、3300人（正規：2300人、非正規約1000人）である。正規2300人のうち男性が1279人（平均年齢：36.1歳、平均勤続年数：16.5年）、女性が1021人（平均年齢：28.1歳、平均勤続年数：7.0年）である。正規を学歴別でみると、大卒以上が約50.0%、短大・専門卒が約27.0%、高卒が約17.0%、その他が6.0%である。近年、正規採用のほとんどは男女ともに大卒者が中心である。

まず、指摘したいのは女性に関して詳細にみると平均年齢、平均勤続年数が同業他社（平均年齢：35.6歳、平均勤続年数：12.9年）のなかでも短いことであった²⁾。特に平均勤続年数は顕著である。さらに未既婚別でみると、未婚が84.7%、既婚が15.7%であった。既婚者も同業他社（未婚：68.2%、既婚：31.8%）と比較すると既婚者割合が低い。一言でいえば結婚後は就業継続が難しいと推測できる。

(2) 人事処遇制度

X社の人事処遇制度をみていこう。X社では2006年に人事処遇制度を改定した。それは超高齢社会を見据えた内容であり、これまでの年功序列賃金制度に基づいた処遇から個人の意志、向上心を重視する制度、女性が就業継続しやすい制度へ改訂した。一例として、キャリア支援制度、子育てサポート制度などである。端的に言えば、意欲的な個人の向上心を企業自体がさまざまな観点からサポートし、特に既婚女性に対しては、結婚、出産、育児などを理由に退職することなく、生涯働き続けやす

い制度にしたのである。

では現在、どのような採用コースであるのか。かつては採用実績校の研究室推薦や指定校制度が主流であったが、2001年から自由応募を開始した。採用コースはコース別雇用管理制度に基づく、一般職、総合職である。それ以外には「コース転換制度」もあり、一般職から（転勤のある）総合職へというパターン³⁾、一般職から（転勤のない）総合職としての中間職というパターンである。2つの採用コースがあるものの、実際に一般職は9割が女性、総合職は9割が男性であった。一般職に関しては、かつては高卒、短大卒を中心に採用していたが、2000年前後から総合職と同様、大卒女性を採用するようになった。

(3) 改定人事処遇制度が一般職へ与えるもの

前項では、2006年に改定された人事処遇制度について概観した。一般職においては新制度の効果が期待できる項目が3つある。①等級昇格者研修制度導入により、総合職と同様の職務を与えられること、②配属部門の重点課題にそった目標を年初に設定し、その後、フィードバック面接を実施すること、③一般職サポート異動制度の実施である。これら3つの取り組みは一般職がキャリアアップを成し遂げたり、そのために努力する姿勢を評価するというものである。

①について、女性のキャリア形成という視点でいえば、基幹職への登用を希望するものにもチャンスがあり、責任ある職務が与えられることである。特に既婚女性が仕事と家庭生活を両立する際に、立ちはだかる壁の1つに転勤があるため、それを心配する必要がなくキャリア形成を促しやすい。②について、一般職も年初に個人目標を設定するようになったことである⁴⁾。一般職は定型、単純業務が中心であるが、各自が所属する課の方針を意識した業務や仕事への取り組み姿勢を評価することが可能になった。③について、一般職サポート異動制度の整備により、転居を伴う異動のない一般職も育児休業者の代替要員として一定期間、異動可能になったことである。基本的に総合職は全国どこの営業所、支店へも異動可能であるが、一般職はそうでもない。だが、この制度を利用する場合に限り、異動可能である。そのため、新たな職場、職務を経験することで、一般職自身のキャリアアップが期待できることである。その後、意欲があればコース転換制度を利用して、総合職へのキャリアアップも可能となる。

(4) 一般職の採用、退職、育児休業制度取得状況

ここでは女性一般職の採用、退職、育児休業制度取得状況を確認する。まず、採用について2005年からみると、2005年が147人、2006年が130人、2007年が124人、2008年が137人、2009年が84人、2010年が59人、2011年が48人、というように2008年までは100人以上の採用があったが、2009年以降は採用数が減少している⁵⁾。

