

「多様な正社員」制度 導入セミナー

2023年3月6日

株式会社働きかた研究所 代表 平田未緒

働きかた研究所 <http://hatarakikata.co.jp>

事業目的：誰もが働くことで成長と貢献の喜びを感じられる社会を創る

事業内容：企業に対する人の定着・育成戦略の構築・実現支援

視点 点：①雇用＝労使の二ーズの合致点に生まれる
②定着＝労使の能動的な気持ちとその継続
③活躍＝5つの要件を備えた「相思相愛な風土」
により促進され、成果につながる

得意分野：バラバラな組織を、エンゲージメントの高い「ワン・チーム」にしていくこと

実施手段：対話型研修、システムコーチング（チームコーチング）等

自己紹介



株式会社働きかた研究所 代表取締役 平田 未緒

早稲田大学卒業後、情報誌編集を経て1996年より、求人企業内シンクタンク「人と仕事研究所」に所属。企業が行う人事管理、および働く個人（正社員、パート）の就業意向を継続的に取材する。2013年同所所長を経て独立。現場で起きていることを整理した、「相思相愛な風土の5要件」の観点から、企業の伸びしろを探して、伸ばす、人事コンサルティングを開始する。

伸びしろを伸ばす手段として実施する「対話型研修」や、バラバラな組織をエンゲージメントの高いワン・チームに変える「システムコーチング（チームコーチング）」の成果には定評がある。

厚生労働省「社会保障審議会」委員（現・年金部会委員）など各種公的委員や、新聞・専門誌等への寄稿・執筆も多い。著書に『なぜあの会社には使える人材が集まるのか』『パート・アルバイトの活かし方・育て方』（いずれもPHP研究所）等9冊がある。

保有資格：ORSCC（チーム・コーチングの国際資格）
キャリアコンサルタント（国家資格）



とにかく現場主義

一人ひとりの 小さな声から 見えてくるもの を大切に



©株式会社働きかた研究所



株式会社 **働きかた** 研究所

現場で最近 感じること

企業と働く人の関係性が変わった ～かつて～

個人の
ニーズ

当たり前

- 会社・仕事最優先
- フルタイム勤務
- 残業あり
- 転勤あり
- 会社都合の配置転換
- 活躍（成果）は自社で

申し訳
ありま
せん..

- 育児短時間
- 介護休業
- 病児保育で突発休暇
- 通学のため残業なし

会社側
のニーズ

企業と働く人の関係性が変わった ～いま～

会社側の ニーズ

- いわゆる正社員
- 短時間正社員
- 勤務地限定正社員
- 職務限定正社員

対応
せねば

- 子育てを楽しみたい
- 夫婦とも正社員で働きたい
- 親の介護に時間を割きたい
- 成長したい
- 副業で腕だめししたい・稼ぎたい
- 社会貢献活動に取り組みたい
- 持ち家にずっと住み続けたい
- 自然のなかで暮らしたい
- 仕事ばかりの人生はイヤだ

自分が
望むように
生きたい

個人の ニーズ

背景

1, 価値観と選択肢の多様化

- * 共働き家庭の増加

(個人だけでなく、夫婦・家庭の価値観が影響)

- * 収入を得る手段の多様化

(起業・個人事業主・業務委託・副業・・・)

2, 人材の奪い合い

- * 転職市場の活況

- * 少子高齢化・労働力不足

変化に対応する手段としての 限定正社員 (多様な正社員)

限定正社員 = 多様な正社員 とは

従来型のいわゆる正社員（*）と比べて
職務内容、勤務地、労働時間などを限定し、
選択できる正社員

*いわゆる正社員とは

①労働契約の期間の定めがない、②所定労働時間がフルタイム、③ 直接雇用 のいずれの要素も満たす労働者。これらに加え、職務内容や勤務地の限定がない場合や、時間外労働があることが多く見られる

<会社側のメリット>

- ・優秀な人材の確保・定着
- ・人材の多様化
- ・地域に根ざした事業展開
- ・技能の蓄積・承継

<働く側のメリット>

- ・ワーク・ライフ・バランスの実現
- ・キャリア形成
- ・雇用安定・処遇改善

多様な正社員の例

①時間限定正社員

1日6時間勤務など所定労働時間を短くし、残業も免除する働き方。転換の事由を育児や介護に限る企業は多いものの、これをボランティアなど社外活動や、学びなおし（リスキリング）のための通学などにも広げることで、より多様な社員のニーズに応えようとする企業も増えている

②勤務地限定正社員

転勤の範囲が制限されていたり、転居を伴う転勤がない働き方。地元で働きたかったり、家族を帯同しての転居が難しかったり、単身赴任を望まない社員にとって利用価値が高く、家族の介護、通院を伴う看護を行う社員の勤務継続につながっている

③職務限定正社員

担当する職務内容が限定された働き方。データサイエンティストなど高度な専門性を必要とする業務を対象に制度化したり、介護補助職など一定の仕事の専門的スキルを持つ非正規社員を、この区分で正社員雇用することで、人材の確保・定着・戦力化を図っている企業も

