

# 多様な正社員の普及・拡大のための有識者懇談会報告書の骨子（案）

## 目次

### I 総論

- 1 多様な正社員の普及が必要とされる背景
- 2 多様な正社員の活用状況
  - (1) 多様な正社員の導入状況
  - (2) 多様な正社員の導入理由
  - (3) 就業規則や労働契約における限定の内容の明示
  - (4) 処遇
  - (5) 転換制度
  - (6) 教育訓練
  - (7) 労使コミュニケーション
  - (8) 雇用保障
  - (9) 多様な正社員の解雇の判例分析

### II 多様な正社員の円滑な活用のために使用者が留意すべき事項と促進するための方策

- 1 多様な正社員の効果的な活用が期待できるケース
  - (1) 勤務地限定正社員
  - (2) 職務限定正社員
  - (3) 勤務時間限定正社員
- 2 労働者に対する限定の内容の明示
  - (1) 限定の内容についての明示の必要性
  - (2) 限定の内容についての明示の促進策
- 3 事業所閉鎖や職務の廃止等の場合の対応
  - (1) 整理解雇
  - (2) 能力不足解雇
- 4 転換制度
  - (1) 転換の仕組みの社内制度化の必要性
  - (2) 転換制度の促進策
- 5 処遇（賃金、昇進・昇格）
  - (1) 賃金
  - (2) 昇進、昇格

## 6 均衡処遇

- (1) 均衡処遇の必要性
- (2) 均衡処遇の促進策

## 7 いわゆる正社員の働き方の見直し

## 8 人材育成・職業能力評価

## 9 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

### (別紙1)

#### 雇用管理上の留意事項

- 1 多様な正社員の活用が考えられるケース
- 2 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
- 3 労働者に対する限定の内容の明示
- 4 処遇（賃金、昇進、均衡処遇）
- 5 転換制度
- 6 人材育成・職業能力評価
- 7 事業所閉鎖、職務の廃止等の場合の対応
- 8 いわゆる正社員の働き方の見直し

### (別紙2)

#### 多様な正社員のモデル

- 1 就業規則、労働契約書の規定例
- 2 高度専門職のキャリア形成の事例

## I 総論

### 1 多様な正社員の普及が必要とされる背景

- 我が国の労働市場は、
  - ① 雇用が安定し、勤続に応じた職業能力開発機会や相対的に高い賃金等の処遇が得られる一方、職務や勤務地の変更が幅広く行われ、所定外労働を前提とした長時間労働がみられる「いわゆる正社員」と、
  - ② 職務の変更の幅が狭く、勤務地は同一で所定外労働を命じられることは少ないが、有期労働契約の反復更新の中で雇止めの不安を抱え、職業能力開発機会が少なく、相対的に賃金が低く昇給の機会も少ない「非正規雇用の労働者」との間で、働き方の二極化が指摘されるようになって久しい。
- 高度経済成長時代以後、大企業を中心として、「いわゆる正社員」の長期雇用慣行を基軸に、需給調整のために非正規雇用の労働者を配置することで、生産性の向上と柔軟性の確保を図る、伝統的な人事労務管理が行われてきた。
- しかしながら、経済成長率の低下が続く中で、「いわゆる正社員」については、長時間労働など拘束度が強まる一方で、「非正規雇用の労働者」については、若者を中心として不本意に就業する者を含めその比率が90年代後半から急増した。
- 他方、女性の社会進出、夫婦共働きの増加に伴い、仕事と生活の調和を求めるなど就業意識が変化し、働き方の見直しが求められるようになった。
- 企業の人事労務管理をみると、いわゆる正社員と非正規雇用の二分化した雇用ポートフォリオを見直し、職務や勤務地の変更の幅を限定した無期契約労働者の区分を設けるとともに、異なる雇用管理区分への転換制度を進める動きがみられるようになった。  
同時に、経済のグローバル化の下、技術革新や消費者のニーズの変化が早く不確実性が増大する経営環境の中で、付加価値を産み出すため、プロジェクトの遂行等に必要とされる専門知識を持った労働者を中途採用するといった動きが見られるようになった。
- こうした中で、非正規雇用労働者といわゆる正社員の二極化の解消、労働者のワーク・ライフ・バランスの実現、企業による優秀な人材の確保や定着を可能とするような、労使双方にとって望ましい多様な働き方が求められている。そして、そうした働き方や雇用の一つとして、職務、勤務地、労働時間を限定した「多様な正社員」の普及を図ることが重要となっている。
- しかしながら、長い年月をかけて形成されてきた上記の伝統的な人事労務管理から多様な正社員を含む多元的な人事労務管理への転換は、企業労使にとって様々な困難や試行錯誤を伴うものであり、課題が多い。  
このため、本懇談会では、企業ヒアリングや先行調査から「多様な正社員」の導入の現状を見た上で、「多様な正社員」の採用から退職に至る雇用管理を巡る様々な課題への対応等について整理するとともに、労使関係者にとってモデルとなる雇用管理上の留意点と、多様な正社員の普及・拡大のための今後の政策に向けた提言を行う。

### 2 多様な正社員の活用状況

#### (1) 多様な正社員の導入状況

- 「非正規雇用のビジョンに関する懇談会」（座長：樋口美雄慶應義塾大学商学部長）

では、労働契約の期間の定めがない、所定労働時間がフルタイムである、直接雇用である者を原則として「正社員」とし、そのうち職務、勤務地、労働時間等が限定的でない正社員を「典型的な正規雇用」とし、限定的な正社員を「多様な正社員」としている。

- 「多様な形態による正社員」に関する研究会（座長：佐藤博樹東京大学社会科学研究所教授）報告書（以下「研究会報告書」という。）によれば、多様な形態による正社員の雇用区分を導入している企業は約5割である。このうち、職務限定正社員区分を導入している企業は約9割、勤務地限定正社員区分を導入している企業は約4割、労働時間限定正社員区分を導入している企業は約1～2割である。

また、独立行政法人労働政策研究・研修機構『「多様な正社員」の人事管理に関する研究』（以下「JILPT 報告書」という。）によると、限定正社員を導入している事業所の割合は47.9%である。

- 本懇談会における企業ヒアリング（以下、単に「企業ヒアリング」という。）、研究会報告書、JILPT 報告書（以下「企業ヒアリング等」という。）によると、勤務地限定正社員は広く活用され、職務限定正社員は資格を必要とするもの、高度な専門性を必要とするもの、他の職務と明確に区分できるもの等で活用されているが、その活用状況は研究会報告書に示された結果と比べて、比較的少ない。我が国においては職務の範囲が必ずしも明確でなく、研究会報告書では比較的職務の範囲が広い者も職務限定正社員として含まれていることが考えられる。

勤務時間限定正社員は活用が比較的少ないが、これは、いわゆる正社員の働き方が時間外労働を前提としている等の理由によるものと推測される。

## （2）多様な正社員の導入理由

- 企業ヒアリング等によると、多様な正社員の主な導入理由は以下のとおりである。
  - ① 優秀な人材の確保、従業員の定着
  - ② 仕事と育児や介護の両立（ワーク・ライフ・バランス）支援、女性職員が幅広い職務に従事できるような環境整備
  - ③ 安定雇用に基づくものづくり技能の安定的な継承
  - ④ 地域のニーズに根付いた事業展開
- 結果として、給与水準の地域相場を反映した人件費の適正化や雇用の維持も可能となった例もみられた。
- 他方、多様な正社員の雇用形態を設けていない企業のその理由としては、以下のとおりである。
  - ① 正社員はそもそも多様な働き方が可能であること
  - ② 新たな区分を設けると労務管理が煩雑になること
  - ③ 非正規雇用の労働者を積極的に活用すれば足りること
  - ④ 全事業所が転居を伴わない範囲内に立地

## （3）就業規則や労働契約における限定の内容の明示

- 研究会報告書によると、就業規則や労働契約書で職務や勤務地を限定している企業は

多くはない（職務限定5割、勤務地限定3割）。

- 単に勤務地や職務を規定しているのみで、それが当面のものか将来にわたって限定されたものか不明である場合も多い。
- 企業ヒアリングでは、就業規則に雇用区分とその定義（職務や勤務地の限定など）を定め、辞令その他の方法で個々の労働者に明示する場合も見られた。

#### (4) 処遇

##### ア 賃金

- 企業ヒアリングや研究会報告書によると、多様な正社員の賃金水準はいわゆる正社員の賃金水準に比べて8～9割超の企業が多い。
- また、企業ヒアリングによると、いわゆる正社員と異なる賃金テーブルとする企業が多いが、いわゆる正社員と同じ賃金テーブルとしつつ、手当でいわゆる正社員と差を設けている企業が見られた。
- いわゆる正社員で実際には転勤しない者がいる場合や、いわゆる正社員と職務の内容があまり変わらない場合に、多様な正社員が賃金について不満を持つ。また、いわゆる正社員について海外転勤など負担が大きい場合に、多様な正社員との賃金水準の差が小さい場合にいわゆる正社員に不満が生じる。

