

# ジョブ型雇用の可能性

## ——女性のキャリア形成に対する効果を中心に——

石川 麻理

指導教授 齊藤 直

### 1. 課題設定

本レポートは、いくつかの日本企業が昨今導入し始めたジョブ型雇用<sup>i)</sup>と呼ばれる雇用形態に注目する。女性活躍という視点から、このジョブ型雇用が子育てをしながらでもキャリア形成を遂行する女性への効果となるか検討することを課題とする。

少子高齢化による生産年齢人口の急激な減少が深刻化している日本の現状において、女性の労働人口を増やし、潜在成長率を上げることは急務である。しかし、世界経済フォーラムが発表する「ジェンダー・ギャップ指数」の2021年3月の最新結果では、日本は総合順位156カ国中120位、G7中最下位であった。その中でも管理職における男女平等は、世界139位、指数は0.173であり、経済分野の項目の中でも最低であった。

女性が活躍出来ていない原因について、多くの先行研究では、日本型雇用システムが女性活躍を前提としていない点を挙げている。例えば、正規雇用がほぼ新卒一括採用に限られるという点にある。一度離職をしてしまうと、男女ともにセカンド・チャンスの少ない日本の労働市場では、再び常勤の仕事について、その才能を発揮する機会は限られてしまう<sup>ii)</sup>。また、人的資本理論の観点から、日本企業において実施される企業特殊訓練に男女格差がある点が挙げられる<sup>iii)</sup>。企業は勤続年数が長い労働者（実質的に男性従業員）に企業特殊訓練がなされることを期待するため、訓練の機会に男女の差が生じている。そして、日本型雇用システムにおいて、企業が管理職に求める資質や能力は、転勤や異動を通して育成されると捉えている点も重要である<sup>iv)</sup>。そのため、メンバーシップ型雇用と言われる日本企業においては、転勤が難しい子育て女性従業員が、人材育成の対象外となるのは明らかであると言える。

日本型雇用システムの下では、長時間労働や頻繁な転勤を受け入れ、無限定に業務を担当する男性従業員と、それを支える専業主婦の家庭内分業が想定されている。したがって、その仕組を前提として、女性が管理職を目指すというキャリア形成の構築は相当困難である。そのため、キャリア形成を優先する女性は、子どもを持たないという選択をすることもあり、日本型雇用システムを維持したまま女性管理職数の増加を目指す場合には、更なる少子化を助長する可能性がある。

そこで、本レポートでは、欧米における一般的な労働社会（企業）で起用されているジョブ型雇用に着目し、検討したい。その理由は以下の2つである。

第1に、日本型雇用システムが女性活躍を阻むのであるならば、他の先進国におけるジョブ型を中心とする雇用システムにおいては、男女ともに就業継続が可能であり、だからこそ、女性活躍が実現していると推測するからである。

第2に、2020年からのコロナ禍をきっかけとした在宅勤務を行う企業の急増を背景に、ジョブ型雇用を従業員雇用形態の1つとして導入する日本企業が現れたからである。ジョブ型雇用導入は、直接的に女性活躍推進を目的とした施策ではないが、それらの企業は、日本型雇用システムからの脱却を図ろうとしており、つまりは、働き方の柔軟性と人材の多様性を目指す意図があると判断できる。そして、そのような企業は、女性活躍推進についても積極的に取り組んでいるのではないかと推測するからである。

## 2. ジョブ型雇用は女性キャリア形成の推進に正の効果があるか

ジョブ型雇用は新しい制度であるため、明示的に導入している企業数は限定的である。そのため、現時点では女性労働との関係性を検証するに十分なデータはなく、女性管理職率との関係も不明確である。さらに、ジョブ型雇用の定義も各社各様で、正確な分析をすることは困難であるという面もある。一方、今般の報道等から、日本企業がジョブ型雇用を導入して働き方の多様化を試みていることは、確かであるように見受けられる。そこで、ジョブ型雇用を導入した日本企業、強い意味でのジョブ型雇用である資格職、そして、すでにジョブ型雇用である外資系企業の事例を用いて、ジョブ型雇用と女性キャリア形成の関係を分析した。

まず、ジョブ型雇用を導入した日本企業では、メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への変化は現在進行している最中であるため、今後、その変化によって、女性が企業に継続的に雇用され、活躍する可能性が高くなるという因果性を検証するには、現段階では十分な情報を得ることができない。しかし、ジョブ型雇用導入を掲げている企業の経営トップは、そもそも多様な人材登用の重要性を認識しており、女性管理職の割合も高いことが確かめられた。少なくとも、企業本位の異動や転動のないジョブ型雇用は、女性の継続就労に何らかのプラスがあると示唆される。

次に、強い意味でのジョブ型雇用であり、性別によらず、誰でも長期に亘り働けると想定される資格職について検証した。分析の結果としては、看護師や薬剤師、高校以下の女性教員においては、想定通り一般企業以上に女性が活躍しているといえた。しかし、その一方で、男性が大部分をしめる高度専門職や、教員の中での管理職といえる校長職においては、単に資格職＝ジョブ型雇用で女性活躍という構図は見られず、職種による格差が大きいことが分かった。また、世代による差も大きく、30歳代より若い世代の格差は小さいことが観察された。

