

「多様な正社員」制度に係る調査研究・導入支援等事業」

調査実施報告書（多様な正社員関係）

2024年3月

目次

本調査の実施概要

- (1) 調査目的・調査実施概要
- (2) 調査項目
- (3) 回答企業の属性

本調査の結果

- I. 多様な正社員の活用状況
- II. 多様な正社員がいる企業における多様な正社員の活用状況
- III. 多様な正社員がいない企業における多様な正社員の活用の意向
- IV. その他人事施策

本調査の実施概要

(1)調査目的・調査実施概要

- 「多様な正社員」*の導入状況や待遇、企業における人材マネジメントの方針、「ジョブ型」に関連する人事施策の導入状況について把握することを目的として、調査を実施した。
- 調査の主な関心が「多様な正社員」の待遇状況等であることを踏まえ、「多様な正社員」を多く活用していると考えられる、正社員数が多い企業が調査の対象となるよう、調査会社保有の企業データから正社員数の多い順に10,000社を調査対象として抽出した。

調査目的 主な関心

いわゆる「ジョブ型」を含む多様な働き方について、企業における制度導入状況や利用実態、課題などを把握すること

◆ 主な関心事項

- 「多様な正社員」の導入状況、導入・運用における課題等
- 「多様な正社員」の待遇
- 企業における人材マネジメントの方針(「ジョブ型」の取り入れ状況)
- 「ジョブ型」に関連する人事施策の導入状況

アンケート調査実施概要

実査概要	
調査時期	・ 2023年9月11日(月)～10月20日(金)
対象者の選定方法	・ 「多様な正社員」を活用していると考えられる正社員数の多い企業を中心に調査するため、調査会社保有の企業データのうち、正社員数の多い順に10,000社を抽出
調査対象者	・ 全国の企業10,000社 正社員数 1～9人 : 0社 10～99人 : 0社 100～499人 : 2,485社(24.9%) 500～999人 : 4,378社(43.8%) 1,000人以上 : 3,137社(31.4%)
回収数(回収率)	・ 1,324件(13.25%)
回答方法	・ WebフォームのURL/QRコードを記載した調査依頼を封書で送付し、Webフォームより回答を回収 ※ Webフォームでの回答が難しい場合は、メールにてエクセルファイルを送付し、回答をメールにて回収

※ 多様な正社員：本調査では、職務内容、勤務地、労働時間などを限定した働き方がとれる正社員を指す。

(2)調査項目

- 本報告書では、「多様な正社員」の導入状況、導入・運用における課題等、「多様な正社員」の待遇、社内公募の活用状況について調査結果を取りまとめた。

カテゴリ		調査項目	
企業属性		<ul style="list-style-type: none"> 全従業員数 正社員数 本社所在地 	<ul style="list-style-type: none"> 主たる業種 直近の経営状態
「多様な正社員」の有無		<ul style="list-style-type: none"> 「多様な正社員」の有無 	
「多様な正社員」がいる企業	「多様な正社員」の活用状況	<ul style="list-style-type: none"> 最も人数の多い「多様な正社員」の特性 「多様な正社員」の導入時期 「多様な正社員」の導入理由 「多様な正社員」の対象社員 「多様な正社員」が多い主な職種 「多様な正社員」の割合 	<ul style="list-style-type: none"> 「多様な正社員」の新設・増員に係る意向・理由 「いわゆる正社員」からの限定への要望への対応 「多様な正社員」の事業運営上の負担の程度 「多様な正社員」の今後の活用の意向 「多様な正社員」の明文化の有無
	「多様な正社員」の待遇	<ul style="list-style-type: none"> 「いわゆる正社員」と比べた「多様な正社員」の待遇水準 「多様な正社員」の基本給の決め方 	<ul style="list-style-type: none"> 「多様な正社員」の昇進の上限 「多様な正社員」が就いている最も高い職位 「多様な正社員」が最も多い職位
「多様な正社員」がいない企業	「多様な正社員」の導入に係る意向・検討上の課題等	<ul style="list-style-type: none"> 「多様な正社員」に関する認知 「多様な正社員」の導入実績・廃止の理由 「多様な正社員」の導入に係る検討状況・検討上の課題 	<ul style="list-style-type: none"> 「多様な正社員」の導入に係る意向・理由 「いわゆる正社員」からの限定への要望への対応 「多様な正社員」の事業運営上の負担の程度 人事・労務上の課題
人材マネジメントの方針		<ul style="list-style-type: none"> 非管理職に対する人材マネジメントの方針(現在・今後) 管理職に対する人材マネジメントの方針(現在・今後) 高度専門職に対する人材マネジメントの方針(現在・今後) 	
人事施策		<ul style="list-style-type: none"> 社内公募の活用状況 	<ul style="list-style-type: none"> 職務記述書の活用状況
その他		<ul style="list-style-type: none"> 自社の人材マネジメントの「ジョブ型」該当に係る認識 	

(3)回答企業の属性

- 回答企業の属性について、全従業員数が1,000～2,999人の企業からの回答が最も多く、27.8%を占める。業種については、医療・福祉関係の企業からの回答が最も多く、21.5%を占める。
- 一部の選択肢は該当企業が僅少であったため、全従業員数は499人以下、500～599人、600～799人、800～999人、1,000～2,999人、3,000人以上に再分類、業種は、建設・インフラ系、製造系、情報通信業、卸売・飲食系、サービス系、医療・福祉、その他に再分類して集計した。

全従業員数*	N	②100～299人	③300～499人	④500人～599人	⑤600～799人	⑥800～999人	⑦1,000～2,999人	⑧3,000～4999人	⑨5,000人以上	無回答
	1300		0.8%	16.0%	13.1%	18.9%	10.2%	27.8%	6.7%	5.9%
集計上のカテゴリ		①499人以下 16.8%		②500～599人 13.1%	③600～799人 18.9%	④800～999人 10.2%	⑤1,000～2,999人 27.8%	⑥3,000人以上 12.6%		

業種 (集計上のカテゴリ)	N	①建設・インフラ系	②製造系	③情報通信業	④卸売・飲食系	⑤サービス系	⑥医療・福祉	⑦その他	無回答
	1300		11.8%	19.3%	4.0%	13.5%	24.2%	21.5%	5.0%

※ 全従業員数が100名以下の回答企業を除いて集計

本調査の結果

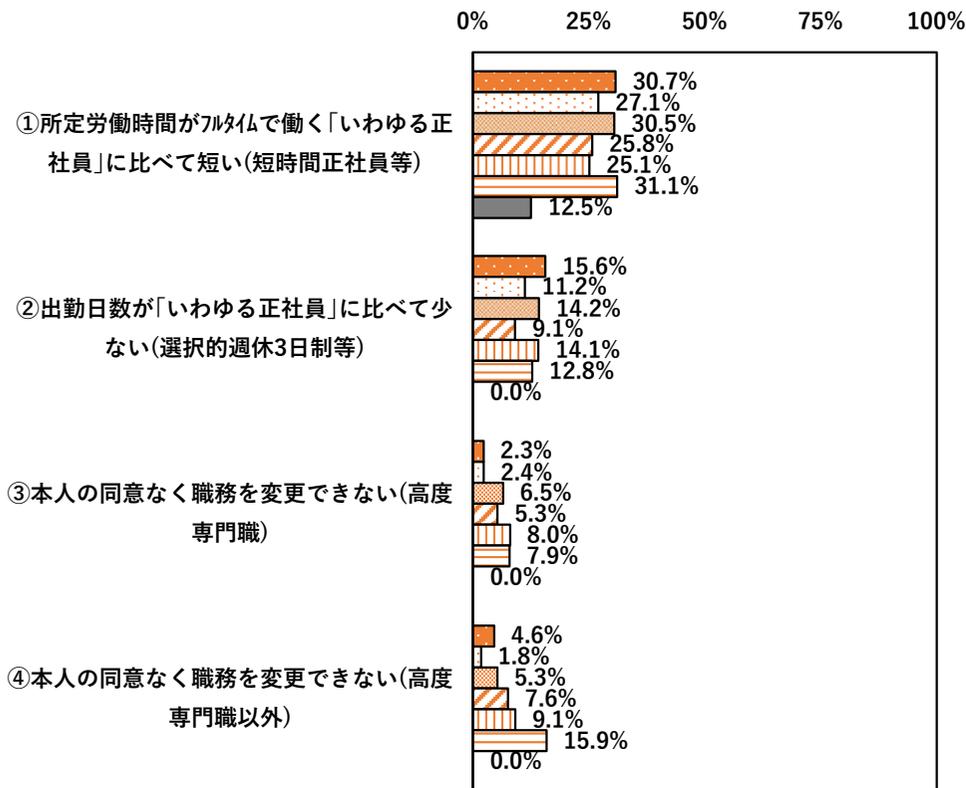
I. 多様な正社員の活用状況

(1)多様な正社員の有無

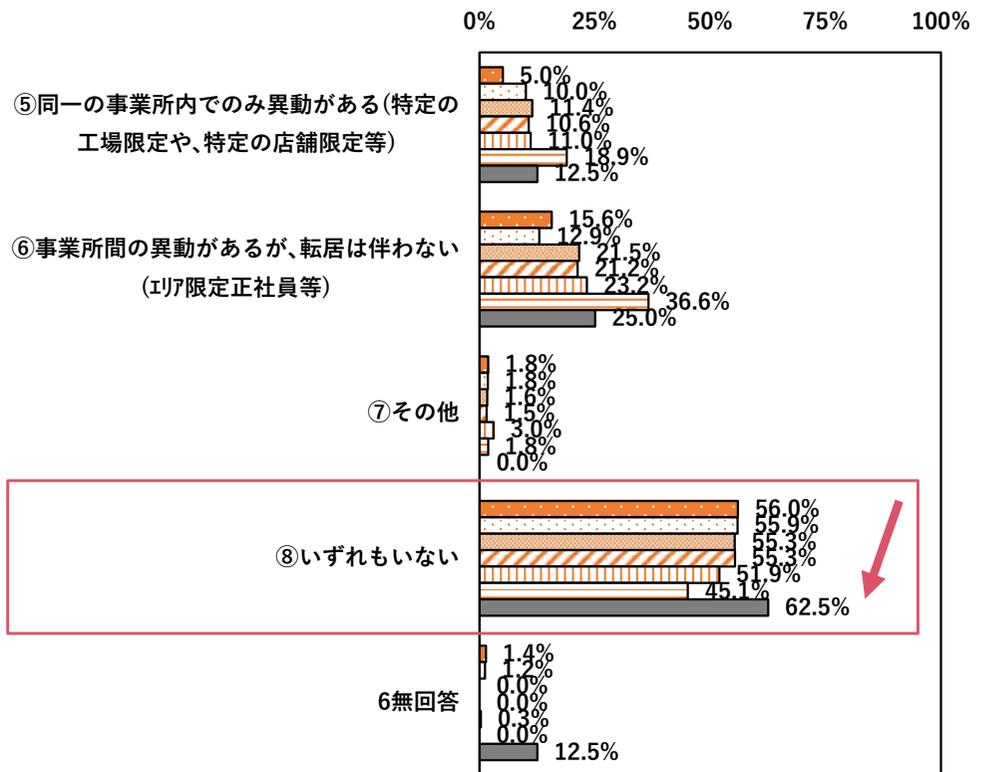
①全従業員数別

- 全従業員数に関わらず、45%以上の企業で「多様な正社員」がいずれもないと回答。
- 「多様な正社員」がいずれもないと回答した企業の割合は、全従業員数が少ない企業で高い傾向。

貴社に「多様な正社員」はいますか。当てはまるものを全て選んでください。



■01_499人以下 n=218 □02_500~599人 n=170 ■03_600~799人 n=246
 ■04_800~999人 n=132 □05_1000~2999人 n=362 □06_3000人以上 n=164
 ■無回答 n=8



■01_499人以下 n=218 □02_500~599人 n=170 ■03_600~799人 n=246
 ■04_800~999人 n=132 □05_1000~2999人 n=362 □06_3000人以上 n=164
 ■無回答 n=8

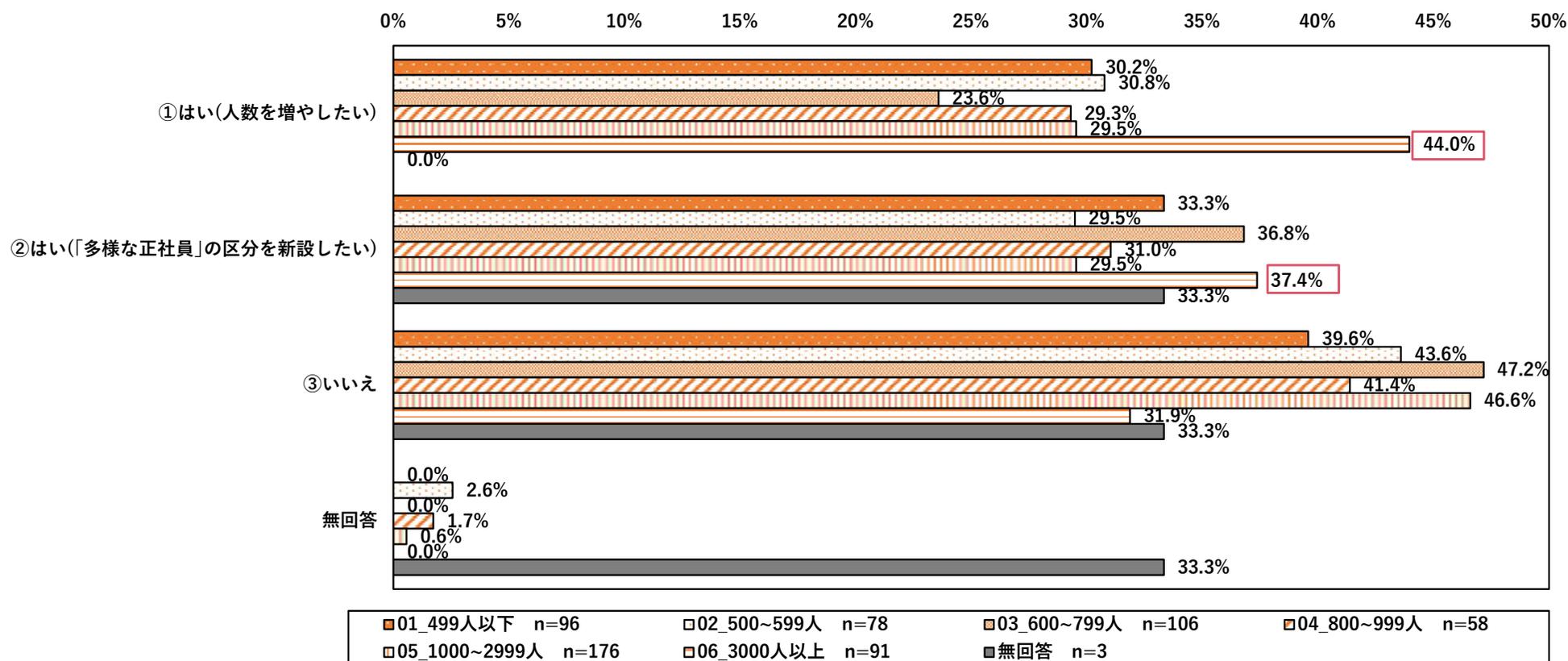
II. 多様な正社員がいる企業における 多様な正社員の活用状況

(1)多様な正社員活用に係る意向

①全従業員数別

- 全従業員数が3,000人以上の企業において、今後、「多様な正社員」の人数を増やしたい、あるいは新設したいと回答した割合が最も高い。

今後、「多様な正社員」を増やしたい、あるいは新設したいと思いませんか。当てはまるものを全て選んでください。

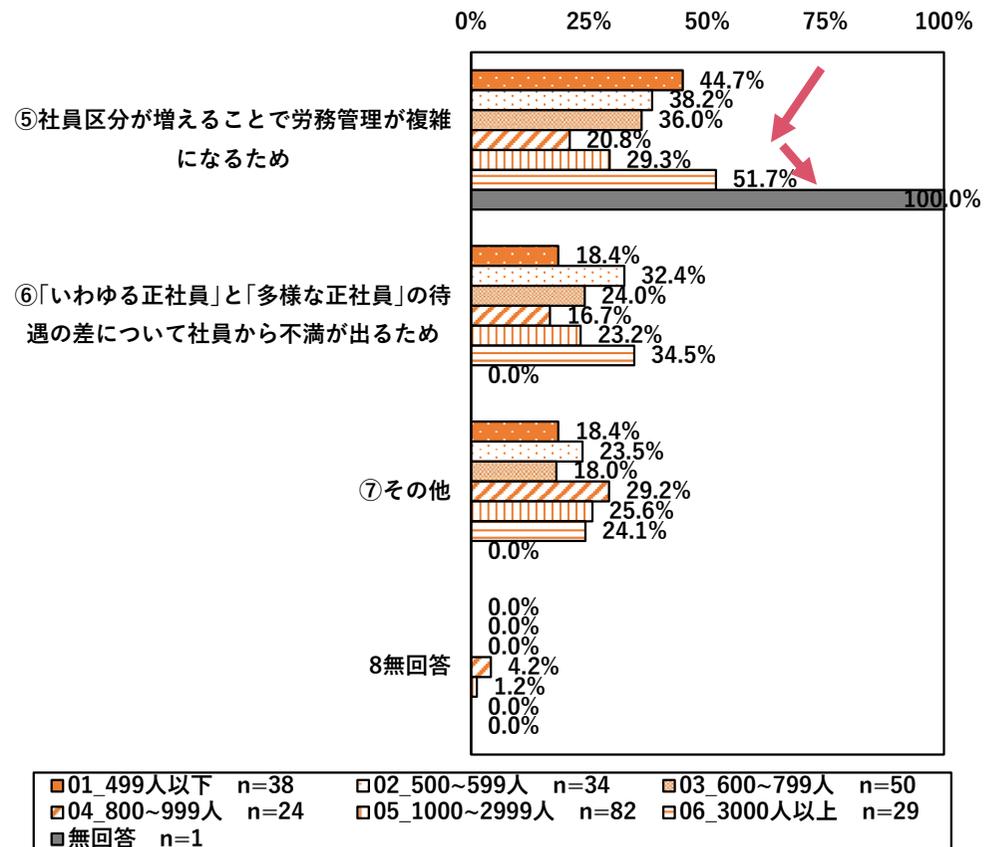
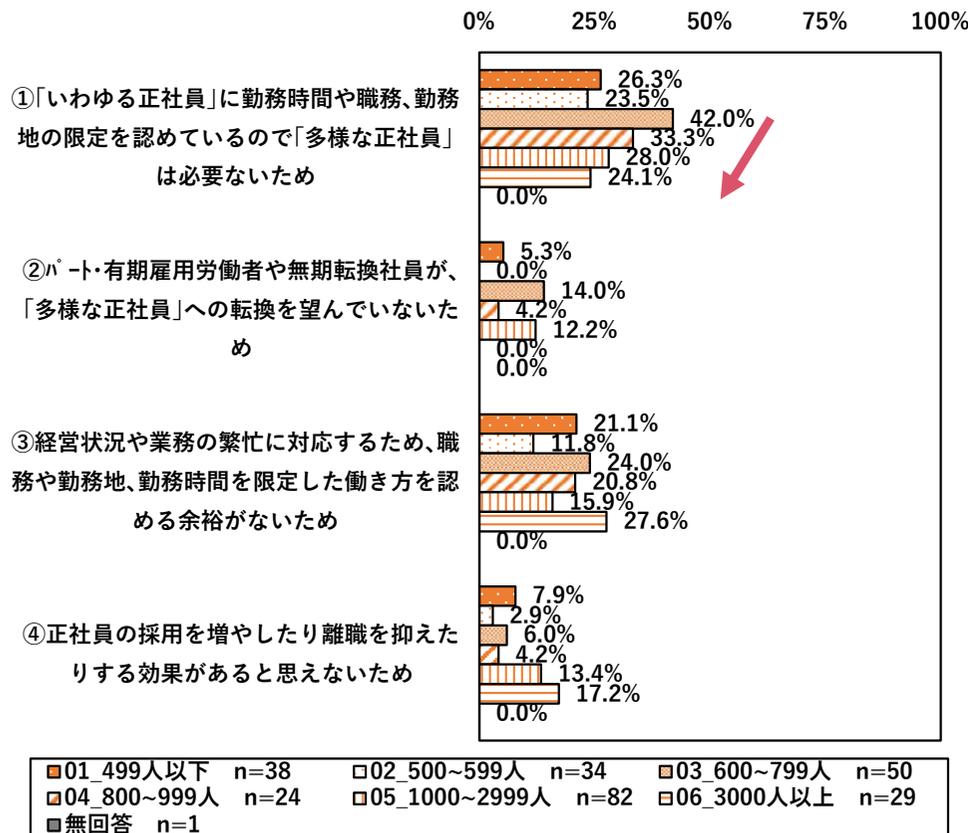


(2)多様な正社員活用に係る意向

①全従業員数別

- 今後、「多様な正社員」の人数を増やす/新設をしない理由として、「いわゆる正社員」に勤務時間、職務、勤務地の限定を認めているからと回答した割合は、全従業員数が600～799人の企業で最も高く、さらに全従業員数が多くなると割合が低下する。
- 社員区分が増えることで労務管理が複雑になることを理由とした割合は、全従業員数が800～999人の企業で最も低く、さらに全従業員数が多くなると割合が上昇する。

【今後、「多様な正社員」の人数を増やす/新設したくないと回答した場合】
その理由を教えてください。当てはまるものを全て選んでください。

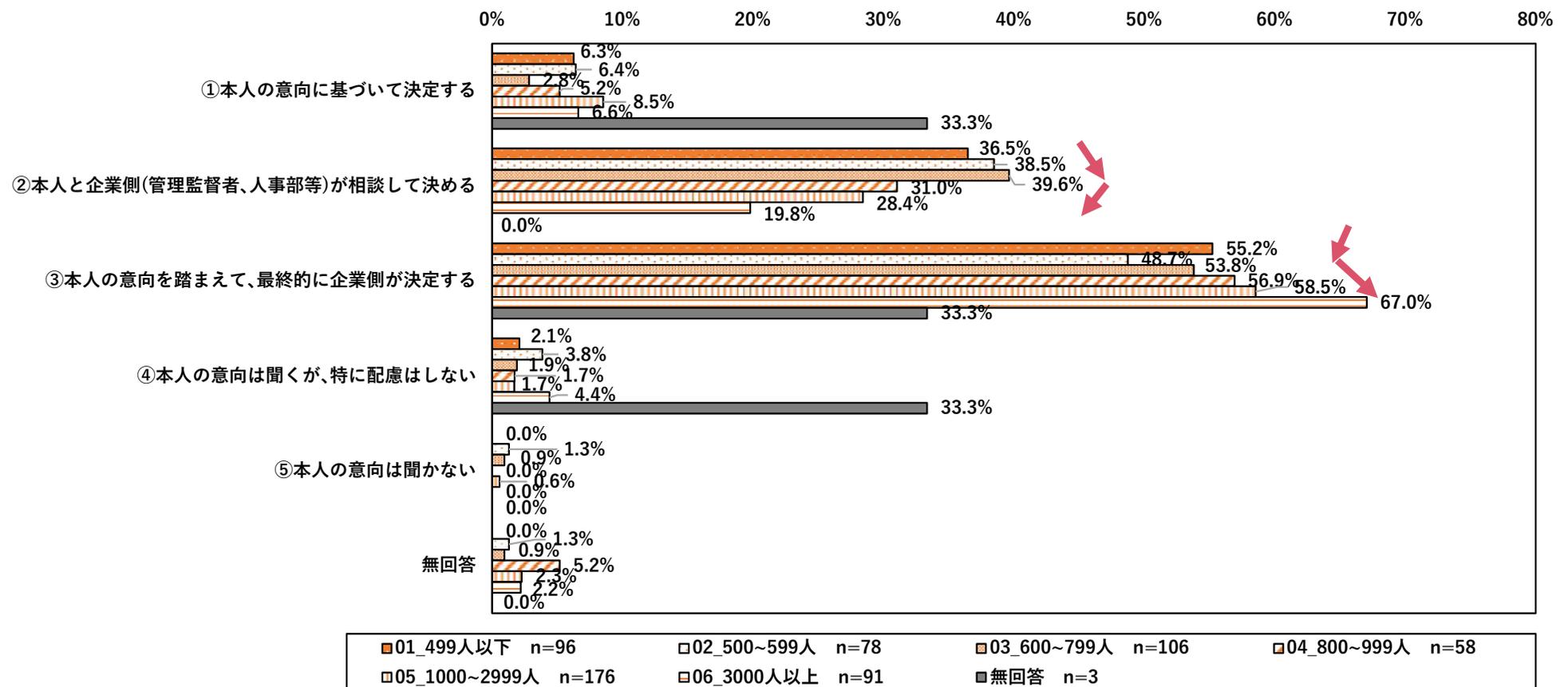


(3) 本人の意向の反映

①全従業員数別

- 「いわゆる正社員」からの限定の要望があった場合、本人と企業側が相談して決める割合は、全従業員数600～799人の企業で最も高く、さらに全従業員が多くなると割合が低下する。
- 本人の意向を踏まえて、最終的に企業側が決定する割合は、全従業員数500～599人の企業で最も低く、さらに従業員が多くなると割合が上昇する。

「いわゆる正社員」から勤務時間や職務、勤務地を限定する要望があった場合、本人の意向にどの程度の配慮をして限定の程度を決めますか。代表的なものを1つ選んでください。

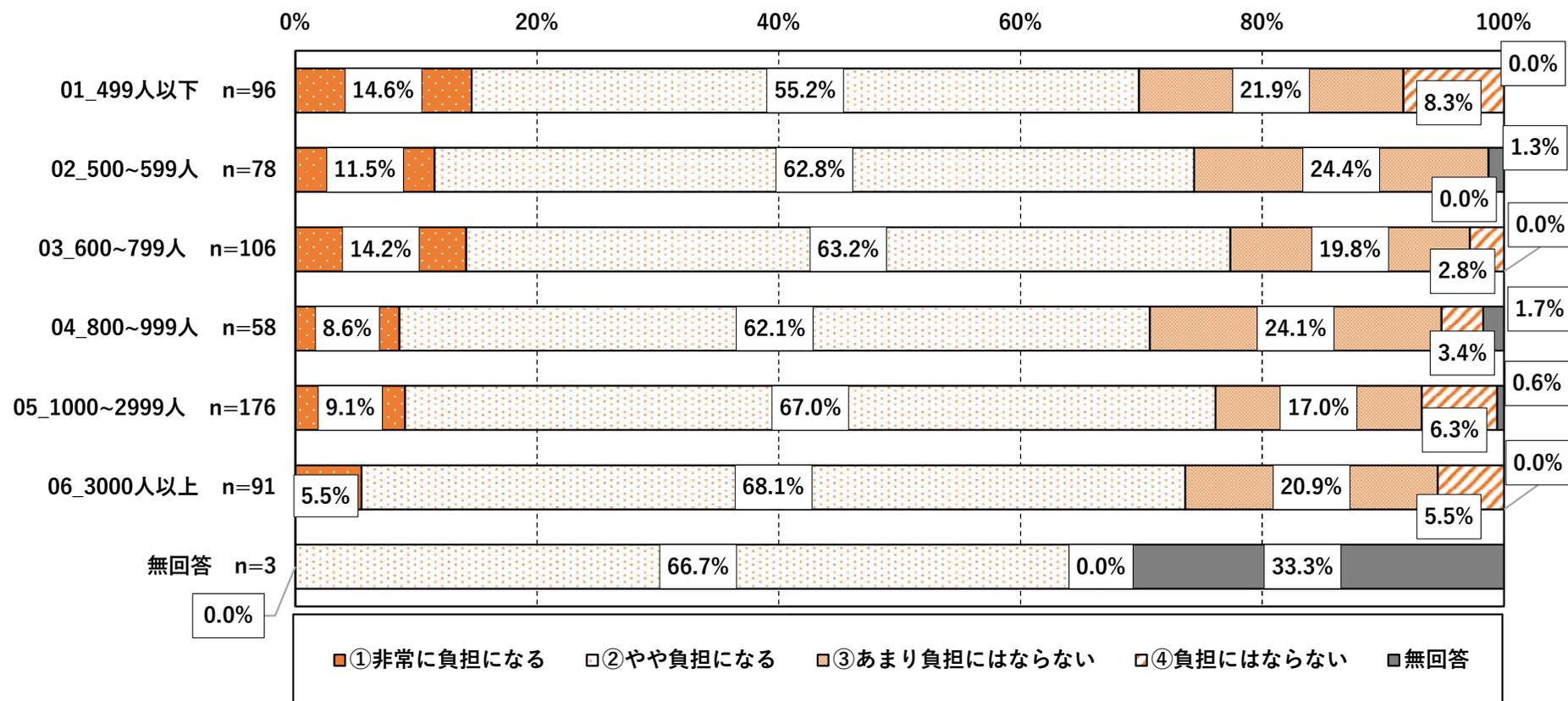


(4)多様な正社員の事業運営への負担

①全従業員数別

- 「多様な正社員」を認めることが、事業の運営において「非常に負担になる」「やや負担になる」と回答した割合に、企業の全従業員数別の傾向は見られない。

「多様な正社員」を認めることは、事業の運営において負担になりますか。当てはまるものを1つ選んでください。

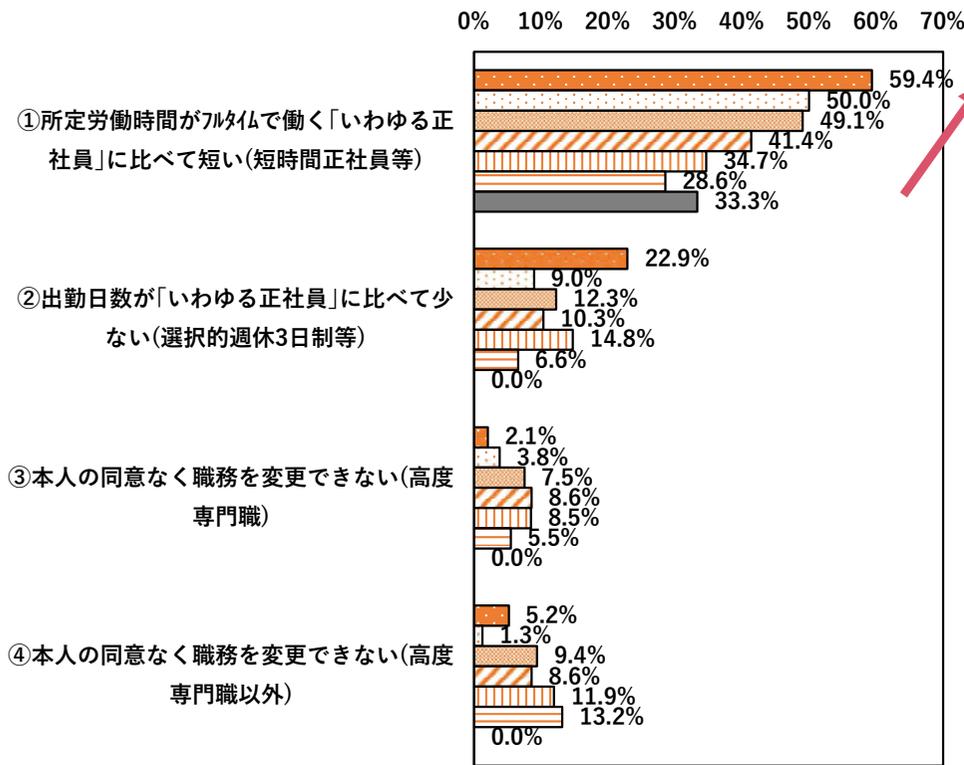


(5)最も人数の多い多様な正社員

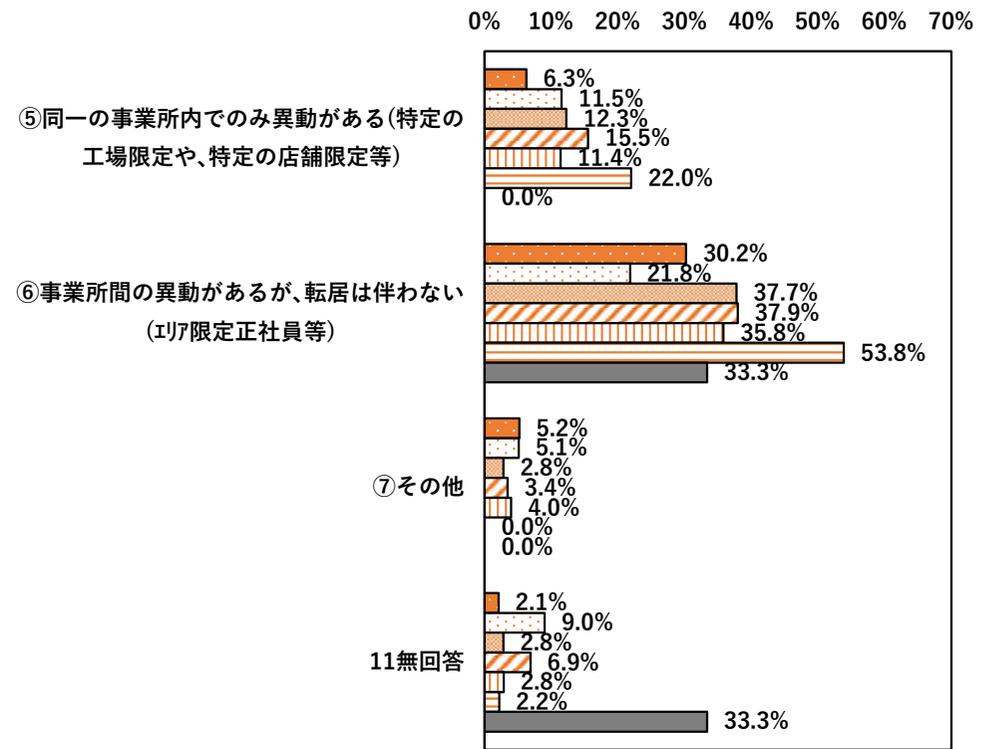
①全従業員数別

- 最も人数の多い「多様な正社員」の特性として、所定労働時間が「いわゆる正社員」よりも短いことを挙げる企業の割合は、全従業員数が少ないほど高い。

最も人数の多い「多様な正社員」の特性を選んでください。なお、その「多様な正社員」が複数の特性（例えば、働く場所と働く時間）がともに限定されている場合等）をもつ場合には、全ての特性について回答してください。



