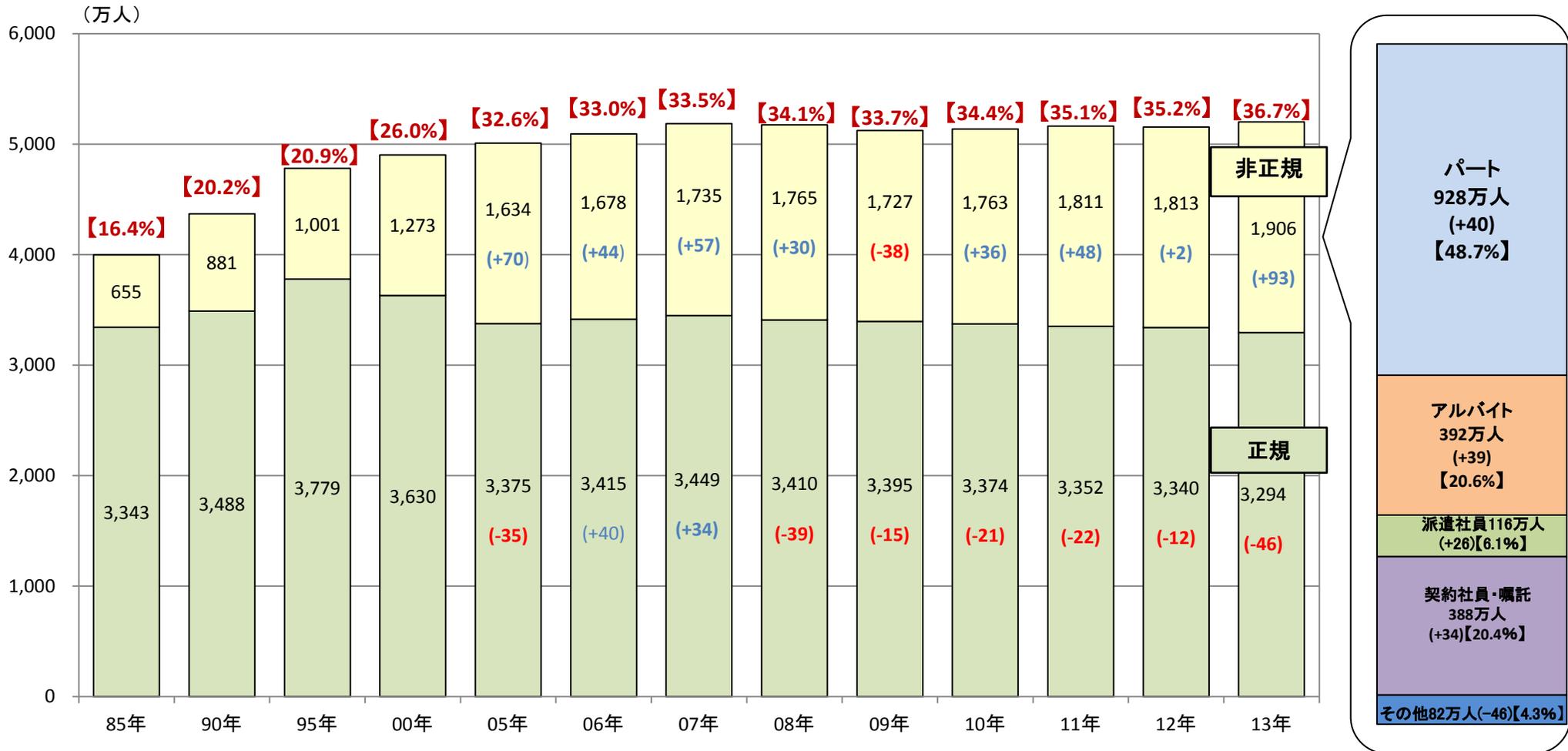


# 図表1 正規雇用と非正規雇用の労働者の推移

資料1-3

- 正規雇用は、95年から05年までの間に減少し、以降その数はわずかに減少。
- 非正規雇用は、95年から05年までの間に増加し、以降現在まで緩やかに増加（役員を除く雇用者全体の36.7%）。



(資料出所) 2000年までは総務省「労働力調査(特別調査)」(2月調査)、2005年から2013年までは総務省「労働力調査(詳細集計)」(年平均)長期時系列データによる。

