

# 雇用制度に内在するジェンダー格差 ——職務を通して見えるもの

禿 あや美

(跡見学園女子大学教授)

近年、「メンバーシップ型」雇用から「ジョブ型」雇用への変革や、同一労働同一賃金政策による不合理な格差の解消など、職務に関する議論が増えている。本稿では、先行研究の検討を踏まえ、「ジョブ型」雇用を、職務等級制度による人事システムの構築と定義した。また、「ジョブ型」雇用と雇用管理区分の多元化を区別した。そして、既存の雇用管理区分の違いに捉われず、職務という統一的な基準で雇用システム全体のあり方を議論できる点に、「ジョブ型」雇用の特徴を捉えた。さらに、「ジョブ型」雇用の人事管理制度を構築するための手段として用いられる職務評価調査の結果を取り上げ、「メンバーシップ型」雇用制度に内在するジェンダー格差を明らかにした。職務評価を行うと、正社員は役職別に見ると、職務価値の高まりとともに賃金も上昇していることがわかる。しかし、パートタイム労働者には、職務価値の大きさは釣り合わない低賃金が一律に支払われている。「メンバーシップ型」雇用において、職務と賃金の対応関係を明確にせずとも、企業への拘束度の違いに応じて、雇用管理区分を多元化させることが可能であったことが、そのような状況を引き起こしている。そしてそれがジェンダー不平等の解消を阻む要因の1つである。しかし、職務を軸に企業内の雇用制度を構築した場合には、責任概念の無限定な拡張と、長時間労働のまん延を抑制しなければ、企業内の職務と役職、賃金の序列を維持できなくなる。「メンバーシップ型」で標準とされる、無限定な働き方ではなく、家事や育児などの「ケア」と両立できる働き方が、ジェンダー不平等の解消には必要である。その基盤づくりの契機に「ジョブ型」雇用の議論がなりうると思われる。

## 目次

- I はじめに
- II 「メンバーシップ型」と「ジョブ型」を分かちもの
- III 職務の序列と賃金の序列の現状
- IV 「メンバーシップ型」雇用が内包するジェンダー格差

## I はじめに

この数年、雇用制度改革に関する話題で「職務」が議論のカギとなる場合が増えている。具体的には、「ジョブ型」雇用に関する「働き方改革」

論、および同一労働同一賃金政策論である。本稿では、この2つの雇用制度改革論を考え合わせながら、多様な雇用労働者を包摂する雇用のあり方を構想することに貢献したいと考えている。正社員のあり方を「メンバーシップ型」(濱口 2009)の雇用契約の下で働くものとして整理するならば、そうした日本的な正社員のあり方が、非正社員のあり方も規定してきた。日本の雇用のあり方全体を日本的雇用システム(佐口 2018)としてとらえた場合、「メンバーシップ型」である正社員制度の抱える課題は、それと相互補完関係にある非正社員制度においても、共通した形、あるいは

別の形をとりながら表出している。したがって、両者の制度を切り分け、別に論じるのではなく、総合的にとらえて議論することが必要であると思われる。現在、「ジョブ型」雇用への変革に関心が寄せられているのは、「メンバーシップ型」としての正社員のあり方が社会にもたらす負の側面に注目が集まり、硬直的な日本の雇用システムのあり方の行き詰まりを、多くの人々が感じているからだろう。硬直的な雇用システムが抱える課題のなかでも、本稿では、日本の雇用システムに内在するジェンダー不平等の問題を取り上げたい。制度改革の議論のカギとなっている「職務」を、議論の中核に据えることで、日本の雇用システムの課題が見えてくる。本稿では、ジェンダー不平等にかかわる課題を指摘し、それらの課題を解決するにあたり、「ジョブ型」雇用制度を構想する際の留意点を整理したい。

日本の雇用システムが抱える課題は多くあるなかで、本稿でなぜジェンダーに起因する格差の問題を取り上げるのか。それは、日本の雇用システムの硬直性の核心は、ジェンダー不平等にあると考えるからである。「メンバーシップ型」の雇用制度や「ジョブ型」雇用のあり方を論じる際に、ジェンダー不平等の問題に触れずに議論することも可能であると思われる。例えば、「ジョブ型」雇用に関する報道等を見れば、デジタルトランスフォーメーション（DX）を推進する高度専門職人材の採用と活用、若く優秀な人材の早期登用、グローバル企業の人事制度の国内外の統一、社内公募による異動、といった個別のトピックスとともに取り上げられることも多い。それらにおいて、いわゆる「女性活躍推進」といった文脈やダイバーシティを実現するといった課題は、それほど全面には現れていないように感じられる。

しかし、ジェンダー不平等の問題を避けて雇用システム改革を議論しても、結局は制度の行き詰まりを乗り越えることはできないのではないだろうか。日本社会のジェンダー不平等は、「メンバーシップ型」をとる日本の雇用システムと、政府による税・社会保障制度や労働政策といった法・政策が相互に作用しながら生じている。大沢真理はそのような法・政策と民間の企業や家族、

非営利協同組織などが相互に作用し、暮らしのニーズが持続的に充足されることを「生活保障システム」ととらえ、日本のそれが諸外国にもまして強固な「男性稼ぎ主」型を形成していると述べる（大沢 2007, 2013, 2016）。「メンバーシップ型」の働き方は、のちに述べる通り、職務内容や働く場所を限定せず、残業時間も含め長時間働く正社員が想定されたものである。このような「メンバーシップ型」の働き方は、特に家族を形成し子どもを養育するなどしようとするならば、性別役割分業がなければ維持できない。『労働力調査』（2021年）によると、雇用労働者のうち、男性は「正規の職員・従業員」が78.3%、「非正規の職員・従業員」が21.8%、女性では「正規の職員・従業員」は46.4%、「非正規の職員・従業員」は53.6%である。男性と女性に対して意識的であれ無意識的であれ、社会や家庭で異なる生活を送ることを想定し構築された、性別で異なる働き方と暮らしになっている。つまり、「メンバーシップ型」の労働者を核とする雇用は、ジェンダー不平等を組み込んで成立している制度なのである。

メンバーシップから外れてしまうと、労働時間等の柔軟性はある程度得られるとはいえ、相対的に労働条件の低い非正社員として働くか、雇用労働から退出することになる。メンバーシップを維持するために正社員であり続けることも、メンバーシップを外れて非正社員となることも、それぞれに固有の困難がある。社会が大きく変化する中で、雇用システムのあり方も柔軟に変えていく必要がある。「ジョブ型」雇用として新たな雇用システムを想定するのであれば、日本のジェンダー不平等はいかに変わるのか、あるいは変えられるのだろうか。それを検討せず雇用のあり方を論じては、結局これまでの働き方は変更されず、少子化の加速や人口減少による市場規模の縮小等の社会全体への影響、企業と従業員のエンゲージメントの低下等を含め、制度的な行き詰まりを乗り越える策は見いだせないのではないだろうか。こうした問題意識に基づき、本稿ではジェンダー不平等がどのように雇用制度の中に表出しているのかを、職務に着目しながら検討する。

