

ヒアリング調査結果概要(中間報告)

資料3

		1	2
企業概要	所在エリア	近畿	近畿
	従業員数	3000人以上	1000人以上3000人未満
	事業所数	国内10箇所+海外	
	本社から転居を伴う移動を必要とする事業所の有無	有	有
多様な正社員区分について	働き方の限定事項	職種+勤務地限定	勤務地限定、職種+勤務地限定
	区分導入の背景	<p>限定区分① かつて総合職・一般職の統合を図ったものの、人事考課等の運用がうまく行かなかったため、再度、職種と地域を限定した勤務区分を導入。</p> <p>限定区分② 1年契約の契約販売員を、均等待遇を求める社会的流れや組合の組織率低下への対応のため、期間の定めのない販売正社員に切り替え。</p>	<p>限定区分① かつては運用のなかで転勤する人、しない人を区分し、処遇にもなんとなく差があったものを、総合職とエリア職とに区分して明確化したもの。</p> <p>限定区分② かつて1年契約としていた地域の現業職を、雇い止め法制の強化を契機に期間の定めのない契約としたもの。</p>
	具体的な働き方	<p>①本社で職種別に採用され、転居を伴わない転勤しかない。ほぼすべての職種がある。</p> <p>②地域別に販売員として採用され、転居を伴わない転勤しかない。</p>	<p>①採用の入口は全員総合職。入社2年経過後、本人が希望すればエリア限定職に転換可能。総合職・エリア限定職間の行き来は2回まで。</p> <p>②地域で現業に特化して勤務するが、アシスタントマネジャーになることもある。フルタイムもパートタイムもある。</p>
	処遇の考え方	<p>①資格等級制度はいわゆる正社員と同じだがテーブルが若干異なる。また、管理職には昇格できず、昇格スピードにも差がある。福利厚生面は共通。</p> <p>②販売員専用の資格等級制度を適用。管理職級の資格等級はない。賃金・賞与の体系がいわゆる正社員も区分①とも異なり、退職金制度はない。福利厚生面は共通。</p>	<p>①資格等級制度は同じだが、昇格に当たっての在級年数要件が総合職より長く、賃金表も低め。また部長やエリアマネジャーには昇格できない。</p> <p>②時給制。若干の賞与あり。退職金はナシ。フルタイムだと年収300万円台もあり、地方では主たる生計維持者も多い。福利厚生は共通。</p>
	区分運用に当たってのメリット/トラブル等	<p>かつての総合・一般を統合した制度下では、「いま何を担当しているか」という「時価主義」での処遇を目指したが、社内で1から育成していく人事マネジメントと不整合を生じた。その反省に立って構築されたため、キャリアの方向性の違いに応じた現在の制度はうまく機能している。いわゆる正社員と区分①の正社員とが、たまたまある時期に同じような仕事をしていて処遇が異なっても、特段の問題を生じていない。</p> <p>区分②は、もともと採用マーケットも他とは異なる、流動性の高い職種であり、雇用期間の定めをなくしただけなので特に問題はない。ただし、期待役割を販売に限定したため、販売の経験を生かした他の職務に異動させることができないところに、若干の不自由さを感じている。</p>	<p>制度の運用に筋を通すため、転勤の発令を受けてからのエリア限定申請は認めないこととしている。男性がエリア限定を選ぶの歯子育て世代に多い。女性は結婚を機に選択するケースが多い。事情が変わったらいずれも総合職に戻れるので、大きな問題はない。</p> <p>②は、基本的に待遇を良くしたもののなので、とくに問題はない。</p>
今後の方針	特段、変更は考えていない。	特段、変更は考えていない。	
転換制度	<p>正社員・非正社員から多様な正社員への転換</p>	<p>いわゆる正社員からの転換制度あり。賃金テーブルが異なるのでダウンあり。</p> <p>区分②がもともと非正社員からの転換を図ったものなので、現在は無い。</p>	<p>上述のとおり。</p>