(注) 1) 2005年から2011年までの数値は、2010年国勢調査の確定人口に基づく推計人口(新基準)に切替え集計した値。

2) 2011年の数、割合及び前年差は、被災3県の補完推計値を用いて計算した値。

3) 雇用形態の区分は、勤め先での「呼称」によるもの。

## 図表2 「多様な正社員」の導入状況

- 企業アンケート調査によると、**約5割**の企業が「多様な正社員」の雇用区分を導入しており、そのうち、
  - 職種限定の区分 : 約9割
  - 勤務地限定の区分 : 約4割
  - 労働時間限定の区分 : 約1~2割
 の企業が導入している。
- 職種、勤務地、労働時間といった要素を複数組み合わせている区分も見られる(職種限定かつ勤務地限定の正社員など)。

	企業数	雇用区分数	従業員数(人)
全体	1,987 (100.0%)	3,245 (100.0%)	1,576,996 (100.0%)
多様な正社員	1,031 (51.9%)	1,547 (47.7%)	519,152 (32.9%)
職種限定あり	878	1,314	442,020
労働時間限定あり	146	200	53,148
勤務地限定あり	382	505	140,191
いわゆる正社員	1,379 (69.4%)	1,602 (49.4%)	1,011,952 (64.2%)

(注)各雇用区分の従業員数は、回答企業の正社員数の各選択肢中央値と、全社員に占める各雇用区分の従業員比率を用いて推計。

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)

# 図表3 「多様な正社員」の導入状況

## JILPT「多様な就業形態に関する実態調査」結果概要 (平成22年8月実施、回答事業所数1,610)

○ 「限定正社員」(包括的な人事権には必ずしも服さない、働き方に限定のある正社員と定義)を導入している事業所は47.9%

このうち、一般職社員がいる事業所	32.8%
職種限定社員がいる事業所	23.0%
勤務地限定社員がいる事業所	11.6%
所定勤務時間限定社員がいる事業所	5.7%

\* 「一般職社員」とは、主に事務を担当する職員で、おおむね非管理職層として勤務することを前提にしたキャリア・コースが設定された社員をいう。

○ 職種限定正社員がいる事業所は、医療・福祉業(52.9%)、教育・学習支援業(32.9%)、運輸・郵便業(33.3%)が多い

	職種限定正社員			勤務地限定正社員			N
	いる	いない	無回答	いる	いない	無回答	
農林・漁業	50.0	50.0	0.0	0.0	100.0	0.0	2
鉱業、採石業、砂利採取業	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	1
建設業	22.4	75.3	2.4	23.5	75.3	1.2	85
製造業	9.8	87.4	2.8	11.4	87.1	1.6	317
電気・ガス・熱供給・水道業	29.4	64.7	5.9	0.0	94.1	5.9	17
情報通信業	9.7	90.3	0.0	9.7	90.3	0.0	31
<u>運輸業、郵便業</u>	<u>33.3</u>	<u>61.7</u>	<u>4.9</u>	<u>13.6</u>	<u>80.2</u>	<u>6.2</u>	<u>81</u>
卸売業	16.9	80.3	2.8	15.5	78.9	5.6	71
小売業	8.8	85.7	5.5	9.9	84.6	5.5	91
金融・保険業	10.2	88.1	1.7	39.0	59.3	1.7	59
不動産業、物品賃貸業	14.3	85.7	0.0	42.9	57.1	0.0	7
学術研究、専門・技術サービス業	22.2	74.1	3.7	18.5	74.1	7.4	27
宿泊業、飲食サービス業	24.2	72.7	3.0	6.1	93.9	0.0	33
生活関連サービス業	26.7	73.3	0.0	6.7	93.3	0.0	15
娯楽業	16.7	83.3	0.0	8.3	91.7	0.0	12
<u>教育、学習支援業</u>	<u>39.5</u>	<u>53.5</u>	<u>7.0</u>	<u>8.1</u>	<u>84.9</u>	<u>7.0</u>	<u>86</u>
<u>医療、福祉</u>	<u>52.9</u>	<u>43.6</u>	<u>3.4</u>	<u>6.9</u>	<u>89.2</u>	<u>3.9</u>	<u>204</u>
複合サービス業	15.6	81.3	3.1	3.1	90.6	6.3	32
サービス業(他に分類されないもの)	21.3	74.7	4.0	13.3	82.7	4.0	150
その他	26.0	72.0	2.0	6.0	92.0	2.0	50
無回答	18.8	75.0	6.3	12.5	81.3	6.3	16

