



---

---

労働政策研究報告書 No. 158

2013

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

---

## 「多様な正社員」の人事管理に関する研究

労働政策研究・研修機構

# 「多様な正社員」の人事管理に関する研究

## まえがき

昨今、非正社員の雇用の安定化、および、正社員のワーク・ライフ・バランスの実現という異なる労働問題に対する有効な施策として、「多様な正社員」、すなわち、包括的な人事権には必ずしも服さない、働き方（勤務地や職種）に限定のある正社員（限定正社員）に対する関心が高まっている。また、労働市場の供給構造の変化（総数としての労働力人口の縮小、一方で女性や高齢者の増加）も、限定正社員を活用する余地、または、必要性を高めていると言える。しかしながら、そうした限定正社員を活用する企業側、および、限定正社員として働く社員側のメリットなどについての知見は、まだまだ多いとは言えない。

このような背景を受け、当機構では、平成 24 年度より、プロジェクト研究サブテーマ「企業経営と人事戦略に関する調査研究プロジェクト」の一つとして、「多様な正社員の活用戦略に関する調査研究」を実施することとした。本報告書はその中間取りまとめである。

本報告書では、大きく三つのことを検討した。第一に、限定正社員の働き方は、多様な働き方と言えるのかについてである。具体的には、限定正社員が自らの働き方を肯定的に評価しているのか否か、という視点から検討した。第二に、限定正社員は、企業の人事管理において何を効率化させているのか、および、制度を運用する上で何が問題となるのかについてである。人事管理の効率化に寄与しなければ、限定正社員は企業にとって負担をかけるのみの制度となってしまう。本報告書ではこの点に関して、企業ヒアリングで得られた知見を基に論じている。第三に、やや大きな問題となるが、限定正社員の導入は、正社員を多様化させているのか、ということについてである。限定正社員の導入をもって、正社員の多様化が進展していると思なしてよいのであろうか。例えば、人事制度改革によって導入された限定正社員区分が、改革前にあった限定正社員区分と比較した時、人材活用上、企業内にいる無限定正社員区分（例えば総合職など）に求められる働き方に近づいたとすれば、限定正社員区分は、正社員を収斂させているとも解釈できる。また、人事制度改革によって新たに導入された勤務地限定正社員区分を選択した社員の多くが、それ以前から運用上、実態として勤務地が限定されていたとすれば、実際の働き方自体は変わっていないことになる。本報告書ではこの点についても、企業ヒアリングで得られた知見に基づき検討を行った。

本報告書が「多様な正社員」を考える上で、政労使当事者の方々の参考になれば幸いである。

2013 年 5 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 菅野 和夫

## 執筆担当者

氏名	所属	執筆箇所
にしむら 西村 純	労働政策研究・研修機構 研究員	序章，第3章～8章， 補論第1節，第3節， 9章～終章
ひさもと 久本 憲夫	京都大学大学院経済学研究科 教授	第1章
たかはし 高橋 康二	労働政策研究・研修機構 研究員	第2章
とうま 藤間 公太	労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員	補論第2節

注) 全体の編集は、西村が担当した。

## その他の研究参加者

あさお ゆたか  
浅尾 裕 労働政策研究・研修機構 労働政策研究所長（2012年9月より参加）

い き のりこ  
伊岐 典子 労働政策研究・研修機構 主席統括研究員（※）（2012年9月まで参加）

※所属・肩書きは2012年9月時点のもの

## 目 次

<b>序章 調査研究の目的と概要</b> .....	1
第1節 問題関心 .....	1
第2節 先行研究 .....	4
第3節 調査概要 .....	8
第4節 本報告書の構成 .....	13
第5節 各章要旨 .....	14
<b>第1章 企業からみた限定正社員の活用実態</b> .....	25
第1節 限定正社員の存在率と量的傾向 .....	25
第2節 限定正社員の活用度 .....	31
第3節 事実上の職種限定社員と勤務地限定社員 .....	36
第4節 小括 .....	44
<b>第2章 限定正社員区分と働き方の多様化</b> .....	47
第1節 はじめに .....	47
第2節 限定正社員の所在と属性 .....	50
第3節 限定正社員の働き方 .....	54
第4節 非正社員からの登用と限定正社員の働き方 .....	60
第5節 小括 .....	65
<b>第3章 限定正社員区分の再編と女性社員の戦力化 金融系 A 社の事例から</b> .....	67
第1節 企業の概要、従業員構成 .....	67
第2節 社員区分改革 .....	69
第3節 資格等級・賃金制度の変化 .....	71
第4節 キャリア展開 .....	74
第5節 制度改革後の取り組み .....	80
第6節 地域限定総合職導入による変化 .....	83
<b>第4章 勤務地限定正社員区分の導入と正社員の働き方 金融系 B 社の事例から</b> .....	85
第1節 企業の概要、従業員構成 .....	85
第2節 社員区分改革 .....	87
第3節 資格等級・賃金制度の変化 .....	89
第4節 キャリア展開の変化 .....	93

第5節	社員区分改革実施に伴う取り組み	100
第6節	社員区分改革が及ぼした影響	102
<b>第5章</b>	<b>限定正社員区分改革と女性社員の戦力化 製造C社の事例から</b>	<b>104</b>
第1節	企業の概要	104
第2節	社員区分改革（総合職と一般職の統合）	105
第3節	資格等級・賃金制度の変化	108
第4節	キャリア展開の変化	111
第5節	一般職社員の総合職社員化に向けた取り組み	112
第6節	社員区分改革が及ぼした影響	115
第7節	限定正社員区分について	116
<b>第6章</b>	<b>製造業における勤務地限定正社員の活用の可能性 製造D社の事例から</b>	<b>119</b>
第1節	D社の概要	119
第2節	社員区分の変遷	120
第3節	資格等級・賃金制度	124
第4節	G/L社員のキャリア	128
第5節	L社員制度導入による利点と課題	134
<b>第7章</b>	<b>製造業における勤務地限定正社員 製造E社の事例から</b>	<b>137</b>
第1節	正社員の社員区分	137
第2節	勤務エリア限定社員制度導入の背景	138
第3節	勤務エリア限定社員の資格等級・賃金制度・キャリア	141
第4節	勤務エリア限定社員制度がもたらす利点	146
第5節	勤務エリア限定社員制度の課題	146
<b>第8章</b>	<b>勤務地の限定から職種の限定へ 製造F社の事例から</b>	<b>150</b>
第1節	F社の概要	150
第2節	社員区分の変遷	151
第3節	資格等級・賃金制度	157
第4節	キャリア展開	161
第5節	Lコースの利点と難点	166

補論	生保業界における勤務地に限定のある正社員の活用とその課題	168
第1節	コース別雇用管理導入の背景	168
第2節	エリア総合職の特徴	170
第3節	課題	172
第9章	正社員を対象とした勤務地限定正社員区分の導入・改革と人材活用の効率化	174
第1節	事例の整理	175
第2節	正社員を対象とした社員区分改革と人事管理の効率化	182
第3節	勤務地限定正社員区分と正社員活用の収斂化	188
第4節	人材活用における担当業務の柔軟性	192
第5節	小括	192
第10章	限定正社員区分と非正社員の正社員登用	195
第1節	限定正社員区分と人材ポートフォリオの動態性	196
第2節	事例の概要	197
第3節	動態性非活性型と動態性活性型	204
第4節	二つの限定正社員（金融・保険業、製造業の事例を参考に）	212
第5節	小括	214
終章	要約とインプリケーション	217
第1節	知見の要約	217
第2節	インプリケーション	222
第3節	今後の課題	232

## 序章 調査研究の目的と概要

### 第1節 問題関心

#### 1. 背景とこれまでの研究内容

本報告書の目的は、「多様な正社員（＝勤務地、職種等に限定のある正社員、すなわち限定正社員）」の人事管理の実態を明らかにすることである<sup>1</sup>。

昨今、非正社員の雇用の安定化、および、正社員のワーク・ライフ・バランスの実現という異なる労働問題に対する有効な施策として、「多様な正社員」への関心が高まっている（雇用政策研究会 2010、「多様な形態による正社員」研究会 2012）。より具体的には、包括的な人事権には必ずしも服さない、働き方に限定のある正社員（以下限定正社員）の普及に対する関心が高まっている。

また、労働政策以外の面においても、労働市場の供給構造の変化（総数としての労働力人口の縮小、一方での女性や高齢者の増加）といった、限定のある働き方が馴染むと考えられる層が近年増加しているという点も、限定正社員を活用する余地、または、必要性を高めていると言える<sup>2</sup>。

このような背景を受け、当機構では、平成 24 年度より、プロジェクト研究「企業の雇用システム・人事戦略と雇用ルールの整備等を通じた雇用の質の向上、ディーセント・ワークの実現についての調査研究」のサブテーマ「企業経営と人事戦略に関する調査研究プロジェクト」の一つとして、「多様な正社員の活用戦略に関する調査研究」を実施することとした。ここで多様な正社員を括弧にくくっていない理由は、この調査研究の対象として、勤務地や職種に限定の無い正社員（＝無限定正社員）も含まれているからである<sup>3</sup>。このテーマの一環として、今年度は「多様な正社員」（＝限定正社員）の人事管理について、調査研究を実施した。本報告書は、当テーマの中間取りまとめである。

なお、これに先立ち、平成 23 年度に、当機構第 2 期プロジェクト研究「多様な働き方への対応、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた就業環境の整備の在り方に関する調査研究」のサブテーマの一つとして、「『多様な正社員』の人事管理に関する研究」を実施した。このサブテーマでは、限定正社員の活用が、正社員と非正社員の働き方における「二極化」の解消への処方箋となり得るのかを検討するために、非正社員の登用先となった限定正社員

<sup>1</sup> ここで言う実態とは、スポット的に見た場合の限定正社員の働き方の限定性もさることながら、そうした限定正社員区分に属する正社員の職種や勤務地の範囲の変化を経年的に見た場合に、どのような変化をたどっているのかについても対象としている。

<sup>2</sup> 今野は、労働力の構成の多様化に伴い、雇用形態に関わらず、職種、勤務地、労働時間などに制約のある社員（制約社員）を活用する余地、およびその必要性が、企業の人事管理において高まっていることを指摘している。その制約社員の一つの形態として、限定正社員も取り扱われている（今野 2012）。

<sup>3</sup> したがって、やや煩雑となるが、本報告書において、括弧付きの「多様な正社員」を用いる場合は、限定正社員を指している。そのため、本報告書の中では、「多様な正社員」と限定正社員と言う用語が併記されている箇所があるが、それらは同じ事を指している。



を対象に企業ヒアリング調査を行うと共に、既存アンケート調査の二次分析を実施した<sup>4</sup>。

そこで明らかにされた知見は以下のとおりである。

- ①非正社員の正社員登用の一つのルートとして限定正社員は期待できること（労働政策研究・研修機構 2012）。
- ②その際、登用の対象となるのはフルタイムで勤務している非正社員であること（労働政策研究・研修機構 2012）。
- ③ただし、限定正社員区分を導入していることそれ自体は、必ずしも非正社員の正社員登用を促進しているわけではない、つまり、限定正社員の中には非正社員の正社員登用を期待できるものと、そうではないものの二つがある可能性があること（労働政策研究・研修機構 2012、高橋 2012）。
- ④非正社員からの登用が期待できる限定正社員の特徴としては、非正社員と限定正社員の賃金カーブのギャップが小さいこと、職種限定正社員においては、非正社員と正社員が同じ仕事していること（高橋 2012）。
- ⑤とはいえ、非正社員の登用先となった限定正社員においても、継続的な登用先として期待できるものと、そうではないものがあること（西村 2012、労働政策研究・研修機構 2012）。

本年度は、以上の知見をもとにさらに調査を行い、「多様な正社員」の人事管理について知見をより深めることを目的としている。具体的には、非正社員からの登用を目的としたものではない限定正社員、すなわち、正社員を対象に導入・改革された限定正社員を対象に含め、「多様な正社員」の人事管理に関する知見を深めることを目的としている。

以上のような背景、およびこれまで当機構で実施した研究の経緯、および発見に基づき、大きく三つのことを検討することを目的に本年度の調査研究を実施した。まず、第一に、限定正社員は、多様な働き方と言えるのかについてである。そもそも多様な働き方を実現できていなければ、こうした制度を普及させる意味がないことになる。本報告書では、この点についてアンケート調査の二次分析、および、企業ヒアリングから得られた知見を基に論じる。

その上で、第二に、限定正社員は、企業の人事管理において何を効率化させているのか、および、制度を運用する上で何が問題となるのかについてである。企業側の人事管理の効率化に寄与しなければ、限定正社員は企業にとって負担をかけるだけの制度となってしまう。本報告書ではこの点について企業ヒアリングで得られた知見を基に論じる。

第三に、やや大きな問題となるが、限定正社員の導入は、正社員を多様化させているのか、ということである。政策上の議論においては、「限定正社員＝多様な正社員」の普及⇨正社員の多様化といった図式が想定されていると思われる。しかし、限定正社員の導入をもって、正社員の多様化が進展していると思えずのは留保が必要だと思われる。

---

<sup>4</sup> ヒアリング調査の内容は、労働政策研究・研修機構（2012）、および、西村（2012）に、アンケート調査の二次分析の内容は、高橋（2012）にまとめられている。

例えば、人事制度改革によって生まれた限定正社員区分が、改革前にあった限定正社員区分と比較した時、人材活用上、無限定正社員区分（いわゆる総合職など）の働き方に近いものであるならば、限定正社員区分は、正社員の働き方を収斂させているとも解釈できる。また、勤務地限定正社員区分を選択した社員の多くが、それ以前から運用の面で実態として勤務地が限定されていたとすれば、実際の働き方自体は変わらないことになる。本報告書ではこの点についても、企業ヒアリングで得られた知見に基づき検討を行った<sup>5</sup>。

なお、上記のことを主要な目的としつつ、本報告書では、限定正社員が非正社員の正社員登用を促進させるのか、という課題に関連して、昨年度実施したヒアリング調査を基に、非正社員の正社員登用を促進させる要因について考察を行っている。

## 2. 社員区分（雇用区分）について

ところで、「多様な正社員」を研究するためには、そうした正社員が人事管理上、どのように定義されているのかを指摘しておく必要がある。本報告書では、「多様な正社員」を把握するために、社員区分（もしくは雇用区分）に注目している。社員区分とは、人事管理のテキスト等で、社員格付け制度と共に、様々な人事管理の基盤として位置づけられているものである<sup>6</sup>。一般に、社員区分とは、何らかの合理的理由によって異なる複数の社員間のグループ分けのことを指している。正社員と非正社員という雇用形態による違いを始めとし、将来的なキャリア展開の違い、働き方の違いなどに応じて、構成されている（守島 2011）。

本報告書では社員区分について、今野（2010）に依拠しつつ、次のように定義した。まず、雇用形態が異なれば独立した社員区分として見なしている。次に、社員のキャリア展開に基づいて設計される総合職や一般職などについても独立した一つの社員区分として見なしている。また、勤務地など働き方の違いによって正社員が人事管理上分けて管理されている場合も社員区分と見なしている<sup>7</sup>。

ただし、勤務地限定正社員区分といった場合は、特定の事業所もしくは転居を伴う転勤を実施しないような働き方とした。同様に、特定の職種にのみ従事する働き方の正社員を、職種限定正社員区分としている<sup>8</sup>。なお、勤務地限定正社員区分、職種限定正社員区分といった

---

<sup>5</sup> もちろん、本報告書の内容をもって正社員の多様化について何か決定的な結論を得ることは難しい。ただし、中間報告であっても、得られた事実からこの問いについて解釈する作業は、少なからず意義のあることだと考え実施した。

<sup>6</sup> 例えば佐藤・今野（2009）。

<sup>7</sup> なお、後述する先行研究にもあるように、社員区分の他に雇用区分という用語が用いられる場合もある。今野（2010）によると、一般に雇用区分といった場合、正規雇用と非正規雇用のような雇用形態間の違いを表す場合に用いられ、正社員を扱う場合は社員区分という用語が用いられることが多い。本報告書では、基本的には社員区分と言う用語を使用するが、先行研究などで雇用区分と表記されている場合、雇用区分と表記している箇所もある。その指している対象は同じである。この点は、先行研究も同様であり、例えば今野（2010）では、非正社員、正社員を含めて、雇用区分としているが、今野（2012）では社員区分としている。

<sup>8</sup> ただし、第1章や第2章におけるアンケート調査の再分析では、回答者の認識から特定の職種における特定の程度が異なる可能性がある。例えば、事務系や技術系に代表されるような職群も、特定の職種と捉えられる可能性はある。そのため、職種の概念については、留意が必要である。

場合は、基本的には一般職はその中に含んでいない<sup>9</sup>。また、限定正社員区分との対比の関係上、勤務地や職種に限定のない場合、無限定正社員区分としている。

## 第2節 先行研究

### 1. 限定正社員を対象とした研究

少なくとも80年代には、コース別雇用管理、複線型人事管理、勤務地限定社員制度といったかたちで、複数の正社員を活用する企業が現れ始めていることが指摘されている<sup>10</sup>。また、雇用区分の設定基準に基づき、勤務地や仕事の範囲に限定のある正社員が少なからず存在していることも指摘されている（連合総研編2003）。

連合総研編（2003）によると、対象企業547社のうち、正社員の雇用区分を複数設けている企業は、56.3%となっている。そして、複数ある正社員の雇用区分の中には、勤務地や仕事の範囲に限定のある正社員がいることが指摘されている。ただし、正社員の数で見ると、その多くは仕事および勤務地が非限定の者が多くを占め（69.0%）、仕事や勤務地に限定のある者は、全体の3割程度となっている。このように、雇用区分の数で見ると、正社員は多様だと言えるが、その実数で見ると、正社員の多くは、仕事や勤務地に限定のない社員であると言える。

こうした複数のタイプの正社員の存在を受け、佐藤・原・佐野（2003）では、人事管理が直面する新たな課題として、二つのことを指摘している。一つは、人材活用方針や配置業務に応じて多様な人材活用策を適切に組み合わせることである。そして、もう一つは、異なる雇用区分間の処遇の均衡である。佐藤・原・佐野（2003）において特筆すべき点は、均衡処遇といった場合の均衡には、正社員と非正社員という雇用形態間の均衡だけでなく、同一雇用形態内における雇用区分間の均衡も含まれているところにある。

しかし、その存在の可能性が指摘されるとともに、区分間の処遇や境界設定の重要性が主張される一方で、特に一般社員層を対象とした限定正社員の人事管理や活用上の課題について、指摘した研究は少ない。先の連合総研編（2003）では、正社員の賃金の決め方については、働き方の限定の有無別に、各正社員の間でそれほど大きな違いが見られるわけではないものの<sup>11</sup>、仕事の範囲や勤務地に限定のない正社員は、限定のある正社員と比べると、基本給に仕事の成果や業績が反映される場合が多いことが指摘されている<sup>12</sup>。ただし、このことが、雇用区分毎に適用される賃金制度の違いによるものなのか、それとも社員が就いている

<sup>9</sup> 一般職も含む場合、広義の勤務地限定正社員区分や、勤務地に限定のある正社員区分といった表現としている。

<sup>10</sup> 例えば、稲上（1989）。

<sup>11</sup> 技能や職務遂行能力が、基本給を決める際の主な基準となっている比率を見ると、仕事の範囲が非限定の場合は62.5%、仕事の範囲が限定されている場合は60.8%、勤務地が非限定の場合は61.0%、勤務地が限定されている場合は62.9%となっている（連合総研編2003；132）。

<sup>12</sup> 仕事の範囲に限定のない正社員の場合、仕事の成果や業績を基本給を決める基準としてあげているのは45.8%である一方で、仕事の範囲が限定されると35.3%となる。勤務地で見てみると非限定の場合45.9%、限定がある場合34.5%となっている（連合総研編2003；132）。

職位の違いによるのかについては、残念ながら分からない<sup>13</sup>。

また、人材ポートフォリオに関する研究<sup>14</sup>や内部労働市場の変容に関する研究においても、働き方に限定のある正社員の存在が指摘されることはあっても、正社員区分間の処遇水準の差の傾向や、各正社員区分間の転換可能性の有無が指摘されるに留まっている（西村・守島 2009、平野 2010）。

あえて限定正社員に関する研究を挙げるとするならば、いわゆる一般職を勤務地、場合によっては業務に限定のある正社員区分と見なせば、コース別雇用管理に関する研究や調査を、限定正社員の研究と見なすことはできよう。しかし、そうした研究は、その力点が男女共同参画社会の実現にあるためか、コース間の転換制度や、総合職に採用される女性についてなど、男性中心のコースにいかにして女性が入ることができるかに主たる関心が注がれており<sup>15</sup>、限定正社員それ自体には大きな関心が払われていない<sup>16</sup>。

コース別雇用管理についての丹念な研究としては渡辺（2001）がある。そこでは、コースを分ける基準は、主に職位への到達の可否であること、そうした職位への到達が制限されているコースには女性が多いこと、コース間の転換制度は設けられているが実態としては利用されにくいことなどが指摘されている<sup>17</sup>。つまり、渡辺の指摘から昇進可能性に基づき異なる正社員区分が形成されるとともに、かつその区分間はそれぞれが独立して存在していることが窺われる<sup>18</sup>。しかしながら、この研究も昨今の問題関心である多様な働き方の実現という視点は乏しい。

一方、男女共同参画社会の実現という同様の文脈で、限定のない正社員と限定正社員を組み合わせた人事管理を構築することを主張したものとして、久本（2003）がある。久本（2003）では、男性職への女性の参入に加えて、女性職への男性の参入を進めることが主張されている。しかしながら、勤務地や職種に限定のある正社員の普及を提言するに留まり、具体的な限定正社員の人事管理そのものについては触れられていない。

以上は、あくまで正社員を対象としたものであるが、近年、非正社員の正社員登用の文脈

---

<sup>13</sup> 正社員の職位について、人事評価の一次考課者以上とそれ未満を比べると、基本給を決める基準は、限定性の有無による違いと似た傾向になることが指摘されている。

<sup>14</sup> 例えば、Atkinson（1985）、日本経営者団体連盟（日経連）（1995）、Lepak&Snell（1999）、平野（2008）など。日経連（1995）では、雇用契約の長さや他社への移動の容易さ、Lepak&Snell（1999）は、人的資本の特殊性と人的資本の価値、平野（2008）は人的資源企業特殊性と労働関係分離不可能性を二軸に用いている（西村・金 2010）。また、Atkinson（1985）は、機能、および量の柔軟性を指標として、活用する雇用形態を分けることを主張している。しかしながら、これらの研究は、正社員を単一のものとして捉えており、正社員の多様性という論点は含まれていない。

<sup>15</sup> 男性職への女性の進出という文脈で正社員の多様化を論じたものとして、首藤（2002）や林（2002）がある。

<sup>16</sup> 例えば、女性職業財団（1990）や労働調査会（2002）など。

<sup>17</sup> 渡辺（2001）は、日々の業務で補助業務に従事している一般職が、コース転換の際には、基幹職としての適性を求められることの矛盾を指摘している。

<sup>18</sup> また、渡辺（2001）で紹介されている事例を参考にすると、一般職には、転居を伴う転勤がなく、勤務地に限定のある正社員であることが分かる。

においても限定正社員への注目が高まっている<sup>19</sup>。もっとも、総体として、その活用の可能性を指摘する研究はあるものの、限定正社員それ自体を対象とした研究は、管見の限りそれほど多くないと思われる<sup>20</sup>。

以上の指摘からも分かるように、まず、守島（2011）が指摘するように、同一企業内に複数の正社員区分が生まれることによって生じる企業内の人事管理の変化、具体的には処遇やキャリアパスの変化を明かにする必要があると言える。

## 2. 「多様な正社員」を考える上での視点

ところで、「多様な正社員」を考える上で参考となる視点を提示してくれているものとして、稲上（1989）がある。ここでの指摘は、上記で述べた人事管理の変化を解釈することや、政策的な関心である限定正社員を通じた多様な働き方の実現、および、非正社員の限定正社員登用の促進といった問題を考える上で参考になるものだと言える。

稲上（1989）では、伝統的な日本の雇用慣行について、いくつかの特徴が指摘されている。その指摘を参考に、稲上の言う一次的労働力としての正社員の特徴を大胆にまとめるならば、定年までの雇用の安定が保障される一方で、仕事の輪郭と境界に関しては常に一定の弾力性が求められる、つまり、職種の不安定性が求められるとともに、配置転換に応じる、言い換えれば、勤務地の不安定性が求められている正社員ということが出来る<sup>21</sup>。

こうした正社員を念頭に置きつつ、コース別雇用管理や複線型人事管理の登場に伴い、人事管理において、異質化管理がより重要になってくることが主張されている。ここで興味深いことは、異質化においては二つの次元があることを指摘している点にある。二つの次元とは、「現象的異質性」と「本源的異質性」である。

前者は、量的な尺度で量ることができる異質性のことであり、例えば賃金などが該当する。この面での異質性の強化は、格差の拡大、不平等な社会といった具合で、否定的な側面が強調されることになる。一方、後者はそうした尺度では量れない異質性のことであり、例えば、性別、職業などに基づく差異が該当する。この場合その異質化が進んだとしても、それを人々が受容するならば、それはむしろ「個性化」の進展と捉えることができ、見方によっては肯定的な評価を下すことが可能となる。

さらに、稲上によれば、この二つの異質性は、両立する概念でもある。たとえ「現象的異

---

<sup>19</sup> 例えば、非正社員の正社員登用のパターンについて類型化した渡辺（2009）では、非正社員の登用の際に限定正社員を活用する余地があることが指摘されており、具体的な活用事例として外食 H 社と小売 J 社が紹介されている。また、人材ポートフォリオ研究においても、契約社員と正社員の中間形態として限定正社員への関心が高まっている（平野 2010）。

<sup>20</sup> 厚生労働省で 2011 年度に実施された『『多様な形態による正社員』に関する研究会』において、企業規模に関わらず限定正社員を導入している企業 10 社をまとめた事例集がある（『多様な形態による正社員』に関する研究会 2012）。

<sup>21</sup> 長期雇用、職種の不安定性といった特徴を別の言葉で表現したものとして、濱口のメンバーシップ型雇用が挙げられる（濱口 2011）。また、久本（2008）も典型的な正社員の特徴として、職種の不安定性や異動の義務を挙げている。

質化」(＝例えば賃金格差の拡大)が進展したとしても、「本源的異質性」が働く従業員側に受け入れられるならば、「現象的異質性」は必ずしも当人にとっては不平等の増大という風には解釈されないと指摘されている。言い換えれば、表面に現れる賃金格差は、不平等を促進するものではなく、「個性化」のために必要なコストと見なされるわけである。

さて、以上の指摘を「多様な正社員(＝限定正社員)」の文脈に照らせば、まず、限定正社員とは、上記の異質性を備えた正社員であると言える。とするならば、限定正社員に期待される一つの機能である「多様な働き方」を実現するという状態は、勤務地なり職種なりの範囲が異なる「本源的異質性」を持った正社員が、肯定的に自身の異質性を受け入れた時、実現するものだと考えられる<sup>22</sup>。この異質性が受け入れられれば、均衡処遇が成立していることにもなる。

よって、社員側から見た場合、まず、勤務地や職種に限定のある正社員が、自身の異質性を肯定的に受け入れ、稲上の言う「個性化」の状態にあるのか、また、そうした状態を維持するためにはいかなる要素が必要なのかを明らかにする必要がある。より具体的には、正社員区分間の処遇差に代表される「現象的異質性」によって生じることが予想される不満を相殺させるような機能が、職種限定正社員や勤務地限定正社員にはあるのか、また、相殺されているとすれば、いかなる要素によって打ち消されているのかが、明らかにされる必要があろう。

その一方で企業側の視点から言えば、そうした社員の「個性」を發揮させるような人事管理が、人材活用上、どのような効率化を生み出しているのか、また、課題を生み出しているのかを、明らかにする必要がある。

加えて、限定正社員区分の普及が、正社員の多様化につながるのかどうかを検討するためには、昨今導入された限定正社員区分、言い換えれば企業において実施された社員区分改革は、正社員区分間の異質性を強めたものなのか、それとも、異質性を弱めた(同質性を強めた)ものなのかが明らかにされなければならないと言えよう。この点については、他の正社員区分との比較もさることながら、限定正社員区分を選択した正社員の職種や勤務地の範囲が、制度導入以前と以後でどのように変化したのかを知る必要がある。この場合、上記の一次労働力としての正社員(典型的な正社員)の特徴で示した雇用の安定性と職種や勤務地の不安定性が、限定正社員になることでどのように変化したのかが重要になる。

また、限定正社員に期待されるもう一つの機能である、非正社員の正社員登用の促進という面では、いかなる「異質性」が崩れれば、つまり、同質化が進めば、限定正社員への登用が促進されるのかが問題となる。

---

<sup>22</sup> 稲上の言葉を借りれば「〈我ハ我、彼ハ彼〉といったある意味で『自足的』な(現状停滞的と同義ではない)意識形態がどこまで確立しうるか」ということが問題となる(稲上 1989; 44)。

### 第3節 調査概要

本報告書では、主として二つの企業ヒアリング調査と、二つのアンケート調査の計四つを活用して議論を展開している。企業ヒアリング調査は、平成23年度と平成24年度に実施したものである。アンケート調査は、当機構が既に実施したアンケート調査を用いている。以下でその概要を簡単に記しておく。

#### 1. 企業ヒアリング調査

##### (1) 平成24年度調査

平成24年度調査は、①限定正社員区分導入の背景、②企業における限定正社員区分に属する正社員の活用実態、③その活用におけるメリット・デメリットを明らかにすることを目的に実施した。②の活用実態であるが、より具体的には次の二つを明らかにすることをその主な目的とした。一つは、限定正社員区分と無限定正社員区分に適用される処遇、および、当該区分に属する正社員のキャリア展開の相違点を把握することである。二つは、限定正社員区分を選択した社員の処遇やキャリア展開について、制度改革前と後を比較することで、企業が限定正社員区分を導入したことで、正社員の人事管理がどのように変化したのか、また、企業は、限定正社員をいかなる正社員として企業内で活用しようとしているのかについて把握することである。

また、企業ヒアリング調査では、現在も限定正社員区分を活用している事例のみならず、かつては活用していたが、何らかの理由で廃止した事例もその対象とした。理由は、廃止事例を含めることにより、制度を活用する上でのメリット・デメリットの双方を、より正確に把握できると考えたからである。

なお、限定正社員の対象であるが、本ヒアリング調査では勤務地に限定のある正社員を対象としている。理由は、大きく二つある。一つは、勤務地の限定は、政策上期待されている事柄を、より、直接的に促進させる機能があると考えたからである。「多様な正社員」に期待されている機能は、大きく非正社員の雇用の安定化と正社員のワーク・ライフ・バランスの実現の二つとなっている。この点について、転居を伴う転勤の有無が、非正社員の正社員登用、および、正社員やその家族の家庭生活に与えている影響は少なくないと考え、勤務地に限定のある正社員を対象とすることにした。

二つは、日本の労働市場の特徴から、技術的な問題として、職種の限定性を軸に、ヒアリング調査を実施することは、困難が予想されたからである。日本においては、正社員の外部労働市場が存在しているとは言い難い状況にあり、ゆえに、職務についての企業横断的な統一の指標があるわけではない。勤務地の限定であれば就業規則や労働協約の中で転居を伴う転勤を実施しないと明記されることなどを通して、企業横断的な指標がある一方、職種の限定といった場合の職種についてはそうした明確な指標がない。こうした制約も、勤務地に限定のある正社員にまず注目した理由となっている。

以上の事柄に留意した上で、サンプリングについては以下の通りに実施した。まず、量的に見た場合の典型的な業種として、既存の統計調査を基に、①勤務地限定正社員の導入比率が高い業種を一つ、および、②その導入数が多い業種を一つずつ選ぶこととした。具体的には、①のケースとして金融・保険業を、②のケースとして製造業を選択した<sup>23</sup>。

この二つの業種を取り上げたのには、上記の特徴以外にも理由がある。まず、第一に、両業種は、日本的雇用慣行の下で人材を活用してきた典型的な事例だと考えられるからである<sup>24</sup>。金融・保険業は、コース別雇用管理の下、古くから無限定正社員区分（総合職男性）と限定正社員区分（一般職女性）を異なる集団として活用してきた代表的な業種だと言える。一方、製造業は、職工身分格差の解体という日本的雇用慣行の最も典型的な業種だと言える。こうした平等性に基づき、事務系・技術系に代表されるような大きな職群による区分けは実施されるものの、社内の正社員に同様の人事制度を適用する傾向が高かった業種だと言える<sup>25</sup>。

第二に、両業種が、直面する環境にも典型性が見られると考えられるからである。金融・保険業においては、規制緩和、製造業においてはグローバル競争といった外部環境面での変化によって、この間、両業種は、強い人件費削減圧力に晒されてきた業種だと言える。また、そうした環境の下、企業内の人事管理改革の必要性に迫られてきた業種だと言える。こうした規制緩和やグローバル競争といった外部環境は、多くの企業が現在直面している、または今後直面するであろうことだと考えられる。

そのため、これらの業種において、限定正社員区分が導入・改革された背景、および、その処遇やキャリアなどの人材活用の実態を探ることは、昨今導入された勤務地に限定のある正社員についての貴重な情報を我々に提供してくれると思われる<sup>26</sup>。

以上の理由から、両業種の中から事例を選びヒアリング調査を実施した。なお、人事管理の典型性という要素も両業種を選んだ理由の一つとしていることから、調査対象の企業規模を1,000人以上の大企業とした。情報誌、報道、インターネットで勤務地限定正社員区分を活用している（た）企業を選定し、個別に調査を依頼、もしくは、業界団体、および、産別労組を通して調査を依頼した。また、広く業界全体の動向を知るために、生保労連に聞き取りを実施した。実施概要は、図表序-3-1の通りである。

<sup>23</sup> 当機構が2010年に実施した「多様な就業形態に関する実態調査」によると、事業所において、勤務地限定正社員（「特定の事業所において、又は転居しないで通勤可能な範囲にある事業所においてのみ就業することを前提に雇用している」正社員）の導入比率が高かった業種は、金融・保険業で37.7%（N=61）、不動産業、物品賃貸業で44.4%（N=9）であった。一方その総数で見ると、事業所に勤務地限定正社員がいるとした業種は、その導入比率は低い（10.8%）ものの、製造業が全187事業所のうち、40事業所を占めている。次に多かったのは金融・保険業で23事業所である（労働政策研究・研修機構2011）。

<sup>24</sup> 久本（2008）は、中核企業における正社員間の雇用管理の特徴として、①ブルーカラーとホワイトカラーの格差の小ささ、②性別管理の二つを挙げている（久本2008；21）。

<sup>25</sup> 例えば、日本労働研究機構（2001）によると、金融・保険・不動産業は、複数の賃金テーブルを設定している割合が53.7%の一方で、製造業は42.9%となっている。また、平均賃金テーブル数を見ると、金融・保険・不動産業が2.6となっている一方で、製造業は2.0となっている。

<sup>26</sup> 加えて、第1章で明らかにされるように、限定正社員の多くは、事務業務、もしくは現業業務に携わっている。この点からも、金融・保険業、および、製造業を対象とすることは、いまだその知見が十分には蓄積されていない限定正社員の活用実態に関して、少なくない示唆を提供してくれるものと思われる。



図表 序-3-1 平成 24 年度調査の実施概要

	日時	調査対象者（役職）	調査者
生保労連	2012年9月13日	中央副執行委員長	西村 純 高橋康二
	10:00~12:00	労働局 局長 書記局 顧問	
金融系 A社	2012年10月9日	労働組合中央財政長 労働組合中央執行委員 労働組合中央執行委員	西村 純 高橋康二 藤間公太
	2012年12月27日	労働組合中央財政長 労働組合中央執行委員	
金融系 B社	2012年10月26日	労働組合役員	西村 純 高橋康二
	2013年2月1日	労働組合役員	
製造 C社	2012年9月20日	人事本部人事企画グループ担当課長	西村 純 久本憲夫
製造 D社	2012年11月13日	人材教育室室長 人材教育室人事グループ長	西村 純 久本憲夫 高橋康二 藤間公太
製造 E社	2012年11月16日	本社人事部門 課長 本社人事部門 管理職初級	西村 純 久本憲夫
製造 F社	2012年11月14日	人材開発部門報酬処遇グループ チームリーダー	西村 純 久本憲夫 高橋康二 藤間公太
	2013年1月30日	人材開発部門報酬処遇グループ チームリーダー	

注 1) 調査者が複数名いる場合は、最上段が主担当である。

注 2) 調査に先立ち、勤務地限定正社員区分を導入した製造企業の組合へ予備的情報収集を行った。

なお、調査協力企業の特徴を簡単にまとめると図表序-3-2の通りとなっている。図表から分かるとおり、改革の対象は、事務業務などいわゆる一般職に近い働き方をしていた女性社員を対象にした事例と、全社員を対象とした事例に分けられる。また、既存の勤務地に限

定のある限定正社員区分を新たな勤務地限定正社員区分に改革した事例と、既存の無限定正社員区分を細分化し、勤務地限定正社員区分を設けた事例がある。さらに、双方において、導入事例、および、事実上の廃止を含む廃止事例がある。

図表序-3-2 調査協力企業の特徴

企業	従業員数	改革の対象	事例の特徴	現在の活用状況（活用／廃止）
金融系 A社	5,000人以上	一般事務職(事務業務を担当していた)女性社員	旧限定正社員区分→新限定正社員区分へ	一般事務職を廃止し、地域限定総合職へ。現在も継続して活用。
金融系 B社	1万人以上	一般職の女性社員	旧限定正社員区分→新限定正社員区分へ	一般職を廃止し、基幹職 A コースへ。現在も継続して活用。
製造 C社	7,000人程度	一般職の女性社員	限定正社員区分の廃止	一般職を廃止し、総合職に統合。
製造 D社	1万人以上	全社員	無限定正社員区分の細分化	G社員/L社員の導入。
製造 E社	1万人以上	全社員	無限定正社員区分の細分化	勤務エリア限定社員制度の導入。現在採用を停止しており、事実上廃止されている。
製造 F社	6,000人程度	全社員	無限定正社員区分の細分化	Gコース/Lコースの導入。2000年代に廃止。廃止とともに職種別採用の開始。

## (2) 平成 23 年度調査

平成 23 年度調査は、JILPT 第二期プロジェクト研究「多様な働き方への対応、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた就業環境の整備の在り方に関する調査研究」のサブテーマ『多様な正社員』の人事管理に関する研究として実施されたものである。非正社員の登用先となった限定正社員区分を対象に、ヒアリング調査を実施している<sup>27</sup>。

平成 23 年度調査では、非正社員の正社員登用が思うように進まない現状を鑑み、限定正社員を利用した正社員登用の促進の可能性を考えることを主な目的として、広く業種を問わず、非正社員を限定正社員に登用した事例に調査を実施している。つまり、先進的な取り組みを実施している成功事例を対象にしている。非正社員の正社員登用が促進されていないという問題意識から、いわゆる成功事例にあたり、そこから得られる知見を提示することが、非正社員の正社員登用の促進への一助となるという考えの下、こうした成功事例にあたることとした。

なお、その際も、平成 24 年度調査と同様に、勤務地に限定のある正社員を導入・活用している企業を対象に調査を実施している。その調査概要やケースレコードは、労働政策研究・研修機構（2012）にまとめられている<sup>28</sup>。調査実施概要は、序 - 3 - 3 の通りである<sup>29</sup>。

<sup>27</sup> 調査概要等の詳細については労働政策研究・研修機構（2012）を参照されたい。

<sup>28</sup> 労働政策研究・研修機構（2012）では、アルファベットは大文字表記としているが、今年度調査との混同を避けるため、本報告書では小文字表記としている。

<sup>29</sup> 調査では、本報告書で使用しているものの他に、給食サービス B 社、および、製造 C 社がある。ただし、給食サービス B 社は、そもそも社内に限定のない正社員がいなかったこと、製造 C 社については必ずしも非正社員から限定正社員への登用が積極的には実施されていなかったため、本報告書においては割愛している。関心のある方は、労働政策研究・研修機構（2012）を参照されたい。

序-3-3 平成 23 年度調査の実施概要

	日時	調査対象者（役職）	調査者
製造卸売 a 社	2011 年 8 月 29 日 14:00～15:40	人材開発部人材開発二課長	西村 純 高橋康二
	2011 年 12 月 5 日 14:00～16:10	人材開発部人材開発二課長	西村 純
製造 d 社	2011 年 9 月 30 日 14:00～16:00	人事部長 労働組合中央執行委員長	西村 純 高橋康二
	2011 年 11 月 29 日 10:00～12:10	人事部長	西村 純 高橋康二
大企業 e 社	2011 年 10 月 4 日 14:00～15:40	労働組合執行委員 労働組合執行委員	西村 純 高橋康二
	2011 年 12 月 12 日 9:30～11:30	労働組合執行委員	西村 純 高橋康二
運輸 f 社	2011 年 10 月 6 日 14:00～15:40	人事部担当課長 人事部課長代理 人事部課員	西村 純 高橋康二
	2011 年 12 月 7 日 13:30～15:30	人事部担当課長	西村 純
金融 g 社	2011 年 10 月 7 日 14:00～15:30	人事総務部人事企画課課長代理	西村 純 高橋康二

注 1) 調査者が 2 名いる場合は、上段が主担当である。

注 2) これらの調査に先立って、「多様な正社員」の活用について議論がなされていることが知られている産業別労働組合、および、業務や勤務地に限定のある社員を活用している民間企業 1 社において、予備的情報収集を行った。

## 2. 二次分析に使用したアンケート調査

### (1) 「多様な就業形態に関する実態調査」(第 1 章、および、第 2 章で使用)

このアンケート調査は、当機構第二期のプロジェクト研究「多様な働き方への対応、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた就業環境の整備の在り方に関する調査研究」の一環として実施されたものであり、民間の事業所データベースから業種・事業所規模に層化無作為抽出をした 1 万事業所の人事部門責任者、および、それらの事業所に雇用される 10 万名の従業員に対して<sup>30</sup>、調査票を郵送し実施されたものである<sup>31</sup>。調査方法についての詳細、および、調査結果は、労働政策研究・研修機構（2011）にまとめられている。

<sup>30</sup> 1 事業所あたり 10 名となっている。

<sup>31</sup> 抽出方法、調査票など、調査の詳細については、労働政策研究・研修機構（2011）を参照されたい。

## (2) 「労働条件の設定・変更と人事処遇に関する実態調査—労働契約をめぐる実態に関する調査」(第1章で使用)

このアンケート調査は、厚生労働省からの要請により、採用、出向、解雇など労働契約をめぐる実態を明らかにすることを目的に実施されたものである。東京商工リサーチの企業データベースから、産業別(11区分)・従業員規模別(5区分)に単純無作為抽出した全国の従業員規模10人以上の企業1万社(農林漁業に属する企業を除く)に対して、郵送によって実施されたものである。調査方法についての詳細、および、調査結果は労働政策研究・研修機構(2005)にまとめられている<sup>32</sup>。

### 第4節 本報告書の構成

本報告書の構成であるが次の通りとなっている。まず、大きく、第1章と第2章は、アンケート調査の再分析に基づき議論を展開している。そして、第3章から第10章はヒアリング調査を基に議論を展開している。まず、第1章と第2章で、全体的な傾向を把握しつつ、そこから得られた知見を基に、個別企業の具体的な事例にあたることで、アンケート調査からは得られない限定正社員に関する知見を深めることに努めている。具体的には、アンケート調査からでは分からない、企業における経年的な変化についても把握することで、現在限定正社員として勤務している社員の特徴や、企業における人材活用の変容を捉えることを目的としている。

第1章では、一般職を含む限定正社員が活用されている業種、部門、業務などについて、全体的な傾向をつかむことに努めた。第1章で明らかになる通り、一般職を除く限定正社員を導入している企業は多いとは言えない。とはいえ、一般職、勤務地限定正社員、職種限定正社員を含む働き方に限定のある正社員を活用している業種や業務に特徴はあるのか。あるとすればどのような特徴なのか。この点について、まず、明らかにする。

また、限定正社員区分には属さないが、実際の働き方の面で事実上勤務地や職種に限定のある正社員の比率についても推察を試みている。

次に、第2章では、限定正社員は、多様な働き方を実現しているのかについて議論を展開している。具体的には、第2節の先行研究の箇所指摘した通り、限定正社員として働く個人が、自身の働き方を肯定的に評価しているのかどうかを通じて、限定正社員が多様な働き方をしていると言えるのかを検討している。なお、第2章においては、旧来からある限定正社員ではない限定正社員の働き方を明らかにするために、分析の主たる対象を、一般職を除いた職種限定正社員と勤務地限定正社員としている。

3章から8章では、勤務地限定正社員区分を導入した企業事例を中心に、社員区分改革の

---

<sup>32</sup> なお、回収された調査票のデータは、産業別・規模別に全国の企業数(総務庁統計局『平成13年事業所・企業統計調査』結果を利用)に一致するように復元が行われている。詳細については労働政策研究・研修機構(2005)を参照されたい。

背景、処遇制度、キャリアについて述べる。第 2 章が社員側からの分析であるのに対して、第 3 章以降は、企業側の人材活用面から限定正社員を取り扱っている。

第 9 章では、ヒアリング調査から得られた知見をまとめている。第 9 章の目的は大きく二つある。一つは、正社員区分改革を実施することで、企業の人材活用にどのような効率化をもたらしたのか（メリット）、および、課題を生じさせたのか（デメリット）について、明らかにすることである。二つは、経年的に見た場合、対象企業で導入された限定正社員区分は、人材活用面から見たとき、「正社員の働かせ方」の多様化を促進させているのかについて検討を行うことである。より具体的には、①対象となった限定正社員区分に属する正社員の業務や勤務地の範囲は変化しているのか、②変化しているとすれば、その変化は企業内にいる無限定正社員区分のそれに近づいているのか、それとも遠ざかっているのかについて検討する。

第 10 章<sup>33</sup>では、平成 23 年度に実施したヒアリング調査を基に、非正社員が登用された限定正社員区分を対象に議論を展開している。第 10 章では、大きく二つのことを検討している。第一に、いかなる場合に非正社員の限定正社員への登用が実施されるのかについて考察を行っている。そして、第二に、社内にいる既存の正社員を対象にした限定正社員と、社内にいる既存の非正社員の登用を目的とした限定正社員の人材活用上の違いについて考察をおこなっている。

最後に終章では、本報告書で得られた限定正社員に関する知見をまとめると共に、若干のインプリケーションを提示する。

## 第 5 節 各章要旨

### 1. 第 1 章「企業からみた限定正社員の活用実態」

第 1 章では、限定正社員（一般職を含めた業務や勤務地に限定のある正社員）の活用状況について、既存のアンケート調査を基に明らかにした。さらに、限定正社員としてアンケート調査からは現れてこないが、実際の働き方に限定のある正社員の比率について試算を試みている。要点は以下の通りである。

- ①事実上職種限定で勤務地限定と思われる正社員である「一般職社員」は約 3 分の 1 の事業所に存在している。ただし、中央値が 17%に留まることからわかるように、職場では少数派である。また、近年、正社員全体と比べて減少傾向にある。
- ②職種限定正社員は、約 2 割の事業所に存在する。ただし、存在している事業所では人数は多数派であり、正社員全体に占める職種限定正社員の中央値は 70%に達している。

---

<sup>33</sup> 第 10 章は平成 23 年度調査において実施したヒアリング調査の事例に基づき議論を展開している。第 3 節で示したように、この調査は幅広い産業から成功事例と考えられた事例にあたっており、その意味では、この知見を基にした一般化には一定の留保が必要だと言える。しかし、非正社員の正社員登用が進まないという現状から、限られた事例であっても、そこから得られる知見を抽象化することで、今後の調査研究に果たす役割は少なからずあると考え、議論を展開している。

- ③勤務地限定正社員がいる事業所は約 1 割である。ただし、1 事業所しかない企業などで勤める正社員は、広義の勤務地限定正社員とすることができる。そう考えるならば少なく見積もっても 4 分の 1 の事業所には事実上の勤務地限定正社員がいると考えられる。正社員全体に占める勤務地限定正社員の比率の中央値が 33%であることから、職場内に占める割合は、「一般職社員」と職種限定正社員との中間であることがわかる。
- ④「所定勤務時間限定社員」は少ない。6%の事業所にいるにすぎず、その存在は例外的である。また事業所の従業員に占める割合も中央値が 9%と存在感が薄い。
- ⑤限定正社員は、製造業と比べて、金融・保険業や不動産、物品賃貸業、医療、福祉分野で多い。前 2 つの業種では一般職が、後者では専門職が多いことに原因があると思われる。事業所形態別にみると、研究所や営業所でやや多くなっている。
- ⑥限定正社員の活用領域は事務・企画部門と現業部門で多くなっている。担当業務は、その他の正社員に比べると定型業務や補助的業務が多くなっているが、管理的・企画的・高度専門的業務を果たしている限定正社員がいる事業所も決して少なくはない。
- ⑦配置転換をしない企業は少なくなく、10 人以上の企業で働く常用雇用者の 3 割弱にのぼる。
- ⑧配置転換がある企業の正社員のうち、転勤する正社員の比率を従業員規模別に推計すると、従業員 10 人以上の企業で働く正社員の約 7 割は転勤しないという計算になる。このことから、この推計に基づけば、転勤する正社員は少数派であることが窺われる。
- ⑨とはいえ、大企業、とくに 5,000 人以上の大企業になると「正規従業員のほとんどが転勤する可能性がある」とするところが 7 割を超えている。
- ⑩転勤可能性の高い特性は、全国展開あるいは海外転換する大企業である。業種でみると、製造業に比べて、建設業、卸売業、金融・保険業で高い。また、労働組合のある企業の労働者も転勤可能性が高い。

## 2. 第 2 章「限定正社員区分と働き方の多様化」

第 2 章では、既存のアンケート調査の再分析を通して、勤務地限定正社員や職種限定正社員の働き方は、多様な働き方と言えるのか、すなわち、限定正社員の働き方に個性はあるのかを検証している。具体的には、限定正社員の働き方と、限定の無い正社員、および、非正社員を比較することで、限定正社員の働き方が個性的と言えるのかどうかについて、検討している。なお、本章では、分析から一般職社員を除くことで、昨今労働政策において関心の高まっている限定正社員に焦点を絞るよう努めた。要点は以下のとおりである。

- ①限定正社員の所在を見ると、職種限定正社員は、業種では「運輸業、郵便業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「サービス業（他に分類されないもの）」<sup>34</sup>で、事業所形態では

---

<sup>34</sup> 業種のレファラン스는製造業である。

「営業所」、「その他」で活用されている場合が多い。他方、勤務地限定正社員は、業種では「建設業」、「金融・保険業」、「不動産業、物品賃貸業」で、企業規模では1,000人以上の大企業で、事業所形態では「研究所」で活用されている場合が多い。

- ②限定正社員の属性面での特徴を見ると、男性割合や高学歴者の割合、主たる生計の担い手が自分である割合において、限定のない正社員と非正社員の中間にある。他方、職種については、職種限定正社員と勤務地限定正社員とで状況が異なっており、職種限定正社員には「専門的・技術的な仕事」が多く、勤務地限定正社員には「事務の仕事」や現業職が多いという特徴がある。
- ③総じて、限定正社員の労働条件は、働き方に限定のない正社員と非正社員の中間的な水準にある。にもかかわらず、限定正社員の働き方の自己評価は、働き方に限定のない正社員のそれと比べて、必ずしも低くない。つまり、限定正社員の労働条件が働き方に限定のない正社員の労働条件より低いとしても、働き方に限定があることによりその「低さ」が相殺されていることが示唆される。
- ④非正社員から限定正社員への登用が行われていない事業所に限定するならば、職種に限定があることによるメリット、勤務地に限定があることによるメリットが具体的に確認できる。すなわち、職種限定正社員は、自分の希望する仕事を継続でき仕事にやりがいを見出せる、勤務地限定正社員は、転居をとまなう転勤がないことにより仕事と生活を両立しやすい、といったメリットを享受できる。これらから、非正社員から限定正社員への登用が行われていない事業所に限定するならば、限定正社員区分は、正社員の働き方の多様化を促進する機能を果たしていると結論づけられる。

### 3. 第3章～第8章、および補論

第3章から第8章は、各企業の事例となっている。個別事例ごとの概要は、以下の通りとなっている。

#### (1) 金融系A社「限定正社員区分の再編と女性社員の戦力化」(第3章)

金融系A社は、もともとあった限定正社員区分である一般事務職を廃止し、新たな限定正社員区分である地域限定総合職を導入した事例である<sup>35</sup>。この改革は、女性社員の戦力化を目的として行われている。企業内の要員数の減少、一般事務職社員の勤続年数の長期化などを背景に、社内にいた一般事務職社員の職域を拡大し、社員区分間の業務の流動性を高めることを目的に、一般事務職を廃止し、地域限定総合職を新たに設け、そこに一般事務職の社員を編入している。社員区分改革の結果、旧一般事務職であった女性社員の職域は拡大し、到達職位も上昇している。それまで男性総合職社員が主に担っていたポストにも女性地域限

<sup>35</sup> 製造C社を除いて、ここで使用している名称は正社員区分の特徴に基づいた便宜的なものであり、社内で用いられている正式な名称ではない。

定総合職社員が就くと共に、社内の会議にも参加するようになっている。

なお、一方の無限定正社員区分である総合職の異動頻度が高いこと、および、一般事務職の女性社員の就職に対する意識から、社員区分改革後も、勤務地規定は維持されることとなっている。なお、地域限定総合職は女性で占められている。

コース間で処遇に差はあるが、総合職の転勤頻度が高いこともあり、地域限定総合職が処遇に対して不満を感じていることはないという。また、コース間転換は稀である。さらに、制度改革前よりも改革後の方が、転換者は減少しているという。理由は、一般事務職の時とは異なり、地域限定総合職では、当該区分に属したままで自身のキャリアを発展させていくことができるからである。

## (2) 金融系 B 社「勤務地限定正社員区分の導入と正社員の働き方」(第 4 章)

金融系 B 社は、もともとあった一般職を廃止し、基幹職 A コースを導入した事例である。社内の正社員数の減少、女性を対象とした市場の拡大に伴い、一般職女性の職域を拡大する必要に B 社は迫られていた。しかしながら、一般職のままの職域拡大の取り組みでは、思うような成果が上げられなかった。理由は、一般職という呼称が、女性社員の労働支出を制限してしまっていたからである。そこで、B 社は、一般職を廃止し、彼女たちを基幹職 A コースとすることで、職域を拡大することに取り組んだ。この結果、旧一般職である女性社員の処遇や担当業務が、基幹職 G コース (旧総合職) と同様になる部分が増えると共に、到達職位についても上昇している。なお、旧総合職の異動頻度が高かったため、A コースについては、一般職の勤務地規定が維持されている。なお、金融系 A 社と同様に、A コースは女性が多くを占めている。A コースで男性を採用することは考えられていない。

また、一般職が基幹職 A コースとなるに当たり、旧一般職のみであった職位グループである業務主任を参考に業務リーダー制度と呼ばれる制度が導入されている。この結果、G コース (旧総合職) 社員の初期キャリアにおける選抜が強化されている。かつては入社 6 年目であればほぼ全ての総合職社員が、非役付の職員 (現在のアソシエイト) から、役付のアシスタントマネージャーになることができたが、現在は、アソシエイト→業務リーダー→アシスタントマネージャーと言うキャリアパスが形成されることにより、6 年目でもアソシエイトの者が増えているという。このように、限定正社員を対象とした社員区分改革が、無限定正社員区分に属する正社員のキャリア展開にも影響を与えている。

## (3) 製造 C 社「限定正社員区分改革と女性社員の戦力化」(第 5 章)

製造 C 社は、旧来の限定正社員区分である一般職を廃止し、総合職に統合した事例である。この改革は、女性の活躍推進を目的に実施されている。改革前の C 社の業績は好調とはいえない状況にあり、1,000 人の人員削減を実施することが決定されていた。この削減は、希望退職者を募るのではなく、新卒採用を抑制することで実施された。そのため、年々ストレッ



