



# 「様々な正社員制度」の活用で 多様な人材が活躍できる企業へ

「いわゆる正社員」(無限定正社員)の雇用管理や  
働き方改革が鍵

佐藤博樹

中央大学大学院戦略経営研究科教授  
(ビジネススクール@後楽園キャンパス)

2021年8月26日

# 自己紹介

(略歴) 1953年東京生まれ。1981年3月一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。1981年4月雇用職業総合研究所(現、労働政策研究・研修機構)研究員、1983年7月法政大学大原

社会問題研究所助教授、1987年4月法政大学経営学部助教授、1991年法政大学経営学部教授、1996年8月東京大学社会科学研究所教授、2015年東京大学名誉教授、2014年10月より現職。

(専門) 人事管理論

(関心領域) ダイバーシティ・マネジメント、WLB支援、女性活躍支援、人材サービス産業、多様な人材活用など

(著書・編著)

『人材活用進化論』(日本経済新聞出版社)、『新しい人事労務管理(第6版)』(共著、有斐閣)、『新訂・介護離職から社員を守る』(共著、労働調査会)、『職場のワーク・ライフ・バランス』(共著、日経文庫)、『男性の育児休業』(共著、中公新書)、『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』(共編著、東京大学出版会)、『人を活かす企業が伸びる』(共編著、勁草書房)、『結婚の壁: 非婚・晩婚の構造』(勁草書房)、『ダイバーシティ経営と人材活用』(共編著、東京大学出版会)、『働き方改革の基本』(共著、中央経済社)など。

(兼職) 内閣府・男女共同参画会議議員、内閣府・ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議委員、経産省・新ダイバーシティ企業100選運営委員会運営委員長、民間企業との共同研究であるワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト共同代表などを歴任。

# 研修用DVDの監修



『仕事と介護の両立のために』日本経済新聞出版

名刺(QRコード)



『働き方改革とカップルの子育て』日本経済新聞出版



『働き方改革を成功させる ダイバーシティマネジメント』日本経済新聞出版

# 講演の内容

- 多様な正社員制度とは
- 多様な正社員制度の整備が求められている背景  
企業の導入目的
- 多様な正社員制度の導入例
- 労働時間限定制正社員の新類型：週4日勤務制など
- 多様な正社員制度導入の留意点  
いわゆる正社員制度の見直しが重要  
多様な正社員制度間の処遇の均衡確保を  
多様な正社員制度を選択した社員を傍流としない(⇔いわゆる正社員が本流)

# 多様な正社員制度の例

**勤務地限定  
正社員** 転勤するエリアが限定されていたり、転居を伴う転勤がなかったり、あるいは転勤が一切ない正社員

**職務限定  
正社員** 担当する職務内容や仕事の範囲が他の業務と明確に区別され、限定されている正社員

**勤務時間限定  
正社員** 所定労働時間がフルタイムではない、あるいは残業が免除されている正社員

**いわゆる  
正社員** 勤務地、職務、勤務時間がいずれも限定されていない正社員

たとえば.....

- ❖ 全国転勤のない営業職
- ❖ 限定された店舗で働く販売スタッフ
- ❖ ディーラーなど、特定の職務のスペシャリスト
- ❖ 短時間勤務（1日6時間程度）の事務職

などが挙げられます

(出所)「多様な人材活用で輝く企業応援サイト」  
<https://tayou-jinkatsu.mhlw.go.jp/dounyu/pdf/dounyu.pdf>

# なぜ「多様な正社員制度」が求められるのか？

■ 転勤前提やフルタイム勤務,さらには残業前提の働き方が出来ない事情のある社員(子育て,介護,共働き,自己啓発など)やそうした働き方を希望しない社員の増加

■ 担当する仕事やキャリアを自分で決めたい社員の増加

⇒多様な人材が活躍できる企業とするために導入を求められている雇用制度や働き方が<多様な正社員制度>(限定正社員)