01_499人以下 n=96	02_500~599人 n=78	03_600~799人 n=106
04_800~999人 n=58	05_1000~2999人 n=176	06_3000人以上 n=91
■無回答 n=3		



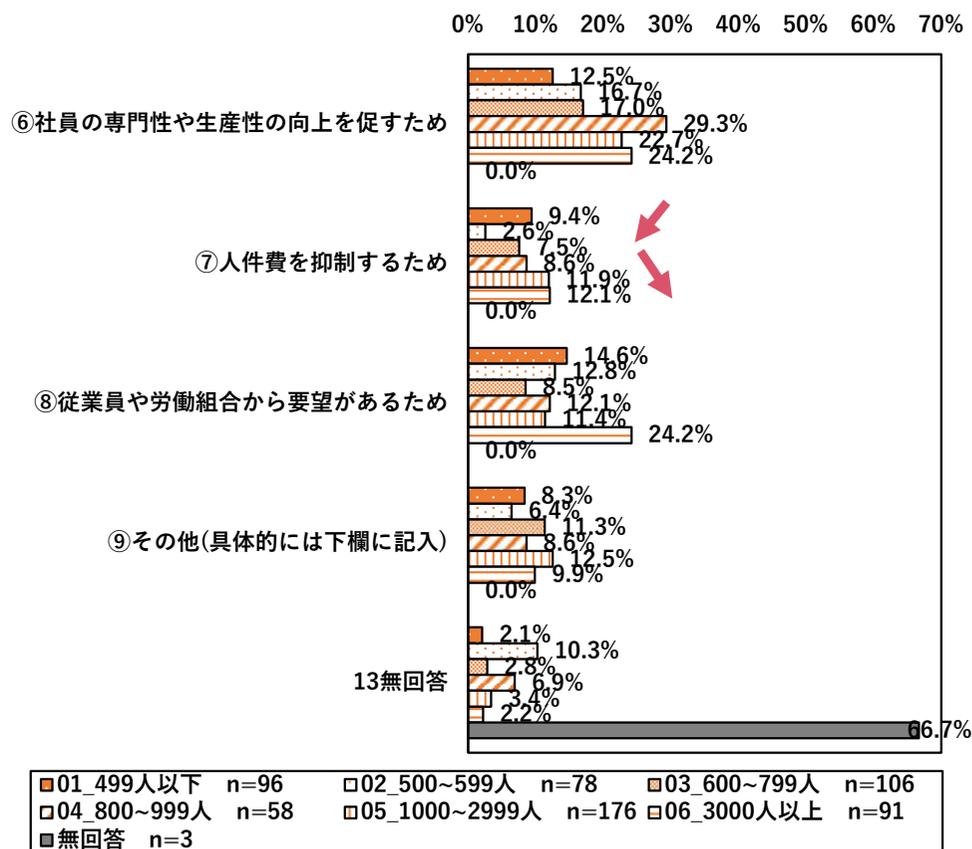
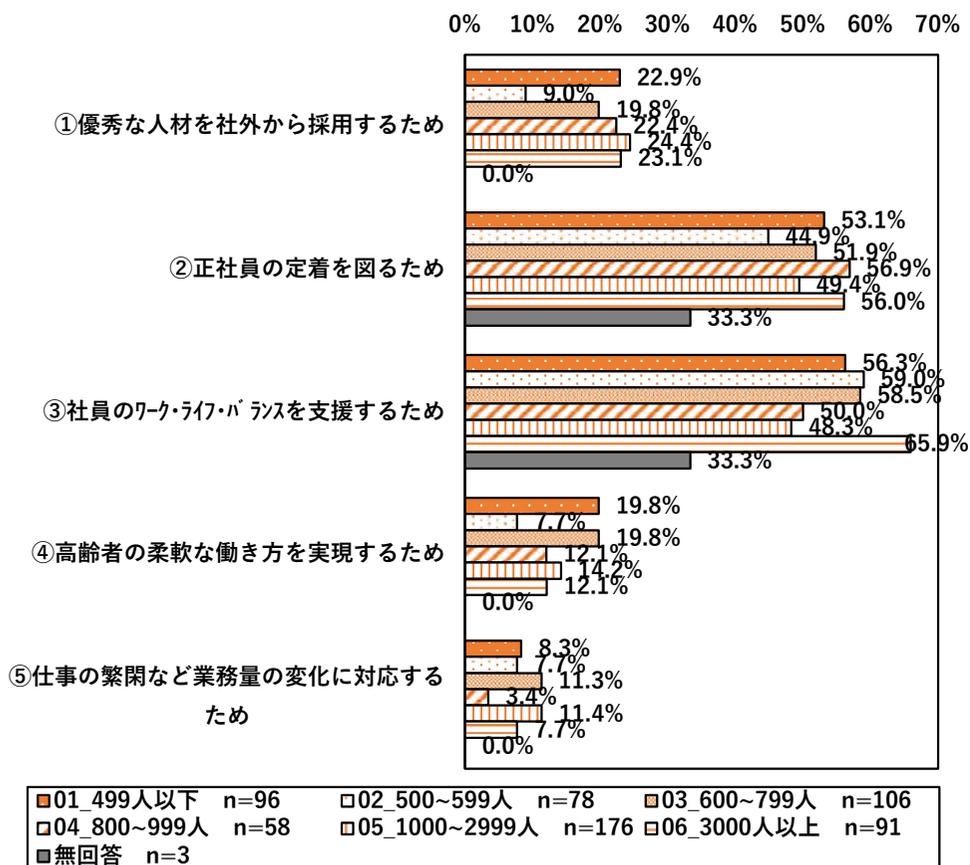
01_499人以下 n=96	02_500~599人 n=78	03_600~799人 n=106
04_800~999人 n=58	05_1000~2999人 n=176	06_3000人以上 n=91
■無回答 n=3		

(6)多様な正社員の導入理由

①全従業員数別

- 人件費を抑制することを「多様な正社員」を導入した理由として挙げた割合は、全従業員数が500～599人の企業で最も低く、さらに従業員が多くなると、割合が上昇する。

「多様な正社員」を導入した理由について、当てはまるものを全て選んでください。



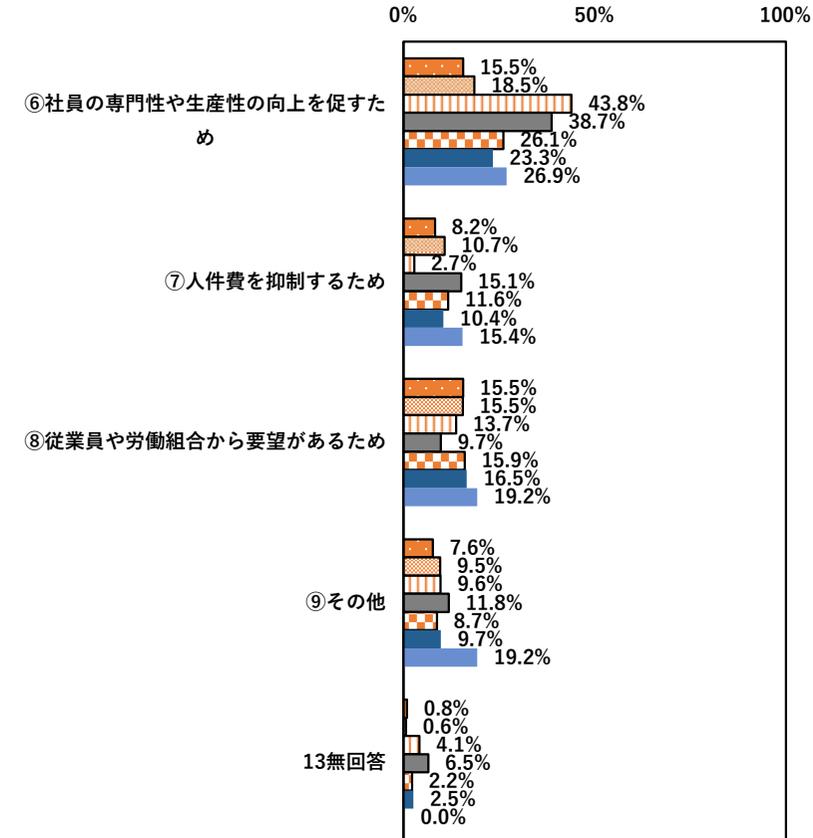
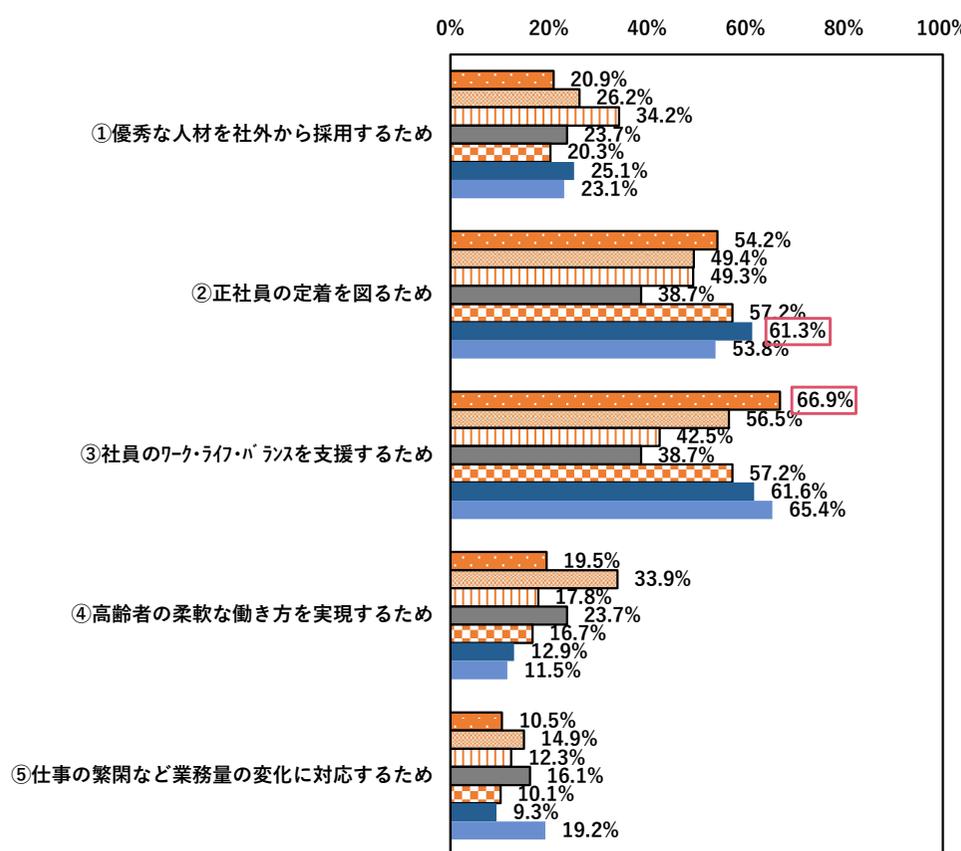
(6)多様な正社員の導入理由

②活用している多様な正社員別

- 「多様な正社員」を導入した理由として、正社員の定着を図ることを挙げた企業の割合は、事業所間の異動があるが、転居は伴わない社員がいる企業で最も高く、61.3%である。
- 社員のワーク・ライフ・バランスを支援することを理由として挙げた企業の割合は、所定労働時間が「いわゆる正社員」よりも短い社員がいる企業で最も高く、66.9%である。

「多様な正社員」を導入した理由について、当てはまるものを全て選んでください。

- ①所定労働時間がフルタイムで働く「いわゆる正社員」に比べて短い(短時間正社員等) 別集計 n=354
- ②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) 別集計 n=168
- ③本人の同意なく職務を変更できない(高度専門職) 別集計 n=73
- ④本人の同意なく職務を変更できない(高度専門職以外) 別集計 n=93
- ⑤同一の事業所内でのみ異動がある(特定の工場限定や、特定の店舗限定等) 別集計 n=138
- ⑥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) 別集計 n=279
- ⑦その他 別集計 n=26



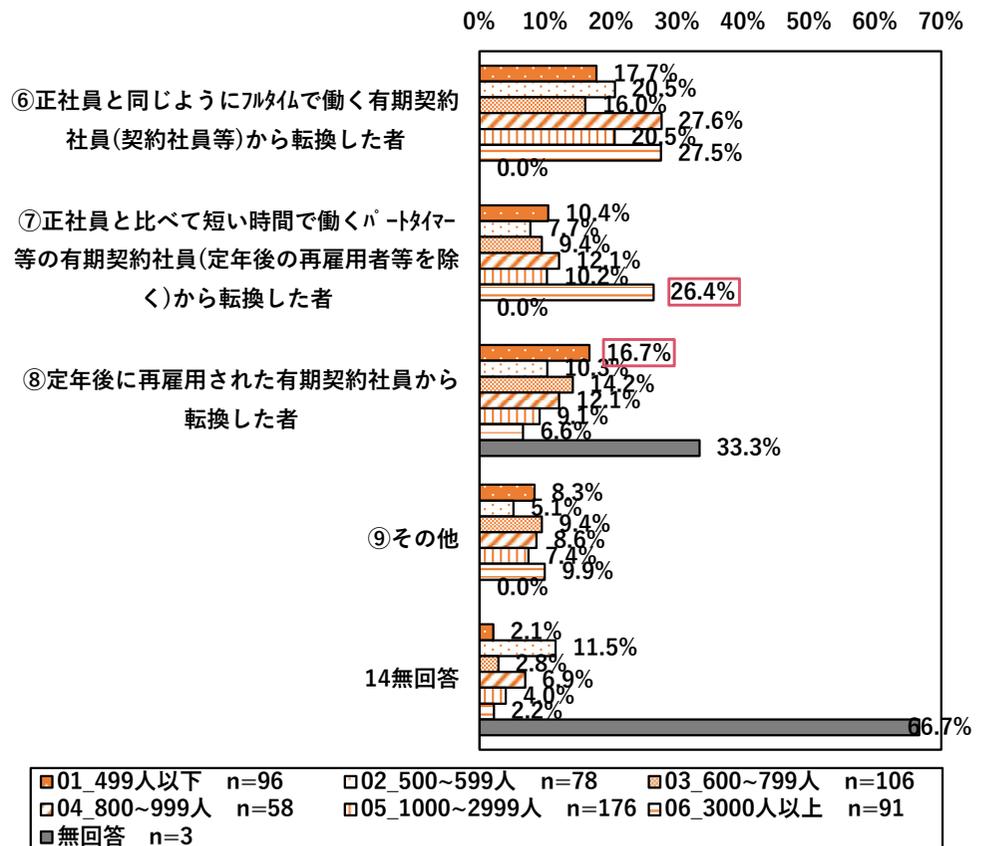
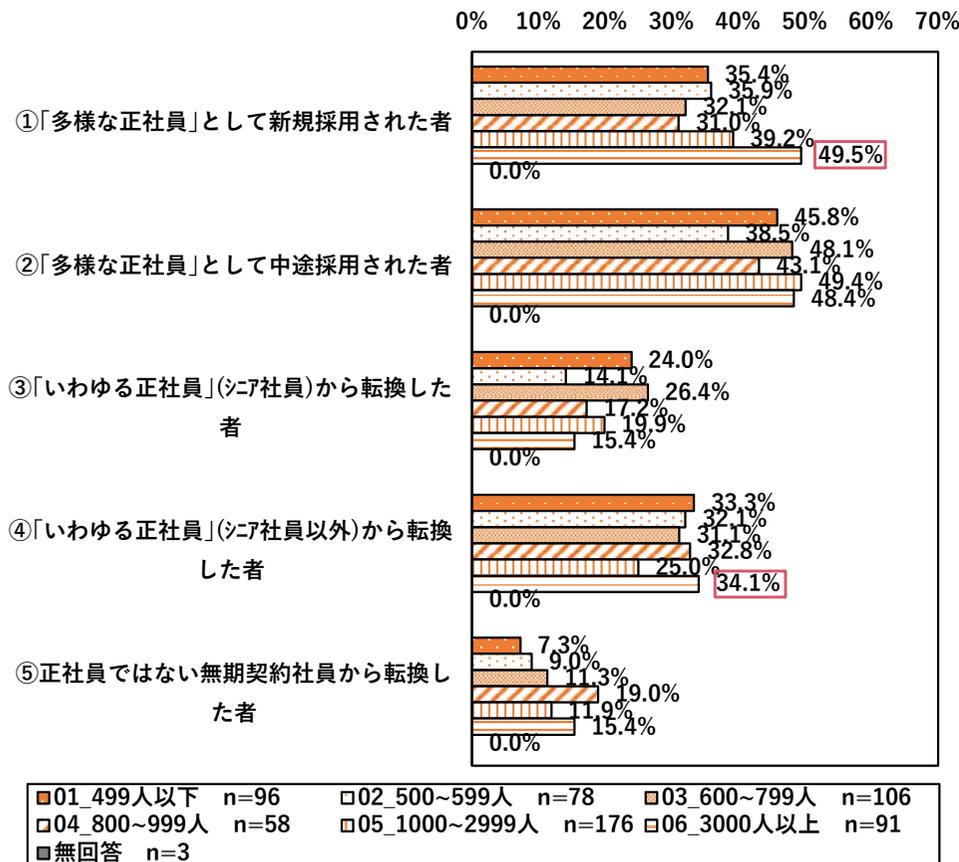
13無回答

(7)多様な正社員への経路

①全従業員数別

- 「多様な正社員」の経路のうち、「多様な正社員」としての新規採用、「いわゆる正社員」からの転換、労働時間が短い有期契約社員からの転換においては、全従業員数が3,000人以上の企業で最も割合が高い。
- 反対に、定年後に再雇用された有期契約社員からの転換は、全従業員数が499人以下の企業で最も割合が高い。

「多様な正社員」は主に以下の選択肢のどれにあたりますか。当てはまるものを全て選んでください。



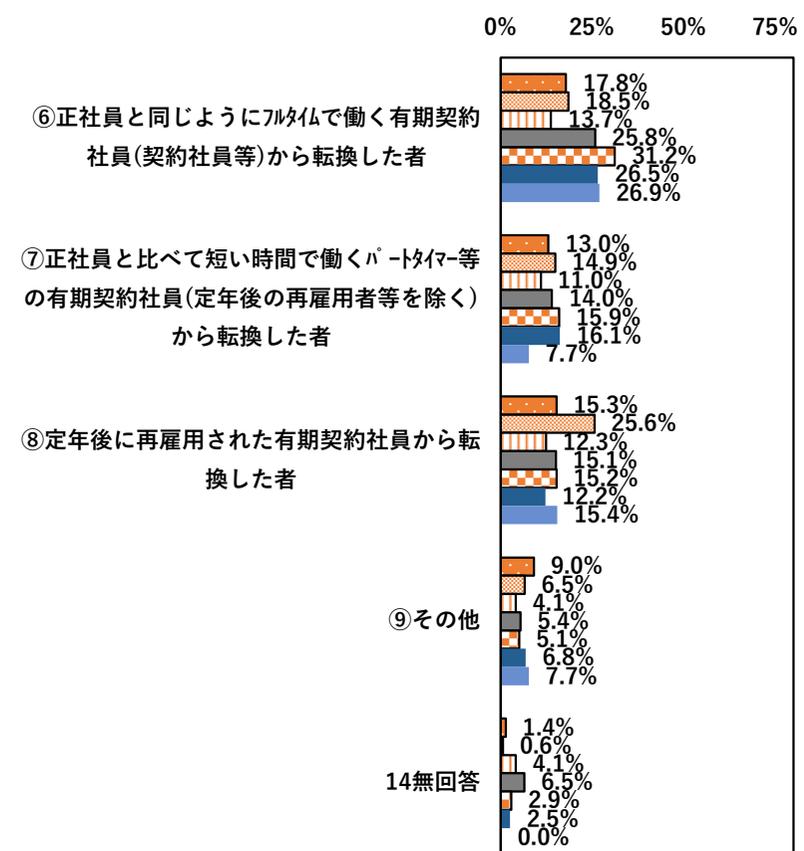
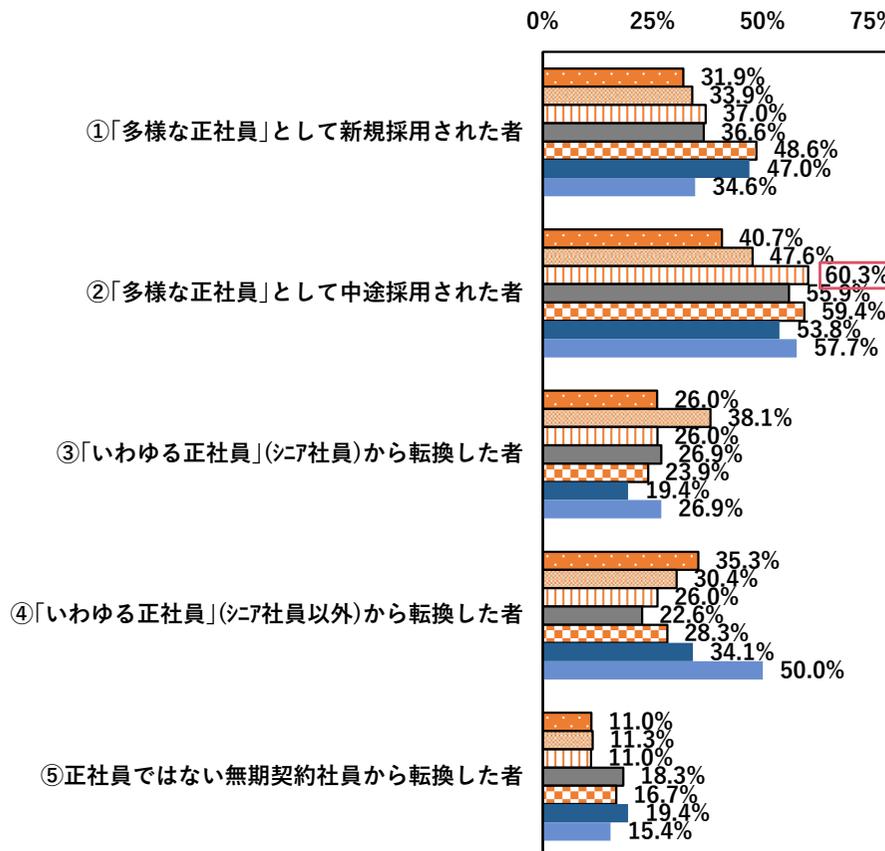
(7)多様な正社員への経路

②活用している多様な正社員

- 「多様な正社員」の経路のうち、「多様な正社員」としての中途採用においては、本人の同意なく職務を変更できない(高度専門職)社員がいる企業で割合が最も高く、60.3%である。

「多様な正社員」は主に以下の選択肢のどれにあたりますか。当てはまるものを全て選んでください。

- ①所定労働時間がフルタイムで働く「いわゆる正社員」に比べて短い(短時間正社員等) 別集計 n=354
- ②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) 別集計 n=168
- ③本人の同意なく職務を変更できない(高度専門職) 別集計 n=73
- ④本人の同意なく職務を変更できない(高度専門職以外) 別集計 n=93
- ⑤同一の事業所内でのみ異動がある(特定の工場限定や、特定の店舗限定等) 別集計 n=138
- ⑥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) 別集計 n=279
- ⑦その他 別集計 n=26

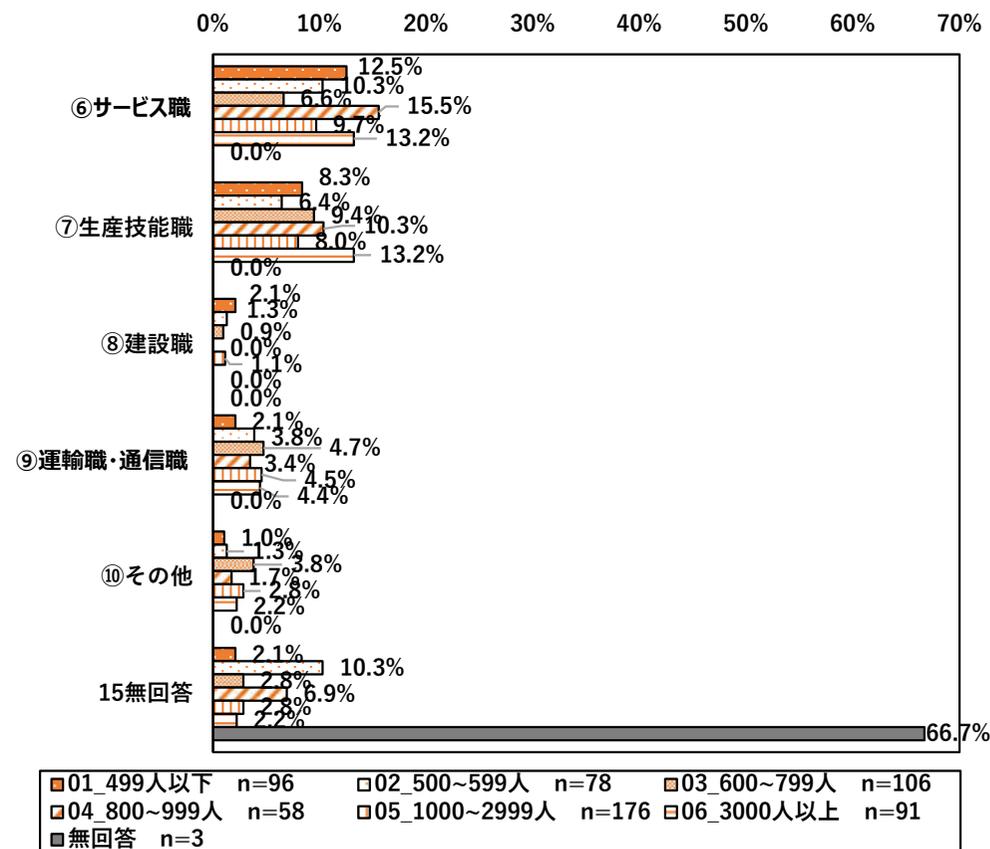
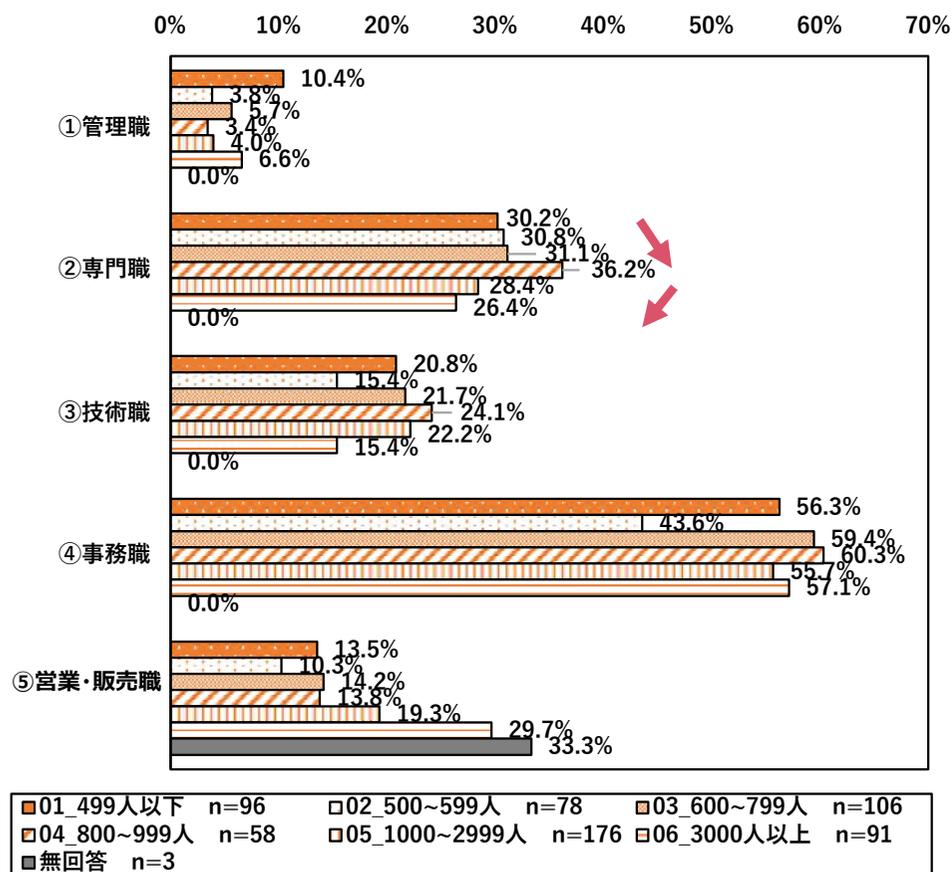


(8)多様な正社員が多い職種

①全従業員数別

- 「多様な正社員」が専門職に多いと回答した割合は、全従業員数が800～999人の企業で最も高く、さらに従業員が増えると割合は低下する。

「多様な正社員」が多い主な職種は何ですか。当てはまるものを全て選んでください。



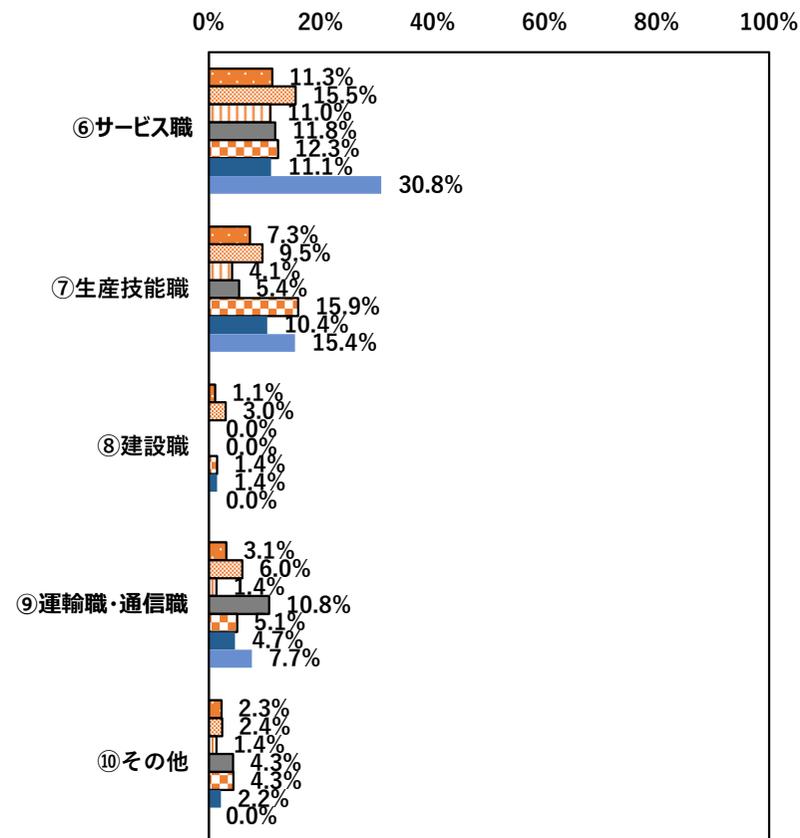
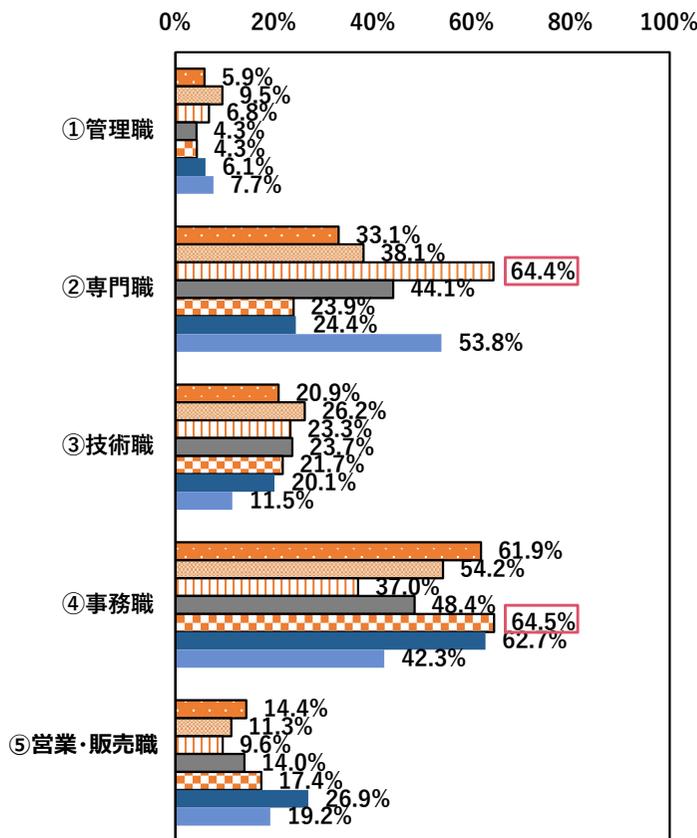
(8)多様な正社員が多い職種

②活用している多様な正社員

- 「多様な正社員」が専門職に多いと回答した割合は、本人の同意なく職務を変更できない(高度専門職)社員がいる企業で最も高く、64.4%である。
- 「多様な正社員」が事務職に多いと回答した割合は、同一の事業所内でのみ異動がある社員がいる企業で最も高く、64.5%である。

