

有識者懇談会で実施した企業ヒアリングでは、勤務地限定の正社員の賃金水準について、すべての企業でいわゆる正社員との差があり、単純比較はできないが正社員と比べ、概ね8割～9割とする例が多かった。

○いわゆる正社員と賃金テーブルが異なる例が多い

○いわゆる正社員と基本給が同じ場合でも、手当・賞与による加算、係数による調整を行う例がある

## 【賃金水準】

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事例1<br>(製造業) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・都道府県を3区分し、地域別賃金水準等を参考に100、95、90の賃金レンジ指数を設定</li> <li>・全国型は地域限定社員100に地域手当を加算</li> </ul>                                                                                                                                                       |
| 事例2<br>(保険業) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・基本給、職責給等はコース別による賃金差はない</li> <li>・転居転勤による負荷を勘案して、上記にコース別の係数を乗じて賃金を計算<br/>(全国職100に対し約9割の水準)</li> </ul>                                                                                                                                        |
| 事例3<br>(建設業) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・社員区分で賃金テーブルが異なり、生涯賃金で総合職100に比し、准総合職約80、一般職約55の水準</li> </ul>                                                                                                                                                                                 |
| 事例4<br>(小売業) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・社員区分で賃金テーブルが異なり、初任給で全国職100に比し、地域職約95の水準</li> </ul>                                                                                                                                                                                          |
| 事例5<br>(金融業) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・給与の内、職務に関する部分は全コース共通、資格に関する部分はコース別に差(総合職100に比しエリア総合職約80)がある</li> </ul>                                                                                                                                                                      |
| 事例6<br>(旅行業) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・本給はコース別により異なり、他の給与は同じ<br/>(本給はコース1(いわゆる正社員)100に比し、コース2・3は約90、コース4は約80)<br/> <ul style="list-style-type: none"> <li>コース2:勤務地に限定はなく、職務範囲の限定がある区分</li> <li>コース3:転居転勤がなく、職務範囲の限定がない区分</li> <li>コース4:転居転勤がなく、職務範囲の限定がある区分</li> </ul> </li> </ul> |
| 事例7<br>(飲食業) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・社員区分で賃金テーブルが異なり、基本給は全国職100に比し、広域地域職は約90、地域職は約85でこのほか広域地域職、地域職には地域手当を支給</li> </ul>                                                                                                                                                           |
| 事例8<br>(小売業) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・賃金テーブルは正社員と同じ。賞与について計算上年間1月分の差がある。<br/>年収で正社員の約90%</li> </ul>                                                                                                                                                                               |

# 「多様な正社員」の処遇について【賃金②】

勤務地限定の正社員の賃金水準について、すべての企業でいわゆる正社員との差があり、概ね8割前後の水準で設定されていることが多い。

○いわゆる正社員と賃金テーブルが異なる場合 ⇒ 転居転勤の有無が直接的な処遇差の根拠(A社・E社)、  
将来的な経営幹部としての可能性の高低が根拠(D社)

○いわゆる正社員と基本給が同じ場合 ⇒ 転居転勤に対するプレミアムとして別途給与項目を設定(B社・F社)

## 【賃金水準】

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 金融系A社 | <ul style="list-style-type: none"><li>・社員区分間で同一の賃金体系、賃金テーブルを適用</li><li>・資格給については総合職が地域限定総合職より高い</li></ul>                                                                                                                                                                                                      |
| 金融系B社 | <ul style="list-style-type: none"><li>・本給、資格給、職責に応じたグレード給はコースによる差は無い</li><li>・Gコース(無限定)にはG職員手当を加算<br/>管理職未満でG職員手当を除く月例給の20%程度、管理職は25%程度の額を支給</li></ul>                                                                                                                                                         |
| 製造D社  | <ul style="list-style-type: none"><li>・社員区分間で賃金テーブルが異なる</li><li>・都道府県を3グループに区分し、G社員(無限定)の基本給の100%、95%、90%の水準で賃金テーブルを設定</li><li>・G社員が多く属するT職群(営業、企画、開発等)とL社員(限定)が多く属するS職群(現業、内勤事務等)との間の昇給スピードに差があり、S職群の昇格が滞留することで実質的にG/L社員間の賃金カーブの差が生じる</li><li>・製造現場のL社員は、同じ勤務地に留まっているG社員の賃金が自分たちより高いことに不満を抱く者が少なくない</li></ul> |
| 製造E社  | <ul style="list-style-type: none"><li>・勤務エリア限定社員の基本給は、G社員(無限定)の8割5分～9割程度の水準</li><li>・地域の物価水準に照らし、勤務エリア限定社員の給与をエリア毎に設定することはしていない</li></ul>                                                                                                                                                                      |
| 製造F社  | <p>【Lコース(勤務地限定)を廃止済】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・LコースとGコース(無限定)は同一の賃金テーブルを適用</li><li>・転居転勤があることから、GコースにはGコース給を支給<br/>LコースとGコースの給与の違いは、Gコース給14ヶ月相当(年2回賞与含む)で、年間10万程度～20数万程度</li></ul>                                                                                                            |

# 「多様な正社員」の処遇について【賃金③】

勤務地限定の正社員の賃金水準について、いわゆる正社員と差があり、その多くは基本給の水準の差による。

○物価水準等に基づき都道府県をグルーピングし、基本給の水準に差を設ける例(a,c,e社)

○職能資格制度の資格毎に、限定性を賃金に反映する度合いが異なる例(g社)、また差を設けない例(f社)

