「多様な正社員制度」取組事例集

勤務地限定正社員、職種・職務限定正社員
短時間正社員、選択的週休３日制

ひと、くらし、みらいのために
厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

はじめに

「多様な正社員」とは、従来型の「いわゆる正社員」（※）と異なり、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であり、そのための制度が「多様な正社員」制度に当たります。制度は職務内容等の限定の仕方によって様々な形態をとるとともに、「いわゆる正社員」とは別の社員区分を設ける場合もありますし、設けない場合もあります。

「多様な正社員」制度は、働く時間・場所に制約のある人たちや、「いわゆる正社員」とは異なる働き方を希望する人たちに働きやすい環境を提供します。また企業等にとっては、人材の確保や定着等の人材活用上の課題を解決するための方策になります。

本事例集では、「多様な正社員」制度を導入し、成果をあげた企業の事例を紹介しています。本事例集が、「多様な正社員」制度を検討するにあたり一助となれば幸いです。

なお企業の導入事例は、「多様な働き方の実現応援サイト」（https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/）でも紹介していますので、ご参照ください。

令和6年3月
厚生労働省

（※）従来型の「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で、職務内容や勤務地に限定がない働き方や、時間外労働のある働き方をとる労働者のことを指します。

目次

Ⅰ.「多様な正社員」制度の紹介

「多様な正社員」とは …… 6
「多様な正社員」のメリット …… 7
「多様な正社員」の留意点 …… 9

Ⅱ.「多様な正社員」の事例紹介

事例No.	社名・団体名	「多様な正社員」制度のタイプ				頁
		勤務地限定正社員	職種・職務限定正社員	短時間正社員		
					週休3日制	
1	社会福祉法人岩手県社会福祉事業団	●	●			12
2	生活協同組合コープやまぐち	●		●		16
3	株式会社コラボスタイル			●	●	20
4	株式会社陣屋				●	24
5	大和ハウスフィナンシャル株式会社		●			28
6	ニチバン株式会社	●				32
7	株式会社不動テトラ	●	●	●		36
8	社会福祉法人ライフ・タイム・福島				●	40

Ⅲ.その他の事例紹介

近年、職務記述書を作成し、職務の役割や職責の大きさで評価・格付けを行っている事例が見られます。こうした取組を行っている企業の事例を紹介します。

事例No.	社名・団体名	取組概要	頁
9	富士通株式会社	採用や評価、報酬等を判断する前提として、ジョブ・ディスクリプション（職務記述書）を作成している。	46
10	株式会社日立製作所	「日立グローバルグレーディング」を導入し、職務の役割や職責の大きさを統一的に評価・格付けしている。	50

MEMO

I

「多様な正社員」制度の紹介

Ⅰ.「多様な正社員」制度の紹介

「多様な正社員」とは

■ 一般的に、正社員は、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である、③直接雇用である者をいいます。 正社員の多くは、これまで職務内容、勤務地あるいは労働時間に限定のない（あるいは限定の小さい）働き方をとってきました。この従来型の正社員を「いわゆる正社員」と呼ぶことにします。
「多様な正社員」とは、「いわゆる正社員」と比べ、勤務地、職務内容や労働時間などが限定されている正社員のことを指します。

■ 本冊子では、「多様な正社員」を主に3つのタイプに分けています。

✔ 勤務地限定正社員：

転居を伴う転勤がない又は一定地域内でのみ異動のある正社員

✔ 職種・職務限定正社員：

一定の職種・職務の範囲で勤務する正社員

✔ 短時間正社員：

フルタイム正社員より所定労働時間が短い又は所定労働日数が少ない正社員（選択的週休3日制を含む）

一例として、以下のような事例が挙げられます。

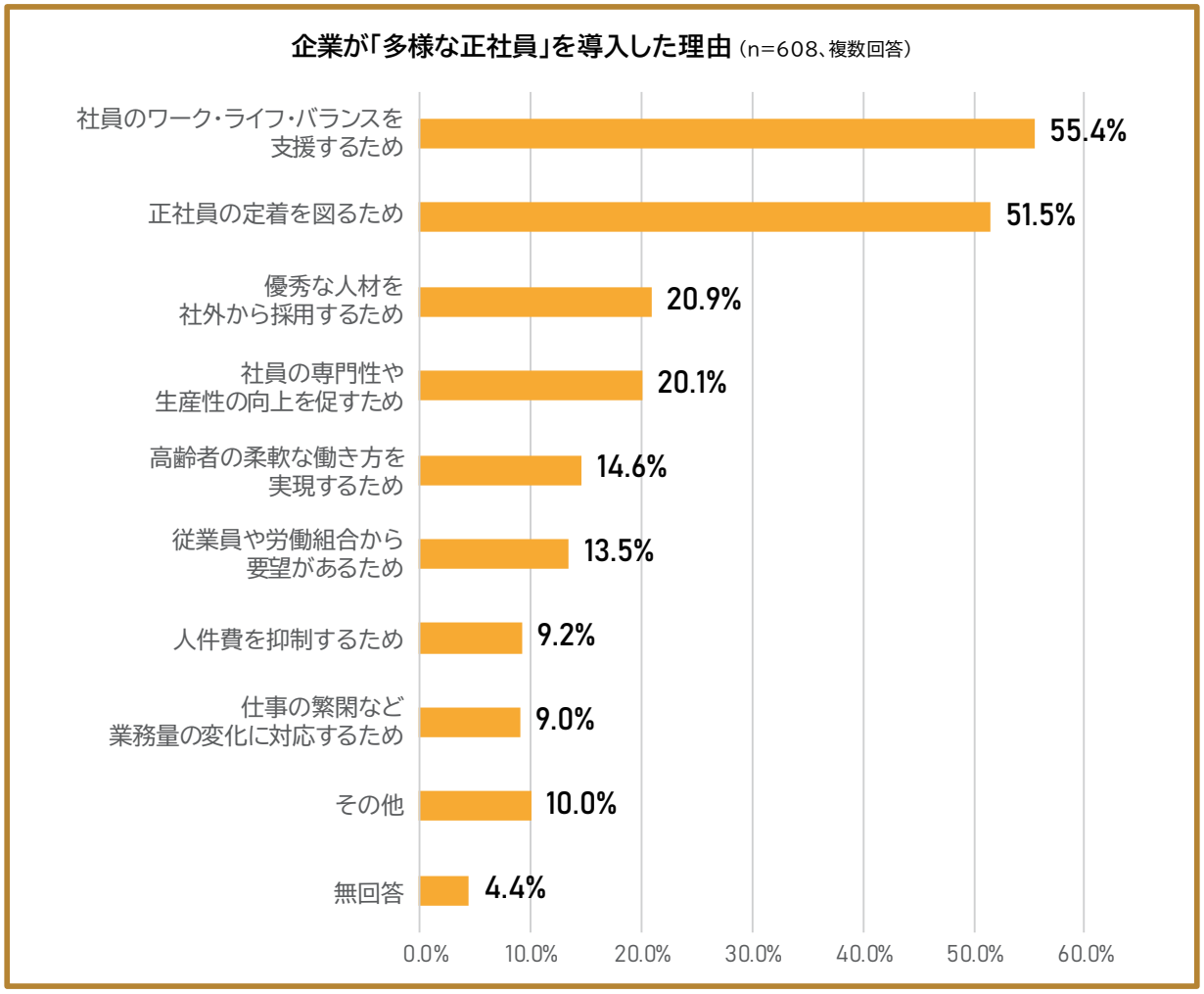
勤務地限定	**【全国展開の調剤薬局における勤務地限定】** 薬剤師は希望する働き方に応じて、全国転勤／全国 10 エリアの各エリア内でのみ転勤／転居を伴わない転勤のみ、のいずれかを選択可能
職種・職務限定	**【学習塾における講師専門職】** パート・アルバイトの塾講師が正社員に転換するとフルタイム勤務となるが、担当業務が変わらないよう、営業・管理業務を免除する専門職の区分を創設
短時間正社員	**【経営・労務サポート業における短時間勤務】** 育児や介護などの事由を問わず、所定労働時間と勤務日数を会社と相談して選択可能

「多様な正社員」のメリット

■ 厚生労働省調査によると、「多様な正社員」を導入した理由について、半数以上の企業が「社員のワーク・ライフ・バランスを支援するため」「正社員の定着を図るため」と回答しています。

■ このように「多様な正社員」を導入することで、従業員のワーク・ライフ・バランスをはかるとともに、家庭の事情等により、転勤やフルタイム勤務が困難なため、辞めざるをえない従業員の離職を防止できます。

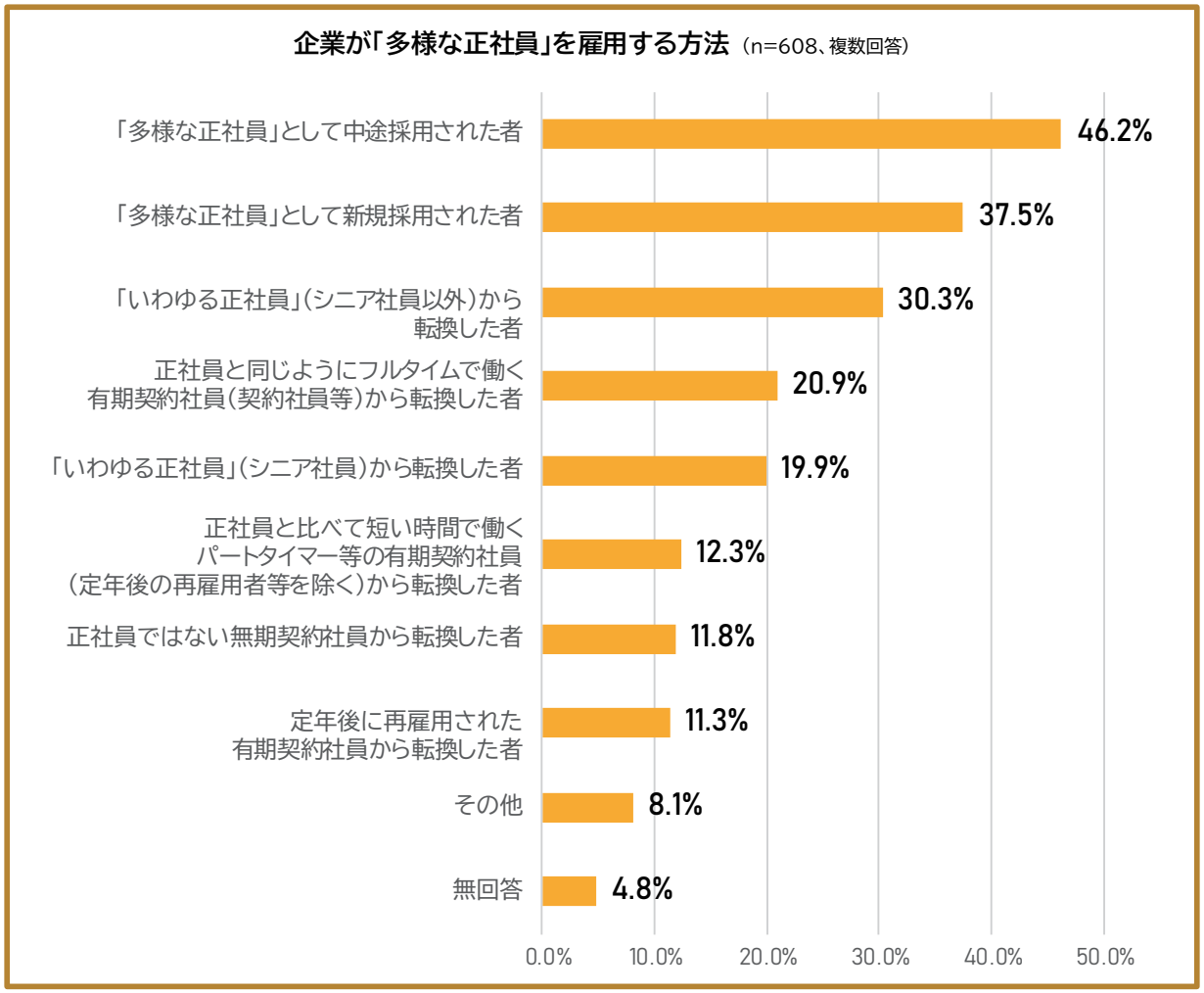
■ また、「多様な正社員」を非正規雇用労働者の無期転換後の受皿とすることで、非正規雇用労働者の育成と活用をはかることが可能となります。



