

《研究ノート》

パート社員から正社員・管理職へ —— 出産・育児等による離職女性の再就職とキャリア開発 ——

加藤 敦・今成理恵子

1. 問題の所在と研究の枠組み

1.1 問題の所在

2013年4月の改正労働法により、5年を超えてパート・アルバイトなど有期雇用された者は、本人からの申し込みにより、期限の定めのない無期雇用に転換することができる。いわゆる正社員となりゆくゆくは管理者となる道を選ぶ女性も生まれている。しかしながら、多くの女性は、そのままパート・アルバイトとして働き続けたり、無期雇用に転換する場合でも待遇・働き方がほとんど変わらない形態を選んだりして、正社員になる割合が低い。この問題が深刻なのは、女性が各世代を通して男性に比べ有期労働者の比率が高いことに加え、結婚・出産・育児で職場を離れ子育て等が一段落した後に再就職をする40歳前後の働き盛りの世代の有期労働者の比率が特に高いためである。こうした中、女性有期労働者の中で正社員転換を目指す者の比率が低いことは、高齢化・人口減少社会が進むわが国において、性差・年齢・国籍等にかかわらず多様な労働者が、その能力を発揮し働ける持続可能な社会を目指す上で、障害となりうる。

1.2 小論の目的

なぜパート・アルバイトに従事する女性の多くは「正社員」そして管理者への道にチャレンジしないのか、この課題認識にもとづき、子育てからパートとして職場復帰した女性を対象に、次の点を確認し明らかにしてゆくことを目的とする。第1に企業側は「正社員」「限定正社員」並びに「無期転換社員」をどのように設計・運用しているのか。第2に再就職後の無期転換に際し、女性達はなぜ「正社員」ではなく「無期転換社員」がより多く選択されるのだろうか。第3に「正社員」並びに「無期転換社員」に転換した女性は、その後、どのような満足並びに困難に直面し、どう対処しているのだろうか。

この目的を達成するため、まず正社員登用制度と無期転換制度の概要並びに企業における正社員登用制度の実態について文献調査を行う。さらに「エンployee・エクスペリエンス法」の手法により、再就職後の「正社員」と「無期転換者」が無期転換から退職に至る過程で、どのような満足並びに困難に直面し、どう対処しているか考察する。

1.3 用語の定義

ここで用語について定義しよう。「無期転換者」とは、同一企業において、パート、アルバ

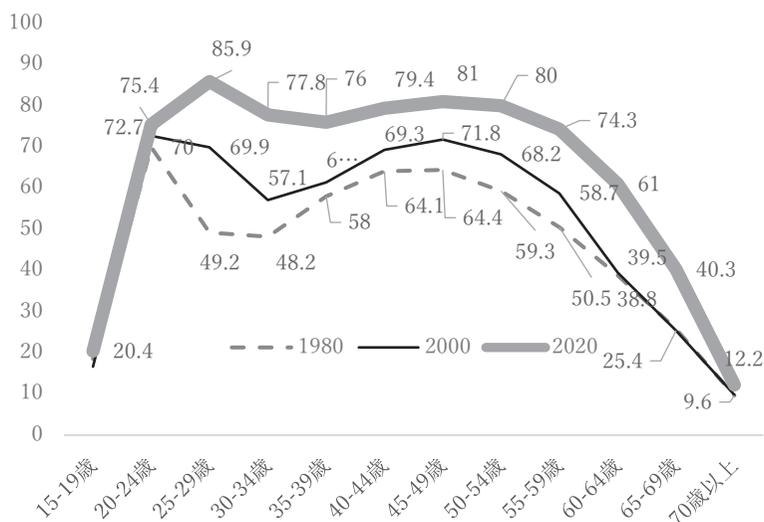
イト等の非正規雇用から正規雇用に転換した者を言う。「無期転換者」は「正社員」「限定正社員」「無期転換者」に分かれる。職務・勤務時間・勤務地等の制限がない正社員に転換した場合、「正社員」とする。また、職務・勤務時間・勤務地等の制限がある正社員に転換した場合、「限定正社員」とする。さらに、無期転換前の有期労働契約と同一の労働条件のまま、契約期間のみが無期となった場合など、正社員又は限定正社員以外に転換した場合、「無期転換社員」とする。

2. 正社員登用制度と無期転換制度

2.1 ライフイベントによる退職と再就職

労働契約は大きく「期限の定めのある労働契約」と「期限の定めのない労働契約」に分かれる。正規労働者は「期限の定めのない労働契約」にもとづく労働者に用いられる用語である。これに対し「期限の定めのある労働契約」は一般に非正規労働者とよばれる。非正規労働者には、パートやアルバイトのように短時間勤務の労働者、フルタイムの労働者である契約社員、派遣元に契約社員として雇われ派遣先の指揮命令を受ける派遣社員などが含まれる。我が国の女性は、かつて結婚・出産・育児などのライフイベントによりキャリアを中断する女性が多かった。また、こうした女性が再び働き出す場合、就職の壁は厚く、正規労働者ではなく、パートなど非正規労働者として働き始める女性が少なくない。

図表1 女性の年齢階級別労働力率



(出所) 厚生労働省(2021b)1-2-4図

この状況を統計により確認しよう。まず、図表1により女性の年齢階級別労働力率をみると、1980年は25-29歳(49.2%)及び30-34歳(48.2%)を底とするM字カーブを描いていた。男女雇用機会均等法などにより徐々に結婚・出産等で退職する女性は減少し2020年では25-29歳が85.9%、30-34歳が77.8%と上昇しており、M字型は解消しつつあるものの、現在45歳以上の女性のうち相当数が結婚・出産・育児により職を離れたことが確認される¹⁾。次に、女性の非正規労働者の比率(2020年)をみよう(図表2)。15-24歳では女性27.4%で男性22.4%とやや差がある程

度であるが、年齢が上がるにつれて25-34歳 34.3%、35-44歳 49.6%、45-55歳 56.6%、55-64歳 66.7%、65歳以上 82.0%と非正規雇用労働者の割合が高くなる傾向がある。一度、退職した女性が再度、雇用を得る際、非正規労働者となったことと推測される。

