

# 総合職の制約社員化と人事管理

今野浩一郎

(学習院大学名誉教授)

わが国の伝統的な人事管理は、基幹業務につき、管理職へのキャリアを歩むことが期待されている総合職は、働き方に制約のない社員（無制約社員）であることを前提に作られてきた。しかし、制約のある働き方をする社員（制約社員）を希望する総合職が増えつつあり、企業はいま、この「総合職の制約社員化」への対応に迫られている。本論は、まず限定正社員制度を通して正社員がどの程度制約的な働き方を希望し、制約的に働いているのかを、また、企業、総合職が「総合職の制約社員化」の問題をどのように認識し、それに対応すべきと考えているかを明らかにしている。とくに後者に関連して、総合職は無制約社員であるという人事管理の基本骨格は維持したうえで、それに、生活上の都合を配慮して制約的に働きながら基幹業務を担うことができる制度を組み合わせることが改革の方向とされている。さらに改革の具体的な方向を明らかにするために、企業がいま進めている人事改革の動きを整理したうえで、総合職に対応する社員区分の特質の観点から、「総合職の制約社員化」に対応する人事管理を5つのタイプに類型化している。こうした現状分析を踏まえたうえで、5つのタイプのなかで制度改革の一つの到達点と考えられるタイプの人事管理を設計するさいに重視すべきポイントと、そこで考えられる政策の選択肢を提示している。それらは企業が「総合職の制約社員化」に対応する人事改革を進めるさいの、また、人事改革の研究が行われるさいの準拠する枠組みになる。

## 目次

- I はじめに——問題の所在
- II 正社員の制約社員化の現状を確認する
- III 制約社員化と人事管理上の課題
- IV 制約社員化と人事管理の方向

### I はじめに——問題の所在

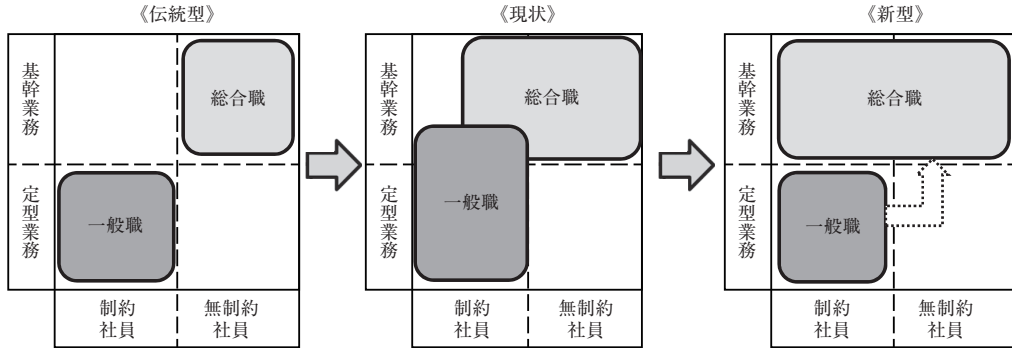
#### (伝統的人事管理と制約社員)<sup>1)</sup>

人事管理のあり方は、「社員にこのように働いてほしい」という企業の人材ニーズ（需要構造）と、「このように働きたい」という社員の働くニーズ（供給構造）に規定され、人材ニーズと働くニーズの変化に対応して変化する。仕事と成果

を重視する人事管理の成果主義化は、前者を起点とする改革の動きであるが、本論で扱う「総合職の制約社員化と人事管理」は、働くニーズの変化の視点から人事管理のあり方を考える試みである。

終身雇用制、年功制等に象徴される「伝統的な人事管理」は、基幹業務に従事し、管理職等の経営幹部へのキャリアを歩むことを期待して長期的な視点に立って「育て活用し、処遇する」社員を対象とする人事管理であり、そこで想定されている社員は、働く時間、働く場所、仕事内容に制約のない働き方をする「無制約社員」である。それに対して働く時間、働く場所、仕事内容に制約のある「制約社員」は、定型業務に従事し、「伝統

図1 社員区分制度の変遷



的な人事管理」の外に置かれる社員として扱われてきた。

そのため、わが国企業の人事管理は、図1の《伝統型》に示したように、役割と働き方の違いから、社員を無制約社員として基幹業務に従事する社員（「総合職」と呼ぶ）と制約社員として定型業務に従事する社員（同じく「一般職」）の2つのタイプに分け、前者には「伝統的な人事管理」を、後者にはそれ以外の人事管理を適用する「1国2制度」型の形態をとってきた。

なお、これは正社員、非正社員にかかわらず、社員を役割（基幹業務か定型業務か）と働き方（無制約社員か制約社員か）の観点から分類する考え方であるので、一般職には、勤務地限定等の限定正社員とともに、働く時間、働く場所、仕事内容を限定して働くことの多いパート等の非正社員が含まれる。また総合職は無制約社員であることが求められるので、家事、育児等の生活上の負担から解放された男性社員が、一般職は生活上の負担から制約社員として働かざるをえない女性社員が中心になってきた。

