

正社員として働く女性が 増えているのか？

——両立支援から活躍支援へ

佐藤 博樹

(東京大学名誉教授)

本稿では、まず「正社員」が何を意味するかを検討する。つぎに『就業構造基本調査』を利用して、「正社員」に対応する可能性が高い「正規の職員・従業員」の推移を男女別に取り上げる。さらに、企業の人材マネジメントにおける正社員、その中でも中核人材に近いと想定される総合職の雇用管理などを、主に女性を対象として分析する。こうした分析を通じて、正社員のなかでも中核人材に近いと想定される総合職に女性が進出できているかどうかを確認する。『就業構造基本調査』によると、1992年から2012年にかけて男女共に正社員は減少傾向にあったが、正社員女性は2012年から2022年にかけて増加に転じ、正社員に占める女性比率も回復した。しかし正社員は男性が中心の雇用形態である。均等法施行や育児・介護休業法施行、さらにそれぞれの改正などを背景に、企業における人材マネジメントが変化し、正社員のうちの中核人材である総合職にも女性が進出してきている。しかしいまだに総合職は男性が主となる。それに加えて、総合職に配置された女性は、担当業務や上司のアドバイスなど能力開発機会において男性と比較して劣位な立場に置かれている。こうした結果、総合職女性が増えても、管理職に占める女性が増加するテンポは鈍い。また、総合職を含めて、正社員女性では、育児休業や短時間勤務を利用して継続就業する者が増加したが、両立支援制度を長期に利用する継続就業の在り方は、女性の能力開発機会にマイナスに影響している。

目次

- I はじめに
- II 分析対象となる「正社員」とは何か？
- III 政府の公式統計による呼称「正社員」とその推移
- IV 企業の人材マネジメントのこれまでと今後
——「正社員」としての女性の活用
- V まとめ

I はじめに

編集部からの依頼はつぎの2点である。1) 企業の中核的人材である「正社員」に関して、「勤務地の無限定」と「勤務時間の無限定（残業義務あり）」の属性を持つとした上で、そうした正社

員の担い手はこれまでと同様に壮年男性に限定されているのか、あるいは女性が進出しているかを確認すること。2) 「勤務地の無限定」と「勤務時間の無限定（残業義務あり）」の両者の属性を備えた「正社員」の働き方が変化することで、「正社員」の働き方が多様化し、男性もそうした多様な正社員に進出しているかを確認すること。検討すべき課題が上記の2つとしても、事前に検討すべき点がいくつか残る。

第1は、「勤務地の無限定」と「勤務時間の無限定（残業義務あり）」の属性を持つ雇用者を正社員と定義しているが、この2つの属性を持たない正社員が存在するのか、あるいはこの2つの属性を持つ雇用者のみが正社員なのかということであ

る。まず検討すべき正社員を確定することが必要となる。

第2は、「正社員」一般でなく、「中核的人材」としての正社員に分析を限定している点で、中核的人材が何かということが課題となる。例えば、「中核的人材」を課長以上の役職への昇進の可能性のあるものとする、「正社員」のすべてが中核的人材ではないことになる。さらに、正社員を「勤務地の無限定」と「勤務時間の無限定（残業義務あり）」を備えた正社員と広く定義した場合でも、そのすべてが課長以上の役職への昇進の可能性のあるわけではない。

第3は、上記の1)と2)の課題を検討するためには、「中核的人材である正社員」や、「勤務地の無限定」と「勤務時間の無限定（残業義務あり）」の属性を持った「正社員」に関する時系列データが必要となる。しかしそうしたデータを確認することができない。もちろん一時点の調査はいくつか存在するが、そのほとんどは「中核的人材」に限定したものではない。

上記のような課題があるため本稿では依頼内容のすべてを取り上げることができない。そこで依頼内容に接近するための第1歩として、まず「正社員」とは何かを検討する。つぎに、総務省統計局『就業構造基本調査』を利用して、「正社員」に対応する可能性が高い、呼称としての「正規の職員・従業員」の推移を男女別に検討する。続いて、企業の人材マネジメントにおける正社員と、その中でも中核人材に近いと想定されるいわゆる総合職の働き方やその担い手を主に女性を対象として検討する。こうした分析を通じて、正社員のなかでも中核的人材に近いと想定される総合職に女性が進出できているのかを明らかにしたい。

II 分析対象となる「正社員」とは何か？

1 労働法上の規定

雇用形態としての「正社員」に関して法律上の定義は存在しない。つまり「正社員」は労働法上の概念ではない。雇用形態に関する労働法上の規

定は、①労働契約の期間に関して無期労働契約と有期労働契約、②所定労働時間に関してフルタイム勤務と短時間勤務、③雇用関係に関して直接雇用と、雇用関係と指揮命令関係が異なる派遣労働（間接雇用）の3つである。有期労働契約は、通常、3年までで、有期の労働契約が更新され雇用契約の通算期間が5年を超える場合、無期労働契約への転換申し込み権が発生する。また、短時間勤務は、所定労働時間で定義されるものではなく、当該事業所のフルタイム勤務の労働者よりも所定労働時間が短い者が短時間勤務となる相対的なものである。

上記の労働法上の規定を踏まえて、非正規雇用のビジョンに関する懇談会（2012）は、「正社員」でなく「正規雇用」の用語を使用しているが、「非正規雇用」の対概念である「正規雇用」に関して、原則として労働契約の期間に定めがなく（無期労働契約）、所定労働時間はフルタイム勤務で、直接雇用の3つをすべて満たすものと定義している。さらに懇談会（2012）は、「正規雇用」のうち大企業で典型的にみられる雇用形態に関して、上記の3つの要素に加えて、長期雇用慣行を背景として、「勤続年数に応じた処遇、雇用管理の体系（勤続年数に応じた賃金体系、昇進・昇格、配置・能力開発）」と「勤務地や業務内容の限定がなく、時間外労働がある」ことの2つの要素を追加してイメージされることが多いと説明している。つまり、後者の要素が、担当業務や勤務地を限定されずに採用され、フルタイム勤務だけでなく残業を前提とした働き方であることが正社員の属性として指摘されることに繋がる。同時に、懇談会（2012）は、正規雇用の中に、上記の2つの要素を満たさない、勤務地限定や業務限定の正規雇用など、正規雇用が多様化してきていることも指摘している。

さらに、「正社員」に関する労働法上の定義はないが、それに近いと考えられる概念が、短時間労働者法が改正されて成立した短時間・有期雇用労働者法における「通常の労働者」である¹⁾。短時間・有期雇用労働者法では、短時間・有期労働者の処遇や雇用管理に関して、「通常の労働者」との均等や均衡、さらには「通常の労働者」への