## Ⅱ 「メンバーシップ型」と「ジョブ型」を分かつもの

### 1 「メンバーシップ型」雇用制度とはなにか

「メンバーシップ型」の雇用制度では、雇用契約それ自体の中に具体的な職務を定めず、メンバーシップの維持に最重点がおかれ、それが正社員に適用されるとされる（濱口 2009）。鶴（2016）は「職務、勤務地、労働時間（残業の有無）が事前に明確に定められていない」という無限定性に特徴づけられるものが日本の正社員とした。現在では、この「無限定性」を「メンバーシップ型」の正社員の特徴として捉え、議論することが共通理解となっている。佐藤（2022）は、「理念型」として「メンバーシップ型雇用」と「ジョブ型雇用」を対置させ、職務の従業員への割り当てや配置職場に関する企業の「人事権」の所在やあり方に、その違いを求め整理した。つまり、採用のみならず、採用後の職務や職場への配置、その後の職務の変更、職場や事業所の異動に関する包括的な人事権を保有していることが、「メンバーシップ型雇用」における企業のあり方である。いっばう「ジョブ型雇用」においては、配置する職場と職務を特定したうえで、応募者の中から誰を採用するかの人事権は保有しているものの、採用後における職務や職場の変更に関する人事権を持たない。そうした違いが、「型」のあいだにはあるのであり、そのような「企業主導型キャリア管理」から「企業・社員調整型キャリア管理」へと移行できるかどうか、日本の人事管理システム改革の鍵であると述べている。「ジョブ型雇用」と「メンバーシップ型雇用」では、企業の持つ人事権の範囲と大きさが変更されるという点は、見過ごされがちであり、佐藤の指摘は重要である。

以上のように、「メンバーシップ型」に対する共通理解が浸透する一方で、「ジョブ型」雇用の理解の幅はまだ広いように思われる。というのも、無限定性の逆の、限定された正社員が、そのまま「ジョブ型」雇用とはいえないからである。鶴（2016）は「ジョブ型正社員」を職務、勤務地、労働時間のいずれかが限定された正社員と定義

し、それをデフォルトにした働き方改革を議論した。この定義によると、企業内の人事制度として職能資格制度を維持し運用しながら、DXを推進する高度なデジタルスキル<sup>1)</sup>を保有する人材に限定した専門職コースを一部分設置した場合にも、ジョブ型雇用制度の導入と理解される。

しかし、これは職務限定というよりも、配置転換の範囲がその職種に限定されているのにすぎない。加えて「ジョブ型正社員」は、「メンバーシップ型」雇用制度を維持しながら、ひとつの雇用管理区分として組み込むことが可能であると理解されてしまう。そうなると、日本企業は、いわゆる「総合職」と「一般職」のような、働き方の無限定性の範囲の違いに沿った雇用管理区分を、これまでも採用しており、ジョブ型正社員は昔から伝統的に存在していたこととなる。それでは、今日的な必要性や課題が不明瞭な議論となってしまう。したがって、「ジョブ型」雇用制度と「ジョブ型正社員」は別のものとして整理する必要がある。このように、メンバーシップ型／ジョブ型と、無限定正社員／限定正社員の議論が一部重なりつつ展開されてきたことが、「ジョブ型」雇用とは何かの議論を複雑にし、混乱が生じている背景にあると思われる。

### 2 「ジョブ型」雇用の核は職務の序列化

では、「ジョブ型」雇用とはどのようなものか。「ジョブ型」雇用をどう定義し、理解するかには、多くの議論があるが、本稿では、「ジョブ型」雇用の特徴を、職務の序列を基軸に企業内の人事制度が構築される点に求めたい。というのも、佐藤（2022）が述べる通り、「企業の人事管理システムは、通常、社員格付け制度を土台としてその上に『雇用管理』（仕事と社員の結び付け方等）と『報酬管理』（賃金決定の仕組み等）が構築され両者が一体化したもの」である。とすれば、その土台である格付け制度を、職務格付け制度とし、その上に雇用管理と報酬管理を構築したものがジョブ型の人事管理システムと理解できる。つまり企業内の職務を整理しそれを序列づけ、職務等級を作ることが、ジョブ型の人事制度の出発点であると捉えるのである。そして企業内の職務を整理するため

に行うものが「職務分析」であり、職務を序列付け、等級を作成するために行うものが「職務評価」であると理解する。職務評価は、序列法や分類法のような簡便な方法で行うこともできるし、後述する要素別点数法のような手法で行うことも可能である。職務評価の過程で職務記述書を作成することができ、その内容の精粗も企業によって選択することができる。職務等級と賃金の関係性にも幅を持たせることなど、制度設計上の工夫はさまざま想定しうる。しかし基本的には、職務の序列である職務等級と賃金を対応させ制度化することが重要であり、これを本稿では「ジョブ型」雇用制度と位置づけたい。

このように「ジョブ型」雇用を位置づけると、次のように議論を整理することが可能となる。1つは、単なる「雇用管理区分の多元化」と「ジョブ型」雇用を区別できる点である。先ほども述べた通り、職務の等級を作成せず、「メンバーシップ」型を基軸とする社内制度を維持したまま、転勤や職種変更の範囲等の一部分を限定した正社員のコースを導入することはできる。いわゆる「一般職」コースなど、そうした限定正社員制度は日本の雇用システムにもこれまで存在してきた。このような従来からの「型」ではなく、いわゆるコア人材も含め、企業内において職務の序列である職務等級を明確化し、それを軸に賃金制度等を構築するなど、人事制度の考え方が刷新されているか否かに着目し、議論することができる。

2つめは、これと同様に、現在のいわゆる非正社員の人事制度や雇用管理区分も、「ジョブ型」雇用とは言えないものが大部分であることが明確にできるという点である。雇用管理の多元化の下、企業はパートタイム労働者、契約社員、派遣労働者などの多くの雇用・就労形態の労働者を活用している。一般に彼らは従事する職務内容を明示されたうえで雇い入れられる場合がおおく、「職務基準」で処遇されているといわれることが多い<sup>2)</sup>。しかしその内実は、企業内の職務の序列が明確化され、それと役職や賃金の序列を連動させて処遇が決定されているとは言い難く、賃金水準は最低賃金に強い影響を受けた地域相場であることも多い。有田(2016:133-183)は日本の直接

雇用の正社員と非正社員の賃金格差について、性別・職種を問わず、正社員と比べ賃金水準が20~30%下落すること、そして両者の区分が明確で報酬格差のあり方も強く標準化されていると指摘した。本稿でのちに詳述するが、禿(2022)はパートタイム労働者について、職務基準の決定原理で処遇されているとはいえないことを実証した。これによれば、職務の難易度が上昇してもパートタイム労働者の賃金はほとんど高くなり、企業内にある職務の序列と賃金の序列が一致しているわけではない。つまり非正社員の職務に見合った賃金が非正社員に支払われているのかは、実際には明確ではないのである。確かに、非正社員は、正社員のように無限定性が求められているわけではなく、配置部署や職種を限定した雇用契約が結ばれている。しかし、だからといって「ジョブ型」雇用であるともいえない。

