

# タイプ別に見た限定正社員の 人事管理の特徴

——正社員の人事管理や働き方に変化をもたらすのか？

西村 純

(労働政策研究・研修機構研究員)

本稿では、いわゆる日本の雇用慣行と特徴付けられるような人事管理を実施してきたと考えられる業種の企業を対象に、そこで導入された限定正社員の人事管理を明らかにすることを試みている。本稿では限定正社員をタイプ①（無限定正社員区分を対象に導入された限定正社員）、タイプ②（一般職女性社員を対象に導入された限定正社員）、タイプ③（非正社員の正社員登用のために設けられた限定正社員）の3つに分け議論を展開している。特に、それぞれにおける①限定正社員を選択した社員の特徴、②担当業務の変化、③限定正社員に適用される処遇、および、企業内キャリアの変化、そして、その結果、④正社員の能力開発に及ぼした影響に着目している。事例から、正社員を対象に導入された限定正社員と非正社員の登用先として導入された限定正社員では、働き方の限定に違いがあることが窺われ、タイプ①や②の正社員の働き方を改革するために導入される限定正社員に求められる能力と、タイプ③のように非正社員の正社員登用を目的に導入された限定正社員に求められる能力は、異なっていると考えられる。大胆に分けるとすれば、正社員と非正社員の中間区分として存在する限定正社員のうち、非正社員の登用を目的としたもの（タイプ③）には、限られた業務の専門家としての活躍が期待される一方で、正社員の働き方の変革を目的に導入されたもの（タイプ①や②）には、どちらかと言うと限定のない正社員と同じく幅広い業務を担える正社員としての活躍が期待されていると言える。また、限定正社員の導入を通じて、無限定正社員の担当業務や異動範囲の曖昧さを取り除き、限定のない正社員の働き方を明確化し、効率的な人材育成を実施しようとする動きが見られる。

## 目次

- I はじめに
- II 本稿の対象
- III 限定正社員の人事管理の実際
- IV まとめ

## I はじめに

### 1 問題意識

本稿では、限定正社員が馴染みにくいと予想される、いわゆる日本の雇用慣行と特徴付けられるような人事管理を実施してきたと考えられる業種

の企業を対象に、そこで導入された限定正社員の人事管理について、その理解を深めることに重点を置いている。特に、①限定正社員を選択した社員の特徴、②担当業務の変化の有無、③限定正社員に適用される労働者の処遇、および、企業内キャリア（特に社員区分間の転換や雇用保障の程度）にいかなる変化が生じたのか、そして、その結果、④正社員の能力開発に何らかの影響を生じさせたのか。これらの点に注目している。まず、「ジョブ型」というような言葉で表現される限定正社員が、いかなる特徴を持った正社員なのか。このことを把握することが、本稿の主たる関心である。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、包括的な人事権の範疇には必ずしも服さない、働き方に限定のある正社員（限定正社員）の普及に対する関心が高まっている<sup>1)</sup>。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>。

## 2 日本の雇用慣行

その背景には、日本的雇用慣行として特徴付けられるような働き方を変えていこうとする狙いが見え隠れしていると思われる。伝統的な日本の雇用慣行について、いくつかの特徴を指摘した稲上(1989)は、一次的労働力としての正社員の特徴として、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ことをあげている。こうした稲上の指摘に加えて、この弾力性は、勤務地の範囲にまで広がっている<sup>3)</sup>。ただし、こうした柔軟な人材活用と併せて、暗黙の前提として、社員の雇用を定年まで維持することに努めるという「雇用尊重の観念ないし慣行」<sup>4)</sup>が存在していた。

そして、賃金制度もこうした雇用管理に対応する形で設計されており、職務の価値に対する価格が企業横断的に設定されるのではなく、組織内の基準に基づき社員の職務遂行能力や企業内の役割に基づいて決定されている<sup>5)</sup>。

こうした日本の特徴は、国際比較上において、やや特殊なようである。雇用システムの国際比較を行ったマースデンは、日本の特徴として、採用される社員の担当する課業の範囲や求められるパフォーマンスの最低基準が、企業外部で形成される何らかの基準によって定められていないことをあげている。その上で、こうした雇用関係が成り立つ基盤として、使用者と従業員の間の信頼関係をあげている(Marsden 1999)。そして、こうした特徴を持つ日本を内部労働市場型(ILM)に分類している。

その一方で、彼が対象としたドイツ・イギリスといった諸外国では、企業横断的な基準を設け、職種ごとの担当課業の範囲や賃金を設定し、人材活用において、使用者に対して一定の制約を設けている(Marsden 1999)。マースデンはこうした特徴を持つ労働市場を職種別労働市場(OLM)に分類している。

彼が、担当業務の範囲が定められていることを、雇用管理を実施する側である使用者に課せられている制約としてみなしている点は、興味深い。日本の企業は、OLM型の企業が人材活用上課せられる制約を受けずに、人材を活用してきたと言える。この指摘は、日本の正社員が、包括的な人事権の範疇に服してきたことの特異性を、我々に改めて教えてくれる。総じて、担当すべき課業の範囲や発揮すべきパフォーマンスの最低基準が企業横断的に設定されていない中で、組織内のルールに基づき制定される人事制度に沿って柔軟に人材を活用してきた一方で、社員の雇用保障に強い責任を負ってきたのが、典型的な日本企業における雇用管理の特徴だと言えよう。

さて、上記で指摘した特徴を念頭に置き、限定正社員の人事管理について考えてみた場合、次の素朴な疑問が、まず浮かび上がる。すなわち、限定正社員が形成される重要な社会基盤であると思われる職種別労働市場が形成されていない日本において、企業が自主的に導入した限定正社員とはいかなる社員なのだろうか。本稿では、この点について、企業が導入した限定正社員を選択した社員の特徴、すなわち、彼らの限定正社員となる前の社員区分<sup>6)</sup>、限定正社員として担当する業務、および、彼らに適用される人事管理を通じて明らかにしたい。また、それに伴う正社員の人材育成・活用への影響についても指摘したい。