転換措置などを定めている。この「通常の労働者」に関して通達（「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律の施行について」（改正令和4年6月24日雇均発0624第1号））を確認すると、「通常の労働者」とは、いわゆる正規型の労働者及び事業主と期間の定めのない労働契約を締結しているフルタイム労働者（以下「無期雇用フルタイム労働者」という。）をいうものであること。（略）いわゆる正規型の労働者とは、労働契約の期間の定めがないことを前提として、社会通念に従い、当該労働者の雇用形態、賃金体系等（例えば、長期雇用を前提とした待遇を受けるものであるか、賃金の主たる部分の支給形態、賞与、退職金、定期的な昇給又は昇格の有無）を総合的に勘案して判断するものであること。また、無期雇用フルタイム労働者は、その業務に従事する無期雇用労働者（略）のうち、1週間の所定労働時間が最長の労働者のことをいうこと。このため、いわゆる正規型の労働者の全部又は一部が、無期雇用フルタイム労働者にも該当する場合があること。」（下線は著者）と説明されている。つまり、「通常の労働者」は、①正規型の労働者と②無期雇用フルタイム労働者の両者からなるが、正規型の労働者と無期雇用フルタイム労働者は異なり、正規型の労働者は無期雇用であるだけでなく、①長期雇用を前提とした待遇を受けるものであるか、②賃金の主たる部分の支給形態、賞与、退職金、定期的な昇給又は昇格の有無などを総合的に勘案して判断するものと説明されている。この点では、「通常の労働者」の中の正規型の労働者は、非正規雇用のビジョンに関する懇談会（2012）の定義に近いと言えよう。つまり、無期雇用のフルタイム勤務の労働者のすべてが正規型の労働者（正社員）ではなく、長期雇用を前提とした人事処遇制度の下にある者が該当することになる。さらに、正規型の労働者に関して「いわゆる」と記し、さらに正規型の雇用形態や処遇制度に関して「社会通念にしたがい」と説明していることは、正規型の労働者は、社会通念つまり社会構成員の共通理解に依拠した概念ともいえる。社会構成員のこうした共通理解は固定的なものではないため、正社員に関する「社会通念」は変化する可能性が

あるものとなる。

2 「社会通念」としての呼称「正社員」

正社員に関して労働法上の定義が存在しないものの、短時間・有期雇用労働者法の「いわゆる正社員」に関する行政解釈（通達）は、「正社員」に関して社会の構成員の間に一定の共通理解として社会通念が存在することを想定している。そこで、正社員という用語の使われ方や正社員に関する共通理解としての社会通念の有無とその内容を検討する。

まず企業の人材マネジメントにおいて正社員の用語が使われているかを確認しよう。企業が雇用したり活用したりする社内の人材に関して、正社員という用語は、通常、使われていない。例えば、無期労働契約で雇用する人材に関する名称を「就業規則」で確認すると、社員や職員、さらに従業員などが使用され、正社員は使われていないことが一般的である²⁾。言い換えれば、企業が雇用する人材には、「正社員」と呼ばれる者は存在しない。同時に、有期労働契約で雇用する人材に関して「非正社員」との名称を就業規則で使用している企業も例外的である。この背景には、「非正社員」の呼称には「正」でない社員というよるマイナスのイメージが強いことがある。こうしたこともあり、有期労働契約で雇用する人材の社内名称として、パート社員やアルバイト社員などを使用する企業もあるが、パートナー、アシスト社員、フレンド社員、キャストなどそれぞれ独自の名称を使用している企業が多い。

社内では社員や職員と呼称している人材に関して企業が求人媒体を利用して採用しようとする場合、求人媒体上では雇用形態のカテゴリーとして「正社員」が割り当てられることが一般的である。同様に、有期労働契約の人材を募集する場合には、短時間勤務の人材を社内ではフレンド社員と呼称していても、求人媒体上では雇用形態のカテゴリーとして「パート」（主婦などを想定する場合など）や「アルバイト」（学生を想定する場合など）が割り当てられる。それぞれの求人媒体では、利用している雇用形態のカテゴリーに関する説明はあるが、求職者はそうした説明を参照しなくて

も、各求人サイトの雇用形態に関するカテゴリーを利用して、希望する雇用形態の求人を検索することが一般的である。この点は、厚生労働省が運営しているインターネットハローワークの場合も同様である。インターネットハローワークには、雇用形態に関して正社員という検索カテゴリーがあり、正社員以外のカテゴリーではその社内における具体的な名称が記載されている。

以上によると、企業の求人や労働者の求職という外部労働市場における情報流通の現状をみると、正社員だけでなく、パート、アルバイトといった雇用形態のカテゴリーに関して一定の共通理解があることを前提に求人・求職が行われていると考えられる。

正社員の呼称に関して外部労働市場において一定の共通認識がある可能性を指摘した。続いて、正社員という呼称が、政府の統計やマスコミなどにおいていつ頃から利用され始めたのかを確認しよう。

政府の公式統計に「正社員」（実際は「正規の職員・従業員」）の雇用区分名称が登場するのは1980年代はじめである（『労働力特別調査』は1981年から、『就業構造基本調査』は1982年から）。久本（2018）は、「正社員」という言葉は1970年代後半から広がりをはじめたとし、その背景には、社員や職員とは異なる雇用形態、例えばパートタイマーなどが増加して結果、「パート社員」などの対概念として「正社員」が使われるようになり、さらに「正社員」以外の雇用形態とまとめて「非正社員」と呼ぶようになったとする（久本 2018：4-5）。小倉（2013）は、新聞記事データベースの検索から1964年4月21日の「日雇いから正社員に」という記事や1970年3月14日の「パートタイマーを正社員に」という記事を確認できるが、「正社員」という言葉は1980年代に徐々に登場し、ほぼ毎日のように頻繁に登場するようになるのは『朝日新聞』で2001年以降³⁾、『読売新聞』で2002年以降と説明している。

また、小倉（2013）や佐藤（1999a）によると、戦前では「社員」や「職員」の雇用区分がホワイトカラーの呼称で、同時に「職工」や「工具」の雇用区分がブルーカラーの呼称であり、両者の雇

用区分の間には身分的とも言える大きな処遇格差が存在していた。その後、戦後における労働組合（「工職混合組合」）による企業内における民主化運動（「工職身分格差撤廃」）によって、1950年代後半以降に両者の雇用区分が次第に廃止され、社員・職員に一本化されるようになる。この過程で職工・工具にも社員・職員の雇用・処遇制度（日給制や出来高制から月給制など）が適用されるようになった（いわゆる「ブルーカラーのホワイトカラー化」）。こうした結果、社員・職員や職工・工具を含めて社内では社員や職員と呼称することが一般化した（全従業員が「社員」へ⁴⁾）。

その後、高度経済成長期に、臨時工、嘱託、パート、アルバイトなど「社員」「職員」以外の多様な雇用区分の人材の活用が拡大する中、「社員」「職員」と区別するためにそれらを一括して「非正社員」と総称することが一般化し、「非正社員」とは異なる社員を「正社員」と呼称するようになったと考えられる（久本 2018：5など）。政府の公式統計に「正規の職員・従業員」の雇用区分が登場したのは1980年代はじめであることを踏まえると、臨時工やパート社員とは異なる雇用区分として社員・職員を「正社員」として認識することが共通認識として一般化したのは1970年代以降と考えられる。

