

2024年2月9日

第2回
多様な正社員制度導入支援セミナー

多様な正社員制度の導入に向けて
—タイプ別人事制度—

立正大学 戎野淑子

目次

1. 多様な正社員制度の導入状況
2. 多様な正社員制度の課題と取り組み
3. 職務基軸の人事制度:「人材マネジメントの方針」
4. まとめ

アンケート調査

2023年9月11日(月)～10月20日(金)

10000社選定(帝国データバンク:正社員数)、

回収率 13.25%

100～499人:2485社、 500～999人:4378社、 1000人以上:3137社

ヒアリング調査

多様な正社員制度導入企業

(経営者、人事担当者、現場リーダー、現場スタッフ等)

1. 多様な正社員制度導入の状況

「多様な正社員」制度

あり・・・46.2%

なし・・・53.3%

→ 拡大したい・・・56.7%

人数増・・・30.8%

新設・・・32.7%

→ 新設したい・・・33.8%

*あまり知らない
知らない
37.8%

「多様な正社員」制度

「勤務地限定正社員」

勤務するエリアが限定、転居を伴う転勤がない、転勤が一切ない

「職務限定正社員」

担当する職務内容や仕事の範囲が他の業務と明確に区別され、
限定されている

「勤務時間限定正社員」

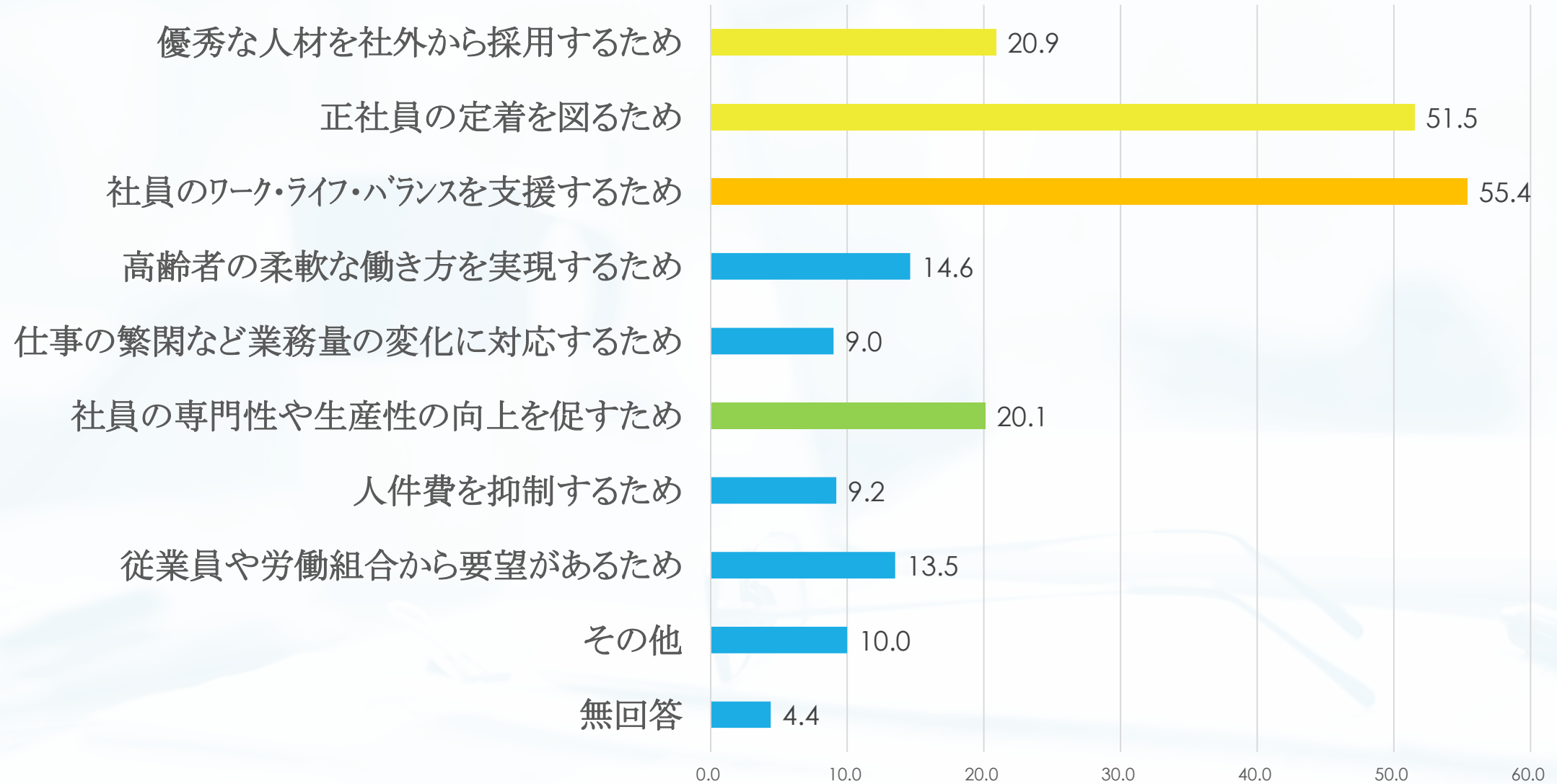
所定労働時間がフルタイムでない、残業が免除されている

厚生労働省『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』2014年

図表1-1多様な正社員のタイプ

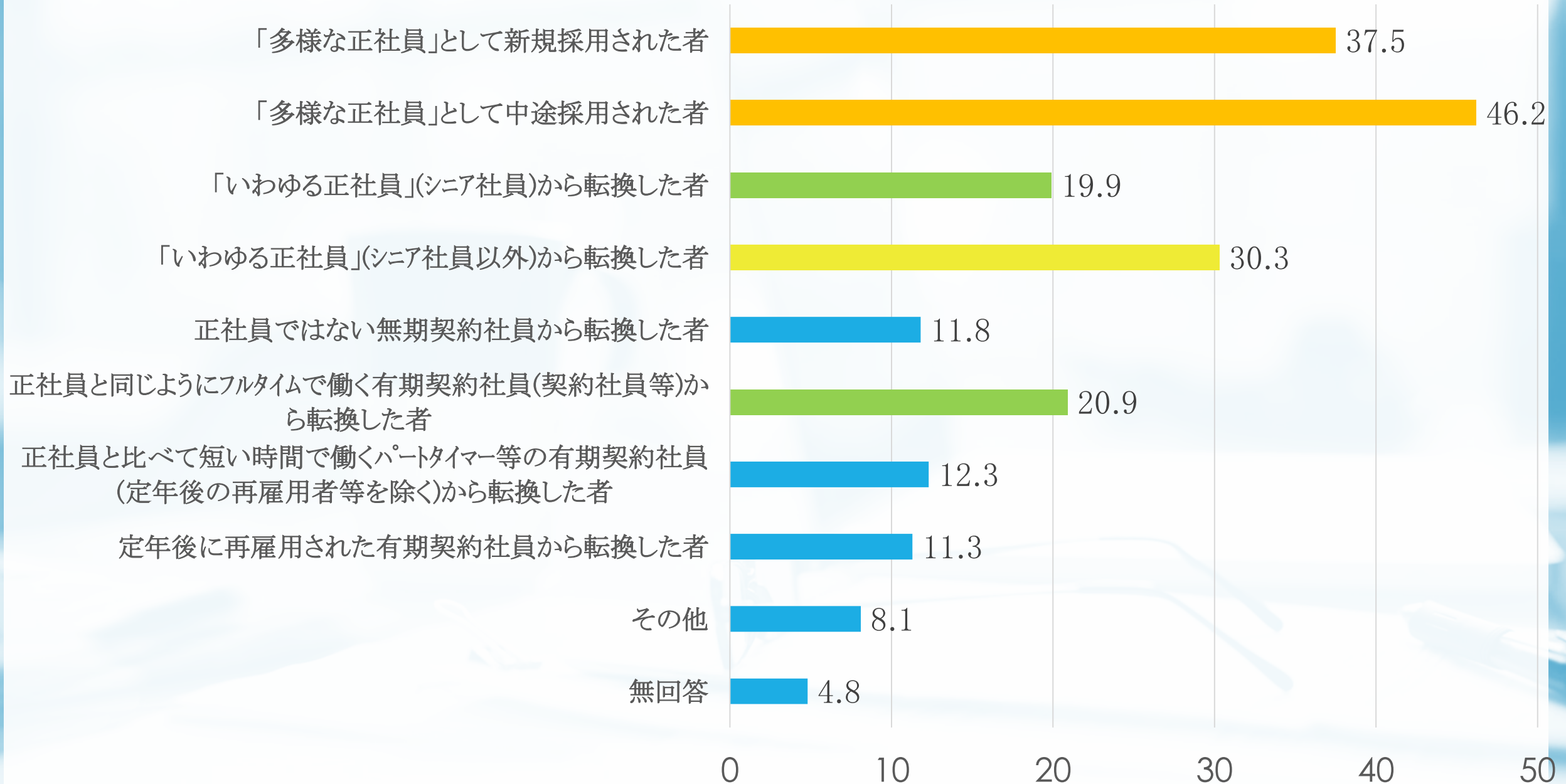
		勤務時間限定		職務限定		勤務地限定		その他	いずれも いない	無回答
		所定労働時 間がフルタイムで 働く「いわゆる正社員」に 比べて短い (短時間正社員等)	出勤日数が 「いわゆる正社員」に 比べて少ない(選 択的週休3日 制等)	本人の同意 なく職務を 変更できない (高度専門 職)	本人の同意 なく職務を 変更できない (高度専門 職以外)	同一の事業 所内でのみ 異動がある (特定の工場 限定や、特定 の店舗限定 等)	事業所間の 異動がある が、転居は伴 わない(エリア 限定正社員 等)			
計	n=1300	28.1%	13.2%	5.7%	7.3%	10.9%	21.8%	2.1%	53.3%	0.5%
①500名未満	n=479	25.9%	11.7%	3.8%	5.6%	6.7%	14.0%	1.7%	58.2%	1.0%