##### イ 昇進・昇格

- 企業ヒアリングや研究会報告書によると、多様な正社員について、いわゆる正社員と比して昇進の上限やスピードに差を設ける場合が多い。
- 他方、企業ヒアリングによると、多様な正社員がいわゆる正社員に転換すれば上限がなくなるとする企業や、昇進の上限もスピードもいわゆる正社員と同一とする企業もみられた。

#### (5) 転換制度

##### ア 「非正規雇用の労働者」から「多様な正社員」への転換制度

- 研究会報告書によると、転換制度又は転換の慣行がある企業は5割程度である。基幹的な非正規雇用労働者がいる企業では、転換制度がある割合が若干高い。限定の類型では勤務地限定正社員で転換制度がある割合が高い。
- 企業ヒアリングや研究会報告書によると、本人からの申出に基づく転換制度と、企業側からの申出に基づく転換制度とがあり、いずれも勤続期間、勤務評価、面接、試験に合格することを要件とする場合が多い。
- 企業ヒアリングによると、転換制度があっても、責任が重くなること等を理由に転換希望者が少ないケースがみられた。
- なお、昨今、有期雇用労働者を多く雇用するサービス業を中心に、人材の確保や定着のために、有期雇用労働者を無期に転換する動きが活発化している。

##### イ 「多様な正社員」から「いわゆる正社員」への転換制度

- 研究会報告書によると、転換制度がある企業は7割程度で労働者の希望に基づくも

のが約42%、企業側の申出に基づくものが35%である。特に、金融・保険業で、労働者本人の希望に基づいて転換できる制度がある企業が76%と多い。限定の種類では、勤務地限定正社員について本人の希望に基づく転換制度がある企業が61%と多い。

- 企業ヒアリングや研究会報告書によると、本人からの申出に基づく転換制度と、企業側からの申出に基づく転換制度とがあり、いずれも上司による推薦、選考への合格、転換後の仕事に必要なスキルを有すること、勤務成績、勤続年数等を要件とする企業が多い。
- 企業ヒアリングによると、転換制度があっても、職務の範囲が広がること、責任が重くなること等を理由に転換を望まないケースなどがみられた。

#### ウ 「いわゆる正社員」から「多様な正社員」への転換制度

- 研究会報告書によると、転換制度がある企業は7割程度で、労働者の希望に基づくものが約48%、企業側の申出に基づくものが36%である。特に、金融・保険業で労働者本人の希望に基づいて転換できる制度がある企業が76%と多い。
- 企業ヒアリングや研究会報告書によると、転換の要件としては、上司による推薦、勤務成績、勤続年数等を要件とする場合が多い。
- 企業ヒアリングによると、転換制度がなくても、育児や介護等の事情を持つ労働者について個別に対応する企業もみられた。
- いわゆる正社員と多様な正社員との間の転換が何度も認められる企業もある一方で、キャリア形成の観点から、いわゆる正社員から多様な正社員への転換の回数を限定する企業もみられる。

#### (6) 教育訓練

- 研究会報告書によると、多様な正社員では、業務の必要に応じてその都度能力を習得させるとする企業が33%と最も多い。他方、長期的な視点で能力開発を行う企業も20%の割合を占める。
- このように長期的な能力開発を行う企業の割合が高くないのは、多様な正社員について、いわゆる正社員と比して昇進・昇格の上限を設けたり、昇進・昇格のスピードを遅くするなど、いわゆる正社員とは異なるキャリアとして扱っているのではないかと考えられる。

#### (7) 労使コミュニケーション

- 企業ヒアリングや研究会報告書によると、制度導入や運用について、労働組合や従業員の代表と協議している事例、従業員に対して十分に情報提供を行っている事例が多い。
- なお、昨今、有期契約労働者が正社員と同一の労働組合に加入することを可能とする動きもみられる。

#### (8) 雇用保障

- 研究会報告書によると、事業所閉鎖時等の人事上の取扱いについて労働契約や就業

規則で定めている割合は、いわゆる正社員が 32%に対し、多様な正社員が 33%と大差はない。また、多様な正社員側の意識も、いわゆる正社員と同水準の雇用保障を求める者が8割と多い。

- 企業ヒアリングや JILPT 報告書によると、企業が事業所閉鎖時等の人事上の取扱いの定めをしないのは、そもそも事業所閉鎖を前提とした雇用管理をしないこと、解雇することを明確化すると人材が確保できないこと、多様な正社員のモチベーションが下がること、事業所閉鎖時の人員調整を考えるのであれば非正規雇用を活用することといった理由による。
- 事業所閉鎖時には、他の事業所への配置転換を打診し、本人が配置転換を希望すれば配置転換し、希望しなければ会社都合退職（合意解約）とする企業が多い。

## (9) 多様な正社員の解雇の判例分析

- JILPT が行った多様な正社員に対する整理解雇及び能力不足解雇の裁判例の分析によると、整理解雇について、限定があることゆえに整理解雇法理の適用を否定する裁判例は無い。

勤務地限定や、高度な専門性を伴わない職務限定等については、任意の配置転換を打診することが比較的容易であることもあり、整理解雇法理やこれに準拠した枠組みで判断する裁判例が多い傾向がみられる。
- 他方、高度な専門性を伴う職務限定などは、解雇回避努力の内容として、配置転換に限られず、退職金の上乗せ、再就職支援等をもって解雇回避努力を尽くしたとされる場合があり、解雇回避努力の判断に一定の影響がみられる。同様に、人員削減の必要性や被解雇者選定の妥当性の判断についても、限定があることにより一定の影響が見られる。他方、解雇の手續の相当性の判断については限定の有無に影響されない傾向がみられる。
- 能力不足解雇について、職務限定の職務が高度な専門性を伴うものでは、他の職務への配置転換や降格、教育訓練が必要とされない場合もあるが、警告による改善の機会の付与は必要とされている。
- なお、職務や勤務地について労働契約書に明記されていても、それが当面のものなのか、将来にわたるものなのか不明であるため、採用の経緯や就労の実態から総合的に、限定の有無について判断される傾向がみられ、また、限定の有無につき明示的に判断がされない場合もある。

## II 多様な正社員の円滑な活用のために使用者が留意すべき事項と促進するための方策

### 1 多様な正社員の効果的な活用が期待できるケース

- 多様な正社員（勤務地限定正社員、職務限定正社員、勤務時間限定正社員）について、以下のような活用や留意事項が考えられる。

ただし、多様な正社員は多様であり、また、企業によって人事労務管理、経営状況等、事情は様々であることから、多様な正社員の制度を導入するか否か、また、制度を導入する場合にどのような制度とするかについては、各企業において労使で十分に話し合う

ことが必要である。

### (1) 勤務地限定正社員

- 育児、介護等の事情により転勤が困難な者が就業の継続、能力の発揮が可能となる働き方として、人材の確保や定着に課題を抱える企業での活用が考えられる。
- 改正労働契約法の無期転換の受け皿として活用が考えられ、特に小売業、サービス業等、非正規雇用の労働者が多く従事する分野での活用が考えられる。
- コース別管理において定型的な事務等を行う「一般職」が多く従事する分野で、「一般職」により幅広い職務や高度な職務を担わせることが可能な働き方である。金融業等、「一般職」が多い分野での活用が考えられる。
- 製造業等において、海外転勤が可能な者と海外転勤が困難な者とを区分し、確保するための活用が考えられる。  
また、競争力の維持のために安定した雇用の下での技能の蓄積、継承が必要な生産現場において、非正規雇用労働者の転換の受け皿として活用が考えられる。
- 地域のニーズにあったサービスの提供や顧客の確保が可能となりえる。サービス業での活用が考えられる。
- なお、男女雇用機会均等法により、労働者の募集、採用、昇進、職種の変更において、合理的な理由なく転居を伴う転勤に応じることを条件とすることは間接差別に該当する。いわゆる正社員について、転勤の必要性についての合理的な理由の説明が必要である。また、コース別雇用管理は、性別によって異なる取扱いを行うものではない限り、均等法上の問題はないが、その運用において男女で異なる取扱いがなされている場合等も見られるため、その適正かつ円滑な運用に資するよう、留意することが必要である。

