

2023.11.20
「多様な正社員」制度
導入支援セミナー

「多様な正社員」制度の 導入に向けて

佐野嘉秀
法政大学経営学部教授

自己紹介

佐野 嘉秀 (さの よしひで)

法政大学経営学部教授

東京大学博士(社会学)

東京大学社会科学研究所助手・特任准教授、
法政大学准教授を経て2013年より現職

専門: 人的資源管理論・産業社会学

法政大学経営学部にて「人的資源管理」、
大学院経営学研究科にて「人的資源管理論」
の授業などを担当

主著: 『英国の人事管理・日本の人事管理: 日英百貨店の仕事と雇用システム』(2021年刊、東京大学出版会)(冲永賞、日本労務学会賞(学術賞))



報告の概要

1. 「多様な正社員」制度の定義・タイプ・現状
2. 人事管理の特徴：人事権の範囲の限定
3. 導入の目的：就業ニーズ対応と人材確保
4. 「正社員」制度とする意味：「中核人材」
5. 「多様な正社員」制度／個別対応
6. 導入に向けた課題：均衡処遇と人材育成
7. 「多様な正社員」制度の導入に向けて

1-1. 「多様な正社員」制度とは？

○「多様な」: 「いわゆる正社員」(勤務地・職務・勤務時間の限定なし)とは様々な面で働き方が異なる正社員

- 「勤務地限定正社員」: 勤務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
- 「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
- 「勤務時間限定正社員」: 所定労働時間がフルタイムでない、あるいは残業が免除されている

資料)『勤務地などを限定した「多様な正社員」の円滑な導入・運用のために』
(厚生労働省パンフレット、2014年度)

1-2. 「多様な正社員」制度の導入状況

(正社員300名以上、正社員規模別集計)

	勤務時間限定正社員		職務限定正社員		勤務地限定正社員		その他	いずれもない	無回答	度数
	所定労働時間が「いわゆる正社員」に比べて短い(短時間正社員等)	出勤日数が「いわゆる正社員」に比べて少ない(選択的週休3日制等)	本人の同意なく職務を変更できない(高度専門職)	本人の同意なく職務を変更できない(高度専門職以外)	同一の事業所内でのみ異動がある(特定の工場限定・店舗限定等)	事業所間の異動があるが、転居は伴わない(エリア限定正社員等)				
1000名～	29.1%	13.9%	7.7%	11.8%	15.5%	↑ 29.7%	2.8%	↓ 47.4%	0.3%	323
500～999名	29.7%	14.3%	6.1%	5.9%	12.1%	↑ 24.2%	1.8%	↓ 52.5%	0.0%	488
300～499名	25.9%	11.7%	3.8%	5.6%	6.7%	↑ 14.0%	1.7%	↓ 58.2%	1.0%	479
全体	28.1%	13.2%	5.7%	7.3%	10.9%	↑ 21.8%	2.1%	↓ 53.3%	0.5%	1300