（なぜ総合職の制約社員化が問題か）

しかし、こうした人事管理は、いま、総合職の制約社員化と一般職の基幹業務での活用が進むなかで改革を迫られている。前者に当たるのは女性を中心にした家事・育児と仕事の両立に苦勞する社員、親の介護と仕事の両立に苦勞する社員、治療と仕事の両立に苦勞する社員等の、無制約社員として雇用されたにもかかわらず制約的に働かざるをえない総合職である。さらに一般職のなかで

は、定型業務に従事する社員として雇用されたにもかかわらず、仕事の範囲が総合職と同等の基幹業務にまで拡大する者が増加している。このことは正社員、非正社員にかかわらず起きており、全国転勤型正社員と同等の仕事をする勤務地限定正社員、店長等の管理監督業務を担うパート等の非正社員はその典型的な例である。以上のことを図1の《現状》では、基幹業務を担う総合職が制約社員の領域に、制約社員である一般職が基幹業務の領域に張り出す形で図示されている。

それにもかかわらず、基幹業務を担当するのが無制約社員としての総合職、定型業務を担当するのが制約社員としての一般職という人材配置を前提とする人事管理を維持すると、企業の人材活用力は確実に劣化する。制約社員化する総合職には、働き続けることが難しくなり退職せざるをえない等の状況が、基幹業務につく一般職には、働きぶりが処遇に反映されないことから労働意欲が低下する等の状況が起こることになる。こうした企業がいま直面する課題を、ここでは「制約社員化問題」と呼ぶことにする。

いまワークライフバランス施策が注目されているが、これまで説明してきた観点からみると、それには人事管理上、2つの意味がある。第一には、ワークライフバランス施策は生活と仕事の両立をはかるための施策とされているが、人事管理の観点に立つと、生活と仕事の両立をはかる施策と狭く捉えるのではなく、「制約社員化問題」への対応策と捉えることが重要である。

第二には、ワークライフバランス施策というと

育児や介護のための休業や短時間勤務等の働き方の柔軟化に関わる施策が注目されるが、ワークライフバランス施策は上記したように「制約社員化問題」への対応策であるので、働き方の柔軟化を超えて人事管理の根幹の変革を求める施策であると捉えることが重要である。また、そうした人事管理の変革が進まないかぎり、働き方の柔軟化を中心としたワークライフバランス施策も十分には機能しないのである。

このように人事管理は「制約社員化問題」に対応して変わらざるをえないが、その問題の人事管理への影響は、一般職に比べて、無制約社員を前提に「伝統的な人事管理」が適用される総合職において顕著に現れる。本論で「総合職の制約社員化と人事管理」の問題を考える背景には、こうしたことがある。

## II 正社員の制約社員化の現状を確認する

### 1 限定正社員の概要

まずは、正社員における制約社員化の現状を確認しておく必要がある。その現状は正社員がどの程度制約社員として雇用されているのか（「制約社員雇用」と呼ぶ）の観点から把握できる。ただし、これだけだと、無制約社員として雇用されたが何らかの理由で制約社員として働くことを希望するという意味での制約社員化の状況を把握できない。つまり、どの程度の正社員（とくに無制約社員としての正社員）が制約社員として働きたいと考えているのか（「制約社員希望」と呼ぶ）の観点からも制約社員化の現状を把握する必要がある。ここでは「制約社員雇用」の観点からみた制約社員化の現状を明らかにし、「制約社員希望」については後述することにする。

表1は、限定正社員に関する代表的な調査である。

表1 限定正社員の現状

	みずほ情報総研 (2015)	厚生労働省 (2012)	労働政策研究・研修機構 (2011)	
調査対象	企業 正社員規模 10 人以上 (10,000 社)	企業 正社員規模 300 人以上 (11,170 社)	事業所 常用雇用規模 10 人以上 (10,000 所)	
有効回答数	1,782 社	1,987 社	1,610 所	
限定正社員	下記の限定の一つあるいは複数 があてはまる社員	37.0 下記の限定の一つあるいは複数 があてはまる社員	51.9 下記の限定のどれかに当ては まる社員（なおそれ以外に一 般職社員（主に事務を担当し、 おおむね非管理職層として勤 務することを前提にしたキャ リアコースが設定されている） についても調査している）	—
仕事限定	仕事範囲を職種やそれより狭 い範囲に限定している	27.4 仕事範囲は就業規則・労働契 約で、あるいは実際に限定さ れている	44.2 特定職種に就業することを前 提にしている	23.0
勤務地限定	①勤務地を限定し、転居を伴 う異動はない ②勤務地を限定し、地域内で 転居を伴う異動がある	24.7 就業規則・労働契約で勤務地 を「転居を伴わない地域への 異動」あるいは「採用時の勤 務地のみ」に限定している	19.2 特定事業所あるいは通勤可能 範囲の事業所において就業す ることを前提にしている	11.6
時間限定	所定労働時間がフルタイムで ない	6.6 ①所定労働時間が他の雇用区 分に比べて短い ②就業規則・労働契約で所定 外労働時間を行うこともある と定めていない	3.1 所定労働時間のみで就業する ことを前提にしている	5.7