## 3 限定正社員に関する先行研究

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>7)</sup>。また、連合総合生活開発研究所編(2003)では、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が指摘されている。ただし、その数で見ると、仕事や勤務地に限定のある者は、全体の3割程度となっており、正社員の多くは限定のない正社員となっている<sup>8)</sup>。この点を受けて、佐藤・佐野・原(2003)では、人事管理上の課題として、複数の社員区分間の境界設定や均衡処遇をあげている。

また、人材ポートフォリオに関する研究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ている<sup>9)</sup>。そこでは、正社員区分間における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に関心が向けられている。ここで重要なことは、1つの区分に永続的に留まるのではなく、企業内で区分間を行き来するようなキャリアに関心が向けられていることであろう<sup>10)</sup>。複数の区分間で、どの程度壁が存在しているのか。この点が、限定正社員の人事管理における、重要な論点の1つとなっている。

ところで、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と見なせば、コース別雇用管理に関する研究も、限定正社員の研究と見なすことができよう。コース別雇用管理についての丹念な研究である渡辺(2001)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>11)</sup>。つまり、渡辺の指摘から昇進可能性に基づき複数の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。

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に関わって、限定正社員への注目が高まっている<sup>12)</sup>。もっとも、総体として、そ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>13)</sup>。

以上、その存在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。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伴う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。

## II 本稿の対象

### 1 対象となる限定正社員

本稿では、以下の想定されうる3タイプの限定正社員に注目し、議論を進めたいと考えている。

#### (1) タイプ①(無限定正社員区分→限定正社員区分)

1つめは、限定のない正社員(無限定正社員)区分に属していた正社員を対象として導入された限定正社員である。先に示した企業の一次労働力として位置づけられるこの社員区分は、最も限定正社員の馴染み難い層だと言える。この層を対象に導入された限定正社員の特徴を明らかにすることは、限定正社員を考える上で重要なことだと思われる。

#### (2) タイプ②(旧限定正社員区分→新限定正社員区分)

その一方で、今野(2012)が「1国2制度」と指摘しているように、企業の中には周辺社員として位置づけられてきた層も存在する。正社員における周辺社員の代表は、いわゆる一般職と呼ばれる女性社員であろう。一般職は、日本における伝統的な限定正社員と見することもできる。こうした限定正社員に変化は生じているのか。本稿が対象とする2つめのタイプの限定正社員は、この一般職社員を対象に導入されたものである。

#### (3) タイプ③(非正規雇用区分→限定正社員区分)

また、限定正社員を巡る議論の中で見逃せないものとして、非正社員からの登用を目的に設けられた限定正社員がある。これに該当する限定正社員が、本稿が対象とする3つめのタイプの限定正社員である。

以上の3タイプの限定正社員は、それぞれいかなる特徴を持っているのか。この点について、聞き取り調査で得られた知見を基に論じて行きたい。

## 2 業種・企業規模

本論に入る前に、取り扱う事例についても触れておきたい。本稿では、いわゆる日本の雇用慣行の下で人材を活用してきたと考えられる企業において導入された限定正社員の特徴を描き出すことを主たる目的としている。そのため、対象の業種を、典型的な業種に、具体的には製造業と金融・保険業の2つに絞っている<sup>14)</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を通じて、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思われる<sup>15)</sup>。これらの業種を通して、日本の雇用慣行下で導入された限定正社員についての知見を深めたい。

本稿の対象企業のプロフィールを示すと表1のようになる<sup>16)</sup>。上記のような理由から、少なくとも正社員が1000人を越え、かつ、全国的に事業を展開している企業を対象としている。また、先に示したタイプ別で見ると、タイプ①が3社、タイプ②が2社、タイプ③が2社となっている。

なお、タイプ①の3社のうち2社が、制度導入後、廃止している。この点は、限定正社員の活用の難しさを示していると言えよう。

## Ⅲ 限定正社員の人事管理の実際

表2は、各事例の要点をまとめたものである。以下、三つのタイプ別に、それぞれの特徴を述べたい。

### 1 全社員を対象に導入された例

（タイプ①：無限定正社員区分→限定正社員区分）

この例にあてはまるのは、製造C社、D社、E社の3社である。3社の導入の背景は、それぞれ若干異なるが、3社とも勤務地限定正社員が導入されている。

#### （1）限定正社員を選択した社員

限定正社員の人数や選択した社員の傾向は、似通ったものになっている。まず、制度導入後、限定正社員の数は、全社員の半数近くに上っている。つまり、絶対数として、少なくない数の限定正社員が企業に誕生している。次に、選択の傾向であるが、制度導入前から実態として勤務地や担当業務の範囲に限定のあった社員が、限定正社員を選択している。より具体的には、事業所採用の

表1 対象企業のプロフィール

	従業員規模	限定正社員導入時期	社員区分改革の対象（タイプ）	限定正社員制度の継続
金融系A社	5,000人以上	2006年	女性一般事務職社員（タイプ②）	継続
金融系B社	10,000人以上	2000年代	女性一般職社員（タイプ②）	継続
製造C社	10,000人以上	1990年代半ば	全社員（タイプ①）	継続
製造D社	10,000人以上	2000年代初頭	全社員（タイプ①）	廃止
製造E社	約6,000人	1990年代半ば	全社員（タイプ①）	廃止
製造卸売F社	約4,000人	2008年	契約社員（タイプ③）	継続
製造G社	1,000人以上	2000年代後半	派遣社員（タイプ③）	継続

注：従業員規模は単体の正社員数。なお、調査協力者の意向により、正確な社員数は割愛する。  
出所：労働政策研究・研修機構（2012）、労働政策研究・研修機構（2013）より筆者作成。