図表 2 性別 非正規労働者比率

	全体	15-24歳	25-34歳	35-44歳	45-55歳	55-64歳	65歳以上
女性	54.4%	27.4%	34.3%	49.6%	56.6%	66.7%	82.0%
男性	22.2%	22.4%	14.4%	9.0%	8.2%	26.5%	72.0%

(出所) 厚生労働省(2021b)第1表

図表1並びに図表2から、現在45歳以上の女性についてみると、それまで職を得ていた者の約6割が出産・育児により職を離れたこと、こうした女性が再び職を得る際、非正規労働者となっていることが確認される。

非正規労働者が正規労働者と比べて不利な点として次の4つが挙げられる。1つ目は雇用が不安定であることである。「期限の定めのある労働契約」であるので、期限がきたときに更新されない「雇止め」となる可能性がある。2つ目は賃金水準が正規労働者に比較して低くなりやすいことである。正規労働者の給与は能力給、生活給、成果給などに分かれ、経験やスキルが増すにつれかなり上昇することが一般的であるが、非正規労働者の場合には上昇幅が小さい。3つ目に、職場研修やジョブローテーションなどを通じ能力開発する機会が少ないことである。4つ目は、管理職などマネジメント職につくことが難しいことである。一方、非正規労働のメリットとして、自由な時間に働けること、配偶者控除や国民年金等の優遇措置を利用できること、責任が重くないこと、通勤時間が短く済むこと、などが挙げられる。正規の仕事がないため非正規労働者として働く女性(本意非正規労働者)の比率は男性に比べると低いが、もともと非正規労働者の比率が高いため、実数は男性より多くなっている(図表3)。

図表 3 本意非正規労働者比率

		15-24歳	25-34歳	35-44歳	45-54歳	55-64歳	65歳以上
比率	男性	5.7%	26.7%	29.6%	37.7%	22.8%	11.0%
	女性	5.2%	12.7%	8.3%	9.7%	8.9%	5.1%
実数 (万人)	男性	7	20	16	20	28	21
	女性	7	20	22	35	25	9

(出所) 総務省(2021) 第3表

2.2 「無期転換ルール」と正社員登用制度

まず「無期転換ルール」と正社員登用制度の概要について述べる。第1に「無期転換ルール」とは、改正労働契約法(2013年4月施行)によって定められたもので、有期労働契約が更新されて通算5年を超えたときは、労働者の申込みにより、期間の定めのない労働契約(無期労働契約)に転換できるルールである。通算5年のカウントは2013年4月1日以降に開始した有期労働契約が対象となる²⁾。「無期転換社員」は契約期間が無期となるものの、給与や待遇等の労働条件については労働協約や就業規則、個々の労働契約で別段の定めがある部分を除き、

直前の有期労働契約と同一の労働条件となる。第2に正社員登用制度とは、無期転換ルールの運用に際し、希望する有期労働者を「正社員」「限定正社員」に登用する制度であり、制度設計・運用は企業に委ねられている。大まかにいうと、「正社員」は職務・勤務時間・勤務地等の制限がない雇用者で「限定正社員」は職務・勤務時間・勤務地等の制限がある雇用者であるが、その労働条件も労働協約や就業規則、労働契約によって定められる。国は、無期転換制度の法制化を多様な人材の労働意欲と、能力を高め活用するための人事管理の仕組みを真剣に考えるべき機会であるとして、「正社員」の他に「限定正社員」などを設け、持続的な人材戦略構築の好機として積極的に捉える視点を持ち、有期労働者の円滑な転換を進める企業等を助成している³⁾。

第2に「正社員」「限定正社員」への登用制度の現状について述べる(図表4参照)。厚生労働省(2020)によると、無期転換時に「正社員」または「限定正社員」への転換制度がある事業所の割合は、有期労働者の職務が正社員同様型 54.6%、高度技能活用型 21.7%、正社員と別職務だが同水準の職務型 36.2%、正社員より軽易な職務型 34.3%となっている。しかし「限定正社員」への転換制度がある事業所は、有期労働者の職務が正社員同様型 1.6%、高度技能活用型 0.3%、正社員と別職務だが同水準の職務型 5.5%、正社員より軽易な職務型 4.3%に過ぎない⁴⁾。また、図表5をみると、一部に従業員規模による格差が散見されるが、全体としてみると明確な格差は確認されない。

図表4 正社員転換制度がある事業所 (%)

	「正社員」または「限定正社員」転換制度がある	「限定正社員」転換制度がある
正社員同等職務型	54.6	(1.6)
高度技能活用型	21.7	(0.3)
正社員と別職務・同水準	36.2	(5.5)
正社員より軽易な職務	34.3	(4.3)

(出所) 厚生労働省(2021a)第38表

図表5 「正社員」または「限定正社員」転換制度がある企業 従業員規模別 (%)

	30人未満	30-99人	100-299人	300-999人	3000人以上
正社員同等職務型	43.4	60.4	54.5	57.9	59.6
高度技能活用型	22.7	21.6	14.7	15.7	17.6
正社員と別職務・同水準	31.7	23.4	35.4	62.0	30.4
正社員より軽易な職務	22.5	32.8	24.5	39.0	47.1

(出所) 厚生労働省(2021a)第38表

2.3 有期労働者からみた無期転換

有期労働者の側からみた無期転換について厚生労働省(2021)にもとづき確認しよう。まず、無期転換を希望する者は男性 13.2%、女性 21.3% である。無期転換を希望する理由(最大3つを回答)で多いのが、「雇用不安がなくなるから」(男性 71.8%、女性 83.5%)で、「長期的なキャリア形成の見通しや、将来的な人生設計が立てやすくなるから」(男性 46.5%、女性 57.9%)、「その後の賃金・労働条件の改善が期待できるから」(男性 34.0%、女性 35.2%)と続いている。また、無期転換を希望しない理由として「契約期間だけなくなっても意味がない」(男性 21.7%、女性 19.6%)、「頑張ってもステップアップが見込めない」(男性 6.3%、女性 19.0%)、「辞めにくくなる」(男性 13.5%、女性 18.0%)、「責任や残業等、負荷が高まりそう」(男性 18.3%、女性 13.6%)などである⁵⁾。