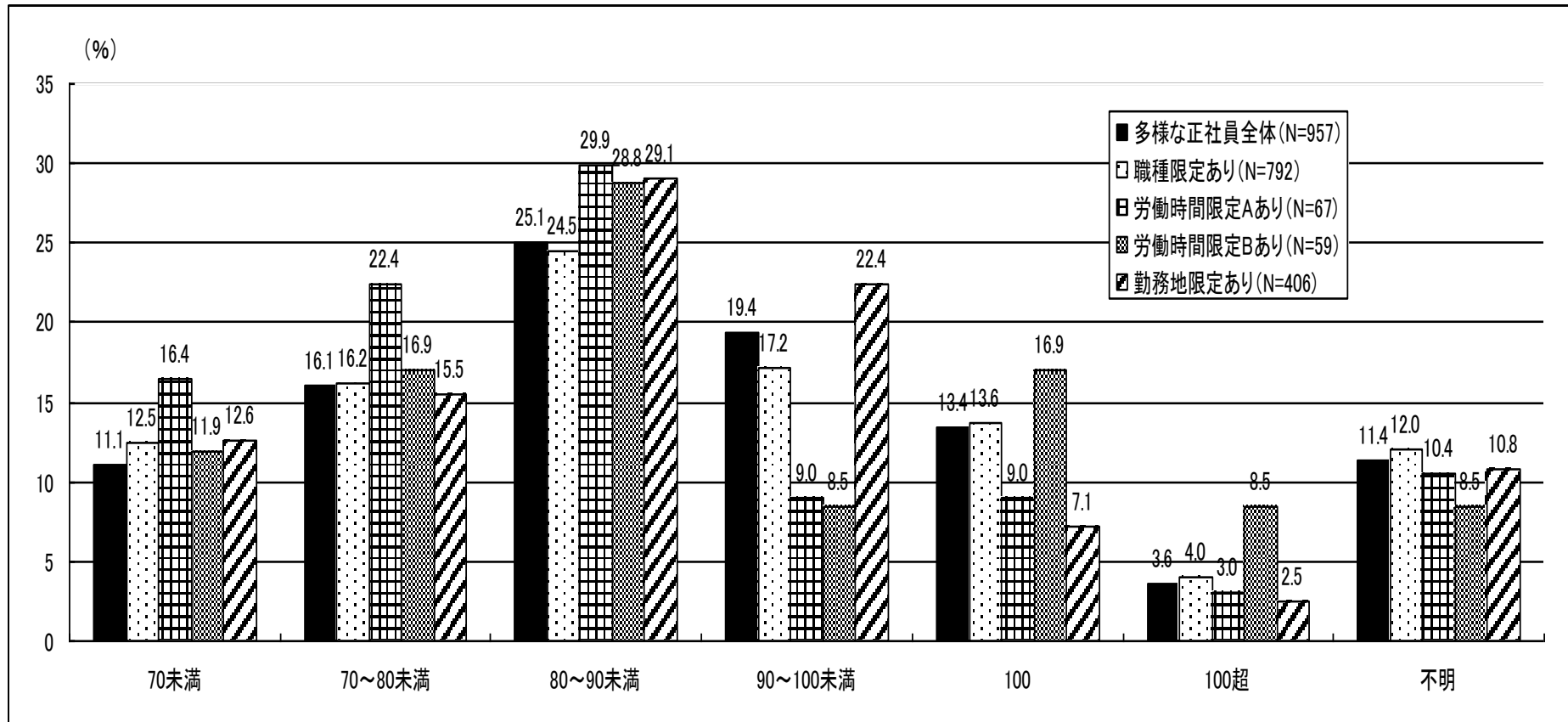
## 【賃金水準】

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 製造卸売a社 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・都道府県を6グループに区分し、基本給を設定</li> <li>・販売正社員(勤務地・職務限定)の基本給は、S職(販売系正社員)より若干高く設定<br/>→ 販売正社員は、人材確保のため賃金を高めに設定した契約社員の賃金水準を踏襲したため</li> <li>・賞与は、S職の加算月数は平均4ヶ月～6ヶ月程度に対し、販売正社員は2ヶ月程度</li> </ul>                                                           |
| 製造c社   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・X社員(無限定)は全国一律の賃金テーブル、Y社員(勤務地限定)とは異なる</li> <li>・Y社員は、全国を3地域に区分し、X社員の賃金水準100に比し100、95、90の水準で賃金テーブルを設定</li> <li>・X社員には勤務地手当を支給</li> <li>・同一部署、同一地域に長期滞留しているX社員がおり、X社員よりも低い賃金水準のY社員に不公平感を抱かせる要因となっている</li> </ul>                                 |
| 大企業e社  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・登用正社員(勤務地・職務限定)、EA・EB採用正社員(勤務地・職務限定)について、正社員との賃金水準の差は勤務地の限定性を根拠に設定</li> <li>・EA・EB採用正社員の基本給は、各県を3区分し賃金水準を設定し、正社員の概ね7割程度</li> <li>・登用正社員の基本給は、6つの地域ブロックに各県を4つのエリアにグルーピングし、エリアごとに賃金水準を設定し、正社員の概ね7割程度</li> </ul>                                |
| 運輸f社   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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)は、初任給について総合職採用と比べ若干差がある</li> <li>・昇給・昇級は総合職採用と同じ制度の下で運用</li> </ul>                                                                                                                                              |
| 金融g社   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・資格給の額について、Yコース(業務限定、うち多くは勤務地限定)とXコース(業務非限定)で若干差<br/>また、αコース(勤務地非限定)とβコース(勤務地限定)により金額が異なる<br/>⇒ 上記の組み合わせにより、4つの資格給がある</li> <li>・役割成果給の賃金テーブルは、X・Yコースで異なるが、α・βコースでは同一テーブル適用</li> <li>・賃金水準の差は、XコースとYコース間で2～4万円程度、αコースとβコース間で3～5万円程度</li> </ul> |

# いわゆる正社員と多様な正社員の賃金水準の差

○ 企業アンケートの結果では、「いわゆる正社員」の賃金を100としたときの「多様な正社員」全体の賃金水準は、「80～90未満」との回答が約25%と最も多い。

限定の区分別にみると、どの区分でも「80～90未満」との回答が最も多いが、「勤務地限定」では「90～100未満」との回答が約22%と他に比較して多い。

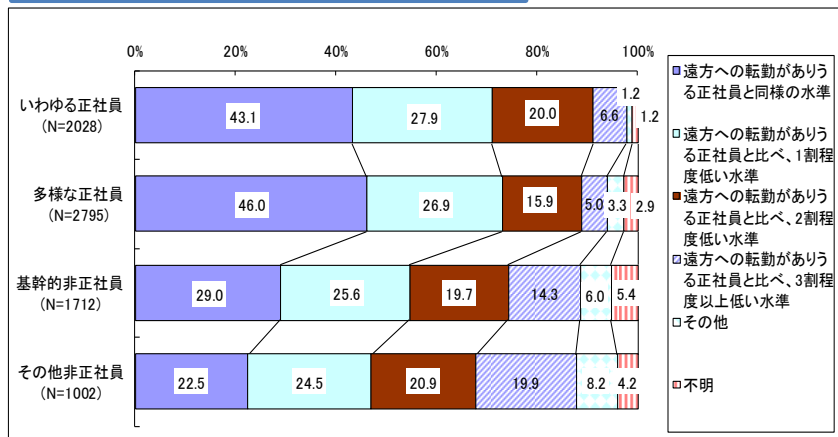


# 限定正社員として働く場合の許容し得る時間当たりの給与水準の差

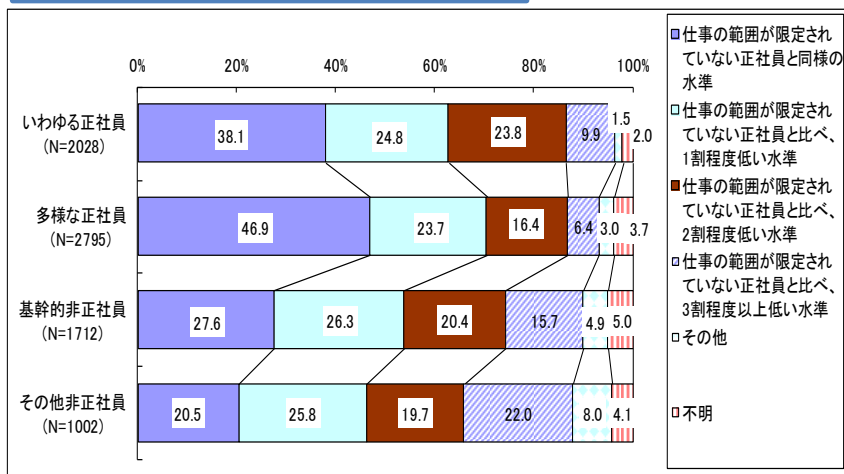
○ 従業員アンケート調査結果では、許容し得る時間当たりの給与水準の差について

- ・「多様な正社員」の雇用区分では、「いわゆる正社員」と同水準が約4割と最も多いが、1割程度低い水準又は2割程度低い水準と答えた割合を含めると約8割～9割を占める。

