

## 第II部 経済社会の変化と働き方の多様化

### 第2章 企業行動、労働者の就業行動の変化と働き方の多様化

#### 第4節 人事制度等の動向

---

企業の基幹的な役割を担ってきた正社員の働き方は、新規学卒採用、長期雇用、企業内昇進・異動、年功賃金、定年退職などいわゆる日本型雇用慣行（長期雇用慣行）を原理とする仕組みの下にあったと考えられるが、近年こうした仕組みの修正が行われつつある。本節では、こうした雇用慣行についての企業・労働者の意識や、個別の人事制度等の動向を概観し、正社員の働き方の変化について探ることとする<sup>1)</sup>。

---

1) なお、賃金制度、労働時間制度及び教育訓練については、第II部第2章第3節、第5節及び第6節で述べる。

また、就業形態の多様化との関連では、増加する非正社員の能力発揮のための人事制度の現状と課題について整理することとする。

---

## 第II部 経済社会の変化と働き方の多様化

### 第2章 企業行動、労働者の就業行動の変化と働き方の多様化

#### 第4節 人事制度等の動向

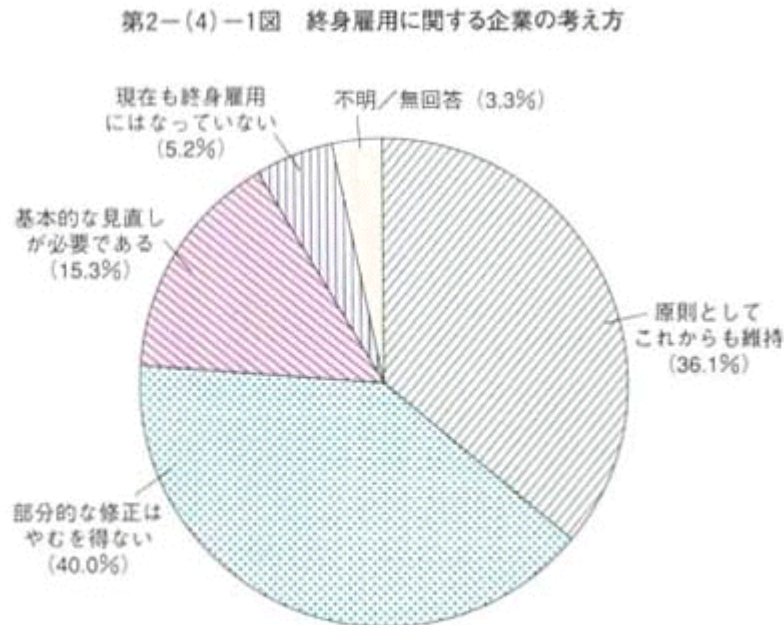
##### 1) 長期雇用慣行についての意識

勤続年数の動向を厚生労働省「賃金構造基本統計調査」でみると、中高年層では勤続年数の長期化がみられ、若年層でも明らかに短くなってはきておらず、従来、長期雇用は一般的に行われてきたといえる（付属統計表第112表）が、昨今、企業や労働者は長期雇用慣行についてどのようにとらえ、今後はどうあるのが望ましいと考えているのだろうか。

（長期雇用慣行への支持は残るがその対象となる正社員は減少の見込み）

日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査（企業調査）」（2003年以下「JIL調査（企業調査）」）によると、いわゆる終身雇用について、「基本的な見直しが必要」が15.3%、「現在も終身雇用にはなっていない」が5.2%である一方、最も多い「部分的な修正はやむを得ない」（40.0%）と「原則としてこれからも維持」（36.1%）を合計すると76.1%となる（第2-（4）-1図）。1999年と比較可能な1,000人以上規模の企業についてみると、1999年と比べて原則維持が増加し、部分的修正が減少しているが、両者の合計はほぼ同水準となっている（第2-（4）-2図）。

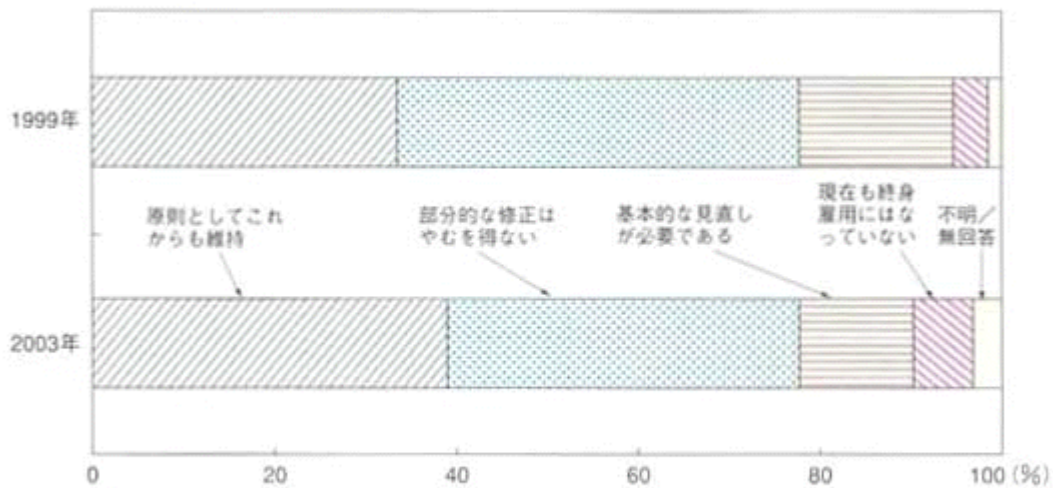
第2-（4）-1図 終身雇用に関する企業の考え方



資料出所 日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査（企業調査）」（2003年）

第2-（4）-2図 終身雇用に関する企業の考え方（1,000人以上規模企業）

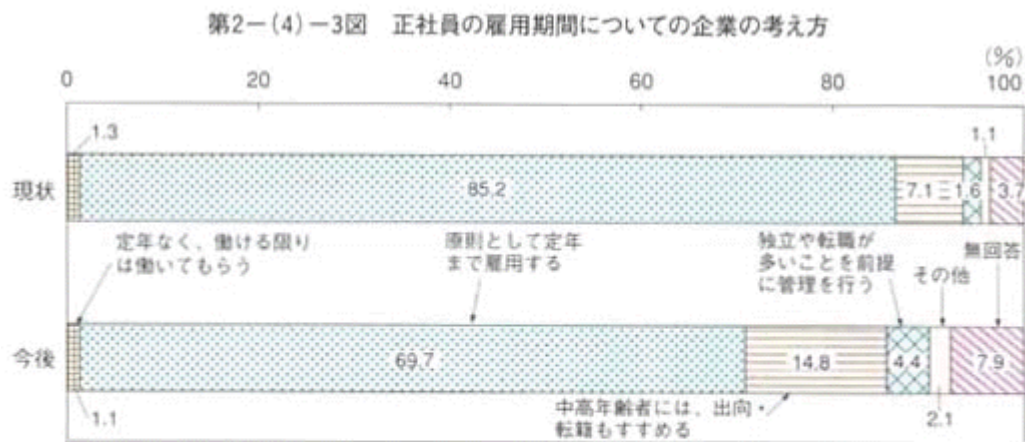
第2-(4)-2図 終身雇用に関する企業の考え方(1,000人以上規模企業)



資料出所 日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査(企業調査)」(2003年)  
日本労働研究機構「新世紀の経営戦略、コーポレート・ガバナンス、人事戦略に関する調査」(1999年)

次に、正社員の雇用期間の現状については、8割超の企業が「原則として定年まで雇用する」、1割弱が「必ずしも定年まで雇用するのではなく、中高年齢者などについては、関連会社、子会社に出向・転籍もすすめる」としており、「若いうちから従業員の独立や転職が多いことを前提に人事労務管理を行う」は1.6%にすぎない。今後については、「出向・転籍もすすめる」は増加、「独立や転職が多いことを前提に人事管理を行う」はやや増加している。「定年まで雇用」は減少しているがそれでも約7割と多数であり、また「出向・転籍もすすめる」という準内部労働市場の活用も合計すると現在は92.2%、今後は84.4%となり、「定年まで雇用」単独でみた場合より減少幅は縮小する(第2-(4)-3図)。なお、企業規模別にみると、大規模企業ほど「定年まで雇用」は減少し「出向・転籍もすすめる」が増加している(付属統計表第113表)。また、経年比較が可能な職種別について、JIL調査(企業調査)、1998年の日本労働研究機構「構造調整下の人事処遇制度と職業意識に関する調査」及び1985年の(社)雇用問題研究会「経済社会環境の変化と日本的雇用慣行に関する調査」により比較してみると、いずれの職種も「現在」については8割前後が、「今後」については6~7割が「定年まで雇用」としており、企業の長期雇用についての考え方には大きな変化はみられていない(付属統計表第114表)。

第2-(4)-3図 正社員の雇用期間についての企業の考え方



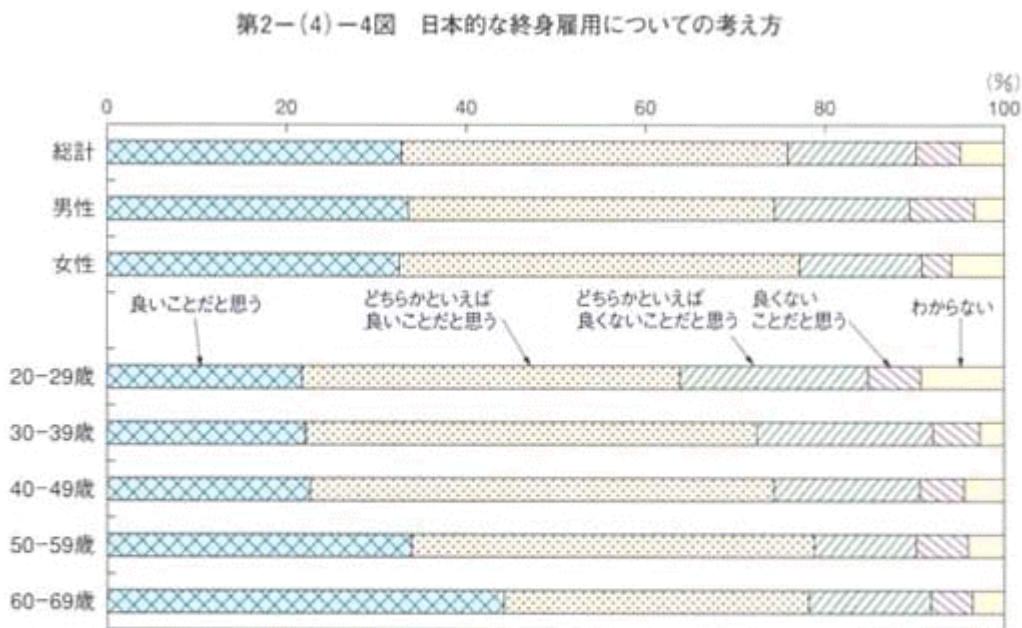
資料出所 日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査(企業調査)」(2003年)  
(注) 「中高年齢者には、出向・転籍もすすめる」の全文は「必ずしも定年まで雇用するのではなく、中高年齢者などについては、関連会社、子会社に出向・転籍もすすめる」。「独立や転職が多いことを前提に管理を行う」の全文は「若いうちから従業員の独立や転職が多いことを前提に人事労務管理を行う」である。