②500~1000名未満	n=488	29.7%	14.3%	6.1%	5.9%	12.1%	24.2%	1.8%	52.5%	
③1000名以上	n=323	29.1%	13.9%	7.7%	11.8%	15.5%	29.7%	2.8%	47.4%	0.3%
①建設・インフラ系	n=154	32.5%	18.2%	3.2%	11.0%	13.0%	33.1%	0.6%	42.2%	0.6%
②製造系	n=251	26.7%	10.4%	2.4%	2.8%	13.1%	20.3%	2.8%	55.4%	1.2%
③情報通信	n=52	34.6%	17.3%	3.8%	3.8%	7.7%	15.4%	3.8%	53.8%	0.0%
④卸売・小売・飲食・宿 泊	n=175	29.1%	9.7%	5.1%	8.6%	16.6%	37.7%	0.0%	45.7%	0.0%
⑤サービス	n=314	23.6%	11.5%	5.4%	8.3%	8.3%	20.7%	1.6%	58.3%	0.0%
⑥医療・福祉	n=280	33.2%	16.8%	10.0%	7.9%	8.9%	12.9%	3.9%	53.9%	0.7%
⑦その他	n=65	18.5%	13.8%	10.8%	9.2%	7.7%	6.2%	1.5%	63.1%	0.0%