次に女性無期転換者が「正社員」「限定正社員」を選ぶ比率について、厚生労働省(2021)には質問項目がないため、職務タイプ・基本給・所定内労働時間から推量する(図表6参照)。まず職務タイプについてみると、無期転換者のうち男性 74.4%、女性 56.6%が「正社員と同様または高度な職務」が従事しているのに対し「正社員よりも軽易な職務」は男性 22.1%、女性 41.1% である。次に基本給は、「正社員より高いまたは同水準」(男性 31.2%、女性 13.7%)で「正社員よりも低い」(男性 50.9%、女性 65.7%)である。次に所定内労働時間は男性 65.8%、女性 56.6%が「正社員と同様または長い」であるが「正社員と比べて短い」も男性 26.0%、女性 40.1% である。以上から、無期転換後の女性は労働時間が短く、職務タイプが正社員と異なり、基本給の低い働き方を選択する者の比率が男性に比べ高く、「正社員」ではなく「無期転換社員」を選ぶことが多いことが推定される。脇坂(2018)の指摘と合わせ「正社員」を選択する女性は少ないと言える⁶⁾。

図表6 転換者の職務タイプ・基本給・所定内労働時間 (%)

	正社員同等かそれ以上		正社員より低い・短い	
	男性	女性	男性	女性
職務タイプ	74.4	56.6	22.1	41.1
所定内労働時間	65.8	54.8	26.0	40.1
基本給	31.2	13.7	50.9	65.7

(出所) 厚生労働省(2020)第40表

2.4 小 括

近年、女性の就業率は増加傾向にあり、女性の年代にかかわらず7割程度の女性が、何かしらの仕事を行っている。しかしながら、その内実は、年齢が上がるると非正規雇用が多くなっている。有期労働者のうち、無期転換を希望する者は男性 13.2% に対し女性 21.3% と低くないものの、無期転換にあたり「正社員」を選択せず、基本給の低い「無期転換社員」を選ぶ女性が多いことが推定される。

それでもなお「正社員」登用を活用することは、幅広い女性の社会的地位向上のために重要であり、第3節では「正社員」登用制度を導入している日本の企業とその実態を示したい。

3. 「正社員」登用制度の運用(付表1参照)

「正社員」登用制度を設けている会社について、厚生労働省「多様な人材活用事例紹介」のWebサイトで調べ、その中から女性の非正規雇用者が多い企業を15社ほど取り上げる(付表1参照)。厚生労働省は運用実績からA「有期契約社員の雇用期間無期化」B「正社員」「限定正社員」C「全社員の無期雇用化」に分けている。多様な働き方を実現するためには、すべてのパターンの運用を行うことが望ましいが、パターンB「正社員」「限定正社員」やパターンC「全社員の無期雇用化」については各企業により濃淡があることがわかる。その中で、女性の多様な働き方を促す取り組みをしている、りそな銀行、オタフクソース株式会社、並びに、株式会社しまむらの事例を簡単に紹介しよう。

まず、りそな銀行では正社員体系を一般の正社員と「スマート社員」に分けている⁷⁾。「スマート社員」は職務または勤務時間が限定された正社員である。有期労働者はパートナー社員と呼ばれ、上司の推薦と本人の希望によりスマート社員への登用試験を受けることができる。同社の特長は、パートナー社員(有期雇用者)・スマート社員(限定正社員)・社員の間で相互に転換できるようになっており、労働者がライフイベント等により、柔軟に働き方を変えることが可能になっている点である。同社は、女性社員が育児等を理由に自身のキャリア形成を中断することなく働き続けた効果として2020年には女性管理職比率が30%に達したと述べている。また、お好みソースで全国展開するオタフクソース(株)は、ライフイベントにより転居を伴う転勤が困難であったり、限られた時間内での勤務を希望したりする社員のニーズに応えるため、転居を伴う転勤なしの「地域限定」の選択を可能としている。同社は正社員(準社員)登用に際しても、上長の推薦、本人の希望等などにより地域限定の働き方が出来るなど、雇用への安心感と収入面での安定感および意欲の向上が図られている(新井・松沢, 2018)。最後に衣料専門店チェーン・(株)しまむらでは、パートM社員から、レギュラーR社員(正社員)への転換制度があることに加え、週5日週31時間勤務のまま、パート社員として店長・ブロックマネージャーまで昇進が可能となっている。さらに、パート社員への賞与・昇進制度・永年勤続制度・5年以上の勤務者への退職功労金等、正社員と変わらない手厚い福利厚生により、パート社員の即戦力化と活用につながっている(辻, 2001)。

パートタイム・有期雇用労働法(2020年改正)は、同一企業内において、正社員と非正規雇用労働者との間で、基本給や賞与などのあらゆる待遇について、不合理な待遇差を設けることを禁止している。ただし、「均衡待遇」の原則によって、(1)職務内容、(2)職務内容および配置の変更範囲、(3)その他の事情、を考慮して合理的な待遇差については認められる。従って、「正社員」「限定正社員」「無期転換者」の間では待遇の差が容認される。企業が様々な働き方を推進する際、「正社員」登用制度を設けるだけでなく、受験資格および選考試験の基準・実施結果の透明性を確保して、関係者に周知していく努力が必要であり、受験資格についても客観的で公正な基準であることが求められる。上司の主観的見解に偏った評価であったり、実態が伴わない形骸化した人事評価であっては適切ではない。正社員登用制度の社内設定や導入だけでなく、実際の実績が求められると指摘されている(小岩・山野, 2021)。