「多様な正社員」が多い主な職種は何ですか。当てはまるものを全て選んでください。

- ①所定労働時間が7割以下で働く「いわゆる正社員」に比べて短い(短時間正社員等) 別集計 n=354
- ②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) 別集計 n=168
- ③本人の同意なく職務を変更できない(高度専門職) 別集計 n=73
- ④本人の同意なく職務を変更できない(高度専門職以外) 別集計 n=93
- ⑤同一の事業所内でのみ異動がある(特定の工場限定や、特定の店舗限定等) 別集計 n=138
- ⑥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) 別集計 n=279
- ⑦その他 別集計 n=26

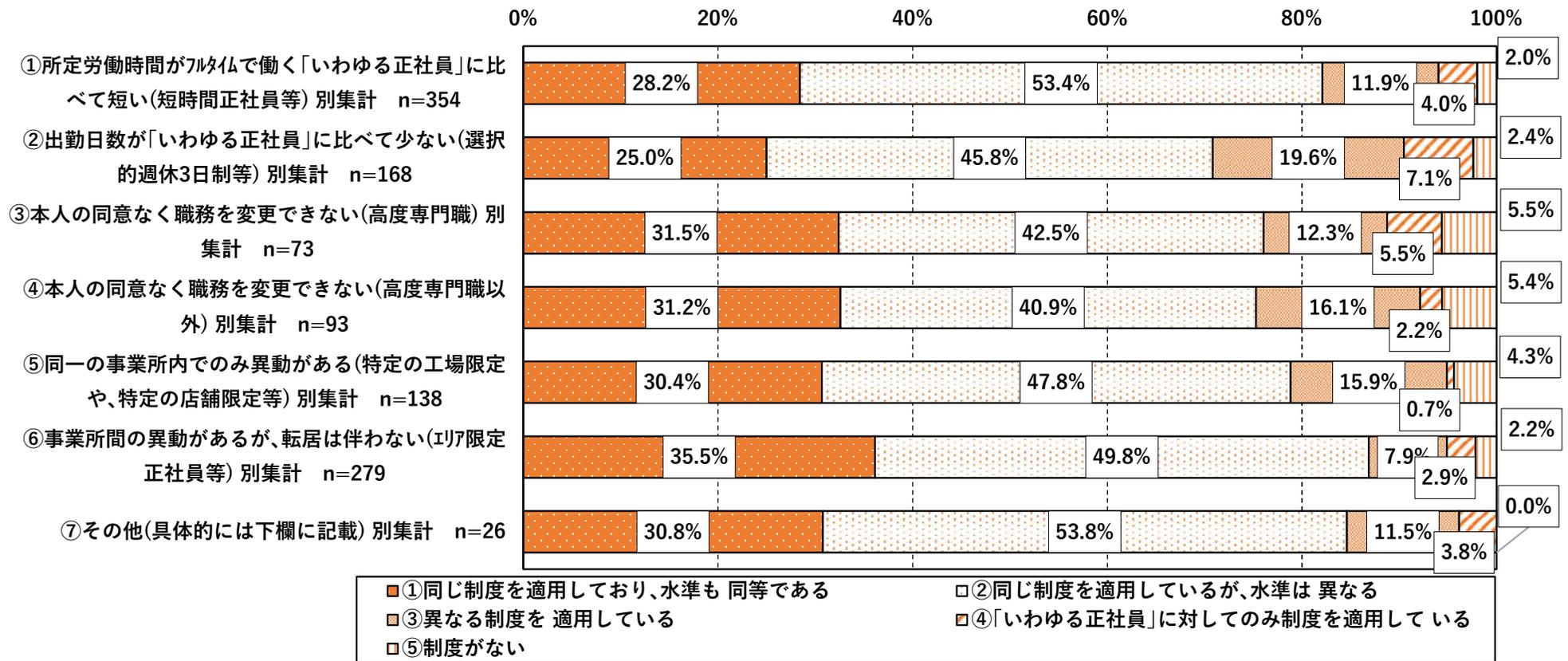


(9)-1.待遇水準(賞与)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、いわゆる正社員と比べた「多様な正社員」の賞与の水準は、同じ制度を適用しているが、水準が異なる割合が最も高く、次いで、同じ制度を適用しており、水準も同等である割合が高い。

いわゆる正社員と比べた待遇水準[賞与]

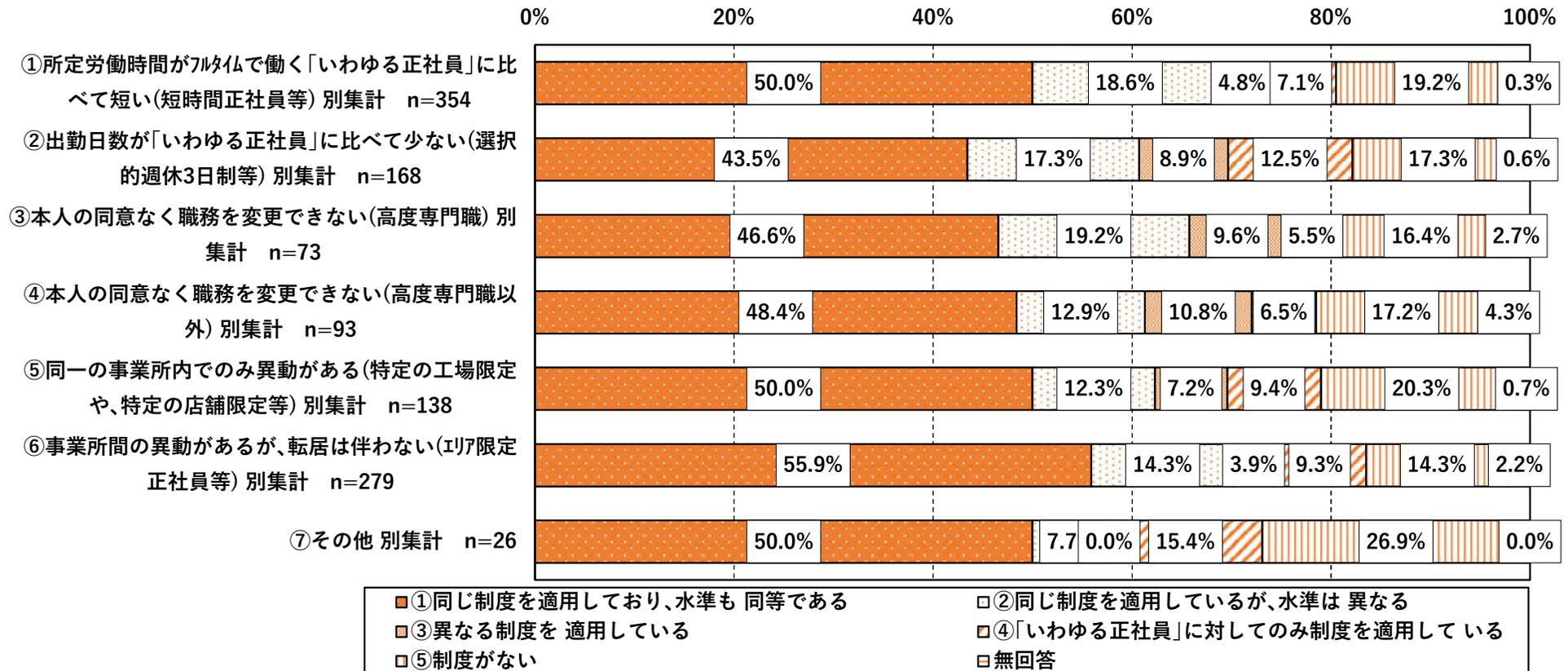


(9)-2.待遇水準(役職手当・管理職手当)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、いわゆる正社員と比べた「多様な正社員」の役職手当・管理職手当の水準は、同じ制度を適用しており、水準も同等である割合が最も高い。

いわゆる正社員と比べた待遇水準[役職手当・管理職手当]

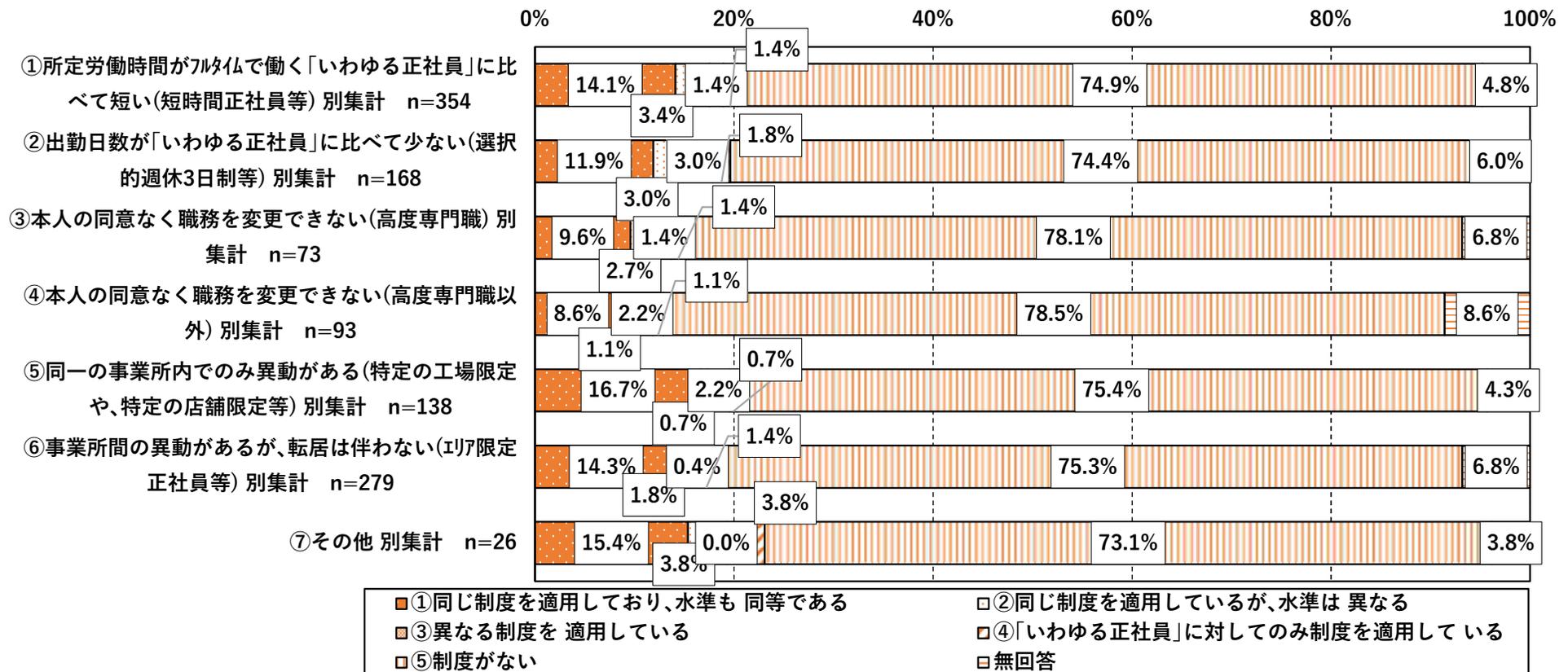


(9)-3.待遇水準(精皆勤手当)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、精皆勤手当の支給に関する制度がない割合が最も高い。
- 制度がある企業においては、いわゆる正社員と比べた「多様な正社員」の精皆勤手当の水準は、同じ制度を適用しており、水準も同等である割合が最も高い。

いわゆる正社員と比べた待遇水準[精皆勤手当]

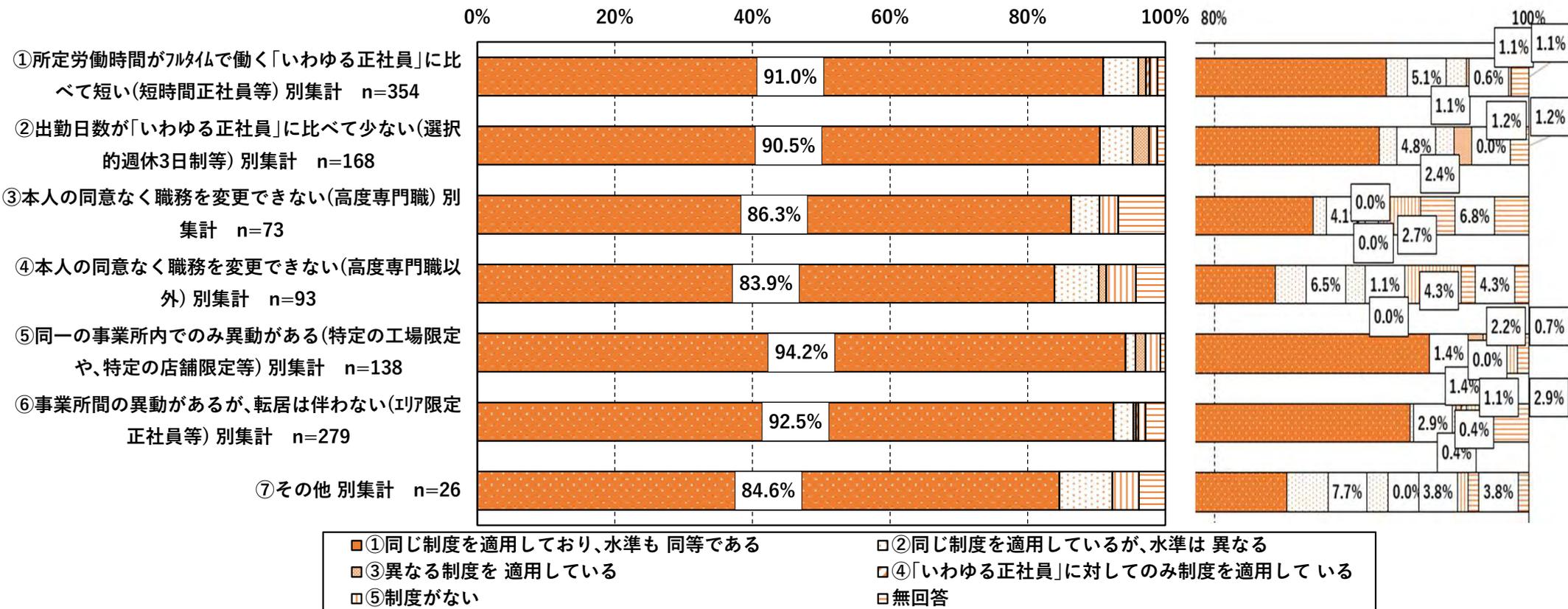


(9)-4.待遇水準(通勤手当)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、いわゆる正社員と比べた「多様な正社員」の通勤手当の水準は、同じ制度を適用しており、水準も同等である割合が最も高い。

いわゆる正社員と比べた待遇水準[通勤手当]

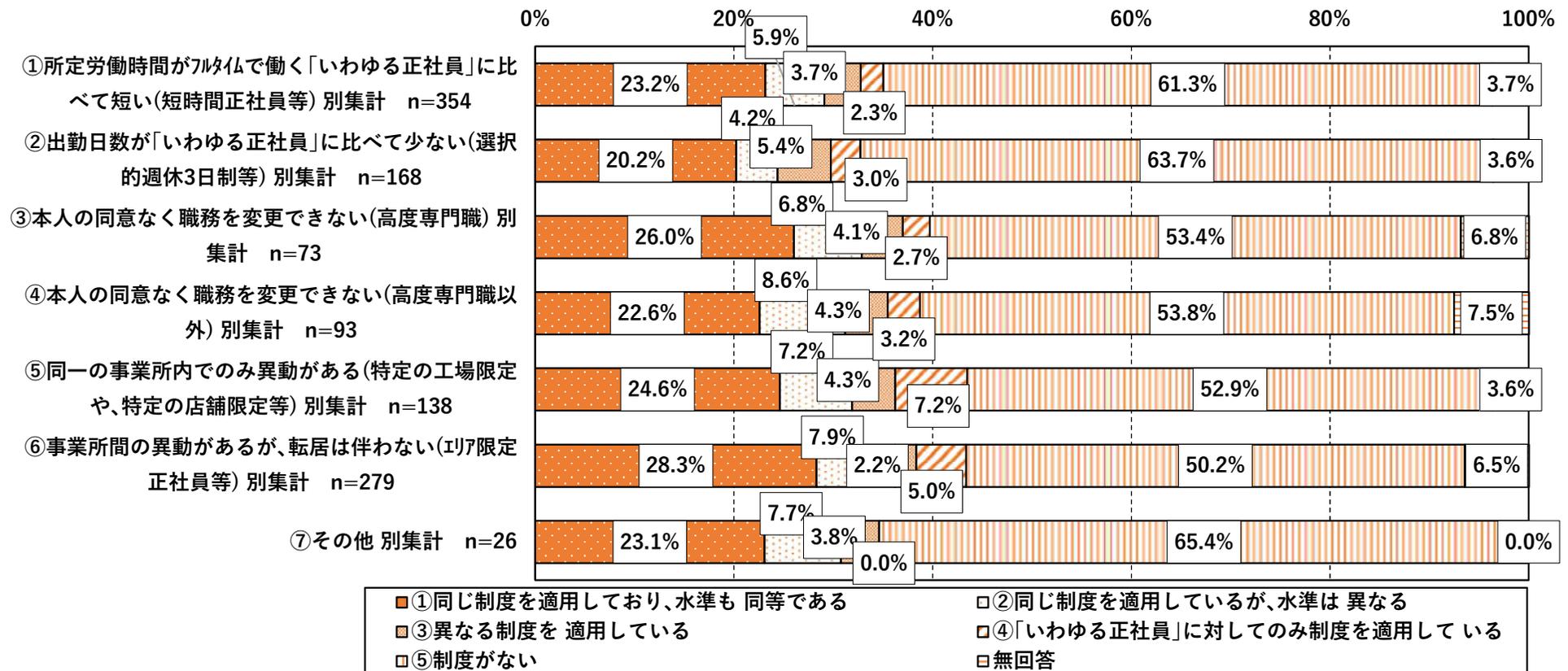


(9)-5.待遇水準(地域手当)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、地域手当の支給に関する制度がない割合が最も高い。
- 制度がある企業においては、いわゆる正社員と比べた「多様な正社員」の地域手当の水準は、同じ制度を適用しており、水準も同等である割合が最も高い。

いわゆる正社員と比べた待遇水準[地域手当]

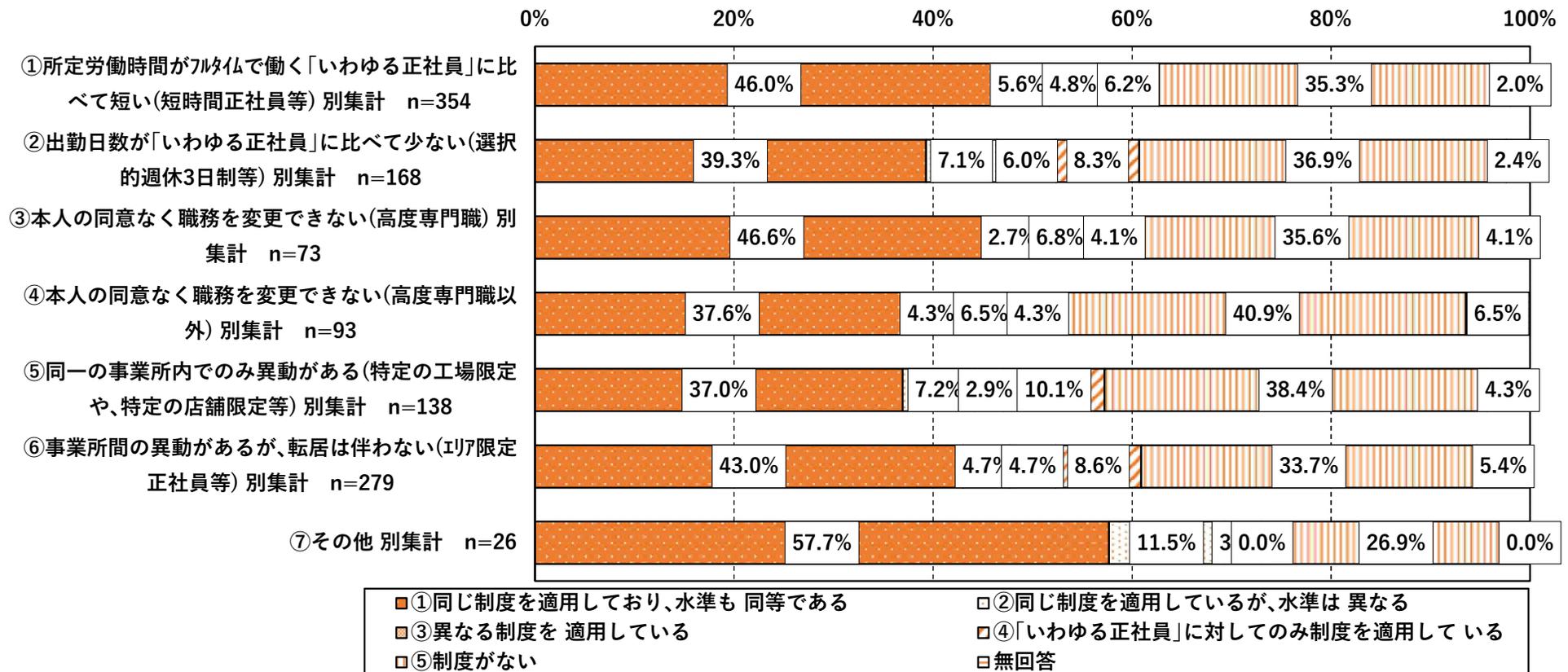


(9)-6.待遇水準(住宅手当)

①活用している多様な正社員別

- 所定労働時間が「いわゆる正社員」よりも短い社員、出勤日数が「いわゆる正社員」よりも少ない社員、本人の同意なく職務を変更できない(高度専門職)、事業所間の異動があるが、転居を伴わない社員がいる企業では、いわゆる正社員と比べた「多様な正社員」の住宅手当の水準は、同じ制度を適用しており、水準も同等である割合が最も高い。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社員がいる企業では、住宅手当に関する制度がない割合が最も高い。

いわゆる正社員と比べた待遇水準[住宅手当]

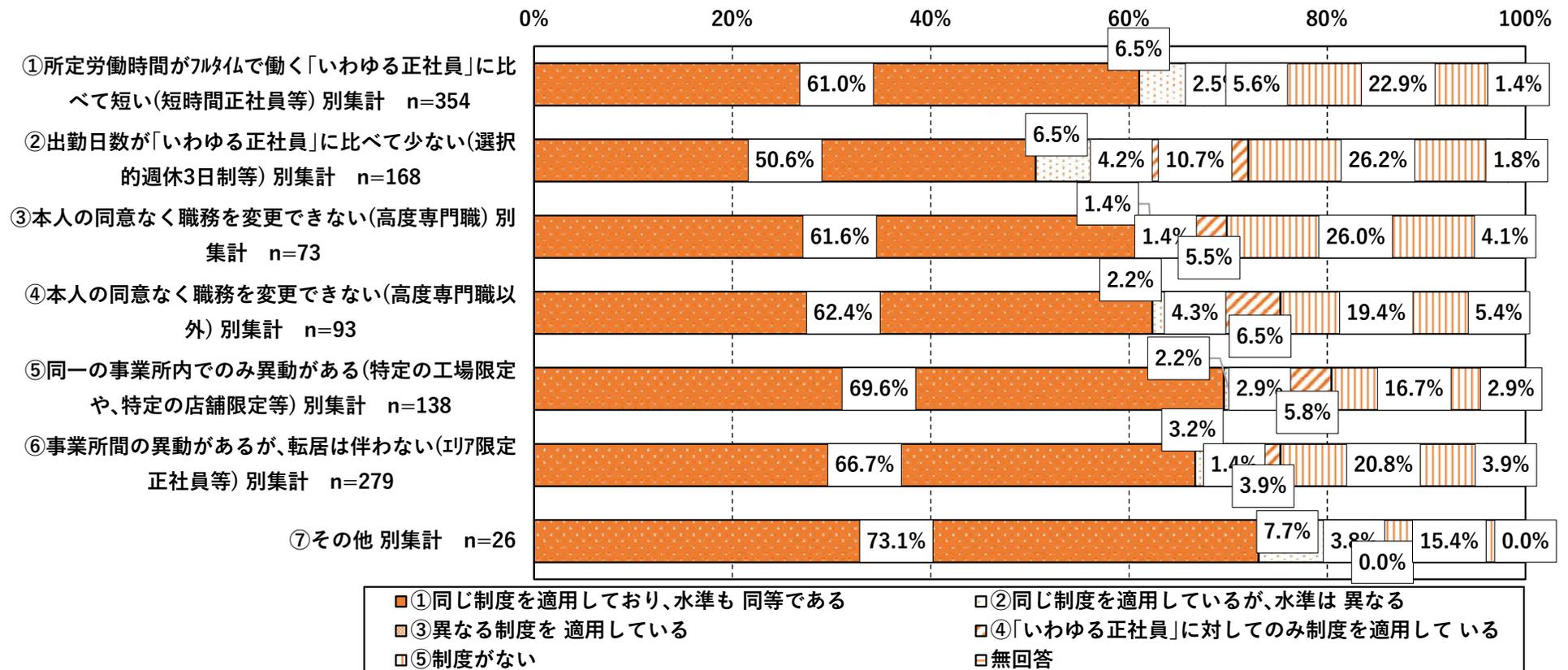


(9)-7.待遇水準(家族手当)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、いわゆる正社員と比べた「多様な正社員」の家族手当・扶養手当の水準は、同じ制度を適用しており、水準も同等である割合が最も高い。

いわゆる正社員と比べた待遇水準[家族手当・扶養手当]

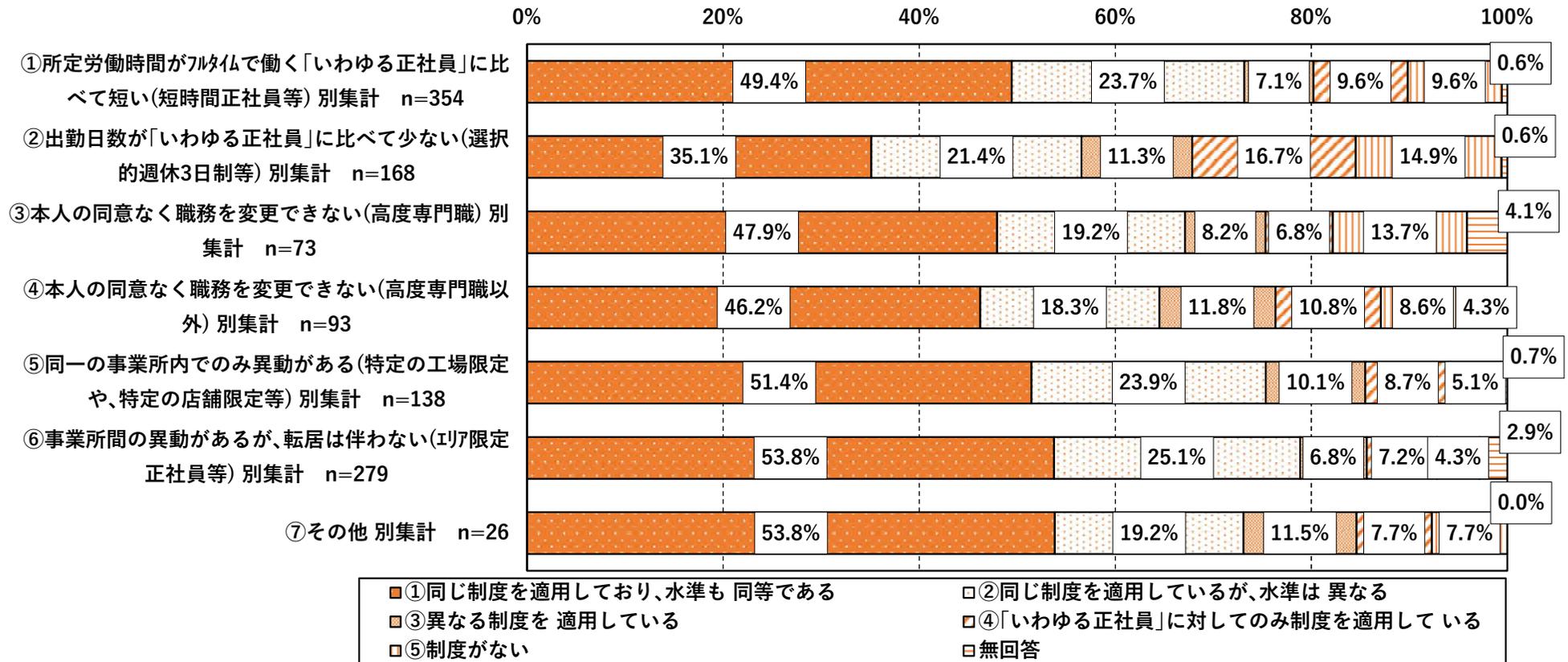


(9)-8.待遇水準(退職金・退職手当)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、いわゆる正社員と比べた「多様な正社員」の退職金・退職手当の水準は、同じ制度を適用しており、水準も同等である割合が最も高い。

いわゆる正社員と比べた待遇水準[退職金・退職手当]

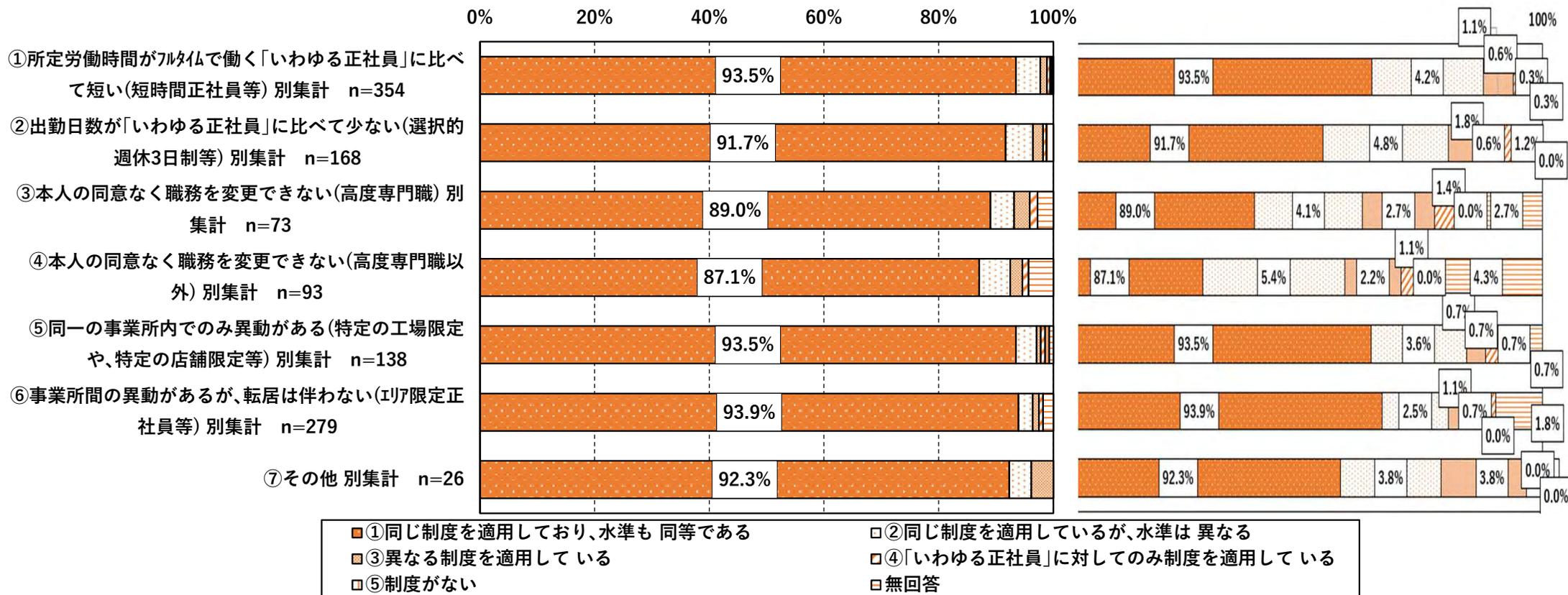


(10)-1.待遇水準(慶弔休暇)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、いわゆる正社員と比べた「多様な正社員」の慶弔休暇適用の水準は、同じ制度を適用しており、水準も同等である割合が最も高い。

いわゆる正社員と比べた待遇水準[慶弔休暇]

