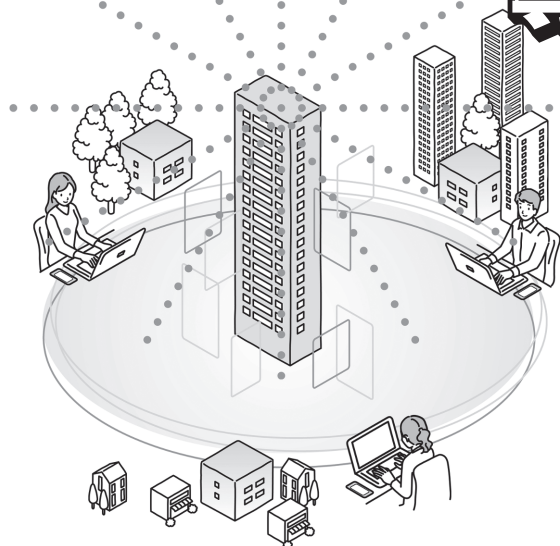


## 「多様な正社員」制度導入のポイント



地域限定、職務限定、勤務時間限定など「多様な正社員」を認める制度が普及しつつあります。働き方改革を追い風に導入する企業が増えている「多様な正社員制度」について詳解します。

社会保険労務士法人エスネットワークス  
特定社会保険労務士

森 克義

労働力不足が深刻化している昨今、さまざまな手段で人材を確保・活用していく必要性が高まっています。

そのなかで、正社員と非正規雇用労働者との働き方の二極化を緩和し、企業における優秀な人材の確保・定着と労働者1人ひとりのワーク・ライフ・バランスの実現を可能とする「多様な働き方の実現」が求められています。

そうした働き方や雇用の在り方の一形態として、近年、勤務地・職務・勤務時間を限定した多様な正社員を取り入れる制度が注目されています。

なお本稿では、勤務地・職務・勤務時間を限定した多様な正社員のことを「限定正社員」とします。

### 限定正社員とは

限定正社員とは、無期・直接雇用ではありますが、勤務地・職務・勤務時間のいずれかまたは複数において限定性を有する正社員をいいます。

一般的に「正社員」と呼ばれる、勤務地・職務・勤務時間に限定のない「無限定正社員」と対比され

◇図表1◇ 限定正社員の例

限定正社員の種類	限定の例
勤務地限定正社員	・就業規則等で、勤務地を「転居を伴わない地域への異動」に限定している ・就業規則等で、勤務地を「採用時の勤務地のみ」に限定している
職務限定正社員	・就業規則等で、仕事の範囲を限定している
勤務時間限定正社員	・所定労働時間が、他の社員に比べて短い ・就業規則等で、時間外労働のあることが定められていない

る雇用形態のことです(図表1)。また図表2を見ると、限定正社員制度は、大企業を中心に導入されていることがわかります。

内訳をみると、職務限定を設ける企業が9・8%、勤務地限定が9・6%、勤務時間限定が7・5%となっています。

企業が限定正社員制度を導入した理由として、勤務地限定正社員では「正社員の定着を図るため」が、職務限定正社員では「職務を限定することで、専門性や生産性

◇図表2◇「限定正社員」制度の導入状況 (%)

		n (社数)	勤務地限定 正社員がいる	職務限定 正社員がいる	勤務時間限定 正社員がいる	いずれの社員 区分もない	無回答	限定 正社員がいる
合計		5,729	9.6	9.8	7.5	76.3	5.4	18.3
従業員規模	49人以下	1,931	6.0	7.3	5.6	79.6	7.5	12.9
	50～99人	1,763	7.5	8.8	6.4	78.6	5.4	16.0
	100～299人	1,423	11.4	13.2	9.9	73.5	3.7	22.8
	300～999人	426	19.0	11.7	10.6	68.8	2.8	28.4
	1,000人以上	145	37.9	15.2	13.1	55.2	1.4	43.4

(出所) 労働政策研究・研修機構『「多様化する労働契約の在り方に関する調査」結果(2022年)」

の向上をより促すため」が、勤務時間限定正社員では「育児・介護等と仕事との両立への対応のため」が、それぞれ最も多くなっています。それぞれ、限定種類に応じた制度の導入理由となっていることがわかります。

なお、限定正社員については、働き方や導入理由が限定種類によって変わってくることから、企業は自社への導入要否や制度設計を、それぞれの事情に合わせて検討することが肝要です。

中小企業においては、無限定正

社員の働き方では、大企業に比べ給与、勤務時間等の点で不利なため、優秀な人材を確保できない現実があります。しかしその一方で、なんととしても自社で働いてほしい相手の個別事情(勤務地、勤務時間等)に対応した結果、中小企業では働き方が多様化しているという実態もあります。この事実を踏まえると、限定正社員制度を導入することは、中小企業にとっても非常に有益だといえるでしょう。

