

2018年12月4日 全6頁

勤務時間限定で高齢者の雇用拡大へ

「多様な正社員」の普及で女性や高齢者の活躍を進めよ

政策調査部 研究員 菅原佑香

【要約】

- 女性や高齢者を中心として、働き方が従来の典型的な正社員とは異なる雇用形態や、それに即した雇用環境の整備がますます重要になっている。従来型の正社員のうち、職務内容や勤務地、労働時間などが限定的である「限定正社員」のことを「多様な正社員」と呼ぶ。
- 女性はその年齢においても「多様な正社員」という働き方を希望する割合が高い。60代以上になると、男性も「多様な正社員」という働き方を希望する割合が約4割に増加する。男女でそれを希望する年齢に違いがあるため、正社員と「多様な正社員」の転換をライフスタイルのニーズに応じて柔軟に行える環境整備が求められる。
- 労働時間の柔軟性を求めて非正規雇用を選択する女性や高齢者が多いが、現状では、労働時間が限定された働き方を導入している企業の割合は低い。高齢者の雇用を拡大させるために、今後は労働時間が限定されているなどの「多様な正社員」を普及させていくことが期待される。
- 「多様な正社員」は、成長実感が持ちやすく仕事の満足度が高いだけでなく、そうした働き方を導入した企業にとっても従業員の定着率が高まるなどの効果が期待できる。

1. 高齢者の就業機会確保で高まる働き方の柔軟性

現在、働く人のライフスタイルのニーズに合った多様で柔軟な働き方が求められている。これまで、女性活躍など仕事と家庭の両立に葛藤を抱えやすい女性の就業継続やキャリア形成を主な目的として、働き方の柔軟性のニーズが高まって来た¹。それに加えて最近では、未来投資会議などにおいて、70歳までの就業機会の確保を進める目的のもと、高齢者が希望や特性に

¹ 女性活躍や働き方の柔軟性に関しては、以下を参照。

菅原佑香「女性活躍による中小企業の生産性向上の余地」（大和総研レポート、2018年4月27日）

https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/human-society/20180427_020068.html

働き方の柔軟性に関しては、以下を参照。

菅原佑香「テレワークの普及で期待される柔軟な働き方」（大和総研レポート、2017年10月27日）

https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/human-society/20171027_012409.html

じて活躍できるよう、働く人の選択肢を増やす検討が進められている。女性や高齢者を中心としたライフスタイルの変化に伴い、柔軟に働ける雇用形態や、それに即した雇用環境の整備の重要性はますます高まってきている²。

本稿では、柔軟性が求められる働き方を企業が実現していくために、「多様な正社員」という働き方を取りあげたい。「多様な正社員」という働き方を企業内に拡大させていくことで、女性だけでなく高齢者の雇用拡大や活躍を進めることができるのか、働く側の従業員のニーズと企業側に得られる効果の両面から検討する。

2. 「多様な正社員」とは何か

「多様な正社員」に関する議論は、2013年6月に閣議決定された「日本再興戦略」において、「多様な正社員」モデルの普及・促進を図る旨が盛り込まれたことで検討が本格的に始まった。2014年7月には厚生労働省が『多様な正社員』の普及・拡大のための有識者懇談会報告書³を取りまとめ、「多様な正社員」に関して労使等関係者が参照することができる「雇用管理上の留意事項」を公表するなど、議論が深められてきた。

さらに遡ると、2011年から2012年にかけて開催された厚生労働省の「非正規雇用のビジョンに関する懇談会」の報告書⁴において、「多様な正社員」について整理がなされている。すなわち、①労働契約の期間の定めがなく、②所定労働時間がフルタイムであり、③直接雇用である社員が「正規雇用」であり、これに④勤続年数に応じた処遇、雇用管理の体系、⑤勤務地や業務内容の限定がなく、時間外労働がある社員、の2要件が加わって「典型的な正規雇用」とされる。そのうち④や⑤の要素を満たさない社員が「多様な正社員」であるとしている。つまり、「正規雇用」のうち、職務内容や勤務地、労働時間などが限定的である「限定正社員」のことを「多様な正社員」と呼んでいる。