出所：厚生労働省『「多様な働き方」に係る実態把握のためのアンケート調査』
（「多様な正社員」制度に係る調査研究・導入支援等事業、令和5年度）

■ 厚生労働省調査では、「多様な正社員」を新規採用または中途採用している企業が多く、「多様な正社員」が、社外からの人材確保に活用されていることが分かります。

■ また、「いわゆる正社員」や非正規雇用労働者から転換する者も多く、「多様な正社員」への転換制度を設けることで、社内の多様な人材の活用・定着を図ることができます。



出所：厚生労働省『「多様な働き方」に係る実態把握のためのアンケート調査』
（「多様な正社員」制度に係る調査研究・導入支援等事業、令和5年度）

「多様な正社員」制度を導入・運用するうえでの留意点

「多様な正社員」制度を適切かつ効果的に導入・運用するうえで留意すべき点があります。

✔ 労働者に対する限定の内容の明示

転勤、配置転換などに関わる紛争を未然に防止する。労働者にとってはキャリア形成の見通しがつきやすく、ワーク・ライフ・バランスを図りやすくする。企業にとっては優秀な人材を確保しやすくする。こうした効果を実現するには、勤務地、職務あるいは労働時間の限定の内容について労働者に明示することが必要です。

✔「多様な正社員」への転換制度

非正規雇用の労働者の希望に応じて、雇用の安定を図りつつキャリア・アップや処遇の改善がはかれるよう、「多様な正社員」への転換制度を設けましょう。また、ワーク・ライフ・バランスの実現や、優秀な人材の確保・定着などのため、「いわゆる正社員」から「多様な正社員」への転換制度も用意しましょう。その際、キャリア形成への影響やモチベーション低下を軽減するため、「多様な正社員」から「いわゆる正社員」に再転換できることが望まれます。

✔「いわゆる正社員」と「多様な正社員」間の均衡処遇（賃金、昇進・昇格）

「多様な正社員」、「いわゆる正社員」がともに不公平を感じず、モチベーションの維持・向上をはかれるように、「多様な正社員」と「いわゆる正社員」間の処遇の均衡を図ることが望まれます。

✔ 人材育成・キャリア形成

「多様な正社員」が職業能力を計画的に習得しキャリアの向上をはかれるよう教育訓練機会の提供等の支援を行うことが望まれます。

✔ 制度の設計・導入・運用に当たっての労使コミュニケーション

「多様な正社員」制度を円滑に導入・運用するため、制度の設計・導入・運用にあたっては、労働者に対する情報提供と、労働者との協議を誠実かつ十分に行いましょう。

✔ 事業所閉鎖や職務の廃止などへの対応

勤務地や職務が限定されているとしても、事業所の閉鎖や職務の廃止の場合に「多様な正社員」の解雇が直ちに有効となるものではありません。事業所閉鎖等に直面した場合は、配置転換などの解雇回避のための措置を行うことが求められます。

MEMO

Ⅱ

「多様な正社員」の事例紹介

法人情報

社会福祉法人岩手県社会福祉事業団

法人設立年	1971 年
法人所在地	岩手県盛岡市高松三丁目7番 33 号
業種	医療，福祉
事業内容	児童養護施設や救護施設の経営、視聴覚障害者情報提供施設 （岩手県立視聴覚障がい者情報センター）の受託などの社会福祉事業
基本金	1,000 万円（岩手県出資金）
サービス活動収益	63 億 9,000 万円（令和4年度）
職員数	966 人
職員の構成	・正規職員 412 人 （総合職 355 人、一般職 57 人） ※うち福祉職 323 人、医療職 89 人 ・正規職員以外 554 人 （うち特定職員 2 人、県派遣職員 14 人、継続雇用職員 27 人、嘱託職員 1 人、非正規職員 510 人）

「多様な正社員」制度の概要

■【職種・職務限定正社員】【勤務地限定正社員】
職務と勤務地を限定した「一般職」の制度を設けている。

■ 対象者は新たに採用した者と、非正規職員から転換した者である。

■ 職務は、総合職が「経営企画・施設等の管理運営業務等、施設等における支援業務等」であるのに対し、一般職は「主に施設等における支援業務等」に限定している。

■ 勤務地は、総合職が県内全域の施設等に異動があるのに対し、一般職は県北地区／県央地区／県南地区の3地区でそれぞれ採用し、異動も同一の地区内に限られる。県北･県南の2地区は転居を伴う異動はないが、県央は地区を限定した上でも広いため転居を伴う異動も一部ある。

待遇制度の内容

■ 基本的に一般職は、総合職と同様の待遇である。一般職の初任給は、原則として実務経験を有する者から採用することから新卒の短大卒相当とし、職歴に応じて加算している。昇給は総合職と同様に年1回である（55 歳まで）。

■ 給料表は、理学療法士・作業療法士・言語聴覚士・栄養士・薬剤師にあたる「医療職1」と、看護師にあたる「医療職2」、福祉職の3つに分かれている。各給料表は総合職と一般職に等しく適用されている。昇進・昇給の上限は総合職と一般職で異なり、総合職は施設長（5級）まで、一般職は主任級（3級）までである。

一般職の限定の内容

	勤務地	職務
総合職	• 県内全域	• 経営企画 • 管理運営業務 • 施設等における支援業務
一般職	• 県北地区 • 県央地区 • 県南地区　のいずれか	• 施設等における支援業務

（社会福祉法人岩手県社会福祉事業団　提供資料より事務局作成）

制度導入のきっかけ・背景

■ 2014 年度経営改善検討委員会において、職員の多様化する価値観やワーク・ライフ・バランスの実現等に配慮するとともに、職員の育成、組織能力の向上及び職員の採用（正規職員率の改善）等に資することを目的とし、正規職員のコース別雇用管理制度について検討し、導入した。この背景には、女性職員が多く、育児・介護を理由に退職する職員への対応が求められたことがある。また、2000 年代初めの数年間にわたり正規職員の新規採用を中断したため、非正規職員の割合が大きくなり、しかもその後は正規職員の採用が難しいという状況が続いたので、非正規職員の人材活用を進める観点もあった。

制度導入時の労使コミュニケーション

■ 制度導入に当たっては、事前に施設長会議での説明及び労働組合に対する説明を行い、意見を徴収した。そのうえで施設長と労働組合の同意を得て就業規則改正を行った。

工夫点

■ 申請・利用の際は、①エントリーシート、②採用地区希望確認書、③実務経験証明書、④内申書（所属先の施設長が記載）の各応募書類を、毎年 10 月～ 11 月頃に提出する必要がある。

■ 当初は非正規職員からの転換者が一般職の中心であった。しかし、その後は正規職員の採用定数（年間 20 ～ 30 人程度）と総合職とのバランスを踏まえて、ほぼ毎年新規採用している。最近の状況をみると、2018 ～ 2019 年度は転勤を希望しない入職者が多く、総合職に欠員がでたため、人員を確保するため一般職を多く採用したが、それ以降は、採用定数に応じた採用を行っている。

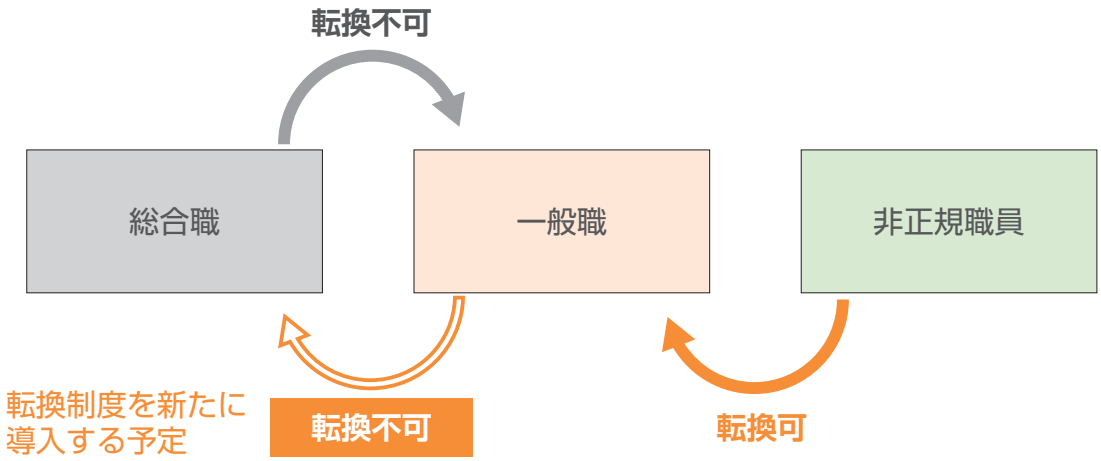
制度導入による効果

- エリア限定の勤務によって、仕事と育児・介護等の両立、ワーク・ライフ・バランスの実現が果たせている。
- 非正規職員から転換した一般職は、長年の実務経験があり、現場で非正規職員や新卒の総合職にアドバイスや目配りができるため、結果的に利用者への支援が行き届くことにつながっている。
- 各施設事業所の定数内で定めている正規職員率が改善した。

今後の課題

- 今のところは募集をすれば応募があり、一般職の必要な人数は確保できているが、正規職員全体で年々応募者が減っている。退職者もいるため、欠員が出ないようにする必要がある。また、総合職の割合が大きくなりすぎると人件費が増えすぎるため、総合職と一般職のバランスに留意する必要がある。
- 一般職から総合職への転換制度の創設が、中長期経営基本計画の検討事項として掲げられている。子どもが小さいうちは転勤が難しく一般職を希望していたが、子育てがある程度落ち着いたためキャリアアップを目指して転勤も受け入れたいと希望する職員が最近は増えている。2024 年度に本格的に導入することを目指している。

職員区分間の転換制度



（社会福祉法人岩手県社会福祉事業団　ヒアリング内容より事務局作成）

法人情報

生活協同組合コープやまぐち

法人設立年	1963 年（創立）
本部所在地	山口市小郡上郷 10901-21
業種	卸売業 , 小売業
事業内容	店舗や宅配による食料品・日用品販売
出資金	90 億 4,200 万円（2022 年度末 ）
総事業高	239 億 3,000 万円（2022 年度末 ）
職員数	961 人（2023 年 12 月時点）
職員の構成	・正職員 コープ職員：　541 人 うちレッドステージ：　41 人 オレンジステージ：　118 人 ブルーステージ：　232人 ホワイトステージ：　150 人 ・正職員以外 420 人（うちアルバイト：418 人、嘱託：2 人）

「多様な正社員」制度の概要

■【勤務地限定正社員】【短時間正社員】

正職員にあたる「コープ職員」を、働き方や仕事の内容によって4つの区分（ステージ）に分けている。このうち「ホワイトステージ」と「ブルーステージ」が「多様な正社員」に当たる。

ホワイトステージ

特定の事業所で、週 30 時間未満の範囲内で働く。一つの業態（店舗事業、宅配事業など）において、事業所内にある複数の仕事を経験することで、スキルの向上やキャリアアップをしていく。仕事への責任はブルーステージやオレンジステージと同じである。

ブルーステージ

自宅から通勤可能な距離（片道 50 km以内）にある事業所で、週に 30 時間以上、40 時間以下の範囲内で働く。ホワイトステージとは異なり、業態を超えた異動をする場合がある。

オレンジステージ

将来の管理職の候補者として複数の業態を経験する。専門的な知識を身に着けるために、県外の生協や関連会社などへ長期の研修派遣や出向をする場合がある。

レッドステージ

管理職。任用されるには、店舗や宅配など複数の業態を経験する必要がある。

コープ職員の４つのステージに応じた働き方

コープ職員の区分（ステージ）	勤務地	勤務時間
ホワイトステージ	限定（転勤なし）	限定（週 30 時間未満）
ブルーステージ	限定（転居を伴う転勤なし）	無限定（ただし週あたりの下限は 30 時間）
オレンジステージ	無限定	無限定
レッドステージ	無限定	無限定

（生活協同組合コープやまぐち　提供資料より事務局作成）

待遇制度の内容

■ 給与は職務給としている。業態（店舗事業、宅配事業など）や職種（販売、商品加工、ドライバー、商品仕分けなど）によって賃金テーブルを分けている。いずれのステージでも職務が同じであれば時間あたりの給与は同じである。転勤の有無や勤務地による手当は設けていない。

