

# 「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書

## 1. はじめに

- 近年、短時間労働者、有期契約労働者などのいわゆる非正社員<sup>1</sup>が増加している。他方で、非正社員は、正社員と比較すると、賃金水準など労働条件が低いことや雇用が不安定であること、さらに能力開発の機会が乏しいことなどから、正社員としての雇用機会を希望する者も少なくない。
  
- 正社員への転換を希望する非正社員に関しては、その実現を促進することが、雇用の安定、労働条件の改善、職業能力の向上の点から、さらには人材の定着を通じた企業の生産性向上の点から極めて重要である。しかしながら、正社員と非正社員の処遇差が大きいだけでなく、後述するように企業の人材活用の仕組みや働き方自体が異なるため、現状のままで非正社員の正社員化を進めることは、企業にとってだけでなく、非正社員にとっても困難な場合が多い。
  - 一方で、正社員の中にも、画一的な働き方への不満もあり、ワーク・ライフ・バランスの観点から、働き方が多様であることを望む者もいる。
  
- こうした状況の中、正社員の働き方の一つとして、雇用が安定しており、かつ、職種、勤務地、労働時間等の制約がない正社員（以下「いわゆる正社員」という。）と処遇面での均等・均衡が図られることを前提に、職種、勤務地、労働時間等が限定的な「多様な形態による正社員」が注目されている。今後、非正社員の正社員への転換を促進するに当たっては、「多様な形態による正社員」を考慮に入れることもその一助になるものと考えられる。
  - ただし、この際には、正社員区分間の不合理な格差の固定化や実質的な男女差別を招かないなど適切な雇用管理を行うことが求められる。そのためには、多様な形態による正社員の導入に際して労使の十分な話し合いなどが求

---

<sup>1</sup> 厚生労働省「望ましい働き方ビジョン」（2012年3月27日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、雇用形態に係る法制的な観点から、便宜的に、①期間の定めがない、②フルタイム、③直接雇用（労働者派遣のような雇用関係と指揮命令関係が異なるもの（間接雇用）ではない）のいずれも満たすものを「正規雇用」とした上で、職種、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」、限定的な正社員を「多様な正社員」、非正社員を「非正規雇用」としている。

められる。

- 多様な形態による正社員は、無期の労働契約という点でいわゆる正社員と同様の雇用形態であるが、企業の人材活用や働き方の面で違いがある。いわゆる正社員は、配属先の事業所や活用業務を限定せずに、労働時間では残業を前提としたフルタイム勤務で雇用されることが一般的である。他方、多様な形態による正社員は、配属先の事業所や活用業務が限定されたり、労働時間では残業なしや短時間勤務などで雇用されるものである。事業所限定社員、業務限定社員、短時間社員等がこうした多様な形態による正社員に該当する。

- 多様な形態による正社員は、無期の労働契約である点で、有期労働契約の非正社員とは異なるが、配属先の事業所や活用業務が限定されていること、残業がないこと、短時間勤務であることなどのいずれかの点で、非正社員の働き方と共通する点がある。そのため、非正社員がいわゆる正社員に転換する場合には、その働き方を大きく変えることが必要となるが、多様な形態による正社員への転換では、それに比較して転換のハードルが低くなる。

この点で、多様な形態による正社員の導入は、非正社員にとって正社員転換の機会を拡大する可能性を持つものとなる。また、いわゆる正社員にとっても、多様な形態による正社員の導入はワーク・ライフ・バランスなどの観点から多様な働き方の実現につながる可能性があるほか、企業にとっても、従業員のモチベーションの向上や人材の確保・定着を通じた生産性の向上が期待できる。

- 現在でも、勤務地が1か所しかない企業や業務独占資格のある職種の場合、勤務地や職種が限定されている正社員の事例が見られる。

しかしながら、企業が人事制度上の仕組みとして導入・運用している多様な形態による正社員は、その導入・運用状況、人事制度上の取扱い、雇用契約や就業規則等の実態等がこれまで必ずしも明らかにされていなかった。

- 以上を踏まえ、安定した雇用の基盤となる無期雇用やいわゆる正社員との処遇面での均等・均衡を前提として、非正社員の正社員転換の促進やいわゆる正社員のワーク・ライフ・バランス等の実現の観点から、一人ひとりの労働者が希望にかなない満足できる働き方を選択できるよう、多様な形態による正社員について、勤務形態や労働時間等の労働条件が適切と思われる事例を収集し、人事制度のモデルとして労使関係者に周知していくことが重要である。