ただし、第1節でもみたように、経済情勢が厳しい中で、こうした長期雇用慣行の下にある正社員は減少し、非正社員が増加している。また今後も、企業は雇用過剰感の強い正社員を減らし非正社員を増やそうとしているなど（付属統計表第23表、第115表）、長期雇用慣行の下におかれる正社員は、当面、減少が見込まれることに留意が必要である。

なお、長期雇用慣行に対する企業の高い支持率の背景として、企業がどのような点にメリットを見込んでいるのか、やや調査時期は古いが経済企画庁「平成10年企業行動に関するアンケート調査」（1998年）をみると、「従業員の企業への帰属意識・忠誠心の維持」、「長期的観点からの教育投資」、「雇用の安定」、「自社固有の技術・ノウハウの熟練による高い生産性」などが挙げられている。デメリットとしては、「悪平等となり、有能で意欲ある従業員の士気を低下させる」、「迅速な雇用調整が困難である」、「従業員や経営陣の年齢構成が高齢化する」等が挙げられている（付属統計表第116表）。

一方、労働者の意識について日本労働研究機構「勤労生活に関する調査」（2001年）によりみると、終身雇用については「良いことだと思う」（33.2%）と「どちらかといえば良いことだと思う」（43.0%）の合計（76.2%）は「どちらかといえば良くないことだと思う」（14.2%）と「良くないことだと思う」（5.0%）の合計（19.2%）を大きく上回っており、年齢別では、年齢層が高くなるほど良いとする割合が高い傾向がみられる（第2-（4）-4図）。選択肢が異なる点に留意する必要があるものの、総理府「今後の新しい働き方に関する世論調査」（1995年）と比べても、終身雇用がよい制度とする割合は7割前後と大きな変化はない（付属統計表第117表）。

### 第2-（4）-4図 日本的な終身雇用についての考え方

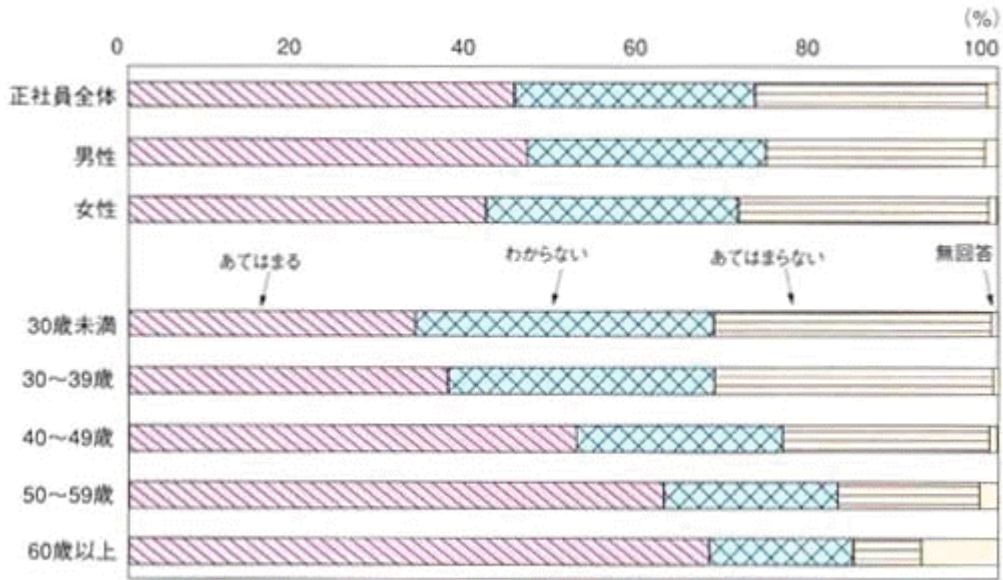


資料出所 日本労働研究機構「勤労生活に関する調査」（2001年）  
 (注) 「1つの企業に定年まで勤める日本的な終身雇用について、どうお考えですか」という問に対する回答。

また、日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査（就業者調査）」（2003年以下「JIL調査（就業者調査）」）によると、「1つの会社に勤め続けたい」という考え方については「あてはまる」が44.1%と「あてはまらない」（28.2%）、「わからない」（26.5%）を上回っている。ただし若年層になるほど、1社志向は低くなる傾向がみられる（第2-（4）-5図）。

### 第2-（4）-5図 1つの会社に勤め続けたいか（正社員）

第2-(4)-5図 1つの会社に勤め続けたいか(正社員)

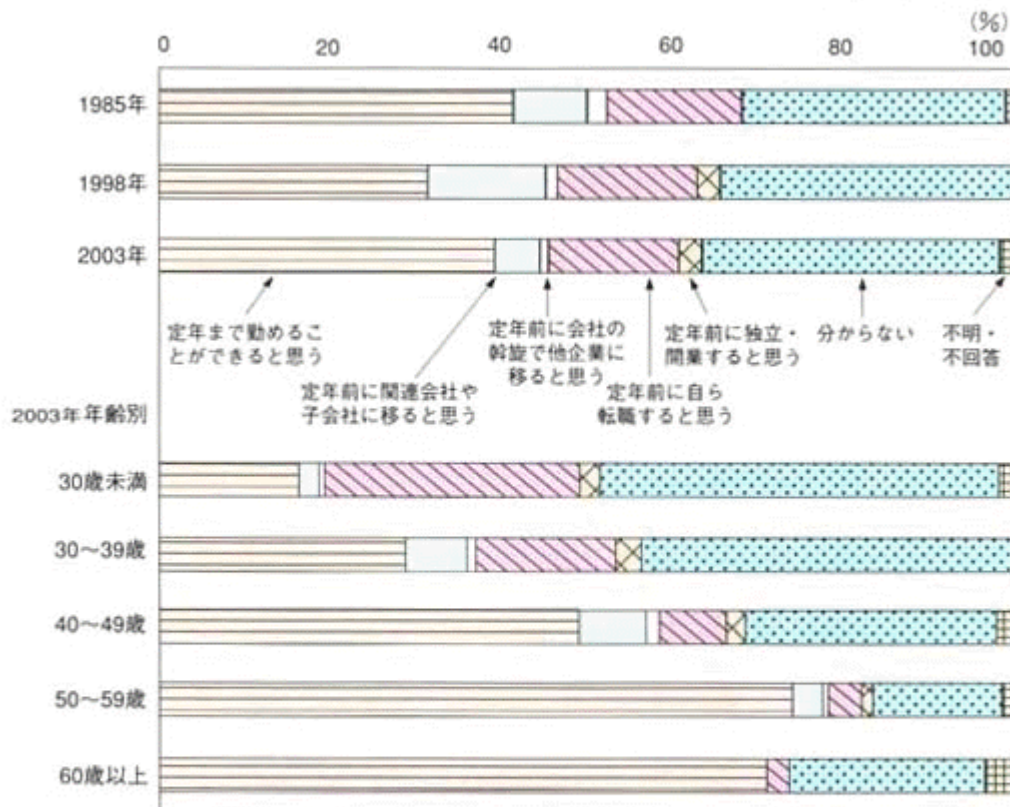


資料出所 日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査(就業者調査)」(2003年)

さらに、「現在の会社にどのくらいの期間、勤め続けることができると思うか」について、JIL調査（就業者調査）と前出「構造調整下の人事処遇制度と職業意識に関する調査」及び前出「経済社会環境の変化と日本的雇用慣行に関する調査」の結果を比較してみよう。「定年まで勤めることができると思う」（勤続派）の割合は1985年41.7%、1998年31.4%、2003年39.2%と、「定年前に関連会社や子会社に移ると思う」は同じく8.5%、13.7%、5.2%と推移しているが、いずれにしても両者の合計では大きな変化はみられず、何らかの形で長期雇用保障を期待する者の割合が高い。なお、1998年と比べると「定年前に自ら転職すると思う」（転職派）及び「定年前に独立・開業すると思う」の割合は、さほど変化はみられない。また、2003年について年齢別でみると、若年層ほど転職派が多く勤続派は少なくなっており、30歳未満の層に限っては転職派（30.3%）が勤続派（16.0%）を上回っている。（第2-(4)-6図）。

第2-(4)-6図 現在の会社にどのくらいの期間勤め続けることができると思うか(正社員)

第2-(4)-6図 現在の会社にどのくらいの期間勤め続けることができると思うか(正社員)



資料出所 日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査(就業者調査)」(2003年)  
 日本労働研究機構「構造調整下の人事処遇制度と職業意識に関する調査」(1998年)  
 (社)雇用問題研究社会「社会経済環境の変化と日本的雇用慣行に関する調査」(1985年)  
 (注) 「定年前に自ら転職すると思う」は、1985年については「定年前に自ら転職するか独立・開業することになると思う」である。

以上のように、労働者の側の意識としても、一社勤続あるいは関連会社での雇用を期待する考えは、前回調査と比較して同程度の水準となっており、長期雇用慣行は、若年層での支持はやや低いものの、全般的には支持されているとみることができる。

---

## 第II部 経済社会の変化と働き方の多様化

### 第2章 企業行動、労働者の就業行動の変化と働き方の多様化

#### 第4節 人事制度等の動向

##### 2) 採用・転職

---

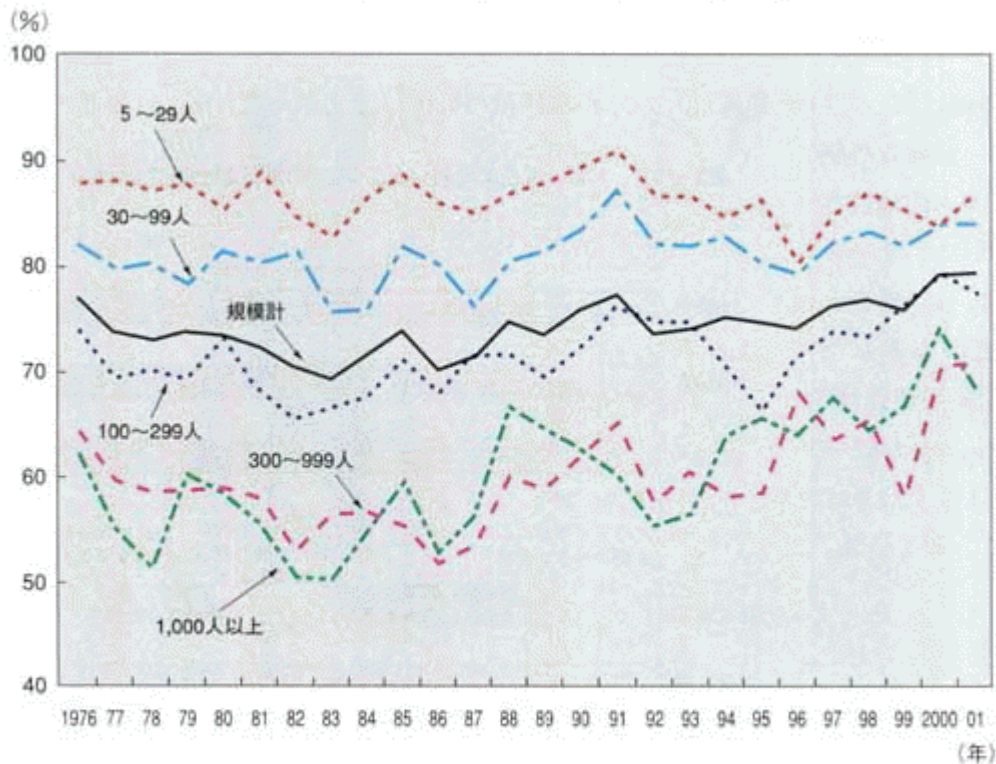
1) でみたように、正社員についての長期雇用慣行は、部分的な修正はあるものの、今後も多くの企業が維持することが予想される。一方で、企業間競争の激化や経営環境の変化のスピードの速まり等に対応するため、企業の人材戦略において即戦力志向が強まり、採用の多様化・個別化の動きがみられているのではないだろうか。また、労働者の側でも就業意識の多様化が進む中で、若年層を中心に転職が増える傾向があるのだろうか。このような点について検証してみよう。

