

事例2

職務、労働時間、勤務地
限定の正社員を導入

建設技術研究所

建設技術研究所では、優秀な人材の確保、定着を図るとともに、社員のワーク・ライフ・バランスを支援するため、2015年7月から勤務地限定正社員、勤務時間限定正社員、職務限定正社員——の新たな3つの雇用区分を導入した。制度導入の背景や運用の実態について、同社管理本部人事部長の鈴木直人氏に話を聞いた。

建設技術研究所は、東京都中央区日本橋浜町に本社を置く建設技術コンサルタントである。建設コンサルタントとは、公共事業に関する企画、調査、計画、設計、施工管理、維持管理などについて、発注者のパートナーとしてコンサルティングを行うことを主な事業とする業種である。

同社の売上は業界第3位。同業他社に比べて、国土交通省の事業を受注する機会が多い。社員数は2018年9月現在、単体で約1,600人、連結で約3,400人となっている。就業形態別の内訳（単体）を見ると、無限定の正社員1,127人、勤務地限定正社員5人、勤務時間限定正社員3人、職務限定正社員8人、一般職社員153人、契約社員207人、パートアルバイト444人、その他（顧問等）98人となっている。

「生産構造改革本部」を設置

同社では、2013年4月に副社長を本部長とし、社内各部門の幹部クラス11人をメンバーとする「生産構造改革本部」を設置した。その目的は、①魅力ある職場づくりの実現、②戦略的な人材配置、③収益性の改善——の三つである。

このうち、優先的に取り組んだのが「魅力ある職場の実現」だった。建設コンサルタント業界では、優秀な技術者を奪い合う状況が続いており、人材確保の観点から、ワーク・ライフ・バランスや社員の多様な価値観に配慮した職場環境を構築することが急務だった。

同社でも、長時間労働を要因に20～30代の若手社

員の離職が問題となっており、対応が求められていた。また、2013年5月に実施した社員満足度調査では、女性総合職の満足度が相対的に低く、出産や育児が働き続ける上でネックとなっていることや、今後のキャリアパスに悩みを持っていることも明らかとなっていた。

こうした状況を踏まえ、同社では、①社員のライフプランに沿った働き方を可能にすることで、優秀な人材の確保と定着を図る、②社員のワーク・ライフ・バランスを支援することで、モチベーションの向上と能力の最大限の発揮を図る、③社員の価値観の多様化に対応したキャリアプランを用意する——ことを目的に2015年から「多様な正社員制度」を導入することを決めた。

同制度の導入に伴い、新たに設けられた雇用区分は、①勤務地限定社員制度、②勤務時間限定社員制度、③職務限定社員制度——の三つである。

勤務地限定正社員制度

同社の無限定の正社員は、全国の事業所への転勤を命ぜられる場合がある。その点、勤務地限定正社員制度は、無限定の正社員を対象に転勤を免除する制度である。社員の離職の理由として、地元志向の強さがあることに着目し、社員の地域に根差した生活設計を支援することが狙いだ。業務内容は無限定の正社員と同じである。

勤務地限定正社員になるための道筋として、①新規採用、②契約社員からの登用、③無限定の正社員からの転換——の3通りがある。

現在、5人の勤務地限定正社員が働いているが、このうち4人は地元の事業所で中途採用された者たちで、残る1人は契約社員から正社員に登用される際、勤務地限定正社員を選んだ者、もう1人は無限定の正社員から勤務地限定正社員に転換した者である。

株式会社建設技術研究所 プロフィール

社 名：株式会社 建設技術研究所
 設 立：1963年4月
 資 本 金：30億2,590万円
 従業員数：1,592人（2018年4月1日現在）
 事業内容：建設コンサルタント業
 売 上 高：354億円（2017年12月期）

無限定の正社員から転換する場合、本人の申請に基づき、担当役員と人事部長で構成される「資格審査委員会」の承認が必要となる。現在のところ、勤務地限定正社員から無限定の正社員への転換コースは認めていない。

勤務地限定正社員の基本給は無限定の正社員の基本給に0.85を乗じた額が支給され、手当の減額はない。賞与の月数は無限定の正社員と同じだが、算定の基礎となる基本給が減るため、これに応じて賞与も減額となる。

制度運用上の課題としては、「無限定の正社員の中にも部署によっては異動がほとんどない者もあり、基本給が無限定の正社員よりも低い勤務地限定正社員の中に不公平感が生じかねない」ことが挙げられる。解決策として、人事部では、無限定正社員のローテーションを計画的に行うなど、人事異動の適正化を検討している。

勤務時間限定正社員制度

勤務時間限定社員の狙いは、労働時間を限定することで、社員の多様なワーク・ライフ・バランスを支援することにある。具体的には、残業を免除することで、年間の総労働時間を約1,700時間以内とする。同社の一日当たりの所定労働時間は7時間なので、残業なしで年間247日働いた場合、1,700時間以内に収まる計算だ。

同社によれば、「無限定の正社員の場合、業務によっては発注者とのやりとりで残業することも多いが、勤務時間限定正社員にはこのような業務を外すことで残業が発生しないようにしている」という。

同社員に転換するためには、前述の「資格審査委員会」で承認を得る必要がある。承認の基準は、「短時間勤務でも効率的に業務をこなせるかどうか」にあるため、審査を受けるにあたっては、あらかじめ総務部長より「時間管理が適切にできるか」ヒアリングを受ける必要がある。