注) 全体については正社員数を無回答の企業(n=10)も含んで集計

- 「短時間正社員」や「エリア限定正社員」を中心に導入が広がる
- 正社員規模が大きな企業ほど導入
- 全体で半数程度が制度導入

2. 「いわゆる正社員」との 人事管理上の相違

○働き方の相違 ⇔ 人事管理の相違

◆「いわゆる正社員」: 企業側の包括的な人事権

✓雇用契約等で、働く場所(職場)、仕事(職種・職務)をあらかじめ限定せず、労働時間もフルタイム勤務+残業可能 ⇒ 企業側に大きな決定権限

◆「多様な正社員」制度

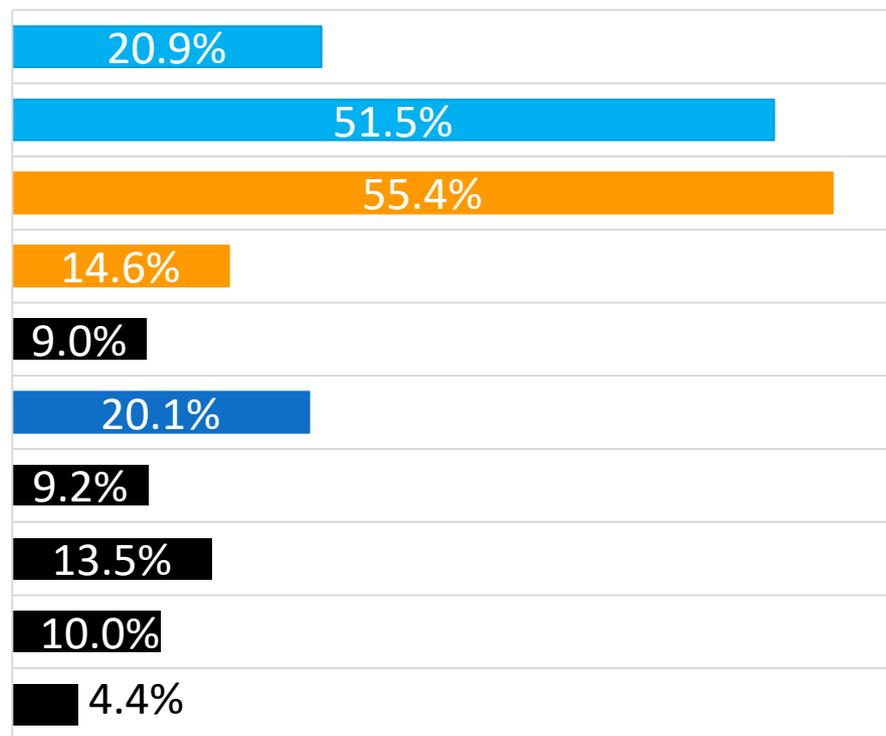
⇒ 人事権の範囲を限定

✓人事管理の自由度をあえて制限: その目的は?

3. 「多様な正社員」制度を導入する理由

(N=608)

優秀な人材を社外から採用するため
正社員の定着を図るため
社員のワーク・ライフ・バランスを支援するため
高齢者の柔軟な働き方を実現するため
仕事の繁忙など業務量の変化に対応するため
社員の専門性や生産性の向上を促すため
人件費を抑制するため
従業員や労働組合から要望があるため
その他
無回答



- 導入理由: WLB支援 + 正社員の定着・採用 (+ 専門性・生産性向上)
- 多様な働き方へのニーズに対応することで人材確保(採用・定着)