4. エンployee・エクスペリエンスにもとづく2つの人生設計案

4.1 エンployee・エクスペリエンス

エンployee・エクスペリエンス(Employee Experience, 以下EX)はマーケティングにおける顧客価値向上を目指すカスタマー・エクスペリエンス(Customer experience, CX)を、従業員の体験価値向上のために援用したものである⁸⁾。マーケティングにおける「顧客の旅」(カスタマー・ジャーニー, Customer journey)に相当するのが、「従業員の旅」であるエンployee・ジャーニー(Employee journey, 以下EJ)である。EJには従業員の生涯を対象とした長期マップ(就職・昇進・転勤・管理職任用・定年等), 1年から数年にわたる中期マップ(育児休暇取得と復帰, 昇進後のマネジメント力養成等), 1日から数週間程度の短期マップ(単一業務)が考えられる。EJ作成にあたって, 各ステージにおけるGain(喜ばしいこと)とPain(悲しいこと・障害)を明らかにし, その対策として従業員価値のキーワードである「共感」「公平性」「権限移譲」「能力開発」を考えることにより従業員価値向上を「見える化」することができる。

4.2 「正社員」と「無期転換者」のペルソナ

非正規雇用である再就職女性が, 正社員転換制度を活用し「正社員」として働きキャリアを積み場合と, パートと同様の働き方である「無期転換者」を選択する場合のGainやPainを想定し, 再就職後から60歳までを通して, 就労環境の在り方について考察するために, 典型的な両者のペルソナを作成しEXの比較検討を行った。(付表2, 3参照)

ペルソナ1として, 女子大卒業後, 出産で正社員を辞めたが, 子どもが成長して来たため, 再び正社員(勤務地のみ制限がある限定正社員)として働きたい女性をモデルとして設定した。また, ペルソナ2として, 女子大卒業後, 出産で正社員を辞め, 子どもが成長してきたため再び働き始めるが, 扶養範囲内の収入で働きたい女性をモデルとして設定した。二人は, 同じ就職先(全国展開を広げる小売り衣料店)に, 前職から7年のブランクを開けて働くパートとしてシミュレーションをする。

それぞれ1才年上の夫, 2才違いの2人の子どもをもつ女性である。ライフイベントに関しては, 比較の観点から二人とも共通なものとした。再就職年齢として, 子どもの世話が少し落ち着いてきた35才から働き始め, 5年ごとに, マンション購入・子ども1の中学受験・子ども2の高校受験・夫の転勤, および子ども2の留学を想定した。当該のシミュレーションをとおして, 家庭環境・ライフイベントを同じくする女性が, 就労形態の違いによって起こりうる家庭内の諸問題から, 就労環境上どのような制度が望ましいかについて考察を行う。

4.3 パートとしての再就職

まず, 図1の正社員を目指すペルソナ1は, 下の子どもを保育園に預けて, 週3日4~6時間のパートとして, レジ業務・商品の品出し, 在庫管理を行った。その仕事ぶりをお客に褒められ, 店長からも認められ, 時間的制約の中において勤務日や休みが柔軟で収入にもなる仕事に満足している。しかし, 社内の雰囲気や人間関係の風通しが良くなく, 非正規雇用のパート

として希望のシフトが通らない、休みが取りにくいなど、我慢することも多い。130万円以下の扶養範囲内で働きたいベルソナ2も、下の子どもを保育園に預けて、週3日4～6時間のパートとして、レジ業務・商品の品出し、在庫管理を行う。やはり家庭との時間的な制約の中で、収入になるパートは助かるが、子どものお迎えの時間が気になり、また無職の期間が長いので上手く周囲と打ち解けて仕事ができるか不安である。このような際に、会社はどのような対応を行えば、再就職者の女性たちは働きやすくなるだろうか。パートスタッフの希望や社内改善のためのポストをつくり、社内の声を拾ったり、人員配置に余裕を設け、子どものお迎えの時間を気にする必要のない社内保育園や、パートで働く女性のメンタルヘルスの相談窓口が必要ではないだろうか。

4.4 無期転換：「正社員」と「無期転換者」

再就職開始5年後では、両者共に仕事にも慣れ、ベルソナ1は、正社員転換制度を利用し当初から希望であった地域限定正社員に登用され、収入が増え、周りからの信頼を感じ自己成長を実感している。仕事と家庭の両立を目指し週5日8時間を勤務している。しかし、内心は、1日8時間勤務を長く思い残業もあるため、子どもの世話が充分でないと感じている。ベルソナ2は、この5年で正社員転換制度を利用せず、130万円の扶養範囲内で働ける無期労働契約へと変わった。週3日8時間労働を時給制で働いている。会社理由で終了する恐れのある契約期間を気にすることはなくなり、安心して働けるが子どもの急な発熱や学校からの呼び出しなどで、勤務日や勤務時間の変更をすることが難しいと感じている。会社の対応としては、子どもが12才になるまで必要に応じて休暇や午前のみ・午後のみ取れる制度や契約学童保育施設をつくるなど、子どもをもつ女性が働きやすい、家庭や子どもを中心としたきめ細やかな制度が必要であると考えられる。育児休業制度があるとはいえ、3才以上の子どもには適用されず母親にとってはまだまだ手厚い制度とは言い難い。

4.5 転換5年後の「正社員」と「無期転換者」

10年後の両者が45才時点について考察する。ベルソナ1は部下を持たないが、順調にキャリアを形成中で店長代理として、仕入れ・商品の価格決定の調整を行い、店長と共にパート採用や評価を行っている。日々の努力や成果を正当に評価してもらえる環境に満足しているが、休職期間がなく長年勤続している限定なし正社員と比べて能力や業績が劣ると感じている。ベルソナ2は、とくに仕事上の変化はなく、家庭優先で残業は断り、レジ業務・品出し・在庫管理を担当している。仕事に対するスキルは上がり嬉しいが、長年働いても仕事内容も時給も変わらず、仕事に飽きて来ている。会社の対応として、ベルソナ1に対しては、社内外での実務研修・能力養成研修、同じような境遇の先輩社員によるメンター制度が必要といえる。ベルソナ2に対しては、非正規雇用のパート契約者にも階級や役職をつけ、それに応じた階級手当をつくり、職務を広げたり、資格制度を設けたり、希望部署のポストイング制などがあると、新たな仕事に対する意欲が生まれるのではないだろうか。仕事における社会的なキャリアよりも、家庭を優先しているとはいえ、仕事において日々のやりがいを持つことは、仕事の質が上がり