表2 事例の概要

	金融系A社	金融系B社	製造C社	製造D社	製造E社	製造卸売F社	製造G社
タイプ	タイプ②	タイプ②	タイプ①	タイプ①	タイプ①	タイプ③	タイプ③
主な対象	・一般事務職 (女性)	・一般職 (女性)	・全社員 (実態として、 支社の事務/ 現業に携わる 社員)	・全社員 (実態として、 現業に携わる 社員)	・全社員 (実態として、 一般事務/現 業に携わる社 員)	・販売業務を 担う非正社員 (契約社員)	・製造現場の 現業を担う非 正社員 (派遣社員)
区分改革後の 呼称	・総合職 (無限定) ・地域限定総 合職 (限定)	・Gコース (無限定) ・Aコース (限定)	・G社員 (無限定) ・L社員 (限定)	・G社員 (無限定) ・勤務エリア 限定社員 (限定;事実上 廃止)	・Gコース (無限定) ・Lコース (限定;その後 廃止)	・事業系 (無限定) ・販売正社員 (限定;登用 先)	・正社員A (無限定) ・正社員B (無限定だが、 事実上限定) ・正社員C (限定;登用 先)
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		・欠員に应运 じて補充	・欠員に应运 じて新卒採用
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 実施せず	・転換制度有 ・転換には消 極的	・転換は、原 則、会社都合 の転宅を伴う 異動時のみ	・導入時;有 (5年毎に選 択) ・結果的に実 施はされず	・非正社員か らの登用は実 施されない	・基本は新卒 採用
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	・L社員から 課長以上の管 理職への登用 は控える方針	・勤務エリア 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	・大きな変化 はない	・大きな変化 はない
限定と無限定区 分に適用される 賃金制度	・同じ制度が 適用	・同じ制度が 適用	・同じ制度が 適用	・同じ制度が 適用	・同じ制度が 適用	・異なる制度 が適用 ・退職金なし	・同じ制度が 適用
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)	・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	・Gコースに のみ適用の給 与を支給 (年10万から 20万程度)	・異なる賃金 テーブルが適 用	・既存の正社 員と比べると 昇給額が抑制
限定正社員導入 に伴う人材育 成・人材活用上 の特徴	・限定正社員 も内部昇進型 キャリアに ・限定正社員 の受講できる 研修制度の増 加 ・限定正社員 も事業戦略の 立案・進捗管 理を行う会議 へ参加	・限定正社員 も内部昇進型 キャリアに ・限定正社員 で、支社の上 位ポストつく 社員の誕生 ・無限定正社 員の昇進管理 の厳格化	・無限定正社 員の異動範囲 の拡大 ・女性限定正 社員の職域拡 大	・大きな変化 は見られない	・大きな変化 は見られない	・限定正社員 のキャリアの 見える化	・限定正社員 に大きな変化 は見られない ・無限定正社 員の育成方針 の明確化

注 : 区分の名称については、便宜的なものであり、正式な名称でないものも含む。  
出所 : 労働政策研究・研修機構 (2012, 2013) より筆者作成

高卒を中心とした現業職、および、女性で事務作業を担当していた社員が、限定正社員を選択している。その結果、学歴や担当業務に応じて、選択の傾向が綺麗に分かれることになっている。一例として、製造C社の各部門の内訳を示すと、表3のようになる。

こうした傾向になる要因としては、やはり、事業所採用の社員は、もともと1つの勤務地に留まって働くことを想定していた者が多かったことが1つの理由となっている。と同時に、選択を決定する面談の中で、企業側から、大卒本社採用の社員には、無限定正社員区分を、事業所採用の社員には限定正社員区分を選択することを勧めていたことも、こうした傾向の一因になっている。この点から、制度が導入されたからといって簡単に今までの人事管理慣行が変わるわけではないことが窺われる。

(2) 限定正社員が担当する業務

既に指摘したように、事実上、業務、および勤務地の範囲に限定のあった社員が限定正社員を選択することから、制度導入後も同じ仕事を同じ勤務地で続けている。基本的には、働き方に大きな変化は見られない。

(3) 限定正社員に適用される人事・賃金制度

原則として、無限定正社員と同様の制度が適用される。自社に適用される資格制度が職能資格制度であればそれが適用される。異なるのは、賃金水準である。概ね無限定正社員と比べて、8割から9割程度の差となる。方法としては異なる賃金テーブルを適用する場合と、賃金テーブルは同様のものを適用し、無限定正社員区分のみに転居転

勤に応じる負担のプレミアムとして給与が別途支払われる場合がある。このように、方法に違いはあるが、処遇差の根拠は、転居を伴う転勤の可能性の有無に基づいて設定されている。

(4) 限定正社員のキャリア展開

ここではキャリア展開の特徴として、①キャリアの上限、②社員区分間の転換、③雇用保障の程度の三つについて述べる。

まず、①キャリアの上限について。3社とも限定正社員は、課長以上の管理職層にはなることができない制度となっている。管理職層には、無限定正社員区分のみなることができる。

次に、②区分間の転換について。D社とE社については制度が廃止されているため、ここではC社の例となるが、転換が積極的に行われているわけではない。こうした厚い壁の存在は、典型的な日本の人材活用が持つ特徴に根ざしていることが窺われる。

C社には区分転換制度があり、毎年社員に意向を聞く機会を設けている。ただし、区分転換は、特筆すべき事由がなければ認められないことになっている。まず、無限定正社員区分から限定正社員区分への転換であるが、この場合の特筆すべき事由とは、親の介護や子供の教育等の家庭の事情によるものを指している。しかしながら、基本的には、転換希望者に対して説得を行い、無限定正社員として働くことを継続してもらい、区分の転換を伴わずに、個別に転居を伴う異動を実施しないことで対応している。理由としては、事業環境の変化にフレキシブルに対応するために、柔軟に異動することができる社員を確保する必要性が