- 研究会では、「多様な形態による正社員」の導入状況、運営上の課題など人事処遇制度の在り方等について、企業に対するヒアリングやアンケート調査を実施し、その結果等を踏まえつつ、検討を行い、その成果を取りまとめた。

## 2. 現状

### (1) 正社員・非正社員の現状

#### (正社員・非正社員数の推移)

- 正社員と非正社員の推移を見ると、近年、正社員は減少傾向にある一方、非正社員は増加を続けており、2010年において、その割合は34.4%と過去最高の水準（比較可能な2002年以降）となっている<sup>2</sup>。
- 特に、「常雇」（1年超の雇用契約で雇われている者、又は期間の定めのない雇用契約で雇われている者）の非正社員の割合が大きく上昇している<sup>3</sup>ほか、雇用形態では「契約社員・嘱託」の割合が増加している<sup>4</sup>。
- 性別では、非正社員の割合は、男女ともに上昇傾向にあるが、特に女性でその比率が高い。男性は2割弱、女性は、2000年代に非正社員の割合が正社員を上回り、5割超となっている<sup>5</sup>。
- 年齢別では、非正社員の割合は、すべての年齢層において上昇傾向にある。特に、15～24歳までの「若年層」において、1990年代半ばから2000年代初めにかけて大きく上昇している<sup>6</sup>。

<sup>2</sup> 総務省「労働力調査（詳細集計）」（年平均）。ここでの正社員とは、勤め先で一般職員あるいは正社員などと呼ばれている雇用者をいい、非正社員とは、勤め先での呼称から「パート」、「アルバイト」、「労働者派遣事業所の派遣社員」、「契約社員・嘱託」、「その他」である雇用者をいう。参考資料「図表1」参照。

<sup>3</sup> 総務省「就業構造基本調査」。ここでの非正社員とは、勤め先での呼称から「パート」、「アルバイト」、「労働者派遣事業所の派遣社員」、「契約社員」、「嘱託」、「その他」である雇用者をいう。参考資料「図表2」参照。

<sup>4</sup> 総務省「労働力調査（詳細集計）」（年平均）。参考資料「図表3」参照。

<sup>5</sup> 同上。参考資料「図表4」参照。

<sup>6</sup> 同上。参考資料「図表5」参照。

### (就業期間)

- 正社員と非正社員について、同一の会社における就業継続期間の状況を見ると、正社員では「10年以上」の者が5割を超えるのに対して、非正社員では、「2年以内」の者が約5割程度、「10年以上」の者は2割弱である<sup>7</sup>。  
雇用形態別に見ると、パートタイム労働者や有期契約労働者では、「3年超」の者が約5～6割、「10年超」の者が1割強となっており<sup>8</sup>、就業期間が長期にわたっている。

### (労働条件・処遇、訓練等)

- 年齢別の賃金カーブを見ると、正社員は年齢による上昇カーブが見られる一方、非正社員は、ほぼすべての年齢層で正社員の給与を下回っており、年齢による上昇カーブも明確なものではない<sup>9</sup>。  
また、年間所得の分布を見ると、正社員では300～399万円が最も多い一方、契約社員・嘱託では200～249万円、パート・アルバイトでは約9割が200万円未満となっている<sup>10</sup>。この年間所得の差は、時間当たりの賃率と労働時間の両者の違いによる。
- 事業所内の訓練状況を見ると、OJT、OFF-JTともに、非正社員は、正社員の水準を大幅に下回っている<sup>11</sup>。  
また、退職金、賞与、自己啓発援助など事業所内の各種制度や雇用保険、健康保険、厚生年金といった各種公的制度が適用されている割合も、総じて、正社員の水準を大幅に下回っている<sup>12</sup>。

<sup>7</sup> 総務省「就業構造基本調査」(2007)。参考資料「図表6」参照。

<sup>8</sup> 厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」(2006)、「有期労働契約に関する実態調査」(2011)。ここでのパートタイム労働者とは、正社員(いわゆる正社員型の労働者。一般にフルタイム勤務で期間の定めのない労働契約により雇用されている労働者。なお、正社員には1週間所定労働時間が35時間未満の労働者を含む。)以外の労働者でパートタイマー、アルバイト、嘱託、契約社員、臨時社員、準社員などの名称にかかわらず、週の所定労働時間が正社員よりも短い労働者をいう。また、有期契約労働者とは、期間の定めのある契約により雇用されている労働者をいう。参考資料「図表7」参照。

