



企業における「多様な正社員」活用の事例 目次

はじめに	P1
I 多様な正社員の例とメリット	P2
II 多様な正社員を活用する上での雇用管理上の留意事項	P4
III 事例からみた多様な正社員活用のための主なポイント	P6
IV 多様な正社員活用の事例	P10
事例No.1 社（医療、福祉／正社員数559名）	P10
事例No.2 社（情報通信業／正社員数59名）	P16
事例No.3 社（小売業／正社員数545名）	P22
事例No.4 社（学術研究、専門・技術サービス業／正社員数870名）	P30
事例No.5 社（製造業／正社員数約460名）	P36

はじめに

いわゆる正社員と非正規雇用の労働者との働き方の二極化を緩和し、労働者一人ひとりのワーク・ライフ・バランスと、企業による優秀な人材の確保や定着を同時に可能とするような、労使双方にとって望ましい多面的な働き方の実現が求められています。そうした働き方や雇用の在り方の一つとして、職務、勤務地、労働時間を限定した「多様な正社員」の普及を図ることが重要となってきました。

こうした中、政府においては、「日本再興戦略」（平成25年6月14日閣議決定）等に基づき、多様な正社員の採用から退職に至る雇用管理をめぐる様々な課題への対応を検討し、労使等関係者が参照することができるようにするため、有識者による懇談会において議論を重ね、平成26年7月30日に多様な正社員を導入している企業の事例を含めた「雇用管理上の留意事項」を公表したところです。

これらの導入事例については、グローバルに事業展開する企業など労働条件や福利厚生が整備された大企業の事例ですが、中小企業等においても多様な正社員を活用することが望まれます。このため、この事例集においては、中堅規模の企業や地域に密着した事業展開を行う企業における多様な正社員の導入事例を紹介しています。企業規模、業種、地域の別に拠らず、多くの企業において参照していただければ幸いです。

厚生労働省

I

多様な正社員の例とメリット

1. 多様な正社員とは

一般的に、正社員は、①労働契約の期間の定めがない、②所定労働時間がフルタイムである、③直接雇用である者をいいます。

多様な正社員とは、いわゆる正社員（従来の正社員）と比べ、配置転換や転勤、仕事内容や勤務時間などの範囲が限定されている正社員のことを指し、限定の内容（勤務地、職務、勤務時間）を組み合わせることで、企業の実情に応じたバリエーションが広がります。

- ◆勤務地限定正社員：転勤するエリアが限定されていたり、転居を伴う転勤がなかったり、あるいは転勤が一切ない正社員
- ◆職務限定正社員：担当する職務内容や仕事の範囲が他の業務と明確に区別され、限定されている正社員
- ◆勤務時間限定正社員：所定労働時間がフルタイムではない、あるいは残業が免除されている正社員
- ◆いわゆる正社員：勤務地、職務、勤務時間がいずれも限定されていない正社員

たとえば、多様な正社員の例として

全国転勤のない営業職

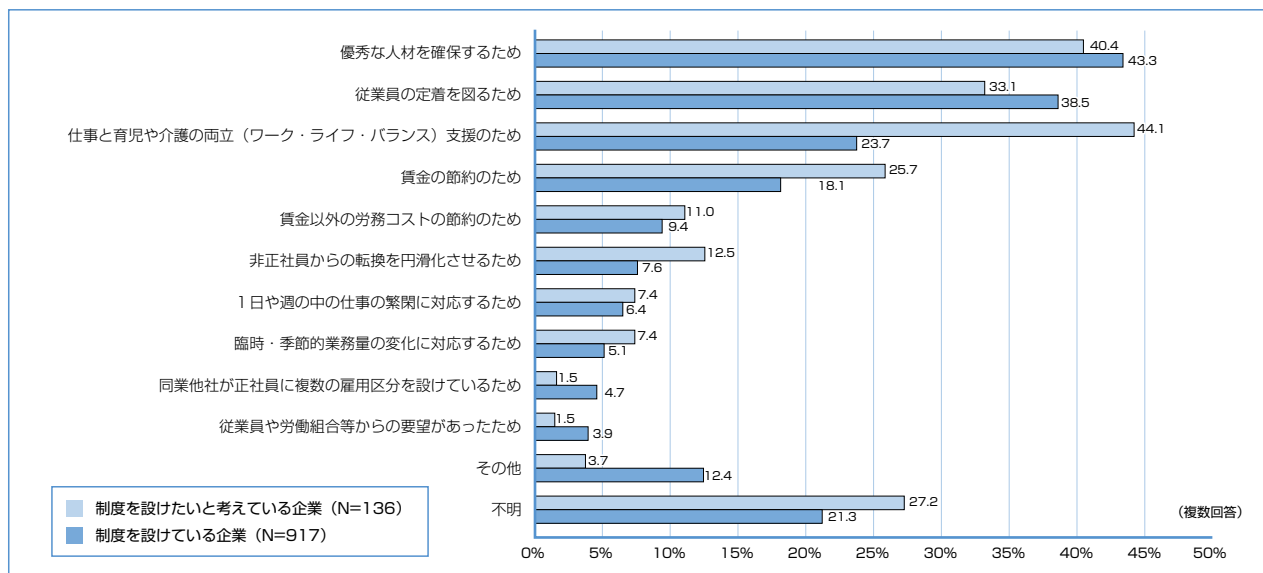
限定された店舗で働く販売スタッフ

ディーラーなど、
特定の職務のスペシャリスト

短時間勤務（1日6時間程度）の事務職

等が挙げられます。

現在、多様な正社員を導入・運用している企業は約5割に達していますが、その理由として「優秀な人材を確保するため」や「従業員の定着を図るため」、「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」等が挙げられています。

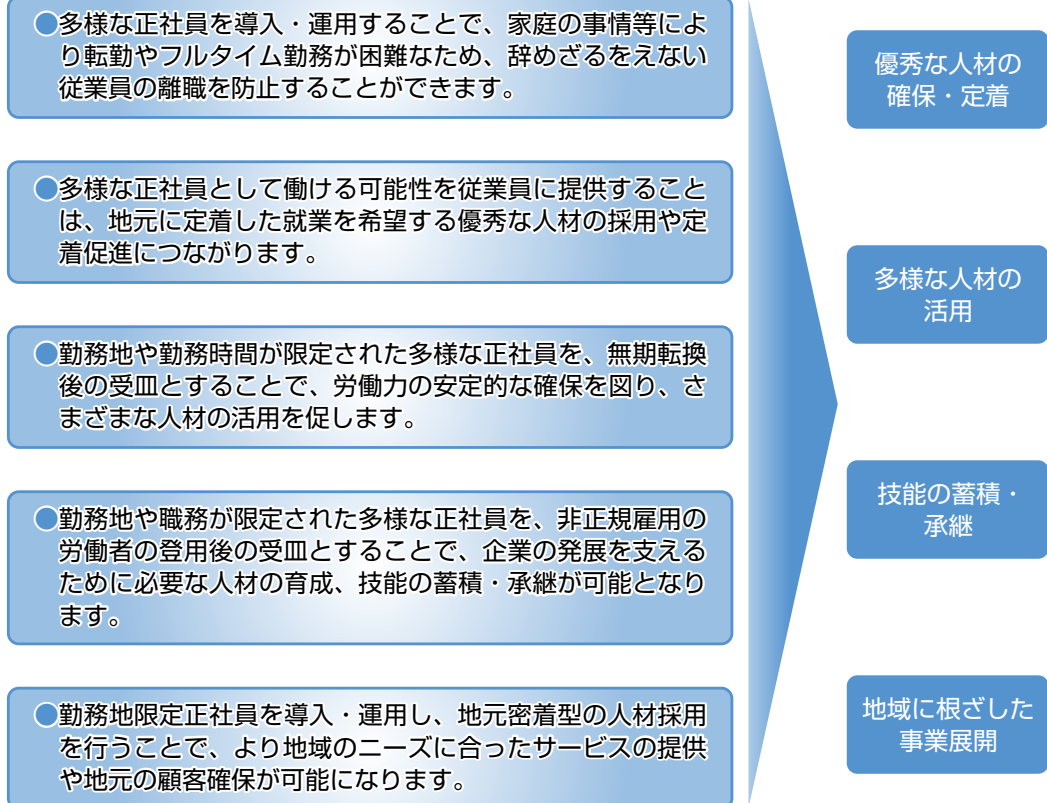


出所：厚生労働省「『多様な形態による正社員』に関する研究会報告書」（企業アンケート調査結果）

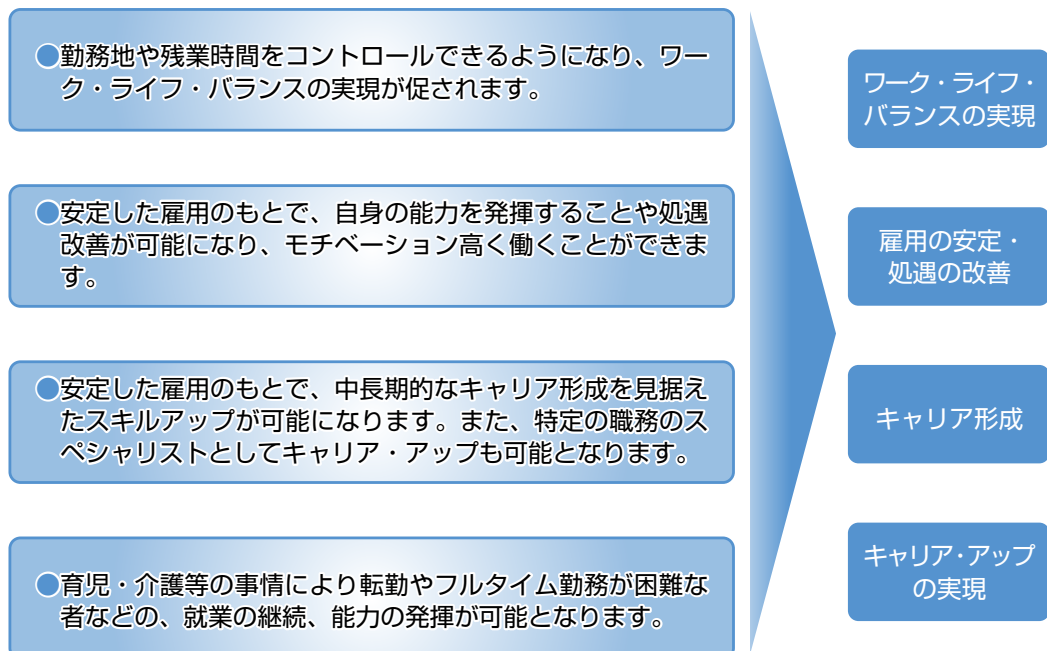
2. 多様な正社員を導入することで得られるメリット

多様な正社員を導入することで、企業にとっても労働者にとってもメリットが生まれます。

企業側のメリット としては、たとえば以下のような点が挙げられます。



労働者側のメリット としては、たとえば以下のような点が挙げられます。



Ⅱ

多様な正社員を活用する上での 雇用管理上の留意事項

「『多様な正社員』の普及・拡大のための有識者懇談会」報告書（厚生労働省、平成26年7月30日公表）において、多様な正社員に関する雇用管理上の留意事項がまとめられていますので、ここでは主な内容を紹介いたします。

留意事項（１） 労働者に対する限定の内容の明示

勤務地、職務、勤務時間のいずれの限定においても、その限定の内容を具体的に明示することは、転勤、配置転換等に関する紛争を未然に防止するために有効です。労働者が限定の内容を把握することで、労働者はキャリア形成の見通しがつきやすくなるとともに、ワーク・ライフ・バランスの実現が図りやすくなり、企業にとっても優秀な人材を確保しやすくなるため、限定の内容を書面で明示することが重要です。労働契約の締結や変更の際には、限定の内容を示すだけでなく、限定の内容が当面のものか、将来にわたるものかについても明示することが望まれます。

留意事項（２） 多様な正社員への転換制度

非正規雇用の労働者の雇用の安定を図りつつ、キャリア・アップや勤続に応じた処遇が得られるよう、多様な正社員への転換制度を設けるとともに、労働者のワーク・ライフ・バランスの実現や、優秀な人材の確保・定着等のため、いわゆる正社員から多様な正社員への転換制度も設けることが望まれます。転換制度を就業規則等で明確にした上で、労働者に周知することにより、転換制度の活用促進や、紛争の未然防止につながります。また、転換は重要な労働条件の変更となることから、転換時には必ず労働者本人の同意を得ることも必要です。