表3 社員区分の内訳(人)

	G社員(無限定正社員区分)		L社員(限定正社員区分)	
	男性	女性	男性	女性
営業部門	2370	80	340	1100
開発部門	360	60	40	80
製造部門	1020	20	4620	1400
管理・間接部門	230	10	20	80
総計	3980	170	5020	2660

注 : 1) 部門名は特徴に基づいてつけた便宜的なものであり、正式な部門名ではない。

2) 端数は切り捨てている。

出所 : 労働政策研究・研修機構(2013)

あるからだという。

次に、限定正社員から無限定正社員への転換であるが、対象は、事務業務を担っていた限定正社員が営業業務も担うようになった場合や、製造現場で働く限定正社員が管理職一步手前のポストに登用された場合に、転換が実施されることがあるという。ただし、担当する業務や職位の変化によって即座に実施されるわけではなく、中長期的に見て将来の管理職候補生として相応しいと判断された場合のみ実施されている。そのため、本人ではなく上司の申請によって転換は実施されると共に、運用上、対象は、30歳、長くても勤続20年以内の者としている。社内でのキャリアアップが可能な者が転換の対象となっていると言えよう。

以上、異動バッファの確保や社内でのキャリア形成の可能性の有無などから分かる通り、その運用の実態は、いわゆる典型的な人材活用を維持しようとする社内の人材活用方針に影響を受けていることが窺われる。

そして、こうした従来の方針は、③雇用保障の程度に色濃く表れる。3社とも基本的には、正社員の雇用は維持するという方針で一致している。限定正社員に対してもこの方針が貫かれていることは、結果的に制度を廃止したD社、E社の例に、より顕著に表れている。両社とも、限定正社員導入後に、拠点閉鎖や拠点統合を経験している。その際には、限定正社員であっても国内にある別の事業所へ異動させることで、雇用を維持しようとする方針がとられている。そうした経験を経た後に、限定正社員制度の活用が停止されている。制度の活用を停止した要因として注目すべきことに、拠点統合に伴う異動によって限定正社員の不満を著しく高めたことがあげられる。例えば、D社では、社員が、自身の処遇の抑制分をもって、当該勤務地で定年まで働くことができる権利を手に入れたと認識しており、会社をうそつき呼ばわりする者もいたという。先に、企業側の人材活用の方針に変化が見られないことを指摘したが、同様に、社員側も雇用は保障されるという認識を、しかも、同じ勤務地での雇用が永続的に保障されるという認識を保ちつつ、限定正社員を選択していたことが窺われる。

## (5) 正社員の人材育成・活用への影響

さて、このように企業側、社員側双方において、それほど大きな認識の変化が見られない中で、正社員に対していかなる能力開発が実施されるとともに、いかなる活用が行われているのであろう。ここでは、制度を継続利用しているC社の取り組みを通して、確認したい。

まず、限定正社員について。基本的には、OJTを中心とした育成が実施されており、制度導入以前と以後で顕著な変化は見られないのであるが、女性限定正社員の職域を拡大する取り組みが行われている。これは、事業戦略としてBtoC事業を伸ばすことを目指しており、そうした商品は女性を対象とした商品が少なくないことから、支社で事務作業を担当している女性限定正社員の職域拡大に向けた取り組みが実施されている。この取り組みは、3社のうちC社にのみ見られたことである。

次に、C社において見流せない点として、限定正社員の導入を通して、無限定正社員の異動範囲を広げようとする動きがある。制度導入前は、本来、転居を伴う異動を行いながら能力開発が行われるべき大卒本社採用の正社員であってもその8割が、一つの支社が管轄するエリア内のみ異動となっていた。そのため、全社的な視点で物事を考えることができる社員が育ちにくいという人材育成上の課題を抱えていた。その対策として、限定正社員区分を設け、異動すべき社員群を明示化することで、無限定正社員の異動範囲を広げ、会社が求める人材を育成して行こうという動きが見られる。

### 2 女性一般職社員を対象に導入された例

(タイプ②:旧限定正社員区分→新限定正社員区分)

このタイプは、金融系A社、B社に見られるものである。両社とも個人向け商品、法人向け商品、資産運用の三つを事業の主軸としている。

また、両社とも、一般職を廃止し、総合職に統合した上で、転居転動のある総合職と勤務地に限定のある総合職(以下勤務地限定総合職)に分けている。そのため、金融系A社においては、地域限定総合職、B社においては、総合職Aコース

といった具合で、純粋に勤務地のみ限定のある正社員という色合いを強く押し出したものになっている。その際、一般職時代にあった勤務地規定を無くすことは、彼女らに余計な不安を与えるという判断から、勤務地の限定が維持されている。

#### (1) 限定正社員を選択した社員

対象は、支社採用の女性一般職である。総合職社員は、その対象とはなっていない。

#### (2) 限定正社員の担当する業務の変化

両社とも職域を拡大する方向で取り組みが進められている。具体的には、一般職時代は内勤事務業務に従事していたが、外勤の営業業務や支社での企画業務など限定のない正社員が担当していた業務を、限定正社員が担当するようになってきている。背景には、正社員の採用抑制に伴う正社員数の低下によって、既存の社員を一層有効に活用していく必要があったこと、女性顧客の増加から、女性向け商品の企画を進めていく必要があったことがあげられる。

#### (3) 限定正社員に適用される人事・賃金制度

一般職から勤務地限定総合職となることで、彼女らに適用される賃金制度は大きく変わっている。A社、B社とも一般職時代は総合職と異なる制度が適用されていたが、勤務地限定総合職となったことで、同様の制度が適用されることとなった。例えばB社では、資格等級の数、ならびに、等級毎の賃金額が、同一のものとなっている。

