

正規雇用と非正規雇用で分かれた 日本的雇用管理をどう見直すのか

ながせ のぶこ
永瀬 伸子 ●大妻女子大学 教授

1. はじめに

第5次男女共同参画基本計画の目標では、民間企業の管理職における女性の割合を2025年までに、係長30%、課長18%、部長12%が目標として出されている。これは、2020年までに指導的地位にいる女性を3割に、という2003年にたてられた目標に比べると、現実に即して引き下げられた目標だ。しかしなお到達は困難だ。

これは日本的雇用慣行が、家庭内で主婦役割をとる者がいることを前提に、人事制度や評価制度、さらには社会保障制度がつくられ発展してきたからである。最近、妊娠・出産・子育て期間がある者の能力発揮や就業継続に対して以前よりも関心が払われている。とはいえ、過去の業績の累積といった評価方法や、急な残業に対応することや急な転勤を前提とする働き方などは、出産を不利に置きやすい。この10年は、育児休業を利用して仕事を継続する夫婦が増えたのだが、女性に主にその重荷がかかっている。子どもの負担が重いから子どもは持つつもりはないと思うという若者も増えた。それは結局のところ、子育てをすること

のコストが、新しい時代に即してうまく社会で負担する仕組ができていないからである。社会保障制度も変わっておらず、また正社員の中での人事制度や評価制度が大きく変わらず、さらに正社員と非正社員の格差が大きいままで、いったん非正社員になるとその後の挑戦のチャンスが狭いことも変わっていない。さらなる少子高齢化を前に、本稿ではどういう変化が必要かを考える。

2. 日本的雇用慣行が形成された 当時と比べた人口構造の変化

かつては、長期雇用の安定、社内での人材育成、年功型の賃金等で特徴づけられる日本的雇用慣行が日本の成功の礎と思われてきた。1980年代には海外からもおおいに注目を集め、日本的雇用慣行が日本の経済成長の源泉と研究がなされた。この時代に男女雇用機会均等法が成立したが、これはわずかばかり名誉男性となる権利が一部の女性に開かれたただけであった。女性は、日本経済と企業の発展を担う男性が長時間働けるよう、これを支える機能を担う主婦になるものと考えられていたのではなかろうか。日本的雇用慣行への信奉は、バブル崩壊後の1990年代も大きくは崩れなかった。

2000年代に入り、新卒採用は減っていったが、しかし正社員の働き方そのものはあまり変わらなかった。当時は、夫婦の働き方を見直す改革の必要性を指摘したとしても幅広い共感は得られなかっただろう。

しかし、今日において、先を見通せば、人口構造は大きく変化し、前提条件が明らかに変わった。2020年と比べると2045年までに、20-64歳の現役世代が1300万人減少していく。その一方で65歳以上の高齢者の割合は、2020年には人口の29%だったが、2045年には人口の36%となると予想されている。しかも介護負担の重い85歳以上人口の割合が増加すると見込まれる。

この変化を前提とすれば、これから子育て期間を持つ女性が、妊娠・出産・授乳期・育児期に時間やお金のゆとりを得て、働き方の柔軟性を保ちながらも、長期にわたって稼得能力を形成し、力を発揮していけるよう、働き方を変えていくことが重要となる。これは2つの面で重要だ。女性の経済力を保つこと、そして子どもを持つことによる機会費用を下げることである。また高齢者を年齢で区切らずに、その力を発揮できる環境を工夫することも必要だ。

この方向への反対論は、今日は少ないだろう。具体的にどう改革するのか。たとえば現在は40歳代、50歳代で低賃金のパートとして少しだけ働く女性が多い。これは社会保険の壁が高いからだ。中年期に再就職する女性が生計自立し、かつより良い仕事に挑戦する道筋をつくるには、社会保障の在り方を変え、働き方を変えるという大きい視点が必要だ。

3. なぜ企業内の変化が遅いのか

なぜ変化がなかなかすすまないのか。「当社で

は大きい変化がありますよ」、「育児休業をとって復帰する女性がおおいに増えましたし、また男性も育児休業が奨励されています。」と認識している人は増えているだろう。

しかし、それは若手正社員の一部に見られる変化である。40歳代、50歳代以上は男性が家計を担う世帯が多く、40歳代、50歳代の女性の多くは、会社にいるとしても非正規社員であって、人事部も、労働組合も、職場も、「別枠」として処遇している。