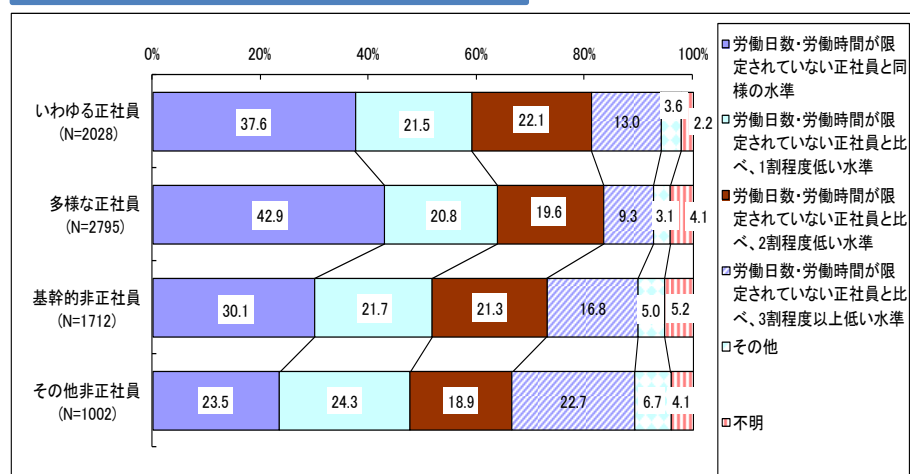
## 勤務地限定正社員として働く場合



## 職務限定正社員として働く場合



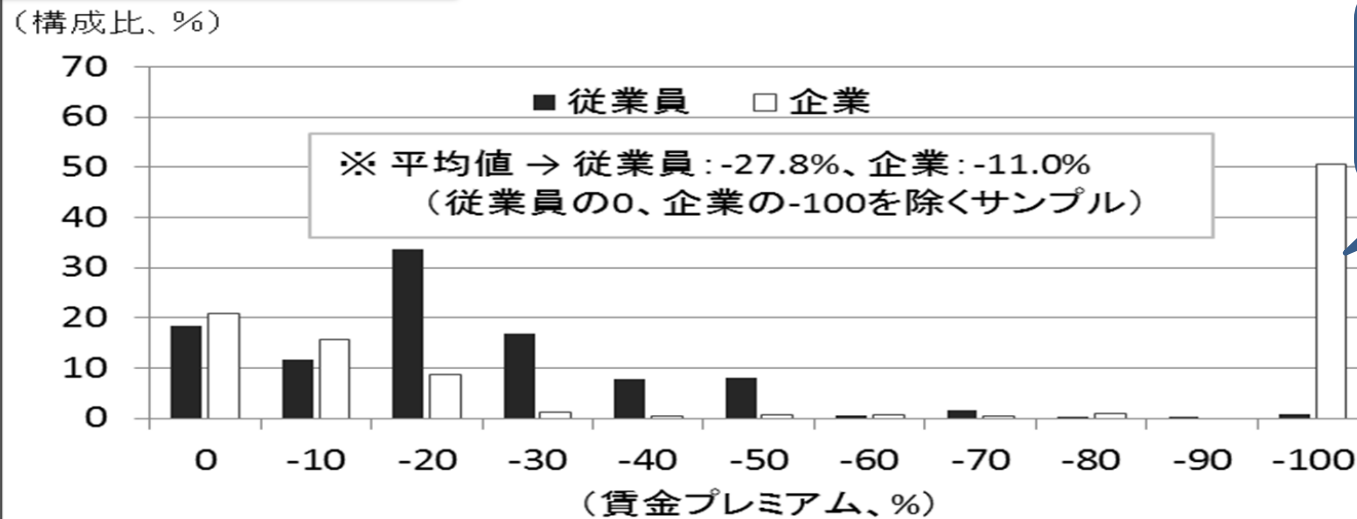
## 時間限定正社員として働く場合



# 短時間勤務制度(育児・介護以外)の導入に伴う妥当な賃金水準についての認識 (「ワークライフバランスに対する賃金プレミアムの検証」より)

- 従業員側では、賃下げになっても短時間勤務制度(育児・介護以外)の利用を求める割合が多い。
- 企業側は、制度の「導入自体が考えられない」とする割合が約5割。  
一方、制度を導入する企業の中では、賃金を抑制しないとする割合がもっとも多い。

## 短時間勤務制度(女性vs 企業)



制度の導入は一切考えられないとする企業の割合が高い

### 1 企業への調査内容(抄)

以下の施策・措置を導入している場合、導入していない場合と比べて、賃金はどの程度抑えられるか。

【各々数値を記入、制度の導入は一切考えられない場合は「100」】

①柔軟な働き方(フレックス・在宅勤務制度など)⇒ ( )%の抑制

②短時間勤務制度(育児・介護以外)⇒ ( )%の抑制

### 2 従業員への調査内容(抄)

職場の従業員が、以下の施策・措置(\*)を利用するとしたら、利用しない場合と比べて、その従業員の賃金をどの程度の水準にするのが妥当と考えるか。現在の賃金を100とした場合の数字でお答えください。【各々数値を記入】

(※ 回答の選択肢等は、企業の①②と共通)



# 「多様な正社員」の処遇について【昇進①】

- 有識者懇談会で実施した企業ヒアリングでは、勤務地限定の正社員の昇進の上限・スピードについて、いわゆる正社員とほぼ同じ昇進スピードであるが、上限が異なるものが多い。

差を設ける理由としては、転勤による職務経験の差、異動範囲が限定されることによるポストの制約などが挙げられる。

## 【昇進の上限・スピードの差】

|              |                                                                      |
|--------------|----------------------------------------------------------------------|
| 事例1<br>(製造業) | ・地域限定社員と全国型の間で、昇進の上限、スピード差はない                                        |
| 事例2<br>(保険業) | ・勤務地限定のエリア職・地域職と全国職の間で、昇進のスピード差あり<br>(勤務地限定によるポストの制約、転勤による職務経験の差)    |
| 事例3<br>(建設業) | ・勤務地限定の准総合職・一般職と総合職の間で、昇進のスピード差あり                                    |
| 事例4<br>(小売業) | ・勤務地限定の地域職は、昇進の上限あり(地域職は統括店長まで到達可能)<br>・全国職と地域職の昇進スピードは、統括店長・課長職まで同じ |
| 事例5<br>(金融業) | ・勤務地限定の一般職は昇進の上限あり<br>・総合職とエリア総合職(勤務地限定)の昇進スピードは同じ                   |
| 事例6<br>(旅行業) | ・勤務地・職務限定のコース2. 3. 4とコース1(全国転勤)の間で、昇進の上限、スピード差はない                    |
| 事例7<br>(飲食業) | ・広域地域職・地域職は、異動範囲を限定する性格上昇進の上限あり<br>・昇進のスピード差はない                      |
| 事例8<br>(小売業) | ・勤務場所固定の準社員と正社員との間で、昇進のスピード差はない                                      |

# 「多様な正社員」の処遇について【昇進②】

- 勤務地限定の正社員の昇進の上限について、いわゆる正社員と比べると到達職位は低い例が多い。中には、すべての社員区分から将来の幹部候補生を育成する例(f社)、昇進の上限を設定するものの業務限定により専門性を高める例(g社)も見受けられる。

差を設ける理由としては、異動範囲が限定されることによるポストの制約、管理職は転居を伴う異動を要件とするなどが挙げられる。

## 【昇進の上限・スピードの差】

|        |                                                                                                                                                                                    |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 金融系A社  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域限定総合職は、昇進の上限あり(支社の副支社長まで到達可能)</li> <li>・ 昇進のスピード差あり(地域限定総合職は事務主任を経て管理職ポストを目指すため総合職より遅れる)</li> </ul>                                     |
| 金融系B社  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 勤務地限定のAコースは、昇進の上限あり(支社の副支社長まで到達、制度上は支社長にも到達可能)</li> <li>・ 資格等級は同じスピードで昇格。ただし、異動範囲が限定されるため組織のライン上のポストが制約される</li> </ul>                     |
| 製造D社   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 勤務地限定のL社員は、制度上課長以上に昇進可能</li> </ul>                                                                                                        |
| 製造E社   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 勤務エリア限定社員は、昇進の上限あり(課長以上の管理職には就けない)<br/>管理職は広くE社グループの管理職という考えから、カンパニーに留まる勤務エリア限定社員は登用されない。</li> <li>・ 管理職未満の社員上級までは、昇進のスピード差はない</li> </ul> |
| 製造卸売a社 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 販売正社員(勤務地・職務限定)は、昇進の上限あり<br/>(販売員を育成する教育課長まで到達可能)</li> </ul>                                                                              |
| 大企業e社  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 登用正社員・EB採用正社員(いずれも勤務地・職務限定)は、昇進の上限あり<br/>(登用正社員は課長代理まで、EB採用正社員は事業所長まで到達可能)</li> </ul>                                                     |
| 運輸f社   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 勤務地限定のプロフェッショナル採用は、昇進の上限あり(駅係員・運転士を定年まで務める)<br/>ただし、キャリアアップ組となったプロフェッショナル採用(勤務地限定)は幹部候補生と位置づけ、管理職層への登用・キャリアアップのスピードは総合職と同様</li> </ul>     |
| 金融g社   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務限定のYコース、勤務地限定のβコースは、昇進の上限あり<br/>(Yコースは営業店次長、本部の担当課長まで到達可能。<br/>また、Xコース(業務非限定)、Yコースともに、βコース(勤務地限定)の場合、課長の下の監督職までが上限)</li> </ul>          |