### (2) 職務限定正社員

- 金融、ITなどで専門性が高く特定の職能内でのキャリア形成が必要な職務において、プロフェッショナルとしてのキャリア形成が可能となる働き方としての活用が考えられる。
- また、医療福祉業、運輸業など資格が必要とされる職務、同一の企業内で他の職務と明確に区分することができる職務などで活用が考えられる。
- 上記の他、ゼネラリストではなく特定の職務のスペシャリストとしてキャリア・アップさせることも考えられる。
- 一般に職務が限定されている非正規雇用労働者が雇用の安定を図るための能力開発（中長期的なキャリア形成）によって特定の専門能力を習得し、それを活用することが可能となる働き方としても考えられる。
- 他方、工場における技能労働者、店舗における販売員、一般職については、「総合職」と比して職務の範囲が狭いが、教育訓練等によって他の職務に転換させることも可能である。また、必ずしも職務が限定されているとは言えない場合もみられる。
- また、大企業のホワイトカラー労働者についても、人事、経理等の特定の職能の職務に従事するケースが多いが、キャリア形成や事業の必要性のために、他の職能を経験



させるなど柔軟な人事配置が行われ、必ずしも職務が特定されているとは言えない場合もみられる。

- 欧米において、例えばアメリカでは、職務記述書に職務の内容を詳細に記述することが広く行われているが、近年は、柔軟性の確保のため、職務の幅や階層の大括り化（ブロードバンディング）の動きもあることに留意が必要である。
- 高度な専門性を伴わない職務に限定する場合には、職務の範囲に一定の幅を持たせた方が円滑な事業運営やキャリア形成への影響が少ない。

### (3) 勤務時間限定正社員

- 育児、介護等の事情により長時間労働が困難な者が就職、就業の継続、能力の発揮が可能となる働き方として、人材の採用や定着に課題を抱える企業での活用が考えられる。
- 育児、介護等の他、キャリア・アップに必要な能力を習得するために勤務時間を短縮することが必要な者が活用することが考えられる。
- 現状において勤務時間限定正社員は比較的少ないが、勤務時間限定正社員となる労働者に対するキャリア形成の支援、職場内の適切な業務配分、職場の人員体制の整備、長時間労働を前提としない職場作り等の取組が行われることが必要である。

## 2 労働者に対する限定の内容の明示

### (1) 限定の内容についての明示の必要性

- 労働契約書等において職務や勤務地を明示しても、それが当面のものか、将来にわたるものか不明な場合も多い。紛争の未然の防止のため、限定がある場合は限定の内容について明示することが重要である。
- 限定がある場合に限定の内容を明示することにより、労働者にとってキャリア形成の見通しがつきやすくなり、ワーク・ライフ・バランスを図りやすくなる。企業にとっても優秀な人材を確保しやすくなる。
- 限定があれば解雇回避努力が不要となるわけではなく、限定された職務が高度な専門性を伴うか否か、勤務地限定か否か、過去の配置転換など人事権の行使の状況や労働者の期待の状況などに応じて、雇用維持のための解雇回避努力が求められる。
- なお、限定の明示とは異なるが、企業が勤務地や職務等の限定正社員を導入している情報が公表され、労使当事者以外の第三者にも伝わることになれば、将来、採用活動を行う場合にも、求職者が企業を評価する有利な情報となり得る。

### (2) 限定の内容についての明示の促進策

- 紛争の未然防止、労働者のキャリア形成、ワーク・ライフ・バランスの実現のため、職務や勤務地の限定について使用者から労働者への明示が行われるようにするため、  
①労働基準法第 15 条等による明示の義務付け、②労働契約法第 4 条による書面の確認が考えられる
- ①については、強制力があるが、限定についての明示の運用が定着していない中で

義務付けを行うと使用者の実務に混乱を与え、却って多様な正社員の活用を阻害するおそれがあると考えられる。

- ②については、現在も労働契約法第4条の書面による確認の対象として、職務や勤務地の限定も含まれる。このことについて、労働契約法の解釈を通知するほか、様々な機会や方法を捉えて周知を行うことが考えられる。
- まずは②について解釈を示し、将来的に労働契約法を改正する場合には、限定についての明示について規定することを検討することが考えられる。

また、将来的には、限定の明示が定着してきた段階で、労働基準法に基づく義務化を検討することが考えられる。
- 労使当事者間での限定の明示のため、またこれに加えて、求職者の円滑な求職活動や労働移動に資するため、次の①や②により、企業が多様な正社員を導入している情報を対外的に公表することを促進することが考えられる。
  - ① 次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画の内容に関する事項に位置づける、助成金の対象とする、限定の内容を対外的に公表する企業を好事例として紹介したり表彰する。併せて、限定の明示だけでなく、多様な正社員の導入、転換制度、均衡処遇等についてもメリットが生じるようにする。
  - ② 非正規雇用のキャリア・アップや正社員のワーク・ライフ・バランス等、「多様な正社員」を推進する考え方と合致する一定の政策目的を実現するための法律やこれに基づく指針等において、限定がある場合の限定の内容の明示、多様な正社員の導入、転換制度、均衡処遇等についても望ましいことを明記する。

### 3 事業所閉鎖や職務の廃止等の場合の対応

#### (1) 整理解雇

- 整理解雇について、勤務地や職務の限定が明確化されていれば直ちに解雇が有効となるわけではなく、整理解雇法理（4要素・4要件）を否定する裁判例はない。
- 解雇の有効性については、人事権の行使や労働者の期待などに応じて判断される傾向にある。また、転勤や配置転換が可能な範囲に応じて、解雇回避努力や被解雇者選定の妥当性等の判断が異なる傾向にある。
- 勤務地限定や高度な専門性を伴わない職務限定については、整理解雇法理の判断に与える影響は小さく、解雇回避努力として転勤や配置転換の打診を求められることが多い傾向が見られる。他方、高度な専門性を伴う職務限定や他の職務とは内容や処遇が明確に区別できる職務限定については、整理解雇法理の判断に一定の影響があり、転勤や配置転換ではなく退職金の上乗せや再就職支援でも解雇回避努力を行ったと認められる場合がある。
- いずれにしても、使用者には、配置転換や職務転換を可能な範囲で行うとともに、それが難しい場合には代替可能な方策を講じることが、紛争を未然に防止するために求められる。また、そうした対応は結果的に雇用の安定を通じた長期的な生産性の向上などにつながると考えられる。

## (2) 能力不足解雇

- 能力不足解雇について、能力不足を理由に直ちに解雇することは認められるわけではなく、高度な専門性を伴わない職務限定では、改善の機会を与えるための警告に加え、教育訓練、配置転換、降格等が必要とされる傾向がみられる。  
他方、高度な専門性を伴う職務限定では、警告は必要とされるが、教育訓練、配置転換、降格等が必要とされない場合もみられる。
- いずれにしても、使用者は、改善の機会を与えるために警告を行うとともに、可能な範囲で教育訓練、配置転換、降格を可能な範囲で行うことが紛争の未然防止に資する。

## 4 転換制度

### (1) 転換の仕組みの社内制度化の必要性

#### ア 非正規雇用と多様な正社員間の転換

- 雇用が不安定で、職業能力開発機会が少なく、処遇も低い有期契約労働者について、本人の希望により雇用が安定し、勤続に応じた職業能力開発機会やより良い処遇が得られるようなキャリアパスを設けることが望ましい。そのために以下のような対応が考えられる。
- 改正労働契約法に基づき通算5年超の有期契約労働者が無期に転換する場合については、転換後の勤務地の範囲、職務の内容や範囲が有期契約労働者であった時と同じ、又は拡大するとしてもそれほど変化しないことも多いと現時点では考えられる。特に、いわゆる正社員の職務の内容や範囲との差異が大きいことも多いと考えられる。
- さらに、いわゆる正社員への転換を希望する有期契約労働者が無期転換した上で、更にいわゆる正社員へ転換することができるようにするために、有期契約労働者の間から更新ごとに職務の範囲を広げたり、無期転換後も能力や勤続年数等に応じて職務の範囲やレベルを上げていき、一定のレベルに達した場合にいわゆる正社員への転換を認めることが考えられる。

また、そうした職業能力の向上を労使双方が客観的に評価するために、職業能力評価制度を活用することが考えられる。

- 多様な正社員から更にいわゆる正社員へと転換することを希望する有期契約労働者が転換することができるようにするため、有期契約の更新に併せて業務の範囲を徐々に広げ、無期転換後も職務の範囲を徐々に広げていくことが考えられる。

#### イ いわゆる正社員と多様な正社員間の転換

- ワーク・ライフ・バランスの実現、企業による優秀な人材の確保・定着のため、いわゆる正社員から多様な正社員へ転換できることが望ましい。  
併せて、キャリア形成への影響やモチベーションの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しい。
- 転換の仕組みについて社内制度化し、明確化にすることにより、転換の活用が促進され、また、紛争の未然防止に資する。