<sup>9</sup> 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2011)。ここでの正社員とは、一般労働者のうち事業所において正社員・正職員とする者をいい、非正社員とは、一般労働者のうち「正社員・正職員」に該当しない者をいう。参考資料「図表8」参照。

<sup>10</sup> 総務省「就業構造基本調査」(2007)。参考資料「図表9」参照。

<sup>11</sup> 厚生労働省「能力開発基本調査」(2010)。ここでの正社員とは、雇用期間の定めのない者であって、パートタイム労働者などを除いた、いわゆる正社員(本報告書にいう「いわゆる正社員」とは異なった定義であることに注意)をいい、非正社員とは、常用労働者のうち、上記正社員以外の者をいう。参考資料「図表10」参照。

<sup>12</sup> 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(2007)。ここでの正社員とは、雇用している労働者で雇用期間の定めのない者のうち、パートタイム労働者や他企業への出向者などを除いたいわゆる正社員(本報告書にいう「いわゆる正社員」とは異なった定義であることに注

- 就業時間の状況を見ると、正社員では、週 49 時間以上働く者が約 3 割（週 60 時間以上働く者が約 1 割）を占める一方、非正社員では、パート・アルバイトで週 15～29 時間働く者が約 4 割、契約社員・嘱託で週 40～48 時間働く者が約 4 割で最も多くなっている<sup>13</sup>。
- 正社員と非正社員の結婚の状況を見ると、特に男性は差が大きく、30 代前半では、正社員の約 6 割が結婚している一方、非正社員では約 3 割にとどまっている<sup>14</sup>。

#### （非正社員の活用・就業形態の選択理由等）

- 企業が非正社員を活用する理由としては、「賃金の節約のため」（43.8%）、「賃金以外の労務コストの節約のため」（27.4%）といった労務コストの削減が多く挙げられている<sup>15</sup>一方、非正社員の活用上の問題点としては、「良質な人材の確保」（50.8%）、「仕事に対する責任感」（50.5%）が多く挙げられている<sup>16</sup>。
- また、労働者が非正社員を選択した理由としては、「自分の都合のよい時間に働けるから」（38.8%）、「家計の補助、学費等を得たいから」（33.2%）が多い一方、「正社員として働ける会社がなかったから」も 22.5%となっており、その割合は増加している。特に契約社員では、その割合は 3 割を超えている<sup>17</sup>。

#### （正社員の働き方の現状等）

- 職場での満足度は、ほとんどの項目で正社員の方が高く、特に「雇用の安定性」、「福利厚生」、「教育訓練・能力開発のあり方」で差が大きくなっている。ただし、「労働時間・休日等の労働条件」については、正社員に比べて非正社員の方が満足度は高くなっており<sup>18</sup>、正社員の働き方にも、ワーク・ライフ・バランスなどを実現する上で、働き方の画一性や硬直性の点で課題が生

---

意)をいい、非正社員とは、「契約社員」、「嘱託社員」、「出向社員」、「派遣労働者」、「臨時的雇用者」、「パートタイム労働者」、「その他」を合わせた正社員以外の労働者をいう。参考資料「図表 11」参照。

<sup>13</sup> 総務省「労働力調査」（2010）。参考資料「図表 12」参照。

<sup>14</sup> 総務省「就業構造基本調査」（2007）。参考資料「図表 13」参照。

<sup>15</sup> 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（2010）。参考資料「図表 14」参照。

<sup>16</sup> 同上。参考資料「図表 15」参照。

<sup>17</sup> 同上。参考資料「図表 16」「図表 17」参照。

<sup>18</sup> 同上。参考資料「図表 18」参照。

じていることを指摘できる。

#### (非正社員から正社員への転換)

- 非正社員のうち正社員になりたいと考えている者の割合は、1999年11.2%、2003年19.4%、2007年22.5%、2010年22.3%と増加傾向にある。正社員になりたい理由としては、「正社員の方が雇用が安定しているから」(77.0%)、「より多くの収入を得たいから」(72.2%)が多くなっている<sup>19</sup>。
- 前職が非正社員で、過去5年間で転職した者のうち、現職が正社員である者は26.5%であり、転職希望理由としては、「収入が少ない」(32.6%)、「一時的についた仕事だから」(21.1%)が多くなっている。一方、前職が正社員で、過去5年間で転職した者のうち、現職が非正社員である者は36.6%であり、女性では52.8%とその割合が高くなっている<sup>20</sup>。
- 事業所内において有期契約から無期契約に切り替えられた者は、過去5年間で、男女ともに概ね5～7万人台で推移している<sup>21</sup>。  
また、非正社員を正社員に転換する制度を導入している事業所は、有期契約労働者やパートタイム労働者で約半数となっており、有期契約労働者から正社員に転換する制度を導入している事業所のうち、実際に正社員転換をした実績のある事業所は約4割となっている<sup>22</sup>。