注：表中の比率は当該タイプの限定正社員をとる企業あるいは事業所の割合である。

るみずほ情報総研 (2015), 厚生労働省 (2012), 労働政策研究・研修機構 (2011) の調査概要と主要な調査結果をまとめたものである。なおここで限定正社員とは制約社員としての正社員であり, そのなかの仕事内容を限定している正社員が仕事限定正社員, 同じく働く場所の限定が勤務地限定正社員, 働く時間の限定が時間限定正社員である。

限定正社員を雇用している企業 (あるいは事業所) の割合と限定正社員の各タイプ (仕事限定, 勤務地限定, 時間限定) の割合をみて分かるように, どの程度の企業 (事業所) が限定正社員を雇用しているのかからみた「制約社員雇用」の現状については, 必ずしも安定した結果が得られていないわけではない。なお, 仕事内容と働く場所のように複数の限定をもつ限定正社員を雇用する企業があるので, 各タイプの比率の合計が限定正社員の比率を超えていることに注意してほしい。

安定した結果が得られない主な原因としては, 調査によって, 調査対象が異なることとともに, 限定正社員の定義が異なることが考えられる。限定正社員を限定正社員制度の適用をうける社員とするのか, 制度の有無に関わらず現実として限定されている社員とするのか, 制度にしても就業規則等の文書で規定されている制度とするのか慣行としての制度も含めるのかによって限定正社員の範囲は異なる。さらに, 個々の限定正社員タイプについても, 表の仕事限定, 勤務地限定, 時間限定の欄をみて分かるように調査によって定義は異なる。このような限界はあるものの, 表1からは以下の点が明らかになる。

第一に, 企業対象と事業所対象の調査では結果が大きく異なり, 全体的にみずほ情報総研 (2015) と厚生労働省 (2012) の企業の割合が労働政策研究・研修機構 (2011) の事業所の割合を上まわる。企業は全ての事業所をみて限定正社員を雇用しているかを答えるので, 企業の割合が事業所の割合を上まわるのは当然のことである。

第二に, みずほ情報総研 (2015) と厚生労働省 (2012) の結果をみると, 限定正社員を雇用する企業は4~5割であり, 限定正社員の構成では, 時間限定が少なく, 仕事限定と勤務地限定が主要

なタイプである。なお両調査の間で大きな違いがあるのは勤務地限定であり, この背景には, 厚生労働省 (2012) が就業規則・労働契約で勤務地を限定している等の狭い基準をとっているのに対して, みずほ情報総研 (2015) は就業規則・労働契約に明記しているか否かにかかわらず実態として限定しているという広い基準をとっていることがある<sup>2)</sup>。

## 2 限定正社員タイプと人事管理

これまで限定正社員の雇用の概況について明らかにしてきたが, 限定正社員には限定基準の組み合わせによって多様なタイプがあるので, この点から現状を詳しくみておきたい<sup>3)</sup>。

表2は無限定正社員と限定正社員の観点から, 企業がどのような社員区分制度をとっているかを示している。これによると, 無限定正社員区分のみの社員区分制度をとる企業 (無限定社員区分「有」と限定正社員区分「無」の組合せ) が60.1%と最も多く, それに対して限定正社員区分のみの企業 (同じく「無」と「有」) は21.3%, 無限定正社員と限定正社員区分の両者をもつ企業 (同じく「有」と「有」) は15.7%である。また「合計」の欄をみると, 無限定正社員区分をもつ企業が75.8%, 限定正社員区分をもつ企業が37.0%であるので, わが国企業では無限定正社員区分が主流であるものの, 前述したように限定正社員区分もかなりの程度浸透してきていることが分かる。

さらに限定正社員のタイプ別構成を示したのが表3である。限定正社員を区分するための限定基準の内容については表中で説明してあるが, 2つの点を補足しておきたい。仕事限定の仕事範囲を

表2 社員区分タイプ別の企業構成

		無限定正社員区分		合計
		有	無	
限定正社員区分	有	15.7	21.3	37.0
	無	60.1		60.1
合計		75.8	21.3	100.0

注: 「合計」欄の比率の合計が100%にならないのは不明の比率を明示していないからである。

出所: みずほ情報総研 (2015)



表3 限定正社員区分タイプの構成

限定基準	仕事限定	勤務地限定		時間限定	企業構成 (%)
		勤務地限定①	勤務地限定②		
限定基準の内容	仕事範囲を職種、あるいは、それより狭い範囲で限定している	転居を伴う異動がない	特定地域内では転居を伴う異動がある	所定労働時間がフルタイムではない	
	○	—	—	—	41.5
	—	○	—	—	23.3
	○	○	—	—	21.5
	—	—	○	—	12.0
限定基準の組合せから見た社員区分制度のタイプ	—	—	—	○	8.2
	○	○	—	—	4.0
	○	—	○	—	3.1
	○	—	—	○	2.7
	—	○	—	○	1.6
	○	—	○	○	1.1
	—	—	○	—	0.2