ついで退職者数を2005年からみると、2005年が132人、2006年が141人、2007年が

110人、2008年が98人、2009年が91人、2010年が59人と数としては減少しているのが明白である。学歴別にみると、大卒者に特徴があり2005年が30.3%、2006年が30.5%、2007年が35.5%、2008年が41.8%、2009年が49.5%、2010年が50.8%と年々、退職者における大卒者割合が上昇していた。大卒入社は初任給も高く、労働力の損失につながる。

また育児休業の取得者も一般職が大部分を占めている。育児休業の取得者をコース別にみると、女性一般職が83.2%と大部分を占め、反対に女性総合職は16.8%と圧倒的に少ないことだった。詳細にみていくと正規女性の未既婚別状況は、2010年の場合、正規女性1039人のうち既婚者は163人(15.6%)、未婚者は876人(84.3%)であった。そのうち既婚者の状況をコース別に確認すると既婚者163人のうち一般職は137人(84.0%)、総合職は26人(16.0%)であった⁶⁾。そのなかでも育児休業を取得したものは28人(17.2%)おりコース別にみると、一般職は137人のうち25人が取得(18.2%)、総合職は26人のうち3人が取得(11.5%)していた。

このように女性一般職は女性社員の大部分を占めているが、近年採用数が減少しているだけでなく、大卒者を中心に退職者数も増加していた。ただし、一部ではあるが結婚、出産後も育児休業制度を取得して就業継続する女性が増加していた。その意味では、職場環境が改善しつつあるようにみえる。前述したように人事制度を改定したのは、人口減少社会を見据え、長期的視野で人材を育成、活用するという趣旨であった。それにもかかわらず、女性一般職に限れば大卒者を中心に退職者が増加するのは、労働力の確保という点でも本末転倒ではないか。では、どうすれば退職、それも自己都合退職を防ぐことが可能なのか。退職者を中心にして、聞き取り調査を実施することにした。

4. 女性一般職への聞き取り調査

本節では一般職の退職理由の半数以上をしめる自己都合退社の詳細を聞き取り調査から明らかにする。聞き取り調査の方法は、過去3年間(2008年から2010年)のうちX社を自己都合で退職した女性社員(163人)のなかから入社時に一般職だった人(途中でコース転換した場合も含む)(148人)を選び、聞き取り調査に協力可能な女性を選出した⁷⁾。結果として10人(東海地方在住)が対象となった(表1)。対象者の特徴は、退職後すぐに聞き取りしたのではなく、退職後1年以上経過した人である。そのため、退職までの経緯、感情の変化を冷静に分析、客観的に考えることが可能である。調査の時期は2011年11月から12月であった。聞き取り場所は、喫茶店、事業所の休憩室などを利用した。聞き取り内容は、退職者自身の入社から退職までの職務状況、退職を考えた理由、退職までの経緯、退職後の職務状況などである⁸⁾。聞き取り時間は1時間から2時間程度であった。

分析方法として、まず、退職者が退職するまでに至る背景を明確にするため、現在

の有職、無職状況を確認後、入社時の採用コースと配属部門、その後のコース転換の有無を整理する。そして配属先での職場状況を知るために職務内容、人間関係、残業の有無、研修制度の有無、職務内容の男女差の状況をみていく。その際、職務内容についての満足度とつらかったことを確認し、つらい状況をどのように克服したのかを明らかにする。最後に退職を考えたこと、退職までの背景を検討する。退職に至るまでの道筋を職場環境、職務内容、職場の人間関係など総合的にみることで、どういった部分を改善していけば退職を防ぐことができたのかを明確にすることが可能となる。

(1) 現在の状況とコース変更

対象者10人の現在の状況は、有職が6人（A, B, E, G, I, J）、無職が4人であった（C, D, F, H）。学歴は5人が短大卒（C, D, F, G, H）、5人が大卒（A, B, E, I, J）であった。退職までの勤続年数は6.5年であり、X社の女性社員の平均7.3年を若干下回る状態だった。有職者のなかでも退社後、他社へ転籍したものが5人（A, B, F, G, H, J）だった。また配偶関係では、現在7人（B, C, D, E, F, H, I）が既婚、3人（A, G, J）が未婚であった。