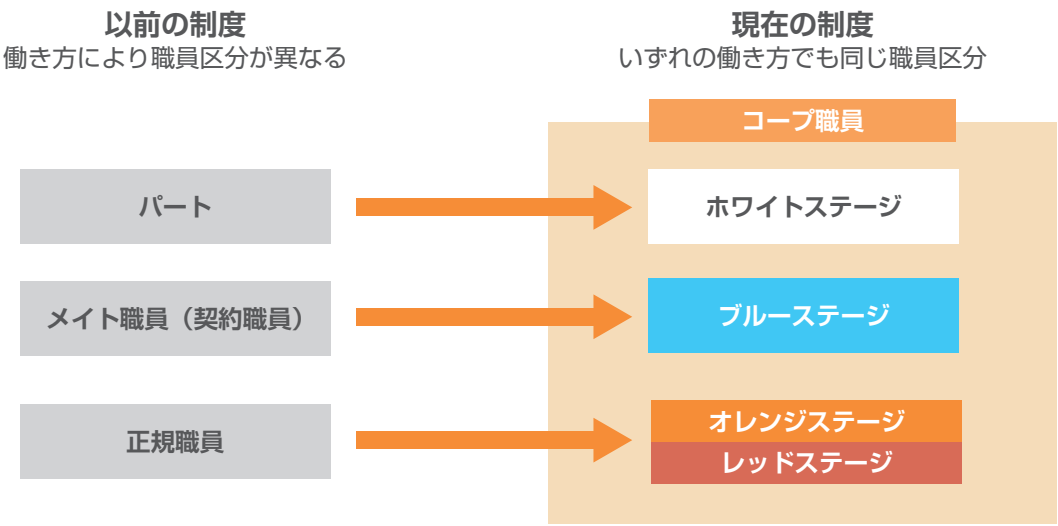
制度導入のきっかけ・背景

■ 以前は、現在のブルーステージに相当する「メイト職員」（契約職員）と、ホワイトステージに相当する「パート」を、「正規職員」とは異なる職員区分としていたが、異なる働き方であっても同じ職員区分に位置付けたいと考えた。
また、職員区分間の転換制度がなかったため、育児・介護等の事情に応じて働き方を変えられる制度を必要としていた。さらに、同じ職員区分で有期雇用と無期雇用が混在していたり、勤続年数によって職員区分間の賃金差が逆転していたりする状況を改善したいとも考えていた。
こうした状況を踏まえて、2019 年度より具体的な制度を検討し始め、2020 年 11 月に制度を導入した。

工夫点

■ ホワイトステージ、ブルーステージ、オレンジステージは、相互に転換を可能としている。
年間の上半期と下半期でそれぞれ、自己申告および適性検査の結果に応じて転換を認めている。

職員区分の変遷



（生活協同組合コープやまぐち　提供資料より事務局作成）

制度導入による効果

■ 退職者数は最大で年 150 人程度いたが、30 人ほど減少した。以前の制度では、メイト職員は月給制の契約職員であったが、世間的にはパートのようにみなされていた。現在の制度ではブルーステージのコープ職員に位置付けられ、管理職（レッドステージ）へ昇進できる可能性も生まれたので、若手の職員にとっての魅力が向上した。また、オレンジステージの職員に育児等の事情が生じた場合に、ブルーステージやホワイトステージによる限定的な働き方を認めたことで、仕事と家庭を両立できずに退職する事例が減少した。

今後の課題

■ 勤務地を限定する働き方のニーズが高く、ホワイトステージやブルーステージを選択する職員が多いが、一方でホワイトステージやブルーステージであっても、働く事業所にこだわらない職員が若手を中心に相当数いる。そこで、これらの職員の勤務地が限定されないオレンジステージへの転換を促進して、人材確保の難しい地域に配置したいと考えている。そのため、転換のハードルを下げられないかを検討している。新しい仕事へチャレンジさせる点でも、積極的にオレンジステージへの転換を進めたいと考えている。

■ ホワイトステージやブルーステージは、職務に応じた評価の仕組みがオレンジステージと同じである。従来のメイト職やパートは、正規職員に比べて評価が簡易であったが、オレンジステージと同等の評価方法となったことで、評価を担当する管理職の負担が大きくなっている。

■ 特にホワイトステージは勤務時間に限定があるため、他のステージと比べて担当が特定の仕事に固定化しやすい。そのため仕事の幅を広げていくことで評価が上がる評価の仕組みをとっている。ただ、定型的な業務のみ希望している職員は、評価が高くなりにくい。

他の「多様な正社員」制度の概要

■【選択的週休 3 日制】
これまで説明した「多様な正社員」制度以外に、業務内容や、本人の希望によって、週休 3 日を選択することもできる選択的週休3日制が導入されている。

法人情報

株式会社コラボスタイル

会社設立年	2013 年
本社所在地	愛知県名古屋市中村区名駅 1-1-1 JP タワー名古屋 36 階
業種	情報通信業
事業内容	オフィスワークを効率化するクラウドサービス 「コラボフロー」「コラボフォーム」の開発・販売 オフィスデザイン・設計・施工
資本金	5,000 万円
売上収益	非公表
社員数	71 人（2024 年 1 月末現在）
社員の構成	正社員：　61 人（社員） 正社員以外：10 人（パート）

「多様な正社員」制度の概要

■【短時間正社員、選択的週休３日制】
正社員を対象とする所定労働時間を短くする制度。それぞれのライフステージに応じて、１日の所定労働時間を短くする､1週間の出勤日数を短くすることが選択できる制度｡社員のうち10人弱が同制度の適用を受けている。

■ なお同制度に加えて、短時間正社員を含めた全ての社員が、1か月の所定労働時間を満たす範囲で１日の労働時間や勤務日数を調整することができるスーパーフレックスタイム制度を導入している。

制度の内容

■ 基本となる労働時間制度はスーパーフレックスタイム＋1か月単位の労働時間制であり、社員全員（短時間正社員を含む）に適用している。スーパーフレックスタイムの下では、制度上は1カ月の総労働時間が労働契約に定めている1カ月の所定労働時間を満たせば社員は自由に就業時間を決めることができる。

■ 1か月の所定労働時間は、個別労働契約により定める旨が就業規則に記載されている。1日あたり8時間に、その月の平日数を乗じた時間が基本となるが、個別の労働契約で１日の労働時間を短くしたり、勤務する日数を少なくしたりして、1か月の所定労働時間を通常の社員より短くすることができる。この所定労働時間の短い社員が短時間正社員にあたる。労働契約における勤務時間や勤務日数は、入社前に決めて労働条件通知書に記載している。また、ライフイベントに応じて契約を変更することも可能である。変更事由は育児に限らず、介護や傷病からの復職時なども認めている。短時間勤務の場合は1日6時間に限らず、7時間や 7.5 時間といった場合もある。

制度導入のきっかけ・背景

■ 同社は、「ワークスタイルの未来を切り拓く」の企業理念のもとで、働きかたをより良くする製品・サービスを提供している。自社のワークスタイルを改善することにも取り組んでおり、多様な働き方を実現できる制度の導入を進めていた。現在の法制度のもとで、最も自由に働くことができる仕組みとして現在の制度に行き着いた。

■ 制度導入は 2022 年 7 月。それ以前にも労働時間制度は何度か変更しており、制度導入直前は通常の勤務時間制度（定時が9～ 18 時）と専門業務型裁量労働制を採り入れていた。

１週間の営業日と社員の勤務のイメージ

例：所定労働時間が１日８時間の社員の場合

日	月	火	水	木	金	土
	8	8	8	8	8	
	8	8	10	10	8	
	8	9	9	9		
	8	8	8	10	7	

平日が 20 日ある月の場合、
１カ月の総労働時間が
１か月の所定労働時間
160 時間を満たせば良い

（株式会社コラボスタイル　ヒアリング内容より事務局作成）

工夫点

■ 社員は「ワークスタイル宣言」を行うことによって自分の基本的な勤務時間を社内に公表し、通常はその勤務時間を自主的・自律的に守り勤務を行う。制度上勤務時間・日数を自由に決められるとはいえ、誰がいつ働いているのかを他の社員が把握できるようにしなければ、チームで働くことが難しいためである。一方で、あくまで基本となる勤務時間という位置づけであるので、何らかの理由により宣言した内容から外れる（急きょ出勤時間を変えたり、勤務を取りやめたりする）ことがあっても、遅刻や早退、欠勤とはみなされない。基本的な勤務時間に働かなかったとしても、後日その分を補えば、所定労働時間を満たすことができるためである。

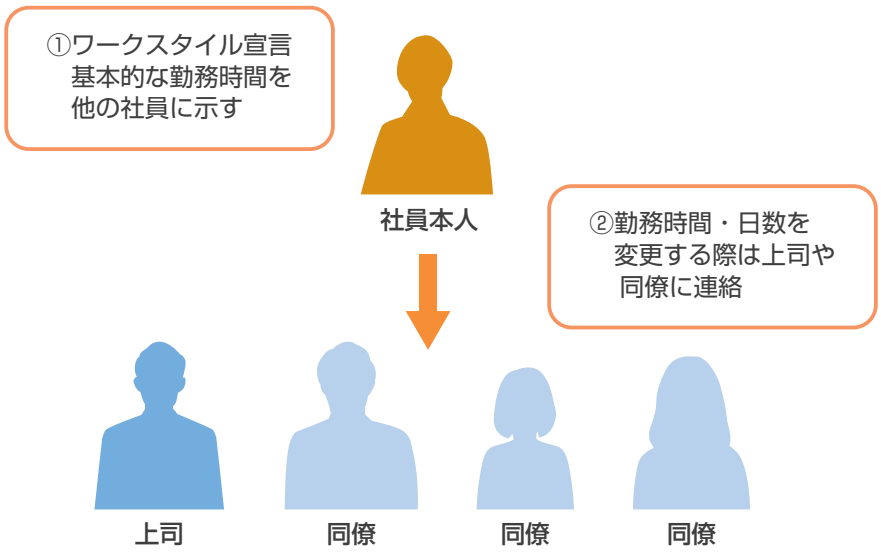
制度導入による効果

■ 短時間正社員を導入したことにより、勤務時間に制約の生じた社員の雇用を継続したり、制約のある社員を採用したりすることができている。

■ また、スーパーフレックスタイムを適用した労働時間制度は、いざという時に勤務時間を調整でき、周囲がフォローする体制も構築されているため、安心して働くことができるとして社員からは好評である。

■ 従前は専門業務型裁量労働制により社員の働き方の裁量を高めようとしていたが、一部職種の社員だけが対象となることや、法制度上の制約もあり、働き方の自由度を上げる点では限界があった。

勤務時間・勤務日数を柔軟に変更できる制度のイメージ



（株式会社コラボスタイル　ヒアリング内容より事務局作成）

今後の課題

■ 制度上、1か月の所定労働時間を満たしさえすれば、契約上の勤務日数を満たさなくとも問題がないため、有給休暇を取得しなくとも休みをとることが可能である。そのため、実際に休みはとれていても有休消化率として見ると低く見えてしまう。

人事管理全体の概要

■ 社内にはセールスやエンジニアなどの部門があり、各部門は職種ごとのチームに分かれている。

部門	チーム
セールス	インサイドセールスチーム、パートナーセールスチームなど
エンジニア	主要製品別のチーム、クラウドサーバーチームなど

■ 新卒採用は部門単位で行い、入社時に適性をみて配属するチームを決定している。中途採用はチームによって職種別に実施している。

■ 労働契約には、部門レベルの業務は明記されているが、配属されるチーム（職種）が明記されているわけではない。しかし中途採用の場合は、採用時にチーム（職種）の確認はしており、部門・職種をまたいだ異動は基本的にはない。これによって入社後にミスマッチが生じるリスクを減らすことができる反面、必要なスキルの定義や募集要項の作成、面談等を各チームが行う必要があり、一括採用に比べてコストがかかる。

■ 評価制度は 2 階建ての設計としている。1 階部分は、行動が企業の理念や行動指針などに合致しているか、全社員が必要とするスキルを身に着けているかなど、全社共通の評価項目である。2 階部分は部門・チーム別の評価項目であり、それによってそれぞれのチーム（職種）で必要とされる考え方やスキルを評価している。以下の等級・報酬と同様に、部門責任者の裁量で決められるので、チームメンバーの納得度が高い評価の仕組みをつくることができる。一方で、評価項目を各チームで検討する必要があるので、部門責任者の負担は大きい。

■ 等級も2階建ての設計としている。全社共通として3階層に分けているが、それぞれの階層内にある等級の数はチーム（職種）や部門によって異なる。等級が上がるとマネジメントに回る人とプロフェッショナルを突き詰めていく人に分岐するチームもあるし、スキルや知識によって分岐をさらに細分化させるチームもある。