留意事項（３） いわゆる正社員と多様な正社員間の均衡処遇

多様な正社員といわゆる正社員の双方に不公平感を与えないために、また、双方の社員のモチベーションを維持するために、多様な正社員といわゆる正社員間の処遇の均衡を図ることが望まれます。限定内容に応じて、賃金の水準、昇進・昇格の上限やスピードをどのように定めるか、労使で十分に話し合うことが必要です。

均衡処遇を図る際のポイント

- 勤務地限定正社員について、いわゆる正社員と職務内容が変わらず、いわゆる正社員の中に転勤しない者がいる場合には、いわゆる正社員と多様な正社員間の賃金水準の差は小さくする。
- 職務限定正社員について、職務給または職務給の要素が強い賃金体系とすることができる。その賃金は職務の難易度に応じた水準とすることが望ましい。
- いわゆる正社員と職務内容が同一で所定労働時間のみが短い場合には、少なくとも同種の職務を行う比較可能なフルタイム勤務の正社員の時間当たり賃金水準に比例した水準とすることが望ましい。
- 勤務地や勤務時間が限定されていても、経験することができる職務の範囲や経験により習得する能力に影響が少ない場合には、昇進のスピードや上限はいわゆる正社員との差をできるだけ小さく設定する。

留意事項（４） いわゆる正社員の働き方の見直し

多様な正社員の働き方を選択しやすくするために、所定外労働の必要性を点検し、長時間労働の見直しを行うとともに、転勤や配置転換の必要性や期間の見直しを行う等、いわゆる正社員の働き方を見直すことが望めます。

留意事項（５） 人材育成・キャリア形成

企業において、労働者が職業能力を計画的に習得できるよう、職業訓練機会を付与するとともに、中長期的なキャリア形成に役立つ専門的・実践的な職業能力開発への支援を行うことが重要となります。職務における職業能力の「見える化」を促進したり、職業能力向上のための能力開発の機会を労働者に提供することが望めます。

留意事項（６） 制度の設計・導入・運用に当たっての労使コミュニケーション

多様な正社員を円滑に導入・運用するため、制度の設計・導入・運用の際には、労働者に対する十分な情報提供と、労働者との十分な協議が必要です。労働組合との間での協議、また、労働組合がない場合であっても過半数代表との協議を行う等、様々な労働者の利益が広く代表される形でのコミュニケーションを行うことが重要です。

留意事項（７） 事業所閉鎖や職務の廃止等への対応

勤務地や職務の限定が明確であっても、事業所の閉鎖や職務の廃止の場合に直ちに解雇が有効となるわけではなく、整理解雇法理（４要件・４要素）※を否定する裁判例はありません。事業所閉鎖等に直面した場合は、解雇回避のための措置として配置転換等を可能な範囲で行うことが求められます。

※整理解雇について、解雇権の行使として社会通念上合理的なものであるかどうかは、①人員削減の必要性、②解雇回避努力義務を尽くしたか、③被解雇者選定の妥当性、④手続の妥当性の４つの事項に着目して総合考慮して判断されます。

事業所閉鎖や職務の廃止等へ対応する際のポイント

①整理解雇について

- 勤務地限定や高度な専門性を伴わない職務限定の場合、解雇回避のための措置として配置転換が求められる傾向にある。
- 高度な専門性を伴う職務限定や他の職務と明確に区別される職務限定の場合、配置転換に代わり、退職金の上乗せや再就職支援によって解雇回避努力を尽くしたとされる場合もみられる。

②能力不足解雇について

- 高度な専門性を伴わない職務限定の場合、改善の機会を付与するための警告に加え、教育訓練、配置転換、降格等が求められる。
- 高度な専門性を伴う職務限定の場合、教育訓練、配置転換、降格等が不要とされる場合もあるが、改善の機会を付与するための警告は必要である。

Ⅲ

事例からみた多様な正社員活用のための 主なポイント

本事例集では、多様な正社員を積極的に活用している企業5社の事例を10ページ以降で詳しくご紹介しています。ここでは5社の事例を基に、多様な正社員活用のためのポイントをみていきましょう。

1. 多様な正社員の活用ケース

各企業は、事業内容や事業所の立地、人材の確保や有効活用に向けた課題等に応じて、勤務地、職務、勤務時間のいずれかに限定がある働き方、あるいはこれらを複数組み合わせた働き方を導入しています。事例企業5社における多様な正社員の活用ケースは以下の通りです。

企業 No (業種／正社員数)	多様な正社員区分					いわゆる 正社員区分 の名称
	主な導入目的	名称	勤務地	職務	勤務時間	
事例 No. 1 社 (医療、福祉／ 559 名)	国家資格に基づく職務 を遂行するため	A. 正職員 (医療職)		(①と異なる)		①正職員 (事務)
	有能な人材の離職を 防止するため	B. 短時間正職員 (事務・医療職)		(事務：①と同じ、 医療職：①と異なる、 Aとまったく同じ)	週 20 時間 以上で① より短い	
事例 No. 2 社 (情報通信業／ 59 名)	転勤を望まない社員の 離職を防止するため	A. 一般職	(事業所異動なし)			①総合職
	スキルの観点から、事業 所拡大時に配置できる 人材を明確化するため	B. 専門職		(①と同じ／対象と なる職種を限定)		
事例 No. 3 社 (小売業／ 545 名)	人材の定着を促進する ため	A. 専門職員 (無期)	(通勤 1 時間圏内での 事業所異動あり)	(①とほぼ同じ／対象 となる職種を限定)		①正規職員
		B. 福祉専門職員	(通勤 1 時間圏内での 事業所異動あり)	(①とほぼ同じ／対象 となる職種を限定)		
事例 No. 4 社 (学術研究、専門・技術サービス業／ 870 名)	雇用の安定と労働条件 の改善を図るため（導入 前は有期雇用）	A. 地域専門職	(転居を伴わない 事業所異動あり)			①基幹職
		B. 地域一般職	(転居を伴わない 事業所異動あり)			
事例 No. 5 社 (製造業／ 約 460 名)	全国転勤が難しい社員 に対応するため	A. 総合職 (地域限定型)	(事業所異動なし)			①総合職 (全国転勤型)
		B. 一般事務職	(事業所異動なし)	(①と異なる)		
	工場作業の専門従事者 として活用するため	C. 工務職	(事業所異動なし)	(①と異なる)		

2. 労働者に対する限定の内容の明示例

Ⅱ章の「留意事項（１）」でもみたように、勤務地や職務、勤務時間に限定がある場合には、限定の内容について具体的に明示することが望めます。

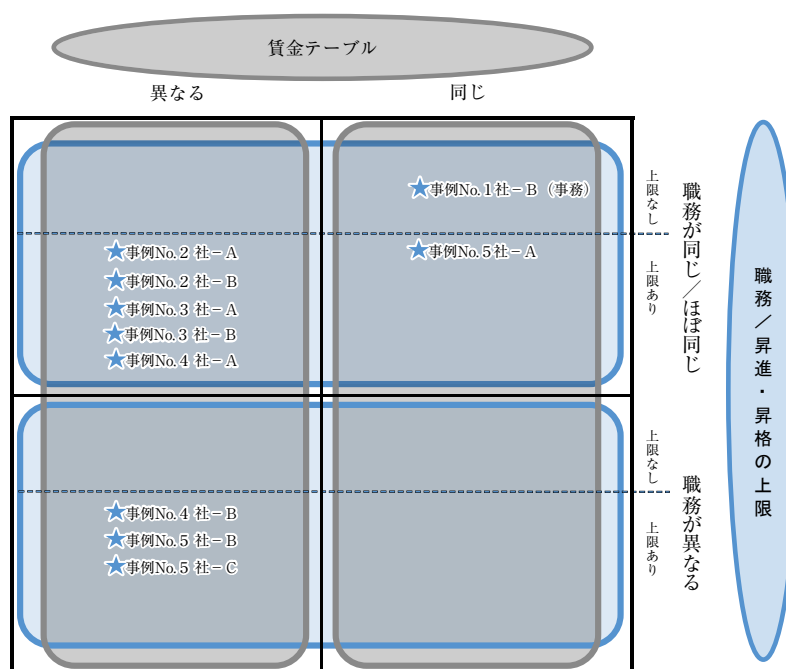
たとえば、事例No.1社・事例No.2社・事例No.4社では以下のように、就業規則等に雇用区分とその定義（職務や勤務地の限定）などを定めたり、労働条件通知書等で各労働者に明示したりしています。

企業名	対象となる多様な正社員区分	明示内容
事例 No. 1 社	B. 短時間正職員 (事務・医療職)	◇短時間正職員用就業規則：「短時間正職員とは、正職員と同様、責任と権限および人材活用の仕組み、運用（人事異動、配置転換、昇進等）を有する者であるが、労働時間が正職員と比較して短く、週当たりの労働時間が20時間以上の者で、雇用期間を定めずに採用手続きを経て法人の業務に従事する職員をいう。」 ◇勤務時間等は本人が選択。
事例 No. 2 社	A. 一般職	◇就業規則（全正社員共通）：「一般の業務を行い部門間の異動はあるが、勤務地を異動する転勤・出向はない。」 ◇賃金明細書：年1回、一般職の区分に属することを記載し、明示。
	B. 専門職	◇就業規則（全正社員共通）：「高度な専門的な知識をもって、経営上きわめて重要な特定分野の業務を遂行するか、または将来において担当することが予定されている職掌である。」 ◇賃金明細書：年1回、専門職の区分に属することを記載し、明示。
事例 No. 4 社	A. 地域専門職	◇地域専門職用職員規定・地域一般職用職員規定：「所定地域内において住居の変更を必要としない範囲で、異動を命じることができる。」 ◇労働条件通知書：職員規定による旨を記載。
	B. 地域一般職	

3. いわゆる正社員と比較したときの多様な正社員の処遇（賃金、昇進・昇格）

Ⅱ章の「留意事項（3）」でもみたように、いわゆる正社員と多様な正社員間の処遇の均衡を適切に図ることは、両者に不公平感を与えないため、また、モチベーションを維持するために有効です。

事例企業5社では、多様な正社員の勤務地や職務、勤務時間がいわゆる正社員と比較した際に、どの程度限定されているのかを考慮した上で、両者にとって納得性の得られる処遇の水準を設定しています。各企業における、いわゆる正社員と比較した多様な正社員の「職務／昇進・昇格の上限」と「賃金テーブル」の関係を図で表すと、以下のようになります。



(注：事例No.1 社-A区分および同社-B (医療職) 区分は図に含んでいません。)

たとえば、事例No.1社におけるB区分（事務職）の職務はいわゆる正社員区分（①）の職務と同じであり、勤務時間が限定されているのみです。このため、B区分（事務職）といわゆる正社員区分（①）の賃金テーブルは同じであり、昇進・昇格の上限もありません。B区分（事務職）の賃金はいわゆる正社員区分（①）の時間当たり賃金水準に比例した額に設定されています。

次に、職務がいわゆる正社員と同じ／ほぼ同じであり、勤務地に限定がある区分の場合は、賃金テーブルが同じ場合と異なる場合がみられますが、賃金水準はいわゆる正社員の8～9割程度となっています。また、昇進・昇格に上限がある例がみられます。

なお、事例No.4社の区分Bや事例No.5社の区分B・区分Cのように、職務がいわゆる正社員と異なる場合には、賃金テーブルも異なり、昇進・昇格の上限もある例がみられます。

4. 多様な正社員への転換制度

事例企業5社では、「①いわゆる正社員と多様な正社員間の転換制度」や「②非正規雇用の労働者から多様な正社員への転換制度」を整備し、いわゆる正社員に対してはワーク・ライフ・バランスの実現を図るための環境を、非正規雇用の労働者に対しては処遇の改善やキャリア・アップの機会を提供しています。

転換に当たっての要件は、①の場合には「本人の申出」、②の場合には「筆記試験」や「面接」が課される例がみられます。

企業 No	いわゆる正社員区分	多様な正社員区分	区分転換の要件			
			いわゆる正社員→多様な正社員	多様な正社員→いわゆる正社員	多様な正社員→多様な正社員	非正規雇用の労働者→多様な正社員
事例 No. 1 社	①正職員（事務職）	A. 正職員（医療職）	なし	なし	A→B（医療職）：申出	なし
		B. 短時間正職員（事務・医療職）	①→B（事務）：申出	B（事務）→①：申出	B（医療職）→A：申出	非→B：筆記試験＋面接
事例 No. 2 社	①総合職	A. 一般職	①→A：話し合い	A→①：話し合い	A→B：話し合い	非→A：申出＋部長承諾
		B. 専門職	①→B：話し合い	A→②：話し合い	B→A：話し合い	非→B：申出＋部長承諾
事例 No. 3 社	①正規職員	A. 専門職員（無期）	なし	A→①：出勤率＋評価得点＋web試験＋面接	なし	非→A：勤続年数＋フルタイム勤務可能＋web試験＋面接
事例 No. 4 社	①基幹職	A. 地域専門職	①→A：申出	A→①：等級＋面接	なし	非→A：上司推薦
		B. 地域一般職	①→B：申出	なし	B→A：等級＋直属の上司の判定＋一定期間の目標達成度	非→B：上司推薦
事例 No. 5 社	①総合職（全国転勤型）	A. 総合職（地域限定型）	①→A：申出	A→①：上長・人事部・役員承諾	なし	なし
		B. 一般事務職	なし	なし	B→A（仕事範囲が広がった場合）：本人の同意＋上長と人事部の協議	非→B：上長の推薦＋筆記試験＋面接
		C. 工務職	なし	なし	なし	なし

