

# 非正規の正規化と正社員の限定化

## A Study on the Normalization of Non-Regular Workers & the Limited Fulltime Workers

崔 勝 滉  
Seung Ho CHOI

### 要 旨

今まで日本の労働社会は、これまで高費用と比較的解雇の難しい正社員を減らす一方、低賃金と解雇が容易な非正規職を拡大する方向で進展してきたと言えよう。そうすることで日本の労働市場全体が非正規に大きく依存するような形で進められてきており、今までの雇用のルールを大きく変更してきたと言えよう。しかし、近年、増加しすぎた非正規雇用の不安の高まりと労働市場の不安の拡大に、社会的懸念と反発が高まるにつれ、非正規の正規職化が議論されるようになってきた。

そこで、本論文の目的は、現在議論されている非正規の正規化の一形態であるとされる、「限定正社員」という新たな雇用形態を巡る諸側面を分析することによって、限定正社員化が果たして非正規職問題を解決するために有効な意味を持つものなのかについて検討することにある。それは、近年の働き方改革の一環として、多様な働き方の議論の延長線上に提案されるものであり、多様な正社員化の議論の一種でもあると言える。

本論文で分析を行った結果、非正規職の問題を解決しようとする政府の意志が確認できる肯定的な側面はあるものの、現在、導入しつつある「限定正社員」制度は、やはり多くの限界があり、様々な次元で再評価と再検証が必要であると結論付ける。そして日本の非正規問題の解決には、従来の日本の雇用システムにおける多様な側面の再検討とともに、何より賃金体系の抜本的な改革を伴った新たなニッポン型雇用システムの構築が必要であることを提案する。

キーワード：働き方の多様化、多様な正社員化、非正規の正規化、限定正社員化、賃金改革

## 1. 問題の所在—働き方の多様化（多様な働き方）<sup>1</sup>と「多様な正社員」論争

本論文は、近年日本の政府による「非正規の正規化」に関する議論の中で、特に「限定正社員<sup>2</sup>」化について分析を行なうものである。ただし、注意しなければならないのは、いわゆる「非正規の正規化」は、大きく分けて2つの論点があり、その1つが本論文で分析する「限定正社員」化であり、もう1つは、「転換正社員」化であるが、ここでは、あくまでも「限定正社員」化に絞って検討を進めることにしたい。

本論文においては、今まで多くの日本の企業において、低賃金で解雇が容易な非正規社員に多く依存してきたが、ここで分析する、「非正規の正社員化」の論点の背景、そしてその現状である「限定正社員」化論争の意味合いは何かについて検討する。ここでは、まず近年、日本における働き方の多様化および多様な正社員化の議論の背景について整理をする。そして「非正規の正規化」の広がり背景は何かについて検討し、その後いわゆる「限定正社員」とは何か、そしてこの「限定正社員」化はどのような意味を持つのかについて明らかにしたい。

### (1) 働き方の多様化が意味するもの

近年、日本の政府の様々な会議で働き方の多様化が議論されている。その中身は様々であるが、一般には「多様な正社員」や「限定正社員」などといわれる働き方である。このような働き方の多様化議論の広がりには、少子高齢化やグローバル化の進展などの外部的環境の変化もあるが、日本国内の労働市場の変化、なかんずく非正規の増加といった雇用の不安定化の拡大がその背景にあるであろう。

非正規雇用の増加による雇用の不安定化は、日本の労働市場における正規と非正規という雇用の二分化が加速しているからほかならない。その歯止めをかけようとする議論の延長に非正規の

---

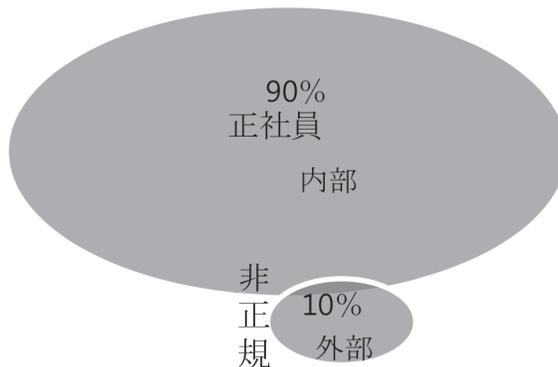
1 一般的な理解としての働き方の多様化（多様な働き方）とは、企業および労働市場全体において、正規雇用（無限定雇用）以外の様々な働き方が増えることを意味し、それは特に非正規雇用（限定雇用）が進んでいる現象をいう（小川慎一他、2015、180ページ）。

2 勤務地や仕事内容、労働時間が限定された形で働く正社員のことを指す。スーパーなど流通業で導入され、店舗や地域を限定して働いているケースが多い。これに対し、全国の店舗や支店への異動があるのが一般的な正社員である。限定正社員は、企業が雇用しやすい半面、待遇が低く抑えられたり解雇も容易になったりする可能性も指摘されている。一方、転換正社員とは、通常のパートやアルバイト、短時間労働、派遣労働といった非正規の中でも、通常の正規社員とほとんど変わらない仕事の内容を有する、いわゆる「非正規の基幹労働者」に対し、その非正規社員をなるべく正社員へと転換させようとする一連の動きのことを言う。定義や概念に対する詳しいところは、政府の規制改革会議（議長・岡素之住友商事相談役）の『規制改革会議答申案』を参照されたい。



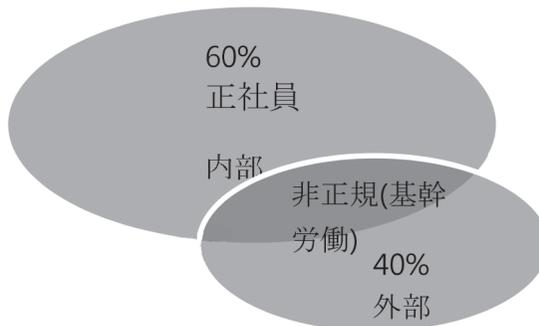
一方で、工場や店舗閉鎖などの際、限定正社員を通常の正社員より解雇しやすいことも明確にするよう求めている。しかしながら、逆に正社員の限定正社員化が進むと、雇用が不安定になる恐れもあり、今のままでの規制改革の方向性に疑問が残る。また、労働者派遣制度の現行ルールも、派遣労働者の受け入れ期間を最長3年に制限しているが、より「分かりやすい制度」への見直しを提起している。おそらく今後政府の動きとしては、派遣業務における「専門26業務」の区分を撤廃し、全ての職種で派遣期間を拡大するのが狙いであるように思える。つまり、派遣労働の規制緩和によって、結果として派遣労働における「転換正社員」化を促す狙いであるが、実際には逆の方向へと進む恐れも充分にあると指摘されよう。

近年の日本における多様な正社員議論が意味するものとは、派遣労働などの非正社員の正社員化および非正社員の限定正社員化であるが、その動きが必ずしも労働者らに肯定的な方向へと進展する可能性は低く、むしろ逆に正社員の限定正社員化および明らかに正社員とは異なる非正社員の限定正社員化に進む可能性について指摘されよう。非正規の雇用不安や慢性的な低賃金への



