

# 「多様な正社員制度」の活用で 社員が活躍できる企業に

「いわゆる正社員」(無限定正社員)の雇用管理や  
働き方改革が鍵

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@後楽園キャンパス)

2022年8月25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:研究領域の一部)

『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),『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),『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),『働き方改革の基本』(共著, 中央経済社),『多様な人材のマネジメント』(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。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, 人材サービス産業協議会理事, 全国求人情報協会理事など。

# 研修用DVDの監修



『仕事と介護の両立のために』日本経済新聞出版

名刺(QRコード)



『働き方改革とカップルの子育て』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』日本経済新聞出版

# 講演の内容

- 多様な正社員制度とは
- 多様な正社員制度の整備が求められている背景  
    企業の導入目的
- 多様な正社員制度の導入例
- 労働時間限定制正社員の新類型：週4日勤務制など
- 多様な正社員制度導入の留意点  
    いわゆる正社員制度の見直しが重要  
    多様な正社員制度間の処遇の均衡確保を  
    多様な正社員制度を選択した社員を傍流としない(⇔いわゆる正社員が本流)

# 多様な正社員制度の例

**勤務地限定  
正社員** 転勤するエリアが限定されていたり、転居を伴う転勤がなかったり、あるいは転勤が一切ない正社員

**職務限定  
正社員** 担当する職務内容や仕事の範囲が他の業務と明確に区別され、限定されている正社員

**勤務時間限定  
正社員** 所定労働時間がフルタイムではない、あるいは残業が免除されている正社員

**いわゆる  
正社員** 勤務地、職務、勤務時間がいずれも限定されていない正社員

たとえば.....

- ❖ 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

などが挙げられます

(出所)「多様な人材活用で輝く企業応援サイト」  
<https://tayou-jinkatsu.mhlw.go.jp/dounyu/pdf/dounyu.pdf>

# なぜ「多様な正社員制度」が求められるのか？

- 転勤前提やフルタイム勤務, さらには残業前提の働き方が出来ない事情のある社員(子育て, 介護, 共働き, 自己啓発など)やそうした働き方を希望しない社員の増加+担当する仕事やキャリアを自分で決めたい社員の増加

⇒働き方に関する多様なニーズがある社員にとって魅力的な企業となるため有効な雇用制度(働き方)が<多様な正社員制度>(限定正社員)

