

令和7年度
「多様な正社員」制度導入
取組事例集

－ 職務分析・職務評価による課題把握 －

令和8年5月

福井県 産業労働部 労働政策課

－ 目次 －

この事例集について	P. 2
「多様な正社員」制度について	P. 3
職務分析・職務評価について	P. 4
事例集	
事例1 建設業（従業員数100～299人 正社員：有期契約社員＝約5：1）	P. 5
事例2 製造業（従業員数100～299人 正社員：パート＝約1：50）	P. 6
事例3 製造業（従業員数100～299人 正社員：パート＝約2：1）	P. 7
事例4 製造業（従業員数50人以下 正社員：パート＝約2：1）	P. 8
事例5 小売卸売業（従業員数100～299人 正社員：有期契約社員＝約4：6）	P. 9
事例6 運送業（従業員数100～299人 正社員：パート＝約4：1）	P. 10
事例7 学校教育業（従業員数51～100人 正社員：パート＝約2：1）	P. 11
事例8 医療・福祉（従業員数100～299人 正社員：パート＝約2：1）	P. 12

この事例集について

- この事例集は、福井県が福井県社会保険労務士会に委託し、県内企業8社の「多様な正社員」制度の導入を伴走型で支援した記録をまとめたものです。
- 伴走支援は令和7年度～令和9年度の3年計画で実施しており、この事例集では1年目（令和7年度）の実施内容と結果をご紹介します。

1年目 (令和7年度)	企業の課題把握 (職務分析・職務評価やヒアリングにより、賃金体系や人事制度の課題を把握)
2年目 (令和8年度)	公正な賃金体系に基づく多様な働き方の導入 (賃金体系や人事制度の見直し、組織内の合意形成等に関する支援)
3年目 (令和9年度)	進捗状況のフォローアップ、効果検証

「多様な正社員」制度について

- 「多様な正社員」とは、従来型のいわゆる正社員と比べ、職務内容、勤務地、労働時間などを限定して選択できる正社員をいいます。
- これによって従業員は多様な働き方をとれるようになり、企業は多様な人材を確保・活用でき、事業の安定的な運営や成長につなげることが期待できます。

「多様な正社員」のメリット

- ・ 従業員のワーク・ライフ・バランスを支援し、優秀な社員を定着
- ・ 多様な人材を確保・活用でき、事業の安定的な運営や成長につなげる
- ・ 非正規雇用労働者の正社員転換後の受け皿とし、非正規雇用労働者を育成・活用

「多様な正社員」の種類

種類	概要	想定される労働者の例
短時間正社員	フルタイム正社員と比較して、1週間の所定労働時間が短い正社員	<ul style="list-style-type: none">・ 育児・介護等と仕事を両立したい労働者・ 決まった日時だけ働きたい労働者・ 定年後も働き続けたい労働者・ キャリアアップをめざすパートタイム労働者
勤務地限定正社員	転勤範囲が限定されている、または転居を伴う転勤がない正社員	<ul style="list-style-type: none">・ いわゆる「一般職」より幅広い職務や高度な職務を担いながら、地元で就業したい労働者・ 育児・介護等により転勤が困難な労働者・ 「無期転換ルール」により無期雇用に転換した労働者
職種・職務限定正社員	担当する職務内容や仕事の範囲が限定されている正社員	<ul style="list-style-type: none">・ 高度な専門性や資格を有する労働者

「多様な正社員」制度を導入する際の留意事項

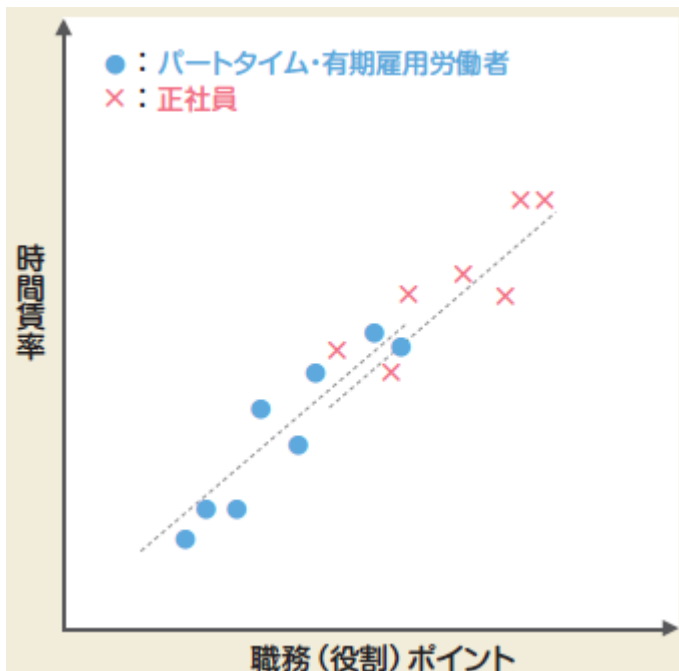
- ☑ **労働者に対する限定の内容の明示**
⇒ 職務、勤務時間、勤務地といった限定内容について労働条件通知書で労使双方が確認しておくこと
- ☑ **正社員・「多様な正社員」間の転換制度の整備**
⇒ ワーク・ライフ・バランスやキャリア形成の観点から、正社員と「多様な正社員」の間で転換できる制度を設けること
- ☑ **正社員・「多様な正社員」間の処遇の均衡**
⇒ 正社員と「多様な正社員」の双方が不公平を感じず、モチベーションの維持・向上につなげるため、賃金体系や人事制度（昇進・昇格）など処遇の均衡を図ること