---

<sup>19</sup> 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(2010)。参考資料「図表19」「図表20」参照。

<sup>20</sup> 総務省「就業構造基本調査」(2007)。参考資料「図表21」「図表22」参照。

<sup>21</sup> 厚生労働省「雇用動向調査」。「臨時・日雇名義」から「常用名義」に切り替えられた者の人数。常用名義の常用労働者とは、常用労働者のうち、期間を定めずに雇われている者、臨時・日雇名義の常用労働者とは、常用労働者のうち、「常用名義の常用労働者」に該当する者を除いた者をいう。参考資料「図表23」参照。

<sup>22</sup> 厚生労働省「有期労働契約に関する実態調査」(2011)、「パートタイム労働者総合実態調査」(2011)。参考資料「図表24」参照。

## (2) 多様な形態による正社員の活用の状況

### (導入状況)

- 企業アンケート調査<sup>23</sup>によると、約5割の企業が「多様な形態による正社員」の雇用区分を導入しており、そのうち、職種限定の区分は約9割、勤務地限定の区分は約4割、労働時間限定の区分は約1～2割の企業が導入している。これら職種、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）。
  
- 雇用区分ごとの労働者数を企業アンケート調査から推計すると、いわゆる正社員が正社員全体の約6割、多様な形態による正社員は約3割であった。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が約5割であることを踏まえると、現状では、当該区分で雇用される労働者数はそれほど多くなく、いわゆる正社員の区分で雇用されるものが多い。

### (導入の背景)

- 企業が多様な形態による正社員の雇用区分を導入した目的は、企業アンケート調査では、
  - 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。さらに、①の「人材確保・定着の必要性」については、企業事例<sup>24</sup>を見ると、正社員について優秀な人材の確保・定着を図る観点、非正社員について安定した雇用や魅力的な処遇を提供する観点という双方向のニーズがある。
  
- 他方、現在、多様な形態による正社員の仕組みを導入していない理由は、企業アンケート調査では、「正社員は、そもそも多様な働き方が可能であるから」、「労務管理が複雑になる」、「非正社員を積極的に活用している」といった意見が多く挙げられている。

<sup>23</sup> 平成23年度厚生労働省委託事業により実施された「多様な形態による正社員」に係る企業アンケート調査をいう。詳細は、別添の「企業アンケート調査結果概要」を参照のこと。

<sup>24</sup> 平成23年度厚生労働省委託事業により実施された「多様な形態による正社員」に係る企業ヒアリング事例をいう。詳細は、別添の「ヒアリング好事例」を参照のこと。

### (労働者のニーズ)

- 労働者が多様な形態による正社員を選択した理由は、従業員アンケート調査<sup>25</sup>では、
  - ① いわゆる正社員と同様、「雇用が安定している」ことを挙げる意見が多い一方、
  - ② 「遠方への（転居を伴う）転勤の心配がない」、「仕事と育児や介護の両立ができる」といった、いわゆる正社員を選ぶ理由にはあまり見られない「働き方」の多様性などワーク・ライフ・バランスの実現に関わるニーズが背景にあることがわかる。

### (男女間のバランス)

- 男女間のバランスについて、企業アンケート調査では、いわゆる正社員については、約8割の企業が「男性の方が多い」としている。

これに対し、多様な形態による正社員については、「男性の方が多い」が約5割、「女性の方が多い」が約4割とほぼ同程度となっており、限定の種類別でも、労働時間限定（育児・介護を除く短時間勤務制）の区分で「女性の方が多い」とする企業は5割程度であり、男性も少なくない。