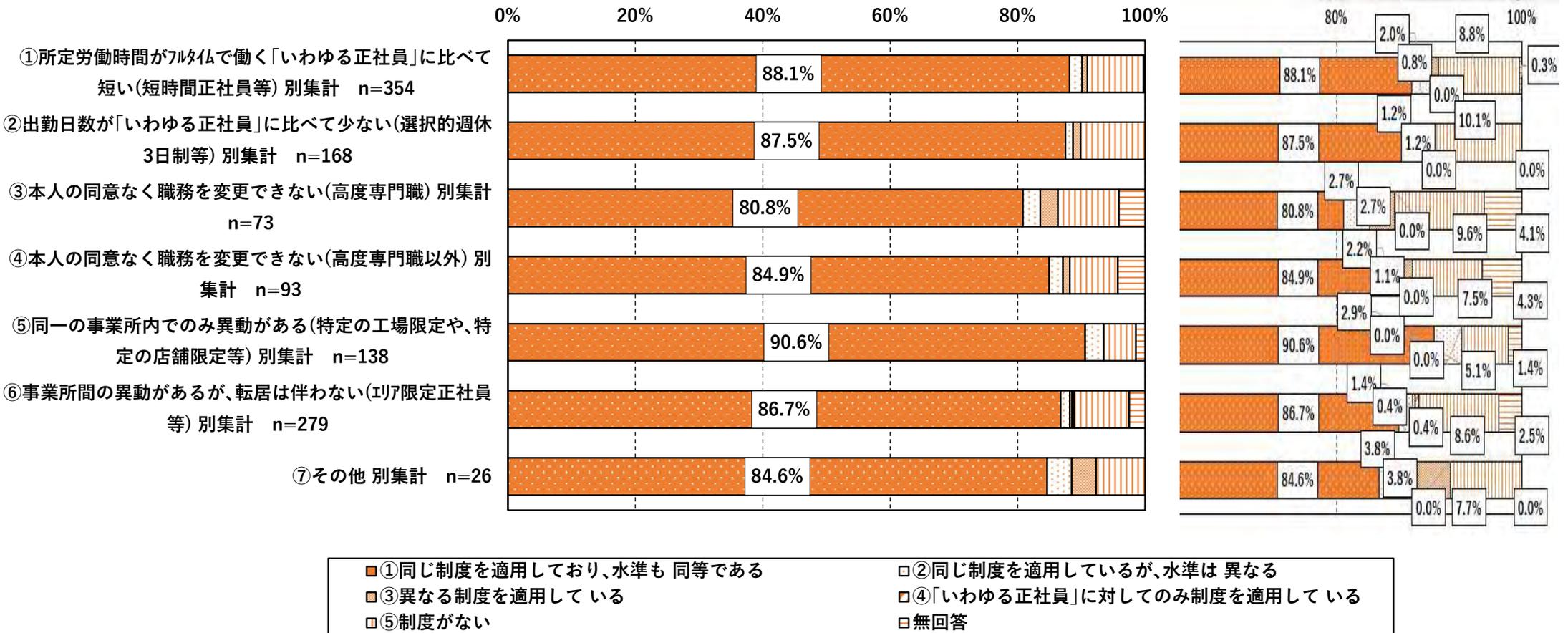


(10)-2.待遇水準(健康診断に伴う勤務免除や休暇)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、いわゆる正社員と比べた「多様な正社員」の健康診断に伴う勤務免除や休暇適用の水準は、同じ制度を適用しており、水準も同等である割合が最も高い。

いわゆる正社員と比べた待遇水準 [健康診断に伴う勤務免除や休暇]

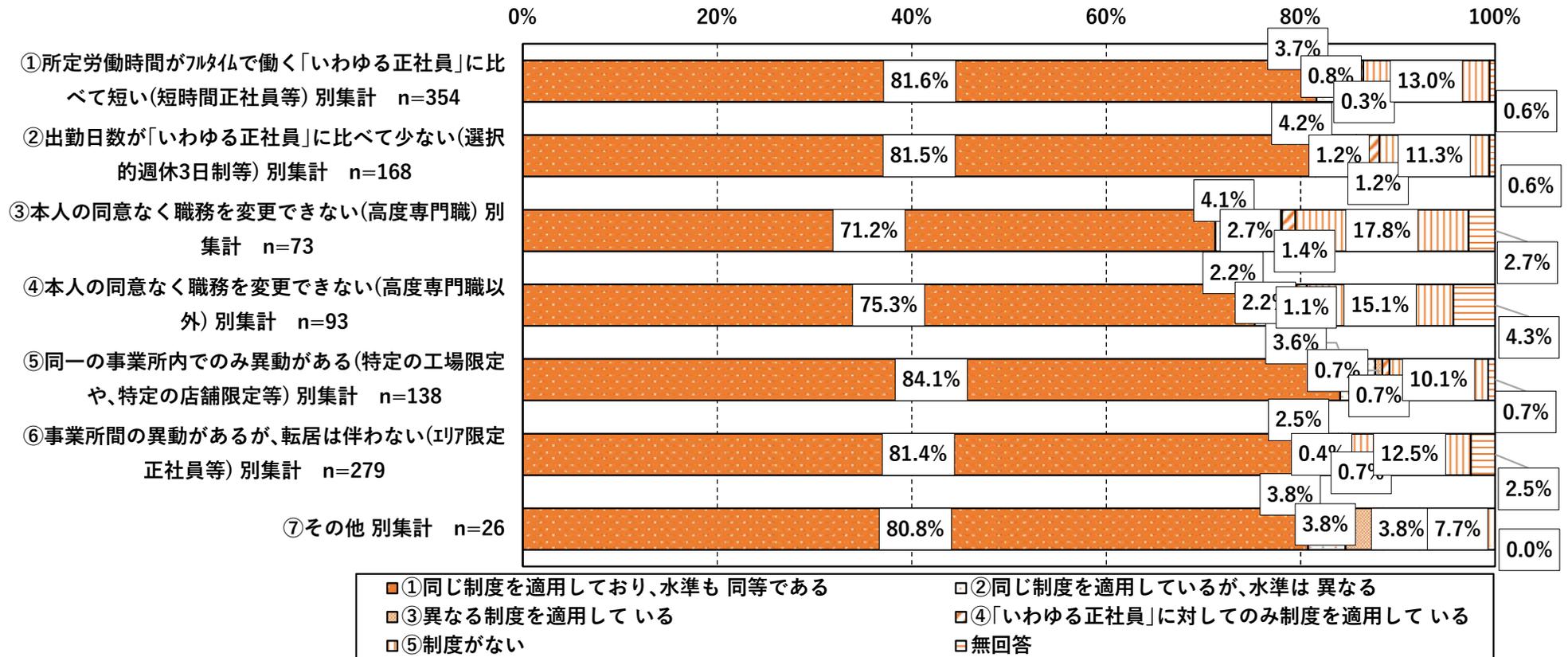


(10)-3.待遇水準(病気休暇)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、いわゆる正社員と比べた「多様な正社員」の病気休暇適用の水準は、同じ制度を適用しており、水準も同等である割合が最も高い。

いわゆる正社員と比べた待遇水準[病気休暇]

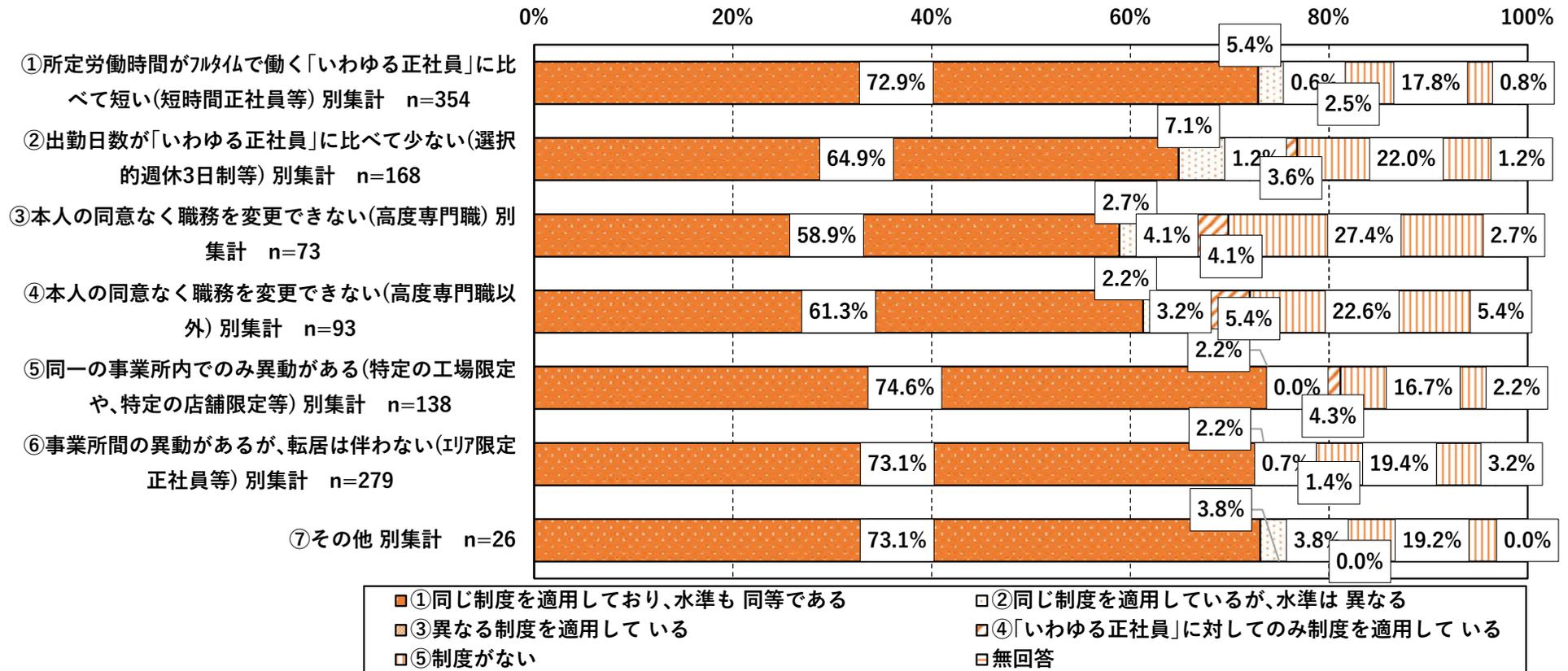


(10)-4.待遇水準(長期休暇)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、いわゆる正社員と比べた「多様な正社員」の長期休暇適用の水準は、同じ制度を適用しており、水準も同等である割合が最も高い。

いわゆる正社員と比べた待遇水準[長期休暇(リフレッシュ休暇、夏季休暇等)]

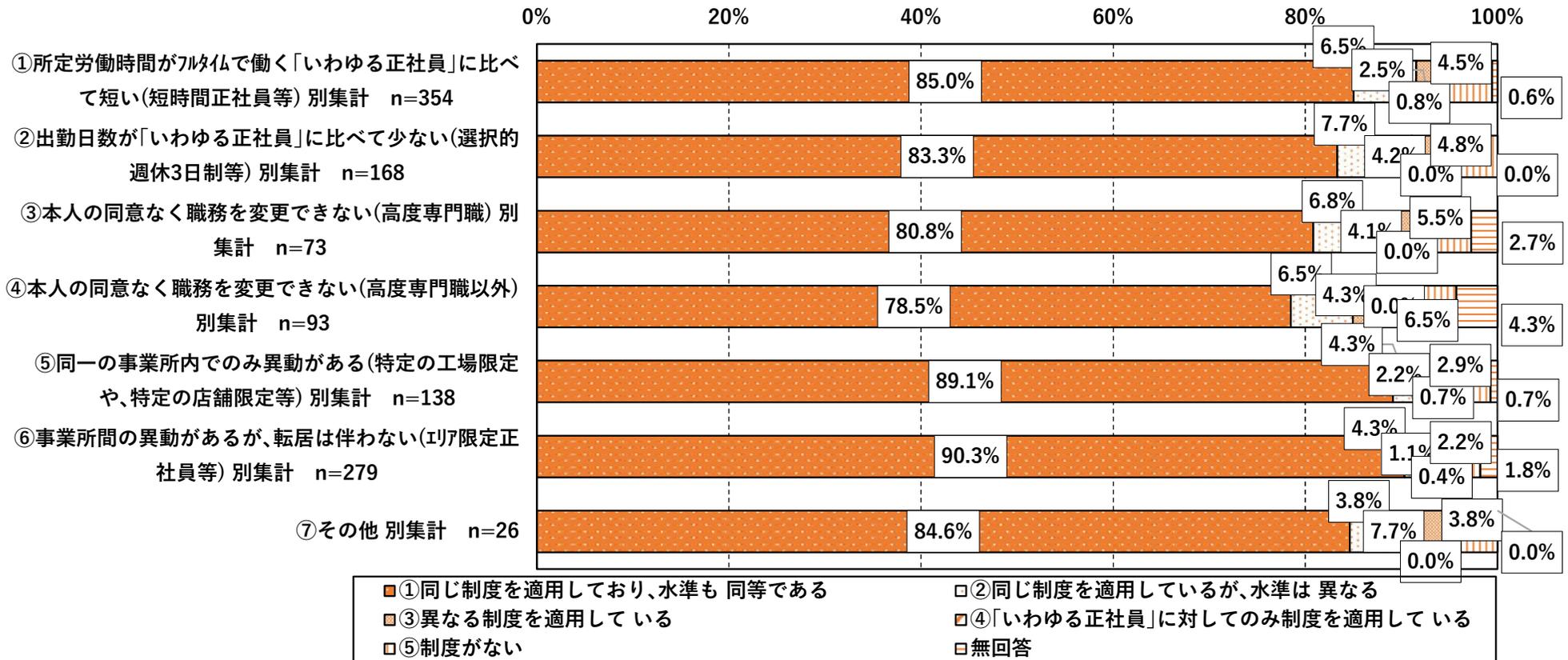


(10)-5.待遇水準(その他の法定外の有給休暇)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、いわゆる正社員と比べた「多様な正社員」のその他の法定外の有給の休暇・休職適用の水準は、同じ制度を適用しており、水準も同等である割合が最も高い。

いわゆる正社員と比べた待遇水準[その他の法定外の有給の休暇・休職]

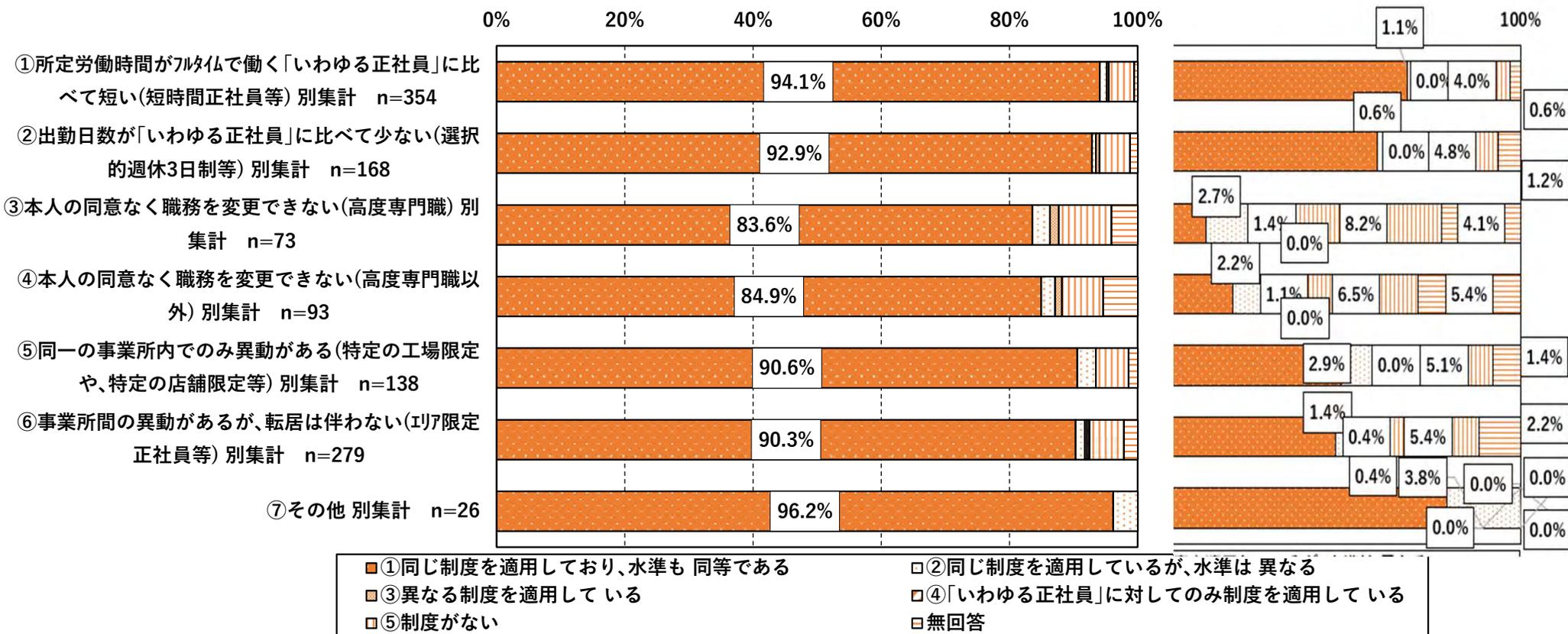


(10)-6.待遇水準(給食室や休憩室・更衣室の利用)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、いわゆる正社員と比べた「多様な正社員」の給食室や休憩室、更衣室の利用の水準は、同じ制度を適用しており、水準も同等である割合が最も高い。

いわゆる正社員と比べた待遇水準[給食室や休憩室、更衣室の利用]

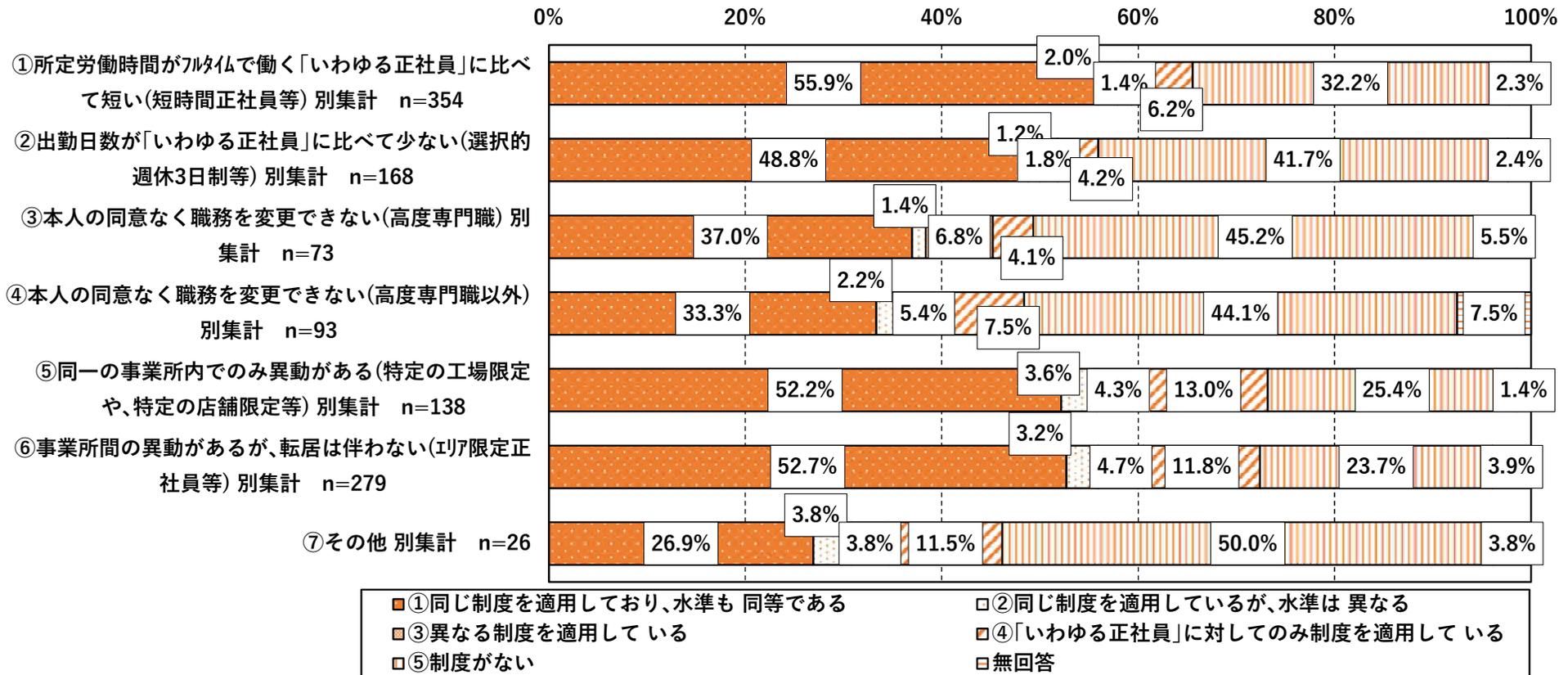


(10)-7.待遇水準(社宅・寮)

①活用している多様な正社員別

- 所定労働時間が「いわゆる正社員」よりも短い社員、出勤日数が「いわゆる正社員」よりも少ない社員、同一の事業所内でのみ異動がある社員、事業所間の異動があるが、転居は伴わない社員がいる企業において、いわゆる正社員と比べた「多様な正社員」の社宅・寮の利用の水準は、同じ制度を適用しており、水準も同等である割合が最も高い。本人の同意なく職務を変更できない社員がいる企業においては、社宅・寮に関する制度がない割合が最も高い。

いわゆる正社員と比べた待遇水準[社宅・寮]

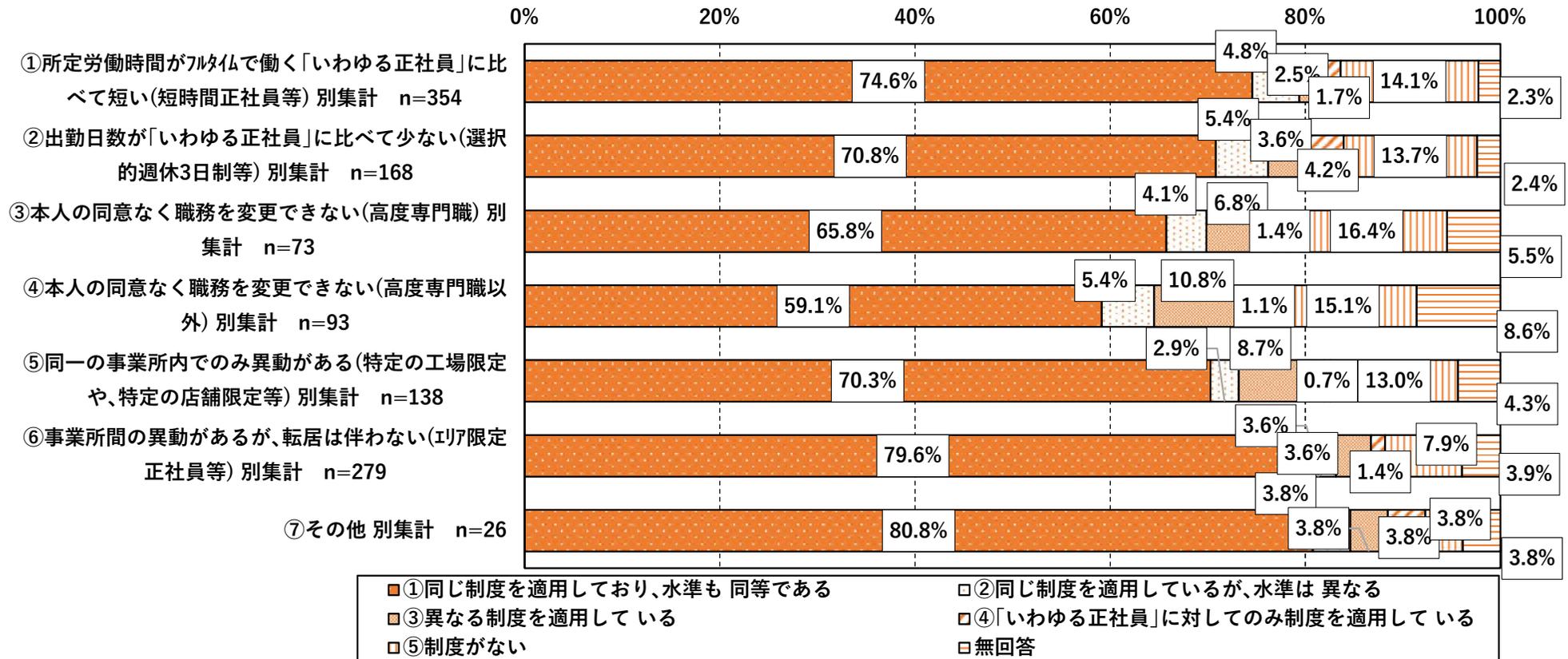


(10)-8.待遇水準(計画的なOJT)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、いわゆる正社員と比べた「多様な正社員」の計画的なOJTの適用の水準は、同じ制度を適用しており、水準も同等である割合が最も高い。

いわゆる正社員と比べた待遇水準[計画的なOJT]

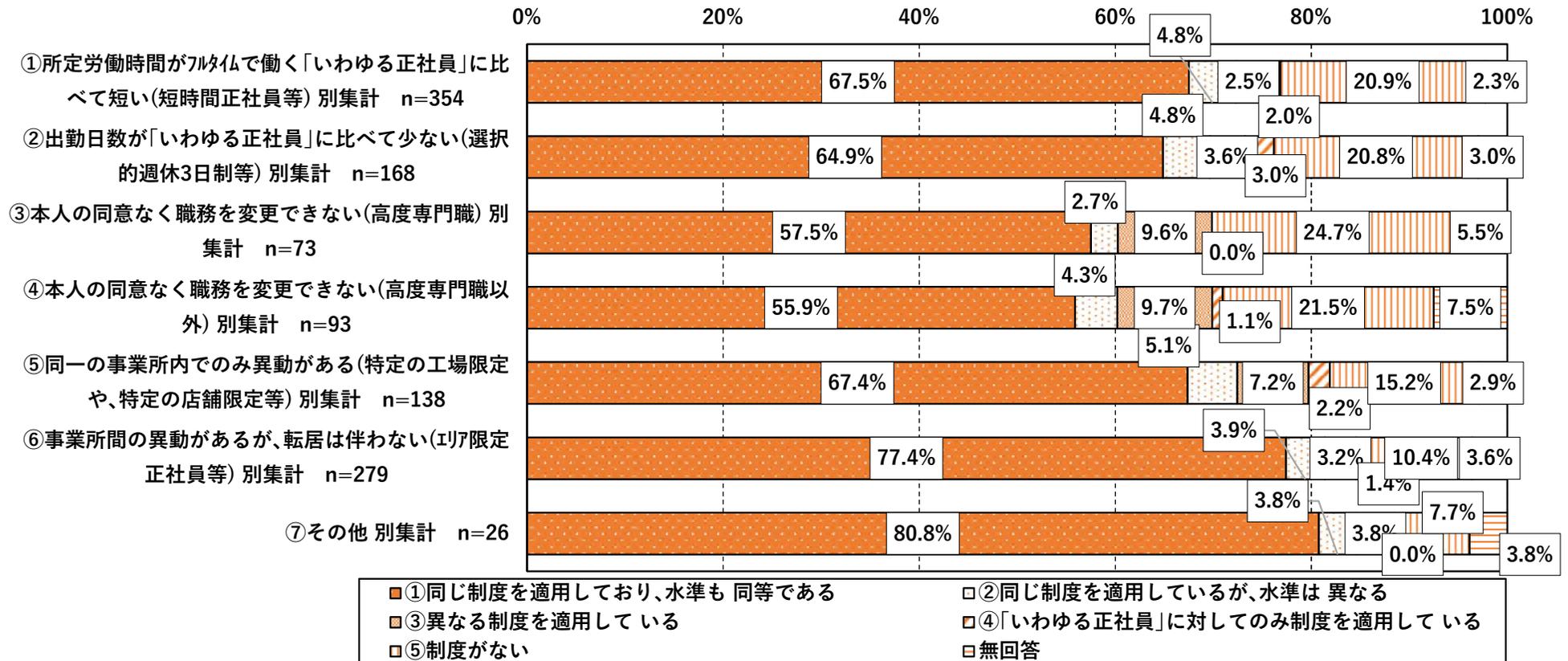


(10)-9.待遇水準(Off-JT)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、いわゆる正社員と比べた「多様な正社員」のOff-JTの適用の水準は、同じ制度を適用しており、水準も同等である割合が最も高い。

いわゆる正社員と比べた待遇水準[Off-JT]

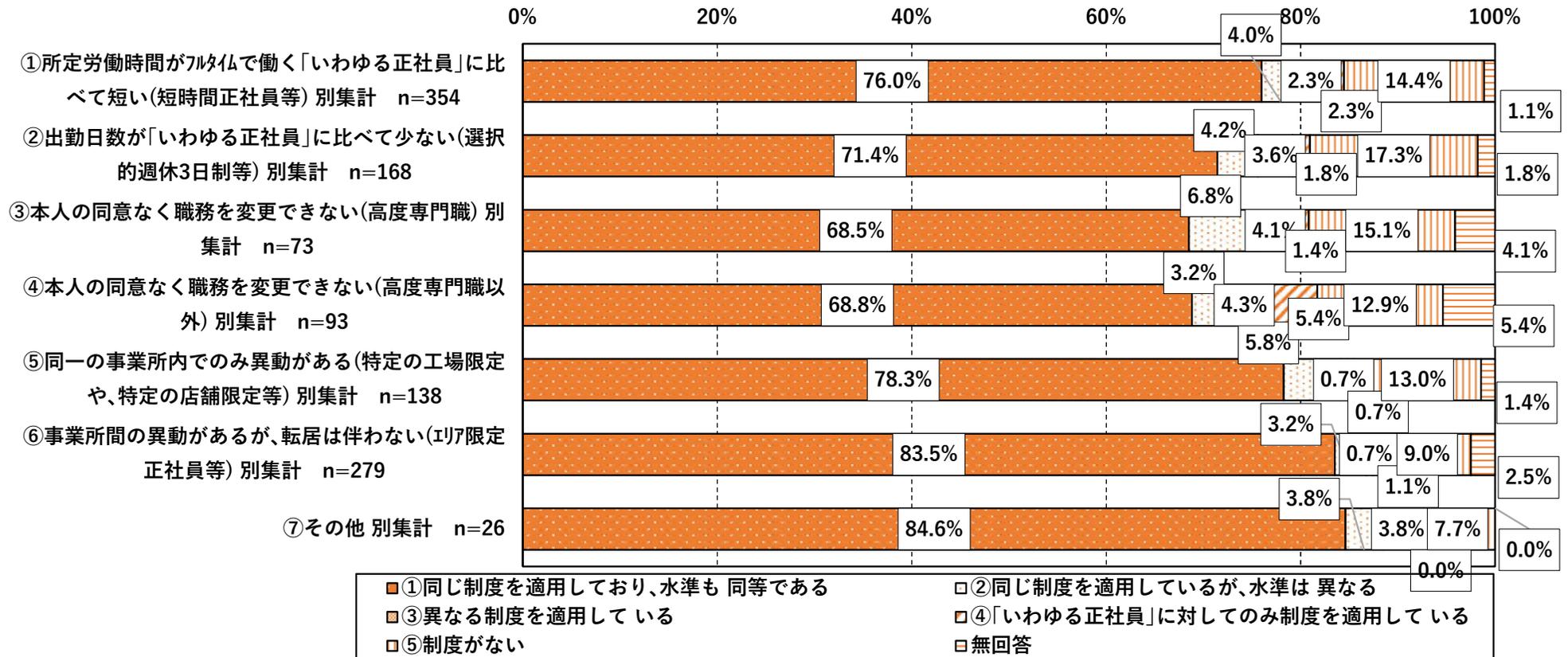


(10)-10.待遇水準(自己啓発支援)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、いわゆる正社員と比べた「多様な正社員」の自己啓発支援の適用の水準は、同じ制度を適用しており、水準も同等である割合が最も高い。

18.いわゆる正社員と比べた待遇水準[自己啓発支援]

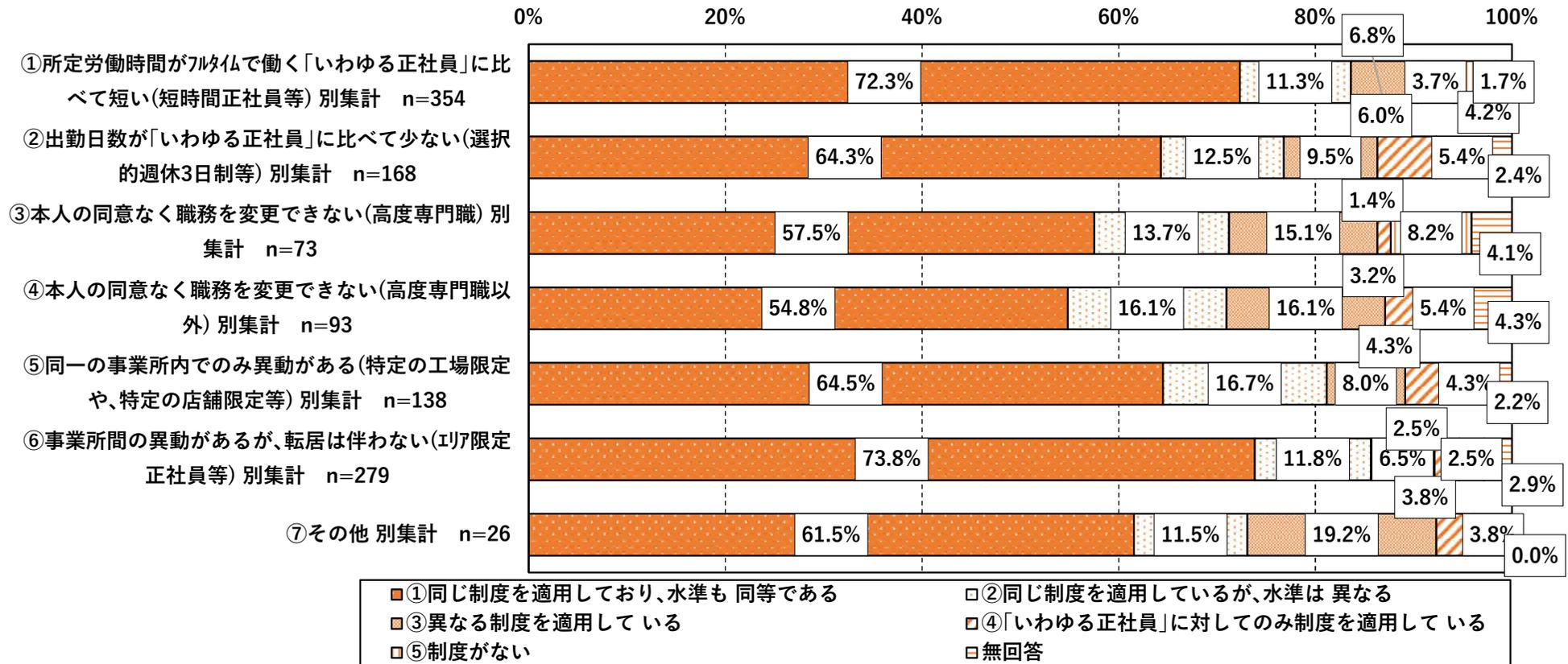


(10)-11.待遇水準(人事評価制度)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、いわゆる正社員と比べた「多様な正社員」の人事評価制度の内容は、同じ制度を適用しており、水準も同等である割合が最も高い。