(増加が見込まれる中途採用)

まず厚生労働省「雇用動向調査」により、一般労働者の入職者に占める中途入職者（転職入職者＋一般未就業者）割合の推移をみると、やや増加する兆しがみられる（第2－（4）－7図）。この背景には、新規学卒入職者数が1990～1992年頃をピークとしてやや減少傾向にある一方で、中途入職者数が厳しい経済情勢の下、1991年頃をピークに1999年まで増減しつつ低下した後、増加していることがある（第2－（4）－8図）。

第2－（4）－7図 中途入職者割合（一般労働者）の推移

第2-(4)-7図 中途入職者割合(一般労働者)の推移

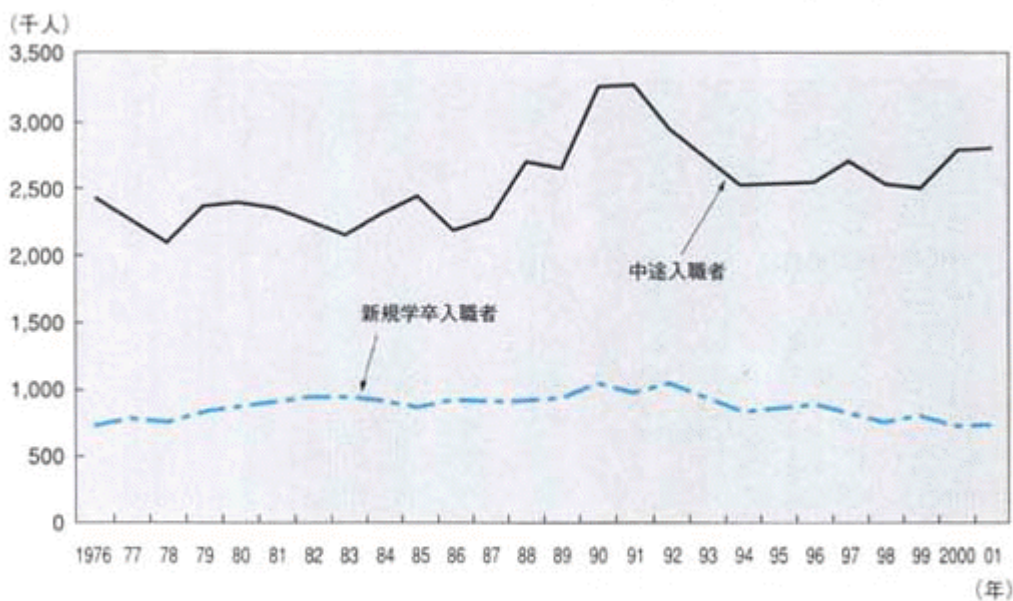


資料出所 厚生労働省「雇用動向調査」

(注) 1) 入職者数に占める中途入職者(転職入職者+一般未就業者)数の割合。  
2) 建設業除く

第2-(4)-8図 新規学卒入職者と中途入職者の人数(一般労働者)

第2-(4)-8図 新規学卒入職者と中途入職者の人数(一般労働者)



資料出所 厚生労働省「雇用動向調査」

(注) 1) 中途入職者=転職入職者+一般未就業者  
2) 建設業除く

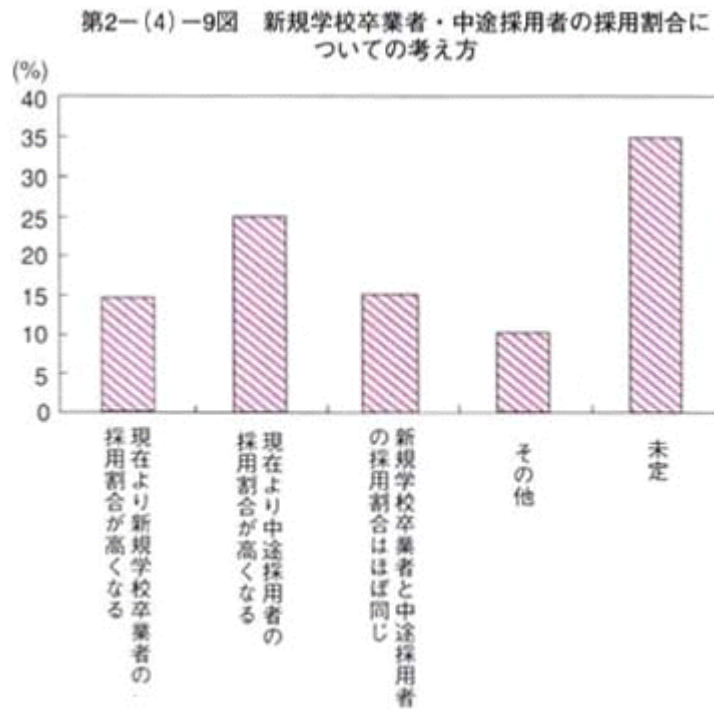
また、企業規模別にみると、小規模企業ほど中途入職者割合が高く、1980年代前半は300人以上規模企業では5~6割程度、100人未満の中小企業ではおおむね8割以上で推移していたが、この20年余りで300



人以上規模企業の中途入職者割合が上昇しており、企業規模間の差は縮小している（第2－（4）－7図）。

中途採用に係る企業の考え方をみると、退職者等の補充のほか、「即戦力として活用するため」や「多様な人材の確保による組織の活性化」等のために行われている割合が高いところである（付属統計表第118表）が、今後の方針については、「現在より中途採用者の割合が高くなる」（25.1%）が、「現在より新規学卒者の採用割合が高くなる」（14.6%）、「ほぼ同じ」（15.1%）より高く、特に5,000人以上規模企業では中途採用割合が高くなるとする割合が25.5%である一方、新規学卒者割合が高くなるとする割合が4.6%と低くなっており、即戦力重視の中途採用志向の高まりがみられる（第2－（4）－9図）。

第2－（4）－9図 新規学校卒業者・中途採用者の採用割合についての考え方

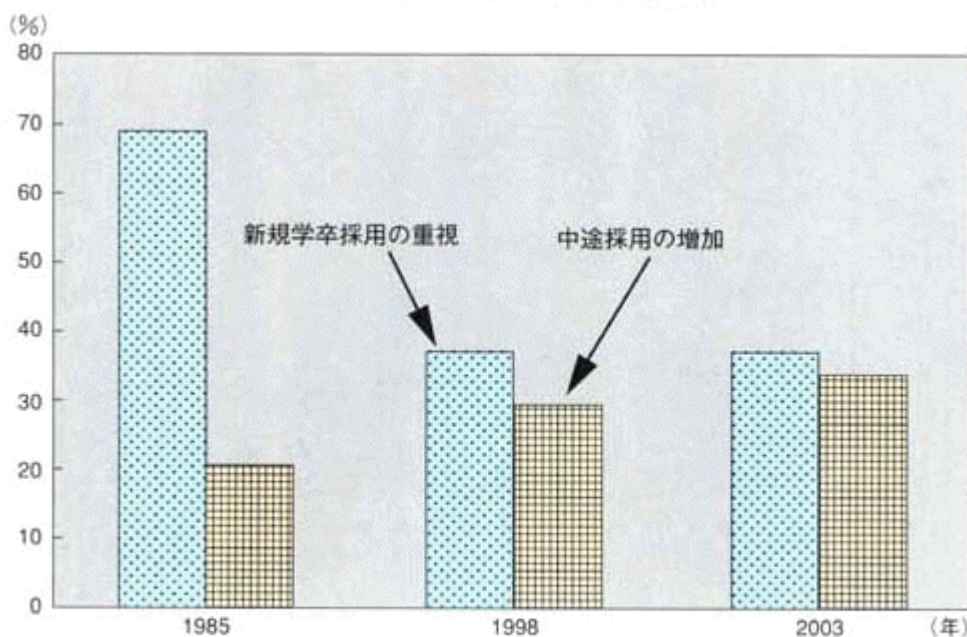


資料出所 厚生労働省「雇用管理調査」(2001年)

また、JIL調査（企業調査）、前出「構造調整下の人事処遇制度と職業意識に関する調査」及び前出「経済社会環境の変化と日本的雇用慣行に関する調査」の比較によりみても、「新規学卒採用の重視」は減少している一方、「中途採用の増加」は増加している（第2－（4）－10図）。なお、ライン部課長について中途採用を導入しているという企業も、JIL調査（企業調査）では26.5%（1,000人以上規模企業では34.8%）となっている。

第2－（4）－10図 今後の採用戦略（複数回答）

第2-(4)-10図 今後の採用戦略(複数回答)



資料出所 日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査(企業調査)」(2003年)  
 日本労働研究機構「構造調整下の人事処遇制度と職業意識に関する調査」(1998年)  
 (社)雇用問題研究会「社会経済環境の変化と日本的雇用慣行に関する調査」(1985年)  
 (注) 各年、「新規学卒採用の重視」及び「中途採用の増加」以外の選択肢もある。

このように、今後は、新卒重視の企業も多いものの、中途採用の増加が見込まれるが、中途採用の問題点としては、企業からは募集コストがかかることその他、企業・転職者双方から客観的な能力判定や情報の不足などが挙げられている(付属統計表第119表)。行政としても、求人情報の整備、職業能力評価システム及びキャリア・コンサルティングの充実等を一層進めることが重要である。

(多様化する採用方法)

次に、多様な採用方法の導入状況についてみてみよう。

上場企業を調査対象とした(財)社会経済生産性本部「日本的人事制度の変容に関する調査」によると、通年採用、職種別採用及び紹介予定派遣の導入率はいずれも上昇しており、2002年の導入率は43.6%、51.8%、17.8%となっている(付属統計表第120表)。通年採用については厚生労働省「雇用管理調査」(2001年)によると、問題点として「新入社員研修の時期・回数重複化」(27.5%)や「人事部の負担の増加」(22.4%)等が指摘されているが、メリットとして「年間を通じて不足人員が補充できる」(72.6%)のほか、「多様な価値観を持った人材を採用できる」(29.0%)などが挙げられている。