チする業績目標を達成するためには、社内にいる既存の人材をより有効に活用する必要があった。しかしながら、一般職という呼称が、優秀な女性社員の労働支出の抑制に繋がっていた。そこで、一般職を廃止し総合職とすることで、一般職女性社員の持つ意識の壁を取り払い、彼女たちをより積極的に活用していくことが目指された。その際、それまで総合職と一般職で別々に設計されていた年次別管理を、一つに統合している。

社員区分統合の結果、女性社員の職域は広がり、到達職位も上昇している。なお、統合後も旧一般職社員であった者の配置に対しては、基本的には転居を伴う異動には慎重なスタンスをとった上で、転居を伴う異動を行う場合は、事前に社員に確認し、合意を得てから実施したという。

なお、C社において、限定正社員区分を導入しない理由としては、正社員の異動頻度が様々であること、会社の事情で担当業務の変更を求めることがあることなどが挙げられる。

#### (4) 製造D社「製造業における勤務地限定正社員の活用の可能性」(第6章)

製造D社は、90年代半ばにそれまで一つであった正社員区分を、勤務地に限定のない正社員区分(G社員)と勤務地限定正社員区分(L社員)の二つに分けた事例である。その背景には、当時異動範囲が狭くなっていた正社員の異動範囲を広げること、および、その一方で社員の家庭環境に配慮する必要があったことの二つがあった。

創業から高度成長期にかけてD社の営業員は全国各地に転勤を繰り返す転勤族であった。それが、会社が安定期に入ること、営業員の8割程度の異動範囲は、一つの支社の範囲内に留まるようになった。こうした傾向は地域の需要動向を把握する上では効果的であったが、事業が海外にまで広がりを見せる中で、全体最適を考えることができる社員を育成する上では弊害となっていた。そこで、勤務地に限定のない正社員の異動範囲を広げていくためのメッセージを発することを目的として、勤務地の範囲が限定されたL社員と勤務地の範囲に限定のないG社員が設けられることになった。なお、L社員として勤務しているのは、製造部門で現業業務を担当している社員と、支社や営業所での定型事務業務を担当している社員となっている。

年度ごとにコースを転換できることになっているが、実際の運用では、基本的には採用時のコースに留まることを原則としている。G社員でL社員への転換を希望する者は少なくないが、異動のバッファを一定程度確保しておきたい会社側の意向もあり、やむを得ない事情以外は、転換は認められていない。L社員からG社員については、キャリア開発に十分な期間があると判断された場合に、認められる時がある。

D社においても社員区分間で処遇差がある。そうした処遇差について不満を持っているL社員は少なからずいる。特に、製造部門の現業担当のL社員は、間近で転勤するG社員を見る機会が少なく、不満を持つ場合が多い。一方、支社や営業所のL社員は、間近で転勤を繰り返すG社員を見ていることもあり、現業担当のL社員と比べるとその不満は小さい。

#### (5) 製造 E 社「製造業における勤務地限定正社員」(第 7 章)

E 社は、2000 年代初めに社員区分を細分化し、係長以下の一般社員層を対象とした勤務エリア限定社員制度を導入した事例である。導入の主な理由は、人件費コストを軽くし、国内の正社員の雇用を保護するためである。対象は、係長以下の全社員であったが、実際に勤務エリア限定社員を選択した者は、高卒現業系がほとんどであり、大卒本社採用の社員は、転居転勤有の G 社員を選択している。

勤務地に限定のある正社員を導入したことによる企業側のメリットとしては、正社員の人件費の抑制が挙げられる。人件費を抑えつつも、製造現場の生産性は落ちていない。また、社員側のメリットとして、勤務地が保障されることによる安心感の向上が挙げられる。その一方で、課題として、勤務地に限定のある正社員の存在が、拠点の統廃合にかかわる経営陣の判断を鈍らせ、迅速な事業構造転換の制約となってしまう点が挙げられる。そのため、E 社は、現在、勤務エリア限定社員の採用を停止している。

#### (6) 製造 F 社「勤務地の限定から職種の限定へ」(第 8 章)

F 社は、90 年代半ばに社員区分を細分化し、勤務地の範囲に限定のない G コースと勤務地に限定のある L コースの二つに分けた後、L コースを廃止し再び区分を統合した事例である。F 社は、90 年代半ばから現在にかけて大きな人事制度改革を二度実施している。第一次改革で L コースが導入された後、第二次改革で廃止されている。

導入の理由は、第一に、社員に対して働き方の選択肢を増やすことで社員のモチベーションアップを図るため、第二に、事業の拡大と共に海外を含めたキャリア展開の広がり可能性があったことから、グローバルに異動可能な社員とそうでない社員を予め分けることで、効率的に人材を活用するためであった。

全社員を対象に制度を適用したが、結果として担当業務に応じてその選択は綺麗に分かれることとなった。いわゆる一般職に近い庶務的な事務業務を担当していた社員、および、製造現場で現業を担当していた社員が、L コースを選択し、それ以外の業務を担当していた者は、G コースを選択することになった。

制度の上では、5 年おきにコースを選択できる制度となっていたが、導入した後、製造拠点の統合を実施することになる。その際に、今後、より不確実性が増すことが予想される環境の下で、勤務地を保障した社員区分を活用することは困難だという判断が下され、制度は廃止されることとなる。

そうした中、制度の廃止と共に、職種に限定をかけたキャリア開発が進められている。大卒文系においても、人事やマーケティングなど職種別採用が開始されると共に、基本的には同じ職種でキャリアを展開することを社員にも明示し、より専門性の高い職業能力を持った社員の育成が目指されている。こうした動きの背景には、①事業のグローバル展開の進展に伴い、人材育成の方法を世界標準にあわせる必要性の高まり、②シニア雇用への対応が挙げ

られる。また、希望する仕事を担当することを通して、社員のモチベーションを高めることもその狙いの一つとしてある。

#### (7) 「生保業界における勤務地に限定のある正社員の活用とその課題」(補論)

生保業界におけるコース別雇用管理改革は、女性社員の職務拡大を目的として、女性を対象とした社員区分の多様化を進めることで実施されている。こうした動きの背景として、経営の効率化や新規市場の開拓をよりスピーディーに行う必要性が増していることが挙げられる。また、効率化に伴い事務業務が減少していることも、女性社員の職務拡大を進めることになっている背景の一つにある。業界の企業の中には、総合職と一般職からなるコース別雇用管理に、新たにエリア総合職が導入されているところもある。

ただし、職務拡大に伴い女性の活躍が推進され、エリア総合職の管理職登用が進むにつれ、社員のワーク・ライフ・バランスに影響を及ぼし、労働時間が長くなる、休暇が取りにくくなるといった問題が生じる懸念もある。また、改正労働契約法とのかかわりで、現在定型的業務の多くを担当している有期契約社員の活用に関して、特に無期契約社員の制度・労働条件の検討を進めていく必要がある。

#### 4. 第9章「正社員を対象とした勤務地限定正社員区分の導入・改革と人材活用の効率化」

第9章では、第3章から第8章にかけて取り扱った事例についてまとめている。本章の目的は大きく二つある。一つは、事例を通して、正社員を対象とした限定正社員区分の導入・改革が、企業の人材活用の何を効率化させたのかについて明らかにすることである。そしてもう一つは、事例から得られた知見を通して、勤務地限定正社員区分の導入は、企業の人材活用側から見たとき、「正社員の働かせ方」を多様化させているのか、それとも、収斂させているのかについて検討することである。その要点は以下のとおりである。

- ①細部の違いを捨象すれば、企業が正社員を対象として、限定正社員区分の導入・改革を行う背景には、(イ) 正社員の要員不足に伴う女性社員の活躍推進、(ロ) 無限定正社員区分に属する正社員の異動範囲の拡大、(ハ) 国内製造拠点の維持の三つがある。
- ②勤務地限定正社員区分を導入した事例全てで共通するのは、無限定正社員区分と勤務地限定正社員区分の間で処遇に差を設けていることである。ただし、差のつけ方には、二通りの方法がある。一つは、基本給に関して、異なる賃金テーブルを適用する場合である。もう一つは、基本給の賃金テーブルには差を設けず、転居転勤を伴う異動の可能性がある無限定正社員区分に対して、別途給与項目を設けている場合である。
- ③社員区分間の転換については、全ての事例で共通しており、双方向の転換は不可能ではない。ただし、区分間の流動性は高くはないことも共通している。区分間を双方向に行き来し、キャリアを形成するようなかたちでの運用は実施されていない。

④限定正社員区分の導入・改革は、人材活用面で次のような効率化をもたらしている。一つは、賃金コストを抑制することによる人件費面での効率化であり、もう一つは、人材配置面での効率化である。後者は、具体的には、(イ) 限定正社員の配置の柔軟性を高め収益に直結する業務への配置を容易にすること、および、(ロ) 限定正社員にも社内のキャリアパスを設け、正社員数の抑制傾向の中でも、社内の昇進を巡る競争環境を維持することを通して、人材配置面での効率化がもたらされている。

また、限定正社員区分の導入・改革は、無限定正社員区分に属する社員のより効率的な活用を目的として実施されている場合もある。具体的には、異動が無限定に実施できる社員を明確化し、効率的な配置転換を行える環境を整備することを目的としている。また、このことに加えて、限られたケースではあるものの、無限定正社員区分に属する正社員の社内の初期キャリアにおける選抜強化に繋げている場合もある(金融系 B 社、製造 D 社)。このように、限定正社員区分の導入に伴う人材配置面での効率化の一側面として、無限定正社員区分内での競争環境の活性化もある。

⑤一方で、勤務地限定正社員区分の導入に伴い、大きく次の三つの課題が生じている。一つは、区分間の処遇差に対する社員の不満を引き起こすこと、二つは、拠点廃止に伴う転居を伴う異動の際に、社員の不満をより高めること、三つは、中長期的な拠点立地戦略の立案・実施に影響をおよぼすこと、である。

⑥単一企業における社員区分改革を経年的に見てみると、改革が全社員を対象としている場合、勤務地限定正社員区分を選択した正社員の勤務地の範囲、および、業務内容には大きな変化は見られなかった。その一方で、一般職女性社員を対象とした社員区分改革は、彼女達の担当業務の限定を緩め、彼女達の担当業務の範囲を当該企業における無限定正社員区分に接近させることを促していた。

したがって、雇用の安定性、職種の不安定性というものを典型的な正社員の特徴とするならば、事例において実施された勤務地限定正社員区分の導入・改革は、人材活用面における「正社員の働かせ方」を収斂させる傾向が窺われる。

⑦事例によると、勤務地限定正社員区分が社員側に与えるメリットとして安心感の向上が挙げられている。この点を⑥の指摘と併せて考えると、働く側である社員にとっての働き方の多様性の維持と、働かせる側の企業にとっての同質性を持った社員群の維持という一見すると相反する事象が、同時に達成されている状況にあるのが、現時点での勤務地限定正社員区分の様相だと言える。この点から、それぞれの異なる要望を同時に実現する機能を持っているという意味で、勤務地限定正社員区分は、企業側と社員側双方にとってメリットのある正社員区分だと言える。

## 5. 第10章「限定正社員区分と非正社員の正社員登用」

本章では、平成 23 年度当機構が実施したヒアリング調査を基に、一定数以上の非正社員

の登用先<sup>36</sup>となった限定正社員を対象に、非正社員の登用先として活用された限定正社員について議論を展開している。要点は以下のとおりである。

- ①非正社員から正社員登用が実施された限定正社員区分の中にも、一定数以上の登用が継続的に実施される場合と、ある時点で一括して登用を実施した後は登用が基本的には実施されない場合がある。
- ②継続的に登用が実施されるタイプを人材ポートフォリオの動態性活性型（以下活性型）、一括して登用が実施された場合を動態性非活性型（非活性型）とすると、二つのタイプにおいて登用が実施された非正社員は、フルタイムの非正社員であること、および、非正社員の基幹化が進んでいたことが共通している。
- ③ただし、二つのタイプには、質的基幹化の面で相違点がある<sup>37</sup>。活性型は、本社採用の無限定正社員区分に属する社員が担当する業務と非正社員の担当業務に重なりがある、つまり、質的基幹化のうち基幹作業化の側面が強い。一方、管理要素の強い業務を担当する、つまり、質的基幹化の非定型（管理）作業面での基幹化は弱い。逆に、非活性型の場合、本社採用の無限定正社員区分に属する社員との業務の重なりはない一方で、管理要素の強い業務を担当している。つまり、非定型（管理）作業面での質的基幹化が進んでいた一方で、基幹作業化の面での質的基幹化は進んでいなかった。
- ④今年度実施した調査と昨年度実施した調査において、共通する業種を対象に、正社員を対象に導入された勤務地限定正社員区分と、一定数以上の非正社員の登用先となった勤務地限定正社員区分を比較すると、まず、業務の限定性において、事務業務を担当していた女性社員には違いが見られた。正社員を対象とした場合、勤務地規定を維持しつつ、業務の限定性を取り除く方向で活用が進められているが、非正社員の登用先となった場合、業務の限定性が強く維持される。

また、現業担当の勤務地限定正社員区分については、正社員を対象としたものでは、期間限定で転居を伴う転勤が実施される制度があり、海外勤務も想定されている。一方、非正社員の登用先として作られた限定正社員区分に対しては、そうした活用は想定されていなかった。

これらのことから、正社員を対象とした限定正社員区分と非正社員の登用を目的とした限定正社員区分は、企業の人材活用上、異なる限定正社員区分として見なされていること

---

<sup>36</sup> ここでいう一定数以上とは、限定正社員区分への採用経路の一つとして、非正社員の正社員登用が確立されている、もしくは、単年度で企業内の同一の社員区分に属していた非正社員の半数以上が登用されたことを指している。なお、本章において非正社員の登用と言った場合の登用とは、この一定数以上の登用が実施されたことを指している。

<sup>37</sup> 質的基幹化は、本田の一連の研究で整理された概念である（本田 2007、2009）。基幹作業化とは、正社員と同様の業務を担当していることを指している。ただし、本報告書では、本社採用の無限定正社員区分が担当する業務とし、正社員の範囲を絞っている。非定型（管理）作業化は、非正社員にもキャリアパスが構築されとともに、管理的要素の強い業務に携わることを指している。

が窺われる。それゆえ、二つの限定正社員区分は、それぞれが独立した存在であることが窺われる。

#### 参考文献（アルファベット順）

Atkinson, J.A (1985) “Flexibility, Uncertainty and Manpower Management” *IMS Report*, No.89, Institute of Manpower Studies.

濱口桂一郎（2011）『日本の雇用と労働法』日本経済新聞社。

平野光俊（2008）「人材ポートフォリオの動的・個別的マネジメント—HRM 方針と非典型労働者の態度ギャップの経験的考察—」『国民経済雑誌』第 197 号, pp.25-48.

平野光俊（2010）「三層化する労働市場」『組織科学』Vol.44, No.2, pp.30-43.

林悦子（2002）「技能形成類型と正社員の多様化」仁田道夫編『労使関係の新世紀』日本労働研究機構所収, pp.131-162.

久本憲夫（2003）『正社員ルネサンス——多様な雇用から多様な正社員へ』中公新書。

久本憲夫（2008）「序章 日本の雇用システムとは何か」仁田道夫・久本憲夫編著（2008）『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版所収, pp.9-26.

本田一成（2007）『チェーンストアのパートタイマー—基幹化と新しい労使関係』白桃書房。

本田一成（2009）『主婦パート最大の非正規雇用』集英社新書。

今野浩一郎（2010）「雇用区分の多様化」『日本労働研究雑誌』No.597, pp.48-51.

今野浩一郎（2012）『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社。

今野浩一郎・佐藤博樹（2009）『人事管理入門 第2版』日本経済新聞出版社。

稲上毅（1989）『転換期の労働世界』有信堂。

女性職業財団（1990）『コース別雇用管理に関する研究会報告書』財団法人女性職業財団。

雇用政策研究会（2010）『雇用政策研究会報告書「持続可能な活力ある社会を実現する経済・雇用システム」』

<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000000cguk-img/2r9852000000ch2y.pdf>.

Lepak, D.P & S.A.Snell（1999）“The Human Resource Architecture : Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development” *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, pp.31-48.

守島基博（2011）『「多様な正社員」と非正規雇用』RIETI Discussion Paper Series11-J-057.

日本経営者団体連盟（1995）『新時代の「日本的経営」』日本経営者団体連盟。

日本労働研究機構（2001）『産業分野別高齢者活用モデルの総合的・実証的研究—中高年ホワイトカラーの能力評価に係わる研究』日本労働研究機構。

西村純（2012）「限定正社員の活用目的に関する一考察——雇用区分の動態性に注目して」JILPT Discussion Paper 12-06.

西村孝史・金マリナ（2010）「企業内労働市場の分化と分断」『徳島大学社会科学研究』23

- 号, pp.31-50.
- 西村孝史・守島基博 (2009)「企業内労働市場の分化とその規定要因」『日本労働研究雑誌』 No.586, pp.20-33.
- 連合総合生活開発研究所編 (2003)『雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究報告書』連合総合生活開発研究所.
- 労働調査協会 (2002)『男女別になっていませんか コース別雇用管理の留意点』労働調査協会.
- 労働政策研究・研修機構編 (2005)『労働条件の設定・変更と人事処遇に関する実態調査—労働契約をめぐる実態に関する調査 (Ⅱ) —』調査シリーズ No.5.
- 労働政策研究・研修機構編 (2011)『多様な就業形態に関する実態調査—事業所調査／従業員調査—』調査シリーズ No.86.
- 労働政策研究・研修機構編 (2012)『「多様な正社員」の人事管理—企業ヒアリング調査から—』資料シリーズ No.107.
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ (2003)「雇用区分の多元化と人事管理の課題—雇用区分間の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』 No.518, pp.31-46.
- 首藤若菜 (2002)「女子保護規定の改正と男女混合職化」仁田道夫編『労使関係の新世紀』日本労働研究機構所収, pp.97-130.
- 高橋康二 (2012)「限定正社員区分と非正規雇用問題」JILPT Discussion Paper 12-03.「多様な形態による正社員」に関する研究会 (2012)『「多様な形態による正社員」に関する研究会報告書』  
<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r985200000260c2-att/2r98520000026mgh.pdf>.
- 渡辺峻 (2001)『コース別雇用管理と女性労働』中央経済社.
- 渡辺木綿子 (2009)「正社員登用事例に見る雇用の多元化と転換の現状」『日本労働研究雑誌』 No.586, pp.49-58.

## 第1章 企業からみた限定正社員の活用実態

本章では、第1節と第2節では「多様な就業形態に関する実態調査（JILPT 調査シリーズ No.86）」（以下、No.86 調査）の事業所票の個票を用いて、第3節では「労働条件の設定・変更と人事処遇制度に関する実態調査（JILPT 調査シリーズ No.5）」（以下、No.5 調査）の調査票の個票を用いて、限定正社員の企業による活用実態について分析する。

### 第1節 限定正社員の存在率と量的傾向

No.86 調査では、限定正社員を4つのカテゴリー<sup>1</sup>に分けている<sup>2</sup>。

- ① 「一般職社員」・・・主として事務を担当する職員で、おおむね非管理職層として勤務することを前提としたキャリア・コースが設定された社員
- ② 「職種限定社員」・・・特定の職種にのみ就業することを前提に雇用している社員
- ③ 「勤務地限定社員」・・・特定の事務所において、又は転居しないで通勤可能な範囲にある事業所においてのみ就業することを前提に雇用している社員
- ④ 「所定勤務時間限定社員」・・・所定勤務時間のみ就業することを前提に雇用している社員

なお、「一般職社員」は、「主として事務を担当する」という意味で職種限定社員であり、通常は勤務地限定社員である。したがって、職種限定正社員も勤務地限定正社員も「一般職社員」以外を指していると考えられる。

#### 1. どの程度限定正社員は存在しているのか

上記いずれかの限定正社員がいる事業所は全体の47.9%（N=771/1,610）を占め、限定正社員が例外ではないことがわかる。これをカテゴリー別にやや詳しくみることにしよう。

##### （1）一般職

全体では、「一般職社員」のいる事業所は32.8%、いない事業所は64.8%となっている。100人以上の事業所に限定しても<sup>3</sup>、「一般職社員」がいる事業所は約3分の1（32.1%、N=277）、「一般職社員」がいない事業所は、約3分の2（66.6%、N=573）となり、全体とほ

<sup>1</sup> ただ、多くの設問項目は、限定正社員を一括しているために、データの制約上、勤務地限定正社員に焦点を絞ることは必ずしもできない。

<sup>2</sup> 調査票における「職種限定社員」、および、「勤務地限定社員」は、本報告書で言うところの職種限定正社員、および、勤務地限定正社員と同意である。本節では分かりやすさを重視して職種限定正社員、勤務地限定正社員と表記する。

<sup>3</sup> サンプル数は、861である。なお、本来のサンプル数は1,610。



ば同じである<sup>4</sup>。

つぎに、「一般職社員」のいる事業所での正社員全体に占める「一般職社員」の割合であるが、ともに人数の記入のあったのは 457 サンプルである<sup>5</sup>。これについての統計値をみると、平均値：33.5%、中央値：16.7%、最小値：0.3%、最大値：100%、標準偏差：0.348 (34.8%) であった。なお、正社員全体と「一般職社員」の人数が同じだったサンプルが 60 あった。これらの事業所では、正社員全員が「一般職社員」ということになる。

## (2) 職種限定

職種限定正社員のいる事業所は 23.0%、いない事業所は 73.0%であった。100 人以上の事業所に限定しても、職種限定正社員がいる事業所は 25.1% (N=216)、いない事業所は 72.6% (N=625) であり、やはり全体と大差ない。なお、「一般職社員」も事務作業をする職種限定正社員の一種であると考え、43.5%の事業所に広義の職種限定正社員がいることになる。

つぎに、職種限定正社員のいる事業所での正社員全体に占める職種限定正社員の割合であるが、ともに人数の記入があったのは 306 サンプルである<sup>6</sup>。これについての統計値を見ると、平均値：56.3%、中央値：70.2%、最小値：0.1%、最大値：100%、標準偏差：0.375 (37.5%) であった。「一般職社員」とは逆に中央値の方が大きくなっている。なお、正社員全体と職種限定正社員が同数だったのは、33 サンプルであった。

## (3) 勤務地限定

勤務地限定正社員のいる事業所は 11.6%に対して、いない事業所は 84.2%となっている。ただ、勤務地限定正社員の場合は、ほかの場合とは異なり、話はやや込み入っている。というのは、まず単独事業所の従業員は事実上すべて勤務地限定である。そこで、単独事業所かどうかを調べると、回答事業所のうち、単独事業所は 13.6%、他事業所があるのが 86.2%となっている。なお、「一般職社員」も勤務地限定正社員の一種であると考え、37.5%の事業所に広義の勤務地限定正社員がいることになる。

つぎに、他事業所がある場合に限定して、勤務地限定正社員がいるかどうか尋ねると、12.4%の事業所がいると答えている。これを合計すると、 $0.136+0.124\times 0.862\div 0.243$  となる。少なくとも見積もっても 4 分の 1 の事業所には事実上の勤務地限定正社員がいることになる<sup>7</sup>。また、複数事業所の場合にも、転居を要しない地域にしか事業所がないケースが少なくないこ

<sup>4</sup> 人数を答えていない「無回答」があるので、合計は 100%とならない。以下同様。

<sup>5</sup> これ以外に、値が 1 を超えるサンプルが 7 つあったが、これらのサンプルは除外した。

<sup>6</sup> これ以外に、値が 1 を超えるサンプルが 32 つあったが、これらのサンプルは除外した。

<sup>7</sup> 一般職社員を含む広義の勤務地限定正社員について計算してみると、他事業所があるケースに限定すると 39.1%となる。つまり、単独事業所を加えると、 $0.136+0.391\times 0.862\div 0.473$  となる。つまり、回答事業所の 47.3%に広義の勤務地限定正社員がいるという計算になる。

とを考えると、事実上の勤務地限定正社員がいる事業所はもっと多いと考えられる。

ちなみに、100人以上の事業所に限定した場合でも、他事業所があるものに限定すると、サンプル数は704となった。そこでも勤務地限定正社員がいる事業所は13.5% (N=95)、いない事業所は85.2% (N=600)と全体とほとんど変わらなかった。また従業員100人以上の単独事業所は157サンプルあった。両者を合計すると、従業員100人以上の事業所のうち、事実上の勤務地限定正社員がいるサンプルはN=252 (95+157)となり、約3割 (29.3% = 252 / (704+157))となる。

つぎに、勤務地限定正社員がいる事業所での正社員全体に占める勤務地限定正社員の割合であるが、ともに人数の記入があったのは157サンプルである<sup>8</sup>。これについての統計値を見ると、平均値：42.4%、中央値：33.3%、最小値：0.1%、最大値：100%、標準偏差：0.320 (32.0%)であった。なお、正社員全体と勤務地限定正社員が同数だったのは、7サンプルであった。

#### (4) 時間限定

全体でみると、「所定勤務時間限定社員」がいる事業所は5.7%にすぎず、いない事業所は89.4%に上る。100人以上の事業所に限定した場合でも、「所定勤務時間限定社員」がいる事業所は5.1% (N=44)、いない事業所は92.1% (N=793)であり大差ない。

つぎに、「所定勤務時間限定社員」のいる事業所での正社員全体に占める「所定勤務時間限定社員」の割合であるが、ともに人数の記入があったのはわずか62サンプルしかなかった<sup>9</sup>。これについての統計値を見ると、平均値：29.3%、中央値：9.1%、最小値：0.4%、最大値100%：、標準偏差：0.358 (35.8%)であった。なお、正社員全体と「所定勤務時間限定社員」が同数だったのは、7サンプルであった。

#### (5) 産業特性

ところで、どの産業やどの規模、形態の事業所の形態に限定正社員は多いのであろうか。この点を明らかにするため、いずれかの限定正社員がいる事業所を1、いない事業所を0とするプロビット分析を試みた<sup>10</sup>。

---

<sup>8</sup> これ以外に、値が1を超えるサンプルが7つあったが、これらのサンプルは除外した。

<sup>9</sup> これ以外に、値が1を超えるサンプルが7つあったが、これらのサンプルは除外した。

<sup>10</sup> 具体的にいえば、問12の①から④の正社員 (①「一般職社員」、②「職種限定社員」、③「勤務地限定社員」、④「所定勤務時間限定社員」) のいずれか1つ以上があると回答した事業所を1、いない事業所を0とした。回答していないサンプルは落としたため、利用できるサンプルは1,470であった。

図表 1-1-1 限定正社員の有無のプロビット分析

被説明変数：限定正社員あり=1、なし=0

	係数	標準誤差	Z値	p値
定数項	-0.3075	0.1396	-2.2025	0.0276 *
農林・漁業	-0.0662	0.7589	-0.0873	0.9305
鉱業・採石業・砂利採取業	-5.6586	2797.6664	-0.0020	0.9984
建設業	0.2986	0.1745	1.7114	0.0870 †
電気・ガス・熱供給・水道業	0.1957	0.3203	0.6112	0.5411
情報通信業	0.0597	0.2496	0.2393	0.8109
運輸業、郵便業	0.2315	0.1844	1.2555	0.2093
卸売業	0.3245	0.1891	1.7165	0.0861 †
小売業	-0.2497	0.2081	-1.2000	0.2301
金融・保険業	0.7577	0.2229	3.3984	0.0007 ***
不動産業、物品賃貸業	0.9606	0.5029	1.9101	0.0561 †
学術研究、専門・技術サービス業	0.1672	0.2690	0.6216	0.5342
宿泊業、飲料サービス業	0.1536	0.2408	0.6378	0.5236
生活関連サービス業	0.1811	0.3324	0.5447	0.5860
娯楽業	-0.2958	0.3919	-0.7547	0.4504
教育、学習支援業	-0.1449	0.2016	-0.7188	0.4722
医療、福祉	0.3634	0.1782	2.0390	0.0414 *
複合サービス業	-0.4263	0.2721	-1.5667	0.1172
サービス業(その他)	0.1803	0.1532	1.1770	0.2392
その他	-0.1463	0.2037	-0.7182	0.4726
企業規模：1000人以上	0.4723	0.1637	2.8855	0.0039 **
企業規模：500-999人	0.2635	0.1212	2.1747	0.0296 *
企業規模：300-499人	0.0003	0.1146	0.0024	0.9981
企業規模：30-99人	-0.0262	0.0945	-0.2770	0.7818
企業規模：29人以下	-0.0795	0.1041	-0.7640	0.4448
事業所形態：工場・作業所	-0.0762	0.1325	-0.5752	0.5651
事業所形態：研究所	0.5941	0.3314	1.7927	0.0730 †
事業所形態：営業所	0.2445	0.1096	2.2305	0.0257 *
事業所形態：店舗	0.0030	0.1580	0.0190	0.9849
事業所形態：その他	0.1849	0.1383	1.3364	0.1814
N=1471				
Mean dependent var	0.468027			
S.D. dependent var	0.499147			
McFadden R-squared	0.044747			
Adjusted R-squared	0.015217			
Log-likelihood	-970.4597			
Akaike criterion	2000.919			
Schwarz criterion	2159.710			
Hannan-Quinn	2060.134			

注 1) †は 10%水準、\*は 5%水準、\*\*は 1%水準、\*\*\*は 0.1%水準で有意を示す。

注 2) 各ダミー変数のベースは以下の通り。産業は製造業、事業所規模は 100-299 人、事業所形態は事務所である。なお、†は 10%水準、\*は 5%水準、\*\*は 1%水準、\*\*\*は 0.1%水準で有意を示す。

注 3) 標準誤差は、QML standard errors (Huber-White standard errors)。

その結果が、図表 1-1-1 である。まず産業別にみると、「製造業」と比較して「建設業」、「卸売業」、「金融・保険業」、「不動産、物品賃貸業」、「医療、福祉」が高くなっている。「金

融保険業」ではコース別人事管理による「一般職社員」が多いことが推測される。一般的には、職種が明確に分かれている業界に多いように思われる。企業規模では大規模ほど多いという常識的な結果となっている。最後に、事業所の形態別にみると、事務所と比較して、「研究所」や「営業所」が高くなっている。これも職種による分離が比較的明確な形態であるという観点からして納得できる結果である。

## 2. 3年前との比較と今後の見込み

この間、多くの企業では正社員を削減しつつ、非正社員を増やしてきたといわれることが多い。ただ、正社員のなかの社員区分の変化については必ずしも明らかではない。まず、この点からみておくことにしよう。この点については、調査票にしたがい、「一般職社員」とそれ以外の限定正社員（以下その他の限定正社員）に分けて論じる<sup>11</sup>。

さて、一定数以上の限定正社員がいるのは、一定以上の規模がある事業所であると考えられる。そこで、本項では事業所規模 100 人以上に限定して分析する。

### (1) 3年前からの変化

#### ア 全体の正社員動向と一般職の動向

図表 1-1-2 は、正社員全体と「一般職社員」の 3 年前との従業員数比較の関係を見たものである。正社員全体と「一般職社員」の増減比率が同じなのが、126 サンプル、「一般職社員」より正社員全体の増加率が高い（あるいは減少率が低い）のが 55 サンプル、正社員全体より「一般職社員」の増加率が高い（あるいは減少率が低い）のが 41 サンプルであり、全体してみるならば、正社員全体のなかでは「一般職社員」は若干の減少傾向にあったことがわかる。

図表 1-1-2 正社員全体（表側）と「一般職社員」（表頭）の  
過去 3 年間の人数変化の関係

	20% 以上増	10-20% 増	10% 未満増	ほぼ同じ	5% 未満減	5-10% 減	10-20% 減	20% 以上減	3年前も 今もない
20%以上増	6	1	1	2	-	2	-	-	11
10-20%増	4	9	5	10	-	2	-	-	28
10%未満増	-	3	11	21	2	1	1	-	41
ほぼ同じ	-	-	1	63	1	-	-	2	81
5%未満減	-	-	1	7	11	-	-	1	28
5-10%減	1	-	1	5	3	10	1	1	24
10-20%減	1	-	1	3	1	2	10	1	24
20%以上減	-	-	-	4	1	1	1	6	14

<sup>11</sup> 調査票では、「限定正社員①」（「一般職社員」）と「限定正社員②、③、④」（②＝「職種限定社員」、③＝「勤務地限定社員」、④＝「所定勤務時間限定社員」）となっている。

## イ 全体の正社員の動向とその他の限定正社員の動向

図表 1 - 1 - 3 は、正社員全体とその他の限定正社員の関係についてみたものである。ここから、同じ傾向を示すのが 152 サンプル、その他の限定正社員より正社員全体の増加率が高い（あるいは減少率が低い）のが 37 サンプル、正社員全体よりその他の限定正社員の増加率が高い（あるいは減少率が低い）のが 48 サンプルであり、全体してみるならば、正社員全体のなかでは、その他の限定正社員は若干の増加傾向にあったことがわかる。

図表 1-1-3 正社員全体（表側）とその他の限定正社員（表頭）の  
過去 3 年間の人数変化の関係

	20% 以上増	10-20% 増	10% 未満増	ほぼ同じ	5% 未満減	5-10% 減	10-20% 減	20% 以上減	3年前も 今もいない
20%以上増	7	2	-	4	-	2	-	-	11
10-20%増	4	15	4	6	-	2	-	-	27
10%未満増	-	6	23	11	-	-	-	-	42
ほぼ同じ	3	2	2	69	-	-	2	1	85
5%未満減	1	-	1	6	13	1	-	-	26
5-10%減	-	-	2	6	2	12	-	1	23
10-20%減	1	-	1	2	1	2	11	1	29
20%以上減	-	-	-	3	1	2	-	2	17

## (2) 今後の見込み

### ア 全体の正社員の動向と一般職の動向

図表 1 - 1 - 4 は、正社員全体と「一般職社員」の今後の人数変化見込みの関係である。ここから、正社員全体と「一般職社員」が同じ傾向を示すのが、152 サンプル、「一般職社員」の方が増えると見込む事業所が 29 サンプル、「一般職社員」の方が減ると見込む事業所が 34 サンプルであり、「一般職社員」をより減らそうとしていることがわかる。

図表 1-1-4 正社員全体（表側）と「一般職社員」（表頭）の今後の人数変化の関係

	かなり増える	やや増える	ほぼ同じ	やや減る	かなり減る	3年前も 今もいない
かなり増える	1	-	4	-	-	2
やや増える	-	13	18	5	-	42
ほぼ同じ	-	6	101	7	-	113
やや減る	-	2	18	35	-	58
かなり減る	-	1	2	-	2	6

## イ 全体の正社員の動向とその他の限定正社員の動向

図表 1 - 1 - 5 は、正社員全体とその他の限定正社員の関係を見たものである。ここから、正社員全体とその他の限定正社員が同じ傾向を示すのが、172 サンプル、その他の限定正社員の方が増えると見込む事業所が 33 サンプル、その他の限定正社員の方が減ると見込む事業所が 26 サンプルであり、「一般職社員」とは異なり、その他の限定正社員を増やそうとす

る事業所の方が多いことがわかる。

図表 1-1-5 正社員全体（表側）とその他の限定正社員（表頭）の  
今後の人数変化の関係

	かなり増える	やや増える	ほぼ同じ	やや減る	かなり減る	3年前も 今もない
かなり増える	2	1	1	-	-	3
やや増える	-	29	8	3	-	39
ほぼ同じ	-	14	103	11	-	113
やや減る	1	1	15	36	2	57
かなり減る	-	-	2	-	2	7

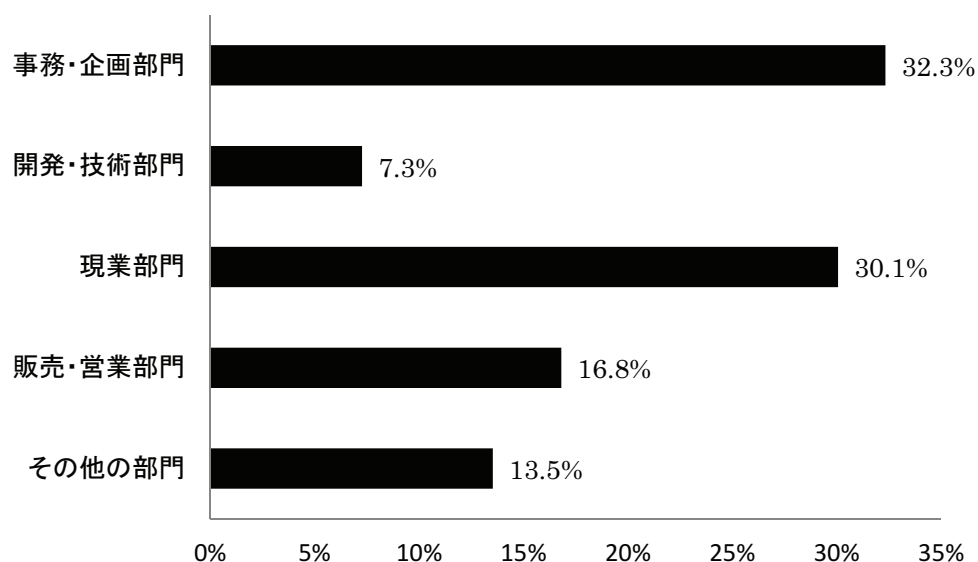
## 第2節 限定正社員の活用度

第2節では、再び事業所規模は問わず、「一般職社員」を含む全体の限定正社員についてみていく。

### 1. 重点配置

限定正社員が重点配置されている部門を示したのが、図表1-2-1である。これによれば、「事務・企画部門」と「現業部門」が多く、ついで「販売・営業部門」となり、「開発・技術部門」は最も少なくなっている。

図表 1-2-1 限定正社員が重点配置されている部門（N=702）



## 2. 担当業務

同調査では、回答事業所が、それぞれの部門を持っている場合に、それぞれの部門内において、正社員と限定正社員が担当している業務について調べている。部門は、「事務企画部門」、「開発技術部門」、「現業部門」、「販売営業部門」である。業務は「管理的業務」、「企画的業務」、「高度専門業務」、「判断を伴う業務」、「定型業務」、「補助的業務」「その他の業務」となっている。それぞれについてみていくことにしよう。

### (1) 事務企画部門

限定正社員を除く正社員が「管理的業務」、「企画的業務」、「判断を伴う業務」、「定型業務」を行っている。これに対して、限定正社員については、「無回答」を除いた右側の数値を見てほしいが、「定型業務」、「補助的業務」中心である（図表 1 - 2 - 2）。

図表 1-2-2 事務企画部門における業務の担当状況（%、M. A.）

事務企画部門	正社員（限定社員を除く） (N=1265)	限定正社員 (N=1265)	限定正社員 (無回答を除く比率、N=254)
管理的業務	89.8	7.8	39.0
企画的業務	62.1	5.9	29.5
高度専門業務	41.9	5.4	26.8
判断を伴う業務	71.3	7.1	35.4
定型業務	70.2	16.0	79.5
補助的業務	42.5	11.5	57.1
その他の業務	29.5	5.8	28.7
無回答	4.9	79.9	/

### (2) 開発技術部門

限定正社員を除く正社員が「管理的業務」、「企画的業務」、「高度専門業務」、「判断を伴う業務」、「定型業務」を行っているのに対して、限定正社員は「定型業務」、「補助的業務」中心である（図表 1 - 2 - 3）。

図表 1-2-3 開発技術部門における業務の担当状況（%、M. A.）

開発技術部門	正社員（限定社員を除く） (N=480)	限定正社員 (N=480)	限定正社員 (無回答を除く比率、N=76)
管理的業務	83.1	5.0	31.6
企画的業務	73.3	4.4	27.6
高度専門業務	77.9	6.7	42.1
判断を伴う業務	77.3	5.6	35.5
定型業務	66.0	12.5	79.0
補助的業務	45.0	9.8	61.8
その他の業務	29.6	3.8	23.7
無回答	5.6	84.2	/

### (3) 現業部門

限定正社員を除く正社員が「管理的業務」、「高度専門業務」、「判断を伴う業務」、「定型業

務」を行っているのに対して、限定正社員は「判断を伴う業務」、「定型業務」、「補助的業務」中心である。「管理的業務」や「高度専門業務」の比率も低くない（図表 1 - 2 - 4）。

図表 1-2-4 現業部門における業務の担当状況（％、M.A.）

現業部門	正社員（限定社員を除く） (N=827)	限定正社員 (N=827)	限定正社員 (無回答を除く比率、N=168)
管理的業務	74.5	8.6	42.3
企画的業務	38.8	4.8	23.8
高度専門業務	51.9	8.6	42.3
判断を伴う業務	65.2	10.2	50.0
定型業務	69.3	16.0	78.6
補助的業務	42.3	10.4	51.2
その他の業務	24.8	6.3	31.0
無回答	10.0	79.7	/

#### （４） 販売営業部門

限定正社員を除く正社員が「管理的業務」、「企画的業務」、「判断を伴う業務」、「定型業務」を行っているのに対して、限定正社員は「定型業務」、「補助的業務」が圧倒的に多い（図表 1 - 2 - 5）。

このように、全体として、ほぼ同じ傾向がうかがえる。限定正社員は「定型的業務」や「補助的業務」が中心となっている。とはいえ、「管理的業務」、「企画的業務」、「高度専門業務」、「判断を伴う業務」をおこなう限定正社員も少なくないことも事実である。

図表 1-2-5 販売営業部門における業務の担当状況（％、M.A.）

販売営業部門	正社員（限定社員を除く） (N=782)	限定正社員 (N=782)	限定正社員 (無回答を除く比率、N=118)
管理的業務	85.2	4.1	27.1
企画的業務	63.7	4.5	29.7
高度専門業務	42.6	4.0	26.3
判断を伴う業務	75.8	5.6	37.3
定型業務	66.9	13.4	89.0
補助的業務	39.5	9.0	59.3
その他の業務	26.3	3.5	22.9
無回答	6.3	84.9	/

### 3. 役職

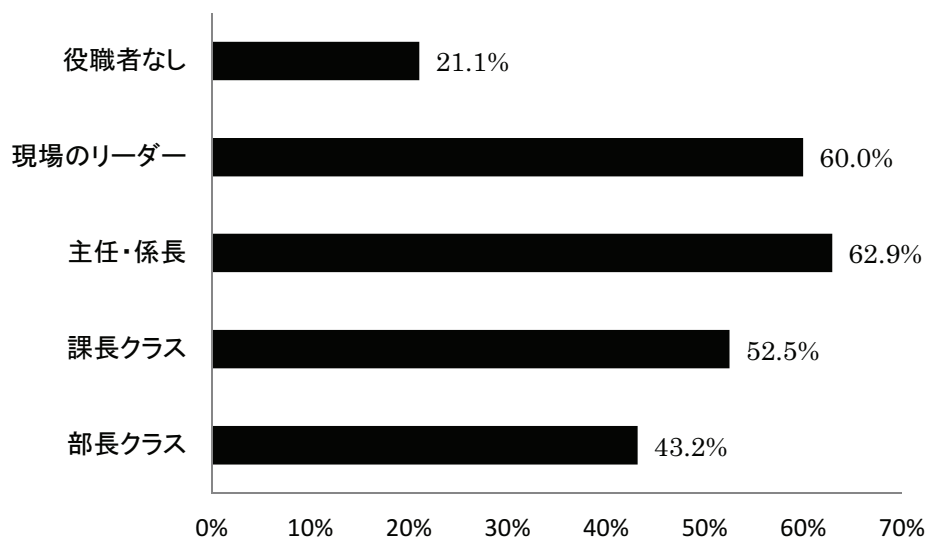
100 人以上の事業所でみると、861 サンプルのうち、限定正社員がいると回答があったのは、375 サンプルである。これについて、役職について尋ねたところ、「役職者なし」21.1%（N=79）、「現場のリーダー」60.0%（N=225）、「主任・係長」62.9%（N=236）、「課長クラス」52.5%（N=197）、「部長クラス」43.2%（N=162）となっており、これを見る限り、かなり役職の高い限定正社員がいることになる（図表 1 - 2 - 6）。

なお、念のため、プロフェッショナルな限定正社員の場合が多いからかもしれないと考え、勤務地限定正社員がいる事業所を 100%として（サンプル数 187）再集計すると、「役職



者はいない」16.6%、「現場のリーダー」56.1%、「主任・係長」49.2%、「課長クラス」32.1%、「部長クラス」22.5%となった。さらに、事業所規模を100人以上に限定するとそれぞれの比率は高くなり、たとえば「課長クラス」35.2%、「部長クラス」25.0%となった。勤務地限定正社員に限定しても、一定程度の昇進が行われていることがわかる。

図表 1-2-6 限定正社員の役職 (N=375)

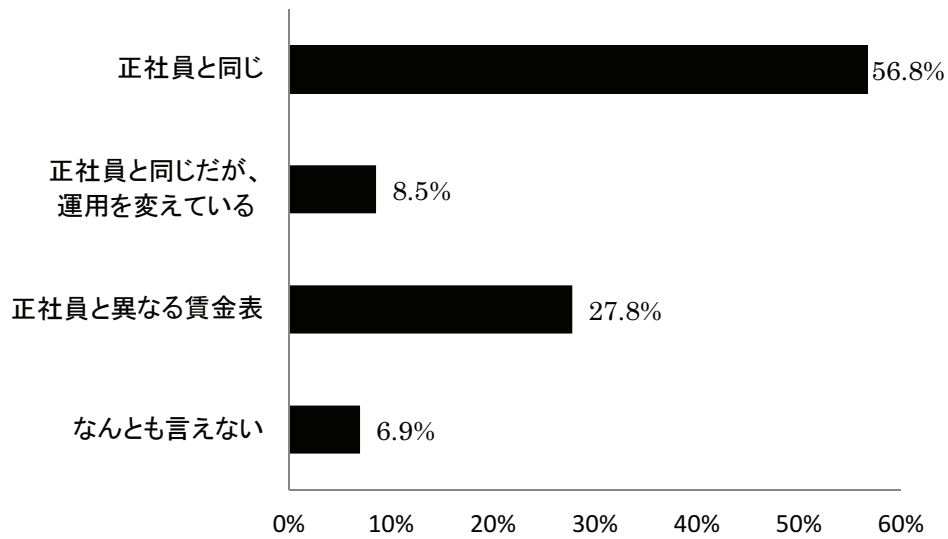


#### 4. 賃金表の区別と賃金カーブ

##### (1) 賃金表の区別

限定正社員には、限定正社員を除く正社員と同じ賃金表が適用されているのであろうか。この点を示したのが、図表 1-2-7 である。限定正社員を除く正社員と全く同じ賃金表を用い運用も同じなのが過半数を占める。ついで、同じ賃金表を用いているが運用を変えているのが、1 割弱、限定正社員を除く正社員と異なる賃金表を用いる企業も少なくなく、3 割弱を占める。

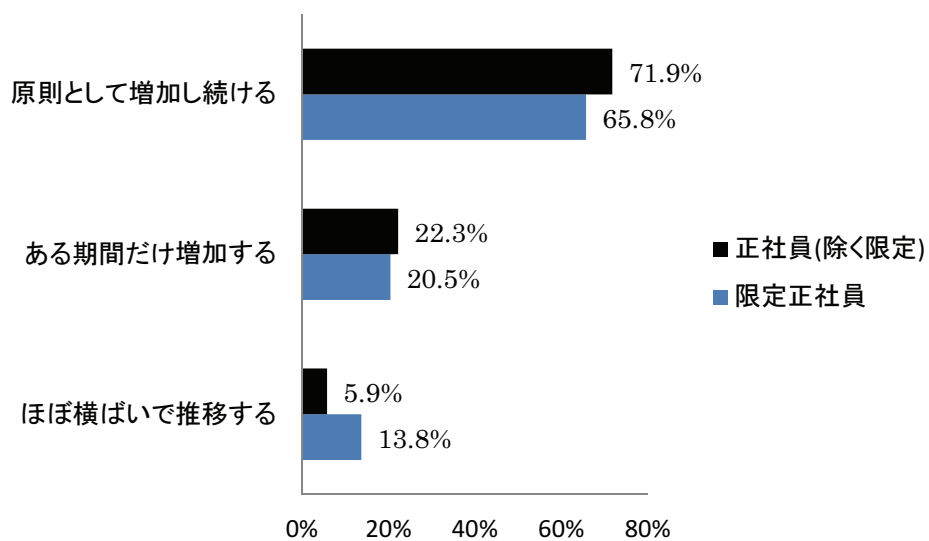
図表 1-2-7 限定正社員の賃金表の状況 (N=317)



## (2) 賃金カーブ

つぎに、賃金カーブについてみておくことにしよう。図表 1-2-8 は、勤続年数を重ねたときの賃金額のイメージ（高年齢期を除く）のアンケート結果である。限定正社員については無回答が多いが、それでも 293 サンプルの結果である（いずれかの限定正社員がいる事業所は 423 サンプルであり、回答率は 70.4%）。

図表 1-2-8 賃金カーブイメージ (N=293)



これをみると、「横ばい」の割合が限定正社員の場合には若干高いとはいえ、基本的には、限定正社員を除く正社員と同様に、勤続とともに原則として上昇し続けるパターンであるこ

とがわかる。

### 第3節 事実上の職種限定社員と勤務地限定社員

本節では、調査シリーズ No.5 で行われた企業調査から、事実上の職種限定社員と勤務地限定社員の存在率について検討することにしよう<sup>12</sup>。

#### 1. 配置転換をおこなわない企業

配置転換をしない企業は、従業員の仕事と職場が事実上固定されていると考えることができる。こうした労働者は、事実上の職種限定社員であり、かつ勤務地限定社員である。こうした企業で働く労働者は、どの程度いるのであろうか。

アンケート調査と合わせるために、やや古いですが、平成 13 年の事業所・企業統計調査から常用雇用者規模別に企業で働く常用雇用者数をみておくことにしよう。図表 1-3-1 は、10 人以上の企業（農林漁業を除く）についてまとめたものである。これによると、10 人以上 50 人未満の企業で働く常用雇用者が、10 人以上の企業で働く者の 4 分の 1 を占めていることがわかる。1,000 人以上の大企業で働く者は約 3 割である。

なお、同調査（平成 13 年事業所・企業統計調査）によれば、国内で働く全常用雇用者（公務と農林漁業を除く）の約 11% は 9 人以下の企業で働いているが、ここでは、アンケート調査に合わせて、常用雇用者 10 人以上の企業で働く雇用者のみに限定してその人数と比率をあげた。大企業を中心に海外で働く常用雇用者も少なくないが、多くは現地労働者であると思われるので、以下の考察では、国内の常用雇用者に限定している。つまり、日本企業の海外事業所で働いている日本人については考慮していない。

図表 1-3-1 平成 13 年「事業所・企業統計調査」による従業員規模別企業構成

常用雇用者規模	人数（人）	構成比
50人未満	7,345,039	25.0%
50-99人	3,282,066	11.2%
100-299人	4,952,314	16.8%
300-999人	4,549,292	15.5%
1000-4999人	4,633,282	15.7%
5000人以上	4,668,749	15.9%
全体	29,430,742	100.0%

<sup>12</sup> 本節で使用する No.5 調査票における職種限定社員や勤務地限定社員は、調査票の定義上、本報告書で言うところの職種限定正社員や勤務地限定正社員とは、同意とは言い切れない部分がある。相違点としては、No.5 調査では、その対象にパートタイマー、派遣社員、請負社員を除いた契約社員や嘱託社員などが含まれている可能性があること、および、No.5 調査における勤務地限定社員や職種限定社員が、No.86 調査の「職種限定社員」や「勤務地限定社員」のように、特定の職種や事業所でのみ就業することを前提にしているという定義が明記されているわけではないことが挙げられる。この点については、留意されたい。

つぎに、No.5 調査のアンケート結果をみておこう。ウエイト付けられた割合を簡単にみておこう。図表 1-3-2 は、配置転換をおこなう企業割合を従業員規模別<sup>13</sup>にみたものである（参考までに、図表 1-3-3 にウエイト付けられる前の割合も示す）<sup>14</sup>。

図表 1-3-2 従業員規模別にみた配置転換の有無と程度（ウエイト付け後）（行％）

従業員規模	(a)定期的に行う	(b)定期的ではないが行う	(c)めったに行わない	(d)「部署」や「配置」というものはない	(c)+(d)	無回答
50人未満	0.7	27.8	48.7	18.4	67.1	4.4
50-99人	5.7	50.7	38.2	3.5	41.7	0.8
100-299人	19.5	55.7	23.1	0.9	24.0	0.8
300-999人	34.3	55.2	8.8	0.9	9.7	0.8
1000人以上	46.9	50.5	2.0	0.4	2.4	0.2
全体	3.4	32.8	44.9	15.2	60.1	3.7

出所) 労働政策研究・研修機構編（2005）。

図表 1-3-1 の比率を図表 1-3-2 の「(c) + (d)」の割合を掛け合わせると、事実上の職種限定・勤務地限定社員の比率は、以下のようになる。

$$0.671 \times 0.25 + 0.417 \times 0.112 + 0.24 \times 0.168 + 0.097 \times 0.155 + 0.024 \times 0.316 \doteq 27.7\%$$

つまり、10人以上の企業で働く常用雇用者の3割弱は、事実上の職種限定・勤務地限定社員であるといえる。

図表 1-3-3 従業員規模別にみた配置転換の有無と程度（ウエイト付け前）（行％）

従業員規模	(a)定期的に行う	(b)定期的ではないが行う	(c)めったに行わない	(d)「部署」や「配置」というものはない	(c)+(d)	(a)+(b)	N
50人未満	2.6	30.9	49.3	17.2	66.5	33.5	540
50-99人	10.2	50.8	35.3	3.6	38.9	61.1	498
100-299人	26.8	52.3	20.1	0.8	20.9	79.1	627
300-999人	44.7	47.4	7.1	0.8	7.9	92.1	494
1000-4999人	46.3	51.5	1.7	0.5	2.2	97.8	404
5000人以上	50.6	45.8	3.6	--	3.6	96.4	83
全体	25.8	46.4	23.2	4.6	27.8	72.2	2643

注) 無回答は除く（無回答数は31）。

ちなみに、ウエイト付けせずに、No.5 調査の結果を単純に従業員規模別にとると図表 1-3-3 のようになる。これに基づいて計算すると、事実上の職種限定・勤務地限定社員はやや低くなって、26.4%となる。いずれにせよ、4分の1強の労働者が無条件に事実上の職種限定・勤務地限定社員であるといえることができる。ここでは表示しないが、従業員規模の小さい企

<sup>13</sup> No.5 調査では、従業員規模は「正規従業員とパートタイマー等の非正規従業員の合計で、派遣労働者や請負社員は除く」とされている。そのために、正社員数でみたものではない。

<sup>14</sup> 労働政策研究・研修機構編（2005）では、総務庁統計局『平成13年事業所・企業統計調査』の企業規模と産業の構成比が一致するようにウエイト付け後の復元した数値を掲載している。

業の方が、正規従業員比率が高い点を考慮すると、正規従業員に限定すれば、この比率はさらに若干高まるものと思われる。

## 2. 事実上の職種限定社員

次に、配置転換を「定期的に行う」、「定期的ではないが行う」企業に限定して、職種転換や勤務地転換について考えてみよう。図表 1-3-4 は、職種限定社員について尋ねたものである。No.5 調査では、職種限定社員がいるかどうかを直接尋ねているわけではないが、「ある」または「ない」に答えた企業は事実上職種限定社員がいることを認めていることになる。この比率をみると、1,000 人未満の中小企業では 5 割弱、1,000 人以上の企業でも約 4 割の企業に職種限定社員がいることになる。ただ、何割程度いるのかは残念ながらわからない。また、ウエイト付けをしないと（図表 1-3-5）、100 人未満と 1,000-4,999 人の企業で 4 割であるのに対して、それ以外では、5 割弱となった。

なお、No.5 調査からは、職種限定社員であっても必要とあれば、その他の職種に配転が 1 割強の企業であることがわかる（図表 1-3-5）。この点は、職種限定が絶対的なものではなく、企業の必要性によって、従業員との相談が前提であろうが、職種限定社員であっても職種転換がありうることを示している。