■ 賃金テーブルもチーム（職種）ごとに設けている。例えばセールスとエンジニアではそれぞれ必要な能力や評価軸が異なるため、同じ枠組みで処遇することが難しいためである。また、職種ごとに適切な賃金額を設定できるので採用上のメリットは大きい。

法人情報

株式会社陣屋

会社設立年	1918 年（創業）
本社所在地	神奈川県秦野市鶴巻北 2-8-24
業種	宿泊業，飲食サービス業
事業内容	旅館「鶴巻温泉 元湯 陣屋」の運営
資本金	1 億円
売上収益	4億 4900 万円（2022 年）
社員数	43 人（2023 年 11 月現在）
社員の構成	正社員　　：22 人（うち接客 11 人、調理 11 人） 正社員以外：パート21 人（うち接客３人。ほか庭園管理や清掃、バックヤード業務）

「多様な正社員」制度の概要

■【週休3日制】
1週間のうち火曜･水曜･木曜の3日間、例外的な場合（正月･ゴールデンウィーク･盆の期間中の営業、囲碁･将棋のタイトル戦開催、訪日外国人客による貸し切りの婚礼）を除いて旅館全体を休館としている。

■ それに合わせて正社員は1日の所定労働時間を 10 時間とする変形労働時間制をとり、火曜・水曜・木曜を公休とする週休3日制としている。パートは開館日の金曜・土曜・日曜・月曜のみでシフトを組んでいる。月曜はランチ・ディナーのみの営業として宿泊は受け入れないことにより、火曜に業務が生じないようにしている。

■ 正社員の勤務形態は、2種類のシフトからなる日勤と夜勤に分かれている。夜勤は当番制で、3か月に1度ほどの頻度で金曜から月曜まで連日勤める。

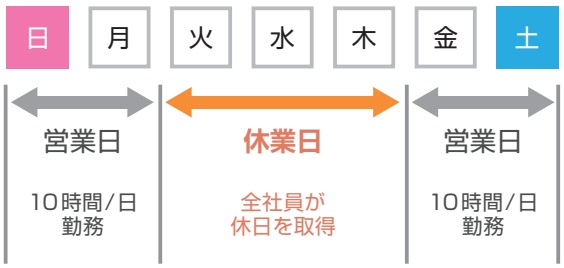
■ 基本給等の待遇は制度導入以前から変えていない。

制度導入のきっかけ・背景

■ 社員の負担軽減のため、2014 年より火曜・水曜を休館日とした。しかし火曜にもチェックアウトの対応や事務処理等が生じていたことから、2016 年には木曜も休館日に加えて、全員が3日間のうち2日間は休める体制とした。

■ その後、2020 年に新型コロナウイルスの感染拡大があった際に、顧客減への対応と社員間の感染防止を兼ねて4チームによる輪番体制を組んで営業した。この際、休館日の設定はとりやめたが、輪番体制のため社員は週休3日となっていた。同年中に顧客数は回復に向かい、濃厚接触者の定義が見直され社員の感染による休業の恐れが減ったことから、再び火曜・水曜・木曜の休館日を設定した。顧客数が回復した後も、週休3日制を維持できる見通しが立ったことから、社員の負担軽減のため、本格的に週休3日制度を導入した。

1週間の営業日と社員の勤務のイメージ



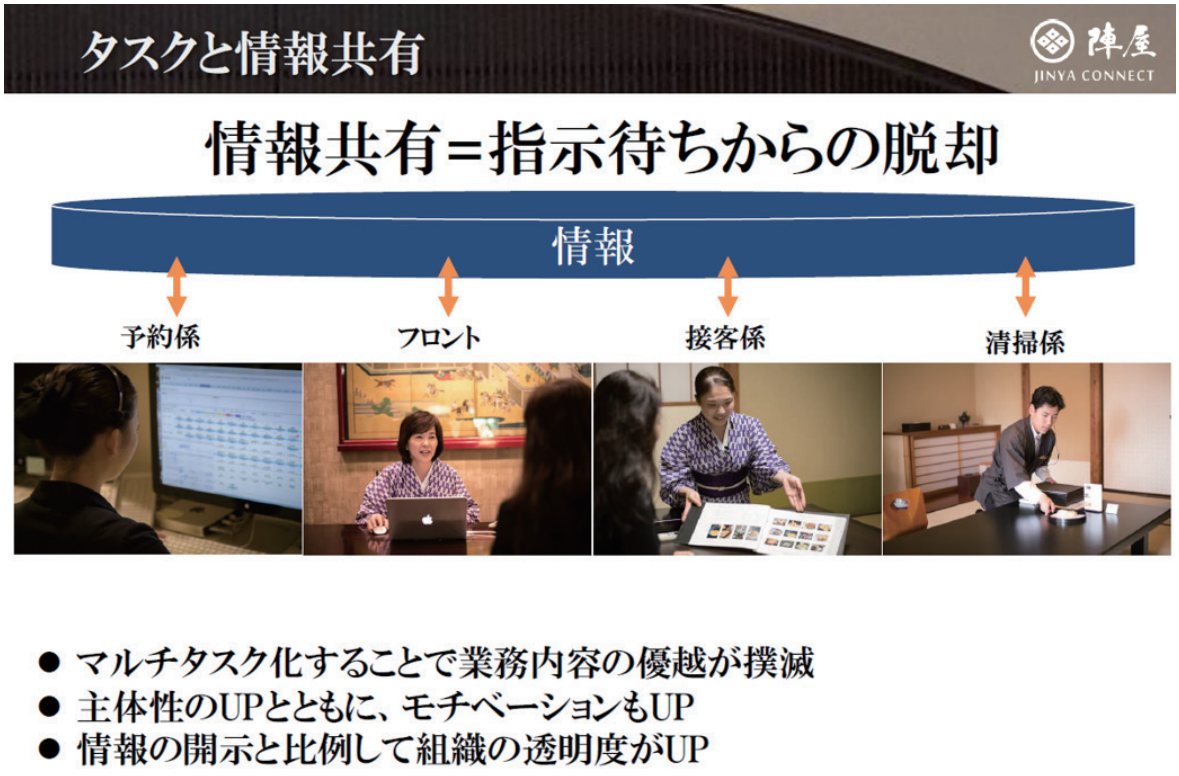
（株式会社陣屋　ヒアリング内容より事務局作成）

工夫点

■ 週休3日制の導入以前から、顧客情報や設備・サービスの状態、社員の勤怠、会計等を管理する基幹システムを自社で開発し、タブレット端末で勤務中に確認できるようにすることで、社員間の情報共有や業務の効率化を促進していた。これにより旧来の予約・フロント・接客・清掃といった係間の垣根や、係間の情報伝達の遅れによる手待ち時間がなくなった。現在は部門を「調理」「接客」の2種類のみに分けている。

■ 上記の経緯から、社員が部門内のいずれの業務も担えるマルチタスク化を進め、週休3日制であっても柔軟にシフトを組むことができる体制を構築した。そのため例えば、繁忙期は社員を得意な業務に配置するが、閑散期はあえて不得意な業務に配置してマルチタスクに対応できるスキルを習得させている。

社員のマルチタスク化のイメージ



（株式会社陣屋　提供資料より引用）

制度導入による効果

- 社員からは、3 日間連続で休日をとることができ、仕事とプライベートのメリハリがついたという声があがっている。また、若い社員は月に2～3日ほど副業（業務委託）を行い、残業代がなくなった分の収入を得たり、異業種の知見を持ち帰ったりしている。例えば、清掃の副業を通じて旅館で使うことができる薬剤の利用方法を会得した者や、動画編集の副業を通じて学んだノウハウを旅館の SNS で活用しようとしている者がいる。

- 週の始まりにあたる金曜日は、前日の宿泊客がいないため、午前中を研修の時間にあてられるようになった。研修の主な内容は若い社員に向けたマナー・作法や冠婚葬祭の研修等であり、以前は開催日を複数回に分けるなどしていたが、1回の開催で済むようになった。研修以外には、施設・設備の修繕やマニュアルの見直し等を話し合う定例会にも時間をあてている。

今後の課題

- 週休3日制が定着し、副業をする社員がでてきているので、社員のキャリアプランをどのように提示し定着につなげていくか検討していく必要がある。社長や料理長というポジションはそれぞれ一つしかなく、新しいポジションをつくることも難しい。そこで例えば､新しい旅館の開業準備室に加わってもらうことで、数年にわたり働き続けてもらう道筋をつけることなどが考えられる。

- 定年まで働き続けることは減っていくと考えており、社員にとって良い働き方を用意することで良好な関係を築き、仮に退職しても戻ってくるような長いつながりを保ちたいと考えている。

活躍する社員の声

鶴巻温泉 元湯陣屋
浦田 明歩 さん

- 基本週休3日制の導入後に入社した。

- 休みを多くとれるため、宿泊やレストランの利用で来館する外国人観光客への接客に活かせるよう、休日を語学の学習をする時間にあてることができている。

- 入社から間もないので、同じ業界のことをもっと知ることができるよう、他の宿泊施設を私的に利用して参考にすることにも休日を活用している。

法人情報

大和ハウスフィナンシャル株式会社

会社設立年	2006 年
本社所在地	大阪市中央区北浜東 4 番 33 号 北浜 NEXU ビル 9F
業種	金融業，保険業
事業内容	大和ハウスグループの金融事業（クレジットカード事業等）
資本金	1 億円
売上高	40 億円（2023 年 3 月期）
社員数	80 人（2024 年 2 月時点）
社員の構成	正社員　：80 人 うち　総合職 - 全国社員（G職）：52 人 総合職 - 地域社員（L職）：20 人 システム専門職（SP職）：　8 人 正社員以外：0 人

「多様な正社員」制度の概要

■【職種・職務限定正社員】【勤務地限定正社員】

職務を ICT 分野の専門業務に、勤務地を会社の拠点がある大阪または東京のいずれかに、それぞれ限定する「システム専門職（SP 職）」を導入している。

■ 正社員には、全国転勤がある G 職と、勤務地が限定されている L 職がある。以下の二つの要件のいずれかに当てはまる場合に、G 職または L 職から SP 職へ転換することができる。

1. 中途採用のシステム職のうち ICT 分野での実務経験を会社が認めた者
2. G/L 級職のうち指定資格保有者（ケース1またはケース2）で会社が認めた者

ケース１ （右記①②の両方を要取得）	①応用情報技術者 ②情報処理安全確保支援士
ケース２ （右記③～⑩のうち、いずれか一つを要取得）	③システムアーキテクト ④ネットワークスペシャリスト ⑤データベーススペシャリスト ⑥エンベデットシステムスペシャリスト ⑦ IT サービスマネージャ ⑧プロジェクトマネージャ ⑨ IT ストラテジスト ⑩システム監査技術者