会社にとってもペルソナ2にとっても良いことだと考える。

4.6 転換10年後の「正社員」と「無期転換者」

次に、両者が50才時点での考察を行う。ペルソナ1は、目標としていた1店舗の店長なり、社員1名、パート6名の部下がいる。店舗のマネジメント全般と収益の責任を負う。月収も増え周りからの社会的信頼もあがり、やりがいを感じている。しかし、最近、パートの定着率が悪く、売り上げにも影響が出始めて困っている。ペルソナ2は、時給制を継続し、時給が少額増えたが、仕事上の変化は特にならない。しかし、子どもが成長したので残業はたまに行う。勤続15年目で会社から表彰され旅行券を貰い、仕事へのやる気が湧いた。時間があるのでもう少し働けるのだが、夫の扶養控除内で働くことしか考えていないのでジレンマを感じることもある。人生の半ばになり、健康についての不安や老後の生活の不安を漠然と感じている。会社の対策として、ペルソナ1に管理職研修の受講、パートの働き方についてのアンケートによる社内調査などが検討できる。ペルソナ2に対しては、勤続年数により表彰制度があり、かつ扶養控除内で働く女性にとっては、賞与よりもお米や商品券・旅行券が喜ばれると考える。また年齢により高度な健康診断の補助など健康作りの支援を行うことが望ましい。漠然とした老後の不安に対しては、ファイナンシャルプランナーの割安な紹介制度の整備の必要性があると考えられる。

4.7 転換15年後の「正社員」と「無期転換者」

両者が55才時点での考察を行う。ペルソナ1は、新設店の店長を任せられ、社員1名、パート7名の部下がいる。店舗の開店準備をはじめ、マネジメント全般の運営と責任を負っている。月収も更にあがり、やりがいと仕事を通して様々な経験が出来、成長したと自負している。しかし、親が体調を崩したため、勤務者として充実した時期に、同時に介護に取り組みなければならなくなった。親の日常生活の世話は訪問介護を利用し、週に2回、親宅を訪問している。仕事の重圧と親の介護により体調不良である。ペルソナ2は、時給制を継続し、時給が少額増えたが、仕事上の変化は特にならない。しかし、やはり親の体調不良のため、仕事と同時に介護にも取り組む。親のことを一番に考えてはたらいっている。親の介護に介護休暇と勤続年数分の有給が取れるのは有難いが、突発的な介護休暇が取れないのと、職場の問題・家庭の問題で心身共に疲れている。会社の対応としては、ペルソナ1、ペルソナ2共に、介護休暇を取りやすい体制を作る、メンタルヘルス等相談窓口を設ける、介護者のための休日・時短勤務をつくるなどの早急な対応が必要であるといえる。

4.8 転換20年後の「正社員」と「無期転換者」

最後に、両者が60才時点について考察する。2040年頃という想定であるため、改正高齢者雇用安定法(2021年4月施行)において、2026年4月まで定年を65歳に引き上げるという事業主の義務、並びに70歳までの就業機会確保という努力義務が、果たされていると考えられる。ペルソナ1は役職定年となり、役職を外れる。定年は2024年に65歳に延長されたのであと5年である。レジ業務、品出し、在庫管理を担当する。仕事における労働負荷が下がったので、50年振

りにピアノを習い始めている。しかし、仕事上の役割が縮小して、やりがいも低下していると感じている。ペルソナ2は、とくに時給や仕事上の変化はなく、孫も産まれたので、親と孫のことを考えて会社の定める年齢で退職する。自分の趣味の時間が取れるのが嬉しいが、反面、老後の蓄えの不安や年金だけで希望する生活ができるのか不安だと懸念している。会社の対応としては、ペルソナ1に対して定年制の廃止、ペルソナ2に対して再雇用の整備を行う。またペルソナ1・ペルソナ2共に、65歳以降も再雇用(単年労働契約)など多様な働き方を可能とし、各自が自分の希望する年まで働ける、選択できる社会的なシステム構築の整備も必要である。

4.9 小 括

今回、再就職からの仕事におけるエンployee・ジャーニーを作ることにより、希望の異なる2人の女性が望むワークライフバランスを具体的・視覚的に比較を行った。その結果、子育て復帰女性が働く上で、PainとGainの要素になるものは、仕事と家庭の2つの要因から成立し、女性はよりライフイベントに左右されやすいことが明らかになった。さらに女性の仕事における満足度や、やりがい・キャリアアップを引き出すためには、各種制度を設けるだけでなく、その制度を生かすように運用を図り、女性が働きやすさを感じる環境を整える必要性が確認された。現状では女性と家庭の密着性、再就職のパート女性を取り巻く現状の制度・社会や企業のパート女性労働者に対する社会復帰およびキャリアアップの方法が、未だ確立されておらず、紆余曲折し模索している状態であることが見えてきた。

5. まとめと考察

小論において子育てからパートとして職場復帰を行った女性を対象に、以下の問題意識で取り組んだ。第1に再就職に際し、女性達はどのような働き方を望んでいるのだろうか。第2に「正社員」並びに「無期転換社員」となった女性は、どのような満足並びに困難に直面し、どう対処しているのだろうか。第3に企業側は「正社員」「限定正社員」並びに「無期転換社員」をどのように運用し、キャリア支援をすべきであろうか。こうした、課題認識にもとづき第2節では正社員登用制度と無期転換制度について、第3節では正社員登用制度の運用について、それぞれ文献調査を行った。これらを踏まえ、第4節は、エンployee・エクスペリエンスの手法により、「正社員」と「無期転換者」が無期転換から退職に至る過程で、直面する出来事、ポジティブな感情やネガティブな感情が生まれる状況、改善に向けてのポイントについて考察した。