Ⅲ 政府の公式統計による呼称「正社員」とその推移

1 公式統計における呼称「正社員」（「正規の職員・従業員」）の活用

政府の公式統計に呼称として「正社員」（実際は「正規の職員・従業員」）の雇用形態を尋ねる設問が登場したのは、すでに説明したように1981年の『労働力特別調査』や1982年の『就業構造基本調査』からである。ここでは基幹調査である『就業構造基本調査』で雇用形態の呼称の変遷を取り上げよう。

『就業構造基本調査』は1956年が第1回調査であるが、「正規の職員・従業員」の雇用形態の設問が導入されたのは1982年調査からである。

1982年調査の前の1978年調査の雇用形態に関する設問の選択肢は「常雇」「臨時雇」「日雇」の3つである（このほかに「会社・団体・公社の役員」）。「臨時雇」と「日雇」に関しては調査票に説明があり、「臨時雇」は雇用契約期間が1カ月以上1年以内で、「日雇」は1カ月未満と記されている。「常雇」に関しては雇用契約期間に関する説明はないが、上記の2つの雇用契約期間に関する説明から「常雇」は1年を超える雇用契約期間（無期の雇用契約期間を含む）となる。2003年までは労働基準法上、雇用契約期間は1年までで、1年を超える場合には無期労働契約とみなされるため、「常雇」は無期の雇用契約と判断できる。1982年調査からは、「常雇」「臨時雇」「日雇」の設問に加えて、勤め先における雇用形態の呼称を尋ねる設問が追加された。呼称に関する選択肢は「正規の従業員・職員」「パート・アルバイト」「嘱託など」「その他」の4つであった⁵⁾。この時点では、「パート」と「アルバイト」は分離されていなかった。その後、1987年調査で「パート」と「アルバイト」がそれぞれ独立した選択肢となり、さらに「人材派遣企業の派遣社員」（2002年調査から「労働者派遣事業所の派遣社員」へ変更）が追加されることで、雇用形態は6区分となった。さらに2002年調査では、「嘱託など」が、「契約社員・嘱託」となり、2007年からは「契約社員」と「嘱託」が分離され、「正規の従業員・職員」「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」の7区分になり、現在までこの7つの呼称が利用されている。7つの呼称のうち「労働者派遣事業所の派遣社員」と「契約社員」は、定義が調査票に記載されているが、それ以外の雇用形態は、勤務先の呼称に基づいて回答者が該当する選択肢を選ぶ調査方式である。

重要な点は、調査票には「非正規の職員・従業員」といった選択肢や説明が存在しないことである。しかし、2002年調査から、「正規の従業員・職員」以外の6つの雇用形態を「非正規従業者」とまとめ、「正規従業者（正規の職員・従業員）」と「非正規従業者」の2区分での集計が行われるようになった⁶⁾。その後、2012年調査では「正

規の職員・従業員」と「非正規の職員・従業員」の2区分に名称が変更され、この区分が2022年調査の集計まで継続している⁷⁾。つまり、「正規の職員・従業員」の名称は調査票の選択肢に存在するが、「非正規従業者」や「非正規の職員・従業員」は調査票の選択肢になく、「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」の選択肢を合わせて集計する際のカテゴリーとして利用されたものに過ぎない。言い換えれば、「パート」の呼称を選択した回答者が、自身の雇用形態を「非正規の職員・従業員」と認識しているとは限らないのである。

2 呼称「正社員」などの担い手の特徴と推移

『就業構造基本調査』の2022年調査に基づいてすでに述べたように呼称での正社員の雇用形態別の特徴（表1参照、人数のみ掲載）を検討し、続いて正社員の1992年調査から2022年調査の30年の推移（表2参照）を取り上げる。いずれも男女の比較を行うことで女性の特徴に着目する。

2022年調査（表1）によると、役員を除いた雇用者は5723万人で、そのうち正社員は3612万人で63%⁸⁾となり、非正社員（「正規の職員・従業員」以外の雇用形態を選択した者）は2111万人で37%となる。正社員に関して、雇用期間に定めのない無期労働契約と想定されることが多い。しかし、雇用契約期間の定めの有無を雇用形態別に確認すると、正社員で「定めがない（定年までの雇用を含む）」と回答した者は91%と多数を占めるが、同時に「定めがある」が5%、「わからない」が4%となる。「正社員」呼称で雇用されていると回答した者でも、すべてが雇用期間に「定めがない」と認識しているわけではない。他方、非正社員（集計上は「非正規の職員・従業員」）に関して雇用契約期間の定めの有無をみると、非正社員は「定めがある」が52%と半数強となるが、「定めがない」も31%で、「わからない」も15%になる（別に不詳も）。非正社員は、有期労働契約と想定されることが多いが、現実には無期の労働契約もかなりの比重を占める。つまり、いわゆる社会通念とは異なり、無期の労働契約の非正社員も多いのである。この背景には、労働契約法の無期労

表1 正社員など雇用形態別の属性など

(単位：万人)

	計	1) 性別			2) 学生 (在学中)	3) 雇用期間の定めの有無			4) 就業調整 している
		男性	女性	うち 既婚女性		定めがない (定年までの 雇用を含む)	定めが ある	分から ない	
役員を除く雇用者計	5,723	3,004	2,719	1,522	188	3,949	1,288	458	—
正規の職員・従業員	3,612	2,340	1,272	600	9	3,286	187	138	—
非正規の職員・従業員	2,111	664	1,447	922	179	663	1,101	319	550
パート	1,037	126	910	695	4	429	456	136	360
アルバイト	431	215	217	64	171	148	152	126	127
労働者派遣事業所の派遣社員	152	56	95	42	2	32	102	17	16
契約社員	293	156	137	68	1	—	273	17	21
嘱託	110	70	40	24	0	20	84	5	7
その他	89	41	48	29	1	34	33	17	6

注：1)「就業調整」の設問は、「非正規の職員・従業員」のみを対象。
 2) 総計には、無回答などが含まれるため、内数と合わない箇所がある。
 出所：総務省統計局『令和4年就業構造基本調査』(2022年10月調査)による。

表2 正社員数などの推移 (1992年から2022年)

		役員を除く雇用者 (万人)	正規の職員・従業員 (万人)	正社員の増減 (1992=100)	役員を除く雇用者に 占める正社員比率 (%)	正社員に占める女性 正社員比率 (%)	パートに占める 女性比率 (%)
男女計	1992	4,861	3,806	100.0	78.3	31.4	94.5
	2002	5,084	3,456	90.8	68.0	29.3	92.0
	2012	5,354	3,311	87.0	61.8	31.1	89.4
	2022	5,723	3,612	94.9	63.1	35.2	87.8
男性計	1992	2,897	2,610	100.0	90.1		
	2002	2,924	2,441	93.5	83.5		
	2012	2,929	2,281	87.4	77.9		
	2022	3,004	2,340	89.7	77.9		
女性計	1992	1,963	1,196	100.0	60.9		
	2002	2,159	1,014	84.8	47.0		
	2012	2,425	1,030	86.1	42.5		
	2022	2,719	1,272	106.4	46.8		

