



---

---

労働政策研究報告書 No. 158

2013

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

---

---

## 「多様な正社員」の人事管理に関する研究

労働政策研究・研修機構

# 「多様な正社員」の人事管理に関する研究

## まえがき

昨今、非正社員の雇用の安定化、および、正社員のワーク・ライフ・バランスの実現という異なる労働問題に対する有効な施策として、「多様な正社員」、すなわち、包括的な人事権には必ずしも服さない、働き方（勤務地や職種）に限定のある正社員（限定正社員）に対する関心が高まっている。また、労働市場の供給構造の変化（総数としての労働力人口の縮小、一方で女性や高齢者の増加）も、限定正社員を活用する余地、または、必要性を高めていると言える。しかしながら、そうした限定正社員を活用する企業側、および、限定正社員として働く社員側のメリットなどについての知見は、まだまだ多いとは言えない。

このような背景を受け、当機構では、平成 24 年度より、プロジェクト研究サブテーマ「企業経営と人事戦略に関する調査研究プロジェクト」の一つとして、「多様な正社員の活用戦略に関する調査研究」を実施することとした。本報告書はその中間取りまとめである。

本報告書では、大きく三つのことを検討した。第一に、限定正社員の働き方は、多様な働き方と言えるのかについてである。具体的には、限定正社員が自らの働き方を肯定的に評価しているのか否か、という視点から検討した。第二に、限定正社員は、企業の人事管理において何を効率化させているのか、および、制度を運用する上で何が問題となるのかについてである。人事管理の効率化に寄与しなければ、限定正社員は企業にとって負担をかけるのみの制度となってしまう。本報告書ではこの点に関して、企業ヒアリングで得られた知見を基に論じている。第三に、やや大きな問題となるが、限定正社員の導入は、正社員を多様化させているのか、ということについてである。限定正社員の導入をもって、正社員の多様化が進展していると見なしてよいのであろうか。例えば、人事制度改革によって導入された限定正社員区分が、改革前にあった限定正社員区分と比較した時、人材活用上、企業内にいる無限定正社員区分（例えば総合職など）に求められる働き方に近づいたとすれば、限定正社員区分は、正社員を収斂させているとも解釈できる。また、人事制度改革によって新たに導入された勤務地限定正社員区分を選択した社員の多くが、それ以前から運用上、実態として勤務地が限定されていたとすれば、実際の働き方自体は変わっていないことになる。本報告書ではこの点についても、企業ヒアリングで得られた知見に基づき検討を行った。

本報告書が「多様な正社員」を考える上で、政労使当事者の方々の参考になれば幸いである。

2013 年 5 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 菅野 和夫

## 執筆担当者

氏名	所属	執筆箇所
にしむら 西村 純	労働政策研究・研修機構 研究員	序章，第3章～8章， 補論第1節，第3節， 9章～終章
ひさもと 久本 憲夫	京都大学大学院経済学研究科 教授	第1章
たかはし 高橋 康二	労働政策研究・研修機構 研究員	第2章
とうま 藤間 公太	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員	補論第2節

注) 全体の編集は、西村が担当した。

## その他の研究参加者

あさお  
浅尾 裕

労働政策研究・研修機構 労働政策研究所長（2012年9月より参加）

いき  
伊岐 典子

労働政策研究・研修機構 主席統括研究員（※）（2012年9月まで参加）

※所属・肩書きは2012年9月時点のもの

## 目 次

<b>序章 調査研究の目的と概要</b> .....	1
第1節 問題関心 .....	1
第2節 先行研究 .....	4
第3節 調査概要 .....	8
第4節 本報告書の構成 .....	13
第5節 各章要旨 .....	14
<b>第1章 企業からみた限定正社員の活用実態</b> .....	25
第1節 限定正社員の存在率と量的傾向 .....	25
第2節 限定正社員の活用度 .....	31
第3節 事実上の職種限定社員と勤務地限定社員 .....	36
第4節 小括 .....	44
<b>第2章 限定正社員区分と働き方の多様化</b> .....	47
第1節 はじめに .....	47
第2節 限定正社員の所在と属性 .....	50
第3節 限定正社員の働き方 .....	54
第4節 非正社員からの登用と限定正社員の働き方 .....	60
第5節 小括 .....	65
<b>第3章 限定正社員区分の再編と女性社員の戦力化 金融系 A 社の事例から</b> .....	67
第1節 企業の概要、従業員構成 .....	67
第2節 社員区分改革 .....	69
第3節 資格等級・賃金制度の変化 .....	71
第4節 キャリア展開 .....	74
第5節 制度改革後の取り組み .....	80
第6節 地域限定総合職導入による変化 .....	83
<b>第4章 勤務地限定正社員区分の導入と正社員の働き方 金融系 B 社の事例から</b> .....	85
第1節 企業の概要、従業員構成 .....	85
第2節 社員区分改革 .....	87
第3節 資格等級・賃金制度の変化 .....	89
第4節 キャリア展開の変化 .....	93

第5節	社員区分改革実施に伴う取り組み	100
第6節	社員区分改革が及ぼした影響	102
<b>第5章</b>	<b>限定正社員区分改革と女性社員の戦力化 製造C社の事例から</b>	<b>104</b>
第1節	企業の概要	104
第2節	社員区分改革（総合職と一般職の統合）	105
第3節	資格等級・賃金制度の変化	108
第4節	キャリア展開の変化	111
第5節	一般職社員の総合職社員化に向けた取り組み	112
第6節	社員区分改革が及ぼした影響	115
第7節	限定正社員区分について	116
<b>第6章</b>	<b>製造業における勤務地限定正社員の活用の可能性 製造D社の事例から</b>	<b>119</b>
第1節	D社の概要	119
第2節	社員区分の変遷	120
第3節	資格等級・賃金制度	124
第4節	G/L社員のキャリア	128
第5節	L社員制度導入による利点と課題	134
<b>第7章</b>	<b>製造業における勤務地限定正社員 製造E社の事例から</b>	<b>137</b>
第1節	正社員の社員区分	137
第2節	勤務エリア限定社員制度導入の背景	138
第3節	勤務エリア限定社員の資格等級・賃金制度・キャリア	141
第4節	勤務エリア限定社員制度がもたらす利点	146
第5節	勤務エリア限定社員制度の課題	146
<b>第8章</b>	<b>勤務地の限定から職種限定へ 製造F社の事例から</b>	<b>150</b>
第1節	F社の概要	150
第2節	社員区分の変遷	151
第3節	資格等級・賃金制度	157
第4節	キャリア展開	161
第5節	Lコースの利点と難点	166

補論	生保業界における勤務地に限定のある正社員の活用とその課題	168
第1節	コース別雇用管理導入の背景	168
第2節	エリア総合職の特徴	170
第3節	課題	172
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	174
第1節	事例の整理	175
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	182
第3節	勤務地限定正社員区分と正社員活用の収斂化	188
第4節	人材活用における担当業務の柔軟性	192
第5節	小括	192
第10章	限定正社員区分と非正社員の正社員登用	195
第1節	限定正社員区分と人材ポートフォリオの動態性	196
第2節	事例の概要	197
第3節	動態性非活性型と動態性活性型	204
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）	212
第5節	小括	214
終章	要約とインプリケーション	217
第1節	知見の要約	217
第2節	インプリケーション	222
第3節	今後の課題	232

## 序章 調査研究の目的と概要

### 第1節 問題関心

#### 1. 背景とこれまでの研究内容

本報告書の目的は、「多様な正社員（＝勤務地、職種等に限定のある正社員、すなわち限定正社員）」の人事管理の実態を明らかにすることである<sup>1</sup>。

昨今、非正社員の雇用の安定化、および、正社員のワーク・ライフ・バランスの実現という異なる労働問題に対する有効な施策として、「多様な正社員」への関心が高まっている（雇用政策研究会 2010、「多様な形態による正社員」研究会 2012）。より具体的には、包括的な人事権には必ずしも服さない、働き方に限定のある正社員（以下限定正社員）の普及に対する関心が高まっている。

また、労働政策以外の面においても、労働市場の供給構造の変化（総数としての労働力人口の縮小、一方での女性や高齢者の増加）といった、限定のある働き方が馴染むと考えられる層が近年増加しているという点も、限定正社員を活用する余地、または、必要性を高めていると言える<sup>2</sup>。