注：何らかの限定正社員区分をもつ619社の結果であり、表中の企業構成はそのなかの当該タイプをとる企業の比率を示している。

出所：みずほ情報総研（2015）

決める職種は事務職、営業職、生産職等を、それより狭い範囲は渉外担当事務、内勤営業、外勤営業、金融ディーラー、証券アナリスト等の職種内の特定職務を示している。また勤務地限定については、勤務地限定①は店舗限定正社員、勤務地限定②はエリア限定正社員等が対応する。

これによると、「仕事限定」が41.5%と最も多く、「勤務地限定①」23.3%、「仕事限定+勤務地限定①」21.5%、「勤務地限定②」12.0%が続く、これら主要4タイプを合わせると98.3%になる。なお複数の限定正社員区分をもつ企業があるので企業構成の比率の合計は119.2%になるが、そのなかの98.3%を占めるので、現状の限定正社員区分はほぼこの4タイプで占められていると考えていいだろう。以上のことに関連して以下の2つの点について触れておきたい。

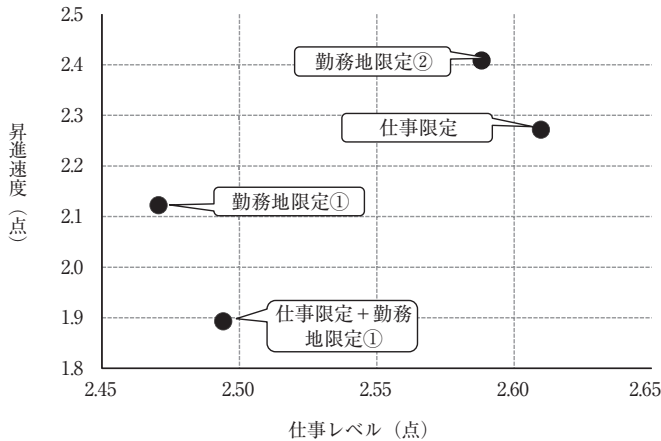
第一は、無限定正社員との人事管理上の違いが限定正社員タイプによって異なることである。この違いをどのような仕事を担当し（つまり活用の面）、どのように昇進するのか（つまりキャリア形成の面）の観点からみると、図2のようになる。ここでは、前者に対応する仕事レベルと後者に対応する昇進速度が「同レベル」（3点）である場合

が無限定正社員に対応するので、どのタイプも無限定正社員とはかなりの程度異なる人事管理が適用されている。そのなかでも無限定正社員に近いタイプ（「仕事レベル」が高く「昇進がはやい」タイプ）は「仕事限定」と「勤務地限定②」であり、遠いタイプは「勤務地限定①」と「仕事限定+勤務地限定①」である。さらに全体をみると、無限定正社員との違いは「仕事レベル」より「昇進速度」で大きく、とくに「仕事限定+勤務地限定①」の昇進の遅さが際立っている。

第二は、各限定正社員タイプの性別構成である。表4をみると、男性正社員が多いのは「仕事限定」（「ほとんど男性」+「男性が多い」：60.9%）と「勤務地限定②」（同58.0%）、少ないのが「勤務地限定①」（同35.8%）と「仕事限定+勤務地限定①」（同45.4%）であり、上記したように、前者は人事管理上無限定正社員に近い、後者は遠い限定正社員である。また全般的にみると、勤務地限定①を限定基準とするタイプで女性正社員が多く、転居を伴う異動の有無が性別構成に大きな影響を及ぼしていることが分かる。

以上の点はみずほ情報総研（2015）の個人調査からも確認できる。それによると、男性の構成比

図2 限定正社員の仕事レベルと昇進速度



注：①無限定正社員との比較であるので、無限定正社員を雇用している企業の限定正社員についての結果である。

②「昇進速度」と「仕事レベル」の点数は以下の手順で算定されている。

(a) 「昇進速度」は、無限定正社員に比べて「はやい」5点、「ややはやい」4点、「同程度」3点、「ややおそい」2点、「おそい」1点、「限定正社員には昇進がない」0点とした加重平均値である。

(b) 同様に「仕事レベル」は、「高い」5点、「やや高い」4点、「同程度」3点、「やや低い」2点、「低い」1点の加重平均値である。

出所：みずほ情報総研（2015）

表4 限定正社員区分タイプと性別構成

(単位：％、区分数)

	ほとんど男性である	男性が多い	ほぼ男女同数	女性が多い	ほとんど女性である	区分数(合計)
仕事限定	34.5	26.4	7.2	15.3	15.6	307
勤務地限定①	16.4	19.4	3.0	26.9	32.1	134
勤務地限定②	26.1	31.9	13.0	14.5	14.5	69
仕事限定+勤務地限定①	29.8	15.6	7.1	21.3	26.2	141

出所：みずほ情報総研（2015）

率は無限定正社員 80.2％，限定正社員 48.1％，限定正社員のなかの仕事限定 75.6％，勤務地限定① 53.6％，勤務地限定② 67.3％，仕事限定+勤務地限定① 38.4％である。この結果は，限定正社員のなかで男性の多いタイプは仕事限定と勤務地限定②，少ないのが勤務地限定①と仕事限定+勤務地限定①である，女性比率の高いことに勤務地限定①の制約が大きな影響を及ぼしているとの上記の結果を支持している。

