

# 多様な形態による正社員の活用に当たってのポイント

## 1 制度導入の目的

### 制度導入の目的

大別すると、①人材確保・定着目的型、②合理的人員配置目的型、③非正社員の活用・登用型があり、それらの混合型も見られる。

#### ①人材確保・定着目的型

・働く人のニーズに合わせて異動の範囲を限定することにより、優秀な人材の確保・定着を図ろうとするもの。

☛ 事例01（クレジットカード業A社）等

#### ②合理的人員配置目的型

・働く人のニーズに合わせてつつ、個々人の異動可能範囲を特定することで、要員配置を効果的・効率的に実施しようとするもの。全国に多くの事業所を展開し、タイムリーに要員配置を行わなければならない企業に見られる。

☛ 事例02（食品等卸売業B社）等

・人材確保・定着目的型と両方の目的を兼ね備えている場合も多い。

☛ 事例03（医療・福祉関連サービス業C社）等

#### ③非正社員登用目的型

・基幹的労働力となっている契約社員等の非正社員に対して、より安定した雇用、魅力的な処遇を提供しようとするもの。

☛ 事例04（送迎バス等運行業D社）等

・その他、労働契約法や改正パート労働法への対応等を意識して導入しているものも多い。

## 2 非正規社員からのステップアップ

### 非正規社員 からの ステップアップ

多様な形態による正社員を導入し、非正規社員から正社員へのステップアップにつなげることが重要。また、希望に応じて、多様な形態による正社員からいわゆる正社員へ転換できる仕組みをつくることも重要。

・非正規社員の正社員登用の受皿として多様な形態による正社員制度を導入。

☛ 事例04（送迎バス等運行業D社）、事例05（サービス業E社）等

・非正規社員→多様な形態による正社員→いわゆる正社員への転換が制度化されており、相応の実績が見られる。

☛ 事例06（割賦金融業F社）、事例07（不動産業G社）

## 3 正社員区分間の相互転換

### 正社員区分間 の転換

特定の正社員区分への固定化の防止や人材確保・定着、さらにワーク・ライフ・バランスの実現等の観点から、多様な形態による正社員といわゆる正社員の間での相互転換を可能とする仕組みとすることが重要。

例えば、昇格等の時点において本人の希望に応じて正社員区分間の転換を可能とするなど、柔軟な運用を可能とすることが適当。

・原則年1回社員の申請により転換が可能であり、都度の申請にも対応している。

☛ 事例08（総合スーパーH社）等

・一定の昇格タイミングで、希望に応じて転換を認めている。

☛ 事例01（クレジットカード業A社）、事例02（食品等卸売業B社）等

・一定年齢となった際に、希望に応じて転換を認めている。

☛ 事例09（化学製品製造業I社）

賃金制度・  
水準

労使間の話し合いを踏まえて、正社員区分間の賃金制度・賃金水準の均等・均衡を考慮することが重要。

例えば、異動の範囲や担当業務の違い等に応じた賃金制度・賃金水準とする、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賃金水準を時間比例とする、異なる正社員区分間の賃金水準については、労使の話し合いによって合理的に設定するなどが考えられる。

・20時間以上40時間以内で労働時間を選択できるようにしている企業において、時間給ベースで「同一職務同一賃金」を徹底している。

☛ 事例10（雑貨専門店チェーンJ社）

・基本給は同水準としつつ、勤務地手当を不支給または半額支給としている。

☛ 事例01（クレジットカード業A社）

・年齢給・資格給は同額としつつ、特定能力の開発中心という特性に合わせ、職能給のみに若干の差異を設けている。

☛ 事例09（化学製品製造業社）

・労働組合からの「全国転勤を前提とした働き方とそうでない働き方に賃金差がないのはおかしい」という意見を受け、限定の程度に応じた賃金水準を労使で決定している。

☛ 事例08（総合スーパーH社）

昇進・昇格  
・  
能力開発

昇進・昇格、教育訓練といったキャリア管理について、異動の範囲や担当業務の違い等に応じて異なる取り扱いとする場合は、労使の話し合いを基本として、正社員区分間の均等・均衡への配慮と同時に、特定の正社員区分への固定化が生じないように正社員区分間での転換の仕組みを整備するなどの工夫が必要。

・いわゆる正社員と職種は同じで、勤務地のみが限定されている雇用区分において、昇進・昇格・教育訓練機会とも、同様の取り扱いとしている。

☛ 事例01（クレジットカード業A社）等

・昇進・昇格について、労使間の協議を踏まえ、合理的な範囲で異なる取り扱いとした上で、転換を柔軟に認めている。

☛ 事例08（総合スーパーH社）

・いわゆる正社員への転換など雇用区分変更に条件を付していない企業において、教育訓練機会も均等に付与している。

☛ 事例03（医療・福祉関連サービス業C社）、事例08（総合スーパーH社）等

## 5 事業所閉鎖時等の対応

### 事業所閉鎖時等の対応

多様な形態による正社員についても、雇用機会の安定確保についていわゆる正社員に関する対応との均衡が図られるよう、最大限努力をすることが求められる。

・狭い地域での勤務を前提とした勤務地限定正社員に対して、事業所閉鎖時に、①まず異動可能な雇用区分への転換を促す、②近隣の関連会社事業所を斡旋する、③いずれも無理な場合は解雇するが事業所再開時に優先的に声をかける、といった、きめ細かい対応をしている。

☛ 事例08（総合スーパーH社）

・専門的な職種限定で採用された者についても、その職種がなくなった場合には、職務の変更を申し入れることを想定している。

☛ 事例07（不動産業G社）

## 6 従業員尊重のアプローチ

### 従業員尊重のアプローチ

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に、制度の導入や変更の際には、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となる。

・労働組合や社員からの要望を受けて制度を導入している。

☛ 事例04（送迎バス等運行業D社）、事例06（割賦金融業F社）

・労働組合を交えた検討を行っている。

☛ 事例05（サービス業E社）、事例11（薬品製造業K社）

・丁寧な説明会を実施している。

☛ 事例06（割賦金融業F社）、事例02（食品等卸売業B社）

## 7 制度導入のメリット・課題

### 制度導入の メリット

多様な形態による正社員の制度を導入した結果として、優秀な人材の確保・定着、ワークライフバランスの実現、女性の活用促進などさまざまなメリットがあげられている。

・ライフプランに沿った働き方が可能な制度により人材が定着化。また、制度の存在が採用時の志望動機にあげられているなど、人材獲得にも有利に働いている。

☛ 事例03（医療・福祉関連サービス業C社）等

・契約社員の正社員登用の受け皿となっており、契約社員のステップアップ及び雇用の安定化に寄与するとともに、優秀な人材の確保・活用が図られている。

☛ 事例01（クレジットカード業A社）等

・本人の希望により転換できる制度により、ワークライフバランスを実現している。

☛ 事例05（サービス業E社）等

・多様な雇用区分をうまく使うことで女性が長く働き続けられる会社となっている。

☛ 事例01（クレジットカード業A社）等

・地元志向が強い社員が多いため、勤務地限定によりモチベーションが向上している。

☛ 事例09（化学製品製造業I社）

### 課題

一方で、複数の雇用区分を有することに伴う課題もいくつか指摘されており、それらの解決を通じて、より有効な制度としていくことが期待される。

・複数の雇用区分の間での「棲み分けの」明確化が課題。

☛ 事例01（クレジットカード業A社）、事例09（化学製品製造業I社）等

・社員の希望と会社のニーズとのマッチングが課題。

☛ 事例09（化学製品製造業I社）