

ビジネス・レーバー・トレンド研究会

「『多様な正社員』の普及・拡大のための  
有識者懇談会報告書」 について

岡 英範

厚生労働省 労働基準局 労働条件政策課  
労働条件確保改善対策室 室長

2014年9月19日報告

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



## ビジネス・レーパー・トレンド研究会報告概要について

この小冊子は、(独)労働政策研究・研修機構のビジネス・レーパー・モニターに登録する企業・事業主団体および単組・産別労組に所属する労使関係の実務担当者を対象に実施している「ビジネス・レーパー・トレンド研究会」(通称：トレンド研究会)での報告を収録するものです。速記録に基づいた報告概要や、参加者全員によるフリートーキングの概要、配布資料(レジュメ等)、付属資料(事務局作成)で構成します。

「トレンド研究会」は2004年7月から実施されています。開催趣旨は以下の通りです。

### 1. 趣旨と目的

近年の労使関係や雇用・労働情勢の変化に対して、企業や労働組合がどのような問題に直面し、どう対応しているかを把握することは、好事例などの情報を普及・共有するうえでも必須となっている。このため、ビジネス・レーパー・モニターに登録している企業・事業主団体、及び単組・産別労組に所属する労使関係の実務担当者を対象に、最近の労使関係・雇用問題の変容とそれに伴う労働法制の変化を踏まえたテーマを設定した「ビジネス・レーパー・トレンド研究会」(通称：トレンド研究会)を開催。当機構の研究成果や最新の研究動向をモニターにフィードバックすることで、同一の課題に直面する人事労務等担当者間での情報交換を促進することを目的とする。ビジネス・レーパー・モニターはさまざまな業種にわたることから、異業種交流やネットワークづくりの場としても活用する。

### 2. トレンド研究会の運営方法

使用者側、労働者側に適したテーマを設定し、当該テーマに精通した研究者・実務家が講師として報告(50分から1時間程度)。報告内容を素材に、参加者からも課題を提示していただくことで自由討議を行う。

### 3. 参加対象

企業、事業主団体、単組、産別労組のモニター

### 4. 結果報告

研究会の成果は、基調報告を中心とした研究会の開催内容を報告概要に盛り込み、適宜、モニター等に情報提供する。

## 目 次

### 研究会報告概要について

- ・ 報告「『多様な正社員』の普及・拡大のための有識者懇談会報告書」について
- ・ 討議概要
- ・ レジюме
- ・ トレンド研報告書既刊シリーズ一覧



# . 報 告



## ・ 報 告

### 「『多様な正社員』の普及・拡大のための有識者懇談会報告書」について

#### 1. 多様な正社員の定義と活用の現状

皆さん、こんにちは。本日は「『多様な正社員』の普及・拡大のための有識者懇談会報告書」について、説明させていただく機会をいただき誠に有り難うございます。本報告書は、7月30日に公表されておりますので、人事労務のご担当者様は、既にホームページ等でご覧になられたかも知れません。

当初、多様な正社員のルール整備などと言われ、例えば解雇ルールなど規制改革の観点からいろいろな意見がございましたので、何か物凄い結果が出てくるのではないかと、期待や不安を持たれていた方もいらっしゃるかも知れません。ただ、もうご覧いただいて分かる通り、結果的には特段、ドラスティックな内容ではございません。恐らくはこれから説明を進めていっても、何だ、そんなことにとどまるのかと、がっかりされるかも知れません。そうした意味で、あまり面白い話ではないかも知れませんが、最後までお付き合いいただければ幸いです。

本日は、資料をたくさん用意しました。報告書はページ数も多いですので後でお読み取りいただくとして、主にそれ以外の資料でご説明したいと思います。まずは、【多様な正社員に係る資料】(資料 )をご覧ください。こちらの資料で背景等について簡単に説明し、その後、後半に出て参ります、今回の目的でもある【雇用管理上の留意事項】を簡単に、説明させていただきたいと考えております。

それではまず、そもそも【多様な正社員】あるいは【限定正社員】と言われる正社員とは、どのようなものなのでしょう。皆様よくご存じかと思いますが、そもそも【正社員】に、法律上の定義はございません。さらにその中で、多様あるいは限定された正社員ということですから、ますます曖昧な範疇ということになります。こうした中で3年ほど前、樋口美雄・慶應義塾大学商学部長(当時)が座長となり、【非正規雇用のビジョンに関する懇談会】が開催されました。いわゆる非正規雇用が課題視されるなか、今後はどのような働き方が望ましいのかについて議論がなされました。その中で、正社員というのは定義がないけれども、一般的には労働契約の期間の定めがなく、所定労働時間が原則フルタイム



で、直接雇用という、まずはこの3つがメルクマールであるとされました。そして、このうち職務、勤務地、あるいは労働時間等が限定されていない正社員を【典型的な正規雇用】に、そして逆にそのいずれかが限定的な人を【多様な正社員】というように整理しました。

佐藤博樹・東京大学大学院情報学環教授(当時)を座長として開催された【「多様な形態による正社員」に関する研究会】でも、同様の考え方で議論が進められました。そこで、今回の【「多様な正社員」の普及・拡大ため有識者懇談会】におきましても、そもそも多様な正社員とはどのようなものか、を突き詰めるのはなかなか難しいということで、【非正規雇用のビジョンに関する懇談会】以来の考え方を引き継いで議論したところでございます。すなわち、無期雇用で原則としてはフルタイム　　こう言い切ってしまうと、短時間正社員はどうなるのか、という話が出てきてしまいますので、あくまで原則ということですが、それでも、直接雇用にも係わらず職務や勤務地、労働時間が限定されている人を【多様な正社員】と定義致しました。

こうした前提を踏まえ、【多様な正社員に係る資料】(資料　)の2ページをご覧ください(図1)。【多様な正社員】は一体、どれくらいの企業で導入されているのか、を見たものでございます。【「多様な形態による正社員」に関する研究会】が実施した企業アンケートの調査結果をによりますと、調査対象となった企業の約5割に、【多様な正社員】　　職務か勤務地か時間が限定されている、いずれかの区分があったということでございます。

図1 「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)

種類ごとに見て参りますと、【職種限定】が約9割、【勤務地限定】が約4割、それから【時間限定】が約1～2割となっております。ここで1～2割と範囲があるのは、残業がないパターンと、所定時間が短いパターンの2つがあることを意味しています。

今回の報告書の、現状の部分にも記されておりますが、【職種限定】の約9割というのは、あまりにも多過ぎるのではないかと感じるかも知れません。日本企業におきましては、職種や職務が曖昧で、明確にされていないと言われているからです。この点、恐らく企業の方でも、問われれば若干、職務が狭い程度の人もいるということで、回答してしまったのではないかと報告書の中でも申し添えております。いずれに致しましても、およそ5割の企業が、そうした形態を活用しているという結果でございました。

次に、3ページをご覧ください(図2)。3～4年前になりますが、JILPTが行った【多様な正社員の人事管理に関する研究】のアンケート調査結果でございます。この調査でも、【限定正社員】を導入している事業所割合は47.9%となっております。先ほどの調査との違いは【一般職】を分離し、3種類の限定正社員と一般職にしている点でございます。

図2 「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
運輸業、郵便業	33.3	61.7	4.9	13.6	80.2	6.2	81
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
教育、学習支援業	39.5	53.5	7.0	8.1	84.9	7.0	86
医療、福祉	52.9	43.6	3.4	6.9	89.2	3.9	204
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

資料出所：(独)労働政策研究・研修機構(JILPT)「『多様な正社員』の人事管理に関する研究報告書」(「多様な就業形態に関する実態調査」)

これに依りますと、【一般職】の正社員がいる事業所が約32%、【職種限定】が約23%、【勤務地限定】が約11%、それから【時間限定】が約6%ということでございます。全体的には5割くらいの企業が導入しているということで、先般と似たような結果が得られております。また、【一般職】につきましては、職種や勤務地が限定されている人が多いと思いますので、それを合わせますと職種については5割ぐらい、勤務地についても4割ぐらい、何らかの形で限定されている人がいる事業所があるということでございます。

なお、【職種限定】には曖昧さがございますが、こういった分野に多くいるのかを見ますと、【医療・福祉】や【教育、学習支援業】【運輸業、郵便業】で数値が高くなっております。【医療・福祉】であれば、看護師資格の所有者は看護師業務を専門に行っているわけですし、運輸ドライバーはドライバー業務に専念するでしょうから、そういった資格系のところで高く出ているという結果でございます。

## 2. ヒアリング企業事例

4ページ以降が、実態を詳しく聴いてみよう、今回の有識者懇談会で行いました、8つの企業のヒアリング結果でございます(図3)。製造業、建設業、小売業2社、保険業、金融業、旅行業、飲食業とできるだけ広範な業種にわたり、ヒアリングを行いました。

図3 「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、転動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>転動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>

資料出所:厚生労働省「『多様な正社員』の普及・拡大のための有識者懇談会」の企業ヒアリング結果

4

結果として、【勤務地限定】は8社いずれにもみられましたが、【職務限定】につきましてはあるところより、あるかも知れないがよく分からないところや、あまり認識してこなかったところの方が多結果となりました。【職務限定】につきましてはやはり、職務範囲が明確にされていないために、分かり難いようでした。

それでは、いわゆる正社員とは異なる【勤務地、職務等の限定】は、どのように規定されているのでしょうか。いずれも大企業のため、就業規則に多様な正社員の定義を書いているところが殆どでした。また、個別の労働者に対しましても、労働契約書や労働条件通知書に区分を示し、さらに実際の就業場所を明示している事例がございましたし、中には給与明細書や辞令といった形で示しているところもございました。いずれにしましても、就業規則で類型だけ定め、詳しくはさまざまな方法で示しているということですが、中には地域限定で、あなたはこの事業所ですが宜しいですか、と同意書までとっている企業もみられました。恐らくここまでやれば、紛争にもなりにくいのではないかと感じたところがございます。

次に、【賃金等の処遇】ですが、偶然なのかどうかは分かりませんが、多様な正社員のいわゆる正社員と比べた平均的な賃金水準は、8～9割くらいとなっております。先述したJILPTの調査や佐藤先生の研究会のアンケート調査でも、9割とか8割が多くなっておりますので、およそ合っているのだらうと思われま。それから、昇進につきましては、いわゆる正社員とほぼ同じスピードでも、やはり上限が異なっているところが多い結果となりました。昇進は、多様な正社員はあるところまでしか行けない、ということがございます。

こうしたなか、いずれの企業にも【転換制度】が設けられておりました。ただ、本人の希望に応じていつでも、というわけにはいかず一定の要件 例え勤続年数ですとか、勤務評価ですとかを課して、本人から申し出を受ける場合も、企業側から推薦する場合もございますが、要件を満たすことを確認し、そのうえで面接やテストに合格すれば転換を認める、といった場合が殆どでした。また、制度はあっても意外と転換希望者は多くない、というようなことも仰っていました。その理由と致しましては、例えば非正規雇用労働者から多様な正社員への転換制度がある場合ですとか、多様な正社員からいわゆる正社員に転換できる制度がある場合でも、本人にすれば責任が重くなったり、転勤しなければならなくなるため、実際の応募者はあまりいないということでした。逆に、いわゆる正社員から多様な正社員への転換というのも、制度上はありますけれども、あま

り自由に転換されてしまっても人員配置等の問題が生じて参りますので、回数の制限や時期の限定等を行うなどして、企業側としてあまり認めてこなかった例が多いようでした。

次に、ある意味で今回、もっとも注目されました【雇用保障】でございます。例えば、事業所閉鎖になってしまった場合や、当該職務がなくなった場合に解雇する、といったことが、どう定められているかでございます。今回、ヒアリングを行いました限りでは、そもそもそうしたことを定めている企業はございませんでした。一般的な解雇の事由は当然、規定されておりますが、多様な正社員のみを対象として、特別に書いているところはなかったということでございます。それでは実際、事業所閉鎖になった場合はどうするのでしょうか。そうしたケースは生じないという企業もございましたが、仮にそうした事態になれば、できるだけ近隣の他の事業所に移りませんか、と勧め、そのうえで本人が「それなら辞めます」と断るなどして、合意解約になる例が多いということございました。

一方、【解雇しやすい正社員】などと、さまざまな会議で言われた時期でもございましたので、ヒアリングの中ではそうしたことについてどう考えるかも尋ねました。結果として、良いかどうかを別として、そもそも雇用調整を考えるのであれば、多様な正社員として雇用するのではなく、非正規雇用労働者として雇用するだろうとのことございました。多様な正社員はあくまで正社員であり、事業所閉鎖の場合もできるだけ他の事業所への異動を打診したいとして、雇用保障についてはいわゆる正社員とそんなに違いはないのではないかと仰っていました。また、仮にそうしたこと（いわゆる正社員とは雇用保障の面で違いがある恐れ）を明確に謳ってしまいますと、そもそも多様な正社員の希望者がいなくなってしまうのではないかと、モチベーションが下がってしまうのではないかと、といったことも指摘されておりました。

それでは、そもそもなぜ、多様な正社員の制度を導入したのでしょうか。【目的】として、もっとも多くあげられたのは、さまざまな制約を持つ人材の中にも優秀者が多くいることから確保したいということございました。あるいは、優秀でずっと育成してきた人材が、事情で転勤できないとか、勤務時間を短くしなければならないといった時でも、引き続き定着してもらいたいとも仰っていました。それから最近、【女性の活躍の促進】が言われておりますけれども、ワーク・ライフ・バランスを支援するため、制度を導入しているという企業も多かったところがございます。

目的の2つめと致しましては、結果論かも知れませんが、給与水準を地域の相場に合わ

せること、地域相場を反映して人件費を適正化することができたということでございます。転勤がない分、賃金額も若干抑えられますので、人件費も削減されたそうでございます。それから、3つめとして、女性の能力・キャリア志向の前進に伴い、幅広い職務に従事できるような環境を整備したかったということもございました。まさに金融業等がそうですけれども、いわゆる一般職にバックヤードや補助業務だけを担ってもらうのではなく、総合職と変わらないような仕事を任せて戦力にしていきたい、そのために従来からの一般職区分を廃止し、勤務地限定正社員を導入したと仰っていました。

4つめは少々、分かり難いのですが、製造業ではものづくり技能の安定的な継承や、地域に根差した事業展開にもつながったということでございます。ものづくり技能の継承に関しましては、これまで、何らかの制約がある人は【非正規雇用労働者】で雇用してきたけれども、非正規形態では何年かすると辞めてしまう人も多く、技能が継承できない技術力面のマイナスがあったことから、【勤務地限定正社員】の区分を導入したと仰っていました。

それから、これは飲食業のお話でしたが、地域のニーズに合ったサービスが展開できるようになる、という利点もあるようでもございました。パートタイム店員で雇ってきた女性の中には、地域で今日、こういうイベントがあるから来店客が多いでしょうとか、逆に今日は少なくなります、といった日々の需給を熟知している人がいらっしゃるそうです。あるいは、主婦のつながりで顧客を呼び込んでくれる人もいて、実は正社員より優秀な人も結構、多かったと仰っていました。そうした人材に辞められてしまうのは困るため、【勤務地限定正社員】の区分を活用することにしたそうです。さらに今後は、もう契約社員等の区分を辞めてしまい、すべて勤務地限定正社員に移していきたい、とのことでございました。

メリットにつきましても、今お話しした目的と同様ですので割愛させていただきます。逆に、運用上の課題を見て参りますが、企業の皆さんが仰っていたのは、【勤務地限定正社員】と【いわゆる正社員】のバランスの問題に、今もっとも苦勞していると仰っていました。いわゆる正社員はいつでも転勤があり得るため、処遇もそれなりに高いわけですが、実際には皆が皆、転勤しているわけではなく、むしろ多くの人転勤せず同じところにとどまっている実態もあると。勤務地限定正社員からすれば、あの人はなぜ、同じような仕事で実際の働き方も同様なのに給料だけは高いのか、といった不満を持つ人もいらっしゃって課題になっているそうでございます。この点、両者にあまり差がないと、今度は逆に、

いわゆる正社員が不満を持つことにもつながりかねません。その辺のバランスをどうしていくかが、悩ましいということでした。

課題の2つめですが、先ほど、転換制度はあるけれどもあまり活用されていないということを示しました。優秀な者であれば、企業としては是非、いわゆる正社員になって全国で活躍してもらいたいという人材が、中にはいるわけですが、本人はワーク・ライフ・バランス等の価値観から転換を希望しないため、もどかしいケースもあるとのことでした。3つめは、先ほど勤務時間限定正社員は、現状では未だ非常に少ないというデータを見たところですが、ヒアリング8社でもやはり、勤務時間限定は使い難いと仰っていました。とくに店舗の場合ですと、夜間はダメで昼間のみを希望する人が多いため、夜間の営業時間帯に勤務シフトを組みづらく、結局のところあまり活用できないということでした。

それから4つめは、前向きの課題と言えるのかも知れませんが、転換制度はだいたい選別や転換の時期が決められている場合が多いのですが、もっと活用してもらうには個人毎のライフイベントのタイミングで随時、転換できるような柔軟な制度にできた方が良く、と仰っている企業もございました。5ページ(資料)以降は、こうした8社それぞれのまとめでございますので、説明を割愛致します。

資料が飛ぶのですが、報告書の後ろに新聞記事の切り抜きを入れました(図4)。ご覧になられた方も多いのではないのでしょうか。

図4 「多様な正社員」を導入する企業の動き



一つが3月20日の日本経済新聞です。ユニクロさんなど4社の正社員化について書かれています。もう一つが7月20日の産経新聞です。ANAさんや、スターバックスさんなど飲食関係が、正社員化で競争力を高めようとしている事例が載っております。それから、7月25日の日経新聞では、三菱東京UFJ銀行さんが契約社員を正社員化すると報道されておりまして、他にもIKEAさん、日本郵政さん、ニチイ学館さんなどへの言及がみられます。また、最近はとくに、サービス関係で契約社員を正社員化する動きがみられるようございます。人手不足のため、人材を囲み込む動きが増えているのです。そうした時に、いきなりいわゆる正社員にするのはなかなか難しいでしょうから、勤務地限定正社員や職務限定正社員など、多様な正社員の区分・制度を活用できるのではないかといいるところでございます。

#### 4. 多様な正社員をめぐる政策背景

再び講演資料(資料)に戻りまして、14ページをご覧くださいと思います。先ほど申し上げました通り、多様な正社員の活用は既にどんどん進んでおりますけれども、そうした中で昨春、産業競争力会議や規制改革会議でさまざまな議論がございました。最初は、解雇規制の緩和の流れで、多様な正社員の話が出て参りました。いわゆる正社員と非正規雇用労働者の二極化を解消するため、解雇規制を緩和しようという話があったのですが、田村厚生労働大臣(当時)は緩和ではなく、多様な正社員という働き方を普及していけば、二極化の解消にも資するだろうという説明をなされました。解雇の話ではなく多様な正社員の形で普及させていこうと、昨年6月の閣議決定では【多様な働き方の実現】や【多様な正社員の導入促進】が盛り込まれました。これを受けまして、昨年9月に今般の有識者懇談会を立ち上げ、本年7月30日に【雇用管理上の留意事項】を取りまとめるに至りました。

そうした中で、15~16ページにございますように、昨年12月に規制改革会議から意見書が出されました。多様な正社員を普及させていく、あるいはその際、限定についての明示を進めていく、また、均衡処遇や転換制度も進めていくといった話は、それ以前から言われていたものですが、意見書ではさらに踏み込み、明示義務や均衡処遇、転換制度について法律で義務づけなさいという、規制改革なのに何か、規制を強化するような意見書が出て驚かされました。具体的に見て参りますと、ジョブ型正社員 これは多



様な正社員のことですけれども、を導入する場合は就業規則で明示しなさい、あるいはジョブ型正社員を採用する際は書面で明示、明確化することを義務づけなさいといったことが書かれました。あるいは、労働基準法の第15条では契約締結時だけ条件を明示することになっておりますけれども、そうではなくて変更する場合、これは転換する場合ということかも知れませんが、そういった場合も義務づけしなさいと。さらに、同じような話ですけれども今、労働基準法の施行規則第5条で決められている明示事項 就業場所と従事する業務ですが、これにつきましても、いわゆる正社員かジョブ型正社員かの別に明示しなさいと、そんなことが言われました。また、いわゆる正社員とジョブ型正社員の相互転換を円滑にする方策を、法的な枠組みも含めて検討する、要は転換を法律上、義務づけなさいということでございます。また、均衡処遇を図るため、現行でも労働契約法の第20条に有期と無期の不合理な労働条件の差別禁止の規定がございます。これと似たような感じで、いわゆる正社員と多様な正社員の間の差別禁止の規定を設けなさいと、こういった意見が出されたところでございます。

有識者懇談会におきましても、こうしたことを含めて議論して参りました。また、8社の企業にヒアリングを行いましたけれども、加えまして日本経団連さん、連合さんからもご意見を伺いました。連合さんは、多様な正社員は解雇しやすくするもの、と当初言われておりましたので、こうした形態に否定的と申しますか、そもそもあまり賛成しないということでもございました。他方、日本経団連さんは、せっかく今、労使で話し合いながら柔軟にやっているのに、一律的にルール化するのは反対だとのことでもございました。こうした事情も踏まえまして、その後、議論を深めていったということでもございます。

ここで、有識者懇談会の報告概要(資料 )をご覧くださいと思います(図5)。7月30日に有識者懇談会の報告書が発表されました。そのメンバーは、ここに列記された先生方でございます。今野浩一郎先生(学習院大学経済学部経営学科教授)が座長となり、人事労務、労働経済、労働法の全10人でご議論いただきました。この中の下から2人めの水町勇一郎先生(東京大学社会科学研究所教授)ですが、規制改革会議の雇用ワーキング・グループのメンバーでもいらっしゃいます。そこで先ほどの意見書です。法律で義務づけなさい、ということ、有識者懇談会でもかなりご主張いただいたのですが、一方で義務づけまで行うのはどうか、というご意見が多かったため、最終的にはそうした結論にはなりませんでした。

図5 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概要

**「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概要**

**趣旨**

「いわゆる正社員」と「非正規雇用の労働者」の働き方の二極化を緩和し、労働者一人ひとりのワーク・ライフ・バランスと、企業による優秀な人材の確保や定着の実現のため、職務、勤務地又は労働時間を限定した「多様な正社員」を労使双方にとって望ましい形で普及させることが求められている。

⇒ 「日本再興戦略」(平成25年6月閣議決定)等を踏まえ、平成25年9月に有識者を参集し懇談会を設置。同懇談会では計14回の議論を重ね、「多様な正社員」の雇用管理をめぐる課題について検討。労使等の関係者が参照することができる「雇用管理上の留意事項」や就業規則の規定例を整理するとともに、政策提言をとりまとめ。

**「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会 参集者**

◎今野 浩一郎	学習院大学経済学部経営学科教授
神林 龍	一橋大学経済研究所准教授
黒田 祥子	早稲田大学教育・総合科学学術院准教授
黒澤 昌子	政策研究大学院大学教授
櫻庭 涼子	神戸大学大学院法学研究科教授
佐藤 博樹	東京大学社会科学研究所社会調査・データアーカイブ研究センター教授
竹内(奥野)寿	早稲田大学法学学術院准教授
野田 知彦	大阪府立大学経済学部教授
水町 勇一郎	東京大学社会科学研究所教授
山川 隆一	東京大学大学院法学政治学研究科教授

◎ 座長

## 5. 有識者懇談会報告書の概要

(資料 の)次ページからが、報告書の具体的な内容でございます(図6)。まず、多様な正社員の効果的な活用が期待できるケースとして、3つ書いてございます。【勤務地限定正社員】につきましては、当たり前ですけれども転勤が難しい事情を持つ人材であっても、就業が継続できる働き方であると。それから、労働契約法が改正され、通算勤続5年での無期転換ルールができましたけれども、有期契約労働者がいきなりいわゆる正社員になるのは難しいでしょうから、こうした場合にも【勤務地限定正社員】が活用できるのではないかと提起しております。また、先ほどヒアリング企業の話でございましたように、生産現場で技能が承継できるようになったり、あるいは、サービス分野で地域のニーズに合ったサービスを提供できたり、顧客の確保につながったりするのではないかと、そうした活用場面も示しております。

【職務限定正社員】につきましては、一般的な資格の業務ももちろんですが、とくに金融やITなど高度専門的な業務で、プロフェッショナルとしてキャリア転換していくような働き方として活用できます、といった具合に書かれております。それから【勤務時間限定正社員】ですけれども、当たり前でしょうが長時間労働が難しい方、育児や介護等の事

情がある方でも、就業が継続できる働き方であるとして示しております。また、現在は未だ、あまりこういう使われ方はしていないのかも知れませんが、労働者に自己啓発をさせるために勤務時間を短縮し、例えば大学院でも、ビジネススクールでも良いのですが、学びに行かせるための働き方としても活用できるのではないかと考えております。ただし、【勤務時間限定正社員】の3つめにあげておりますが、そもそも長時間労働を前提としない職場づくりが進んでゆかないと、なかなかその人だけの勤務時間を短縮するようなことも難しいのではないかと、そういった意見もございました。

図6 使用者が留意すべき事項及び政策提言の概要

使用者が留意すべき事項及び政策提言の概要

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

- 育児や介護の事情で転勤が難しい者等について、就業機会の付与と継続を可能とする。
- 有期契約労働者の多い業種において、改正労働契約法に基づく有期契約労働者からの無期転換の受け皿として活用できる。
- 安定雇用の下で技能の蓄積・承継が必要な生産現場における非正規雇用からの転換の受け皿として、また、多店舗経営するサービス業における地域のニーズにあったサービスの提供や顧客の確保のために、それぞれ活用できる。

(2)職務限定正社員

- 金融、IT等で特定の職能について高度専門的な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キャリア展開していく働き方として活用できる。
- 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別できる職務で活用できる。
- 高度な専門性を伴わない職務に限定する場合、職務の範囲に一定の幅を持たせた方が円滑な事業運営に資する。

(3)勤務時間限定正社員

- 育児や介護の事情で長時間労働が難しい者等について、就業機会の付与と継続を可能とする。
- 労働者がキャリア・アップに必要な能力を習得する際に、自己啓発のための時間を確保できる働き方として活用できる。
- 勤務時間限定の働き方の前提として、職場内の適切な業務配分、長時間労働を前提としない職場づくりの取組が必要である。

次に、3ページ（資料）でございます（図7）。先ほど、規制改革会議から明示の義務化などの意見があったと申し上げました。明示をすることはもちろん、紛争の防止に資するだけでなく、本人にとっても自分がどういったキャリアを積めるのか、ワーク・ライフ・バランスは確保されるのか、などの見通しが立ちますので、非常に良いことでございます。ただ、現状は未だ、そういったことがあまり普及していない中であっては、いきなり義務化してしまいますと、逆に企業の方々からすれば、そんなに面倒臭いことをしなけ

ればならないなら、無限定にしておいて実際には転勤させなければ良い、などと考えてしまいかも知れません。したがって当面は、法律での義務づけは見送りましょう、という結論に至りました。ただ、労働契約法の第4条では、労働契約の内容や労働条件につきまして、労使はできるだけ書面で確認するという、義務ではない訓示規定がございます。その中には、さまざまな労働条件が含まれており、もちろんこういった職務や勤務地の限定も含まれるという旨を、通知で示そうということになりました。ということで、報告書が公表された7月30日に、労働基準局長から全国の都道府県労働局長に向けて、そういった通知を発出しております。後で出て参ります【転換制度】と【均衡処遇】につきましても、同様に通知したところでございます。

## 図7 使用者が留意すべき事項及び政策提言の概要

**2 労働者に対する限定の内容の明示**

- 転勤、配置転換等の際の紛争の未然防止のため、職務や勤務地に限定がある場合には限定の内容について明示することが重要である。これにより、労働者にとってキャリア形成の見通しの明確化やワーク・ライフ・バランスの実現が容易になり、企業にとっては優秀な人材を確保しやすくなる効果がある。
- 労働契約法第4条の書面による労働契約の内容の確認の対象としては、職務や勤務地の限定も含まれることについて、労働契約法の解釈を周知する。  
 ※ 労働基準法の改正（限定の明示の義務化）については、明示の運用が定着していない段階では企業の実務に混乱を与え、多様な正社員の普及を阻害するおそれもあるため、将来的課題。

**3 事業所閉鎖や職務の廃止等への対応**

(1) 整理解雇

- 勤務地や職務が限定されていても、事業所閉鎖や職務廃止の際に直ちに解雇が有効となるわけではなく、整理解雇法理(4要件・4要素)を否定する裁判例はない。
- 解雇の有効性は、人事権の行使や労働者の期待に応じて判断される傾向がある。
- 勤務地限定や高度な専門性を伴わない職務限定等においては、解雇回避のための措置として配置転換が求められる傾向にある。  
 他方、高度な専門性を伴う職務や他の職務と明確に区別される職務に限定されている場合には、配置転換に代わり、退職金の上乗せや再就職支援によって解雇回避努力を尽くしたとされる場合もみられる。

(2) 能力不足解雇

- 多様な正社員についても、能力不足を理由に直ちに解雇することが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、改善の機会を付与するための警告に加え、教育訓練、配置転換、降格等が求められる傾向がみられる。
- 能力不足解雇について、高度な専門性を伴う職務に限定されている場合には、教育訓練、配置転換、降格等が不要とされる場合もあるが、改善の機会を付与するための警告は、必要とされる傾向がみられる。

続いて、解雇でございます。これにつきましては、報告書の本文にもうちょっと詳しく書かれておりますけれども、JILPTが解雇の判例分析をしてくださいました。具体的には、解雇権濫用法理が形成された昭和52年の、高知放送事件最高裁判例以降で、解雇データベースに収められている判例約3,000件を一つずつ分析し、判決文の中で勤務地や職務が限定されている旨が争点になったり、あるいは判断の中でその点に触れられてい

るものをピックアップして、傾向を分析したものでございます。分類としては大きく【整理解雇】と【能力不足解雇】 能力不足解雇は、職務限定正社員についてですけれども、の2つにまとめていただきました。

まず、【整理解雇】につきましては、一般的にはいわゆる4要件・4要素がございしますが、勤務地や職務が限定されている場合であっても、これを否定しているような判例は一つもなかったということでございます。大体が、この枠組みに沿って判断されておりました。解雇が有効かどうかは、限定があるかどうかで判断されるというより、人事権の行使 本  
当に全く他に移っていない実態があるか、あるいは労働者もそうした実態に応じて、自分は限定されているのだという期待があったかどうか、あるいは万一、事業所閉鎖の場合は他に移れるのだという期待を持っていたかどうか、に応じて個別ケースごとに判断されていたということでございます。

中でも、【勤務地限定】や、それほど高度ではない【職務限定】につきましては、一般的な解雇の場合と同じように、解雇回避措置として他の事業所や職務への配置転換が求められる傾向にあったということでございます。他方、高度な専門性を伴う【職務限定】、あるいはそういったポストで、限定的に雇用された場合につきましては、配置転換というのものなかなか難しいでしょうから、退職金の上乗せや再就職支援の実施等をもって、解雇回避努力を尽くしたとみなし、解雇が有効になっている場合もあったということでございます。結局のところは、配置転換ができるかどうか、あるいは限定の内容がどうなっていたかという、個々のケースごとに判断が異なって参ります。とくに、限定があれば事業所がなくなったとして、直ちに解雇しても良いことにはならないというのが、改めて分かったということでございます。

それから、【能力不足解雇】でございますけれども、これは【整理解雇】の4要件のような決まった枠組みはないのですが、一般的にはまず、改善のチャンスを与えるための警告を発し このままだとまずいですよ、場合によっては解雇しますよという警告を行ったうえで、やはり能力が不足しているということであれば訓練や配置転換を行うなどし、それでもどうしても難しい場合は降格させたりといったことが、一般的には求められる場合が多いのですが、【職務限定】の場合でもあまり高度ではない限定につきましては、同じような傾向がみられたということでございます。