出所：『就業構造基本調査』から作成。

働契約への転換ルールの影響があろう。なお、非正社員では、雇用契約期間の定めの有無に関して「わからない」との回答も多く、労働契約に関する周知が課題となる。

雇用者の性別構成をみると、正社員では男性が65%、女性が35%であるのに対し、非正社員は比率が逆転し男性が31%、女性が69%となる。また、男性雇用者(3004万人)では正社員(2340万人)が78%と主となるが、女性雇用者(2719万人)では正社員(1272万人)は47%と半数を下回る。なお表2によると、女性正社員数は、1992年から2012年にかけて減少傾向にあったが、2012年から2022年では増加に転じ、正社員に占

める女性比率が回復したものの、前述のように35%に過ぎない。また表1によると、雇用者の既婚女性(1522万人)に限定すると正社員(600万人)は39%で、非正社員が61%となる。

さらに表1で非正社員の雇用形態の構成をみると、「パート」が49%と過半を占めるが、この構成は性別で異なり、男性では「パート」は19%と低い、女性では63%と高くなる。また、「パート」の88%が女性で、さらに67%が女性既婚者である⁹⁾。さらに男女を含めて「パート」の35%は、収入を一定金額内に抑えるために就業時間や日数を調整するいわゆる「就業調整」を行っており、表掲していないが既婚女性の「パート」

に限定すると、「就業調整」をしている」が45%にもなる。つまり、現状では、呼称「パート」は、既婚女性が主で、それに加えて「就業調整」をしている者が多い。

以上を大胆にまとめると、女性正社員は増加しつつあるが、いまだに正社員は男性の雇用形態であり、女性は結婚や出産などを契機に非正社員となり、とりわけ呼称「パート」では「就業調整」しながら働く女性が多い。

IV 企業の人材マネジメントのこれまでと今後——「正社員」としての女性の活用

1 均等法施行への対応

女性の就業意識の変化（育児・子育て優先から仕事と子育て両立へ¹⁰⁾）や大卒女性の増加、さらには1986年の均等法施行など社会経済環境の変化に対応するために、企業は人材マネジメントにおいて、いわゆる総合職など中核的人材として大卒女性の採用を拡大すると同時に、結婚や子育てなど女性の就業継続支援に取り組むようになっていく。

均等法施行までは、とりわけ大企業では、正社員の中でも企業の中核的人材として育成を想定していた雇用区分いわゆる総合職に女性を採用せず、大卒を含めて正社員として採用する場合でも女性社員は総合職以外の一般職などの雇用区分で採用を行う事例が多かった（「男女別雇用管理」）。しかし、均等法の施行後の改正によって男性のみ採用が禁止されたため、企業、とりわけ大企業では総合職にも大卒女性を採用するようになる。しかし、一般職は女子のみを採用する企業が多く、均等法施行への対応として、いわゆる「コース別雇用管理」（総合職と一般職を職域で分離）を導入する事例が、とりわけ大企業に多くみられた。そうした状況でも次第に総合職における女性を採用する企業が増えることになる。しかし、最近時点でも総合職に男女双方を募集していても、男性のみしか採用していない企業がかなりの割合を占める状況が続いている¹¹⁾。その結果として「令和4

年雇用均等基本調査」によると、2022年では正社員に占める女性の比率は27%と3割以下であるが、総合職に占める女性比率は21%とさらに低くなり、男性の比率が79%となる。つまり、正社員の中でも中核的人材である総合職は、いまだに男性職といえる状況が持続している¹²⁾。

その後、均等法改正（2007年施行）によって男女双方への差別禁止が導入されたことにより女子のみ採用が禁止され、さらに総合職と一般職の職域を分離することが難しいこともあり、「コース別雇用管理」は、居住地変更の範囲に応じて正社員の雇用区分を設定する「勤務地限定制」へと切り替える企業が増えてくる^{13) 14)}。

均等法施行後に導入された「コース別雇用管理」に関する調査をみると、一般職に比較して総合職として採用された女性は、中核的な業務に配置された場合でも、職場における仕事の配分や育成機会、さらには上司の育成期待などに男性との相違があり、そのことが後の能力伸長にマイナスになっていたことが明らかにされている（佐藤1999b）。そのため、総合職として採用された女性は、能力開発機会に恵まれず、その結果としてキャリアの将来性に疑問を持ち、退職につながった可能性が指摘されている。こうした男女による能力開発機会の差は、均等法改正（2007年施行）後も継続していたと想定される¹⁵⁾。例えば、大企業8社に新卒で採用され、勤続年数が5年から15年未満の総合職（例えば転勤の可能性有）の大卒以上の正社員（男性1462人、女性529人）に職場での仕事経験などに関して男女で有利・不利があるかどうかを尋ねた結果は表3のようになる。設問は、「現在の会社でのこれまでのご自身に対する会社や上司の期待、仕事の与えられ方、研修参加機会などの面で、同年代の男性総合職と女性総合職を比べて、有利・不利を感じたことがありますか」である。同調査は2014年に実施されたため、対象となった勤続年数から判断すると調査対象者の入社年は1999年から2009年頃となる。退職した社員は調査できていないという限界はあるが、同じ企業と同じ雇用区分の総合職の男女正社員に対する調査ということで紹介する。

調査結果によると、それぞれの選択肢に関して

表3 職場で担当した業務や上司の指導などに関して男女による有利・不利の評価

(単位：%)

	男性 (n=1, 462)			女性 (n=529)		
	1. 男性有利	2. 女性有利	3. 有利・不利ない	1. 男性有利	2. 女性有利	3. 有利・不利ない
a. 担当する仕事の内容	21.3	6.4	72.2	20.0	2.3	77.7
b. 職場や会社に関する情報入手の機会	9.0	4.7	86.3	17.2	1.3	81.5
c. 研修に参加する機会	3.3	3.5	93.2	5.5	2.3	92.2
d. 出張の機会	15.5	2.7	81.9	23.1	0.9	76.0
e. 上司や先輩から声をかけてもらう機会	6.5	17.3	76.2	17.6	8.5	73.9
f. 上司や先輩から厳しく指導される機会	29.5	6.8	63.7	32.9	3.6	63.5
g. 上司や先輩からクライアントを紹介・同行してもらう機会	4.7	8.7	86.6	11.9	3.2	84.9

出所：ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト「社員のキャリア形成の現状と課題」（2016）。調査時点は、2014年。

「有利・不利はない」との回答が男女共に多いものの、「上司や先輩から厳しく指導される機会」や「担当する仕事の内容」さらに「出張の機会」では、「男性が有利」の割合が男女共にかなりの比率を占める。また、女性では「職場や会社に関する情報入手の機会」や「上司や先輩から声をかけてもらう機会」は「男性有利」が20%弱となる。こうした仕事経験や上司などの指導における男女差が、女性の能力向上機会にマイナスの影響をもたらしている可能性が高いと判断できる¹⁶⁾。