### (処遇水準の状況とその許容水準に対する労働者の意識)

- 多様な形態による正社員の処遇水準は、企業アンケート調査では、
  - ① 賃金は、「いわゆる正社員の水準に比較して8～9割程度」に設定
  - ② 昇進・昇格は、「上限」を設定
  - ③ 教育訓練機会は、いわゆる正社員には「長期的な視点から、計画的に幅広い能力を習得させる」とする企業が多いのに対し、多様な形態による正社員には「業務の必要に応じてその都度、能力を習得させる」としている企業が多くなっている。
- 他方、従業員アンケート調査では、
  - ① 賃金は、職種限定、勤務地限定区分の場合に「いわゆる正社員の水準より低い」とする者が「いわゆる正社員と同様の水準」とする者を若干上回る
  - ② 昇進・昇格、教育訓練機会は、「いわゆる正社員と同様の水準」とする者が多くなっている。

---

<sup>25</sup> 平成23年度厚生労働省委託事業により実施された「多様な形態による正社員」に係る従業員アンケート調査をいう。詳細は、別添の「従業員アンケート調査結果概要」を参照のこと。



- 事業所閉鎖や事業縮小、業務縮小時等の人事上の取扱いは、企業アンケート調査では、いわゆる正社員と多様な形態による正社員とで同様の取扱いとする企業が多い。
- また、多様な形態による正社員として働いている者が許容できる処遇水準等は、従業員アンケート調査では、賃金、昇進・昇格、教育訓練機会、雇用保障いずれも、「いわゆる正社員と同様の水準」と答えた者の割合が高くなっているが、賃金についてはその割合が4割程度であるのに対し、雇用保障については8割程度に上っており、多様な形態による正社員として働いている者は、特に雇用保障についていわゆる正社員と同程度の取扱いを求めている。

#### （雇用区分間の転換の状況）

- 雇用区分間の転換の状況について、企業アンケート調査では、非正社員から多様な形態による正社員への転換制度がある企業は約3割、こうした人事慣行がある企業は1割強であり、これらのうち実際に転換実績がある企業は約3割となっている。
- また、非正社員からいわゆる正社員への転換制度がある企業は約5割、こうした人事慣行がある企業は約2割であり、これらのうち実際に転換実績がある企業は約6割となっている。  
なお、多様な形態による正社員の仕組みを導入しているか否かによって、非正社員からいわゆる正社員への転換制度・慣行・実績の状況に大きな差は見られないが、担当する仕事が正社員と同じ基幹的な非正社員（以下単に「基幹的な正社員」という。）の比率が大きい企業ほど、非正社員からいわゆる正社員への転換制度・慣行・実績が多くなっている。
- 多様な形態による正社員からいわゆる正社員への転換制度がある企業は約7割、そのうち実際に転換実績がある企業は約7割となっている。  
反対に、いわゆる正社員から多様な形態による正社員への転換制度がある企業は約7割、そのうち実際に転換実績がある企業は約7割となっている。

### (3) 多様な形態による正社員のメリットと課題

#### (企業の意識)

- 企業が多様な形態による正社員の区分を設けていることにより得られた効果は、企業アンケート調査では、「人材の確保」、「多様な人材の活用」、「人材の定着（退職者数の減少）」といった人材面での効果を挙げる意見のほか、「業務の効率化」を挙げる意見も多く見られる。

このほか、企業事例では、ワーク・ライフ・バランスの実現、女性の活用、人事ローテーションの円滑化、従業員のモチベーション向上などが挙げられている。

- 他方、多様な形態による正社員を導入・運用するに当たって生じた課題として、企業アンケート調査では、「いわゆる正社員と多様な形態による正社員間の業務内容や処遇差」、「勤務地限定区分の運用」、「多様な形態による正社員の評価、賃金や昇進機会」について課題があるとしている。

また、企業事例では、

- ・ 複数の雇用区分間の「棲み分け」が難しい
- ・ 従業員の区分転換の希望と人員計画のミスマッチが生じる場合がある
- ・ 無期契約やステップアップを望まず、アルバイトのように、好きなときに働いて、好きなときに辞める、という働き方を希望する従業員への対応が難しい
- ・ 一定水準以上のステップアップを望まない労働者が特定の職階に固定化し、組織が硬直化する
- ・ 勤務地限定や職種限定の場合、事業所閉鎖、事業縮小等の場合の雇用の確保が難しい

といった指摘があった。

#### (労働者の意識)

- 労働者が多様な形態による正社員であることによるメリットについては、従業員アンケート調査では、
  - ① いわゆる正社員と同様の特徴として、「雇用が安定していること」とする者が約6割に上っているほか、
  - ② 非正社員と同様の特徴として、「遠方（転居を伴う）への転勤の心配がないこと」とする者が約3割と多くなっている。

