

第9章 正社員を対象とした勤務地限定正社員区分の導入・改革と人材活用の効率化

さて、第3章から第8章にかけて、勤務地に限定のある正社員を対象にした人事制度改革を実施した企業の事例を確認してきた。そこには、社内にすでに勤務地に限定のある正社員区分を有しており、その区分を対象に改革を実施した企業もあれば、新たに勤務地限定正社員区分を設けた企業もあった。これらの事例を踏まえて、本章の目的は、大きく二つある。一つは、事例を通して、正社員を対象とした限定正社員区分の導入・改革が、企業の人材活用の何を効率化させたのかについて明らかにすることである。そしてもう一つは、事例から得られた知見を通して、限定正社員区分の導入は、企業の人材活用面から見たとき、「正社員の働かせ方」を多様化させる方向にあるのか、それとも収斂させる方向にあるのかについて、考察を行うことである。かかる目的を達成するために本章は以下の作業を行う。

まず、第一に、企業が自発的に実施した場合における限定正社員区分の導入／改革について、①その導入／改革の背景、②適用される社員格付け制度・賃金制度、③限定正社員区分に属する正社員のキャリア展開の三つを中心にまとめる（第1節）。

第二に、上でまとめた事柄をもとに、勤務地限定正社員区分を導入することによってもたらされた、人材活用面における効率化、および、その一方で生じた課題について明らかにする（第2節）。第2章において、非正社員の正社員登用が行われていない事業所に限定するならば、限定正社員区分は、個性的な働き方（多様な働き方）を実現していることが示されている¹。つまり、限定正社員区分の導入を通して、社員側は、一定のメリットを享受できていると言える。

では、限定正社員区分の活用は、企業側の人材活用面でどのような効率化をもたらしたのか。また、制度を活用する際の課題は何なのか。言うまでもなく万能な制度というものは、なかなか存在しない。どのような制度であれ、少なからず問題を抱えているものである。ここでは、限定正社員が企業の人材活用にもたらした効率化を明らかにすると共に、活用する際に直面した課題についても明らかにする。

第三に、正社員を対象とした勤務地限定正社員区分の導入・改革は、企業の人材活用面から見たとき「正社員の働かせ方」²を多様化させる方向にあるのか、それとも収斂させる方向にあるのかについて、示唆を得る（第3節）。具体的には、限定正社員区分を選択した社員の担当業務や勤務地の範囲が改革前と改革後でどのように変化したのか。また、そうした変化の方向性は、企業内にいる無限定正社員区分のそれに近づいているのか、それとも遠ざかっているのかを通して、考察を行う。

¹ 「個性」と多様な働き方の関係については、序章第2節先行研究を参照されたい。

² 本章第3節では、第2章の社員側から見た場合における「正社員の働き方」との混同を避けるために、企業側からみた「正社員の働かせ方」という表現を用いることにする。

第1節 事例の整理

まず、①限定正社員区分導入／改革の背景、②限定正社員区分に適用される社員格付け制度（資格等級）・賃金制度、③限定正社員区分に属する正社員のキャリア展開（職域、職位、社員区分間転換）について、項目ごとに事例を整理しよう。各項目別にまとめたものが、図表9-1-1である。

1. 限定正社員区分の導入／改革の背景

限定正社員区分の導入、または、改革の背景は一つではない。各企業が置かれた状況により様々である。とはいえ、細部の違いを捨象した上で、その背景をまとめると、大きく三つにまとめることができる。

（1） 正社員の要員不足に伴う女性の活躍推進

一つは、正社員の要員不足を背景として実施されたものである。これは、金融系A社、金融系B社があてはまる。また、このケースは、主に社内で事務作業や、無限定正社員区分（呼称でいうところの総合職）のサポート業務を主に担当する女性社員を対象に、彼女らの職域の拡大や職位の上昇を目的に実施されている。また、この場合、一般職が廃止された後、新たな限定正社員区分は設けられずに、総合職一本となることもある（製造C社）。

（2） 無限定正社員区分に属する正社員の異動範囲の拡大

二つは、無限定正社員区分に属する正社員の異動範囲を広げるために実施されたものである。事業の範囲が国内から海外へ広がる中で、正社員の異動範囲を広げることを目的に、無限定正社員区分と勤務地限定正社員区分が設けられている。これは、製造部門を自社で持つ前の製造D社、および、製造F社があてはまる。

なお、この場合、改革の対象は全社員となる一方で、実際に勤務地限定正社員区分を選択する社員は、担当業務に応じて比較的綺麗に線引きされる。具体的には、事務やサポート業務を主に行う女性社員と、製造現場で現業業務に携わる社員が選択している。理由としては、これらの業務は、事実上、勤務地が限定されていることが多いこと、および、それ以外の業務では社内でのキャリア開発上、転居を伴う転勤が実施される場合が多いため、勤務地限定正社員区分を会社としては選択させ辛いのと同時に、社員側としても選択し辛いことがあげられる。

（3） 国内製造拠点の維持

三つは、人件費負担を抑え、国内雇用の維持、特に製造拠点を国内で維持するために、実施されたものである。この要因が強く見られたのが、製造E社である。この場合も、上の（2）の場合と同様に、制度選択の対象は全社員であるが、多くは製造現場の現業業務に携わる社

員が、勤務地限定正社員区分を選択することになる。また、製造 D 社においても、製造部門を自前で持つ際に、製造現場で現業を担当する社員は、無限定正社員区分と比べると賃金が抑制されている勤務地限定正社員区分である L 社員として受け入れている。この点から、国内に製造拠点を維持する場合、人件費負担の軽減という側面が強くなっていることが窺われる。

(4) 限定正社員区分が廃止される、活用が停止される場合

ところで、上記の三つの背景に加えて、事例の中には、限定正社員区分を廃止しているケースもある。事例では、製造 C 社の一般職、および、製造 F 社の L コースが廃止されている。また、製造 E 社の勤務エリア限定社員も、現在は採用が行われていないことから、事実上、その活用は停止されていると言える。

製造 C 社の場合、採用抑制に伴い生じた総合職社員の要員不足を補うために、一般職社員の職域拡大が必要となっていた。一般職という呼称が社員の職域拡大の際の支障となっていた面があったことから、一般職を廃止し、総合職に統合している。その際に勤務地限定正社員区分を導入しなかった理由としては、C 社には定期的な人事ローテーションという慣行がなく、一つの勤務地に留まり続ける総合職もいたことから、勤務地規定による社員区分が馴染まないという点が挙げられる。

また、製造 E 社や F 社は、製造拠点の統合をきっかけとして、勤務地限定正社員区分の活用を止めている。加えて、製造 E 社では、雇用保護を目的として勤務地限定正社員区分を導入したが、その後早期退職を実施したこともあり、制度を活用する意味が薄れてしまっていることも、その理由として挙げられる。

図表 9-1-1 各事例の整理

	金融系A社	金融系B社	製造C社	製造D社	製造E社	製造F社
勤務地限定正社員区分 となった主な対象	金融系A社 ・一般事務職（女性） ・総合職（無限定） ・地域限定総合職（限定）	金融系B社 ・一般職（女性） ・Gコース（無限定） ・Aコース（限定）	製造C社 ・一般職（女性） ・総合職へ統合	製造D社 ・全社員（実態として、支社の事務、および、現業に携わる社員） ・G社員（無限定） ・L社員（限定）	製造E社 ・全社員（実態として、現業に携わる社員） ・G社員（無限定） ・勤務エリア限定社員（限定）	製造F社 ・全社員（実態として、一般事務、および、現業に携わる社員） ・Lコース（無限定） ・Gコース（限定；その後廃止）
区分改革後の呼称	金融系A社 ・総合職の採用抑制 ・一般職という呼称による社員の労働支出抑制への対応	金融系B社 ・正社員の採用抑制 ・一般職という呼称による社員の労働支出抑制への対応	製造C社 ・新卒採用の停止 ・一般職女性の積極的な活用 ・一般職という呼称による社員の労働支出抑制への対応	製造D社 ・海外を含めた広範囲の異動を行う社員と、そうでない社員の棲み分けの必要性 ・幹部候補生と非幹部候補生の明確化 ・製造部門のコスト削減	製造E社 ・製造部門のコスト削減 ・国内拠点の維持のため	製造F社 ・海外を含めた広範囲の異動を行う社員と、そうでない社員の棲み分けの必要性 ・社員個人の選取数を増やすことによるモチベーションアップ ※廃止時 ・転居転勤なしの保障が困難（拠点統合によって）
改革の背景						
勤務地限定正社員区分の採用	金融系A社 ・新卒一括採用を継続	金融系B社 ・新卒一括採用を継続	製造C社 ・新卒一括採用を継続	製造D社 ・新卒一括採用を継続	製造E社 ・採用停止中（迅速な事業構造転換を行う上でネックとなるため）	製造F社 ・採用停止中（迅速な事業構造転換を行う上でネックとなるため）
区分間転換	金融系A社 ・転換制度有 ・旧一般職の時よりも減少	金融系B社 ・転換制度有 ・積極的には実施せず	製造C社 ・職域拡大 （事務作業→外勤営業へ） ・到達可能職位の上昇	製造D社 ・転換には消極的 ・期間限定の転換有 ・L社員から課長以上の管理職への登用は控える方針	製造E社 ・転換は、原則、会社都合の転宅を伴う異動時のみ ・期間限定の転換有	製造F社 ・導入時；有（5年毎に選択） ・結果的に実施はされず
職域・職位の変化	金融系A社 ・職域拡大 （事務作業→外勤営業へ） ・到達可能職位の上昇	金融系B社 ・職域拡大 （事務作業→外勤営業へ） ・到達可能職位の上昇	製造C社 ・職域拡大 （内勤サポート業務→購買や外勤営業へ） ・到達可能職位の上昇	製造D社 ・L社員から課長以上の管理職への登用は控える方針	製造E社 ・L社員から課長以上の管理職への登用は控える方針	製造F社 ・Lコースは課長以上の管理職にはなれない
限定⇄無限定区分間の処遇差	金融系A社 ・月例給の資格給部分に差 ・昇格スピードに差	金融系B社 ・Gコースの社員に対してのみ適用となる給与有（月例給の2割程度） ・昇格スピードは同じ	製造C社 ・総合職の年次別管理へ、旧一般職を編入	製造D社 ・本給部分が9割程度（三つのエリアを設定）	製造E社 ・本給部分が9割～8割5分	製造F社 ・導入時；Gコースにのみ適用の給与を支給（年10万から20万程度）
人材活用や 会社経営への影響	金融系A社 ・既存人材の有効活用 （限定正社員も内部昇進型キャリアに）	金融系B社 ・既存人材の有効活用 （限定正社員も内部昇進型キャリアに）	製造C社 ・既存人材の有効活用 （一般職社員を無限定正社員へ） ・統合に際し、人件費がやや上昇 ・成果主義の導入による年功昇給部分の抑制	製造D社 ・無限定正社員の異動範囲の拡大 ・特に現業部門の人件費の抑制 ・現業部門における社員育成力の向上 ・異動可能人材の確保と社員の希望のすり合わせが難しい	製造E社 ・特に現業部門の人件費の抑制 ・事業構造の転換における経営判断のスピードに影響を与える	製造F社 ・事業構造の転換に際してネットワークとなる業務によって決まってしまう
社員への影響	金融系A社 ・転居転勤が無いことに対する安心感の維持	金融系B社 ・転居転勤が無いことに対する安心感の維持 ・職域拡大に伴うモラールアップ	製造C社 ・総合職化による旧一般職女性社員のモラールアップ	製造D社 ・転居転勤が無いことによる安心感の向上 ・勤務地が制度上で保障されることによる、生活設計の立てやすさ ・処遇差に不満（特に製造部門のL社員）	製造E社 ・勤務地が規定されることによる安心感の向上 ・処遇差への不満 ・勤務地保障が維持できなかつた時の勤務エリア限定社員のモラールダウン	製造F社 ・勤務地が保障されることによる安心感の向上

出所) 第3章から第8章より執筆者作成

2. 社員格付け制度・賃金制度

さて、上記のような背景によって、勤務地限定正社員区分が導入されたわけであるが、では、それによって、社員格付け制度や賃金制度にはどのような変化があったのであろうか。まず、社員格付け制度であるが、複数の正社員区分が生まれたからと言って、異なる資格等級が、勤務地に限定があるからという理由のみで、勤務地限定正社員区分に適用されるわけではない。この点は、すべての事例に共通することである。では、賃金制度についてはどうなのであろう。

勤務地限定正社員区分を導入した事例全てで共通するのは、無限定正社員区分と勤務地限定正社員区分の間で処遇に差を設けていることである。ただし、差のつけ方には、二通りの方法がある。一つは、基本給に関して、異なる賃金テーブルを適用する場合である。この場合、金融系 A 社や製造 E 社のように、転居転勤の有無を直接的に処遇差の根拠とする場合と、製造 D 社のように、将来的な経営幹部としての可能性の高低（D 社で言うところの期待役割）をその差の根拠とする場合の二つがあった。ただし、後者においても、将来の幹部候補生への可能性の高低が、結果として社員の異動範囲を決めるという意味で、転居転勤の有無が、間接的な根拠となっていると見なすこともできよう。

もう一つは、基本給の賃金テーブルには差を設けず、転居転勤を伴う異動の可能性がある社員区分に対して、別途給与項目を設けている場合である（金融系 B 社、製造 F 社）。この場合、転居転勤を負担する分のプレミアムという形で、処遇差の根拠が、転居転勤の有無によるものであることが鮮明となっている。

以上から判断すると、企業は処遇差を設けることで、無限定正社員区分の転居転勤の負担に対して処遇面で報いようとしていることが窺われる。また、少なくとも本調査の事例を見る限り、その差の設け方と、業種や勤務地限定正社員区分導入の背景に関連性は見られなかった。

また、処遇水準の差を何によって決定しているのかを断定することは難しいが、例えば、事例の中でもコスト削減要因の強かった製造 E 社では、地域の物価水準ではなく、社内の労使の交渉を通して、勤務地限定正社員区分の処遇の水準を設けていた。この点から、企業内の経営側と従業員側の納得性という主観的な要素が、勤務地限定正社員区分の処遇水準を決める際の要因となっていることが窺われる。なお、傾向として、8割前後の水準で設定されることが多いようである。

3. 限定正社員区分に属する正社員のキャリア

では、勤務地限定正社員区分の導入に伴い社員のキャリアはどのように変化したのであろうか。ここでは、職域、到達職位、区分転換の三つに注目してその特徴をまとめたい。

(1) 職域

職域については、広がる場合と維持される場合の二つがある。拡大したのは、金融系 A 社と B 社である。一方で、維持されているのが、製造 D 社、E 社、F 社である。前者については、無限定正社員区分の要員数の減少に対応する形で、既存の限定正社員区分の改革が実施されているので、改革後は、当然、職域拡大が目指されている。この点は、社員区分改革が、勤務地に限定のある区分を導入することを目的としたものではなく、既存の勤務地に限定のある正社員区分（いわゆる一般職）の業務の限定を取り除くことを目的としているという両社の改革実施の背景によっている。

後者については、その職域に大きな変化はない。こうした変化のなさは、担当業務毎に選択が比較的綺麗に分かれたことから生じている。その要因としては、将来的なキャリア展開の可能性を考えると、本社採用の大卒、および院卒は、転居転勤を伴う無限定正社員区分を選択せざるを得ない、と言う事情によっている部分が多い。

また、上記の金融系 A 社、および、B 社との相違点として、正社員の要員不足という問題を背景として、社員区分改革が実施されていない点が挙げられる。例えば、製造 D 社は本社採用の大卒正社員の異動範囲をより拡大することがその導入の背景としてあった。また、製造 E 社の場合、既存の正社員の雇用保護が、その導入の背景となっている。

このように、正社員の要員不足が改革の背景となっているかが、勤務地限定正社員の職域の拡大の程度に影響を与えていると言える。

(2) 到達職位

到達職位についてであるが、まず、勤務地限定正社員区分を導入した全事例に共通することとして、無限定正社員区分と比べると、その到達職位は低くなっている。ただし、上記の職域拡大を伴っている金融系 A 社、および B 社では、社員個人の点から見ると、到達職位が上に伸びるとともに、当該区分に属したままでも課長以上の職位に到達することが可能となっている。

一方、職域拡大を伴っていない事例の場合、勤務地限定正社員区分のままで、課長以上のその職位に到達することは、制度上できない、もしくは、運用によって避けられている。製造 E 社、および、F 社では、管理職は転居を伴う異動が可能なことがその要件と見なされており、制度上、勤務地限定正社員区分は、課長以上のポストに就くことができなくなっている。

D 社では、制度として規定しているわけではないが、二つの社員区分の境界を、期待役割、つまり、経営幹部への登用可能性に基づいて設定したことから、課長以上の管理職は、勤務地の範囲に限定の無い正社員である G 社員から登用する方向で運用をかけている。

かつては、勤務地限定正社員区分である L 社員で、製造部門の部長クラスの社員もいたが、現在は、そうした社員は減少している。今後、管理職は G 社員から登用するという運用をよ

り徹底していくこととしている。このように、改革において、職域拡大が伴っていない製造 D 社、E 社、F 社の場合、勤務地限定正社員の到達職位は、課長未満となっている。さらに、変化を経年的に確認できた D 社の事例から、現業業務を担当している社員に焦点を絞ると、勤務地限定正社員区分の到達職位の上限が低下傾向にあることも窺われる。

(3) 区分間転換

ところで、本報告書で取り扱った事例は、C 社を除いて、勤務地限定正社員区分を社内に導入している。社員区分を複数設けたことで、正社員の間にも制度のうえで境界が設定されている。では、その境界はどの程度堅固なものなのであろうか。またその堅固さを規定している要因は何なのであろうか。

まず、事例に共通するのは、双方向の転換は、不可能ではないことである。制度上、双方向に転換可能性は開かれている。そうした一方で、区分間の流動性は高くはないことも共通している。区分間を双方向に行き来し、キャリアを形成するようかたちでの運用は実施されていない。この点は、勤務地限定正社員と無限定正社員の担当業務の重なり如何にかかわらず共通している。以下、勤務地限定正社員区分から無限定正社員区分に転換する場合と、逆に無限定正社員区分から勤務地限定正社員区分に転換する場合とのそれぞれについて確認しよう。

ア 勤務地限定正社員区分→無限定正社員区分

まず、製造 D 社、E 社、F 社は、実態として担当業務に応じて、所属する区分が綺麗に分かれる傾向がある。基本的には、支社や地方の事業所で勤務している定型事務や現業を担当している社員が、勤務地限定正社員区分を選択している。このように、区分間において社員の担っている業務が分かれていることが、転換が実施されにくいという状況を生んでいると考えられる。

では、担当業務に重なりがある場合は、どうなのであろう。事例においては、営業業務において、二つの区分の間の担当業務に重なりが見られている。この点については、金融系 A 社の事例が興味深い。

A 社では、総合職と一般事務職の時代と比べると、総合職と地域限定総合職間の転換数は減少しているという。その理由は、キャリアアップのために転換する必要性が薄れたからである。かつては、一般事務職の女性社員は、自らのキャリアを拡大させるためには転換が必須であった。しかし、現在の制度の下では、区分を移らずともキャリアアップが可能となっている。このように、限定正社員区分を維持したままでもキャリア開発が可能だが、社員自身が、この方向での転換を希望しないことに繋がっている。この点は、担当業務の連続性が、必ずしも正社員区分間の流動性を高めるわけではないという意味で興味深い。

また、一般事務職として採用された社員は、A 社に勤務しているというよりは、A 社の支

社に勤務しているという意識が強いという。この点も、転換を実施して勤務地の範囲を広げるという選択肢を社員が選択しない要因の一つとなっている。

もう一つの業務に重なりがある場合として、製造 D 社において現業業務に携わる L 社員が G 社員に、つまり、勤務地限定正社員区分から無限定正社員区分へ転換されるケースがある。このケースは、現場上がりの技術者で、製造部門の管理職候補生と見なされる者が転換されている。ここで注目すべき点は、転換の可否が決定される際に、社内でのキャリア開発の可能性が考慮に入れていることである。D 社では、運用上、この方向での転換の実施は、30 歳までを基本としている。このように、社内においてキャリア開発できる期間が十分に取れるかが、転換実施時の判断の根拠となっている。このことから、企業内部での人材育成の期間が、たとえ業務に重なりがあっても、転換が活性化されない要因となっていることが分かる。

