

「多様な正社員制度」

勤務地限定正社員、職務限定正社員、
勤務時間限定正社員（短時間正社員、週休3日制）

取組事例集



はじめに

「多様な正社員」とは、従来型のいわゆる正社員¹と比べ、職務内容、勤務地、労働時間などを限定して選択できる正社員をいいます。限定の仕方は様々で、いわゆる正社員と別の社員区分を設けてい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、いわゆる正社員のような働き方以外の勤務形態を希望する人たちに働きやすい環境を提供することを通じて、企業等が直面する、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の一つになり得るものです。

本事例集では、「多様な正社員」制度を実際に導入し、様々な効果が見られた企業の導入事例をご紹介します。本事例集が、各企業における「多様な正社員」制度の導入に係る検討の一助となれば幸いです。

令和5年3月

厚生労働省

※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。

¹ 従来型のいわゆる「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、③直接雇用 のいずれの要素も満たす労働者です。これらに加え、大企業等では、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ます。

もくじ

事例 No.	勤務地限定	職務限定	時間限定	週休3日	社名／事例概要	頁
1	●				クオール株式会社 薬剤師の働き方を「全国コース」「広域コース」「地域限定コース」から選択可能にし、多様な働き方のニーズに応え、地域医療への貢献にもつなげる	4
2	●				株式会社高速 転勤範囲を社員が自ら選択できるようにすることで、自身のライフプランやキャリアプランを自律的に考える機会を創出	10
3			●		TRIPORT株式会社 コロナ禍前の創業時から全メンバー・全部署テレワーク 一人ひとりの理想とする働き方（時間・場所）の実現をめざす	14
4	●		●	●	株式会社 Lbose フルリモート×フルフレックスの柔軟な働き方で、同社のミッション「“誰と、どこで、何をするか”を、もっと自由に。」の実現をめざす	19
5	●		●	●	株式会社エグゼクティブ 「働くのに場所も時間も関係なし！」フルリモート勤務かつ社員が勤務時間・勤務日数を選択できるフリー正社員制度を導入	26
6		●	●		株式会社セレクトィー 講師限定職や完全テレワーク勤務、短時間正社員など従業員の声を制度にして働き続けられる環境を整備	30
7			●	●	サイボウズ株式会社 自由記述の「働き方宣言制度」で、「100人100通りの働き方」を実現する	34
8			●	●	東急株式会社 育児や介護などの事由を有する正社員が、短時間勤務・短日数勤務およびその両方を選択できる制度	38
9			●	●	ヤマト運輸株式会社 育児、介護、加齢や傷病などのライフステージでも安心して働けるよう、柔軟に就業時間や日数を調整できる制度を構築	41
10			●	●	パーソルキャリア株式会社 社員自身が勤務日数・時間・場所・休暇・休職を選択できる人事制度「FLASH（フラッシュ）」を導入し、社員のキャリアオーナーシップの発揮へつなげる	44
11				●	株式会社リクルート 年間休日を増やし、個々人が自律的に働く日や時間を選択できるようにすることで、よりメリハリをつけて働ける環境の整備	49
12				●	株式会社みずほフィナンシャルグループ 事由を問わず希望する社員が「週休3日・4日勤務」を選べる制度を導入	54

多様な正社員が求められる 背景とその価値

株式会社働きかた研究所 代表

平田 未緒

企業と働く人の関係性が変わった

働き方が多様化しています。かつては「パートタイム労働者だから」できていた短時間勤務や短日勤務、転居を伴う異動がない等の働き方を、正社員でも選択できるようになっています。正社員と言えばフルタイム勤務、忙しければ残業や休日出勤をしたり、会社の指示一つでどこへでも転勤するのが当たり前でしたが、そうではなくなっているのです。

背景にあるのが、こうした「無限定」な働き方ができない、あるいはしたくない人が増えたこと。男女雇用機会均等法が施行され結婚退職が徐々に減少、さらに出産しても働き続けたい正社員女性が増加するなか、育児・介護休業法の影響もあり、企業側が正社員に対しても、短時間勤務など「限定的」な働き方を用意したのが始まりです。今では、限定のバリエーションも増え、多様な正社員と呼ばれるようになりました。

こうした流れを、今に至るまで俯瞰してみて感じるのは、企業側と働く側の、関係性の変化です。当時の働く側の感覚は、「仕事以外の（プライベートな）義務を果たすため」「致し方なく」、限定的な働き方を「させてもらっている」だったと思います。企業側も、そうした一部の社員に対し「致し方なく」「対応してあげている」ところがあったのではないのでしょうか。

ところが今は、働く側のより主体的な意思が、企業側に、より多様な働き方の提供を促しているように見えるのです。

働く人が求めていること

「働く側のより主体的な意思」とは、「仕事もプライベートも両方とも、より自分の望むようにしたい」です。しかも、その求めるものが多様化しています。

そもそもどんな風に働きたいか、つまり人の思いは、人によって違います。人生の目的を仕事に重ね、大いなる使命ややりがいを持って仕事をしている人もいれば、仕事より家庭を大事にしたい人もいます。家庭をもつと、さらにここに家族の意向が入ってきます。どんな家庭を築き、そのためにはどう役割分担をし、何に時間をかけたいのか。収入はどのくらい必要か？など、自分一人では決められません。

一方、そうした思いをかなえるための、収入確保の手段や方法も多様化しています。例えば起業や、個人事業主としての独立、また副業なども、かつてに比べ圧倒的にしやすい世の中になりました。在宅勤務も「やろうと思えば、それなりにできる」ことを、コロナ禍を通じて多くの人が体感しています。

つまり、自分の望む生き方のために、どこで、どのように働くのか？に関する選択肢が、ものすごく増えている。そうした選択肢の中から、収入や、労働時間や、自分が大切にする価値観、家族の意向などトータルに考えあわせ、働き方を選ぶ時代になってきているのです。

限定正社員は企業側の対応策

働き方の多様化は、企業側の目線で言えば、人材の確保・獲得競争における敵が増えた、ということです。従来もっていた自社の優位性がフィットせず、他社あるいは他の働き方に流れてしまいかねない状況が生じているわけです。

限定正社員の増加は、こうした状況への企業側の対応です。自社が望む能力を持った人が、無限定な働き方を望まなかったり、できないのであれば、企業側が譲歩して、限定的な働き方を用意するしかありません。逆に言えば、これこそが制度導入の、企業側のメリットです。多様な働き方を用意することで、人材の

定着や、採用力を上げることもできるのです。

加えて、働く側の企業に対する印象を高め、意欲を引き出す効果も期待できます。自分が望む働き方を、自分で選び自分で決めたことは、当人の前向きな気持ちや責任感につながるからです。実際、短時間勤務をするママ社員に「限られた時間で、成長し、成果を出す」ことへのこだわりを感じることは多く、企業側の評価も高い傾向があると思います。

働く側にとっても雇用する側にとっても、望ましい結果になっているのです。

限定正社員の3類型

限定正社員には、どんなものがあるのでしょうか。これは、大きく3つに区分できます。

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ます。

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、家族の介護や通院を伴う看護を行う社員などの勤務継続につながっている例をよく見聞します。

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あります。

注目される週休3日制

加えていま、注目を集めているのが「週休3日制」です。通常は週5日勤務のところ、週の所定休日を3日にすることで、勤務日を週4日にする働き方です。

週休3日の実現方法は企業によって違います。一つは、「所定労働時間が減った分、給与も減らす」方

【背景：核となる考え方】 人が活躍する組織の要件～相思相愛な風土とは～
※解説は次ページを参照



法です。そうではなく、「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」方法や、裁量労働制を適用しているところもあります。

週休3日制を導入するメリットは、より多様な社員の、より幅広いニーズに応えられるようになることです。ニーズの源は、前述の通り「仕事もプライベートも両方とも、より自分の望むようでありたい」です。抽象度を上げれば「自分の望む生き方をしたい」であり、週休3日によって自分にフィットする新たな働き方を選択できた社員の満足度は、当然上がっていくでしょう。社員の事情に寄り添う制度の拡充は、「社員を大切にす」企業としての、イメージアップにもつながります。

多様な正社員に活躍してもらうには

自社の社員の満足度、人生の充実度が上がり、社員の定着や採用力も高まることは、企業にとって喜ばしいことだと思います。一方で、多様な正社員制度の導入や拡充は、人事管理の手間を増やします。本音を言えば、多様な正社員の活躍や、自社への貢献が期待できなければ、制度をさらに拡充したり、制度をもっと活用してほしいとは思わずらひだろうと思います。

そこで大事になるのが、多様な正社員に対する雇用管理のあり方です。時間や場所などの限定は「雇用が安定し、賃金が保障され、自分の働きたい時間や場所で働ける」という社員ニーズを満たしますが、これ

だけではモチベーションを上げたり維持できず、業績に資する成果という、企業側のニーズの充足にはつながりません。

では何が必要なのか？ それを表したのが2ページの図です。この図は、1996年から企業と働く人双方にヒアリングを行い続け、生の声を集めてきた体験をもとに、「人が活躍する組織の要件」としてまとめたものです。図は積み上げ式となっており、最下段にある土台が「①労働環境」です。正社員の働き方に「限定」を与え、多様化させることは、より多様な人にとって、働きやすい環境を提供することとなり、重要です。

その上で、社員のモチベーションを上げ、企業業績につなげるためには、社員一人ひとりが個性を発揮し、意見や考えを自由に出し、他者のそれを受け止め合うことで、良好な「②関係性」を築くこと。これが組織の透明性や心理的安全性につながって、個人と組織両方の「③成長・活躍」を促します。「⑤共通の目的」のもと活躍すれば、企業が望む「④成果」も出やすい。結果、社員が承認や達成・貢献の喜びを感じられることがモチベーションにつながります。

こうした職場を、私は「相思相愛な風土」と呼んできました。特色は、誰もが「人として」対等であることです。ウィン-ウィンなど勝ち負けの世界ではありません。

少子高齢社会にすでに突入し、労働力不足が顕在化しています。そうしたなか、多様な正社員制度は、相思相愛の土台を強くしてくれるものです。より良い人材を確保・育成していくために、本書の事例が参考になれば幸いです。



平田 未緒さん プロフィール

1996年より人材系シンクタンクにて、企業が行う人事管理、および働く人（正社員、パート）の就業意向を継続的に取材。2013年同所所長を経て独立、企業に対する人事コンサルティング事業を開始。社員の本音を引き出すアセスメント診断で企業内の課題を発見。バラバラな組織をエンゲージメントの高いワン・チームに変える手腕に定評がある。厚生労働省「社会保障審議会」委員ほか公的委員や、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）など。ORSCC（国際チーム・コーチング資格）、キャリアコンサルタント（国家資格）。

事例 1

クオール株式会社

薬剤師の働き方を「全国コース」「広域コース」「地域限定コース」から選択可能にし、多様な働き方のニーズに応え、地域医療への貢献にもつなげる



●企業概略

会社設立年	2017年10月31日
本社所在地	〒105-8452 東京都港区虎ノ門4-3-1 城山トラストタワー37階
業種	小売業
従業員数	正社員3,372名 臨時雇用者1,386名 (2022年3月31日現在) (正社員: 男性754人、女性2,618人 / 非正規社員: 男性340人、女性1,046人)
資本金	300百万円
売上高	106,048百万円

●沿革

1992/10	調剤薬局の運営並びに医薬品の販売を目的として、クオール株式会社設立
2007/10	株式会社エーベルを吸収合併
2008/12	株式会社ローソンと業務提携
2009/02	特例子会社クオールアシスト株式会社設立 株式会社薬正堂と資本提携
2010/02	株式会社メディカルー光と業務・資本提携
2012/08	株式会社ジェイアール西日本デイリーサービスネットと業務提携
2012/08	株式会社ローソンと資本提携
2012/10	アプラスステーション株式会社の全株式を取得し、100%子会社化

2012/12	株式会社レークメディカルを子会社化し、17 店舗を取得
2013/04	会社分割（新設分割）による中間持株会社、クオール SD ホールディングス株式会社設立 ※ SD：subsidiary（子会社）を意味する造語
2013/04	株式会社アルファームの全株式を取得し、100% 子会社化、23 店舗を取得
2013/08	株式会社レークメディカルの全株式を取得し、100% 子会社化
2014/03	株式会社セントフォローカンパニーを子会社化し、33 店舗を取得
2014/07	株式会社ココカラファインと業務提携
2014/10	株式会社セントフォローカンパニーの全株式を取得し、100% 子会社化
2016/10	株式会社共栄堂の全株式を取得し、100% 子会社化、86 店舗を取得
2016/10	中間持株会社、クオール SD ホールディングス株式会社を吸収合併
2017/07	株式会社セントフォローカンパニーおよび株式会社レークメディカルを吸収合併
2018/10	持株体制移行に伴いクオールホールディング株式会社へ商号変更 会社分割により事業部門をクオール株式会社に継承
2019/08	藤永製薬株式会社の全株式を取得し、100% 子会社化
2020/02	アポプラスキャリア株式会社設立

●企業概要

クオールの社名の由来は QOL（クオリティ・オブ・ライフ）。医療を通じて患者さまの生活の質向上を願う想いが込められている。その想いを胸に、社員一人ひとりが日々の業務に取り組み、地域社会の健康で豊かな生活に貢献する医療サービスを提供している。