また、勤務地を限定した採用を実施している企業割合は、「雇用管理調査」によると、1992年に19.6%、2001年に26.6%と増加しており、「今後実施することを検討中」が1,000~4,999人規模企業では13.3%、300人~999人規模の企業では11.9%となるなど、労働者の勤務地に関するニーズに応えた採用方法として、今後も増える可能性がある。

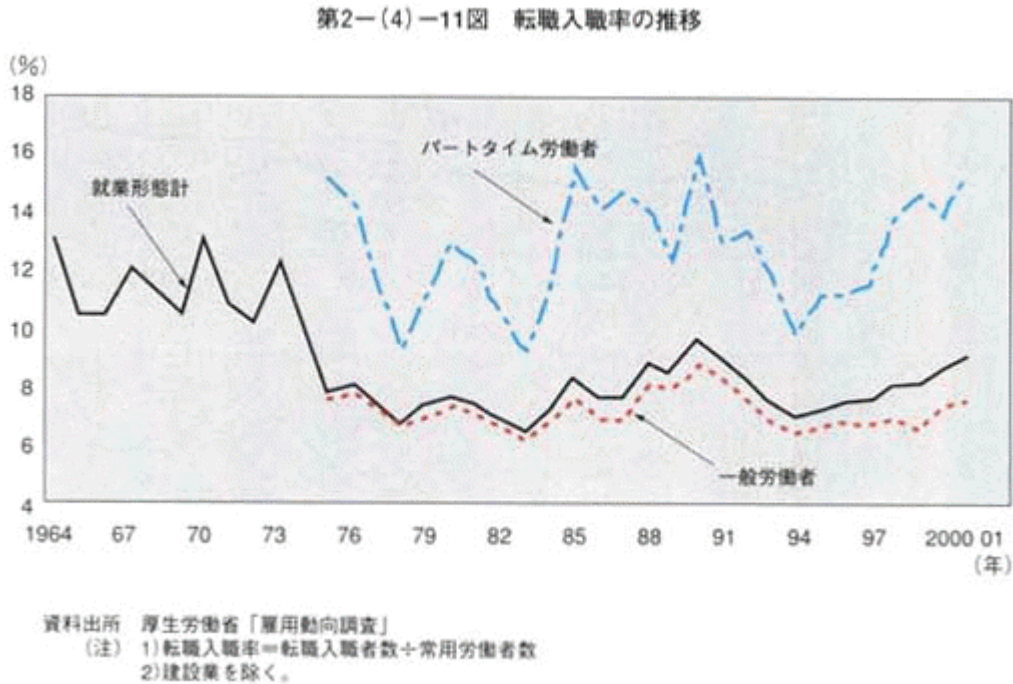
さらに、インターネットの普及を背景に、採用活動においてもインターネットの利用が進んでいる。「雇用管理調査」(2001年)によると、16.1%の企業で利用されており、大規模企業ほど利用率が高く、5,000人以上規模の企業では94.7%となっている。インターネット利用のメリットとしては、「情報を必要とする人に情報を提供できる」(63.7%)、「24時間受付可能」(49.1%)、「応募者との連絡がとりやすい」(43.2%)、「幅広く採用できる」(42.9%)等が多くなっている。

(若年層で高まりつつある転職率)

「雇用動向調査」により転職入職率の推移をみると、高度成長期やバブル期に比べて水準は低いもの

の、就業形態計では1994年を底に上昇傾向となっており、パートタイム労働者ほどではないが、一般労働者についても2000年以降、緩やかな上昇がみられる（第2-（4）-11図）。

### 第2-（4）-11図 転職入職率の推移

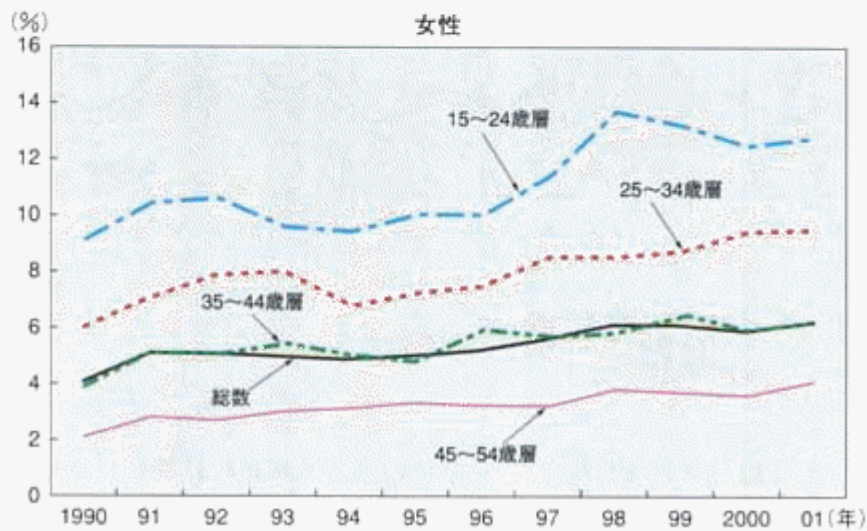
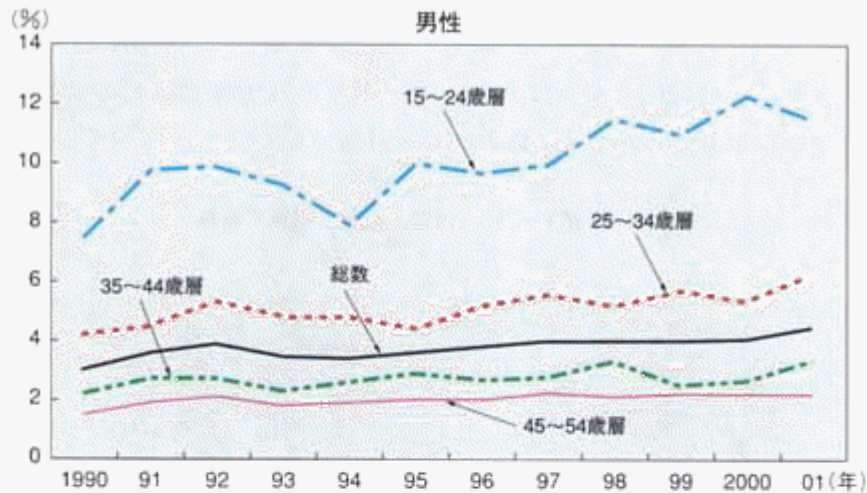


また、総務省統計局「労働力調査特別調査」で就業者の過去1年間の転職者比率の推移をみると、1994年以降、男女とも上昇傾向となっており、男女計では2001年で5.2%となっている（第2-（4）-12図、付属統計表第121表）。また、雇用者について雇用形態別にみると、非正規雇用者では1990年以降、上昇傾向にあるが、正規雇用者はここでは安定的に推移している（付属統計表第122表）。

次に、年齢階級別にみても、「労働力調査特別調査」で就業者の転職者比率の推移をみると、若年層、特に15～24歳層で上昇がみられる（第2-（4）-12図、付属統計表第121表）。また、「雇用動向調査」により一般労働者にしぼってみても、やはり若年層で緩やかながら転職入職率の高まりがみられる（第2-（4）-13図）。

### 第2-（4）-12図 年齢階級別転職者比率の推移

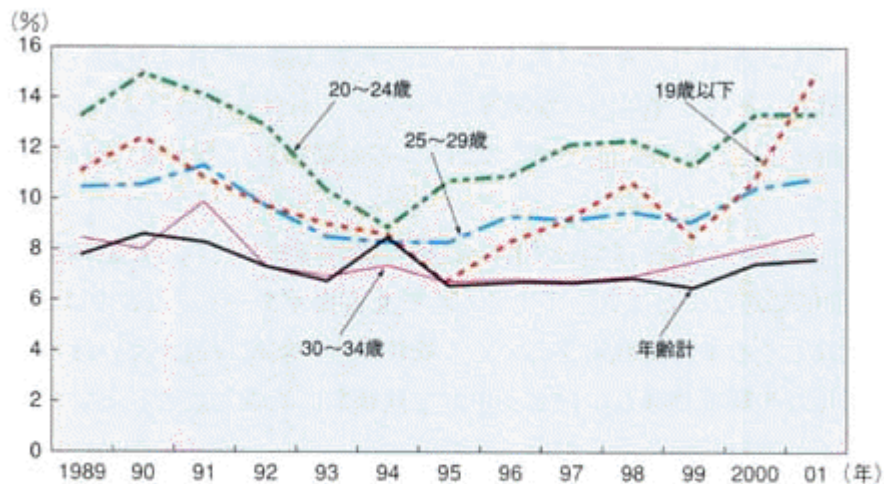
第2-(4)-12図 年齢階級別転職者比率の推移



資料出所 総務省統計局「労働力調査特別調査」(2月調査)  
 (注) 転職者比率(%) = 転職者数 ÷ 就業者数 × 100

第2-(4)-13図 年齢階級別転職入職率の推移 (一般労働者)

第2-(4)-13図 年齢階級別転職入職率の推移 (一般労働者)



資料出所 厚生労働省「雇用動向調査」  
 (注) 1) 転職入職率 = 転職入職者数 ÷ 常用労働者数  
 2) 建設業除く

さらに、新規学卒就職者の在職3年以内の離職率（パートタイム労働者は含まれない。）の推移をみて

も、1990年代後半以降は、離職率が上昇する傾向となっており、若年層における労働移動が活発になりつつある（付属統計表第123表）。

なお、新規学卒者の離職率の動きについては、転職志向の高まりといった意識変化だけでなく、いわゆる「世代効果」（特定の世代であることによって生じる特別な行動パターン。ここでは、

- 1)学卒入職時点で就職環境が厳しかった世代ほどその後の離職率が高い、
- 2)離職時点の就職環境がよいほど離職率が高い、

という傾向がみられ、学卒採用時の環境が厳しいほど不本意な就職先に就職した者が多いため、将来の離職が増えること、またそうした不本意に就職した者が再就職環境が良くなった時に転職のため離職しやすいことを指している。)が示唆されている2)。