他方、高度な専門性を持つ【職務限定】につきましては、会社が訓練してどうなるものでもございませぬし、配置転換と申しまして他の人を辞めさせてその人を移すことでも

きませんので、警告は必要ですが教育訓練や配置転換までは行わなくても、解雇が有効とされている事例が結構みられたということでございます。いずれにしましても、限定があることは判断、考慮要素にはなりませんけれども、当該事業所がなくなったから、あるいは業務能力が不足しているから、直ちに解雇してしまうと濫用だと判断されてしまうことが、改めて分かったところでございます。

次に、【転換制度】でございます(図8)。これも大きく分けて2つ、【非正規雇用労働者から多様な正社員に転換する場合】と、【いわゆる正社員と多様な正社員の間で転換する場合】がございます。

図8 使用者が留意すべき事項及び政策提言の概要

**4 転換制度**

**非正規雇用の労働者から多様な正社員への転換**

- 非正規雇用の労働者の希望に応じて、雇用の安定を図りつつ勤務に応じた職業能力開発の機会や処遇が得られるよう、多様な正社員への**転換制度(社内のルール)を設けることが望ましい。**
- 有期契約労働者の時から**契約の更新ごとに職務の範囲を広げ、無期転換後も職務の範囲やレベルを上げていく**ことは、労働者のキャリア・アップと企業としての人材育成の双方に効果的である。

**いわゆる正社員と多様な正社員の間での転換**

- 労働者のワーク・ライフ・バランスの実現等のため、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。**他方、キャリア形成への影響やモチベーション維持のため、いわゆる正社員への**再転換ができることが望ましい。**
- 転換制度の活用促進や紛争の未然防止のため、**転換を社内制度として明確にすることが望ましい。**
- 職務、勤務地等が限定されていても、その**範囲や習得することができる能力についていわゆる正社員と差が小さい場合には(※)、「キャリアトラックの変更」として、いわゆる正社員と多様な正社員の区分をするのではなく、「労働条件の変更」として取り扱うことが適切な場合もある。**  
そのような場合には、適切な人事評価を前提に、職務の経験、能力開発、昇進・昇格のスピード・上限に差を設けない、あるいは、できるだけ小さくするといった対応が考えられる。また、**転換・再転換の要件を緩やかに設定することが考えられる。**  
※ いわゆる正社員から勤務時間限定正社員への転換の内容が所定外労働の免除にとどまる場合や、勤務地限定正社員への転換の内容が職務内容の小さな変更にとどまる場合 等
- **労働契約法第3条第3項の「仕事と生活の調和への配慮」に、多様な正社員への転換制度も含まれることについて、労働契約法の解釈を周知する。**  
※ 労働契約法の改正(相互転換の義務付け)については、相互転換の運用が定着していない段階では企業の実務に混乱を与え、多様な正社員の普及を阻害するおそれもあるため、将来的課題。

前者の、【非正規雇用労働者から多様な正社員への転換】につきましては、労働契約法の条文もございますが、何となく運用でやるのではなくルール化した方が良いということを書いております。それから、有期契約の更新ごとに職務の範囲や内容を徐々にレベルアップしていった、無期契約に転換して多様な正社員になる場合は、戦力としてより幅広く活用する方が良いのではないかと、といったことが述べられております。後者の、【いわゆる正社員と多様な正社員の間での転換】につきましても、ワーク・ライフ・バランス等の観点から転換できることが望ましいでしょうし、ひとたび転換後もできるだけモチベーションを

維持する、あるいはキャリア形成を図ってもらうために再転換できるような、そうしたルートを設定しておくことが望ましいと提言されております。何となく運用で転換できます、というのではなく、就業規則等でしっかりルール化・明確化しておいた方が、紛争にならないでしょうし、社員もどうしたら転換できるかが分かりますので、その方が望ましいということでございます。

そして、【いわゆる正社員と多様な正社員の間の転換】の3つめの にごございます部分です。有識者懇談会で委員が非常に時間を割いて議論してくださいましたが、あまりにも高度な議論になりましたため、傍聴者からも途中で帰ってしまう方が出たほどございました。要は転換した結果、処遇が変わってくる場合であっても、一律にそうするのではなく内容に応じて変えていった方が良いのではないか、ということに触れております。具体的には、職務や勤務地等が限定されていても、限定の範囲やその職務で習得する可能な能力が無限定の人とあまり差がない場合は、キャリアを変えてしまうのではなく、単なる労働条件の変更として、賃金はその分、下がるのは致し方ないことですが、それによりもう出世できないとか、キャリアは諦めた方が良くといったことにならないようにした方が良いのではないか、ということでございます。もちろん逆に、職務をすごく狭く限定する場合がありますとか、あるいは勤務地限定の場合でもいろいろな職務や勤務地を経験しなければ、能力を高められないといった場合は、差を設けることも致し方ないのですが、そうでない場合はなるべく両者の差を、キャリアトラックの変更とするのではなく、あくまで労働条件の変更として、限定した分だけ賃金を抑えるなどにとどめた方が良いのではないか、といったことが提言されました。

それから、【いわゆる正社員と多様な正社員の間の転換】の一番下の でございます。先般申し上げました通り、規制改革会議からは転換制度についても法律で義務づけなさいと言われていたわけですが、未だ運用が定着していない中、法律で義務づけるのはいかなものか、それは将来的な課題にして行きましょうという話になりました。現行の労働契約法の第3条第3項にごございます【仕事と生活の調和】に配慮して、労働契約を締結したり変更したりするという、これも訓示規定ですけれどもその中にこの転換も含まれるという旨、7月30日の通知で示したところでございます。

次に、【均衡処遇】でございます(図9)。これも一般論として、均衡処遇を図ることが望ましいのはもちろんですが、それでは何割ぐらいが良いのか、といった議論も一時あったところですが、企業ごとに事情も違いますし、限定の程度や習得できる能力等、さまざま

まな事情が異なって参りますので、一律に例えば9割が良いとかそういった水準を示すのは難しいのではないかという話になりました。抽象的になってしまいましたけれども、労使で十分に話し合い、納得性のある水準にすることが望ましいという結論に至りました。

## 図9 使用者が留意すべき事項及び政策提言の概要

<p><b>5 均衡処遇</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ 多様な正社員といわゆる正社員との双方に不公平感を与えず、又、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との間の<b>処遇の均衡を図ることが望ましい</b>。</li><li>○ 多様な正社員は限定の仕方や処遇が多様であり、また、賃金や昇進は企業の人事政策に当たることから、<b>定型的な人事労務管理の運用が定着していない中で、何を以て不合理とするのが判断が難しい</b>。 特に、多様な正社員の処遇についていかなる水準をもって均衡が図られているかについては一律に判断することは難しいが、企業ごとに<b>労使で十分に話し合っ</b>て<b>納得性のある水準とすることが望ましい</b>。<ul style="list-style-type: none"><li>※ 多様な正社員の賃金水準については、いわゆる正社員の9割超ないし8割とする場合が多い。</li><li>※ 勤務地限定正社員や勤務時間限定正社員（所定外労働の免除）については、いわゆる正社員と賃金テーブルは同一とし、いわゆる正社員には転勤や残業の負担の可能性にプレミアムを支給する、勤務時間限定正社員（短時間勤務）については、いわゆる正社員の賃金の時間比例した水準とする等の制度が考えられる。</li></ul></li><li>○ <b>労働契約法第3条第2項の「就業の実態に応じた均衡の配慮」には、多様な正社員といわゆる正社員との間の均衡処遇も含まれることについて、労働契約法の解釈を周知する</b>。<ul style="list-style-type: none"><li>※ 労働契約法第20条（有期契約労働者と無期契約労働者との間の不合理な労働条件の禁止）と類似の規定を設けることについては、定型的な人事労務管理の運用が定着していない段階では、何を以て不合理と判断するか難しく、将来的な課題。</li></ul></li></ul>
<p><b>6 いわゆる正社員の働き方の見直し</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ 多様な正社員の働き方を選びやすくするため、<b>所定外労働、転勤や配置転換の必要性や期間等の見直し等</b>、いわゆる正社員の働き方を見直すことが望ましい。</li></ul>
<p><b>7 人材育成・職業能力評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ 非正規雇用から多様な正社員へ、多様な正社員からいわゆる正社員への円滑なキャリア・アップを可能とするため、業種・職種共通の職業能力を対象とした評価の「ものさし」の整備により、職務に必要な職業能力の「見える化」が必要。</li><li>○ 職業能力の「見える化」により明確にされた<b>目標に即して</b>、職業能力の計画的な習得を可能とするため、<b>職業訓練機会を付与</b>するとともに、中長期的キャリア形成に資する<b>専門的・実践的な能力開発への支援</b>を行うことが考えられる。</li></ul>

実態は、冒頭の事例で申し上げましたように、9割から8割とするケースが多いということ、また、賃金テーブルを別にするとところもあるのですが、なるべくその不満を生じさせない、納得性のあるものにするには賃金テーブルは同一としたうえで、無限定の人には転勤や残業等があるプレミアムを支給することで、差を設けるといったことが考えられるのではないかと参考で示しております。

それから、法律による義務づけにつきましても、転換制度と同じく将来的な課題としたうえで、労働契約法の第3条第2項に就業の実態に応じ均衡に配慮するという訓示規定がございますので、その中に多様な正社員といわゆる正社員の間の均衡処遇というの、当然入っておりますということを、通知で示したところでございます。

【6 いわゆる正社員の働き方の見直し】につきましては、あまり分量は割いておりま



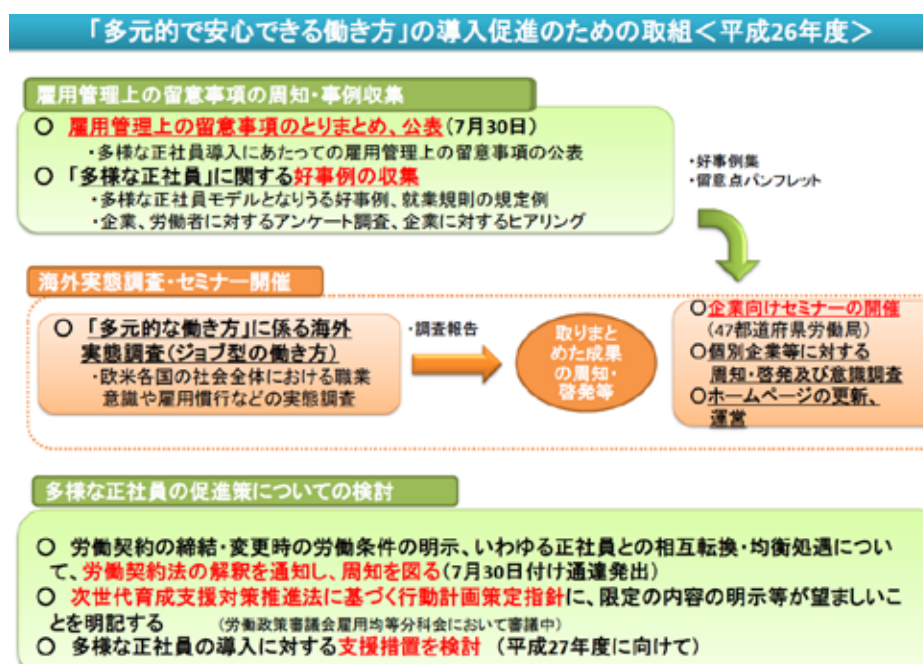
せんが、とくに【勤務時間限定】がなかなか進まないのは、そもそも職場が長時間労働だからではないかという点に触れております。一部の人だけが残業しないとか、所定労働時間を短くするといっても、育児等は法定なので致し方ないとしても、それ以外はなかなか企業として、その人にどのような業務を切り出して任せるべきか、などの面で難しいと言われておりますので、全体的に長時間労働をなくしていく方向で、見直していったらどうか、あるいは転勤や配置転換というのも、業務や能力の習得のために必要として広く行われておりますが、そもそもの必要性や頻度などを見直していく、つまりは正社員の働き方全体を同時に見直していくことが、望ましいのではないかと提言しております。

報告書は、前段で現状の分析と提言 今申し上げたような話を掲載し、その後で【雇用管理上の留意事項】として、企業の労務管理のご参考になるような項目をまとめております。また、最後には【就業規則の規定例】ということで、基本的にはヒアリングでお伺いした8社の就業規則を頂戴し、社名が分からないような形で少し変更を施しましたうえで、参考として載せております。いずれも、後ほどご覧いただければ幸いです。

## 6. 今後の政府の取り組み

最初の【多様な正社員に係る資料】(資料 )の18ページに戻ります(図10)。【雇用管理上の留意事項】の取りまとめ・公表は7月30日に終えたところでございまして、今は2つめの にございます【好事例】や【就業規則の規定例】の収集を進めております。

図10 平成26年度における政府の取り組み



そして今年度の後半は、真ん中にごさいます【企業向けセミナー】を開催して参ります。全国の都道府県労働局の職業安定部が開催するものですが、労働局内の労働基準部の職員も参りまして、【雇用管理上の留意事項】(資料 )や、現在収集中の【好事例】などを説明したいと考えております。もちろん、セミナーだけでは機会が限られますので、ホームページに掲載したり、他のさまざまな機会を通じ周知して参ります。

それから、先の通常国会で次世代育成支援対策推進法の改正がございました。労働政策審議会雇用均等分科会で今、政省令や指針の改正作業が進められております。その中に、行動計画策定指針というのがございます。ここに業務や勤務地の限定といった記述もあるのですが、単に限定するだけではなく、限定についての明示や均衡処遇、転換制度を設けることが望ましい、これは別に義務ではなくあくまで望ましいということでございますが、そういったことも書き加えまして、同法のスキームも活用しながら、多様な正社員の普及を図って参りたいと考えております。

さらに、最後の にございます通り、平成27年度に向けて、多様な正社員の導入に対する支援措置も検討しております。今、予算要求をしているところでございますが、多様な正社員は、最近女性の活躍促進の文脈でも出て参りますし、また、地方再生・創生の文脈でも出て参ります。そこで、業界団体と連携して、モデル就業規則を作成できないか、と考えております。具体的にどの業種で、ということは決めておりません。これからいろいろな業界とご相談したいと考えております。もし、自分たちの業界でそういうのを作りたい、というご要望がございましたら是非、ご協力いただきたいと思います。

それから、支援措置としては、企業に対するコンサルティングの実施も検討しております。これも未だ確立したやり方はないわけですが、今後こうした多様な正社員を導入していこうとする企業に、こうしたら良いですよというアドバイスができるようにしたいと考えております。このほか、職業安定局では今年度に続き、来年度も企業向けセミナーやシンポジウムの開催を考えておりますので、労働基準局で作成したコンテンツを用いながら、厚生労働省をあげて取り組んで参りたいと考えております。

お手元の資料のうち報告書の29ページ以降が、【雇用管理上の留意事項】として、企業の方々のご参考になりそうな情報を集めたものでございます。さらに、39ページからは【就業規則】や【労働契約書】の規定例も載せております。それから、47ページには一部の業種ですが、高度専門職のヒアリング結果を添付しております。産業競争力会議等では、ジョブ型正社員を普及させていくため、どちらかという今、普及している【勤務地

限定正社員】というより、高度の専門職で企業を渡り歩いていくような【職務限定正社員】を広げていくべきだ、と言われておりました。そうすると、そもそも正社員かどうかは怪しくなりますが、事務局で金融業やIT関係の外資系企業にヒアリングを行い、こういった働き方もあると把握したものを、ご参考までに掲載しております。

以上で、多様な正社員の報告書についての説明を終了させていただきます。どうも有り難うございました。

## . 討 議 概 要



【事務局】 事務局から口火を切ります。1つめは、事業所閉鎖や職務の廃止等への対応についてです。多様な正社員につきましては、労働契約書でこのようなときに解雇することがあり得る、といったことを明示するよう、規定例にも盛り込んでいらっしゃると思いますが、予め明記していてもそう簡単に解雇できるものではない、と考えなければならぬという理解で宜しいでしょうか。2つめは、労働契約法の第18条に関連した質問です。2018年の4月以降、転換申込み権の発生に伴い、労働条件や処遇等がそのまま無期転換する方も多く出てこられると思います。そのような方についても、行政の整理上は【正社員】で宜しいのでしょうか。逆に申しますと、行政的にはいわゆる正社員をどのように定義されるのか、お聴かせいただければ幸いです。質問の背景と致しましては、セミナー等で企業の人事労務担当者が、これは正社員なのでしょうか、と悩んでいる姿を見掛けます。その回答になれば、と思いました。

【岡室長】 1つめでございますけれども、JILPTさんに解雇の判例を分析していただいた限り、就業規則でどう書いてあるかはあまり争点になっておらず、資料も特に付いていなかったのも正直、これまでのケースでどうだったかというのは、分かり兼ねる部分もあるのですが、ただ一般的な解雇もそうですが、そもそも解雇事由を書きしていなければその時点で負けてしまうことが多いと思います。でも、書いてありさえすれば解雇が有効になるというわけでは、決してないわけですし、やはりそのように規定されていても実際にその通り配置転換等を行うことなく、限定してきたのかどうかの実態に応じて判断されるのではないかと考えております。だから、書かないよりは当然、企業側が勝訴する可能性を高めるかも知れませんが、書いたから直ちに解雇できるわけではない、そうお考えいただいて宜しいと思います。

2つめですが、一般的に正社員という定義はないということ、講演最初に申し上げました。そのため、厚生労働省の中においても、これだという定義はございませんが、ビジョン懇談会での見解が、一つの考え方ではないかと考えております。つまり、労働基準局として今回、多様な正社員を議論してきた中であっては、有期契約当時の労働条件や処遇等そのまま無期契約に転換されるような方についても、多様な正社員の一部ではないかと考えております。ただ、それで良いのかどうかにつきましては、政策の観点からいろいろな考え方がございます。例えば、雇用均等・児童家庭局では、短時間正社員の導入を奨励し

ております。やはり、時間比例以上の処遇を目指していこうということでございます。それ以下については正社員ではない、とまで考えているのかどうかは分かりませんが、処遇もある程度、確保された【短時間正社員】を広めていこうと取り組んでおります。また、職業安定局の観点からすれば、不安定な非正規雇用労働者から安定雇用へとキャリアアップするという意味においては、やはり正社員の一部として考えているのではないかと、思います。ということで、あまり回答になっていないかも知れませんが、幅広く考えれば正社員の一部ということでしょうか。

**【質問者（企業）A】** 本日は有り難うございました。私どもは、全国に店舗を展開する小売業を営んでおります。多様な正社員ですが、これは比較的、欧米のポストという職業観に近いのではないかと、という感覚を持っております。一方で私どもですと、全国転勤があるからこそ雇用を継続し、キャリアアップさせていけるという部分もある中で、多様な正社員として例えば勤務地等を限定してしまうと、如何せん店長は各店舗に1人しかいないのですから、昇進の機会が全くないということにもなりかねない、という懸念を持っております。そういった制約の中で今、多様な正社員形態について弊社では、個人の事情を聴いたうえで、必要があれば認めるという形で対応しているのですが、制度化するうえではむしろ、降格、降級、降職に伴う賃金改定等をより柔軟にやっけていかないと、普及させるのは難しいのではないかと考えております。そこでお伺いしたいのが、そちらの面での規制改革なり見直しなりはあり得るのでしょうか。現行法制では、たとえ職務給であっても、降職、降級をする場合、本人の同意がなければなかなか、大幅な賃金の書き換えができない前提だと思っております。

**【岡室長】** 講演の初めの方で申し上げました通り、昇進スピードは同様でも、ポスト数の関係上、多様な正社員はある程度のところまでとされているなど、結果的に差がついてしまうのは致し方ないのではないかと、思っております。ただ、最初からあなたは多様な正社員なのだから、昇進はまったくないよとしてしまうのは、モチベーションの維持や人材の確保・定着のためにも、あまり望ましくないのではないかと、今回の報告書ではそこまではっきりと書かれてはいないのですが、働き方にそれほどの差がない場合等にまで差をつけるようなことはしない方がよいのではないかと、提言しているところでございます。

それから、賃金体系等を変えていかなければならない、ということで、恐らく労働契約法第10条などの話だと思いますが、ご存じの通り現行法は、これまでの判例法理を足しも引きもしない、そういうコンセプトで作られています。もし、多様な正社員の働き方が普及して、賃金改定も円満に進めばもちろん紛争にはなりませんけれども、そういった紛争が多発して訴訟も起きるようになり、それに対する判断が裁判所で下されてくれば、将来的には労働契約法の改正というのものないわけではないとは思いますが。ただ、現時点ではこれまでの判例法理を基にしたルールで成り立っておりますので、そこは時間がかかる問題かなと思っております。

**【質問者（企業）B】** 弊社は日本各地に工場を持つ製造業です。弊社としても、さまざまなニーズを持つ社員の中から、優秀な人材の確保であったり、ワーク・ライフ・バランスに配慮した活用を、積極的に考えていければと思っている反面、多様な正社員というものは、今の段階ではなかなか難しいかなとも思っているところでございます。と申しますのも、限定性を明示しても解雇はなかなか難しいという点です。政府は、多様な正社員を広めようとする一方で、肝心の規制は緩和しない、という姿勢にも見受けられます。また、多様な正社員を普及させるためにその枠組みをしっかりとつくれ、就業規則に明記しろなど、そもそも労使で柔軟に決められてきた範囲が、狭められていくのではないかと危惧しております。今、多様な正社員の拡大に向けて国も動き始めた中で、一番のハードルになっているものは何だとお考えでしょうか。

**【岡室長】** 規制に関しましては日本経団連さんもそうした懸念をお持ちでしたので、規制強化の意見書もあったところではございますが、今回はやめましようと思われたところでございます。また、ヒアリング企業にお伺いした課題は先述した通りですが、国としてはうまく進んでいる事例を広め、参考にさせていただくのが一番、良いのかなと考えております。

逆に、お尋ねしても宜しいでしょうか。限定しても解雇がしやすくなるわけではない、という点が活用し難いというお話がございました。説明でも申し上げましたが、企業ヒアリングでは逆に、事業所がなくなったら必ず解雇します、と謳ってしまうと誰もそんな働き方は望まないだろうとの指摘もございました。例えば御社で、裁判所もそのように判断



してくれるという前提付きではございますが、仮に限定さえすれば解雇できるということになった場合、人材の確保・定着やモチベーション・生産性への影響はどうお考えでしょうか。

**【質問者(企業)B】** 弊社は製造業ですので、非正規雇用労働者を多く抱えております。だから、労働契約法の改正に対応するため、今後、無期転換社員の就業規則を作成し、非正規雇用労働者に代えて半・正社員のような肩書きのものを設けていこうと考えております。そうした者については、多様な正社員という形にして、処遇もある程度、考慮していく余地があるのではないかと思う反面、多様な正社員になると解雇が難しくなるということであれば、わざわざそうする必要もないかなという議論があるところでございます。

**【岡室長】** 私から宜しいでしょうか。資料になくて恐縮ですが、宣伝でございます。来年度の予算要求で、職業安定局が【キャリアアップ助成金】の拡充を考えております。今、非正規雇用労働者から正社員になれる制度を設けた企業に、助成金を出す制度があるのですが、これを拡充し、多様な正社員を導入する企業にも助成金を出したい。そんなに大きい額ではございませんが、呼び水として要求しております。もし予算がつかましたら是非、ご活用いただければ幸いです。

**【事務局】** すみません。それは、未だ要求中で詳細は決まっていないのかも知れませんが、多様な正社員として1人転換したらいくら、というようなものなのか、それとも多様な正社員という制度の枠組みを導入したら、1回当たりでいくらというようなものなのか、教えていただければと思います。

**【岡室長】** 制度を導入した場合の1回きりですので、そんなにすごいものではございません。また、これも額は大きくないのですが、有期契約の人を無期契約に転換して処遇を引き上げる場合に、1人当たりで助成をするという拡充も含まれております。

## . レ ジ ュ メ

- 資料 講演内容
- 資料 「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会・報告書の概要
- 資料 「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会・報告書
- 資料 「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会・報告書の付属資料
- 資料 「雇用管理上の留意事項」リーフレット
- 資料 多様な正社員の導入の動き（新聞記事）



# 多様な正社員に係る資料

平成26年9月19日

厚生労働省労働基準局

# 「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)

# 「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>	61.7	4.9	13.6	80.2	6.2	81
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>	53.5	7.0	8.1	84.9	7.0	86
<u>医療、福祉</u>	<u>52.9</u>	43.6	3.4	6.9	89.2	3.9	204
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

# 「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）（正社員以外）</li> <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	・就業規則にコース別の職務範囲、勤務地限定を規定
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	・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
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> <li>(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)</li> </ul>
運用上の課題	・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

# 「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)</li> <li>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

# 「多様な正社員」を導入する企業の動き・事例

## 【参考1】 A社(飲食業) ～給与総額アップするも人材の育成のために～

- 平成26年4月から、勤務地限定の正社員制度を導入  
⇒ 契約社員のほぼ全て(約800名)を、勤務地限定の正社員へ転換
- 今後の出店計画に対応する上で、店長を担える人材の育成が課題
- 契約社員の正社員化による短期的な人件費増を上回る、人材開発としての投資効果が見込まれる

## 【参考2】 B社(保険業) ～女性の活躍できる環境を整備～

- 一般職の職務の範囲を拡大し、勤務地を通勤圏内に限定した正社員制度を導入
- 契約社員(勤務場所が店舗固定、職務の範囲が限定)も、上記の職務・勤務地限定の正社員へ転換可能  
⇒ 労働力人口が減少する中、出産育児等により転勤を望まない女性社員の確保と活躍期待

【効果】 優秀な女性の確保、地域に根付いた人材の確保が可能に

【課題】 契約社員からの転換希望は、勤務地が通勤圏内に拡大するため少ない

## 【参考3】 C社(製造業) ～安定的な製造現場の維持、技能の継承を図る～

- 給与水準の地域相場を反映した賃金制度設計による勤務地限定の正社員制度を導入
- 非正規雇用の社員を、能力に応じて毎年100名程度勤務地限定の正社員へ転換

【効果】 ものづくり技能の安定的な継承

【課題】 優秀な人材を配転させたい会社の期待と、本人の勤務地限定の希望とが合わない場合あり



## 日本再興戦略（平成25年6月14日閣議決定） <抄>

### 2 雇用制度改革・人材力の強化

#### ③ 多様な働き方の実現

個人が、それぞれのライフスタイルや希望に応じて、社会での活躍の場を見出せるよう、柔軟で多様な働き方が可能となる制度見直し等を進める。

##### ○「多元的で安心できる働き方」の導入促進

- ・ 職務等に着目した「多様な正社員」モデルの普及・促進を図るため、成功事例の収集、周知・啓発を行うとともに、有識者懇談会を今年度中に立ち上げ、労働条件の明示等、雇用管理上の留意点について来年度中のできるだけ早期に取りまとめ、速やかに周知を図る。

これらの取組により企業での試行的な導入を促進する。

- ・ 業界検定等の能力評価の仕組みを整備し、職業能力の「見える化」を促進する。

## 規制改革実施計画（平成25年6月14日閣議決定） <抄>

### 4 雇用分野

#### (1) 規制改革の観点と重点事項

正規・非正規の二極化構造の是正、労働者の能力に見合い、努力が報われる賃金上昇、ライフサイクル・ライフスタイルに応じた多様な生き方の創造、人口減少社会が進む中での経済再生と成長力強化のため、「人が動く」ように雇用の多様性、柔軟性を高め、「失業なき円滑な労働移動」を実現させていく観点から、①ジョブ型正社員の雇用ルールの整備、（中略）に重点的に取り組む。

#### (2) 個別措置事項

##### 1. ジョブ型正社員の雇用ルールの整備

職務等に着目した「多様な正社員」モデルの普及・促進を図るため、労働条件の明示等、雇用管理上の留意点について取りまとめ、周知を図る。

改革の目的：個人のライフスタイルに合わせた多様な働き方やキャリア形成を可能にし、労使双方にとってメリットを生む働き方を確立することで、安定的な雇用創出を促進する。

## 1. ジョブ型正社員のルール整備を目指して

- ▶ ジョブ型正社員（職務、勤務地、労働時間いずれかが限定される正社員）は、専門性に特化したプロフェッショナルな働き方、子育てや介護との両立、正社員への転換を望むも無限定な働き方は望まない非正社員、等の受け皿として重要である。
- ▶ ジョブ型正社員は多くの企業で既に導入されているが、その特性に沿った雇用管理が行われていない、または、そうした雇用管理が事前に明確に設定されている場合でも、実際の運用において徹底されていないことが多い。したがって、ジョブ型正社員の形態・内容について労働契約や就業規則で明示的に定めることが必要である。
- ▶ その際、従来の「無限定契約」と「ジョブ型（限定）契約」との相互転換を円滑化し、ライフスタイルやライフサイクルに合わせた多様な就労形態の選択を可能にすること、また、両契約類型間の均衡処遇を図ることが必要である。
- ▶ 規制改革会議では、本年6月の「規制改革会議雇用ワーキング・グループ報告書」の内容を踏まえ、①契約締結・変更時の労働条件明示、②無限定正社員との相互転換制度と均衡処遇、に関して意見を表明することとする。

## 2. 契約の締結・変更時の労働条件明示について

- (1) ジョブ型正社員の雇用形態を導入する場合には、就業規則においてジョブ型正社員の具体的な契約類型を明確に定めることを義務付ける。
- (2) ジョブ型正社員を採用するときは、その契約類型であることを契約条件として書面で交わし明確にすることを義務付ける。
- (3) 労働条件明示に関する現行規定は、労働契約締結時だけを対象としていると解されているため、ジョブ型正社員については、労働条件を変更する場合にも、変更内容を書面で明示することを義務付ける。
- (4) 労働基準法施行規則第5条により労働者に通知することが求められる事項の一つである「就業の場所及び従事すべき業務に関する事項」につき、無限定正社員か又はジョブ型正社員かの別について明示することを義務付ける。

### 3. 相互転換制度と均衡処遇について

- (1) 無限定契約とジョブ型（限定）契約について、相互転換を円滑にする方策を法的枠組みも含めて検討する。
- (2) 相互転換に当たっては、労働者本人の自発的意思を前提とし、労働条件決定を合意することに加え、労働条件変更の書面による明示を義務付ける。
- (3) 均衡処遇を図るために、有期労働契約について無期労働契約との不合理な労働条件の相違を認めないとする労働契約法第20条に類する規定（雇用形態による不合理な労働条件の禁止）を設ける。

### 4. 今後の議論の進め方

- 本意見を受けて、厚生労働省「多様な正社員の普及・拡大のための有識者懇談会」（以下「懇談会」）において議論が深められることを強く期待する。
- 「懇談会」は、多様な正社員の雇用管理上の留意点とりまとめを平成26年の夏～秋と予定しているが、規制改革実施計画で定められた「平成26年度中周知」のためには、2～3か月程度の公表前倒しが必要であり、迅速な検討をお願いしたい。
- 規制改革会議は、「懇談会」を含む厚生労働省の取り組みについて検討状況の聴取を行いながら、必要に応じ会議の意見を示すなど引き続き積極的な働きかけを行っていく。

以上

## 2. 雇用制度改革・人材力の強化

### 2-1. 失業なき労働移動の実現/マッチング機能の強化/多様な働き方の実現

#### (3) 新たに講ずべき具体的施策

(前略)「世界でトップレベルの雇用環境・働き方」を実現するためには、終身雇用や頻繁な配置転換等に代表される「メンバーシップ型」の働き方に加え、職務等を限定した働き方(中略)を可能とする新たな制度を構築することが必要である。

(中略)このため、今後3年間を雇用環境改善のための集中改革期間と位置づけ、以下の取組を進める。

#### i) 働き方改革の実現

##### ⑤職務等を限定した「多様な正社員」の普及・拡大

- 勤務地を絞った「地域限定正社員」など(中略)「多様な正社員」の普及の動きが多く企業の多くで生み出されるよう、本年7月までに労働条件の明示等の「雇用管理上の留意点」を取りまとめ、「導入モデル」として公表するとともに、本年中に、職務の内容を含む労働契約の締結・変更時の労働条件明示、いわゆる正社員との相互転換、均衡処遇について、労働契約法の解釈を通知し周知を図る。あわせて、専門性の高い人材を含むモデルとなりうる好事例を複数確立するとともに、就業規則の規定例を幅広く収集し、情報発信を行う。