「非正規雇用のビジョンに関する懇談会」の報告書によると、企業が勤務地限定正社員等の多様な働き方を導入する目的としては、優秀な人材の確保や定着に加えて、社員のワーク・ライフ・バランスを支援するとともに、女性が幅広い職務に従事できるようすることが挙げられている。企業が「多様な正社員」を導入してきたこれまでの背景としては、女性の就業継続やキャリア形成という要素が強かったと考えられる。

限定正社員という働き方に関する労働政策研究・研修機構による2018年の調査によると⁵、限定正社員として限定されている事柄で最も多い回答（限定正社員がいるとする企業側の回答）

² 菅原佑香「継続雇用年齢の引き上げで必要な企業の対応」（大和総研レポート、2018年10月30日）
https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/human-society/20181030_020401.html

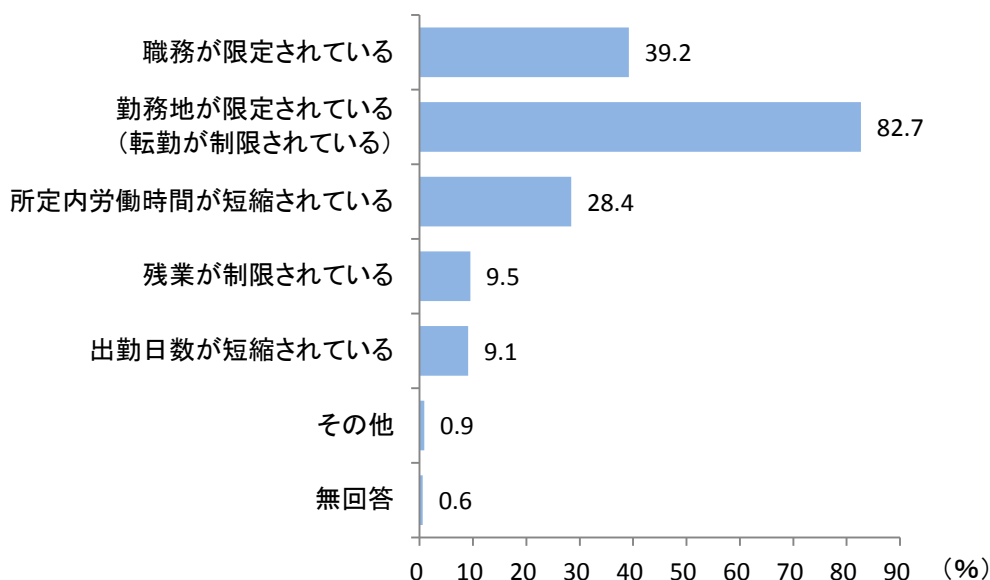
³ 厚生労働省『多様な正社員』の普及・拡大のための有識者懇談会 報告書（2014年7月）
<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11201000-Roudouki-junkiyoku-Soumuka/0000052523.pdf>

⁴ 厚生労働省 非正規雇用のビジョンに関する懇談会「望ましい働き方ビジョン」報告書（2012年3月27日）

⁵ 厚生労働省の政策議論では「多様な正社員」とされている。「限定正社員」と「多様な正社員」は同じことを表しているが、当該調査では「限定正社員」という言葉を用いて調査がなされている。

は「勤務地が限定されている（転勤が制限されている）」であり、次が「職務が限定されている」である（図表1）。一方、「所定内労働時間が短縮されている」や「残業が制限されている」といった労働時間が限定された働き方を導入している企業の割合は少ない。

図表1 限定正社員として「限定されている事柄」（企業による複数回答、2018年）



(出所) 労働政策研究・研修機構(2018)「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査・労働者調査)」より大和総研作成

日本では、1980年代から大企業を中心としてコース別雇用管理制度が導入されるようになり、総合職や一般職といった雇用管理区分以外に、女性を中心に地域限定正社員などの限定正社員（もしくは限定総合職）での就業が普及してきた。金井（2013）⁶は、「多様な正社員」とコース別雇用管理制度の一般職の違いを、「その雇用期間を『短期』とするか『中長期』とするのかに差がある」と指摘している。つまり、職務内容や勤務地、労働時間等が限定された雇用契約の選択肢は働き方の柔軟性を高めるだけでなく、中長期的な勤続が想定されていれば希望に応じたキャリア形成も可能であることから、「多様な正社員」は従来の正社員でも非正規社員でもない新しい雇用管理区分と言える。

