

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するとしており、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て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ただけで決めることが必要である。

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。

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での転換

- 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、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。