図表 1-3-4 職種限定社員の予定外の職種への配置転換の有無（行％）

従業員規模	ある	ない	職種限定社員 はいない	無回答
50人未満	13.7	31.3	50.2	4.8
50-99人	11.1	35.1	53.1	0.7
100-299人	9.7	35.7	51.7	2.8
300-999人	13.0	34.2	51.0	1.8
1000人以上	9.6	29.4	59.7	1.4
全体	12.6	32.7	51.1	3.7

図表 1-3-5 職種限定社員の予定外の職種への配置転換の有無（ウエイト付けなし）（行％）

従業員規模	ある	ない	職種限定社員 はいない	N
50人未満	9.3	30.2	60.5	172
50-99人	8.9	33.4	57.6	302
100-299人	10.3	37.4	52.3	484
300-999人	11.0	37.5	51.5	445
1000-499人	9.0	30.4	60.6	388
5000人以上	13.8	33.8	52.5	80
全体	10.0	34.5	52.5	1871

### 3. 事実上の勤務地限定社員

転勤しない社員はどの程度いるのであろうか。これについては、No.5 調査の設問のいくつかが利用可能である。ここでは、つぎの4つの観点から事実上の勤務地限定社員の比率を推計することにした。

- ①配置転換をめったに行わない、あるいは「部署」や「配置」というものはない企業の労働者はすべて職種限定+勤務地限定と仮定する。
- ②従業員規模別にみて、転勤する者の比率に仮定の数値をおくことで、その全体の比率を推計する。
- ③事業所展開が「1 事業所のみ」および「地域的に展開」である企業には転勤はない、あっても例外的であると判断する。
- ④勤務地限定社員制度の有無を「勤務地限定社員の予定外の地域への配置転換」の項目を使って間接的に把握する。企業内における勤務地限定社員比率はわからないが、②で仮定した「転勤しない者比率」でクロス集計してみるとわかるかもしれない。

図表 1-3-6 従業員規模別にみた正社員の転勤の状況（ウエイト付け後）（行%）

従業員規模	正規従業員のほとんどが転勤をする可能性がある	明示的な制度ではないが、正規従業員でも転勤する者の範囲は限られている	転勤はほとんどない	転勤が必要な事業所はない	無回答
50人未満	12.0	8.7	24.1	47.6	7.6
50-99人	9.8	23.0	21.2	43.8	2.3
100-299人	22.3	23.6	27.2	24.9	2.0
300-999人	36.7	28.3	14.7	18.4	1.9
1000人以上	54.9	28.6	8.8	6.4	1.3
全体	15.0	14.4	23.3	41.7	5.6

図表 1-3-7 従業員規模別にみた正社員の転勤の状況（ウエイト付けなし）（行%）

従業員規模	正規従業員のほとんどが転勤をする可能性がある	明示的な制度ではないが、正規従業員でも転勤する者の範囲は限られている	転勤はほとんどない	転勤が必要な事業所はない	N
50人未満	12.3	9.4	24.6	53.8	171
50-99人	14.8	20.5	21.9	42.8	297
100-299人	23.8	20.5	26.4	29.3	484
300-999人	37.1	24.1	15.4	23.4	448
1000-499人	51.8	30.5	10.0	7.7	390
5000人以上	71.3	21.3	5.0	2.5	80
全体	32.4	22.5	18.6	26.6	1870

①については、すでに検討した。従業員10人以上の企業で働く常用雇用者の3割弱(27.7%)は、事実上の(職種限定)勤務地限定であった。

②について。まず、配置転換をおこなう企業に限定して、正社員が転勤するのが普通なのかどうかを尋ねた。従業員規模別に、正社員の転勤可能性をみたのが図表1-3-6、図表1-3-7である。容易に予想されるように、中小企業では転勤の可能性が低いのに対して、従業員規模が大きくなるほど、全員に転勤の可能性があることがわかる。とくに5,000人以上でその傾向が顕著である。まさしく多くの大企業の正社員は転勤を前提とした生活設計をしなければならないのである。

つぎに、正社員全体に占める転勤する者の比率を推計するために、仮に「ほとんど転勤」=95%、「転勤する者は限られる」=30%、「ほとんどいない」=5%、「転勤が必要な事業所はない」=0%としてみよう<sup>15</sup>。

平成13年度の事業所・企業調査の常用雇用者の構成比を当てはめると、従業員10人以上人で配置転換を行う企業における、転勤対象者比率は、図表1-3-8にあるように39.1%となる。

図表1-3-8 転勤対象者比率の推計

従業員規模	常用雇用者の構成比	配転のある従業員数10人以上の企業に占める転勤対象者比率				合計
		正規従業員のほとんどが転勤をする可能性がある	明示的な制度ではないが、正規従業員でも転勤する者の範囲は限られている	転勤はほとんどない	転勤が必要な事業所はない	
50人未満	25.0%	2.9%	0.7%	0.3%	0.0%	3.9%
50-99人	11.2%	1.6%	0.7%	0.1%	0.0%	2.4%
100-299人	16.8%	3.8%	1.0%	0.2%	0.0%	5.1%
300-999人	15.5%	5.4%	1.1%	0.1%	0.0%	6.7%
1000-499人	15.7%	7.7%	1.4%	0.1%	0.0%	9.3%
5000人以上	15.9%	10.7%	1.0%	0.0%	0.0%	11.8%
全体	100.0%					39.1%

先に見たように、従業員10人以上の企業における3割弱の労働者は、配置転換が基本的にはない企業で働いている。その結果とここでの数字を合わせると、

$$0.277+(1-0.391)\times(1-0.277)=0.277+0.609\times 0.723\approx 71.7\%$$

つまり、転勤が想定されていない正社員は、従業員10人以上の企業の正社員の7割強を占めるという計算になる<sup>16</sup>。これに従業員9人以下の企業を含めれば、約4分の3の正社員には転勤が想定されていないということになる<sup>17</sup>。

<sup>15</sup> 「ほとんど転勤」=95%は強すぎる仮定であるが、あえて転勤者を多めに見積もることにする。

<sup>16</sup> ここで「転勤する者は限られる」場合の転勤者比率を50%とすると、配転のある10人以上企業に占める転勤対象者比率は43.1%となる。10人以上企業の正社員の7割弱(68.9%)は転勤が想定されないということなる。

<sup>17</sup> 第3章1項で述べたように9人以下企業で働く常用雇用者の割合は約11%であり、 $0.717\times(1-0.11)+0.11\approx 0.748$ となる。

③について。事業所展開が「1事業所のみ」あるいは「地域的に展開」である企業の場合、転勤はない、あっても例外的であると判断してよいのであろうか。「一事業所のみ」あるいは「地域的に展開」している企業の場合、転勤はあっても例外的であると考えられる。それに対して「全国的に展開」や「海外にも展開」する企業では転勤可能性は高まるだろう。

まず、全体（ただし、配置転換をしている企業のみ 1,803 サンプル）でみると、1事業所のみ企業は 16.2%、地域的に展開する企業が 53.6%、全国的に展開する企業が 19.6%、海外にも展開する企業が 10.5%となっている。この点をやはり企業規模別にみることにしよう（図表 1-3-9）。

図表 1-3-9 従業員規模別にみた事業所展開の状況（ウエイト付けなし）（行%）

従業員規模	1事業所のみ	地域的に展開	全国的に展開	海外にも展開	N
50人未満	55.5	41.0	3.0	0.6	173
50-99人	34.3	60.4	3.2	2.1	280
100-299人	15.4	67.3	14.8	2.5	474
300-999人	4.7	62.0	25.2	8.2	429
1000-499人	1.9	34.4	36.9	26.8	369
5000人以上	-	19.2	33.3	47.4	78
全体	16.2	53.6	19.6	10.5	1803

つぎに、事業所展開と転勤可能性についてみておこう。「海外にも展開」を図る企業だけでなく、「全国的に展開する」企業では約 3 割で、転勤する者の範囲が限られている一方で、多数派はほとんどの正社員に転勤可能性を求めていることがわかる。また、「地域的に展開」であっても半数弱の企業で転勤はあるとされている（図表 1-3-10）。つまり、事業所が「地域的に展開」することをもって、転勤がないと考えることは危険であった。もっとも、真の転勤対象者は多くない可能性は低くない。

図表 1-3-10 事業所展開と正社員の転勤可能性の関係（行%）

	正規従業員のほとんどが転勤をする可能性がある	明示的な制度ではないが、正規従業員でも転勤する者の範囲は限られている	転勤はほとんどない	転勤が必要な事業所はない	N
1事業所のみ	5.0	9.6	17.1	68.3	281
地域的に展開	27.3	19.5	24.5	28.7	948
全国的に展開	52.9	35.7	10.6	0.9	350
海外にも展開	61.0	32.6	4.3	2.1	187
全体	32.4	22.5	18.4	26.7	1766

以上は、配置転換をしている企業だけであったが、全体における事業展開と配置転換の関係についてみたのが、図表 1-3-11 である。「地域的に展開」する企業の 8 割は配置転換をおこなっている。



図表 1-3-11 事業所展開と配置転換の状況の関係（行％）

	定期的に行う	定期的ではないが行う	めったに行わない	「部署」や「配置」というものはない	N
1事業所のみ	7.3	36.1	43.1	13.5	673
地域的に展開	30.5	48.8	19.0	1.7	1220
全国的に展開	34.7	54.3	10.8	0.3	398
海外にも展開	45.6	51.8	2.6	-	195
全体	26.1	46.5	22.9	4.5	2486

最後に、④勤務地限定社員制度の有無を勤務地限定社員の「予定外の地域への配置転換」と転勤割合に関する項目を使って間接的に把握することはできるであろうか。

まず、間接的に勤務地限定社員の有無と予定外地域への配置転換について尋ねたのが、図表 1-3-12、1-3-13 である。対象は配置転換のある企業である。規模にかかわらず、4割程度の企業が、間接的に勤務地限定社員がいるという回答となっている。図表 1-3-13 はウエイト付けしなかったものであるが、基本的な傾向は変わらない。また、予定外の地域への配置転換については、勤務地限定社員であっても大企業では少なくないことがわかる。

図表 1-3-12 従業員規模別にみた

勤務地限定社員の予定外の地域への配置転換の有無（行％）

従業員規模	ある	ない	勤務地限定社員はいない	無回答
50人未満	6.0	31.2	53.9	9.0
50-99人	6.0	30.1	61.9	2.1
100-299人	5.0	33.3	58.4	3.3
300-999人	10.2	29.0	58.2	2.6
1000人以上	13.9	33.1	51.6	1.3
全体	6.2	31.2	56.0	6.6

図表 1-3-13 従業員規模別にみた

勤務地限定社員の予定外の地域への配置転換の有無（ウエイト付けなし）（行％）

従業員規模	ある	ない	勤務地限定社員はいない	N
50人未満	3.6	28.1	68.3	167
50-99人	5.7	28.8	65.6	299
100-299人	5.6	31.3	63.1	480
300-999人	7.4	29.1	63.4	443
1000-499人	12.6	34.0	53.4	388
5000人以上	21.3	32.5	46.3	80
全体	8.0	30.7	61.3	1857

つぎに「転勤可能性」との関係を見たのが図表 1 - 3 - 14 である。ここからは、明瞭な傾向は確認できない。この設問から事実上の勤務地限定社員数を推測するのは危険なようである。

図表 1-3-14 勤務地限定社員の予定外の地域への配置転換の有無と  
正社員の転勤可能性（行%）

	正規従業員の ほとんどが 転勤をする 可能性がある	明示的な制度 ではないが、 正規従業員でも 転勤する者の範囲 は限られている	転勤は ほとんどない	転勤が必要な 事業所はない	N
ある	44.9	36.7	13.6	4.8	147
ない	37.1	27.9	18.2	16.8	560
勤務地限定社員はいない	28.7	18.1	19.6	33.6	1120
全体	32.6	22.6	18.7	26.1	1827

最後に、転勤可能性が高い企業特性について、順序プロビット分析をおこなったのが、図表 1 - 3 - 15 である<sup>18</sup>。被説明変数は転勤可能性であり、具体的には、つぎの設問に①から③と答えた企業である。④とした企業はサンプルから除外している。本来の設問は以下のとおりである。

設問：転居を伴う配置展開（「転勤」）はどのくらいありますか。（1つだけに○）

- ①正規従業員のほとんどが転勤をする可能性がある
- ②明示的な制度ではないが、正規従業員でも転勤をする者の範囲は限られている
- ③転勤はほとんどない
- ④転勤が必要な事業所はない

ここでは、サンプルから転勤可能性がそもそもない④を選んだ企業を除外し、理解を容易とするために、数値を逆転し、被説明変数を「転勤はほとんどない」=0、「転勤する者の範囲は限られている」=1、「ほとんどが転勤する可能性がある」=2 とした。したがって、係数の正の値が大きいほど転勤可能性が高いことを意味している。

図表 1 - 3 - 15 をみると、産業では「製造業」と比較して「建設業」、「卸売業」、「金融・保険業」で正社員の転勤可能性が高いことがわかる。企業規模は常識通り大企業ほど転勤対象者の比率が高い。事業所展開も常識通りである。ここ 5 年の業況別には有意な差はなかった。他方、労働組合がある企業では転勤が多くなっている。なぜ、労働組合のある企業で転勤が多いのか判然とはしないが、雇用保障の観点から、正社員の転勤に対して肯定的な姿勢を示しているからかもしれない。

<sup>18</sup> 対象企業は、配置転換があり、転勤が必要な事業所がある複数事業所企業で説明変数にすべて回答した 1,148 サンプルである。

図表 1-3-15 正規従業員に占める転勤対象者の比率に関する順序プロビット分析

	係数	標準誤差	z値	p値
被説明変数:				
「転勤はほとんどない」=0				
「転勤する者の範囲は限られている」=1				
「ほとんどが転勤する可能性がある」=2				
鉱業	0.9297	0.5317	1.7484	0.0804 †
建設業	0.3532	0.1297	2.7237	0.0065 **
電気・ガス・熱供給・水道業	-0.1817	0.2772	-0.6554	0.5122
卸売業	0.5808	0.1389	4.1826	0.0000 ***
小売業	0.0589	0.1292	0.4557	0.6486
飲食店	0.2395	0.1884	1.2707	0.2038
運輸業	-0.0468	0.1649	-0.2840	0.7764
通信業	0.3143	0.2562	1.2266	0.2200
金融・保険業	0.6637	0.1329	4.9944	0.0000 ***
不動産業	-0.1474	0.2721	-0.5418	0.5880
サービス業	0.1315	0.1228	1.0709	0.2842
50-99人	0.0776	0.2123	0.3655	0.7148
100-299人	0.0120	0.2025	0.0592	0.9528
300-999人	0.3038	0.2046	1.4852	0.1375
1000-4999人	0.4355	0.2107	2.0668	0.0388 *
5000人以上	0.7366	0.2622	2.8089	0.0050 **
全国的に展開	0.4554	0.0878	5.1858	0.0000 ***
海外にも展開	0.6214	0.1194	5.2030	0.0000 ***
業況拡大	-0.0359	0.1064	-0.3375	0.7357
高位安定	0.1141	0.1403	0.8131	0.4161
不調・回復	0.0069	0.1061	0.0653	0.9480
不調継続	0.0174	0.1032	0.1688	0.8660
労働組合あり	0.2905	0.0844	3.4414	0.0006 ***
N=1148				
Mean dependent var	1.23606271777003			
S.D. dependent var	0.798334689710648			
Log-likelihood	-1115.03843885961			
Akaike criterion	2280.07687771923			
Schwarz criterion	2406.22129214121			
Hannan-Quinn	2327.69829622935			

注 1) †は 10%水準、\*は 5%水準、\*\*は 1%水準、\*\*\*は 0.1%水準で有意を示す。

注 2) 各ダミー変数のベースは以下の通り。産業は製造業、企業規模は 50 人未満、事業所の展開は「地域的に展開」、業況イメージは「低位横ばい」、労働組合は「ない」である。なお、事業転換については、当初から 1 事業所しかないサンプルを除外している。

注 3) 標準誤差は、QML standard errors (Huber-White standard errors)。

#### 第 4 節 小括

本章では、2 つの企業アンケートを通じて、職種や勤務地が事実上限定されている正社員あるいは常用労働者の分布、および、限定正社員の処遇制度や担当職務について検討した。その結果、まず、No.86 調査から浮かび上がってきたのは、つぎの点である。

- ①事実上職種限定で勤務限定と思われる「一般職社員」は約 3 分の 1 の事業所に存在し、かなり一般的である。ただ、中央値が 17%に留まることからわかるように、職場では少数派である。また、近年、正社員全体比べて減少傾向にある。世上よく言われる一般職業の派遣社員や契約社員への委譲を示している可能性がある。
- ②職種限定正社員は、約 2 割の事業所に存在する。ただ、存在している事業所では人数は多数派であり、正社員全体に占める職種限定正社員の中央値は 70%に達している。
- ③勤務地限定正社員がいる事業所は約 1 割である。ただ、1 事業所しかない企業に勤める正社員は、転勤を要しないという意味で、広義の勤務地限定正社員とすることができる。そう考えるならば少なく見積もっても 4 分の 1 の事業所には事実上の勤務地限定正社員がいることになる。また、複数事業所の場合にも、転居を要しない地域にしか事業所がないケースが少なくないことを考えると、事実上の勤務地限定正社員がいる事業所はもっと多いと考えられる。

正社員全体に占める勤務地限定正社員の比率の中央値が 33%であることから、職場内に占める割合は、「一般職社員」と職種限定正社員との中間であることがわかる。
- ④「所定勤務時間限定社員」は少ない。6%の事業所にいるにすぎず、その存在は例外的である。また事業所の従業員に占める割合も中央値が 9%と存在感が薄い。実際にはほとんど残業しない正社員は少なくないと思われるが、この調査ではわからない。
- ⑤限定正社員は、製造業と比べて、金融・保険業や不動産、物品賃貸業、医療、福祉分野で多い。前 2 つの業種では一般職が、後者では専門職が多いことに原因があると思われる。事業所形態別にみると、研究所や営業所でやや多くなっている。
- ⑥限定正社員の活用領域は事務・企画部門と現業部門で多くなっている。担当業務は、限定正社員を除く正社員に比べると定型業務や補助的業務が多くなっているが、管理的・企画的・高度専門的業務を果たしている限定正社員は決して少なくない。
- ⑦役職についても現場のリーダーはもちろん部長クラスがいる事業所も少なくない。
- ⑧処遇については、限定のない正社員と同じ限定正社員が過半数を占め、異なる賃金表を用いるのは 3 割程度である。そのため、賃金カーブイメージも大差ない。ただ、横ばいの比率が若干多い程度である。

つぎに、No.5 調査から明らかになったのは、次の点である。

- ①配置転換をしない企業の労働者は事実上の職種限定かつ勤務地限定社員と呼びうる。こうした企業は少なくなく、10 人以上の企業で働く常用雇用者の 3 割弱は、事実上の職種限定・勤務地限定社員であるといえる。
- ②配置転換がある企業の正社員のうち、転勤する正社員の比率を従業員規模別に推計すると、従業員 10 人以上の企業で働く正社員の約 7 割は転勤しないという計算になる。つまり、

この推計によると、転勤する正社員は少数派であることが分かる。

- ③とはいえ、大企業、とくに 5,000 人以上の大企業になると「正規従業員のほとんどが転勤する可能性がある」とするところが 7 割を超えており、大企業正社員の多くは転勤を職業人生の運命として受け入れざるを得ないことも明らかとなった。
- ④転勤可能性の高い特性は、全国展開あるいは海外展開する大企業であり、業種で見ると、建設業、卸売業、金融・保険業である。また、労働組合のある企業の労働者も転勤可能性が高い。

企業調査票の個票分析によっていろいろな点が明らかになったが、不明確なことも多い。また、以上の認識はあくまで 2 つの企業アンケートからのものであり、より多くの、あるいはより具体的な調査によって、確認される必要がある。

次章では、主として「多様な就業形態に関する実態調査（JILPT 調査シリーズ No.86）」の従業員票の個票を用いて、限定正社員のより具体的な働き方や処遇を分析することにする。

## 参考文献

- 労働政策研究・研修機構編（2005）『労働条件の設定・変更と人事処遇に関する実態調査—労働契約をめぐる実態に関する調査（Ⅱ）—』調査シリーズ No.5.
- 労働政策研究・研修機構編（2011）『平成 22 年 8 月実施 JILPT「多様な就業形態に関する実態調査」—事業所調査／従業員調査—』調査シリーズ No.86.

## 第2章 限定正社員区分と働き方の多様化

### 第1節 はじめに

#### 1. 問題関心

本章の目的は、職種限定正社員区分、勤務地限定正社員区分といった限定正社員区分が、正社員の働き方の多様化を促進する機能を果たしているのかを検証することである。

近年、非正規労働者（以下、非正社員と呼ぶ）の増加が著しい<sup>1</sup>。総務省「労働力調査」によれば、「役員を除く雇用者」のうち、「パート」、「アルバイト」、「労働者派遣事業所の派遣社員」、「契約社員・嘱託」、「その他」といった非正社員の割合は、1985年には16.4%であったが、1995年には20.9%、2005年には32.3%、2012年には35.1%へと上昇している<sup>23</sup>。

そのなかで顕在化してきた問題として、正社員と非正社員の働き方の「二極化」がある<sup>4</sup>。まず、非正社員の側について言うと、正社員と比べて、雇用が不安定である、賃金が低い、能力開発機会に恵まれない場合が多い、といった問題に直面している<sup>5</sup>。そして、このような現状の解決策をめぐって、労使の意見が十分に一致しないなか、内閣府や厚生労働省の研究会などで、いわゆる限定正社員区分の導入が提言されるようになった。

限定正社員区分の定義はさまざまあり得るが、ここでは、従来の正社員とは異なり、包括的な人事権に服することを前提としない正社員の区分と定義する。たとえば、包括的な人事権のひとつとして転勤命令をあげるならば、限定正社員区分とは、非正社員に代表されるような勤務地が限定された期間の定めのある雇用契約に基づく区分と、従来の正社員に代表されるような頻繁な転勤を前提とした期間の定めのない雇用契約に基づく区分の中間に位置づけられる、勤務地が限定された期間の定めのない雇用契約に基づく区分（勤務地限定正社員区分）のことを指す。このような区分のもとで働く社員、すなわち勤務地限定正社員は、期間の定めのない雇用契約を締結している点では従来の正社員と類似しているが、転勤を命じられることがないという点では非正社員に類似している。そして、限定正社員区分には、勤務地限定正社員区分の他にも、配置転換（職種転換）がないことによって特徴づけられる区分（職種限定正社員区分）、残業をしないことによって特徴づけられる区分など、さまざまなタイプが存在しうる<sup>6</sup>。

限定正社員区分が導入されれば、非正社員は、転勤、配置転換、残業といった従来の正社

<sup>1</sup> ここでは、役員を除く雇用労働者のうち、勤め先において「正規の職員・従業員」以外の名称で呼ばれている者を、「非正規労働者」ないし「非正社員」と総称している。

<sup>2</sup> 1985年と1995年は2月の値であるのに対し、2005年と2012年は1月～3月の値の平均である。また、1985年および1995年と、2005年および2012年とで、調査方法、集計区分などが異なっていることから、ここであげた数値は必ずしも厳密な意味において連続していない。

<sup>3</sup> 本段落の記述は、労働政策研究・研修機構編（2012）を踏襲したものである。

<sup>4</sup> ここでの「正社員」とは、勤め先において「正規の職員・従業員」と呼ばれている者のことである。ただし、本章の分析における「正社員」の定義は、本節第3項にて記す通りである。

<sup>5</sup> 詳細については、高橋（2012）第I節を参照。

<sup>6</sup> 本段落および次段落の記述は、（高橋2012；6）を踏襲したものである。

員特有の負担を回避しつつ、細切れの雇用契約に起因する雇用不安を払拭できるというメリットを享受できる。また、企業側も、非正社員を中長期的に戦力化するにあたり、その全員に対して従来の正社員と同じ水準の雇用保障と賃金を提供しなくても済むというメリットを享受できる<sup>7</sup>。そして、このような限定正社員区分は、2010年7月に提出された、雇用政策研究会の報告書において特に大きな期待をかけられるに至った。具体的には、職種や勤務地など働き方に限定はあるが、その活用実態に合わせ「期間の定めのない雇用契約」とする正社員区分の導入を推進することにより、従来の非正社員に対して、雇用の安定とキャリア・アップの機会を提供できると提言されている<sup>8</sup>。

他方、働き方の「二極化」が問題であると言う時には、当然のことながら正社員の側の働き方にも問題があると認識されている。久本（2003）、濱口（2011）によれば、従来の日本企業における職種や勤務地に限定のない、包括的な人事権に服する正社員の働き方は、仕事のやりがい、仕事と生活の両立といった観点からみて少なからず問題があった。そのような背景から、厚生労働省は、2011年3月より「『多様な形態による正社員』に関する研究会」を開催した。ここで言う「多様な形態による正社員」とは、上記で述べてきた限定正社員のことであり、同研究会は非正社員が直面している問題の解決だけでなく、従来の正社員のワーク・ライフ・バランスの実現なども意図して、限定正社員区分の実態調査、好事例の収集に取り組み、翌年3月に「『多様な形態による正社員』に関する研究会報告書」を公表した。

このように、働き方の「二極化」という言葉は、不安定雇用、低賃金、能力開発機会不足という非正社員が直面している問題と、仕事のやりがいや仕事と生活の両立の面で潜在的な不満を抱えているという正社員が直面している問題の両方を指しており、その両方を解決する処方箋として、限定正社員区分に期待がかけられている状況である。

このような状況を踏まえ、まず高橋（2012）では、限定正社員区分がいわゆる非正社員問題の解決に貢献しているか否かを検証した。これに対し本章では、限定正社員区分が正社員の働き方にどのような影響を与えているのか、より具体的には、限定正社員区分が正社員の働き方の多様化を促進する機能を果たしているのかを検証することとする。

## 2. 多様な働き方

それでは、具体的にどのような特徴がみられれば、限定正社員区分が正社員の働き方の多様化を促進していると言えるだろうか。以下、多様な働き方を実現していると呼びうるための要件を設定することにしたい。

第1に、正社員と非正社員の働き方の「二極化」を解消する社員区分として期待がかけられているという文脈上、限定正社員の労働条件が、働き方に限定のない正社員と非正社員の中間的なものであることが求められよう。具体的には、雇用の安定性、賃金を取り上げる。

<sup>7</sup> 労働市場改革専門調査会（2008）を参照。

<sup>8</sup> 雇用政策研究会（2010）を参照。

第 2 に、「多様な」働き方と呼びうるためには、働き方に限定のない正社員よりも「劣った」働き方であってはならないだろう。具体的には、第 1 の要件に掲げたように、限定正社員の雇用の安定性や賃金の水準が働き方に限定のない正社員よりも低いとしても、働き方に限定があることによりその「低さ」が相殺され、限定正社員の働き方に対する自己評価が働き方に限定のない正社員のそれを下回らないことが求められる。

第 3 に、上述した「働き方に限定があることによりその『低さ』が相殺」されているメカニズムが、具体的に推論できなければならないだろう。後述するように、職種限定正社員であれば仕事内容にやりがいを感じている、勤務地限定正社員であれば生活満足度が高いというように、働き方にどのような個性があるのかが、具体的に確認できなければならないだろう。

### 3. 方法とデータ

本章では、労働政策研究・研修機構が 2010 年 8 月に実施した「多様な就業形態に関する実態調査」（事業所票・従業員票）の二次分析を行う。この調査は、常用雇用規模 10 人以上の民営事業所の人事部門責任者およびその事業所に雇用される従業員を対象に、さまざまな雇用・就業形態の従業員の的確な活用と就業環境の整備に向けた労働政策を検討することを目的として実施されたものである。事業所票は、10,000 事業所に配布され、有効回答数は 1,610 件（有効回答率 16.1%）であり、従業員票は 1 事業所あたり 10 名に配布され、有効回答数は 11,010 名（有効回答率 11.0%）であった。また、従業員票のうち 9,710 名分は、事業所票とのマッチングが可能である<sup>9</sup>。本章では、図表 2 - 2 - 1～図表 2 - 2 - 3 では事業所票を使用し、図表 2 - 2 - 4 以降ではすべてマッチング票を使用する。

分析対象とするのは、事業所票については、「貴企業には、貴事業所以外に事業所がありますか」との設問に対し「ある」と回答した事業所、マッチング票については、それらの事業所で働く従業員である<sup>10</sup>。

分析においては、従業員を、正社員と非正社員に大別した後、正社員を働き方に限定のない正社員と、限定のある正社員に分類している。その際、正社員とは、勤め先で「正規の職員・従業員」と呼ばれており、かつ、期間の定めのない雇用契約を締結して働いている者と定義する<sup>11</sup>。よって、「正規の職員・従業員」と呼ばれているが期間の定めのある雇用契約を締結して働いている者は、分析対象から除外される。また、働き方に限定のある正社員としては、2010 年の「雇用政策研究会報告書」で例示されている職種限定正社員、勤務地限定正社員の 2 つをとりあげる。

<sup>9</sup> 調査の詳細については、労働政策研究・研修機構編（2011）を参照。

<sup>10</sup> ただし、60 歳以上の従業員、「管理の仕事」をしている従業員、勤め先で「派遣会社の派遣社員」、「業務請負会社の社員」は、分析から除外した。その理由については、（高橋 2012；19 - 20）を参照。

<sup>11</sup> このような定義を採用する理由については、（高橋 2012；11 - 13）を参照。



#### 4. 本章の構成

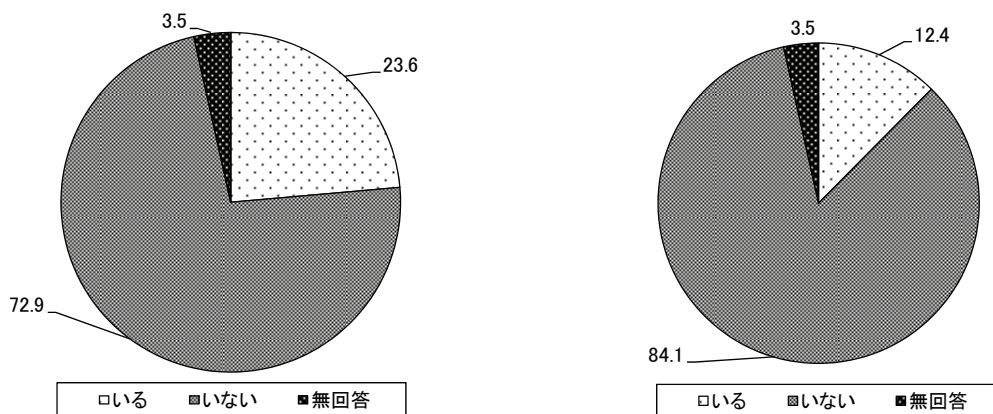
本章の構成は次の通りである。第2節では、限定正社員の所在と属性を確認する。第3節では、限定正社員の働き方を分析し、それが「多様な働き方」と呼びうるための要件を満たしているかどうかを検討する。第4節では、限定正社員の働き方が「多様な働き方」と呼びうるための要件を満たしていない場合、それがなぜなのかを分析、考察する。第5節では、本章の内容をまとめる。

### 第2節 限定正社員の所在と属性

#### 1. 限定正社員の所在

限定正社員は、どのような事業所で、どのくらい活用されているのだろうか。図表2-2-1は、事業所票により、限定正社員の活用状況をみたものである。ここから、職種限定正社員（特定の職種にのみ就業することを前提に雇用している社員）は全体の23.6%、勤務地限定正社員（特定の事業所において、又は転居しないで通勤可能な範囲にある事業所においてのみ就業することを前提に雇用している社員）は全体の12.4%の事業所が活用していることが分かる<sup>12</sup>。

図表 2-2-1 限定正社員の有無 (%) (左：職種限定正社員、右：勤務地限定正社員)



図表2-2-2は、事業所属性ごとの限定正社員の活用状況をみたものである。ここから、職種限定正社員の活用割合が高い区分として、業種では「運輸業、郵便業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「サービス業（他に分類されないもの）」が、事業所形態では「営業所」、「その他」があることが分かる<sup>13</sup>。これに対し、企業規模による傾向は、必ずしもはっきりとは見出せない。

<sup>12</sup> なお、第1節第3項で述べた通り、ここで言う「全体」とは、「貴企業には、貴事業所以外に事業所がありますか」との設問に対し「ある」と回答した事業所のことである。

<sup>13</sup> Nが小さい区分については、除外した。次段落においても同様。

他方、勤務地限定正社員の活用割合が高い区分としては、業種では「建設業」、「金融・保険業」がある。また、総じて企業規模が大きいほど、勤務地限定正社員を活用している割合が高いことが分かる。これに対し、事業所形態では、N がやや小さいが、「研究所」において活用割合が高い。

図表 2-2-2 事業所属性と限定正社員の有無（行％）

	職種限定正社員			勤務地限定正社員			N
	いる	いない	無回答	いる	いない	無回答	
農林・漁業	50.0	50.0	0.0	0.0	100.0	0.0	2
鉱業、採石業、砂利採取業	0.0	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	1
建設業	22.4	75.3	2.4	23.5	75.3	1.2	85
製造業	9.8	87.4	2.8	11.4	87.1	1.6	317
電気・ガス・熱供給・水道業	29.4	64.7	5.9	0.0	94.1	5.9	17
情報通信業	9.7	90.3	0.0	9.7	90.3	0.0	31
運輸業、郵便業	33.3	61.7	4.9	13.6	80.2	6.2	81
卸売業	16.9	80.3	2.8	15.5	78.9	5.6	71
小売業	8.8	85.7	5.5	9.9	84.6	5.5	91
金融・保険業	10.2	88.1	1.7	39.0	59.3	1.7	59
不動産業、物品賃貸業	14.3	85.7	0.0	42.9	57.1	0.0	7
学術研究、専門・技術サービス業	22.2	74.1	3.7	18.5	74.1	7.4	27
宿泊業、飲食サービス業	24.2	72.7	3.0	6.1	93.9	0.0	33
生活関連サービス業	26.7	73.3	0.0	6.7	93.3	0.0	15
娯楽業	16.7	83.3	0.0	8.3	91.7	0.0	12
教育、学習支援業	39.5	53.5	7.0	8.1	84.9	7.0	86
医療、福祉	52.9	43.6	3.4	6.9	89.2	3.9	204
複合サービス業	15.6	81.3	3.1	3.1	90.6	6.3	32
サービス業(他に分類されないもの)	21.3	74.7	4.0	13.3	82.7	4.0	150
その他	26.0	72.0	2.0	6.0	92.0	2.0	50
無回答	18.8	75.0	6.3	12.5	81.3	6.3	16
企業規模:1000人以上	24.2	73.2	2.6	20.4	78.1	1.4	421
企業規模:500~999人	24.2	72.7	3.0	13.1	83.8	3.0	297
企業規模:300~499人	20.4	77.1	2.4	8.6	89.4	2.0	245
企業規模:100~299人	24.6	70.7	4.7	6.6	87.2	6.1	423
企業規模:30~99人	18.6	75.2	6.2	8.8	85.0	6.2	113
企業規模:29人以下	16.0	60.0	24.0	4.0	60.0	36.0	25
企業規模:無回答	20.9	73.3	5.8	2.3	91.9	5.8	86
事業所形態:事務所	16.9	80.3	2.9	12.7	83.3	3.9	456
事業所形態:工場・作業所	9.2	86.8	4.0	10.3	86.5	3.2	349
事業所形態:研究所	31.6	68.4	0.0	26.3	63.2	10.5	19
事業所形態:営業所	27.0	68.3	4.6	13.9	80.7	5.4	259
事業所形態:店舗	11.0	85.8	3.2	13.5	85.2	1.3	155
事業所形態:その他	47.3	47.9	4.8	8.2	87.0	4.8	353
事業所形態:無回答	10.5	73.7	15.8	10.5	73.7	15.8	19
計	23.6	72.9	3.5	12.4	84.1	3.5	1387

それでは、限定正社員の活用の有無を被説明変数、業種、企業規模、事業所形態を説明変数として回帰分析（二項ロジスティック回帰分析）を行うとどうなるか。図表 2 - 2 - 3 は、その結果を示したものである。

ここから、職種限定正社員は、業種では「運輸業、郵便業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「サービス業（他に分類されないもの）」で、事業所形態では「営業所」、「その他」で活用されている場合が多いことが読み取れる。

他方、勤務地限定正社員は、業種では「建設業」、「金融・保険業」、「不動産業、物品賃貸業」で、企業規模では 1,000 人以上の大企業で活用されている場合が多いことが読み取れる。また、図表 2 - 2 - 2 において N が小さかった事業所形態「研究所」についても、10%水準で

正の効果が得られている。

図表 2-2-3 限定正社員の有無の規定要因（二項ロジスティック回帰分析）

被説明変数: 「いる」=1、「いない」=0	職種限定正社員		勤務地限定正社員	
	B	S.E.	B	S.E.
農林・漁業	2.493	1.04 *	-18.701	23049.35
鉱業、採石業、砂利採取業	-19.103	27704.09	-18.507	28212.1
建設業 (製造業)	0.953	0.374 *	1.125	0.385 **
電気・ガス・熱供給・水道業	1.064	0.597 †	-0.966	1.072
情報通信業	-0.106	0.674	-0.087	0.68
運輸業、郵便業	1.213	0.367 **	0.245	0.437
卸売業	0.415	0.435	0.825	0.441 †
小売業	-0.054	0.513	0.107	0.505
金融・保険業	-0.194	0.56	1.676	0.427 ***
不動産業、物品賃貸業	1.142	0.865	2.133	0.755 **
学術研究、専門・技術サービス業	1.002	0.521 †	0.52	0.585
宿泊業、飲食サービス業	0.774	0.512	-0.261	0.696
生活関連サービス業	0.804	0.713	-0.324	1.076
娯楽業	1.061	0.764	0.038	1.112
教育、学習支援業	1.075	0.397 **	-0.811	0.58
医療、福祉	1.848	0.365 ***	-0.46	0.502
複合サービス業	0.854	0.549	-1.026	1.07
サービス業(他に分類されないもの)	0.919	0.341 **	0.335	0.377
その他	0.801	0.418 †	-0.85	0.67
企業規模:(1000人以上)				
企業規模:500~999人	-0.214	0.204	-0.492	0.229 *
企業規模:300~499人	-0.525	0.227 *	-1.027	0.276 ***
企業規模:100~299人	-0.076	0.183	-1.251	0.243 ***
企業規模:30~99人	-0.332	0.301	-1.096	0.373 **
企業規模:29人以下	-0.547	0.632	-1.53	1.071
事業所形態:(事務所)				
事業所形態:工場・作業所	-0.071	0.311	0.068	0.329
事業所形態:研究所	0.703	0.545	1.058	0.611 †
事業所形態:営業所	0.575	0.206 **	0.069	0.252
事業所形態:店舗	-0.096	0.356	-0.009	0.37
事業所形態:その他	0.866	0.246 ***	0.312	0.395
定数	-2.165	0.318	-1.614	0.325
N		1442		1439
-2 Log Likelihood		1372.834		990.005
カイ2乗		220.893 ***		102.581 ***
Nagelkerke R2乗		0.212		0.129

注 1) ( ) はレファレンス・グループ。

注 2) \*\*\* : p<0.001, \*\* : p<0.01, \* : p<0.05, † : p<0.1。

## 2. 限定正社員の属性

他方、限定正社員は、属性面でどのような特徴を持っているだろうか。図表 2 - 2 - 4 にて、限定正社員を活用している事業所における、働き方に限定のない正社員、限定正社員、非正社員の性別、年齢、学歴、主たる生計の担い手が誰か、職種の構成を比較する<sup>1415</sup>。

職種限定正社員（職種が特定されている正社員）の特徴としては、次のことがあげられる。第 1 に、男性割合は、職種に限定のない正社員ほど高くはないが、非正社員よりは高い。第

<sup>14</sup> なお、本調査の従業員票は、事業所票の送付先である「人事部門責任者」に配布を依頼しているため、職種の構成を見る時には、いずれの社員区分においても、「専門的・技術的な仕事」や「事務の仕事」の割合がかなり高くなっている点に注意が必要である。

<sup>15</sup> 以下、図表 2 - 2 - 4 ~ 図表 2 - 3 - 6 の分析は、高橋（2012）と類似しているが、高橋（2012）ではすべての事業所の従業員を分析対象としているのに対し、本章では職種限定正社員を活用している事業所で働く従業員、あるいは勤務地限定正社員を活用している事業所で働く従業員のみを対象としている点で異なっている。

2 に、年齢構成については、職種に限定のない正社員ほど若くはないが、非正社員よりは若い。第 3 に、高学歴者（大卒以上）の割合を見ると、職種に限定のない正社員ほど高くはないが、非正社員よりは高い。第 4 に、主たる生計の担い手が自分である割合を見ると、職種に限定のない正社員ほど高くはないが、非正社員よりは高い。第 5 に、職種構成を見ると、職種に限定のない正社員、非正社員と比べて、「専門的・技術的な仕事」の割合が高く、「事務の仕事」の割合が低い。

同様に、勤務地限定正社員（勤務地、勤務エリアが特定されている正社員）の特徴としては、次のことがあげられる。第 1 に、男性割合は、勤務地に限定のない正社員ほど高くはないが、非正社員よりは高い。第 2 に、年齢構成については、勤務地に限定のない正社員とさほど変わらない。第 3 に、高学歴者（大卒以上）の割合を見ると、勤務地に限定のない正社員ほど高くはないが、非正社員よりは高い。第 4 に、主たる生計の担い手が自分である割合を見ると、勤務地に限定のない正社員ほど高くはないが、非正社員よりは高い。第 5 に、職種構成を見ると、勤務地に限定のない正社員と比べて「事務の仕事」や現業職（「技能工・生産工程に関わる仕事」、「運輸・通信の仕事」、「保安の仕事」）の割合が高く<sup>16</sup>、「専門的・技術的な仕事」の割合が低い。特に、「専門的・技術的な仕事」の割合の低さは際立っており、非正社員のそれよりも低くなっている。

図表 2-2-4 限定正社員の属性（列%）

	職種限定正社員活用事業所			勤務地限定正社員活用事業所		
	職種に限定のない正社員	職種限定正社員	非正社員	勤務地に限定のない正社員	勤務地限定正社員	非正社員
男性	56.5	39.7	12.5	68.9	27.3	19.0
女性	43.4	60.3	87.5	31.1	72.7	81.0
無回答	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
29歳以下	25.9	22.1	15.6	29.2	31.7	11.9
30～39歳	38.1	35.0	30.6	37.8	38.1	26.5
40～49歳	21.7	25.0	28.7	22.4	18.7	33.7
50～59歳	14.4	17.9	25.2	10.6	11.5	27.9
中学	1.8	1.2	3.4	0.3	0.7	3.1
高等学校	31.9	38.5	42.3	27.6	29.5	51.0
短大・高専	20.8	32.4	34.6	15.4	20.9	29.9
大卒以上	44.8	27.6	19.4	56.4	48.9	15.6
無回答	0.7	0.3	0.3	0.3	0.0	0.3
自分	64.3	56.5	23.5	72.1	44.6	32.0
自分以外	33.3	42.1	74.2	26.0	54.0	66.7
無回答	2.4	1.5	2.3	1.9	1.4	1.4
専門的・技術的な仕事	24.2	46.2	27.0	20.2	8.6	13.6
事務の仕事	49.2	30.3	39.5	53.2	71.2	53.1
販売の仕事	5.5	2.1	1.9	11.5	3.6	4.1
技能工・生産工程に関わる仕事	6.9	5.0	3.2	5.1	5.8	7.5
運輸・通信の仕事	2.2	5.6	2.8	1.0	3.6	3.1
保安の仕事	2.0	1.8	0.5	1.3	1.4	2.4
農・林・漁業に関わる仕事	0.2	0.0	0.2	0.3	0.0	0.3
サービスの仕事	6.9	6.8	14.4	3.5	1.4	4.8
その他	2.9	2.4	10.6	3.8	4.3	11.2
N	549	340	648	312	139	294

<sup>16</sup> 「事務の仕事」の割合が高いことから、ここでの勤務地限定正社員と、コース別人事管理のもとでのいわゆる一般職正社員（原則として管理職にならないことになっている正社員）の異同に関心を持つ読者もいるかもしれない。そこで、試みにここでの勤務地限定正社員のうち一般職正社員の割合を求めたところ、24.5%にとどまっていた。よって、ここでの勤務地限定正社員は、さしあたり一般職正社員とは別概念と捉えてよいと考えられる。

総じて、限定正社員は、男性割合や高学歴者の割合、主たる生計の担い手が自分である割合において、限定のない正社員と非正社員の中間にある。他方、職種については、職種限定正社員と勤務地限定正社員とで状況が異なっており、職種限定正社員には「専門的・技術的な仕事」が多く、勤務地限定正社員には「事務の仕事」や現業職が多いという特徴がある。

### 第3節 限定正社員の働き方

本節では、限定正社員の働き方を分析し、それが「多様な働き方」と呼びうるための要件を満たしているかどうかを検討する。具体的には、①限定正社員の労働条件が、働き方に限定のない正社員と非正社員の中間的なものであるかどうか、②限定正社員の働き方に対する自己評価が、働き方に限定のない正社員のそれを下回っていないかどうか、③限定正社員の働き方の個性が具体的に見出せるかどうかを検証する。

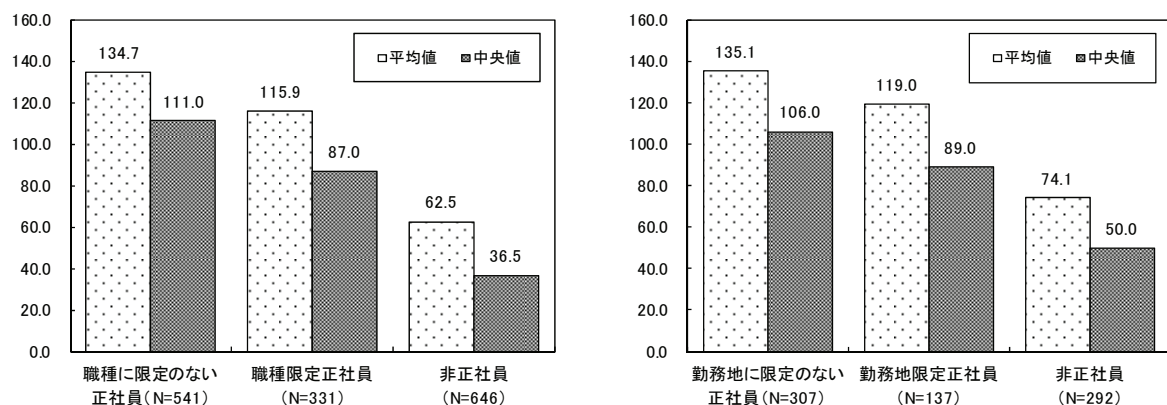
#### 1. 中間的な労働条件

##### (1) 雇用の安定性（勤続期間）

本項では、限定正社員の労働条件として、雇用の安定性と賃金を取り上げる。まず、雇用の安定性の指標として、現在の会社での勤続期間を分析する<sup>17</sup>。

図表 2-3-1 社員区分ごとにみた勤続期間（単位：月）

（左：職種限定正社員活用事業所、右：勤務地限定正社員活用事業所）



図表 2-3-1 (左) は、職種に限定のない正社員、職種限定正社員、非正社員の勤続期間の平均値、中央値を示したものである。ここから、職種限定正社員の勤続期間は、職種に限

<sup>17</sup> 一般に、勤続期間は、現在の職場における雇用の安定性と個人の離転職行動の両方の影響を受けるため、図表 2-3-1 (平均値・中央値の比較) の結果をそのまま雇用の安定性のあらわれと捉えることには問題があるだろう。しかし、図表 2-3-2 (OLS) の結果から読み取れるように、「生計の担い手か否か」を含む個人属性、事業所属性をコントロールしても、なお有意な差がある以上、結論として、職種や勤務地に限定のない正社員と、それらに限定のある正社員、非正社員の 3 者の間には、雇用の安定性について差があると捉えてよいと考えられる。

定のない正社員と非正社員の中間的な長さであることが分かる。同様に、図表 2 - 3 - 1 (右)からは、勤務地限定正社員の勤続期間が、勤務地に限定のない正社員と非正社員の中間的な長さであることが分かる。

それでは、個人属性および事業所属性をコントロールした上でも同じことが言えるだろうか。このことを確認するため、図表 2 - 3 - 2 (左)にて、職種限定正社員の勤続期間が、職種に限定のない正社員、非正社員の勤続期間と異なるのかどうかを OLS によって確認した。その際、手続的には、職種限定正社員をレファレンス・グループとし、それと比べて職種に限定のない正社員、非正社員の勤続期間が有意に長い、あるいは短いかを検証する形をとっている。その結果、職種限定正社員の勤続期間は、職種に限定のない正社員よりは短く、非正社員よりは長いことが確認できる。

図表 2 - 3 - 2 (右)は、上記と同様に、勤務地限定正社員の勤続期間が、勤務地に限定のない正社員、非正社員の勤続期間と異なるのかどうかを OLS によって確認したものである。その結果、勤務地限定正社員の勤続期間は、勤務地に限定のない正社員よりはやや短く、非正社員よりは長いことが確認できる。

図表 2-3-2 社員区分と勤続期間 (OLS)

(左：職種限定正社員活用事業所、右：勤務地限定正社員活用事業所)

被説明変数=勤続期間(月数)	B	S.E.	被説明変数=勤続期間(月数)	B	S.E.
職種に限定のない正社員 (職種限定正社員)	24.047	5.833 ***	勤務地に限定のない正社員 (勤務地限定正社員)	18.645	8.06 *
非正社員	-64.786	5.886 ***	非正社員	-88.619	8.373 ***
定数	198.916	17.339	定数	190.886	20.2
N		1397	N		706
F値		24.949 ***	F値		14.677 ***
調整済みR2乗		0.430	調整済みR2乗		0.455

注 1) ( ) はレファレンス・グループ。

注 2) \*\*\* :  $p < 0.001$ , \*\* :  $p < 0.01$ , \* :  $p < 0.05$ , † :  $p < 0.1$ 。

注 3) 説明変数には、上記の他、性別ダミー、年齢 (10 歳刻み) ダミー、学歴ダミー、生計の担い手ダミー、職種ダミー、業種ダミー、企業規模ダミー、事業所形態ダミーを投入。ダミー変数のカテゴリー化については、図表 2 - 2 - 2、図表 2 - 2 - 4 を参照。

## (2) 賃金 (所定内時給)

次に、賃金の指標として、所定内時給を取り上げる<sup>18</sup>。図表 2 - 3 - 3 (左)は、職種に限定のない正社員、職種限定正社員、非正社員の所定内時給の平均値、中央値を示したものである。ここから、職種限定正社員の所定内時給は、職種に限定のない正社員よりやや低く、非正社員より高いことが分かる。同様に、図表 2 - 3 - 3 (右)からは、勤務地限定正社員の所定内時給が、勤務地に限定のない正社員と非正社員の中間的な金額であることが分かる。

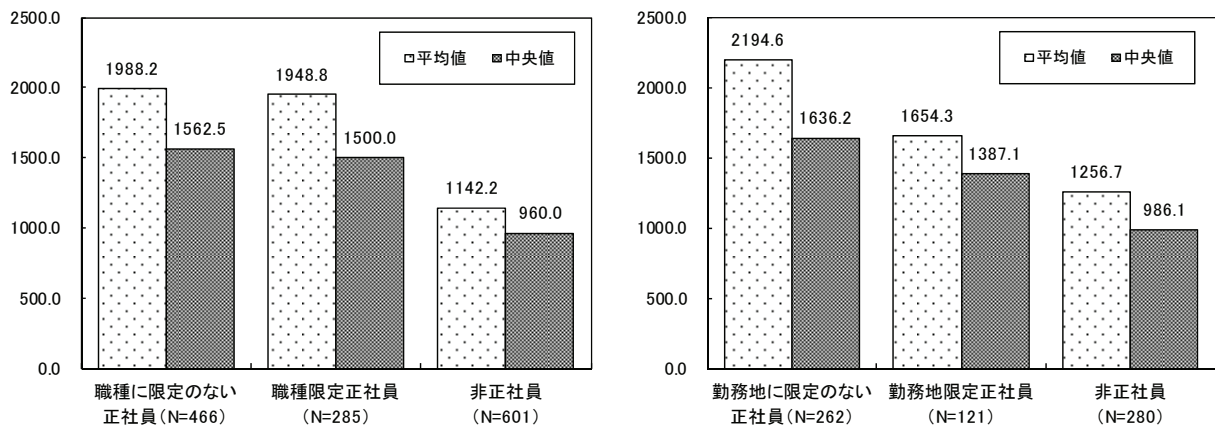
<sup>18</sup> 所定内時給の求め方は、次の通り。第 1 に、「時給」の者については、時給金額をそのまま使用した。第 2 に、「日給」の者については、日給金額に週労働日数を乗じ、週所定労働時間で除した額を使用した。第 3 に、「週給」の者については、週給金額を週所定労働時間で除した額を使用した。第 4 に、「月給」の者については、月給金額を週所定労働時間の 4 倍で除した額を使用した。第 5 に、「年俸」の者については、分析から除外した。その理由は、年俸金額のなかに、賞与相当分が含まれている可能性があるからである。

それでは、個人属性および事業所属性をコントロールした上でも同じことが言えるだろうか。このことを確認するため、図表 2-3-4 (左) にて、職種限定正社員の所定内時給が、職種に限定のない正社員、非正社員の所定内時給と異なるのかどうかを OLS によって確認した。その際、手続的には、先と同様に職種限定正社員をレファレンス・グループとし、それと比べて職種に限定のない正社員、非正社員の所定内時給が有意に高い、あるいは低いかを検証する形をとっている。その結果、職種限定正社員の所定内時給は、職種に限定のない正社員とは差がなく、非正社員よりは高いことが確認できる。

図表 2-3-4 (右) は、勤務地限定正社員の所定内時給が、勤務地に限定のない正社員、非正社員の所定内時給と異なるのかどうかを OLS によって確認したものである。その結果、勤務地限定正社員の所定内時給は、勤務地に限定のない正社員よりはやや低く、非正社員よりは高いことが確認できる。

図表 2-3-3 社員区分ごとにみた所定内時給 (単位: 円)

(左: 職種限定正社員活用事業所、右: 勤務地限定正社員活用事業所)



図表 2-3-4 社員区分と所定内時給 (OLS)

(左: 職種限定正社員活用事業所、右: 勤務地限定正社員活用事業所)

被説明変数=Ln(所定内時給)	B	S.E.	被説明変数=Ln(所定内時給)	B	S.E.
職種に限定のない正社員 (職種限定正社員)	-0.028	0.034	勤務地に限定のない正社員 (勤務地限定正社員)	0.102	0.053 †
非正社員	-0.327	0.035 ***	非正社員	-0.247	0.059 ***
定数	6.055	0.225	定数	5.984	0.327
N		1257	N		636
F値		16.505 ***	F値		9.458 ***
調整済みR2乗		0.341	調整済みR2乗		0.353

注 1) ( ) はレファレンス・グループ。

注 2) \*\*\* : p<0.001, \*\* : p<0.01, \* : p<0.05, † : p<0.1。

注 3) 説明変数には、上記の他、性別ダミー、年齢、年齢 2 乗、教育年数、職種ダミー、業種ダミー、企業規模ダミー、事業所形態ダミーを投入。ダミー変数のカテゴリー化については、図表 2-2-2、図表 2-2-4 を参照。

以上の分析から、職種限定正社員の労働条件は、主として雇用の安定性の面で、職種に限定のない正社員と非正社員の中間的な水準にあることが分かった。他方、勤務地限定正社員の労働条件は、雇用の安定性の面と賃金の面で、勤務地に限定のない正社員と非正社員の中間的な水準にあることが分かった。総じて、限定正社員の労働条件は、働き方に限定のない正社員と非正社員の中間的な水準にあると言える。