## 図表4 「多様な正社員」の導入企業の事例 (総括表)

ヒアリング概要	ヒアリングの実施 ⇒ 8企業(製造業、建設業、小売業2、保険業、金融業、旅行業、飲食業) 全企業が勤務地限定の正社員制度を導入。一部は職務、勤務時間も限定あり
職務等限定の定め	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就業規則に職務、勤務地等の限定を規定(一部規定のない例あり)</li> <li>・雇用契約書、労働条件通知書に就業場所の限定状況を具体的に記載する例あり</li> <li>・地域限定の同意書を本人から提出する例あり</li> </ul>
賃金等処遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>・賃金水準 いわゆる正社員と比べ、職務・勤務地限定の正社員は概ね8割～9割。手当による調整例あり。</li> <li>・昇進 いわゆる正社員とほぼ同じ昇進スピードであるが、上限が異なるものが多い</li> </ul>
転換制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非正規雇用→多様な正社員 一定の要件(勤続年数、評価結果等)の下、本人の申出、面接等により判断</li> <li>・多様な正社員→いわゆる正社員 一定の要件の下、本人の申出、所属長の推薦、面接等により判断</li> <li>・いわゆる正社員→多様な正社員 一定の要件の下、本人の申出(同意)、所属長の推薦等により判断</li> </ul>
雇用保障	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済的理由等により限定された勤務地等が消滅した場合の人事上の取扱いについて就業規則等の定めなし</li> <li>・事業所閉鎖等の場合、他の勤務地・職務への配置転換で対応 本人が配置転換を受け入れられない場合、本人との合意の下、退職(会社都合)となる例あり</li> </ul>
制度導入の目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務・勤務地限定のニーズを持つ人材の確保・定着、ワーク・ライフ・バランスの支援</li> <li>・給与水準の地域相場を反映した人件費の適正化</li> <li>・女性の能力・キャリア志向の前進に伴い、転勤を限定し幅広い職務に従事できるよう環境整備</li> <li>・ものづくり技能の安定的な継承、地域に根付いた事業展開(店舗運営)</li> </ul>
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上記制度導入の目的に同じ (優秀な人材の確保・定着のほか、特に職域拡大等による女性の活躍の機会拡大、女性管理者の増加等)</li> <li>・地域に根ざした生活設計が可能となり、生活への安心感の高まり</li> </ul>
運用上の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・転勤しないいわゆる正社員と同じ仕事をしている多様な正社員からの処遇格差に対する不満</li> <li>・会社として幅広く活躍することを期待する役割と、本人の価値観や事情とのマッチング(折り合い)</li> <li>・限定された職務を行う短時間正社員制度の活用のあり方(夜間営業時間の勤務シフトが組みづらい)</li> <li>・コース転換について、ライフイベントのタイミングでの随時応募等柔軟な対応</li> </ul>

# 「多様な正社員」の導入企業の事例

## 事例1 (製造業、従業員3,000人以上)

概要	勤務地を限定した正社員の区分を設け、非正規から正社員への受け皿としても活用している例
社員区分	<p>(正社員)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○勤務地に限定のない区分 (全国型社員)</li> <li>○都道府県を異にし、かつ転居を伴う異動のない区分 (地域限定社員)</li> </ul> <p>(正社員以外)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○転勤なし、有期雇用 (契約社員)</li> </ul>
職務等限定の定め	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就業規則に社員区分の定義、転勤、コース転換等を規定</li> <li>・雇用契約書、労働条件通知書に具体的な就業場所を記載</li> <li>・地域限定の同意書を本人から提出</li> </ul>
賃金等処遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都道府県を3区分し、地域別賃金水準等を参考に100、95、90の賃金レンジ指数を設定</li> <li>・全国型は地域限定社員100に地域手当を加算</li> </ul>
転換制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全国型から地域限定、非正規雇用から地域限定へ本人の申出又は部門長の推薦により転換が可能</li> <li>・期待される役割に変更が生じたとき、本人の同意を得て3年以内の期限付きで全国型へ転換</li> </ul>
雇用保障	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済的理由等により限定された勤務地が消滅した場合の人事上の取扱いについて、就業規則等に定めなし</li> <li>・事業所閉鎖等の場合、他の勤務地への配置転換で対応。本人が配置転換を受け入れられない場合、本人との合意の下、退職(会社都合)となる</li> </ul>
制度導入の目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・給与水準の地域相場を反映した人件費の適正化(全国一律制から地域別制へ水準変更)</li> <li>・全国異動困難な個人の事情への対応</li> <li>・ものづくり技能の安定的な継承</li> </ul>
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人件費の適正化</li> <li>・転居転勤がなく地域に根ざした生活設計が可能(個人のニーズに応じた働き方が可能)</li> </ul>
運用上の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人の事情により異動できない全国型社員への対応</li> <li>・会社として幅広く活躍することを期待する役割と、本人の価値観や事情とのマッチング(折り合い)</li> </ul>

