

「女性のキャリア形成を考える」

女性活用

「短時間正社員」の重要性

脇坂 明

2019年11月5日

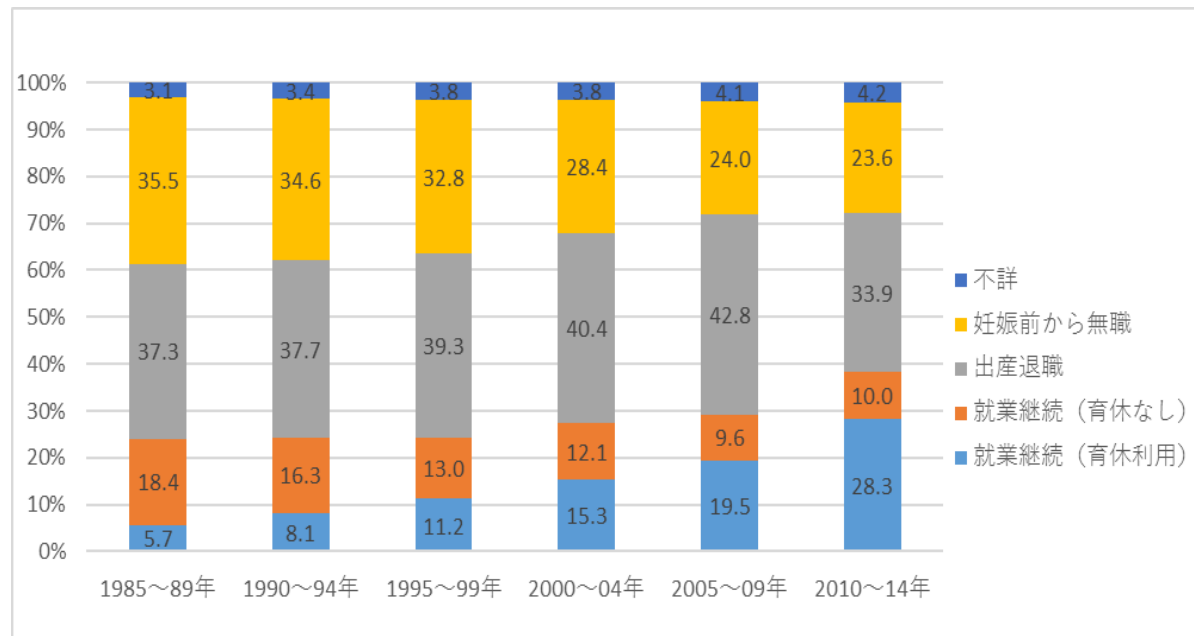
日本の雇用システムの真の3つの特徴

- 1) ブルーカラーの仕事内容と処遇
- 2) ホワイトカラー昇進のスピード
- 3) 女性管理職の少なさ・・・継続就業の少なさ

昇進分析に関する結論

- 「早い選抜」の方が女性管理職が多い。
- ただし「遅い選抜」企業ほどWLB(ワーク・ライフ・バランス)を推進しているなので、その部分だけ女性管理職を輩出している。

出産前有職者に係る(出生年別) 第1子出産前後での就業状況



資料) 国立社会保障・人口問題研究所「第15回出生動向基本調査(夫婦調査)」
2015年より作成

女性の継続就業に必要なこと

- 育児休業制度の「運用」

とくに代替要員問題

- 育児短時間勤務

短時間正社員の問題としてとらえる

雇用形態別人数(定義:職場での呼称) 労働力調査

正社員の割合

2005年 67.4% 2015年 62.6%

女性正社員 47.5% 43.7%

正社員以外 雇用者

2005年 1634万人

2015年 1980万人

内訳(2015年)

パート 961万人、アルバイト 405万人 1365万人

派遣社員 126万人

契約社員 287万人、嘱託 117万人 404万人

女性労働者の多くを占める パートタイマー

彼女たちのキャリアを考察する
には、フルタイム正社員の昇進
以外の分析も必要

パートタイマー

- パートタイマーに対する需要
理由:「人件費」要因、「フレキシビリティ」要因
- フレキシビリティ
 - 正社員は固定的な働き方をし、パートタイムはフレキシブルな働き方をし、一応、棲み分けができている。 2014調査では、19-39%
- 人件費
 - 人件費要因による労働の代替が起きていることが予想される。2014調査では、41%

①疑似パートと典型パート
＜実際の労働時間＞

高梨 昌

②自発的パートと「不本意な」パート (involuntary part-timer)
＜労働者の意識＞

③基幹型パートと補完型パート
＜仕事内容;スキル＞

中村 恵(神戸学院大学)

不本意パート

2014調査では、11.7%
(正社員で働ける会社がなかったから)