創業時から、「地域医療への貢献」と「安心を届ける薬局」を掲げ、マンツーマン薬局を基本としつつ、「街ナカ」、「駅チカ」、「駅ナカ」など新業態薬局の展開などを進め、様々な挑戦をしてきた。特に医師と連携した患者ケアに強みを持っており、在宅医療を介した地域包括ケアシステムへの参画や、予防医療の啓発、健康サポート薬局として健康相談のファーストアクセスの役割、高度専門医療などに取り組んでいる。地域包括ケアシステムとは 団塊の世代が 75 歳以上となる 2025 年を目途に、重度な要介護状態となっても住み慣れた地域で自分らしい暮らしを続けることができるよう、住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される仕組みのことを言う。このシステムの中で、薬局の担う責任は大きく、当社は地域医療を支える企業として引き続き貢献していく。

新たな挑戦としては、「未来の薬局の姿の実現」を掲げている。2040 年の社会を見据え健康・医療・介護において、患者や地域生活者へ ICT を活用した貢献が重要という考えから、特に「オンライン服薬指導への挑戦」を展開していき、より便利に丁寧一人ひとりに対応し、期待される薬局になるよう取り組んでいく。

これからも「あなたの、いちばん近くにある安心」をスローガンに、地域のかかりつけ薬剤師として医療の質の向上に貢献していく。

●社員体系

同社では、正社員、嘱託社員、パートタイマーという3つの雇用区分がある。職種は、薬剤師・本社企画・医療事務・販売職の4つあり、正社員薬剤師は3種の働き方から選択できる。

正社員薬剤師の雇用区分

コース	勤務地
全国コース	国内各地に定期的な異動あり
広域コース	全国10エリア（北海道・北東北・南東北・北陸／上越・関東・中部・関西・中国・四国・九州／沖縄）の各エリア内で異動あり
地域限定コース	転居を伴う異動なし

●多様な正社員制度の概要

正社員の薬剤師のみを対象とし、全国コース、広域コース、地域限定コースから働き方を選択できる。全国コースは、国内各地に定期的な異動がある。広域コースは、北海道・北東北・南東北・北陸／上越・関東・中部・関西・中国・四国・九州／沖縄の各エリア内で異動がある。地域限定コースは、転居を伴う異動はない。

●制度導入のきっかけ・背景

元々は全国と地域という分け方はしていなかったが、事業規模が拡大して全国に店舗が増えていくなかで、薬剤師の多様な働き方のニーズに応えたいと考えていた。

採用の面でも、「地元で働きたい」、「東京で働きたい」というような希望が聞かれ、全国転勤を前提としない働き方の必要性も生じていた。

従業員の働き方のニーズが多様化したことに加え、会社としても、国の地域包括ケアの流れを受けて、「かかりつけ薬剤師」による地域医療の貢献に力を入れるようになった。「かかりつけ薬剤師」とは、具体的には、患者の薬やサプリメント、健康情報を一元的に管理し、薬局で薬を渡した後も電話やオンラインで体調の確認や薬の管理、副作用の確認など服薬フォローをすることで信頼関係を構築し、より一人ひとりにあった質の高い医療を提供するというものである。

そのため、同じ地域で長く継続して勤務する地域密着型の薬剤師が求められており、異動を前提としない地域限定コースの薬剤師の必要性を感じていた。

●制度の内容

① 処遇・手当

以前は、薬剤師は、全国コース、広域コース、地域限定コースで給与のレンジや賞与のポイントを変えていたが、2021年4月に人事制度の全面的な改定を行い、薬剤師の職能は、場所で異なるものではないという考えから、職能等級はコースによって変更せず、給与テーブルを一本化した点が大きな特徴である。

また、転勤に応じる社員は、借上社宅を利用でき、赴任手当を支給している。

② 教育訓練の機会

教育に特化した部署として、「クオールアカデミー教育研修本部」を設置し、全国共通の教育研修プログラムを設けている。全社的カリキュラムであり、オンラインで受講でき、コースによる受講制限はない。

③昇進・昇格

職能等級は各コース共通であり、コースによる差はない。

④転換

基本的に本人希望に基づき、コース転換は可能。例えば、独身時は全国コースで勤務し、結婚して子供が生まれて地域限定コースに変更した事例や、地域限定コースで勤務していたが、他の地域で経験を積みたい等の希望で全国コース、広域コースに変更した事例などがある。

●制度導入時の労使コミュニケーションをどのように行ったか

制度改定前に社員ヒアリングを約 100 名を対象に実施した。

その後、全社員を対象に「従業員の働きがいに関するアンケート」を実施。このアンケート結果を基に制度設計を行った。

そして、管理職向け、一般職向けに数回に分けてオンラインで説明会を実施した。説明会の内容は後からも確認ができるように録画も行った。さらに理解を深めるために Q & A も作成した。

●工夫点

制度設計ポリシーとして「シンプル」「フェア」「成長と活躍の後押し」の 3 つを軸に検討した。

職能等級は、薬剤師としての経験、実務能力、店舗運営能力などを考慮し、基本給のテーブルを一本化した。等級要件定義も行った。

形骸化していた手当や役割を、明確さと透明性がある制度にするとともに、頑張りが報われるようなフェアな評価と報酬にした。

その上で、高度専門人財・地域密着人財の育成と個々人の自律的な成長を促す制度を目標に制度設計を行った。

●現在の活用状況

地域限定コースを選択している薬剤師は、正社員薬剤師の 7 割程度である。一方、全国コース、広域コースについては 3 割程度となっており、地域限定コースを選択する薬剤師が多い。

●制度導入による効果

地域限定コースも、配偶者の転勤などにより従業員の希望で勤務地を変更する場合がある。全国に展開しているため、配偶者の転勤先でも同じ条件で勤務が継続でき、離職者防止につながっている。

「都市部での勤務希望」「地元で医療に貢献したい」など、多様な働き方のニーズに応じており、採用時の応募者数の増加につながっている。

このように薬剤師の希望により多様な働き方を選択可能としているので、薬剤師にとって魅力ある制度であり、採用及び定着に寄与しているといえる。

また、福利厚生、教育にも強みがあり、従業員満足度が高いことも特徴である。

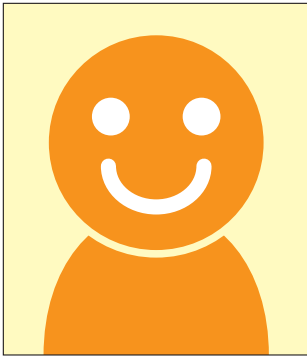
●今後の課題

地域限定コースと全国コースいずれも大事と考えており、両者のバランスが課題と考えている。

現在は地域限定コースが7割と大半を占めている状況である。この理由として、都市部に就業希望者が集中する一方、一部の地域では地域限定コース社員の勤務先として選択されにくい側面がある。

地域医療貢献のためには全国コースの薬剤師のさらなる増加も必要と考えており、全国コース勤務の魅力をさらに社員に発信することが課題である。

●活躍する社員の声



人事・採用本部 人事・人財開発部 統括主任 薬剤師
中島 基裕さん

Q 地域限定コース制度を利用しようと考えたきっかけは何でしたか。

A 薬剤師として転勤のある全国コースを選択して、福島県で勤務していました。子供が成長して、幼稚園に入園するタイミングで地域限定コースに変更しました。実家が東京都であったこともあり、東京都の地域限定コースを選択しました。

Q 地域限定コース制度を利用したことによるメリットを教えてください。

A 家族との将来設計の見通しを立てやすくなりました。

自宅の購入や子供の進学について考えることができました。

業務面については、コース変更後も役割の変更はありませんでした。福島県で薬局を管理する薬局長という役割を与えられていました。コース変更後も東京都の店舗で薬局長として勤務しました。

その後、統括主任というエリアを管轄する役割に任命されました。

地域限定コースに変更後も、自分の仕事をしっかりと務めることで昇進・昇格には影響はないと実感しています。

家族の絆が深まり、会社への愛着や貢献意欲も増しています。

事例2

株式会社高速

転勤範囲を社員が自ら選択できるようにすることで、自身のライフプランやキャリアプランを自律的に考える機会を創出



株式会社 高速

●企業概略

会社設立年	1966年
本社所在地	宮城県仙台市宮城野区扇町七丁目4番20号
業種	卸売業
従業員数	1,635名(2022年3月31日現在) (正社員:男性428人、女性241人/非正規社員:男性382人、女性584人)
資本金	1,690,450千円(2022年3月31日現在)
売上高	91,817,782千円(連結)

●企業概要

国内でトレー等食品軽包装資材の卸売業を営む。取扱商品は弁当容器やラミネート袋など140,000点以上ののほり、業界シェアはトップとなっている。

また、食品軽包装資材の提供だけでなく、顧客からの様々なニーズに応えるべく、グループ企業と連携し食品に合う新しい包装商品の提案や食品小売店の売場レイアウト等の企画も行っている。

国内に52の拠点(グループ企業合計で75拠点)を配置しており、全国的に事業展開を行っている。障がい者雇用にも力を入れている。



●地域限定正社員制度の概要

地域限定正社員制度の適用対象は、営業職のみになり、転勤区分として「エリア内転勤（2エリア選択と1エリア選択）」と「居住地限定」に分かれる。

限定社員に関しては、入社時においては「北海道エリア」「北関東エリア」「南関東エリア」など8つのエリアから1つのエリアを選択でき、3年目からは1エリアか2エリアかも選択できるようになる。居住地限定社員では転居を伴う転勤はない。

転勤範囲	選択範囲	
全国転勤	全国	全国
エリア内転勤	2エリア選択	下記エリア表の中から2エリア選択し、そのエリアの範囲内での転勤がある
	1エリア選択	下記エリア表の中から1エリア選択し、そのエリアの範囲内での転勤がある
居住地限定		
1拠点	転居を伴う転勤なし	

エリア



●制度導入のきっかけ・背景

営業職に関しては全国転勤の可能性のある社員と、当該営業所のみ勤務する社員という2通りの採用パターンがあったがいくつか問題があった。①給与に格差がある、②区分の変更ができない、③全国転勤のある社員には一時的に勤務地限定をする対応もあったが制度化されていないことから、そういった対応があることを知らないまま退職に至ってしまった可能性があった。

こうした背景の中、社長自らの発案による全社的な意識調査の結果(2014年実施)、人事上の慣行であった地域限定的な働き方を正式に制度として導入するに至った。

● 制度の内容

① 概要

本人の希望に応じてエリアを選択し、「エリア内で転勤がある」、転居が生じない範囲での勤務となる「居住地限定」の2つがある。

選択する転勤範囲に応じて、家賃補助に相当する職種別手当を支給する。

転勤の負担を考慮する一方、さまざまな地域で経験を積み、キャリアアップにつなげてもらいたいとの考えから、転勤範囲が広いほど優遇される仕組みとなっている。勤務年数による手当の減額もなく、住む物件に制約もないため、個々のライフスタイルにあう環境で、キャリアアップを実現できる。

入社後は年に一度、希望する転勤範囲の確認を行い転勤区分（範囲）の拡大・縮小ができる。

また、2024年新卒からはエリア限定採用を開始する。

② 処遇

基本給については社員区分に関わらず共通の給与表を用いるが、勤務地域の物価に応じて変動する「地域手当」、住宅手当としての性格を持ち、社員区分に応じて金額が変動する「職種別手当」がある

職種別手当

		入社時	在籍3年目～
全国転勤		50,000円	100,000円
エリア内転勤	2 エリア選択	30,000円	70,000円
	1 エリア選択		40,000円

※居住地限定を選択の場合、職種別手当の支給はない

③ 昇給・昇格

選択する転勤区分によって昇格などのキャリアアップに差はつかない。実際にエリア限定の働き方で拠点長となっている社員もいる。

④ 教育訓練

転勤範囲の違いによる差はなし。

⑤ 転換制度

入社2年後から変更可能。その後、1年ごとに希望を確認する。

基本的に従業員の希望を叶える形で運用しているが、顧客との関係や育成計画、他の社員の配置への影響もあるため、あまり頻繁に変更をすることは推奨しておらず、ライフプランに合わせて変更をする社員が多い。

● 工夫点／制度導入に関する労使コミュニケーション

制度浸透のために、採用活動時および内定時や入社時の研修などでは、営業所向けに詳細の説明を繰り返している。また、転勤範囲を変えた社員には全員、人事部長が直接話を聞くなど、丁寧なコミュニケーションを行っている。勤務地を選択できる取組を行っていることや本社の立地などを考慮し、コロナ禍の前から採用時にもオンラインでの採用活動の準備を進めていた。オンラインでの採用活動を本格化させたことから、関東の学生からの応募も増加した。

●制度導入による効果

制度導入前の給与制度では、居住地域に応じて支給される住宅手当について、年齢とともに減額される仕組みになっていたが、制度を導入することにより、住宅手当の仕組みが改善され、退職を取りやめたとの話もあり、人材の定着に繋がっている。

業務面においては、地域に密着した働き方となることで、地域の特徴や商品ニーズを深く把握できるようになり、地域のニーズを踏まえた企画・提案の質の向上に効果が出ている。

人材採用においては、社員複数名から「地域限定的な働き方の存在が応募のきっかけとなった」という声があった。地域限定正社員制度の存在が人材確保につながっていると考えられる。