## 限定正社員制度のメリット

限定正社員制度を導入することで、企業には次のようなメリットが生じ得ると考えられます。

### ① 優秀な人材の確保・定着

育児や介護等といった事情により、時間的・地域的な制約があるため、転勤やフルタイムでの勤務ができず無限定社員としては採用することが難しい人でも、採用・定着が可能になります。柔軟で多様な働き方の導入は、優秀な人材の活躍と定着につながります。

### ② 多様な人材の受入れ・活用

採用条件(採用の閾口)を広げることで、さまざまな事情のある人材を受け入れ、企業の競争力を上げることができます。必要なポストに適切な人材を、適正なコストで配置しやすくなる

### ③ 人材流出の防止、技能の蓄積

仕事内容を限定して多様な働き方を認めることで、専門性の高い人材が長く活躍してくれるようになり、人材の流出を防ぐ効果が期待できます。

その結果として、企業に技術・ノウハウを蓄積していくことが可能となります。

## 限定正社員制度のデメリット

一方で、限定正社員制度の導入にはいくつかのデメリットがあります。

### ① 処遇の格差からの不満が生ま

限定正社員と無限定正社員とがお互いの待遇を比較し、不満を抱いたり不服を訴える社員が出てくる可能性があります。労働条件の違いは、人間関係にも影響を及ぼすことがあります。

限定内容と給与等の待遇とのバランスを図り、限定正社員と無限定正社員の双方に不公平感を与えない制度設計が必要です。

### ② 人事労務管理の複雑化

限定正社員は、人によって労働条件がそれぞれ異なるため、細かい制度設計が必要になります。また、雇用形態が増えることで、勤怠管理や給与計算、人事評価などの人事労務管理が複雑になり、人事労務部門の業務量が増加する可能性があります。

◇図表3◇ 限定正社員制度導入の流れ

ステップ 1	導入目的の整理
ステップ 2	活用方針の検討
ステップ 3	現状把握と実施案の詳細検討
ステップ 4	就業規則の改定
ステップ 5	導入・移行、運用

## 限定正社員制度の 導入手順

メリット・デメリットを踏まえ  
たうえで、限定正社員制度を導入  
するにあたっては、次のようにス  
テップ1～5の手順で進めていき  
ます（図表3）。

### ステップ1（導入目的の整理）

事業戦略等に応じて、自社の人  
材活用戦略を考え、限定正社員制  
度の導入目的を整理します。

この段階で考えがブレると、制  
度全体に齟齬が生じますので、し  
っかりと戦略・導入目的を検討し

ましよう。

### ステップ2（活用方針の検討）

導入目的に応じて、どのような  
限定正社員の区分を導入するかを  
決めます。

限定区分ごとに、自社のどの業  
務で活用していくかの方針を検討  
します。

### ステップ3（現状把握と実施案の 詳細検討）

活用方針に基づいて、あるべき  
姿と現状とのギャップを精査し、  
あるべき姿の具体化（実施案の詳  
細検討）を行ないます。

人手が不足しているなどの業務  
に、どういった限定正社員を起用  
すれば解決できるか、具体的  
に検討します。

### ステップ4（就業規則の改定）

検討した詳細内容を就業規則  
則上に明文化します。

就業規則の規定例などの詳  
細は後述します。

### ステップ5（導入・移行、運 用）

明文化した就業規則の運用  
に向けて、周知事項・方法、  
移行措置を整理します。

また、制度導入後も他社事  
例などを参考に制度運用の改  
善を行ないます。

## 就業規則の 改定ポイント

限定正社員の社員区分を新設す  
る場合は、就業規則における次の  
項目を改定する必要があります。

- 各社員区分の定義・適用範囲
- 正社員（正社員・限定正社員）  
の区分と定義
- 労働条件の明示
- 転勤・出向・職種等の変更
- 解雇
- 定年・退職
- 賃金、賞与・退職金

ほとんどの項目は、限定正社員  
に対するものを、現在の規則に追  
記することで対応できます。

ただし、「正社員（正社員・限  
定正社員）の区分と定義」につい  
ては、規定の新設が必要でし  
ょう。規定例を挙げますので、参考  
にしてください（図表4）。

また、限定社員から正社員等へ  
の各種転換制度の導入を行なう場  
合には、

- ◇契約社員・パート（有期労働契  
約）から正社員・限定正社員（無  
期労働契約）への転換
- ◇正社員から限定正社員への転換
- ◇限定正社員から正社員への転換

◇図表4◇ 限定正社員に関する規定（例）

#### 第〇条（正社員の区分と定義）

- 1 正社員は、職種・職務、勤務時間、勤務地に関す  
る労働条件の違いにより、正社員と限定正社員とに  
区分する。
- 2 正社員および限定正社員は次のとおり定義する。
  - (1) 正社員…業務上基幹的役割を担い、職種・職  
務、勤務時間や勤務地に関し、限定がない社員
  - (2) 限定正社員…業務上基幹的役割を担い、職種・  
職務、勤務時間や勤務地に関して一定の限定が  
ある社員

