



## 【人事機能：中核機能】雇用・就業区分

JSHRM理事 堤 敏弘 / JSHRM執行役員 浅野浩美

## ☑ JSHRMとは

日本人材マネジメント協会(Japan Society for Human Resource Management = JSHRM)は、「日本におけるHRMプロフェッショナルイズムの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに係る方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。



前回は、いくつかの人事の中核機能の関連性についてご説明しました。今回からは4回にわたり、それぞれの機能について少し掘り下げてみたいと思います。第1回目は雇用・就業区分です。

企業活動は、いろいろな人たちの働きで回っています。いわゆる正社員のほか、契約社員・嘱託、パート・アルバイト、さらに、その企業以外の別の企業が雇用している派遣労働者、請負労働者のほか、フリーランス・個人事業主といった人たちもいます(図表1)。

まずは、企業が直接雇用する労働者の社員について、労働契約にあたって特に重要な、契約期間、就業場所、労働時間、仕事の内容を切り口に、その特性について見ていきましょう(図表2)。

## ▶ 【雇用契約の期間】による区分

これは最もわかりやすい切り口でしょう。雇用期間の終わりの日付が定められていない**無期雇用**と雇用期間が定められている**有期雇用**があります。言うまでもなく、一時的な繁忙期を支えるための要員、あるいは期間が決まっているプロジェクトに限定して必要な人材などは、有期雇用で獲得するのが理にかかっていません。個人的な話で恐縮ですが、筆者(堤)は学生時代、デパートのお中元・お歳暮の宅配のアルバイトをしていましたが、これなどは典型的な「一時的な労働力供給」ですね。

一方で、長く続く業務に従事する人材を確保したければ、期間の定めはむしろ困るわけで、習熟して生産性の向上に貢献してもらうためにも、期間を定めず雇用するのが合理的です。また、あちこちの部署を経験

図表1 主な雇用区分

直接雇用	正社員、契約社員・嘱託社員 パートタイム労働者、アルバイト
間接雇用	派遣労働者、請負労働者
雇用以外	フリーランス・個人事業主など

(企業によって呼称、内容が異なるので注意が必要です)

図表2 雇用区分の切り口と例

区分の切り口	例
雇用契約の期間	無期雇用、有期雇用
就労の場所	特に定めのない雇用、地域限定雇用
労働時間	通常(就業規則の定めのとおり) 短時間勤務・パートタイム
労働の内容	特に定めのない雇用 職種限定雇用

し、最終的には経営陣にまでたどり着いてほしい人材は、特に期間を区切らず雇用するのが得策です。まさにこれが、ポテンシャル重視の新卒採用の大きな意義でしょう。

## ▶ 【就労の場所】による区分

これも「**地域限定社員**」という名称などで比較的世に知られている雇用形態かと思います。地方の営業所などで人材を必要とする場合や、その地を離れられない事情がある、あるいは離れたくない人材を確保する場合にはうまく機能することもあります。一方で、働く地域・場所に制限を加えることで、自ずと付与する仕事も限定されることがしばしばであり、社員にとってのキャリア機会も限定されるという実態も見受けられるようです。

## ▶ 【労働時間】による区分

いわゆるパートタイム労働者などがこれにあたります。従来から多く見られたのは、非正規雇用の中の一形態として、「就業規則に定める労働時間よりも短い時間を、個別に、または別の規程で定めて適用」するものです。既存の人員ではカバーしきれないものの、その職務の遂行時間が所定労働時間に満たないような業務をやってもらいたい場合には合理的な雇用形態となります。

さらに、これとは違う形として、定年後の雇用延長や再雇用において、就業時間を短くするケースも見られます。ポスト・リタイアメントの生活も視野に入れつつ、蓄積した知見を後進に継承するために、週3日とか、1日5時間といった時間の中で働くケースもあります。

他方、今後さらに増えていくと考えられるのが、フルタイム勤務の社員が個人の事情で一時的にパートタイム勤務をする、その事情がなくなればまたフルタイム勤務に戻る、というものです。すでに育児や介護を理由とした短時間勤務は珍しくありませんが、今後は「離職・休職しないで就学する」、あるいは「ダブルワーク（副業）のため、本業の就業時間を短くしたい」といったニーズも出てくるのではないかと考えられます。