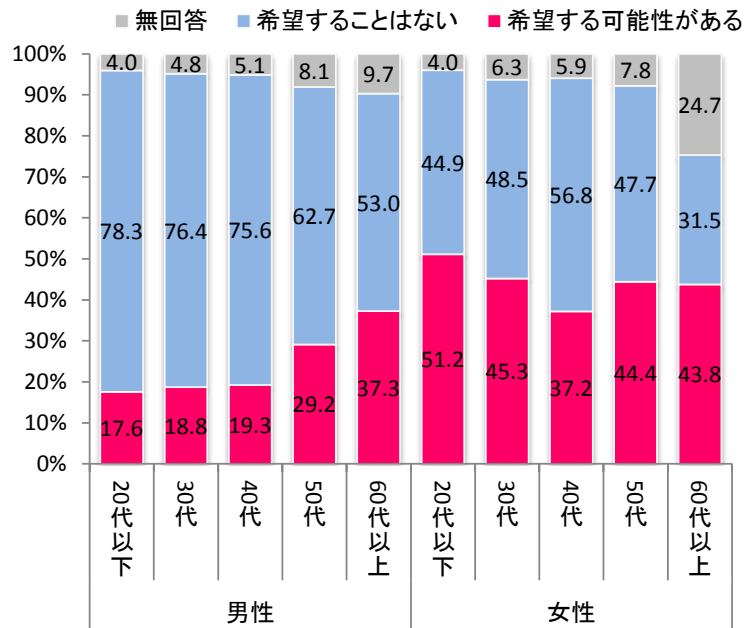
3. どのくらいの女性や高齢者が「多様な正社員」という働き方を希望しているか

労働政策研究・研修機構が2018年に実施した前出の調査によれば、正社員が限定正社員を希望する割合は男女別や年齢層別で傾向が異なる（図表2）。男性は年齢が上昇するに伴い限定正

⁶ 金井郁（2013）『多様な正社員』施策と女性の働き方への影響『日本労働研究雑誌』No. 636

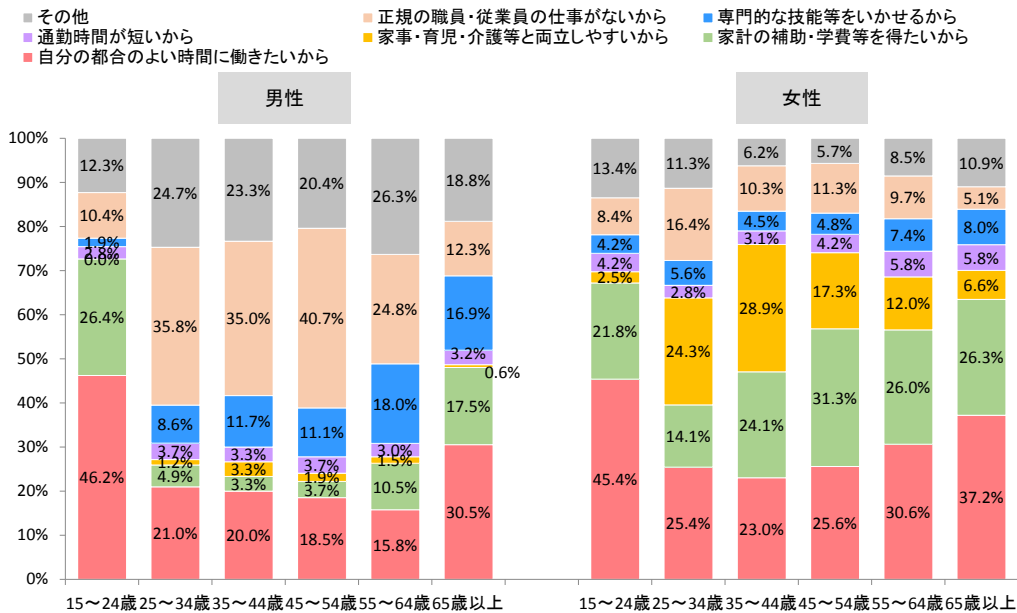
社員を「希望する可能性がある」と回答する割合が高くなるが、女性はその年齢層においても4～5割の正社員が「希望する可能性がある」と回答している。特に60代以上では、男女ともに約4割が限定正社員という働き方を希望する可能性があるとしている。