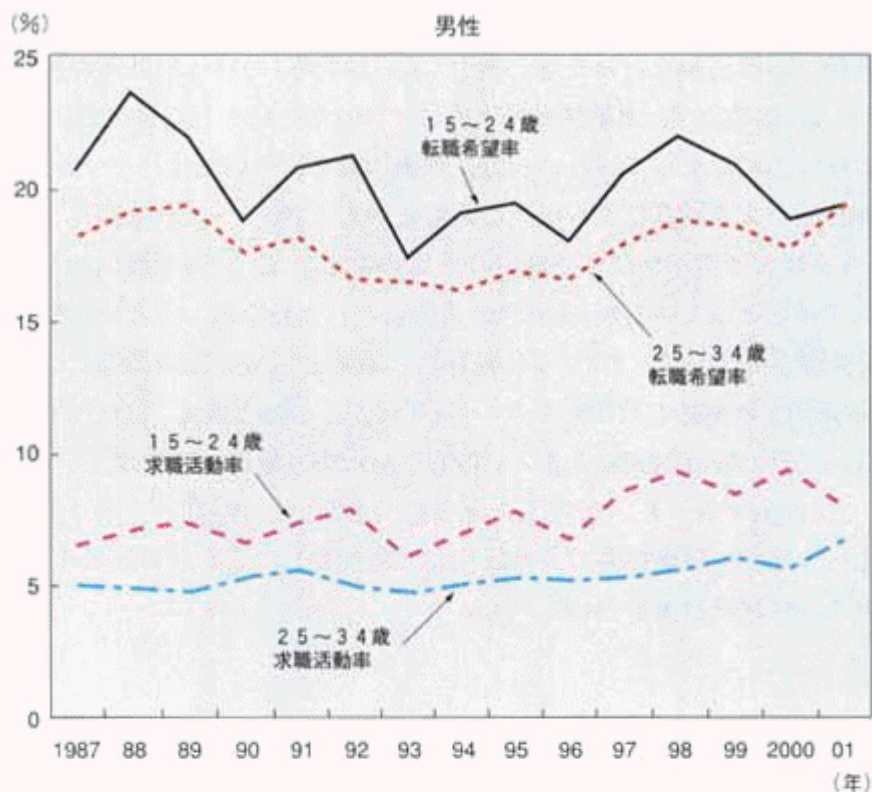
---

2) 「平成14年版労働経済の分析」p71を参照。

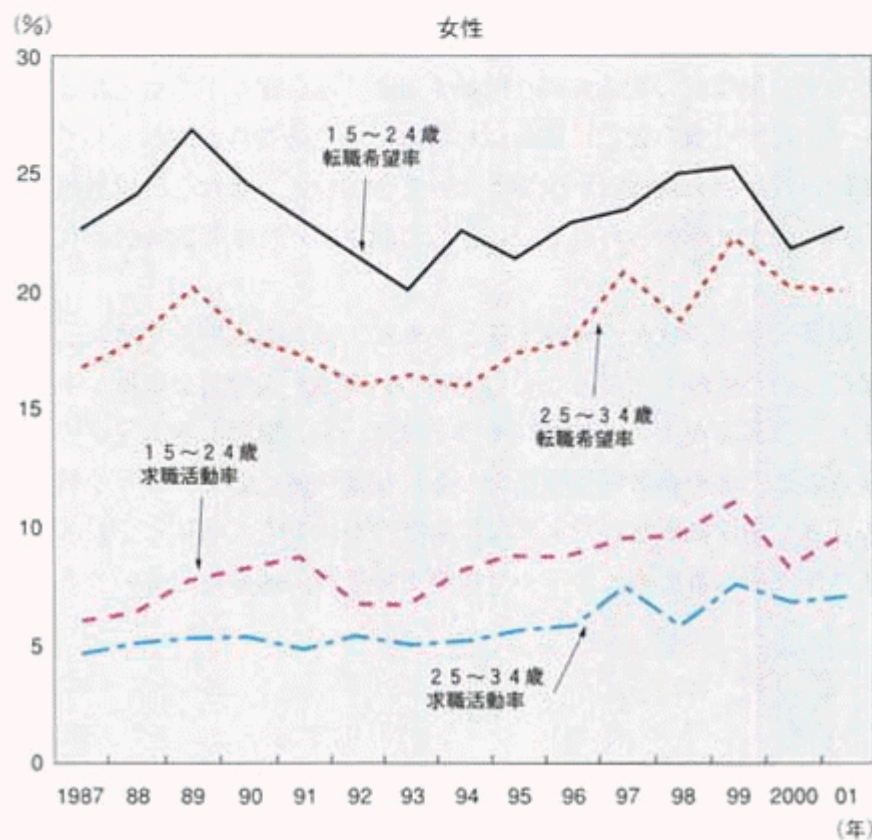
こうした若年層における転職率の高まりの背景として、就業者に占める転職希望者の割合（転職希望率）及び就業者に占める実際に求職活動を行った者の割合（求職活動率）の1985年以降の推移を「労働力調査特別調査」によりみてみよう。転職希望率、求職活動率ともに、1993年を底として緩やかに上昇しているが、転職希望率はバブル期の水準ほどにはなっていない一方、求職活動率については、バブル期の水準をやや上回っている。つまり、転職希望がより顕在化する傾向にあるといえる（第2－（4）－14図）。

#### 第2－（4）－14図 年齢階級別転職希望率及び求職活動率

第2-(4)-14図 年齢階級別転職希望率及び求職活動率



資料出所 総務省統計局「労働力調査特別調査」(2月調査)  
 (注) 転職希望率=転職希望者/就業者  
 求職活動率=求職活動者/就業者



資料出所 総務省統計局「労働力調査特別調査」(2月調査)  
 (注) 転職希望率=転職希望者/就業者  
 求職活動率=求職活動者/就業者

また、同調査により正規雇用者の転職希望理由の推移をみると、最も多い「時間的・肉体的に負担が大きい」が増加し2001年に34.7%となっているが、「自分の適性にあった仕事につきたい」は1995年までの増加傾向が2001年は20.1%とやや減少している。また、年齢階級別にみると、「安定した職業につき

たい」は各年齢層で5～15%であるが、「時間的・肉体的に負担が大きい」は年齢が高いほど多く、「自分の適性にあった仕事につきたい」は年齢が低いほど多い傾向にある。しかし、1995年から2001年にかけては、若年層でも「自分の適性にあった仕事につきたい」は減少する一方、「安定した職業につきたい」、「時間的・肉体的に負担が大きい」等が増加しており、就職環境の悪化や労働時間の長時間化などを反映し、若年層の転職希望理由が変化してきていることがうかがわれる<sup>3)</sup>（付属統計表第124表）。

---

3) 若年失業・フリーターについては、第II部第2章第2節及び第6節を参照。

---

---

(C)COPYRIGHT Ministry of Health , Labour and Welfare

## 第II部 経済社会の変化と働き方の多様化

### 第2章 企業行動、労働者の就業行動の変化と働き方の多様化

#### 第4節 人事制度等の動向

##### 3) 配置・昇進

従来、いわゆる日本的雇用慣行の下で、企業は、配置転換を行い従業員に様々な仕事を経験させることで、従業員の能力・技能の幅を広げてきたと考えられる。また、能力評価を適正に行うため、従業員の意欲を高めるため、あるいは能力開発のためなどといった理由から<sup>4)</sup>、同期入社 of 従業員については入社後一定期間は同時に昇進させる人事管理がみられてきた。

4) 日本労働研究機構「大企業ホワイトカラーの異動と昇進」（1993年）参照。

他方、バブル崩壊後の低成長の中で、高齢化・高学歴化が進み、従来のような年功的処遇は困難になってきており、職位によらずに従業員の就業意欲を維持するような仕組みが必要となってきている。さらに企業間競争が激化する中で、経営環境の変化に迅速に対応していく必要性が増しており、仕事の専門化・高度化が求められるとともに、人材の有効活用が重要となってきている。また、労働者側の意識においても、能力発揮意欲や専門職志向の高まり等がみられる。こうした動きは、人事管理の個別化、多様化を促すものと考えられる。

ここでは、まず、配置・昇進の状況を概観するとともに、個人の自律性を重視した人事配置制度や人事評価制度の現状と課題について整理することとする。特に、成果主義的賃金制度や業績評価制度が第2章第3節でみたように広まりつつあるが、こうした制度の下では、

- 1)労働者の業績・成果は当該労働者の所属部門や業務に影響を受けること、
- 2)労働者が適性に合わない仕事に就くことにより不利益を受ける可能性が高まること

から、個人の意思や適性に配慮した人事配置制度の整備がより重要となる。また、個人の業績・成果の評価が賃金・処遇に反映されるため、公平かつ透明で従業員の納得性の高い人事評価制度の整備がより重要となってくる。

#### （配置転換の状況）

「雇用管理調査」（2002年）によると、配置転換を行った企業割合は47.5%であるが、300人以上規模企業では9割前後が実施している。配置転換の目的（3つまでの複数回答）をみると、「能力にあった職務への異動」（40.7%）、「職務再編成」（40.1%）、「多様な仕事の経験による労働者の能力の向上」（35.0%）、「既存部門の拡大・縮小」（32.8%）等となっており、配置転換により、人材の適正配置、労働者の能力開発、部門の再編を行っていることが分かる。

人事異動の周期については、JIL調査（企業調査）によると「変わらない」が64.6%と最も多いが、5年前と比べ「短くなった」（17.0%）が「長くなった」（5.1%）を上回っている。専門分野の範囲は、同調査によると、5年前と比べて「変わらない」が55.9%と最も多いが、「広くなった」（25.5%）が「狭く



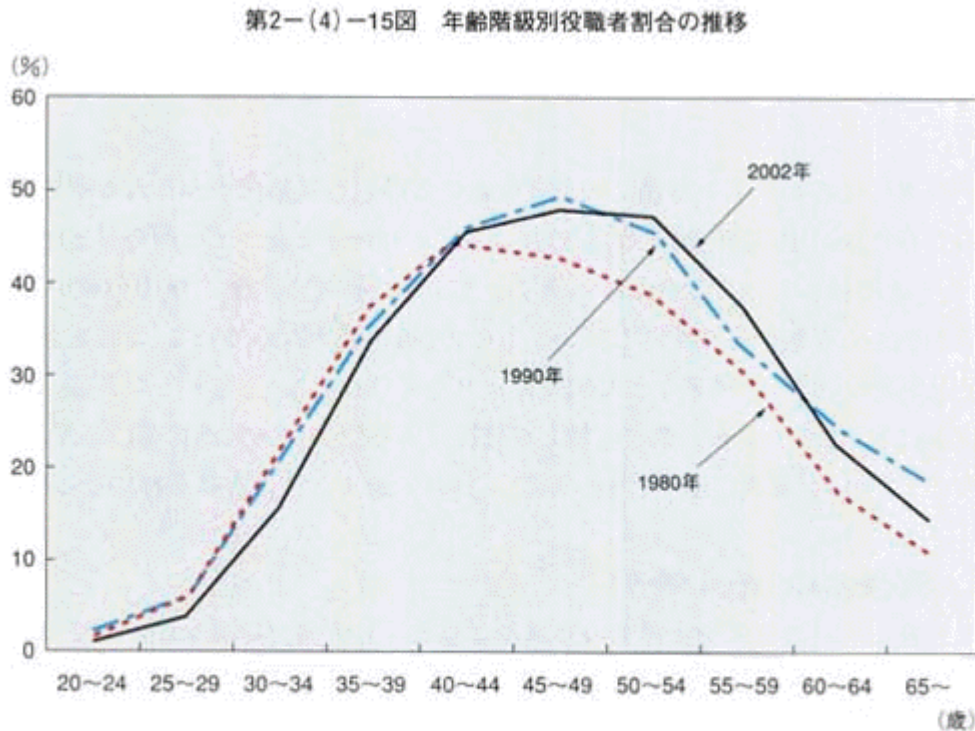
なった」(3.6%)を上回っている。異動周期はやや短期化しつつ、専門分野の範囲は広がる動きがみられている。