●他の「多様な働き方」制度について

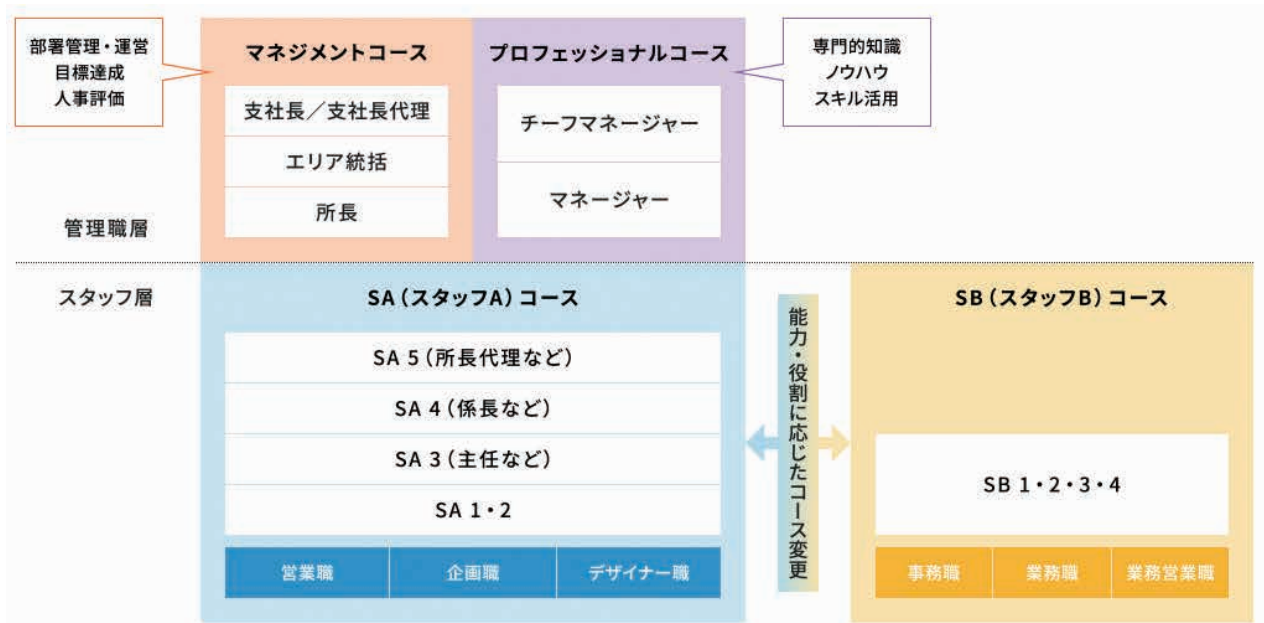
・育メン休暇

男性社員にも育児の大変さを知ってもらうことを目的に、配偶者の出産から5日間連続休暇を取得することを義務付けている（令和5年4月より導入）。5日としているのはご家庭の事情や状況も考慮し、まずは「育児の大変さを知ってもらうこと」に主眼を置いているため。

・管理職層にマネジメントコースとプロフェッショナルコースを設定

管理職層の職員に対して、部署のマネジメント等を行うマネジメントコースと、マネジメントは行わずに専門性を発揮して貢献するプロフェッショナルコースを設定。本人の適性に応じて会社が決定する。

キャリアパス



事例3

TRIPORT株式会社・TRIPORT社会保険労務士法人

コロナ禍前の創業時から全メンバー・全部署テレワーク
一人ひとりの理想とする働き方（時間・場所）の実現をめざす



●企業概略

会社設立年	2014年7月
本社所在地	〒160-0022 東京都新宿区新宿7丁目26-7 ビクセル新宿1F
業種	その他
従業員数	正社員33名 非正規社員3名 ※グループ合計36名（2023年2月） （正社員：男性12人、女性21人／契約社員：男性1人、女性1人／パートタイム社員：女性1人）

●企業概要

TRIPORT 株式会社・TRIPORT 社会保険労務士法人は、全国の企業を対象に経営・労務コンサルティング、助成金の申請サポート、IT ソリューションの開発・販売等を行っている。

人事労務の専門家である「社労士」の付加価値を、まるでクラウドサービスのように“いつでも・どこでも”気軽に利用できる完全オンライン型サービス「クラウド社労士コモン」や、1社1社に最適な助成金をコーディネーターし、申請までの道筋を専門家が徹底サポートする「助成金コーディネート」などのサービスを展開（※）。

※社労士の独占業務については、社会保険労務士法人で対応

●制度の概要

同社の短時間正社員制度は、フルタイム正社員の生産性の量ではなく質と同等であれば、例えば、「1日8時間×1週3日＝24時間」や「1日6時間×1週5日＝30時間」といったような働き方も、正社員のまま雇用可能とする制度である。

また、一人ひとりの価値観に合った働き方で、働くひとがしあわせな環境を提供するという考え方のもと、

コロナ禍以前から全メンバー・全部署テレワークを実践。テレワーク勤務の利用率は100%で、育児や介護との両立などもしやすい環境が整っている。

●制度導入のきっかけ・背景

事業が拡大していく中で優秀なスタッフを採用していく必要が生じるとともに、創業時でまだ認知度も低い状況で優秀な人材を集める難しさに直面。そうした状況を打開するために、「多様な人材の活用」という解決策に行き着いた。

能力や意欲がありながら、育児や介護などの制約があるため朝9時に出勤して18時まで働くようなスタイルで働けないような方たちも働くことのできる環境を作れば、優秀な人材を集められるのではないかと考えた。

それを実現する手段として、同社では、全社員テレワークを前提とした制度や待遇、提供するサービスなどを組織設計することで、プライベートと仕事を両立できる環境を実現してきた。

短時間正社員制度もこうした取組の一つとして取り入れられた。

●制度の内容

1 短時間正社員の1日あたりの労働時間

同社では社員の理想とする勤務時間について、一人ひとりヒアリングを行ったうえで雇用契約を結んでいる。短時間勤務者については、「1日6時間×1週5日＝30時間」とするケースが最も多い。

現在の活用状況

2023年2月現在、36名中計8名が短時間正社員として働いている。

区分	人数
1日6時間×1週5日＝週30時間	5名（うち1名リーダーの役職）
1日5時間×1週5日＝週25時間	2名（うち1名リーダーの役職）
1日3時間×1週3日＝週9時間	1名

（※上記数値は、TRIPOINT 株式会社・TRIPOINT 社会保険労務士法人2法人の合算）

2 短時間正社員を選択できる事由

制限はなく、自由に選択可能。育児・介護との両立以外では、社外活動や趣味など、プライベートを充実させるために、有期雇用や短時間正社員制度を選択・活用している事例もある。また、自身の望むワークライフバランスを実現するために、有期雇用や短時間正社員の期間を経てから、フルタイム勤務に切り替えた事例もある。

フルタイム以外の選択肢があることで、退職という道を選ばず、長く会社に勤務できるようになり、またその間に TRIPOINT で働く意義ややりがいを実感すると共に、帰属意識や愛社精神が育ち、最終的にフルタイムに切り替えた社員の事例もある。

3 待遇面

「同一労働同一賃金」の原則に従っており、短時間正社員とフルタイム正社員との間に教育訓練や昇給・昇格の差異はない。

●制度導入時の労使コミュニケーションをどのように行ったか

短時間正社員やテレワークについては、創業時から制度導入しているため、全社員納得した状態で入社している。

また、新しい取組、制度を導入する際は、その制度が必要な背景、また具体的な効果などを可視化し、説明動画を用意し、全社員いつでも視聴できる状態を構築するなど、様々な工夫を行っている。

●制度導入による効果

制度導入は、あくまで要因の一部と考えているが、下記効果に繋がっている。

- ・採用競争力の高まり、人材の確保
- ・社員の安心感や帰属意識の向上、人材の定着
- ・女性活躍推進

<具体的な事例>

《採用競争力の高まり、人材の確保》の事例

- ・求人では10営業日ほどの募集期間で、約600件の応募実績あり
(転職希望者からの注目企業としてテレビからの取材実績あり)
- ・大手求人媒体での採用活動において、TRIPORT株式会社・TRIPORT社会保険労務士法人の2法人ともそれぞれが、「みんなが転職を検討している企業ランキング[全業種]」(約10,000社)でTOP10入り
- ・経験豊富で意欲ある優秀な人材の獲得

《社員の安心感や帰属意識の向上、人材の定着》《女性活躍推進》の事例

例えば子育て中の女性が、1日3時間×週5日=週15時間→1日6時間×週5日=週30時間に増やすなど、ライフステージの変化(子供の成長)に応じて柔軟に働く時間を選択。結果、人材定着と共に、女性活躍の幅を広げることに効果を発揮している。

●活躍する社員の声



広報部

遠藤めぐみさん（年代：30代、女性、勤続年数6年）

Q 入社をしたきっかけや決め手はどのようなところでしたか？

A 子育てをしながらできる仕事を探していた時に、柔軟な働き方ができる TRIPORT に出会い、入社を決断しました。

TRIPORT は、コロナ禍前の創業時から全社員テレワーク（在宅勤務）という働き方を実施していたことに加え、有期雇用（時間給）として勤務をスタートすることもできたため、自分の働きたい時間を仕事にあてることができ、子供の成長を見逃さずに子育てをしながら働ける環境だと判断し入社を決めました。

Q 短時間正社員制度を利用し始めたきっかけはどのようなことでしたか？

A 有期雇用で勤務をスタートしたところ、子育てと仕事を両立しながら、当初想定していたより多くの時間、勤務が可能になりました。

入社時は、週2-3日出勤する想定でいましたが、働き方に慣れたり、任される業務が増えることに応じて、子育てをしながら週5で働くことに。扶養からも外れるタイミングで正社員へ転換しました。

正社員となる際、子育てをしながらフルタイムで勤務することは難しい状況であったため、「短時間正社員」の制度を会社側から提案してくれました。そのおかげで、子育てをしながら正社員で働くことに対しても自信が持てました。

また、TRIPORT では、短時間“勤務”制度（いわゆる時短勤務／育児においては3歳までしか利用できない）ではなく、短時間“正社員”制度（TRIPORT の場合、本人の希望があれば、できる限り本人の希望に応じた形で適用^{*}。フルタイム正社員と同等待遇の計算ロジックで勤務できる制度）を取り入れていることを聞き、自分の子供が成長していった後も、自分の望むワークライフバランスで働けると感じ、またそのように、多様な社員の希望に寄り添った取組をしてくれている会社の姿勢に安心し、正社員になることを決断できました。

^{*}会社の事業戦略も考慮して意思決定をしている

Q 短時間正社員制度を活用するメリットについて教えてください。

A 子育てと仕事の両立が可能な点です。子供の成長に合わせて、仕事ができています。

TRIPORTには、柔軟な働き方ができる制度として、短時間正社員だけでなく、テレワーク（在宅勤務）や「中抜け制度^{*}」もあるため、自分の望むライフワークバランスを維持できています。

このように、複合的に制度を活用できることにより、自分の子供を保育園ではなく幼稚園に預けられたり、子供の成長を見逃さずにいられる点もメリットだと考えています。

また、短時間正社員で勤務していても、リーダーという役職がついたり、責任のある仕事を任せてもらえています。子育てをしながらでもキャリアアップできる体制がある点も良い点だと感じています。

※中抜け制度:TRIPORTでは、従業員のライフワークバランスを考慮して"中抜け"が許容されている。

家事・育児・通院・介護等、プライベートの事情は人それぞれであるからこそ、"中抜け"が利用できることにより、有休や欠勤を利用することなく、仕事とプライベートの両立が取りやすくなると考えている。

Q 制度についての要望などがあれば教えてください。

A 社内に対しては要望は特にありませんが、世間では「短時間勤務制度（時短勤務）」と「短時間正社員制度」の違いを認識していない方が多いと、自身の働き方を説明する時に、実感することが多いです。

「短時間正社員」という制度に対する社会的認知がまだ低い点が社会課題の一つだと感じています。

もっと認知されるようになると、短時間正社員制度が普及し、取り入れる会社が増え、今まで家庭の事情などでキャリアアップや正社員化を諦めていた層がこのような制度を利用しやすくなり、女性の活躍推進にも繋がるのではないかと思います。

事例4

株式会社 Lbose

フルリモート×フルフレックスの柔軟な働き方で、
同社のミッション「"誰と、どこで、何をするか"を、もっと自由に。」の実現をめざす

Lbose



●企業概略

会社設立年	2017年10月5日
本社所在地	〒860-0801 熊本県熊本市中央区安政町4-14
業種	システム開発
従業員数	正社員10名 契約社員1名 (2023年2月1日現在) (正社員: 男性6人、女性4人 / 非正規社員: 男性1人)
資本金	22,500,000円

●沿革

2017年 10月	東京都渋谷区にて創業
2020年 2月	熊本県熊本市へ本社を移転
2020年 3月	現在の受託開発事業を開始
2022年 7月	総額1億円の資金調達を実施

●企業概要

「"誰と、どこで、何をするか"を、もっと自由に。」をミッションに掲げ、個人の働き方に関する課題解決を目指し、2017年に創業。自社の働き方においては、どこよりもミッションを体現することを目指し、2017年の創業時からフルリモート×フルフレックスの働き方を導入。

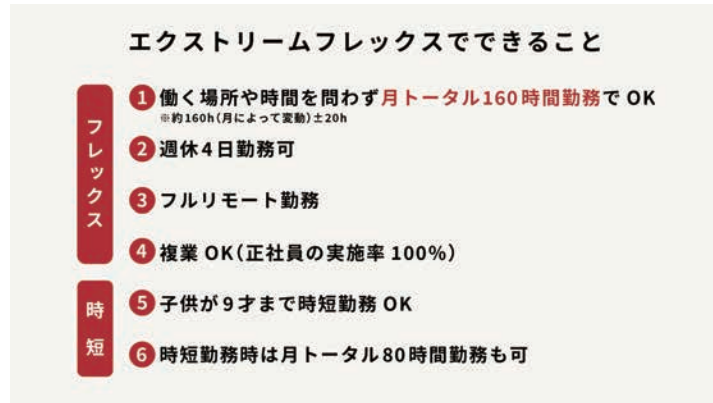
新規事業や事業のDX化におけるデジタルプロダクト開発支援を行う「ATTEND biz」を中心に、Webアプリやスマートフォンアプリの受託開発を行う。

