

- 企業アンケート調査によると、**約5割**の企業が「多様な正社員」の雇用区分を導入しており、そのうち、
- 職種限定の区分 : 約9割
  - 勤務地限定の区分 : 約4割
  - 労働時間限定の区分 : 約1～2割
- の企業が導入している。
- 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)。

|          | 企業数               | 雇用区分数             | 従業員数(人)               |
|----------|-------------------|-------------------|-----------------------|
| 全体       | 1,987<br>(100.0%) | 3,245<br>(100.0%) | 1,576,996<br>(100.0%) |
| 多様な正社員   | 1,031<br>(51.9%)  | 1,547<br>(47.7%)  | 519,152<br>(32.9%)    |
| 職種限定あり   | 878               | 1,314             | 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  | 1,379<br>(69.4%)  | 1,602<br>(49.4%)  | 1,011,952<br>(64.2%)  |

# 「多様な正社員」の導入状況（JILPT「多様な就業形態に関する実態調査」）

## 調査結果概要 （平成22年8月実施、回答事業所数1,610）

- 従業員総数に占める「限定正社員」の割合は18.5%。限定正社員の内訳は、「職種限定正社員」が約5割、「一般職社員」が約3割、「勤務地限定社員」が約2割となっている（注1）。
- 「職種限定社員」は、資格を必要とする業務に従事する者が多い「運輸業、郵便業」（36.9%）、「医療福祉」（30.2%）で多くなっている。
- 「一般職社員」は、「金融・保険業」（26.9%）で多く、当該業種では「限定正社員」の多くが「一般職社員」（約7割）。
- 「勤務地限定社員」は、「素材関連製造業」（15.8%）、「金融・保険業」（11.7%）等で多くなっている。

注1： 本実態調査における「限定正社員」とは、下表のように定義された雇用コース区分の社員。（本実態調査では、下表の区分に複数該当する場合、いずれか一つの区分により整理。）

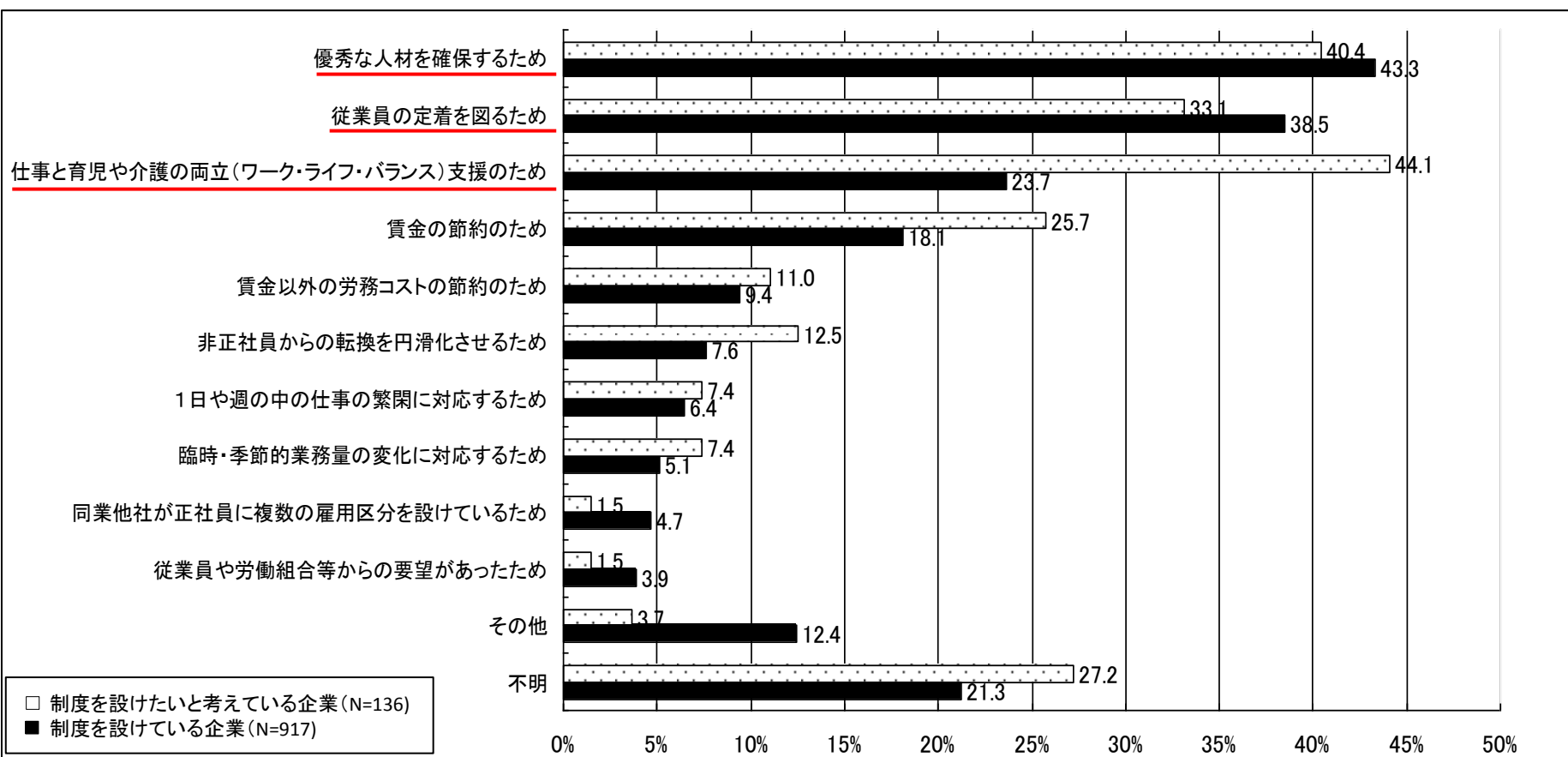
|              |                                                          |
|--------------|----------------------------------------------------------|
| 一般職社員        | 主に事務を担当する職員で、おおむね非管理職層として勤務することを前提にしたキャリア・コースが設定された社員    |
| 職種限定社員       | 特定の職種にのみ就業することを前提に雇用している社員                               |
| 勤務地限定社員      | 特定の事業所において、又は転居しないで通勤可能な範囲にある事業所においてのみ就業することを前提に雇用している社員 |
| 限定勤務時間時間限定社員 | 所定勤務時間のみ就業することを前提に雇用している社員                               |

注2： 本実態調査における「正社員」とは、直接雇用、雇用期間の定めなし、所定労働時間が通常の時間、である労働者。

# 「多様な正社員」導入の目的

「多様な正社員」を導入する目的としては、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。



# 「多様な正社員」導入の目的

限定の種類別にみると、以下のとおり。

○「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**」が最も多い。

○「勤務地限定あり」区分では「**従業員の定着を図るため**」が最も多い。

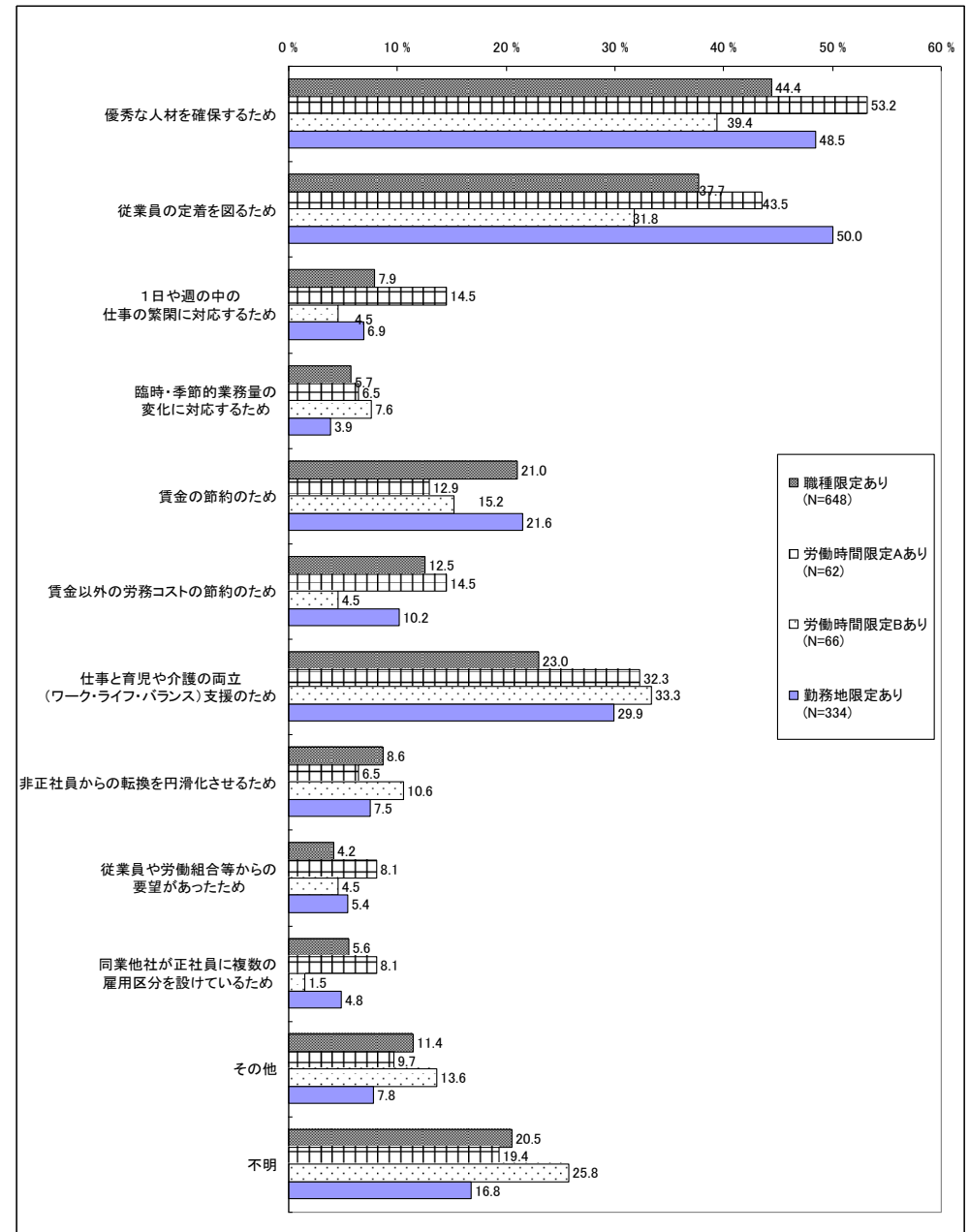
※労働時間限定A:

