

## 雇用区分の多様化

今野 浩一郎  
(学習院大学教授)

### 1 人事管理にとっての雇用区分の意味

企業で働く労働者が多様化しつつある。非正社員が増えつつあることはよく知られているが、そのなかもパートタイマー、アルバイト、契約社員、派遣労働者など多様である。また正社員をみても、管理職に対する専門職と専任職、総合職に対する一般職、全国社員に対する地域限定社員といったように非正社員と同じように多様である。このように社員が多様化することは人事管理にとってどのような意味があるのか。

企業が社員に求めること、社員が企業に求めることはもともと多様であり、それに応えながら人材の有効活用を実現するのが人事管理の役割である。しかし、すべての多様性に応えようとするとう人事管理の効率性は低下するであろうし、逆に、多様性への対応を余りにも軽視すると企業と社員のニーズに応えることができず人材の有効活用は阻害されることになる。そこで人事管理は、人材を効率的、効果的に育成・確保し、活用し、処遇できるように社員を幾つかのグループに分け、それぞれに異なる人事管理を適用するという仕組みをもっている。

この社員を区分する仕組みは採用、配置、評価、処遇等の個々の管理分野の骨格を決定するという意味で人事管理全体の土台となる仕組みであり、また、その決め方によって同一の人事管理が適用される社員の範囲が決まるので内部労働市場の構造を決めることにもなる。したがって、どのように社員を区分するのかは人事管理を構築するうえで極めて重要な決定であり、前述した社員の多様化の動きはこの土台の仕組みとその上に載る人事管理全体の基本構造が変化しつつあることを示しているのである。

今回のテーマである雇用区分とはこの社員の区分のことである。それも、とくに正社員と非正社員のような雇用形態の違いによる区分を示し、正社員のなかの

区分は社員区分と呼ばれることが多い。しかし、ここでは社員区分も含めた社員の区分を雇用区分と、そのための仕組みを雇用区分制度と呼ぶことにする。

### 2 雇用区分制度の作り方

#### 「区分の程度」の決め方

雇用区分制度を設計するには、「どの程度に区分するのか」(区分の程度)と「どのように区分するのか」(区分の基準)の二つを決める必要があり、その決め方によって雇用区分制度は多様な形態をとる。

まず区分の程度についてみると、区分を細かくするほど社員の多様性に適合する人事管理を作ることができる。たとえば営業職と技術者を分ける雇用区分制度をとれば、それぞれの仕事特性にあった人事管理を整備することが可能になる。しかし他方では、細かく区分するほど、多くの人事管理の体系が同一企業内で同居することになるため、異なる人事管理が適用されている社員間の均衡をはかることが難しくなり、均衡のとり方を間違えると、雇用区分間の公平性に対する社員の不満は大きくなる。いま大きな問題となっている正社員とパートタイマーの均衡問題も、この問題の一つのタイプなのである。

さらに、社員を区分するということが異なる区分の社員に異なる扱いをすることを意味するので、区分を細かくするほど社員の流動性は低下し配置の柔軟性が阻害される。それなら区分を単一化すればいいかというとう、配置の柔軟性は高まるが、社員の多様性を無視することによる非効率が生まれる。このようにみえてくと、企業は様々なトレードオフのなかで最適な区分の選択を総合的に判断するのである。

#### 「区分の基準」の決め方

つぎの区分の基準は社員の多様性をどのように捉えるかに依存し、これまでの人事管理をみると以下の4

タイプが代表的である。

第一は仕事内容（職種）の違いに基づく区分であり、技能職と事務・技術職の区分がその例である。第二は企業のキャリア形成期待の基準である。社員を、幹部層に育っていくことを期待する社員と補助的な業務を担当することを期待する社員に分ける区分が典型であり、両社員は採用から配置、教育訓練にいたるまで分けて扱われる。第三はキャリア段階の違いによる区分であり、社員を新人、一人前、管理職に分けて異なる人事管理を適用する企業は多い。最後の基準は働き方の違いであり、パート等のような労働時間による区分、全国社員と勤務地限定社員のような勤務地の範囲による区分がこれに当る。