💡 「多様な正社員」制度の詳細については、厚生労働省「多様な働き方の実現応援サイト」もご参照ください。
(<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/>)

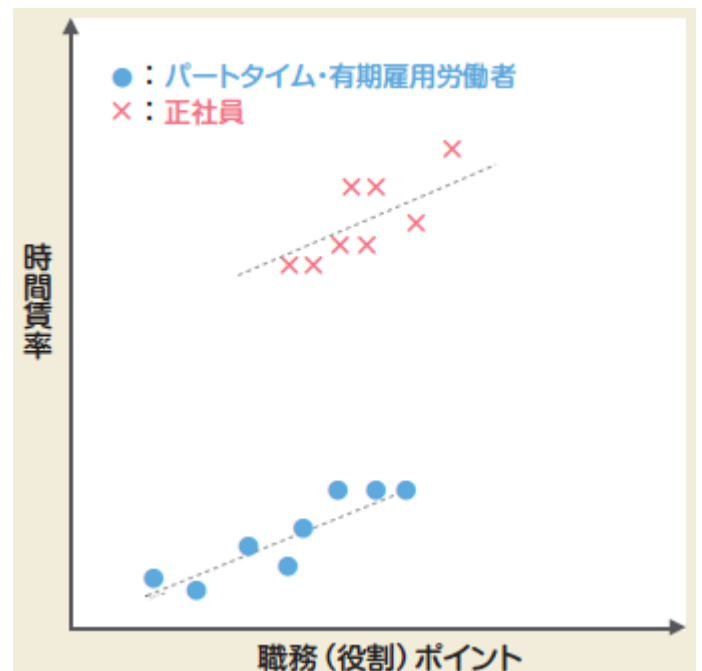
職務分析・職務評価について

- 「多様な正社員」制度を円滑に導入するためには、正社員と「多様な正社員」の双方が不公平を感じず、モチベーションの維持・向上につなげられるよう、賃金体系や人事制度の均衡を図ることが必要です。
- 賃金体系や人事制度の均衡をチェックするための手法の一つとして、「職務分析・職務評価」があります。これは、正社員とパートタイム・有期雇用労働者との間で、職務（役割）の大きさと賃金を比較することで、均等・均衡待遇が実現できているかを確認するものです。
- 厚生労働省が公開している「職務評価ツール」を用いると、以下のようなプロット図を作成することができます。この結果をもとに、不公平感のない賃金体系や人事制度へと見直しを行うことで、組織内の合意形成を図りつつ「多様な正社員」制度を導入することが期待できます。

職務分析・職務評価の実施例



<均等・均衡待遇が確保されている例>
正社員とパートタイム・有期雇用労働者にかかわらず、職務（役割）の大きさと賃金が比例している



<均等・均衡待遇が確保されていない例>
正社員とパートタイム・有期雇用労働者の間で、同じ職務（役割）の大きさであっても賃金が異なる

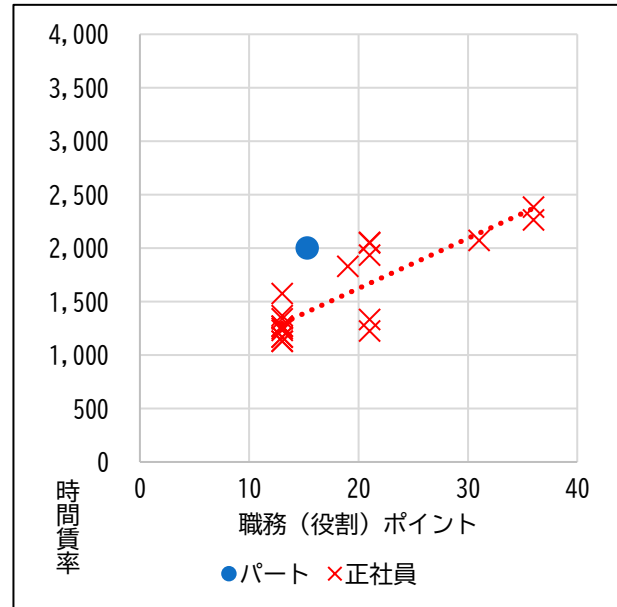
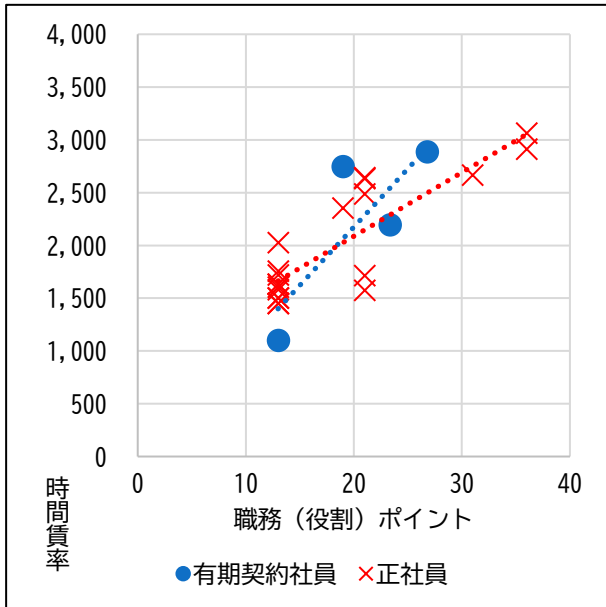
【図の出典】厚生労働省「職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル」