図表1-2 多様な正社員制度を導入する理由 %



図表1-3 対象者

%



<ポイント>

導入に前向きな企業多い

現在 導入企業46.2%のうち、さらに拡大する企業56.7%
未導入企業53.3%のうち、導入希望3社に1社

導入目的

ワーク・ライフ・バランス
正社員の採用・定着



多いタイプ

短時間正社員
エリア限定正社員

* 規模、産業により差あり

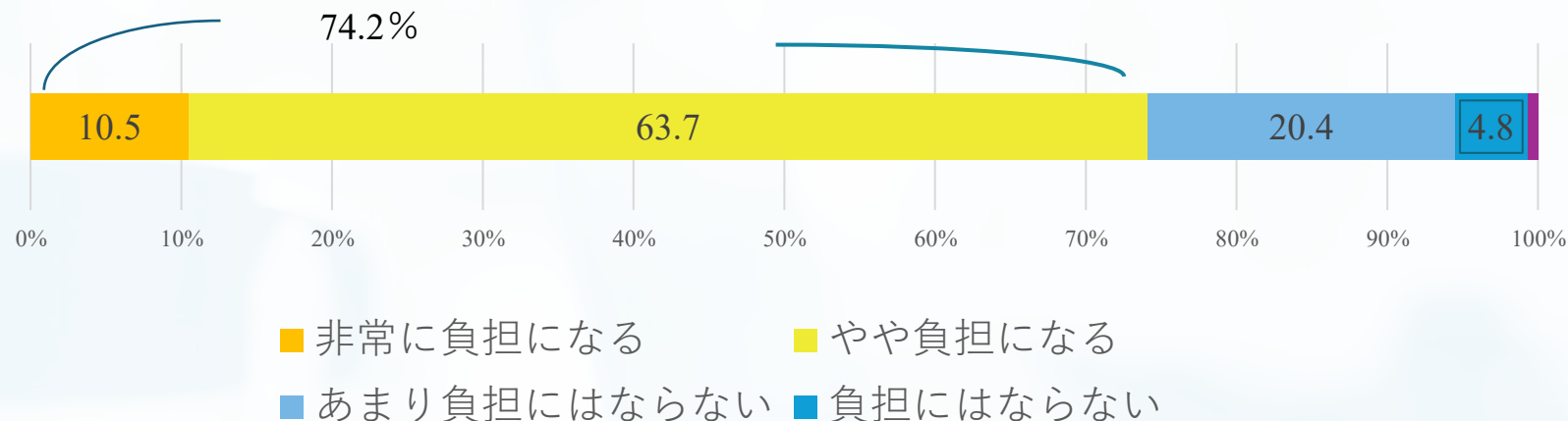
対象者

中途採用、新卒採用
いわゆる正社員の転換

2. 多様な正社員制度導入の課題

< 課題1 >

図表2-1 多様な正社員導入の負担感



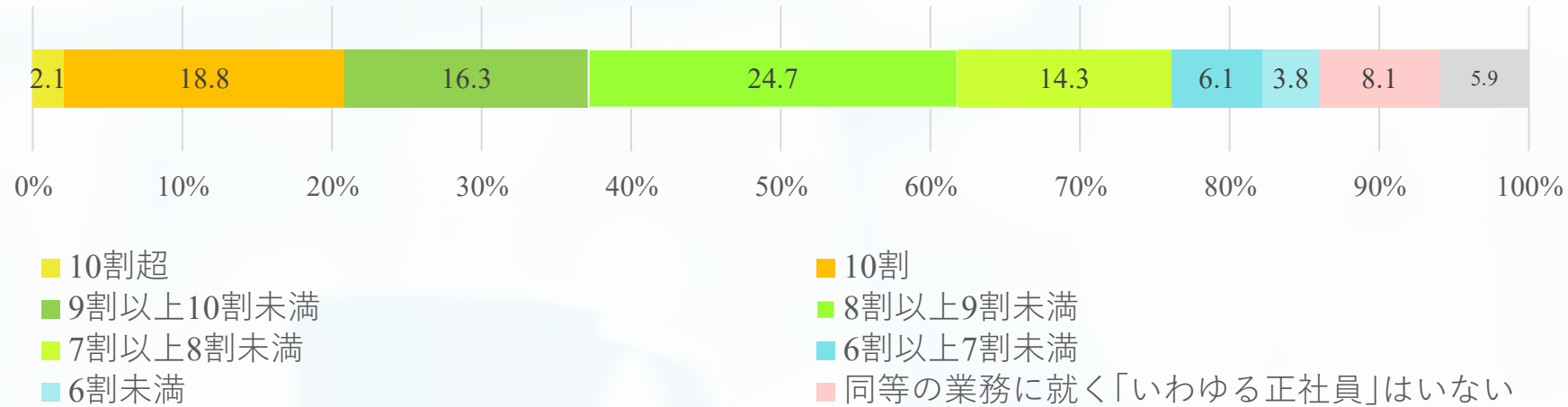
制度の拡充を図らない理由から見てみると、

○社員区分が増えることで労務管理が複雑になる・・・36.0%