多い年でも3割を超えることはない。

基幹パート

少なくとも3割以上
補完パートからスキル・アップ
意欲や責任感も異なる

パートの基幹的役割の増大と課題

－ 職務が正社員とほとんど同じパートの増大

業務内容だけでなく、能力、責任、権限含む

- 基幹パートの「いる」事業所42.5% (パート雇用事業所)
うち48.5%が5割以上(2005)



従来正社員がやってきた仕事にパート等が組み込まれ、
基幹的な役割を持つ層が増大

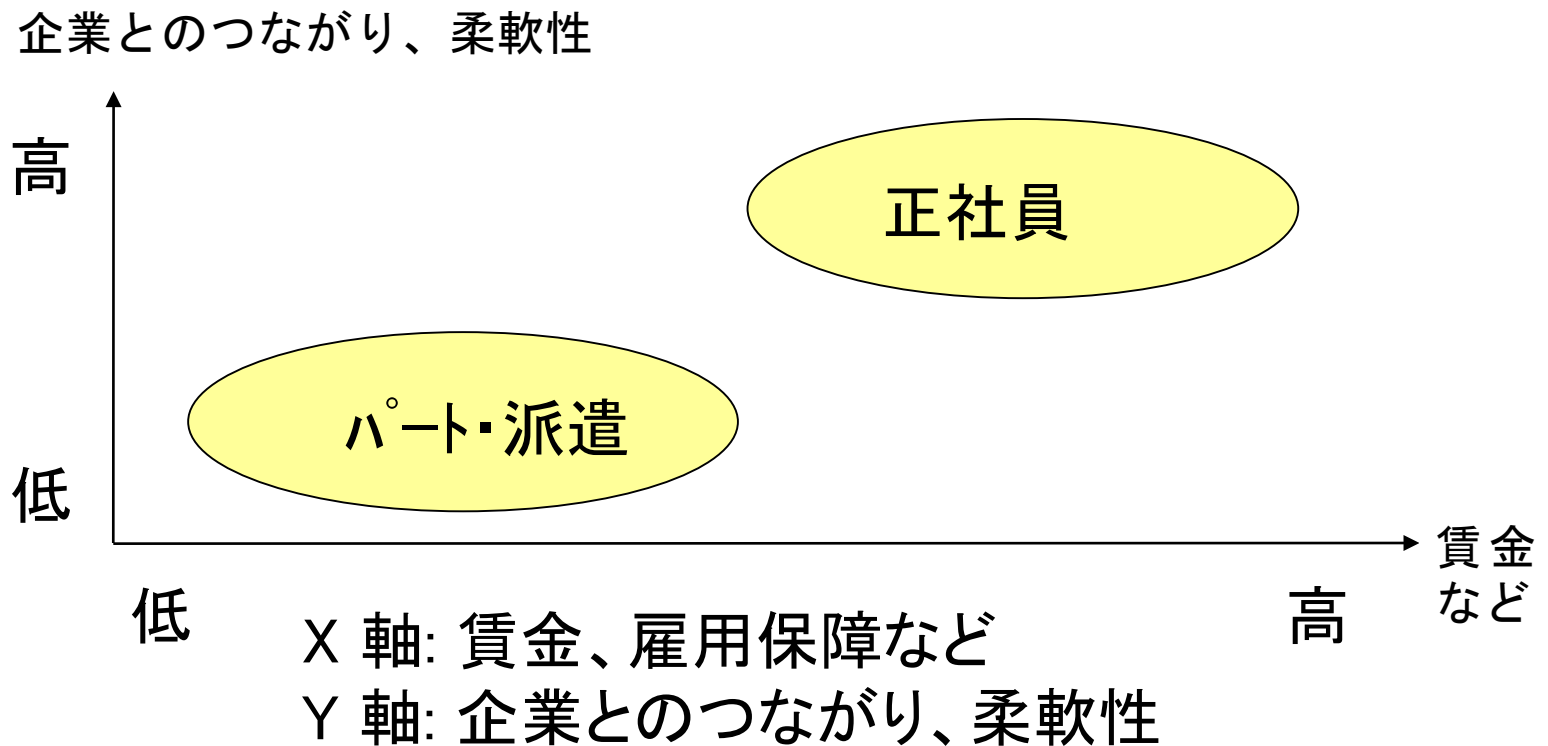
基幹パート／補完パートの位置づけ 「バッファー説」と「正社員代替説」

重要な視点；どちらも忌避すべきものでない

正社員も含めた雇用システムの 多元化

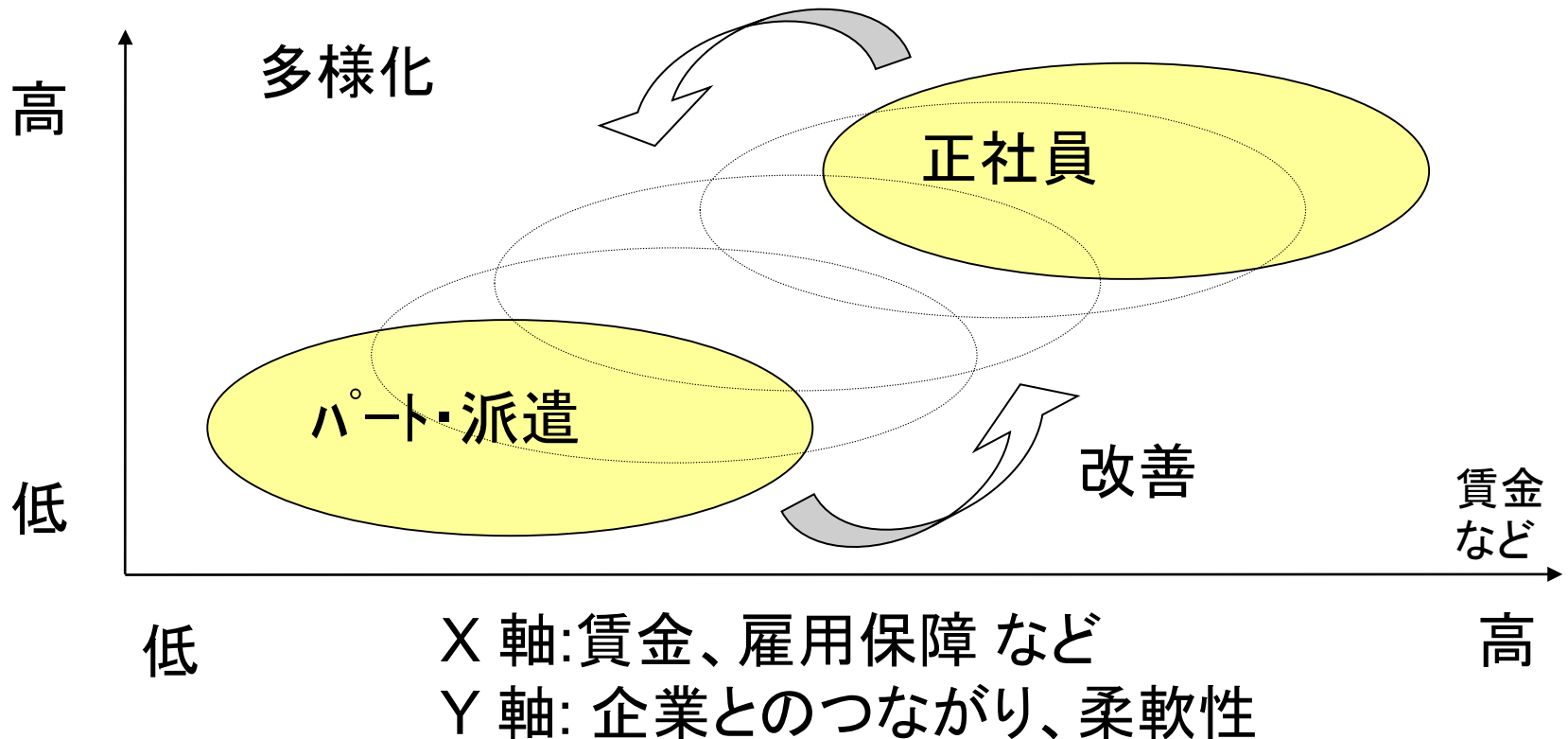
- これまでは二者択一
 - 正社員: 拘束性高いが、雇用保障、高い処遇
 - パート: 自由度高いが、不安定、低い処遇
 - これからは第三の選択肢も
 - フルタイムでも拘束性の少ない働き方を希望する層
 - パートでも基幹的な役割を果たす層
- ↓
- これら2つをパート、フルを問わず、統一的な雇用保障、処遇の仕組みを作ることが重要

現在:正社員(正規・フルタイム)と パート・派遣などとの分極化



将来: 多様で柔軟な働き方のイメージ

企業とのつながり、柔軟性



正社員の代替

- パートタイムの基幹化は、正社員からの仕事の代替が進んでいることを示唆している。
- どの部分が代替されているのか？

図表5-5 過去3年間の正社員業務の移管状況（複数選択）

	他の正社員の雇用区分へ移管(%)	他の非正社員の雇用区分へ移管(%)	派遣労働へ移管(%)	請負や業務委託へ移管(%)	移管していない(%)	無回答	n
「正社員」全体	7.5	18.6	20.5	19.3	51.9	3.4	964
「総合職社員」	10.7	14.2	16.9	17.6	55.0	4.3	438
「一般職社員」	5.4	22.2	28.2	21.9	43.5	3.3	333
「その他の正社員」	3.6	22.3	15.5	18.7	59.1	1.6	193

資料) 「雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査」

正社員を希望するパート割合

少数派である

2014調査 23.9%

2016調査 18.9%、女性パート 10.2%

念頭においているのがフルタイム正社員

正社員登用制度

正社員以外の労働者から正社員への登用制度

68%の事業所にあり(労働経済動向調査 H29)