## ▶ 【労働の内容】による区分

日本では、職務を限定しない働き方が主流で、雇用契約の中で、従事すべき業務を明確に示すことはあまり一般的ではありませんでした。昨今よく耳にする「ジョブ型雇用」には、欧米でよく見られる働き方と

は異なる、日本的なジョブ型も含まれているようですが、共通して言えるのは、仕事の内容を明確に定め、これを実施しようというものであるところです。

## 「いわゆる正社員」だけで事業をしていて、いいの？

特定の期間、特定の業務エリアで、明確なニーズの下で結ばれる雇用契約は、その必要性は明確で、だからこそいろいろな限定があります。「いわゆる正社員」は、こうした制限のない、言い換えれば、就業場所、労働時間、仕事内容について、「無限定」な働き方をする人たちです（「いわゆる正社員」の定義については51頁でも解説します）。この働き方は、働く側から見ると、生活の安定と将来設計の保証をもたらすものであり、企業にとっても、制限を気にせず働いてもらえる都合の良い働き方です。しかし、その一方で、悪く言えば「雇用は守ってやるから会社の指示には黙って従え」的な関係も埋め込まれていったのではないかという見方もあります。自らのキャリアは自分で考え、開拓し、行動していくのは当然のはずなのに、そうでない人が量産されたのはこの仕組みのためだという言い方もできるかもしれません。

国際競争、産業構造の変化、IT技術による業務プロセスの激変など、さまざまな意味で「変革」が企業の存続のキーワードとなるなか、求められる人材やその分野・期間なども多様化しています。それらに適応していくためには、無期雇用の無限定社員をこれまでどおり活用するだけでなく、多様な人材に力を発揮してもらえる工夫をしていくことも、事業を成功させるためには必要ではないでしょうか。



堤 敏弘  
(つみ・としひろ)

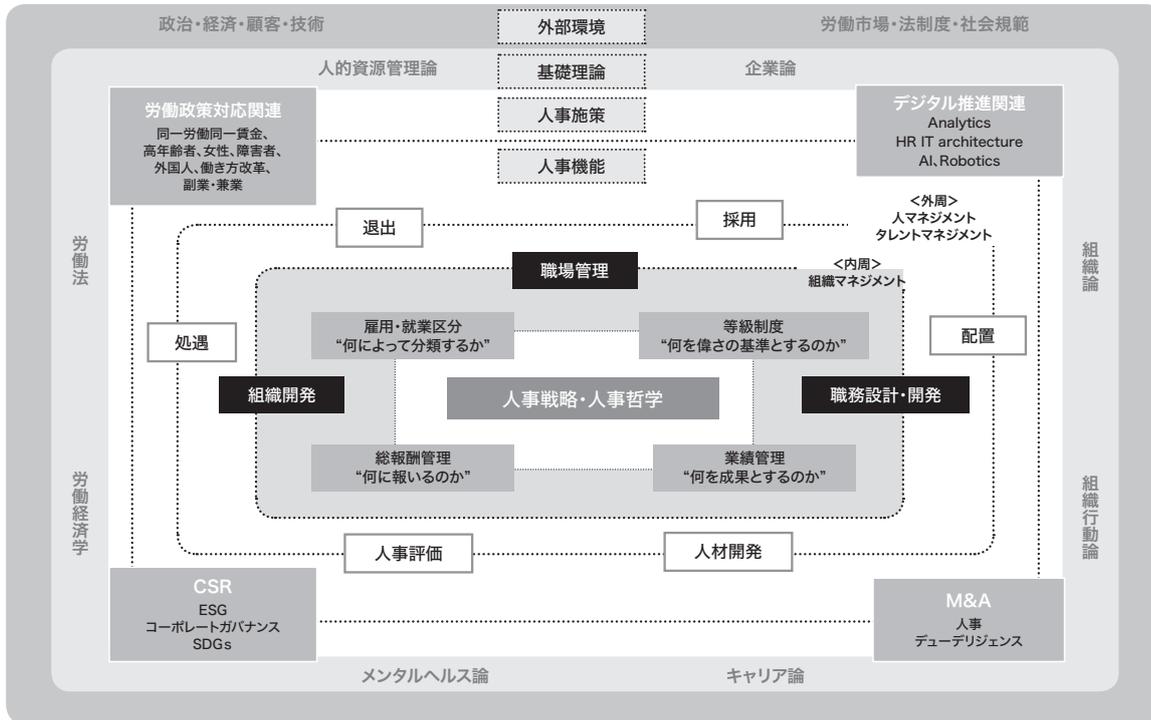
ウルトラファブリクス・ホールディングス株式会社人事総務部長。一橋大学社会学部卒業後、新卒で日本アイ・ビー・エム㈱に入社。IBMアジア・パシフィックへの約2年間の出向を含む26年間、一貫して人事部門に所属し、人員計画・給与・福利厚生・研修・労政などさまざまな領域を経験。その後クレハ・バッテリー・マテリアルズ・ジャパン㈱、東京国際大学を経て2017年より現職。JSHRM理事。