以上をまとめると、社内でのキャリア開発の可能性が、転換を活性化させない要因となっている。この場合、勤務地限定正社員区分内において、課長職以上にまでキャリア開発ができるゆえに転換が活性化されない場合と、キャリア開発上、管理職候補生として育成していくために必要な年数との関係において転換が活性化されない場合がある。前者は、開発の可能性があるゆえに区分間転換が実施されないが、後者は、その可能性が一定の年齢で閉ざされる傾向があるため、実施されていない。いずれにせよ、キャリア開発の可能性が、転換を活性化させない要因となっている。

イ 無限定正社員区分→勤務地限定正社員区分

まず、金融系 A 社、および、B 社ともこの方向での転換は原則実施されていない。会社側としては勤務地に限定のある男性社員というのを想定しておらず、社員側も処遇ダウンを伴うこともあって、転換の実施には消極的となっている。

その人数は多くないが、事例の中で、社員個人の希望に応じて、実際に区分転換が実施されているのは、製造 D 社である。この場合、介護や育児などに関連したやむを得ない場合のみ認められている。転換は限定的ではあるが、会社側の都合と社員側の都合を、毎年の面談の中ですり合わせながら、社員の生活面に配慮した区分間転換が実施されている。僅かであってもキャリアの上方移動を目的としない転換が行われつつあるという意味では、新たな動きと言えるのかもしれない。

しかしながら、実際の運用では、面談の際に、インフォーマントの言葉を借りれば、「希望者をはたきおとす」ということであり、異動可能な社員を一定数確保したい会社側と、勤務地に限定のある L 社員への転換を希望する G 社員の間での調整が一筋縄ではいかないことが窺われる。こうした運用の存在は、社員区分間の境界の堅固さをかえって示していると言えよう。また、このことから、勤務地限定社員区分が導入されたからといって、必ずしも企業の正社員の活用方針が、大きく変わるわけではないことが窺われる。

以上の区分転換の実態から、従業員が社内でキャリアを歩む過程で、個人の希望で必要に応じて勤務地限定正社員区分と無限定正社員区分を行き来するという運用は、想定されていないことが分かる。

第2節 正社員を対象とした社員区分改革と人事管理の効率化

さて、以上で確認してきたような、背景、および変化が見られるわけであるが、これらの変化は、人材活用上どのような効率化をもたらしていると言えるのか。人事管理が、企業の経営管理の一環として実施されている以上、この点は無視できないことである。また、それと同時に、そうした効率化の背後で生じる課題についても認識する必要がある。本節では、これらの点について確認する。

1. 二つの対象（事務業務に携わっていた社員と現業業務に携わっていた社員）

事例から分かる特徴として、勤務地限定正社員区分を導入する際の対象は、企業にいる全正社員を対象としたものと、事務業務を担う女性正社員を対象としたものの二つがあった。ただし、全社員を対象とした場合、勤務地限定正社員となるのは、製造現場で現業業務を担当している社員、または、支社などで事務業務を担当している女性社員であった。これらの点から、勤務地限定正社員の対象は、事務を主に担当していた社員（主に女性社員）、もしくは、現業業務に携わっていた社員となる。

そこで以下では、上記二つの対象を軸に、限定正社員区分導入がもたらす人事管理上の効率性について考察を行う。

2. 正社員にかかる人件費の効率化

対象の相違にかかわらず、共通している点は、社員区分改革の実施に伴い、人件費コストの効率化が実施されていることである。企業経営である以上、この点を抜きにして改革は語れないということであろう。

ところで、社員区分改革を通じた人件費の効率化であるが、大きく二つの方法が見られる。一つは、勤務地限定正社員区分を選択した社員の処遇を直接的な対象として、処遇を抑制する場合である。この方法は、現業業務の社員を対象としている場合が多く、学歴で言うと高卒の正社員となっている。ここでの特徴は、それまで無限定正社員区分と同じ賃金制度が適用されていた現業系の正社員の賃金が、社員区分改革を経て、無限定正社員区分とは別の賃金テーブルになる等、無限定正社員区分とは異なる制度が適用されることになっているところにある。事例では、製造 D 社と E 社があてはまる。製造 F 社については、賃金テーブルは同じであったが、無限定正社員区分に対しては、転居転勤に対するプレミアムとして別途 G コース給と呼ばれる給与項目が追加され、区分改革時に、その給与分だけ、勤務地限定正

社員区分の処遇が抑制されている³。

ただし、ここで留意すべきこととして、対象となった社員の処遇が、地域相場からすると恵まれていた面がないわけではなかった点が挙げられる。例えば製造 E 社では、現業業務の社員は、地域相場からするとその水準は高く、ある程度恵まれていた社員だったと言える。その意味では、単に人件費コストを抑えたというのではなく、適切な人件費水準に近づけたという面があることは、見逃してはならないことであろう。

二つは、無限定正社員区分に属する正社員数を減らし、その減少分を、事務業務を担当していた限定正社員の職域拡大によって補う、つまり、それまで無限定正社員の担当であった業務に、勤務地限定正社員を配置することで、正社員にかかる人件費の抑制に繋げている場合である。金融系 A 社と B 社では、正社員の採用抑制をきっかけに、既存の一般職社員を、全国転勤有の正社員と比べると、処遇が抑えられている勤務地限定正社員に転換し、全国転勤有の正社員が担当していた業務に配置することを進めている。この場合、一般職として勤務していた社員個人を見ると、勤務地限定正社員となることで、その処遇は、現状維持されるとともに、その後の昇給可能性が高まることになっている。

このように、勤務地限定正社員区分の導入の目的の一つには、人件費コストの効率化がある。では、人件費以外で、社員区分改革は、何の効率化を促しているのだろうか。社員の配置の面で、効率化が見られる。

3. 配置にかかわる効率化⁴

(1) 既存の限定正社員区分を対象とした場合

ア 職域の拡大に伴う収益に直結する業務への配置（事務業務に携わる社員）

事務業務を担当していた社員（主に女性社員）を対象として改革を実施した金融系 A 社、および、B 社において、共通することは、職域の拡大である。内勤で定型事務業務を行うことが求められていたいわゆる一般職女性に対して、勤務地規定を除いては、いわゆる男性総合職と同様の働き方を求めているという点は、二つの事例で共通していることである。これらの事例では、より収益に直結する業務に人員を配置転換することで、人材の有効活用を促進させようとしている。

特に、金融系 B 社において見られたように、既存の一般職に対して、手当の導入による金銭的インセンティブを通じた職域拡大の失敗は、呼称変更を伴う勤務地限定正社員区分の導入が、女性の職域拡大を促し、人材配置面での効率性を高めるという点で有効な施策である

³ この点については留意が必要で、F 社では正社員区分の改革と同時に資格等級や賃金制度の改革も実施されている。そのため、改革に伴う再格付けによって、昇給となった L コースの社員もいる。ここでの指摘は、再格付け後の資格等級が横滑りであった社員を対象にしている。また、給与が下がった社員についても、その後の勤務成績次第で、区分改革前の水準に戻すことは可能であり、実際に多くの社員が、水準を改革前のものに戻しているという。

⁴ ここでの配置は、Doeringer&Piore（1971）において定義されている「配置のルール」に従い、担当業務に加えて、職位の上昇についても配置と見なして議論を進める。

ことを物語っている。こうした、所属区分の呼称の変更が、女性の積極的な活用を促進させる点は、一般職を廃止し、総合職に統合した C 社においても当てはまることである。

イ 社内の昇進を巡る競争環境の維持

また、こうした職域拡大と同時に、勤務地限定正社員区分には、管理職へのチャレンジも、求められるようになってきている。従来の勤務地に限定のある正社員区分であった一般職には、こうしたことは求められていなかった。実際に、一般職では就くことが想定されなかった組織上のポストに、勤務地限定正社員区分に属する正社員が登用されている。この変化は、言い換えると、それまで社内で職位上昇を伴いながらキャリアを展開していく対象の外にいた社員を、その対象に含むことを促していると言える。

このことから、正社員の総数が減少していく中で既存の組織上のポストの登用対象となる社員の母集団を増やすという面で、勤務地限定正社員区分が、社内の昇進を巡る競争環境の維持という機能を果たしている面があることが窺われる。

以上で確認したように、社員区分の呼称の変更を伴う勤務地限定正社員区分の導入は、特に、女性の活躍推進にポジティブな影響を与え、企業における正社員の人材配置の効率性を高めることに繋がっていると見えよう。

(2) 全社員を対象とした場合：無限定正社員であることの明示化

次に、全社員を対象とした場合、既に指摘したことであるが、結果的に、勤務地限定正社員を選択するのは、現業業務に携わる社員と、事務業務に携わる社員となっている。そのため、社員個人のレベルで見ると、働き方そのものに変化が起きているわけではない。実態として勤務地に限定のあった社員、つまり、事実上の勤務地限定正社員が、勤務地限定正社員区分となったと言える。

この場合、人材活用面での力点は無限定正社員区分に属する正社員に置かれることになる。具体的には、大卒・院卒の本社採用の正社員の無限定性を明確化し、異動範囲を全国に広げることが改革の主眼となっている。この点を最もよく表しているのが、製造 D 社である。異動範囲が限られつつあった本社採用の大卒正社員群の異動範囲を広げ、会社の事業展開に合致した人材を多く確保すること、および、会社全体を引っ張っていける人材を育成していくことが、社員区分改革を通じて期待されていたことであった。この点は、D 社のインフォーマントの以下の説明が示唆に富む。

「やはり、ある意味でその地域で例えば 10 年、15 年いますと、考え方が、例えば東京出身者が広島に行くと、島根に行くと、岡山に行くと、大体その考え方に固まってしまうといえますか。ですから、その地域の需要とかニーズという地域最適は良く分かっているのです。ところが、では日本で

どうなのと、あるいは海外どうなのといった時には、今一步、全体最適というのがよく見えないものだから、そこを早いうちに登用できる人材を登用しないと、今後の事業部門全体を引っ張っていく人材というのはなかなか育たない、というような形になっていました」。

「(営業員が・・・筆者) 地域で桎梏のようになっているような事態を打破していくというとき、あるいは海外に出ていくというときですから、そうすると動きやすい人間、動ける人間をどんどんつくって行かないと、という意味で (G/L 社員制度が・・・執筆者) でできたのですね」。

また、製造 F 社においても、今後一層の進展が予想されるグローバル化に対応するために、異動可能な社員を人事が把握するために、勤務地限定正社員区分が導入されている。

このように、社員個人に異動範囲の無限定性を自覚させること、および、会社としてもそうした社員を予め把握することで、円滑な異動の実現を通じた人材の有効活用の促進が目指されている。

(3) 無限定正社員区分への影響：初期キャリアにおける選抜強化

上記のことに加えて、限定正社員区分の導入・改革に伴い、無限定正社員区分に属する正社員のキャリア展開においても変化が生じている事例が見られた。具体的には、無限定正社員のキャリア初期における選抜がやや強化されている。金融系 B 社では、総合職／一般職の時代は、総合職のほぼ全ての社員は、通常入社 5 年目、おそくとも 6 年目で、初期の職位グループである職員から、アシスタントマネージャーになることができた。アシスタントマネージャー以上から、企業内の職位やポストへの登用の対象となるので、総合職社員が、社内でキャリアを伸ばしていくためには、アシスタントマネージャーになることが必須であった。

これが、社員区分改革を通して、一般職が基幹職 A コースとなったことによって、現在、旧制度の総合職に当たる基幹職 G コースの社員の中には、入社 6 年目でも、アシスタントマネージャーになることができない者が増えている。この変化は、一般職にのみあった業務主任と呼ばれる職位グループを参考に、社員区分改革後に新たに導入された業務リーダー制度によって生じている。

B 社では、社員区分改革以前は、総合職と一般職には別々の職位グループが適用されていた。一般職の職位グループとして、職員、業務主任、アシスタントマネージャー、マネージャーの四つが、総合職に対して、職員、アシスタントマネージャー、マネージャーの三つがそれぞれ設けられていた。社員区分改革後は、G/A コースに双方に、共通の職位グループが適用されるとともに、業務リーダー制度が導入されている。業務リーダーは、職位グループではないが、業務リーダーを経なければ、アソシエイト (旧社員区分時代における職員) から、アシスタントマネージャーにはなれないことになっている。業務リーダーになるためには、必要な要件があり、誰もがなれるわけではない。加えて、働きぶりによっては業務リ

ーダーを外されることもある。

このように、社員区分改革前の一般職に適用されていた制度が、改革後、無限定正社員区分にも適用されることに伴い、彼らの初期キャリアにおける選抜が強化されている。

こうした無限定正社員区分の初期キャリアへの影響として、製造 D 社の G 社員から L 社員への転換が挙げられる。D 社では、無限定正社員区分である G 社員の中で、本人の意欲や、成長のスピードに著しく問題がある場合、勤務地限定正社員区分である L 社員に区分転換するような運用を、数は多くはないが実施している。

このように、勤務地限定正社員区分の導入が、無限定正社員の社内キャリアにまで影響を及ぼしている場合もある。

以上をまとめると、限定正社員区分の導入・改革がもたらす人事管理面での効率化として、大きく①人件費面での効率化と、②人材配置面での効率化の二つがある。後者は、具体的には、(イ) 限定正社員の配置の柔軟性を高め収益に直結する業務への配置を容易にすること、および、(ロ) 限定正社員にも社内のキャリアパスを設け、社内の昇進を巡る競争環境を維持することを通して、人材配置面での効率化がもたらされている。

また、限定正社員区分の導入・改革は、無限定正社員区分のより効率的な活用を目的として実施されている場合もある。大きくは、無限定正社員区分に属する正社員の異動範囲を広げることが、その目的となっている。また、このことに加えて、限れたケースではあるものの、無限定正社員区分の社内の初期キャリアパスにおける選抜強化に繋がっている面もある（金融系 B 社、製造 D 社）。このように、限定正社員区分の導入に伴う人材配置面での効率化の一側面として、無限定正社員区分内での競争環境の活性化もある。

4. 課題

しかし、上記のような人材活用上の効率化を促進させる機能を持つ一方で、この制度には課題も存在している。事例から得られた課題は、大きく三つある。その三つとは、①区分間の処遇差に対する社員の不満を引き起こすこと、②拠点廃止に伴う転居を伴う異動の際に、社員の不満をより高めること、③中長期的な拠点立地戦略の立案・実施に影響をおよぼすこと、である。

(1) 区分間の処遇問題

まず、区分間の処遇問題について。やはり、社内に複数の正社員区分を設けたことで、区分間の処遇差が、勤務地限定正社員の不満の温床となっている場合がある。その際であるが、処遇水準の差の程度よりも、無限定正社員区分に属する正社員の働き方、特に異動頻度が問題となっている。例えば、処遇差が 2 割程度で、かつ、無限定正社員区分である G コースと業務の重なりが増している金融系 B 社の A コースの社員は、処遇に対して大きな不満は持っ

ていない。一方で、処遇差が概ね 9 割程度の製造 D 社の現業業務を担っている L 社員は、処遇に対する不満が強くなっている。ただし、同じ L 社員でも支社や営業所の事務担当の L 社員は、処遇差について大きな不満を抱いていない。

この点は、B 社においては、無限定正社員区分である G コースが、基本的には 2 年から 3 年に一度転勤を経験していること、D 社においては、支社や営業所の L 社員は、転勤を繰り返す営業の G 社員を間近で見ていることから、勤務地限定正社員が、処遇差を勤務地が規定されることへの応分の負担と感じていることから生じている。

一方、同じ D 社であっても、製造部門で現業業務を担っている L 社員は、G 社員の転勤を見るのが少なくなっている。というのも、技術・開発業務を担当している G 社員は、一つの拠点に留まって勤務することが多いからである。そのため、現業業務を担っている L 社員は、処遇差に対する不満が大きくなっている。

このように、社員区分間の日々の業務の重なり如何にかかわらず、無限定正社員区分に属する正社員の異動頻度が高ければ、不満は発生しにくい、もしくは発生していたとしても小さく、異動頻度が低ければ不満が大きくなっている。

(2) 拠点廃止時に発生する異動に対する不満

また、勤務地限定正社員区分を設け制度上において勤務地を規定したことにより、拠点を閉鎖する際に生じる異動への不満が大きくなっている。この不満は、勤務地が制度上保障されたということに加えて、勤務地限定正社員区分を選択した社員の処遇を下げていることから生じている。この点については、製造 E 社の経験が参考になる。

第 7 章で指摘したように、E 社の勤務エリア限定社員制度は、特定の勤務地での勤務を保障したものではあるが、必ずしもその拠点を永続的に残すことを社員に約束したものではない。しかしながら、社員にとっては、自身の定年まで拠点を永続的に残すものと解釈されていた。

理由は、勤務エリア限定社員を選択した社員は、処遇抑制分の金額で、定年まで現在の拠点で勤務する権利を手に入れたと認識していたからである。そのため、拠点統合に伴い、勤務している拠点が廃止され転居を伴う転勤が不可避になったとき、会社を「うそつき呼ばわり」するほど不満を持つ社員が出てくることになっている⁵。

(3) 中長期的な拠点立地戦略の立案・実施への影響

上で指摘した課題は、人事管理上の課題であった。上記の点に加えて、勤務地限定正社員区分と無限定正社員区分の間に処遇差を設けていることは、人事管理を超えたレベルにおいても、課題を生じさせるケースがある。その課題とは、中長期的な拠点立地戦略の立案・実

⁵ 勤務地限定正社員区分を廃止した製造 E 社や F 社における、勤務地限定正社員の雇用に関する考えは、第 7 章第 5 節、および、第 8 章第 5 節で若干触れている。

施の際の経営判断に、影響を与えてしまうことである。

事例の中では製造 F 社が、拠点の集約をきっかけに、社員に対して勤務地保障を行うことが困難であるという判断から、勤務地限定正社員区分を制度上廃止している。このことから、逆説的に、拠点立地戦略の上で、勤務地限定正社員区分がネックとなることが窺われる。

この点を、より、直接的に示しているのが、勤務エリア限定社員の採用を停止している製造 E 社である。E 社の勤務エリア限定社員に関するインフォーマントの以下の発言は、社員区分改革の際には、人事管理を超えたレベルの事柄についても考慮する必要があることを示していると言えよう。

「これは非常に難しい制度ですよ。・・・非常に制約があります。拠点をどうしようとか、色々な判断の時に、異動というのに制約のある人材群がいる、かつ、(賃金・・・執筆者) レートを下げた状況で残っている中で、簡単に拠点をどうするという判断ができない状況を会社としてつくってしまったのです」。

このように、勤務地限定正社員区分と処遇の抑制が結びついていることが、経営判断にも影響を与えている。この点から、勤務地限定正社員区分の活用は、人事管理以外においても、活用上の課題を含んでいることが窺われる。そのため、当該区分を活用する際には、社員のモラルダウンへの対策といった視点に加えて、中長期的な事業戦略を実施する上で、制約とならないのかについても、考慮する必要があると言えよう。

第 3 節 勤務地限定正社員区分と正社員活用の収斂化

以上、勤務地限定正社員区分の企業側へのメリットと運用上の課題について確認してきた。ところで、企業の人材活用面から見たとき、勤務地限定正社員区分は、正社員を多様化させる傾向にあるのであろうか、それとも収斂させる傾向にあるのであろうか。本節では、この点について、制度改革によって、勤務地限定正社員区分に属することになった正社員の改革前後の変化に着目することで、考察を行いたい。なお、以下では、第 2 章の議論における「正社員の働き方の多様化」との混同を避けるために、「正社員の働かせ方」という言葉を用いる。

さて、その際のポイントは、対象事例において実施された社員区分改革によって、限定正社員区分と無限定正社員区分の間で同質性が高まったのか、それとも異質性が高まったのかを明らかにすることである。異質性を高めたものであれば、それは人材活用における「正社員の働かせ方」の多様化が進んだと言えよう。逆に、同質性を高めたものであれば、それは「正社員の働かせ方」を収斂させていると言え、経年的な変化で見ると、企業側の人材活用面から見た時の「正社員の働かせ方」については、多様化が進んでいないことになる。

ところで、この同質性と異質性を解釈するためには、次の二つの次元を考える必要がある。企業には、正社員の実際の働き方の異質性を認めつつ、賃金制度の上では同一の正社員とし