このように、本稿では職務等級の確立が「ジョブ型」雇用に不可欠ととらえるのであるが、職務等級を設定する際に助けとなるのは、職務分析・職務評価調査である<sup>3)</sup>。この調査によって、社内の職務を整理し、分類・序列化することができる。そして、もっとも重要な点は、職務分析・職務評価調査は、既存の雇用管理区分の違いを超えて、統一の基準で実施することができるということである。雇用管理区分の違いを超えて、そして職種の違いも超えて、企業内の職務が比較可能になる。

これまで、正社員と非正社員について、「ジョブ型」雇用と同一労働同一賃金政策に分けて、それぞれ独立したトピックスとして議論されがちであった。それはメンバーシップの内外を分ける、従来の雇用システムに沿って、課題を抽出しているためである。職務を基軸として、企業内の、そしてその企業特有の職務の序列を明らかにすること、それ自体は、雇用管理区分の垣根を超えて実施できる。そのため、雇用管理区分の違いにとらわれることなく、雇用制度を全体としてシステム化し構築することが可能となるのである。

しかし、正社員のみならず非正社員も議論の射程に含めた、職務分析・職務評価に対する方法論やコンセンサスは、日本社会に浸透していない。

職能資格制度で正社員の人事管理を行う場合には、職務遂行能力を企業内の職務経験の長さとして解釈し運用することも可能である。そのため、職務分析・職務評価を実施しようと企業を動機づけることになりやすく、多くの企業で取り組まれてこなかった。また、職務と賃金に関する統計データも不足している<sup>4)</sup>。賃金のデータは性別や学歴別、勤続年数別、雇用形態別といった属人的な要素では提示されるものの、雇用形態や雇用管理区分を超えて、職種内の職務レベルを基準に比較検討されることはほとんどない。そのため、企業内の多様な人材が、職務という観点からどのような位置づけにあるのかは、現在も明らかになっていないとは言えない。

そこで次節では、筆者の行った職務分析・職務評価調査を引用しながら、職務と賃金の序列の構造を明らかにしていきたい。

### Ⅲ 職務の序列と賃金の序列の現状

#### 1 職務評価調査の概要

では、職務分析・職務評価は、日本企業の職務と賃金がいかなる状況にあると、示すのだろうか。筆者は3つの生協の店舗と配送（注文された商品を各家庭に定められた曜日・ルートで配送する）の事業所で働く、事業所長を含む正社員とパートタイム労働者を対象に、職務分析・職務評価調査を実施した（禿 2022：206-294）<sup>5)</sup>。ここではその結果を参照しながら、職務を通して見える現状と、「ジョブ型」雇用のあり方を考える上での論点を整理したい。なお、調査手法そのものの妥当性等について検証することは本稿の目的ではなく、紙数も限られているため、調査そのものの説明は最小限にとどめている。

禿（2022）の職務評価は要素別点数法に基づくものである。職務に求められる「知識・技能」や「責任」「負担」「労働環境」の4つの要素を12に分け、それぞれ5つのスケールを用いて、職務の価値を測定し、それを点数で表す手法を採用した<sup>6)</sup>。同様の調査を行った先行研究としては、ペイ・エクイティ研究会（1997）、森（2005）、森・

浅倉（2010）、遠藤（2013）、大槻（2015）、森・浅倉（2022）があり、それらの成果を踏まえ、禿（2022）では調査票を独自に設計している。厚生労働省は「パート・有期雇用労働者といわゆる正社員との間の基本給に関する『不合理な待遇差』を解消する一つの方法」として要素別点数法の職務評価を挙げ、ホームページ等でツールを提供し、その導入を支援している<sup>7)</sup>。これは、本稿とは用いる評価項目が異なっているものの、考え方としては同じ要素別点数法である。

表1は、禿（2022）で用いた職務評価の評価項目とウエイト、スケールを示している。これを用い職務評価すると、事業所内の職務の最低点（すべての要素でレベル1になった場合）は228点、最高点（すべての要素で最高レベルになった場合）は1000点で、その差は約4.4倍となる。調査対象である事業所長からパートタイム労働者までが担当する職務が、この範囲内で点数化される。この職務評価項目を作成するにあたって、労働組合ないしは企業の人事部の協力を得て、労働者へのインタビューをおこなっている。本調査は研究者である筆者が、企業の人事部ないしは労働組合の協力の下で実施したものである。そこで、調査対象を生協内のベンチマークとなる店舗部門と、配送部門の職種に限定し、アンケート調査票の配布による調査とした<sup>8)</sup>。そのため、回答者の主観をなるべく排除しながら、事業所長からパートタイム労働者まで同一の質問でその職務内容の差が測定できるように、調査票を工夫し作成している<sup>9)</sup>。あわせて、調査票には、労働者が実際に受け取っている給与について、給与明細書をみながら記入するように依頼し、賃金に関するデータも収集した<sup>10)</sup>。

調査対象の3つの生協で働く正社員の人事制度は、それぞれ、年齢給要素の強いもの（CO2社）、役割給要素の強いもの（CO3社）、職能給要素の強いもの（CO4社）と異なっており、基本給はもちろん手当もさまざまである。そこで、正社員の時給の計算にあたっては、1カ月の受取総額から残業手当と交通費を除き、年間の賞与を12で除した金額と足し合わせ1カ月の収入ととらえ、そのうえで1カ月の所定労働時間で除し、時給を計算した<sup>11)</sup>。手当と賞与を含み、残業代や退職金

表1 職務評価項目とスケール

ファクター	ウエイト (%)	評価レベルと得点					最高得点
4大ファクター・11サブファクター	100						1,000点
仕事によってもたらされる負担	27	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	
1. 重量物の運搬などによる身体的負担	8	20	40	60	80	90	80
2. 人間関係や仕事に伴う精神的ストレス	9	26	42	58	74	90	90
3. 注意力・集中力	10	20	40	60	80	100	100
知識・技能	30	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	
4. 仕事関連の知識・技能	10	20	40	60	80	100	100
5. コミュニケーションの技能	10	20	40	60	80	100	100
6. 計画力・企画力・問題解決力	10	20	40	60	80	100	100
責任	35	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	
7. 商品やサービスに対する責任	10	20	40	60	80	100	100
8. 人員の育成・管理に対する責任	10	20	40	60	80	100	100
9. 利益目標の実現に対する責任	10	20	40	60	80	100	100
10. 経営理念の実現に対する責任	5	20	35	50	65	80	50
労働環境	8	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	
11. 労働環境の不快さ	4	10	20	30	40	50	40
12. 労働時間の不規則性	4	12	19	26	33	40	40

出所：禿 (2022 : 222)。

は考慮していない。パートタイム労働者も同様に、交通費を除き、さまざまな手当を加えた月収総額を、その月の労働時間で除し、時給を算出している。調査票では賃金や勤務先等を尋ねた項目は3社それぞれの状況に合わせて別の文言を用いているが、職務評価の項目とスケールは3社で統一のもので、各社内での制度や用語法に合わせて表現を若干修正したものを使用している。