浅野浩美  
(あさの・ひろみ)

事業創造大学院大学事業創造研究科教授。専門は人的資源管理論、キャリア論。一橋大学卒業後、厚生労働省で、人材育成、キャリア支援、就職支援、女性活躍支援等の政策の企画立案に従事したほか、労働局長として働き方改革を推進。社会保険労務士。ライト工業株式会社社外取締役、日本キャリアデザイン学会理事、人材育成学会理事等。著書に『キャリアコンサルタント・人事パーソンのためのキャリアコンサルティング一組織で働く人のキャリア形成を支援する』（労務行政、2022年）ほか。筑波大学大学院ビジネス科学研究科修了。博士（システムズ・マネジメント）。

日本人材マネジメント協会 (JSHRM)では、HRプロが学ぶべき知識の構造を神殿のメタファーで示した「HRM ナレッジ大系」と、それらの知識間の連続性や関係性を俯瞰した「HRM ナレッジ・マップ」を作り上げました(下図)。その中心に位置するのが【人事戦略・人事哲学】です。さらに、このナレッジ・マップの各項目を下位次元に分類し、学習テーマ例まで記述した「HRMナレッジ・ディクショナリー」を用意しています。このコラムでは「HRMナレッジ・ディクショナリー」の知見を用いて記事本編の解説を行います。



今回の区分の話をも、HRM ナレッジ・ディクショナリーと関連づけて見ていきましょう。

本文では、契約期間、就業場所、労働時間、仕事の内容などを切り口に、無限定に働く正社員だけでなく、多様な人材に力を発揮してもらえるよう工夫をしていくことが必要だと述べましたが、こうした多様な働き方が推進される背景には、少子高齢化による生産年齢人口の減少や、労働者の意識の変化やニーズの多様化などがあります。

雇用区分というのは、資格、職種、雇用形態、就業形態などによって、他の区分の労働者と区分し、異なる雇用管理を行うというものです。企業は、雇用区分の異なる労働者たちをうまく組み合わせ、経営戦略に沿って成果を上げていくことが必要です。複数の雇用区分を組み合わせ、ヒトへの投資を効率的なものとし、雇用に関するリスクやコストの低減を図っていく

仕組みを雇用ポートフォリオといいます。

複数の雇用区分をいかに組み合わせるかは、労働経済、労働法制、労働政策と大いに関係があります。これらとの関係についても、併せて見ていきましょう。

## 外部労働市場と内部労働市場

まずは、労働経済との関係です。労働力が取引される「市場」のことを「労働市場」といいます。どうして、ヒトをモノのように取引するのか、と言われてそうですが、企業（需要側）は労働力を求め、労働者（供給側）は労働力を提供できることを求めています。お互いに取引をすることにより、賃金なども決まっていくわけです。

この労働市場には、外部労働市場と内部労働市場があります。これらは、ドリンジャーとピオーレ<sup>1</sup>が見いだしたもので、わかりやすく言えば、外部労働市場