- ◆多様な正社員制度は, 有期契約社員の無期労働契約の雇用形態としても有効

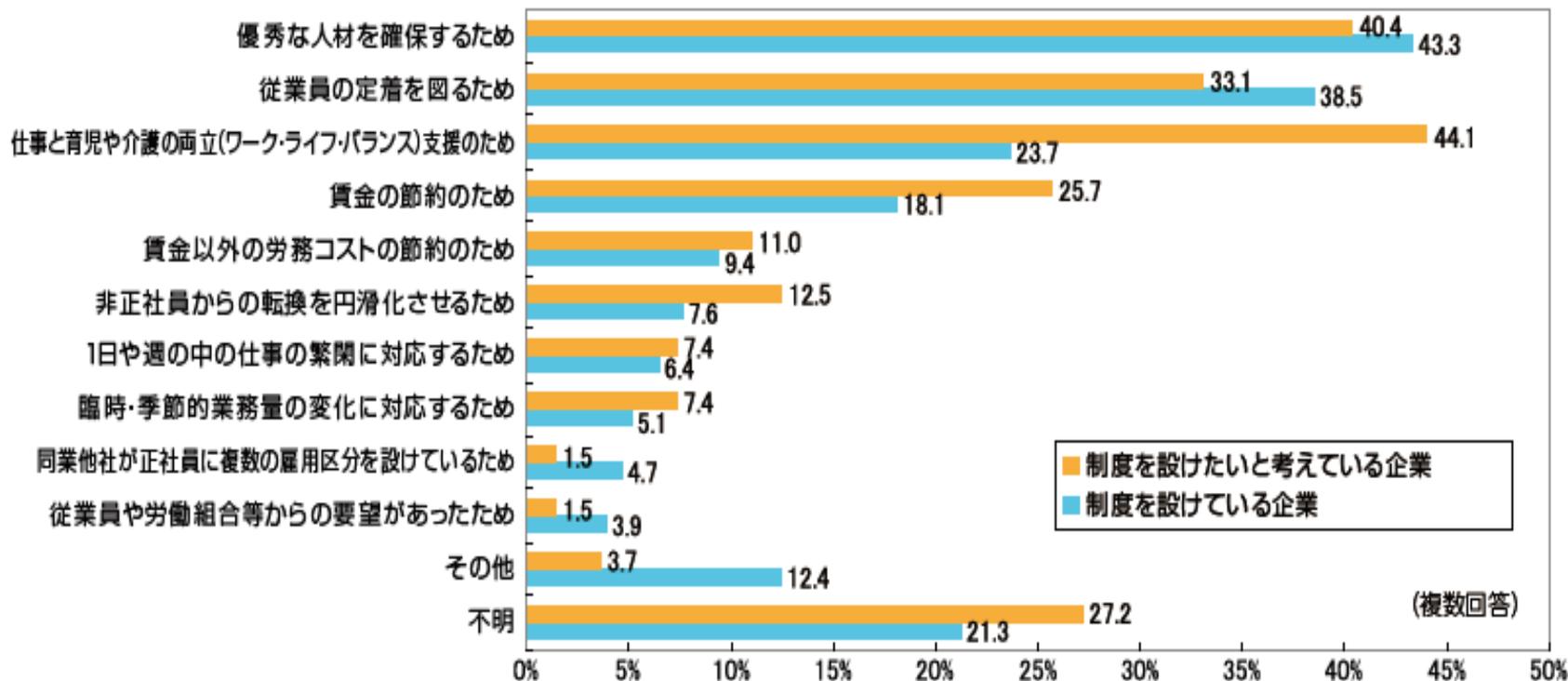
## ダイバーシティ経営の土台としての多様な正社員制度

- 従来のいわゆる正社員の働き方(無限定正社員)

職場(事業所), 労働時間(フルタイムで残業前提), 職務のいずれもが限定されずに雇用され, 職務や職場に関する異動・配置に関して企業が包括的な人事権を持つ

⇒多様な正社員制度は、企業の従来の包括的な人事権を制約する仕組み

# 多様な正社員制度の導入目的(複数回答)

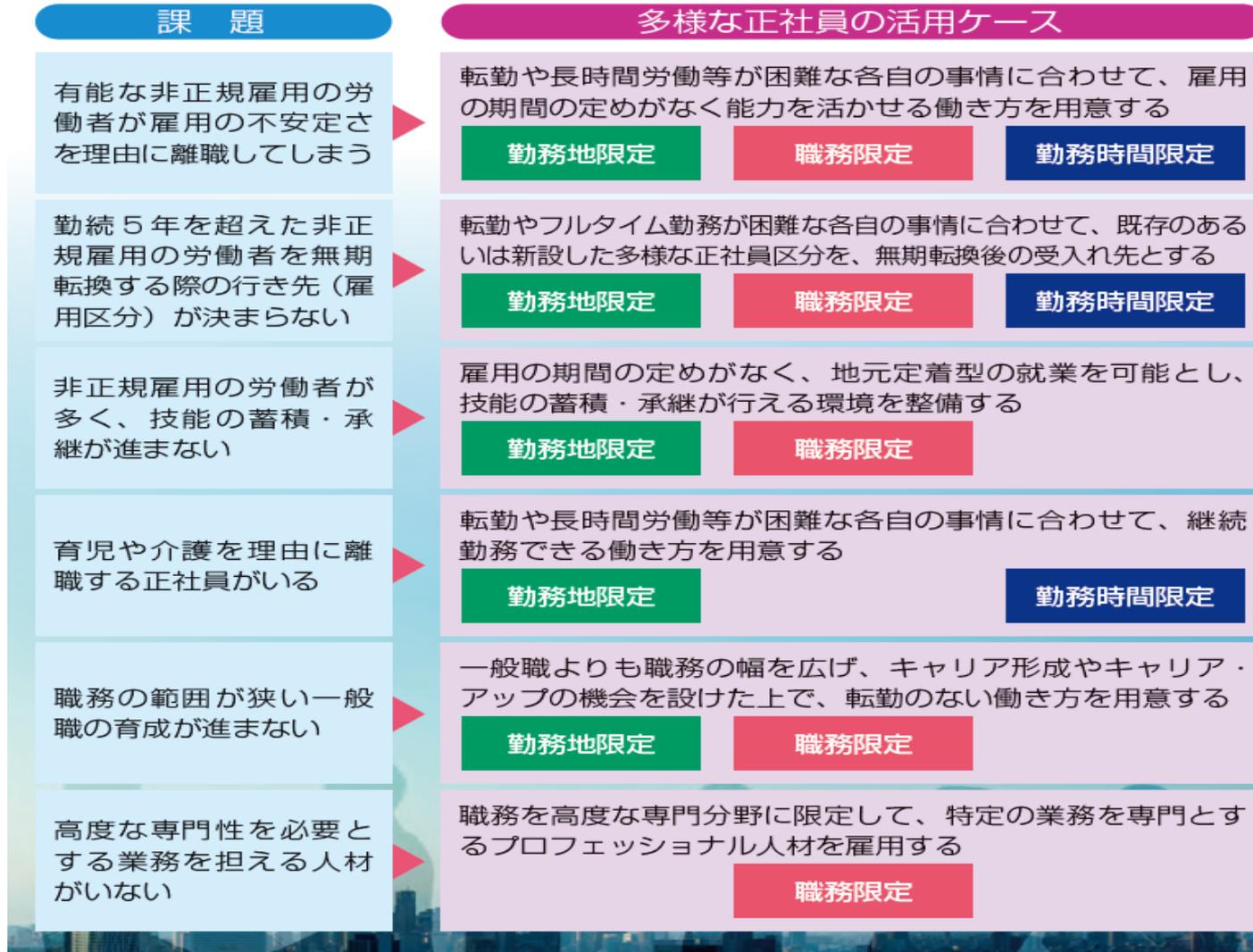


資料出所：厚生労働省「『多様な形態による正社員』に関する研究会報告書」(企業アンケート調査結果)