- 他方、多様な形態による正社員であることによるデメリットについては、「給与が低いこと」（5割弱）、「昇進・昇格の見通しがもてないこと」（約2割）が多くなっており、その割合は、いわゆる正社員であることによるデメリット、非正社員であることによるデメリットとして回答のあった割合のほぼ中間になっている。
- また、正社員と非正社員との格差が指摘される中で、多様な形態による正社員の仕組みの導入は、正社員の処遇の引下げに利用されるのではないか、あるいは、合理的に説明できない処遇差など実質的な男女差別をもたらしたり、特定の正社員区分として固定化するのではないか、といった危惧も指摘されている。
- こうしたメリット、デメリットを踏まえた上で、多様な形態による正社員であることの満足度を従業員アンケート調査で見ると、今の働き方に満足している者は、いわゆる正社員と同様、半数を超えており、4割程度である非正社員を上回っている。

#### （企業の今後の活用ニーズ）

- 今後、多様な形態による正社員の区分を増やしたいと考えている企業は、企業アンケート調査では、約1割にとどまり、現状維持とする企業が多い。

#### （労働者の今後の転換ニーズ）

- 今後、許容できる処遇水準が実現すると仮定した場合に、多様な形態による正社員に転換したいと考えている労働者は、従業員アンケート調査によると、
  - ① 現在、非正社員として働いている者では、約5割が多様な形態による正社員への転換を希望しており、特に、担当する仕事が正社員と同じ基幹的な非正社員にその傾向が顕著である。
  - ② 現在、いわゆる正社員として働いている者では、職種限定、労働時間限定の区分の場合は、転換を希望しない者の割合が高いが、勤務地限定の区分の場合は、転換を希望する者が約6割に上っている。
- また、多様な形態による正社員への転換を希望する労働者について、その場合の許容しうる処遇水準を見ると、現在、いわゆる正社員として働いている者では、「いわゆる正社員と同様の水準」とする者の割合が半数以上を占めているが、現在、非正社員として働いている者では、その割合は低く、賃金、

昇進・昇格については「いわゆる正社員より低い水準」とする者の方が多くなっている。

ただし、基幹的な非正社員の場合は、他の非正社員と比べて総じて「いわゆる正社員と同様の水準」を求める者の割合が高くなっているほか、非正社員全体でも、教育訓練機会、雇用保障については「いわゆる正社員と同様の水準」とする者の割合が高く、6～7割程度に上っている。

- 企業アンケート調査と従業員アンケート調査を対応させて、両者における多様な形態による正社員の処遇水準を比較すると、両者の緩やかな対応関係が確認できる。言い換えれば、許容できる処遇水準はそれぞれの企業の個別事情に応じて異なる現状があることから、多様な正社員の導入に際しては、労使での話し合いなどが重要となる。

### 3. 多様な形態による正社員の活用に当たっての留意事項等

(多様な形態による正社員の活用に当たって)

- 多様な形態による正社員は、企業アンケート調査や従業員アンケート調査などで見られるように、いわゆる正社員のワーク・ライフ・バランスなどの実現のほか、非正社員の雇用の安定や処遇の改善を図るための一つの方策として、一定の効果が期待される一方、雇用管理上の課題も見られる。今後、労働者が希望し満足できる形態として活用されるよう、現場で工夫を重ねていくことが重要である。  
こうした観点から、多様な形態による正社員の活用に当たって、どういった点に留意すればよいのかについて、アンケート調査や企業ヒアリングを通じて収集した事例も踏まえて整理すると以下ようになる。
- なお、非正社員からいわゆる正社員への転換が困難であるという課題に対しては、ワーク・ライフ・バランスの観点から、長時間労働の削減等いわゆる正社員の働き方全体を見直すことや、いわゆる正社員と非正社員の処遇差を改善するなどにより、いわゆる正社員と非正社員との関係をより相互に行き来しやすいものとしていくことが求められる。

### (非正社員からのステップアップ)

- 非正社員については、安定した雇用を求めつつも、正社員の労働条件が個人のニーズと合わないことから、正社員に転換することに高いハードルを感じている者が少なくない。

こうした中で、安定した雇用の下、職業能力の向上を図りつつ、希望に応じた働き方を実現できる形態として多様な形態による正社員の導入は、非正社員のキャリアの向上の機会の拡大に貢献する。

特に、正社員と担当する仕事と同じ基幹的な非正社員は、他の非正社員と比べ、より正社員への転換のニーズが高いことを踏まえると、有期労働契約である者を無期化する可能性を高めよう。