(出所) 筆者作成

(図1) 従来の日本の労働市場の雇用構造



(出所) 筆者作成

(図2) 今の労働市場の雇用構造

## 非正規の正規化と正社員の限定化



(出所) 筆者作成

(図3) これからの労働市場の雇用構造のイメージ

不満を解消するための多様な正社員議論がもしかすると絵に描いた餅になる可能性は充分にあることを示唆する。そして正社員の限定正社員化が広がるのであれば、雇用の不安は日本の社会全体にまで広がる可能性さえあることを指摘しておきたい。

### (3) 現代日本の労働者の働き方はどうなっているか

日本の経済は、バブル崩壊後の長期にわたる景気低迷の中で、小泉政権による構造改革がなされ、以降自由な市場競争を促すよう規制緩和が行われてきた。一方、少子高齢化の進行と経済のグローバル化の進展が日本の労働市場に与える影響力はますます大きくなり、多くの日本の企業においても国内的要因だけでは説明できない多くの外的要因が加わり、従来の日本の雇用システムの変容を余儀なくされたのである。

つまり、日本の伝統的な雇用システムが真に経済合理性を有していた時代とは違って、今の日本は多くの経済環境の変化によってその中身を維持できなくなってきたことも指摘されよう。その中で生じた大きな流れの1つとして雇用形態の多様化がある。アルバイトや日雇い、パートタイマー、派遣社員などいわゆる非正規雇用が増えることによって日本の労働市場の構造的変化にとどまらず、日本経済全体の問題として大きな変化の時代を迎えることになったのである。高度経済成長期は、基本的に「正社員化の時代」であったと言える。

企業の成長とともに多くの新規学卒者を中心とする正規社員が日本の当たり前働き方であった。しかしながら、近年パートや派遣などの非正規社員が増え、正規でない働き方が増える一方、従来の男女役割分担意識によって閉ざされていた多くの女性雇用が社会に積極的に進出するなど、日本の経済や労働環境の変化は大きく変わるようになったのである。また、企業としては、グローバル化の進展や国際経済の環境変化に対応するため、「賃金が安く雇用調整しやすいうえに、結構役に立つ労働力」を求めてより一層パートタイマーや派遣労働といった非正規雇用に積

極的に利用するようになってきた(大橋勇雄・中村二郎、労働市場の経済学、1～26ページ参照)。

総務省の労働力調査によると、2014年のパートやアルバイト、契約社員などの非正規労働者の数は、1962万人で、雇用者全体に占める非正規雇用は、37.4%になっている(総務省統計局)。こうした中、少子高齢化や景気の回復などを背景に非正規雇用で働く有期契約労働者を正社員化する動きも見られる。特に、地域や職種、労働時間を限定して働く多様な正社員の普及や、非正社員の正社員への転換などいわゆる非正規の正規化の動きが活発化する可能性も指摘される<sup>3</sup>。

しかしながら、今日議論されている「限定正社員」化や「転換正社員」化は、その中身や意味合いからして果たして多くの労働者にとって望ましい方向なのかどうかについては未だにはっきりしない。それは、おそらく経済環境の変化や景気の変動によって企業による一時的な措置の可能性が高く、非正規問題の根本的な解決には繋がっていないという懸念が存在するからであろう。つまり、正規、非正規という本来の労働形態の柔軟化を前提とする労働市場の自然な動きではなく、一時的な人手不足を解消しようとする企業による対症療法的発想であるように思えるからである。以下では、このような非正規の正規化をめぐる論争の中で、なぜ今「限定正社員」化なのかを中心に、日本の非正規雇用の特徴と限定正社員の登場について検討することにしたい。

## 2. 非正規問題の拡大と限定正社員の登場

最近、非正規雇用の増加など、日本における働き方の変化が注目を集めている。特に、若年労働者にとって、なかなか正規職になれなくて非正規職からスタートするケースが多くなってきているのも事実である。ここでは、日本における正規と非正規の現状を踏まえながら、日本の労働慣行の根本的な問題として、日本の正社員の無限定性について検討をした上で、非正規の正規化の議論の中において、正社員でありながら、あらゆる労働条件に「限定」をするという発想の「限定正社員」化への労働区分の転換の背景について整理することにしたい。

### (1) 日本の労働慣行に何が問題か—日本の「正社員」における「無限定性」

日本の労働市場における諸問題を議論するにあたって、特に深刻とされるのが、いわゆる非正規労働の問題である。近年の日本の非正規の問題を分析するためには、実は正規、つまり日本の

---

3 政府の規制改革会議答申案(2014年)によると、限定正社員に関する雇用ルールの検討は、非正規社員の正社員化を促すのが狙い。一方で、工場や店舗閉鎖などの際、限定正社員を通常の正社員より解雇しやすいことも明確にするよう求めた。正社員の限定正社員化が進むと、逆に雇用が不安定になる恐れもあり、規制改革会議は本人同意などの歯止め策も示している。

## 非正規の正規化と正社員の限定化

「正社員」の分析が欠かせない。多くの先進諸国と比べると、日本の正社員の存在は特殊である。日本の正社員の定義もしくは適用範囲に多くの日本の労働の問題が隠されているかもしれない。

それは、おそらく日本の正社員の「無限定性」にある。この日本の正社員に対する無限定性こそ、他の先進諸国から見てかなり特殊で異質なことである。仕事の内容（職務）や担当の範囲、労働の時間（残業の存在も含む）規定、勤務地および転勤の有無と範囲等あらゆる労働条件における何の限定もしないという「無限定性」は、使用者と労働者の雇用契約上、非常におかしい<sup>4</sup>。

日本の正社員に対する無限定性の設定は、終身雇用という長期安定的な雇用を望む「労働の論理」を容認する代わりに、仕事に関するあらゆる労働条件に限定しない（無限定性）で働くことを許す「経営の論理」との合意によるものであったと言えよう。

日本の職場においては、「就職」の名の下で実際は、「就社」という形で入社が決まってから、雇用契約がなされ、自分の担当であろう「職務（Job）」の内容や残業規定を含む労働時間、転居を伴う配置転換の頻度と範囲、キャリア形成の内部化の度合いなどがまったくほど決まっていないう状況の中で仕事が始まっていくことになる。

日本の正社員は、そうでない社員（非正社員）と比べると、雇用が長期安定し、賃金が高くて昇給・昇進（昇格）の機会があり、様々な手当とボーナスと退職金があって、比較的充実した休暇制度と雇用保険や健康保険といった各種保険が適用されるなどの諸特徴がある。このために、正社員はそれ以外の社員と比べると多くの利点があり、実際多くの非正社員は正社員になることを望んでいる。つまり、日本の正社員に対する長期の雇用安定および各種手当を含む収入の高さなどの諸利点の供与と組織内における労働条件の無限定性の受け入れとが相まって、他の先進諸国には見られない、今日の日本の正社員の特殊性を形成してきたといえる。したがって、今後の課題として言えることは、日本の正社員の無限定性という特殊性をどのように変えていくか、そしてその特殊的側面の内、特に今の時代、何がどう問題かを分析することが重要であると認識する<sup>5</sup>。

従来日本の特殊な正社員から、普遍性の高い普通で納得の正社員へと転換させていくことができれば、正社員とそうでない社員との実質的・心理的格差の是正と日本の働き方の改革を伴う「人間らしい労働（decent work）」の実現が可能になる。