また、「雇用管理調査」により、今後の人事管理方針について1990年と2002年を比較すると、処遇については「能力主義を重視」が上昇、組織管理については「個人個人の職務分担をあまり明確にしない」は低下し、「個人個人の職務分担を明確に区分する」が上昇しており、人事管理の能力主義化、個別化が進んでいる(付属統計表第125表)。

(昇進に差がつき始める時期は早期化)

昇進年齢について大まかな動向をみてみると、管理職の平均年齢は上昇しており、また年齢階級別に役職者割合をみても、ピークの年齢階級は上昇している(付属統計表第126表、第2-(4)-15図)。役職者割合は学歴計では上昇しているが、これは役職に就く割合が相対的に高い大卒比率の上昇によるもので、学歴別には、多くの年齢階級で役職者割合が低下している(付属統計表第127表)。高齢化・高学歴化が進む中で、役職ポストが不足し、従来のような年功的処遇がかなり困難となっており、労働者の職業生涯を通じた昇進可能性は低下していることが分かる。

### 第2-(4)-15図 年齢階級別役職者割合の推移



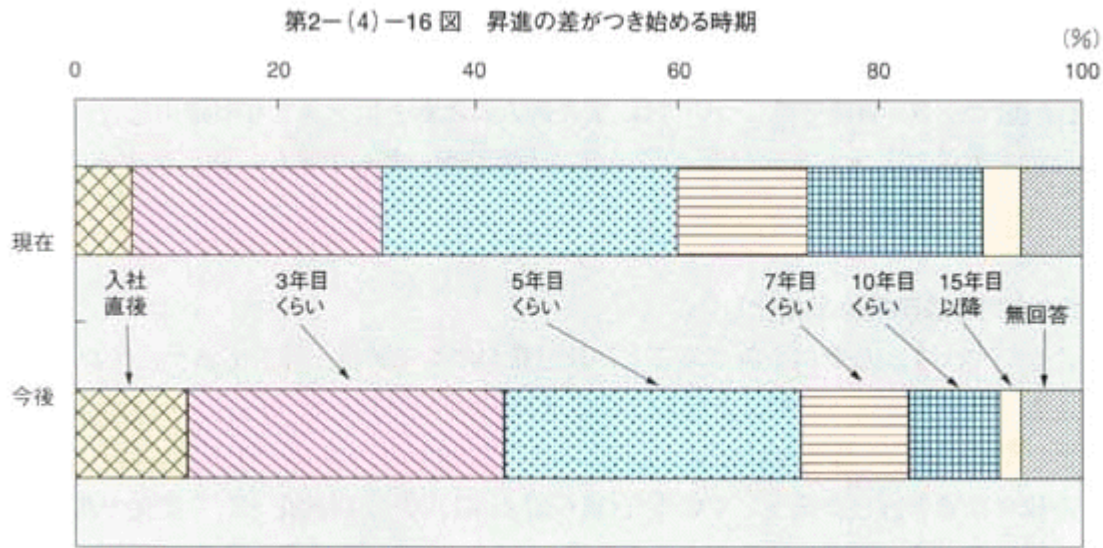
資料出所 厚生労働省「賃金構造統計基本調査」

(注) 1) ここでの役職者は、部長、課長、係長など、何らかの役職に就いている者である。  
2) 企業規模100人以上、男性労働者についての数値である。

一方で、昇進に差がつき始める時期については、早期化が進みつつある。前出「日本的人事制度の変容に関する調査」によると、管理職(課長)に登用される際の年齢は、標準年齢で1993年に40.0歳が2000年に38.4歳、最短年齢で1993年に37.1歳が2000年に34.6歳と早まっている。

また、今後についても昇進に差がつき始める時期の早期化が進むことが予測される。JIL調査(企業調査)によると、現在は昇進に差がつき始める時期は「入社直後」+「入社3年目位」で30.5%、「入社5年目位」を足すと60.0%であるが、今後についてはそれぞれ42.6%、72.0%に上昇している(第2-(4)-16図)。こうした動きの背景としては、役職ポスト不足で昇進可能性の低下がみられる中で、労働者の競争意識を高める必要があること、企業間競争が激化する中で有能な人材の早期育成を図る必要があることなどが考えられる。

## 第2－（4）－16図 昇進の差がつき始める時期



資料出所 日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査（企業調査）」（2003年）

昇進可能性の低下や昇進に差がつき始める時期の早期化がみられる中で、労働者の意識はどうなっているのだろうか。JIL調査（就業者調査）によると、1998年と比べて、同時昇進派（「できるだけ」＋「どちらかといえば」）は増加しているものの25%強にとどまり、昇進格差派（「実力の違いにより」＋「どちらかといえば」）は8割強から6割強と減少はしているものの、過半数を占めている（付属統計表第128表）。昇進意欲については、正社員の50.1%が「昇進などで同期に遅れをとりたくない」としており、若年層の方がやや高くなっている（付属統計表第129－1表）。他方、「能力が発揮できる機会があれば昇進にこだわらない」とする正社員も60.8%となっており（付属統計表第129－2表）、昇進に関する考え方は多様になっているといえよう。

## （人事配置制度の新しい動き）

企業の人材ニーズや労働者の意識の多様化、昇進機会の減少等の中で、企業は人事配置制度の多様化を図ってきている。JIL調査（企業調査）（企業規模100人以上）では、複線型人事管理制度の導入企業割合は14.9%、今後3年以内に導入予定の企業割合は12.7%となっている。ここでは、まず、専門職制度について概観し、次に、新しい仕組みとして注目される自己申告制度、社内公募制度についてみてみよう。

専門職制度がある企業割合は、「雇用管理調査」（2002年）によると19.5%（5,000人以上規模50.7%）となっている。専門職制度の設定理由を同調査でみると、専門的人材の能力発揮・確保、組織の効率化といった理由が多いが、役職ポスト不足対策として利用されている面もあり、専門職制度の今後の方針については、専門職制度を強化し、より専門的人材の能力発揮を図ろうとする動きがみられる。JIL調査（企業調査）でも、専門職制度を導入している企業割合は31.5%、今後3年以内に導入予定の企業が15.0%と、さらに導入が進む可能性がある。労働者の意識については、JIL調査（就業者調査）によると、正社員で「ラインの管理職よりもスタッフとして専門的知識を活かすポストにつきたい」とする割合が過半数であり、専門職志向が強い（付属統計表第130表）。企業間競争が激化する中で企業における専門的人材の必要性が高まっている一方、労働者も専門分野を深めたいとしており、専門職制度は、企業・労働者双方のニーズに合ったものとして、重要性が増すものと考えられる。

次に、自己申告制度、社内公募制度についてみてみよう。従来、人事配置は会社主導で決められることが一般的であったが、従業員の自律性を重んじる新たな仕組みが配置・異動において取り入れられつつあり、近年、会社が従業員に人事異動等に関する希望を申告させる自己申告制度や、特定のプロジェクトの要員募集・欠員補充の際に社内自由公募を行う社内公募制度を導入する企業が、大規模企業を中

心に増えている。

これらの制度は、企業にとっては労働者の意向も踏まえた配置・異動を行うことでその就業意欲の向上が期待でき、労働者にとっては自分のキャリア形成に主体的に関わることができる、企業・労働者双方にメリットがある仕組みとして注目されている。

自己申告制度の導入率は、「雇用管理調査」（2002年）によると16.2%となっているが、企業規模による差が大きく、5,000人以上規模では79.7%の一方で100～299人規模で23.4%である。しかし「検討中である」が100～299人規模では17.3%となっているなど、今後は中小企業でも導入が進む可能性がある（付属統計表第131表）。

社内公募制度は大規模企業中心に導入が進んでおり、5,000人以上規模企業では2002年の導入率は57.7%となっている（付属統計表第132表）。上場企業を調査対象とした前出「日本的人事制度の変容に関する調査」によると、その導入理由については「新規事業やプロジェクトに積極的に挑戦する意欲の高い人材を発掘するため」（69.6%）、「社員の自律的なキャリア形成を促進・支援するため」（55.4%）が高い（付属統計表第133表）。

（人事考課制度は、目標の設定、評価方法・基準、考課者訓練等が課題）

成果主義的賃金・処遇制度の導入が進みつつある中で、同制度の下では評価によって賃金・処遇が決まる割合が高まることから、人事考課制度において従業員の納得性を確保することがより重要となってくる。そのための方策としては例えば、評価の前段となる目標管理制度の導入、明確な評価基準の設定、評価内容・基準等の公開、評価に係る苦情処理などが挙げられよう。

「雇用管理調査」（2002年）によると、人事考課制度がある企業割合は51.0%（5,000人以上規模98.3%）であり、人事考課制度がある企業のうち、目標管理制度がある企業割合は50.0%（5,000人以上規模85.0%）、公開制度がある企業割合は26.8%（5,000人以上規模60.2%）となっている。公開内容は、「考課結果」、「考課基準等」、「考課項目」等となっている（付属統計表第134表）。人事考課の考課結果に対する異議申立制度の状況をみると、考課結果を公開する企業のうち異議申立制度がある企業割合は44.4%（5,000人以上規模47.8%）である。また、考課者に対する訓練を実施している企業割合は41.6%（5,000人以上規模86.4%）となっている。

人事考課の制度・運営上の問題点については、人事考課制度のある企業のうち88.8%が「ある」としており、問題点（複数回答）としては、「質の異なる仕事をする者への評価が難しい」、「考課者訓練が不十分である」、「考課基準が不明確又は統一が難しい」等となっている（第2－（4）－17表）。

第2－（4）－17表 人事考課制度がある企業における制度・運営上の問題点別企業数の割合

第2-(4)-17表 人事考課制度がある企業における制度・運営上の問題点別企業数の割合

(単位%)

企業規模	人事考課制度がある企業	制度・運営上の問題点がある	問題はない	無回答
規模計	[51.0]	88.8	8.5	2.7
5,000人以上	[98.3]	95.0	2.7	2.4
1,000～4,999人	[96.5]	95.7	3.9	0.3
300～999人	[89.1]	94.3	4.0	1.7
100～299人	[73.7]	94.0	3.6	2.3
30～99人	[39.4]	84.2	12.5	3.3

企業規模	問題点(複数回答)									
	考課の寛大化のため格差がつかない	考課の厳格化のためモラルの低下が生じる	資金不足で考課を昇給等に反映しきれない	ポスト不足で考課を昇進に反映しきれない	能力開発・人材育成に役立っていない	考課者訓練が不十分である	仕事の内容に精通していないと評価が難しい	質の異なる仕事をする者への評価が難しい	考課基準が不明確又は統一が難しい	その他
規模計	(29.8)	(2.6)	(18.1)	(12.1)	(22.5)	(49.4)	(25.0)	(51.7)	(42.8)	(4.3)
5,000人以上	(35.1)	(5.0)	(3.1)	(10.2)	(17.7)	(59.9)	(16.8)	(57.5)	(44.7)	(8.1)
1,000～4,999人	(40.0)	(3.9)	(8.4)	(9.2)	(26.6)	(67.6)	(18.5)	(51.4)	(49.8)	(5.5)
300～999人	(30.4)	(3.0)	(11.3)	(8.3)	(29.5)	(61.9)	(21.9)	(53.8)	(51.7)	(3.6)
100～299人	(33.0)	(3.7)	(17.5)	(12.3)	(20.7)	(56.1)	(22.0)	(52.4)	(46.4)	(3.7)
30～99人	(26.7)	(1.7)	(21.1)	(13.2)	(21.7)	(40.8)	(28.3)	(50.8)	(37.9)	(4.8)