## 2 職務評価調査の結果

では、職務評価調査の結果、3つの生協で働く正社員とパートタイム労働者の職務評価点と賃金の関係はどのようになっているだろうか。

職務評価を行うと、労働者の担当する職務の価値を点数で示すことができる。本調査では、先述のとおり、各社の労働者の仕事は、228点から1000点の範囲で計算される。本調査では雇用形態別、資格等級別、役職別に職務評価点の平均を算出し、同様に時給の平均も算出している。表2は、3つの生協の雇用形態別にみた時給額と職務評価点の平均値を抜粋し、まとめたものである。なお調査結果のうち、本稿の議論とかかわりあるもののみ掲載している。その他の結果は、禿 (2022 : 206-294) を確認いただきたい。

注目できるのは、正社員の役職が上位になるに従って時給(平均)と職務評価(平均)が上昇している点である。表中には各社の正社員の「一般担当者」の数値を1とした場合の比率も示している。例えばCO2社では、正社員の「一般担当者」の時給(平均)は2261円、職務評価点(平均)は557.5点である。それを基準にすると「ブロック長」の時給(平均)は1.10倍の2478円、職務評価点(平均)は1.30倍の725.5点、事業所長である「センター長」の時給(平均)は1.35倍の3061円、職務評価点(平均)は1.39倍の772.8点であった。正社員の賃金はもちろん、職務評価点も、役職によって序列が形成されていることがわかる。調査対象の3つの生協では、それぞれ、正社員に異なる人事制度が適用されている。そのような制度の違いを超えて、「知識・技能」「責任」「負担」「労働環境」の4つの観点を用いた職務評価で測定した「職務の価値」をみれば、役職に応じて序列化されていることがわかる。そしてその職務の序列とほとんど変わらない賃金の序列が形成されていることがわかった。

他方でパートタイム労働者は、職務評価点に比べると、その時給は著しく低い。職務評価点は、正社員の「一般担当者」の約85%~100%である

表2 3つの生協における雇用形態別・役職別にみた時給と職務評価点の平均

		時給 (平均)	職務評価点 (平均)	時給の比率	職務評価点の比率	
CO2 社配送部門	パートタイム労働者	1,001	479.8	0.44	0.86	
	正社員	一般担当者	2,261	557.5	1.00	1.00
		ブロック長	2,478	725.5	1.10	1.30
		センター長	3,061	772.8	1.35	1.39
CO3 社配送部門	パートタイム労働者	1,383	540.3	0.70	1.02	
	正社員	一般担当者	1,978	530.4	1.00	1.00
		リーダー	2,139	675.0	1.08	1.27
		副センター長	2,939	780.0	1.49	1.47
センター長		3,189	853.0	1.61	1.61	
CO4 社店舗部門	パートタイム労働者	1,084	484.8	0.43	0.98	
	正社員	一般担当者	2,494	492.4	1.00	1.00
		チーフ	2,354	628.0	0.94	1.28
		副店長	2,807	715.0	1.13	1.45
店長		3,600	794.3	1.44	1.61	

注：比率は、各社の正社員の「一般担当者」を1とし、各社ごとに算出している。

出所：秀（2022：229-290）より作成。

が、時給は約45%~70%程度にとどまる。職務評価に先立って、職務分析のために正社員、パートタイム労働者双方に職務内容をインタビューしたが、その際にも日々の職務に違いがほとんどないことを、正社員、パートタイム労働者双方が述べており、その内容と整合的であった。

さらに、表3にあるとおり、社内の資格等級ご

とに時給と職務評価点の平均をみれば、役職ほどには等級によって序列が明瞭に形成されているとは言えないこともわかる。時給は等級が上になるにつれ高くなる傾向にあるが、役職直前の下位の等級（CO2社の「主任」以下、CO3社の「J-4」以下、CO3社の「B-3」以下）では、等級によって職務評価点が上昇するとは言いがたく、序列が明瞭

表3 3つの生協における正社員の等級別にみた時給と職務評価点の平均

		等級	時給 (平均)	職務評価点 (平均)	時給の比率	職務評価点の比率
CO2 社・配送部門	正社員	一般職	2,057	571.4	1.00	1.00
		リーダー	2,434	601.1	1.18	1.05
		副主任	2,609	613.1	1.27	1.07
		主任	3,005	400.0	1.46	0.70
		係長	3,005	731.7	1.46	1.28
CO3 社・配送	正社員	J-2	1,401	544.0	1.00	1.00
		J-3	1,865	533.0	1.33	0.98
		J-4	2,012	529.2	1.44	0.97
		L-5	2,209	584.2	1.58	1.07
		L-6	2,127	512.5	1.52	0.94
		M-1	2,939	780.0	2.10	1.43
CO4 社・店舗	正社員	B-1	2,127	404.0	1.00	1.00
		B-2	1,726	371.0	0.81	0.92
		B-3	2,378	539.5	1.12	1.34
		M-1	2,354	628.0	1.11	1.55
		M-2	2,926	699.6	1.38	1.73
		T-1	3,600	794.3	1.69	1.97

注：比率は、各社の正社員の最下位の等級を1とし、各社ごとに算出している。

出所：秀（2022：229-290）より作成。

とは言えない。

図1はCO2社の雇用形態別・役職別にみた年齢と時給，図2はCO2社の雇用形態別・役職別に見た職務評価点と時給を示している。図1を見ると，正社員の賃金は年齢とともに上昇する，いわゆる年功賃金となっているように見える。役職につくと手当が付加されるため，同一年齢でみれば役職上位者のほうが賃金は高い。他方でパートタイム労働者の賃金は年齢に関係なく一律で，

1000円前後の時給であることがわかる。図2は，x軸を職務評価点，y軸を時給として示している。これを見ると，役職ごとにある程度グループ化でき，図中に点線で示した。もちろん，この点線の枠から外れる値の回答も見られるため，すべてがこの範囲に収まっているわけではない<sup>12)</sup>。とはいえ，企業内の職務と賃金の序列関係がみえる。図1のようないわゆる年功賃金が正社員に支払われていることは知られている。しかし図2のよう