- 他方、無制限な転換は、人材育成投資に影響を与えるので、企業毎の事情に応じて、転換の要件、回数制限、実施時期等についても制度化することが考えられる。  
転換は重要な労働条件の変更となることから、本人の同意が必要である。
- いわゆる正社員と多様な正社員の間での転換については、労働者に活用しやすくする一方で、企業の人事労務管理に与える影響を少なくするため、以下のように、限定の種類によって、異なる取扱いにすることが考えられる。
  - ① いわゆる正社員と「勤務時間限定正社員」との間での転換
    - \* 労働時間の短縮、所定外労働の免除又は労働時間の延長といった「労働条件の変更」であり、必ずしも「キャリアの変更」を伴う必要はない。
    - \* 転換が昇進等に与える影響をできるだけ小さくし、また、転換の要件や回数制限についてもできるだけ緩やかなものとするのが望ましい。
  - ② いわゆる正社員と「職務限定正社員」との間での転換
    - \* 職務の内容や範囲が変更され、企業の人材育成投資や人材配置、労働者のキャリア形成に与える影響は大きいため、「労働条件の変更」のレベルにとどまらず、「キャリアの変更」となる。
    - \* 転換が昇進等に与える影響は大きくなり、また、転換の要件や回数制限についても厳格に定めることが考えられる。
  - ③ いわゆる正社員と「勤務地限定正社員」との間での転換
    - \* 勤務地の範囲が狭くなるだけで職務の内容の変更が小さい場合には「労働条件の変更」であり、必ずしも「キャリアの変更」を伴う必要はない。この場合、転換が昇進等に与える影響をできるだけ小さくし、また、転換の要件や回数制限についてもできるだけ緩やかなものとするのが望ましい。
    - \* 他方、勤務地と職務の内容が関連する場合には、職務の内容や範囲が変更され、企業の人材育成投資や人材配置、労働者のキャリア形成に与える影響は大きいため、「労働条件の変更」のレベルにとどまらず、「キャリアの変更」となる。この場合には、転換が昇進等に与える影響は大きくなり、また、転換の要件や回数制限についても厳格に定めることが考えられる。

## (2) 転換制度の促進策

- 紛争の未然防止、労働者のキャリア形成、ワーク・ライフ・バランスの実現のため、転換制度（再転換制度）の導入・運用が行われるようにするため、①労働契約法に転換制度について法定、②労働契約法第3条第3項（仕事と生活の調和への配慮）に転換制度が含まれることを解釈上示すことが考えられる。
- ①については、私法上の効力があるが、転換制度についての運用が定着していない中で義務付けを行うと、使用者の実務に混乱を与え、却って多様な正社員の活用を阻害するおそれがあると考えられる。
- 労働契約法第3条第3項では、労働契約は仕事と生活の調和にも配慮しつつ締結し、又は変更すべきとしている。これには、いわゆる正社員と多様な正社員の間での転換も含まれる。このことについて、労働契約法の解釈を通知するほか、様々な機会や方法を捉えて周知を行うことが考えられる。

- ②については、訓示規定なので人事労務管理上の弊害は小さい。
- まずは②について解釈を示し、将来的に転換制度が定着し、また、労働契約法を改正する機会があれば、法定化を検討することが考えられる。
- 労使当事者間での限定の明示のため、またこれに加えて、求職者の円滑な求職活動や労働移動に資するため、次の①～③により、企業が多様な正社員を導入している情報を対外的に公表することを促進することが考えられる。
  - ① 次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画の内容に関する事項に位置づけ、転換制度を対外的に公表する企業を好事例として紹介したり表彰する。
  - ② 非正規雇用のキャリア・アップや正社員のワーク・ライフ・バランス等、「多様な正社員」を推進する考え方と合致する一定の政策目的を実現するための法律やこれに基づく指針等において、転換制度限についても望ましいことを明記する。
  - ③ 上記のような限定の種類に応じた転換制度のモデルを示すなど、情報発信を行う。
- 併せて、長時間労働を前提とした正社員の働き方を変えていくことが重要である。

## 5 処遇（賃金、昇進・昇格）

### (1) 賃金

#### ア 勤務地限定正社員

- いわゆる正社員と職務内容の変わらない場合で、いわゆる正社員の中に転勤しない者がいるときには、賃金水準の差は大きくしない方が多様な正社員の納得が得られやすい。  
 他方、いわゆる正社員について海外転勤など負担が大きい場合には、賃金水準の差を一定程度広げた方がいわゆる正社員の納得が得られやすい。
- このため、いわゆる正社員と多様な正社員の間で賃金の差を合理的なものとして賃金水準の差への納得性を高めるため、例えば、同一の賃金テーブルを適用しつつ、転勤の有無等による係数を乗じたり、転勤手当等の転勤リスクに対する支給をすることが考えられる。
- 勤務地限定正社員の賃金水準はいわゆる正社員の賃金水準の9割超～8割程度で比較的円滑に運用されていることから、こうした水準が参考になると考えられる。

#### イ 職務限定正社員

- 職務の範囲を狭く限定されれば、賃金は職務給又は職務給の要素が強い賃金体系とすることができる。この場合、特定の専門性を活かした働き方や企業横断的な働き方、あるいは非正規雇用労働者の無期転換に資する。
- 職務の範囲が広い場合には、上記アと同様に、いわゆる正社員の9割超～8割程度といった水準が参考となる。

#### ウ 勤務時間限定正社員

- 勤務時間限定正社員のうち、いわゆる正社員よりも所定労働時間が短い場合には、賃金については、少なくとも同種の職務を行う比較可能なフルタイムの正社員と所

定労働時間に比例した額とすることが考えられる。

- 勤務時間限定正社員のうち、所定外労働が免除される場合には、いわゆる正社員と同一の賃金テーブルを適用することが考えられる。所定外労働のリスクがあるいわゆる正社員には、別途リスクに対する手当を支給することも考えられる。ただし、勤務時間限定の働き方を選択しやすくするためにも、いわゆる正社員の所定外労働を可能限り減らすことが望ましいと考えられる。

## (2) 昇進、昇格

- 企業の人材育成投資への影響も考慮しつつ、労働者のモチベーションを維持・向上する観点から、勤務時間限定正社員については昇進のスピードや上限はいわゆる正社員との差をできるだけ小さく設定することが望ましいと考えられる。  
また、勤務地限定正社員についても、勤務地が限定されても経験することができる職務の範囲に影響が少ない場合には、昇進のスピードや上限はいわゆる正社員との差をできるだけ小さく設定することが望ましいと考えられる。
- 一時的に多様な正社員に転換した者がいわゆる正社員に再転換した場合に、その間いわゆる正社員であった者と同格のポストに配置することが難しい場合には、多様な正社員における勤務実績や経験も適正に評価し、それにふさわしいポストに配置することが望ましいと考えられる。

## 6 均衡処遇

### (1) 均衡処遇の必要性

- 多様な正社員といわゆる正社員の双方に不公平感を与えず、また、モチベーションを維持するため、多様な正社員といわゆる正社員の間の処遇の均衡を図ることが望ましい。
- 他方、多様な正社員の形態は多様であり、また、多様な正社員に対する昇進の上限やスピードの差異は、企業の人事政策に当たる。定型的な人事労務管理の運用が定着していない中で、何をもって不合理とするのか判断が難しい。
- いわゆる正社員と比較した多様な正社員の賃金水準は9割超～8割で、多様な正社員からも比較的納得が得られている場合が多いことから、均衡を判断する上での参考となる。
- また、均衡処遇とは異なるが、企業が処遇の情報を開示することにより、それによって市場メカニズムが働き、魅力的な企業として優秀な人材の確保に資する。

### (2) 均衡処遇の促進策

- ①労働契約法に同法第20条類似の規定を法定、②労働契約法第3条第2項(均衡の考慮)にいわゆる正社員と多様な正社員の均衡処遇が含まれることを解釈上示すことが考えられる。
- ①について、多様な正社員の形態は多様であり、多様な正社員の人事労務管理が定着していない中で、何が不合理なものであるか判断が難しい。運用の定着と均衡処遇

に対する議論の蓄積を待つことが適切である。

- ②について、労働契約法第3条第2項では、労働契約は就業の実態に応じて、均衡を考慮しつつ締結し、又は変更すべきとしている。これには、いわゆる正社員と多様な正社員の間の均衡も含まれる。このことについて、労働契約法の解釈を通知するほか、様々な機会や方法を捉えて周知を行うことが考えられる。
- まずは②について解釈を示し、将来的に多様な正社員の人事労務管理の運用が定着し、また、労働契約法を改正する機会があれば、法定化を検討することが考えられる。
- 労使当事者間での限定の明示のため、またこれに加えて、求職者の円滑な求職活動や労働移動に資するため、次の①～③により、企業が多様な正社員を導入している情報を対外的に公表することを促進することが考えられる。
  - ① 次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画の内容に関する事項に位置づけ、均衡処遇を対外的に公表する企業を好事例として紹介したり表彰する。
  - ② 非正規雇用のキャリア・アップや正社員のワーク・ライフ・バランス等、「多様な正社員」を推進する考え方と合致する一定の政策目的を実現するための法律やこれに基づく指針等において、均衡処遇についても望ましいことを明記する。
  - ③ 上記のような賃金制度、賃金水準等のモデルを示すなど、情報発信を行う。