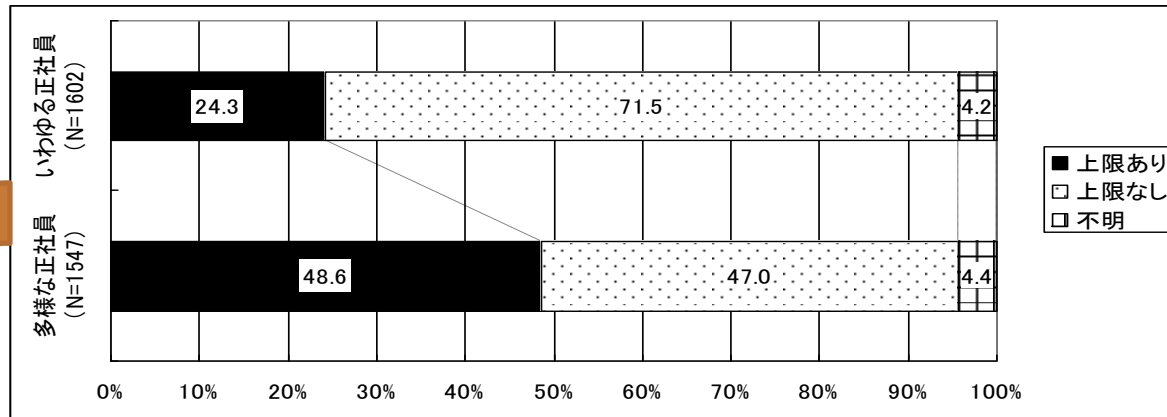


# いわゆる正社員と多様な正社員の昇進・昇格の上限

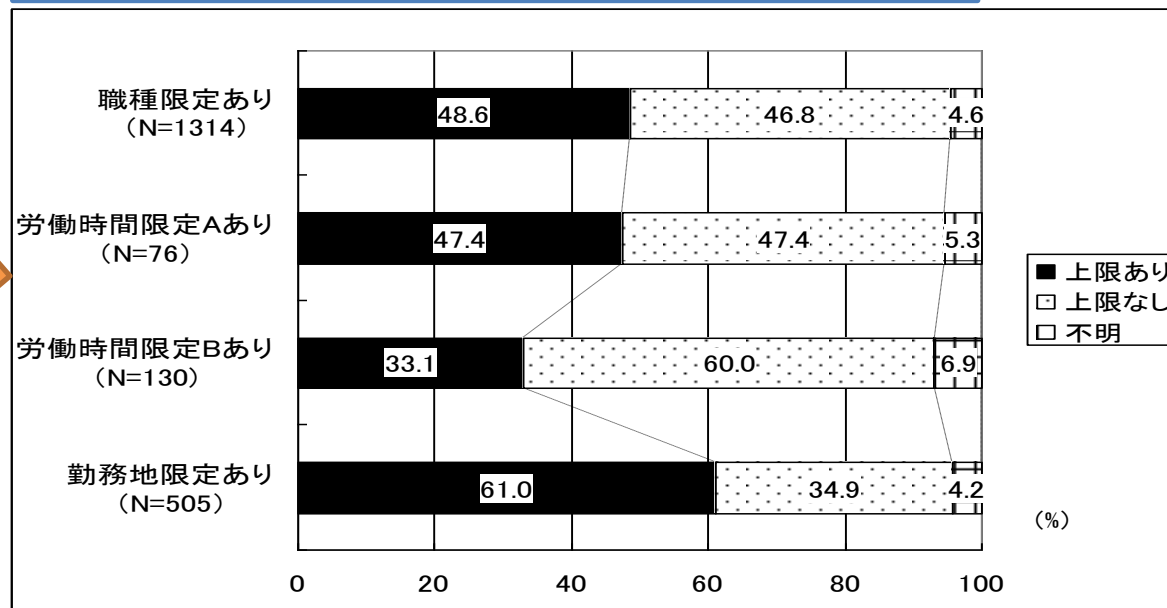
○ 企業アンケート調査結果では、昇進・昇格の「上限あり」について

・「多様な正社員」全体で約5割、うち「勤務地限定あり」の場合で約6割を占める

昇進できる管理的ポジションの上限の有無



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)



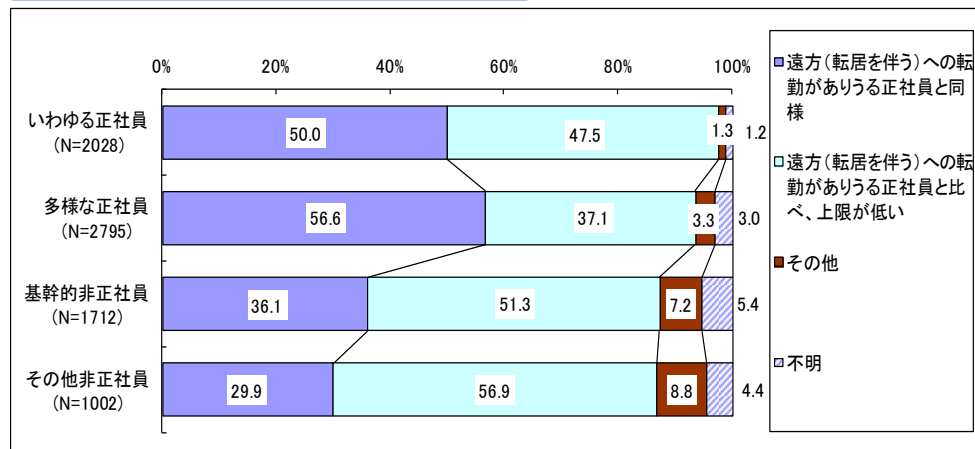
資料出所: 厚生労働省  
『多様な形態』による正社員に関する研究会  
企業アンケート調査結果

# 限定正社員として働く場合の許容し得る昇進・昇格の差

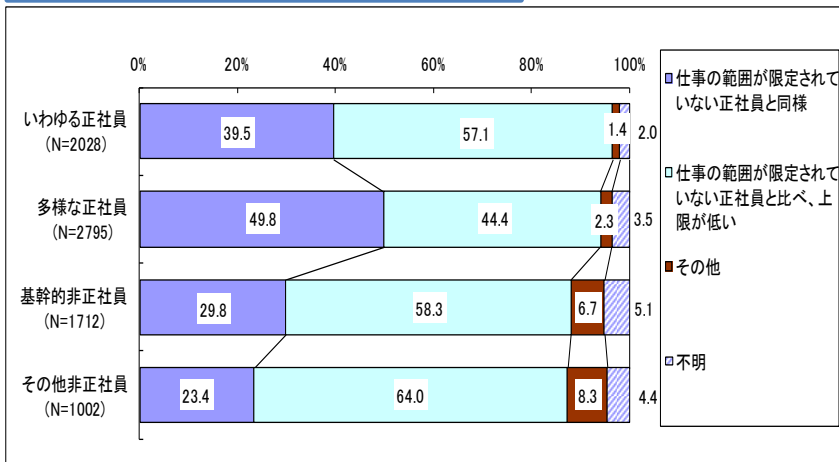
○ 従業員アンケート調査結果では、許容し得る昇進・昇格の差について

- ・「多様な正社員」の雇用区分では、勤務地限定正社員については「遠方への転勤があり得る正社員」と同様、職種限定正社員については「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多い。