「登用実績あり」は41%の事業所

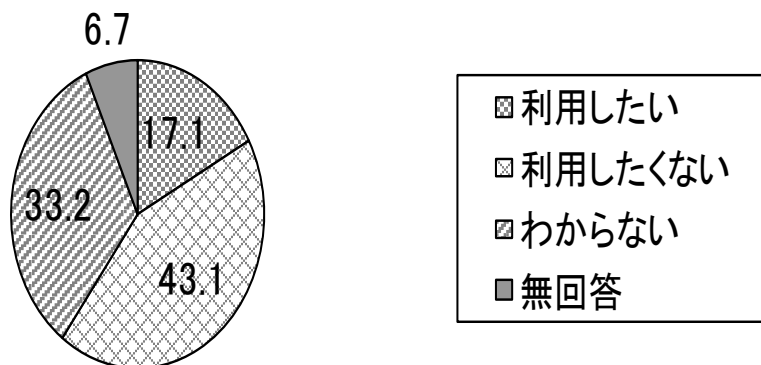
制度なしも含めて、全体として50%の事業所に

「登用実績あり」

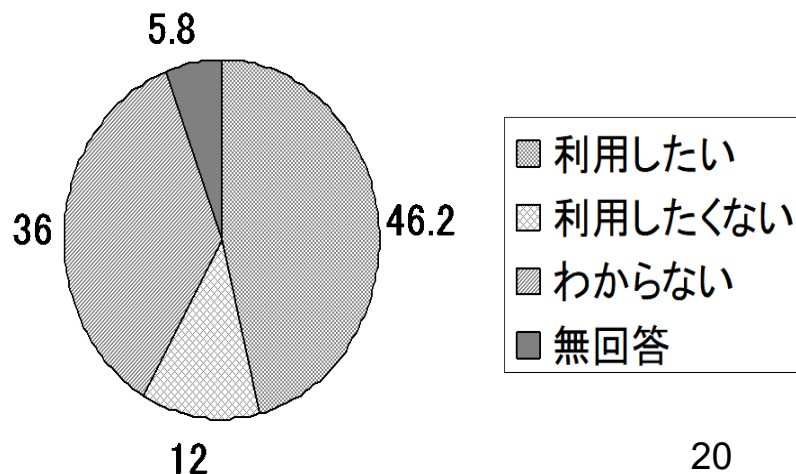
ただしパートからの正社員(おそらく)登用は少ないと思われる。

パートタイマーの短時間正社員制度の利用希望

残業も転勤もフルタイム正社員と同様の「短時間正社員制度」の利用希望(パートタイマー)

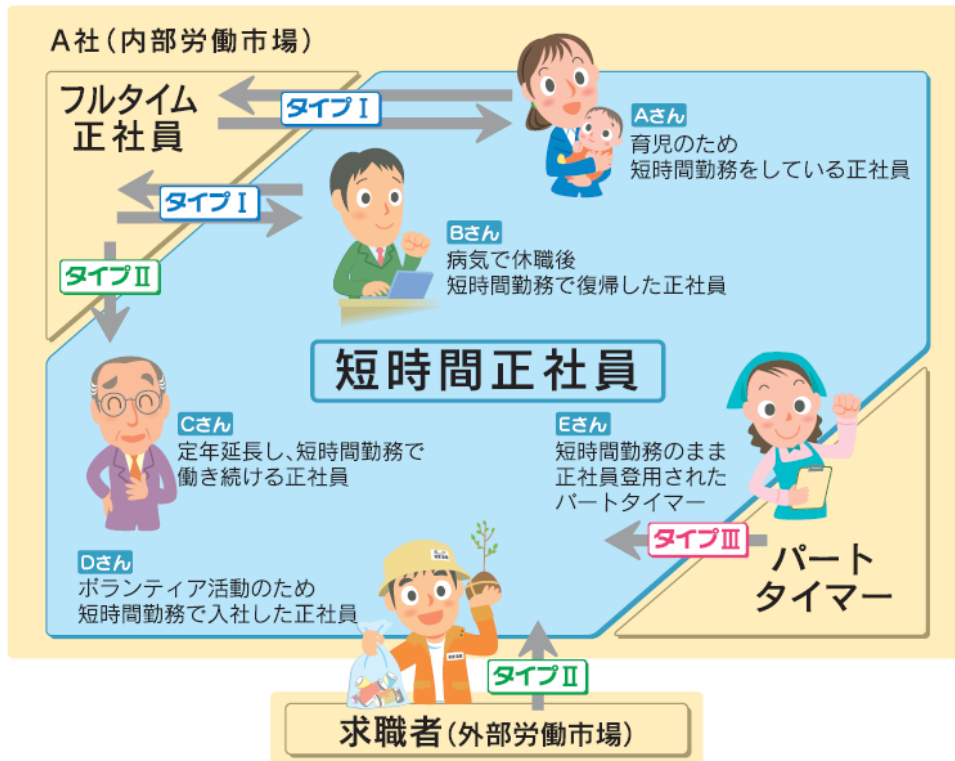


残業や転勤がほとんどない短時間正社員制度の利用希望(パートタイマー)