## 7 いわゆる正社員の働き方の見直し

- 現状において勤務時間限定正社員の活用が比較的少ないが、いわゆる正社員の働き方が長時間労働や所定外労働を前提とし、仕事の切り出しが難しいことも背景にあることから、勤務時間限定の働き方を選択しやすくするために、いわゆる正社員の見直しを行うことが望ましい。
- また、勤務地限定正社員や職務限定正社員の働き方を選択しやすくするため、転勤や配置転換の必要性の点検、その期間の見直しなどを行うことが考えられる。
- さらに、そもそも勤務地限定正社員、勤務時間限定正社員などのコース区分をせず、勤務地や勤務時間を限定する必要がある時期だけ、運用で柔軟に限定する方法や、カフェテリア方式により一定期間だけ自由に勤務地等を固定する方法も考えられる。
- 多様な正社員の普及促進は、それ自体が目的ではなく、非正規雇用の労働者のキャリア・アップやいわゆる正社員のワーク・ライフ・バランスの実現、企業による優秀な人材の確保・定着、これらによる日本全体の労働力の質の向上と生産性向上等を実現するための方策である。

## 8 人材育成・職業能力評価

- 職務等の限定による多様な働き方の選択肢が用意される場合に、労働者は主体的に中長期的なキャリア形成を考え、それに必要な職業能力開発を行うことが必要となる。
- 非正規雇用労働者から多様な正社員、多様な正社員からいわゆる正社員等への円滑な転換・キャリア・アップを可能とする等の観点から、客観性を備えた能力評価の仕組みの整備はその基盤の一つとなる重要な課題であり、個々の企業を超えた業種・職種共通の職業能力を対象に能力評価の「ものさし」を整備することにより、職務における職業

能力の「見える化」を促進するとともに、これに併せた職業能力の向上のための能力開発機会を提供する必要がある。

- こうした職業能力の「見える化」を図るため、より具体的には、非正規雇用労働者が多く雇用され、そのキャリア・アップ支援の必要性が高い対人サービス分野等を重点に、業種・職種横断的な新たな業界検定の仕組みを整備することが必要であり、本年3月に取りまとめられた「労働市場政策における職業能力評価制度のあり方に関する研究会」報告書等を踏まえ、技能検定のブラッシュアップに加え、新たな業界検定の創設を含めた総合的な職業能力評価制度の構築が必要である。
- また、「見える化」により明確化された目標に即して、職業能力の計画的な習得を支援するため、非正規雇用労働者等を対象に含めた職業訓練機会の整備を図るとともに、中長期的キャリア形成に資する専門的・実践的な能力開発への支援を行うことが重要であると考えられる。

## 9 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

- 多様な正社員制度が労働者の納得性を得られるようにするとともに、円滑に運用できるようにするためには、制度の設計、導入、運用に当たって、労働者に対する十分な情報提供と、労働者との十分な協議が行われることが適切であると考えられる。
- 労働組合がある場合には労働組合との間での協議を行い、また、労働組合がない場合であっても、少なくとも労使委員会による決議、過半数代表との協議を行うなど、様々な労働者の利益が広く代表される形でのコミュニケーションを行うようにすることが考えられる。
- 過半数代表については、公正性を担保するため、人数を複数とすること、適正な手続で選任されること、身分が保障され不利益な取扱いを受けないようにすること、全ての多様な正社員又は労働者の利益を代表すること等が担保されるようにすることが考えられる。



## 雇用管理上の留意事項

## 1 多様な正社員の活用が考えられるケース

- 多様な正社員（勤務地限定正社員、職務限定正社員、勤務時間限定正社員）について、以下のような場合に活用することが考えられる。

ただし、多様な正社員は多様であり、また、企業によって人事労務管理、経営状況等、事情は様々であることから、多様な正社員の制度を導入するか否か、また、制度を導入する場合にどのような制度とするかについては、各企業において労使で十分に話し合うことが必要である。

## (1) 勤務地限定正社員

- 育児、介護等の事情により転勤が困難な者が就業の継続、能力の発揮が可能となる働き方であり、人材の確保や定着に課題を抱える企業での活用が考えられる。
- 改正労働契約法の無期転換の受け皿としての活用が考えられ、特に小売業、サービス業等、非正規雇用の労働者が多く従事する分野での活用が考えられる。
- コース別管理において定型的な事務等を行う「一般職」が多く従事する分野で、「一般職」により幅広い職務や高度な職務を担わせることが可能な働き方である。金融業等、「一般職」が多い分野での活用が考えられる。
- 製造業等において、海外転勤が可能な者と海外転勤が困難な者とを区分し、確保するための活用が考えられる。

また、競争力の維持のために安定した雇用の下での技能の蓄積、継承が必要な生産現場において、非正規雇用労働者の転換の受け皿として活用が考えられる。

- 地域のニーズにあったサービスの提供や顧客の確保が可能となりえる。サービス業での活用が考えられる。
- なお、男女雇用機会均等法により、労働者の募集、採用、昇進、職種の変更において、合理的な理由なく転居を伴う転勤に応じることを条件とすることは間接差別に該当する。いわゆる正社員について、転勤の必要性についての合理的な理由の説明が必要である。また、コース別雇用管理は、性別によって異なる取扱いを行うものではない限り、均等法上の問題はないが、その運用において男女で異なる取扱いがなされている場合等も見られるため、その適正かつ円滑な運用に資するよう、留意することが必要である。

## (2) 職務限定正社員

- 金融、ITなどで専門性が高く特定の職能内でのプロフェッショナルとしてのキャリア形成が必要な職務において活用が考えられる。
- また、医療福祉業、運輸業など資格が必要とされる職務、同一の企業内で他の職務と明確に区分することができる職務などで活用が考えられる。

- 上記の他、ゼネラリストではなく特定の職務のスペシャリストとしてキャリア・アップさせることも考えられる。
- 一般に職務が限定されている非正規雇用労働者が雇用の安定を図るための能力開発（中長期的なキャリア形成）によって特定の専門能力を習得し、正社員に転換する際に職務限定正社員とすることが考えられる。
- 工場における技能労働者、店舗における販売員、一般職については、「総合職」と比して職務の範囲が狭いが、必ずしも職務の範囲が明確でない場合も多く、また、教育訓練等によって他の職務に転換させることも可能である。このような職務については、職務の範囲に一定の幅を持たせた方が円滑な事業運営やキャリア形成への影響が少ないと考えられる。

### (3) 勤務時間限定正社員

- 育児、介護等の事情により長時間労働が困難な者が就職、就業の継続、能力の発揮が可能となる働き方。人材の採用や定着に課題を抱える企業での活用が考えられる。
- 育児、介護等の他、キャリア・アップに必要な能力を習得するために勤務時間を短縮することが必要な者が活用することが考えられる。
- 現状において勤務時間限定正社員は比較的少ないが、勤務時間限定正社員となる労働者に対するキャリア形成の支援、職場内の適切な業務配分、職場の人員体制の整備、長時間労働を前提としない職場作り等の取組が行われることが必要である。

## 2 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

- 多様な正社員制度が労働者の納得性を得られるようにするとともに、円滑に運用できるようにするためには、制度の設計、導入、運用に当たって、労働者に対する十分な情報提供と、労働者との十分な協議が行われることが適切であると考えられる。
- 労働組合がある場合には労働組合との間での協議を行い、また、労働組合がない場合であっても、少なくとも労使委員会による決議、過半数代表との協議を行うなど、様々な労働者の利益が広く代表される形でのコミュニケーションを行うようにすることが考えられる。
- 過半数代表については、公正性を担保するため、人数を複数とすること、適正な手続で選任されること、身分が保障され不利益な取扱いを受けないようにすること、全ての多様な正社員又は労働者の利益を代表すること等が担保されるようにすることが考えられる。

## 3 労働者に対する限定の内容の明示

- 労働契約書等において職務や勤務地を明示しても、それが当面のものか、将来にわたるものか不明な場合も多い。紛争の未然の防止のため、限定がある場合は限定の内容について明示することが望ましい。
- また、限定がある場合に限定の内容を明示することにより、労働者にとってキャリ