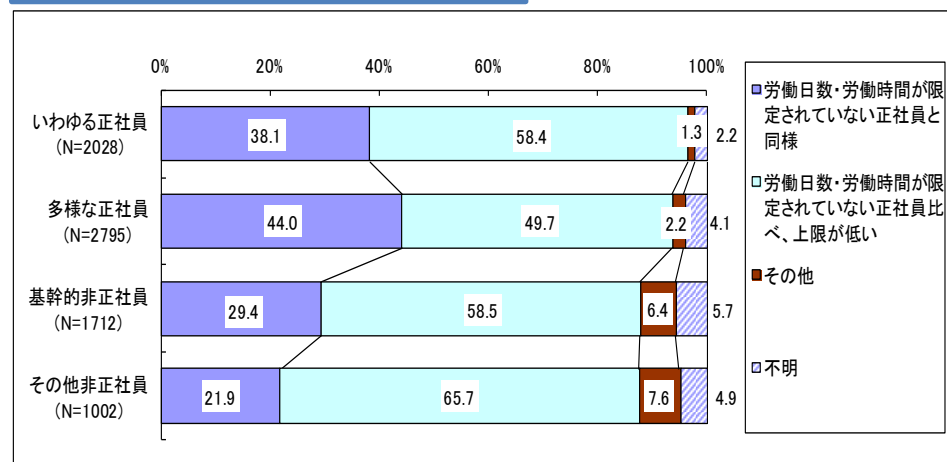
## 勤務地限定正社員として働く場合



## 職務限定正社員として働く場合



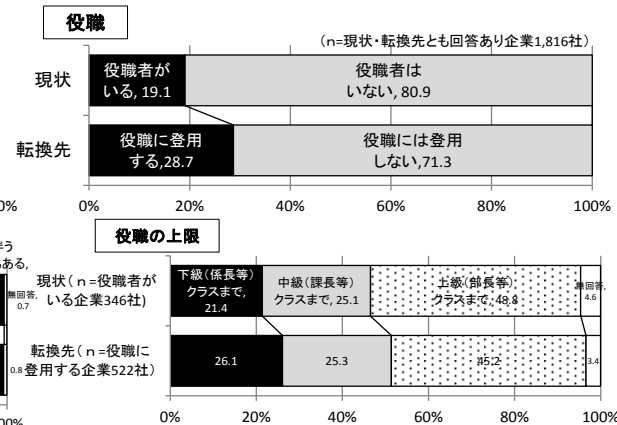
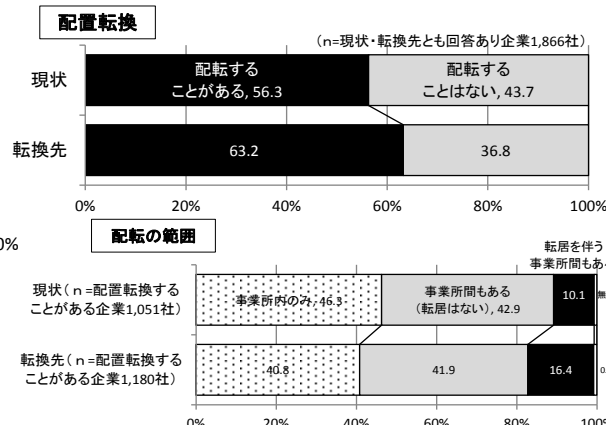
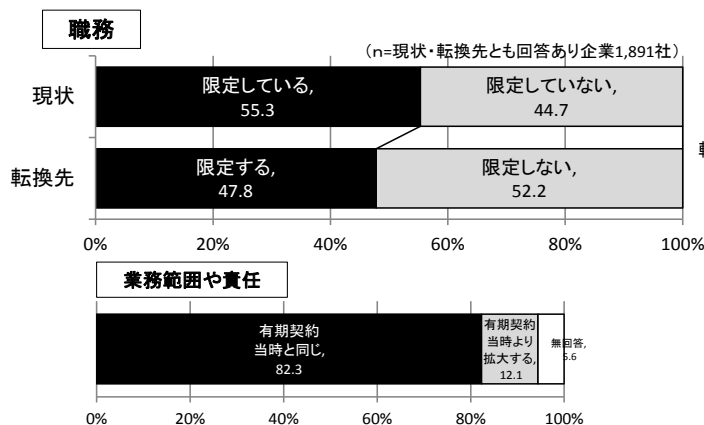
## 時間限定正社員として働く場合



# 無期転換後の処遇・労働条件（職務、配転、役職登用）

- 改正労働契約法では、有期契約を反復更新して通算5年を超えた場合に、労働者の申込みに基づき期間の定めのない労働契約（無期契約）に転換できるルールが新設された。
- これに対し何らかの形で無期契約に転換していく意向があると回答した企業において、無期転換後の処遇・労働条件は以下のとおり設定している（または設定を検討している）。

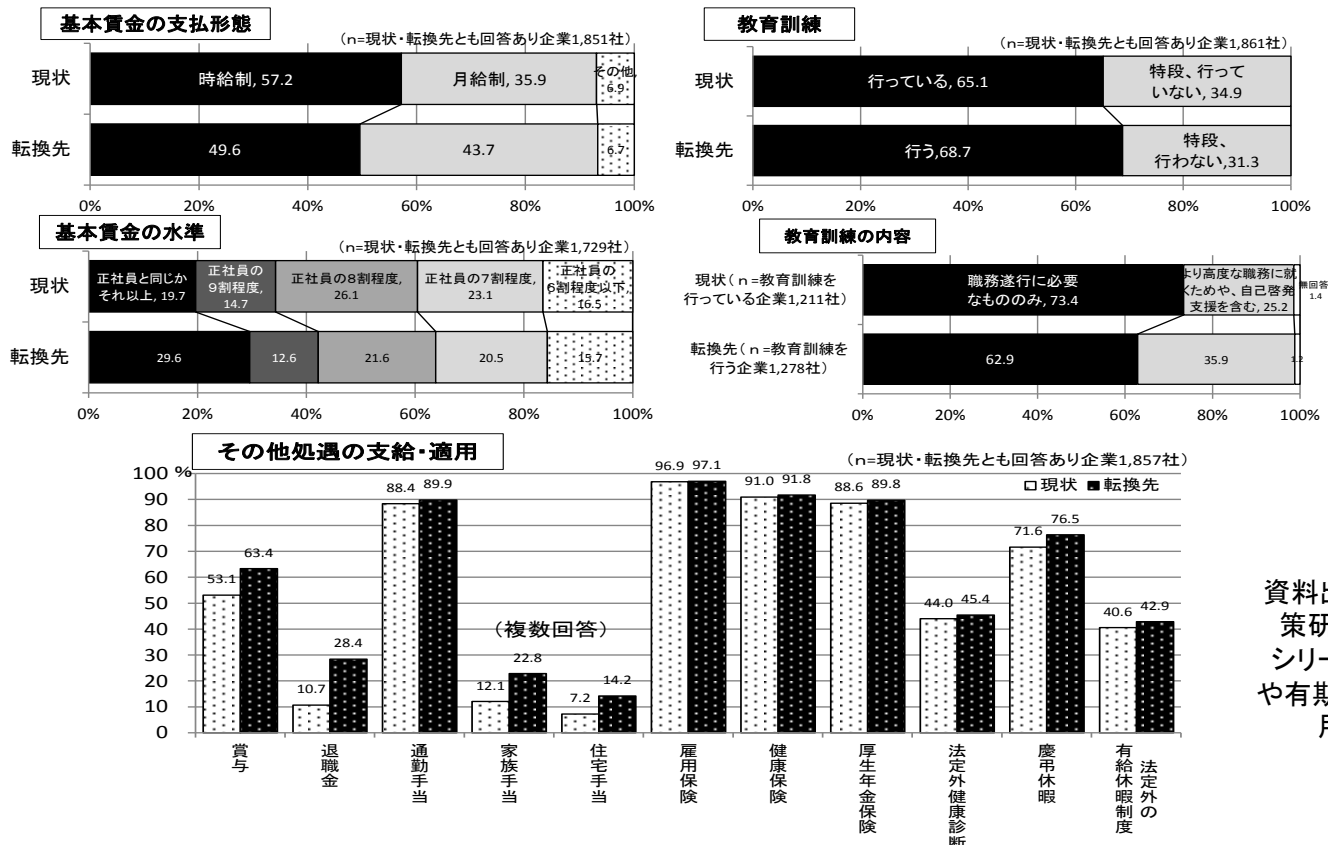
|                             | 現状      | 転換後     |      |
|-----------------------------|---------|---------|------|
| 職務を「限定しない」割合                | : 44.7% | → 52.2% | 【増加】 |
| 配置転換を「することがある」割合            | : 56.3% | → 63.2% | 【増加】 |
| 「役職者がいる」割合<br>（「役職に登用うる割合」） | : 19.1% | → 28.7% | 【増加】 |