💡 「職務分析・職務評価」の詳細については、厚生労働省「多様な働き方の実現応援サイト」もご参照ください。
(<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/>)

伴走支援を申し込んだ背景・動機

- 建設業界での人材不足に直面している。新規学卒者の就職希望は少ない。そのため途中採用にて対応している。定年を迎えた社員においては、技術職を中心に再雇用嘱託待遇にて現役同様に雇用している。地域限定正社員は本店支店を問わず在籍している。今後、少子高齢化等により今以上に人材不足になると見込まれる。このような背景から育児や介護、疾病等などの理由による休職や離職を防いで継続就業できる両立支援の制度を設計したい。「多様な働き方」を全社員が選択できる制度として社員へ提示したい。

職務分析・職務評価の結果



職務分析・職務評価によって分かったこと、賃金体系・人事制度の課題

- 職務ポイントの重なりがあり傾向線が一直線になっていない。重なりは、職務の大きさが正社員と同じかそれ以上であることを意味する。したがって均等・均衡が確保されていない状況にあり、原因としては、職務と賃金のミスマッチが考えられる。技術職の有期契約社員の職務(役割)の見直しか時間賃金率の見直しまたは両方を見直すなどの対策が必要と思われる。

企業担当者の所感

- 今回の伴走支援を通じて、当社の職務内容や賃金体系を客観的に整理する貴重な機会となりました。これまで当社では経験や慣例に基づいて処遇を運用してきた面もありましたが、職務評価や時間賃率といった手法を用いることで、職務と処遇の関係を改めて確認することができました。建設業では資格手当や現場勤務手当など多様な手当があり、その整理に難しさもありましたが、制度の透明性や説明性を高めるうえで重要な取組であると認識しております。また、定年後の再雇用社員は豊富な経験を持つ重要な戦力である一方、世代交代や若手育成とのバランスをどのように取るかが今後の課題であると感じました。
- 今後は、本事業で整理した考え方を踏まえ、職務や役割に応じた処遇制度の検討を進めていきたいと考えています。

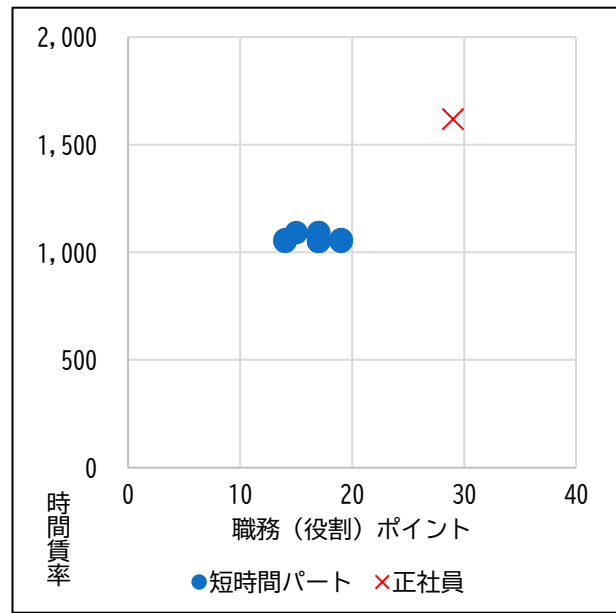
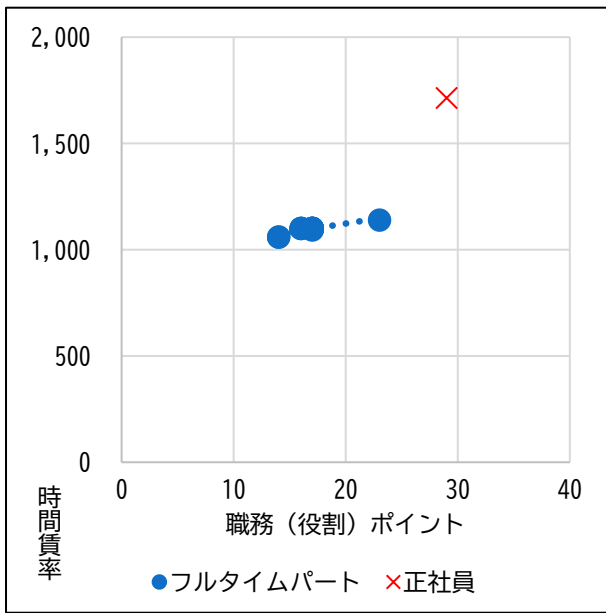
2年目(令和8年度)の対応方針