週休3日制

通常は週5日勤務のところ、週の所定休日を3日にし、勤務日を週4日に限定する働き方

週休3日の実現方法は企業によって異なり、例えば以下のような方法を取る企業がある

- 1, 所定労働時間が減った分、給与も減らす
- 2, 変形労働時間制を活用し、休日を増やす分、勤務日の所定労働時間を増やし、給与は変えない

メリットは、より多様な社員の、より幅広いニーズに応えられること。週休3日により自分にフィットする働き方を選択できた社員の満足度は上がることが期待でき、「社員を大切にする」企業としてのイメージアップにも

企業側にはデメリットもある

会社側の ニーズ

- いわゆる「正社員」
- 短時間勤務
- 勤務地限定正社員
- 職務限定正社員

雇用管理が
大変！
人事異動に
制約

- 子育てを楽しみたい
- 夫婦とも正社員で働きたい
- 親の介護に時間を割きたい
- 成長したい
- 副業で腕だめし・稼ぎたい
- 社会貢献活動に取り組みたい
- 持ち家にずっと住み続けたい
- 自然のなかで暮らしたい
- 仕事ばかりの人生はイヤだ

望むように
にしたい。
生きたい

個人の ニーズ

会社側のニーズも
満たすには

会社側のニーズとは

個人の
ニーズ

望むように
にしたい。
生きたい

- 会社・業務最優
- フルタイム勤務
- 残業あり
- 転勤あり
- 会社都合の配置転換
- 活躍（成果）は自社で

会社側
のニーズ

- 育児短時間
- 介護休業
- 病児保育で突発休暇
- 通学のため残業なし

会社側のニーズとは

生産性(業績)

共通の目的 理念・意義・社会的価値・貢献≡人生の目的

「人」で会社のニーズを満たすには

生産性(業績)

共通の目的 理念・意義・社会的価値・貢献≡人生の目的

⑤成果

達成・承認

「人」で会社のニーズを満たすには

生産性(業績)

共通の目的 理念・意義・社会的価値・貢献≡人生の目的

⑤成果

達成・承認

④活躍
(能力発揮)

協働・共創
自発・挑戦

③成長

気付き
学び・行動

「人」で会社のニーズを満たすには

生産性(業績)

共通の目的 理念・意義・社会的価値・貢献≡人生の目的

⑤成果

達成・承認

④活躍

(能力発揮)

協働・共創
自発・挑戦

③成長

気づき
学び・行動

②関係性

個性の発揮

<対話>

相互受容

「人」で会社のニーズを満たすには

生産性(業績)

共通の目的 理念・意義・社会的価値・貢献≡人生の目的

⑤成果

達成・承認

④活躍

(能力発揮)

協働・共創
自発・挑戦

③成長

気づき
学び・行動

②関係性

個性の発揮 <対話> 相互受容

①労働環境

納得・生活可能な待遇・時間、雇用の安定／適切な仕事量

働く個人のニーズも同じ

生産性(業績)

共通の目的 理念・意義・社会的価値・貢献≡人生の目的

⑤成果

達成・承認

④活躍

(能力発揮)

協働・共創
自発・挑戦

③成長

気づき
学び・行動

②関係性

個性の発揮

<対話>

相互受容

①労働環境

納得・生活可能な待遇・時間、雇用の安定／適切な仕事量

社員の意欲を引き出す
相思相愛な風土

社員の意欲を引き出す 相思相愛な風土の要件

生産性(業績)

共通の目的 理念・意義・社会的価値・貢献≒人生の目的

⑤成果

達成・承認

④活躍

(能力発揮)

協働・共創
自発・挑戦

③成長

気付き
学び・行動

②関係性

個性の発揮

<対話>

相互受容

①労働環境

納得・生活可能な待遇・時間、雇用の安定／適切な仕事量

- 要件は積み上げ式です。例えば、労働環境が劣悪すぎるなかで、社員の成長・活躍を期待しても難しい。関係性が悪いなかでは、成長や活躍も難しいということです
- 「②関係性」は「①労働条件」に次ぐ土台です。また「②関係性」は「①労働条件」「③成長」「④活躍(能力発揮)」、結果としての「⑤成果」にも影響します
- これらの要件が備わった組織を「相思相愛な風土」と呼んでいます



個人のニーズを満たしながら 会社のニーズも満たすための工夫

①働き方は限定的でも、成長・活躍の場はしっかりある

【実話】育児時短勤務をする優秀な女性社員から突然の転職相談。理由は「時短で仕事も限定的。のんびりしてよいが、その分評価もされず、自分がいる意味を感じられない」とのこと。意図的に責任のある仕事を担わせたところ、高い成果を出し、転職の意向も出なくなった。

②主体的な選択の促進と、それを受容し合う風土

【実話】自己啓発で学んだスキルを用い、副業を開始。週末起業を考えていたが、週休3日を選択。平日の1日を副業の日に当てることで、メリハリのある、健康的な働き方が可能に。上司や周囲に自分の思いを伝え、受容してもらっているから、生産性も貢献意欲も高い状態に。

③目的の一貫性と共有

【実話】他社の働き方改革を支援もする会社に、多様な正社員として中途入社。会社の理念を自社が率先して体現していることに共感し、感謝と貢献の気持ちが入社してさらに強く。働き方の選択肢が多いため、勤務時間も、無理のない範囲で徐々に増やしていつている。