●制度の概要

同社ではフルリモート×フルフレックスの働き方を導入。

「フルリモート制度」は、基本的に本社に出勤することなく、自宅等で勤務できる制度である。

「エクストリームフレックス制度」（フルフレックス）は、コアタイムなしのフレックスタイム制度と所定労働時間の長さを選択できる制度を併せ持った制度である。



●制度導入のきっかけ・背景

同社は従来はフリーランスが集まって事業を行っていたが、法人化することになった。

そのため、フリーランスのように柔軟な働き方が可能な労働環境が必要であることが制度導入の背景にあった。

そして採用の面でも、IT業界はエンジニアの人材獲得競争が激化している。そこで、例えば地方で、短時間のみしか働けない人なども働ける環境を整えることが必要な人材を採用する上で有効と考え、この点もフルリモート制度の導入につながっている。

また、創業メンバーの一人に聴覚障がいを持つメンバーがいたため、テキストコミュニケーションでの業務遂行が浸透していたことも、フルリモートの制度導入がスムーズに進んだ要因のひとつとなっている。

エクストリームフレックス制度については、自社の社員の多くが30代前半で子育て世代であることから、働きやすい環境を整備する必要があると考え、フルフレックスであるとともに短時間勤務や柔軟な調整が可能な働き方が必要であると考えた。

●制度導入の内容

フルリモート、フルフレックスの働き方は全社員に適用としている。

フルリモートは、社員は基本的に自宅（居住地は問わない）で勤務しており、社内イベントなどの際のみ出張扱いで本社（熊本県）に集まるようなかたちを取っている。

同社は東京の渋谷で創業したが、創業時からフルリモートで働ける体制としていたため、あまり渋谷の本社に出社をする社員がおらず、新型コロナウイルスの感染拡大が起こる直前の2020年2月に本社を熊本県に移転している。

エクストリームフレックスにおける「フレックスタイム」についてはコアタイムなしであるが、深夜（午後10時～午前5時）の労働は基本的に行わないように指導している。

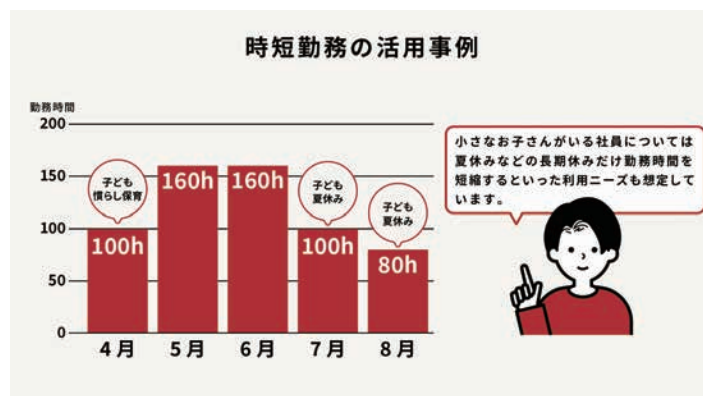
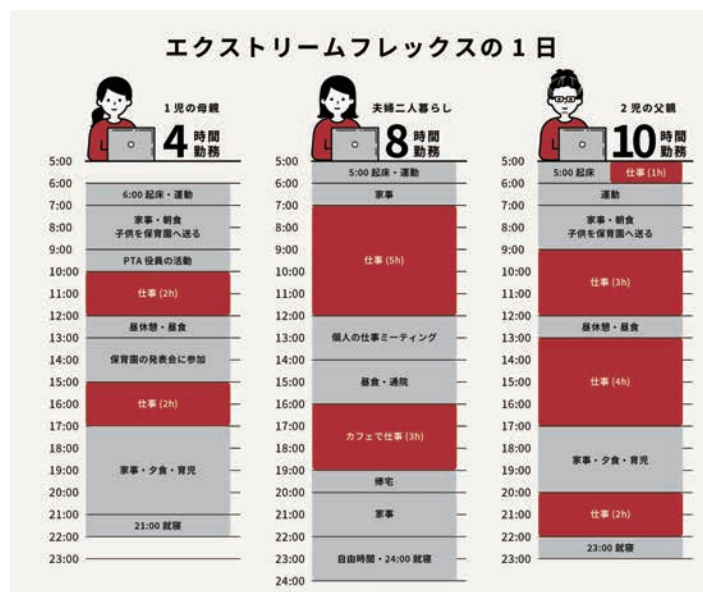
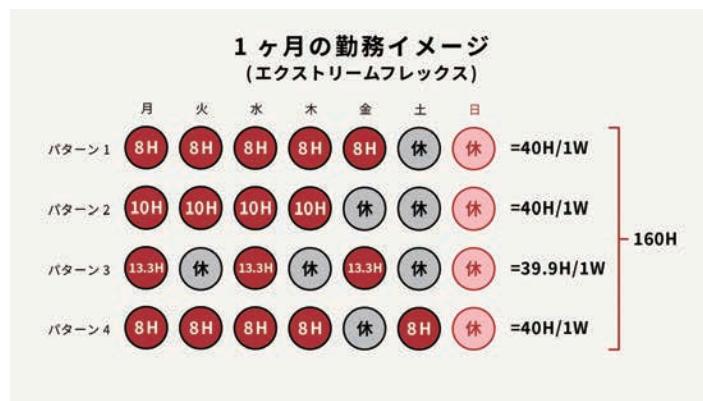
また、例えば月の所定労働日数が20日間の場合は、月の所定労働時間は160時間（8時間／日×20日）とな

るが、± 20 時間のみなし残業があり、仮に 160 時間未満の勤務であったとしても、適切な成果が出ていれば、賃金の減額は行わないようにしている。

なお、勤務時間途中の中抜けも認めており、柔軟に勤務時間の調整ができるので、子どもの都合で有給休暇を使用する社員はほとんどいない状況である。

エクストリームフレックスにおける「短時間勤務」においては、月単位で所定労働時間を社員が選択できるようにしている。例えば 8 月は子どもが夏休みのため、月の所定労働時間を 80 時間とし、9 月は 160 時間に戻すということも可能である。

短時間勤務については、時間比例で基本給を調整している。月あたりの所定労働時間については、強制ではないが従業員に年間計画を事前に提出してもらい、正式には 1 か月前までに申請というかたちをとっている。



●導入時の労使コミュニケーションをどのように行ったか

元々リモートワークやフルフレックスの制度はあったが、運用のみとなっており曖昧なところがあったため、本格的に制度導入を行うこととした。

制度導入の約2か月前に、全体に新制度の概要、メリット、デメリット等を通知した。

その後、個別に面談形式でヒアリングを行った。社員の意見の中には、「ここまでして大丈夫？」など、社員から心配の声が出ることもあった。

そして、ヒアリング結果に基づき、制度設計を行い、就業規則にも規定することとした。

●工夫点

フルリモート×フルフレックスであり、みなし残業も±20時間としていることなどから、働き方が柔軟である分、成果の評価が難しい面があった。

工夫点としては、①まず採用時に会社が求める時間あたりの工程を遂行できる能力があるか確認すること ②「どれだけの稼働時間でどれだけのものができるか」について、事前にすり合わせを丁寧に行うこと ③週次で打合せを行い、細かなフォローやコミュニケーションを行うことで成果の見える化に取り組んだことが挙げられる。

また、フルフレックス制度で、残業時間が長くなることが懸念される社員がいる場合は、事前にアラートを出したり、全体調整をかけて社員の負担を軽減するなどといった取組も行っている。

●現在の活用状況

正社員が10名在籍している。勤務場所はそれぞれの居住地にあわせ、関東7名、九州3名、の状況である。契約社員は関東に1名在籍している。

フルリモート制度、フレックスタイム制度は全員が対象であり、現在活用している状況である。

短時間勤務制度については、退職者を含めると3、4名活用している。現在、活用している社員は2名である。

●制度導入による効果

採用コストを多くかけなくとも同社での働き方に魅力を感じて優秀な人材が集まるようになったことで採用コストが下がっており、かつ社員の定着率向上にも寄与している。

働く場所、勤務時間が固定的ではなく、多様で柔軟な働き方が認められているので、社員一人ひとりの生活設計に応じた働き方が可能となる。このため、社員からも「この会社で力を発揮する」という意識が出ており、社員の帰属意識の醸成及び貢献意欲が拡大していることを実感している。

また、フルリモート、フルフレックスで働けるだけでなく、月ごとに変動可能な柔軟な短時間勤務を認めていることも同社の特徴であり、必要に応じて週3日相当（週24時間程度）、週4日相当（週32時間程度）の勤務が可能となり、特に子育て世代の社員にとって働きやすい面がある。

また、こうした働き方に関する取組がメディアで取り上げられることもあり、企業イメージの向上にもつながっている。

良い人材も集まってきているので、仕事のクオリティが向上し、お客様からの評価も高まっており、事業の成長にもつながっている。

●今後の課題

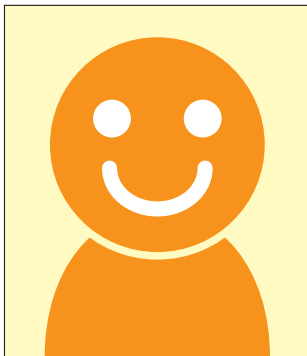
現在は、フルリモート、フルフレックスであることもあり、中途採用でも自身で業務を遂行できる即戦力中堅社員の入社が多く、社員の年齢が30代に偏っており、若い社員やシニアの社員が不足していることに問題があると感じている。

リモートワーク、フルフレックス、柔軟な短時間勤務と働き方は多様になったが、社員も様々な世代で構成することが大切と考えている。

また、若手の社員が入社した場合は、教育体制の整備が課題である。

組織が成長していく上では、多様な世代が社内で活躍できていることが理想的である。

●活躍する社員の声



開発部門 エンジニア
植田 卓さん

Q フルリモート×フルフレックスで働かれている魅力について教えてください。

A 働く場所も、時間も縛られることがなく、柔軟な働き方ができ、高いパフォーマンスを出すことができていると感じています。これが1番の魅力です。

前職は一部リモート、一部フレックスという業務形態でしたが、一部が適用される箇所が少なく、有名無実化しており、出勤することも非常に多い状態でした。

私は聴覚障がいの影響で三半規管の機能が弱っており、めまいを起こすことが非常に多いのですが、通勤のバスなどで酔って体調を崩してしまい、仕事にベストパフォーマンスでことが臨むことできないことが多々ありました。

現職でフルリモートになり、通勤で体調を崩すこともなく常に仕事にベストパフォーマンスで取り組んでいます。

また、プライベートも含めたメリットでは、仕事の合間に運動を取り入れられることも大きなメリットであると感じています。

フルリモートでは運動不足になりがちですが、フルリモートのみの運用では多くの会社は日中が業務時間となりますので仕事が終わった後に運動を取り入れなければいけないと思います。また、フルフレックスのみの運用ですと会社には出勤しなければならず、会社への通勤時間がかかるエリアですと会社に行き帰るだけで時間を消費してしまうため、途中で仕事を中断して再度会社に戻る、というのはなかなか難しいかと思います。

フルリモート×フルフレックスと掛け合わせることで、お互いのデメリットを打ち消して、公私ともに最大限メリットを受けられ、より効率よくパフォーマンス高く仕事に取り組んでいると感じています。

Q フルリモート×フルフレックスで働けることによる、仕事面、プライベートでの良い点について、もう少し詳しく教えてください。

A フルフレックスであるため、朝7時～11時まで仕事、11時～14時まで買い物や運動、14～18時まで仕事といった、柔軟なライフスタイルを作りやすくなりました。

また、家族の体調が急変したときなどに仕事を一時中断して病院への送迎などでもできるようになりました。

私は旅行を趣味としていますが、フルフレックス×フルリモートを最大限活かすことで、例えば旅行

先で午前中は観光を楽しみ仕事へのモチベーションを上げ、午後は地域のワーキングスペースで仕事をする、といったことができるので、非常にモチベーションもパフォーマンスも高いまま仕事をすることができます。

人それぞれにあった働き方があると思いますが、私はこの働き方が1番自分にあっていると感じています。



事例5

株式会社エグゼクティブ

「働くのに場所も時間も関係なし！」フルリモート勤務かつ社員が勤務時間・勤務日数を選択できるフリー正社員制度を導入



●企業概略

会社設立年	平成14年(2002)1月28日
本社所在地	〒103-0012 東京都中央区日本橋堀留町1-6-5 丸彦ビル4F
業種	営業代行業、営業支援業
従業員数	33名
資本金	10,000,000円

●沿革

- 平成14年01月：東京都国分寺にて創業
- 平成14年04月：営業アウトソーシング事業開始
- 平成22年07月：営業管理システム「RE-CH！」開発/特許取得
- 平成23年04月：業務拡大の為、中央区日本橋人形町に移転
- 平成28年04月：サービス提供累計1,000社突破
- 令和01年05月：「中央区ワーク・ライフ・バランス推進企業」認定
- 令和01年05月：社内コミュニケーションのオンライン化
- 令和01年12月：「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2019」受賞
- 令和02年07月：完全在宅(フルリモート)勤務開始
- 令和02年08月：オフィスをカフェ風に改造「こみゅフェス」オープン
- 令和03年02月：令和2年度「東京都女性活躍推進大賞」産業分野にて特別賞受賞
- 令和03年03月：第1回「TOKYOテレワークアワード」推進賞を受賞
- 令和03年11月：総務省 令和3年度「テレワーク先駆者百選総務大臣賞」受賞
- 令和04年01月：会社創立20周年を迎える

令和 04 年 12 月：5 年連続「がんアライ宣言・アワード」シルバー賞受賞

令和 04 年 12 月：「東京ライフ・ワーク・バランス」認定

令和 04 年 12 月：第 23 回「テレワーク推進賞」テレワーク実践部門優秀賞受賞

●企業概要

日本国内、海外を問わず、有名大手企業から技術力の高い中小企業まで幅広い顧客の営業を支援する。これまで日本を代表するシステム開発、コンサルティング、広告、工場で使う産業機材メーカー、Web 制作会社など、様々な業界で活躍する 1,000 社以上の企業の営業代行の実績がある。