て処遇する場合がある。例えば本報告書の製造業などは、この傾向が強かったと言えよう。したがって、実際の働き方と、適用される賃金制度は、分けて考える必要がある。そこで、以下では、制度上の変化と、実際の働き方の変化の二つの側面において、それぞれ同質性が高まったといえるのか、それとも異質性が高まったのかを確認する。具体的には、次の二つを指標として確認したい。

一つは、適用される資格等級や賃金制度が、どのように変化したのかである。ここでは、このことを、便宜的に表面上の同質性／異質性とする⁶。この場合、社員区分毎に異なる制度が適用される部分が増加すれば、表面上の異質化が進んでいる、同様の制度が適用される部分が増えれば同質化が進んでいると言える。

二つは、社員区分改革前後で、実際の働き方がどのように変化したのかである。ここでは、このことを、本質的な同質性／異質性とする。先行研究において、日本の正社員の特徵として、雇用の安定性と職種の不安定性が指摘されている⁷。そこで、限定正社員区分に属する正社員における実際の働き方の変化を確認する上で、ここでは、正社員の実際の担当業務と勤務地の範囲に注目する。

改革を経て勤務地限定正社員区分となった社員の勤務地や担当業務の範囲が広がり、無限定正社員区分のそれに接近しているならば、勤務地限定正社員区分の導入は、「正社員の働かせ方」を収斂させている傾向にあると言える。逆に、勤務地の範囲や担当業務が狭まり、無限定正社員区分のそれと距離が離れたのであれば、当該区分の導入は、「正社員の働かせ方」を多様なものとしている傾向があると言える。

以上をまとめると、ここでの問題は、事例における社員区分改革が、上の二つの何において異質性を高め、何において同質性を高めたのか、ということである。仮に、①本質的な同質性を持った正社員が、区分改革を経て、本質的な異質性を持った正社員となったとすると、経年的に見た時、社員区分改革に伴う勤務地限定正社員区分の導入は、正社員を多様化させる傾向にあると言えよう。逆に、②本質的な異質性を持った正社員が、区分改革を経て、本質的な同質性を持った正社員に近づいたとすると、経年的に見た時、社員区分改革に伴う勤務地限定正社員区分の導入は、正社員を収斂させる傾向にあると解釈することができよう。

そこで以下では、両区分の距離を測るために、事例における勤務地限定正社員が、二つの指標のうち、どちらの同質性、もしくは異質性を強めたものなのかについて考察を行う。以上の視点に基づいて、事例をまとめたものが図表 9 - 3 - 1 である。

⁶ ここで用いている二つの軸は、序章の第 2 節で指摘した「現象的異質性」に近い概念として表面上の異質性、「本源的異質性」に近い概念として本質的な異質性となっている。

⁷ 稲上（1989）、久本（2008）、濱口（2011）など。この点については序章の第 2 節の議論も併せて参照されたい。

図表 9-3-1 事例における同質化／異質化傾向

	改革の対象	勤務地限定正社員 区分選択者の特徴	区分の呼称の変化 改革前→改革後	改革後の社員格付け 制度	改革後の社員区分間の賃金 テーブルの変化	改革後の限定正社員の キャリアの変化 (担当業務／職位)	同質化／異質化傾向
金融系 A 社	一般事務職	定型事務業務	一般事務職 →地域限定総合職	無限定正社員区分と 同じ制度を適用	同一賃金テーブル 部分の増加	担当業務の拡大／到達 職位の上昇	本質／表面上の同質化
金融系 B 社	一般職	定型事務業務	一般職→A コース	無限定正社員区分と 同じ制度を適用	異なる賃金テーブル →同一賃金テーブルを適用 ／無限定正社員区分のみを 対象とした給与を導入	担当業務の拡大／到達 職位の上昇	本質／表面上の同質化
製造 C 社	一般職	定型事務・総合職 のサポート業務	一般職→総合職	無限定正社員区分に統合			本質／表面上の同質化
製造 D 社	全社員	主に事務業務 主に現業業務	同一の区分→L 社員	無限定正社員区分と 同じ制度を適用 (実態として異なる制 度を適用)	社員区分間の基本給部分に 異なる賃金テーブルを適用	担当業務の維持／到達 職位に上限（運用で）	・表面上の異質化 ・事務業務担当のし社 員の一部については 本質的な同質化傾向
製造 E 社	全社員	主に現業業務	同一の区分 →勤務エリア限定社員	無限定正社員区分と 同じ制度を適用	社員区分間の基本給部分に 異なる賃金テーブルを適用	担当業務の維持／ 到達職位に上限	表面上の異質化
製造 F 社	全社員	主に事務業務 主に現業業務	同一の区分→L コース	無限定正社員区分と 同じ制度を適用	同一賃金テーブルを維持/ 無限定正社員区分のみを対 象とした給与を導入	担当業務の維持/ 到達職位に上限	表面上の異質化

出所) 第 3 章から第 8 章より執筆者作成

以上から、二つの方向性があることが分かる。一つは、本質的、および表面上の異質性を持った社員の異質性を弱める、つまり、同質性を増している場合である。もう一つは、本質的な面では変化は大きくないが、改革前から実態として本質的に異質であった正社員に対して、表面上の異質性を強めた場合である。

①一般職女性を対象とした改革（同質化傾向）

対象事例で、本質的な同質化傾向が見られたのは、事務業務を担っていた女性の一般職を対象とした改革である（金融系 A、B 社）。この 2 社では、改革の対象となった女性社員の担当業務は広がり、到達職位も上昇している。

彼女たちは、旧社員区分制度の下では、社内の無限定正社員区分である総合職とは、担当業務も異なっていれば、社内のキャリア展開も異なる限定正社員であった。つまり、本質的な異質性を持った社員であったと言える。その本質的な異質性に応じて異なる賃金制度が適用されていた。したがって、「本質的な異質性／表面上の異質性」の組み合わせだったと言える。

この点が、改革によって変化し、彼女達の担当業務の範囲や到達職位は総合職のそれらに近づいている。つまり、彼女達の変化のベクトルは、無限定正社員との本質的な異質性を弱める方向で進んでいると言える。一方、賃金制度についても、同一の賃金テーブルが適用される部分が増加しており、表面上の異質性が弱められている。

したがって、その方向性は、社員区分間における同質化傾向にあると言えよう。こうした

変化は、製造 D 社で、定型事務業務を担当している一般職に近い働き方をしている女性 L 社員にも見られる傾向である。

彼女たちの中には、事務から営業へと職域を拡大している者もいる。そうした女性社員の多くは、勤務地規定を残すことを希望することが多いため、上記の金融系の両社と同じような傾向が生じていることになる。上記 2 社と比べると、そこまで大きな変化が生じているとは言えないが、もともと事務業務を担当していた社員が、勤務地限定正社員区分となることで生じた変化の方向性は、同じだと言えよう。こうした同質化傾向を最も強めたのが、製造 C である。C 社では、もともと勤務地に限定のあった一般職が、無限定正社員区分である総合職に統合されている。

総じて、女性一般職を、もしくはそれに類似する業務を担当していた女性社員を対象とした改革は、無限定正社員区分との同質化傾向を強める方向にあると言える。

②全社員を対象とした改革（表面的な異質化傾向）

対象事例で、異質化傾向が強く見られたのは、全社員を対象にした製造 D、E、F 社である。これらの企業では、担当業務がある程度限定されており、かつ、勤務地の範囲も限定されていた社員がもともと企業内にはいた。ただし、彼らに対して同じ人事制度が適用されていた。つまり、「本質的な異質性／表面上の同質性」の組み合わせにより人材を活用していたと言える。この点が、改革後は、異なる賃金制度が適用されることになっている。つまり、本質的な異質性と表面上の異質性の組み合わせに変化している。

ただし、ここで重要なことは、勤務地限定正社員区分を選択した社員の、事実上の担当業務や勤務地の範囲には大きな変化が見られないことである。勤務地限定正社員区分を選択した社員の多くは、制度導入前から、実態として勤務地の範囲が限定されており、かつ、業務の範囲も限定されていた。つまり、事実上勤務地や担当業務に限定のあった社員が、勤務地限定正社員区分を選択したというのが実態となっている。

したがって、この場合の特徴をまとめると、本質的な同質化／異質化の面では大きな変化を伴わない一方で、表面的な異質化が進んでいると言える。

③勤務地限定正社員区分と「正社員の働かせ方」の収斂傾向

以上の変化を見ると、事例における社員区分改革によって生まれた勤務地限定正社員区分は、必ずしも、正社員の人材活用面での「正社員の働かせ方」の多様化を促しているわけではないことが窺われる。

全社員を対象とした改革の場合、勤務地限定正社員区分を選択した正社員の勤務地の範囲、および、業務内容には大きな変化は見られなかった。つまり、同質性／異質性の観点から言えば、表面上の異質性は強まったが、本質的な異質性については、勤務地限定正社員区分の選択前後で大きな変化は見られないと言える。

その一方で、一般職女性社員を対象とした社員区分改革は、彼女達の担当業務の限定を緩め、無限定正社員区分である総合職に接近させることを促している。つまり、同質性／異質性の観点から見れば、女性を対象とした社員区分改革は、本質的な同質性を強めていると言える。

以上の二つを合わせると、全社員を対象とした場合における「働かせ方」の不変性、その一方で女性社員を対象とした場合における「働かせ方」の収斂傾向より、勤務地限定正社員区分の導入に伴い、勤務地限定正社員区分に属することとなった正社員の働き方は、無限定正社員区分に属している正社員に近づく傾向が強いと言えよう。このことから、勤務地限定正社員区分は、どちらかというところ「正社員の働かせ方」を収斂させていることが窺われる。

第4節 人材活用における担当業務の柔軟性

さて本章の議論を通して、企業の人材活用において、正社員としてのステータスを維持するためには、担当業務の柔軟性が重要であることが改めて窺われると思われる。

まず、全ての事例において、社員区分改革に伴い、勤務地限定正社員区分を選択した社員は、改革前において、勤務地、および、業務が制度上、もしくは、事実上限定されていた正社員であった。

一方、社員個人の処遇の変化を見ると次のような特徴が見て取れる。制度改革時点で、賃金の維持、もしくは向上を伴うのは、企業における勤務地限定正社員の活用が、業務の限定を緩める方向で進められようとしている場合である。逆に、業務の限定が維持される場合、社員個人の処遇は、制度改革時に低下している。この点から、正社員として処遇を維持しつつ勤務し続けるためには、業務の柔軟性を高めることが条件となっていることが窺われる。

加えて、事実上業務に限定のあった正社員が勤務地限定正社員区分を選択している製造 E 社や製造 F 社では、勤務地限定正社員区分が、その後廃止傾向にある一方、勤務地限定正社員区分に属する一部の正社員の中で、担当業務に広がりが見られた製造 D 社では、その制度が維持されている。

これらのことは、正社員としてのステータスを維持する上で、業務の柔軟性が必要なことを、改めて示していると思われる。

もちろん、これらは 6 社の事例からの知見である。広く日本の労働市場全体の実態を反映したものではない。しかしながら、典型的な雇用慣行を実施していたと見なされる企業における勤務地限定正社員区分の導入は、正社員の担当業務の柔軟性を増しつつ進んでいることは、見逃してはならないことだと思われる。

第5節 小括

さて、本章の最後に、本章全体の議論を通して、改めて、勤務地限定正社員区分がもたらす、企業側、および、社員側へのメリットをまとめておきたい。

1. 企業側、社員側双方に対するメリット

第2節では、企業側のメリットとして、正社員の人件費の抑制、および、人材配置や企業内の競争環境の維持といった点を指摘した。一方、図表9-2-1で示したように、社員側にとっても安心感の向上というメリットがある。また、本報告書の第2章の分析によれば、勤務地限定正社員は、自身の働き方を肯定的に評価している、つまり、働き方に「個性」があるとされている。企業ヒアリング調査において指摘された安心感の向上が、こうした肯定的な評価に寄与していると考えられよう。このことから、勤務地限定正社員区分に属する正社員は、多様な働き方を実現していると言える。

一方、第3節で指摘したように、社員区分改革前後を経年的に見た場合、人材活用面における「正社員の働かせ方」は、無限定正社員区分の正社員のそれに近づいている、つまり、収斂傾向が見られた。先行研究で指摘されているように、正社員の特徴を長期雇用慣行による雇用の安定性と、それを維持するための職種の不安定性の組み合わせとするならば、少なくとも事例における勤務地限定正社員区分の導入・改革は、この伝統的な組み合わせの外にあった正社員を、その中に取り込もうとしている傾向が見られる。

このように、働く側である社員にとっての働き方の多様性の維持⁸と、働かせる側の企業にとっての同質性を持った社員群の維持⁹という一見すると相反する事柄が、同時に達成されている状況にあるのが、現時点での勤務地限定正社員区分の様相のようである。この点から、それぞれの異なる要望を実現する機能を有しているという意味で、勤務地限定正社員区分は、企業側と社員側双方にとってメリットのある社員区分だと言える。

ただし、勤務地限定正社員区分は、事業運営上のリスクとなる可能性を含んだものであり、導入の際には、中長期的な経営戦略の視点も考慮に入れる必要がある。

2. 今後の課題

最後に、本章の課題を示しておく。まず、本章の知見は、金融・保険業、および、製造業という二つの業種のみから引き出されている。つまり、典型的な業種における事例のみの知見となっている。こうした典型的な事例に含まれない業種の企業についても、触れる必要があるだろう。

また、本章では、勤務地限定正社員区分の導入に伴い、「正社員の働かせ方」は、むしろ収斂傾向にあることを指摘した。しかしながら、これをもって、正社員が多様化していないと結論付けることには留保が必要である。というのも、本章では、あくまで、一般職、勤務地限定正社員区分を含めた勤務地に限定のある正社員区分の中での働き方における改革前後での変化の考察のみに留まっている。つまり、企業内に多くいる無限定正社員区分の働き

⁸ ここでいう多様性とは、序章で指摘した、本人が自身の働き方を肯定的に評価しているという意味である。

⁹ ここでいう同質性とは、担当業務に柔軟性があり、かつ、内部昇進型のキャリアパスを構築しているという特徴を指している。

方の変化については、明らかにできていない。

したがって、もし、仮に無限定正社員区分内において、業務や勤務地の範囲に事実上限定のある正社員が増加していれば、正社員総体としては、多様化傾向にあると言える。そのためには、無限定正社員区分の人事管理についての知見の蓄積が必要となろう。今後の課題である。

参考文献（アルファベット順）

Doeringer,P & M.Piore（1971）*Internal Labor Markets and Manpower Analysis*
Lexington, Mass:D.C.Health.

濱口桂一郎（2011）『日本の雇用と労働法』日経文庫.

久本憲夫（2008）「序章 日本の雇用システムとは何か」仁田道夫・久本憲夫編著（2008）
『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版所収, pp.9-26.

稲上毅（1989）『転換期の労働世界』有信堂.

第10章 限定正社員区分と非正社員の正社員登用

前章では、正社員を対象に実施された、限定正社員区分の導入・改革事例を対象に、限定正社員の人事管理についてまとめた。この場合、あくまで対象は企業内に既にいた正社員が対象であり、非正社員の正社員登用を促すという機能は多くは期待できないことが推察された。そこで、本章では、平成23年度に当機構が実施したヒアリング調査を基に、一定数以上の非正社員の登用先¹となった限定正社員を対象に、非正社員の登用先として活用された限定正社員について議論する²。

本章の目的は、大きく二つある。一つは、非正社員の正社員登用を促進させた限定正社員区分の特徴を明らかにすることである。ここでは、特に人材ポートフォリオ論で指摘されているポートフォリオ間の動態性に依拠しつつ議論を進める。社員区分間の移動はこの動態性の活性化の一つとして解釈できる。よって、社員区分間の動態性については、労働政策における非正社員の安定雇用化の問題に大きくかかわることだと考えられる³。ただし、序章でも指摘したように、非正社員の限定正社員への登用が実施された場合でもあっても、それが一回きりの場合と、継続的に実施される場合の二つがある。そこで、動態性を活性化させる場合と、活性化させない場合の共通点と差異を明らかにすることで、非正社員の正社員登用を促進させる限定正社員区分の特徴を紐解きたい。

二つは、非正社員の登用が期待できる限定正社員区分と、正社員を対象に導入、および、改革された限定正社員区分は、それぞれ独立した存在であるのか否かを示すことである。執筆者らが平成23年度に実施したヒアリング調査をまとめた労働政策研究・研修機構(2012)では、同じ勤務地限定正社員区分であっても、非正社員の登用先として期待できるものと、期待できないものがあることが指摘されている。そこで、正社員を対象に導入された限定正社員区分と非正社員の登用先となった限定正社員区分の間の相違点を明らかにすることを通して、この点について考察を行いたい。

本章の流れは次の通りである。まず、第1節で、人材ポートフォリオ論について、簡単にまとめ、動態性に注目する必要を主張する。次に、第2節において、平成23年度に実施したヒアリング調査の事例を簡単にまとめ、第3節で事例を動態性の視点に基づき整理する。

¹ ここでいう一定数以上とは、限定正社員区分への採用経路の一つとして、非正社員の正社員登用が確立されている、もしくは、単年度で企業内の同一の社員区分に属していた非正社員の半数以上が登用されたことを指している。なお、本章において非正社員の登用と言った場合の登用とは、この一定数以上の登用が実施されたことを指している。

² 平成23年度調査では、非正社員の正社員登用が進まない中で、限定正社員を利用した登用の促進の可能性を考えることを主な目的として、広く業種を問わず、非正社員を限定正社員に登用した事例に調査を実施している。つまり、先進的な取り組みを実施した特殊事例を対象にしていると言える。非正社員の正社員登用が促進されないという問題意識から、いわゆる成功事例に当たり、そこから得られる知見を提示することが、非正社員の正社員登用の促進への一助となるという考えの下、こうした成功事例にあたることとした。

³ 例えば非正規ビジョン懇談会の報告書では、非正社員から正社員化へのステップアップの道を確認することの重要性が指摘されている(非正規ビジョン懇談会 2012)。この政策上の期待は、人材ポートフォリオ論における動態性の活性化によって達成できる問題だと考えられる。

結論を先に述べると、非正社員の登用先として活用された限定正社員区分には、動態性を活性化させるものと活性化させないものがある。そこで、その共通性と差異について考察する。

第4節では、非正社員の登用先として活用された限定正社員区分と、そうではなく社内にいる正社員を対象として活用された限定正社員区分の双方における人材活用上の位置づけの違いについて、特に業務の限定性に着目して考察を行う。

第1節 限定正社員区分と人材ポートフォリオの動態性

まず、議論を展開する前に、人材ポートフォリオ論について、既存の研究に基づき確認しておこう。議論の細かな差異に目をつむれば、ポートフォリオに関する研究は、内部労働市場と外部労働市場、および内部労働市場内における正社員と非正社員の境界をどのようなロジックによって線引きすれば良いのかを提示することを目的としている。そのため、論者によって異なるものの、雇用の境界を設定するのに適切だと思われる指標を独自に設定し、その指標に応じて適切な雇用形態の社員を活用することを主張している点は共通している。代表的なものとしては、Atkinson (1985)、日本経営者団体連盟(日経連) (1995)、Lepak&Snell (1999)、平野 (2008) 等が挙げられよう⁴。

ところで、Atkinson (1985)、日経連 (1995)、Lepak&Snell (1999) と平野 (2008) には、指標以上に異なっている点がある。その点とは、前の三つが労働者個人の動態性に關心を注がない一方で、平野は個人が雇用形態間を移動するという、ポートフォリオ内における個人の動態性を分析の視点に入れていることである。

例えば、日経連 (1995) では、企業内で定められたポートフォリオ間を個人が移動することは想定されていないが、平野 (2008) では、ポートフォリオ間を個人が移動していくことがその視点の中に含まれている。平野は、必要な人材を、外部労働市場からの調達で行う場合を Buy、内部労働市場内での育成で行う場合を Make とそれぞれ分け、非正社員の中にも Make 型と Buy 型があり、Make 型の非正社員を中間形態(契約社員)と定義している。

平野は、担う業務の特質に基づいて二軸を設定し、四つの象限に分けた上で、それぞれの象限に Buy 型の非正社員、二つの Make 型の非正社員⁵、Make 型の正社員をうまくプロットする必要性を主張しているが、興味深いのは、どの象限に最終的にプロットされるのかは別として、企業への入口段階では正社員であれ、非正社員であれ同じ象限となっていることである。つまり、同じ象限から企業に入った後の移動可能性が、社員個人毎に彼らの雇用形態に応じて異なっていること、これが日本における人材ポートフォリオの特徴だということ