(2) 初職配属先とコース転換の有無

一般職として入社すると、本社、工場、営業、研究所のうちいずれかに配属される。2007年から2011年のデータをみると、総計550人のうち多い順に工場（297人）、営業（128人）、本社（101人）、研究所（24人）であった。では、対象者はどうだろうか。入社後には、5人（A, F, G, H, J）が営業、4人（A, D, E, I）が本社、1人（B）が工場、0人が研究所であった。コース転換者は3人（A, B, E）おり、一般職から総合職へと転換していた。コース転換を希望するものはX社のなかでも1割程度しかいないが、本調査の対象者には3人いることを考えれば、向上心のある人だと推測できる。またコース転換ではないが、業務の都合で部門が移動になったものが3人（D, I, J）であった。

(3) 職場環境

ここでは職場環境として職務内容、職場の人間関係、残業の有無、研修制度の有無、職務内容に男女差があるかを確認していく。職務内容は、配属先とその従業員構成により大きく異なる。以下でみていくことにする。

対象者10人のうち配属先が変更になったのは6人（A, B, D, E, I, J）であり、コース転換や業務の都合による移動だった。反対に残り4人は（C, F, G, H）は退職時まで配属先、職務内容の変更はなかった。基本的に一般職は勤続年数にかかわらず、職務内容の変更はほとんどなく、各事業所内で割り当てられた職務を上司の指示に従い、日々こなすことが多い。それは慣例となっている。

表1. 調査対象者一覧

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
年齢	34	33	32	34	44	29	32	30	41	28
学歴	大卒	大卒	短大	短大	大卒	短大	短大	短大	大卒	大卒
未既婚	未婚	既婚	既婚	既婚	既婚	既婚	未婚	既婚	既婚	未婚
職	有職	有職	無職(主婦)	無職(主婦)	有職	無職(主婦)	有職	無職(主婦)	有職	有職
勤続年数	10	9	4	6	5	6	7	5	19	5.5
コース	一般職→総合職	一般職→総合職	一般職	一般職	一般職→総合職	一般職	一般職	一般職	一般職→総合職	一般職
転換	○	○	×	×	○	×	×	×	○	×
部門	本社→関連会社	工場→本社	営業	本社→関連会社	本社	営業所(営業)	営業所(事務)	営業所(営業)	本社	本社
人間関係	3	1	2	3	2	2	3	2	3	3
満足度	○	×	×	○	○	○	○	○	○	○
乗り越え方	同僚、先輩、後輩を含めたフォロー	仕事は最長でも3年(ジョブローテーションや部署の閉鎖が多かった)	同僚のフォロー	残高があった時の達成感で頑張った	とにかく前向きに考えること、自分自身に負けないように頑張る	上司や同僚のフォローや一部の内勤女性の応援	ミスをした時の本社や上司フォロー	配送担当の内勤女性には交渉してもらい無理に配送をお願いした	同僚(同期)とのおしゃべり	周囲のサポート
男女差	○	○	○	○	△	○	○	×	○	○
残業	60時間以内	60時間以内	60時間以内	△	△	60時間以内	△	60時間以内	60時間以内	△
社内研修	×	×	○	×	×	○	×	×	×	×
退職理由	仕事がつまらない、将来像を描けない	仕事がつまらない、将来像を描けない	将来像を描けない、人間関係	仕事がつまらない、将来像を描けない	仕事がつまらない、将来像を描けない	将来像を描けない、仕事がつきつい、体調を崩した	仕事がつまらない、将来像を描けない	将来像を描けない、仕事がつきつい、体調を崩した	将来像を描けない、仕事がつきつい、体調を崩した	仕事がつまらない、将来像を描けない

注：人間関係の項目では「3」がすべての人と良好、「2」が一部の人と良好でない、「1」は良好でない。

社内研修については8人(A, B, D, E, G, H, I, J)にはなく、2人(C, F)にはあった。具体的な内容はビジネススキル研修ではなく、販売商品の研修であった。