短時間正社員の概要

- 短時間正社員は、その「なり方」等によって、大きく3つのタイプに分かれます。
- タイプの違いは、一つには「一時的な制度利用」か「継続的な制度利用」という視点と、二つ目には、「社内からの転換」か「社外からの入職」という視点で、下記のように整理されます



【タイプⅠ】正社員が一時的に短時間勤務をするタイプ

【タイプⅡ】正社員が恒常的、または期間を定めずに短時間勤務するタイプ
入社の時点から、フルタイム正社員ではなく短時間勤務として採用されるタイプ

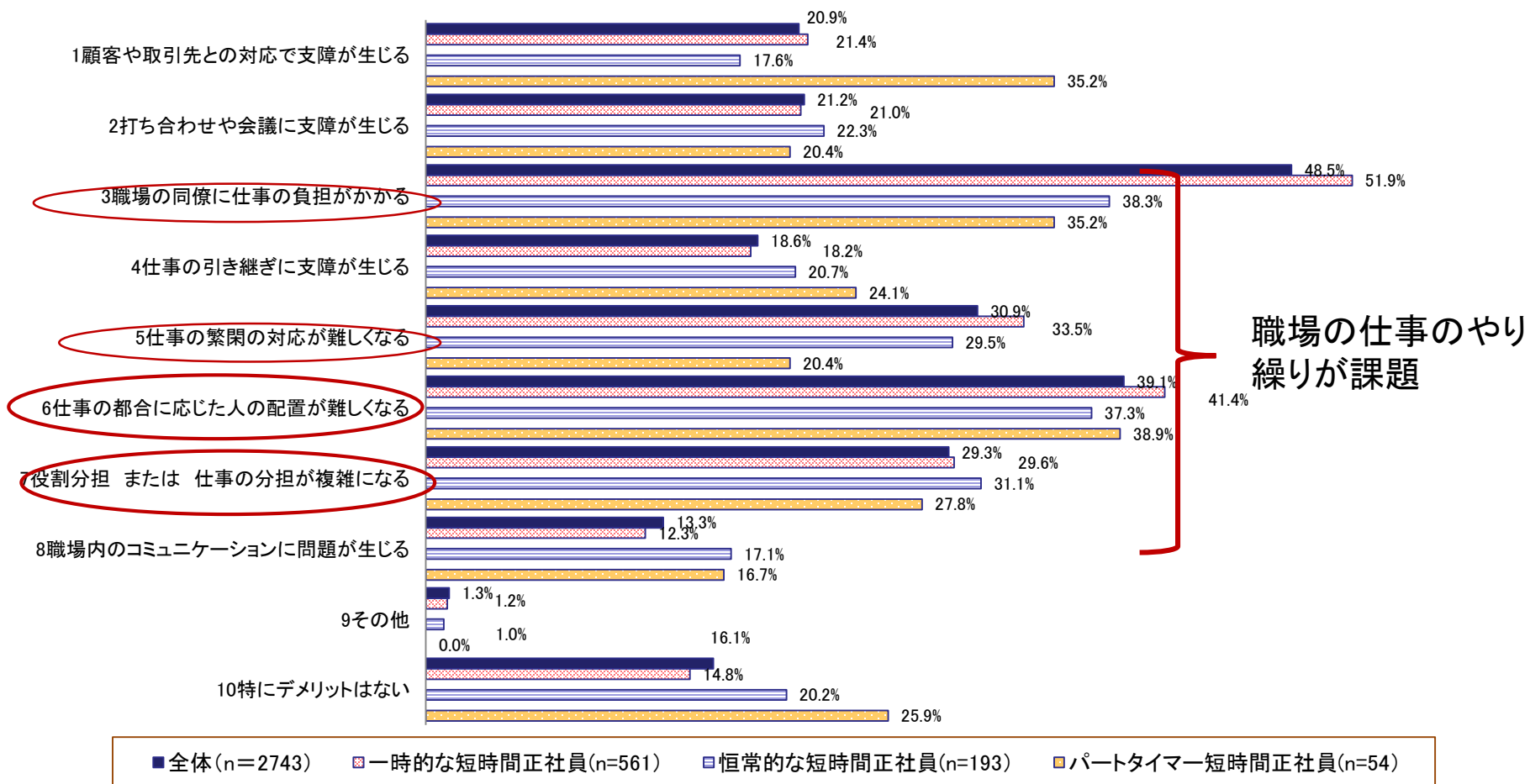
【タイプⅢ】パートタイマーなどが、短時間勤務のまま正社員になるタイプ

パートタイマーが正社員になりたくない理由

～21世紀職業財団『多様な就業形態のあり方に関する調査』[2001]～

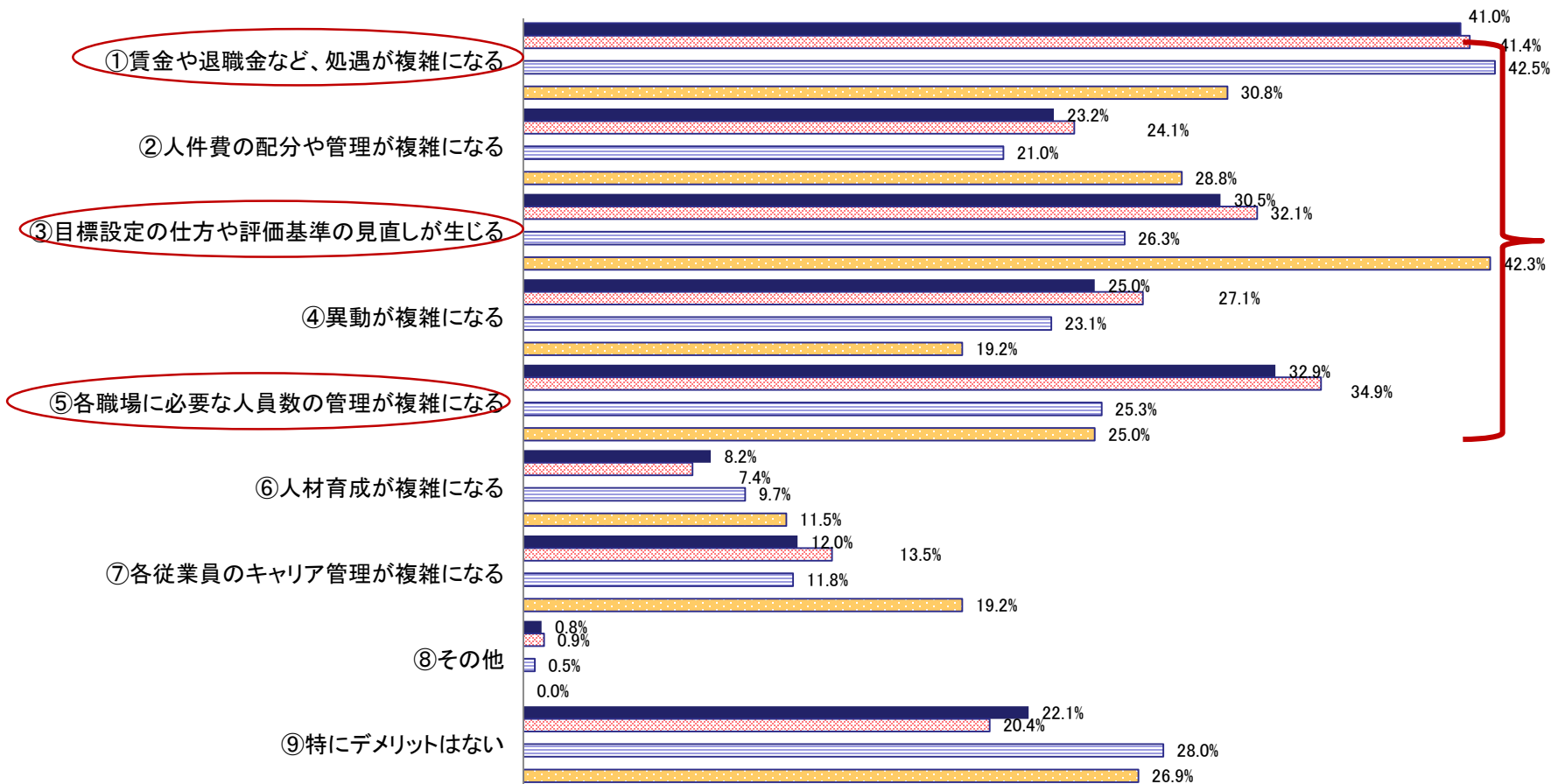
(単位:%)	長時間働くことができない	負担・責任が重くなることへの抵抗感	無回答
男女計	65.4	46.7	59.9
女性	65.3	48.8	52.5
働く夫をもつ女性	71.7	46.5	41.7

短時間正社員の課題：仕事の進め方



※アイデム(2008)「短時間正社員と人事管理等に関する調査」データを元に筆者が再分析

短時間正社員の課題：処遇



従来の人材活用を基準とした制度の限界？

■ 全体 (n=2683) ■ 一時的な短時間正社員 (n=539) ■ 恒常的な短時間正社員 (n=186) ■ パートタイマー短時間正社員 (n=52)