正社員の無限定性の設定自体に問題があるとの認識は、例えば労働時間に関する調査を見る

---

4 欧米における正社員とは、典型雇用（typical employment）といい、「労働時間のフルタイム化」と「雇用期間の一定の長期化」という一種の無限定性はあるものの、日本の正社員のようなあらゆる労働条件の無限定性とは異なる。

5 日本の正社員の諸特徴および労働条件の無限定性の詳しいところは、小倉一哉（2013）を参照されたい。

と、残業を含む慢性的な長時間労働の発生は、そもそも業務量が多いため、決められた所定労働時間内では、片付かない仕事の量であることが指摘される。単純な人手不足の問題ではなく、労働者の数に比べて、そもそも仕事の量が多く存在する状況を放置し、正社員であれば無限定に働くことが前提として設定されているからこそ、常に慢性的な残業の存在を防げない側面を持つ。

存在する業務量に対し、適切な人員配置もしくは人材確保が納得性の高い普遍（自然）的な考えであるならば、日本の正社員の無限定性の側面が、そもそも残業を想定しての長時間労働を容認している側面があると言わざるを得ない。業務量と人員とのミスマッチの存在の原因は、日本の正社員の無限定性にあると言っても過言ではない。正社員の無限定性への歪んだ期待が、日本の企業組織における職務（ジョブ）概念の不在を放置してきた。日本の正社員に対する任された業務量に見合った適切な労働時間を課する発想の希薄が、結果的に慢性的で常態的な残業を含む長時間労働を容認させ、それを前提とする働き方が一種の文化として日本の企業組織に定着してきたところに、「見せかけの勤勉性」を評価してしまうような日本の特殊な組織文化が固定してきたと言える。

所定労働時間を超える理由の多くは、「自分の仕事をきちんと仕上げたい」という側面があると言われるが、それは決して日本の労働者だけが持つ労働意識ではないはずである。他の国と比べて日本の労働者の高い勤労意欲はよく指摘されるが、だからと言って、日本の労働者だけが高い勤労意識を持っているとは言い難い。日本の労働者の高い勤労意識の存在の特殊性が、そのまま慢性的な長時間労働を合理化することはできないであろう<sup>6</sup>。

仮に任された仕事を納得いく水準まで仕上げるのに所定労働時間以上に長時間労働を有する実態を招いていることは、勤労意欲の高さの結果にはなりうるが、実は業務量と人員配置のミスマッチにその原因があることは自明であろう。期待される能力とスキルを持つ人材が、客観的に測定された業務量の適切な配分によって、決められた所定労働時間内で仕上げていくことが可能になる状況が望ましいのである。それは、本来、適切な要員（人員）管理と労働時間管理がなされる状態を可能にすることが、マネジメントの基本であるから他ならない。

したがって、今のような日本の正社員の無限定性の容認による長時間労働の常態的・慢性的な存在は、かつてマネジメントの父であったアメリカのテイラー（Taylor）によって提案された課業管理（Task Management）を主とするテイラーリズム（Taylorism）の失敗に似ていると言えよう。

最初から無理な課業（task）の設定が、テイラー・システムの失敗を招いたのと同じく、最初から所定労働時間内で任された仕事を仕上げるのが不可能な無理な業務量の設定を、正社員の

---

6 例えば、佐藤博樹は、コール（R. E. Cole, *Work, Mobility and Participation*, 1979, p. 235）の調査研究を引用し、決してアメリカの労働者が日本の労働者より勤労意欲が劣ると判断することは出来ないことを確認している。その詳しいところは、大澤豊一他（1982）p. 57～93を参照されたい。

## 非正規の正規化と正社員の限定化

無限定性という歪んだ期待により達成させようとしてきた日本の労働時間のマネジメントの失敗が存在するのである。適正人員による適正労働時間の設定が、日本の正社員・非正社員を含む日本の人材マネジメントの成功につながっていくのであろう。

### (2) 日本の非正規雇用の拡大と限定正社員化の転換の背景

上記において、正社員の多様化と限定正社員化の変化の背景を検討する前に、日本の正規雇用における無限定性について検討した。これからは、日本における非正規雇用問題について少し触れた後、限定正社員化への雇用区分の転換の背景について検討することにしたい。当然のことながら、一般に企業経営における組織編成においては、正規も非正規も必要である。実際の企業経営が正規だけで持とうとすると大変なことになる。つまり、バッファーとしての非正規は必ず必要である。それでは、なぜ今日本に非正規への厳しい評価や扱いがこれだけ深刻に広まってきたのであろうか。

日本における非正規の拡大は、欧米からの成果主義的思想を取り入れた結果であると言えよう。法的な規定のぎりぎりのところに存在するような落とし穴を見つけることに必死で汚いやり方で非正規雇用を歪曲し、欧米に蔓延していた成果主義的なやり方を何の修正もなくそのまま取り入れようとしたのである。正規と非正規という順序にはっきりした差をつける形での成果主義を取り入れ、その中の非正規にも多様な形の形態を量産した結果、厚生労働省労働力調査（2014年）によれば、現在非正規雇用者数は、1962万人で全労働者の37.4%まで達している。それでは、なぜ今、限定正社員なのか、そして何のための限定正社員なのかについて触れたい。

まず、限定正社員化への議論の背景には、おそらくやりすぎた非正規雇用の増加にあるであろう。例えば、毎年の総務省の「労働力調査」によると、1990年には20.2%だった非正規雇用の割合が、2014年には37.4%まで増加してきている。働く人の3分の1以上が非正規雇用になると、いろんな側面でその歪みたるものが生じる可能性が出てくる。正規に比べ非正規雇用における待遇の貧弱さが指摘される中、非正規労働を中心とする社会的不満の高まりはもちろん、教育訓練と人材育成など、非正規雇用を含む企業の人事労務管理の困難さも指摘される。それは従来の日本の企業組織の核心であった日本的雇用システムの根幹を揺るがすものであると言えよう。それは、組織における非正規化の広がりによる企業内教育訓練の非効率性の増加に伴う労働者らのスキルや熟練度の低下などが見られ、日本の企業の国際競争力の低下にまで繋がってくるのである。その対策として非正規の正規化を推進すべく、限定正社員化の議論が急速に広まっていることも事実である。限定正社員とは、上記にも指摘したように、正社員の基本3条件および日本型正社員に新たに要求される3条件の内、何らかの条件に限定をした働き方を指すものであるが、以下においては、既存の正社員と比較した、「限定正社員」の現状と特徴について整理を行いたい。

(表1) 正規と非正規の比較

	正規社員	非正規社員
雇用安定度	高	低
賃金水準	高	低
昇進・昇格	定期的にあり／基本、上限なし	非常に限定的／上限あり
仕事の責任度	高	低
仕事の裁量度	高	低