『労働力調査』長期時系列によれば、2024年において男性雇用者の9割近くが正社員である。25-34歳層に比べて、35-44歳層、45-54歳層になるとやや正社員比率は上昇する。一方、女性は逆である。25-34歳層でも雇用者の正社員比率は、正社員比率が上がっているといわれる2024年でもなお7割に過ぎない。残りは非正社員である。また35-44歳層では47%、45-54歳層では36%のみが正社員であり、残りは非正社員である。なおこの集計には入らないが雇用者のほかに少しの自営業主と人口の2割強程度の無業者もいる。

女性雇用者にしめる正社員の比率は、『労働力調査』長期時系列によれば2014年がボトムである。当時と比べれば、25-34歳層では10%ポイント以上上昇した。これは、正社員夫婦として育児休業をとりつつ就業継続する者が増えたからということもあるし、その一方で、シングルにとどまる女性が増えたからでもある。35-44歳層も7%ポイント、45-54歳層でも4%ポイント正社員比率が上昇した。しかし、それでも45-54歳層で正社員の比率は3人に1人に過ぎず、3人に2人は非正社員である。

4. 非正社員を含めて 働き方を見直す必要がある

ワーク・ライフ・バランスをとる働き方が日本の大きな課題として取り上げられ、2007年末に政労使でワーク・ライフ・バランス憲章が策定された頃、私も、文部科学省・JSPS委託事業「ジェンダー格差センシティブな働き方と生活の調和」（2008－2012）が採択され、代表者として研究をすすめた。女性の活躍と出産後の復帰について、企業の枠を超えた人事部のネットワークや、労働組合の集まりなどに継続的に参加したり、聞き取りをしたりする機会を得てきた。熱心な取り組みがなされ、工夫がされ、一定の効果も出ている。

しかしながら非正規雇用者の能力発揮も視野に入れて話し合う観点は、人事部の研究会にはなかった。あくまで正社員が対象であった。労働組合員の集まりに参加しても「メンバーシップの外」の雇用者に対する視点がきわめて弱いのは、「メンバーシップの外」の従業員が、「メンバーシップの中」の従業員の雇用安定や賃金水準を担保する存在でもあるからだろう。

しかしながらこれからの日本を考える上では、パート雇用者として仕事に再参入する雇用者の仕事の質的な向上と挑戦の機会、結果としての賃金率の上昇や、現在に視点を置いた公平な処遇と評価が重要となる。

5. 正社員の男女共同参画では、 大企業の女性従業員の6、7割を除くことになる

表1は10人以上の企業における、男性、女性をそれぞれ100%としたときの雇用形態である。男性は8割が正社員であるが、女性は4割強が正社員である。

私が参加してきた人事部や労働組合の集まりは、大企業によるものであった。そして話し合われる雇用継続の工夫や、人材育成の対象は、正社員に限られていた。表1を見れば、こうした企業において、男性は7－8割が正社員だが、女性は3－4割しか正社員でないとわかる。つまり、女性従業員の6－7割というマジョリティが施策からはずれてしまう。

管理職候補が「総合職・地域総合職」が中心だとすれば、表1のとおり、大企業では男性従業員は5－6割がそうした候補であるが、女性は2－3割に過ぎない。つまり、女性管理職の育成について企業が目標を持つとしても、正社員の入口を狭く絞り、非正社員を対象外とすれば、女性従業員の7－8割は、施策の対象外となる。女性の多数が働く非正社員という働き方の改革があつてこそ、管理職層に上がって行ける女性従業員基盤が拡充される。また家計もより豊かになれる。