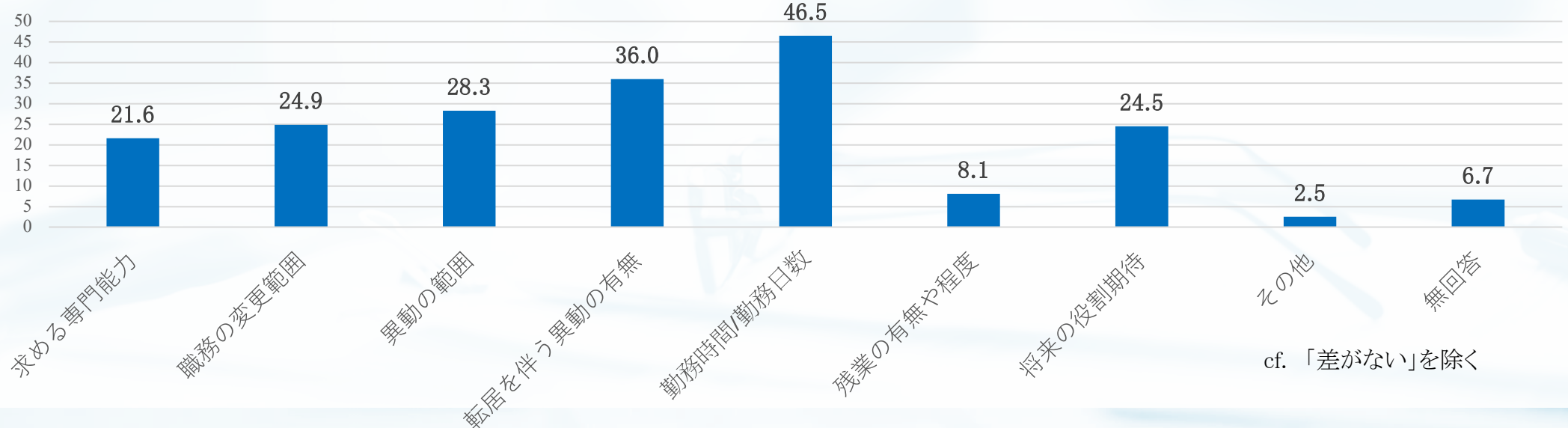
○「いわゆる正社員」と「多様な正社員」との待遇の差について

社員から不満が出る・・・24.4%

図2-2 いわゆる正社員と比べた基本給の割合

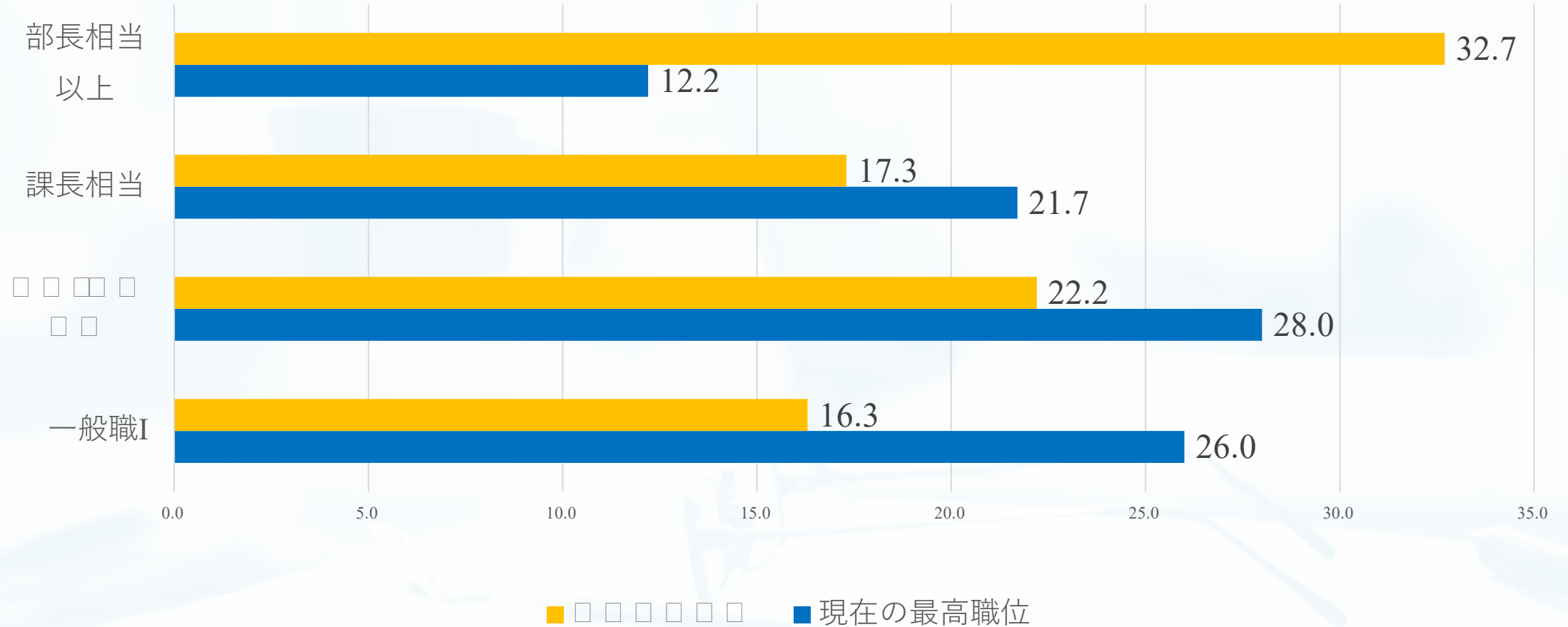


図表2-3 いわゆる正社員と比べた基本給差の要因



<課題2>

図表2-4 昇進可能職位と現在の最高職位



<課題3>

現場の苦勞

<週休3日制(1日10時間勤務)の導入>

○管理者

現場から不安の声

- ・メリット・デメリットを素直にスタッフと共有。理解を得ながら導入。(介護職)
- ・現場リーダーと話し合った上で、スタッフ層に情報を共有。(介護職)

○現場管理者

業務遂行

- ・業務・配置の管理をしっかりとしないと4日間で業務を完了させることは難しい。
シフト管理、期限を決めることを徹底。(飲食・宿泊サービス業)