⁴ 日経連 (1995) では、雇用契約の長さとは他社への移動の容易さ、Lepak&Snell (1999) は、人的資本の特殊性と人的資本の価値、平野 (2008) は人的資源企業特殊性と労働関係分離不可能性を二軸に用いている(西村・金 2010)。また、Atkinson (1985) は、機能、および量の柔軟性を指標として、活用する雇用形態を分けることを主張している。

⁵ ここで言う二つ Make 型の非正社員とは、人的資源企業特殊性、もしくは労働関係分離不可能性のどちらかの要素が高く、契約更新が繰り返される基幹化した非正社員のことを指している(平野 2008)。

を、平野の研究から読み取ることができる。さらに、象限の移動に伴い個人の雇用形態を変更していく必要があること、および、正社員と Make 型の非正社員の中間として限定正社員があることが、彼の後の研究で指摘されている（平野 2010）。

以上の人材ポートフォリオに関する議論を振り返ると、少なくとも日本企業をその対象とする場合、当該業務に対して、どの社員区分を活用するのか、という問題に加えて、そうした各ポートフォリオにプロットされる社員区分間の境界間の堅固さをどの程度の強さで設定するのか、すなわち、ポートフォリオ間の動態性をどの程度活性化させるのかが、重要になるろう。

第 2 節 事例の概要⁶

議論を進める前に、まず、本章で使用した事例⁷の概要について、簡単に紹介しておく⁸。

1. 製造卸売 a 社

製造卸売 a 社は、自社で商品を作り、それを百貨店等で販売している会社である。a 社は、販売チャンネルを、卸売事業と直営店事業の二つに分けている。卸売事業は、さらに細かく百貨店、量販店、専門・小売店の三つに分けられており、それらの店の店頭で商品を販売している。直営店事業は、駅ビルや郊外のショッピングモールの店頭や通販で商品を販売している。正社員数は、単体で 4,000 名程度、契約社員は 900 名程度となっている。

限定正社員（販売正社員）導入の経緯

a 社では、百貨店、ショッピングモール、駅ビルなどの店舗で自社の商品を販売する販売員を対象に、販売正社員を 2008 年に導入している。90 年代までは、販売員も正社員を活用していたが、その後契約社員の活用を開始した。2001 年には正社員としての採用を停止し、販売員は契約社員として採用することとした。契約社員にも賃金制度や教育制度が設けられ、契約社員は、販売業務の主力として活用されていた。

その後、労働市場の逼迫から、契約社員としての採用が困難になったことを受け、2008 年に、販売正社員と呼ばれる業務、および勤務地に限定のある正社員区分を設け、正社員の

⁶ 以下で使用している事例は、労働政策研究・研修機構（2012）に収められている。調査実施概要は、本報告書序章において示している。

⁷ 労働政策研究・研修機構（2012）では、アルファベットは大文字表記としているが、今年度調査との混同を避けるため、小文字表記としている。また、労働政策研究・研修機構では非正規社員として明記されている部分を非正社員と明記している。

⁸ 調査では、ここで紹介するものの他に、給食サービス B 社、および、製造 C 社がある。ただし、給食サービス B 社は、そもそも社内に限定のない正社員がいなかったこと、製造 C 社については必ずしも非正社員から限定正社員への登用が積極的には実施されていなかったため、本報告書においては割愛している。関心のある方は、労働政策研究・研修機構（2012）を参照されたい。

活用を再開することとした。その際、卸売事業⁹で販売を担当していた契約社員を、一括して販売正社員に登用している。一方、直営店事業で販売を担当していた契約社員については、契約社員としての活用を継続している。

A社は、販売チャンネルで、活用する雇用形態を分けている。販売正社員は、百貨店、量販店、専門・小売店等の卸売事業で、契約社員は駅ビルや郊外のショッピングモール等の直営店事業で販売業務を行っている。こうした直営店事業で契約社員が活用されている理由は、大きく二つある。一つは、取引先との契約が短期の更新となっているからである。直営店事業が担当している店舗は、半年に一度テナントの見直しが行われ、各店舗との契約期間は、半年と短く設定されている。また、契約更新時にテナントの入れ替わりも頻繁に行われている。取引先との契約期間の短さ、契約打ち切りのリスクの高さを考えると、無期雇用の正社員を活用することは難しく、有期契約である契約社員を活用せざるを得ないのだという¹⁰。

もう一つは、直営店事業では、扱っている商品のターゲットの年齢層が30歳以下となっており、40代や50代の販売員を活用することが難しいためである。顧客と年齢の近い販売員が接客を担当するのが販売の鉄則であり、そのため、直営店事業において、無期雇用の正社員を活用することは難しく、有期雇用の契約社員を活用することになっている。

販売正社員の採用

販売正社員の採用は、東京、名古屋、大阪の都市部では新卒一括採用を実施している。その他の地域では欠員が出次第、随時募集し採用している。

なお、契約社員から販売正社員への登用は現在実施されていない。理由は、契約社員が勤務している直営店事業には販売正社員がいないこと、および、販売チャンネルを越えた正社員登用は、販売チャンネル間の優劣として正社員に自覚され、直営店事業で勤務する正社員のモチベーションを下げる恐れがあることなどが挙げられる。

販売正社員の担当業務・キャリアパス

販売正社員と企業内にいる無限定正社員区分である正社員との業務に重なりはない。無限定正社員（a社における事務系の正社員）は得意先営業、販売正社員は店頭での販売業務と言った具合で、担当業務が分けられている。そのため、各社員に形成されるキャリアパスも異なったものになっている。例えば、各店舗を統括する販売一課長や二課長は、無限定正社

⁹ ここでいう卸売事業とは、a社独自の基準に基づいたものであり、一般的な意味での卸売りではない。a社は、販売チャンネルを卸売事業と直営店事業の二つに分けている。具体的には、百貨店、量販店、専門・小売店で商品を販売する場合、卸売事業となる。一方、駅ビル、郊外のショッピングモール、通販で商品を販売する場合、直営店事業となる。

¹⁰ 次のインフォーマント発言も併せて参照されたい。「直営店事業の場合は、店舗のスクラップ・アンド・ビルドが結構激しいので、終身雇用を約束できないというのがありますね。卸売事業のほうは、今までも（店舗が閉鎖されても、余剰人員を・・・執筆者）吸収して、やれてきましたので。どこかのお店がつぶれても、違うところ（に配置転換することで・・・執筆者）」。

員が就くポストとなっている。販売正社員のキャリアも課長クラスまで伸びているが、教育課長などの販売正社員独自のポストが用意されている。

一方、契約社員の販売員と販売正社員の担当業務は同じである。違うのは、勤務する販売チャンネルが異なるのみである。

組合への影響

ところで、販売員の限定正社員化は、組合の組織率を上昇させることに寄与している。ただし、その際、組合は、契約社員化以前に正社員として採用されていた販売員（S職）の給与を抑え、それを正社員登用にかかる費用の原資とすることに合意している¹¹。

2. 製造 d 社

製造 d 社は、全国に事業所を持つ従業員数千人超の製造企業である。

限定正社員（正社員 C）導入の経緯

製造 d 社は、90 年代後半から総額人件費がより意識されるようになり、雇用形態の多様化が進んだ。その最も大きな変化は、製造部門における間接雇用化であった。d 社では、製造部門の現場作業を担当する社員の請負化を進めるとともに、彼らに対しても資格等級制度や福利厚生を導入するなどして、個々の作業者が、高い意欲を持って、ポストを目指して日々頑張ってもらえるような環境を作り出すための取り組みが実施されていた。実際に、請負社員の中には、職長の下で、現場の複数の工程をまとめるリーダーとなる者もいた。

しかし、派遣法の改正により、請負としての活用が困難になったことから、派遣社員化することになった。とはいえ、派遣社員としての活用では、3 年後に直用に切り替える必要があった。そこで、社内での検討を経て、派遣社員の正社員化を実施することとなった。

その際に、従来のままの形の正社員として採用するのではなく、三つの正社員区分を作った上で、正社員 C として正社員化を行っている。d 社の正社員は、それまで一つの社員区分であったため全員が転勤有となっていた。派遣社員は、転勤がないことになっていたため、転換の際に転勤のない区分を作るために、コース別人事制度が導入されている。

その結果、d 社には、全国転勤有で、担当業務にも限定のない正社員 A、特定の地域で勤務することを基本とし、主な担当業務は製造部門の生産技術、および、営業業務である正社員 B、転居を伴う転勤がなく、製造部門の現場作業を担当する正社員 C の三つの区分が生ま

¹¹ 次のインフォーマントの発言も併せて参照されたい。「販売に従事している人間が 3,000 名なら 3,000 名いて、そのうち 600 名から 700 名の二、三割の人間（S 職・・・執筆者）が大事なのか、残り（契約社員・・・執筆者）が大事なのか、これからどちらを大事にしていくかという話ですよね。それは労働組合も同じ問題意識を持っていました。もちろん 1 年ぐらいかけてじっくりと協議はしてまいりました。どう考えても、ある一部の人間の既得権を守っているだけでは、新しい方向にブレークスルーできないよね、というベースのところの問題認識は（労使で・・・執筆者）共通していましたので」。

れている。

限定正社員の採用

正社員 C は、新卒採用となっている。社内にいる非正社員の正社員登用によっても人材を補充するという考えは薄い。なお、正社員 A は本社で毎年新卒を一括して採用している。正社員 B と正社員 C は、事業所や工場で要員補充が必要な際に実施されている。

正社員 C の担当業務・キャリアパス

正社員 C は、製造現場の現場作業を担当している。他の正社員区分との業務の重なりは乏しい。そのため社内のキャリアパスも正社員 C と正社員 A・B では異なっている。正社員 C は、現場の作業員から、一つの工程の中にある複数の機械の責任者であるサブリーダー、一つの工程を束ねるリーダー、工程全体を束ねる職長というキャリアパスとなっている。製造部門でも生産計画やメンテナンスは正社員 A・B が担当している。製造部門のトップである製造部門長は、基本的には正社員 A・B が登用されている。

組合への影響

組合は、間接雇用化以降、正社員化を会社側に訴え続けていた。その背景は大きく二つある。

一つは、現場にできた見えない壁の存在による、生産性や安全性の低下である¹²。二つは、組合活動の存続の危機である。これは、未組織の非正社員が増加することによって、組織率が低下し、職場の代表権が失われるという問題に加えて、派遣社員への影響を考え団体交渉の経過や結果を職場の掲示板に載せること差し控える等、日々の組合活動が制約されることも含まれていた。

正社員化に伴い、こうした課題が解消されている。

3. 大企業 e 社¹³

大企業 e 社は、本体と複数のグループ企業からなる大企業である。

限定正社員（登用正社員）導入の経緯

e 社では、2000 年以降、非正社員の活用が進められてきたが、2007 年以降、限定正社員

¹² 以下のインフォーマントの発言も参照されたい。「派遣社員、非正規社員の方々が増えるにつれて職場の一体感というのがちょっとなくなってきたということを実感として組合も言うていました。連携の悪さというのでしょうか。例えば、必要な連絡もされていないとか、お互いに対して無関心であったりとか、そんなようなこともあって、生産性や品質、安全に対しても影響が出てきているのではないかと、という懸念を持っていました」。

¹³ 調査協力者の意向により、業種の明記は差し控えている。

の活用が進みつつあり、その傾向に変化が生じている。e 社では、かつて事業拡大期にあわせて、本体で正社員を大量に採用していた時代があった。そのときに採用した層が年齢を重ねることで生じる人件費の上昇が、企業経営を圧迫し始めていた。

こうした中、本体の正社員採用を抑制すると共に、非正社員の活用が進められてきたのであるが、それと同時に、社内に大量にいる正社員が定年退職を迎えるにあたり、グループとして正社員を補充する必要に迫られていた。また、今後の事業を発展させていくためにも、新たな事業拡大を行う上で必要な正社員数を確保する必要があった。そこで、導入されたのが限定正社員である登用正社員であった。

登用正社員の勤務地の範囲は、特定の範囲に限定されており、勤務エリアが、本体、およびグループ会社を含む全ての事業所にまで広がっている本体の正社員とは異なっている。

限定正社員の採用

登用正社員は、社内にいる非正社員の正社員登用を主な採用経路としており、新卒採用は実施されていない。こうした登用正社員に加えて、グループ会社の EA 社と EB 社で EA 採用正社員、および、EB 採用正社員が導入されている。これらも限定正社員区分であるが、採用方法は新卒採用のみとなっている。これらの正社員の勤務地は限定されている。

正社員の採用数の変化であるが、まず、e 社本体で一括採用される本体の正社員については、かつては数千人単位で行われていたものが、近年は数百人まで落ちている。ただし、2000 年代後半以降、登用正社員制度や EA・EB 採用正社員の導入により、e 社グループ全体で見れば、正社員の採用数は増加傾向にある。一例として、23 年度の実績を紹介すると、正社員として約 700 人が採用されている。その内訳は、E 社本体での採用が 200 人程度、EA 社と EB 社を併せて 200 名程度、登用正社員が 300 名程度となっている。

このことから、単年度ベースの採用における正社員に占める限定正社員の割合は、高いと言え、総合職的な働き方を行う本体の正社員の採用数は抑制される一方で、限定正社員の数が増加する傾向にあると言える。

限定正社員の担当業務・キャリアパス

EA・EB 採用正社員、および登用正社員は、勤務地に加えて業務も限定されている。EA 社は技術系の業務のみを行い、EB 社は事務系の業務のみを行う。さらに、EA・EB 採用正社員と登用正社員の業務の限定性には、違いがある。EB 社を例にとってみると、EB 社採用正社員は、EB 社にある業務の全般を担うが、EB 社の登用正社員は、EB 社の特定の部門で活用されており、そのため、部門内にある業務のみを担っている。このことから、登用正社員は最も業務が限定されている正社員だと言える。

一方、本体で採用される正社員の業務は、事務系の業務、および技術系の業務全てに渡っており、業務に限定性はない。そのため出向するグループ会社も全てに渡っている。勤務地

も全てのブロック¹⁴に広がっている。

とはいえ、例えば EB 社を例にとると、社内にある実務業務は、本体の正社員、EB 採用正社員、登用正社員の全ての正社員区分が担当することになっている。さらに、登用正社員が、登用されるポストである主査・課長代理についても、本体の正社員、EB 採用正社員が登用されることもある。その意味では、各正社員区分の担当業務や就くことができるポストに重なりがあると言える¹⁵。

また、実務については、非正社員も担当しており、本体の正社員や限定正社員との間で業務に重なりがある。ただし、非正社員は、実務を担当するグループをまとめる主査や課長代理になることは想定されていない。管理的な要素が強くなる業務は、正社員が担当することとなっている。こうした非正社員と本体で採用される正社員の業務の重なりは、限定正社員が導入される以前からあったものである。

組合への影響

組合は、当初は処遇が本体の正社員に比べると抑えられている正社員区分を設けることには反対であった。組合の理想は、正社員全員が本体の正社員と同じ水準の処遇を受け取ることであった。しかし、この理想に固執しているだけでは、正社員化は進まず、組織率も落ち続けることになる。そこで、限定正社員区分を設けることに合意したのだという。

4. 運輸 f 社

運輸 f 社の正社員数は、2 万 9,000 名である。ここ 20 年で社員数は 2 万人程度減っている。特に、1998 年から 2004 年にかけて減少幅が大きく、毎年 2,000 人から 3,000 人程度の社員が減っていた。

非正社員の限定正社員登用開始の背景

運輸 f 社には、正社員 2 万 9,000 人に対して、2,000 人程度の契約社員がいる。契約社員の主な担当業務は、間接部門における事務スタッフと現場における駅業務である。その多くは、駅業務で活用されている。彼らの担当業務は、駅の窓口業務や改札業務に限られている。

正社員数に比べると契約社員の数はそれほど多くはないが、F 社においても人件費を抑えるために、駅、支社、および本社の業務で、契約社員に置き換えることが可能な業務については、随時、契約社員の活用を進めてきたという。1990 年代後半から契約社員はいたが、主な活用部門は本社や支社の事務スタッフであった。2001 年以降、駅業務にも契約社員を活用するようになったという。駅での活用を開始した以降、契約社員の数は増加傾向にあったが、2006 年以降は、概ね 2,000 人前後で安定的に推移している。

¹⁴ e 社では、事業を展開しているエリアを 6 つのブロックに分けている。

¹⁵ 登用正社員は課長にはなれない。

そうした中、2006年に、一つの支社を中心に現場業務に携わる社員区分であるプロフェッショナル採用に、非正社員の正社員登用制度が導入されている。その背景には、正社員数が減少する中、既存の新卒採用のみでは、必要な質、および量の正社員を確保できないということがあった。

限定正社員の採用

非正社員の登用先となっているプロフェッショナル採用は、新卒採用と非正社員からの登用による中途採用の二つのルートを主たる採用経路としている。採用数の調整であるが、非正社員の登用数が確定した後、新卒採用の数が確定している¹⁶。2009年には214名の、2010年には197名の正社員登用が実施されており、今後も同数程度の登用を見込んでいる。2010年度のプロフェッショナル採用が666名程度いたことを考えると、少なくない数の正社員登用が実施されていると言える。なお、限定のない正社員である総合職は、本社で新卒一括採用が実施されている。

限定正社員の担当業務・キャリアパス

プロフェッショナル採用の担当業務は、現場の業務である。キャリアパスは、例えば、駅での接客サービスを入社後、数年程度経験した上で、駅で列車の発着合図等を行う他、総合指令所で、複数の駅を跨いで列車の運行管理を行う業務を担うようになる。その他では、駅で接客サービスを2、3年程度経験する。その後、車掌を経験した上で、運転士となるというようなケースがある。また、キャリアステップ制度と呼ばれる制度を利用すれば、現場業務以外の支社や本社の業務も担えるようになる。

他の社員区分との業務の重なりであるが、まず、総合職も同様の業務を経験している。また、契約社員も駅業務や改札業務など、プロフェッショナル採用が担当する業務を担当している。ただし、契約社員は、駅業務でも駅の窓口業務や改札業務に限定して活用されており、車掌や運転士を担当することはできない。

5. 金融g社

金融g社は、従業員数千人の企業である。支社と出張所併せて百強あり、全国に展開されている。多くの支店は本社所在地と近隣の県にある。

限定正社員（Yコース）導入の経緯

2005年にg社では、営業事務の業務を専門的に担う契約社員（アソシエイト）が導入さ

¹⁶ 例えば、プロフェッショナル採用の採用数を700人と決めたとする。この場合、契約社員からの登用で200人が採用されると、新卒の採用数は、500人となる。その年の契約社員からの合格者が少なく、結果として150人ほどしか登用されなかった場合、550人を新卒で採用し、逆に250人を登用すれば、その年の新卒採用は、450名となる。このような方法で、採用数が調整されている。

れた。その狙いは、業務の多様化や専門化に対応した柔軟な雇用を実現することにあった。金融自由化に伴い、営業事務においても扱える商品が増えたことで、営業事務の業務は以前よりも広がりを見せていたとともに、業務において求められる専門性も高まっていた。こうした状況を受けアソシエイトの活用がスタートした。

しかし、制度導入後、労働市場が売り手市場になり、契約社員での募集では、人材を獲得することが難しくなっていた。こうした事態に対応するために、営業事務を専門とする業務限定型の正社員区分を新たに設けたコース別人事制度の導入が検討されることになり、2008年に担当業務に限定のあるYコースが導入されることとなった。Yコースに勤務地規定はないが、実態として、転居を伴う転勤がないβコースを選択しているものがほとんどである¹⁷。その際、業務に限定のないXコースもあわせて設けられている。Xコースはそのほとんどが転居転勤有のαコースとなっている。

コース別人事制度を導入する際に、アソシエイトとして採用していた契約社員を、Yコースの正社員に転換し、アソシエイトが廃止された。正社員転換した理由は、新たに作るYコースが担う業務とアソシエイトが担っていた業務の大部分が重なっていたからである。その他の契約社員は、Yコースが担う業務とは異なる業務を行っていたため、Yコースへの転換は行われなかった。