所定労働時間が、同一企業における他の雇用区分に比べ、相対的に短い正社員。

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と定めていない正社員。

厚生労働省「『多様な形態による正社員』に関する研究会報告書」(平成24年3月29日公表)より



# 「多様な正社員」導入の目的

有識者懇談会で実施した企業ヒアリングでは、人材確保・定着の必要性、ワーク・ライフ・バランス支援のほかに

- 女性の能力・キャリア志向の前進に伴い、転勤を限定し幅広い職務に従事できるよう環境整備
- ものづくり技能の安定的な継承
- 地域に根付いた事業展開(店舗運営)
- 給与水準の地域相場を反映した人件費の適正化による雇用維持

といった目的があげられた。

## 【導入の目的】

厚生労働省「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会 企業ヒアリングより

|              |                                                                                  |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 事例1<br>(製造業) | ・給与水準の地域相場を反映した人件費の適正化(全国一律制から地域別制へ水準変更)<br>・全国異動困難な個人の事情への対応<br>・ものづくり技能の安定的な継承 |
| 事例2<br>(保険業) | ・勤務地限定のニーズを持つ優秀な人材の確保<br>・女性の能力・キャリア志向の前進に伴い、転勤を限定し幅広い職務に従事できるよう環境整備             |
| 事例3<br>(建設業) | ・勤務地限定志向、ライフスタイルの多様化への対応<br>・国内工事量の中長期的な減少トレンド、新築からリニューアルへの需要シフト等への対応            |
| 事例4<br>(小売業) | ・従業員の地元志向への対応<br>・短時間勤務のニーズへの対応・必要な人材確保                                          |
| 事例5<br>(金融業) | ・従業員のニーズ、特にライフイベントと仕事の両立への対応                                                     |
| 事例6<br>(旅行業) | ・多様な価値観、働き方を尊重することにより、最大限の能力発揮を実現すること                                            |
| 事例7<br>(飲食業) | ・地域に根ざした店舗づくりを目指す。転勤困難な地域の優秀な人材の積極的な登用<br>・地域での安定した生活基盤を維持したい社員のニーズへの対応          |
| 事例8<br>(小売業) | ・能力の高い非正規雇用者の処遇改善、事業所毎の勤務地限定による定着率・モチベーションの向上                                    |

# 「多様な正社員」導入の背景

「多様な正社員」を導入する背景には、以下の3つがあげられる。

- ① 正社員の要員不足に伴う女性社員の活躍推進： **いわゆる「一般職」の職域の拡大や職位の上昇**
- ② 無限定正社員区分に属する正社員の異動範囲の拡大： 事業の範囲が**国内から海外へ**拡大
- ③ **国内製造拠点の維持**： 国内雇用の維持（特に製造拠点を国内で維持）、人件費負担の軽減

## 【導入の背景】

独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）平成24年度『多様な正社員』の人事管理に関する研究』の報告事例より

|            | 勤務地限定正社員区分となった主な対象             | 区分改革後の呼称                    | 改革の背景                                                                    |
|------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 金融系A社      | ・一般事務職（女性）                     | ・総合職（無限定）<br>・地域限定総合職（限定）   | ・総合職の採用抑制                                                                |
| 金融系B社      | ・一般職（女性）                       | ・Gコース（無限定）<br>・Aコース（限定）     | ・正社員の採用抑制<br>・一般職という呼称による社員の労働支出抑制への対応                                   |
| 製造C社<br>※1 | ・一般職（女性）                       | ・総合職へ統合                     | ・新卒採用の停止<br>・一般職女性の積極的な活用<br>・一般職という呼称による社員の労働支出抑制への対応                   |
| 製造D社       | ・全社員（実態として、支社の事務、および、現業に携わる社員） | ・G社員（無限定）<br>・L社員（限定）       | ・海外を含めた広範囲の異動を行う行員と、そうでない行員の棲み分けの必要性<br>・幹部候補生と非幹部候補生の明確化<br>・製造部門のコスト削減 |
| 製造E社       | ・全社員（実態として、現業に携わる社員）           | ・G社員（無限定）<br>・勤務エリア限定社員（限定） | ・製造部門のコスト削減<br>・国内拠点の維持のため                                               |
| 製造F社<br>※2 | ・全社員（実態として、一般事務、および、現業に携わる社員）  | ・Gコース（無限定）<br>・Lコース（限定）     | ・海外を含めた広範囲の異動を行う行員と、そうでない社員の住み分けの必要性<br>・社員個人の選択肢を増やすことによるモチベーションアップ     |

※1 C社は、職場における社員への業務配分の実態、コース別雇用管理の間の齟齬等を踏まえ、一般職を廃止し総合職に統合。

※2 F社は、後に拠点統合によって転居転勤なしの保証が困難となったため、Lコースを廃止。

# 「多様な正社員」導入の背景

「多様な正社員」を導入する背景として、次の点があげられる。

- ① 業務運営上必要な人材の獲得・補充
  - 労働市場の逼迫又は正社員の人員構成の過度の歪み
  - 業務の多様化や専門化への対応
- ② 契約社員のモチベーションアップ など

【制度導入の背景】

独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）平成23年度『「多様な正社員」の人事管理に関する研究』の報告事例より

|        | 限定正社員区分<br>となった主な対象 | 限定正社員の呼称                                  | 導入の背景                                                                                     |
|--------|---------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 製造卸売a社 | ・販売員（契約社員）          | ・S職（販売系正社員）（勤務地・職務限定）<br>・販売正社員（勤務地・職務限定） | ・労働市場が売り手市場となり契約社員としての採用が困難<br>・幅広い年齢層のターゲットに対応する幅広い年齢層の人材確保の必要<br>・3年間の育成方針と雇用契約期間の齟齬の解消 |
| 製造d社   | ・製造部門の現場作業（派遣社員）    | ・正社員C（勤務地・職務限定）                           | ・派遣法改正による派遣社員の直接雇用化（派遣社員、非正規社員の増加による連携の悪さで生産性や安全性の低下）                                     |
| 大企業e社  | ・事務系（契約社員）          | ・登用正社員（勤務地・職務限定）                          | ・正社員の総数が減少する中で、退職者の人員補充（新規事業分野への事業拡大のための人員確保）                                             |
| 運輸f社   | ・駅・改札業務（契約社員）       | ・プロフェッショナル採用（勤務地限定、実態として職務も限定）            | ・優秀な人材の確保<br>・契約社員のモチベーションアップ                                                             |
| 金融g社   | ・営業事務（契約社員）         | ・Yコース（業務限定、うち多くは勤務地限定）                    | ・労働市場が売り手市場となり契約社員としての採用が困難<br>→ 営業事務を専門とする職務限定型正社員を検討（金融自由化に伴う業務の多様化や専門化に対応することも背景のひとつ）  |

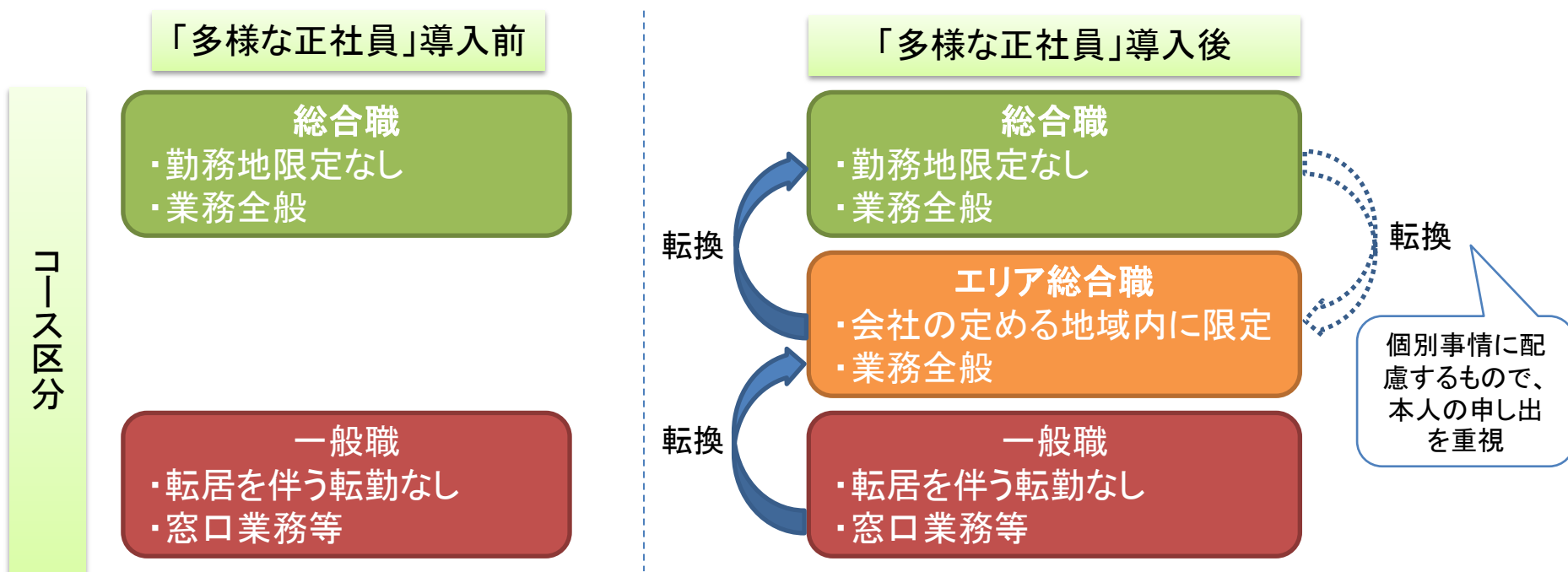


## 一般職の高度化

- 「勤務地限定正社員」を導入する際に、いわゆる「一般職」を対象とする場合がある（特に金融業、保険業が多い）。

「勤務地限定正社員」の職務範囲は、従来の「一般職」よりも広く、「総合職」よりも若干狭い場合が多い。

- 「一般職」を廃止し「総合職」に統一した企業では、
  - ①「総合職」と「一般職」の境界が曖昧となっている（職域の混在、異動しない「総合職」）
  - ②「一般職」という呼称が、既存の女性社員の労働支出の抑制に繋がっていることが人事改革の要因となった。