### Ⅲ 制約社員化と人事管理上の課題<sup>4)</sup>

#### 1 評価されている配置転換と転職の機能

これまで，限定正社員の雇用状況から正社員の制約社員化の現状をみてきたが，そのなかでとくに問題にすべきは無制約正社員の制約社員化である。そこで，ここでは無制約正社員の制約社員化に伴い，企業がどのような人事管理上の課題に直面し，どのように対応すべきと考えているのかをみたい。この点を検討するにあたっては，働く時間，働く場所，仕事内容のどの要素による制約化を扱うかが問題になるが，無限定正社員にとって最も問題になる働く場所，具体的には転居を伴う

配置転換（転勤）に注目することにする。

配置転換には、業務ニーズに合わせて人材を供給する人材供給機能、人材を育成するために仕事の機会を提供する人材育成機能、人員構成を変える等によって組織の活性化をはかる組織活性化機能の3つの機能がある。転勤は他の配置転換に比べて、地理的に広い範囲で社員を異動させることになるので、人材を供給できる業務ニーズの範囲も、人材育成のために提供できる仕事の範囲も拡大するので、少なくとも人材供給機能と人材育成機能の面では他より優れた配置転換タイプであると考えられる。

そこで人材育成機能に注目して転勤に対する評価をみると、企業も総合職も肯定的である<sup>5)</sup>。総合職の人材育成機能に対する評価をまとめた表5をみると、「転勤経験がプラス」(41.0%)が「他の異動の方がプラス」(5.1%)をおおきく上回っており、転勤の人材育成機能に対する評価は高く、表にはデータを示していないが、その傾向はとくに管理職で顕著にみられる。

同様に企業の評価をみると、表6に示したように、転勤経験者と転勤未経験者の間に「とくに違

いはない」とした企業は3割弱(27.8%)にとどまり、残る約7割の企業は転勤経験を肯定的に評価している。とくに転勤経験により業務遂行能力とマネジメント能力が向上するとしている企業が4割強(ともに42.4%)と多く、「仕事への意欲の向上」(25.9%)、「仕事の専門性の向上」(24.3%)がそれに続いている。

## 2 制約社員化と転勤の課題

このように機能については肯定的に評価されているにもかかわらず、転勤は総合職の制約社員化が進む中で課題に直面している。表7をみると、課題は「特にない」とする企業は24.3%にとどまり、多くの企業が現状の転勤には何らかの課題があるとしている。その中心は「個別事情に配慮しなければならない社員の増加」(45.1%)であり、それについて「転勤忌避者が多いことによる人材確保困難」(26.5%)と「転勤忌避による社員の退職」(21.4%)があがっている。つまり、転勤に対応できない、あるいは不満を感じる社員が増えているために、人材確保が難しい、退職者が増えるという形で人材活用力が低下する問題に直面し、社員の個別事情に配慮する方向に変えざるをえない状況にある。これが企業の描く転勤の課題である。

じつは総合職も同様の点を課題としている。表

表5 転勤の人材育成機能に対する総合職の評価 (N=857人)

(単位：%)	
他の異動に比べて転勤経験がプラス	41.0
転勤と他の異動には違いはない	35.5
転勤より他の異動の方がプラス	5.1
分からない	18.4

出所：今野(2017)

表6 企業にとっての転勤経験の効果 (N=370社)

(単位：%)	
仕事への意欲向上	25.9
業務遂行能力の向上	42.4
仕事の専門性の向上	24.3
マネジメント能力の向上	42.4
昇進が速い	18.4
とくに違いはない	27.8
比べられない	2.7
無回答	2.2

出所：今野(2017)

表7 会社にとっての転勤政策の課題 (N=370社)

(単位：%)	
コストに比べた小さい人材育成メリット	8.6
転勤忌避者が多いことによる人材確保困難	26.5
転勤忌避による社員の退職	21.4
転勤の偏在に対する転勤社員の不満	21.4
転勤なし総合職への転勤なし社員の不満	7.8
転勤による労働条件格差への転勤なし社員の不満	2.2
個別事情に配慮しなければならない社員の増加	45.1
単身赴任の増加	21.6
海外赴任忌避傾向	7.3
その他	3.5
特にない	24.3
無回答	0.8

出所：今野(2017)

表8 転勤政策に対する総合職の希望 (N=1,122人)

	(単位: %)
転勤対象の社員を減らす	4.9
転勤する距離的範囲を狭くする	8.5
転勤は社員の同意を条件にする	21.5
転勤に社員の要望を反映させる	31.2
子育て等の個人的事情の社員に一時的転勤免除	26.8
転勤があっても最終勤務地が選択可とする	18.3
転勤があっても一定年齢以上は転勤免除	8.6
転勤受入れ社員に特別な昇給, 手当等提供	21.8

注: 異動・転勤に対する要望の設問のなかから、転勤に関わる項目を抜き出した結果である。

出所: 今野 (2017)