（注1）：上記で対象としている多様な正社員区分（左から3列目）には、事例No.3社－B区分は含んでいません。

（注2）：表中の「なし」は、「該当する制度（慣行）がない」ことを意味しています。

5. 事業所閉鎖や職務の廃止などへの対応例

Ⅱ章の「留意事項（7）」でもみたように、勤務地や職務が限定された多様な正社員が勤務する事業所を閉鎖したり、多様な正社員が担当する職務を廃止したりした場合でも、直ちに解雇が有効となるわけではありません。事業所閉鎖等に直面した場合は、解雇回避のための措置として配置転換などを可能な範囲で行うことが求められます。

たとえば、事例No.2社では、就業規則等で以下のような対応を行うことを明示しています。実際、その企業では、これまでに本社から転居を伴う地域の事業所を閉鎖したとき、本人の希望により本社への異動を行った例があります。

また、事例No.4社では、事業所を閉鎖したときには転居を伴わない地域の事業所に配置転換するか、そのような事業所がない場合には再就職を斡旋している例もあります。

企業名	明示内容
事例 No. 2 社	◇就業規則（全正社員共通）：「社員が次の各号のいずれかに該当する場合は解雇とします。」と規定し、該当事由の1つとして「事業の縮小その他会社の止むを得ない事由がある場合で、かつ、他の職務に転換させることが出来ないとき」と定めている。

IV

多様な正社員活用の事例

事例 No.1

勤務地限定

職務限定

時間限定

～誰もが働きやすい環境を整備し有能な人材の離職を防止するために、短時間正職員を導入。患者受入れ体制が整備され、経営環境の改善にも寄与～

1. 企業概要

業種	医療、福祉
主な事業内容	病院運営（一般病床190床〈一般173床、ICU 5床、緩和ケア12床〉）
所在エリア	東北（本部：山形県）
設立年	1886年（法人開設1949年）
正社員数	559名
うちいわゆる正社員数 （勤務地等の限定のない正社員数）	36名
うち多様な正社員数	523名
非正規雇用の労働者数	28名（うち継続雇用者 8名）
事業所数	6ヶ所
遠方事業所の有無	無
労働組合の有無	有

2. 正社員の活用状況

いわゆる正社員（勤務地等の限定のない正社員）区分

名称	正職員（事務）
人数	36名
主な仕事内容・待遇	・事務（医療事務、健康管理センター事務、学校事務等）や法人事務局（人事、企画調整、財務等）の仕事に従事する。 ・月給制 ・賞与あり・退職金あり ・配置転換あり （※事務員のみ勤務地等の限定のない正社員であり、事務員以外の医療職は国家資格に基づく職務限定正社員である。）

多様な正社員区分

区分A	名称	正職員（医療職）
	限定の種類	職務限定
	人数	490名
	主な仕事内容	・職種（医師、看護師、准看護師、薬剤師、作業療法士、検査技師、臨床心理士、管理栄養士）によりその仕事内容は異なる。

区分B	名称	短時間正職員
	限定の種類	【事務の場合】 時間限定 【医療職の場合】 職務限定・時間限定
	人数	33名
	主な仕事内容	・事務員も含めた全職種が短時間正職員制度の対象であり、職種によりその仕事内容は異なる。

3. 非正規雇用の労働者の活用状況

名称	パート職員
人数	28名
主な仕事内容	・仕事内容は職種により異なる。 ・2014年10月現在、パート職員には看護師10名の他、放射線技師、検査技師、事務員、看護補助者、食器洗浄員がいる。
働き方・待遇	・パートタイム勤務（週40時間未満） ・契約期間：1年、上限勤続年数：なし ・時給制 ・賞与あり・退職金なし ・配置転換なし

4. 多様な正社員区分について※

※同院には、国家資格に基づく職務限定正職員区分（区分A）と全職種を対象とした時間限定正職員区分（区分B）があるが、本事例では特に断りがない場合、主に看護師の時間限定正職員（区分A×区分B）について採り上げるものとする。

（1）多様な正社員区分導入に当たって

①区分導入時期	2008年4月
②導入の背景・目的	看護師が働きやすい環境を整備し、有能な人材の離職を防止 ・2006年の診療報酬改定により、入院病棟の看護師配置基準が変更され、「入院患者7人に看護師1人」という7：1の配置にすると診療報酬が増額されることとなった。これをきっかけに、それまでの10：1から7：1の配置を目指して全国の病院間で看護師獲得競争が激化し、同病院を辞め転職する看護師が相次いだ。 ・2008年に、危機感を抱いた院長が「短時間正職員制度セミナー（厚生労働省開催）」に参加し、まずは看護師を対象とした「短時間正職員制度」を導入することを決定した。 ・2008年2月から人事部と看護部が協同で制度検討を始め、同年4月に運用を開始した（短時間正職員第一期生は9名）。 ・短時間正職員制度導入の目的は、誰もが働きやすい環境を整備することで有能な人材の離職を防止することにある。

③導入に当たり
実施したこと

現場や経営層からの懸念に対し、こまやかに対応

- ・短時間正職員制度を導入するに当たり、現場の管理職や経営層から挙げた各懸念に対し、以下のような対策を講じた。

	懸念事項	対策
現場の 管理職より	夜勤を担当する看護師の不足	・夜勤手当のアップ ・夜勤専従短時間正職員の募集
	フルタイム看護師への業務の集中	・ワークライフバランス委員会（人事部と各部署の代表者により構成）を通じて、部署連携を強化し各部署の業務量を調整 ・ソーシャルワーカーやセラピストを採用することで、看護師の業務を分業化
経営層より	短時間正職員を導入することによる人件費の増大	・以下1～3を勘案したシミュレーションを行い、コストよりも収益が増加することを証明 1. 入院収益の増加（看護師数が受入れ可能な入院患者数に影響を与えることから、看護師数を一定以上確保することが入院収益の増加につながる） 2. 離職者減少による研修費用の削減 3. 離職者減少による事務手続きコストの削減

管理職や短時間正職員対象者からの意見聴取

- ・現場の実情に沿った制度にするために、管理職（看護部長や各病棟の師長等）や現場で働く全看護師から意見聴取を行った。

労働組合・管理職・現場で働く看護師に向けた説明会の開催

- ・制度への理解を得るため、労働組合や管理職、現場で働く看護師に向けた説明会をそれぞれ複数回開催した。

周知用パンフレットの作成

- ・全職員へ短時間正職員制度の導入とその概要を伝えるための周知用パンフレットを作成し、配布した。

（2）多様な正社員の雇用管理

	区分B (短時間正職員)
①労働条件	・短時間勤務 →1週間当たりの勤務時間が20時間以上であれば、勤務パターン（勤務時間や曜日）は自由に選択が可能。なお、1週間当たりの勤務時間は30時間程度の者が最も多い。 →一度決めた勤務パターンであっても、年2回（4月/10月）変更が可能。 ・月給制（労働時間比例） ・賞与あり（労働時間比例）・退職金あり（労働時間比例） ・配置転換あり

②就業規則や労働契約書等への規定	・短時間正職員専用の就業規則があり、短時間正職員を以下のように定義している。 「短時間正職員とは、正職員と同様、責任と権限および人材活用の仕組み、運用（人事異動、配置転換、昇進等）を有する者であるが、労働時間が正職員と比較して短く、週当たりの労働時間が20時間以上の者で、雇用期間を定めずに採用手続きを経て法人の業務に従事する職員をいう。」 ・短時間正職員専用の就業規則では、「就業時間の変更」「年次有給休暇」「給与の構成および種類」等において、正職員用の就業規則とは異なる内容を記載している。
③教育訓練機会	・病院全体では「新人研修」や「階層別研修」「医療安全研修」等が、看護部教育委員会では「ラダー研修（各ステップに応じた臨床実践や能力開発プログラム）」が、各部署では「エルダーや実地指導者によるOJT」が行われている。 ・これら教育訓練機会の頻度やその内容は、正職員と同様である。
④人事評価	・正職員と同様の能力等級制度と人事考課項目を適用しており、差異は一切ない。 ・能力等級制度は、J1からM9までの9段階に分かれており、対応職位は「J1～J3」が一般職、「S4～S6」が係長・主任、「M7～M9」が課長・室長・師長・副部長・部長である。 ・人事考課項目は、保有能力の度合いを問う「能力考課」、業務への取り組み姿勢や態度を問う「情意考課」、一定期間についての業務の結果を問う「成績効果」の3つに分かれており、等級により重視される項目は異なる。 ・たとえば、等級が「J1～J3（対応職位：一般職）」の場合は「成績考課」や「能力考課」よりも「情意考課」が重視され、「M7～M9（対応職位：課長・室長・師長・副部長・部長）」の場合は「情意考課」よりも「成績考課」や「能力考課」が重視される。
⑤昇進・昇格	・昇進・昇格は成果や個人の特性によって判断されるものと考えており、短時間勤務を理由にして昇進・昇格のスピードが遅くなることはない。 ・短時間正職員制度があることで継続的なキャリア形成が可能となり、現場からはむしろ「管理職人材の発掘につながる」という声が上がっている。 ・2014年6月現在、2名の短時間正職員役職者（副センター長等）が在籍している。
⑥給与体系・給与水準	・短時間正職員の時間当たり給与水準は、同等級の正職員の時間当たり給与水準と同一である。 ・短時間正職員には労働時間に比例した給与額が支給される。 ・たとえば、週5日・8時間の40時間勤務の正職員に対し、同等級の短時間正職員が週4日・6時間の24時間勤務であれば、正職員の基本給に0.6（24÷40）を乗じて算出した額が短時間正職員の基本給となる。
⑦勤務地や職務が消滅した場合の人事上の取扱い	・正職員と同様の雇用保障であることが大前提にあるため、短時間正職員用就業規則に「勤務地や職務が消滅した場合の人事上の取扱い」に係る記載はない。
⑧その他（福利厚生等）	・職員食堂や病院の保養所等の各種施設は正職員と同様に利用できる。

(3) 多様な正社員区分導入の効果や課題、今後の運用方針

①導入による効果・メリット	優秀な人材の離職を防止 ・家庭の事情等によりフルタイムで働くことのできない優秀な人材の離職を防止することができた。 フルタイム勤務の応募者数が増加 ・短時間正職員制度導入が地元のメディアに取り上げられたことで、（フルタイム勤務の）正職員の応募者数が増加した。その理由は、将来的にフルタイム勤務ができなくなった場合も正職員として働き続けることが可能な環境に、多くの看護師が魅力を感じたためである。 病院全体の経営環境の改善 ・看護師不足の場合、入院患者の受入れができずその分の入院収益が減少する。しかし、短時間正職員制度導入で定着率が高まり、看護師不足による機会損失が防止できたことで、病院全体の経営環境が改善した。 分業化と部署連携強化の促進 ・短時間勤務が可能な体制を整える過程において、病院内における業務の分業化（各部署の役割の明確化）と部署連携の強化を図ることができた。
②運用に当たっての課題・対策	シフト管理の煩雑さ ・「シフト管理が大変になった」という声が師長や課長から上がっている。たとえば、看護師30名の部署に5名以上の短時間正職員の看護師がいる場合、全体のシフト調整が難しくなる。その場合は、看護部長の判断により短時間正職員を他部署に異動させる等、対処をしている。 研修時間の確保 ・看護師には最新の医療知識習得のための研修が多いが、短時間正職員の中には、その時間を確保することが困難な者がある。このため、eラーニングを活用することで短時間正職員でも正職員と同等の研修が受けられるよう工夫をしている。 短時間正職員の時間外労働 ・部署によるが、短時間正職員の時間外労働が発生している（月10時間程度）。これは業務内容の問題ではなく、マネジメントの問題だと認識しており、現在管理職向けにタイムマネジメント勉強会を実施しているところである。
③今後の運用方針	時間外労働削減に向けた施策の検討 ・現状を分析すると、患者に対する「直接ケア」よりも、書類の整理や記録、報告等の「間接ケア」に費やす時間のほうが多く、これが時間外労働の主な原因となっている。 ・今後は、申し送りの廃止を行うことで、より効率的で質の高い医療を提供できる仕組みづくりを行っていきたいと考える。 フレックスタイム制の導入を検討 ・ワーク・ライフ・バランスや時間外労働削減に対する意識を現在よりもさらに高め、ゆとりある労働環境を実現させていく必要がある。 ・そのために、今後は短時間正職員制度に留まらず、フレックスタイム制の導入も検討している（訪問看護ステーションや訪問介護ステーション等から要望あり）。

