

「多様な正社員」施策と女性の働き方への影響

金井 郁
(埼玉大学准教授)

本稿では、現在厚生労働省の研究会などで注目されている「多様な正社員」という考え方が女性の働き方にどのような意義と課題があるのかを論じた。日本では80年代頃から経営者団体によって複線型雇用管理制度の導入が提唱され、大企業を中心に正社員は多様であったといえる。従来のコース別雇用管理制度下の正社員の多様性と現在注目される「多様な正社員」は、何が議論として異なっているのかを整理した。職種や勤務地を限定するなど外形的な雇用管理区分の特徴は類似している。しかし、目指すべき理念的な形態から考えると、その雇用期間を「短期」とするか「中長期」とするのかに差がある。そのため、「多様な正社員」施策で中・長期勤続を想定した能力開発や配置、昇進、昇格ルールを検討するとすれば、キャリア展開を含めれば従来の一般職女性よりも処遇が高くなるような人事施策となる余地もある。しかし、本稿の事例企業の経年変化を考えると、キャリア形成に上限があり勤務地が限定されている多くの女性正社員の採用廃止や労働条件切り下げを伴って、「多様な正社員」の雇用管理区分が生まれる可能性も否定できない。また、現在検討されている「多様な正社員」施策においても、従事する業務や勤務地を雇用管理区分の設定基準とすれば、「多様な正社員」の選択は女性に偏りが生じる可能性は高い。「いわゆる正社員」に、労働力再生産に「必要な労働」とそれを行うために「必要な時間」を付与するような社会的規制を設けることこそが、「多様な正社員」施策の大前提として必要である。

目次

- I はじめに——なぜ今「多様な正社員」施策なのか？
- II 事例企業からみる女性正社員の減少と女性常用非正規労働者の増加
- III 男女雇用機会均等法とコース別雇用管理の定着
- IV 終わりに

I はじめに——なぜ今「多様な正社員」施策なのか？

本稿では、現在厚生労働省の研究会などで注目されている「多様な正社員」という考え方が女性の働き方にどのような意義と課題があるのかを論じたい。

2011年厚生労働省に「非正規雇用のビジョンに関する懇談会」および『「多様な形態による正社員」に関する研究会』が相次いで設置され、ここでは「多様な正社員」に関する調査・検討が行われ、「多様な正社員」という考え方が注目を集めている。しかし、後述するように、日本では80年代頃から経営者団体によって複線型雇用管理制度の導入が提唱され、大企業を中心に正社員は多様であったといえる¹⁾。なぜ、今、「多様な正社員」施策なのだろうか。本節ではまず、厚生労働省の3つの研究会・懇談会報告²⁾から、「多様な正社員」施策がどのような背景で検討され何を指すものなのかを整理する。

2010年7月に発表された厚生労働省雇用政策

研究会報告書「持続可能な活力ある社会を実現する経済・雇用システム」では、「経済危機における非正規労働者の問題の顕在化により、正規・非正規の差が特に注目されるようになってきた」ため、「派遣制度の見直しや有期雇用ルールの整備等により、非正規労働者の雇用の安定を図るとともに、正規労働者においても多様な働き方を検討していくことなどにより、正規・非正規の二極化構造を解消」していくことが必要だと指摘している。同研究会では、有期雇用契約を結びながら契約更新を繰り返しているような「常用非正規労働者」が増加していることに着目して、彼・彼女らが現状の「正社員ほどではないがある程度安定している働き方（傍点筆者）」³⁾にしていくべきではないかという問題意識がだされた。この「常用非正規労働者」を正社員と非正規労働者の中間的な雇用形態としての「多様な正社員」に位置づけることをどう考えるか、賃金についてはディーセント・ワークの実現に向けどのような水準をイメージし企業が正社員に対して担ってきた生活給要素をもつ賃金体系との整合性をどう考えるかなどが論点として挙げられた。

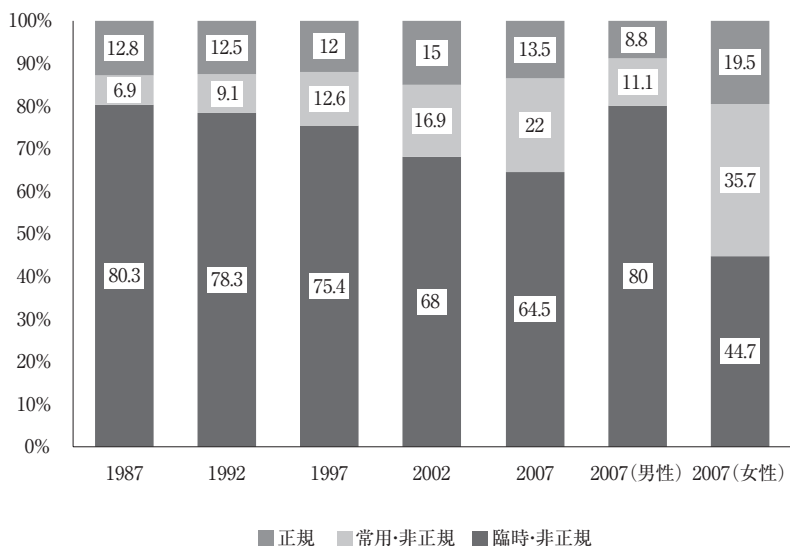
そこで、現状の「常用非正規労働者」を職種や勤務地などの限定がある「多様な正社員」とした場合、雇用保障も従来の正社員よりも低くするといったことが想定されたのである。同研究会では、「常用非正規労働者」の雇用保障をより強くしていくイメージから、「多様な正社員」像が検討され、雇用保障の強さの関係から正社員の多様性を議論しようとしていると言える。したがって、例えば「短時間正社員」は、ある事業所が閉鎖された時に短時間正社員の雇用保障が解除されるとは考えにくいとして、「多様な正社員」の例としては想定されていない⁴⁾。「多様な正社員」を創設することで、現行の有期契約の多くが「契約期間に定めのない雇用契約」に移行し、労働者にとっては従来の細切れ雇用を防止できるという利点があり、企業にとっても事業所が閉鎖される等の異常事態の際に雇用調整できる余地を残しつつ、非正規労働者を新しい雇用契約の下で、適切なキャリア形成支援の実施により中長期的に戦力化することが可能になるという。また、非正規労働