限定正社員の採用

Yコースの採用は、新卒一括採用を基本としている。Xコースも同様である。

限定正社員の担当業務・キャリアパス

Yコースの担当業務は、営業事務に限定されている。ただし、金融商品を取り扱わないことになっている。一方のXコースは、g社にある全ての業務を担当することになっている。Xコースは、全ての業務を担当することになっているが、Xコースの社員には、法人や個人への渉外業務等、Yコースが担うことができない業務を中心に担っていくこととしている。

Yコースは営業事務に特化した専門性の高いキャリアパスを構築することが想定されている。制度を導入して間もないこともあり、Yコースで管理職ポストに就いているものはそれほど多くはおらず、現在のところ営業事務系の管理職ポストには、Xコースの社員が多くいるという。ただし、今後は、Yコースからそれらのポストへ登用していくような運用を進めていくという。

第3節 動態性非活性型と動態性活性型

さて、以上の事例において、非正社員の登用先となった限定正社員区分の特徴をまとめた

¹⁷ 金融g社には、Yコース導入以前から、勤務地の範囲に応じて全国転勤型のαコースと転居を伴う転勤のないβコースの二つが設けられていた。

ものが図表 10-3-1 である。今ここで、社員区分間の転換を動態性の指標とした上で、限定正社員区分と他の区分との動態性について事例を解釈しなおすと、事例には、ポートフォリオの動態性を活性化させないケース（動態性非活性型；以下非活性型）と、ポートフォリオの動態性を活性化させる（動態性活性型；以下活性型）ケースの二つがある。以下で確認しよう。

図表 10-3-1 非正社員の登用先となった限定正社員区分の特徴

	製造卸売 a 社	製造 d 社	大企業 e 社	運輸 f 社	金融 g 社
登用先の限定正社員区分の名称	販売正社員	正社員 C	登用正社員	プロフェッショナル採用	Y コース
限定正社員区分導入の要因	労働市場が売り手市場になったことによる採用難	法改正	退職者の人員補充	退職者の人員補充	労働市場が売り手市場になったことによる採用難
登用の方法	対象者を一括して登用	対象者を一括して登用	毎年一定数を登用	毎年一定数を登用	対象者を一括して登用
登用先の限定正社員区分の特徴	勤務地および業務に限定のある正社員	勤務地および業務に限定のある正社員	勤務地および業務に限定のある正社員	勤務地に限定のある正社員（実態として業務にも限定がある）	業務に限定のある正社員（同時に勤務地も限定される場合が多い）
当該限定正社員区分の主たる採用経路	新卒採用、および、企業外からの中途採用	新卒採用	非正社員からの登用	新卒採用と非正社員の登用	新卒採用
複数の正社員区分間のキャリア展開の方向性	正社員区分毎にキャリアパスを分ける	正社員区分毎にキャリアパスを分ける	正社員区分間のキャリアパスを統合する	正社員区分間のキャリアパスを統合する	正社員区分間のキャリアパスを分ける
限定正社員の活用方針	基本的には業務の限定を維持して活用	基本的には業務の限定を維持して活用	限定正社員の一部については業務や勤務地の限定を取り除きつつ活用（※労使で協議中）	限定正社員の一部については業務や勤務地の限定を取り除きつつ活用（既に実施）	基本的には業務の限定を維持して活用
登用の対象となった非正社員	契約社員	派遣社員	契約社員	契約社員	契約社員
登用の対象となった非正社員の担当業務	店頭での商品販売	製造部門の現場作業	事務系の仕事	駅・改札業務	営業事務

出所）労働政策研究・研修機構（2012）、西村（2012）に基づき執筆者作成

1. 動態性非活性型

非活性型にあてはまるのは、製造卸売 a 社、製造 d 社、金融 g 社である。ここでの特徴は、ある時点で、非正社員を限定正社員に一括して登用した以降は、社内にいる非正社員から限定正社員への登用は積極的には実施されず、当該区分への主要な採用経路は、新卒採用となることである¹⁸。さらに、ここで見逃せないのは、限定正社員区分と社内にいる非正社員の担当業務が全く同じでも、その登用が実施されないケースがあることである（製造卸売 a 社）。

製造卸売 a 社では、自社で製造した商品を販売する販売員を対象に、契約社員の限定正社員への登用を実施したのであるが、その際、取引先との契約形態、および取り扱う商品特性に基づいて、限定正社員と契約社員を使い分けることとした。具体的には、契約が長期的に行われ、かつ商品ラインナップが幅広い年齢層に渡る百貨店などを担当する卸売事業の販売員は、限定正社員である販売正社員として活用している。一方、契約更新が半年おきで、テ

¹⁸ a 社は、新卒採用の他、中途採用も主要な採用ルートとなっている。ただし、採用された者は a 社において非正社員を経ることなく、最初から限定正社員として採用されており、企業内にいる非正社員の正社員登用が実施されているわけではない。また、新卒採用と中途採用を同一エリアにおいて併用しているわけではなく、東京、名古屋、大阪の三大都市圏では新卒採用を、それ以外の地域では中途採用を実施している。

ナントの入れ替えも激しく、かつ商品ラインナップが若者中心の駅ビルや郊外のショッピングモールなどを担当する直営店事業は、契約社員の活用を継続している。このように、a社は、取引先との契約の安定性、および、扱う商品の特性に基づいて、活用する社員区分を分けている。さらに、直営店事業の契約社員を、卸売事業の販売正社員に、正社員登用することは実施されていない。

以上のように、非正社員から限定正社員区分への一定数以上の登用が実施された場合でも、限定正社員区分導入後、動態性の活性化には繋がらないケースがある。

この場合、企業内に非正社員が残っていたとしても、非正社員の限定正社員区分への登用が積極的に実施されることはない。つまり、非正社員の登用が実施された限定正社員区分であっても、非正社員の継続的な登用先としては、期待できないものがある。

2. 動態性活性化型

一方、非正社員の登用先となった限定正社員区分の中には、その後も継続的に登用が実施されている場合がある。ここで言う継続的な登用とは、当該限定正社員区分の採用ルートとして、非正社員からの登用が確立されていることを指している。これに該当するのは、大企業e社、運輸f社である。大企業e社では、出資比率50%以上のグループ会社の一つであるEB社に非正社員からの登用先となっている登用正社員と呼ばれる業務、および勤務地に限定のある正社員区分があり、毎年、200名程度が登用されている。

大企業e社は、本体の他に複数のグループ会社がある。本体の正社員の多くは、このグループ会社に出向し、業務に従事している¹⁹。複数のグループ会社の中には独自に新卒採用を実施しているところもある。ここで重要なのは、e社にある複数の正社員区分の中で、登用正社員の採用数が最も多いことである²⁰。この点から、非正社員からの登用による限定正社員が、e社における正社員獲得の主要な手段となっていることが分かる。

運輸f社では、非正社員から業務、および、勤務地に限定のある正社員区分であるプロフェッショナル採用に、毎年200名程度の非正社員が登用されている。ここでの特徴は、非正社員からの登用数が確定した後、新卒採用の採用数が決定されていることである。f社では、新卒採用で足りなかった要員数を非正社員からの登用で補うのではなく、あらかじめ決められた採用の定員数のうち、一定部分をまず非正社員からの登用で埋めた後、残りの部分が新卒採用で補充されている。

このように、上記2社では、社内の正社員採用において、非正社員からの登用による中途採用が、主要な採用経路の一つとなっている。このことから、限定正社員区分の中には、個

¹⁹ 本体で採用された無限定正社員は、合計17,000名程度いるが、そのうち12,000名が、グループ会社に出向している。

²⁰ 一例として平成23年度の実績を参照すると、正社員として合計700名が採用されている。その内訳は、e社本体が200名程度、グループ会社で独自採用を行っているEA社とEB社合わせて200名程度、登用正社員が300名程度となっている。

人の社員区分間の移動を活性化させる、つまり、動態性を活発にするものがあることが分かる。

3. その共通性と差異

では、両者を分けるものはいったい何なのであろうか。ここでは、そのことを明らかにするために、活性型と非活性型に存在する共通性と差異に注目する。以下では、①限定正社員区分導入の要因、②限定正社員区分の担当業務、③登用の対象となった非正社員の働き方の三つに関する共通性と差異に注目したい。

(1) 共通性と差異

ア 導入の要因（内部労働市場への人材補充）

①その共通性

まず、両者に共通していることとして、非正社員の登用を促進させることになった直接の背景が、業務を運営する上で必要な人材の獲得・補充であったことが挙げられる。

②その差異（背景の違い）

ただし、その背景は、両パターンでは異なっている。動態性非活性型の場合、労働市場の逼迫や法改正など外部環境の変化によって、非正社員として人材を獲得することが困難になったことから、正社員活用を再開することを決定し、その際に、すでに非正社員として採用していた社員達を限定正社員に登用している。

一方で、動態性活性型の場合、企業内における正社員の人員構成の過度の歪みから生じた人員不足に対応するために、非正社員の限定正社員への登用が実施されている。活性型の e 社、および、f 社では、正社員の年齢別社員構成が相当程度歪なものとなっており、企業内にあるポストを埋めるために必要な人材の確保が、人事管理上の大きな課題となっていた。この点が、非正社員の正社員登用という中途採用を促すことになり、結果として、社員区分間の動態性が活性化されている。

このように、両者の間には、その人材補充の背景において違いがある。

イ 担当業務について

①その共通性（担当業務の連続性）

もう一点共通性としては、登用の対象となった非正社員と、登用後の限定正社員の業務が一致していることである。登用によって即座に担当業務が高度化するわけではなく、登用前と同じ業務を担うことが多い。この点は、二つのパターンで共通していることである。

②その差異（無限定正社員区分との業務の重なり）

二つのパターンの間では、登用先となった正社員区分と他の正社員区分の間の担当業務の

重なりにおいて違いがある。非活性型の場合、非正社員の登用先となった限定正社員の担当業務と社内にいる無限定正社員の担当業務との間で、重なりが生じない方向で運用が進められている。例えば、製造卸売 a 社では、勤務地や業務に限定の無い正社員（事務系）が担当する得意先営業を販売正社員が担当することは無い。製造 d 社においても、限定正社員である正社員 C が、限定の無い正社員である正社員 A の業務を担当することはない。金融 g 社については、現状では、無限定正社員区分である X コースと、限定正社員区分である Y コースには業務の重なりが無いわけではないが、Y コース導入をきっかけに、X コースには、Y コースが担えない別の業務を担ってもらう方向で運用を進めている。

このように、非活性型の場合、登用先となった限定正社員の担当業務と、社内の無限定正社員区分の担当業務の重なりは無い、あったとしても無くす方向で運用が進められている。

一方で、活性型の場合、非正社員からの登用先となっている限定正社員と、限定のない正社員の担当業務には重なりがある。大企業 e 社の登用正社員が担当する実務業務は、本体で採用された限定のない正社員も担当している。同様に運輸 f 社のプロフェッショナル採用が担当する駅業務は、本社採用の限定のない正社員も担当する。このように、活性型の場合、その重なりを無くすような運用は考えられていないと言える。

以上の共通性をまとめると、まず、労働需要側の要因、言い換えれば企業側の人材活用面においては、人材獲得における困難性が、他方で労働供給側の要因、言い換えれば従業員側の面においては、登用前と登用後の業務の連続性が、両パターンの共通性として挙げられる。こうした要因は、その継続性はともかく、非正社員の限定正社員化を促している。

差異としては、人材補充要因については、それが企業内部の正社員の要員不足から生じているのか、それとも外部環境の変化により、非正社員としての人材獲得が困難になったことによって生じているのか、という点が挙げられる。担当業務については、非正社員の登用先となった限定正社員区分と、社内の無限定正社員区分との担当業務の重なりにおいて違いがある。

ウ 登用の対象となる非正社員の特徴

ところで、登用時点での非正社員の働き方には、どのような違いがあったのであろう。ここでは、その活用が 3 年と短期間で終了したこともあり、実際の活用状況が不明瞭であった金融 g 社を除いた、4 社の事例からその共通性と差異を明らかにする。

①共通性

まず、登用の対象となった非正社員は、登用開始時点で、量的に拡大傾向があった。非活性型においては、そもそも当該業務を担当する正社員の採用が停止され、非正社員のみ採用となっている。また、活性型においても、例えば、運輸 f 社では、2001 年に駅業務の契約

社員の活用が開始され、それとともに契約社員が増加傾向を辿ることとなった²¹。正社員登用が開始される 2006 年までの 5 年足らずで、その数は 2,000 名にまで増加した。平均すると数百名程度の契約社員が、この 5 年間で採用されていることになる。

単純に比較はできないが、2011 年時点で 30 歳から 34 歳までの正社員数は 2,600 名なので、年平均すると 500 名程度が正社員として採用されていたことになる。つまり、正社員の増加分に近いペースで契約社員が採用されていたことになる。大企業 e 社においても、e 社における無限定正社員が約 18,000 人いる一方で、契約社員は 15,000 人いる²²。

このように、非正社員が量的に拡大傾向にあったことは、活性型、および非活性型双方において共通することである。

②差異

差異は、本社採用の無限定正社員区分の担当業務との重なりと、非正社員としての到達職位にある。担当業務については、上記のイ - ②と同様の傾向が見られる。活性型の場合、非正社員の担当業務と本社採用の無限定正社員区分の担当業務に重なりがあった。一方、非活性型の場合、非正社員の担当業務と本社採用の無限定正社員区分の担当業務に重なりは見られない。

また、到達職位については、活性型が、十数人から数十人の部下を持ち、現場に責任を持つようなポストに就くことは想定されていなかった一方で、非活性型の場合、そうした職場や現場のリーダーとして活用することが想定されており、実際に現場のリーダークラスになっている者もいた（製造卸売 a 社、製造 d 社）。

例えば、活性型の運輸 f 社では、本社採用の無限定正社員区分が入社後担当する駅業務や改札業務に、契約社員も携わっている。しかし、管理的な業務を契約社員が担当することはなく、そうした業務は正社員が担っていた。同様に、e 社においても末端の組織であるグループの中で、本体の無限定正社員と契約社員の双方が、実務を担当していた²³。ただし、30 名程度で構成されるグループを監督する立場に立つのは正社員であり、非正社員が任されることがあったのは、グループ内を 5 名程度の単位に分けたチームのリーダーに限られていた。

非活性型では、例えば、a 社であれば、本社採用の無限定正社員区分は、登用の対象となった非正社員が担当していた店舗での販売業務を担当することはなかった。また、d 社においても、登用の対象となった非正社員が担当していた製造現場の現業を、本社採用の無限定正社員区分が担当することは考えられていなかった。一方、a 社においては、販売員から、

²¹ それ以前にも駅業務以外の本社や支社の事務スタッフとして契約社員を活用していた。ただし、その数が増加傾向を示すようになったのは、駅業務での活用を開始し始めた 2001 年以降となっている。

²² E 社本体で採用された、正社員の数は、本体で勤務する正社員と 50%以上の出資比率のグループ会社に向出している正社員の合計である。契約社員の数は出資比率 50%以上のグループ会社に勤めている契約社員の合計である。

²³ グループとは、事業所の末端の組織のことである。登用正社員を活用していた EB 社では、事業所長－課長－主査－課長代理－グループという組織となっている。

部下を持ち担当店舗の予算達成に責任を持つ店舗の売り場のリーダーになるというキャリアパスが、d社においては、作業員から、一つの工程の中にある複数の機械に責任を持つサブリーダー、そして、製造現場の一つの工程を束ねる現場リーダーになるといったキャリアパスが形成されていた²⁴。また、これに併せて、非正社員にも資格等級や複数の等級で構成される賃金制度が設けられていた。

以上をまとめると、活性型における非正社員は、本社採用の無限定正社員区分の担当業務と非正社員の担当業務に重なりがあった一方で、非正社員としてのキャリアパスは形成されておらず、管理的要素が強くなる業務を担当することは、求められていなかった。逆に、非活性型における非正社員は、担当業務には重なりはなかったが、キャリアパスが形成されており、管理的要素が強くなる業務についても担当することが求められていた。このように、二つのタイプにおいては、登用の対象となった非正社員の働き方に違いがある。

4. 非正社員の基幹化と動態性

以上、非正社員の登用先となった限定正社員区分について、人材ポートフォリオの動態性活性型と非活性型に分けて論じてきた。そこには、人材補充の背景、登用先となった限定正社員区分と無限定正社員区分との業務の重なり、および、登用の対象となった非正社員と本社採用の無限定正社員区分との業務の重なりにおいて違いがあった。

ところで、以上の事柄を基にすると、非正社員の担当業務とポートフォリオ間の動態性には関係性があることが窺われる。もちろんこのことは、非正社員の担当業務の高度化に伴う雇用形態の変化という文脈で、既に平野（2008）において指摘されていることであるが、以下では、基幹化を指標に、この点について少し掘り下げて考えてみたい。

基幹化という指標は、パート労働者を対象に、本田が発展させた概念である。本田によると、基幹化には量的と質的の二つがあり、さらに、質的基幹化には、基幹作業化と非定型作業化の二つのタイプがある²⁵。そこで、事例で取り上げた限定正社員に登用された非正社員の働き方を、この質的基幹化の二つのタイプにわけると、以下のようなになる（図表 10 - 3 - 2）。

まず、非活性型においては、キャリアパスが形成され、管理的な業務も担う一方で、当該企業の無限定正社員区分との業務の重なりは乏しい。つまり、本田（2007）の質的基幹化の類型で言うところの、非定型（管理）作業面での基幹化が進む一方で、基幹作業（本社採用の無限定正社員区分の業務との重なり）面での基幹化は進まないという特徴を持っている²⁶。

一方、活性型の非正社員は、業務については、無限定正社員区分が担当する業務について

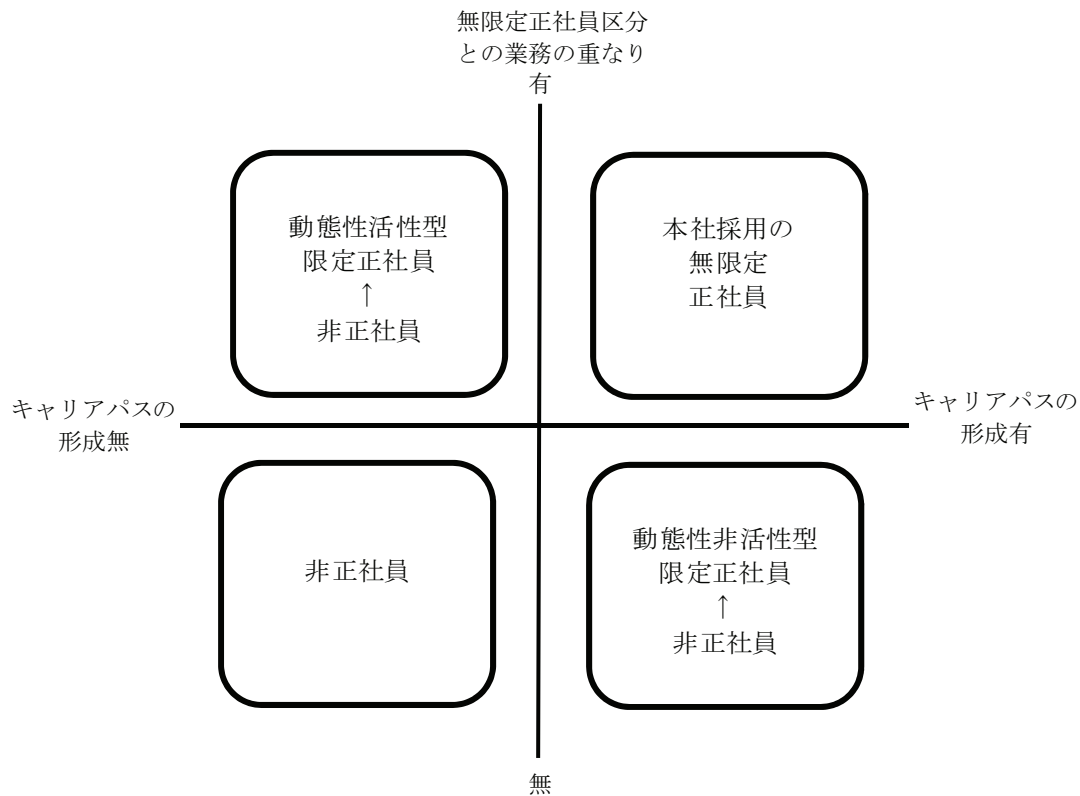
²⁴ 各工程には作業員が数名おり、作業員を束ねるのが一つの工程の中にある複数の機械に責任を持つサブリーダー、複数のサブリーダーを束ねるのが、現場リーダーとなっている。