その他、「雇用管理上の留意点」を踏まえた「多様な正社員」の導入が実際に拡大するような政策的支援について、今年度中に検討し、2015年度から実施する。

## 2 雇用分野

### (1) 規制改革の観点と重要事項

個人のライフスタイルや価値観に応じた多様で柔軟な働き方選択肢の拡大や、労働者が活躍できる職場を円滑に見出せる環境の整備、雇用形態にかかわらず働く価値を高め処遇の改善を図る観点から、①ジョブ型正社員の雇用ルールの整備(中略)に重点的に取り組む。

### (2) 個別措置事項

#### 1. ジョブ型正社員の雇用ルールの整備

- 職務等に着目した「多様な正社員」モデルの普及・促進を図るため、労働条件の明示などの雇用管理上の留意点、好事例及びそれらを踏まえた就業規則の規定例等を取りまとめ、周知を図る。(平成26年7月とりまとめ)
- 労働契約の締結・変更時の労働条件明示、無限定正社員との相互転換・均衡処遇について、当面、労働契約法(平成19年法律第128号)の解釈を通知し周知を図る。(本年中)
- 労働契約の締結・変更時の労働条件明示、無限定正社員との相互転換及び均衡処遇に関する政策的支援の制度的枠組みについて検討する。(26年度検討・結論を得次第措置)

# 「多元的で安心できる働き方」の導入促進のための取組<平成26年度>

## 雇用管理上の留意事項の周知・事例収集

- **雇用管理上の留意事項のとりまとめ、公表**（7月30日）
  - ・多様な正社員導入にあたっての雇用管理上の留意事項の公表
- 「**多様な正社員**」に関する**好事例の収集**
  - ・多様な正社員モデルとなりうる好事例、就業規則の規定例
  - ・企業、労働者に対するアンケート調査、企業に対するヒアリング

- ・好事例集
- ・留意点パンフレット



## 海外実態調査・セミナー開催

- 「**多元的な働き方**」に係る**海外実態調査**（**ジョブ型の働き方**）
  - ・欧米各国の社会全体における職業意識や雇用慣行などの実態調査

・調査報告



取りまとめた成果の周知・啓発等

- **企業向けセミナーの開催**（47都道府県労働局）
- **個別企業等に対する周知・啓発及び意識調査**
- **ホームページの更新、運営**

## 多様な正社員の促進策についての検討

- 労働契約の締結・変更時の労働条件の明示、いわゆる正社員との相互転換・均衡処遇について、**労働契約法の解釈を通知し、周知を図る**（7月30日付け通達発出）
- **次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画策定指針**に、限定の内容の明示等が望ましいことを明記する（労働政策審議会雇用均等分科会において審議中）
- **多様な正社員の導入に対する支援措置を検討**（平成27年度に向けて）

# 「多元的で安心できる働き方」の導入促進<平成27年度概算要求>

## 背景

- 正規・非正規の二極化を解消し、雇用形態にかかわらず、労働者の希望に応じて、安心して生活できる多様な働き方を実現するため、「日本再興戦略」(平成25年6月14日閣議決定)において、「多元的で安心できる働き方」の導入を促進することが盛り込まれた。
- 平成27年度は、「多様な正社員」の普及・拡大を図るため、成功事例や雇用管理上の留意点等の周知を行うとともに、**モデル就業規則の作成、多様な正社員制度の導入(無期転換ルールへの対応を含む。)**を検討している企業に対する**コンサルティングの実施を通じて、制度導入のノウハウを情報提供し導入促進を図る。**  
また、シンポジウムの開催等により、「多様な正社員」に対する社会的気運の醸成を図る。

## 取組概要

### 労働基準局

- 多様な正社員(無期転換含む)のモデル就業規則の作成等
  - ・3業種の実態調査、規定収集、モデル就業規則作成
  - ・企業アンケート調査による多様な正社員の運用実態等の把握
- 企業に対するコンサルティングの実施
  - ・多様な正社員制度の導入等を検討している企業への支援

・モデル就業規則



・収集事例(コンサルティング事例等)

### ○モデル就業規則の周知等

- ・各種機会を活用した企業への周知
- ・局署において企業からの相談への対応や助言に活用



### 取りまとめた成果の周知・啓発等

### 職業安定局

- 非正規雇用労働者の処遇改善の取組を実施している事例収集
  - ・非正規雇用労働者の賃金水準の向上に取り組んでいる事例
  - ・正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間の『同一労働同一賃金』を実現している事例

・事例集



### ○ホームページの更新、運営

- ・「多様な正社員」に関する事例、非正規雇用労働者の処遇改善に取り組んでいる事例を追加

### ○シンポジウムの開催

- ・全国主要地域において、企業、有識者、マスコミ等を参加者として、シンポジウムを開催し、「多様な正社員」に対する社会的気運の醸成を図る

### ○企業向けセミナーの開催

- ・事例等を活用し、都道府県労働局においてセミナーを実施

# 現行規定【労働条件の明示】

<労働基準法(昭和二十二年法律第四十九号)>

(労働条件の明示)

第十五条 使用者は、労働契約の締結に際し、労働者に対して賃金、労働時間その他の労働条件を明示しなければならない。この場合において、賃金及び労働時間に関する事項その他の厚生労働省令で定める事項については、厚生労働省令で定める方法により明示しなければならない。

②・③ (略)

<労働基準法施行規則(昭和二十二年厚生省令第二十三号)>

第五条 使用者が法第十五条第一項前段の規定により労働者に対して明示しなければならない労働条件は、次に掲げるものとする。ただし、第一号の二に掲げる事項については期間の定めのある労働契約であつて当該労働契約の期間の満了後に当該労働契約を更新する場合があるものの締結の場合に限り、第四号の二から第十一号までに掲げる事項については使用者がこれらに関する定めをしない場合においては、この限りでない。

一 労働契約の期間に関する事項

一の二 期間の定めのある労働契約を更新する場合の基準に関する事項

一の三 就業の場所及び従事すべき業務に関する事項

二 始業及び終業の時刻、所定労働時間を超える労働の有無、休憩時間、休日、休暇並びに労働者を二組以上に分けて就業させる場合における就業時転換に関する事項

三 賃金(退職手当及び第五号に規定する賃金を除く。以下この号において同じ。)の決定、計算及び支払の方法、賃金の締切り及び支払の時期並びに昇給に関する事項

四 退職に関する事項(解雇の事由を含む。)

四の二 退職手当の定めが適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算及び支払の方法並びに退職手当の支払の時期に関する事項

五 臨時に支払われる賃金(退職手当を除く。)、賞与及び第八条各号に掲げる賃金並びに最低賃金額に関する事項

六 労働者に負担させるべき食費、作業用品その他に関する事項

七 安全及び衛生に関する事項

八 職業訓練に関する事項

九 災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項

十 表彰及び制裁に関する事項

十一 休職に関する事項

② 法第十五条第一項後段の厚生労働省令で定める事項は、前項第一号から第四号までに掲げる事項(昇給に関する事項を除く。)とする。

③ 法第十五条第一項後段の厚生労働省令で定める方法は、労働者に対する前項に規定する事項が明らかとなる書面の交付とする。

<労働契約法(平成19年法律第128号)>

(労働契約の原則)

第三条 労働契約は、労働者及び使用者が対等の立場における合意に基づいて締結し、又は変更すべきものとする。

2 労働契約は、労働者及び使用者が、就業の実態に応じて、均衡を考慮しつつ締結し、又は変更すべきものとする。

3 労働契約は、労働者及び使用者が仕事と生活の調和にも配慮しつつ締結し、又は変更すべきものとする。

4・5 (略)

(労働契約の内容の理解の促進)

第四条 使用者は、労働者に提示する労働条件及び労働契約の内容について、労働者の理解を深めるようにするものとする。

2 労働者及び使用者は、労働契約の内容(期間の定めのある労働契約に関する事項を含む。)について、できる限り書面により確認するものとする。



# 「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概要

## 趣旨

「いわゆる正社員」と「非正規雇用の労働者」の働き方の二極化を緩和し、労働者一人ひとりのワーク・ライフ・バランスと、企業による優秀な人材の確保や定着の実現のため、職務、勤務地又は労働時間を限定した「多様な正社員」を労使双方にとって望ましい形で普及させることが求められている。

⇒ 「日本再興戦略」(平成25年6月閣議決定)等を踏まえ、平成25年9月に有識者を参集し懇談会を設置。同懇談会では計14回の議論を重ね、「多様な正社員」の雇用管理をめぐる課題について検討。労使等の関係者が参照することができる「雇用管理上の留意事項」や就業規則の規定例を整理するとともに、政策提言をとりまとめ。

## 「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会 参集者

- |         |                                  |
|---------|----------------------------------|
| ◎今野 浩一郎 | 学習院大学経済学部経営学科教授                  |
| 神林 龍    | 一橋大学経済研究所准教授                     |
| 黒田 祥子   | 早稲田大学教育・総合科学学術院准教授               |
| 黒澤 昌子   | 政策研究大学院大学教授                      |
| 櫻庭 涼子   | 神戸大学大学院法学研究科教授                   |
| 佐藤 博樹   | 東京大学社会科学研究所社会調査・データアーカイブ研究センター教授 |
| 竹内(奥野)寿 | 早稲田大学法学学術院准教授                    |
| 野田 知彦   | 大阪府立大学経済学部教授                     |
| 水町 勇一郎  | 東京大学社会科学研究所教授                    |
| 山川 隆一   | 東京大学大学院法学政治学研究科教授                |

◎ 座長

## 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

- 育児や介護の事情で転勤が難しい者等について、就業機会の付与と継続を可能とする。
- 有期契約労働者の多い業種において、改正労働契約法に基づく**有期契約労働者からの無期転換の受け皿**として活用できる。
- 安定雇用の下で技能の蓄積・承継が必要な**生産現場における非正規雇用からの転換の受け皿**として、また、多店舗経営する**サービス業における地域のニーズにあったサービスの提供や顧客の確保**のために、それぞれ活用できる。

### (2) 職務限定正社員

- **金融、IT等**で特定の職能について**高度専門的なキャリア形成**が必要な職務において、**プロフェッショナルとしてキャリア展開**していく働き方として活用できる。
- **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別できる職務**で活用できる。
- 高度な専門性を伴わない職務に限定する場合、職務の範囲に一定の幅を持たせた方が円滑な事業運営に資する。

### (3) 勤務時間限定正社員

- 育児や介護の事情で長時間労働が難しい者等について、就業機会の付与と継続を可能とする。
- 労働者がキャリア・アップに必要な能力を習得する際に、自己啓発のための時間を確保できる働き方として活用できる。
- 勤務時間限定の働き方の前提として、職場内の適切な業務配分、**長時間労働を前提としない職場づくり**の取組が必要である。

## 2 労働者に対する限定の内容の明示

- 転勤、配置転換等の際の**紛争の未然防止**のため、職務や勤務地に**限定がある場合には限定の内容について明示**することが重要である。これにより、労働者にとって**キャリア形成の見通しの明確化**や**ワーク・ライフ・バランスの実現**が容易になり、企業にとっては**優秀な人材を確保**しやすくなる効果がある。
- **労働契約法第4条**の書面による労働契約の内容の確認の対象としては、**職務や勤務地の限定も含まれることについて、労働契約法の解釈を周知**する。
  - ※ 労働基準法の改正（限定の明示の義務化）については、明示の運用が定着していない段階では企業の実務に混乱を与え、多様な正社員の普及を阻害するおそれもあるため、将来的課題。

## 3 事業所閉鎖や職務の廃止等への対応

### (1) 整理解雇

- 勤務地や職務が限定されていても、事業所閉鎖や職務廃止の際に**直ちに解雇が有効となるわけではなく、整理解雇法理(4要件・4要素)**を否定する裁判例はない。
- 解雇の有効性は、**人事権の行使や労働者の期待に応じて判断される**傾向がある。
- **勤務地限定**や**高度な専門性を伴わない職務限定**等においては、解雇回避のための措置として**配置転換が求められる**傾向にある。
  - 他方、**高度な専門性を伴う職務**や他の職務と明確に区別される職務に限定されている場合には、配置転換に代わり、**退職金の上乗せや再就職支援**によって解雇回避努力を尽くしたとされる場合もみられる。

### (2) 能力不足解雇

- 多様な正社員についても、**能力不足を理由に直ちに解雇することが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、改善の機会を付与するための警告に加え、教育訓練、配置転換、降格等が求められる傾向がみられる。
- **能力不足解雇**について、**高度な専門性を伴う職務に限定されている場合には**、教育訓練、配置転換、降格等が不要とされる場合もあるが、**改善の機会を付与するための警告は、必要**とされる傾向がみられる。

## 4 転換制度

### 非正規雇用の労働者から多様な正社員への転換

- 非正規雇用の労働者の希望に応じて、雇用の安定を図りつつ勤続に応じた職業能力開発の機会や処遇が得られるよう、多様な正社員への**転換制度(社内のルール)**を設けることが望ましい。
- 有期契約労働者の時から**契約の更新ごとに職務の範囲を広げ、無期転換後も職務の範囲やレベルを上げていく**ことは、労働者のキャリア・アップと企業としての人材育成の双方に効果的である。

### いわゆる正社員と多様な正社員間の転換

- 労働者のワーク・ライフ・バランスの実現等のため、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**。他方、キャリア形成への影響やモチベーション維持のため、いわゆる正社員への**再転換ができることが望ましい**。
- 転換制度の活用促進や紛争の未然防止のため、**転換を社内制度として明確**にすることが望ましい。
- 職務、勤務地等が限定されていても、その**範囲や習得することができる能力についていわゆる正社員と差が小さい場合**には(※)、「キャリアトラックの変更」として、いわゆる正社員と多様な正社員の区分をするのではなく、「**労働条件の変更**」として取り扱うことが適切な場合もある。  
そのような場合には、適切な人事評価を前提に、**職務の経験、能力開発、昇進・昇格のスピード・上限に差を設けない、あるいは、できるだけ小さくする**といった対応が考えられる。また、**転換・再転換の要件を緩やかに**設定することが考えられる。  
※ いわゆる正社員から勤務時間限定正社員への転換の内容が所定外労働の免除にとどまる場合や、勤務地限定正社員への転換の内容が職務内容の小さな変更にとどまる場合 等
- **労働契約法第3条第3項の「仕事と生活の調和への配慮」に、多様な正社員への転換制度も含まれることについて、労働契約法の解釈を周知**する。  
※ 労働契約法の改正（相互転換の義務付け）については、相互転換の運用が定着していない段階では企業の実務に混乱を与え、多様な正社員の普及を阻害するおそれもあるため、将来的課題。

## 5 均衡処遇

- 多様な正社員といわゆる正社員との双方に不公平感を与えず、又、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**。
- 多様な正社員は限定の仕方や処遇が多様であり、また、賃金や昇進は企業の人事政策に当たることから、**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**。  
特に、多様な正社員の処遇についていかなる水準をもって均衡を図られているとするかについては一律に判断することは難しいが、企業ごとに**労使で十分に話し合っただけ十分な水準とすることが望ましい**。
  - ※ 多様な正社員の賃金水準については、いわゆる正社員の9割超ないし8割とする場合が多い。
  - ※ 勤務地限定正社員や勤務時間限定正社員（所定外労働の免除）については、いわゆる正社員と賃金テーブルは同一とし、いわゆる正社員には転勤や残業の負担の可能性にプレミアムを支給する、勤務時間限定正社員（短時間勤務）については、いわゆる正社員の賃金の時間比例した水準とする等の制度が考えられる。
- **労働契約法第3条第2項の「就業の実態に応じた均衡の配慮」には、多様な正社員といわゆる正社員との間の均衡処遇も含まれることについて、労働契約法の解釈を周知する**。
  - ※ 労働契約法第20条（有期契約労働者と無期契約労働者との間の不合理な労働条件の禁止）と類似の規定を設けることについては、定型的な人事労務管理の運用が定着していない段階では、何をもって不合理と判断するか難しく、将来的な課題。

## 6 いわゆる正社員の働き方の見直し

- 多様な正社員の働き方を選びやすくするため、**所定外労働、転勤や配置転換の必要性や期間等の見直し等**、いわゆる正社員の働き方を見直すことが望ましい。

## 7 人材育成・職業能力評価

- 非正規雇用から多様な正社員へ、多様な正社員からいわゆる正社員への円滑なキャリア・アップを可能とするため、業種・職種共通の職業能力を対象とした評価の「ものさし」の整備により、職務に必要な職業能力の「見える化」が必要。
- 職業能力の「見える化」により明確にされた**目標に即して**、職業能力の計画的な習得を可能とするため、**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。

## 8 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納得性を得られ、円滑に運用できるようにするため、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**が行われることが必要。
- 労働組合との間での協議、また、労働組合がない場合であっても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重要**であると考えられる。

### ○ 就業規則の規定例

#### ◎ 労働条件の明示(雇用区分の明確化)

「地域限定正社員は、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。」

「地域限定正社員は、本人の同意なく転居を伴う異動を行わないものとする。」

「職務限定正社員は、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。」

「職務限定正社員は、法人顧客を対象とした営業業務に従事する。」

「短時間正社員は、1年間の所定労働日数を150日以上250日以内、所定労働時間数を1,000時間以上1,700時間以内の範囲で雇用契約により定めるものとする。」

#### ◎ 処遇(賃金水準の設定)

「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. 勤務地限定のない総合職は、賃金係数100を適用する。

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

#### ◎ 転換

「1. 地域限定正社員から総合職への転換を希望する者は、12月31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、合格した者を総合職に認定し、人事通知書により通知するものとする。」

「1. 総合職から地域限定正社員への転換を希望する者は、12月31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. 前項の総合職は、係長級以上であって資格等級3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、4月1日付けで地域限定正社員に認定し、人事通知書により通知するものとする。

4. 前項の地域限定正社員から総合職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2回までとする。」

#### ◎ 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)

「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」

「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会  
報告書

平成 26 年 7 月

# 多様な正社員の普及・拡大のための有識者懇談会報告書

## 目次

はじめに ～労働市場の現状と「多様な正社員」の普及の必要性～

### I 多様な正社員の現状

- 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裁判例分析

### 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) 限定の内容の明示の必要性
  - (2) 限定の内容の明示の促進策
- 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

- (1) 均衡処遇の必要性
- (2) 賃金
- (3) 昇進・昇格
- (4) 均衡処遇の促進策

## 6 いわゆる正社員の働き方の見直し

## 7 人材育成・職業能力評価

## 8 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

おわりに

### (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・昇格）
- 5 転換制度
- 6 人材育成・職業能力評価
- 7 事業所閉鎖や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)

#### 就業規則、労働契約書の規定例

(参考) 高度専門職のキャリア形成の事例

### (参考)

「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会 開催要綱、参集者名簿

「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会 開催状況

## はじめに ～労働市場の現状と「多様な正社員」の普及の必要性～

我が国における働き方については、雇用が安定し、勤続に応じた職業能力開発の機会や相対的に高い賃金等の処遇が得られる一方で、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、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一方で、有期労働契約の反復更新の中で雇止めの不安を抱え、職業能力開発の機会が少なく、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」との二極化をめぐる指摘がなされるようになって久しい。

高度経済成長期以後、大企業を中心に、いわゆる正社員の長期雇用慣行を基軸として、経営環境の変化に対応した労働力や人件費の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人事労務管理が定着してきた。

しかしながら、その後の経済成長率が趨勢的に低下する中で、いわゆる正社員については、長期雇用慣行を維持しつつ、新規採用の絞り込みや人事評価の厳格化等が進んできた。その一方で、非正規雇用の労働者については、その比率が90年代後半から2000年代前半にかけて増加し、以降現在まで緩やかに増加しており、こうした非正規雇用の労働者の中には、若者を中心として正社員の仕事がないために非正規雇用で働いている者もいる。

同時に、女性の社会進出や、それに伴う共働き世帯の増加等に伴い、仕事と生活の調和を求めるなど労働者の就業意識が多様化し、二極化した働き方の見直しが求められるようになってきている。

また、今後、労働力人口が一層減少していく中で、我が国の社会経済が活力を維持するためには、女性や高齢者など、育児や介護あるいは体力的な事情のために希望する働き方に時間や地域的制約を伴うことの多い人々においても、その職業キャリアを継続、発展させる中で、能力を発揮できるようにすることが求められるようになってきている。

企業の人事労務管理においても、いわゆる正社員と非正規雇用の労働者に二極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設ける動きの広がりがみられるようになってきている。また、改正後の労働契約法（平成19年法律第128号）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ことにより、職務や勤務地等を限定した無期契約労働者の増加が見込まれる。

同時に、経済のグローバル化が進み企業の競争環境が厳しさを増すとともに、技術革新や消費者のニーズの変化が早くなり、不確実性が増大する経営環境の中で、市場の求める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的知識を持った労働者を中途採用するといった動きも見られるようになってきている。

このような状況の中で、働き方の二極化を緩和し、労働者一人ひとりのワーク・ライフ・バランスと、企業による優秀な人材の確保や定着を同時に可能とするような、労使双方にとって望ましい多面的な働き方の実現が求められている。そして、そうした働き方や雇用の在り方の一つとして、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定着してきた伝統的な人事労務管理から、多様な正社員を含む多面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、企業及び労使団体へのヒアリングを行うとともに先行調査の精査により多様な正社員の導入の現状を改めて確認した上で、多様な正社員の採用から退職に至る雇用管理をめぐる様々な課題への対応を検討し、労使等関係者が参照することができるよう雇用管理上の留意事項等について整理するとともに、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った。

## I 多様な正社員の現状

### 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(当時)）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「正規雇用」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、いずれかが限定的な正社員を「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：佐藤博樹東京大学大学院情報学環教授(当時)）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（以下「JILPT」という。）『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」（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をいう。）を導入している事業所の割合は47.9%である。職務限定正社員がいる事業所は23.0%で、これに一般職社員（主として事務を担当する職員で、概ね非管理職として勤務することを前提としたキャリアトラックが設定された社員であって、事実上職務限定で勤務地限定と思われる正社員）がいる事業所32.8%も加えると43.5%となる。勤務地限定正社員がいる事業所は11.6%で、これに一般職社員がいる事業所も加えると37.5%となる。所定勤務時間限定社員がいる事業所は5.7%となっている。

本懇談会における企業及び労使団体ヒアリング（製造業1社、建設業1社、金融・保険業2社、小売業2社、旅行業1社、飲食業1社の計8社及び労使団体2団体に対して実施。以下、単に「企業ヒアリング」という。）によると、勤務地限定正社員は広く活用されていることが確認されたが、職務限定正社員については、資格を必要とする職務、高度な専門性を必要とする職務、他の職務と明確に区分できる職務等で活用されているが、その活用例は研究会報告書に示された結果と比べて、比較的少なかった。JILPT 報告書によると、職務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（39.5%）、運輸・郵便業（33.3%）等の分野で多くなっている。我が国においては一般に職務の範囲が必ずしも明確でない中で、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に含まれて計上されていることが考えられる。

勤務時間限定正社員は活用例が比較的少ないが、これは、いわゆる正社員の働き方が時間外労働を前提とされており、その見直しが難しい等の理由によるものと推測される。

事務局が個別に企業からヒアリングを行った結果によれば、例えば、金融業や情報サービス業の外資系企業やグローバル企業においては、職務限定正社員のうち特に高度な専門性を必要とする分野で、新たな知見が必要とされ企業内で人材育成する環境が整っていない等の場合に、新規学卒者を採用して企業で育成するのではなく、エージェントを活用してヘッドハンティング等により外部労働市場から即戦力としての能力を期待して採用される者がみられる。これらの労働者のキャリア展開をみると、企業内で人材育成する環境が整っていない等の場合に、エージェントを活用してヘッドハンティング等により採用が行われ、必ずしも長期雇用が前提とされておらず、労働者本人の希望で期間を定めた雇用契約とする場合もみられ、企業横断的にキャリア・アップを行うなど、我が国の典型的な正社員とは異なる。また、職務の内容はジョブ・ディスクリプションやオファーレターにおいて明示され、処遇も一般の正社員よりも高い。

具体的には、金融業の投資部門において資金調達業務やM&A アドバイザリー業務などに従事する専門職や証券アナリスト、情報サービス業で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人で巨額の受注を扱う営業職のエキスパート等がこれに該当する。

## 2 多様な正社員の導入理由

企業ヒアリング等によると、企業が勤務地限定正社員をはじめとする現在の多様な正社員を導入する主な理由として、以下のようなものが挙げられている。

- ① 優秀な人材を確保するとともに、従業員の定着を図るため
- ② 仕事と育児・介護や自己啓発等の生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）を支援するとともに、女性社員が幅広い職務に従事できるような環境整備のため
- ③ 安定した雇用の下でのものづくり技能の安定的な継承のため
- ④ 地域のニーズに根ざした事業展開のため

また、多様な正社員を導入した結果として、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事例もみられた。

他方で、多様な正社員を導入していない企業が挙げた理由としては、以下のようなものが挙げられている。

- ① いわゆる正社員はそもそも多様な働き方が可能であるため
- ② 新たな区分を設けると労務管理が煩雑になるため
- ③ 非正規雇用の労働者を積極的に活用すれば足りるため
- ④ 全事業所が転居を伴わない範囲内に立地しており、必要性に乏しいため

### 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において職務や勤務地を限定している企業は多くはなく（職務限定については約5割、勤務地限定については約3割）、就業規則や労働契約では職務や勤務地を限定していないが実際には職務や勤務地を限定している企業も多い（職務限定、勤務地限定ともに約5割）。

また、個々の企業をみても、就業規則や労働契約で職務や勤務地を定めていても、それが当面のものであるのか、あるいは将来にわたって限定されたものであるのかが不明である場合も多い。

また、就業規則や労働契約で職務や勤務地が限定されていても、その限定の仕方については多様である。例えば勤務地限定については、勤務地を一定地域内に限定するもの、通勤可能な地域に限定するもの、特定の事業所に限定するものなど、企業によって異なる。

なお、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が見られた。

## 4 処遇

### (1) 賃金

企業ヒアリングや研究会報告書によると、勤務地限定正社員をはじめとする現在の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割～9割超とする企業が多い。

また、企業ヒアリングによると、多様な正社員に対していわゆる正社員と異なる賃金テーブルを適用する企業が多いが、いわゆる正社員と同じ賃金テーブルとしつつ、いわゆる正社員に対しては転居を伴う異動の負担の可能性に対する手当を支給することで、多様な正社員といわゆる正社員との間で賃金に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、多様な正社員の職務の内容がいわゆる正社員の職務の内容とあまり変わらない場合には、多様な正社員が賃金について不満を持つとの指摘がある。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で多様な正社員との賃金水準の差が小さいときには、いわゆる正社員に不満が生じるとの指摘がある。

### (2) 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スピードを遅くしたり、また昇進に上限を設けるなど差を設ける場合が多い。企業ヒアリングによると、勤務地限定正社員について、転勤の有無による経験の差

や、勤務地限定正社員の所属する地域や事業所におけるポストの状況等により、昇進のスピードや上限についていわゆる正社員との間に差が生じるとする企業もあった。

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昇進の上限がなくなるとする企業や、昇進のスピードや上限が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

### (1) 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。

担当する業務が正社員と変わらず基幹的な役割を担う非正規雇用の労働者がいる企業では、転換制度がある割合が若干高い。限定の種類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、多様な正社員に転換すると責任が重くなること等を理由に転換希望者が少ないとする企業がみられた。

なお、昨今、非正規雇用の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、非正規雇用の労働者を多様な正社員に転換する動きが活発化している。

### (2) 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、労働者本人の希望に基づくものが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労働者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、労働者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、いわゆる正社員に転換すると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希望しない労働者も多いとする企業もみられた。

### (3) 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た。

## 6 教育訓練

企業ヒアリングでは、多様な正社員についてもいわゆる正社員と同様の職業能力開発の機会を与えるとする企業が多かった。他方、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39%と最も多く、長期的な視点で計画的に幅広い能力開発を行う企業は31%となっている。

このように多様な正社員について長期的な能力開発を行う企業の割合が高くないのは、いわゆる正社員と比して職務の変更の範囲を限定するとともに、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ためではないかとの指摘がある。

## 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、多様な正社員について、労働組合や従業員の要望を受けて制度を導入している事例、制度導入に当たって労働組合や労働者の代表と事前に協議している事例、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。また、制度導入後も、多様な正社員制度を含めた労務管理について定期的に労使で話し合う機会を設けている企業が多い。

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をみても、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に当たっては非正規雇用で対応する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裁判例分析

### (1) 整理解雇

整理解雇が解雇権濫用に該当しないか否かの判断については、整理解雇法理（4要件・4要素による判断枠組み）が確立している。

多様な正社員、とりわけ勤務地又は職務が限定されている労働者については、そうした限定ゆえに、4要件・4要素の中でも特に「解雇回避努力」が課されるのか否か、また課されたとした場合、その範囲が狭まるのか否かという点に関心を集めてきた。

JILPTにおいて、解雇権濫用法理が確立されたとされる高知放送事件最高裁判決（最二小判昭和52年1月31日）以後の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うち、裁判所が明示的又は黙示的に限定性を認めているものについて分析した。

当該裁判例分析によれば、裁判例が限られており確定的なことは言えないものの、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なく、整理解雇法理又はこれに準拠した枠組みで判断するものが多い傾向がみられる。限定があることゆえに解雇回避努力が限定されるわけではないと判示している裁判例もある。

勤務地のみの限定については、裁判所が明示的に限定を認定している事案であるか、採用の目的、就労実態等から黙示的に限定を認めている事案であるかにかかわらず、整理解雇法理又はこれに準拠した枠組みで判断されている傾向が認められる。

他方、職務限定については、裁判所が明示的に限定を認定している事案であるか、裁判所が黙示的に限定を認めている事案であるかにかかわらず、整理解雇法理又はこれに準拠した枠組みで判断しているものと、整理解雇法理に基づく判断枠組みとは異なる判断枠組みを用いたと解しうるものが見られる。このような整理解雇法理に基づく判断枠組みに影響を与えるのは、その職務が高度な専門性、それに応じた高い職位や処遇を伴う場合が多い傾向にある。

限定があることゆえに整理解雇法理による判断に与える影響をみると、4要件・4要素のうち、特に具体的な影響が認められるのは、解雇回避努力である。

職務の廃止や事業所閉鎖の場合に、職務や勤務地が限定されていれば直ちに解雇回避努力が不要とされるものではなく、配置転換が可能な範囲の広さに応じて、使用者に求められる同一の企業内での雇用維持のための解雇回避努力の程度も異なってくると考えられる。

勤務地のみ限定については、そもそもその限定が解雇回避努力の判断に与える影響はあまり大きくない傾向がみられる。また、職務が限定され、その限定された職務が高度な専門性や高い職位を伴わない場合、あるいは当該職務が他の職種の職務と差異が小さい場合には、解雇回避努力として配置転換が求められる範囲が広がる傾向がみられる。

他方、職務が限定され、その職務が高度の専門性や高い職位を伴う場合、あるいは当該職務が他の職種の職務と明確な差異がある場合には、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る。

また、過去に配置転換が行われていたなど人事権が幅広く行使されている場合には解雇回避努力としての配置転換が求められる傾向がみられるが、過去に配置転換が行われたことがない場合には解雇回避努力としての配置転換が必ずしも求められないという傾向がみられる。

このほか、同一企業内での雇用維持のための解雇回避努力の程度については、限定された職務の範囲や勤務地の範囲、採用後に配置転換が行われたこと等による労働者の雇用継続に対する期待、それとは逆に部門間で配置転換がなされたことがなく契約の内容が遵守されている状況など限定の拘束度の程度により異なる判断がなされると考えられる。

こうした解雇回避努力の判断に影響を与え得ることについては、同一の企業内で高い専門性や処遇にふさわしい配転先を見つけることが困難であること、高度の専門性を伴う場合自ら他に転職する可能性が高いこと等の理由によるものと考えられる。