図1 CO2社における雇用形態別にみた年齢と時給

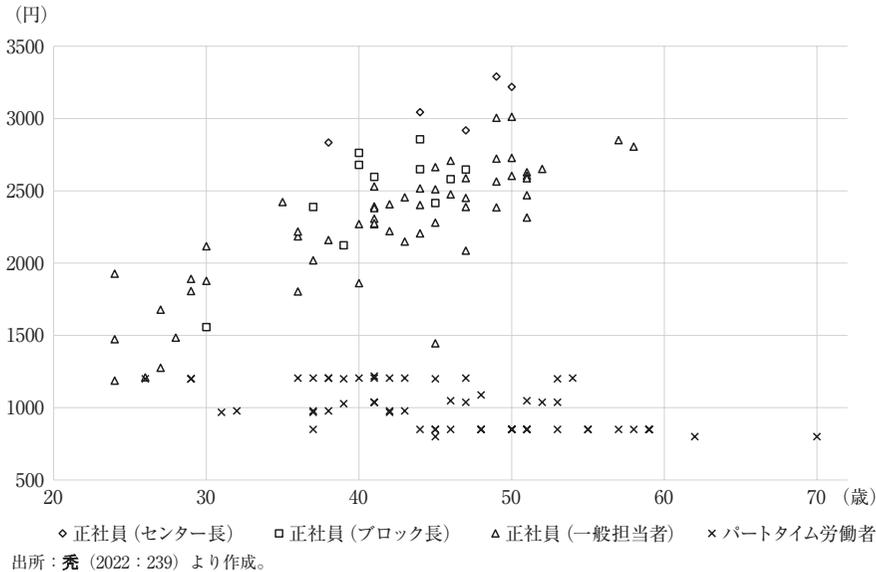
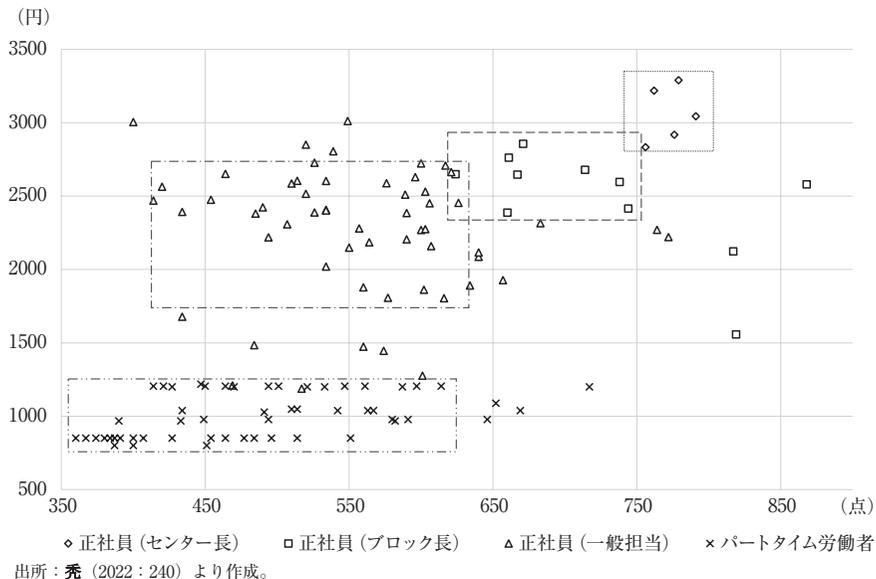


図2 CO2社における雇用形態別にみた職務評価点と時給



に職務を軸にしてみれば、全く異なる図が描ける。正社員の役職の序列と賃金の序列は、職務の序列とも重なっているのである。そして、役職にない正社員の「一般担当者」と、「パートタイム労働者」の職務評価点はほとんど重なり合っているが、時給額には乖離があることも改めて確認できる。パートタイム労働者の賃金は、職務の内容に見合っているとは言えない。

このように見れば、「メンバーシップ型」雇用制度であっても、職務の序列と、役職の序列は親和性が高いことがわかる。役職者は職務評価項目で見ると、「労働環境」や「負担」の程度はそれほど重くないものの、特に「責任」において高いレベルのものが求められることから、職務評価点も高くなる。しかし、役職についていない一般の労働者のうちでは職務と賃金の対応関係には幅がある。職務を基軸とする制度を構築する際には、その労働者層の内部で序列をどう構築し制度化するかという点と、パートタイム労働者の職務と賃金の大きな乖離をどう是正するかが特に論点になることがわかる。

### 3 職務の序列どおりに賃金支払いする際の論点

さらに、職務評価調査結果を参照しながら、職務の序列どおりに賃金の支払いをする際の論点を整理するなら、2つ挙げられる。1つは、「責任」概念の再定義、2つは労働時間の問題である。

まず「責任」である。職務評価をする際には、「責任」の要素を含め職務の大きさを判断している。本調査では、表1に示した通り、いわゆる「ヒト・モノ・カネ」の3つの要素に対する責任を含め4つの側面を採用し、職務評価要素全体のうち35%ともっとも比重をおいて評価している。コンサルティング企業のコーン・フェリーが使用する要素比較法による職務評価「ヘイ・ガイド

チャート法」においても、「知識・経験 (Know-How)」「問題解決 (Problem Solving)」「達成責任 (Accountability)」の3つの視点から職務の大きさ(ジョブサイズ)を評価することになっている<sup>13)</sup>。

ところで、日本においても、「仕事と責任」の違いに応じて処遇されるべきだ、という通念は強い。パートタイム・有期雇用労働法においても、通常の労働者との比較において「職務の内容」を見ることになっているが、「職務の内容」とは業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度とされている<sup>14)</sup>。正社員とパートタイム労働者やアルバイトとの処遇格差の1つに、責任の重さが異なると言及されることが、政策にも反映されている。

本調査においても職務遂行上求められる「責任」を含んだ要素で職務評価を行い、結果として役職別に見た正社員の職務の序列構造を示すことができた。ところが、同じ職務評価要素を用いてパートタイム労働者の職務を評価した場合、その職務の価値は役職についていない「一般担当者」の正社員とかなり重複しているにもかかわらず、パートタイム労働者にはほぼ一律に低賃金が支払われているのである。処遇格差を議論する際の「責任」とは何を指しているのか、さらに考える必要がある。

なぜこのような事態が起こっているのかを理解するために、職務評価点どおりに賃金を支払うと仮定した場合にどのような論点があるか、さらに考えていこう。第一の論点への足掛かりとして、表4を見よう。表4は、CO4社の「チーフ」役職者についてまとめた。正社員の「チーフ」の時給(平均)は2354円、パートタイム労働者の「チーフ」は1253円で、1000円以上の時給差がある。もし、職務評価点どおりの時給、表4の「是正賃金」が支払われるとするならば、正社員の「チーフ」は3192円、パートタイム労働者の

表4 CO4 社店舗部門の「チーフ」の職務評価点と時給の平均値、是正賃金

雇用形態	役職	時給 (平均)	職務評価点 (平均)	時給の比率	職務評価点の比率	是正賃金
正社員	一般担当者	2,494	492.4	1.00	1.00	2,494
	チーフ	2,354	628.0	0.94	1.28	3,192
パートタイム労働者	チーフ	1,253	584.6	0.50	1.19	2,968

注：是正賃金は、正社員の「一般担当者」の時給(平均)に、職務評価点の比率を乗じて算出している。

出所：秀(2022:281)より作成。

「チーフ」は2968円となる。ここでもし、正社員の職務内容や働く場所を限定せず、残業時間も含め長時間働くという現在の「働き方」を変えずに、職務評価の結果算出された、職務の大きさに見合った是正賃金が支払われるとするならば、正社員の納得性は下がることが容易に予想される。「働き方」に大きな違いがある現状を正当化できる根拠が失われてしまうからである。逆に言えば、現在の正社員の賃金は、職務内容のみならず、働き方の過酷さを補償していると理解されるからこそ、パートタイム労働者の総体的な低賃金は、許容されているともいえる。

もちろん、職務評価の結果を反映させた賃金制度を実際に構築する場合に幅があるため、表4のように賃金額が職務評価点通りに是正されるわけではない。そして正社員とパートタイム労働者という、賃金格差の最も大きな雇用形態間での賃金是正を取り上げているため、先鋭的なものに見えるかもしれない。しかし、職務を軸に社内的人事制度を構築していけば、これに類似するような事態は起こりうる。職務を軸に社内制度を構築するならば、職務評価結果と乖離しすぎた賃金では、社内での納得性は得られないだろう。

