

# 限定正社員（多様な正社員）の 現状と更なる活躍に向けて

2023年1月27日（金）第6回 人への投資WG  
（株）働きかた研究所 平田未緒

## 【現状・課題①】

# 正社員 = 活躍とは限らない

無期転換ルールにより、2種類の正社員が存在することとなった。  
両者（「いわゆる正社員」と「ただ無期」）では働き方や処遇が大きく異なる

- \* 「いわゆる正社員」とは  
正社員として入社し、企業の昇進・昇格ルートに乗っている人
- \* 「ただ無期」とは  
労働契約法により無期転換した有期雇用労働者（パートタイマーに多い）

「いわゆる正社員」から派生した「限定正社員（多様な正社員）」と  
「有期雇用労働者」から派生した「限定正社員（＝ただ無期）」は別の存在。  
※昇進昇格や賃金テーブルなど、人事管理のカテゴリーが異なる

「ただ無期」が人材活用（個人の活躍＝能力のさらなる向上・発揮）  
につながっているかと言えば、疑問

## 【現状・課題②】

# 「ただ無期」の実態

無期化しても、仕事は以前と同じであることが多い

- \* 働く側…仕事（求められる能力）が変わらなければ成長も限定的
- \* 企業側…仕事と同じで成長がなければ、処遇を上げる必要性は感じづらい

無期化に従い、従来より高度な仕事（と拘束）に就かせ、処遇も高めている企業もある

- \* ただし「いわゆる正社員（限定正社員含む）」に求めるレベル・内容とは異なる
- \* 「ただ無期」を「正社員」と呼称、パートと正社員の均衡・均等処遇の比較対象とすることで【法順守】の手段としている企業も

## 【現状・課題②－2】

# 「ただ無期」の効果

### 無期雇用契約の効果

- \* 企業側…定年までの雇用責任を負うことになる  
(有期の反復更新が無期とみなされることへの社会的理解が希薄)
- \* 働く側…次期更新がなされるか否かの不安からの解放  
(安定雇用により、長期的な視点を持ちやすくなる)

### 有期雇用契約の逆効果

- \* 企業側・働く側ともに、短期的なキャリア視点に立ちやすい  
= 「今」が良ければよい  
= 長期的な人材育成意向、自己成長意向を持ちづらい

## 【現状・課題③】

# 「多様な正社員」の実際

多様な正社員（限定正社員）は、労働者（属性・価値観）の多様化に伴う、働き方に対するニーズの変化に対応し、一定の効果をもたらしている

- \* 大企業を中心に、企業のブランド価値向上や、優秀な人材の定着・確保のため、無限定な働き方を求めない多様な正社員区分の設定は増えており、活用も進んでいる
- \* 中小企業においては「無限定な働き方では、優秀な人材を確保できない」現実があり、個別対応の結果、正社員の働き方の多様化が進んでいる実態が見える

「限定正社員」は制度上（あるいは運用上）「限定」が昇進の上限と紐づいていることが多い

- \* 昇進を「より大きな・責任の重い仕事への従事（＝活躍）」と考えた場合、「限定正社員」は活躍を抑止している側面も

## 【現状・課題④】

# 「活躍」には双方の意欲喚起が必要

「いわゆる正社員」「多様な正社員」と「ただ無期社員」「非正規社員」では、人材の成長・活躍における企業側の期待値と働く側の希望度が共に違っており、処遇差には一定の納得がある（不本意非正規<ただ無期含む>を除く）

- \* 企業側は多様な雇用区分を使い分けることで、人材確保と利益確保の双方を狙っている
- \* 働く側は低い処遇で働くことで、個人の自由度（責任・時間・勤務地）を得ている
- \* 両者のニーズが合致しているため、状況は動きづらい
- \* 結果、非正規（ただ無期含む）労働のまま高齢になった人（特に単身者、配偶者や親も低所得または資産のない者）が、生活に苦勞している
- \* 実際、パート労働者の高齢化が顕著に進んでおり、この層の就職難が顕在化している（人手不足でも企業の採用が進まない）

## 【今後の対応策①】

# 対企業：柔軟な人事管理

人は「長時間働きたい」「短時間働きたい」わけではない。自分の「生活環境に応じ」「価値観を大切にしながら」働きたいと思っている。

「生活環境」も「価値観」も、人生のステージや、様々な刺激・影響のなかで変化する

- \* 企業側が、個々の社員の環境・価値観の変化、働き方に関するニーズを聴き取り、実際の働き方に反映させることで、継続的な能力開発につながる事が大事
- \* 同じ正社員でも「限定」である場合、経験できる仕事も限定的になりやすく、結果、成長も限定的になりやすい。これを回避するためには、リモートワークを工夫・活用したり、部署横断の社内プロジェクトに参加させるなどし、普段の業務では得られない経験・スキルを身に付ける機会を与えるなどの工夫が効果的

## 【今後の対応策②】

# 対個人：小学生からの「人生」教育

就活が目前となって初めて、仕事について考え始める状況がある。結果「働くこと」に関する内省が浅く、いったん就職しても、目の前の損得勘定や、感情の振れに応じ（悪いことではない）、必要以上に転・退職を繰り返してしまふことが、個人の能力開発を阻害している側面がある

一方、高齢化に伴い、男女関わりなく就労期間はどんどん長くなる傾向

- \* 上のような状況に即した、新たな教育を小学生から行ってはどうか
- \* 具体的には、仕事を「人生を彩り、支える大事な一部」として扱うこと。また、一定年齢以上の子どもに対しては、平均寿命まで生きた場合の働き方による収支バランスや、より高い賃金を得るには「成長（できることを増やすこと）が必要」など、個人が自分の人生に主体的になれる、現実に即した教育が有効ではないか
- \* 短期的には、無期転換ルールや限定正社員など、現行の仕組みに関する更なる周知を行うことが必要