

第6次基本計画策定専門調査会人材・地域・意識ワーキング・グループ

第1回テーマ：「雇用・ワークライフバランス」に関する説明資料

2025/03/06

慶應義塾大学大学院商学研究科

鶴 光太郎

1. 男が変われば女も変わる

- ・ 内閣府男女共同参画局はその所掌分担から「女性への介入」を中心とする政策にフォーカスする傾向
- ・ むしろ、男性への介入が必要ではないか→「男性が変われば女性も変わる」
- ・ 均等法以前：「女性が「男」になれなかった時代」、均等法以後：「女性が「男」になれるようになった時代」、近年：「子どもができて初めて「男」になれないと気付く時代」

2. 男女の意識を変える

- ・ 男性と女性の意識の相互連関
- ・ 男女の旧来的な性別役割分担意識の変革：就学前～義務教育までが重要
- ・ 男性も女性も特に経営幹部に対して、DE&I の認識徹底
 - メンバーシップ型雇用の中では、男性も女性も自分と同質的な者を嗜好
 - 「違い」の尊重・認め合い、イノベーションを引き起こす多様性への理解

3. 男の働き方を変えるーメンバーシップ型雇用・昭和型家族システムを変える

- ・ 女性にまつわるかなり多くの課題の源流にあるメンバーシップ型雇用（将来の職務・勤務地・労働時間が限定されないという無限定正社員システム）と表裏一体・制度補完的な昭和型家族システム（父親：一家の大黒柱・片働き、母親：育児・家事という役割分担）
- ・ このシステムの切り崩しは男性にとってもメリット→「女性にとって良いことは男性にとっても良いこと」
- ・ 男女賃金格差縮小も強固なメンバーシップ型雇用の中では無理
 - 格差は組織へのコミットメントの度合いによる値付け
 - ジョブ型雇用において職務給的な部分が強調されるいくことが縮小への圧力に

4. ジョブ型雇用（職務・勤務地・労働時間いずれかが限定されている正社員システム）の普及・推進とそれと補完的な「共働き共育て家族システム」のデフォルト化

- ・ デフォルト化の意味は、それがまずメイン、基本となるように変えていこうという意味だが、もちろん、選択としての逸脱は容認
- ・ 女性活躍のためのジョブ型を考える場合、キャリアの自律性を担保する職務限定型だけではなく、労働時間や勤務地制約型といった広義のジョブ型を考えることが有効
- ・ ジョブ型であれば年功賃金は弱まるので片働きで支えるのは難しい
- ・ 両立支援は女性に偏りすぎ、男性といえば育休に焦点が当たりすぎ

- ・ 男性がジョブ型正社員で働き、共働きの女性パートナーを日常的に支える
 - 短時間勤務、フレックス、在宅勤務などいろいろ組み合わせ、仕事をしながら子育て（特に保育園の送り迎えや体調不良時の対応）に日々関与
 - わずかな差で「アウト」になる時の子育て女性の絶望、“with a little help from my husband”があればかなり違う
- ・ 制度的（労働法上）にジョブ型雇用が制約されているわけではない→残念ながら政府が直接介入できる部分小⇒企業にやる気と覚悟があるかどうかが重要

5. KPI に物申す

- ・ 基本計画の政策の多くが女性幹部・管理職などを含めた女性登用の様々な数値目標とリンク
 - 目標設定の妥当性は事後的に検証されているのか？
 - 係長、課長、部長の数値目標を同時に決定する意味はあるのか？
 - 本来なら取り組みの結果が出るのに何十年もかかる話であるが、短期的な結果・成果を求めようとする政策的なバイアスが強いのでは？
 - 目先の目標達成を強調すると、企業では幹部（特に社外取締役）女性の取り合い、兼務といった辻褄合わせが横行しているのでは？

↓

- ・ かなり手前（入り口）における中間目標を設定すべき
 - 手前から設定し、その達成を見極めながら次のステップに
 - 例えば、新卒一括採用（総合職）で男女同数を実現できなければ、多くの数値目標は無意味
 - 「パイプライン」という言葉も政策文書の中で浸透しつつも、まだ弱い印象
 - 製造業大企業にとっては難しい面もあるが、だからこそ、「りこちゃれ」のサポートなど社会貢献の義務を果たすべき

6. 価値観の多様性を認め合う社会へ

- ・ 働き方、結婚、出産・子育てなどに対する価値観は驚くほど多様化（昭和時代では、価値観が単一的、それに基づく規範が行動を大きく制約）
- ・ かつての価値観・規範が崩壊、衰退していたとしても、別の新たな（単一の）価値観・規範で行動を縛るのは難しい時代に突入
- ・ 時代の大きな変化の中で女性の様々な人生の選択に関する機会費用への理解が重要
- ・ 働き方、家族のあり方に対する価値観も個人毎に異なるであろうし、それぞれライフステージに合わせて希望する「かたち」を自由に選択できるような制度的インフラ作りが重要

以上