職務評価をする際には、このような働き方の過酷さを職務評価項目に加えられるだろうが、第一の論点である。少なくとも、残業をすることそのものが職務である、とは考えられない。残業の発生は、職務に含まれる責任というよりも、本来的には適切な要員の設定の問題であるからである。したがって、「責任」という言葉が指すものを、次のように切り分けて論ずる必要がある。すなわち、本稿で取り上げた職務評価の項目として採用されている、「ヒト・モノ・カネ」の管理・育成、組織への影響の程度といった、職務に内在し職務上求められる責任と、単なる働かせ方の過酷さを「責任」と呼ぶ問題は、切り分けるべきなのである。「無限定正社員」の「無限定」には、職務内容、労働時間、勤務地以外にも、「責任」の範囲さえもが無限定に広げられやすく、注意が必要である。

それと関連する2つめの論点が、労働時間の問題である。表2で示した通り、正社員の「一般担

当者」と役職者の間には、現時点で職務評価点に見合った賃金が支払われている。しかし、このような職務の序列と賃金の序列に対応関係がなかったとしても、それが攪乱させられるのは残業が発生する場合である。時間当たりの職務の価値に見合った賃金額を設定していたとしても、恒常的な残業が生じる事業所や職種、部署などが存在すると、残業代を含む受取賃金総額が、職務の価値に応じた賃金額とは大きく異なることになる。そして、管理監督者には残業代は支給されない。職務の価値に見合った給与が残業の発生や残業代のあり方によって得られないのであれば、管理職はもちろん、従業員が抱えている職務等級と賃金制度に対する納得性は、下がってしまうだろう。武石(2012)は日本の管理職の平均労働時間は、イギリス、ドイツと比較して長いと指摘する。本調査の対象の生協では、管理職層と役職についていない一般担当者の残業時間は長い。そのため、実際の受取総額からみると、職務の序列と役職ごとの賃金額は一致していない。職務基準で企業内序列を形成した場合、残業時間の存在は、職務の序列と賃金の序列を乱す要因となる。

#### IV 「メンバーシップ型」雇用が内包するジェンダー格差

このように、職務を基軸に労働者の賃金を考えると、従来の正社員の「働き方」を維持したままでは、社内の公平性や納得性が得られないことがわかる。逆にいえば、これまで職務を曖昧にし、「職務遂行能力」を柔軟に解釈してきたことが、「責任」の解釈を拡大させ、職務量に見合わない要員の設定を可能にし、あわせて長時間労働から派生する社内の序列構造の混乱を覆い隠す役割も果たしてきたのである。これらによって、「働き方」の無限定性が可能にされてきたといえる。

無限定に働く正社員を核とする「メンバーシップ型」雇用のあり方は、ジェンダー不平等を内包し、それを隠してきた。無限定な働き方に象徴されるのは、「メンバーシップ型」雇用における、「ケア」の不在・軽視である。久場(2004)は長時間労働を前提とする日本の労働者を「ケアレ

ス・マン」(家庭責任不在の男性)的働き方と表現する。杉浦(2009)は労働に専念できる「ケアレス・マン」としての身体を標準とする企業が、妊娠期の女性の「身体性」を企業から排除する事象としてマタニティ・ハラスメントを論じた。妊娠する／しないという段階から女性側の身体管理の問題とされ、妊娠したことに伴う働く上での困難は、女性側の「責任」において解決すべき問題とされてきたと述べる。ここでも労働者が果たすべき「責任」の解釈が拡張され適用されている。

実際、労働者が働きながら、家族のケアはもちろん自分自身のケアもすることは難しく、それを支援する制度も足りているとは言えない。ケアレス・マンは、実際には、妻による世話・注意・愛情などの「内助」によって、ようやく成り立っている。

もちろん子育てのために短時間勤務を希望する男性もいる。内閣府(2021)の調査を用いて分析した高橋(2021)によると、子どものいる20代から40代の労働者が回答した「子育てに当たって利用したい／したかったと思う制度(希望)と利用した制度(現実)」をみると、「短時間勤務制度」を「希望」したのは女性の53.2%、男性の42.7%であったが、実際にそれを利用できたと回答したのは、女性の14.5%、男性の4.8%にとどまる。2015年の同調査より希望する割合も、利用できた割合も増えてはいる(2015年では「希望」している女性は33.4%、男性は22.4%、「利用」したのは、女性で6.5%、男性で0%)。しかし、希望する働き方を実現できる人は男女とも少数派でしかない。職務に見合った時間あたりの賃金が曖昧な状態では短時間勤務が可能になることはないことを示している。

長時間労働は、育児や介護などのケアを、「メンバーシップ」の範囲から「外部化」することで成り立ち、その外部を女性が担っている。メンバーシップの外にいる非正社員には女性が多い。そしてメンバーシップの外部の非正社員は、家計補助水準の賃金が支払われている。非正社員になったとしたら、正社員ほどの長時間労働を免れることができるものの、低賃金であり、それを是正する力も強くはない。有田(2016:232)が述べ

る通り、日本の正社員と非正社員の格差は「複数の正当化のロジック——具体的には義務・責任の違いに基づく正当化ロジックと選抜度・訓練機会の相違によって生じる職務遂行能力の違いに基づく正当化ロジック——をあわせ持っており、これらが状況に応じて都合よく使い分けられることによって、問題の解決がさらに難しくなっている」。そして本稿で述べたように、「職務」と賃金の対応関係が曖昧であるからこそ、労働時間管理は厳格ではなく、また責任の解釈の幅も広がってしまい、既存の格差を温存する惰力が働いてしまう。しかし、職務評価に基づき、職務に見合った賃金水準を把握すれば、非正社員の賃金は職務に見合っていない低水準であることが表明化する。つまり、ジェンダーに規定された賃金水準なのである。

職務評価をする際に、男女どちらにも不利でもなく有利でもない、性中立的な指標で評価することは、重要である(森2005)。本稿で取り上げた職務評価調査においても、先行研究を踏まえ、性中立的な職務評価要素を採用しているからこそ、そのような状況にあることを明らかにできたと考えられる。性中立的な職務評価で浮き彫りになるのは、職務の序列と賃金の序列が、とくにパートタイム労働者で乖離していることであった。雇用形態という制度が、「メンバーシップ型」の雇用に内在するジェンダー不平等を隠してしまっているのである。

「メンバーシップ型」をとる日本企業で、女性が正社員として働き続けることは非常に困難である。年齢別にみた女性の正規雇用比率を見ると、「25-29歳」の58.9%をピークに減少し続ける「L字カーブ」を描く(内閣府2022)。落合(2019:281)は、ケアなどの負担を家族が担うことを「家族主義」、家族の負担を取り除いて軽くするものを「脱家族化」と述べ、「脱家族化」は国家や地方自治体によるものだけではなく、民間の家事・育児サービスを利用する「市場化」があると整理する。そのうえで、「市場化」は家族の経済的負担を除かないため、少なくともアジアでは出生率上昇にはつながらないと指摘する。家事・育児の市場化では、所得のみならず時間においても貧困