（大和ハウスフィナンシャル株式会社　提供資料より事務局作成）

■ 二つ目の要件に定める資格は取得要件が高いため、転換の対象は主に一つ目の要件に該当する場合を想定している。

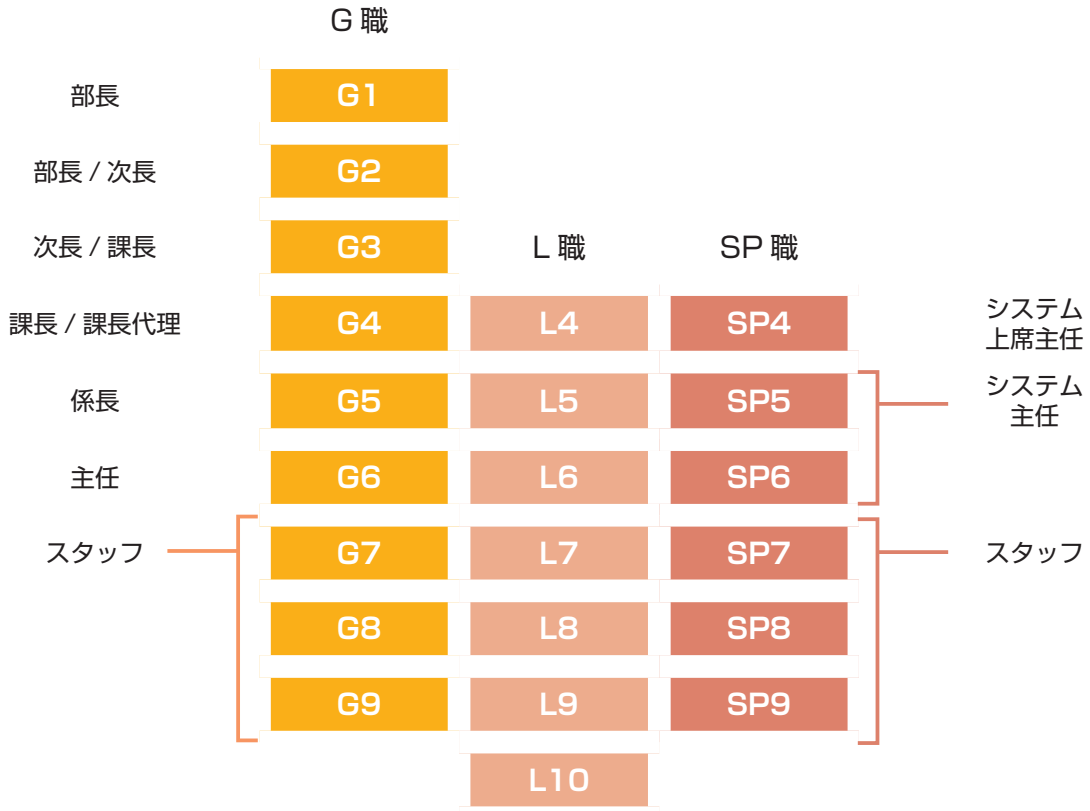
待遇制度の内容

■ G 職、L 職、SP 職いずれも、基本給は職能給と資格給から構成されている。

■ 資格給は図に示した資格等級に対応する給与部分である。総合職（全国社員）である G 職は G9 から G1 までの資格等級から構成され、各資格等級は G9 ～ G7 がスタッフ、G1 が部長などのように職位と対応している。こうした等級体系のなかで SP 職の資格等級は、G 職の G9 ～ G4、L 職の L9 ～ L4 と同等レベルの SP9 ～ SP4 の 6 等級から構成され、「システム上席主任」は課長補佐相当の SP4 に、「システム主任」は主任、係長相当の SP6 ～ SP5 に、「スタッフ」は SP9 ～ SP7 に格付けられる。そのため SP 職は L 職と同様に課長以上の役職に昇進することはできない。

■ さらに、G 職および L 職には係長以上の役職に応じた役割給が、SP 職には「SP 技能給」が支給される。役割給は、賞与考課における 5 段階評価の結果によって金額が決まる。これに対し、SP 技能給はスキルを 3 段階で評価した結果によって金額が決まる。スキルは、利用可能なプログラミング言語や開発環境、そのプログラミング言語や開発環境の利用経験の年数、担当できる開発のフェーズなどから評価される。賞与や退職金など、その他の処遇・待遇は G 職と SP 職を同水準としている。

社員区分別の資格等級と役職



（大和ハウスフィナンシャル株式会社　提供資料より事務局作成）

制度導入のきっかけ・背景

- ICT 人材の確保が難しく、何らかの対策を考える必要があった。そこでシステム会社でないからこそ、エンジニアを重視する姿勢を社内外に向けて打ち出す必要があり、そのためには、新しい専門職の社員区分を設けて G 職および L 職とは異なる方法で評価を行い、報酬を決めることが必要であると判断した。

- 2022 年 6 月より、厚生労働省「多様な正社員」導入支援事業を利用し、制度の検討を始めた。2023 年 4 月に制度を導入した。

制度導入時の労使コミュニケーション

- 2023 年 2 月に、SP 職への転換対象者であるシステム室の社員を対象に説明会を開いた。管理職へ昇進できないことを理由に転換を迷う社員がいたため、将来マネジメントへの関心が強くなれば G 職へ再転換することも可能であること、会社としては将来的には管理職を目指してほしいと考えていることを説明した。最終的に、転換の要件を満たしていた全員が 2023 年 4 月に SP 職へ転換した。

工夫点

- 業務上の成果にとどまらず、エンジニアとして保有するスキルも重視するという会社の姿勢を示す目的で SP 技能給を導入した。スキルの評価が給与に反映されることで、社員のモチベーションが向上することを期待している。スキルの評価にあたっては、専用の「SP 技能給評価シート」を新たに作成した。また、資格等級ごとに定められたスキル要件を踏まえて、半期に3回（期初・期中・期末）実施する上司との面談でスキル開発の目標を決め、進捗をチェックする対応をとっている。

- 社員区分間の転換は年に1度としている。転換の時期は明確に決めず、柔軟に運用できるようにしている。

制度導入による効果

- **SP 職の働き方に対する満足度が高まったというデータが得られている。社員個人からも、制度が導入されて嬉しかったという声が届いている。**

- **採用においてもプラスに働いていると感じている。同じ勤務地で働き続けたいと考える応募者は多く、そうした応募者からは SP 職の働き方や待遇が好意的に受け止められている。**

今後の課題

- 職能給に反映される職務遂行能力と、SP 技能給に反映されるスキルのそれぞれについて目標を設定している。しかし、社員本人からも上司からも、職務遂行能力とスキルをどのように区別し、目標と評価を切り分けるのかが難しいという声があがっているため、運用を見直す必要がある。

他の「多様な正社員」制度の概要

- 【勤務地限定正社員制度】
  L職は、勤務地が「居住地から通勤可能な範囲内」に限定されている。会社の拠点がある大阪または東京のいずれかに限定する趣旨である。

- 転居を伴う転勤が免除されていることを踏まえて、賞与および退職金は G 職の 7 ～ 8 割程度の水準としている。

- 職種・職務に限定はなく、全国社員（G職）と同様にジョブ・ローテーションがある。

法人情報

ニチバン株式会社

NICHIBAN

ぴったり技術で
明日をつくる

会社設立年	1934 年
本社所在地	東京都文京区関口 2 丁目 3 番 3 号
業種	製造業
事業内容	各種粘着テープの製造・販売
資本金	54.51 億円
売上高	45,560 百万円（2023 年 3 月期）
社員数	875 人（単体、2023 年 12 月末時点）
社員の構成	正社員 一般職　　:507 人(うち正社員:482 人、地域選択正社員:25 人、など)、 管理職・役員ら：248 人 正社員以外 120 人（うち嘱託：37 人、パート：62 人、継続雇用嘱託 21 人）

「多様な正社員」制度の概要

■【勤務地限定正社員制度】

勤務地（エリア）を選択して働く「地域選択正社員」の制度を設けている。

制度の対象者、限定の内容

- ライフイベントを理由に転勤が難しい場合に、勤務するエリアを以下の7カ所から選択することができる。なお同一エリア内であれば、転居を伴わない異動をする場合はある。
  ①札幌、②仙台、③関東（東京・埼玉）、④愛知、⑤大阪、⑥広島、⑦福岡

- 制度利用の対象となるライフイベントは、以下の4点である。
  ①育児・養育（対象となる子が中学校卒業まで）
  ②介護
  ③配偶者の転勤に伴う帯同（世帯主本人は除く）
  ④本人の疾病障害

待遇制度の内容

- 地域選択正社員の基本給は、正社員の給与を 100 として賃金係数 90 を適用する。（正社員の基本給に対して 9 割の水準に設定）賞与は、これで決定された基本給に基づいて計算される。

- 福利厚生は正社員と地域選択正社員に違いはないが、社宅（会社借り上げ）の貸与については、地域選択正社員は対象外としている。

- 地域選択正社員の昇進・昇格については、課長レベルの組織長までを想定している。

「地域選択正社員」制度のイメージ

正社員

ライフイベント
（制度の利用対象となる事由）

- ☑ 育児・養育
- ☑ 介護
- ☑ 配偶者の転勤に伴う帯同
- ☑ 本人の疾病障害

地域選択

札幌
仙台
関東（東京・埼玉）
愛知
大阪
広島
福岡

（ニチバン株式会社　ヒアリング内容より事務局作成）

制度導入のきっかけ・背景

- 2015 年 10 月より制度を導入した。それまで正社員は勤務地を選ぶことはできなかったが、育児をしながら働く社員が増えており、また将来的には介護をしながら働く社員が増えることも想定された。こうした転勤が困難な社員も、同社で働き続け、活躍することができるようにするため、本制度の導入となった。

工夫点

- 同社の主な人事異動が 4 月 1 日付であるため、地域選択正社員への転換の申請期間を 10 月 1 日から 11 月 30 日とすることで、選択した地域への異動を実現できるようにしている。ただし、急に介護が必要となった場合は、上記の期間以外でも転換の申請ができるよう対応している。

制度導入による効果

- **現在の制度利用者は 25 人であり、そのうち男性が 14 人、女性が 11 人と、男性の方が多くなっている。制度導入の初年度（2016 年度）は、男性 2 人（介護）、女性 12 人と女性が多かった。男性社員が多くなった背景には、男性社員の育児に対する意識の変化が大きい。転勤することなく、子育てをしたいという思いから、地域選択正社員を希望するケースが増えている。**

- **今後は、超高齢化社会の中、同社においても仕事と介護を両立しなければならない社員が増えてくることを想定している。地域選択正社員制度のニーズは今後も高まっていくと考えている。**

「地域選択正社員」制度の利用実績

	2016年度		2023年度	
	男性	女性	男性	女性
☑ 育児・養育	0人	7人	8人	6人
☑ 介護	2人	0人	4人	1人
☑ 配偶者の転勤に伴う帯同 ☑ 本人の疾病障害	0人	5人	2人	4人

（ニチバン株式会社　ヒアリング内容より事務局作成）

今後の課題

■ 地域選択正社員制度の利用条件としているライフイベント以外の事由でも、制度を利用したいという社員のニーズが増えてきている。現在の利用者は地方のオフィスに多いが、オフィスはそもそも人数が少ないため、制度を拡大することは難しい面がある。一方で、最近の若手社員は「何年後にどの拠点にいるか」「転勤後にいつ戻ってこられるのか」という将来的なビジョンを求めており、その点を明確にしなければ求職者に選ばれる会社になれないと感じている。

法人情報

株式会社不動テトラ

会社設立年	1947 年（創業）
本社所在地	東京都中央区日本橋小網町 7 番 2 号 ぺんてるビル
業種	建設業
事業内容	土木事業、地盤事業、ブロック事業等
資本金	50 億円
売上高	70,466 百万円（2023 年 3 月期）
社員数	850 人（単体、2024 年 1 月時点）
社員の構成	正社員 役割グレード社員：748 人 うち総合職：499 人 管理職：179 人（総合職から任命） 専門職：　9人（特に高度な専門性を有する総合職から任命） 技能職：38 人（地盤事業に従事する建設重機のオペレーター） 限定職：23 人 正社員以外 102 人

「多様な正社員」制度の概要

- 【職種・職務限定正社員】【勤務地限定正社員】【短時間正社員】
  同社では「役割グレード制」を導入しており、総合職、管理職、専門職、技能職、限定職の5つの職群を設けている。「限定職社員」は、職種・職務や勤務地域が一定範囲に限定されている正社員である。

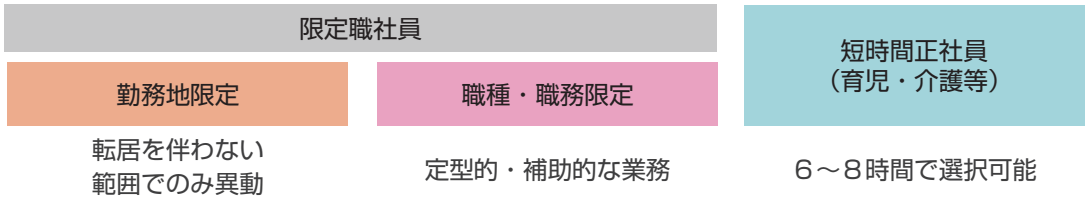
- 新規採用の正社員、有期雇用社員から正社員に登用した者、および他の職群の正社員から転換した者が対象となる。

- 職種・職務を限定する「限定正社員」は、定型的な業務やサポート業務、または一定の専門分野に特化した業務が多く、基本的には各事業所や本社のバックオフィス業務が中心である。

- 勤務地を限定する「限定正社員」は、転居を伴わない範囲で異動する可能性があるが、基本的には単一の事業所で働き続けるケースが多い。

- 「限定正社員」以外に、職群にかかわらず時間限定で働くことができる短時間正社員制度がある。本人の事情により、通常の育児・介護支援制度の枠を超えて短時間勤務を継続したい場合などに、6時間／7時間／ 7.5 時間から選択することができる。

「多様な正社員」の働き方



（株式会社不動テトラ　ヒアリング内容より事務局作成）

待遇制度の内容

- 給与テーブルは職群ごとに異なる。初任給は職群による違いはないが、限定職社員は職種・職務や勤務地域が限定的であることから、その後の定昇幅は総合職社員よりも小さめに設定されている。

