

コース別雇用管理の望ましいあり方

労働省婦人局

I 趣 旨

近年雇用管理の方法として、いわゆる「コース別雇用管理」を行う事業所が増加してきました。ここで、「コース別雇用管理」とは、企画業務や定型的業務等の業務内容や、転居を伴う転勤の有無等によって幾つかのコースを設定して、コースごとに異なる配置・昇進、教育訓練等の雇用管理を行うシステムをいいます。典型的には、基幹業務又は企画立案、対外折衝等総合的な判断を要する業務に従事し転居を伴う転勤があるコース（いわゆる「総合職」）、主に定型的業務に従事し、転居を伴う転勤はないコース（いわゆる「一般職」）、「総合職」に準ずる業務に従事するが転居を伴う転勤はないコース（いわゆる「中間職」）等のコースを設定して雇用管理を行うものです。

コース別雇用管理は、本来は労働者を意欲、能力、適性等によって評価し、処遇するシステムの一形態として導入されてきたものであり、性別による雇用管理システムではありません。また、コース別雇用管理制度を均等法との関連で見ると、均等法は事業主に対して、一定の募集、採用区分や職務から女子であることを理由として排除しないよう努めることなど女子に対して男子と均等な雇用管理を行うことを求めているのですから、コース別雇用管理制度を行うに当たっても、女子に対しそれぞれのコースの門戸を男子と均等に開くよう努めることなど均等な雇用管理の実施が求められています。

しかし、労働省婦人局が昭和62年度から平成元年度にかけて財団法人「女性職業財団」に委託し、「コース別雇用管理に関する研究会」を設置して調査研究を実施したところでは、コース別雇用管理の制度の内容や運用実態について様々な問題点が検討され、中には、事実上女子について男

子と異なる雇用管理を行っているものがみられる等の指摘もなされ、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が提言されました。

コース別雇用管理は、導入されてから日が浅く、企業にとっても試行錯誤の段階である面があり、また企業によってその制度内容がかなり異なっています。そこで、この「あり方」では、上記コース別雇用管理研究会報告書等を基に、現段階で多くの企業でとられている制度・運用を勘案しつつ、コース別雇用管理を導入する場合には制度本来の趣旨に沿ってなされるよう、また、均等法の趣旨に沿って制度を運用し労働者の能力の活用を図るためにはどのような点に留意すべきかをあわせて、望ましいあり方として示すことにしました。コース別雇用管理を既に導入している企業及び導入を検討している企業が、この内容を参考として望ましい制度作り・運用を行うことを期待するものです。

Ⅱ 望ましいあり方

1. コースの定義と運用方法を明確にすること

(1) 労働者の意欲、能力に基づいて処遇する制度であること

コース別雇用管理は、本来、労働者を意欲、能力、適性等によって評価し、処遇するシステムの一形態として導入されてきたものですが、実際の運用をみると、性別による雇用管理の疑いのあるものもみられます。

「総合職」は男子のみ、「一般職」は女子のみといった制度を作るとは、均等法の指針に抵触するおそれがあるだけでなく、労働者のモラルを低下させることにもなります。コース別雇用管理研究会報告においても、「総合職」女子は男子と比べて極めて少数であるという実態のほか、「総合職」女子の実際の活用が男子と異なっている企業もあると指摘されました。女子労働者を男子と同様、意欲、能力に応じて積極的に採用、育成していくことが望めますし、企業は、性にとらわれず、個々人の適性、能力、意欲に応じた雇用管理を実施することが肝要です。

(2) 仕事の内容等コースが明確に定義、区分されていること

① 各コースの職務内容、処遇について、各コースごとに対比できるような形で明確に定めておくこと

コース別雇用管理が導入されてからの年数が短く、その制度に基づいて実際に処遇されている人達の数が相対的に少ないために、将来に

わたる職業生活の姿が見通しにくい企業も多いようです。労働者が意欲を失うことなく能力を発揮して、企業に定着するためには、企業が雇用管理の方針に確たる見通しを持ち、労働者に期待している職務能力とその処遇を明らかにして労働者の到達意欲を高めるとともに、労働者が長期的な職業設計をしやすくすることが必要です。また、各コースの職務内容の差異を明らかにすることにより、コース間の賃金、資格制度上の位置づけの差異の理由がわかり、各コース間の労働者の不要な摩擦を避けることができます。