○現場リーダー

情報共有が難しい:職員間のコミュニケーションが減る

- ・ チャットアプリ等を用いて、重要事項をいつでも確認できるよう工夫。
(介護職)

⇒コミュニケーション:情報共有、相談

⇒業務の改善、工夫

効果

- ・採用:魅力 → 定着 (人手不足の解消)
- ・より良いサービスの提供、職場の雰囲気良好に。
- ・健康管理
- ・自己啓発

職務に活かせる語学の勉強、就業体験など(飲食、宿泊業)

副業:ヘルパー職に挑戦する予定(介護職)

<ポイント:取り組み>

- ◎制度
 - ・導入目的
 - ・内容
 - ・メリット・デメリット
 - ・処遇差

- ◎育成
 - 成長、昇進

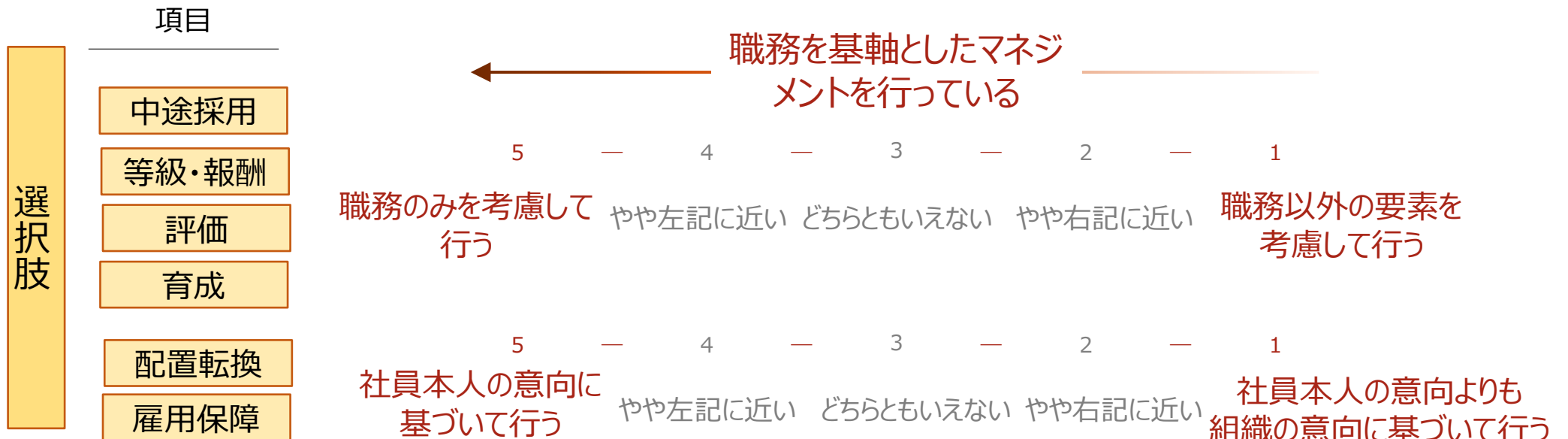
- ◎情報共有、コミュニケーション
 - 周知、話し合い・・・皆で
 - ・業務改善、工夫(現場)