いわゆる正社員と比べた待遇水準[人事評価制度]

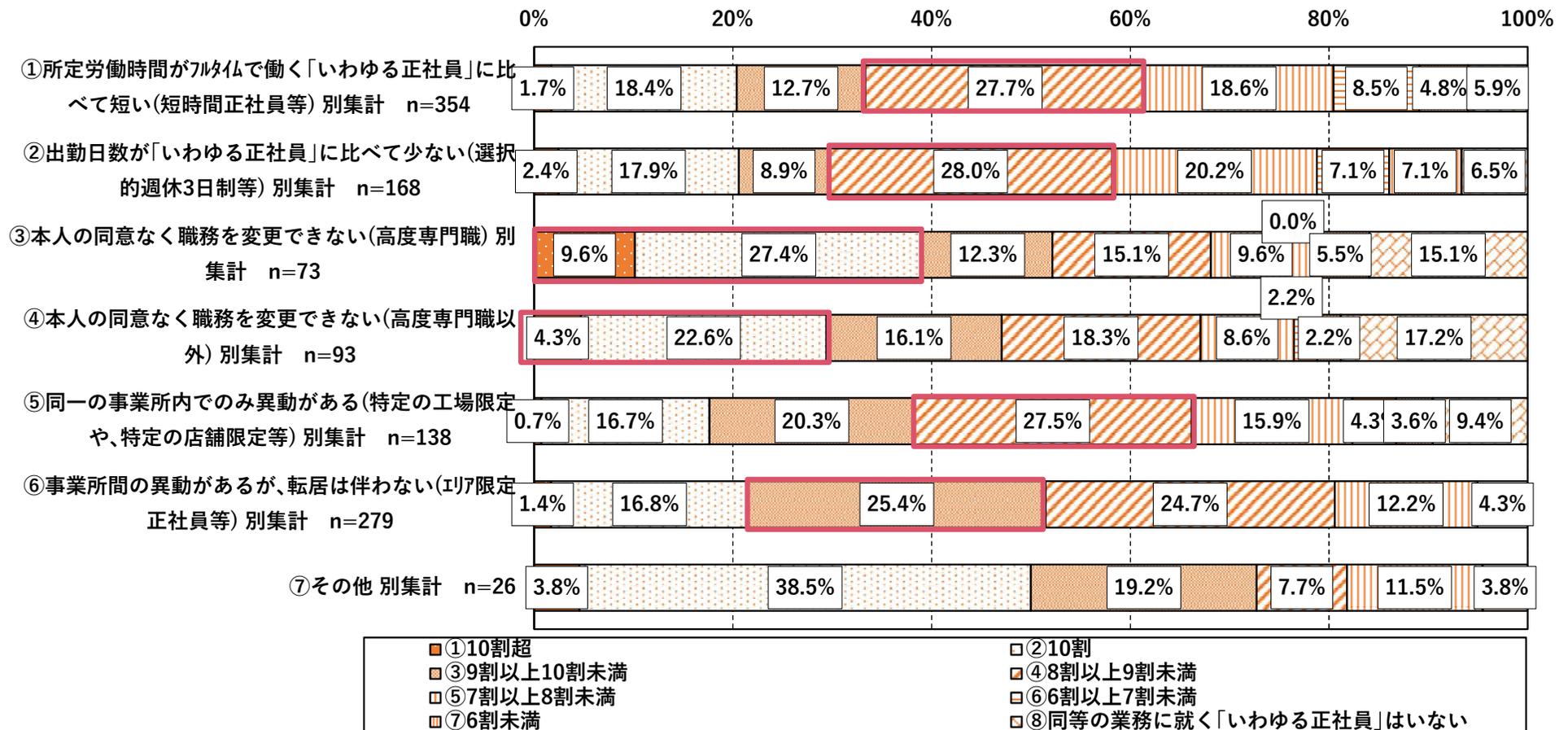


(11)-1.多様な正社員の基本給の水準

①活用している多様な正社員別

- 「いわゆる正社員」と比較した「多様な正社員」の基本給の水準について、本人の同意なく職務を変更できない社員のいる企業においては、10割以上の割合が最も高く、事業所間の異動があるが、転居は伴わない社員がいる企業においては、9割以上10割未満、所定労働時間が「いわゆる正社員」よりも短い社員、出勤日数が「いわゆる正社員」に比べて少ない社員、同一の事業所内でのみ異動がある社員がいる企業においては、8割以上9割未満の割合が最も高い。

**「多様な正社員」の基本給の水準は、同等の業務に就く「いわゆる正社員」と比較して何割程度でしょうか。
当てはまるものを1つ選んでください。**



(11)-2. 多様な正社員の基本給の水準(水準差の理由)

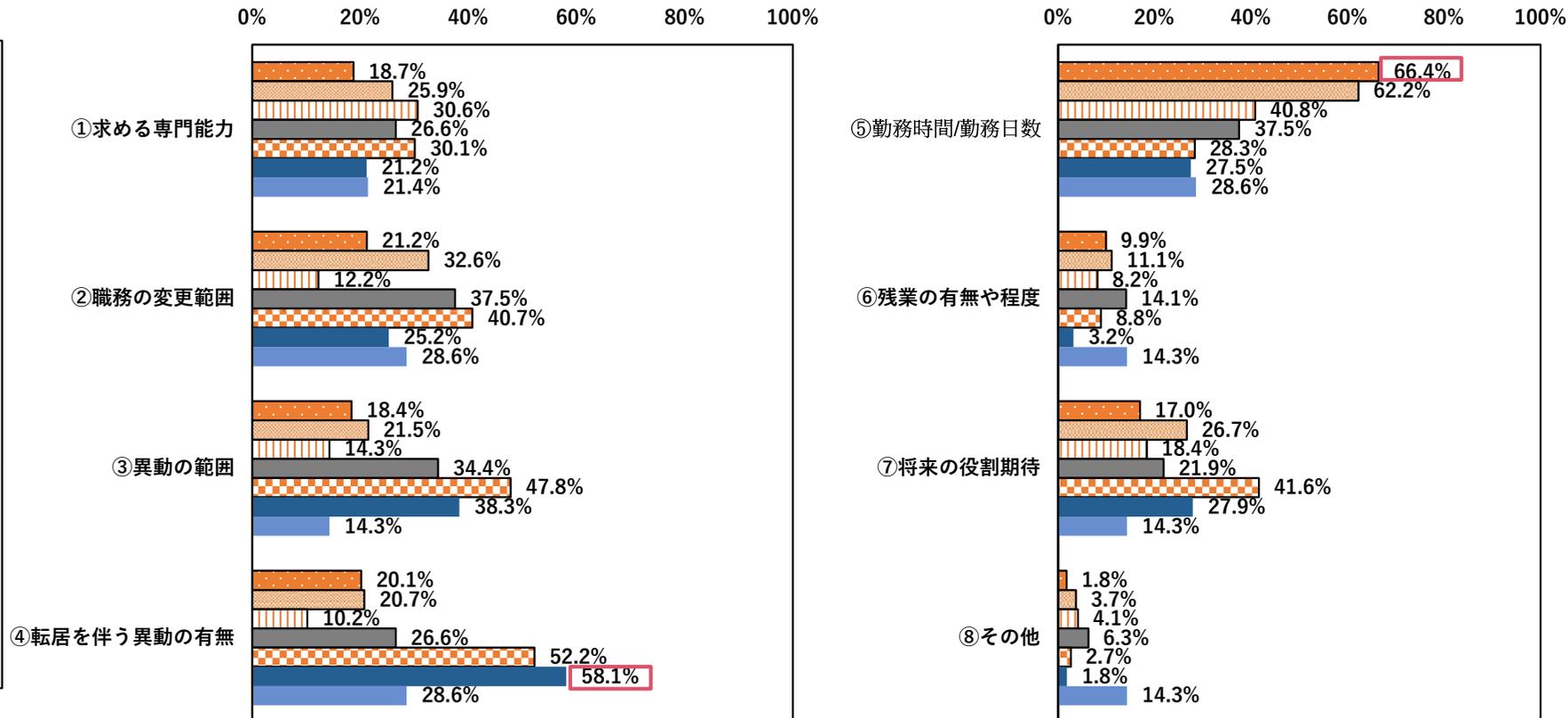
①活用している多様な正社員別

- 「いわゆる正社員」との基本給の水準の差を、勤務時間/勤務日数を考慮して決める割合は、所定労働時間が「いわゆる正社員」よりも短い社員がいる企業で最も高く、66.4%である。
- 転居を伴う異動の有無を考慮して決める割合は、事業所間の異動があるが、転居は伴わない社員がいる企業で最も高く、58.1%である。

【いわゆる正社員に対する多様な正社員の基本給の水準が「10割」と答えた方以外に伺います。】

「いわゆる正社員」との基本給の水準の差はどのような点の違いを考慮して決めていますか。当てはまるものを全て選んでください。

- ①所定労働時間がフルタイムで働く「いわゆる正社員」に比べて短い(短時間正社員等) 別集計 n=283
- ②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) 別集計 n=135
- ③本人の同意なく職務を変更できない(高度専門職) 別集計 n=49
- ④本人の同意なく職務を変更できない(高度専門職以外) 別集計 n=64
- ⑤同一の事業所内でのみ異動がある(特定の工場限定や、特定の店舗限定等) 別集計 n=113
- ⑥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) 別集計 n=222
- ⑦その他 別集計 n=14

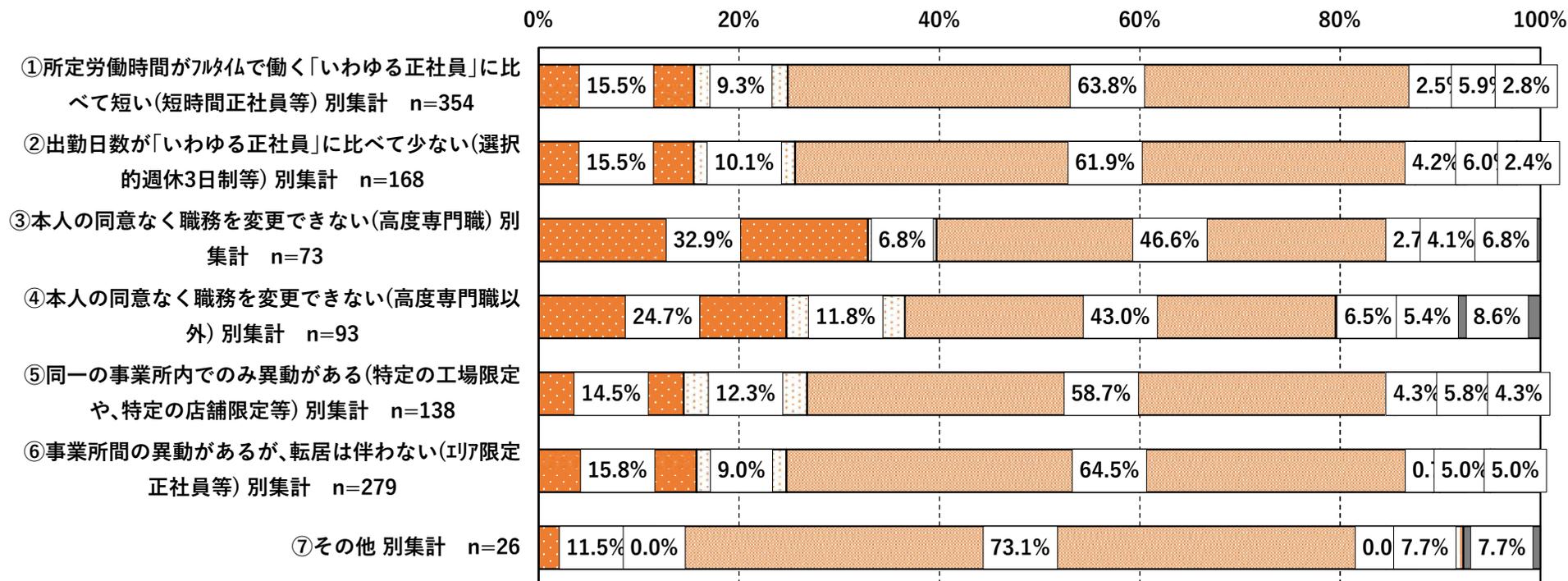


(12)-1.多様な正社員の基本給決定の考慮要素(能力・経験)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、「多様な正社員」の基本給を決める際に能力・経験を「いわゆる正社員」と同程度重視する企業の割合が最も高い。

「多様な正社員」の基本給は「いわゆる正社員」と比べて、以下の要素をどの程度重視して決めていますか。[能力・経験]



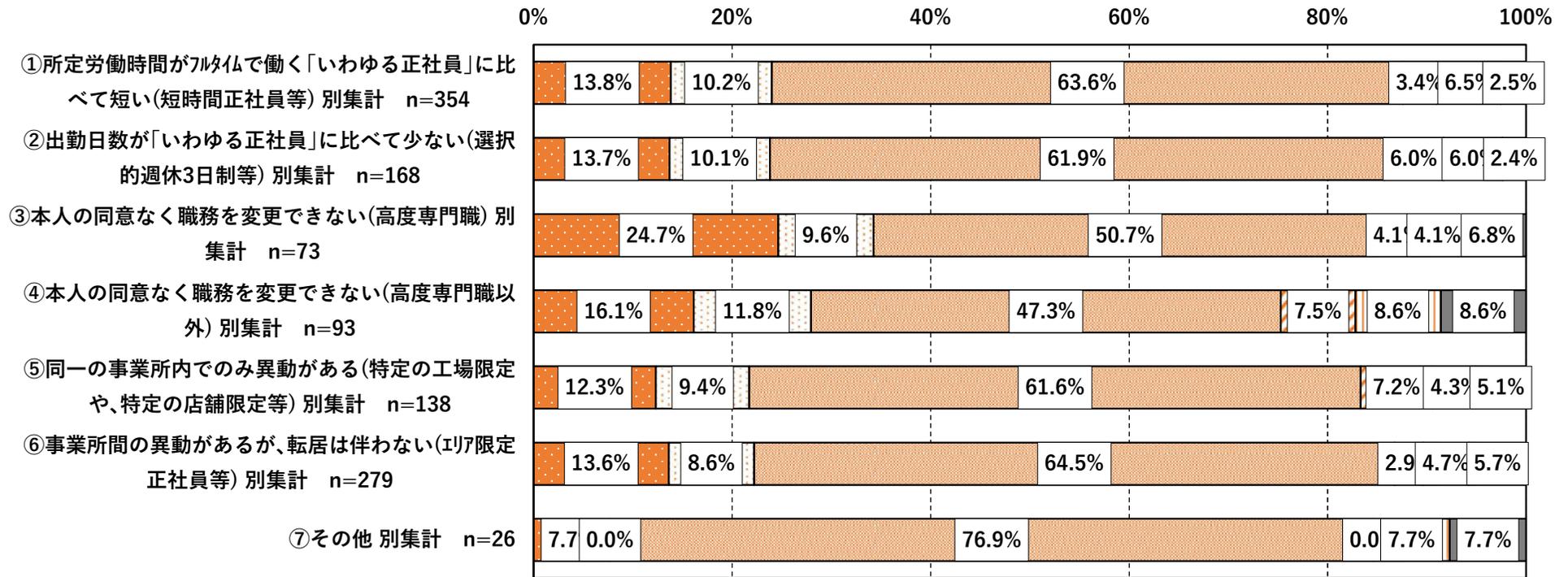
■①重視している □②やや重視している ■③同じである □④あまり重視していない □⑤重視していない ■無回答

(12)-2.多様な正社員の基本給決定の考慮要素(成果)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、「多様な正社員」の基本給を決める際に仕事の成果を「いわゆる正社員」と同程度重視する企業の割合が最も高い。

基本給決定に係る考慮要素[仕事の成果]



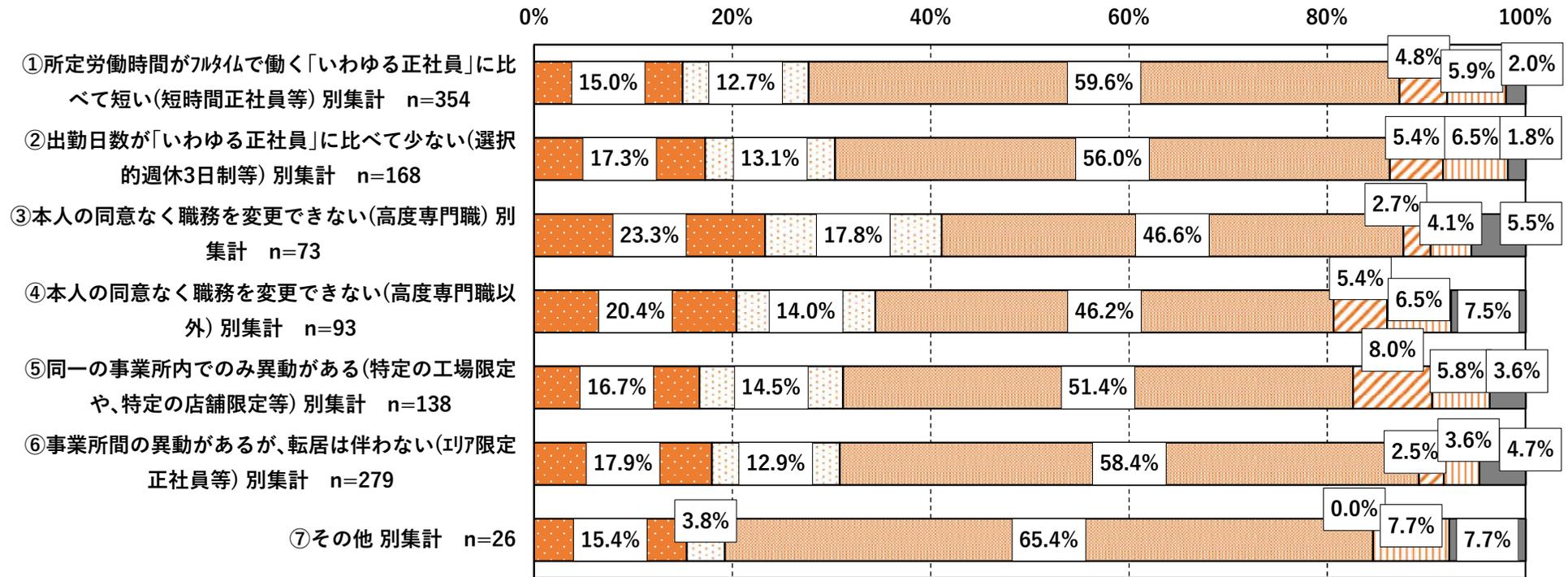
■①重視している □②やや重視している ■③同じである □④あまり重視していない □⑤重視していない ■無回答

(12)-3.多様な正社員の基本給決定の考慮要素(業務内容・責任)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、「多様な正社員」の基本給を決める際に職務を「いわゆる正社員」と同程度重視する企業の割合が最も高い。

基本給決定に係る考慮要素[職務(業務の内容や責任の程度)]



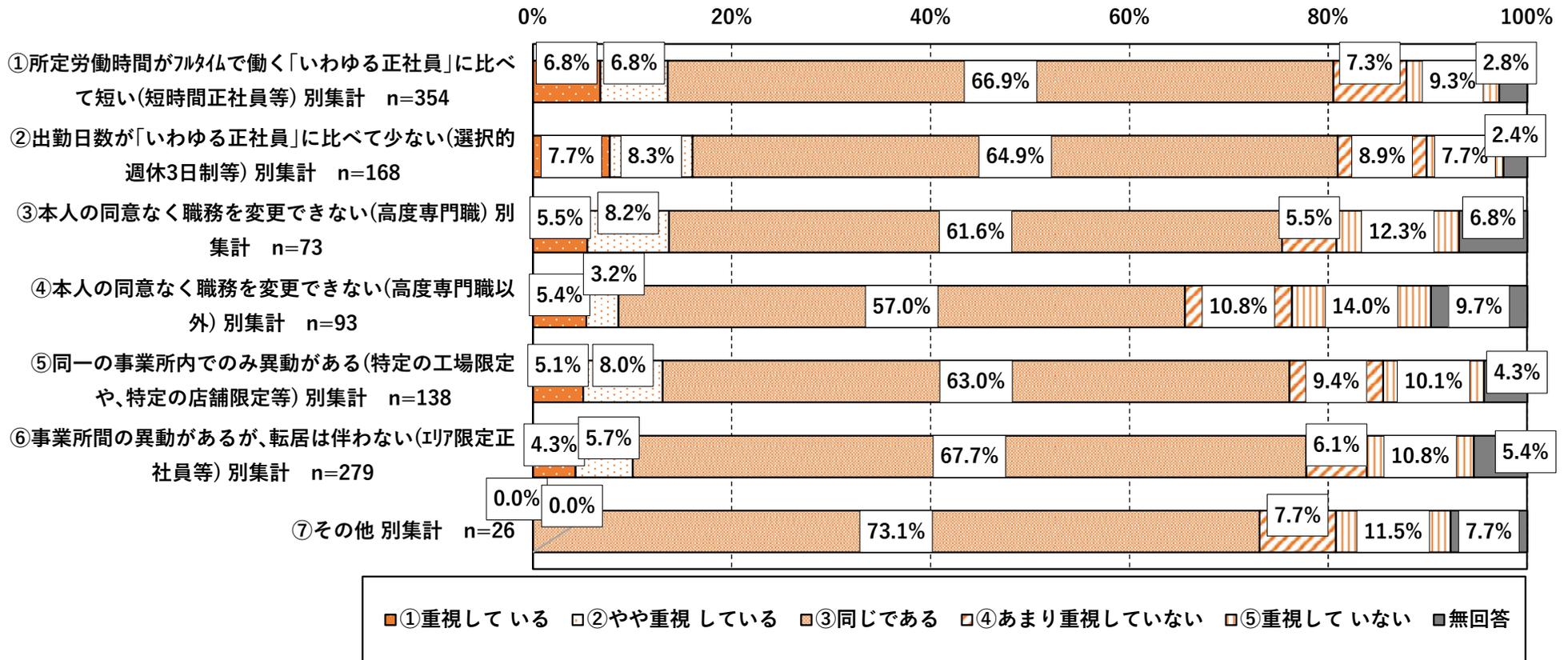
■①重視している □②やや重視している ■③同じである □④あまり重視していない □⑤重視していない ■無回答

(12)-4.多様な正社員の基本給決定の考慮要素(年齢・勤続年数)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、「多様な正社員」の基本給を決める際に年齢や勤続年数を「いわゆる正社員」と同程度重視する企業の割合が最も高い。

基本給決定に係る考慮要素[年齢や勤続年数]

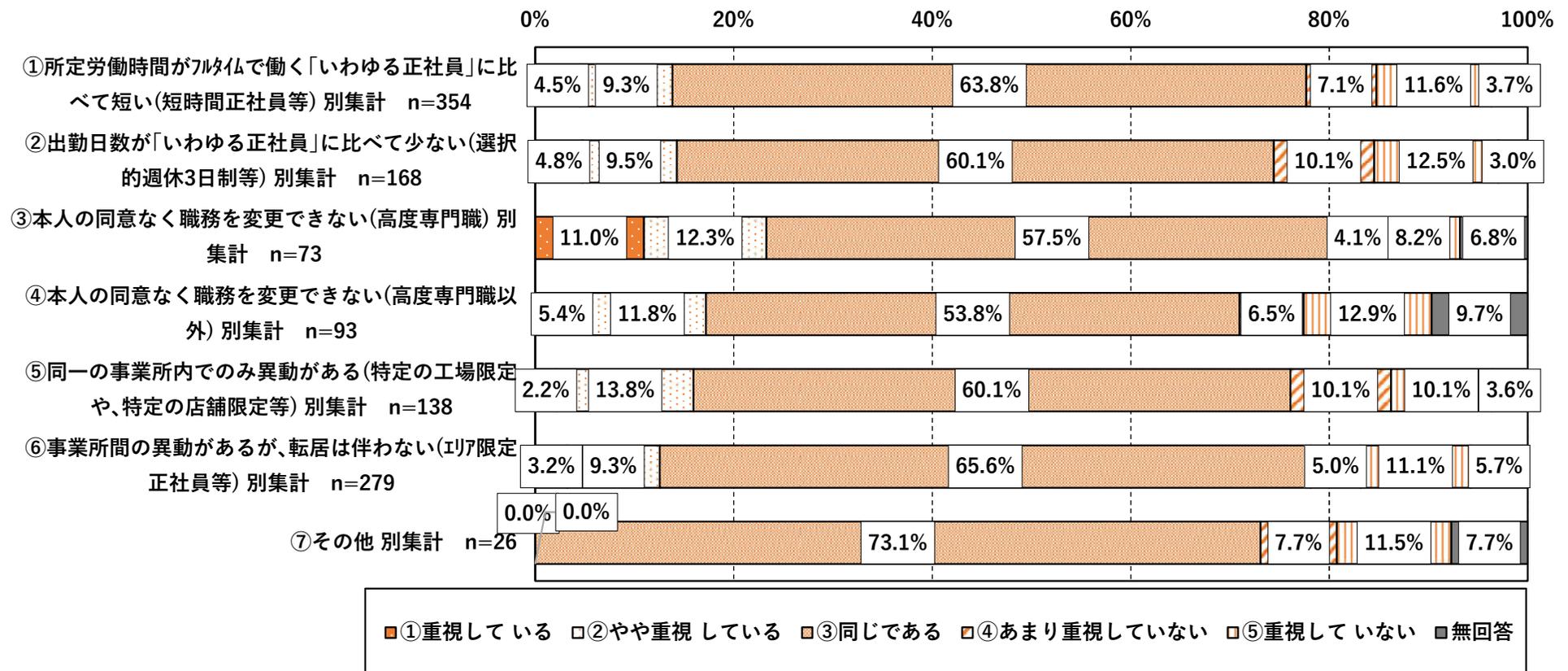


(12)-5.多様な正社員の基本給決定の考慮要素(他社の賃金相場)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、「多様な正社員」の基本給を決める際に同業他社の賃金相場を「いわゆる正社員」と同程度重視する企業の割合が最も高い。

基本給決定に係る考慮要素[同業他社の賃金相場]

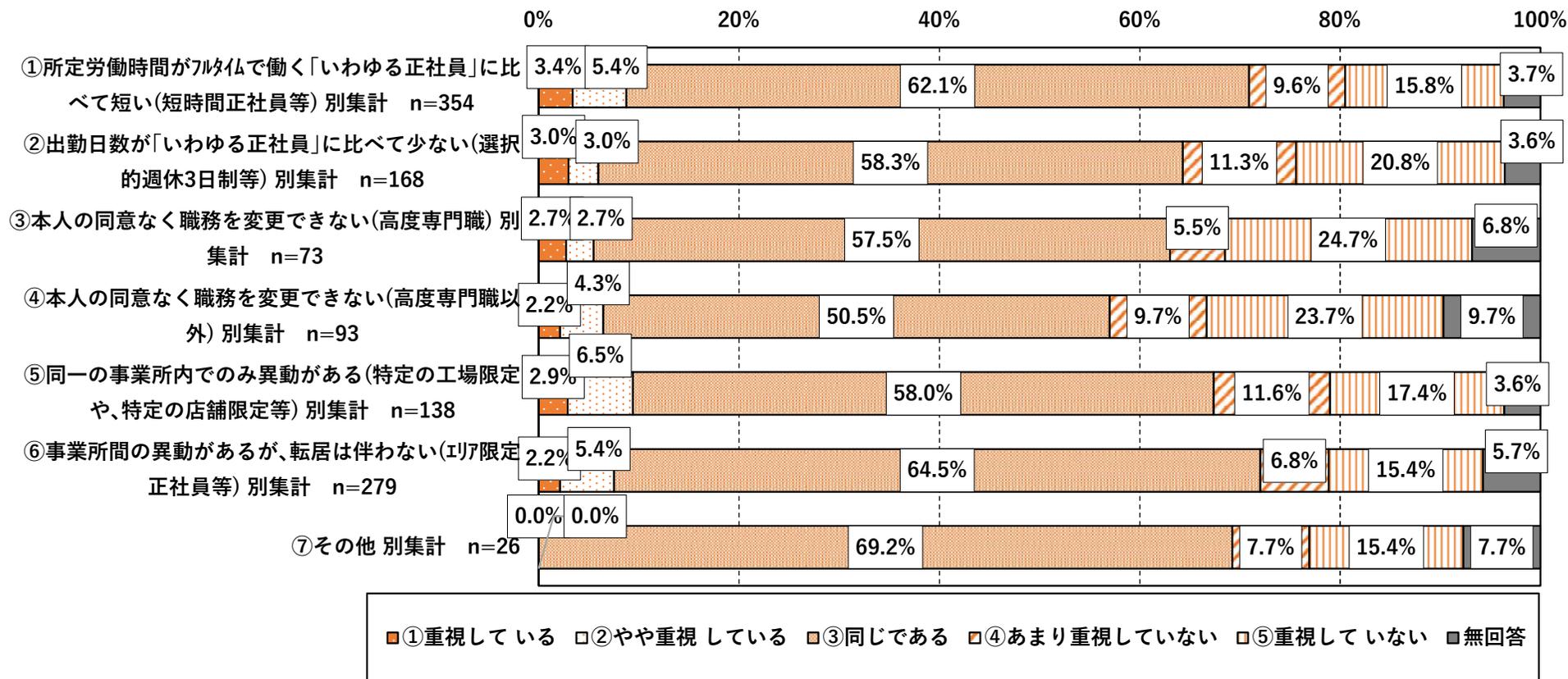


(12)-6.多様な正社員の基本給決定の考慮要素(生計費・婚姻・家族の状況)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、「多様な正社員」の基本給を決める際に生計費や婚姻・家族の状況を「いわゆる正社員」と同程度重視する企業の割合が最も高い。

基本給決定に係る考慮要素[生計費や婚姻・家族の状況]

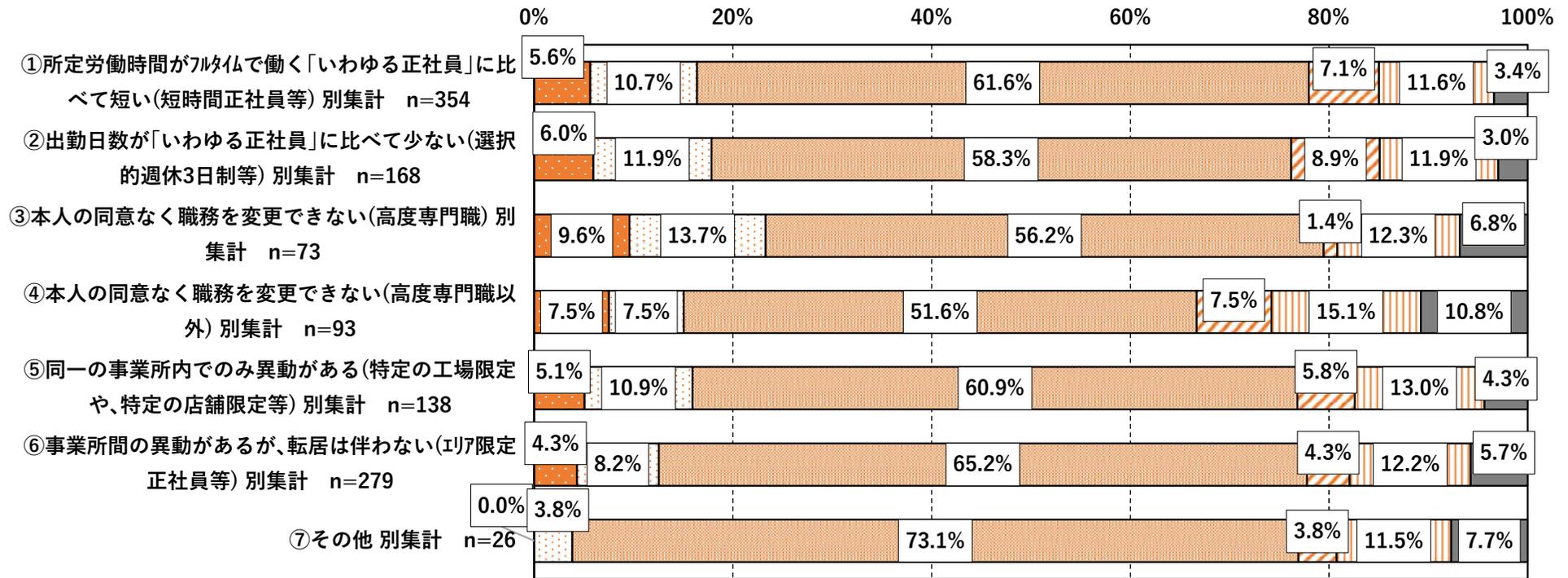


(12)-7.多様な正社員の基本給決定の考慮要素(人手の過不足状況)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、「多様な正社員」の基本給を決める際に人手の過不足状況を「いわゆる正社員」と同程度重視する企業の割合が最も高い。

基本給決定に係る考慮要素[人手の過不足状況]