このような「区分の程度」と「区分の基準」にしたがって雇用区分を決めても、それに対応する人事管理は多様である。それは、異なる区分の社員に対して「どの程度異なる」人事管理を適用するかについても、全く異なる人事管理を適用する場合もあるし、採用、教育訓練などのなかの特定分野に限って異なる人事管理を適用する場合もあるように、多様な選択肢があるからである。たとえば、ホワイトカラーには職種にかかわらず同一の評価制度、昇進制度、賃金制度を一律に適用する（つまり、ホワイトカラーを職種にかかわらず同一の区分として扱う）が、賞与決定に限っては営業職を別扱いにする（つまり、営業を異なる区分として扱う）企業は多い。

### 3 雇用区分の現状

それでは日本企業の現状はどのようになっているのか。まずは正社員と非正社員の区分があるが、それぞれはさらに細かく区分されている。非正社員についてみると、パートタイマー、アルバイト、契約社員、嘱託社員と多様であるうえに、パートタイマーを大量に雇用している大手小売店をみると、そのなかで労働時間の長さや担当業務の内容によってさらに区分されている。

正社員では、最も代表的な雇用区分が、前述した技能職と事務・技術職といった職種による区分、一般職と管理職といったキャリア段階による区分であり、とくに後者の区分では、一般職と管理職では評価、賃金、昇進といった面で異なる人事管理が適用される例が多い。いまではホワイトカラーを中心に雇用区分はさらに進んでおり、その代表的な動きを整理すると図のようになる。なお、ここでは仕事の内容と勤務条件が雇用区分の基準になっている。

まずはコース別人事管理のもとでの補助的業務担当の一般職と基幹的業務担当の総合職の区分、勤務地限定社員制度のもとでの転勤の範囲による区分がある。これら二つの区分には重複する部分が多く、一般職は転居を伴う転勤のない区分、総合職はどこにでも転勤する区分である。したがって、勤務地限定社員制度の重要な点は、一般職と総合職に加えて、基幹的業務に

図 雇用区分の現状

		雇用区分の基準									
		仕事の内容					勤務条件				
							転勤の範囲			労働時間	
① 補助的業務	② 企画業務	③ 豊富な業務経験を有する業務	④ 高度な専門業務	⑤ 管理義務	① 転勤なし	② 特定エリア内転勤	③ 無限定	① 通常勤務時間（フルタイム）	② 短時間（育児・介護の特例措置）		
社員区分	一般職群	勤務地限定社員	一般職	●						●	●
			中間職		●					●	●
			総合職		●					●	●
	管理職・相当群	専任職			●					●	●
		専門職				●				●	●
		管理職					●			●	●

つく総合職の社員のために異動範囲を一定のエリア内とする新しい社員の区分（図中の中間職が対応する）を新たに設けたことにある。

もう一つの区分が専任職、専門職等と呼称される社員群の登場である。総合職の多くは一定の勤続年数を経たのちに管理職に対応するランクに昇進していく。これまでであれば、彼ら（彼女ら）は管理職に昇進するキャリアを踏んできたが、最近では、それに加えて、高度な専門能力を要する研究開発等の職務につく専門職や、豊富な経験を要する特定の領域の職務につく専任職の区分が一般化してきている。

さらに同図の「労働時間」の欄は、正社員はどのタイプであってもフルタイム勤務であり、短時間勤務に就いたとしても育児・介護等のための一時的な勤務形態であること、したがって正社員には「勤務時間」に基づく雇用区分がないことを示している。しかし、短時間正社員が一般化すれば、ここに独立した区分として新たに登場することになる。

#### 4 雇用区分のこれからと人事管理の課題

##### 進む働き方の多様化と雇用区分の細分化

このような現状の雇用区分制度はいま変化の時代を迎えている。それは区分を細分化する動きと、区分を統合化する動きが同時に働き、雇用区分の新しい均衡点が模索されているからである。いま問題になっている人事管理上の重要な課題の多くが、この雇用区分の再編にかかわっている。

まず注目すべきことは、社員の働き方が多様化していることである。生活との調和をはかる働き方を求める社員（つまり働く時間と場所の面で制約の多い「制約社員」）が女性を中心に増えている。障害者はもちろんのこと、65歳までの雇用確保措置が法的に義務付けられるに伴い増えている60歳代前半層の高齢社員も、文化や言葉の制約をもつ外国人社員もまた「制約社員」である。このようにみえてくると、会社の指示にしたがっていつ、どこでも柔軟に働く社員（働く時間、場所に制約のない「無制約社員」）はすでにマイノリティーの存在になりつつあり、「無制約社員」を中心に形成されてきた人事管理が、「制約社員」を前提にした人事管理に再編されねばならない時代になりつつある。