(出所) 筆者作成

(表2) 正規と限定正社員の比較

	正規社員	限定正社員
雇用安定度	高	中
賃金水準	高	中
昇進・昇格	あり	限定的
仕事の責任度	高	中
仕事の裁量度	高	低

(出所) 筆者作成

(表3) 限定正社員と非正規の比較

	限定正社員	非正規社員
雇用安定度	中	低
賃金水準	中	低
昇進・昇格	限定的だが、あり	無し
仕事の責任度	中	低
仕事の裁量度	限定的	低

(出所) 筆者作成

(表4) 無限定正社員と限定正社員の比較

無限定正社員	限定正社員
なんでもやる (仕事内容の無限定)	職務の限定 (ジョブ型正社員)
どこでもいく (勤務地の無限定)	勤務地の限定 (地域限定正社員)
いつまでもやる (労働時間の無限定)	労働時間の限定 (短時間正社員)

(出所) 筆者作成

## 非正規の正規化と正社員の限定化

(表5) 雇用形態別の代表的な働き方・待遇の条件

	正社員	限定正社員	非正規社員
雇用期間	無期	無期	有期
労働時間	残業があるケースも	短時間勤務で働く人も	労働時間は決まっており、定時に帰りやすい
業務内容	限定されていない	決まった業務が多い	決まった業務
転勤	あり	決められたエリア内	なし
給料	月給が多い	月給が多い	時給や月給
ボーナス	支給される	支給されることが多い	基本的に支給されない
昇進・昇格	勤続年数や能力に応じて昇給・昇格	一定レベルの管理職まで昇格できる	大きな昇進の機会はほとんどない
平均月額賃金(2013年)	31万4700円		19万5300円

(出所) NIKKEI BUSINESS 2014.05.19 p.33 (注) 平均月額賃金は厚生労働省の資料による

### 3. 限定正社員の転換の背景とその特徴

ここでは、なぜ日本の労働社会において「限定正社員」という特殊な雇用形態が議論されてきているのかについて検討する。近年、日本において急速に非正規労働者が増えているが、その非正規労働者は正社員と比べ、解雇の対象となりやすい、賃金が低い等、いわゆる雇用の不安定さや勤務条件の低さが問題となっている。本来ならば、その非正規労働を正規労働に転換させることがもっとも望ましいが、現実的に困難なため、正規と非正規という二極化した働き方の中間的な形態として「多様な正社員」(従来の正社員でも非正規労働でもない中間的な雇用形態)を労使が選択し得るような環境の整備が望まれると雇用政策研究会報告書(平成22年7月)においても指摘され、そこで、そうした環境の整備に向け、現状の雇用システムに関する課題の整理や多様な正社員の活用にあたっての雇用管理の在り方等を検討する「多様な形態による正社員」に関する研究会を設置することとする(厚生労働省「多様な形態による正社員」に関する研究会設置の趣旨より筆者再整理)としている。

つまり、上記において明らかになった政府の見解としていくつかの重要な論点が浮き彫りになったと言えよう、それは、まず本来の正規と非正規のアンバランスの状態を改善するために、第3の道として中間的雇用形態である「限定正社員」化を導入しようとしているのである。また、政府自ら非正規の異常な拡大がもたらすデメリットについても明らかにしている。それは、非正規労働者の雇用の不安定さと賃金などを含む勤務条件の低さである。政府自らこのような根本的

な問題を解決するためには、非正規の正規化しかないことも認めながら、なぜわざわざ第3の特殊形態である「限定正社員」という中間的雇用形態を作るような発想に至ったのであるか。それはほかなく使用者側の負担軽減策としての発想しかないのである。

日本の社会が、昨今の日本経済の低迷および日本の企業の国際競争力の低下を根本的に改善するための対策として「非正規の正規化」を推進すべきであることを自覚しながらも、実際には、人件費の削減もしくは増加抑制を強く意識した中間的労働形態として「限定正社員」化を進めるということは、今の限定正社員化への転換は、あくまでも限定的・臨時的措置であり、中身はいまいで中途半端な議論であると言わざるを得ない。

今の限定正社員化が、より根本的で建設的な措置になるためには、非正規職から限定正社員へと転換された後は、いわゆる既存の正社員と何の変わりのない雇用と労働の条件が与えられなければならないのである。そういう意味においては、同一労働同一賃金原則がきちんと適用されることが大前提にならざるを得ない。しかし、下記の表に整理されているように、現実には全くそうはなっていないのである（表6参照）。

(表6) 限定正社員の分類と労働者側の視点からみた特徴と課題

限定	メリット	デメリット	課題
時間の限定 = 短時間 正社員	短時間勤務による自由度の 高度化 時間の有効活用	勤務時間の短さによる 低賃金	同一価値労働・同一賃金 の実現とワーク・ライ フ・バランスの充実
勤務地の限定 = 地域限定（エリ ア）正社員	希望する勤務エリアに配属 希望する仕事エリア圏内 での移動による生活のスタイル などを維持可能	市場の状況や環境の変 動によって現在の仕事 エリアに仕事がなく なった場合の勤務地変 更に不利	育児（教育）と生活の充 実化と仕事エリアの変更 に柔軟な対応が必要
職務の限定 = ジョブ型 正社員	幅の狭い専門性の高度化	幅の広い専門性の弱体 化	キャリア形成システムの 充実と幅の広い専門性の 確保

(出所) 筆者作成

中間的・限定的・臨時的措置としての「限定正社員」化は、そのメリットにもかかわらず、デメリットと課題を残したまま、進行しているように見える。特に、限定正社員化の特徴から考えると、人材の活用と活性化において根本的に問題があると言わざるを得ない。なぜなら、人材の活用と活性化は、人材の育成と能力の開発が欠かせないからである。組織における人材の活用と活性化は、潜在的能力をも含む自身の持つ能力とスキルの発揮できる環境づくりとその仕組みの存在にある。人材育成を念頭に入れない非正規職の現状を考えると、非正規職の正規職化である、限定正社員化は、単なる非正規職の中で、できる人を救済するという意味しか存在しない。

## 非正規の正規化と正社員の限定化

組織の競争力確保と従業員個人の能力発揮のマッチングは、単なる即戦力によってのみ確保されるのではなく、きちんとした教育訓練プログラムなどを有する人材育成と能力開発システムの存在が欠かせないのである。たまたま非正規の中にいた一部の人材の救済策としての限定正社員化ではなく、組織の活性化と個人の能力発揮が可能になるような組織内環境の存在と公正な評価を含む組織構造の仕組みが整えなければならない。したがって、今の限定正社員化への議論は、単純に一部の非正規職から救済された限定的で臨時的な存在としての正規職であって、人材の育成を念頭に入れた人材の活用と活性化策にはなっていないのである。

また、限定正社員化は、何を目的とする措置なのかに関わる側面が見えないことが指摘されよう。それは、例えば、雇用不安の解消か、それとも待遇（賃金など）の改善かという限定正社員化への転換の目的がはっきりしないまま、言葉だけが独り歩きしているような面があるように思えるからである。つまり、日本の非正規職における雇用不安の側面が、限定正社員の転換によって軽減されるかにあると言える。この問いに対する議論の関心は、そもそも雇用の不安はどこから来るのかにあり、そして限定正社員は、雇用不安の解消、もしくは待遇の改善（賃金の上昇）に繋がるのかなどの疑問が依然として残る。いずれにせよ、非正規の限定正社員化の試みは、その意図と目的がはっきりしないところから、その中身と運用の面においても、いく分変容された雇用区分になっているように思える。以下においては、そのいくつかの懸念材料とその課題について考えることにしたい。