このような背景を受け、当機構では、平成 24 年度より、プロジェクト研究「企業の雇用システム・人事戦略と雇用ルールの整備等を通じた雇用の質の向上、ディーセント・ワークの実現についての調査研究」のサブテーマ「企業経営と人事戦略に関する調査研究プロジェクト」の一つとして、「多様な正社員の活用戦略に関する調査研究」を実施することとした。ここで多様な正社員を括弧にくくっていない理由は、この調査研究の対象として、勤務地や職種に限定の無い正社員（＝無限定正社員）も含まれているからである<sup>3</sup>。このテーマの一環として、今年度は「多様な正社員」（＝限定正社員）の人事管理について、調査研究を実施した。本報告書は、当テーマの中間取りまとめである。

なお、これに先立ち、平成 23 年度に、当機構第 2 期プロジェクト研究「多様な働き方への対応、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた就業環境の整備の在り方に関する調査研究」のサブテーマの一つとして、「『多様な正社員』の人事管理に関する研究」を実施した。このサブテーマでは、限定正社員の活用が、正社員と非正社員の働き方における「二極化」の解消への処方箋となり得るのかを検討するために、非正社員の登用先となった限定正社員

<sup>1</sup> ここで言う実態とは、スポット的に見た場合の限定正社員の働き方の限定性もさることながら、そうした限定正社員区分に属する正社員の職種や勤務地の範囲の変化を経年的に見た場合に、どのような変化をたどっているのかについても対象としている。

<sup>2</sup> 今野は、労働力の構成の多様化に伴い、雇用形態に関わらず、職種、勤務地、労働時間などに制約のある社員（制約社員）を活用する余地、およびその必要性が、企業の人事管理において高まっていることを指摘している。その制約社員の一つの形態として、限定正社員も取り扱われている（今野 2012）。

<sup>3</sup> したがって、やや煩雑となるが、本報告書において、括弧付きの「多様な正社員」を用いる場合は、限定正社員を指している。そのため、本報告書の中では、「多様な正社員」と限定正社員と言う用語が併記されている箇所があるが、それらは同じ事を指している。

を対象に企業ヒアリング調査を行うと共に、既存アンケート調査の二次分析を実施した<sup>4</sup>。

そこで明らかにされた知見は以下のとおりである。

- ①非正社員の正社員登用の一つのルートとして限定正社員は期待できること（労働政策研究・研修機構 2012）。
- ②その際、登用の対象となるのはフルタイムで勤務している非正社員であること（労働政策研究・研修機構 2012）。
- ③ただし、限定正社員区分を導入していることそれ自体は、必ずしも非正社員の正社員登用を促進しているわけではない、つまり、限定正社員の中には非正社員の正社員登用を期待できるものと、そうではないものの二つがある可能性があること（労働政策研究・研修機構 2012、高橋 2012）。
- ④非正社員からの登用が期待できる限定正社員の特徴としては、非正社員と限定正社員の賃金カーブのギャップが小さいこと、職種限定正社員においては、非正社員と正社員が同じ仕事していること（高橋 2012）。
- ⑤とはいえ、非正社員の登用先となった限定正社員においても、継続的な登用先として期待できるものと、そうではないものがあること（西村 2012、労働政策研究・研修機構 2012）。

本年度は、以上の知見をもとにさらに調査を行い、「多様な正社員」の人事管理について知見をより深めることを目的としている。具体的には、非正社員からの登用を目的としたものではない限定正社員、すなわち、正社員を対象に導入・改革された限定正社員を対象に含め、「多様な正社員」の人事管理に関する知見を深めることを目的としている。

以上のような背景、およびこれまで当機構で実施した研究の経緯、および発見に基づき、大きく三つのことを検討することを目的に本年度の調査研究を実施した。まず、第一に、限定正社員は、多様な働き方と言えるのかについてである。そもそも多様な働き方を実現できていなければ、こうした制度を普及させる意味がないことになる。本報告書では、この点についてアンケート調査の二次分析、および、企業ヒアリングから得られた知見を基に論じる。

その上で、第二に、限定正社員は、企業の人事管理において何を効率化させているのか、および、制度を運用する上で何が問題となるのかについてである。企業側の人事管理の効率化に寄与しなければ、限定正社員は企業にとって負担をかけるだけの制度となってしまう。本報告書ではこの点について企業ヒアリングで得られた知見を基に論じる。

第三に、やや大きな問題となるが、限定正社員の導入は、正社員を多様化させているのか、ということである。政策上の議論においては、「限定正社員＝多様な正社員」の普及⇨正社員の多様化といった図式が想定されていると思われる。しかし、限定正社員の導入をもって、正社員の多様化が進展していると思えずのは留保が必要だと思われる。

---

<sup>4</sup> ヒアリング調査の内容は、労働政策研究・研修機構（2012）、および、西村（2012）に、アンケート調査の二次分析の内容は、高橋（2012）にまとめられている。

例えば、人事制度改革によって生まれた限定正社員区分が、改革前にあった限定正社員区分と比較した時、人材活用上、無限定正社員区分（いわゆる総合職など）の働き方に近いものであるならば、限定正社員区分は、正社員の働き方を収斂させているとも解釈できる。また、勤務地限定正社員区分を選択した社員の多くが、それ以前から運用の面で実態として勤務地が限定されていたとすれば、実際の働き方自体は変わらないことになる。本報告書ではこの点についても、企業ヒアリングで得られた知見に基づき検討を行った<sup>5</sup>。

なお、上記のことを主要な目的としつつ、本報告書では、限定正社員が非正社員の正社員登用を促進させるのか、という課題に関連して、昨年度実施したヒアリング調査を基に、非正社員の正社員登用を促進させる要因について考察を行っている。

## 2. 社員区分（雇用区分）について

ところで、「多様な正社員」を研究するためには、そうした正社員が人事管理上、どのように定義されているのかを指摘しておく必要がある。本報告書では、「多様な正社員」を把握するために、社員区分（もしくは雇用区分）に注目している。社員区分とは、人事管理のテキスト等で、社員格付け制度と共に、様々な人事管理の基盤として位置づけられているものである<sup>6</sup>。一般に、社員区分とは、何らかの合理的理由によって異なる複数の社員間のグループ分けのことを指している。正社員と非正社員という雇用形態による違いを始めとし、将来的なキャリア展開の違い、働き方の違いなどに応じて、構成されている（守島 2011）。

本報告書では社員区分について、今野（2010）に依拠しつつ、次のように定義した。まず、雇用形態が異なれば独立した社員区分として見なしている。次に、社員のキャリア展開に基づいて設計される総合職や一般職などについても独立した一つの社員区分として見なしている。また、勤務地など働き方の違いによって正社員が人事管理上分けて管理されている場合も社員区分と見なしている<sup>7</sup>。

ただし、勤務地限定正社員区分といった場合は、特定の事業所もしくは転居を伴う転勤を実施しないような働き方とした。同様に、特定の職種にのみ従事する働き方の正社員を、職種限定正社員区分としている<sup>8</sup>。なお、勤務地限定正社員区分、職種限定正社員区分といった

---

<sup>5</sup> もちろん、本報告書の内容をもって正社員の多様化について何か決定的な結論を得ることは難しい。ただし、中間報告であっても、得られた事実からこの問いについて解釈する作業は、少なからず意義のあることだと考え実施した。

<sup>6</sup> 例えば佐藤・今野（2009）。

<sup>7</sup> なお、後述する先行研究にもあるように、社員区分の他に雇用区分という用語が用いられる場合もある。今野（2010）によると、一般に雇用区分といった場合、正規雇用と非正規雇用のような雇用形態間の違いを表す場合に用いられ、正社員を扱う場合は社員区分という用語が用いられることが多い。本報告書では、基本的には社員区分と言う用語を使用するが、先行研究などで雇用区分と表記されている場合、雇用区分と表記している箇所もある。その指している対象は同じである。この点は、先行研究も同様であり、例えば今野（2010）では、非正社員、正社員を含めて、雇用区分としているが、今野（2012）では社員区分としている。

<sup>8</sup> ただし、第1章や第2章におけるアンケート調査の再分析では、回答者の認識から特定の職種における特定の程度が異なる可能性がある。例えば、事務系や技術系に代表されるような職群も、特定の職種と捉えられる可能性はある。そのため、職種の概念については、留意が必要である。

場合は、基本的には一般職はその中に含んでいない<sup>9</sup>。また、限定正社員区分との対比の関係上、勤務地や職種に限定のない場合、無限定正社員区分としている。

## 第2節 先行研究

### 1. 限定正社員を対象とした研究

少なくとも80年代には、コース別雇用管理、複線型人事管理、勤務地限定社員制度といったかたちで、複数の正社員を活用する企業が現れ始めていることが指摘されている<sup>10</sup>。また、雇用区分の設定基準に基づき、勤務地や仕事の範囲に限定のある正社員が少なからず存在していることも指摘されている（連合総研編2003）。