2 両立支援の重視へ

総合職として採用された女性が退職した理由では、結婚や出産のためが主で、仕事と結婚や出産との両立が難しいことも指摘されていた。つまり、職場における仕事経験つまり能力伸長機会の男女差だけでなく、仕事と結婚や子育てなどを両立できる職場環境の欠如が、総合職女性だけでなく、女性正社員一般に該当する職場の状況が均等法施行後も続いていたのである。仕事と結婚や出産との両立に関しては、1991年の育児休業法成立を背景に、企業は、女性の就業継続を支援するために、仕事と子育ての両立を支援する仕組みを整備するようになっていく。しかし、フルタイム勤務だけでなく、残業を前提とした働き方の存在が、仕事と子育ての両立の障害となっていたが、その課題の解消への取り組みは進展しなかった。育児休業法施行によって育児休業制度が導入されたものの、導入当初は、育児休業の法定期間より

も長い期間、子育てに関わりたい女性も少なくなく、自主的に就業中断を選択する者が多く存在した。そのため企業は、結婚や子育てなどを理由に退職した女性が、子育てが一段落した後に、以前勤務していた企業やその関連企業に再就職を希望する場合に、採用後の処遇などで優遇をする仕組みとして「再雇用制度」¹⁷⁾を導入する企業が増えることになった。その後、大企業を中心に育児休業の取得可能期間が法定以上に延長されたり、短時間勤務など多様な両立支援制度が整備されたりしたことで、再雇用制度を導入する企業や活用する女性が減少することになる。

企業による両立支援制度の整備の背景には、育児休業制度の導入に加えて、2010年施行の育児介護休業法改正によって短時間勤務（子が3歳まで、原則6時間勤務）が措置義務化されたことなどもあり、とりわけ正社員では、仕事と子育ての両立の難しさから退職する女性が減少し、仕事と子育てを両立しながら仕事を継続する女性が増えることになった。国立社会保障・人口問題研究所編（2023）によると、正社員女性では第1子出産後に就業継続する者が2000年代半ば以降には5割程度となり、その後も増加傾向にある¹⁸⁾。しかし、結婚や出産後も継続就業する正社員女性が増加しても、女性の活躍の場の拡大は広がらず、例えば女性管理職はなかなか増加しない状況が続いていた。その大きな原因は、両立支援制度に依存した正社員女性の就業継続が、仕事を通じた女性の能力向上を阻害したことがある¹⁹⁾。

例えば、「雇用均等基本調査」で2022年における育児のための短時間勤務がある事業所における最長利用可能期間をみると、法定の「3歳未満」が最多で56%であるが、法定を上回る制度を導入している事業所も多く、その中でも「小学校入学以降も対象」を合計すると26%を占める（事業所規模500人以上では64%）。こうした短時間勤務の利用可能期間を企業が延長してきた背景には、フルタイム勤務に戻ると、残業することを期待される職場状況があることや、パートナーが家事・子育てを担わないため、女性が一人でも仕事と子育ての両立ができる働き方が不可欠となり、短時間勤務の利用期間の延長を希望する女性社員が多かったことがある。こうした背景から、短時間勤務の利用可能期間を法定以上に延長することは、仕事と子育ての両立に貢献したが、女性の仕事経験による能力伸長にはマイナスの影響を及ぼすものでもあった。6時間勤務の短時間勤務では、8時間勤務のフルタイム勤務と比較すると、仕事の経験量は8分の6で、例えば、短時間勤務の8年間は、フルタイム勤務の6年間の仕事経験量となる。それだけでなく、短時間勤務者に対して、その保有能力に見合った仕事を割り振ることに難しさを感じている管理職も多く、とりわけ短時間勤務の利用期間が長くなると、制度利用者に対して定型的な業務を割り振りがちとなる状況が見られた²⁰⁾。同時に、短時間勤務の利用期間が長くなると、短時間勤務者は次第に自身のキャリアよりも子供の成長に関心を置きがちになる事態も生じるようになった（ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト2013）。

3 長時間労働、男性の家事・子育て参加の少なさ、そして転勤

正社員として働く子育て中の女性が、短時間勤務など両立支援制度を利用しないと仕事と子育ての両立が難しい背景には、残業を前提としたフルタイム勤務の働き方とパートナーが家事や子育てを担うことが極めて少ないことがあることを指摘した²¹⁾。

前者の課題の解決には、子育て中の社員だけでなく、管理職²²⁾を含めた全社員の働き方の改革

が不可欠となる。「働き方改革関連法」施行以降、働き方改革に取り組む企業が増えているが、その取り組みの内容は、残業削減が主であり、「残業を前提とした働き方」の改革に取り組む企業は少ない。ちなみに「働き方改革関連法」の目的の1つは、残業前提のフルタイム勤務の働き方を改革し、多様な人材が活躍できるようにすることにある。この目的を実現するためには、過度な長時間労働の解消は不可欠であるが、残業を削減すればこの目的が実現できるわけではない。例えば、小学校1年生の子供のいる男性正社員が勤務する企業で、働き方改革が行われ、毎日2時間の残業が半減し、1時間の残業になったとしよう。午前9時から18時までの勤務（昼1時間休憩）で残業1時間だと退社時刻が19時になっても東京圏居住だと通勤時間が1時間ほどで、帰宅時刻は20時以降となる。20時以降の帰宅では、小学校1年生の子供と夕食をともにすることは無理になる。平日に親子で食卓を囲むためには、遅くとも19時までの帰宅が必要で、毎日1時間の残業ではそれが困難となる。さらに残業削減が難しい場合には、出退時間を自己管理できる働き方への移行が鍵となる。週5時間の残業がそのままでも、残業ゼロで定時退社する日とまとめて残業する日を選択したり、フレックスタイムで出退時刻を調整したりすることができるようになると、少なくとも週2日程度は、家族で食卓を囲むことができる。つまり、働き方改革では、残業時間の削減だけでなく、残業する日や出退時刻を社員それぞれが自己管理できるようにすることや、在宅勤務を選択できる柔軟な働き方の定着が大事になるのである²³⁾。フルタイム勤務で働くカップルが、それぞれ週2日や週3日を定時退社にすることができ、かつカップルで家事や育児を分担できれば、正社員女性が、短時間勤務からフルタイム勤務に早期に復帰することが可能となろう。ちなみにコロナ禍で在宅勤務が急拡大した際、短時間勤務を利用していた正社員女性が、在宅勤務であればフルタイム勤務が可能となるため、短時間勤務からフルタイム勤務に戻った者が少なくなかった。