働き方の面では「働くのに場所も時間も関係なし！」という NLPT 宣言を行っており、フルリモート勤務かつ社員が勤務時間・勤務日数を選択できるフリー正社員制度を設けている。

●制度の概要

同社では「働くのに場所も時間も関係なし！」という NLPT 宣言を社内外に向け宣言しており、何か事情があっても、働きたい人が自由に働ける環境を作っている。

2013 年より在宅勤務可能な体制であったが、2020 年 7 月からは全社で完全在宅勤務（フルリモート）化を実現。加えて、社員が勤務時間・勤務日数を自由に選択できるフリー正社員制度を設けている。

勤務時間は平日 9:00 ～ 18:00 の間で社員自身が選択する。

短時間勤務は、1 日 6 時間、7 時間勤務などを基本としている。また、週 3 日、週 4 日の働き方も認めている。短時間勤務と勤務日数の短縮を併用することも可能である。特に理由は問わず、勤務時間及び勤務日数の選択を認めている。

●制度導入のきっかけ・背景

従来はフルタイム社員が多い状況であった。あるとき、パートタイマーが営業職として入社してきたが、そのパートタイマーは子供の事情があることから、フルタイム勤務はできなかった。一方で、そのパートタイマーはとても優秀で、顧客から高い評判を得ていた。こうしたことから、勤務時間は短くても適切に成果を出せば、顧客からの期待に応えられることを会社として把握することができた。

社員の構成は 9 割が女性であり、小さい子供がいる女性社員も多く存在しているが、中には介護等の事情を抱えている社員もいる。社長は、「育児・介護・妊娠・妊活・居住地等が原因で働く意欲及び能力を有しているにも関わらず働くことができないのはおかしい」という思いを有していた。

そこで、会社として、「時間と場所に関係なく能力を発揮できる制度が構築できないか」と考え、長期間にわたる改善を積み重ね、現在のフリー正社員制度の導入に至った。

●制度導入の内容

①処遇

基本給と職能給を設けている。職能給は年 2 回の評価によって支給額を変更する賃金であり、社員毎に支給額が異なる。基本給及び職能給については時間比例で支給額を調整している。

②昇給・昇格

勤務時間を理由とした差は設けていない。

③教育訓練

勤務時間を理由とした差は設けていない。

④転換制度

賃金計算期間締切日（毎月15日）の翌日から転換可能としている。転換の相談は早めに行うよう留意してもらっているが、基本的に転換の申し込み時期は自由としている。

また、例えば、フルタイムから短時間に転換後、再度フルタイムに戻ることを希望する場合も、賃金計算期間締切日（毎月15日）の翌日から転換可能としている。

●導入時の労使コミュニケーションをどのように行ったか

これまで社員から様々な相談を受ける中で制度を作り上げていった経緯がある。また、社長と社員が直接面談をする機会を3か月に1回、30分程度設けている。そうした機会を通じて、様々な社員の意見を制度設計の参考にしている。

また、社員が勤務時間・勤務日数を自由に選択できる制度を「フリー正社員制度」と呼んでいるが、この「フリー正社員制度」という呼称を使用して、社員への説明、社内のイントラへの掲載、社外への紹介等を行っている。その上で、様々な相談ができる体制（人事、先輩社員等）を設けている。

●工夫点

社員の様々な意見を集約してまとめ上げることに苦労した。例えば、転換した場合、同じ給与テーブルで働けるようにした仕組みの構築である。転換してもキャリアが断絶しないように工夫した。

●現在の活用状況

社員の中には、入社時からフルタイム勤務を継続していたり、全社がテレワーク勤務に転換したことをきっかけに短時間勤務からフルタイム勤務に転換し、その後さらに短時間勤務に戻るといったケースも出てきている。

●制度導入による効果

テレワークを導入していることも理由の一つであるが、全国各地から営業を希望する優秀な社員の採用につながっている。

また、社員が引っ越しをする等、社員の生活環境に変化が生じることがある。こうした場合、例えば、当初は働き方を少し抑えながら、子供が新しい生活環境に慣れてきてから勤務時間を増やすケースも生じている。このため、社員が妊娠、出産、子育て、介護等を理由として「辞めなきゃいけない」という考えに陥らなくなった。

フリー正社員制度の効果として、社員の働き方の選択肢が広がったことに留まらず、やりがいのある仕事ができるとともに、社員自身が自分の頑張りを実感できるようにもなった。さらに、助け合いの風土が醸成され、コミュニケーションの円滑化及びモチベーションの向上も図れている。

現在、女性の産休育休後の復職率は100%である。中には、働きながら通信制大学への通学、ボランティア、地域活動をするケースも出てきており、社員の自己実現も図れている。

実際に社員からも「大好きな仕事を諦めずにやることができる」、「自分の居場所があると思える」、「誰々の

ママではなく、ちゃんと自分として働いている」、「時間が短かったとしてもちゃんと評価が得られる」、「家族との時間も持てて幸福度が上がった」といった前向きな意見が出ている。

そして、フルタイム勤務社員でなければ責任のある仕事を任せないという考えは全くなくなっているため、例えば、短時間勤務や勤務日数が短い勤務形態であっても、プロジェクトリーダーとしての重要な役割を担う社員が数多く出てきている。

●その他の取組

・D-LIGHT 制度

完全在宅勤務やフリー正社員制度を成り立たせるための評価制度として、D-LIGHT 制度がある。これは顧客から期待されることや自社の業務内容などを詳細に分析し、評価制度に反映させたもので、在職年数や勤務体系に依存せず、クライアントの喜び値で給与が決定する制度である。

給与には大きく分けて、1.基本給 2.職能給 3.特別給の3種類があり、自身の給与については自社開発の管理システム「RE-CHI」内で確認することができ、次の目標値も記載されている。

・プロジェクトリーダー制度

複数の勤務形態の社員でプロジェクトを成功させるには、社員一人ひとりの意識と協力が大切になる。

プロジェクト制では、一人の社員が複数のプロジェクトを兼任。あるプロジェクトではリーダーの人が、別のプロジェクトではメンバーとして参加するなど、プロジェクトごとにポジションが変化する。一人の社員が同時に様々な立場を経験することにより、視野が広がり、協力体制が強まった。

年功序列ではないため、社歴にかかわらずプロジェクトリーダーに立候補でき、自らが進んで業務に向かう姿勢がさらに強く見られるようになった。

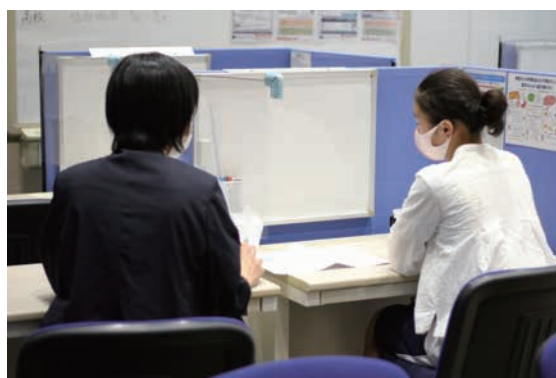


事例6 株式会社セレクトイー

講師限定職や完全テレワーク勤務、短時間正社員など
従業員の声を制度にして働き続けられる環境を整備



個別教室のアップル®



●企業概略

会社設立年	平成8年(1996)11月
本社所在地	宮城県仙台市青葉区中央3-1-24 荘内銀行ビル5F
業種	家庭教師派遣業、個別教室運営を中心とする、総合教育サービス事業 (教育・学習支援業)
従業員数	33名(464名:講師含む全スタッフ数)※2023年2月現在
資本金	30,000,000円

●沿革

1996年	11月	個別指導事業を開始
2011年	4月	東日本大震災 震災遺児支援開始
2011年	6月	一般社団法人 学習能力開発財団 設立
2014年	3月	経済産業省 ダイバーシティ経営企業100選 受賞
2019年	2月	仙台「四方よし」企業大賞 大賞受賞
2020年	5月	女性のチカラを活かす企業 ゴールド認証
2021年	2月	宮城県「いきいき男女・にこにこ子育て応援企業」優秀賞 受賞

●企業概要

完全マンツーマン指導、「個別教室のアップル」「家庭教師のアップル」として、1対1に特化した教育サービスを行う総合教育サービス事業を展開。またCSRとして震災遺児支援や発達障がい児支援も行っている。

●制度の概要

正社員は職種限定制度を設けており、「総合営業職」と「講師職」に分かれている。
総合営業職は営業業務と管理業務を担当し、講師職は講師に関する専門的な業務に限定している。
また、短時間正社員制度を導入しており、育児・介護等の事情に限定せず取得を認めている。

社員体系

職種	業務内容
総合営業職	営業業務と管理業務を担当
講師職	講師に関する専門的な業務に限定

●制度導入のきっかけ・背景

従来、パート・アルバイトで多くの従業員を採用していたが、その中には、フルタイム勤務を希望する意欲の高い従業員もいた。

しかし、パート・アルバイト従業員が正社員となった場合、いきなりこれまで経験したことのない営業業務等に従事することは、スキル面で難しい面があると考えた。加えて、優秀な人材を確保するため、新卒採用の場面でも、自社の魅力をアピールする必要性が生じていた。そこで、「フルタイムで勤務する専門職の講師職」として、正社員の講師職を設けることとした。

短時間正社員制度については、従来は多くの従業員が女性スタッフであったこともあり、従業員一人ひとりのライフイベントを考慮するとともに、継続して就業できるようにするため、短時間正社員制度を設けておくことが良いと判断した。

●制度の内容

①処遇

総合営業職と講師職との間の基本給の差は、割合にして概ね100：80である。

総合営業職は比較的、中核的な立場の職種と位置付けているため、講師職より基本給を高めに設定している。
短時間正社員については、4時間勤務と6時間勤務を認めており、基本給は時間比例で差を設けている。

なお、退職金は中退共に加入しており、正社員は職種に関わらず全員加入している状況である。

②教育訓練の機会

教育訓練の機会については差を設けていない。ただし、職種ごとに求められる専門的な内容については、必要に応じて職種ごとに変えている。

③ 転換

講師職から総合営業職にキャリアアップを目的として転換するケースはいくつかあり、本人希望、スキル基準、適性、面接を要件としている。

逆に、総合営業職から講師職への転換も可能としているが、給与が下がることもあり、実績はまだない。

なお、正社員から短時間正社員制度への転換については、特に要件は設けていない。

● 制度導入時の労使コミュニケーションをどのように行ったか

短時間制度導入時には、全体会議の中の一つの議題として、従業員説明会を開催した。

例えば、6時間、4時間の短時間制度を適用した場合の給料の変更点等を説明し、従業員一人ひとりの納得を得た。

講師職については、入社前の会社説明会、入社時の講師職における契約時に、「講師職」という職種限定の制度の内容、将来のキャリアアップの機会について説明している。

● 工夫点

この制度に限らず、人事制度については従業員の提案や希望をきっかけに、その内容を制度化することを重視している。この点は同社の強みであり、社内外ともに多大な評価を得ている。

一例を挙げると、出産のため産休・育休の取得を希望する従業員がいた。その従業員はテレワーク勤務で最初は短時間勤務とし、育児が落ち着いた段階で通常のフルタイム勤務に戻ることを希望していた。そこで、社内で検討した結果、当人の希望通りテレワーク制度を新たに導入し、適用することとした。

● 現在の活用状況

現在は、総合営業職が15名、講師職が20名ほどである。その他、パート・アルバイトが約400名在籍している。

講師職から総合営業職に転換した従業員もいる状況である。

一方、短時間正社員制度については、2名適用した実績がある。

また、夫の転勤に同行したことにより、京都と青森でテレワーク勤務をしているパート従業員もいる。居住地が変わったとはいえ、結果的に会社命令の転勤をすることはないので、パートではあるものの、地域限定的な運用となっている。

● 制度導入による効果

従業員の満足度が向上したと実感している。

例えば、パート・アルバイトの講師職の従業員のなかには、「正社員にはなりたいが、自分がやりたいのは営業的な仕事ではない」という従業員も多数おり、こうした従業員の要望に応じている面がある。

また、夫の転勤により退職を検討していた従業員が、転勤先でのテレワーク勤務が可能となったことにより、継続勤務できるようになり、優秀な従業員の離職防止および定着率向上に寄与していると考えている。

また、新卒採用においても、こうした職種限定制度を導入していることは、応募者から好評であり、採用面でもプラスに働いている。

●今後の取組

現在、同社では仙台市に全ての教室があるが、ある女性従業員が結婚し、その後、夫の転勤により石巻市に引っ越すことになった事例があった。石巻から仙台へは片道約2時間かかることから、その女性従業員は短時間正社員を選択したが、その後仙台に戻ることとなり、現在はフルタイムで勤務し、活躍している。

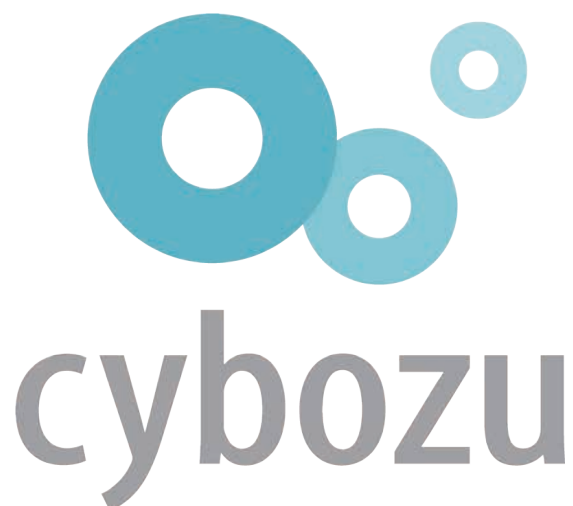
会社としても、優秀な従業員が、夫の転勤を理由として退職することなく、継続して勤務してもらえることはありがたいと考えている。

この短時間正社員制度に限らず、今後、さまざまな事情が生じる可能性もあり、それに伴い多様な働き方が求められると考えている。

したがって、会社に相談しやすい体制を維持するとともに、社員の提案をしっかりと反映し、会社でさまざまな制度を柔軟に設計するといったこれまでの流れを継続し、適切に対応していく方針である。

サイボウズ株式会社 (Cybozu, Inc.)