- ・社員の満足、成長 → 企業の発展

3. 職務基軸の人材マネジメントの方針

人材マネジメントの6分野のうち、中途採用、等級・報酬、評価、育成は「どの程度職務に基づいているか」、配置転換、雇用保障は「どの程度企業に人事権があるか」を調査し、「企業の人材マネジメントの方針がどの程度職務を基軸としているか」を示した



職務基軸の人材マネジメントの方針

非管理職の4タイプ

タイプA

- 全項目が非職務寄り
- 目立って数値が高い項目がない

タイプB

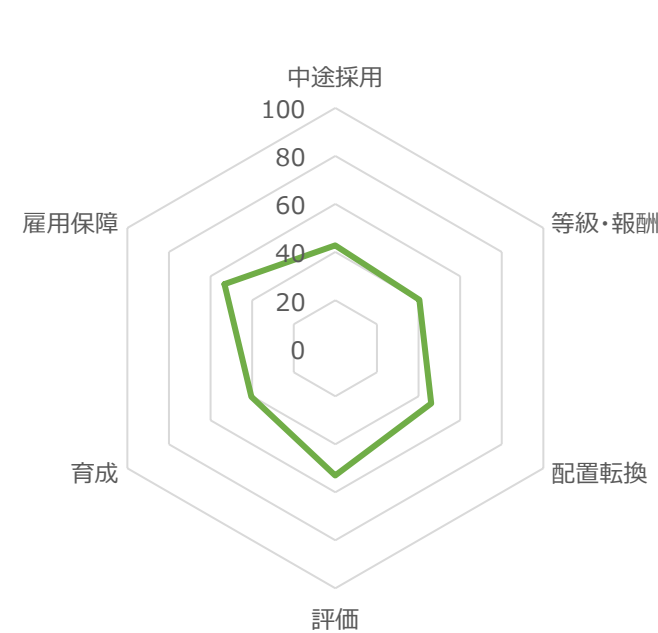
- 採用、評価が職務寄り
- 等級・報酬、配置転換、雇用保障が非職務寄り

タイプC

- 採用、等級・報酬、評価が職務寄り
- 配置、雇用保障が非職務寄り

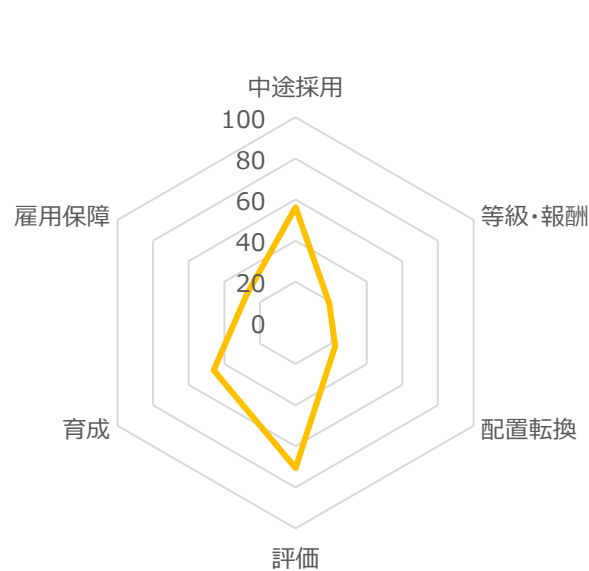
タイプD

- 全項目が職務寄り
- 雇用保障が4グループの中で最も高い

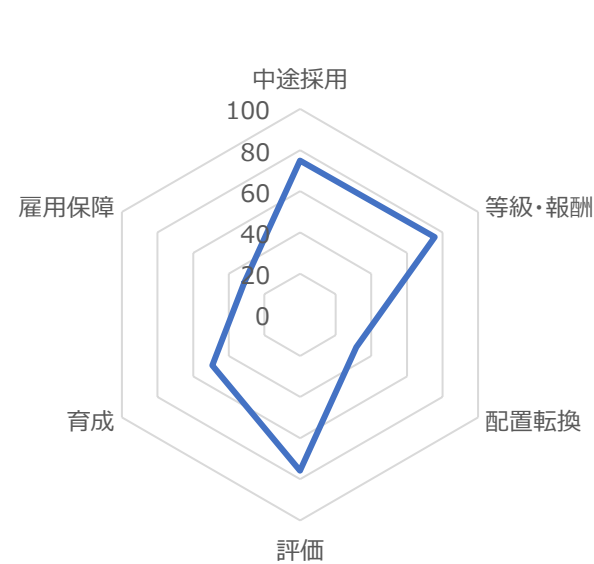


412社

※ クラスター分析

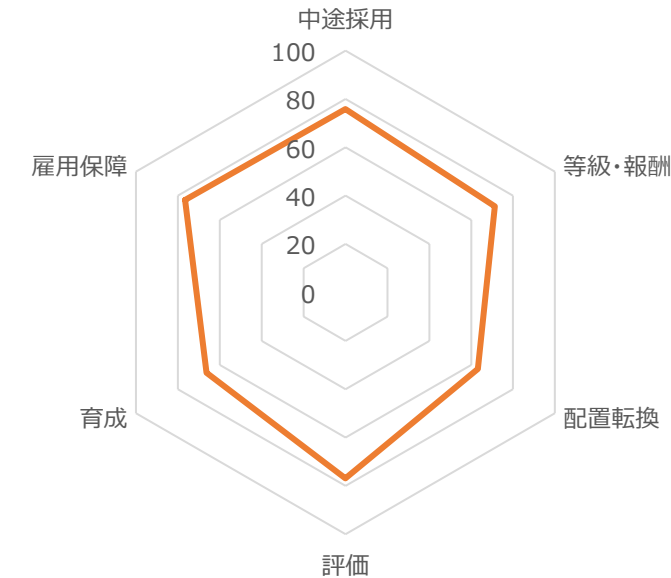


346社



295社

* 管理職はタイプCの傾向



213社

職務基軸の人材マネジメント

職務記述書の作成している割合高い

社内公募制度の導入している割合高い

<ポイント>

○適した人事制度を設計(タイプ別)

○段階的な適応も