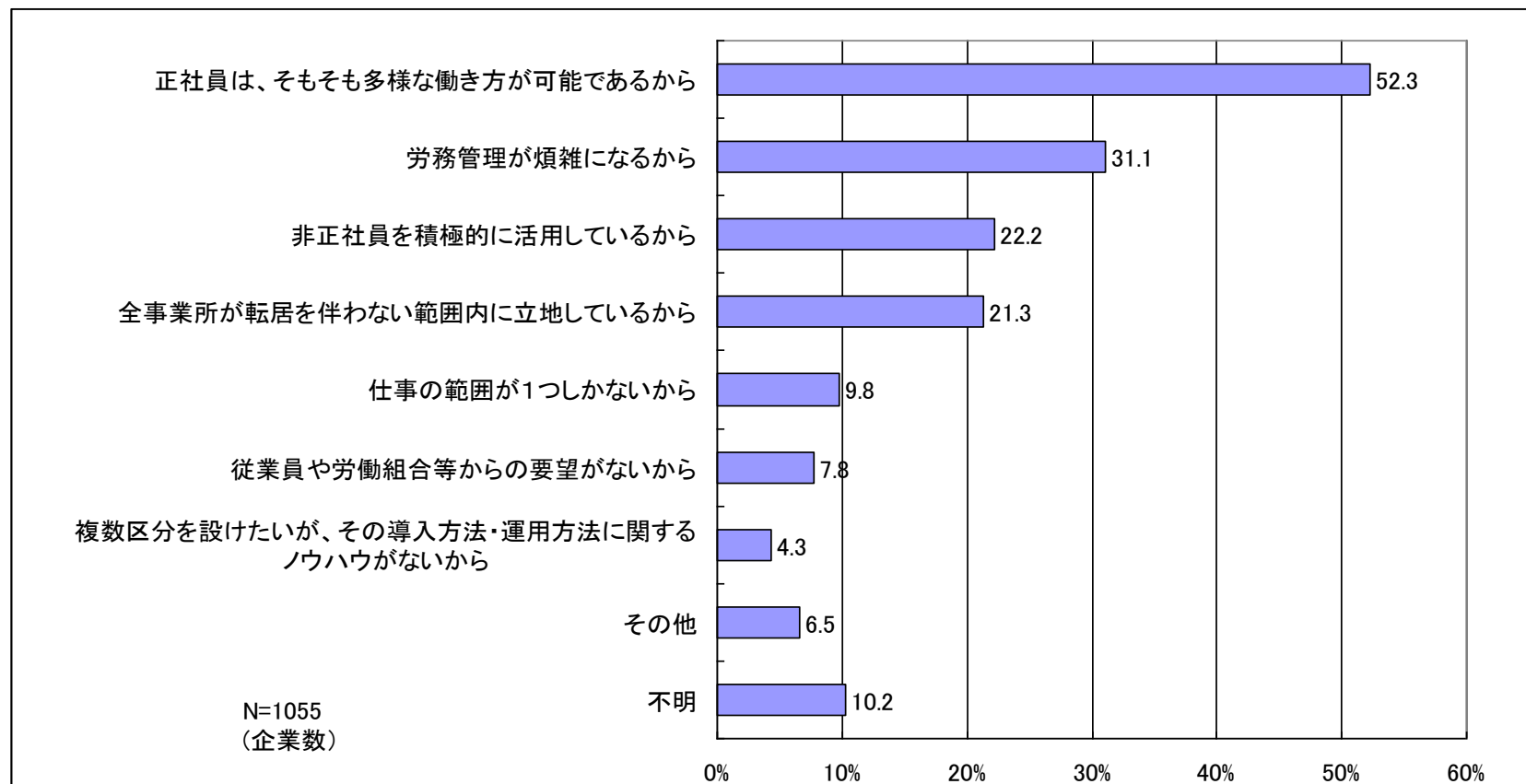


# 「多様な正社員」を導入していない理由

「多様な正社員」制度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から**」
- 「**非正社員を積極的に活用しているから**」
- 「**全事業所が転居を伴わない範囲内に立地しているから**」

といった意見が多く挙げられている。



# 「多様な正社員」のメリットと課題

|     | メリット                                                                                                                                                                                                                                                                   | 課題・デメリット                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 企業  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材の確保</li> <li>・多様な人材の活用</li> <li>・人材の定着(退職者数の減少)</li> <li>・業務の効率化</li> </ul> <p>(企業事例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ワーク・ライフ・バランスの実現</li> <li>・女性の活躍</li> <li>・人事ローテーションの円滑化</li> <li>・従業員のモチベーション向上</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・勤務地限定区分の運用</li> <li>・多様な形態による正社員の評価、賃金や昇進機会</li> </ul> <p>(企業事例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・複数の雇用区分間の「棲み分け」が難しい</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul> |
| 従業員 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・雇用が安定していること</li> <li>・遠方(転居を伴う)への転勤の心配がないこと</li> </ul>                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・給与が低いこと</li> <li>・昇進・昇格の見通しがもてないこと</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

# 「多様な正社員」のメリットと課題

| メリット                                                                                                                                                                                                                                                       | 課題                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・優秀な人材の確保・定着</li><li>・ワーク・ライフ・バランスの支援</li><li>・給与水準の地域相場を反映した人件費の適正化による雇用維持</li><li>・職域拡大等による女性の活躍の機会拡大、女性管理者の増加</li><li>・ものづくり技能の安定的な継承</li><li>・地域に根付いた事業展開（店舗運営）</li><li>・地域に根ざした生活設計が可能となり、生活への安心感の高まり</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・転勤しないいわゆる正社員と同じ仕事をしている多様な正社員からの処遇格差に対する不満</li><li>・会社として幅広く活躍することを期待する役割と、本人の価値観や事情とのマッチング（折り合い）</li><li>・限定された職務を行う短時間正社員制度の活用のあり方（夜間営業時間の勤務シフトが組みづらい）</li><li>・コース転換について、ライフイベントのタイミングでの随時応募等柔軟な対応を検討</li></ul> |

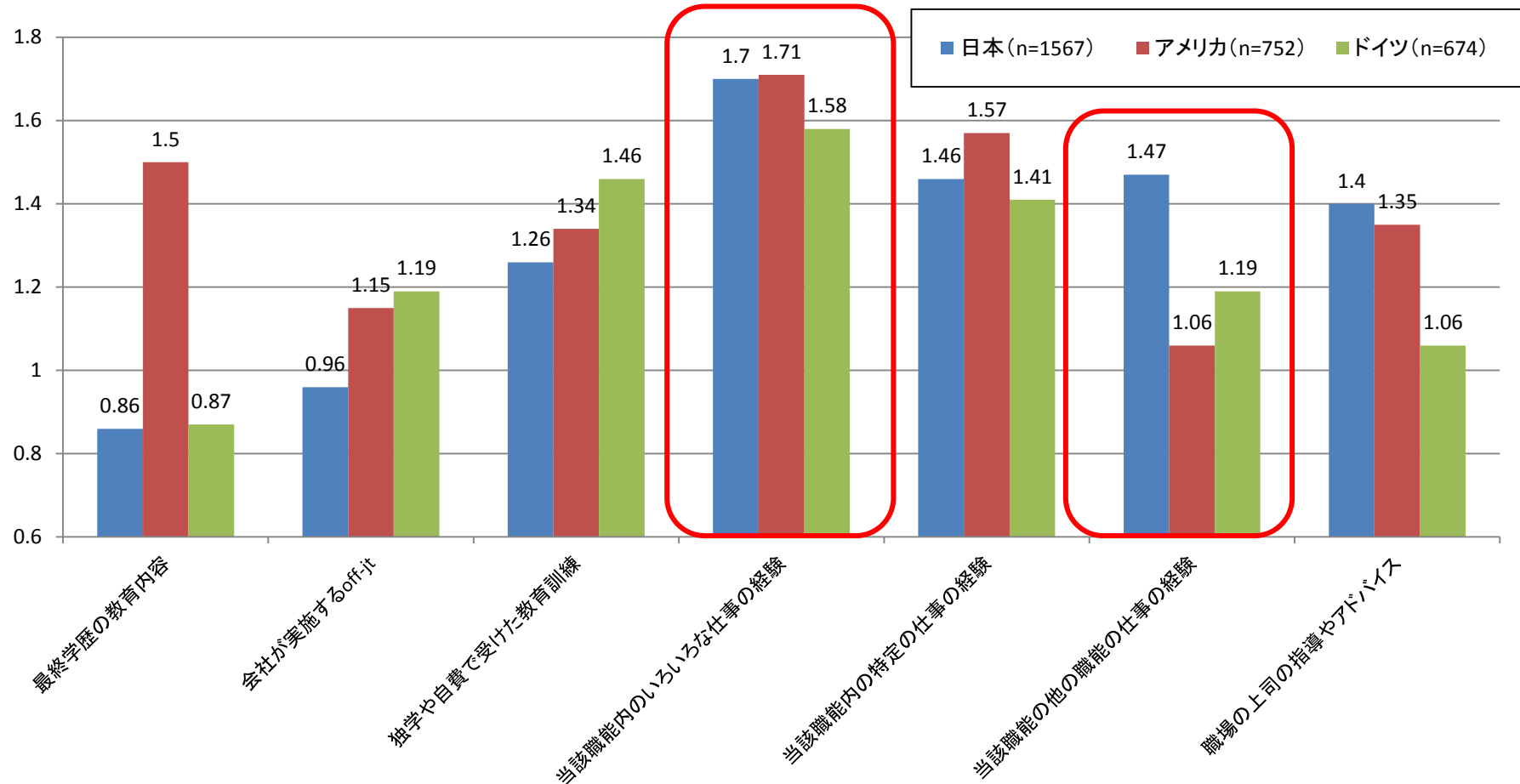
厚生労働省「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会 企業ヒアリングより