問題を解消することもできない(浦川 2018)。ケアを労働者とその家族の自己責任とする「家族主義」は、企業のみならず、政策にも根強い。それは「男性稼ぎ主」型の日本の生活保障システムの特徴である。国家や地方自治体による子育て支援策が不十分ななかで、ケアと両立しない働き方をコア人材に適用する企業は、日本社会の持続可能性を損なっている。

労働時間に起因する問題は、正社員内部のジェンダー格差も形成している。山口(2017: 57-85)は、ホワイトカラーの正社員のうち、男性と女性の課長以上の割合の差を単独で最も説明する変数は、男女の人的資本変数の差ではなく、労働時間の差であることを明らかにした。ただし就業時間の男女差と人的資本の男女差を合わせても、課長以上割合の男女差の約40%しか説明できない。さらに、1時間当たりの生産性の最大化ではなく、労働者1人の1日あたりの生産性の最大化が評価される雇用慣行のなかで、結局、評価基準上、長時間労働をする人が有利になるとともに、残業時間の少ない女性が低く評価されやすく、また恒常的長時間労働ができるか否かを管理職登用トラックの「踏み絵」にする日本的雇用慣行によって、女性の活躍の遅れが強化されていると指摘する(山口 2017: 246-247)。「メンバーシップ型」の働き方は、労働者の評価を通じて長時間労働を固定化させ、ジェンダー不平等をひき起こしている。

「メンバーシップ型」雇用においても、ケアと両立できる、よりよい働き方のものへと労働時間の規制やルールを改善できるかもしれない。しかし、「ジョブ型」雇用のほうが労働時間の短縮化は進みやすい。本稿で議論した通り、職務と賃金の対応関係を明確化する「ジョブ型」雇用においては、「メンバーシップ型」雇用の時ほどには、残業や長時間労働を前提にした職場管理はできなくなるからである。黒田・山本(2012)によれば、日本人の長時間労働の要因は、企業特殊スキルの形成や採用・解雇にかかわる労働の固定費用が大きい日本企業が、高い費用を投下した労働者を景気後退期に保蔵するためにあらかじめ労働時間の調整余地を作っていることにある。そして、「日本人の長時間労働は、いわゆる日本的雇用慣行の

もとで長期雇用が存在していることの代償」と解釈することもできるため、日本の内部労働市場の仕組み自体を変える必要があると述べる。その新たな仕組みの1つとして、「ジョブ型」雇用を位置づけられるのではないだろうか。佐藤(2022)の指摘した、「メンバーシップ型」と「ジョブ型」における人事権の範囲や大きさの違いは、職務配置のみならず、労働時間管理にもいえるのである。

ケアすることと働くことの両立が不可能な「メンバーシップ」を前提にした雇用制度が成立する条件は、もはや失われている。にもかかわらず、変わらず「無限定」な正社員であることが求められていることが、労働者の企業への帰属意識・エンゲージメントを低下させている背景にあるのではないだろうか。

単なる雇用管理区分の多元化とは異なる「ジョブ型」雇用では、「メンバーシップ型」雇用に内在したジェンダー格差の是正に向けて状況を変革できる可能性がある<sup>15)</sup>。本稿で議論した通り、ジョブの概念を掘り下げることで、責任概念の無限定な拡張を抑止できる。労働時間に対する管理も強化しなければ、組織内の賃金序列の公平性は保てない。何よりも、ジェンダーによって大きく規定される企業への拘束性の程度に依拠した雇用管理区分ではなく、職務に見合った時間あたりの賃金を労働者に支払うことができる。

多様な人材が活躍できる条件を整えた企業のほうが生産性も高く利益も高く賃金も高い。「メンバーシップ型」雇用のなかで意識的・無意識的に形成された正社員と非正社員のジェンダーにもとづく処遇ではなく、職務という観点を通して、それぞれを適正な賃金水準へと修正していくことが必要である。そのような雇用のあり方を具体的に構想する契機に、「ジョブ型」雇用の議論はなりうるのではないだろうか。

- 1) 経済産業省(2021)。
- 2) 職務基準賃金という賃金形態の議論と「職務基準」という処遇の決定原理として議論する場合には、その意味する内容が異なることに注意が必要である。遠藤(2014)、石田・樋口(2009)を参照。
- 3) 実際に、コンサルティング企業のジョブ型雇用の指南書を見れば、職務等級を作ること、そのために職務を分析してジョブ

ディスクリプションを作成し、報酬や評価と連動させていくことが指摘されている。湯元・パーソル総合研究所編著（2021）、柴田・加藤（2021）。

4) 職業単位での情報は、職業情報提供サイト（日本版O-NET）が2020年より公開され、随時改訂されるようになった。

5) 調査対象の生協の概要と、調査票の配布状況は次の通り。CO2社について、従業員数：正社員約400名、パート・アルバイト職員約950名、事業所数：配送センター17カ所、店舗11カ所。調査対象は12カ所の配送センター。調査は2013年3月に実施。正社員73名、パート・アルバイト職員57名、運送の委託会社ではたらく委託労働者5名の合計135名から回答を得た。配布数は250、有効回答数135（54.9%）。労働組合の協力を得た。

CO3社について、従業員数：正社員約1100名、パート・アルバイト職員約4400名、事業所数：配送センター20カ所、店舗44カ所。調査対象は、配送センターと店舗それぞれ1カ所ずつ。調査は2013年3月に実施。配送センターは正社員33名、パート職員7枚合計40名の回答、店舗では正社員8名、パート職員72名、アルバイト職員23名の合計103名の回答。配布数は配送センターで50、有効回答数40（80.0%）、店舗で150、有効回答数103（68.7%）。人事部の協力を得たため、事業所内での回収率が高い。とくに配送センターに勤務する正社員の全員から回答を得ることができている。

CO4社について、従業員数：正社員約900名、パート・アルバイト職員約2000名、事業所数：配送センター15カ所、店舗19カ所。調査対象は10カ所の配送センターと14カ所の店舗。調査は2013年6月に実施。配送センターは正社員48名、パート・アルバイト職員19名の合計67名の回答、店舗では正社員19名、パート・アルバイト職員177名、エクセレント社員1名の合計197名の回答を得た。配布数は配送センターで129、有効回答数67（51.9%）、店舗で237、有効回答数197（83.1%）。労働組合の調査により実施した。

6) ILO（2008）によると、職務評価要素としてはこの4つをさらに10から16に細分化し、「知識・技能」に20～35%、「責任」に25～40%、「負担」に15～25%、「労働環境」に5～15%のウェイトが目安になるとしている。森（2010）、禿（2022：220-226）、禿（2009）も参照のこと。

7) 厚生労働省「多様な働き方の実現応援サイト」<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/reform/estimation/support/>（2023年4月4日閲覧）

8) 職務等級を作成するために企業で実施する場合には、企業内の全職種を対象に、インタビュー等で算出する方式となるだろう。多くの場合、コンサルティング企業の支援も得ながら実施することになると思われるが、ILO（2008）では職務評価を実施するには職務評価委員会を招集し、労使の代表が入ること、職種やジェンダーの偏りが生じないようにすることを推奨している。