5. 雇用区分の転換について

(1) いわゆる正社員（勤務地等の限定のない正社員）区分からの転換

①制度概要	勤務変更の届出のみで転換が可能 ・正職員から短時間正職員への転換は、勤務変更の届出のみで可能である。 ・変更のタイミングは年2回（4月/10月）。 転換事由は育児・介護・資格取得・社会活動等 ・転換事由は育児・子育て、介護、資格取得、社会活動等、幅広く認められている。
②運用状況	・女性の場合は、育児・子育てや介護事由で短時間正職員となる者が多いが、男性の場合は年齢や自身の体調を理由にする者が多い。

(2) 多様な正社員区分からの転換

①制度概要	短時間勤務を必要とする事由が解消した際に勤務変更の届出のみで転換が可能 ・育児・子育てや介護等の短時間勤務を必要とする事由が解消した際に、勤務変更の届出のみで正職員へ転換することが可能である。 ・変更のタイミングは年2回（4月/10月）。
②運用状況	・転換は勤務変更の届出のみで可能であるため、育児・子育てや介護等の事由がなくなった場合、短時間正職員から正職員に戻る者が多い。 ・特に女性の場合は、子供が小学校に入学した後、正職員に戻るケースが多くみられる。

(3) 非正規雇用の労働者区分からの転換

a. 正社員登用

①制度概要	外部応募者と同一の筆記試験と面接により選考 ・パート職員が短時間正職員へ転換するには、短時間正職員の募集に対し、外部からの応募者と同じように筆記試験と人事部による面接を受け、合格する必要がある。
②運用状況	・パート職員から短時間正職員への登用者数は8名（2008年度～2013年度）である。 ・「異動・配置転換の有無」や「責任の範囲」以外に、短時間正職員とパート職員の仕事内容にはほとんど差異はないが、パート職員の中には「責任範囲を広げたくない」「異動・配置転換は望まない」等の理由から短時間正職員への転換を希望しない者もいる。

b. 改正労働契約法に基づく無期転換への対応

①方針	本人からの申出に基づき契約期間を無期へ切替え ・現在、パート職員は1年ごとの契約であるが、毎年更新を繰り返している。そのため、5年を超えて勤務するパート職員からの申出があれば、順次契約期間を無期に切り替えていく方針である。
②課題	・特に課題はない。

事例 No.2

勤務地限定

職務限定

時間限定

～転勤を望まない社員の退職を防止するため、また、将来的な事業所拡大を見据え、勤務地を限定した一般職・職種を限定した専門職を導入～

1. 企業概要

業種	情報通信業
主な事業内容	業務アプリケーション開発、ハード・ソフトウェア開発、組込みシステム開発、ネットワーク・サーバ構築、業務パッケージ販売・導入支援、IT教育・支援
所在エリア	全国（本社：愛媛県）
設立年	1990年
正社員数	59名
うちいわゆる正社員数 （勤務地等の限定のない正社員数）	47名
うち多様な正社員数	12名
非正規雇用の労働者数	15名
事業所数	3ヶ所
遠方事業所の有無	有（通勤可能な範囲を越えた地域にも立地）
労働組合の有無	無

2. 正社員の活用状況

いわゆる正社員（勤務地等の限定のない正社員）区分

名称	総合職
人数	47名
主な仕事内容・待遇	・従事する仕事により「営業」「ネットワーク」「SE・プログラマー」「総務」の4つの職種に分かれる。 ・採用は各事業所にて行うが、最終的な採用権限は代表取締役が持つ。 ・「正社員」としての採用であり、採用決定時に転居を伴う事業所異動が可能かどうかを聴取し、可能であれば総合職、困難であれば一般職としている。 ・この聴取は3年ごとにアンケートにて行う。一度選択したら、原則として3年後の次回アンケート時まで変更できないが、転居を伴う事業所異動を命じた際に家庭の事情等によりそれに従うことが困難な場合には、本人と人事担当者が相談の上、「一般職」に転換することとなる。 ・月給制 ・賞与あり・退職金あり

多様な正社員区分

区分 A	名称	一般職
	限定の種類	勤務地限定（転居を伴う事業所異動はない）
	人数	11名
	主な仕事内容	・総合職と同じ内容・責任の仕事を担当し、従事する仕事により「営業」「ネットワーク」「SE・プログラマー」「総務」の4つの職種に分かれる。 ・前述の通り採用は「正社員」としてであり、採用決定時の聴取により転居を伴う事業所異動が困難であれば一般職を選ぶこととなる。 ・3年ごとのアンケートは、総合職と同様に行う。 ・本人が希望すれば、育児等を理由とした短時間勤務も可能である。
区分 B	名称	専門職
	限定の種類	職務限定
	人数	1名
	主な仕事内容	・「営業」「ネットワーク」「SE・プログラマー」「総務」のいずれか1職種の仕事に従事する。とりわけ課題解決型の仕事に取り組むことが多い。 ・中途採用の場合は、入社時から専門職に就くことができる。 ・一方、新卒採用の場合は、入社3年後に行うアンケートにおいて、本人の希望により総合職・一般職から専門職への転換が可能となる。

3. 非正規雇用の労働者の活用状況

名称	契約社員
人数	15名
主な仕事内容	・プログラミング、ネットワーク構築等の仕事に従事する。 ・同社の正社員の給与体系を超えるような、高度な技術を保有する人材を採用するための区分である。
働き方・待遇	・フルタイム勤務（フレックスタイム制） ・契約期間：1年、上限勤続年数：なし ・年俸制（人事評価なし） ・賞与なし・退職金なし

4. 多様な正社員区分について

(1) 多様な正社員区分導入に当たって

①区分導入時期	2010年
②導入の背景・目的	転勤を望まない社員の退職を防止するため、また、将来的な事業所拡大を見据え、一般職・専門職を導入 ・社員の中には「『この地域の』同社が好きだから入社した」という者も多い。 ・人材は財産と考えており、優秀な人材を退職させないためには、転居を伴う事業所異動を好まない社員が長く働き続けられるための仕組みを導入しなければならないと考えた。 ・また、事業所を拡大する際に、その事業所に配置することができる人材を明確化しておくことも必要であり、勤務地を限定した一般職ならびに職種を限定した専門職を導入することとなった。
③導入に当たり実施したこと	全社員対象の説明会を開催し、本人希望に基づき区分を決定 ・一般職・専門職導入に当たっては、社会保険労務士と1年をかけてそれまでの人事制度を見直し、課題となる点の洗い出しを行った。 ・併せて、管理職等からこれら区分に対する意見も聴取し、詳細を詰めていった。 ・制度導入3ヶ月前からは、全社員を対象にした制度周知のための説明会を開催した。具体的には、総合職・一般職・専門職の働き方や給与水準、キャリアについての説明である。 ・その後、全社員を対象に、自身がどの区分を希望するかアンケートを実施し、制度導入1ヶ月前に区分を最終決定の上、組織改編を行った。 ・なお、以前より社員各自の家庭の事情等を把握していたため、一般職を選択した社員数は想定通りであった。

(2) 多様な正社員の雇用管理

	区分A (一般職)	区分B (専門職)
①労働条件	・フルタイム勤務 ・月給制 ・賞与あり・退職金あり ・転居を伴う事業所異動なし	・フルタイム勤務 ・月給制 ・賞与あり・退職金あり ・従事する仕事は「営業」「ネットワーク」「SE・プログラマー」「総務」のいずれか1職種のみ ・新卒採用の場合、入社3年後に行うアンケートにおいて、本人の希望により総合職・一般職から専門職への転換が可能

②就業規則や労働契約書等への規定	【区分A・区分B】 ・両区分ともに、総合職と同一の就業規則が適用される。 ・一般職は「一般の業務を行い部門間の異動はあるが、勤務地を異動する転勤・出向はない。資格は4等級までとする。」、専門職に関しては「高度な専門的な知識をもって、経営上きわめて重要な特定分野の業務を遂行するか、または将来において担当することが予定されている職掌である。部門間の異動・転勤・出向などもある。資格は、全資格対象である。」旨を規定している。 ・また、自身が「総合職・一般職・専門職」のどの区分に属するかは、毎年5月の賃金改定時に手渡す賃金明細書に明示している。
③教育訓練機会	【区分A・区分B】 ・会社存続のためには「状況に応じて変わり続けること」が必要であり、各社員には「自立」が求められる。また、リーダーおよび部長は「社長の思いを現場に伝える役割」を担う人材であると考えている。 ・このため、2011年から、総合職・一般職・専門職のリーダーおよび総合職の部長に対して、外部研修機関が提供するマネジメント教育プログラムの受講を課し、意識改革を図っている。
④人事評価	【区分A・区分B】 ・一般職・専門職ともに、総合職と同じ項目・スキームでの目標管理制度を導入している。 ・具体的にはまず、年度初めに各自が「業績」「自身の成長」「次年度の業績を上げるために本年度行うべき事項」等に係る目標を設定し、各目標に対するウェイト付けを行う。 ・その後、上期末と年度末に「自己→リーダー→部長→社長」の順に、目標達成度に係る評価を行う。上期・年度末ともに最終評価は「S・A・B・C・D」の5段階評価となる。 ・上期の最終評価結果は下期の賞与に、年度末のそれは翌上期の賞与ならびに資格等級に反映される。たとえば、年度末の最終評価がS評価であれば翌年度は5号俸上がり、D評価であれば号俸が下がる。
⑤昇進・昇格	【区分A・区分B】 ・総合職には「1等級から5等級」までの5段階の等級制度（1等級ごとに50号俸）を適用しており、部長職は「5等級以上」に属する社員の中から選出する。 ・一般職・専門職には、総合職と同一の等級制度を適用しているが、一般職は「1等級から4等級まで」、専門職は「1～5等級まで」と規定している。 ・目標管理制度の下、評価結果がよければ等級は上限なく上がることができるが、一般職・専門職はリーダーまでしか昇格できず、役付きである部長以上にはなれない。 ・なお、リーダーは過去の業績に基づき部長の推薦で決定し、仕事の成果とチームメンバーの育成の役割が課される。
⑥給与体系	【区分A・区分B】 ・給与構成要素は、「成果給+資格給+各種手当」である。 ・成果給のテーブルは総合職・一般職・専門職で同一であり、同じ等級・号俸であれば同額となる。 ・一方、資格給は総合職・一般職・専門職の3つのテーブルがあり、同じ等級であっても金額は異なる（同雇用区分内で同じ等級であれば号俸による金額差はない）。 ・結果として、同じ等級・号俸の総合職の給与水準と比較した場合、一般職は8割程度、専門職は9割程度となる。

⑦勤務地や職務が 消滅した場合の 人事上の取扱い	【区分A・区分B】 ・就業規則において、「社員が次の各号のいずれかに該当する場合は解雇とします。」と規定しており、そのうちの1つとして「（7）事業の縮小その他会社のやむを得ない事由がある場合で、かつ、他の職務に転換させることが出来ないとき」が含まれている。 ・実際、これまでに本社から転居を伴う地域の事業所を閉鎖したことがあるが、その際には本社への異動を行った。
⑧その他（福利厚生等）	【区分A・区分B】 ・都市調整手当（地方事業所勤務の場合）やリーダー手当等の各種手当ならびに福利厚生は、両区分ともに総合職と同一である。

（3）多様な正社員区分導入の効果や課題、今後の運用方針

①導入による効果・ メリット	優秀な人材の新規確保・定着が実現 ・自身の希望に沿った働き方ができるようになったため、優秀な人材の新規確保や定着が実現している。
②運用に当たっての 課題・対策	事業拡大時における人員不足の懸念 ・一般職を選択する社員の増加は、転居を伴う異動ができない社員が増えることであり、地方事業所の事業拡大や全国展開時に人員が不足する懸念がある。 ・これまでも人員が不足した際には協力会社から新たに人員を手配することで対応してきたが、各プロジェクトに最低1名は社員を配置する必要がある、そのための人員が配置できなくなる可能性も否定できない。 将来的な労働コストの増加 ・社員が成長するためには同業他社やお客様等の外部人材と関わり、新しい気付きや考え方を採り入れることが必要不可欠だと考えている。 ・一般職を選択し、転居を伴う事業所異動がない環境に慣れてしまうと、変化の中に身を置き続けることができず、自身の成長を止めてしまうのではないか。 ・成長のないまま年を重ねた社員を雇い続けると、業務遂行能力や生産性の低下を招き、労働コストの増加につながる。 ・また、協力会社から手配した人材は社員の3倍のコストを要し、結果として利益率が低下する。
③今後の運用方針	現状維持 ・上述のような課題はあるものの、多様な働き方を用意することで時代の変化に対応し、会社として成長し続けたいと考えており、今後も現在と同様の運用を行う予定である。