者が現在の正規雇用へステップアップする手段にもなり得るものだとした。「多様な正社員」の賃金をはじめとする処遇水準については、報告書では特に言及されていない。

2011年、厚生労働省に設置された「多様な形態による正社員⁵⁾」に関する研究会では、上述の2010年雇用政策研究会報告を受けて、「多様な正社員」について労使が選択しうるような環境整備を図っていく上での課題を検討することや企業に導入されている好事例を収集するといったことが行われた。すでに企業で導入されている「多様な正社員」の事例に即した報告となったため、実態として正社員の雇用区分がどのように設定されているのか、なぜそのような雇用区分となったのか、事例企業から得られた論点や課題、これから導入しようとする企業に参考となるようなメリットなどがまとめられた。同報告書では、「雇用が安定していて、職種、勤務地、労働時間等の制約がない正社員」を「いわゆる正社員」とよび、配属先の事業所や活用業務が限定されたり、残業なしや短時間勤務で雇用されるなど事業所限定社員、業務限定社員、短時間社員等を「多様な正社員」として、雇用保障の強さとの関係から「多様な正社員」を整理することに力点は置かれていない。賃金水準については、「いわゆる正社員」と差を設ける場合でも、転居転勤の範囲に応じた賃金制度・水準とする、短時間勤務ではいわゆる正社員と同一の賃金制度とした上で時間比例とする、労使の話し合いによって異なる正社員区分間の賃金水準を設定するなど、労働者が納得することのできる合理的な水準となるよう工夫するほか、「多様な正社員」の果たす役割に応じて見直す、「いわゆる正社員」への転換を柔軟に認めるなど硬直的な運用とならない配慮を求めている。昇進・昇格や教育訓練機会についても、勤務地や職種などの限定の程度に応じて合理的な差となるよう配慮している企業があることを紹介している。

「非正規雇用のビジョンに関する懇談会」報告書では、①労働契約の期間の定めはない、②所定労働時間がフルタイムである、③直接雇用である、の3つを満たすものを正規雇用と定義し、さらに④長期雇用慣行を前提とした待遇や雇用管理

図1 正規雇用と非正規雇用の労働者の推移（雇用契約期間別）



注：「常用・非正規」は、雇用契約期間が1カ月以上1年以下の「臨時雇」、雇用契約期間が1カ月未満の「日雇」に該当せず、勤め先の呼称が「パート」「アルバイト」「労働者派遣事業所の派遣社員」「契約社員・嘱託」「その他」である者が含まれる。
資料出所：総務省「就業構造基本調査」より筆者作成

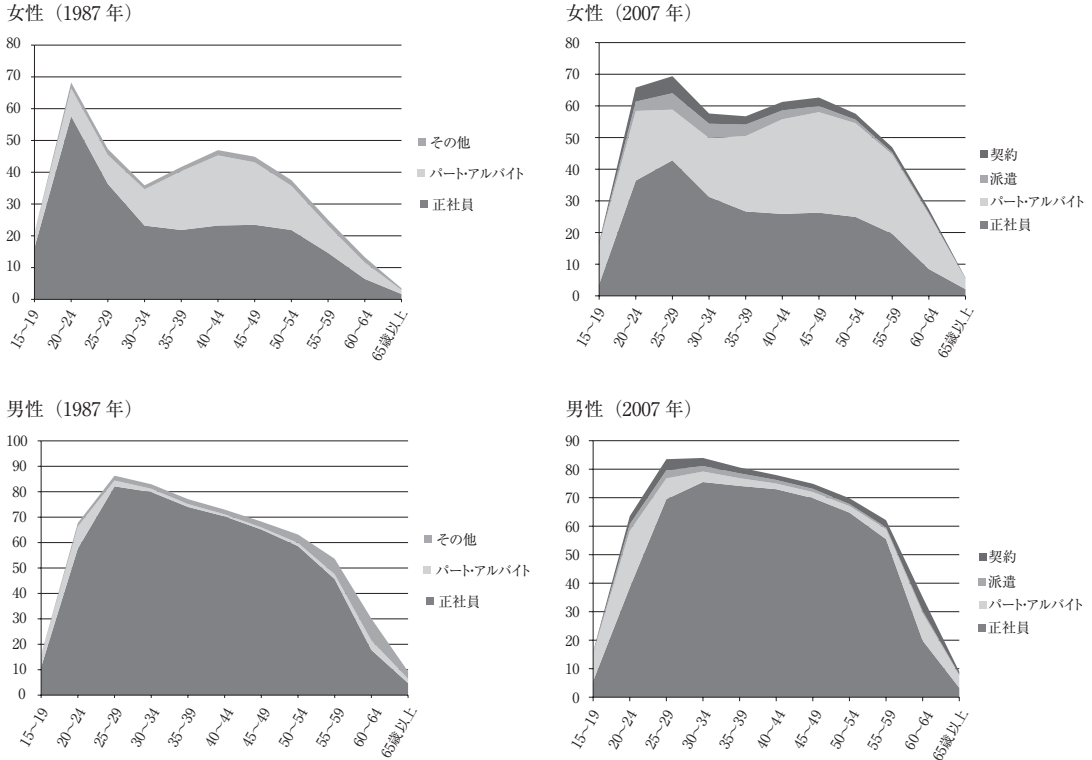
の体系となっている（勤続年数に応じた賃金体系、昇進・昇格、配置、能力開発等）、⑤勤務地や業務内容の限定がなく時間外労働がある、といった要素を満たす労働者を「典型的な正規雇用」とし、満たさない者を正規雇用の働き方の多様化として「多様な正社員」と呼んでいる。非正規の正規雇用化を進める際に、不合理な格差の固定化や実質的な男女差別を招かないなど、雇用の安定と「典型的な正規雇用」の労働者との処遇の均等・均衡が確保され、一人ひとりの労働者の希望に照らし納得できる形態であることを前提条件として、「多様な正社員」の活用も考慮に値すると指摘している。

3つの報告書では、正規・非正規労働者の労働条件格差が大きい中で、非正規労働者が増加していることは雇用が不安定な者が増大していることを意味するとして問題視している。1つの解決策として、中間的な雇用形態である「多様な正社員」という雇用管理区分を創設することが挙げられている。特に、「常用非正規労働者」の処遇改善を進めるために「多様な正社員」が検討されている。この「常用非正規労働者」は、研究会資料でも紹介されているように増加している（図1

参照）。これを2007年について男女別でみると、男性の「常用非正規労働者」は11.1%に対して女性の「常用非正規労働者」は35.7%と女性雇用者の3分の1以上を占めている。さらに「常用非正規労働者」の男女比をみると、女性割合が71.8%と大部分を女性が占めている。また、労働市場全体で非正規化は進んでいるが、男女別で見ると、男性は雇用形態の中心（8割以上）は一貫して正社員である一方、女性は正社員と非正社員の比率が逆転して非正社員比率が半数を超えている。1987年と2007年の『就業構造基本統計調査』から男女別に年齢階級別雇用形態比率をみると、雇用の場で正規・非正規という雇用形態にジェンダーギャップが存在しており、さらにその差は拡大傾向にあることがわかる。女性は、かつては若年層の多くが正社員であったが、現在では非正規労働者の割合が激増している（図2参照）。現状の「常用非正規労働者」をはじめとした非正規労働者への対応として「多様な正社員」施策を考えるのであれば、施策対象に多くの女性労働者が該当するであろう。

一方で、後の2つの報告書ではすでに企業に導入されている「多様な正社員」の事例に即したも

図2 年齢階級別雇用形態の割合



資料出所：厚生労働省『就業構造基本調査』より作成。

のであるため、従来のコース別雇用管理制度下の正社員の多様性と現在注目される「多様な正社員」は、何が異なるのかははっきりしない。そこで本稿では、Ⅱでマクロ統計からみる女性正社員の減少と女性「常用非正規労働者」の増加という現象がいかに生じたのかを事例企業の例から検討し、Ⅲで企業の人事管理として長い蓄積のある均等法以降広まったコース別雇用管理制度を概観し、女性労働者へのインパクトと現在提唱されている「多様な正社員」との違いを考察する。Ⅳで、ⅡⅢの考察を踏まえて「多様な正社員」施策が、女性の働き方にどのような意義と課題があるのかを論じたい。