## 2. 働き方の自己評価

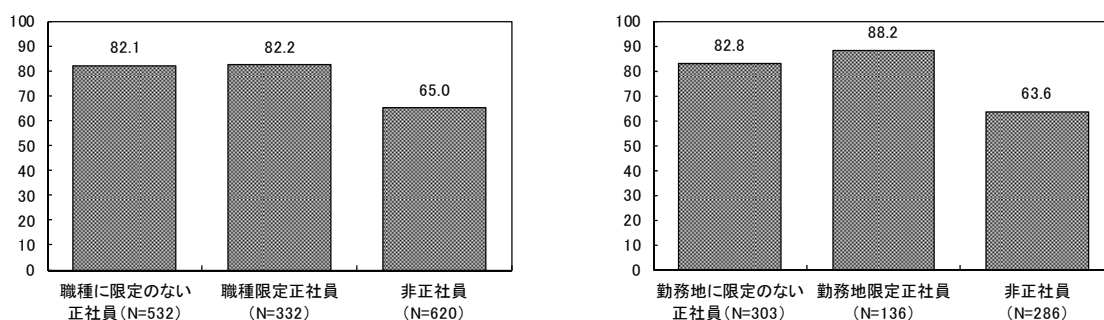
本項では、働き方の自己評価の指標として、現在の働き方を継続したいと思うか否か、すなわち現在の働き方の継続希望を取り上げる。

図表 2-3-5（左）は、職種に限定のない正社員、職種限定正社員、非正社員の現在の働き方の継続希望割合を示したものである。ここから、職種限定正社員の現在の働き方の継続希望は、職種に限定のない正社員のそれと比べて必ずしも弱いわけではないこと、他方で非正社員の現在の働き方の継続希望は弱いことが分かる。

同様に、図表 2-3-5（右）は、勤務地に限定のない正社員、勤務地限定正社員、非正社員の現在の働き方の継続希望割合を示したものである。ここから、勤務地限定正社員の現在の働き方の継続希望は、勤務地に限定のない正社員のそれと比べて、必ずしも弱いわけではなく、むしろ強いことが分かる。他方、非正社員の現在の働き方の継続希望は弱い。

図表 2-3-5 社員区分ごとにみた現在の働き方を継続したい者の割合（％）

（左：職種限定正社員活用事業所、右：勤務地限定正社員活用事業所）



それでは、個人属性および事業所属性をコントロールした上でも同じことが言えるだろうか。このことを確認するため、図表 2-3-6（左）にて、職種に限定のない正社員をレファレンス・グループとして二項ロジスティック回帰分析を行った。その結果、職種限定正社員の現在の働き方の継続希望は、職種に限定のない正社員のそれと比べて弱いわけではないことが分かる。他方、非正社員のそれは有意に弱い。

同様に、図表 2-3-6（右）にて、勤務地に限定のない正社員をレファレンス・グループとして二項ロジスティック回帰分析を行った。その結果、勤務地限定正社員の現在の働き方



の継続希望は、勤務地に限定のない正社員のそれと比べて弱いわけではないことが分かる。他方、非正社員のそれは有意に弱い。

このように、限定正社員の働き方の自己評価は、働き方に限定のない正社員のそれと比べて、必ずしも低くない。このことは、前項で示したように、限定正社員の労働条件が働き方に限定のない正社員の労働条件より低いとしても、働き方に限定があることによりその「低さ」が相殺されていることを示唆する。次項以下では、限定正社員の働き方の個性について分析することで、「働き方に限定があることによりその『低さ』が相殺」されているメカニズムを、具体的に推論する作業を行う。

図表 2-3-6 社員区分と現在の働き方の継続希望（二項ロジスティック回帰分析）

（左：職種限定正社員活用事業所、右：勤務地限定正社員活用事業所）

被説明変数： 希望する=1、希望しない=0 (職種に限定のない正社員)			被説明変数： 希望する=1、希望しない=0 (勤務地に限定のない正社員)		
	B	S.E.		B	S.E.
職種限定正社員	-0.234	0.210	勤務地限定正社員	0.529	0.353
非正社員	-1.331	0.198 ***	非正社員	-1.298	0.294 ***
定数	2.796	0.615	定数	22.507	22100.74
N		1361	N		694
-2 Log Likelihood カイ2乗		1362.830	-2 Log Likelihood カイ2乗		653.377
Nagelkerke R2乗		0.169	Nagelkerke R2乗		0.196

注 1) ( ) はレファレンス・グループ。

注 2) \*\*\* : p<0.001, \*\* : p<0.01, \* : p<0.05, † : p<0.1。

注 3) 説明変数には、上記の他、性別ダミー、年齢（10歳刻み）ダミー、学歴ダミー、生計の担い手ダミー、職種ダミー、業種ダミー、企業規模ダミー、事業所形態ダミーを投入。ダミー変数のカテゴリー化については、図表 2-2-2、図表 2-2-4 を参照。

### 3. 働き方の個性

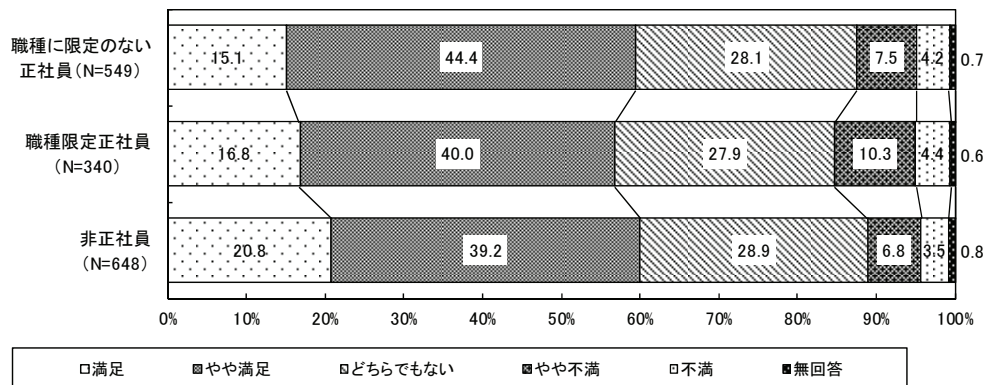
#### (1) 仕事のやりがい（「仕事の内容・やりがい」に対する満足度）

先に見たように、職種限定正社員は、職種に限定のない正社員と比べて雇用の安定性が低い。これに対し、職種に限定があることによるメリットの1つとして、自分の希望する仕事を継続でき、仕事にやりがいを見出せることがあげられる。そこで、職種限定正社員の「仕事の内容・やりがい」に対する満足度を分析することとする。

図表 2-3-7 は、職種に限定のない正社員、職種限定正社員、非正社員別に、「仕事の内容・やりがい」に対する満足度を示したものである。ここから、職種限定正社員の「仕事の内容・やりがい」に対する満足度が、必ずしも高いわけではないことが分かる。

この点は、順序ロジスティック回帰分析の結果を示した図表 2-3-8 をみても変わらない。すなわち、これらの分析結果をみる限り、職種限定正社員だからといって、必ずしも職種に限定のない正社員と比べて仕事にやりがいを見出しやすいわけではないと言える。

図表 2-3-7 社員区分ごとにみた「仕事の内容・やりがい」満足度  
(職種限定正社員活用事業所)



図表 2-3-8 社員区分と「仕事の内容・やりがい」満足度 (順序ロジスティック回帰分析)  
(職種限定正社員活用事業所)

被説明変数: 「仕事の内容・やりがい」満足度 (5段階) (職種に限定のない正社員)	B	S.E.
職種限定正社員	-0.199	0.142
非正社員	0.130	0.141
$\tau=1$	-3.382	0.464
$\tau=2$	-2.154	0.450
$\tau=3$	-0.487	0.445
$\tau=4$	1.484	0.447
N		1398
-2 Log Likelihood		3389.807
カイ2乗		75.325 **
Nagelkerke R2乗		0.056

注 1) ( ) はレファレンス・グループ。

注 2) \*\*\* :  $p < 0.001$ , \*\* :  $p < 0.01$ , \* :  $p < 0.05$ , † :  $p < 0.1$ 。

注 3) 説明変数には、上記の他、性別ダミー、年齢 (10 歳刻み) ダミー、学歴ダミー、生計の担い手ダミー、職種ダミー、業種ダミー、企業規模ダミー、事業所形態ダミーを投入。ダミー変数のカテゴリー化については、図表 2-2-2、図表 2-2-4 を参照。

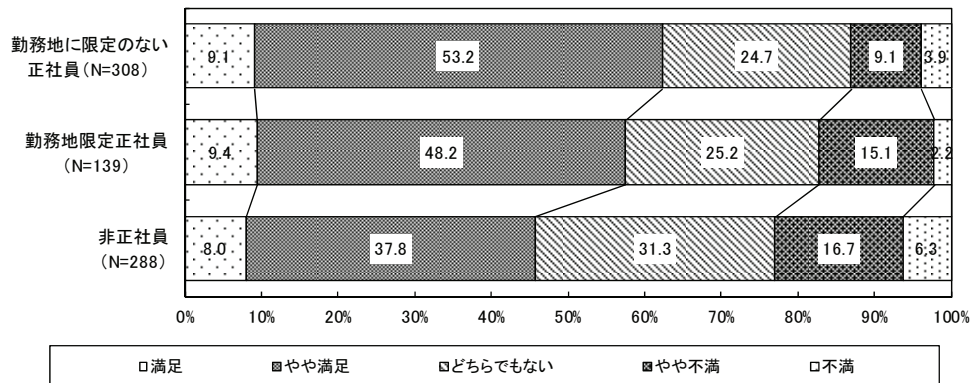
## (2) 仕事と生活の両立 (「現在の生活全体」に対する満足度)

先に見たように、勤務地限定正社員は、勤務地に限定のない正社員と比べて雇用の安定性、賃金が低い。これに対し、勤務地に限定があることによるメリットの 1 つとして、転居をとまなう転勤がないことにより、仕事と生活を両立しやすいことがあげられる。そこで、勤務地限定正社員の「現在の生活全体」に対する満足度を分析することとする。

図表 2-3-9 は、勤務地に限定のない正社員、勤務地限定正社員、非正社員別に、「現在の生活全体」に対する満足度を示したものである。ここから、勤務地限定正社員の「現在の生活全体」に対する満足度が、必ずしも高いわけではないことが分かる。

この点は、順序ロジスティック回帰分析の結果を示した図表 2-3-10 をみても変わらない。すなわち、これらの分析結果をみる限り、勤務地限定正社員だからといって、必ずしも勤務地に限定のない正社員と比べて仕事と生活の両立を図りやすいわけではないと言える。

図表 2-3-9 社員区分ごとにみた「現在の生活全体」満足度  
(勤務地限定正社員活用事業所)



図表 2-3-10 社員区分と「現在の生活全体」満足度 (順序ロジスティック回帰分析)  
(勤務地限定正社員活用事業所)

被説明変数: 「現在の生活全体」満足度(5段階)		
	B	S.E.
(勤務地に限定のない正社員)		
勤務地限定正社員	-0.220	0.218
非正社員	-0.742	0.212 ***
$\tau=1$	-3.761	1.153
$\tau=2$	-2.170	1.142
$\tau=3$	-0.735	1.139
$\tau=4$	1.957	1.143
N		704
-2 Log Likelihood		1646.249
カイ2乗		79.347 ***
Nagelkerke R2乗		0.115

注 1) ( ) はレファレンス・グループ。

注 2) \*\*\* :  $p < 0.001$ , \*\* :  $p < 0.01$ , \* :  $p < 0.05$ , † :  $p < 0.1$ 。

注 3) 説明変数には、上記の他、性別ダミー、年齢(10歳刻み)ダミー、学歴ダミー、生計の担い手ダミー、職種ダミー、業種ダミー、企業規模ダミー、事業所形態ダミーを投入。ダミー変数のカテゴリー化については、図表 2-2-2、図表 2-2-4 を参照。

#### 第 4 節 非正社員からの登用と限定正社員の働き方

前節第 3 項において、職種に限定があることによるメリット、勤務地に限定があることによるメリットが確認できなかったのはなぜだろうか。この点に関して、高橋(2012)では、非正社員からの登用が行われている限定正社員区分と、そうでない限定正社員区分とで、限定正社員が個性的な働き方を実現できるか否か——職種限定正社員が専門的スキルを形成できるか否か、勤務地限定正社員が仕事と生活の調和を実現できるか否か——が異なることが示唆されている。具体的には、非正社員からの登用が行われている限定正社員区分では、限定正社員が多様な働き方を実現しにくい可能性が示唆されている。

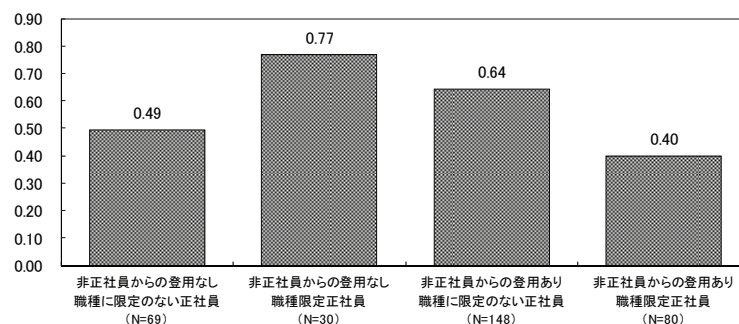
そこで本節では、非正社員からの登用の有無と<sup>19</sup>、働き方に限定のない正社員か限定正社員かを掛け合わせた変数を作成、あるいは両者の交互作用効果を分析することによって、限定正社員区分が個性的な働き方を促進する機能を本当に持っていないのかどうかを、改めて検証することとする。

### 1. 非正社員からの登用の有無と職種限定正社員の仕事のやりがい

図表 2-4-1 は、非正社員からの登用の有無と、職種に限定のない正社員か職種限定正社員かを掛け合わせた 4 区分ごとの、「仕事の内容・やりがい」満足度スコアの平均点を示したものである。

ここから、非正社員からの登用が行われていない事業所では、職種限定正社員は、職種に限定のない正社員に比べて「仕事の内容・やりがい」に対する満足度が高いことが分かる。他方、非正社員からの登用が行われている事業所では、職種限定正社員の「仕事の内容・やりがい」に対する満足度は、職種に限定のない正社員に比べて低い。いずれにせよ、全体としてみると、非正社員からの登用が行われていない事業所における職種限定正社員は、4 つの区分のなかで最も「仕事の内容・やりがい」に対する満足度が高い。

図表 2-4-1 非正社員からの登用の有無、社員区分ごとにみた「仕事の内容・やりがい」満足度  
(職種限定正社員活用事業所)



注) 満足度は、「満足」を 2 点、「やや満足」を 1 点、「どちらともいえない」を 0 点、「やや不満」を -1 点、「不満」を -2 点として平均点を求めたもの。

そのような傾向が、個人属性、事業所属性をコントロールしても確認できるのかどうかを

<sup>19</sup> ここでは、非正社員からの登用が行われているか否かを、有期社員（フルタイムの有期契約労働者）から正社員への登用制度または慣行があるか否かで判別する。有期社員から正社員への登用を指標とする理由については、(高橋 2012 ; 29) を参照。なお、元の調査票においては「登用先」が働き方に限定のない正社員か、働き方に限定のある正社員か区別されていない点に留意する必要がある。ただし、執筆者らが実施したヒアリング調査によれば、働き方に限定のない正社員区分、働き方に限定のある正社員区分、非正社員の 3 者を活用している事業所の場合、非正社員からの「登用」と言った時には、いずれも働き方に限定のある正社員区分への登用を指していたことから、ここでの分析においても、「登用先」は働き方に限定のある正社員区分だとみなしてほぼ差し支えないと考えられる (労働政策研究・研修機構編 (2012) 第 II 部の製造 C 社、製造 D 社、大企業 E 社、運輸 F 社、金融 G 社の事例を参照)。

示したのが、図表 2-4-2 である。ここから、「非正社員からの登用なし」と「職種限定正社員」の交互作用項が正に有意であり、非正社員からの登用が行われていない事業所では、職種限定正社員の「仕事の内容・やりがい」に対する満足度が、職種に限定のない正社員に比べて高いことが読み取れる<sup>20</sup>。

図表 2-4-2 非正社員からの登用の有無、社員区分と「仕事の内容・やりがい」満足度  
(順序ロジスティック回帰分析) (職種限定正社員活用事業所)

被説明変数:	B	S.E.
「仕事の内容・やりがい」満足度(5段階)		
非正社員からの登用なし	-0.904	0.362 *
職種限定正社員	-0.705	0.305 *
非正社員からの登用なし×職種限定正社員	1.330	0.543 *
$\tau=1$	-2.935	1.071
$\tau=2$	-1.658	1.048
$\tau=3$	0.158	1.041
$\tau=4$	2.097	1.049
N		298
-2 Log Likelihood		745.974
カイ2乗		55.054 †
Nagelkerke R <sup>2</sup> 乗		0.180

注 1) \*\*\* : p<0.001, \*\* : p<0.01, \* : p<0.05, † : p<0.1。

注 2) 説明変数には、上記の他、性別ダミー、年齢(10歳刻み)ダミー、学歴ダミー、生計の担い手ダミー、職種ダミー、業種ダミー、企業規模ダミー、事業所形態ダミーを投入。ダミー変数のカテゴリー化については、図表 2-2-2、図表 2-2-4 を参照。

注 3) 分析対象は、正社員のみ。

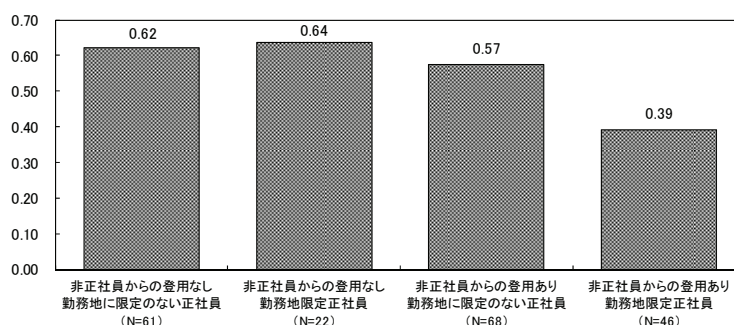
## 2. 非正社員からの登用の有無と勤務地限定正社員の仕事と生活の両立

図表 2-4-3 は、非正社員からの登用の有無と、勤務地に限定のない正社員か勤務地限定正社員かを掛け合わせた 4 区分ごとの、「現在の生活全体」満足度スコアの平均点を示したものである。

ここから、非正社員からの登用が行われていない事業所では、勤務地限定正社員は、勤務地に限定のない正社員に比べて「現在の生活全体」に対する満足度がやや高いことが分かる。他方、非正社員からの登用が行われている事業所では、勤務地限定正社員の「現在の生活全体」に対する満足度は、勤務地に限定のない正社員に比べて低い。いずれにせよ、全体としてみると、非正社員からの登用が行われていない事業所における勤務地限定正社員は、4 つの区分のなかで最も「現在の生活全体」に対する満足度が高い。

<sup>20</sup> 具体的には、非正社員からの登用が行われていない事業所では、職種に限定のない正社員に比べて、職種限定正社員の方が、B 係数の値が 0.625 (= (-0.705) + (1.330)) 高いことが読み取れる。

図表 2-4-3 非正社員からの登用の有無、社員区分ごとにみた「現在の生活全体」満足度  
(勤務地限定正社員活用事業所)



注) 満足度は、「満足」を2点、「やや満足」を1点、「どちらともいえない」を0点、「やや不満」を-1点、「不満」を-2点として平均点を求めたもの。

そのような傾向が、個人属性、事業所属性をコントロールしても確認できるのかどうかを示したのが、図表 2-4-4 である。ここから、「非正社員からの登用なし」と「勤務地限定正社員」の交互作用項が正に有意であり、非正社員からの登用が行われていない事業所では、勤務地限定正社員の「現在の生活全体」に対する満足度が、勤務地に限定のない正社員に比べて高いことが読み取れる<sup>21</sup>。

図表 2-4-4 非正社員からの登用の有無、社員区分と「現在の生活全体」満足度  
(順序ロジスティック回帰分析) (勤務地限定正社員活用事業所)

被説明変数: 「現在の生活全体」満足度(5段階)		
	B	S.E.
非正社員からの登用なし	0.063	0.468
勤務地限定正社員	-0.872	0.493 †
非正社員からの登用なし×勤務地限定正社員	1.485	0.788 †
τ=1	-3.382	1.922
τ=2	-1.228	1.872
τ=3	0.287	1.866
τ=4	3.746	1.899
N		186
-2 Log Likelihood		367.693
カイ2乗		62.915 **
Nagelkerke R2乗		0.313

注 1) \*\*\* : p<0.001, \*\* : p<0.01, \* : p<0.05, † : p<0.1。

注 2) 説明変数には、上記の他、性別ダミー、年齢(10歳刻み)ダミー、学歴ダミー、生計の担い手ダミー、職種ダミー、業種ダミー、企業規模ダミー、事業所形態ダミーを投入。ダミー変数のカテゴリー化については、図表 2-2-2、図表 2-2-4 を参照。

注 3) 分析対象は、正社員のみ。

このように、非正社員からの登用が行われていない事業所に限定するならば、職種に限定があることによるメリット、勤務地に限定があることによるメリットを具体的に確認することができる。

<sup>21</sup> 具体的には、非正社員からの登用が行われていない事業所では、勤務地に限定のない正社員に比べて、勤務地限定正社員の方が、B係数の値が0.613 (= (-0.872) + (1.485)) 高いことが読み取れる。

### 3. 非正社員からの登用が行われている事業所

それでは、非正社員からの登用が行われている事業所において、職種に限定があることによるメリット、勤務地に限定があることによるメリットが見出せないのはなぜだろうか。以下、非正社員からの登用が行われている事業所において、職種限定正社員が仕事のやりがいを見出しにくい理由、勤務地限定正社員が仕事と生活の両立を図りにくい理由を探る。

まず、図表 2-4-5 は、非正社員からの登用が行われているか否かによって、職種限定正社員に対する能力開発の度合（スコア）がどう異なるのかを示したものである<sup>22</sup>。ここから、非正社員からの登用が行われている事業所の職種限定正社員に対しては、能力開発が低調であることが分かる（ $p<0.05$ ）。それゆえ、非正社員からの登用が行われている事業所の職種限定正社員は、とりたてて「仕事の内容・やりがい」に対する満足度が高くないのだと考えられる。

図表 2-4-5 非正社員からの登用の有無ごとにみた職種限定正社員の能力開発の度合（スコア）

	平均値	N	標準偏差	p値
非正社員からの登用なし	2.22	27	0.751	0.022
非正社員からの登用あり	1.82	74	0.765	

次に、図表 2-4-6 は、非正社員からの登用が行われているか否かによって、勤務地限定正社員の 1 週あたりの残業時間がどう異なるのかを示したものである。ここから、非正社員からの登用が行われている事業所の勤務地限定正社員は、残業時間がやや長いことが分かる（ $p<0.1$ ）。それゆえ、非正社員からの登用が行われている事業所の勤務地限定正社員は、とりたてて「現在の生活全体」に対する満足度が高くないのだと考えられる。

図表 2-4-6 非正社員からの登用の有無ごとにみた勤務地限定正社員の 1 週の残業時間

	平均値	N	標準偏差	p値
非正社員からの登用なし	2.50	22	3.539	0.090
非正社員からの登用あり	5.72	46	8.397	

それでは、非正社員からの登用が行われている事業所において、職種限定正社員の能力開発が低調で、勤務地限定正社員の残業時間が長いのはなぜか。それは、端的に言うならば、職場の繁忙状態という要因が背後にあるからだと考えられる。

西村（2012）は、労働政策研究・研修機構編（2012）所収の、非正社員からの登用が積極的に行われている限定正社員区分の事例の分析から、それらの限定正社員区分が導入された背景として、「退職者によって生じる社内の空きポストを埋める人材を調達するため」、「労働市場の逼迫」、「法改正に対応するため」といった事情があると指摘しているが（西村 2012；

<sup>22</sup> 「あなたの会社は、あなたの職業能力開発に積極的だと思いますか」との設問に対し、「そう思う」を 3 点、「どちらともいえない」を 2 点、「そう思わない」を 1 点として平均点を求めたものである。

60)、ここで指摘されている事情のうち、「法改正に対応するため」以外のもの、すなわち「空きポストを埋める人材を調達するため」と「労働市場の逼迫」は、職場の繁忙状態としてまとめることができる。

そして、このような事業所では、職種限定正社員といえども十分な能力開発が行われない可能性、勤務地限定正社員といえども頻繁に残業をしている可能性がある。つまり、非正社員からの登用が行われている事業所では、職場の繁忙状態という要因が背後にあるがゆえに、限定正社員が個性的な働き方を実現しにくいのだと考えられる。

## 第5節 小括

本章の内容は、以下のようにまとめられる。第1に、限定正社員の所在を見ると、職種限定正社員は、業種では「運輸業、郵便業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「サービス業（他に分類されないもの）」で、事業所形態では「営業所」、「その他」で活用されている場合が多い。他方、勤務地限定正社員は、業種では「建設業」、「金融・保険業」、「不動産業、物品賃貸業」で、企業規模では1,000人以上の大企業で、事業所形態では「研究所」で活用されている場合が多い。

第2に、限定正社員の属性面での特徴を見ると、男性割合や高学歴者の割合、主たる生計の担い手が自分である割合において、限定のない正社員と非正社員の間にある。他方、職種については、職種限定正社員と勤務地限定正社員とで状況が異なっており、職種限定正社員には「専門的・技術的な仕事」が多く、勤務地限定正社員には「事務の仕事」や現業職が多いという特徴がある。

第3に、総じて、限定正社員の労働条件は、働き方に限定のない正社員と非正社員の中間的な水準にある。にもかかわらず、限定正社員の働き方の自己評価は、働き方に限定のない正社員のそれと比べて、必ずしも低くない。つまり、限定正社員の労働条件が働き方に限定のない正社員の労働条件より低いとしても、働き方に限定があることによりその「低さ」が相殺されていることが示唆される。そして、非正社員から限定正社員への登用が行われていない事業所に限定するならば、職種に限定があることによるメリット、勤務地に限定があることによるメリットが具体的に確認できる。すなわち、職種限定正社員は、自分の希望する仕事を継続でき仕事にやりがいを見出せる、勤務地限定正社員は、転居をとまなう転勤がないことにより仕事と生活を両立しやすい、といったメリットを享受できる。これらから、非正社員から限定正社員への登用が行われていない事業所に限定するならば、限定正社員区分は、正社員の働き方の多様化を促進する機能を果たしていると結論づけられる。

第4に、他方、非正社員から限定正社員への登用が行われている事業所においては、職場の繁忙状態という要因が背後にあるがゆえに、限定正社員が個性的な働き方を実現しにくいものと考えられる。すなわち、限定正社員区分が果たす機能は、非正社員からの登用が行われている場合とそうでない場合とで、かなり異なると言える。



## 参考文献

雇用政策研究会（2010）「雇用政策研究会報告書—『持続可能な活力ある社会を実現する経済・雇用システム』」（<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000000cguk-img/2r9852000000ch2y.pdf>）.

高橋康二（2012）「限定正社員区分と非正規雇用問題」 JILPT Discussion Paper 12-03.

西村純（2012）「限定正社員の活用目的に関する一考察——雇用区分の動態性に注目して」 JILPT Discussion Paper 12-06.

濱口桂一郎（2011）『日本の雇用と労働法』日本経済新聞社.

久本憲夫（2003）『正社員ルネサンス——多様な雇用から多様な正社員へ』中公新書.

労働市場改革専門調査会（2008）「労働市場改革専門調査会第4次報告」（<http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/special/work/24/item1.pdf>）.

労働政策研究・研修機構編（2011）『多様な就業形態に関する実態調査—事業所調査／従業員調査—』調査シリーズ No.86.

労働政策研究・研修機構編（2012）『「多様な正社員」の人事管理—企業ヒアリング調査から—』資料シリーズ No.107.

## 第3章 限定正社員区分の再編と女性社員の戦力化 金融系 A 社の事例から

A 社は、もともとあった限定正社員区分である一般事務職を廃止し、新たな限定正社員区分である地域限定総合職を導入した事例である<sup>1</sup>。後述するように、この改革は、女性社員の戦力化を目的として行われたものである。金融・保険業界は、伝統的にコース別雇用管理を通して正社員を活用してきた業界であり、その意味で A 社の事例は、過去から存在していた限定正社員区分と新たな限定正社員区分の違いの把握、および、その変化の背景を知る上で、格好の事例だと言える。以下で見て行こう。

### 第1節 企業の概要、従業員構成

第1節では、本題に入る前の導入部分として、A 社の組織や正社員区分の概要について簡単に確認する。

#### 1. 組織概要

金融系 A 社は社員数 5,000 人以上の会社である。扱っている商品は、大きく個人を対象としたものと、法人を対象としたものの二つがある。また、その他に顧客から預かったお金の資産運用も行っている。事業は、日本国内が中心であるものの、近年は、海外への展開も視野に入れられつつある。

A 社の組織であるが、本社、支社、営業所の三つからなっている。支社は、各都道府県に、最低一つ設けられており、日本全国に約 50 支社ある。営業所は全国各地にあり、一つの支社の下に、概ね 12 から 13 の営業所がある<sup>2</sup>。

三つの組織の役割であるが、まず、本社は、主に全社的な事業戦略、および、営業戦略の立案や新商品の企画などの企画業務、支社や営業所の営業支援、資産運用などを行っている。

次に、支社の役割は、基本的には本社から下りてくる販売戦略を踏まえ、具体的な指示を営業所に出すことである。支社独自で何か特別に企画立案を行うことは少なく、本社が出した方針を具体化し、多少のアレンジを加えながら現地の営業所に指示を出すという位置づけになっている。支社が行っている業務で代表的なものとしては、顧客へのサービス業務や、営業所の進捗管理・支援がある。前者を担当しているのが総務部門であり、後者を担当しているのが業務部門である。

総務部門は、支社以下の事務業務全般を担当している部門である。顧客対応にかかわる業務も担当している。一方の業務部門は、本社から下りてくる支社の営業目標を達成するために、与えられた目標の各営業所への割り振り、およびその進捗管理など、会社の売り上げを

<sup>1</sup> ここで使用している名称は正社員区分の特徴に基づいた便宜的なものであり、正式な名称ではない。

<sup>2</sup> 少ないところで、6つの営業所を、多いところでは20以上の営業所を管轄している。

伸ばすために重要な役割を担っている。

そして、支社から与えられた目標を達成するために、商品を顧客に販売する役割を担っているのが営業所である。

以上の本社、支社、営業所の関係をまとめると、まず、本社が商品企画、目標値の設定などの戦略を策定し、支社と営業所が実行部隊として活動している。実行部隊である支社と営業所の関係は、営業所が実際に商品を顧客に販売する一方で、支社は、本社から下りてくる目標を達成するための営業支援を営業所に対して行っている。

## 2. 社員区分の概要とその特徴

### (1) 社員区分の概要

A社は、一般的に言うところのコース別雇用管理を通じて人材を活用している。ここでは、正社員を中心にA社の社員区分の概要について確認する。社員区分は、大きく総合職、地域限定総合職、専門経営職、の三つからなる<sup>3</sup>。また、非正社員として、契約スタッフがある<sup>4</sup>。

上記の各区分の特徴であるが、総合職は本社・支社・営業所に配属され営業関係や事務関係の様々な業務を担当する。地域限定総合職も本社・支社・営業所に配属されるが、主に事務関係の業務を担当している。また、専門経営職は、営業所の責任者として配属されている。また、上記の区分には勤務地の範囲においても違いが存在する。総合職は全国転勤型である一方、地域限定総合職の勤務地は、特定のエリアに限定されており、転居を伴う異動は行われないことになっている<sup>5</sup>。

専門経営職は、①全国転勤型、②地域エリア型、③転居を伴わない型の三つのグループがある。その多くは①全国転勤型となっている。なお、本章では、地域限定総合職、総合職、および、地域限定総合職の前身である一般事務職を中心に議論を展開する。専門経営職については、必要な範囲内で触れることとする。

### (2) 主な担当業務

第1節の最後に、各正社員区分の担当業務について、簡単に触れておく。まず、総合職であるが、業務に限定はなく、A社にある全ての業務を担当する。

次に、地域限定総合職であるが、総合職と同様に担当業務に制限はない。ただし、現在のところその主な担当業務は、本社、支社、営業所とも事務業務となっている。こうした特徴は、後段でも触れるが、この区分の前身が、事務を専門に担当する一般事務職であった点に

<sup>3</sup> ここで使用している名称は区分の特徴に基づいた便宜的なものであり、正式な名称ではない。

<sup>4</sup> 契約スタッフは、700名程度おり、本社、支社、営業所それぞれにいる。業務は、事務サポートで定型業務である。契約スタッフには、定型業務を正確に行ってもらうことを求めており、それ以上のキャリアステップが考えられているわけではない。

<sup>5</sup> なお、通勤時間について全社レベルで明確な規定があるわけではなく、支社ごとに現地の事情に合わせて設定されている。この点は、都市部や地方では通勤手段が異なる点を考慮した措置となっている。

よる部分が大きい。

専門経営職は、営業所長として勤務する社員を対象とした正社員区分である。営業所長は、自らが勤務する営業所の業績に責任を持ち、営業に従事している社員のマネジメントを行っている。

## 第2節 社員区分改革

さて、第1節ではA社の概要を確認してきた。第2節以降では、本題である新しい限定正社員区分（地域限定総合職）について、その導入の背景や旧限定正社員区分（一般事務職）と比べた際の違いを中心に述べていく。

### 1. 対象となった社員

対象となったのは社内で事務などの定型業務を担っていた女性社員である。A社には、本社、支社、営業所全てに事務作業に従事する女性社員がいた。こうした事務作業を行う女性社員は、一般事務職と呼ばれるコースで採用され、総合職とは異なる人事制度の下、活用、および処遇されていた。一般事務職に対しては、転居を伴う転勤が実施されることはなく、また、社員等級や賃金テーブルも総合職のものとは異なっていた。以下で、一般事務職が廃止され、地域限定総合職が新設された背景を確認しよう。

### 2. 地域限定総合職導入の背景

まず、旧勤務地限定正社員区分に当たる一般事務職が導入された経緯について簡単に触れておこう。一般事務職が導入された時期は古く、均等法施行以前から一つの社員区分として、設けられていた。

一般事務職に適用される人事制度は、総合職のものとはまったく異なるものであったとともに、担当業務についても大きな違いがあった。総合職と一般事務職の間には垣根が存在していたと言える。総合職の社員が基本的には会社業績に近い業務を担い、一般事務職は事務面で会社業績を支えるというのが、A社の伝統であった。そのため、社内の管理職ポストも総合職社員が担っていた。

こうした伝統を変える目的で実施されたのが、2006年の人事制度改革である。この改革を通して、一般事務職は廃止され、総合職に統合されるとともに、その中に二つのコース、すなわち、総合職と地域限定総合職が新たに設けられることとなった。

では、なぜ、従来型の人材活用を継続することが困難になったのか。要因としては、要員数の減少や年齢構成の歪み等があげられる。こうした構成は、90年代以降、市場の状況が年々悪化したことを受けて、総合職の採用数が抑制されたことによると考えられる。

もっとも、こうした要員数の問題は、二つのコースの担当業務を明確に分けて人材を活用する、という会社の人材活用慣行から生じている部分が大きかった。というのも後述するよ

うに、社内の総合職は減少の一途をたどる一方で、一般事務職社員は一定程度存在していた。にもかかわらず、こうした状況に直面したのは、総合職と一般事務職の担当業務に明確な境界が引かれていたためであった。そこで、A社は、伝統的な人材活用方法を再考し、二つのコース間に存在していた担当業務や賃金制度の垣根を取り払い、人材登用の流動性を高めるとともに女性層の活用を推進するような人事制度を構築することを決定する。コース間の人材登用の流動性を高めることで、業務を行う上で必要な要員数を確保しようとしたのである。

そのために行われたことが、正社員区分の再編であった。再編を通じて、一般事務職は廃止され、総合職の中に全国転勤型と勤務地限定型の二つのコースが設けられることになった。この制度改革を通して、コース間の業務の流動性を高めようとしたわけである。

ところで、上記の記述を見れば分かるとおり、この改革は、既存の一般事務職社員をより積極的に活用することを目的としている。当時から一般事務職社員は女性で占められていたことから、この改革は言い換えれば社内の女性社員の活躍を推進することを意味していた。なぜ、女性の活躍推進に白羽の矢が立ったのか。最も大きな理由は、一般事務職女性社員が社内に一定程度いたからである。この点については、総合職と一般事務職における採用数の確定方法の違いに触れる必要がある。以下で簡単に確認しよう。

一般事務職の採用数の確定であるが、これは退職者補充を原則として行われていた。一方で、総合職は、将来の人員構成や人件費コストを含めた総合的な判断に基づいて、採用数が確定されていた。ここで重要なことは、総合職の採用数の決定には、将来的な人件費の視点も含まれていることである。

というのも、総合職は一度雇えば本人の自己都合以外は、基本的には定年まで雇用を保障するというのが、A社の慣行であった。そのため、総合職の採用数は、退職者の補充に加えて、将来的な人件費コストの視点も加えた上で決定する必要があり、退職者の人数をそのまま補充するという方法を、総合職に適用することは困難なことであった。また、企画業務や外勤営業は、業務量と要員数の関係がやや曖昧であったことも、採用数を退職者補充で決定できない要因となっていた。特に市場の状況が悪化し始めた90年代半ば以降、人件費抑制の観点から、総合職の採用数は抑制傾向が続くことになった。

一方で、事務業務を担当する社員は、業務運営上、各営業所や支社に必ず必要であるため、一人の事務担当が抜ければ、新たな要員を追加する必要があった。つまり、事務業務の場合、業務の総量と必要な要員数が総合職に比べると明確な関係にあったと言える。そのため、一般事務職の採用は、退職者を補充する形で継続して実施されていた。

このように、総合職の採用が抑制される一方で、一般事務職の採用は従来通りの基準で継続して実施されたため、人員構成は、総合職のそれと比べると、各年代で均等のとれたものとなっていた。特に30台半ば以下の年次では、一般事務職の社員数が、総合職のそれを上回っていた。

彼女らは確かに定型的な業務のみに従事していた社員であったが、社内の業務について、

社外の未経験者に比べれば、はるかに精通していた。つまり、彼女らの職域拡大を進める方が、外部から人材を調達するよりも効率的に要員不足を補える可能性があったわけである。

さらに、一般事務職女性社員の勤続年数もかつてと比べると伸びていたことも、一般事務職女性の職域拡大を進めることを後押しした。

以上をまとめると、社員区分改革を促した根底には、総合職の採用抑制によって生じていた要員不足の問題があった。その問題に対して、A社は、社内に豊富にいる勤続年数が伸びつつあった一般事務職女性社員の職域を広げ、より積極的に活用することで対処しようとした。そのために設けられたのが新たな総合職、すなわち、地域限定総合職だったのである。

ところで、地域限定総合職の勤務地の範囲は、一般事務職時代のものが踏襲されている。理由は大きく二つある。

一つは、A社における総合職の異動の頻度の高さから、一般事務職の社員を一つの総合職に括ってしまうことは、社員に余計な不安を抱かせることに繋がる可能性があったからである。以下のインフォーマントの発言は、A社において勤務地規定が必要であったことを端的に表しており、示唆に富む。

「全国のどこにいくかわからないような異動があり、担当する業務も営業であったり事務であったりするので、地域限定総合職という、転居しない位置づけがあったほうが、馴染みやすいといえますか。・・・異動が総合職では当たり前になっていて、実際異動も多いですから。むしろ逆に、そういうのがないと、地域限定総合職の方の不安感をあおることになる。外すことによって、よからぬ不安を惹起する必要もないというふうなことでしょね」。

もう一つは、一般事務職の就職に対する意識の違いである。本社で採用されA社に就職したという意識を持っている総合職とは異なり、一般事務職として採用された女性社員は、地元の支社に就職したという意識が強いという。そのため、他の支社に移るという発想が、彼女らにはそもそも無かった。こうした一般事務職女性の就職に対する意識の違いも、勤務地規定を残すことになった理由の一つとなっている。

以上をまとめると、まず、総合職の要員不足が、社内にいる女性社員の職域拡大の必要性を高め、社員区分改革が行われることになった。そして、その際に、総合職の異動頻度、および、一般事務職社員の意識を考慮した結果、一般事務職の勤務地規定を残した総合職、すなわち、地域限定総合職が、新たに設けられることになったのである。

### 第3節 資格等級・賃金制度の変化

さて、上述したような経緯で地域限定総合職が誕生したわけであるが、その結果、等級制度や賃金制度などには、どのような変化が生じたのであろうか。以下では、旧限定正社員区分である一般事務職と新たな限定正社員区分である地域限定総合職の等級制度、賃金制度、

およびキャリア展開の違いを中心に議論を進めて行きたい。

## 1. 資格等級制度

一般事務職と総合職の時代は、それぞれのコースの等級数にも違いがあった。これが、地域限定総合職と総合職になった際に、等級数が総合職のそれと同一のものとなっている。

現在、資格等級は、10等級から構成されており、7等級以上からが課長職相当以上の管理職が格付けされる等級となっている。支社における総務部門のトップである総務部門長<sup>6</sup>となると、8等級くらいの者が多いという。

ただし、総合職と地域限定総合職では、昇級に必要な必要在籍年数が異なっており、総合職の方が早く昇級するような形となっている<sup>7</sup>。総合職で入社すると概ね14年から15年程度で7等級に達するが、地域限定総合職の場合もう少し時間を要することになるという。

この点は、旧一般事務職の制度を引き継いでいる部分である。在籍年数は、一般事務職時代のものがそのまま適用されている。

## 2. 賃金体系

### (1) 賃金制度の共通化

まず、改革を通して変化した最も重要な点を確認しておこう。その変化とは、二つの区分に適用される賃金体系の共通化である。改革以前は、総合職と一般事務職は異なる賃金体系の下で処遇されていた。A社では2000年代前半に賃金制度改革が実施されたが、一般事務職は、従来のものが維持された。総合職と一般事務職では、賃金体系の面でも明確な境界が存在していたのである<sup>8</sup>。この点が地域限定総合職となったことで、総合職と同一の賃金体系が適用されることとなった。賃金体系における境界が取り払われたのである。

加えて、賃金体系のうち、同一の賃金テーブルが適用されている給与費目も生まれている。そのため、例えば同じ職位についていけば、地域限定総合職と総合職の額は同じとなる。伝統的にA社では、同一の給与項目であっても区分間で異なる賃金テーブルが適用されていたという。それが、改革後、同一の賃金テーブルを適用される給与項目が生まれている。そして、それと共に、事務業務の職位に対する考え方も変化している。

「やはり、総合職と同じ土俵、同じテーブルにしたというのが、一番大きな違いです。・・・一般事務職には全然別な職種というか、職位がありまして、事務主任などの全く全然違う職位がありましたが、それぞれのお給料というのも、事務主任だと例えば年間100万、総合職の（主任の・・・執筆者）場合、何百万というような、こういう全然違うテーブルでした。それを総合職と同じテーブルにしま

<sup>6</sup> 課長と部長の間くらい的位置づけだという。

<sup>7</sup> ある等級を例にとると、総合職だと3年のところが、地域限定総合職だと6年といった具合で、異なっている。

<sup>8</sup> 具体的な賃金体系の詳細は不明だが、その特徴を示すと定期昇給によって年功的に上がっていく基本給に、事務主任などの役職に付くと支払われる手当があったという。

しょうというのが、(地域限定総合職導入以降の・・・執筆者) 大きな考え方ですね。だから同じ仕事をすれば、同じだけもらえる」。

このように、同じ主任と名がつく職位であっても、一般事務職が登用される事務主任は、総合職が登用される主任とは異なる職位であると見なされていた。それが改革後は、事務主任もその他の主任と同じ主任として位置づけられることになった。

以上の変化をまとめると、A社の改革は、処遇におけるコース間の垣根を取り除く方向で進められていると言えよう。ただし、地域限定総合職と総合職で異なる賃金テーブルが適用されているところもある。以下で確認しよう。

## (2) 賃金の相違点

上で確認したように、基本的な考え方は、二つの区分に同一の賃金体系、および、賃金テーブルを適用するというものである。ただし、二つの区分の間で異なっている項目もある。

A社の基本給には、本人の資格等級に応じて決められている資格給がある。これが総合職と地域限定総合職で異なっている。例えば、地域限定総合職の8等級と、総合職の8等級を比較すると、総合職8等級の方が、その額は高くなっている。その差の根拠は、転居を伴う転勤の有無によっている。

## (3) 均衡処遇

ところで、複数の区分を設ける際に避けて通れない問題の一つとして均衡処遇問題がある。この点は、A社ではどのように考えられているのであろうか。

結論から言うと、資格給部分の差額について議論になったことはないという。まず、大きな要因として、総合職が4年を目途に定期的に転勤していることを間近で見ている地域限定総合職社員が、転勤による負担を実感していることが挙げられる。負担分相応の給与差ということで、地域限定総合職社員には受け入れられている。

また、キャリア初期において総合職と地域限定総合職の担当業務が異なっていることも要因として挙げられる。地域限定総合職の業務の一つである事務処理業務を、総合職が担当することはない。総合職は支社の総務部門の管理職になることはあっても、地域限定総合職が担当するような事務処理業務に携わることはない。つまり、入社後の初期キャリアにおいて、二つのコース間の処遇差が、問題となる場面がそもそもないのである。この点も、コース間の処遇差に対する地域限定総合職社員の関心を大きくしない要因として働いている。

もちろん、今後、地域限定総合職からの管理職登用が増えることで、問題が生じる可能性はある。しかしながら、少なくとも現状においては、コース間の処遇差に対して、社員が不満を抱くというようなことは生じていないという。



処遇面で大きな問題が生じていないとすると、改革の目的である地域限定総合職の職域拡大をどのように進めていくのかが、より重要な課題となろう。そこで以下では話題を変え、キャリアにかかわる事柄について確認する。

## 第4節 キャリア展開

本節では、キャリアに関する事柄について確認する。まず、企業への入口である採用に触れた後、社内のキャリア展開についてとりあげる。

### 1. 採用方法

結論を先に述べると、採用方法、および採用数の確定方法に変化はない。まず、主要な採用経路は、新卒採用である。地域限定総合職、総合職ともに、9割近くは新卒採用となっている。

実際の採用選考であるが、地域限定総合職の採用は、本社と支社の二つで行われている。本社、および本社近隣の支社で勤務する地域限定総合職は、本社で募集・選考が実施されている。それ以外の地方の支社については、支社の総務部門が行っている。地域限定総合職の採用数の確定は、一般事務職時代からの慣行を引き継いでおり、基本的には退職者補充である。辞める社員が2名であれば、2名を新たに採用し、辞める者がいなければ、その支社では募集は行われない。地域限定総合職は年度で若干の増減はあるものの、毎年数十名程度が採用されている。

一方で、総合職は、毎年採用計画を立てて採用数を決定している。採用数の決定について明確な基準があるわけではないが、退職者数、および将来的な人件費等を加味しつつ毎年採用数を確定しているという。第2節で指摘したことの繰り返しとなるが、総合職と地域限定総合職では、このように採用数の決定基準が異なっている。

なお、地域限定総合職に採用される応募者の属性であるが、大きな変化は見られない。一般事務職の時と同様に、地域限定総合職として採用されるのは女性である。変化としては、応募してくる女性の高学歴化が挙げられる。かつては高卒女子がその多くを占めていたが、現在では、4年制の大卒女子が多くなっている。ただし、この変化は、一般事務職時代から見られていた変化であり、地域限定総合職導入との関連は薄いと言える。

### 2. 社内でのキャリア展開

以下では、新旧の勤務地に限定のある正社員、つまり、一般事務職と地域限定総合職の職域、および職位の相違点を中心に議論を進めることにする。採用の箇所で確認したように、一般事務職であれ、地域限定総合職であれ、勤務地に限定のある正社員の属性は女性であり、その採用慣行にも違いはなかった。そこで、両区分の違いを明らかにするために、支社採用の女性社員の担当業務や到達職位の変化を中心に議論を進めていくことにする。全国転勤型

の総合職については、地域限定総合職の特徴をより鮮明にするために必要な範囲内で触れることにする。

## (1) 担当業務の変化

### ア 業務拡大とチャレンジ

結論を先に述べると、担当する業務、つまり、職域が広がっている。例えば支社の営業戦略立案にかかわる業務や、営業などを、一般事務職が担当することは無かったし、また、そうした業務に携わることを求められているわけでもなかった。彼女らに求められていたことは、あくまで事務業務であった。

この点が変化しており、地域限定総合職導入以降は、支社採用の女性社員に対しても、定型的な事務作業に加えて、営業などのより本人の裁量性が高い業務にも携わることが、期待されるようになっている。とはいえ、多くの地域限定総合職社員は、基本的には事務業務を担っているケースがまだまだ多いのが現状ではある。前身である一般事務職の慣行がある以上、職域の拡大には時間を要するようで、実際の拡大は、漸進的に取り組まれているという。

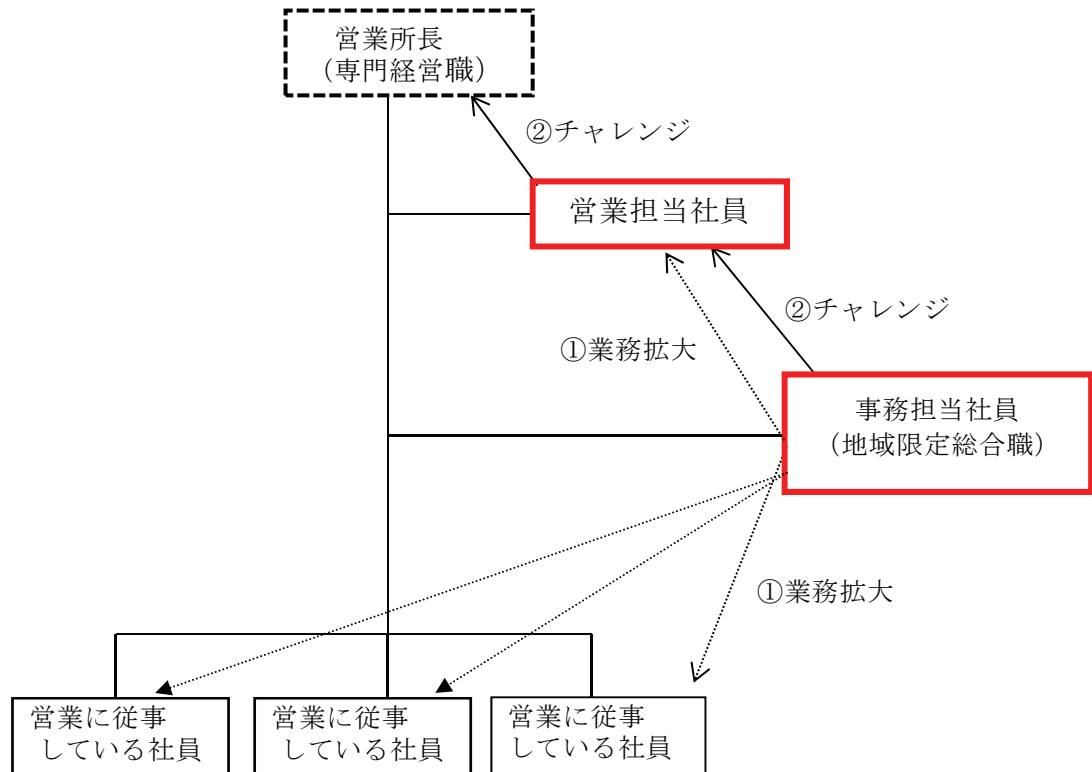
とはいえ、漸進的であっても改革は確実に進んでいる。A社には、制度上明確に分けられているわけではないが、二つの職域拡大が存在している。一つは、①業務拡大と呼ばれるもので、もう一つは②チャレンジと呼ばれるものである。より理解を深めるために、営業所を例にとって二つの職域拡大の違いを確認しよう。

営業所を簡単に示したものが図表3-4-1である。トップには営業所長がおり、営業所を取り仕切っている。営業所長の正社員区分は、専門経営職である。業績拡大のために営業所長を補佐する役割として、営業担当社員がいる<sup>9</sup>。営業担当社員は、営業に従事している社員と共に、新規顧客の開拓、顧客への新商品の販売などを行う。なお、営業担当社員の多くは総合職である。各営業所には必ず一人事務担当社員が置かれており、営業所の事務業務を担っている。この事務担当社員となるのが、地域限定総合職社員であり、かつては一般事務職社員であった。

以上のような体制となっている営業所において、地域限定総合職の職域拡大とは、具体的にどのようなことを指しているのか。まず、図表中の破線の矢印で示されている①業務拡大とは、事務業務の内容をより高度化する取り組みのことである。一般事務職時代は、社員区分間の業務に明確な境界があり、事務担当社員は、定型的な事務業務のみを担当していた。営業所にいる営業担当社員等から渡される書類を、ミス無く処理するのが、一般事務職の仕事であった。

<sup>9</sup> 名称は業務内容の特徴に基づいた便宜的なものであり社内の正式な名称ではない。

図表 3-4-1 営業所における職域拡大



出所) 聞き取りより執筆者作成

現在はこの境界を曖昧にし、営業成績にかかわるような事務業務への関与を高めていくことが目指されている。具体的には、事務担当が業務の中で身につけるパソコン、法務、商品等の知識を、営業所内で営業担当社員へ伝えていくことが求められている。

一般事務職時代から事務担当の女性社員は、そうした知識を持っていたが、彼女らは事務処理業務に注力していた。会社としても、彼女らにそうした業務を行ってもらうことを求めていたわけではなかった。そのため、一部の事務担当が自発的にサポートなどを行っている営業所もあったが、基本的には一般事務職社員が、手伝うことはなかったという。現在は、地域限定総合職全員に、そうした業務を担当することが求められている。

このように、事務業務の中で職域を拡大していくことが、①業務拡大の意味するところである。業務拡大は一見すると地味な取り組みかもしれない。しかし、従来から続く慣行を考えれば、見逃すことは出来ない変化である<sup>10</sup>。

次に実線の矢印で示されている②チャレンジであるが、これは、事務以外の業務に挑戦すること、および、事務業務の管理職である支社の総務部門長を目指してもらうことを指している。営業所で言うと、営業担当社員や営業所長を目指してもらうことがチャレンジに該当する。第5節で後述するが、A社では、このチャレンジを促すためのいくつかの取り組みが

<sup>10</sup> また、こうした営業業務への関与を高めていくことを通じて、次に述べるチャレンジをより促進していくという効果も、業務拡大にはある。

実施されている。

以上をまとめると、業務拡大は、一般事務職の時代は社員の自発的な取り組みに任されていたが、地域限定総合職導入以降は取り組むべき業務となっている。一方で、チャレンジは、地域限定総合職社員の自発的な取り組みを基本に、漸進的に進められている。

## イ 会議への参加

また、上記の事柄に加えて、もう一つ見逃せない変化がある。その変化とは、地域限定総合職女性が、支社や本社で行われる会議に参加するようになったことである。例えば、支社では毎月管轄下の営業所長を集めて、営業戦略の決定や営業の進捗管理が行われている。一般事務職の時代は、その会議に参加することはなかったという<sup>11</sup>。このように、支社採用の女性社員であっても、会社の業績や収益に直接的にかかわる業務に携わるようになってきている。社員区分改革後の大きな変化の一つである。

## (2) 到達職位の変化

さて、A社には二つの職域拡大があり、その一つであるチャレンジには、管理職を目指してもらおうということが含まれていた。とすると、新旧の勤務地に限定のある正社員の到達職位にも変化が生じていることが予想される。以下では、この点について確認する。

まず、一般事務職は、課長以上の管理職にはなれないような仕組みとなっていた。そのため、支社の総務部門であっても管理職は、総合職社員で占められていた。一般事務職が到達していた職位は、事務主任であった。この点が、地域限定総合職導入によって変化し、到達職位の上限が上方に伸びている。現在では、支社であれば、副支社長にまでなら到達することができるような制度となっている<sup>12</sup>。

もちろん制度導入後まだ時間がたっていないこともあり、地域限定総合職から管理職に登用された者は多いとは言えない。しかしながら、現に地域限定総合職から支社の総務部門長が登用されている。旧制度の下では、一般事務職として入社した社員が、一般事務職のまま支社の総務部門のトップに登用されることは、まず無かったことであった。

加えて、営業所での管理職ポストである営業所長に登用される地域限定総合職も増加している。地域限定総合職から営業所長になった割合であるが、経年で見ると、営業所全体に占める地域限定総合職出身の営業所長は、2007年で3.3%、2010年で3.9%、そして現在5.1%となっている。

このように、勤務地に限定のある女性社員の働き方は、一般事務職が廃止され、地域限定総合職が導入されて以降、確実に変化の兆しを見せている。ただし、管理職に到達するスピ

<sup>11</sup> 事務主任とは、支社や営業所の事務業務のリーダーのような存在であり、職位は係長くらいの位置づけとなっている。事務主任については、本節(3)総合職との違いで再度触れる。

<sup>12</sup> 地域限定総合職は支社長になることはできない。

ードは、地域限定総合職と総合職とでは異なっている。入社後のキャリア展開が地域限定総合職と総合職では若干異なっていることから、結果として昇進に結びつくような高度な業務を担当する機会は、総合職の方が早く訪れることになっている。この違いは、入社時に求めているものが、総合職と地域限定総合職とでは異なることから、生じている。

とすると、地域限定総合職の特徴をより明確にするためには、やはり、総合職との比較が必要になってくる。以下、この点について見ていこう。

### (3) 総合職との違い

上で確認したように、一般事務職から地域限定総合職となったことで、支社採用の女性社員の働き方は、本社採用の総合職のそれに近づいている。しかし、総合職と地域限定総合職が全く同じというわけではない。そこには勤務地の範囲に加えて、社内キャリアの面でも違いがある。総合職のキャリアモデルと、地域限定総合職のキャリアモデルを述べることで、この点について確認しよう。

まず、総合職のキャリアであるが、支社、営業所、本社をローテーションし、営業関係や企画関係など多様な業務を経験する形となっている。ローテーションの頻度であるが、基本的には4年に一度転勤することとなっている。通常は、営業所で営業担当社員として営業活動に携わり、その後、他の営業所はもちろんのこと、支社や本社にある様々な業務を経験していくのが、総合職である。そして、将来的には各事業分野の管理職（課長以上）として能力発揮してもらうことが期待されている。

地域限定総合職は、基本は支社、営業所、本社という三つの中で、まずは営業所や支社で、事務業務の能力を伸ばしていくことが求められる。事務業務で能力を発揮してもらい、事務主任として活躍してもらうことが期待されている。事務主任とは、支社の総務部門のトップである総務部門長の下に位置づけられている係長相当の職位である。なお、事務主任は全て地域限定総合職の社員で占められている。事務主任を経た後、営業活動などにチャレンジしてもらい、将来的には営業所長や支社の業務部門の管理職ポストを目指してもらい、もしくは、支社の総務部門長などの管理職ポストを目指してもらいというのが、通常想定されているキャリア展開である。既に指摘したことであるが、二つの職域拡大のうちのチャレンジと呼ばれているものである。営業に挑戦した場合の一般的なキャリア展開としては、事務主任から、まず、営業所の営業担当社員となり営業を経験しつつ、そこで成績を上げれば営業所長に登用されるというルートとなっている<sup>13</sup>。

以上で確認してきたことからもお分かりのとおり、初期のキャリア展開において両区分には違いがある。加えて、もう一点見逃せない点として、総合職は営業などは担うべき当然の業務として見なされているが、地域限定総合職については、個人が手を挙げて、「私はチャレンジ

---

<sup>13</sup> 現在はまだ出ていないが、営業担当から支社に異動し業務部門で管理職を目指すようなキャリア展開も今後考え得るキャリアパスだという。

したい」という者のみが対象となっていることがあげられる。もちろん、日々の上司と部下間の面接で、本人にその意思が無くとも、上司が「やってみないか」いった具合で勧めることは良くあることであるが、あくまで決定は、女性社員自身に委ねられている。

このように、総合職にとっては必須の営業業務を担うかどうかの判断は、地域限定総合職の場合社員個人の選択に委ねられている。その意味では、地域限定総合職社員は、総合職と比べると、担当する職種について自ら選択できる余地は大きいと言える。

とはいえ、従来全く求められていなかった業務に携わることや管理職ポストへの登用が想定されていることは、地域限定総合職導入後に生じた大きな変化であることは間違いない。例えば、営業所長は、従来総合職出身の社員が主に務めていたポストであった<sup>14</sup>。支社採用の女性社員が、営業に携わり、将来的には営業所長を目指す道など以前では考えられなかったことであった。この点は、本社においても同じような傾向があり、かつては、各事業部の課長の下に位置するグループマネージャーは、総合職で占められていたが、近年地域限定総合職がそうしたポストに就くことも出てきているという<sup>15</sup>。

#### (4) コース間の転換制度

さて、ここまでの議論は、一つのコース内でのキャリア展開についてであった。以下では、コースを跨いだキャリア展開について、具体的にはコース間の転換について確認する。多くのコース別雇用管理がそうであるように、A社にもコース転換制度が設けられている。この制度自体は、一般事務職と総合職の時からあったものである。では、旧制度と新制度では、転換の頻度に変化は生じているのであろうか。転換のルール、転換の現状、旧制度との比較の順で述べていく。

##### ア 転換のルール

総合職と地域限定総合職の間の転換は、就業規則上、双方向に道が開かれている。本人が希望し、職場長が承認すれば、コースを移ることが可能となっている。ただし、明確な要件が定められているわけではなく、また、実態として転換が積極的に実施されているわけではないという。

##### イ 転換者の特徴

少ないながらも僅かにある転換は、地域限定総合職から総合職へ移るケースである。営業

---

<sup>14</sup> 営業所長になると専門経営職に区分が転換される。地域限定総合職の場合、転居を伴わない型を希望するものが多いという。

<sup>15</sup> グループマネージャーであるが、職位としては課長と係長の間くらいの位置づけとなっている。数人から十数人の部下を持ち、グループに与えられる業務に責任を持つポストである。グループマネージャーになると、業績目標達成のために開かれる課レベルの会議にも出席することになる。一般事務職女性社員が、本社の課レベルの会議に出ることは全く無かったという。地域限定総合職導入後の大きな変化である。

所や支社で事務業務を担当していた社員が、本社での企画業務にチャレンジしてみたい、というような理由で手を挙げ、コースを転換するという場合に実施されている。

ただし、繰り返しにはなるが、地域限定総合職から総合職への転換が、それほど頻繁に実施されているわけではない。やはり、転居を伴う転勤がネックとなっているという。A社では、総合職に対して、通常4年に一度、転勤を伴う異動が実施されている。この4年に一度の転勤が、地域限定総合職にとって、非常に高いハードルとなっている。また、既存のコースのまま職域を拡大することができる点も、転換に応募する者が少ない理由の一つとなっている。この点については、旧制度との比較の箇所でもう一度触れたい。

次に総合職から地域限定総合職への転換が実施されたことはない。A社では総合職であっても両親の介護など特別の理由が生じた場合、転居を伴う異動命令は控えられることになる。このように、個別の事情に応じて運用で対応するため、総合職社員にとって、コースを転換する必要は高くないと言える。

さらに、こうした運用での対応に加えて、処遇面でのネックも存在している。総合職から地域限定総合職に転換すれば、在籍する資格等級の等級によっては、給与が年間で数百万程度下がる場合もある。処遇ダウンの程度は、決して小さいものではない。以上の理由から、総合職から地域限定総合職への転換を希望し、制度を利用する者はいないという。

また、会社としても事業戦略の一つとして、海外展開のより積極的な推進を図っている中で、総合職から地域限定総合職への転換を積極的に進められるような状況には無い、といった点も転換が実施され難い要因として挙げられる。

## ウ 旧制度時との比較

ところで、地域限定総合職から総合職への転換は、一般事務職と総合職間の転換と比べた時、増えているのであろうか。結論を先に述べると、むしろ減少しているという。理由は、自身のキャリアを伸ばしていく上で、インフォーマントの言葉を借りると「別に転換する必要がないから」である。一般事務職は勤務地もさることながら、担当業務についても限定があった。そのため、自身のキャリアを伸ばすためには、区分転換を行う他なかった。しかし、現在は勤務地の規定を維持したままで、一般事務職では担えなかった業務に携わることや、到達することができなかった職位に就くことが可能となっている。このように、キャリアを伸ばしていく上で、転換する必要が薄れており、区分転換に手をあげる社員は、旧制度の時と比べると、減少している。

## 第5節 制度改革後の取り組み

第3節以降では、制度改革によって生じた変化を中心に確認した。第5節では、そうした変化を促すために、制度改革時、及び改革後に実施された取り組みについて確認したい。

A社のような職域拡大を目的とした制度改革の場合、問題となるのは次の二点だと思われる

る。一つは、制度改革に伴う人件費の取り扱いである。特に、それまで昇進が制限されており、かつ賃金体系も異なっていた旧限定正社員区分（一般事務職）を、賃金体系が総合職とほぼ同一の新しい限定正社員区分（地域限定総合職）に改革した場合、移行時の給与の調整は困難なことが予想される。この点について A 社はどのように対応したのであろうか。

そして、もう一つは、実際に職域拡大を進めていく上での支援体制である。支援がなければ、職域の拡大は進まないであろう。以下では、これら二つのことを中心に改革後の取り組みについて述べていく。

## 1. 処遇の取り扱い

制度改革の結果、処遇水準について変化はあったのであろうか。一般事務職から地域限定総合職に移行したことで、賃金体系が大幅に変更されたわけであるが、変動要素のある給与項目を用いて調整することで、改革前と改革後の処遇水準を同一にするよう工夫がなされている。一般事務職の時代は、勤続年数に応じて給与が決まっていたので、同じ事務主任であっても勤続年数によって月給 30 万の者もいれば、25 万の者もいたという。

制度改革後は、主任であれば、勤続年数にかかわらず同一の給与が支払われることになるとともに、移行時に事務主任であれば地域限定総合職の何級といった具合に予め等級の移行先を決定していたため、資格給部分も自動的に決定することになる。そのため、制度改革前の給与から、これらの給与項目を差し引いた額が個人で異なることとなった。移行に伴い給与が下がるようなことはしないというのがルールであったので、移行前の給与水準になるように、変動要素のある給与項目を用いて対処されたという。

## 2. 職域拡大をサポートする取り組み

既に指摘したが、職域拡大は、徐々にではあるが、しかし確実に進んでいる。しかしながら、当然のことであるが、制度改革時には、旧一般事務職社員から、制度が実を伴ったものなのか、会社は本気で自分達が担当できる業務を広げ、キャリア展開の選択肢を増やすつもりなのか、といった声も聞かれたという。制度を変えるだけでは絵に描いた餅となる。制度に実を持たせるためには、それをサポートする取り組みが必要となる。そこで、A 社が実施しているいくつかの取り組みを確認しよう。

### (1) 事務業務の削減

まず、職域拡大と同時に取り組まれているのが、事務業務の削減である。地域限定総合職は退職補充で採用されることから分かるように、その業務量と要員数が他の業務以上に明確にリンクしている。そのため、事務業務の量が従来そのままであれば、社内にいる既存女性社員の職域拡大はなかなか進まないことになる。そこで、IT などを活用し、営業所—支社—本社という流れにあった事務処理を、本社に集約とするといった具合で、営業所や支社にお



ける事務業務の絶対量を減らす取り組みが行われている。

このように、業務の絶対量を減らすことで、業務拡大やチャレンジに、地域限定総合職が取り組むことが出来るような環境を作っていくことが目指されている。

## (2) 女性の活躍拡大への取り組み

もう一つの取り組みとして、女性の活躍拡大の取り組みがある。取り組みは、大きく三つの段階に分けて進められている。第1段階では、就業継続のために必要なハード面での整備が行われており、育児休業制度や育児サービス費用補助などの導入に加えて、育休中の社員を対象に職場復帰を後押しするためのミーティングが開かれるようになった。

こうした環境整備に加えて、既にあったキャリア発展のためのプログラムをより充実させている。A社には社員が自らのキャリアアップを図るための制度が設けられている。一つとしては、期間限定で本社勤務を体験するプログラムがある。期間は、原則1年、場合によっては2年間となっている。この制度自体は一般事務職の時代からあったが、利用者は制度開始後10名程度であった。本社勤務をきっかけに、支社や営業所においていっそうの職域拡大を目指してもらうことを狙いとして、制度の利用者を増やすことが目指された。結果として、年間30名程度の地域限定総合職社員がこの制度を利用するようになったという。

もう一つは、社員自らが希望する管理職ポストに挑戦するための制度である。いくつかの管理職ポストを対象にコースが設けられており、社員は、自らが希望する管理職ポストを対象としているコースへ応募し、管理職となることを目指していく<sup>16</sup>。コースへの参加を認められれば、当該管理職ポストに付くために必要な業務経験を数年かけて経験できるように配置転換が実施される。そして、そこで実力が認められれば、管理職へ登用される。女性の活躍拡大の一環で行われたことは、地域限定総合職を対象としたコースが新たに設けられ、それまでは一般事務職は対象外であったコースについても、地域限定総合職では募集の対象となっている。

第2段階では、女性自身が自らチャレンジすることを促すための取り組みが行われた。具体的には、地域限定総合職のキャリア展開のロールモデルをまとめたDVDを作成し、地域限定総合職社員に自身の将来的なキャリア展開の方向性を理解させることや、支社に勤める地域限定総合職が本社の業務を、逆に本社勤務の地域限定総合職が地方の支社の業務を体験できるようなプログラムを導入した<sup>17</sup>。さらに、日々の業務を行う中で女性社員に対して、意識付けが行われた。例えば期初の目標面接を通して、「営業をやってみないか」といった具合で声かけを行い、地域限定総合職社員の職域の拡大やキャリアアップが促されたという。

そして、現在、第3段階の取り組みが実施されている。それまでの取り組みで、地域限定

<sup>16</sup> ポストによってはコースが用意されていないものもある。例えば支社の総務部長を対象としたコースはない。

<sup>17</sup> 期間は数日から長くて1週間で、主に上司が、例えば支社であれば、支社の総務部長が地域限定総合職社員にプログラムへの参加を勧めることで実施されているという。

総合職の社員の意識として、管理職になろうと考えるような土壌がある程度作り出され、実際に管理職に登用される者も増えてきていることが数字でも表れていた。そこで、第3段階では更なる取り組みとして、会社業績に結びつく業務への関与をより高めていくことが目指されている。

## 第6節 地域限定総合職導入による変化

さて、ここまでで確認してきた改革の結果、人材活用や従業員の働き方にどのような変化が生じたのか。本章のまとめの代わりとして、最後にこの点について確認しよう。

### 1. 労働需要側（企業側の人材活用面）の変化

端的に言えば既存の人材の有効活用がより進められている。ここで言う既存人材の有効活用とは、二つのことを指している。一つは、より多くの社員が、収益に直結する業務へ携わるようになったことである。旧制度の限定正社員である一般事務職は、必ずしもそのような業務に携わることは求められていなかった。この点が地域限定総合職になったことで変化しており、会社の業績により影響を与えるような業務に取り組むようになってきている。具体的には、営業業務や、会議への参加を通して、より収益に直結する業務への参加が進められている。また、事務業務についても、会社の業績への影響が強い作業への参加が進められている。

二つは、より多くの社員に、社内でいきいきと働いてもらい、管理職ポストを目指してもらおうような働き方を求めていることである。一般事務職は、管理職を目指すことは求めていなかった。一方で、地域限定総合職に対しては、将来的には管理職への登用も念頭に置かれている。

以上から、新たな限定正社員区分（地域限定総合職）は、旧制度の限定正社員（一般事務職）と比べると、その活用方法や働き方は、より無限定正社員（総合職）のそれに近づいていることが、A社の改革から窺われる。そして、こうした活用を進めつつ、地域限定総合職の勤務地規定は、一般事務職のものが維持されている。この点は、社員の生活面に配慮しながら、人材活用が進められていることの良い左証だと言えよう。

### 2. 労働供給側（社員側）の変化

#### (1) 女性社員

ここまでで確認してきたように、女性社員の働き方に大きな変化が生じている。具体的には、地域限定総合職の誕生により、自身の生活拠点を維持した上で、社内での職業キャリアを伸ばすことが可能となっている。

この生活拠点を維持できることが、特にA社で働く女性にとっては重要なこととなっている。既に確認したように、A社の総合職は、基本的には全国転勤を4年のサイクルで行って

おり、むしろ同じ勤務地に何十年もいる社員は稀である。そのため、勤務地規定があることによって与えられる安心感は、決して小さくない。

社内でなることができるポストの増加による労働意欲の向上、および、勤務地規定による安心感の向上、という両面から、地域限定総合職は、女性社員の仕事に対するモチベーションを高めていると言える。

ただし、将来的に問題が生じない可能性が無いわけではない。大きな問題として、長時間労働が挙げられる。例えば、営業所長は業務的にもきつい仕事であり、労働時間も長くなる傾向があるという。今後、営業担当社員や営業所長になる地域限定総合職の社員が増加することで、彼女らの労働時間が伸び、ワーク・ライフ・バランスに影響を与える可能性がある。この点は、今後対策を考えて行かなければならないところではある。

## **(2) 男性社員**

一方で、男性社員の働き方については大きな変化は見られないと言える。男性が地域限定総合職に採用されることは、まずないという。勤務地に限定のある正社員区分に男性が採用されない点は、A社において、制度改革後も引き続き受け継がれている事柄のようである。

## 第4章 勤務地限定正社員区分の導入と正社員の働き方 金融系B社の事例から

金融系B社は、勤務地に限定のある正社員を対象に改革を実施した事例である。制度改革の直接の対象は、一般職の女性正社員である。この点は、金融系A社や製造C社と同じなのであるが、B社において興味深いのは、この改革が、女性社員のみならず男性社員のキャリア展開にも影響を与えている点である。以下では、B社における改革実施の背景、改革に伴う制度面での変化、および、限定正社員のキャリア展開の変化を述べると共に、全国転勤有の無限定正社員区分に与えた影響についても述べたい。

### 第1節 企業の概要、従業員構成

社員区分改革について述べる前に、B社の事業展開、組織、従業員について簡単に確認しておきたい。

#### 1. B社の概要

まず、大きく事業分野は個人、法人、資産運用の三つに分かれている。主要の分野は、国内の個人である。個人が中核であることは、創業以来変わっていない。しかし、一方で、少子高齢化や外資系の参入など、B社を取り巻く競争環境は、厳しいものになっている。そうした中、今後は、国内における新規市場の開拓、および、海外事業の比率を高めていくことが目指されている。

次に、B社の組織について、確認する。まず、顧客との接点となるのが営業所である。全国約数万名の営業部隊が、営業所に勤務している。

営業所には、商品の販売を行う営業職員以外にも、営業所のトップである機関長、営業職員と共に行動し外勤営業を行う機関長補佐、営業所の事務等を担当する機関内勤も配置されている。各営業所に在籍する社員数であるが、営業職員を含めると多いところで60名程度、少ないところで10数名程度となっている<sup>1</sup>。

その営業所を統括し、業績管理を行う組織として、支社がある。支社は、全国で80数支社ある。一県につき1支社を基本としつつ、都市部などの人口が多いところでは、複数の支社が設けられている。支社は、地域のマーケットを見つつ、自社の商品を販売するための様々な施策を打ち出している<sup>2</sup>。各支社に在籍する社員数であるが、規模によっても異なるものの、多い支社で100名程度、少ない支社で30名程度となっている。一つの支社は、概ね10から20程度の営業所を統括している。

<sup>1</sup> 後述する基幹職の社員は、そのうち、3名から1名程度となっている。

<sup>2</sup> 支社には、販売施策を打ち出す企画担当の部署、営業所の営業活動を支援する営業担当の部署、顧客の契約やアフターサービスを担当する部署、総務を担当する部署などがある。

そうした全国の支社に対して、新商品の企画や様々な支援を行っているのが、本社である。商品開発部、業務部、営業開発部などが中心となり、会社全体としての経営戦略や新商品の開発を行っている。

本社 - 支社 - 営業所の関係をまとめると、本社が会社の戦略策定部隊であり、支社以下が実働部隊となっている。まず、本社が、新商品の開発や単年度の目標を設定し、それに沿って支社は、担当する地域の事情にあわせて、その目標値を達成するために各営業所に対して、予算の割り振りや、予算達成のための支援を行っている。営業所は、支社から下りてきた予算を達成するために、営業活動を行っている。

## 2. 従業員構成

### (1) 社員区分

B社の組織は、大きく本社、支社、営業所に分けられるが、では、そうした組織の下で働く社員にはどのような社員がいるのであろうか。B社の正社員の社員区分は、大きく四つある。大きく三つの職掌と、その中の一つの職掌の中に二つのコースがある。まず、職掌として基幹職、機関経営職、営業職員職の三つがある<sup>3</sup>。その上で、基幹職の中に、勤務地の範囲を基準としたGコースとAコースがある。

上記の各区分の特徴であるが、まず、大きく配属される組織によって二つに分けられる。一つは、営業所に加えて、本社や支社の勤務も想定されている基幹職である。二つは、基本的には営業所を中心に勤務することが想定されている機関経営職と営業職員職である。

次に勤務地の範囲にも違いがある。基幹職のGコースは全国転勤型である一方、Aコースの勤務地は、特定のエリアに限定されており、転居を伴う転勤は実施されないことになっている。そのため、Aコースの異動は、自宅から特定の勤務時間以内で通勤できる場所に限定されている。この範囲内であれば、支社間の異動や本社一支社間の異動も行われる。機関経営職の勤務地は原則として全国の営業所となっている。

最後に、担当業務について。基幹職は担当業務に限定はない。この点は、GコースもAコースも同様である。一方、営業職員職は営業所での営業活動に従事している。なお、基幹職については、営業所のトップである機関長に登用された場合に、機関経営職に転換されることになっている。そのため、基本的には、担当業務は営業所の管理となる。

### (2) 社員数

基幹職の人数であるが、Gコースが4,000名程度、Aコースが5,000名程度となっている<sup>4</sup>。主な活用部門、および担当業務であるが、GコースもAコースも基本的には同じである。た

<sup>3</sup> 名称は便宜的なものであり、正式な名称ではない。

<sup>4</sup> その他、営業職員職が、数万人いる。また、非正社員は4,000名程度おり、主に事務を中心とした総合職の補助業務を行っている。

だし、地方の支社に勤務している A コースの社員は、転居を伴う異動は行われないので、基本的には、本社の業務を担当することはできない。

各コースの社員の性別であるが、G コースは男性が多い。しかし、近年女性も増えているという。A コースは、女性で占められている。

時系列で見たときの人数の変化であるが、経営の効率化が進められる中で、新規採用者数に比べて退職者数が多い時期が続いており、トータルの社員数は減少傾向にある。なお、B 社においても女性の勤続年数は伸びており、平均年齢で見ると G コースで 43 歳、A コースで 40 歳となっている。

## 第 2 節 社員区分改革

本節では、B 社が 2000 年代に実施した社員区分改革について述べる。制度改革以前の B 社は、コース別雇用管理の下、基幹職を総合職と一般職に分けて、人材を活用していた。一般職は業務および勤務地に限定があった。つまり、本報告書の社員区分で言うところの限定正社員区分にあたるものであった。したがって、B 社の改革は、従前から存在していた限定正社員区分を、新たな限定正社員区分に変えたものだと言える。そこで、まず、その改革の背景について確認しよう。

### 1. 社員区分改革の背景

#### (1) 対象となった社員

2000 年代に実施された改革の対象は、一般職として採用されていた女性社員である。B 社は、本社や支社で総合職のサポート役として事務作業などの定型業務を担ってもらった社員として、一般職を継続して採用していた。この一般職を廃止し、総合職に統合した上で、名称を基幹職とし、その中に G コースと A コースを新たに設けたのが今回の改革なのであるが、何故、そのような改革を実施することになったのか。まず、この点を確認したい。

#### (2) A コース誕生の背景

以下では、まず、A コース誕生の背景について述べる。

#### ア 総合職への統合

まず、この改革は、業界全体の競争が厳しくなる中、今後も継続的に成長して行くために、人材活用面では何が必要なのか、という課題に対応するために行われている。今後のあるべき人材活用のあり方について社内で議論が行われた結果、これからの人材活用の方向性として打ち出されたのが、「高い職責を担い、職責に見合った成果発揮を行った職員を積極的に評価処遇することで、人材価値を高めていく」というものであった。

こうした方向性に合致するような人事制度の在り方を考えた時、社員を総合職と一般職で

区分し、それぞれの担当業務に垣根を設けている現行制度が、果たして妥当なのか。既存の制度の下で、社員の職務領域の拡大や上位職位へのチャレンジ意欲が喚起されるのか。こうした問題意識が、社内に広まり、制度改革を実施することに繋がった。

では、その際に、なぜ、一般職の廃止、総合職への統合へと舵が切られたのか。最大の要因は、職掌の呼称によって、女性社員が自らの業務範囲に線引きをしてしまっていたことにある。B社では社員区分改革が実施される以前から、一般職女性の職域拡大に向けた取り組みが行われていた。そして、渉外業務など、総合職と同じような業務を担うようになった一般職社員に対しては、手当を新たに設け<sup>5</sup>、賃金で報いるようにしていた。しかしながら、それだけでは、一般職女性の職域拡大や上位職位へのチャレンジはなかなか進まなかったという。

「要は、会社がいろいろ厳しい状況になってくる中で、従業員みんな頑張らないといけない。従来の総合職、一般職という区分けのときには、所属の業務というのが、これは総合職、一般職はここまでみたいなのが、業務的に結構はっきりと分かれており、職員の意識も、明確にやっぱり差があったのです。一般職自身でいえば、私は一般職だからこの事務をやればいい、その事務をやればお給料をもらえる、それ以上のことをそもそも求められていない、というような認識でした。事務レベルがすごく高い方で、さらに（他の業務についても・・・執筆者）能力的に発揮できる方であっても、自分はもうここまで、というような意識が強かったのです。・・・会社もそういったいろんな調査のなかで、（この点について・・・執筆者）問題意識を持っていました」。

このように、女性社員が自身の担当業務範囲を限定してしまうという課題への対策として、職掌の呼称自体を変更することが実施されたのである。

だとすると、なぜ社内に既にいる女性の職域拡大が必要だったのか、という疑問が次に生じてくる。この点については大きく二つの理由があった。一つは、既存の正社員数の減少である。B社では、効率化の面から正社員の採用数の抑制傾向が続いている。総体としての正社員数が減少するなかで、日々の業務を回しながら、事業を伸ばしていくためには、既存の社員を、より収益に直結するような業務に配置して行く必要性があった。

こうした社内の人員状況に加えて、女性の社会進出に伴い顧客に女性が増えていることから、営業や商品の企画など社内のあらゆる部門において、女性の視点を生かす必要性が生じていた。新規の市場を取りに行くための商品企画や営業において、女性の力が必要であったのである。こうした対象とする顧客の変化が、社内にはいた女性正社員の職域拡大を促すことになった二つめの理由である。

---

<sup>5</sup> B社では、職域が拡大した一般職社員を対象とした特別の手当があった。手当については、第三節の賃金の箇所でもう一度触れる。

以上のような理由から、既存の一般職社員の職域拡大が要請されたのである。そして、その職域拡大のために社員区分の改革が実施されたわけである。このように、B社の社員区分改革は、一般職女性社員の職域を拡大し、社内でより積極的に活用していくことを目的として実施されている。

## イ GコースとAコースの設立

上記のような事柄を背景として、一般職を廃止し、総合職に統合することが決定されたわけであるが、その際に、転居を伴う転勤のあるGコースとそうした異動は行わないAコースの二つのコースが設けられている。一般職の勤務地についての規定が、転居を伴う転勤を行わないということであったので、その要件を残す形でAコースが設立された。B社の総合職は、通常2～3年おきに異動が行われるが、総合職を一つにし、担う職務については同一とした中でも、旧一般職社員同様に、入社時の勤務地要件を維持したAコースが設けられている。制度改革時に、一般職は全員Aコースとなってもらうこととし、もし本人がGコースを希望するならば、コース転換制度を利用してGコースになってもらうこととした<sup>6</sup>。

## 第3節 資格等級・賃金制度の変化

さて、制度改革に伴い、社員に適用される資格等級や賃金制度、および、社員のキャリア展開はどのように変化したのであろうか。本節以降では、これらの点に関する、旧一般職と基幹職Aコース間の変化を中心に確認する。その上で、一般職の廃止、総合職への統合が、基幹職Gコース社員のキャリア展開に与えた影響についても触れることにする。

### 1. 資格等級制度

まず、資格等級制度から確認しよう。社員区分改革以前の一般職と総合職には、別々の資格等級が設けられていた。また、一般職は、担当する業務が事務定型業務であったことから、昇格のスピードは、総合職の方が一般職よりも早かった。

B社では各資格に在籍する目安の年数が定められていたのであるが、この年数が、総合職と一般職では異なっていた。一例として、総合職の中級補と一般職の中級補の在籍年数を示すと図表4-3-1のようになる<sup>7</sup>。図表から分かるように、標準者であれば、総合職の場合、5年で次の資格へ昇格可能となるが、一般職の場合、7年で昇格可能となる。このように、二つの区分では、昇格スピードが異なっていた。

この点が社員区分改革に伴い変化し、現在では、GコースとAコースともに同じ在籍年数が適用されており、担当業務の広がりや職位の上昇に応じて同様のスピードで昇格することが可能となっている。

<sup>6</sup> コース転換については第4節で後述する。

<sup>7</sup> 資格の名称は便宜的なものであり、正式な名称ではない。



図表 4-3-1 在籍年数

資格(総合職)	級	標準在籍年数	資格(一般職)	級	号	標準在籍年数
中級			一般中級			
中級補	3級	2年	一般中級補	3級		3年
	2級	2年		2級		2年
	1級	1年		1級	2号	1年
		1号		1年		

注) 在籍年数は標準者の目安であり、すべての社員がこの年数を経ると上の等級、もしくは上位資格へ上がるわけではない。

出所) 組合提供資料より執筆者作成

図表 4-3-2 B社の資格等級

総合職			【旧制度】				【新制度】		
資格	級	金額	資格	級	号	金額	資格	級	金額
上級補	3	340,000	一般職 一般上級補	3		280,000	総合職 (Gコース/Aコース) 上級補	3	
	2			2				2	
	1			1				1	
中級	3	320,000	一般職 一般中級	3		260,000	中級	3	
	2			2				2	
	1			1				1	
中級補	3		一般職 一般中級補	3			中級補	3	
	2			2	2			2	
	1	220,000		1	2	200,000		1	
		1		1	190,000				
初級	5			初級 II	3			初級	5
	4		2		2		4		
	3		1		1		3		
	2		1		2		2		
	1		1		1		1		
初級補			初級 I	3			初級補		
				2					
				1	2				
				1	1				
				1	1				

注 1) 金額は架空のものであり、実際の額ではない。

注 2) 資格等級は組合員層までのものを表記。

出所) 組合提供資料より執筆者作成

こうした B 社の資格等級制度の概要について確認しておこう。B 社の等級の旧制度と新制度を比較したものが、図表 4-3-2 である。まず、旧制度では、旧一般職と総合職で別々の設計となっており、副主任以下が、総合職は初級の一つであるのに対して、一般職は、初級補、初級Ⅰ、初級Ⅱの三つに分かれていた<sup>8</sup>。また、一般職に対しては、資格等級によっては、号が設けられていた<sup>9</sup>。このように、一般職と総合職の資格等級は異なっており、一般職の方が、資格等級数が細かく設計されていた。これが社員区分の統合を経て、G コースと A コースには、同じ資格等級制度が適用されることになっている。

## 2. 賃金の変化

### (1) 賃金体系の概要

B 社の月例給の賃金体系は、本給、資格給、グレード給、および、二つの手当で構成されている。社員区分改革以前は、グレード給に該当する部分が役割給であったが、①本給、②資格給、③職責に応じた給与（現在のグレード給、以前の役割給または査定給）の三つと手当で構成される点は制度改革前も後も同様である。

本給は、入社時の金額に、年々決められた額が積み上げられていく。昇給部分の金額は、両コースで同じ額となっており、その額は、在籍する資格等級と、職位グループに応じて決定している。例えば、中級補で非役付なら 200 円、役付なら 250 円といった具合で<sup>10</sup>、昇給額が定められている<sup>11</sup>。

資格給は資格等級毎の定額で、社員が格付けされている資格等級に基づいて決定される。グレード給は職責グレードと呼ばれる制度に基づいて決められている。職責グレードは、G1 から G8 で構成されており、各職務が、仕事の責任の重さに応じて G1 から G8 までのグレードに格付けされている。グレード毎に金額が定められており、責任が重い職務、または、支社長や支社にある部門長など、組織のラインのポストほど、高いグレードとなり、金額も高くなる<sup>12</sup>。

### (2) G/A コースにおける相違点

結論から言うと、相違点は少ない。G コースに、G 職員手当が別途支払われる点が、コース間の賃金体系における違いである。これは、転居を伴う転勤が行われることに対して支払われる手当という位置づけとなっている。このように、転居転勤が無いコースの処遇を抑え

<sup>8</sup> 名称は便宜的なものであり、正式なものではない。

<sup>9</sup> 昇給を実感してもらうために、資格等級が細かく設定されていたという。

<sup>10</sup> 金額は架空のものであり、実際の昇給額ではない。

<sup>11</sup> 職位グループについては、第 4 節で後述する。なお、職位グループという名称は、便宜的なものであり、正式な名称ではない。

<sup>12</sup> 一つのグレードの中に複数のランクがあり、そのランク毎に賃金額が設定されている。どのランクの金額が適用されるかは、職務遂行の実績や行動に基づいた評価によって決定される。したがって、同一職位であっても、評価によっては、金額が異なる。

るのではなく、その可能性のあるコースに対して、ある種のプレミアムが設けられる形となっている。

G 職員手当の金額であるが、管理職未満で G 職員手当を除いた月例給の 20%程度、管理職になると 25%程度となっており、転居転勤に対して少なくないプレミアムがつけられている。この点は、G コースの賃金における魅力の一つとなっている。

### (3) 旧制度との比較

では、旧制度と比較すると、どのような変化を見て取れるのであろうか。新制度になるにあたり大きく変化している。旧制度をまとめたものが、図表 4-3-3、新制度をまとめたものが、図表 4-3-4 である。

まず、総合職と一般職では、適用される給与項目が異なっていた。業務主任<sup>13</sup>未満の一般職は、新制度におけるグレード給に該当する給与部分（役割給）は適用外であった。別途査定給という名称での支給はあったが役割給との水準格差は大きいものであった。さらに、必ずしも全ての一般職社員が、業務主任になれるわけではなかった。一方で、総合職は、その当時、入社後 5 年程度でほぼ全員が任用されるアシスタントマネージャーから、役割給が適用されていた。つまり、総合職のほぼ全員が役割給の支給対象者となる一方で、一般職社員の多くはその支給対象者とはならず、水準の劣る査定給の支給対象となっていたと言える。

この点に加えて、一般職のみを対象とした職域拡大手当の存在からも、異なる基準に基づいて、両社員区分は処遇されていたことが窺われる<sup>14</sup>。

図表 4-3-3 B 社の賃金体系（旧制度）

	総合職		一般職	
	アシスタントマネージャー以上	職員	業務主任	職員
本給	○	○	○	○
資格給	○	○	○	○
役割給	○		○	
査定給		○		○
一般職手当				○
職域拡大手当①				○ (※)
職域拡大手当②				○ (※)
職域拡大手当③				○ (※)

注 1) ○=支払われる給与

注 2) ※=該当者のみ支払われる給与

出所) 組合提供資料より執筆者作成

<sup>13</sup> 業務主任とは、一般職の初期の役付きの職位グループであり、総合職にはなかった。この点については、第 4 節で後述する。

<sup>14</sup> この職域拡大手当とは、第 2 節で述べた一般職で総合職と同様の業務を担当していた社員を対象に支払われていたものである。

図表 4-3-4 B社の賃金体系（新制度）

	総合職					
	職責 G4 級以上		職責 G5 級～7 級		職責 G8 級	
	G コース	A コース	G コース	A コース	G コース	A コース
本給	○		○		○	
資格給	○		○		○	
グレード給	○		○		○	
G 職員手当	○		○		○	
リーダー手当					○（※）	

注 1) ○＝支払われる給与

注 2) ※＝該当者のみ支払われる給与

出所) 組合提供資料より執筆者作成

また、旧制度では、給与の金額も異なっていた。図表 4-3-2 で示したように、例えば同じ中級 2 級と一般職中級 2 級では、資格給の金額が異なっており、総合職の方が、金額が高めに設定されていた。

このように、旧制度の下では、その金額や給与項目の適用対象となるスピードに違いがあった。両社員区分の処遇の相違は、大きかったと言える。

これらの点が、一般職が A コースになることで、G コース（旧総合職）と同一の制度、賃金額となっている。図表 4-3-4 を見れば分かる通り、G 職員手当を除いて、いずれのコースであれ、適用される給与項目は同じとなっている。また、コース間の賃金テーブルも同一のものとなっている。

#### 第 4 節 キャリア展開の変化

さて、前節では資格等級や賃金の変化について述べた。変化から窺われることは、かつての限定正社員である一般職と、現在の限定正社員である A コースは、全く異なるものだということである。この点をさらに確かめるために、A コースのキャリアについて、確認しよう。

##### 1. 採用方法

G コース、A コースともに基本的には、新卒採用が主たる採用経路である。概ね 9 割以上が新卒採用だという。A コースについては、まず、採用数を本社が決定し、その上で、実際の選考が、首都圏等大都市では本社で、地方では支社で行われている。一方、G コースは本社で採用選考も実施されている。

前身の区分である一般職と A コースの採用方法であるが、大きな相違点はない。ただし、一般職の時代は、慣行として、毎年各支社に 1 人もしくは 2 人が定期的に配属されるような規模で採用していたが、現在はそういったことは行われていない。現在では、毎年、各支社に配属されるような規模で A コースを募集しているわけではない。そのため支社によっては、毎年配属される場所もあれば、数年毎に配属される場所もある。もっとも、こうした変化は、制度改革によって生じたというよりは、B 社において正社員の採用が抑制されている

ということを受けてのものである。

## 2. Aコースのキャリア展開

企業の入口部分ではそれほど大きな変化は見られなかった。では、企業に入ってからについては変化が生じているのであろうか。もっとも、改革を実施した目的が、一般職として採用された女性社員の職域を広げることにあったことから分かるように、企業内でのキャリア展開は、大きく変化している。以下では、その変化をより明確にするために、対象を支社に配属された女性社員にあて、彼女らが一般職からAコースになったことで生じた変化を中心に述べる。担当業務、到達職位の順で確認しよう。

### (1) 担当業務（職務）の広がり

かつては、総合職と一般職で、明確に担当業務が分けられていた。一般職は、基本的には内勤で、事務周りの庶務的な業務を専ら担当していた。一方で、総合職は企画や営業など庶務的な業務以外の業務に携わっていた。

ただし、異動は、一般職にも実施されていた。担当する業務は内勤の事務で一貫していたが、支社で数年勤務した後、営業所、または、支社の担当間の異動、さらには営業所から異なる営業所に異動することは行われていた。

社員区分改革後の変化は、かつては内勤事務のみに携わっていたのが、外勤の営業業務や支社での企画業務も担当するようになったことである。特に、営業スタッフとして、難度の高い税金などの知識を生かして、顧客に対して最も良い商品をコンサルティングする業務や、法人向けの商品を直接販売する業務などに携わる場合が多いという。

また、外回りで無くとも、営業所や支店の窓口で、直接顧客に対応し、商品を勧める業務や、電話による商品の解説や顧客へのコンサルティング業務など、従来の一般職では担当していなかった業務も担うようになっている。その意味で、広く営業業務に携わるようになってきていると言えよう。

外勤営業は、社員区分改革前までは、総合職男性社員の業務であり、支社配属の一般職女性社員が担当することは、極めて少なかった。このように、制度改革前と比べると、担当業務の範囲は広がっている。こうした内勤事務業務から、営業関係の業務へのシフトは、事務のシステム化の進展に伴い、今後一層進められていくとのことである。

### (2) 到達職位の上昇

到達職位についても、変化が見られる。実績で見るとAコース出身者で、管理職に登用されている者の数はまだそれほど多くはないが、その数は増加している。

また、初期の役付になるために必要な、業務リーダー（アソシエイトの中の上位者）になる者も増加している。B社は、職位を三つのグループ（アソシエイト、アシスタントマネー

ジャー、マネージャー）に分けて管理している。それぞれの職位グループの中に、具体的なポストが対応するような形となっている（図表 4-4-1）。そのため、組織の役付以上のポストに就くためには、職位グループが、アシスタントマネージャー以上である必要がある。

図表 4-4-1 職位グループとポスト

職位グループ	具体的なポスト
マネージャー	課長クラス以上（本社の課長、支社の部門長など）
アシスタントマネージャー	係長クラス以上（本社の係長、支社の担当課長など）
アソシエイト	非役付

出所）聞き取りより執筆者作成

従来的一般職社員でも、アシスタントマネージャーに登用される者がいないわけではなかったが、非常に稀なケースであった。現在はその数も増えていることに加えて、アシスタントマネージャーになるスピードも上がっている<sup>15</sup>。それに伴い、かつては男性総合職が占めていた支社の各部門の担当課長になる A コース社員が増加している<sup>16</sup>。支社によっては、担当課長のほとんどを A コースが占めているところもあるという。また、男性総合職出身者が多くを占めていた営業所の機関長に登用される A コース社員も出てきている。直近で 9 名が登用されており、全体の 1.5%になるという。

さらに、支社の各部門の部門長<sup>17</sup>や副支社長に登用された A コース社員も出てきている。支社長以外の副支社長・部門長（2 ポスト）は、支社の 3 役と呼ばれており、支社における主要な管理職ポストである。このように、組織上重要なポストにも A コース社員が就くようになってきている。これまで副支社長ポストについての A コース社員は、まだ数は多くないが、そこまで到達している A コース社員もいるという事実は、支社配属の女性社員のキャリア展開が大きく変化していることを物語っていると言える。現在のところまだ実績はないが、制度上は、支社長になることも可能となっている。

このように、一般職から A コースになったことで、支社配属の女性社員の到達職位が上昇している。

「私たちが支社に入社した時は、『この仕事は大体総合職がつく』ということは決まっていました。いまは、各機関の名簿を見ると、企画担当だけに限らず、副支社長などにも、A コースの人たちがなっているケースも出てきています」。

以上、担当業務と職位について確認してきたが、繰り返すにはなるが、その特徴をまとめると、旧総合職が担っていた個人や法人を対象とした営業業務を、A コースの女性社員が、

<sup>15</sup> 例えば、早い社員では、入社後 6 年程度でアシスタントマネージャーになる者もいるという。

<sup>16</sup> 担当課長は、係長クラスの職位となっている。

<sup>17</sup> 支社の部門長は、課長クラスの職位となっている。

担うようになると共に、管理職に登用される者も増加している。

このように、キャリア展開は大きく変化しており、社員区分改革以前にいた限定正社員と改革以降の限定正社員は、全く異なる類のものとなっていることが分かる。こうした A コースのキャリア展開の広がりや要因としては、旧総合職にあたる G コースの社員数が総体として減少している点が挙げられる。この点が、一般職時代からその支社におき、制度改革と共に A コースとなった女性社員の積極的な活躍を促進させている。

### (3) A コースのキャリア展開上の制約

ここまでで確認してきたとおり、一般職から A コースとなったことで、女性社員の担当業務は広がり、それに応じて到達職位も上昇している。ただし、制約も確かに存在している。

まず、担当業務の制約について。A コース社員は、転居転勤が行なえないゆえ、首都圏に近い支社であれば本社異動も可能であるが、地方の支社の場合、ローテーションの範囲が原則一つの支社が管轄するエリア内となるので、本社のみにある業務については担当することができなくなっている<sup>18</sup>。

次に、到達職位の制約について。ここには、運用上の制約が存在している。

具体的には、勤務できる支社が一つ、もしくは通勤可能な近隣支社に限られているゆえ、登用可能なポストが G コースに比べると少ないという制約がある。副支社長や支社の部門長は組織のライン上のポストであり、その数は限られている。そのため、A コースは、ライン上のポストではない、担当課長や担当次長などの職位に就くことが多くなる。冒頭の従業員構成の箇所でも、G コースと A コースの社員数は大差がないことを確認した。支社に在籍する人数に比べると、登用可能なポスト数が少ないことは、G コースには無い A コース特有の制約ではある。

そして、この制約は A コースの賃金にも影響を与えることになる。B 社では、ライン上のポストである管理職とそうではない管理職では、職位が同じ課長クラスであっても、ポストを伴う職位の方が、グレード給が高く設定されている。そのため、グレード給部分において、ライン長でない場合の A コースの給与が、ライン長についての場合の G コースに比べると低くなる可能性はあるという。

## 3. 区分間移動の変化

上で確認したように、A コースのキャリアはヨコにもタテにも広がっている。一方で、A コース特有の制約も存在している。

ところで、多くのコース別雇用管理がそうであるように、B 社においてもコース間の転換制度がある。ここまでは、一つの区分内におけるキャリア展開について述べてきたわけであ

---

<sup>18</sup> A コース社員を対象とした、公募制の本社への異動制度はある。

るが、以下では複数の区分をあわせたキャリアについて、転換制度を通して確認したい。

転換は G コース、A コースの双方向で可能となっている。その他、キャリア展開の中で、営業所の機関長に登用された場合、機関経営職に転換される。これは、G コースも A コースも同様である。まず、その要件を確認した上で、転換の実態について触れたい。

## (1) G コースと A コース

### ア 転換要件

転換の要件であるが、A→G および G→A の双方において、その要件は同じである。以下の三点が必要となっている。

- ①中級補 2 級以上。
- ②入社後 3 年を経過すること。
- ③一度転換すると原則 3 年間は転換後のコースに留まらなければならない。

ただし、育児・介護等の真にやむを得ない事情による場合、転換後三年を待たずに、元のコースに戻ることが可能となっている。例えば、G→A に転換した理由が、育児・介護に関することであった場合、転換後三年以内にその問題が解消され、本人が再び G コースに復帰することを希望した場合は、三年を待たずとも元のコースに戻ることが可能となっている。なお、転換後の資格等級、および、職位グループは、転換前のそれを引き継ぐことになる。

### イ 実施状況

結論を先に述べると、転換はそれほど頻繁に行われているわけではない。特に G コースから A コースへの転換は実施されておらず、育児や介護のために A コースへ転換する G コース社員はいないのが現状である。会社は、家庭の事情などで転勤することが困難になった G コースの社員に対しては異動を実施しないなど運用で対処している<sup>19</sup>。また、A コースになることで、給料が下がるという面から、社員としても積極的に希望しづらいところがあるという。

では、A コースから G コースはどのようなのであろう。総合職と一般職の時と比べると、現在の G コースと A コースの職務はかなり近接している。しかしながら、実際転換を実施するのは、相当限定的なケースであり、数も少ない。ごく少数の転換者の特徴を示すと、後述する仕事体験プログラムに参加し、本社のみにある商品企画などの仕事を体験した社員が、転換を希望することがあるという<sup>20</sup>。また、自身の賃金を上げるために、転換を希望する者もい

<sup>19</sup> 人事面談の場で、事情を抱えている社員を把握している。

<sup>20</sup> A コースの社員の職域拡大のために実施されているプログラムのことである。プログラムについては 5 節で改めて触れる。



るという<sup>21</sup>。

とはいえ、本社での勤務を特に希望しなければ、勤務地規定を維持したまま、支社内で多くの業務に携わることが可能なこともあり、上記の理由により、転換制度を利用してキャリアアップを目指す社員の数は、旧制度に比べて変化しているわけではなく、転換者は、稀な存在であるという。

## (2) Aコースから機関経営職

もう一つの転換として、機関経営職への転換がある。これは、営業所のトップである機関長に登用された際に、自動的に実施されるものである。配置転換で機関長から外れた際は、Aコースに自動的に戻ることとなる。近年、特に地方の支社で、Aコースの女性社員が機関長になるケースが増えてきており、転換する者が増加傾向にある。

ところで、この際の勤務地規定はどうなるのであろう。制度上、機関経営職の勤務地の範囲は限定されておらず、Gコースと同様になっている。しかし、だからと言ってAコースの社員が機関長になった場合に、Aコース時の勤務地が配慮されないわけではない。運用において、Aコース社員の家庭の状況を勘案しつつ、自宅から通える範囲内での異動を実施することになっているという。北海道にいる機関長を沖縄に移すようなことは行われぬ。このように、運用で、勤務地に対する配慮がなされている。

## 4. 限定のない正社員への影響

さて、本節の最後に、勤務地に限定のある正社員を対象とした改革が、限定のない正社員、すなわち、Gコースの社員に与えた影響について触れておきたい。まず、Gコース社員のキャリア展開について述べた後、何が変わったのかについて述べる。

### (1) Gコースのキャリア展開

まず、入社後、支社で営業の経験をさせるというのが基本となっている。その後、個人差はあるが、通常2～3年に1回は、転居を伴う転勤を行いながら業務経験を積んで行く。

こうしたローテーションを行う目的として、どの要素が主要な目的なのかは一概には言えないが、大きく二つのことが挙げられる。

第一に、支社や営業所での業務経験を通して、現場感覚を養う目的がある。Gコースに最終的に求められていることは、本社の部門の長として、全社的な事業戦略や商品企画を立案すること、および、支社長として支社を管理することであるが、そうした業務を担うためには、現場感覚が必要不可欠であり、そのため、定期的に支社と本社を行き来させている。

第二に、本人の適性を見極めるために行っている面もある。本社での企画業務が得意な者

---

<sup>21</sup> G職員手当の適用対象となることで、賃金が月額で2割程度上がることになる。

もいれば、支社や営業所のマネジメントが得意な者もいる。本人にあった業務を見つけ、その中で実力を発揮してもらうためにも、様々な職場を経験させているという。

個人のキャリアパターンは、千差万別であるが、基本的な傾向としては、まず、支社や営業所で現場を経験させ、次にそれを本社で経営企画や商品設計などに生かしてもらいつつ、一定の期間を経れば、もう一度支社に戻り現場感覚を養うというような形でキャリアが展開されていく。その過程で、非役付の職位グループであるアソシエイトから、初期の役付の職位グループであるアシスタントマネージャーになり、本社や支社の係長クラスのポストで活躍し、さらに、将来的には、マネージャーとして、支社や本社の課長クラス以上の管理職ポスト、または、営業所の機関長に就き、活躍することが期待されている。

## (2) 社員区分改革後の変化 (G コース社員)

以上 G コースのキャリア展開を簡単に確認した。こうしたキャリア展開自体は、旧総合職時代と比べて特に大きく変わった点はない。変わったのは、昇進の条件が厳しくなったことである。具体的には、業務リーダー制度と呼ばれる制度が導入されたことで、アシスタントマネージャーになるために必要な要件が厳しくなっている。この業務リーダーとは、一般職にのみあった職位グループである業務主任を基に、社員区分改革後に新たに導入された制度である<sup>22</sup>。業務リーダーは職位グループの一つではなく、職位グループ上は、アソシエイトとなっている。

例えば支社であれば、部門を統括するのが部門長、部門の下にあるチームを統括するのが担当課長<sup>23</sup>、そのチームの中で優れた職員の中から選ばれるのが業務リーダーとなっている。業務リーダーは、ポストではないので、一つのチームあたりの業務リーダーの数は決まっているわけではなく、業務リーダーとしての要件を満たしていればチーム内に複数の業務リーダーがいることもある。

したがって、業務リーダーとは、アソシエイトの中の優秀な社員に与えられる一種の称号のようなものとなっている。では、その称号の有無は、社員のキャリア展開にどのような影響を与えるのであろうか。この点を確認するために、社員区分改革前と改革後の比較を行おう。

まず、社員区分改革以前は、総合職と一般職には別々の職位グループが適用されていた。一般職の職位グループとして、業務主任、アシスタントマネージャー、マネージャーの三つが設けられていた。一方で、総合職には、アシスタントマネージャー、マネージャーの二つが設けられていた<sup>24</sup>。つまり、総合職は、業務主任を経ることなく、アシスタントマネージャーになることができたわけである。

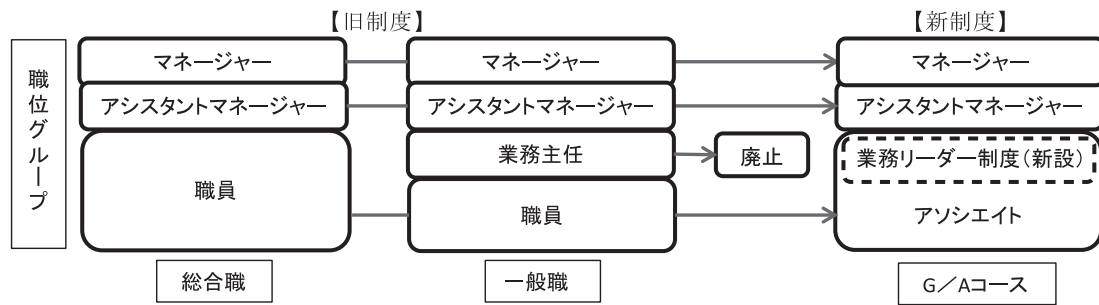
---

<sup>22</sup> 業務主任は、一般職のみであった職位グループで、事務業務のリーダーのような役割を担っている社員が業務主任の中から選ばれていた。

<sup>23</sup> チームという名称は、便宜的なものであり、B社の正式な組織上の名称ではない。

<sup>24</sup> アシスタントマネージャーなら本社の係長や支社の担当課長、マネージャーなら本社の課長以上や支社の部門長以上といった具合で、社内の特定のポストと対応している。

図表 4-4-2 職位グループの変化



出所) 組合提供資料、および聞き取りより、執筆者作成

社員区分改革後は、G/A コースに双方に、共通の職位グループが適用されるとともに、業務リーダー制度が導入されている(図表4-4-2)。図表で示した通り、一般職にあった業務主任にあたる位置に、業務リーダー制度が導入されている。

この改革において重要なことは、業務リーダーを経なければ、アシスタントマネージャーにはなれないことになったことである。業務リーダーになるためには、必要な要件があり、誰もがなれるわけではない<sup>25</sup>。さらに、働きぶりによっては業務リーダーを外されることもある。

この結果、アシスタントマネージャーに上がるスピードが遅くなるケースも社員区分改革前に比べ増加している。社員区分改革以前は、総合職ならば、入社後5年、遅くとも6年で総合職の全員が、概ね自動的に、一番下の職位グループである職員から、アシスタントマネージャーになっていた。しかしながら、これが業務リーダー制度導入後、Gコース社員の中には、6年目でもアシスタントマネージャーになれない者が出てきているという。

アシスタントマネージャーになれるかどうかは、本給の昇給額や、その後のキャリア展開に影響を与えるので、社員区分改革は、無限定正社員区分であるGコースのキャリア展開や処遇に対しても少なくない影響を与えている。

このように、限定正社員を対象とした社員区分改革が、限定のない正社員にも影響を及ぼしている点は、非常に興味深いことだと思われる。

## 第5節 社員区分改革実施に伴う取り組み

さて、社員区分の改革は、特に女性社員の働き方を大きく変化させたのであるが、では、その際に、どのような取り組みが実施されていたのであろうか。本節ではこの点について、簡単に確認しておきたい。

制度改革時に最も苦勞したのは、旧一般職社員が抱く不安や不満をどのように解消するかであった。今まで事務しかやってない社員達の職域を広げるというのは簡単なことではなかったという。頑張れば昇給し、賃金上がることになったとしても、今まで担当したこと