図表2 今後5年先を見据えて、正社員が限定正社員を希望する割合 (2018年)



(出所) 労働政策研究・研修機構 (2018) 「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査 (企業調査・労働者調査)」より大和総研作成

図表3 男女別、年齢別の非正規雇用の選択理由 (2017年)



(出所) 総務省「労働力調査」より大和総研作成

限定正社員という働き方を希望する理由は何だろうか。これまで、職務内容や勤務地、労働時間が限定的な雇用形態としては、限定正社員よりもいわゆる非正規雇用の方が一般的であった。女性や高齢者が正社員として勤務地や労働時間について無限定に働くという選択をすることは現実には難しいために、働き方の柔軟性を求めて非正規雇用を選択している可能性が高い。総務省の「労働力調査」より、男女別年齢別に非正規雇用を選択する理由を見ても、女性の25～44歳の層で特に「家事・育児・介護等と両立しやすいから」という割合が高い（図表3）。また、男女ともに高齢者では「自分の都合の良い時間に働きたい」との理由が高い。体力や働く意欲に個人差が出る高齢者にとっては、労働時間が柔軟な雇用形態や仕事が魅力的なのだろう⁷。

そうであるとすれば、柔軟性が高い限定正社員という働き方が確立され、普及していけば、就労意欲の高い労働者が能力をより活かせる機会が広がる可能性が高まる。企業にとっても、それは人手不足の対策になるであろうし、生産性の向上にも結びつくものであるだろう。

4. 女性や高齢者のニーズに応じた「多様な正社員」の働き方とは

従来型の正社員が限定正社員を希望する理由としては、「仕事と家庭の両立」や「余暇時間の確保」といった理由を掲げることが多い（図表4左）。職務内容や勤務地などが限定された働き方の選択肢も必要であるが、特に高齢者の雇用継続を進めていく上では、勤務時間が限定された働き方のニーズが高いと考えられる。一方、限定正社員という働き方を希望しない理由としては、「賃金が低下する」のほか、専門性を向上させても「（職務に）見合った賃金が払われない」といった捉え方が目立つ（図表4右）。

安井・佐野・久米・鶴（2016）⁸によれば、勤務地や職務が限定された限定正社員の方が無限定正社員より月収は低いだが、この要因は性別や労働時間、業務内容といった属性の違いによる影響であるという。むしろ、年齢や性別、職種等の属性の違いを考慮すれば、時間当たり賃金は限定正社員の方が高く、限定正社員が賃金面で不利益な取り扱いがなされている可能性は低いという⁹。時間当たり賃金が限定正社員の方が高いということは、限定正社員の方が一般の正社員よりもスキルを持っており、生産性が高い可能性が示唆されるということである。いわゆる正社員よりも能力が高い限定正社員がいるようであれば、意欲と能力に合わせて業務内容の任せ方を変えていくことや、限定正社員に対して人材育成を積極的に行っていくことも企業にとっては必要である。

