

総合職・一般職制度の再考

森谷 克也 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 執行役員

住所：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://www.skg.co.jp>

最近、総合職と一般職を統合する企業が増えています。厳密には、一般職を廃止して総合職に統合する、と言ったほうがいいでしょうか。

こうした流れは、特に2015年以降に多く、大手企業や地方銀行での事例が目立ちます。直近では、三大メガバンクにおける取り組みが話題になりました。

手に入りやすい情報としては大手企業の事例が多いですが、筆者のクライアント企業でも、直近で2社の中小企業が総合職・一般職の統合を決定し、動き出しています。

■ 一般職の存在意義

高度経済成長期、まだ共働きが一般的でなく、女性の多くが一定年齢で会社を退職する時代、①長期就労を前提としない(=仕事力の高度化を求めない)社員に、②限定的な範囲の仕事任せ、③それゆえ人事異動や教育をあまり行わず、過度な残業を強いることのない働き方を可能とすることで、④総合職より低い賃金で雇用する、というのが多くの一般職の形でした。

会社にとっては、総合職よりも低い賃金で雇用することができるうえ、総合職が付加価値の高い仕事に集中できる環境づくりができるというメリットがあります。一方、一般職にとっても、比較的習熟が容易な、慣れ親しんだ仕事を続けられ、プライベートを確保しやすい働き方ができるというメリットがあります。結果、会社と一般職はWin-Winの関係となるため、この仕組みを採用する企業が増えていきました。

しかし、IT機器を使用した仕事が当たり前になり、最近ではRPAやAIといった技術の導入も増え、人の力に頼った単純な仕事が会社から激減したことで、一般職に任せる仕事が非常に少なくなっています。また、共働きが当たり前になり、一般職の長期就労により賃金・人件費が上昇し、会社の経費を引き上げているという現状もあります。

■ 総合職・一般職の統合

「仕事内容」や「働き方」が変化しているなか、企業には対応が求められています。その対応策の1つが、総合職・一般職の統合といえます。以下に、統合にあたってのポイントを記載します。

(1) 仕事内容の再定義

統合と言いつつ、実際は廃止に近い概念になるかと思われれます。進め方として、①総合職と一般職の仕事内容を洗い出し、②一般職からなくなっていく仕事の精査を行い、③総合職のどの仕事を一般職に任せていくかを整理し、それらを職務基準等で整理する、という流れになります。当然、それに伴って賃金制度の改定も検討します。

(2) 限定社員制度の導入

限定社員制度は一般的に、①勤務地、②職種・職務、③勤務時間のいずれか、あるいは複数に制限をかける働き方です。

総合職・一般職に求める仕事内容に差がなくなったとしても、「転勤したくない」「残業したくない」といったニーズは残ります(厳密にいうと増えています)。エリア社員制度や専門職制度、短時間正社員制度などを設けることで、多様な働き方が可能な仕組みは残しておくべきでしょう。

(3) 教育体制の再整備

一般職に総合職の仕事内容を求めるにあたり、それができる人材になるよう、会社としてバックアップしていく仕組みも必要です。実務機会の提供や教育体制の整備を忘れずに行いましょう。

AIの進化により消えていく仕事が多く出ると予測されています。必然、人には今よりも高度な仕事力が求められることとなります。明らかに時代の転換期です。読者企業の社員が65歳あるいは70歳まで仕事を続け、収入を確保していくには、仕事力の向上が必要です。総合職・一般職制度の統合を検討してみてもいいかもしれません。