# キャリア形成と能力開発の日独米比較

日本、ドイツ、アメリカにおける部課長層に対するアンケート調査によると、

- 現在の仕事を有効に遂行するために役に立つ能力開発機会として、3カ国とも**当該職能内の幅広い仕事経験**を指摘。日本は、当該職能内の仕事経験だけでなく、他の職の分野の仕事経験も重視。

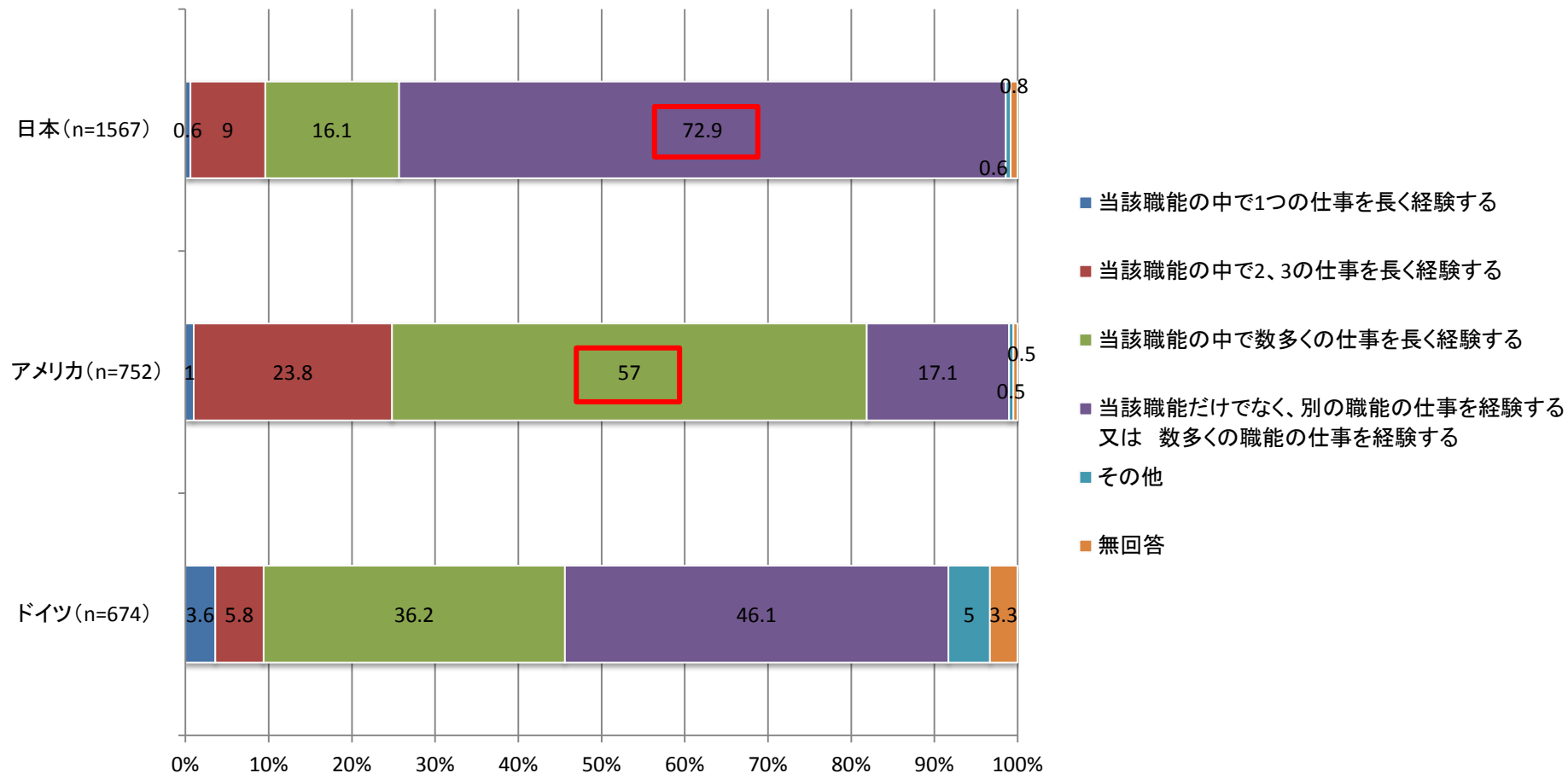
【現在の仕事をするうえで有効な能力開発機会有効指数】



# キャリア形成と能力開発の日独米比較

- 仕事に必要な職業能力の開発や課長の育成方法として、アメリカでは当該職能内の幅の広い仕事の経験を、日本では当該職能内の幅広い仕事の経験だけでなく他職能の仕事の経験を重視。ドイツは中間型。

【当該職能分野で課長を育成するために望ましいキャリア】



○ イギリスの**会計職能**においては2つのキャリア形成がある。

① 公認会計士資格 CA (Chartered Accountant):

- ・2年ほど会計事務所につとめ、会計士資格を取得後、多くは一般企業の経理部門に就職
- ・他社経験は2～3年が一般的(当該会社に勤め続けないと管理職への昇進は厳しい)

② 公認会計士資格 ACCA (Chartered Association of Certified Accountants)等:

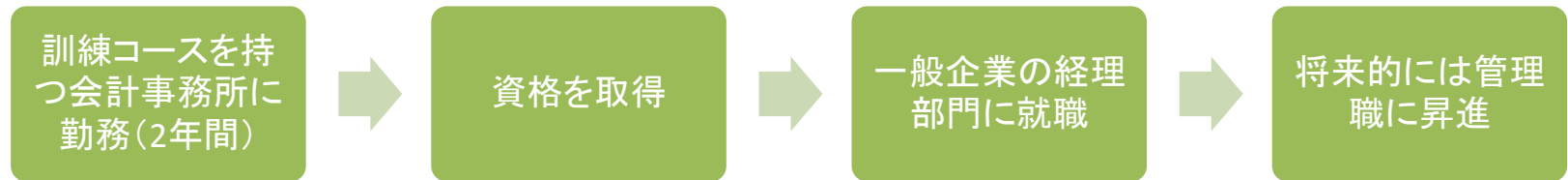
- ・学校卒業後一般企業に入り、経理に配属される。職能内の様々な仕事を経験しながら、資格を取得する



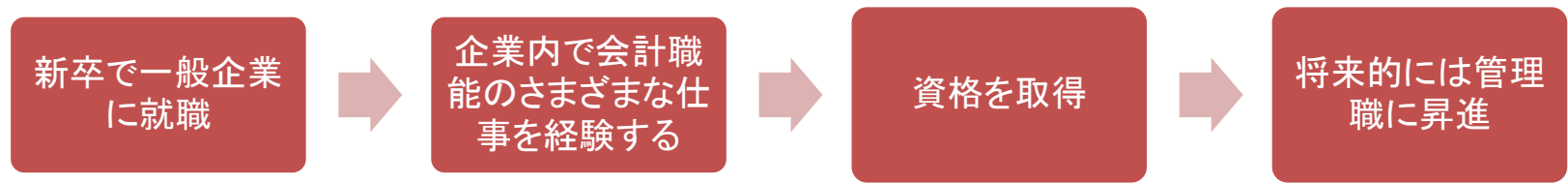
**専門の職能内**で経験を積むこと、特に部課長への昇進は**内部経験**を重視している。

資格を取得することが、管理職になるための条件

【公認会計士資格 CA (Chartered Accountant:)]



【公認会計士資格 ACCA (Chartered Association of Certified Accountants) 等]



