

多様な人材活用の基本

人材活用ニーズと就業ニーズの摺り合わせが鍵

佐藤博樹

中央大学大学院戦略経営研究科教授
(ビジネススクール@後樂園キャンパス)

2020年11月11日

自己紹介

(略歴) 1953年東京生まれ。1981年3月一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。1981年4月雇用職業総合研究所(現、労働政策研究・研修機構)研究員、1983年7月法政大学大原社会問題研究所助教授、1987年4月法政大学経営学部助教授、1991年法政大学経営学部教授、1996年8月東京大学社会科学研究所教授、2015年東京大学名誉教授、2014年10月より現職。

(専門) 人事管理論

(関心領域)ダイバーシティ経営、ワーク・ライフ・バランス、女性活躍、人材サービス業、多様な人材活用など

(著書・編著)

『人材活用進化論』(日本経済新聞出版社)、『人事管理入門(第3版)』(共著、日本経済新聞出版)、『新しい人事労務管理(第6版)』(共著、有斐閣)、『パート・契約・派遣・請負の人材活用(第2版)』(編著、日経文庫)、『人材サービス産業の新しい役割』(共編著、有斐閣)、『職場のワーク・ライフ・バランス』(共著、日経文庫)、『男性の育児休業』(共著、中公新書)、『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』(共編著、東京大学出版会)、『人を活かす企業が伸びる』(共編著、勁草書房)、『結婚の壁:非婚・晩婚の構造』(編著、勁草書房)、『店長の仕事』(編著、中央経済社)、『新訂・介護離職から社員を守る』(共著、労働調査会)、『ダイバーシティ経営と人材活用』(共編著、東京大学出版会)、『ヘルパーの能力開発と雇用管理』共著、勁草書房)、『働き方改革の基本』(共著、中央経済社)など。

(兼職) 内閣府・男女共同参画会議議員、内閣府・ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議委員、経産省・新ダイバーシティ企業100選運営委員会委員長など政府の審議会や研究会の委員長を歴任し、また民間企業との共同研究であるワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト共同代表など。

WLB関係 書籍・DVD



『働き方改革とカップルの子育て(DVD)』日本経済新聞出版



『仕事と介護の両立のために(DVD)』日本経済新聞出版



『働き方改革を成功させるダイバーシティマネジメント(DVD)』日本経済新聞出版

多様な人材活用(ダイバーシティ経営) を実現するために必要なこと

- 従来の雇用制度や働き方が想定していた「社員像」
典型的には「日本人・フルタイム勤務・残業や転勤など可能・定年まで継続的に勤務」
- 「社員」が多様化したことで、既存の雇用制度や働き方と社員の希望の間に齟齬が発生
子育てや介護など仕事以外で担うべき役割がある社員
自己啓発や社会貢献活動など仕事以外にも取り組たいことがある社員
特定の勤務地で働きたいあるいは他の勤務地に転勤できない社員
希望する職能領域でキャリアを展開したい社員
外国籍社員など
- 他方で、企業の事業構造の変化などから新しい人材の確保や活用が不可避となり、新しい雇用制度や働き方への転換の必要性
⇒雇用区分の多様化と多様な雇用区分の組み合わせへ
- 社員の多様な就業ニーズに対応できる雇用制度や働き方への転換が不可避に
⇒社員の雇用区分の多元化や多様で柔軟な働き方の開発へ
⇒多様な人材確保・定着や社員の仕事意欲の向上へ

社員の雇用区分

- 雇用区分

雇用管理(採用、配置、育成など)や報酬管理(賃金管理、昇進管理など)を同じくする単位

⇒雇用区分を設定した後に、それぞれ雇用区分の中で社員の格付けを行う

- 雇用区分の設計

労働契約の無期・有期で雇用区分を設けることが一般的で、最近はそのに加えて従来の雇用区分内での多元化が進展

⇒以下では、主に無期労働契約の雇用区分の多元化を取上げる

雇用区分の設計①

- 雇用区分の**細分化**

各社員の仕事や働き方、仕事に関する価値観・ニーズなど、様々な多様性に対応した人事管理が可能に

⇒ 最大の細分化は個別管理(小規模企業では個別管理も)