また、職務の限定が解雇回避努力の判断に影響を与える場合であっても、解雇の効力については、解雇回避努力の有無のみで判断されるものではなく、特に近年4要素の総合判断による裁判例が傾向的に増加する中で、各項目の充足度に応じて判断がなされる傾向がみられる。

裁判例の分析からは、人員削減の必要性や被解雇者選定の妥当性については、「業務内容」が「正職員」と異なることを人員削減の必要性を裏付ける要素としている例や、職務限定の合意が一定の場合に人選の「合理性」を満たす上での考慮要素とされている例もあり、限定の内容や程度が影響する場合もあると考えられる。

限定があることが人員削減の必要性や被解雇者選定の妥当性に影響を与え得るのは、

特定の部門や事業所を廃止し、その部門や事業所の労働者全員を解雇する場合であつて、上記の解雇回避努力と同様に、限定された職務が高度の専門性や高い職位を伴う、あるいは当該職務が他の職種の職務と明確な差異があること等の理由により、ふさわしい配転先をみつけることが困難であるときに限られる傾向にあるとも考えられるが、なお慎重に考えるべきである。

また、裁判例からは、解雇の手續の妥当性については、職務や勤務地の限定は影響しない傾向がみられる。

## (2) 能力不足解雇

能力不足解雇が解雇権濫用に該当しないか否かの判断については、整理解雇法理のような判断枠組みは確立されていないが、職務が限定されていない無期契約労働者について能力不足を理由に直ちに解雇し、紛争となった場合、解雇権濫用とされる傾向がみられ、教育訓練や警告により改善のチャンスを与え、それでも改善の見込みが無い場合には解雇が有効と認められる傾向がみられる。

JILPT の能力不足解雇に関する裁判例の分析においても、限定があるゆえに直ちに解雇が有効であるとされているわけではなく、限定が無い場合と同様に警告により改善のチャンスを与えることが必要とされる傾向が認められる。また、限定された職務が高度な専門性や高い職位を伴わない場合には、限定が無い場合と同様にその職務に必要な能力を習得するための教育訓練の実施や警告による改善のチャンスを与える必要があると判断される傾向がみられる。

一方、中途採用で限定された職務が高度な専門性や高い職位を伴う場合には、警告は必要とされるものの、高い能力を期待して雇用していることから、その職務に必要な能力を習得するための教育訓練の実施は必ずしも求められないという傾向がみられる。

## 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

上記 I を踏まえ、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について、以下のとおり提言するものである。

なお、本懇談会における労使団体からのヒアリングにおいて、労働者団体からは、多様な正社員が非正規雇用からのステップアップのために労使の理解の下に活用されるなら問題ないが、「解雇しやすい正社員」を作り出す意図の下に推奨されるなら問題であるとの意見が示された。また、使用者団体からは、相互転換や処遇の在り方について法律で画一的に方向付けられることは、労使の自由な取組を阻害するおそれがあるとの懸念が示された。

今後、多様な正社員の普及・拡大に取り組むに当たっては、こうした見解にも意を払いつつ、労使双方の理解と納得を得ながら進めていく必要がある。

### 1 多様な正社員の効果的な活用が期待できるケース

企業が多様な正社員を円滑に導入、運用するため、以下のような活用方策や留意事項が考えられる。

ただし、多様な正社員は勤務地や職務等の限定の仕方や処遇が多様であり、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や地元に着した就業を希望する者について、就業機会の付与とその継続、能力の発揮を可能とする働き方として、有能な人材の採用や定着の促進に資すると考えられる。特に、人材の確保や定着に課題を抱える企業での活用も考えられる。

また、改正後の労働契約法によるいわゆる無期転換ルールによる転換後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していると同時に労働力の安定的な確保が課題になっている分野の企業の人材確保に資すると考えられる。

コース別雇用管理において定型的な事務等を行い、勤務地も限定されている「一般職」が多く従事する分野で、職務の範囲が狭い一般職に、より幅広い職務や高度な職務を担わせ、意欲や能力の発揮につなげるために活用できる働き方である。金融業等、一般職が多い分野での職務の範囲が狭い一般職に替わる人材活用に資すると考えられる。

製造業等グローバル展開が進展している分野において、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。

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、非正規雇用の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。多店舗展開するサービス業での活用が考えられる。

なお、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律（昭和 47 年法律第 113 号。以下「男女雇用機会均等法」という。）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、男女雇用機会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

例えば金融業の投資部門において資金調達業務や M&A アドバイザリー業務などに従事する専門職や証券アナリスト、情報サービス業で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等、特に高度な専門性を必要とし、新規学卒者を採用して企業で育成するのではなく、外部労働市場からその能力を期待して採用し、職務の内容がジョブ・ディスクリプション等で明確化され、必ずしも長期雇用を前提としておらず、企業横断的にキャリア・アップを行うなど、我が国の典型的な正社員とは異なるプロフェッショナルとして活用されているが、産業構造の高度化が進む中で一層重要性を増していくものと考えられる。

また、医療福祉業、運輸業などで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されているが、高齢化やサービス経済化の進展に伴って一層重要性を増していくものと考えられる。その他、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。

また、一般に職務が限定されている非正規雇用の労働者が、継続的なキャリア形成によって特定の専門的な職業能力を習得し、それを活用して自らの雇用の安定を実現することを可能とす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、一般職等については、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り、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。

職務限定については、当面の職務を限定する場合と、将来にわたって職務を限定する場合とがある。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、人事管理の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）の動きもみられ、大括り化された職務や階層の範囲内での異動が可能となっている。こうした動向にもかんがみれば、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点にも留意が必要と考えられる。

### （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に就職、就業の継続、能力の発揮を可能とする働き方として、有能な人材の採用や定着の促進に資すると考えられる。特に、人材の採用や定着に課題を抱える企業での活用も考えられる。

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活用率が比較的少ないが、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づく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）限定の内容の明示の必要性

労使双方が職務や勤務地の限定があると認識している場合や、労使双方が限定が無いと認識している場合、あるいは限定の内容について認識が一致している場合には、限定をめぐって争いにはならず、例えば解雇の裁判例においても、解雇事由の有無自体が争われ、裁判所も限定の有無については判断を行わない。労使間で職務や勤務地の限定をめぐり争いが生じるのは、使用者が限定の有無や内容について曖昧に運用し、労使のいずれかが限定があると認識し、他方が限定が無いと認識している場合や、限定の内容について労使の認識が一致していない場合である。

JILPT の裁判例分析において、労働契約書等において職務や勤務地を明示しても、それ自体で限定が認められるとは必ずしも言えず、採用の目的、就労の実態等と併せて総合判断した上で、限定の有無について判断がなされる傾向にある。これは、労働契約書の記載内容が、職務や勤務地は明示しているものの、それが当面のものか、将来的にも限定されたものか明示していない場合や、限定の有無や内容が異なる労働者について同一の就業規則の規定が適用される場合など、労働契約の成立時における労働契約書や就

業規則の職務や勤務地の記載などのみで限定の有無を判断することは難しいことも影響していると考えられる。

職務や勤務地の限定をめぐる紛争を未然に防止し、将来の予測可能性を高める一助として、限定がある場合はその旨と限定の内容について当面のものか、将来的にも限定されたものか明示していくことは重要であると考えられる。

また、限定がある場合にはその旨と限定の内容について明示することにより、限定の内容が曖昧である場合と比べ、労働者にとってキャリア形成の見通しがつきやすくなること、ワーク・ライフ・バランスを図りやすくなること、企業にとっても優秀な人材を確保しやすくなること等から、限定の内容について明示を進める必要がある。ただし、いわゆる正社員と多様な正社員とのキャリアが固定されてしまうとの懸念もあることから、併せて転換制度の整備やその周知にも取り組むことが重要である。

また、企業が有する事業所が一のみの場合であっても、将来的に事業所が増設されることも想定される等の場合は、事業所が一のみであるゆえに直ちに限定ありと判断されないことに留意が必要である。この場合、状況が変更したときに、限定の有無について労使間であらためて決定することは紛争回避の観点から重要である。

なお、前述のとおり、限定が認められる場合でも、限定された職務が高度な専門性や高い職位を伴わない場合や、勤務地限定の場合、過去に配置転換を行ったことがあるなど、行使される人事権の範囲が実態として広い場合など、配置転換が可能な範囲の広さに応じて、雇用維持のための解雇回避努力の程度は異なる傾向がみられる。これと同様に、限定がある場合、その旨と限定の内容を明示した場合であっても、解雇の有効・無効の判断に当たっては、職務や勤務地の限定の合意に従った運用がなされていたか、労働者の限定についてどの程度の期待をもたせていたか等、限定の合意の拘束度や人事権の広さの範囲に応じ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、例えば、企業が勤務地や職務等が限定された正社員を導入していること、勤務地等が限定されることによるキャリアへの影響、処遇等に関する情報が公表され、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) 限定の内容の明示の促進策

紛争の未然防止にとどまらず、労働者のキャリア形成支援やワーク・ライフ・バランスの実現のために、職務や勤務地の限定がある場合に限定の内容について使用者から労働者に明示が行われることが重要である。明示により労使間で限定の内容について認識

が共有されるようにするため、以下の①や②のような対応が考えられるところである。

- ① 労働基準法（昭和 22 年法律第 49 号）等において、限定がある場合はその内容を就業規則で定めるとともに、労働契約の締結や変更（転換）の際に、限定がある場合はその内容について労働者に書面で明示することを義務付ける。
- ② 労働契約法において、労働契約の締結や変更の際に、限定がある場合は限定の内容について労働者に書面で確認することを明記し、明示を奨励する。

①については、その違反に対する労働基準監督署による監督指導や罰則により履行確保を図ることが可能であるため、限定についての明示を普及・徹底させる観点から、最も効果が高い方法であると解される。

しかしながら、限定についての明示の運用が定着していない中で明示の義務付けを行うことは、使用者の実務に混乱を与えるおそれがあり、使用者が人事の柔軟性を維持するために「限定無し」の明示をすることを促進してしまい、結果として、多様な正社員の活用が阻害されてしまうおそれもある。

②については、現行の労働契約法第 4 条でも、労使は労働契約の内容をできる限り書面で確認するものとするとしている。これは訓示的な規定であり、公法上も私法上も強制力はなく、人事労務管理上の柔軟性とも両立し得る一方で、企業コンプライアンス上の指針となるため、限定についての明示の促進に資すると考えられる。そして、現行の労働契約法第 4 条による書面による確認事項には、職務や勤務地の限定も含まれることから、このことについて、労働契約法の解釈を含め雇用管理上の留意事項等に定め通知するなど様々な機会や方法を捉えて周知することが考えられる。

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。

また、労使当事者間での限定の明示を促進するため、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、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ことや、現行の次世代育成支援対策推進法（平成 15 年法律第 120 号）に基づく行動計画策定指針（平成 21 年国家公安委員会、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通省、環境省告示第 1 号）の雇用環境の整備に関する事項に「勤務地、担当業務等の限定制度の実施」の規定があり、これに基づき制度化し、一般事業主行動計画に位置づけて公表することが考えられる。また、助成措置の対象とすることが考えられる。



### 3 事業所閉鎖や職務の廃止等の場合の対応

#### (1) 整理解雇

前述の I 9 (1) のとおり、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事業所の閉鎖や職務の廃止の場合に直ちに解雇が有効となるわけではなく、整理解雇法理(4要件・4要素)を否定する裁判例はなく、整理解雇法理又は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。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、整理解雇法理又はこれに準拠した枠組みで判断されることが多い傾向にあるが、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、整理解雇法理とは異なる判断枠組みを用いたと解し得る裁判例もみられる。

事業所閉鎖や職務廃止の場合に、勤務地や職務が限定されていれば直ちに解雇回避努力が不要とされるものではなく、配置転換が可能な範囲の広さに応じて、使用者に求められる同一の企業内での雇用維持のための解雇回避努力の程度も異なってくると考えられる。

勤務地のみの限定や、職務が高度な専門性や高い職位を伴わない職務限定あるいは他の職種の職務と差異が小さい職務限定の場合は、解雇回避努力として配置転換が求められる範囲が広い傾向がみられる。他方、高度の専門性や高い職位を伴う職務限定あるいは他の職種の職務と明確な差異がある職務限定の場合には、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る。

このほか、同一企業内での雇用維持のための解雇回避努力の程度については、限定された職務の範囲や勤務地の範囲、採用後に配置転換が行われたこと等による労働者の雇用継続に対する期待、それとは逆に部門間で配置転換がなされたことがなく契約の内容が遵守されている状況など限定の拘束度の程度により異なる判断がなされると考えられる。

また、勤務地や職務の限定について人員削減の必要性を裏付ける要素としている例や、職務限定の合意が一定の場合に人選の「合理性」を満たす上での考慮要素とされている例もあり、限定の内容や程度が判断に影響を与える場合もある。限定性が人員削減の必要性や被解雇者選定の妥当性に影響を与え得る場合は、特定の部門や事業所を廃止し、その部門や事業所の労働者全員を解雇する場合であって、上記の解雇回避努力と同様に、限定された職務が高度の専門性や高い職位を伴う、あるいは当該職務が他の職種の職務と明確な差異があること等の理由により、ふさわしい配転先をみつけることが困難であ

るときに限られる傾向にあるとも考えられるが、なお慎重に考えるべきである。

また、裁判例からは、解雇の手續の妥当性については、職務や勤務地の限定は影響しない傾向がみられる。

いずれにしても、使用者には、事業所廃止等に直面した場合、配置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

前述の I 9 (2) のとおり、能力不足解雇が解雇権濫用法理に該当するか否かの判断枠組みは確立されていないが、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、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が、改善の機会を与えるための警告は必要とされる傾向がみられる。

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、降格等を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 非正規雇用の労働者から多様な正社員への転換

雇用が不安定で、職業能力開発の機会が少なく、処遇も低い非正規雇用の労働者について、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の機会やより良い処遇が得られるような転換制度を設けることが望ましい。非正規雇用の労働者は職務や勤務地が限定されていることが多いと考えられることから、職務や勤務地が限定された多様な正社員への転換制度を設けることが考えられる。

こうした転換の仕組みについては、就業規則等に定めて社内制度として明確化している企業と、運用上、本人の希望に応じて転換を認めたり、企業の事情により転換を求める場合とがあるが、転換の仕組みについて社内制度として転換の要件や転換後の職務や勤務地の範囲等について明確にすることにより、労働者に転換の趣旨や仕組みが周知され、活用が進むと考えられる。また、転換の仕組みが社内制度として明確化されておらず曖昧である場合には、勤務地等の限定に関する労使双方の認識の齟齬により、企業が労働者に転勤を命じた場合などに紛争が生じるおそれがあるが、社内制度として明確化

することにより、こうした紛争を未然に防止できる。

なお、労働者が自由に転換できるようにすると、企業における長期的な要員計画の修正等が必要となることが考えられる。このため、企業毎の事情を踏まえつつ、転換制度の応募資格、要件、実施時期等についても制度として明確化することが考えられる。

改正後の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場合もあると考えられる。

いわゆる正社員への転換を希望する非正規雇用の労働者が多様な正社員に転換した上で、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は、例えば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。

## イ いわゆる正社員と多様な正社員の間の転換

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。また、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は、就業規則等で定めず運用で実施するよりも、社内制度として明確化を図ることにより、紛争の未然防止に資するほか、労働者による活用が促進されると考えられる。

他方、労働者が自由に何度でも転換できるようにすると、企業における長期的な要員計画が立てにくくなったり、人材育成投資に応じた期待に即して人材活用できなくなる等の影響を生じかねないと考えられる。企業ヒアリングにおいてヒアリング対象とした企業においては、

- ・労働者による転換の応募資格として一定の年齢・役職に達したことを必要とする
  - ・転換の時期や回数について制限を設ける
  - ・本人の申出に加えて所属長の推薦や面接・試験等の要件を課す
- 等の例が多くみられた。また、応募資格や企業側の面接・試験等を必要とせずに労働者の希望による転換を認める企業もみられたが、その場合でも、転換先のポストが確保されることを条件とするなどの社内制度が設けられていた。

こうした事例を参考に、企業毎の事情を踏まえつつ、転換制度の応募資格、要件、一

定期間中の回数、実施時期等についても制度化することを雇用管理上の留意事項としていくことが考えられる。

また、新規事業の立ち上げの場合のように、企業側の事情により転換させる場合には、ヒアリング結果をみても、多様な正社員からいわゆる正社員への転換の際には、勤務地の変更など労働者の負担を伴う場合も多い、また、いわゆる正社員から勤務地限定等の多様な正社員への転換の際には賃金の低下を伴う場合も多い。このように、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ことに十分留意すべきと考えられる。

いわゆる正社員から多様な正社員に転換する場合に、勤務地、職務、勤務時間が限定されることのみを理由に、直ちに「キャリアトラックの変更」として、いわゆる正社員とはキャリアトラックを区分し、職務の経験、能力開発、昇進・昇格のスピード・上限等に差を設ける企業も多いと考えられる。

しかしながら、勤務地、職務、勤務時間が限定されても、その範囲や限定される期間によっては、いわゆる正社員だった場合と比べて能力(生産性)に大きな差が生じない場合もあり、そうした場合にまでキャリアトラックの変更として、いわゆる正社員とキャリアトラックを区分することは、紛争の未然防止、多様な正社員のモチベーションや生産性の維持・向上等の観点から、必ずしも望ましいものではない。また、労働者に転換制度の活用を躊躇させることも考えられる。

限定の種類、範囲、期間、時期等によっては、キャリアトラックの変更として扱うのではなく、「労働条件の変更」として扱うのが適切な場合もあると考えられる。そのような場合には、いわゆる正社員と敢えてキャリアトラックを区分せず、きちんとした人事評価を行うことを前提に、職務の経験、能力開発、昇進・昇格のスピード・上限に差を設けない、あるいは差をできるだけ小さくすることが考えられる。また、そのような場合には、いわゆる正社員と多様な正社員の間での転換・再転換を行う場合に、転換・再転換の要件を緩やかに設定して、転換・再転換が容易にできるようにすることが望ましいと考えられる。

例えば、いわゆる正社員が勤務時間限定正社員に転換する場合で、それが所定外労働の免除であるときや、短縮後の労働時間がいわゆる正社員の所定労働時間と格差が大きいとき、あるいは、いわゆる正社員が勤務地限定正社員に転換する場合で、それが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とき等には、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くないと考えられるため、そうした場合には、転換が持つ意味は労働条件の変更であり、必ずしもキャリアトラッ

クの変更を伴う必要はないと考えられる。さらに、育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（平成3年法律第76号。以下「育児介護休業法」という。）に基づく所定外労働の制限の請求や、勤務時間短縮措置の申出に応ずる場合には、これらの所定外労働の制限や勤務時間短縮は一時的なものであり、育児や介護の事情が変わったときは元のフルタイム勤務に戻ることを前提とされているものであることから、あえて「転換」として扱う必要もないと考えられる。

転換が必ずしもキャリアトラックの変更を伴う必要はなく労働条件の変更である場合には、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・再転換の要件や回数制限をできるだけ緩やかに設定することが考えられる。

ただし、限定の種類、範囲、期間、時期等は個々の企業ごとに異なるところであり、具体的な転換制度の要件、キャリアトラックへの影響については、個々の企業ごとにその事情に応じて労使で十分に話し合っ設定することが望ましい。

なお、各企業において労使で話し合っ転換制度を設定するに当たって、1（1）で記述したとおり、男女雇用機会均等法により、昇進、職種の変更に当たっ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が間接差別に当たることや、コース別雇用管理を行う場合に、その必要性やコース区分間の処遇の違いの合理性について十分に検討し、性別によって異なる取扱いがなされないよう適正に運用すること、育児介護休業法により、三歳に満たない子を養育する労働者等からの申出により所定労働時間の短縮等の措置を講じたことを理由として不利益な取扱いをしてはならないとされていることに留意することが必要である。

## （2）転換制度の促進策

いわゆる正社員と多様な正社員との間の転換の仕組みを明確にし、労使双方による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に転換制度の活用を促進することや、労使の認識の齟齬による紛争を未然に防止するために、例えば、①や②のようなものが考えられる。

- ① 育児介護休業法の短時間勤務と同様の制度について法定化
- ② 労働契約法において、いわゆる正社員と多様な正社員の間の転換制度について法定化

①については、育児介護休業法第23条では、所定労働時間の短縮等について規定しており、多様な正社員といわゆる正社員の間の転換制度について、同条のような規定を設けることが考えられる。しかしながら、所定労働時間の短縮については、時期的な範囲や要件が比較的明確に設定できるが、いわゆる正社員と多様な正社員の間の転換につい

では、時期的な範囲や要件が多様であり考慮すべき点が多く、定型的な形での運用が確立していない。また、勤務地、職務、勤務時間といった限定の種類に応じた転換の要件や、いわゆる正社員と多様な正社員間の双方向からの転換の要件についても運用が定着していない。このような状況下では、転換制度のルールを法定化して義務付ければ、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、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。

他方、労働契約は労働者及び使用者が仕事と生活の調和にも配慮しつつ締結し、又は変更すべきものであることを規定する現行の労働契約法第3条第3項の射程には、多様な正社員といわゆる正社員間の転換も含まれるものであり、そのことについて労働契約法の解釈を含め雇用管理上の留意事項等に定め通知するなど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。

転換制度を促進するため、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、企業が多様な正社員を導入し、転換制度を設け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。

併せて、後述の6のとおり、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

### (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間の処遇の均衡を図ることが望ましい。

いわゆる正社員と比較した多様な正社員の賃金水準は、研究会報告書では9割～8割とする企業が多く、また、企業ヒアリングでは、勤務地限定正社員について、いわゆる正社員でも実際には転勤をしない者がいることや、いわゆる正社員と職務の範囲がそれほど変わらないこと等から9割超ないし8割の水準となっている企業が多い。しかしながら、多様な正社員の処遇、限定の仕方は多様であり、また、多様な正社員に対する賃

金、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。

他方、いかなる水準が均衡であるかは一律に判断することは難しいが、いずれにしても、企業ごとに労使で十分に話し合っただけで納得性のある水準とすることが望ましい。

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) 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、転勤手当等の転勤の負担の可能性に対する支給をすることが考えられる。

### 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の労働者の転換に資する。賃金水準は、職務の難易度に応じた水準とすることが望ましいと考えられる。

### 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。所定外労働の負担の可能性のあるいわゆる正社員には、別途所定外労働の負担の可能性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な限り減らすことが望ましいと考えられる。

### (3) 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、勤務時間が限定されていても経験することができる職務の範囲や経験により習得する能力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。

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や経験により習得する能力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、多様な正社員としての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。

### (4) 均衡処遇の促進策

いわゆる正社員と多様な正社員との間の均衡処遇を促進するため、例えば、①や②のようなものが考えられる。

- ① 労働契約法に同法第20条(有期契約労働者と無期契約労働者との間の不合理な労働条件の禁止)に類似する規定を設ける。
- ② 労働契約法第3条第2項に、いわゆる正社員と多様な正社員との間の処遇の均衡も含まれることについて、労働契約法の解釈を明確にする。

①について、労働契約法第20条は、有期契約労働者と無期契約労働者との間で、期間の定めがあることにより職務の内容と職務や配置の変更の範囲を考慮して不合理に労働条件を相違させることを禁止している。また、改正後の短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律(平成5年法律第76号。以下「パートタイム労働法」という。)第8条においては、パートタイム労働者の待遇を通常の労働者と相違させるときは、職務の内容や人材活用の仕組み等を考慮して不合理と認められるものであってはならないとしている。併せて、同法第9条により、通常の労働者と職務の内容と人材活用の仕組みが同じであるパートタイム労働者について、パートタイム労働者であることを理由に差別的取扱いをしてはならないとされている。有期契約労働者が無期転換すると労働契約法第20条の適用がなくなり、また、パートタイム労働者に該当しない多様な正社員は、パートタイム労働法の規定の適用がないことから、多様な正社員について、労働契約法第20条と同様の規定を設けることが考えられる。

その一方で、多様な正社員は勤務地や職務等の限定の仕方や処遇が多様であり、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ことから、運用の定着と議論の集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、又は変更すべきものとしている。これには、いわゆる正社員と多様な正社員の間の均衡を考慮することも含まれる。このことについて、労働契約法の解釈を含め雇用管理上の留意事項等に定め通知するなど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。

いわゆる正社員と多様な正社員との間の均衡処遇を促進するため、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、企業が多様な正社員を導入し処遇の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。

## 6 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例が比較的少ないが、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ているため、勤務時間限定正社員に担当させる職務の切り出しが難しいこと、他の労働者へ負担が生じること、労働者自身も勤務時間限定正社員としての働き方を選択しにくいこと等が背景にあると考えられる。勤務時間限定の働き方を選択しやすくするために、いわゆる正社員の働き方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へのコース区分の変更を伴うことなく、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、一定期間だけ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。

## 7 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、労働者はこれを前提に主体的に中長期的なキャリア形成を考え、また、それに必要な職業能力開発を行うことが

求められる。

非正規雇用の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、非正規雇用の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、平成26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、非正規雇用の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。

## 8 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必要である。

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、その実情に応じて、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重要であると考えられる。

過半数代表については、公正性を担保するため、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ように努めること等が考えられる。

なお、多元的な働き方を労使双方にとって円滑に進める上で、職場における管理職のマネジメント能力が不可欠である。近年、企業の経営環境が変化する中で、管理職のプレイングマネージャー化が進展しているが、あらためて十分なマネジメントが実現するような対応能力の向上を図るよう各職場の実情に即した検討が求められる。

## おわりに

本懇談会では多様な正社員の導入の現状を確認した上で、多様な正社員をめぐる様々な課題への対応策を検討し、労使をはじめとする関係者にとって参考となる雇用管理上の留意事項や就業規則等の規定例を整理するとともに、望ましい形で多様な正社員の普及・拡大を図るための政策提言を行った。

労使関係者には、多様な労働者が意欲や能力を十分に発揮しつつ職業キャリアを継続、発展させることができる雇用管理の実現に向け、本報告書を参考にさせていただくことを期待する。また、政府には、我が国労働市場における働き方の二極化を緩和し、労働者のワーク・ライフ・バランスと企業の生産性の向上を同時に実現できるよう、本報告書に盛り込まれた政策提言を活かし、労使の積極的な取組を促進するための環境整備に取り組むことを期待する。

## 雇用管理上の留意事項

企業にとっては、勤務地や労働時間等が制約のある優秀な人材の確保や定着を可能とするよう、また労働者にとっては、ワーク・ライフ・バランスの実現や処遇の改善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。

このため、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、労使等関係者が参照することができるよう、下記のとおり「雇用管理上の留意事項」を示すものとする。

## 記

## 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、以下のような活用方策が考えられる。

ただし、多様な正社員は勤務地や職務等の限定の仕方や処遇が多様であり、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や地元に着した就業を希望する者について、就業機会の付与とその継続、能力の発揮を可能とする働き方として、有能な人材の採用や定着の促進に資すると考えられる。特に、人材の確保や定着に課題を抱える企業での活用も考えられる。
- 改正後の労働契約法（平成19年法律第128号）のいわゆる無期転換ルールによる転換後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していると同時に労働力の安定的な確保が課題になっている分野の企業の人材確保に資すると考えられる。
- コース別雇用管理において定型的な事務等を行い、勤務地も限定されている「一般職」等が多く従事する分野で、職務の範囲の狭い一般職に、より幅広い職務や高度な職務を担わせ、意欲や能力の発揮につなげるために活用できる働き方である。金融業等、一般職が多い分野での職務の範囲の狭い一般職に替わる人材活用に資すると考え

られる。

- 製造業等グローバル展開が進展している分野において、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、非正規雇用の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。多店舗展開するサービス業での活用が考えられる。
- なお、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律（昭和47年法律第113号。以下「男女雇用機会均等法」という。）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、男女雇用機会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

- 例えば金融業の投資部門において資金調達業務やM&Aアドバイザリー業務などに従事する専門職や証券アナリスト、情報サービス業で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等、特に高度な専門性を必要とし、外部労働市場からその能力を期待して採用し、職務の内容がジョブ・ディスクリプション等で明確化され、必ずしも長期雇用を前提としておらず企業横断的にキャリア・アップを行うなど、我が国の典型的な正社員とは異なるプロフェッショナルとして活用されているが、産業構造の高度化が進む中で一層重要性を増していくものと考えられる。
- また、医療福祉業、運輸業などで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されているが、高齢化やサービス経済化の進展に伴って一層重要性を増していくものと考えられる。
- 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の労働者が、継続的なキャリア形成によって特定の専門的な職業能力を習得し、それを活用して自らの雇用の安定を実現することを可能とする働き方としても考えられる。
- 工場における技能労働者、店舗における販売員、一般職等については、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に就職、就業の継続、能力の発揮を可能とする働き方として、有能な人材の採用や定着に資すると考えられる。特に、人材の採用や定着に課題を抱える企業での活用も考えられる。
- 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活用例が比較的少ないが、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づく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必要である。
- 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、実情に応じて、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重要であると考えられる。
- 過半数代表については、公正性を担保するため、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ように努めること等が考えられる。
- なお、多元的な働き方を労使双方にとって円滑に進める上で、職場における管理職のマネジメント能力が不可欠である。近年、企業の経営環境が変化する中で、管理職のプレイングマネージャー化が進展しているが、あらためて十分なマネジメントが実現するような対応能力の向上を図るよう各職場の実情に即した検討が求められる。

## 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が当面のものか、将来にわたるものか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ること、ワーク・ライフ・バランスを図りやすくなること、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、労働契約の内容はできるだけ書面で確認するものとしてされており、勤務地、職務、勤務時間の限定についても、この確認する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。
- なお、限定の明示とは異なるが、例えば、企業が勤務地や職務等が限定された正社員を導入していること、勤務地等が限定されることによるキャリアへの影響、処遇等に関する情報が公表され、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・昇格）

##### (1) 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、多様な正社員は勤務地や職務等の限定の仕方や処遇が多様であり、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、各種調査では9割～8割とする企業が多く、また、企業ヒアリングでは、勤務地限定正社員について、いわゆる正社員でも実際には転勤しない者がいることや、いわゆる正社員との職務の範囲がそれほど変わらないこと等から9割超ないし8割の水準となっている企業が多い。  
如何なる水準が均衡であるかは一律に判断することが難しいが、いずれにしても、企業ごとに労使で十分に話し合っただけで納得性のある水準とすることが望ましい。
- 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) 賃金

- 多様な正社員の賃金について、以下のようなことが考えられる。

ただし、多様な正社員は勤務地や職務等の限定の仕方や処遇が多様であり、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決めておく必要がある。

#### 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、転勤手当等の転勤の負担の可能性に対する支給をすることが考えられる。

#### 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の労働者の転換に資する。賃金水準は、職務の難易度に応じた水準とすることが望ましいと考えられる。

#### 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。所定外労働の負担の可能性があるいわゆる正社員には、別途所定外労働の負担の可能性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な限り減らすことが望ましいと考えられる。

### (3) 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、勤務時間が限定されていても経験することができる職務の範囲や経験により習得する能力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。

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や経験により習得する能力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、多様な正社員としての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。

## 5 転換制度

### (1) 非正規雇用の労働者から多様な正社員への転換

- 雇用が不安定で、職業能力開発の機会が少なく、処遇も低い非正規雇用の労働者について、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の機会やより良い処遇が得られるような転換制度を設けることが望ましい。非正規雇用の労働者は職務や勤務地が限定されていることが多いと考えられることから、職務や勤務地が限定された多様な正社員への転換制度を設けることが考えられる。

無制限な転換は、長期的な要員計画の修正等が必要となるため、企業毎の事情に応じて、転換制度の応募資格、要件、実施時期等についても制度として明確化することが考えられる。

- 転換の仕組みについて社内制度として転換の要件や転換後の職務や勤務地の範囲等について明確にすることにより、労働者に転換の趣旨や仕組みが周知され、活用が進むと考えられる。
- 無制限な転換は、企業における長期的な要員計画の修正等が必要となるので、企業毎の事情に応じて、転換の応募資格、要件、実施時期等についても制度として明確化することが考えられる。
- 改正後の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場合もあると考えられる。
- いわゆる正社員への転換を希望する非正規雇用の労働者が多様な正社員に転換した上で、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、例えば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。