# 「多様な正社員」の導入企業の事例

## 事例2 （保険業、従業員3,000人以上）

概要	勤務地限定のニーズを持つ人材確保、地域職の職域拡大を図り上位職へチャレンジ可能となるよう、勤務地限定の正社員制度を導入している例。
社員区分	<p>（正社員）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○勤務地に限定のない区分（全国職）</li> <li>○勤務地を会社の定める地域内に限定する区分（エリア職）</li> <li>○転居を伴う転勤なし（採用時の居住地から通勤可能な事業所に限定）の区分（地域職）</li> </ul> <p>（正社員以外）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○原則転勤なし、有期雇用（契約社員）</li> </ul>
職務等限定の定め	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就業規則に社員区分の職務、勤務地限定を規定</li> <li>・労働契約書に就業場所を記載</li> </ul>
賃金等処遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本給、職責給等はコース別による賃金差はない</li> <li>・転居転勤による負荷を勘案して、上記にコース別の係数を乗じて賃金を計算（全国職100に対し約9割の水準）</li> </ul>
転換制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全国職からエリア職、地域職へ本人の申出により、一定の年齢・役職を要件に転換が可能</li> <li>・地域職からエリア職、エリア職から全国職へ本人の申出により、選考に合格転換が可能</li> <li>・契約社員から地域職へ本人の申出により、選考に合格し転換が可能</li> </ul>
雇用保障	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済的理由等により限定された勤務地が消滅した場合の人事上の取扱について、就業規則等に定めなし</li> <li>・事業所閉鎖等の場合、他の勤務地への配置転換で対応</li> </ul>
制度導入の目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・勤務地限定のニーズを持つ優秀な人材の確保</li> <li>・女性の能力・キャリア志向の前進に伴い、転勤を限定し幅広い職務に従事できるよう環境整備</li> </ul>
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性の優秀人材の確保、地域に根付いた人材の確保</li> <li>・勤務地ニーズとの合致（仕事と家庭の両立）、転勤・転居に伴う物理的・心理的負担の解消</li> </ul>
運用上の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務・勤務地の限定は、将来の人口減少等に伴う業容変化に対応しづらい</li> <li>・契約社員は、勤務場所と職務が限定のため、通勤圏内転勤のある地域職への転換希望が少ない</li> </ul>

# 「多様な正社員」の導入企業の事例

## 事例3 (建設業、従業員3,000人以上)

概要	勤務地限定の正社員制度を導入し、中途採用等による人材の確保・定着を図っている例。
社員区分	<p>(正社員)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○勤務地・職務に限定のない区分 (総合職)</li> <li>○勤務地を採用時に決定したエリア内に限定、かつ限定分野の基幹業務を行う区分 (准総合職)</li> <li>○勤務地を採用時に決定したエリア内に限定、かつ限定分野の定常業務を行う区分 (一般職)</li> </ul> <p>(正社員以外)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○勤務場所限定、有期雇用 (契約社員)</li> </ul>
職務等限定の定め	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就業規則に社員区分の職務、勤務地限定を規定</li> <li>・採用辞令に社員区分のみ記載</li> </ul>
賃金等処遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員区分で賃金テーブルが異なり、生涯賃金で総合職100に比し、准総合職約80、一般職約55の水準</li> </ul>
転換制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・准総合職から総合職、一般職から准総合職へ試験等により選考し転換が可能 総合職から准総合職へは本人の申出のみにより転換可能(実績はほとんどない)</li> <li>・契約社員から正社員への転換制度はない(中途採用扱い)</li> </ul>
雇用保障	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済的理由等により限定された勤務地が消滅した場合の人事上の取扱いについて、就業規則等に定めなし</li> <li>・事業所閉鎖等の場合、他の勤務地への配置転換で対応</li> </ul>
制度導入の目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・勤務地限定志向、ライフスタイルの多様化への対応</li> <li>・国内工事量の中長期的な減少トレンド、新築からリニューアルへの需要シフト等への対応</li> </ul>
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域限定志向を持つ人材確保・定着、転勤がハードルとなっていた女性の活躍の機会拡大</li> <li>・同業他社からの転職機会の拡大</li> </ul>
運用上の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合職と准総合職の業務内容・役割を区別しづらい</li> <li>・転勤しない総合職と同じ仕事をしている地域限定社員からの処遇に対する不満</li> </ul>