職場の人間関係について、回答した内容を3段階に分けて考えた。「3」はすべての人と良好、「2」は良好だが一部の人とそうでない、「1」は良好でないとした。結果は「3」が4人(A, D, G, J)、「2」が4人(C, E, F, H)、「1」が2人(B, I)であった。つまり大部分の人は職場でのコミュニケーション、人間関係が悪いという状況ではなかった。

ついで残業の有無をみると、配属部門により大きく異なった。1カ月のうち45時間から60時間程度が5人(A, B, C, F, H)、締め切りや繁忙期以外はほとんどないものが5人(D, E, G, I, J)だった。特に営業部門、製造部門が多かった。

最後に職場における男女差について、「ある」というものが8人(A, B, C, D, F, G, I, J)、「ない」というものが1人(H)、「わからない」というものが1人(E)であった。つまりほとんどの人は職場における男女差を感じていると理解できる。職務内容は職制による差はあるにしろ、それ以外のこと(雑務など)にも男女差を感じているといえる。

(4) 職務遂行状況

職務遂行状況を確認するため、仕事の満足度という職務に対するプラス要因と反対

につらかったこと、苦しかったことというマイナス要因について確認した後、つらい状況をどのように克服したのかを検討する。そうすることで仕事の不満やつらい状況を克服できず退職にいたったのかを明らかにする。まず、満足度について8人(A, D, E, F, G, H, I, J)が職務内容に満足しており、反対に2人(B, C)が不満をいっていた。

つらいこと、苦しかったことは、人脈の形成がしづらかったことが3人(B, C, E)、休日でも仕事の連絡が入るときが2人(F, H)、入金遅れ、未入金の管理などお金に関することが2人(D, G)、その他(A, I, J)だった⁹⁾。対象者は何らかの理由で退職に至ったが、職務を遂行するうえでの満足度はあったようである。

そういったつらい状況をどのように克服したのだろうか。6人(A, C, F, G, H, J)が職場の同僚、上司のフォローアップをあげていた。つぎが自身のモチベーションをアップさせるための努力で3人(D, E, J)、1人(B)が部署の閉鎖などで業務が終了したこと、1人(I)が週末は自分の趣味のビーズ作りに専念だった。ここでも職場においての人間関係のよさを垣間みることができる。

(5) 退職までの経緯

退職を考えたこと、退職までの背景を考えていく。前項でつらかった状況を克服した際、大部分が職場の人に助けられたと回答していた。それにもかかわらず、退職に至ったのは、どういった背景、理由があったのか考えていく。退職した理由として、職務がつまらなかつたり、1人前の労働者として認めてもらえないことが6人(A, B, D, E, G, J)、仕事がきつかつたり、体調を崩したのが3人(F, H, I)、人間関係が1人(C)であった。つまり大部分が職務内容の不満から退職にいたったということだ。

退職までの背景として、(4)で述べたこととも関連するが、自身の将来像が描けなかったことが10人(A, B, C, D, E, F, G, H, I, J)すべてにあった。なかでも、3人(F, H, I)は仕事がきつかったことも理由として述べていた。このことは一般職が行う職務内容に大きく関連すると思われる。

5. 調査結果から明らかになること

(1) 職場環境は退職に大きく影響しない

退職を考えるきっかけとして、職場環境(人間関係)は大きな比重を占めていたわけではない。大部分は問題なしとしていたが、すべての人と良好であるわけではなく、さまざまな雇用形態で働く人が多いため頻繁にコミュニケーションをはかるのが難しかったり(F, I)、上司と取りづらかった(C, J)という場合もあった。さらに配属先が工場であると、基本的に製造ラインは黙々と仕事をこなす職場であるため、休憩時間にコミュニケーションをはかることが中心になる。そのため頻繁にとることが難しかった(B)という事例もあった。そうはいつでも職務を遂行する上で、つら

かったこと、苦しかったことを乗り切れたのは、職場の同僚、上司の支援があったからこそと述べた人が大部分であった。「ミスをしたときは本社、上司、同僚、先輩、後輩を含めたフォローがよかった」(A, G, J), 「(営業なのでほとんど社内にはいないため)内勤の女性社員が勤務時間外に社内のいろいろな情報を教えてくれて、私の悩み(社内の人間関係)は取り越し苦労だとわかった」(F)などであった。このように仕事をするうえで辛い状況を乗り切るには、職場の仲間の支援が必要だったといえる。