他方で、雇用区分を細分化すると、雇用区分間の処遇の公平性の確保の難しさが高まる(いわゆる均等・均衡問題)

同時に、雇用区分を超えた柔軟な配置が困難に

- 雇用区分の**単一化**(雇用区分無し)

配置の柔軟性は維持できるが、各社員の様々な多様性を無視することに

⇒ 最適な雇用区分設定を総合的に判断することが重要

雇用区分の設計②

- 雇用区分設定の基準

企業の人材活用の必要性に加えて、社員の価値観・就業ニーズやキャリア希望の何に注目するかに依存

- 基準の例

仕事内容: 事務職・技術職・販売職・技能職など

キャリア: 幹部候補生となることを期待・定型的な業務を期待など(総合職・一般職など); 管理職・専門職など複線型キャリアなど

キャリア段階: 新人(育成段階)・一人前(能力発揮段階)・管理職、専門職など

異動範囲: 全国社員・地域限定社員(勤務地の範囲による)

労働時間: フルタイム勤務・短時間勤務など(現状、正社員では一時的な短時間勤務が一般的)

⇒最近では、社員の価値観・就業ニーズやキャリア希望を踏まえた雇用区分の増加(職務限定、専門職キャリア、勤務地限定、短時間勤務など)

雇用区分設定の動向と課題

- 雇用区分の再編の動き: 2つの方向

- 雇用区分の細分化

=社員の価値観・就業ニーズの変化への対応(ワークライフバランス重視へ): 勤務地限定や短時間勤務(短時間勤務などの期間の延長)などの雇用区分

=定年到達後の雇用区分(実質的な定年延長)

=有期労働契約から無期労働契約に転換した社員のための雇用区分設定(労働契約法の無期転換への対応)

- 雇用区分の再編・統合(雇用機会均等や雇用区分間(とりわけ正社員と非正規雇用労働者)の処遇の均衡・均等化への対応)

=男女別の総合職・一般職を、仕事やキャリアの違いによる雇用区分へ再編

=従来の正社員と非正規雇用労働者の雇用区分を維持したまま、雇用管理・報酬管理の均衡・均等を考慮するなど

勤務地限定制度の現状，課題と最近の変化

- 勤務地限定制度の典型例

業務でなく、転勤の有無に基づいて雇用区分を設定

転勤の有無は、①限定無し(国内外の転勤有り)、②一定地域内での転勤有り、③転勤無し(ただし通勤圏内の異動有り)など

転勤の有無により昇進・昇格に上限があることが多い

転勤の有無で基本給など処遇に差がある場合が多い

- 勤務地限定制度の課題と今後

①勤務地限定制度を導入する前に、居住地変更を必要とする異動の必要性の確認や削減の可能性を検討していない企業が多い

⇒居住地変更を必要とする異動が削減できれば、勤務地限定制度を必要とする社員が減少することに

②転勤の有無による昇進・昇格の上限設定の合理性を説明できていない企業が多い

⇒**社員の能力開発意欲**などを維持するために昇進・昇格の上限を撤廃する企業が増えている

③**テレワークの拡大で、居住地変更のない転勤**を実施している企業も

④**仕事の経験機会を拡大し、社員の能力開発につなげるため**、転勤なしなどの勤務地限定制度を選択した社員が、**本人希望かつ期間限定で、他の地域の事業所へ転勤**できる制度を導入する企業も

勤務地限定制度や職務限定制度と異動に関する人事権

- 社内公募型の異動や社員の同意を前提とする異動に変更すると勤務地限定制度や職務限定制度は不要になる

短時間勤務制度と労働時間制度の多様化と柔軟化

- 労働時間の多様化や柔軟化が進展することで、固定的な短時間勤務制度を必要とする社員が減少する可能性が高い

←固定的な労働時間制度でなく、多様で柔軟な労働時間制度を選択できることを希望する社員が増加している

⇒コロナ渦で在宅勤務が普及することで、子育て中で短時間勤務を選択していた社員が、フルタイム勤務への変更を希望する社員も