同社員の基本給は無限定の正社員の基本給に0.9を乗じた額が支給される。手当の減額は行われない。賞与の月数は無限定の正社員と同じである。

この制度は本来、「社員の価値観が多様化するなか、プライベートも充実させたいという社員のニーズに対応するために導入したもの」だが、現在、利用している

のは女性社員3人に限られる。

現行制度では、いったん同社員に転換すると無限定の正社員に戻ることはできない。だが、制度利用者からは、「将来管理職になったとき、今の勤務時間で業務をこなすことができるのだろうか」という声も聞かれることから、今後は無限定の正社員に戻れる仕組みも検討している。

職務限定正社員制度

職務限定正社員制度は、専門性を有する契約社員を正社員に登用することにより、人材の安定的な確保につなげることを目的に設けられた。1年単位の雇用契約から期間の定めのない雇用に変わるため、社員は安心して働くことができ、賃金も増えることから、就労意欲の向上にもつながる。

同社によれば、「総合的な技術力を求められる無限定の正社員と違っていても、専門性を持った優秀な人材をその実績と能力に見合った賃金で処遇していこうというのが制度導入のそもそもの発想。労働契約法の改正による“無期転換ルール”への対応とは無関係」という。

同社では、無限定の総合職の業務は、建設計画の立案から、現地調査、計画立案、設計、施工管理など多岐にわたり、発注者や外部との調整も求められるが、契約社員の場合、現地作業や構造計算など専門性の高い一部の業務に限定されている。職務限定正社員に登用された後も原則、これを引き継ぐ。

登用後は、後述する「職務限定職群」の賃金テーブルが適用される。これまでの契約社員としての就業年数をベースに保有するスキルや資格を勘案して賃金の格付けが決まる。

賃金額については、「社員ごとに格付けが異なるので、一概に契約社員時代との比較は難しいが、平均的に見ると2割程度増える」という。

実績ある契約社員に対しては、技術部門の部長が職務限定正社員への転向を促す場合がある。社内のイントラネットを通じ、希望者も募っている。

「登用に際しては、これまでの実績を最も重視するが、例えば、技術士が、現場で直接指導するのに必要なシビルコンサルティングマネージャー(RCCM)といった保有資格も勘案する」

契約社員として橋梁点検を担当していた40代の男

性も職務限定正社員に転換した一人だ。この社員は橋梁検査にかけては、総合職よりも精通していたことから、その知識と経験を見込まれ登用に至った。

契約社員からの転換だけではなく、新規採用も行っている。2017年度は1人、2018年度は3人を採用した。契約社員からの登用も含めると、現在8人の職務限定正社員が働いている。

職務限定正社員制度の課題として、同社では、「現状、年次をベースに格付けしているため、年次が低くても高いスキルを保有する社員の場合、市場相場よりも賃金が安く設定されてしまう。これを理由に、正社員化としてではなく、契約社員として採用せざるを得ない事例もある」と指摘する。

今後の対応策として、社員の職務や役割に応じて、給与を支払うなどの賃金制度の改定を検討している。

基本給は「年齢給」と「成果・能力給」で構成

同社では、役割、職責に応じて、主に①同社の基幹的業務を担う「基幹職群」②技術部門において技術開発や技術の継承を担う「専門職群」、③組織を統轄する責任者としての「管理職群」、④上位者の指導と助言のもと定型的な業務を担う「地域一般職群」、⑤前述の職務限定正社員に該当する「職務限定職群」——の五つの職群があり、それぞれ異なる賃金テーブルを設定している。

同社の給与体系において、基幹職群、専門職群、管理職群の基本給は、年齢に応じて上昇する「年齢給」と人事考課の結果に応じて決定される「成果・能力給」の二本立てとなっている。一方、地域一般職群、職務限定職群の基本給は、年次から算出される生活保障給としての「基礎給」で構成されている。

上記の内、上位の職群である管理職群や専門職群では、成果・能力給の比率が他の職群よりも高く設定されている。

多様な正社員制度においては、限定正社員に転換できる資格等級が制限されており、勤務地限定正社員の場合、「F4～P6等級在級中」、勤務時間限定正社員の場合、「F4等級以降を原則とする」としている。

多様な正社員には、昇給・昇格の制限があり、勤務地限定正社員は「基幹職群P6等級または管理職群M6等級まで」、勤務時間限定正社員は「P5等級までとし、職位にはつけない」としている。また、職務限定社員の場合、原則、管理職になることはない。

非正規社員からの多様な転換コースを整備

同社では、労働契約法の改正による“無期転換ルール”への対応や優秀な人材をさらに確保する観点から、今後、契約社員、アルバイト社員を経験やスキルに応じて、無限定の正社員、限定正社員、無期の契約社員、有期社員を継続——のいずれかに転換できる制度の導入を検討中だ。

社員の就業形態が増えると、人事制度の運用や給与・賞与の計算が複雑になり、事務手続き上の誤りが増えるおそれがあるため、職群ごとの賃金テーブルを一本化したシンプルな賃金制度の構築も検討している。



建設技術研究所外観(同社提供)

調査シリーズ No.183

ものづくり産業における労働生産性向上に向けた人材育成と能力開発に関する調査結果

人手不足が深刻化し、ものづくり産業においても、限られた人材の中でどのように一人ひとりの能力を高めて生産性の向上につなげるかといった課題があります。ものづくり産業における労働生産性向上に向けた人材育成の取り組みの実態等を、企業アンケート調査結果を基にとりまとめています。



A4判 304頁 2018年10月1日発行 ISBN978-4-538-86186-9

定価: 1,100円+税

◆お求めは書店(インターネット書店) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

または当機構まで 電話: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。 <https://www.jil.go.jp>