# 無期転換後の処遇・労働条件（基本賃金やその他処遇、教育訓練）

|                               |         |         |      |
|-------------------------------|---------|---------|------|
| 賃金の支払形態を「月給制」にする              | 現状      | 転換後     |      |
|                               | : 35.9% | → 43.7% | 【増加】 |
| 基本賃金水準を「正社員と同じかそれ以上」にする       | : 19.7% | → 29.6% | 【増加】 |
| 教育訓練を「行う」                     | : 65.1% | → 68.7% | 【増加】 |
| 訓練内容を「より高度な職務に就くためや自己啓発支援を含む」 | : 25.2% | → 35.9% | 【増加】 |

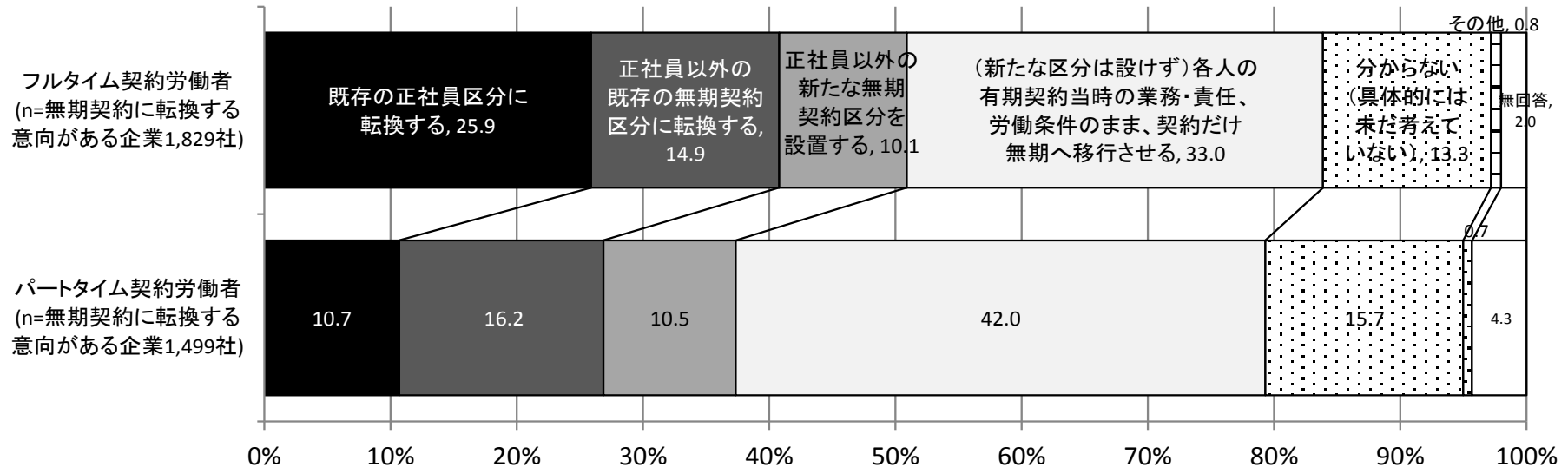
- その他処遇の支給・適用をみると、「賞与」（現状53.1%→転換先63.4%）や、「退職金」（現状10.7%→28.4%）のほか、一部手当関係で、支給・適用する企業割合が増加している。



資料出所：独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）調査シリーズ No.115「『高年齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査』結果」

## (参考)無期転換後への転換方法

- 何らかの形で無期契約に転換する意向があるとした企業では、「(新たな区分は設けず)各人の有期契約当時の業務・責任、労働条件のまま、契約だけ無期へ移行させる」割合がもっとも多い(それぞれ33.0%、42.0%)。
- フルタイム契約労働者では「既存の正社員区分に転換する」(25.9%)、パートタイム契約労働者では「正社員以外の既存の無期契約区分に転換する」(16.2%)の順に多くなっている。
- 正社員以外の無期契約区分を活用する割合は、フルタイム契約労働者で既存・新設合わせて25.0%、パートタイム契約労働者では26.7%となった。



資料出所: 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) 調査シリーズ No.115「『高齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査』結果」

# 転勤の有無による社員区分と処遇の違いについて （「転勤と人事管理に関する調査」概要）

## 調査結果概要 （平成22年9～10月実施、回答企業数214）

- 転勤を実施している企業160社のうち、「有転勤正社員」と「無転勤正社員」を区分(\*)している企業64社では、転勤の有無による賃金決定方法に違いがある企業は約8割。
- 基本給において転勤の有無による賃金決定の違いの要素は、仕事の重要度54.2%、仕事の成果43.8%、能力39.6%、将来性35.4%で多くなっている。
- 「有転勤正社員」の年収を100とした場合、「無転勤正社員」の年収は約9割。  
「有転勤正社員」に転勤手当を支給する場合、基本給の2割程度の水準。
- 「有転勤正社員」「無転勤正社員」に対する賃金制度に関する社員の納得度については、納得又はやや納得しているとする企業は約8割。
- 「有転勤正社員」と「無転勤正社員」の賃金の決定方法に関する問題点として、「有転勤正社員の中に転勤しない社員がいること」を問題とする企業が約7割、「無転勤正社員の中に転勤する社員がいること」を問題とする企業が約3割。