※1 平成23年11月16日時点でヒアリングを行った企業(17社)のうち、結果概要の整理ができたもの。

※2 今後、さらに8社程度にヒアリングを実施予定。

		3	4
企業概要	所在エリア	九州・沖縄	関東甲信越
	従業員数	1000人以上3000人未満	500～1,000人
	事業所数		
	本社から転居を伴う移動を必要とする事業所の有無	有	有
多様な正社員区分について	働き方の限定事項	勤務地限定	勤務地限定
	区分導入の背景	県別会社が合併して新人事制度を導入。県別会社時代は、当然県内の異動しかなかったのが、広域での異動が生ずることになったため、これに応じられない人のために勤務地限定を選択できるようにしたもの。	全国ネットでの事業展開を強化するため、職群別管理を廃して全員総合職の人事制度に改訂した。地域ブロックで採用され、ブロック内異動に限定されていた社員も、育成・組織活性化の観点から全国異動が前提となったが、従来どおりブロック内で勤務した社員はエリア限定職を選択できるようにした。新たに採用する者はすべて総合職であり、会社としても総合職となることを推奨している。
	具体的な働き方	中学生までの子を養育する者、介護を要する家族を有する者、その他必要を認める者を対象に、申告している本拠地から1時間以内または通勤可能な3事業所に異動を限定。	ブロック内に限定した異動しかないが、広域のブロックでは転居を伴う異動はある。
	処遇の考え方	限定期間は賃金は85%になる。	基本給レンジが総合職よりも10%低く設定されている。また、役職者(係長以上)にはなれない。
	区分運用に当たってのメリット／トラブル等	基本は県を越えた異動ができることであり、限定職採用は行っていない。規定はしていないが、異動しても3年程度で本拠地に戻るケースが多く、単身赴任制度もあるので、あまり本制度に依存していない。父子家庭等で、子どもの教育のために必要な場合くらいしか、本制度の適用を受けることはなく、特段の問題はない。	会社としては、総合職であっても、1年に1回のキャリア申告機会に事情をよく聴き、異動が困難な社員には配慮をしている。それでもどうしてもブロック内でだけ勤務したいという社員だけがエリア限定職を選択している。制度導入時には綿密に社員説明を行っており、特段の問題は生じていない。
	今後の方針	特段、変更は考えていない。	
転換制度	正社員・非正社員から多様な正社員への転換	正社員は原則として異動できることを前提に本社で採用している。非正社員は地域で働くことを希望して採用されているので、転換はほとんどない。	総合職となることを推奨しているため、エリア限定職から総合職に転換するのに試験等はない。非正社員はコールセンターなど特殊な業務。正社員登用については、現在充実策を検討中。