というのは、企業の外にある商品やサービスなどと似た取引が行われる市場であり、比較的賃金が低く、雇用が不安定で、キャリア開発機会などもあまりありません。これに対して、内部労働市場というのは、企業内で配置換えをすることで、日本では、大企業を中心に、高度に発達しています。この内部労働市場は、企業外の需給バランスの影響を受けにくく、雇用が保障され、賃金なども有利で、キャリア開発機会なども提供される良質な市場です。

内部労働市場には、長期的な視点から人材を育成したり、優秀な人材を確保したりするという意味では、合理性がありますが、これだけでは、ビジネスをめぐるさまざまな変化に柔軟に対応していくことができません。

## ▶ 正社員の定義

内部労働市場は、「いわゆる正社員」を中心に構成されています。意外に思われるかもしれませんが、「正社員」については、明確な定義はありません。直接雇用されている無期契約労働者のうち、各企業において正規従業員として位置づけられているものを正社員と呼んでいるだけなのです。このため、「いわゆる正社員」という呼び方がされることも多くあります。この「いわゆる正社員」ですが、かつては、①雇用期間の定めがない、②直接雇用である、③フルタイム勤務である、の3つを満たす者を、こう呼ぶことが多かったのですが、最近では、本文でも出てきたように、働き方の無限定性に着目した文脈で、「勤務地、職務、勤務時間が限定されていない働き方をする正社員」とされることも増えてきました<sup>2</sup>。

「いわゆる正社員」は、企業にとって、限定なく使える労働者なので、内部労働市場に位置づけられているわけですが、勤務地、職務、勤務時間が限定されていないことから、この働き方を選択できない労働者もいるほか、ワーク・ライフ・バランスの観点からも、

育児や介護などを抱える労働者のニーズに合っているとは言えません。

デジタル化や脱炭素化という大きな変革の波の中、日本は、人口減少に伴う労働力不足に直面しており、多様な人材に力を発揮してもらわなければいけない状況にあります。

非正規雇用労働者が増える中、すでに、長く勤めている非正規労働者は、外部労働市場ではなく、内部労働市場の下のほうに位置づけられています<sup>3</sup>が、それだけでは、十分力を発揮してもらったり、力を伸ばしてもらったりすることはできません。正社員以外の人材にもキャリア開発の機会を提供し、希望に応じて多様な働き方を選択できる環境整備を進めることが必要です。

## ▶ 限定正社員とは何か

そこで推進されているのが、「限定正社員」（行政では、「多様な正社員」と呼んでいます）という働き方です。ここからは、労働法制、労働政策などと関係してきます。

一般的に、正社員は、①雇用期間の定めがない、②直接雇用である、③フルタイム勤務である者をいいます。これに対し、「限定正社員」では、「いわゆる正社員」と比べ、勤務地、職務、勤務時間などの範囲が限定されています。

この限定正社員をうまく導入することができれば、企業にとっては、勤務地や勤務時間等に制約のある優秀な人材の確保や定着などが可能になります。また、労働者にとっては、ワーク・ライフ・バランスの実現や希望するキャリア形成を図りつつ処遇の改善を可能とすることができます。

2021年に、労働政策研究・研修機構が行った調査<sup>4</sup>によると、限定正社員がいる企業の割合は、調査企業全体で18.3%となっています。従業員規模が大きくなるほど、多様な正社員がいる企業の割合が高く、

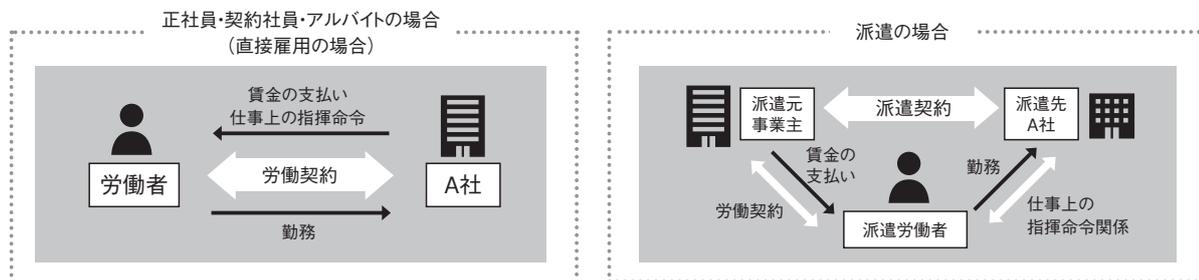
1 Doeringer, P.B. & Piore, M.J. (1971) Internal Labor Markets and Manpower Analysis, Mass.: D.C. Heath and Company.