- 各種手当、賞与支給率、評価制度、昇格制度などについては職群間に差はない。

- 短時間正社員の基本給は、フルタイムの基本給×勤務時間 / 8となり、選択した勤務時間に比例する。

- 等級制度は「役割グレード制」を採用しており、限定職社員は UG1/UG2/UG3 の3段階に格付けされる。3段階の最上位グレードである UG3 では、高い経験値を活かし、総合職に準ずる専門性や判断力が求められる。2024 年4月には、制度改正後、初の UG3 昇格者が誕生する。

「限定職社員」のグレード

グレード	概要
UG3	・総合職に準ずるレベルの業務 ・業務の専門性や守備範囲が広範囲
UG2	・定型的な業務に精通し、同業務の遂行に求められる知識・スキルを充分に備えている ・非定型的な業務のほか、例外事項も処理
UG1	・定型的な業務が基本 ・上司の指示で非定型的な業務も一部あり

（株式会社不動テトラ　提供資料、ヒアリング内容より事務局作成）

制度導入のきっかけ・背景

■ 同社は 2006 年に不動建設株式会社と株式会社テトラが合併してできた会社である。両社の異なる人事制度を統合する過程において、株式会社テトラには「一般職」制度があったが不動建設株式会社にはなく、その取扱いが問題となった。その際、合併に伴って旧社の一般職をすべて総合職へと転換させることとしたが、特に勤務地の限定がなくなることについて社員から不安視する声が多くあがったため、合併後も一般職の制度を継続することとした。

■ その後、2021 年の人事制度改正において、社員全体の職群を再構築する中で、一般職についても「多様な働き方」という視点から定義と処遇を見直すこととなり、名称も「限定職社員」に変更した。

制度導入時の労使コミュニケーション

■ 限定職社員は、あくまでも職種や勤務地域を限定した働き方であり、それ以外の待遇等については差を付けないこと、育成計画による職種の拡大や本人の昇格意欲により、総合職など他の職群への転換の途を開くことなどを労使協議で確認した。

工夫点

■ 他職群への転換を実現するための具体的な制度として「社員区分転換制度」を整備した。限定職から総合職に転換した社員のほか、契約社員から正社員に登用された者も多い。

■ 本人の働き方を尊重するため、育児や介護などを想定して、総合職社員から限定職社員へといういわば逆転換も制度化した。昇格試験を受けることで、再び総合職に復帰することもできる。

■ 「限定職社員」制度に加えて、育児の支援や働く場所・時間の柔軟化を目的とした制度も用意することで、社員の多様な働き方をより促すことができる体制としている。

✓【育休＋育児支援休暇＋ライフサポート休暇】

育児休業の一部を有給化するとともに、柔軟に使える休暇制度を整備。「育児支援休暇（年５日）」は小学6年生までのあらゆる育児の場面で利用でき、未消化有休を積立てる「ライフ・サポート休暇」は、育児・介護・傷病・家族の看護など用途が広い。これらの制度を組み合わせて活用するケースも多い。人事部に利用のための相談窓口を設けて個別対応した結果、育児休業率は男女とも 100%（2022年度）を達成した。

✓【在宅勤務・時差出勤】

コロナ禍では限定的に実施していたが、その後常設の制度とした。週2日までの在宅勤務なら、業務に支障がない限り特に理由は問わない。週3日以上の場合は業務上または個別の理由が必要になる。時差出勤は、始業・終業時刻を異なる6つのパターンから選択できる制度である。

制度導入による効果

■ **地方の支店や小規模の営業所では職種が限られてしまうことも多く、特定の職種については契約社員で対応するケースもあったが、限定職社員制度を導入することで安定的に人材を確保できるようになった。**

■ **子育てや家庭の事情で同一地域で働きたいというニーズに応えることで、離職防止につながっている。**

今後の課題

■ 総合職社員との待遇のバランスや限定職社員のモチベーションアップに配慮し、給与水準やグレードの構成をさらに見直す予定である。総合職社員とは職種に違いはあるものの、限定職社員の担当する職種は経験値や習熟度が業務の効率化に直接つながる職種でもあることから、それらを評価し、給与や昇格に反映させる方向で検討をすすめている。

■ 限定職社員とは別に、総合職のまま勤務地を限定できる働き方を検討している。建設業という業態や企業規模による制約もあるが、全国転勤を望まない人材の確保につながるとの採用上の効果を期待している。

法人情報

社会福祉法人ライフ・タイム・福島

法人設立年	1990 年
法人所在地	福島県福島市松川町字産子内1番地の1
業種	医療 , 福祉
事業内容	特別養護老人ホームの経営、老人デイサービス事業の経営などの社会福祉事業
基本金	2 億 6,860 万円
サービス活動収益	8 億 5,193 万円（2023 年 3 月期）
職員数	124 人（登録ヘルパーを除く、2023 年 11 月現在）
職員の構成	正職員：　95 人 正職員以外：29 人（臨時職員:16 人、嘱託（定年後再雇用）:2人、パート：11 人）

「多様な正社員」制度の概要

- 【週休3日制】
  法人内のグループホーム「ロング・ライフ　フクチャンち」では1日の所定労働時間を 10 時間とする週休3日制を導入している。

- 対象者はグループホーム「ロング・ライフ　フクチャンち」で働く管理者や常勤の介護正職員、ケアマネジャー。

- 変形労働時間制を採り入れることで1日の所定労働時間をシフトにかかわらず一律で 10 時間とし、週4日間勤務することで従来と同じ週の所定労働時間（40 時間）を満たしている。夜勤もこれまでの 16 時間勤務から 10 時間勤務とした。

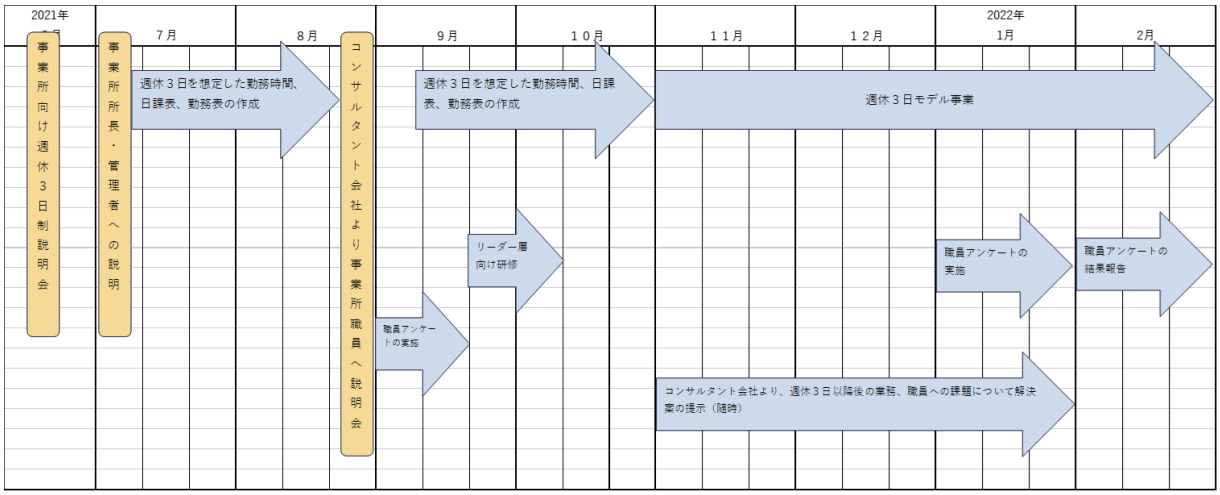
- 基本給等の処遇は制度の導入以前と変わらない。夜勤の所定労働時間は短くなったが、夜勤中に行う業務は変わらないと考えているため、夜勤手当も変えていない。

制度導入のきっかけ・背景

- 制度導入は 2021 年3月ごろから検討した。全国的に介護職員が不足するなかで、福島県内は人材不足が全国以上に早く進むとされていたことから、それに対応する新しい働き方のあり方を考えていた。その際に週休3日制を知り、福島県でも介護業界向けのモデル事業「週休3日制導入支援事業」が始まったことがきっかけであった。

- 同年8月には職員向けに説明会を開き、それ以降は運用方法の具体的な検討やリーダー層への研修、職員との個別面談を実施。11 月より運用を始めた。

制度導入までの経緯



（社会福祉法人ライフ・タイム・福島　提供資料より引用）

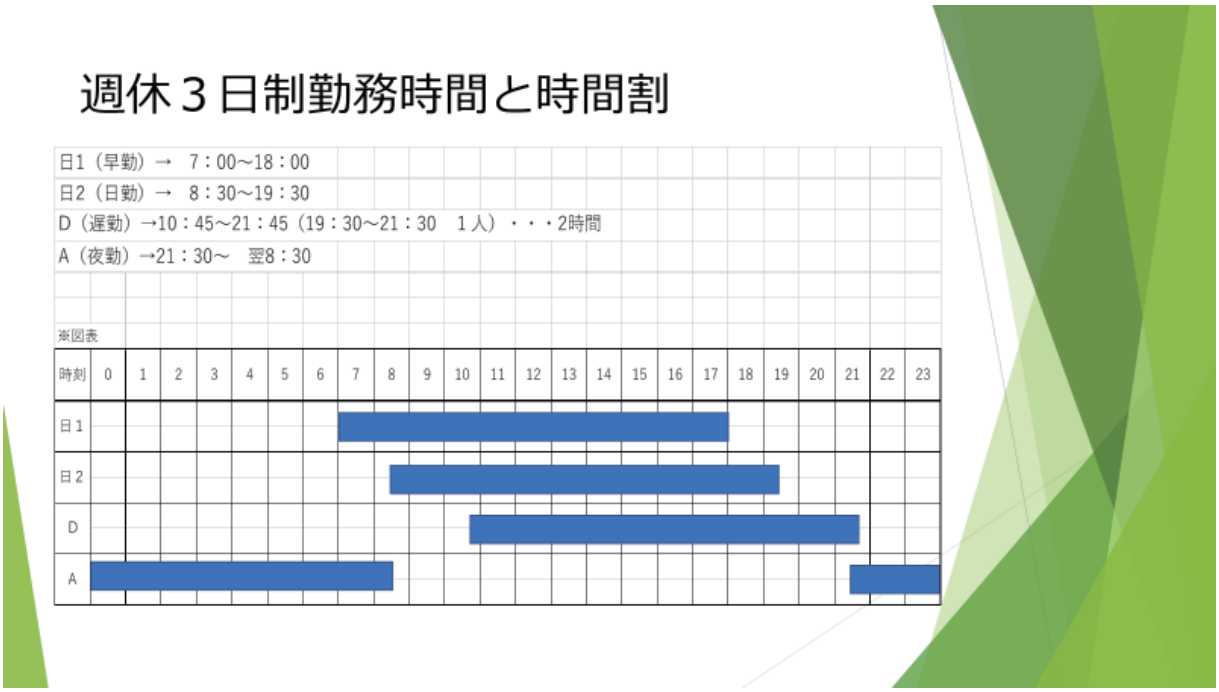
制度導入時の労使コミュニケーション

■ 制度導入前に実施した職員向けのアンケートや面談では、1日あたりの所定労働時間が長くなることや、残業代が減ることをデメリットとして感じている職員の声があった。これに対し、従来の残業が所定労働時間として扱われ、帰宅時間の見通しがつきやすくなることや、休日を3日間連続でとることで十分な休息がとれるといったメリットを説明することで、職員の理解を得た。

工夫点

■ 公休が増えることや夜勤時間が短縮化したことで、職員間の申し送りを確実に行う必要が生じていた。そこで紙・口頭でシフト勤務間の申し送りをしていたが、週休３日制の導入に先駆けてタブレット端末上で入力・閲覧できるようにしたことで、申し送りに必要な時間を短縮し、確実に必要な事項を伝えられるようになった。

週休３日制におけるシフトのイメージ



（社会福祉法人ライフ・タイム・福島　提供資料より引用）

制度導入による効果

- 従来は2日以上の連休が1人あたり月平均 0.7 回であったが、週休 3 日制の導入により 2.5 回に増えた。また夜勤時間が短縮されたこともあり、体力面でも精神面でも職員の負担が軽減した。
- 週休3日制の導入後は採用の応募数が増えた。