- 有期契約社員と正社員との均等・均衡待遇の確保
- 人材の確保と育成及び仕事と家庭の両立が図れる仕組みを支援
- 「多様な働き方」の導入および運用の支援

伴走支援を申し込んだ背景・動機

- 一時期の経営難は乗り越えたものの、主力商品の原材料の生産量減少に伴うコスト上昇リスクが構造化しており、経営的に余裕がある状況とは言い難い。加えて、コロナ後は他業種との賃金競争の影響も大きく、有能な人材の流出が発生していることから、賃上げの必要性を痛感している。
- 一方で、非正規従業員に対する役割等級制度・評価制度等が整備途中であり、賃金・処遇の決定根拠を従業員に説明しづらい状況が続いている。以上を踏まえ、職務に見合った処遇と説明可能性の高い賃金決定を実現するため、多様な正社員制度（職務限定正社員等）の導入に取り組むこととした。

職務分析・職務評価の結果



職務分析・職務評価によって分かったこと、賃金体系・人事制度の課題

- 職務分析・職務評価の結果、職務の重さ（責任・難易度・判断の範囲・代替性等）と賃金水準の対応関係が弱いことが確認され、結果として正社員／非正規社員間の処遇バランスに課題があることが示唆された。特にパート従業員の賃金が最低賃金近傍に集中しており、職務の重さに応じた賃金差が形成されていない点が主要因である。

企業担当者の所感

- 今回の職務分析・職務評価を取組んでみて、職務のどの部分に重要性を置いていくかという点は難しいと感じたが、職務に対して重要度を決めていく手順は勉強になった。実際の評価でも、重要な職務であると認識している部署には、重要な人物を配置していたこともわかった。一方で、業務を複数兼務する者もいるため、単純に担当職務の大きさと個人の能力を比較しにくい面もあり、職務評価と人物評価の兼ね合いは今後の課題であると感じる。総額人件費の関係もあり、今後の取組はハードルが高いと思われるが、制度の構築を進めていきたい。

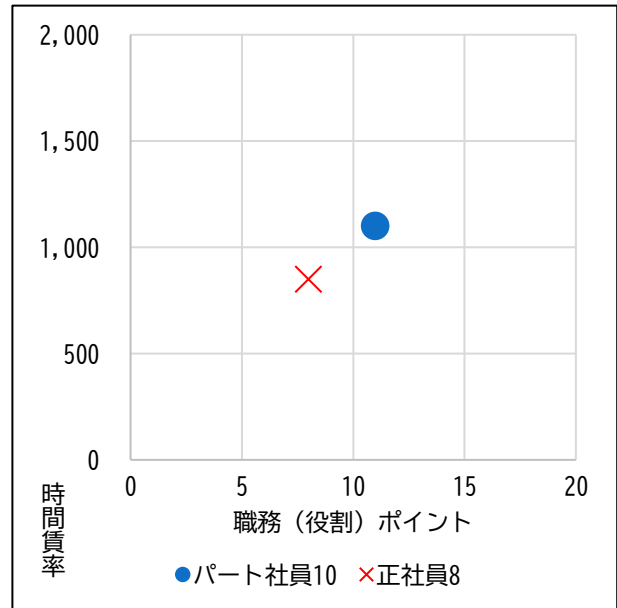
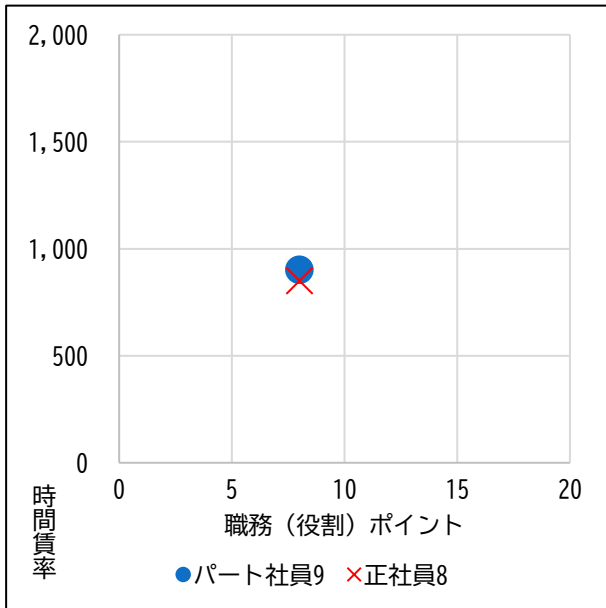
2年目（令和8年度）の対応方針

- 有能な人材の流出を防止するため、パートタイマーの一部を準社員へ転換し、重要職務を担う準社員に対して職務に見合う賃金設定を行い、やりがいの向上と定着を図る。加えて、子育て中の女性等が柔軟に働きつつ安定収入を確保できるよう、短時間勤務であっても月給制を導入し、人材確保につなげる。
- 具体的には、職務限定正社員制度として、職務評価結果（難易度・責任・代替性等）を基に準社員向けの職務等級と賃金レンジを設定し、評価（成果・行動）によりレンジ内で昇給する仕組みを整備する。併せて、職務範囲、配置転換範囲、労働時間等の定義を明確化し、処遇差の説明可能性と運用の再現性を確保する。

伴走支援を申し込んだ背景・動機

- 同一労働同一賃金の観点から、正社員とパートの賃金について均等・均衡待遇が図られているか確認したい。
- 企業が今後さらに発展していくために新しい等級制度・賃金制度を確立したい。

職務分析・職務評価の結果



職務分析・職務評価によって分かったこと、賃金体系・人事制度の課題

- 最近の最低賃金引き上げにより、正社員とパートとの時間賃率に差異は認められない。
- サブリーダークラスの責務を見直し、モチベーションアップを図る必要がある。

企業担当者の所感

- 人事制度改定は重要課題であるものの、自社構築には限界を感じていた。
- 今回の支援内容（特に職務棚卸）により、現状把握及び課題が共有できた。
- 次年度以降も継続した支援内容により弊社課題解決にご尽力いただきたい。

2年目（令和8年度）の対応方針

- ・ 上記結果にもとづき、新しい賃金体系・人事制度を構築する。
- ・ 経営層はもちろん従業員（正社員、パート）にも丁寧かつ十分な説明を行う。

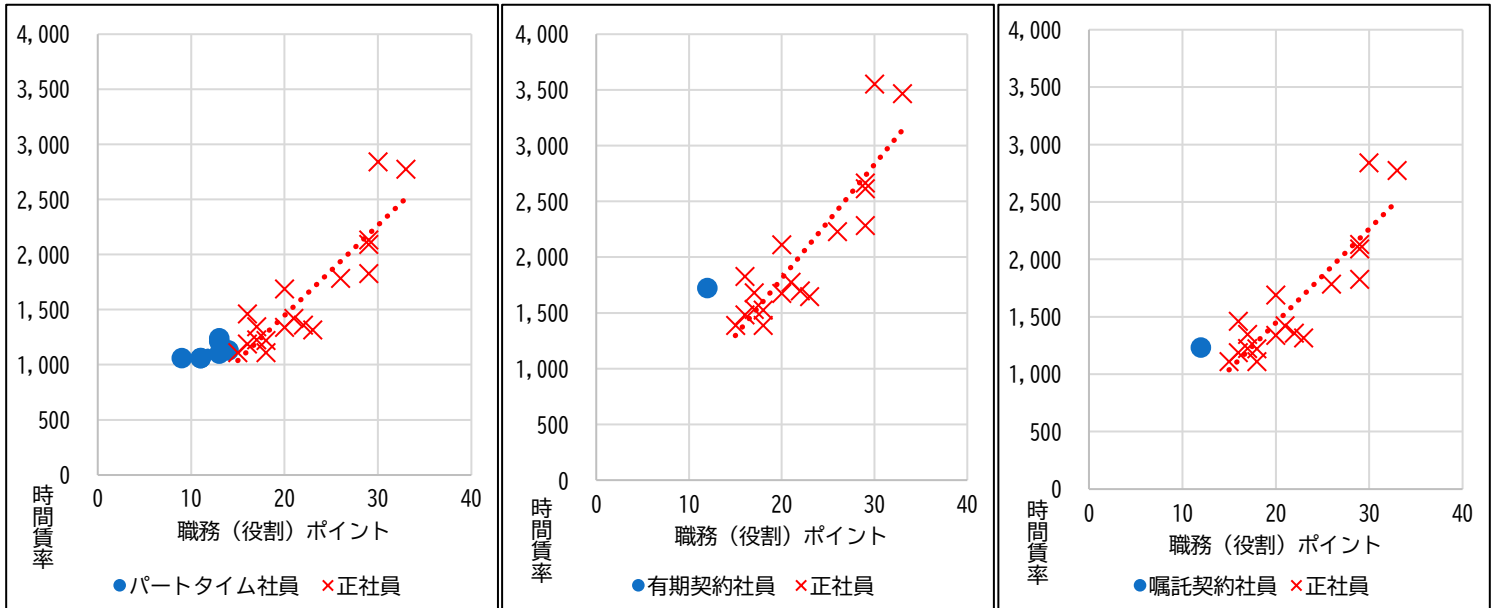
事例 4

製造業（従業員数50人以下 正社員：パート＝約2：1）

伴走支援を申し込んだ背景・動機

- 当社の働き方は、伝統的な「製造業」のイメージを覆すような、デジタルと現場が高度に融合したハイブリッド型の環境があり、既に多様な働き方が存在しています。
- この多様な働き方のルールを明文化し、就業規則に落とし込みたい。評価制度を整備し、業績の貢献度に応じた公正な評価制度を構築したいという要望があります。

職務分析・職務評価の結果



職務分析・職務評価によって分かったこと、賃金体系・人事制度の課題

- 当社は、地方の中小企業でありながら「勤務地（リモート）」と「職務（専門性）」の限定をすでに行い、まさに「多様な正社員」の先進的モデルケースに近い企業です。

企業担当者の所感

- 当社は「電気的设计」というデジタルな仕事と、「盤の製作」というアナログな仕事が共存しているため、個人の適性に合わせて「尖った専門性」を発揮できる環境が整っています。
- また、「リモートエンジニア」と「現場の製造職人」が共存する企業では、従来の一律な評価制度は機能しにくいと考えられるため、大きな課題となりそうです。

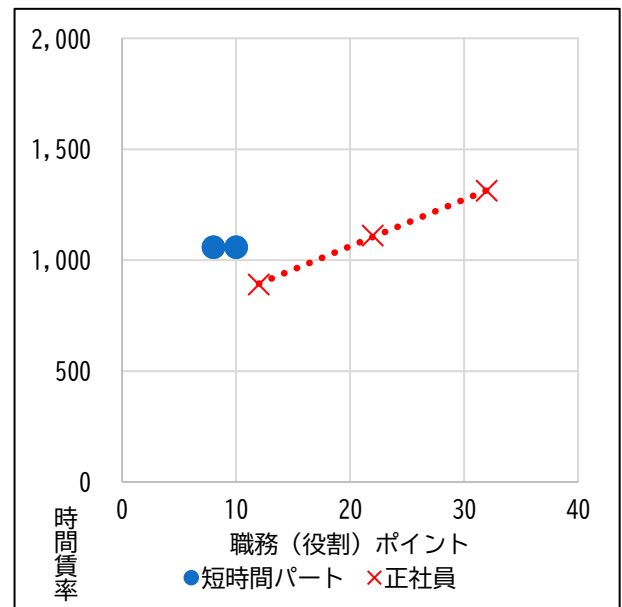
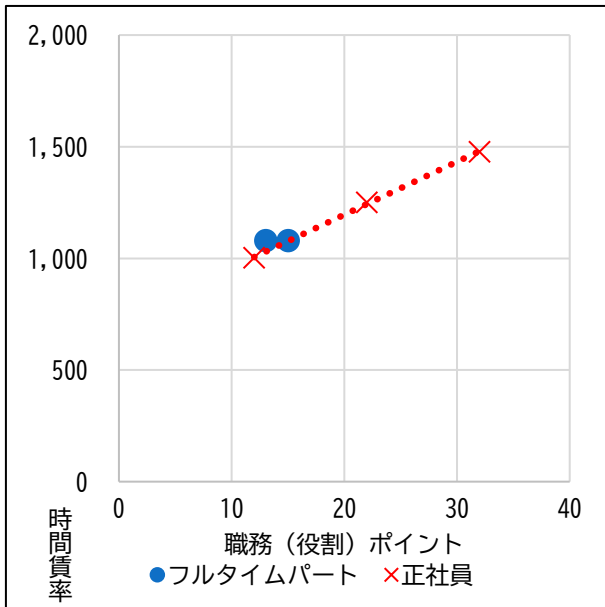
2年目（令和8年度）の対応方針

- 既に存在している多様な働き方のルールを明文化し、就業規則に落とし込む
- 職務に応じた賃金制度の構築、それに伴い人事評価制度・等級制度の導入

伴走支援を申し込んだ背景・動機

- 有期社員60名の内訳は、フルタイム勤務20名、短時間パート勤務40名となっている。
- フルタイム勤務社員は、正社員並み以上に活躍しているが、業務の内容と賃金単価を比較すると差が生じており、不満が聞こえている。働き方の違いを明確にして職務の遂行能力に応じた賃金制度と職務範囲を示した等級制度の策定を図りたい。

職務分析・職務評価の結果



職務分析・職務評価によって分かったこと、賃金体系・人事制度の課題

- 有期社員のうちフルタイム勤務社員の職務と賃金のミスマッチがみられる。このために「賃金を見直す」や「職務を見直す」など均等・均衡待遇を確保することが必要である。
- 人材の定着と組織活性化を目指し、能力の高い人材として納得できる給与を支給し、仕事で評価されて登用できる制度を設計する。正社員、フルタイムパート社員、短時間パート社員など含めて、育児や介護、疾病等の理由から休職、離職を防ぎ継続して就業できる制度を構築したい。さらに仕事と家庭の両立が図れる仕組みを整えていく。

企業担当者の所感

- 当社11店舗内、1店舗を分析評価しましたが、全店舗全従業員の評価が必要と感じました。評価者によりスケール点数が厳しい、甘い、という不公平感も発生するかもしれませんが、一人一人をポイントで評価できるため、パート社員への待遇説明に説得力があると思います。昇給時期の評価として、継続して実施していきたいと思っています。