自由記述の「働き方宣言制度」で、「100人100通りの働き方」を実現する



●企業概略

会社設立年	1997年
本社所在地	東京都中央区日本橋2-7-1 東京日本橋タワー
業種	日経業種分類：サービス 東証業種名：情報・通信業
従業員数	連結1,115名、単体870名 ※2022年12月末時点 ※役員監査役除く無期雇用（正社員）数
資本金	613百万円
売上高	22,067百万円 ※2022年12月期

●沿革

1997年	8月8日	サイボウズ株式会社 設立
2000年	8月	東京証券取引所マザーズ上場
2002年	3月	東京証券取引所市場第二部へ市場変更
2005年	8月	「サイボウズ・ラボ株式会社」設立
2006年	7月	東証第一部へ市場変更
2011年	11月	クラウドサービス「cybozu.com」提供開始
2016年	11月	「チームワーク総研」を開設

●企業概要

「チームワークあふれる社会を創る」という企業理念のもと、チームワークを支援するためのグループウェアを開発・提供。また、サイボウズがこれまで取り組んできた制度・風土改革のノウハウを、研修などを通じて企業・組織に提供するメソッド事業も展開。

●制度の概要

サイボウズでは、役職や契約形態に関係なく全社員が自由記述の「働き方宣言制度」をもとに自身の働き方を決めている。この制度では、育児、介護に限らず、通学や副（複）業など個人の事情に応じて、勤務時間や場所を決めることができる。

働く時間（曜日・時間）と場所、土日出勤や出張の可否などを文章で記述し、上長の承認の上、決定。個人の働き方に関する情報は、社内のイントラ上の各社員のプロフィールページに掲載され、全社員に公開される。

週5日8時間勤務の社員も多いが、中には週2日のみ勤務とする社員や、制度運用が始まった当時から今に至るまで5回も働き方を変更してきた社員もいる。

すべては「100人100通りの働き方」という考え方のもと、メンバーそれぞれが望む働き方を実現できるようにしている。

●制度導入のきっかけ・背景

離職率が28%と過去最高を記録した2005年以降、組織や評価制度を見直し、2007年からは「残業ありのワーク重視」と、「残業なし、もしくは時短のライフ重視」と働き方を選択できる制度を開始。その後、選択肢を3つに増やし、2014年からは、働く時間と場所の自由度に応じてさらに9つに増やした。しかし、選択制では全社員の多様な要望をカバーしきれなくなったことから、2018年4月からは、「100人100通りの働き方」の実現に向けて、自由記述式の「働き方宣言制度」に移行した。

●制度導入の内容

①制度適用者

サイボウズでは、無期雇用、有期雇用という形で契約形態が分かれているが、「働き方宣言制度」は契約形態や役職を問わず全社員が宣言をすることになっている。

②教育訓練

社内のセミナーや全社会議などはアーカイブとして映像や議事録が残る仕組みを取っているため、社員本人の勤務時間外に実施された、もしくは業務の都合で参加できなかったセミナーや会議も、実施後に視聴できる。

資格取得や語学訓練のための支援制度や知識習得のための書籍代支援制度なども、無期・有期間わず申請できる。（一部例外あり）

③転換制度

労働時間や拠点の変更などの雇用条件は常時見直すことができるため、働き方を変更したいと思ったタイミングから上長との協議に入り、しかるべきタイミングから適用。

また、異動を希望する場合は、本人の希望のもとに、異動希望先との調整次第で異動することができる。なお、

異動前には、他部署で最長3ヶ月の業務体験ができる「大人の体験入部」という制度も利用することができ、異動先が自分に合っているかを確認するなど、今後のキャリアの検討材料にすることができる。

さらに社内向けの求人案内として、「ジョブボード」という仕組みを導入したことで、社内での人員募集状況を見える化し、カジュアル面談や前述の異動希望、大人の体験入部に気軽に申し込みできるようにしている。

④昇給・昇格

年1回の給与交渉で、個人の希望の収入や働き方を上長に伝えることができる。

●制度導入時の労使コミュニケーションをどのように行ったか

社員数が現在ほど多くはない頃から、離職率低下に向けた柔軟な働き方を模索するための取組を行っており、社長や役員などが、一人ひとりの社員に直接さまざまな要望についてヒアリングし、制度の制定・改定を行っている。

●工夫点

同社の制度は、最初から現在の形になったのではなく、一人ひとりにヒアリングをして社員の「所定労働時間より短い時間で働きたい」「在宅勤務にしてほしい」といった声から制度を決めてきた。

また、制度だけが独り歩きをしても上手く機能しないため、制度が実際に機能するためのツールや、制度を受け入れて活用する風土が制度とともにひとまとめになっている必要があり、最初は社長の青野氏を中心に、時間をかけて制度・風土・ツールを磨き上げていった。

●制度導入による効果

離職率は元々28%だったところから、現在は4～5%程度で推移しており、大幅な減少となった。

また、サイボウズの柔軟な働き方に魅力を感じたことが動機となった応募者も増え、採用への効果も大きい。

●今後の取組

「100人100通りの働き方」をこれからも実現していくため、新しい課題が生まれれば早急に対応し、制度も常にアップデートをしていく。

●活躍する社員の声



カスタマー本部 ファンコミュニティ推進部
松井 隆幸さん

Q 制度を利用しようと考えたきっかけは何でしたか？

A 2018年9月に初めて労働時間を減らしました。その後も含めると、合計5回労働時間を変更しています。最初は週4日にすることで、残り1日を副業に充てました。ただし、3ヶ月後にはその副業が終わったため、週5日戻しました。

2年後の2020年9月、別の副業を始めたため週4日に変更しました。翌年には副業が忙しくなり、週3日まで減らす変更をしました。ただ、その副業も最近落ち着いてきたので、2022年10月からは週4日に戻して働いています。

Q 制度利用によるメリットはありますか

A この制度のおかげで副業にチャレンジしやすくなり、自身のスキルや自立心の向上に繋がったと思います。

まず、この制度を使うことで、最小限のリスクで新しい挑戦をできた実感があります。労働時間が減る分給料も減りますが、職を辞めずに固定給を得ながらチャレンジができたのは、非常に大きな安心感がありました。

また副業を始めてからは、サイボウズとより良い距離感で付き合えるようになったと思います。以前は私自身がサイボウズに依存していて、例えば給料への不満や将来への不安を覚えやすかったと思います。副業を始めてからは、そういった負の感情が生まれづらくなりました。

もう一つの自分の居場所・収入源が増えたことで、良い意味でサイボウズとの距離が生まれたと思います。また、副業を通じて新しいスキルや人脈を獲得し、自信に繋がった実感があります。その分、そのノウハウをサイボウズに持ち込むことで、今まで以上に貢献したい思いです。

こういった人生の変化も、サイボウズの制度があったからこそだと考えます。変更自体も大変なものではなく、上司とも受け入れる前提から話が進みます。最短で翌月から変更できる柔軟さやスピード感には、毎度のことながら驚かされています。サイボウズに入社して良かったと思える大きなポイントの一つです。

東急株式会社

育児や介護などの事由を有する正社員が、短時間勤務・短日数勤務およびその両方を選択できる制度



東急

●企業概略

会社設立年	1922年
本社所在地	東京都渋谷区南平台町5-6
業種	不動産賃貸業、不動産販売業、その他事業
従業員数	1,414名(2022年3月31日現在) (正社員:男性829人、女性585人/非正規社員:男性550人、女性346人)
資本金	1,217億24百万円(2022年3月31日現在、単位未満切捨)
売上高	1,705億70百万円(2021年4月1日~2022年3月31日、単位未満切捨)

●企業概要

源流は1918年に渋谷栄一を发起人として誕生した「田園都市株式会社」。その鉄道部門を別会社とした「目黒蒲田電鉄株式会社」が1922年に設立され、現在の東急(株)につながる。第二次世界大戦後の東京圏における住宅不足の解消と生活環境改善を目指し、鉄道および都市開発事業にて発展する。現在は交通インフラ事業、都市開発事業、生活創造・リテール事業、ホスピタリティ事業など、東急線沿線を中心に多様な事業を展開。2019年に東京急行電鉄株式会社から東急株式会社へ商号変更。あわせて鉄軌道事業を東急電鉄(株)として分社化した。

●制度の概要

育児や介護などの事由を有する正社員が短時間勤務・短日数勤務、およびその両方を選択できる制度。「Y職責」と呼ばれ、2016年に鉄道の現場で働く中高年社員の利用を想定し導入。翌2017年に育児・介護・看護といった

事由を有する社員も利用できるよう、対象範囲を拡大した。現在は傷病やその他会社が認めた事由も対象としている。

●制度導入のきっかけ・背景

2012年ごろ、高年齢者雇用安定法の改正や、女性活躍推進・次世代育成支援の社会的な高まりに伴い、社内でも多様な働き方の導入に関する議論が始まった。従来の働き方に捉われず、誰もがやりがいを感じながら働き続けられる職場づくりを目指していく中で、体力を必要とする鉄道現場における中高年の社員にスポットをあて、「会社に貢献したい社員に対し、所定労働時間を減らし体力的な負担は減らしながらも役割は変えない」働き方として、短時間勤務・短日数勤務を選択できるY職責を導入。翌年には、育児・介護・看護といった事由を有する社員も個人のライフワークの選択肢のひとつとして選べるよう、対象範囲を拡大した。

●制度導入の内容

①概要

育児や介護などの事由を有する正社員が、従来の役割や業務内容を変えずに短時間・短日数勤務を選択できる制度。同社の育児短時間勤務制度は「子が小学校4年生に進級した年の4月30日まで」利用できるが、本制度は「子の23歳の誕生日まで」利用できるのが特徴。その他、介護・看護・傷病事由についても所定の期限を設けている。

②勤務日数、1日あたりの労働時間

「短日数」「短時間」「短日数×短時間」の3つから選択できる。短時間は1日2時間を限度として、短日数は週休3日を限度として短縮可能。両者を組合せると「1日6時間」×「週4日勤務」つまり週の所定労働時間を24時間にできる。

③処遇

基本給は勤務時間の短縮に応じ時間比例で減額。賞与や手当の算出基準はY職責以外の同一職責の社員と同じ。

④教育訓練

Y職責以外の同一職責の社員と同じ。

⑤転換制度

職責転換は、月単位で申請可能。

⑥昇給・昇進

昇進等に差はない。評価は、実績と東急バリュー（「従業員一人ひとりが共有すべき価値観と求められる行動」として策定したもの）をどれだけ発揮できているかで実施。具体的には、短時間で大きな成果を出せている、自分で考えて仕事をしている、自己啓発も含めて学習する態度が見られる、など。

●制度導入時の労使コミュニケーションをどのように行ったか

制度導入時に懸念されたのが、鉄道現場でのシフト。運転士の仕事は、始発駅から終点まで運転し、戻って

きて1単位。運転中の運転士交替は難しく、運行本数を減らさなければ運転士も減らせない。要するに、誰かの2時間分の時短勤務は、別の誰かが2時間長く勤務してカバーすることになる。シフトを管理する人の作業負荷も高まる等の反対もあり、導入にあたっては労働組合と長期にわたり協議した。組合を通じ、今でも多様な意見が届く。

●工夫点

同社の人材戦略の基本方針である「従業員の“個”の最大化」の実現、つまり「従業員個々人の能力を最大限に活かす」ためには、各人のワークスタイル・ライフスタイルに合わせた働き方も選択できることが重要。これが円滑に行えるためには、立場や考え方の異なる社員が、互いに興味を持ち、受け容れることが必要であると考える。仲間意識の高さを活かしつつ、さらなる風土醸成にも積極的に取り組むことにより、各種制度のより活発な運用を目指していく。

●現在の活用状況

性別問わず育児・介護事由による利用者あり。

●制度導入による効果

近年、働きながら家庭のこともしっかりやりたいと考える社員が増えてきており、育児事由でY職責を選択した社員からは「家庭との両立がしやすくなった」「家庭の状況にあわせてフルタイム復帰できる」という声が出ている。

●今後の課題

鉄道現場においては、人員などの調整がしやすい短日数勤務が選択されているケースが多いが、短日数かつ短時間も選択しやすくなるとありがたいという声は出ている。

また、育児・介護等ではない「その他」事由でのY職責利用者がまだいない。同社では2020年にテレワーク、2021年にフレックスタイム制を本社勤務員全体に導入し、働く場所も時間もより柔軟になってきているが、社会環境の変化や社員ニーズの変化を踏まえて、各種制度のさらなる浸透や働きがいの創出についても注力し、従業員の満足度の向上に努めていく。

事例9

ヤマト運輸株式会社

育児、介護、加齢や傷病などのライフステージでも安心して働けるよう、柔軟に就業時間や日数を調整できる制度を構築



●企業概略

会社設立年	2005年（平成17年）
本社所在地	〒104-8125 東京都中央区銀座2-16-10
業種	陸運業
従業員数	191,172名（2022年3月31日現在）
資本金	500億円
売上高	1兆7,936億1,800万円（2022年3月グループ連結）