## (2) いわゆる正社員と多様な正社員の間の転換

- 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、就業規則等で定めず運用で実施するよりも、社内制度として明確化を図ることにより、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、労働契約は労働者及び使用者が仕事と生活の調和にも配慮しつつ締結し、又は変更すべきものであることを規定しており、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。

- いわゆる正社員から多様な正社員に転換する場合に、勤務地、職務、勤務時間が限定されることのみを理由に、直ちに「キャリアトラックの変更」として、いわゆる正社員とはキャリアトラックを区分し、職務の経験、能力開発、昇進・昇格のスピード・上限等に差を設けることも多いと考えられる。

しかしながら、勤務地、職務、勤務時間が限定されても、その範囲やそれにより習得する能力がいわゆる正社員と差が小さい場合もあり、そうした場合にまでキャリアトラックの変更として、いわゆる正社員と雇用管理上のキャリアトラックを区分することは、紛争の未然防止、多様な正社員のモチベーションや生産性の維持・向上等の観点から、必ずしも望ましいものではない。また、労働者に転換制度の活用を躊躇させることも考えられる。

限定の種類、範囲、期間、時期等によっては、キャリアトラックの変更ではなく、「労働条件の変更」として扱うのが適切な場合もあると考えられる。そのような場合には、いわゆる正社員と敢えてキャリアトラックを区分せず、きちんとした人事評価を行うことを前提に職務の経験、能力開発、昇進・昇格のスピード・上限に差を設けない、あるいは差をできるだけ小さくすることが考えられる。また、そのような場合には、いわゆる正社員と多様な正社員の間の転換・再転換を行う場合に、転換・再転換の要件を緩やかに設定して、転換・再転換が容易にできるようにすることが望ましいと考えられる。

- 例えば、いわゆる正社員が勤務時間限定正社員に転換する場合で、それが所定外労

働の免除であるときや、短縮後の労働時間がいわゆる正社員の所定労働時間と格差が大きくないとき、あるいは、いわゆる正社員が勤務地限定正社員に転換する場合で、それが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とき等には、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くないと考えられるため、そうした場合には、転換が持つ意味は労働条件の変更であり、必ずしもキャリアトラックの変更を伴う必要はないと考えられる。さらに、育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律(平成3年法律第76号。以下「育児介護休業法」という。)に基づく所定外労働の制限の請求や、勤務時間短縮措置の申出に応ずる場合には、これらの所定外労働の制限や勤務時間短縮は一時的なものであり、育児や介護の事情が変わったときは元のフルタイム勤務に戻ることが前提とされているものであることから、あえて「転換」として扱う必要もないと考えられる。

転換が必ずしもキャリアトラックの変更を伴う必要はなく労働条件の変更である場合には、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・再転換の要件をできるだけ緩やかに設定することが考えられる。

ただし、限定の種類、範囲、期間、時期等が個々の企業ごとに異なるところであり、具体的な転換制度の要件、キャリアトラックへの影響については、個々の企業ごとにその事情に応じて労使で十分に話し合って設定することが望ましい。

- なお、各企業において労使で話し合って転換制度を設定するに当たって、1(1)で記述したとおり、男女雇用機会均等法により、昇進、職種の変更に当たっ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が間接差別に当たることや、コース別雇用管理を行う場合に、その必要性やコース区分間の処遇の違いの合理性について十分に検討し、性別によって異なる取扱いがなされないよう適正に運用すること、育児介護休業法により、三歳に満たない子を養育する労働者等からの申出により所定労働時間の短縮等の措置を講じたことを理由として不利益な取扱いをしてはならないとされていることに留意することが必要である。

## 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、労働者はこれを前提に主体的に中長期的なキャリア形成を考え、また、それに必要な職業能力開発を行うことが求められる。
- 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要件・4要素）を否定する裁判例はない。
- 解雇の有効性については、人事権の行使状況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、降格等を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例が比較的少ないが、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、職務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、いわゆる正社員の働き方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へのコース区分の変更を伴うことなく、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、一定期間だけ勤務地等を固定する方法も考えられる。

## 別紙2

### 就業規則、労働契約書の規定例

#### I 就業規則の規定例

- \* 「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会における企業ヒアリング等における事例を基に作成したものであり、時間、賃金水準等については、あくまで例示であり、この水準にすべきというものではない。また、雇用区分や手当等の名称等についても同じく例示である。

#### ◎ 労働条件の明示（雇用区分の明確化）

- \* 勤務地、職務、勤務時間の限定に特化した規定例を示すが、それぞれの限定の区分を組み合わせて規定する例もあった。また、勤務地等の具体的な限定の内容は、労働契約書等で通知している例もあった。

##### 【1 勤務地の限定】

##### ① 勤務地限定のない雇用区分の例

規定例

「総合職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。」

「総合職は、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

「地域限定正社員の勤務地は、会社の定める地域内の事業所とする。」

「地域限定正社員の勤務地は、原則として、採用時に決定した限定された地区とする。」

「地域限定正社員は、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。」

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

ブロック区分	都道府県
北海道・東北ブロック	北海道、青森、岩手、秋田、宮城、山形、福島
関東ブロック	東京、神奈川、埼玉、千葉、茨城、栃木、群馬
東海ブロック	愛知、岐阜、静岡、三重
近畿ブロック	大阪、兵庫、京都、滋賀、奈良、和歌山

」

### ③ 勤務地を通勤圏内に限定する雇用区分の例

規定例)

「地域限定正社員の勤務地は、採用時の居住地から通勤可能な事業所とする。」

「地域限定正社員は、本人の同意なく転居を伴う異動を行わないものとする。」

「地域限定正社員は、自宅から通勤可能なエリア内で勤務するものとする。」

\* 企業ヒアリングにおいて、通勤圏内を概ね通勤時間1時間30分以内とする例があった。

### 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)

「地域限定正社員の勤務場所は、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。」

「地域限定正社員の勤務場所は、労働契約書に定める事業所とする。」

## 【2 職務の限定】

### ① 職務限定のない雇用区分の例

規定例)

「総合職は、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。」

「総合職は、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)

「職務限定正社員は、限定分野の定常的な基幹業務を行う。」

「職務限定正社員は、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)

「職務限定正社員は、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。」

「職務限定正社員は、法人顧客を対象とした営業業務に従事する。」

「職務限定正社員は、販売職として、商品の販売業務に従事する。」

## 【3 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)

「短時間正社員は、1年間の所定労働日数を150日以上250日以内、所定労働時間数を1,000時間以上1,700時間以内の範囲で雇用契約により定めるものとする。」

「短時間正社員の労働時間は、1日6時間とする。各勤務日の始業・終業時刻は前月20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9時00分	午後16時00分	12時00分から13時00分まで
午前11時00分	午後18時00分	14時00分から15時00分まで

」

\* 企業ヒアリング等において、1日の所定労働時間を労働契約書で定め、変形労働時間制を採用している事例があった。

② 時間外労働を行わない雇用区分の例

規定例)

「勤務時間限定正社員は、1日の労働時間を8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、勤務時間限定正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. 勤務地限定のない総合職は、賃金係数 100 を適用する。

勤務地が限定された地域限定正社員の基本給、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)

「異動手当は、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 85 」



- \* 企業ヒアリングにおいて、いわゆる正社員と職務の範囲に差がない多様な正社員について、概ね上記の水準としていた事例があった。
- \* 39 頁にもあるとおり、上記はあくまで例示であり、個々の区分の賃金係数等は雇用管理の実態等に応じて労使の話合いの下、決定されるものである。

## ② 全国異動者に転勤プレミアムを支給する例 規定例)

「勤務地限定のない総合職には、基本給等月例給の5%～10%の範囲で転勤手当を支給する。」

- \* 企業ヒアリングにおいて、多様な正社員と同じ賃金テーブルを適用し、別途手当を支給する事例があった。

## ◎ 雇用区分の転換

### 【1 非正規雇用の労働者→多様な正社員への転換】

規定例)

1. 契約社員（有期契約）から地域限定正社員への転換を希望する者は、12月31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3年以上であること。
3. 会社は、地域限定正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4月1日付けで地域限定正社員に登用する。 」

### 【2 多様な正社員→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. 地域限定正社員から総合職への転換を希望する者は、12月31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. 前項の地域限定正社員は、係長級以上であって資格等級2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4月1日付けで総合職に認定し、人事通知書により通知するものとする。
4. 前項の総合職から地域限定正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2回までとする。 」

\* 企業ヒアリングにおいて、年齢や上司の推薦等を要件とする事例もあった。

② 転換の回数、役職・年齢等を制限しない例

規定例)

- 「1. 地域限定正社員から総合職への転換を希望する者は、12月31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4月1日付けで総合職に認定し、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、地域限定正社員に対し本人の同意を得て、期間を定め総合職として勤務を命ずることがある。
2. 前項の場合、総合職として勤務する期間は、総合職としての処遇を受けるものとする。」

【3 いわゆる正社員→多様な正社員への転換】

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. 総合職から職務限定正社員への転換を希望する者は、3か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、職務限定正社員に認定し、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、総合職から地域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3か月以内に、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2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、地域限定正社員に認定し、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、本人の申出により総合職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. 総合職から地域限定正社員への転換を希望する者は、12月31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. 前項の総合職は、係長級以上であって資格等級3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、4月1日付けで地域限定正社員に認定し、人事通知書により通知するものとする。
4. 前項の地域限定正社員から総合職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2回までとする。」

\* 企業ヒアリングにおいて、年齢等を要件とする事例もあった。

## 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. 総合職から地域限定正社員への転換を希望する者は、12月31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、4月1日付けで地域限定正社員に認定し、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. 総合職から地域限定正社員への転換を希望する者は、12月31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、4月1日付けで地域限定正社員に認定し、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）

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であつて、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 労働契約書の規定例

- \* 「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会における企業ヒアリング等における事例を基に作成したものであり、時間等については、あくまで例示であり、この水準にすべきというものではない。また、雇用区分(社員区分)の名称等についても同じく例示である。

### ① 労働契約書(労働条件通知書)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 : 地域限定正社員

就業の場所 : 横浜事業所

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

「地域限定正社員とは、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 : 短時間正社員

所定労働日数 : 1か月20日

所定労働時間 : 1日 7時間(年間1680時間)

ただし、各勤務日及び始業・終業時刻は前月20日までにシフト表により定める。 」

\* 就業規則の規定例

「短時間正社員とは、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1,000時間以上1,700時間以内の範囲で労働契約書により定めたものとする。」

- \* 企業ヒアリング等において、1日の所定労働時間を労働契約書で定め、変形労働時間制を採用している事例があった。

(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

○○年度 等級・号俸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・号俸	
職能等級	3
職能号俸	3
職務等級	3
職務号俸	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」

- \* このほか、採用時や転換時に辞令で通知するほか、労働者本人から同意書の提出を求める事例があった。

(参考) 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	○金融業： 投資部門において資金調達業務やM&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  ○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人で巨額の受注を扱う営業職のエキスパート
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	○エージェントを通してヘッドハンティング ○自社HP でジョブ・ディスクリプション等により職務を明確にして募集
雇用形態	○専門的な正社員（専門職）として採用 ○契約社員として採用
労働条件の明示	○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 ○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
処遇	年収 1千万円～数千万円
キャリア・アップ	○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） ○長期雇用を前提としておらず、能力開発は自ら行う

## 「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会 開催要綱

## 1 趣旨・目的

雇用が安定し処遇も高いが、働き方の拘束性が高く長時間労働等の課題がある正社員と、雇用が不安定で処遇が低く、能力開発の機会が少ないといった課題がある非正規雇用の労働者という働き方の二極化が課題として指摘されている。

働き方の二極化を解消し、雇用形態にかかわらず、安心して生活できる多様な働き方が提供される環境を整備することが重要であり、平成25年6月14日に閣議決定された「日本再興戦略」においては、「職務等に着眼した『多様な正社員』モデルの普及・促進を図るため、成功事例の収集、周知・啓発を行うとともに、有識者懇談会を今年度中に立ち上げ、労働条件の明示等、雇用管理上の留意点について来年度中のできるだけ早期にとりまとめ、速やかに周知を図る」こととされている。

このため、多様な正社員の活用に当たっての雇用管理上の留意点の整理を行うことを目的として、「多様な正社員の普及・拡大のための有識者懇談会」を開催する。

## 2 検討事項

本懇談会においては、多様な正社員に関する次に掲げる事項を中心とした雇用管理上の留意点等について調査・検討を行う。

- (1) 制度導入のプロセス
- (2) 労働契約締結・変更時の労働条件明示の在り方
- (3) 労働条件の在り方、いわゆる正社員との均衡の在り方
- (4) 相互転換制度を含むキャリアパス
- (5) その他雇用管理に関する事項

## 3 参集者

別紙のとおり

## 4 スケジュール

平成25年9月から検討を開始し、平成26年中を目途にとりまとめ

## 5 運営

- (1) 本懇談会は、厚生労働省労働基準局長が関係部局の協力の下、学識経験者の参集を求めて開催する。
- (2) 本懇談会においては、必要に応じ、実務経験者等の出席を求めることがある。
- (3) 本懇談会の議事については、別に本懇談会において申し合わせた場合を除き、公開とする。
- (4) 本懇談会の座長は、参加者の互選により選出する。
- (5) 本懇談会の庶務は、厚生労働省労働基準局労働条件政策課において行う。

(別 紙)

- ◎ 今野 浩一郎 学習院大学経済学部経営学科教授
- 神林 龍 一橋大学経済研究所准教授
- 黒田 祥子 早稲田大学教育・総合科学学術院准教授
- 黒澤 昌子 政策研究大学院大学教授
- 櫻庭 涼子 神戸大学大学院法学研究科教授
- 佐藤 博樹 東京大学社会科学研究所  
社会調査・データアーカイブ研究センター教授
- 竹内 (奥野) 寿 早稲田大学法学学術院准教授
- 野田 知彦 大阪府立大学経済学部教授
- 水町 勇一郎 東京大学社会科学研究所教授
- 山川 隆一 東京大学大学院法学政治学研究科教授

◎ 座長

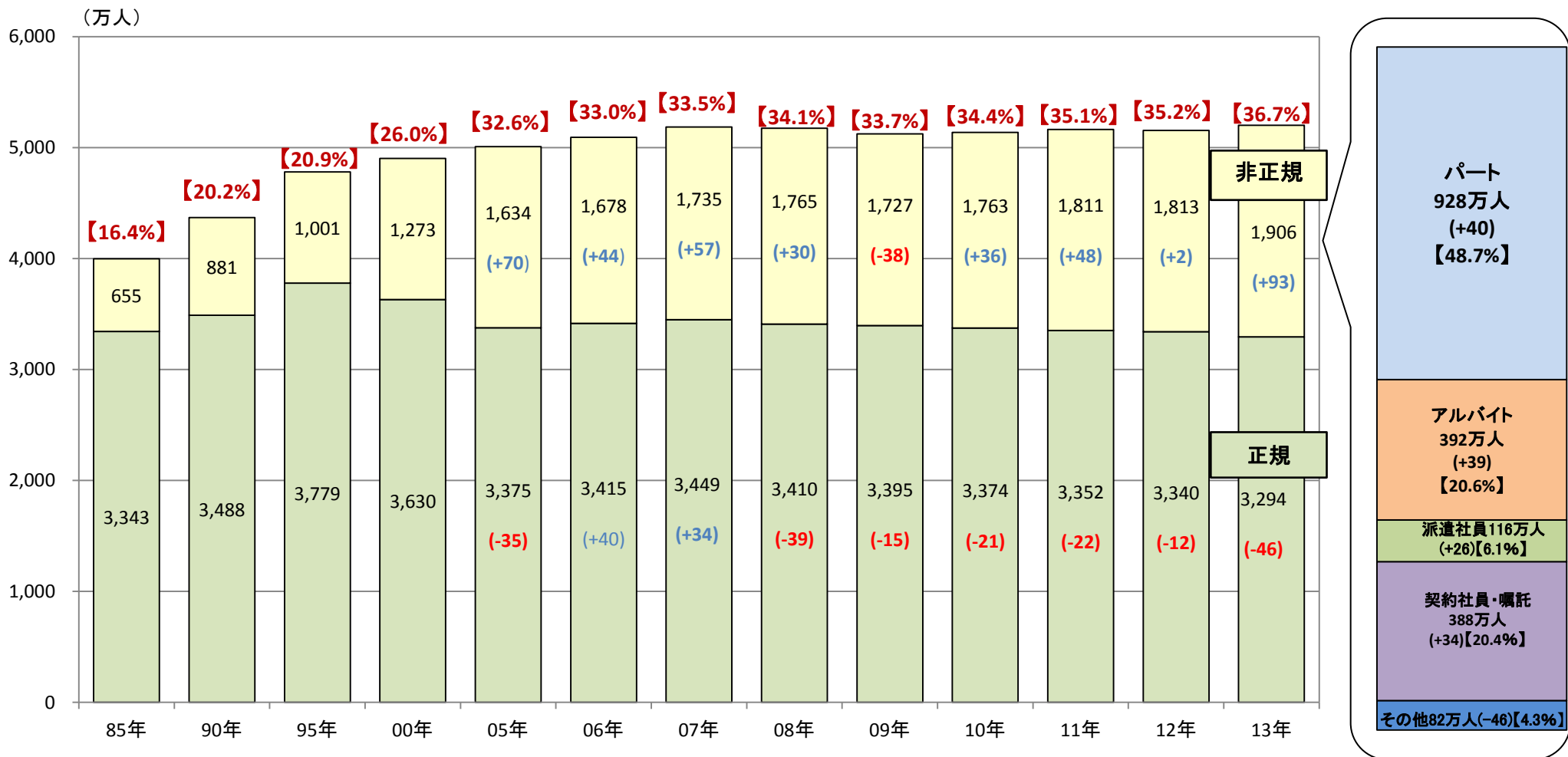


## 「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会 開催状況

第1回	(平成25年9月10日)	懇談会の進め方等について
第2回	(平成25年10月18日)	企業ヒアリング(製造業、保険業、建設業)
第3回	(平成25年10月30日)	企業ヒアリング(小売業、金融業、旅行業)
第4回	(平成25年11月15日)	企業ヒアリング(飲食業、小売業)
第5回	(平成25年12月6日)	労使団体ヒアリング(労使各1団体)
第6回	(平成26年1月30日)	多様な正社員の導入、処遇について
第7回	(平成26年2月13日)	転換制度について
第8回	(平成26年3月11日)	労働条件の明示、労使コミュニケーションについて
第9回	(平成26年4月18日)	労働条件の明示、職業能力評価制度等について
第10回	(平成26年4月30日)	独立行政法人日本労働政策・研修機構(JILPT)から、「多様な正社員に関する裁判例の分析」についてのヒアリング、雇用保障について
第11回	(平成26年5月16日)	労働条件の明示等について
第12回	(平成26年5月30日)	転換制度と均衡処遇について
第13回	(平成26年6月13日)	懇談会報告書(骨子案)について
第14回	(平成26年7月11日)	懇談会報告書(案)について

# 図表1 正規雇用と非正規雇用の労働者の推移

- 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	(正社員) ○勤務地・職種に限定のない区分 (総合職) ○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) ○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) (正社員以外) ○勤務地限定、有期雇用
職務等限定の定め	・就業規則に社員区分の勤務地限定等を規定
賃金等処遇	・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 ・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
転換制度	・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 ・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
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、他の勤務地等への配置転換で対応
制度導入の目的	・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
メリット	・優秀な人材の確保・定着、女性管理者の増加 ・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
運用上の課題	・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) ・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

# 「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> <li>(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)</li> </ul>
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

- 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
  - ・「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
  - ・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
- ただし、労働条件の限定の仕方は個別企業に委ねる
  - ・厳格な特定が困難なケース
    - \*【職種限定】一般職の限定が難しいケース
    - \*【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
- 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

- 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
  - 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
- (\*)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

### 労使コミュニケーション

- 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
- 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

- 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(\*)
- (\*)「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

# 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

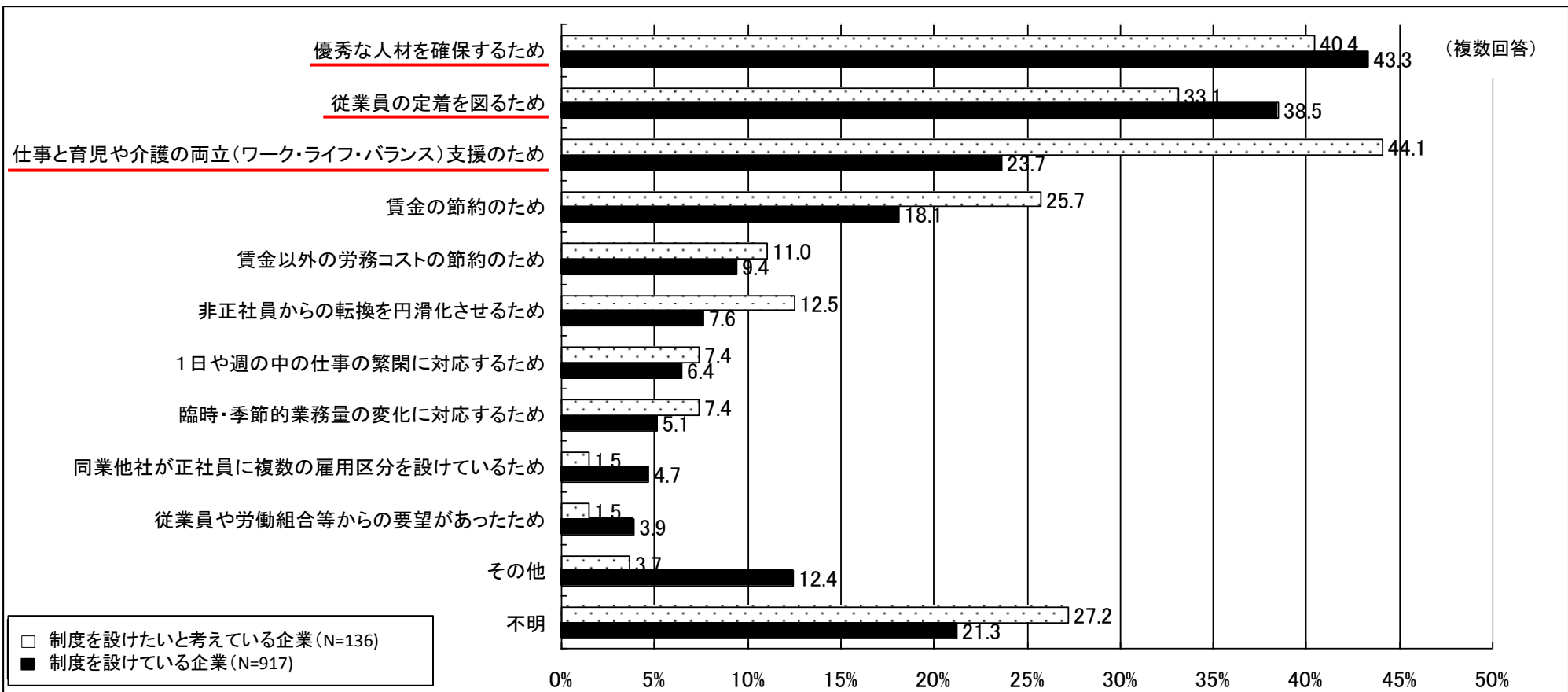
- 無限定の無期社員と、限定の無期社員は、いずれも労働契約法16条の適用を受けるが、司法判断には違いがある。現行通達を法令に格上げする等、明確化の措置が必要
  - ・労働契約法18条の対応として、勤務地等が限定された有期社員を、無期社員に転換することを検討する企業も少なくなっていくと思われる
  - ・経営者は可能な限り国内雇用を維持しようという思いをもつ。限定の無期契約であっても、特段何もなければ、実質65歳まで雇用が保障されているという点に目を向けるべき

- 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)

## 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。

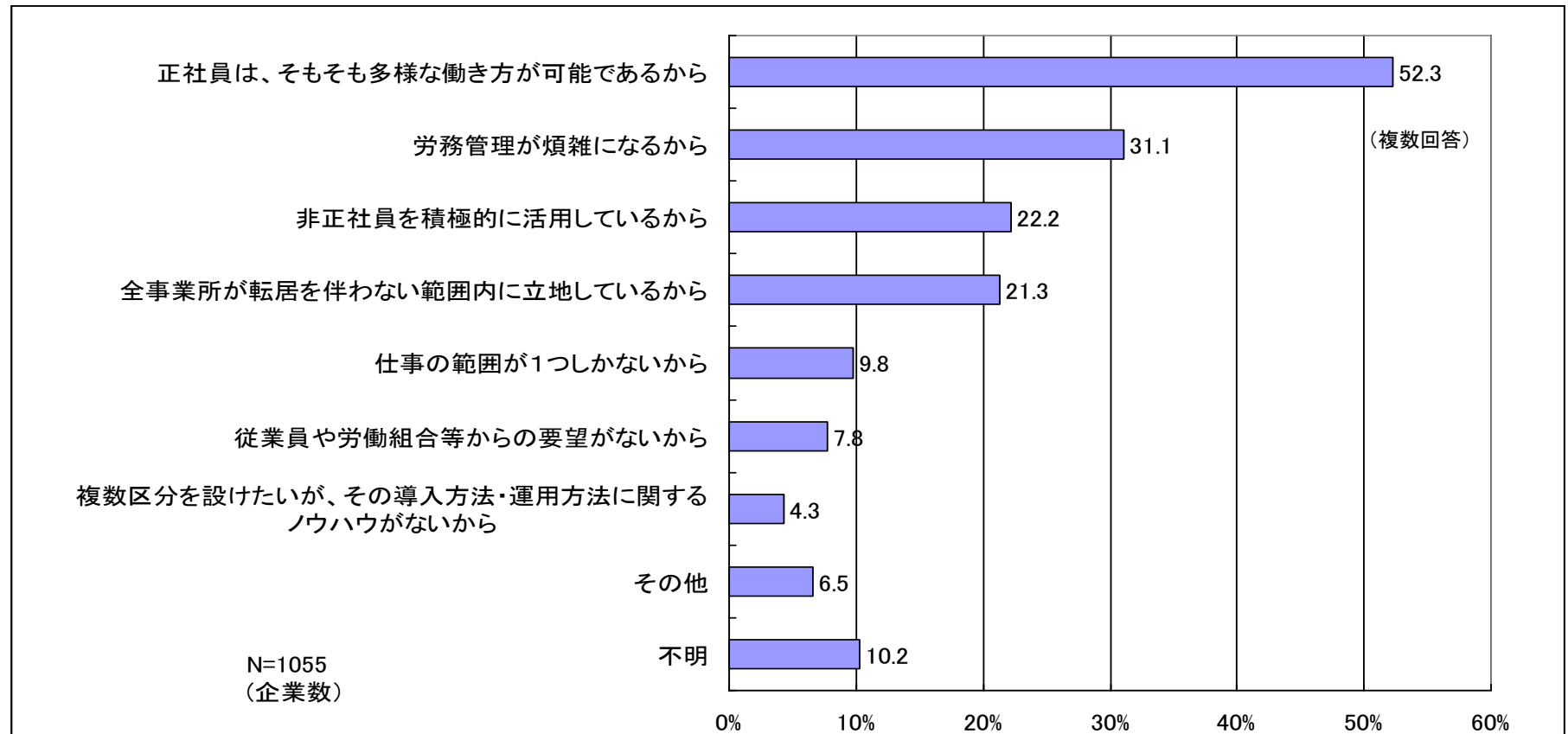


## 図表7 「多様な正社員」を導入していない理由

企業アンケート調査では、「多様な正社員」制度を導入していない理由として、

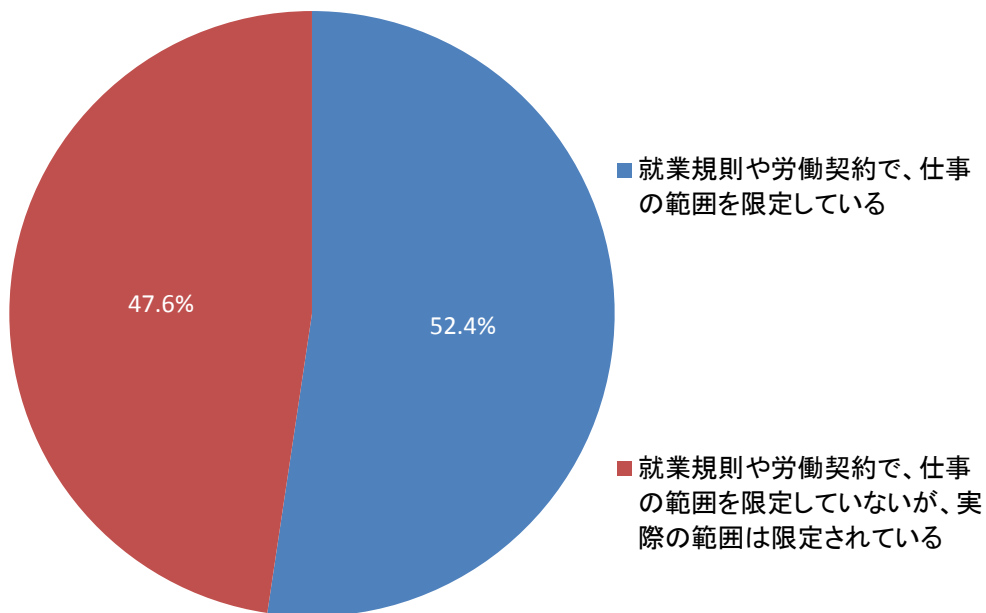
- 「正社員は、そもそも多様な働き方が可能であるから」
- 「労務管理が複雑になるから」
- 「非正社員を積極的に活用しているから」
- 「全事業所が転居を伴わない範囲内に立地しているから」

といった意見が多く挙げられている。



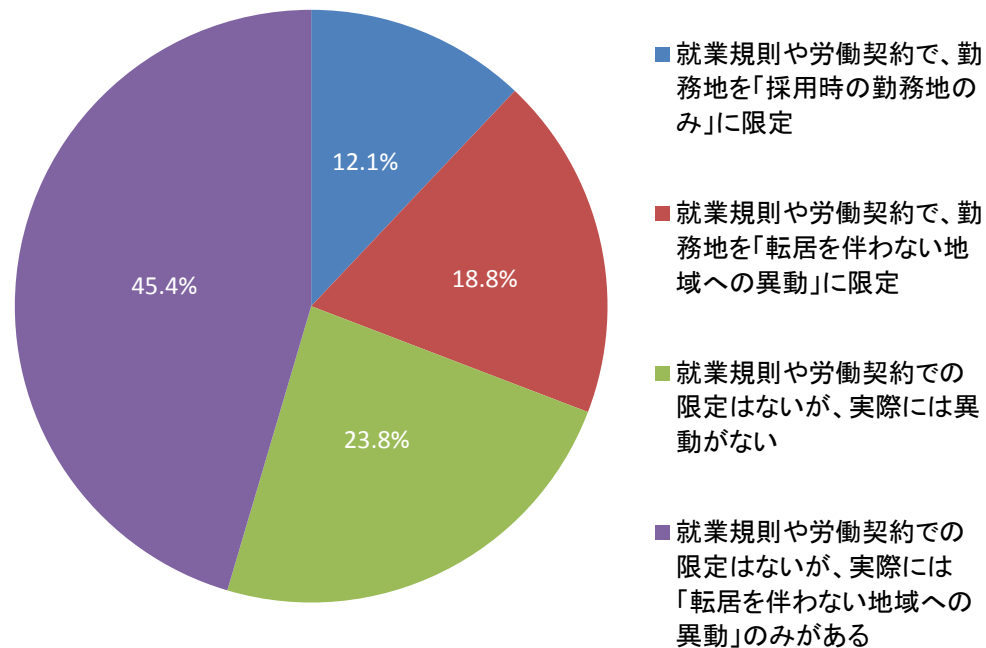
## 職務限定の雇用区分の運用実態

(雇用区分数合計=1,314)