連合総研編（2003）によると、対象企業547社のうち、正社員の雇用区分を複数設けている企業は、56.3%となっている。そして、複数ある正社員の雇用区分の中には、勤務地や仕事の範囲に限定のある正社員がいることが指摘されている。ただし、正社員の数で見ると、その多くは仕事および勤務地が非限定の者が多くを占め（69.0%）、仕事や勤務地に限定のある者は、全体の3割程度となっている。このように、雇用区分の数で見ると、正社員は多様だと言えるが、その実数で見ると、正社員の多くは、仕事や勤務地に限定のない社員であると言える。

こうした複数のタイプの正社員の存在を受け、佐藤・原・佐野（2003）では、人事管理が直面する新たな課題として、二つのことを指摘している。一つは、人材活用方針や配置業務に応じて多様な人材活用策を適切に組み合わせることである。そして、もう一つは、異なる雇用区分間の処遇の均衡である。佐藤・原・佐野（2003）において特筆すべき点は、均衡処遇といった場合の均衡には、正社員と非正社員という雇用形態間の均衡だけでなく、同一雇用形態内における雇用区分間の均衡も含まれているところにある。

しかし、その存在の可能性が指摘されるとともに、区分間の処遇や境界設定の重要性が主張される一方で、特に一般社員層を対象とした限定正社員の人事管理や活用上の課題について、指摘した研究は少ない。先の連合総研編（2003）では、正社員の賃金の決め方については、働き方の限定の有無別に、各正社員の間でそれほど大きな違いが見られるわけではないものの<sup>11</sup>、仕事の範囲や勤務地に限定のない正社員は、限定のある正社員と比べると、基本給に仕事の成果や業績が反映される場合が多いことが指摘されている<sup>12</sup>。ただし、このことが、雇用区分毎に適用される賃金制度の違いによるものなのか、それとも社員が就いている

<sup>9</sup> 一般職も含む場合、広義の勤務地限定正社員区分や、勤務地に限定のある正社員区分といった表現としている。

<sup>10</sup> 例えば、稲上（1989）。

<sup>11</sup> 技能や職務遂行能力が、基本給を決める際の主な基準となっている比率を見ると、仕事の範囲が非限定の場合は62.5%、仕事の範囲が限定されている場合は60.8%、勤務地が非限定の場合は61.0%、勤務地が限定されている場合は62.9%となっている（連合総研編2003；132）。

<sup>12</sup> 仕事の範囲に限定のない正社員の場合、仕事の成果や業績を基本給を決める基準としてあげているのは45.8%である一方で、仕事の範囲が限定されると35.3%となる。勤務地で見てみると非限定の場合45.9%、限定がある場合34.5%となっている（連合総研編2003；132）。

職位の違いによるのかについては、残念ながら分からない<sup>13</sup>。

また、人材ポートフォリオに関する研究<sup>14</sup>や内部労働市場の変容に関する研究においても、働き方に限定のある正社員の存在が指摘されることはあっても、正社員区分間の処遇水準の差の傾向や、各正社員区分間の転換可能性の有無が指摘されるに留まっている（西村・守島 2009、平野 2010）。

あえて限定正社員に関する研究を挙げるとするならば、いわゆる一般職を勤務地、場合によっては業務に限定のある正社員区分と見なせば、コース別雇用管理に関する研究や調査を、限定正社員の研究と見なすことはできよう。しかし、そうした研究は、その力点が男女共同参画社会の実現にあるためか、コース間の転換制度や、総合職に採用される女性についてなど、男性中心のコースにいかにして女性が入ることができるかに主たる関心が注がれており<sup>15</sup>、限定正社員それ自体には大きな関心が払われていない<sup>16</sup>。

コース別雇用管理についての丹念な研究としては渡辺（2001）がある。そこでは、コースを分ける基準は、主に職位への到達の可否であること、そうした職位への到達が制限されているコースには女性が多いこと、コース間の転換制度は設けられているが実態としては利用されにくいことなどが指摘されている<sup>17</sup>。つまり、渡辺の指摘から昇進可能性に基づき異なる正社員区分が形成されるとともに、かつその区分間はそれぞれが独立して存在していることが窺われる<sup>18</sup>。しかしながら、この研究も昨今の問題関心である多様な働き方の実現という視点は乏しい。

一方、男女共同参画社会の実現という同様の文脈で、限定のない正社員と限定正社員を組み合わせた人事管理を構築することを主張したものとして、久本（2003）がある。久本（2003）では、男性職への女性の参入に加えて、女性職への男性の参入を進めることが主張されている。しかしながら、勤務地や職種に限定のある正社員の普及を提言するに留まり、具体的な限定正社員の人事管理そのものについては触れられていない。

以上は、あくまで正社員を対象としたものであるが、近年、非正社員の正社員登用の文脈

---

<sup>13</sup> 正社員の職位について、人事評価の一次考課者以上とそれ未満を比べると、基本給を決める基準は、限定性の有無による違いと似た傾向になることが指摘されている。

<sup>14</sup> 例えば、Atkinson（1985）、日本経営者団体連盟（日経連）（1995）、Lepak&Snell（1999）、平野（2008）など。日経連（1995）では、雇用契約の長さや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。しかしながら、これらの研究は、正社員を単一のものとして捉えており、正社員の多様性という論点は含まれていない。

<sup>15</sup> 男性職への女性の進出という文脈で正社員の多様化を論じたものとして、首藤（2002）や林（2002）がある。

<sup>16</sup> 例えば、女性職業財団（1990）や労働調査会（2002）など。

<sup>17</sup> 渡辺（2001）は、日々の業務で補助業務に従事している一般職が、コース転換の際には、基幹職としての適性を求められることの矛盾を指摘している。

<sup>18</sup> また、渡辺（2001）で紹介されている事例を参考にすると、一般職には、転居を伴う転勤がなく、勤務地に限定のある正社員であることが分かる。

においても限定正社員への注目が高まっている<sup>19</sup>。もっとも、総体として、その活用の可能性を指摘する研究はあるものの、限定正社員それ自体を対象とした研究は、管見の限りそれほど多くないと思われる<sup>20</sup>。

以上の指摘からも分かるように、まず、守島（2011）が指摘するように、同一企業内に複数の正社員区分が生まれることによって生じる企業内の人事管理の変化、具体的には処遇やキャリアパスの変化を明かにする必要があると言える。

## 2. 「多様な正社員」を考える上での視点

ところで、「多様な正社員」を考える上で参考となる視点を提示してくれているものとして、稲上（1989）がある。ここでの指摘は、上記で述べた人事管理の変化を解釈することや、政策的な関心である限定正社員を通じた多様な働き方の実現、および、非正社員の限定正社員登用の促進といった問題を考える上で参考になるものだと言える。

稲上（1989）では、伝統的な日本の雇用慣行について、いくつかの特徴が指摘されている。その指摘を参考に、稲上の言う一次的労働力としての正社員の特徴を大胆にまとめるならば、定年までの雇用の安定が保障される一方で、仕事の輪郭と境界に関しては常に一定の弾力性が求められる、つまり、職種の不安定性が求められるとともに、配置転換に応じる、言い換えれば、勤務地の不安定性が求められている正社員ということが出来る<sup>21</sup>。

こうした正社員を念頭に置きつつ、コース別雇用管理や複線型人事管理の登場に伴い、人事管理において、異質化管理がより重要になってくることが主張されている。ここで興味深いことは、異質化においては二つの次元があることを指摘している点にある。二つの次元とは、「現象的異質性」と「本源的異質性」である。

前者は、量的な尺度で量ることができる異質性のことであり、例えば賃金などが該当する。この面での異質性の強化は、格差の拡大、不平等な社会といった具合で、否定的な側面が強調されることになる。一方、後者はそうした尺度では量れない異質性のことであり、例えば、性別、職業などに基づく差異が該当する。この場合その異質化が進んだとしても、それを人々が受容するならば、それはむしろ「個性化」の進展と捉えることができ、見方によっては肯定的な評価を下すことが可能となる。

さらに、稲上によれば、この二つの異質性は、両立する概念でもある。たとえ「現象的異

---

<sup>19</sup> 例えば、非正社員の正社員登用のパターンについて類型化した渡辺（2009）では、非正社員の登用の際に限定正社員を活用する余地があることが指摘されており、具体的な活用事例として外食 H 社と小売 J 社が紹介されている。また、人材ポートフォリオ研究においても、契約社員と正社員の中間形態として限定正社員への関心が高まっている（平野 2010）。