また、制度の同一化が進められた結果、企業内で就いているポストに応じて支払われる賃金が、限定正社員にも適用されるようになってきている。この点は、A社においてより顕著に表れており、一般職時代は、総合職と異なる賃金体系が適用されるとともに、賃金も勤続年数に応じて決定されており、実際に就いているポストによって給与が決まっているわけではなかった。この点が勤務地限定総合職となることで、総合職と同様に現在ついているポストに応じて決まる給与が適用されるようになってきている。

ただ、先のC社、D社、E社の例と同様に、両社とも、転居を伴う転勤の有無に応じて、賃金に差が設けられている。その方法は、先の3社と同様に、賃金テーブルに反映させるか、手当を支

払う方法がとられている。例えばB社では、手当が支払われており、その額は、管理職未満で月例給の20%程度となっている。

#### (4) 限定正社員のキャリア展開

以下、①キャリアの上限、②社員区分間の転換の2つについて述べる。まず、①キャリアの上限であるが、勤務地限定総合職となることで、到達可能職位に上昇が見られる。また、実際に副支社長など支社における上位ポストに就いている限定正社員もいる。こうしたことは、一般職時代には見られなかったことである。

次に、②社員区分間の転換であるが、これは、到達職位の上昇とは異なり、大きな変化はなく、転換制度はあるものの実施されることは、稀であるという。賃金が下がることがネックとなっている部分があり、先のタイプ①の時と同様に、限定のない正社員の家庭の事情などへの対応は、限定正社員区分への転換ではなく、異動を実施しないなど個別の運用で対応している。また、限定正社員から無限定正社員への転換も稀だという。女性社員にとって勤務地規定がなくなることは負担であること、また、現在では、限定正社員のままだも社内でキャリアアップできることが、転換を活性化させない理由となっている。特に、A社においては、一般職時代と比べて、むしろ、区分間の転換は少なくなっているという。

#### (5) 正社員の人材育成・活用への影響

さて、新たな限定正社員の導入に伴い、人材育成上どのような変化が見られたのか。まず、限定正社員について。両社とも旧一般職女性たちの能力向上のために、研修制度や日々の仕事の割当に変化が見られる。例えば、A社においては、限定正社員が、より高度な研修プログラムへ参加することができるようになってきている。A社には管理職ポスト毎に研修コースがあり、社員は希望する管理職ポストの研修コースに応募し、自身のキャリアアップに努めることが出来るようになってきている。勤務地限定総合職となって以降、一般職時代は募集の対象外だったコースにも参加することが可能となっており、能力開発の機会が拡大している。

また、B社では、初期のキャリアアップのスピー

ドを上げるために、リーダーチャレンジ研修と呼ばれる限定正社員のみを対象とした研修が行われている。B社では役付きの職位であるアシスタントマネージャーになるためには、業務リーダー<sup>17)</sup>と呼ばれる役割を担う必要がある<sup>18)</sup>。この業務リーダーに任用されるスピードは、現状では限定のない正社員の方が速い。限定正社員も同じスピードで業務リーダーに任用されることを支援する目的でこの研修制度が導入されている。

また、両社とも限定正社員に新たな仕事を体験させるプログラムを導入している。例えば、B社では、人事異動は実施せずに、体験トレーニング制度というかたちで、限定正社員に営業関係の業務を短期間体験させる取り組みが行われている。

上記の取り組みと同時に日々の業務の中で能力向上を促すような工夫も実施されている。A社では、期初に実施される目標面接の中で、限定正社員に対して、「営業をやってみないか」といった具合で声かけを行い、彼女達の職域拡大やキャリアアップに努めると共に、支社で毎月実施される営業戦略の決定や営業の進捗管理を行う会議に限定正社員を参加させている。一般職時代はそうした会議に参加することはなかったという。このように、業務配分の工夫や経営への参加を促進させることで、限定正社員の能力開発が進められている。

一方、新たな限定正社員の導入に伴い、先のタイプ①の時と同様、限定のない正社員のキャリア展開に影響を与えている部分がある。これは、B社に見られたことであるが、限定正社員の導入に伴い、限定のない正社員のアシスタントマネージャーへの登用要件が厳しくなっている。かつては、入社後、5年、長くとも6年たてば、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、6年目以降の者でも、アシスタントマネージャーになれていない社員が出てきている。限定正社員の能力開発に取り組むと共に、無限定正社員の昇進管理を実力に基づいたより厳格なものにしていることが窺われる。

### 3 非正社員の正社員登用先として導入された限定正社員

(タイプ③：非正規雇用区分→限定正社員区分)

最後に、非正社員の正社員登用先として導入された限定正社員を取り扱う。製造卸売F社と製造G社がこの事例に該当する。

#### (1) 限定正社員となった社員

対象は、F社は支社採用の契約社員、G社は派遣社員である。直接雇用、間接雇用の違いはあるが、両社ともフルタイムの非正社員であった。F社は、百貨店やショッピングモールで自社の製品を顧客に販売する販売員が、G社では、製造現場で現場作業を担っていた社員がそれぞれ対象となっている。

その際、G社は希望者全員を限定正社員としている。一方、F社は、取引先との契約が長期にわたり続くことが多い百貨店を主に取り扱う卸売事業<sup>19)</sup>の販売員を限定正社員に、店舗の切り替えスパンが短い郊外のショッピングモールや駅ビルを主に担当する直営店事業では契約社員の活用を継続している。

#### (2) 限定正社員の担当する業務の変化

両社とも担当する業務に変化は見られない。非正社員と同様の業務を担当している。ただ、先に述べた2つのタイプとの相違として、業務、および、勤務地双方が限定された正社員として活用されていることがあげられる。また、限定のない正社員との業務の重なりは、2社とも無い。限定正社員が担当する業務は、限定正社員のみが行っている。非正社員からの登用を伴う限定正社員は、担当業務の範囲が、先の正社員を対象とした限定正社員の場合と比べると、狭くなっていると言える。