資料出所 厚生労働省「雇用管理調査」(2002年)

(注) 1) [ ]内の数字は、全企業のうち人事考課制度がある企業の割合である。

2) ( )内の数字は、人事考課制度がある企業のうち、制度・運営上の問題点がある企業を100とした割合である。

多くの企業が人事考課制度の問題点を感じている中で、最近3年以内に人事考課制度の制度・運営上の見直し・改定を行った企業割合は31.2%、見直し・改定が決まっている企業及び検討している企業の割合は合計で30.8%である。見直し・改定事項をみると、「業績考課の重視」、「目標管理制度の導入・充実」、「業務能力考課の重視」が多いが、「異議申立て制度の導入」は非常に少ない(付属統計表第135表)。

以上みたように、人事考課制度は、目標の設定、評価方法・基準、考課者訓練の在り方等が課題となっており、また重視すべき考課の内容等も見直しが行われている。他方、公開制度、異議申立制度の取組は不十分な点がみられる。

なお、「人事労務管理研究会労働環境ワーキンググループ調査研究報告書」(2000年)においては、仕事の評価及び目標管理制度と労働者の心身への影響について、目標を設定しその達成を賃金や昇進に反映させる場合、目標設定の決め方や目標管理の運用の仕方に労働者の参加と納得性が得られているのかが、労働者の職務満足、疲労・ストレスとの関係で重要である、という結果となっており、評価制度について労働者の関与・納得性を高めることの重要性が示唆されている。

## 第II部 経済社会の変化と働き方の多様化

### 第2章 企業行動、労働者の就業行動の変化と働き方の多様化

#### 第4節 人事制度等の動向

##### 4) 出向・退職

ここまで、企業内での人事管理についてみてきたが、次に、企業の外部との人事異動である出向や、定年退職等の状況を概観しよう。

厚生労働省「就労条件総合調査」（2001年）によると、出向制度がある企業数割合は37.3%で1995年の34.2%よりやや増加している。「雇用動向調査」で入職者に占める出向者の割合をみると、1991年の1.4%から2001年には2.1%と高まっている。年齢階級別には、男性の40～50歳台で入職者に占める割合が1割前後と高く、また1996年と比べ、40～44歳層等で高まっている。

退職については、1970年代からの60歳定年推進、60歳以上定年の努力義務化（1986年）及び義務化（1998年）、さらに65歳までの継続雇用についての努力義務化（2000年）という政策の推進に伴い、より高年齢層まで働くことのできる仕組みが普及してきている。2003年には、一律定年制を採用している企業のうち98.9%の企業が60歳以上定年制であり、65歳以上定年制の企業も7.0%となっている5）。

##### 5) 雇用管理調査

一方で、60歳未満で定年前に退職する者の割合は増えており、退職年齢が多様化しつつある。厚生労働省「高齢者就業実態調査」（1996年及び2000年）によると、定年を経験したことがない男性で、55歳当時雇われていた会社等を「定年前に退職した」者の割合は、55～59歳層で増加している。そのうち「早期退職優遇制度による退職」が55～59歳層で増加している（付属統計表第136-1表、第136-2表）。

また、早期退職優遇制度の導入率は、大規模企業中心に緩やかに上昇しており、2003年の導入率は企業規模計で6.7%であるが、5,000人以上規模の企業で57.3%と過半数になっている（付属統計表137）。適用開始年齢については、「45～50歳未満」、「50～55歳未満」、「55歳以上」にばらけている。早期退職優遇制度に関する就業者のニーズを前出「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査」によりみると、正社員の58.3%が「退職金等で優遇されるとしたら定年前に退職してもよい」としている。特に、転職の可能性がある若年層ほどその割合が高く、30歳未満では64.8%となっているなど、同制度に対するニーズは高い。この他、「雇用管理調査」（2003年）によると、関連会社等への転籍制度、（転職者に対する）転職援助あっせん制度、独立開業支援制度の導入状況は、各々2.5%、1.2%、1.0%（5,000人以上規模で各々32.8%、26.3%、18.0%）となっている。適用開始年齢をみると、関連会社等への転籍制度は「年齢条件はない」、「55歳以上」が多く、転職援助あっせん制度は「年齢条件はない」、「45～50歳未満」、独立開業支援制度は「年齢条件はない」、「45～50歳未満」、「40歳未満」で多くなっている。このように、今後も退職年齢の多様化が進む可能性がある。

## 第Ⅱ部 経済社会の変化と働き方の多様化

### 第2章 企業行動、労働者の就業行動の変化と働き方の多様化

#### 第4節 人事制度等の動向

##### 5) 短時間正社員制度

本章第1節、第2節でみたように、正社員以外の多様な就業形態が広がってきているが、個人がライフスタイルに合わせた多様な働き方を選択できるような仕組みとして、フルタイム正社員とパートタイム非正社員の間の中間的な働き方である短時間正社員制度<sup>6)</sup>を導入する企業もみられている。

6) (財)21世紀職業財団「多様な就業形態のあり方に関する調査」(2001年)では、「フルタイム正社員より一週間の所定労働時間は短い、フルタイム正社員と同様の役割・責任を担い、同様の能力評価や賃金決定方式の適用を受ける労働者」と定義している。

実際の企業における導入事例としては、週20時間労働を原則とするが、職務はフルタイム正社員と同じ、賃金はフルタイム正社員の月給を175で割った額を時給として時間比例で支給するという短時間正社員制度を設けている例等がある。詳細は「平成14年版厚生労働白書」pp.60-61参照。

短時間正社員の導入・検討状況について、(財)21世紀職業財団「多様な就業形態のあり方に関する調査」(2001年)によると、「育児・介護を行う正社員」を対象としたものは、育児・介護休業法において勤務時間短縮等の措置の選択的措置義務の対象となっていることもあり、27.2%の事業所で導入されている。育児・介護以外を理由とした正社員を対象としたものや非正社員を対象としたものは現時点の導入は少ないが、各々20.0%、17.5%が今後検討の可能性ありとしている(第2-(4)-18表)。

第2-(4)-18表 短時間正社員の導入・検討状況(事業所)

(単位 %)

対象者	制度が既にある	検討中	今後検討の可能性がある	今後検討の可能性がない	無回答
既に正社員であって育児・介護を行う者を対象	27.2	3.6	21.3	42.6	5.3
既に正社員であって育児・介護以外の理由で短時間正社員を希望する者を対象	4.3	2.9	20.0	67.1	5.8
パート等の非正社員で短時間正社員への転換を希望する者を対象	1.6	2.8	17.5	71.5	6.6
新卒・中途採用者を対象	2.3	2.9	17.6	70.0	7.2

短時間正社員制度を利用している労働者数(「制度が既にある」=100)

(単位 %)

0人	1人	2人	3~4人	5~9人	10人以上	無回答
60.3	9.9	5.7	4.4	3.7	4.7	11.3

資料出所 (財)21世紀職業財団「多様な就業形態のあり方に関する調査」(2001年)

同調査によると、正社員の19.2%が同制度を「利用したい」、35.6%が「現在は利用しないが将来利用す

る可能性がある」としており、「パート」の39.7%が「短時間正社員の地位を得る機会」を希望していることから、同制度へのニーズは高くなっている（付属統計表第138-1表、第138-2表）。一方で、同調査では、制度の導入に当たっては、仕事の明確化や仕事を分担する者間の意思疎通を円滑にする等の工夫をし、仕事の効率性との両立を確保することが課題であることが示唆されている（付属統計表第139-1表、第139-2表）。

---

---

*(C)COPYRIGHT Ministry of Health , Labour and Welfare*

## 第II部 経済社会の変化と働き方の多様化

### 第2章 企業行動、労働者の就業行動の変化と働き方の多様化

#### 第4節 人事制度等の動向

##### 6) 非正社員の能力発揮のための人事制度

非正社員はこれまでも増加傾向にあり、今後についても、「正社員以外の者の採用を増やす又は活用を検討する」とする企業の割合が、1999年は23.1%であったのが2002年は28.2%と増加（5,000人以上規模企業では、43.3%から51.3%）しているなど、非正社員の増加が見込まれる（付属統計表第140表）。

それだけでなく、非正社員が果たす役割も、今後その重要性が高まることが予想される。企業が非正社員を

1)現在どのような業務で活用しているか、

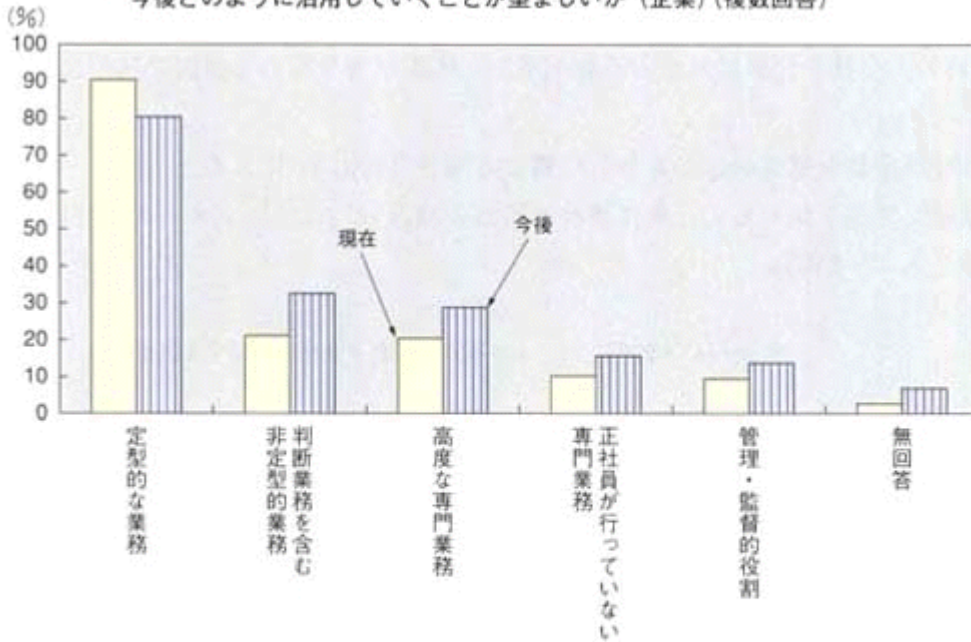
2)今後どのように活用していくことが望ましいと考えるか

について、JIL調査（企業調査）をみてみよう。「定型的な業務」の割合は「現在」が90.5%、「今後」が80.4%と減少する一方で、「判断業務を含む非定型的業務」、「高度な専門業務」、「正社員が行っていない専門業務」、「管理・監督的役割」については、いずれも「今後」の割合が「現在」の割合を上回っており、今後、非正社員には、より高度な業務を行うことが期待されている（第2－（4）－19図）。また、前出「パートタイム労働者総合実態調査」（2001年）の特別集計により仕事の進め方別に不満・不安の内容についてみると、「主に自主的に判断し仕事を行っている」、「一部については仕事を任されている」といった、より高度な働き方をしている「パート等労働者」の方が、「主に正社員の指示に従って仕事を行っている」場合よりも、昇進機会や正社員になれないこと、福利厚生の方での不満が高くなっている（付属統計表第141表）。