◆多様な正社員制度は,有期契約社員の無期転換先の雇用形態としても有効

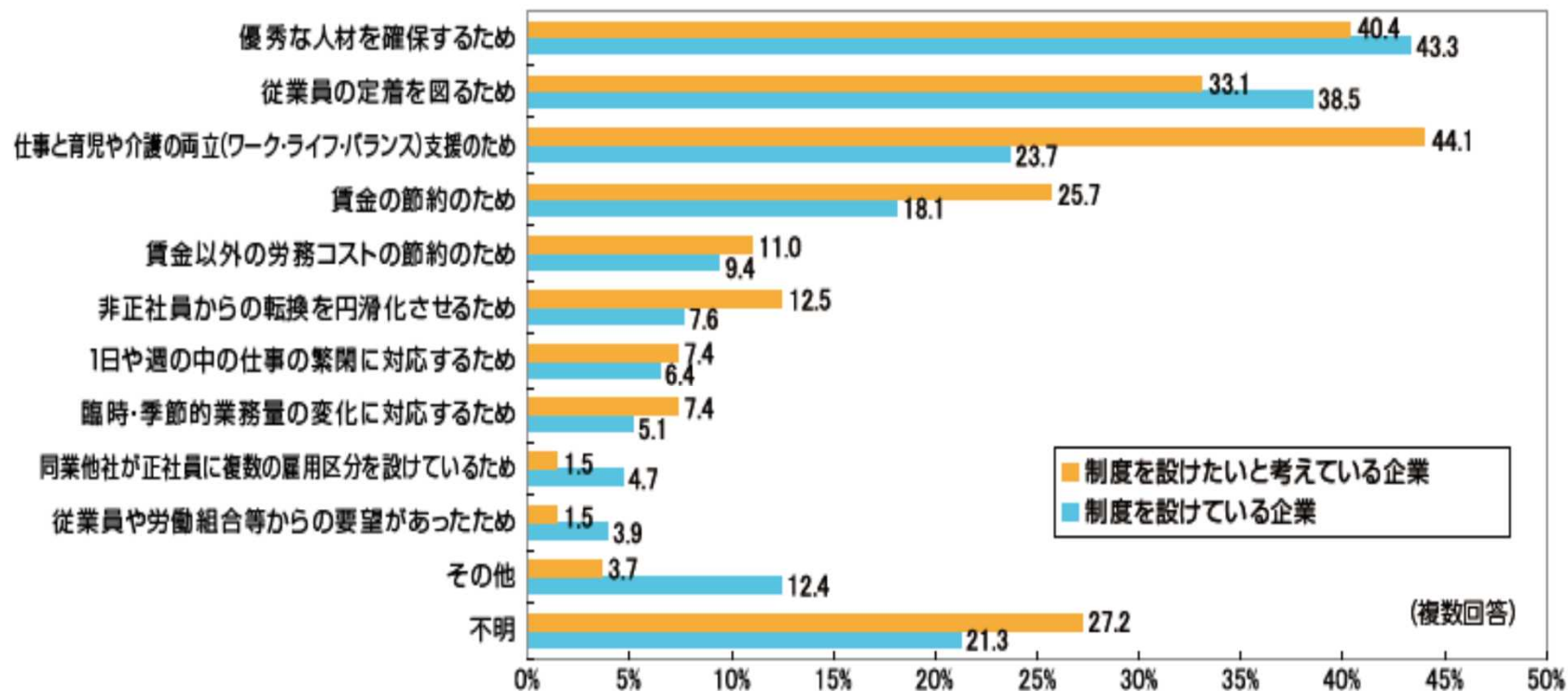
ダイバーシティ経営の土台としての多様な正社員制度

□従来のいわゆる正社員の働き方(無限定正社員)=職場(事業所),労働時間(フルタイムで残業前提),職務のいずれもが限定されずに雇用され,職務や職場に関する異動・配置に関して勤務先企業が,包括的な人事権を保持

⇒多様な正社員制度は,包括的な人事権を制約する仕組み



# 多様な正社員制度の導入目的(複数回答)



資料出所：厚生労働省「『多様な形態による正社員』に関する研究会報告書」(企業アンケート調査結果)

(出所)「多様な人材活用で輝く企業応援サイト」

<https://tayou-jinkatsu.mhlw.go.jp/dounyu/pdf/dounyu.pdf>

# 多様な正社員制度の導入例

課題	多様な正社員の活用ケース
有能な非正規雇用の労働者が雇用の不安定さを理由に離職してしまう	<p>転勤や長時間労働等が困難な各自の事情に合わせて、雇用の期間の定めがなく能力を活かせる働き方を用意する</p> <p>勤務地限定 職務限定 勤務時間限定</p>
勤続5年を超えた非正規雇用の労働者を無期転換する際の行き先（雇用区分）が決まらない	<p>転勤やフルタイム勤務が困難な各自の事情に合わせて、既存のあるいは新設した多様な正社員区分を、無期転換後の受入れ先とする</p> <p>勤務地限定 職務限定 勤務時間限定</p>
非正規雇用の労働者が多く、技能の蓄積・承継が進まない	<p>雇用の期間の定めがなく、地元定着型の就業を可能とし、技能の蓄積・承継が行える環境を整備する</p> <p>勤務地限定 職務限定</p>
育児や介護を理由に離職する正社員がいる	<p>転勤や長時間労働等が困難な各自の事情に合わせて、継続勤務できる働き方を用意する</p> <p>勤務地限定 勤務時間限定</p>
職務の範囲が狭い一般職の育成が進まない	<p>一般職よりも職務の幅を広げ、キャリア形成やキャリアアップの機会を設けた上で、転勤のない働き方を用意する</p> <p>勤務地限定 職務限定</p>
高度な専門性を必要とする業務を担える人材がない	<p>職務を高度な専門分野に限定して、特定の業務を専門とするプロフェッショナル人材を雇用する</p> <p>職務限定</p>