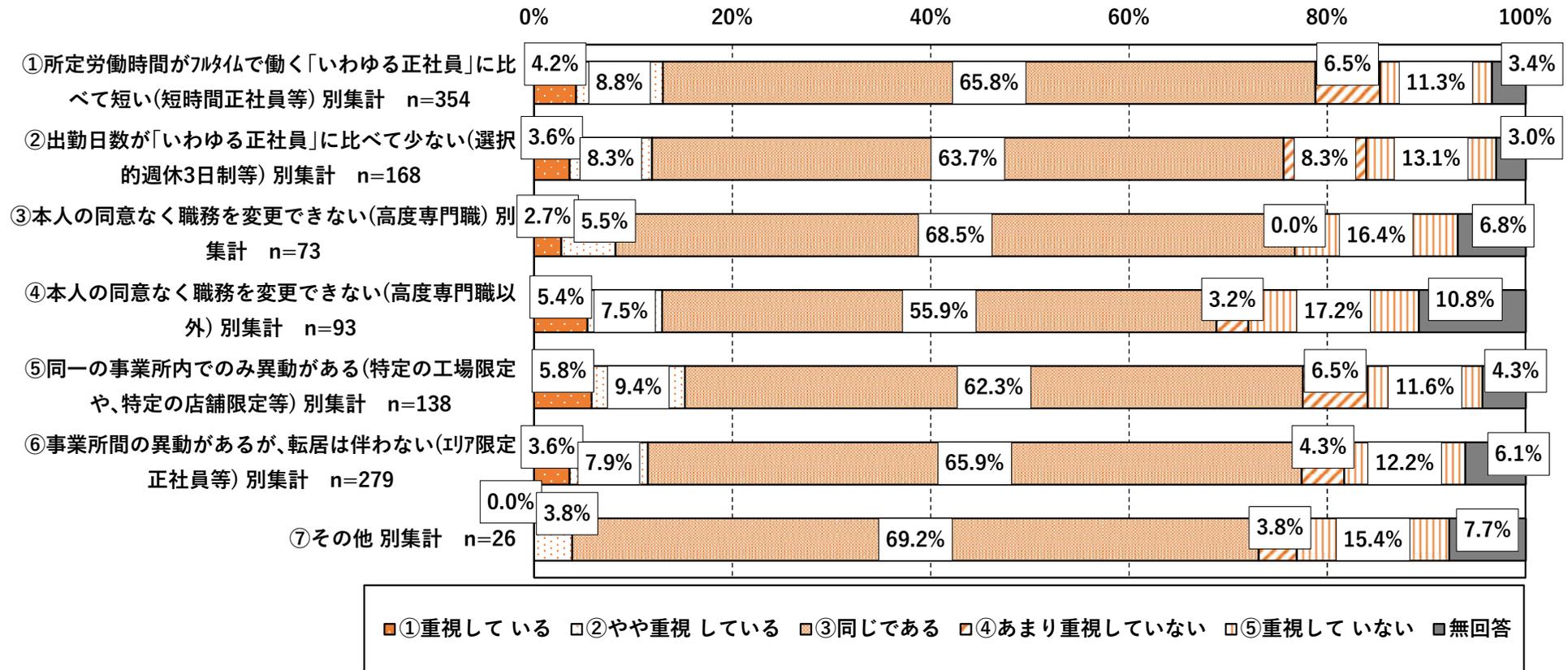
■①重視している □②やや重視している ■③同じである □④あまり重視していない □⑤重視していない ■無回答

(12)-8.多様な正社員の基本給決定の考慮要素(地域の賃金相場)

①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、「多様な正社員」の基本給を決める際に地域の賃金相場を「いわゆる正社員」と同程度重視する企業の割合が最も高い。

基本給決定に係る考慮要素[地域の賃金相場]

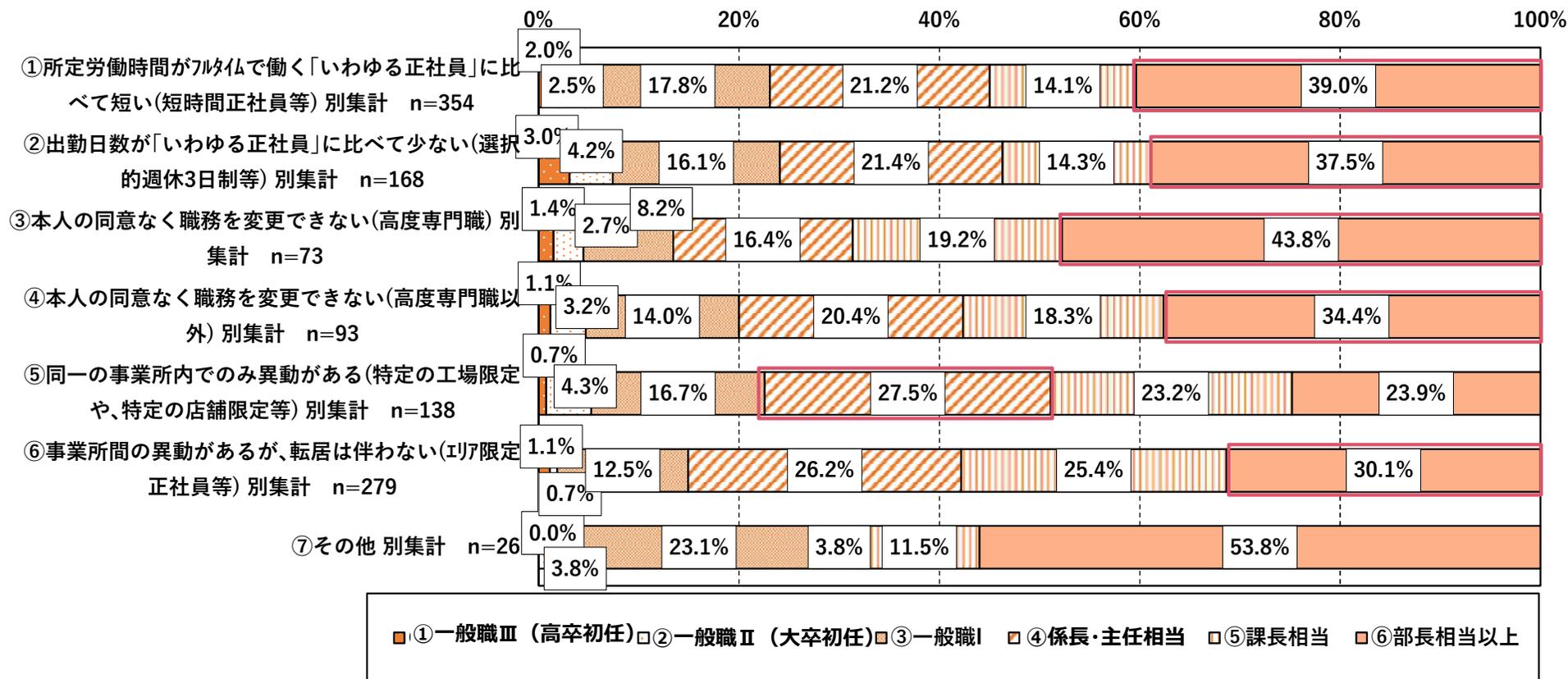


(13)多様な正社員の昇進の上限

①活用している多様な正社員別

- 同一事業所内でのみ異動がある社員がいる企業を除き、いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、「多様な正社員」の昇進の最上位は部長相当以上である割合が最も高い。
- 同一事業所内でのみ異動がある社員がいる企業では、係長・主任相当を昇進の最上位とする割合が最も高い。

「多様な正社員」は制度上、どの職位まで昇進できますか。昇進できる最上位を1つ選んでください。

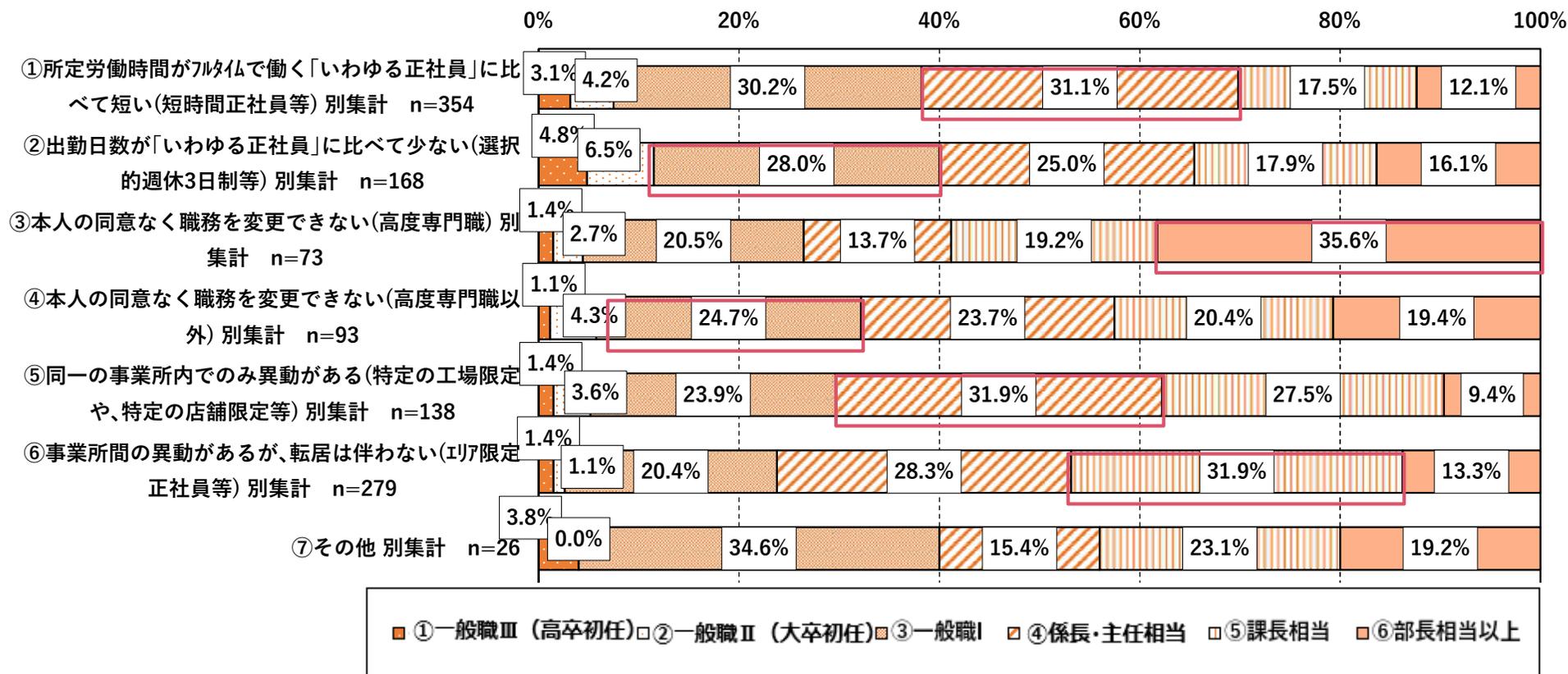


(14)多様な正社員が就いている最も高い職位

①活用している多様な正社員別

- 本人の同意なく職務を変更できない(高度専門職)社員がいる企業において、「多様な正社員」が現在就いている最高位の職位は、部長相当以上である割合が最も高く、事業所間の異動があるが、転居は伴わない社員がいる企業においては、課長相当、所定労働時間が「いわゆる正社員」よりも短い社員、同一の事業所内でのみ異動がある社員がいる企業においては、係長・主任相当、出勤日数が「いわゆる正社員」よりも少ない社員、本人の同意なく職務を変更できない(高度専門職以外)社員がいる企業においては、一般職Iである割合が最も高い。

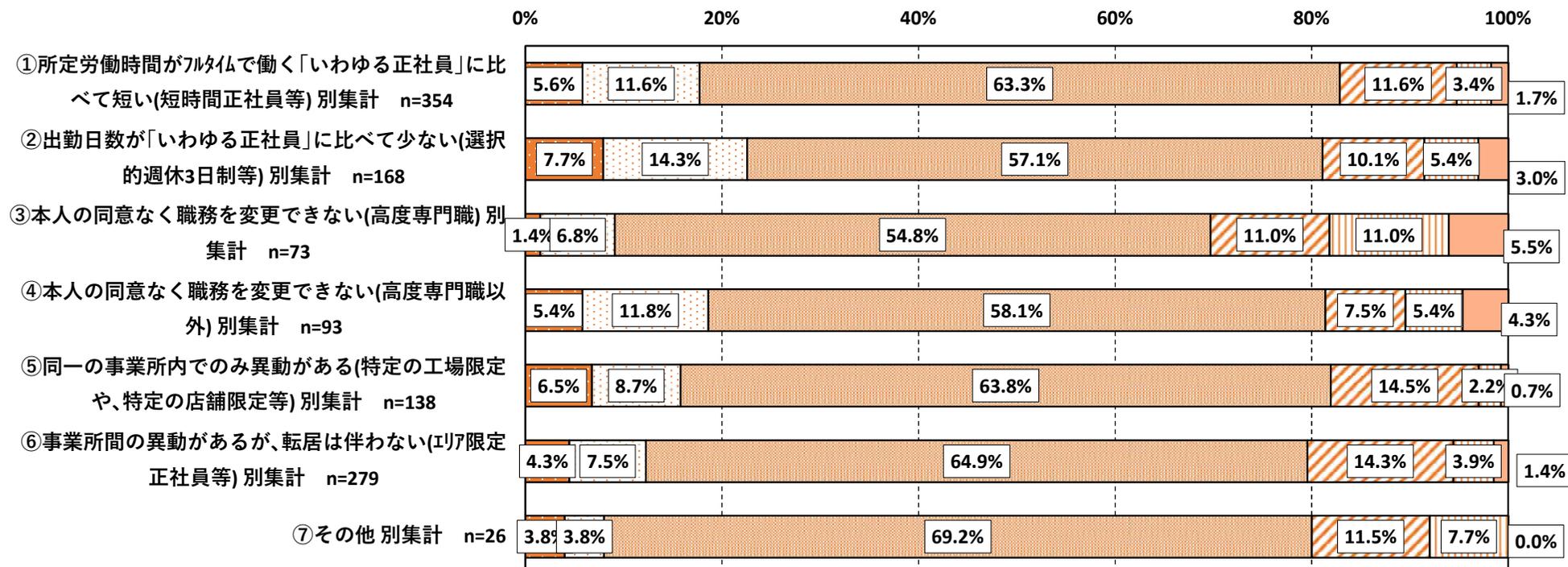
「多様な正社員」が現在就いている最も高位の職位はどれですか。当てはまるものを1つ選んでください。



(15)多様な正社員が最も多い職位 ①活用している多様な正社員別

- いずれの「多様な正社員」がいる企業においても、「多様な正社員」が最も多く就いている職位は、一般職Iである割合が最も高い。

「多様な正社員」が最も多く就いている職位はどれですか。当てはまるものを1つ選んでください。



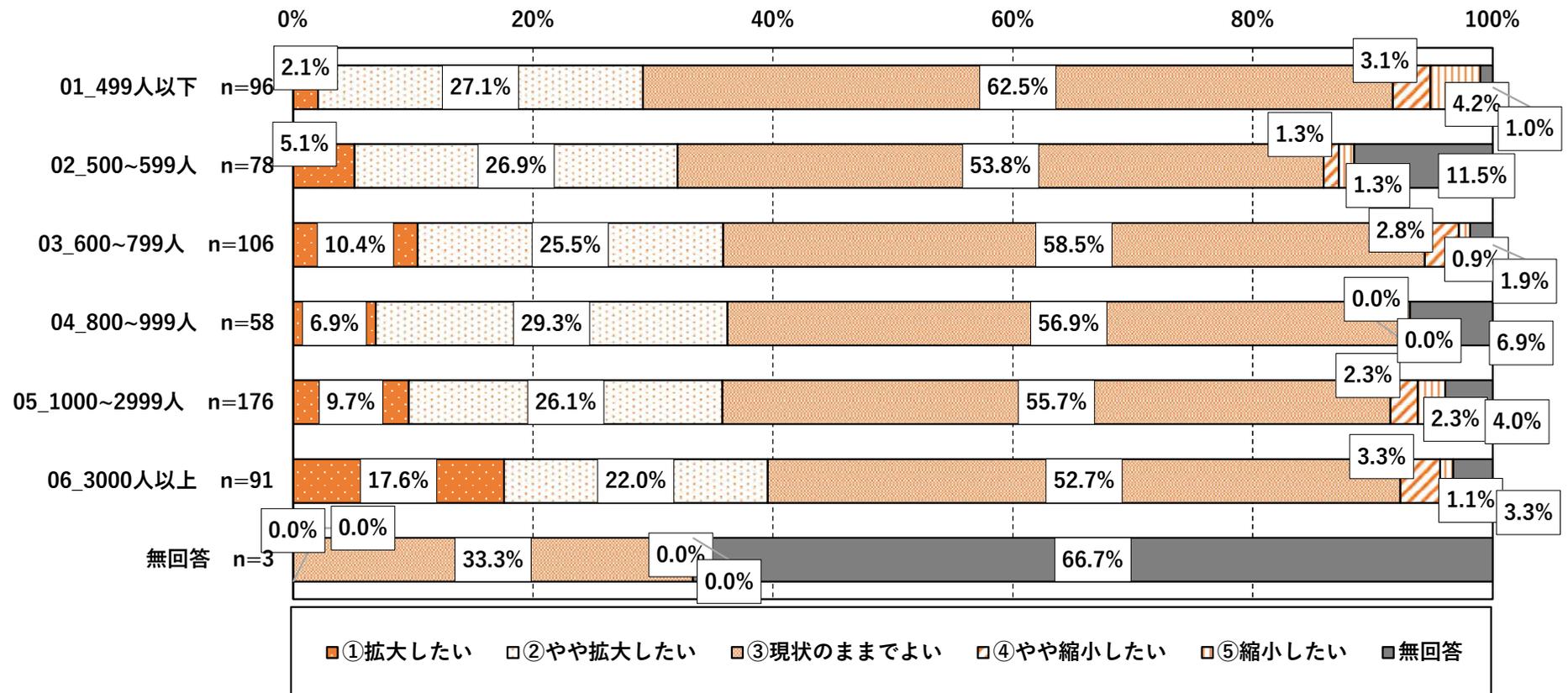
■ ①一般職Ⅲ (高卒初任) □ ②一般職Ⅱ (大卒初任) □ ③一般職Ⅰ □ ④係長・主任相当 □ ⑤課長相当 □ ⑥部長相当以上

(16)多様な正社員の活用予定

①全従業員数別

- 全従業員数に関わらず、「多様な正社員」の今後の活用について、「現状のままでよい」と回答した割合が最も高い。

「多様な正社員」を今後、どのように活用していきたいと思えますか。当てはまるものを1つ選んでください。

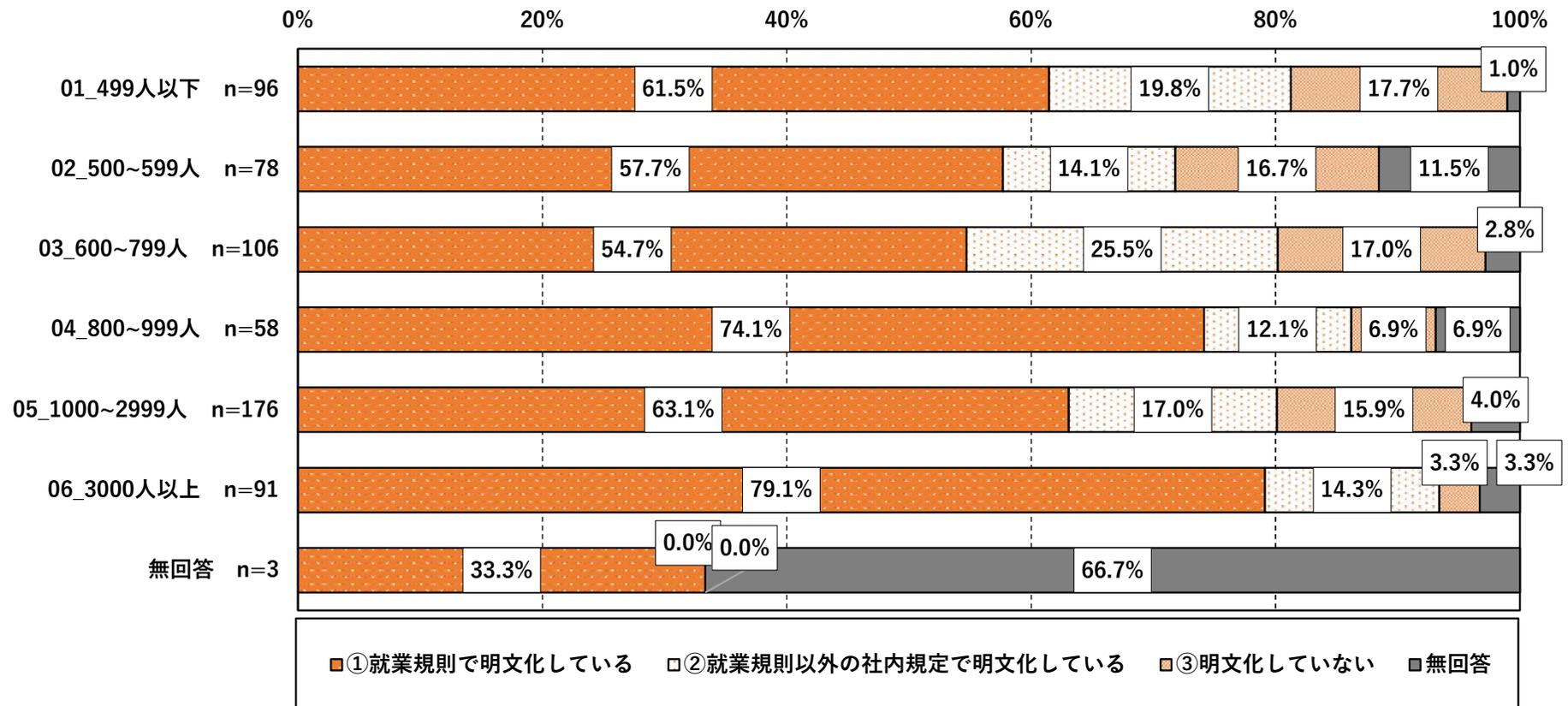


(17)多様な正社員の明文化

①全従業員数別

- 全従業員数に関わらず、「多様な正社員」の制度を就業規則や社内の規定等に明文化している割合が最も高い。

貴社では「多様な正社員」の制度を就業規則や社内の規定等に明文化していますか。当てはまるものを1つ選んでください。



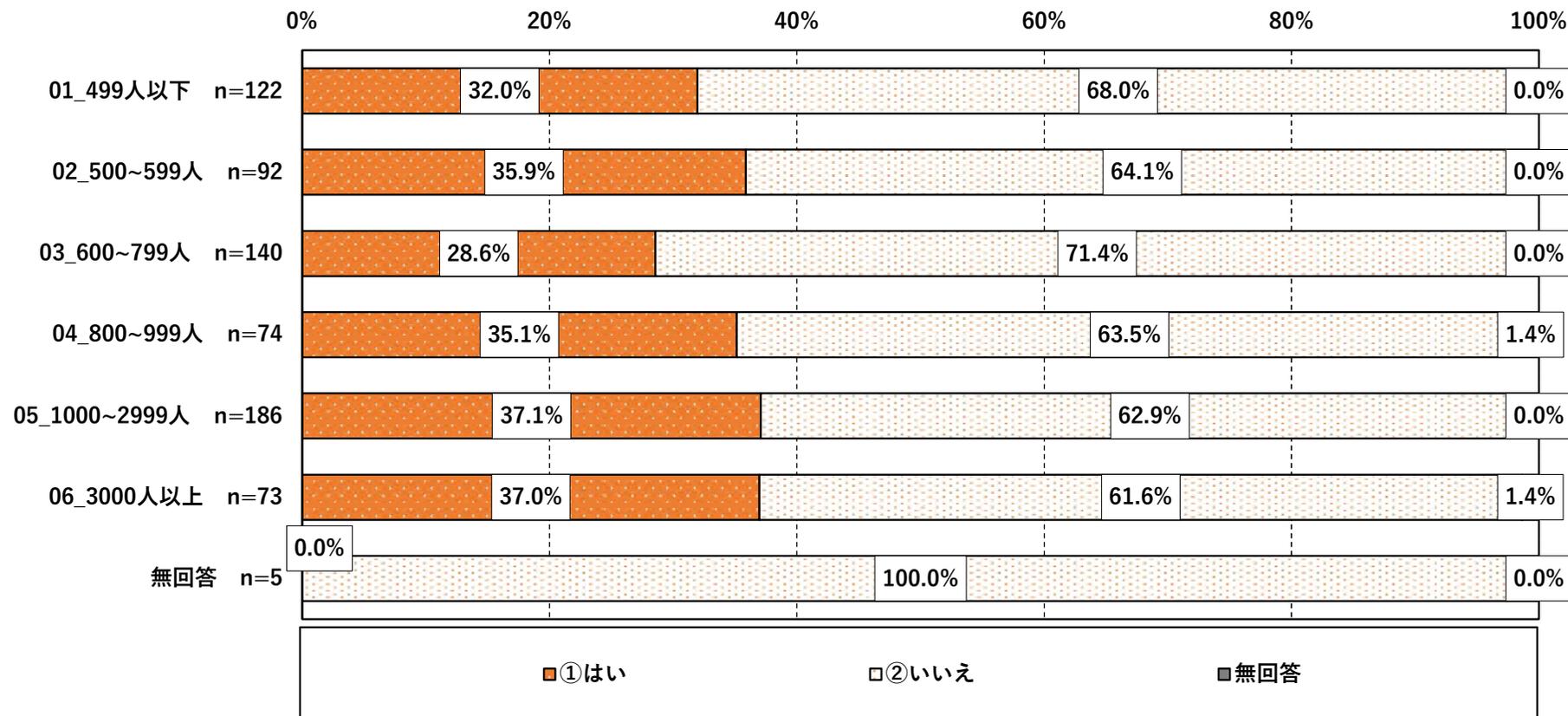
III. 多様な正社員がいない企業 における多様な正社員の活用の意向

(1)-1.多様な正社員の 신설予定

①全従業員数別

- 全従業員数に関わらず、28%以上の企業が「多様な正社員」を新設したいと回答。

今後、「多様な正社員」の区分を新設したいと思いますか。当てはまるものを1つ選んでください。

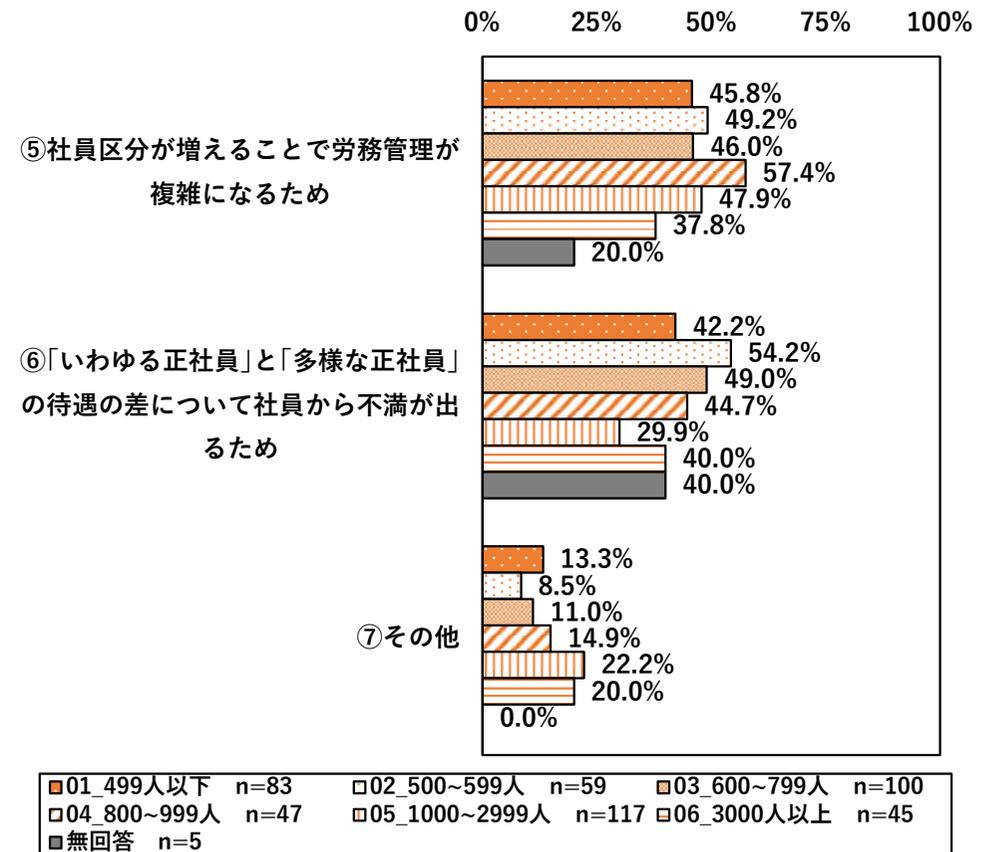
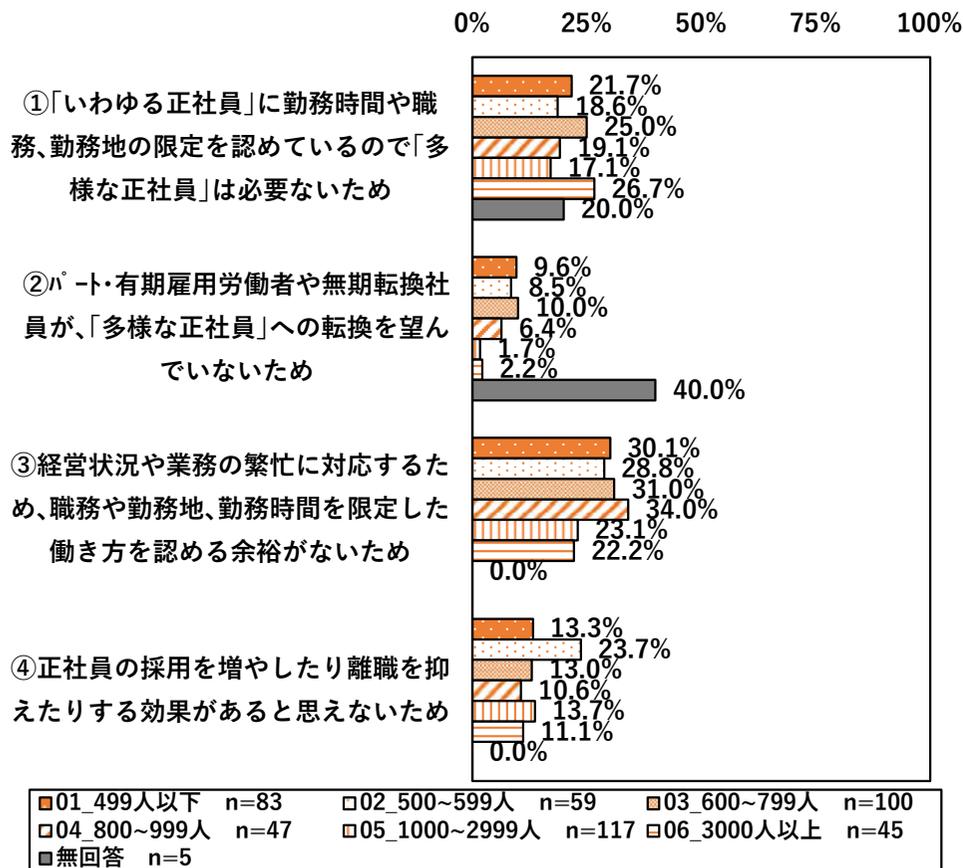


(1)-2.多様な正社員のnew設予定(new設したくない理由)

①全従業員数別

- 「多様な正社員」をnew設したくないと回答した理由に、企業の全従業員数別の傾向は見られない。

【多様な正社員をnew設したくないと答えた場合に伺います。】その理由を教えてください。当てはまるものを全て選んでください。

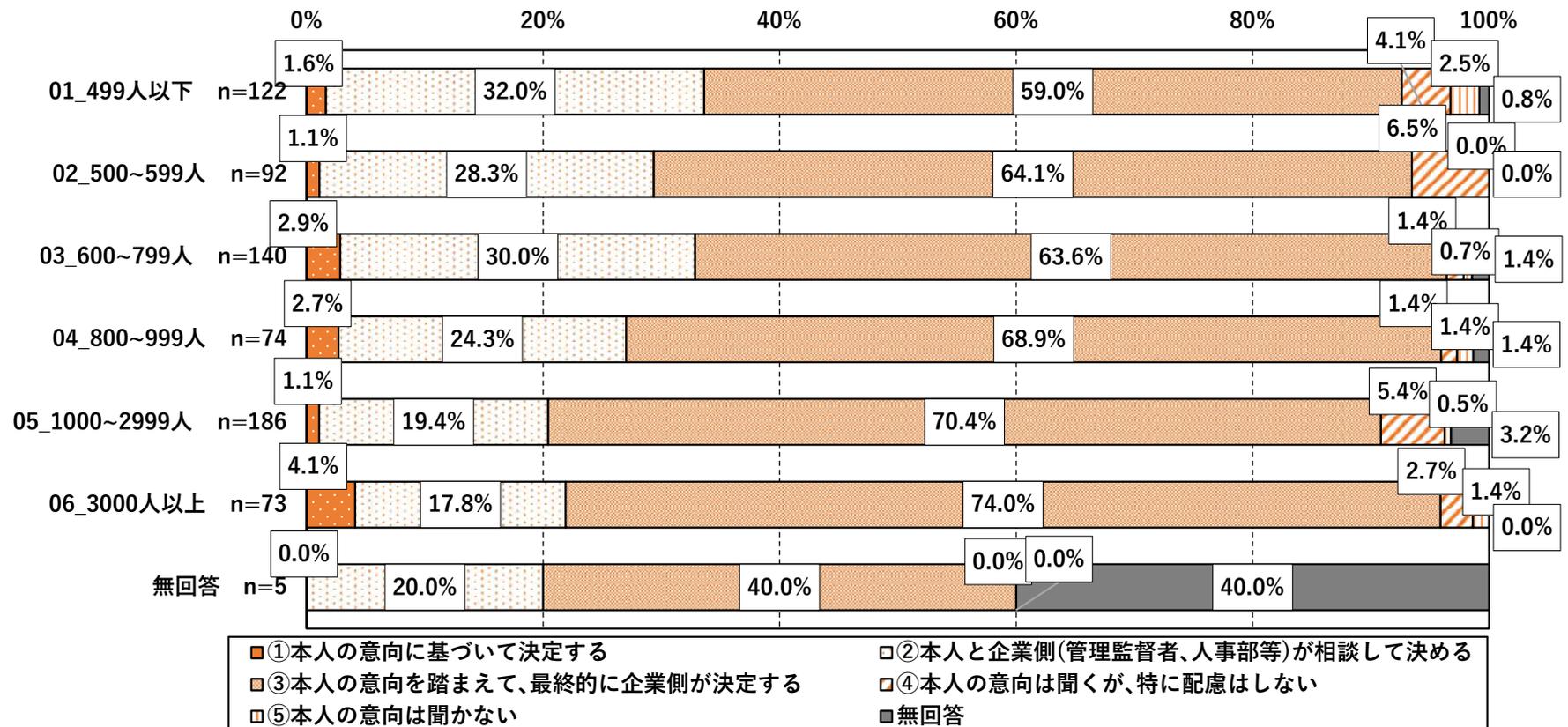


(2)本人の意向の反映

①全従業員数別

- 全従業員数に関わらず、「いわゆる正社員」から要望があった場合、本人の意向を踏まえて最終的に企業側が決定する企業の割合が最も高い。

「いわゆる正社員」から勤務時間や職務、勤務地を限定する要望があった場合、本人の意向にどの程度の配慮をして限定の程度を決めますか。代表的なものを1つ選んでください。