企業事例では、労働組合や従業員からの要望を受け、契約社員を正社員に登用する受け皿として、多様な形態による正社員を導入したものもある。

なお、業務を限定して活用されることが多い派遣労働者が、派遣先企業の正社員に転換する機会を拡大する仕組みとして、多様な形態による正社員の導入は有益と考えられる。

- また、多様な形態による正社員の区分を設けるに当たっては、これが非正社員といわゆる正社員とをつなぐ位置づけとなることを踏まえ、単に、非正社員からの転換の受け皿とするのではなく、そこから先のキャリアルートとして、多様な形態による正社員からいわゆる正社員への転換の仕組みと合わせて導入することが仕事への意欲向上等の観点からは望ましい。

企業事例でも、非正社員から多様な形態による正社員へ、多様な形態による正社員からいわゆる正社員への転換の仕組みを導入し、非正社員のキャリアルートを明確にしているものがあつた。また、正社員の雇用区分の見直しの一環として、多様な形態による正社員を導入している企業では、これを非正社員からの登用の受け皿としても活用している例があつた。

### (正社員区分間の転換)

- 従業員アンケート調査では、いわゆる正社員の中にも多様な形態による正社員への転換を希望する者が多く見られた。多くの人々は、ワーク・ライフ・バランスの実現などのために、そうした働き方を求めていると言える。男女がともに正社員として働き続け、安心して子育てできるよう、いわゆる正社員から多様な形態による正社員に転換しやすくすることが重要である。

その際、これが安易に不合理な処遇差をもたらしたり、雇用調整の手段とならないようにする必要がある。あくまでも、雇用の安定を前提に、労働者の希望にかなう多様な働き方として主体的に選択可能な形で活用されるよう

にしていくことが重要である。

- なお、こうした正社員区分間での移動を柔軟にすることは、個々のライフステージに合った働き方を主体的に選択することを可能とし、特定の正社員区分への固定化を防ぎ、人材の確保・定着等にも寄与できると考える。

#### (男女間のバランス)

- 企業アンケート調査では、多様な形態による正社員の区分における男性と女性の比率はほぼ同程度であったが、多様な形態による正社員の区分を導入するに当たっては、実質的な男女差別を生じさせないように留意するとともに、各企業が、従業員に対して、多様な形態による正社員区分を設けることの趣旨や制度の内容を十分に説明するなど、男女問わず、個々のニーズに合った働き方を選択できる仕組みとなるよう工夫が求められる。

#### (処遇や能力開発機会等の均等・均衡)

- 賃金制度・水準、昇進・昇格、能力開発その他の処遇水準については、合理的な処遇水準は企業の事業構造や人材活用の考え方などにより異なるため、労使間の協議などを踏まえて、多様な形態による正社員の働き方に応じていわゆる正社員との均等・均衡を考慮することが望ましい。
- 一般的には、多様な形態による正社員の賃金制度・水準や昇進・昇格の範囲などは従来のパートタイム労働者等より上昇するが、いわゆる正社員との間には差があり、それが合理的な差であっても、「いわゆる正社員と同様の水準」を求める（現在多様な形態による正社員として働いている）従業員側から不満が生じる可能性がある。
- このため、処遇差の改善に向けた取組を進め、差を設ける場合でも、転居転勤の範囲に応じた賃金制度・水準とする、短時間勤務ではいわゆる正社員と同一の賃金制度とした上で時間比例とする、労使の話し合いによって異なる正社員区分間の賃金水準を設定するなど、労働者が納得することのできる合理的な水準となるよう工夫するほか、多様な形態による正社員の果たす役割に応じて見直す、いわゆる正社員への転換を柔軟に認めるなど、硬直的な運用とならない配慮が求められる。

企業事例でも、勤務地限定区分について、地域別賃金テーブルを適用している例、基本給はいわゆる正社員と同水準としつつ勤務地手当の適用に差を設けている例、労働時間を選択できるようにしている企業で、時間給ベース

で「同一職務同一賃金」を徹底している例、労働組合からの意見を受け、限定の程度に応じた賃金水準を労使で決定している例など、合理的な処遇水準となるよう配慮しているものがある。

同様に、昇進・昇格や教育訓練機会についても、勤務地や職種などの限定の程度に応じて合理的な差となるよう配慮している企業がある。

- 従業員アンケート調査では、多様な形態による正社員への転換を希望する非正社員のうち、いわゆる正社員と同様の賃金水準や昇進・昇格の範囲を求める者の割合は3～4割程度に上っている。非正社員から正社員への転換を促進する観点からも、労働者の納得が得られる処遇水準とすることが望ましい。