※1 平成23年11月16日時点で ※1 平成23年11月16日時点でヒアリングを行った企業(17社)のうち、結果概要の整理ができたもの。

※2 今後、さらに8社程度にヒアリングを実施予定。

		5	6
企業概要	所在エリア	中部	中部
	従業員数	500～1,000人	1,000～3,000人
	事業所数	50ヶ所以上	10ヶ所未満
	本社から転居を伴う移動を必要とする事業所の有無	有	有
多様な正社員区分について	働き方の限定事項	勤務地限定	勤務地限定(2種類)
	区分導入の背景	・介護のため転勤ができないというケースが出てきたため2005年4月に導入。	・導入前は、総合職・一般職の区別がなく、全正社員が付加価値を求めて働く総合職との位置づけであった。 ・しかしながら人事面談や自己申告書、従業員と人事・経営が対話するようなイベント・行事で「総合職というよりも、作業や実務処理を着実に進めていきたい」という意見が多くあったことも踏まえ、2010年4月から勤務地限定正社員区分(総合職型ならびにスタッフ職型)を設けることになった。 ・これには、そもそもスタッフ職・一般職のような仕事をしている正社員が多くいたという背景もある。
	具体的な働き方	・勤務地限定正社員が適用されると、1年間は転居を伴う転勤はない。 ・ただし、勤務地限定正社員を申請した事由が解消した場合には、本人が解消申請を行い、いわゆる正社員に戻る必要がある。 ・申請は1年更新で、更新回数の制限はない。	・勤務地限定正社員(総合職型)は、仕事内容に制限はなく、地域が限定されているのみである。 ・勤務地限定正社員(スタッフ職型)は、地域が限定されており、仕事内容は主に実務・ライン業務である。
	処遇の考え方	・介護等の正当な理由があり転勤がむずかしい正社員が勤務地限定正社員として認定された期間は転勤の対象から外す。 ・勤務地限定社員の資格給は本給の93%と7%減額するが、賞与、手当、昇給については格差はない。ただし、勤務地限定正社員の申請ができるのは主事までの資格者に限られ、それ以上の資格者は申請ができない。	・勤務地限定正社員(総合職型)は、いわゆる正社員に比べ給料を約10%減額し、昇進は基幹職3級までとする。教育・訓練については、いわゆる正社員と同様である。 ・勤務地限定正社員(スタッフ職型)は、いわゆる正社員に比べ給料を約20%減額し、昇進については基幹職にはなれないとしている。教育・訓練については、総合職とは異なり特定能力の習得に注力している。
	区分運用に当たってのメリット/トラブル等	・メリットは「仕事と育児や介護の両立ができること」「社員のモチベーションの向上」である。 ・介護といっても何十年も介護を続ける者もいれば、数年で事由が解消される者もいるので、本人の申請により柔軟に対応できるようなこの制度があることにより、安心して仕事ができるというメリットがある。 ・そもそも転勤が多くないことや、介護休暇などの介護との両立支援制度も別途設けているため、勤務地限定正社員区分の利用者はまだ少ない。このため、現在のところ特に大きな問題やトラブルはない。	・メリットは「人材の定着」「賃金の削減」「仕事と育児や介護の両立」「多様な人材の活用」「非正社員からの転換の促進」「従業員満足度の向上」である。 ・また、勤務地限定正社員に総合職型とスタッフ職型を設けることで、自身が考える仕事と企業から与えられる役割のギャップが少なくなったこと、結果的に社員にとってフェアな制度となったこともメリットとして挙げられる。 ・運用に当たっての一番の課題は、いかに社員自らが自分に合った区分を見極めて選択するかということである。「一度選択したが、働いてみた結果やはり違った」という場合には2回まで再選択できる制度にして、最終的に社員が適正な区分に就けるようにした。 ・また、総合職の仕事我希望する社員が多い部署であっても、その部署には実務・ライン的な業務が多いという、社員が望む仕事と実際の仕事のギャップが生じているケースもある。これに対応するためには人事異動での入れ替え作業が必要であるため、今後の検討課題であると認識している。 ・また、勤務地限定正社員(総合職型)がいわゆる正社員に転換した場合に、福利厚生(借上社宅をいつから適用させるか)といった福利厚生制度の適用条件についても議論があり、ルールを一部改正したところである。
今後の方針	・社員の平均年齢が37歳と若く、まだこの制度を利用している社員が少ないため、現状では特に問題なく運用している。しかし今後利用者が増えてきた場合、検討しなければならないことが出てくる可能性はある。	・それぞれの正社員区分に求める(期待する)役割が異なるため、各区分に求める(期待する)役割を全社員が共有できるような研修プログラムを用意し、各人の意識の浸透をはかることを予定している。	
転換制度	・正社員から勤務地限定正社員への転換は、Web上で毎年2月に転換希望者を募り、適正な事由があれば人事が認定し、4月から1年間の勤務地限定正社員となる。 ・事由が解消された場合には、2月に解消申請を行い、4月からいわゆる正社員に戻る。 ・非正社員から勤務地限定正社員への転換制度はないが、非正社員から正社員への登用制度はあり、年に2回の選考試験を行っている。応募の条件は、非正社員で1年以上在籍していること、本人の意思および事業所長の推薦があること、である。2011年4月の登用実績は約30名、10月は10名である。正社員に登用されれば勤務地限定正社員への申請が可能となる。	・区分導入後1年間は、面談等のプロセスを踏まえた上で社員に区分を選択させ、その後実際に働いてその区分が自分に合っているかを確認し、合っていない場合には区分を転換できる機会を2回設けた。その2回の転換の機会が終わった後3年間は、転換の申請を出せない。 ・また、上位区分への転換となる勤務地限定(スタッフ職型)から勤務地限定(総合職型)への転換には選考・審査に合格する必要がある。 ・非正社員から勤務地限定(スタッフ職型)への登用制度を整備している。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る。また、適用者は選考試験に合格する必要がある。 ・非正社員から勤務地限定(総合職型)への登用制度は整備しておらず、これを希望する場合には勤務地限定(スタッフ職型)に登用された後、勤務地限定(総合職型)への登用試験を受ける必要がある。	