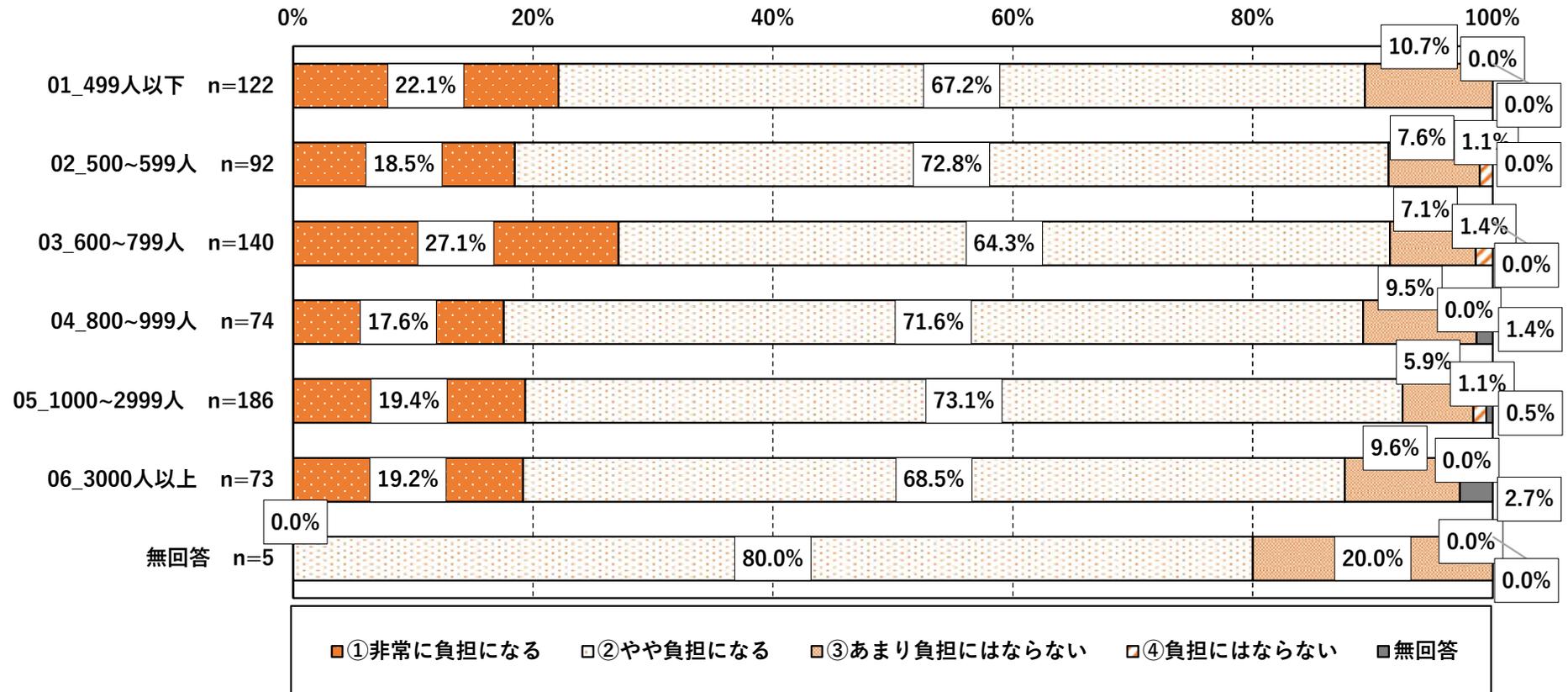


(3)多様な正社員の事業運営上の負担

①全従業員数別

- 全従業員数に関わらず、80%以上の企業が「多様な正社員」を認めることが、事業の運営において「非常に負担になる」「やや負担になる」と回答。

「多様な正社員」を認めることは、事業の運営において負担になりますか。当てはまるものを1つ選んでください。

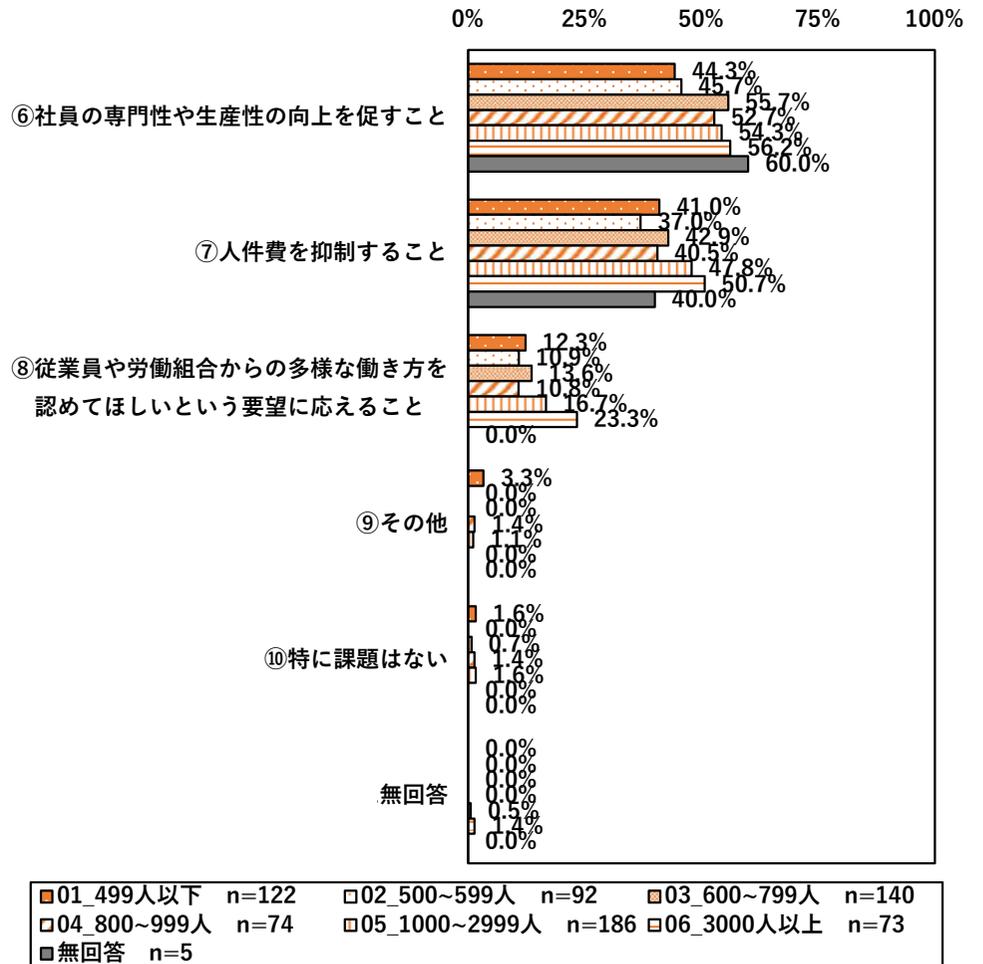
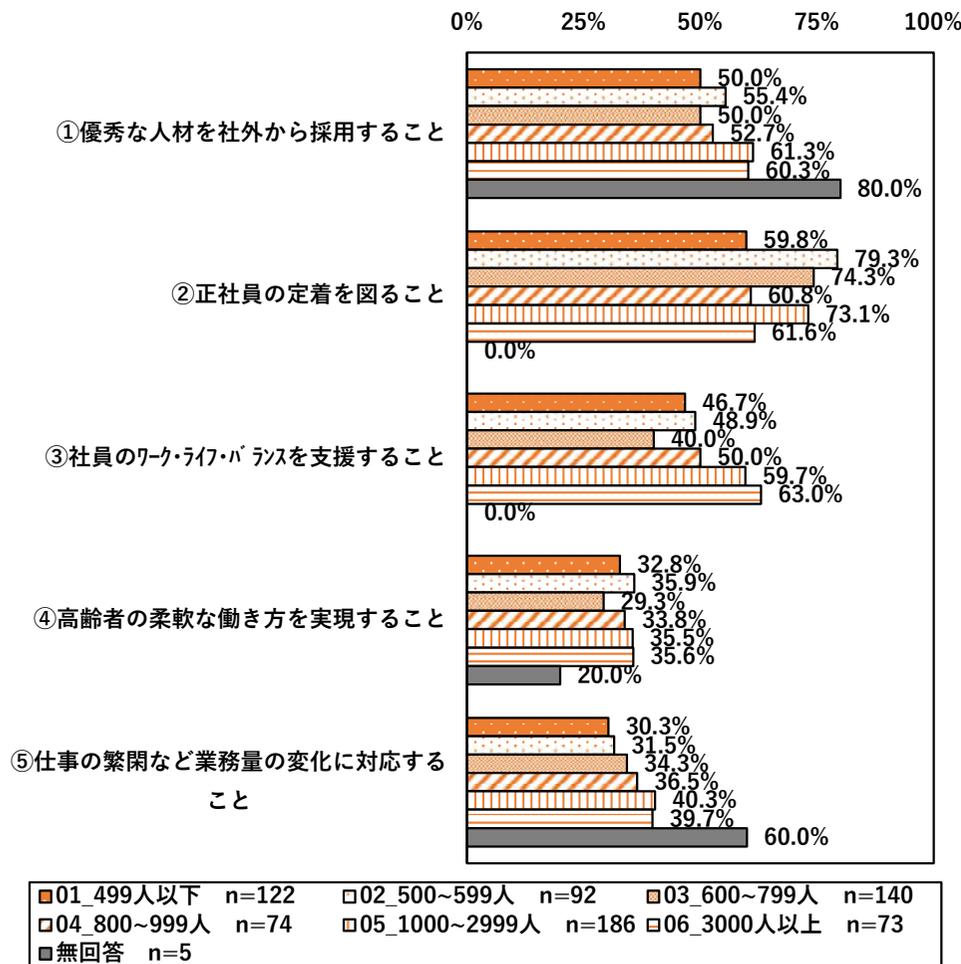


(4)人事課題

①全従業員数別

- 人事・労務上の課題について、企業の全従業員数別の傾向は見られない。

貴社の人事・労務における課題について、当てはまるものを全て選んでください。

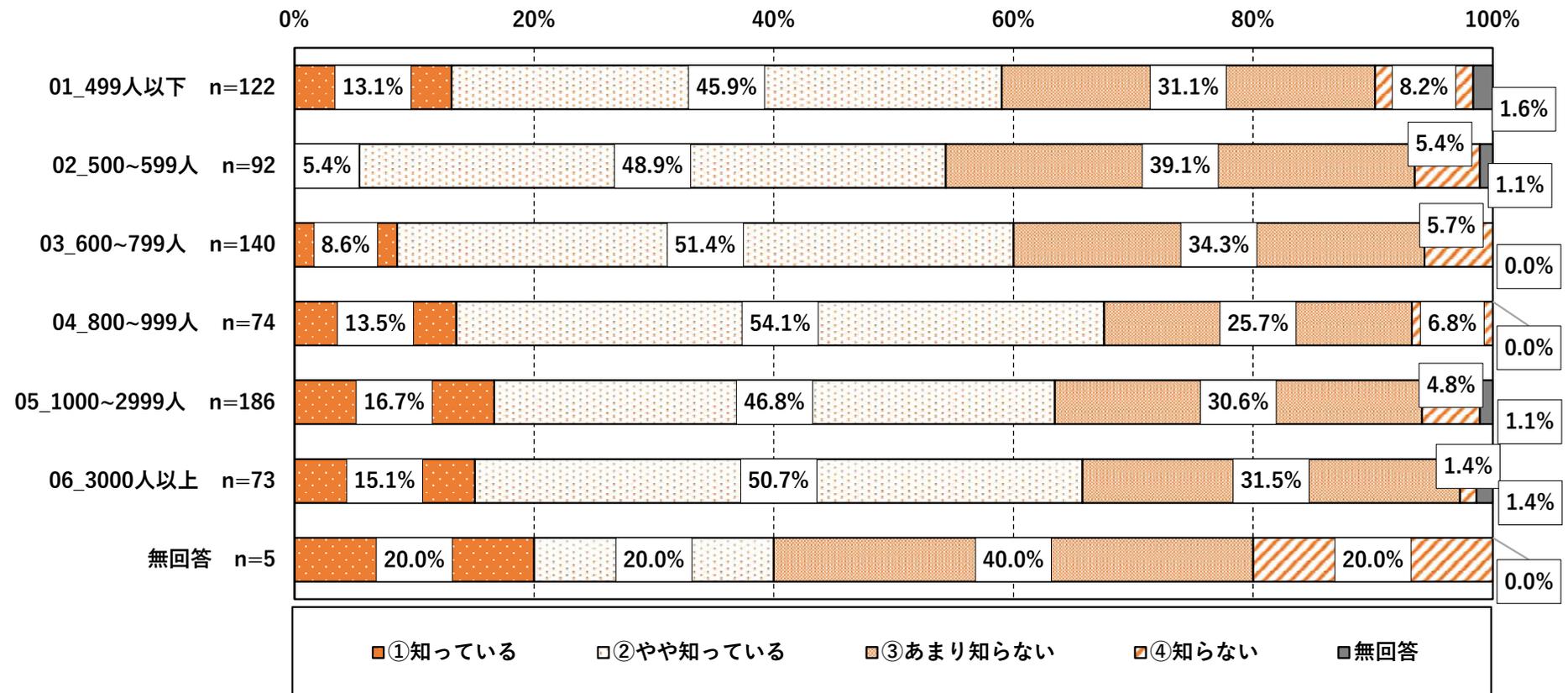


(5)多様な正社員の認知

①全従業員数別

- 全従業員数に関わらず、50%以上の企業が「多様な正社員」を「知っている」もしくは「やや知っている」と回答。

「多様な正社員」をどの程度知っていますか。当てはまるものを1つ選んでください。

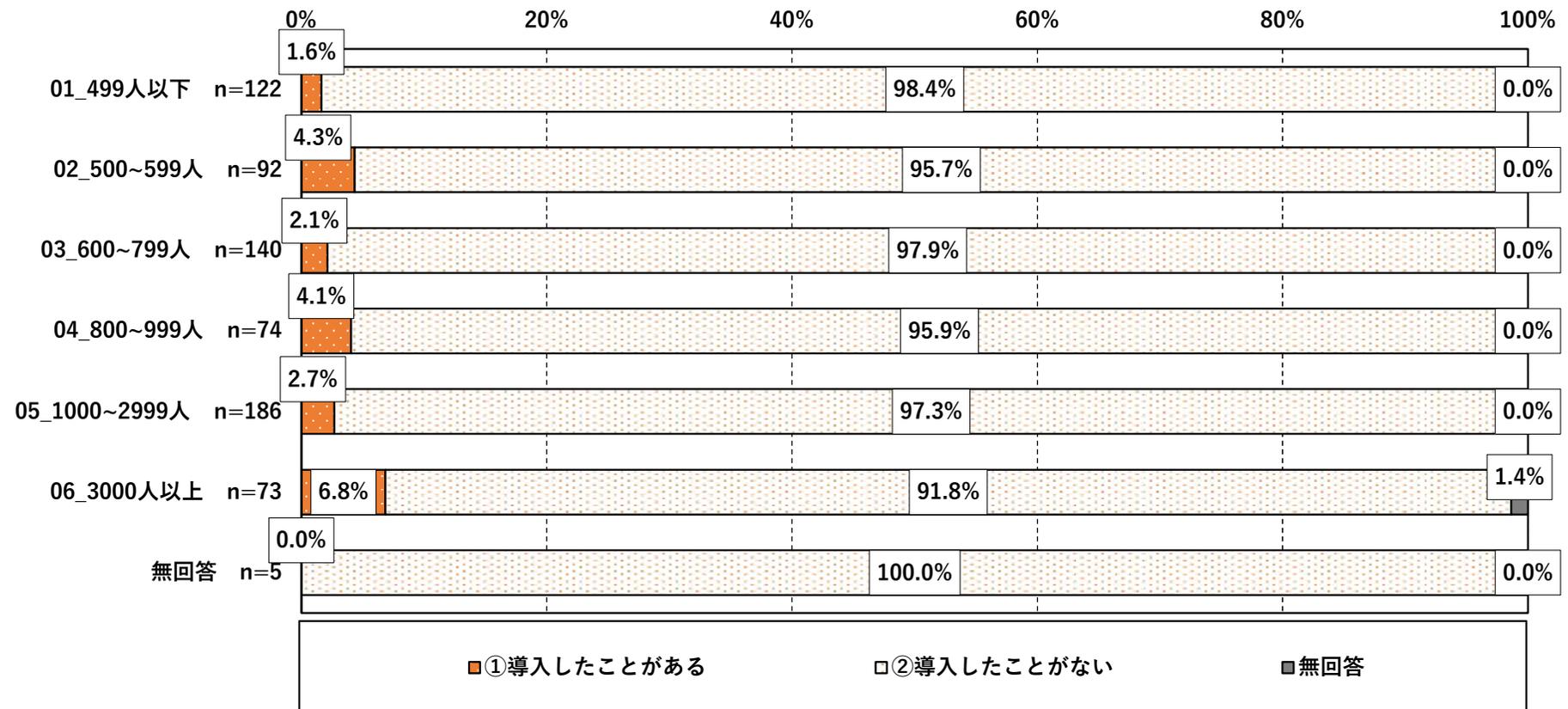


(6)多様な正社員の活用実績

①全従業員数別

- 全従業員数に関わらず、90%以上の企業が「多様な正社員」を導入したことがないと回答。

これまで「多様な正社員」を導入したことがありますか。当てはまるものを1つ選んでください。

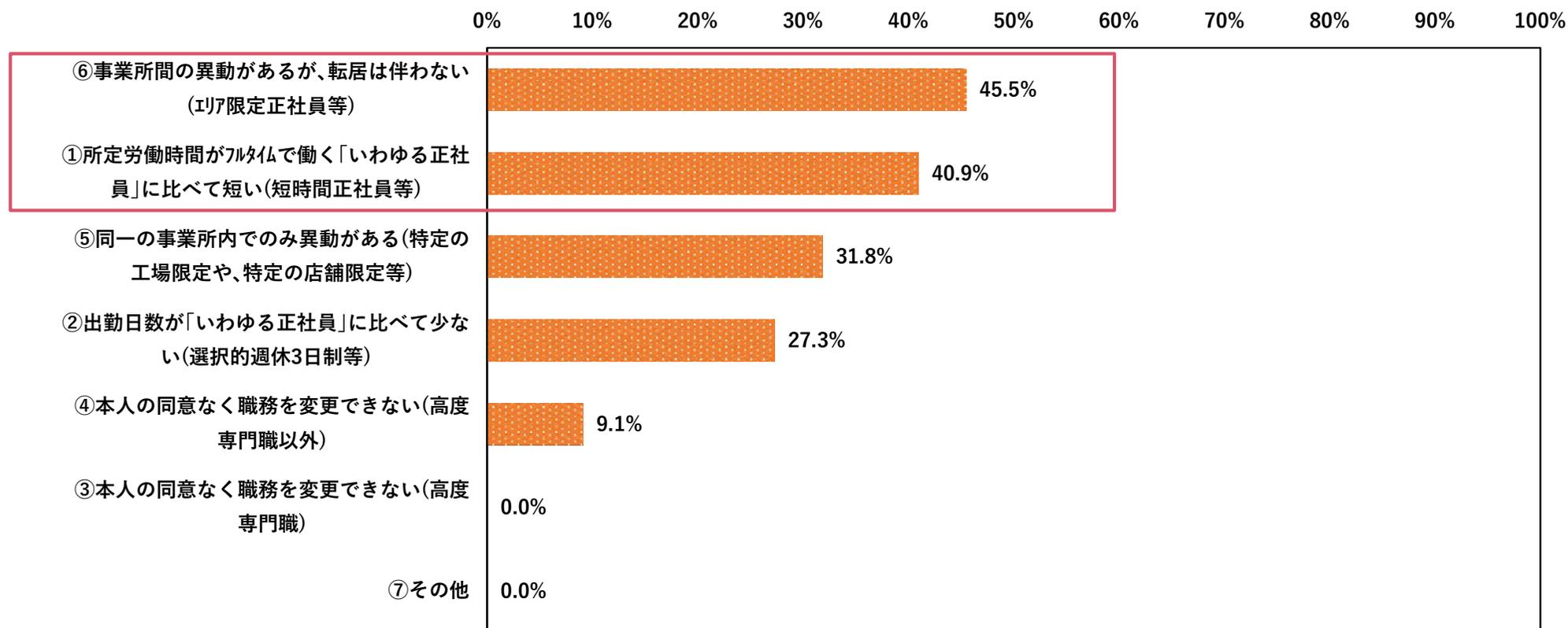


(7)-1.多様な正社員の活用実績

- 過去に「多様な正社員」を導入していた企業のうち、40%以上が「事業所間の異動があるが、転居は伴わない」社員や「所定労働時間がフルタイムで働く「いわゆる正社員」に比べて短い」社員がいたと回答。

**【多様な正社員を導入していたことがあると回答の場合にお伺いします。】
導入していた「多様な正社員」は何ですか。当てはまるものを全て選んでください。**

n=22

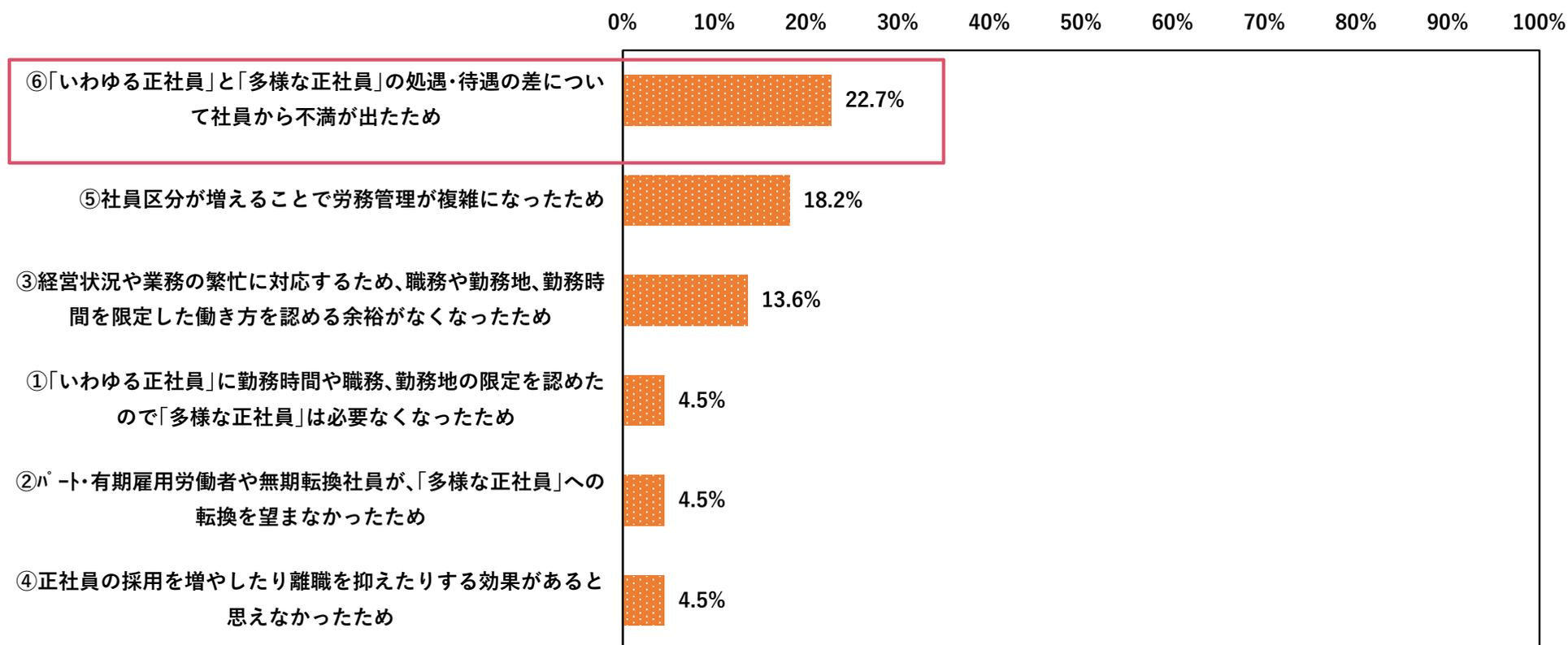


(7)-2.多様な正社員の活用実績(廃止した理由)

- 過去に「多様な正社員」を導入していた企業のうち、「いわゆる正社員」と「多様な正社員」の処遇・待遇の差について社員から不満がでたことを「多様な正社員」を廃止した当時の理由として回答した企業が最も多い。

【多様な正社員を導入していたことがあると回答の場合にお伺いします。】
「多様な正社員」を廃止した当時の理由について、当てはまるものを全て選んでください。

n=22

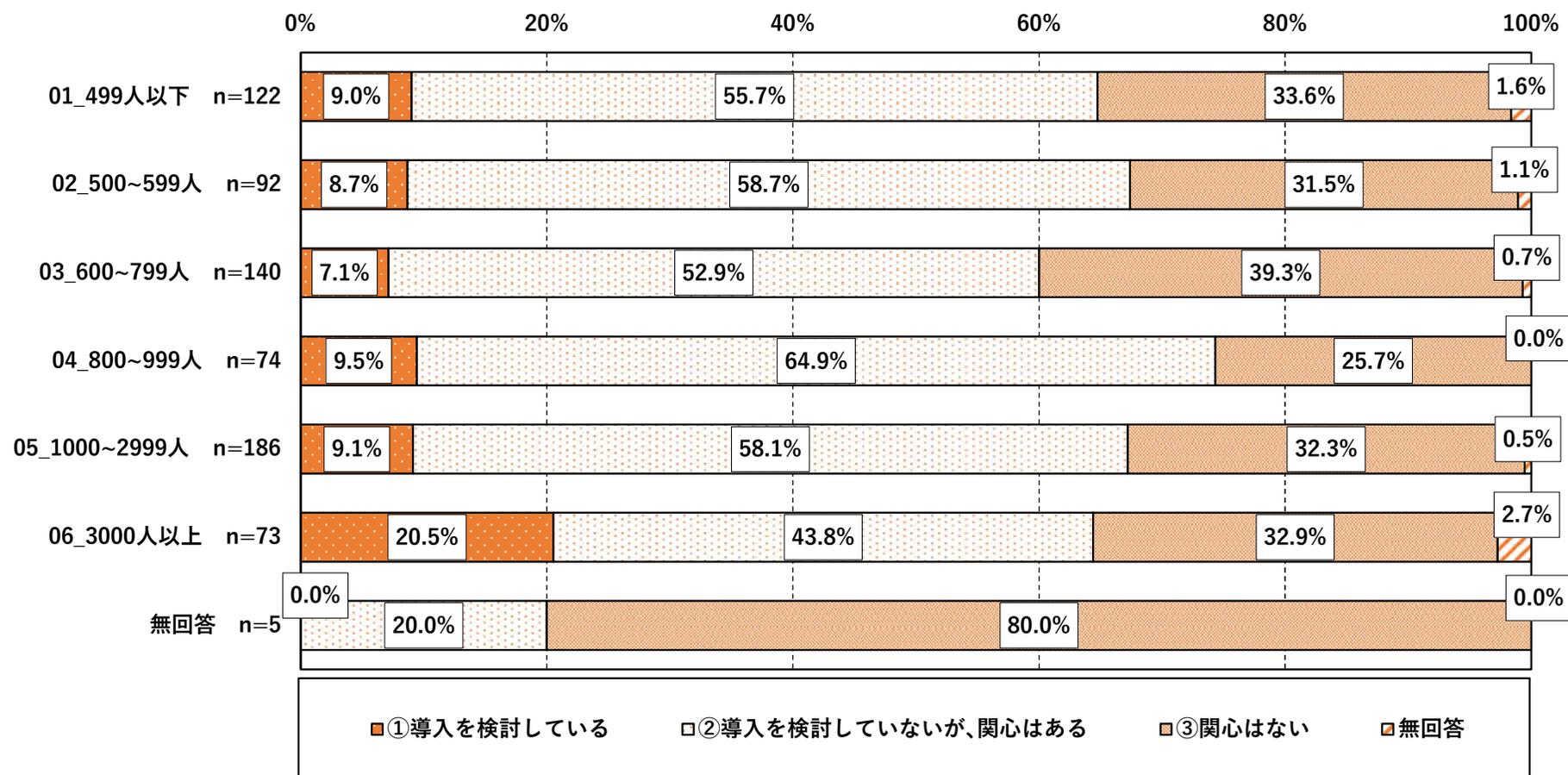


(8)-1.多様な正社員の検討状況

①全従業員数別

- 全従業員数に関わらず、「多様な正社員」について、導入を検討していないが、関心はあると回答した企業の割合が最も高い。

現在、「多様な正社員」の導入について検討していますか。当てはまるものを1つ選んでください。

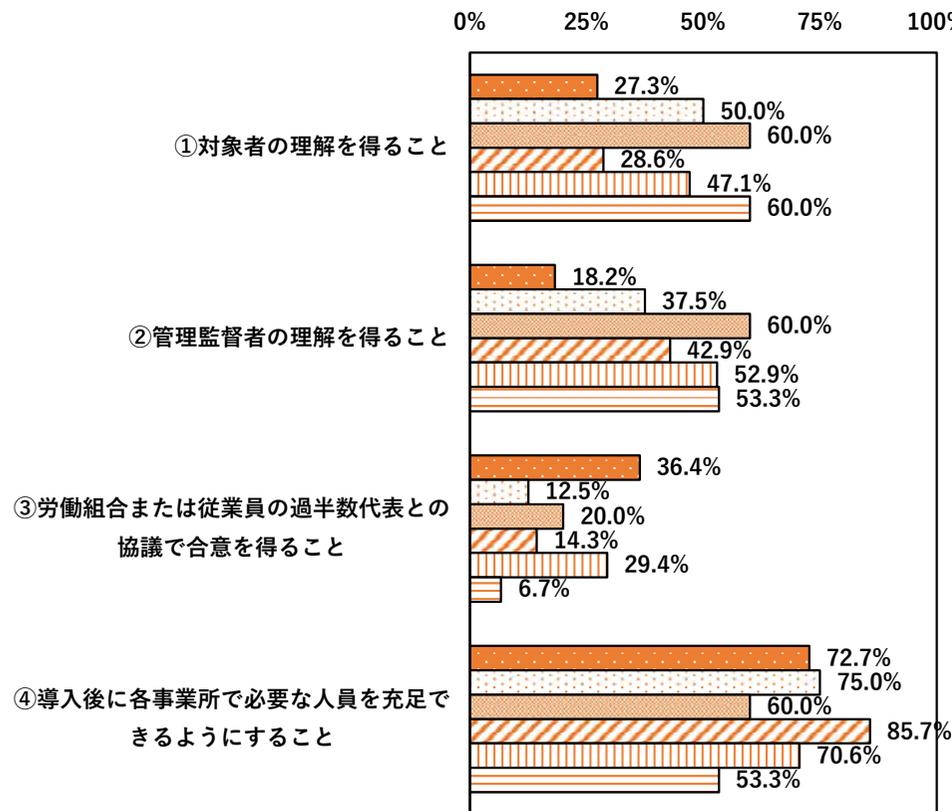


(8)-2.多様な正社員の検討状況(検討する上での課題)