小論で明らかになった点は以下の通りである。第1に有期労働者のうち、無期転換を希望する者は男性13.2%に対し女性21.3%と低くないものの、「正社員」ではなく、基本給の低い「無期転換社員」を選ぶ女性が多いと推定される。第2に一口に再就職を目指す女性といっても、育児の必要性、周囲の環境、労働観などが多様であり、また年齢によっても変わることから、「限定正社員」など多様な働き方を促す制度を設けることが重要であることが確認された。例えば、りそな銀行の「正社員」「限定正社員」「有期労働者」の間のフレキシブルな制度設計により、女性社員が、それぞれのライフステージにおいて相応しい働き方を選択でき、女性管

理職比率の向上につながっている。第3にエンプロイー・ジャーニーで典型的な「正社員」並びに「無期転換社員」の人生設計を視覚化することで、仕事・家庭という2つの要因から生まれるPain(喜ばしいこと)とGain(悲しいこと・障害)を示し、やりがいや、キャリアアップを引き出すためには、各種制度を設けるだけでなく、その制度を生かすような運用を行い、働きやすさを感じる環境が重要であることを確認した。

小論の限界は以下の通りである。第1に、エンプロイー・ジャーニーは論理的仮説を得るための手法であるが、検討されたGain(喜ばしいこと)とPain(悲しいこと・障害)がインタビューやアンケートなどの社会調査により確認されていないことである。現時点では、感情の起伏の上下や対策効果は、あくまで筆者による想定にとどまっている。第2に、再就職時の「正社員」「無期転換者」の選択に何が影響しているのか、明確化されていない。心的態度としての企業家精神(職務能力、心的態度、周囲の環境)、大学・専門学校等での学習、学卒時の勤務経歴(総合職と一般職、営業職などの違い、職務経験年数等)、社会における経験などが関係していると考えられるが掘り下げられていない。こうした限界を踏まえて、適切な社会調査を実施することが今後の研究課題である。

少子化の時代において、今後、離職した者の再就職希望者は増加し、子供を産み育てながら就業継続を希望する女性は確実に増えていくと考える。そのような中で、再就職からでも女性が容易に企業や社会の中心に戻っていける、キャリアを伸ばしていける社会や企業の在り方・制度を研究することは有意義なことである。女性が活躍できる企業は、多様性を含む企業であり、全ての人にとって働きやすい企業と言える。そして多様性を含む企業は持続可能な社会につながるだろう。

注

- 1) 第1子出産前後に女性が就業を継続する割合は、2010年前までは4割前後で推移してきたが、最新の調査では約5割へと上昇した(「令和3年版 男女共同参画白書」)。
- 2) 厚生労働省リーフレット「安心して働くための「無期転換ルール」とは」
- 3) 厚生労働省(2017)「有期契約労働者の円滑な無期転換のためのハンドブック」
- 4) 一方、厚生労働省(2012)によると、約5割の企業が「多様な形態による正社員」の雇用区分を導入しており、そのうち、職種限定の区分は約9割、勤務地限定の区分は約4割、労働時間限定の区分は約1～2割の企業が導入している。
- 5) この他、税・被用者保険の加入要件等を考慮した一定程度(所得税の非課税限度額である年収103万円以下、社会保険の被扶養者からはずれない限度である年収130万円以下)に抑えるためパート等を選択する場面がある(「平成18年版男女共同参画白書」)。
- 6) 協坂(2018)によるとフルタイム正社員を希望する女性パートの割合は10%程度で少数派である。一方で残業・転勤のない短時間勤務の「限定正社員」を利用したいとする希望は多い。
- 7) 厚生労働省「多様な人材活用事例紹介」Webサイト
- 8) PwCコンサルティング(2020)によるとEX(従業員が企業組織との間で体験・経験することの内容や価値を指す概念)の日本企業における認知度は2020年73%で、ほぼ9割の企業がEXの向上を人事部門の重要課題であると認識している。

引用文献

新井英三・松沢紀子(2018)「多様な社員一人ひとりが活躍できる職場環境を整備」『Business Labor Trend』

2018.04, pp. 54-61

磯哲司「期間従業員，特典で呼ぶ，慰労金に200万円超も」(2018年8月10日 日本経済新聞 夕刊5ページ)

川東英子(2018)「パートタイム労働法」『ジェンダー労働論—雇用の男女平等をめざす日本と世界—』pp. 185-192

岸上真己(2021)「女性にとって「自分に都合のよい」働き方とは何か—「行動」と「解釈」の視点からみる非正規雇用という就業形態の選択理由—」『大阪経大論集』72, 2021.09, pp. 199-217

黒川すみれ(2020)「女性活躍推進と不本意非正規労働」『東京女子大学社会学年報』8, pp. 1-16.

土田昭夫・デロイトトーマツコンサルティング編(2017)『働き方改革 7つのデザイン』日本経済新聞出版社

厚生労働省(2006)「平成18年版男女共同参画白書」

厚生労働省(2012)「「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書」

厚生労働省(2017)「有期契約労働者の円滑な無期転換のためのハンドブック」

厚生労働省(2020)「令和2年有期労働契約に関する実態調査(事業所調査)」

厚生労働省(2021a)「令和3年有期労働契約に関する実態調査(個人調査)」

厚生労働省(2021b)「令和3年版 男女共同参画白書」

厚生労働省「多様な人材活用事例紹介」(<https://tayou-jinkatsu.mhlw.go.jp/cases/index.php#cbtest>)2021年10月18日閲覧

厚生労働省「有期契約労働者の無期転換ポータルサイト」(<https://muki.mhlw.go.jp/business/case/>)2021年10月15日閲覧

小岩広宣・山野陽子(2021)「同一労働同一賃金最高裁判決を踏まえた正社員登用制度の構築&見直し」『ビジネスガイド』899, 2021.03, pp. 6-18

総務省(2021)「2020年労働力調査」

武石恵美子(2008)「非正規社員から正社員への転換制度について—特集「通説」を検証する—」『日本労働研究雑誌』573, 2008.04, pp. 50-53

辻和成(2001)「しまむら「M社員制度」431店「主婦パート店長」づくりはマニュアル完備と改善提案制度がカギ」『食品商業』30(4), 2001.04, pp. 98-103