また、このコース間の差異については、コース別に労働者を募集する場合、コース間の転換の機会を与える場合等に十分説明し、応募者が適切なコースを選択しうるよう配慮することが大切です。

② コース設定に際しては、各コースについて適正な処遇とするよう配慮すること

コース別雇用管理導入時に、いわゆる「一般職」の昇給、昇進の上限を従来の補助職的な女子労働者の処遇よりも低く押さえた例がありますが、業務内容はさして変わらないのに、コース別雇用管理が導入されたために将来の賃金や昇格への期待が絶たれてしまうのでは、労働者の就業意欲を低下させるばかりでなく、コース間の労働者の摩擦の原因ともなりかねません。労働者の意欲を高め、能力を発揮させるには、労働者の意欲・能力を十分評価し、それに見合った賃金等の処遇をすることが必要です。例えばコース設定に際して、いわゆる「一般職」の処遇を制度導入前の女子労働者一般より下げないようにする、あるいは転換制度を柔軟に運用する等により、労働者の就業意欲を失わせず、適正な処遇を維持するよう努めてください。

「一般職」以外のコースの労働者についても適正な処遇とするよう努めることが必要なのはもちろんです。

2. 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

(1) 採用基準、選考基準が性別によって差を設けないものであること

同じコースへの同一採用区分でありながら、採用時選考、コース間の転換試験等に当たって性別により選考方法、選考基準等を異ならせることは均等法の趣旨に反するものです。

(2) 各コースの説明方法、説明内容が性別によって差を設けないものであること

女子については面接に当たって採用担当者が転勤などについての不安を必要以上にかきたてるような話をするという例が聞かれます。転勤があること等が条件になっているコースであれば、面接等において転勤の意志の確認を行うのはもっともですが、女子についてだけ、その会社においても極端な例をあたかも一般的なものであるかのように言ったりして応募者の意欲をそぐのは行き過ぎといえましょう。

(3) 制度導入時の振り分け基準を性別を基準とせず、個々人の意欲、能力によるものとする

コース別雇用管理を導入するに当たっては、既存の労働者を各コースに振り分ける作業が必要となります。この際、性別を理由に一律に振り分けることは、均等法の指針に抵触するおそれがあります。

また、従来は転勤のない職種についていた者であっても、新しいコー

ス設定によってその処遇の見通し等に変化が生じることにより転勤のあるコースを希望する者もいるはずであり、従来の職種のみにとらわれることなく、できればその時点での労働者の能力を性別を基準とすることなく再度評価し、意志を確認した上で振分けを行うことが望まれます。

3. 各コースが男女共に開かれていること

コース制において、「総合職」は男女対象であるが「一般職」は女子のみ対象という例が時々見受けられますが、これは必ずしも意欲と能力により雇用管理を行うコース別雇用管理制度の趣旨に沿ったものとは言えません。男性にも「一般職」として働くのに適した能力を持つ人もいます。また、男性であっても、家庭の事情等から「一般職」ないし転勤のない形での就労を望む人もいますと思われる。このような労働者の希望に応えるためにも、各コースの対象者は、男女共であることが望まれます。

4. コース間の転換を認める制度を柔軟に設定すること

(1) 最初に選択したコースから別のコースに転換できる制度を設けること

我が国においては、新規学卒採用が中心となっていますが、学校を卒業してすぐの時点では、自分の人生の将来展望もまだはっきりしていないことが多く、実際の仕事についての予備知識も十分とはいえないことから、この段階で一生のキャリアコースを固定的に決めることには無理がある場合も考えられます。実際に働いている中で意欲、能力が培われ

ることも多く見られ、それをより有効に活かすためにも、適当な時点でコースの見直しが可能であることが望ましいといえます。転換制度の存在については、広く労働者に周知させなければ制度の意味がありません。転換制度により、意欲のある人には新たな職業生活の展望が開けることが明らかになっていれば、労働者のモラルを高めることができます。

(2) 転換がコース間相互に可能であること

転換制度が設けられていても、その方向が「一般職」から「総合職」への一方向だけという企業も多く見られます。安易なコース転換は企業にとって好ましくないものかもしれませんが、入社時もしくは早期に選択したコースへの就業が、長い職業生活の中での労働者の能力、適性の発見や個人生活上の事情の変化等により不適当となることも起こりうることです。転換を認める方向について「一般職」から「総合職」へと「総合職」から「一般職」への両方向のコース転換を可能とすることにより、このような場合も労働者がそれまでのキャリアを生かして継続して就業できることとなり、労働者にとっても企業にとっても好ましい結果をもたらします。