ア形成の見通しがつきやすくなり、ワーク・ライフ・バランスを図りやすくなり、企業にとっても優秀な人材を確保しやすくなることから、限定の内容について明示することが望ましい。

- 労働契約法第4条では、労働条件はできるだけ書面で確認するものとするとしており、勤務地、職務、勤務時間の限定についても、この確認すべき事項に含まれることから、同条を踏まえて、限定の内容について書面で確認することが望ましい。
- 就業規則に雇用区分とその定義（職務や勤務地の限定など）を定め、辞令その他の方法で個々の労働者に明示する等、様々な方法が考えられる。
- なお、限定の明示とは異なるが、企業が勤務地や職務等の限定正社員を導入している情報が公表され、労使当事者以外の第三者にも伝わることになれば、将来、採用活動を行う場合にも、求職者が企業を評価する有利な情報となり得る。

#### 4 処遇（賃金、昇進、均衡処遇）

- 多様な正社員の処遇について、以下のようなことが考えられる。  
ただし、多様な正社員は多様であり、また、企業によって人事労務管理、経営状況等、事情は様々であることから、どのような制度とするかについては、各企業において労使で十分に話し合っただけで決めることが必要である。

##### (1) 賃金

###### ア 勤務地限定正社員

- いわゆる正社員と職務内容の変わらない場合で、いわゆる正社員の中に転勤しない者がいるときには、賃金水準の差は大きくしない方が多様な正社員の納得が得られやすい。

他方、いわゆる正社員について海外転勤など負担が大きい場合には、賃金水準の差を一定程度広げた方がいわゆる正社員の納得が得られやすい。

- このため、いわゆる正社員と多様な正社員の間で賃金の差を合理的なものとして賃金水準の差への納得性を高めるため、例えば、同一の賃金テーブルを適用しつつ、転勤の有無等による係数を乗じたり、転勤手当等の転勤リスクに対する支給をすることが考えられる。
- 勤務地限定正社員の賃金水準はいわゆる正社員の賃金水準の9割超～8割程度で比較的円滑に運用されていることから、こうした水準が参考になると考えられる。

###### イ 職務限定正社員

- 職務の範囲を狭く限定されれば、賃金は職務給又は職務給の要素が強い賃金体系とすることができる。この場合、特定の専門性を活かした働き方や企業横断的な働き方、あるいは非正規雇用労働者の無期転換に資する。
- 職務の範囲が広い場合には、上記アと同様に、いわゆる正社員の9割超～8割程度といった水準が参考となる。

###### ウ 勤務時間限定正社員

- 勤務時間限定正社員のうち、いわゆる正社員よりも所定労働時間が短い場合には、賃金については、少なくとも同種の職務を行う比較可能なフルタイムの正社員と所定労働時間に比例した額とすることが考えられる。
- 勤務時間限定正社員のうち、所定外労働が免除される場合には、いわゆる正社員と同一の賃金テーブルを適用することが考えられる。所定外労働のリスクがあるいわゆる正社員には、別途リスクに対する手当を支給することも考えられる。ただし、勤務時間限定の働き方を選択しやすくするためにも、いわゆる正社員の所定外労働を可能限り減らすことが望ましいと考えられる。

## (2) 昇進、昇格

- 企業の人材育成投資への影響も考慮しつつ、労働者のモチベーションを維持・向上する観点から、勤務時間限定正社員については昇進のスピードや上限はいわゆる正社員との差をできるだけ小さく設定することが望ましいと考えられる。  
また、勤務地限定正社員についても、勤務地が限定されても経験することができる職務の範囲に影響が少ない場合には、昇進のスピードや上限はいわゆる正社員との差をできるだけ小さく設定することが望ましいと考えられる。
- 一時的に多様な正社員に転換した者がいわゆる正社員に再転換した場合に、その間いわゆる正社員であった者と同格のポストに配置することが難しい場合には、多様な正社員における勤務実績や経験も適正に評価し、それにふさわしいポストに配置することが望ましいと考えられる。

## (3) 均衡処遇

- 多様な正社員といわゆる正社員の双方に不公平感を与えず、また、モチベーションを維持するため、多様な正社員といわゆる正社員の間の処遇の均衡を図ることが望ましい。
- 労働契約法第3条第2項では、労働契約は就業の実態に応じて、均衡を考慮しつつ締結し、又は変更すべきとしているが、これには、いわゆる正社員と多様な正社員の間の均衡も含まれる。同項を踏まえて、多様な正社員についていわゆる正社員との均衡を図ることが望ましい。
- 他方、多様な正社員の形態は多様であり、また、多様な正社員に対する昇進の上限やスピードの差異は、企業の人事政策に当たる。定型的な人事労務管理の運用が定着していない中で、何をもって不合理とするのか判断が難しい。
- いわゆる正社員と比較した多様な正社員の賃金水準は9割超～8割で、多様な正社員からも比較的納得が得られている場合が多いことから、均衡を判断する上での参考となる。
- また、均衡処遇とは異なるが、企業が処遇の情報を開示することにより、それによって市場メカニズムが働き、魅力的な企業として優秀な人材の確保に資する。

## 5 転換制度

### (1) 転換の仕組みの社内制度化の必要性

#### ア 非正規雇用と多様な正社員間の転換

- 雇用が不安定で、職業能力開発機会が少なく、処遇も低い有期契約労働者について、本人の希望により雇用が安定し、勤続に応じた職業能力開発機会やより良い処遇が得られるようなキャリアパスを設けることが望ましい。そのために以下のような対応が考えられる。
- 改正労働契約法に基づき通算5年超の有期契約労働者が無期に転換する場合については、転換後の勤務地の範囲、職務の内容や範囲が有期契約労働者であった時と同じ、又は拡大するとしてもそれほど変化しないことも多いと現時点では考えられる。特に、いわゆる正社員の職務の内容や範囲との差異が大きいことも多いと考えられる。  
このため、職務や勤務地が限定された多様な正社員への転換を認めることが考えられる。
- さらに、いわゆる正社員への転換を希望する有期契約労働者が無期転換した上で更にいわゆる正社員へ転換することができるようにするために、有期契約労働者の間から更新ごとに職務の範囲を広げたり、無期転換後も能力や勤続年数等に応じて職務の範囲やレベルを上げていき、一定のレベルに達した場合にいわゆる正社員への転換を認めることが考えられる。  
また、そうした職業能力の向上を労使双方が客観的に評価するために、職業能力評価制度を活用することが考えられる。
- 多様な正社員から更にいわゆる正社員へと転換することを希望する有期契約労働者が転換することができるようにするため、有期契約の更新に併せて業務の範囲を徐々に広げ、無期転換後も職務の範囲を徐々に広げていくことが考えられる。

#### イ いわゆる正社員と多様な正社員間の転換

- ワーク・ライフ・バランスの実現、企業による優秀な人材の確保・定着のため、いわゆる正社員から多様な正社員へ転換できることが望ましい。  
併せて、キャリア形成への影響やモチベーションの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しい。
- 転換の仕組みについて社内制度化し、明確化にすることにより、転換の活用が促進され、また、紛争の未然防止に資する。
- 労働契約法第3条第3項では、仕事と生活の調和に配慮することとされており、これには転換制度も含まれる。同項を踏まえて転換ができるようにすることが望ましい。
- 他方、無制限な転換は、人材育成投資に影響を与えるので、企業毎の事情に応じて、転換の要件、回数制限、実施時期等についても制度化することが考えられる。  
転換は重要な労働条件の変更となることから、本人の同意が必要である。
- いわゆる正社員と多様な正社員間の転換については、労働者に活用しやすくする一方で、企業の人事労務管理に与える影響を少なくするため、以下のように、限定の種類によって、異なる取扱にすることが考えられる。
  - ① いわゆる正社員と「勤務時間限定正社員」との間の転換

- \* 労働時間の短縮、所定外労働の免除又は労働時間の延長といった「労働条件の変更」であり、必ずしも「キャリアの変更」を伴う必要はない。
  - \* 転換が昇進等に与える影響をできるだけ小さくし、また、転換の要件や回数制限についてもできるだけ緩やかなものとするのが望ましい。
- ② いわゆる正社員と「職務限定正社員」との間の転換
- \* 職務の内容や範囲が変更され、企業の人材育成投資や人材配置、労働者のキャリア形成に与える影響は大きいため、「労働条件の変更」のレベルにとどまらず、「キャリアの変更」となる。
  - \* 転換が昇進等に与える影響は大きくなり、また、転換の要件や回数制限についても厳格に定めることが考えられる。
- ③ いわゆる正社員と「勤務地限定正社員」との間の転換
- \* 勤務地の範囲が狭くなるだけで職務の内容の変更が小さい場合には「労働条件の変更」であり、必ずしも「キャリアの変更」を伴う必要はない。この場合、転換が昇進等に与える影響をできるだけ小さくし、また、転換の要件や回数制限についてもできるだけ緩やかなものとするのが望ましい。
  - \* 他方、勤務地と職務の内容が関連する場合には、職務の内容や範囲が変更され、企業の人材育成投資や人材配置、労働者のキャリア形成に与える影響は大きいため、「労働条件の変更」のレベルにとどまらず、「キャリアの変更」となる。この場合には、転換が昇進等に与える影響は大きくなり、また、転換の要件や回数制限についても厳格に定めることが考えられる。