²⁵ 本田（2007）では、パートの質的基幹化について、横軸に定型作業と非定型（管理）作業を、縦軸に基幹作業と周辺（補助）作業をとり、質的基幹化には、非定型（管理）作業化と基幹作業化の二つがあることを指摘している。

²⁶ 本田（2007）では、基幹作業化は正社員と同一の業務を担当していることになっているが、本稿では、本社採用の無限定正社員区分が担当する業務と同一の業務を担当していることを基幹作業化と位置づけている。

も担う一方で、基本的には実務に携わっており、管理的な業務を担当することは求められていなかった。つまり、基幹作業化は進んでいた一方で、非定型作業化は進んでいなかったと言える²⁷。

図表 10-3-2 非正社員の質的基幹化と非正社員の限定正社員登用



注 1) 無限定正社員区分とは本社採用の無限定正社員区分のこと。
 注 2) ここでの非正社員は、契約社員その他、派遣社員も含まれている。

このように、限定正社員区分への登用対象となった非正社員は、質的基幹化が進んでおり、業務運営上の戦力として活用されていた。ただし、活性型と非活性型では、質的基幹化の方向性が異なっており、活性型では本社採用の無限定正社員区分とも業務の重なりがあった、つまり、基幹作業化の傾向が強かった一方で、非活性型では、内部キャリアの上昇に伴い管理的な作業も担っていた、つまり、非定型作業化の傾向が強かった。これらのことから、担う業務は無限定正社員区分と重なるが、非正社員としてのキャリアパスが形成されていない場合、言い換えると、基幹作業化の傾向が強い質的基幹化は、人材ポートフォリオの動態性を高め、非正社員の限定正社員化を促進させることが窺われる。

²⁷ もちろんこの基幹作業化は、企業において基幹業務と見なされているような非常に高度な業務を担っているということを必ずしも意味しているわけではない。ここで意味していることは、無限定正社員区分に属する正社員もキャリア展開の中で担当する業務に、非正社員も携わっているということである。

第4節 二つの限定正社員（金融・保険業、製造業の事例を参考に）

さて、第3節では、人材ポートフォリオの議論に基づき、その動態性について確認した。ところで、本報告書第2章の指摘を参考にすると、同じ勤務地や職種に限定のある正社員であっても、正社員を対象としたものと、非正社員の登用を対象にしたものとは、その性質が異なることが窺われた²⁸。

この点について、人材ポートフォリオの動態性に着目して見てみると、第9章の区分転換の箇所の知見を参考にすると、正社員を対象としたものの中には、動態性活性型は無く、非活性型が多く見られた。同様に、少なくとも製造業や金融業では、非正社員を対象としたものであっても、非活性型となっていた。つまり、人材ポートフォリオ上の動態性のみでは、両者の違いを明確に指摘することは困難だと言える。

そこで、両者は異なる存在であるのかを今一步踏み込んで確認するために、当該限定正社員区分の人材活用がどのような方向性にあるのか、つまり、企業側の人材活用面に着目して、その相違点を確かめてみたい。

人材活用の方向性を検討する指標として、ここでは当該区分の業務の限定性に注目する。ここで対象としている事例に共通することは、勤務地に限定があることである。その意味で、ここでの対象は全て勤務地限定正社員区分に該当する。では、同じ勤務地限定正社員でも、正社員を対象とした場合と、非正社員を対象とした場合では違いがあるのだろうか。この点に対する知見を得るために、平成23年度調査と平成24年度調査において得られた事例の中から、共通の業種（金融・保険業、製造業）を取り上げ、それぞれの企業において、勤務地限定正社員区分に属する社員が、区分導入前に担当していた業務毎に考察を行う。

1. 業務の限定性の程度

(1) 現業業務

まず、社員区分改革前に現業業務を担当していた社員を見ると、大きな違いは見られない。いずれの場合においても、限定正社員区分導入後は、業務および勤務地に限定のある正社員として、活用されている。この点は、正社員を対象とした製造D社、製造E社、製造F社、非正社員を対象とした製造d社双方において共通している。よって、業務の限定性には違いはないと言える。

ただし、既存の正社員を対象とした製造D社とE社では、期間限定で転居を伴う異動を命じることができる制度が構築されており、勤務地の範囲に柔軟性を持たせる傾向が窺われる。D社では、期間限定G社員として4年を上限に、転居を伴う異動の実施が可能となっていた。これは、主に新規拠点の立ち上げ時に活用されるものである。この点から、同じ現業の勤務

²⁸ 限定正社員と非正社員の登用の関係を調べた高橋（2012）においても、事業所に限定正社員区分がいる場合でも、非正社員の正社員登用が行われる場合と、行われない場合があることから、同様のことが指摘されている。

地限定正社員区分であっても、正社員を対象としたものの場合、人材活用上、求められる役割が、やや高度なものとなっていることが窺われる。

(2) 事務業務

一方、社員区分改革前に、事務業務を担当していた社員を対象とした場合、正社員を対象にした限定正社員と、非正社員の登用を対象にした限定正社員には違いが見られる。具体的には、勤務地と業務の限定がトレードオフの関係にあるのか否かにおいて、両者には違いがある。

社内にいる既存の非正社員の正社員登用先となった場合、当該限定正社員区分は、勤務地に加えて、業務の限定性も併せて持つことになる。金融 g 社では、業務の限定性が受け継がれるとともに、登用先となった Y コースが設けられたことで、社内に、事務業務専門のキャリアパスが形成されている。このことから、非正社員の受け入れ先となった限定正社員区分は、勤務地と業務の限定性も併せ持つことになっていると言える。

一方、既存の正社員を対象とした場合、勤務地に限定のあった一般職から、新たな勤務地限定正社員区分となることで、業務の限定がなくなることになっている(金融系 A 社・B 社)。また、製造 D 社においても、支社で事務を担当していた女性の L 社員を対象に、勤務地を限定しつつ担当業務の幅を広げる動きが見られている。このように、もともと事務業務を担当していた女性社員の場合、新たな勤務地限定正社員区分が設けられたことで、業務の限定性が弱められる傾向にある。このことから、正社員を対象とした勤務地限定正社員区分の場合、担当業務に柔軟性を持たせることが、彼女らを正社員として継続的に活用する際の一つの重要な要件となっている、つまり、勤務地の限定と業務の限定がトレードオフの関係にあることが窺われる²⁹。

(3) 店頭での販売業務

最後に、正社員を対象とした改革事例との比較はできないが、店頭での販売業務を対象に社員区分改革を実施した製造卸売 a 社の場合、限定正社員区分は、業務、および、勤務地に限定があるものとなっている。

2. 人材活用の方向性の違い

以上の知見をまとめると、業務の限定性において、社員区分改革前は、事務業務を担当していた女性社員に、大きな違いが見られた。正社員を対象とした場合、担当業務に柔軟性を持たせる方向で活用が進められている。一方、非正社員の登用先となった限定正社員区分は、

²⁹ また、女性を対象としていない場合でも、一つの事例ではあるものの、製造 F 社は、勤務地限定正社員区分を廃止した代わりに、職種の限定を強めている。つまり、正社員を対象とした場合、職種と勤務地が並存関係ではなく、どちらかというトレードオフの関係にあることが窺われる。

基本的には業務の限定は維持しつつ、事務部門の管理職を当該限定正社員区分から輩出する形で活用が進められようとしている。

つまり、正社員を対象とした場合、勤務地規定を維持しつつ、業務の限定性を取り除く方向で活用が進められているが、非正社員を対象とした場合、業務の限定性が強く維持されている。この点を前節で提示した質的基幹化指標に基づいて解釈しなおすと、いずれの場合も、非定型（管理）作業面での基幹化は進むことになる。一方で、基幹作業化の面での基幹化は、正社員を対象とした場合にのみ進んでいると言えよう。

現業を担当する場合も、その業務の限定性は同じであるが、正社員を対象とした場合、非正社員の登用を目的とした限定正社員区分と比べると、勤務地の範囲に幾分柔軟性を持たせる形で活用されている。

このように、同じ勤務地限定正社員であるものの、業務と勤務地の限定性の面において、幾分その関係性が異なっている。それゆえ、正社員を対象とした限定正社員区分と非正社員の登用を目的とした限定正社員区分は、企業の人材活用上において、異なる限定正社員区分として扱われていると言える。そしてこのことから、二つの限定正社員区分は、相互に独立した存在であることが窺われる。

第5節 小括

以上、本章では、非正社員の登用先となった限定正社員区分を中心に議論を行ってきた。本章をしめるにあたり、もう一度本章の内容をまとめておきたい。まず、非正社員の限定正社員への登用について。

第一に、一定数以上の非正社員の登用先となった限定正社員区分の中にも、二つのパターンがある。一つは、非正社員から限定正社員の登用が継続して進められる人材ポートフォリオの動態性活性型である。二つは、ある時点で非正社員の限定正社員への登用が行われれば、その後は新卒採用がメインとなる人材ポートフォリオの動態性非活性型である。

第二に、活性型と非活性型であれ、登用の対象となるのは、基幹化が進んでいた非正社員であった。しかし、質的基幹化において、両者には相違点があった。活性型の場合、基幹作業化（本社採用の無限定正社員区分との業務の重なり）が見られる一方で、非定型（管理）作業化（社内でのキャリアパスの構築、管理要素の強い業務の担当）については進んでいなかった。非活性型の場合、基幹作業化は進まない一方で、非定型作業化は進んでいた。

次に、製造業と金融・保険業における、社内にいる既存の非正社員の登用を目的として設けられた限定正社員と、社内にいる既存の正社員を対象とした限定正社員における、企業の人材活用の方向性の違いについて。

第一に、社員区分改革前の担当業務が同じであったものを比較すると、違いが見られる場合と、見られない場合があった。現業業務の場合、大きな違いは見られなかった。ただし、活用の中で、転居を伴う転勤が実施される可能性が両者では異なっており、正社員を対象と

したものの方が、その可能性が高いと言える。

第二に、事務業務の場合、両者には違いが見られた。正社員を対象としたものの場合、社員区分改革後は、業務の限定性が緩められる方向で活用が進む傾向が見られた。一方で、非正社員を対象とした場合、社員区分改革後も、業務の限定性は維持された。

以上のことから、第三に、特に事務業務を対象とした場合、正社員を対象にした勤務地限定正社員区分は、基幹作業化と非定型作業化の双方において、質的な基幹化が進むが、非正社員を対象とした場合、非定型作業化の面でのみ基幹化が進む傾向が見られた。

したがって、第四に、社員区分改革前に、事務業務に携わっていた社員を対象とした場合、正社員を対象にした限定正社員区分と、非正社員を対象にした限定正社員区分は、異なるものであることが窺われた。また、現業に携わる社員についても、その異動の範囲の面で違いが見られ、事務業務を担当する場合と同様に、異なるものであることが窺われた。

以上が本章で得られた知見である。もちろん、本章には、課題が残されている。まず、一定数以上の非正社員の登用先となった限定正社員区分については、広く業種にはこだわらず、導入に成功した事例を取り扱っている³⁰。そのため、ここで得られた知見をさらに一般化可能な命題とするためには、更なる事例、特に同一業種、もしくは同一業務に関する成功事例、および、そうではない事例に当たらなければならないと思われる。

次に、一定数以上の非正社員の登用先となる限定正社員区分と、正社員を対象とした限定正社員区分の比較についても、その対象は、製造業と金融・保険業に限られている。より多くの業種に当たる必要があるだろう。いずれも、今後の課題としたい。

参考文献（アルファベット順）

Atkinson, J.A (1985) “Flexibility, Uncertainty and Manpower Management” *IMS Report*, No.89, Institute of Manpower Studies.

平野光俊 (2008) 「人材ポートフォリオの動的・個別的マネジメント—HRM 方針と非典型労働者の態度ギャップの経験的考察—」『国民経済雑誌』第 197 号, pp.25-48.

平野光俊 (2010) 「三層化する労働市場」『組織科学』Vol.44, No.2, pp.30-43.

非正規ビジョン懇談会 (2012) 「『望ましい働き方ビジョン』～非正規雇用問題に総合的に対応し、労働者が希望する社会全体にとって望ましい働き方を実現する～」

<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r98520000025zr0-att/2r98520000026fpp.pdf>.

本田一成 (2007) 『チェーンストアのパートタイマー—基幹化と新しい労使関係』白桃書房.

Lepak, D.P & S.A. Snell (1999) “The Human Resource Architecture : Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development” *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, pp.31-48.

³⁰ 成功事例に当たった理由については、序章の調査概要を参照のこと。また、本章の冒頭でも述べている。

日本経営者団体連盟（1995）『新時代の「日本的経営」』日本経営者団体連盟.

西村純（2012）「限定正社員の活用目的に関する一考察——雇用区分の動態性に注目して」

JILPT Discussion Paper 12-06.

西村孝史・金マリナ（2010）「企業内労働市場の分化と分断」『徳島大学社会科学研究』23号, pp.31-50.

労働政策研究・研修機構編（2012）『「多様な正社員」の人事管理—企業ヒアリング調査から—』資料シリーズ No.107.

高橋康二（2012）「限定正社員区分と非正規雇用問題」**JILPT Discussion Paper 12-03.**

終章 要約とインプリケーション

ここまで、「多様な正社員（限定正社員）」の人事管理について確認してきた。本報告書のまとめとして、各章で得られた知見をまとめると共に、そこから得られるインプリケーションを提示したい。

特に終章では、インプリケーションとして大きく三つのことを議論したい。一つは、限定正社員区分が、企業、組合、社員に対してどのようなメリットがあるのかである。二つは、労働政策上の期待する機能が限定正社員区分にあるのかを検討することである。三つは、限定正社員区分を導入する際の留意点を示すとともに、活用することが期待できる業務について検討することである。

第1節 知見の要約

1. 各章の知見の要約

第1章の知見

「一般職社員」を広義の職種限定正社員に含めると、職種限定正社員を活用している事業所は、43.5%にのぼる。同様に「一般職社員」を含めた広義の勤務地限定正社員を活用している事業所は、37.5%にのぼる。その増減の傾向としては、「一般職社員」は減少傾向、職種限定正社員や勤務地限定正社員を含むその他の限定正社員は、やや増加傾向にある。

業種の特徴を見てみると、限定正社員は、製造業と比べて、金融・保険業や不動産、物品賃貸業、医療、福祉分野が多い。活用領域は事務・企画部門と現業部門で多くなっている。

また、配置転換がある企業の正社員のうち、転勤する正社員の比率を従業員規模別に推計すると、従業員規模10人以上の企業で働く正社員の約7割は転勤しないと試算された。つまり、転勤する正社員は少数派であることが窺われる。このことから、実際の働き方においては、少なくない数の正社員が限定的である可能性がある。ただし、5,000人以上の企業になると「正規従業員のほとんどが転勤する可能性がある」とするところが7割を超えている。

第2章の知見

限定正社員の労働条件は、働き方に限定のない正社員と非正社員の間道的な水準にある。非正社員から限定正社員への登用が行われていない事業所に限定するならば、職種に限定があることによるメリット、勤務地に限定があることによるメリットが具体的に確認できる。すなわち、職種限定正社員は、自分の希望する仕事を継続でき仕事にやりがいを見出せる、勤務地限定正社員は、転居をともなう転勤がないことにより仕事と生活を両立しやすい、といったメリットを享受できる。これらから、非正社員から限定正社員への登用が行われていない事業所に限定するならば、限定正社員は、多様な働き方を実現していると言える。

図表 終-1-1 各項目ごとの事例の特徴

	金融系A社	金融系B社	製造C社	製造D社	製造E社	製造F社
勤務地限定正社員区分 となった主な対象	金融系A社 ・一般事務職（女性） ・総合職（無限定） ・地域限定総合職（限定）	金融系B社 ・一般職（女性） ・Gコース（無限定） ・Aコース（限定）	製造C社 ・一般職（女性） ・総合職へ統合	製造D社 ・全社員（実態として、支社の事務、および、現業に携わる社員） ・G社員（無限定） ・L社員（限定）	製造E社 ・全社員（実態として、現業に携わる社員） ・G社員（無限定） ・エリア限定社員（限定）	製造F社 ・全社員（実態として、一般事務、および、現業に携わる社員） ・Lコース（無限定） ・Gコース（限定；その後廃止）
区分改革後の呼称	・正社員の採用抑制 ・一般職という呼称による社員の労働支出抑制への対応	・正社員の採用抑制 ・一般職という呼称による社員の労働支出抑制への対応	・新卒採用の停止 ・一般職女性の積極的な活用 ・一般職という呼称による社員の労働支出抑制への対応	・海外を含めた広範囲の異動を行う社員と、そうでない社員の棲み分けの必要性 ・幹部候補生と非幹部候補生の明確化 ・製造部門のコスト削減	・製造部門のコスト削減 ・国内拠点の維持のため	※導入時 ・海外を含めた広範囲の異動を行う社員と、そうでない社員の棲み分けの必要性 ・社員個人の選択肢を増やすことによるモチベーションアップ ※廃止時 ・転居転勤なしの保障が困難（拠点統合によって）
改革の背景						
勤務地限定正社員区分 の採用	・新卒一括採用を継続	・新卒一括採用を継続		・新卒一括採用を継続	・採用停止中（迅速な事業構造転換を行う上でネックとなるため）	
区分間転換	・転換制度有 ・旧一般職の時よりも減少	・転換制度有 ・積極的には実施せず		・転換制度有 ・転換には消極的 ・期間限定の転換有	・転換は、原則、会社都合の転宅を伴う異動時のみ ・期間限定の転換有	・導入時；有（5年毎に選択） ・結果的に実施はされず
職域・職位の変化	・職域拡大 （事務作業→外勤営業へ） ・到達可能職位の上昇	・職域拡大 （事務作業→外勤営業へ） ・到達可能職位の上昇	・職域拡大 （内勤サポート業務→購買や外勤営業へ） ・到達可能職位の上昇	・L社員から課長以上の管理職への登用は控える方針	・エリア限定社員は課長以上の管理職にはなれない	・Lコースは課長以上の管理職にはなれない
限定⇔無限定区分 間の処遇差	・月例給の資格給部分に差 ・昇格スピードに差	・Gコースの社員に対してのみ適用となる給与有（月例給の2割程度） ・昇格スピードは同じ	・総合職の年次別管理へ、旧一般職を編入	・本給部分が9割程度（三つのエリアを設定）	・本給部分が9割～8割5分	・導入時；Gコースにのみ適用の給与を支給（年10万から20万程度）
人材活用や 会社経営への影響	・既存人材の有効活用 （限定正社員も内部昇進型キャリアに）	・既存人材の有効活用 （限定正社員も内部昇進型キャリアに）	・既存人材の有効活用 （一般職社員を無限定正社員へ） ・統合に際し、人件費がやや上昇 ・成果主義の導入による年功昇給部分の抑制	・無限定正社員の異動範囲の拡大 ・特に現業部門の人件費の抑制 ・現業部門における社員育成力の向上 ・異動可能人材の確保と社員の希望のすり合わせが難しい	・特に現業部門の人件費の抑制 ・事業構造の転換における経営判断のスピードに影響を与える	・事業構造の転換に際して ・ネットとなる ・コースの選択の可否が、担当業務によって決まってしまう
社員への影響	・転居転勤が無いことに対する安心感の維持	・転居転勤が無いことに対する安心感の維持 ・職域拡大に伴うモラールアップ	・総合職化による旧一般職女性社員のモラールアップ	・転居転勤が無いことによる安心感の向上 ・勤務地が制度上で保障されることによる、生活設計の立てやすさ ・処遇差に不満（特に製造部門のL社員）	・勤務地が規定されることによる安心感の向上 ・処遇差への不満 ・勤務地保障が維持できなかった時のエリア限定社員のモラールダウン	・勤務地が保障されることによる安心感の向上

注) 第9章図表9-1-1の再掲

第3章から第8章の知見

各事例における①限定正社員区分導入／改革の背景、②限定正社員区分に適用される社員格付け制度（資格等級）・賃金制度、③限定正社員区分に属する正社員のキャリア展開（職域、職位、社員区分間転換）に関する特徴をまとめると図表終-1-1の通りとなる。

企業が正社員を対象として、限定正社員区分の導入・改革を行う背景には、（イ）正社員の要員不足に伴う女性社員の活躍推進、（ロ）無限定正社員区分に属する正社員の異動範囲の拡大、（ハ）国内製造拠点の維持の三つがある。