\* 「有転勤正社員」「無転勤正社員」の区分は、転勤の有無による社員区分を、雇用契約で明確に区分又は実質的に区分しているか否かによる

（参考）① 転勤の有無による社員区分を「雇用契約で区分している」企業は19.4%、「実質的に区分している」企業は20.6%

② 「有転勤正社員」「無転勤正社員」の区分間を「相互に転換できる」企業は57.8%、「無転勤正社員から有転勤正社員へ転換できる」企業は21.9%

資料出所：「転勤と人事管理に関する調査」結果

（産労総合研究所 & 学習院大学大学院経営学研究科今野浩一郎研究室）



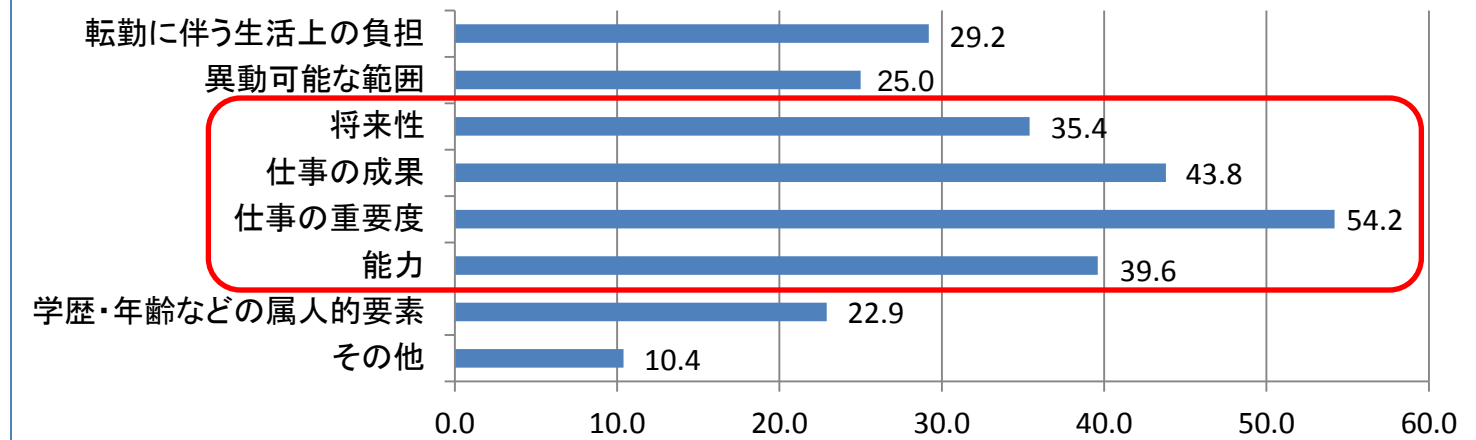
# 転勤の有無による社員区分と処遇の違いについて （「転勤と人事管理に関する調査」集計表）

## 「有転勤正社員」と「無転勤正社員」の賃金決定方法に関する違い

|     | 合計        | 違いあり | 違いなし | 違いを設けない理由      |             |                 |                   |                  |      |       |         |      | 無回答 |
|-----|-----------|------|------|----------------|-------------|-----------------|-------------------|------------------|------|-------|---------|------|-----|
|     |           |      |      | 能力や仕事の成果で決めるべき | 賃金以外で保障している | 無転勤正社員の納得を得られない | 有転勤正社員で転勤しない社員がいる | 無転勤正社員で転勤する社員がいる | 無回答  | 違いが必要 | 違いは必要なし | 無回答  |     |
| 調査計 | 100.0(64) | 82.8 | 17.2 | 63.6           | 18.2        | —               | —                 | —                | 36.4 | 36.4  | 45.5    | 18.2 | —   |



## 基本給において転勤の有無による違いを設けている要素(%)



（単位：％、（ ）内は社数）

資料出所：「転勤と人事管理に関する調査」結果

（産労総合研究所＆学習院大学大学院経営学研究科今野浩一郎研究室）

# 転勤の有無による社員区分と処遇の違いについて （「転勤と人事管理に関する調査」集計表）

## 「有転勤正社員」に対する転勤手当の支給状況

|     | 合計        | 支給している | 手当の決定方法 |           |                    |      |     |                 | 支給していない | 無回答 |
|-----|-----------|--------|---------|-----------|--------------------|------|-----|-----------------|---------|-----|
|     |           |        | 定額      | 基本給に対する比率 | 定額と基本給に対する比率の組み合わせ | その他  | 無回答 | 基本給に対する手当の比率（%） |         |     |
| 調査計 | 100.0(64) | 25.0   | 17.2    | 12.5      | —                  | 25.0 | 6.3 | 20.9            | 75.0    | —   |

## 「有転勤正社員」「無転勤正社員」の賃金の決定方法に違いを設ける際に参考とした情報（複数回答）

|     | 合計        | 労働組合からの情報 | 同業他社の状況 | 弁護士との相談 | コンサルタントとの相談 | その他  | 何も参考にしていない | 無回答 |
|-----|-----------|-----------|---------|---------|-------------|------|------------|-----|
| 調査計 | 100.0(53) | 13.2      | 35.8    | 3.8     | 41.5        | 17.0 | 24.5       | —   |

（単位：％、（ ）内は社数）

資料出所：「転勤と人事管理に関する調査」結果  
（産労総合研究所＆学習院大学大学院経営学研究科今野浩一郎研究室）

# 転勤の有無による社員区分と処遇の違いについて (「転勤と人事管理に関する調査」集計表)

「有転勤正社員」の年収を100としたときの「無転勤正社員」の年収比率

| 調査計      | 合計        | 「無転勤<br>正社員」<br>がいる | 年収比率   |       |       |       |     | 平均比率 | 「無転勤<br>正社員」<br>はいない | 無回答 |
|----------|-----------|---------------------|--------|-------|-------|-------|-----|------|----------------------|-----|
|          |           |                     | 100～91 | 90～81 | 80～71 | 70～61 | 無回答 |      |                      |     |
| 新入社員     | 100.0(64) | 45.3                | 41.4   | 41.4  | 17.2  | —     | —   | 90.4 | 50.0                 | 4.7 |
| 係長・主任クラス | 100.0(64) | 54.7                | 42.9   | 37.1  | 11.4  | 2.9   | 5.7 | 90.6 | 39.1                 | 6.3 |
| 課長クラス    | 100.0(64) | 26.6                | 47.1   | 23.5  | 29.4  | —     | —   | 89.9 | 68.8                 | 4.7 |

「有転勤正社員」の年収を100とした場合の「無転勤正社員」の理想の年収比率

| 調査計      | 合計        | 100～91 | 90～81 | 80～71 | 70～61 | 60以下 | 無回答  | 平均比率 |
|----------|-----------|--------|-------|-------|-------|------|------|------|
| 新入社員     | 100.0(64) | 18.8   | 39.1  | 10.9  | 1.6   | 3.1  | 26.6 | 88.1 |
| 係長・主任クラス | 100.0(64) | 6.3    | 32.8  | 25.0  | 6.3   | 1.6  | 28.1 | 83.8 |
| 課長クラス    | 100.0(64) | 6.3    | 12.5  | 23.4  | 18.8  | 4.7  | 34.4 | 78.5 |

(単位: %、( )内は社数)

資料出所: 「転勤と人事管理に関する調査」結果  
(産労総合研究所 & 学習院大学大学院経営学研究科今野浩一郎研究室)

# 転勤の有無による社員区分と処遇の違いについて （「転勤と人事管理に関する調査」集計表）

## 「有転勤正社員」「無転勤正社員」に対する賃金制度に関する社員の納得度

|     | 合計        | 納得している | やや納得している | あまり納得していない | 納得していない | 無回答 |
|-----|-----------|--------|----------|------------|---------|-----|
| 調査計 | 100.0(64) | 35.9   | 50.0     | 10.9       | —       | 3.1 |

## 「有転勤正社員」と「無転勤正社員」の賃金の決定方法に関する問題点

|                               | 合計        | そう思う | ややそう思う | あまりそう思わない | そう思わない | 無回答 |
|-------------------------------|-----------|------|--------|-----------|--------|-----|
| 「有転勤正社員」の納得を得にくい              | 100.0(64) | 9.4  | 15.6   | 35.9      | 37.5   | 1.6 |
| 「無転勤正社員」の納得を得にくい              | 100.0(64) | 4.7  | 20.3   | 31.3      | 42.2   | 1.6 |
| 「有転勤正社員」の中に転勤しない社員がいることが問題となる | 100.0(64) | 37.5 | 34.4   | 15.6      | 10.9   | 1.6 |
| 「無転勤正社員」の中に転勤する社員がいることが問題となる  | 100.0(64) | 14.1 | 17.2   | 10.9      | 53.1   | 4.7 |

