

第13章 多様化する雇用形態を組織はどう管理するのか

演習問題

- ① 無限定正社員、限定正社員、非正規社員の違いを説明し、非正規社員の種類と特徴を整理してみましょう。
- ② 『労政時報』、厚生労働省の「多様な働き方の実現応援サイト」(<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/>) にアクセスして、限定正社員制度の事例を調べ、事例ごとの共通点や相違点を分析してみましょう。
- ③ 今後、限定正社員制度は、日本企業で定着していくと考えられるでしょうか。本文中で取り上げた限定正社員制度を導入する際の課題以外にも検討しながら、議論してみましょう。

さらに進んだ学習のために

- (1) 西岡由美 [2018] 『多様化する雇用形態の人事管理——人材ポートフォリオの実証分析』日本経済新聞出版社。
雇用形態の多様化が進むにつれ、人材ポートフォリオの区分の間と中で、どのように均衡を図っていくかが課題となります。本書は、正規社員と非正規社員間の均衡 (between) と正規社員・非正規社員の中での均衡 (within) の2つに分けて、その実態を実証的に分析しています。非正規社員だけでなく、正規社員も雇用形態が細分化し、ますます均等・均衡処遇への対処が重要なテーマとなる昨今、本書は解決のヒントを与えてくれるはずです。
- (2) 鶴 光太郎 [2016] 『人材覚醒経済』日本経済新聞出版社。
著者は、日本経済の復活には人材の重要性に覚醒する（はっと気がついて我に戻る）ことが重要だと主張します。そのために本書では、日本的雇用システムの盲点であった「無限定という働き方」の見直しをテーマに、採用、定年、労働時間、人材育成など、他の制度間との補完性にも着目しながら論じている点に読み応えがあります。
- (3) 労働政策研究・研修機構編 [2024] 『データブック国際労働比較（2024年版）』労働政策研究・研修機構。
諸外国の「就業構造」や「賃金・労働費用」など、労働に関する統計指標が整理され、それらのデータを国際比較する際に有用です。正規社員と非正規社員を分類する基準が国ごとに異なる点に注意する必要がありますが、短時間労働者や派遣労働者の割合など雇用形態の実態や推移を国レベルで分析すると、日本の固有性や各国との共通性が見えてきて面白いと思います。

演習問題の出題意図と解答のポイント

- ① まず、「直接雇用・無期雇用・フルタイム」の3つの要素がすべて備わった従業員が正規社員、3つの組み合わせがひとつでも変わると非正規社員と理解することが重要です。正規社員のうち、無期雇用かつフルタイム勤務の働き方で職種・職務、勤務地、労働時間（残業の有無）が定められていないのが「無限定正社員」、無期雇用契約であるが、①職種・職務、②労働時間、③勤務地のいずれかもしくは複数が限定されているのが「限定正社員」です。次に、第1節の内容をもとに「契約社員」「嘱託社員」「パート・アルバイト」「派遣労働者」「請負労働者」という5種類の非正規社員の雇用形態について、「①雇用契約を結ぶ相手（直接雇用か間接雇用か）、②雇用契約の期間（無期雇用か有期雇用か）、③勤務形態（フルタイムかパートタイムか）の3つの観点から、それぞれの特徴をまとめることがポイントです。本文中では図（図13-1）を使って説明しましたが、表に整理することもやってみてください。最近、非正社員の雇用に関わる法律がめまぐるしく変化していますので、法規制の動向にも注目してまとめることも重要です。
- ② 「多様な人材活用で輝く応援サイト」のサイトにアクセスし、「多様な正社員制度の導入事例」のページの検索画面で、「職務を限定した正社員制度」「勤務地を限定した正社員制度」「勤務日数・勤務時間を限定した正社員制度」の3つの取り組み内容にチェックを入れて検索すると、2025年1月31日現在、138件の企業の事例がヒットします。事例を調べる際には、限定正社員制度を導入した背景・経緯、制度の具体的内容やメリット・デメリット、取り組みの効果など詳しく説明されていますので、それらの情報に基づいて事例間の共通点と相違点を比較分析してみると良いでしょう。
- ③ 本文中で説明した課題に加え、限定正社員制度を推し進めていくにあたって、次のような課題を乗り越えていく必要があると考えられます。限定正社員は職務・勤務地・勤務時間のいずれかもしくは複数に範囲が決まっていますので、無限定正社員ほど社員間で交流する機会が少なくなる可能性があります。このことは、社員同士のコミュニケーションが希薄化し、情報共有が進みにくくなり、職場の一体感が低減する問題が生じます。従来、飲みコミュニケーションが職場の団結力を高める手段として多用されてきましたが、特に勤務時間限定正社員の場合、終業時間が無限定正社員と異なるケースが出てきますので、夜の飲み会への参加が難しくなります。そのため、限定正社員と無限定正社員の勤務時間が重なりやすい時間帯に開催できるイベント（例えば、ランチ会）や、場所や時間、方法は上司と部下の都合に任せ、ある意味強制的に上司と部下でミーティングさせる仕組み（例えば、本間浩輔 [2017]『ヤフーの1 on 1——部下を成長させるコミュニケーションの技法』ダイヤモンド社）を通して、組織全体のコミュニケーションを円滑にする場づくりが、限定正社員制度の推進において重要になってくるものと考えられます。以上のように、雇用形態の変革のみに着目

するだけでなく、それをサポートする人的資源管理の仕組みにも同時に検討していくことが、限定正社員制度の定着に必要なようになってくるでしょう。