## 勤務地限定の雇用区分の運用実態

(雇用区分数合計=1,642)

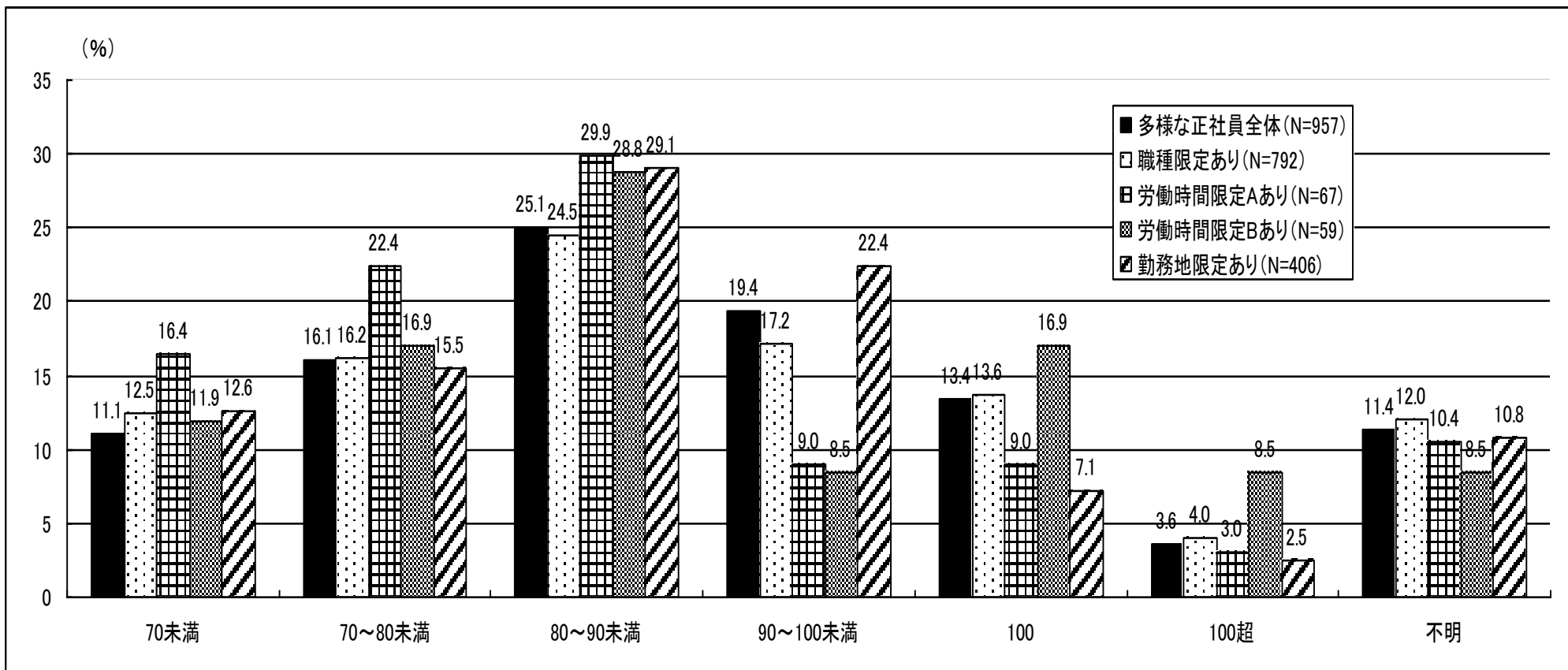


資料出所：厚生労働省「『多様な形態による正社員』に関する研究会報告書」企業アンケート調査結果より  
 厚生労働省職業安定局派遣・有期労働対策部企画課にて集計

## 図表9 いわゆる正社員と多様な正社員の賃金水準の差

○ 企業アンケートの結果では、「いわゆる正社員」の賃金を100としたときの「多様な正社員」全体の賃金水準は、「80～90未満」との回答が約25%と最も多い。

限定の区分別にみると、どの区分でも「80～90未満」との回答が最も多いが、「勤務地限定」では「90～100未満」との回答が約22%と他に比較して多い。



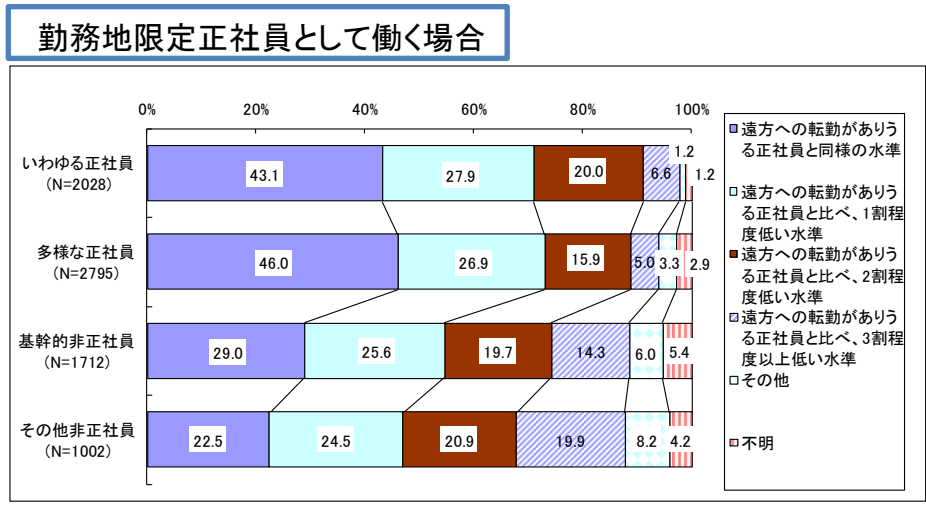
注) 「労働時間限定A」……所定労働時間が、同一企業における他の雇用区分に比べ、相対的に短い  
 「労働時間限定B」……就業規則や労働契約で、所定外労働を行うこともあると定めていない  
 「勤務地限定あり」……転居を伴わない地域への異動に限定

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)

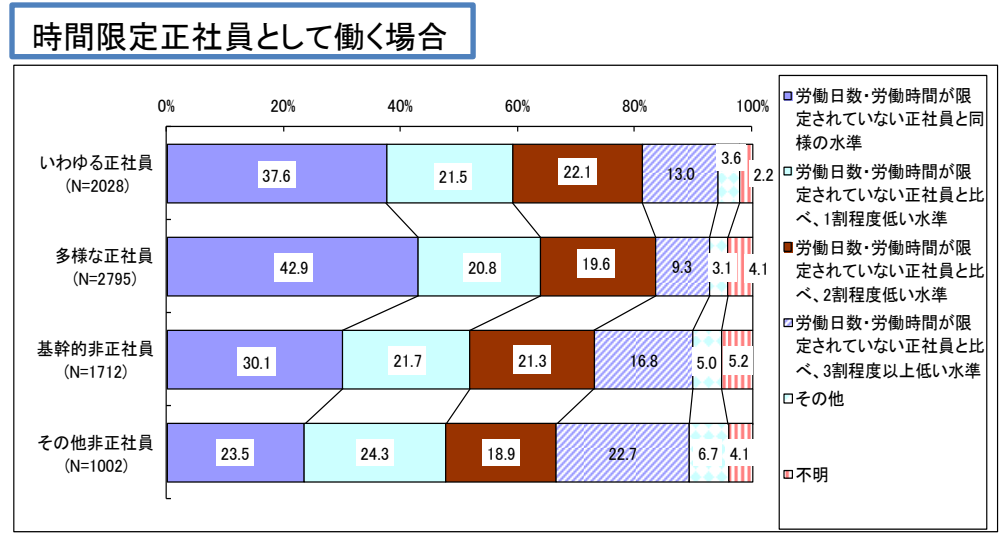
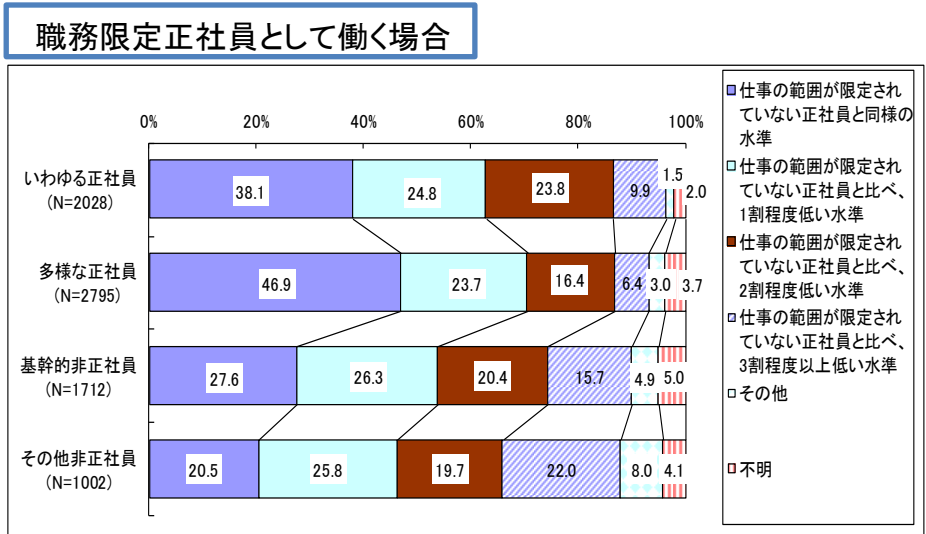
# 図表10 限定正社員として働く場合の許容し得る時間当たりの給与水準の差

○ 従業員アンケート調査結果では、許容し得る時間当たりの給与水準の差について

- ・「多様な正社員」の雇用区分では、「いわゆる正社員」と同水準が約4割と最も多いが、1割程度低い水準又は2割程度低い水準と答えた割合を含めると約8割～9割を占める。



注)  
 「基幹的非正社員」……雇用期間の定めがあり、担当する仕事と同じ正社員がいる区分  
 「その他非正社員」……雇用期間の定めがあり、担当する仕事と同じ正社員がいない区分

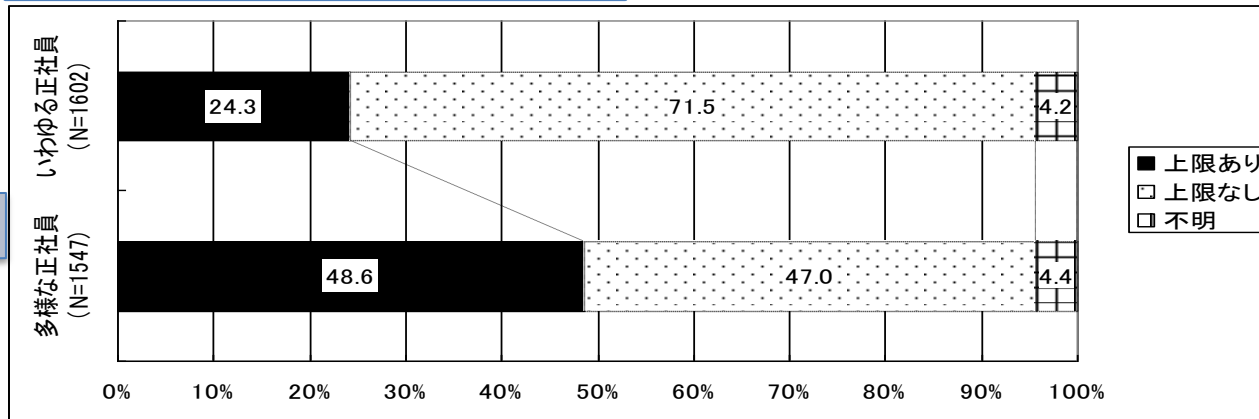


資料出所：厚生労働省『「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書』（従業員アンケート調査結果）

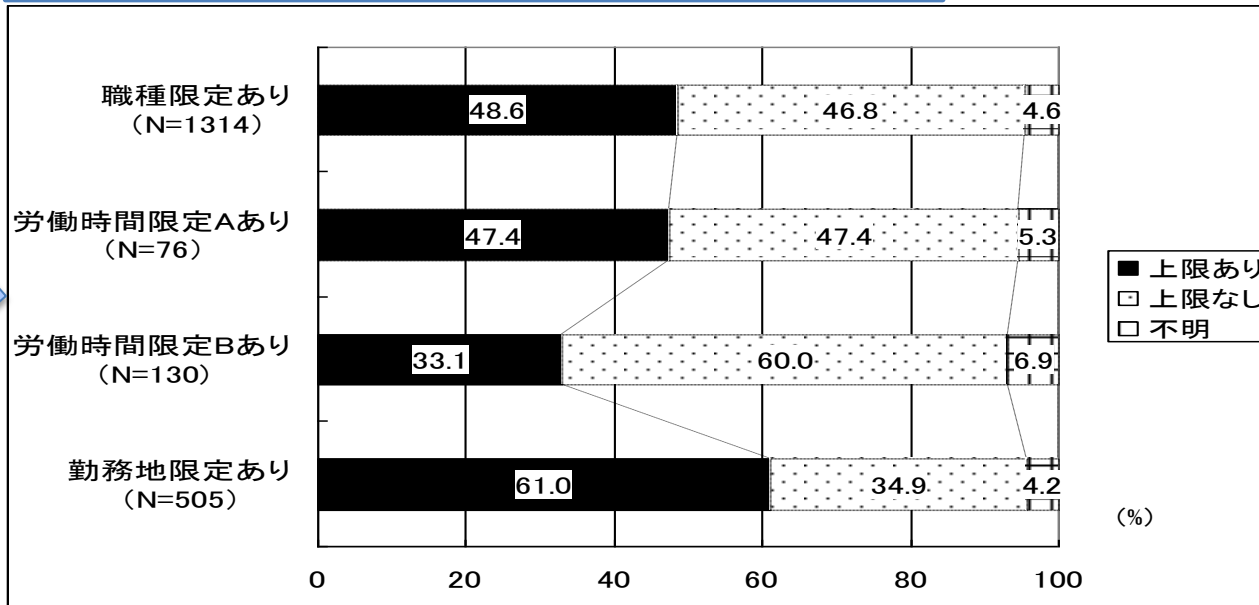
# 図表11 いわゆる正社員と多様な正社員の昇進・昇格の上限

- 企業アンケート調査結果では、昇進・昇格の「上限あり」について
- ・「多様な正社員」全体で約5割、うち「勤務地限定あり」の場合で約6割を占める

昇進できる管理的ポジションの上限の有無



昇進できる管理的ポジションの上限の有無(多様な正社員の内訳)



\* 労働時間限定Aは、  
所定労働時間が相対的に短い

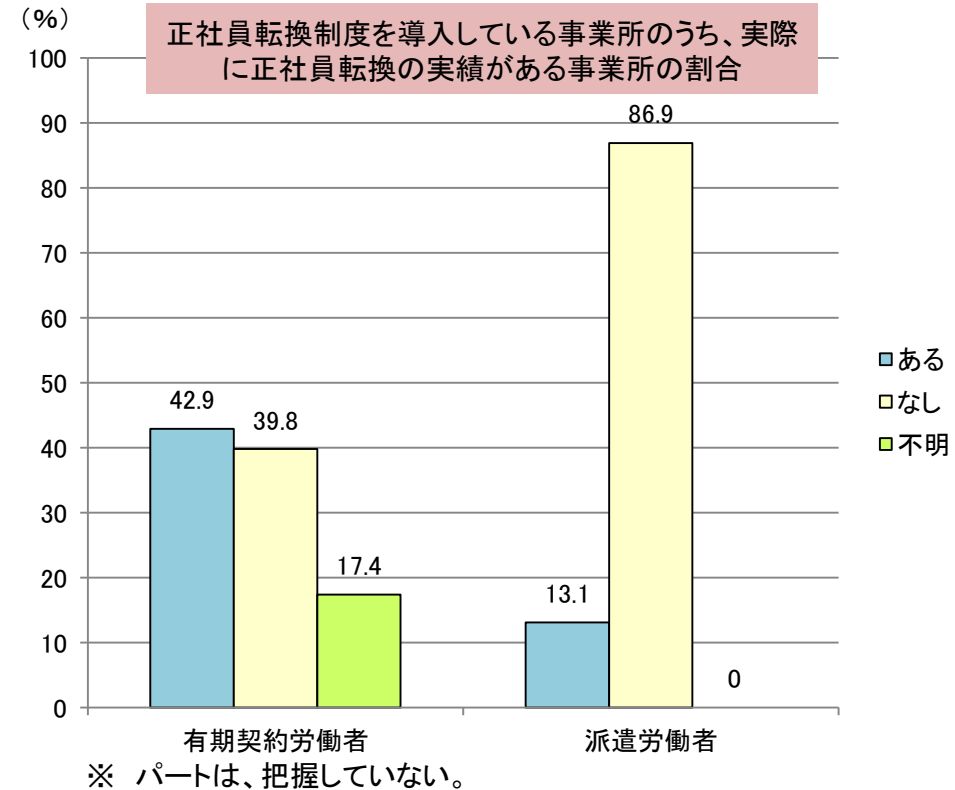
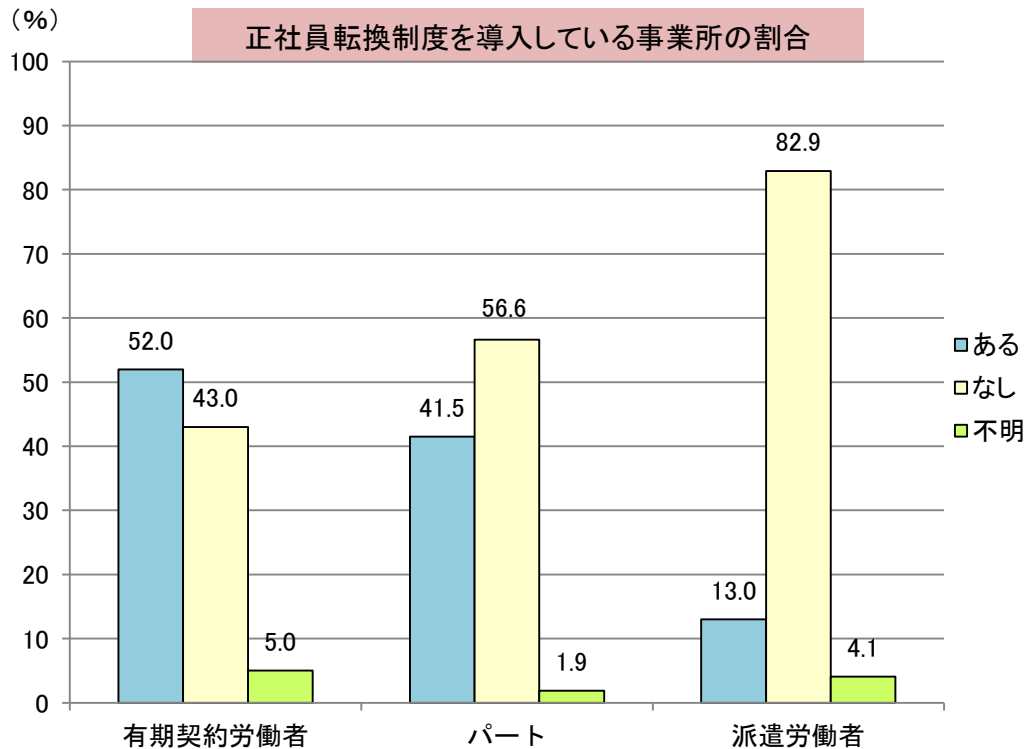
\* 労働時間限定Bは、  
就業規則等で所定外労働を行うことを定めていない

\* 勤務地限定は、転居を伴わない地域への異動に限定



# 図表12 非正規雇用の労働者から正社員への転換制度について

- 有期契約労働者を正社員に転換する制度を導入している事業所は約5割、パートタイム労働者は約4割、派遣労働者は約1割
- 有期契約労働者や派遣労働者から正社員への転換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、有期契約労働者は約4割、派遣労働者は約1割



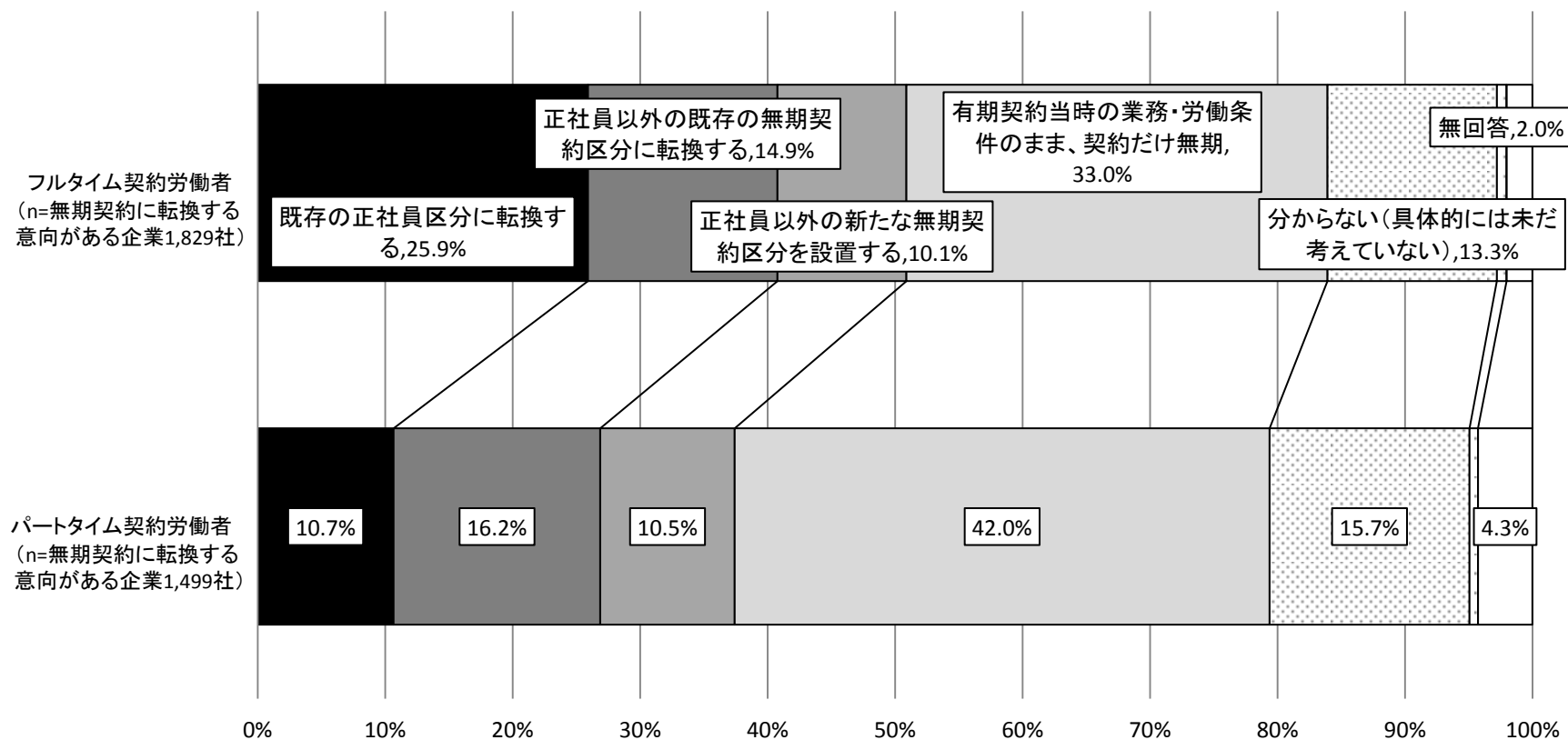
(資料出所) 厚生労働省「H23有期労働契約に関する実態調査(事業所調査)」  
 厚生労働省「H23パートタイム労働者総合実態調査(事業所調査)」  
 厚生労働省「H24派遣労働者実態調査」

注)「パート」: 正社員以外の労働者でパートタイマー、アルバイト、準社員、嘱託、臨時社員などの名称にかかわらず、1週間の所定労働時間が正社員よりも短い労働者

「有期」: 直接雇用している労働者であって、例えば3ヶ月や1年など、労働契約期間に定めのある者(「パート」「アルバイト」「契約社員」「期間工」等の名称を問わない。)

# 図表13 改正労働契約法に基づき通算5年超の有期契約労働者の無期転換について

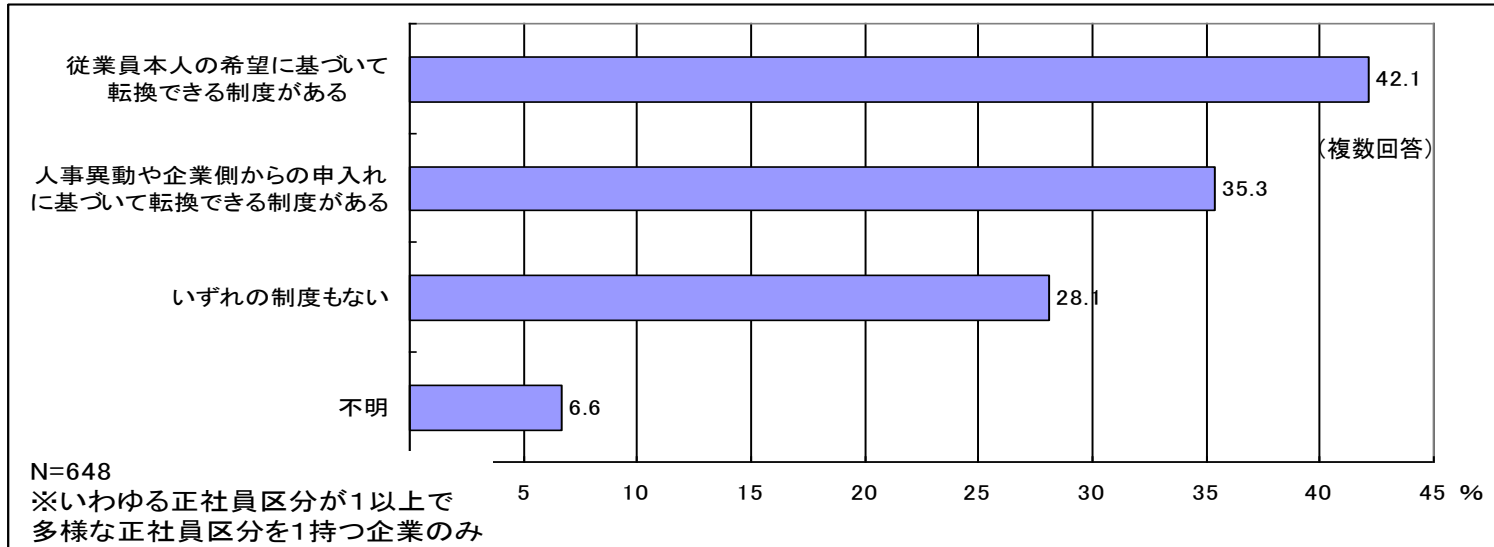
- 改正労働契約法に基づく無期転換ルールへの対応について、有期契約を無期契約にする意向があるとする企業が、どのような形で無期契約にするか回答した結果をみると、
- ・ フルタイム契約労働者及びパートタイム契約労働者とも、「(新たな区分は設けず)各人の有期契約当時の業務・責任、労働条件のまま、契約だけ無期へ移行させる」割合がもっとも多い(それぞれ33.0%、42.0%)
  - ・ 次に、フルタイム契約労働者では「既存の正社員区分に転換する」(25.9%)、パートタイム契約労働者では「正社員以外の既存の無期契約区分に転換する」(16.2%)の順に多い
  - ・ 正社員以外の無期契約区分を活用する割合は、既存・新設を合わせてフルタイム契約労働者で25.0%、パートタイム契約労働者では26.7%。



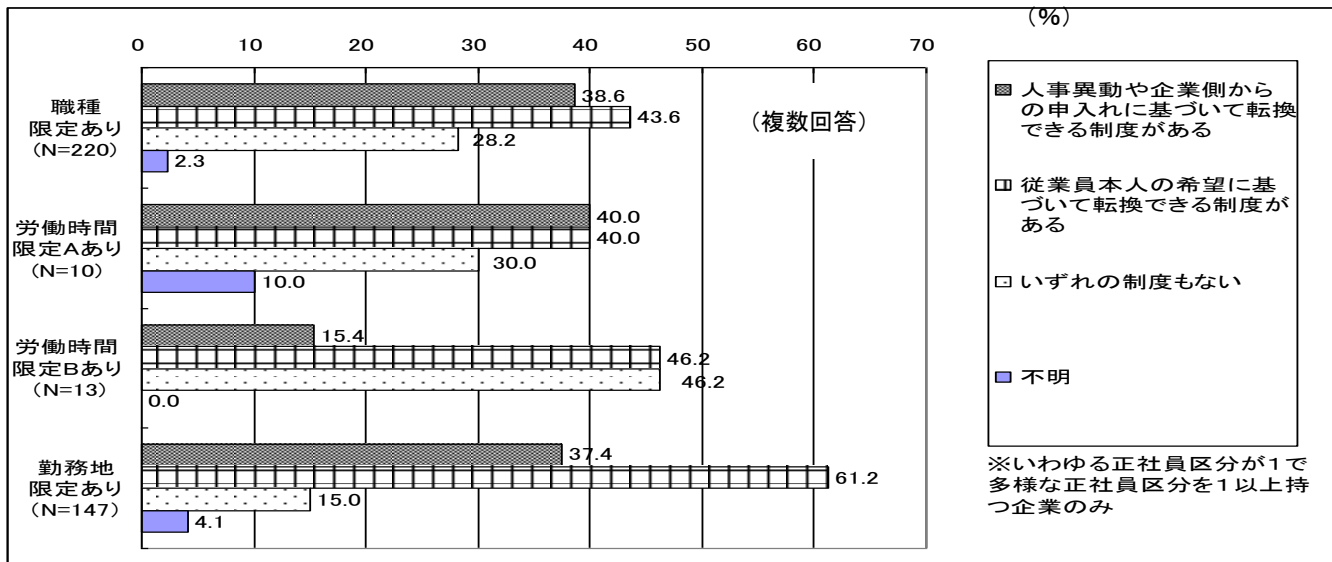
# 図表14 「多様な正社員」から「いわゆる正社員」への転換制度

○ 「多様な正社員」から「いわゆる正社員」への転換制度について、制度有りとする企業は約7割で、「従業員本人の希望に基づいて転換できる制度がある」との回答が最も多い。