処遇については、無限定正社員区分と勤務地限定正社員区分の間で処遇に差が設けられている。ただし、差のつけ方には、二通りの方法がある。一つは、基本給に関して、異なる賃金テーブルを適用する場合である。もう一つは、基本給の賃金テーブルには差を設けず、転居転勤を伴う異動の可能性がある社員区分に対して、別途給与項目を設けている場合である。

社員区分間の転換については、全ての事例で共通しており、双方向の転換は不可能ではない。ただし、区分間の流動性は高くはないことも共通している。区分間を双方向に行き来し、キャリアを形成するようかたちでの運用は実施されていない。

第9章の知見

限定正社員区分の導入・改革がもたらす人事管理面での効率化として、大きく、①人件費面での効率化と、②人材配置面での効率化の二つがある。後者は、具体的には、（イ）限定正社員の配置の柔軟性を高め収益に直結する業務への配置を容易にすること、および、（ロ）限定正社員にも社内のキャリアパスを設け、社内の昇進を巡る競争環境を維持することを通して、人材配置面での効率化がもたらされている。

また、限定正社員区分の導入・改革は、無限定正社員区分のより効率的な活用を目的として実施されている場合もある。大きくは、無限定正社員区分に属する正社員の異動範囲を広げることが、その目的となっている。また、このことに加えて、限れたケースではあるものの、無限定正社員区分の社内の初期キャリアパスにおける選抜強化に繋がっている面もある（金融系B社、製造D社）。このように、限定正社員区分の導入に伴う人材配置面での効率化の一側面として、無限定正社員区分内での競争環境の活性化もある。

一方で、それに伴い、大きく次の三つの課題が生じている。一つは、区分間の処遇差に対する社員の不満を引き起こすこと、二つは、拠点廃止に伴う転居を伴う異動の際に、社員の不満をより高めること、三つは、中長期的な拠点立地戦略の立案・実施に影響をおよぼすこと、である。

また、単一企業における社員区分改革を経年的に見てみると、全社員を対象とした改革の場合、勤務地限定正社員区分を選択した正社員の勤務地の範囲、および、業務内容には大きな変化は見られなかった。その一方で、一般職女性社員を対象とした社員区分改革は、彼女達の担当業務の限定を緩め、無限定正社員区分である総合職に接近させることを促している。

以上の二つを合わせると、全社員を対象とした場合における「働かせ方」の不変性、その一方で女性社員を対象とした場合における「働かせ方」の収斂傾向より、勤務地限定正社員区分の導入に伴い、勤務地限定正社員区分に属することとなった正社員の働き方は、無限定正社員区分に属している正社員に近づく傾向が強いと言えよう。このことから、勤務地限定正社員区分は、どちらかというところ「正社員の働かせ方」を収斂させていることが窺われる。

事例によると、勤務地限定正社員区分が社員側に与えるメリットとして安心感の向上が挙げられている。この点を上記の経年的な変化の実態と併せて考えると、働く側である社員にとっての働き方の多様性の維持¹と、働かせる側の企業にとっての同質性を持った社員群の維持²という一見すると相反する事象が、同時に達成されている状況にあるのが、現時点での勤務地限定正社員区分の様相のようである。この点から、それぞれの異なる要望を実現する機能を有しているという意味で、勤務地限定正社員区分は、企業側と社員側双方にとってメリットのある社員区分だと言える。

第10章の知見

一定数以上の非正社員の登用先となった限定正社員の中にも、二つの限定正社員区分がある。一つは、非正社員から限定正社員の登用が継続して進められる人材ポートフォリオの動態性活性型である。二つは、ある時点で非正社員の限定正社員への登用が行われれば、その後は新卒採用がメインとなる人材ポートフォリオの動態性非活性型である。

活性型と非活性型であれ、登用の対象となるのは、基幹化が進んでいた非正社員であった。しかし、質的基幹化において、両者には相違点があった。活性型の場合、基幹作業化（本社採用の無限定正社員区分との業務の重なり）が見られる一方で、非定型（管理）作業化（社内でのキャリアパスの構築、管理要素の強い業務の担当）については進んでいなかった。非活性型の場合、基幹作業化は進まない一方で、非定型作業化は進んでいた。

また、今年度実施した調査と昨年度実施した調査において、共通する業種を対象に、正社員を対象に導入・改革された勤務地限定正社員区分と、非正社員の登用を対象に実施された勤務地限定正社員区分を比較すると次のような特徴が見て取れた。まず、業務の限定性において、事務業務を担当していた女性社員には違いが見られた。正社員を対象とした場合、勤務地規定を維持しつつ、業務の限定性を取り除く方向で活用が進められているが、非正社員を対象とした場合、業務の限定性が強く維持される。

一方、現業担当の場合、正社員を対象としたものでは、期間限定で転居を伴う転勤が実施される制度があり、海外勤務も想定されている。非正社員の登用先として作られた限定正社員区分に対しては、そうした活用は想定されていなかった。

¹ ここでいう多様性とは、序章で指摘した、本人が自身の働き方を肯定的に評価しているという意味である。

² ここでいう同質性とは、担当業務に柔軟性があり、かつ、内部昇進型のキャリアパスを構築しているという特徴を指している。

これらのことから、正社員を対象とした限定正社員区分と非正社員の登用を目的とした限定正社員区分は、企業の人材活用上、異なる限定正社員区分として扱われていることが窺われる。それゆえ、二つの限定正社員区分は、それぞれが独立した存在であることが窺われる。

2. 全体を通して得られる知見（二つの限定正社員）

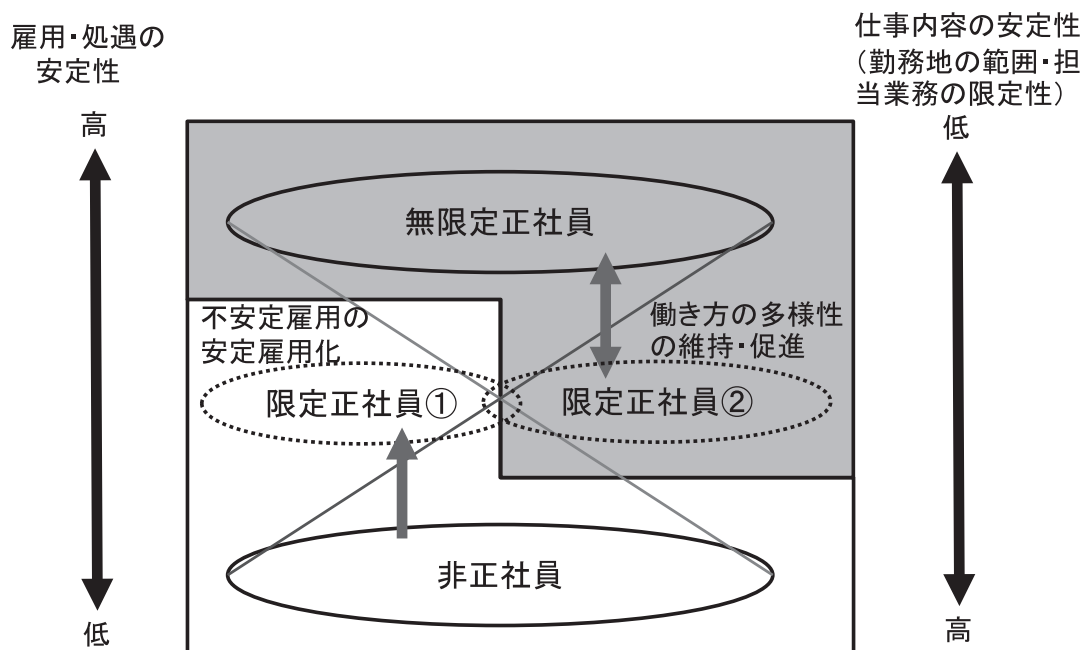
ところで、平成 23 年度に実施した調査研究、および、本報告書の内容に基づく、非正社員の正社員登用先として期待できる限定正社員と、正社員の働き方を多様なものにする限定正社員はそれぞれ独立して存在することが窺われる。

第 2 章では、同じ職種や勤務地に限定のある正社員区分であっても、非正社員からの登用が実施されている限定正社員区分とそうではない限定正社員区分が存在していた。それと共に、多様な働き方を実現していると思われるのは、非正社員の正社員登用を伴わない限定正社員であった。

また、9 章では、正社員を対象とした場合、限定正社員の業務の柔軟性を伴うことが、その継続的な活用において重要となっていると思われることを指摘した。さらに、10 章では、企業内にいる既存の非正社員の登用先となる限定正社員区分と、企業内にいる既存の正社員を対象とした限定正社員区分では、人材活用上の方向性が異なっていることが窺われ、両者は、それぞれ独立している可能性が高いことを指摘した。

これらの発見を基に、限定正社員のイメージを図示すると図表終 - 1 - 2 のようになる。

図表終-1-2 二つの限定正社員のイメージ



上記図表のように、非正社員の正社員登用を促進させ、不安定雇用の安定化機能を持つ「限

定正社員①」と、正社員の働き方の多様性を維持・促進させる機能を持つ「限定正社員②」は、それぞれ独立して存在していると考えられる。現状では、その両方の機能を同時に併せ持つ限定正社員は、存在しない、あるいは、あったとしてもかなり希少な存在である可能性が高いと思われる。

第2節 インプリケーション

以下では、本報告書を通して得られた知見を基に、いくつかのインプリケーションを提示したい。なお、ここでは、中西(1979)の視点に沿って政策の概念を定義しておく。中西(1979)によると政策の指すところにはいくつかの次元があり、やや大胆にまとめると、最も狭義のものとして労務政策（≒経営管理）も含まれている。

こうした政策の捉え方に則り、以下では、まず、最も狭義の次元に関わるインプリケーションとして、人事管理の一施策としての限定性社員の活用が、企業側、組合側、社員側に与えるメリットについて述べる。

次に、それよりもやや次元を高めた政策に関わるインプリケーションとして、限定正社員が、労働政策において求められている機能を果たす上で必要だと考えられることを述べる。その際であるが、第1節で示したように、「限定正社員①」と「限定正社員②」のそれぞれに分けて論じる。より具体的には、まず、「限定正社員②」について、正社員を対象とした限定正社員に求められている多様な働き方の実現に関わる点について述べる。次に、「限定正社員①」について、非正社員の雇用の安定化に関わる点について述べる。

その上で、人事管理において経営側、組合側、社員側の三者にメリットをもたらすと共に、一定の条件が整えば、労働政策が期待する機能を果たすと考えられる限定正社員区分導入の際の留意点について述べる。最後にそうした留意点を考慮しつつ、導入が馴染むと考えられる業務について検討する。

1. (狭義の) 政策に関連するインプリケーション

(1) 勤務地限定正社員区分の活用をもたらすメリット

ア 企業側へのメリット

まず、企業側に対しては、第一に、正社員の人件費の抑制が挙げられる。もちろん、人件費の抑制という面に限れば、非正社員を活用するほうがその効果は高いかもしれない。しかし、確かに非正社員と比べれば人件費は上昇するかもしれないが、その一方で、勤務地限定正社員区分には、企業に対して人件費以外の面でもメリットがもたらされている。

企業側にもたらされる第二のメリットとして、必要な人材を円滑に確保できることが挙げられる。この点については、大きく二つのことを挙げることができる。

一つは、無限定正社員の減少に伴って生じる要員不足に対する、円滑な人材補充を可能にすることである。具体的には、社内に既にいる担当業務に限定のある正社員の職域拡大を促

進させ、柔軟な配置転換の実施を可能にしている。特に、業務および勤務地が限定されている一般職を対象とした場合、高い効果が期待できる。金融系 B 社の事例では、社員区分の名称を維持したまま、金銭的なインセンティブを通して、職域の拡大を行おうとしても、その効果はそれほど期待できないことが示されていた。その点、従来の勤務地規定を残しつつ、業務の限定を取り除いた勤務地限定正社員区分を新たに導入することで、より円滑な職域拡大を促すことが可能となり、社内で生じている要員不足を解消することができる。

二つは、正社員としての募集は、企業に必要な人数を必要な時に確保することを可能にすることである。確かに、非正社員の活用は、限定正社員以上に、企業にコストメリットをもたらすことにはなる。しかしながら、製造卸売 a 社や金融 g 社の事例に端的に現れているように、非正社員としての人材の補充は、労働市場の需給状況に影響を受けやすく、一たび市場が逼迫すると、非正社員としての募集では、必要な人材を必要な時に、必要な量だけ確保することが困難となる。そのため、業務の技能レベルからすると、非正社員の活用が可能な業務であっても、正社員としての募集は、そうした問題を生じにくくさせるゆえ、限定正社員の活用は、一定レベル以上の人材の安定的な確保を可能にする。

以上の第一、および第二のメリットに加えて、企業内部の昇進構造を維持することができる。無限定正社員区分の要員数の減少に伴う正社員不足を、限定正社員によって補充することは、企業の昇進競争の対象となる範囲を広げ、社内の人材の活性化に繋げることができる。特に一般職などそれまで社内の昇進競争の対象として含まれていなかった層を新たな勤務地限定正社員区分とすることで、本社の無限定正社員区分の採用を抑制せざるを得ない中でも、企業の昇進競争を維持する機能が期待できる。

以上述べてきたように、少なくとも勤務地限定正社員区分の活用は、正社員にかかる人件費を抑制できるというコストメリットに加えて、配置転換の柔軟性の向上や、必要な質の人材を安定的に確保できるという面で、企業内で生じる要員不足問題を解消させ、企業の日々の業務運営を円滑に実施することを可能にしている。これらの点から、限定正社員は、企業の人材活用上の効率性を高める効果が期待できるものだと言えよう。

イ 組合側へのメリット³

限定正社員は、組合側にとってもメリットをもたらす面がある。特に非正社員を限定正社員化する際に少なくないメリットをもたらしている。具体的には、組織率の向上に寄与している。事例では、製造卸売 a 社、製造 d 社、大企業 e 社において、限定正社員への登用を通して、組織率の向上が実現している。少なくとも現状では、非正社員の組織化が進んでいるとは言えない(中村 2009)。未組織の非正社員が増加することによって生じる問題としては、d 社の組合の事例が示唆に富む。d 社の組合は、職場の代表権が失われる問題に加えて、非

³ 組合側へのメリットについては、労働政策研究・研修機構(2012)の知見を基に、まとめた。その概要については第 10 章を参照されたい。

正社員への影響を考慮した結果、団体交渉の経過や結果を職場の掲示板に載せることを差し控えるなど、日々の組合活動も制約せざるをえない事態に直面していた。

このように、企業内において、未組織の労働者が増加することは、組合に対して様々な問題を生じさせることに繋がる可能性をはらんでいる。社内にいる既存の正社員と比べると人件費を抑えることができる限定正社員の活用は、非正社員のままでは組織化できなかった層を組織化し、組合の日々の活動の中で生じつつある問題の解消につなげることを可能とする。その意味で、組合活動の効率性を高める面があると言えよう。

もっとも、こうした限定正社員を利用した組織率の向上は、組合側の譲歩を必要とする場合もある。大企業 e 社の組合は、当初は処遇が落ちる限定正社員区分（登用正社員）の導入に反対していた。組合の理想は、正社員全員が同じ水準の処遇を受けることであった。しかし、この理想に固執しているだけでは、非正社員の正社員化は進まず、組織率も低下していくことになる。こうした状況を受け、現状を少しでも改善させていくために、現実的な対応として、限定正社員を導入し、非正社員の正社員登用を促進させるとともに、組織率の向上に繋げようとしている。

また、製造卸売 a 社の組合では、限定正社員区分（販売正社員）導入の際に、契約社員の活用を実施する以前に、正社員として採用されていた販売員の給与を下げ、契約社員の限定正社員化に伴うコストを捻出している。このように、直接的に痛みを伴う取り組みを実施している組合も存在している。

以上から分かるように、限定正社員は、組合が直面している課題の解決策ともなり得るものであり、組合側にとってもメリットのあるものだと言えよう。ただし、その際には、理想からの一定の譲歩や、既存の正社員の処遇の抑制などの痛みを伴う必要がある場合もある。

ウ 社員側へのメリット

社員側へのメリットとしては、制度として勤務地が保障されることによる安心感の向上が挙げられる。この点は、本年度実施したヒアリング調査において、勤務地限定正社員区分を導入した企業全てにおいて、指摘されてきたことである。特に、支社など本社以外で採用された社員の勤務地規定に対する思い入れは、本社採用の社員と比べると強い傾向が見られる。金融系 A 社の支社採用の女性社員の意識や、製造 D 社の事務から営業に職域を拡大した女性 L 社員の選択は、この点を良く表していると思われる。この点は、勤務地が限定されることが、社員にとって重要なことであることを窺わせる。

第 2 章では、勤務地限定正社員は、限定のない正社員や非正社員と比べると、「生活全体に対する満足度」が高いことが示された。ヒアリング調査を通じて指摘されている安心感の向上は、この満足度の向上に一定程度寄与していると考えられる。このことから、勤務地限定正社員区分は、社員側にとっては多様な働き方を実現できる一つのツールとして活用することが期待できると言えよう。

(2) 企業側と社員側双方にとってのメリット

ア 正社員を対象とした場合

以上、昨年度、および、本年度実施したヒアリング調査を基に、企業、組合、社員それぞれにとってのメリットについて確認してきた。ところで、第9章でも指摘したが、勤務地限定正社員は、会社側にとっては職種の限定性を取り除き柔軟な配置転換を可能にする一方で、社員側にとっては制度上勤務地が規定されることによって安心感を持って働くことを可能にしている。

加えて、勤務地限定正社員として職域の拡大が実施されている現状を鑑みると、社員側としても、担当業務は柔軟に変更できたとしても、勤務地規定は変更できないという事情を持つ者が少なからずいることが窺われる。と同時に、この社員側にある担当業務の変更に対する柔軟な姿勢は、長期雇用の下で職種の柔軟性を維持するという日本における典型的な雇用慣行にも馴染みやすいと言える。

上記の指摘をあわせて考えると、職種の柔軟性を保ちつつ正社員を活用したい企業側と、限定正社員として多様な働き方を実現したい社員側の双方の要望を同時に実現できる機能が、勤務地限定正社員区分にはあると言える。その意味でも、勤務地規定を残しつつ、担当業務の限定性を緩めるという方向での活用が可能な勤務地限定正社員区分は、企業側にとっての望ましい人材活用を、社員側にとっての望ましい働き方を、ともに実現できるという意味で、有効な人事施策だと考えられる。

イ 非正社員を対象とした場合

非正社員を限定正社員に登用した事例では、必要な人材を補充することが困難になっていたことを一つの背景として、登用が実施されている。ここで重要なことは、雇用期間を無期化することで、そうした問題が解消されているという点であろう。つまり、このことは、逆から見れば、社員側にとって雇用の安定性が非常に重要であることを暗に示していると言える。

このような考えに立つと、働き方の限定に基づき人件費を抑えることができると共に、労働市場の状況に影響されず人材を安定的に確保できる限定正社員区分の導入は、企業側にとってメリットがあると言える。と同時に、社員側にとっても雇用の安定性が増すという意味でメリットがあると言える。このことから、双方のニーズを満たすことができる人事施策であると考えられる。

2. 労働政策上の課題に関連するインプリケーション

(1) 働き方の個性を維持するために（処遇差による不満をいかにして相殺するのか）

さて、限定正社員に求められている機能の一つとして、正社員の多様な働き方を実現させることが挙げられる。序章で指摘したとおり、限定のある正社員が多様な働き方と言えるの

かどうかを図る指標の一つとして、働き方が個性的であるかどうか、という議論がある。個性的という言葉が指すことを、より平易な言葉で言い換えると、限定正社員自身が、限定のない正社員との違いを受け入れ、いきいきと働いているか、ということになる。

この点の議論に関わり、いきいきと働いているか否かを「満足度」と置き換え分析したが、本報告書の第2章である。第2章の知見に基づけば、職種や勤務地に限定のある正社員は、他の雇用形態や、限定の無い正社員と比べた場合、職種限定正社員においては「仕事における満足度」が、勤務地限定正社員においては「生活全体の満足度」が高かったことが示されている。このことから、限定正社員は、多様な働き方を実現していると言える。では、こうした個性的な働き方を担保するためには、どのような要素が必要となるのか。この点について、企業ヒアリング調査から得られた知見を用いて考えたい。なお、以下では、勤務地限定正社員に焦点を絞って議論を進める。