## 6 人材育成・職業能力評価

- 職務等の限定による多様な働き方の選択肢が用意される場合に、労働者は主体的に中長期的なキャリア形成を考え、それに必要な職業能力開発を行うことが必要となる。
- また、労働者が職業能力の「見える化」により明確になった職業能力の目標に即して、職業能力を計画的に習得することができるようにするため、企業としては、職業訓練機会を付与するとともに、中長期的キャリア形成に資する専門的・実践的な能力開発への支援を行うことが考えられる。

## 7 事業所閉鎖、職務の廃止等の場合の対応

### (1) 整理解雇

- 整理解雇について、勤務地や職務の限定が明確化されていれば直ちに解雇が有効となるわけではなく、整理解雇法理（4要素・4要件）を否定する裁判例はない。
- 解雇の有効性については、人事権の行使や労働者の期待などに応じて判断される傾向にある。また、転勤や配置転換が可能な範囲に応じて、解雇回避努力や被解雇者選定の妥当性等の判断が異なる傾向にある。
- 勤務地限定や高度な専門性を伴わない職務限定については、整理解雇法理の判断に与える影響は小さく、解雇回避努力として配置転換を求められることが多い傾向が見

られる。他方、高度な専門性を伴う職務限定や他の職務とは内容や処遇が明確に区別できる職務限定については、整理解雇法理の判断に一定の影響があり、配置転換ではなく退職金の上乗せや再就職支援でも解雇回避努力を行ったと認められる場合がある。

- いずれにしても、使用者には、転勤や配置転換の打診を可能な範囲で行うとともに、それが難しい場合には代替可能な方策を講じることが、紛争を未然に防止するために求められる。また、そうした対応は結果的に雇用の安定を通じた長期的な生産性の向上などにつながると考えられる。

## (2) 能力不足解雇

- 能力不足解雇について、能力不足を理由に直ちに解雇することは認められるわけではなく、高度な専門性を伴わない職務限定では、改善の機会を与えるための警告に加え、教育訓練、配置転換、降格等が必要とされる傾向がみられる。

他方、高度な専門性を伴う職務限定では、警告は必要とされるが、教育訓練、配置転換、降格等が必要とされない場合もみられる。

- いずれにしても、使用者は、改善の機会を与えるために警告を行うとともに、可能な範囲で教育訓練、配置転換、降格を可能な範囲で行うことが紛争の未然防止に資する。

## 8 いわゆる正社員の働き方の見直し

- 現状において勤務時間限定正社員の活用が比較的少ないが、いわゆる正社員の働き方が長時間労働や所定外労働を前提とし、仕事の切り出しが難しいことも背景にあることから、勤務時間限定の働き方を選択しやすくするために、いわゆる正社員の見直しを行うことが望ましい。
- また、勤務地限定正社員や職務限定正社員の働き方を選択しやすくするため、転勤や配置転換の必要性の点検、その期間の見直しなどを行うことが考えられる。
- さらに、そもそも勤務地限定正社員、勤務時間限定正社員などのコース区分をせず、勤務地や勤務時間を限定する必要がある時期だけ、運用で柔軟に限定する方法や、カフェテリア方式により一定期間だけ自由に勤務地等を固定する方法も考えられる。

## 別紙2

### 多様な正社員のモデル

#### 1 就業規則、労働契約書の規定例

##### (1) 就業規則の規定例

###### ◎ 労働条件の明示（雇用区分の明確化）

###### 【I 勤務地の限定】

###### ① 勤務地限定のない雇用区分の例

###### 規定例)

「△△社員の勤務地は限定せず、会社の定める国内・海外の事業所とする」

「△△社員は、勤務地の制限なく転居を伴う全国異動を前提として勤務するものとする。」

###### ② 勤務地を一定地域内に限定する雇用区分（ブロック、エリア内異動）の例

###### 規定例)

「○○社員の勤務地は、会社の定める地域内の事業所とする。」

「○○社員の勤務地は、原則として、採用時に決定した限定された地区とする。」

「○○社員は、勤務する地域を限定し、都道府県を異にし、かつ転居を伴う異動をしないものとする。」

「○○社員は、原則として、本人の同意なく各地域ブロックを超えて転居を伴う異動を行わない。」

ブロック区分	都道府県
東北ブロック	青森、岩手、秋田、宮城、山形、福島
・・・	・・・

###### ③ 勤務地を通勤圏内に限定する雇用区分（概ね通勤時間1時間30分の範囲）の例

###### 規定例)

「○○社員の勤務地は、採用時の居住地から通勤可能な事業所とする。」

「○○社員は、本人の同意なく転居を伴う異動を行わないものとする。」

「○○社員は、自宅から通勤可能なエリア内で勤務するものとする。」

###### ④ 勤務地を特定の事業所に固定する雇用区分の例

###### 規定例)

「○○社員の勤務場所は、1事業所のみとし、事業場の変更を伴う異動は行わないもの



とする。」

「〇〇社員の勤務場所は、雇用契約書に定める事業所とする。」

## 【Ⅱ 職務の限定】

### ① 職務限定のない雇用区分の例

規定例)

「△△社員は、職務区分に限定がなく、経営組織上の基幹的業務に従事する。」

「△△社員は、企画立案、折衝調整、営業、管理業務にわたる総合的な業務を行う。」

### ② 職務の範囲を①より限定する雇用区分の例

規定例)

「〇〇社員は、限定分野の定常的な基幹業務を行う。」

「〇〇社員は、限定分野の定常業務を行う。」

### ③ 特定された職務に限定する雇用区分の例

規定例)

「〇〇社員は、一定の職務区分において、その職務区分ごとに必要とされる業務に従事する。」

「〇〇社員は、営業事務、顧客サービス業務に従事する。」

「〇〇社員は、販売職として、商品の販売業務に従事する。」

## 【Ⅲ 勤務時間の限定】

### ① 所定労働時間を限定する雇用区分の例

規定例)

「〇〇社員は、1年間の所定労働日数を〇〇日以上〇〇日以内、所定労働時間数を〇〇時間以上〇〇時間以内の範囲で雇用契約により定めるものとする。」

「〇〇社員の労働時間は、1日〇時間とする。各勤務日の始業・終業時刻は前月〇日までにシフト表により定めるものとする。」

始業時刻	終業時刻	休憩時間
午前〇時〇〇分	午後〇時〇〇分	〇時〇〇分から〇時〇〇分まで
午前△時△△分	午後△時△△分	△時△△分から△時△△分まで

」

### ② 時間外労働を行わない雇用区分の例

規定例)

「〇〇社員は、1日の労働時間を〇時間とし、所定労働時間を超える勤務を行わないものとする。」

「会社は、〇〇社員の所定労働時間を延長して勤務することを命じないものとする。」

## ◎ 処遇（賃金水準の設定）

### ① 賃金係数を設定する例

地域別の規定例)

「1. 全国をⅠ～Ⅲ地域に区分し、各地域に次の賃金係数を設定する。

Ⅰ地域 100、Ⅱ地域 95、Ⅲ地域 90

2. 勤務地限定のない△△社員は、賃金係数 100 を適用する。

勤務地が限定された〇〇社員の基本給、職務手当は、前項の地域区分及び賃金係数を適用する。」

コース別の規定例)

「□□手当は、基本給、職務手当等の合計額に、異動コース別の賃金係数を乗じた額を支給する。

全国異動コース 100、エリア異動コース 95、転居転勤なしコース 90 」

### ② 全国異動者に転勤プレミアムを支給する例

規定例)

「勤務地限定のない△△社員には、基本給等月例給の〇%を□□手当として支給する。」

## ◎ 雇用区分の転換

### 【Ⅰ 非正規雇用→多様な正社員への転換】

規定例)

「1. 契約社員（有期契約）から〇〇社員（職務等の限定正社員）への転換を希望する者は、〇月〇日までに所定の申請書を会社に提出しなければならない。

2. 前項の契約社員は、勤続〇年以上であること。

3. 会社は、〇〇社員への転換を希望する契約社員の中から、選考試験に合格した者を〇月〇日付けで〇〇社員に登用する。」

### 【Ⅱ 職務等の限定正社員→いわゆる正社員への転換】

#### ① 転換の回数、役職・年齢等を制限する例

規定例)