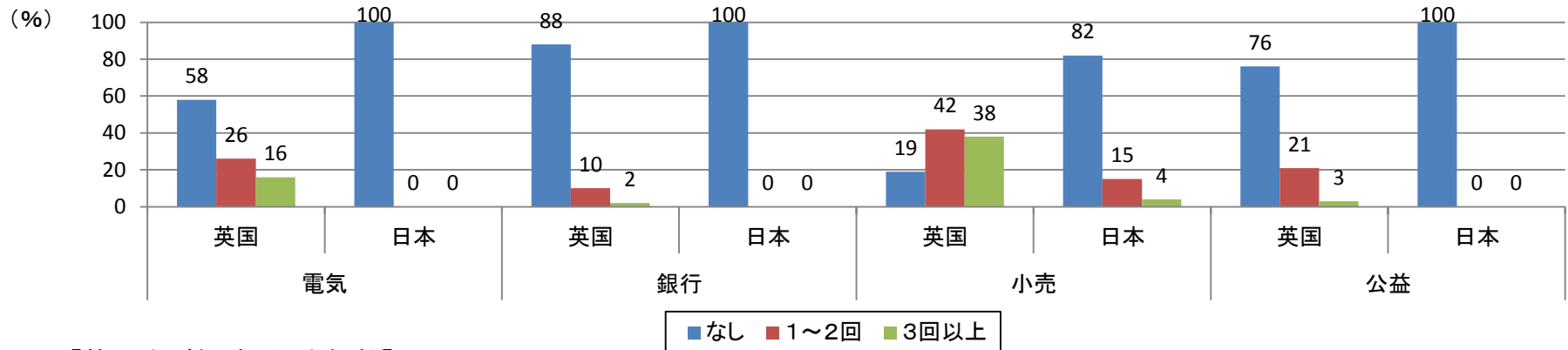
# イギリスにおける雇用管理

○ 一方で、管理職層のキャリアと人事育成に関する日英比較研究より、

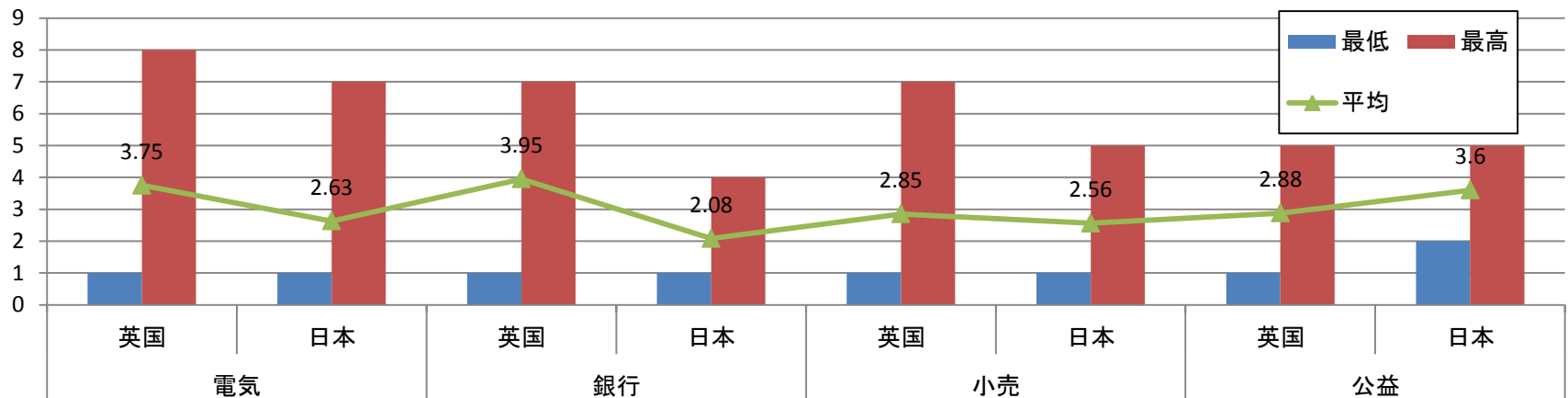
- ・管理職の転職経験は、小売産業以外では日本企業とイギリス企業ともに「**転職経験なし**」が一番多い
- ・イギリス企業の管理職も**3つ前後の職能を経験**している

ことから、イギリスでも**企業内昇進**や**他職能への配置転換**が行われていることがうかがわれる。

【管理職の転職経験】



【管理職が経験した職能数】



Storey, John et. al. (1991), 'Managerial Careers and Management Development : A Comparative Analysis of Britain and Japan', Human Resource Management Journal, Vol. 1, No. 3.

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) (平成9年) 調査研究報告書 No.94 「管理職層の雇用管理システムに関する総合的研究 (上)」

八代充史 (平成14年) 「英国における大卒社員の雇用管理」(小池和夫・猪木武徳(編)「ホワイトカラーの人材形成－日米英独の比較」東洋経済新報社)



# 職務等限定の定め方

## 日本

- ・ **就業規則**に職務、勤務地等の限定を規定(ただし、一部規定のない場合がある)。
- ・ 雇用契約書、労働条件通知書に就業場所の限定状況を具体的に記載する場合がある。
- ・ 地域限定の同意書を本人から提出する場合がある。
- ・ 職務記述書は用意されていないか、用意されていても記述が簡単な内容にとどまっている場合が一般的。

➡ 各個人の職務等限定の内容は詳細に定められていない場合が多い。

## アメリカ

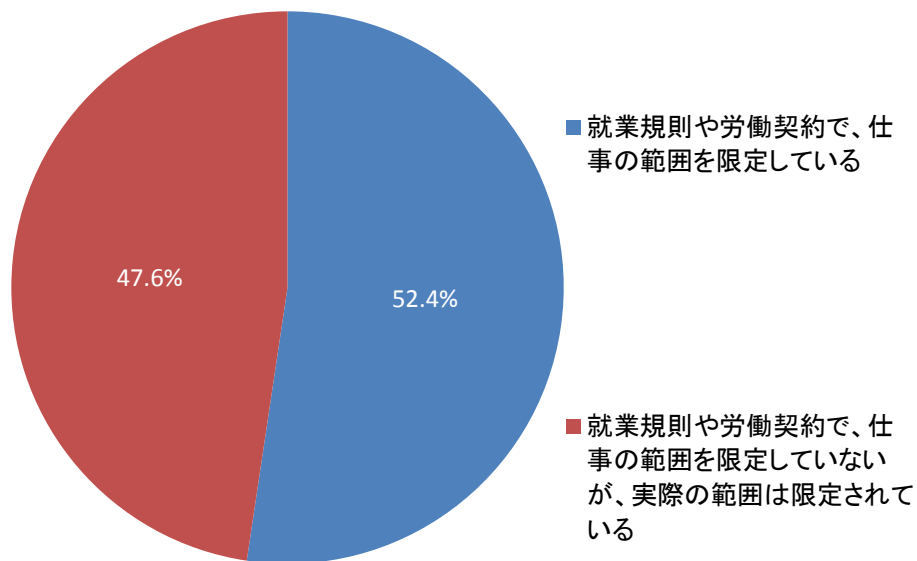
- ・ **職務記述書**(job description)に、職務遂行上最も重要な責務の要約、仕事の内容や性質、求められる成果、あるいは当該職務遂行上必要とされる能力や資質を記載。給与は、職務記述書に記載されている等級に基づいて支出される。
- ・ 多くの企業で、職務分析(job analysis)を実施し、職務記述書を整備している。
- ・ 類似している職務ごとにグループ化して等級を割り振り、各等級には一定の幅のある賃金レンジを設定する。 → **職務等級制**(job grade system)

➡ 各個人の職務等限定の内容は明確に定められている。

# 職務・勤務地限定の雇用区分に関する運用実態

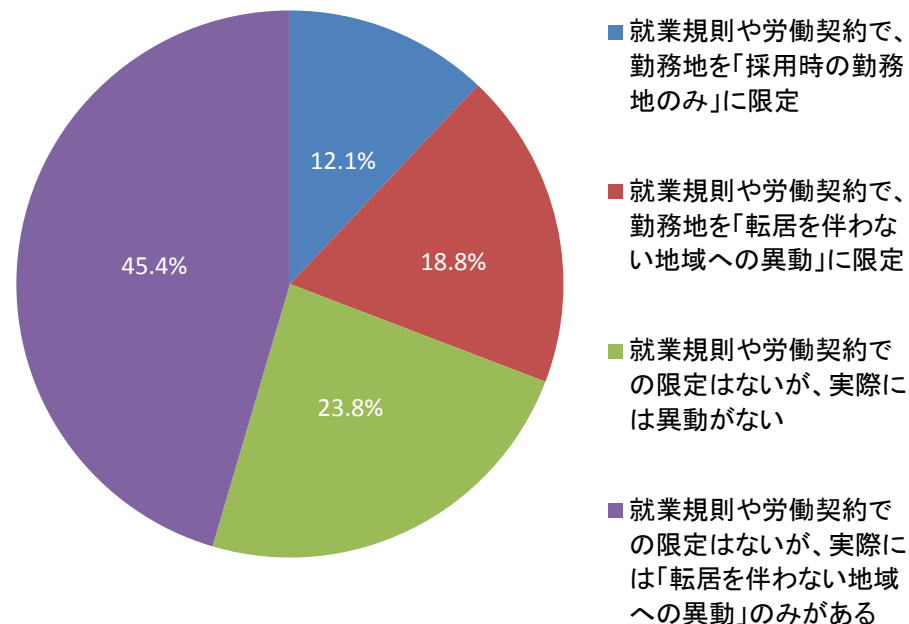
## 職務限定の雇用区分の運用実態

(雇用区分数合計＝1,314)



## 勤務地限定の雇用区分の運用実態

(雇用区分数合計＝1,642)



資料出所:「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書(平成24年3月)

企業アンケート調査結果(※)概要より厚生労働省職業安定局派遣・有期労働対策部企画課にて集計

(※)参考 アンケート回答企業:正社員300人以上の企業1,987社

回答企業に、雇用区分を各社3つまで挙げてもらい(回答のあった雇用区分合計＝3,245)、そのうち何らかの職務限定又は勤務地限定がみられたものについて集計した。

# 職務記述書の事例1（営業所長）

|             |                      |
|-------------|----------------------|
| ・職務名        | 営業所長(Branch Manager) |
| ・所属部門       | 営業所運営部               |
| ・上司         | 営業所運営部長(バイス・プレジデント)  |
| ・賃金水準       | グレード17               |
| ・公正労働基準法の適用 | イグゼンプト               |

## ■総括

営業にかかわる政策と手順を開発し、実施すること、そして報告の作成と分析、スタッフの選抜と監督を含め、優れた顧客サービスの実現と営業所の第一線の活動責任がある。

## ■本質的な任務と責任(essential duties and responsibilities)

以下のとおりであるが、それ以外の任務(duty)が課されることがある。

- ①会社の顧客サービス基準に従って、優れた顧客サービスを提供する責任がある。
- ②すべての事業分野の商品・サービスの販売にかかわる政策と手順を開発し、実施する責任がある。
- ③複雑な問い合わせや問題に対して、必要であれば顧客担当部門と連携して対応し、顧客の問題をタイムリーに解決する責任がある。顧客の問題に対して建設的な解決策を提案したり、必要であれば標準的な業務運営とは異なる措置の実施を許可する。
- ④商品販売額や顧客の増加、そして顧客満足度を高めて、営業所の最低限の利益を確保する責任がある。
- ⑤営業所の物理的安全を確保し、現金、旅行小切手、航空券の保有高を一定限度内とする責任がある。
- ⑥営業所の維持責任を有し、建物サービス担当マネージャおよび管理担当バイス・プレジデントと連携して、営業所施設の改善・修理を手配する。
- ⑦関係する書類を整備し、社内監査に協力する責任がある。
- ⑧正確に記録をとる。売上を増加させコストを減らす計画の策定のために統計的データを分析する。業務上必要な報告を期限どおりに正確に完成する。