Ⅱ 事例企業からみる女性正社員の減少と女性常用非正規労働者の増加

本節では、女性正社員が減少して女性常用非正規労働者が増加するといったマクロ統計に表れる

現象が実際の企業でどのように生じたのかを事例に基づいて検討したい。もちろん、業界特性の問題があり即座に一般化は出来ないが、一事例として紹介したい。

本事例は、2007年11月から2010年5月にかけて実施した正社員転換制度を導入した百貨店3社（A社、B社、C社）への人事部および労働組合への聞き取り調査資料と、それぞれの企業で正社員に転換した者、パートから契約社員に転換した者、契約社員のままである者へのインタビュー資料を用いる。ただし、特に断りのない限り、記述はA社2008年4月、B・C社2007年現在のものである。事例概要を表1で示す。

金井（2010）では、同事例調査から正社員転換・登用制度が非正社員全体の処遇に与えるインパクトも視野に入れながら制度の実態と課題を明らかにしたが、本稿では正社員転換制度の導入の背景に焦点を当てて正社員の境界がどのように動き、女性の働き方にどのように影響を与えたのかを検

表1 事例概要

| | A社 | B社 | C社 |
|------------|-------|---------------------------|--------------------------|
| 業種 | 百貨店 | 百貨店 | 百貨店 |
| 展開地区 | 関東圏 | 全国 | 関東・関西地区 |
| 売上高 | — | 7479億8200万円 (2007年2月期) | 8384億円(単体) (2007年2月期) |
| 従業員数計 | 7986人 | 11180人 | 13857人 |
| 正社員比率 | 44.7% | 60.1% | 56.0% |
| 契約社員比率 | 16.8% | 9.3% | 9.6% |
| パートタイマー比率 | 38.5% | 27.4% | 28.7% |
| その他の非正社員比率 | — | 3.2% | 5.7% |

注) 特に断りのない限り、A社は2008年4月、B・C社は2007年現在の情報である。調査後、A社とB社は経営統合している。

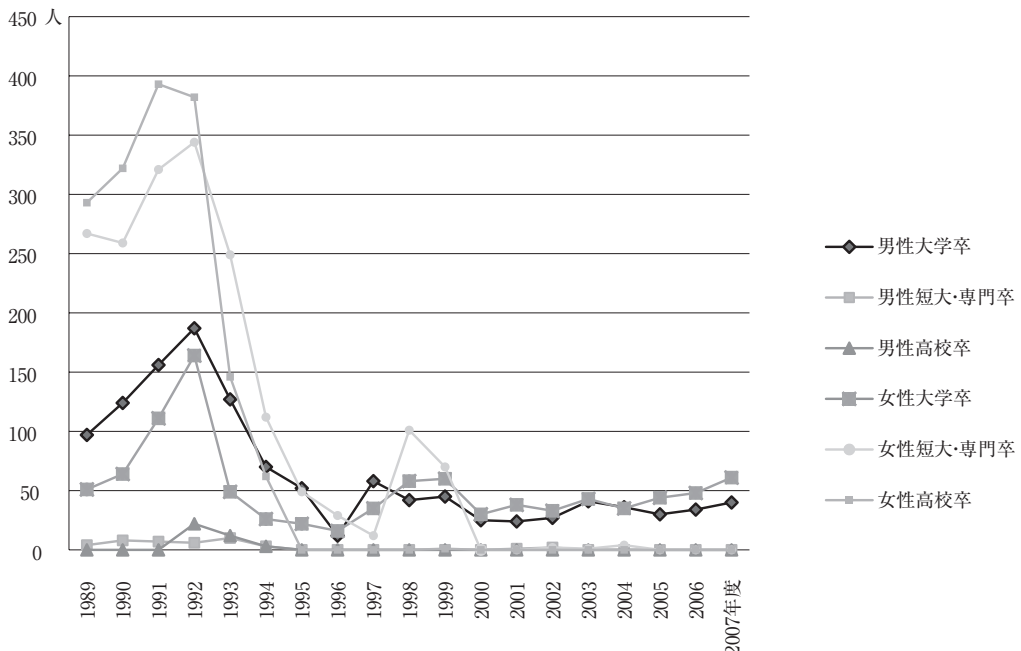
討する⁶⁾。

90年代を通じて景気低迷の影響から、日本企業全体で人件費削減に本格的に取り組んできたことはよく知られている。事例企業においては、人件費削減に取り組む中で、中高年層のリストラというよりは採用抑制という手法が用いられていた。この正社員採用抑制が大幅に行われた層が高卒・短大卒の新卒定期一括採用枠であった。

事例企業B社の1989年からの採用数の推移を図3に示した。高卒・短大卒女性の正社員定期一括採用数は、90年代前半までは大規模に行われていたが、90年代半ば以降採用数は抑えられ、

95年以降高卒はゼロ、短大卒は99年まで一度復活したがそれ以降は採用していない。その間、大卒の採用数も90年代前半までに比べれば減少しているものの、一貫して一定数は確保されている。確かにもともと高卒・短大卒の新卒定期一括採用は、店舗の開店や閉店の影響を受けやすい存在であったため、その年のスクラップアンドビルドの状況に応じて採用数の上下は激しかった。しかし、90年代半ば以降の、高卒・短大卒の新卒定期一括採用を抑制し廃止したことはそれまでの動きと異なり、正社員女性の採用は大幅に減少した。このことが、現場にとっては人材の不足感を

図3 B社における男女別学歴別新卒正社員採用数の推移



資料出所：聞き取り資料から筆者作成

もたらした。

こうした動きを受ける以前から、短時間でシフト勤務ではなく勤務地固定のパートタイム労働者は活用されていた。しかし、正社員の採用数を抑制するに従い、パート社員と正社員だけでは現場運営が回らなくなる状況が生まれた。そこで、フルタイムのシフト勤務が可能で正社員よりもコストがかからない「契約社員」導入の必要性が高まった⁷⁾。90年代から2000年代初めにかけて、事例企業各社では契約社員制度を導入している。各事例企業で昇格できる資格やポスト、処遇条件などに差はあるものの、1年契約のフルタイム勤務でシフト体制が正社員と同じ、百貨店業界の基幹職務である販売職にも契約社員を導入したという点では共通している。また当初は、契約社員は「中途採用」という位置づけであったが、数年後には「新卒定期一括契約社員採用」も始めている点も大きな枠組みでは似ている。この契約社員の「新卒枠」には、短大卒を中心に高卒の高校推薦枠や自由応募枠、さらには4大卒も含まれ、多くは女性である。若年の女性常用非正規労働者の増大というマクロ統計とも一致した動きといえる。

従来の高卒・短大卒の新卒定期一括採用枠で入社した正社員は、大卒正社員と初任格付けが異なるだけで同じ人事制度の下で運用されていた。昇進・昇格に差を設けた人事制度ではなかったものの、高卒・短大卒で入社した女性の多くが職能資格の下位層に長い間位置し、企業にとってコスト負担感が強くなっていった。そこで、従来の正社員の下位層を非正社員に変えていくという方向性に舵を切った。このことは、インタビューの中で企