#### (3) 限定正社員に適用される人事・賃金制度

2社で共通する部分と相違点がある。まず、共通する部分としては、賃金制度の設計思想は、無限定正社員と同様のものとなっている。F社においては、役割に基づいた公正な処遇を行うという方針の下、限定正社員も限定のない正社員も制度が設計されている。G社では全正社員に職能資格制度が適用されている。

また、両社とも非正社員時代から等級制度が設けられていたこと、および、限定正社員となって以降は、非正社員時代とは異なる制度が適用されていることも共通している。まず、F社では契約社員時代から4等級からなる制度が構築されていた。等級数は、現在の限定正社員に適用されているものと同様であるが、契約社員時は、現在担っている仕事上の役割によらずとも昇級できていた。それが、限定正社員となって以降、F社が定めた役割を担っていない者は、2級から3級には昇級できない仕組みとなっている<sup>20)</sup>。

一方、F社では、非正社員時代は、製造現場の実際のポストと上位の等級をリンクさせた等級制度が適用され、また、賃金水準も物価・生活水準に応じて地域毎に異なっていたが、限定正社員となって以降、全社員に職能資格制度が適用され、それに基づき賃金が決められるとともに、非正社員時代にあった地域ごとの賃金水準の差が無くなっている。

次に、相違点は、F社では、限定正社員と限定の無い正社員との間で適用される格付け制度や適用となる給与項目に違いがある一方で、G社にはそうした顕著な差は見られないことである。

F社では限定正社員は一般社員層が3等級、管理職層が1等級で構成される一方で、限定の無い正社員は一般社員層が2等級、管理職層が4等級で構成されている。また、役割給は、限定正社員は一般社員層から適用となるが、限定の無い正社員は管理職層からの適用となる。このように、限定正社員の方が、現在担っている仕事に応じて賃金が反映される段階が早くなっている。また、F社では、限定正社員に退職金制度が設けられていない。

#### (4) 限定正社員のキャリア展開

非正社員時代から大きな変化は見られない。両社とも非正社員時代から社内でキャリアパスが構築されており、それを継承している。現場の販売員や作業員をまとめるリーダークラスに、非正社員であっても就いていた。そして、基本的には、登用された限定正社員区分でキャリアを全うすることが想定されている。無限定正社員への転換が積極的に実施されているわけではなく、基本的に

は独立したキャリアパスが構築されている。

また、特徴として、限定正社員化以降は、基本的には新卒採用を通して、人材を確保する動きが見られることである。企業内に残っている非正社員を限定正社員に登用することは、積極的には行われない。

その一方で、雇用保障の程度は、限定正社員だからといって弱いわけではない。F社の例をあげよう。担当する売り場が閉鎖されると、まず、自宅から90分以内で通える範囲内の店舗に配置転換できないかが検討される。そうした売り場がなければ、90分以上かかる売り場も含めて別の配置転換先がないかが検討される。最終的には全国にある店舗も含めて配置転換先がないか検討される。もちろん、本人が、そうした遠方への異動の申し入れを拒否した場合、雇用契約は解消されるが、雇用を維持するという基本思想は、限定正社員にも適用されている。

#### (5) 正社員の人材育成・活用への影響

2社においてそれぞれ異なる影響が見られる。まず、F社では、役割給の導入に伴って、販売員が担当する業務の役割の序列を社員自身も知ることができるようになっている。その結果、販売員は、キャリアの初期段階から、自身が将来的になりたいポストを具体的にイメージしつつ働くことが可能となった。従来から会社は、販売員の担う業務について、会社が暗に考えていた役割の序列に応じて、人事考課等で報いるにはしていた。ただ、そうした会社側が考える役割の序列が、社員に伝わっているわけではなかった。処遇に役割の要素が組み込まれたことで、担うことができるポストが明確化され、その結果、自身のキャリアパスをより明確に描いた上で働くことが可能となっている。これは、限定正社員となることで、正社員の人事制度の設計思想が適用されることで生じた変化だと言えよう。

一方G社では、限定正社員の導入に伴い、社内に3つの社員区分(正社員A・B・C)が設けられている。これは、慣行として存在していた働き方に基づき、設計されている。正社員Aは、大卒本社採用で、業務、および、勤務地に限定のない正社員である。Bは、事業所採用で、高専卒の

技術系、大卒の営業系を主たる対象とし、採用された工場で管理職となることが期待されている。正社員Cが、非正社員の正社員登用先となった区分で、採用された工場で、生産業務に携わっている。

その狙いであるが、非正社員の正社員登用先を設けることに加えて、複数の正社員区分ごとの育成方針を明確にすることを通して、限定のない正社員である正社員Aが担当すべき業務や異動範囲を明確にし、効率的な人材育成を実施していくことにある。というのも、G社では、1つの正社員区分の時代に、本来限定のない働き方であるはずの本社採用の正社員が、1つの勤務地に留まったり、本来担うことを期待していないような業務に従事し続ける事態が生じており、それが人材活用上の課題となっていた。こうした課題への対応として、複数の社員区分が設けられている。

#### IV まとめ

以上、各事例について簡単に確認してきた。最後に事実の整理と限定正社員に求められている能力や活用の方向性について、若干触れたい。

##### 1 発見された事実の整理

###### (1) 限定正社員となった社員の特徴

まず、限定正社員として働いている社員は、制度が導入される以前から、担当業務や勤務地に限定のあった正社員であった。非正社員や一般職を対象とした場合はもちろんのこと、無限定正社員区分を対象に導入された限定正社員であっても、実際にそれを選択するのは事実上、働き方に限定のあった社員達であった。

###### (2) 限定正社員後の働き方の変化

そのため、7つの事例のうちタイプ①と③の5つの事例では、限定正社員となったことで、担当業務や勤務地の範囲に大きな変化は見られなかった。また、限定正社員であっても、「雇用尊重の観念ないし慣行」の下で雇用されていることも共通した特徴として見受けられる。