# 「多様な正社員」の導入企業の事例

## 事例4 (小売業、従業員3,000人以上)

概要	勤務地限定の正社員制度を導入し、地元志向のニーズを持つ人材を確保している例
社員区分	<p>(正社員)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○勤務地・職務等に限定のない区分 (全国職)</li> <li>○転居を伴う異動のない区分 (地域職)</li> <li>○勤務時間が限定され、かつ職種も限定されている区分 (短時間正社員)</li> </ul> <p>(正社員以外)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○職務限定、有期雇用 (契約社員)</li> </ul>
職務等限定の定め	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就業規則に本人の同意なく転居を伴う異動がないことを規定</li> </ul>
賃金等処遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員区分で賃金テーブルが異なり、初任給で全国職100に比し、地域職約95の水準</li> <li>・全国職と地域職の昇進スピードは、統括店長・課長職まで同じ</li> </ul>
転換制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非正規雇用から地域職へ所属長の推薦、面接試験等により選考し転換が可能</li> <li>・地域職から全国職へ所属長の申請により役員面接等により選考し転換が可能</li> <li>・全国職から地域職へ本人の申出と所属長の申請により転換が可能</li> </ul>
雇用保障	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済的理由等により限定された勤務地等が消滅した場合の人事上の取扱について就業規則等に定めなし</li> <li>・事業所閉鎖等の場合、他の勤務地への配置転換で対応。配置転換等に応じられない場合は会社都合退職の扱い</li> </ul>
制度導入の目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の地元志向への対応</li> <li>・短時間勤務のニーズへの対応・必要な人材確保</li> </ul>
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元志向が強い従業員の生活への安心感の高まり、必要な人材の確保</li> <li>・転勤可能な従業員、地域密着により顧客サービスに注力したい従業員等の把握</li> </ul>
運用上の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・限定された職務を行う短時間正社員制度の活用のあり方(夜間営業時間の勤務シフトが組みづらい)</li> </ul>

# 「多様な正社員」の導入企業の事例

## 事例5 (金融業、従業員3,000人以上)

概要	勤務地限定社員の導入、及び両立支援制度や一定の事情により異なる地域への異動に応募できる制度等の活用により、継続勤務が可能となり退職率の低下にもつながっている例
社員区分	<p>(正社員)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○勤務地・職種に限定のない区分 (総合職)</li> <li>○原則本人の同意なく転居を伴う異動はなく、特定の業務に限定する区分 (エリア総合職)</li> <li>○本人の同意なく転居を伴う異動はなく、特定の業務に限定する区分 (一般職)</li> </ul> <p>(正社員以外)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○勤務地限定、有期雇用</li> </ul>
職務等限定の定め	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就業規則に社員区分の勤務地限定等を規定</li> </ul>
賃金等処遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>・給与の内、職務に関する部分は全コース共通、資格に関する部分はコース別に差(総合職100に比しエリア総合職約80)がある</li> <li>・総合職とエリア総合職の昇進スピードは同じ、一般職は昇進の上限あり</li> </ul>
転換制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非正規雇用から正社員へ、一般職からエリア総合職へ、エリア総合職から総合職へは本人の申出、人事面接・評価等により転換が可能</li> <li>・総合職からエリア総合職へは本人の申出、人事面接等により転換が可能</li> </ul>
雇用保障	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済的理由等により限定された勤務地等が消滅した場合の人事上の取扱について就業規則等に定めなし</li> <li>・事業所閉鎖等の場合、他の勤務地等への配置転換で対応</li> </ul>
制度導入の目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員のニーズ、特にライフイベントと仕事の両立への対応</li> </ul>
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・優秀な人材の確保・定着、女性管理者の増加</li> <li>・両立支援制度や一定の事情により異なる地域への異動の応募制度等との相乗効果による女性退職率の低下</li> </ul>
運用上の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エリア総合職への転換者の意識向上(旧来のように補助業務を担うのではなく、管理者を目指す意識付け)</li> <li>・コース転換について、ライフイベントのタイミングでの随時応募等柔軟な対応</li> </ul>