今後の課題

- 夜勤時間が短縮されて日中のシフトと重なる時間帯が減ったことで、日中の利用者の状況が以前よりも把握しづらくなった。職員の公休が増えたこともあり、申し送りがこれまで以上に重要になっている。
- グループホームだけでなく、法人内の他の事業所（特別養護老人ホームや小規模多機能型居宅介護等）にも横展開をしたいと考えている。そのためにはユニットケアを採り入れている施設においては、入居者数が多い2ユニットの場合に職員数をいかに確保するか等の検討を進める必要がある。

活躍する社員の声

グループホーム
「ロング・ライフフクチャンち」
リーダー
澤田 二美子 さん

- これまで1か月のうち半分近くが休日となる経験がなかったので、当初は週3日間の休日をどのように過ごせばよいのか、戸惑いの気持ちも大きかった。現在は、ただ休日として過ごすのではなく、法人で提供しているホームヘルパー（訪問介護員）の仕事に新たに携わってみようと準備を進めている。
- 1日の所定労働時間が2時間延びたことで、利用者の入浴介助の際に顔や爪、髪といった細かな点までケアが行き届くようになった。利用者ひとり一人に関わる時間を長く持つことができるようになったと感じている。

MEMO

Ⅲ

その他の事例紹介

法人情報

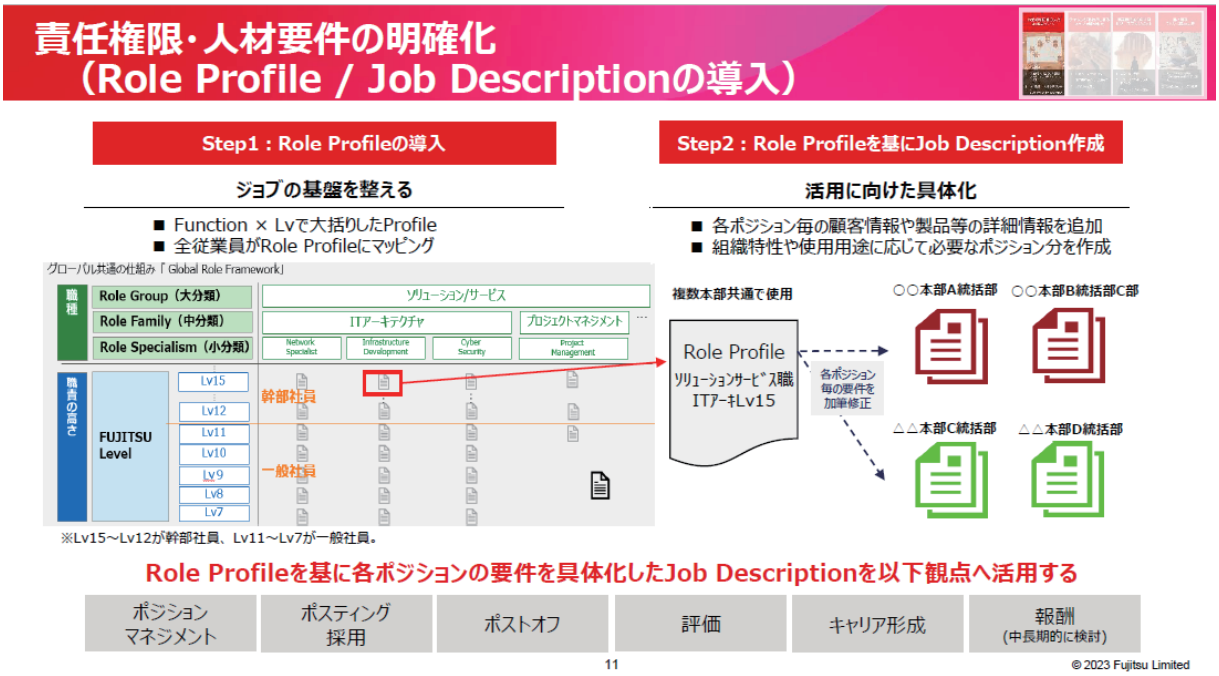
富士通株式会社

会社設立年	1935 年
本社所在地	東京都港区東新橋 1-5-2 汐留シティセンター（本社事務所）
業種	情報通信業
事業内容	各種のシステム、ソフトウェア、ハードウェア等の研究・開発・製造・販売等
資本金	3,246 億円
売上収益	3兆 7,137 億円（2023 年 3 月期）
社員数	124,000 人（グローバル、2023 年 3 月末現在）

制度の概要

■ 同社は限定正社員制度をとらず、全ての正社員が働く場所、時間等の制約にかかわらず活躍できることを目指しており、「ジョブ型人材マネジメント」がその基盤になると考えている。職責の高さにあたる「FUJITSU Level」（等級）と職種の組合せから社内のポジションを約 450 種類に分類し、それぞれのポジションごとに役割や人材要件等を記載した「Role Profile」とその内容を具体化したジョブ・ディスクリプション（JD）を策定している。JD は仕事の内容と、求められる成果を定めており、採用や評価、報酬等を判断する基準となっている。

「ロール・プロファイル」「ジョブ・ディスクリプション」のイメージ



（富士通株式会社　提供資料より引用）

■ 給与は「FUJITSU Level」に応じて決定される。これにより高い職責を担う社員が高い報酬を得られることになり、高い職責にチャレンジする社員の意欲を喚起させたいと考えている。

■ 評価制度「Connect」は、社員が仕事における自身のパーパス（目的・目標）を自ら考える仕組みを組み込んでいる。社員は上司との面談を通じて、個人のパーパスと会社・組織のパーパスの一致点を確認し、成長や挑戦を目指す方向を考えたうえで業務目標を期初に設定する。期末には業務目標の達成度と組織のビジョン実現に向けた行動ができているかを評価する。さらに評価結果は、昇格の決定や育成計画の作成に用いられる。ただし評価が高ければ自動的に昇格する仕組みではなく、職責の高いポジションが空いていることが昇格の前提となる。

■ 配置については、ポスティング（社内公募制度）を、幹部社員にジョブ型人材マネジメントを導入した 2020 年度に本格的に導入している。2022 年度までの 3 年間で累計約 19,000 人から応募があり、このうち約 7,200 人が実際に異動した。幹部社員への登用はすべてポスティングで実施するよう見直している。社員を募集しているポジションのジョブ・ディスクリプションは、いつでも閲覧できる状態としている。応募にあたって上司への事前申告は求めていないが、面談であらかじめキャリアの希望等について上司と意思疎通をはかっておくことを推奨している。

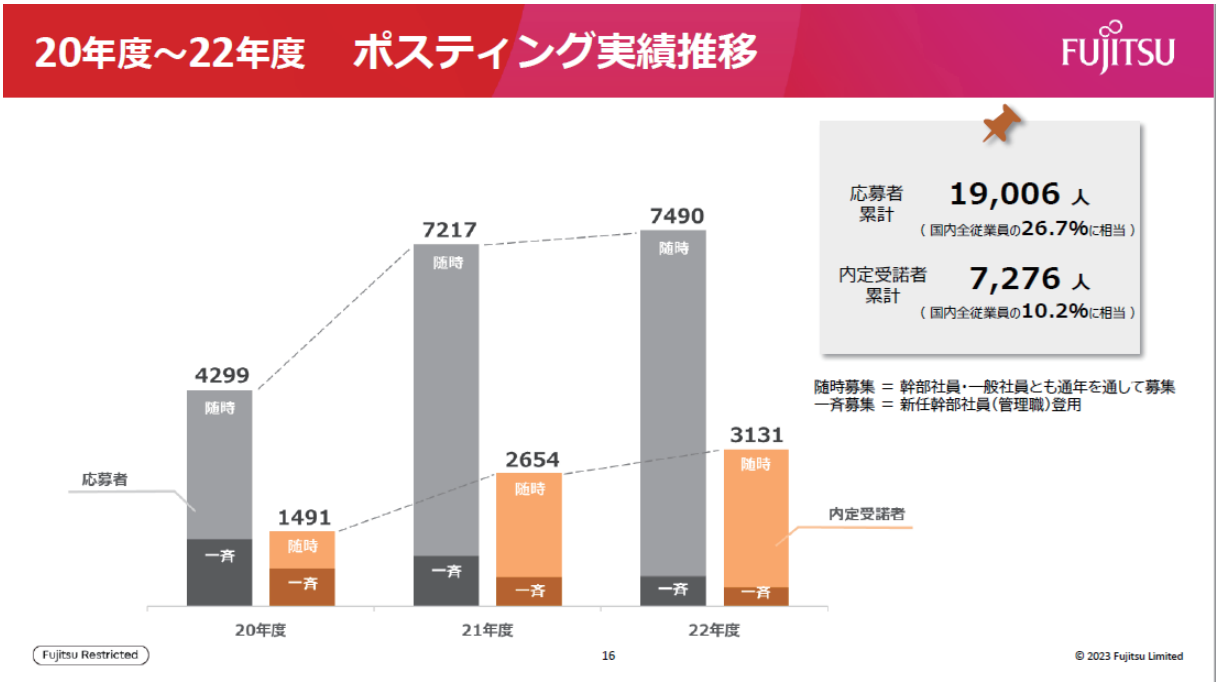
制度導入のきっかけ・背景

■ 社外も含めた多才な人材がタイムリーに集まり、仕事に従事することができる環境を構築することを目指して、「ジョブ型人材マネジメント」が 2020 年に先行して幹部社員に導入され、2022 年より一般社員へ拡大された。

■ 「ジョブ型人材マネジメント」は、「全ての社員が魅力的な仕事に挑戦する」「多様・多才な人材がグローバルに協働する」「全ての社員が常に学び成長し続ける」という3点を実現するため、「事業戦略に基づいた組織デザイン」「チャレンジを後押しするジョブ型報酬制度」「事業部門起点の人材リソースマネジメント」「自律的な学び／成長の支援」の4つの柱から構成されている。

■ 現有人材をどのように活かすかを重視する従来型の「適材適所」の人材マネジメントは、事業戦略やビジョンに基づき迅速に組織を変革していく中では、求める人材の確保・育成につながりにくいという課題があった。この課題に対応するために事業戦略・ビジョンを起点とし、その実現に向けて最適な組織を考え、組織を構成するポジションに適切な人材を配置する「適所適材」のアプローチへと転換した。そのためポジションごとに責任権限・人材要件を明確化するジョブ・ディスクリプションが策定された。

ポスティング（社内公募制度）の利用実績



（富士通株式会社　提供資料より引用）

制度導入時の労使コミュニケーション

■ 一般社員にジョブ型人材マネジメントを導入するに当たり、まずポスティング制度を導入したことで、自律的なキャリア形成を促すために仕事経験の選択肢を広げるという考え方を社員に示すことができ、社員からも好意的な反応が得られた。こうしたことが、「ジョブ型人材マネジメント」に対する社員や労働組合の理解を得る大きな支えとなった。労働組合も以前より、社員ひとり一人の主体的なキャリア形成が重要だと考え、独自にセミナーを開くなど組合員のキャリア形成を支援していた。

工夫点

■ 社内に数十ある本部は独自に必要な人員を定めて人材を獲得し活用できるよう、それぞれの事業戦略に則した人員計画の作成やタレントマネジメント等の取組みを行っている。各本部には「HR ビジネスパートナー」（HRBP）と呼ぶ人事担当者を配置し、各本部をサポートしている。

■ 各本部はポスティングの活用にあたり、他本部の社員に向けて組織の魅力を紹介するコンテンツ（自社サイト内ページ、動画等）を作成している。また社員のキャリア相談にあたるキャリアカウンセラーや本部長のパートナーとしてキャリア関連施策の作成をサポートするキャリアコーディネーターを配置している。

制度導入による効果

■ **これまで上司が次期幹部社員として選んでいた社員は 30 代後半～ 40 代前半であったが、幹部社員への登用を原則としてポスティングで決めるとしたことで、登用する社員の範囲が拡大した。すなわち 20 代や 30 代前半の社員にも広がりつつあるとともに、50 代でも登用のチャンスが生まれている。また、女性社員の登用も増えている。**

今後の課題

■ 今後の会社の成長をはかるには「ジョブ型人材マネジメント」を社内に浸透させることが最も重要と考えており、各職場がジョブ型人材マネジメントをしっかりと運用できるよう環境を整えていきたいと考えている。

法人情報

株式会社日立製作所

HITACHI
Inspire the Next

会社設立年	1920 年
本社所在地	東京都千代田区丸の内一丁目 6 番 6 号
業種	製造業
事業内容	デジタルシステム & サービス、グリーンエナジー & モビリティ、コネクティブインダストリーズ
資本金	462,817 百万円（2022 年度末時点 ）
売上収益	10 兆 8,811 億円（2022 年度）
社員数	368,247 名（連結、2022 年度末時点）