「1. 〇〇社員（職務等の限定正社員）から△△社員（いわゆる正社員）への転換を希望する者は、〇月〇日までに所定の申請書を会社に提出しなければならない。

2. 前項の〇〇社員は、係長級以上であって資格等級〇級に2年以上在任したものであること。

3. 会社は、登用試験、人事面接等の結果転換を認める場合、合格した者を〇月〇日付けで△△社員に認定し、人事通知書により通知するものとする。」

4. 前項の△△社員から〇〇社員への転換については、転換後3年以内は行わない。  
また、相互転換の回数は〇回までとする。 」

② 転換の回数、役職・年齢等を制限しない例

規定例)

- 「1. 〇〇社員（職務等の限定正社員）から△△社員（いわゆる正社員）への転換を希望する者は、〇月〇日までに所定の申請書を会社に提出しなければならない。  
2. 会社は、登用試験、人事面接等の結果転換を認める場合、合格した者を〇月〇日付けで△△社員に認定し、人事通知書により通知するものとする。 」

③ 会社都合により転換する例

規定例)

- 「1. 会社は、やむを得ない業務上の都合により、〇〇社員（職務等の限定正社員）に対し本人の同意を得て、期間を定め△△社員（いわゆる正社員）として勤務を命ずることがある。  
2. 前項の場合、△△社員として勤務する期間は、△△社員の処遇を受けるものとする。 」

【Ⅲ いわゆる正社員→職務等の限定正社員への転換】

① 転換の随時申請を認める例

転換の理由を問わない場合の規定例)

- 「1. △△社員（いわゆる正社員）から〇〇社員（職務等の限定正社員）への転換を希望する者は、〇ヶ月前までに所定の申請書を会社に提出しなければならない。  
2. 会社は、人事面接等を行った結果転換を認める場合、〇〇社員に認定し、人事通知書により通知するものとする。 」

介護等特別の事由による場合の規定例)

- 「1. 次のいずれかに該当する場合に、△△社員（いわゆる正社員）から〇〇社員（職務等の限定正社員）への転換を希望する者は、原則としてその事由が発生する〇月以内に、所定の申請書を会社に提出しなければならない。  
ア 扶養する〇親等内の親族の介護等が必要なとき  
イ 本人の傷病等により、転居を伴う異動が困難となったとき  
ウ その他転居を伴う異動を行うことが困難な特別の事情があるとき  
2. 会社は、人事面接等を行った結果転換を認める場合、〇〇社員に認定し、人事通知書により通知するものとする。  
3. 会社は、1項の事由がなくなったときは、本人の申出により△△社員への転換を行うものとする。 」

② 転換の回数、役職・年齢等を制限する例

規定例)

- 「1. △△社員（いわゆる正社員）から○○社員（職務等の限定正社員）への転換を希望する者は、○月○日までに所定の申請書を会社に提出しなければならない。
2. 前項の○○社員は、係長級以上であって資格等級○級に2年以上在任したものであること。
3. 会社は、人事面接等の結果転換を認める場合、○月○日付けで○○社員に認定し、人事通知書により通知するものとする。
4. 前項の○○社員から△△社員への転換については、転換後3年以内は行わない。また、相互転換の回数は○回までとする。 」

③ 転換の回数、役職・年齢等を制限しない例  
人事面接等により判断する場合の規定例)

- 「1. △△社員（いわゆる正社員）から○○社員（職務等の限定正社員）への転換を希望する者は、○月○日までに所定の申請書を会社に提出しなければならない。
2. 会社は、人事面接等の結果転換を認める場合、○月○日付けで○○社員に認定し、人事通知書により通知するものとする。 」

本人の希望のみにより転換する場合の規定例)

- 「1. △△社員（いわゆる正社員）から○○社員（職務等の限定正社員）への転換を希望する者は、○月○日までに所定の申請書を会社に提出しなければならない。
2. 会社は、特別の事情がない限り、○月○日付けで○○社員に認定し、人事通知書により通知するものとする。 」

◎ 経営上の理由等により事業所閉鎖等を行う場合の人事上の取扱（解雇事由）

【Ⅰ 配置転換等が困難な場合を明文化】

規定例)

「労働者が次のいずれかに該当するときは、解雇することがある。

- ・ 事業の運営上又は天災事変その他これに準ずるやむを得ない事由により、事業の縮小又は部門の閉鎖等を行う必要が生じ、かつ他の職務への転換が困難なとき 」

「労働者が次のいずれかに該当するときは、解雇することがある。

- ・ 事業の縮小、事業の閉鎖等を行う必要が生じたとき、通勤可能な範囲に他の事業所がなく、かつ本人の事情により異動ができない場合で、継続雇用が困難なとき 」

【Ⅱ 配置転換等の措置を明文化しない】

規定例)

「労働者が次のいずれかに該当するときは、解雇することがある。

- ・ 事業の縮小その他事業の運営上やむを得ない事由により、社員の減員が必要

となったとき

」

### 【Ⅲ 配置転換と解雇を並列に規定】

規定例)

「第〇条 業務の都合により社員の配置転換を行うことがある。この場合、社員は正当な理由なくしてこれを拒むことができない。

ア 事業の拡張・縮小、職制改正の場合

イ 局部的に人員の過剰又は不足を生じた場合

第〇条 社員が次の各号の一に該当するときは解雇することがある。

- ・ 事業の運営上やむを得ない事由で事業を縮小し、または合理化をするとき

」

## (2) 労働契約書の規定例

### ① 労働契約書（労働条件通知書）のみで勤務地を限定する例

規定例)

「勤務地 : 首都圏の各営業所に限る

従事する業務内容 : 住宅事業の販売・広告戦略に関する企画・立案」

### ② 就業規則に社員区分を定義し、労働契約書で勤務地や職務を限定する例

規定例)

「社員区分 : ○○社員

就業の場所 : △△事業所

従事すべき業務の内容 : 研究会の準備・運営、データ分析・処置等」

#### \* 就業規則の規定例

「○○社員とは、特定の事業所で、労働契約書に明示された業務に従事する事業所間異動のない社員をいう。」

### ③ 就業規則に社員区分を定義し、労働契約書で勤務時間を限定する例

規定例)

「社員区分 : 短時間社員

所定労働日数 : 1ヶ月20日

所定労働時間 : 1日 7時間 (年間1480時間)

ただし、各勤務日及び始業・終業時刻は前月〇日までにシフト表により定める。

」

\* 就業規則の規定例

「短時間社員とは、期間の定めのない雇用契約であって、1年間の所定労働時間数を〇〇時間以上〇〇時間以内の範囲で雇用契約により定めたものとする。」

(参考)

○毎年定期に交付する職務等級の通知書で社員区分や勤務地限定を明示する例  
記載例)

下表の「勤務地コース」において、社員区分が総合職Bコースであって、勤務地が関東ブロック内で、転居を伴う異動があることを示すもの

〇〇年度 等級・号俵が以下の通り決定いたしましたので通知いたします。	
等級・号俵	
職能等級	3
職番号俵	3
職務等級	3
職務号俵	2
勤務地コース	関東ブロックB

\* 採用時又は転換時に、社員区分を記載した労働契約書を作成

\* 社員区分は就業規則に定義

「総合職Nコース：勤務地の限定がないもの

総合職Bコース：一定のエリア内で転居を伴う異動があるもの

総合職Aコース：転居を伴う異動がないもの

」

## 2 高度専門職のキャリア形成の事例

産業分野、企業	金融業、情報サービス業における外資系企業、グローバル企業
従事する職務	<p>○金融業： 投資部門において資金調達業務や M&amp;A アドバイザリー業務などに従事する専門職、 証券アナリスト</p> <p>○情報サービス業： ビッグデータの分析活用に関する技術開発を行うデータサイエンティスト、1人で大きい発注のできる営業職のエキスパート</p>
採用目的	新たな知見が必要、社員を育成する土壌が整っていない等、企業内部の人材では対応できない場合
採用方法	<p>○エージェントを通してヘッドハンティング</p> <p>○自社 HP でジョブ・ディスクリプション等で職務を明確にして募集</p>
雇用形態	<p>○専門的な正社員(専門職)として採用</p> <p>○契約社員として採用</p>
労働条件の明示	<p>○正社員の場合、ジョブ・ディスクリプションやオファーレターにおいて、労働条件を明示</p> <p>○契約社員の場合、契約社員のフォーマット(労働条件通知書等)において、労働条件を明示</p>
処遇	年収 1 千万円～数千万円
キャリア・アップ	<p>○より好条件の会社への転職(企業内 JOB ローテーションではない)</p> <p>○長期雇用を前提としておらず、能力開発は自ら行う</p>