

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

○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 - 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。
制度運用に当たっての課題・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 当たっての 課題・対策	景気悪化に伴う処遇向上の困難 • 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。 • 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 の運用方針	始まったばかりの正社員 B 区分の維持 • 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05 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

○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、純粋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、純粋に「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。
制度運用に当たった課題・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、長く勤務し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 6 割賦金融業 F 社 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。	所在エリア	全国
	設立年	1980 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	無

○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。 • 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。
制度運用に当たった課題・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。

事例〇八 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決めており、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になっていたが、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性が生じ、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・昇格上限を引上げている。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。
制度運用に当たった課題・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

○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。

○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 ● 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。
転 換 実 績	

○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
当たったの
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 ヶ所
	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。 • 「リーダー」の中には 2 つの階級があり、「1＝転居を伴わない異動のみ」

「2＝全国転勤が可能」とされている。

制度導入の 経緯・背景	収益は従業員の習熟度に直結 - 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の状態になっていた。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つては、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 「グレードⅠ」～「グレードⅢ」までは時間給とし、各階級に応じて新卒の初任給相場をセットすることで、時間給を同一職務同一賃金とした。 - 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

「J」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げ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、各階級に応じた新卒の初任給相場をセットすることにより、その格差が解消した。
制度運用に当たった課題・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	所在エリア	全国
	設立年	1950 年代
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。	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

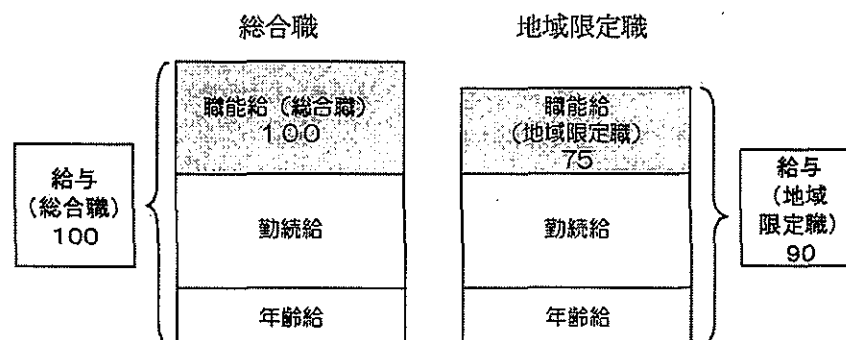
○概要

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。
制度運用に当たった課題・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。