## ■非本質的な任務または責任(non-essential duties or responsibilities)

- ①スーパーバイザーおよび非スーパーバイザー社員を管理する。
- ②営業所長は、人事部門と連携して、営業所のスタッフの面接、採用、指揮、調整、評価を行う。
- ③営業所のある地域の商工会、自治体、学校との交流において会社を代表する。
- ④業務に関係する法律に対応して、監督責任を遂行する。
- ⑤経費支出書類をチェックし、社内ルールに沿って機器や備品の購入を準備し、また購入を承認する。
- ⑥顧客サービスおよび関連する社内政策・手順の最新の知識を保有する。
- ⑦その他必要に応じて関連する任務を遂行する。営業所部門の政策、手順、慣例に沿って任務を遂行する。

## ■職務能力に必要な能力

2年間の短期大学修了または同等の経験が必要である。1社の政策と社内手続きおよび営業所が顧客に提供するすべてのサービスについての完全な知識、管理技能・販売・マーケティングの原則についての知識、複数の業務を同時処理する能力、秘密を守る能力、顧客サービス・計画・意思決定・チーム作成・単独判断の技能、効率的な業務運営・支出の管理・環境変化への対応の能力、顧客サービスの改善と収入を増加させる能力、顧客・経営陣・スタッフ・他部門と効率的に対話ができ、またチームを組むのに十分な優れた対人関係スキル、効果的な対話・記述ができる能力、パソコン・ソフト・通信機器・事務機器を利用できる能力を保有している。

## ■物理的負担

この職務の遂行において、常に手を利用し、話し、聞いたりする。しばしば、立ち、座り、手や腕を伸ばしたりすることがある。時折、歩くことがある。時折、20ポンドまでの物を持ち上げたり、動かしたりする。しばしばきびしい時間的制約の下で、忙しくストレスのある状況で職務遂行する。この職務で必要とされる資料の調節は、近くは20インチ以内で、遠くは20フィートまでである。

## ■備考

この職務を首尾よくこなすには、それぞれの本質的な任務(essential duty)を満足できるように遂行しなければならない。この職務記述書は、職務内容を完全に記述するものではないが、職務遂行のガイドとしての役割の性格がある。「職務遂行に必要な能力」は必要とする知識、技能能力の典型的なものを示している。障害者に対しては、本質的な任務を果たすために適切な配慮が行われる。能力の高さと顧客志向の強さは、実際の業務遂行に影響する。

# 職務記述書の事例2（配管工）

## INFORMATION ABOUT THE POSITION

Water Distribution Plumbers IV perform skilled work in the installation, maintenance and repair of underground water distribution pipeline systems and adjacent concrete structures. They operate a wide variety of heavy trucks, heavy construction equipment and power tools. These include 10 yard dump trucks with equipment trailers, backhoes, side-boom loaders and carry-deck cranes. They conduct a variety of field tests, including distribution system dechlorination. In addition, they may act as a working lead person over a small or large crew.

This position requires skill in operating vehicles with manual transmissions and air brakes throughout the District's service area.

This test it being given to establish an eligible list, which will be used to fill immediate temporary and permanent or temporary openings which occur in the next 12 months.

Typical duties may include:

- Installing, repairing and maintaining underground pipelines, valves, fittings, hydrants, meters, etc.;
- Inspecting and testing pipelines and appurtenances;
- Investigating leaks and service problems;
- Preparing and securing work sites for safe and efficient completion of work;
- Safely and skillfully operating heavy trucks, including 10 yard dump trucks with equipment trailers;
- Safely and skillfully operating heavy construction equipment; including backhoes, loaders and power brooms;
- Acting as a lead person over a small or large crew;
- Reading and interpreting distribution maps, drawings, specifications and survey marker;
- Preparing and maintaining a variety of computerized and written records and reports;
- Directing the work of and providing training for lesser-skilled employees; and
- Establishing and maintaining effective customer relations and good working relationships.

## KNOWLEDGE, SKILLS AND ABILITIES

(see attached sheet)

## REQUIREMENTS

This classification requires completion of the twelfth grade or its equivalent and either.

1. One year of experience equivalent to the Water Distribution Plumber III class, which has included satisfactory completion of the District's pipeline maintenance training program and some experience in operating heavy trucks and heavy construction equipment, or
2. Three years of experience installing, maintaining and repairing underground water transmission or distribution pipelines, which has included some experience in operating heavy trucks and heavy construction equipment.

License:

Must possess a valid, unrestricted Class A California driver's license with a valid medical certificate and have a satisfactory driving record. Must obtain an endorsement for tankers, within 60 days of appointment to this class.

Under federal regulations, persons in this class are subject to mandatory pre-employment and continuing random drug testing as a condition of employment.

Other Requirements:

Must possess the physical characteristics to perform the critical and important duties of the job, including the ability to lift and carry tools and equipment weighing 90 pounds, such as pavement breakers. Must be willing to work outdoors in a variety of weather conditions and to work standby and overtime on an extended shift of off-hours as needed.

Equivalent combinations of education and experience may be considered.\*

\*If you wish to be considered under the "equivalent combination of education and experience" provision, it is your responsibility to include in your application materials written evidence of employment performed at the level of the typical duties of this position and/or coursework in subject areas directly related to this position.

This job classification is covered under a union "agency shop" agreement. New employees must pay union dues or an equivalent service fee.

**WATER DISTRIBUTION PLUMBER IV  
KNOWLEDGE, SKILLS AND ABILITIES**

**Knowledge of:**

- the identification, use and operation of common hand and power tools;
- the equipment, materials, and methods used in water distribution pipeline installation, repair and maintenance;
- sanitation practice applied to such pipelines;
- safety regulations and procedures pertaining to be work, including proper trench shoring and barricading methods;
- the operation and limitations of heavy construction equipment;
- laws and safety regulations governing the operation of heavy-duty trucks and the transportation of heavy construction equipment;
- basic hydraulics applicable to backflow prevention devices;
- methods, materials, and equipment used in the maintenance and repair of water meters and common backflow prevention devices and water distribution systems;
- the welding properties of various metals and alloys commonly used in underground water distribution pipeline systems;
- procedures for disinfecting, flushing and dechlorinating the distribution system and performing hydrant flow tests;
- edge preparation, joint and weld types used in pipeline connections;
- tools, methods, materials, and equipment used in placing, smoothing, finishing, and curing concrete in sidewalk, curb, gutter, and street construction; and
- instruments and basic principles used in corrosion control work.

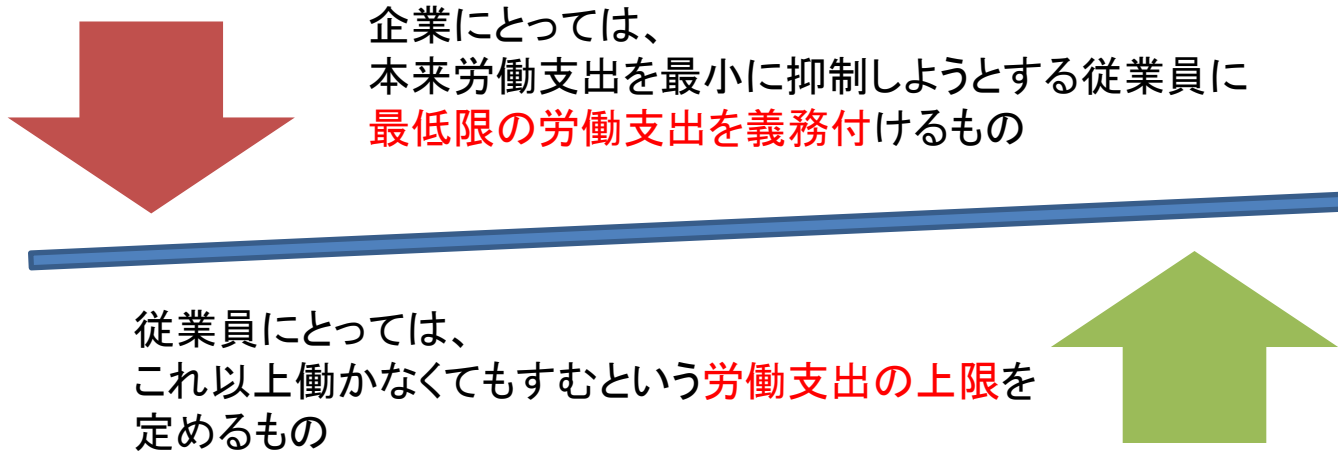
**Skill in:**

- installing, inspecting, maintaining and repairing a variety of underground pipelines and related facilities;
- using hand and power tools and equipment required for the work;
- reading and interpreting distribution maps, pipeline drawings, specifications, and survey markers;
- operating heavy construction equipment safely;
- driving heavy trucks with complex gear arrangements carefully, smoothly, and without damage to equipment;
- properly loading and securing heavy and awkward equipment and materials;
- working cooperatively as a crew member;
- communicating effectively with the public; and
- accurately reading meters and gauges.

**Ability to:**

- learn to operate computerized sonar and electronic leak detection equipment;
- learn to set up and operate electrical measuring instruments;
- follow oral and written instructions;
- complete forms accurately and keep basic records;
- make accurate arithmetical calculations; and
- establish and maintain effective working relationships.