残業削減のみでなく、柔軟な働き方への転換が必要となることを指摘したが、現状は、残業削減

を優先する必要がある企業も少なくない。図1は、2022年の『就業構造基本調査』で年間200日以上就業する30歳代と40歳代の正社員に関して、男女別に週労働時間を表示したものである。調査では実労働時間の記入を求めているが、個人調査のため昼休みなどの時間を含めた拘束時間を回答した者がいる可能性が高いことに留意が必要となる²⁴⁾。その点を踏まえても、週49時間以上、つまり毎日2時間程度以上の残業をしている男性正社員が3割程度を占める。こうした長時間労働の職場では、子育て中の女性は仕事と子育ての両立が難しいため、短時間勤務を長期に利用することになりがちとなる。

カップルでの子育てだけでなく、カップルのそれぞれが希望するキャリアを実現する際の障害は、勤務先における転勤の可能性である。複数の事業所を国内外に展開する企業のいわゆる総合職の正社員では、居住地変更を必要とする転勤が行われていた。片働き世帯が多い時代では企業の人事権による社員の居住地変更が可能であったが、カップルのそれぞれが正社員として働く共働きが増えると、企業の要請に応じていつでも転勤に応じることができる社員が減少する時代となっている。それだけでなく、単身や高齢の社員も含め

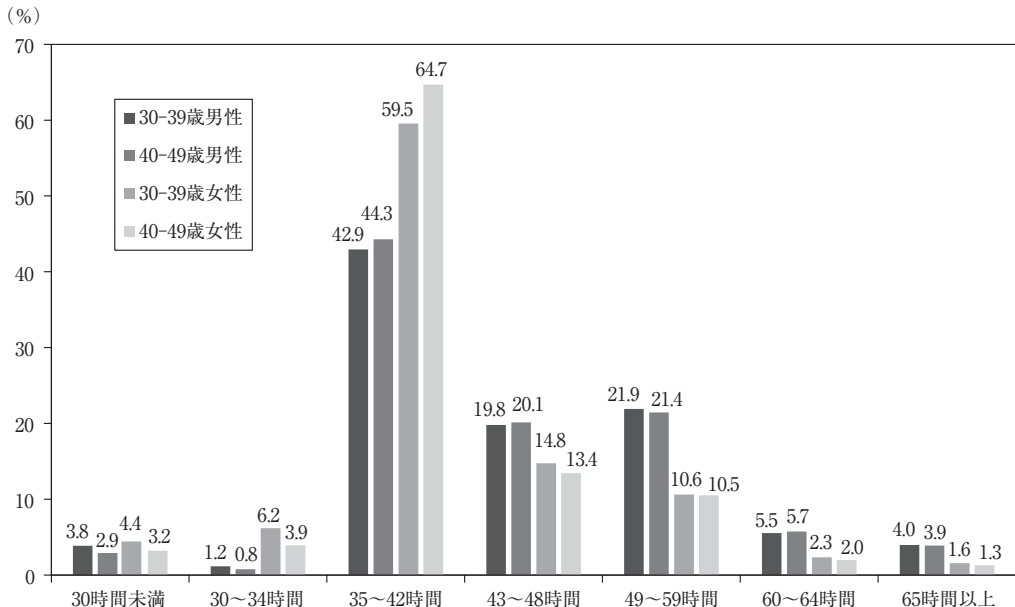
て、親の介護などで転勤が難しい社員も増えつつある²⁵⁾。こうした社員の変化に対応するために、勤務地限定制度を導入する企業も増えてきている。

勤務地限定正社員制度は、多様な正社員制度の1つとして議論されることが多い。多様な正社員制度とは、従来の正社員の働き方の特徴として①担当する業務が無限定、②勤務地が無限定、③労働時間がフルタイム勤務で残業前提の3つの要素をすべて備えたものとし、そうした要素のうち1つ以上がない雇用区分のことである。そのため多様な正社員制度は、通常、職務限定正社員、勤務地限定正社員、短時間正社員の3つとなる。定義上、それぞれの重複もあり、短時間勤務の勤務地限定制度なども含まれる。短時間正社員制度に、短日勤務を含める場合もある。

多様な正社員制度のうちの勤務地限定正社員の導入状況を「雇用均等基本調査」でみると、2022年では、就業規則で規定されている制度の導入率は15%（1事業所又は正社員全員が転勤がない事業所を除くと23%²⁶⁾）で、事業所規模が大きいほど導入率が高く、500人以上では30%（同上33%）、100人から499人では24%（同上28%）となる。

勤務地限定正社員は、転勤前提の正社員の働き

図1 男女別 壮年正規職員・従業員の週労働時間の分布（2022年）



出所：『就業構造基本調査』（2022年）より作成。年間200日以上就業者が対象。

方を解消することに繋がる制度として評価できる。しかし同時に、勤務地限定正社員を選択すると、経験できる業務範囲が勤務地内に限定されることで、キャリアの縦と横の範囲が勤務内に制約されることになる。それだけでなく、縦のキャリアである昇進機会に上限を設定している制度もある²⁷⁾。さらに、勤務地限定正社員を導入する前に、既存の正社員の転勤制度の運用の見直しを行わずに、転勤に対応できない社員の課題を解消するために勤務地限定正社員を導入している企業が多いことが問題となる。例えば、現状の転勤の運用の在り方の見直し（異動の必要性や目的を精査して居住地変更を必要とする異動回数（転勤回数）の削減、転勤の運用の見直し（転勤期間や本拠地の設定等）、転勤免除期間の設定、本人同意を異動の原則とするなど²⁸⁾、社内公募での異動を増やすことなどによって、こうした改革後であれば新しい「転勤」に対応できる社員が増える可能性を検討していないのである。さらに勤務地限定正社員を選択した社員のキャリアの転換範囲の制約を取り除く仕組みも大事である。例えば、勤務地限定正社員を選択した社員が、他の勤務地の育児休業の代替要員として異動できる仕組みを用意している企業もある。育児取得の代替要員のため異動する期間を事前に確定できる利点がある。また、リモートワークが定着している企業では、居住地移動せずに勤務地の移動を可能とする事例も増えている²⁹⁾。転勤の課題を解決する新しい動きである。

4 両立支援から活躍支援へ

正社員として継続就業する女性が増えても女性の活躍の場の拡大につながらないことから、2010年代以降になるといくつかの企業では、両立支援から活躍支援へと施策の重点をシフトさせる取り組みがはじまる（いわゆる資生堂ショック³⁰⁾など）。両立支援制度に関して法定を上回る水準に整備してきた企業では、その制度の引き下げは難しいため、通常は、両立支援制度の利用の仕方を社員に考えてもらうための情報提供や研修が主となる。同時に、女性の採用や初任配属、さらに職場外での研修機会などにおける男女の機会均等化は、企業の人事セクションにおける取り組みが可能とな