(出所)「多様な人材活用で輝く企業応援サイト」  
<https://tayou-jinkatsu.mhlw.go.jp/dounyu/pdf/dounyu.pdf>



# 労働時間限定正社員制度の新しい類型

- 従来の形態＝週5日勤務で、1日の所定労働時間(通常8時間)を短縮する形態

フルタイム勤務で残業無しや短時間勤務制度

- 新しい形態＝週の労働日(通常5日間)を削減する形態(労働日を削減することで週の所定労働時間を削減し、40時間勤務から32時間勤務など)

フルタイム勤務で週4日勤務や週3日勤務(短時間勤務で週4日勤務なども)

- カップルのそれぞれが週4日勤務を選択して二人で子育て、社会人大学院での学びの時間を確保するなど

⇒週の所定労働時間を40時間のまま週の労働日を4日にするなど考えられるが、社員のWLBにはマイナスの影響も(例えば毎日10時間労働となり、休憩時間や通勤時間を含めると拘束時間が長時間となるため)

- ✓ 勤務先が徒歩圏内など職住近接などに限定されよう

# 多様な正社員制度導入の留意点①

- 従来のいわゆる正社員を本流とし、多様な正社員を傍流としない
- ✓いわゆる正社員と同様の戦力として扱い処遇する
- 多様な正社員制度の導入前に、いわゆる正社員の雇用管理や働き方を見直しことが重要
- いわゆる正社員の働き方ができない社員の事情やそうした働き方を希望しない理由は、いわゆる正社員の雇用管理や働き方に依存する
- ✓いわゆる正社員の転勤の頻度を削減したり、転勤の運用を見直したりすることで勤務地限定正社員制度を必要とする社員が減少
- ✓テレワークと出張を組み合わせることで、転勤のない事業所間異動が可能となり勤務地限定正社員制度を必要とする社員が減少

## 多様な正社員制度導入の留意点②

- ✓ いわゆる正社員の長時間労働を解消し、メリハリのある働き方(残業する日としない日を自己選択)に転換し、柔軟な労働時間制度(時間と場所の柔軟化)を導入することで、労働時間限定正社員制度を必要とする社員が減少
- 子育てのために短時間勤務を利用していた社員が、在宅勤務の普及でフルタイム勤務に戻ることができた事例も
- ✓ 異動・配置を社内公募制に切り替えることで、勤務地限定正社員制度や職務限定正社員制度を必要とする社員が減少

## 多様な正社員制度導入の留意点③

- 勤務地限定正社員制度を選択すると、経験できる仕事の範囲が当該勤務地の事業に限定され、能力開発機会を制約する可能性がある
- ✓ 本人の希望で他の地域の仕事を一定期間、経験できる仕組みの導入も有効（期間限定の他地域への転勤やリモートワークで他地域のプロジェクトに参加など）
  
- 職務限定正社員制度を導入する際には、能力開発やキャリア形成を考慮した職務範囲とすること（例えば、原価管理か、経理財務かなど）や、また経験者採用者を想定して導入するか、新卒採用者ではキャリアの途中段階で職務限定正社員制度を選択できる仕組みとすることなどが有効に
  
- いずれにしても自社の「いわゆる正社員」の雇用管理や働き方の現状の課題を把握し、その課題を解消し、その上で「多様な正社員制度」の導入を
- ✓ 「いわゆる正社員」の雇用管理や働き方の課題を解消せずに、「多様な正社員制度」をその解消手段とするための導入することは避けるべき

# 多様な正社員制度導入の留意点

□多様な正社員間あるいはいわゆる正社員と多様な正社員間の処遇差の「均衡化」と処遇差の合理的な説明と社員の納得性の確保を

□勤務地限定制度における処遇差の例

全国転勤あり、ブロック転勤あり、通勤圏内の異動のみ  
(転勤なし)

同じ資格制度を適用し基本給額に差、手当に差、転勤時点の手当を支給など多様な事例が