最後に、日本に支社等のある外資系企業を分析した。ジョブ型雇用に長い歴史を持つ外資系企業は、今まさにジョブ型雇用を普及させようとしている日本企業における雇用の将来像と捉えることもできる。外資系企業の海外にある本社では、ジョブ型雇用が当然のこととされているが、その日本法人あるいは在日支社においても、本社同様に、女性が男性と同じように活躍しキャリア形成を歩んでいるかどうかを事例から検証した。その結果、ダイバーシティ・女性活躍への関心が高く、本社の組織文化が日本拠点にも浸透していることが観察できた。そして、男女問わず会社本位の定期的な職域異動や転動もないといえた。そのため、女性も男性同様に就業継続が可能となり、日本企業のような管理職比の大きな男女差はないと推定することに無理はないであろう。そして、事例で取り上げた外資系企業には、企業理念として多様性の重要性を強く認識し、積極的なポジティブ・アクションに取り組んでいるという共通点があった。以上から、ジョブ型雇用という継続的な働き方を可能にさせるシステムと、企業のポジティブ・アクションの組み合わせが女性のキャリア形成に正の効果を持つと言えるのではないかと示唆された。

## 3. まとめ

日本以外の先進国では主流であるジョブ型雇用という新しい雇用形態を、日本の各企業が導入し始めている。本レポートでは、日本企業にとって新しいとされるこの雇用形態が、将来の女性のキャリア形成への効果を持つかの考察を試みた。しかし、現在進行形の新しい施策について検討をしていることから、確たる結論を提示することには慎重でなければならない。そこで、本レポートの含意を試論的にまとめれば、以下の通りである。

まず、ジョブ型雇用導入を掲げている企業の経営トップが、人材の多様化・雇用の多様性の必要性を強く主張しているため、ジョブ型雇用と女性活躍が負の関係になるとは考え難いということである。少

なくとも、企業本位の異動や転勤のないジョブ型雇用は、女性の継続就労に何らかのプラスがあるのではないだろうか。

一方で、メンバーシップ型の日本型雇用システム保ちながら、ポジティブ・アクションを推進すれば、ジョブ型雇用の導入の必要性はないという議論も当然あり得よう。現に、多くの日本企業は、日本型雇用システムを継承したまま、ポジティブ・アクションに取り組もうとしている。しかし、そもそも、女性がキャリア形成を構築できない根本的な原因は、その組織の構造、つまり企業の命令に応じて自らの職務や働き場所を定期的に変えられ、企業の意向に従って急な残業も厭わずに行うことが求められていることである。そのため、ポジティブ・アクションを行ったところで、実体が伴わない表面的な女性活躍施策で終わってしまう可能性が高いと言わざるを得ない。

その理由として、メンバーシップ型雇用とポジティブ・アクションは相いれない矛盾の関係があるからではないかと筆者は想定する。よって、組織における雇用形態の変更という根本的な改革なくして、改善は期待できないのではないかと考える。企業側からの観点で言えば、メンバーシップ型雇用を保持したままで、女性従業員を真に有効に活用することには、限界があるのではと危惧する。

2020年は日本におけるジョブ型雇用の元年であるかもしれない。そして、近い将来、日本の女性が男性同様にキャリア形成を遂行していく様子が見られたならば、その因果性について再度検証を行う必要がある。それに起因して発生することが推定される別の雇用問題についての分析も今後の課題である。

## 【主な参考文献】

- ・青木昌彦『比較制度分析序説 経済システムの進化と多元性』講談社、2008年12月、2018年8月第6刷
- ・牛尾奈緒美「ポジティブ・アクションと女性のキャリア」武石恵美子編著『女性の働きかた』ミネルヴァ書房、2009年6月
- ・大内章子「女性の管理職昇進—それは企業の本気の人材育成あってこそ」『日本労働研究雑誌』日本労働研究機構、No. 722、2020年9月号
- ・大湾秀雄『日本の人事を科学する』日本経済新聞社、2017年6月
- ・小池和男『仕事の経済学（第3版）』東洋経済新報社、2005
- ・鶴光太郎『人材覚醒経済』日本経済新聞出版社、2016年9月
- ・濱口桂一郎『日本の雇用と労働法』日本経済新聞出版社、2011年9月
- ・原ひろみ「女性の活躍が進まない原因 男女間賃金格差からの検討」、川口大司編、『日本の労働市場』有斐閣、2017年11月
- ・山口一男『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、2017年5月
- ・山本勲「上場企業における女性活用状況と企業業績との関係——企業パネルデータを用いた検証——」『RIETI Discussion Paper Series 14-J-016』独立行政法人経済産業研究所、2014年3月
- ・協坂明『女性労働に関する基礎的研究』日本評論社、2018年8月
- ・Bengt Holmstrom and Paul Milgrom, “Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design”, *Journal of Law Economics & Organization*, 1991

- 
- i) ジョブ型雇用とは、①企業の中の労働をその種類ごとに職務（ジョブ）として切り出し、その各職務に対応する形で労働者を採用し、その定められた労働に従事させる雇用形態（濱口（2011）、16頁）。②職務、勤務地、労働時間いずれかが限定された正社員で、労働時間限定については、短時間勤務かフルタイムで残業がない正社員であるとした。職務、勤務地、労働時間に対して、「なんでも受け入れる」のではなく、「特定の働き方にこだわる」ということ（鶴（2016）、56-57頁）。
  - ii) 山口（2017）、14頁。
  - iii) 原（2017）、153-159頁。阿部（2005）、16頁。
  - iv) 大内（2020）、81-85頁。