第2－（4）－19図 いわゆる非正社員を現在どういう業務で活用しているか、今後どのように活用していくことが望ましいか（企業）（複数回答）



第2-(4)-19図 いわゆる非正社員を現在どういう業務で活用しているか、今後どのように活用していくことが望ましいか（企業）（複数回答）



資料出所 日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査（企業調査）」（2003年）  
 (注) 1) 「いわゆる非正社員」には、正社員以外の従業員のほか、派遣労働者及び請負社員も含まれている。  
 2) 各項目の全文は以下のとおり。  
 「正社員が行ってきた業務のうち、定型的な業務に活用」  
 「正社員が行っている、判断業務を含む非定型的な業務に活用」  
 「正社員が行っている、高度な専門技能を要する業務に活用」  
 「正社員が行っていないような、高度な専門技能を要する業務に活用」  
 「職場の管理・監督的役割を担う業務に活用」

非正社員が、今後、量的にも増加が見込まれ、質的にもより高度な役割を果たすことが期待されており、定着も進む7) 中で、生産性を高めるためには、非正社員の評価・処遇の充実により、その仕事に対する意欲を喚起し満足度を高めることが課題となる。

7) パートタイム労働者（女性）についてみると、勤続年数5年以上の者の割合が1985年は28.9%が2002年は35.7%と増加しているなど、定着が進展している（付属統計表第142表）。

### （評価・処遇に関わる制度の現状）

前出「パートタイム労働者総合実態調査」（2001年）によると、正社員以外の労働者を雇用している事業所のうち、「パート」について「昇進・昇格」、「配置転換」、「役職への登用」を実施している事業所の割合は低下しており、「その他」についても「役職への登用」は増加しているものの、「昇進・昇格」と「配置転換」については低下している（付属統計表第143表）。非正社員から正社員への転換制度の導入状況（2001年）については、同調査によると「パート」から正社員への転換制度は46.4%の事業所が、「その他」から正社員への転換制度は40.8%の事業所が導入しており、1995年との比較では、「その他」から正社員への転換制度が大きく増加している（28.3%から40.8%）。なお、JIL調査（企業調査）によると、非正社員から正社員への転換制度を導入済みの企業は36.8%で、3年以内に導入予定の企業は6.7%となっている（付属統計表第144表）。

その他の制度についてはJIL調査（企業調査）によると、賞与支給制度を契約社員に全員適用している企業は24.2%、「パートタイマー（短時間）」に全員適用している企業は18.2%、福利厚生施設等の利用については、契約社員に全員適用している企業が34.9%、「パートタイマー（短時間）」に全員適用している企業が28.3%等となっている（付属統計表第145表）。

### （正社員への転換制度の効果）

では、非正社員の

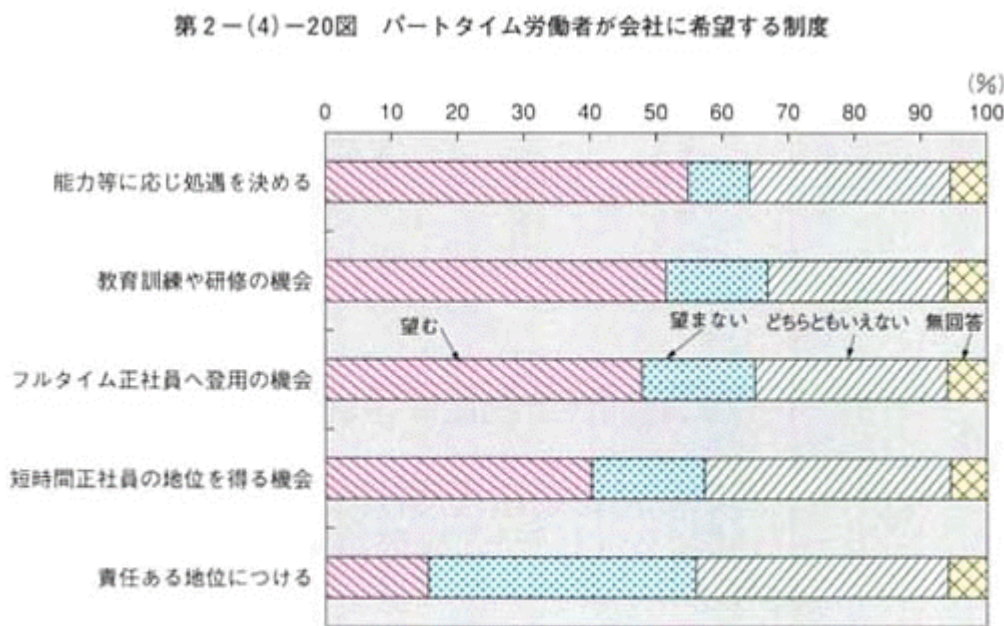
1)会社や仕事に対する不満・不安、

2)満足度を高める要因は何か

について、具体的にみてみよう。

(財)21世紀職業財団「多様な就業形態のあり方に関する調査」(2001年)によると、「パート」が希望する制度としては、「能力に応じ処遇を決める」、「教育訓練や研修の機会」の次に「フルタイム正社員への登用の機会」が挙げられている(第2-(4)-20図)。

第2-(4)-20図 パートタイム労働者が会社に希望する制度



資料出所 (財)21世紀職業財団「多様な就業形態のあり方に関する調査」(2001年)  
 (注) 「すでに制度はある」を除外して計算した。

また、「パートタイム労働者総合実態調査」(2001年)をみると、会社や仕事に対する不満・不安としては、「パート」では、「賃金が安い」(51.3%)、「雇用が不安定」(21.7%)の次に「正社員になれない」(20.0%)が挙げられており、「その他」については、「賃金が安い」(47.4%)の次に「正社員になれない」(36.5%)となっており、非正社員にとって、正社員への転換の道が開かれることに対するニーズは大きいと思われる(付属統計表第146表)。

次にJIL調査(就業者調査)により、非正社員の評価・処遇に対する満足度について、就業形態別にみてみよう。「パートタイマー(短時間)」の評価・処遇の在り方に対する満足度(D.I.)は、総計で9.4であるが、正社員への転換制度、非正社員間の転換制度がある場合は、満足度(D.I.)はそれぞれ24.7、20.1に上昇する。自己啓発支援、研修制度がある場合は26.2、24.4となり、いずれの制度も満足度を高める効果がみられる。「パートタイマー(その他)」については、正社員への転換制度、自己啓発支援、研修制度、非正社員間の転換制度の順に満足度が上がっている。契約社員、派遣労働者については、研修制度、自己啓発支援が満足度を高めている(付属統計表第147表)。なお、転換制度や自己啓発支援、研修制度がある場合は、評価・処遇のあり方に対する満足度(D.I.)だけでなく、仕事の内容・やりがいに対する満足度(D.I.)についても高くなっている。

以上は、非正社員の仕事に対する満足度を高め意欲を喚起する上で、転換制度や教育訓練関連制度を充実させることがポイントの1つとなることを示唆している。

*(C)COPYRIGHT Ministry of Health , Labour and Welfare*

## 第II部 経済社会の変化と働き方の多様化

### 第2章 企業行動、労働者の就業行動の変化と働き方の多様化

#### 第4節 人事制度等の動向

##### 7) 総括

長期雇用慣行は、現在のところ企業、労働者双方で大方の支持を受けており、部分的な修正はあるものの今後も多くの企業が維持することが予想されるが、長期雇用慣行の下におかれる正社員は、当面、減少が見込まれる。

正社員の人事制度については、企業側における高齢化への対応や経営環境の変化への迅速な対応の必要性及び成果や専門性を重視する考え方、労働者側における就業意識の多様化等を背景として、年功的人事体系の見直し、中途採用や勤務地限定制度等採用方法の多様化及び専門職制度の活用や社内公募制度の導入等人事管理の個別化・多様化が進んでいる。また、労働者の職業生涯を通じた昇進可能性が低下する中で、昇進格差のつき始める時期が早期化する動きもみられ、今後一層選別が厳しくなることも予想される。労働者の側では、特に若年層で転職意識が高く、能力発揮の機会へのこだわりがみられ、職業生涯においてより自律的な働き方が意識されることになろう。しかしながら、成果主義の下で重要となる人事考課制度についてはまだ課題が多い。評価基準の明確化や公開制度、苦情処理制度及び考課者訓練等の充実により、評価についての労働者の納得性を高めることが重要である。

また、短時間正社員制度や非正社員から正社員への転換制度が導入されつつある。正社員への転換制度をはじめとした非正社員の評価・処遇を充実させていくことは、企業にとっても、増加する非正社員の就業意欲の維持向上やその能力の有効活用を通じて、事業活動の活性化に資するものであるといえよう。

そして、これらの仕組みの定着等を通じて、個人がライフスタイルに合わせた多様な働き方を選択できるようになれば、例えば、アルバイトで入社した社員が正社員になり、出産や育児の期間は短時間正社員、育児の手が放れたら再び正社員、そして定年後はパートタイム労働者になる、といったような働き方ができることも予想されるだろう。

#### 正社員／非正社員間の転換制度～小売業A社の事例～

小売業A社の人事制度は、社員群と職位という2つの軸から構成されている。社員群は、

- 1) ナショナル社員群（国内外問わず転勤）
- 2) エリア社員群（希望する2県の特定地域内で転勤）
- 3) ストア社員群：エキスパート社員群（希望する1県内で自宅通勤可能な事業所に限ってほぼフルタイム勤務）  
：パートナー社員群（希望する1県内で自宅通勤可能な事業所に限って週30時間以上勤務）  
：ヘルパー社員群（希望する1県内で自宅に近い事業所に限って週30時間未満勤務）

に分類されており、1)及び2)がいわゆる正社員（2003年3月末現在で約1,900人）、3)がいわゆる非正社員（同約9,000人）に当たる。

同社では、1988年から、従業員が事情に応じて社員群を異動できる制度が導入されている。ストア社員群からナショナル社員群又はエリア社員群へ異動する場合には、面接試験を経て年1回の契約更改時に異動が検討され、ナショナル社員群やエリア社員群から他の社員群に異動する場合は、年2回の面接と職員群変更の申請を経て異動が検討される。毎年5～10人程度の社員が、ストア社員群からナショナル社員群・エリア社員群に異動している。

職位は、担当職（1～3級）、部門マネジャー職（1～3級）、統括マネジャー職（4～6級）、店長職（1～3級）の12ランクに分類されている。社員群にかかわらず、社員は同一の職位体系に位置づけられており、賃金や教育制度は、社員群にかかわらず職位で決まっている。