制度の概要

■ 同社では、働く時間や場所の制約に関わらず、能力、スキルを持った人財が活躍できる組織の実現を目指し、「ジョブ型人財マネジメント」の導入を進めてきた。「ジョブ型人財マネジメント」は、「職務の見える化」「人財の見える化」「コミュニケーションの強化」を重視し、これまでに、ジョブ・ディスクリプションの作成や、職務をベースとした処遇制度の管理職層への適用等を行ってきた。

■ ジョブ・ディスクリプション（JD）については、2021 年7月に 6 つの役職階層と 75 の職種区分からなる計 450 種類の標準 JD を作成した。その後、標準 JD に基づいて、日立製作所内のすべてのポジションについて個別 JD を作成・公開した。現在は、国内グループ会社を含めた全ポジション（約 12 万ポジション）に個別 JD を導入する取組みを進めている。

■ 標準 JD は、職種区分･階層別に、職務の名称、職務の概要（仕事内容）、責任、求められる能力、期待行動（職務を遂行する上で重要な行動）、職務知識、資格･実績、経験等を記載している。個別 JD は、同内容をポジション別に整理している。

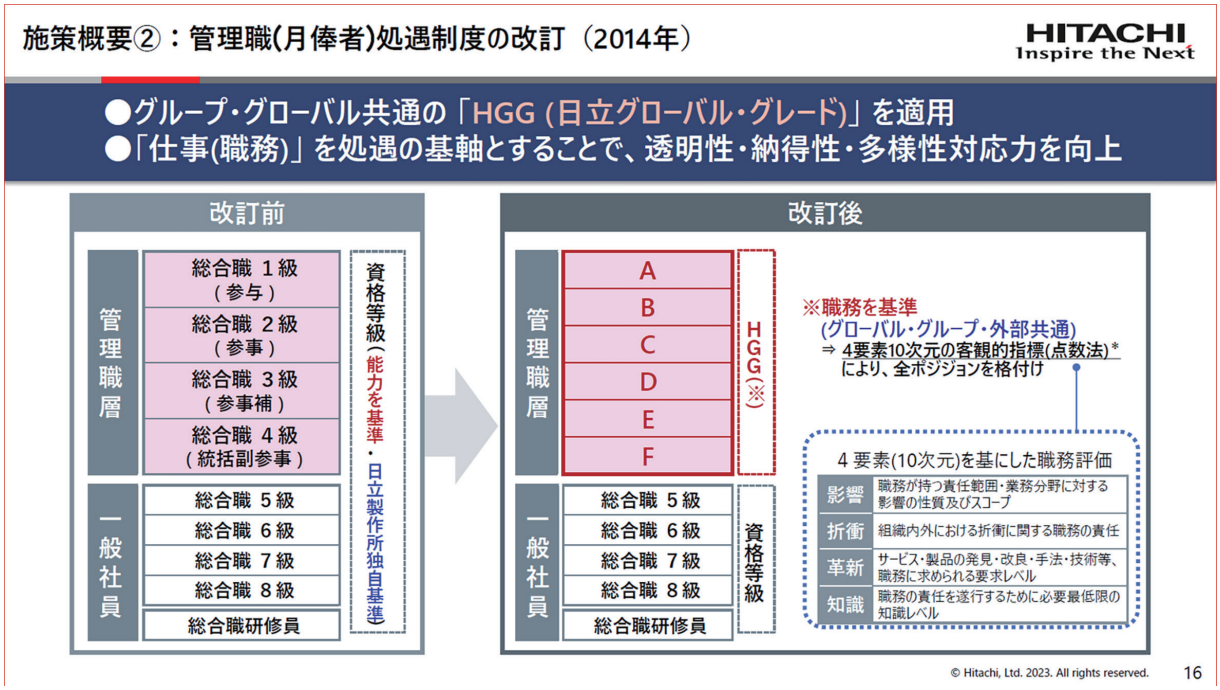
■ 管理職を対象に、海外を含む日立グループ全体に適用される役割等級制度「日立グローバルグレーディング（HGG）」を導入した。管理職以上の全ポジションを職務の役割や職責の大きさをグローバルで統一した基準に基づいて評価・格付けした。

■ 管理職の処遇は、格付けに対応して給与レンジが決まる仕組みとなっている。職務を踏まえて期待される役割があり、今後 1 年間において標準的なパフォーマンスであった場合の年収額が提示される仕組みとなっている。

■ 非管理職についても、職務と給与の対応関係を明確にし、給与決定の透明性の向上がはかれる制度となるよう、労使にて議論を進めている。

■ 配置については、会社による戦略的な決定に加え、グループ公募制度と呼ばれる社内公募によって登用する制度を設けている。グループ公募制度では、社外に募集するポジションについては社内でも同時に公募することとし、社内外から公募によって適所適財を実現する仕組みを強化している。

「HGG（日立グローバル・グレード）」の概要



（株式会社日立製作所　提供資料より引用）

制度導入のきっかけ・背景

- 2008 年度のリーマンショックにより戦後最大の赤字に陥ったことをきっかけに、ものづくり中心の事業戦略を「グローバル事業の拡大」「社会イノベーション事業の推進」を重視する事業戦略へと転換した。

- その転換に対応するには、多様な経験や視点を持って、顧客や社会の課題を的確に捉え、ソリューションを提供できるプロアクティブな人財が必要と考え、多様な人財がより高い創造性・生産性を発揮できる「ジョブ型人財マネジメント」への転換を進めてきた。

制度導入時の労使コミュニケーション

- 「ジョブ型人財マネジメント」の導入にあたっては、従業員の理解を促進するため、導入の背景や会社としてのめざす姿を、労使で重点的に議論した。その際には、組合本部にとどまらず、各事業・地域の組合支部とも議論することが重要と考え実施してきた。

- 2017 年度の議論開始当初は、職務を限定した労働契約への転換と捉え、雇用を不安視する声が一部ではあがっていたが、本取り組みが人財マネジメント全体の転換を進めるものであり、雇用に関する考え方が従来と変わるものではないこと（職務を限定した労働契約への変更ではないこと）や、「ジョブ型人財マネジメント」は従業員・会社双方の成長を実現することが目的であることを丁寧に伝え、理解の促進をはかった。その結果、2020 年度には 8 割を超える従業員がジョブ型人財マネジメントの必要性について理解を示している。現在も、採用から退職に至る人財マネジメント全体の見直しに向けた労使協議を実施している。

工夫点

- 従業員の理解を促進する施策の一つとして、2021 年度に従業員一人ひとりの「自律的キャリア形成」に向けて必要な会社施策・支援のアイデアを、従業員から募集したし、3,600 件以上の応募があった。具体的なアイディアとして、グループ公募制度の運用や制度内容について改善を求める意見や、キャリア形成のために社内外での副業を希望する声等があがり、従業員が「ジョブ型人財マネジメント」の導入を自分事として捉えるきっかけとなったと考えている。なお、従業員からよせられた意見は、グループ公募制度の改善や副業制度の検討等に活用している。

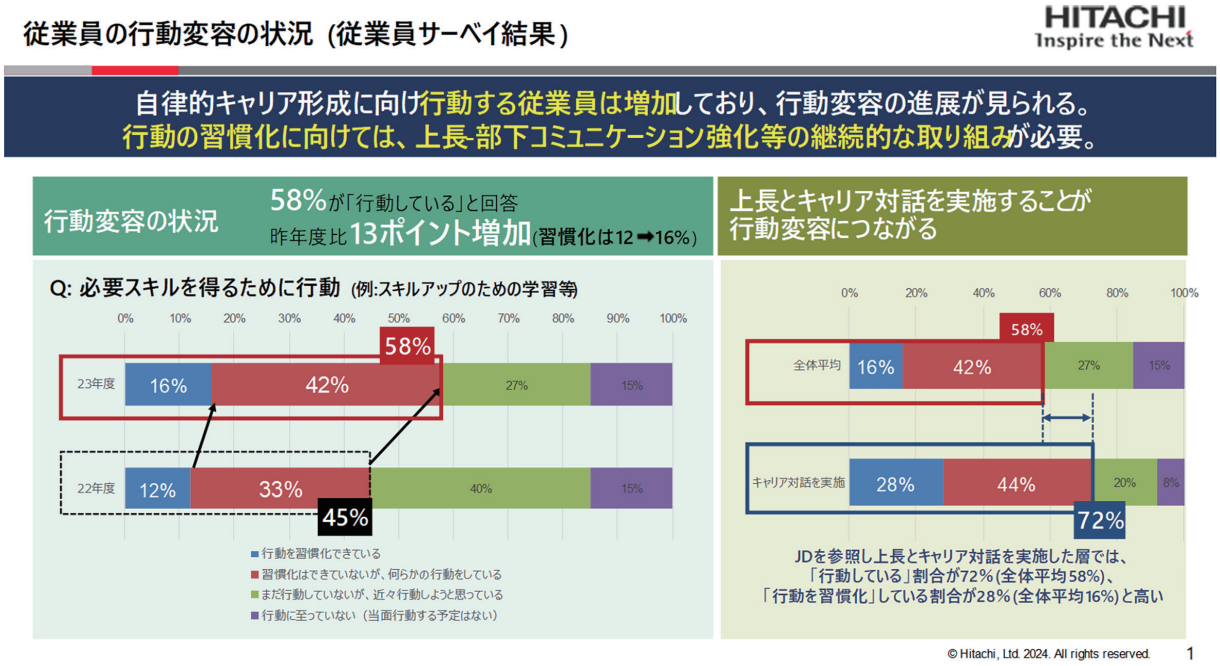
- また、「ジョブ型人財マネジメント」において重要である従業員の自律的なキャリア形成を実現するためには、マネージャが部下一人ひとりに応じたマネジメントを行うことが求められる。そのため、マネージャを対象とした、ピープルマネジメントの基本や部下のキャリア形成支援に関する研修を実施したり、マネージャからあがった声を支援施策に繋げる等の取り組みを行っている。

制度導入による効果

- 「ジョブ型人財マネジメント」への転換を進めてきた過去 10 年間において、従業員の多様性（年齢・性別・国籍・業務経験等）が拡大したことは、転換の一つの効果として挙げられる。今後も、多様な属性を持った従業員が、それぞれの特性を活かして能力を発揮し、事業に貢献できるよう、取り組みを進めていきたい。

- 自身のめざすキャリアに向けて必要なスキルを認識し、そのスキルを習得するために行動する従業員が増えている。「ジョブ型人財マネジメント」の取り組みがこうした従業員の行動変容につながったと考えている。

自律的キャリア形成に向けた従業員の行動変容の状況



（株式会社日立製作所　提供資料より引用）

今後の課題

- 自律的キャリア形成に向けて行動を起こせていない、あるいは行動を習慣化できていない従業員の更なる行動促進、および行動を始めた層の習慣化については引き続き実施していく必要がある。引き続き、自律的キャリア形成に向けた支援や、従業員が自律的キャリア形成に踏み出すことを促進する制度の拡充をはかっていきたい。

MEMO

厚生労働省
令和５年度「多様な正社員」制度に係る調査研究・導入支援等事業

【事業検討委員会委員名簿】

	氏名（敬称略・五十音順）	所属・役職（令和６年３月末現在）
委員長	今野 浩一郎	学習院大学名誉教授
委員	戎野 淑子	立正大学 経済学部教授
	川口 広	J.フロント リテイリング株式会社 人財戦略統括部 スタッフ
	佐野 嘉秀	法政大学 経営学部教授
	田口 和雄	高千穂大学 経営学部教授
	平田 未緒	株式会社働きかた研究所 代表取締役
	諸星 裕美	オフィスモロホシ 社会保険労務士法人 代表
	渡辺 健治	株式会社 JTB 常務執行役員 人事担当（CHRO） 働き方改革担当
事務局	PwC コンサルティング合同会社	

「多様な働き方の実現応援サイト」

「多様な正社員」制度や「選択的週休３日制」などに
取り組む事例等を紹介しています。

https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/

[お問い合わせ先]
厚生労働省　雇用環境・均等局　総務課　雇用環境政策室
TEL: 03-5253-1111（内線 5194 ）

[企画・制作]
PwC コンサルティング合同会社
（厚生労働省『令和５年度「多様な正社員」制度に係る調査研究・導入支援等事業』委託事業者）

[発行]
2024 年 3 月

ひと、くらし、みらいのために
厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare