

「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書

1. はじめに

- 近年、短時間労働者、有期契約労働者などのいわゆる非正社員¹が増加している。他方で、非正社員は、正社員と比較すると、賃金水準など労働条件が低いことや雇用が不安定であること、さらに能力開発の機会が乏しいことなどから、正社員としての雇用機会を希望する者も少なくない。
- 正社員への転換を希望する非正社員に関しては、その実現を促進することが、雇用の安定、労働条件の改善、職業能力の向上の点から、さらには人材の定着を通じた企業の生産性向上の点から極めて重要である。しかしながら、正社員と非正社員の処遇差が大きいだけでなく、後述するように企業の人材活用の仕組みや働き方自体が異なるため、現状のままで非正社員の正社員化を進めることは、企業にとってだけでなく、非正社員にとっても困難な場合が多い。
一方で、正社員の中にも、画一的な働き方への不満もあり、ワーク・ライフ・バランスの観点から、働き方が多様であることを望む者もいる。
- こうした状況の中、正社員の働き方の一つとして、雇用が安定しており、かつ、職種、勤務地、労働時間等の制約がない正社員（以下「いわゆる正社員」という。）と処遇面での均等・均衡が図られることを前提に、職種、勤務地、労働時間等が限定的な「多様な形態による正社員」が注目されている。今後、非正社員の正社員への転換を促進するに当たっては、「多様な形態による正社員」を考慮に入れることもその一助になるものと考えられる。
ただし、この際には、正社員区分間の不合理な格差の固定化や実質的な男女差別を招かないなど適切な雇用管理を行うことが求められる。そのためには、多様な形態による正社員の導入に際して労使の十分な話し合いなどが求

¹ 厚生労働省「望ましい働き方ビジョン」（2012年3月27日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））では、雇用形態に係る法制的な観点から、便宜的に、①期間の定めがない、②フルタイム、③直接雇用（労働者派遣のような雇用関係と指揮命令関係が異なるもの（間接雇用）ではない）のいずれも満たすものを「正規雇用」とした上で、職種、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」、限定的な正社員を「多様な正社員」、非正社員を「非正規雇用」としている。

められる。

- 多様な形態による正社員は、無期の労働契約という点でいわゆる正社員と同様の雇用形態であるが、企業の人材活用や働き方の面で違いがある。いわゆる正社員は、配属先の事業所や活用業務を限定せずに、労働時間では残業を前提としたフルタイム勤務で雇用されることが一般的である。他方、多様な形態による正社員は、配属先の事業所や活用業務が限定されたり、労働時間では残業なしや短時間勤務などで雇用されるものである。事業所限定社員、業務限定社員、短時間社員等がこうした多様な形態による正社員に該当する。

- 多様な形態による正社員は、無期の労働契約である点で、有期労働契約の非正社員とは異なるが、配属先の事業所や活用業務が限定されていること、残業がないこと、短時間勤務であることなどのいずれかの点で、非正社員の働き方と共通する点がある。そのため、非正社員がいわゆる正社員に転換する場合には、その働き方を大きく変えることが必要となるが、多様な形態による正社員への転換では、それに比較して転換のハードルが低くなる。

この点で、多様な形態による正社員の導入は、非正社員にとって正社員転換の機会を拡大する可能性を持つものとなる。また、いわゆる正社員にとっても、多様な形態による正社員の導入はワーク・ライフ・バランスなどの観点から多様な働き方の実現につながる可能性があるほか、企業にとっても、従業員のモチベーションの向上や人材の確保・定着を通じた生産性の向上が期待できる。

- 現在でも、勤務地が1か所しかない企業や業務独占資格のある職種の場合、勤務地や職種が限定されている正社員の事例が見られる。

しかしながら、企業が人事制度上の仕組みとして導入・運用している多様な形態による正社員は、その導入・運用状況、人事制度上の取扱い、雇用契約や就業規則等の実態等がこれまで必ずしも明らかにされていなかった。

- 以上を踏まえ、安定した雇用の基盤となる無期雇用やいわゆる正社員との処遇面での均等・均衡を前提として、非正社員の正社員転換の促進やいわゆる正社員のワーク・ライフ・バランス等の実現の観点から、一人ひとりの労働者が希望にかなない満足できる働き方を選択できるよう、多様な形態による正社員について、勤務形態や労働時間等の労働条件が適切と思われる事例を収集し、人事制度のモデルとして労使関係者に周知していくことが重要である。

- 研究会では、「多様な形態による正社員」の導入状況、運営上の課題など人事処遇制度の在り方等について、企業に対するヒアリングやアンケート調査を実施し、その結果等を踏まえつつ、検討を行い、その成果を取りまとめた。

2. 現状

(1) 正社員・非正社員の現状

(正社員・非正社員数の推移)

- 正社員と非正社員の推移を見ると、近年、正社員は減少傾向にある一方、非正社員は増加を続けており、2010 年において、その割合は 34.4%と過去最高の水準（比較可能な 2002 年以降）となっている²。
- 特に、「常雇」（1 年超の雇用契約で雇われている者、又は期間の定めのない雇用契約で雇われている者）の非正社員の割合が大きく上昇している³ほか、雇用形態では「契約社員・嘱託」の割合が増加している⁴。
- 性別では、非正社員の割合は、男女ともに上昇傾向にあるが、特に女性でその比率が高い。男性は 2 割弱、女性は、2000 年代に非正社員の割合が正社員を上回り、5 割超となっている⁵。
- 年齢別では、非正社員の割合は、すべての年齢層において上昇傾向にある。特に、15～24 歳までの「若年層」において、1990 年代半ばから 2000 年代初めにかけて大きく上昇している⁶。

² 総務省「労働力調査（詳細集計）」（年平均）。ここでの正社員とは、勤め先で一般職員あるいは正社員などと呼ばれている雇用者をいい、非正社員とは、勤め先での呼称から「パート」、「アルバイト」、「労働者派遣事業所の派遣社員」、「契約社員・嘱託」、「その他」である雇用者をいう。参考資料「図表 1」参照。

³ 総務省「就業構造基本調査」。ここでの非正社員とは、勤め先での呼称から「パート」、「アルバイト」、「労働者派遣事業所の派遣社員」、「契約社員」、「嘱託」、「その他」である雇用者をいう。参考資料「図表 2」参照。

⁴ 総務省「労働力調査（詳細集計）」（年平均）。参考資料「図表 3」参照。

⁵ 同上。参考資料「図表 4」参照。

⁶ 同上。参考資料「図表 5」参照。

(就業期間)

- 正社員と非正社員について、同一の会社における就業継続期間の状況を見ると、正社員では「10 年以上」の者が5割を超えるのに対して、非正社員では、「2 年以内」の者が約5割程度、「10 年以上」の者は2割弱である⁷。

雇用形態別に見ると、パートタイム労働者や有期契約労働者では、「3 年超」の者が約5～6割、「10 年超」の者が1割強となっており⁸、就業期間が長期にわたっている。

(労働条件・処遇、訓練等)

- 年齢別の賃金カーブを見ると、正社員は年齢による上昇カーブが見られる一方、非正社員は、ほぼすべての年齢層で正社員の給与を下回っており、年齢による上昇カーブも明確なものではない⁹。

また、年間所得の分布を見ると、正社員では300～399 万円が最も多い一方、契約社員・嘱託では200～249 万円、パート・アルバイトでは約9割が200 万円未満となっている¹⁰。この年間所得の差は、時間当たりの賃率と労働時間の両者の違いによる。

- 事業所内の訓練状況を見ると、OJT、OFF-JTともに、非正社員は、正社員の水準を大幅に下回っている¹¹。

また、退職金、賞与、自己啓発援助など事業所内の各種制度や雇用保険、健康保険、厚生年金といった各種公的制度が適用されている割合も、総じて、正社員の水準を大幅に下回っている¹²。

⁷ 総務省「就業構造基本調査」(2007)。参考資料「図表6」参照。

⁸ 厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」(2006)、「有期労働契約に関する実態調査」(2011)。ここでのパートタイム労働者とは、正社員(いわゆる正社員型の労働者。一般にフルタイム勤務で期間の定めのない労働契約により雇用されている労働者。なお、正社員には1週間所定労働時間が35 時間未満の労働者を含む。)以外の労働者でパートタイマー、アルバイト、嘱託、契約社員、臨時社員、準社員などの名称にかかわらず、週の所定労働時間が正社員よりも短い労働者をいう。また、有期契約労働者とは、期間の定めのある契約により雇用されている労働者をいう。参考資料「図表7」参照。

⁹ 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2011)。ここでの正社員とは、一般労働者のうち事業所において正社員・正職員とする者をいい、非正社員とは、一般労働者のうち「正社員・正職員」に該当しない者をいう。参考資料「図表8」参照。

¹⁰ 総務省「就業構造基本調査」(2007)。参考資料「図表9」参照。

¹¹ 厚生労働省「能力開発基本調査」(2010)。ここでの正社員とは、雇用期間の定めのない者であって、パートタイム労働者などを除いた、いわゆる正社員(本報告書にいう「いわゆる正社員」とは異なった定義であることに注意)をいい、非正社員とは、常用労働者のうち、上記正社員以外の者をいう。参考資料「図表10」参照。

¹² 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(2007)。ここでの正社員とは、雇用している労働者で雇用期間の定めのない者のうち、パートタイム労働者や他企業への出向者などを除いたいわゆる正社員(本報告書にいう「いわゆる正社員」とは異なった定義であることに注

○ 就業時間の状況を見ると、正社員では、週 49 時間以上働く者が約 3 割（週 60 時間以上働く者が約 1 割）を占める一方、非正社員では、パート・アルバイトで週 15～29 時間働く者が約 4 割、契約社員・嘱託で週 40～48 時間働く者が約 4 割で最も多くなっている¹³。

○ 正社員と非正社員の結婚の状況を見ると、特に男性は差が大きく、30 代前半では、正社員の約 6 割が結婚している一方、非正社員では約 3 割にとどまっている¹⁴。

（非正社員の活用・就業形態の選択理由等）

○ 企業が非正社員を活用する理由としては、「賃金の節約のため」（43.8%）、「賃金以外の労務コストの節約のため」（27.4%）といった労務コストの削減が多く挙げられている¹⁵一方、非正社員の活用上の問題点としては、「良質な人材の確保」（50.8%）、「仕事に対する責任感」（50.5%）が多く挙げられている¹⁶。

○ また、労働者が非正社員を選択した理由としては、「自分の都合のよい時間に働けるから」（38.8%）、「家計の補助、学費等を得たいから」（33.2%）が多い一方、「正社員として働ける会社があったから」も 22.5%となっており、その割合は増加している。特に契約社員では、その割合は 3 割を超えている¹⁷。

（正社員の働き方の現状等）

○ 職場での満足度は、ほとんどの項目で正社員の方が高く、特に「雇用の安定性」、「福利厚生」、「教育訓練・能力開発のあり方」で差が大きくなっている。ただし、「労働時間・休日等の労働条件」については、正社員に比べて非正社員の方が満足度は高くなっており¹⁸、正社員の働き方にも、ワーク・ライフ・バランスなどを実現する上で、働き方の画一性や硬直性の点で課題が生

意)をいい、非正社員とは、「契約社員」、「嘱託社員」、「出向社員」、「派遣労働者」、「臨時的雇用者」、「パートタイム労働者」、「その他」を合わせた正社員以外の労働者をいう。参考資料「図表 11」参照。

¹³ 総務省「労働力調査」（2010）。参考資料「図表 12」参照。

¹⁴ 総務省「就業構造基本調査」（2007）。参考資料「図表 13」参照。

¹⁵ 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（2010）。参考資料「図表 14」参照。

¹⁶ 同上。参考資料「図表 15」参照。

¹⁷ 同上。参考資料「図表 16」「図表 17」参照。

¹⁸ 同上。参考資料「図表 18」参照。

じていることを指摘できる。

(非正社員から正社員への転換)

- 非正社員のうち正社員になりたいと考えている者の割合は、1999年11.2%、2003年19.4%、2007年22.5%、2010年22.3%と増加傾向にある。正社員になりたい理由としては、「正社員の方が雇用が安定しているから」(77.0%)、「より多くの収入を得たいから」(72.2%)が多くなっている¹⁹。
- 前職が非正社員で、過去5年間で転職した者のうち、現職が正社員である者は26.5%であり、転職希望理由としては、「収入が少ない」(32.6%)、「一時的についた仕事だから」(21.1%)が多くなっている。一方、前職が正社員で、過去5年間で転職した者のうち、現職が非正社員である者は36.6%であり、女性では52.8%とその割合が高くなっている²⁰。
- 事業所内において有期契約から無期契約に切り替えられた者は、過去5年間で、男女ともに概ね5～7万人台で推移している²¹。
また、非正社員を正社員に転換する制度を導入している事業所は、有期契約労働者やパートタイム労働者で約半数となっており、有期契約労働者から正社員に転換する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約4割となっている²²。

¹⁹ 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(2010)。参考資料「図表19」「図表20」参照。

²⁰ 総務省「就業構造基本調査」(2007)。参考資料「図表21」「図表22」参照。

²¹ 厚生労働省「雇用動向調査」。「臨時・日雇名義」から「常用名義」に切り替えられた者の人数。常用名義の常用労働者とは、常用労働者のうち、期間を定めずに雇われている者、臨時・日雇名義の常用労働者とは、常用労働者のうち、「常用名義の常用労働者」に該当する者を除いた者をいう。参考資料「図表23」参照。

²² 厚生労働省「有期労働契約に関する実態調査」(2011)、「パートタイム労働者総合実態調査」(2011)。参考資料「図表24」参照。

(2) 多様な形態による正社員の活用の状況

(導入状況)

- 企業アンケート調査²³によると、約5割の企業が「多様な形態による正社員」の雇用区分を導入しており、そのうち、職種限定の区分は約9割、勤務地限定の区分は約4割、労働時間限定の区分は約1～2割の企業が導入している。これら職種、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）。
- 雇用区分ごとの労働者数を企業アンケート調査から推計すると、いわゆる正社員が正社員全体の約6割、多様な形態による正社員は約3割であった。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が約5割であることを踏まえると、現状では、当該区分で雇用される労働者数はそれほど多くなく、いわゆる正社員の区分で雇用されるものが多い。

(導入の背景)

- 企業が多様な形態による正社員の雇用区分を導入した目的は、企業アンケート調査では、
 - 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。さらに、①の「人材確保・定着の必要性」については、企業事例²⁴を見ると、正社員について優秀な人材の確保・定着を図る観点、非正社員について安定した雇用や魅力的な処遇を提供する観点という双方向のニーズがある。
- 他方、現在、多様な形態による正社員の仕組みを導入していない理由は、企業アンケート調査では、「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」、「非正社員を積極的に活用している」といった意見が多く挙げられている。

²³ 平成23年度厚生労働省委託事業により実施された「多様な形態による正社員」に係る企業アンケート調査をいう。詳細は、別添の「企業アンケート調査結果概要」を参照のこと。

²⁴ 平成23年度厚生労働省委託事業により実施された「多様な形態による正社員」に係る企業ヒアリング事例をいう。詳細は、別添の「ヒアリング好事例」を参照のこと。

（労働者のニーズ）

- 労働者が多様な形態による正社員を選択した理由は、従業員アンケート調査²⁵では、
 - ① いわゆる正社員と同様、「雇用が安定している」ことを挙げる意見が多い一方、
 - ② 「遠方への（転居を伴う）転勤の心配がない」、「仕事と育児や介護の両立ができる」といった、いわゆる正社員を選ぶ理由にはあまり見られない「働き方」の多様性などワーク・ライフ・バランスの実現に関わるニーズが背景にあることがわかる。

（男女間のバランス）

- 男女間のバランスについて、企業アンケート調査では、いわゆる正社員については、約8割の企業が「男性の方が多い」としている。
これに対し、多様な形態による正社員については、「男性の方が多い」が約5割、「女性の方が多い」が約4割とほぼ同程度となっており、限定の種類別でも、労働時間限定（育児・介護を除く短時間勤務制）の区分で「女性の方が多い」とする企業は5割程度であり、男性も少なくない。

（処遇水準の状況とその許容水準に対する労働者の意識）

- 多様な形態による正社員の処遇水準は、企業アンケート調査では、
 - ① 賃金は、「いわゆる正社員の水準に比較して8～9割程度」に設定
 - ② 昇進・昇格は、「上限」を設定
 - ③ 教育訓練機会は、いわゆる正社員には「長期的な視点から、計画的に幅広い能力を習得させる」とする企業が多いのに対し、多様な形態による正社員には「業務の必要に応じてその都度、能力を習得させる」としている企業が多くなっている。
- 他方、従業員アンケート調査では、
 - ① 賃金は、職種限定、勤務地限定区分の場合に「いわゆる正社員の水準より低い」とする者が「いわゆる正社員と同様の水準」とする者を若干上回る
 - ② 昇進・昇格、教育訓練機会は、「いわゆる正社員と同様の水準」とする者が多くなっている。

²⁵ 平成23年度厚生労働省委託事業により実施された「多様な形態による正社員」に係る従業員アンケート調査をいう。詳細は、別添の「従業員アンケート調査結果概要」を参照のこと。

○ 事業所閉鎖や事業縮小、業務縮小時等の人事上の取扱いは、企業アンケート調査では、いわゆる正社員と多様な形態による正社員とで同様の取扱いとする企業が多い。

○ また、多様な形態による正社員として働いている者が許容できる処遇水準等は、従業員アンケート調査では、賃金、昇進・昇格、教育訓練機会、雇用保障いずれも、「いわゆる正社員と同様の水準」と答えた者の割合が高くなっているが、賃金についてはその割合が4割程度であるのに対し、雇用保障については8割程度に上っており、多様な形態による正社員として働いている者は、特に雇用保障についていわゆる正社員と同程度の取扱いを求めている。

(雇用区分間の転換の状況)

○ 雇用区分間の転換の状況について、企業アンケート調査では、非正社員から多様な形態による正社員への転換制度がある企業は約3割、こうした人事慣行がある企業は1割強であり、これらのうち実際に転換実績がある企業は約3割となっている。

○ また、非正社員からいわゆる正社員への転換制度がある企業は約5割、こうした人事慣行がある企業は約2割であり、これらのうち実際に転換実績がある企業は約6割となっている。

なお、多様な形態による正社員の仕組みを導入しているか否かによって、非正社員からいわゆる正社員への転換制度・慣行・実績の状況に大きな差は見られないが、担当する仕事が正社員と同じ基幹的な非正社員（以下単に「基幹的な正社員」という。）の比率が大きい企業ほど、非正社員からいわゆる正社員への転換制度・慣行・実績が多くなっている。

○ 多様な形態による正社員からいわゆる正社員への転換制度がある企業は約7割、そのうち実際に転換実績がある企業は約7割となっている。

反対に、いわゆる正社員から多様な形態による正社員への転換制度がある企業は約7割、そのうち実際に転換実績がある企業は約7割となっている。

(3) 多様な形態による正社員のメリットと課題

(企業の意識)

- 企業が多様な形態による正社員の区分を設けていることにより得られた効果は、企業アンケート調査では、「人材の確保」、「多様な人材の活用」、「人材の定着（退職者数の減少）」といった人材面での効果を挙げる意見のほか、「業務の効率化」を挙げる意見も多く見られる。

このほか、企業事例では、ワーク・ライフ・バランスの実現、女性の活用、人事ローテーションの円滑化、従業員のモチベーション向上などが挙げられている。

- 他方、多様な形態による正社員を導入・運用するに当たって生じた課題として、企業アンケート調査では、「いわゆる正社員と多様な形態による正社員間の業務内容や処遇差」、「勤務地限定区分の運用」、「多様な形態による正社員の評価、賃金や昇進機会」について課題があるとしている。

また、企業事例では、

- ・ 複数の雇用区分間の「棲み分け」が難しい
- ・ 従業員の区分転換の希望と人員計画のミスマッチが生じる場合がある
- ・ 無期契約やステップアップを望まず、アルバイトのように、好きなときに働いて、好きなときに辞める、という働き方を希望する従業員への対応が難しい
- ・ 一定水準以上のステップアップを望まない労働者が特定の職階に固定化し、組織が硬直化する
- ・ 勤務地限定や職種限定の場合、事業所閉鎖、事業縮小等の場合の雇用の確保が難しい

といった指摘があった。

(労働者の意識)

- 労働者が多様な形態による正社員であることによるメリットについては、従業員アンケート調査では、
 - ① いわゆる正社員と同様の特徴として、「雇用が安定していること」とする者が約6割に上っているほか、
 - ② 非正社員と同様の特徴として、「遠方（転居を伴う）への転勤の心配がないこと」とする者が約3割と多くなっている。

- 他方、多様な形態による正社員であることによるデメリットについては、「給与が低いこと」（5割弱）、「昇進・昇格の見通しがもてないこと」（約2割）が多くなっており、その割合は、いわゆる正社員であることによるデメリット、非正社員であることによるデメリットとして回答のあった割合のほぼ中間になっている。
- また、正社員と非正社員との格差が指摘される中で、多様な形態による正社員の仕組みの導入は、正社員の処遇の引下げに利用されるのではないか、あるいは、合理的に説明できない処遇差など実質的な男女差別をもたらしたり、特定の正社員区分として固定化するのではないか、といった危惧も指摘されている。
- こうしたメリット、デメリットを踏まえた上で、多様な形態による正社員であることの満足度を従業員アンケート調査で見ると、今の働き方に満足している者は、いわゆる正社員と同様、半数を超えており、4割程度である非正社員を上回っている。

（企業の今後の活用ニーズ）

- 今後、多様な形態による正社員の区分を増やしたいと考えている企業は、企業アンケート調査では、約1割にとどまり、現状維持とする企業が多い。

（労働者の今後の転換ニーズ）

- 今後、許容できる処遇水準が実現すると仮定した場合に、多様な形態による正社員に転換したいと考えている労働者は、従業員アンケート調査によると、
 - ① 現在、非正社員として働いている者では、約5割が多様な形態による正社員への転換を希望しており、特に、担当する仕事が正社員と同じ基幹的な非正社員にその傾向が顕著である。
 - ② 現在、いわゆる正社員として働いている者では、職種限定、労働時間限定の区分の場合は、転換を希望しない者の割合が高いが、勤務地限定の区分の場合は、転換を希望する者が約6割に上っている。
- また、多様な形態による正社員への転換を希望する労働者について、その場合の許容しうる処遇水準を見ると、現在、いわゆる正社員として働いている者では、「いわゆる正社員と同様の水準」とする者の割合が半数以上を占めているが、現在、非正社員として働いている者では、その割合は低く、賃金、

昇進・昇格については「いわゆる正社員より低い水準」とする者の方が多くなっている。

ただし、基幹的な非正社員の場合は、他の非正社員と比べて総じて「いわゆる正社員と同様の水準」を求める者の割合が高くなっているほか、非正社員全体でも、教育訓練機会、雇用保障については「いわゆる正社員と同様の水準」とする者の割合が高く、6～7割程度に上っている。

- 企業アンケート調査と従業員アンケート調査を対応させて、両者における多様な形態による正社員の処遇水準を比較すると、両者の緩やかな対応関係が確認できる。言い換えれば、許容できる処遇水準はそれぞれの企業の個別事情に応じて異なる現状があることから、多様な正社員の導入に際しては、労使での話し合いなどが重要となる。

3. 多様な形態による正社員の活用に当たっての留意事項等

(多様な形態による正社員の活用に当たって)

- 多様な形態による正社員は、企業アンケート調査や従業員アンケート調査などで見られるように、いわゆる正社員のワーク・ライフ・バランスなどの実現のほか、非正社員の雇用の安定や処遇の改善を図るための一つの方策として、一定の効果が期待される一方、雇用管理上の課題も見られる。今後、労働者が希望し満足できる形態として活用されるよう、現場で工夫を重ねていくことが重要である。

こうした観点から、多様な形態による正社員の活用に当たって、どういった点に留意すればよいのかについて、アンケート調査や企業ヒアリングを通じて収集した事例も踏まえて整理すると以下ようになる。

- なお、非正社員からいわゆる正社員への転換が困難であるという課題に対しては、ワーク・ライフ・バランスの観点から、長時間労働の削減等いわゆる正社員の働き方全体を見直すことや、いわゆる正社員と非正社員の処遇差を改善するなどにより、いわゆる正社員と非正社員との関係をより相互に行き来しやすいものとしていくことが求められる。

(非正社員からのステップアップ)

- 非正社員については、安定した雇用を求めつつも、正社員の労働条件が個人のニーズと合わないことから、正社員に転換することに高いハードルを感じている者が少なくない。

こうした中で、安定した雇用の下、職業能力の向上を図りつつ、希望に応じた働き方を実現できる形態として多様な形態による正社員の導入は、非正社員のキャリアの向上の機会の拡大に貢献する。

特に、正社員と担当する仕事が同じ基幹的な非正社員は、他の非正社員と比べ、より正社員への転換のニーズが高いことを踏まえると、有期労働契約である者を無期化する可能性を高めよう。

企業事例では、労働組合や従業員からの要望を受け、契約社員を正社員に登用する受け皿として、多様な形態による正社員を導入したものもある。

なお、業務を限定して活用されることが多い派遣労働者が、派遣先企業の正社員に転換する機会を拡大する仕組みとして、多様な形態による正社員の導入は有益と考えられる。

- また、多様な形態による正社員の区分を設けるに当たっては、これが非正社員といわゆる正社員とをつなぐ位置づけとなることを踏まえ、単に、非正社員からの転換の受け皿とするのではなく、そこから先のキャリアルートとして、多様な形態による正社員からいわゆる正社員への転換の仕組みと合わせて導入することが仕事への意欲向上等の観点からは望ましい。

企業事例でも、非正社員から多様な形態による正社員へ、多様な形態による正社員からいわゆる正社員への転換の仕組みを導入し、非正社員のキャリアルートを明確にしているものがあつた。また、正社員の雇用区分の見直しの一環として、多様な形態による正社員を導入している企業では、これを非正社員からの登用の受け皿としても活用している例があつた。

(正社員区分間の転換)

- 従業員アンケート調査では、いわゆる正社員の中にも多様な形態による正社員への転換を希望する者が多く見られた。多くの人々は、ワーク・ライフ・バランスの実現などのために、そうした働き方を求めていると言える。男女がともに正社員として働き続け、安心して子育てできるよう、いわゆる正社員から多様な形態による正社員に転換しやすくすることが重要である。

その際、これが安易に不合理な処遇差をもたらしたり、雇用調整の手段とならないようにする必要がある。あくまでも、雇用の安定を前提に、労働者の希望にかなう多様な働き方として主体的に選択可能な形で活用されるよう

にしていくことが重要である。

- なお、こうした正社員区分間での移動を柔軟にすることは、個々のライフステージに合った働き方を主体的に選択することを可能とし、特定の正社員区分への固定化を防ぎ、人材の確保・定着等にも寄与できると考える。

(男女間のバランス)

- 企業アンケート調査では、多様な形態による正社員の区分における男性と女性の比率はほぼ同程度であったが、多様な形態による正社員の区分を導入するに当たっては、実質的な男女差別を生じさせないように留意するとともに、各企業が、従業員に対して、多様な形態による正社員区分を設けることの趣旨や制度の内容を十分に説明するなど、男女問わず、個々のニーズに合った働き方を選択できる仕組みとなるよう工夫が求められる。

(処遇や能力開発機会等の均等・均衡)

- 賃金制度・水準、昇進・昇格、能力開発その他の処遇水準については、合理的な処遇水準は企業の事業構造や人材活用の考え方などにより異なるため、労使間の協議などを踏まえて、多様な形態による正社員の働き方に応じていわゆる正社員との均等・均衡を考慮することが望ましい。
- 一般的には、多様な形態による正社員の賃金制度・水準や昇進・昇格の範囲などは従来のパートタイム労働者等より上昇するが、いわゆる正社員との間には差があり、それが合理的な差であっても、「いわゆる正社員と同様の水準」を求める（現在多様な形態による正社員として働いている）従業員側から不満が生じる可能性がある。
- このため、処遇差の改善に向けた取組を進め、差を設ける場合でも、転居転勤の範囲に応じた賃金制度・水準とする、短時間勤務ではいわゆる正社員と同一の賃金制度とした上で時間比例とする、労使の話し合いによって異なる正社員区分間の賃金水準を設定するなど、労働者が納得することのできる合理的な水準となるよう工夫するほか、多様な形態による正社員の果たす役割に応じて見直す、いわゆる正社員への転換を柔軟に認めるなど、硬直的な運用とならない配慮が求められる。

企業事例でも、勤務地限定区分について、地域別賃金テーブルを適用している例、基本給はいわゆる正社員と同水準としつつ勤務地手当の適用に差を設けている例、労働時間を選択できるようにしている企業で、時間給ベース

で「同一職務同一賃金」を徹底している例、労働組合からの意見を受け、限定の程度に応じた賃金水準を労使で決定している例など、合理的な処遇水準となるよう配慮しているものがある。

同様に、昇進・昇格や教育訓練機会についても、勤務地や職種などの限定の程度に応じて合理的な差となるよう配慮している企業がある。

- 従業員アンケート調査では、多様な形態による正社員への転換を希望する非正社員のうち、いわゆる正社員と同様の賃金水準や昇進・昇格の範囲を求める者の割合は3～4割程度に上っている。非正社員から正社員への転換を促進する観点からも、労働者の納得が得られる処遇水準とすることが望ましい。

（事業所閉鎖時等の対応）

- 勤務地限定や職種限定の正社員については、これらの者が勤務する事業所を閉鎖したり、事業を縮小等する場合に、人事上どのように取り扱うかという課題がある。
- この点、企業アンケート調査では、いわゆる正社員と多様な形態による正社員とで同様の人事上の取扱いが採用されており、従業員側の意識としても、多様な形態による正社員のメリットとして、「雇用が安定していること」を挙げる意見が多数を占めている。このように、雇用保障の点では、多様な形態による正社員には、無期の労働契約であることの効果が認められる。
- しかしながら、実際には、こうした雇用形態は、非正社員から正社員化する手段となり得る一方、いわゆる正社員からの労働条件の切り下げや雇用の不安定化につながる懸念もあり、労使間での協議に基づく一定の配慮がなされているとはいえ、経営上、雇用調整が不可避となった限界的な場面では厳しい状況も一部指摘されている。
この点、企業事例では、事業所閉鎖等があった場合に、
 - ① 勤務地や職種等が限定的でない他の雇用区分への転換を勧める
 - ② ①について本人の同意が得られない場合は、近隣にある他の事業所や関連企業の事業所での受入れの可能性を探る
 - ③ ②によってもなお雇用を確保することが困難な場合は、解雇せざるを得ない。ただし、事業所が再開した場合の再雇用の仕組みを紹介するなど、可能な限りの配慮を行うというような雇用確保策が講じられているところがあった。

- 法律的な観点からは、さらに検討を深めていく必要があるが、多様な形態による正社員についても、雇用の安定の確保についていわゆる正社員に関する取組との均衡が図られるよう最大限の努力をすることが求められる。
- なお、既にいわゆる正社員として働いている者が多様な形態による正社員へ移行する場合には、こうした移行が雇用調整の手段として利用されないよう、特に雇用の安定の確保が強く要請される。

(従業員尊重のアプローチ)

- 多様な形態による正社員を導入する経緯や背景は個々の企業によって様々であるが、企業事例では、労働組合や従業員からの要望を受けて制度を導入している例、人事制度の見直しに当たって事前に労働組合と協議している例、従業員に対して十分な情報提供を行っている例など、従業員の意向やニーズを尊重する取組を行っているものが多く見られる。

労使双方にとって合理的で納得できる仕組みとすることや制度の円滑な運営のため、労使の話し合いや従業員への十分な説明などの取組が重要である。

- なお、企業からのヒアリングでは、多様な形態による正社員について、無期契約やステップアップを望まず、アルバイトのように、好きなときに働いて、好きなときに辞める、という働き方を希望する従業員への対応が難しい、という指摘があったが、上記のような取組を通じて、できる限り従業員のニーズに合った形で運用されるよう対応することが適当である。

4. 終わりに

- 正社員と非正社員の二極化構造の問題が指摘される中、多様な形態による正社員の導入は、これを解消し、両者の架け橋となる可能性がある。
- 正社員になることを望む非正社員にとっては、正社員にステップアップする手段になり得るし、ワーク・ライフ・バランスの観点などから多様な働き方を望むいわゆる正社員にとっては、安定した雇用を維持しながら、自らの希望に応じた柔軟な働き方を可能とする手段になり得、こうした面を伸ばしていく必要がある。

他方、正社員と非正社員との間に処遇差が存在している中で、多様な形態による正社員の導入は、不合理な格差の拡大や固定化を助長しかねないなどの懸念も指摘されており、こうした面を排除する仕組みとしていく必要がある。

- 正社員であれ、非正社員であれ、働く人それぞれが、働くことに生きがいを感じ、人間らしい仕事ができるようにしていくことが重要である。
こうした観点から、多様な形態による正社員は、「一人一人の労働者が満足できる働き方」として活用されるようにしていく必要がある。
- 企業事例では、仕組みの導入を非正社員の雇用の安定や処遇の改善につなげているものも多く見られた。国においては、こうした事例²⁶を周知・啓発すること等により、労働の現場において、労使双方の実態を踏まえた創意工夫ある取組が自主的になされるよう、環境整備を進めていくことが求められる。

²⁶ 別添の「多様な形態による正社員の活用に当たってのポイント」を参照のこと。

多様な形態による正社員の活用に当たってのポイント

1 制度導入の目的

制度導入の 目的

制度導入の目的としては、大別すると、①人材確保・定着、ワーク・ライフ・バランス支援、②合理的人員配置、③非正社員の活用・登用があり、複数の目的を兼ね備えている場合も見られる。

①人材確保・定着、 ワーク・ライフ・ バランス支援	・働く人のニーズに合わせて異動の範囲を限定することにより、優秀な人材の確保・定着、ワーク・ライフ・バランス支援を図ろうとするもの。 ☛ 事例01（クレジットカード業A社）、事例08（総合スーパーH社）等
②合理的人員配置	・働く人のニーズに合わせて、個々人の異動可能範囲をあらかじめ明確にすることで、要員配置を効果的・効率的に実施しようとするもの。全国に多くの事業所を展開し、タイムリーに要員配置を行わなければならない企業に見られる。 ☛ 事例02（食品等卸売業B社）等 ・人材確保・定着目的型と両方の目的を兼ね備えている場合も多い。 ☛ 事例03（医療・福祉関連サービス業C社）等
③非正社員の活用・ 登用	・基幹的労働力となっている契約社員等の非正社員に対して、より安定した雇用、魅力的な処遇を提供しようとするもの。 ☛ 事例04（送迎バス等運行業D社）等 ・その他、労働契約法や改正パート労働法への対応等を意識して導入しているものも多い。

2

非正規社員からのステップアップ

非正規社員 からの ステップアップ

多様な形態による正社員を導入し、非正規社員から正社員へのステップアップにつなげることが重要。また、希望に応じて、多様な形態による正社員からいわゆる正社員へ転換できる仕組みをつくることも重要。

・非正規社員の正社員登用の受皿として多様な形態による正社員制度を導入。

☛ 事例04（送迎バス等運行業D社）、事例05（サービス業E社）等

・非正規社員→多様な形態による正社員→いわゆる正社員への転換が制度化されており、相応の実績が見られる。

☛ 事例06（割賦金融業F社）、事例07（不動産業G社）

3

正社員区分間の相互転換

正社員区分間 の転換

特定の正社員区分への固定化の防止や人材確保・定着、さらにワーク・ライフ・バランスの実現等の観点から、多様な形態による正社員といわゆる正社員の間の相互転換を可能とする仕組みとすることが重要。

例えば、昇格等の時点において本人の希望・能力に応じて正社員区分間の転換を可能とするなど、柔軟な運用を可能とすることが適当。

・原則年1回社員の申請により転換が可能であり、都度の申請にも対応している。

☛ 事例08（総合スーパーH社）等

・一定の昇格タイミングで、希望に応じて転換を認めている。

☛ 事例01（クレジットカード業A社）、事例02（食品等卸売業B社）等

・一定年齢となった際に、希望に応じて転換を認めている。

☛ 事例09（化学製品製造業I社）

4

処遇や能力開発機会等の均等・均衡

賃金制度・
水準

労使間の話し合いを踏まえて、正社員区分間の賃金制度・賃金水準の均等・均衡を考慮することが重要。

例えば、異動の範囲や担当業務の違い等に応じた賃金制度・賃金水準とする、短時間勤務ではいわゆる正社員と同一の賃金制度とした上で賃金水準を時間比例とする、異なる正社員区分間の賃金水準については、労使の話し合いによって合理的に設定するなどが考えられる。

・20時間以上40時間以内で労働時間を選択できるようにしている企業において、時間給ベースで「同一職務同一賃金」を徹底している。

☛ 事例10（雑貨専門店チェーンJ社）

・基本給は同水準としつつ、勤務地手当を不支給または半額支給としている。

☛ 事例01（クレジットカード業A社）

・年齢給・資格給は同額としつつ、特定能力の開発中心という特性に合わせ、職能給のみに若干の差異を設けている。

☛ 事例09（化学製品製造業I社）

・労働組合からの「全国転勤を前提とした働き方とそうでない働き方に賃金差がないのはおかしい」という意見を受け、限定の程度に応じた賃金水準を労使で決定している。

☛ 事例08（総合スーパーH社）

昇進・昇格
・
能力開発

昇進・昇格、教育訓練といったキャリア管理については、特定の正社員区分への固定化につながらないようにすることが重要であり、それにより正社員区分間での円滑な転換が可能となる。

また、異動の範囲や担当業務の違い等に応じて異なる取り扱いとする場合は、労使の話し合いを基本として、正社員区分間の均等・均衡への配慮することが重要。

・いわゆる正社員と職種は同じで、勤務地のみが限定されている雇用区分において、昇進・昇格・教育訓練機会とも、同様の取り扱いとしている。

☛ 事例01（クレジットカード業A社）等

・昇進・昇格について、労使間の協議を踏まえ、合理的な範囲で異なる取り扱いとした上で、転換を柔軟に認めている。

☛ 事例08（総合スーパーH社）

・いわゆる正社員への転換など雇用区分変更に条件を付していない企業において、教育訓練機会も均等に付与している。

☛ 事例03（医療・福祉関連サービス業C社）、事例08（総合スーパーH社）等

5

事業所閉鎖時等の対応

事業所閉鎖
時等の対応

多様な形態による正社員についても、雇用機会の安定確保については、いわゆる正社員に関する対応との均衡が図られるよう最大限努力をすることが求められる。

- ・狭い地域での勤務を前提とした勤務地限定正社員に対して、事業所閉鎖時に、①まず異動可能な雇用区分への転換を促す、②近隣の関連会社事業所を斡旋する、③いずれも無理な場合は解雇するが事業所再開時に優先的に声をかける、といった、きめ細かい対応をしている。

☛ 事例08（総合スーパーH社）

- ・専門的な職種限定で採用された者についても、その職種がなくなった場合には、職務の変更を申し入れることを想定している。

☛ 事例07（不動産業G社）

6

従業員尊重のアプローチ

従業員尊重の
アプローチ

労使双方にとって合理的で納得できる仕組みとすることや制度の円滑な運営のために、制度の導入や変更の際には、労使の話し合いや従業員への十分な説明などの取組が重要となる。

- ・労働組合や社員からの要望を受けて制度を導入している。

☛ 事例04（送迎バス等運行業D社）、事例06（割賦金融業F社）

- ・労働組合を交えた検討を行っている。

☛ 事例05（サービス業E社）、事例11（薬品製造業K社）

- ・丁寧な説明会を実施している。

☛ 事例06（割賦金融業F社）、事例02（食品等卸売業B社）

7 制度導入のメリット・課題

制度導入の メリット

多様な形態による正社員の制度を導入した結果として、優秀な人材の確保・定着、男女のワークライフバランスの実現などさまざまなメリットがあげられている。

・ライフプランに沿った働き方が可能な制度により人材が定着化。また、制度の存在が採用時の志望動機にあげられているなど、人材獲得にも有利に働いている。

☛ 事例03（医療・福祉関連サービス業C社）等

・契約社員の正社員登用の受け皿となっており、契約社員のステップアップ及び雇用の安定化に寄与するとともに、優秀な人材の確保・活用が図られている。

☛ 事例01（クレジットカード業A社）等

・本人の希望により転換できる制度により、男女のワークライフバランスを実現している。

☛ 事例05（サービス業E社）等

・地元志向が強い社員が多いため、勤務地限定によりモチベーションが向上している。

☛ 事例09（化学製品製造業I社）

課題

一方で、複数の雇用区分を有することに伴う課題もいくつか指摘されており、それらの解決を通じて、より有効な制度としていくことが期待される。

・複数の雇用区分の間での「棲み分けの」明確化が課題。

☛ 事例01（クレジットカード業A社）、事例09（化学製品製造業I社）等

・社員の希望と会社のニーズとのマッチングが課題。

☛ 事例09（化学製品製造業I社）

事例〇１ クレジットカード業Ａ社	所在エリア	全国
	設立年	1950 年代
職務内容、勤務地に応じて３種の限定正社員制度を導入。契約社員からの正社員登用の受け皿としても活用。	従業員数	1000 人以上 3000 人未満
	事業所数	100 ヶ所以上
	遠方事業所の有無	有
	労働組合の有無	有

〇概要

制 度 名 称 等	総合職 A コース・総合職 B コース（いずれも勤務地限定正社員）、専門職社員（勤務地・職種限定正社員）
制度導入時期	1990 年代（総合職 A コース・総合職 B コース）、2000 年代（専門職社員）
制度適用人数	総合職 A コース 約 550 名（男性約 20 名、女性約 540 名） 総合職 B コース 約 180 名（男性約 20 名、女性約 170 名）、 専門職社員 約 1,000 名（男性約 20 名、女性約 970 名） （ 総合職 N コース 約 800 名（男性約 610 名、女性約 170 名） 非正社員 約 1,060 名（男性約 140 名、女性約 920 名） ）
制 度 概 要	職務と勤務地によって３種の限定正社員制度あり - 総合職社員の中に、勤務地に限定のない N コース、一定エリア内での転居を伴う異動のある B コース、転居を伴う異動のない A コースがある。 - 総合職 N コース、総合職 B コース、総合職 A コースともに職務の限定はなく、基本的に同じ仕事を担当している。 - 総合職社員とは異なる雇用区分として、勤務地が自宅から片道 2 時間以内の場所に限定され、職種は営業・経理・システム部門のいずれかに限られる専門職社員の区分がある。 - 現在、採用は総合職 N コース、総合職 B コース、専門職社員に限っており、総合職 A コースは育児などの事情がある場合のみ選択できる。育児等で短時間勤務制度を利用している社員は全員、総合職 A コースとなる。
制 度 導 入 の 経 緯 ・ 背 景	全国転勤ができない従業員への対応 以前は正社員全員が制度上全国転勤をすることとなっており、勤務地や総合職/一般職という区分もなかったが、個々の従業員の事情によっては異動させづらい者がいたため、1997 年に大きく人事制度を見直した際、現在のような勤務地限定の総合職 A コース・B コースを導入し

た。

契約社員からの正社員登用の受け皿としての専門職社員

- かつて、営業職は女性のパート労働者が多かったが、彼らの契約社員化の動きがあり、パートから契約社員とした。しかし数年後、営業職の中でも特定の職務については正社員と契約社員の職務内容に差があまりないことから、契約社員を職種と勤務地が限定された「専門職社員」として採用した。

○処遇内容

昇進・昇格	各区分共通の職能ランク制度、ただし区分によって上限あり • 総合職内ではコースにかかわらず、昇進・昇格に上限は設けていない。 • 雇用区分別の昇進の上限が明文化されているわけではないが、職種が限定されていない正社員の職能ランクが9～10まで用意されているのに対し、専門職社員区分ではランク4までとなっている。 • 専門職社員で上司の推薦等、所定の要件を満たせば、雇用区分を変える試験を受けることになる。
教育訓練機会	平等な教育訓練機会 • 職能ランクが同じであれば、雇用区分に関わらず同じ教育訓練機会が用意されており、ビジネススキル研修や法務資格取得支援、自己啓発支援などを受講することができる。 • 専門職社員は総合職への転換なしには管理職にあたるランクまで昇進できないが、管理職以上にも昇進できる能力を身につける機会は専門職社員を含むどの社員にも平等に用意されている。
給与体系	基本給、勤務地手当で差をつけている • 総合職Aコースも総合職Bコースも、基本給は総合職Nコースと変わらないが、総合職Bコースでは勤務地手当がNコースの半分であり、総合職Aコースでは原則、勤務地手当を支給していない。 • 専門職社員については、総合職社員の給与水準を100としたとき84としている。また、退職金がない。
転換制度	総合職内の転換 • 勤務地コースの転換は原則、職務等級5・7・9ランク昇格時に実施している。
転換実績	• 上記以外に、総合職Aコース・Bコースから総合職Nコースへは随時、総合職Nコースから総合職Aコース・Bコースへは年1回、希望を出し転換することができるが、これは介護等の事由がある社員に限られる。 各種正社員区分間の転換制度あり • 専門職社員から総合職への転換制度があり、上長の推薦や勤続年数など

の要件を満たし、さらに面接と適性検査、論文試験に合格することで転換できる。昨年度は4人が合格し、総合職へ転換した。

- ただし、総合職 A コースは育児などの事情がある社員が一時的に選択する区分ということになっているため、専門職社員から総合職 A コースへ転換することはできない。
- 総合職から、専門職社員への転換制度もあるが、希望者はあまりいない。

契約社員から各種正社員区分への転換制度あり

- 契約社員から総合職 N コース、総合職 B コース、専門職社員への転換制度がある。一方で、総合職 A コースは育児等の事情で転勤ができない従業員向けの制度のため、契約社員からこの区分への転換制度はない。

○運用その他

制度導入によるメリット	優秀な人材に長く働いてもらう • 専門職社員区分や総合職 A コース、総合職 B コースなどの制度を上手く使うことで、女性でも長く働き続けられるような会社となっている。 • また、専門職社員は契約社員の正社員登用の受け皿ともなっており、契約社員のステップアップおよび雇用の安定化に寄与している。同時に、会社にとっても優秀な人材を正社員として確保・活用することができている。
制度運用に当たった課題・対策	専門職社員と勤務地限定社員のすみわけ • 職務内容と勤務地が限定されている専門職社員と、勤務地のみが限定されている総合職 A コースが、時として同じ仕事を行っている場合があり、違いが退職金の有無だけとなっているため、すみわけがしづらい。組合からも同様の意見が出されている。 • 具体的な対策は考えていないが、専門職社員は職種が限定されている社員、総合職 A コースは職種が広くランク 5 以降も見越して育てていく社員というふうに捉えている。本人の意向があれば転換もできる。 総合職 N コースと総合職 A コース・B コースのすみわけ • 総合職 N コースでありながら転勤していないケースがあることに組合などから不満の声が上がっている。 • 現行のルールを変えるのではなく、ルールをより徹底していく方向で考えている。
今後の運用方針	現行制度を徹底 • 現行制度への不満の声の多くは制度が徹底されていないことに対するものであることを踏まえ、今後は現行制度を徹底していく方針。

事例〇２ 食品等卸売業Ｂ社	所在エリア	全国
	設立年	1920 年代
転居を伴う異動がない「一般職」に加え、地域ブロック内に限り異動がある「準総合職」を導入。雇用区分間の移動は、等級変更時に従業員の意志にのみ基づき実施。	従業員数	1,000 人以上 3,000 人未満
	事業所数	10～50 ヶ所
	遠方事業所の有無	有
	労働組合の有無	無

〇概要

制 度 名 称 等	一般職、準総合職（いずれも勤務地限定正社員）
制度導入時期	2000 年代
制度適用人数	一般職 約 450 名（男性約 230 名、女性約 220 名） 準総合職 約 165 名（男性約 145 名、女性約 20 名） 〔 総合職 約 750 名（男性約 670 名、女性約 80 名） 〕 非正社員 約 300 名（男性約 110 名、女性約 190 名）
制 度 概 要	転居を伴う異動がない「一般職」と、ブロック内異動限定の「準総合職」 「一般職」は、異動が転居を伴わずに通うことができる範囲に限られる。ただし、事業所内の部門間異動はありうる。 「準総合職」は、全国を 4 ブロックに分割したうえで、異動は当該ブロック内に限られる。 - 雇用区分は、上記 2 つのほか「総合職」の 3 区分で構成される。 - 賃金水準については、係長より上位の管理職となるまで、区分間に差はない。
制 度 導 入 の 経 緯 ・ 背 景	異動範囲の明確化のために導入 - 準総合職を設置するまでは、総合職／一般職の 2 区分制であった。そのような制度下で、本来は異動範囲に限定のない総合職の従業員が、異動を拒否する事例が複数件生じた。理由は家族の都合のほか、昇進・昇格の有利さからとりあえず総合職を選択したものの、いざ異動となると対応できない、というものであった。こうしたことが重なると人材のローテーションに支障を来すため、改善の必要性が認識されるようになり、経営層の判断により新制度を創設した。 - 準総合職区分の導入の際には、従来の反省を活かして、雇用区分に対する従業員の理解を促すため、人事担当者がすべての営業所を回り、全従業員に対して新しい雇用区分制度の説明を行った。

○処遇内容

昇進・昇格	雇用区分間で異なる取扱いとしている - 総合職は、昇進・昇格に上限を設けられていないのに対し、一般職と準総合職は上限が設けられている。具体的には、一般職は係長まで、準総合職は課長までである。 - 昇進・昇格のスピードは総合職が速い場合が多いが、一般職でも能力がある従業員は総合職と同様の場合もある。雇用区分ではなく、個人の能力に即して評価している。
教育訓練機会	係長までは雇用区分間の差異はなし。その後は昇進・昇格の上限に応じて受講者が変わる - 雇用区分にかかわらず昇進・昇格が可能な係長までの職階については、教育訓練の機会・内容に差はなく、業務の必要に応じてそのつど能力を習得させている。 - 係長より上位かつ課長以下の職階については、総合職および準総合職のみを対象に研修を行う。 - 課長より上位の職階については、総合職のみを対象に、長期的な視点から、計画的に幅広い能力を習得させている。
給与体系	雇用区分にかかわらず同一の賃金テーブルを使用、昇進・昇格の上限に伴い給与に差が生じる仕組み - 同一の賃金テーブルを用いているため、雇用区分が異なっても等級が同じであれば、給与に差が生じない。 - しかし、昇進・昇格に上限が設けられていることに伴い、係長より上位の管理職になると、給与に差異が生じる。 - 以前は年功序列的な色彩の強い賃金体系であったが、現行制度導入以降は、年齢給をベースとしながらも、職務・資格等級に応じた賃金体系へと変更した。 - その他、福利厚生をはじめ、昇進・昇格以外の処遇については、雇用区分間の差はない。
転換制度	雇用区分間の転換は、等級変更時に本人の意志に基づいて実施
転換実績	- 雇用区分の変更は、等級変更の際に、従業員本人の意志に基づいて実施している。上席者の推薦や勤続年数その他の要件は、とくに定めていない。総合職から準総合職・一般職への変更の場合も、一般職から準総合職・総合職への変更の場合も、取り扱いは同じである。 - 非正社員から正社員区分への転換は、勤務評価が高く、また正社員としての労働条件に対応可能かを確認したうえで、選考に合格した場合に実施している。

○運用その他

制度導入によるメリット	人材の確保・定着、多様な人材の活用、定期異動効率の向上、エリア内の情報の共有化など • 一般職、準総合職といった勤務地限定正社員制度を導入したことにより、女性従業員が結婚・出産を迎えた際などに、一時的にでも雇用区分を移ることにより、働き続けられるようになった点はメリットである。 • また、総合職として管理職に就いていた方が雇用区分を変更する場合、従来の総合職／一般職区分のみだと、管理職から外れなければならなかった。しかし、準総合職を創設したことにより、総合職でなくとも管理職として働き続けることが可能となった。 • 加えて、従業員の異動可能な地域が明確になったことに伴い、従来はあまり活発でなかった異動が頻繁に行われるようになった。その結果、事業所間での情報・ノウハウの共有が進み、業務の質が向上した。
制度運用に当たった課題・対策	異動に伴うコストが増加、しかしメリットのほうが大きい • 準総合職を導入したことで地域ブロック内での異動が頻繁に行われるようになったため、転居費用や社宅の維持費等、企業が負担しなければならないコストが増加している。 • とはいえ、上記の業務の質の向上をはじめとして、新雇用区分創設に伴うメリットのほうが大きいと考えている。
今後の運用方針	現状の方針の維持 • 雇用区分の数についても準総合職および一般職の人数についても、現状を維持していく考えである。

事例〇三 医療・福祉関連サービス業C社 転居を伴う異動がないホーム社員区分と、本人が選択した3都道府県のみを勤務地とするエリア社員区分を、従業員が選択できる形で導入。	所在エリア	全国
	設立年	1990年代
	従業員数	500人以上1,000人未満
	事業所数	10～50ヶ所
	遠方事業所の有無	有
	労働組合の有無	無

〇概要

制度名称等	ホーム社員、エリア社員（いずれも勤務地限定正社員）
制度導入時期	2000年代
制度適用人数	ホーム社員 265名（男性77名、女性188名） エリア社員 107名（男性42名、女性65名） 〔 ナショナル社員 68名（男性52名、女性16名） 非正社員 67名（男性21名、女性46名） 〕
制度概要	転居を伴わない勤務、もしくは本人が選択した3都道府県での勤務 - ホーム社員は、勤務地が、通勤時間1時間40分以内の事業所に限られる。 - エリア社員は、従業員が選択した3都道府県を勤務地とする制度。都道府県の選び方は自由であり、遠方の都道府県や、現在支店のない都道府県の選択も可能。 - 上記2区分と、働き方に限定のないナショナル社員の3区分が存在する。
制度導入の経緯・背景	人材の定着とタイムリーな人員の配置がねらい - 従業員の多くは、資格が必要な職種に従事しており、また業界特性として女性比率が高い（全社員の62%）。そのため、人材を定着させるためには、結婚・出産・育児をはじめとした、各従業員のライフプランに沿った人事制度を構築する必要があった。 - また、業務の特性として、顧客の職場へ常駐することが求められる。受注が決定した場合には、全国各都道府県の客先にタイムリーに人材を配置する必要があるため、企業側としても、それぞれの従業員が勤務できる地域を把握しておく必要があった。

○処遇内容

- 昇進・昇格 原則として、ナショナル社員と差を設けていない
- ホーム社員・エリア社員ともに、ナショナル社員との間に差異はない。
 - 管理職については、ホーム社員・エリア社員制度の創設から間がなく、もともとそれらの区分で働く従業員が管理職へ昇進・昇格していないこともあり、現状ではほとんどがナショナル社員である。

教育訓練機会 雇用区分を問わず自己啓発を中心とした教育訓練を実施。能力評価の仕組みが充実

- 「自分のキャリアは自分でつくる」が社の教育方針であり、雇用区分を問わず、自己啓発を中心とした教育訓練を実施している。企業側は、従業員の能力開発に対する意志を尊重・支援するため、外部資格の受験料や遠方の勉強会への参加に関する費用・時間等を提供している。
- また、上記の取り組みを評価するため、雇用区分を問わず、業務上必要なスキルの自己／上席者評価を実施するとともに、社内資格認定制度を実施し、能力評価を行っている。
- 自己と上席者による評価は、スキル項目を0～5点の6段階に点数化し、個々の従業員の持つスキルを客観視できるようにしており、新たに業務を受注した際の人員配置等に活用している。

自己評価・上席者による評価のイメージ

【項目名：〇〇】

点数	自己評価	上席者評価	評価基準
0			・当該事項について、全く知らない ・ " 全くできない ・ " 全く経験がない
1			・
2		○	・
3	○		・
4			・
5			・社外で指導できる知識・技術レベルである

- しかし、業務上必要なスキルは、職場ごとに異なる場合もあり、自己および上席者による評価だけでは不十分な場合がある。そのため、業務上必要な標準的なスキルについては、社内資格認定制度を設けている。
- 社内資格認定制度の合格者には、毎月の手当てを支給する（資格の難易度により、手当ての支給期間が5年間/無期限に分かれる）等、スキルアップに向けたインセンティブとする仕組みとしている。また上級資格の認定を受けた従業員には、若手を対象とした勉強会の講師や学会における発表など、後進育成・技能継承に係る取り組みにも積極的に関わらせている。

給与体系 エリア社員にはナショナル社員と同様の賃金テーブルを、ホーム社員には地域別賃金テーブルを適用

- ホーム社員の給与は、他の雇用区分とほぼ同様の賃金テーブルではある

	ものの、全国を6ブロックに分けたうえで、各地域の賃金水準に応じて給与額を決定している。東京が最も給与が高い。 - エリア社員はナショナル社員と同様の賃金テーブルにより、給与が決定されている。 - ホーム社員・エリア社員ともに、ナショナル社員とは初号値の賃金水準が若干異なる設計となっているが、その差は給与全体の1割に満たない。しかし、後述の通り、今後、ナショナル社員を増やす方針であるため、昇給の幅は、若干ナショナル社員に有利な設計としている。 - その他福利厚生については、雇用区分間の差はない。
転換制度	雇用区分の変更は、本人の意思のみに基づく
転換実績	- 雇用区分の変更は、本人の意思のみに基づいており、上席者の推薦や勤続年数等、その他の要件はない。 - 年1回、従業員に雇用区分の希望を聞いており、毎年10名程度が雇用区分を変更している。 - 以前は新入社員を契約社員として採用し、後に正社員に登用していたが、今年度からは採用時から正社員（ナショナル社員／エリア社員／ホーム社員）として採用しており、その他に非正社員を活用していないことから、正社員登用は原則として今後行わない予定である。

○運用その他

制度導入によるメリット	人材の定着、人材配置だけでなく、人材の獲得も有利に - 上述のとおり、従業員のライフプランに沿った働き方が可能な制度を整備しているため、人材が定着しやすい。また企業としても、人材の配置可能な地域を把握できている点はメリットである。 - このような人事制度は、採用時に、教育訓練制度に次いで多くの志望者が志望動機としてあげており、人材獲得の際にも有利に働いている。従業員は、企業側から一方的に勤務地を指定されるのではなく、自ら選択できる点に魅力を感じているようだ。
制度運用に当たった課題・対策	現状では課題はない 現状では、課題は特に感じていない。
今後の運用方針	ナショナル社員の増員 - 当社の今後の意向としては、人材配置の柔軟性をさらに高めるべく、ホーム社員からエリア社員・ナショナル社員への区分変更を促し、ナショナル社員として働く人材を確保したいと考えている。目標は、ナショナル社員＋エリア社員：ホーム社員＝1：1の水準である。 - そのため、ナショナル社員の昇給幅を他の雇用区分より拡大する等、制

度改正を行っている。しかし雇用区分数は現状を維持し、今後も運用をしていく予定である。

事例〇４ 送迎バス等運行業Ｄ社	所在エリア	関東甲信越
	設立年	1970年代
非正社員も含む労働組合からの要望に応え、従来契約社員であった従業員の中から一定の基準を満たした者を、「正社員Ｂ」として登用した。	従業員数	300人以上 500人未満
	事業所数	5～10ヶ所
	遠方事業所の有無	無
	労働組合の有無	有

〇概要

制度名称等	正社員Ｂ（職種限定正社員）
制度導入時期	2010年代
制度適用人数	正社員Ｂ 17名（うち男性17名、女性0名） { 正社員 98名（うち男性95名、女性3名） ゾーン制正社員 13名（うち男性13名、女性0名） 契約社員 366名（うち男性202名、女性164名）
制度概要	一定の基準を満たした従業員を、雇用期間に定めのない正社員に登用する - 正社員Ｂは、車両の運転を専門に行うドライバーとして業務に従事している。業務では、多くの場合、大型二種免許が必要であることから、原則として本区分から他の区分へと転換することはない。 - 本区分のほか、本社、営業所で管理事務を行う、雇用期間に定めのない「正社員」と60歳～65歳までのゾーン制正社員（嘱託雇用と同じ条件で65歳までの勤務を保障）、ドライバー、添乗員等、雇用期間に定めのある「契約社員」の区分が存在する。
制度導入の経緯・背景	非正社員も含む労働組合からの要望に応え、正社員Ｂ区分を導入 従来から、労使協議の場において「契約社員の正社員化」の要望は労働組合から出されていたものの、近年の経済状況の悪化に伴う業績不振の影響もあり対応が難しかった。そのような中で、契約社員のままでは住宅資金の借り入れができない等、従業員の生活上の不都合が明らかになってきた。これに伴い、労働組合と協議のうえ、新たな正社員区分の導入に踏み切った。

○処遇内容

昇進・昇格	職階がひとつのみであり、昇進・昇格の概念がない ドライバーは、新人教育の際に指導員としてのポジションはあるものの、原則として職階はひとつのみである。そのため、正社員 B 区分において昇進・昇格は行われない。
教育訓練機会	昇進・昇格の程度にあわせた教育訓練 教育訓練機会については、基本的には正社員と同様の訓練が行われているが、前述の通り正社員 B 区分では昇進・昇格が行われないため、管理職研修は正社員の本社、営業所の管理者のみが受講することとなる。
給与体系	給与体系・水準は契約社員と同様 - 給与体系や水準は、契約社員として働いているドライバーと変わらず、一定の水準に設定されている。 - 正社員区分は年齢給が設けられており、年々給与が上昇する。加えて、退職金・賞与もあるため、平均すると正社員 B 区分との間に、年間 70 万円ほどの所得の差がある。 - その他福利厚生については、雇用区分間の差はない。
転換制度	勤続年数、業績、上席者の推薦により登用 - 契約社員から正社員 B となるための要件は、ドライバーとして、 ① 5 年以上の勤続 ② 過去 3 年間の重大な事故・クレームゼロ ③ 所長の推薦 以上、3 点である。 - 正社員 B から正社員への転換は基本的にないものの、正社員が行っている管理事務に欠員が生じた際は、正社員 B 区分や契約社員であるドライバーから転換することもありうる。その際には、本人の意志と上席者による推薦をもとに、本社で面接を行い、本人の素質を見たうえで判断する。

○運用その他

制度導入によるメリット	人材の定着促進 従業員にとって、雇用期間の定めがなくなったことはもちろんであるが、企業にとっても、永く勤め続けてもらうことにより、業務上のノウハウが蓄積されることはメリットである。
-------------	---

制度運用に	景気悪化に伴う処遇向上の困難
当たっての	● 現在、正社員 B 区分は創設されたばかりであるが、将来的に、退職金制度の導入をはじめとする処遇向上を求められた場合でも、現在の業績では実現は難しい。
課題・対策	● 公共部門の発注を入札形式で落札することが多いが、近年は競争の激化により入札価格が下がっている。そのため、人件費を割高な正社員単価で見積もっていたのでは落札が困難であり、処遇向上のための原資を蓄えることは容易ではない。
今後	始まったばかりの正社員 B 区分の維持
運用方針	● 正社員 B 区分はまだ始まって 7、8 ヶ月しかたっていない、生まれたばかりの雇用区分である。成績のよい人材は、今後も継続的に正社員 B 区分としてドライバーに登用し、更なる人材の定着を図っていきたい。

事例〇五 サービス業E社	所在エリア	全国
	設立年	1960年代
希望により2回までいつでも総合職・エリア職間の行き来ができ、昇進上限の差も小さい例。パート社員の雇用期間の定めも一定条件の下、なくしている。	従業員数	3000人以上
	事業所数	100ヶ所以上
	遠方事業所の有無	有
	労働組合の有無	有

〇概要

制度名称等	エリア職（勤務地限定正社員）、期間の定めのないパート（一定条件の下） （勤務地・職種・労働時間限定社員）
制度導入時期	2000年代
制度適用人数	エリア職 約350名（男性約100名、女性約250名） 期間の定めのないパート 約650名（男性約200名、女性約450名） （ 総合職 1,400名（男性約1,200名、女性約200名） 非正社員 約1,400名（男性約500名、女性約900名） ）
制度概要	在職中に2回、希望により総合職・エリア職間の転換が可能 - 現在の採用は、全国転勤が可能な総合職のみであるが、雇用区分として、転居を伴う転勤のないエリア職を設けている。エリア職には転勤はないが、職務の変更はある。 - 総合職として採用された後、家庭の事情等が変化した場合、希望すればエリア職に転換することが可能。再び事情が変化したときは、エリア職からまた総合職に転換することも可能。 転勤可否による単純な区分 - かつて、総合職とエリア職には、管理職をめざす人とめざさない人という定義上の違いがあったが、運用5年後にその定義は撤廃された。現在は、純粹に転勤の可否のみで区別されている。 期間の定めのないパートの区分も - それとは別に、全国のサービス提供現場で勤務するパート社員のうち3年以上勤務している人については、1年契約から期間の定めのない契約に変更した（→末尾の「期間の定めのないパートについて」参照）。
制度導入の	人事制度整備の一環として、労使で相談して導入 かつては、人事制度らしい人事制度がなく、転居を伴う転勤も個別の事

経緯・背景

情に配慮して行われ、結果として転勤できる人もできない人も、同じ扱いであった。家庭的な企業文化の良さの反面、そのような一律的な処遇がもたらす不公平感が問題になってきたため、総合職・エリア職の区分を設けることとした。

- 労使で問題意識が共有されており、制度を作るのも労使で一緒に話し合いながら行った。

導入後にエリア職の職域を拡大

- 制度導入時には、「エリア職は管理職やエリアマネージャーを目指さない人」という定義があった。しかし、実際に運用してみると、エリア職のなかにもそうした職位に登用したい・登用すべき人が現れてきた。
- そこで、能力があれば区分にかかわらず活躍できるようにするため、当初の定義の見直しを行った。これにより、現在では、総合職とエリア職の差異は、純粹に「転居を伴う転勤に応じられるかどうか」のみとなっている。

○処遇内容

昇進・昇格

総合職もエリア職もほぼ同じ体系

- エリア職は等級制度の最上位等級(11段階)のみ任用しない。また、昇格のスピードには若干の違いを設けている。

教育訓練機会

教育訓練面でも区別なく、長期視点で計画的に育成

- 総合職かエリア職かで、教育訓練上の区別はしていない。いずれも長期的な視点から計画的に、幅広い能力を習得させることをめざしている。

給与体系

同じ体系で、転勤のリスクに応じた給与差

- 総合職とエリア職とで、給与の体系は同じであるが、テーブルには転勤のリスクに応じた差異を設けている。差は等級により異なり、非管理職では数%から10%前後だが、管理職では20%近くと大きい。

賞与、退職金には差なし

- 賞与の支給月数は、総合職もエリア職も同じである。また、ポイント制の退職金についても、同一等級であれば総合職もエリア職も同じポイントが付与されている。

転換制度

希望すれば2回まではいつでも転換可

転換実績

- エリア職から総合職へも、その逆も、管理職以外は本人の希望により転換できる制度がある。転換時期は定められておらず、年中いつでも転換できる。また、とくに選考もなく、本人が希望すれば転換できる。ただし、転換できるのは在職中2回のみに限られる。(管理職は会社が可否を判断する。)

転勤を命ぜられてからの転換申請は認めない

- 基本的には、採用されて2年経過して以降は、本人が希望すればいつでもエリア職にもなれる。しかし、たとえば転居を伴う転勤ができない事情がありながら、エリア職転換を申請せず、実際に転勤を命じられてから申請することは認められない。あくまで転居できない可能性が生じたときに転換することが基本。

○運用その他

制度導入によるメリット	ワークライフバランスの支援 • もともとねらいとしていたワークライフバランスの支援は、期待どおりの効果をあげている。また、人材の定着、モチベーション、ロイヤリティの向上にも効果があった。
制度運用に当たっての課題・対策	2回転換してしまった人への対応 • 導入後も必要な見直しを重ねてきているので、とくに大きな課題はない。しいてあげるなら、すでに2回転換してしまった人は、必要な事情が生じてもう転換できないという問題がある。これに対しては、別途に再雇用制度を用意しているものの、利用者は少ない。
今後の運用方針	現行制度の維持 • 基本的には現行制度を維持するが、社員の意識調査を実施し、マイナーチェンジは行う予定である。
期間の定めのないパートについて	勤続3年以上のパートは期間の定めのない契約に • 全国のサービス提供現場に働くパートについては、当初は1年契約で必要な場合に契約を更新するが、3回目の契約更新時から期間の定めのない契約に移行することとしている。 • その背景として、雇い止め法制の変化に対応し、契約更新の際に現場でトラブルが起こらないようにしたいことがあった。また、長く勤務スキルが身に付いてきた人材を定着させたいというニーズもあった。 • パートには、短時間勤務者もフルタイム勤務者もいる。時給者も月給者も両方いる。こうした時間や給与形態の違いにかかわらず、3年以上は一律に期間の定めのない雇用になる。 賞与あり、福利厚生も「正社員」と同じ • 期間の定めのないパートになると、少額ではあるものの賞与が支給される。フルタイムパートには永年表彰や積立年次有給休暇など、福利厚生面も、総合職、エリア職等とほぼ同様である。ただし、退職金はない。 正社員に準じた教育訓練の実施 • フルタイムのパート向けには、業務改善に係る研修を実施している。また、フルタイムと社会保険が適用されるパートを対象に、会社推奨の通信教育（約100コースあり）から希望するものを受講してもらい、修

了者には費用 8 割を援助している。

エリアマネージャーをめざす意欲・能力のあるパートの登用

- パートのうちエリアマネージャーをめざす意欲・能力のある者については、選考のうえ総合職に登用している。最近の 4 年間で計 30 名強の実績がある。
-

事例〇六 割賦金融業 F 社	所在エリア	全国
	設立年	1980 年代
社員の要望を受け、2 種類の勤務地限定区分を導入。全社員へ事前に制度説明を行うのみならず、研修で「各区分に求められる役割」の意識付けを実施。	従業員数	1000 人以上 3000 人未満
	事業所数	10 ヶ所未満
	遠方事業所の有無	有
	労働組合の有無	無

〇概要

制 度 名 称 等	地域限定型総合職（勤務地限定正社員）、スタッフ職（勤務地・職種限定正社員）
制度導入時期	2010 年代
制度適用人数 (2011.12)	地域限定型総合職 約 140 名（男性約 30 名、女性約 110 名） スタッフ職 約 370 名（男性若干名、女性約 370 名） （全国転勤型総合職（限定なし正社員） 約 850 名 （男性約 800 名、女性約 50 名） 非正社員 約 400 名）
制 度 概 要	担当する仕事内容に応じ2種類の勤務地限定正社員区分を設定 - 勤務地・職種に限定のない全国転勤型総合職に加え、地域限定型総合職およびスタッフ職を設定している。 - 地域限定型総合職は、全国転勤型総合職と同様に担当する仕事内容に制限はないが、転居を伴う異動は生じない働き方の雇用区分である（なお、会社が認めた場合には、ライフイベント等を理由に勤務地域を変更できる制度となっている）。 - スタッフ職は、担当する仕事は基本的に実務・ライン業務であり、転居を伴う異動は生じない働き方の雇用区分である。
制 度 導 入 の 経 緯 ・ 背 景	社員からの要望を受け、自身が望む働き方ができる制度を導入 2010 年 4 月より現行の 3 区分の運用を開始した。それ以前は全員が、「付加価値を求めて働く」総合職的な位置付けであるナショナルコースと、転居を伴う異動は生じないエリアコースの 2 区分であった。 - しかしながら、人事面談や自己申告書、従業員と経営層・人事部の対話において、「総合職というよりも、実務処理や作業を着実に進めていきたい」という意見もあったことから、雇用区分を見直すこととなった。この背景には、そもそも実務・ライン業務を担当する正社員が数多く在

籍していたという実態もある。

- ・見直しに当たっては、「フェアであること」「自身が望むキャリアにマッチした働き方を選択可能となること」に配慮した。

制度導入に当たって全社員に対する説明会を実施

- ・制度導入時には、人事部が全社員に対して冊子を配布のうえ、順次、制度説明会を実施した。

○処遇内容

昇進・昇格	職種特性に合わせた設計 ・地域限定型総合職は、全国転勤型総合職と同様に管理監督者である課長相当職に昇格でき、マネージャーをめざすことができる（課長相当職以上への昇進には制限あり）。 ・スタッフ職は、課長相当職へは昇格せず、実務のプロフェッショナルを目指すため、業務の習熟度等による評価・昇給により処遇する仕組みとなっている。
教育訓練機会	求められる役割に合わせた研修プログラムを用意 ・地域限定型総合職が担当する仕事は全国転勤型総合職と同様であるため、教育訓練機会も等しく、長期的な視点から幅広い能力を身に付けさせている。（「問題発見・解決力」など） ・一方、スタッフ職は仕事内容がある程度限定されているため、長期的な視点を持った上で業務に必要な特定能力を習得させるとともに、「現場を率いるチームリーダーとして」「後輩の指導時に」どのように振舞えばよいかといった視点を持たせた研修を行っている。
給与体系	勤務地限定はメリットと捉える ・地域限定型総合職は全国転勤型総合職と異なり、「勤務地を保障しているメリットがある」という考え方から、全国転勤型と地域限定型とで給与水準に差を設けている。
転換制度	制度導入時から現在までに自身の希望を基に3回の選択機会 ・制度導入時から現在まで、3回の選択機会を設けた。具体的には、2010年4月の導入時に上司と相談の上で社員の希望を重視して区分を決定し、その後2回ほど当該区分の働き方が自身に合っているかを確認し、合っていない場合には申請により区分転換できる機会を設けた。
転換実績	スタッフ職⇄地域限定型総合職、地域限定型総合職⇄全国転勤型総合職の転換制度あり ・上位区分への転換となるスタッフ職から地域限定型総合職への転換、地域限定型総合職から全国転勤型総合職への転換には、当該区分に3年以上勤務後に所属長の推薦を得て申請し、選考・審査に合格することが条

件となっている。

- なお、スタッフ職から全国転勤型総合職に転換するには、一度、地域限定型総合職を経験する必要がある。
- 下位区分への転換に当たっては選考・審査を行わず、本人の希望に基づいてこれが実現される。

契約社員→スタッフ職→地域限定型総合職→全国転勤型総合職のルートもあり

- 契約社員からスタッフ職への登用制度を整備している。この理由として、「キャリア形成の支援」「優秀な人材の確保」「モチベーションの向上」を挙げることができる。
- 応募条件は、一定の評価点をクリアした者のうち、本人の意思・上長の推薦があることであり、筆記試験と面接に合格しなければならない。
- なお、地域限定型総合職・全国転勤型総合職になるためには、スタッフ職から順にステップアップする必要がある。
- 制度導入後まだ日が浅く実績は少ないが、初年度は数名程度の実績がある。今後、社内外の状況を考慮しながら、選考基準や適用人数を見直していく予定である。

○運用その他

制度導入によるメリット	自身に求められる役割が明確化、社員にとってフェアな制度 • 全社員の4割程度が女性であるが、そのほとんどが制度導入以前より転居を伴う異動が生じない働き方を選択していた。本制度では、地域限定型総合職・スタッフ職の「求められる役割」を明確化したため、これに対する本人と会社側とのギャップが少なくなり働きやすくなったのではないかと考えている。 • また、これまで分かりづらかった昇進・昇格についても、その上限や制約等をオープンにしたことにより、社員に対してフェアな制度になったと考えている。
制度運用に当たっての課題・対策	• 特になし。
今後の運用方針	本制度の着実な定着を • 制度導入後まだ1年半しか経っておらず、また、これまでに大きなトラブル等も生じていないことから、今後は本制度を着実に定着させるよう取り組んでいきたい。

事例〇七 不動産業G社 高度な専門性を有する人材を確保するため、勤務地・職種限定の「専任職」制を導入。これを契約社員からの転換の受け皿としても活用している例。	所在エリア	全国
	設立年	1950 年代
	従業員数	1000 人以上 3000 人未満
	事業所数	10 ヶ所未満
	遠方事業所の有無	有
	労働組合の有無	有

〇概要

制 度 名 称 等	専任職（勤務地・職種限定正社員）
制度導入時期	2000 年代
制度適用人数	専任職 約 70 名（男性約 50 名、女性約 20 名） 〔 総合職 約 950 名（男性約 920 名、女性約 30 名） 一般職 約 60 名（女性約 60 名） 〕 非正社員 約 300 名（男性約 50 名、女性約 250 名）
制 度 概 要	職種・勤務地を限定して雇用、転換実績も豊富 - 高度な専門性を有する人材等を確保・活用するため、職種および勤務地域を限定した「専任職」の採用区分を用意。他の正社員区分である総合職に比べ給与はほぼ同等だが、退職金・年金制度はない。 - 上級の専任職は総合職への転換が可能で、1 年契約の契約社員から専任職への転換も可能である。いずれも、転換実績は多い。
制 度 導 入 の 経 緯 ・ 背 景	事業の高度化に対応した専門人材の確保が目的 - 不動産証券化への対応等のため、法律や金融に関する高度な資格・専門性を有する人材を確保する必要が生じた。これら人材は一般に回転が速い傾向があり、ふつうの処遇では市場相場と合わないため、新たに専任職の雇用区分を設定した。 - 併せて、1 年契約を更新して一定期間以上勤務した契約社員の受け皿としての役割も、専任職にもたせることにした。したがって、職種はかなり多岐にわたっている。 - なお、専任職社員も契約社員も非組合員である。導入に際しては、労働組合とも協議を行ったが、特段の問題はなかった。

○処遇内容

昇進・昇格	総合職と同等の職階制、部長への任用もあり - 下から専任職、上級専任職、特別専任職の3段階の階層区分を設けている。これは、総合職の階層区分とほぼ一致しており、また、毎年の評価を通じて昇格していくのも総合職と同様である。 - 特定の専門業務を所管する部門のライン部長には、特別専任職が任じられることもある。したがって、専任職である部長の配下に総合職の部下がいるというケースも珍しくない。
教育訓練機会	長期視点の能力開発、必要に応じマネジメント教育も実施 - 専任職に対しても、総合職社員に対するのと同様に長期的な視点から能力開発を行うが、専門的能力の開発が主となる。 - 管理職級である特別専任職の場合は、実際にマネジメントを担うことがあるため、総合職社員と区別なくマネジメント教育を実施している。
給与体系	市場相場に応じた柔軟な給与決定、管理職級は年俸制 - 専任職および上級専任職には、総合職と同様の号別給与テーブルがある。採用時給与は、市場相場に応じて相対で号が決定され、その後は、評価に応じて号数が上がることにより昇給していく。ただし、号別の金額は総合職よりも高く設定されている。 - 管理職級の特別専任職は年俸制であり、個別に年俸が決定される。別途に、プラスαのインセンティブ制度もとり入れられている。 - 専任職には退職金・年金制度は適用されない。これは、長期の雇用を想定しておらず、給与を市場相場に合わせる必要があったことによる。 - 福利厚生関係は、総合職社員と基本的に変わらない。
転換制度	上級専任職以上は総合職転換可能、転換実績も豊富 上級専任職以上であれば、希望し認められれば総合職への転換が可能である。実際に、毎年15名くらいが転換している。
転換実績	- 転換に際し、職種・勤務地の変更に応じられること、専門分野を超えた業務への本人の意識、及び適正を重視して判断している。 - 上級専任職以上が総合職に転換する際には、年収がほぼ同等となる総合職の給与テーブルに移行する。 - 転換時点から、退職金・年金制度が適用されるようになる。 契約社員→専任職→総合職のルートも 1年契約の契約社員から専任職への転換も行われている。現在は、契約社員から総合職への転換は認めておらず、いったんは専任職に転換することになる。この場合は、現場上司の推薦を重くみて判断している。専任職に転換した契約社員は、最近5年間で約15名である。

○運用その他

制度導入によるメリット	優秀な人材の確保 必要なときに優秀な人材が確保できるようになった。また、優秀な契約社員からの転換が進んだ。
制度運用に当たっての課題・対策	職務・勤務地域の固定化への対応方法 - 支店に配置した専任職については、人員の固定化の問題が心配される。いまは起きていないが、たとえばその人の専門的な仕事が支店からなくなった場合の対応方法は課題と認識している。おそらくは、職務の変更等をお願いすることになるのではないかと考えている。 - 人事評価の基準・軸をどこに合わせるかに難しさを感じている。
今後の運用方針	維持するが、採用数は環境による 制度としては維持する方針であるが、実際にどの程度の採用を行うかは、事業環境に応じて決まるものである。現在のところは、新たに専任職を採用する計画はない。

事例〇８ 総合スーパーＨ社	所在エリア	全国
	設立年	2000年代(別会社より分社)
従業員の多様化に伴い、転勤範囲がエリア内(全国４区分)に限定される正社員、基本的に転勤がない正社員、の２区分の勤務地限定制度を導入。	従業員数	3,000人以上
	事業所数	100ヶ所以上
	遠方事業所の有無	有
	労働組合の有無	有

〇概要

制度名称等	R(リージョナル)社員、エリア社員(いずれも勤務地限定正社員)
制度導入時期	1990年代
制度適用人数	R社員 約6,500名(男性約4,000名、女性約2,500名) エリア社員 約7,000名(男性約1,500名、女性約5,500名) [N(ナショナル)社員約9,500名(男性約7,500名、女性約2,000名)]
制 度 概 要	転勤の有無・範囲により3つの正社員区分を設定 • N社員は全国転勤がある社員、R社員は転勤範囲がエリア内に限定されている社員、エリア社員は転勤がない社員となる。 • R社員の転勤範囲は当初13地区に区分していたが、あまりに細かすぎ異動の範囲が狭く窮屈であったため、現在は4つの区分(東北、関東、中部、関西)としている。 • なお、N社員とR社員の労働時間はフルタイムである。 エリア社員は無期契約と有期契約の2種類 • エリア社員には無期契約と有期契約がある。無期契約の場合は会社と契約し、勤務する事業所は会社が指示する。異動の範囲を契約で定めており、店舗を特定しているわけではない。通勤可能範囲での転勤はある。 • なお、無期契約でも有期契約でも、等級を揃え同じ処遇としている。
制 度 導 入 の 経 緯 ・ 背 景	従業員の多様化に対応 • 制度導入前は、「社員」は辞令が出れば全国どこへでも転勤することとなっていたが、男女雇用機会均等法の制定や他社における複線型人事制度の導入活発化等を背景とし、また、従業員の多様化に対応する必要が生じ、勤務地選択制度を導入することとなった。 • これまでも人事の運用上は無理な転勤命令は出していなかったが、これを明確に制度化しようという動きになったものである。

○処遇内容

昇進・昇格	昇進・昇格の制限あり - 人事体系には「シニア」「ミドル」「ジュニア」というランクがあり、シニア（店長・部長クラス）にはN社員しか昇格できないが、ミドル（次長・比較的小さい店舗の店長クラス）はR社員でも昇格可能である。 - 現在は以前と比較して、R社員の昇進・昇格上限を上げている。この理由として、R社員でも優秀な人材が数多く在籍していること、また、男性社員が圧倒的に多い中で客層は女性がほとんどであるため女性活用を推進する必要があったこと、等が挙げられる。 - 言い換えれば、転居の有無に関わらず、本人が希望する働き方を尊重しつつ、優秀な人材の「道を広げた」ということである。その結果、R社員はある意味でN社員にとってライバルの位置づけとなっている。
教育訓練機会	N社員とR社員は同一 N社員とR社員の教育訓練機会は等しい。
給与体系	転勤の有無・範囲により異なる水準 - 賃金は、N社員を100とするとR社員は95、エリア社員は80～85程度である。この賃金水準は、労使間で議論した上で決定したものである。 - N社員とR社員では、仕事と同じであれば賃金も同一にすればよいとの意見もあった。しかし、「全国転勤を前提とした働き方とそうでない働き方に賃金差がないのはおかしい」との反対意見が多く聞かれたため、このような水準となった。 - なお、エリア社員には、住宅補助制度が適用されない。
転換制度	申請により転換が可能 N社員、R社員、エリア社員の行き来は可能である。基本的には年に1回、社内で文書を出して要望を聞いているが、その都度の申請にも対応している。
転換実績	

○運用その他

制度導入によるメリット	人材の定着、従業員満足度の向上 転居を伴う転勤ができない者の雇用継続が可能となったことにより人材が定着したこと、女性の活躍に貢献したことをメリットとしてあげることができる。
制度運用に当たっての課題・対策	店舗閉鎖時の雇用保障 - 店舗閉鎖時の雇用保障が課題である。エリア勤務であるR社員は他の店舗に転勤・異動させることとなるが、転勤・異動できないエリア社員のケースが特に難しい。 - 現状では、①R社員への転換を促す、②近隣のグループ内の事業所を幹

旋する、③どうしても無理な場合は解雇とするが、店舗を再開する場合や近隣で店舗を立ち上げる場合には優先的に声を掛ける、の3つの対応をとっているが、100%全員を雇用確保できないケースもある。

組織の硬直化

- 売り場の主任や課長が R 社員の場合、上のポストが動かないため、下位ランクに位置付けられている者が、能力があってもそのポストに上がれないという現象を生じている。
- また、長期間にわたり同じ場所で同じメンバーで働くことは、新たな経験を積むことの限定があり人材育成が難しい、全く新しい発想が生まれにくい、というデメリットを持つ。

今 後 の 同一労働同一賃金の実現など

運 用 方 針

- 今後は、現制度下での組織の硬直化をどのように解決していくか、正社員とパートの同一労働同一賃金の実現をどうするか、専門職として採用した者についてその事業がなくなった際の雇用保障をどうするか等の課題を解決していきながら、人事制度を適宜、見直していきたい。

事例〇九 化学製品製造業Ⅰ社	所在エリア	全国
	設立年	1950年代
ホームタウンから転居を伴う異動がないL職を導入。入社時に加え2回の転換機会を設け、ライフスタイルに合わせた選択ができるよう運用。	従業員数	1000人以上 3000人未満
	事業所数	10～50ヶ所
	遠方事業所の有無	有
	労働組合の有無	有

〇概要

制度名称等	L職（勤務地限定正社員）
制度導入時期	2000年代
制度適用人数	L職 約560名（男性約450名、女性約110名）、 N職（勤務地限定なし正社員）約900名（男性約830名、女性約70名） 非正社員 約50名（男性約40名、女性約10名）
制度概要	ホームタウンから転居を伴う異動が生じないL職 - ホームタウンを登録し、そこから転居を伴う異動が生じない働き方。L職（Local）であっても本人から「家庭の事情で転居を伴う実家の近くで勤務したい」との希望があれば、これに応じることもある。 - 担当する仕事の範囲は、地域が限定されないN職（National）と比してやや狭い。 - N職・L職を選択（転換）できる機会は、原則として入社時・4級昇格時・45歳到達時の3回。 - 試験・面接等は課さず、本人の希望により選択（転換）することが可能。
制度導入の経緯・背景	男女雇用機会均等法の改正・施行に伴い導入 1997年の男女雇用機会均等法の改正、1999年の施行に伴い、入社時にN職・L職を選択できる制度を2000年から導入した。 - 導入以前は女性の総合職を採用しておらず、これをきっかけに女性活用の推進も図っている。 - 労働組合は「従業員の働きやすさ」という観点からL職の導入に賛成。

〇処遇内容

昇進・昇格	前提はN職と同等であるが、管理職登用を認めるか検討中 昇進・昇格機会に格差はないという前提であるが、実態としてL職は管理職に推薦されないことも少なくない。
-------	---

	・ L 職の管理職を認めるかどうかについては、現在検討を重ねているところである。
教育訓練機会	主たる仕事内容に応じた教育訓練を実施 ・ N 職・L 職いずれに対しても、「長期的な視点から計画的に」教育訓練を行い、昇進・昇格に係る研修機会も同等である。 ・ ただし、N 職の方が L 職と比較して担当する仕事内容が広いため、N 職には「幅広い能力」を、L 職には「特定の能力」を習得させる方針である。
給与体系	年齢給・資格給は同等、職能給のみ若干の減額 ・ 年齢給・職能給・資格給などから基本給を構成しているが、N 職と L 職では職能給にのみ 5 % 程度の差を設けている。他は同等であるので、給与総額としてはそれほど大きな減額とはならない (5000 円程度)。 ・ このため、労働組合からの処遇に関する要望も特に挙がっていない。
転換制度	本人の希望に応じて 3 回選択 (転換) 可能
転換実績	・ N 職・L 職を選択 (転換) できる機会は、原則として入社時・4 級昇格時・45 歳到達時の 3 回である。4 級昇格時とは、大学新卒者の場合、平均的には入社から 3 年程度が経過したタイミング (26～29 歳時) である。 ・ 4 級昇格時は、自身のライフプランやキャリアプランを考える時期であり、45 歳到達時は両親がおおよそ 65～75 歳で、これを踏まえたライフプランを考える時期であるとの考えから、選択機会を設定している。 ・ L 職から N 職への転換希望は少ない。 ・ 4 級昇格時・45 歳到達時ともに、該当者の 20～25 % 程度が N 職から L 職への転換を希望している。この中には男性も含まれる。特に、4 級昇格時には、既婚者である女性が N 職から L 職に転換するケースが多く見受けられる。 ・ なお、どうしても L 職の従業員に転居を伴う異動をさせなければならない事情が生じたときには、人事部をはじめとする企業側が当該社員に面談を行い、期間を限定するなどの条件を提示し了解を得ている。 ・ 非正社員は短時間勤務を望んでいる者が多いため、N 職や L 職への転換を望む声は聞かれず、実際に転換制度も設けていない。

○運用その他

制度導入によるメリット	人材の確保・定着のみならず、従業員のモチベーション向上も ・ 2011 年 4 月に採用した高校卒業者が全員 L 職を選択した。このように、本社所在地域では地元志向の強い者が多いため、転居を伴う異動が生じない L 職の導入は、人材の定着、従業員のモチベーション向上等に効果を挙げている。
-------------	--

	• また、採用活動の際にL職について質問されることが少なくないなど、人材の確保にもつながっていると感じている。 • 4級昇格時に、既婚者である女性がN職からL職へ転換するケースが多いことからうかがえるように、従来は結婚や育児といった家庭の事情を理由として退職していた者が勤務を継続できるなど、「ワークライフバランス」に寄与している。
制度運用に 当たっての 課題・対策	N職とL職のすみわけ • 営業職の異動は頻繁であり、また、技術職は本社近辺の事業所勤務か海外勤務のいずれかとなるため、N職でなければ務まらない。一方で、その他の職種はN職であってもそもそも転居を伴わない事業所異動の方が多く、転居を伴うケースは稀である。 • このため、N職とL職の境界線が明確ではない（勤務地についてはほぼ同じ待遇であるのに給与が異なる）との声が聞かれることもある。 本人希望と人員計画とのマッチング • 現状では、L職に転換後にホームタウンへ異動したいと希望しても、すぐに異動できるとは限らない。人員計画上、次の異動のタイミング（通常4月と10月）まで待たなければならないケースもあり、どこまで企業側が従業員のライフプランに歩み寄れるかが課題である。 • 事業所閉鎖時・事業縮小時には、L職にも転居を伴う異動を考えてもらわなければならないケースも想定され、実際にそのようなケースがあった。その際には、本人との個別面談により、「転居を伴う異動を受入れる」「企業側が再就職支援を行う」等を決定することとしている。
今後の 運用方針	企業にとってメリットも多いL職を維持するが、N職の推進を望む一面もあり • L職を整備することで、人材の確保・定着、従業員のモチベーション向上等のメリットがあるため、今後もこの制度を維持していきたい。一方で、企業としては、全従業員が自身の能力を最大限に発揮し、自社に貢献するポジションや仕事に就くことをめざすN職を拡大したいという意向もある。

事例 10 雑貨専門店チェーンJ社 同じように働く人は同じ社員であるという「全員社員思想」に基づき「同一職務同一賃金」制度を導入。労働時間も個人の選択により設定可能。	所在エリア	全国
	設立年	1990 年代
	従業員数	3,000 人以上
	事業所数	50～100 ケ所
	遠方事業所の有無	有
	労働組合の有無	有

○概要

制 度 名 称 等	J（企業名）社員制度（勤務地・労働時間限定正社員）
制度導入時期	2000 年代
制度適用人数	J 社員（職階により勤務地限定が可能、労働時間が選択可能） 約 2,500 名（男性約 500 名、女性約 2,000 名）
制 度 概 要	「全員社員思想」：同じように働く人は同じ社員である - 同じように働く人は同じ社員であるという「全員社員思想」を基本的考え方の 1 つとし、「同一職務同一賃金」「教育や福利厚生の平等」を実現させている。 - また、従来制度では雇用期間を何度も更新し、無期契約の社員と差がないパートタイム社員や契約社員がみられたことから、全員が「無期契約（定年 60 歳、65 歳まで再雇用可能）」を基本としている。ただし、有期契約希望者は、1 年契約または 3 年契約も選択可能である。 労働時間を週 20～40 時間の中で選択可能 - さらに、ワークライフバランスにも配慮した働き方としても整備しており、結果として全社員を同じ社員区分とし、週 20～40 時間の中で自身の勤務時間を選択できる制度となっている。 - 本制度では、旧体系のパートタイム社員や契約社員の層（フロント）を「グレードⅠ」「グレードⅡ」「グレードⅢ」「リーダー」までの 4 段階で職能資格級的な体系に編成した。この 4 段階に該当する者は労働時間を 20～40 時間で選択する。 - また、旧体系の本社員層（主任、係長、バイヤー、エディター、管理部門スタッフ等）、すなわち現制度での「リーダー」より上の職階の労働時間は 32～40 時間から選択する。 - 年に 1 度、労働時間の変更を申請できる自己申告がある。 「グレードⅠ」「グレードⅡ」「グレードⅢ」では、勤務先店舗の変更

はない。

- 「リーダー」には「1＝転居を伴わない異動のみ」「2＝全国転勤が可能」の2区分を設定しており、「リーダー」より上に昇格するためには「2＝全国転勤が可能」な区分を選択する必要がある。

制度導入の 収益は従業員の習熟度に直結

経緯・背景

- 急成長を遂げてきたが、開業8年にして初の減収・減益となった。その背景として、店舗の拡大に人材供給が追いつかない「人材活用の仕組」に問題があると考えられた。
- 当時、全社員のうち80～85％が半年契約のパートであった。また、1年で約半数が退職し、その度に同じ人数を新規採用するという繰り返しになっていた。その結果、平均勤続年数は2年弱にとどまり、従業員の知識や技術の習熟が十分ではなかった。
- 「自社で仕入れて自社で売り切る」ビジネスモデルにあっては、従業員の習熟度が収益に直結するため、新たな人事制度を構築する必要性が生じた。

多様な就労ニーズに対応

- 人事制度改定時期は、ちょうど働く人によって就労価値観が多様化してきている時期だったため、仕事と個人の生活の両方がバランスすべきであるという考えの下、多様な就労価値観に対応できる仕組みを検討した。

○処遇内容

昇進・昇格 転居を伴わない異動を希望する場合は制限あり

- 能力・意欲が高い者が平等に昇進・昇格する。
- なお、転居を伴わない異動のみの働き方を選択する場合、「リーダーの2」以上にはステップアップすることができない。

教育訓練機会 ステップアップが前提

- 全員にステップアップを前提とした研修を実施している。
- 旧体系の本社員の新規採用者に実施していた「入社時研修」や「現場OJT」を、「グレードⅠ」～「リーダー」に対しても実施するようにした。

給与体系 「同一職務同一賃金」が基本

- 旧体系ではパートタイム社員はある一定の段階まで昇格すると、何年働いても時間給は変わらないままであったが、新体系では「グレードⅠ」では高校卒、「グレードⅡ」では短大卒、「グレードⅢ」では大学卒初任給の時間換算額を時間給に設定し、ステップアップにより昇給する仕組とした。これはそもそも採用対象者を高卒相当以上に設定し

	ており、旧体系の本社員層とあくまで時間換算で同一職務同一賃金を追求したためである。 • また、いわゆる賞与とは若干異なるが、皆勤、土日勤務、遅番等に対する手当やインセンティブを支給している。 • 旧体系の本社員層に当たる「リーダー」より上の職階は、月給制である。 • なお、「グレードⅠ」～「グレードⅢ」はレンジがある職能給、「リーダー」以上は職務給である。
転換制度	「全員社員」のため、登用・転換という概念はない
転換実績	• 旧制度では契約社員と本社員の間でキャリアが途切れており、本社員になるためには登用試験に合格する必要があった。現在はすべての社員が「J社員」であるため、登用・転換という概念はない。 • ステップアップをめざす者、能力・意欲が高い者が上の階級に上られる仕組みである。

○運用その他

制度導入によるメリット	人材の定着、従業員満足度の向上等 • 年間退職者数が制度導入前と比較して約 1/3 となるなど、従業員が定着せず知識や技術が蓄積されないという従来の課題に対して一定の成果が出たものと考えられる。 • この他にも、「採用倍率の上昇」「長期勤務希望者の増加」「ステップアップ希望者の増加」「従業員満足度の向上」といった効果が現れている。 賃金格差の解消 • 制度導入前はパートで何年働いても時間給は変わらず、本社員として採用された者と同じ仕事をしていても賃金格差が歴然としていたが、同一職務同一賃金とすることにより、その格差が解消した。
制度運用に当たっての課題・対策	アルバイト的な働き方を希望する者への対応 • 就労ニーズの多様化に対応すべく新制度を導入したが「旧体系の本社員になりたくない」「雇用を無期にする必要はない」「ステップアップをめざさない」「アルバイト的に勤めてアルバイト的に辞めていきたい」という者も多くいるため、一つの体系では難しいのかもしれないと感じている。 • 実際、アルバイト的な働き方を希望する者は、ステップアップのための研修を行っても効果はなく、退職してしまう。異なる価値観があるがゆえにアルバイト的な働き方があってもよいのかもしれない、これらの者への対応が課題であると認識している。 • 人材が定着しすぎるといった、別の課題も生じているのも実状である。

たとえば「リーダーの1」では転居は伴わないが異動が発生する可能性があるため、アルバイト的な働き方を希望する者がグレード3にとどまり、そこで固定化してしまっている。

今 後 の
運 用 方 針

- 制度導入の趣旨や基本的な考え方は堅持しつつ、就労ニーズの変化や人材育成課題への対応を図る。
- 全員一律の制度・運用を見直し、意欲ある人材へのステップアップ機会の拡大、就労観の違いを踏まえた就労条件や教育機会設定など、従業員満足度とともに組織活力の向上をめざす。

事例 1 1 薬品製造業K社 ジョブ・ローテーションの円滑化のため、労働組合を含めた話し合いの中で、「総合職」と職務内容が変わらない「地域限定職」制を導入。	所在エリア	全国
	設立年	1950 年代
	従業員数	300 人以上 500 人未満
	事業所数	10 ヶ所未満
	遠方事業所の有無	有
	労働組合の有無	有

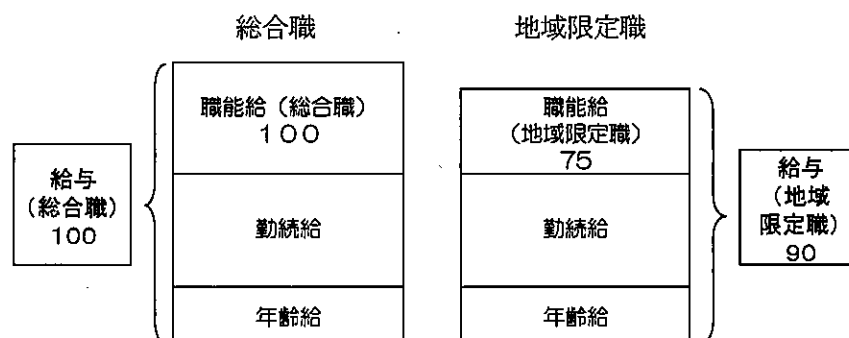
○概要

制 度 名 称 等	地域限定職（勤務地限定正社員）
制度導入時期	1990 年代
制度適用人数	地域限定職 260 名（男性 190 名、女性 70 名） 〔 総合職 75 名（男性 65 名、女性 10 名） 〕 〔 非正社員 47 名（男性 0 名、女性 47 名） 〕
制 度 概 要	職種内容は総合職と同様、次長職まで昇進可能 ● 地域限定職の職務内容は、働き方に限定のない総合職と同様であり、転勤がない点のみが異なる。 ● 地域限定職は、次長職まで昇進・昇格が可能となっている。総合職と比べ、給与には 10%程度の差があるが、教育訓練や福利厚生は同様である。
制 度 導 入 の 経 緯 ・ 背 景	ジョブ・ローテーションの円滑化と管理職の輩出を目的に、労働組合代表者を含めて協議 ● 現在の総合職／地域限定職の 2 つの雇用区分を柱とした制度の導入以前は、総合職と、職種を限定した「専任職」の 2 つの雇用区分が柱であった。その当時は、部門間の異動をフレキシブルに行うことが困難、という課題があった。 ● また、専任職は管理職へ昇進できない制度設計となっていたため、総合職の比率が少ない（2 割程度）状況下では、課長職担当者を総合職のみで賄うことが困難になった。 ● そこで、職種を限定せず、勤務地域のみを限定した地域限定職を設置し、管理職まで昇進可能な設計とした。 ● なお、地域限定職の雇用区分を設けるに当たっては、労働組合代表者を含めた社内プロジェクトチームを組成し、労働組合の意見も踏まえながら、制度を検討した。

○処遇内容

昇進・昇格	次長職への任用もあり - 地域限定職の昇進・昇格の上限は次長職である。また、昇進・昇格のスピードも、総合職とは差を設けている。 - しかし、実態としては、地域限定職区分の中に、家庭の事情で転勤が難しいものの能力的には総合職と遜色ない方もいる。そうしたケースでは、昇進・昇格のスピードが総合職と変わらない人もいる。
教育訓練機会	長期視点の能力開発、総合職との間の差異はなし - 地域限定職に対しても、総合職と同様に長期的な視点から能力開発を行っており、総合職との間に機会・内容の違いはない。 - ただし、地域限定職は、昇進・昇格の上限が次長職までに限定されているため、それ以上のマネジメント研修については総合職のみが受講することとなる。
給与体系	「年齢給」「勤続給」は同様、「職能給」は総合職の75% - 地域限定職には、総合職と同様の号別給与テーブルがあり、評価に応じて号数が上がり、昇給していく仕組みとなっている。ただし、昇進・昇格の上限があるため、号数の上限は総合職より低い。 - 給与は、「年齢給」「勤続給」「職能給」のから3種類から成っている。そのうち「年齢給」「勤続給」は、地域限定職と総合職との間に差はない。一方、「職能給」については、総合職を100%とした場合、地域限定職は75%程度に設定されている。その結果、地域限定職は総合職に比べ、全体として10%程度給与が低くなっている。

総合職と地域限定職の給与体系の違い
(入社年次・職務内容が同様の場合のイメージ)



- 福利厚生関係は、総合職と変わらない。

転換制度	総合職への転換は可能だが、ハードルは高い
転換実績	- 地域限定職から総合職への転換は、仕事の成果、管理職への適性等について、直属の上席者及び人事担当者による評価を経て実施されるため、実績は少ない。しかし、地域限定職の中から管理職として登用したい人材に対しては、人事面談等の際に声をかける場合がある。 - 総合職から地域限定職への転換は、個人的な事情等により、行われることがある。 - 非正社員から総合職・地域限定職への転換は、登用制度はあるものの、転換実績はほとんどない。

○運用その他

制度導入によるメリット	ジョブ・ローテーションの円滑化、社員のモチベーション向上など - 職種の限定をなくしたため、従業員の側からも様々な職種への異動希望が出るようになり、地域内のローテーションがスムーズに行えるようになった。 - 加えて、職務内容の差がなくなり、業務の違いに起因したモチベーションの低下は見られなくなった。 - また、転勤がないことから、個人的な事情で転勤ができない場合でも働けるようになり、多様な人材の活用が進んだ。
制度運用に当たっての課題・対策	勤務地域へのこだわりが強い人材の管理職登用 管理職には、複数の事業所で複数の職種を経験する等、幅広い職務経験が求められると考えている。このため、原則として、転勤経験のある総合職から管理職を登用している。しかし、家庭の事情等により、地域限定職へのこだわりが強い人は、管理職適性が高くても転勤経験がないため、次長職以上の管理職を任せることが難しいことが課題である。
今後の運用方針	雇用区分を増やす見込み 現在の総合職、地域限定職に加えて、「一般職」区分を新設する予定である。一般職は、総合職や地域限定職の補助でなく、現場で技術を磨き続ける人のための区分としたい。

企業アンケート調査結果概要

1. 実施概要

- ・ 調査期間：2011 年 7 月 19 日(火)～2011 年 8 月 10 日(水)
- ・ 調査対象：岩手県・宮城県・福島県を除く全国 44 都道府県に所在する正社員数 300 人以上の全企業 11,170 社
- ・ 全回答社数：2,000 社
- ・ 有効回答社数：1,987 社（有効回収率＝17.8%）

2. 集計に用いるカテゴリの定義

区分		定義
いわゆる正社員		1. 就業規則や労働契約で、仕事の範囲を限定していないし、実際の範囲も限定されていない 2. 労働時間が、同一企業における他の雇用区分の労働時間と同じあるいは相対的に長い 3. 就業規則や労働契約で所定外労働を行うこともある旨を定めている 4. 就業規則や労働契約で、勤務地を限定していない 上記 4 点を同時に満たす雇用区分。
多様な正社員 ※複数該当の場合あり	職種限定	就業規則や労働契約で仕事の範囲を限定していないが、実際の範囲は限定されている、あるいは就業規則や労働契約で仕事の範囲を限定している。
	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ないと定めていない。
	勤務地限定	就業規則や労働契約で、勤務地を「転居を伴わない地域への異動」に限定している、あるいは就業規則や労働契約で、勤務地を「採用時の勤務地のみ」に限定している。
その他正社員		上記「多様な正社員」区分を決定する設問において限定項目に該当せず、かつ「その他」と回答した項目があったため、「いわゆる正社員」と「多様な正社員」のいずれにも該当しない雇用区分。
一部無回答正社員		上記「多様な正社員」区分を決定する設問において限定項目に該当せず、かつ無回答の項目があったため、「いわゆる正社員」「多様な正社員」「その他限定正社員」のいずれにも該当しない雇用区分。

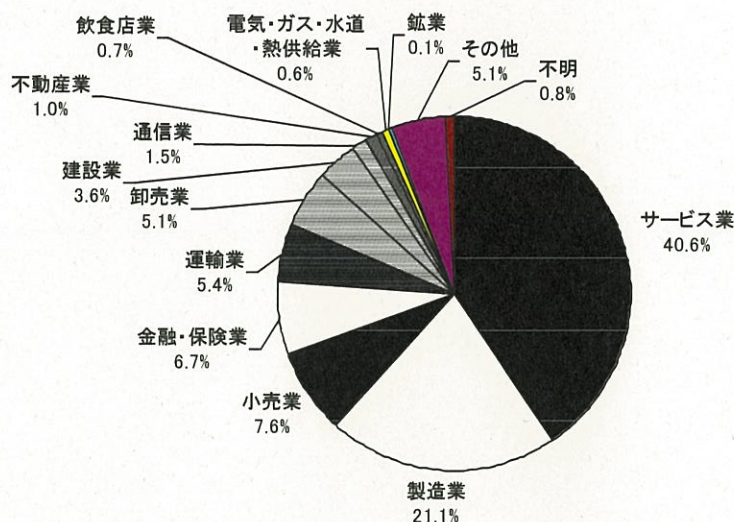
3. 回答企業の属性・雇用区分

※Nは企業数

(1) 主たる事業内容 [問Ⅳ-1]

- 回答企業に主たる事業内容をたずねたところ、「サービス業」との回答が 40.6%と最も多く、次いで「製造業」(21.1%)、「小売業」(7.6%)の順に多い。

【図表 1】 回答企業の主たる事業内容



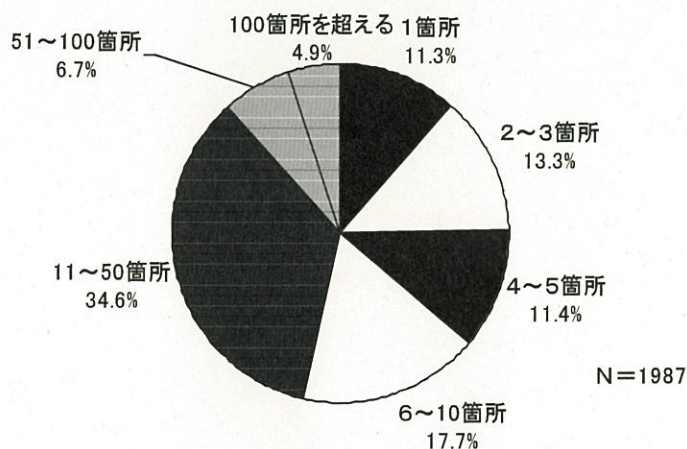
※以後の分析では、全業種に占める割合が 6%未満の業種（運輸、卸売、建設、通信、不動産、飲食、電気・ガス・水道・熱供給、鉱業）は「その他」に含めることとする。

(2) 事業所 [問Ⅳ-3]

① 事業所数

- 回答企業に事業所数をたずねたところ、「11～50 箇所」との回答が 34.6%と最も多く、次いで「6～10 箇所」(17.7%)、「2～3 箇所」(13.3%)の順に多い。
- 企業 1 社当たりの事業所数の平均は 27.3 ヶ所（最小値 1～最大値 1136）

【図表 2】 回答企業の事業所数

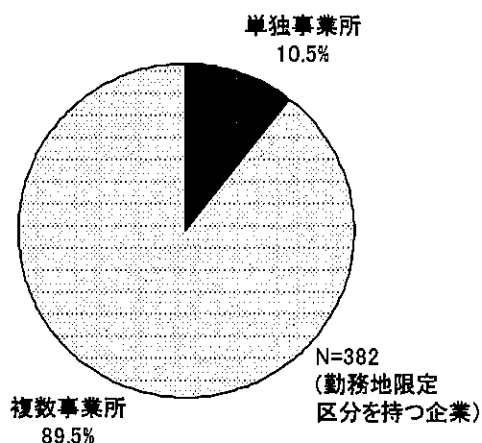
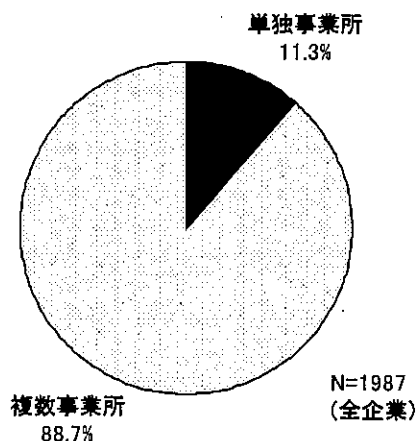


②複数事業所を持つ企業

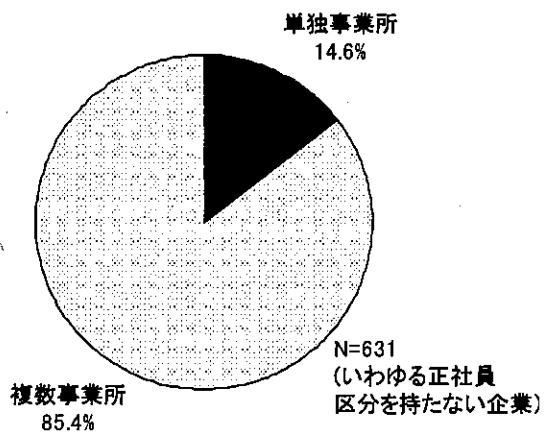
- ・ 2以上の事業所を持つ企業は以下の通り。勤務地限定区分を持つ企業のみ取り出した結果が図表3-2だが、回答企業全体の傾向（図表3-1）とあまり差はない。
- ・ いわゆる正社員区分を持たない企業では、単独事業所の割合が若干高くなる（図表3-3）。

【図表3-1】複数事業所を持つ企業（全企業）

【図表3-2】複数事業所を持つ企業（勤務地限定区分を持つ企業）



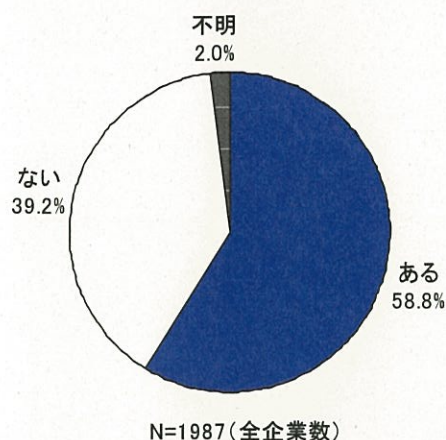
【図表3-3】複数事業所を持つ企業（いわゆる正社員区分を持たない企業）



③転居を伴う異動を必要とする事業所がある企業【問Ⅳ－3、4】

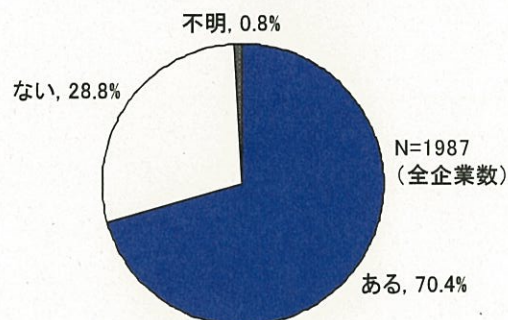
- ・ 本社から転居を伴う移動を必要とする事業所がある企業は全体の 58.8%。

【図表 4－1】 転居を伴う移動を必要とする事業所がある企業（全企業）



- ・ 勤務地限定区分を持つ企業のうち、本社から転居を伴う移動を必要とする事業所がある企業は全体の 70.4%。

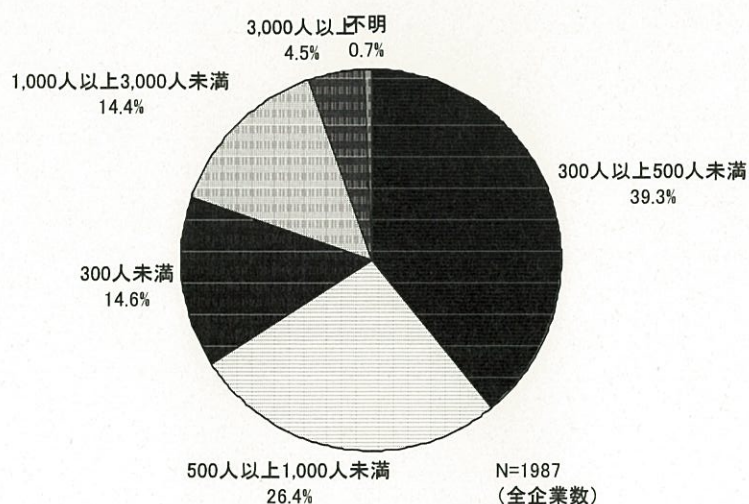
【図表 4－2】 転居を伴う移動を必要とする事業所がある企業（勤務地限定区分を持つ企業）



(3) 正社員数【問Ⅳ－2】

- ・ 回答企業(1987 社)に正社員数をたずねたところ、「300 人以上 500 人未満」との回答が最も多く(39.3%)、次いで「500 人以上 1000 人未満(26.4%)」、「300 人未満(14.6%)」の順となっている。

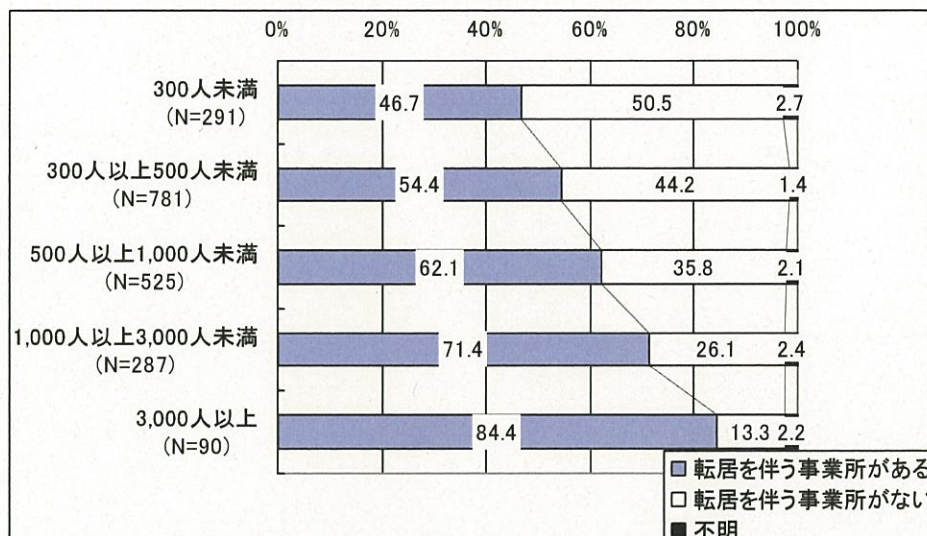
【図表 5】 回答企業の正社員数（2011 年 7 月 1 日時点）



(4) 正社員数別、転居を伴う移動を必要とする事業所の有無 [問Ⅳ-2×問Ⅳ-3]

- ・ 正社員数別に転居を伴う移動を必要とする事業所の有無をたずねたところ、正社員が多い企業ほど「転居を伴う移動を必要とする事業所がある」との回答が多くなっている。

【図表6】正社員数別、転居を伴う事業所がある企業



(5) 各カテゴリに該当する企業数・雇用区分数・従業員数

- ・ 1ページ「2. 集計に用いるカテゴリの定義」において定義した各カテゴリに該当する企業数・雇用区分数・従業員数の一覧は次の通り。

【図表7】各カテゴリに該当する企業数・雇用区分数・従業員数

		企業数	雇用区分数	従業員数
全体	N	1987	3245	1576996
多様な正社員 (いずれかの限定あり)	N	1031	1547	519152
いわゆる正社員	N	1356	1602	1011953
その他正社員	N	28	29	12899
一部無回答	N	52	67	32992

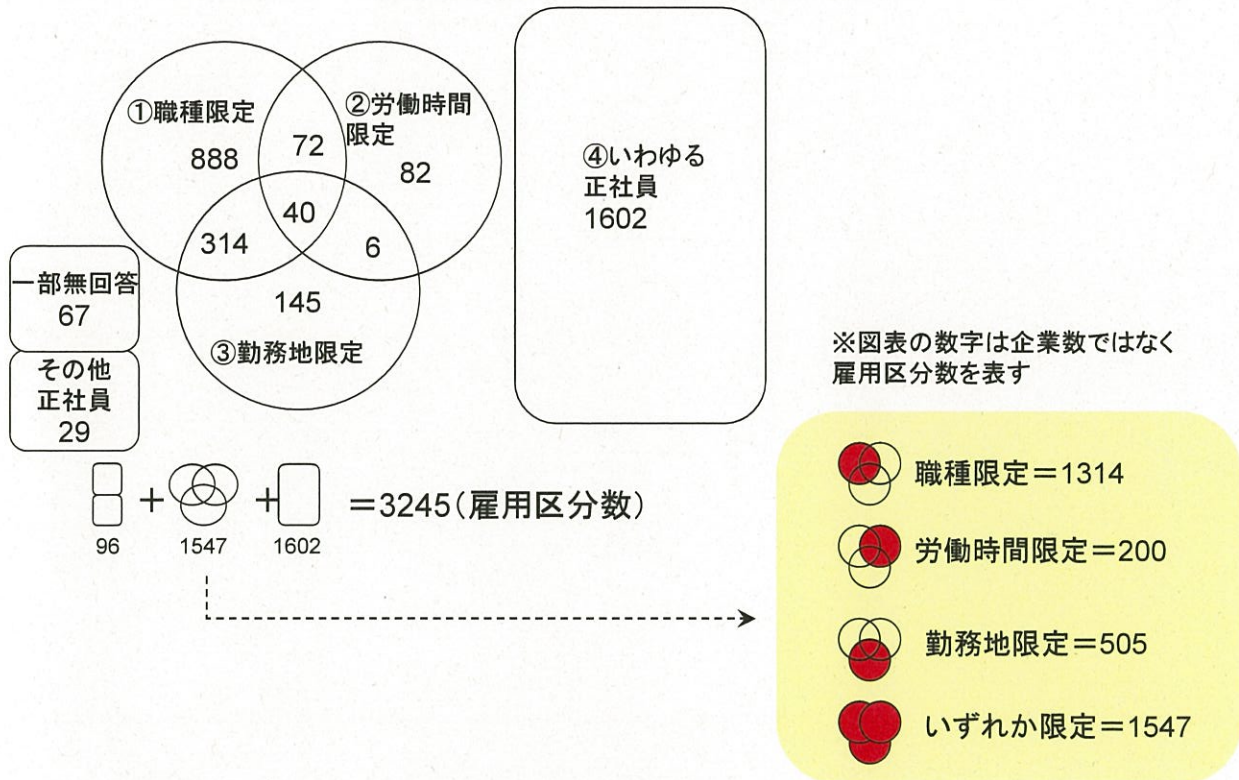
		企業数	雇用区分数	従業員数
多様な正社員 (いずれかの限定あり)	N	1031	1547	519152
職種限定のみ	N	546	888	336380
	%	53.0	57.4	64.8
労働時間限定Aのみ	N	13	70	14885
	%	1.3	4.5	2.9
労働時間限定Bのみ	N	31	124	38262
	%	3.0	8.0	7.4
勤務地限定のみ	N	101	145	44574
	%	9.8	9.4	8.6

		企業数	雇用区分数	従業員数
職種限定あり	N	878	1314	442020
労働時間限定Aあり	N	62	76	15739
労働時間限定Bあり	N	90	130	38262
勤務地限定あり	N	382	505	140191

(6) 雇用区分数の内訳

- 1ページ「2. 集計に用いるカテゴリの定義」において定義した各カテゴリに該当する雇用区分数を模式的に表したものが図表8である。

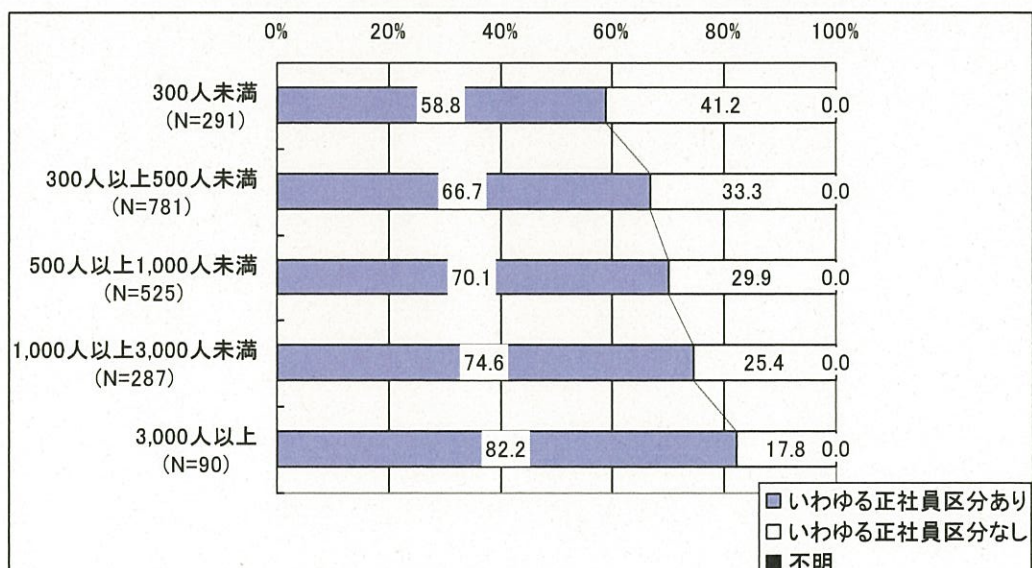
【図表8】各カテゴリに該当する雇用区分数



(7) 正社員数別、いわゆる正社員区分の有無 [問Ⅳ-2]

- 正社員数別にいわゆる正社員区分の有無を見ると、正社員数が多い企業ほど「いわゆる正社員区分がある」との回答が多くなっており、500人以上の企業では7割を超えている。

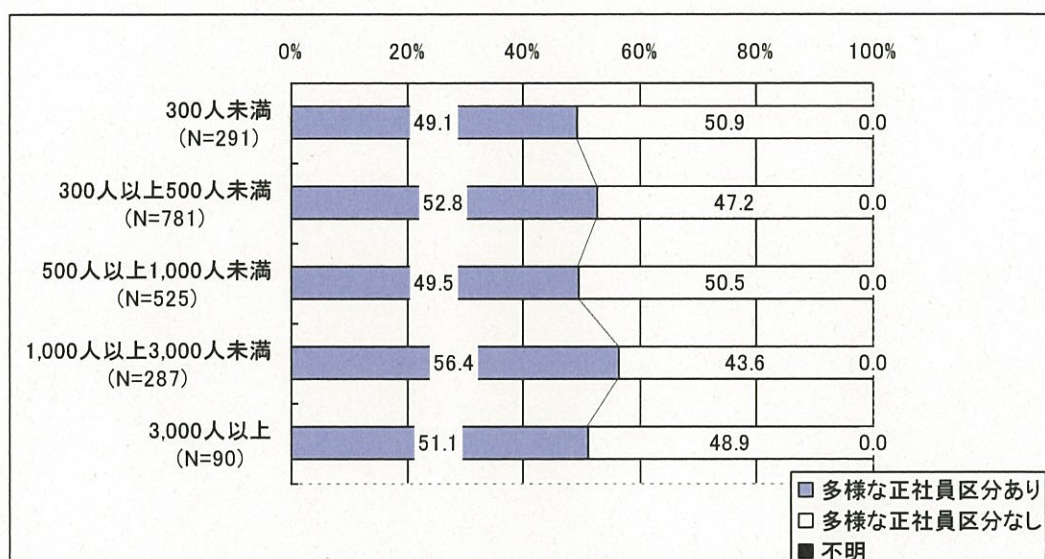
【図表9】正社員数別、いわゆる正社員区分の有無



(8) 正社員数別、多様な正社員区分の有無 [問Ⅳ-2]

- 正社員数別に多様な正社員区分の有無を見ると、「多様な正社員区分がある」との回答は「1000 人以上 3000 人未満」の企業で最も多くなっている(56.4%)が、正社員数によってあまり大きな差は見られない。

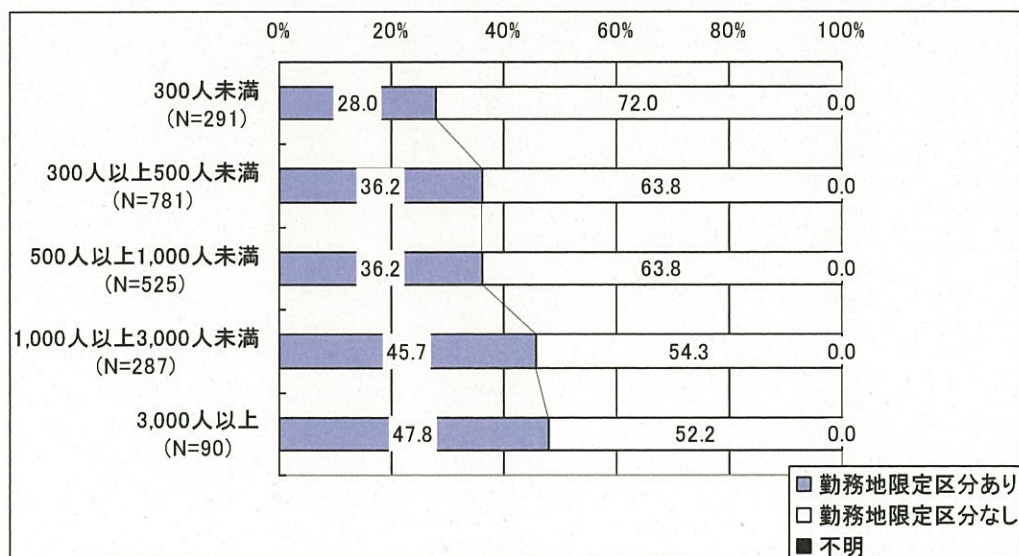
【図表 10】 正社員数別、多様な正社員区分の有無



(9) 正社員数別、勤務地限定区分の有無 [問Ⅳ-2]

- 正社員数別に勤務地限定区分の有無を見ると、正社員数が多い企業ほど「勤務地限定区分がある」との回答が多くなっており、1000 人以上の企業では4割を超えている。

【図表 11】 正社員数別、勤務地限定区分の有無



4. 集計結果

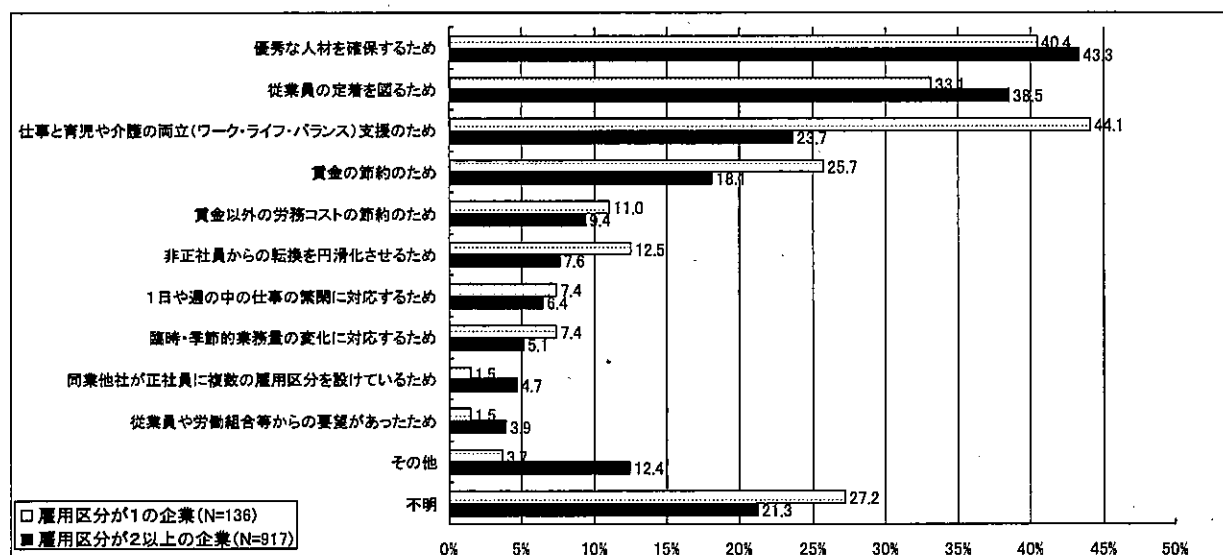
1 「多様な正社員」区分の導入の背景

(1) 「多様な正社員」導入ニーズ[問Ⅱ-4] ※Nは企業数

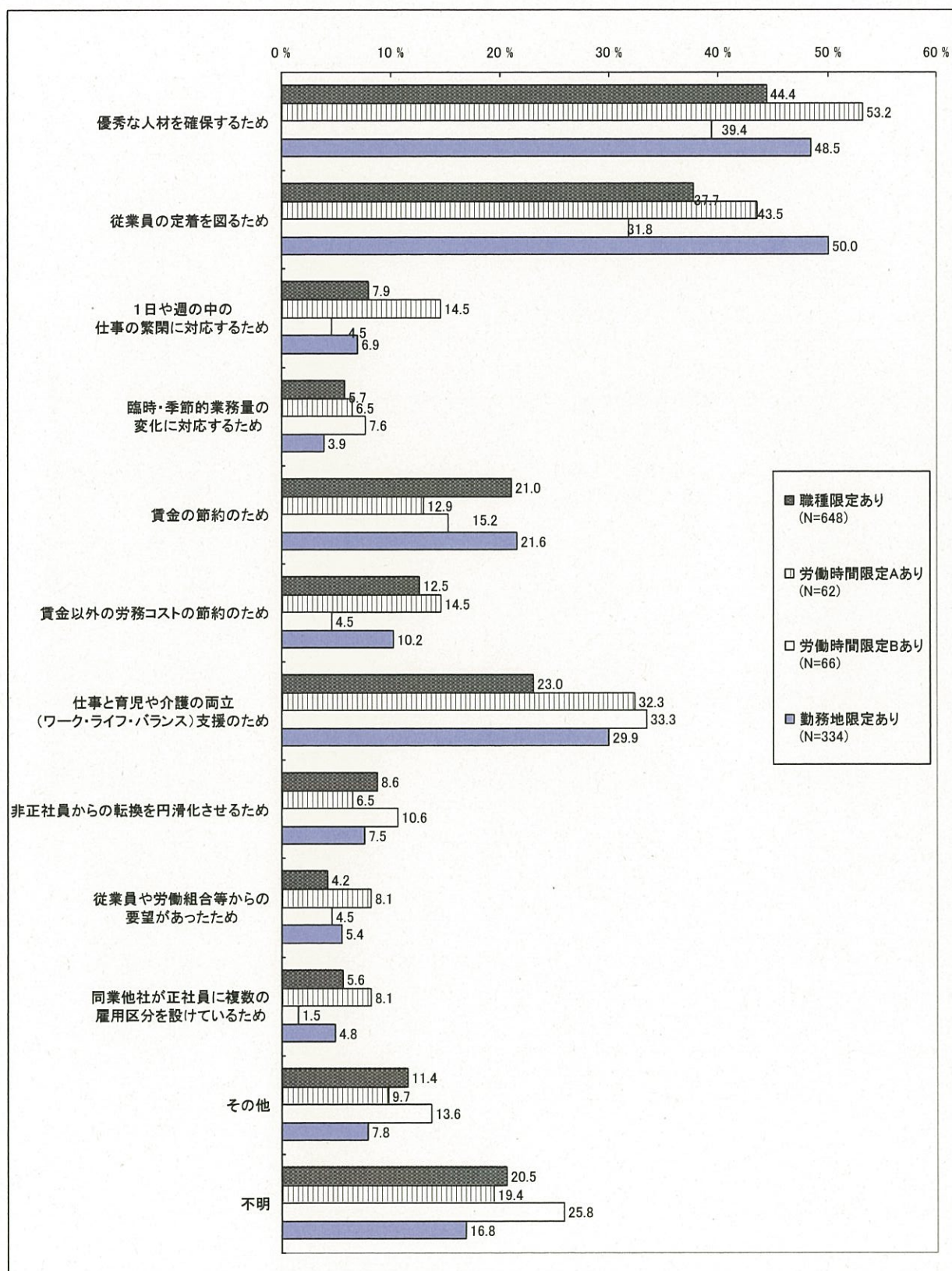
- 「正社員に複数の雇用区分を設けている/設けたいと考えている目的」(複数回答)を、現在雇用区分が1の企業(設けたい理由)と、2以上の企業(設けている理由)に分けて見たところ、前者では、「ワーク・ライフ・バランス支援のため(44.1%)」、「優秀な人材を確保するため(40.4%)」、「従業員の定着を図るため(33.1%)」との回答が多い。一方、後者では上位3位までの回答は変わらないものの、「ワーク・ライフ・バランス支援のため」が23.7%と、前者に比べ20ポイント以上少ない。
(図表12-1)

- また、限定の種類別に見ると、「職種限定あり」・「労働時間限定Aあり」・「労働時間限定Bあり」区分では「優秀な人材を確保するため」(それぞれ44.4%・53.2%・39.4%)との回答が最も多いのに対し、「勤務地限定あり」区分では「従業員の定着を図るため」(50.0%)との回答が最多となっている。
(図表12-2)

【図表12-1】正社員に複数の雇用区分を設けている／設けたいと考えている目的(複数回答)



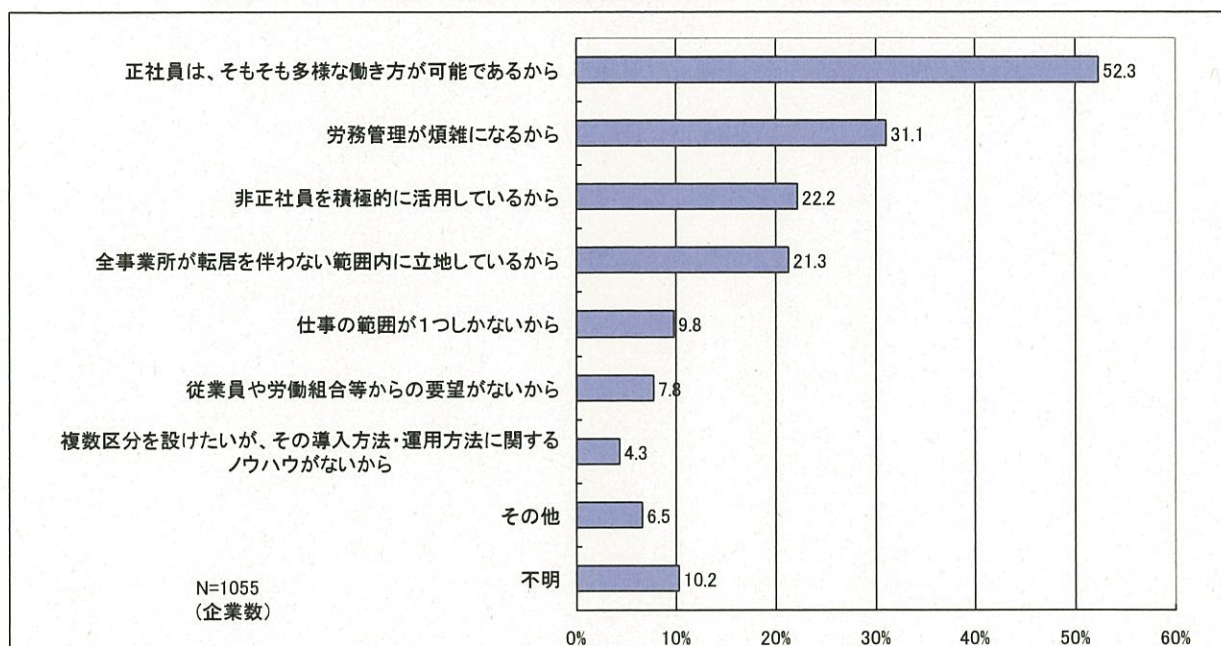
【図表12-2】正社員に複数の雇用区分を設けている/設けたいと考えている目的(複数回答、限定の種類別)



(2)「多様な正社員」区分の導入の阻害要因[問Ⅱ-2] ※Nは企業数

- ・ 正社員に複数の雇用区分を設けていない企業を対象にその理由をたずねたところ（複数回答）、「正社員は、そもそも多様な働き方が可能であるから(52.3%)」との回答が最も多く、「労務管理が複雑になるから(31.1%)」がこれに次いで多い。その他2割を超える回答としては、「非正社員を積極的に活用しているから(22.2%)」、「全事業所が転居を伴わない範囲内に立地しているから(21.3%)」が挙げられる。

【図表13】正社員に複数の雇用区分を設けていない理由（複数回答）



2 「多様な正社員」区分の設定状況

(1) 企業における雇用区分の設定状況と各雇用区分の従業員数

- ・「多様な正社員」の雇用区分を導入している企業は 1031 社であり、全回答企業（1987 社）に占める割合は 51.9%である。また、この雇用区分の従業員割合は全体の 32.9%を占める。
- ・一方、「いわゆる正社員」の雇用区分を導入している企業は 1,379 社であり、全回答企業に占める割合は 69.4%である。また、この雇用区分の従業員割合は全体の 64.2%を占める。

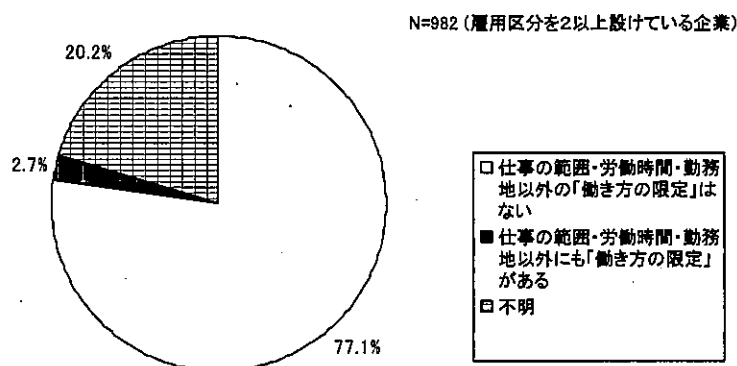
【図表 1 4】企業における雇用区分の設定状況と各雇用区分の従業員数

	企業数	雇用区分数	従業員数(人)
全体	1987 (100.0%)	3245 (100.0%)	1,576,996 (100.0%)
多様な正社員	1031 (51.9%)	1547 (47.7%)	519,152 (32.9%)
職種限定あり	878	1314	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	1379 (69.4%)	1602 (49.4%)	1,011,952 (64.2%)

※各雇用区分の従業員数は、回答企業の正社員数(問IV-2)の各選択肢中央値と、全正社員に占める各雇用区分の従業員比率(問I①-6)を用いて算出した。

- ・「職種」「労働時間」「勤務地」以外に働き方の限定があるかをたずねた設問では、77.1%の企業が「仕事の範囲（職種）・労働時間・勤務地以外の限定はない」と回答している。[問Ⅱ-5]

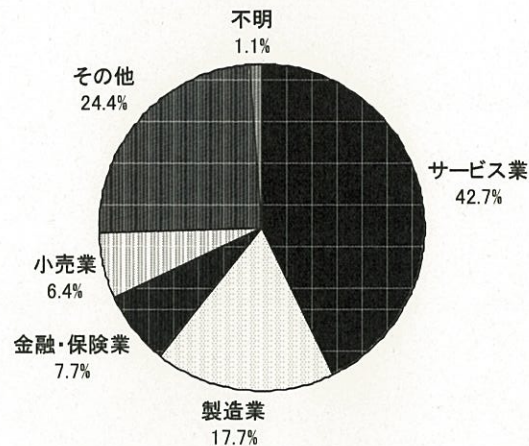
【図表 1 5】「多様な正社員」の限定の種類



(2) 「多様な正社員」区分導入企業の業種[問Ⅳ-1] ※Nは企業数

- ・「多様な正社員」区分を導入している企業を業種別に見ると、サービス業が42.7%と最も多く、次いで製造業(17.7%)、金融・保険業(7.7%)、小売業(6.4%)の順となっている。

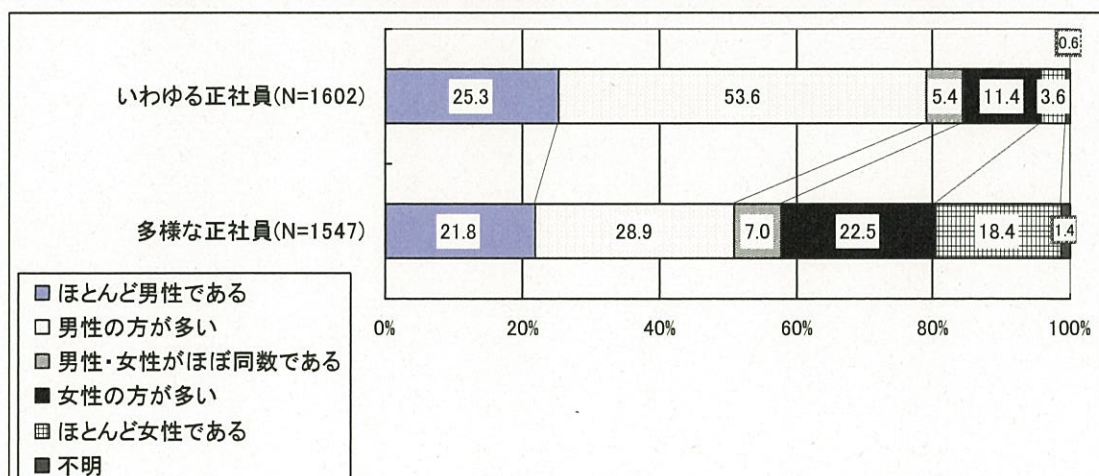
【図表16】「多様な正社員」区分導入企業(N=1031)の業種



(3) 「多様な正社員」区分における性別従業員割合[問Ⅰ①-5] ※Nは雇用区分数

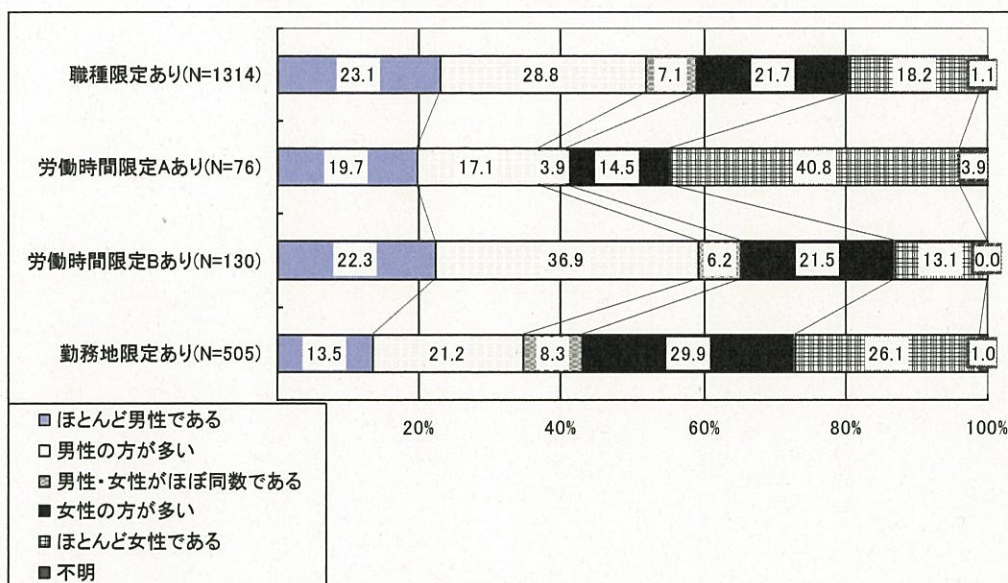
- ・各区分の男女別従業員数バランスを見ると、「いわゆる正社員」、「多様な正社員」とともに「ほとんど男性である」「男性の方が多い」との回答が多く、「いわゆる正社員」区分では約8割となっている(78.9%)。

【図表17-1】性別従業員割合(いわゆる正社員/多様な正社員)



- ・ 限定の種類別に見ると、「職種限定あり」区分、「労働時間限定Bあり」区分では「ほとんど男性である」「男性の方が多い」との回答が半数を超える一方（それぞれ 51.9%、59.2%）、「労働時間限定Aあり」区分、「勤務地限定あり」区分では「ほとんど女性である」「女性の方が多い」という回答が半数を超えている（それぞれ 55.3%、56.0%）。

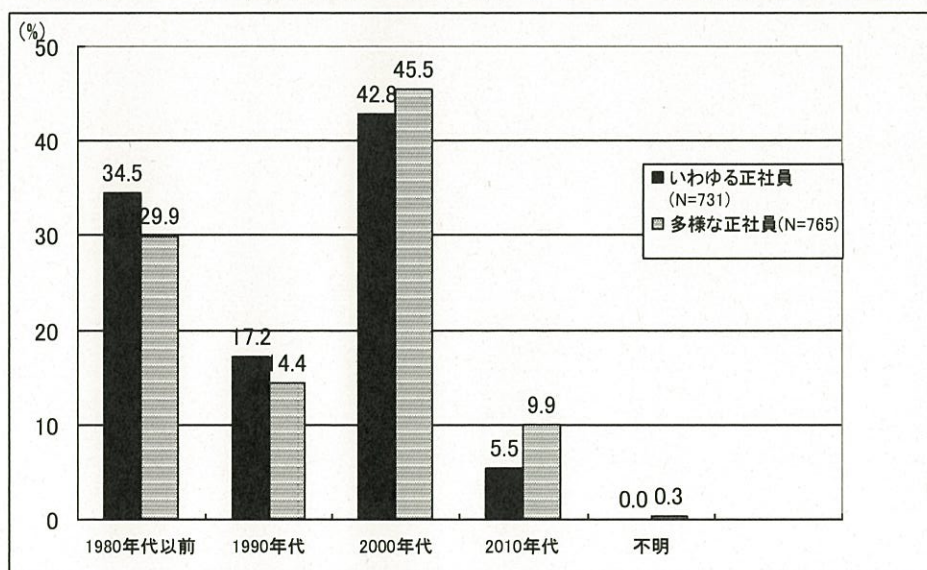
【図表 17-2】性別従業員割合（限定の種類別）



（４）各雇用区分の導入時期[問Ⅰ①-3] ※Nは企業数

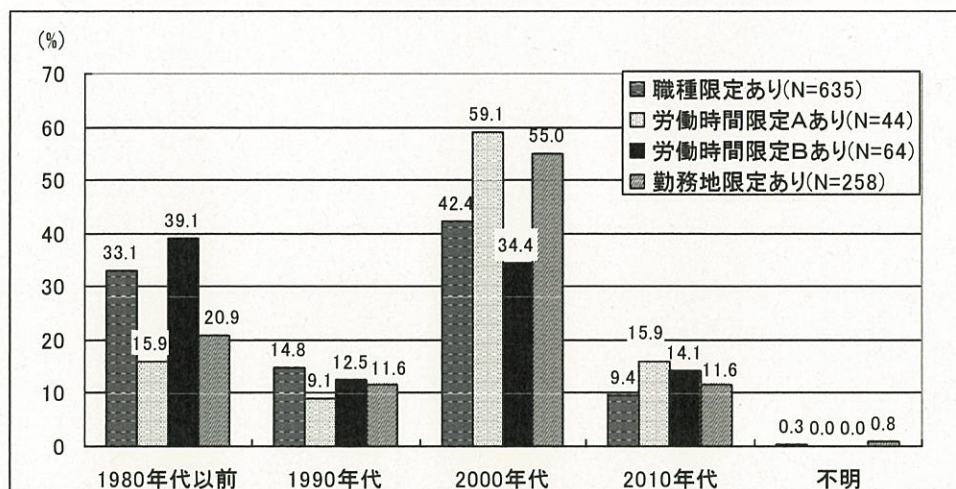
- ・ 雇用区分の導入時期は、「いわゆる正社員」区分、「多様な正社員」区分ともに「2000年代」が最も多い（それぞれ 42.8%、45.5%）。

【図表 18-1】各雇用区分の導入時期（いわゆる正社員/多様な正社員）



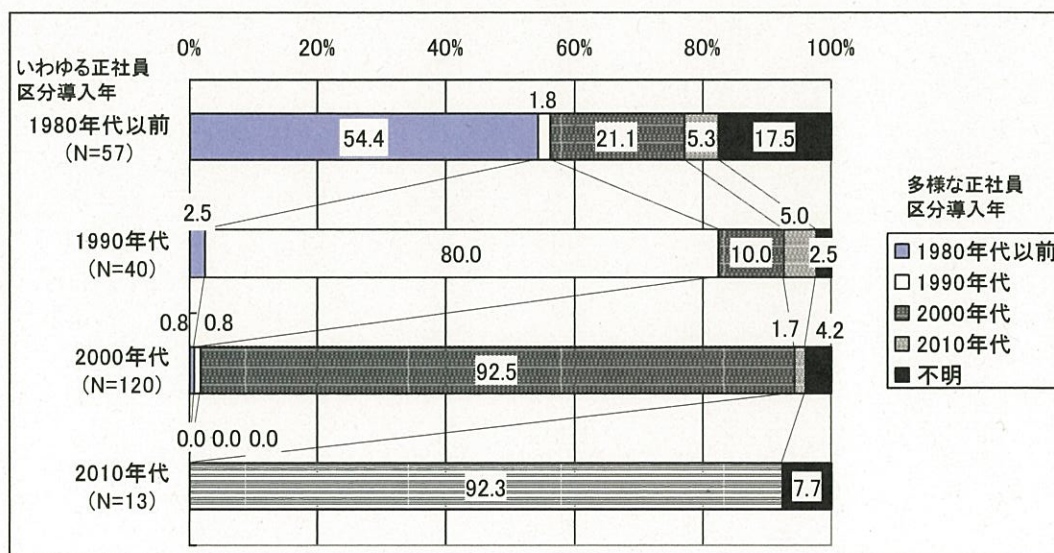
- ・ 「多様な正社員」区分についてみると、「職種限定あり」区分、「労働時間限定 B あり」区分では「1980 年代以前」との回答が他の限定の区分に比べて多い（それぞれ 33.1%、39.1%）。
- ・ また、「労働時間限定 A あり」区分、「勤務地限定」区分では「2000 年代」との回答が他の限定の区分に比べて多い（それぞれ 59.1%、55.0%）。

【図表 18－2】各雇用区分の導入時期（限定の種類別）



- ・ 「いわゆる正社員」区分と「多様な正社員」区分の両方を持つ企業について、「いわゆる正社員」区分の導入年別に「多様な正社員」区分の導入年を見ると、「いわゆる正社員」区分と「多様な正社員」区分の導入時期が近い企業が多い。

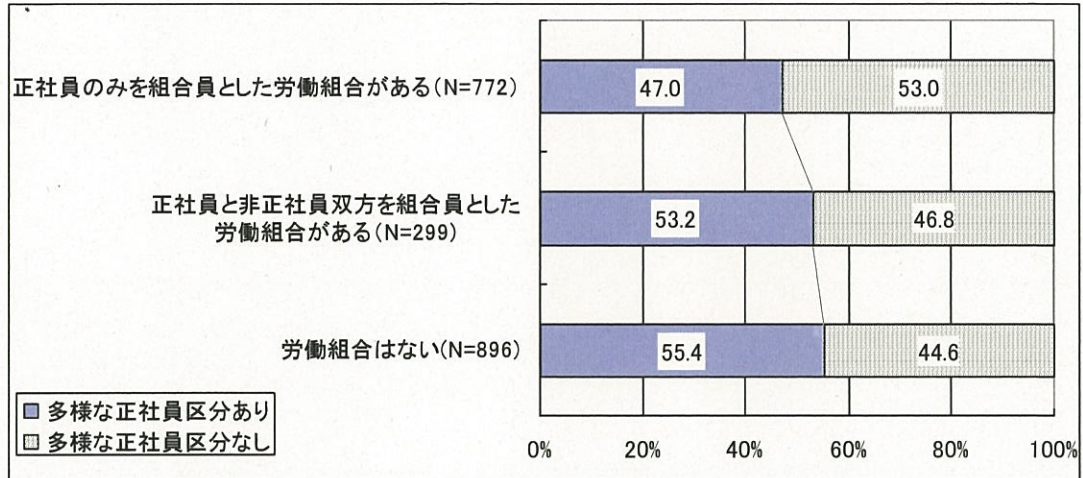
【図表 18－3】「いわゆる正社員」区分導入年別の「多様な正社員」区分導入年



(5) 労働組合の有無と「多様な正社員」区分の導入状況[問Ⅳ-4] ※Nは企業数

- 労働組合の有無別に見ると、「多様な正社員」区分を導入している企業は、「正社員のみを組合員とした労働組合がある企業」では47.0%、「正社員と非正社員双方を組合員とした労働組合がある企業」では53.2%、「労働組合がない企業」では55.4%となっている。

【図表19】労働組合の有無別に見た「多様な正社員」区分導入状況



(6) 「多様な正社員」区分の運用実態

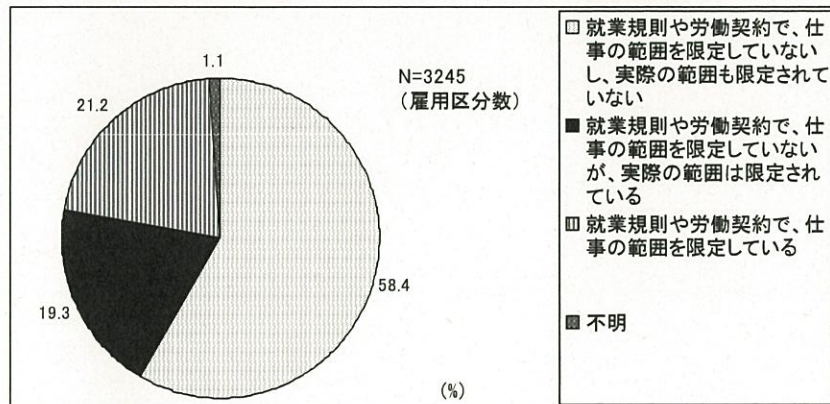
※「労働時間限定」区分に関しては、制度として定められていない短時間勤務実態をたずねる設問を設計していないため、以下では「職種限定」と「勤務地限定」の区分について見る。

※尚、ここで「制度として定められている」とは、就業規則や労働契約で働き方の限定が規定されている場合をいう。

①職種限定の雇用区分に関する運用実態[問Ⅰ②-1] ※Nは雇用区分数

- 「制度としても実際の運用上も職種が限定されていない」雇用区分は、全体の58.4%ある。
- 職種が限定されている雇用区分の中では、「制度として職種限定が定められている雇用区分(21.2%)」と、「制度としては定められていないが実態上職種が限定されている雇用区分(19.3%)」とが同程度見られる。

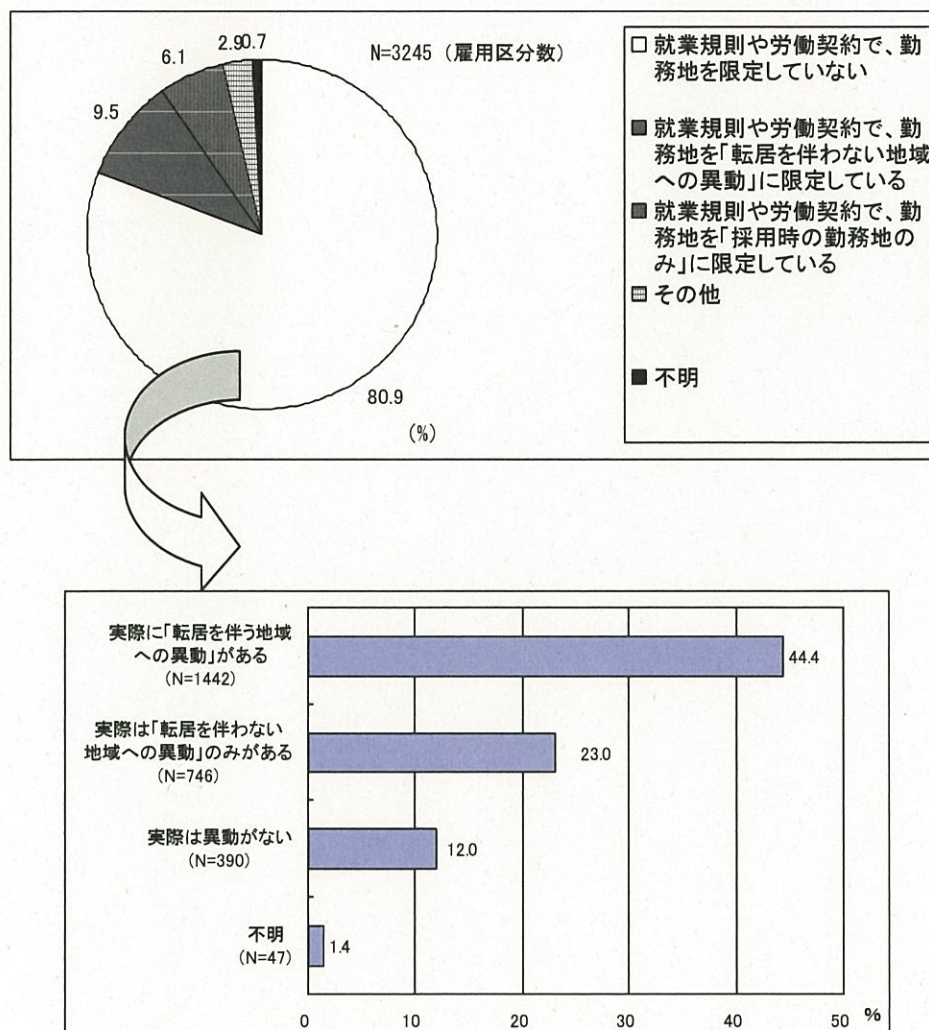
【図表20】職種限定の雇用区分に関する運用実態



②勤務地限定の雇用区分に関する運用実態（問Ⅰ②－５と問②－６と問②－７） ※Nは雇用区分数

- ・ 全体の雇用区分のうち、制度として勤務地限定が定められている雇用区分が 15.6%（9.5%＋6.1%）ある。
- ・ また、制度として勤務地限定が定められていない 80.9%のうち、「実際は転居を伴わない地域への異動のみがある」「実際は異動がない」という雇用区分が 35.0%（23.0%＋12.0%）ある。

【図表２１】勤務地限定の雇用区分に関する運用実態



③「多様な正社員」の処遇について

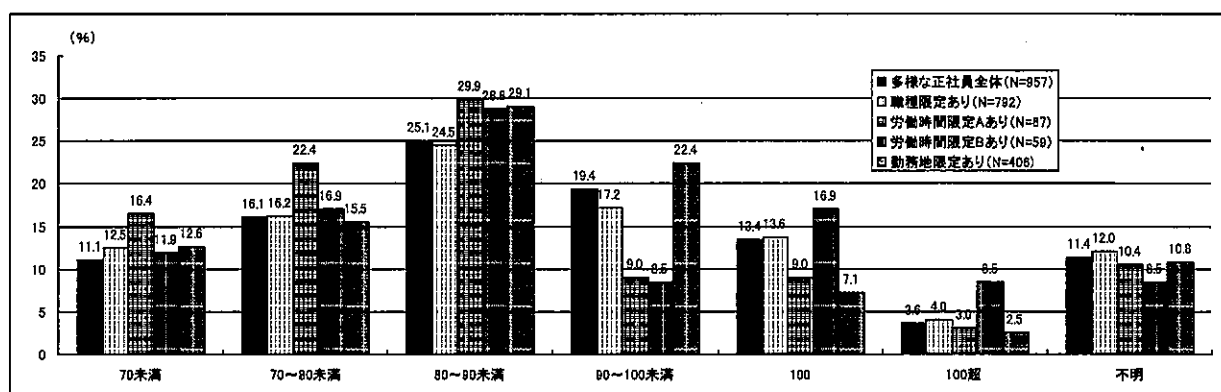
(1) いわゆる正社員と多様な正社員の処遇差について

①賃金[問Ⅰ③-3] ※Nは雇用区分数

- ・ 「いわゆる正社員」区分の賃金を100としたときの「多様な正社員」区分の賃金水準は、「多様な正社員」区分全体で見ると、「80～90未満」との回答が最も多い(25.1%)。
- ・ 限定のパターン別に見ると、どの区分でも「80～90未満」との回答が最も多いが、「労働時間限定Aあり」区分については「70～80未満」との回答が22.4%であり、他の区分との差異が見られる。また「勤務地限定」区分では「90～100未満」との回答が22.4%であり、他の区分と比較して割合が大きい。

※ この設問では、「いわゆる正社員」区分と比較して「多様な正社員」区分の賃金水準をたずねているため、「いわゆる正社員」区分を持たない企業の回答は分析から除外してある。

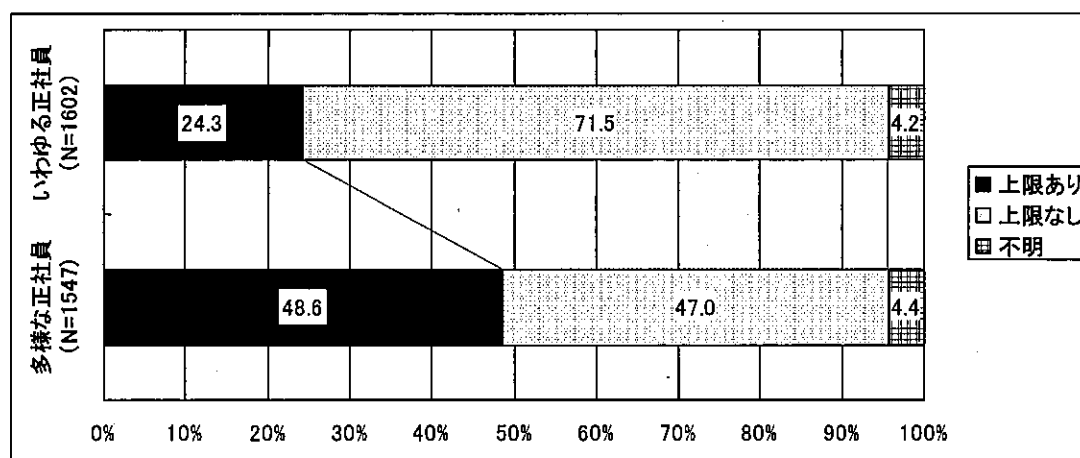
【図表2-2】「多様な正社員」の賃金水準



②昇進・昇格[問Ⅰ③-1] ※Nは雇用区分数

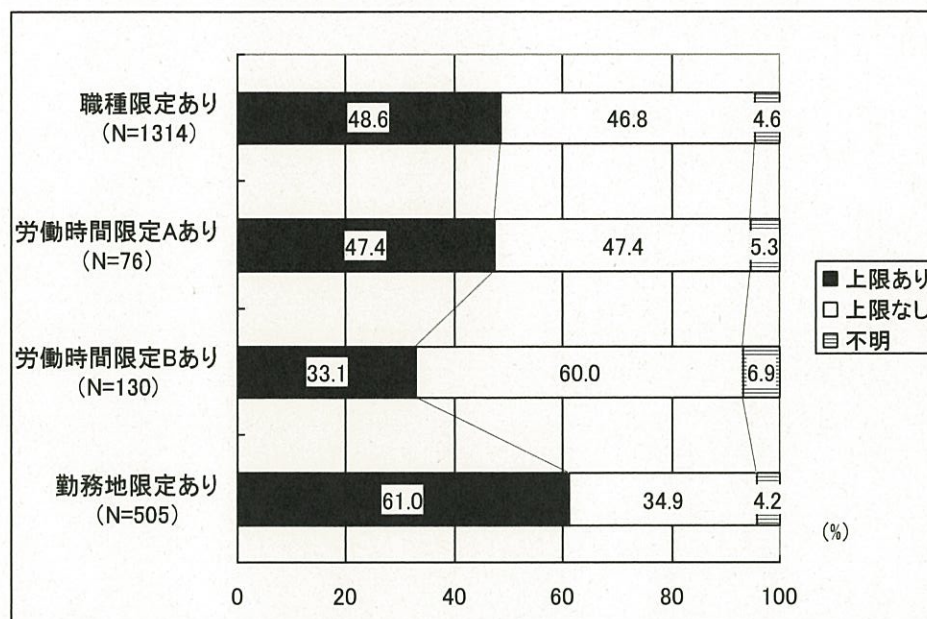
- ・ 現在の雇用区分から転換せずに昇進できる管理的ポジションの上限について、「いわゆる正社員」区分では「上限なし」との回答が7割を超える(71.5%)が、「多様な正社員」区分では「上限あり(48.6%)」「上限なし(47.0%)」がほぼ同程度である。

【図表2-3-1】転換せずに昇進できる管理的ポジションの上限の有無(いわゆる正社員/多様な正社員)



- ・ 限定のパターン別に見ると、「多様な正社員」区分のうち「労働時間限定Bあり」区分では、「上限あり」との回答は3割強にとどまっており、他の限定区分に比べて相対的にその割合が低い(33.1%)。

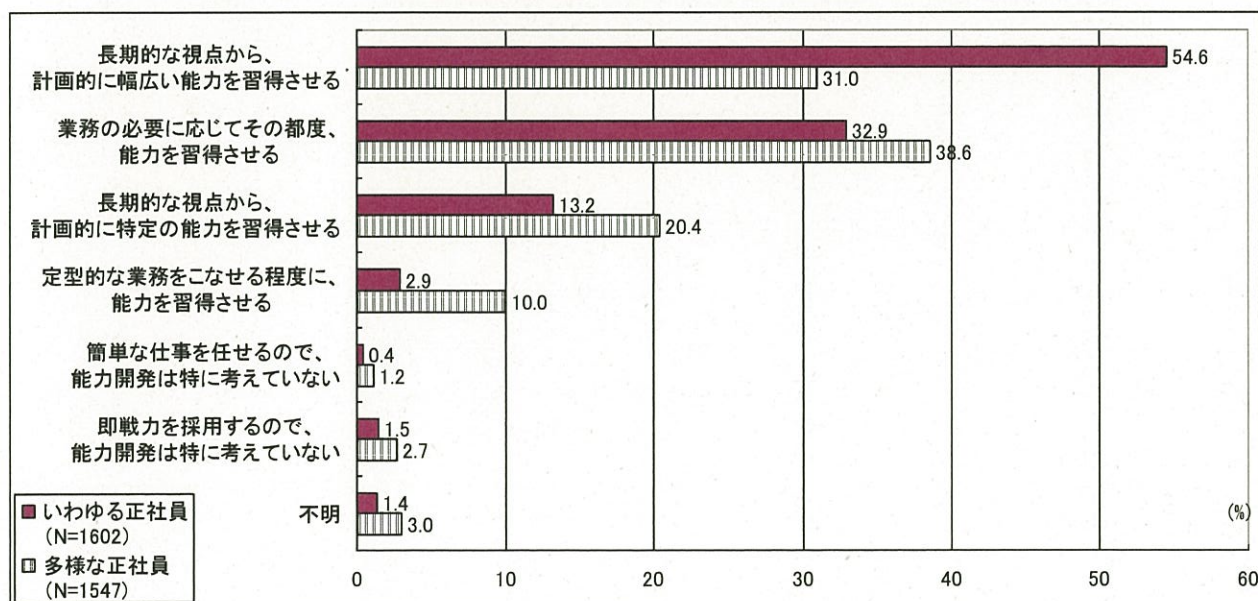
【図表 2 3 - 2】 転換せずに昇進できる管理的ポジションの上限の有無（多様な正社員の内訳）



③教育訓練機会[問 I ③-4] ※Nは雇用区分数

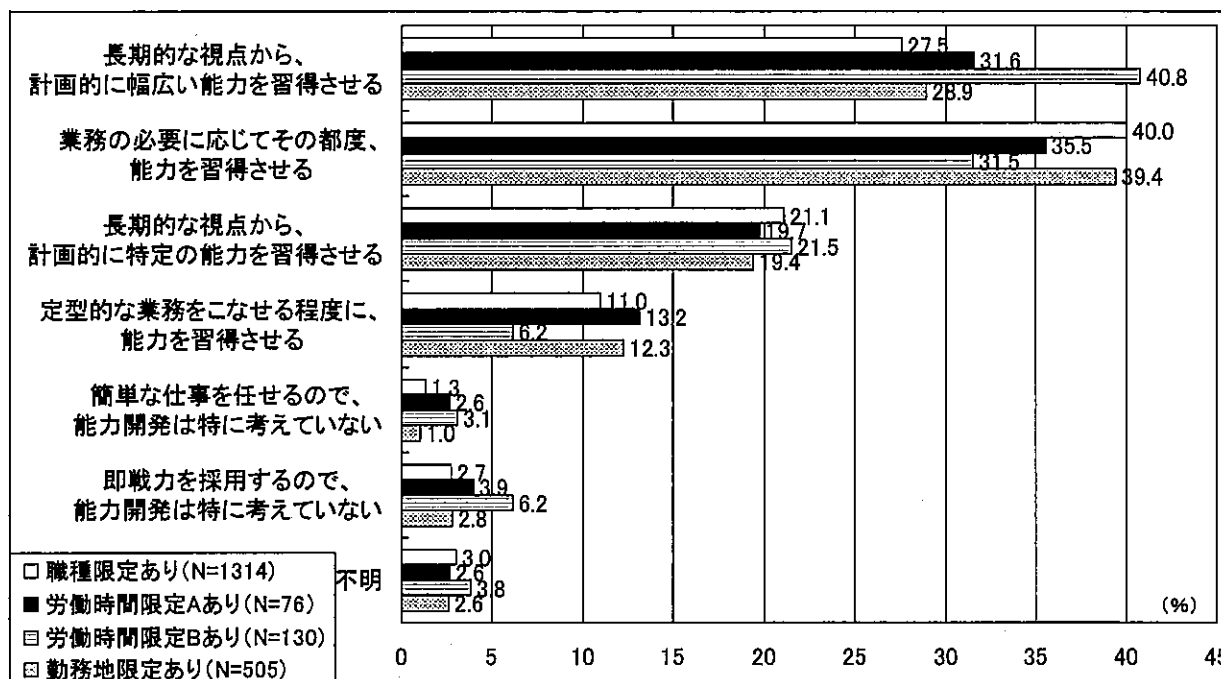
- ・ 教育訓練の主な方針について、「いわゆる正社員」区分では過半数が「長期的な視点から、計画的に幅広い能力を習得させる(54.6%)」とする一方、「多様な正社員」区分では「業務の必要に応じてその都度、能力を習得させる(38.6%)」が最も多い。

【図表 2 4 - 1】 教育訓練の主な方針（いわゆる正社員/多様な正社員）



- ・ 限定のパターン別に見ると、「職種限定あり」区分・「労働時間限定Aあり」区分・「勤務地限定あり」区分では最も多い回答が「業務の必要に応じてその都度、能力を習得させる」だが（それぞれ40.0%・35.5%・39.4%）、「労働時間限定Bあり」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」となっている（40.8%）。

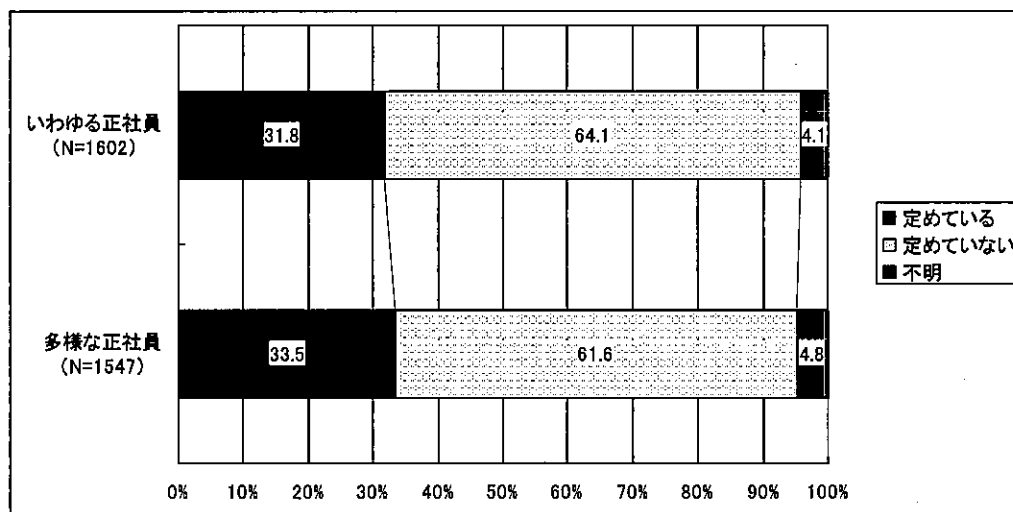
【図表24-2】教育訓練の主な方針（多様な正社員の内訳）



④ 事業所閉鎖時の人事上の取扱い[問I②-11] ※Nは雇用区分数

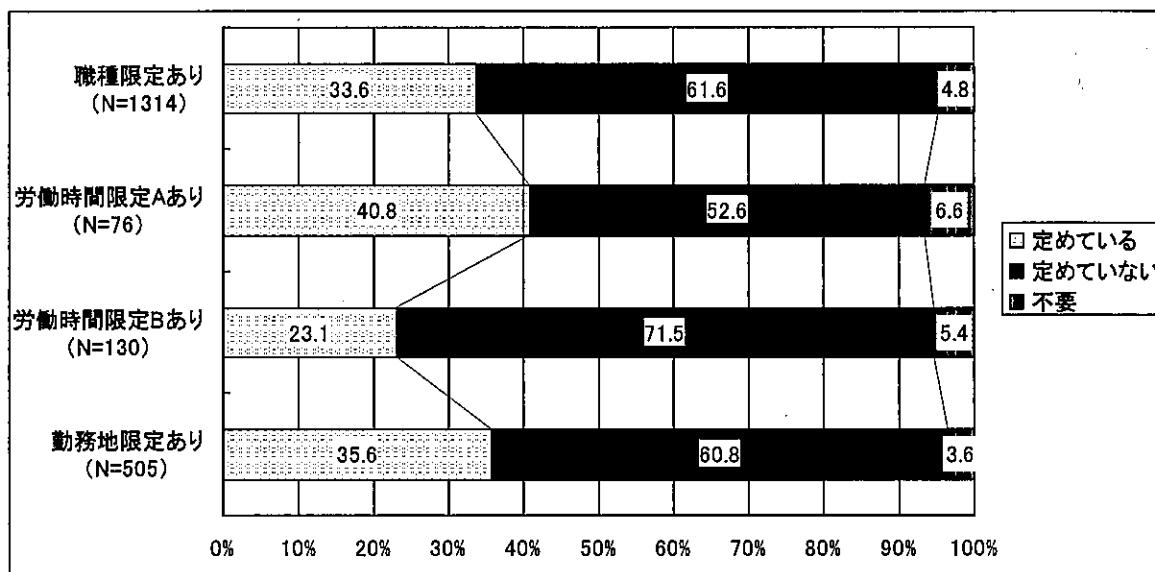
- ・ 事業所閉鎖や事業縮小、業務縮小などの際の人事上の取扱いについてたずねたところ、「いわゆる正社員」区分では31.8%が、「多様な正社員」区分では33.5%が「(取扱いについて労働契約や就業規則で) 定めている」と回答しており、特に差異は見られない。

【図表25-1】事業所閉鎖時の人事上の取り扱い（いわゆる正社員/多様な正社員）



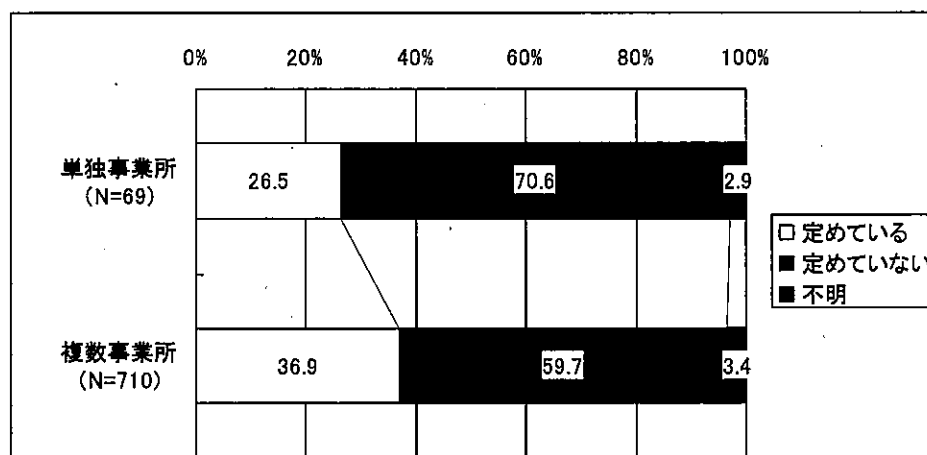
- ・ 限定の種類別に見ると、「労働時間限定Bあり」区分では「定めている」との回答が23.1%である一方、他の限定パターンでは「定めている」との回答が3割を超えている。

【図表25-2】事業所閉鎖時の人事上の取り扱い（限定の種類別）



- ・ 勤務地限定区分を持つ企業における取り扱いについて、事業所数別に見ると、複数事業所を持つ企業の「定めている」との回答は36.9%であり、単独事業所の企業より10ポイント程度高い。

【図表25-3】事業所数別、事業所閉鎖時の人事上の取り扱い（勤務地限定のみ）



(2) 多様な正社員区分の雇用管理方針[問Ⅱ-1] ※Nは企業数

- ・ (1)時間あたり給与水準、(2)昇進・昇格、(3)教育訓練機会、(4)事業所閉鎖等の際の人事上の取り扱い、の4項目それぞれに関して、「仕事の範囲・労働時間・勤務地に関する限定のある雇用区分を設けている企業」についてはその「実態」を、「各種多様な正社員雇用区分を設けていない企業」については「導入するとしたときの想定」を尋ねた結果は下表の通り。
- ・ 現在限定のある区分を設けている企業と設けていない企業で、回答の傾向に特段の差異は認められないが、「時間当たりの給与水準」に関しては特に前者の企業で回答の傾向にばらつきが見られる。

※それぞれの設問は「いわゆる正社員」と比較したときの処遇の差異についてたずねているため、それぞれの「限定あり」から、「いわゆる正社員」区分を持たない企業の回答を除外してある。

【図表26-1】職種限定区分

		合計	問Ⅱ-1(1). 時間当たりの給与水準[a. 仕事範囲限定]						問Ⅱ-1(2). 昇進・昇格[a. 仕事範囲限定]				問Ⅱ-1(3). 教育訓練の機会[a. 仕事範囲限定]				問Ⅱ-1(4). 事業所閉鎖等の際の人事上の取扱い[a. 仕事範囲限定]			
			同水準	1割程度低い水準	2割程度低い水準	3割程度以上低い水準	その他	不明	同水準	上限あり	その他	不明	同水準	機会が少ない	その他	不明	同じ	配置転換等は行わない	その他	不明
全体	N	1356	298	269	305	114	109	261	256	779	56	265	786	279	29	262	916	116	54	270
	%	100.0	22.0	19.8	22.5	8.4	8.0	19.2	18.9	57.4	4.1	19.5	58.0	20.6	2.1	19.3	67.6	8.6	4.0	19.9
職種限定あり	N	338	57	90	91	44	21	35	66	230	6	36	201	98	3	36	259	29	10	40
	%	100.0	16.9	26.6	26.9	13.0	6.2	10.4	19.5	68.0	1.8	10.7	59.5	29.0	0.9	10.7	76.6	8.6	3.0	11.8
限定なし	N	1017	241	179	214	70	87	226	190	548	50	229	584	181	26	226	656	87	44	230
	%	100.0	23.7	17.6	21.0	6.9	8.6	22.2	18.7	53.9	4.9	22.5	57.4	17.8	2.6	22.2	64.5	8.6	4.3	22.6

【図表26-2】労働時間限定区分

		合計	問Ⅱ-1(1). 時間当たりの給与水準[b. 労働時間限定]						問Ⅱ-1(2). 昇進・昇格[b. 労働時間限定]				問Ⅱ-1(3). 教育訓練の機会[b. 労働時間限定]				問Ⅱ-1(4). 事業所閉鎖等の際の人事上の取扱い[b. 労働時間限定]			
			同水準	1割程度低い水準	2割程度低い水準	3割程度以上低い水準	その他	不明	同水準	上限あり	その他	不明	同水準	機会が少ない	その他	不明	同じ	配置転換等は行わない	その他	不明
全体	N	1356	294	203	238	100	146	375	214	711	51	380	759	200	20	377	831	101	44	380
	%	100.0	21.7	15.0	17.6	7.4	10.8	27.7	15.8	52.4	3.8	28.0	56.0	14.7	1.5	27.8	61.3	7.4	3.2	28.0
労働時間限定あり	N	40	10	7	10	4	3	6	7	26	1	6	26	8	0	6	28	4	2	6
	%	100.0	25.0	17.5	25.0	10.0	7.5	15.0	17.5	65.0	2.5	15.0	65.0	20.0	0.0	15.0	70.0	10.0	5.0	15.0
限定なし	N	1316	284	196	228	96	143	369	207	685	50	374	733	192	20	371	803	97	42	374
	%	100.0	21.6	14.9	17.3	7.3	10.9	28.0	15.7	52.1	3.8	28.4	55.7	14.6	1.5	28.2	61.0	7.4	3.2	28.4

【図表26-3】勤務地限定区分

		合計	問Ⅱ-1(1). 時間当たりの給与水準[c. 勤務地限定]						問Ⅱ-1(2). 昇進・昇格[c. 勤務地限定]				問Ⅱ-1(3). 教育訓練の機会[c. 勤務地限定]				問Ⅱ-1(4). 事業所閉鎖等の際の人事上の取扱い[c. 勤務地限定]			
			同水準	1割程度低い水準	2割程度低い水準	3割程度以上低い水準	その他	不明	同水準	上限あり	その他	不明	同水準	機会が少ない	その他	不明	同じ	配置転換等は行わない	その他	不明
全体	N	1356	344	287	226	59	55	385	300	630	33	393	794	161	20	381	713	190	65	388
	%	100.0	25.4	21.2	16.7	4.4	4.1	28.4	22.1	46.5	2.4	29.0	58.6	11.9	1.5	28.1	52.6	14.0	4.8	28.6
勤務地限定あり	N	230	31	75	64	19	6	35	42	151	1	36	149	44	2	35	145	38	10	37
	%	100.0	13.5	32.6	27.8	8.3	2.6	15.2	18.3	65.7	0.4	15.7	64.8	19.1	0.9	15.2	63.0	16.5	4.3	16.1
限定なし	N	1126	313	212	162	40	49	350	258	479	32	357	645	117	18	346	568	152	55	351
	%	100.0	27.8	18.8	14.4	3.6	4.4	31.1	22.9	42.5	2.8	31.7	57.3	10.4	1.6	30.7	50.4	13.5	4.9	31.2

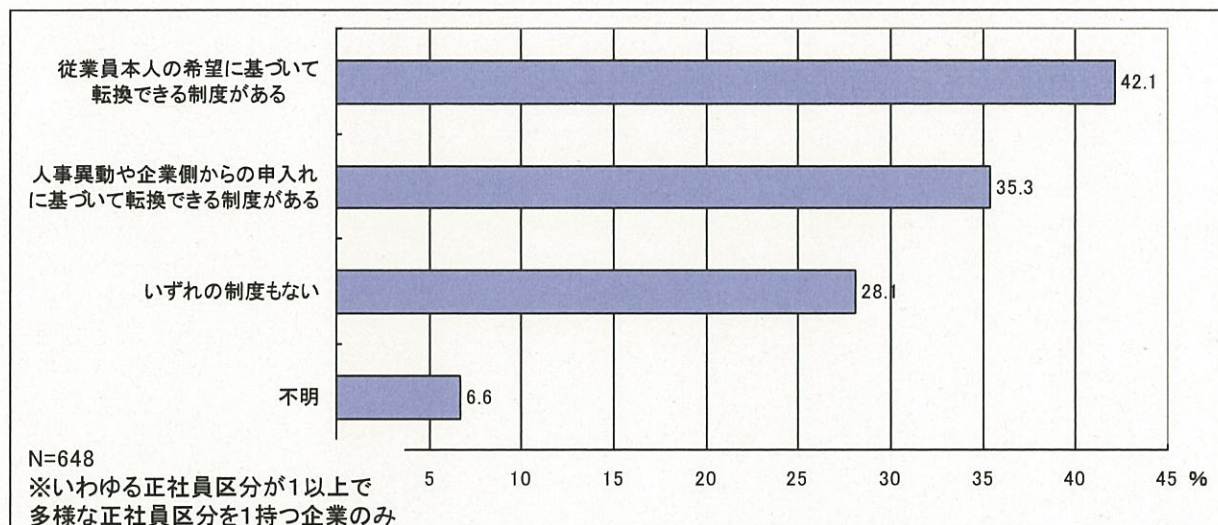
4 雇用区分間の転換制度

(1) 「多様な正社員」から「いわゆる正社員」への転換制度 ※Nは雇用区分数

※「多様な正社員」から「いわゆる正社員」への転換制度・実績を把握するため、いわゆる正社員区分を1以上、多様な正社員区分を1設けている企業を抜き出して集計している。

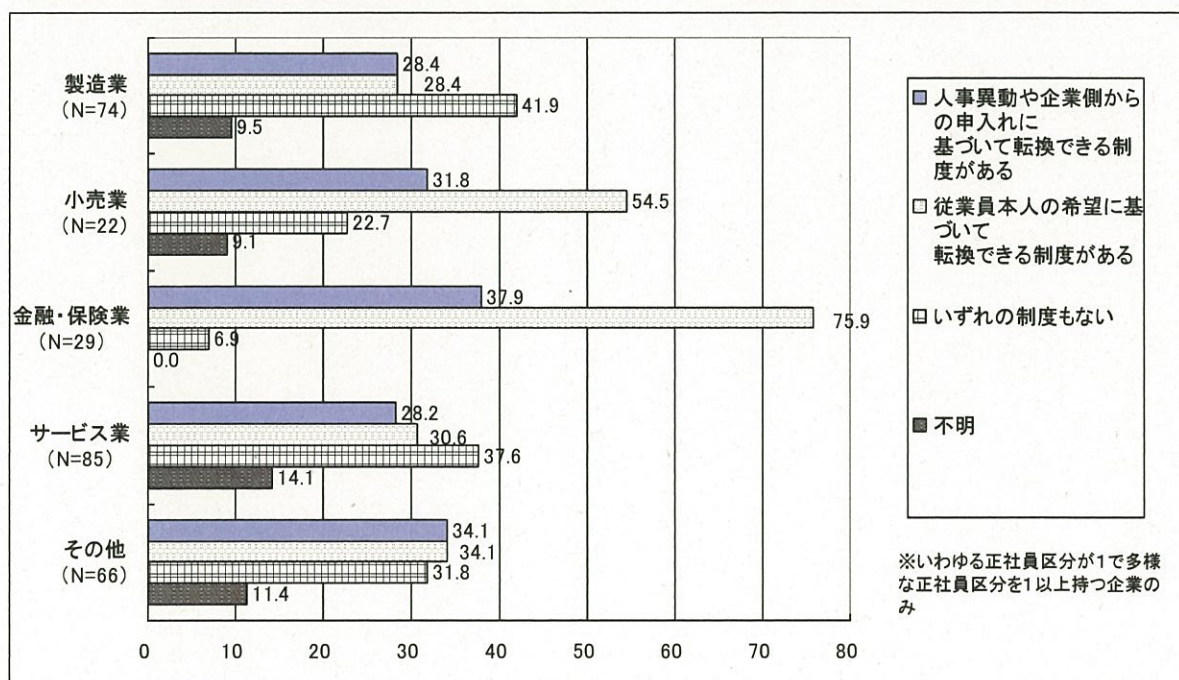
- ・「多様な正社員」区分から「いわゆる正社員」区分への転換制度について尋ねたところ、「従業員本人の希望に基づいて転換できる制度がある」との回答が最も多い(42.1%)。[問I②-8]

【図表27-1】「多様な正社員」から「いわゆる正社員」への転換制度の有無(複数回答)



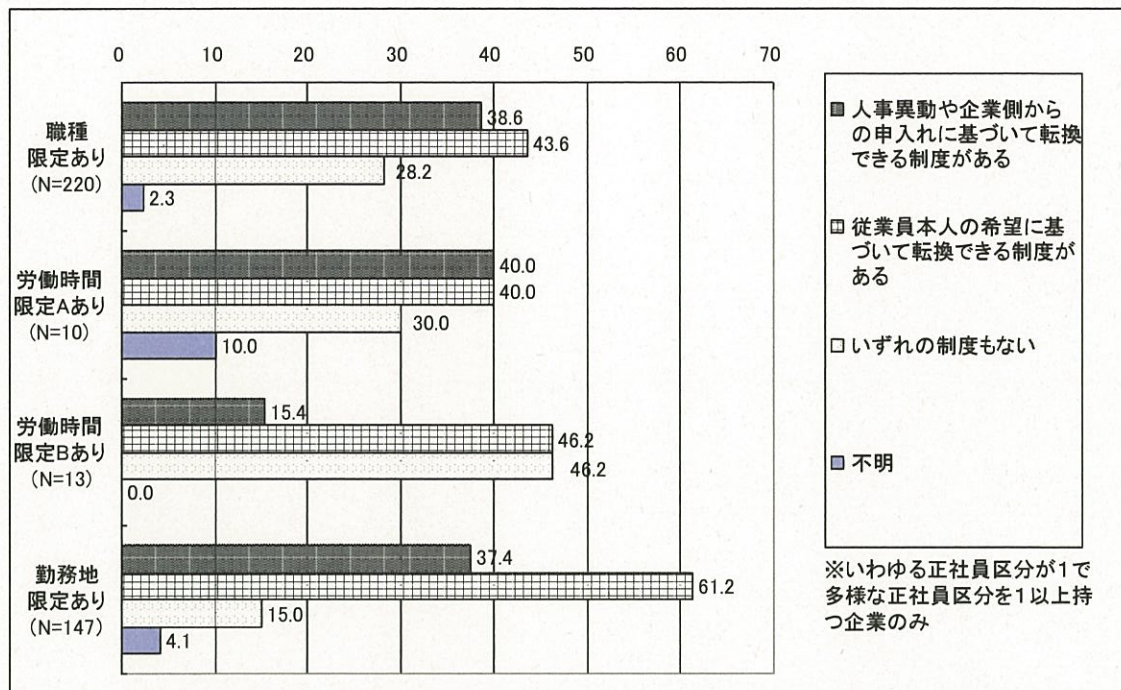
- ・業種別に見ると、金融・保険業では9割以上が転換制度があると回答している(100%-いずれの制度もない6.9%-不明0.0%=93.1%) (ただしN数が小さいため留意が必要)。[問I②-8]

【図表27-2】「多様な正社員」から「いわゆる正社員」への転換制度の有無(複数回答、業種別)



- ・ 限定の種類別に見ると、「勤務地限定あり」区分では「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6割を超え（61.2%）、「いずれの制度もない」が15.0%にとどまっている。[問Ⅰ②-8]

【図表27-3】「多様な正社員」から「いわゆる正社員」への転換制度の有無（複数回答、限定の種類別）

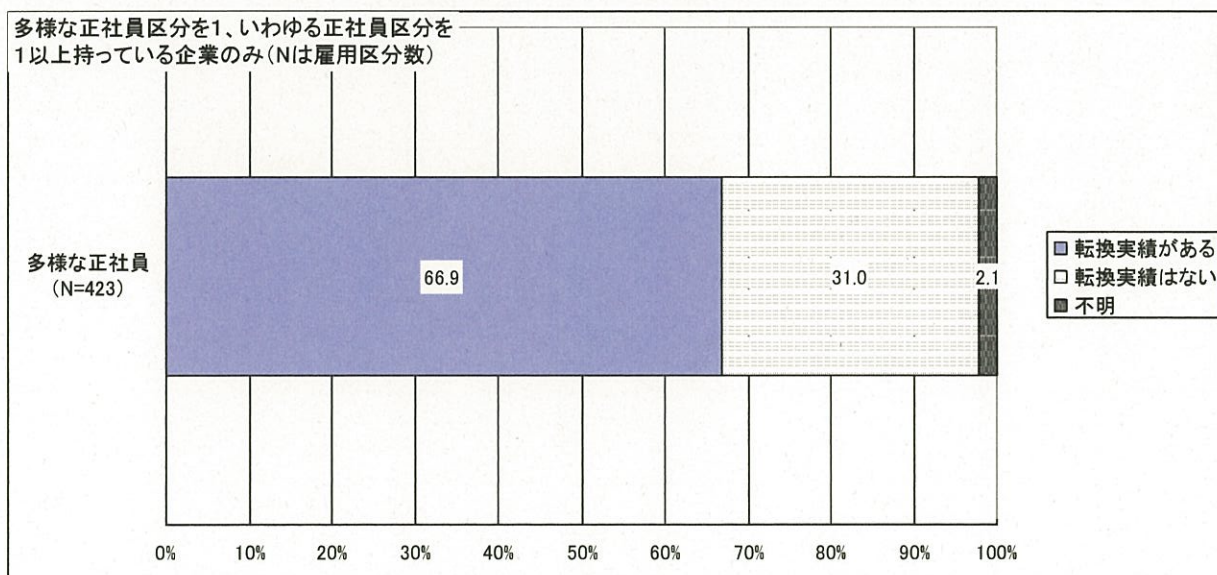


(2) 「多様な正社員」から「いわゆる正社員」への転換実績・条件 ※Nは雇用区分数

※「多様な正社員」から「いわゆる正社員」への転換制度・実績を把握するため、いわゆる正社員区分を1以上、多様な正社員区分を1設けている企業を抜き出して集計している。

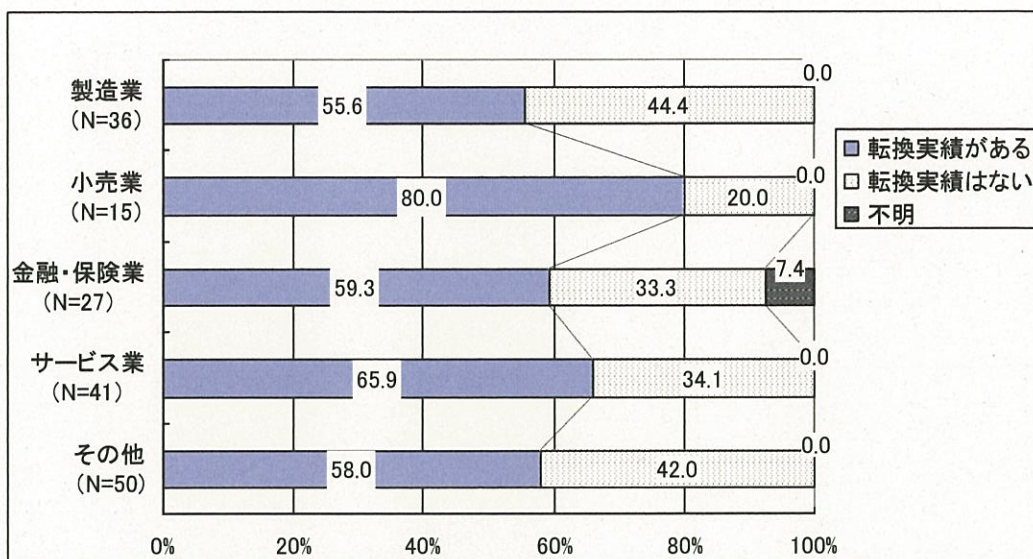
- ・ 「従業員本人の希望に基づいて転換できる制度がある」または「人事異動や企業側からの申し入れに基づいて転換できる制度がある」と答えた企業に対し、過去3年間の転換実績をたずねたところ、「転換実績がある」との回答が66.9%である。[問Ⅰ②-9]

【図表28-1】転換実績の有無



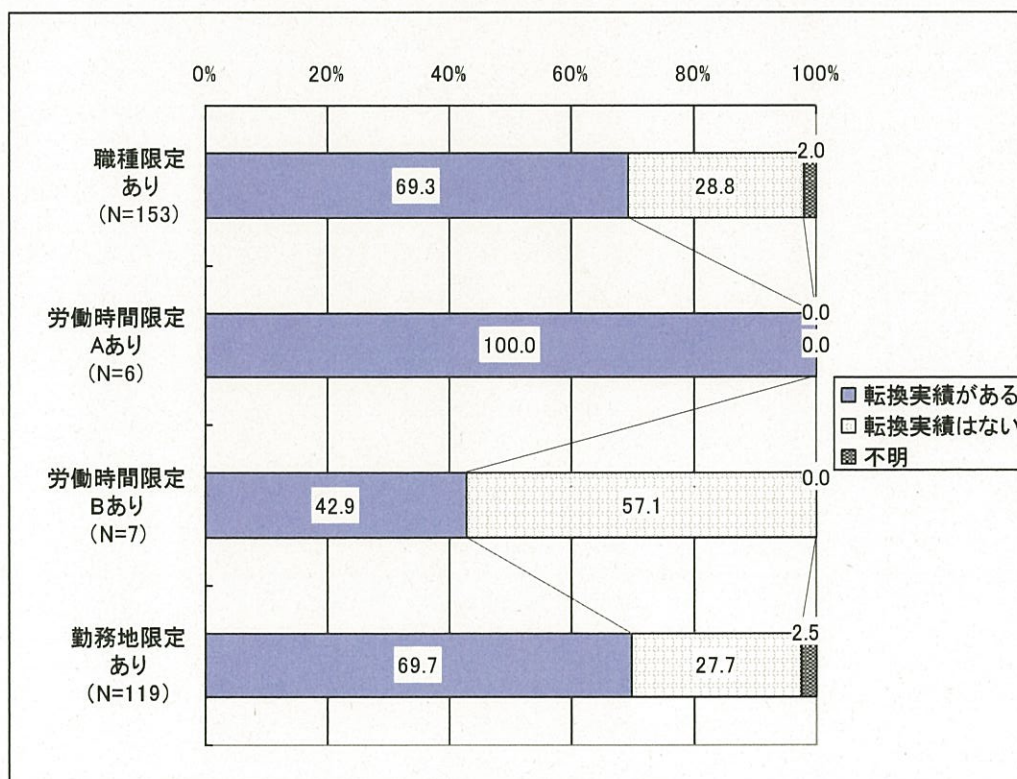
- 業種別に見ると、小売業では8割（80.0%）、サービス業では約7割（65.9%）が「転換実績がある」と回答しており、その他の業種でも「転換実績がある」との回答が5割を超える。

【図表 2 8 - 2】 転換実績の有無（業種別）



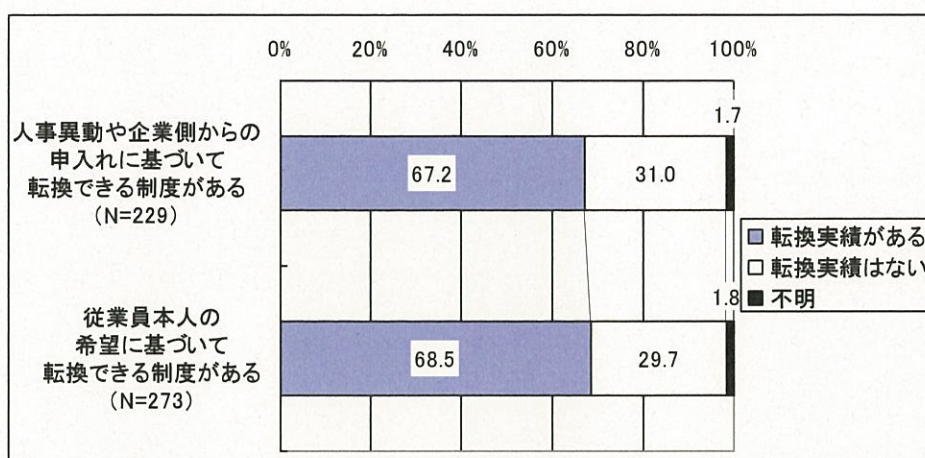
- 限定の種類別では、N数が少ない「労働時間限定Aあり」「労働時間限定Bあり」を除けば、回答傾向に特段の差異は見られない。

【図表 2 8 - 3】 転換実績の有無（限定の種類別）



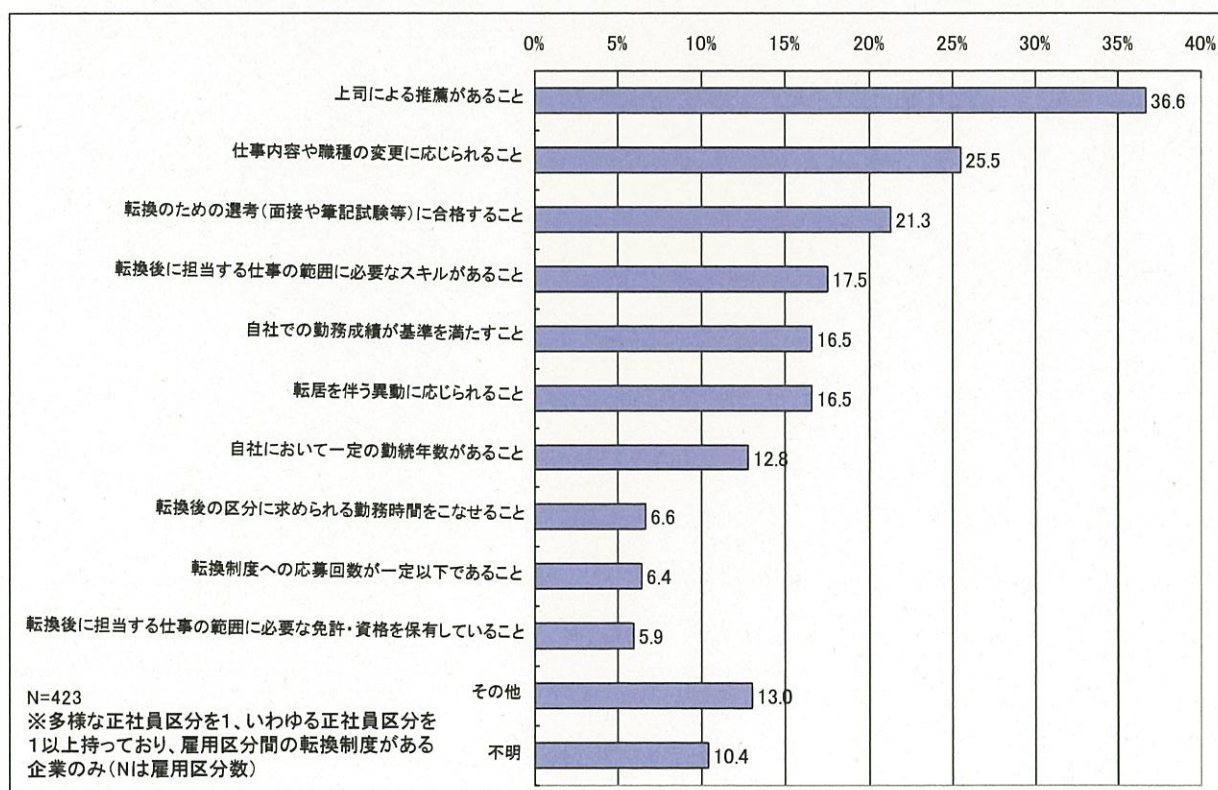
- また転換制度の種類別に実績を見ると、「人事異動や企業側からの申し入れに基づいて転換できる制度」がある場合と「従業員本人の希望に基づいて転換できる制度」がある場合とでは、転換実績に特に差異は見られない。[問Ⅰ②-8×②-9]

【表 28-4】「多様な正社員」から「いわゆる正社員」への転換実績の有無（転換制度別）



- 「多様な正社員」区分から「いわゆる正社員」区分への転換条件（複数回答）として、最も多いのは「上司による推薦があること（36.6%）」で、その他2割を超える回答としては「仕事内容や職種の変更に応じられること（25.5%）」「転換のための選考（面接や筆記試験等）に合格すること（21.3%）」が挙げられる。[問Ⅰ②-10]

【図表 29】「多様な正社員」から「いわゆる正社員」への転換の条件（複数回答）

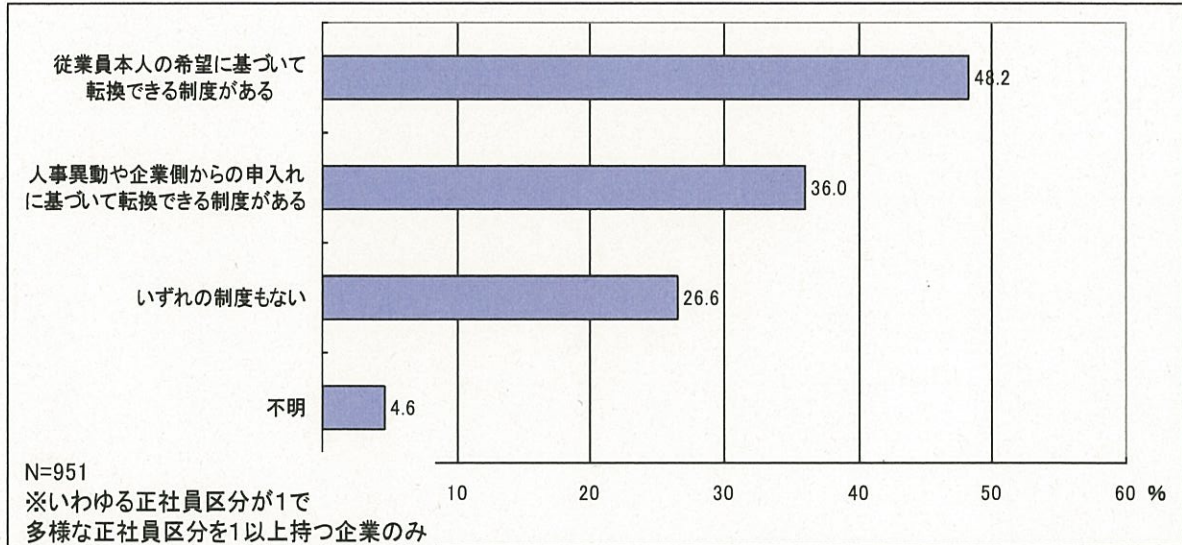


(3) 「いわゆる正社員」から「多様な正社員」への転換制度 ※Nは雇用区分数

※「いわゆる正社員」から「多様な正社員」への転換制度・実績を把握するため、「いわゆる正社員」区分を1、「多様な正社員」区分を1以上設けている企業を抽出して集計している。

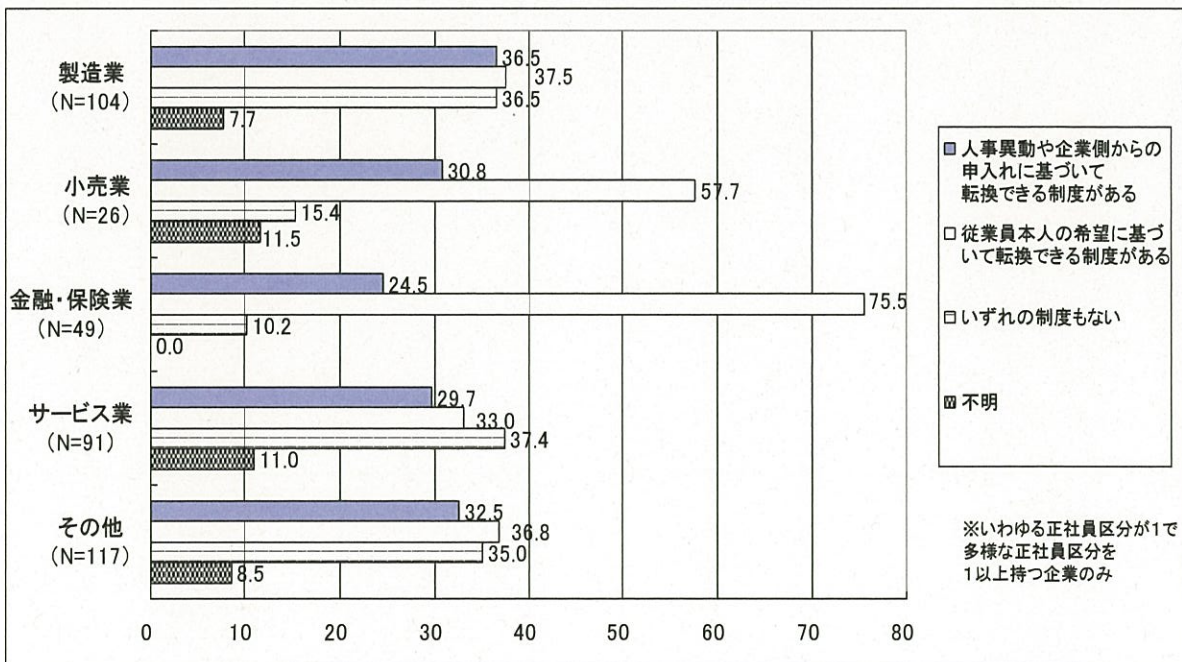
- ・ 「いわゆる正社員」区分から「多様な正社員」区分への転換制度についてたずねたところ（複数回答）、「従業員本人の希望に基づいて転換できる制度がある」との回答が最も多く、ほぼ5割である（48.2%）が、「人事異動や企業側からの申し入れに基づいて転換できる制度がある」との回答も3割を超える（36.0%）。[問I②-8]

【図表30-1】「いわゆる正社員」から「多様な正社員」への転換制度（複数回答）



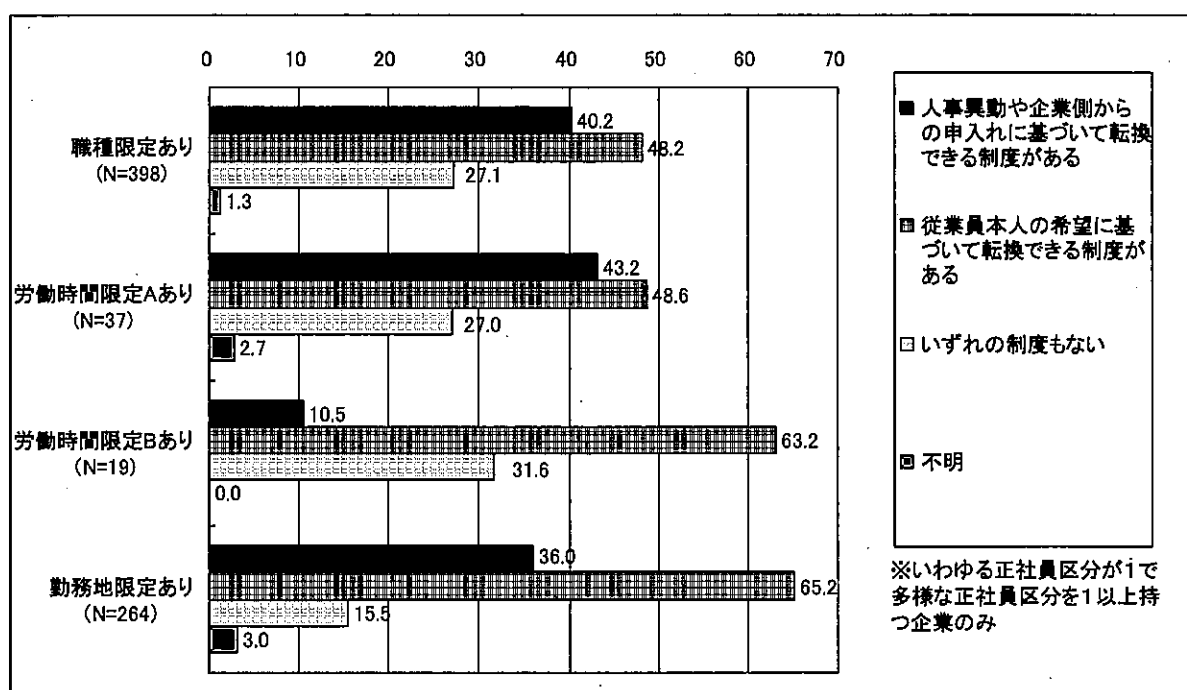
- ・ 業種別に見ると、金融・保険業と小売業では「従業員本人の希望に基づいて転換できる制度がある」との回答が突出して多い（それぞれ75.5%・57.7%）。※ただし、N数が少ないため留意が必要。[問I②-8]

【図表30-2】「いわゆる正社員」から「多様な正社員」への転換制度の有無（業種別、複数回答）



- ・ 限定の種類別に見ると、いずれの区分でも「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が、特に「労働時間限定Bあり」、「勤務地限定あり」では6割を超える（それぞれ63.2%、65.2%）。
- ・ また、「職種限定あり」、「労働時間限定あり」では「人事異動や企業側からの申し入れに基づいて転換できる制度がある」との回答が4割を超える（それぞれ40.2%、43.2%）。

【図表30-3】「いわゆる正社員」から「多様な正社員」への転換制度の有無（限定の種類別）

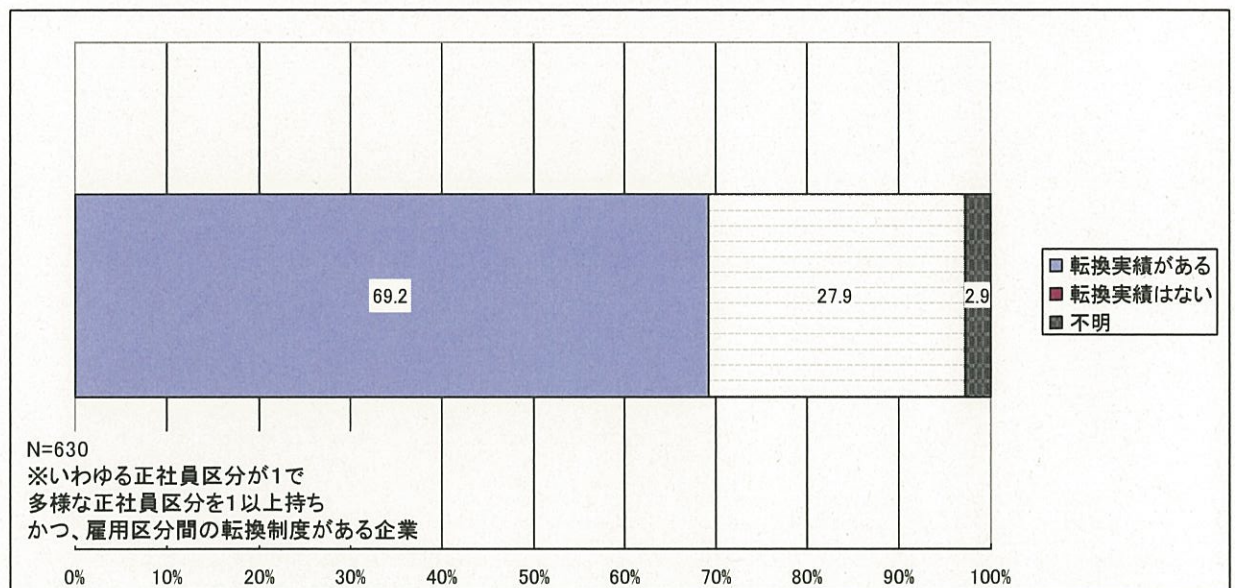


(4) 「いわゆる正社員」から「多様な正社員」への転換実績・条件 ※Nは雇用区分数

※「いわゆる正社員」から「多様な正社員」への転換制度・実績を把握するため、「いわゆる正社員」区分を1、「多様な正社員」区分を1以上設けている企業を抜出して集計している。

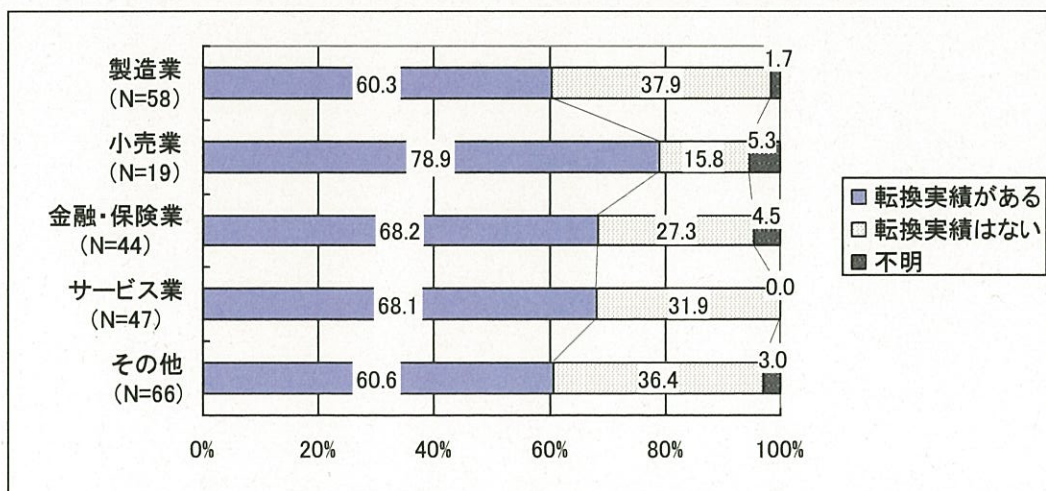
- ・「従業員本人の希望に基づいて転換できる制度がある」または「人事異動や企業側からの申し入れに基づいて転換できる制度がある」と答えた企業に対し、過去3年間の転換実績をたずねたところ、「転換実績がある」との回答が約7割となっている（69.2%）。[問Ⅰ②-9]

【表3 1－1】「いわゆる正社員」から「多様な正社員」への転換実績の有無



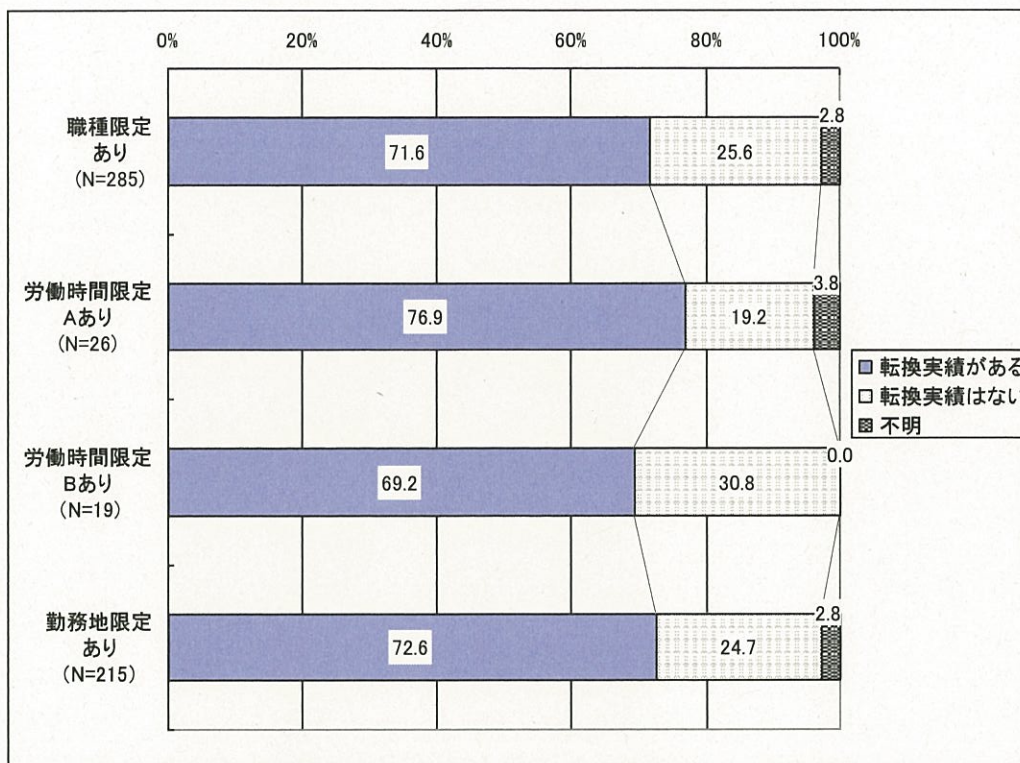
- ・業種別に見ると、小売業では約8割（78.9%）、金融・保険業・サービス業では約7割（それぞれ68.2%・68.1%）が「転換実績がある」と回答している。（ただし、N数が小さいため留意が必要）[問Ⅰ②-9]

【表3 1－2】「いわゆる正社員」から「多様な正社員」への転換実績の有無（業種別）



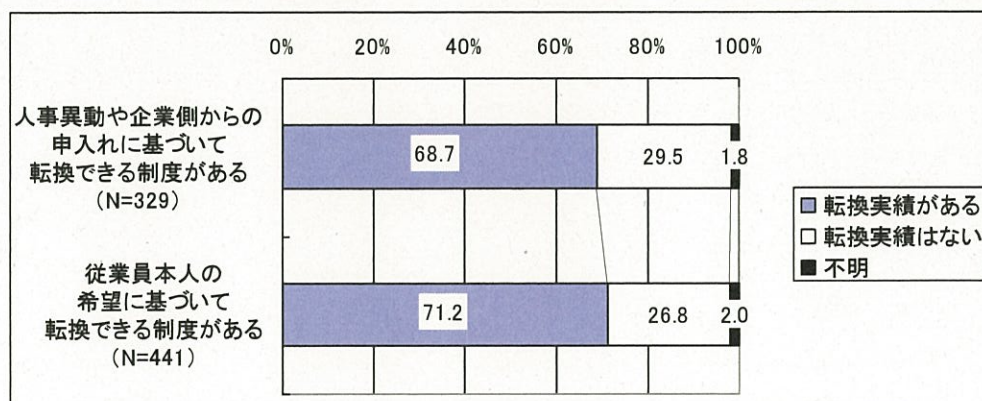
- ・ 限定の種類別では特に差異は見られない。[問Ⅰ②-9]

【表 3 1 - 3】「いわゆる正社員」から「多様な正社員」への転換実績の有無（限定の種類別）



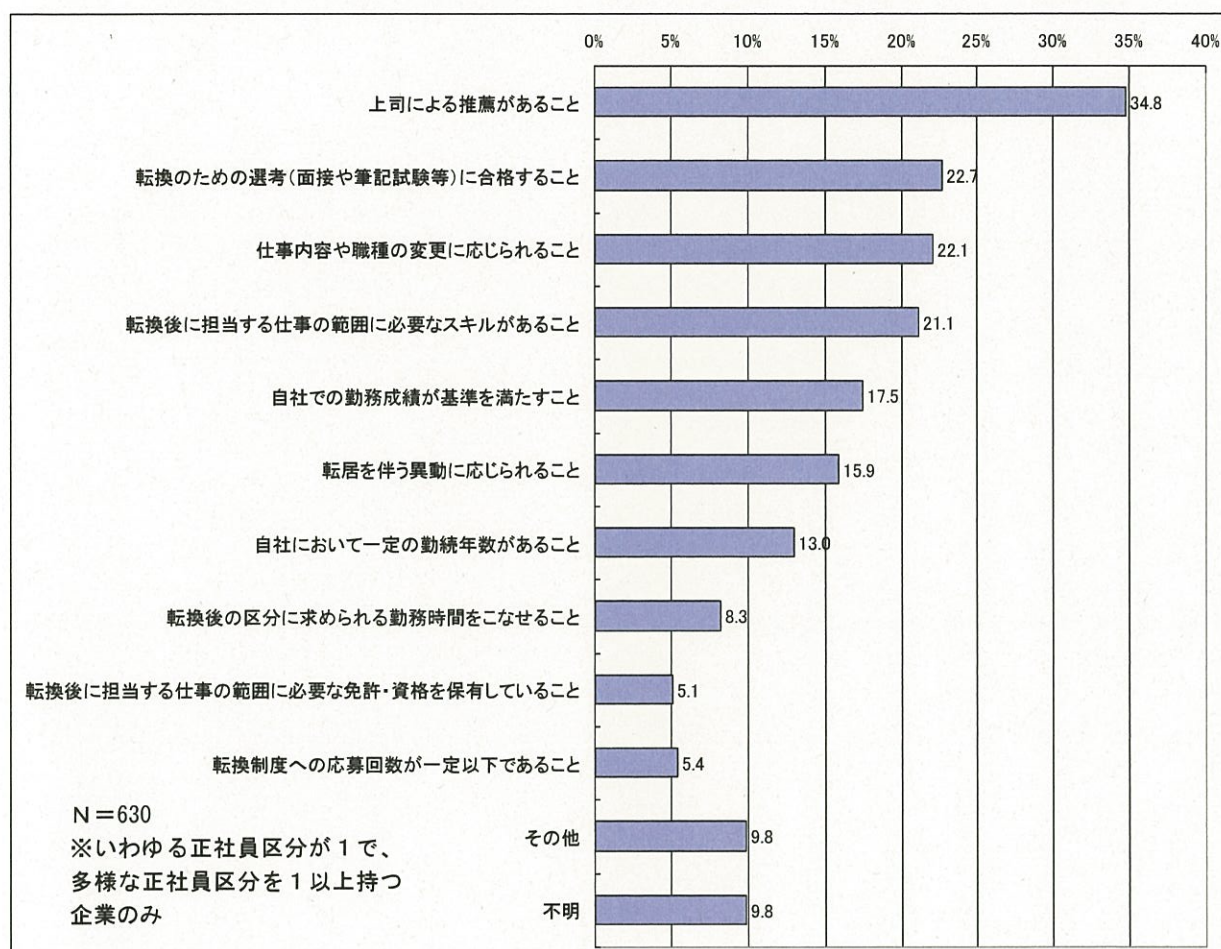
- ・ また転換制度の種類別に実績を見ると、「人事異動や企業側からの申し入れに基づいて転換できる制度」がある場合と「従業員本人の希望に基づいて転換できる制度」がある場合とでは、転換実績に特に差異は見られない。[問Ⅰ②-8×②-9]

【表 3 1 - 4】「いわゆる正社員」から「多様な正社員」への転換実績の有無（転換制度別）



- ・ 「いわゆる正社員」区分から「多様な正社員」区分への転換条件（複数回答）として、最も多いのは「上司による推薦があること（34.8%）」で、次いで「転換のための選考（面接や筆記試験等）に合格すること（22.7%）」、「仕事内容や職種の変更に応じられること（22.1%）」となっている。[問Ⅰ②-10]

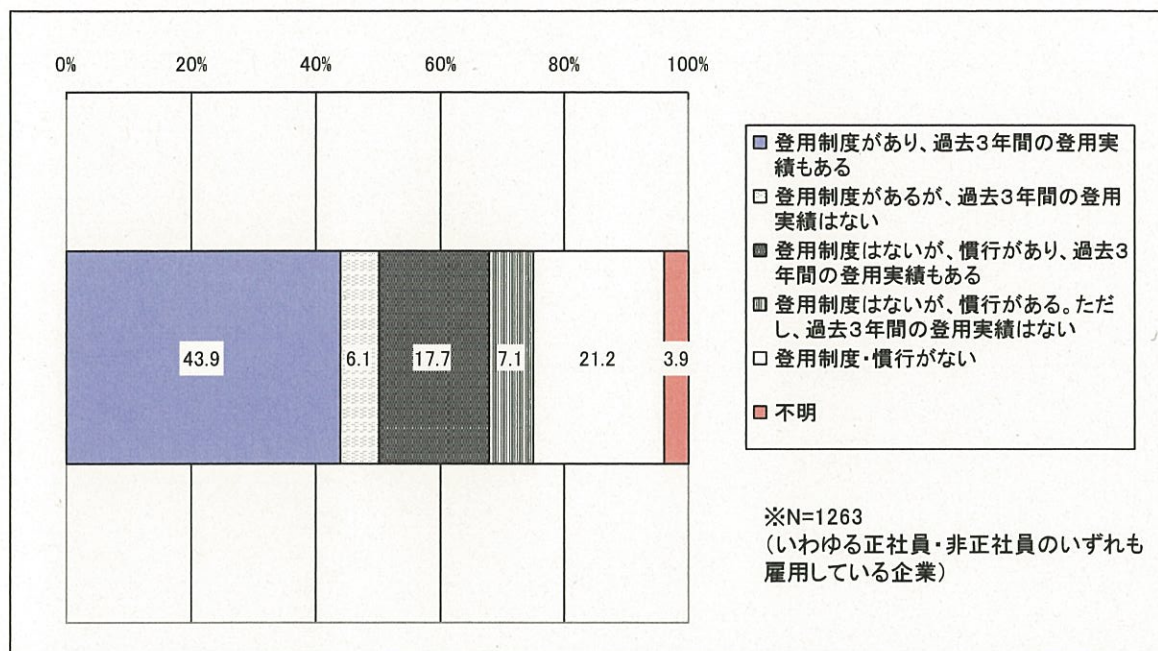
【図表 3 2】「いわゆる正社員」から「多様な正社員」への転換の条件（複数回答）



(5) 非正社員からいわゆる正社員への転換制度・慣行・実績[問Ⅲ-3] ※Nは企業数

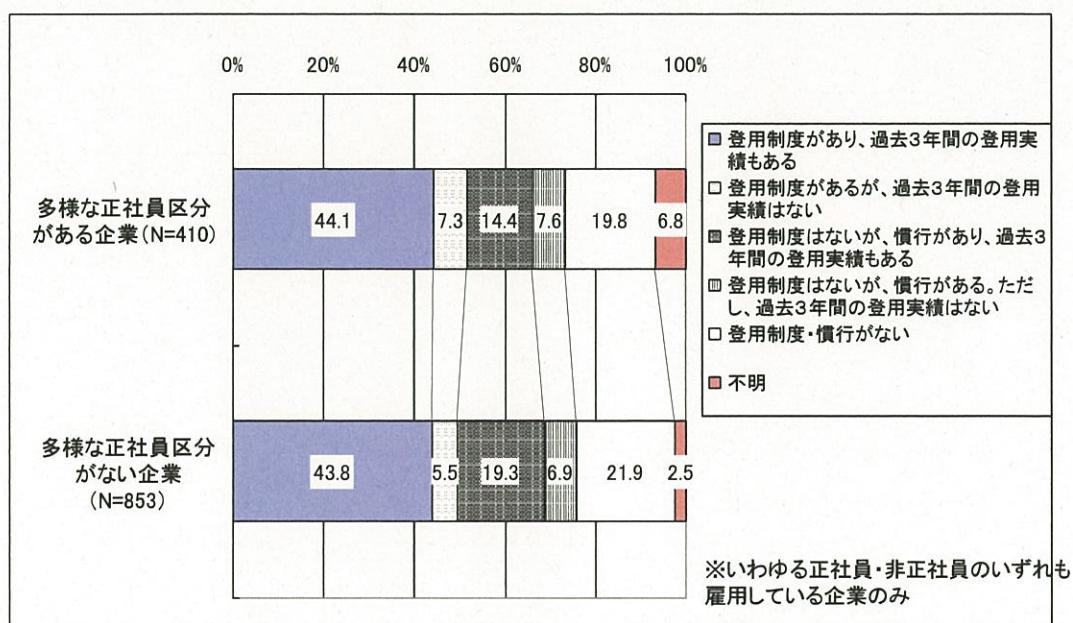
・非正社員からいわゆる正社員への登用制度・慣行について、「制度もしくは慣行がある」と回答した企業は全体の7割を超えている（43.9%+6.1%+17.7%+7.1%=74.8%）。

【図表33-1】非正社員からいわゆる正社員への登用制度・慣行・実績（全体）



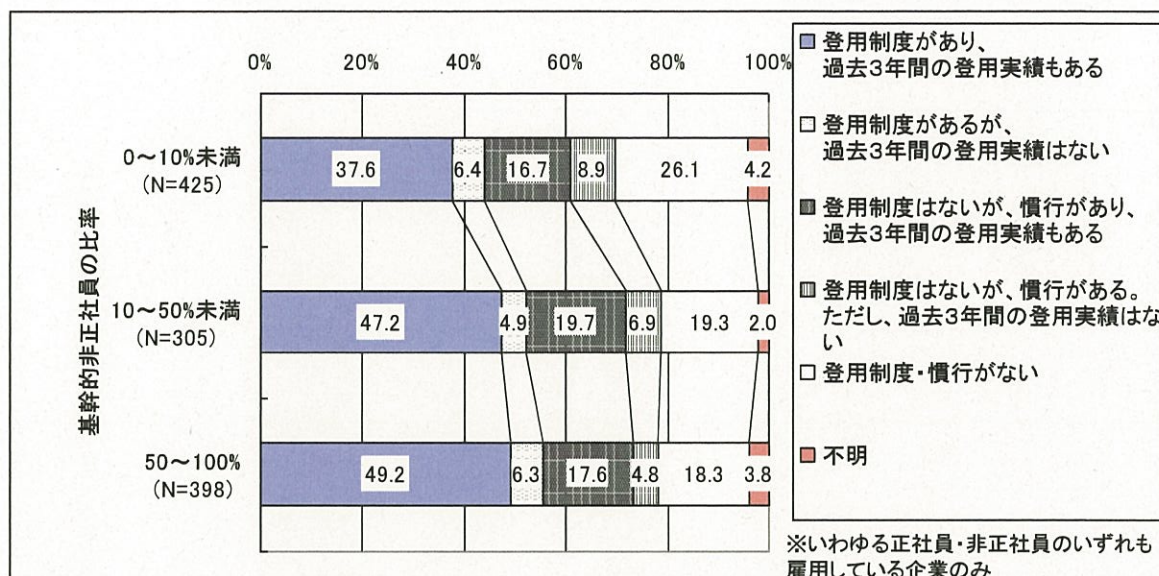
・非正社員からいわゆる正社員への登用制度・慣行について、「多様な正社員」区分の有無別に見たものが図表33-2である。多様な正社員区分がある企業では73.4%（44.1%+7.3%+14.4%+7.6%）が、ない企業では75.5%（43.8%+5.5%+19.3%+6.9%）が「登用制度もしくは慣行がある」と回答しており、多様な正社員区分の有無による大きな差異は見られない。

【図表33-2】非正社員からいわゆる正社員への登用制度・慣行・実績（多様な正社員区分の有無別）



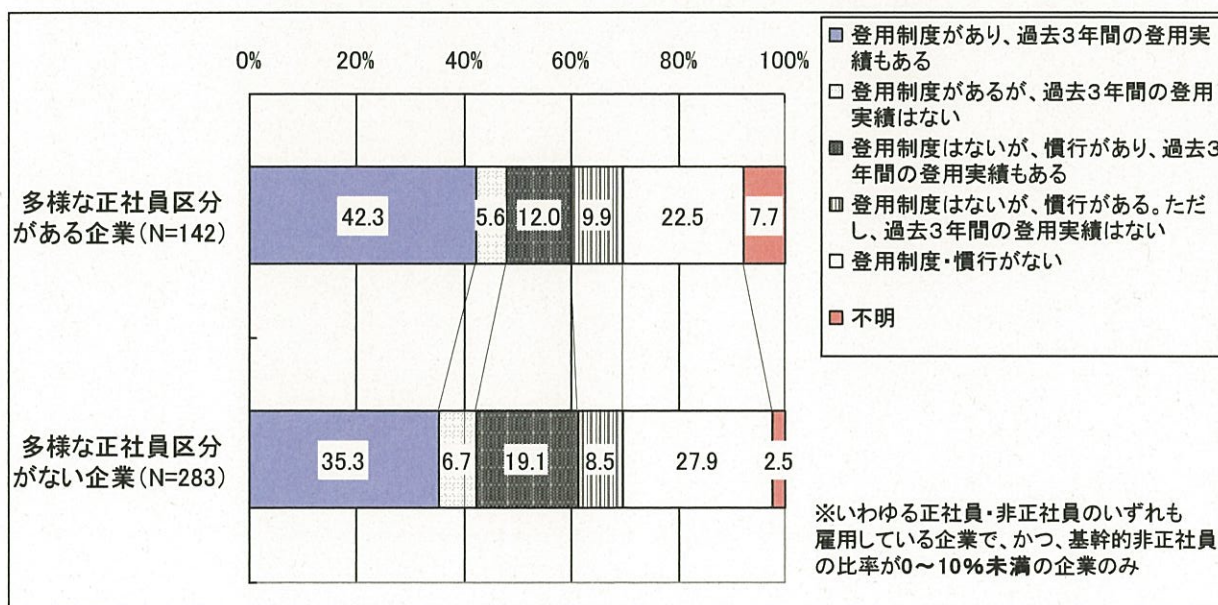
- また、基幹的非正社員（正社員と同じ仕事を行っている非正社員）の比率が大きい企業ほど、非正社員からいわゆる正社員への登用制度・慣行・実績が多くなっている。

【図表 3 3 - 3 - 1】非正社員からいわゆる正社員への登用制度・慣行・実績（基幹的非正社員比率別）

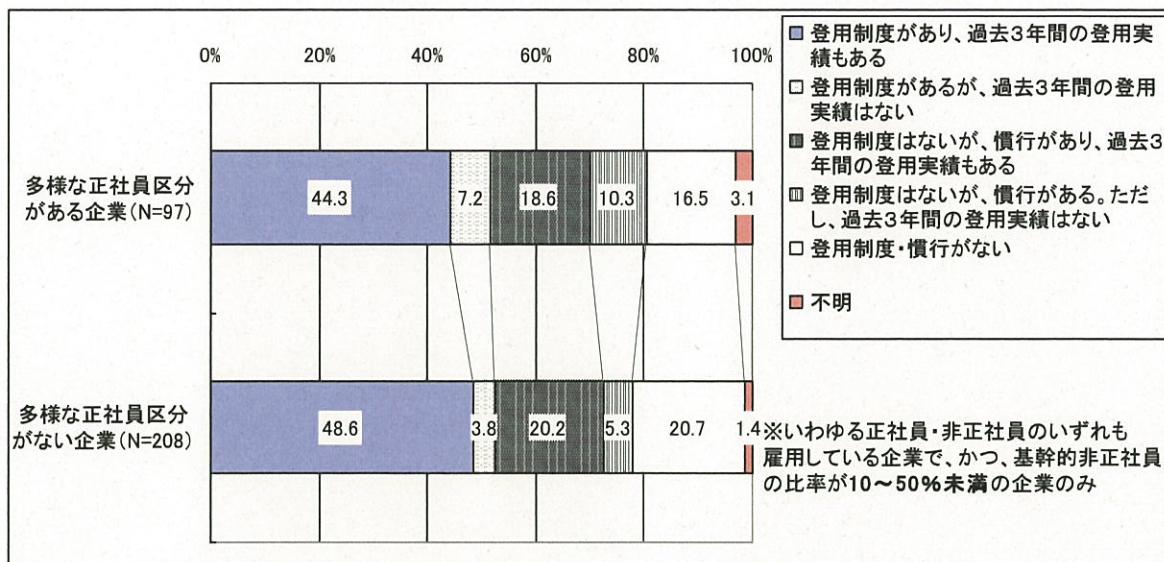


- 基幹的非正社員の比率別に、多様な正社員の有無による非正社員からいわゆる正社員への登用制度・慣行・実績の違いを見たものが図表 3 3 - 3 - 2 から図表 3 3 - 3 - 4。
- いずれも、多様な正社員区分の有無による大きな差異は見られない。

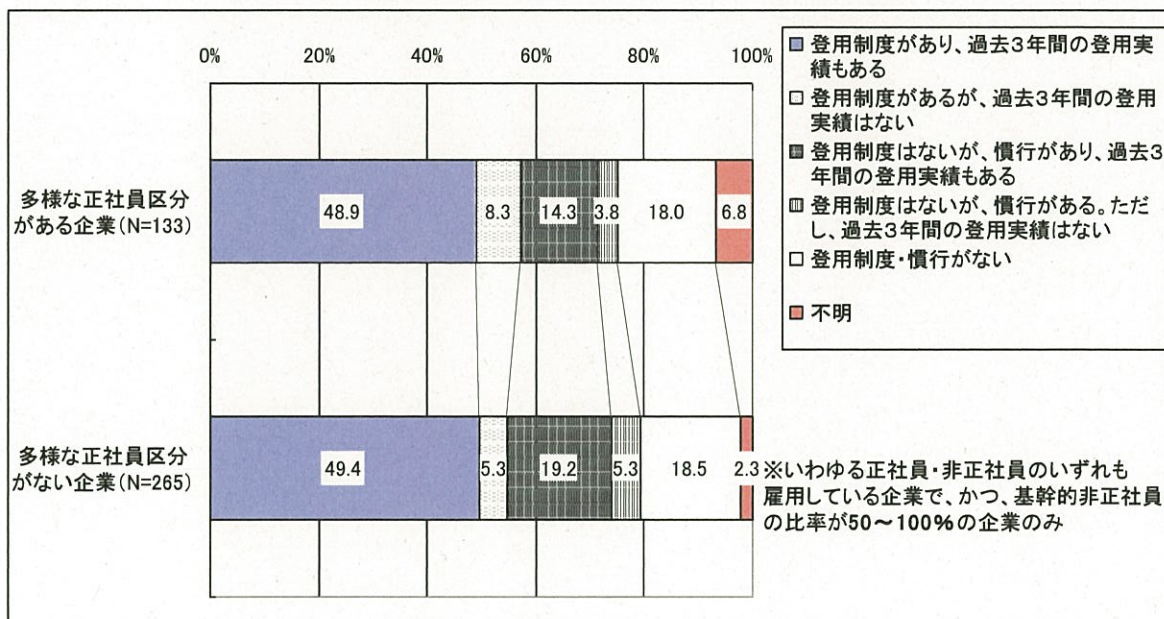
【図表 3 3 - 3 - 2】非正社員からいわゆる正社員への登用制度・慣行・実績
（多様な正社員の有無別、基幹的非正社員比率 10%未満）



【図表 3 3 - 3 - 3】非正社員からいわゆる正社員への登用制度・慣行・実績
(多様な正社員の有無別、基幹的非正社員比率 10～50%未満)



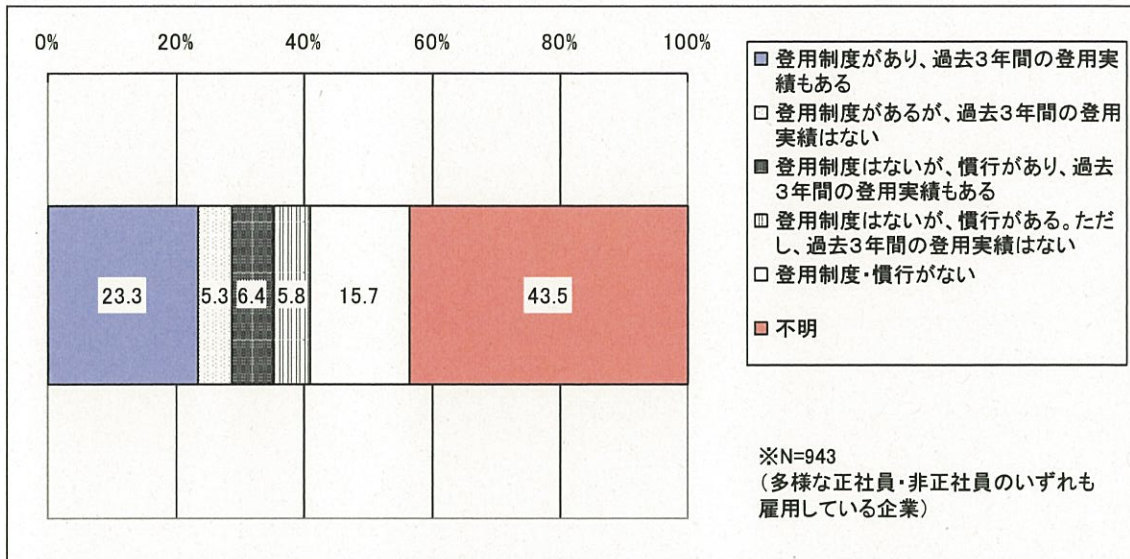
【図表 3 3 - 3 - 4】非正社員からいわゆる正社員への登用制度・慣行・実績
(多様な正社員の有無別、基幹的非正社員比率 50%以上)



(6) 非正社員から多様な正社員への転換制度・慣行・実績[問Ⅲ-3] ※Nは企業数

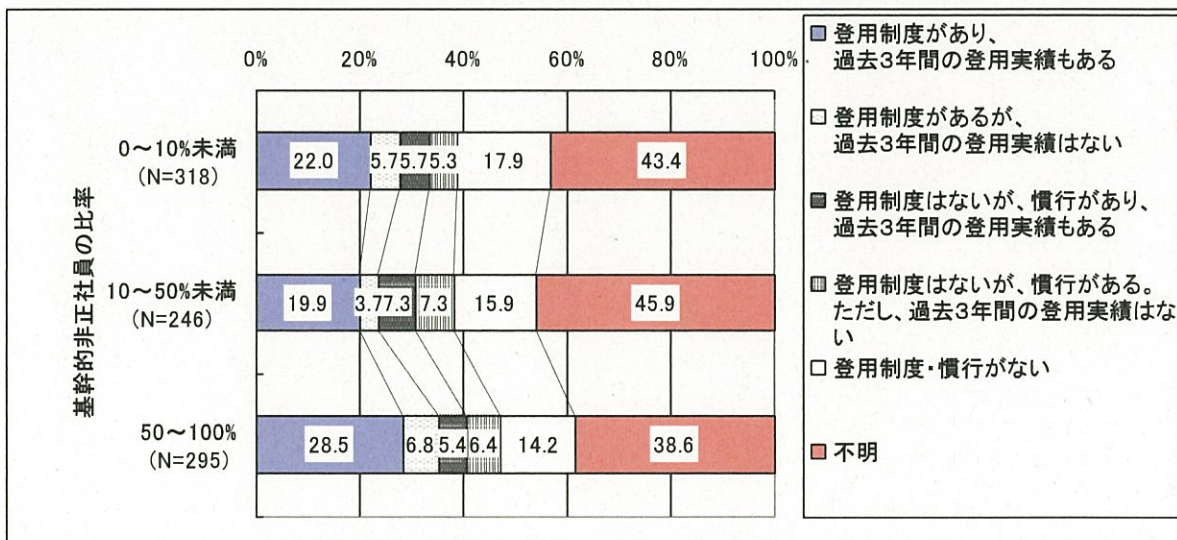
- ・ 非正社員から多様な正社員への登用について、「制度もしくは慣行がある」と回答した企業は全体の4割程度である (23.3%+5.3%+6.4%+5.8%=40.8%)。

【図表3 4 - 1】非正社員から多様な正社員への登用制度・慣行・実績



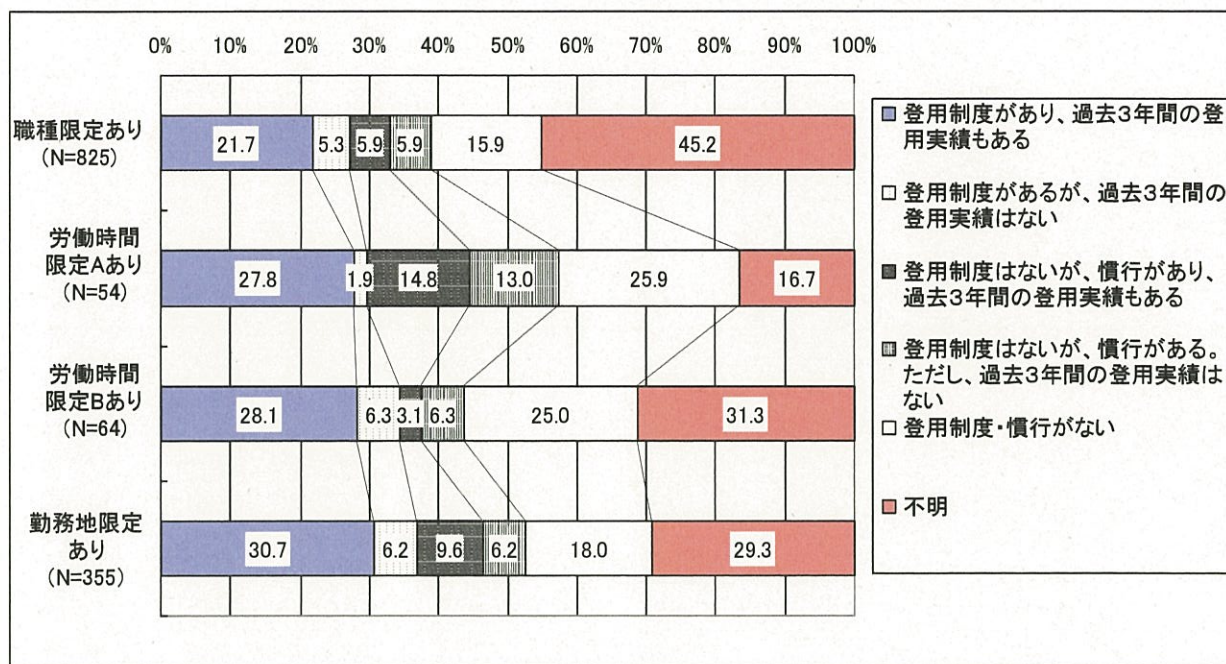
- ・ また、「登用制度、過去3年間の登用実績ともにある」との回答は、基幹的非正社員（正社員と同じ仕事を行っている非正社員）の割合が5割を超える企業で最も多い (28.5%)。

【図表3 4 - 2】非正社員から多様な正社員への登用制度・慣行・実績（基幹的非正社員比率別）



- ・ 限定のパターン別に見ると、「登用制度、過去3年間の登用実績ともにある」との回答は勤務地限定区分を持つ企業で最も多く（30.7%）、次いで労働時間限定B区分を持つ企業（28.1%）、労働時間限定A区分を持つ企業（27.8%）の順となっている。

【図表34-3】非正社員から多様な正社員への登用制度・慣行・実績（限定パターン別）

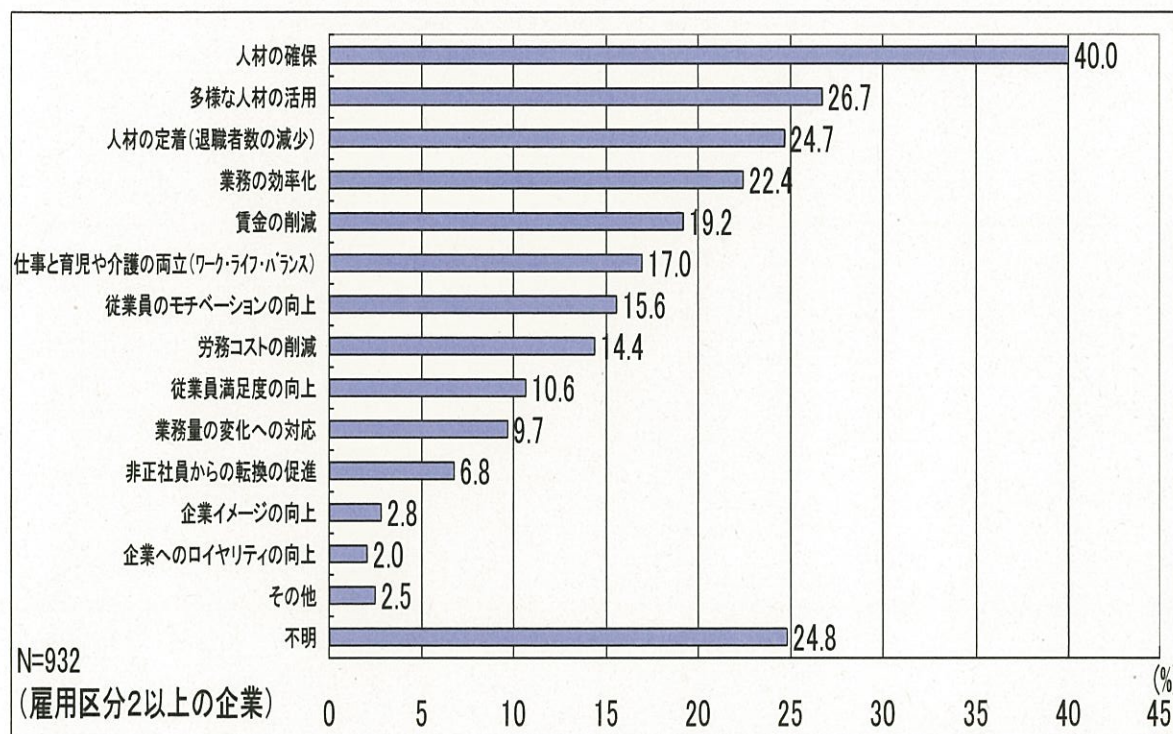


5 「多様な正社員」区分のメリットと今後の方針

(1) 「多様な正社員」区分があることのメリット[問Ⅱ-7] ※Nは企業数

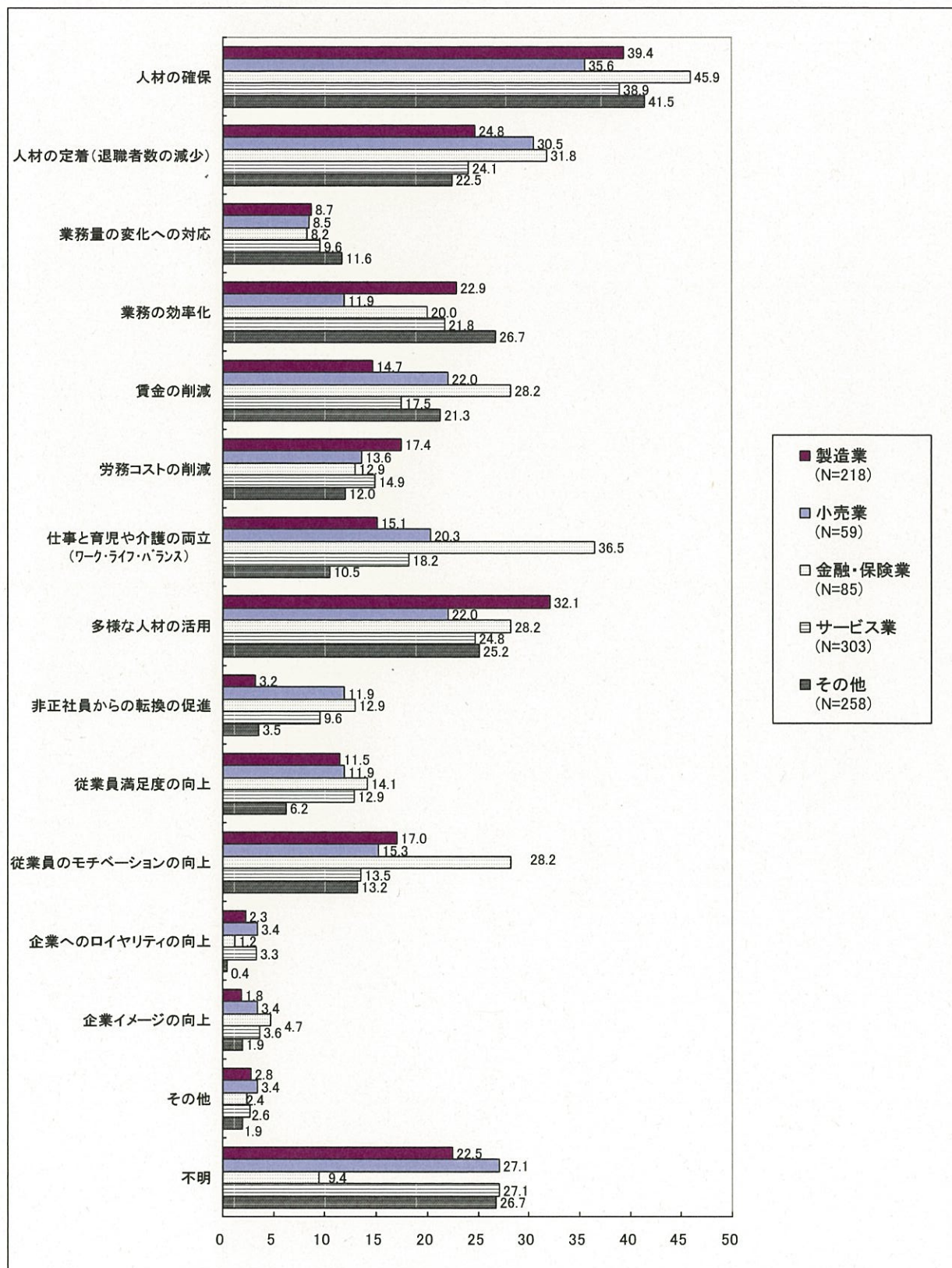
- 「多様な正社員」区分を設けていることにより得られた効果を見ると（複数回答）、「人材の確保（40.0%）」が最も多く、その他2割を超える回答として、「多様な人材の活用（26.7%）」、「人材の定着（24.7%）」、「業務の効率化（22.4%）」が挙げられる。

【図表35】多様な正社員区分を設けるメリット（複数回答）



- 業種別に見ると、業種によって回答に大きな傾向の差は見られないが、「仕事と育児や介護の両立(ワーク・ライフ・バランス)」との回答では、金融・保険業が他業種と比較して相対的にその割合が大きい(36.5%)。

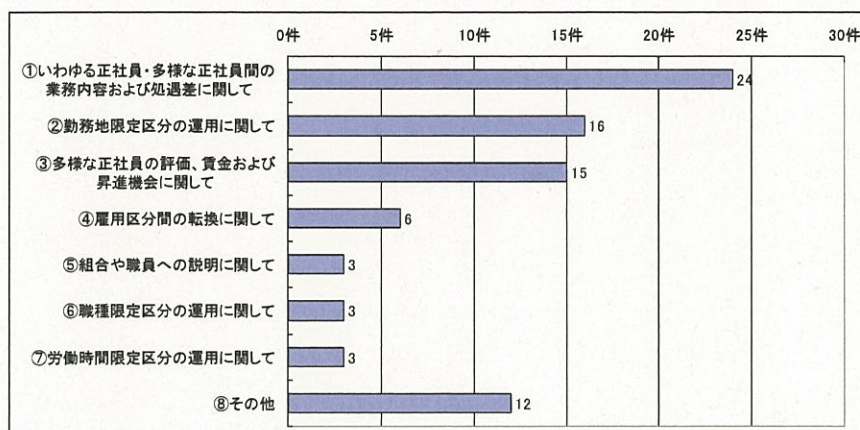
【図表36】多様な正社員区分を設けるメリット(複数回答、業種別)



(2) 正社員に複数の雇用区分を導入・運用するにあたって生じた課題・解決策 [問Ⅱ－6]

- ・ 現在、正社員に複数の雇用区分を導入している企業、あるいは導入したいと考えている企業に、複数の雇用区分を導入・運用するにあたって生じた課題と解決策について自由回答でたずね、分類したところ下図表のような回答が寄せられた。
- ・ 最も多いものは「いわゆる正社員・多様な正社員間の業務内容および処遇差に関して (24 件)」で、次いで「勤務地限定区分の運用に関して (16 件)」、「多様な正社員の評価、賃金および昇進機会に関して (15 件)」が多くなっている。

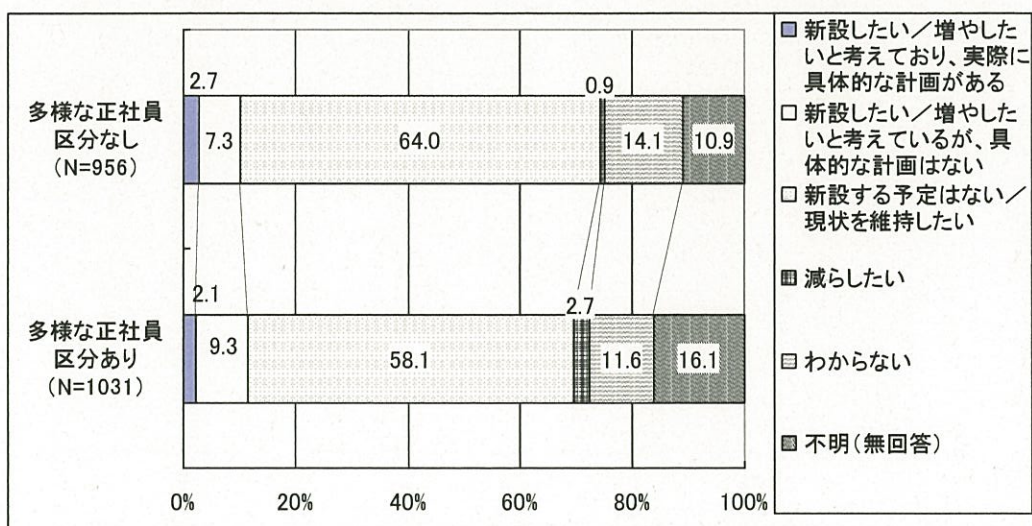
【図表 3 7】 正社員に複数の雇用区分を導入・運用するにあたって生じた課題・解決策 (自由回答)



(3) 今後の「多様な正社員」区分導入ニーズ [問Ⅱ－3] ※Nは企業数

- ・ 今後「多様な正社員」区分を増やしたいかというニーズは、現在の「多様な正社員」区分の有無にかかわらず、「新設する予定はない/現状を維持したい」との回答が最も多い(それぞれ64.0%・58.1%)。

【図表 3 8】 多様な正社員区分の有無別、今後の多様な正社員区分導入ニーズ



5. (ご参考) データクリーニング方針

設問	考えられるケース	クリーニング方法
問Ⅰ①-1	・ 無回答の場合	⇒問Ⅰ①-2以降の回答を参照し、回答が入っている列の列数を問Ⅰ①-1の回答とする (ex:A・B 列に回答していれば「2」)
問Ⅰ①-6	・ 無回答かつ問Ⅰ①-1に「1」と回答した企業 ・ 問Ⅰ①-1の回答と記入のある列数が合致しており、記入のある列の中で問Ⅰ①-6が一箇所だけ無回答の場合 (ex:問Ⅰ①-1に「2」と記入し、A 列と B 列に記入があるが、問Ⅰ①-6は A 列しか回答されていない等)	⇒問Ⅰ①-6の回答は「100」とする ⇒記入のある列の問Ⅰ①-6の回答を、100から引いた数無回答の欄に入れる (ex.左記の例の場合⇒問Ⅰ①-6の A 列に「60」と記入されており、B 列が無回答であれば、そこに「40」を入れる)
問Ⅰ②-2	・ 週当たり所定労働時間を1日あたり or 月あたりの労働時間と読み間違い、「7」や「160」といった極端な数字が記入	⇒極端に短い場合は5倍、極端に長い場合は 20 で割るなどの処理。 (今後精査が必要)
問Ⅰ②-5	・ 「4」と回答しており、具体的な記入が「事業所が1つのため」の場合	⇒「4」を「1」に変更する
問Ⅰ②-8	・ 雇用区分数(問Ⅰ①-1)に「1」と回答	⇒問Ⅰ②-8の回答は「非該当」とする
問Ⅲ-3	・ 「多様な正社員」がおらず、b列に無回答	⇒「無回答」を「非該当」とする
問Ⅳ-3	・ (1)に「0」を記入	⇒(1)の「0」を「1」に変更する
	・ (1)に無回答	⇒(1)の回答を「1」とする
	・ (1)に「1」と回答し、(2)に無回答の場合	⇒(2)を「2. ない」とする
	・ (1)「1」と回答し、(2)で「1. ある」を選択した場合	⇒(1)の「1」を「2」に変更
	・ (1)(2)どちらも無回答の場合	⇒(1)は「1」、(2)は「2. ない」とする

従業員アンケート調査結果概要

1. 実施概要

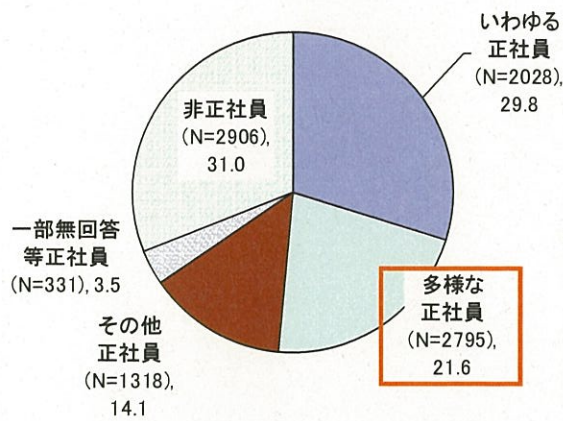
- 調査期間：2011年7月19日(火)～2011年8月10日(水)
 - 調査対象：岩手県・宮城県・福島県を除く全国44都道府県に所在する正社員数300人以上の全企業11,170社の従業員各2～6名
 - 回答者数：10,685名
うち有効回答：10,675名
分析対象数：9,378名（紙調査：6,034名、web調査：3,344名）
- ※「派遣社員・請負社員」、「管理職」、「専門職」等は分析対象外としている。
分析対象外となるのは、紙調査：1,041名、web調査：256名。
※紙調査とweb調査で集計結果に有意な差異が見られなかったことから、分析の際は考慮せずに分析した。

(1) 集計に用いるカテゴリの定義

区 分			定 義
雇用期間が定められていない	いわゆる正社員		1. 今後も含め、担当させられる仕事の範囲が限定されていない。 2. 適用されている労働時間制度が、育児・介護以外の理由で利用できる短時間勤務制以外である。 3. 労働契約や就業規則に、残業をさせることもであると定められている。 4. 労働契約や就業規則上、遠方（転居を伴う）への転勤がありうるとされている。 上記4点を同時に満たす者。
	多様な正社員 ※複数該当の場合あり	職種限定	労働契約や就業規則上、今後も含め、担当させられる仕事の範囲が限定されている。
		労働時間限定 A	労働契約や就業規則上、適用されている労働時間制度が育児・介護以外の理由で利用できる短時間勤務制である。
		労働時間限定 B	労働契約や就業規則に、残業をさせることもであると定められていない。
	勤務地限定		労働契約や就業規則上、近隣（転居を伴わない）への転勤がありうる、または転勤はないとされている。
雇用期間が定められている	その他正社員		上記「多様な正社員」区分を決定する設問において限定項目に該当せず、かつ「わからない」「その他」と回答した項目があったため、「いわゆる正社員」と「多様な正社員」のいずれにも該当しない者。
	一部無回答等正社員		・ 上記「多様な正社員」区分を決定する設問において限定項目に該当せず、かつ無回答の項目があったため、「いわゆる正社員」「多様な正社員」「その他限定正社員」のいずれにも該当しない者。 ・ 上記「労働時間限定 A」の者のうち、週当たりの所定労働時間が35時間以上の者。 ・ 上記「労働時間限定 B」の者のうち、週当たりの平均的な残業時間が1時間以上の者。 上記3点のうちいずれかを満たす者。
	非正社員	基幹的非正社員	雇用区分が「派遣社員・請負社員」以外。
		その他の非正社員	担当する仕事がおなじ正社員がいる。
雇用期間が定められている	非正社員	その他の非正社員	担当する仕事がおなじ正社員がいない。

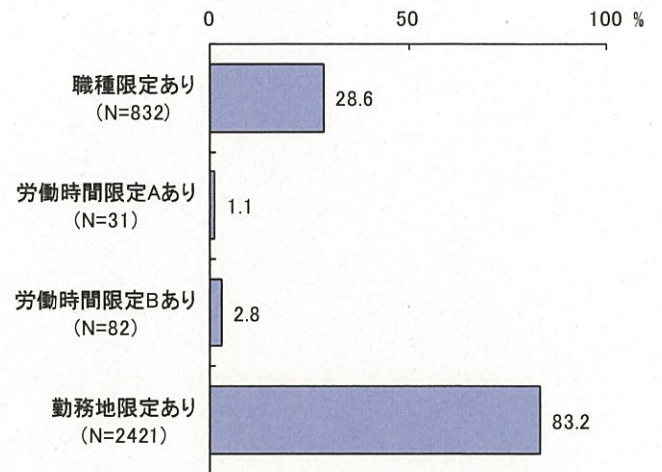
(2) 各カテゴリに属する従業員数

①雇用区分別割合



②限定の種類別割合

(多様な正社員区分の内訳、複数回答)



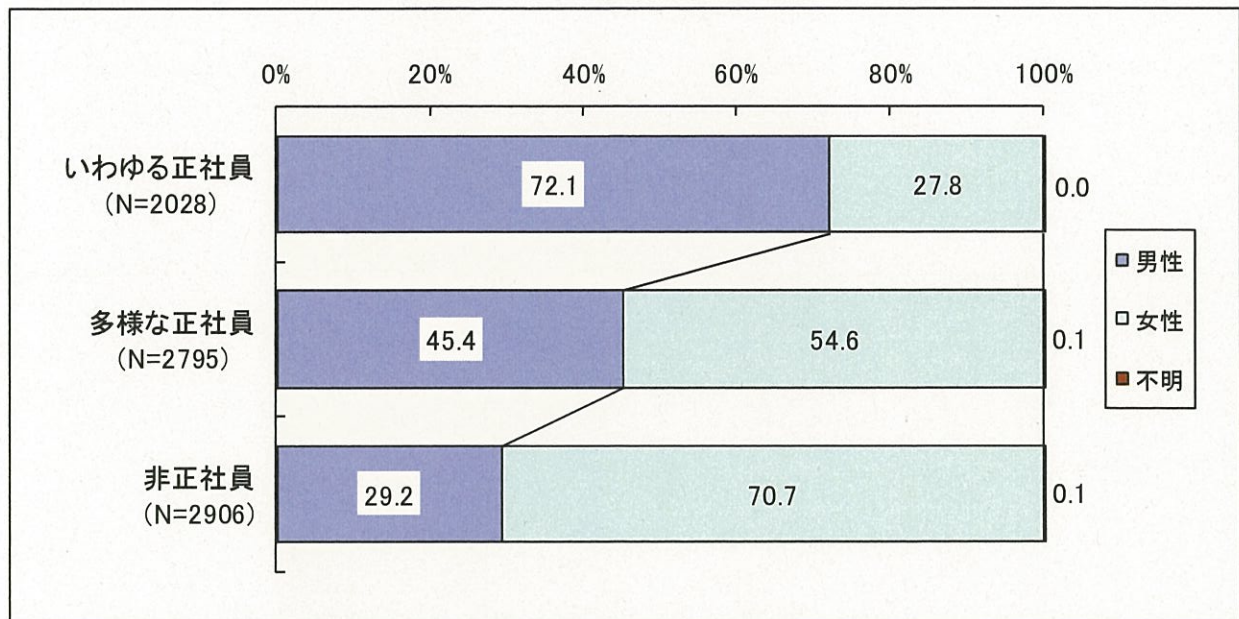
※なお、「労働時間 A」区分については、該当者が少数であるため、以下の分析では使用しない。

3. 回答者の属性

(1) 性別[問 A1]

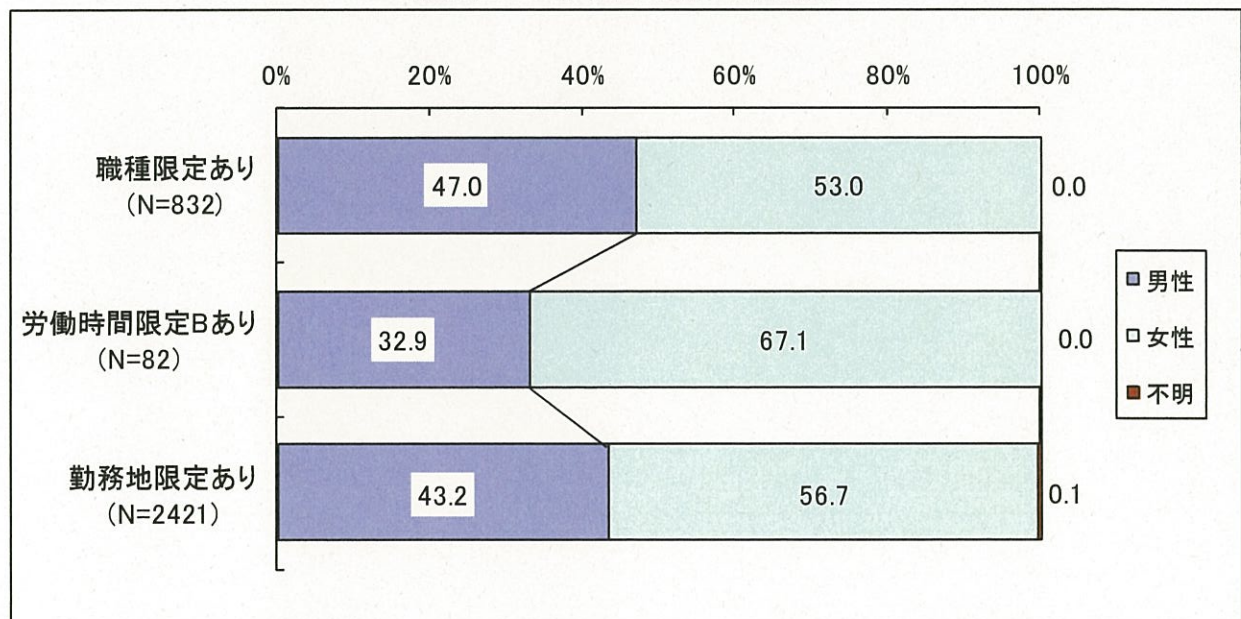
- ・ 「多様な正社員」は男女がほぼ同数であるが、「いわゆる正社員」では男性が多く（72.1%）、「非正社員」では女性が多い（70.7%）。

【図表 1－1】性別（雇用区分別）



- ・ 限定の種類別に見ると、「労働時間限定 B あり」の者で女性が多い（67.1%）。

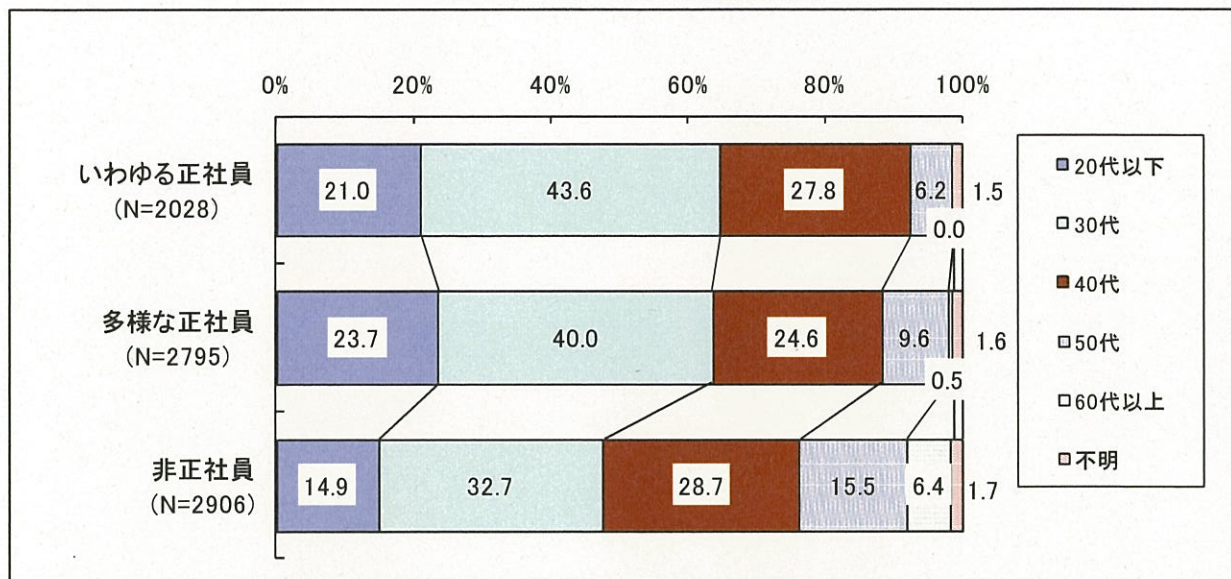
【図表 1－2】性別（限定の種類別）



(2) 年齢[問 A2]

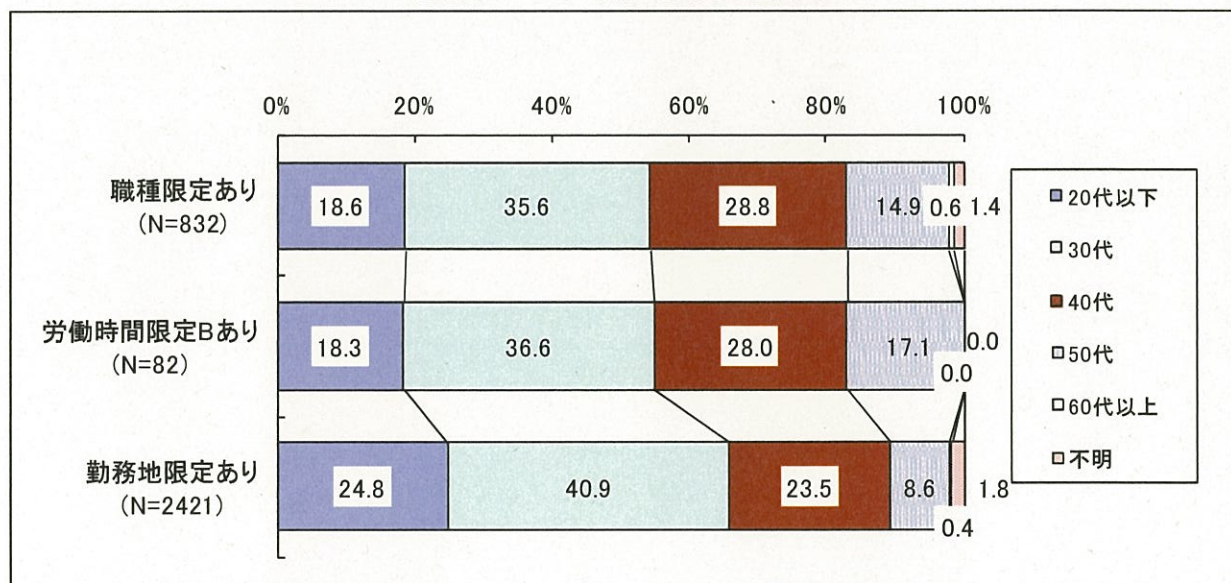
- ・ 「いわゆる正社員」、「多様な正社員」、「非正社員」ともに「30代」が最も多い（それぞれ 43.6%、40.0%、32.7%）。

【図表 2－1】年齢（雇用区分別）



- ・ 限定の種類別では、「勤務地限定あり」の者で「30代」が多い（40.9%）。

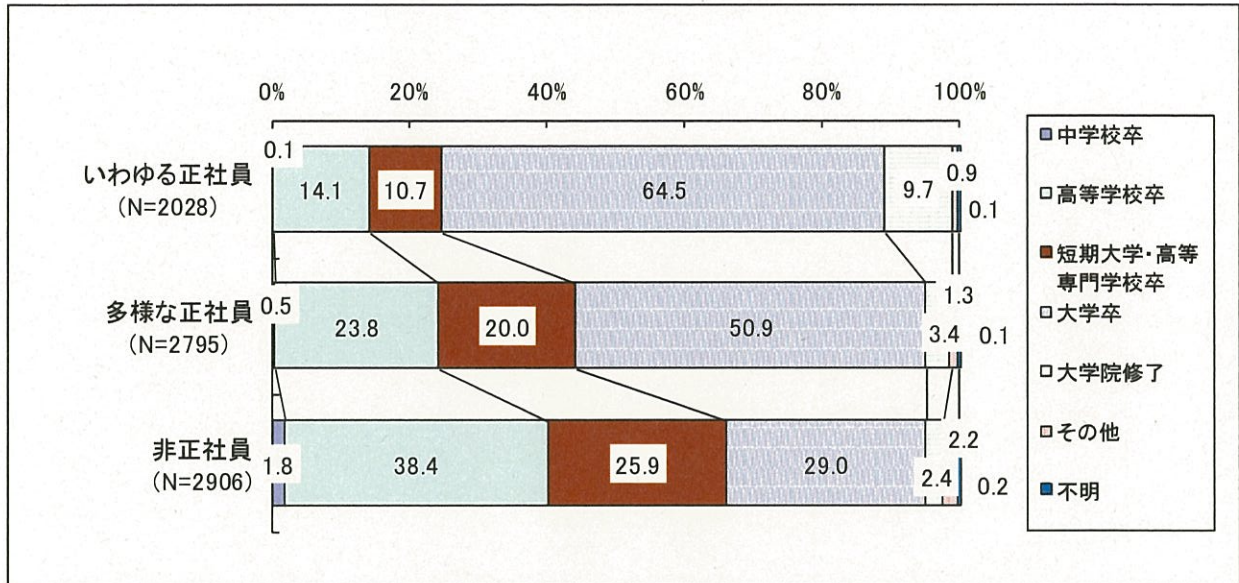
【図表 2－2】年齢（限定の種類別）



(3) 最終学歴[問 A3]

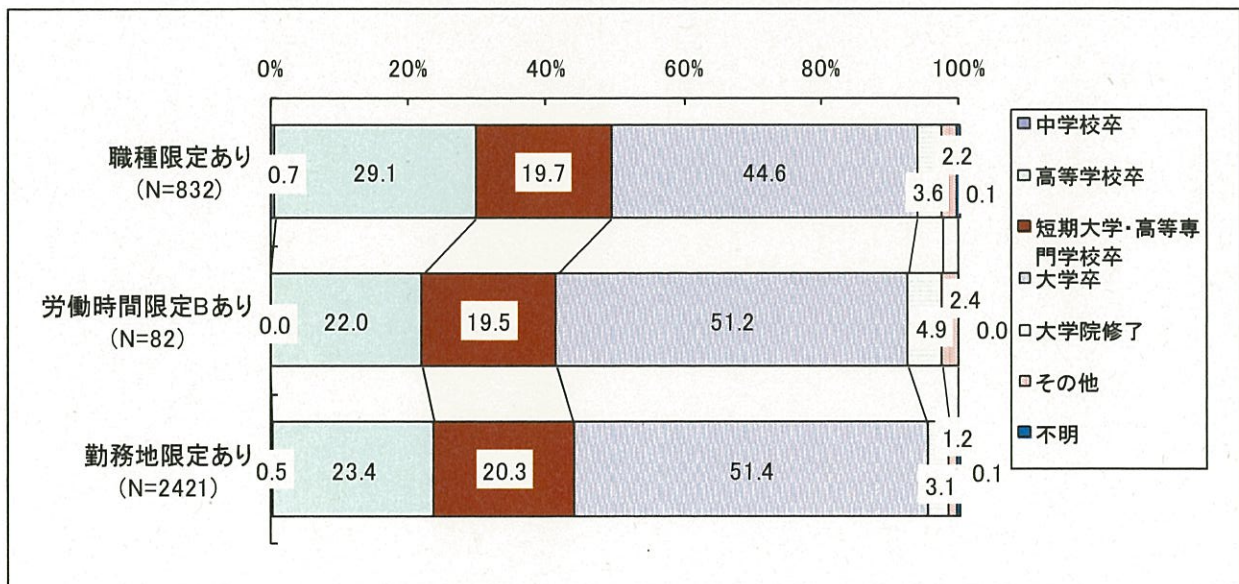
- ・ 「いわゆる正社員」、「多様な正社員」では、「大学卒」が最も多いが（それぞれ 64.5%、50.9%）、「非正社員」では「高等学校卒」が最も多い（38.4%）。

【図表 3－1】最終学歴（雇用区分別）



- ・ 限定の種類別では、すべての区分において「大学卒」が最も多い。

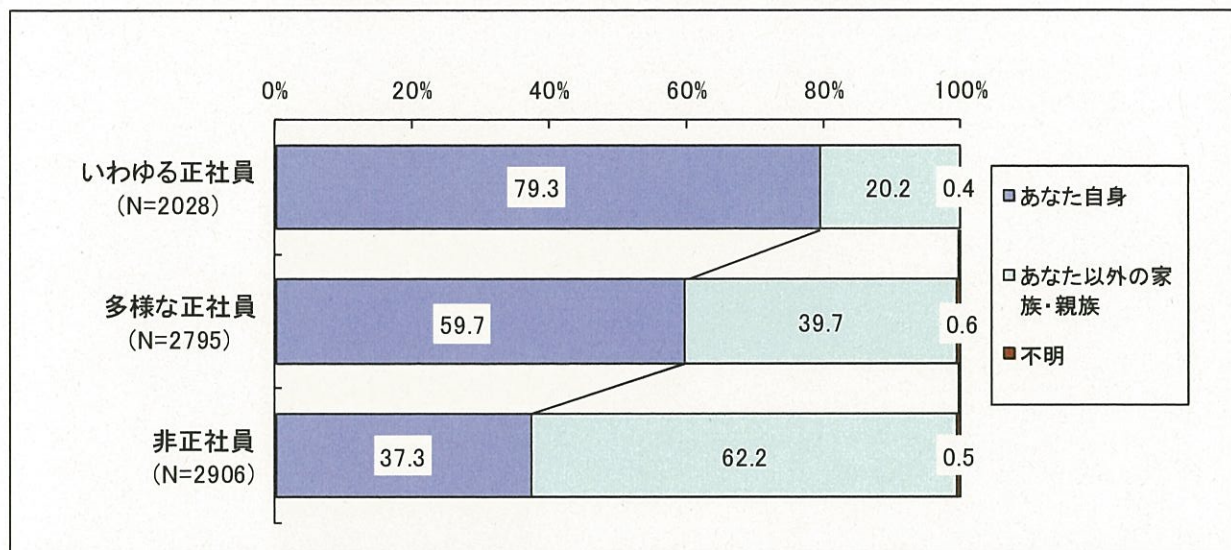
【図表 3－2】最終学歴（限定の種類別）



（４）主たる家計の維持者〔問 A5〕

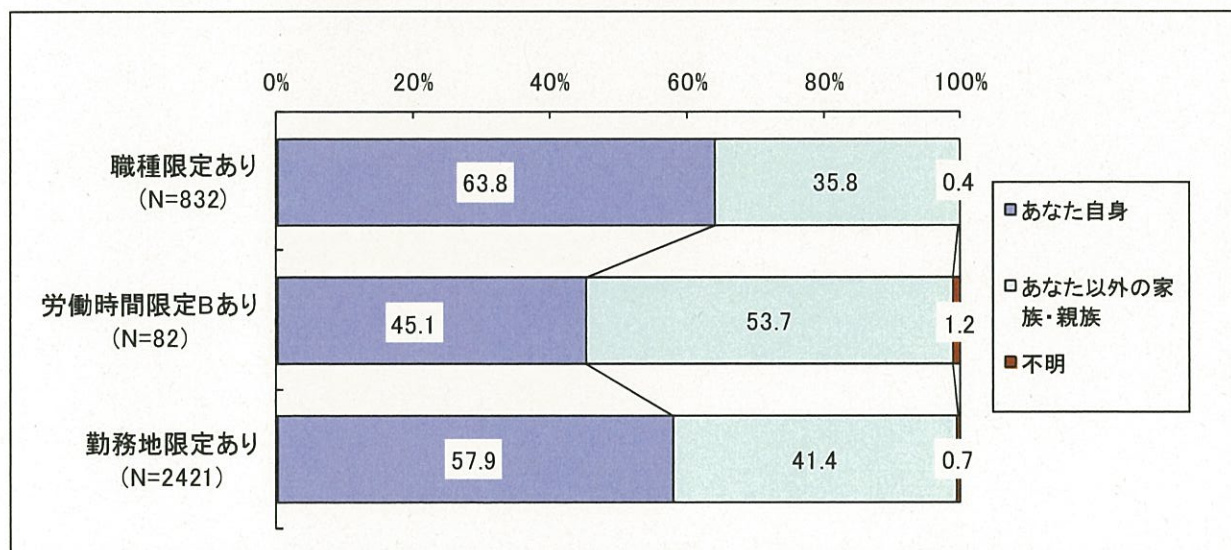
- ・ 主たる家計の維持者（世帯で最も収入が多い人）は、「いわゆる正社員」、「多様な正社員」では「あなた（回答者）自身」が多い（それぞれ 79.3%、59.7%）一方、「非正社員」では「あなた（回答者）以外の家族・親族」が多い（62.2%）。

【図表４－１】主たる家計の維持者（雇用区分別）



- ・ 限定の種類別では、「労働時間限定 B あり」の者では、「あなた（回答者）以外の家族・親族」が多い（53.7%）。

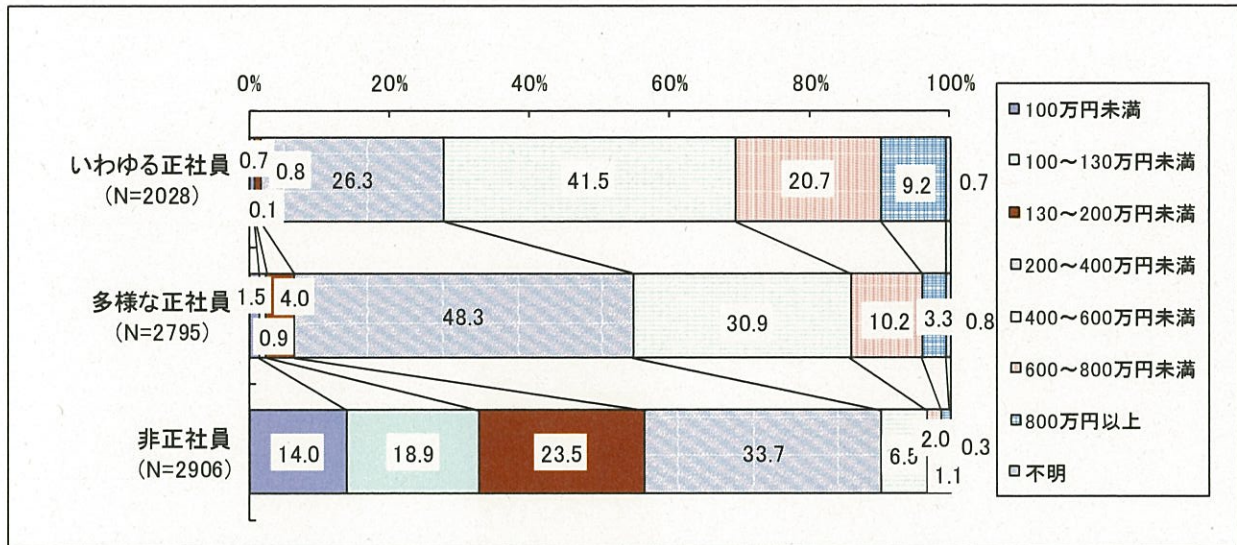
【図表４－２】主たる家計の維持者（限定の種類別）



(5) 2010 年の年収[問 C10]

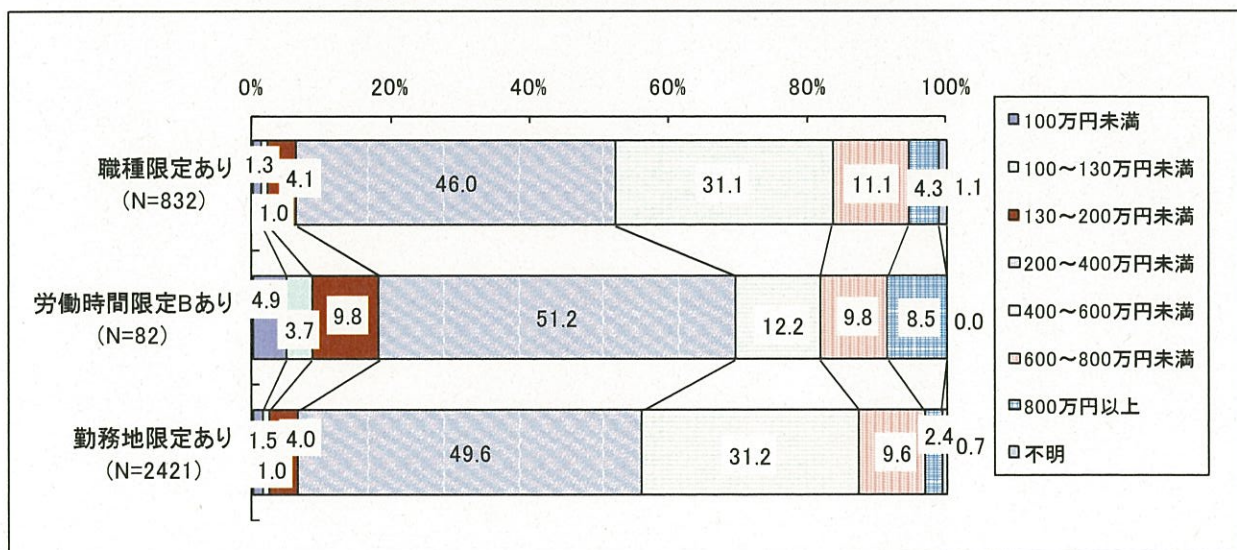
- ・ 「いわゆる正社員」では「400～600 万円未満」が最も多い（41.5%）一方、「多様な正社員」、「非正社員」では「200～400 万円未満」が最も多い（それぞれ 48.3%、33.7%）。
- ・ なお、「多様な正社員」では、「200～400 万円未満」に次いで「400～600 万円未満」が多くなっている（30.9%）のに対し、「非正社員」では「130～200 万円未満」が次いで多くなっている（23.5%）。

【図表 5－1】2010 年の年収（雇用区分別）



- ・ 限定の種類別では、すべての区分において「200～400 万円未満」が最も多く、次いで「400～600 万円未満」が多い。
- ・ 「労働時間限定 B あり」では、他の区分と比べ「400～600 万円未満」が相対的に少なく（12.2%）、「130～200 万円未満」が相対的に多い（9.8%）。

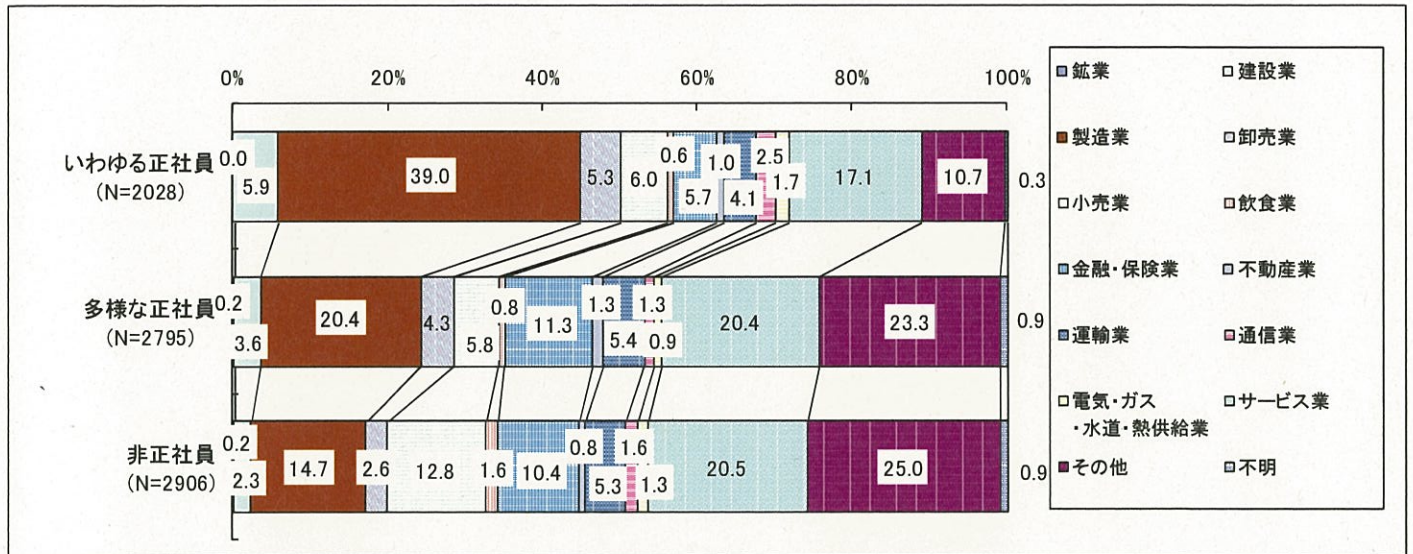
【図表 5－2】. 2010 年の年収（限定の種類別）



(6) 勤務先業種[問 B1]

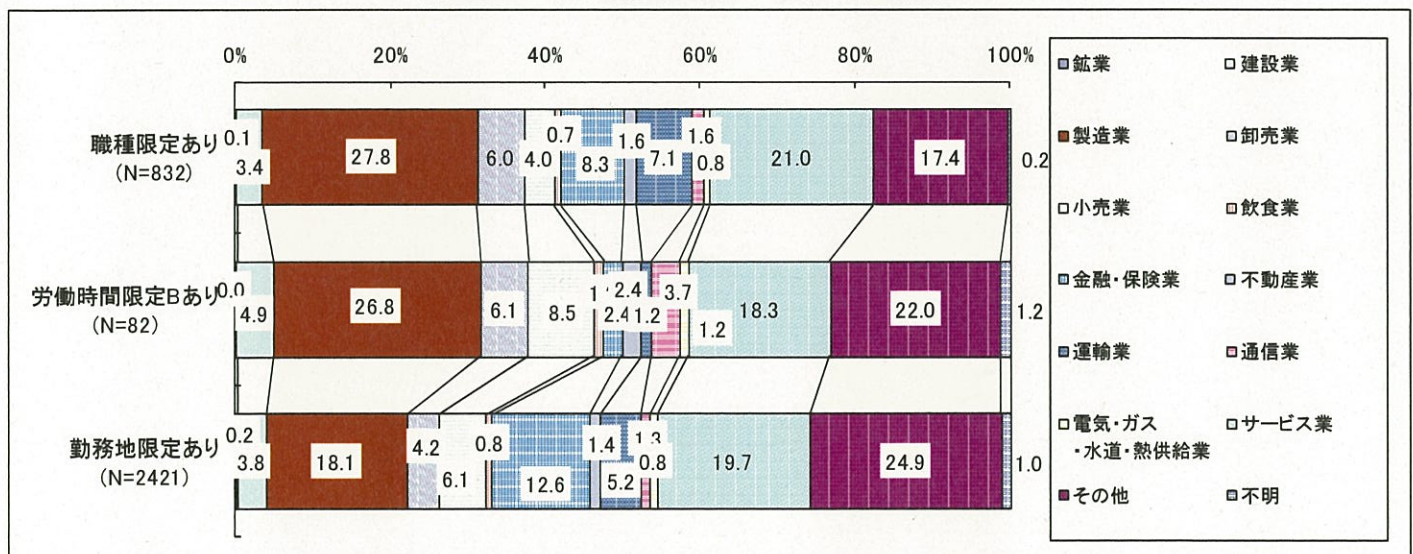
- ・ 「いわゆる正社員」では「製造業」が最も多い(39.0%)のに対し、「多様な正社員」では「その他(23.3%)」、「製造業(20.4%)」「サービス業(20.4%)」がいずれも2割程度で多い。
- ・ 一方、「非正社員」においても、「その他(25.0%)」、「サービス業(20.5%)」が2割強と多いが、「製造業(14.7%)」は若干少ない。

【図表6-1】勤務先業種 (雇用区分別)



- ・ 限定の種類別では、「職種限定あり」「労働時間限定Bあり」の者では「製造業」が多いが(それぞれ27.8%、26.8%)、「勤務地限定あり」の者では「その他(24.9%)」「サービス業(19.7%)」が多い。

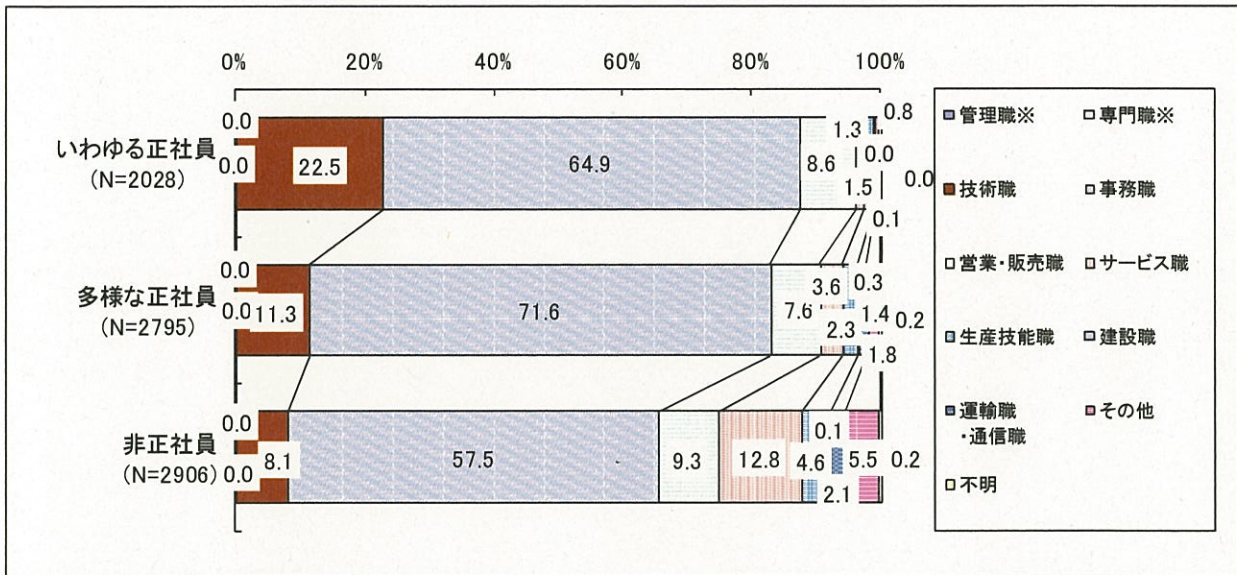
【図表6-2】勤務先業種 (限定の種類別)



(7) 従事している仕事の種類[問 B2]

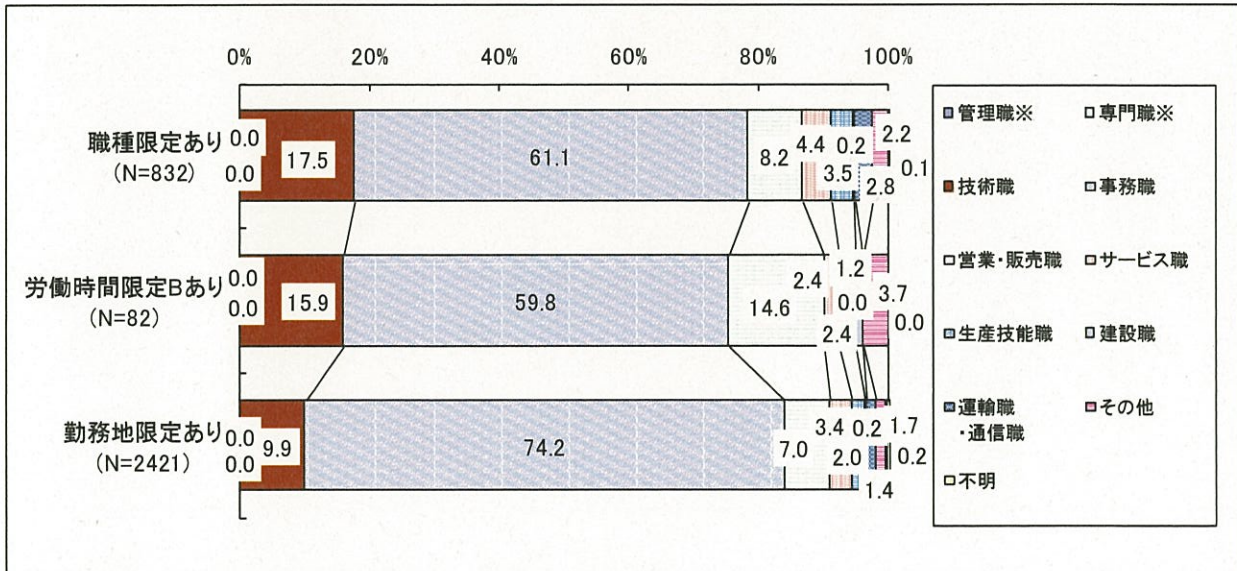
- ・ 「いわゆる正社員」、「多様な正社員」、「非正社員」それぞれにおいて「事務職」が最も多い（それぞれ 64.9%、71.6%、57.5%）。次いで「いわゆる正社員」「多様な正社員」では「技術職」が多く（それぞれ 22.5%、11.3%）、「非正社員」では「サービス職（12.8%）」が多くなっている。

【図表 7-1】従事している仕事の種類（雇用区分別）



- ・ 限定の種類別でも、「事務職」が最も多い。また、「職種限定あり」では、「技術職（17.5%）」が、「労働時間限定 B あり」では「営業・販売職（14.6%）」が、他の区分と比べて高くなっている。

【図表 7-2】従事している仕事の種類（限定の種類別）

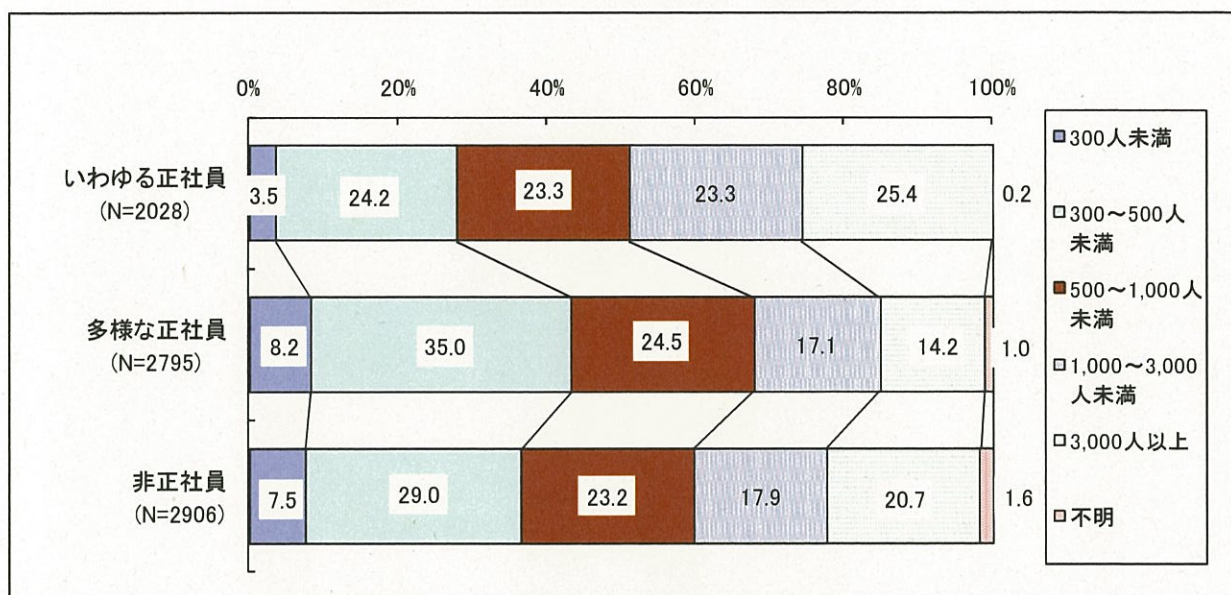


※「管理職」、「専門職」は、今回集計の対象外としている。

(8) 勤務先の従業員数[問 B4]

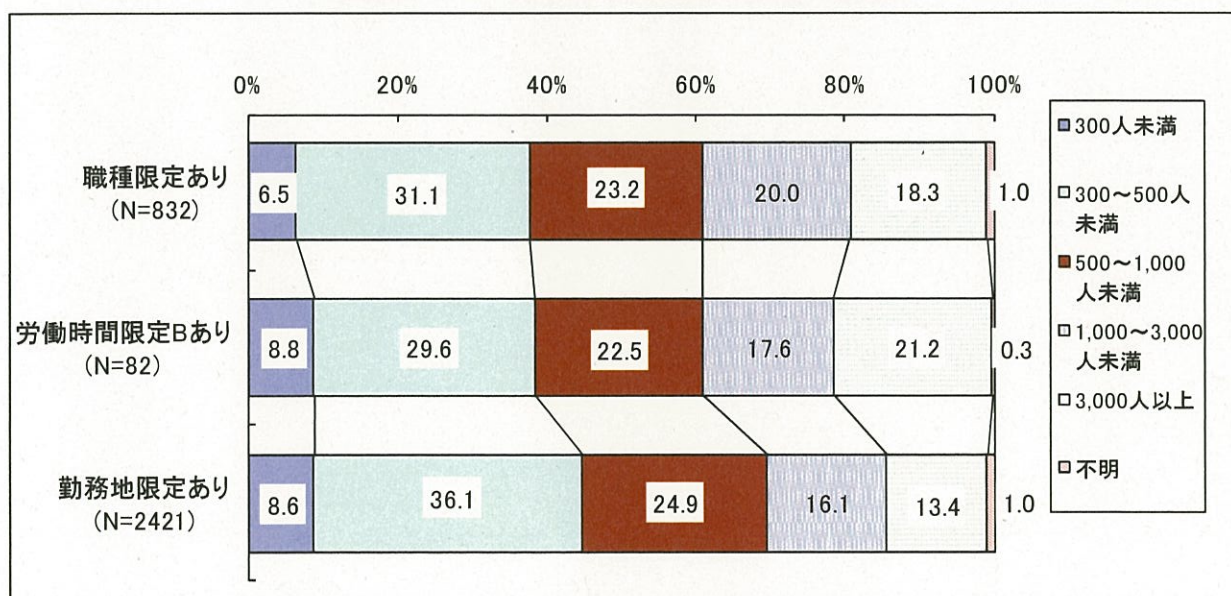
- ・ 「いわゆる正社員」では、「300～500 人未満」から「3,000 人以上」まで、満遍なく分布している。一方、「多様な正社員」、「非正社員」では、「300～500 人未満」が他の区分よりやや多くなっている（それぞれ 35.0%、29.0%）。

【図表 8－1】勤務先の従業員数（雇用区分別）



- ・ 限定の種類別では、「勤務地限定あり」で、「300～500 人未満」の割合が比較的高い（36.1%）。

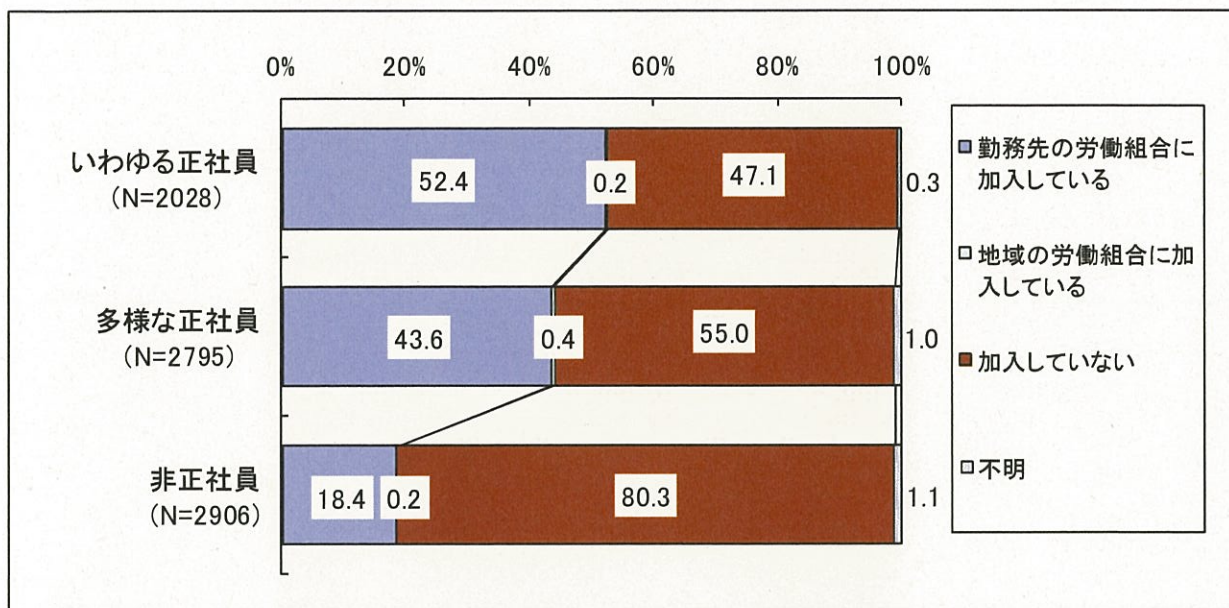
【図表 8－2】勤務先の従業員数（限定の種類別）



(9) 組合への加入状況[問 B5]

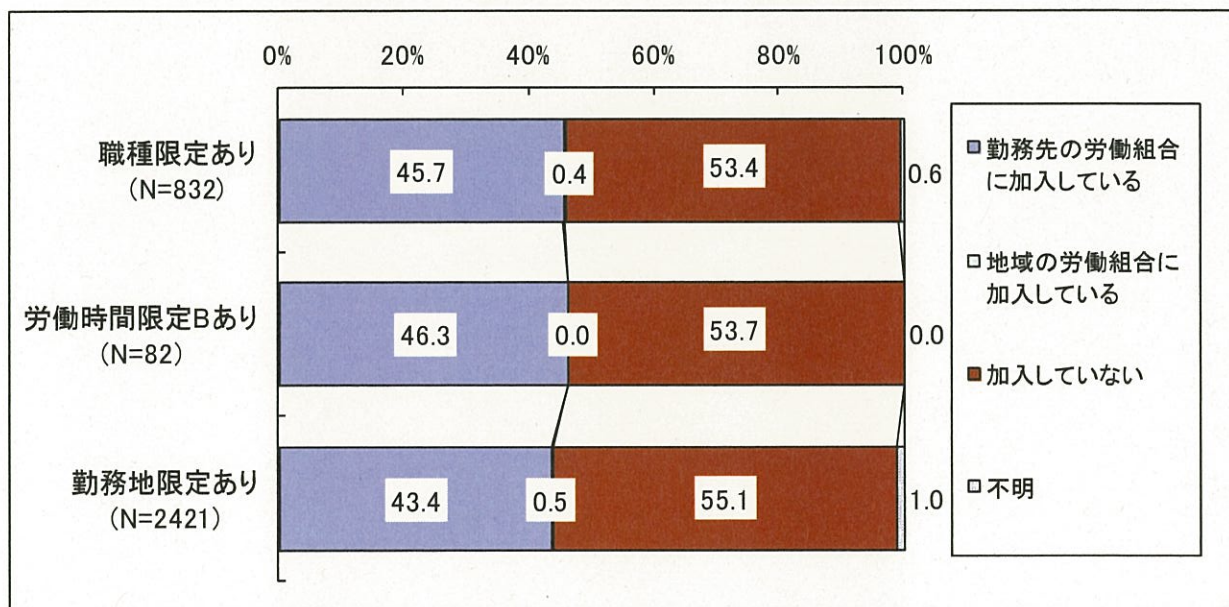
- ・ 「いわゆる正社員」、「多様な正社員」は、「勤務先の労働組合に加入している」者が4割以上を占めているのに対し、「非正社員」では2割弱にとどまっている。

【図表9－1】 組合への加入状況（雇用区分別）



- ・ 限定の種類別では、「勤務地限定あり」の者で「加入していない」割合が若干高くなっている(55.1%)。

【図表9－2】 組合への加入状況（限定の種類別）



4. 集計結果

1 「多様な正社員」としての働き方について

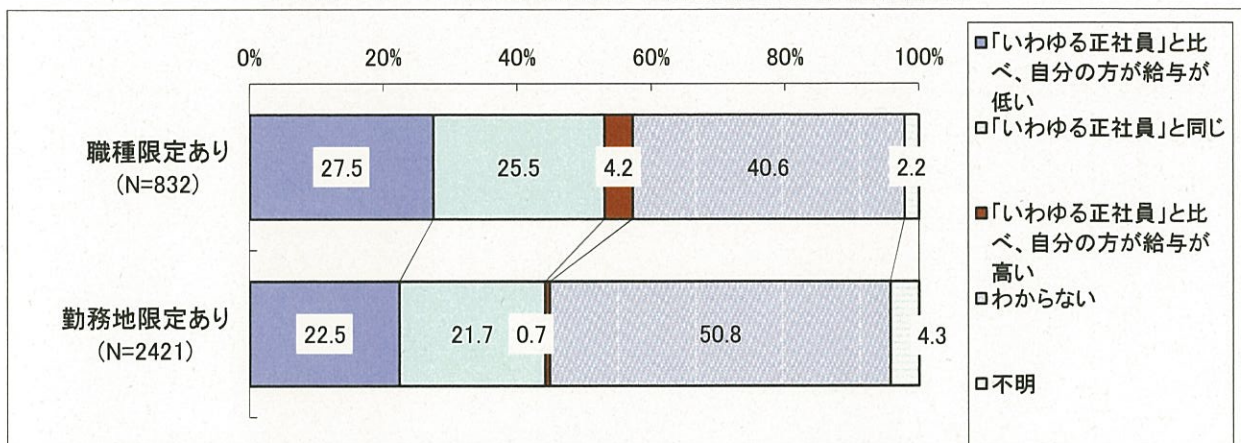
(1) いわゆる正社員との処遇の差

1) 給与[問 C11(2)、C12(2)、C13(2)]

- 「職種限定あり」「勤務地限定あり」の者では、『いわゆる正社員』と比べ、自分の方が給与が低い割合が、『いわゆる正社員』と同じ」を若干上回っている。

※労働時間限定は、本設問回答者が少数であったため、分析対象としていない。

【図表 10】いわゆる正社員との給与の差（限定の種類別）

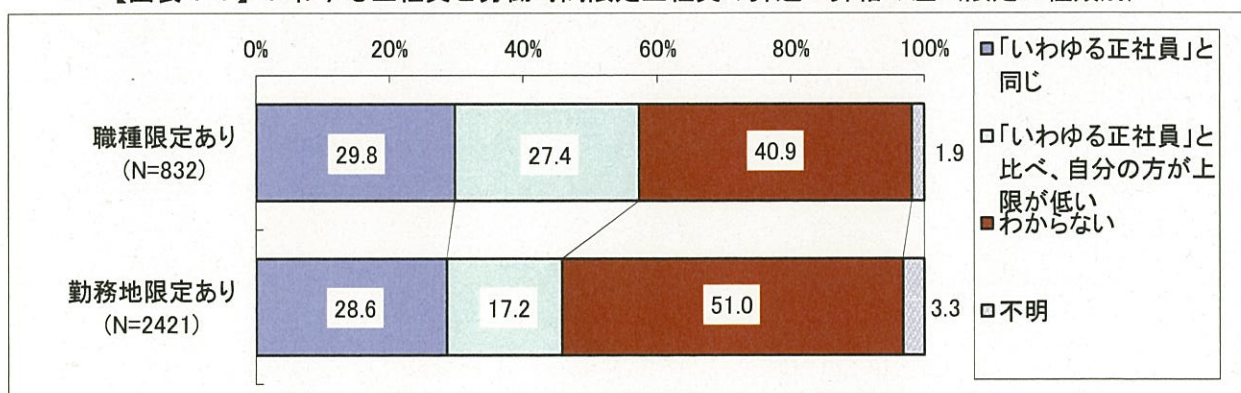


2) 昇進・昇格[問 C11(3)、C12(3)、C13(3)]

- 「職種限定あり」の者では、『いわゆる正社員』と同じ（29.8%）とする者の割合が、『いわゆる正社員』と比べ、自分の方が上限が低い（27.4%）とする者の割合とほぼ等しい。
- 「勤務地限定あり」の者では、『いわゆる正社員』と同じ（28.6%）とする者の割合が、『いわゆる正社員』と比べ、自分の方が上限が低い（17.2%）とする者の割合を上回っている。こ m r

※労働時間限定は、本設問回答者が少数であったため、分析対象としていない。

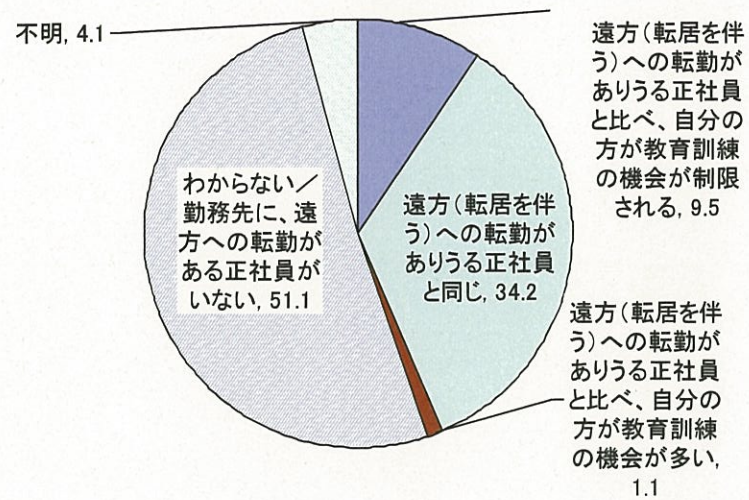
【図表 11】いわゆる正社員と労働時間限定正社員の昇進・昇格の差（限定の種類別）



3) 教育訓練の機会の差[問 C11(4)]※「勤務地限定あり」の者のみ回答。

- ・ 「わからない／勤務先に、遠方への転勤がある正社員がいない」を除くと、「遠方への転勤がありうる正社員と同じ」が多い (34.2%)。

【図表 1 2】 いわゆる正社員と勤務地限定正社員の教育訓練の機会の差



（２）許容しうる処遇水準〔問 D5〕

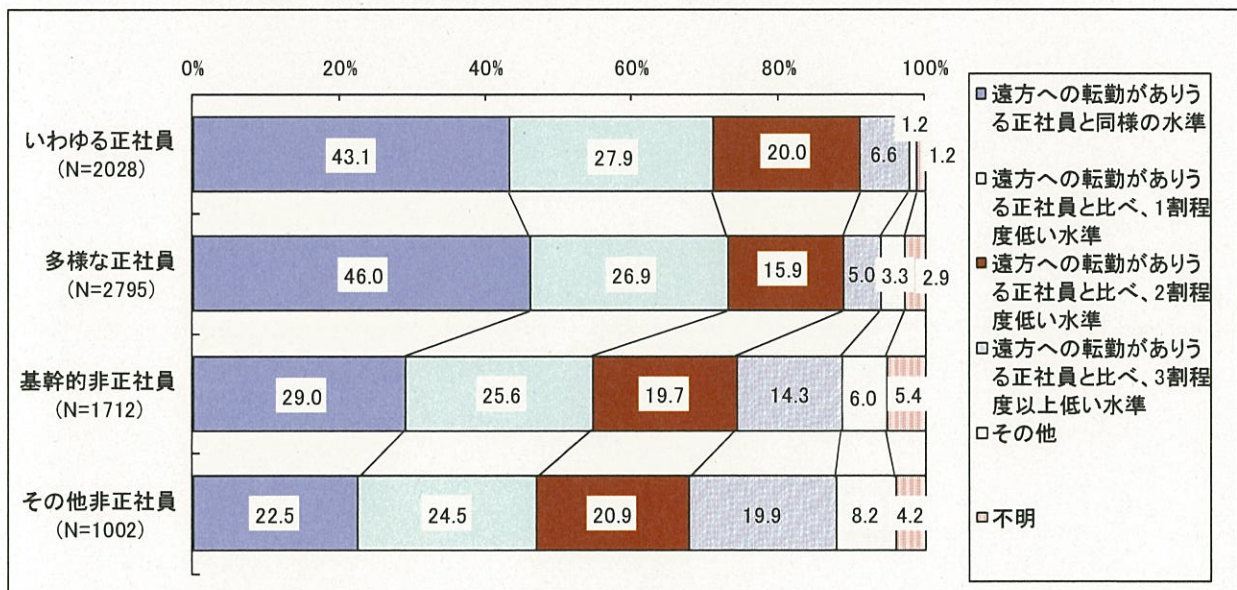
以下では、現在「多様な正社員」として働いている／いないにかかわらず、「多様な正社員」として働く場合に許容できる処遇水準を、雇用区分別に分析した。

１）勤務地限定正社員として働く場合

①時間当たりの給与水準

- ・ 現在の雇用区分が「いわゆる正社員」、「多様な正社員」では、「遠方への転勤がありうる正社員と同様の水準」とする回答がもっとも多い（それぞれ 43.1%、46.0%）。
- ・ 現在の雇用区分が「非正社員」の者のうち「基幹的非正社員」では、「遠方への転勤がありうる正社員と同様の水準」が最も多い（29.0%）ものの、「その他非正社員」では、「遠方への転勤がありうる正社員と比べ、1割程度低い水準」が最も多い（24.5%）。

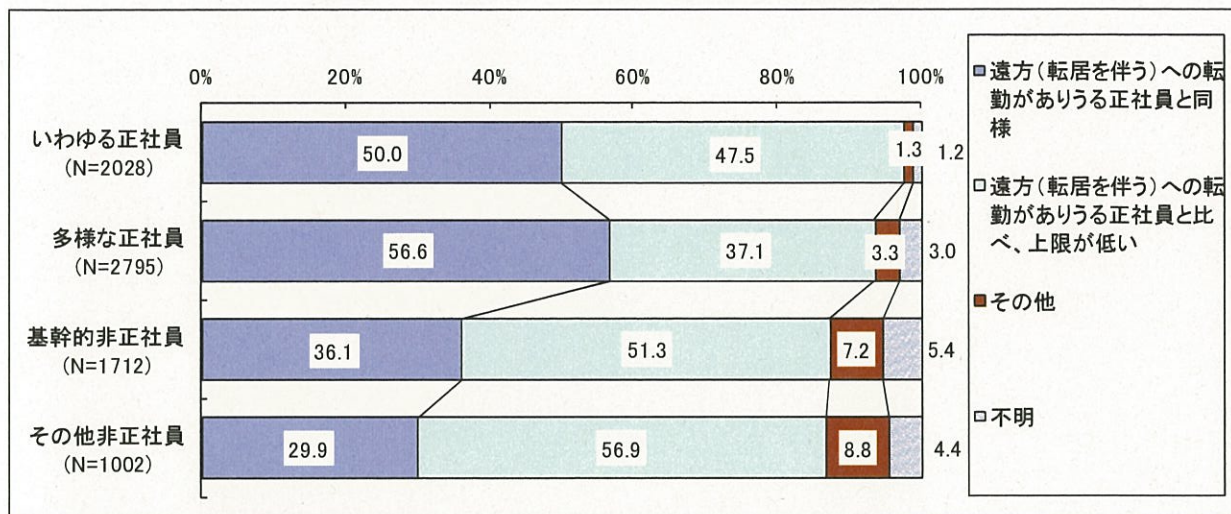
【図表 1 3】許容しうる時間当たりの給与水準の差（雇用区分別）



②昇進・昇格

- ・ 現在の雇用区分が「多様な正社員」では、「遠方への転勤がありうる正社員と同様の水準」の回答が多い（56.6%）。
- ・ 現在の雇用区分が「非正社員」では、「遠方への転勤がありうる正社員と比べ、上限が低い」との回答が多い。

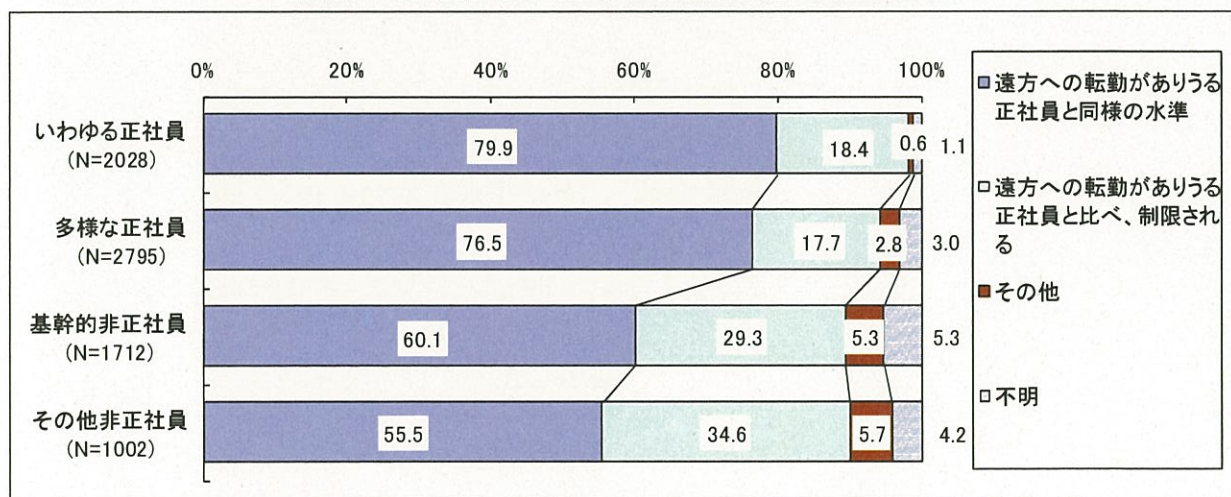
【図表 1 4】許容しうる昇進・昇格の差（雇用区分別）



③教育訓練の機会

- ・ すべての区分において、「遠方への転勤がありうる正社員と同様の水準」の回答が多い。
- ・ 特に、現在の雇用区分が「いわゆる正社員」の者で、「遠方への転勤がありうる正社員と同様の水準」とする者の割合が高い（79.9%）。

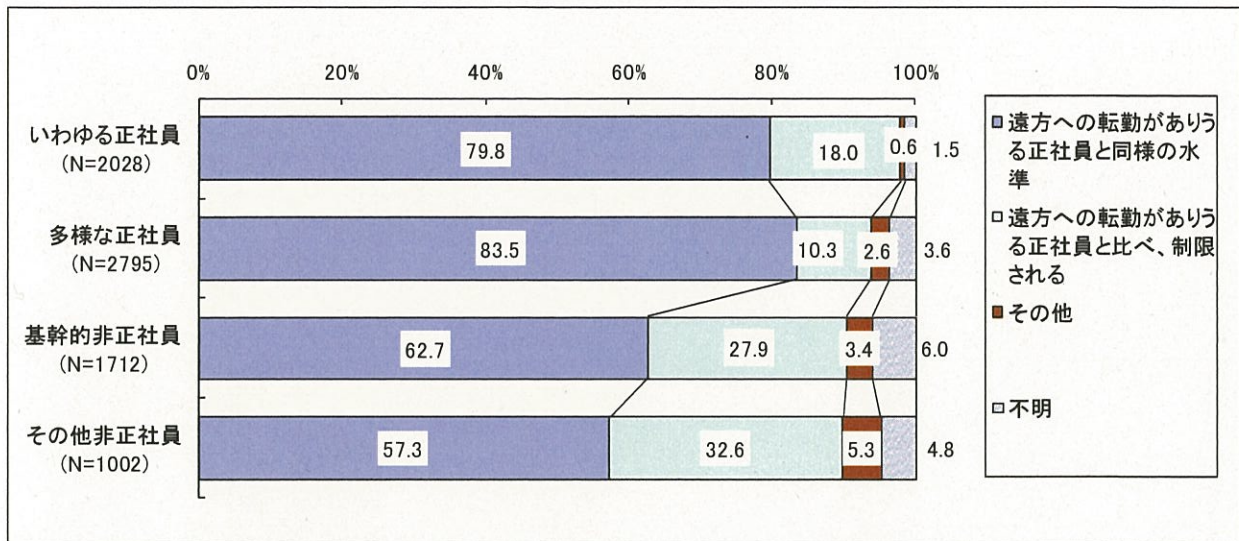
【図表 1 5】許容しうる教育訓練機会の差（雇用区分別）



④雇用保障の程度

- すべての区分において、「遠方への転勤がありうる正社員と同様の水準」とする回答がもっとも多い。

【図表 1 6】許容しうる雇用保障の程度の差（雇用区分別）

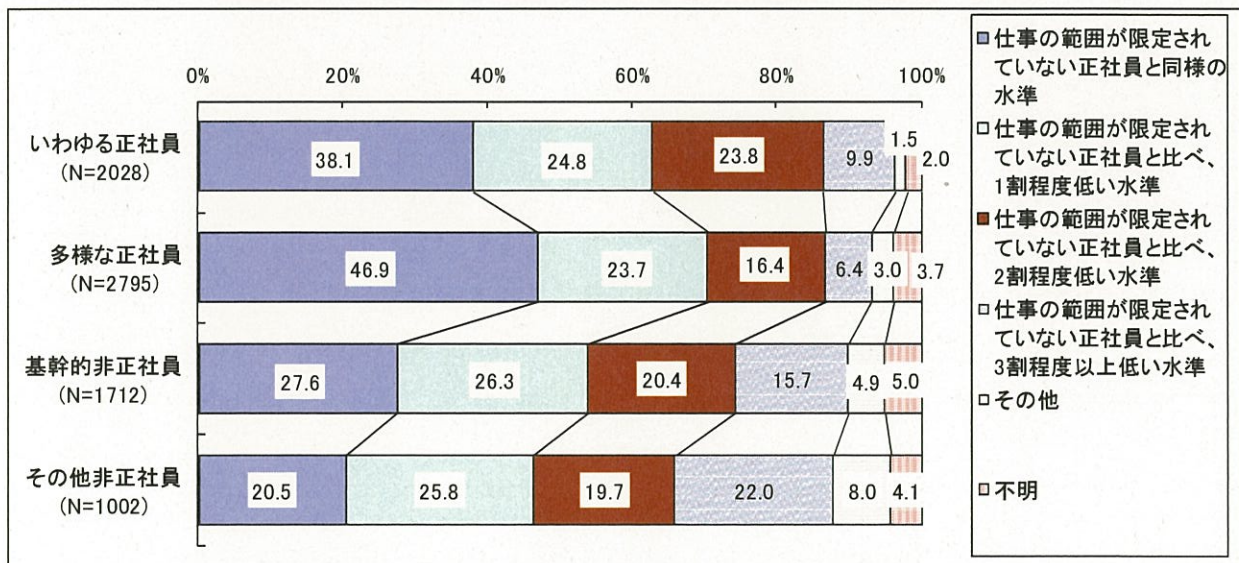


2) 職種限定正社員として働く場合

①時間当たりの給与水準

- 現在の雇用区分が「いわゆる正社員」、「多様な正社員」の者では、「仕事の範囲が限定されていない正社員と同様の水準」とする回答が他の雇用区分と比べて高い（それぞれ 38.1%、46.9%）。
- 現在の雇用区分が「非正社員」の者のうち「その他非正社員」では、「仕事の範囲が限定されていない正社員と比べ、3割程度以上低い水準」が2割以上を占める（22.0%）。

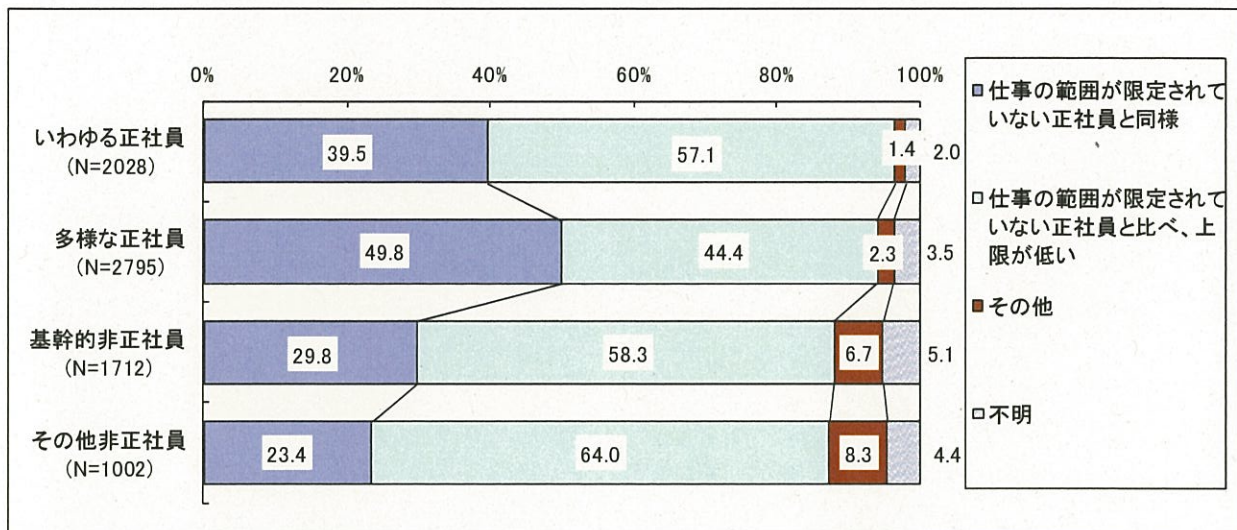
【図表 1 7】許容しうる時間当たりの給与水準の差（雇用区分別）



②昇進・昇格

- ・ 現在の雇用区分が「多様な正社員」では、「仕事の範囲が限定されていない正社員と同様の水準」の回答が多い（49.8%）。
- ・ 現在の雇用区分が「いわゆる正社員」及び「非正社員」では、「仕事の範囲が限定されていない正社員と比べ、上限が低い」との回答が多い。

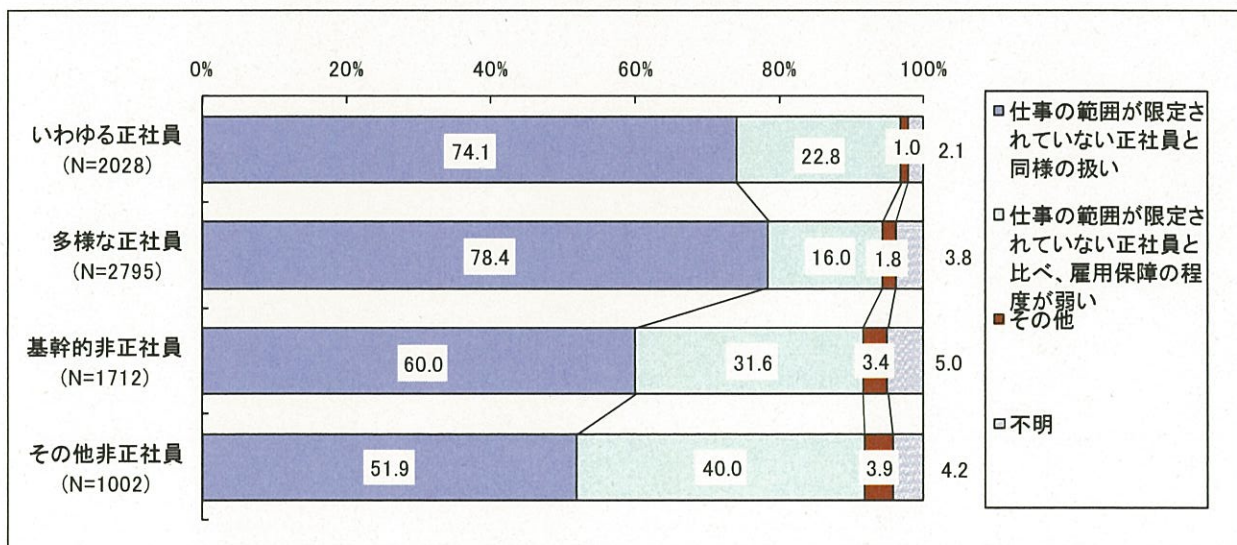
【図表 1 8】許容しうる昇進・昇格の差（雇用区分別）



③雇用保障の程度

- ・ すべての区分において、「仕事の範囲が限定されていない正社員と同様の水準」とする回答がもっとも多い。

【図表 1 9】許容しうる雇用保障の程度の差（雇用区分別）

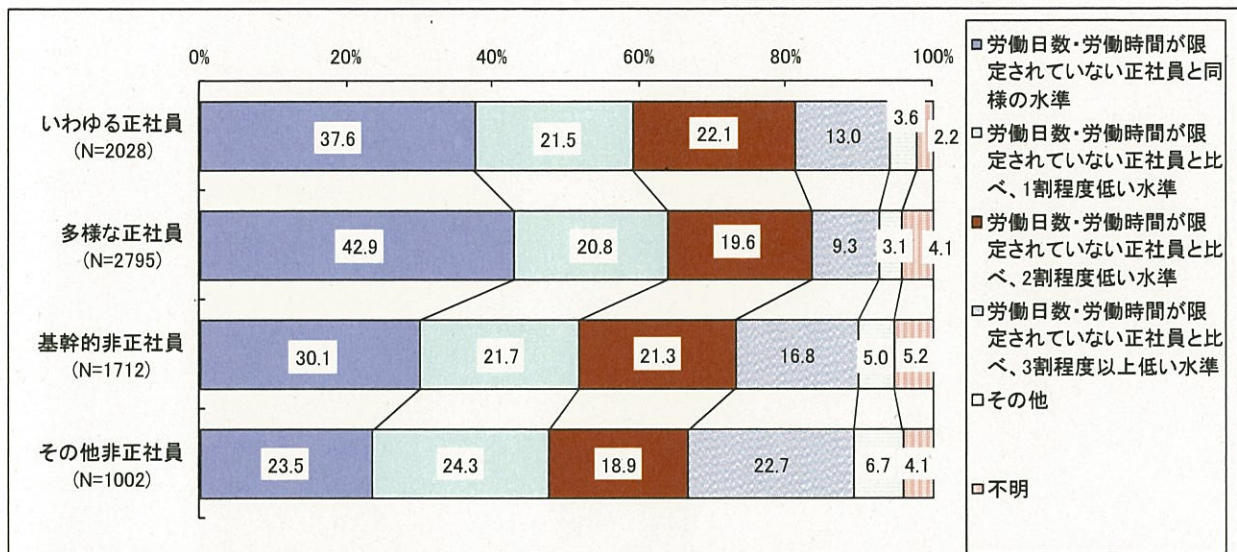


3)労働時間限定正社員として働く場合

①時間当たりの給与水準

- ・ 現在の雇用区分が「いわゆる正社員」、「多様な正社員」では、「労働日数・労働時間が限定されていない正社員と同様の水準」とする回答がもっとも多い（それぞれ 37.6%、42.9%）。
- ・ 現在の雇用区分が「非正社員」の者のうち「その他非正社員」では、「仕事の範囲が限定されていない正社員と比べ、3割程度以上低い水準」が2割以上を占める（22.7%）。

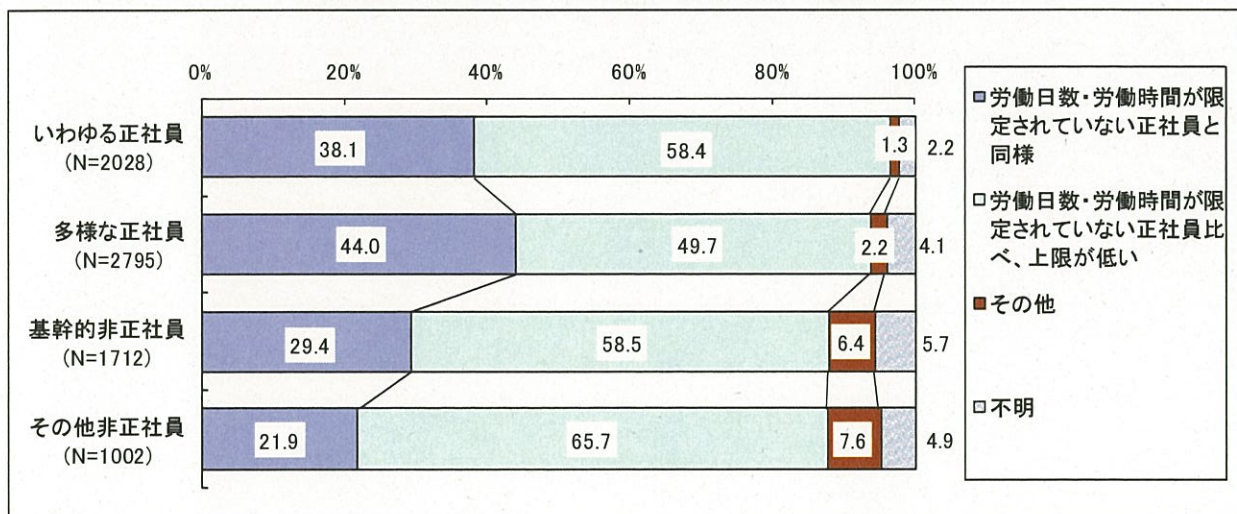
【図表 20】許容しうる時間当たりの給与水準の差（雇用区分別）



②昇進・昇格

- ・ すべての区分において、「労働日数・労働時間が限定されていない正社員と比べ、上限が低い」の回答が多い。
- ・ 特に、現在の雇用区分が「その他非正社員」の者で、「労働日数・労働時間が限定されていない正社員と比べ、上限が低い」とする割合が高い（65.7%）。

【図表 21】許容しうる昇進・昇格の差（雇用区分別）

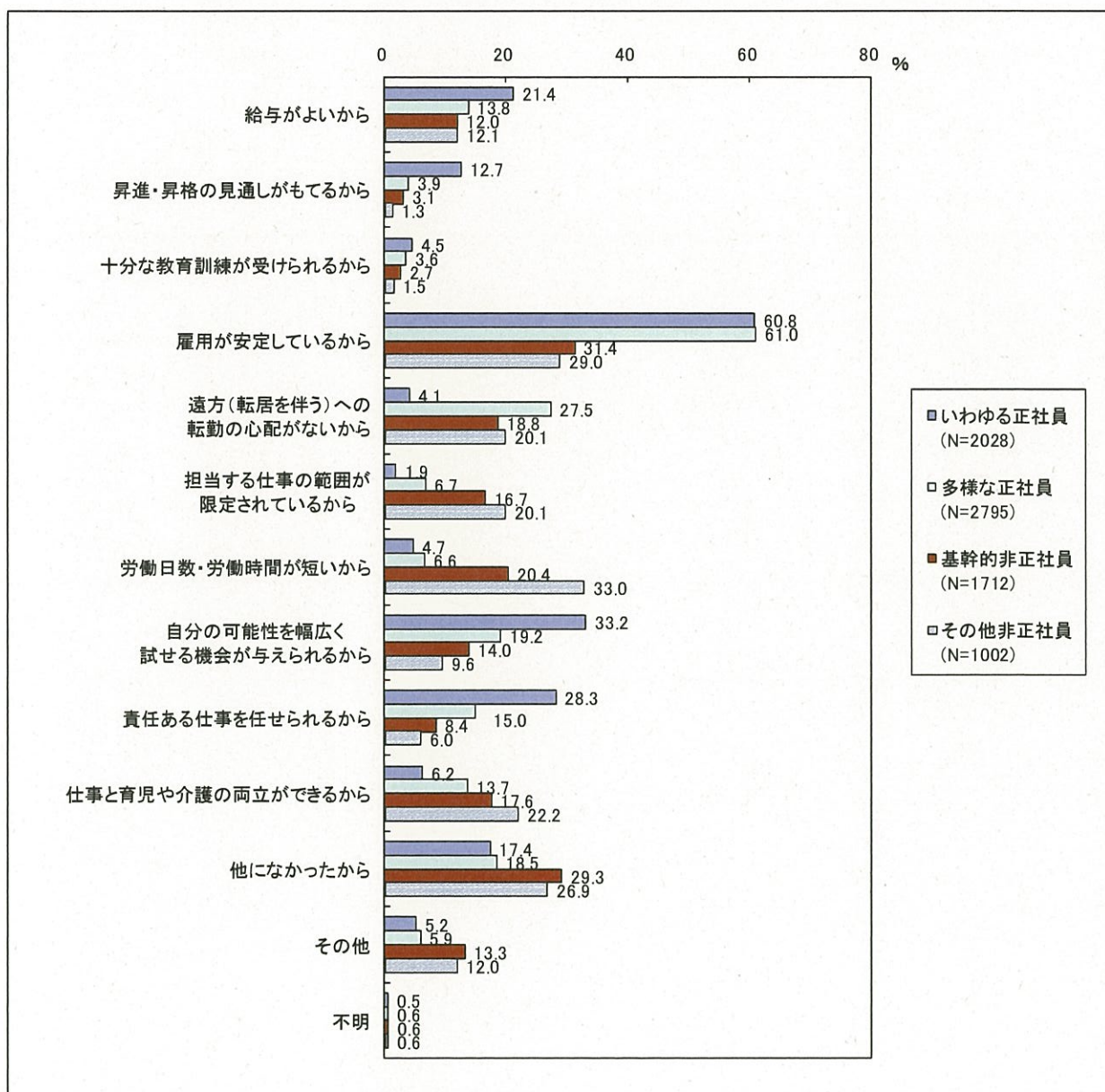


2 現在の働き方と今後の働き方の希望

(1) 現在の働き方を選択した理由[問 D1]

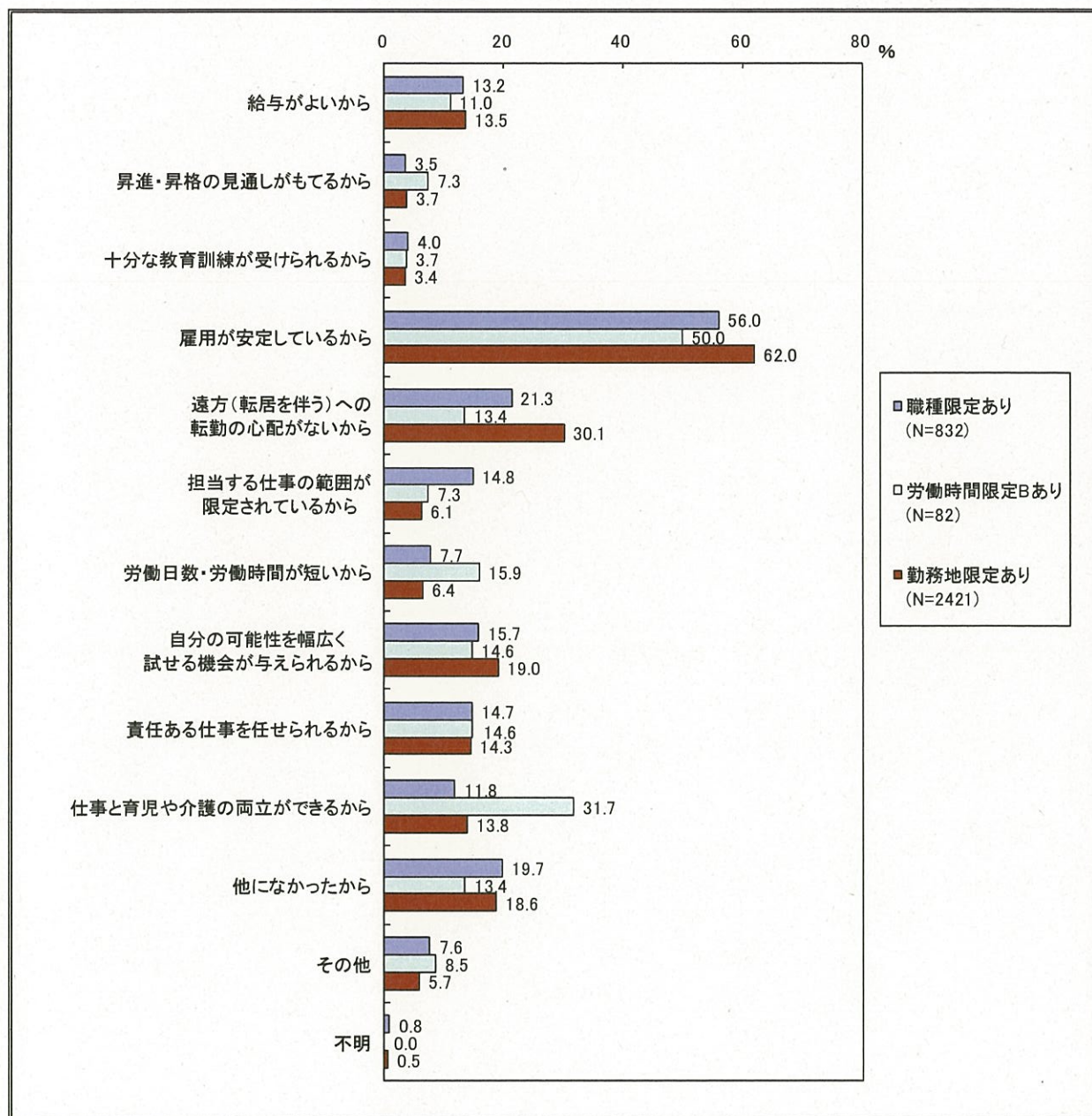
- ・ 「いわゆる正社員」「多様な正社員」の者では、「雇用が安定しているから」とする者の割合が最も多く（それぞれ 60.8%、61.0%）、「非正社員」との差異が見られる。

【図表 2 2 - 1】今の「働き方」を選んだ理由（3つまで：雇用区分別）



- ・ 限定の種類別では、すべての区分において「雇用が安定しているから」とする者の割合が多くなっている。

【図表 2 2 - 2】今の「働き方」を選んだ理由（3つまで：限定の種類別）

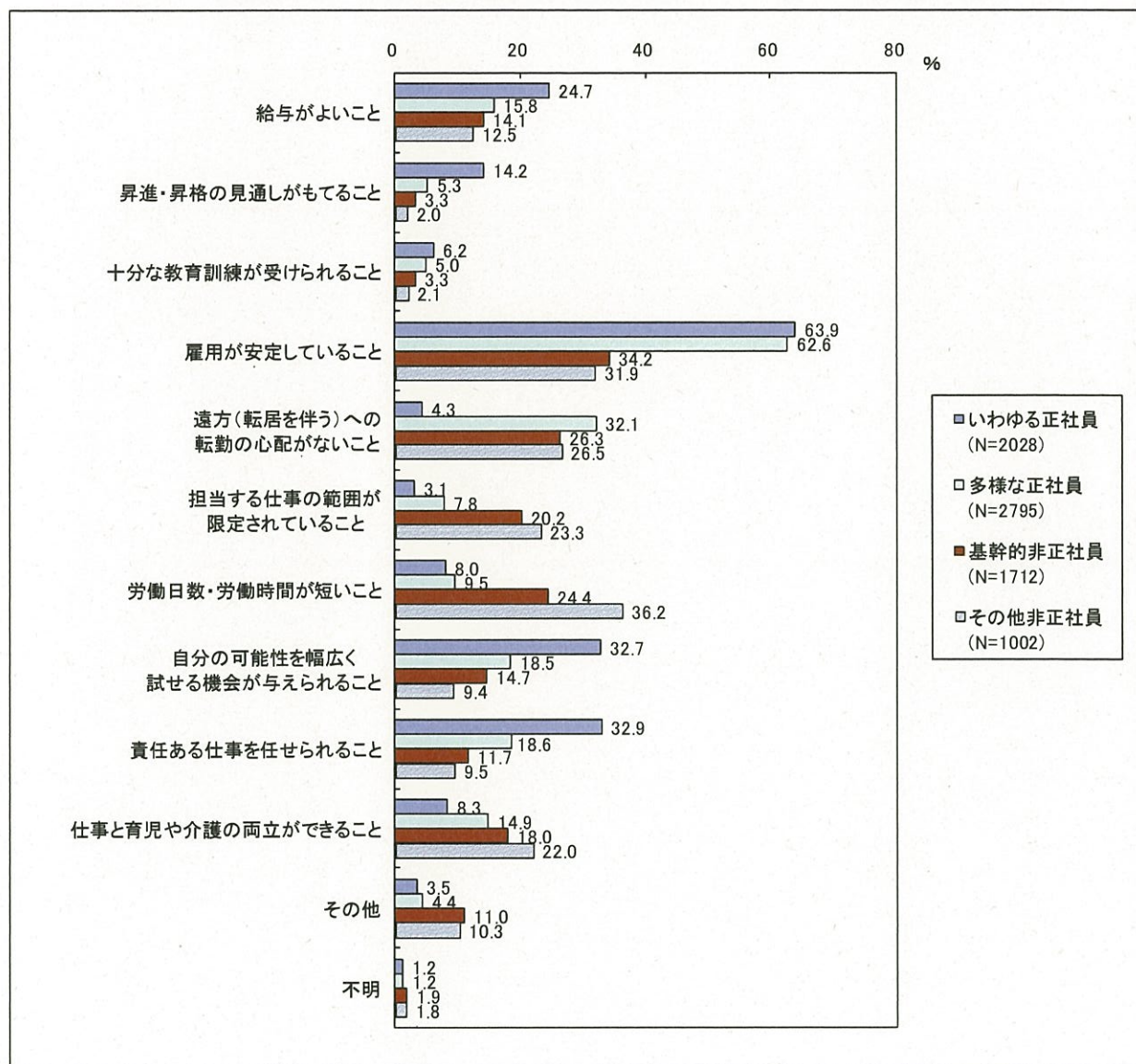


(2) 今の「働き方」のメリット・デメリット

ア. 今の「働き方」のメリット[問 D2]

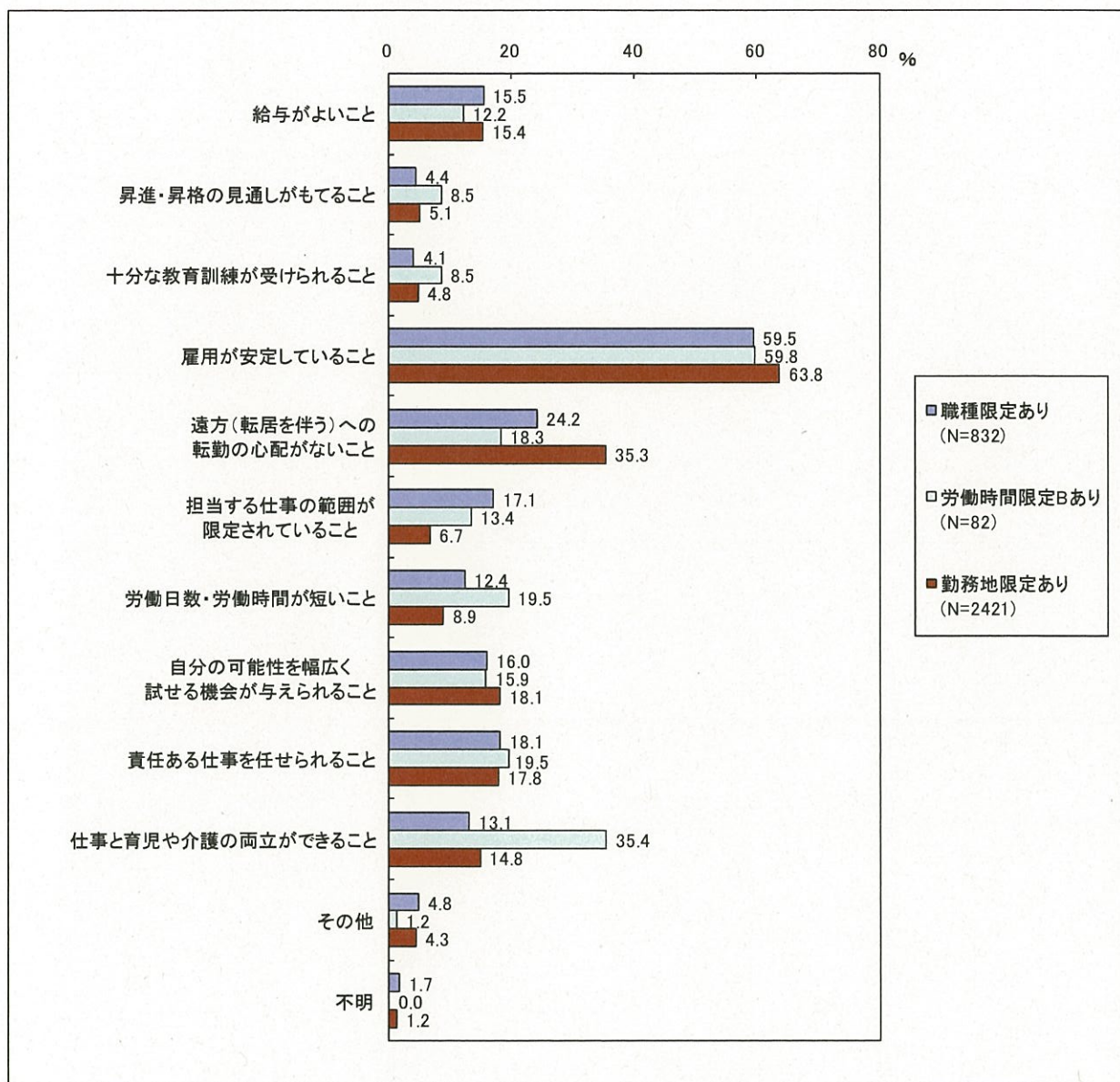
- ・ 「いわゆる正社員」「多様な正社員」の者では、「雇用が安定しているから」とする者の割合が最も多く（それぞれ 63.9%、62.6%）、「非正社員」との差異が見られる。
- ・ 「その他非正社員」では、「労働日数・労働時間が短いこと」が最も多い（36.2%）。

【図表 23-1】今の「働き方」のメリット（3つまで：雇用区分別）



- ・ 限定の種類別では、すべての区分で「雇用が安定しているから」とする者の割合が多くなっている。

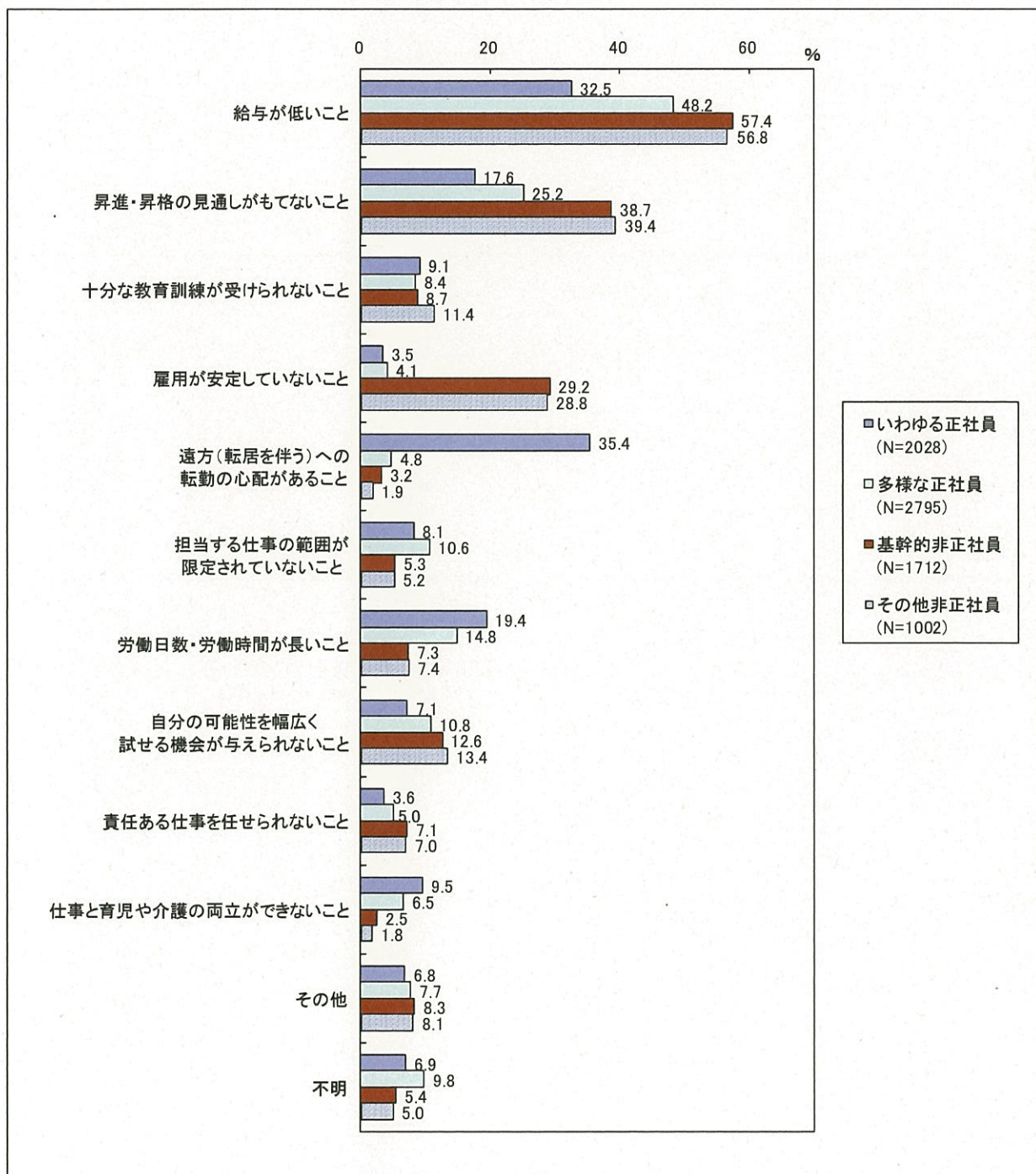
【図表 23-2】今の「働き方」のメリット（3つまで：限定の種類別）



イ. 今の「働き方」のデメリット[問 D3]

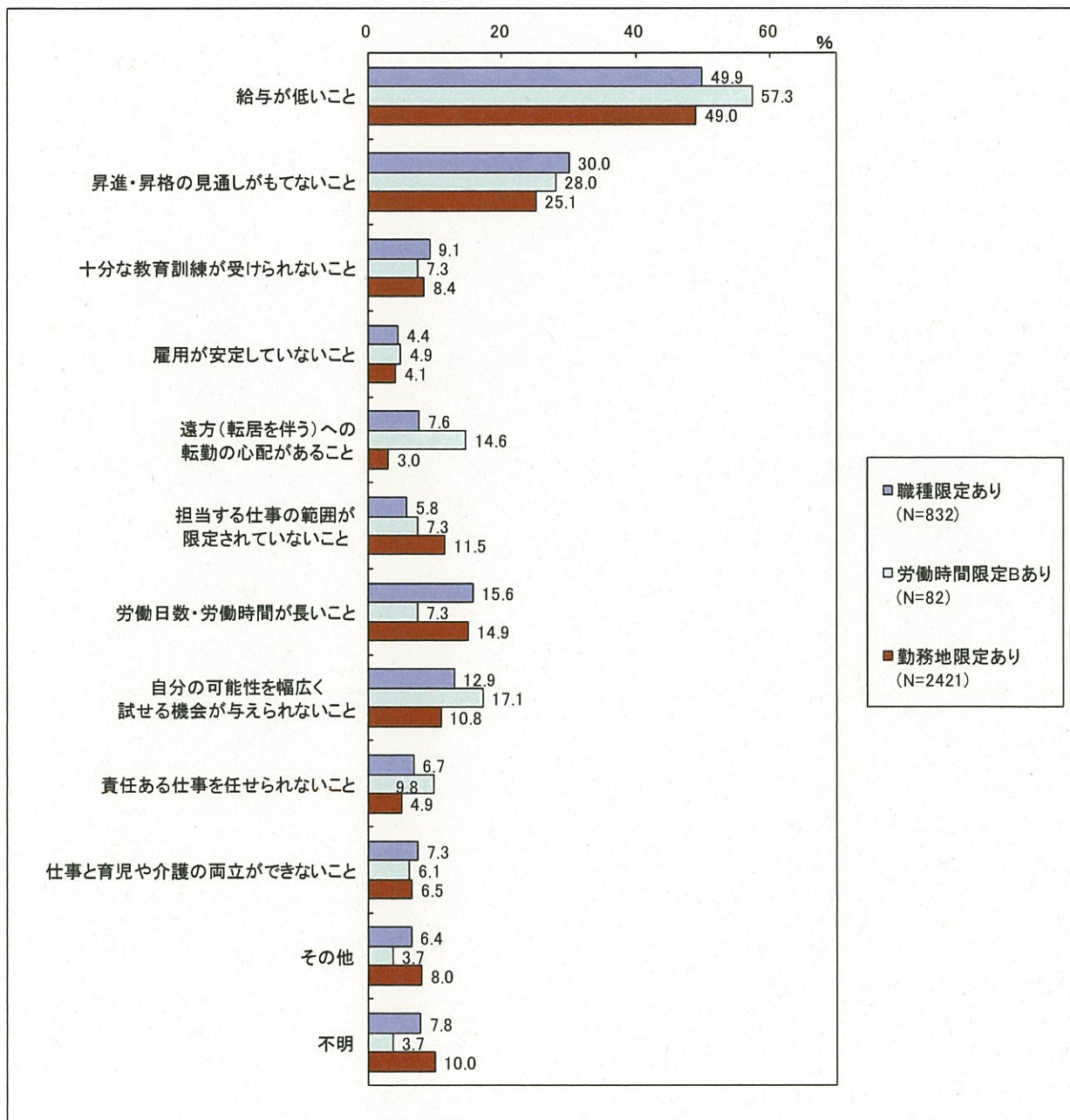
- ・ 「いわゆる正社員」を除くすべての区分において、「給与が低いこと」とする者の割合が最も高い。
- ・ 一方、「いわゆる正社員」では、「遠方への転勤の心配があること」とする者の割合が高い (35.4%)。

【図表 2 4 - 1】今の「働き方」のデメリット（3つまで：雇用区分別）



- ・ 限定の種類別に見ると、すべての区分において「給与が低いこと」とする者の割合が最も高い。

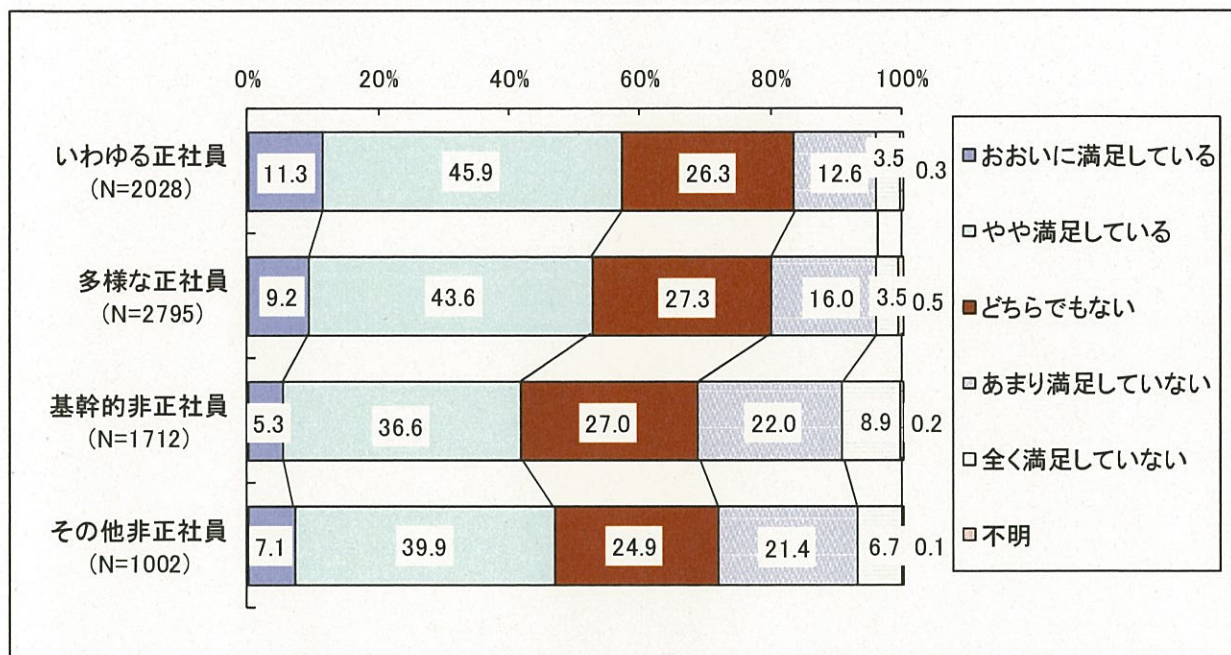
【図表 2 4 - 2】今の「働き方」のデメリット（3つまで：限定の種類別）



(3) 今の「働き方」の満足度[問 D4]

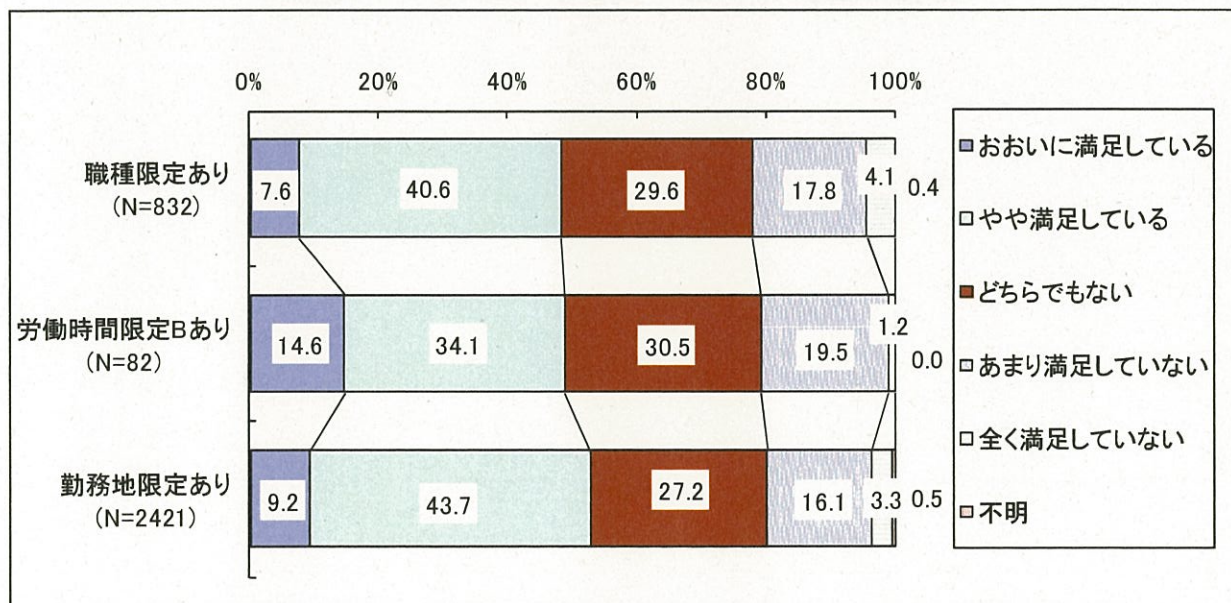
- ・ 「いわゆる正社員」「多様な正社員」では、「おおいに満足している」「やや満足している」の合計が5割を超えている（それぞれ57.2%、52.8%）。

【図表25-1】今の「働き方」の満足度（雇用区分別）



- ・ 限定の種類別に見ると、「勤務地限定あり」の者で、「おおいに満足している」「やや満足している」の合計が高い（52.9%）。

【図表25-2】今の「働き方」の満足度（限定の種類別）



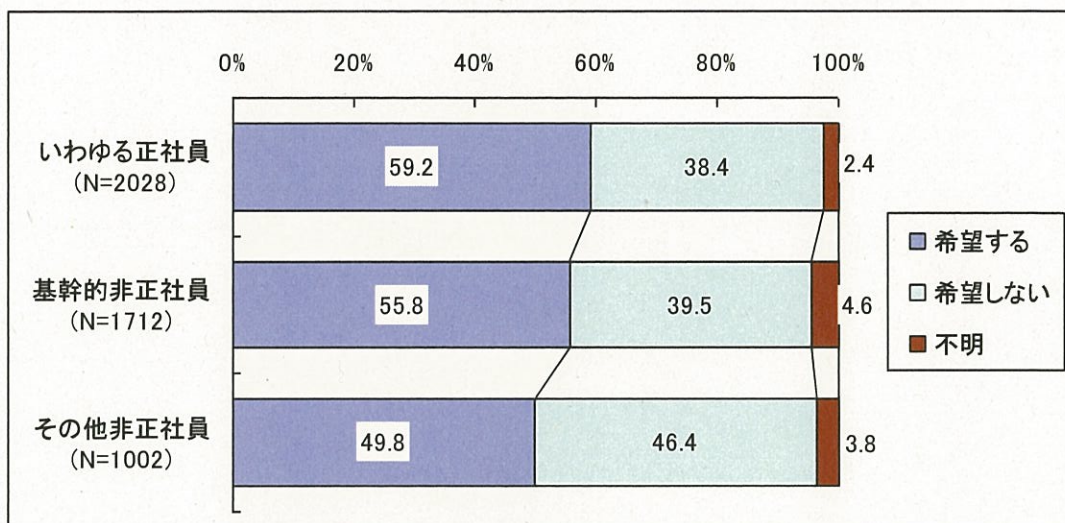
(4)「多様な正社員」への転換希望[問 D5]

①勤務地限定正社員への転換希望

ア. 現在

- ・ 「いわゆる正社員」、「基幹的非正社員」では、「希望する」とする者の割合が5割を超えている（それぞれ 59.2%、55.8%）。

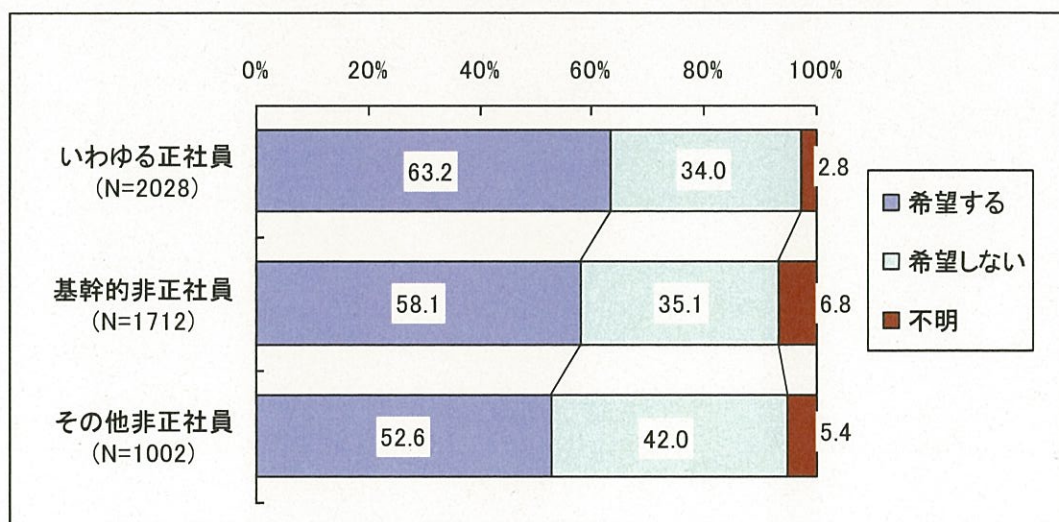
【図表 2 6】現在の「勤務地限定正社員」への転換希望（雇用区分別）



イ. 近い将来（5 年後）

- ・ すべての区分において、「希望する」が5割を超え、「希望しない」を上回っており、また、上記「ア. 現在」と比べて、「希望する」割合が高くなっている。

【図表 2 7】近い将来の「勤務地限定正社員」への転換希望（雇用区分別）

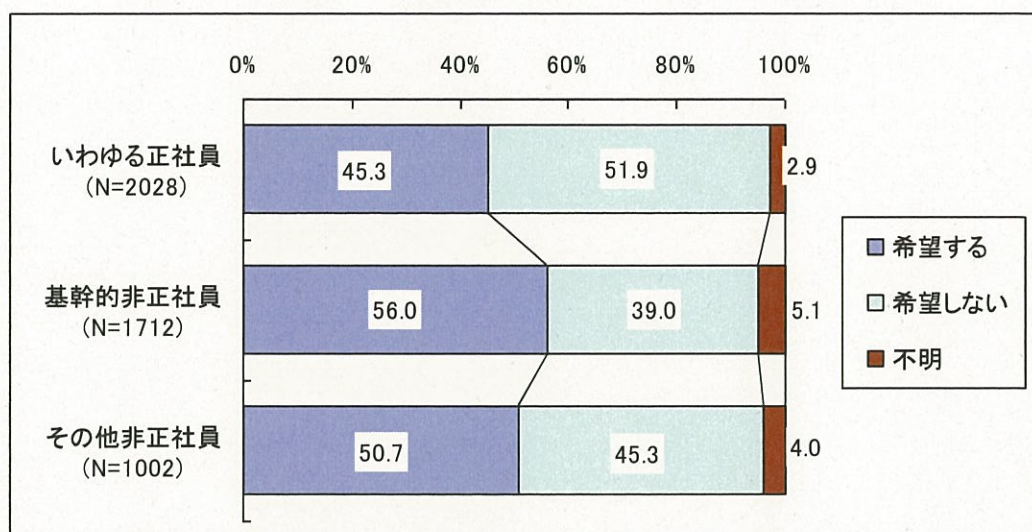


②職種限定正社員への転換希望

ア. 現在

- ・ 「基幹的非正社員」、「その他非正社員」では、「希望する」とする者の割合が5割を超えている（それぞれ56.0%、50.7%）。

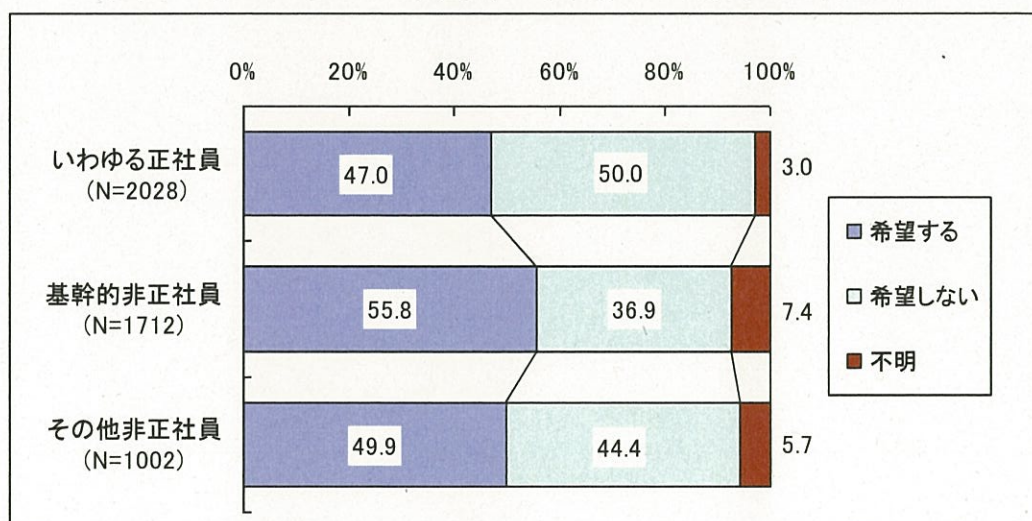
【図表28】現在の「職種限定正社員」への転換希望（雇用区分別）



イ. 近い将来（5年後）

- ・ 「基幹的非正社員」で「希望する」とする割合が5割を超えている（55.8%）。
- ・ 「いわゆる正社員」では、上記「ア. 現在」と比べて、「希望する」割合が高くなっている一方、「非正社員」では、「希望する」割合がわずかながら減少している。

【図表29】近い将来の「職種限定正社員」への転換希望（雇用区分別）

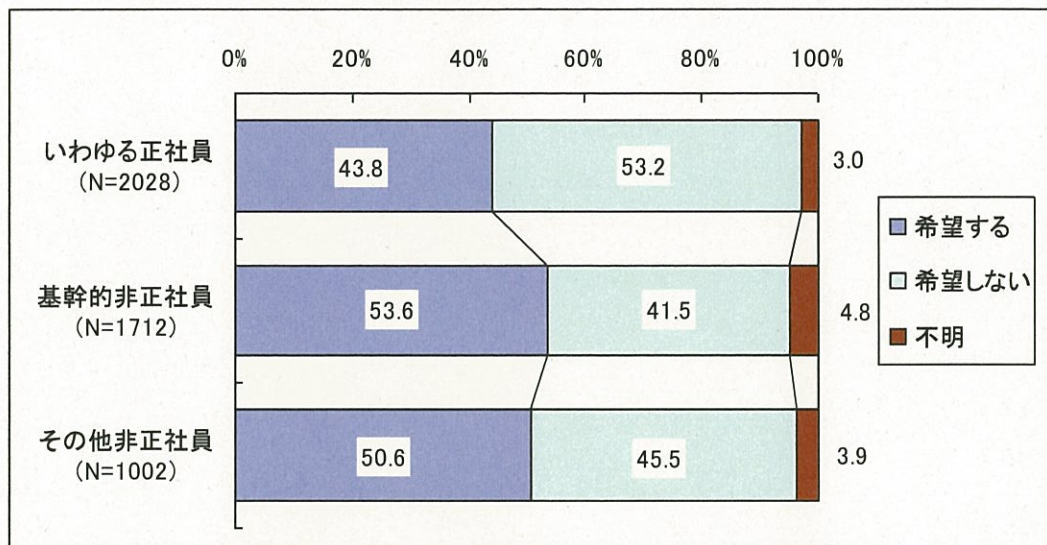


③労働時間限定正社員への転換希望

ア. 現在

- ・ 「いわゆる正社員」では、「希望しない」割合が「希望する」割合を上回っている。
- ・ 「非正社員」では、「基幹的」「その他」の別を問わず、「希望する」とする者の割合が高くなっており、特に「基幹的非正社員」で高くなっている（53.6%）。

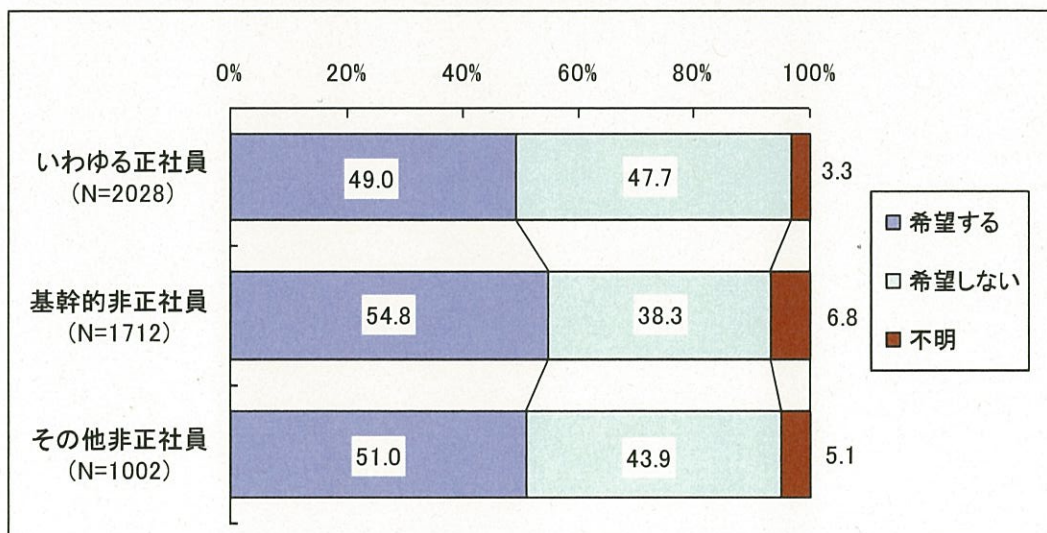
【図表 3 0】現在の「労働時間限定正社員」への転換希望（雇用区分別）



イ. 近い将来（5年後）

- ・ すべての区分において、「希望する」が「希望しない」を上回っており、また、上記「ア.現在」と比べて、「希望する」割合が高くなっている。

【図表 3 1】近い将来の「労働時間限定正社員」への転換希望（雇用区分別）



(5)「多様な正社員」への転換希望者の許容しうる処遇水準 [問 D5]

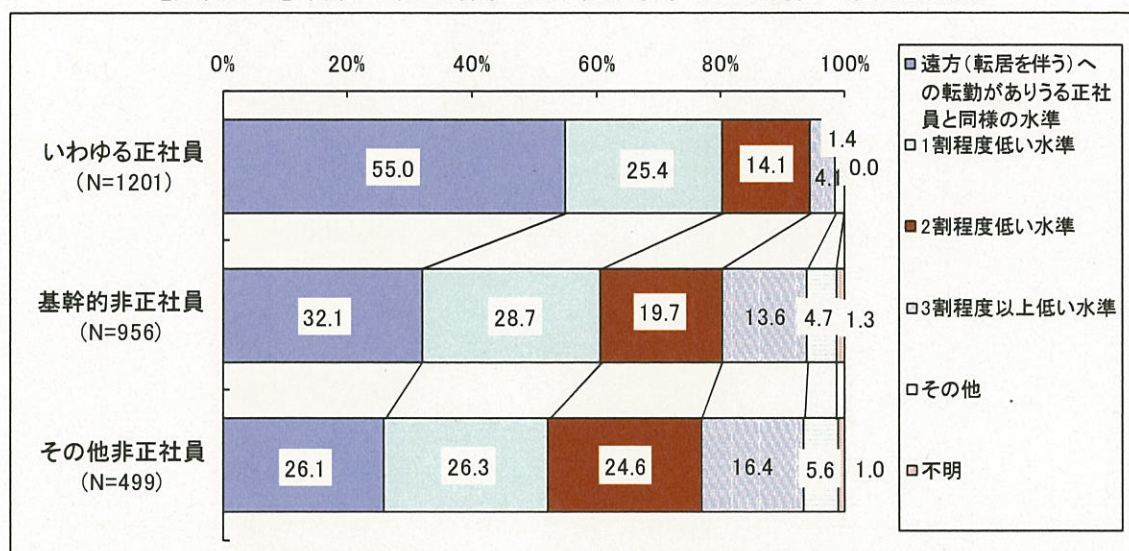
1) 勤務地限定正社員への転換希望者

①時間当たりの給与水準

ア. 現在

- ・ 「いわゆる正社員」では、「遠方への転勤がありうる正社員と同様の水準」が過半を占める (55.0%) が、「非正社員」ではその割合は低く、特に「その他非正社員」では、「遠方への転勤がありうる正社員と比べ、1割程度低い水準」との回答が最も高くなっている (26.3%)。

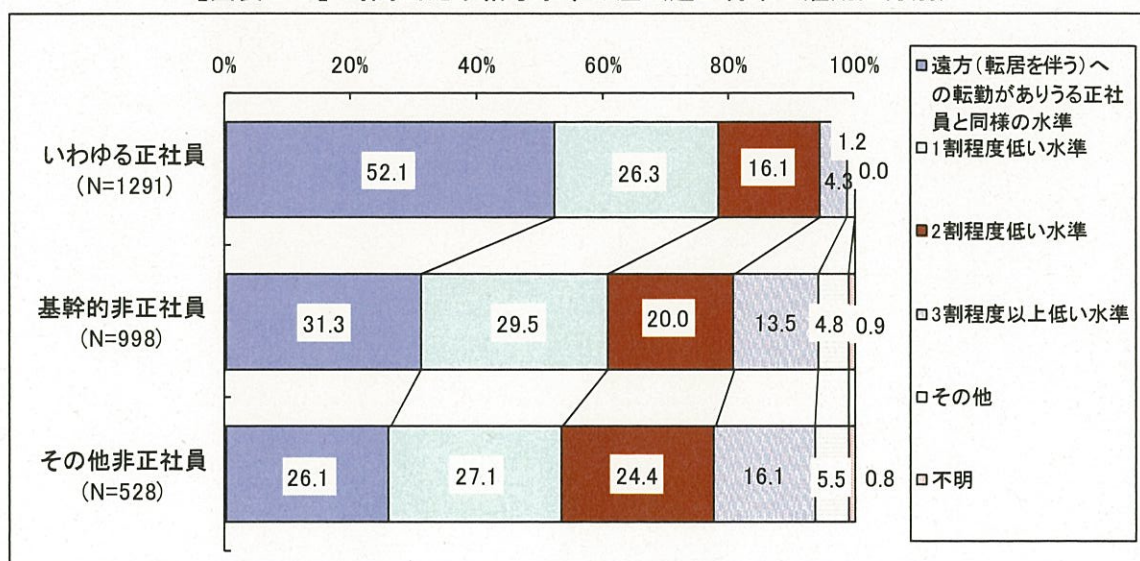
【図表3 2】許容しうる時間当たり給与水準の差 (現在：雇用区分別)



イ. 近い将来 (5年後)

- ・ 「いわゆる正社員」では、「遠方への転勤がありうる正社員と同様の水準」が過半を占める (52.1%) が、「非正社員」ではその割合は低く、特に「その他非正社員」では、「遠方への転勤がありうる正社員と比べ、1割程度低い水準」との回答が最も高くなっている (27.1%)。

【図表3 3】時間当たり給与水準の差 (近い将来：雇用区分別)

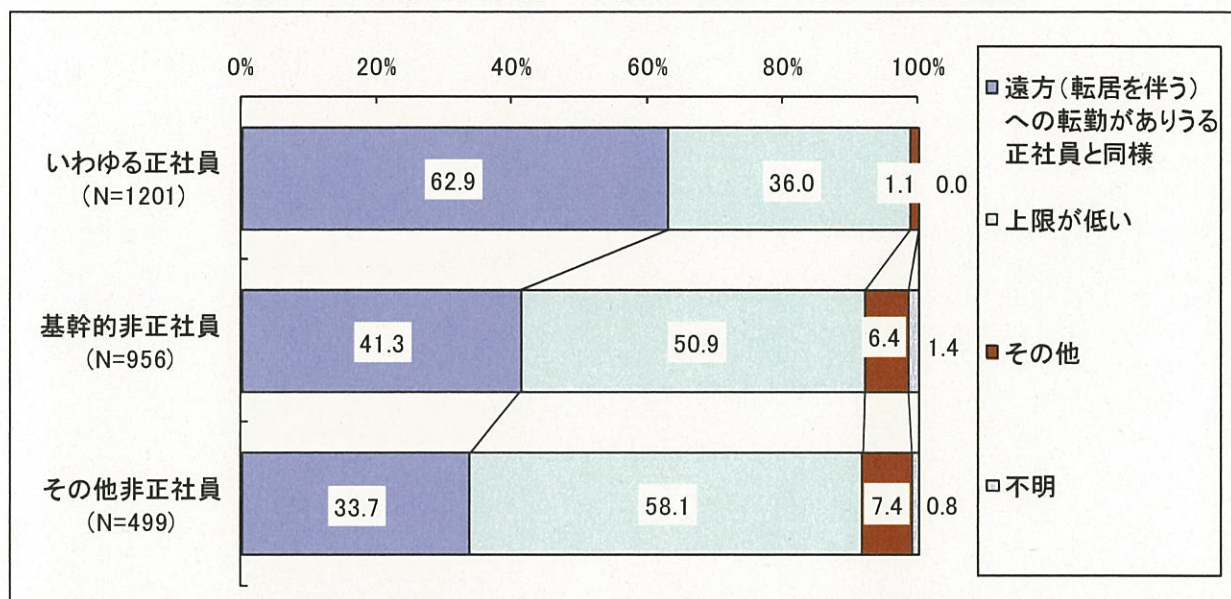


②昇進・昇格の上限

ア. 現在

- 「いわゆる正社員」では、「遠方への転勤がありうる正社員と同様」が過半を占める（62.9%）一方、「非正社員」では「遠方への転勤がありうる正社員と比べ、上限が低い」が多数を占めており、特に「その他非正社員」において、その割合が高い（58.1%）。

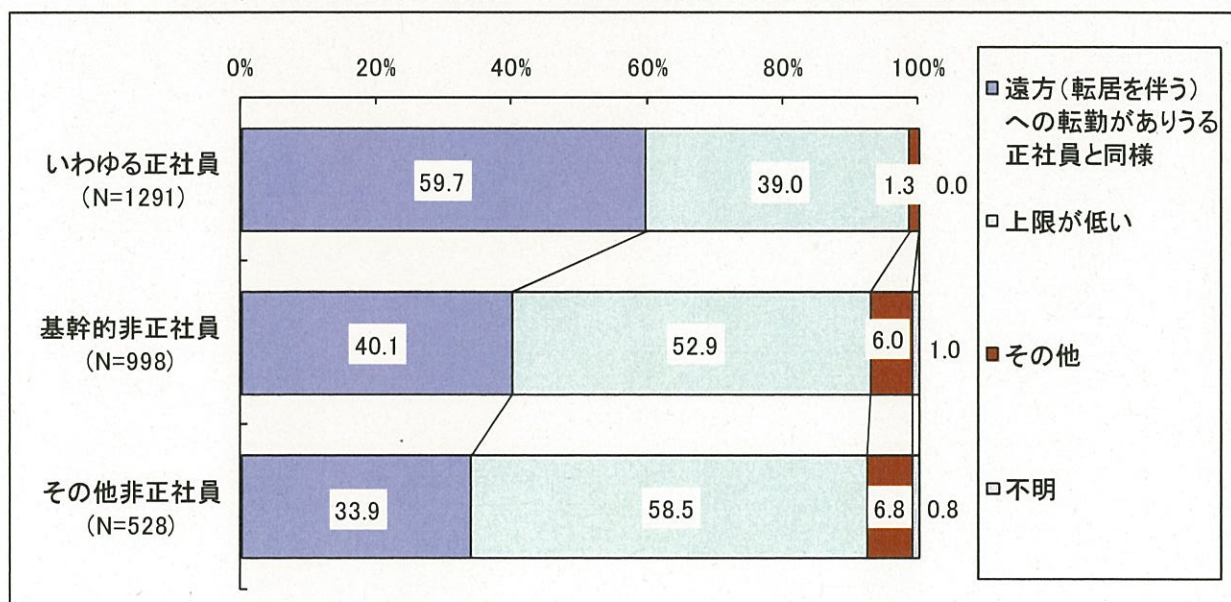
【図表34】許容しうる昇進・昇格の上限の差（現在：雇用区分別）



イ. 近い将来（5年後）

- 「いわゆる正社員」では、「遠方への転勤がありうる正社員と同様」が過半を占める（62.9%）一方、「非正社員」では「遠方への転勤がありうる正社員と比べ、上限が低い」が多数を占めており、特に「その他非正社員」において、その割合が高い（58.1%）。

【図表35】許容しうる昇進・昇格の上限の差（近い将来：雇用区分別）

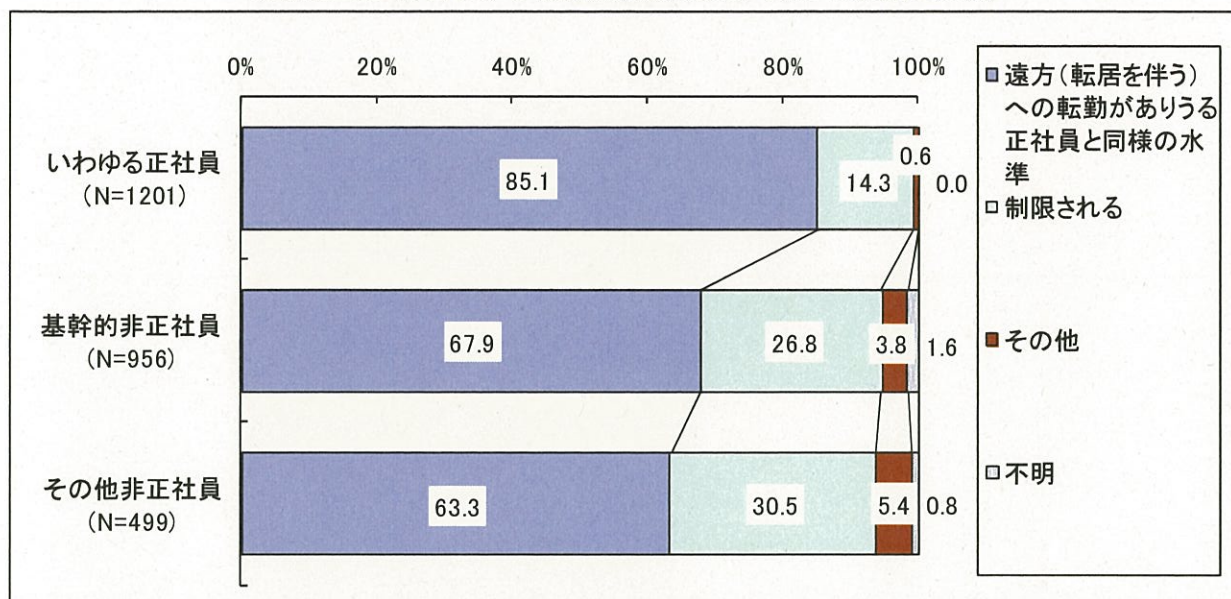


③教育訓練の機会

ア. 現在

- すべての雇用区分において、「遠方への転勤がありうる正社員と同様の水準」が「遠方への転勤がありうる正社員と比べ、制限される」を上回っており、特に「いわゆる正社員」で高い（85.1%）。

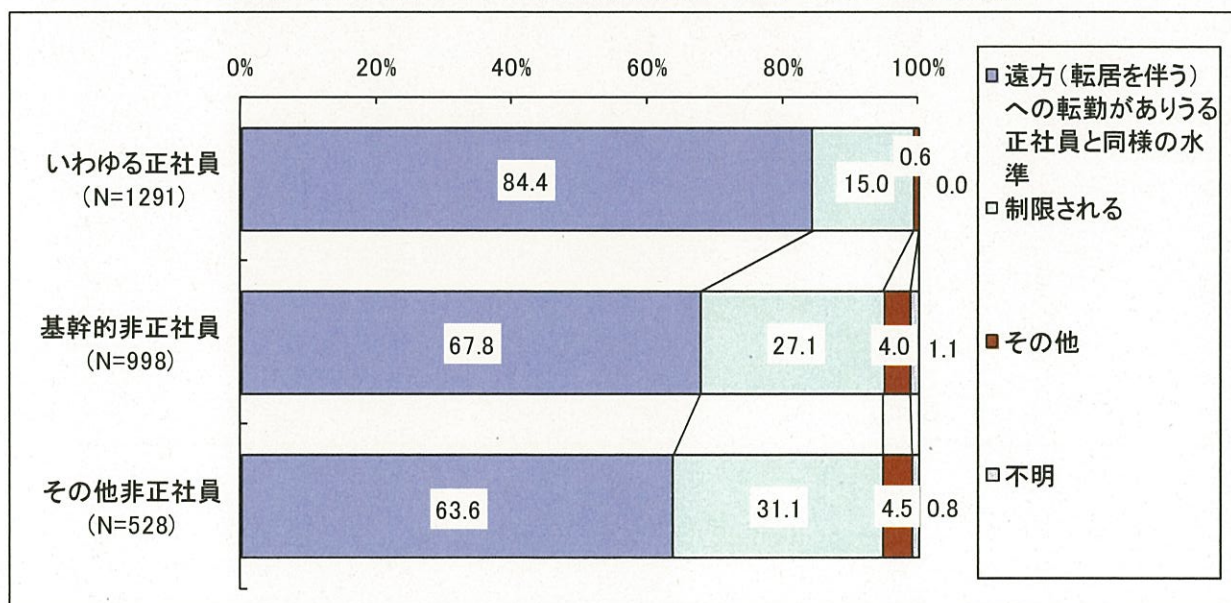
【図表 3 6】許容しうる教育訓練機会の差（現在：雇用区分別）



イ. 近い将来（5年後）

- すべての雇用区分において、「遠方への転勤がありうる正社員と同様の水準」が「遠方への転勤がありうる正社員と比べ、制限される」を上回っており、特に「いわゆる正社員」で高い（84.4%）。

【図表 3 7】許容しうる教育訓練機会の差（近い将来：雇用区分別）

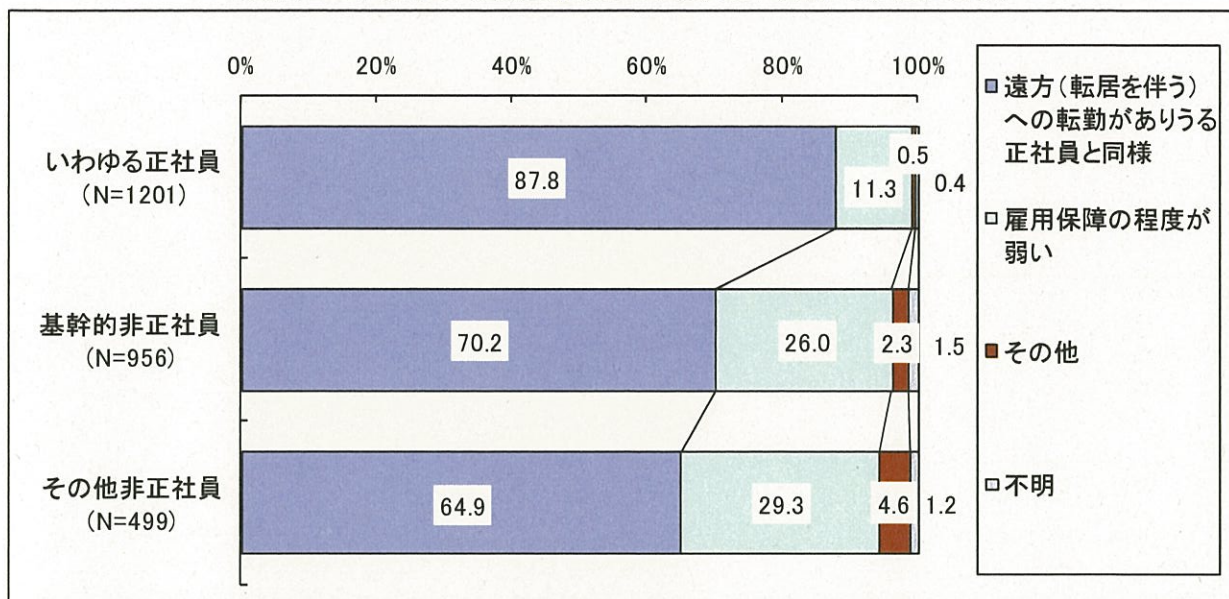


④雇用保障の程度

ア. 現在

- すべての雇用区分において、「遠方への転勤がありうる正社員と同様」が「遠方への転勤がありうる正社員と比べ、雇用保障の程度が弱い」を上回っており、特に「いわゆる正社員」で高い(87.8%)。

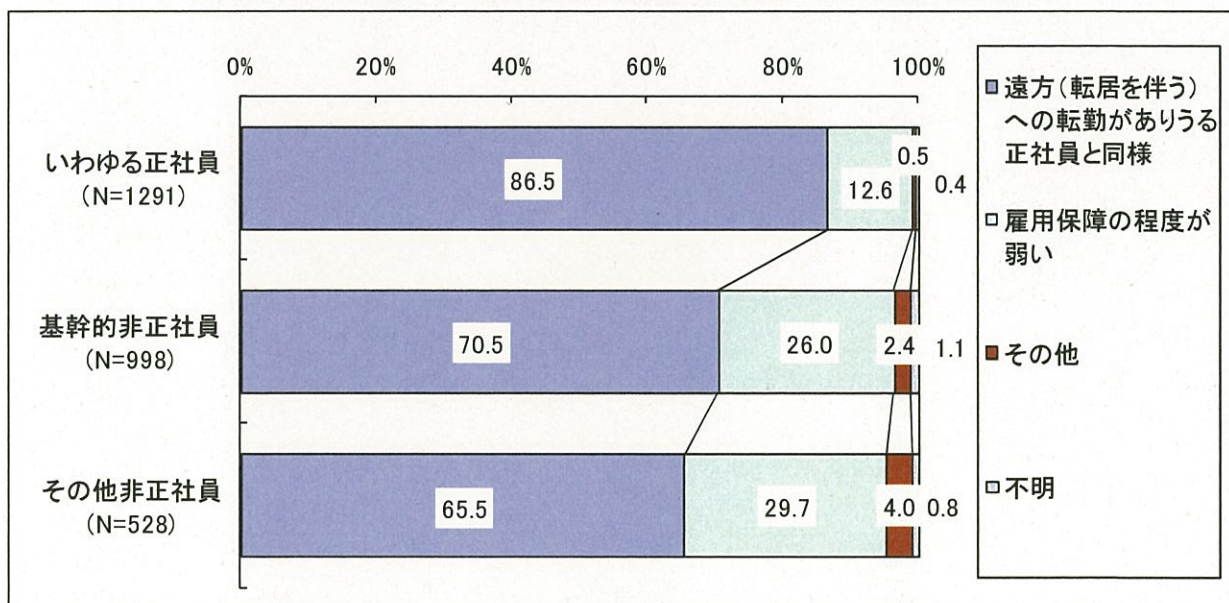
【図表38】許容しうる雇用保障の程度の差（現在：雇用区分別）



イ. 近い将来（5年後）

- すべての雇用区分において、「遠方への転勤がありうる正社員と同様」が「遠方への転勤がありうる正社員と比べ、雇用保障の程度が弱い」を上回っており、特に「いわゆる正社員」で高い(86.5%)。

【図表39】許容しうる雇用保障の程度の差（近い将来：雇用区分別）



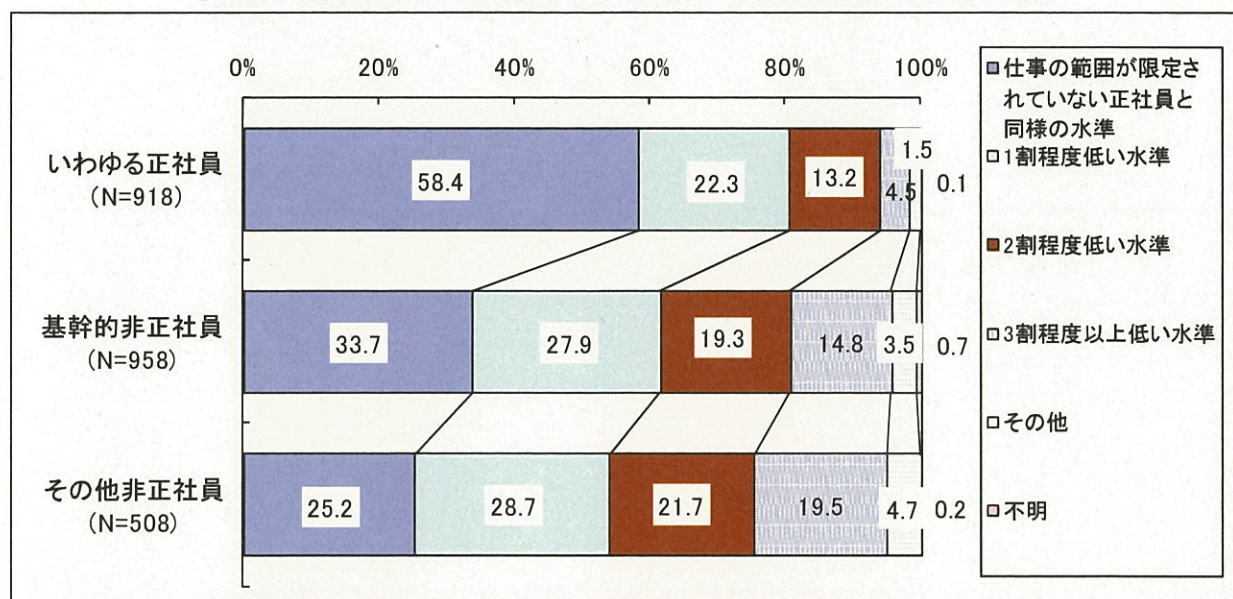
2) 職種限定正社員への転換希望者

①時間当たりの給与水準

ア. 現在

- 「いわゆる正社員」では、「仕事の範囲が限定されていない正社員と同様の水準」が過半を占める（58.4%）が、「非正社員」ではその割合は低く、特に「その他非正社員」では、「仕事の範囲が限定されていない正社員と比べ、1割程度低い水準」との回答が最も高くなっている（25.2%）。

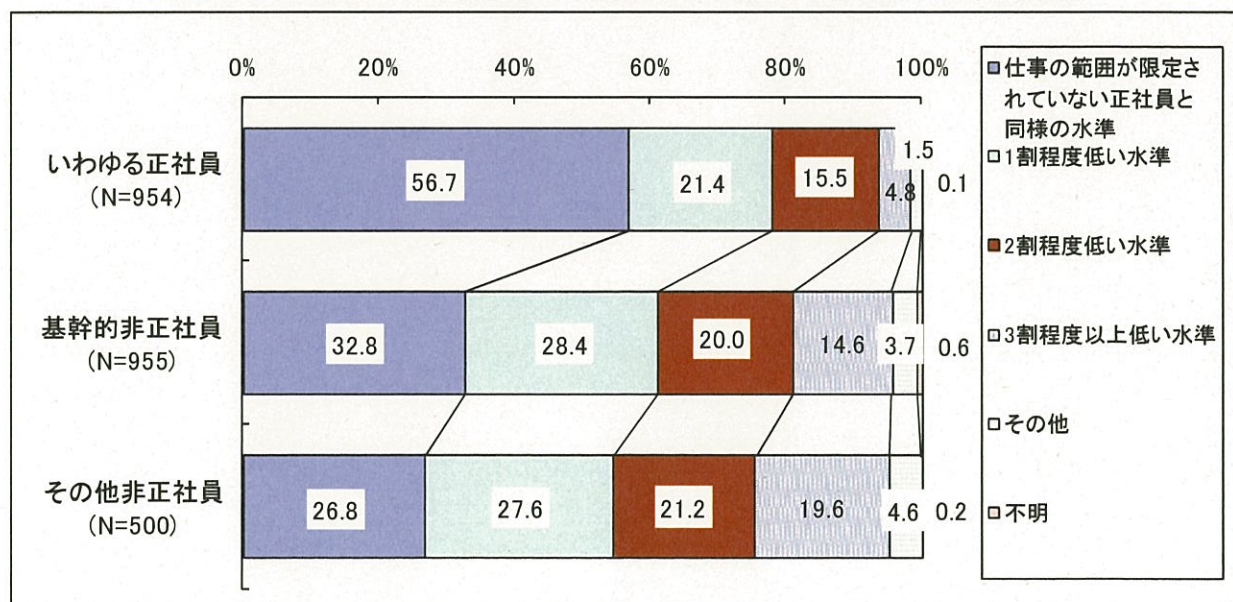
【図表40】許容しうる時間当たりの給与水準の差（現在：雇用区分別）



イ. 近い将来（5年後）

- 「いわゆる正社員」では、「仕事の範囲が限定されていない正社員と同様の水準」が過半を占める（56.7%）が、「非正社員」ではその割合は低く、特に「その他非正社員」では、「仕事の範囲が限定されていない正社員と比べ、1割程度低い水準」との回答が最も高くなっている（26.8%）。

【図表41】許容しうる時間当たりの給与水準の差（近い将来：雇用区分別）

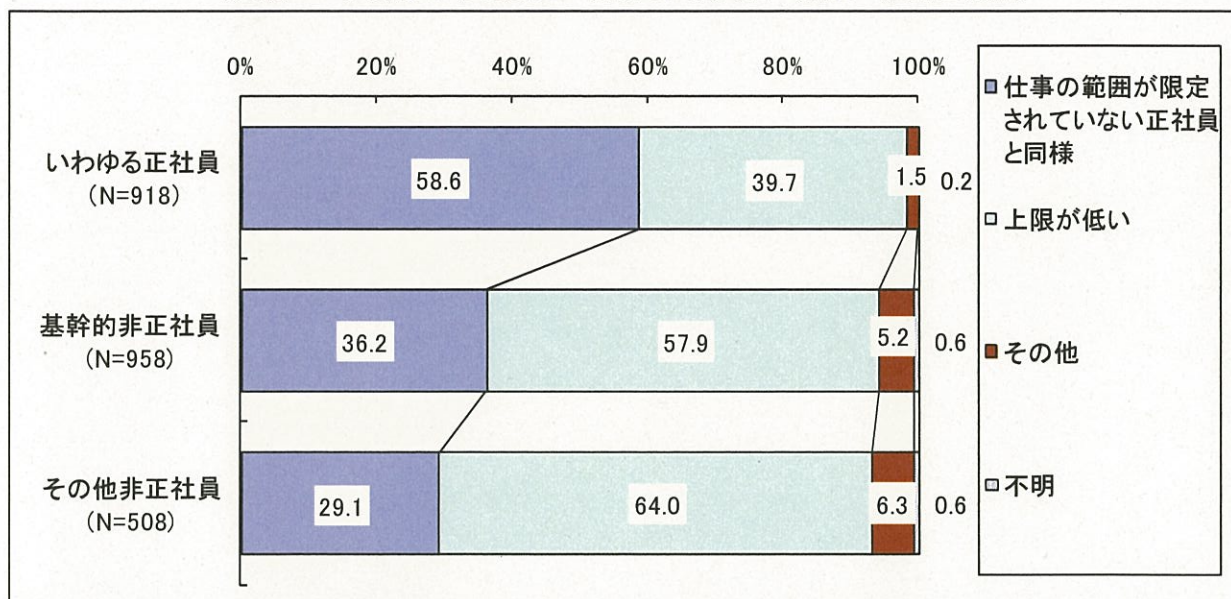


②昇進・昇格の上限

ア. 現在

- 「いわゆる正社員」では、「仕事の範囲が限定されていない正社員と同様」が過半を占める（58.6%）一方、「非正社員」では「仕事の範囲が限定されていない正社員と比べ、上限が低い」が多数を占めており、特に「その他非正社員」において、その割合が高い（64.0%）。

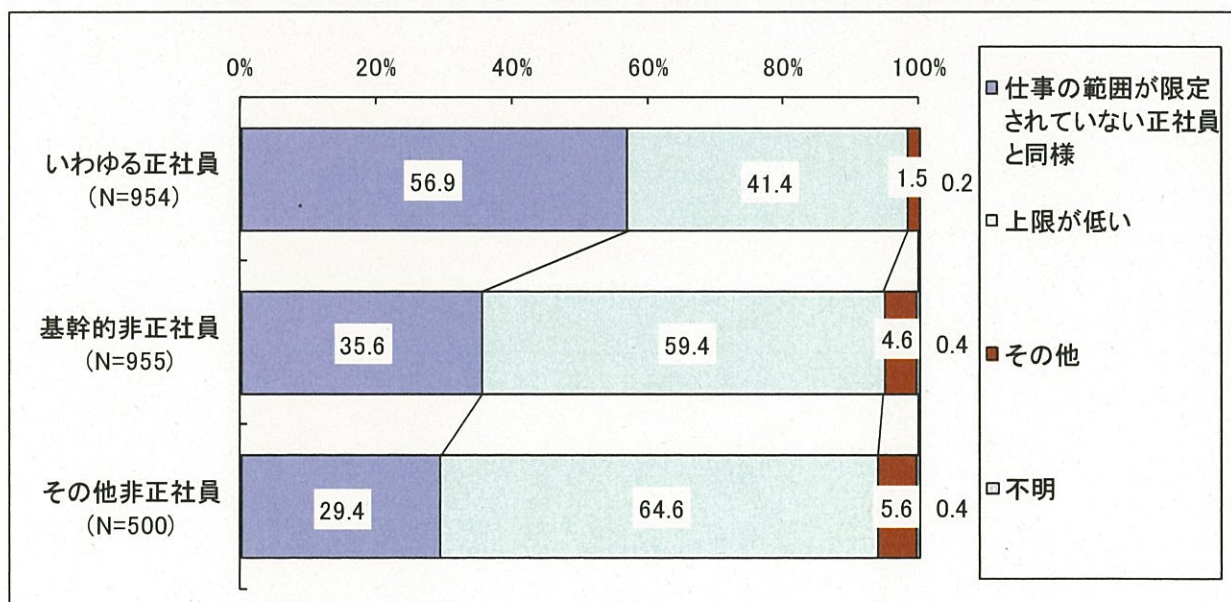
【図表 4 2】許容しうる昇進・昇格の上限の差（現在：雇用区分別）



イ. 近い将来（5年後）

- 「いわゆる正社員」では、「仕事の範囲が限定されていない正社員と同様」が過半を占める（56.9%）一方、「非正社員」では「仕事の範囲が限定されていない正社員と比べ、上限が低い」が多数を占めており、特に「その他非正社員」において、その割合が高い（64.6%）。

【図表 4 3】許容しうる昇進・昇格の上限の差（近い将来：雇用区分別）

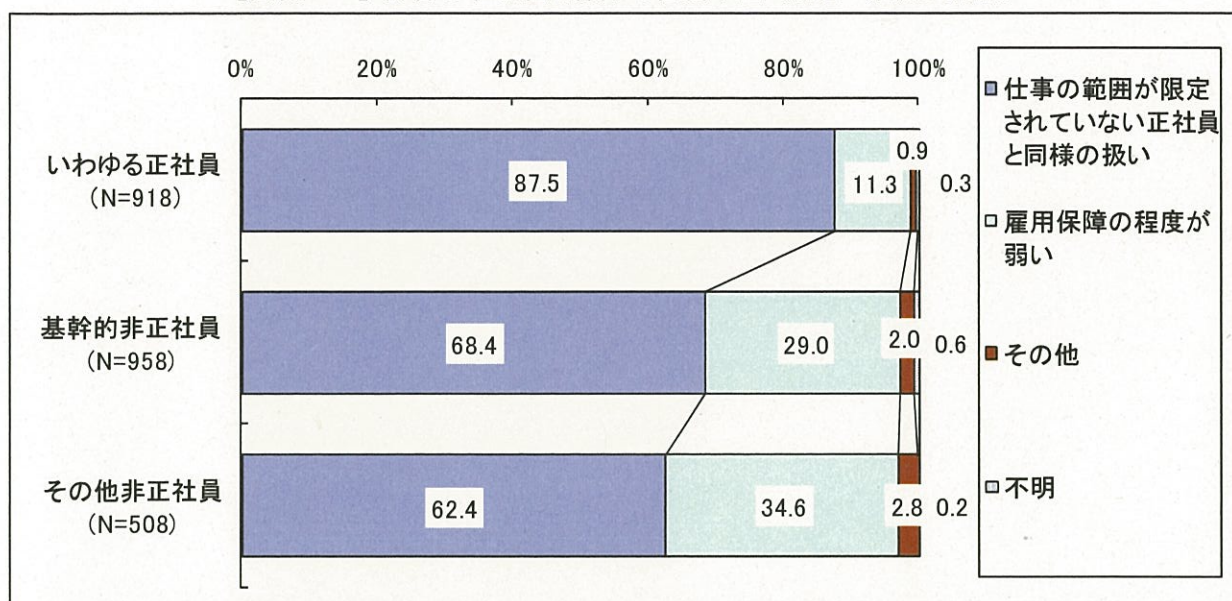


③雇用保障の程度

ア. 現在

- すべての雇用区分において、「仕事の範囲が限定されていない正社員と同様の扱い」が「仕事の範囲が限定されていない正社員と比べ、雇用保障の程度が弱い」を上回っており、特に「いわゆる正社員」で高い（87.5%）。

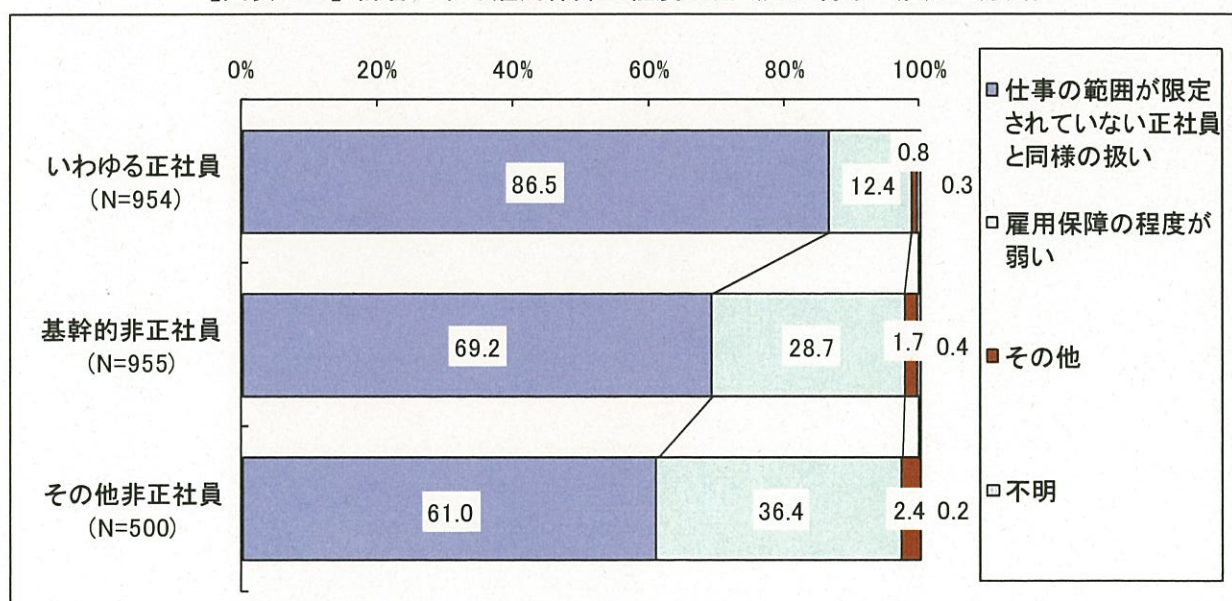
【図表 4 4】許容しうる雇用保障の程度の差（現在：雇用区分別）



イ. 近い将来（5年後）

- すべての雇用区分において、「仕事の範囲が限定されていない正社員と同様の扱い」が「仕事の範囲が限定されていない正社員と比べ、雇用保障の程度が弱い」を上回っており、特に「いわゆる正社員」で高い（86.5%）。

【図表 4 5】許容しうる雇用保障の程度の差（近い将来：雇用区分別）



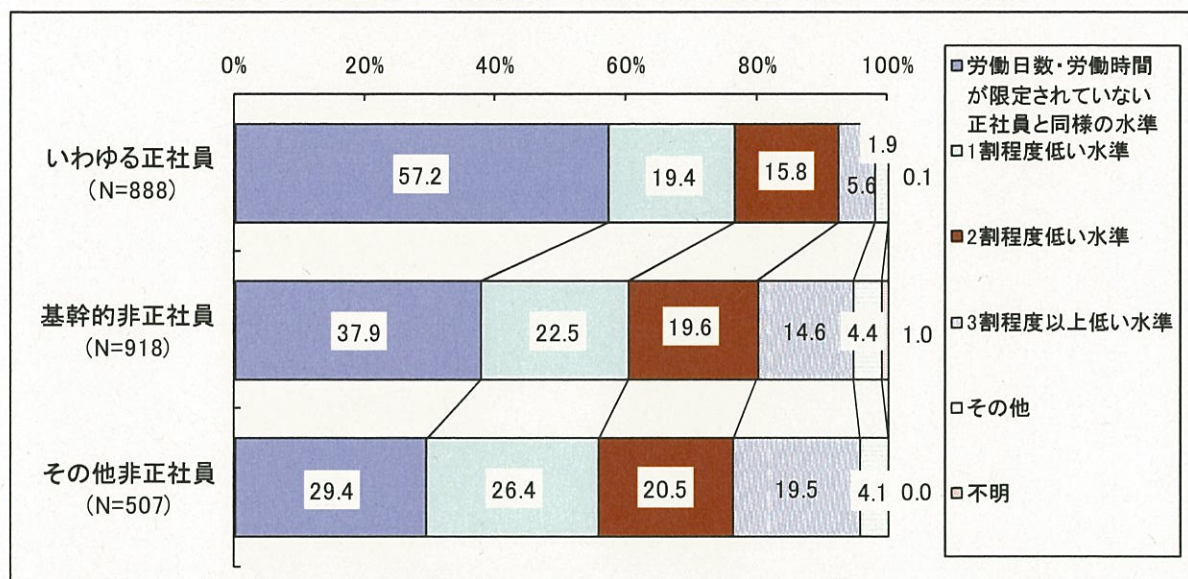
3) 労働時間限定正社員への転換希望者

①時間当たりの給与水準

ア. 現在

- すべての雇用区分において、「労働日数・労働時間が限定されていない正社員と同様の水準」が最も高く、特に「いわゆる正社員」では過半を占める（57.2%）。一方、「非正社員」、特に「その他非正社員」ではその割合は低い（29.4%）。

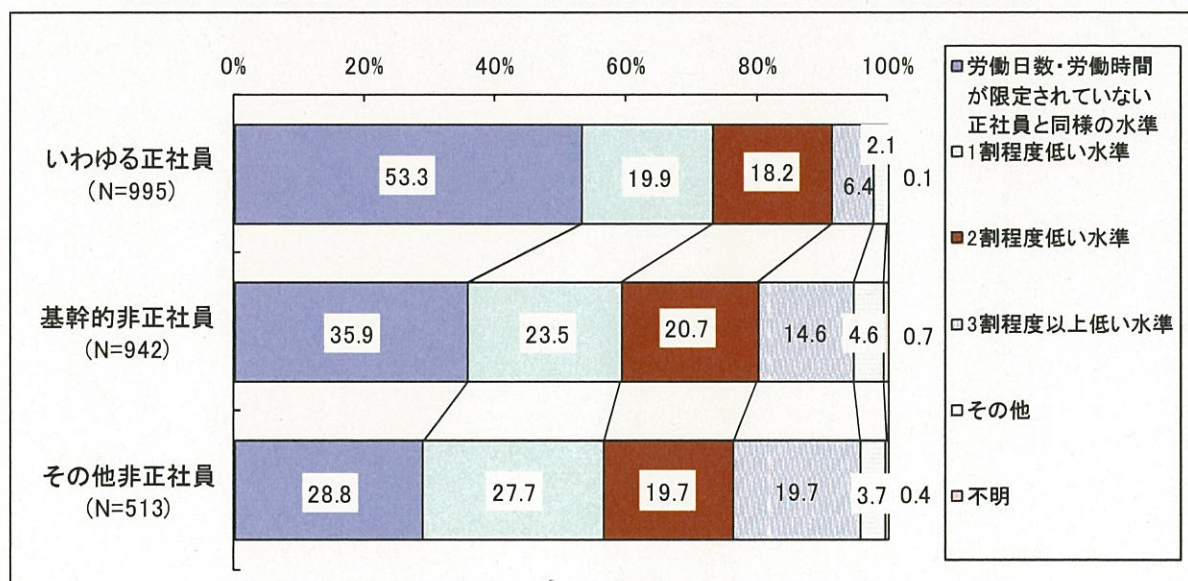
【図表 4 6】許容しうる時間当たりの給与水準の差（現在：雇用区分別）



イ. 近い将来（5年後）

- すべての雇用区分において、「労働日数・労働時間が限定されていない正社員と同様の水準」が最も高く、特に「いわゆる正社員」では過半を占める（53.3%）。一方、「非正社員」、特に「その他非正社員」ではその割合は低い（28.8%）。

【図表 4 7】許容しうる時間当たりの給与水準の差（近い将来：雇用区分別）

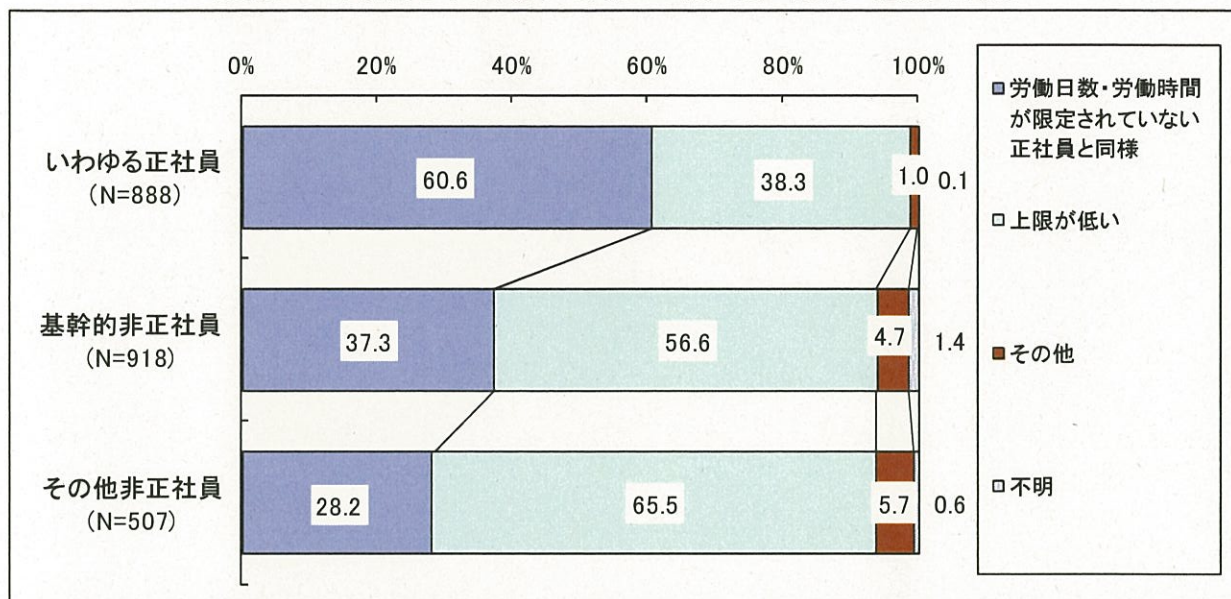


②昇進・昇格の上限別（希望する割合）

ア. 現在

- 「いわゆる正社員」では、「仕事の範囲が限定されていない正社員と同様」が過半を占める（60.6%）
一方、「非正社員」では「仕事の範囲が限定されていない正社員と比べ、上限が低い」が多数を占めており、特に「その他非正社員」において、その割合が高い（65.5%）。

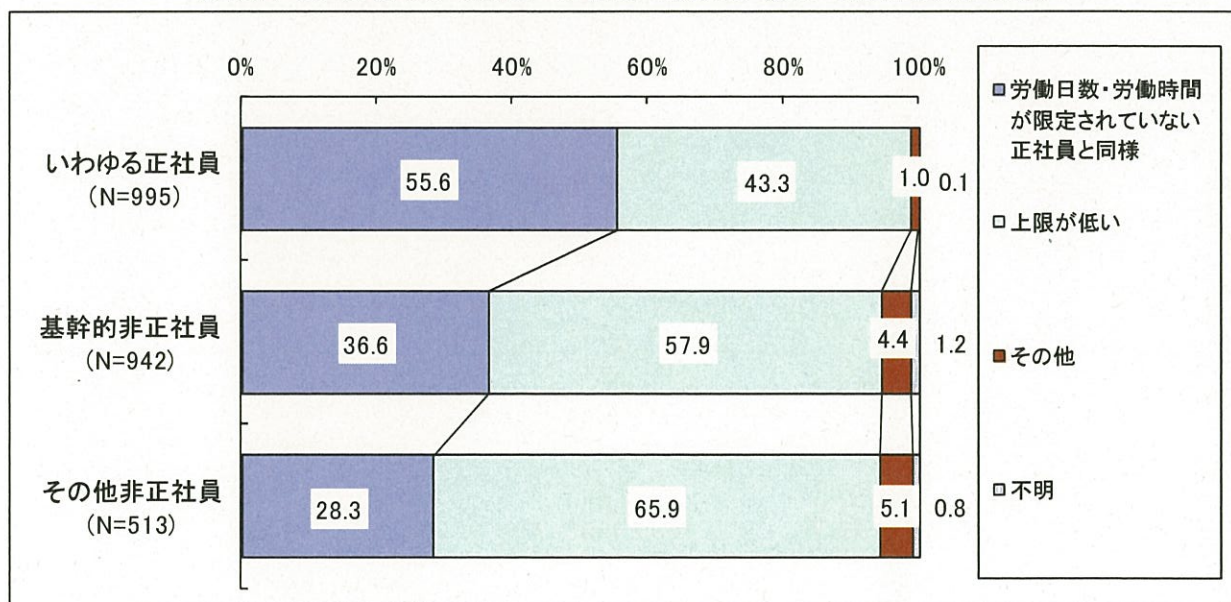
【図表４８】許容しうる昇進・昇格の上限の差（現在：雇用区分別）



イ. 近い将来（５年後）

- 「いわゆる正社員」では、「仕事の範囲が限定されていない正社員と同様」が過半を占める（55.6%）
一方、「非正社員」では「仕事の範囲が限定されていない正社員と比べ、上限が低い」が多数を占めており、特に「その他非正社員」において、その割合が高い（65.9%）。

【図表４９】許容しうる昇進・昇格の上限の差（近い将来：雇用区分別）



(6) 許容できる処遇水準別の「多様な正社員」への転換希望[問 D5]

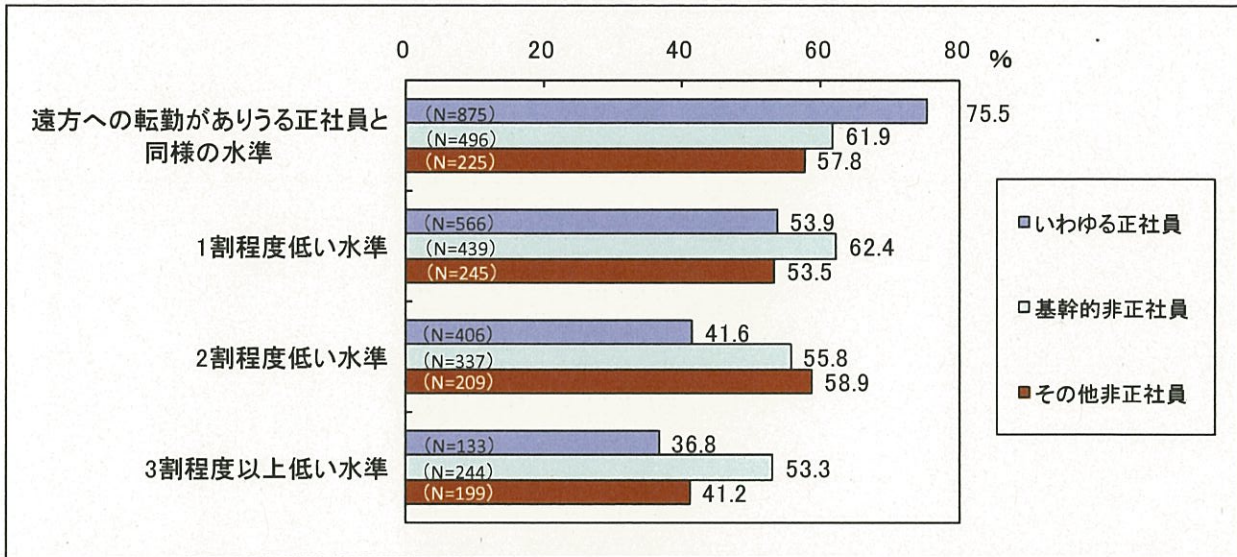
1) 勤務地限定正社員への転換希望

①時間当たりの給与の水準別（希望する割合）

ア. 現在

- すべての雇用区分において、「仕事の範囲が限定されていない正社員」との水準の差が大きくなるにつれ、基本的に希望する割合は減少している。特に「いわゆる正社員」において、その差が大きい。

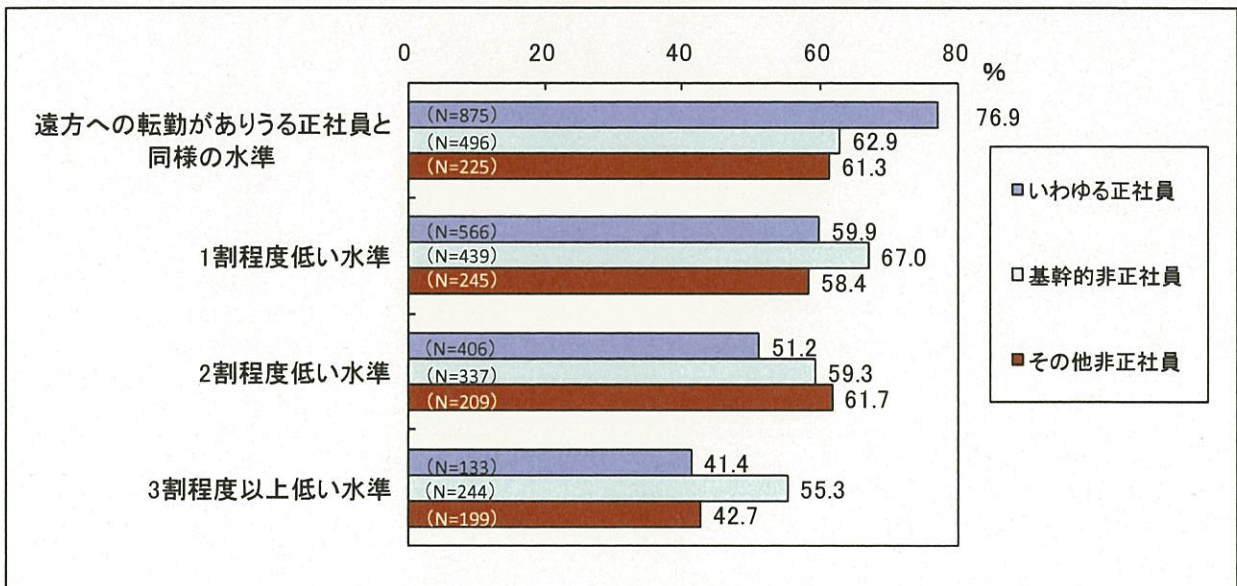
【図表50】時間当たりの給与の水準別「勤務地限定正社員」への転換希望（現在：雇用区分別）



イ. 近い将来（5年後）

- すべての雇用区分において、「仕事の範囲が限定されていない正社員」との水準の差が大きくなるにつれ、基本的に希望する割合は減少している。特に「いわゆる正社員」において、その差が大きい。
- すべての雇用区分において、「現在」よりも希望する割合が増加している。

【図表51】時間当たりの給与水準別「勤務地限定正社員」への転換希望（近い将来：雇用区分別）

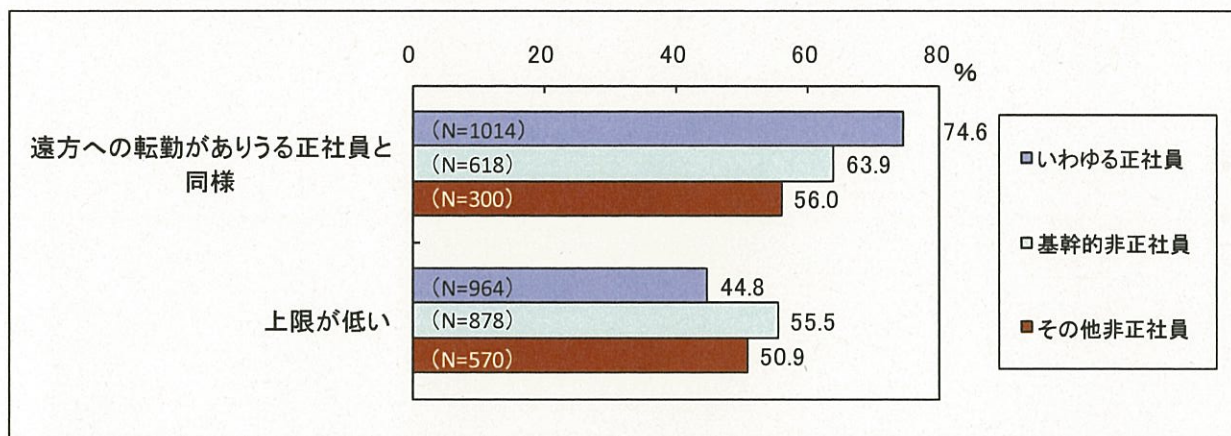


②昇進・昇格の上限別（希望する割合）

ア. 現在

- すべての雇用区分において、「遠方への転勤がありうる正社員と同様」が「遠方への転勤がありうる正社員と比べ、上限が低い」を上回っている。
- 特に「いわゆる正社員」において、その差が大きい。

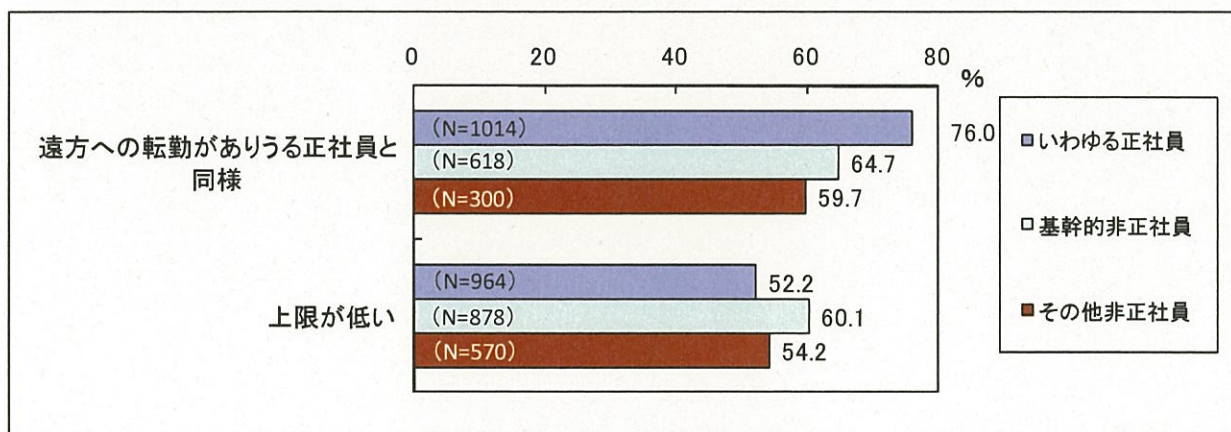
【図表 5 2】昇進・昇格の上限別「勤務地限定正社員」への転換希望（現在：雇用区分別）



イ. 近い将来（5年後）

- すべての雇用区分において、「遠方への転勤がありうる正社員と同様」が「遠方への転勤がありうる正社員と比べ、上限が低い」を上回っている。
- 特に「いわゆる正社員」において、その差が大きい。
- すべての雇用区分において、「現在」よりも希望する割合が増加している。

【図表 5 3】昇進・昇格の上限別「勤務地限定正社員」への転換希望（近い将来：雇用区分別）

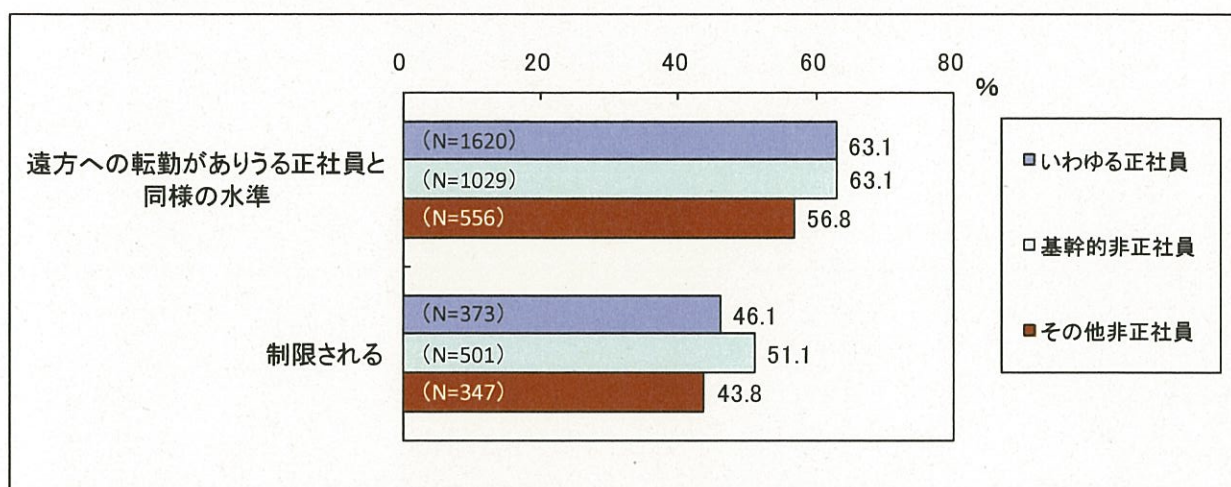


③教育訓練の機会別（希望する割合）

ア. 現在

- すべての雇用区分において、「遠方への転勤がありうる正社員と同様の水準」が「遠方への転勤がありうる正社員と比べ、制限される」を上回っている。

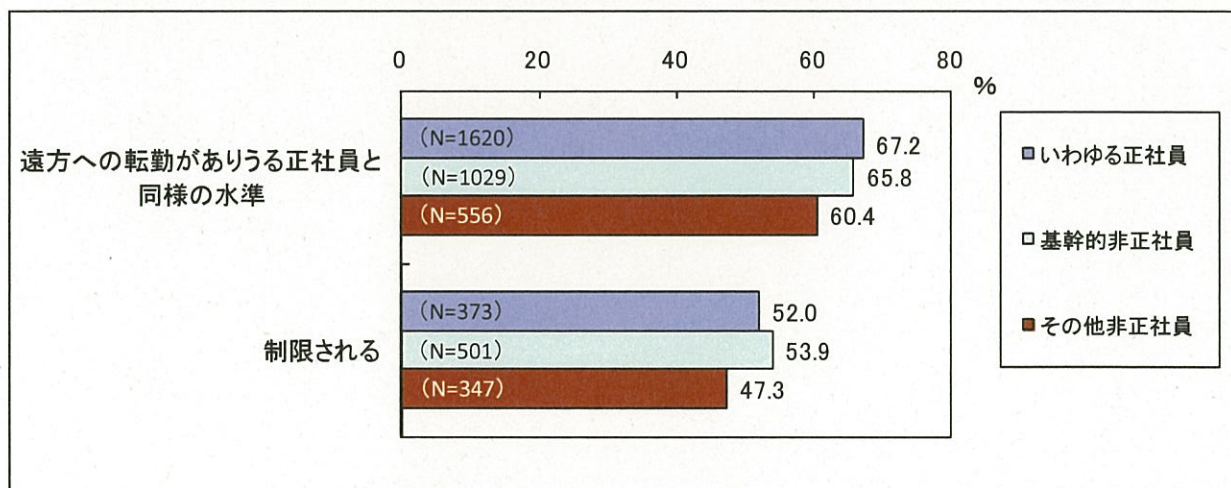
【図表 5 4】教育訓練の機会別「勤務地限定正社員」への転換希望（現在：雇用区分別）



イ. 近い将来（5年後）

- すべての雇用区分において、「遠方への転勤がありうる正社員と同様の水準」が「遠方への転勤がありうる正社員と比べ、制限される」を上回っている。
- すべての雇用区分において、「現在」よりも希望する割合が増加している。

【図表 5 5】教育訓練の機会別「勤務地限定正社員」への転換希望（近い将来：雇用区分別）

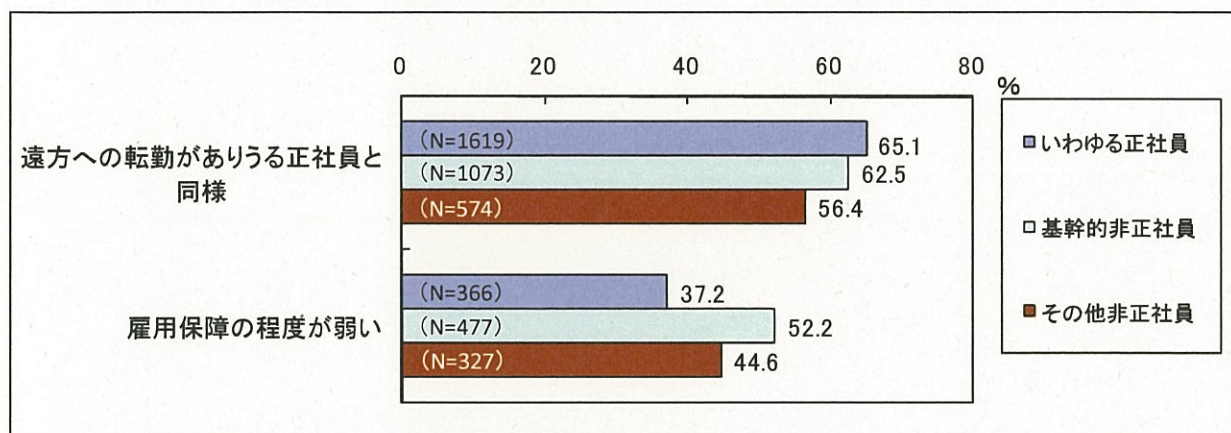


④雇用保障の程度別（希望する割合）

ア. 現在

- ・すべての雇用区分において、「遠方への転勤がありうる正社員と同様」が「遠方への転勤がありうる正社員と比べ、雇用保障の程度が弱い」を上回っている。
- ・特に「いわゆる正社員」において、その差が大きい。

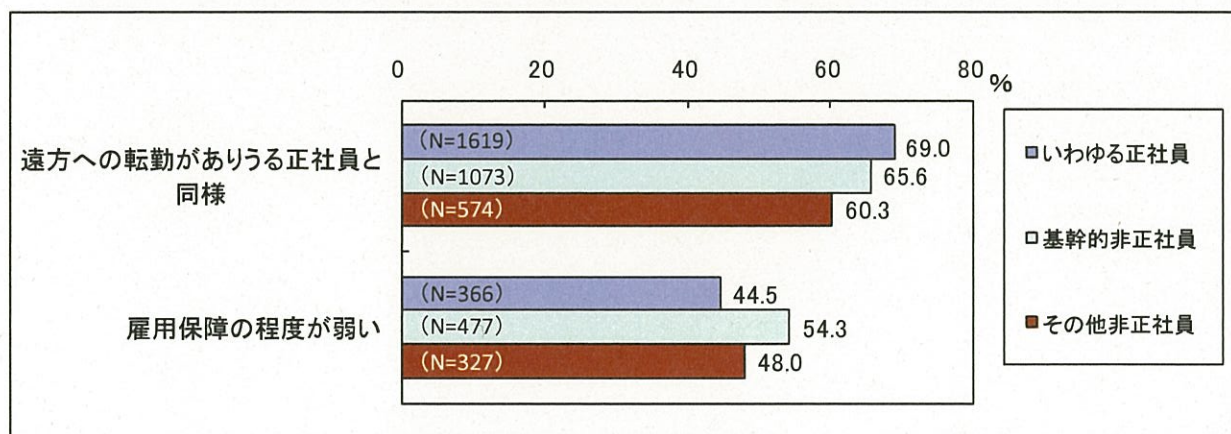
【図表 5 6】雇用保障の程度別「勤務地限定正社員」への転換希望（現在：雇用区分別）



イ. 近い将来（5年後）

- ・すべての雇用区分において、「遠方への転勤がありうる正社員と同様」が「遠方への転勤がありうる正社員と比べ、雇用保障の程度が弱い」を上回っている。
- ・特に、「いわゆる正社員」において、その差が大きい。
- ・すべての雇用区分において、「現在」よりも希望する割合が増加している。

【図表 5 7】雇用保障の程度別「勤務地限定正社員」への転換希望（近い将来：雇用区分別）



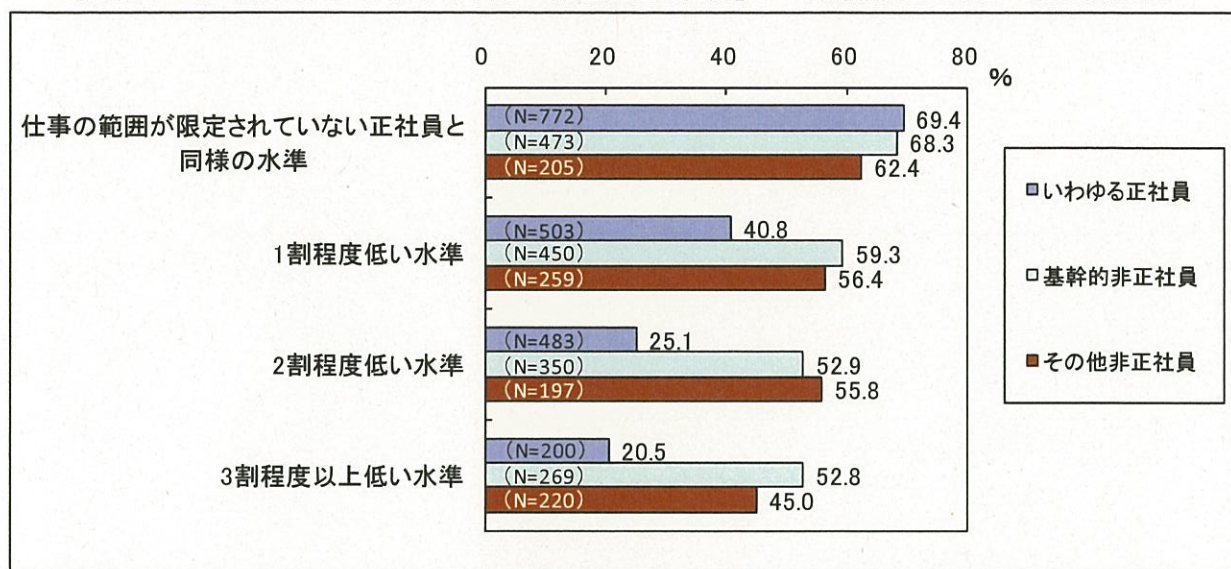
2) 職種限定正社員への転換希望

①時間当たりの給与水準別（希望する割合）

ア. 現在

- すべての雇用区分において、「仕事の範囲が限定されていない正社員」との水準の差が大きくなるにつれ、基本的に希望する割合は減少している。特に「いわゆる正社員」において、その差が大きい。

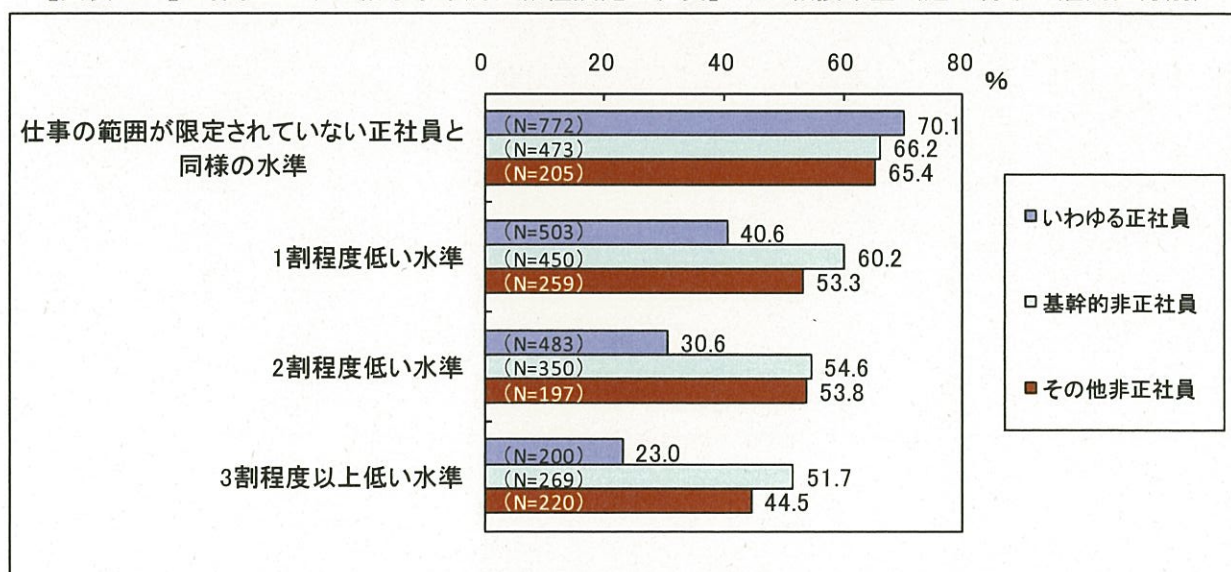
【図表5 8】時間当たりの給与水準別「職種限定正社員」への転換希望（現在：雇用区分別）



イ. 近い将来（5年後）

- すべての雇用区分において、「仕事の範囲が限定されていない正社員」との水準の差が大きくなるにつれ、基本的に希望する割合は減少している。特に「いわゆる正社員」において、その差が大きい。

【図表5 9】時間当たりの給与水準別「職種限定正社員」への転換希望（近い将来：雇用区分別）

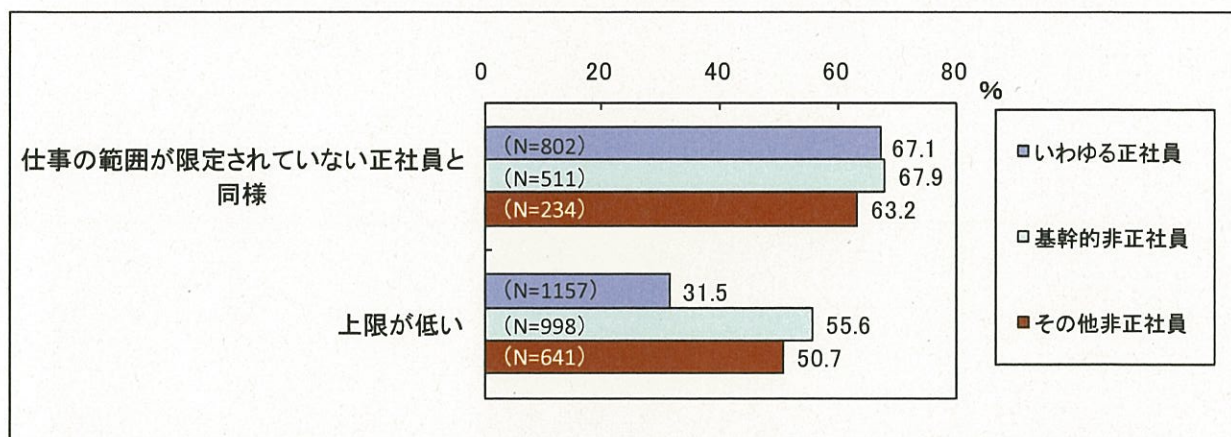


②昇進・昇格の上限別（希望する割合）

ア. 現在

- すべての雇用区分において、「仕事の範囲が限定されていない正社員と同様」が「仕事の範囲が限定されていない正社員と比べ、上限が低い」を上回っている。
- 特に「いわゆる正社員」において、その差が大きい。

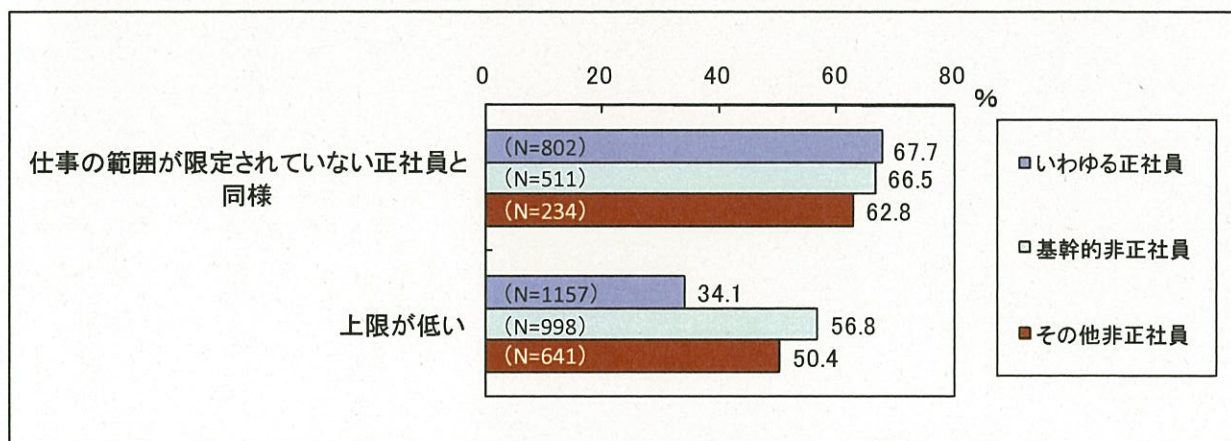
【図表 6 0】昇進・昇格の上限別「職種限定正社員」への転換希望（現在：雇用区分別）



イ. 近い将来（5年後）

- すべての雇用区分において、「仕事の範囲が限定されていない正社員と同様」が「仕事の範囲が限定されていない正社員と比べ、上限が低い」を上回っている。
- 特に「いわゆる正社員」において、その差が大きい。

【図表 6 1】昇進・昇格の上限別「職種限定正社員」への転換希望（近い将来：雇用区分別）

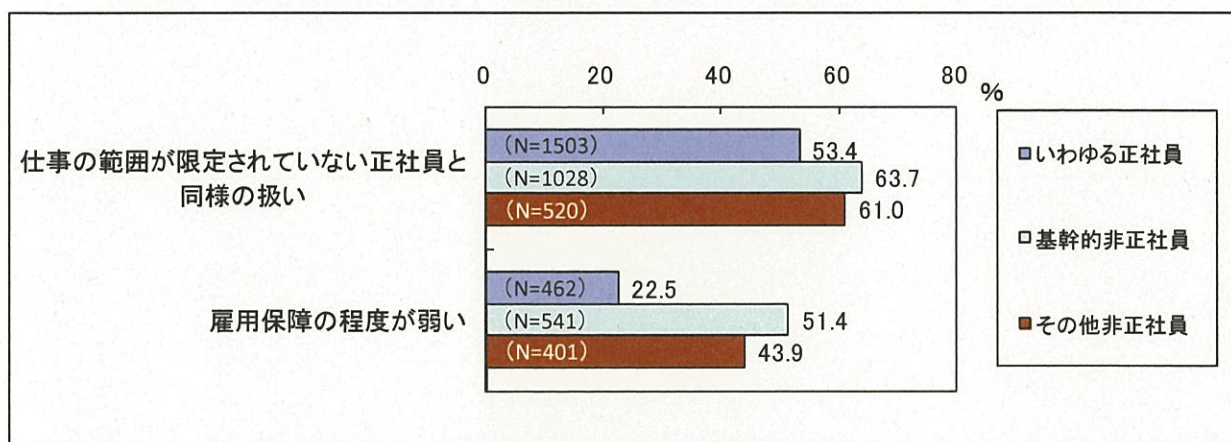


③雇用保障の程度別（希望する割合）

ア. 現在

- ・ すべての雇用区分において、「仕事の範囲が限定されていない正社員と同様」が「仕事の範囲が限定されていない正社員と比べ、雇用保障の程度が弱い」を上回っている。
- ・ 特に「いわゆる正社員」において、その差が大きい。
- ・ 「基幹的非正社員」で希望する割合が高い。

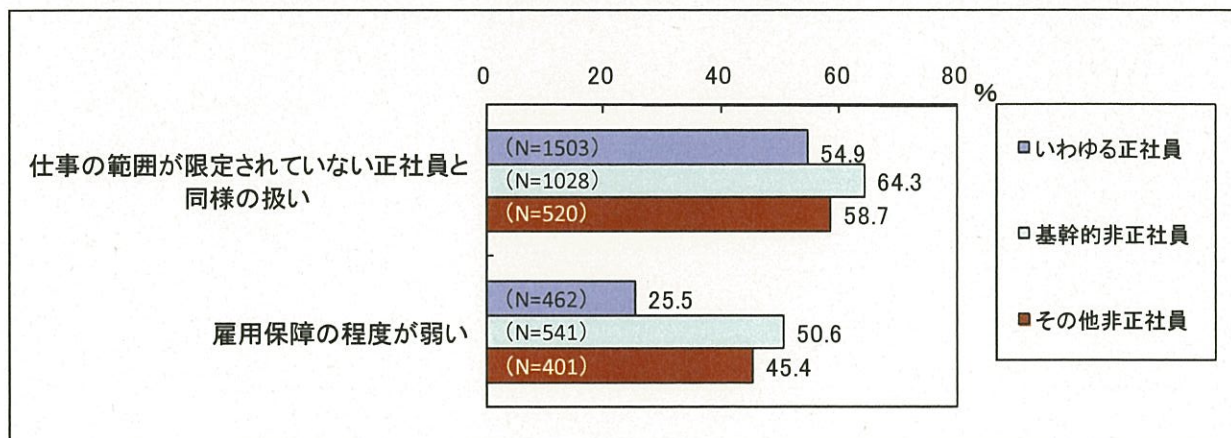
【図表 6 2】雇用保障の程度別「職種限定正社員」への転換希望（現在：雇用区分別）



イ. 近い将来（5年後）

- ・ すべての雇用区分において、「仕事の範囲が限定されていない正社員と同様」が「仕事の範囲が限定されていない正社員と比べ、雇用保障の程度が弱い」を上回っている。
- ・ 特に「いわゆる正社員」において、その差が大きい。
- ・ 「基幹的非正社員」で希望する割合が高い。

【図表 6 3】雇用保障の程度別「職種限定正社員」への転換希望（近い将来：雇用区分別）



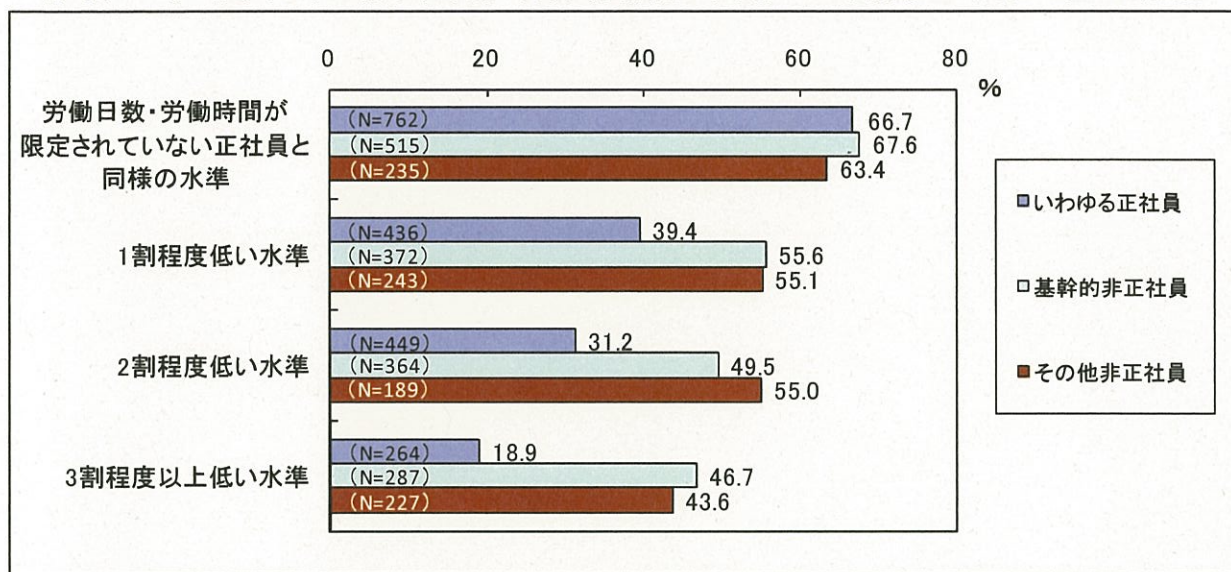
3) 労働時間限定正社員への転換希望

①時間当たりの給与水準別（希望する割合）

ア. 現在

- すべての雇用区分において、「仕事の範囲が限定されていない正社員」との水準の差が大きくなるにつれ、基本的に希望する割合は減少している。特に「いわゆる正社員」において、その差が大きい。

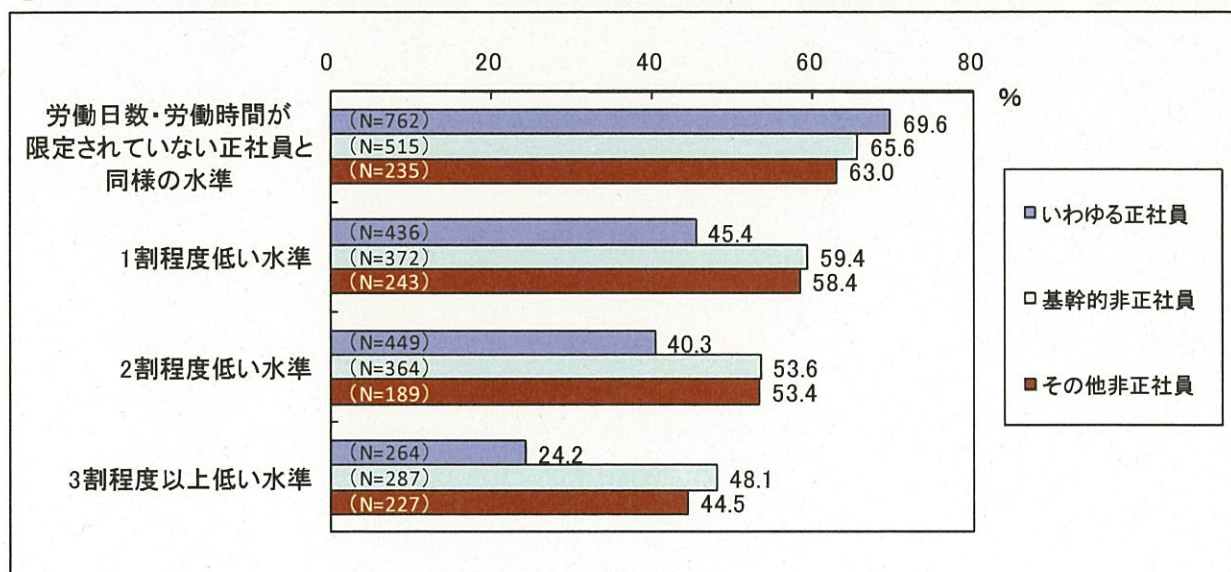
【図表 6 4】時間当たりの給与水準別「労働時間限定正社員」への転換希望（現在：雇用区分別）



イ. 近い将来（5年後）

- 「いわゆる正社員」では、労働日数・労働時間が限定されていない正社員との水準の差が大きくなるにつれ、希望する割合が大きく減少している。
- 「非正社員」では、「3割程度以上低い水準」で希望割合が低いものの、労働日数・労働時間が限定されていない正社員との水準の差の広がりに伴う希望割合の変化は、相対的に小さい。

【図表 6 5】時間当たりの給与水準別「労働時間限定正社員」への転換希望（近い将来：雇用区分別）

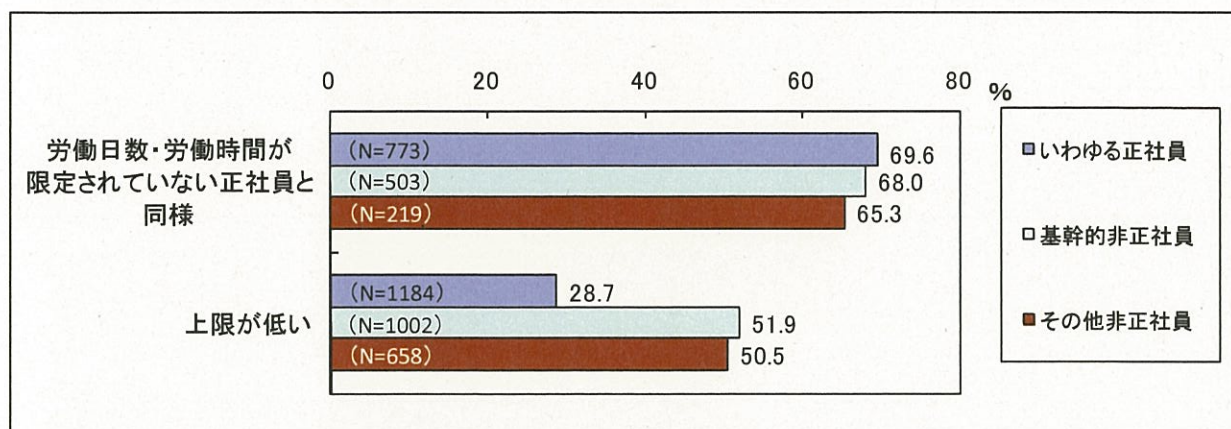


②昇進・昇格の上限別（希望する割合）

ア. 現在

- すべての雇用区分において、「労働日数・労働時間が限定されていない正社員と同様」が「労働日数・労働時間が限定されていない正社員と比べ、上限が低い」を上回っている。
- 特に「いわゆる正社員」において、その差が大きい。

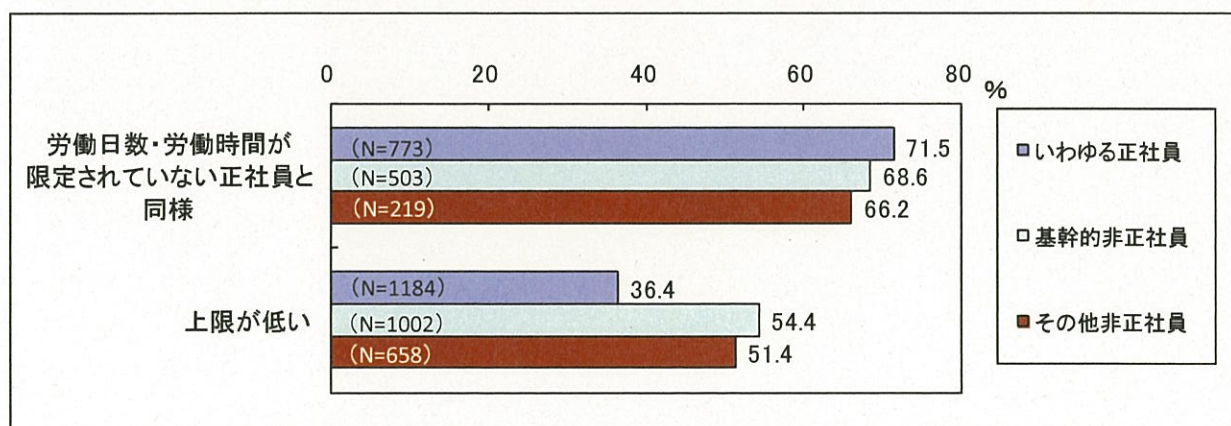
【図表 6 6】昇進・昇格の上限別「労働時間限定正社員」への転換希望（現在：雇用区分別）



イ. 近い将来（5年後）

- すべての雇用区分において、「労働日数・労働時間が限定されていない正社員と同様」が「労働日数・労働時間が限定されていない正社員と比べ、上限が低い」を上回っている。
- 特に「いわゆる正社員」において、その差が大きい。
- すべての雇用区分において、「現在」よりも希望する割合が増加している。

【図表 6 7】昇進・昇格の上限別「労働時間限定正社員」への転換希望（近い将来：雇用区分別）



＜参考１＞「企業調査」と「従業員調査」の紐付け分析

1. 分析の手順

- ・ 回答があった企業について、その企業に所属する従業員からも回答があった場合、これら双方を抽出し、「紐付け分析」を行う（ある調査対象企業について、企業調査あるいは従業員調査のどちらか一方の回答のみであった場合、紐付け分析の対象からは除外する）。
- ・ このとき、各企業が保有する雇用区分は企業調査の、従業員各自の雇用区分は従業員調査の定義に基づく従業員本人の回答に依拠していること、また、従業員が自身に適用される労働契約や就業規則等を正確に認識していないことなどを背景として、たとえば『いわゆる正社員区分』しか保有していない企業であるにも関わらず、『職種限定正社員』から回答がある』『いわゆる正社員区分』『職種限定区分』の２つの雇用区分を保有する企業であるが、『勤務地限定正社員』から回答がある」といった、企業側と従業員側に雇用区分の齟齬が生じているケースが見受けられた。

雇用区分		企業調査の定義	従業員調査の定義
いわゆる正社員		以下(1)～(4)すべてに当てはまる区分。 (1)就業規則や労働契約で「仕事の範囲を限定していないし、実際の範囲も限定されていない」旨を定めている。 (2)労働時間が、他の列の労働時間と同じあるいは相対的に長い。 (3)就業規則や労働契約で「勤務地を限定していない」旨を定めている。 (4)就業規則や労働契約で「所定外労働を行うこともある」旨を定めている。	以下(1)～(4)すべてを満たす者。 (1)労働契約や就業規則で「遠方(転居を伴う)への転勤がありうる」とされている者。 (2)労働契約や就業規則で「今後も含め、担当させられる仕事の範囲が限定されていない」とされている者。 (3)労働契約や就業規則で、適用されている労働時間制度が「育児・介護以外の理由で利用できる短時間勤務制以外」である者。 (4)労働契約や就業規則で「残業をさせることもある」とされている者。
多様な正社員	職種限定	就業規則や労働契約で「仕事の範囲を限定していないが、実際の範囲は限定されている」「就業規則や労働契約で、仕事の範囲を限定している」旨を定めている区分。	労働契約や就業規則で「今後も含め、担当させられる仕事の範囲が限定されている」とされている者。
	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、相対的に短い区分。	労働契約や就業規則で、適用されている労働時間制度が「育児・介護以外の理由で利用できる短時間勤務制」である者。
	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」旨を定めていない区分。	労働契約や就業規則で「残業をさせることもある」と定められていない者。
	勤務地限定	就業規則や労働契約で「勤務地を転居を伴わない地域への異動に限定している」あるいは「勤務地を採用時の勤務地のみに限定している」旨を定めている区分。	労働契約や就業規則で「近隣(転居を伴わない)への転勤がありうる」あるいは「転勤はない」とされている者。

- 同ケースは分析対象から除外することが妥当であると言えるため、本紐付け分析では下記観点に基づきデータクリーニングを行うこととした。

①「企業が保有する雇用区分」を前提とする。

②「従業員本人の回答に基づく自身の雇用区分」が「企業が保有する雇用区分」に含まれない場合、当該従業員票は無効とする。

→これにより、企業調査のみの回答になった場合には、紐付け分析対象から当該企業を外す

[例] ・「回答企業 No.1」は企業調査票で「いわゆる正社員区分」「勤務地限定正社員区分」の2区分があると回答。

・「回答企業 No.1」に所属する従業員からは3人分の回収があり、この3人はそれぞれ自身を「いわゆる正社員」「勤務地限定正社員」「職種限定正社員」と回答。

・クリーニング方針①・②より、「回答企業 No.1」に紐付けされる従業員票は「いわゆる正社員」「勤務地限定正社員」の2人分であり、「職種限定正社員」の従業員票は無効とする。

- 結果として、紐付け分析の対象は「企業数＝1327 社、従業員数＝2860 人」であり、その内訳は下図表の通り。

[注] たとえば制度上は「職種限定正社員区分」を保有する企業であっても、その企業から「自身は職種限定正社員である」と回答した従業員が「いない」場合や「複数名いる」場合もあるため、図表内において「制度上、当該区分がある企業数」と「当該従業員が所属する企業数」は等しくならない。

【紐付け分析対象】 企業数＝1327社 従業員数＝2860人		制度上、当該区分がある企業数 (社) (※企業調査票を基に算出)	運用状況	
			当該区分の従業員数 (名) (※従業員調査票を基に算出)	当該従業員が所属する企業数 (社)
いわゆる正社員区分	従業員数は単一回答 企業数は複数回答	976	888	607
多様な正社員区分		670	421	287
一部無回答正社員区分		18	8	4
その他限定正社員区分		19	3	7
非正社員区分	複数回答	1282	1540	934
職種限定区分		561	152	125
労働時間限定A区分		39	2	2
労働時間限定B区分		57	2	2
勤務地限定区分	単一回答	298	342	224
いわゆる正社員区分がある企業		976		
このうち、多様な正社員区分がある企業		333		
このうち、多様な正社員区分がない企業		643		
いわゆる正社員区分がない企業	単一回答	351		
多様な正社員区分がある企業		670		
このうち、いわゆる正社員区分がある企業		333		
このうち、いわゆる正社員区分がない企業		337		
多様な正社員区分がない企業	単一回答	657		

3. 分析結果

(1) 自身が許容できる処遇の下で、多様な正社員として働く希望 [従：問 D5-1(3)、問 D5-2(4)、問 D5-3(5)]

A. 勤務地限定 [従：問 D5-1(3)]

<いわゆる正社員の勤務地限定正社員希望比率>

- ・ いわゆる正社員について、「いわゆる正社員区分のみの企業所属者」は「勤務地限定区分あり企業所属者」を「現在」=16.5 ポイント、「近い将来（５年後）」=11.5 ポイント上回っている。
- ・ また、「勤務地限定区分以外の多様な正社員区分あり企業所属者」は「勤務地限定区分あり企業所属者」を「現在」=7.2 ポイント、「近い将来（５年後）」=5.6 ポイント上回っている。

(上段:n、下段:%)

	該当する 従業員数 (名)	問D5-1-(5)-①. 現在			問D5-1-(5)-②. 近い将来 (5年後)			当該従業員 が所属する 企業数 (社)
		希望する	希望しない	不明	希望する	希望しない	不明	
いわゆる正社員	888 100.0	500 56.3	352 39.6	36 4.1	545 61.4	305 34.3	38 4.3	607
いわゆる正社員区分のみの 企業所属者	540 100.0	334 61.9	184 34.1	22 4.1	352 65.2	164 30.4	24 4.4	384
勤務地限定区分あり企業 所属者	205 100.0	93 45.4	104 50.7	8 3.9	110 53.7	87 42.4	8 3.9	130
勤務地限定以外の多様な 正社員区分あり企業所属 者	135 100.0	71 52.6	59 43.7	5 3.7	80 59.3	50 37.0	5 3.7	88
上記以外企業所属者	8 100.0	2 25.0	5 62.5	1 12.5	3 37.5	4 50.0	1 12.5	5

<非正社員の勤務地限定正社員希望比率>

- ・ まず、基幹的非正社員について、「いわゆる正社員区分のみの企業所属者」と「勤務地限定区分あり企業所属者」の間には、「現在」「近い将来（５年後）」ともに特に差異はみられない。
- ・ また、「勤務地限定区分以外の多様な正社員区分あり企業所属者」と「勤務地限定区分あり企業所属者」では、「現在」は前者が後者を 6.1 ポイント下回る一方、「近い将来」は同程度である。
- ・ 続いて、その他非正社員について、「いわゆる正社員区分のみの企業所属者」と「勤務地限定区分あり企業所属者」では、「現在」は前者が後者を 6.8 ポイント上回る一方、「近い将来」は同程度である。
- ・ また、「勤務地限定区分以外の多様な正社員区分あり企業所属者」と「時間限定区分（A・B）あり企業所属者」では、「現在」は前者が後者を 8.6 ポイント上回る一方、「近い将来」は同程度である。

(上段:n、下段:%)

	該当する 従業員数 (名)	問D5-1-(5)-①. 現在			問D5-1-(5)-②. 近い将来 (5年後)			当該従業員 が所属する 企業数 (社)
		希望する	希望しない	不明	希望する	希望しない	不明	
基幹的非正社員	993	556	369	68	570	321	102	717
	100.0	56.0	37.2	6.8	57.4	32.3	10.3	
いわゆる正社員区分のみの 企業所属者	487	283	172	32	294	148	45	355
	100.0	58.1	35.3	6.6	60.4	30.4	9.2	
勤務地限定区分あり企業 所属者	163	95	59	9	92	54	17	117
	100.0	58.3	36.2	5.5	56.4	33.1	10.4	
勤務地限定以外の多様な 正社員区分あり企業所属 者	322	168	130	24	174	111	37	229
	100.0	52.2	40.4	7.5	54.0	34.5	11.5	
上記以外企業所属者	21	10	8	3	10	8	3	16
	100.0	47.6	38.1	14.3	47.6	38.1	14.3	
その他非正社員	462	247	185	30	263	157	42	390
	100.0	53.5	40.0	6.5	56.9	34.0	9.1	
いわゆる正社員区分のみの 企業所属者	235	127	96	12	135	83	17	203
	100.0	54.0	40.9	5.1	57.4	35.3	7.2	
勤務地限定区分あり企業 所属者	72	34	31	7	41	22	9	62
	100.0	47.2	43.1	9.7	56.9	30.6	12.5	
勤務地限定以外の多様な 正社員区分あり企業所属 者	147	82	54	11	83	48	16	117
	100.0	55.8	36.7	7.5	56.5	32.7	10.9	
上記以外企業所属者	8	4	4	0	4	4	0	8
	100.0	50.0	50.0	0.0	50.0	50.0	0.0	

B. 職種限定 [従 : 問 D5-2(4)]

<いわゆる正社員の職種限定正社員希望比率>

- ・ いわゆる正社員について、「いわゆる正社員区分のみの企業所属者」は「職種限定区分あり企業所属者」を、「現在」=10.6 ポイント、「近い将来 (5年後)」=9.4 ポイント上回っている。
- ・ また、「職種限定区分以外の多様な正社員区分あり企業所属者」と「職種限定区分あり企業所属者」の間には、「現在」「近い将来 (5年後)」ともに特に差異はみられない。

(上段:n、下段:%)

	該当する 従業員数 (名)	問D5-1-(5)-①. 現在			問D5-1-(5)-②. 近い将来 (5年後)			当該従業員 が所属する 企業数 (社)
		希望する	希望しない	不明	希望する	希望しない	不明	
いわゆる正社員	888	359	488	41	382	462	44	607
	100.0	40.4	55.0	4.6	43.0	52.0	5.0	
いわゆる正社員区分のみの 企業所属者	540	240	275	25	250	262	28	384
	100.0	44.4	50.9	4.6	46.3	48.5	5.2	
職種限定区分あり企業所 属者	260	88	160	12	96	152	12	168
	100.0	33.8	61.5	4.6	36.9	58.5	4.6	
職種限定以外の多様な正 社員区分あり企業所属者	80	28	49	3	32	45	3	50
	100.0	35.0	61.3	3.8	40.0	56.3	3.8	
上記以外企業所属者	8	3	4	1	4	3	1	5
	100.0	37.5	50.0	12.5	50.0	37.5	12.5	

<非正社員 (基幹的非正社員/その他非正社員) の職種限定正社員希望比率>

- ・ まず、基幹的非正社員について、「いわゆる正社員区分のみの企業所属者」と「職種限定区分あり企業所属者」の間、「職種限定区分以外の多様な正社員区分あり企業所属者」と「職種限定区分あり企業所属者」の間には、「現在」「近い将来 (5年後)」ともに特に差異はみられない。
- ・ 続いて、その他非正社員について、「いわゆる正社員区分のみの企業所属者」と「職種限定区分あり企業所属者」の間には、「現在」「近い将来 (5年後)」ともに特に差異はみられない。
- ・ また、「職種限定区分以外の多様な正社員区分あり企業所属者」は「職種限定区分あり企業所属者」を「現在」=6.4 ポイント、「近い将来 (5年後)」=8.1 ポイント下回っている。

(上段:n、下段:%)

	該当する 従業員数 (名)	問D5-1-(5)-①. 現在			問D5-1-(5)-②. 近い将来 (5年後)			当該従業員 が所属する 企業数 (社)
		希望する	希望しない	不明	希望する	希望しない	不明	
基幹的非正社員	993	550	370	73	542	344	107	717
	100.0	55.4	37.3	7.4	54.6	34.6	10.8	
いわゆる正社員区分のみの 企業所属者	487	265	185	37	273	165	49	355
	100.0	54.4	38.0	7.6	56.1	33.9	10.1	
職種限定区分あり企業所 属者	413	234	152	27	218	151	44	294
	100.0	56.7	36.8	6.5	52.8	36.6	10.7	
職種限定以外の多様な正 社員区分あり企業所属者	72	40	26	6	41	20	11	52
	100.0	55.6	36.1	8.3	56.9	27.8	15.3	
上記以外企業所属者	21	11	7	3	10	8	3	16
	100.0	52.4	33.3	14.3	47.6	38.1	14.3	
その他非正社員	462	241	188	33	236	178	48	390
	100.0	52.2	40.7	7.1	51.1	38.5	10.4	
いわゆる正社員区分のみの 企業所属者	235	125	97	13	125	91	19	203
	100.0	53.2	41.3	5.5	53.2	38.7	8.1	
職種限定区分あり企業所 属者	188	97	75	16	94	71	23	151
	100.0	51.6	39.9	8.5	50.0	37.8	12.2	
職種限定以外の多様な正 社員区分あり企業所属者	31	14	13	4	13	12	6	28
	100.0	45.2	41.9	12.9	41.9	38.7	19.4	
上記以外企業所属者	8	5	3	0	4	4	0	8
	100.0	62.5	37.5	0.0	50.0	50.0	0.0	

C. 時間限定 [従 : 問 D5-3(5)]

<いわゆる正社員の時間限定正社員希望比率>

- ・ いわゆる正社員について、「いわゆる正社員区分のみの企業所属者」と「時間限定区分 (A・B) あり企業所属者」では、「現在」は同程度である一方、「近い将来 (5年後)」は前者が後者を 4.4 ポイント下回っている。
- ・ また、「時間限定区分以外の多様な正社員区分あり企業所属者」は「時間限定区分あり企業所属者」を「現在」=8.1 ポイント、「近い将来 (5年後)」=12.6 ポイント下回っている。

(上段:n、下段:%)

	該当する 従業員数 (名)	問D5-1-(5)-①. 現在			問D5-1-(5)-②. 近い将来 (5年後)			当該従業員 が所属する 企業数 (社)
		希望する	希望しない	不明	希望する	希望しない	不明	
いわゆる正社員	888	329	516	43	381	461	46	607
	100.0	37.0	58.1	4.8	42.9	51.9	5.2	
いわゆる正社員区分のみの 企業所属者	540	218	296	26	246	266	28	384
	100.0	40.4	54.8	4.8	45.6	49.3	5.2	
時間限定区分 (A・B) あり企業所属者	46	18	27	1	23	22	1	29
	100.0	39.1	58.7	2.2	50.0	47.8	2.2	
時間限定以外の多様な正 社員区分あり企業所属者	294	91	188	15	110	168	16	189
	100.0	31.0	63.9	5.1	37.4	57.1	5.4	
上記以外企業所属者	8	2	5	1	2	5	1	5
	100.0	25.0	62.5	12.5	25.0	62.5	12.5	

<非正社員の時間限定正社員希望比率>

- ・ まず、基幹的非正社員について、「いわゆる正社員区分のみの企業所属者」と「時間限定区分 (A・B) あり企業所属者」では、「現在」は前者が後者を 6.8 ポイント下回る一方、「近い将来 (5年後)」は特に差異がみられない。
- ・ また、「時間限定区分 (A・B) 以外の多様な正社員区分あり企業所属者」は「時間限定区分 (A・B) あり企業所属者」を、「現在」=5.2 ポイント、「近い将来 (5年後)」=6.9 ポイント下回っている。
- ・ 続いて、その他非正社員について、「いわゆる正社員区分のみの企業所属者」と「時間限定区分 (A・B) あり企業所属者」の間には、「現在」「近い将来 (5年後)」ともに特に差異はみられない。
- ・ また、「時間限定区分 (A・B) 以外の多様な正社員区分あり企業所属者」と「時間限定区分 (A・B) あり企業所属者」では、「現在」は同程度である一方、「近い将来 (5年後)」は前者が後者を 12.8 ポイント下回っている。

(上段:n、下段:%)

	該当する 従業員数 (名)	間D5-1-(5)-①. 現在			間D5-1-(5)-②. 近い将来 (5年後)			当該従業員 が所属する 企業数 (社)
		希望する	希望しない	不明	希望する	希望しない	不明	
基幹的非正社員	993	526	397	70	542	350	101	717
	100.0	53.0	40.0	7.0	54.6	35.2	10.2	
いわゆる正社員区分のみ の企業所属者	487	252	200	35	269	172	46	355
	100.0	51.7	41.1	7.2	55.2	35.3	9.4	
時間限定区分 (A・B) あり企業所属者	65	38	22	5	39	17	9	49
	100.0	58.5	33.8	7.7	60.0	26.2	13.8	
時間限定以外の多様な正 社員区分あり企業所属者	420	224	169	27	223	154	43	297
	100.0	53.3	40.2	6.4	53.1	36.7	10.2	
上記以外企業所属者	21	12	6	3	11	7	3	16
	100.0	57.1	28.6	14.3	52.4	33.3	14.3	
その他非正社員	462	233	198	31	240	179	43	390
	100.0	50.4	42.9	6.7	51.9	38.7	9.3	
いわゆる正社員区分のみ の企業所属者	235	123	99	13	130	87	18	203
	100.0	52.3	42.1	5.5	55.3	37.0	7.7	
時間限定区分 (A・B) あり企業所属者	20	10	9	1	12	7	1	18
	100.0	50.0	45.0	5.0	60.0	35.0	5.0	
時間限定以外の多様な正 社員区分あり企業所属者	199	95	87	17	94	81	24	161
	100.0	47.7	43.7	8.5	47.2	40.7	12.1	
上記以外企業所属者	8	5	3	0	4	4	0	8
	100.0	62.5	37.5	0.0	50.0	50.0	0.0	

(2)「企業」と「従業員」との間の、多様な正社員の『時間当たりの給与水準のあり方』に対する意識 [企：問Ⅱ-1(1)、従：問 D5-1(1)、問 D5-2(1)、問 D5-3(1)]

[留意点]

- 企業票の設問では「当該区分がある場合にはその実態」を、「当該区分がない場合には導入するとの仮定の下」で、多様な正社員の処遇のあり方を問うている。
- この際の考え方が「働き方に限定のない正社員と比較した際のあり方」であることを踏まえ、本問の集計対象企業は「いわゆる正社員区分を保有する企業のみ」に限定しており、その合計企業数は 976 社となっている。
- 従業員については、自身が当該区分の適用者であるか非適用者であるかは区分していない。
- この留意点は以降の「(3) 昇進・昇格のあり方」「(4) 教育訓練の機会」「(5 事業所閉鎖等の際の人事上の取扱い)」についても同様である。

[表の見方]

- 表側が「企業の意識」、表頭が「従業員の意識」である。
→たとえば、次頁上の表 (A. 職種限定) の場合、職種限定区分あり企業のうち給与水準が実態として「同水準」である企業 45 社に所属する従業員 113 名のうち、給与水準が「同程度」であれば職種限定社員として働くことを希望する者が 34 名いることを示す。
- 企業と従業員の意識が等しいセルは太枠・太字とし、また、各表側において最も回答比率が高かった数値に網掛けを行っている。
- なお、「その他」と回答した企業は表から除外しているため、表中の企業数合計が 976 社とは一致しない。
- また、該当する企業数における [] 内の数値は、下記を示す。
→たとえば、次頁上の表 (A. 勤務地限定) の場合、表中の「勤務地限定区分あり企業総数=26+59+47+15=147 社」を 100%としたときに各企業が占める比率 (同水準=26 社なので $26 \text{ 社} \div 147 \text{ 社} \times 100 = 17.7\%$) を示す。
- この表の見方は以降の「(3) 昇進・昇格のあり方」「(4) 教育訓練の機会」「(5 事業所閉鎖等の際の人事上の取扱い)」についても同様である。

A. 勤務地限定〔企：問Ⅱ-1(1)、従：問D5-1(1)〕

- ・ 企業について、「勤務地限定区分あり企業（実態）」では「1～2割程度低い水準」、「勤務地限定区分なし企業（想定）」では「同水準」とする比率が相対的に高い。
- ・ 「勤務地限定区分あり企業所属者」はその実態（企業がどの程度の水準で給与を支給しているか）に関わらず「1割程度低い水準」という回答が最も多く、「勤務地限定区分なし企業所属者」は「同水準～2割程度低い水準」に分散する傾向がみられる。また、企業が想定する給与水準の程度が低いほど、従業員の考える給与水準の程度も同様に低くなる傾向が見受けられる。

(上段:n、下段:%)

	該当する 企業数 (社)	当該企業に 所属する 従業員数 (名)	企_問Ⅱ-1(1) c × 従_問D5-1. 給与水準					不明
			同水準	1割程度低い水準	2割程度低い水準	3割程度低い水準	その他	
本問集計対象企業全体	976	2214	668	731	516	142	58	99
			100.0	30.2	23.3	6.4	2.6	4.5
区分あり企業	同水準	26	84	24	34	19	5	1
	[17.7]	100.0	28.6	40.5	22.6	6.0	1.2	1.2
	1割程度低い水準	59	176	49	74	41	4	6
	[40.1]	100.0	27.8	42.0	23.3	2.3	3.4	1.1
	2割程度低い水準	47	154	36	59	43	12	1
区分なし企業	[32.0]	100.0	23.4	38.3	27.9	7.8	0.6	1.9
	3割程度以上低い水準	15	50	12	15	15	8	0
	[10.2]	100.0	24.0	30.0	30.0	16.0	0.0	0.0
	同水準	231	484	185	145	94	28	15
	[43.4]	100.0	38.2	30.0	19.4	5.8	3.1	3.5
区分あり企業	1割程度低い水準	155	325	97	110	75	16	8
	[29.1]	100.0	29.8	33.8	23.1	4.9	2.5	5.8
	2割程度低い水準	116	269	70	94	71	14	10
	[21.8]	100.0	26.0	34.9	26.4	5.2	3.7	3.7
	3割程度以上低い水準	30	65	12	18	18	10	2
	[5.6]	100.0	18.5	27.7	27.7	15.4	3.1	7.7

B. 職種限定〔企：問Ⅱ-1(1)、従：問D5-2(1)〕

- ・ 企業について、「職種限定区分あり企業（実態）」では「1～2割程度低い水準」、「職種限定区分なし企業（想定）」では「同水準」とする比率が相対的に高い。
- ・ 従業員については、「職種限定区分あり企業所属者」「職種限定区分なし企業所属者」とともに「1割程度低い水準」という回答が最も多い。また、企業が想定する給与水準の程度が低いほど、従業員の考える給与水準の程度も同様に低くなる傾向が見受けられる。

(上段:n、下段:%)

	該当する 企業数 (社)	当該企業に 所属する 従業員数 (名)	企_問Ⅱ-1(1) a × 従_問D5-2. 給与水準					不明
			同水準	1割程度低い水準	2割程度低い水準	3割程度低い水準	その他	
本問集計対象企業全体	976	2214	599	700	551	199	64	101
			100.0	27.1	24.9	9.0	2.9	4.6
区分あり企業	同水準	45	113	34	36	23	9	3
	[21.0]	100.0	30.1	31.9	20.4	8.0	2.7	7.1
	1割程度低い水準	69	171	45	62	37	14	7
	[32.2]	100.0	26.3	36.3	21.6	8.2	4.1	3.5
	2割程度低い水準	70	194	44	67	61	13	4
区分なし企業	[32.7]	100.0	22.7	34.5	31.4	6.7	2.1	2.6
	3割程度以上低い水準	30	98	14	32	29	18	3
	[14.0]	100.0	14.3	32.7	29.6	18.4	3.1	2.0
	同水準	173	372	118	126	68	29	15
	[34.1]	100.0	31.7	33.9	18.3	7.8	4.0	4.3
区分あり企業	1割程度低い水準	131	281	83	98	60	19	6
	[25.8]	100.0	29.5	34.9	21.4	6.8	2.1	5.3
	2割程度低い水準	149	337	91	97	96	36	6
	[29.4]	100.0	27.0	28.8	28.5	10.7	1.8	3.3
	3割程度以上低い水準	54	102	27	28	25	13	4
	[10.7]	100.0	26.5	27.5	24.5	12.7	3.9	4.9

C. 時間限定 [企：問Ⅱ-1(1)、従：問D5-3(1)]

- ・ 本問において「時間限定区分あり企業」「当該企業に所属する従業員数」はn数が小さいため参考扱いとする。
- ・ 企業について、「時間限定区分なし企業（想定）」では「同水準」とする比率が最も高い。
- ・ 従業員について、「時間限定区分なし企業所属者」は企業の意向に関わらず「同水準～1割程度低い水準」と考える傾向がみられる。

(上段:n、下段:%)

		該当する 企業数 (社)	当該企業に 所属する 従業員数 (名)	企_問Ⅱ-1(1) b × 従_問D5-3. 給与水準					
				同水準	1割程度低 い水準	2割程度低 い水準	3割程度低 い水準	その他	不明
本問集計対象企業全体		976	2214 100.0	626 28.3	568 25.7	532 24.0	283 12.8	102 4.6	103 4.7
区分時間 あり限定 企業	同水準	12 [36.4]	28 100.0	8 28.6	8 28.6	8 28.6	2 7.1	2 7.1	0 0.0
	1割程度低い水準	6 [18.2]	13 100.0	5 38.5	4 30.8	1 7.7	2 15.4	1 7.7	0 0.0
	2割程度低い水準	10 [30.3]	19 100.0	3 15.8	7 36.8	7 36.8	1 5.3	1 5.3	0 0.0
	3割程度以上低い 水準	5 [15.2]	15 100.0	9 60.0	2 13.3	4 26.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	同水準	210 [35.8]	504 100.0	156 31.0	146 29.0	109 21.6	52 10.3	20 4.0	21 4.2
	1割程度低い水準	137 [23.4]	323 100.0	98 30.3	86 26.6	66 20.4	38 11.8	18 5.6	17 5.3
区分時間 なし限定 企業	2割程度低い水準	169 [28.8]	381 100.0	105 27.6	109 28.6	93 24.4	44 11.5	17 4.5	13 3.4
	3割程度以上低い 水準	70 [11.9]	162 100.0	39 24.1	36 22.2	39 24.1	37 22.8	6 3.7	5 3.1

(3)「企業」と「従業員」との間の、多様な正社員の『昇進・昇格のあり方』に対する意識〔企：問Ⅱ-1(2)、従：問D5-1(2)、問D5-2(2)、問D5-3(2)〕

A. 勤務地限定〔企：問Ⅱ-1(2)、従：問D5-1(2)〕

- ・ 企業は、現在の勤務地限定区分の有無に関わらず、「上限あり」と考える比率が高い。
- ・ 従業員は、現在の勤務地限定区分の有無に関わらず、企業と同じ意向を持つ傾向がみられる。

(上段:n、下段:%)

		該当する 企業数 (社)	当該企業に 所属する 従業員数 (名)	企_問Ⅱ-1(2) c × 従_問D5-1. 昇進・昇格			
				同水準	上限あり	その他	不明
本問集計対象企業全体		976	2214	917	1129	64	104
			100.0	41.4	51.0	2.9	4.7
勤務地 限定 区分あり 企業	同水準	30	102	54	43	3	2
		[20.1]	100.0	52.9	42.2	2.9	2.0
	上限あり	119	373	132	225	10	6
		[79.9]	100.0	35.4	60.3	2.7	1.6
勤務地 限定 区分なし 企業	同水準	184	401	206	164	11	20
		[33.8]	100.0	51.4	40.9	2.7	5.0
	上限あり	360	772	278	435	26	33
		[66.2]	100.0	36.0	56.3	3.4	4.3

B. 職種限定〔企：問Ⅱ-1(2)、従：問D5-2(2)〕

- ・ 企業は、現在の職種限定区分の有無に関わらず、「上限あり」と考える比率が高い。
- ・ 従業員は、現在の職種限定区分の有無・企業の意向に関わらず、「上限あり」が5～6割となっている。

(上段:n、下段:%)

		該当する 企業数 (社)	当該企業に 所属する 従業員数 (名)	企_問Ⅱ-1(2) a × 従_問D5-2. 昇進・昇格			
				同水準	上限あり	その他	不明
本問集計対象企業全体		976	2214	690	1355	64	105
			100.0	31.2	61.2	2.9	4.7
職種限定 区分あり 企業	同水準	47	117	30	76	2	9
		[21.1]	100.0	25.6	65.0	1.7	7.7
	上限あり	176	489	138	321	18	12
		[78.9]	100.0	28.2	65.6	3.7	2.5
職種限定 区分なし 企業	同水準	133	291	118	147	8	18
		[25.1]	100.0	40.5	50.5	2.7	6.2
	上限あり	397	844	256	531	25	32
		[74.9]	100.0	30.3	62.9	3.0	3.8

C. 時間限定 [企：問Ⅱ-1(2)、従：問D5-3(2)]

- ・ 本問において「時間限定区分あり企業」「当該企業に所属する従業員数」はn数が小さいため参考扱いとする。
- ・ 企業について、「時間限定区分なし企業（想定）」では「上限あり」と考える比率が高い。
- ・ 従業員は、現在の時間限定区分の有無・企業の意向に関わらず、「上限あり」が約6割となっている。

(上段:n、下段:%)

		該当する 企業数 (社)	当該企業に 所属する 従業員数 (名)	企_問Ⅱ-1(2) b × 従_問D5-3. 昇進・昇格			
				同水準	上限あり	その他	不明
本問集計対象企業全体		976	2214	653	1376	71	114
			100.0	29.5	62.1	3.2	5.1
時間限定 区分あり 企業	同水準	5	13	6	7	0	0
		[14.7]	100.0	46.2	53.8	0.0	0.0
	上限あり	29	66	26	38	2	0
		[85.3]	100.0	39.4	57.6	3.0	0.0
時間限定 区分なし 企業	同水準	149	361	116	214	10	21
		[22.9]	100.0	32.1	59.3	2.8	5.8
	上限あり	501	1164	337	745	38	44
		[77.1]	100.0	29.0	64.0	3.3	3.8

(4)「企業」と「従業員」との間の、多様な正社員の『教育訓練の機会』に対する意識 [企：問Ⅱ-1(3)、
従：問D5-1(3)]

(※従業員票において「B. 職種限定」「C. 時間限定」については「教育訓練の機会」に対する意識
に係る設問を設定していない。)

A. 勤務地限定 [企：問Ⅱ-1(3)、従：問D5-1(3)]

- ・ 企業は、現在の勤務地限定区分の有無に関わらず、「同水準」と考える比率が高い。
- ・ 従業員は、現在の勤務地限定区分の有無・企業の意向に関わらず、「同水準」が7～8割となっている。

(上段:n、下段:%)

		該当する 企業数 (社)	当該企業に 所属する 従業員数 (名)	企_問Ⅱ-1(3) c × 従_問D5-1. 教育訓練の機会			
				同水準	機会が少な い	その他	不明
本問集計対象企業全体		976	2214	1622	446	44	102
			100.0	73.3	20.1	2.0	4.6
勤務地 限定 区分あり 企業	同水準	115	364	298	54	7	5
		[77.2]	100.0	81.9	14.8	1.9	1.4
	機会が少ない	34	106	75	28	2	1
		[22.8]	100.0	70.8	26.4	1.9	0.9
勤務地 限定 区分なし 企業	同水準	478	1005	734	196	25	50
		[85.5]	100.0	73.0	19.5	2.5	5.0
	機会が少ない	81	191	133	52	1	5
		[14.5]	100.0	69.6	27.2	0.5	2.6

(5)「企業」と「従業員」との間の、多様な正社員の『事業所閉鎖等の際の人事上の取扱い』に対する意識 [企：問Ⅱ-1(4)、従：問D5-1(3)、問D5-2(3)]

(※従業員票において「C. 時間限定」については「事業所閉鎖等の際の人事上の取扱い」に対する意識に係る設問を設定していない。)

A. 勤務地限定 [企：問Ⅱ-1(4)、従：問D5-1(3)]

- ・ 企業は、現在の勤務地限定区分の有無に関わらず、「同じ」と考える比率が高い。
- ・ 従業員は、現在の勤務地限定区分の有無・企業の意向に関わらず、「同じ」が7～8割程度となっている。

(上段:n、下段:%)

		該当する 企業数 (社)	当該企業に 所属する 従業員数 (名)	企_問Ⅱ-1(4) c × 従_問D5-2. 雇用保障			
				同じ	程度が弱い	その他	不明
本問集計対象企業全体		894	2046	1537	379	32	98
			100.0	75.1	18.5	1.6	4.8
勤務地 限定 区分あり 企業	同じ	108	340	280	55	2	3
		[81.8]	100.0	82.4	16.2	0.6	0.9
	程度が弱い	24	73	59	11	1	2
		[18.2]	100.0	80.8	15.1	1.4	2.7
勤務地 限定 区分なし 企業	同じ	384	828	607	160	17	44
		[78.9]	100.0	73.3	19.3	2.1	5.3
	程度が弱い	103	229	165	51	4	9
		[21.1]	100.0	72.1	22.3	1.7	3.9

※本問において、単独事業所である企業は集計対象企業から除外している。

B. 職種限定 [企：問Ⅱ-1(4)、従：問D5-2(3)]

- ・ 企業は、現在の職種限定区分の有無に関わらず、「同じ」と考える比率が高い。
- ・ 従業員は、現在の職種限定区分の有無・企業の意向に関わらず、「同じ」が7割弱～8割台となっている。

(上段:n、下段:%)

		該当する 企業数 (社)	当該企業に 所属する 従業員数 (名)	企_問Ⅱ-1(4) a × 従_問D5-2. 雇用保障			
				同じ	程度が弱い	その他	不明
本問集計対象企業全体		976	2214	1559	512	43	100
			100.0	70.4	23.1	1.9	4.5
職種限定 区分あり 企業	同じ	200	531	382	123	6	20
		[91.3]	100.0	71.9	23.2	1.1	3.8
	程度が弱い	19	53	45	5	1	2
		[8.7]	100.0	84.9	9.4	1.9	3.8
職種限定 区分なし 企業	同じ	471	1031	726	235	27	43
		[88.2]	100.0	70.4	22.8	2.6	4.2
	程度が弱い	63	119	79	33	2	5
		[11.8]	100.0	66.4	27.7	1.7	4.2

＜参考２＞ 従業員アンケートの配布方法

★「従業員アンケート調査票」は、正社員、多様な形態による正社員（※）、非正社員のそれぞれ２名、計６名に対し、お一人につき１部ずつお配りください。

★その際、管理職（課長職相当以上）は配布対象外とするようお願いいたします。

※「多様な形態による正社員」とは、雇用期間に定めのない社員であり、以下のⅠ．～Ⅲ．のいずれか（もしくは複数）に該当する社員のことを指します。

Ⅰ．転勤は近隣（転居を伴わない）に限られる、もしくは転勤がない（事業所が１つの場合を除く）

Ⅱ．通常の社員と比べて担当する仕事の範囲が限定されている（専門職＊を除く）

＊専門職とは、業務独占資格（特定の業務の遂行に際して必須とされている資格）を必要とする職を指します。

例：医師、看護師、薬剤師、保育士、弁護士、公認会計士 等

Ⅲ．通常の社員と比べて労働日数・労働時間が短い

配布対象

雇用区分	配布人数	配布対象者
①正社員	２名	男女１名ずつ
②多様な形態による正社員	２名	(1) 「多様な形態による正社員」に該当する雇用区分がない場合 配布せず（調査票２通を破棄いただきますようお願いいたします） (2) 「多様な形態による正社員」に該当する雇用区分が１つの場合 その雇用区分から２名（可能であれば男女１名ずつ） (3) 「多様な形態による正社員」に該当する雇用区分が複数ある場合 従業員数が多い雇用区分を２つ選び、その中から１名ずつ（可能であれば男女１名ずつ）
③非正社員 （派遣社員、 嘱託社員は除く）	２名	(1) 非正社員を雇用していない場合 配布せず（調査票２通を破棄いただきますようお願いいたします） (2) 非正社員を雇用している場合 「正社員に近い仕事」に従事しており、かつ「正社員への転向意欲が強い」方を優先的に選び、その中から２名（可能であれば男女１名ずつ）

（参考）企業タイプ別・従業員調査票配布数

企業タイプ	従業員アンケート調査票の配布数			
	①正社員	②多様な形態による正社員	③非正社員	計
A. 「多様な形態による正社員」の雇用区分があり、非正社員を雇用している	２通	２通	２通	６通
B. 「多様な形態による正社員」の雇用区分があり、非正社員は雇用していない	２通	２通	０通	４通
C. 「多様な形態による正社員」の雇用区分がなく、非正社員を雇用している	２通	０通	２通	４通
D. 「多様な形態による正社員」の雇用区分はなく、非正社員を雇用していない	２通	０通	０通	２通