表1 10人以上企業における男性、女性の雇用形態

	正社員					それ以外 の常用雇	計
	全体	総合職	地域総合職	一般職	その他		
男性（企業規模10人以上）	79.4%	42.5%	7.4%	24.7%	5.2%	20.6%	100.0%
企業規模5000－	70.4%	45.4%	4.6%	9.5%	10.9%	29.6%	100.0%
企業規模1000－4999	76.8%	51.6%	4.8%	15.1%	5.2%	23.2%	100.0%
女性（企業規模10人以上）	45.8%	17.6%	6.2%	19.9%	2.0%	54.2%	100.0%
企業規模5000－	29.5%	12.4%	6.3%	8.9%	1.9%	70.5%	100.0%
企業規模1000－4999	41.2%	19.9%	8.9%	10.7%	1.6%	58.8%	100.0%

出所）厚生労働省『雇用均等基本調査』2023年

6. 雇用管理の在り方を 男女分業型から男女協業型へ

男女分業型から協業型へ、といったこのような変化は、先進国では1980年代からはじまっている。家庭における子ども数の減少、男女の寿命の増加（長い就業可能期間）、技術変化による肉体労働の減少による男女差の縮小などから、先進国共通の合理的な時代の要請であるからだ。

一方、日本は、男女分業的な長期雇用慣行への礼賛が高く、2000年に入っても女性の7割が第1子出産後無業になり、その後は低賃金で働くという形が続き、変化は大きく遅れた。

しかし現在の日本を見れば、日本特有の人口構造、すなわち現役世代の大幅縮小、高齢扶養人口の増加、そして厳しい少産化の進行の中で、協業型への変化は日本経済のもっとも重要な改革課題である。

男女分業型の雇用管理とは、男性の雇用が安定している一方で（だから妻が無職になっても安心していただける）、1日の労働時間が長く、さらに労働需要の繁閑に応じて急な残業や急な転勤があり、雇用者が家庭時間をとりにくい雇用である。そのためケアを担う配偶者に対して配偶者手当が出されたり、本人に手当を出したりすることで補償する雇用管理である。こうした雇用管理において、正社員女性はシングルにとどまりやすい。そもそも日本の女性正社員は1980年代においては、未婚期に限られていた。その後、私が統計分析をした2002年から2010年のデータを見ると、この間、正社員女性の55%は35-36歳で子どもを持てておらず、2002年から2010年にかけて正社員女性が子どもを持てるようになる、という変化は出ていなかった（永瀬（2024）、第11章、図11-5）。つまり子を持たないような働き方をしないと、35-36歳まで女性は正社員に残りにくかったと言えるだ

ろう。変化がはじまったのは2010年以降である。このころから育児休業の利用による復帰が増えたのである。しかし男性の働き方は本質的には変わっていないため、共働きであれば不可欠な夫の家事育児参加を十分に得られず、その結果、第2子には至れないで子ども1人のまま出産年齢を終える女性も共働き夫婦では増えている（永瀬（2024）、第12章）。

男女協業型の雇用管理とは、夫婦とも働くことを前提とする。自分の仕事の責任範囲がより明確で、より自律的に、長期のスパンで仕事を回せるような働き方を拡充していくことが重要である。また幼い子どもや低学年の子どもがいれば、夫婦の一方が急に在宅で仕事をするようになったりしても当然だという理解が、上司にも同僚にも必要だ。またそれをお互い様だとして、そうした時期を乗り越えることが、社会や企業のためにもなるという理解がある職場である。

この中に低賃金のパートという働き方があるとすれば、お互い様となりにくい。短時間であれば低賃金で良いのではないかとやりやすい。また長時間働けることが、正社員の特性となりやすく、昇進の条件ともなりやすい。

7. 社会保障制度の変革

社会保障制度は、安心のための制度である。現在は、被扶養配偶者がいる場合について、社会保険料はサラリーマン仲間全員が負担しますよ、という世帯が個別には負担しません、というのがサラリーマンの社会保障の仕組みになっている。

しかし社会保障制度は、これからは主婦であることを保護するのではなく、雇用者が自立生計がたてられる方向に、就業支援をしていく方向に急速に軸を変えることが必要である。その一方で、

妊娠、出産、育児期は、サラリーマンはもちろんシングル・マザーやシングル・ファザー、非正規雇用者、無職者を含めて、今以上に、育児時間をとれるよう、その間の低収入は社会が補うようにしていく必要がある。