<sup>20</sup> 厚生労働省で 2011 年度に実施された『『多様な形態による正社員』に関する研究会』において、企業規模に関わらず限定正社員を導入している企業 10 社をまとめた事例集がある（『多様な形態による正社員』に関する研究会 2012）。

<sup>21</sup> 長期雇用、職種の不安定性といった特徴を別の言葉で表現したものとして、濱口のメンバーシップ型雇用が挙げられる（濱口 2011）。また、久本（2008）も典型的な正社員の特徴として、職種の不安定性や異動の義務を挙げている。

質化」(＝例えば賃金格差の拡大)が進展したとしても、「本源的異質性」が働く従業員側に受け入れられるならば、「現象的異質性」は必ずしも当人にとっては不平等の増大という風には解釈されないと指摘されている。言い換えれば、表面に現れる賃金格差は、不平等を促進するものではなく、「個性化」のために必要なコストと見なされるわけである。

さて、以上の指摘を「多様な正社員(＝限定正社員)」の文脈に照らせば、まず、限定正社員とは、上記の異質性を備えた正社員であると言える。とするならば、限定正社員に期待される一つの機能である「多様な働き方」を実現するという状態は、勤務地なり職種なりの範囲が異なる「本源的異質性」を持った正社員が、肯定的に自身の異質性を受け入れた時、実現するものだと考えられる<sup>22</sup>。この異質性が受け入れられれば、均衡処遇が成立していることにもなる。

よって、社員側から見た場合、まず、勤務地や職種に限定のある正社員が、自身の異質性を肯定的に受け入れ、稲上の言う「個性化」の状態にあるのか、また、そうした状態を維持するためにはいかなる要素が必要なのかを明らかにする必要がある。より具体的には、正社員区分間の処遇差に代表される「現象的異質性」によって生じることが予想される不満を相殺させるような機能が、職種限定正社員や勤務地限定正社員にはあるのか、また、相殺されているとすれば、いかなる要素によって打ち消されているのかが、明らかにされる必要があろう。

その一方で企業側の視点から言えば、そうした社員の「個性」を發揮させるような人事管理が、人材活用上、どのような効率化を生み出しているのか、また、課題を生み出しているのかを、明らかにする必要がある。

加えて、限定正社員区分の普及が、正社員の多様化につながるのかどうかを検討するためには、昨今導入された限定正社員区分、言い換えれば企業において実施された社員区分改革は、正社員区分間の異質性を強めたものなのか、それとも、異質性を弱めた(同質性を強めた)ものなのかが明らかにされなければならないと言えよう。この点については、他の正社員区分との比較もさることながら、限定正社員区分を選択した正社員の職種や勤務地の範囲が、制度導入以前と以後でどのように変化したのかを知る必要がある。この場合、上記の一次労働力としての正社員(典型的な正社員)の特徴で示した雇用の安定性と職種や勤務地の不安定性が、限定正社員になることでどのように変化したのかが重要になる。

また、限定正社員に期待されるもう一つの機能である、非正社員の正社員登用の促進という面では、いかなる「異質性」が崩れれば、つまり、同質化が進めば、限定正社員への登用が促進されるのかが問題となる。

---

<sup>22</sup> 稲上の言葉を借りれば「〈我ハ我、彼ハ彼〉といったある意味で『自足的』な(現状停滞的と同義ではない)意識形態がどこまで確立しうるか」ということが問題となる(稲上 1989 ; 44)。

### 第3節 調査概要

本報告書では、主として二つの企業ヒアリング調査と、二つのアンケート調査の計四つを活用して議論を展開している。企業ヒアリング調査は、平成23年度と平成24年度に実施したものである。アンケート調査は、当機構が既に実施したアンケート調査を用いている。以下でその概要を簡単に記しておく。

#### 1. 企業ヒアリング調査

##### (1) 平成24年度調査

平成24年度調査は、①限定正社員区分導入の背景、②企業における限定正社員区分に属する正社員の活用実態、③その活用におけるメリット・デメリットを明らかにすることを目的に実施した。②の活用実態であるが、より具体的には次の二つを明らかにすることをその主な目的とした。一つは、限定正社員区分と無限定正社員区分に適用される処遇、および、当該区分に属する正社員のキャリア展開の相違点を把握することである。二つは、限定正社員区分を選択した社員の処遇やキャリア展開について、制度改革前と後を比較することで、企業が限定正社員区分を導入したことで、正社員の人事管理がどのように変化したのか、また、企業は、限定正社員をいかなる正社員として企業内で活用しようとしているのかについて把握することである。

また、企業ヒアリング調査では、現在も限定正社員区分を活用している事例のみならず、かつては活用していたが、何らかの理由で廃止した事例もその対象とした。理由は、廃止事例を含めることにより、制度を活用する上でのメリット・デメリットの双方を、より正確に把握できると考えたからである。

なお、限定正社員の対象であるが、本ヒアリング調査では勤務地に限定のある正社員を対象としている。理由は、大きく二つある。一つは、勤務地の限定は、政策上期待されている事柄を、より、直接的に促進させる機能があると考えたからである。「多様な正社員」に期待されている機能は、大きく非正社員の雇用の安定化と正社員のワーク・ライフ・バランスの実現の二つとなっている。この点について、転居を伴う転勤の有無が、非正社員の正社員登用、および、正社員やその家族の家庭生活に与えている影響は少なくないと考え、勤務地に限定のある正社員を対象とすることにした。

二つは、日本の労働市場の特徴から、技術的な問題として、職種の限定性を軸に、ヒアリング調査を実施することは、困難が予想されたからである。日本においては、正社員の外部労働市場が存在しているとは言い難い状況にあり、ゆえに、職務についての企業横断的な統一の指標があるわけではない。勤務地の限定であれば就業規則や労働協約の中で転居を伴う転勤を実施しないと明記されることなどを通して、企業横断的な指標がある一方、職種の限定といった場合の職種についてはそうした明確な指標がない。こうした制約も、勤務地に限定のある正社員にまず注目した理由となっている。

以上の事柄に留意した上で、サンプリングについては以下の通りに実施した。まず、量的に見た場合の典型的な業種として、既存の統計調査を基に、①勤務地限定正社員の導入比率が高い業種を一つ、および、②その導入数が多い業種を一つずつ選ぶこととした。具体的には、①のケースとして金融・保険業を、②のケースとして製造業を選択した<sup>23</sup>。

この二つの業種を取り上げたのには、上記の特徴以外にも理由がある。まず、第一に、両業種は、日本的雇用慣行の下で人材を活用してきた典型的な事例だと考えられるからである<sup>24</sup>。金融・保険業は、コース別雇用管理の下、古くから無限定正社員区分（総合職男性）と限定正社員区分（一般職女性）を異なる集団として活用してきた代表的な業種だと言える。一方、製造業は、職工身分格差の解体という日本的雇用慣行の最も典型的な業種だと言える。こうした平等性に基づき、事務系・技術系に代表されるような大きな職群による区分けは実施されるものの、社内の正社員に同様の人事制度を適用する傾向が高かった業種だと言える<sup>25</sup>。

第二に、両業種が、直面する環境にも典型性が見られると考えられるからである。金融・保険業においては、規制緩和、製造業においてはグローバル競争といった外部環境面での変化によって、この間、両業種は、強い人件費削減圧力に晒されてきた業種だと言える。また、そうした環境の下、企業内の人事管理改革の必要性に迫られてきた業種だと言える。こうした規制緩和やグローバル競争といった外部環境は、多くの企業が現在直面している、または今後直面するであろうことだと考えられる。

そのため、これらの業種において、限定正社員区分が導入・改革された背景、および、その処遇やキャリアなどの人材活用の実態を探ることは、昨今導入された勤務地に限定のある正社員についての貴重な情報を我々に提供してくれると思われる<sup>26</sup>。

以上の理由から、両業種の中から事例を選びヒアリング調査を実施した。なお、人事管理の典型性という要素も両業種を選んだ理由の一つとしていることから、調査対象の企業規模を1,000人以上の大企業とした。情報誌、報道、インターネットで勤務地限定正社員区分を活用している（た）企業を選定し、個別に調査を依頼、もしくは、業界団体、および、産別労組を通して調査を依頼した。また、広く業界全体の動向を知るために、生保労連に聞き取りを実施した。実施概要は、図表序-3-1の通りである。