5. 雇用区分の転換について

（1）いわゆる正社員（勤務地等の限定のない正社員）区分からの転換

①制度概要	3年ごとに総合職・一般職・専門職を選択することが可能 ・入社後3年ごとに行うアンケートにより、一般職や専門職への転換が可能である。 ・また、3年の期間内であっても、転居を伴う事業所異動を命じた際に家庭の事情等によりそれに従うことが困難な場合には、本人と人事担当者が相談の上、一般職に転換することとなる。 ・いずれの場合においても、本人と人事担当者の話し合いのみで転換を決定する。 ・これらは就業規則に明記している。
-------	---

②運用状況	過去3年間に3名が転換 ・過去3年間（2011年～2013年）で、3名が一般職に転換している。
-------	--

（2）多様な正社員区分からの転換

①制度概要	3年ごとに総合職・一般職・専門職を選択することが可能 ・総合職から一般職・専門職への転換と同様に、入社後3年ごとにアンケートを行い、一般職から総合職・専門職へ、専門職から総合職・一般職への転換が可能である。 ・いずれの場合においても、本人と人事担当者の話し合いのみで転換を決定する。 ・これらは就業規則に明記している。
②運用状況	過去3年間に1名が転換 ・過去3年間（2011年～2013年）で、1名が一般職から総合職に転換している。

（3）非正規雇用の労働者区分からの転換

a. 正社員登用

①制度概要	本人からの申出および部長承諾により、いつでも総合職・一般職・専門職への転換が可能 ・本人から部長に申出を行い、部長がこれを承諾すれば、本人と人事担当者の話し合いのみでいつでも契約社員から総合職・一般職・専門職への転換が可能である。 ・これらは就業規則に明記している。
②運用状況	過去3年間に2名が総合職に転換 ・過去3年間（2011年～2013年）で、2名が契約社員から総合職に転換している。 ・なお、正社員転換後は正社員の給与テーブルが適用されるため、年俸制である契約社員時と比較して給与水準が下がる場合がある。 ・また、仕事内容も課題解決型のみではなくなり、等級基準書や職能要件書などに照らし合わせた、企業側が求める様々な仕事を担当することとなる。

b. 改正労働契約法に基づく無期転換への対応

①方針	現行の正社員転換制度を引き続き適用 ・現在も契約社員本人から部長に申出を行い、承諾が得られればいつでも無期労働契約である正社員に転換することが可能であるため、この制度を引き続き適用する。
②課題	課題は特になし ・現行制度の運用において、特に課題はない。 ・ただし、契約社員は年俸制であり、正社員に転換すると給与水準が下がる場合があることから、転換希望者がどの程度いるかは不明である。

事例 No.3

勤務地限定

職務限定

時間限定

～職種ごとに労働条件を整理した上で、職種と勤務地が限定された専門職員（無期）を導入。人材の定着率向上に寄与～

1. 企業概要

業種	小売業
主な事業内容	食材や日用雑貨の宅配サービス、グループホームの運営等
所在エリア	関東（本社：東京都）
設立年	1996年
正社員数	545名
うちいわゆる正社員数 （勤務地等の限定のない正社員数）	377名
うち多様な正社員数	168名
非正規雇用の労働者数	1,292名
事業所数	32ヶ所
遠方事業所の有無	無
労働組合の有無	有

2. 正社員の活用状況

いわゆる正社員（勤務地等の限定のない正社員）区分

名称	正規職員
人数	377名
主な仕事内容・待遇	・ 仕事内容は幅広く、配送、営業、事務、介護等において同社の基幹的な役割を担う。 ・ 月給制 ・ 賞与あり・退職金あり ・ 職種間の異動や転勤はあるものの、その範囲は通勤2時間圏内を目安とし、それを超える異動の場合は、個々人の状況により単身赴任手当等、一定の手当等を付加する措置がある。

多様な正社員区分

区分A

名称

専門職員（無期）

限定の種類

職務限定・勤務地限定（異動範囲は通勤1時間圏内）

人数

100名

主な仕事内容

・職種は、「配送」「営業」「事務」「共済」の4職種があり、仕事内容は以下の通りである。

職種	仕事内容
①配送	・ドライバーとしてお客様に食材等の宅配を行う
②営業	・担当エリアの個人宅を1軒1軒訪問し、カタログやサンプルを配布しながら商品の案内及びPRを行う
③事務	・専門的知識（総務、経理など）を活かして業務に従事し、正規職員を補佐する
④共済	・組合員に共済商品を案内する（電話をした後に直接訪問）

・「配送」の業務に就く者が最も多い。

・職種間の異動はない。

区分B

名称

福祉専門職員（無期）

限定の種類

職務限定・勤務地限定（異動範囲は通勤1時間圏内）

人数

68名

主な仕事内容

【介護事業の場合】

・ケアマネジャー、看護師、サービス提供責任者、生活相談員等として勤務し、グループホームの運営やホームヘルプサービス、ケアマネジメントサービス、デイサービスの提供等を行う。

【保育事業の場合】

・保育士として勤務し、保育園の運営を担う。

3. 非正規雇用の労働者の活用状況

非正規雇用の労働者区分

区分 a	名称	専門職員（有期）
	人数	61名
	主な仕事内容	・ 仕事内容は区分Aの「専門職員（無期）」と同じである。
	働き方・待遇	・ フルタイム勤務 ・ 契約期間：1年、上限勤続年数：なし ・ 月給制 ・ 賞与なし・退職金あり ・ 慰労金制度あり（賞与とは別扱い） ・ 職種間の異動や転勤なし
区分 b	名称	福祉専門職員（有期）
	人数	20名
	主な仕事内容	・ 仕事内容は区分Bの「福祉専門職員（無期）」と同じである。
	働き方・待遇	・ フルタイム勤務 ・ 契約期間：1年、上限勤続年数：なし ・ 月給制 ・ 賞与なし・退職金あり ・ 慰労金制度あり（賞与とは別扱い） ・ 本人の同意を得た場合のみ職種間の異動や転勤あり
区分 c	名称	定時職員（パート）
	人数	1,211名
	主な仕事内容	・ 営業、事務、介護等、仕事内容は多岐に渡る。
	働き方・待遇	・ パートタイム勤務（週35時間未満） → 7時間以内／日・週1日～5日以内から選択可能 （週16～30時間前後で働く者が多い） ・ 契約期間：1年、上限勤続年数：なし ・ 時給制 ・ 賞与なし ・ 退職金あり（ただし週20時間以上勤務の者に限る） ・ 慰労金制度あり（賞与とは別扱い） ・ 職種間の異動や転勤なし

4. 多様な正社員区分について※

※本事例においては、特に断りがない場合、同社における主たる多様な正社員区分である区分Aの専門職員（無期）について採り上げるものとする。

（1）多様な正社員区分導入に当たって

①区分導入時期	2010年12月
②導入の背景・目的	「嘱託職員」の労働条件を整理・統合し、「専門職員（無期）」を新設 ・従来より「嘱託職員（仕事限定・勤務地限定の有期契約社員）」という区分があったが、職種により休日等の労働条件に差異が生じていた。そのため、2010年にそれらの労働条件を整理・統合し、無期契約の「専門職員」という新たな区分を設けた。 労働条件を見直し・整理することで、人材の定着を促進 ・人材の入れ替わり頻度の高い「配送」業務の定着率を向上させることも、労働条件を整理・統合し、無期契約の「専門職員」という新たな区分を設けた理由の一つである。 ・それまで、「配送」は他職種より休日が少なかったが、労働条件を整理・統合した際に、年間休日数を他職種に合わせた。その結果、全職種の年間休日数の統一化が図られた。 （「配送」の場合：【労働条件整理・統合前】稼働日で個別に決定⇒【労働条件整理・統合後】114日（固定）/年）
③導入に当たり実施したこと	管理職より意見を聴取 ・「専門職員（無期）」制度を新設するにあたり、制度構築の参考とするべく管理職（部課長クラス）からの意見聴取を行った。 全職場にて説明会を開催 ・「専門職員（無期）」となる対象者（当時の「嘱託職員」）がいる全職場で説明会を開催した。 基本給額へ継続1年につき500円を加算 ・「嘱託職員」が「専門職員（無期）」に移行する際、それまでの勤続年数を考慮し、労働条件整備後の基本給額に、勤続1年につき500円を加算し調整した（移行時のみの対応）。

（2）多様な正社員の雇用管理

	区分A （専門職員（無期））
①労働条件	・フルタイム勤務 配送：7.5時間／日、週37.5時間 営業・事務・共済：7時間／日、週35時間 ・月給制 ・賞与あり・退職金あり ・慰労金制度あり（賞与とは別扱い） ・職種間の異動なし ・転勤あり（異動範囲は通勤1時間圏内）

②就業規則や
労働契約書等への
規定

- ・専用の就業規則を作成し、専門職員（無期）の「採用・異動」「就労契約・就労条件」「解雇」「表彰・制裁」等に関する詳細を記載している。
- ・就業規則とは別に、就業規則の中から重要な項目のみをピックアップしとりまとめた労働条件説明書がある。この労働条件説明書は、個別の雇用契約書と共に、職員本人への説明時に活用する。

③教育訓練機会

- ・正規職員と同様に、入社時のビジネスマナー研修や産地研修（食材の産地に一泊して勉強する）を実施している。
- ・日常業務については、職場でのOJTを通じて学ぶ。

④人事評価

- ・専門職員（無期）の人事評価は、正規職員評価制度の簡略版として行う。
- ・正規職員の場合、ステージ（ステージごとに期待される役割や責任の範囲が異なる）が9段階用意されており、専門職員（無期）の行動評価には正規職員の1番下のステージの評価項目が援用される（専門職員（無期）にはステージ概念はなく、正規職員のステージ制度とはリンクしない）。
- ・具体的な評価項目は以下の通りである。

区分	評価項目	ウェイト
業績評価	規定項目・自由項目※	40
行動評価	実践力	10
	思考力	10
	コミュニケーション力	10
	達成志向性	15
	顧客満足	15

※規定項目：事業部が掲げる目標項目、自由項目：自身で掲げる目標項目

- ・全職種において、評価結果は正規職員への転換時の判断基準としてのみ活用される。

例①：「配送」の場合、評価の一次評価者は供給長（供給の責任者で副センター長に相当）、二次評価者はセンター長であり、本人への評価結果のフィードバックは供給長が行う。

例②：「営業」の場合、評価の一次評価者は営業長（営業の責任者で副センター長に相当）、二次評価者はセンター長であり、本人への評価結果のフィードバックは営業長が行う。

⑤昇進・昇格

- ・正規職員とは異なり、管理職へ昇進・昇格することはできない。

⑥給与体系・給与水準

- ・給与テーブルは正規職員とは異なり、給与水準は正規職員の8割程度である。
- ・給与は基本給と職務手当から成り、基本給額は職種ごとに異なる。
- ・専門職員（無期）をとりまとめる職場のリーダーとして活躍する者もあり、リーダーの職務手当は、一般の専門職員（無期）より高い。

⑦勤務地や職務が
消滅した場合の
人事上の取扱い

- ・人事異動により極力雇用の継続を確保する。なお、2013年度を以って業務を終了した店舗があったが、その際在籍していた店舗の専門職員（無期）1名については、本人の事情も相まって閉店にあわせて退職となった。この件以外には今のところ職務消滅および事業所閉鎖のケースはない。