●企業概要

「宅急便」をはじめとした物流事業を中心に幅広い事業を展開。顧客は個人や法人、官公庁など多岐にわたる。社会的なインフラとして、日本全国にあるヤマトグループの経営資源を活用した新たな価値提供を目指し、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現に貢献」に取り組んでいる。



●社員体系

正社員（マネージ社員）、契約社員（キャリア社員、パート社員）

●制度の概要

育児、介護、加齢や傷病による体力の低下など、特定の事由により、通常の勤務が出来ない社員を対象に、1日当たりの労働時間、及び1週間当たりの労働日数を選択できる制度。

●制度導入のきっかけ・背景

育児、介護、加齢や傷病による体力の低下など、就業できる時間や日数が限定されるライフステージの時に、勤務形態を柔軟に選択し、勤務し続けることができるようにすることで、将来的な不安の低減を図り、安心して働ける環境を構築することを目的として導入。

●制度の内容

①勤務日数、1日あたりの労働時間

（勤務体系ごとの労働日数）

選択できる勤務体系	年間労働日数
週5日勤務（マネージ社員）	247日
週5日勤務（キャリア社員）	259日
週4日勤務	208日
週3日勤務	156日

（勤務体系及び選択できる1日の勤務時間ごとの所定労働時間）

選択できる勤務体系	選択できる1日の労働時間				
	4時間	5時間	6時間	7時間	8時間
週5日勤務（マネージ社員）	988時間	1,235時間	1,482時間	1,729時間	1,976時間
週5日勤務（キャリア社員）	1,036時間	1,295時間	1,554時間	1,813時間	2,072時間
週4日勤務	—	1,040時間	1,248時間	1,456時間	1,664時間
週3日勤務	—	—	—	1,092時間	1,248時間

勤務日数を限定できる事例

下記のいずれかの事由に該当し、制度適用までの在籍期間が1年以上、制度利用後も引き続き勤務する意志のあるマネージ社員・キャリア社員。

- (1) 育児短時間勤務の条件に合致する社員
＝小学校6学年終了前の子と同居し養育する者
- (2) 介護短時間勤務の条件に合致する社員
＝介護が必要な家族がいる社員（対象家族一人につき、最長4年間）
※育児・介護については、事由が解消次第選択不可とする。
- (3) 特定勤務制度に該当する社員
＝（特定勤務A）50歳～64歳の通算勤続10年以上のマネージ社員
＝（特定勤務B）勤続3年以上かつ長期休業3ヶ月以上で復職時、フルタイムとして勤続する意思のあるマネージ・キャリア社員
- (4) 60歳以上の社員

② 処遇

実労働時間に応じて支給。（時間当たりの金額に差はない）

③ 教育訓練

勤務日数・時間による差はなし。

④ 昇給・昇格

勤務日数・時間による差はなし。

⑤ 勤務体系の変更

勤務体系の変更を行いたい場合、1か月前までの申し出を原則としているが、柔軟に対応している。

● 導入時の労使コミュニケーションをどのように行ったか

制度導入の際には労働組合や従業員との合意のために、労働組合とプロジェクトのような形で協議を行った。

制度導入前には、労働組合と人事部から各地域の社員へのヒアリングなどを行った。制度導入後は、社内向け広報誌への掲載や社員向け説明会などを通じて、本制度の趣旨や制度そのものの周知を進めてきた。

● 現在の活用状況

1日当り労働時間選択者	629名
内、1週間当り労働日数選択者	63名

※ 2022年11月30日現在

事例 10 パーソルキャリア株式会社

社員自身が勤務日数・時間・場所・休暇・休職を選択できる人事制度「FLASH（フラッシュ）」を導入し、社員のキャリアオーナーシップの発揮へつなげる



●企業概略

会社設立年	1956年
本社所在地	〒100-6328 東京都千代田区丸の内2-4-1 丸の内ビルディング27F
業種	サービス業
従業員数	4,538名（有期社員含む グループ会社出向中の者は除く） ※社員男女比は、男性47%、女性53% ※2022年3月時点
資本金	1,127百万円
売上高	58,192,521円（2021年3月期）

●沿革

1956年	学生援護会を創業
1989年	株式会社インテリジェンスを創業
2006年	株式会社インテリジェンスと株式会社学生援護会が経営統合
2013年	テンプホールディングス株式会社配下で完全子会社化（現：パーソルホールディングス株式会社）
2017年	パーソルキャリア株式会社に商号変更

●企業概要

パーソルキャリア株式会社は、一人々に「はたらく」を自分のものにする力を－をミッションとし、転職サービス「doda」をはじめとする人材紹介、求人広告、新卒採用支援などを提供、2022年5月には「HiPro」を立ち上げ、副業・フリーランス領域にも本格参入。これまで以上に個人の「はたらく」にフォーカスした社会価値の創出に努め、社会課題に正面から向き合い、すべての「はたらく」が笑顔につながる社会の実現を目指す。

●制度の概要

社員自身が勤務日数・時間・場所・休暇・休職を選択できる人事制度「FLASH（フラッシュ）」を導入。育児・介護・不妊治療、留学・通学、リフレッシュ・趣味・余暇活動、地域活動・社会活動、医師の指示による療養・治療という幅広い事由で利用できる。

●制度導入のきっかけ・背景

始まりは育児時短制度に対する社員の声。保育園なら夕方まで預かってもらいつつ、時短勤務が可能だが、小学校に入ると学童保育に通えたとしても子どもの帰宅が早くなり、対応に苦慮するという悩みに対応した。社員の女性比率が約5割と高いこと、また年々社員の年齢構成が変化し、将来的には育児時短社員や介護世代社員が増えることが十分予想されることから、制度の拡充が必須と考えた。

その際、要件となる事由を学習やボランティア、リフレッシュにも広げたのは、「社員一人ひとりが年齢や性別にかかわらず、ライフステージやキャリアプランにあわせて、働く日数・時間・場所・休暇を選択できること」が社員の中長期的な成長支援につながるという思いから。制度があることで、一人ひとりが自分のキャリアや生き方を主体的に考え、上司がその悩みに寄り添うことにつながる。また、リスキリングなど学びを深めるためや、仮に目的が定まっていなくても時短勤務や休職ができることは、社員のキャリア自律につながり、意義があると考えた。

●制度の内容

①概要

「FLASH（フラッシュ）」は、正社員を対象とした、社員自身が勤務日数・時間・場所・休暇・休職を選択できる人事制度。名称は、育児・介護・不妊治療（Family）、留学・通学（Learning）、リフレッシュ・趣味・余暇活動（Avocation）など事由の頭文字をとっている。

②勤務日数、1日あたりの労働時間

事由により異なる。また、事由により勤続要件も設けている。具体的には右表の通り。

③処遇

フルタイム勤務の正社員と基本給は同じだが、時短勤務がある場合はその短縮した時間分の給与を控除し設定。評価は成果に基づき行うため、「短時間勤務だから」という理由のみでマイナス評価としない運用としている。

④教育訓練

フルタイム勤務の正社員と同じ。

制度	日数限定・時短勤務			休業/休職		
		勤続年数	就業時間下限	利用期間	勤続年数	利用期間
Family 育児	未就学	-	週25h以上	最長小学校就学前の年度末(3月末)	-	子が2歳になるまで
	小学生	-	週30h以上	最長1年(更新あり)	/	/
介護	-	-	週30h以上	原則3年の間で2回まで	-	最長1年
不妊治療	1年以上	-	週30h以上	最長1年(更新あり)	3年以上	最長1年
Learning	3年以上	-	週30h以上	最長1年(更新あり)	5年以上	最長2年
Avocation	5年以上	-	週30h以上	最長1年(更新あり)	10年以上	最長1年
Social	3年以上	-	週30h以上	最長1年(更新あり)	5年以上	最長1年
Health	-	-	-	医師判断に準ずる	-	勤続年数、雇用区分に応じて、4~12か月

⑤ 転換制度

いつでも申請が可能。上司の承認のもと申請後3カ月で適用となる。

⑥ 昇給・昇格

フルタイム勤務の正社員と同じ。ただし休職中の場合は評価の対象から外れるため一時停止となる。

● 制度導入時の労使コミュニケーションをどのように行ったか

利用する社員側には、どのような場面で制度を利用したいかななどを丁寧にヒアリング。また、制度導入のきっかけである育児時短勤務者の利用実績を踏まえ、利用期間の検証なども行った。同時に、管理職側にもヒアリングを重ね、導入した際に想定される課題を洗い出し、対応策も考えながら導入に進んだ。

● 工夫点

予算目標のある組織へのヒアリングで出た『時短勤務をする場合にフルタイム時と予算目標が同じでは利用がしづらい』という声をふまえ、時短勤務時の働き方に合わせて予算・目標設定を軽減するルールを導入した。

導入時は申請時期を決めて計画的に申請・審査・承認を行う仕組みとしていたが、現在は随時申請可能となっている。

●現在の活用状況

40名程度で推移。年々増加してきている。事由としては、小学生の子を持つ親の時短勤務が多いが、徐々に多岐にわたっている。2016年度～2022年度12月時点の累計利用者数は160名程度。

●制度導入による効果

社員の離職防止が最大の効果。制度を利用することで、社員として雇用され続けながら、個人の価値観やライフステージ、環境の変化に合わせた働き方・生き方を選択できる。育児中の社員においては特に、就学後も時短が使えることで、保育園から小学校に上がる際の生活の急激な変化を緩和でき、安心感につながっている。フルタイムに戻るタイミングも、個々人で決めることが可能。フレックスタイム制度を利用した業務時間中の中抜けや、在宅勤務も利用できることで、フルタイム復帰のハードルが低い。

採用にも効果があり、育児介護事由であれば利用における勤続要件もないため、「FLASH制度を利用できることが入社を決めた理由の1つ」という社員もいた。

●活躍する社員の声



エージェント事業部 組織開発統括部
戸井 洋子さん

2021年10月から利用を開始しました。きっかけは、新型コロナの影響で外出頻度が減り、人と会う機会が少なくなったことでした。私は、一度着手したら最後までやり遂げたいと思う性分もあり、本業と複業を無理なく両立するために、時間的にも余裕が持てるよう、1日8時間、週4日勤務に短縮しました。利用前は、チームへの影響が心配でしたが、制度利用前に上司が効率的な仕事の仕方や業務分担などを一緒に考えてくれたことや、風通しよく協力的な組織風土のおかげで、無理なく働くことができています。周囲のサポートの元、任される仕事や裁量は大きく変わらなかったため、これまで以上に「限られた時間の中で完遂する」意識が強まり、生産性も高まりました。

制度利用の最大のメリットは、本業にも副業にも安定した気持ちで取り組めることです。木曜日を副業日にあてることで土日はリフレッシュでき、よいリズムで仕事ができています。また、「会社にサポートしてもらっている」感覚が大きいため、貢献欲求も高まりました。また、本業、複業の学びを双方に還元できることも、自身のやりがいや成長に繋がっていると感じています。

事例 11 株式会社リクルート

年間休日を増やし、個々人が自律的に働く日や時間を選択できるようにすることで、よりメリハリをつけて働ける環境としていくことを目指す



●企業概略

会社設立年	2012年10月1日 ※株式会社リクルートホールディングス設立時の分社化により設立
本社所在地	〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー
業種	複合サービス業
従業員数	17,047人 (2022年3月31日現在 / アルバイト・パート含) (男性: 8,796、女性: 8,251人)
資本金	3億5千万円
売上高	6,586億円 (2021年4月1日～2022年3月31日) ※マッチング&ソリューション事業の売上収益

●企業概要

株式会社リクルートは日本国内のHR・販促事業をおこなう事業会社。リクルートグループが掲げる Vision 「Follow Your Heart」、Mission 「まだ、ここにはない、出会い。より速く、シンプルに、もっと近くに。」 Value 「新しい価値の創造」「個の尊重」「社会への貢献」の実現に向けて活動している。

販促領域では、住宅・美容・結婚・旅行・飲食などの多様な分野において、個人ユーザーと企業クライアントを結ぶマッチングプラットフォームを提供。また、SaaS (Software as a Service) の提供などを通じた、業務負荷の軽減および生産性向上を支援するサービスを、主に中小企業向けに提案している。

人材領域では、個人ユーザーの求職活動と企業クライアントの採用活動を支援するマッチングプラットフォームの運営と、人材紹介サービスなどを展開している。

●制度の概要

これまで株式会社リクルートでは、暦上の休日と、お盆や年末年始、GWなどで130日の休日があった（指定休5日含む）。2021年4月からの新制度では、ここに休日を15日加え、145日に。これを年間でならずと週休2.8日になる。この145日のなかには個人で自由に設定できる「フレキシブル休日」が含まれ、2022年度は14日と設定されている。

●制度導入のきっかけ・背景

2021年4月の国内のグループ7社統合を機に、年間休日の増加を含めた人事制度の改定を実施した。新たな人事制度においては、「個の尊重」という思想を中心に置き、働く場所・日・時間の柔軟性を高め、多様な個人が、一人ひとりに合った働き方を自律的に選ぶことができるようにした。その結果として、個人としても、チームとしても、創造性を最大限に発揮し、社会により大きな価値を還元することを目指している。

この人事制度の改定までには、もともと段階的に推進されていた働き方改革の変遷があった。同社の働き方改革は、段階的に推進し、第1段階としてはダイバーシティの観点による多様な人材が働きやすい環境整備の推進（制度面での仕事・育児の両立支援など）、第2段階としては時間創出のBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）観点による働く場所の柔軟化（リモートワークの推進、オフィス内のフリーアドレスの推進、サテライトオフィスの増加など）、第3段階としては社内外創発の加速といった流れとなっている。この第3段階の施策の一つとして、年間休日を増やして個人が自由に取得できる休日を設けており、個々人が自律的に働く日や時間を選択でき、メリハリをつけて働ける環境としていくことを目指している。