るが、配属先職場における仕事経験や上司などによる指導機会における男女の均等化は、当該職場の管理職のマネジメントによる部分が大きい。そのため女性を含めて多様な部下をマネジメントできる管理職の育成や登用に取り組む企業ができてきている³¹⁾。しかし、課題の解決には、男性管理職の改革に加えて、女性の管理職への登用拡大が鍵となろう。また、男性の子育て参加を進める仕組みは整備されつつあるが、企業が雇用する正社員女性の配偶者は、他社に勤務しており、その配偶者に直接的に子育てを働きかけることが難しい課題がある。そうした中でもごく一部の企業であるが、自社の女性社員とその配偶者を対象とした子育て支援セミナーなどを開催する事例もある（共働き・子育て支援企業）。大事な取り組みである。

V まとめ

『就業構造基本調査』によると、女性正社員数は、1992年から2012年にかけて男性と同様に減少傾向にあったが、2012年から2022年にかけては増加に転じ、正社員に占める女性比率も回復した。しかし、いまだに正社員は男性の雇用形態であり、女性は正社員として就業継続する者が増えたものの、女性、とりわけ既婚女性では「パート」として「就業調整」しながら働く人が多い。

均等法施行やその改正、また育児・介護休業法施行やその改正などを背景に、企業における女性正社員の人材マネジメントは変化しつつあり、正社員の中の中核的人材である総合職にも女性が進出してきているが、いまだに総合職は男性職でもある。それだけでなく、総合職に配置されても女性は、職場での担当業務や上司のアドバイスなど能力開発機会において男性と比較すると劣位に置かれている。そうした結果、総合職女性が増えても、管理職に占める女性の割合の増加は鈍い。総合職を含めて、正社員女性では、妊娠や出産を契機による離職が減少し、育児休業や短時間勤務を利用して継続就業する者が増加したが、両立支援制度に過度に依存した継続就業は、女性の能力開発機会の獲得にマイナスに影響している。

今後、総合職に女性がさらに進出し、多様な職場で活躍できるようになるためには、管理職を含めた全社員の働き方改革と柔軟な働き方の導入、多様な部下をマネジメントできる管理職の育成・登用、男性の子育て参加によるカップルでの子育ての実現が鍵となる³²⁾。

- 1) 「通常の労働者」は、短時間労働者法から引き継いだものである。この点に関しては佐藤 (2015) を参照されたい。
- 2) 小倉 (2013: 22) は「現在でも、多くの会社では表現上「正社員」でなく、「社員」という言葉を使用していると思われる」と記している。
- 3) 玄田 (2018) も同様の分析を行っている。
- 4) 梅崎・南雲・島西 (2023: 43 の注 4) は、「戦後に職員と工員が共に社員と呼ばれるようになる」と説明している。
- 5) 1982 年調査の調査票には、勤め先の呼称に関する説明はなく、選択肢のみが記されている。2012 年調査の「調査票の記入のしかた」で選択肢の説明が追加されている。それによると、「正規の従業員・職員」は「勤務先で一般職員又は正社員などと呼ばれる人」、「契約社員」とは「専門的職種に従事させることを目的に契約に基づき雇用され、雇用期間の定めのある人」、「パート」と「アルバイト」とは「就業時間や日数に関係なく、勤務先で「パートタイマー」「アルバイト」又はそれに近い名称で呼ばれている人」、「嘱託」とは、「労働条件や契約期間に関係なく、勤務先で「嘱託社員」又はそれに近い名称でよばれている人」である。なお、「労働者派遣事業所の派遣社員」に関しては 1987 年調査の時点から調査票に「労働者派遣法に基づく人」と記載され、記入のしかたでは「労働者派遣法に基づく労働者派遣事業所に雇用され、そこから派遣される人」と説明されている。労働者派遣法が施行されたのは 1986 年で、それに対応した選択肢が追加されたと想定される。なお、1997 年調査の調査票の記入のしかたでは、「「パート」か「アルバイト」がはっきりしない場合は、募集広告や募集要領又は雇用契約の際に言われたり、示された呼称によって記入してください」と追記された。2007 年調査の記入のしかたには、「契約社員」と「嘱託社員」の違いに関する説明はないが、同年の調査報告書の用語の解説には、両者の違いが記載されている。雇用形態の定義から集計結果を見ると、「契約社員」は有期の労働契約のみとなっている。
- 6) 集計には「雇用者」「うち正規従業者」「うち非正規従業者」という 3 区分が設けられた。
- 7) 玄田 (2018) は、新聞記事の件数検索から「非正社員」の用語は、2006 年頃から 2009 年頃にかけて増加したことを明らかにしている。ちなみにいわゆる「年越し派遣村」が話題となったのは 2008 年末から 2009 年はじめであった。
- 8) 本文と注では、% の表示では小数点以下を四捨五入している。
- 9) 表 1 によると、「アルバイト」(431 万人) では学生 (171 万人) が 40% と多くなる。「アルバイト」は、学生ばかりではないが、「パート」とは異なり、既婚女性 (64 万人) は 15% と少なくなる。「アルバイト」は、主に学生と未婚女性から構成されている。主婦パートや学生アルバイトという呼び方は、労働力構成を反映したものともいえよう。
- 10) NHK 放送文化研究所 (2020) を参照されたい。
- 11) 「雇用均等基本調査」によると、2022 年春卒業の新卒者に関して総合職 (基幹的な業務や総合的な判断を行う業務に属し、勤務地に制限のない職種) では「男女とも採用」した企業が

