

# L字カーブ解消のために

佐藤博樹

中央大学大学院戦略経営研究科教授

2023年3月8日

# L字カーブ解消の取り組みと女性の活躍の場 拡大の両立への留意を

- L字カーブ解消の取り組みの事例

多様な正社員制度の導入(転勤なしや勤務時間限定の雇用区分)

短時間勤務など両立支援制度の法定以上への拡大

→女性が、就業を継続することが可能となっても、活躍の場が縮小するリスクがある

→制度を利用する女性社員と他の社員の間で軋轢が拡大するリスクも

←重要なのは、フルタイム勤務の正社員の働き方(残業前提のフルタイム勤務を想定した仕事のOSの解消等)や人事管理制度(転勤が可能な社員を前提等)の見直しが重要

+ 男性の子育て・家事時間の拡大

→上記の改革が実現できれば、多様な正社員制度や短時間勤務を必要とする社員が減少することに

←短時間勤務の非正規社員が、フルタイム勤務の正社員へ転換する際の「壁」が低くなる

# 多様な正社員制度の例

**勤務地限定  
正社員** 転勤するエリアが限定されていたり、転居を伴う転勤がなかったり、あるいは転勤が一切ない正社員

**職務限定  
正社員** 担当する職務内容や仕事の範囲が他の業務と明確に区別され、限定されている正社員

**勤務時間限定  
正社員** 所定労働時間がフルタイムではない、あるいは残業が免除されている正社員

**いわゆる  
正社員** 勤務地、職務、勤務時間がいずれも限定されていない正社員

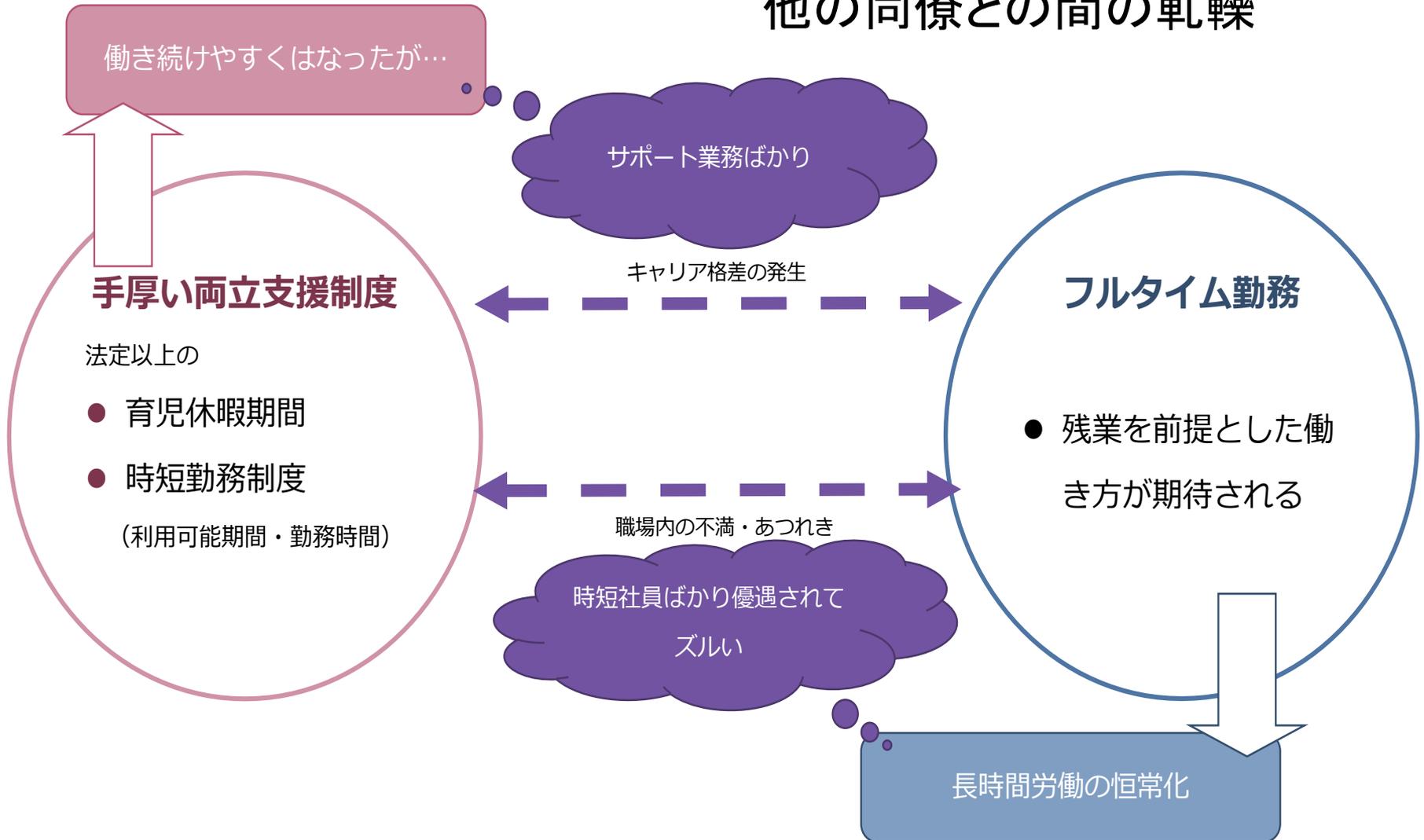
たとえば .....