2 厚生労働省「多様化する労働契約のルールに関する検討会報告書」(令和4年3月30日)

3 玄田有史(2008)「内部労働市場下位層としての非正規」『経済研究』(一橋大学)Vol.59(4)、340-356.

4 「多様化する労働契約の在り方に関する調査(企業調査)」。郵送方式で、2021年1月15日～3月1日に実施。従業員規模30人以上の全国の民間企業等2万社(「平成28年経済センサス活動調査」の「産業」「規模」の分布に合わせて、民間信用調査機関の企業データベースから層化無作為抽出)に調査票を配布。有効回収数5,729件(有効回収率:28.6%)。労働政策研究・研修機構(2022)「多様化する労働契約の在り方に関する調査(企業調査、労働者web調査)」調査シリーズNo.224.

図表3 労働者派遣の仕組み



資料出所:厚生労働省(2015)「派遣元事業主の皆さまへ 労働者派遣を行う際の主なポイント」

1,000人以上規模では37.9%となっています。また、限定内容別にみると、「勤務地限定正社員がいる」9.6%、「職務限定正社員がいる」9.8%、「勤務時間限定正社員がいる」7.5%となっています。

現段階では、大企業を中心にした限定正社員（多様な正社員）の例として、全国転勤のない営業職、限定された店舗で働く販売スタッフ、ディーラーなど特定の職務のスペシャリスト、短時間勤務（1日6時間程度）の事務職などがあげられます。限定正社員の形態は、限定の内容（勤務地、職務、勤務時間）を組み合わせることで、企業の実情に応じ、さまざまなものが考えられます。

企業によっては、「そもそも（今でも）正社員は多様な働き方が可能だから」「全事業所が転勤を伴わない範囲内にある、または1つしか事業所がないから」と活用を進めていないところもありますが、限定の内容や限定の範囲を見直すことによって、人材確保面などの課題解決につなげることも期待できるでしょう。

### ▶ パートタイム労働者などの区分を整理

パートタイム労働者や有期雇用労働者については、人数が増え、基幹的な仕事を担うようになる一方で、正社員との処遇差が大きいことが課題となってきました。このため、すでに、正社員とパートタイム労働者、有期雇用労働者などとの間で、待遇について不合理な差を設けることが禁止されています。

区分の定め方や、呼び方などは、企業によって異なります。このため、定義することは難しいのですが、一般に、フルタイム正社員より1日の所定労働時間が短い、1週の所定労働日数が少ない者を「パートタ

イム労働者」、これが学生や若者である場合に「アルバイト」、特定職種に従事し、専門的能力の発揮を目的として雇用期間を定めて雇用する者を「契約社員」、定年退職した者を改めて再雇用した者を「嘱託」（「エルダー社員」などさまざまな呼び名があります）などと呼ぶことが多いようです。

こうした契約期間、労働時間などが異なる直接雇用の社員については、本文である程度触れていますので、ここでは、企業外の人材について見ていきましょう。

### ▶ 派遣労働者の定義

「派遣労働者」とは、労働者派遣法に基づく派遣元事業所から派遣された者のことを指します。何だか回りくどい言い方ですが、労働者の派遣というのは、実際に、少し複雑な仕組みです。図表3で示したように、労働者派遣とは、自己の雇用する労働者を、その雇用関係の下に、他人の指揮命令を受けて、その他人のために労働に従事させることをいうのです。労働者派遣においては、派遣労働者を雇用する者と指揮命令する者が異なります。このため、さまざまなルールが定められています。留意すべきことはありますが、派遣会社に依頼することにより、自ら動くことなく、必要な人員を確保することができます。