9) 具体的には、調査票の文言を簡潔にし、いくつかの回答を組み合わせて自動的にレベル判定ができるようにしている。その工夫については禿（2022：223-225）を参照のこと。

10) 森・浅倉（2022）では家電量販店を対象に職務分析・職務評価を行っているが、この調査では企業の人事部の協力の下、賃金データを集積しており、精度が高い。

11) 詳しくは禿（2022：235-238、253-256、279-280）を参照のこと。

12) CO2社では、センター長は事業所内での管理業務のみを担当しておりブロック長は、配達業務とともに管理業務も行っている。センター長よりも職務範囲が広く、現場のフォローが含まれており、事業所ごとにその範囲も異なっていることが、ブロック長の職務評価点の範囲の広さに現れていると考えられ

る。

13) 柴田・加藤（2021：62-73）を参照。なお、禿（2009）ではヘイ・ガイドチャート法も含め、国内外のいくつかの職務評価要素を比較検討している。いずれも「責任」の要素を含み、設定されている。

14) 例えば、厚生労働省「パートタイム・有期雇用労働法の概要」7頁を参照。<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000815434.pdf>

15) 「メンバーシップ型」雇用制度の下で設定されてきた「一般職」コースは、女性の活躍を阻害してきた。山口（2017：115-145）は、ホワイトカラー正社員男女の所得格差の一因として、女性に事務職が多く、またほかの職務に比べ、事務職はとりわけ課長への昇進機会に男女格差が大きく、その結果、管理職者が少なくなることを挙げる。岩田・大沢（2015）は、女性が仕事を辞める理由は、結婚や子育てではなく、仕事への行き詰まりや不満であることを明らかにした。また、森（2005）は、職務評価を行い、いわゆる一般職コースの職務は不当に低く評価されていることを明らかにした。これらを踏まえるならば、「限定正社員」制度がジェンダー格差を解消できるかといえるのか、慎重に議論しなければならない。そのような意味においても、雇用管理区分の多元化と、「ジョブ型」雇用を区別して議論する必要がある。

#### 参考文献

有田伸（2016）『就業機会と報酬格差の社会学——非正規雇用・社会階層の日報比較』東京大学出版会。

石田光男・樋口純平編著（2009）『人事制度の日米比較——成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房。

岩田正美・大沢真知子編著（2015）『なぜ女性は仕事を辞めるのか——5155人の軌跡から読み解く』青弓社。

浦川邦夫（2018）『就労世代の生活時間の貧困に関する考察』『社会政策』第10巻第1号、pp. 25-37。

遠藤公嗣編（2013）『同一価値労働同一賃金をめざす職務評価——官製ワーキングプアの解消』旬報社。

遠藤公嗣（2014）『これからの賃金』旬報社。

大沢真理（2007）『現代日本の生活保障システム——座標とゆくえ』岩波書店。

——（2013）『生活保障のガバナンス——ジェンダーとお金の流れで読み解く』有斐閣。

——（2016）『日本の生活保障システムは逆機能している——2000年代の比較ガバナンス』S.ウォルビー・H.ゴットフリート・K.ゴットシャル・大沢真理編著『知識経済をジェンダー化する——労働組織・規制・福祉国家』ミネルヴァ書房、pp. 91-113。

大槻奈巳（2015）『職務格差——女性の活躍推進を阻む要因はなにか』勁草書房。

落合恵美子（2019）『21世紀家族へ——家族の戦後体制の見かた・超えかた（第4版）』有斐閣。

禿あや美（2009）『ジェンダー平等社会と同一価値労働同一賃金——“職務”を分析する手法の多様化』『生活経済政策』No. 148、pp. 26-32。

——（2022）『雇用形態間格差の制度分析——ジェンダー視点からの分業と秩序の形成史』ミネルヴァ書房。

久場嬉子（2004）『男女雇用機会均等法』から『男女共同参画社会基本法』まで——『ケアレス・マン（ケア不在の人）』モデルを超えて』北九州市立男女共同参画センター“ムーブ”編『ジェンダー白書2 女性と労働』明石書店、pp. 16-33。

黒田祥子・山本勲（2012）『長時間労働と日本的雇用慣行——労働需要行動から見た日本人の働き方』武石恵美子編著『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える——働

- き方改革の実現と政策課題』ミネルヴァ書房, pp. 63-83.
- 経済産業省 (2021) 「デジタル時代の人材政策に関する検討会」.  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/digital\\_jinzai/index.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_jinzai/index.html)
- 佐口和郎 (2018) 『雇用システム論』有斐閣.
- 佐藤博樹 (2022) 「『ジョブ型雇用』を巡る議論をどのように理解すべきか——人事管理システム改革への示唆」『日本労働研究雑誌』 No. 739, pp. 10-17.
- 柴田彰・加藤守和 (2021) 『ジョブ型人事制度の教科書——日本企業のための制度構築とその運用法』日本能率協会マネジメントセンター.
- 杉浦浩美 (2009) 『働く女性とマタニティ・ハラスメント』大月書店.
- 高橋美恵子 (2021) 「第4章 スウェーデン——3カ国との比較の視点から」内閣府『令和2年度少子化社会に関する国際意識調査報告書』 pp. 145-159.
- 武石恵美子 (2012) 「ワーク・ライフ・バランス実現の課題と研究の視座」武石恵美子編著『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える——働き方改革の実現と政策課題』ミネルヴァ書房, pp. 1-31.
- 鶴光太郎 (2016) 『人材覚醒経済』日本経済新聞出版社.
- 内閣府 (2021) 『令和2年度 少子化社会に関する国際意識調査報告書』.
- (2022) 『男女共同参画白書 令和4年版』.
- 濱口桂一郎 (2009) 『新しい労働社会——雇用システムの再構築へ』岩波新書.
- 平澤勝彦・中村艶子編著 (2021) 『ワークライフ・インテグレーション——未来を拓く働き方』ミネルヴァ書房.
- ベイ・エクイティ研究会 (1997) 『商社における職務の分析とベイ・エクイティ』.
- 森ます美 (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.
- (2010) 「日本における同一価値労働同一賃金原則の実施システムの構築——本研究からの提案」森ます美・浅倉むつ子編著『同一価値労働同一賃金原則の実施システム——公平な賃金の実現にむけて』有斐閣, pp. 321-330.
- 森ます美・浅倉むつ子編著 (2010) 『同一価値労働同一賃金原則の実施システム——公平な賃金の実現にむけて』有斐閣.
- (2022) 『同一価値労働同一賃金の実現——公平な賃金制度とプロアクティブモデルをめざして』勁草書房.
- 山口一男 (2017) 『働き方の男女不平等——理論と実証分析』日本経済新聞出版社.
- 湯元健治・パースル総合研究所編著 (2021) 『日本のジョブ型雇用』日本経済新聞社.
- ILO (2008) *Promoting Equity :Gender-Neutral Job Evaluation for Equal Pay: A Step-by-step Guide*, International Labour Office.

かむろ・あやみ 跡見学園女子大学マネジメント学部教授。主著は『雇用形態間格差の制度分析——ジェンダー視角からの分業と秩序の形成史』ミネルヴァ書房 (2022年)。社会政策、労使関係論専攻。