●制度の内容

<勤務日数、労働時間、処遇>

暦上の休日や有給休暇とは別に、取得する日を自分で決められる年間休日を増やし、合計で145日としている（労働基準法で取得が義務付けられた有給休暇5日を含む）。これにより、年間平均では週休2.8日となる。一日の所定労働時間は従来の7.5時間から8時間に変更し、年間所定労働時間（1,800時間）、給与ともに変更はない。

	これまで		今後	
年間休日数	130日	▶	145日	+15日
年間所定労働時間	1800時間	▶	1800時間	変更なし
1日あたり所定労働時間	7.5時間	▶	8時間	+0.5時間

●工夫点

個人で決められる休日は、すべて個人が自由に選択できるようになることを目指しているが、導入初年度である2021年度は、休日を取得することに慣れることを目標に、上期・下期での設定日数をわけて設定。取得しやすくするための現場での工夫（複数担当制、スケジューラーに休みをいれるなど）を社内メルマガで共有する

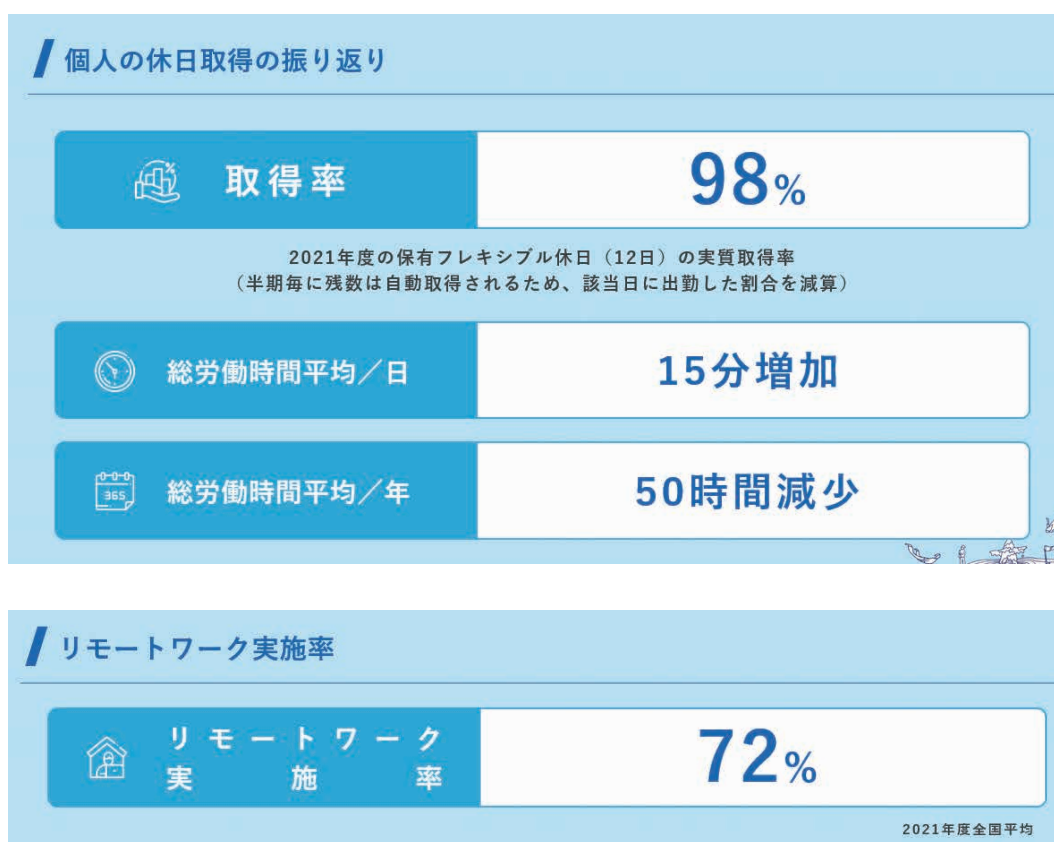
など、社内での定着・浸透を促した。

●現在の活用状況・取組の効果

2021年度の保有フレキシブル休日（12日）の実質取得率は98%であった。（半期ごとに残数は自動取得されるため、該当日に出勤した割合を減算）

また、休日日数は増加したものの、出勤日の総労働時間は平均で1日あたり15分増加にとどまり、年間の総労働時間は平均で50時間減少した。

リモートワーク環境の整備が進んでいることも促進要因となり、導入初年度ながらスムーズに活用されていると考えられる。また、制度を利用した社員からは、「家庭の都合等での休日が取得しやすくなった」など、好評が得られている。



●活躍する社員の声

制度導入をきっかけに大学院受験を決意、仕事にもプラスの影響が

コロナ禍での在宅勤務と本制度導入をきっかけにあこがれていた大学院での学び直しにチャレンジしました。コロナ禍でゲームにはまり、どう時間を使ったらいいかとモヤモヤしていました。そんな時に週休約3日の導入を知り、会社からの『社員も変わらなくてはいけない』というメッセージだと受け取り、受験を決意。お休みの日を受験勉強と課題の対応に活用しました。大学院で学んだ心理学が仕事で生かされたり、頭の使い方が全然違うので、スッと切り替える癖がついたり、仕事へのプラス影響も大きいです。

(スタッフ職 Fさん)

新入社員ながら、副業で「若き社長」としても活躍。休みの日を視野を広げるための挑戦機会に！

私は大学院生だった約1年前、知育玩具(がんぐ)を開発・販売する会社を設立しており、いまま副業として活動しています。休日は副業をするための時間としても有効活用させていただいています。これからの人生を考えると、休日にはいろいろな挑戦をして、視野を広げることは大事なことです。大企業にいながらいろいろな挑戦してみたい私みたいな人にはいい制度だと思っています。

(マーケティング職 Mさん)

平日休みを不妊治療に活用、休日の増加は生産性向上やイノベーション創出にもつながる

7年間妊活を続けていましたが、本制度を活用して平日休みをうまく活用できるようになってから、3か月で妊娠が発覚。翌年には、無事長女が誕生しました。不妊治療は平日に通院を指定されることが多くあります。これまで有給を使っていたので、妻一人での通院も多かったのですが、週休約3日が始まってからは、2人で通院できるようになりました。プライベート面でのメリットだけでなく、週休約3日は、生産性向上やイノベーションにつなげられる可能性があると思っています。新しい働き方を実践することで、新しいビジネスや価値につなげていきたいです。

(営業職 Sさん)

●他の「多様な働き方」制度について

・理由や回数を問わないリモートワークを全社に導入(一部の職種を除く)

2021年4月に統合対象のグループ会社では、理由・回数を問わないリモートワークを推進している。

全社導入に伴い、通勤交通費は日額上限5,000円の実費精算とし、定期券代の支給は停止。上限内であれば条件付きで特急券料金も支給し、働く場所をより柔軟に選択できるようにしている。

こういった取組の成果もあり、2021年度の同社のリモートワーク実施率の全国平均は72%となっている。

ただし、一部の職種(人材紹介事業、カウンター事業(店舗にて対面で相談できる形の事業)に関わる職種等)に従事する従業員については、リモートワークの対象外となるケースがある。

・特定の要件や属性に偏らない休暇・休職制度への変更

人材や働き方の多様性を重視し、特定の要件や属性に偏らない休暇・休職制度に変更した。

育児関連休暇は、各種休暇を包含し柔軟性を高める目的で、従業員の性別にかかわらず、妊娠中から子どもが12歳までの間で取得可能な出産・育児休暇(合計40日)を新設した。また、介護関連休暇・休職は、要介護認定などの法定要件を問わず、ペットも含めた家族のために利用できるケア休暇(5日)を新設した。

男性従業員も出産・育児休暇を活用し、子どもの保育園の行事に参加することなども可能。従業員からは「転職前は子どもが体調を崩しがちだったため年次有給休暇が足りなくなることもあったが、リクルートに転職後は様々な休暇制度を利用することができるため、初めて年次有給休暇を翌年に持ち越せた」との声も寄せられている。

株式会社みずほフィナンシャルグループ

事由を問わず希望する社員が「週休3日・4日勤務」を選べる制度を導入



●企業概略

会社設立年	2003年1月8日
本社所在地	〒100-8176 東京都千代田区大手町1-5-5
業種	金融業
従業員数	2,072名（みずほフィナンシャルグループおよび連結子会社就業者数合計52,420名） （2022年3月31日現在）
資本金	2兆2,567億円
経常利益（連結）	5,598億円（2021年度）

●企業概要

みずほフィナンシャルグループは、銀行・信託・証券・アセットマネジメント・リサーチ&コンサルティング等のグループ会社を持ち、グループの経営効率の向上と事業分野、機能面における特色・強みの結合を実現するために必要な経営管理等を行っている。

●制度の概要

社員本人の希望により、就業しない日を週に1日または2日設定することを可能とする制度。
利用に関しては事由を問わない。1日の所定労働時間は7時間30分で、就労しない日の給与は支給しない。

●制度導入のきっかけ・背景

近年、金融業と非金融業の垣根がゆるやかになり、他業種からの新規参入も相次ぐなか、変革に向けて取り組む必要があることから、同社では2019年に「5カ年経営計画～次世代金融への転換」をスタートし、既存の金融業に留まらない、非金融を含めた金融の新たな価値の創造を目指している。

また、働く人の就業観も変化しており、終身雇用を前提とした「就社」意識で定年まで勤めあげるといった考え方は馴染まなくなる中、「閉じた社内」での競争原理ではなく、社員の成長・やりたい仕事を軸として、「社内外で通用する人材バリューを最大化する」ことにフォーカスした。

その一環として導入したのが、「週休3日・4日制度」。多様な働き方を可能とし、社員が生き活きと働く環境を整備することが、ひいては同社の力になるという考えのもと、社員の成長と企業の成長を両立し、Win-winな関係となることを目指した制度である。

●制度導入の内容

①概要

社員本人の希望により、就業しない日を週に1日または2日設定することを可能とする制度。

利用に関しては事由を問わない。就業しない日の給与は支給しない。

通常勤務の社員：勤務日は土日祝日および年末年始以外。1日の所定労働時間は7時間30分。

②適用者

雇用区分による週休3日・4日制度の利用に対する影響はなし。

③処遇

就業しない日の給与は支給しない。

④教育訓練

制度の利用有無による教育訓練の機会の差はなし。

⑤転換制度・制度利用の期間

週休3日・4日制度は、本人の希望により利用終了が可能。

⑥昇給・昇格

制度の利用有無による昇給・昇格の機会の差はなし。

●導入時の労使コミュニケーションをどのように行ったか

社員にとって働き方の選択肢が広がる制度であり、利用も社員本人の希望に委ねられているものであることから、特に特別なコミュニケーションを要するものではなく、通常の人事制度変更と同様に協議を実施した。

●工夫点

導入の検討段階では、勤務日数の減少による業務運営の逼迫や複数の希望者が出た際の対応について議論が

あったが、もともと育児目的の短時間勤務や介護目的の短日・短時間勤務制度があったことから、互いにリカバーし合う風土も醸成されており、導入自体に大きな抵抗はなかった。

●現在の活用状況

様々な理由での活用実績があるが、利用目的の傾向としては、20代は自分磨き、30代は育児、40～50代は介護や自身の健康ケアなどが多く見受けられ、年代別に特徴が現れている。

●制度導入による効果

定量的な影響の把握は困難なもの、制度導入から2年が経過し、実際に制度利用目的を達成し利用を終了している社員も少なからず存在していることから、この制度が有効に活用されていることが見て取れる。

制度利用者の声でも、制度利用によってできた時間での自分磨きがキャリアや本業に好影響を与えているとの感想も寄せられている。

●今後の課題

多様な社員がより生き活きと自分らしく働くことができるよう、更なる柔軟な働き方を目指し、必要に応じて制度の制約（他制度との併用）の見直し等を実施していきたい。

●活躍する社員の声

自分磨きを目的とした週休3日・4日勤務は、生活が二つあるようで当初想像していたより大変です。また、給与額も下がりますが、それらを差し引いても制度利用によって自分磨きに取り組む価値はあると考えています。週5日勤務と比べ、業務効率化をさらに意識するようになり、試行錯誤しながら日々の業務に取り組んでいます。また、自身の不在時に業務が滞ることのないよう、進捗の共有や引継ぎ等は丁寧に行うことを心掛けています。

●他の「多様な働き方」制度について

・介護短日勤務制度

要介護の親族等の介護が必要な社員も短日勤務が可能。

・副業・社外兼業制度

副業：就業時間外に、起業・自営により事業を行うことを認める制度

社外兼業：担当業務を継続しつつ、日次単位で出向先の他企業の業務に従事する制度

社内兼業：担当業務を継続しつつ、週の1日程度は他部署の業務に従事する制度

厚生労働省 令和4年度 短時間正社員等の「多様な正社員」制度の導入支援等事業 事業運営委員会

[事業運営委員会委員名簿]

	氏名（敬称略・五十音順）	所属（令和5年3月末現在）
座長	佐藤博樹	中央大学大学院戦略経営研究科（ビジネススクール）教授
委員	島原由里子	オタフクホールディングス株式会社 執行役員 営業本部大阪支店長
	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（株）エムキャリアサポート 代表
	渡辺健治	株式会社 JTB CHRO
事務局	株式会社日本能率協会総合研究所	

「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 7889)

企画・制作 株式会社 日本能率協会総合研究所

発行 2023年3月