### ▶ 請負労働者の定義・考え方

請負労働者というのは、発注者との間で業務請負契約を締結している企業（請負事業主）に雇用され、その指揮命令を受けて仕事をしている人たちです。派遣労働者は指揮命令してもよいけれども、請負労働者はいけない、といった覚え方をしている人もいるかもし

図表4 今回登場した雇用区分

区分	一般的な定義
いわゆる正社員	直接雇用されている無期契約労働者のうち、正規従業員として位置づけられている者。一般的に、①雇用期間の定めがない、②直接雇用である、③フルタイム勤務である者を指す。
限定正社員	「いわゆる正社員」と比べると、勤務地、職務、勤務時間のいずれかあるいはすべてが限定されている者。
契約社員	雇用期間を定めて雇用する者。有期雇用労働者。期間の定めがあればパートタイム労働者、アルバイト、嘱託などもこの中に含まれる。※1
パートタイム労働者	フルタイム勤務の社員と比べて、所定労働時間が短い労働者。※2
アルバイト	パートタイム労働者の中でも、特に学生や若者をこのように呼ぶことが多い。※3
嘱託	定年退職した者を改めて再雇用した者をこのように呼ぶことが多いようである。
派遣労働者	労働者派遣法に基づく派遣元事業所から派遣された者。当人を雇用する会社とは異なる会社で、その会社の人から指示を受けながら働く。
請負労働者	発注者との間で業務請負契約を締結している会社に雇用され、その指揮命令を受けて仕事を行う者。※4
フリーランス	店舗などがなく雇っている人もいない、自営業主や一人社長など、自身の経験や知識、スキルを活用して収入を得る者をこのように呼ぶことが多い。

※1 翻せば、期間の定めのない無期雇用契約を交わせば「無期雇用契約社員」あるいは「限定正社員」となる

※2 パートタイム労働法の対象である「短時間労働者(パートタイム労働者)」は、「1週間の所定労働時間が同一の事業所に雇用される通常の労働者の1週間の所定労働時間に比べて短い労働者」と定義されている。

※3 パートタイム労働者と法律上での区別はなく、所定労働時間が短ければどちらも「パートタイム労働者」に分類される。

※4 業務の発注元からすると、請負会社の社員に直接指示を出すことはできない点で派遣労働者と異なる。

れません。請負事業では、請負労働者の雇用などに関して、請負事業主が発注者からの影響を受けやすいという特徴があります。発注者には、そのことを頭に入れておくことが求められます。

## ▶ フリーランス・個人事業主などとの関係

企業は、「フリーランス」の人に、仕事をお願いすることもあります。「フリーランス」は、法令上の用語でなく、定義はさまざまですが、店舗などがなく、雇っている人もいない自営業主や一人社長であって、自身の経験や知識、スキルを活用して収入を得る者を指していると考えてよいでしょう。景気の変動の影響などを受けやすいことから、安心して働ける環境を整備するため、2021年3月に、「フリーランスとして安心して働ける環境を整備するためのガイドライン」が策定されています(内閣官房、公正取引委員会、中小企業庁、厚生労働省)。

## ▶ まとめに代えて

2022年12月に、厚生労働省の労働政策審議会(厚

労相の諮問機関)の分科会が、「無期転換ルール」提示のタイミングや、労働基準法の労働条件明示事項に就業場所や業務の変更範囲を追加することなどを適当とした報告書を了承しています。これを受けて、今後、労働基準法の省令改正などが行われるとみられます。こうした法改正に対し、改正される都度、あわててそれに対応する、といったことを繰り返しては大変です。改正の背景からしっかり理解すること、また、労働経済、労働法制、労働政策といった大きな流れの中で動いていることを意識することが必要です。

雇用管理を行うことを考えれば、社員を分類することは必要でしょう。しかし、従来型の「いわゆる正社員」だけを見ていては、経営戦略に沿った成果を上げていくことはできません。また、企業外の人材を活用するのも大事なことです。そればかりでは、ノウハウが蓄積されず、人材も育ちません。人材をどう確保し、どう育てるか、各雇用区分の特性や必要性を踏まえ、企業外も含め、人材ポートフォリオを組み立てていくことが求められます。