業の方針として打ち出されており、経営体質の改善に必要なものとして認識されている。

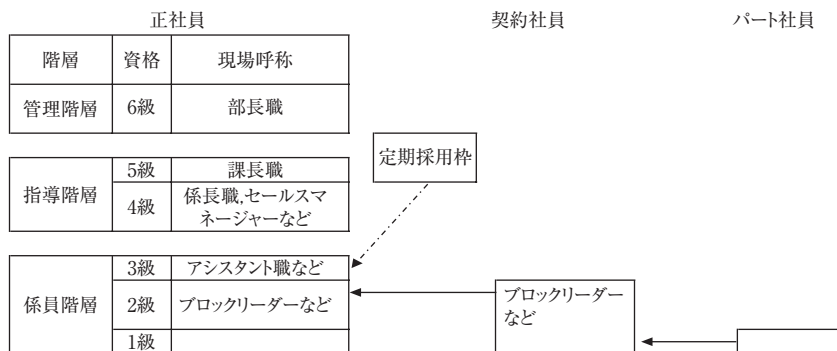
「(方向性としては、販売のレベルでは有期にしていきたいと?)

はい、完全にそうですね。4大卒を、終身雇用の人たちの短高卒を取っていませんので。……今の係員といわれている人達の給与を思いっきり下げて、今の〇〇社員(契約社員:筆者一般名称に変更)と呼ばれている人達と同レベルにできれば、全員終身雇用に変えようという話が出てくると思いますが。1級から3級の人たち⁸⁾のコストが非常に高いんですよ」(A社人事部)

正社員として採用していた高卒・短大卒の従業員層を契約社員として採用していった結果、現場では正社員と契約社員間の役割配分が不明瞭となった。90年代後半から2000年代初めにかけて政策レベルで「日本型均衡処遇ルール」の考え方が整理され、雇用管理区分間での合理的な格差が必要であるという認識が各企業にも広まる中、事例企業でも雇用管理区分間での「合理的な差」を整理してきた。例えば、職種転換の有無や領域転換の有無、転動範囲などである。しかし実質的な問題として、例えば正社員にもそれ程職種転換や領域転換がないこと、転動も正社員でもない場合があることなど、現場で働く人々に「働き方の差」がはっきりと認識されにくくなっていった。

ほぼ同等の仕事をしている従来の高卒・短卒定期一括採用社員の存在が、契約社員たちの不満を高めることにつながった。とりわけ、新卒や若年者の多い契約社員は、年齢や学歴など従来の高卒・短大卒の正社員と同質性が高い。それにもか

図4 A社の人事制度と転換制度



かわらず、働き方の差をほとんど実感できないこと、年取や待遇が異なることなどに対して不満が高まったといえる。こうした不満の高まりに対して、企業としては不満を和らげモチベーションを維持していくこと、数年かけてパフォーマンスの高さが実証されている契約社員の確保が問題となっていた。こうした人事管理上の問題への対処からも、この時期に各事例企業で、正社員転換制度が導入されていた。

雇用管理区分としては明確に区分されていなかったものの、昇進・昇格をほとんどせず地域限定で長期勤続する者の多かった短大卒・高卒女性の正社員採用が抑制・廃止された。その正社員下位層の者たちが担っていた仕事は、有期雇用でフルタイム勤務をする契約社員といった非正規労働者に置き換えられていった。昇進・昇格を求めず、勤務地限定でワークライフバランスを守りながら働くといった女性正社員層は、景気が低迷する中で企業の負担感を増し非正規化を促したといえる。一方で、非正規化はモチベーション維持や離職率が高いなど人事管理上問題となり、改善策の1つとして正社員転換制度導入が行われた⁹⁾。正社員の境界線は、正社員の下位層を多く占めた女性たちの仕事を非正規化するという形で上方に動き、その仕事を担うようになった非正規労働者の離職率を下げることやモチベーション維持が人事管理上の問題として認識されるといったことが生じた。

Ⅲ 男女雇用機会均等法とコース別雇用管理の定着

本節では、80年代以降日本の大企業を中心に広がったコース別雇用管理制度における地域限定や職種限定の正社員について、ジェンダーへのインパクト及び近年注目される「多様な正社員」と何が異なるのかを検討する。よく知られているように、コース別雇用管理制度が企業に浸透した背景には、男女雇用機会均等法の成立があったといえる。そこでまず、男女雇用機会均等法との関係から経営者団体が雇用管理区分をどのような考え方で設計したのかを概観する。

(1) 男女雇用機会均等法とコース別雇用管理制度

1985年に成立した男女雇用機会均等法（正式名称は「雇用の分野における男女の均等な機会および待遇の確保等女子労働者の福祉の増進に関する法律」）は、事業主に対して、①募集、採用、配置・昇進について女性を男性と均等に扱う努力義務を課し、②これらの事項について労働大臣が指針を定めることができること、③労働省令で定める教育訓練及び福利厚生ならびに定年・退職及び解雇については、労働者が女性であることを理由として事業主が差別的取扱いをすることを禁止すること、を定めている。さらに、婦人少年室長による紛争解決の援助、機会均等調停委員会による調停など差別撤廃の実効をあげるための措置も含まれたものとされた¹⁰⁾。

1985年の均等法では、事業主は第7条により労働者の募集及び採用について女性に対して男性と均等な機会を与えるよう努めなければならず、第8条により労働者の配置および昇進について女性労働者に対して男性労働者と均等な取扱いをするよう努めなければならないとされた。しかし、当時、募集・採用、配置、昇進については、男女異なる取扱いが数多く見られ、女性労働者の就業実態等を踏まえると、事業主がどこまで男女の均等取扱いの実現に努力すべきか、必ずしも明らかであるとはいえないと考えられていた。そこで、努力規定の実効を上げるため、女性労働者の就業実態等を考慮した上で、必要に応じ、これらの事項に関して事業主が講ずるよう努めるべき措置について、具体的な努力目標を指針として明示する方式をとった。

1985年の指針では、募集・採用にあたって、女性に対しても男性と均等に門戸を開き、公正な選考を行っている限り、その結果によって均等法上の問題が生ずることはないと考えられた。「排除」とは全く機会を与えないことを指すとされ、機会の与え方は特に定めないので、同一募集の採用区分の中で男性70女性30とすることなどは、指針上問題ないと解された。また、女性に機会が与えられていれば、男性が排除される場合があったり女性が有利に取り扱われることは均等法の関与す

るところではないとされた。

配置及び昇進に関しては、均等法の解説の中で「配置や昇進にあたり、女子一般に対する社会通念や平均的な就業実態等のみを理由に男女異なる取扱いをすることは、『均等な取扱い』に反するものだが、個々の女子労働者に現実に存在する意欲や能力の差異に着目した取扱いは「均等な取扱い」に反するものではない」と解説されている。さらに、配置や昇進が採用区分や職種の要素を加味して行われる場合、男女でそれらが異なることにより、結果として配置や昇進にあたり男女の異なる取扱いが生ずることとなっても、均等な取扱いに反するものとは言えないという。つまり、同一の採用区分や職種の中で女性労働者について男性労働者と異なる取扱いが行われることが均等な取扱いに反することになる。

こうした同一の雇用管理区分内での均等しか求めない均等法指針は、従来の男女別コースを総合職と一般職からなるコース別人事制度に組みかえるという大企業の対応を引き出した（大森2010）。1985年の均等法成立に対応して、日経連を始めとする経営者団体は、複線型人事処遇制度を提唱するようになる。

例えば、関東経営者協会人事・賃金委員会は、1986年4月に「男女雇用機会均等法とこれからの雇用管理の方向」を発表した。その中で、日本の企業の雇用管理は、男女を問わず、採用から定年までの長期雇用を前提として、必要に応じ、教育訓練、配置転換、昇進、昇格、昇給などを行いながら、基幹的な労働者に育成していくという包括的なシステムであったと説明している¹¹⁾。こうした雇用管理に対して均等法が与えたインパクトについて、例えば、教育訓練についてみると、短期で途中退職する者についても、長期雇用型の者と同様な教育訓練を実施しなければならないとすると、それが必要でない層にも一定の教育訓練をしなければならない、教育訓練コストの増加および回収不能コストの発生を引き起こすとしている。配置・昇進・昇格・福利厚生などについても同様に考えられるという。一方、1972年に行われた総理府の『婦人に関する世論調査』から女性の職業観は①短期雇用型、②再雇用型、③長期雇

用型に分かれると説明し、短期で途中退職すると考えられる①や②のタイプの女性に長期雇用の男性と同じ教育・配置・昇進・昇格・福利厚生などを適用すると回収不能コストが発生するという見方を示した。

そこで、均等法が企業経営に与えるインパクトを考慮し、女性労働者の職業意識の多様性への対応としても位置づけながら、従来の集団画一型から、企業の実態に応じ労働者の層別ニーズによって多様かつ柔軟なグループあるいはコース分けによる複線型の雇用管理に転換していくことが必要だと結論づけている。すでに一部業界で導入されたコース選択制の考え方から、①配置される職種、職務内容、②転勤の可否もしくは転勤の可能範囲、③勤務時間の長短などによってコースを分け、それぞれのコースごとに異なる教育訓練メニュー、職務配置、昇進ルート、賃金体系、福利厚生施設の利用範囲などを設定し管理することを紹介している。

同様の主張は『日経連タイムス』でも展開され、「複線型雇用管理の実践」という連載で複線型雇用管理の具体的な考え方や背景、事例などが1986年7月から20回にわたり紹介された。ここでは、コース設定の方法として①幅広い知識と経験に基づき、広範で異質の職務を遂行する職掌（総合職）、②一般的な知識と経験をもとに、定型的、補助的職務を遂行する職掌（一般職）のコースを用意するとよい、と提言している。その上で、高度の職務遂行能力は、さまざまな職種や勤務地を経験しながら習得できるものであるが、一般的な職務遂行能力は転勤をしなくても習得できるとして、「総合職は、勤務地の変更を伴う転勤を命令することがある、一般職は原則として（あるいは本人の同意がない限り）居住地の変更を伴う転勤は命令しないという条件を明示するのがよいだろう」と勧めている（図5参照）。

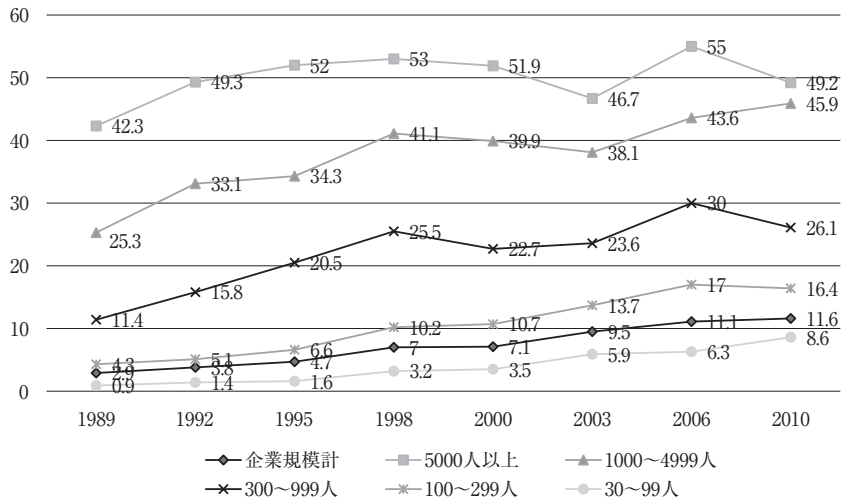
こうしたコース別雇用管理の仕組みは大企業を中心に1980年代に導入され、その後、中小企業にも徐々に広がりを見せている（図6参照）。ただし、コース別雇用管理の導入理由を整理した脇坂（1997）によると、導入企業の約半分は「均等法対応」だが、半分以上は「それ以外の理由」だ

図5 コース別の職務と転勤の有無

| コース名 | 担当職務 | 転勤の有無 |
|------|-------------------------------|------------------|
| 総合職 | 幅広い知識と経験に基づき、 広範で実質的な職務を遂行 | 居住地の変更を伴う転勤あり |
| 一般職 | 一般的知識と経験に基づき、 定型的・補助的職務を遂行 | 本人の同意のない転勤は命令しない |
| 特務職 | 特定の業務を円滑かつ効率的に 処理する職掌 | 本人の同意のない転勤は命令しない |

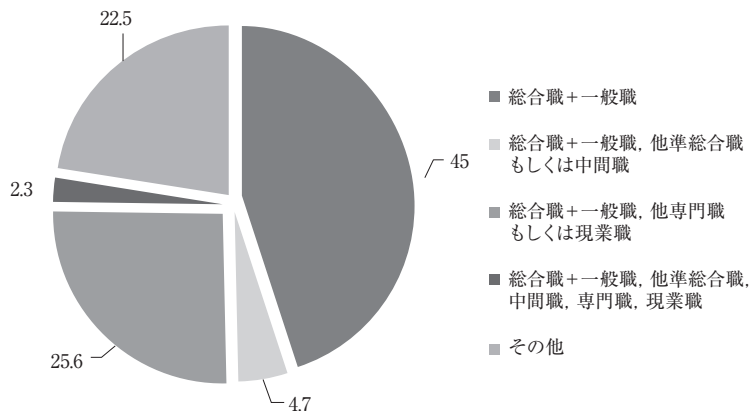
資料出所：「日経連タイムス」1986年8月7日「複線型雇用管理の実践3 職務内容、転勤の有無 コース設定のポイント」より筆者作成

図6 企業規模別コース別雇用管理導入企業の割合



資料出所：厚生労働省「平成22年度雇用均等基本調査」より筆者作成

図7 コース別雇用管理区分の組み合わせ



資料出所：平成22年度厚生労働省「コース別雇用管理制度の実施・指導状況」より筆者作成

という。それ以外の理由としては「女性活用」や「意識多様化への対応」が挙げられている。コース別雇用管理区分の形態は、平成22年度厚生労働省「コース別雇用管理制度の実施・指導状況」によると、「総合職＋一般職」が45.0%で最も多くなっており、「総合職＋一般職、他専門職若しくは現業職」が25.6%で続いている¹²⁾(図7参照)。1980年代以降導入された複線型の雇用管理制度のコース設定要件は、従事する業務と勤務地の組み合わせとして定着しているといえる。

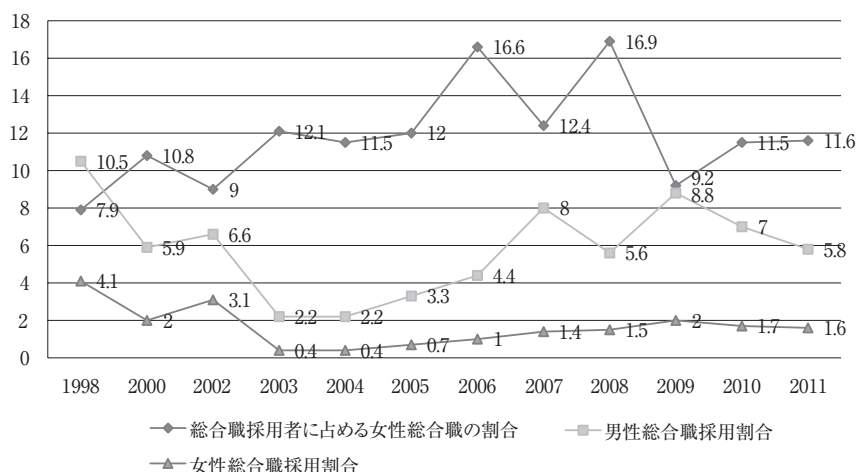
(2) コース別雇用管理制度の導入とジェンダーへのインパクト

では、実際にコース別雇用管理制度は、男女の労働者にどのようなインパクトを持っているのであろうか。厚生労働省「コース別雇用管理制度の実施状況と指導状況について」から、総合職採用者に占める女性割合および、男性総合職志望者における採用者割合、女性総合職志望者における採用者割合の推移を98年以降についてみよう。同調査は、全国のコース別雇用管理導入企業を選定して(例えば平成22年～23年実施については129社選定)、ヒアリング調査を実施した結果である。総合職採用者に占める女性割合は、最も高い2008年でも16.9%と2割を切っており、近年は10%前後を推移している(図8参照)。一方、一般

職採用者に占める女性割合は、常に女性の割合が9割を超えていたが、2011年度採用者においては14%が男性となり、男性が10%を超えた(図9参照)。このように、各年度の採用者は総合職の約9割が男性、一般職の約9割が女性とコースごとの性別による偏りが非常に大きい。さらに、総合職、一般職ともに、志望者に占める採用者割合は、男女別でみると常に男性の方が高く、性別という側面だけで捉えると男性の方が採用率は高く優遇されているとみることもできる。ただし、男女別の採用率の差は10ポイント以下となっており、大きな格差とはなっていない。コース別雇用管理制度は、雇用管理区分の男女間での偏りを強固に生み出し続けているが、それは男女の自発的選択によるところが大きいといえる。

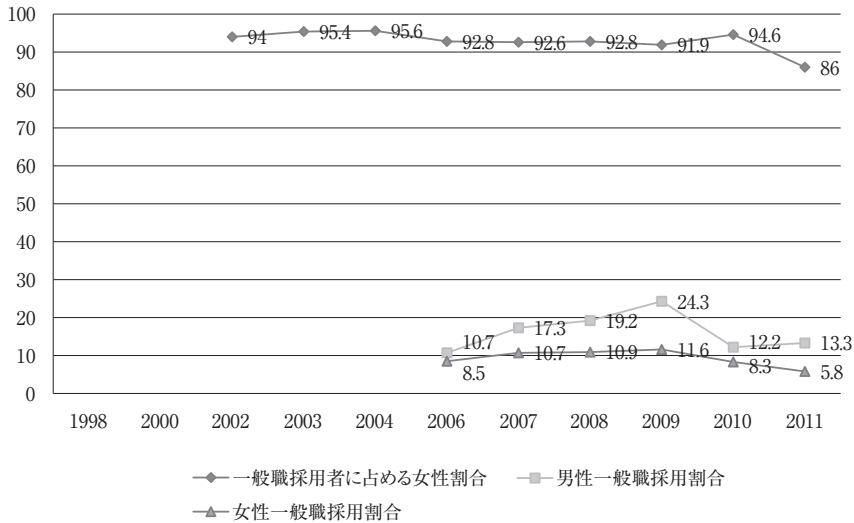
脇坂(1996, 1997, 2011)は、早く辞める女性に「一般職」という道を提供し、長く務める者を「総合職」とするコース別人事制度によって、有能な女性が戦力化され、均等法施行後均等が進んだと指摘している。全員同じように育成すると訓練投資が無駄になり、いつまでも女性を活用できないという、男女の勤続年数の格差に着目した「統計的差別」の状況を打破するために、「総合職」という社員区分と、あくまでサポート業務に徹する「一般職」に分け、「女性の意識多様化」に対応しているのがコース別人事制度だと積極的

図8 総合職採用者に占める女性割合および男女別の総合職志望者の採用割合



資料出所：厚生労働省「コース別雇用管理制度の実施・指導状況」各年版より筆者作成

図9 一般職採用者に占める女性割合および男女別の一般職志望者の採用割合



資料出所：厚生労働省「コース別雇用管理制度の実施・指導状況」各年版より筆者作成

に評価している。しかし、一般職を希望する女性は本当に早く辞めることを希望しているのだろうか。内閣府『男女共同参画社会に関する世論調査』で女性の働き方に関する意識調査をみると、一般的に女性が職業を持つことについて「子どもができて、ずっと職業を続ける方がよい」という回答が男女ともに増加しており、特に女性では1984年の20.1%から2009年の47.5%へ30ポイント近く増えている(図10参照)。しかしこの間、上記したように総合職と一般職の採用者に占める男女比率はほとんど変わっていない。複線型の雇用管理制度を「早く辞めるかどうか」の意思を示す基準として捉えること自体の問題があるのではないだろうか。

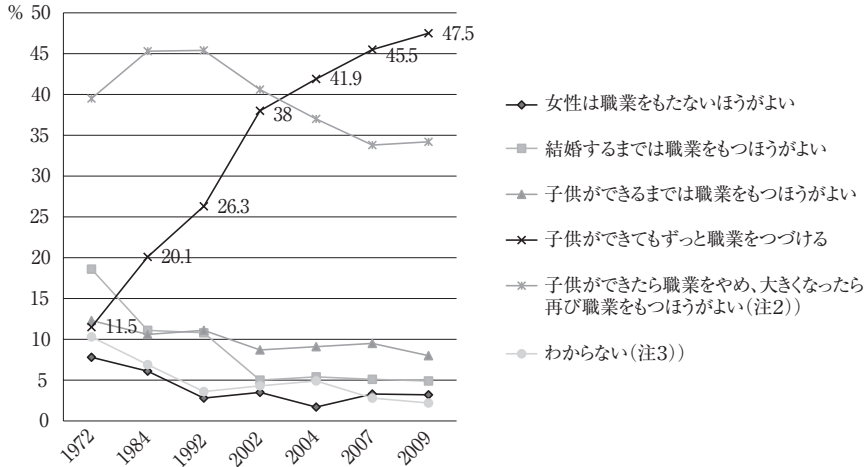
とはいえ上述したように、採用から定年までの長期雇用を前提として、必要に応じ、教育訓練、配置転換、昇進、昇格、昇給などを行いながら、基幹的な労働者に育成していくという「いわゆる正社員」に対して、男女雇用機会均等法によって「短期雇用型」や「再雇用型」を希望する女性にも同様のコストをかけて採用・育成していくと、教育訓練コスト等の増加および回収不能コストの発生を引き起こすと考えられた。そこで、経営者団体による複線型雇用管理制度導入の論理として

は、男女雇用機会均等法の規制が及ばないよう、長期雇用が見込まれる者と短期雇用が見込まれる者を区別して、教育訓練メニュー、職務配置、昇進ルート、賃金体系、福利厚生施設の利用範囲などを設定し管理することであった。いわゆる一般職(女性)に対しては短期で辞めることを前提に、長期的な能力開発、昇進・昇格、配置、勤続年数に応じた賃金体系などを想定しない制度設計となる。マクロ統計からみれば、一般労働者の男女間賃金格差は長期的には縮小傾向にあるが、学歴別・企業規模別に検討すると、大卒の格差縮小幅は他の学歴の縮小幅と比べて小さく大企業での縮小幅も他の企業規模と比べて小さい。中田(2002)が指摘するように、90年代「日本では大企業正社員を例外として男女間賃金格差は縮小」したが、それは大企業を中心に導入されたコース別雇用管理制度によって生じたと言えるだろう。

一方で、女性労働者にとっては転居転勤がなく「いわゆる正社員」に比べて会社拘束性の低い働き方は、ワークライフバランスのある安定した働き方を実現できる側面も持っていた。そのため、「短期雇用」が想定された雇用管理区分の女性たちの勤続年数が伸びるといことも生じた¹³⁾。

では、「多様な正社員」とコース別雇用管理制

図 10 女性の働き方に関する女性の意識の推移



注：1) 1984年の設問では、「職業をもち、結婚や出産などで一時期家庭に入り、育児が終わると再び職業をもつほうがよい」。

2) 1992年、2002年、2004年、2007年は「その他・わからない」。

資料出所：内閣府「男女共同参画社会に関する世論調査」（平成19年）より筆者作成

度のいわゆる一般職は何が異なるのであろうか。職種や勤務地を限定するなど外形的な雇用管理区分の特徴は類似している。しかし、目指すべき理念的な形態から考えると、その雇用期間を「短期」とするか「中長期」とするのかに差があるといえる。Iでみたように、「多様な正社員」は、職種や勤務地を限定しながらも、中長期勤続しキャリア形成されることが想定されている。

IV 終わりに

厚生労働省で議論されている「多様な正社員」施策は、正規・非正規労働者の労働条件格差が大きい中で、正社員と非正規労働者の中間的な雇用形態としての「多様な正社員」という雇用管理区分を作ることで「正社員ほどではないが程度安定している働き方（傍点筆者）」を提供できないか、という問題意識から生まれていた。特に「常用非正規労働者」の雇用を安定させていくことに重点が置かれていると考えられる。このような「多様な正社員」施策は、女性の働き方にどのような意義と課題があるのだろうか。

IIでは、女性雇用者で正社員の割合が減少し常用非正規労働者が3分の1以上を占める状況が生

まれる背景を事例調査から検討した。事例企業では、勤続年数が伸びても、昇進・昇格をせずに正社員の下位層の資格に位置する（女性）正社員へのコスト意識から、この層の（女性）正社員の新規採用を抑制・廃止し、非正規労働者の採用に切り替えるということが行われていた。結果として、女性が正社員であることを難しくすることにつながったといえる。一方、非正規化はモチベーション維持や離職率が高いなど人事管理上の問題を抱えた。そのため「常用非正規労働者」に「多様な正社員」施策を検討していくことは企業側の論理とも一致する面があると考えられる。その場合、有期雇用をより安定的な雇用としていくことの意味は大きいですが、処遇に関しては同じ仕事を担っていた従来の高卒・短大卒の女性正社員層の処遇水準を引き下げた上で終身雇用とすることを検討していたA社の戦略に近くなることも示唆される。さらに、事例企業の経年変化を考えると、現状のキャリア展望が低く転勤等のない正社員女性層の採用廃止や労働条件切り下げを伴って、「多様な正社員」の雇用管理区分が生まれる可能性も否定できない。

しかしIIIでみたように、いわゆる女性一般職を採用してきたコース別人事制度の設計の考え方

は、短期雇用型の女性に合わせた能力開発や配置、昇進、昇格ルールだと考えられていた。「多様な正社員」については中・長期勤続を想定した能力開発や配置、昇進、昇格ルールを検討するとすれば、キャリア展開を含めれば従来の一般職女性よりも処遇が高くなるような人事施策となる余地もある。

ただし、80年代以降日本の大企業を中心に広がったコース別雇用管理制度は従事する業務と勤務地の組み合わせとして定着し、雇用管理区分の男女間での偏りを強固に生み出し続けていることに注意が必要である。その偏りは、男女の自発的選択によるところが大きい。家庭責任を負う（と考える）多くの女性にとって、転居を伴う転勤に応じることは家族の事情から難しく¹⁴⁾、「勤務地限定」といった条件の雇用区分を女性は自ら「選択」している。こうした女性の実際のジェンダーニーズ¹⁵⁾に即した選択によって、男女間の雇用形態、雇用管理区分は偏る。現在検討されている「多様な正社員」施策においても、従事する業務や勤務地を雇用管理区分の設定基準とすれば、ジェンダーによる偏りが生じる可能性は高い。

雇用管理区分間でジェンダーによる偏りが生じることは、自発的選択であれば問題ないとする考え方もある。むしろ、「労働者による多様な働き方の自律的選択」（「今後の雇用労働政策の基本的な考え方について」2007年）が、労働者にとって歓迎されるべきものとする考え方も根強い。しかし、なぜ女性たちが労働条件の低い雇用管理区分を自発的に選択するのか、「いわゆる正社員」の働き方を多くの女性たちが選択しないのかについて、政策的には考える必要がある。①労働契約の期間の定めはない、②所定労働時間がフルタイムである、③直接雇用である、④長期雇用慣行を前提とした待遇や雇用管理の体系となっている（勤続年数に応じた賃金体系、昇進・昇格、配置、能力開発等）、⑤勤務地や業務内容の限定がなく時間外労働がある、といった要素を満たす「いわゆる正社員」には、藤原・山田（2011）が指摘するように、労働力再生産という社会の存続にとって必要不可欠な過程の存在が軽視され、その労働力再生産に「必要な労働」とそれを行うために「必要

な時間」が社会的に保障されていないといえる。「いわゆる正社員」に、労働力再生産に「必要な労働」とそれを行うために「必要な時間」を付与するような社会的規制を設けることこそが、「多様な正社員」施策の大前提として必要だと考える。

- 1) 日本企業では、最初から上位身分・資格の一定枠は別コースで確保し、残りを多数に競わせる「複線管理」を行い、この複線管理を打破することが日本の戦後労働組合運動の目標であったと指摘されている（禹 2010）。
- 2) 2010年雇用政策研究会報告、「多様な形態による正社員」に関する研究会報告、非正規雇用のビジョンに関する懇談会報告の3つを取り上げる。
- 3) 平成21年第4回雇用政策研究会議事録。
- 4) 平成22年第9回雇用政策研究会議事録。
- 5) 同研究会では、「多様な形態による正社員」という名称を使っているが、本論文では以下「多様な正社員」を使用する。
- 6) 各社の詳細な人事制度や正社員転換制度の具体的内容については金井（2010）を参照のこと。なお、本節は金井（2011）を加筆修正したものである。
- 7) 各社で正社員と契約社員の待遇差は異なるが、A社では同じレベルの仕事に就いている場合、月収水準はほぼ変わらないものの賞与や退職金などの福利厚生が異なり、その後のキャリア展開を含めると年間200万円程度の格差があると言われている。C社も月収水準はほとんど変わらないが、賞与などに格差がある。一方B社では、契約社員であれば正社員より優先的に消化できた有給休暇が、正社員は取得しづらいなどの慣行がある。給与面では、正社員に転換しても契約社員時の給与が引き継がれ、その上限が上がるだけで短期的には変わらず、契約社員としての上限年収も550万円とかなり高い。「有期雇用」であることを抜かせば、職種や部門を変わらないでよいという販売職の契約社員としてのメリットもある。
- 8) A社の雇用区分別人事制度と転換制度の仕組みは図4の通りである。ヒアリング時点で正社員採用は大卒以上（新卒）に絞っている。正社員は、入社後4年間は「定期採用者」と位置付けられ、日々の仕事の与えられ方や異動配置・処遇（賃金及び評価制度）等が別枠で設定され、将来の基幹人材として育成される。定期採用者は、入社5年目には基本的には3級に格付けられる。A社の場合、3級職になるとアシスタント職（セールスマネージャー・バイヤー等役付者が担う職務の代行職）に任命されるが、かつて採用していた高卒・短大卒の正社員が、3級職に昇進しアシスタント職に任命されるには入社後10年以上の社歴を要することと比較すると、大卒正社員の昇進スピードがいかに早く、3級職昇進までの育成の仕方に違いがあることが推察できる。
- 9) ただし金井（2010）で指摘しているが、契約社員の人数のうち1回にどのくらいの割合が転換しているのかを転換率として計算すると0.4～3.7%と非常に狭き門となっているため、転換制度をもって非正社員の待遇問題を解決できない状況を作り出している。転換制度の導入によって、非正社員のモチベーションを高めるといった目的に照らせば、落ちる人が多い転換制度は逆にモチベーションを下げってしまう可能性がある。
- 10) 1997年、2007年に男女雇用機会均等法は規制強化の方向で改正され、募集・採用、配置・昇進に関する努力義務規定が禁止規定に改められるなどしている。

- 11) 実態としては、例えば男女別定年制問題が裁判で争われていたように、「男女を問わず」採用から定年までの長期雇用を前提として、必要に応じ、教育訓練、配置転換、昇進、昇格、昇給などを行いながら、基幹的な労働者に育成していくという包括的なシステムであったとは言えないであろう。
- 12) 同調査では、コース形態について、総合職を「基幹的業務又は企画立案、対外折衝等総合的な判断を要する業務に従事し、原則転居を伴う転勤がある」、一般職を「主に定型的業務に従事し、原則転居を伴う転勤がない」、準総合職を「総合職に準ずる業務に従事し、原則一定地域エリア内のみ転勤がある」、中間職を「総合職に準ずる業務に従事するが、原則転居を伴う転勤はない」、専門職を「特殊な分野の業務において専門的業務に従事する」、現業職を「技能分野の業務に従事する」と整理している。
- 13) 『賃金構造基本統計調査』によると、大企業（1000人以上）の女性一般労働者の勤続年数は1985年の7.4年から2011年の10.2年へと3年近く伸び、大企業男性一般労働者との差も7.8年から5.7年へと縮小している。
- 14) たとえば、平成16年厚生労働省『就労条件総合調査』によると、「有配偶単身赴任者がいる」企業数割合は19.6%で「女性の有配偶単身赴任者がいる」企業数割合は0.6%と有配偶で単身赴任する者の男女の偏りは大きい。
- 15) モーザ（1996）によると、実際のジェンダーニーズは「女性が社会的に受け入れられている役割を通して気づくニーズで、女性の従属的な立場を変えようと挑戦するものではない」とされる。「女性が男性と平等の地位を得ることであり、現在の男女の役割分担を改め、女性が置かれている従属的地位を覆す」戦略的ジェンダーニーズとは区別されている。

参考文献

- 禹宗杭（2010）『福祉社会の変貌と労働組合』社会政策学会誌『社会政策』第2巻第1号。
- 大森真紀（2010）『労働政策におけるジェンダー』木本喜美子・大森真紀・室住真麻子編『社会政策のなかのジェンダー（講座 現代の社会政策 第4巻）』明石書店。

- 大脇雅子（1987）『コース別人事制度と均等法』『季刊労働法』144号。
- 金井郁（2010）『正社員転換・登用制度の実態と課題——非正社員の処遇改善の視点から』『生活協同組合研究』415号。
- （2011）『日本の雇用システムとパートタイム労働』博士論文（東京大学）。
- 厚生労働省（2010）『雇用政策研究会報告 持続可能な活力ある社会を実現する経済・雇用システム』。
- （2011）『「多様な形態による正社員」に関する研究会報告』。
- （2011）『非正規雇用のビジョンに関する懇談会報告』。
- 中田喜文（2002）『男女間賃金格差は縮小したのか』『日本労働研究雑誌』501号。
- 藤原千沙・山田和代（2011）『いま、なぜ女性と労働か』藤原千沙・山田和代編『労働再審③女性と労働』大月書店。
- モーザ、キャロライン（久保田賢一・久保田真弓訳）（1996）『ジェンダー・開発・NGO——私たち自身のエンパワーメント』新評論。
- 森ます美（2004）『兼松東京地裁判決「女性の仕事」にたいする不当な評価——高裁は〈職務〉の再検証を』『女性労働研究』45号。
- （2005）『日本の性差別賃金——同一価値労働同一賃金原則の可能性』有斐閣。
- 脇坂明（1993）『職場類型と女性のキャリア形成』御茶の水書房。
- （1996）『コース別人事管理の意義と問題点』『日本労働研究雑誌』No.433。
- （1997）『コース別人事制度と女性労働』中馬宏之・駿河輝和編『雇用慣行の変化と女性労働』東京大学出版会。
- （2011）『均等法後の企業における女性の雇用管理の変遷』『日本労働研究雑誌』No.615。

かない・かおる 埼玉大学経済学部准教授。主な論文に「パートタイム労働政策における均衡・均等概念の変遷と日本型均衡処遇ルールの成立」『女性労働研究』57号、2013年。労働経済論専攻。