## ○職務記述書とは



➡ 労働者が労働を忌避することが前提になっている労使関係の下での、**労使双方のやむをえざる妥協**として存在

日本の労使関係はここまで対立的なのか？

⇒ 信頼関係に基づいた安定的労使関係が構築されている

# 職務記述書の改定

- 職務記述書は、本来、最新の職務内容を表していなければならない。

しかし、**実際の職務と職務記述書の記載内容に、一定の乖離**がみられる場合がある。

【Are there up-to-date position, job, or role descriptions for employees?】

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| For virtually every job (90% to 100% of managerial and professional jobs)<br>ほとんどすべての職務を記述 | 32% |
| For most jobs (60% to 90%)<br>ほとんどの職務を記述                                                   | 35% |
| For some jobs (40% to 60%)<br>半数ほどの職務を記述                                                   | 19% |
| For a few jobs (0% to 40%)<br>ある程度の職務を記述                                                   | 12% |
| Do not exist<br>職務記述書がない企業                                                                 | 3%  |

- 昇進の場合も職務記述書の改定が必要であり、改定にあたっては

- ①人事担当者が新しい職務を設定したり既存の職務を変更したりする必要性を把握

- ②労働組合に通知し、労使で新しい等級や賃率を設定する

という手続きが、労使協定において規定されている。

しかし、従業員がよりよい賃率を求めて、職務記述書に自ら手を加えた上で改定を個別的に要求する場合もある。



**経営の裁量を制約、または、従業員の機会主義的な交渉に利用されうる**

WorldatWork調査“Compensation Programs and Practices 2002”

笹島芳雄『最新 アメリカの賃金・評価制度 一日米比較から学ぶもの』（日本経団連出版、平成20年）

石田光男・樋口純平『人事制度の日米比較 一成果主義とアメリカの現実』（ミネルヴァ書房、平成21年）



# アメリカの人事制度の変化

## 1980年代～90年代

- 人的資源管理 (Human resource management) という概念の普及  
: 従業員をコストと見なすのではなく、付加価値を生み出す資源であるという考え方の普及
- 短期的な業績を確保しようとする企業行動  
: 収益向上を要求する株式市場からのプレッシャー、製品のライフサイクルの短期化
- 雇用関係の短期化・市場化の進行  
: 巨大企業の大規模なダウンサイジングによる数万人規模の人員削減 → 職務範囲の拡大
  - ・ 職務主義 → 従業員の柔軟な働き方や能力開発を制約  
環境変化に対する組織の適応力を制約
  - ・ 職務の改廃コストの高まり (職務記述書の見直し、新たな職務の設計)

### ① ブロードバンディング (Broadbanding)

既存の職務と等級を大括り化 → 従来よりも幅広い働き方の促進  
職務価値よりも能力的側面に注目した処遇

### ② コンピテンシー (Competency)

特定職務を遂行するための知識・能力ではなく、汎用的・動態的な能力や行動の指標を開発



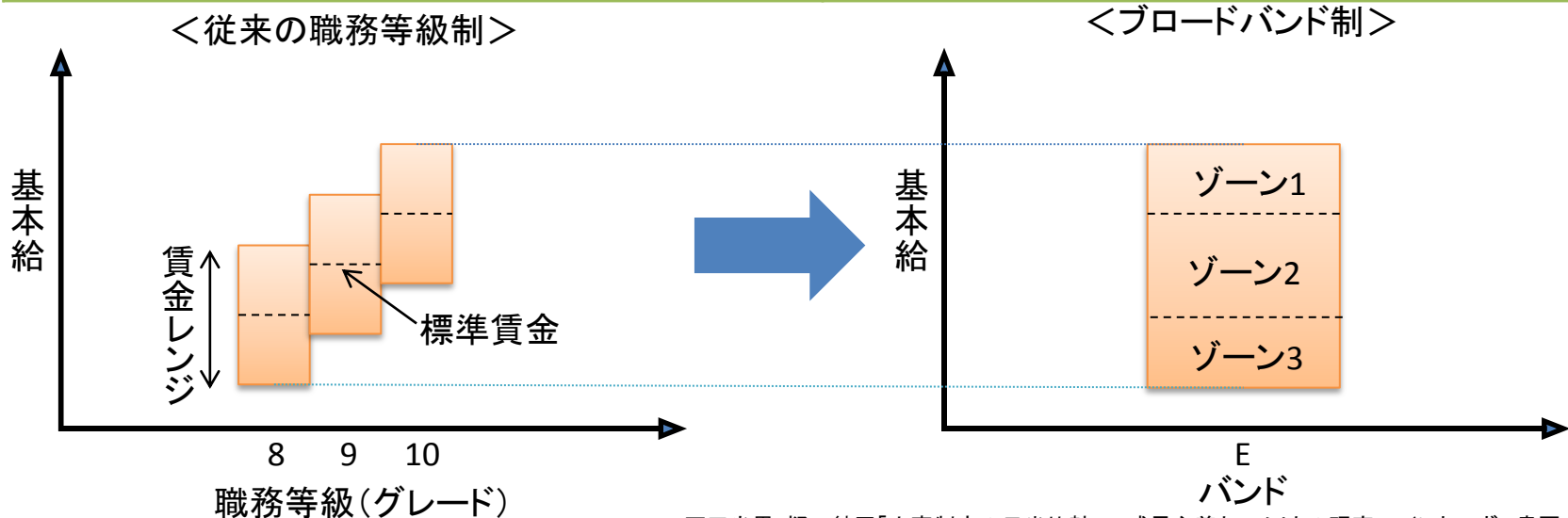
普及率は1割程度と低いものの、**脱職務化の流れ**が一部にある。



# アメリカの人事制度の変化

## ○脱職務化のメリットと課題

| メリット                                                                                                                                                                                                                                                                     | デメリット                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・環境変化への適応、組織の柔軟性を高める</li><li>・職務評価や職務記述書の書き換えに伴う管理コストの減少</li><li>・各バンドでの賃金レンジが大きいことから、定着してほしい従業員に世間相場以上の賃金支払いが可能</li><li>・基本給の上限が高くなり、社員のモチベーションを高めることができる</li><li>・職務遂行能力向上へのインセンティブをもたらす</li><li>・報酬配分をめぐる管理者の裁量が大きくなる</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・運用を適切に実行できない場合、人件費が増加</li><li>・運用を適切に行おうとしてバンド内にいくつかのゾーンを設けて賃金管理を行おうとすると、従来の職務等級制と変わらない内容となる</li><li>・世間相場や社員の納得感を踏まえた適正な賃金水準を実現することが難しい</li></ul> |



# 勤務時間限定正社員の導入事例（食料品製造業、従業員1000人～3000人未満）

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 概要        | 正社員と同等の職務を行っているパート社員の処遇改善、パート社員から正社員への登用ルートとして勤務時間限定正社員制度を導入                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 社員区分      | <p>（正社員）</p> <p>○フルタイム社員 …… 1日7.5時間、月160時間、年間1920時間勤務</p> <p>○短時間社員 …… 年間960時間～1800時間、1日7.5時間の範囲内での勤務</p> <p>（正社員以外）</p> <p>○パート社員 …… 有期雇用、1日7.5時間の範囲内での勤務</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 勤務時間限定の定め | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 雇用契約に所定労働日数、所定労働時間を定める</li> <li>・ 短時間社員に転換希望するとき、1ヶ月の所定労働日数及び1日の所定労働時間を申請書に記載</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 賃金等処遇     | <p>【賃金】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ パート社員→短時間社員の転換時、パート社員の時間給に転換加算（一定額）した額で時間給を決定</li> <li>・ フルタイム社員→短時間社員の転換時、フルタイム社員時の基本給を所定勤務時間数に比例して支給（労働時間比例）</li> <li>・ 短時間社員→フルタイム社員への転換時は、時間給制から月給制へ変更（ただし、時給換算で同額）</li> </ul> <p>【昇進・昇格】 ＊ 職能資格制度の適用は共通</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 短時間社員を継続する限り、昇進の上限があり得る</li> <li>・ 店長の就任者には、フルタイム社員、短時間社員、パート社員のいずれの社員区分もあり</li> </ul>                                                                                    |
| 転換制度      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ パート社員→短時間社員 ……勤続3年以上の要件の下、本人の申出、上司の評価、筆記試験、面接により判断。10/1付けで転換</li> <li>・ 短時間社員→フルタイム社員 ……本人の申出のみ（理由不問）。短時間社員経験が1年以上必要。4/1付けで転換し、より広範な職務への異動の可能性あり。</li> <li>・ フルタイム社員→短時間社員 ……本人の申出のみ（理由、回数不問）。4/1付けで転換し、限定された職務への異動の可能性 <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ フルタイム社員→短時間社員への転換と、部署・ポストの異動を同時に行うことにより、実態として職務内容、責任・権限を軽減</li> </ul> </li> </ul> <p>※ パート社員→短時間社員へ転換した者の3/4以上は、フルタイム社員へ転換している。</p> <p>※ フルタイム社員→短時間社員への転換理由は、育児・介護によるものが主</p> |