## 4. 限定正社員化の懸念材料と今後の課題

### (1) 限定正社員化の懸念材料は何か

ここでは、予想されるいくつかの懸念材料について検討をし、限定正社員化が抱えている根本的な問題について整理することにした。

まずは、解雇に関する問題が指摘されよう。非正規職の雇用不安の多くは、解雇の危険性にあると言える。安易に解雇可能であるから、非正規職を好む傾向があることも事実である。現実的に、非正規の雇用不安の拡大は、キャリア形成（人材育成と能力開発）ができないところにある。つまり、非正規にとって、雇用不安とは結果であって、目的ではない。解雇されやすいから、雇用不安が増すのではなく、キャリア形成ができない仕組みにさらされているから、雇用不安が拡大していくのである。言い換えれば、非正規雇用にとって、キャリア形成さえできるような仕組みが整えるのであれば、解雇の問題は必ずしも雇用不安の拡大とつながらない可能性もある。同じく、限定正社員にとっても、形としての雇用区分としては、正社員であるので、解雇は容易で

はないはずである。しかし、現実的には、そうはなっていない可能性が高い。例えば、地域（エリア）に限定された正社員であれば、その地域の事業状況によっては、閉鎖されたり、縮小されたりする場面はいくらでも起きる。労働時間に限定された正社員も同じく極端に労働時間が減らされたりすると、実際限定正社員化は機能しなくなる可能性が高いのである。また職務（ジョブ）の限定も全くそうであろう。そうした現実要充分にありうる可能性を抜きにした、形だけの限定正社員化は解雇の問題においても自由にはならない。

第2に、待遇に関わる問題も指摘される。表の5に整理されているように、雇用形態別の代表的な働き方・待遇の条件を見る限り、必ずしも限定正社員は待遇の面において抜本的な改善はされていないのがよく分かる。非正規よりは、いいものの、正社員と比べると依然として悪いことが見て取れる。ということは、限定正社員化は、非正規と正規の中間的な存在であり、うまく真ん中をとっている臨時的な措置であることもよく分かる。言い換えれば、今の雇用区分としての限定正社員は、非正規雇用の改善もしくはその弊害の是正のための根本的な施策ではなく、あくまでも現実の不満と不安から一時的・限定的に逃げるための臨時的な措置にすぎないのである。限定正社員化への期待は、より根本的・抜本的な改善・改革が求められることは言うまでもない。

第3に、正社員の一部層をのめり込む可能性の問題がある。この問題は、すでに本稿の最初のところの図3で提示したように、限定正社員化が、このまま進行していくと、おそらく非正規雇用の一部と正規雇用の一部をのめり込んだ形になるであろうと予想される。それは、労働費用の問題にも直結するレベルの話でもある。非正規雇用の一部をのめり込むのは、いいことにして、その代わりに、正規雇用の一部をものめり込むということは、結局、非正規雇用の改善・改革のための限定正社員化ではなく、あくまでも妥協策としての限定的・臨時的な措置であることを物語っている。現実的に、正規雇用の一部をのめり込むことによって、全体的な人件費などを含む労働の費用においては、損をしないという経営の論理が露骨に表していると言わざるを得ない。むしろ、その方向性は、逆に正規雇用の拡大とともに、非正規雇用の改善たる施策としての限定正社員化がより望ましいのであろう。

第4に、多くの女性雇用や高齢者雇用の受け皿になる可能性の問題（女性雇用や高齢者雇用の対象としての限定正社員化の問題）が指摘されよう。現に、コース別雇用制度により、総合職と一般職というやり方を適用されている女性雇用に関しては、もうすでに「限定」社員であるという見方もできる。実際、コース別雇用制度によって、すでに多くの女性雇用が一般職を選んでおり、その一般職という労働形態は、まさしく限定された社員なのである<sup>7</sup>。また、限定正社員化が

---

7 女性雇用において、実際一般職と呼ばれる典型的な例として銀行の窓口業務を担当する女性行員がある。彼女らは、ほとんどの場合、仕事の内容や勤務地の範囲、残業のない雇用形態をとっている。つまり、かなり昔から多くの女性雇用におけるコース別雇用制度の適用によって、場所、仕事、時間のすべてが限定されていた働き方であったといえよう（安藤至大、2015、166～167ページ）。

## 非正規の正規化と正社員の限定化

今以上に拡大してくると、今まで正社員であった多くの高齢者雇用が限定正社員の範疇に入る可能性が高い。なぜなら、そうすることで、経営側としては、限定正社員化する費用の一部をまかなう方向に動く可能性があるからである。そうすると、結果的には、非正規の限定正社員化は、いわゆる「名ばかりの正社員」化になる可能性がある。名ばかり正社員は、中身のない正社員であり、正社員でない正社員であり、差別された正社員である。

第5に、組織化の困難さの問題は依然として残ることになる。現在、日本の企業社会における組織化の問題はさほど重要視されなくなったとはいえ、労働組合を根幹とする非正規の組織化もさることながら、限定正社員の組織化も困難にさせる可能性がある。近年、日本の労働社会においては、正規による組織化の問題も山積みではあるものの、労働組合の役割および重要性がなくなったわけではない。さらには、非正規および限定社員における労働条件の堅持やその基本的な権利の維持と確保は、とても重要であり、労働者の生命線でもあることには違いはない。限定正社員であっても、自己権利の主張や確保と直結する労働組合の組織化および労使関係のあり方に関する建設的な議論と多様な現実的な可能性を探ることの大切さについて、認識すべきであろう。

第6に、教育訓練の不在（キャリア形成の不備）による問題がある。図3の中にも指摘したように、これからますます限定正社員化が進むことになると、結果同じ職場において正社員と限定正社員、そして限定正社員と非正規社員らが、1つのチームとして一緒に仕事をするようになる。現実に1つのチーム体制になっていると、正社員だけを対象とする教育訓練を行ないたいが、実際にはそれはできなくなってきているのである。なぜなら、通常、体系的・継続的教育訓練・研修によるキャリア形成とその蓄積が行なわれる時に、同じチームメンバーである限定正社員および非正規社員と一緒に参加できなくて排除されることにならざるをえないからである。したがって、正社員にも順調なキャリア形成の機会が得られずに、キャリアの蓄積が不十分になる可能性がある。教育訓練およびキャリア形成の不在問題は、必ずしも限定正社員化によって深刻さが増すことに直接的には影響しないが、間接的には悪い方向に影響しうるのである。したがって、限定正社員化は、実際のところ、教育訓練をはじめ、社員全体のキャリア形成の不備に悪い影響を与える可能性が提起されうるのである。

最後に、組織内公正性の不備による組織内葛藤の発生可能性の問題が指摘されよう。組織内公正性のことはここでは詳しく説明しないが、組織内葛藤の原因としては、非常に重要な要因として考えられるのである<sup>8</sup>。従来の正社員と非正規社員の構図より、正社員と限定正社員、そして非正規社員間の組織間の各種葛藤の発生可能性は、以前より増すことになるであろう。なぜなら、既