- ❖ 全国転勤のない営業職
- ❖ 限定された店舗で働く販売スタッフ
- ❖ ディーラーなど、特定の職務のスペシャリスト
- ❖ 短時間勤務（1日6時間程度）の事務職

などが挙げられます

（出所）「多様な人材活用で輝く企業応援サイト」  
<https://tayou-jinkatsu.mhlw.go.jp/dounyu/pdf/dounyu.pdf>

# 両立支援制度利用者と他の同僚との間の軋轢



(出所) 佐藤博樹「『意欲』と『両立』の支援が働きやすさを生む」『人材教育』2016年8月

# 多様な正社員制度導入の留意点①

- 従来のいわゆる正社員を本流とし、多様な正社員を傍流としないこと
- 多様な正社員制度を導入する前に、いわゆる正社員の雇用管理や働き方を見直すことが重要
- いわゆる正社員の働き方ができない社員の事情やそうした働き方を希望しない理由は、従来のいわゆる正社員の雇用管理(働き方)に依存する
- ✓いわゆる正社員の転勤の頻度を削減したり、転勤の運用を見直したりすることで勤務地限定正社員制度を必要とする社員が減少
- ✓テレワークと出張を組み合わせることで、転勤のない事業所間異動が可能となり、勤務地限定正社員制度を必要とする社員が減少

## 多様な正社員制度導入の留意点②

- ✓ いわゆる正社員の長時間労働を解消し、メリハリのある働き方(残業する日としない日を自己選択)に転換し、柔軟な労働時間制度(時間と場所の柔軟化)を導入することで、労働時間限定正社員制度を必要とする社員が減少
- ✓ 異動・配置を社内公募制に切り替えることで、勤務地限定正社員制度や職務限定正社員制度を必要とする社員が減少

## 多様な正社員制度導入の留意点③

- 勤務地限定正社員制度を選択すると、経験できる仕事の範囲が当該勤務地の事業に限定され、能力開発機会を制約する可能性がある
- 職務限定正社員制度を導入する際には、能力開発やキャリア形成を考慮した職務範囲とすること(例えば、原価管理か、経理財務かなど)や、また経験者採用者を想定して導入するか、新卒採用者ではキャリアの途中段階で職務限定正社員制度を選択できる仕組みとすることなどが有効に
- いずれにしても自社の「いわゆる正社員」の雇用管理や働き方の現状の課題を把握し、その課題を解消し、その上で「多様な正社員制度」の導入を

# 結婚・出産前の初期キャリアの段階で女性社員が「キャリア自己効力感」を獲得できるようにすることの支援が重要

- 初期キャリアでの成功体験→「**キャリア自己効力感**」の獲得→結婚・出産→育休から短時間勤務やフルタイム勤務へ早期の復帰を希望→仕事に復帰して両立を志向

⇔フルタイム勤務でも両立可能な働き方の実現＋男性の家事・育児への参加