全体



限定の区分別



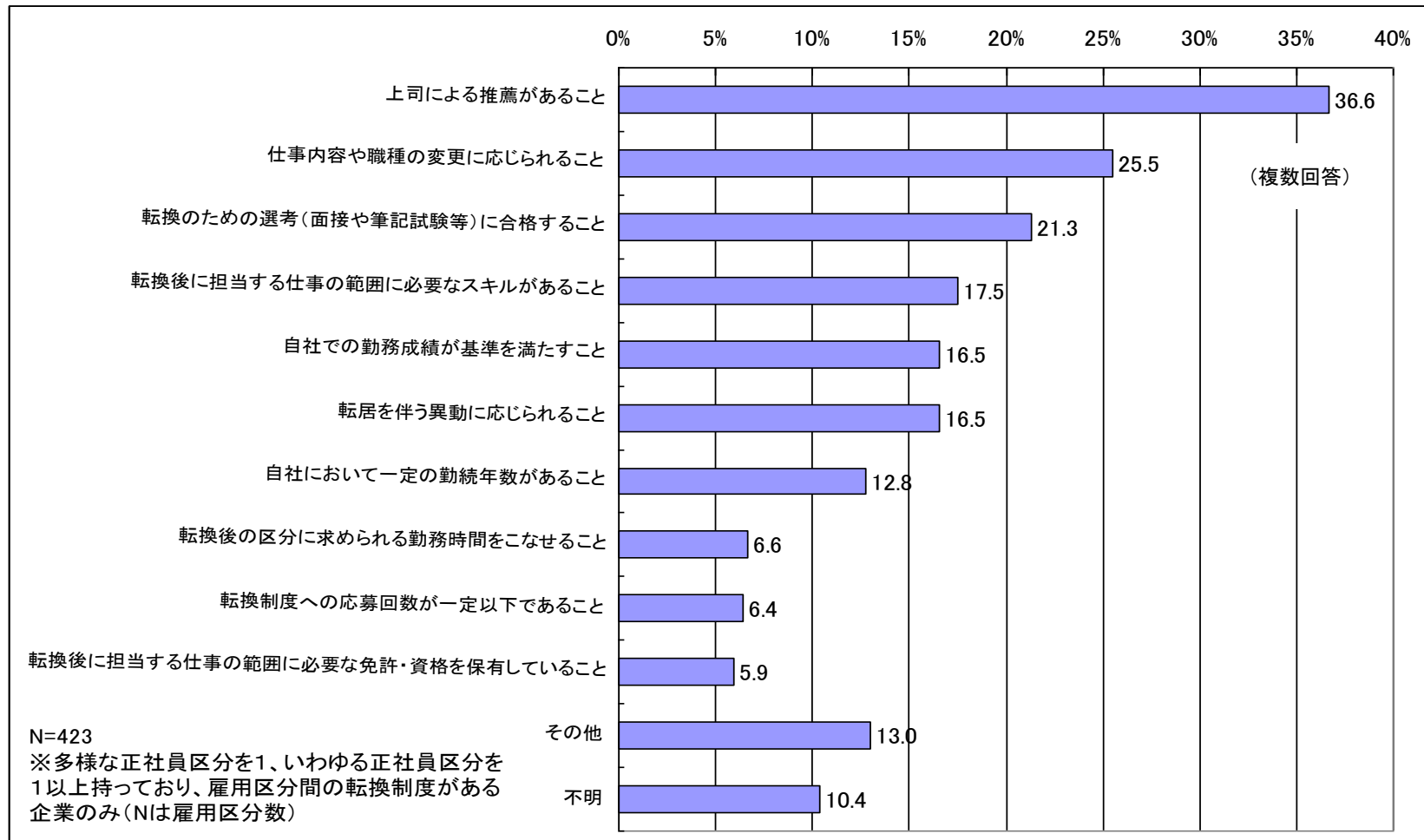
\* 労働時間限定Aは、所定労働時間が相対的に短い

\* 労働時間限定Bは、就業規則等で所定外労働を行うことを定めていない

\* 勤務地限定は、転居を伴わない地域への異動に限定

# 図表15 「多様な正社員」から「いわゆる正社員」への転換の条件

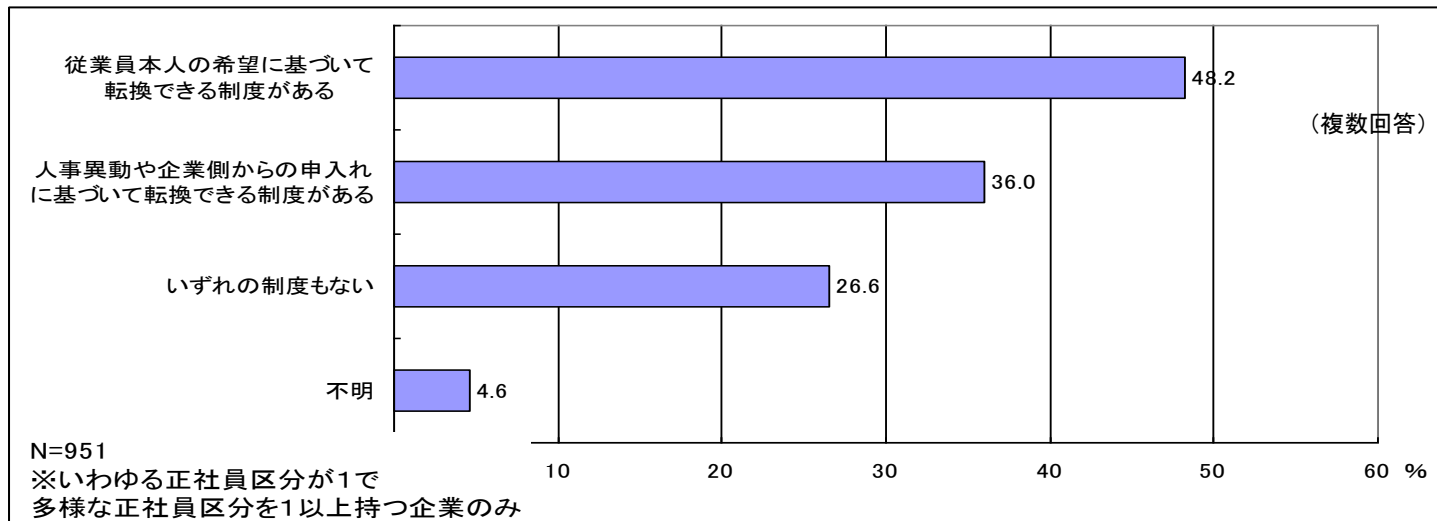
○ 「多様な正社員」から「いわゆる正社員」への転換の条件として、「上司による推薦があること」が最も多く、「仕事内容や職種の変更に応じられること」、「転換のための選考に合格すること」が2割を超える。



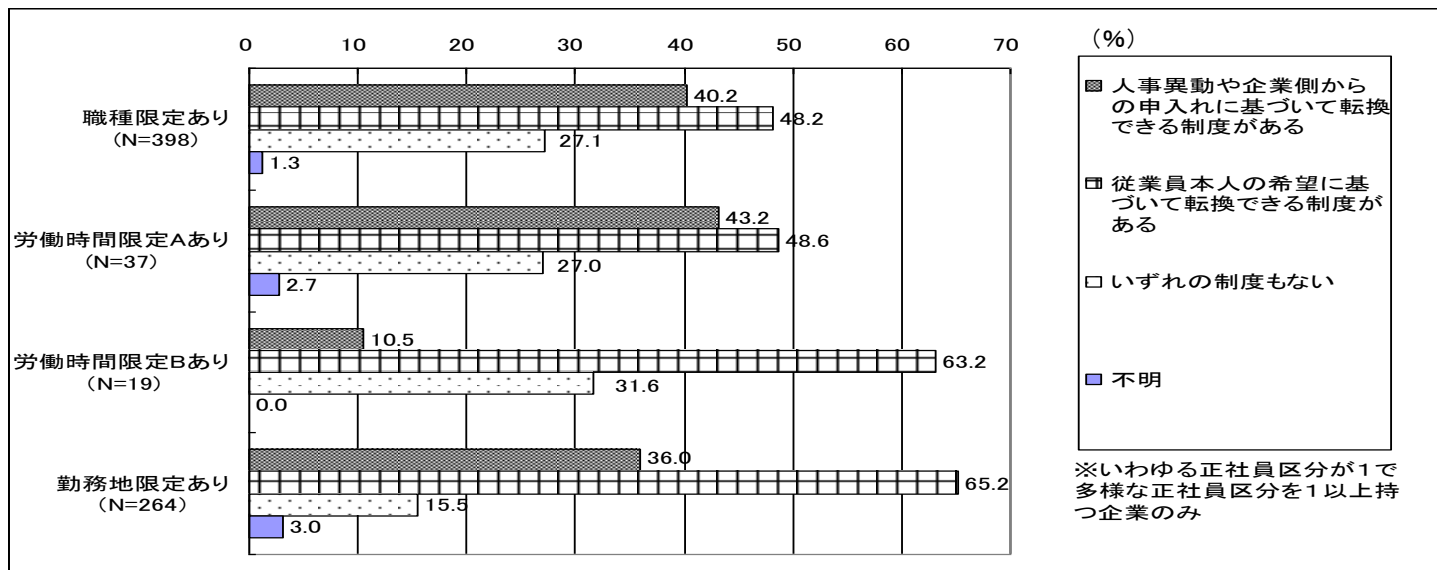
# 図表16 「いわゆる正社員」から「多様な正社員」への転換制度の有無

○ 「いわゆる正社員」から「多様な正社員」への転換制度について、制度有りとする企業は約7割で、「従業員本人の希望に基づいて転換できる制度がある」との回答が最も多い。

全体



限定の区分別



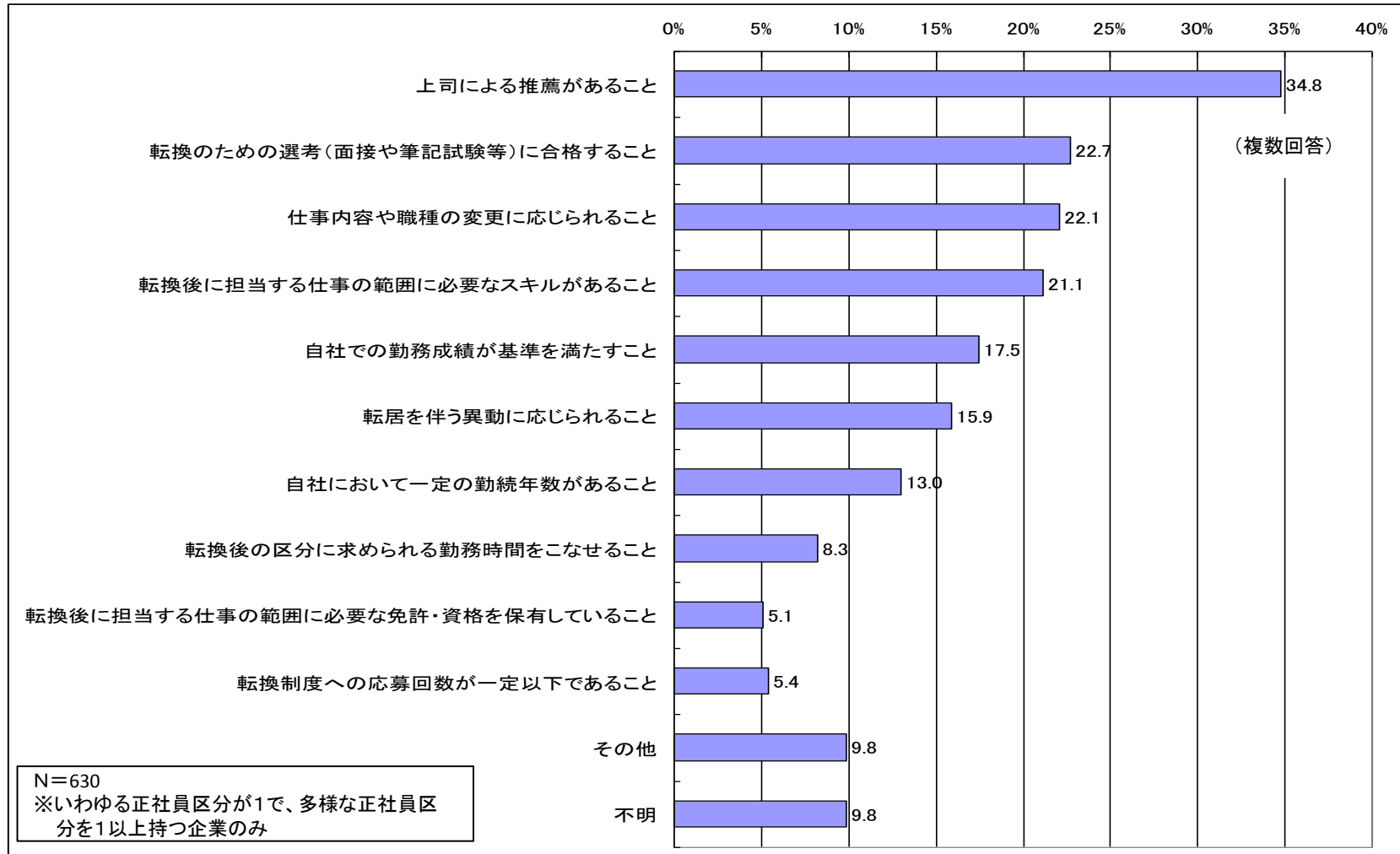
\* 労働時間限定Aは、所定労働時間が相対的に短い

\* 労働時間限定Bは、就業規則等で所定外労働を行うことを定めていない

\* 勤務地限定は、転居を伴わない地域への異動に限定

# 図表17 「いわゆる正社員」から「多様な正社員」への転換の条件

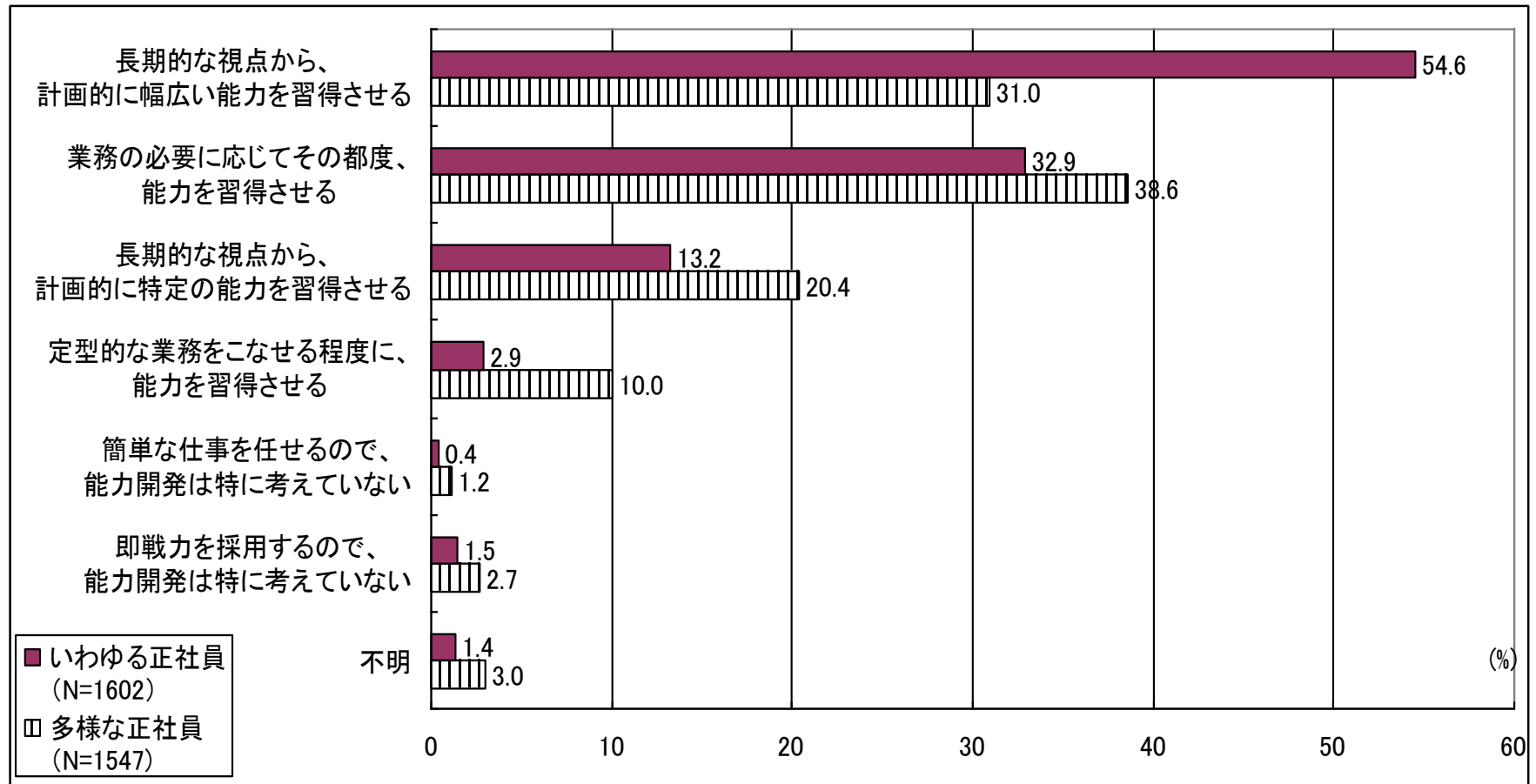
○ 「いわゆる正社員」から「多様な正社員」への転換条件として、「上司による推薦があること」が最も多く、「転換のための選考に合格すること」、「仕事内容や職種の変更に応じられること」の順に多い。



# 図表18 教育訓練の方針について

○ 教育訓練の方針について、

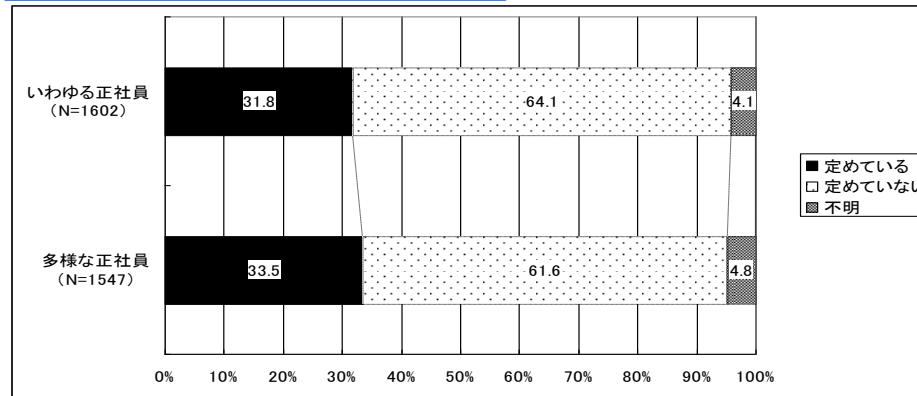
- ・ 「いわゆる正社員」区分では、「長期的な視点から、計画的に幅広い能力を習得させる(54.6%)」
- ・ 「多様な正社員」区分では、「業務の必要に応じてその都度、能力を習得させる (38.6%)」が最も多い。



# 図表19 事業所閉鎖時の人事上の取扱い

- 企業アンケート調査結果では、事業所閉鎖等の際の人事上の取扱いについて
  - ・ 「多様な正社員」の雇用区分では、「労働契約や就業規則に定めている」との回答は約3割
  - また、勤務地限定区分を持つ企業のうち、複数事業所を有する企業で「定めている」との回答は約37%

事業所閉鎖時の人事上の取扱い

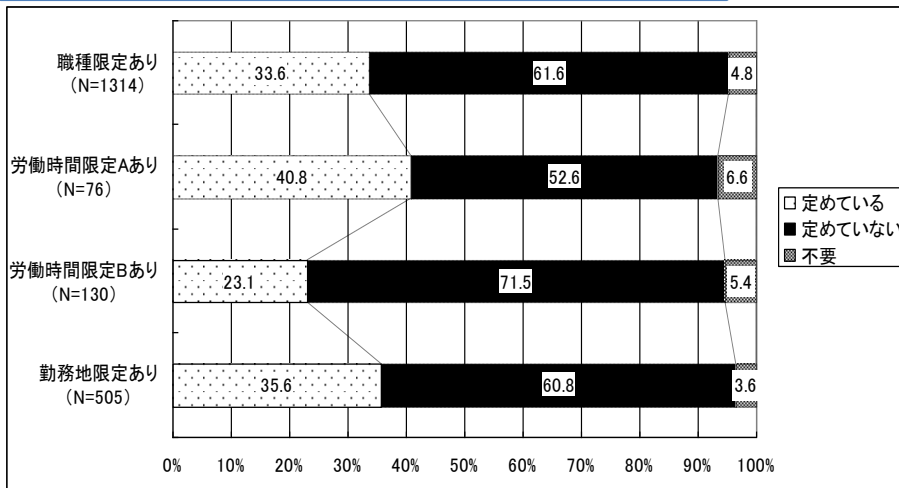


\* 労働時間限定Aは、  
所定労働時間が相対的に短い

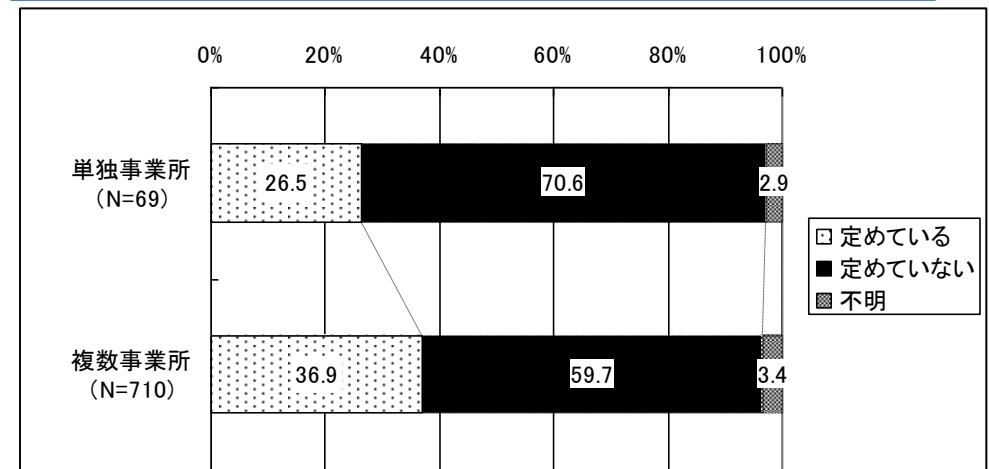
\* 労働時間限定Bは、  
就業規則等で所定外労働を行うことを定めていない

\* 勤務地限定は、転居を伴わない地域への異動に限定

事業所閉鎖時の人事上の取扱い(限定の種類別)



事業所数別、事業所閉鎖時の人事上の取扱い(勤務地限定のみ)





# 図表20 JILPT「多様な正社員に関する解雇判例の分析」 整理表【整理解雇】

		職務限定・勤務地限定の別		裁判所による限定性の判断について明示・黙示の区分	限定性の判断要素 判断要素	限定性が解雇の効力の判断に及ぼす影響の態様 (4要件・4要素に沿っているか)				
		職務限定又は勤務地限定	内容			(1)総論判断枠組み(4要件・4要素に沿っているか)	(2)人員削減の必要性 ※ 限定性を人員削減の必要性を裏付ける要素として考慮するもの	(3)解雇回避努力	(4)人選の合理性 ※ 限定性を人選の合理性を裏付ける要素として考慮するもの	(5)端的に解雇の合理性を裏付ける結論に結びつけているもの ※ 4要件・4要素を実質的に検討しないと解しうるもの
1	米軍立川基地事件・東京地判昭和53・12・1	職務	従業員管理関係調整職6等級	黙示	就労実態(特定業務に従事)	解雇事由の存否に基づき判断		配転等を検討すべき範囲を限定		
2	住友重機玉島製造所事件・岡山地決昭和54・7・31	職務	木型作業	黙示	就労実態(特定業務に従事)	整理解雇法理		職種転換のための教育訓練等の努力を求める		
3	東洋酸素事件・東京高判昭和54・10・29	職務	工場(アセチレン部門)の現業職	黙示	就労実態(特定業務に従事)	整理解雇法理		配転等を検討すべき範囲を限定		
4	佐伯学園事件・福岡高判昭和56・11・26	職務	電気科の専任教員	黙示		整理解雇法理の要素を含むが、これと異なる枠組みとも解しうる枠組	○	配転等を検討すべき範囲を限定	○	
5	千代田化工建設(本訴)事件・横浜地判平成4・3・26	職務	(川崎工場の)溶接工	黙示	就労実態(特定業務に従事)	整理解雇法理の要素を含むが、これと異なる枠組みとも解しうる枠組		職種転換のための教育訓練等の努力を求める		
6	ザ・チェース・マンハッタン銀行事件・東京地判平成4・3・27	職務	リース事業部門のゼネラルマネージャー	明示	採用経緯(採用動機)	解雇権濫用の有無で判断				○
7	観智院事件・京都地決平成5・11・15	職務	拝観業務従事者	黙示	就労実態(特定業務に従事)	解雇権濫用の有無で判断		限定性により配転等の解雇回避努力が限定されるわけではない		
8	スカンジナビア航空事件・東京地決平成7・4・13	職務、勤務地		明示	契約書等の記載	整理解雇法理の要素を含むが、これと異なる枠組みとも解しうる枠組				
9	ナショナル・ウエストミンスター銀行(第一次仮処分異議申立)事件・東京地決平成10・8・17	職務	トレードファイナンス部門のアシスタントマネージャー	黙示	就労実態(特定業務に従事、配転・異動)	整理解雇法理	○		○	
10	ナショナル・ウエストミンスター銀行(第二次仮処分)事件・東京地決平成11・1・29	職務	トレードファイナンス部門のアシスタントマネージャー	黙示	採用経緯(採用動機) 就労実態(配転・異動)	整理解雇法理の要素を含むが、これと異なる枠組みとも解しうる枠組		限定性により配転等の解雇回避努力が限定されるわけではない		

# JILPT「多様な正社員に関する解雇判例の分析」 整理表【整理解雇】

		職務限定・勤務地限定の別		裁判所による限定性の判断について 明示・黙示の区分	限定性の判断要素  判断要素	限定性が解雇の効力の判断に及ぼす影響の態様 (4要件・4要素に沿っているか)				
		職務限定又は勤務地限定	内容			(1)総論 判断枠組み (4要件・4要素に沿っているか)	(2)人員削減の必要性 ※ 限定性を人員削減の必要性を裏付ける要素として考慮するもの	(3)解雇回避努力	(4)人選の合理性 ※ 限定性を人選の合理性を裏付ける要素として考慮するもの	(5)端的に解雇の合理性を裏付ける結論に結びつけているもの ※ 4要件・4要素を実質的に検討しないと解しうるもの
11	全日本海員組合事件・東京地判平成11・3・26	職務	運転士	明示	契約書等の記載 就労実態(特定業務に従事)	整理解雇法理の要素を含むが、これと異なる枠組みとも解しうる枠組		限定性により配転等の解雇回避努力が限定されるわけではない		
12	角川文化振興財団事件・東京地決平成11・11・29	職務	姓氏大辞典編纂業務	明示	採用経緯(採用動機)	整理解雇法理				○
13	ナショナル・ウエストミンスター銀行(第三次仮処分)事件・東京地決平成12・1・21	職務	トレードファイナンス部門のアシスタントマネージャー	黙示	就労実態(特定業務に従事) 就労実態(配転・異動)	整理解雇法理の要素を含むが、これと異なる枠組みとも解しうる枠組	○		○	
14	峰運輸事件・大阪地判平成12・1・21	職務	トラック運転手	明示		解雇事由の存否に基づき判断		限定性により配転等の解雇回避努力が限定されるわけではない		
15	広川書店事件・東京地決平成12・2・29	勤務地	長野分室	黙示	採用経緯(採用権者) 就労実態(特定業務に従事) 労働者の私的事情	整理解雇法理		限定性により配転等の解雇回避努力が限定されるわけではない		
16	シンガポール・デベロップメント銀行(仮処分異議申立)事件・大阪地決平成12・5・22	勤務地	大阪支店	明示	採用経緯(採用権者募集の範囲、中途採用) 契約書等の記載 就労実態(特定業務に従事)	整理解雇法理		希望退職募集の範囲を限定		
17	シンガポール・デベロップメント銀行(本訴)事件・大阪地判平成12・6・23	勤務地	大阪支店	黙示	採用経緯(採用権者) 就労実態(特定業務に従事)	整理解雇法理		限定性により配転等の解雇回避努力が限定されるわけではない		
18	ワキタ(本訴)事件・大阪地判平成12・12・1	職務	英文タイピスト	黙示	就労実態(特定業務に従事)	整理解雇法理		限定性により配転等の解雇回避努力が限定されるわけではない		
19	ミニット・ジャパン事件・岡山地倉敷支決平成13・5・22	職務、勤務地	岡山地区のスーパーバイザー	黙示	就労実態(配転・異動)	整理解雇法理		配転等を検討すべき範囲を限定		

# JILPT「多様な正社員に関する解雇判例の分析」 整理表【整理解雇】

		職務限定・勤務地限定の別		裁判所による限定性の判断について明示・黙示の区分	限定性の判断要素 判断要素	限定性が解雇の効力の判断に及ぼす影響の態様 (4要件・4要素に沿っているか)				
		職務限定又は勤務地限定	内容			(1)総論判断枠組み(4要件・4要素に沿っているか)	(2)人員削減の必要性 ※ 限定性を裏付ける要素として考慮するもの	(3)解雇回避努力	(4)人選の合理性 ※ 限定性を人選の合理性を裏付ける要素として考慮するもの	(5)端的に解雇の合理性を裏付ける結論に結びつけているもの ※ 4要件・4要素を実質的に検討しないと解しうるもの
20	厚木プラスチック関東工場事件・前橋地判平成14・3・1	職務、勤務地	関東工場 1日3時間45分勤務のパートタイマー	職務黙示、勤務地明示	採用経緯 就労実態(職種の位置付け) 労働者の私事情	整理解雇法理				
21	鐘淵化学工業(東北営業所)事件・仙台地決平成14・8・26	勤務地	東北地区	明示	契約書等の記載	整理解雇法理		・ 限定性により配転等の解雇回避努力が限定されるわけではない ・ 職種転換のための教育訓練等の努力を求める ・ 勤務地・職務が消滅した場合に、当該地域における雇用維持努力を求める		
22	東洋印刷事件・東京地判平成14・9・30	職務	営業補佐 電算室での職務	黙示	就労実態(特定業務に従事)	整理解雇法理		職種転換のための教育訓練等の努力を求める		
23	東洋水産川崎工場事件・横浜地川崎支決平成14・12・27	勤務地	川崎工場	明示	採用経緯(採用権者) 契約書等の記載 就労実態(配置・異動、他職種との相違)	整理解雇法理		限定性により配転等の解雇回避努力が限定されるわけではない		
24	大誠電機工業事件・大阪高判平成15・1・28	職務	電車車両の誘導業務	黙示	就労実態(職種の位置づけ)	整理解雇法理		○		
25	東北住電装事件・長野地上田支決平成15・11・18	勤務地	信州工場	黙示	採用経緯 契約書等の記載	整理解雇法理		勤務地・職務が消滅した場合に、当該地域における雇用維持努力を求める		
26	パナソニック(ヨドバシカメラ)事件・大阪地判平成16・6・9	職務、勤務地	ヨドバシカメラ大阪駅前 商品販売業務	明示	採用経緯(採用動機)その他					○

# JILPT「多様な正社員に関する解雇判例の分析」 整理表【整理解雇】

		職務限定・勤務地限定の別		裁判所による限定性の判断について 明示・黙示の区分	限定性の判断要素  判断要素	限定性が解雇の効力の判断に及ぼす影響の態様 (4要件・4要素に沿っているか)				
		職務限定又は 勤務地限定	内容			(1)総論 判断枠組み (4要件・4要素に沿っているか)	(2)人員削減の必要性 ※ 限定性を人員削減の必要性を裏付ける要素として考慮するもの	(3)解雇回避努力	(4)人選の合理性 ※ 限定性を人選の合理性を裏付ける要素として考慮するもの	(5)端的に解雇の合理性を裏付ける結論に結びつけているもの ※ 4要件・4要素を実質的に検討しないと解しうるもの
27	東光パッケージ事件・大阪地決平成17・5・12	職務	デザイン室のデザイナー	明示	採用経緯(職歴、採用動機) 就労実態(特定業務)	整理解雇法理		限定性により配転等の解雇回避努力が限定されるわけではない		
28	大隈事件・東京地判平成23・2・7	職務、勤務地	接客・販売業務 品川駅東店 (コンビニのアルバイト店員)	明示	採用経緯(採用権者) 契約書等の記載	整理解雇法理		限定性により配転等の解雇回避努力が限定されるわけではない		
29	全国農業協同組合連合会事件・宇都宮地決平成23・3・30	職務、勤務地	家庭菜配置事業 栃木県本部の配置菜センター	黙示	就労実態(配転・異動、職種の位置づけ、他職種との賃金等の相違)	整理解雇法理	○			
30	フェイス事件・東京地判平成23・8・17	職務	中国現地法人の社長	明示	採用経緯(採用動機) 就労実態(高処遇)	解雇権濫用の有無で判断				○
31	トムス事件・札幌地判平成24・2・20	職務	営業事務職	黙示		解雇事由の存否に基づき判断				
32	クレディ・スイス事件・東京地判平成24・4・20	職務	債券本部ディレクター	黙示	契約書等の記載	整理解雇法理				
33	学校法人村上学園事件・大阪地判平成24・11・9	職務	短大の健康福祉学科の教授	明示	採用経緯(採用動機) 契約書等の記載 就労実態(配転・異動)	整理解雇法理		配転等を検討すべき範囲を限定	○	
34	VICTORSPO RTS事件・大阪地判平成25.3.8	-	A営業所	-	就労実態(特定業務に従事)	整理解雇法理				
35	PwCフィナンシャル・アドバイザー・サービス事件・東京地判平成15・9・25	職務	IB部門のマネージャー	黙示	採用経緯 就労実態(配転・異動)	整理解雇法理				