しまむらグループ 企業情報・ビジネスモデル・事業内容・ビジネスモデル(<https://www.shimamura.gr.jp/company/business/model.html>)2021年10月18日閲覧

脇坂明(2018)『女性労働に関する基礎的研究』日本評論社

三山雅子(2018)「非正社員の働き方・暮らし方と政策課題—パートタイマーを中心に—」『社会政策』10(1), 2018, pp. 46-61

労働政策研究研修機構『第77回労働政策フォーラム』「イオンの多様な人材の活用について」(https://www.jil.go.jp/event/ro_forum/20150312/houkoku/02_jirei1.html)2021年10月15日閲覧

PwC コンサルティング(2020)「エンployeeエクスペリエンスサーベイ 2020調査結果」(<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/employee-experience-survey.html>)2021年10月1日閲覧

付表1 「正社員」「限定正社員」への転換制度がある企業

A「有期契約社員の雇用期間無期化」B「正社員」「限定正社員」C「全社員の無期雇用化」

名 称	業種	パターン	特 記 事 項
株式会社りそな銀行	金融	AB	<ul style="list-style-type: none"> ・限定正社員(スマート社員)に非正規雇用労働者から転換。 ・スマート社員の基本給は社員と同水準、賞与と退職金に差がある。
株式会社ダスキン	サービ ス	ABC	<ul style="list-style-type: none"> ・契約更新が3回を超えた非正規雇用は自動的に契約期間を無期化。 ・限定社員から総合職への転換制度あり。
サミット株式会社	小売り	AB	<ul style="list-style-type: none"> ・限定正社員の賃金水準は正社員の80%。 ・限定正社員の異動範囲は通勤60分程度・通勤可能近隣5店舗。 ・ライフスタイルに合わせて、正社員・限定社員・嘱託・パート・アルバイトを選択移動できることを目指している。
株式会社スープスト ックトーキョー	飲食	AB	<ul style="list-style-type: none"> ・時短社員の場合、勤務時間は125時間/月以上となり、時短勤務可能店舗でのみ勤務。 ・業務内容、職責、待遇等はフルタイム勤務者と同じ。
オタフクソース株式 会社	製造	AC	<ul style="list-style-type: none"> ・2年以上勤務で無期契約の準社員、準社員として3年以上勤務で正社員の登用あり。 ・パートと準社員の間には、無期契約以外の違いは見当たらない。
株式会社しまむら	小売り	AB	<ul style="list-style-type: none"> ・パートM社員から、レギュラーR社員(正社員)への転換あり。 ・週5日31時間勤務のまま、パートM社員として店長・ブロックマネージャーへの昇進可能、パートM社員への賞与・昇進制度・永年勤続制度・5年以上の勤務者への退職功労金等あり。
モロゾフ株式会社	製造	ABC	<ul style="list-style-type: none"> ・3年以上で年間所定労働時間960時間以上のショートタイム社員制度へ登用あり。 ・年次有給休暇、福利厚生、健康・厚生年金保険についてはフルタイム社員と同じ。 ・個人の理由を問わず、ショートタイムとフルタイムの転換可能。
株式会社大丸松坂屋 百貨店	小売り	ABC	<ul style="list-style-type: none"> ・入社1年以上のパート全員を無期雇用の専任社員に転換。 ・専任社員もエリア・職務限定という点はパートと変わらない。 ・専任社員からエリア限定社員、正社員への登用へと転換可能。
パナソニックエイジ フリー株式会社	医療・ 福祉	AB	<ul style="list-style-type: none"> ・パートタイマーは1年以上勤務すれば、時間制正社員を選択可能。 ・時間当たりの賃金が正社員と同水準で、退職金付与
イオンリテール株式 会社	小売り	AB	<ul style="list-style-type: none"> ・パートも正社員と同様の教育を受け、登用試験を受ける。
株式会社ファンケル	製造・ 小売り	ABC	<ul style="list-style-type: none"> ・5年以上の非正規社員は、一律に無期契約。 ・パートから契約社員、契約社員から正社員への登用制度あり。
生活協同組合コープ みらい	小売り	AB	<ul style="list-style-type: none"> ・1年以上勤務しているパートから限定正社員への転換可能。
株式会社クレディセ ゾン	金融・ 保険	AC	<ul style="list-style-type: none"> ・全社員統一の正社員化を行った。 ・全社員同一のプラットフォームで制度を運用。福利厚生、退職金。 ・役職や仕事に求められる「役割」に応じて、等級と処遇を決定。
株式会社高島屋	小売り	ABC	<ul style="list-style-type: none"> ・1年以上の非正規労働者を無期契約に転換。 ・パート社員→契約社員→正社員・限定正社員に登用制度あり。
株式会社リンガーハ ット	飲食	ABC	<ul style="list-style-type: none"> ・本人の申し出により無限定社員への転換制度あり。 ・5年以上のパート・アルバイトの無期契約制度。

(出所) 厚生労働省「多様な人材活用事例紹介」並びに辻和成(2001)にもとづき作成

付表2 「正社員」 転換者エンプロイイー・エクスプレス (筆者作成)