<sup>23</sup> 当機構が2010年に実施した「多様な就業形態に関する実態調査」によると、事業所において、勤務地限定正社員（「特定の事業所において、又は転居しないで通勤可能な範囲にある事業所においてのみ就業することを前提に雇用している」正社員）の導入比率が高かった業種は、金融・保険業で37.7%（N=61）、不動産業、物品賃貸業で44.4%（N=9）であった。一方その総数で見ると、事業所に勤務地限定正社員がいるとした業種は、その導入比率は低い（10.8%）ものの、製造業が全187事業所のうち、40事業所を占めている。次に多かったのは金融・保険業で23事業所である（労働政策研究・研修機構2011）。

<sup>24</sup> 久本（2008）は、中核企業における正社員間の雇用管理の特徴として、①ブルーカラーとホワイトカラーの格差の小ささ、②性別管理の二つを挙げている（久本2008；21）。

<sup>25</sup> 例えば、日本労働研究機構（2001）によると、金融・保険・不動産業は、複数の賃金テーブルを設定している割合が53.7%の一方で、製造業は42.9%となっている。また、平均賃金テーブル数を見ると、金融・保険・不動産業が2.6となっている一方で、製造業は2.0となっている。

<sup>26</sup> 加えて、第1章で明らかにされるように、限定正社員の多くは、事務業務、もしくは現業業務に携わっている。この点からも、金融・保険業、および、製造業を対象とすることは、いまだその知見が十分には蓄積されていない限定正社員の活用実態に関して、少なくない示唆を提供してくれるものと思われる。

図表 序-3-1 平成 24 年度調査の実施概要

	日時	調査対象者（役職）	調査者
生保労連	2012年9月13日	中央副執行委員長	西村 純 高橋康二
	10:00~12:00	労働局 局長 書記局 顧問	
金融系 A社	2012年10月9日	労働組合中央財政長 労働組合中央執行委員 労働組合中央執行委員	西村 純 高橋康二 藤間公太
	2012年12月27日	労働組合中央財政長 労働組合中央執行委員	
金融系 B社	2012年10月26日	労働組合役員	西村 純 高橋康二
	2013年2月1日	労働組合役員	
製造 C社	2012年9月20日	人事本部人事企画グループ担当課長	西村 純 久本憲夫
製造 D社	2012年11月13日	人材教育室室長 人材教育室人事グループ長	西村 純 久本憲夫 高橋康二 藤間公太
製造 E社	2012年11月16日	本社人事部門 課長 本社人事部門 管理職初級	西村 純 久本憲夫
製造 F社	2012年11月14日	人材開発部門報酬処遇グループ チームリーダー	西村 純 久本憲夫 高橋康二 藤間公太
	2013年1月30日	人材開発部門報酬処遇グループ チームリーダー	

注 1) 調査者が複数名いる場合は、最上段が主担当である。

注 2) 調査に先立ち、勤務地限定正社員区分を導入した製造企業の組合へ予備的情報収集を行った。

なお、調査協力企業の特徴を簡単にまとめると図表序-3-2の通りとなっている。図表から分かるとおり、改革の対象は、事務業務などいわゆる一般職に近い働き方をしていた女性社員を対象にした事例と、全社員を対象とした事例に分けられる。また、既存の勤務地に限

定のある限定正社員区分を新たな勤務地限定正社員区分に改革した事例と、既存の無限定正社員区分を細分化し、勤務地限定正社員区分を設けた事例がある。さらに、双方において、導入事例、および、事実上の廃止を含む廃止事例がある。

図表序-3-2 調査協力企業の特徴

企業	従業員数	改革の対象	事例の特徴	現在の活用状況（活用／廃止）
金融系 A社	5,000人以上	一般事務職(事務業務を担当していた)女性社員	旧限定正社員区分→新限定正社員区分へ	一般事務職を廃止し、地域限定総合職へ。現在も継続して活用。
金融系 B社	1万人以上	一般職の女性社員	旧限定正社員区分→新限定正社員区分へ	一般職を廃止し、基幹職 A コースへ。現在も継続して活用。
製造 C社	7,000人程度	一般職の女性社員	限定正社員区分の廃止	一般職を廃止し、総合職に統合。
製造 D社	1万人以上	全社員	無限定正社員区分の細分化	G社員/L社員の導入。
製造 E社	1万人以上	全社員	無限定正社員区分の細分化	勤務エリア限定社員制度の導入。現在採用を停止しており、事実上廃止されている。
製造 F社	6,000人程度	全社員	無限定正社員区分の細分化	Gコース/Lコースの導入。2000年代に廃止。廃止とともに職種別採用の開始。

## (2) 平成 23 年度調査

平成 23 年度調査は、JILPT 第二期プロジェクト研究「多様な働き方への対応、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた就業環境の整備の在り方に関する調査研究」のサブテーマ『多様な正社員』の人事管理に関する研究として実施されたものである。非正社員の登用先となった限定正社員区分を対象に、ヒアリング調査を実施している<sup>27</sup>。

平成 23 年度調査では、非正社員の正社員登用が思うように進まない現状を鑑み、限定正社員を利用した正社員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ている成功事例を対象にしている。非正社員の正社員登用が促進されていないという問題意識から、いわゆる成功事例にあたり、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。

なお、その際も、平成 24 年度調査と同様に、勤務地に限定のある正社員を導入・活用している企業を対象に調査を実施している。その調査概要やケースレコードは、労働政策研究・研修機構（2012）にまとめられている<sup>28</sup>。調査実施概要は、序 - 3 - 3 の通りである<sup>29</sup>。

<sup>27</sup> 調査概要等の詳細については労働政策研究・研修機構（2012）を参照されたい。

<sup>28</sup> 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、本報告書では小文字表記としている。

<sup>29</sup> 調査では、本報告書で使用しているものの他に、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。

序-3-3 平成 23 年度調査の実施概要

	日時	調査対象者（役職）	調査者
製造卸売 a 社	2011 年 8 月 29 日 14:00～15:40	人材開発部人材開発二課長	西村 純 高橋康二
	2011 年 12 月 5 日 14:00～16:10	人材開発部人材開発二課長	西村 純
製造 d 社	2011 年 9 月 30 日 14:00～16:00	人事部長 労働組合中央執行委員長	西村 純 高橋康二
	2011 年 11 月 29 日 10:00～12:10	人事部長	西村 純 高橋康二
大企業 e 社	2011 年 10 月 4 日 14:00～15:40	労働組合執行委員 労働組合執行委員	西村 純 高橋康二
	2011 年 12 月 12 日 9:30～11:30	労働組合執行委員	西村 純 高橋康二
運輸 f 社	2011 年 10 月 6 日 14:00～15:40	人事部担当課長 人事部課長代理 人事部課員	西村 純 高橋康二
	2011 年 12 月 7 日 13:30～15:30	人事部担当課長	西村 純
金融 g 社	2011 年 10 月 7 日 14:00～15:30	人事総務部人事企画課課長代理	西村 純 高橋康二

注 1) 調査者が 2 名いる場合は、上段が主担当である。

注 2) これらの調査に先立って、「多様な正社員」の活用について議論がなされていることが知られている産業別労働組合、および、業務や勤務地に限定のある社員を活用している民間企業 1 社において、予備的情報収集を行った。

## 2. 二次分析に使用したアンケート調査

### (1) 「多様な就業形態に関する実態調査」（第 1 章、および、第 2 章で使用）

このアンケート調査は、当機構第二期のプロジェクト研究「多様な働き方への対応、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた就業環境の整備の在り方に関する調査研究」の一環として実施されたものであり、民間の事業所データベースから業種・事業所規模に層化無作為抽出をした 1 万事業所の人事部門責任者、および、それらの事業所に雇用される 10 万名の従業員に対して<sup>30</sup>、調査票を郵送し実施されたものである<sup>31</sup>。調査方法についての詳細、および、調査結果は、労働政策研究・研修機構（2011）にまとめられている。

<sup>30</sup> 1 事業所あたり 10 名となっている。

<sup>31</sup> 抽出方法、調査票など、調査の詳細については、労働政策研究・研修機構（2011）を参照されたい。

## (2) 「労働条件の設定・変更と人事処遇に関する実態調査—労働契約をめぐる実態に関する調査」(第1章で使用)

このアンケート調査は、厚生労働省からの要請により、採用、出向、解雇など労働契約をめぐる実態を明らかにすることを目的に実施されたものである。東京商工リサーチの企業データベースから、産業別(11区分)・従業員規模別(5区分)に単純無作為抽出した全国の従業員規模10人以上の企業1万社(農林漁業に属する企業を除く)に対して、郵送によって実施されたものである。調査方法についての詳細、および、調査結果は労働政策研究・研修機構(2005)にまとめられている<sup>32</sup>。