また、残業についても1ヵ月60時間以上するものはおらず、せいぜい50時間くらいまでだった。そういう意味では連日遅くまでの残業でモチベーションがダウンするという点でもなかった。

このように対象者を取り巻く職場環境として、人間関係、人間関係に伴う職場での協力、支援体制、職務に対する負担が大きい状態ではなかった。そういう意味では職場環境が直接の引き金ではない。では退職するまでに至る大きな要因は何だろうか。

(2) 職務内容をローテーションする

退職理由として述べられたのは、ほとんどが職務内容に関することであった。女性に限れば、前述した厚生労働省(2007, 2010)の調査結果でも明らかのように、結婚、出産、育児や労働条件の悪さを理由に自己都合退社をしていた。X社の場合、自己都合退社が半数以上を占めており、その内容を本調査では明らかにした。理由としては職務内容が単調、変化がないということが中心であった(A, B, C, D, F, G)。その象徴となるのが、コース転換者(A, B, E)や事業内容の変更により部署移動したものの(D, I, J)や退職後他社へ転籍したものの(A, B, F, G, H)の言葉からよくわかる。たとえば転職者は「10年勤務しましたが、この会社では職務内容の限界を感じました。つぎのステップを描くことができなくて、退職を決めました」(A), 「まわりとの人間関係は問題ないし、仕事内容は今は不満ではないけれど、数年後のことを考えるとこのままでいいのかと続けていくのに不安な気持ちでいっぱいになった」(F), 「7年間経理の仕事をしていましたが、先がみえなくなりました。一般職がする経理の仕事はだいたい行い、今後もこの仕事の繰り返しだと思った。転職するなら30(歳)までと思い、退職した」(G)と述べていた。

また部署移動をしたものは、「部署というか上司の考え方1つで仕事内容が違った。最初のお客様相談室は男女差別もあったし、育てられた感はなかった。つぎの広報室はベテランの男性社員に会社の考え方や理念を教育された。ありがたかった。仕事も一般職でもまかされていた」(I), 「営業を4年4ヵ月経験し、マンネリ化してきた頃に、配置転換できた。配置転換は希望して行っていたが、満足している」(J)と述べた。

上記したようになるのは、そもそもX社の一般職は、入社後、本社、工場、研究所、営業という4つの部門のうちいずれかに配属された後、部門変更は、社屋の異動、新規事業の立ち上げなどがない限り生じないからだった。そのため、X社を退職するかコース変更を行わない限り、同じ職務を継続することになる。それこそ同じ職

務を10年近く続けるものもあり、さすがに閉塞感、倦怠感が生じてくるのも無理はない。

ではどうすればその閉塞感、倦怠感を生じることなく、職務を遂行できるのか。一般職は基本的に転勤がないという前提で考えれば、1つの方法として住居の転居を伴わない範囲で勤務先を変更したり、職務内容をローテーションしたりすることである。たとえば、地方公務員のように3年ごとに事務職でも職務を変えるのである。なぜ一般職はこれまでローテーションをしなかったのかといえ、一般職は数年で退職していたため、ローテーションの必要性がなかったからである。一般職は定型、単純業務が多く、業務が変わると一時的に生産性が落ちる。慣れた仕事をした方が効率的であるともいえる。しかし現在は勤続年数も伸びており、就業を継続していくことを踏まえれば、視野を広げた仕事をすべきである。そのために職務内容を変えることは不可欠である。

ローテーションの方法として、本社近郊の首都圏エリアでは、女性社員が多い利点を活かし、本社内での担当部門を変えることである。具体的には本部をまたいで異動することで必然的に職務内容を変えるのである。地方の工場や支店工場であっても部署を変えることは可能である。たとえば担当のラインを変えたり、非正規社員の管理をする職務へ異動することができる。そうすることで、モノに向かう職務と人の管理をする職務というように両方の職務を経験できる。地方の営業所の場合も内勤担当では、担当部署（総務、企画、受注）を変えたり、営業担当では、担当するもの（家庭用、病院用、健康食品など）を順番に変えることができる。研究所の場合も研究内容の変更または首都圏内の事業所への異動も可能である。