	2021年	2026年	2031年	2036年	2041年	2056年
ヘルソナ1	35才	40才	45才	50才	55才	60才
夫	36才	41才	46才	51才	56才	61才
子供1(女)	7才	12才	17才	22才	27才	32才
子供2(男)	5才	10才	15才	20才	25才	30才
ライフイベント	マンション購入(3000万円)のローン組む。	子供1の私立中学入学、子供2の受験準備。	子供2の高校受験。	夫の転職。子供1、子供2が就職。	親が体調を崩す。勤務者として充実した時期に、同時に介護に取り組む。	3年前前に結婚した子供1が出産。初孫。
仕事上の転機	全国チェーン(衣料店)でパート開始。正社員転換を目指し、バリバリ働きたい。	正社員転換制度を利用し、地域限定正社員へ。	店長代理(部下なし管理職)に昇進。	店長へ昇進。部下パート6名、正社員1名。	新設店の店長を任せられる。部下パート7名、正社員1名。	役職定年。役職を外れる。(65歳まで定年は延長)
行動	レジ業務、品出し、在庫管理を担当。子供2を保育園に預けて、週3日4-6時間勤務。	レジ業務、品出し、在庫管理の実施とチェック。仕入価格決定についての調整を行う。パート採用・評価を店長とともに行う。	レジ業務、品出し、在庫管理の実施とチェック。仕入価格決定についての調整を行う。パート採用・評価を店長とともに行う。	店舗のマネジメント全般。収益責任を負う。	店舗の開店準備、マネジメント全般。親の日常生活の世話は訪問介護を利用し、週に2回、親宅訪問。	レジ業務、品出し、在庫管理を担当。
Gain	店長から仕事ぶりを認められた。顧客から褒められた。勤務日や休みが柔軟で時間的制約の中で最大限の収入になる。	自己成長を実感する。予想以上に給与が増えた。部下から信頼をされているのがわかる。	努力や成果を正当に評価してもらえない。	月収があがる。やりがいを感じる。周りからの社会的信頼があがる。	月収があがる。やりがいを感じる。仕事を通して様々な経験が出来る、成長した。	労働負荷が下がったので、50年振りにピアノを習い始める。
Pain	周囲との人間関係が良くない。勤務日の希望が通らない。休みがとりにくい。	勤務時間(8時間、毎日)が長く、残業もあり、子供の世話が十分できない。	限定なし社員と比べて能力・成果が劣る。	パートの定着率が悪い、営業成績が良くない。	仕事の重圧と親の介護の負担で体調不良に陥る。	役割が縮小して、やりがい低下する。
会社の対応 Gain Creator	「顧客の声」と「パートスタッフの声」のポストをつくり社内の声を拾う。スタッフが職務希望を出せる。職務をローテーションで能力拡充を図る。	1日8時間ではなく、コアタイムをつくり週40時間の中で、個々に時間を配分できるようにする。	社員研修、同じような境遇の先輩社員によるメンター制度をつくる。	役職による職研修・パートの働き方社内調査。	介護者のための休日・時短勤務をつくる。	定年制の廃止。各自、自分の希望する年まで働ける。
会社の対応 Pain Reliever	人員配置の余裕を設ける。メンタルヘルス等相談窓口を設ける。	残業をなくす、フレックスタイム制の導入。	店長候補者に対しての実務研修を行う。	管理職研修・自己啓発研修。	介護休暇を取りやすい体制とする。メンタルヘルス等相談窓口を設ける。	65歳以降も再雇用(単年労働契約)など多様な働き方を可能とする。

付表3 「無期転換者」エンブローイー・エクスベリエンス (筆者作成)

	2021年	2026年	2031年	2036年	2041年	2056年
ヘルソナ2	35才	40才	45才	50才	55才	60才
夫	36才	41才	46才	51才	56才	61才
子供(女)	7才	12才	17才	22才	27才	32才
子供(男)	5才	10才	15才	20才	25才	30才
ライフイベント	マンション購入(3000万円)のローンを含む。	子供1の私立中学入学、子供2の受験準備。	子供2の高校受験。	夫の転勤。子供1、子供2が就職。	親が体調を崩す。勤務者として充実した時期に、同時に介護に取り組む。	3年前に結婚した子供1が出産。初孫。 仕事の変化はない。
仕事上の転機	全国チェーンのある衣料店でパート開始。	正社員転換制度を利用せず扶養範囲内で働く無期労働契約へ転換。時給制の継続。	仕事上の変化なし。時給制の継続。少額UP。	仕事上の変化なし。時給制の継続。少額UP	仕事上の変化なし。時給制の継続。少額UP。	仕事の変化はない。
行動	レジ業務、品出し、在庫管理を担当。子供2を保育園に預けて、週3日4-6時間勤務。	レジ業務、品出し、在庫管理を担当。庭優先で働く。週3日8時間。	レジ業務、品出し、在庫管理を担当。残業は断り、家庭優先で働く。週3日8時間。	レジ業務、品出し、在庫管理を担当。子供が成長したので残業はたまに行う。週3日8時間。	レジ業務、品出し、在庫管理を担当。親のことを一番考えてはたらく。週3日8時間。	レジ業務、品出し、在庫管理を担当。親と孫のことを考えて会社での定める年齢で退職する。
Gain	顧客から褒められた。勤務日や休みが柔軟で時間的制約の中で最大限の収入になる。	契約期間を心配する必要がなくなる。	スキル・資格があがって嬉しい。	表彰制度でハワイに行く。会社から旅行券を買う。	親の介護に介護休暇と有給が取れる。	自分の趣味の時間が取れる。
Pain	無職の期間が長いので、まわりの人々と仕事を出来るか不安。子供のお迎え時間がきになる。	子供の発熱や学校行事など急な用事でシフトを変更することが難しい。	長年、働いても仕事内容も、たいして変わらない。	健康についての不安。老後の生活の不安。	職場の問題・家庭の問題で心身共に疲れる。突発的な介護休暇が取れない。	老後の蓄えの不安、年金だけで希望する生活ができるのか不安。
会社の対応 Gain Creator	「顧客の声」と「パートスタッフの声」のポストをつくり、モニタリングし優秀者を表彰する。社内の声を拾う。スタッフが職務希望を出せる。職務をローテーションで能力補充を図る。職場内保育園。	12才までの育児休業制度、契約学童保育施設をつくる。	パート労働者にも階級や役職をつけ、応じた階級手当をつくる。職務を広げる制度・資格制度の整備。	勤続年数により表彰制度がある。健康管理制度。お金の相談ができるファイナンシャルプランナー紹介制度。	介護者のための休日・短時間勤務をつくる。	再雇用の多様化の整備。各自、自分の希望する年まで働ける。
会社の対応 Pain Reliever	人員配置の余裕を設ける。メンタルヘルス等相談窓口を設ける。	パート労働者の希望に合わせ、転換制度を利用できる。	希望部署のポステイング制。	生活の福利厚生の実施。	介護休暇を取りやすい体制とする。メンタルヘルス等相談窓口を設ける。	65歳以降も再雇用(単年労働契約)など多様な働き方を可能とする。