<sup>25</sup> 業務を行う上で必要な社外資格の取得に加えて、①入社4年目以上で、②所属長の推薦を受けた者の中から、選ばれることになっている。

がない営業などの業務を行うことに対して、A コースとなった社員達が抱く精神的な不安は、非常に大きかったという。

回答者「この改定に当たって、約半年、1 年協議して、そのなかで組合員さんたちの意見集約を私たちしてきましたけど、一番多いのはそこですね。やったこともない営業の仕事を、やりたくもないのにやらされるんですか、と。そういうところが、一番心配してた点ですね」。

質問者「そんな事をするつもりで入社したんじゃない、みたいな（笑）」。

回答者「その通りですね。事務をやるつもりで入ってきたのに何で営業やらされなきゃいけないんだっていう」。

そこで、組合は、労使交渉の中で、一気に旧一般職社員全員に、営業をやらせるのではなく、本人の希望やスキルも踏まえて段階的に実施することを確認し、交渉妥結後はそのことを社員に伝えることで、不安を取り除くことに努めたという。

そして、体験トレーニング制度というかたちで、正式な人事異動を実施せずに、まずは営業関係の業務に携わらせることを通して、会社側は本人の適性を判断し、社員側はその仕事の面白さを実感できるようにするという方法がとられた。

質問者「本人としても、やってみて、住めば都じゃないですけど、やってみたら私に合ってるかもしれないとか、そういう・・・」

回答者「まさに。今、実際に組合員からは、事務で入社したのにとかいう不満は想定していた程多くはないですね」。

こうした制度に加えて、社内でダイバーシティ推進委員などを立ち上げ、A コースやG コースで頑張っている女性を女性社員に紹介し、会社の考える人材活用方針を女性社員に周知する取り組みも行われている。

さらに、A コース社員が、G コースと同じスピードで業務リーダーに任用されることを支援する目的で、リーダーチャレンジ研修と呼ばれる A コース特有の研修制度も実施されている。

「実際にリーダーの任用というのが、G コースだとだいたい4 年目になるのですが、A コースの方が4 年でそこまでなっているかという、まだやっぱり差があります。業務リーダーを早く目指させる、まだまだ意識を高めていくという目的で、入社3 年目のA コースの方を対象にこういう研修を行っています」。

ところで、女性社員の働き方を変えていくための取り組みは、女性社員のみを対象として実施されているわけではない。B 社では、社員区分改革と時期を同じくしてさまざまな取り

組みがなされるとともに、2年後には業務革新プロジェクトが発足し、より生産性の高い効率的な仕事を行うために必要な施策が検討されている。

例えば勤務時間について言うと、退社時間が決められたという。その結果、アソシエイトまでの非役付は18時30分に、役付以上は19時30分に退社しなければならなくなっている。

「昔は、つまらない話ですけど、時間をかけていいものを作るという話だったのですが、今は、この時間内でできた、その成果で評価しますと。時間をかければいいものができるのは当たり前なので。そうではなくて、たとえば2時間でどこまでできるか、そういう考え方に変わってきています」。

こうした退社時刻の設定は、特に男女間の担当業務の差異が無くなっているB社にとって、家庭の責任の面で違いのあることが多い男女間の競争条件を平等にするという意味で、重要なことだと言えよう。このように、全社員を対象とした改革を進めていくことで、さらなる女性社員の活躍推進が目指されている点が窺われる。

## 第6節 社員区分改革が及ぼした影響

ここまで確認してきたように、B社における社員区分改革は、女性社員の処遇やキャリア展開に大きな変化をもたらしている。そこで、本章の最後に、社員区分改革が及ぼした影響について、企業側、社員側の双方の面から改めてまとめることにする。

### 1. 企業側への影響

まず、社員区分改革の結果、経営側に対して、どのような影響が見られるのであろう。結論を先に述べると、社員区分改革の結果、社内の昇進を巡る競争が、活性化されている面がある。

まず、前身が一般職であったAコースについて。社員区分改革後は、彼女たちに対しても、管理職ポストにチャレンジするような働き方が、求められるようになっていく。それまでそうした働き方を求められていたのは、無限定正社員区分に該当する男性総合職であった。このように、社員区分改革を通じて、女性の限定正社員区分（Aコース）と、無限定正社員区分（Gコース）双方が、担当業務を限定せず、管理職昇進を目指すことが求められるようになっていく。

この結果、勤務地に限定のある女性正社員の昇進を巡る競争が活性化されている。ただし、その人数に比べると、なれるポストが少ないという点で、Aコース社員間の関係を悪化させる可能性もあり、人事管理としてその点をどううまくマネジメントするのかは、今後の課題となる可能性はある。

「活性化もありますが、社員同士が、ギスギスしちゃうっていうのもそうですよね。今は、そういう声は起こってはいないですが、それはまだ制度を統合して時間がたっていないっていうのがあるかも

しません」。

さらに、Gコースにおいては、業務リーダー制度導入によってキャリア展開の初期に一つの壁が設けられ、それをクリアしなければその後のキャリアが広がっていかないような仕組みとなっている。これは、社員区分改革を通じて、旧社員区分における一般職の制度が、旧制度の総合職にあたるGコースに波及したことで生じた変化である。

このように、社員区分改革は、社内の昇進を巡る競争環境の活性化に繋がっている。

## 2. 社員側への影響

### (1) 女性社員

では、社員サイドから見たとき、どのような影響が生じているのであろうか。まず、改革の直接の対象となった女性社員について述べよう。

結論を先の述べると、Aコースになったことで仕事に対するモチベーションが上昇している。誤解を恐れずに言えば、旧一般職時代の彼女たちは、事務さえこなしてお給料をもらえれば良い、という意識であった。それが社員区分改革によって、呼称が総合職Aコースとなって以降は、より高度な業務を担い、自身のキャリアを発展させていこうとする意識に変わってきている。もちろん改革当初は、女性から不安の声も聞かれたが、今はそういった声は聞かれなかったことである。その意味で、社員区分改革は、女性社員の働く意欲を向上させている面があると言えよう。

と同時に、勤務地が規定されていることによって、転居転勤に対する不安が打ち消されている。自身の生活拠点を維持することができることは、Aコース社員の働く上での安心感の向上に繋がっている。特にGコースの転居を伴う異動頻度の高さから、転居転勤がないことを維持したことによって生まれる安心感は、非常に高いという。

以上をまとめると、社員区分改革は、働く意欲の向上に繋がっている。より具体的には、一方では、社員区分の呼称の変化、職域の拡大、および、キャリア展開の広がりによって直接的に、他方では、勤務地規定を残したによる安心感の維持によって間接的に、働く意欲が刺激されている。

### (2) 男性社員

女性の変化に比べると、男性社員の変化は乏しい。Aコースに男性がほとんどいないことから明らかなように、女性の働き方が男性に波及しているというわけではない。女性のみ適用されていた制度が波及した面もあるが、それは、男性が主たる構成員のGコースに対してであった。今後も男性をAコースとして採用することはないとのことである。この点から、社員区分改革は、初期のキャリア展開における選抜がやや厳しくなった点を除いては、男性の働き方に影響を及ぼしたわけではないと言えよう。

## 第5章 限定正社員区分改革と女性社員の戦力化 製造C社の事例から

C社は、総合職と一般職からなるコース別雇用管理を廃止し、正社員区分を総合職一本に統合した事例である。改革の対象となったのは、勤務地に限定のある正社員区分（一般職）の社員である。当時の一般職は女性社員で占められていたことから、この改革は女性社員を対象に実施されたものとも言える。本章では、C社の正社員区分統合の背景や統合後の取り組み、および、統合に伴う旧一般職社員のキャリアや処遇の変化を中心に議論を進めていきたい。

### 第1節 企業の概要

本論に入る前に、まず、C社の概要や従業員構成の特徴について簡単に触れておく。

#### 1. 企業概要

C社は、単体の従業員規模7,000人程度の製造企業である。事業は国内、および海外に展開されている。組織は、本社と支社、および事業場からなっている。本社にスタッフ機能が集約されており、事業場は、製造、および研究・開発機能を併せ持っている。基本的には本社と事業場に会社の機能が集中しており、支社には、一部の販売、人事、および総務機能が置かれている。なお、販売機能であるが、本体はその一部を持っているが、その大部分はグループの販売会社が持っている。

#### 2. 従業員構成とその特徴

現在C社の正社員の社員区分は、総合職のみとなっている。総合職における男女の内訳を示すと、図表5-1-1の通りである。その多くは男性であるが、近年女性の比率が高まっている<sup>1</sup>。理由は、C社が意識的に女性を採用したことと、出産後も就業継続する女性が増加していることによる部分が多い。特に採用に関しては、コース統合実施後から2007年の間、女性を積極的に採用しており、特に2003年から2007年にかけては、事務系に限ってみると、採用数の6割から7割程度が、女性であったという<sup>2</sup>。この点は、コース統合後の女性の活躍推進に関する取り組みと関係しているのであるが、それについては、後述する。

---

<sup>1</sup> 2012年時点で、初めて1,000人の大台に乗るとともに、全社員に占める比率も13.2%と過去最高に達している。

<sup>2</sup> 例えば、2007年度は事務系の採用数154名のうち116名が女性となっている。

図表 5-1-1 総合職社員の構成（2012 年時点）（人）

	男性	女性	合計
従業員数	6,864	1,041	7,905
管理職者数	932	21	953

出所) C 社提供資料より執筆者作成

次に、勤続年数であるが、男性で 17 年、女性で 9.7 年となっている。このように、まだまだ男性と女性で差はあるが、女性の勤続年数は年々伸びている。一例として、女性社員の退職理由を見てみると、第一位は、本人の転職や留学による場合で、第二位は、結婚による転居、配偶者の転勤・海外赴任といった帯同による場合となっている。帯同を理由に辞める社員は全体の 3 割を占めるが、一方で定年退職も 17% となっている。加えて出産を理由に辞める者はほとんどいないという。したがって、徐々にではあるが、女性の勤続年数が、男性のそれに近づいてきていると言えよう。

## 第 2 節 社員区分改革（総合職と一般職の統合）

以上、C 社の企業概要や従業員構成について、簡単に確認した。本節では、本題の社員区分改革について述べる。結論を先に述べると、この改革自体は、C 社が 90 年代から取り組んできたダイバーシティの推進、その中でも女性の活躍推進の一環として実施されたものである。とはいえ、多くの企業が女性の活躍推進を掲げる中で、なぜ、C 社では社員区分の統合という選択がなされたのか。以下では、この点について、C 社における社員区分の変遷を辿りながら確認していきたい。

### 1. 統合の経緯

#### (1) コース別雇用管理時代

C 社において、総合職と一般職の二つからなるコース別雇用管理が導入されたのは、男女雇用機会均等法が施行された 1986 年である。それまでは、コースは設けられてはいなかった。ただし、大卒で採用されるのは男性であり、大卒の女性が採用されることは、ほとんどなかったという。女性は、高卒や短大卒で、主に本社や事業場の内勤で、大卒男性のサポート業務を行っていた。

この傾向は、コース別雇用管理が導入された以降も続き、総合職は男性と一部の大卒女性、一般職は女性となっていた。この当時から、優秀な一般職女性は、総合職に転換されることがあったが、それほど多い人数が転換されていたわけではなかった<sup>3</sup>。もちろん、総合職として採用される女性も当時からいたが、そうした女性をどのように活用するのかに関する合意が、社内であったわけではなく、有効に活用できていたとはいえない状況にあった。また、

<sup>3</sup> 基本的には 1 年に 1 名いるかないか、多い時で年間 4 名が転換されていたという。



総合職として採用された女性自身も、就業を継続する人は少なく、結婚、出産、転職などを理由に、会社を退職する者が多かった。

こうした中、女性の定着を促すために、1990年代前半に、C社では育児休暇、育児勤務制度などの制度が導入されている。これらの制度の概要を述べることは、本章の直接的な目的ではないので、ここでは、特徴として指摘すべきだと思われる点のみを述べたい。

まず、妊娠、出産、子供の就学期までを一つのスパンと考え、子供の就学前までのフレックス勤務制度や短時間勤務制度が導入されている。また、産前、産後、育児の全てのステージにおいて休業ではなく特別休暇扱いとすることで、出産育児期も勤続年数として加算していた。これらの制度をこの時期に導入したことは、製造業としては、かなり先進的な取り組みだったと言える。このように、コースの統合が行われる以前から、女性の活躍推進の一環として、就業継続対策が講じられていた。

## (2) コース統合の実施

しかし、制度を入れたものの、女性の活躍推進は、思うように進まなかった。そうした中で、抜本的な改革が2001年に行われることになる。この年は、26年ぶりに、全社的に人事処遇制度の抜本的な改革が行われた年であり、賃金制度、福利厚生、役職制度の改正、契約社員の活用の開始など、既存制度の改革や新制度の導入が実施された。その意味で、C社における人材活用のターニングポイントとなった年であったと言える。

改革は大きく五つの柱から構成されるものであったが、その第一の柱として掲げられたのが、「自らが向上しようと努力する人を支援しその能力を最大限発揮できる環境づくり」であった。そして、そのための具体的な課題として挙げられた中の一つが、女性と高齢者に対して、活躍の場を設けることであった。その第一弾として実施されたのが、総合職と一般職の統合である。

ところで、なぜ、コースを廃止し、総合職一本に統合することになったのか。そこには大きく二つの要因がある。一つは、職場における社員への業務配分の実態とコース別雇用管理の間に齟齬が生じていたことである。このことが、社内で統合が検討されるきっかけを作っている。もう一つは、企業の業績目標を達成する上で、コース別雇用管理の存在が、人材の有効活用を阻害していたことである。このことが、統合実施に踏み切るきっかけを作っている。

まず、一つめの点について。この点を理解するためには、当時のコース間の職域と勤務地の範囲について触れる必要がある。以下で見よう。

### ①職域

この当時のC社では、総合職と一般職の間の職域について、明確な境界が存在していた部門と、そうではない部門があった。二つのコース間の担当業務に、比較的明確な境界が存在

していたのは、営業部門や技術開発部門である。例えば、営業部門なら、総合職は外回りの営業、一般職は内勤で営業サポート、技術開発部門なら総合職は開発、一般職はそのサポートといった具合に、総合職と一般職の間の担当業務に比較的明確なかたちで境界が存在していた。

一方で、企画、人事、総務、法務、広報といった本社のスタッフ業務系の部門では、総合職も一般職も内勤であったことから、上記二つの部門のように担当業務に境界がなく、両者の職域は混在していた。傾向として、一般職女性は、総合職の補助業務や庶務業務を担当することが多かったが、これらの職場では、総合職男性と同じ仕事をしている者や、場合によっては総合職男性よりも高度な業務を担当していた者もいた。

そのため、部門によっては、総合職と一般職の違いは、転居を伴う転勤の有無のみとなっていた。もちろん、勤務地が定められていたのは、一般職である。

## ②勤務地の範囲

総合職と一般職の違いが、転居を伴う転勤の有無のみになっていた部門があったわけであるが、このことに加えて、伝統的に C 社は社員に対して一律のルールを適用することを嫌う社風があり、総合職に対して、定期的なローテーションを実施するという考えは薄かった。そのため、転居を伴う異動が実施される総合職社員がいる一方で、業務上の必要性から、特定の職場で働き続ける総合職社員も存在していた。職域が混在していたスタッフ業務系の部門においても、一つの職場で働き続ける総合職社員もいたという。

こうした C 社の人材活用慣行は、多くの一般職女性が活用されていたスタッフ業務系の部門において、実態としての職域の曖昧さに加えて、勤務地規定の面からも、総合職と一般職の境界を曖昧なものとする状況を生み出すことになった。

以上の指摘から分かるように、職場における人材活用の実態と、人事制度（コース別雇用管理）に齟齬が生じていたのが、C 社の当時の状況であった。こうした状況が、コース別雇用管理を続けていくことの妥当性を揺るがすことになり、社内で社員区分の統合が検討されることに繋がっていく。

次に二つめの点について。区分の統合は、年々の経営目標の達成のために実施された面もあるわけであるが、では、なぜ、経営目標達成のために区分統合が必要だったのか。この点を知るためには、当時の C 社の総合職の要員数の変化と、一般職女性社員の意識を確認する必要がある。以下で見よう。

## ①総合職の要員数の変化

この当時、C 社の業績は好調とは言えない状況にあり、1,000 人の人員削減を実施することが決定されていた。この人員削減は、既存の社員から希望退職者を募るのではなく、新卒採用を抑制することを通して実施された。そのため、必要な総合職の人員が、職場に補充さ

れない状況が続くこととなった。

こうした中、年々その目標が高くなっていく組織に課せられる経営目標をいかにして達成して行くのか、という課題にC社の各部門は直面していた。このことは、総合職、一般職関係なく、今いる人材をより積極的に活用しなければならない、という雰囲気を作り出すこととなる。

## ②一般職女性社員の意識

しかしながら、そのためには、次のような障害があったという。その障害とは、一般職だからという理由で、女性社員が、自らの仕事に線を引いてしまっていたことである。下記のインフォーマントの発言は、非常に示唆に富むものである。

「(採用を抑制していた中で・・・執筆者) 今、いる人たちの力を発揮してもらわないと、ストレッチな経営目標が達成できないのではないかと、ということがあったのです。そういう状況の中で現場を見てみると、優秀な一般職の人でも、『私は一般職だからここまででいいわ』とあって、線を引くような事態が見られたのです、優秀な人ほど。この総合職、一般職という区分が、今、いる人たちの力を最大限発揮するためには阻害要因になっている、というふうに考えました。・・・女性を本気で活用していくときに、一般職という区分の中に押し込めておくのがよくないと思ったわけです」。

このように、一般職というコースの呼称が、既存の女性社員の労働支出の抑制に繋がっていた。この女性一般職社員が持っていた意識の壁を取り払うために、コースによる区分けを廃止し、同じ一つの社員として活用することが選択されることになる。

以上の事柄が要因となり、社員区分の統合が実施されている。本節の最後に、新旧の正社員区分改革の相違点について触れておこう。86年に実施されたコース別雇用管理の導入が、立法政策という組織外在的な要因をきっかけに実施されたと言える一方で、2001年に実施された改革は、企業内在的な要因をきっかけとして行われたものであったと言える。その意味で、2001年改革は、C社自らが、能動的に行った側面が強い改革であったと言える。このように、新旧の改革では、その背景が異なっている。

## 第3節 資格等級・賃金制度の変化

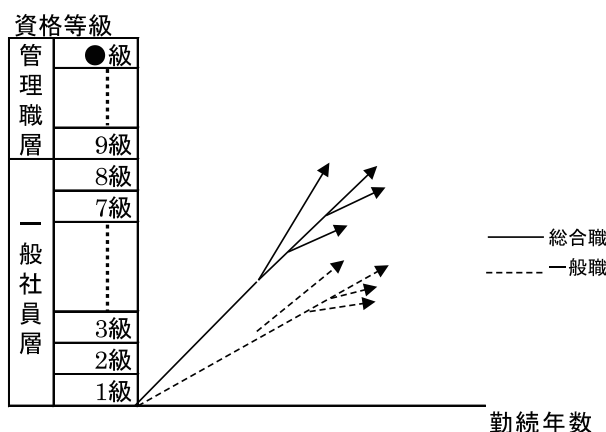
本節では、統合に伴う資格等級・賃金制度の変化について確認する。前節で触れたように、コースの統合は、抜本的な人事制度改革の一環として実施されたため、統合に伴い、賃金制度などその他の制度も大きく変化している。もっとも、本章の目的は、それらの制度改革の詳細を記述することではないので、以下では、旧一般職の資格等級制度や賃金制度がどのように変化したのかについて確認する。

## 1. 資格等級における変化

コース別雇用管理時代から、資格等級は総合職、一般職に対して共通のものが適用されていた。資格等級は、1級から8級が一般社員層で、9级以上が管理職層となっている。

ただし、昇格のスピードが、総合職と一般職では異なっていた。C社では、年次別管理が行われており、総合職と一般職では異なる昇格パターンが適用されていた。C社には、社員の能力の伸張をイメージ化した「能力アップパターン」と呼ばれるものがあり、同一年次の上位何%は評価A、次の何%は評価Bといった具合で、同一年次入社社員を入社後の成長に基づき管理している<sup>4</sup>。

図表 5-3-1 総合職と一般職の「能力アップパターン」と昇格スピードのイメージ図



注1) 実線、および、破線が能力アップパターンのイメージ。  
 注2) パターンは、C社における実際の昇格スピードをあらわしたものであるのではない。  
 出所) 聞き取りより執筆者作成

「能力アップパターン」は昇格と対応しており、予め定められた評価の分布率に沿って、同一年次の上位何割が昇格するといったルールになっている。一般職は、この「能力アップパターン」が緩やかに設定されていたことから、総合職に比べると昇格スピードが緩やかなものとなっていた<sup>5</sup>。そのイメージを示すと図表 5-3-1 のようになる。そのため、総合職と同じような業務を担当している一般職であっても、昇格のスピードは総合職のそれよりも遅かったという。

この点が、社員区分の統合により全員が総合職となったことで、旧一般職社員が、総合職の「能力アップパターン」に組み込まれることとなった。

<sup>4</sup> ここで使用している呼称は、制度の特徴に基づいた便宜的なものであり、C社で使用されている正式なものではない。

<sup>5</sup> 昇格スピードは、入社 $\alpha$ 年目で、同一年次の上位何%が資格等級 $\beta$ 資格に昇格するという風な決まりとなっていた。

2001年当時、C社には600人程度の女性社員がいた。そのうち、555人が一般職であった。全員を同じ基準で一気に総合職のパターンに乗り換えさせるのは難しいという判断から、統合時にその後の職域拡大をより円滑に進めるために設けた四つのグループを利用し<sup>6</sup>、各グループ毎に再格付けの基準を設定することにした。

そのグルーピングであるが、制度改革時点における担当業務や担っていた役割に基づいて設定されている。それぞれを順に確認していくと、①第一グループが、既に担っている業務が総合職と同等の社員、②第二グループが、担っている業務が通常の一般職以上のものであり、かつ、意識も高い社員、③第三グループが、今後職域拡大を進めていかなければならない社員、④第四グループが、担っている業務が一般職相当のもので、かつ社員自身も職域の拡大にそれほど積極的でない社員、という基準となっていた。それぞれのグループの大まかな比率は、第一グループが1割程度、第二グループが4割強、第三グループが4割弱、第四グループが残り10名強といった具合であった<sup>7</sup>。

このグループに基づき、例えば、第一グループならば、同じ学歴の総合職の年次管理のパターンA、第二グループならば、総合職の年次管理のパターンBといったかたちで、一般職社員は、一気に総合職の年次管理に組み込まれている。パターンが決まれば、再格付け先も決まるので、この結果、一般職の6割程度が昇格となっており、中には二つ上の資格に昇格した者もいたという。

このように、統合後は、全ての正社員が同じ年次管理の下に組み込まれている。そして、それに伴い、統合時に賃金が大きく上昇した社員もいたという。

## 2. 賃金制度の変化

社員区分の統合と同時に賃金制度も改革されている。その詳細を述べるのがここでの目的ではないので、その特徴を簡単に示すと、一律的要素の強い属人的な給与項目が廃止され、個人の発揮能力や組織に対する貢献に報いることが出来るような処遇体系へと変化している<sup>8</sup>。

統合に伴う変化としては、賃金レンジの統一化が挙げられる。コース別雇用管理時代は、同一等級における賃金レンジが総合職と一般職では異なっており、一般職の下限の方が低くなっていた。統合に当たり、賃金レンジが一つになっている。その際に、総合職のレンジの下限が下げられている。しかし、この下限は、旧一般職の下限と比べると高いものであり、そのため、旧一般職社員の賃金は、たとえ昇格を伴っていなくとも、統合に伴い上がっている。

<sup>6</sup> このグループは、一般職社員の総合職化を円滑に進めるために設定されたものである。その活用方法については第5節で後述する。

<sup>7</sup> 社員のグルーピングは各部門で実施された。

<sup>8</sup> 例えば、年齢給、勤続給などの給与項目が廃止され、基本給が、等級毎に定額が決まられている資格給と、個人評価に応じて金額が決定する評価給の二本立てとなったことなどが挙げられる。

## 第4節 キャリア展開の変化

前節では資格等級や賃金制度における変化を確認した。では、コース統合の実施に伴い、それまで一般職であった女性社員の担当業務やキャリア展開にはどのような変化が生じたのであろうか。本節では、この点について、統合後の変化を中心に確認する。なお、企業への入り口である採用については、一般職の時代は、事業場で採用される女性社員もいたが、総合職に統合されることで、全員が本社採用となっている。また、企業からの退出については、原則整理解雇は行わないということで、コース別雇用管理時代も、コース統合後も変化は起きていない。一度正社員として雇われれば、本人都合以外の要因で、C社から退出することはないと考えて良い。

### 1. 担当業務の広がり

統合の結果、旧一般職女性の職域が拡大している。代表的な例としては、営業の事務サポートを担当していた旧一般職が外回りの営業へ、購買サポート担当していた者がバイヤーになっている。彼女らの中には、管理職になっている者もいるという。営業や購買は、かつては男性総合職で占められていた業務であるので、この点は、統合後の大きな変化だと言えよう。自分の担当商品を持ち、その商品については責任を持って購買を行うバイヤーは確実に増えており、このことは、コース統合後の変化として、見逃してはならない点である<sup>9</sup>。

ところで、上記のように旧一般職の社員の担当業務に変化が生じる中で、旧一般職社員が担っていた庶務業務は、誰が担うことになったのであろう。まず、そうした庶務的な業務は、IT化による効率化に伴い減少している。現在、旅費申請などについては、基本的には管理職であっても、自らがITを利用して行っている。職場によっては、僅かに残っている庶務的な業務を、男女を問わず新入社員が担っている場合があるという。かつては、派遣社員も活用していたが、事務の効率化が進んだ結果、2009年以降は活用していない。このように、旧一般職が担っていた庶務的な事務業務の大部分は無くなっている。

### 2. 到達職位の変化

統合に伴い、女性社員に対しても、男性社員と同様のキャリアを歩むことが求められている。すなわち、社内でいきいきと働いてもらい、将来的には管理職（課長以上）を目指してもらうことが、女性にも期待されるようになった。女性についても、管理職登用を念頭に、活用される形に変化したわけである。

事実、数値上でも、統合前は皆無であった女性の管理職は増えている。2005年には10人、2011年には20人といった具合で増加している。管理職全体の比率で見ると2%程度であり、多いとは言えないが、その数は増加傾向にある。また、等級制度上も、管理職登用の一つの

---

<sup>9</sup> 本社スタッフ系の部門においても庶務的な業務から、より企画要素の強い業務を担うようになっている。

目安となる 9 級以上に格付けされている女性社員が、2005 年には 30 人、2011 年には 60 人に達している。

このように、コースの統合に伴いそれまで管理職登用の対象として見なされてこなかった女性社員も、管理職登用の対象となっている。実際に、数値の上でも成果を上げているわけであるが、問題が無いわけではない。優秀な女性社員をきちんと管理職に繋がる成長ラインに乗せて育成できているかと言われると、まだまだ不十分な点があるのだという。この点については、第 5 節で後述する。

## 第 5 節 一般職社員の総合職社員化に向けた取り組み

では、C 社では、統合の際に実際にどのような取り組みが行われたのであろうか。前節までは、変化の結果を中心に見てきたが、本節では、その際に取り組みを確認する。特に、旧一般職の職域拡大に関する取り組みについて述べる。

### 1. 職場での取り組み

統合の結果、旧一般職女性社員の賃金が上がったことにより、少なくない人件費コストが生じている<sup>10</sup>。そのため、実際に職域拡大が実施されなければ、単に人件費が上昇しただけとなってしまう。そこで必要となるのが、職域拡大を促すための取り組みである。C 社では、各職場において、旧一般職の仕事の中身を見直す運動が三年かけて行われた。この三年間を制度改定後の経過措置期間と位置付け、旧一般職社員の仕事の中身を変えていくことが組み込まれたのである。

その際に、職域拡大をスムーズなものにするために、各部門で統合時に担っていた業務や役割に応じて、一般職社員を四つのグループに分け、社員個人の実状に合わせた職域拡大の施策が、各職場で講じられたという<sup>11</sup>。

第 3 節の資格等級の箇所で示したように、総合職と同等を意味する第一グループが一般職社員全体の 1 割程度だったことから、当時の一般職の人達の多くは、総合職としては物足りない存在であったと言える。そのため、多くの旧一般職社員達を総合職にするために、彼女らの職域を拡大していく必要があった。具体的には、職場の所属長が、隣の男性がやっていた仕事を与えてみる、普段の業務に企画の仕事プラスするなどの方法で、旧一般職の社員に新たな業務をチャレンジさせることで、職域の拡大が組み込まれたという。

なお、統合後の三年間は、旧一般職の昇格予算は別枠で設けられた。理由は、もともと総合職として入社した社員と同じ予算内で運用すると、予め定まっている評価の分布率との関係で、実際に職域を拡大している旧一般職女性社員達が、資格等級の下位に固まってしまう可能性があったからである。このことを避けるために、昇格予算が別枠で設けられることと

<sup>10</sup> 統合時の移行により、数千万程度の費用が生じたという。

<sup>11</sup> グルーピングの定義については第 3 節の資格等級の箇所を参照されたい。

なった。また、このグルーピングは、固定的なものではなく、旧一般職社員個人の職域拡大の程度に応じて、第三グループから第二グループ、第三グループから第四グループといった具合で、都度見直しが行われた<sup>12</sup>。そのため、第一グループになった者については、このグルーピングから抜けるという措置がとられている。

## 2. 人事の取り組み（職場の雰囲気作り）

ところで、上で述べた取り組みだけでは、女性社員の総合職化は困難だったという。上述した取り組みに加えて、C社では、職場において女性を積極的に活用するという雰囲気を意図的に作り上げるための取り組みが行われている。具体的には、職場における女性比率を高めることで、女性を活用せざるを得ない状況を意識的に作ったという<sup>13</sup>。

本章の冒頭で確認したように、統合実施から2007年にかけて、C社では、女性の積極的な採用が行われている。この結果、生じたことは、次の二点である。一つは、意識の高い女性が増えることで、男性管理職の女性社員に対する見方が変わったことである。総合職として応募してくるような女性は、意識も高く、また能力も秀でている者が多い。こうした女性が、職場に配属されることで、上司である男性の女性社員に対する見方も徐々に変わっていくこととなった。

二つは、女性を多く採用したことで、各職場に新たに配属される新人が女性となり、職場において、女性を活用せざるを得なくなるような環境が作られたことである。

これらの取り組みは、女性の職域拡大の推進に寄与したという。以下の発言は、そのことを端的に表しており、大変示唆に富むものである。

回答者「(統合実施後の2001年から2007年まで・・・執筆者) 意識的に(女性を・・・執筆者)採りました。総合職として、意欲の高い人たちが入ってきますので、そういう人たちが頑張り始めると、周りの男性管理職の意識もやっぱり変わってきます。『今までの子たちとは、ちょっと違う、任せればできるんだな』ということを実感するようになると、どんどん変わっていくみたいなこともありました。さらに、現実、これだけの人数を採ると、配属のときに、女性は嫌がられるのですが、・・・女性しかいないので」。

質問者「そんなこと言っていられなくなるわけですね(笑)」。

回答者「男性はいないですということで、ぐいぐいやっていったということです」。

このように、職場での取り組みと採用面での取り組みの双方が車輪の両軸となり、旧一般職女性の職域拡大が進められた。

<sup>12</sup> 制度の狙いとしては、三年をかけて業務の見直しを実施し、旧一般職社員を第一グループ、すなわち、総合職社員へと移行しようとするものであったという。

<sup>13</sup> もちろん、女性管理職比率の数値目標を掲げるなどの取り組みも行われている。



### 3. 勤務地への配慮

ところで、一般職から総合職になることで、一般職として入社した女性社員に不満や不安はなかったのでしょうか。まず、不満についてであるが、第3節で指摘したとおり、統合に伴い賃金が上がっていたこともあり、統合に伴う不満はほとんど無かったという。ただし、勤務地規定が無くなることに対する不安の声は、確かにあったという。

この点については会社としても十分な配慮を行っており、旧一般職女性社員の配置に対しては、基本的には転居を伴う異動には慎重なスタンスをとった上で、転居を伴う異動を行う場合は、事前に社員に確認し、合意を得てから実施したという。このように、制度上勤務地規定は無くなったが、運用を通して、勤務地に対する配慮がなされている。

### 4. 職域拡大後の課題

では、上記で示したような取り組みを行ってきたC社では、現在どのような課題に直面し、その課題に対してどのような取り組みを開始しているのか。本節の最後に、この点について確認したい。

まず、もっとも大きな課題は、出産を終えて職場に復帰した女性社員の活用である。C社では、2000年以降積極的に採用した女性が、出産期を迎えつつある。女性社員比率の上昇に加えて、女性社員は、かつてのように内勤サポート作業のみを担っているわけではないので、社内の人材活用上、解決すべき課題の一つとなっている。

この課題における問題点は、復職後の女性のタスクが低めに設定される傾向があることである。これは、上司が、過度の配慮を女性社員に行っていることに起因している。例えば、復職後、女性自身は、海外転勤もあるような業務に携わりたい、つまり、育休前と同じような仕事に取り組みたいと考えているが、上司が、育児の負担に対して、過度に配慮し、国内業務や内勤の簡単な仕事を復帰後の女性に与えてしまう傾向があるという。

もちろんC社においても、期初に目標面接が行われており、そこで、今年度どのような業務を行っていくのかについて、上司と部下の間ですり合わせが行われている。しかし、その場では、やはり、上司個人の性質が強く反映され、例えば上司が女性ならば、育児負担などについての経験があるので、部下に過度の負担とならない範囲の中で、業務量を決めることができるが、男性だとなかなかその辺のさじ加減を判断することが難しく、比較的負担の少ない業務を部下の女性に与えてしまう傾向があるという。結果、休む前と復帰後で、担っている業務に大きな違いが生じているケースが多くなっている。

このように、個々の目標面接のみでは、上記の課題が、なかなか解決されていないことを受け、人事部は、グループディスカッションの場を2012年の7月より設けることにした。社員同士で本音を語ってもらい、男性に、復職後の女性に対して、もっと仕事を与えても良いことに気付かせるのが、グループディスカッションの狙いである。

実際に、復職後の女性を産休前と同じように活用している部署の話をも他の部署の管理職が

聞くことで、女性にもっとタフな仕事を任せても良いという気付きを、男性管理職に対して与える効果が見られたという。人事は、一定以上の効果が得られたことから、この取り組みを引き続き実施していくことを計画している。

## 第6節 社員区分改革が及ぼした影響

さて、これまでにC社におけるコース統合の背景、統合後の変化、その際に取り組みられた事柄について確認してきた。そこで、本節では、ここまで述べた内容を基に、改革が及ぼした影響について、企業側、および社員側の双方の側面から論じていきたい。

### 1. 企業側（人材活用面）の変化

ここでは人材活用面での変化に触れたい。一般職を廃止し、総合職に統合したことで、社内にはいた既存人材のより有効な活用が促進されている。C社では、区分の改革後、性別にかかわらず優秀な社員を積極的に活用するという雰囲気が醸成されており、女性社員の職域は確実に広がっている。実際に、営業外勤や購買など、従来男性総合職が担っていた業務を女性社員が担うようになってきている。さらに、コース統合により、それまで基本的には管理職登用の対象とされてこなかった女性社員も、その対象に含まれるようになってきている。

確かに、ごく少数ながら、旧一般職の女性の中には、旧来の業務範囲を維持することに固執している者もいるという。とはいえ、こうした社員をごく少数に留められた要因は、職場での職域拡大に向けた取り組みや採用政策を通じた職場の雰囲気づくりにあった。既存の女性社員の職域拡大の進展や、従来を担当業務に固執する旧一般職社員の少なさから、社員区分の統合は、既存の社員をより有効に活用することを促進したと言えよう。

### 2. 社員側への影響

#### (1) 女性社員

コース統合に伴う女性社員への影響は、何よりも仕事に対するモチベーションの変化が挙げられる。既に指摘したように、一般職という呼称が、女性社員の労働支出に制限をかけていた。そうした呼称を廃止することで、特に優秀な社員に対して、自身の持っているポテンシャルを最大限発揮させることを促している。また、現在は、女性であっても海外出張を行う者もおり、また、彼女らは、出産後もそうした業務に携わりたいと考えていることから、社員区分を総合職一つにすることによって、女性社員の仕事に対する意欲は、確実に高まっていると考えられる。

旧一般職社員に対象を限定してみても、彼女らに対しては統合後も勤務地の配慮が行われていることから、旧一般職女性の勤務地に大きな変化はないと言える。勤務地を維持しつつ、職域拡大や、処遇の向上が実現しているという意味で、旧一般職女性にとって、利点の多い改革であったといえよう。

以上をまとめると、C社の正社員区分改革は、女性社員の仕事に対するモチベーションの向上に対して、ポジティブな影響を与えている。

## (2) 男性社員

変わった点と変わっていない点がそれぞれある。変化したのは、男性管理職の女性社員に対する意識である。区分の統合や女性社員の積極的な採用を通して、女性を戦力と見なすという意識面での変化が生じている。

一方で、変わっていないこととして、男性社員の働き方が挙げられる。確かに、育休を取得する男性は増えてはいるが、その期間は依然として短く、どちらかと言えば、育児を担当するというよりは、体験してみるという意味合いの強いものとなっているという。数値上の取得者は増加しているものの、その期間は短く、女性の視点からすれば育休とは認められないという。

質問者「それまで一般職と総合職と分かれていたのが、統合されたことにより、男性の仕事に対する意識とか働き方とか、何か、もう少し家庭の面も見なきゃいけないのかなとか、そういう変化って、何か」。

回答者「男性にあったか、ですか。男性にはないですね。短期間だったら、(育休取得者は・・・執筆者) 増えていますよ。会社としても、せめて1週間はとりましょと、子供が生まれたら。そういうキャンペーンを行い制度改定もしたので、数だけはいますね。やっと、最近出ましたね、長期の取得者が。長期と言っても、1ヶ月ですが。通常は、5日間。前後入れて9日間取れますよね。それはすごく多いです。(平成22年度の実績で言うと・・・執筆者) 一年間で90名弱取っています・・・しかし、1週間では、全然育児休暇じゃないですよ」。

質問者「ないですよ(笑)」。

回答者「1ヶ月なら、認めてあげていいですが(笑)・・・厳しいですよ。そこはあまり、、、(仕事の・・・執筆者) 穴をあけることになるので」。

上の当事者の発言から、男性の社員区分(総合職)と女性の社員区分(一般職)の統合が、男性社員の働き方を変えることには至っていないことが窺われる。特に、男性の長期の育休が、仕事に穴をあけることに繋がると捉えられている点が重要であろう。

今回の社員区分改革により、女性社員と男性社員が同じ区分の中で活用されることとなった。しかし、そのことが、正社員の働き方そのものを変化させ、多様化させることに繋がったのかと問われれば、その萌芽を見つけることは難しい。

## 第7節 限定正社員区分について

ここまでは、改革の対象となった女性社員を中心に話を進めてきた。本章の終わりに、報

告書のテーマである限定正社員区分に関するC社の考え方について触れておきたい。ここで問いは、なぜ、作らないのか、ということになる。まず、C社における異動の頻度について簡単に確認した後、限定正社員区分が導入しづらい理由について述べる。

## 1. 異動の頻度

正社員における転居を伴う異動の頻度であるが、所属部門で濃淡があり、最も多いのは営業部門となっている。しかし、その頻度は各様で、決まったローテーションのルールがあるわけではない。また、かつては、人材育成のためのローテーションが計画的に実施されていたが、採用数が抑制され始めた1990年代後半以降、そうしたローテーションが、一旦途絶えたという。異動は、より利益の出る事業や、今後伸ばしていきたい事業を担当している事業部門への配置転換など、会社ニーズに応じて実施されることが多くなっている<sup>14</sup>。

その一方で、一つの勤務地に留まっている社員や、転宅を伴わない異動のみが実施されている社員は、増加しているという。例えば、技術開発系の社員の多くは、近畿圏の近隣二県間の異動が中心となっており、必ずしも転居が必要なわけではない。また、スタッフ機能を本社に集約していることから、スタッフ系の部門にいる社員の異動は、営業部門に比べると相対的に少なくなっている。

## 2. 限定正社員区分を設けない理由

とすると、限定正社員区分を設けることも不可能なことではないように思われる。しかしながら、C社は、導入する予定はないという。その理由を端的に述べると、制度上の境界と実態の整合性を取ることが難しいからである。区分を増やせば、担当業務や勤務地の範囲について、区分間の境界を明確に設定する必要がある。しかしながら、コース別雇用管理の時代から、C社では、各社員への業務配分は、社員の實力や、当該職場の要員数などの事情に応じて柔軟に行われていたことを思い出して欲しい。このことは、C社の人材活用の伝統だと言えよう。そのため、制度で社員の担当業務に境界を設けることは、C社では困難なことだと言える。このように、職場における業務配分の柔軟性が、複数の社員区分を設け人材活用することを困難にしている。

また、異動の方針も複数の社員区分を設けることを困難にしている。上で指摘した通り、現在の異動は会社ニーズに応じて実施されている。そして、その会社ニーズを決めているのは、市場である。そのため、経営上必要であれば、社員は、同一の勤務地に留まり続けることになる。仮にもし、勤務地が限定されている社員区分を設けたとしよう。転勤があると言われている社員が転勤せずに一つの事業場に留まり続けられれば、勤務地に限定のある社員に不満が生じることになる。このような事態は、人材活用に、マイナスの影響を少なからず及ぼ

---

<sup>14</sup> 一旦途絶えたものの、現在、計画的なローテーションを再開する動きが見られるとのことである。

すことになる。この点については、C社において、勤務地規定の面においても総合職と一般職の境界が曖昧になっていたことを思い出して欲しい。

さらに、会社ニーズに沿った異動を実施するという方針から、C社では、会社の事情で社員に対して、営業から人事といった具合で、担当業務の変更を求めることもある。また、一度正社員として雇えば、会社都合の解雇は行わないという慣行を維持する上で、業務を限定しない柔軟な異動は必要不可欠なことだと言える。

以上のような理由から、限定正社員区分の導入は、C社にとって現実的な選択肢とは言えないのである。

そのため、介護などで転勤が困難となった社員に対しては、運用で対処しているという。C社では、年一回フリーライティングと呼ばれる、社員が仕事上の希望を上司に伝える機会がある。仮に、家庭の事情で転勤が困難な場合は、社員はその旨をその場で伝えれば、配置転換に対して配慮を行い、転居を伴う異動は実施しないようにしている。

このように、C社においては、限定正社員区分は設けずに、個別の事情については、運用で対応している。一つの勤務地に留まる社員が少なからずいるからと言って、限定正社員区分を導入することが、必ずしも望ましい選択だとは言えないことが、C社の事例から窺われる。

## 第6章 製造業における勤務地限定正社員の活用の可能性 製造D社の事例から

D社は、国内、および海外で事業を展開している従業員数10,000人以上の製造企業である。扱っている商品は、法人向け（BtoB）のものから、一般消費者向け（BtoC）のものまでである。近年は、事業の海外への拡大、および、国内BtoC事業の拡大が、目指されているという。業績は、2008年の金融危機の影響で一時期落ち込んだが、基本的には安定している。ただし、市場環境の変化のスピードは年々上がっており、環境変化にフレキシブルに対応していくことが、より一層求められている。

D社は、勤務地限定正社員区分を導入し、継続的に活用している事例である。本章の内容をやや先取りすると、勤務地限定正社員区分であるL社員を選択した社員の多くは、現業、もしくは、定型事務業務を担っている<sup>1</sup>。第1章、および、第2章で触れたとおり、限定正社員の多くは、現業、および、事務業務を担当している。その意味で、D社における勤務地限定正社員区分の活用実態から得られる知見は、限定正社員制度を考える上で非常に貴重なものと言えよう。以下で見ていこう。

### 第1節 D社の概要

本論に入る前に、まず、D社の組織や従業員の概要について確認しておきたい。

#### 1. 組織概要

まず、組織であるが、大きく、本社、支社、営業所、事業所の四つがある。全国を11のエリアに区切って各エリアに置かれているのが支社である。その支社の下に置かれているのが営業所であり、全国に100程度ある。支社、および営業所の主たる機能は、D社製品の販売である。その他、製造拠点として事業所がある。大小いくつかの事業所が存在するが、中心となる1,000人以上規模の事業所を国内に四つ持っている。この四つには研究開発機能も備わっている。

#### 2. 従業員構成

次に、D社の正社員の構成と正社員区分の概要について簡単に触れておこう。まず、部門ごとにその内訳を見てみると、製造部門が多く6割近くを占めている。次に多いのが、営業部門で3割程度いる。残りが、管理間接部門や開発部門にいる。男女比は、概ね男性8に対して女性が2程度となっている<sup>2</sup>。

<sup>1</sup> 社員区分の名称は便宜的なものであり、正式な名称ではない。

<sup>2</sup> その他、直接雇用の非正社員が900名程度いる。その4割程度は、定年後、再雇用した社員である。それ以外の非正社員は、主に、事務サポートや、製造現場でのサポート業務に従事している。また、製造現場には、700名程度の派遣社員が活用されている。このように、非正社員の数は、それほど多くはない。

次に、正社員区分であるが、まず勤務地の範囲に応じて G 社員と L 社員の二つの区分が設けられている。G 社員の定義は、「社命により勤務する地域を限定せず、かつ特定の役割を会社が認めたもの」である。この「特定の役割」であるが、端的に言えば、将来の幹部候補生の母集団なのか、ということの意味している。したがって、G 社員とは、勤務地の範囲に限定が無く、かつ将来的には課長職以上の経営幹部として活躍することが期待されている正社員だと言える。D 社ではこの役割のことを期待役割と名付けている。

一方で、L 社員の定義は、「勤務する地域を限定し、都道府県を異にし、かつ転居を伴う転勤をしない社員」である。したがって、L 社員とは、勤務地の範囲が自宅から通える範囲内で、かつ、将来的には課長の下で、現場をまとめるリーダー的な役割を期待されている正社員である。G/L 社員の内訳であるが、L 社員が 6 割弱おり、正社員の半数以上を占めている。

こうした勤務地と期待役割をベースにした区分の他に、担当業務をベースとした職群が設けられている。職群は、T 職群と S 職群の二つがある。営業、企画、開発など個人の裁量の範囲が大きく、また技能の伸びが必ずしも経験年数と一致しない業務が T 職群にくくられ、現業や内勤の事務など、T 職群に比べると個人の裁量部分が小さく、また技能の伸びが経験年数と概ね一致する業務が S 職群にくくられている。

今ここで、G/L 社員と二つの職群の関係を示すと、図表 6-1-1 となる。図表が示すように、G 社員は T 職群、L 社員は S 職群となるケースが多くなっている。このように、制度上、G/L 社員と職群はそれぞれが独立した基準に基づき設けられている制度であるが、実態としては、G 社員≒T 職群、L 社員≒S 職群となっている。そのため、L 社員の担当業務は、製造現場の現業業務、もしくは、支社や事業所における定型事務業務となっている。それ以外の業務を G 社員が担っている。

図表 6-1-1 二つの区分の関係性

	T 職群	S 職群
G 社員	◎	△
L 社員	△	◎

注) ◎=多い △=少ない  
出所) 聞き取りより執筆者作成

## 第 2 節 社員区分の変遷

第 1 節では、D 社の概要について簡単に触れた。本節以降、本章の本題である社員区分改革の背景、G/L 社員に適用される賃金制度、および、G/L 社員のキャリアなどについて確認する。

### 1. G/L 社員導入の背景

この制度は、90 年代半ばに導入されている。導入の要因は大きく二つある。一つは、営業

員の異動の範囲を広げるためである。

制度改革当時は、D社は製造部門を持たない会社であり、業務の中心は製品の販売であった。戦後経済の発展に合わせて、D社も急激に成長し、全国に次々と支社や営業所を立ち上げていったという<sup>3</sup>。それに伴い、製品の販売を担当する営業員は、全国各地に転勤を繰り返す転勤族となっていた<sup>4</sup>。

このように、会社の勃興期においては、営業員の異動範囲は広く、また、転勤の頻度も多かった。しかし、会社が安定成長期に入り、支社の数も現在のようになると、彼らの中に、一つの支社が管轄するエリア内のみを異動の範囲とする者が出てくるようになった。制度導入当時、8割程度の営業員が、そのような異動範囲となっていたという<sup>5</sup>。

異動範囲が一つの地域エリアに限定されることは、地域特性に応じた営業を展開できるという意味ではメリットがあったが、その一方で、全社的な視点で物事を考えることができる社員が育ち難いという弊害も同時に生じさせることになった。こうした事態は、事業展開が海外に広がっていく中で、D社の人材活用にとっての大きな課題の一つとなっていた。

「やはり、ある意味でその地域で例えば10年、15年いますと、考え方が、例えば東京出身者が広島に行って、島根に行って、岡山に行くと、大体その考え方に固まってしまうといえますか。ですから、その地域の需要とかニーズという地域最適は良く分かっているのです。ところが、では日本でどうなのと、あるいは海外どうなのといった時には、今一步、全体最適というのがよく見えないものですから、そこを早いうちに登用できる人材を登用しないと、今後の事業部門全体を引っ張っていく人材というのはなかなか育たない、というような形になっていました」。

「(営業員が・・・筆者) 地域で桎梏のようになっているような事態を打破していくというとき、あるいは海外に出ていくというときですから、そうすると動きやすい人間、動ける人間をどんどんつくって行かないと、という意味で(G/L社員制度が・・・執筆者) できたのですね」。

このように、異動の範囲が狭くなりつつあった営業員の異動範囲を広げていくためのメッセージを発するということが、G/L社員制度導入の要因の一つとなっている。

もう一つは、社員の家庭環境への配慮である。勃興期から続いた頻繁な転勤は、社員の家庭生活に少なくない影響を及ぼしていた。頻繁な転校に伴う子供の不登校や、親子間の関係がギスギスするなどの問題が、社内において散見されるようになっていたという。こうした

<sup>3</sup> 全て独算制の会社と見なすという創業者の考えから、全国に支社が次々と設立されていった。その数は、日本国内のみで、最も多い時で70社程度、その下に営業所が、400ヶ所程度あったという。

<sup>4</sup> くわえて、事業拡大期には、新規の支社や営業所の立ち上げを一人で任せられ、営業員自らが、取引先を開拓するとともに、営業所を運営する上で必要な社員の採用まで手掛けていたこともあったという。

<sup>5</sup> 支社が統括するエリアは複数の県に跨っているため、同じエリア内の異動でも、転居を伴う転勤は実施されていた。



問題も、社員の生活に配慮した勤務地に限定のある L 社員を設けることになった一つの要因となっている。

上記のような事柄を背景とし、G 社員と L 社員という二つの正社員区分が設けられることとなっている。ところで、この二つの正社員区分を分けている軸は、勤務地ではなく、期待役割と呼ばれる概念である。その理由は、実態として勤務地の範囲に限定のある社員がいる中で、勤務地のみを軸とした制度を設計しては、社員の納得性を得ることは難しい、と考えられたからである。

というのも、この G/L 社員制度は、後述するように、二つの社員区分に対して、異なる賃金テーブルを適用する、つまり、処遇制度と結びついた制度であった。この当時の D 社の正社員の働き方は、本社で採用され、営業や人事などに携わる転勤族の男性社員と、支社や営業所で採用され、内勤で定型事務に携わり、勤務地の範囲は基本的には自宅から通える範囲内に限られていた女性社員の二つに綺麗に分かれていた。つまり、D 社には実態として、勤務地に限定のある正社員がいたわけである。そのため、勤務地を軸にしては、働き方が変わっていないのに、処遇だけが下がる社員が出てくることになり、社員の納得性が得られない危険性があった。

そこで、打ち出されたのが、期待役割という概念である。社員に対して、将来的には経営幹部としての役割を求めているのか、それとも、現場のリーダーとしての役割を求めているのか。処遇の差は、この将来的に期待している役割の違いによるものであるとすることで、社員の納得性を得ようとした。

さらに、経営幹部として活躍してもらうためには、幅広い業務を全国各地で経験してもらう必要がある一方、現場のリーダーであれば、一つの事業所や営業所に留まり、業務の専門性を高めてもらう必要が出てくる。このように、期待役割は、勤務地の範囲とも馴染みやすいものであり、制度の軸として適していたため、この概念を軸として、G/L 社員制度が導入されることになった。

## 2. 導入時の社員の選択

さて、以上のような背景で制度が導入されたわけであるが、実際にはどのような社員が、L 社員を選択したのであろうか。この点を次に確認しよう。まず、制度導入時について確認する。

対象は正社員全員であり、本人の希望を聞いた上で、社員は、G 社員と L 社員にそれぞれ振り分けられた。ただし、選択を決定する面談の中で、大卒本社採用の男性社員には G 社員が、支社採用の女性には L 社員が勧められたという。男性の営業であっても、制度導入時に勤めていた支社が地元で、既に持ち家を持っており、かつ、両親も近くにいたというような社員は、L 社員を希望する者もいた。そうした社員に対して人事は、G 社員を選択するよう

説得を行ったという<sup>6</sup>。逆に女性で G 社員を希望する者に対しては、「いや、全国転勤するんだよ、海外もあるよと、どうするの？」といった具合で、L 社員を選択することが勧められた。その結果、実態としては、G 社員は本社採用の男性、L 社員は支社採用の女性というような形になったという。

制度導入後しばらくして、製造部門も自社で持つようになったのであるが、製造部門の、特に現業系に対しては、通常、一ヶ所の拠点で経験を積むことで仕事に必要な技能が高まってくること、および、彼らに期待するのは製造現場のリーダーとしての役割であったことから、勤務地に限定のある L 社員として採用することになった<sup>7</sup>。

### 3. 現在

では、現在はどのようなになっているのであろう。所属部門毎にまとめたのが、図表 6-2-1 である。図表から分かるように、L 社員の多くは女性、もしくは製造部門の男性である。製造部門にも G 社員が 1,000 名程度いるが、主に本社採用の大卒の技術系であり、彼らは、事業所で、開発・設計業務を担当している。この中には、事業所採用の高専卒も若干いるが、彼らは、管理職となった際に、L 社員から G 社員に転換された者が多いという。

営業部門や製造部門にいる女性 L 社員の多くは、内勤で定型事務業務を担っている者達である<sup>8</sup>。

図表 6-2-1 社員区分の内訳（人）

	G 社員		L 社員	
	男性	女性	男性	女性
営業部門	2,370	80	340	1,100
開発部門	360	60	40	80
製造部門	1,020	20	4,620	1,400
管理・間接部門	230	10	20	80
総計	3,980	170	5,020	2,660

注) 部門名は特徴に基づいてつけた便宜的なものであり、正式な部門名ではない。

注) 端数は切り捨てている。

出所) D 社提供資料より執筆者作成

ところで、図表 6-2-1 を見ると分かるように、製造部門以外の男性 L 社員も数は少ないものの存在している。彼らには、どのような特徴があるのであろうか。その数が多い営業部門を取り上げ、この点を確認しよう。

まず、その多くは、かつて支社採用で入社した高卒で、L 社員の 6 割近くを占めている。1980 年代初頭までは、高卒からも営業員を採用しており、そこで採用された社員は、地域に

<sup>6</sup> 例えばある支社では、100 人程度の社員がおり、そのうちの 7 割程度が男性であった。その男性のうち、1 割程度、つまり 7 人程度の男性は、G 社員となるか L 社員となるかで迷っていたという。

<sup>7</sup> 組織改革の一環で、グループ企業が持っていた製造部門を D 社が持つことになった。

<sup>8</sup> 中には、営業業務に携わっている者もいる。この点については第 4 節のキャリアの箇所後述する。

根付いて働いていた。そうした社員達が、G/L 社員制度が導入された際に、L 社員を選択している。その他は、介護や育児など家庭のやむを得ない事情で、G 社員から L 社員転換した者<sup>9</sup>や、地域で事業を展開している会社の子供で、将来的には D 社を退社し家業を継ぐ可能性の高い者が、営業部門において、L 社員を選択している。このように、L 社員を選択している男性は、総じて、特殊な事情のある社員だと言えよう。