---

8 組織内公正性（organizational justice）に関する詳しいところは、平野光俊（2013）を参照されたい。

存の正社員と非正社員の二重構造から、今度は、その中に限定正社員が位置することにより、三重構造もしくは重層構造になる可能性が高い。二重から三重もしくは多重構造の下では、組織内公正性の確保問題がより複雑かつ敏感となり、組織内葛藤が増すことになることは安易に予想できよう。したがって、組織内公正性の問題が発生する可能性が高くなるということは、その分葛藤の可能性が増すことになり、組織間コミュニケーションの不全や階層間の情報共有の機能不全を招いた結果、従業員の士気・モチベーション低下、組織への忠誠心の低下や職務不満足増加など、組織内における各種葛藤の発生可能性を高めることになるであろう。

## (2) 限定正社員化の今後の方向と課題

近年、日本の労働市場において、限定正社員という新たな雇用の形態が登場することにつれ、既存の日本における労働市場の階層モデルに何らかの変動が見られるようになってきている。日本の労働市場の階層変化と労働形態の変動はどうなっていくのであろうか。例えば、下記の図4のように、日本の労働市場における労働形態の階層変動は、既存の正社員と非正社員という二重構造から、正社員、限定正社員、非正社員という三重もしくは多重構造になっていくのである。それは、二重から三重もしくは多重構造からなる肯定的な側面も確かにあるものの、既存の日本的経営が機能していた時代における内部労働市場の発達を阻害するような方向性に向かう可能性についてもきちんと目を向く必要があるように思える。それは、内部労働市場の機能縮小という形で始まり、外部労働市場の発達がないまま、中間労働市場もしくは類似外部労働市場の形で進行することが予想される。中間労働市場もしくは類似外部労働市場の存在は、肯定的な機能が予想されるよりは、むしろ複雑さと混乱さが増す方向に向く恐れがあるように見ている。なぜな



(出所) 筆者作成

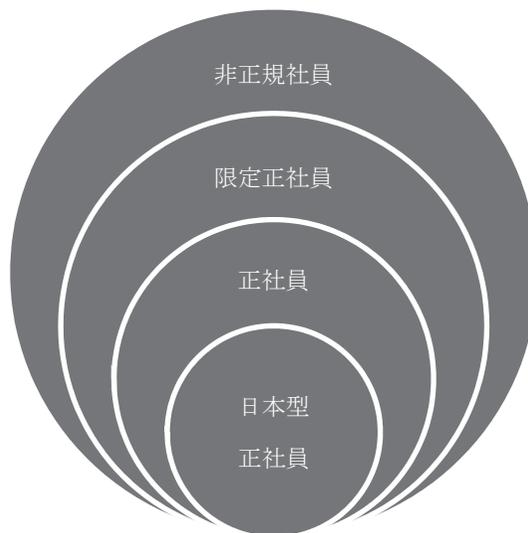
(図4) 労働市場と労働形態の階層

## 非正規の正規化と正社員の限定化

ら、本来、労働市場がちゃんと機能するためには、内部労働市場と外部労働市場の良きバランスによって機能する側面があり、その間に中間労働市場（類似外部労働市場）が発達することによって、労働市場の諸機能をより複雑なものにし、その分労働市場の間における、不具合もしくは各種の葛藤が生じる可能性があるように考えられるからである。

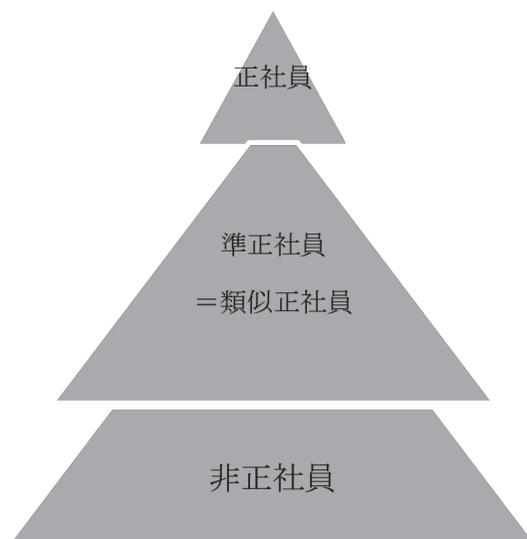
また、図5に示したように、日本の労働形態の特徴と労働市場の分類を考えると、新たに限定正社員という雇用区分を設けることにしても、依然として既存の正社員との間の格差は存在することには、変わりはない。そして正社員といってもそれは一般に欧米諸国で存在するような正社員とは異なる、日本型正社員とも言うべきかなり特殊な側面を持っていることが指摘されよう。

結局、図6に示したように、限定正社員とは、純粋な意味での正社員ではなく、あくまでも準正社員もしくは類似正社員と呼ぶのがよりふさわしいかもしれない。正社員ではないのに、正社員と呼ぶべきなのかについては、大きな疑問が残ることから、ここでは、あえて準正社員もしくは類似正社員という表現がより適切ではないかと考える。最後に、本論文の結論として、限定正社員化はあくまでも限定的・一時的・臨時的な措置であると規定をし、従来の日本の年功型賃金制度を見直す賃金改革を行うことによって、より根本的・抜本的な改革の必要性を強調しておきたい。以下のむすびにおいては、その賃金改革の中身について検討することにした。



(出所) 筆者作成

(図5) 日本の労働形態の特徴と労働市場の分類



(出所) 筆者作成

(図6) 労働市場の構成と組織構造の形態

## 5. むすびに一賃金改革を伴う新たな雇用システムの構想の可能性

今まで検討してきた限定正社員化に対する論争は、単純な形だけの導入および適用拡大はほとんどその効果はなく、むしろ正規と非正規との間に挟まれた中途半端な雇用形態として懸念されることから、より根本的な発想の転換が必要であると判断される。したがって、ここでは、限定正社員化の拡大および非正社員化の拡大現状と関連して、日本の労働慣行の今後の可能性を探るために、賃金改革に注目している。それは、非正規雇用の拡大に伴う各種の不協和音と現状の限定正社員の導入による歪を改善させるために、1つの代案として提案するものである。以下では、賃金改革を伴う新たな雇用システムの構想の可能性を探るために、まず既存の日本型雇用慣行の特徴を簡単に確認し、今後の新たな日本型雇用システムの構築の可能性について検討することにした。

### (1) 既存の日本型雇用システムの特徴と課題

従来の日本的雇用システムは、大手大企業の男性正社員を対象に、雇用の保障（終身雇用）と年功序列賃金が連動して適用したところにその合理性に疑問があった。つまり、日本型正社員とは、雇用も賃金も保障するというダブル・メリットを享受してきたといえる。しかしながら、こ

## 非正規の正規化と正社員の限定化

のような雇用システムが出来上がった背景および過程は、その当時の高度経済成長期においては、それなりの経済的合理性があったことも事実であろう。しかしそれが今の時代になっては、企業社会に少なからず圧迫になっていることも事実である。したがって、ここではその雇用の部分と賃金の部分を切り離すことによって、日本型雇用システムを再構築する必要性を強調したい。それは、おそらく従来日本型雇用システムの否定であろう。つまり、賃金改革を伴う新たな日本型雇用システム（ここでは、「ニッポン型雇用システム」と呼ぶことにしたい）の構想でもある。以下では、この「ニッポン型雇用システム」の特徴について検討することにした。