⑧その他（福利厚生等）

- ・福利厚生は正規職員と同様である。

（３）多様な正社員区分導入の効果や課題、今後の運用方針

①導入による効果・メリット	定着率とモチベーションの向上 ・人材の入れ替わりの頻度が高かった「配送」において、専門職員（無期）を導入したことで以前よりも定着率が向上した。 ・正規職員を目指す専門職員（無期）のモチベーションアップと組織の活性化につながっている。
②運用に当たっての課題・対策	専門職員（無期）の給与水準 ・従業員の長期的な生活設計を考慮した際、給与水準のあり方をどうするかが今後の課題になると考える。 女性専門職員のキャリア・アップ ・正規職員は職種が限定されていないため、性別問わずさまざまな業務（配送等）に従事する可能性が生じる。そのため、中には自身に他業務は務まらないとの考えから、正規職員を目指すことを諦める女性も存在する。 ・女性が自身のキャリアを描きやすい職場にしていけるためには、さらなる工夫が必要だと考える。
③今後の運用方針	時間限定正社員制度の導入も選択肢のひとつとして視野に ・現在は正規職員から専門職員（無期）への転換制度はないが、今後は正規職員の中で介護等の理由によりフルタイム勤務が困難になるケースが発生することが予想される。 ・他社の導入事例等を参考にしながら、時間限定正社員制度の導入も選択肢のひとつとして視野に入れ、当制度をさらにブラッシュアップさせていく意向である。

５．雇用区分の転換について

（１）いわゆる正社員（勤務地等の限定のない正社員）区分からの転換

①制度概要	・制度はない。
②運用状況	－

（２）多様な正社員区分からの転換

①制度概要	【専門職員（無期）→正規職員】 年に２回、正規職員への転換試験を実施 ・年に２回（４月・１０月）、定期的な転換試験を実施し、条件を満たした者を正規職員に転換する。 転換条件は「一定以上の出勤率」「人事評価の総合評価得点」「試験合格」 ・転換試験時には「評価シート」「上長のコメント書」「レポート」の提出が必要である。 ・転換条件は「出勤率が９割以上であること」「人事評価の総合評価得点が７５点以上あること」「面接・web試験に合格すること」である。 ・受験回数に制限はない。
-------	--

②運用状況

【専門職員（無期）→正規職員】

毎回5名程度が正規職員へ

- ・ 転換試験の受験者は毎回25名程度であり、そのうち合格者は5名程度である。
- ・ 転換後は、正規職員の下から2番目のステージに格付けられる。
- ・ 専門職員全体の3分の1程度が正規職員への転換を目指している。

【専門職員（無期）→専門職員（無期）】

イレギュラー対応として社内公募にて他職種への転換を実施（2014年4月実施）

- ・ 現在、同社は「共済」事業に力を入れており、2014年には専門職員（無期）向けに「共済」への職種転換の公募を行った。
- ・ 転換希望者を募り、面接試験を実施の上、合格者を決定する。その結果、主に「営業」を担当していた専門職員数名が「共済」へ職種転換した。
- ・ 専門職員（無期）を対象として、あくまでイレギュラー対応として実施したが、雇用の安定とフレキシブルな配置の両立という意味では、今後研究するに値するケースとなった。

転換時には新たに雇用契約書を作成

- ・ 専門職員（無期）が別職種の専門職員（無期）へ転換した際には、新たに職務内容を変更した雇用契約書を新たに作成した。

（3）非正規雇用の労働者区分からの転換

a. 正社員登用

①制度概要

専門職員（有期）へ登用後、本人の希望等により専門職員（無期）へ転換

- ・ 不定期ではあるが、定時職員（パート）から専門職員（有期）への登用を実施している。
- ・ 専門職員（有期）に登用後、本人の希望と審査合格により専門職員（無期）への転換も可能である。

登用条件は「一定以上の在籍期間」「勤務形態の変更」「試験合格」

- ・ 登用試験時には「上長のコメント書」「レポート」の提出が必要である。
- ・ 登用条件は「在籍期間が1年以上あること」「フルタイム勤務が可能なこと」「面接・web試験（専門職員（無期）向けの正規職員への転換試験の簡略版）に合格すること」である。

約1年間の有期契約期間を経た後、正式に無期契約の専門職員へ

- ・ 登用後は約1年間、有期契約の専門職員として働き、毎年3月と9月に実施する審査を経て、本人が希望すれば正式に無期契約の専門職員となる。
- ・ 無期契約への転換基準は、「専門職員（有期）としての在籍期間が1年以上」で「出勤率が9割以上であること」である。
- ・ 無期契約になる際には「専門職員 無期契約移行同意書」を提出する。

②運用状況

定時職員（パート）から登用後1年未満である11名が専門職員（有期）として勤務

- ・ 定時職員（パート）から専門職員（有期）への登用試験の合格率は、採用予定人数や職種により異なる。
- ・ 2014年10月現在、定時職員（パート）から登用後1年未満の者（在籍1年経過後に無期契約への転換基準をクリアすると見込まれる者）11名が専門職員（有期）として勤務している。

b. 改正労働契約法に基づく無期転換への対応

①方針	無期転換の方針については現在検討中 ・ 専門職員（有期）の無期転換については、「過去 1 年間の出勤率が 9 割以上であること」という条件を外すことのみで対応可能である。 ・ 一方で、現在の転換制度をより積極的に改変することにより、今まで以上に社内人材の活性化を図ることが可能なのではないかと考えている（詳細は未定）。
②課題	・ 定時職員（パート）については、正職員・専門職員がフルタイム勤務のため、無期転換後の受け皿については今後検討していく予定である。

事例 No.4

勤務地限定

職務限定

時間限定

～コース転換後に必要とされる能力やスキルの習得を目標として設定し、「チャレンジ期間」中の目標達成度によって地域一般職から地域専門職への転換を決定～

1. 企業概要

業種	学術研究、専門・技術サービス業
主な事業内容	建設コンサルタント業、地質調査業、計量証明業、測量業、建設業等
所在エリア	全国（本社：東京都）
設立年	1957年
正社員数	870名
うちいわゆる正社員数 （勤務地等の限定のない正社員数）	735名
うち多様な正社員数	135名
非正規雇用の労働者数	97名
事業所数	49ヶ所
遠方事業所の有無	有（通勤可能な範囲を越えた地域にも立地）
労働組合の有無	有

2. 正社員の活用状況

いわゆる正社員（勤務地等の限定のない正社員）区分

名称	基幹職
人数	735名
主な仕事内容・待遇	・社員は主に「技術系」と「事務系」に分かれている。 ・技術系の社員は、地質調査や土質調査等の調査や地盤問題に関するコンサルティング、計測機器の開発を担当する。 ・事務系の社員は、事務・営業・企画・管理等を担当する。 ・月給制 ・賞与あり（年2回）・退職金あり

多様な正社員区分

区分A	名称	地域専門職
	限定の種類	勤務地限定（転居を伴う事業所異動はない）
	人数	38名
	主な仕事内容	・基幹職とほぼ同一の仕事内容であるが、建設コンサルティング業務や専門性を伴う事務、研究・技術、営業等に従事する。 ・基幹職が行う顧客との折衝等の補助を行う場合も多い。 ・事業所の再編時に異動が生じる場合があるが、その頻度は数年に一度程度である。

区分B	名称	地域一般職
	限定の種類	勤務地限定（転居を伴う事業所異動はない）
	人数	97名
	主な仕事内容	・基本的に基幹職の補助的な仕事を担当する。事務系の補助業務の他、技術系補助業務（CADによる図面データ整理等）や営業の補助業務に従事する。 ・事業所の再編時に異動が生じる場合があるが、その頻度は数年に一度程度である。

3. 非正規雇用の労働者の活用状況

区分a	名称	契約社員
	人数	50名
	主な仕事内容	現場管理の一部を担当する。
	働き方・待遇	・原則としてフルタイム勤務 ・契約期間：1年以内、上限勤続年数：なし ・月給制 ・賞与なし・退職金なし
区分b	名称	パート
	人数	47名
	主な仕事内容	一般事務や図面加工等の技術系業務の補助を担当する。
	働き方・待遇	・パートタイム勤務（週30時間以下） ・労働時間は原則として1日6時間であるが、事業所や個人の事情により変更することもある。 ・契約期間：1年以内、上限勤続年数：なし ・時給制 ・賞与なし・退職金なし

4. 多様な正社員区分について

(1) 多様な正社員区分導入に当たって

①区分導入時期	2003年
②導入の背景・目的	嘱託社員の労働条件の改善を目指して地域専門職、地域一般職を導入 ・地域専門職、地域一般職の導入以前は、嘱託社員を各事業所にて雇用していたが、当該社員に対する規程等の整備が不十分で、人事上の取扱いも明確ではなかった。そのような状況の中で、当該社員の立場を明確にするとともに、地域の重要な戦力として能力活用を図り、発揮された能力や成果に応じた適正な処遇を行うことなどが必要として新人事制度の検討が進められた。 ・上記の背景を受け、2003年に人事制度の見直しを行い、「地域専門職」「地域一般職」を新設するとともに、本人の能力等を鑑みた上で、嘱託職員を当該区分へ移行した。

③導入に当たり
実施したこと

- ・制度の導入に当たっては、各事業所長に対して説明を行った後でヒアリングを実施した。
- ・制度の内容については、社内報を通じて社員全員に周知した。
- ・嘱託社員をどちらの区分に移行するかに関しては、人事部と事業所長が当該社員の能力や事業所内で担っている役割等を鑑みた上で、素案を作成した。その後当該社員との面談において、移行する区分に関する説明と本人の意向を確認した。
- ・最終的には人事部で移行区分を決定し、嘱託社員に地域専門職、地域一般職のどちらの区分に配属されるのかについて通知した。

(2) 多様な正社員の雇用管理

	区分 A (地域専門職)	区分 B (地域一般職)
①労働条件	・フルタイム勤務 ・月給制 ・賞与あり・退職金あり ・転居を伴う事業所異動なし	・フルタイム勤務 ・月給制 ・賞与あり・退職金あり ・転居を伴う事業所異動なし
②就業規則や 労働契約書等への 規定	【区分 A】 ・地域専門職専用の就業規則を設けており、勤務地については「所定地域内において住居の変更を必要としない範囲で、異動を命じることができる」と明示している。労働条件通知書においては「就業規定に準じる」旨が明記されている。 【区分 B】 ・地域一般職専用の就業規則を設けており、勤務地については地域専門職対象の就業規則と同様に「所定地域内において住居の変更を必要としない範囲で、異動を命じることができる」と明示している。労働条件通知書においては「就業規定に準じる」旨が明記されている。	
③教育訓練機会	【区分 A】 ・地域専門職は、社内で準備した専門研修に参加することもあるほか、社外の研修も自主的に参加できる。 【区分 B】 ・地域一般職に対しては、主にOJTを通して育成を行っている。	
④人事評価	【区分 A・区分 B】 ・社員は、年に一度、年度初めの面談において目標を設定する。基幹職が売上目標のような定量的な目標を設定する一方、地域専門職、地域一般職は、数値的な目標管理は行わずに、定性的な目標を設定する。同社では1月から12月の期間で目標管理を行っており、11月に上司、事業所長が目標の達成度を評価している。 ・目標達成に関する評価結果は、下期賞与の成績給査定に加え、次年度の職能給の査定にも考慮される。基本給には影響しないが、面談を通して今後のキャリア設計に活用している。	

⑤昇進・昇格	【区分A・区分B】 ・地域専門職と地域一般職には、基幹職の等級とは異なる等級（L1、L2、L3、L4）を設定している。これらの等級は、能力等級のような位置づけである。地域専門職は、L2、L3、L4の順に、地域一般職はL1、L2、L3の順に昇級が可能である。 【区分A】 ・地域専門職、地域一般職ともに役職は付与されないが、グループ内のリーダーとしての役割を任命される。
⑥給与体系・給与水準	【区分A・区分B】 ・基幹職とは異なる賃金テーブルを用いている。 ・給与は基本給に加えて、職能給、地域給、役職手当によって構成されている。 ・「職能給」は、前年度の成果を反映させた上で金額を決定するものである。 ・「地域給」は、社員の勤務地（地域）における世間一般的な平均給与額と社員の給与額を補正するために支給される手当である。同社では、基幹職にも名称が類似の「地域手当」を支給しているが、これは地域間の物価水準の差（たとえば家賃等）を補う意味合いの手当である。 【区分A】 ・「役職手当」はグループ内のリーダー的な役割を任命された社員に支給する手当である。 ・裁量労働制を採用している基幹職と単純な比較はできないが、地域専門職の給与水準は基幹職の約8割である。 【区分B】 ・地域一般職は補助的業務を担当することが多いため、給与水準は基幹職のそれより低い水準である。
⑦勤務地や職務が消滅した場合の人事上の取扱い	【区分A・区分B】 ・勤務地や職務の消滅時の対応について定めた規定はない。これまでも勤務地が消滅した場合があったが、同社はその都度個別に対応した。 ・具体的には、勤務地が消滅した場合は通勤可能な範囲の事業所に配置転換する。また、社員の通勤可能な範囲内に別の事務所がない場合は原則退職となるが、その場合でも再就職支援制度を利用し、再就職を斡旋している。
⑧その他（福利厚生等）	【区分A・区分B】 ・地域専門職、地域一般職の社員は、基幹職と同様の福利厚生が適用される。