4. 「正社員」制度とする意味

○多様な働き方への就業者からの期待（就業ニーズ）

： 従来は非正社員の多様化で対応

○「正社員」 ≒ 中核的人材としての活用

✓ 高度な仕事を担う人材への期待

： 経営・管理・リーダー人材、高度な専門人材など

✓ 長期的な活用と人材育成（教育訓練投資）の対象

⇒ 「多様な正社員」として働き方の選択肢を用意

⇒ 多様なWLB・キャリアへの期待をもつ優秀な人材

を広く採用・定着させ、中核的人材として育成・活用

5-1. 多様な就業ニーズへの個別対応との比較

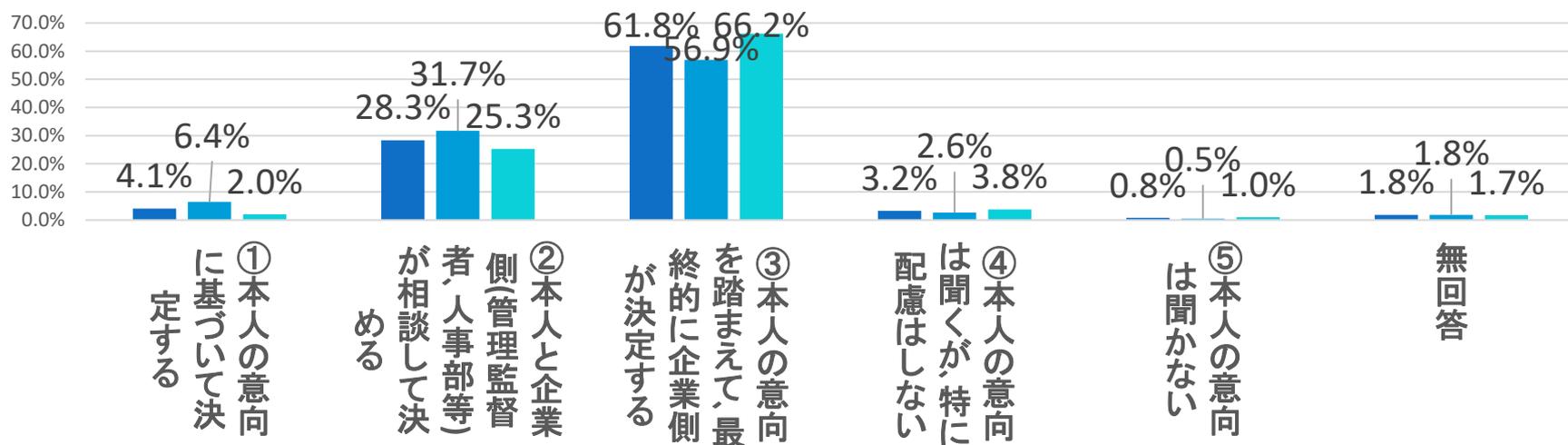
企業都合の一律管理—「多様な正社員」—個別対応



- 「多様な正社員」制度： 働き方のセットを社員区分として用意
⇒ 調整コストを抑えつつ、多様なWLB・キャリアへの期待に対応
+ 制度としての働き方(労働時間、仕事、場所)の保障

5-2. 「いわゆる正社員」の 就業ニーズへの個別対応の現状

「勤務時間や職務、勤務地を限定する要望があった場合」の対応



■ 全体 (N=1300) ■ 「多様な正社員」制度あり (n=608) ■ 「多様な正社員」制度なし (n=692)

○ 「いわゆる正社員」についても就業ニーズへの個別対応は進展

✓ さらに「多様な正社員」制度を用意

⇒ **働き方の保障**による人材確保 + **調整コスト**の抑制

6-1. 「多様な正社員」制度の課題

: 導入企業が「多様な正社員」区分を
新設・増員しない理由から

(新設・増員予定のない導入
企業n=258(42.4%)の回答)

1位: 社員区分が増えることで 労務管理が複雑 になるため	36.0%
2位: 「いわゆる正社員」に勤務時間や職務、勤務地の限定を認めているので「多様な正社員」は必要ないため	29.8%
3位: 「いわゆる正社員」と「多様な正社員」の待遇の差について社員から不満が出るため	24.4%
4位: 経営状況や業務の繁忙に対応するため、 職務や勤務地、勤務時間を限定した働き方を認める余裕がない ため	19.4%