8をみると、総合職が希望する主な点は、「転勤に社員の要望を反映させる」(31.2%)と「子育て等の個人的事情の社員に一時的転勤免除」(26.8%)であり、「転勤は社員の同意を条件にする」「転勤受入れ社員に特別な昇給, 手当等提供」「転勤があっても最終の勤務地が選択可とする」が2割前後で次いでいる。つまり転勤を前提に雇用されている総合職であっても、個々の社員の生活上の事情やキャリア希望等を配慮しない転勤の現状には少なからず問題を感じ、社員の要望を反映する方向で転勤を変えることを希望しているのである。

こうしたことを反映して、前述した「制約社員希望」の面からも総合職の制約社員化が進んでいる。みずほ情報総研(2015)の個人調査をみると、限定正社員への転換を希望する無限定正社員は17.0%と多く、男性に限っても15.1%に達する。転換を希望する主要な理由は、「全国転勤の心配がないから」と「仕事と生活のバランスがとれるから」といったワークライフバランス上の理由である。なお限定正社員は限定正社員のまを希望する者は29.9%と少なく、主に「昇進・昇格の見通しがもてるから」「給与が良いから」という理由で無限定正社員に転換したいとする者が47.5%にのぼる。このようにみえてくると無限定正社員と限定正社員間の相互転換のニーズは大きいといえそうである。

さらに、もう一つ注目したいことがある。表8をみると、「転勤対象社員を減らす」「転勤する距離的範囲を狭くする」という「誰を」「どこに」

転勤させるのかという転勤の根幹に関わる点を課題とする総合職は少ない。また表7をみると、コストに比べて人材育成効果は小さいという転勤の有効性そのものに疑問を投げかける企業も少ない。つまり企業にしても社員にしても、転勤の存在や転勤の基本的な枠組みについては問題があるとは考えていないといえるだろう。

以上の結果を総合的に評価すると、転勤に期待する機能はこれまでと変わらずに重要であり、「誰を」「どこに」転勤させるのかという転勤の根幹に関わる部分は維持すべきであるが、従来型のやり方をそのまま続けると、総合職の制約社員化が進むという条件の変化のもとでは、期待している機能が十分に達成できない恐れがあり、それを解決するための施策を考える必要がある、ということになる。

## IV 制約社員化と人事管理の方向

### 1 人事管理改革の多様な方向

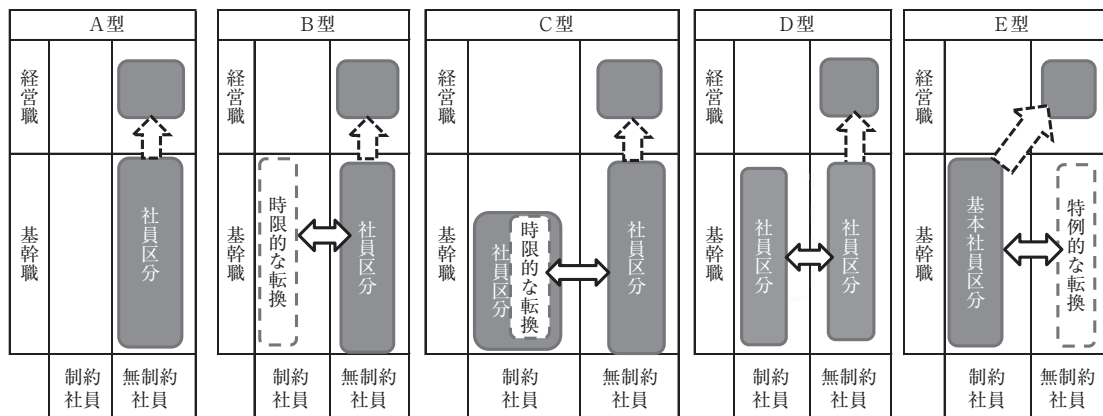
それでは、どのような人事管理の方向が考えられるか。この点については、すでに今野(2017)で検討しているため、ここではまず、その内容を一部加筆、修正を加えながら簡単に紹介したい。

総合職には制約社員化しても基幹業務を担当してもらうことが改革の基本方向になるので、人事管理は図1の《新型》をとることになり、それを支える制度のあり様が問題になる。現状と《新型》の方向で改革を進める先進事例を整理すると、企業の対応は図3のようにモデル化できる<sup>6)</sup>。なおモデル化にあたっては、総合職を一定ランク以上の管理職<sup>7)</sup>に当たる「経営職」とそれ以下のランクの社員に当たる「基幹職」に分け、経営職は会社の指示にしたがって柔軟に働くことが求められるので無制約社員、基幹職は無制約社員の場合も制約社員の場合もあるとする。基幹職への対応の違いにより、人事管理は5つのタイプに分かれる。

《伝統型》のA型は、無制約社員を唯一の社員区分とし、制約社員に転換する道は用意されていない。これに対してB型はA型の基本を維持し



図3 人事管理の諸タイプ



出所：今野（2017）

つつ、育児等の生活上の事情で制約なく働くことが難しくなった場合に、制約社員への時限的な転換を認める。ここで注意してほしいことは、制約社員を社員区分としていないこと、したがって制約社員として働いている間も基本的には元の社員区分の社員として処遇されることである。

つぎのC型はB型と異なり、制約社員を無制約社員とともに社員区分とする。ただし無制約社員と制約社員は異なるキャリアトラックをとる社員区分とし、制約社員の昇進上限を無制約社員より低く設定する。また制約なく働くことが難しくなった無制約社員が長期に制約社員として働く場合には、ある特定期間は一時的に制約社員に転換し、その期間が終わると元の社員区分に戻ることが想定されている。D型は無制約社員と制約社員を社員区分とする点でC型の基本を維持するが、両区分は経営職につながるキャリアがあるかないかという点では異なるものの、基幹職内では昇進面で同等に位置づけられる。また無制約社員はC型と同様に、長期に制約社員として働く場合には制約社員の社員区分に移るが、特定の期間後に元の社員区分に戻ることは想定されていない。ただし、無制約社員と制約社員の区分間の移動が適宜行われる仕組みは用意されている<sup>8)</sup>。最後のE型は制約社員を唯一の社員区分とする。

この人事管理タイプのモデルについては以下の点を補足しておきたい。現状では、多くの企業はA型を、先進的に制度改革を進めている企業の

多くはB型あるいはC型をとり、D型とE型の企業はまれである。またA型との人事管理上の違いはB型、C型、D型あるいはE型の順で大きくなる。A型との違いが大きいタイプほど優れているというわけではなく、どのタイプが最適かは個々の企業の事情による。

## 2 人事管理改革のポイント

これまで「制約社員雇用」との関連で、限定正社員はかなり広がりつつあるが、仕事レベルと昇進からみると、その人事管理は無限定正社員とは異なることが明らかにされたが、それは多くの企業がA型の人事管理をとっていることを示している。しかし「制約雇用希望」との関連では、企業も総合職も、人材育成等を考えると基幹業務に従事する社員は無制約社員という制度の基本骨格を変える必要はないものの、それに育児等の生活上の都合を配慮して制約社員として働くことのできる制度を組み合わせることが必要であると考えていることが明らかにされた。

以上の結果を踏まえると、人事管理タイプの選択として次の方向が考えられる。まず、基幹職を制約社員とするE型の選択は考えにくい。さらに基幹職を担う総合職には制約社員であってもできる限り活躍してもらおうという原則にたつとD型が一つの到達点になる。そこでは、基幹職内でキャリアを形成する制約社員型の総合職と、経営職へのキャリアが想定されている無制約社員型の

表9 人事制度の設計ポイント

制度設計の基本変数						
採用		配置・活用		処遇		転換期間
採用区分型	採用非区分型	職域分離型	職域統合型	格差型	同等型	年数

総合職が共存する。このD型をとるにしても、制度を具体的に設計するにあたって考えねばならないいくつかの重要な点がある。

第一は採用に関わることである。新規学卒採用の段階から無制約社員型総合職と制約社員型総合職を異なる社員区分として分ける（「採用区分型」と呼ぶ）のか、採用段階では無制約社員型総合職のみの採用とする（「採用非区分型」）のかである。大手金融会社にみられる勤務地限定総合職と全国転勤総合職の区分は「採用区分型」に対応する。

第二は配置、活用に関わることである。無制約社員型総合職と制約社員型総合職は、それぞれ基幹職内のキャリア、経営職へのキャリアが想定されているという点で異なるキャリアトラックをとるので、それに合わせて異なる職域とする（「職域分離型」）のか、キャリアトラックの違いに関係なく同じ職域とする（「職域統合型」）のかである。無制約社員型総合職はもともと職域を限定しない社員なので、このことは実質的には、制約社員型総合職をどの職域でも認めるのか、特定の職域についてのみ認めるのかという問題になる。

第三は、処遇に関わることである。無制約社員型総合職も制約社員型総合職も同じ社員格付け制度の適用を受けるので、その下で同じランクに格付けされれば同じ処遇になることが基本になる。しかし、業務ニーズに合わせて働き方を柔軟に変えることができるのかについては異なるので、それに合わせて一定の処遇格差を設けること（「格差型」）が合理的であると考えられるが、設けない（「同等型」）という選択肢もある。処遇格差を設ける場合には、無制約社員型総合職が会社の指示によって無制約に働かざるをえないリスクを負うことに処遇上の配慮を行うことになるので、それを「リスクプレミアム手当」と呼ぶ。

第四は、社員区分間の転換に関わることである。特定期間を超えて長期に制約社員として働く

場合には制約社員の社員区分に転換することが想定されているので、問題となるのは特定期間をどの程度に設定するかであり、ここでは、その期間を「転換期間」と呼ぶ。D型における採用、配置・活用、処遇、転換に関わる制度を設計するさいに配慮すべき基本変数を整理すると以上のようになり、それを改めて示すと表9になる。

これまで総合職の制約社員化に対応する人事管理タイプと、そのなかの一つの到達点として考えられるD型の制度を設計するさいの基本変数について説明してきた。これらを人事管理の「設計基準」と呼ぶと、設計基準は企業が総合職の制約社員化に対応して人事管理を改革するさいに配慮すべきポイントに、企業がとる多様な人事管理を体系的に把握し分析するための理論的な枠組みになる。企業が将来を担う人事管理を構築するさいに、研究者がその特性を明らかにするさいに、ここで示した設計基準が参考になればと思う。

- 1) この「伝統的人事管理と制約社員」は、今野（2012）の「第6章 [1国2制度型] 人事管理の終焉」を加筆修正したものである。
- 2) 「限定正社員雇用」の現状は限定正社員として雇用されている社員数からもみることができ、それを体系的に調べているのは厚生労働省（2012）にとどまる。厚生労働省（2012）によると、全正社員に占める無限定正社員は64.2%、限定正社員は32.9%であり、限定正社員のタイプ別には、職種限定28.0%（限定正社員内での構成比は85.1%）、勤務地限定8.9%（27.0%）、労働時間限定3.4%（10.2%）である。厚生労働省（2012）以外は個人調査の結果に基づくため、実態をどれほど正確に表しているのかについて問題が多い。参考のために代表的な個人調査結果を紹介しておくが、調査結果のバラツキは大きい。リクルートワークス研究所（2012）「ワーキングパーソン調査」のデータを使った久米・鶴・戸田（2015）によると、無限定正社員65.0%、限定正社員35.0%であり、限定正社員内での構成比は、職域限定52.5%、勤務地限定77.0%、労働時間限定20.2%である。経済産業研究所が行ったモニター調査のデータを分析した鶴・久米・戸田（2016）によると、限定正社員内での構成比は、職種限定46.2%、勤務地限定45.1%、労働時間短縮50.0%、残業なし59.9%である。
- 3) 以下の限定正社員については、筆者も参加したみずほ情報総研（2015）に掲載されている企業と労働者を対象にしたア

ンケート調査の結果に基づいている。ここで用いる企業対象の調査は、限定正社員の人事管理等について社員区別に調査している点に特徴があり、限定正社員についての分析対象の企業数は619社、社員区分数は1095区分である。したがって、以下に示す調査結果には企業ベースの結果と社員区分ベースの結果があるので注意してほしい。

- 4) この「Ⅲ 制約社員化と人事管理上の課題」は主に今野(2017)に拠っている。
- 5) 以下に示す表5～表8は今野(2017)に掲載されているものである。そのなかの企業調査の結果は「転勤や遠距離介護等の実態と課題に関する企業調査」、個人調査の結果は「転勤の実態に関する調査」によっている。なお、いずれの調査も中央大学WLB&多様性推進・研究プロジェクト等が行ったもので、実施時期は2015年である。
- 6) モデルを作成するに当たり参考にした事例は、中央大学WLB&多様性推進・研究プロジェクトが2015年11月20日に開催した「2015年成果報告会」で紹介された事例とみずほ情報総研(2014)に所収されている事例である。図には明示していないが、A型でも育児・介護休業法によって短時間勤務、残業を行わない等の制約的な働き方が一定期間認められているので、B型で想定している時限的な転換は法律を超えた内容の転換である。
- 7) ここで提示しているのは理論モデルであるので、一定ランクがどのランクに当たるのかは個々の企業の選択による。しかし現実には、課長ランクとするか部長ランクにするかの選択になろう。
- 8) C型はD型と同じように、特定期間の転換後に元の社員区分に戻ることを想定しない制度とする、またD型はC型と同じように、特定期間の転換後に元の社員区分に戻る制度とすることも考えられるが、ここでは企業事例に沿って、C型は元の社員区分に戻ることを想定する制度、D型は元の社員区分に戻ることを条件としない制度とした。

#### 参考文献

- 池田心豪(2016)「基幹労働力としての限定正社員の可能性——事業所調査データの分析から」労働政策研究・研修機構『働き方の二極化と正社員——JILPT アンケート調査二次分析結果』労働政策研究報告書 No. 185.
- 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。
- (2017)「第3章 転勤と人事管理——『変革の必要性』と『変革の波及性』」佐藤博樹・武石恵美子編『ダイバーシティ経営と人材活用——多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会。
- 久米功一・鶴光太郎・戸田淳仁(2015)『多様な正社員のスキルと生活満足度に関する実証分析』RIETI Discussion Paper Series 15-J-020.
- 厚生労働省(2012)『「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書』。
- 高橋康二(2013)「限定正社員のタイプ別にみた人事管理上の課題」『日本労働研究雑誌』No.636, pp.48-62.
- 鶴光太郎・久米功一・戸田淳仁(2016)『多様な正社員の働き方の実態』RIETI Policy Discussion Paper Series 16-P-001.
- みずほ情報総研(2014)『勤務地などを限定した「多様な正社員」の円滑な導入・運用のために』。
- (2015)『多面的な働き方に関する取組の事例集・雇用管理上の留意点に関する周知啓発等事業報告書』。
- 労働政策研究・研修機構(2011)『多様な就業形態に関する実態調査』(調査シリーズ No. 86)

いまの・こういちろう 学習院大学名誉教授。主な著作に『高齢社員の人事管理——戦力化のための仕事・評価・賃金』(中央経済社, 2014年)。人事管理論専攻。