- 44% (2016 年調査: 42%) と最も高いが、「男性のみ採用」が 38% (同上: 44%) とかなりの比重となる。限定総合職 (準総合職、専門職など基幹的な業務や総合的な判断を行う業務に属し、転居を伴う転勤がない又は一定地域内や一定職種内のみで異動がある職種) では「女性のみ採用」が 39% と多く、「男性のみ採用」は 35%、「男女とも採用」は 25% となる。また女性正社員に占める総合職は 36% で、限定総合職が 13%、一般職 (総合職や限定総合職に比して基幹的な業務や総合的な判断を行う業務が少ない職種) が 45% で、男性正社員に占める総合職は 50%、限定総合職が 10%、一般職が 33% になる (男女共に「その他」がある)。
- 12) 企業の採用段階における女性にかかわる課題に関しては武石・高崎 (2020) の第 2 章を参照されたい。
- 13) 「雇用均等基本調査」は、勤務地限定制度を「コース別雇用管理制度」に含めて当該制度の有無を調査している。「雇用均等基本調査」によると 2022 年では、「コース別雇用管理制度」に関して「あり」とする企業割合は、企業規模 30 人以上計では 10% であるが、企業規模が高くなると導入率が高くなり、5000 人以上で 63%、1000~4999 人で 39%、300~999 人で 31% となる。
- 14) 女性一般職のキャリア形成の人事管理上の課題に関しては、武石・高崎 (2020) の第 5 章を参照されたい。
- 15) 武石・高崎 (2020) の第 3 章も参照されたい。
- 16) ワーク・ライフ・バランス & 多様性推進・研究プロジェクト (2018) は、管理職の部下マネジメントにおける部下の性別による「育成行動」の違い、さらにフルタイム勤務と子育て中の女性が利用することが多い短時間勤務という部下の勤務形態の違いによる「育成行動」の違いを明らかにしている。女性の管理職登用における課題に関しては、武石・高崎 (2020) の第 5 章も参照されたい。
- 17) 佐藤 (2001) を参照されたい。
- 18) 「第 1 子の妊娠がわかったとき」に就業していた女性正社員 (妻) に関して、「第 1 子が 1 歳のとき」も就業していた割合 (就業継続率) をみると、2000 年代以降に高まってきており、第 1 子出生年が 2015 年から 19 年では有休利用での就業継続者が 75%、有休を利用しない就業継続者が 9% で、この両者を合わせると 84% となる。有休を利用した就業継続者の継続就業率のみでは、第 1 子出生年別では 2000 年から 2004 年が 38%、2005 年から 2009 年が 49%、2010 年から 2014 年が 63%、2015 年から 2019 年が 75% となる。
- 19) 育児後の女性のキャリア形成の課題に関しては、武石・高崎 (2020) の第 4 章を参照されたい。
- 20) 短時間勤務の利用期間が長かつ利用者の数が増え、一方で短時間勤務者の労働時間削減分に対応した職場全体の業務量の削減がなく、また労働時間の削減分をカバーする要員の配置が行われない職場では、他の職場成員の業務負担が高くなり、短時間勤務者と他の職場成員の間に軋轢が生じるリスクが高くなっている。
- 21) フルタイム勤務のカップルの仕事と子育ての両立の現状と課題に関しては公益財団法人 21 世紀職業財団 (2022) を参照されたい。
- 22) 女性が管理職を希望しない最大の理由は、管理職の長時間労働にある。ワーク・ライフ・バランス & 多様性推進・研究プロジェクト (2016b) を参照されたい。
- 23) 詳しくは佐藤 (2018) を参照されたい。
- 24) 久本 (2018: 68-70) においても同様の指摘をしている。
- 25) 今野 (2012) はこうした社員の変化を「制約社員」の増加とし、「制約社員」が主となる前提で、人事管理の改革を提起している。
- 26) 「令和 4 年雇用均等基本調査」では、単独事業所など転勤が

- ない事業所を除外できるように設問が変更されている。
- 27) 例えば、①国内外に転勤可、②地域ブロック内で転勤可、③居住地から通勤圏内のみ転勤可（居住地変更を必要とする転勤はない）など勤務地限定正社員に3つの雇用区分を設けた場合、②や③に昇進の上限（③では支店長以上には昇進できないなど）を設ける仕組みである。
- 28) 転勤の課題や見直しの在り方に関しては、ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト（2016a）、厚生労働省雇用均等・児童家庭局（2017）、佐藤・武石編著（2017）の第1章、第2章、第3章を参照されたい。
- 29) indeed Japan 株式会社（2023）によると、20歳から50歳の男女正社員（公務員を含む）4480人に対して2023年3月から4月にかけての調査（『労働力調査』における「正規の職員・従業員」の人口構成比に合わせて補正）によると、転勤経験者で直近の転勤先が引越しを必要とする地域にあった者（717人）のうち、リモートワーク等の利用で居住地変更（転勤）をしなかったのが19%と2割ほどを占める。転勤問題解決の新しい動きである。
- 30) 石塚（2016）など参照されたい。
- 31) ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト（2018）や佐藤・武石（2017）の第8章と第9章を参照されたい。
- 32) 公益財団法人21世紀職業財団（2022）を参照されたい。

参考文献

- 石塚由紀夫（2016）『資生堂インパクト——子育てを聖域にしない経営』日本経済新聞出版社。
- 今野浩一郎（2012）『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社。
- indeed Japan 株式会社（2023）「転勤に関する調査詳細データ集（転勤に対するイメージに関する調査）」。<https://jp.indeed.com/press/releases/20230518>のリンクを参照（2023年9月30日アクセス）
- 梅崎修・南雲智映・島西智輝（2023）『日本の雇用システムをつくる1945-1995——オーラルヒストリーによる接近』東京大学出版会。
- NHK放送文化研究所（2020）『現代日本人の意識構造（第9版）』NHK出版。
- 小倉一哉（2013）『「正社員」の研究』日本経済新聞出版社。
- 玄田有史（2018）『雇用は契約——雰囲気には負けない働き方』筑摩書房。
- 公益財団法人21世紀職業財団（2022）『～ともにキャリアを形成するために～子どものいるミレニアル世代夫婦のキャリア意識に関する調査研究』公益財団法人21世紀職業財団。
- 厚生労働省雇用均等・児童家庭局（2017）『転勤に関する雇用管理のヒントと手法』厚生労働省雇用均等・児童家庭局。

- 国立社会保障・人口問題研究所編（2023）『2021年 社会保障・人口問題基本調査（結婚と出産に関する全国調査）現代日本の結婚と出産——第16回出生動向基本調査（独身者調査ならびに夫婦調査）報告書』国立社会保障・人口問題研究所。
- 佐藤博樹（1999a）「序章 総論」日本労働権機構編『リーディングス 日本の労働 ⑤雇用管理』日本労働研究機構。
- （1999b）「女性の職場進出と雇用管理」日本労働研究機構編『リーディングス 日本の労働⑤ 雇用管理』日本労働研究機構。
- （2001）「再雇用制度は使命を終えたのか？——その活性化のために」佐野陽子・嶋根政充・志野澄人編著『ジェンダー・マネジメント——21世紀型男女共創企業に向けて』東洋経済新報社。
- （2015）「改正パートタイム労働法と企業の人材活用の課題」『ジュリスト』1476号、pp. 37-41。
- （2018）「真の働き方改革とは——カギを握る多様性」玄田有史編『30代の働く地図』岩波書店、pp. 11-36。
- 佐藤博樹・武石恵美子編著（2017）『ダイバーシティ経営と人材活用——多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会。
- 武石恵美子・高崎美佐（2020）『女性のキャリア支援』中央経済社。
- 久本憲夫（2018）『新・正社員論——共稼ぎ正社員モデルの提言』中央経済社。
- 非正規雇用のビジョンに関する懇談会（座長・樋口美雄）（2012）『望ましい働き方ビジョン——非正規雇用問題に総合的に対応し、労働者が希望する社会全体にとって望ましい働き方を実現する』厚生労働省職業安定局。
- ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト（2013）『短時間勤務制度利用者の円滑なキャリア形成に関する提言～短時間勤務制度の運用に関する実態調査』。http://wlb.r.chuo-u.ac.jp/survey_results_j.html（2023年9月30日アクセス）
- （2016a）『ダイバーシティ経営推進のために求められる転勤政策の検討の方向性に関する提言』。
- （2016b）『女性の活躍の場の拡大に貢献する人材育成やキャリア管理のあり方に関する提言——社員のキャリア形成に関する調査』。
- （2018）『提言 女性部下の育成を担う管理職に関して企業に求められる対応』。

さとう・ひろき 東京大学名誉教授。近著に、『多様な人材のマネジメント』（武石恵美子・坂爪洋美との共著、中央経済社、2022年）。人的資源管理専攻。