(出所)「多様な人材活用で輝く企業応援サイト」

<https://tayou-jinkatsu.mhlw.go.jp/dounyu/pdf/dounyu.pdf>

# 多様な正社員制度の導入例



(出所)「多様な人材活用で輝く企業応援サイト」

<https://tayou-jinkatsu.mhlw.go.jp/dounyu/pdf/dounyu.pdf>

# 勤務時間限定正社員制度の新類型

- **従来の勤務時間限定正社員制度** = 週5日勤務で、1日の所定労働時間(通常8時間)を短縮したり、残業免除の働き方

フルタイム勤務で残業無しや短時間勤務制度

- **勤務時間限定正社員制度の新類型** = フルタイム勤務のまま週の労働日(通常5日間)を削減する勤務時間制度(週4日勤務や週3日勤務など)や短時間勤務で週4日勤務なども⇒**いずれも週の所定労働時間が削減され、その削減分の所定給与も削減される**
- ✓ 所定給与を削減しない場合、勤務日数の削減が社員の生産性向上に貢献する仕組みが不可欠

カップルのそれぞれが週4日勤務を選択して二人で子育て、週4日勤務で社会人大学院での学びの時間を確保するなど

⇒週の所定労働時間を40時間のまま週の労働日を4日にするなども考えられるが、社員のWLBにはマイナスも(例えば毎日10時間労働となり、休憩時間や通勤時間を含めると拘束時間が長時間となるため)

- ✓ 可能性があるのが勤務先が徒歩圏内など職住近接の場合や、従来の週所定労働時間が35時間など40時間よりも短い場合には導入可能性有

# 多様な正社員制度導入の留意点①

- 従来のいわゆる正社員を本流とし、多様な正社員を傍流としないこと
- ✓いわゆる正社員と同様の戦力として扱い処遇することが重要
  
- 多様な正社員制度の導入前に、いわゆる正社員の雇用管理や働き方を見直しことが重要
- いわゆる正社員の働き方ができない社員の事情やそうした働き方を希望しない理由は、従来のいわゆる正社員の雇用管理(働き方)に依存する
- ✓いわゆる正社員の転勤の頻度を削減したり、転勤の運用を見直したりすることで勤務地限定正社員制度を必要とする社員が減少
- ✓テレワークと出張を組み合わせることで、転勤のない事業所間異動が可能となり勤務地限定正社員制度を必要とする社員が減少

## 多様な正社員制度導入の留意点②

- ✓ いわゆる正社員の長時間労働を解消し、メリハリのある働き方(残業する日としない日を自己選択)に転換し、柔軟な労働時間制度(時間と場所の柔軟化)を導入することで、労働時間限定正社員制度を必要とする社員が減少
- 子育てのために短時間勤務を利用していた社員が、在宅勤務の普及でフルタイム勤務に戻ることができた事例も
- ✓ 異動・配置を社内公募制に切り替えることで、勤務地限定正社員制度や職務限定正社員制度を必要とする社員が減少

## 多様な正社員制度導入の留意点③

- 勤務地限定正社員制度を選択すると、経験できる仕事の範囲が当該勤務地の事業に限定され、能力開発機会を制約する可能性がある
- ✓ 本人の希望で他の地域の仕事を一定期間、経験できる仕組みの導入も有効（期間限定の他地域への転勤やリモートワークで他地域のプロジェクトに参加できるなど）
  
- 職務限定正社員制度を導入する際には、能力開発やキャリア形成を考慮した職務範囲とすること（例えば、原価管理か、経理財務かなど）や、また経験者採用者を想定して導入するか、新卒採用者ではキャリアの途中段階で職務限定正社員制度を選択できる仕組みとすることなどが有効に
  
- いずれにしても自社の「いわゆる正社員」の雇用管理や働き方の現状の課題を把握し、その課題を解消し、その上で「多様な正社員制度」の導入を
- ✓ 「いわゆる正社員」の雇用管理や働き方の課題を解消せずに、「多様な正社員制度」をその解消手段とするための導入することは避けるべき

# 多様な正社員制度導入の留意点

□多様な正社員間あるいはいわゆる正社員と多様な正社員間の処遇差の「均衡化」と処遇差の合理的な説明と社員の納得性の確保を

□勤務地限定制度における処遇差の例

全国転勤あり、ブロック転勤あり、通勤圏内の異動のみ  
(転勤なし)

同じ資格制度を適用し基本給額に差、手当に差、転勤時点の手当を支給など多様な事例が