一般職が少ない部門でも中間職であれば総合職と同様の職務であるため、部門変更は可能である。一般職自身が変化を嫌う場合もあるが、職務を変わらないことにはその仕事が向いているかどうかも分からない。同じ人が同じ仕事を続けると、その職務はだれもわからなくなる可能性が高い。同じ職務でも他者が行くと新たな発想や工夫が生まれる。さらには職務が共有化され、急な休職であっても他の人が対応できるようになる。ローテーションが常態化すれば、変化も受け入れやすくなるを考える。

調査対象者のなかでもコース転換したり、配属部門が変更になったものは、仕事がマンネリ化してきた際に、コース転換したり、たまたま配属部門が変更になったことで、仕事の常態化、職務内容への不満が軽減されたと述べていたことを考えれば、上記した措置はそのことを克服するといえる。

このように一般職は同一事業所内や転居の異動を伴わない範囲で業務内容を変更し、ローテーションすること自体は可能だといえる。そうすることで退職理由の大半を占める職務内容が単調化してつまらなくなるということを避けることができる。女性一般職に働き続けてもらいたいという企業としての意図があれば、モチベーションを高めるためにも職務変更は不可欠である。

(3) 性別職務分離の打破と仕事の責任性

X社の場合、基幹労働力である総合職は9割が男性、補助労働力である一般職は9割が女性であり、女性一般職の多さがX社の特徴でもある。こういったコースの違いによって職務内容、責任のあり方などに差がでてくるのは当然である。ところが、同じコースでありながらも職務内容や責任のあり方に大きく差がつくのは、いわゆる「性別職務分離」であるといえる。こういった処遇は日常的に蓄積され、常態化すると不満の1つになってくる。特にコース転換によって一般職から総合職に転換したものはそのことを肌で感じていた。「プロジェクトチームや作業ではリーダーではなく、補佐にされることが多かったんですが、その理由がまだ無理だとか後輩の育成のためにはなくて、理由なく補佐だと思いました。おそらく女性は補佐だというように決められているように感じました」(A)、またコース転換後に総合職になったBさんは、「ある程度技術があることが認識される職務経歴(製造・技術)なのですが、女性というだけで、同期の総合職男性と同様のレベルとして認められなかった。半人前というかアシスタントとしての扱いしかなかった。(男女差があることは)暗黙の了解であり、当然の見方だった」(B)という。

つまり、男性と同じコースに変更しても女性であるということが職制よりも先行してしまい、一社員というよりもまず、性別で判断されたのだった。

また退職後、他社へ転籍したものは、X社の性別職務分離がいかに常態化していたかがよく理解できたという。「転職した会社は女性には厳しいですが、それは男女で差をつけず、女性でもがんばればそれなりに評価されます。そういう意味ではやりがいがありますね」(F)、「退職後、再就職支援会社に転職できたのですが、そこでは(同じコース区分なら)性別に関係なく、キャリア研修の企画、運営などにかかわれます。単調な仕事ではないので、すごく楽しいです」(G)ということである。

さらに重要なことは、たとえ一般職でもある程度、責任をもたせて仕事を任せられる必要があることだ。「よくも悪くも男女差(コースによる職務内容の差)は感じました。営業だったんですが、(目標となる)数字がなかったので、同期の男性からつねに下にみられていました。また、(商品価格の)値段設定など重要な業務はありませんでした。楽といえば楽でしたが、職場の仲間には入っていないなーと感じました」(C)、「男性は管理、女性は得意先担当とわかれていましたが、責任はほぼ男性がとる形でした」(F)と述べていた。こういう状況はある意味、女性にやさしい、女性に甘い、ひいては女性を一社員というよりも「女の子扱いしている」とみなしてしまうのだ。つまり、ある程度責任をもたせて仕事をさせないと仕事の達成感、やりがいが増えにくくなり、こういった常態が慢性化すると、自身の職務内容に対して不満が募りやすくなる。反対に一般職でもある程度、仕事を任せられることは、仕事の満足度にもつながる。具体的に満足した内容として「自分の能力に応じた仕事を任せられた」(A)、「お客さんに頼られていることや信頼されていると感じたとき、やっと数字が達成できたときは満足感も高まった」(F)、「メニュー提案や試作の仕事をさせてもらった」(H)