2年目（令和8年度）の対応方針

- 基本給の設定基準等の見直し支援
- 仕事と家庭の両立が図れる仕組みを支援
- 「多様な正社員制度」の導入・運用支援

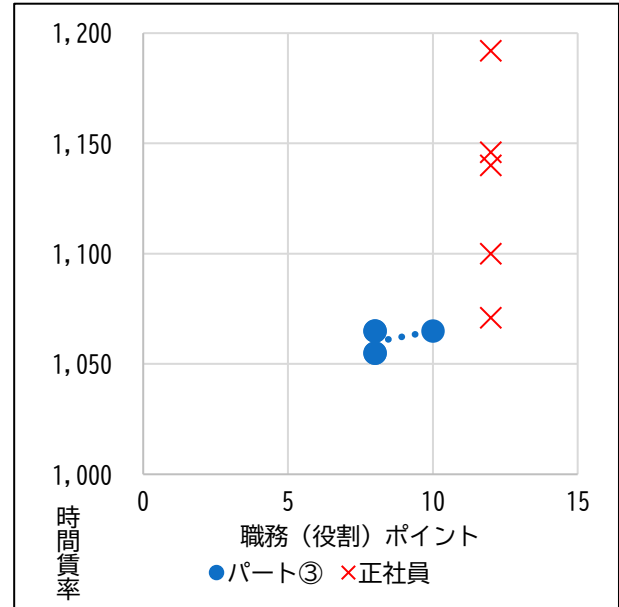
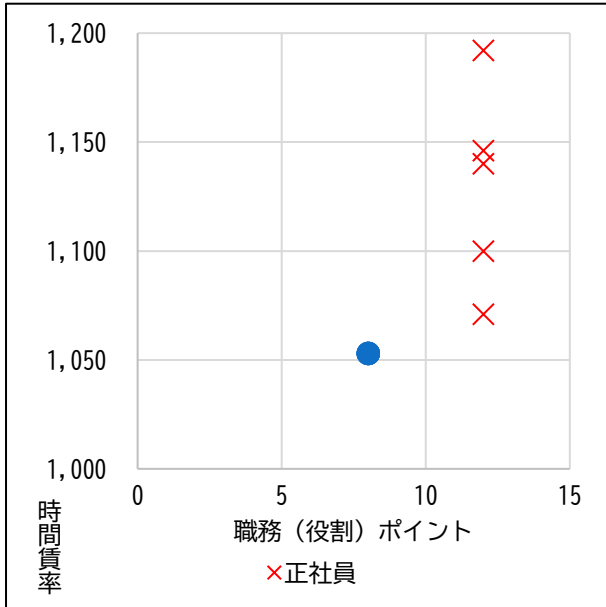
事例 6

運送業（従業員数100～299人 正社員：パート＝約4：1）

伴走支援を申し込んだ背景・動機

- 人員構成の多様化により、正社員・有期・パート間の役割や業務範囲が明確になっていない状況があった。
- 将来的な人材育成や業務効率化を見据え、職務内容を整理し、業務の見える化を進めたいという意向があった。

職務分析・職務評価の結果



職務分析・職務評価によって分かったこと、賃金体系・人事制度の課題

- 倉庫業務および運転業務について、階層別に業務内容を整理した結果、各職務の役割や責任の範囲が明確になった。
- 一部の業務が特定の従業員に集中している状況があり、業務の標準化や分担の見直しの必要性が確認された。

企業担当者の所感

- 職務分析を通じて、これまで感覚的に行っていた業務分担を整理することができ、現場の業務構造を客観的に把握することができた。
- 業務内容の整理により、今後の人材育成や業務改善の方向性を検討するための基礎資料が整備できた。

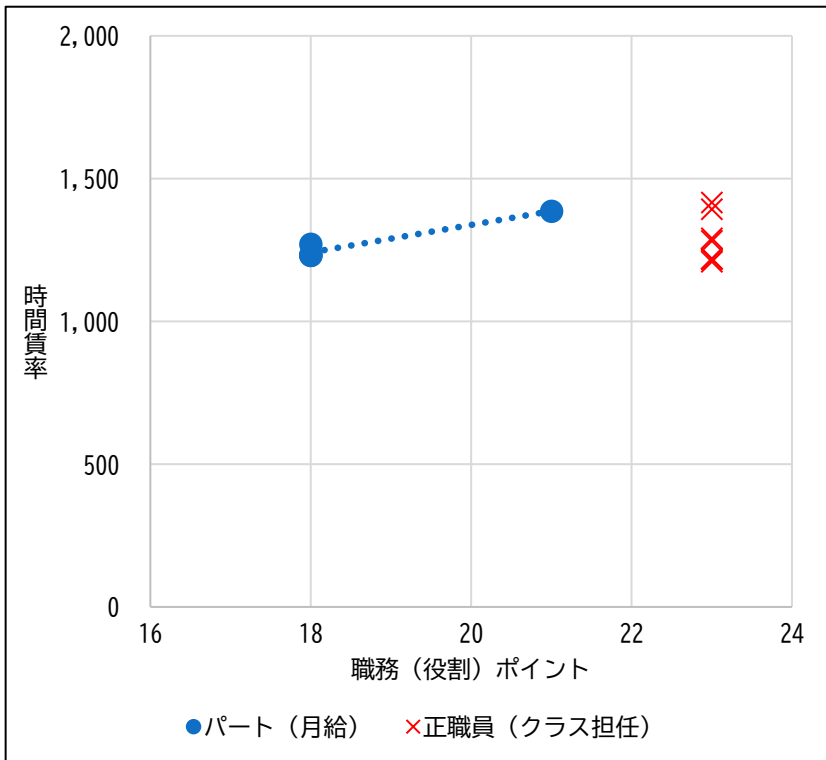
2年目（令和8年度）の対応方針

- 整理した職務分析結果を基礎資料として、職務ごとの役割や責任範囲をさらに明確化する。
- 業務分担の見直しや人材育成計画の検討を進め、業務の属人化の解消と業務効率化を図る。
- 必要に応じて人事制度や評価制度への活用を検討し、職務内容と処遇のバランスを整備していく。