そうした中、働き方に変化が見られたのが、一般職女性を対象としたタイプ②の限定正社員で

あった。彼女達の働き方は、以前よりも担当業務の幅を広げながら、社内で内部昇進型のキャリアパスを歩むような形に変化している。そして、企業は、そうした職域拡大を進めるための研修制度や仕事の割り当てを通じて彼女達の職域拡大を支援している。

###### (3) 適用される人事・賃金制度

まず、限定正社員に対して、限定のない正社員と異なる設計思想に基づいた人事制度が適用されるわけではない。特に、タイプ①やタイプ②が該当する既存の正社員を対象に導入された限定正社員の場合、無限定正社員と同様の制度が適用されている。唯一、タイプ③に該当する製造卸売F社の限定正社員のみに異なる制度が適用されているが、この場合も、無限定正社員と同じ設計思想に基づき制度が作られている。

こうした特徴は、非正社員から限定正社員となったタイプ③に顕著に表れていると言える。このタイプでは非正社員にも等級制度が適用されていたが、その設計思想は、正社員に適用されるものとは異なっていた。それが限定正社員となることで、同じ設計思想に基づいて設計された人事制度が適用されるようになっていく。製造G社では、非正社員時代には等級制度は社内にあるポストとの結びつきが強いものであったが、限定正社員となることで、ポストとは結びつきの弱い職能資格制度が適用されるようになっていく。また、製造卸売F社においても、限定正社員化後は、F社の人事制度の設計思想である役割に基づいた制度が適用されている。傾向として、社内の無限定正社員の人事・賃金制度が適用される、もしくは適用される部分が増加するようである。

また、限定の給与への反映は、担う業務というよりは、主に勤務地の範囲を根拠に設定されることが多いようである。

###### (4) キャリア展開

いずれのタイプも正社員区分間を相互に行き来するようなキャリアパスは想定されていない。タイプ①では、典型的な日本の人材活用が持つ特徴が運用面で維持されることを背景に、タイプ②では、限定正社員のキャリア開発の可能性が拡大したことを背景に、転換には消極的な姿勢が維持さ

れている。限定のない正社員が抱える個別の事情には、運用で対応するというのが基本的な姿勢のようである。

#### (5) 正社員の能力開発への影響

まず、限定正社員にたいする能力開発への影響であるが、タイプ②、および、タイプ③において、変化が見られた。

タイプ②に該当する旧一般職を対象に導入された限定正社員では、職域を拡大するために、研修参加機会の拡大や、経営参加の促進を通じてより積極的な能力開発が実施されている。具体的には旧一般職時代には受けることができなかった管理職研修への応募資格を与えることや、支社の事業戦略を立案・進捗管理する会議への参加を通じて実施されている。非正社員を対象としたタイプ③では、役割給導入に伴う社内ポストの明示化を通して、入社初期の段階から将来的なキャリアパスを販売員に描かせ、会社もそれを共有することで、効率的な能力開発を実施しようとしている例もあった。

ただ、それ以上に興味深いことは、3つのタイプに共通することとして、限定正社員の導入を通して、限定のない正社員の能力開発の方法に変化が垣間見られることである。製造C社や製造G社では、限定正社員の導入を通じて、限定のない正社員の異動範囲の拡大、および、その頻度を高めようとする動きが見られる。両社とも1つの社員区分時代に、その運用において異動範囲が限られてしまうという課題を抱えていた。その対策として、限定正社員という比較対象を社内に設けることで、本来あるべき育成の姿に近づけようとしている。金融系B社では、限定正社員の昇進速度を上げるための取り組みと同時に、限定のない正社員の昇進管理がより厳格な形で実施されるようになっていく。限定正社員の導入は、限定のない正社員の能力開発の在り方にも一定の影響を与えていると言えよう。

## 2 ディスカッション

### (1) 各タイプに求められる能力

さて、以上の事例から、正社員を対象に導入された限定正社員と非正社員の登用先として導入さ

れた限定正社員では、働き方の限定に違いがあることが窺われる。既存の正社員を対象に導入された限定正社員は、勤務地に限定がある一方で、担当業務は柔軟化の傾向が見られる。タイプ①の限定正社員のうち、事実上業務に限定のあった製造D社やE社の限定正社員が廃止されていることは、この傾向を示す良い例だと思われる。その一方で、非正社員の登用先として導入された限定正社員は、担当業務、および、勤務地双方に限定のある正社員としての働き方が維持されている。

この点から、タイプ①や②の正社員の働き方を改革するために導入される限定正社員に求められる能力と、タイプ③のように非正社員の正社員登用を目的に導入された限定正社員に求められる能力は、同じ限定正社員でも異なっていると考えられる。あえて大胆に分けるとすれば、正社員と非正社員の中間区分として存在する限定正社員のうち、非正社員の登用を目的としたもの(タイプ③)には、限られた業務の専門家としての活躍が期待される一方で、正社員の働き方の変革を目的に導入されたもの(タイプ①や②)には、どちらかと言うと限定のない正社員と同じく幅広い業務を担える正社員としての活躍が期待されていると言える。

### (2) 限定のない働き方の徹底

また、限定正社員の導入を通じて、限定のない正社員の働き方を明確化しようとする動きが見られることも注目に値する。本来、全国転勤を伴う能力開発を行うべき正社員が、実は一つのエリアに留まっており、その結果、全社的な視点で物事を考えることができる将来企業の幹部人材として企業を支えていくべき人材が育ちにくいという状況に陥っていたという指摘は興味深い。こうした無限定正社員区分の人材育成に存在していた曖昧さを、働き方に限定のある正社員を導入することで、解消しようとしている。このように、限定のない働き方といった場合に存在する担当業務や異動範囲の曖昧さを取り除き、限定のない正社員の働き方を明確化し、効率的な人材育成を実施しようとする動きが見られる。