# 「多様な正社員」の導入企業の事例

## 事例6 (旅行業、従業員1,000人～3,000人未満)

概要	勤務地限定と職務限定の組み合わせによる制度を導入し、職務範囲を選択することにより外部要因による残業や長期出張等の負担を軽減し、社員のニーズに対応している例
社員区分	<p>(正社員)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○勤務地・職務に限定のない区分 (コース1)</li> <li>○勤務地に限定はなく、職務範囲の限定がある区分 (コース2)</li> <li>○転居転勤がなく、職務範囲の限定がない区分 (コース3)</li> <li>○転居転勤がなく、職務範囲の限定がある区分 (コース4)</li> </ul> <p>(正社員以外)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○勤務場所限定、有期雇用 (契約社員)</li> </ul>
職務等限定の定め	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就業規則にコース別の職務範囲、勤務地限定を規定</li> </ul>
賃金等処遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本給はコース別により異なり、他の給与は同じ(本給はコース1の100に比し、コース2・3は約90、コース4は約80)</li> <li>・社員区分による昇進の上限、スピード差はない</li> </ul>
転換制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務限定ありのコースから、なしのコースへの転換は、本人の申出等により判断。一定年齢まで1回限り可能(逆も同じ)</li> <li>・転居転勤なしのコースから、ありのコースへの転換は、本人の申出等により判断。回数制限なし(逆も同じ)</li> <li>・契約社員から正社員への転換制度あり</li> </ul>
雇用保障	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済的理由等により限定された勤務地等が消滅した場合の人事上の取扱いについて就業規則等に定めなし</li> <li>・事業所閉鎖等の場合、他の勤務地への配置転換で対応</li> </ul>
制度導入の目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な価値観、働き方を尊重することにより、最大限の能力発揮を実現すること</li> </ul>
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員のキャリアに対する志向や個別事情等、ニーズへの対応可</li> </ul> <p>(職務範囲を限定することで、外部要因による残業、長期の出張等が困難な社員の負担軽減)</p>
運用上の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・育児介護休業法等法令に基づく配慮とコース選択の兼ね合い</li> </ul>

# 「多様な正社員」の導入企業の事例

## 事例7 (飲食業、従業員3,000人以上)

概要	勤務地限定の正社員制度を導入し、転勤困難な地域の人材による地域に根付いた店舗運営を図っている例
社員区分	<p>(正社員)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○勤務地に限定のない区分 (全国職)</li> <li>○一定地域内で転居を伴う異動がある区分 (広域地域職)</li> <li>○転居を伴わない異動がある区分 (地域職)</li> </ul> <p>(正社員以外)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○勤務場所を1事業場に限定、有期雇用 (契約社員)</li> </ul>
職務等限定の定め	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就業規則に社員区分の勤務地限定等を規定</li> </ul>
賃金等処遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>・賃金テーブルは社員区分により異なる(基本給は全国職100に比し、広域地域職は約90、地域職は約85) このほか広域地域職、地域職には地域手当を支給</li> <li>・社員区分による昇進のスピード差はないが、異動範囲の性格上昇進の上限を設定</li> </ul>
転換制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・契約社員から正社員へ、上司の申請、面接等により転換が可能</li> <li>・広域地域職・地域職から全国職へ、一定の要件の下本人の申請、評価・面接等により転換が可能</li> <li>・全国職から広域地域職・地域職へ、本人の申請により転換が可能</li> </ul>
雇用保障	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済的理由等により限定された勤務地等が消滅した場合の人事上の取扱について就業規則等に定めなし</li> <li>・事業所閉鎖等の場合、他の勤務地への配置転換で対応</li> </ul>
制度導入の目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域に根ざした店舗づくりを目指す。転勤困難な地域の優秀な人材の積極的な登用</li> <li>・地域での安定した生活基盤を維持したい社員のニーズへの対応</li> </ul>
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・転居転勤がなく社員の生活が安定(転居転勤を理由とする退職者数の減少)</li> <li>・転勤困難な地域の人材による地域に根付いた店舗運営ができ、売上げ向上につながった</li> </ul>
運用上の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・若年層の狭域勤務希望者の増加により、定員設定が必要となり、人事の全体最適配置が困難</li> <li>・契約社員の能力が相対的に高く、異動の有無のみにより設定した処遇等の基準の改善が必要(契約社員の正社員化へ見直し)</li> </ul>

# 「多様な正社員」の導入企業の事例

## 事例8 (小売業、従業員3,000人以上)

概要	勤務場所固定による正社員制度を運用しているが、今後地域限定の正社員制度導入を検討
社員区分	(正社員) ○勤務地・職務に限定のない区分 (正社員) ○勤務場所を固定する区分 (準社員) (正社員以外) ○勤務場所限定、有期雇用 (パート等)
職務等限定の定め	・就業規則に社員区分の勤務地限定等の規定はない ・労働契約書に勤務場所を明示
賃金等処遇	・賃金テーブルは正社員と同じ。賞与について計算上年間1月分の差がある。 年収は正社員の約90%
転換制度	・非正規雇用者から正社員へ、一定の要件の下本人の申出、上司の推薦、面接により転換が可能 ・準社員から正社員へ、本人の申出、上司の推薦、面接により転換が可能(実績はない) ・正社員から準社員への転換制度がない(運用上は本人の申出により転換可能)
雇用保障	・経済的理由等により限定された勤務地等が消滅した場合の人事上の取扱について就業規則等に定めなし ・事業所閉鎖等の場合、他の勤務地への配置転換で対応
制度導入の目的	・能力の高い非正規雇用者の処遇改善、事業所毎の勤務地限定による定着率・モチベーションの向上
メリット	・社員の定着率の向上 ・社員の収入の増、安定した雇用の確保
運用上の課題	・勤務場所固定の準社員が増加した場合、正社員の絶対数が少ない店舗での人事の硬直化 ・出店地域拡大に伴い、一定の地域内で異動する勤務地限定の正社員制度の導入