※アイデム(2008)「短時間正社員と人事管理等に関する調査」データを元に筆者が博士論文で再分析したものより

育児短時間勤務

脇坂・松原東京都調査

東京都産業労働局産業政策部

『短時間正社員の可能性についての調査報告書』

2003年3月

目標設定と評価

- ◆ 短時間勤務内で達成可能な項目・量を上司と決定
- ◆ 評価：『量（労働時間）』でなく『質（内容）』
- ◆ 基本的にフルタイム勤務者との差異なし
- ◆ (電機メーカー I 社)短時間勤務者の目標量少
⇒ 査定項目を同一にして、フルタイム勤務者とのバランス
- ◆ (百貨店) 売上目標金額（ノルマ）廃止：チーム制

育児短時間勤務制度の効果

- ◆人材の定着率の上昇
 - ◆（電機メーカーF社）女性退職率が10年前の1/2、勤続年数は2倍
 - ◆（百貨店J社）導入前の女性育児による退職、80～100名/年、現在では10名弱/年と減少
- ◆採用に効果（少なくとも女子学生）

育児短時間勤務による問題点

- (百貨店)固定客への対応の難しさ＝接客機会の喪失、営業時間延長化に向けたシフト管理の難しさ
- 非正社員の積極的活用による「正社員の役割」
⇒正社員の役割やミッションの見直しと処遇再構築の必要性

電機連合2006年調査

「21世紀生活ビジョン研究会」2005-2007

ワークライフバランス(WLB)の実現

主査: 脇坂

- ・2006年7月に単組本部・支部組合などを通じて配布・回収

アンケート対象者

(1) 企業

各企業本社の人事課長

(2) 一般組合員調査

性別・年齢別に割り当て

(3) 制度利用者調査

組合員のうち「過去5年以内に育児休職から復職した者」

(4) 管理職調査

(3)が復職時した当時の管理職(課長職以上)

特徴: マッチング・データ 4つのレベル

短時間勤務制度利用者に対してどのような評価を行っていますか。

- 時間当たりの成果で評価し、トータルとしての時間数が短いことは考えない
- 時間当たりの成果が同じでも、残業など時間の融通がきかないことをマイナスに評価する
- 仕事の内容を易しくしたことをマイナスに評価する
- トータルの仕事の量を減らしたことをマイナスに評価する
- その他

短時間勤務中の評価について (管理職/企業)

(%)

	時間当たりの成果で評価	仕事量を減らしたことをマイナス	その他
時間当たりの成果で評価	<u>62.0</u>	45.8	66.0
融通がきかないことをマイナス	9.9	25.0	11.0
内容を易しくしたことをマイナス	4.2		4.0
仕事量を減らしたことをマイナス	15.5	<u>20.8</u>	10.0
その他	8.5	8.3	<u>9.0</u>
計	100.0	100.0	100.0
N	71	24	100

短時間勤務中の処遇の情報提供 (管理職/企業)

(%)

	行っている	行っていない
あった	<u>30.5</u>	32.4
なかった	61.1	<u>52.9</u>
無回答	8.4	14.7
計	100.0	100.0
N	226	34

評価の結果

(%)

	部下と一致するサンプル	
	短時間勤務	フルタイム
高くなった	3.3	2.6
平均程度	52.3	46.8
低くなった	30.0	34.0
無回答	14.4	16.7
計	100.0	100.1
N	243	156

短時間正社員のキャリア形成

背景:

育児短時間勤務の長期化にしたがって、キャリア形成が課題に

タイプⅠから、育児短時間勤務の利用期間の長期化にしたがって、実質上、タイプⅡの増加が見込まれる。

< 2011年電機連合調査 >

ヒアリング(松原光代担当)による事例

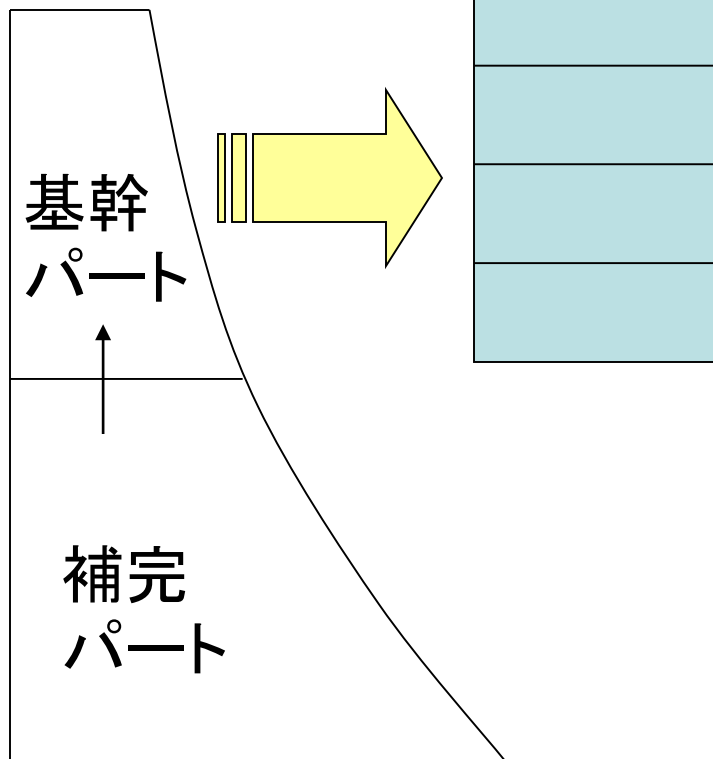
おそらく10-20年のあいだ短時間だけ(つまり実質タイプⅡ)では、本格的キャリア形成は無理。