# JILPT「多様な正社員に関する解雇判例の分析」 整理表【能力不足解雇】

		職務限定・勤務地限定の別		裁判所による限定性の判断について 明示・黙示の区分	限定性の判断要素  判断要素	限定性が解雇の効力の判断に及ぼす影響の態様			
		職務限定又は勤務地限定	内容			(1) 総論 判断枠組み  ※能力不足解雇についての判断枠組みを示したものの	(2) 解雇事由該当性判断  ※職務に求められる能力(期待)に即して、就業規則上の解雇事由該当性を労働者側に厳しく判断するもの	(3) 試用期間中の解雇  ※ 適格性の審査のために試用期間を置くこと、広い解約権を留保することを正当化	(4) 解雇回避努力義務
36	帝国興信所事件・神戸地判昭和55・3・27	職務	興信所調査員	明示	採用経緯(採用試験) 就労実態(賃金制度等の相違)		○		
37	EC駐日代表部本採用拒否第一審判決・東京高判昭和58・12・14	職務	広報部報道室のAランク職員	黙示	その他			○	
38	フォード自動車事件・東京高判昭和59・3・30	職務	人事本部長	明示	採用経緯(学歴・職歴・能力、採用動機、期待能力に関する労働者の認識、中途採用、高処遇の約束) 請求形式(特定の地位の確認)		○		他職種への配転や降格を不要と判断
39	アド建設設計事務所・東京地判昭和62・3・30	職務	技術部長(構造設計全般、現場監理、積算全体)	黙示	採用経緯(学歴・職歴・能力、労働者側の説明)		○		
40	持田製薬事件・東京高決昭和63・2・22	職務	マーケティング部長	明示	採用経緯(採用動機、期待能力に関する労働者の認識、高処遇の約束) 就労実態(高処遇)		○		他職種への配転や降格を不要と判断
41	横浜米海軍基地事件・横浜地判平成3・8・1	職務	エンジニアリング専門職(電気6級) 在日米軍事案	明示	採用経緯(学歴・職歴・能力、募集広告、期待能力に関する労働者の認識) 人事制度の態様				
42	エイゼットローブ事件・大阪地決平成3・11・29	職務	営業課員	黙示	採用経緯(学歴・職歴・能力、中途採用、労働者側の説明、高処遇の約束)		○		
43	禁野産業事件・大阪地判平成11・3・26	職務	ビルの管理人	明示			○		他職種への配転や降格を不可能と判断
44	北海道龍谷学園事件(旧:小樽双葉女子学園事件)・札幌高判平成11・7・9	職務	保健体育の教諭	明示					他職種への配転や降格を不可能と判断

# JILPT「多様な正社員に関する解雇判例の分析」 整理表【能力不足解雇】

		職務限定・勤務地限定の別		裁判所による限定性の判断について 明示・黙示の区分	限定性の判断要素	限定性が解雇の効力の判断に及ぼす影響の態様			
		職務限定又は勤務地限定	内容			判断要素	(1) 総論 判断枠組み  ※能力不足解雇についての判断枠組みを示したものの	(2) 解雇事由該当性判断  ※職務に求められる能力(期待)に即して、就業規則上の解雇事由該当性を労働者側に厳しく判断するもの	(3) 試用期間中の解雇  ※ 適格性の審査のために試用期間を置くこと、広い解約権を留保することを正当化
45	日本エマソン事件・東京地判平成11・12・15	職務	システムエンジニア	黙示	採用経緯(採用動機、労働者側の説明) 就労実態(高処遇)		○		
46	クラウドフットジャパン事件・東京地判平成12・4・26	職務	インсталレーションスペシャリスト	黙示			○		
47	全日本空輸(退職強要)事件・大阪高判平成13・3・14	職務	客室乗務員	明示					解雇回避努力の判断は限定されない(労災事案)
48	朝日新聞社事件・大阪地判平成13・3・30	職務	歯科医師	黙示					他職種への配転や降格を不可能と判断
49	中川工業事件・大阪地決平成14・4・10	職務	- ※製缶溶接組立工	—					
50	ヒロセ電機事件・東京地判平成14・10・22	職務	品質管理部海外顧客担当・主事一級	黙示	採用経緯(学歴・職歴・能力、募集広告、採用動機、中途採用)				・ 他職種への配転や降格を不要 ・ 教育訓練等を不要
51	自警会警察病院事件・東京地判平成15・11・10	職務	臨床医	黙示			○		事前の注意・指導・警告を不要
52	日水コン事件・東京地判平成15・12・22	職務	システムエンジニア	黙示	採用経緯(学歴・職歴・能力、採用動機、中途採用、労働者側の説明) その他		○		
53	横浜市学校保健会(歯科衛生士)事件・東京高判平成17・1・19	職務	巡回指導を行う歯科衛生士	明示			○		

# JILPT「多様な正社員に関する解雇判例の分析」 整理表【能力不足解雇】

		職務限定・勤務地限定の別		裁判所による限定性の判断について 明示・黙示の区分	限定性の判断要素 判断要素	限定性が解雇の効力の判断に及ぼす影響の態様			
		職務限定又は勤務地限定	内容			(1)総論 判断枠組み  ※能力不足解雇についての判断枠組みを示したものの	(2)解雇事由該当性判断  ※職務に求められる能力(期待)に即して、就業規則上の解雇事由該当性を労働者側に厳しく判断するもの	(3)試用期間中の解雇  ※ 適格性の審査のために試用期間を置くこと、広い解約権を留保することを正当化	(4)解雇回避努力義務
54	国(在日米軍司令部・解雇)事件・東京高判平成18・12・21	職務	報道編集専門職 在日米軍事案	明示	人事制度の態様				
55	東京エムケイ事件・東京地判平成20・9・30	職務	タクシー運転手	黙示	契約書等の記載 就労実態(賃金制度等の相違)				他職種への配転や降格を必要と判断
56	A病院(医師・解雇)事件・福井地判平成21・4・22	職務	内科医長	黙示					・ 他職種への配転や降格を不可能と判断 ・ 事前の注意・指導・警告を不要
57	類設計室事件・大阪地判平成22・10・29	職務	塾の文系講師	黙示					他職種への配転や降格を不可能と判断
58	日本基礎技術事件・大阪高判平成24・2・10	職務	技術社員	黙示	契約書等の記載		○		教育訓練等を不要
59	ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド・ピーエルシー事件・東京地判平成24・2・28	職務	プログラムマネージャー	明示	採用経緯(募集広告、採用動機、期待能力に関する労働者の認識) 就労実態(高処遇)				・ 他職種への配転や降格を不要と判断 ・ 事前の注意・指導・警告を不要
60	コアズ事件・東京地判平成24・7・17	職務	営業開発部長	黙示	採用経緯(募集広告、採用動機)				
61	ブルームバーグLP事件・東京高判平成25・4・24	職務	記者	明示		○		○	
									※契約継続を期待できない程の重大性、改善・反省の機会との付与、改善可能性の見込み等の事情を総合判断

# 勤務地などを限定した「多様な正社員」の 円滑な導入・運用のために

「正社員」と「非正規雇用の労働者」の二極化を緩和し、労働者一人ひとりのワーク・ライフ・バランスと、企業による優秀な人材の確保・定着を図るため、労使双方にとって望ましい多面的な働き方＝職務、勤務地、労働時間を限定した「多様な正社員」制度の実現が求められています。

厚生労働省では、「多様な正社員」制度の円滑な導入・運用のために「雇用管理上の留意事項」をまとめましたので、職務、勤務地、労働時間を限定した正社員制度の導入や運用の見直しを検討される際に、ぜひご活用ください。

## 「多様な正社員」を活用しましょう！

多様な正社員の活用は、以下のケースが考えられます。

### （1）勤務地限定正社員

- ◇育児や介護の事情で転勤が難しい者などについて、離職を防止し定着を促進。
- ◇改正労働契約法に基づく**有期契約労働者からの無期転換の受皿**として活用。
- ◇安定雇用の中で技能の蓄積・承継が必要な**生産現場での非正規雇用からの転換の受皿**として活用。
- ◇多店舗経営する**サービス業での地域のニーズにあったサービスの提供や顧客の確保**のために活用。

### （2）職務限定正社員

- ◇**金融、ITなどで特定の職能について高度専門的なキャリア形成**が必要な職務において、**プロフェッショナルとしてキャリア展開**していく働き方として活用。
- ◇**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別できる職務**で活用。

### （3）勤務時間限定正社員

- ◇育児や介護の事情で長時間労働が難しい者などについて、離職を防止し定着を促進。
- ◇労働者が**キャリア・アップに必要な能力を習得**する際に、**自己啓発のための時間を確保**できる働き方として活用。





# 「雇用管理上の留意事項」の主なポイント

## ◆ 労働者に対する限定の内容の明示

- ◇ 転勤、配置転換などの際の**紛争の未然防止**のため、職務や勤務地に**限定がある場合には限定の内容について明示**することが重要です。これにより、労働者にとって**キャリア形成の見通しの明確化**や**ワーク・ライフ・バランスの実現**が容易になり、企業にとっては**優秀な人材を確保**しやすくなる効果があります。
- ◇ **労働契約法第4条**の書面による労働契約の内容の確認の対象としては、**職務や勤務地の限定も含まれます**。

(労働契約の内容の理解の促進)

- 労働契約法第4条第1項 使用者は、労働者に提示する労働条件及び労働契約の内容について、労働者の理解を深めるようにするものとする。
- 第2項 労働者及び使用者は、労働契約の内容（期間の定めのある労働契約に関する事項を含む。）について、できる限り書面により確認するものとする。

## ◆ 転換制度

### <非正規雇用の労働者から多様な正社員への転換>

- ・ 非正規雇用の労働者の希望に応じて、雇用の安定を図りつつ勤続に応じた職業能力開発の機会や処遇が得られるよう、多様な正社員への**転換制度（社内のルール）**を設けることが望めます。
- ・ 有期契約労働者の時から**契約の更新ごとに職務の範囲を広げ、無期転換後も職務の範囲やレベルを上げていく**ことは、労働者のキャリア・アップと企業としての人材育成の双方に効果的です。

### <いわゆる正社員と多様な正社員間の転換>

- ・ 労働者のワーク・ライフ・バランスの実現などのため、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めます**。他方、キャリア形成への影響やモチベーション維持のため、いわゆる正社員への**再転換ができることが望めます**。
- ・ 転換制度の活用促進や紛争の未然防止のため、**転換を社内制度として明確**にすることが望めます。
- ・ 職務、勤務地などが限定されていても、その**範囲や習得することができる能力についていわゆる正社員と差が小さい**場合には、適切な人事評価を前提に、**職務の経験、能力開発、昇進・昇格のスピード・上限に差を設けない、あるいは、できるだけ小さくする**といった対応が考えられます。また、**転換・再転換の要件を緩やかに設定**することが考えられます。
- ・ **労働契約法第3条第3項の「仕事と生活の調和への配慮」**に、**多様な正社員への転換制度も含まれます**。

(労働契約の原則)

- 労働契約法第3条第3項 労働契約は、労働者及び使用者が仕事と生活の調和にも配慮しつつ締結し、又は変更すべきものとする。

## ◆ 均衡処遇

- ◇ 多様な正社員といわゆる正社員と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めます**。
- ◇ 多様な正社員は限定の仕方や処遇が多様であり、多様な正社員の処遇についていかなる水準をもって均衡が図られているとするかについて一律に判断することは難しいですが、企業ごとに**労使で十分に話し合っ**て納得できる水準とすることが望めます。

- ◇労働契約法第3条第2項の「就業の実態に応じた均衡の考慮」には、多様な正社員といわゆる正社員との間の均衡処遇も含まれます。

(労働契約の原則)

労働契約法第3条第2項 労働契約は、労働者及び使用者が、就業の実態に応じて、均衡を考慮しつつ締結し、又は変更すべきものとする。

## ◆ いわゆる正社員の働き方の見直し

多様な正社員の働き方を選びやすくするため、**所定外労働、転勤や配置転換の必要性や期間などの見直し**など、いわゆる正社員の働き方を見直すことが望まれます。

## ◆ 人材育成・職業能力評価

労働者が職業能力の「見える化」により明確にされた職業能力の**目標に即して**、職業能力の計画的な習得を可能とするため、**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役立つ**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ます。

## ◆ 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納得性を得られ、円滑に運用できるようにするため、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**が行われることが必要です。
- ◇労働組合との間での協議、また、労働組合がない場合であっても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重要です。

## ◆ 事業所閉鎖や職務の廃止などへの対応

### (1) 整理解雇

- ◇勤務地や職務が限定されていても、事業所閉鎖や職務廃止の際に**直ちに解雇が有効となるわけではなく、整理解雇法理（4要件・4要素）**※を否定する裁判例はありません。
- ◇解雇の有効性は、**人事権の行使や労働者の期待に応じて判断される**傾向があります。
- ◇**勤務地限定や高度な専門性を伴わない職務限定**などにおいては、解雇回避のための措置として**配置転換が求められる**傾向にあります。他方、**高度な専門性を伴う職務**や他の職務と明確に区別される職務に限定されている場合には、配置転換に代わり、**退職金の上乗せや再就職支援**によって解雇回避努力を尽くしたとされる場合もみられます。

※整理解雇について、解雇権の行使として社会通念上合理的なものであるかどうかは、次の4つの事項に着目して総合考慮して判断されます。

①人員削減の必要性、②解雇回避努力義務を尽くしたか、③被解雇者選定の妥当性、④手続の妥当性

### (2) 能力不足解雇

- ◇多様な正社員についても、**能力不足を理由に直ちに解雇することが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、改善の機会を付与するための警告に加え、教育訓練、配置転換、降格などが求められる傾向がみられます。
- ◇**能力不足解雇**について、**高度な専門性を伴う職務**に限定されている場合には、教育訓練、配置転換、降格などが不要とされる場合もありますが、**改善の機会を付与するための警告は、必要**とされる傾向がみられます。

# 就業規則の主な規定例

## 労働条件の明示（雇用区分の明確化）

「地域限定正社員は、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。」

「地域限定正社員は、本人の同意なく転居を伴う異動を行わないものとする。」

「職務限定正社員は、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。」

「職務限定正社員は、法人顧客を対象とした営業業務に従事する。」

「短時間正社員は、1年間の所定労働日数を150日以上250日以内、所定労働時間数を1,000時間以上1,700時間以内の範囲で雇用契約により定めるものとする。」

## 処遇（賃金水準の設定）

「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. 勤務地限定のない総合職は、賃金係数100を適用する。

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

## 転換

「1. 地域限定正社員から総合職への転換を希望する者は、12月31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、合格した者を総合職に認定し、人事通知書により通知するものとする。」

「1. 総合職から地域限定正社員への転換を希望する者は、12月31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. 前項の総合職は、係長級以上であって資格等級3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、4月1日付けで地域限定正社員に認定し、人事通知書により通知するものとする。

4. 前項の地域限定正社員から総合職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2回までとする。」

## 経営上の理由などにより事業所閉鎖などを行う場合の人事上の取扱（解雇事由）

「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」

注) 就業規則の規定例は、企業における事例を参考にして作成したものであり、時間、賃金水準などについては、あくまで例示であり、この水準にすべきというものではありません。また、雇用区分、手当の名称などについても同じく例示です。

詳しくはホームページをご覧ください。

厚生労働省 多様な正社員

検索

「雇用管理上の留意事項」についてのお問い合わせは、  
最寄りの都道府県労働局 労働基準部 監督課 まで

# 販売員正社員化広がる

## 衣料大手、若手の確保競う

衣料品店を展開する企業で契約社員やパートタイム・アルバイトを正社員として登用する動きが広がり始めた。ファーストリテイリング傘下のユニクロは1万6千人のパートらを正社員にする方針。ディーゼルジャパンも契約販売員の3分の1に相当する300人を4月から正社員にする。景気回復で若年層の人材に不足感が強まっている。待遇改善により優秀な人材を囲い込む。

## ユニクロ1.6万人、ディーゼルは300人

ファーストリテイリングで販売を担当するパート・アルバイトは国内850の店舗で3万人いる。この半数以上を勤務地や店舗を限定した正社員として登用する。3月初旬から正社員登用の希望を聞く面談を始めた。今後2〜3年かけて正社員への転換を進める。同社は大学1年生でも

正社員採用の内々定を出す制度を始めるなど店舗の競争力を左右する優秀な人材の確保に積極的。今回の正社員登用により、経験を積んだパートやアルバイトを短期で離職させず社内に取り込むことで業務ノウハウを有効活用することも可能になる。

国内で100店以上を展開するディーゼルジャパンは、入社して1年、1年半の販売員をまず契約社員として待遇している。その後正社員に登用する機会を設けていた

が、全体の2割程度が毎年離職していた。同社は

数万円するシーズンなど高価格衣料を扱っている。正社員登用で販売員のやる気高め、接客のレベルを上げてブランド力の向上につなげる。小売りやサービス業ではパートや契約販売員を多く雇い、雇用の調整弁としてきた側面がある。

ここにきてスターバックスコーヒージャパンも約800人の契約社員を正社員にすることを決めるなど、従来の方針を見直す動きが出ている。背景にあるのは景況の改善による人手不足の強まり。人材供給の逼迫でアルバイトの平均時

給額は過去最高水準になっている。リクルートジョブズによると1月のアルバイト・パートの募集時の平均時給は三大都市圏で前年同月比0.4%増の948円だった。7カ月連続で前年同月実績を上回った。

流通業や外食業などでパートらを正社員化する動きが広がる

社名	主な内容
ユニクロ	国内店舗の1万6000人のパート・アルバイトを正社員化
ディーゼルジャパン	300人の契約社員を4月に正社員に
スターバックスコーヒージャパン	約800人の契約社員を4月に正社員に
三越伊勢丹	契約社員の正社員化を2013年は62人と05年の約8倍に
西友	パート社員の正社員化を加速。14年は前年比1割増の70人超に

# 正社員化で 競争力強く 変わる非正規依存

## 競争力強く

パートや契約社員など非正規社員を正社員に登用する動きが広がってきた。背景には、景気回復に伴う人手不足の解消だけでなく、若年労働力人口の減少が招く「採用氷河期」を見据えて人材を確保したい企業の狙いもある。経営者は、デフレ経済下で人件費を適うように削ってきたが、国内市場の縮小やグローバル化で経営環境が変わる中、人材への投資が競争力強化の優先事項になりつつある。

(滝川麻衣子)

### 未来への投資

全日本空輸の客室乗務員、亀山登志子(32)は別の企業で働いた後、契約社員として採用され、現在は正社員として働く。念願の職場で働く使命感に加え、4月の人事制度改定が「職場の活気を呼んだ」と感じている。

全日空はコスト削減を自

的に平成7年、客室乗務員は入社して3年間は契約社員とする制度を導入。契約社員は、チームのまとめ役にあたるチーフパーサーへの昇格や、事情に応じた休職制度もなく、「下積み期間」と位置づけられた。

しかし、4月からすべて正社員雇用になり切った。人件費削減の理由について、ANA財大の西脇克博人事部長は「優秀な人材の確保と早期戦力化による競争相手の脱明する。格安航空会社(LCC)や外資の参入で競争が激しくなる中、「サード」差別化は人材。勝ち残っていくための未来への投資だ」と戦略を変えた。

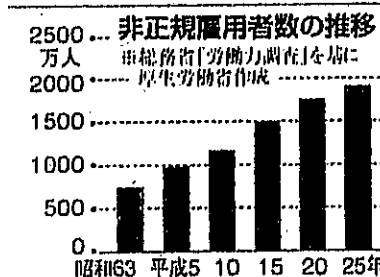
全日空の職内定着者の中には、非正規採用を嫌って他の航空会社や業界を週求人もいた。だが、27年度採用の応募は前年比10%増と、制度改定の効果は早くも出ている。

米国の生まれの人気チェーンの日本法人スターバックスコーヒーショップも今春、希望する全契約社員を正社員化した。スターバックスは8年に第1号店をオープン。3月末時点で全国1040店、約2万4千人のスタッフを抱える大規模チェーンに成長した。狭野博夫執行役員は「若手だったスタッフも育児や介護といった転職を避けている。安心して長

く働ける環境を整える必要が出てきた」と語る。

### 定着化はかる

一方、「スタッフを募集しても何方月も集まらない店舗がある」と明かすのは、カシヤアルファ「ユニクロ」を展開するファーストリテイリングだ。要知県や静岡県の一部で、店舗に必要な人員の充足率が80%未満という厳しい事態に



陥っている。

ファーストリは、数年かけて非正規社員の半数超にあたる約1万6千人を転勤を伴わない「地域限定正社員」とする計画だ。19年に約2度目の正社員化の取り組みだが、前回はフルタイム勤務を条件としたため、希望者は目標に及ばなかった。今回は時短勤務や土日の出勤可否などの要望を可能な限り受け入れる。

つとんやそばのチェーン店を展開するグルメ軒屋(大阪市)も7月から、パートやアルバイトを対象に時間や地域を限定した正社員への転換制度を始めた。直営店440店で最低1人ずつ、正社員を増やす計画だ。現状では年間3千~4千人のパートやアルバイト社員が入れる。定着化をはかりたい思いもある。

正社員化は人件費増の要因となるが、「(人材が定着すれば)サービスクラウド向上し、採用・教育コストが減る」(グルメ軒屋)。「働く人と会社の関係がよくなってこそ丁寧な対応や心地よい空間を作り出せる」(スターバックス)と意に介さない。

経済の低成長が続き、企業は新卒採用を控え、安価で雇用調整しやすい非正規の労働力に依存してきた。非正規雇用者数は昭和63年の755万人から平成25年には1906万人に膨れ上がった。しかし、この流れが人手不足と押し寄せる少子高齢化の波により変わろうとしている。大和総研の広川明子主任コンサルタントは「うわべの正社員化でなく、人件費を投資と考えると魅力的な職場にしてこそ真の人材確保やサービスクラウド向上につながる」と指摘している。

# 契約社員 60歳まで雇用

## 三菱UFJ 1万人待遇改善

三菱東京UFJ銀行は約1万1千人の契約社員の雇用を60歳まで保証する。勤続3年以上で本人が希望する人を対象に2015年4月から実施。新たな休職制度などを設け、待遇改善を進める。13年に施行された改正労働契約法(3面きょう)の(こ)を先取りする動きだ。長く働ける環境をつくり、人材をつなぎ留める狙いからも、他の企業に広がりを待たす。

### 勤続3年以上 法改正を先取り

政府は1900万人に労働契約法は、13年4月以降に5年を超えて働く非正規労働者の待遇改善を促している。改正労働契約法は、13年4月以降、期間に定めのない雇用契約に転換するよう、企業に義務付けている。18年4月以降、各企業はこれに対応しなければならぬ。産業界では優秀な人材を確保し、働く人の意欲を高めるためにも雇用形態を見直す動きが広がっている。

三菱UFJは約4万5千人の従業員のうち契約社員が25%を占める。女性が多く、営業店での窓口業務や、事務などの仕事をしている。重要な戦力になっているが、原則1年か、6カ月の雇用契約だ。更新できず打ち切られる懸念もあった。15年4月から仕事の内容限定し、60歳の定年まで働ける新たな形態を設ける。勤続3年以上で欠勤などの問題がない人を対象に希望者を募る。

非正規労働者の待遇改善が相次ぐ	
契約社員約1万人を60歳まで雇用保証。休職・休暇制度も新設	労働契約法
パートの雇用契約を無期限に。同一職務なら、正社員と同じ賃金にする	労働契約法
資格や実績があれば、契約社員を正社員に登用する方針	労働契約法
短時間勤務などを認める地域正社員を新設	労働契約法
地域限定の正社員制度を導入。契約社員4700人が正社員に	労働契約法

三菱UFJは約4万5千人の従業員のうち契約社員が25%を占める。女性が多く、営業店での窓口業務や、事務などの仕事を

休職・休暇制度も充実させる。病欠やけがをした場合に最長3年休める仕組みをつくるほか、通院や学校行事で半日休める制度も導入する。希望すれば正社員になれる制度は現在もあり、引き続き選抜肢として残る。

人件費はあまり増えないとみている。契約社員はボーナスや退職金が出ないほか、今春に19年ぶりに実施した基本給引き上げ(ベースアップ)も対象外。パートで働く契約社員は多くは社会保険制度の企業負担も軽い。

三菱UFJは11年以降に約6千人の派遣社員を

直接雇用に移り替え、今春からは契約社員も正社員と同じ労働組合に入れようになった。金融界では人材の獲得競争が激しい。支店の運営などに欠かせない契約社員の待遇を改善して困り込む。

少子高齢化に伴う人口減で人手不足は深刻だ。長く働ける環境をつくることは、各企業にとって至上命題だ。「ユニクロ」のファーストリテイリングは短時間勤務などを認める「地域正社員」制度を新設し、今秋をメドに雇用制度を刷新し、パートの雇用契約を無期限とする。同じ職務ならパートと正社員を時給換算で同等の賃金幅とし、社会保険も全

員加入とする計画だ。カジュアル衣料のディーズルジャパン(大阪市)は雇用する販売員の3割にあたる有期雇用の契約社員3000人を4月に正社員とした。ニッセイ学館は介護現場の責任者を確保し、サービス拠点を増やすため、契約社員の正社員登用を進める方針だ。

三菱UFJも正社員に時短勤務を認めたり、働く地域を限定した特定総合職の採用を増やしたりしている。契約社員を60歳まで働けるようにすることも、柔軟な働き方を認め、女性やシニア層を活用する動きといえる。

・トレンド研報告書

既刊シリーズ一覧





・ビジネス・レーパー・トレンド研究会報告書・既刊シリーズ一覧

「労働紛争解決法制の新たな展開の中での企業内紛争解決システムの役割」

報告者：山川隆一・慶応義塾大学法科大学院教授 (2004年7月13日報告)

「パートタイマーの組織化と意見反映システム 同質化戦略と異質化戦略」

報告者：呉 学殊・労働政策研究・研修機構研究員 (2004年7月27日報告)

「改正特許法は職務発明の実務をどう変えるのか 手続き規制の新たな展開」

報告者：土田道夫・同志社大学法学部教授 (2004年9月30日報告)

「均等待遇の国際比較とパート活用の鍵 ヨーロッパ、アメリカ、そして日本」

報告者：水町勇一郎・東京大学社会科学研究所助教授 (2004年10月13日報告)

「65歳継続雇用時代にどう備えるか？ 改正高齢法で求められる労使の新たなルールづくり」

報告者：岩村正彦・東京大学法学部教授

藤村博之・法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授

(2005年1月25日報告)

「メンタルヘルスで求められる使用者の健康配慮義務とは？

適正労働配置義務と採用後精神障害者の職場復帰」

報告者：水島郁子・大阪大学大学院法学研究科助教授 (2005年2月7日報告)

「育児・介護休業法改正と両立支援の課題

育児・介護休業の対象労働者の拡大と次世代法の本格実施を受けて」

報告者：佐藤博樹・東京大学社会科学研究所教授 (2005年2月15日報告)

「『成果主義』成功のポイント 人事データによる成果主義の検証から」

報告者：阿部正浩・獨協大学経済学部助教授 (2005年7月20日報告)

「働く過剰 希望学の視点から若者の人材育成を語る」  
報告者：玄田有史・東京大学社会科学研究所助教授 (2005年10月3日報告)

「事業再生における労働組合の役割とは？」  
再生企業における労使の取り組み事例を中心に」  
報告者：藤本真・労働政策研究・研修機構研究員 (2005年10月28日報告)

「ホワイトカラー・エグゼンプションについて考える  
米国の労働時間法制の理念と現実」  
報告者：島田陽一・早稲田大学法学学術院教授 (2005年11月25日報告)

「企業の技能継承問題と若年を活かす職場のあり方  
2007年問題における企業のバラエティー論から」  
報告者：太田聡一・慶応義塾大学経済学部教授 (2006年7月6日報告)

「改正均等法をめぐる法的留意点  
企業や職場は具体的にどのように対処すればよいか」  
報告者：奥山明良・成城大学法学部教授 (2006年8月29日報告)

「ワーク・ライフ・バランスの実践とその効果  
人材戦略としての意義とその活用を考える」  
報告者：武石恵美子・法政大学キャリアデザイン学部助教授 (2006年12月13日報告)

「改正パートタイム労働法をめぐる法的留意点  
企業や職場は具体的にどう対処すればよいか」  
報告者：富田 望・厚生労働省雇用均等・児童家庭局短時間・在宅労働課調査官  
(2007年7月11日報告)

「コールセンターの雇用と人材育成に係わる実態と課題」  
報告者：仁田道夫・東京大学社会科学研究所教授 (2007年7月24日報告)

「平成19年度労働経済の分析」

報告者：石水喜夫・厚生労働省労働経済調査官 (2007年9月4日報告)

「労働契約法の意義と法的留意点」

報告者：野川 忍・東京学芸大学教授 (2008年3月5日報告)

「ホワイトカラーの労働時間管理のあり方 名目的管理監督者問題をきっかけに」

報告者：大内伸哉・神戸大学教授 (2008年5月30日報告)

「グローバル経済下における高度外国人材の有効な雇用管理とは？

高度外国人材の採用と雇用の現状と課題」

報告書：白木三秀・早稲田大学政治経済学術院教授 留学センター長  
(2009年9月26日報告)

「平成20年労基法改正と法的留意点

月60時間超時間外労働部分の割増賃金率50%以上引上げ義務化等」

報告者：富田望・厚生労働省労働基準局監督課調査官 (2009年2月26日報告)

「改正労働基準法について 平成20年改正労基法及び省令・告示・施行通達の解説」

報告者：奥山晃正・厚生労働省労働基準局監督課法規係長 (2010年8月27日報告)

「高齢者就業率の規定要因 定年制度、賃金プロファイル、労働組合の効果」

報告者：山田篤裕・慶応義塾大学経済学部准教授 (2010年1月26日報告)

「改正育児・介護休業法の施行に向けて」

報告者：山口 正行・厚生労働省雇用均等・児童家庭局職業家庭両立課課長補佐  
(2010年2月5日報告)

「個別労働関係紛争処理事案の内容分析

雇用終了、いじめ・嫌がらせ、労働条件引下げ及び三者間労務提供関係」

報告者：濱口桂一郎・労働政策研究・研修機構統括研究員 (2010年10月13日報告)

「海外日本企業の人材形成 円高と雇用」

報告者：小池和男・法政大学名誉教授 (2010年11月10日報告)

「職場におけるメンタルヘルス対策の最新動向 JILPT調査から」

報告者：郡司正人・労働政策研究・研修機構主任調査員 (2011年10月31日報告)

「厚生労働省『労使関係法研究会報告書』のポイント 労働者性の判断基準」

報告者：高島章好・厚生労働省政策統括官(労働担当)付労政担当参事官室室長補佐  
(2011年11月29日報告)

「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言のポイントと今後の対策について」

報告者：川瀬健太・厚生労働省労働基準局労働条件政策課賃金時間室政策係長  
(2012年9月27日報告)

「平成24年労働者派遣法改正のポイント」

報告者：佐藤康弘・厚生労働省派遣・有期労働対策部需給調整事業課課長補佐  
(2012年11月28日報告)

「今後の障害者雇用施策の動向～障害者雇用促進法改正法について」

報告者：山田雅彦・厚生労働省職業安定局障害者雇用対策課課長  
(2013年8月23日報告)

「女性の活躍促進をめぐる取り組みの現状と男女雇用機会均等法施行規則の改正省令等について」

報告者：河村のり子・厚生労働省雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課課長補佐  
(2014年3月3日報告)