（3）多様な正社員区分導入の効果や課題、今後の運用方針

①導入による効果・メリット	転居に応じることができない優秀な人材を継続して雇用できる ・結婚により転居することとなり、転居先地域の事業所で働きたいという基幹職が地域専門職へと転換した例があり、結婚や配偶者の転勤等の諸事情が生じて、継続して勤務することが可能となっている。 ・雇用が安定していると同時に、転居を伴う異動がない地域専門職、地域一般職という働き方は、特に地方に勤務する女性社員にとって安心して長く働けるため魅力的な働き方となっている。
---------------	--

②運用に当たっての
課題・対策

地域専門職の処遇改善には検討の余地がある

- ・ 基幹職に劣らない成果を出す地域専門職もいるが、現制度では昇格や処遇面で差が生じてしまう。このような人材の活用、能力発揮のためには人事制度の見直しを含めて検討の余地がある。

③今後の運用方針

地域専門職、地域一般職制度については、将来のあり方について検討の時期にきている

- ・ 同社の中長期経営計画を踏まえ、人事制度全般の見直しも視野に入れながら、地域職員についても、より能力が発揮でき人材を有効活用できる制度へと見直すことも検討課題となっている。

5. 雇用区分の転換について

(1) いわゆる正社員（勤務地等の限定のない正社員）区分からの転換

①制度概要

本人の申し出により地域専門職・地域一般職への転換が可能

- ・ 本人から地域専門職への転換の申し出があると、本人の事情等を勘案した上で事業所長が経営層に対して上申する。その後人事部が転換の可否を決定する。
- ・ 転換の際に、試験等は課していない。

②運用状況

過去3年間（2011年～2013年）に3人が地域専門職へ転換

- ・ 過去3年（2011年～2013年）に基幹職から地域専門職へ3名が転換した。

(2) 多様な正社員区分からの転換

①制度概要

「チャレンジ期間」を経て地域一般職から地域専門職への転換を判断

- ・ 地域一般職の社員は、L2以上の等級に昇格すると、地域専門職への転換を希望することができる。
- ・ 5月～6月に社員本人が転換希望を直属の上司に申告した後は、直属の上司が事業所長へ推薦し、事業所長が専門知識の有無やレベル等から転換試験の受験可否を判断する。転換試験の受験が承認されると、社員には7月から12月までの6ヶ月間にわたって「チャレンジ期間」が付与される。
- ・ 社員は、直属の上司とともに転換先の職務に必要な能力の取得や目標達成に向けた取組を行うようチャレンジ計画書を作成する。チャレンジ計画書では、チャレンジ期間内における目標を設定し、チャレンジ期間終了後における目標達成度を直属の上司と事業所長が評価する。
- ・ その結果によって、コース転換の可否が決定され、最終的には人事部長が1月に転換を承認し、4月1日付けで発令する。
- ・ チャレンジ期間を設けることにより、地域専門職へと転換を希望する地域一般職の社員が、地域専門職として必要な能力やスキルを把握し、その習得を目指すとともに、会社としても中期的な成果をよりの確に判定できる。

社長自ら面談を行い、地域専門職から基幹職への転換が決定

- ・ 地域専門職の社員は、原則としてL4に昇格することで基幹職への転換資格を得ることができる。ただし、例外的に等級がL3の場合でも、面談で基幹職相当の実力があると判断された場合には、転換が認められる。

	・11月に、社員本人が転換希望を直属の上司に申告した後は、直属の上司が事業所長へ推薦する。その後、事業所長が1月までの3ヶ月にわたって社員の専門知識の有無やレベル等から転換試験の受験可否を判断し、転換試験の受験を認めた場合は、本社へ上申する。 ・転換試験の受験が承認されると、2月上旬頃に本社で社長、人事部が最終面談を行う。地域一般職から地域専門職への転換時のようなチャレンジ期間や筆記試験は設定されておらず、面接に合格すれば4月1日付けで基幹職へ転換できる。
②運用状況	転換の仕組みを文書化することで全社的に周知 ・過去3年間（2011年～2013年）に2名が地域一般職から地域専門職へ、2名が地域専門職から基幹職へ転換した。 ・2013年に通達で転換制度について文書化する前までは、手続きが明確でなかったが、転換の手続きを明文化することで社内制度として整備した。

（3）非正規雇用の労働者区分からの転換

a. 正社員登用

①制度概要	職務評価の結果等を踏まえ、上司の推薦により選考 ・非正社員の職務評価の結果、社員本人の適性或事業所のニーズ等を踏まえ、直属の上司が本社へ推薦し、人事部が正社員への登用の可否を決定する。
②運用状況	非正社員から地域専門職、地域一般職への転換実績あり ・過去3年間（2011年～2013年）に5名の契約社員が地域専門職、地域一般職へと区分を転換している。 ・契約社員の中でも地域専門職や地域一般職としての適性がある者については、事業所のニーズも踏まえながら正社員として長期的に活躍できる人材を正社員に登用した。

b. 改正労働契約法に基づく無期転換への対応

①方針	地域専門職、地域一般職として登用の方向性 ・法改正を契機に制度の見直しを進めているところであり、地域専門職や地域一般職への登用も含めて検討している段階である。
②課題	優秀な人材の定着のための対応を検討する方向性 ・有能な契約社員に対しては長期的な活用、能力発揮の観点からいかにして定着させるかを検討する必要がある。

事例 No.5

勤務地限定

職務限定

時間限定

～勤務地や仕事を限定した働き方を制度化することにより、転勤が難しい社員の継続勤務が実現することにより、顧客満足度の維持にも寄与～

1. 企業概要

業種	製造業
主な事業内容	浄化槽を中心とした各種排水処理装置の設計・施工・維持管理、各種建設材料・住宅設備機器の販売・施工
所在エリア	全国（本社：愛媛県）
設立年	2005年
正社員数	約460名
うちいわゆる正社員数 （勤務地等の限定のない正社員数）	約340名
うち多様な正社員数	約120名
非正規雇用の労働者数	約20名
事業所数	約20ヶ所
遠方事業所の有無	有（通勤可能な範囲を越えた地域にも立地）
労働組合の有無	無

2. 正社員の活用状況

いわゆる正社員（勤務地等の限定のない正社員）区分

名称	総合職（全国転勤型）
人数	約340名
主な仕事内容・待遇	・従事する仕事により、下記3つの職種に分かれる。 ①営業職：環境機器（浄化槽等）や住宅機器（バス・トイレ等）をはじめとする製品の営業販売を行う。 ②技術職：各事業における施工管理、生産技術、研究開発等を行う。専門的知識・技術を保有していることが求められる。 ③工務職：各工場にて浄化槽の製造、水ボトルの洗浄検査、目視等を行う。 ・新卒採用においては、大卒者は営業職あるいは技術職、高卒者は工務職となる（2009年から工務職も総合職として採用）。 ・中途採用も実施している。 ・年に数例は、営業職の中で担当する機器の変更に伴う配置転換や、営業職と技術職間の異動を行うことがある。 ・工務職は原則として工場に配置するが、幹部候補生として本社の生産部署等に異動し、育成することもある。 ・月給制 ・賞与あり・退職金あり

多様な正社員区分

区分A	名称	総合職（地域限定型）
	限定の種類	勤務地限定（転居を伴う事業所異動はない）
	人数	約30名
	主な仕事内容	・ 総合職（全国転勤型）の営業職・技術職と同じ仕事を担当する。 ・ 新卒採用・中途採用ともに行っておらず、総合職（全国転勤型）あるいは一般事務職からの転換者のみである。
区分B	名称	一般事務職
	限定の種類	職務限定・勤務地限定
	人数	約40名
	主な仕事内容	・ 一般事務に従事する。 ・ 原則として新卒採用のみである。
区分C	名称	工務職
	限定の種類	職務限定・勤務地限定（転居を伴う工場異動はない）
	人数	約50名
	主な仕事内容	・ 「総合職（全国転勤型）の工務職」と同じ業務を担当する。 ・ 2009年以前の工場勤務者は「工務職」として採用していた。

3. 非正規雇用の労働者の活用状況

名称	嘱託社員
人数	約20名
主な仕事内容	・ 一般事務（本社ではなく、地方の事業所に在籍）
働き方・待遇	・ フルタイム勤務 ・ 契約期間：1年、上限勤続年数：なし ・ 時給制 ・ 賞与なし・退職金なし

4. 多様な正社員区分について

(1) 多様な正社員区分導入に当たって

①区分導入時期	区分A・区分B＝会社設立時（2005年）、区分C＝2009年
②導入の背景・目的	前身会社での運用を制度化し、「総合職（地域限定型）」「一般事務職」区分を導入 ・同社は、某社から事業を分割継承し、2005年に設立された。 ・当該某社では、原則として全員が総合職採用であったが、家庭の事情等で全国転勤が難しくなった社員には勤務地を転居の伴わない範囲内に限定するなど、運用面に対応していた。 ・これを受け、同社設立の際には「総合職（全国転勤型）」に加え、「総合職（地域限定型）」「一般事務職」の正社員区分を就業規則上で制度化することとなった。 生産管理を担う人材を育成するため、「総合職（全国転勤型）」の職種の1つに工務職を新規設置 ・2009年以前は、高卒者の新卒採用は「工務職」として特定の工場への配置に限定の上、工場作業の専門従事者として活用していた。 ・しかしながら、工務職の中から将来的に生産管理等を担う管理職を育成する方針となり、それに当たっては本社の生産部署等の経験を積ませることが有用であると考えたため、2009年にこれまでの工務職を総合職の職種の1つに位置付け、高卒者の新卒採用を行うこととした。
③導入に当たり実施したこと	社内イントラネット上で新規区分に関する情報を掲載 ・区分導入決定後は、社内イントラネット上の「インフォメーション」欄に、これら区分が導入されることや、当該区分の処遇に関する情報を掲載し周知した。

(2) 多様な正社員の雇用管理

	区分A (総合職（地域限定型）)	区分B (一般事務職)	区分C (工務職)
①労働条件	・フルタイム勤務 ・月給制 ・賞与あり・退職金あり ・転居を伴う事業所異動なし	・フルタイム勤務 ・月給制 ・賞与あり・退職金あり ・仕事は一般事務のみ ・勤務地は本社のみ	・フルタイム勤務 ・月給制 ・賞与あり・退職金あり ・仕事は工場における作業のみ ・転居を伴う工場異動なし
②就業規則や労働契約書等への規定	【区分A・区分B・区分C】 ・いずれの区分においても、総合職（全国転勤型）と同一の就業規則が適用される。 ・その就業規則の中で、総合職（地域限定型）は「転居を伴う事業所異動はない」、一般事務職は「一般事務のみに従事し、転居を伴う事業所異動はない」、工務職は「工場における作業のみに従事し、転居を伴う工場異動はない」旨を規定している。 ・一般事務職および工務職の場合には、これらを採用面接時に本人に説明するとともに、労働契約書においても明示している。 ・また、総合職（地域限定型）の場合には、転換後に交付する辞令にこれらを記載している。		

③教育訓練機会	【区分A・区分B・区分C】 ・毎年、全正社員を対象として5つのeラーニングの受講（インサイダー取引、コンプライアンス、行動規範、情報セキュリティ、下請法）を課している。 【区分A】 ・総合職（全国転勤型）と同一の研修の機会を付与している。 ・具体的には、新人研修、フォローアップ研修、トレーナー研修、マナー研修、新任者研修、中堅管理職研修等が挙げられる。 【区分B】 ・一般事務職を対象とした研修は、新入社員研修と3年に一回のマナー研修である。 【区分C】 ・工務職を対象とした研修の機会は、他の正社員区分より多い。 ・これは、各工場長が安全教育研修を行っているほか、製造に必要な技術についての研修を適宜実施しているためである。
④人事評価	【区分A・区分B・区分C】 ・年に1回、年度末に、直属の上司および所属長が評価項目に基づく人事評価を実施している。 ・評価項目・評価基準は「総合職（全国転勤型）・総合職（地域限定型）」「一般事務職」「工務職」の3つで異なる。 ・最終評価結果は昇進・昇格に反映する。
⑤昇進・昇格	【区分A】 ・人事評価の項目は総合職（全国転勤型）と同一であることから、能力等級制度も同一の体系が適用される。 ・昇進・昇格のスピードも同程度であるが、課長レベルまでしか昇格することはできない。 【区分B】 ・一般事務職独自の能力等級制度を持ち、昇進・昇格の上限を主任レベル（係長の手前）に設定している。 【区分C】 ・工務職独自の能力等級制度を持ち、昇進・昇格の上限を課長レベルに設定している。 ・なお、昇進・昇格のスピードは、総合職（全国転勤型・地域限定型）と比較してやや遅い。