(3) 転換のチャンスが広いこと

コースの選択は、個人のキャリア形成に大きく影響することです。転換機会をできるだけ多く開いておき、転換試験にいったん不合格となった者にも再度の挑戦機会があることは、労働者のモラルを高めることにつながります。また、転換の可能な年齢に上限または下限を設けている企業が見られますが、転換に適する時期は個々人によって様々である

と考えられます。年齢制限を設けるときには、このような個人差を吸収できるように、できるだけ幅広く年齢を設定することが望めます。

(4) 転換の可否の決定、転換時の格付けが適正な基準で行われること

転換の可否の決定に当たって、転換のハードルを新卒採用時や制度導入時に比べ極端に高く設定することは、転換希望者の意欲をそぐことともなりかねず、転換制度を設けた意味を失わせることにもなります。コースに適した意欲と能力を転換希望者が有しているか否かで判断することが基本と言えるでしょう。

また、コース間の移動に際しては、移動先コースにおける格付けを決定する必要があります。移動前と移動後の業務の状況等を十分検討した上で、合理性のある一定のルールの下に格付けを決定することが望ましく、それが制度の信頼性を高めることにつながります。

(5) コース転換者に対しては、これまでのキャリアルートの違いに考慮した訓練を必要に応じ受けさせること

コース転換者は、転換先コースにふさわしい能力を持っていると判断されているはずですが、これまでのキャリアルートが異なっていることから、当該コースの既存の労働者と比較してOJT、off-JTによる経験、訓練が不足している場合もあります。転換者のこれまでのキャリア等を検討し、必要な場合にはハンディを取り除くための訓練を受けさせるのが望ましいことです。それによりスムーズに転換を図ることが可能となります。また、転換時に集合研修等を行うことは、本人及び周囲にとってコース転換に伴う気持ちの切り替えの機会ともなるでしょう。

(6) 転換を目指す労働者の努力を支援すること

能力を磨いて転換にチャレンジしたいという労働者に側面から支援を行うことは、労働者のモラルを向上させ、意欲ある労働者の能力を向上させることにつながります。

例えば、転換を希望する労働者に対して集合研修等で転換に際して求められる能力を開発する機会を与えることは、その一方法です。また、転換試験に合格しなかった者に対して、なぜ合格しなかったのか、どこを補えばいいのか等十分なフィードバックを行い、次の機会に向けての労働者の研鑽の一助とすることとすれば、その者のモラルダウンを防ぎ、次の機会へのチャレンジの意欲をつなげることとなり、また、試験の公正さへの信頼感も高めることができるでしょう。

5. 各コースにおいて男女公平な雇用管理を実施すること

(1) 各コース内における配置、昇進、教育訓練等の雇用管理は性別によって差を設けないこと

各コース内における配置、昇進、教育訓練等の雇用管理が男女別の基準に従って行われていたのでは、事実上は性別による雇用管理であるといわざるを得ません。例えば、「総合職」といっても女子であることを理由に営業から排除するという取扱いが、均等法の指針に抵触するおそれがあります。また、新入社員研修、業務遂行上必要な能力を身につけるための研修等均等法上差別禁止が明示されている教育訓練のみならず、それ以外の研修やいわゆるOJTについても女子について男子と均等な

機会を確保することが望めます。女子を「総合職」として採用するようになったものの事実上男子と異なる雇用管理を実施している例がみられますが、これでは、均等法の趣旨に反するだけでなく、「総合職」女子のモラールダウンを招くとともに「一般職」女子からは自分たちと変わらない仕事をしているにもかかわらず高く格付けされている「総合職」への不満がでてくると考えられます。性にとらわれない雇用管理の確立が強く望めます。

また、労働者を個々人の適性、能力に応じて処遇していく上で、人事部門のみならず、直属の上司等現場の管理者の意識が重要になってきます。女子が従来行ったことが少ない業務に就く場合などには、必要に応じてバックアップする体制を整えるなど女子の能力が発揮されやすい環境作りが望めます。