第2章やヒアリング調査からも明らかなように、限定正社員の賃金は、その働き方の限定性に伴い、限定の無い正社員と比べて抑えられている。この点が、限定正社員が不満を抱くことに繋がる可能性は高い⁴。こうした不満が、勤務地限定正社員の場合は、何らかの要因によって相殺され、生活全体への満足度が高くなっていると推察される。

この点について、企業ヒアリング調査を参考にすると、こうした満足度の向上に寄与していることの一つとして、勤務地の範囲が制度上明確になることで、社員の安心感が向上していることが考えられる。しかしながら、それと同時に、その不満が根強く残っている事例もあった。そこで、以下で、不満が生じにくい場合と、生じやすい場合を比較することで、勤務地限定正社員の多様な働き方を維持するために必要な事柄について指摘したい。

勤務地限定正社員は、処遇差に不満を持つことが多い。ただし、ヒアリング調査の事例においては、勤務地限定正社員が不満を持っていない、もしくは持っていたとしても小さい事例も存在した。この場合、正社員の要員不足を理由として改革が実施された場合でも、その不満は小さくなっている。

では、不満を持たない場合には、どのような特徴が見られるのであろうか。この点については、金融系A社とB社から得られる知見が役に立つ。両社とも、ヒアリングの中で、大きな不満を抱いてはないことが指摘されている⁵。

両社の特徴として、まず、職域の拡大、および、職位の上昇が伴っている。また、改革に伴い呼称が、無限定正社員区分と同様のもの（総合職や基幹職）に変更されている。この点

⁴ 厚生労働省「『多様な形態による正社員』に関する研究会」が実施した従業員アンケート調査（<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r985200000260c2-att/2r98520000026mi5.pdf>）においても、今の働き方のデメリットで最も高かったのは、「給与が低いこと」となっている。複数回答で、職種限定ありで49.3%が、勤務地限定ありが、49.0%となっている。次に高いのは、昇進・昇格の見通しがもてないことで、職種限定ありで30.0%、勤務地限定ありで25.1%となっている。

⁵ もっとも、性別の違いが、異質性を受け入れる根拠となっている可能性もある。ただし、そうした消極的な理由以外の面で、ここで指摘しているような特徴があることは、多様な働き方という文脈において重要なことだと思われる。

から、より高度な業務を任せることや、社内でキャリアパスを設けることは、勤務地限定正社員の処遇に対する不満を和らげる効果があることが窺われる。つまり、勤務地が限定されることによって生じる安心感に加えて、仕事の幅が広がること、その結果として、昇進可能性が高まることが、仕事上の満足度を高め、それが、処遇差に対する不満を相殺していると考えられる⁶。もちろんその際には、職位の上昇に伴う給与の上昇も併せて実施されている。

また、無限定正社員区分である総合職社員の異動の頻度も、勤務地限定正社員の処遇差に対する不満の程度に影響を与えている。上記の A 社では 4 年に一度、B 社では 2 年から 3 年に一度、無限定正社員区分の社員に対して定期的なローテーションが実施されている。そのため、勤務地限定正社員は、勤務地が規定されていることに対するメリットを感じており、処遇差を応分の負担と考えている。こうした身近で働く社員の転居転勤の頻度が、勤務地限定正社員の不満の抑制につながっていることは、製造 D 社の事例からも良く分かる。

D 社の勤務地限定正社員（L 社員）の多くは、支社や営業所で、事務業務などを中心とする G 社員のサポートを担っていた社員、もしくは、製造部門の現業を担っていた社員であった。D 社は、勤務地限定正社員を活用する上での課題の一つとして、処遇差に対する不満の解消に直面している。ただし、担当業務によってその不満の程度は異なるという。支社や営業所でサポート業務をメインに行っている L 社員は、製造部門の L 社員と比べると、処遇差に対して不満を持っていない。

というのも、支社や営業所に勤務している L 社員は、転居転勤が繰り返される男性 G 社員営業員を間近で見ている一方で、製造部門の L 社員は、そうした転居転勤が実施される G 社員を目にすることが少ない。そのため、転居転勤による大変さを、支社や営業所の L 社員は、直接的に感じているが、事業所に勤務する製造部門の L 社員は、間接的にそうした大変さを聞くことはあっても、自身で直接的に感じる機会はそう多くない。この結果、同じ L 社員であっても、処遇差に対する不満の程度に違いが生まれている。

以上のことから、職域拡大、到達職位の上昇に伴う仕事への意欲の向上、および、転勤を頻繁に繰り返す社員の大変さを直接的に実感することによる安心感の向上が、勤務地限定正社員の処遇差に対する不満を和らげていることが窺われる。

ここまでの議論をまとめると、限定正社員として働く社員の個性的な働き方を維持するためのポイントとして、以下のことを挙げることができる。

まず、異動頻度において無限定正社員区分と勤務地限定正社員区分の違いを明確化することである。異動頻度の違いを明確にすることが、勤務地限定正社員の安心感を一層高め、処遇差への不満を相殺することに繋がり、満足度の高い個性的な働き方が維持されることになる。

それと同時に、限定正社員の仕事への意欲を向上させる施策を実施することである。具体

⁶ 例えば、金融系 B 社において見られたように、職域の拡大に消極的であった社員も、実際に業務を体験することで、仕事へのモチベーションが上昇している。

的には、職域の幅を広げることや管理職まで到達するような社内のキャリアパスを設けることなどが挙げられよう。また、これらのことは、結局限定正社員自身の処遇の向上にも繋がる。こうした仕事への意欲を向上させる施策は、処遇差への不満を抑制する効果が期待できると推察される。

(2) 非正社員の雇用の安定化のために

非正社員との関係で限定正社員に期待されていることは、非正社員の正社員登用を促進することである。例えば非正規ビジョン懇談会報告書（以下懇談会報告書）では、「多様な形態による正社員（本報告書でいう限定正社員）」を通じた「非正社員→『多様な形態による正社員』→正社員」のステップアップ型のキャリアパスを構築することが提言されている（非正規ビジョン懇談会 2012）。

ところで、第 10 章では、非正社員からの正社員登用を当該限定正社員区分への主要な採用経路の一つとしていた事例（大企業 e 社、運輸 f 社）と、そうではない事例（製造卸売 a 社、製造 d 社、金融 g 社）があった。懇談会報告書のステップアップ型は、本報告書でいうところの人材ポートフォリオの動態性活性型に近いと言える。

動態性活性型の特徴は、①非正社員の担当業務と企業内にいる本社採用の無限定正社員区分が担当する業務に重なりがある一方で、企業内において、非正社員独自のキャリアパスが構築されてはいないことであった。一方、ステップアップ型が継続されない動態性非活性型のケースでは、非正社員にもキャリアパスや複数の等級からなる賃金制度が構築されるなど人事制度は正社員のそれに近かったが、担当業務については本社採用の無限定正社員との間に重なりが無かった。

このことから、非正社員と、本社採用の無限定正社員、つまり企業にとっての基幹人材との間で、担当業務の重なりを増やすことが、ステップアップ型のキャリアパスを形成することに繋がる可能性を高めることが窺われる。

一方で非活性型の場合、ステップアップ型の形成はあまり期待できないと言える。その意味では、改正労働契約法における有期契約の無期雇用化ルールは、有期契約社員の雇用の安定化という面において有効な手立てだと考えられる。

もっとも改正労働契約法では、雇用期間の無期化以外は有期契約時点の労働条件が適用されることとなっている。とすると、労働条件の悪い疑似正社員のような人材となる可能性も否定はできない。しかしながら、非活性型の製造卸売 a 社や製造 d 社では、非正社員にも賃金制度が構築されると共に、非正社員としてのキャリアパスが構築されていた。この点を考慮すると、無期雇用化のみが実現し、処遇やキャリアは停滞するというような形にはならないことが予想される。

また、例示の対象として必ずしも適切とはいえないが、正社員を対象に社員区分改革が実施された金融系 A 社や B 社においては、無期雇用であった一般職を対象に、彼女らの職域拡

大や職位の上昇が進められている。その意味では、無期雇用となることが、社員のキャリア開発に好影響をもたらす可能性は高いと予想される。

このように、有期契約の更新ではない、無期雇用としての雇用期間の長期化と職位の上昇や処遇の向上には一定の結びつきがあると考えられ、無期雇用化は結果として、社員の処遇の向上やキャリア開発を促進することに繋がることが予想される。

3. 導入の際の留意点

(1) 労働需要側の視点（事業戦略、他社との取引関係など）を入れた制度設計の必要性

とはいえ、勤務地限定正社員区分を導入する際には、留意点も必要である。具体的には、人事管理以外の面を考慮して導入を検討する必要がある。例えば、本報告書の製造 E 社や F 社の事例から分かるとおり、勤務地限定正社員区分を導入する際には、事業構造の転換を視野に入れ、中長期的な視点でその導入の可否を判断しなければならない。

製造 E 社の事例にある通り、勤務地限定正社員区分は、事業戦略の立案にも影響を与える可能性がある。製造 E 社のインフォーマントの次の発言は、この点を端的に表現しており、重要である。

「これは非常に難しい制度ですよ。・・・非常に制約があります。拠点をどうしようとか、色々な判断の時に、異動というのに制約のある人材群がいる、かつ、(賃金・・・執筆者) レートを下げた状況で残っている中で、簡単に拠点をどうするという判断ができない状況を会社としてつくってしまったのです」。

また、製造卸売 a 社のように、たとえ担当業務や担う役割が同じであっても、取引先の企業との契約特性を考慮に入れつつ、限定正社員区分の導入を行う必要もあろう。a 社では、百貨店等の契約が長期的に結ばれる職場には限定正社員である販売正社員を配置しているが、半年ごとに契約が見直されるとともに、テナントの入れ替わりも激しい郊外のショッピングモールなどでは、契約社員を活用している。

このように、担当業務に要求される技能レベルや技能の育成方法のみに基づくのではなく、自社の事業戦略や他社との取引関係を考慮しつつ、限定正社員区分の導入の判断を下す必要が、これらの事例から見て取れる。

以上のことから、複数の社員区分を用いて人材を活用する場合は、担当業務の質やキャリア展開の幅のみで活用する社員区分を設けるのではなく、事業戦略や取引先との関係性を考慮に入れる必要があると言える。

昨今、社員格付け制度（資格等級制度）や賃金制度は、業務を行う上で必要な技能を向上させるなどの労働供給側の視点のみではなく、経営戦略に代表されるような労働需要側の視点を考慮しつつ設計される必要があることが主張されている（石田 2006、今野 1998、2012）。

社員区分を形成する際も、担当業務に必要な技能の特性や短期的なコストの視点のみではなく、中長期的な事業戦略の視点からも、その導入の可否を判断する必要があると言えよう⁷。こうした需要側の視点を考慮しつつ区分を設計することで、日々の事業運営において思わぬ制約とならないように配慮していく必要がある。

(2) 限定正社員区分活用の可能性

上で確認したように、勤務地限定正社員区分に限って見ても、そこには活用上の制約がある。そこで以下で勤務地限定正社員区分が馴染むと考えられる業務について述べたい。本章の最後の作業である。

①勤務地限定正社員区分が馴染む業務／馴染まない業務

勤務地限定正社員区分が馴染むと考えられる業務は、いったいどのような業務があるのか。まず、販売に関わる業務が馴染むことが窺われる。ここで重要なことは、店頭での販売業務だけではなく、無限定正社員区分が担当するような営業業務であっても、馴染む可能性があるということである⁸。

彼らが担当する営業業務は、他の業務と比べると、転居転勤が多い業務ではあるが、製造 D 社の事例から分かるように、一定のエリアを限定した営業活動は、地域の需要を取り込めるという意味で、少なからずメリットがある。加えて、D 社の実際の勤務地の範囲から推察すると、少なくない数の営業に携わる社員の勤務地の範囲は、限定できる可能性がある⁹。金融系 A 社や B 社においても外勤営業業務に勤務地限定正社員区分が携わっていることから、一定数の層については、そこまで転勤を繰り返す必要はない場合が多いと言えよう。

さらに、均衡処遇の面においても、全国転勤を繰り返す層が一定数いるので、処遇差に対する勤務地限定正社員の不満が生じにくい。そのため、こうした営業系の業務において勤務地限定正社員区分を活用する余地は大きいと考えられる。

一方でその導入に慎重にならなければならない業務として製造部門における現業業務が挙げられる。現業業務は、第 1 章では限定正社員の活用が進んでいた業務の一つであり、第 2 章においても「技能工・生産工程に関わる仕事」は、勤務地限定正社員が限定のない正社員よりも多い業務であった。しかし、ヒアリング調査から得られた知見に基づけば、少なくとも勤務地限定正社員区分の導入については、慎重に判断する必要がある。

⁷ また、製造 D 社と E 社の比較から得られることとして、生産する製品のコモデティー化が進んでいないのかも一つの考慮すべき事柄となろう。

⁸ 第 2 章でも明らかなように「販売の仕事」に携わる勤務地限定正社員は、勤務地に限定のない正社員と比べると少ない。なお、ここでの販売とは、販売店員、不動産売買、保険外交、外勤のセールスなどを指している。詳細は、労働政策研究・研修機構（2011）にある従業員票を参照されたい。

⁹ 第 6 章で指摘されていたように、約 8 割が勤務地の範囲が限定されている。また、平成 23 年度に実施したヒアリング調査における製造 d 社についても、一定の地域に勤務範囲が限定されている社員区分である正社員 B が設けられている。正社員 B は、高専卒の技術系や大卒の営業系が採用されている（労働政策研究・研修機構 2012）。

確かに、技能育成の観点からすると、現業業務は、勤務地限定正社員が馴染むと言える。また、正社員の人件費を抑えるという点で、企業にとってもメリットがある。ただし、一方で事業構造の転換をよりスピーディに行うことが求められている昨今においては、この区分が、拠点の統廃合などの拠点立地戦略における経営判断に制約を及ぼす場合もある。

では、どのような条件であれば、製造部門においても勤務地限定正社員区分の活用が可能なのか。D社のように拠点の集約がある程度進み、少なくとも現在国内にある拠点を海外に出さない可能性が非常に高い場合、勤務地限定正社員区分の活用が可能となる。この場合、企業側にとっては、①地元の高校との結びつきをより強固にすることで優秀な人材を確保しやすくする、②同じ出身校の先輩後輩関係を通じた効率的な技能育成、③人件費コスト負担の軽減、といった面でメリットがある。

とはいえ、勤務地限定正社員区分の活用を止めた製造F社においても、各拠点は東西で一つずつといった具合で、その整理は進んでいると言える。その意味では、F社においても、活用の可能性は残されていると言える。では、D社とF社の違いは何なのであろう。

端的に言えば、会社の社員格付け制度（資格等級制度）や賃金制度に違いがある。昨今、資格等級や賃金制度を設計する上において、役割という概念が目立つが、同じ役割でも、より能力に近い役割が、勤務地限定正社員区分には馴染むことが窺われる。第8章製造F社の事例において指摘したように、職務ベースに近い役割に基づいて、資格等級や賃金制度を設計している場合、等級や賃金の設計思想と、勤務地に限定があることによって処遇に差をつけることとの間の整合性が取りにくくなる。

一方で、製造D社のように、同じ役割と言う用語であっても期待役割のように、職種ではなく将来のキャリア展開に基づいた役割、つまり、人事制度の設計思想でいうところの、人基準に近い意味での役割の場合、資格等級制度や賃金制度との齟齬が生じにくくなる¹⁰。このように、自社の人事制度をどのような基準に基づいて設計するのも、勤務地限定正社員区分を導入するうえで考慮しておくべきであろう。特にこの点は、異動頻度の違いから処遇差に納得性を持たせることが困難な現業業務において、重要なことだと考えられる。

②職種を限定することの可能性

勤務地限定正社員区分の導入が困難であっても、正社員の活用に限定性を持たせることが、企業にとってデメリットの多いものだと早急に結論付けることはできない。例えば製造F社の取り組みは、勤務地に対する限定は無理でも、職種に対する限定であれば、事業展開に制約を課すことなく、限定正社員の活用が可能であることを示唆していると言える。特に、グローバル統一の人事制度の構築やシニア雇用といった、今後、日本企業の多くが直面するであろう人事管理上の課題の対策の一つとして、職種に限定のある正社員は、有効な手立てと

¹⁰ 人基準の人事制度については、楠田（1987）を参照。端的に言えば、人の年齢、勤続年数、技能の伸びなど、労働協供給側の要因に基づいて人事制度を設計する思想のことを指している。

なり得る可能性がある。事務系、技術系といった大括りの職種ではなく、事務系についても、人事、マーケティングといったより「細かな職種」に基づいた人材活用は、不可能なことではないと言えよう¹¹。

この場合、必ずしも職種限定正社員区分を設けずとも、事実上の職種限定正社員として活用するという道筋も選択肢としてあると考えられる。その際に、重要なことは、製造 F 社のように、社員に対して、職種に限定があることを明示することである。また、本人が希望しない限り、その職種の変更は、基本的には行わないことも重要であろう。第 2 章においても職種限定正社員は、仕事へのモチベーションを高める効果が確認されている。その意味でも、職種に限定のある正社員を活用することは、企業の人材活用、および、従業員の働き方双方においてメリットがあると考えられ、大卒文系を対象とした場合でも、今後の人材活用の選択肢の一つとして、その導入を考えてみる価値のあることだと思われる。

第 3 節 今後の課題

以上、限定正社員に注目して議論を進めてきた。もちろん本報告書には少なくない課題が残されている。

まず、正社員を対象とした限定正社員に関するヒアリング調査については、典型事例にのみアプローチしている。今後は、より多くの業種、特に典型的とはいえない業種や企業規模の事例にもあたる必要があるだろう。

また、非正社員を対象にした企業ヒアリング調査は、幅広い産業から成功事例と思われるもののみを取り扱っている。今後は、平成 23 年度調査であたることができていない業種にまで対象を広げ、知見を広げていく必要があるだろう。

さらに、本報告書の知見に基づけば、正社員を対象とした限定正社員、および、ステップアップ型を形成している非正社員の登用先となる限定正社員、双方において、企業をそのような方向に向かわせているのは、企業内の無限定正社員の要員不足であった。

つまり、企業の無限定正社員における人事管理の変化が、限定正社員の活用を推し進めている部分が少なからずあることが窺われる。とすると、この間の無限定正社員における人事管理や働き方の変化の把握が、ひいては限定正社員の活用の可能性をより明らかにすることに繋がると考えられる。

以上のような課題意識に基づき、次年度以降は、限定正社員だけではなく、無限定正社員の人材活用もその対象の範囲とし研究を進めて行きたい。

¹¹ 人事管理に関する議論、特に社員区分の議論とのかかわりにおいて、職種という概念が具体的に何を指すのかを規定することは難しい。例えば、今野・佐藤（2009）では、職種には、技能職、事務・技術職に加えて、事務・技術職をさらに細かく分けた事務系、技術系も加えられている。一方、日本労働研究機構（2001）では、事務・技術系は仕事別（職種系別）とされる一方で、営業職や技術職は職種別とされている。ここでは、人事管理のテキストで使われている職種と呼ぶにはややその範囲が狭いことを示すために、「細かな職種」とした。

参考文献

石田光男（2006）「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』No.554, pp.47-60.

今野浩一郎（1998）『勝ち抜く賃金改革 日本型仕事給のすすめ』日本経済新聞社.

今野浩一郎（2012）『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社.

楠田丘（1987）『職能資格制度：その設計と運用』産業労働出版協会.

中西洋（1979）『日本における「社会政策」・「労働問題」研究』東京大学出版会.

中村圭介（2009）『壁を壊す』第一書林.

非正規ビジョン懇談会（2012）『『望ましい働き方ビジョン』～非正規雇用問題に総合的に対応し、労働者が希望する社会全体にとって望ましい働き方を実現する～』<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r98520000025zr0-att/2r98520000026fpp.pdf>.

労働政策研究・研修機構編（2011）『多様な就業形態に関する実態調査—事業所調査／従業員調査—』資料シリーズ No.86.

労働政策研究・研修機構編（2012）『「多様な正社員」の人事管理—企業ヒアリング調査から—』資料シリーズ No.107.

労働政策研究報告書 No. 158

「多様な正社員」の人事管理に関する研究

発行年月日 2013年5月27日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 株式会社相模プリント

©2013 JILPT Printed in Japan

* 労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)