### (3) 社員区分毎の独立性

これらの動きを総括すると、限定のない正社員、

タイプ①・②の限定正社員、タイプ③の限定正社員それぞれの働き方の相違は大きいと思われ、ゆえに、それぞれが個別に独立したものとして存在していくことが予想される。タイプ③とその他の正社員は担当業務やそのキャリアパスにおいて大きな違いがあるゆえ、区分間の行き来は期待できない。また、限定のない正社員とタイプ①・②の限定正社員は、担当業務やそのキャリアパスにおいて重なりが見られるが、企業として異動できる人材確保の必要性、ならびに、勤務地規定を理由に、賃金に1割から2割程度の差が設けられるため、転換が生じ難くなっている。

このことから、限定正社員を導入した企業では、企業内の正社員間の独立性を維持しながら、人材活用が進められていくことが予想される。少なくとも日本的雇用慣行の下で人材を活用してきたと想定される業種の企業において導入された限定正社員は、上記のような性質を伴いながら活用されていると考えられる。

#### (4) 活用上の課題

もちろん均衡処遇といった問題もあるが、ここでは、雇用保障に対する考え方の不変性を指摘しておきたい。雇用保障の程度は、限定正社員だからといって他の正社員と異なるわけではない。先に指摘した正社員を対象とした限定正社員に見られる担当業務の柔軟化は、雇用を維持するための取り組みであるとも言える。この点は、特に正社員を対象に導入された限定正社員において、専門的なキャリアパスを歩むようなタイプを生み出し難い背景になっていると考えられる。

### 3 今後の課題

本稿は、典型業種に対象を絞り、議論を進めてきた。いわゆる日本の雇用慣行の下で人材活用を行っているわけではないと予想されるサービス業などは、対象とできていない。そうした業種における限定正社員と、ここで紹介した限定正社員の相違点を明らかにする必要がある。また、本稿で取り扱った事例は、労働契約法が改正される以前のものであり、この法改正を受けていかなる変化が生じたのかについては、議論できていない。今後の課題である。

- 1) 例えば、雇用政策研究会 (2010) や「多様な形態による正社員」に関する研究会 (2012) など。
- 2) 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)。
- 3) 典型的な正社員に課せられる義務として異動の義務を指摘したものとして、久本 (2008) がある。
- 4) 例えば、菅野 (2004)。
- 5) 日本の賃金制度の特徴、および、成果主義以降の変化については、石田 (2006) を参照。
- 6) ここで言う社員区分とは、今野 (2012) で用いられている定義に準じている。
- 7) 例えば、稲上 (1989)。
- 8) 連合総合生活開発研究所編 (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。
- 9) 例えば、西村・守島 (2009) や平野 (2010) など。
- 10) 区分間の移動についてその動態性に着目した研究としては平野 (2008) がある。
- 11) 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。
- 12) 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、平野 (2010) は、人材ポートフォリオ研究の中で、契約社員と正社員の中間形態として限定正社員を位置づけている。
- 13) 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)。
- 14) 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)。
- 15) 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。
- 16) 以降の事例に関する調査概要の詳細やケースレコードは、金融系 A 社～製造 E 社までは、労働政策研究・研修機構 (2013) に、製造卸売 F 社と製造 G 社については労働政策研究・研修機構 (2012) に記している。なお、本稿における製造 C、D、E 社は、労働政策研究・研修機構 (2013) では製造 D、E、F 社に対応している。また、製造卸売 F 社と製造 G 社は、労働政策研究・研修機構 (2012) では、製造卸売 A 社、製造 D 社に対応している。
- 17) 業務に必要な社外資格の取得に加えて、①入社 4 年目以上で、②所属長の推薦を受けた者の中から選ばれることになっ

ている。働きぶりが悪ければ、業務リーダーから外されることもある。

- 18) B社のキャリアルートは、非役付の職位であるアソシエイト→業務リーダー→アシスタントマネージャー→マネージャーとなっている。なお、業務リーダーは職位ではなく、優秀なアソシエイトが任命される一種の称号のようなものである。アシスタントマネージャーは、本社の係長や支社の担当課長、マネージャーなら本社の課長以上や支社の部門長以上といった具合で、社内の特定ポストと対応している。
- 19) ここで言う事業とは部門名のことを指している。
- 20) 役割であるが、グループリーダー、リーダー（Sクラス）、リーダー（Aクラス）、インストラクターといった具合で定められている。それぞれの役割は定義付けがなされており、例えば、リーダー（Sクラス）であれば、「大規模売場の店舗に定着し、売場の前売り予算に責任を持つとともにメンバーの指導育成を行う」となっている。

#### 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.
- 稲上毅（1989）『転換期の労働世界』有信堂.
- 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.
- 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>.
- 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.
- 菅野和夫（2004）『新・雇用社会の法 補訂版』有斐閣.
- 「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>.
- 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.
- 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.
- 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.
- 平野光俊（2008）「人材ポートフォリオの動態的・個別的管理メント——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.
- （2010）「三層化する労働市場——雇用区分の多様化と均衡処遇」『組織科学』Vol. 44, No.2, pp.30-43.
- 守島基博（2011）『「多様な正社員」と非正規雇用』RIETI Discussion Paper Series11-J-057.
- 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.
- 労働政策研究・研修機構（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.
- （2013）『「多様な正社員」の人事管理に関する研究』労働政策研究報告書No.158.
- 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.
- Marsden, D（1999）*A Theory of Employment Systems: Micro-foundations of Societal Diversity*, Oxford University Press.（宮本光晴・久保克行訳『雇用システムの理論——社会的多様性の比較分析』NTT出版）.

にしむら・いたる 労働政策研究・研修機構企業と雇用部門研究員。最近の主な著作に『スウェーデンの賃金決定システム——賃金交渉の実態と労使関係の特徴』（ミネルヴァ書房, 2014年）。労使関係論・人的資源管理論専攻。