※1 平成23年11月16日時点で ※1 平成23年11月16日時点でヒアリングを行った企業(17社)のうち、結果概要の整理ができたもの。

※2 今後、さらに8社程度にヒアリングを実施予定。

		7	8
企業概要	所在エリア	中部	北海道・東北
	従業員数	1,000～3,000人	500～1,000人
	事業所数	10～50ヶ所	6箇所
	本社から転居を伴う移動を必要とする事業所の有無	有	有
多様な正社員区分について	働き方の限定事項	勤務地限定	時間限定
	区分導入の背景	・1997年の男女雇用機会均等法の改正、1999年の施行に伴い、入社時に総合職・一般職を選択できる制度を導入し、一般職＝勤務地限定正社員とした。	生産性向上のため業務の見直しを行うなかで、専門的業務と資格・技術を必要としない単純業務とを分離し、単純業務専門の社員区分を設定した。採用のターゲットは近隣の主婦層であったため、家庭との両立が図れるよう1日6時間労働としたが、法人として働く人の人権の尊重を理念としていることから、期間の定めのない契約とした。
	具体的な働き方	・勤務地限定正社員はホームタウンを登録し、そこから転居を伴う移動はないが、仕事はある程度限定されている。	6:30-13:00の早出専門と15:10-21:40の遅出専門とに分かれており、いずれかを選択する。時間外はほとんどない。
	処遇の考え方	・勤務地限定正社員はいわゆる正社員に比べて職能給の部分で約5%減額している。 ・昇進・昇格については格差はないという前提だが、勤務地限定正社員の管理職を認めるかについては現在検討中である。現時点では勤務地限定正社員は管理職に推薦されない状況である。	1号から3号までの号給制で、習熟が必要とされない業務であることから、3年以上在職してもその後の昇給は一切ない。ボーナスも一般の正社員と比べてかなり少額だが、退職金制度はあり。
	区分運用に当たってのメリット／トラブル等	・地元志向の強い者が多いため「人材の定着」「従業員のモチベーションの向上」等をもたらすなど、転居を伴う異動がない区分はメリットが大きい。 ・また、勤務地限定正社員へ転換したとしてもすぐには希望の勤務地に異動ができるわけではなく、異動のタイミングまで待たなければならないケースもあり、どこまで会社が社員のライフプランに歩み寄れるかが課題である。 ・営業以外の仕事については転居を伴う移動が発生する確率は低く、同じ総合職・同じ給料のいわゆる正社員と勤務地限定正社員が在籍する。	定年まで安心して働けるため、希望者は多い。給料が打ち止めになっても、地域相場にくらべて条件はよいので、納得して働いてもらっている。
今後の方針	・企業としては全ての従業員が能力を発揮して自社に貢献するポジションや仕事に就くことを望んでいるので、勤務地限定正社員で「壁」をつくるよりも全員にいわゆる正社員として働いてほしいという意向はある。		
転換制度	正社員・非正社員から多様な正社員への転換	・入社時にいわゆる正社員と勤務地限定正社員を選択、その後は4級職に昇格した時と45歳になった時に転換できる制度がある。いわゆる正社員として入社した女性が、4級職昇格時に結婚をするなど転居を伴う移動を望まない場合に、その時点で勤務地限定正社員を選択するケースが多い。 ・全非正社員の中で、フルタイムで働いている非正社員の10%、正社員と同じような仕事を行っている非正社員は5%程度しかいないということもあり、非正社員からいわゆる正社員や多様な正社員への転換制度に対する本人側からの要望もなく、また実際に当該制度も設けていない。	本人の希望を汲んで、これまで何名かの転換実績がある。そのような実例が出てくると、専門性をもちながら、一般の正社員への転換を期待して応募してくる人が増えてきた。しかし、そういう人は本来その職種のターゲットではなく、期待に応えられないことによる問題が発生することが懸念されるため、現在は転換は原則なしと言っている。その一線を超えないことが、制度の維持にとっては重要と考えている。

※1 平成23年11月16日時点で ※1 平成23年11月16日時点でヒアリングを行った企業(17社)のうち、結果概要の整理ができたもの。

※2 今後、さらに8社程度にヒアリングを実施予定。

		9
企業概要	所在エリア	関東甲信越
	従業員数	1,000～3,000人
	事業所数	
	本社から転居を伴う移動を必要とする事業所の有無	有
多様な正社員区分について	働き方の限定事項	職種＋勤務地限定
	区分導入の背景	業務の高度化に伴い、弁護士をはじめとした高難度資格の保有者などを、総合職よりも高い市場価格で採用する必要性を生じたことから「専任職」制度を導入。営業職や技術職の契約社員の転換の受け皿としても活用。
	具体的な働き方	その道のプロとして職種を限定し、地域も限定して勤務する。上位の専門職は専門的部門の部長となり、総合職の部下をもつこともある。
	処遇の考え方	給与は市場相場で、個別に決定する。 専任職→上級専任職→特別専任職の区分があり、上級専門職以下は給与テーブルをもつが、特別管理職は年俸制。福利厚生その他の条件は、総合職と同等。
	区分運用に当たってのメリット／トラブル等	当初想定に比べ定着率はよく、総合職とも融和して働いている。評価の基準には難しさを感じているものの、特段の問題は感じていない。 総合職は55歳で給与が下がるが、専任職は60歳まで下がらない(60歳以降は差がない)。また、対象者は出ていないが、そのアンバランスがやや気になる。 支店に配置する場合、人材の固定化が問題となるかもしれない。 その人の専門分野の仕事がなくなってしまうことも想定される。また、発生していないが、そのような場合には、職務変更をお願いするしかない。
	今後の方針	特に現状を変えるつもりはない。
転換制度	正社員・非正社員から多様な正社員への転換	上級専任職以上は、総合職への転換が可能。同等資格等級へのスライドになるため給料は減るが、着実に応募者はいる。 契約社員は、総合職への転換は認めておらず、まずは専任職に転換することになる。候補者になるためには、部長の推薦があればよい。これに対し、専任職から総合職に転換するには、人事としての判断が入るので、よりハードルは高くなる。

※1 平成23年11月16日時点で ※1 平成23年11月16日時点でヒアリングを行った企業(17社)のうち、結果概要の整理ができたもの。

※2 今後、さらに8社程度にヒアリングを実施予定。