（単位：％、（ ）内は社数）

資料出所：「転勤と人事管理に関する調査」結果  
（産労総合研究所＆学習院大学大学院経営学研究科今野浩一郎研究室）

# 転勤の有無による社員区分と処遇の違いについて （「転勤と人事管理に関する調査」集計表）

## 転勤の目的とそれぞれの重要度

| 調査計                     | 合計         | 重要   | やや重要 | あまり重要ではない | 重要ではない | 無回答 |
|-------------------------|------------|------|------|-----------|--------|-----|
| 業務ニーズに合わせて人材を機動的に配置すること | 100.0(160) | 79.4 | 16.9 | 1.3       | 0.6    | 1.9 |
| 組織を活性化させること             | 100.0(160) | 48.1 | 42.5 | 8.1       | —      | 1.3 |
| 人材育成を進めること              | 100.0(160) | 51.3 | 41.3 | 5.6       | 0.6    | 1.3 |
| 能力や適性にあった配置を行うこと        | 100.0(160) | 52.5 | 42.5 | 2.5       | 1.3    | 1.3 |
| 昇進とキャリアアップの機会を与えること     | 100.0(160) | 31.9 | 50.0 | 14.4      | 2.5    | 1.3 |
| 育児・介護等の社員の生活上の要望に応えること  | 100.0(160) | 12.5 | 50.0 | 26.9      | 7.5    | 3.1 |

## 転勤の機能別にみた現状

| 調査計                     | 合計         | 機能している | やや機能している | あまり機能していない | 機能していない | 無回答 |
|-------------------------|------------|--------|----------|------------|---------|-----|
| 業務ニーズに合わせて人材を機動的に配置する機能 | 100.0(160) | 44.4   | 41.3     | 9.4        | 2.5     | 2.5 |
| 組織を活性化させる機能             | 100.0(160) | 23.1   | 42.5     | 28.8       | 3.8     | 1.9 |
| 人材育成を進める機能              | 100.0(160) | 15.0   | 56.9     | 23.8       | 3.1     | 1.3 |
| 能力や適性にあった配置を行う機能        | 100.0(160) | 24.4   | 50.6     | 20.0       | 3.1     | 1.9 |
| 昇進とキャリアアップの機会を与える機能     | 100.0(160) | 18.8   | 44.4     | 32.5       | 3.1     | 1.3 |
| 育児・介護等の社員の生活上の要望に応える機能  | 100.0(160) | 11.3   | 37.5     | 36.3       | 11.3    | 3.8 |
| 総合的な評価                  | 100.0(160) | 19.4   | 60.6     | 16.9       | 1.9     | 1.3 |

（単位：％、（ ）内は社数）

資料出所：「転勤と人事管理に関する調査」結果  
（産労総合研究所＆学習院大学大学院経営学研究科今野浩一郎研究室）

# ジョブ型正社員の雇用ルール整備に関する意見【抜粋】

平成25年12月5日  
規 制 改 革 会 議

## 1. ジョブ型正社員のルール整備を目指して

- ジョブ型正社員は多くの企業で既に導入されているが、その特性に沿った雇用管理が行われていない、または、そうした雇用管理が事前に明確に設定されている場合でも、実際の運用において徹底されていないことが多い。したがって、ジョブ型正社員の形態・内容について労働契約や就業規則で明示的に定めることが必要である。
- その際、従来の「無限定契約」と「ジョブ型（限定）契約」との相互転換を円滑化し、ライフスタイルやライフサイクルに合わせた多様な就労形態の選択を可能にすること、また、**両契約類型間の均衡処遇を図ることが必要である。**
- 規制改革会議では、本年6月の「規制改革会議雇用ワーキング・グループ報告書」の内容を踏まえ、①契約締結・変更時の労働条件明示、②無限定正社員との相互転換制度と均衡処遇、に関して意見を表明することとする。

## 3. 相互転換制度と均衡処遇について

- (3) **均衡処遇を図るために、有期労働契約について無期労働契約との不合理な労働条件の相違を認めないとする労働契約法第20条に類する規定(雇用形態による不合理な労働条件の禁止)を設ける。**



○不合理な労働条件の禁止（労働契約法 第20条）

同一の使用者と労働契約を締結している、有期契約労働者と無期契約労働者との間で、期間の定めがあることにより不合理に労働条件を相違させることを禁止するルール。

このルールは、有期契約労働者については、無期契約労働者と比較して、雇止めの不安があることによって合理的な労働条件の決定が行われにくいことや、処遇に対する不満が多く指摘されていることを踏まえ、法律上明確化することとしたもの。

労働契約法（平成19年法律第128号） 抄  
（期間の定めがあることによる不合理な労働条件の禁止）  
第二十条 有期労働契約を締結している労働者の労働契約の内容である労働条件が、期間の定めがあることにより同一の使用者と期間の定めのない労働契約を締結している労働者の労働契約の内容である労働条件と相違する場合においては、当該労働条件の相違は、労働者の業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度（以下この条において「職務の内容」という。）、当該職務の内容及び配置の変更の範囲その他の事情を考慮して、不合理と認められるものであってはならない。

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 対象となる労働条件 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 一切の労働条件について、適用。</li><li>● 賃金や労働時間等の狭義の労働条件だけでなく、労働契約の内容となっている災害補償、服務規律、教育訓練、付随義務、福利厚生など、労働者に対する一切の待遇が含まれる。</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 判断の方法     | <ul style="list-style-type: none"><li>● 労働条件の相違が不合理と認められるかどうかは、<ul style="list-style-type: none"><li>① 職務の内容（業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度）</li><li>② 当該職務の内容及び配置の変更の範囲</li><li>③ その他の事情</li></ul>を考慮して、個々の労働条件ごとに判断される。<br/>とりわけ、通勤手当、食堂の利用、安全管理などについて労働条件を相違させることは、上記①～③を考慮して、特段の理由がない限り、合理的とは認められないと解される。</li><li>➤解説<ul style="list-style-type: none"><li>● 「同一の使用者」は、労働契約を締結する法律上の主体が同一であることをいうものであり、したがって、事業場単位ではなく、労働契約締結の法律上の主体が法人であれば法人単位で判断されるもの。</li><li>● ①は、労働者が従事している業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度を指す。</li><li>● ②は、今後の見込みも含め、転勤、昇進といった人事異動や本人の役割の変化など（配置の変更を伴わない職務の内容の変更を含む）の有無や範囲を指す。</li><li>● ③は、合理的な労使の慣行などの諸事情が想定される。</li></ul>例えば、定年後に有期労働契約で継続雇用された労働者の労働条件が定年前の他の無期契約労働者の労働条件と相違することについては、定年の前後で、上記①、②等が変更されることが一般的であることを考慮すれば、特段の事情がない限り不合理と認められないと解される。</li></ul> |
| 効果        | <ul style="list-style-type: none"><li>● この規定は、民事的効力のある規定で、法第20条により不合理とされた労働条件の定めは無効となり、故意・過失による権利侵害、すなわち不法行為として損害賠償が認められ得ると解される。</li><li>● この規定により、無効とされた労働条件については、基本的には、無期契約労働者と同じ労働条件が認められると解される。</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## ○差別的取扱いの禁止（パートタイム労働法 第8条）

通常の労働者と就業の実態が同じと判断されたパートタイム労働者は、賃金の決定、教育訓練の実施、福利厚生施設の利用その他のすべての待遇について、パートタイム労働者であることを理由に差別的に取り扱うことが禁止されている。

短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律（平成5年法律第76号） 抄

（通常の労働者と同視すべき短時間労働者に対する差別的取扱いの禁止）

第八条 事業主は、業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度（以下「職務の内容」という。）が当該事業所に雇用される通常の労働者と同じの短時間労働者（以下「職務内容同一短時間労働者」という。）であつて、当該事業主と期間の定めのない労働契約を締結しているもののうち、当該事業所における慣行その他の事情からみて、当該事業主との雇用関係が終了するまでの全期間において、その職務の内容及び配置が当該通常の労働者の職務の内容及び配置の変更の範囲と同一の範囲で変更されると見込まれるもの（以下「通常の労働者と同視すべき短時間労働者」という。）については、短時間労働者であることを理由として、賃金の決定、教育訓練の実施、福利厚生施設の利用その他の待遇について、差別的取扱いをしてはならない。

2 前項の期間の定めのない労働契約には、反復して更新されることによって期間の定めのない労働契約と同視することが社会通念上相当と認められる期間の定めのある労働契約を含むものとする。