### 第3節 資格等級・賃金制度

#### 1. 資格等級（二つの資格等級）

G/L 社員区分に基づいて、異なる資格等級や評価制度が適用されることはない。ただし、D 社には職群が設けられていることを第1節で指摘したが、この職群間では、異なる資格等級、および、評価制度が適用されている。資格等級が二つになったのは 2000 年代後半からで、それまでは、すべての正社員に同じ資格等級が適用されていた。このことから分かるように、G/L 社員と適用される資格等級は制度上対応しているわけではなく、どの資格等級が適用されるのかは、所属する職群によって決まっている。とはいえ、第1節でも触れたように、G 社員は T 職群に、L 社員は S 職群となっていることが多いので、実態としては、勤務地の範囲と適用される資格等級は、現在のところリンクしているような形となっている。

ところで、なぜ、D 社では、職群が導入され資格等級が二つに分けられたのであろう。理由は、その性質や技能育成のパターンが異なる業務がある中で、すべての社員に同一の制度を適用することは、無理があると判断されたためである。例えば、営業の場合、一定の範囲内ではあるが、自ら価格決定権を持って営業活動を行っている。つまり、仕事の裁量度合いが大きい業務となっている。また、経験年数と習熟度が必ずしも一致しておらず、その伸びには個人差がある。一方で、製造の場合、裁量性が全く無いわけではないが、業務の多くの部分は予め決められており、また、技能は、経験年数に応じて伸びていき、かつ、その伸びに個人差は生じ難い。

このように、業務によって、裁量性や技能の習熟スピードが異なる中で、すべての社員を同じ制度の下で処遇するのは無理があり、社員の納得性も得られにくいという判断から、職群が設けられ、資格等級が二つに分けられることとなった。

実際の等級数であるが、一般社員層については、職群導入以前は 6 等級で構成されていた。それが制度改革後は、T 職群は下から T1、T2、T3 の 3 等級に、S 職群は S1 から S6 までの 6 等級となっている（図表 6 - 3 - 1）<sup>10</sup>。二つの職群間の等級の関係であるが、T1 が S1、S2 に、T2 が S3、S4 といった具合で対応しており、賃金レンジもそれに対応している。例えば、T2 の賃金レンジは、S3 の下限から S4 の上限となっている。

<sup>9</sup> 区分間転換については第4節で後述する。

<sup>10</sup> 名称は便宜的なものであり正式なものではない。

図表 6-3-1 D 社の資格等級

T3 級		S6 級
		S5 級
T2 級		S4 級
		S3 級
T1 級		S2 級
		S1 級

出所) 聞き取りより執筆者作成

初任格付けであるが、大卒で T 職群として採用された者は、T2 にまず格付けされる。一方で高卒の S 職群だと S1 に格付けされる。

このように、S 職群については、従来の等級数が維持されている。やはり、製造の場合、一つ一つ階段を上がるように仕事を習熟していくと共に、その習熟度合いに応じて、部下の数も 5 人、10 人、20 人、50 人と増えていくので、キャリア形成と資格等級の数を一致させた方が、社員のモラールアップが図れるという考えから、S 職群については等級の数が T 職群よりも多めに設定されている。

この点から分かるように、職群は、業務の特徴に応じた資格等級を導入することを目的に実施されている。以下のインフォーマントの発言は、この点を端的に指摘したものである。

質問者「どちらかという、今で言う S 職群的な制度で運用していたところに、営業に見合ったような制度をつけようという、そういうイメージ」。

回答者「はい。やはり最終的にいわゆる営業と製造って違うでしょうと。仕事そのものが、違うでしょうと。違うなら違うように管理しましょうと」。

## 2. 賃金制度

D 社の賃金であるが、一般社員層の月例給は、基本給と複数の手当で構成されている<sup>11</sup>。一般社員層の基本給は、資格等級ごとに設定された賃金レンジを昇給していく形で決まっている。昇給は積み上げ方式で実施されており、資格等級毎に定められた賃金レンジの上限に達するまで、年々の人事考課に基づいて上がっていく仕組みとなっている。レンジの上限に達すると、昇格しない限り大幅な昇給は望めなくなる。ただし、同一の資格に長期滞留することで、レンジの上限に達した社員についても、モチベーションダウンを避ける目的で、若干ではあるが、昇給させるようにしているという。

以下では、まず、G 社員と L 社員の相違点を述べ、次に現在直面している課題について触れる。

<sup>11</sup> 管理職層については基本給に役割給が加わる。

## (1) 相違点

基本的な賃金体系は G 社員と L 社員で同じである<sup>12</sup>。異なるのは、基本給の額である。G 社員と L 社員では適用される賃金テーブルが異なっており、G 社員は単一の賃金テーブルが適用されるが、L 社員は、地域ごとに決められた賃金テーブルが適用される。D 社では、消費者物価水準などを参考に、各都道府県を三つのグループに分け、それぞれに、G 社員の基本給の 100%、95%、90%という水準で、L 社員の賃金テーブルを設けている。そのため、L 社員の基本給は、自身の勤務先の都道府県が 95%グループなら、G 社員の 95%水準となる。

ところで、地域によっては、自宅から通える範囲内で、異なる都道府県の事業所や営業所に通勤することも可能な場合がある。この場合に問題となるのは、隣接する県のグルーピングが異なる場合である。そのような場合、勤務先の賃金水準が適用されることになる。

上記の違いに加えて、職群間の昇給スピードの差によって、G/L 社員間の賃金カーブの上がり方に差が生じている。具体的には、S 職群の賃金カーブの上がり方が、T 職群のそれと比べると寝る傾向にあるという。この点については、資格等級の昇格のルールに触れる必要がある。

昇格は人事考課に基づいて実施されているのであるが、偶数の資格等級から、奇数の資格等級へと昇格する際の要件がやや厳しく設定されている。具体的には、T 職群なら T2 から T3 に上がる際、S 職群なら S2 から S3、および、S4 から S5 に上がる際の昇格要件がやや厳しくなっている<sup>13</sup>。

そのため、例えば S 職群を例にとると、少なくない数の社員が昇格要件を満たすことができずに、S2 や S4 で滞留することになっているという。同一資格等級に長期に滞留していたとしても、昇給することは上で指摘したが、その額は、通常の昇給額と比べると低くなっている。この結果、S 職群の社員の賃金カーブが、T 職群のそれと比べると、寝る傾向にあるという。S 職群には L 社員が多く、T 職群には G 社員が多いことから、この職群間における賃金カーブの傾きの違いは、実質的には G/L 社員間の賃金カーブの差となり、G/L 間の賃金差を生み出す要因の一つとなっている。

## (2) 処遇上の課題

ところで、このように複数の区分間の処遇に差を設けると、不満を持つ社員が発生することが予想される。D 社においても、やはり、処遇差について不満を持っている社員は、少なからずいるという。

<sup>12</sup> 作業手当や扶養手当などの各種手当の額は同じである。ただし、勤務地手当は、G 社員にのみ支払われている。

<sup>13</sup> D 社の人事考課は 5 段階 (S、A、B、C、D) で設定されており、偶数の資格から奇数の資格に昇格するためには、二年連続で A 評価以上を取る必要がある。D 社では、評価の分布調整が実施されており、その方法は、各評価標語に 1 から 5 の点数をつけ、資格等級ごとに平均 3 点となるよう調整を実施するというものである。そのため、例えば、誰かに最高評価 (5 点) をつけると、必ず同一資格等級にいる他の誰かに、5 番目の評価 (1 点) をつけなければならなくなる。この結果、二期連続で S 評価や A 評価を取るというのは、簡単なことではないという。

特に事業所の製造現場で現業業務を担っている L 社員は、処遇に対する不満が大きいという。その理由は、製造部門の G 社員は、異動することが少なく、同一の勤務地に留まることが多いからである。これは、製品開発などの主要業務の多くが、大きな四つの拠点に集約されているために生じている。また、以上の理由から、彼らは、転居転勤によって生じる大変さを間接的に伝え聞くことはあっても、日々の仕事の中で直接的に感じる機会は少ない。そのため、同じように一つの勤務地に留まっている G 社員の賃金が、自分たちよりも高いことについて不満を抱いている者は少なくないという。

この逆で、支社や営業所に多く勤務する事務担当の女性 L 社員は、製造部門の L 社員ほど大きな不満を抱いているわけではないという。というのも、彼女らは、実際に転居転勤が実施されている営業員を間近で多く見ていることから、転勤の辛さや、それによって生じる問題を直接的に感じているからである。転勤によって、家庭生活に問題を抱えてしまったなどの男性社員の苦労を間近で聞く機会の多い彼女らは、勤務地が限定されていることのメリットを直接的に感じていることが多いという。その結果、全員が不満を抱いていないわけではないが、支社や営業所で勤めている女性 L 社員の給与差に対する不満は、製造部門の L 社員ほど大きくはない。

とはいえ、担当業務にかかわらず、L 社員が G 社員との処遇差に対して、不満を抱く場面も存在している。D 社では、仕事を教わっている G 社員の賃金が、仕事を教えている L 社員の賃金を上回っていることがあり、こうした事態に直面した L 社員は、少なからず不満を抱くという。こうしたことは、基本給の賃金テーブルの違いに加えて、先に指摘した職群間の賃金カーブの上がり方の違いから生じている。

D 社では、入社間もない G 社員の教育を、入社 4 年以上の L 社員が行っていることが多い。資格等級の箇所を確認したように、T 職群で G 社員の大卒ならば、初任格付けは、T2 級となる。L 社員の多くは S 職群で、T1 級に該当する S2 級に滞留している者が多いことを思い出して欲しい。つまり、D 社では、入社間もない G 社員の給与が、入社後 4 年程度の L 社員の給与よりも高い場合があるのである。この点は、担当業務にかかわらず、L 社員の処遇に対する不満の温床となっているという。

処遇差に対する不満への対策として、人事は、G/L 社員は、勤務地の範囲ではなく、期待役割に基づいても設定されていることの周知の徹底に取り組んでいる。G/L 区分を、純粋に勤務地に基づいた区分であると認識している社員が実際には多くおり、このことが処遇差への不満の発生に少なからず繋がっているため、制度の設計基準を社員全員に認識してもらうことで、不満を和らげることが試みられている。

こうしたことに加えて、期待役割という考え方を、より明確に社員に知覚してもらうために、入社後 3 年目の G 社員を対象に、本人の意欲や、成長のスピードに著しく問題がある場合、L 社員に転換するという運用を実施している。人事としては、社員に対して G/L 区分本来の意義を周知させる意味でも、数はごく少数ではあるが、こうした運用を今後も実施し

ていく予定だという。

#### 第4節 G/L 社員のキャリア

第3節では主にD社の資格等級と賃金制度について確認した。では、そうした制度の下で、G社員やL社員のキャリアはどのように展開されているのであろう。以下では、採用、担当業務、到達職位、区分間転換の四つを中心に見ていくことにする。

##### 1. 採用

###### (1) 採用方法

D社の採用方法は新卒がベースである。これは、G社員であってもL社員であっても同じである。基本的には、本社採用の大卒・院卒はG社員として、支社や事業所採用の高卒・短大卒は、L社員として採用されている。

もちろん、新入社員向けの導入教育の時に、就業規則についても説明しているので、その際に、G/L社員があることを新入社員に対して周知している。しかし、そうした話を、入ったばかりの新入社員が、よく理解しているのかについては、人事としても疑問が残る部分であるという。職場の周りの人間から色々と教えられて、そうした制度があることを徐々に知るケースが多いのではないかとのことである。

ところで、D社では、定期的にL社員が採用されている。製造現場の現業系の社員を、現在も勤務地限定正社員として継続的に採用し続けているのは、本報告書が取り扱っている事例ではD社のみである。そこで、以下では、現業系の社員が継続的に採用される理由を確認する。

その前に、支社採用で主に事務を担当する女性社員の採用方法について確認しておこう。同じL社員でも、現業と事務ではその発想が異なっている。

まず、原則は、欠員補充となっている。営業所で欠員が生じた場合、支社の人事課に各営業所から補充要望が上がってくる。支社は、傘下の営業所の人員状況を考慮し、新規に募集するのか、それとも営業所間での人事異動で対応するのかを判断する。

新規で募集することになった場合、支社の人事課が採用活動を行う。地域ごとに長期的に付き合いのある学校があるので、まずそこに伺い、応募者を募るという<sup>14</sup>。

では、製造部門で現業に携わるL社員は、どのようになっているのであろう。まず、各事業所から、本社に対して、人数の要望が出される。本社の生産部門の人事担当が、出された要望が適正かどうかを判断し、事業所毎の採用数が確定される。こうして採用数が決まれば、各事業所が採用活動を行う。先の支社採用の場合と同じく、各地域に長年付き合いのある学校があるので、まず、そこで募集が行われる。

---

<sup>14</sup> 例えば埼玉に配属するのであれば、〇〇校さんといった具合に、まず優先的に募集を行う学校があるという。

ただし、その採用者数の決定は、支社採用の事務を担当する女性社員とは、やや異なっている。特に、全国にある規模 1,000 人以上の四つの主要拠点では、必ずしも業務遂行上必要な要員数が採用者数となるわけではない。短期的に見れば、要員を増やす必要がない場合でも、最低 1 人は採用するようにしているという<sup>15</sup>。

この点は解説が必要であろう。大卒本社採用と違い、高卒事業所採用は、会社と個人というよりは、会社と高校という組織同士の付き合いとなっていることが多い。そのため、短期的に見て人がいないからと言って、付き合いのあった高校から人を採用せず、一旦その繋がりを切ってしまうと、その後人材が必要になった時、優秀な人材を集めることが困難になるのだという。こうしたある種の情緒的な要素の重要性は、インフォーマントの声に耳を傾けた方が、理解が進むと思われるので、引用したい。

「工業高校にお願いに行くわけですよ。そうしたら、『いやー、〇社さんはどんなに苦しくても 1 人採っていただいたんですよね』と言って・・・そういう学校との繋がりがやっぱり、特に就職の進路相談の方との繋がりがあって、一つ気になりますね」。

「日ごろおつき合いというか、きちんと採用させていただくということが、・・・この辺がなかなか非常に情緒が絡んでいる。やっぱりある程度長期的な考え方もしながら、やっぱり数を採らないと、短期的な感じで人が必要だからたくさん採る、いないからゼロとかそういうふうになっていると現業系だと難しいですね」。

このように、短期的な合理性のみでは決定できない要素によって、D 社では勤務地限定正社員である L 社員が、継続的に採用されている。

## (2) 継続的な L 社員採用の理由

では、なぜ、情緒的な要素を残した関係を続けなければならないのか。理由は大きく二つある。一つは、事業のグローバル展開への対応のためであり、もう一つは、効率的な人材育成の実施のためである。

まず、グローバル展開への対応について。海外への展開を進めている D 社では、それに伴い拠点の海外展開が進められている。その際、新規拠点を立ち上げ、その後、安定操業にまで持っていくためには、現場に精通した人材、および、現場と設計の双方を知る人材が必要不可欠となるという。こうした人材は、国内で育成するより他なく、D 社は、優秀な現業系の社員を今よりも多く社内で育成していく必要に迫られている。そのためには、社内での育成はもちろんのこと、入社時から高いポテンシャルを有している人材が必要不可欠となる。

---

<sup>15</sup> 四つの主要拠点で合わせて 40 名から 50 名程度が毎年継続的に採用されている。



このように、海外展開を円滑に進めるために必要な人材の供給源として、国内事業所の役割は年々高まってきており、この点が、現業系の社員の継続的な採用を実施することの一つの要因となっている。

次に、効率的な人材育成について。上記のポテンシャルの高い人材を獲得するという点に加えて、継続的な採用を通して、地元の高校との繋がりを維持することは、入社後の人材育成の面でも優位に働くのだという。製造現場の技能育成は社員同士がフェイス・トゥ・フェイスで向き合って OJT を通して行わざるを得ない類のものである。こうした技能育成の特徴上、同じ高校の先輩後輩の方が、技能向上のスピードが速くなるのだという。

「いい意味で、同じ学校から採ると、先輩から面倒を見てもらえたりするのですね。いい意味の学閥といえますか。そういう、ある意味日本型の雇用とは私は思っていない。どこへ行ってもそういうのはありますし、アメリカでもやっぱりボーイング社なんかもそうでしょうし、そういう意味では、メーカーというのはやっぱりそういうものではないかな、と思うのですね。」

以上をまとめると、まず、①事業の海外展開の進展から、高技能の現業系の社員を今以上に確保する必要性が生じていること、②そのためにも入社してからの技能育成の効率性を高める必要があること、以上の二点が、短期的な合理性のみではなく、情緒的な採用を継続する大きな要因となっている。

質問者「厳しいときも 1 人という、そんな形で何とかと」。

回答者「ええ、そうですね。やっぱり企業が苦しいときって、やっぱり学校も苦しいですから」。

雇う側の企業が苦しい時は、人材を供給する側の学校も苦しい場合が多い。そうした苦しさをお互いが共有するという慣行が、中長期的に見た時、会社を発展させるために必要な人材の獲得に繋がるということであろう。この点が、導入比率が著しく低い製造業において、D 社が勤務地に限定のある L 社員を継続して採用、および、活用していることに繋がっている<sup>16</sup>。

## 2. 担当業務

担当業務については、社員区分改革後も大きな変化はない。職群と G/L 区分がほぼ対応していることから分かる通り、G 社員は営業・企画・開発に携わり、L 社員は製造現場で現業、もしくは、支社や事業所で定型事務を担当している。

また、担当業務における G 社員と L 社員の違いを端的に指摘すると、経験する業務の幅に

---

<sup>16</sup> なお、その際の要員調整については、間接雇用の社員の契約更新を行わないなどして対応されているという。

違いがある。G社員は、人事や営業など複数の業務を経験するようなキャリアを歩む一方で、L社員は、基本的には一つの業務の専門性を高めていくようなキャリアを歩んでいる。

とはいえ、L社員の担当業務に、まったく変化がないわけではない。代表的なものとして、L社員で定型事務を担っていた女性が、営業員となるケースが、数は多くないものの徐々にではあるが出てきている。その要因としては大きく二つある。

一つは、D社の事業戦略で、BtoC事業を伸ばしていくことが目指されており、その際に、女性の力が今以上に必要となるからである。BtoC事業には女性を対象とした製品が少なからずあり、そうした女性の顧客を開拓する上で、同性の視点でものを語れる女性営業員が果たす役割は小さくない。そのために、新卒採用の中で、G社員でT職群の女性を増やしていくと共に、既にL社員として採用されている定型事務業務を担っている女性の職域を拡大することも同時に進められつつある。

二つは、事務業務自体が減少傾向にあることである。D社でも事務業務の集約化やITの活用などを通して、事務作業の効率化が取り組まれている。また、経営の効率化のために、営業所の集約も同時に行われている。もちろん全ての事務業務がなくなるわけではないが、支社管轄下の営業所の定型事務業務は年々減少傾向にある。そうした中で、既存の女性L社員を今後も活用していくために、営業業務への職域拡大が進められつつある。

こうした営業への職域拡大の際は、L社員のまま、職群をS職群からT職群へ移すケースが多いという<sup>17</sup>。やはり、L社員は特定の都道府県で勤めることを前提に入社しているので、本人としても異動の可能性を高めることに対して消極的なことが多く、G社員への転換を望む者は少ないとのことである。

### 3. 到達職位

次に、L社員の到達職位に変化は見られるのであろうか。より具体的には、定型事務業務を担っている女性社員や製造現場で現業を担当する男性社員の到達職位に変化は生じているのであろうか。まず、事務を担当しているL社員に変化はない。彼女らが管理職に登用されることはなく、また、資格等級S2からS3へ昇格する者も非常に限られている。この点については、人事も課題としており、社員に対して昇格期待を与えるために、昇格要件の見直しも含めた環境の再整備を考えている最中だという。とはいえ、環境整備が行われた後も、管理職にまで登用される者は出てこないことが予想されるとのことである。

では、製造現場の現業を担っているL社員についてはどうなのであろう。この点は、制度導入後、時間の経過とともに変化が起こっている。

制度上、管理職登用とG/L区分は厳密には対応していないので、L社員であっても課長以上になることは可能である。そのため、10年程前は、L社員で部長クラスの職位の者もい

---

<sup>17</sup> 中には、G社員に転換する者もいるという。G/L社員制度導入後、50名程度が転換しているという。

たという。現場上がりの叩き上げで管理職となったものは確かに存在しており、彼らが L 社員で管理職となっている者たちであった。ただし、現在は、慣行として管理職登用の際は、G 社員に転換することを進めており、そのため、L 社員の管理職者数は年々減少している。この点は、G/L 区分が、単に勤務地の範囲に基づいた区分なのではなく、期待役割の違いも含めた基準であることを明確にするためにも、徹底していくという。

また、職群を導入し、S 職群の昇格要件をやや厳しくしたことから、管理職一步手前の S6 級に到達する L 社員の絶対数が減少傾向にあり、S2 や S4 に留まる社員が増加している。その結果、L 社員から管理職候補性が生まれにくくなっている。

以上のことから分かるように、現業の L 社員の到達職位は、低下傾向にあると言えよう。

#### 4. 区分間の転換

以上、G/L 社員の担当業務や到達職位について確認した。次に、G 社員と L 社員の区分間の転換について述べたい。ここまでの議論は、G/L 社員内のキャリアについてであった。以下では、二つの区分間を跨いだキャリアについて確認する。D 社には大きく二つの区分転換がある。一つは、G 社員と L 社員の間で実施される転換である。二つは、L 社員から期間限定 G 社員への転換である。以下でそれぞれ確認しよう。

##### (1) G 社員⇄L 社員

まず、制度としては、双方向の転換が可能となっている。またその回数にも上限はない。毎年秋頃に社員に対して、次年度の所属区分先の希望を聞き、どちらの区分に所属するのかを決定している。ただし、基本的には、入社時に選択した区分で働き続けることになっている。G/L 区分が、勤務地の範囲ではなく、期待役割の差に基づいて分けられていることから、そのような運用となっている。そのため、区分転換は、特筆すべき事由がなければ認められないことになっている。では、どのような場合なら認められるのであろうか。

##### ①G 社員→L 社員

基本的には、人事としても、人材活用上、異動可能な人材を一定程度確保したいため、転換希望者に対して説得を行い、G 社員として働くことを継続してもらっている。特に、近年は、異動が、人材育成を主な目的としたものよりも、事業環境の変化にフレキシブルに対応するために実施されるケースが増えてきており、従来以上に、人材を柔軟に異動することができる社員を確保する必要性が高まってきている。この点が、会社としても G→L 社員の転換に、それほど積極的になれない理由の一つとなっている。

そのため、転換が実施されるのは、親の介護や子供の教育など家庭での特段の事情を抱えている場合に限定されている。ただし、そういう特殊な事情を持った G 社員に対しても、転居を伴う異動命令を発令しないなど、個別の運用で対応することを基本としており、本人が

強く望まない限り、転換は実施されないという。とはいえ、転換者は実際におり、多いときで年間 10 名程度いるという。

## ②L 社員→G 社員

考えられるケースとしては、事務業務を担っていた L 社員が営業を担当することになり、本人が希望する場合や、製造現場の L 社員でライン長など管理職一步手前に登用されている者で本人が希望する場合が該当する。ただし、単に担当する業務や職位の変化によって転換されるわけではなく、中長期的に見て期待役割を拡大することが望ましい、つまり、将来の管理職候補生として相応しいという判断がなされた場合に、転換が認められることになる。

そのため、本人ではなく、職場の上司（おおむね課長クラス以上）が、人事に対して転換申請を行うこととしている。上司から見ても将来の管理職候補生として相応しいと判断されるような人材が、転換されるわけである。また、転換後に十分なキャリア開発の期間をとれるかどうかも判断の一要素となっている。そのため、運用上、転換は、30 歳までを基本とし、長くとも勤続年数が 20 年以内の者を対象としている。転換者は多いときで、年間 10 名程度となっている。

## （2） 期間限定 G 社員

ところで、事業所で採用された現業部門の L 社員を対象に、自宅から通える範囲を超えた異動を要請するケースがある。そのケースの代表例としては、海外拠点の立ち上げの支援がある。

例えば、インドネシアに事業を展開しようとするれば、そこに新規の拠点を立ち上げる必要が出てくる。採用の箇所でも触れたが、拠点立ち上げの際には、製造現場の現業に携わってきた社員がどうしても必要となる。しかしながら、拠点として通常操業できる水準に到達するまでには、やはり、数年を要することが多く、そのため、数年間は、立ち上げ拠点に留まってもらう必要が出てくる。こうした事態に対応するために、D 社では、期間限定 G 社員という制度が設けられている<sup>18</sup>。

期間であるが、原則として 3 年、最高で 4 年としている。それ以上の年数を要する場合、4 年目の時点で、G 社員に転換するか、本来の勤務地である国内の事業所に戻ってもらうかを社員に選択してもらうようにしている。拠点の立ち上げは、現地の労働者のスキル次第で、2 年で通常操業のレベルまで持っていけることもあれば、4 年たってもそのレベルまでに到達しないケースがある。ただし、事業展開上、3 年を目途に安定操業の段階まで持っていくことを目標としているので、制度上も期間を 3 年と定めているという。

期間限定 G 社員の対象となるのは、製造現場の現業上がりの技術者達である。D 社には規

---

<sup>18</sup> なお、期間限定 G 社員となると、基本給は、G 社員の水準となる。

模の大きい事業所が国内に四つあるが、その中でも特に技術が集約されている A 事業所が存在する。新規拠点の立ち上げ時は、この A 事業所の現場上がりの生産技術者が必要不可欠になるのだという。

「技術のロジックも必要ですし、例えばラインには機械がありますが、その音を聞くと、ああ、ここがおかしいとかですね。・・・例えば、金型修正のプロとか、ああいう人たちってやっぱり必要なんですよね、立ち上げの時期には。そういう方たちって（L 社員として・・・筆者）地元根づいてますので、やっぱり 3 年とか 5 年とか言ってあげないと非常に不安感がありますし、行ってくれないという」。

「運用としてはうまくいっていると思います。特に新規（の立ち上げ・・・執筆者）、そういう部分でそういう職人芸というか、もうほとんど名人芸ですよね、そういう人たちは行っていただかないと。確かに高度な金型設計とか、あるいは生産技術の設計とかいう方も必要ですけども、現実触っただけで、『あ、ここ違うよ』とか、そういう人たちもやっぱり必要なのですよね」。

こうした現場上がりの技術者の数は、技術者全体で見るとそれほど多いわけではない。現在は、40 名強がいるのみである。しかしながら、D 社では、期間限定 G 社員として活躍する人材の後継者を綿々と国内拠点で育成しているという。例えばそうした技術者が 50 歳くらいになると、その下の 40 代の社員の中から目星をつけてピックアップし、OJT を通して後継者として育成されている。

## 5. 拠点統合時の対応

本節の終わりに、拠点統合時の対応について触れておきたい。D 社では、勤務地に限定のある L 社員であっても、拠点が閉鎖されたからと言って、雇用契約が終了となるわけではない。彼らを別の拠点に異動させることで、L 社員の雇用は維持される。特段の理由があり、どうしても異動できない社員に対しては、会社が責任を持って、地元の別の就職先を探すという。

ただし、D 社では、国内にある四つの主要拠点が、他の事業所に比べると規模が著しく大きく、現業系の社員の多くは、この四つのいずれかに勤務している。この四つはマザー工場としての位置づけであり、閉鎖の対象になる可能性はほとんどない。そのため、拠点統合に今後も直面する可能性は、そう大きくはないと言える。

## 第 5 節 L 社員制度導入による利点と課題

さて、ここまで、G/L 社員制度導入の背景、資格等級、賃金制度、社員のキャリア展開など多岐に渡って述べてきた。本章のまとめの代わりとして、この制度の利点、および課題

について、述べたい。

## 1. 利点

この制度は、企業側、および社員側の双方にとってメリットがある。まず社員側においては、働く上での安心感の向上が挙げられる。L社員の導入により、制度として異動がないことが保障されることで、異動に対する不安がなくなり、地元で根付いていた社員達が、一層、安心して働くことができるようになってきている。さらに、数は多くはないが、家庭の事情からG社員からL社員となる者もいる。やはり、運用で対処するよりも、制度として勤務地が規定された方が、社員の安心感は増すという。社員が、自身、および家族の生活設計を安心して行えることが、この制度がもたらした何よりの利点である。また、この制度は、企業側にとっても、賃金の上昇が抑制できるといった点で、少なくないメリットがあったという。

以上のように、L社員制度は、社員側、企業側の双方にとって、メリットのある制度となっている。しかしながら、課題も同時に存在している。

## 2. 課題

一番の課題は、給与差が生じたことによる社員のモチベーションダウンである。この点は、勤務地が保障されることによる安心感の向上と処遇ダウンによる不満のどちらが本人にとって大きいのかという、個人の価値観による部分から生じている。安心感の向上以上に、不満を抱えている社員は確かに存在しており、この点は、制度を活用していく中での、課題の一つとなっている。この点に対する対処は、第3節の賃金制度の箇所指摘した通りであるが、会社としては、処遇差は、期待役割の差であることの周知を徹底することで、社員の不満を少しでも解消することに努めている。

もう一つの課題として、人事制度上、異動に制約を課した社員区分を設けたことで、管理が煩雑になった点が挙げられる。

区分転換の箇所でも触れたが、この制度の導入以降、社員に対して、毎年、どちらの区分を選択するのかを確認している。もちろん、その確認作業自体も大変な作業ではあるが、それ以上に大変なのは、一定数のG社員を確保するために社員を説得する必要があることだという。

回答者「やはり会社も異動のバッファを残しておきたいというようなところがどうしてもあるので、基本的にL社員転換というものは、会社としてはノーと言ってきています」。

質問者「なるほど」。

回答者「で、一部の介護だとか子供の教育の問題というようなところを抱えている社員については、L社員転換・・・実際GからLになりたいという人もやはり沢山いますし、それをどうはたき落とすかというところ、・・・」。

近年、営業系の G 社員の中には、L 社員への転換を希望する者が増えてきているという<sup>19</sup>。しかし、一方で、不確実性が増す環境に対して、会社としてフレキシブルに対応していくためには、異動可能な人材を少しでも多く確保しておく必要がある。そのような中で、毎年、次年度の社員区分を決めるための面談を行い、G 社員の数を確保するために、L 社員転換を希望する G 社員を説得することは、非常に骨の折れる業務の一つとなっている。直面する経営環境への対応と、社員のニーズの間で、どのようにして折り合いをつけるのか。この点についての舵取りは年々難しさを増している。

さらに、やむを得ない事情によって G 社員から L 社員転換した社員を、どのタイミングで G 社員に戻すのかも、人事にとって悩みどころの一つとなっているという。

「一時的に L 社員にならざるを得なくなった人たちの家族の状況というものを勘案しながら、いつまで L 社員でいるのか、で、G 社員にいつ戻れるのか、というようなどころを見なきゃいけないというところもありますし、そういう家庭の個人的な事情をある程度配慮しながら管理をしなければいけないという点においては、やっぱり煩雑なのかなとは思いますがね」。

このように、勤務地に限定をかけることによって生じるメリットが確かに存在する一方で、L 社員の間で生じる処遇差への不満や、勤務地を限定したいと希望する G 社員と、異動のバツファーを確保しておきたいとする会社側の双方のニーズのすり合わせなど、制度を活用する上での課題も確かに存在していると言えよう。

とはいえ、そうした困難な調整を行いつつ、D 社では、勤務地に限定のある正社員が活用されている。この点は、工夫次第で、製造業においても勤務地限定正社員を活用することは可能であることを、我々に教えてくれていると言えよう。

---

<sup>19</sup> 既存の L 社員は、約 1 割の処遇差に不満を持っている一方で、G 社員は、1 割のコストを負担してでも勤務地を限定することに、大きなメリットを感じている者も少なくないのだという。

## 第7章 製造業における勤務地限定正社員 製造E社の事例から

E社は全国、および、海外に事業を展開する製造企業である。国内の従業員数は1万人を超え、組織は、大きく本社と複数のカンパニー<sup>1</sup>からなっている。カンパニーは、自らの収益に責任を持つとともに、人事や開発部門も自前で持っている。よって、カンパニーは、一つの独立した会社としての機能を持っていると言えよう。各カンパニーは、取り扱う製品毎に設けられており、そのため、市場の状況や競合するコンペティターも、カンパニー間でそれぞれ異なっている。ただし、そうは言っても、デジタル技術の発展によって、E社が扱う製品の多くがコモディティ化しており、カンパニーが置かれている競争環境は厳しさを増している。

結論を先に述べると、E社は、勤務地に限定のある正社員を導入したものの、その後継続した採用を実施していない。したがって、本事例の位置づけは、一旦導入したものの、制度の継続的な活用を停止している事例に当たる。

昨今、少なくない企業が、事業の海外展開を進めていると思われる。日本企業が現在直面している、もしくは、今後直面するであろう競争環境の下で、勤務地に限定のある正社員を活用する際に、いかなる課題に直面したのか。この点を知ることができるという意味で、E社の事例は、非常に貴重なものだと言えよう。

### 第1節 正社員の社員区分

本論に入る前に、まず、E社の正社員区分について確認しておこう。正社員は、呼称上、全て総合職となっている。総合職の中に、勤務地の範囲に限定の無いG社員と、転居を伴う転勤は原則として行われない勤務エリア限定社員の二つのコースがある<sup>2</sup>。しかし、現在は、本稿の主な対象となっている勤務エリア限定社員制度は、常設のコースとはなっていない。この点については後述するとし、各コースに在籍する社員の比率を確認しておこう。

現在、G社員と、勤務エリア限定社員の比率は、8対2程度となっており、したがって、正社員のうちの約2割が勤務エリア限定社員となっている。このように、常設のコースではないが、一定程度の勤務地限定正社員がE社にはいる<sup>3</sup>。

全員が総合職となっていることから分かるように、社員の担当業務が社員区分に応じて決められているわけではない。ただし、採用ルートによって担当業務がほぼ決まっている場合もある。E社への採用ルートは、本社採用と事業所採用の二つからなっており、本社採用

<sup>1</sup> 使用している名称は便宜的なものであり、E社の正式な名称ではない。

<sup>2</sup> 使用している名称は便宜的なものであり、社内の正式な名称ではない。

<sup>3</sup> なお、正社員以外に、直接雇用の非正社員も活用されている。非正社員の数であるが、E社の正社員を100とすると、5%程度であり、比率としてはそれほど多くはない。



は大卒・院卒が、各カンパニーで実施される事業所採用は、高卒が主な対象となっている<sup>4</sup>。高卒の事業所採用であれば、製造現場の現業業務に携わることになっている。したがって、本社採用の総合職は、現業以外の業務を担当することになる。このことから、事業所採用については担当業務が実態として決まっているといえる。

以上、簡単に社員区分を確認した。次節以降、本題である勤務エリア限定社員制度導入の背景、勤務エリア限定社員に適用される資格等級制度、賃金制度、キャリア展開、活用する上で生じた課題等を確認する。

## 第2節 勤務エリア限定社員制度導入の背景

### 1. 勤務エリア限定社員導入の経緯

この制度は、資格等級上、係長以下の社員を対象として、2000年代の初めに導入されている。当時 E 社では、国内における生産余剰が顕著になっていた。そのような状況を受け、「グローバル競争に打ち勝つ」という標語の下、社内で対応策が検討された。

その対応策の一環として、労働条件全般の改革を実施することが、会社から労働組合に提案されている。具体的には、労働条件の複線化を進めることが提案された<sup>5</sup>。冒頭でも述べたが、E 社のカンパニーは、カンパニー毎に扱う製品が多岐にわたっている。

そのため、各カンパニーが直面している業界の構造も違えば、競争相手も異なっていた。しかしながら、2000年までの E 社は、各カンパニーに同じ人事制度を適用していた。この点を改革し、業界、地域、職種といったものを軸として、各カンパニーに応じた労働条件を設定していくことが目指されたのが、90年代末のことであった。この新たな軸の一つである地域に基づいて導入されたのが、勤務エリア限定社員制度である<sup>6</sup>。

では、なぜ、地域という軸を新たに入れることが検討されたのであろう。その理由を端的に言うと、経営側、および従業員側の双方の求めていたことを結びつける上で、地域という軸は、非常に据わりの良いものであったからである。この点については、下記のインフォーマントの発言がその理由を端的に言い表している。やや長いがそのまま引用したい。

質問者「会社が検討したプランの一環として、業界、地域、主にこの2つ、職種はあまり含まなかったと思いますが、業界のほうは何となく私どももイメージできるのですが、コンペティターが違うと。

2軸目として、地域というのを打ち出した点は・・・」。

<sup>4</sup> なお、事業所採用には高専卒や短大卒も僅かながらいる。学歴別の社員構成であるが、大卒・院卒が50%、高専・短大卒が7%、高卒・中学卒が43%となっている。事実上、高卒、大卒、院卒で占められていると考えて良いであろう。

<sup>5</sup> この複線化であるが、2000年以降複線化を進めていく方向にあったが、現在は、再びその舵を戻すことが検討されている。複線化は、カンパニーごとの状況に応じた柔軟な人事管理を可能にするというメリットがある一方で、カンパニー間の労働条件の差が生まれることで、人事異動の際の労働条件の調整が煩雑になるというデメリットもある。この辺のバランスをどう調整するかは、人事としても悩みどころだという。

<sup>6</sup> 業界とは具体的にはカンパニーのことを指している。労働条件をカンパニー毎に設定できる余地を拡大しようというのが、この軸の狙いである。なお、職種を軸にした改革は、結果として進まなかったという。

回答者「そこですね。これはまた話が出てきますが、一言でわかりやすく言えば、重たい人件費を少しでも軽くしないといけないということがございました。また一方では、従業員の目線に立てば、あちらこちら転勤をするよりも、地域に根ざしたいというようなニーズもありました。そこをうまく掛け合わせて作ったということです」。

上記の発言であるが、経営側のニーズを単純な正社員のコスト削減と見なすのは、適当だとは言えない。当時のE社の正社員は、現業系であれ、事務系であれ同じ処遇水準が適用されていた。この当時から、事業所採用の製造現場で働く社員は、基本的には採用された事業所に定着して働いていた。そのため、地方の事業所で採用された社員の処遇水準は、地域相場から見れば非常に恵まれたものとなっていた。つまり、どちらかと言えば、給与を支払い過ぎていた状況にあった、というのが、正確な理解であろう。「重たい人件費」という言葉には、このような意味が含まれている。

さらに、この制度を経営側が導入しようとした理由の一つとして、正社員の雇用保護があったことも、見逃してはならないことである。

「(この制度を導入した際には・・・執筆者) 明確に雇用を守るんだと、守りたいという意識があったのです」。

このように、勤務エリア限定社員制度は、経営側のある種の誠実な態度から導入されたという面があると言えよう。その意味で、経営側の導入要因を、単純なコスト削減と見なすには、一定の留保が必要である。

ともあれ、経営側のニーズと従業員側のニーズの双方を合致させることが可能な軸として、地域という軸が設けられることになり、勤務エリア限定社員制度が導入されることとなったわけである。

本社レベルで導入が決定した後、カンパニーレベルの労使が協議しながら、制度導入の判断や、導入のタイミングが決定した。このことから分かるように、制度の導入の判断は各カンパニーの判断に委ねられている。カンパニーごとに競争環境、業界の構造、および、主要コンペティターが異なるというのが、その主たる理由である。結果として、ほとんどのカンパニーで導入されたという。制度の導入が検討された時、E社の経営状況は非常に厳しく、既存の人事制度の下では社員の雇用を確保することが困難な状況に陥っていた。そうした中で、社員の雇用を確保していくための方策として導入されたのがこの勤務エリア限定社員制度であったゆえ、多くのカンパニーで導入されることになっている<sup>7</sup>。

---

<sup>7</sup> ただし、いくつかのカンパニーでは、実際に導入が見送られている。抱えている事業拠点多いところや、その当時まさに拠点の統廃合を実施しようとしていたカンパニーでは、制度の導入を見送ったケースもあるという。

## 2. 勤務エリア限定社員を選択した者の特徴

さて、以上のような経緯で制度が導入されたわけであるが、では、勤務エリア限定社員を選択した社員にはどのような傾向が見られるのであろうか。この点を確認しておこう。まず、二つの区分への振り分け方であるが、制度導入時に本人の意向を聞き、基本的には本人の希望を尊重するかたちで実施されている。

現在の勤務エリア限定社員と G 社員の比率を、性別、学歴、担当業務別に示したものが、図表 7-2-1 である。まず、学歴で見ると高卒が 81%と最も高くなっている。部門で見ると、最も高いのは製造で 58%となっている。逆に、管理・間接部門や営業部門では、その選択率が低くなっており、研究・開発は 2 割程度が選択している。また、女性に比べて男性の選択率が高くなっており、年齢層については、40 代で特に多くなっている<sup>8</sup>。以上の特徴から、選択者の多くは、事業所採用の高卒で製造現場の現業業務を担っていた社員であることが分かる。

図表 7-2-1 選択者の比率

	勤務エリア限定社員	G 社員
男性	67%	33%
女性	33%	67%
大学院・大学卒	9%	91%
高専・短大卒	10%	90%
高校卒	81%	19%
管理・間接部門	9%	91%
営業・サービス部門	12%	88%
研究・開発部門	21%	79%
製造部門	58%	42%

注) 部門名については便宜的なものであり、社内の正式名称ではない。

出所) E 社提供資料より執筆者作成

やはり、事業所で採用された社員は、地域に根付くことを前提に入社しているので、土地や建物を勤務する事業所付近に持っている者が多く、この点が、選択率を高めている一つの要因となっている。一方で、本社で採用された社員は、異動を前提に入社しているので、選択率は低くなっている。

また、この制度の導入の要因の一つが、国内雇用の維持、言い換えれば、国内拠点の維持のためであったことも、生産現場で働く技能系の社員の選択率を高めている要因の一つとなっている。

選択者全体の傾向としては、制度導入以前から、それほど頻繁に転宅を伴う転勤を実施されていなかった者が多いという<sup>9</sup>。

<sup>8</sup> 20代が6%、30代(30~39歳)が21%、40代(40~49歳)が46%、50歳以降が27%となっている。

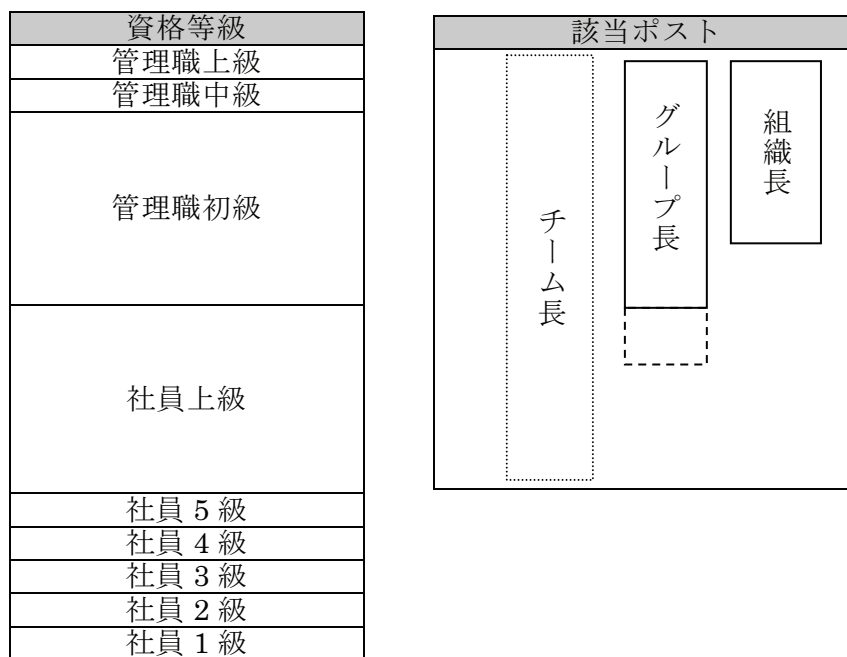
<sup>9</sup> 僅かにいる大卒の選択者は、制度導入時に勤務していた地域に持ち家を持ち、家族がその土地に根付いていた社員だという。

### 第3節 勤務エリア限定社員の資格等級・賃金制度・キャリア

さて、上記のような経緯で導入された勤務エリア限定社員制度であるが、彼らに適用される資格等級や賃金制度はどのようなものなのであろうか。この制度が、旧来の人事制度を改革するという目的で進められた以上、避けては通れない事柄である。以下で見ていこう。

#### 1. 資格等級・賃金体系

図表 7-3-1 E社の資格等級



注) 名称は便宜的なものであり、社内の正式名称ではない。  
出所) E社提供資料を一部改訂して執筆者作成

正社員に適用される等級制度と賃金体系を簡単に確認しよう。E社の資格等級は、職能資格制度である。資格等級は上から、管理職上級、管理職中級、管理職初級、社員上級、社員（1級～5級）となっている（図表7-3-1）。社員上級までが、一般社員層となっている。社員上級は、係長になることは可能であるが、課長以上にはなることはできない。この資格等級は、全ての正社員に適用されている。勤務地の範囲や担当業務が異なっても、同じ資格等級制度の下で、社員は格付けされている。加えて、昇格のスピードも勤務エリア限定社員とG社員の間で、違いは無い。同じ評価であれば、同じスピードで昇格する仕組みとなっている。

次に、賃金体系であるが、E社の月例給は、本給と各種手当から構成されている。本給は上記の職能資格制度に基づいて決定されている。ただし、一般社員層の賃金は、職能資格とは別に、仕事の複雑度、困難度、仕事の中身で給与の額が異なる仕組みとなっている。そのため、同じ社員区分の社員であっても、担当業務によって本給には差が生じることにはなる。

## 2. 処遇の相違点

では、担当業務が同じ勤務エリア限定社員と G 社員では、処遇のどの部分が異なるのであろうか。先に、手当についてであるが、地域手当など G 社員のみを支払われる手当も存在するが、勤務エリア限定社員と G 社員の間で大きな違いがあるわけではない。両者の間の相違点として注目すべきは、本給の給与額が異なるという点である。

具体的には、勤務エリア限定社員の給与額は、G 社員の 9 割から 8 割 5 分程度の水準となっている<sup>10</sup>。どの程度の差を設けるのかについては、労働条件の複線化という戦略に沿う形で、各カンパニーに判断を任せたとする。そのため、カンパニー間で給与差は若干異なっている。その理由は、大きく二つあげられる。一つは各カンパニーの置かれていた経営環境に差があったことである。苦しいカンパニーでは、本給部分の差も大きくなる傾向があったという。

もう一つは、カンパニー内の労使関係によってである。同じ E 社であっても、各カンパニーによって、組合の気質は異なっているという。組合がどの水準で首を縦に振ったのかという点も、カンパニー間で違いが生じている理由の一つとなっている。

なお、E 社は、地域の物価水準に照らして、勤務エリア限定社員の給与をエリア毎に設定するといったことは実施していない。というのも、都市部と地方の生活費を考えた場合、確かに土地代は地方のほうが安い、逆に食費については都市部のほうが安い場合が多く、一概に都市部は高く地方は安いと言い切れない面があるからである。そのため、勤務エリア限定社員と G 社員の給与差は、労使当事者の「これくらいがちょうど良い」という感覚に委ねられている。

この結果、同じカンパニーに勤めている勤務エリア限定社員の給与は、等級が同じなら、勤務する地域にかかわらず同額となっている。

## 3. 勤務エリア限定社員のキャリア

以下では話題を変え、勤務エリア限定社員のキャリア展開について確認する。なお、その特徴を明確にするために、必要に応じて、G 社員のキャリア展開にも触れる。

### (1) 採用方法

まず、採用について確認しよう。現在勤務エリア限定社員の採用は実施されていない。加えて、G 社員の採用も、大卒・院卒を対象とした本社採用のみを実施している。高卒を対象とした事業所採用は、直近の 10 年では実施されていない。グローバル競争の激化から、E 社を取り巻く状況は厳しさを増しており、厳選した採用を展開せざるを得ない状況になっているのが現状だという。なお、採用経路であるが、中途採用が無いわけではないが、基本は新卒採用を通して人材を獲得している。

---

<sup>10</sup> 本給は、賞与や時間外労働の額、および、退職金に影響を与えるので、月例給における差額よりも、給与差は広がることになる。

## (2) キャリア展開

### ア 勤務エリア限定社員とG社員の相違点

次に、企業内における勤務エリア限定社員のキャリア展開について確認しよう。ここでは異動の範囲について、G社員との相違点を述べることで、勤務エリア限定社員のキャリア展開の特徴を明らかにしたい。

まず、当然のことであるが異動の地理的な範囲に違いがある。勤務エリア限定社員であっても異動を行うことは可能であるが、その範囲は自宅から通える範囲内となっている。例えば都市部であれば、複数の事業所が近接している場合がある。この場合、勤務エリア限定社員であっても事業所間の異動を発令することは可能となっている。

なお、上記のように基本的には勤務エリア限定社員には転宅を伴う異動は実施されないことになっているが、5年という期限内であれば、転宅を伴うような距離にある事業所への異動を命じることができる仕組みとなっている。そのため、異動先での勤務が5年以内ならば、転宅を伴うような距離にある事業所への異動も可能となっている。この場合、5年を過ぎると、G社員へ転換し、引き続き異動先の事業所で勤務するのか、元いた事業所へ戻るのかを選択することになる<sup>11</sup>。

ところで、この自宅から通える範囲内というのは、どの程度の範囲のことなのであろうか。E社では、全社的な基準は設けられておらず、その範囲は、地域に応じて柔軟に設定されている。例えば、電車通勤が多い都市部では、自宅から2時間で通える範囲内となっている一方で、自動車通勤が多い地方では自宅から90分以内といった具合で、地域に応じてその基準を設定している。

その他にも、異動の範囲において、違いが存在している。その違いとは、カンパニー間の異動である。勤務エリア限定社員は、採用された一つのカンパニー内での異動が基本となる。一方でG社員は、管理職になる以前からカンパニー横断的な異動が実施されている。このように、地理的な異動の範囲に加えて、カンパニー間の異動の範囲も、勤務エリア限定社員とG社員では異なっている。

では、キャリアの上限はどのようになっているのであろう。結論を先に述べると、勤務エリア限定社員のままで、課長以上の管理職に就くことはできない。資格等級上も管理職初級以上に昇格することはできない。E社では、課長以上の管理職は、各カンパニーの管理職ではなく、広くE社グループの管理職である、という風に考えられている。こうした考えに基づき、キャリア展開が一つのカンパニーに留まることになる勤務エリア限定社員は、管理職に登用されない仕組みとなっている。

なお、管理職未満の社員上級までは、勤務地の範囲の違いに関わらず、昇格のスピードや登用可能なポストは同じである。例えば製造現場においては、係長以下のポストであれば、

---

<sup>11</sup> 区分間の転換については、後述する。

登用の際に、どちらの社員区分に属しているのかが考慮されることはない。その場にいる実力者が登用されることになる。

とはいえ、もし仮に勤務エリア限定社員に与えられる日々の仕事が、G社員に比べて軽いものであったら、キャリア展開上、勤務エリア限定社員は、G社員と比べて不利な立場にあると言える。この点はどうなっているのであろう。E社では、勤務エリア限定社員とG社員の間で、個人が責任を持つ目標値などに違いはなく、勤務地規定の有無に関わらず、課せられる成果責任は同じである。そのため、少なくとも係長までキャリアを展開する上で、勤務エリア限定社員が、G社員に対して、不利な立場に立たされることは、ないと言える。

以上の事柄をまとめると、勤務エリア限定社員のキャリアは、特定の地域、およびカンパニーで展開され、その到達職位の上限は係長クラスということになる<sup>12</sup>。

## イ 区分間移動

さて、勤務エリア限定社員のキャリア展開についてこれまで確認してきたが、社員区分間の転換はどのようになっているのであろう。これまでの議論が一つの区分内でのキャリアを対象としていたのに対して、以下では、二つの区分を合わせたキャリア展開について確認する。

まず、原則であるが、どちらの区分に属するのかの選択は、一度きりとなっている。一旦行った選択を個人の都合で変更することは、通常認められていない。

特に、G社員から勤務エリア限定社員への転換は、基本的には認められていない。ただし、やむを得ない事情が生じたと客観的に認められる場合、G社員から勤務エリア限定社員に転換することは可能である。例えば、本人の健康状態や介護などでやむを得ない場合は、認められるケースがあるという<sup>13</sup>。このように、転換が完全に禁止されているわけではないが、余程のことが無い限り、認められることはない。

勤務エリア限定社員からG社員への転換も同様に実施しないことを基本としつつ、会社が転居を伴う異動を要請する場合、および課長職以上の管理職に登用される場合に限り、転換が行われることになっている。

このように、社員本人の都合に応じて、区分間を行き来できるような制度にはなっていない<sup>14</sup>。

では、社員に対して、会社から転換が要請されるのは、どのような場合なのであろう。転換には、大きく以下の二つのケースが存在している。

まず、一つめは、勤務エリア限定社員に対して、会社都合による期間の定めのない転宅を

<sup>12</sup> 具体的なポストはチーム長にあたる。ポストについては図表 7-3-1 を参照されたい。

<sup>13</sup> 基本的には運用で配慮するという。

<sup>14</sup> 制度上、本人の希望による転換を禁止しているわけではないが、その場合でも、会社側が、切り替えが適切と認める場合（会社としてもその者の異動ニーズがある場合、その者の人材育成の方向性に変更のある場合等）という条件がつく。

伴う異動を命じた場合である。転宅を伴う転勤は、G 社員のみ可能であるので、転換が実施されることになる。なお、その際には、異動することに対して、本人の合意が必要となる。

次に二つめは、会社都合による期間限定の転宅を伴う異動を命じられた社員の異動期間が5年を超える場合である。先ほど5年以内であれば、勤務エリア限定社員であっても転宅を伴う異動命令が出される可能性があることを指摘した。この場合、5年を越えて異動先の事業所で勤務を続けることを会社が要請するためには、本人をG社員に転換しなければならないことになっている。

ただし、この際も本人の同意が必要となる。本人がその延長に同意し、かつG社員への切り替えを希望する場合のみ、会社は、当該社員に対して、期間に定めのある転宅を伴う異動から、期間の定めのない転宅を伴う異動への切り替えを実施することができる。したがって、本人がその延長に同意しなかった、もしくは、切り替えを希望しなかった場合、転換は実施できないこととなっている。その際には、対象となった勤務エリア限定社員は、当該区分のまま、元の事業所に戻る事となる。

ところで、以上の記述から分かる通り、勤務エリア限定社員がG社員へと転換される場合には、転宅転勤が伴っている。そして、その際には、本人の同意が必要となっている。同意が必要な点は、G社員とは異なる点である。このように勤務エリア限定社員については、異動が会社の専決事項となっていない理由としては、勤務エリア限定社員制度が、社員の賃金と結びついている点が挙げられる。制度の選択時に社員の賃金を下げたことから、少なくとも転宅を伴う異動については、いかなる場合においても本人合意が不可欠であるという判断から、このような制度となっている。

### (3) 拠点統合時の対応

キャリアに関する事柄の最後に、勤務エリア限定社員の雇用保障について確認しておきたい。特に、勤務エリア限定社員の場合、拠点の統廃合によって当該事業所がなくなる場合が問題となろう。その際はどのように対応されているのか。結論を先に言えば、別の事業所に異動してもらうことで対応している。勤務エリア限定社員だからと言って、当該事業所がなくなれば、整理解雇の対象となるわけではない。どの事業所に移るのかは、カンパニーレベルの労使協議事項となる。その際には、カンパニー、および事業所の労使が、勤務エリア限定社員に対して、異動することへの合意を取り付けるよう努めるという。

そして、実際に異動が行われると、上の転換制度で確認したように、G社員に転換されることとなり、処遇水準もG社員のものに引き上げられることになる。

なお、特別な事情でどうしても異動できない社員に対しては、社員が当該地域において別の就職先を見つけることができるまで、会社が支援することになっている<sup>15</sup>。