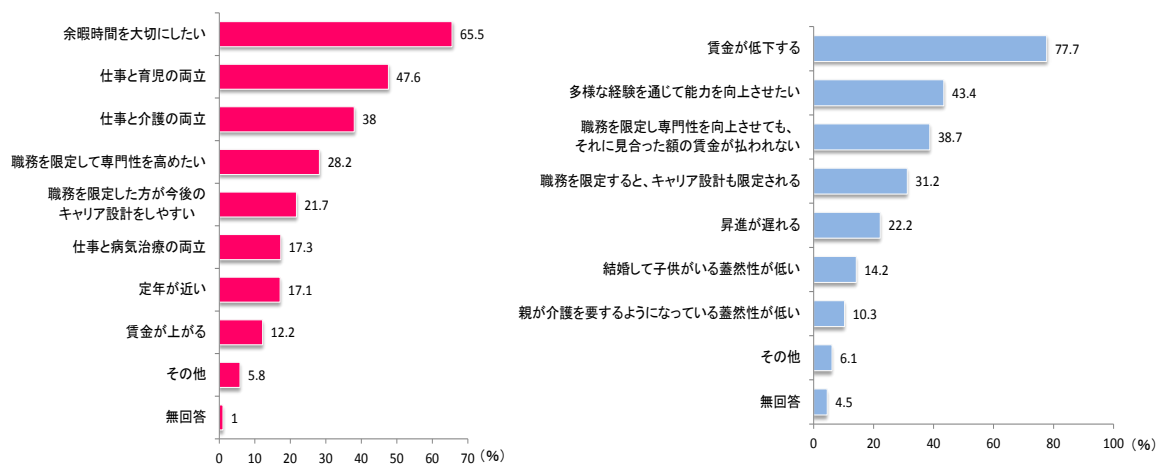
⁷ 菅原佑香「継続雇用年齢の引き上げで必要な企業の対応」（大和総研レポート、2018年10月30日）
https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/human-society/20181030_020401.html

⁸ 安井健悟・佐野晋平・久米功一・鶴光太郎（2016）「無限定正社員と限定正社員の賃金格差」RIETI Discussion Paper Series 16-J-061

⁹ 安井・佐野・久米・鶴（2016）では、性別や学歴、年齢、勤続年数、産業、職種、婚姻状況、子どもの数、居住都道府県といった属性がコントロールされた分析の結果が示されている。「属性をコントロールした場合を含めて限定正社員の時間当たり賃金にプレミアムが存在する（無限定正社員よりも有意に高い）ことは年齢を34歳以下、35歳以上に分けて推計した場合もほぼ成り立っており、年齢階層に依存した結果でない」とも述べられている。

また、男性と女性とで限定正社員という働き方を希望する年齢層が異なっていることから、正社員と限定正社員の転換をライフスタイルのニーズに合わせて柔軟に行うことができるような環境整備も求められる。特に、勤務時間等が限定された「多様な正社員」の働き方が企業で普及していくことは、高齢者の働き方の柔軟性を高め、高齢者の雇用拡大につながるものと考えられる。

図表 4 左：限定正社員の働き方を希望する可能性がある理由（3つまでの複数回答、2017年度）
右：限定正社員の働き方を希望しない理由（3つまでの複数回答、2017年度）



（出所）労働政策研究・研修機構（2018）「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査（企業調査・労働者調査）」より大和総研作成

5. 「多様な正社員」の導入で従業員や企業に期待できる効果

鶴・久米・戸田（2016）¹⁰は、多様な正社員の満足度が、従来型の正社員よりも高いことを示している。さらに、「多様な正社員」の方が上司との関わりが密であり、自律的に仕事を進められることから成長の実感をもっていることを指摘する。「多様な正社員」を導入している企業やその管理職は、「多様な正社員」に対してきめ細かい配慮を行っている可能性があり、従業員にとって「多様な正社員」は、成長の実感を持ちやすく仕事の満足度が高い働き方であろう。

さらに、労働政策研究・研修機構が2018年に調査した「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査（企業調査）」によると、過去5年間に限定正社員という働き方を企業が導入したことによる効果としては、「人材の定着率が高まった」とする回答が54.7%で最も高く、次に「社員のワーク・ライフ・バランスが向上した」や「人材の採用がしやすくなった」との回答が多い。このように「多様な正社員」という働き方を導入することで企業側が得られる効果も高い。いわゆる正社員として無限定に働くことが難しい従業員を企業の中でよりコア人材化し、生産性向上を目指していくためには、「多様な正社員」の導入を進めていくことが今後ますます重要になるだろう。

¹⁰ 鶴 光太郎・久米 功一・戸田 淳仁「多様な正社員の働き方の実態—RIETI『平成26年度正社員・非正社員の多様な働き方と意識に関するWeb調査』の分析結果より」RIETI Policy Discussion Paper Series 16-P-001