など、転換ルートについて、転換  
の条件（勤続年数、勤務成績、転  
換試験等）や申出の手続き、転換  
時期などの項目を就業規則に定め  
ることが必要です。

なお、処遇や雇用条件の異なる  
社員区分が複数存在する企業にお  
いては、それらの区分の労働者を  
正社員と同じ就業規則で規定しよ  
うとすると非常に複雑なものとな  
り、トラブルのもとになる可能性  
があります。

そういった場合には、全社員を  
対象としたひとつの就業規則では  
なく、社員区分ごとの就業規則（正  
社員就業規則、限定正社員就業規



則、契約社員就業規則、パート就業規則等）を定めることが一般的です。

## 雇用管理上の留意点

限定正社員制度を円滑に導入・運用し、企業と全社員の双方にとって意義のある制度とするため雇用管理上留意すべき点として、次の7点が挙げられます。

### ① 書面による限定内容の明示

社員にとってキャリア形成の見通しがつき、ワーク・ライフ・バランスを図りやすくするとともに、企業にとって優秀な人材を確保しやすくするために、書面により限定正社員制度の内容を明示することが重要です。

また、限定内容の明示は、転勤や配置転換などに関する紛争の未然防止に資することとなります。

### ② 限定正社員への転換制度

非正規雇用の社員の希望に応じ、雇用の安定を図りつつキャリア・アップや勤続に応じた処遇が得られるよう、限定正社員への転換制度を設けることが望ましいでしょう。

また、全社員の望むワーク・ラ

イフ・バランスの実現や、企業の優秀な人材の確保・定着などのため、無限定正社員から限定正社員への転換制度を用意することも望まれます。

### ③ 限定正社員と無限定正社員との均衡処遇

限定正社員と無限定正社員との双方に、不公平感を与えないことが肝要です。

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れます。

### ④ 無限定正社員の働き方の見直し

多様な正社員を活用しやすくするため、いわゆる正社員の働き方（所定外労働、転勤や配置転換の必要性や期間など）を見直すことが望まれます。

### ⑤ 全社員に向けての人材育成・キャリア形成

無限定正社員に限らず限定正社員に対しても、職業能力を計画的に習得できるよう、職業訓練機会を付与することが必要です。

全社員に対して、中長期的なキャリア形成に役立つ専門的・実践的な教育訓練への支援を行なうことが望まれます。

### ⑥ 制度の設計・導入・運用時の労使コミュニケーション

限定正社員制度を円滑に導入・運用するためには、制度の設計・導入・運用の際に全社員に対する十分な情報提供と、十分な協議を行なうことが肝要です。

全社員が納得した状況でないと、要らぬ軋轢が生まれる可能性があります。

### ⑦ 事業所閉鎖や職務の廃止時などの対応

多様な働き方を認めて勤務地・職務・勤務時間を制限していても、限定正社員が無限定正社員と同じ無期雇用契約であることには変わりありません。

そのため、解雇は無限定正社員と同じく「客観的に合理的な理由を有し、社会通念上相当であると認められる」状況でないときでない、と解されます。

また、勤務地や職務の限定が明確にされているとしても、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ありません。

事業所閉鎖や職務の廃止等に直面した場合は、解雇回避のための措置として、限定正社員の個別同意を得て配置転換などを可能な範

◇ 図表5 ◇ 配置転換が認められなかった判例

#### 職種限定の合意と配転命令権について（最二小令6・4・26）

労働者と使用者との間に当該労働者の職種や業務内容を特定のものに限定する旨の合意がある場合には、使用者は、当該労働者に対し、その個別的同意なしに当該合意に反する配置転換を命ずる権限を有しないと解される。上記事実関係等によれば、上告人と被上告人との間には、上告人の職種および業務内容を本件業務に係る技術職に限定する旨の本件合意があったものであるから、被上告人は、上告人に対し、その同意を得ることなく総務課施設管理担当への配置転換を命ずる権限をそもそも有していなかったものというほかない。

囲で行なうことが求められます。

限定正社員は「広範囲の配置転換を前提としない雇用契約」であるため、たとえ解雇回避を目的とした配置転換であっても、一方的な命令はできず、限定を解除する手続きが必要で、あくまで個別同意に基づいて配置転換などを実施しなければならぬことに留意する必要があります。

多様な働き方を認めることは重要ですが、限定正社員が無期雇用契約であることを認識しなければ、後々大きな問題になってしまいうこともあります（図表5）。●

もり かつよし 人事労務キャリアを活かし労務顧問を務める。労働法を巡る人と組織に焦点を当てて「生きた法」の実践をモットーとし、社労士の立場から予防労務の重要性を呼び掛けている。