#### （事業所閉鎖時等の対応）

- 勤務地限定や職種限定の正社員については、これらの者が勤務する事業所を閉鎖したり、事業を縮小等する場合に、人事上どのように取り扱うかという課題がある。
- この点、企業アンケート調査では、いわゆる正社員と多様な形態による正社員とで同様の人事上の取扱いが採用されており、従業員側の意識としても、多様な形態による正社員のメリットとして、「雇用が安定していること」を挙げる意見が多数を占めている。このように、雇用保障の点では、多様な形態による正社員には、無期の労働契約であることの効果が認められる。
- しかしながら、実際には、こうした雇用形態は、非正社員から正社員化する手段となり得る一方、いわゆる正社員からの労働条件の切り下げや雇用の不安定化につながる懸念もあり、労使間での協議に基づく一定の配慮がなされているとはいえ、経営上、雇用調整が不可避となった限界的な場面では厳しい状況も一部指摘されている。  
この点、企業事例では、事業所閉鎖等があった場合に、
  - ① 勤務地や職種等が限定的でない他の雇用区分への転換を勧める
  - ② ①について本人の同意が得られない場合は、近隣にある他の事業所や関連企業の事業所での受入れの可能性を探る
  - ③ ②によってもなお雇用を確保することが困難な場合は、解雇せざるを得ない。ただし、事業所が再開した場合の再雇用の仕組みを紹介するなど、可能な限りの配慮を行うというような雇用確保策が講じられているところがあった。

- 法律的な観点からは、さらに検討を深めていく必要があるが、多様な形態による正社員についても、雇用の安定の確保についていわゆる正社員に関する取組との均衡が図られるよう最大限の努力をすることが求められる。
- なお、既にいわゆる正社員として働いている者が多様な形態による正社員へ移行する場合には、こうした移行が雇用調整の手段として利用されないよう、特に雇用の安定の確保が強く要請される。

#### (従業員尊重のアプローチ)

- 多様な形態による正社員を導入する経緯や背景は個々の企業によって様々であるが、企業事例では、労働組合や従業員からの要望を受けて制度を導入している例、人事制度の見直しに当たって事前に労働組合と協議している例、従業員に対して十分な情報提供を行っている例など、従業員の意向やニーズを尊重する取組を行っているものが多く見られる。  
労使双方にとって合理的で納得できる仕組みとすることや制度の円滑な運営のため、労使の話し合いや従業員への十分な説明などの取組が重要である。
- なお、企業からのヒアリングでは、多様な形態による正社員について、無期契約やステップアップを望まず、アルバイトのように、好きなときに働いて、好きなときに辞める、という働き方を希望する従業員への対応が難しい、という指摘があったが、上記のような取組を通じて、できる限り従業員のニーズに合った形で運用されるよう対応することが適当である。

## 4. 終わりに

- 正社員と非正社員の二極化構造の問題が指摘される中、多様な形態による正社員の導入は、これを解消し、両者の架け橋となる可能性がある。
- 正社員になることを望む非正社員にとっては、正社員にステップアップする手段になり得るし、ワーク・ライフ・バランスの観点などから多様な働き方を望むいわゆる正社員にとっては、安定した雇用を維持しながら、自らの希望に応じた柔軟な働き方を可能とする手段になり得、こうした面を伸ばしていく必要がある。



他方、正社員と非正社員との間に処遇差が存在している中で、多様な形態による正社員の導入は、不合理な格差の拡大や固定化を助長しかねないなどの懸念も指摘されており、こうした面を排除する仕組みとしていく必要がある。

- 正社員であれ、非正社員であれ、働く人それぞれが、働くことに生きがいを感じ、人間らしい仕事ができるようにしていくことが重要である。

こうした観点から、多様な形態による正社員は、「一人一人の労働者が満足できる働き方」として活用されるようにしていく必要がある。

- 企業事例では、仕組みの導入を非正社員の雇用の安定や処遇の改善につなげているものも多く見られた。国においては、こうした事例<sup>26</sup>を周知・啓発すること等により、労働の現場において、労使双方の実態を踏まえた創意工夫ある取組が自主的になされるよう、環境整備を進めていくことが求められる。

---

<sup>26</sup> 別添の「多様な形態による正社員の活用に応じたポイント」を参照のこと。