伴走支援を申し込んだ背景・動機

- 人材不足への対応 … 勤務時間や役割の希望が多様化し、正職員への選択肢を広げたかった。
- 採用力向上のため … 多様な正社員区分を整備し、今後の採用活動につなげたかった。

職務分析・職務評価の結果



職務分析・職務評価によって分かったこと、賃金体系・人事制度の課題

- 評価と賃金のズレ … パート職員と正職員との間で職務評価と賃金水準が必ずしも連動していないことが分かった。
- 呼称と処遇の不整合 … 月給でフルタイム勤務に近い職員でもパート職員区分となっている。有期雇用である不安定さも残る。

企業担当者の所感

- 賃金と成長の両立 … 賃金面では、責任の範囲を限定した働き方で現行の待遇に満足しているパート職員も一定数見受けられる。一方で、パート職員であっても職務に応じたスキル向上や能力発揮を促していきたい。

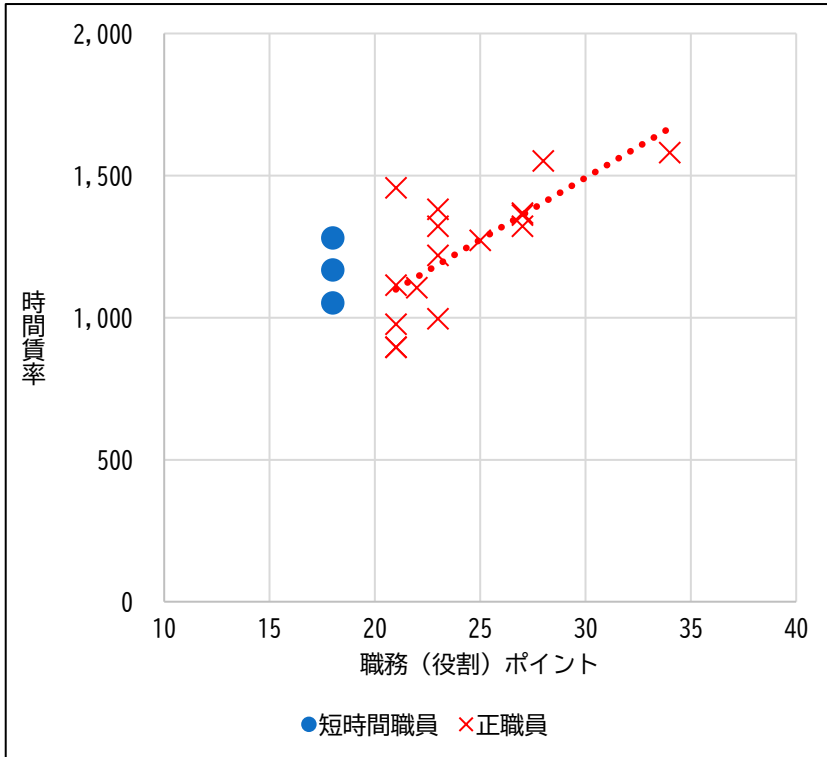
2年目（令和8年度）の対応方針

- 対象範囲の拡大 …………… 1年目は一部職員に限定して実施した職務分析・職務評価について、全体像の把握のため対象範囲を広げて試行する。
- 課題の整理と制度検討 … 現状の問題点を洗い出して課題を整理し、実態に合った制度設計の必要性や実現可能性を検討する。

伴走支援を申し込んだ背景・動機

- 最低賃金が急激に引き上げられる中、賃金制度全般における課題を認識するため。
- 同一労働同一賃金の考え方について確認を行う手法を体験するため。

職務分析・職務評価の結果



職務分析・職務評価によって分かったこと、賃金体系・人事制度の課題

- 正職員と短時間職員の職務ポイントの重なりがなく、均等・均衡待遇が確保されていない。
- 短時間職員の時間賃率に対し、正職員の時間賃率が低い。

企業担当者の所感

- 職務分析を行うには普段の業務の内容を細部まで洗い出すことが求められたため、非常に難しい作業になりました。その業務にかかる所要時間や重要度、直接顧客と接する作業内容かどうか、業務を行ったことが事業所全体にどの程度影響を与えるのかなど、評価項目に沿って考える機会がこれまで少なかったためです。しかし今後、評価制度を構築する際に避けては通れない実践であり、普段の業務内容について見つめ直すきっかけになりました。均等・均衡待遇が図られているか確認するため、厚生労働省の多様な働き方の実現応援サイトのツールを利用しましたが、最後にプロット図で結果が表記されるため目で見て分かりやすく、現状の課題と思われる事象を認識することが出来ました。

2年目（令和8年度）の対応方針

- 正職員の時間賃率の向上および待遇改善