この「制約社員」の最大の特徴は、制約の内容が社員によって多様であるということである。そのため

「制約社員」が社員の中心を占めるに伴い、社員の求める働き方は間違いなく多様化する。企業はそれを前提に社員を有効に活用できる人事管理の構築を迫られ、その一つの対応策として、働き方の多様化に合わせて雇用区分を細分化する動きが強まるのである。短い時間で働く正社員の短時間正社員、働く場所を選べる正社員の勤務地限定社員や在宅勤務の社員、定年以降の高齢者のための嘱託社員、生活に合わせて好きな時間帯で働くパートタイマー等である。

##### 進む雇用区分の実質統合化

しかし、こうした雇用区分の多様化は、これまでとは異なる方向に進むと考えられる。それは、雇用区分が異なるからといって、これまでの総合職と一般職、正社員と非正社員のように大きく異なる人事管理を適用することが許されないからである。それは雇用区分の実質的な統合化の動きとして現れる。

たとえば、男女の雇用機会均等にかかわる人事管理の再編のなかで、性別要素を組み込んできた複数の雇用区分を一つの雇用区分に統合化する動きが進み、総合職と一般職の区分を廃止する企業が増えている。さらに、いま正社員と非正社員（とくにパートタイマー）との処遇の均衡が問題になっているが、これも雇用区分の実質統合化を促進する動きである。正社員と非正社員の均衡を図るということは、両者が勤務条件の違いに基づく異なる区分の社員であるとしても、異なる仕組みのもとで異なる処遇をしてきた人事管理を同一の仕組みのもとで同一に処遇する人事管理に再編する必要があることを意味しているからである。

このように社員区分の実質的な統合化の動きは、働き方やキャリアが異なる社員（つまり雇用区分が異なる社員）であっても、同じに活用して同じに処遇することが強く求められていることを示している。この背景には、雇用機会の平等、処遇の均衡を求める社会の要請が強まっていることもあるが、それとともに、厳しい市場競争を勝ち抜く経営力をつけるには「人材活用の社内グローバル化」を進めて人材活用力を強化する必要があるという企業経営上の事情がある。

男女にかかわる雇用区分にしても、正社員と非正社員の雇用区分にしても、ある重要な業務にあった適材を探すにあたって女性や非正社員を除外することによって、人材活用の範囲を制約してきた。雇用区分の実質統合化を進めるということは、こうした人材活用の範

囲を制限してきた様々な垣根を無くし、社内から広く適材を調達して活用する体制を整備すること（つまり「人材活用の社内グローバル化」を進めること）、つまりセグメント化されていた内部労働市場の統合化を進めることであり、わが国企業の人材活用力を高めるためには不可欠な選択なのである。

このようにみえてくると、これからの人事管理は働き方に合わせて雇用区分を細分化するが、それぞれの区分に適用される人事管理は配置、評価、処遇等の基本部分は共通化される方向で雇用区分が実質統合化されることになろう。しかし、この実質統合化は簡単ではなく、解決すべき課題は多い。そのなかでもとくに重要な点は、働き方の違いをどのように考慮して公正に評価して処遇するかである。

労働時間の違いから区分され異なる人事管理が適用されている、時間制約の少ない社員と短時間社員のよう  
に時間制約の大きい社員の例を考えてほしい。両者間の実質統合化をはかるには、両者の賃金決定の仕組みを同じにすべきなのか、時間制約の違いを考慮

して異なる部分を若干組み込んだ仕組みとすべきなのか。後者の場合には、「制約」の違いを賃金の決め方と水準にどのように反映させるべきであるのかが問題になろう。

また同じにする場合には、何の基準をもって同じにするのか。年齢や勤続が同じだから同じにするのか、同じ能力を持っているから同じにするのか、同じ仕事だから同じにするのかが問題になろう。こうした実質統合化をはかるための基準の設定とそれを運用するための仕組み作りが重要な課題になるのである。社員が多様化し社員区分が細分化するほど、区分間の均衡をとることが難しくなるため、実質統合化の仕組みが強化される必要があるのである。

いまの・こういちろう 学習院大学経済学部教授。最近の主な著作に「労働費用と個別賃金管理」（佐藤博樹編著『人事マネジメント』ミネルヴァ書房、2009年）。人事管理論専攻。