○適度な数の「多様な正社員」区分の設定

: △多すぎると制度運営のコスト: 処遇均衡・区分転換の対応煩雑化

○「いわゆる正社員」の働き方の見直し・個別対応

⇒ 「多様な正社員」制度によらずとも多様な就業ニーズに対応

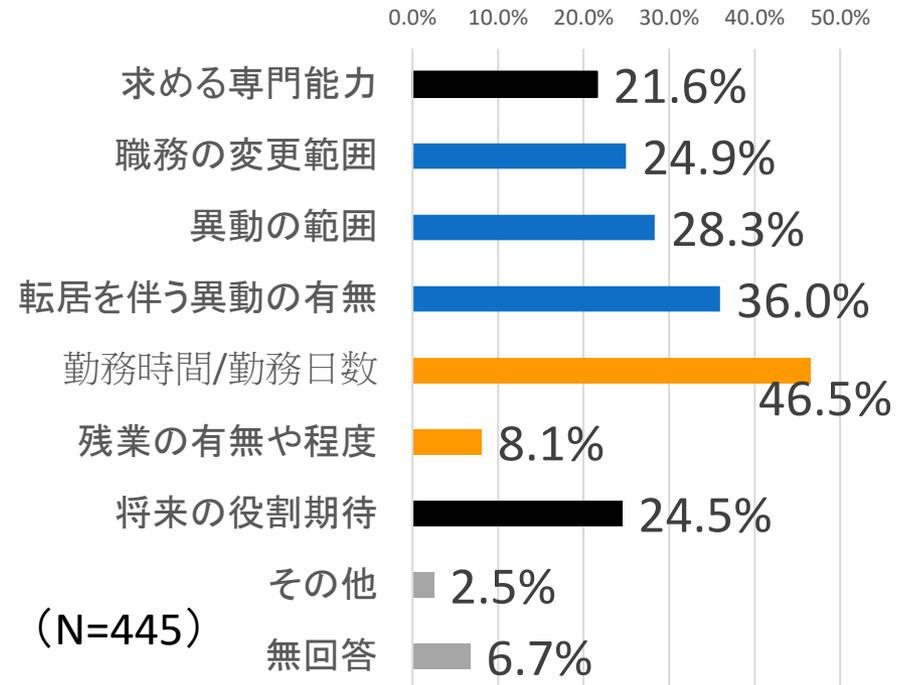
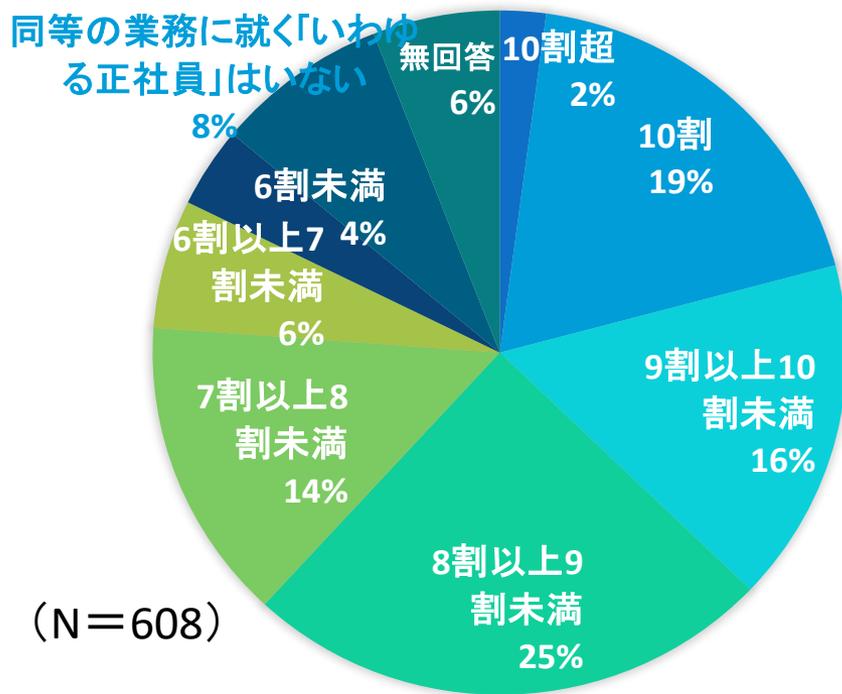
○正社員の区分間の処遇均衡: 適切な処遇の設計・説明

⇒ 制度としての明示→個別対応より処遇の公平性が高まる面も

○人事権: 配置・時間の決定権限とのバランス⇒区分の組み合わせ

6-2. 「多様な正社員」の処遇

: 「いわゆる正社員」と比べた基本給水準と水準差を決める際に考慮する要素



- 同等以上が約2割、8割以上が合わせて約6割、8割以下は合わせて2割台
- 中核人材⇒同等を基準に、**時間・日数比例** + **仕事・場所の拘束性**の相違を考慮
- 説明できる処遇差・実際の説明⇒ 公平性の確保 ○ 転換の仕組みで動的均衡も