# 図表5 労使団体ヒアリング

	事業者団体(一般社団法人 日本経済団体連合会)	労働者団体(日本労働組合総連合会)
現状と考え方	<p>○限定の無期社員の実態は極めて多様</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一般職から発展してきたケース</li> <li>・総合職から分離してきたケース</li> <li>・有期契約社員のキャリアルートとして機能しているケース</li> </ul> <p>○労働契約法第18条(無期転換ルール)を踏まえ、今後、更に複線化が進む可能性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・有期契約社員を、現在運用されている限定の無期社員へ転換するのではなく、現行有期契約の労働条件のまま無期化することを検討しているケース</li> </ul> <p>○制度の普及が期待される</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・無期社員の多様な働き方の選択肢を広げること、また、有期契約からより安定した雇用機会が増えることを期待</li> <li>・なお、普及に向けては、「限定正社員」は法的にはあくまで「勤務地等が限定された無期契約」であることを明確化すべき</li> </ul>	<p>○非正規雇用の労働者が抱える問題点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・雇用が不安定である</li> <li>・処遇(賃金等)が低い</li> <li>・能力開発の機会が乏しい</li> </ul> <p>→「多様な正社員」が、非正規から正社員へとステップアップするための通過点として、労使の理解のもとに活用されるのであれば、とくに問題はない</p> <p>○規制改革会議・雇用WG等での議論に対し、本音では、「解雇しやすい正社員」を作り出す意図を持っているのではないかと懸念</p> <p>○その他にも、以下について懸念</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「正社員」から、処遇をはじめとするキャリアを低下させるための選択肢として悪用される懸念(=キャリアのアップグレードではなく、ダウングレードが行われる懸念)がある</li> <li>・「正社員」とは雇用保障の程度や処遇を異にする新たな格差を生み出してしまい、それが固定化されかねない</li> <li>・非正規雇用の労働者の雇用安定のために本来目指されるべき「正社員転換」の動きを阻害しかねない</li> <li>・「多様な正社員」が導入されると、整理解雇4要件がなし崩し的に緩和されるおそれがある</li> </ul> <p>○働き方の多様化は、正社員の働き方を見直すことにより行われるべき</p>

# 労使団体ヒアリング

## 事業者団体(一般社団法人 日本経済団体連合会)

## 労働者団体(日本労働組合総連合会)

### 賃金水準・処遇

- 無限定と限定の無期社員間の処遇についてバランスの合理性の範囲を示すことは不可能
  - ・現在、限定無期社員制度を導入している企業では、限定の項目、限定の程度は多様。それに伴う処遇も千差万別
    - \* 仕事や人材活用が同じでも、時間外労働への協力等を理由に処遇に差をつけることはありうる
    - \* 無期社員の中でも処遇の安定を重視する雇用区分と、成果重視の雇用区分を設けて処遇に差をつけている企業も
- 有期から無期への転換後の処遇のあり方を示すことは反対
  - ・有期社員から無期社員への転換に関して、労働契約法18条は、転換後の労働条件は労使自治に委ねるという大前提に創設された経緯
  - ・普及に向けた留意点を示す場合、この点を強調することが必要
- 有期社員と限定無期社員の間処遇については、労働契約法20条の周知徹底を図ることが重要

- 賃金水準や処遇・昇進に差を設ける場合、「限定」の内容に基づき合理的に説明できることが必要(=均衡待遇)
  - 「多様な正社員(限定正社員)」であることを理由として、賃金水準や処遇等に不合理な差を設けてはならない(\*)
- (\*) 処遇に格差を設けないことを原則とする。格差を設ける場合には合理性が必要