⑥給与体系	【区分A】 ・総合職（全国転勤型）と同一の給与テーブルが適用されるが、同じ職位の給与額は、総合職（全国転勤型）の9割程度の水準となる。 ・昇進・昇格に伴う昇給幅も、総合職（全国転勤型）の8～9割程度にとどまる。 ・この給与水準差は総合職（全国転勤型）と比較して、転居を伴う事業所異動がないことで、実質的には仕事内容や責任の重さに一部制限がなされることによるものである。 【区分B】 ・総合職とは仕事異なるため、一般事務職独自の給与テーブルが適用される。 ・昇進・昇格に伴う昇給幅も、総合職（全国転勤型）と比較して大幅に少ない。 【区分C】 ・総合職とは仕事異なるため、工務職独自の給与テーブルが適用される。 ・同じ職位であれば、給与水準は総合職（全国転勤型）の8割程度である。 ・昇進・昇格に伴う昇給幅は、一般事務職と同程度である。
⑦勤務地や職務が消滅した場合の人事上の取扱い	【区分A・区分B・区分C】 ・これまでに勤務地や職務が消滅したケースはなく、就業規則でも消滅時の人事上の取扱いについて特に規定していない。
⑧その他（福利厚生等）	【区分A・区分B・区分C】 ・通勤手当等の各種手当や福利厚生は、いずれの区分においても総合職（全国転勤型）と同一である。

（3）多様な正社員区分導入の効果や課題、今後の運用方針

①導入による効果・メリット	転勤が難しい社員の継続勤務が実現することにより、顧客満足度の維持にも寄与 ・転居を伴わない事業所内での異動にとどめた正社員区分を導入することにより、家庭の事情等で全国転勤が難しくなった社員が働き続けられるようになり、結果としてモチベーションの維持・向上がもたらされた。 ・これは同時に、ノウハウを持つ人材が社内に残ることでもあり、顧客満足度が維持されるとともに、新規採用・育成コストの抑制につながった。 企業の社会的イメージの向上 ・個人の事情に沿った対応を図ることで企業責任を果たすことができ、企業イメージの向上がもたらされる。
②運用に当たっての課題・対策	人材確保に向けた総合職の採用形態 ・総合職の採用は原則として全国転勤型であるがゆえに、たとえば東北地方などでは総合職を募集しても人材がなかなか集まらない。 ・そのため、地方の事業所からは「総合職（地域限定型）で採用できないか」との声が上がっている。 総合職（全国転勤型）の仕事への負担感の増加 ・今後は、個人の様々な事情により地域限定型を希望する総合職が増加する可能性がある。 ・このことにより、全国転勤型社員の仕事の負担感が増すのではないかと懸念している。

③今後の運用方針

現状維持

- ・ 上述のような今後の検討課題はあるものの、当面は現行の運用を行う予定である。

5. 雇用区分の転換について

(1) いわゆる正社員（勤務地等の限定のない正社員）区分からの転換

①制度概要

本人の申出により総合職（地域限定型）への転換が可能

- ・ 家庭の事情等で全国転勤が難しくなった場合には、本人の申出および上長の承諾により、総合職（全国転勤型）から総合職（地域限定型）への転換を認めている。
- ・ また、当該事情が解消されれば、本人の申出・上長の承諾・役員の承諾により、総合職（全国転勤型）に戻ることが可能である。

②運用状況

過去3年間に1名が転換

- ・ 過去3年間（2011年～2013年）では、1名が転換している。

(2) 多様な正社員区分からの転換

①制度概要

仕事範囲の拡がりに伴い、一般事務職から総合職（地域限定型）へ転換することもあり

- ・ 一般事務職から総合職（地域限定型）への転換を認めている。
- ・ 具体的には、担当している仕事範囲が一般事務職としての仕事範囲を超えた場合に、本人の同意に基づき上長と人事部が協議し、役員が転換可否の判断を行う。この際、面接や筆記試験等は課さない。

②運用状況

過去3年間に1名が転換

- ・ 過去3年間（2011年～2013年）では、1名が転換している。

(3) 非正規雇用の労働者区分からの転換

a. 正社員登用

①制度概要

上長の推薦を受け、試験・面接に合格した場合に一般事務職に登用

- ・ 嘱託社員から一般事務職への登用について、総合職（全国転勤型）と同一の就業規則に規定している。
- ・ 具体的にはまず、上長が登用候補者を推薦し、本人の同意が得られれば上長が推薦書を用意する。その推薦書に基づき役員が試験・面接に進めるかどうかの判断を行い、適性検査・一般常識検査・上長および人事部との面接に合格した場合に登用が可能となる。

②運用状況

過去3年間の登用実績なし

- ・ 過去3年間（2011年～2013年）は登用実績がない。

b. 改正労働契約法に基づく無期転換への対応

①方針	通算契約期間5年超で、本人からの申出により無期転換 ・嘱託社員の通算契約期間が5年を超える場合、本人からの申出があれば無期労働契約に転換する方針である。 ・無期転換後の賃金水準等は、嘱託社員時と同水準にするよう検討している。
②課題	無期転換後の処遇水準に対する説明 ・嘱託社員はフルタイムであり、原則として毎年契約更新しているものの、有期雇用であることに違いはない。しかしながら、嘱託社員の中には長期勤続の40代の者等も多く、待遇改善を望んでいる。 ・このため、無期転換により雇用は安定するが、同じ無期雇用であるならば、その処遇を賞与や退職金が支給される正社員と同一にしてほしいとの声を挙げる者が出てきた場合に、どのように対応するかが今後の検討課題である。

[illegible]

お問い合わせは最寄りの都道府県労働局まで

お問い合わせ先

連絡先	郵便番号	所在地	電話番号
北海道労働局労働基準部監督課	〒060-8566	札幌市北区北8条西2丁目1番1号 札幌第1合同庁舎	(代)011-709-2311
青森労働局労働基準部監督課	〒030-8558	青森市新町2-4-25 青森合同庁舎	(直)017-734-4112
岩手労働局労働基準部監督課	〒020-8522	盛岡市盛岡駅西通1丁目9番15号 盛岡第2合同庁舎	(直)019-604-3006
宮城労働局労働基準部監督課	〒983-8585	仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎	(直)022-299-8838
秋田労働局労働基準部監督課	〒010-0951	秋田市山王7丁目1番3号 秋田合同庁舎	(直)018-862-6682
山形労働局労働基準部監督課	〒990-8567	山形市香澄町3丁目2番1号 山交ビル3階	(直)023-624-8222
福島労働局労働基準部監督課	〒960-8021	福島市霞町1-46 福島合同庁舎5F	(直)024-536-4602
茨城労働局労働基準部監督課	〒310-8511	水戸市宮町1丁目8-31 茨城労働総合庁舎	(直)029-224-6214
栃木労働局労働基準部監督課	〒320-0845	宇都宮市明保野町1番4号 宇都宮第2地方合同庁舎	(直)028-634-9115
群馬労働局労働基準部監督課	〒371-8567	前橋市大渡町1-10-7 群馬県公社総合ビル8F	(直)027-210-5003
埼玉労働局労働基準部監督課	〒330-6016	さいたま市中央区新都心11番地2 ランド・アクシス・タワー15F	(直)048-600-6204
千葉労働局労働基準部監督課	〒260-8612	千葉市中央区中央4丁目11番1号 千葉第2地方合同庁舎	(直)043-221-2304
東京労働局労働基準部監督課	〒102-8306	千代田区九段南1丁目2番1号 九段第3合同庁舎13階	(直)03-3512-1613
神奈川労働局労働基準部監督課	〒231-8434	横浜市中区北仲通5-57 横浜第2合同庁舎	(直)045-211-7351
新潟労働局労働基準部監督課	〒950-8625	新潟市中央区美咲町1-2-1 新潟美咲合同庁舎2号館3階	(直)025-288-3503
富山労働局労働基準部監督課	〒930-8509	富山市神通本町1-5-5 富山労働総合庁舎	(直)076-432-2730
石川労働局労働基準部監督課	〒920-0024	金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎	(直)076-265-4423
福井労働局労働基準部監督課	〒910-8559	福井市春山1丁目1番54号 福井春山合同庁舎9階	(直)0776-22-2652
山梨労働局労働基準部監督課	〒400-8577	甲府市丸の内1丁目1番11号	(直)055-225-2853
長野労働局労働基準部監督課	〒380-8572	長野市中御所1丁目22-1	(直)026-223-0553
岐阜労働局労働基準部監督課	〒500-8723	岐阜市金竜町5丁目13番地 岐阜合同庁舎3階	(直)058-245-8102
静岡労働局労働基準部監督課	〒420-8639	静岡市葵区追手町9番50号 静岡地方合同庁舎3階	(直)054-254-6352
愛知労働局労働基準部監督課	〒460-8507	名古屋市中区三の丸2丁目5番1号 名古屋合同庁舎第2号館	(直)052-972-0254
三重労働局労働基準部監督課	〒514-8524	津市島崎町327番2 津第2地方合同庁舎	(直)059-226-2106
滋賀労働局労働基準部監督課	〒520-0057	大津市御幸町6番6号	(直)077-522-6649
京都労働局労働基準部監督課	〒604-0846	京都市中京区両替町通御池上ル金吹町451	(直)075-241-3214
大阪労働局労働基準部監督課	〒540-8527	大阪市中央区大手前4丁目1番67号 大阪合同庁舎第2号館9F	(直)06-6949-6494
兵庫労働局労働基準部監督課	〒650-0044	神戸市中央区東川崎町1丁目1番3号 神戸クリスタルタワー16F	(直)078-367-9151
奈良労働局労働基準部監督課	〒630-8570	奈良市法蓮町387 奈良第3地方合同庁舎	(直)0742-32-0204
和歌山労働局労働基準部監督課	〒640-8581	和歌山市黒田二丁目3-3 和歌山労働総合庁舎	(直)073-488-1150
鳥取労働局労働基準部監督課	〒680-8522	鳥取市富安2丁目89-9	(直)0857-29-1703
島根労働局労働基準部監督課	〒690-0841	松江市向島町134番10 松江地方合同庁舎	(直)0852-31-1156
岡山労働局労働基準部監督課	〒700-8611	岡山市北区下石井1丁目4番1号 岡山第2合同庁舎	(直)086-225-2015
広島労働局労働基準部監督課	〒730-8538	広島市中区上八丁堀6番30号 広島合同庁舎第2号館	(直)082-221-9242
山口労働局労働基準部監督課	〒753-8510	山口市河原町6番16号 山口地方合同庁舎2号館	(直)083-995-0370
徳島労働局労働基準部監督課	〒770-0851	徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎	(直)088-652-9163
香川労働局労働基準部監督課	〒760-0019	高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎3階	(直)087-811-8918
愛媛労働局労働基準部監督課	〒790-8538	松山市若草町4番地3 松山若草合同庁舎5F	(直)089-935-5203
高知労働局労働基準部監督課	〒780-8548	高知市南金田1番39号	(直)088-885-6022
福岡労働局労働基準部監督課	〒812-0013	福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号 福岡合同庁舎新館4階	(直)092-411-4862
佐賀労働局労働基準部監督課	〒840-0801	佐賀市駅前中央3丁目3番20号 佐賀第2合同庁舎	(直)0952-32-7169
長崎労働局労働基準部監督課	〒850-0033	長崎市万才町7-1 住友生命長崎ビル	(直)095-801-0030
熊本労働局労働基準部監督課	〒860-8514	熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎9階	(直)096-355-3181
大分労働局労働基準部監督課	〒870-0037	大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル6階	(直)097-536-3212
宮崎労働局労働基準部監督課	〒880-0805	宮崎市橋通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎	(直)0985-38-8834
鹿児島労働局労働基準部監督課	〒892-8535	鹿児島市山下町13番21号 鹿児島合同庁舎	(直)099-223-8277
沖縄労働局労働基準部監督課	〒900-0006	那覇市おもろまち2丁目1番1号 那覇第2地方合同庁舎1号館3階	(直)098-868-4303
厚生労働省労働基準局労働条件政策課	〒100-8916	千代田区霞が関1-2-2	(代)03-5253-1111

詳しくはホームページをご覧ください

厚生労働省 多様な正社員

検索



平成26年度 厚生労働省委託事業「多元的な働き方に関する取組の事例集・雇用管理上の留意点に関する周知啓発事業」

発行・編集

みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部

〒101-8443 東京都千代田区神田錦町2-3

URL:<http://www.mizuho-ir.co.jp/>

平成26年12月発行

※本事例集の無断転用、無断複製を禁じます。