### 第4節 本報告書の構成

本報告書の構成であるが次の通りとなっている。まず、大きく、第1章と第2章は、アンケート調査の再分析に基づき議論を展開している。そして、第3章から第10章はヒアリング調査を基に議論を展開している。まず、第1章と第2章で、全体的な傾向を把握しつつ、そこから得られた知見を基に、個別企業の具体的な事例にあたることで、アンケート調査からは得られない限定正社員に関する知見を深めることに努めている。具体的には、アンケート調査からでは分からない、企業における経年的な変化についても把握することで、現在限定正社員として勤務している社員の特徴や、企業における人材活用の変容を捉えることを目的としている。

第1章では、一般職を含む限定正社員が活用されている業種、部門、業務などについて、全体的な傾向をつかむことに努めた。第1章で明らかになる通り、一般職を除く限定正社員を導入している企業は多いとは言えない。とはいえ、一般職、勤務地限定正社員、職種限定正社員を含む働き方に限定のある正社員を活用している業種や業務に特徴はあるのか。あるとすればどのような特徴なのか。この点について、まず、明らかにする。

また、限定正社員区分には属さないが、実際の働き方の面で事実上勤務地や職種に限定のある正社員の比率についても推察を試みている。

次に、第2章では、限定正社員は、多様な働き方を実現しているのかについて議論を展開している。具体的には、第2節の先行研究の箇所指摘した通り、限定正社員として働く個人が、自身の働き方を肯定的に評価しているのかどうかを通じて、限定正社員が多様な働き方をしていると言えるのかを検討している。なお、第2章においては、旧来からある限定正社員ではない限定正社員の働き方を明らかにするために、分析の主たる対象を、一般職を除いた職種限定正社員と勤務地限定正社員としている。

3章から8章では、勤務地限定正社員区分を導入した企業事例を中心に、社員区分改革の

---

<sup>32</sup> なお、回収された調査票のデータは、産業別・規模別に全国の企業数(総務庁統計局『平成13年事業所・企業統計調査』結果を利用)に一致するように復元が行われている。詳細については労働政策研究・研修機構(2005)を参照されたい。

背景、処遇制度、キャリアについて述べる。第 2 章が社員側からの分析であるのに対して、第 3 章以降は、企業側の人材活用面から限定正社員を取り扱っている。

第 9 章では、ヒアリング調査から得られた知見をまとめている。第 9 章の目的は大きく二つある。一つは、正社員区分改革を実施することで、企業の人材活用にどのような効率化をもたらしたのか（メリット）、および、課題を生じさせたのか（デメリット）について、明らかにすることである。二つは、経年的に見た場合、対象企業で導入された限定正社員区分は、人材活用面から見たとき、「正社員の働かせ方」の多様化を促進させているのかについて検討を行うことである。より具体的には、①対象となった限定正社員区分に属する正社員の業務や勤務地の範囲は変化しているのか、②変化しているとすれば、その変化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について検討する。

第 10 章<sup>33</sup>では、平成 23 年度に実施したヒアリング調査を基に、非正社員が登用された限定正社員区分を対象に議論を展開している。第 10 章では、大きく二つのことを検討している。第一に、いかなる場合に非正社員の限定正社員への登用が実施されるのかについて考察を行っている。そして、第二に、社内にいる既存の正社員を対象にした限定正社員と、社内にいる既存の非正社員の登用を目的とした限定正社員の人材活用上の違いについて考察をおこなっている。

最後に終章では、本報告書で得られた限定正社員に関する知見をまとめると共に、若干のインプリケーションを提示する。

## 第 5 節 各章要旨

### 1. 第 1 章「企業からみた限定正社員の活用実態」

第 1 章では、限定正社員（一般職を含めた業務や勤務地に限定のある正社員）の活用状況について、既存のアンケート調査を基に明らかにした。さらに、限定正社員としてアンケート調査からは現れてこないが、実際の働き方に限定のある正社員の比率について試算を試みている。要点は以下の通りである。

- ①事実上職種限定で勤務地限定と思われる正社員である「一般職社員」は約 3 分の 1 の事業所に存在している。ただし、中央値が 17%に留まることからわかるように、職場では少数派である。また、近年、正社員全体と比べて減少傾向にある。
- ②職種限定正社員は、約 2 割の事業所に存在する。ただし、存在している事業所では人数は多数派であり、正社員全体に占める職種限定正社員の中央値は 70%に達している。

---

<sup>33</sup> 第 10 章は平成 23 年度調査において実施したヒアリング調査の事例に基づき議論を展開している。第 3 節で示したように、この調査は幅広い産業から成功事例と考えられた事例にあたっており、その意味では、この知見を基にした一般化には一定の留保が必要だと言える。しかし、非正社員の正社員登用が進まないという現状から、限られた事例であっても、そこから得られる知見を抽象化することで、今後の調査研究に果たす役割は少なからずあると考え、議論を展開している。

- ③勤務地限定正社員がいる事業所は約 1 割である。ただし、1 事業所しかない企業などで勤める正社員は、広義の勤務地限定正社員とすることができる。そう考えるならば少なく見積もっても 4 分の 1 の事業所には事実上の勤務地限定正社員がいると考えられる。正社員全体に占める勤務地限定正社員の比率の中央値が 33%であることから、職場内に占める割合は、「一般職社員」と職種限定正社員との中間であることがわかる。
- ④「所定勤務時間限定社員」は少ない。6%の事業所にいるにすぎず、その存在は例外的である。また事業所の従業員に占める割合も中央値が 9%と存在感が薄い。
- ⑤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、福祉分野で多い。前 2 つの業種では一般職が、後者では専門職が多いことに原因があると思われる。事業所形態別にみると、研究所や営業所でやや多くなっている。
- ⑥限定正社員の活用領域は事務・企画部門と現業部門で多くなっている。担当業務は、その他の正社員に比べると定型業務や補助的業務が多くなっているが、管理的・企画的・高度専門的業務を果たしている限定正社員がいる事業所も決して少なくはない。
- ⑦配置転換をしない企業は少なくなく、10 人以上の企業で働く常用雇用者の 3 割弱にのぼる。
- ⑧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 10 人以上の企業で働く正社員の約 7 割は転勤しないという計算になる。このことから、この推計に基づけば、転勤する正社員は少数派であることが窺われる。
- ⑨とはいえ、大企業、とくに 5,000 人以上の大企業になると「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。
- ⑩転勤可能性の高い特性は、全国展開あるいは海外転換する大企業である。業種でみると、製造業に比べて、建設業、卸売業、金融・保険業で高い。また、労働組合のある企業の労働者も転勤可能性が高い。

## 2. 第 2 章「限定正社員区分と働き方の多様化」

第 2 章では、既存のアンケート調査の再分析を通して、勤務地限定正社員や職種限定正社員の働き方は、多様な働き方と言えるのか、すなわち、限定正社員の働き方に個性はあるのかを検証している。具体的には、限定正社員の働き方と、限定の無い正社員、および、非正社員を比較することで、限定正社員の働き方が個性的と言えるのかどうかについて、検討している。なお、本章では、分析から一般職社員を除くことで、昨今労働政策において関心の高まっている限定正社員に焦点を絞るよう努めた。要点は以下のとおりである。

- ①限定正社員の所在を見ると、職種限定正社員は、業種では「運輸業、郵便業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「サービス業（他に分類されないもの）」<sup>34</sup>で、事業所形態では

---

<sup>34</sup> 業種のレファラン스는製造業である。

「営業所」、「その他」で活用されている場合が多い。他方、勤務地限定正社員は、業種では「建設業」、「金融・保険業」、「不動産業、物品賃貸業」で、企業規模では1,000人以上の大企業で、事業所形態では「研究所」で活用されている場合が多い。

- ②限定正社員の属性面での特徴を見ると、男性割合や高学歴者の割合、主たる生計の担い手が自分である割合において、限定のない正社員と非正社員の中間にある。他方、職種については、職種限定正社員と勤務地限定正社員とで状況が異なっており、職種限定正社員には「専門的・技術的な仕事」が多く、勤務地限定正社員には「事務の仕事」や現業職が多いという特徴がある。
- ③総じて、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中間的な水準にある。にもかかわらず、限定正社員の働き方の自己評価は、働き方に限定のない正社員のそれと比べて、必ずしも低くない。つまり、限定正社員の労働条件が働き方に限定のない正社員の労働条件より低いとしても、働き方に限定があることによりその「低さ」が相殺されていることが示唆される。
- ④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、転居をとま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、限定正社員区分は、正社員の働き方の多様化を促進する機能を果たしていると結論づけられる。