ここで言う、いわゆる「ニッポン型雇用システム」の発想は、既存の日本の賃金システムであった、年功賃金制に対する改革もしくは、代案としての日本の賃金構造の見直しとして理解されるものである。その必要性については、こう考えている。限定正社員化の登場による、日本の労働市場の雇用形態の構造的変化とは、おそらく経営側としては、非正規から限定正社員化する分を正規から食い込むことで、全体的な経営的バランスを取ろうとする可能性があるかと判断するのが妥当であろう。

つまり、上記の図の4と5に示したように、既存の正規と非正規の両方から幾分限定正社員に代わる形で、雇用形態のバランスを取ろうとすると見るのが自然であろう。そうすると、従来の非正規と正規という二分化された構図から、今度は正規、限定、非正規という三分化された構図になることで、夫々の間での対立および葛藤はむしろ増すことになることも考えられる。

日本の労働市場における労働階層を単なる二分化から三分化させるだけでは、日本の非正規問題の根本的な解決にはならないと判断される。むしろ問題をより複雑かつ深刻にさせる恐れもあると見ている。それは、例えば、正規としては、今まで存在しなかった限定正社員という形の類似した雇用形態の導入によって、以前よりも増して自分たちの立場や諸労働条件をより強化させる方向に向かう可能性がある。また残された非正規としても、既存の正社員との間に限定正社員という新たな雇用形態が挟むことによって、より格差と排除を覚える恐れがある。そして限定正社員にとっても、あくまでも既存の正規とは異なることには変わりがないことで、正規との依然たる格差による距離感と疎外感は依然として残ることになりかねない。そうすると、現状のような非正規の限定正社員化の政策的・制度的効果は非常に限定的になり、限定正社員化に期待される諸側面も評価できなくなる。ということはあくまでも今の非正規の異常な拡大に対する単なる見せかけの、いわゆる「名ばかりの正社員」化の可能性は否定できないであろう。

それでは、なぜ経営側としては、正規ではなく、限定正規なのであろうか。それは、労働費用の問題ほかないであろう。したがって、人件費たる労働費用の側面において、少なくとも経営側の負担増にならない代わりに、非正規および限定正社員の問題を根本的に改善させるためには、今までの日本型雇用慣行下における年功賃金を見直し、賃金改革による新たな日本型雇用システム（ニッポン型雇用システム）の構築が望まれることになる。それは、既存の年功賃金ではなく、

限りなく労働生産性に見合った賃金制に変えるほかないのである。つまり、生涯賃金(労働費用)は、今と同水準にしておいて、20代~30代の賃金は、今より高く設定(実際は、労働生産性に見合った賃金プロファイル化)をし、結果的に今の40代~50代の賃金を今より低く設定(労働生産性に見合った賃金プロファイル化)するものであると言えよう。

## (2) 新たな「ニッポン型雇用システム」の構築の可能性—賃金改革を中心に

以下においては、年功賃金制を基本とする既存の日本型雇用システムの代わりに、その代案として考えられるニッポン型雇用システムの構築の可能性を探ることにしたい<sup>9</sup>。

賃金改革(ここでは、年功型賃金から、アーチ型賃金へとする)を通じた、ニッポン型雇用システムの発想は、かなり限定された一部の話に留まる可能性がある。しかし、本論文の問題意識である非正規の正規化議論および限定正社員化の論争と関連して、その対策もしくは代案を考える上で最も重要なのが、ここで示す賃金の改革であると思っている。以下においては、もう少し具体的にどのように賃金の改革がなされるべきなのかについて検討を加えることにしたい。

図の7に見られるように、それは、(a) 年功型賃金から、(b) アーチ(Arch)型賃金にすることで、外部労働市場の活性化を促していくことを念頭に入れたものである。

まず、今の日本の賃金構造である、(a) 年功型賃金では、20代~40代までの賃金が仕事における実際の自分の能力や貢献より低い賃金をもらうことになっており、40代以降の賃金の向上(年功賃金もしくは、賃金ピーク制)を期待し、内部労働市場に留まろうとする傾向(転職しない)が強くなる。それを、(b) アーチ(Arch)型賃金へと変えることによって、今度は、30代~50代に渡っての賃金水準があまり変わらない仕組みになれば、内部労働市場に留まろうとする発想が薄まれ、結果的に外部労働市場が活性化することが期待される。

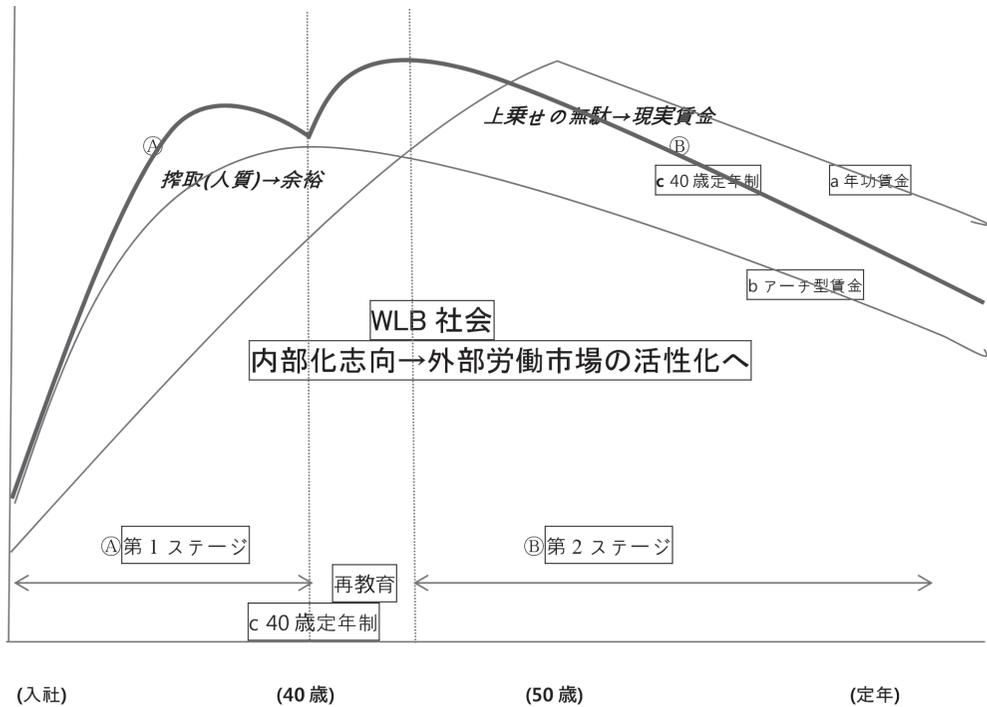
また、今のように20代~30代の低賃金によって、生活水準の維持が苦しく、晩婚化や独身化が増え、結果少子化がますます進んでいくことになっているが、もし賃金改革によって20代~30代の賃金が大幅に改善される仕組みへと変われば、そこで貯めたりできる収入のオーバー分が、現実的な生活水準の向上や精神的な安定と余裕をもたらす可能性が強く、自己啓発を含む多様な社会的活動や生涯学習の視点での学びの機会を得るなどの動きの可能性も期待できよう。