などだった。もちろん職制に応じた責任にはなるが、ある程度、達成感、満足度が認識できるような職務内容にするほうが職務内容としての満足度は高まると考える。簡単にまとめれば、職制による職務の違いは別として、その他の職務は、性別ではなく、職務の割り振りを個人という点で判断し、適材適所に配置することであるといえる。

6. 結論と今後の課題

本稿の目的は、女性一般職が退職する理由の半数以上を占めた「自己都合」の具体的内容明らかにすることであった。調査結果から明らかになったのは、職務内容の不満から退職する人が多いことだった。やる気と能力のある人材を流出させていたのである。それを解決するための1つの方法として職務をローテーションさせることを提案した。また、たとえ一般職でももう少し仕事に責任を持たせることも重視すべきことだった。一言でいえば、一般職を長期雇用を見据えて戦力化する必要があることだ。一般職の職務をローテーションさせることは、実は社員全体にメリットが生じてくる。それは有給休暇がとりやすくなったり、育児、介護のための休暇が取得しやすくなることである。なぜならば、社員の半数弱を占める一般職が職務のローテーションを行っている、1人が同時に複数の担当業務をこなせるようになるからである。一般職自身とその他の一般職社員の代替業務がこなしやすくなる。さらには、急な休みなどに一時的な対応が可能となる。X社の特徴である一般職の人員の多さを活かすべきである。本調査は限られた人数を対象としたため、調査結果がすべての人に該当するわけではない。断片的な情報と捉えることもでき、あくまで一事例であることを明示しておく。

今後、超高齢社会がますます加速し、労働力人口の減少が叫ばれるなか、社員の半数弱を占める女性一般職を少しずつ戦力化するという方策は、社内労働力の活性化、将来にわたる人材の確保を促すに違いない。

■注

- 1) 次世代育成支援対策推進法では、従業員規模300人以上（2011年からは100人以上）の企業に対して仕事と家庭を両立しやすい就業規則の整備を義務化した。一定の要件を満たすことで認定を受けることができる。
- 2) 本稿でいう同業他社とは日本経済青年協議会における食品産業労務部会に登録する25社のものである。
- 3) 一般職から総合職にコース転換するものは総合職のなかの15%程度である。
- 4) これまで一般職には目標の設定や上司面接はなかった。
- 5) 一般職の採用は、基本的に退職者の補充という観点であるため、毎年定期的に採用するわけではない。
- 6) 2006年から2009年までのコース別未婚割合の平均は一般職（未婚：85.6%、既婚：14.4%）、総合職（未婚：69.4%、既婚：30.6%）である。

- 7) 結婚を理由とする退職は、これまで退職理由分類（定年、自己都合、会社都合、死亡、休職満了）のなかの「自己都合」に含まれていた。2008年以降には、分類項目が刷新されたため、自己都合の中味を詳細にみる事が可能になった。
- 8) 主な質問項目である。年齢、学歴、勤続年数、採用コース、コース転換の有無、配属部門（の変化）、配属先の職場環境（女性社員が多いか、人間関係はどうか、職務内容への満足度）、人事評価、人事考課に対すること、社内研修の有無、内容）、職務内容に対して（楽しい、やりがいがある職務、つらかった職務、つらいこと、つらい時期の乗り越え方）、職場全体、職務内容に対して性別による区分はあるか、残業の有無、退職を考えた理由、退職までの経緯、転職者には転職先の状況、その他である。
- 9) 自分の提案した内容で結果がでなかったとき（A）、クレーム処理（I）、自分のミスで周りに迷惑をかけたとき（J）であった。

■引用文献

- 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。
- 市川幸子・芝原修次（1997）均等法新時代・女性社員の活用事例集，生産性出版。
- 厚生労働省（2007）平成18年転職者実態調査。
- 厚生労働省（2010）平成21年雇用動向調査。
- 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，pp. 29-57。
- 金野美奈子（2003）OLの創造，勁草書房。