### 3. 第3章～第8章、および補論

第3章から第8章は、各企業の事例となっている。個別事例ごとの概要は、以下の通りとなっている。

#### (1) 金融系A社「限定正社員区分の再編と女性社員の戦力化」(第3章)

金融系A社は、もともとあった限定正社員区分である一般事務職を廃止し、新たな限定正社員区分である地域限定総合職を導入した事例である<sup>35</sup>。この改革は、女性社員の戦力化を目的として行われている。企業内の要員数の減少、一般事務職社員の勤続年数の長期化などを背景に、社内にいた一般事務職社員の職域を拡大し、社員区分間の業務の流動性を高めることを目的に、一般事務職を廃止し、地域限定総合職を新たに設け、そこに一般事務職の社員を編入している。社員区分改革の結果、旧一般事務職であった女性社員の職域は拡大し、到達職位も上昇している。それまで男性総合職社員が主に担っていたポストにも女性地域限

<sup>35</sup> 製造C社を除いて、ここで使用している名称は正社員区分の特徴に基づいた便宜的なものであり、社内で用いられている正式な名称ではない。

定総合職社員が就くと共に、社内の会議にも参加するようになっている。

なお、一方の無限定正社員区分である総合職の異動頻度が高いこと、および、一般事務職の女性社員の就職に対する意識から、社員区分改革後も、勤務地規定は維持されることとなっている。なお、地域限定総合職は女性で占められている。

コース間で処遇に差はあるが、総合職の転勤頻度が高いこともあり、地域限定総合職が処遇に対して不満を感じていることはないという。また、コース間転換は稀である。さらに、制度改革前よりも改革後の方が、転換者は減少しているという。理由は、一般事務職の時とは異なり、地域限定総合職では、当該区分に属したままで自身のキャリアを発展させていくことができるからである。

## (2) 金融系 B 社「勤務地限定正社員区分の導入と正社員の働き方」(第 4 章)

金融系 B 社は、もともとあった一般職を廃止し、基幹職 A コースを導入した事例である。社内の正社員数の減少、女性を対象とした市場の拡大に伴い、一般職女性の職域を拡大する必要に B 社は迫られていた。しかしながら、一般職のままの職域拡大の取り組みでは、思うような成果が上げられなかった。理由は、一般職という呼称が、女性社員の労働支出を制限してしまっていたからである。そこで、B 社は、一般職を廃止し、彼女たちを基幹職 A コースとすることで、職域を拡大することに取り組んだ。この結果、旧一般職である女性社員の処遇や担当業務が、基幹職 G コース (旧総合職) と同様になる部分が増えると共に、到達職位についても上昇している。なお、旧総合職の異動頻度が高かったため、A コースについては、一般職の勤務地規定が維持されている。なお、金融系 A 社と同様に、A コースは女性が多くを占めている。A コースで男性を採用することは考えられていない。

また、一般職が基幹職 A コースとなるに当たり、旧一般職のみであった職位グループである業務主任を参考に業務リーダー制度と呼ばれる制度が導入されている。この結果、G コース (旧総合職) 社員の初期キャリアにおける選抜が強化されている。かつては入社 6 年目であればほぼ全ての総合職社員が、非役付の職員 (現在のアソシエイト) から、役付のアシスタントマネージャーになることができたが、現在は、アソシエイト→業務リーダー→アシスタントマネージャーと言うキャリアパスが形成されることにより、6 年目でもアソシエイトの者が増えているという。このように、限定正社員を対象とした社員区分改革が、無限定正社員区分に属する正社員のキャリア展開にも影響を与えている。

## (3) 製造 C 社「限定正社員区分改革と女性社員の戦力化」(第 5 章)

製造 C 社は、旧来の限定正社員区分である一般職を廃止し、総合職に統合した事例である。この改革は、女性の活躍推進を目的に実施されている。改革前の C 社の業績は好調とはいえない状況にあり、1,000 人の人員削減を実施することが決定されていた。この削減は、希望退職者を募るのではなく、新卒採用を抑制することで実施された。そのため、年々ストレッ

チする業績目標を達成するためには、社内にいる既存の人材をより有効に活用する必要があった。しかしながら、一般職という呼称が、優秀な女性社員の労働支出の抑制に繋がっていた。そこで、一般職を廃止し総合職とすることで、一般職女性社員の持つ意識の壁を取り払い、彼女たちをより積極的に活用していくことが目指された。その際、それまで総合職と一般職で別々に設計されていた年次別管理を、一つに統合している。

社員区分統合の結果、女性社員の職域は広がり、到達職位も上昇している。なお、統合後も旧一般職社員であった者の配置に対しては、基本的には転居を伴う異動には慎重なスタンスをとった上で、転居を伴う異動を行う場合は、事前に社員に確認し、合意を得てから実施したという。

なお、C社において、限定正社員区分を導入しない理由としては、正社員の異動頻度が様々であること、会社の事情で担当業務の変更を求められることがあることなどが挙げられる。

#### (4) 製造D社「製造業における勤務地限定正社員の活用の可能性」(第6章)

製造D社は、90年代半ばにそれまで一つであった正社員区分を、勤務地に限定のない正社員区分(G社員)と勤務地限定正社員区分(L社員)の二つに分けた事例である。その背景には、当時異動範囲が狭くなっていた正社員の異動範囲を広げること、および、その一方で社員の家庭環境に配慮する必要があったことの二つがあった。

創業から高度成長期にかけてD社の営業員は全国各地に転勤を繰り返す転勤族であった。それが、会社が安定期に入ること、営業員の8割程度の異動範囲は、一つの支社の範囲内に留まるようになった。こうした傾向は地域の需要動向を把握する上では効果的であったが、事業が海外にまで広がりを見せる中で、全体最適を考えることができる社員を育成する上では弊害となっていた。そこで、勤務地に限定のない正社員の異動範囲を広げていくためのメッセージを発することを目的として、勤務地の範囲が限定されたL社員と勤務地の範囲に限定のないG社員が設けられることになった。なお、L社員として勤務しているのは、製造部門で現業業務を担当している社員と、支社や営業所での定型事務業務を担当している社員となっている。

年度ごとにコースを転換できることになっているが、実際の運用では、基本的には採用時のコースに留まることを原則としている。G社員でL社員への転換を希望する者は少なくないが、異動のバッファーを一定程度確保しておきたい会社側の意向もあり、やむを得ない事情以外は、転換は認められていない。L社員からG社員については、キャリア開発に十分な期間があると判断された場合に、認められる時がある。

D社においても社員区分間で処遇差がある。そうした処遇差について不満を持っているL社員は少なからずいる。特に、製造部門の現業担当のL社員は、間近で転勤するG社員を見る機会が少なく、不満を持つ場合が多い。一方、支社や営業所のL社員は、間近で転勤を繰り返すG社員を見ていることもあり、現業担当のL社員と比べるとその不満は小さい。

#### (5) 製造 E 社「製造業における勤務地限定正社員」(第 7 章)

E 社は、2000 年代初めに社員区分を細分化し、係長以下の一般社員層を対象とした勤務エリア限定社員制度を導入した事例である。導入の主な理由は、人件費コストを軽くし、国内の正社員の雇用を保護するためである。対象は、係長以下の全社員であったが、実際に勤務エリア限定社員を選択した者は、高卒現業系がほとんどであり、大卒本社採用の社員は、転居転勤有の G 社員を選択している。

勤務地に限定のある正社員を導入したことによる企業側のメリットとしては、正社員の人件費の抑制が挙げられる。人件費を抑えつつも、製造現場の生産性は落ちていない。また、社員側のメリットとして、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。その一方で、課題として、勤務地に限定のある正社員の存在が、拠点の統廃合にかかわる経営陣の判断を鈍らせ、迅速な事業構造転換の制約となってしまう点が挙げられる。そのため、E 社は、現在、勤務エリア限定社員の採用を停止している。

#### (6) 製造 F 社「勤務地の限定から職種の限定へ」(第 8 章)

F 社は、90 年代半ばに社員区分を細分化し、勤務地の範囲に限定のない G コースと勤務地に限定のある L コースの二つに分けた後、L コースを廃止し再び区分を統合した事例である。F 社は、90 年代半ばから現在にかけて大きな人事制度改革を二度実施している。第一次改革で L コースが導入された後、第二次改革で廃止されている。

導入の理由は、第一に、社員に対して働き方の選択肢を増やすことで社員のモチベーションアップを図るため、第二に、事業の拡大と共に海外を含めたキャリア展開の広がり可能性があったことから、グローバルに異動可能な社員とそうでない社員を予め分けることで、効率的に人材を活用するためであった。