第3に、提案する(b) アーチ型賃金体系への改革によってできた(物的・精神的)余裕と今の時代の流れであるいわゆる、WLBなどの風潮と相まって、動きやすい労働環境になる可能性

---

9 本来の新しい形の日本の雇用システムの姿は、より複雑で多面的な側面での改革および見直しが必要であって、ここで提示したニッポン型雇用システムの話は、全体としての日本型雇用システムではなく、あくまでも賃金改革に限定したニッポン型雇用システムの発想の一部であることを指摘しておきたい。

## 非正規の正規化と正社員の限定化



(図7) 年功型賃金からアーチ型賃金へと賃金改革 (イメージ)

が出てくる。ここでいう WLB (ここでは、WL・Fullness として理解する) とは、日本の組織が、賃金 (お金=ワーク) だけではなく、その他の側面 (ライフ=自分に合った仕事を求めて動ける風潮や自己啓発、余暇といった生活スタイル) にその重点が変わることが期待できる<sup>10</sup>。

第4に、昔の日本的経営下においては、継続的・体系的な配置転換 (Job Rotation) による企業内教育訓練プログラムを根幹とする「組織内キャリア形成」であったため、激しい内部競争を基本としながら、(c) 40歳定年制の第2ステージで期待しようとする、能力発揮の連鎖がうまく機能していたのである。しかし、近年、正規と非正規のアンバランスの拡大と中間管理職の劣化および組織内キャリア形成システムの変容によって、スキルや知の連鎖メカニズムが効かなくなっていることが、「40歳定年制」の提案の背景 (根拠) である<sup>11</sup>。しかし、「40歳定年制」は現実的な意味で、社会的な衝撃 (impact) が大きいことから、それより緩やかな (b) アーチ型賃金へと賃金改革をすることによって、外部労働市場を活性化させ、結果的にキャリア形成を機能

10 筆者は、既存の議論である「WLB」の代わりに、「WLF (Fullness)」を提案する。それは、筆者の問題意識として、ワークとライフは、バランスをとるものという発想の不自然さからなるもので、ワークとライフは、バランスをとる次元の問題ではなく、夫々をどのように充実させるかのレベルの問題であると認識していることから、ここでは、紹介を兼ねて、WLF (Fullness) として提案している。

させる狙いもあるということを指摘しておきたい。WLB および40歳定年制に対する詳しい議論は、別の機会に譲ることにしたい。

### (3) 果たして「限定正社員」化はどうあるべきか

これまで本論文において、今の限定正社員化議論の問題点は、非正規雇用問題の根本的な対策にはならないところにあると指摘した。それは、非正規雇用の問題とは何かに尽きる話でもある。本論文で検討した限定正社員化と関連した非正規雇用の問題とは、日本の労働市場における行き過ぎた正社員中心の雇用政策による、「格差」と「排除」の論理としての非正規雇用であると指摘した。そして限定正社員化は、その日本の非正規雇用における格差と排除を論理に加え、もう1つ「葛藤」の深化の論理であると言える。

つまり、限定正社員化は、非正規雇用の問題をより複雑で深刻にさせる恐れがある発想であることを改めて指摘したい。他の先進諸国のそれと比べると、日本の非正規雇用の特徴は、その待遇や諸労働条件の貧弱さと格差の大きさにあり、労働市場におけるその排除の論理が改善されないうまま、今度は限定正社員化の適用によって、既存の正社員との間に生まれる葛藤がより深化することになり、もう一方には、既存の非正規職との間にも新たな葛藤の構図を作ってしまう恐れがある。

日本は、長年、正社員中心の日本型雇用システムによって企業組織の進化を成し遂げてきた。上記にも指摘した通り、既存の日本型雇用システムのすべてが悪いとは決して言っていない。問題は時代の流れと諸環境の変化に上手く対応出来ていなくなってきたことへの自覚と認定がなされていないところにある。繰り返しになるが、非正規の問題は、そのまま正規の問題でもある。特に、日本の非正規問題の多くは、その存在自体ではなく、その異常なる導入の拡大にあり、正規との過剰な格差と排除の論理にある。また正規への異常な期待としての「無限定性」の拡張は、そのまま非正規のやりすぎた格差と排除を生み出していると言っている。日本の正規雇用の無限定性による慢性的な長時間・過剰労働の存在や労働生産性の低さなどに関する議論は別の機会に譲ることにするが、ここでの中心テーマである、限定正社員化のあるべき姿の議論の方向性は、

---

11 図7において、(c) 40歳定年制の論理は、第1ステージである40歳に達した時(Ⓐ)に、一旦やめて(定年)、再契約(再評価)を得て、第2ステージ(Ⓑ)のような、能力曲線を発揮することを期待するのが、「40歳定年制」である。そして、ⒶとⒷの間に、再教育(キャリア形成)の機会を与えることによって、第2ステージにおいても、劣ることなく、その後も能力を発揮し続けることを可能にする考え方である。しかし、一定の期間の再教育の機会を与えることの社会的・個人的費用と負担、それによる一時的雇用不安やキャリア・ガイダンス(プログラム開発など)といった役割を誰が、どう果たすのかについての社会的合意を得ることが、必ずしも現実的ではないことに疑問があり、結果的に実際の政策に反映されなかった経緯がある。

## 非正規の正規化と正社員の限定化

その正社員の無限定性の抜本的な見直しとそれに伴う賃金改革なくしては達成することは出来ないであろう。働き方の多様化現象と非正規の正規化の現実的な実現は、単純な非正規の正規への転換や限定正社員化ではなく、同一労働同一賃金を想定する賃金改革を含む新しい日本型雇用システム（ニッポン型雇用システム）の構築にあると言えよう。

### 参考文献

- 大澤豊一他（1982）『現代の日本的経営』有斐閣
- 大橋勇雄・中村二郎（2004）『労働市場の経済学』有斐閣
- 小倉一哉（2013）『「正社員」の研究』日本経済新聞出版社
- 平野光俊（2013, 7）「多様な正社員と組織内公正性」国民経済雑誌、第 208 巻第 1 号
- 労働政策研究・研修機構（2014）『NIKKEI BUSINESS』2014.05.19
- 脇田成（2014）『賃上げはなぜ必要か』筑摩書房
- 山崎憲（2014）『「働くこと」を問い直す』岩波新書
- 崔勝溟（2014）『外から見た日本の雇用』八千代出版
- 労働政策研究・研修機構（2015）『Business Labor Trend』January 1, 2015
- 黒田祥子（2015）「日本人の働き方と限定正社員」季刊労働法 248 号
- 松下守男（2015）「限定正社員雑感」季刊労働法 248 号
- 常見陽平（2015）『「就活」と日本社会』NHK BOOKS
- 安藤至大（2015）『働き方の教科書』ちくま新書
- 小川慎一・山田信行・金野美奈子・山下充（2015）、『産業・労働社会学』有斐閣アルマ
- 上林憲雄他（2018）『経験から学ぶ人的資源管理（新版）』有斐閣ブックス