<まとめ>

1、多様な正社員制度の導入状況

(1) 導入:46.2%・・・拡大を図る企業も約57%

導入していない企業(53.3%)にも、導入希望がおおよそ1/3

良く知らない企業:4割弱

(2) 短時間正社員28.1%、勤務地限定正社員21.8%

勤務地限定・・・大企業、

建設・インフラ系、卸、小売り、飲食、宿泊

勤務時間限定・・・情報通信、医療・福祉

(3) 制度導入理由

ワーク・ライフ・バランス、正社員の定着、採用

(4) 対象者

中途採用が多い、新卒採用、いわゆる正社員からの転換

2、多様な正社員制度導入の課題

(1) 負担感・・・74.2%

(2) 労務管理が複雑・・・36.0%、

いわゆる正社員との待遇差への不満・・・24.4%

(3) 基本給差

要因・・・納得性

(4) 低位の職位の人が多し・・・育成、昇進

(5) 現場の苦勞もあり・・・業務改善、工夫、コミュニケーション不足



効果

採用、質の高い仕事、健康、自己研鑽等

◎制度へ理解(待遇差も)、育成、コミュニケーション

→社員・企業にとって有益な運用

3、職務基軸の人材マネジメントの方針

職務を基軸としたマネジメント

中途採用、等級・報酬、評価、育成、配置転換、雇用保障

- 4タイプ
- A:全項目が非職務寄り
 - B:採用、評価が職務寄り
 - C:採用、評価、等級・報酬が職務寄り
 - D:全項目が職務寄り

適した人事制度を設計

段階的な適応も

ご清聴、有難うございました。