パート・アルバイト社員の 均衡処遇から短時間正社員へ

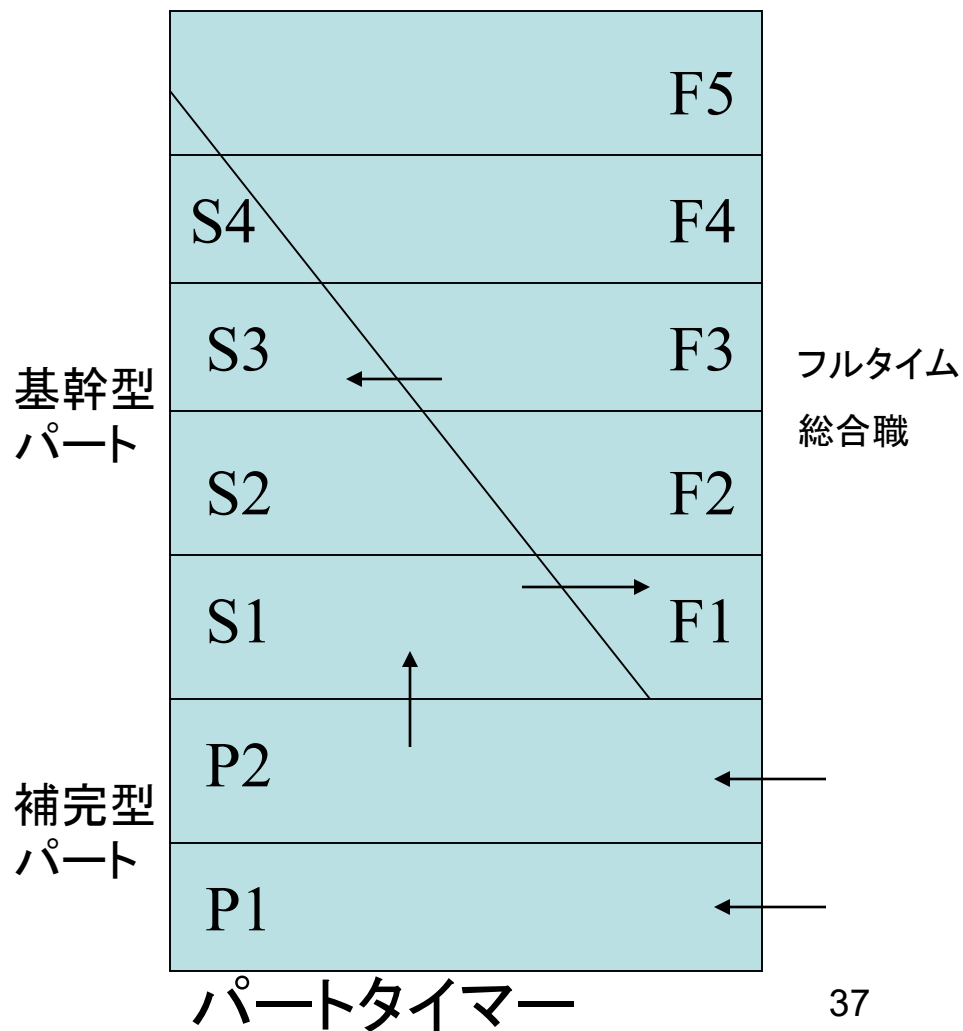
これまで

パート

正社員



これから



多様な働き方の行き来

- 「短時間正社員」の導入
 - 「基幹的であるが短時間」という働き方を「短時間正社員」と位置づけ、正社員とパートとのバイパスとして、政策的に広げる。これによりパートとフルとの連続的な仕組みができれば処遇の均衡につながる。
- 短時間正社員はなぜ必要か
 - いままで労働市場に参入していなかった有能な人材をひきつける
 - 現在フルタイム正社員のうち、労働時間短縮を望んでいる労働者のモラールアップ →生産性向上（仕事のやり方の工夫を通じて）

基幹労働化にむけての人事管理制度の整備

「短時間正社員」を視野にいて

フルタイム社員との均等・均衡