# 勤務時間限定正社員の導入事例（食料品製造業、従業員1000人～3000人未満）

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>制度導入の目的・背景</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 優秀なパート社員の処遇改善……パート社員と正社員が同等の職務を行っていたため、処遇格差を解消</li> <li>・ 良質な人材の確保、流出の防止……制度導入前に企業業績が回復基調にあったが、労働市場が売り手市場となり、人材の確保が困難</li> <li>・ 正社員への登用ルートの設定……就職氷河期に正社員として就職できなかった等の事情を有する優秀なパート社員について正社員（フルタイム社員）への登用</li> <li>・ パート社員のモチベーション向上</li> <li>・ ワーク・ライフ・バランスへの対応……フルタイム社員の仕事と生活を両立するため（短時間社員への転換の理由・期間を問わない）</li> </ul> |
| <p>導入に当たった課題と対応</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人件費増への懸念に対し、将来の定年退職者等による人件費の自然減を見込み、その範囲内で人件費増分を吸収できるよう制度設計</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>メリット</p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 優秀なパート社員の処遇改善、モチベーション向上</li> <li>・ 良質な人材の確保と流出の防止……パート社員から短時間社員、フルタイム社員へ転換した者の多くが継続勤務しているほか、パート社員の勤続年数も長くなっている</li> <li>・ ワーク・ライフ・バランスの実現に貢献……育児・介護等によりフルタイム勤務が困難な事情を有する社員のセーフティネットとしても機能</li> </ul>                                                                                                                   |
| <p>制度運用上の課題</p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特段の課題はない</li> <li>・ コアタイムなしのフレックスタイム制を導入しており、いわゆる正社員（フルタイム社員）の働き方が、勤務時間限定の制度運用に影響を与えている要因は少ない。<br/>ただし、取引先等との対応が必要となる営業部門など、部署によっては業務の性質上短時間勤務が困難なものがある。</li> </ul>                                                                                                                                                    |

# 育児・介護短時間勤務制度の取組事例（製造業、従業員3000人以上）

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 概要         | 女性社員の活躍推進（職域の拡大、優秀人材の確保・育成等）のための重要な環境整備として「仕事と子育ての両立支援」に取り組むなかで、支援策の一つとして育児短時間勤務制度を導入                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 短時間勤務制度の内容 | <p>【育児短時間勤務制度】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用可能期間 …… 小学校3年生の年度の末日に達するまでの子を養育する期間</li> <li>・ 勤務時間短縮の内容 <ul style="list-style-type: none"> <li>固定型（毎日の勤務時間を固定） …… 1日の所定労働時間を2.5時間を限度に30分単位で短縮</li> <li>可変型（翌週の勤務予定を都度設定）… 1日の所定労働時間を3時間を限度に30分単位で短縮</li> </ul> </li> </ul> <p>ただし、各歴月における1日当たりの平均短縮時間に上限あり</p> <p>【介護短時間勤務制度】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用可能期間 …… 当該家族が要介護状態にある期間のうち、連続する1年間を限度</li> <li>・ 勤務時間短縮の内容 …… 1日の所定労働時間を2時間を限度に短縮</li> </ul> |
| 賃金等処遇      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 賃金は労働時間比例 <ul style="list-style-type: none"> <li>例） 1日2時間短縮の場合、勤務時間短縮前の73%を支給 <math>((7.5 - 2) \div 7.5 \times 100)</math></li> </ul> </li> <li>・ 人事評価は、業務遂行における発揮能力と実績により判断され、勤務時間短縮が直接影響することはない。昇進・昇格についても同様。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      |
| 職務内容、責任・権限 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所属部署で、業務配分は見直すが、職務内容、責任・権限は変更しない例が一般的</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| メリット       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ スキルのある社員の離職防止、優秀人材の採用に有利</li> <li>・ 育児休業からの早期復帰による戦力化（育児休業から短時間勤務を経て段階的に職場復帰が可能）</li> <li>・ 仕事の進め方を見直すきっかけとなる</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 制度運用上の課題   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 短時間勤務者が一つの職場に集中した場合、少人数の職場における業務分担、フォロー体制の構築が難しい</li> <li>・ 業務の種類により、制度の利用しやすさに差がある <ul style="list-style-type: none"> <li>営業（外勤）・製造オペレーター（交代制）等は、顧客対応やシフトが組めない等により利用が難しい</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                |
| その他参考      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 介護等の事情により、勤務地限定の勤務を希望する者が多い</li> <li>・ 育児・介護以外での短時間勤務のニーズが少ない</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

短時間勤務制度の活用にあたっての課題として、次の点が挙げられる。

- 従業員のキャリア形成、モチベーションの維持
- 仕事の配分（制度の利用者に割り当てる仕事の切り出し方など）
- 長時間労働を前提とするフルタイム労働者の働き方の改革 など

## 1 従業員の主体的な制度利用を促進する

- 制度が効果的に活用されるためには、従業員が中長期的なキャリアの展望を持ち主体的に制度を利用することが不可欠
  - 利用期間を決めていない、とりあえず利用できる期間を利用する、という利用者は多いが、こうした意識で制度利用が進むことは問題がある。
  - 制度の（組織的な）意義、利用に伴う自身のキャリアへの影響を理解し、家庭内での役割分担の在り方などを総合的に検討した上で、制度利用の決定がなされることが重要である。その際、制度に過度に依存しないでキャリアを形成する（制度はセーフティネット）という視点が必要である。
- 制度利用が長期化することによる問題
  - 組織の視点から見ると、仕事経験が制約されスキル開発、キャリア形成に大きな影響があるのが現状である（本人は何とかなると思っている）。
  - 特にキャリア形成の重要な時期において、休業制度や短時間勤務制度に過度に依存する働き方を継続することの影響は大きい。
  - 仕事経験が制約され、仕事への意欲が低下し、子育てを重視する姿勢が強化されていく。
  - 家庭内で夫婦の役割分業が強化されて、ますます通常勤務への復帰が難しくなっていく。



## 2 制度利用者の仕事へのモチベーションを維持する

- 職場における仕事配分が重要
  - 仕事配分により、本人のモチベーションやスキル開発に影響が生じる。
  - 短時間勤務者には無理、との決めつけで仕事配分がなされないように注意する必要がある。本当にできないのかの吟味をすべきである。
  - 上司は、制度利用者のキャリア展望を踏まえた仕事配分を意識的に行う必要がある。本人が望むキャリアの形成にとって重要な経験を重要なタイミングで経験できるよう、キャリア展望と仕事配分の摺合せが必要になる。
- 仕事の配分にあたって過度な配慮がなされないことに留意
  - 残業(持ち帰り残業を含む)や出張などは絶対にさせてはいけないといった過度な配慮による硬直的な制度運用が仕事配分を困難にし、結果として制度利用者の仕事経験を制約している面がある。特に育児短時間勤務者は、単に労働時間が短いだけでなく子育て責任を担っている(いつ休むかわからない)ということが強く意識されすぎることの弊害もある。ただし、本人の意思や事情を踏まえた対応であることが前提。
  - フレキシブルな働き方と組み合わせるなど柔軟な制度運用がなされることで、必要に応じて残業にも対応するなどして一定の責任を果たしつつフルタイム復帰を視野に入れるケースもある。
- 目標設定の明確化、評価のフィードバック
  - 短時間勤務である以上は評価は高くなくても仕方がないとあきらめている制度利用者が多いが、目標や組織として期待する成果を具体的に設定し、制度利用者と管理職が共有した上で、それが評価にどう結び付くのかを明確にすることが必要である。
  - 短時間勤務を選択することで評価面で不利になることがある場合には、その点を明確に説明することも求められる。

## 3 管理職の職場マネジメントを支援する

- 制度利用者とのコミュニケーションの円滑化
  - 制度利用者の今後のキャリア展望に関して、仕事に関連するプライベートな事情を含めて管理職が把握することが望ましい。
  - 制度利用に伴う制約(残業や出張の可否など)やその背景について、管理職は状況を把握することが望ましい。
  - 制度利用に伴うキャリアへの影響等、組織運営の観点から管理職がアドバイスすることは、主体的な制度利用を促進するという観点からも重要である。
  - 制度利用者と管理職のコミュニケーションの円滑化を組織としてバックアップする必要がある。
- 目標設定、評価のあり方の明確化
  - 目標設定や人事考課、成果評価などが職場に任されている現状において、多くの管理職は制度運用の難しさを感じている。このため、目標設定、評価のフィードバックなど、重要なポイントについて社内で共通認識を形成することで現場対応の難しさを緩和できる。
- 短時間勤務者がいる職場への支援の検討
  - 要員カウント(短時間勤務者も1人としてカウントされること)への不満は大きい。
  - 短時間勤務者をフォローする体制整備などの検討が求められる。



# 短時間勤務制度の活用に関し調査結果から示唆される課題

## 4 職場における働き方改革を継続して進める

- 通常勤務者の働き方改革を継続して推進（短時間勤務者の存在により通常勤務の問題が浮き彫りに）
  - 恒常的な長時間労働や、それを前提とする業務遂行については、継続して改革を進める必要がある。
  - 特に、会議や打ち合わせの時間の設定、効率的な会議運営など、会議等の実施に関して見直すべき点は多い。恒常的に時間外に会議等が設定されると、短時間勤務者は会議に参加しないことを前提にせざるを得なくなる。
- 通常労働者の働き方が、長時間労働を前提としている、一律的な働き方であるなどの場合の問題
  - 短時間勤務者の制約条件がより際立ち、仕事配分などで大きな制約を受ける。一方で、裁量労働制の職場では、短時間勤務者の異質性が目立たない。
  - 短時間勤務者にとって通常勤務への復帰のハードルが高くなり、制度利用が長期化する。
  - 手厚い制度へのニーズが高まる。

## 5 短時間勤務制度設計上の課題

- 短時間勤務制度の充実にあたってはキャリアプラン支援などを並行して実施
  - 制度利用可能期間の延長など制度を充実させる場合には、主体的な制度利用を促すためにキャリアプラン支援策等を並行して実施することが重要である。
- 短時間勤務から通常勤務に復帰しやすい仕組みの検討
  - 通常勤務になった後も事情に応じて短時間勤務が選択できる制度であれば通常勤務に戻すハードルが低くなるため、行き来のできる制度を検討することも必要である。
  - 短時間勤務制度利用により仕事配分や仕事経験において一定の制約を伴うことがやむをえない場合には、評価やキャリア開発においてハンディが生じる制度設計も許容されるだろう。
- 他の柔軟な働き方との組み合わせることを検討
  - フレックスタイム制度、時差勤務、在宅勤務など短時間勤務制度以外の柔軟な働き方と組み合わせることで、短時間勤務のみに依存しないで、業務の状況に合わせた働き方が可能になる。