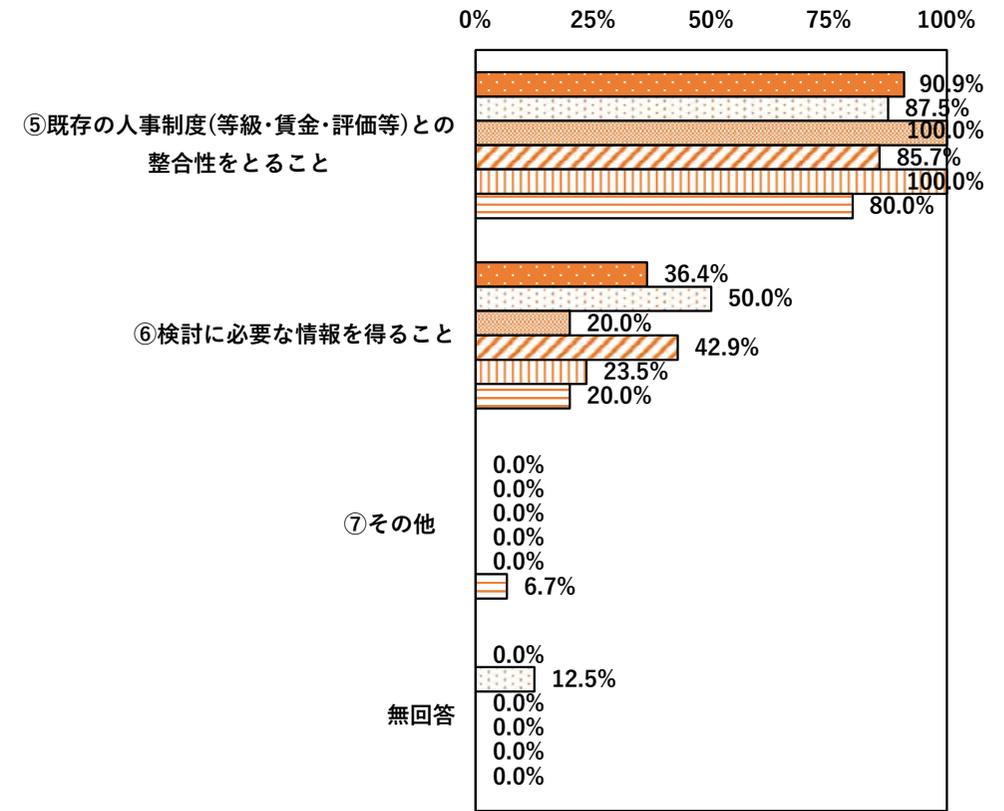
①全従業員数別

- 「多様な正社員」の導入を検討する上での課題について、企業の全従業員数別の傾向は見られない。

【多様な正社員の導入を検討していると回答した場合にお伺いします。】
 「多様な正社員」の導入を検討する上での課題は何ですか。当てはまるものを全て選んでください。



■01_499人以下 n=11 □02_500~599人 n=8 ■03_600~799人 n=10
 □04_800~999人 n=7 □05_1000~2999人 n=17 □06_3000人以上 n=15



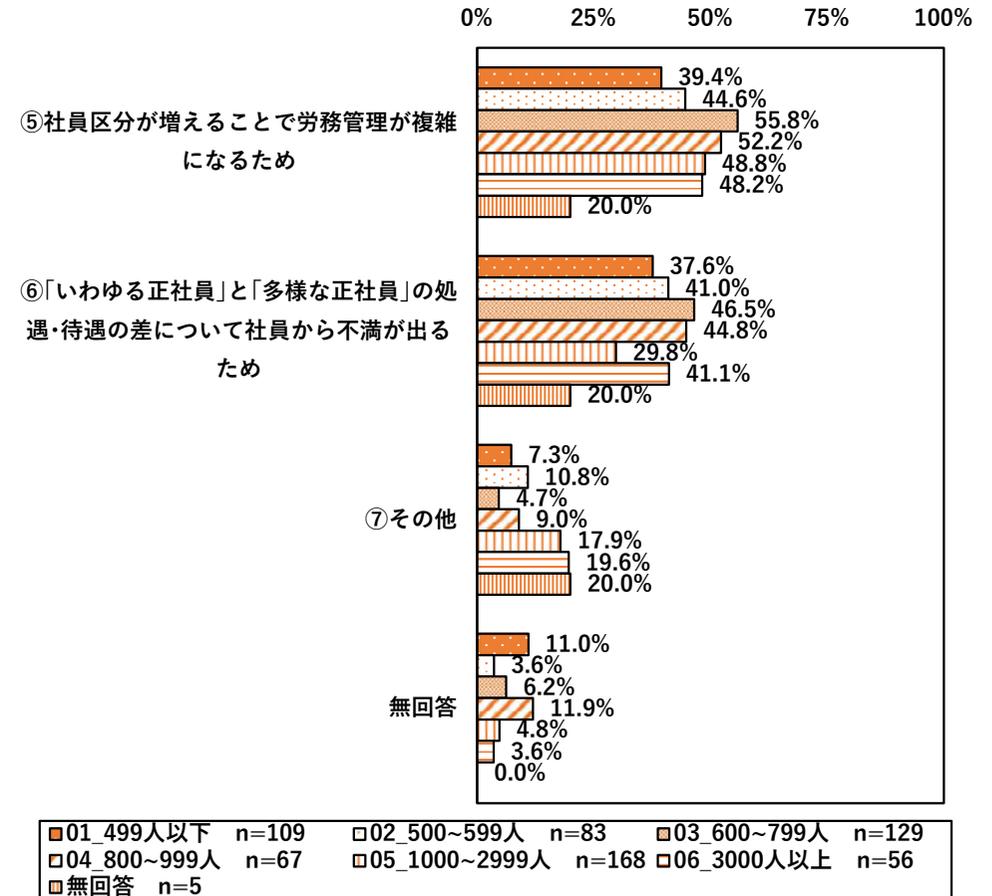
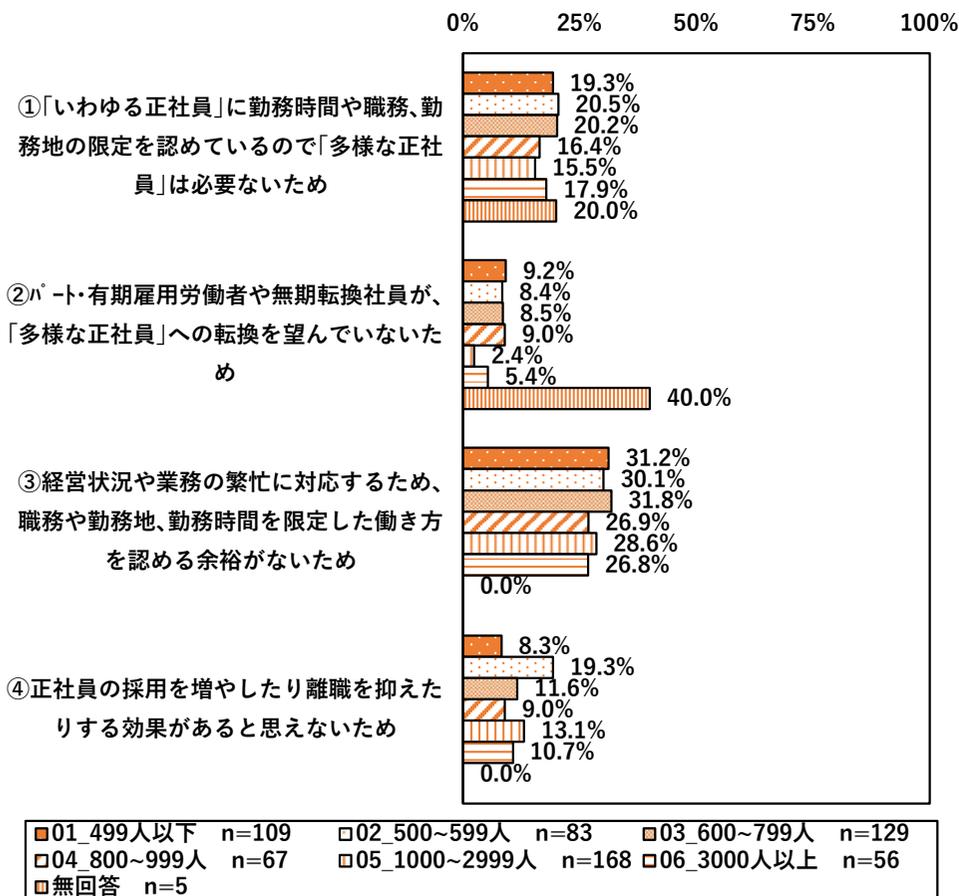
■01_499人以下 n=11 □02_500~599人 n=8 ■03_600~799人 n=10
 □04_800~999人 n=7 □05_1000~2999人 n=17 □06_3000人以上 n=15

(8)-3.多様な正社員の検討状況(検討しない理由)

①全従業員数別

- 「多様な正社員」の導入を検討していない、あるいは「関心はない」理由について、企業の全従業員数別の傾向は見られない。

【多様な正社員の「②導入を検討していないが、関心はある」「③関心はない」と回答した場合にお伺いします。】
「多様な正社員」の導入を検討していない、あるいは「関心はない」理由は何ですか。当てはまるものを全て選んでください。



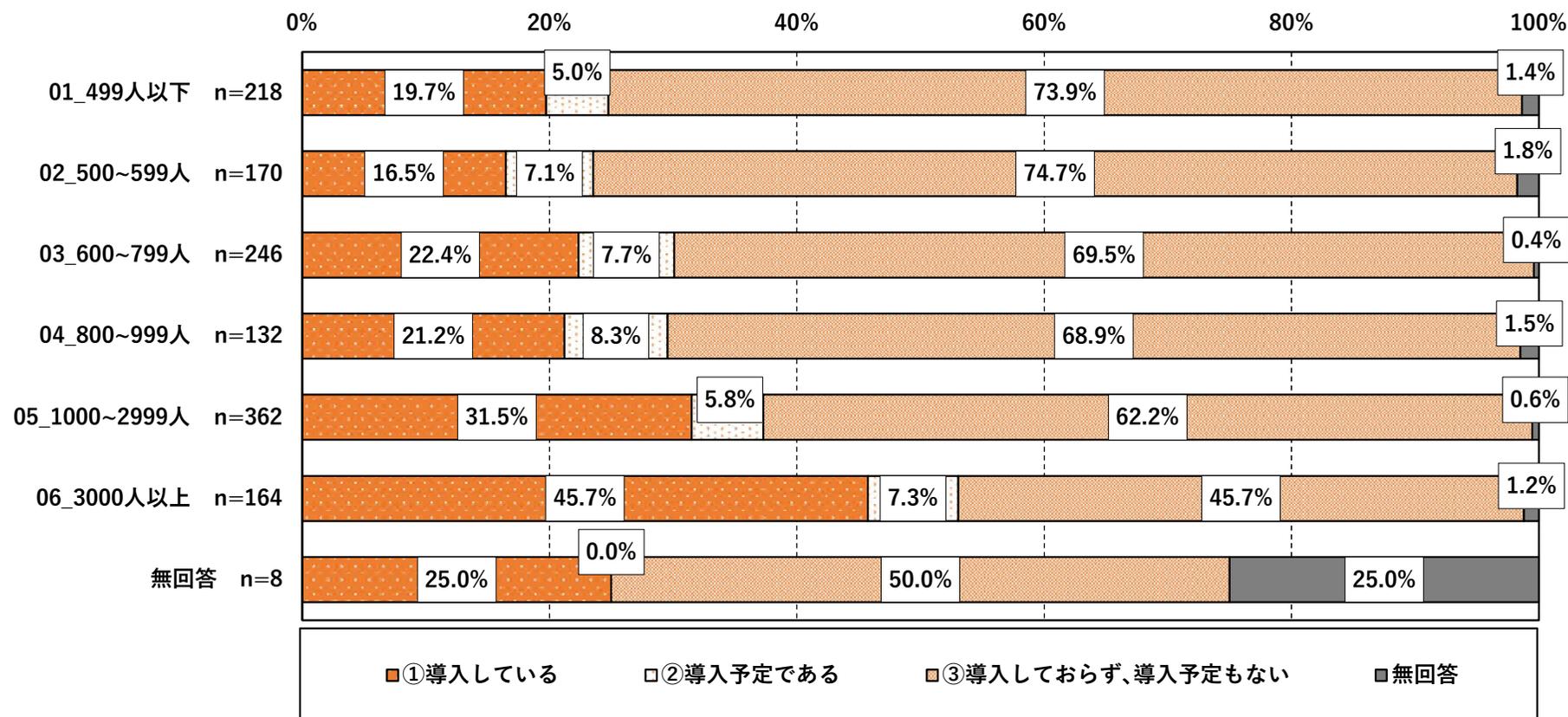
IV.その他人事施策

(1)社内公募制度の有無

①全従業員数別

- 全従業員数が3,000人以上の企業では、社内公募制度を導入している、もしくは導入予定である割合が50%以上であるが、全従業員数が3,000人未満の企業においては、社内公募制度について導入しておらず、導入予定もない割合が最も高く、50%以上である。

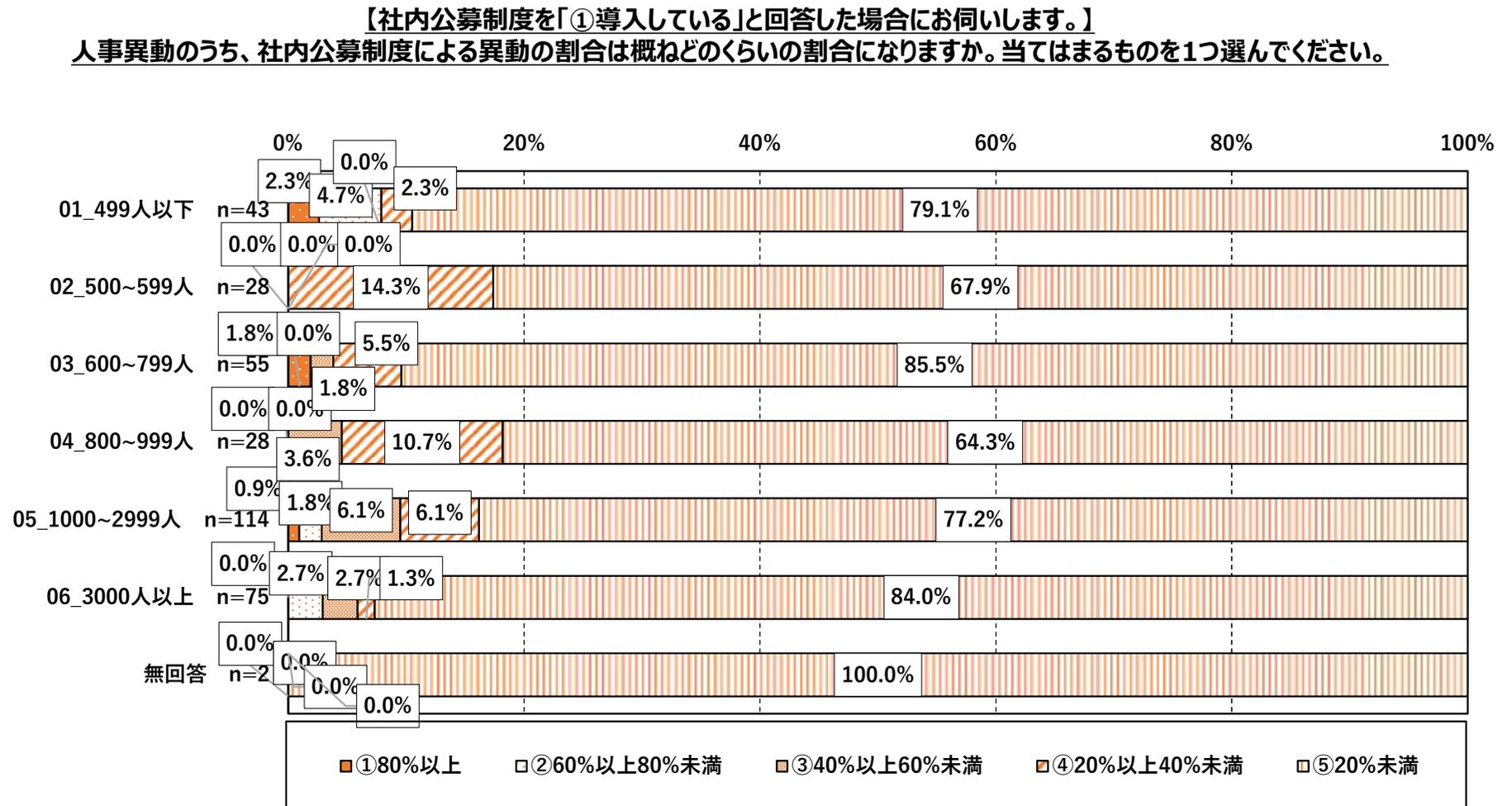
貴社では、社内公募制度を導入していますか。当てはまるものを1つ選んでください。



(2)社内公募制度を活用した異動の割合

①全従業員数別

- 社内公募制度を導入している企業における社内公募制度による異動の割合は、全従業員数に関わらず20%未満の割合が最も高い。

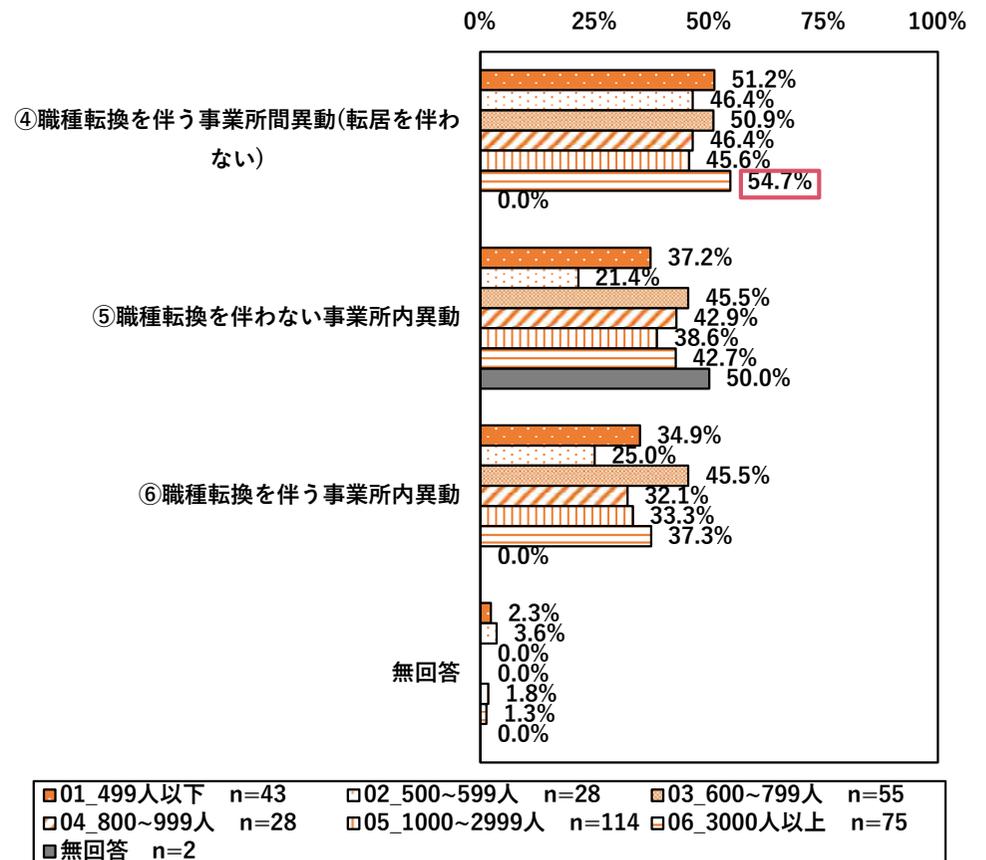
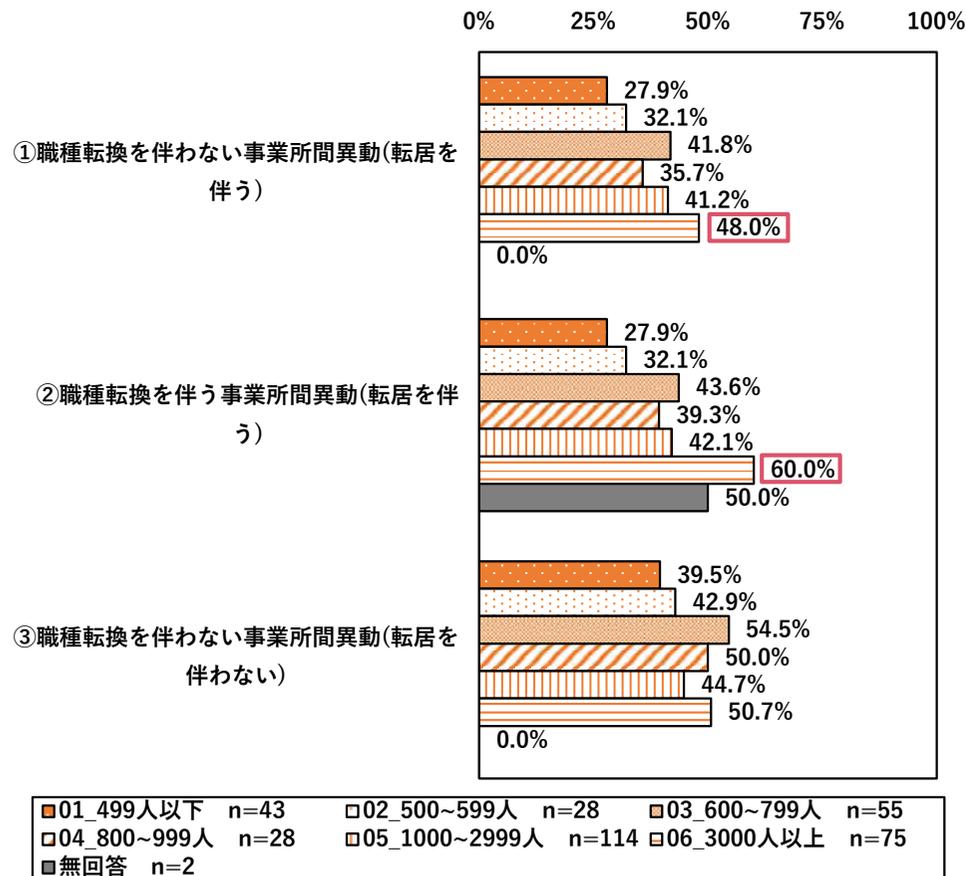


(3)社内公募制度を活用した異動の形態

①全従業員数別

- 社内公募制度による異動の主な形態に企業の全従業員数別の傾向は見られないが、職種転換を伴わない事業所間異動（転居を伴う）、職種転換を伴う事業所間異動(転居を伴う/転居を伴わない)は、全従業員数が3,000人以上の企業で最も割合が高い。

【社内公募制度を「①導入している」と回答した場合にお伺いします。】
社内公募制度による異動の主な形態はどれですか。当てはまるものを全て選んでください。

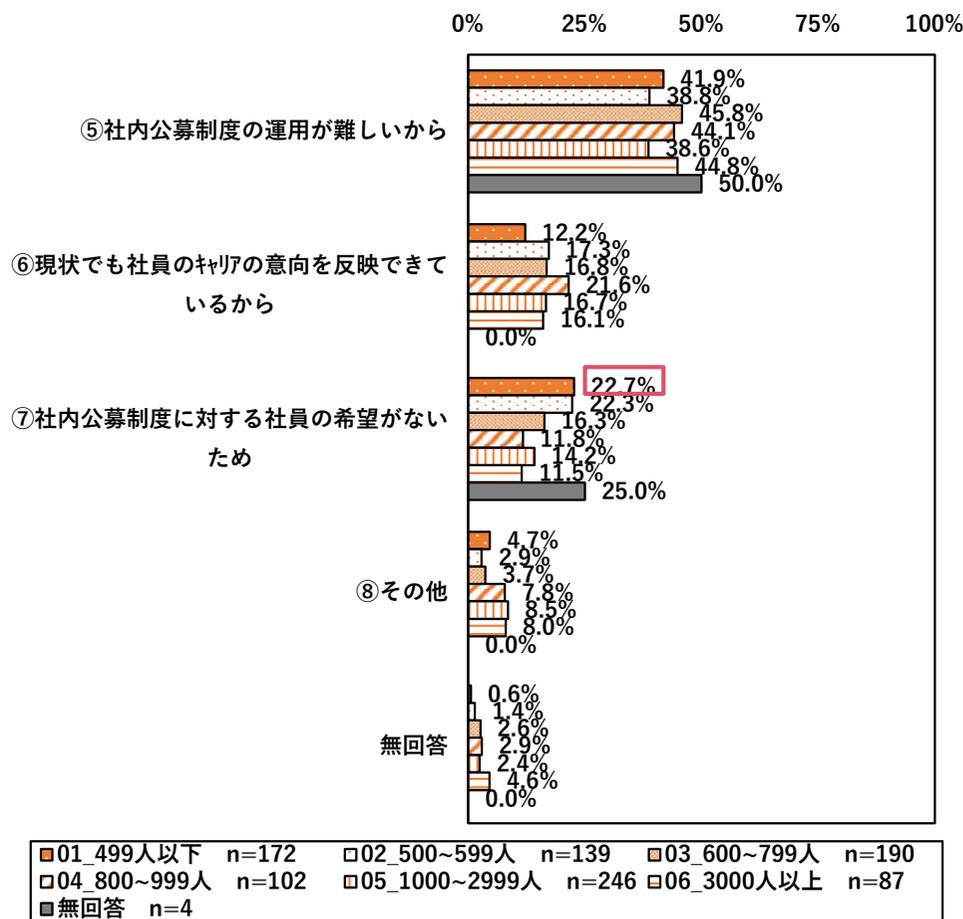
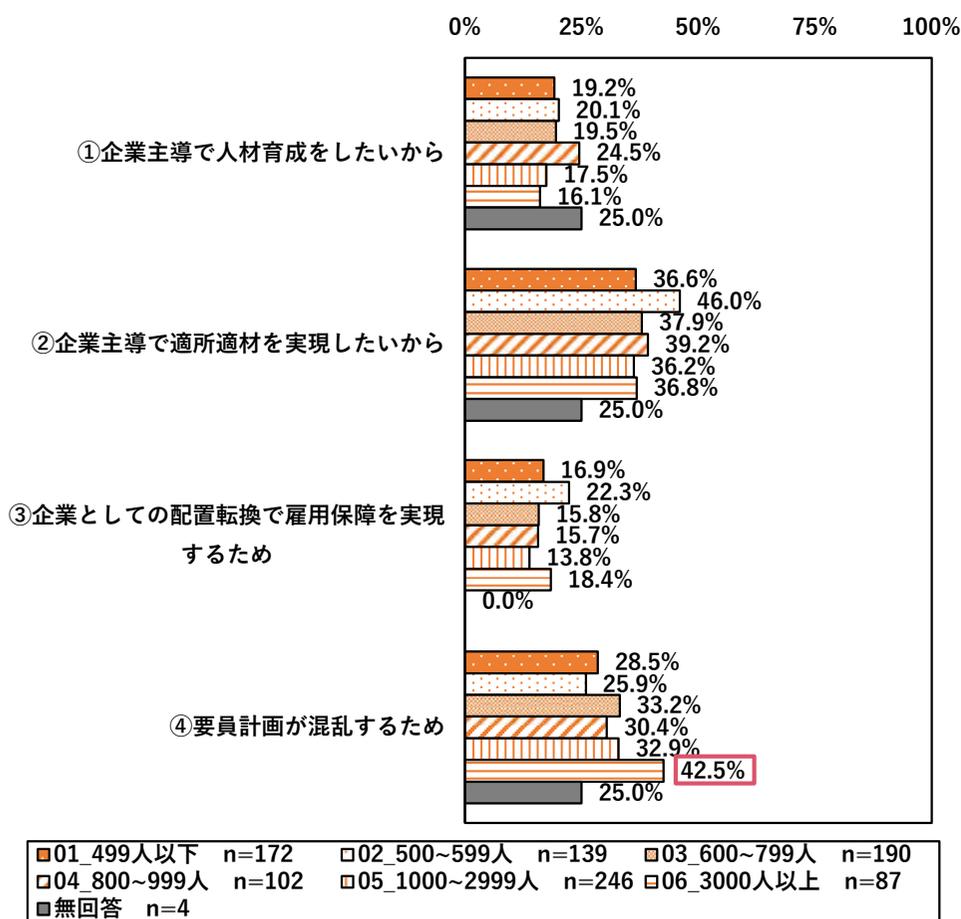


(4)社内公募制度を導入しない理由

①全従業員数別

- 社内公募制度を導入してこなかった理由について、全従業員数別の傾向は見られないが、全従業員数が3,000人以上の企業で要員計画が混乱すると回答した割合が最も高い。また、全従業員数が499人以下の企業で、社内公募制度に対する社員の希望がないと回答した割合が最も高い。

【社内公募制度を導入していないと回答した場合にお伺いします】
社内公募制度を導入してこなかった理由は何ですか。当てはまるものを全て選んでください。

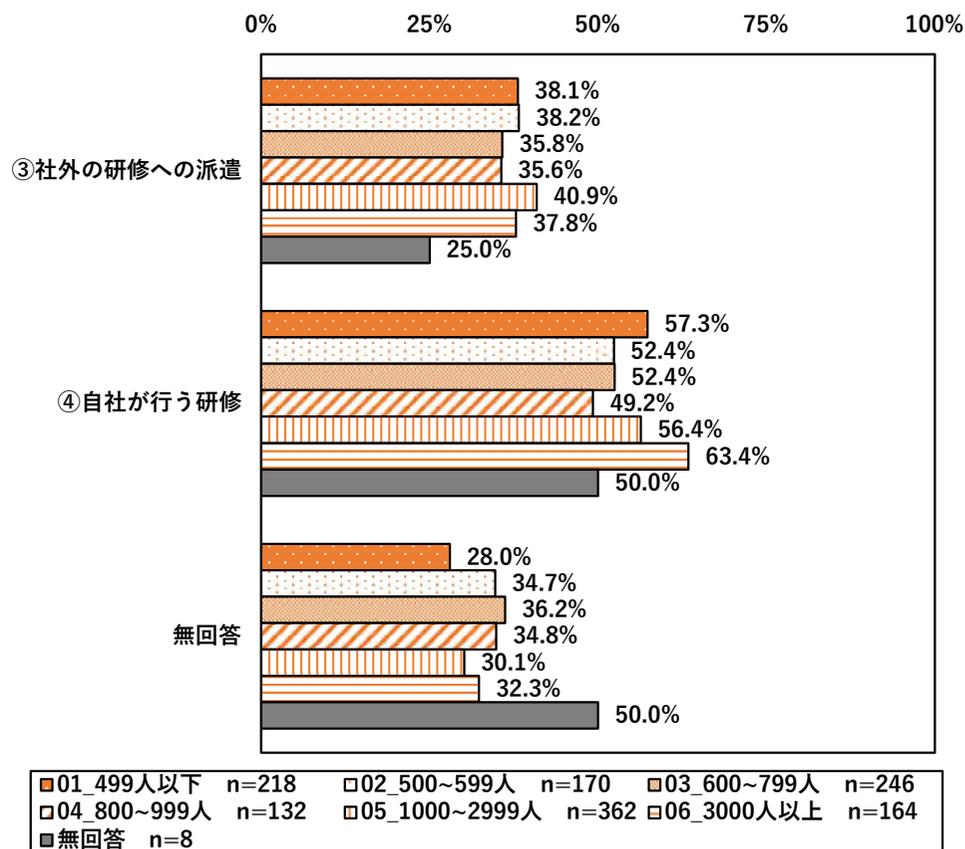
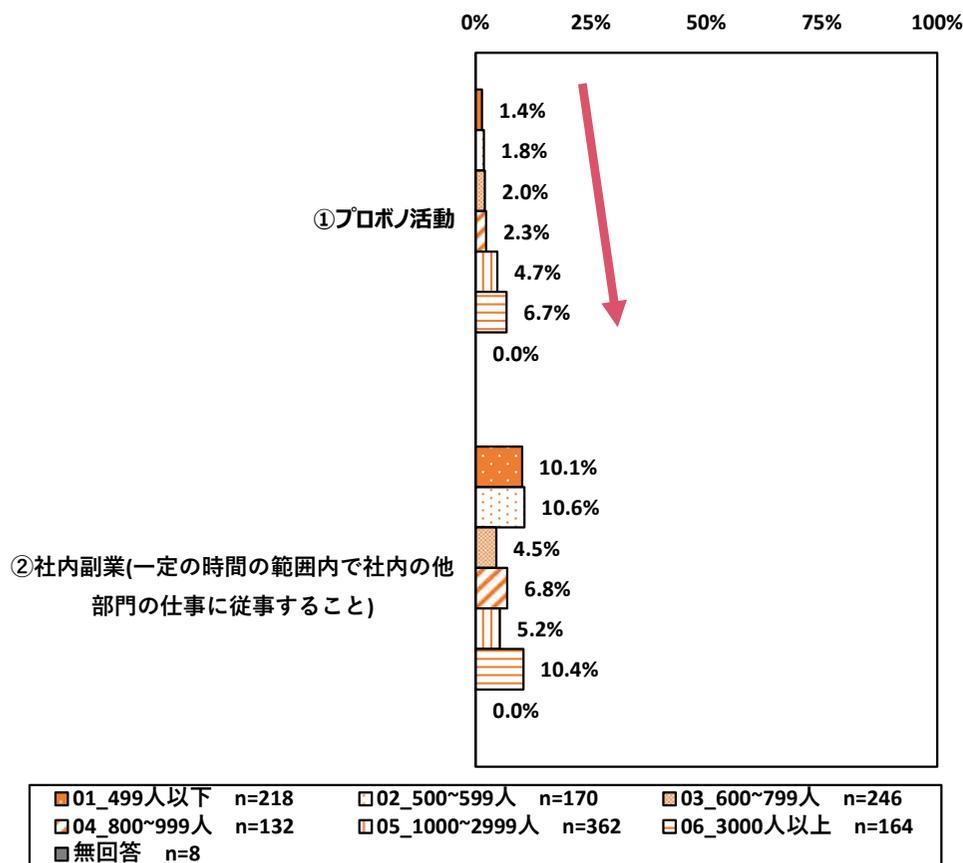


(5)社内公募の対象

①全従業員数別

- 全従業員数が多い企業ほど、プロボノ活動に参加する社員を社内から公募している割合が高い。

貴社では、以下の活動等に参加する社員の一部、あるいは全てを社内から公募していますか。当てはまるものを全て選んでください。



[pwc.com](https://www.pwc.com)