# 労使団体ヒアリング

## 事業者団体(一般社団法人 日本経済団体連合会)

## 労働者団体(日本労働組合総連合会)

### 転換制度

- 相互転換のあるべき方向性を示すことは反対
  - ・労働者の意向だけで相互転換を認めると事業運営が困難
  - ・転換は新規採用と同じ。転換の有無、条件等についても契約自由の原則を尊重すべき
- \*【無限定→限定の転換】
  - ①経済のグローバル化で無限定の無期社員を確保することの必要性が高まる
  - ②無限定の無期社員には、キャリアアップを期待して採用時から賃金水準を高くしている企業も
  - ③企業は、育児や介護等家庭的な事情をもつ無期社員に対し配置転換を配慮
- \*【限定→無限定の転換】
  - ①キャリアアップを一企業の中だけで実現しようとする考え方への疑問
  - ②職種等を限定と無限定で完全に区分している企業では、事実上転換は困難
  - ③限定の区分の中で、社員の能力伸長に応じたキャリアパスを用意。転換する必要性が小さい企業も

- 本人の同意が必要。とくに、「いわゆる正社員」から「多様な正社員(限定正社員)」に転換する際、賃金等の引き下げを伴う場合には労働条件の不利益変更として労働者本人の個別同意が不可欠
- 会社から転換を執拗に迫られて同意せざるを得ない状況に追い込まれることも想定されるため、真意に基づく同意取得がなされるように、十分な労働者保護策がとられることが必要

# 労使団体ヒアリング

	事業者団体(一般社団法人 日本経済団体連合会)	労働者団体(日本労働組合総連合会)
労働条件の明示	<p>○労働条件の明示義務の強化は、勤務地等が消滅した場合の使用者の雇用保障責任ルールの透明化とセットで</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「配置転換の制限をかけること」と「当該勤務地等が消滅したときの使用者の雇用責任」との関係が明確に認識されていない(されない)可能性</li> <li>・企業実態に即した形で「契約概念」の普及促進を図ることが課題</li> </ul> <p>○ただし、労働条件の限定の仕方は個別企業に委ねる</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・厳格な特定が困難なケース           <ul style="list-style-type: none"> <li>*【職種限定】一般職の限定が難しいケース</li> <li>*【勤務地限定】「自宅から通える範囲内」と限定しているケース</li> </ul> </li> </ul> <p>○契約変更時の労働条件の明示に関しては、変更には個別合意が必要であることの周知のほうが重要</p>	<p>○職種や勤務地を限定する場合、労働者にとっての明確性、納得性等の確保が必要</p> <p>→①書面による明示、②限定された職種・勤務地が消滅した場合の対応の明示(*)、等は最低限必要</p> <p>(*)当然ながら、限定事由が消滅した場合においても、解雇回避努力が尽くされるべき。それを前提に、いかなる対応がとられることになるのか、可能な限り具体的に明示されるべき</p>
労使コミュニケーション	<p>○新しい社員制度を作るに当たり、制度設計は経営側が行うものだが、制度導入や変更にあたっては、労働組合等と協議して合意することが基本</p> <p>○一般論として、組合がない企業では従業員に説明し、テーマによっては同意をとるなど、適正な手続きの下で制度設計、変更が行われている</p>	<p>○労働者のライフスタイルや希望に応じた、ワーク・ライフ・バランスにも資する働き方として活用されるためには、その導入・運営にあたって労使間で十分なコミュニケーションがなされ、企業の実態に即した形で、制度運営にかかる相互理解が醸成されていることが不可欠(*)</p> <p>(*)「労働条件の明示」・「賃金水準・処遇」・「転換制度」に関する内容を決定し、それに基づく制度を運営するには、労使であらかじめ合意されていることが必要</p>

# 労使団体ヒアリング

	事業者団体(一般社団法人 日本経済団体連合会)	労働者団体(日本労働組合総連合会)
雇用保障	<p>○無限定の無期社員と、限定の無期社員は、いずれも労働契約法16条の適用を受けるが、司法判断には違いがある。現行通達を法令に格上げする等、明確化の措置が必要</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・労働契約法18条の対応として、勤務地等が限定された有期社員を、無期社員に転換することを検討する企業も少なくなっていくと思われる</li><li>・経営者は可能な限り国内雇用を維持しようという思いをもつ。限定の無期契約であっても、特段何もなければ、実質65歳まで雇用が保障されているという点に目を向けるべき</li></ul>	<p>○労働契約法第16条の見直しは不要(=「多様な正社員(限定正社員)の解雇ルール」の設定は不要)</p>

# 図表6 「多様な正社員」導入の目的

企業アンケート調査では、「多様な正社員」を導入する目的として、

- ① 「優秀な人材を確保するため」、「従業員の定着を図るため」といった**人材確保・定着の必要性**
- ② 「**仕事と育児や介護の両立(ワーク・ライフ・バランス)支援のため**」といった主として正社員の働き方の見直しの**必要性**が多く挙げられている。