全社員を対象に制度を適用したが、結果として担当業務に応じてその選択は綺麗に分かれることとなった。いわゆる一般職に近い庶務的な事務業務を担当していた社員、および、製造現場で現業を担当していた社員が、L コースを選択し、それ以外の業務を担当していた者は、G コースを選択することになった。

制度の上では、5 年おきにコースを選択できる制度となっていたが、導入した後、製造拠点の統合を実施することになる。その際に、今後、より不確実性が増すことが予想される環境の下で、勤務地を保障した社員区分を活用することは困難だという判断が下され、制度は廃止されることとなる。

そうした中、制度の廃止と共に、職種に限定をかけたキャリア開発が進められている。大卒文系においても、人事やマーケティングなど職種別採用が開始されると共に、基本的には同じ職種でキャリアを展開することを社員にも明示し、より専門性の高い職業能力を持った社員の育成が目指されている。こうした動きの背景には、①事業のグローバル展開の進展に伴い、人材育成の方法を世界標準にあわせる必要性の高まり、②シニア雇用への対応が挙げ

られる。また、希望する仕事を担当することを通して、社員のモチベーションを高めることもその狙いの一つとしてある。

#### (7) 「生保業界における勤務地に限定のある正社員の活用とその課題」(補論)

生保業界におけるコース別雇用管理改革は、女性社員の職務拡大を目的として、女性を対象とした社員区分の多様化を進めることで実施されている。こうした動きの背景として、経営の効率化や新規市場の開拓をよりスピーディーに行う必要性が増していることが挙げられる。また、効率化に伴い事務業務が減少していることも、女性社員の職務拡大を進めることになっている背景の一つにある。業界の企業の中には、総合職と一般職からなるコース別雇用管理に、新たにエリア総合職が導入されているところもある。

ただし、職務拡大に伴い女性の活躍が推進され、エリア総合職の管理職登用が進むにつれ、社員のワーク・ライフ・バランスに影響を及ぼし、労働時間が長くなる、休暇が取りにくくなるといった問題が生じる懸念もある。また、改正労働契約法とのかかわりで、現在定型的業務の多くを担当している有期契約社員の活用に関して、特に無期契約社員の制度・労働条件の検討を進めていく必要がある。

#### 4. 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」

第9章では、第3章から第8章にかけて取り扱った事例についてまとめている。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、勤務地限定正社員区分の導入は、企業の人材活用側から見たとき、「正社員の働かせ方」を多様化させているのか、それとも、収斂させているのかについて検討することである。その要点は以下のとおりである。

- ①細部の違いを捨象すれば、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。
- ②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。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無限定正社員区分に対して、別途給与項目を設けている場合である。
- ③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なかたちでの運用は実施されていない。

④限定正社員区分の導入・改革は、人材活用面で次のような効率化をもたらしている。一つは、賃金コストを抑制することによる人件費面での効率化であり、もう一つは、人材配置面での効率化である。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、正社員数の抑制傾向の中でも、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、無限定正社員区分に属する社員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。具体的には、異動が無限定に実施できる社員を明確化し、効率的な配置転換を行える環境を整備することを目的としている。また、このことに加えて、限られたケースではあるものの、無限定正社員区分に属する正社員の社内の初期キャリアにおける選抜強化に繋げている場合もある(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。

⑤一方で、勤務地限定正社員区分の導入に伴い、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。

⑥単一企業における社員区分改革を経年的に見てみると、改革が全社員を対象としている場合、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、彼女達の担当業務の範囲を当該企業における無限定正社員区分に接近させることを促していた。

したがって、雇用の安定性、職種の不安定性というものを典型的な正社員の特徴とするならば、事例において実施された勤務地限定正社員区分の導入・改革は、人材活用面における「正社員の働かせ方」を収斂させる傾向が窺われる。

⑦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⑥の指摘と併せて考えると、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だと言える。この点から、それぞれの異なる要望を同時に実現する機能を持っ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正社員区分だと言える。

## 5. 第10章「限定正社員区分と非正社員の正社員登用」

本章では、平成 23 年度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<sup>36</sup>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を展開している。要点は以下のとおりである。

- ①非正社員から正社員登用が実施された限定正社員区分の中にも、一定数以上の登用が継続的に実施される場合と、ある時点で一括して登用を実施した後は登用が基本的には実施されない場合がある。
- ②継続的に登用が実施されるタイプを人材ポートフォリオの動態性活性型（以下活性型）、一括して登用が実施された場合を動態性非活性型（非活性型）とすると、二つのタイプにおいて登用が実施された非正社員は、フルタイムの非正社員であること、および、非正社員の基幹化が進んでいたことが共通している。
- ③ただし、二つのタイプには、質的基幹化の面で相違点がある<sup>37</sup>。活性型は、本社採用の無限定正社員区分に属する社員が担当する業務と非正社員の担当業務に重なりがある、つまり、質的基幹化のうち基幹作業化の側面が強い。一方、管理要素の強い業務を担当する、つまり、質的基幹化の非定型（管理）作業面での基幹化は弱い。逆に、非活性型の場合、本社採用の無限定正社員区分に属する社員との業務の重なりはない一方で、管理要素の強い業務を担当している。つまり、非定型（管理）作業面での質的基幹化が進んでいた一方で、基幹作業化の面での質的基幹化は進んでいなかった。
- ④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された勤務地限定正社員区分と、一定数以上の非正社員の登用先となった勤務地限定正社員区分を比較すると、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、非正社員の登用先となった場合、業務の限定性が強く維持される。

また、現業担当の勤務地限定正社員区分については、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。一方、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。

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見なされていること

---

<sup>36</sup> 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。

<sup>37</sup> 質的基幹化は、本田の一連の研究で整理された概念である（本田 2007、2009）。基幹作業化とは、正社員と同様の業務を担当していることを指している。ただし、本報告書では、本社採用の無限定正社員区分が担当する業務とし、正社員の範囲を絞っている。非定型（管理）作業化は、非正社員にもキャリアパスが構築されとともに、管理的要素の強い業務に携わることを指している。

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。

#### 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.

濱口桂一郎（2011）『日本の雇用と労働法』日本経済新聞社。

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.

林悦子（2002）「技能形成類型と正社員の多様化」仁田道夫編『労使関係の新世紀』日本労働研究機構所収, pp.131-162.

久本憲夫（2003）『正社員ルネサンス——多様な雇用から多様な正社員へ』中公新書。

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.

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。

本田一成（2009）『主婦パート最大の非正規雇用』集英社新書。

今野浩一郎（2010）「雇用区分の多様化」『日本労働研究雑誌』No.597, pp.48-51.

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。

今野浩一郎・佐藤博樹（2009）『人事管理入門 第2版』日本経済新聞出版社。

稲上毅（1989）『転換期の労働世界』有信堂。

女性職業財団（1990）『コース別雇用管理に関する研究会報告書』財団法人女性職業財団。

雇用政策研究会（2010）『雇用政策研究会報告書「持続可能な活力ある社会を実現する経済・雇用システム」』

<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000000cguk-img/2r9852000000ch2y.pdf>.

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.

守島基博（2011）『「多様な正社員」と非正規雇用』RIETI Discussion Paper Series11-J-057.

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。

日本労働研究機構（2001）『産業分野別高齢者活用モデルの総合的・実証的研究—中高年ホワイトカラーの能力評価に係わる研究』日本労働研究機構。

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.

西村孝史・守島基博（2009）「企業内労働市場の分化とその規定要因」『日本労働研究雑誌』  
No.586, pp.20-33.

連合総合生活開発研究所編（2003）『雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査  
研究報告書』連合総合生活開発研究所.

労働調査協会（2002）『男女別になっていませんか コース別雇用管理の留意点』労働調査  
協会.

労働政策研究・研修機構編（2005）『労働条件の設定・変更と人事処遇に関する実態調査—  
労働契約をめぐる実態に関する調査（Ⅱ）—』調査シリーズ No.5.

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—』調査シリーズ 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.

佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ（2003）「雇用区分の多元化と人事管理の課題—雇用区分間  
の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』 No.518, pp.31-46.

首藤若菜（2002）「女子保護規定の改正と男女混合職化」仁田道夫編『労使関係の新世紀』  
日本労働研究機構所収, pp.97-130.

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. 「多  
様な形態による正社員」に関する研究会（2012）『「多様な形態による正社員」に関する研  
究会報告書』

<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r985200000260c2-att/2r98520000026mgh.pdf>.

渡辺峻（2001）『コース別雇用管理と女性労働』中央経済社.

渡辺木綿子（2009）「正社員登用事例に見る雇用の多元化と転換の現状」『日本労働研究雑誌』  
No.586, pp.49-58.