6-3-1. 「多様な正社員」制度での 人材確保：採用・人材育成

◎「職務限定正社員」⇒ 高度専門人材の即戦力採用の手段にも

◎「多様な正社員」全般⇒ 多様な就業ニーズへの対応⇒

採用上有利＋定着を前提とした教育訓練投資⇒ 中核人材確保

◆人材育成上の課題

➤勤務時間・日数の限定⇒ OJTやoff-JT(研修等)の時間の制約

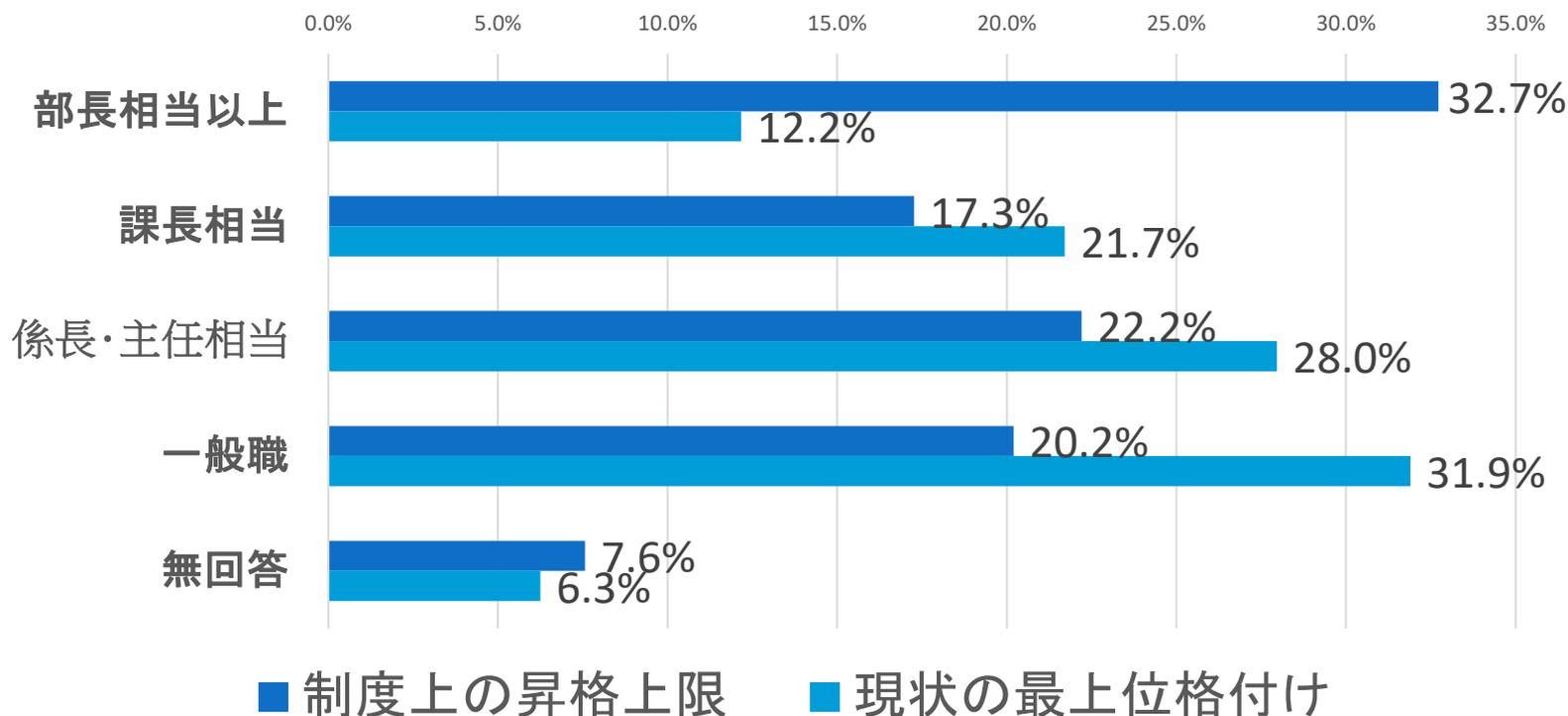
➤職場・仕事の限定⇒ 配置転換による仕事経験の機会の制約

◎スペシャリスト育成には有利／△(狭すぎると)「はば広い」専門性阻害／
△経営・管理上の能力(事業理解、部署間調整能力等)形成に不利な面も

✓適度な職場・仕事の変更範囲、人材育成に向けた仕事配分、
off-JTの効率化・拡充、自己啓発支援の拡充などの工夫が重要

6-3-2. 「多様な正社員」からの 管理職・専門職登用

(N=608)



○ 制度上の昇格上限 > 現状の最上位格付け

⇒ 上位格付け登用に向けて「多様な正社員」の人材育成が課題

7-1. 「多様な正社員」制度の導入に向けて①

○「多様な正社員」制度の導入目的の明確化

「なぜ必要か？」を明確に！ ⇒ 制度設計の準拠点

✓「多様な」: 多様な就業ニーズへの対応

⇒ 優秀な人材の採用と定着

✓「正社員」: 中核人材、長期的な育成・活用の対象として

○組み合わせの視点

✓「いわゆる正社員」との組み合わせ

✓「多様な正社員」制度 + 個別対応

⇒ 雇用区分全体で多様な就業ニーズに対応・人材確保

⇒ 適度な数の雇用区分→人事管理の煩雑化を避ける

7-2. 「多様な正社員」制度の導入に向けて②

○仕事・場所(職場)の範囲の選択

- ✓人材育成の観点: 仕事経験を促す適度な広さ

○処遇の設計

- ✓「いわゆる正社員」と賃金・その他の待遇の均衡⇒ 公平性
- ✓基本給: 中核人材として同等が基準: 時間比例、配置転換の拘束性の相違を考慮: 説明できる合理的な差の観点から

○正社員区分間の転換の仕組み

- ⇒ 動的均衡による公平性の確保

○制度の周知・説明

- ⇒ 実質的な就業の選択肢に + 公平性の確保