そうになっているか、といえはまるでそうではない。

現在、総合職、地域総合職、一般職などの正社員、あるいは、パート・アルバイト、契約社員、派遣社員などの非正社員の雇用管理や人材育成が、事前はかなり異なるものとして設計されている。女性に視点をあてた、雇用慣行の本気の見直しが十分に行われていないからだとは私は考える。

そもそも大企業の「日本的雇用慣行」における長期雇用、新卒入社、同期を基準とした管理、累積的な人事評価、企業側が残業、転勤などを命じられる雇用慣行（判例法でも認められている）は大きくは変わっていない。しかしこのように、子育て負担がない雇用者モデルを前提とした雇用慣行は、今の時代に合わない。従来、長期雇用の正社員は、男性は妻が家族ケアを担う前提で設計されてきた。しかし女性が男性同様に働くとするれば、その前提の働き方では、子どもを持てないのだ、ということ、これが十分に認識されていないのである。そして現在はシングルの非正規雇用者も増えている。未婚者や離別者だ。このように多様な人材に対して十分な人的投資が行われ、能力を発揮できる形で、働き方を見直さないと、これからの人材不足の時代に対応できない。

また出産・子育て期については、非正社員についても、正社員と同様に、育児休業や育児短時間などを利用でき、育児休業給付を得られることが重要である。さらに、育児休業者がいる場合には、代替要員を雇用することが、職場の同僚の負担が増えないため、また社外人材が能力を生かす機会としても重要である。

8. 労働組合への提言

さて、ここまで、正社員（長時間労働）と非正社員（短時間で低賃金）であるよう日本の働き方について、その働き方を見直し、男女協業型に転換していく必要があると論じた。

では労働組合はどのような対応、取り組みが必要なのだろうか。

日本の企業内労働組合は、基本的には大企業に多くある。そしてこうした大企業においては、ケアについては「男女分業型」が暗黙に長く想定されてきた。こうした中で、組合活動は、仕事時間終了後に行うこととなっているので、遅い時間の活動を求められるために、女性役員の選出が難しい。その前提の中で、どうか女性の労働組合役員の増加を目指して、取り組まれてきた。この問題は長年言われてきたことである。

しかし近年では、この課題はさらに大きくなっている。男性についても組合の成り手不足は深刻である。男性組合員についても30歳代以下を中心にフルタイム共働きが増えていることから、遅い時間帯の活動時間を前提とする組合役員を引き受けられないのではないか、という意見を聞いた。

その一方で、パート社員を組合員に迎え入れることで、労働者代表組織という立場を守る労働組合もある。これは、パート比率が高いスーパーなどに多い。ただ私が知る範囲での聞き取りでは、こうしたパート雇用者は、たとえ組合代表として打診されても、自立生計ができる働き方を志向していなかったり、あるいは、そういうパート女性が組合員の代表として打診される。このために、労働者代表組織として変化が起きない。

しかし、現在の雇用構造、人口構造を前提にすれば、改革が不可欠である。労働組合活動を見直

すことが必要だ。男女協働型に移行しなければ、働き方を変えられない。そのために、日本的雇用慣行そのものを見直し、新しい時代に沿って考えていくという、強い覚悟が必要となる。そしてその時期は今だ。現在は40歳代、50歳代の優秀な女性が短時間で低賃金で働いている。2025年の年金改革では、第3号被保険者制度の廃止の方向性やスケジュールさえ入らなかったが、方向性を示す

ことは不可欠だ。また単純に廃止するだけでは全く不十分だ。40歳代、50歳代に労働市場に再参入する女性たちの生産性を正しく賃金評価し、また成長や賃金上昇のチャンスを積極的につくっていくことが必要なのである。同時に現在第一号被保険者と位置づけられているが出産、育児事情で低賃金となったり、将来低年金となったりする者に対しては保障を拡大することが必要である。

参考文献

永瀬伸子（2024）『日本の女性のキャリア形成と家族：雇用慣行・賃金格差・出産子育て』勁草書房。

次号の特集は

「職場のメンタルヘルスを考える（仮題）」の予定です。