---

<sup>15</sup> 概ね1年から1年半の間に次の就職先を見つけているという。



## 第4節 勤務エリア限定社員制度がもたらす利点

以上、勤務エリア限定社員導入の背景、および、勤務エリア限定社員の賃金やキャリア展開について、確認してきた。第4節以降では、この制度の導入が企業、および社員側に及ぼした影響について確認する。まず、利点について述べる。

### 1. 企業側への利点

既に言及したことではあるが、この制度の導入により、人件費が抑制されている。その意味で、この制度は企業に一定程度のコストメリットをもたらしている。また、それに伴い、製造現場の生産性が落ちたということも無いという。より少ないコストで、従来どおりのアウトプットを出しているという意味では、この制度は、企業経営にプラスの面があったと言えよう。

しかし、一方でこの制度は、企業に対してマイナスの面も同時に持っている。この点については、次節で述べたい。

### 2. 社員側への利点

他の事例と同様に、勤務地が制度によって定められることで、本人や家族の生活設計が立てやすくなるという面で、社員に対して少なくないメリットをもたらしている。選択の傾向を述べた箇所でも、選択者の多くは、もともと転宅を伴う異動が実施されていなかったことを指摘した。運用ではなく、制度で勤務地が規定されることによって、より安心して、生活設計が立てられるようになったという。この点は、勤務エリア限定社員制度が、社員にもたらしたプラスの側面である。

しかし、この安心感の向上は、同時に、勤務エリア限定社員の不満を高めることにも繋がっている部分もある。そこで、節を改めて、この制度の持つ課題について述べたい。

## 第5節 勤務エリア限定社員制度の課題

本章の最後に、勤務エリア限定社員制度を運用する上での課題について触れたい。既述の通り、E社では、現在勤務エリア限定社員の募集は行われていない。そこには、大きく二つの理由がある。

一つは、制度導入後、雇用そのものに手をつけたことである。制度導入後、グローバル競争はより激しさを増し、E社の想定を超える製品価格の下落が起きることになる。製品価格の下落によって、この制度によってもたらされる人件費の抑制以上の、コスト削減圧力がE社に申し掛かり、経営を圧迫することになった。その結果、早期退職を実施せざるを得ない状況になったという。

「結局、それをを超える想定以上の大きな経営悪化に伴って、雇用そのものに手をつけざるを得なくな

ったのです、残念ながら。本当はこれ（勤務エリア限定社員制度・・・執筆者）で乗り切りたかったんです。でも、それができなくなったということです」。

誤解を恐れずに言えば、早期退職を実施し、雇用そのものに手をつけたことで、この制度自体の持つ意味が、薄れてしまったと言える。人件費負担を抑え社員の雇用を保護する目的で導入されたのが勤務エリア限定社員制度であった。保護の確約が、この制度が継続して活用されるための必要条件であった。そのため、早期退職の実施は、経営側にとって、この制度を活用する理由を失わせるものであった。以下のインフォーマントの発言は、この点を端的に物語っており、非常に示唆に富むものである。

「後に、今度は雇用そのものに手をつける制度を導入しましたので、順番を間違っているわけです、自己反省として。だから、結局、（勤務エリア限定社員制度の活用が・・・執筆者）限定的だったというのは、結果的に限定的だったのではないかな、というのが私なりの判断、解釈です。ひょっとしたら、雇用そのものに手をつけることがなければ、2年に1回とか、3年に1回とか、5年に1回とか、折々、カンパニーごとに判断して（採用を継続していた・・・執筆者）かもしれないですね。それを上回る、抜本的な対策をとるようになったので、（勤務エリア限定社員を続ける・・・執筆者）必要性がなくなった、、、」。

二つは、事業構造のスムーズな転換の制約となったことである。この点は、経営側と社員側の双方の心理的な要因から生じている部分が多い。

まず、経営側においては、この制度を導入したことが、拠点の集約などの構造改革に関する議論を行い難い状況を作ることに繋がったという。

「これは非常に難しい制度ですよ・・・非常に制約があります。拠点をどうしようとか、色々な判断の時に、異動というのに制約のある人材群がいる、かつ、（賃金・・・執筆者）レートを下げた状況で残っている中で、簡単に拠点をどうするという判断ができない状況を会社としてつくってしまったのです」。

また、拠点統合が実施された場合、従業員の不満を必要以上に大きくする結果となっている。これは、勤務エリア限定社員制度を選択した社員が、処遇抑制分の金額で、定年まで当該勤務地での雇用が保障される権利を手に入れたと認識していることから生じている。

質問者「勤務地限定といっても、（拠点が・・・執筆者）統廃合になると動いてもらわないといけませんよね。勤務地限定と言っている方も動かしにくくなるものですか」。

回答者「それはあります。下げていますから。労働条件を変えていますので。だから、またそれを・・・」

会社は約束を破るのかと」。

質問者「なるほど。従業員側からすると、やはり『賃金を下げる分、買った権利なんだ』みたいな、そういう感覚なのですかね」。

回答者「おっしゃるとおり」。

勤務エリア限定社員制度は、必ずしもその拠点を永続的に残すことを社員に約束したものではない。この点については、転換制度において転宅を伴う異動が想定されていたことを思い出してほしい。しかし、上記のように、社員はこの制度を、退職まで現在勤めている拠点が維持されるものと解釈していた。社員は、賃金の減額分を、その権利を購入したものと考えていたのである。結果、拠点が統合され、転宅を伴う異動が避けられなくなった時、社員は、会社を「うそつき呼ばわり」することもあったという。

以上のような理由から、同制度の運営が非常に困難になってきているというのが、E社で人事を担当しているインフォーマントの正直な思いである。

ところで、ここまでの議論を振り返ると、やはり、拠点統合や、それに伴う雇用保障が、同制度の運用上問題となることが浮かび上がってくる。限定正社員をめぐる議論の中で、雇用責任も限定的にしてはどうか、という主張がある。一例を挙げると、勤務地が限定されているのならば、雇用責任も当該事業所が存続している場合のみに限定し、事業所閉鎖の際は雇用責任を負わない、といった類の主張である。

この主張について、人事担当者は、彼の言葉を借りれば、「E社においては馴染まない」と考えている。馴染まないという理由には大きく二つある。一つは、人材確保の問題である。仮に、そうした条件で募集をかけて、果たして本当に良い人材が集まるのか。この点が、馴染まないと考える一つの理由となっている。

「その議論があるのは私も存じ上げていますけれども、一方で思いますのは、そういった形で、はたして良い人材が集まるのかということですね。・・・仮にやったとして、その拠点が会社の都合でなくなったら、自分たちの雇用がなくなる、契約上そういう契約がある中で、どういった人材がそういうものに募集するのだろうか」と。

二つは、拠点の立地が海外に向いていることである。現在、E社の拠点立地戦略は、地球規模で立てられている。そうした中で、こうした国内拠点における勤務地限定正社員の雇用責任をどの程度のレベルにするのか。この問い自体が、E社の人事管理上必ずしも優先して取り組むべき課題ではなくなっているのである。

「今、どちらかというと、海外に行っています。・・・やむなくという風にお取りいただいたほうが良いと思います。けれども、熾烈な価格競争、とにかくこの業界が人件費の勝負になっていますから、

日本の中での全体の人件費の水準と、じゃあ、海外どこまで行くのかと。果てはアフリカかという、・・・どこまで行くのかという程度の問題があるかもしれないですけども、今は一つ、考え方としては、国内の中でそういう方向感を探るといのは、弊社の状況にはないです」。

このように、対象とするマーケットが世界中に広がりを見せる中で、経営はグローバルに物事を考えるようになってきている。もはや一国内にある特定の地域レベルの話をする段階ではないというのが、E社の現在置かれている状況だと言えよう。

E社の人事は、次のように言う。「ある意味、減らすとか下げるとかいう議論よりも、事業をどう成長させるのかということがないと、ダウンサイジングなことばかりになります」。

事業をどう成長させていくのか、人件費競争に巻き込まれながらも、事業発展のためにどのような戦略を打つべきなのか。それがなければ、国内の雇用はますます悪化の一途をたどることになる。そのためにも、拠点の立地戦略を含めた事業構造の転換をより迅速に実施できるような経営体制を構築することが、E社には求められている。その際に、勤務エリア限定社員の存在が少なからずネックとなるという事実は、限定正社員制度を考える上で、見逃してはならないことだと思われる。

## 第8章 勤務地の限定から職種の限定へ 製造F社の事例から

F社は、従業員6,000人程度の製造企業である。取り扱っている製品は一般消費者向けのものから、法人向けのものまであり、また、国内に留まらずグローバルに事業を展開している。商品の原材料を扱うには非常に高度な知識、および細心の注意を払うことが求められており、製造現場で働く社員に対しても、そうした原材料を扱うことができる高度な技能が要求される。利益は安定しているが、売り上げの7割近くを国内が占めており、海外の比率を高めていくことが今後の経営課題の一つとなっている<sup>1</sup>。

F社は1990年代半ばに、勤務地に限定のあるLコースを導入した後、2000年に入り廃止している<sup>2</sup>。議論を進めていく中で明らかとなるが、F社は、制度としても非常に良くできたものを設計していたにもかかわらず、制度を廃止している。その意味で、F社の事例は、勤務地規定を設けることの利点と、その一方で確かに存在する難点の両方を把握することできると言える。また、勤務地限定正社員区分を廃止した後の人材活用の方向性に関して、貴重な示唆を得ることができる事例だとも言える。以下、見ていこう。

### 第1節 F社の概要

#### 1. 企業概要

F社の組織であるが、本体は、スタッフ機能、研究・開発機能、および、生産機能を持っている。販売機能については、グループの一つである販売会社はその主たる機能を担っている。本体の事業場は、本社、支社、事業所があり、スタッフ機能は基本的には本社に集約されている。例えば、マーケティング部門<sup>3</sup>は、本社にのみに置かれており、製品の特徴ごとに四つの事業グループに分けられている。

事業所には、研究機能と生産機能が置かれている。事業所は、基本的には事業グループが担当する製品毎に東西の一つずつ置かれている。主要拠点として研究開発機能、および、生産機能を併せ持った事業所が関西に一つ、関東に二つの計三つある。

また、F社は、全体最適の観点から、マトリックス組織を採用しており、縦軸として上記の四つの事業グループがあり、横軸として研究機能や人事機能が事業グループ横断的に横串を刺している。例えば、研究を例にとると、商品開発研究と基盤研究のうち、商品開発研究は事業グループに分かれているが、基盤研究はグループ横断的な組織となっている。また人事についても、各事業グループを横断的に見ている本社人事部門に加えて、研究部門や製造

<sup>1</sup> 1,000億あたりで推移しており、安定している。

<sup>2</sup> コースの名称は便宜的なものであり、正式な名称ではない。

<sup>3</sup> 使用している組織の名称は便宜的なものであり、正式な名称ではない。この点は、以下同様である。

部門に専用の人事担当がいる。また、各事業所にも、人事担当が置かれている<sup>4</sup>。

事業は、グループ毎に独立で行うことを基本としつつも、部分最適に陥らずに、常に全体最適を目指すことを目的に、このような組織となっている。こうした考え方は、賃金制度にも表れており、F社には、部門別の賞与が無く、全社で共通となっている。以下のインフォマンの発言は、F社の考え方を端的に表していると言えよう。

「賞与には、会社の業績のみ反映しています。部門業績を反映する賞与はありません。会社の考え方として、・・・総合力だとずっと言ってきました。部門別の賞与の議論が出たりすることもあります。特定のA事業グループが悪いときは、B事業グループが良かったり、B事業グループが悪いときは、A事業グループが良かったり、そういうことも多く、最終的には全員で総合力を発揮することを重視すべきとの結論から導入するまでには至りません」。

## 2. 従業員構成

本題に入る前に、F社の社員構成についても簡単に確認しておこう。現在のF社の正社員区分は総合職一つとなっている。かつては、勤務地の範囲に応じてGコースとLコース<sup>5</sup>の二つを設けていた時代もあったが、現在は一つとなっている。約6,000名の社員のうち4,800名程度が男性、1,200名程度が女性となっている。

部門ごとに見ると、その大半は、製造現場で現業業務を担う製造部門と、研究開発機能を担う研究部門にあり、この二つの部門で、社員全体の2/3を占めている。残りの1/3が、スタッフ機能を担うマーケティング部門や人事部門などにいる<sup>6</sup>。この構成比であるが、基本的には90年代から大きくは変わっていない。ただし、製造部門がやや低下傾向ではあるという。参考に2012年度の採用者数約200名の内訳を紹介しておくと、研究部門が5割、製造部門が3割程度、その他のスタッフ部門が2割程度となっている。

正社員の他に契約社員と派遣社員を活用している。ただし、その数は正社員と比べると少なく、活用も限定されている。契約社員は200名程度いるが、その半数以上は定年後のシニア雇用であり、残り半数についてもその多くが各事業所にいる産業医となっている。派遣社員は600名程度おり、7割近くが研究補助業務を担当している。

### 第2節 社員区分の変遷

さて、第1節で、組織や従業員構成について簡単に確認した。第2節以降、本題である正社員区分改革を中心に議論を進めていくことにする。第1節2項で述べたとおり、F社にはかつて勤務地の範囲に限定のある正社員区分が導入されていた。以下では、その導入、およ

<sup>4</sup> 各部門にいる人事については第4節の採用の箇所でもう一度触れる。

<sup>5</sup> コースの名称は便宜的なものであり社内の正式名称ではない。

<sup>6</sup> 研究部門で2,000人、製造部門で2,400人、スタッフ機能を担うその他の部門で1,700人となっている。

び廃止の背景について、まず確認したい。

## 1. Lコースの導入

### (1) その背景

F社では1990年代半ばに、人事制度改革が実施されており、この改革の一環として、勤務地の範囲に応じた二つのコースが導入されている。後にも触れるが、F社は、1990年代半ばに一回（以下第一次改革）、2000年代に一回（以下第二次改革）、それぞれ大きな人事制度改革を実施している。両方の改革ともに人事・賃金制度の成果主義化という流れは同じであるが、第一次改革が年齢給の廃止や昇降格審査の導入など、既存の制度の枠組みは維持しつつ、制度の中にあつた年功的な要素を改定するものであつたのに対して、第二次改革では、役割給の導入など既存制度がドラスティックに改革されている<sup>7</sup>。

本章の文脈で重要なのは、第一次改革で勤務地限定正社員区分であるLコースが導入され、第二次改革で廃止されたということである。前置きが長くなつたが、まず、導入の背景を確認しよう。

第一次改革で目指されたのは、潜在能力ではなく顕在能力で報いるような人事制度の構築であつた。そのためには、人材がいきいきと働けるような環境を作っていく必要があつた。そうした環境を作っていくために、社員の多様化する就業意識に応じた制度として考え出されたのが、従来の画一的な単線型の人事制度とは異なる、個の尊重をベースとした複線型の人事制度、すなわち、GコースとLコースであつた。

「社員の異動や勤務地に対する意識も多様化してきているんじゃないかと考えました。事業の拡大とともに、海外を含めたキャリアの可能性も多くなります。そういう環境の中、当時としては大きなチャレンジだつたと思うのですが、本人の勤務地の希望に応えることで、従来にも増して社員の意欲と能力を引き出そうとトライしました」。

コースを二つ設け、個人の選択肢を増やすことが、社員の発揮するパフォーマンスの向上に繋がるのではないか。顕在能力を評価するという方向での改革の中で、より社員が発揮するパフォーマンスを向上させるための仕掛けとして、勤務地の範囲に基づいた二つのコースが設けられたわけである。

ところで、この制度で見逃せないこととして、育児、介護、配偶者の仕事など、社員のライフステージに応じた働き方の選択を可能にすることで、社員一人一人が発揮するパフォーマンスを最大化することが目指されていたことが挙げられる。後述するように、そうした制度の意図に運用が追いついていたとは言えなかつたのであるが、少なくとも制度設計時の思

---

<sup>7</sup> 既存の制度は、能力（職能）をベースとした人事・賃金制度であつたという。

想として、90年代に介護や配偶者の仕事といった要素を加味しつつ制度が設計されていたことは、この制度の先進性を物語っていると言える。

また、その他の要因として、事業の海外展開の進展が挙げられる。当時から海外展開が徐々に進んでおり、その傾向は今後一層拡大することが予想された。そこで、グローバルに移動可能な社員と、そうしたことが困難な社員を予め分けたほうが、効率的に人材活用できるという判断も、この制度の導入の背景にはあったという。

以上のような背景の下、GコースとLコースが設けられることとなった。その際、転居転勤を伴うGコースの賃金をLコースよりも高く設定している。処遇については節を変えて後述するとし、まず、Lコースを選択した社員の特長を確認しよう。

## (2) Lコース選択者の特徴

まず、コースの選択であるが、各社員個人の意思で決定されている。また、この制度を語る上で見逃せないのは、社員に対して、5年周期でコースを選択させようとしていたことである。25歳、30歳、35歳、40歳、45歳、50歳、そして55歳の時点で、社員は自らが所属するコースを選択できるような設計となっていた。会社側も上記の年齢の時点で、必ず本人に意向を確認するというようになっていた。

では、どの程度の社員が実際にLコースを選択していたのであろうか。ここでは、制度廃止時のデータを基に、その傾向を確認したい<sup>8</sup>。

図表 8-2-1 コース選択の傾向

	Gコース	Lコース
全体	50%	50%
大卒	90%	10%
短大卒	20%	80%
高専卒・高卒	20%	80%

出所) 聞き取りより執筆者作成

図表 8-2-1 は、廃止時の選択率を全体、および、学歴別に示したものである。図表から分かる通り、社員全体で見ると、半数の者がLコースを選択している。また、学歴別で見ると、短大、高専卒、高卒は、そのほとんどがLコースを、大卒は、Gコースを選択していたことが分かる。これらの点から、Lコースを選択した社員は多かったが、その選択には、かなり偏りがあったことが窺われる。この点をもう少し詳しく見るために、担当業務における大まかな特徴を次に確認しよう。

結論を先に述べると、実際の選択の傾向は、担当業務に応じてきれいに分かれている。F社は、コース別雇用管理を導入していたわけではなかったが、G/Lコースが導入される以

<sup>8</sup> 後述するように制度導入後4年で廃止されているので、5年後のコース転換の時期が来る以前に制度は無くなっている。したがって、ほぼ、導入時の傾向と見て間違いないと考えられる。



前から、実際には一般職に近い庶務的な事務業務を担当していた社員がいた。また、一つの製造現場で働き続ける現業の社員もいた。これらの業務を担当していた社員は、事業所で採用された者達であった。Lコースを選択したのは、こうした庶務業務を中心とした内勤事務を担当していた女性社員や、製造現場で現業業務を担っていた男性社員が多かったという。

当時、現業系の社員が 2,800 名程度おり、全社員数の 4 割強を占めていた。彼らは高卒、もしくは高専卒であったので、上の図表から試算すると、現業系のみで、2,200 名程度の L コース社員がいたことになる。この当時の社員数は 6,000 名程度であったことから、全社員で 5 割いた L コースを選択した者の多くは、製造現場の現業系の社員であったと言えよう。

このようにコースの選択と担当業務が比較的きれいに分かれたのは、上記以外の業務では、キャリアを展開していく中で、転勤が必要となるが多かったからである。そうした転勤が必要な仕事として、例えば、人事がある。人事は、まず、地方の事業所の人事担当としてキャリアをスタートさせた後、キャリア形成の過程で本社勤務が必須となる。そのため、人事でキャリアを伸ばそうとするならば、転居転勤が可能な G コースを選ぶ必要があったという。

その結果、制度として限定していたわけではないが、選択の傾向は担当する仕事で濃淡がはっきりと表れるような形となっている。下記のインフォーマントの発言は、第 2 節 1 項で指摘したこの制度の先進性を表していると共に、制度とキャリア展開の調整の困難さが滲み出ている。

「業務内容によってコースを限定していたわけではないのですが、将来のキャリアを考えると、そういうふうに考えざるを得ないというところだったと思います。会社としてもその人に活躍してもらいたいと思えば、本人のキャリアアップに必要な業務への配置を考えます。キャリアアップに必要な業務が一つの勤務地に集まっている訳ではないので、人によっては自ずと転勤も必要になるし、そのことを本人も自覚せざるを得なかったんだと思います。配偶者が転勤できないとか、色々な事情も配慮してあげることが、より良いパフォーマンスにつながるだろうということを入れた訳なので、本当はもっと踏み込んだ運用が出来れば良かったんですが……。現実的なことを考えると、なかなか難しいですね」。

## 2. 制度の廃止

さて、一旦導入された G コースと L コースであったが、第二次改革の際に廃止されることとなる。その要因はいくつかあるが、最も大きかったのが、制度導入後に経験した拠点統合であった。第 1 節の組織概要の箇所で、製品毎に東西に二つの事業所を持つことを指摘したが、ある事業グループでは、この当時西日本に二つの拠点を持っており、製造している製品が、東西にある別の拠点と重複していた。F 社では、より、効率的な事業運営のために、集約できるものは集約することとし、西日本にあった工場の一つを閉鎖し、東西の工場にその

機能を集約させることを決定したという。

そのため、閉鎖の対象となった工場で勤務していた社員の雇用を維持しようと思えば、東西の二つの拠点に異動させる、つまり、転居を伴う転勤を実施せざるを得なくなった。製造現場で働く多くの社員がLコースを選択していたため、社員を、本人の選択したコースに関係なく異動させざるを得ない状況にF社は直面することになる。

以上の出来事を経験したことで、F社は、社員に勤務地を保障することの難しさを痛感することになる。さらに、会社を取り巻く環境変化のスピードは、より一層速くなることが予想された。現状の環境の下でも制度の維持が困難な中、今後より環境変化のスピードが速くなり、競争環境も厳しさを増すことが予想される中で、社員に対して勤務地を保障することは困難であるという判断が下され、制度を廃止し、全員を転居転勤が可能な総合職に再び戻すことが決定された。

このように、制度導入後に経験した拠点統合が、制度の廃止を促した最も大きな要因である。

もう一つの要因として、F社の人事の基本思想との齟齬が挙げられる。第一次改革時の人事制度の基本思想は、あくまで能力（職能）であった。第一次改革の主な目的は、顕在能力に基づいた処遇制度を確立すると共に、社員が能力を発揮しやすい環境を整えることにあった。そのため、転居転勤による幅広い経験の有無≒社員の能力差という図式が成り立つことから、転居転勤の有無に基づいて二つのコースの処遇に差を設けることに対する説明が可能であった。

一方で、第二次改革では、現在就いているポストや担っている職責、つまり、役割に基づいて処遇を決定するという、さらに一步踏み込んだ改革が実施されることとなる。この制度改革は、より経営がグローバル化する中で、諸外国と人事制度をすり合わせる必要があったこと、および、正社員の年齢構成を考えた時、職能に基づいた既存の制度では人件費を負担しきれないことが予想されたこと等を大きな理由として実施されたという。

Lコースとの関係で重要なのは、この役割と言う概念が前面に出されたことで、転居転勤の有無に基づいて社員の処遇に差を設けることに対する説明が困難となったことである。というのも、F社のたてた役割という概念に基づけば、就いているポストや職責が同じならば社員の処遇は同じである必要がある。そのため、転居転勤の有無によって処遇に差が就くことは、会社の人事制度の基本思想とは相容れないものとなってしまったのである。

以上をまとめると、廃止の要因として、次の二点を挙げる事が出来る。一つは、拠点統合をきっかけに、勤務地保障の難しさを会社側が痛感したことである。二つは、F社における役割という概念の下では、勤務地規定に基づいて処遇に差を設けることの説明が困難となったことである。

### 3. 勤務地とキャリア展開

ここでやや横道にそれるが、勤務地とキャリア展開の関係について少し触れておきたい。この関係は、制度廃止の直接的な要因とはなっていないが、その後、勤務地に限定のあるコース導入の話が再燃しない要因の一つとなっている。この点について若干触れておきたい。

担当業務とコースの選択が結びついていたことは、既に指摘した。Lコース選択者の傾向の箇所で確認したとおり、Lコースを選択した者は、もともと勤務地を固定し、そこでキャリアを展開していく業務を担当していることが多かった。企業経営である以上、会社と本人が共に成長することが前提となる。この前提条件を考えた時、やはり勤務地が限定できる業務は、限られてしまうのだという。以下、やや長いが、大切な論点なので、インフォーマントの発言をそのまま引用したい。

「マーケティングはやはり本社なのです。我々みたいな人事の仕事は、そうではない。人事だというところに行きます。結局、勤務地限定制度を使えるか、使えないかの差は、職種によるということです。その大前提があるのに、人事制度として本人の希望で勤務地の限定を選択できますと言ったところで、マーケティングの方は結構使えても、人事の方は使えません。人事の仕事でそれを言ったら、自らキャリアアップの機会を狭めることになります。結局、勤務地の配慮ができるかできないかは、どこに仕事をする場があるかみたいなことになってしまう、ということだと思います。現在は制度導入当時にも増して、海外での勤務の可能性が高まっています。それはマーケティングの部門も変わりません。それ以後、勤務地を限定する制度に関しては、社内で議論にあがることもありません」。

上の発言から分かることは、制度のあるなしに関わらず、勤務地が事実上固定されている者もいれば、そうでない者もいるということである。そして、大まかな勤務地の範囲や異動の頻度は、担当する業務に応じて比較的綺麗に線引きされるということである。そのため、勤務地配慮を行いつつキャリアを伸ばせる業務は、限られてくることになる。上の発言で言うと、マーケティングは勤務地限定に馴染むが、人事は馴染まない、ということである。

こうした担当業務毎に暗に存在する異動の頻度や範囲の濃淡も、勤務地保障を制度として導入することに対する議論が再燃しない理由となっている。というのも、社内でのキャリア展開を考えると、勤務地限定を選択し辛い職種というのは確かにあり、結局、制度を導入しようがしまいが、社員の働き方に大きな変化が生じないからである。

勤務地限定の制度を入れていない頃から、F社は、介護など特別な事情がある社員については、キャリア申告という形で個別に対応してきた。このように、F社では制度を通して社員の勤務地を配慮するのではなく、運用を通して配慮する道が選択されている。その理由は、今節を通じて述べたように、①拠点統合、②既存制度の設計思想、③キャリア展開といった事柄と、勤務地保障の制度化との間で、すり合わせが上手く行えないからである。

### 第3節 資格等級・賃金制度

第2節では勤務地限定正社員区分の導入、および廃止の背景について確認した。既にいくつか指摘したが、設計された制度は、今見ても先進的な要素がいくつか組み込まれていた。非常に練り込まれた制度であったと言える。その意味で、廃止されたとはいえ、当時の制度を書き記すことの意義は少なくないと考えられる。そこで、本節では、本制度の資格等級や賃金制度を中心に、制度の概要、および、GコースとLコースの相違点について確認する。

#### 1. G/Lコースの資格等級・賃金制度

##### (1) 資格等級

制度導入時のF社の資格等級制度は、職能資格制度であった。資格等級は6等級からなり、GコースにもLコースにも、同じものが適用されていた。まず、大きく上から、上級職、中級職、初級職の三つがあり、それぞれに二つの等級がある(図表8-3-1)<sup>9</sup>。上級職は課長以上の管理職、中級職は係長というような対応となっていた<sup>10</sup>。なお、この資格等級であるが、その設計の基本的な考え方は、職能ベースで同じなのであるが、等級構成が、第一次改革前後で変わっている。

改革前は資格等級数がもう少し細かく設計されていたが、制度改革によって、それが大括り化されている。その際に、Gコース、Lコースの全社員を対象に、再格付けが実施されており、その結果、社員によっては降格となった者もいた。このように、制度改革に伴い、社員の給与が幾分変動しており、その結果としてLコースを選択した社員の中には、降格に伴い給与が下がった者もいたという。

図表 8-3-1 資格等級

上級職	上級 2
	上級 1
中級職	中級 2
	中級 1
初級	初級 2
	初級 1

出所) 聞き取りより執筆者作成

さて、コース間の相違点であるが、Lコースは上級職に昇格することが出来ない設計となっていた。そのため、Lコースの社員が、課長に登用されるためには、Gコースに転換する必要があった。それ以外でコース間には違いはなく、昇格に必要な要件は二つのコース間で同じであった。

ただし、担当業務によっては能力向上のスピードに差が出ることになる。例えば、人事の業務を例にとると、一つの事業所に留まり、人事関係の庶務業務のみに携わる場合と、事業

<sup>9</sup> 資格等級の名称は便宜的なものであり、正式な名称ではない。

<sup>10</sup> 職能資格制度なので、上級職であっても、係長ということはある得る。

所から本社に異動しより高度な業務を経験する場合とでは、本人の能力向上のスピードは異なることになる。前節で、担当業務に応じてコースの選択が、はっきりと分かれていたことを指摘したが、このコース選択傾向から、制度上の違いはないのであるが、実態として、Gコースの社員のほうが早く昇格するケースが多かったという。

## (2) 賃金制度

### ①コース間の相違点

次に賃金制度について確認しよう。まず、月例給の賃金体系は、能力給、中級職給、Gコース給<sup>11</sup>、家族手当、住宅手当で構成されていた。

コース間の違いであるが、Gコースに対して、Gコース給が支払われる以外は同じであった。それ以外の給与項目では、両コースに同じ賃金テーブルが適用されていた。

Gコース給は、転居転勤があることに対するプレミアムのようなもので、金額は、資格等級に応じて4段階で設定されていた。Gコース給は、ボーナスの額にも反映され、Gコースを選択した社員に対しては、年二回支払われるボーナスに、それぞれ一ヶ月分の金額が上乘せされていた。そのため、年収ベースで言うと、同一の資格等級に格付けされるGコースとLコースの給与の違いは、このGコース給14ヶ月相当となる。金額にすると10万程度から20数万程度となる。

本報告書で扱っている他社と比較すると、その差は小さいと言える。そのためか、不満が全くなかったというわけではなかったと思われるが、コース間の処遇差が問題視されることは少なかったという。

### ②Lコース選択者の賃金

ところで、G/Lコース導入に伴い、Lコース社員の賃金額に変動はあったのであろうか。資格等級の箇所では、全社員の再格付けに伴い社員によっては賃金が下がったことを指摘したが、それに加えて、Gコース給の導入に伴いLコースを選択した社員の給与が若干ではあるが下がる可能性があった。

これは、Gコース給分に充てる原資を一旦全社員の賃金から拠出し、それをG社員に分配したことから生じている。そのため、Gコース給の適用外となった社員、つまり、Lコースの社員は、Gコース給部分だけ、制度改革前の賃金よりも下がることになっていた。このように、制度改革に伴い、Lコース選択者の賃金は、制度改革前と比べると、やや減少する仕組みであった。ただし、実際には、Gコース給で減額された分も、通常の昇給により相殺され、標準成績をとっていけば、新賃金が前年の賃金を下回ることはないように設計していた。

---

<sup>11</sup> 使用している名称は便宜的なものであり、正式な名称ではない。

## 2. 制度廃止後の資格等級・賃金制度

前節において、廃止の要因として、現行の役割に基づいた人事制度との齟齬を指摘した。では、その齟齬が生じた制度とはどのようなものなのであろうか。また、勤務地に限定のある正社員の活用が困難になった後、残された道は無限定正社員のみなのか、という問いについても、F社の現在の制度は、何らかの示唆を与えてくれると思われる。以下で簡単に確認したい。なお、Lコースは、管理職未満が対象となっていたことから、新制度についても一般社員層について確認したい。

### (1) 新制度の資格等級

等級制度は新制度となることで大きく変化している。改革前は、全社員に同じ資格等級制度が適用されていたが、新制度となることで、社員が配属される部門に応じて、異なる等級が適用される形に変化している。イメージを図示したものが、図表 8-3-2 である。

図表 8-3-2 新制度の資格等級

賃金額					
リーダー層	M3 級	P5 級	R4 級	H3 級	
中級層	M2 級	P4 級	R3 級	H2 級	
初級層	M1 級	P3 級 P2 級 P1 級	R2 級 R1 級	H1 級	
	マーケティング部門	製造部門	研究部門	人事部門	部門

注) 図表中の名称は便宜的なものであり、正式な名称ではない。  
出所) 聞き取りより執筆者作成

まず、一般社員層を、大きく初級、中級、リーダーの三つに分け、各層の等級数を各部門の業務の特性に応じて設定している。例を挙げて説明すると、現業系の社員が多い製造部門では、技能の向上が段階的なことを反映して、初級層の等級が細かく設定されている一方で、マーケティング部門は等級が一つといった具合で、各部門の中心となる業務の特性に応じて等級が設計されている。

また、この制度のもう一つの特徴は、配属された部門の制度が適用されることである。例えば、人事を担当する社員の配属先は、本社的人事部、事業所の人事担当など様々であるが、本社に配属されれば人事部門の等級制度が適用され、事業所に配属されれば製造部門の等級制度が適用されることになる。そのため、本社に配属されていれば、H1級の社員が、事業所に異動するとP2級となるといったことも生じる。この場合、月例給については、各層ごとに上限と下限は揃えられているので、原則、異動時の給与水準を維持しつつ、同じ職層の新たな等級に再格付けされている。

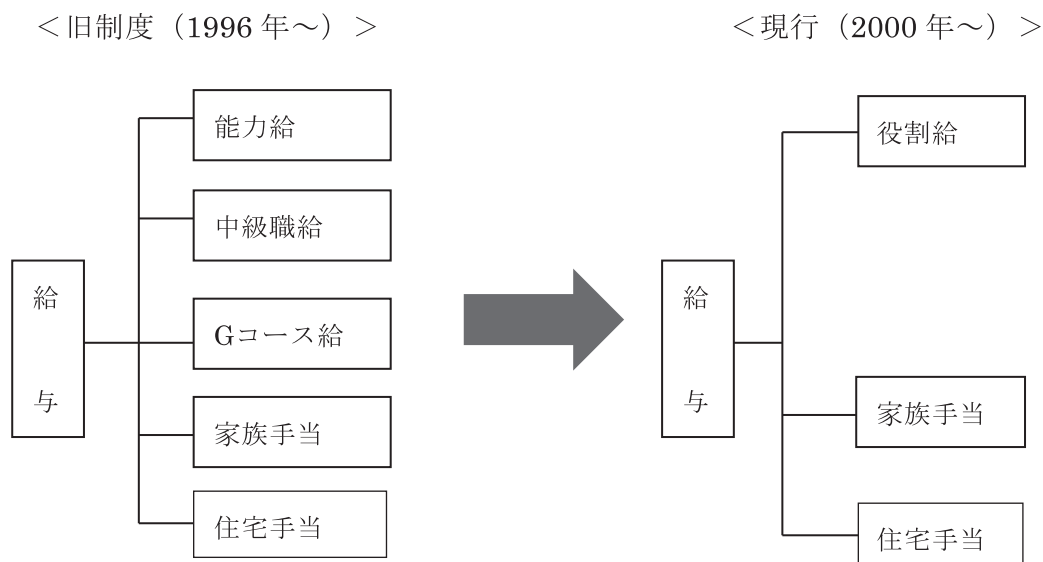
とはいえ、F社では、賞与の賃金テーブルや、退職金のポイントが、資格等級に基づいて算定されるので、等級ランクが変わると、年収や生涯賃金に影響が出ることになる。そうした点は確かにあるのであるが、部門を跨ぐ異動を想定しなかった時に考えられる当該部門における最適な資格等級の設計、および、処遇はその時点での本人の役割や成果で決まるという考え方の徹底、といった理由から、このような制度となっているという。

以上の資格等級上の変化からも分かるように、現在のF社の資格等級制度は、配属先の部門におけるその時点での役割に基づきランク付けされるような制度となっており、勤務地規定による処遇差を説明することが困難な制度となっていると言えよう。

## (2) 新制度の賃金制度

### ①賃金体系の変化

図表 8-3-3 賃金体系の変化



出所) 聞き取りより執筆者作成

第2節でG/Lコース廃止の一つの要因として人事賃金制度の基本思想との齟齬を指摘したわけであるが、この点は、資格等級の変化に加えて、改革後の賃金体系を見るとより鮮明

となる。G/L コースが導入された第一次改革の賃金体系は既に述べた。その給与項目のうち、能力給、中級職給、G コース給が役割給一本に統合されている（図表 8 - 3 - 3）。このように、役割給一本の体系となっており、能力から役割への転換が鮮明に示された賃金体系となっている。

役割給は先の資格等級ごとに定められた賃金レンジの中で、年々の人事考課に基づいて決定されるので、その時点で配属されている部門、および担当業務によって賃金が決定する面が強くなっている。

以上の資格等級、および賃金制度から分かるように、勤務地の範囲に応じて社員の賃金に差をつけることに対する納得性が得られにくい制度となっていると言える。第 2 節で指摘したように、現行の制度の下では、勤務地の範囲に応じた給与項目を設定することは困難となっている。

## ②旧 L コース社員の賃金の変化

ところで、第二次改革に伴い、全員が転居を伴う転勤の可能性のある社員となったことで、L コースを選択していた社員の賃金がやや上昇することになっている。G/L コース導入時に G コース給の原資を全社員の賃金から捻出したことは既に述べたが、この捻出分の金額の一部が、制度改革時に旧 L コース社員に戻されたことで、やや上昇したという。

以上、L コース廃止後の制度について確認してきたが、この制度を見ると、処遇が部門別に決定していることが分かる。こうした処遇制度上の変化を見ると、社員のキャリア展開についても何らかの変化が生じている可能性が窺われる。そこで、節を変えて、社員のキャリアに関する事柄について確認してみよう。

## 第 4 節 キャリア展開

本節では、G/L コース導入時と廃止後の採用から退職までの大まかなキャリア展開における変化について述べる。以下では、まず、採用、勤務地の範囲について、制度導入時と廃止後の変化の有無を確認し、その上で廃止後のキャリア展開について若干触れることにする。

### 1. 採用

G/L コース導入時、および、廃止後も、新卒採用が基本となっていることに変わりはない<sup>12</sup>。まず、制度導入時と廃止後の違いを述べる前に、F 社の基本的な採用方法について簡単に確認しよう。

F 社では、担当業務によって、採用選考を実施する部門が異なっている。大きく三つに分

---

<sup>12</sup> 単年度の採用数の 9 割近くは新卒となっている。



かれている。

一つめは、本社人事が担当する採用である。主な対象は文系の院卒と大卒であり、マーケティング部門や人事部門などのスタッフ系の部門の社員の採用を担当している。

二つめは、研究部門の人事担当が実施する採用である。研究部門の人事担当は、研究開発と生産技術開発の二つの職種を担当しており、その多くは、理系院卒となる。

三つめは、製造部門の人事担当が行う採用である。対象となる職種は、製造現場の現業と、事業所での庶務業務などの定型事務である。現業担当は主に高卒や高専卒が、定型事務担当は主に短大卒が多いという。

以上から分かるように、F社の採用は担当業務に応じて、選考を実施する主体が分かれている。こうした採用方法は、G/Lコース導入中、および、廃止後も同じである。

さて、制度導入時と廃止後の違いに話を移そう。違いは、大きく三つある。

一つは、製造部門における事業所採用の停止である。かつては、現業担当や、庶務業務などの事務業務を担当する社員を、事業所で採用することがあったが、現在は、そうした事業所採用は実施されていない。現在選考は、東西の主要拠点である二つの事業所で実施され、採用された社員は、そこから各事業所に配属されていく。現在は、全員が総合職という位置づけなので、採用後どこの事業所に配属となるのかについて明確な決まりはないが、基本的には、社員の地元の事業所に配属されることが多いという。

上記二つの業務にLコース社員が多かったことから、Lコース社員の採用方法が、制度導入時と廃止後では変化していると言える。

二つは、これは当然のことであるが、Lコース廃止に伴い、社員は入社時に自身の勤務地を選択することができなくなっている。制度導入時は、入社する際に希望するコースを選択することになっていた。Lコースを選択した場合、勤務地も選択できたが、現在はそうした選択を行うことはできなくなっている。

とはいえ、新入社員の選択は、制度導入時の既存の社員の選択と同様の傾向となっており、例えば高卒で現業担当として採用された社員はLコースを選択し、文系大卒や理系の院卒は、Gコースを選択していたという。入社後のキャリア展開を考えると、そうした傾向になってしまわざるを得なかったようである。このように、スタッフ系や研究系で採用された社員は、基本的にはGコースを選択していたので、制度廃止によって、何か大きな変化が生じたわけではないと言える。

三つは、ここが大きな変化なのであるが、制度廃止と時を同じくして、部門・職種別採用が開始されたことである。2000年以降よりF社は、人事採用、マーケティング採用など、大卒文系社員の採用についても職種別採用を開始している。この点については、後述するとして、先に勤務地の範囲の変化について確認しよう。

## 2. 勤務地の範囲

Lコースが廃止されたことで、制度上、全社員が、転居を伴う転勤がある正社員となっている。では、実態はどうなっているのでしょうか。

第2節や上で既に指摘したが、コースの選択が担当していた仕事で比較的綺麗に分かれていたため、制度廃止後もLコースを選択していた社員の勤務地の範囲に大きな変化はないという。例えば、Lコースを多く選択した事業所採用で定型事務業務を担当していた社員は、G/Lコース導入以前から、一つの事業所に留まり勤務していた。現業系の社員についても、この点については同様である。そのため、Lコースを選択していた社員の勤務地の範囲は、制度の導入、および廃止に関わらず、実質的には限定されており、そこに大きな変化は生じていない。

上記の業務以外を担当していた社員は、Gコース選択者が多かったことから、制度導入時も勤務地の範囲に限定は無かった。よって、制度廃止後も大きな違いは生じていない。例えば人事ならば、入社後一旦事業所の人事担当となり、3年から5年の間に、一度本社に戻る。つまり、入社後5年以内に、少なくとも一度は転居を伴う転勤を経験する。そして、その後は、本社や事業所の管理職ポストを目指す、というのが、基本的なキャリア展開のパターンとなっているという。

このように、G/Lコース導入以前、導入中、廃止後いずれの期間においても、社員の実質的な勤務地の範囲に違いは生じていない。そのため、制度廃止によって勤務地規定がなくなることに對して、Lコース社員から不安の声が上がることは無かったという。

## 3. Lコース廃止後の変化

さて、F社では、Lコース廃止後、採用とキャリア開発において変化が生じている。その変化の方向性を端的に述べると、社員のキャリアが、より職種の専門性を高めていく方向に向かっている。まず、採用において、文系についても職種別採用が開始されている。現在F社では、人事、経理、マーケティングなど各職種に分けて採用が実施されている。

ただし、2000年初頭は、一つの職種に限定した採用を行っていたが、現在は、やや緩やかなものに戻し、応募者に第三希望まであげてもらい、その中から一つの職種で採用している。社員は、入社後、採用された職種の中でキャリアを展開していくことになっている。原則として他の職種を経験するという事はないという。関連性の高い職種間で、職種を超えた異動が実施されることはあるが、人事と企画営業など、関連性が薄い職種間の異動が、会社都合で実施されることはない<sup>13</sup>。

また、入社後のキャリア展開や伸ばすべき能力を社員に「見える化」することを目的に、

---

<sup>13</sup> 異なる職種を経験する例として、マーケティングで採用された者が、キャリアの中で一度企画営業に異動する場合がある。これは、企画営業を経験することは、マーケティングの能力を高めるうえで非常に役立つということから実施されている。この場合も、マーケティング部門に戻ることを前提に職種転換を伴う異動が実施されているという。

職種ガイドとスキル開発シートと呼ばれる制度が導入されている<sup>14</sup>。職種ガイドには、各部門の資格等級に要求される要件や、当該職種の特定の業務を担うために必要な要件などが詳しく書かれており、社員が、次の資格に昇格する際にどのような能力を伸ばす必要があるのか、などを把握することができるようになっている。このガイドは、社内のイントラに掲載されており、社員は、他の部門の職種に必要な要件も知ることができる。

もちろん、人事やマーケティングなど各職種に必要な能力は、以前から F 社内には暗に存在していたが、これを明示化することで、社員自身が明確に把握できるような形に変更されている。その結果、社員個人が自らのキャリアを設計する中で、必要なことを把握しながら働くことが可能となっている。

また、社員自身が、より自分にあう他の職種を見つけることを可能とすることも、明示化したもう一つの狙いとして挙げられる。人材育成の方向が職種の専門性を高める方向に向かっている以上、その職種とミスマッチを起こした場合、キャリア開発がストップすることとなる。そうしたことを避けるために、他の部門の職種ガイドを公開することで、社員が、自分に適する他の職種を探すことができるような仕組みにしたという。

「本人の希望や適正と職種がミスマッチになることだってあるでしょうから、そういう時に他の部署でやれるか、やれないかとか、やれるとしたらどういう能力やスキルが必要なのかとか、チャレンジする仕組みがあってもいいだろうということで、『見える化』しました」。

そして、「見える化」と共に、言える場を設けたという。その際に用いられるのが、スキル開発シートである。これは、社員個人がイメージしたキャリアを上司と部下で共有するために使用されている。人事考課とは関係なく、社員個人が、将来どのようなキャリアを展開していきたいのかを描いたものである。

このシートはかなり細かく書くことも可能であり、例えば、人事ならば、事業所の人事担当の者が、5年後には一度本社の処遇担当の業務を担いたいといった具合で、具体的な異動先や担当業務を明記することもできるようになっている。もちろん、書いたからといって本人の実力が伴わなければ、実際に異動となるわけではないが、本人が、職種ガイドを参考に、スキル開発シートを作成することを通して、自らが望むキャリアを中期的に描き、それを実現するために必要な職務能力の開発に取り組むことが可能な仕組みとなっている。

会社としても、既存の社員が、どのようなキャリア展開を希望しているのかを把握することができ、人事異動の際などに参考にしているという。

こうした一つの職種の専門性を高めていく方向でキャリアを開発しようとしている理由は、大きく三つあるという。

---

<sup>14</sup> 制度の名称は、特徴に基づいた便宜的なものであり、正式な名称ではない。

一つは、人材育成を世界標準のものに合わせるためである。基本的には、海外は、職務の専門性を高めるようなキャリア開発が行われている。F社として今後海外展開を一層進めていくためには、国内の人材活用の方法をできる限り海外のものに近づける必要があるという判断から、職種の専門性をより高めていくことが、より徹底されるようになっていく。96年度の改革（第一次改革）もグローバル対応というのは念頭に置かれていたが、制度自体は日本的な職能ベースを維持したものであった。第二次改革では、職能をベースとしつつ異動の範囲によって人材活用を行うのではなく、職種の専門性を高め、人材活用のルールそのものを海外のそれに近づけようというより踏み込んだ取り組みが実施されている。

二つは、シニア雇用のためである。管理職としてマネジメントのスキルを磨いたとしても、そのスキルを発揮できる期間は非常に限られている。いつかは、後継に管理職ポストを譲らなければならないからである。そうすると、社員に専門的な能力がなければ、会社としても活用し辛くなる。そこで、会社としてもシニア層を積極的に活用することができる余地を増やすとともに、シニアの社員自身も社内でやりがいを持ちながら働いてもらえるような環境を作るために、入社初期から特定職種の専門性を高めることが、より徹底されるようになっていく。

「60歳以降も働くっていうことになると、もっと専門性の開発に向いてくると思いますね。マネジメント能力をいくら磨いても、後身にどこかで譲らないといけないので。専門職だったらいくつになっても、やり続けることができる仕事はありますから。ますます専門性って感じになると思いますね」。

三つは、職種という軸は、事業展開上の制約をきたすことなく、社員のモチベーションアップを図れる可能性があるからである。Lコースの導入は、勤務地の選択を行えるようにすることで、社員のモチベーションを高めようとしたものであった。結果として、事業展開上の制約となることから、勤務地に本人の選択を与えることによるモチベーションアップは、困難であるという判断が下されたことは、すでに指摘したとおりである。それに代わる新たな軸として、職種がより前面に持ち出されることになっている。

「勤務地の限定を支援することは、事業場の統廃合の可能性があったり、社員のキャリアアップの問題があったり、無理だったのですが、やりたい仕事にチャレンジするっていうのは良いよねとなりました。本人の能力だとか意欲だとか、そういうのは基本的には職務に対してだったら取り入れる素地はあっても良いよねということで、スキル開発シートだとか職種ガイドだとかを作っていたということですね」。

こうしたLコース廃止後のF社の取り組みは、昨今の市場環境の下では勤務地限定正社員の活用が困難であったとしても、職種の限定については、活用できる余地が大きいという意

味で、限定正社員の可能性を考えるうえで、非常に興味深いことだと言えよう。

## 第5節 Lコースの利点と難点

以上、勤務地に限定のあるLコース導入の背景、処遇、キャリアから、廃止の背景、廃止後の人材活用の方向性まで、かなり広い範囲にわたって述べてきた。第5節では、本章のまとめの代わりとして、勤務地に限定のある正社員であるLコースの利点と難点について述べたい。

まず、利点について指摘しよう。社員と企業側双方に利点がある。社員に与えるメリットとしては、安心感の向上がある。転居転勤が無く、勤務地が保障されることは、社員の生活にとって少なからずメリットがあることは間違いない。特に配偶者の仕事、育児、介護の面で、勤務地の範囲が限定されることで生まれる安心感の向上は大きいという。この点については、キャリア展開の中で転勤を経験しているインフォーマント自身も、勤務地に限定があることによって生じるメリットは認めているところである。

さらに、企業側にとっても人材活用の面で少なからずメリットがある。例えば、安心感を持って働けることは、社員の仕事に対するモチベーションに対しても良い影響を与えることに繋がる。また、グローバルに異動範囲が広がる中で、そうした異動が可能な社員を予め把握できるという点でも、効率的な人材活用、および育成を可能にする面があったと言える。

このように、G/Lコース制度は、社員の安心感の向上、企業における人材活用の効率化の両面で少なくないメリットをもたらすものだったと言える。しかしながら、こうした利点以上の難点があるというのが、F社の下した判断であった。その主要な理由は、既に第2節で述べたところである。最も大きな要因は、拠点統合に伴い、Lコースを選択した社員に勤務地を保障することが出来なかったことである。このことは、社員側に与えていた勤務地保障という利点を直接的に失わせることに繋がったという意味で、制度の存続に対して大きな打撃を与えたと言えよう。

「当然メリットはあるでしょうし、自分のことを考えても、勤務地が定まることはすごく良いことだと思います。現実的に運用できれば非常に素晴らしいと思うのですが、スムーズに事業活動を行うことを考えると、勤務地保障はやっぱりきついというのが結論でした」。

以上の点から、拠点の統廃合に伴う勤務地保障の問題が、勤務地限定正社員制度を活用していく上で、一つネックとなっていることが窺われる。しかしながら、限定正社員を巡る議論の中で、雇用責任も限定的にしてはどうかという主張がある。一例を挙げると、勤務地が限定されているのであれば、雇用責任も当該事業所が存続している場合のみに限定し、事業所閉鎖の際は雇用責任を負わない、といった類の主張がある。

この主張について、F社の人事担当者はどのように考えているのであろうか。結論を先に

述べると、そういう方向性も考えられないことはないが、F社には馴染まないという。

「F社として活用するかは微妙なところですね。・・・法律的にOKだとしても、将来の事業所閉鎖を念頭に勤務地限定社員だけを雇い止めしやくするというには違和感を覚えます。そもそも会社としては事業所を閉鎖する前提でビジネスを行っている訳ではありませんし、将来的に閉鎖することもあるかもしれないけど、その時にはごめんと人材を採用するのもどうかと。経営の姿勢としては、万が一事業所を閉鎖することになっても、やはり出来る限り、有為な人材として他の事業所でも力を発揮していただくというスタンスで臨むことが基本のように思います。また、勤務地限定で採用していたとしても、その方々から、違う勤務地でも良いから雇用して欲しいと言われるかもしれません。そのことへの対応は、法律で許されているからといって軽々しくお断りできるものでもないようにも思います。私見も多分に含めてですが、そのように感じています。ただし、この制度も業種や職種によって、馴染む、馴染まないがあるように思います」。

以上の発言から窺えることは、経営の基本姿勢として、最初から事業所を閉鎖した場合の対応を明記した上で採用を実施することは難しい、ということである。閉鎖を念頭に置いて拠点立地戦略を立てるというのは、経営の態度としてそぐわない、というのが正直なところであろう。少なくともF社においては、整理解雇の規定が緩和されたとして、勤務地限定正社員を再び導入し活用するという流れにはならないようである。

事業がグローバルに展開している中で、国内の整理解雇要件を緩めて、勤務地限定正社員制度を導入するというよりは、勤務地規定を無くし、転居を伴う転勤もあり得る正社員として雇用を継続し活用を続けていく方が、F社としてもメリットが大きいのことであろう。確かに働き方や技能形成の実態として、現業業務を担う社員は、勤務地限定正社員が馴染むのであるが、昨今の経営が直面している環境を考えると、そうした制度を導入、活用するのは難しくなっているのが現状のようである。

そうした中、F社では、職種の専門性をより高める、つまり、職種を限定するという方向で人材活用を進めている。そして、職種の専門性を高めることを通して、社員のモチベーションを高めることが取り組まれている。この点は、採用方法、採用後のキャリア展開、および、キャリア開発に明確に表れている。

F社の事例は、昨今の人事制度は、従業員の技能育成などの労働供給側の面のみで設計するのではなく、事業戦略や拠点立地戦略などの労働需要側の面にも対応しうるものでなければならぬことを、改めて教えてくれていると言えよう。

## 補論 生保業界における勤務地に限定のある正社員の活用とその課題

本稿では、生保労連へのヒヤリングをもとに、生保業界におけるコース別雇用管理を通して、この業界における勤務地に限定のある正社員の活用とその課題を指摘したい。

構成は以下の通りである。まず、この業界におけるコース別雇用管理改革の背景について述べる（第1節）。次に、コース別雇用管理によってもたらされた、キャリアの変化について、コース間転換の運用実態を含めて述べる（第2節）。最後に、こうした変革の結果として生じつつある課題を確認する（第3節）。

### 第1節 コース別雇用管理導入の背景

男女雇用機会均等法を契機に、業界全体で、総合職と一般職からなるコース別雇用管理の導入が進むこととなった。導入以降、一般職を対象とした改革が、断続的に実施され、10年ほど前から、エリア総合職などに代表される勤務地に限定のある総合職の導入が進んでいる。総じて、業界におけるコース別雇用管理改革は、一般職女性を対象に彼女らの職務を広げることを目的として実施されている。

かつては、女性の職務拡大については、労使で温度差があったが、現在は労使共に女性の職務拡大を進めるべく取り組みを実施しているという。そこで、以下では、労使双方が、なぜ女性の職務拡大を進めていく必要があったのかについて述べることを通して、エリア総合職導入に至る背景を確認したい。

#### 1. 一般職を対象とした改革の変遷

まず、一般職を対象とした改革の変遷を簡単に確認しておく。男女雇用機会均等法の施行前後に、一般職の導入が業界でも進んだわけであるが、その後一般職を対象とした改革が大きく二回実施されている。

一つは、業務職の導入である。これは、一般職が主に担当していた事務作業の高度化を目指して行われたものである。90年代半ば頃からこうした動きが見られ始めたという。企業によっては、業務職というコースを導入せず、既存の一般職を維持するところもあったが、一般職の女性社員が担う事務業務の高度化を目指すという点では共通していた。

上記のような動きに加えて、2000年以降新たに出てきたのが、エリア総合職に代表される勤務地に限定のある総合職の導入である。この改革は、業務職や一般職女性のさらなる職務拡大を目指すために実施されたという。90年代半ばの改革が、事務作業の高度化だったのに対して、エリア総合職に代表される改革は、事務のみならず営業にも職務を拡大することが目指されている。なお、今日では、数社においてエリア総合職の新規採用が行われている。

では、なぜ職務拡大を目指す必要があったのであろうか。以下で、その要因について

確認しよう。

## 2. 企業側の要因

### (1) 事務業務の効率化

生保業界においても、業界の情勢は年々厳しくなっており、企業は、経営の効率化や新規市場の開拓などを今よりも速いスピードで進めていくことを迫られている<sup>1</sup>。

そうした中、効率化の一環として、社内にいる既存人材をより積極的に活用していく必要から、いくつかの会社で従来の総合職・一般職からなるコース別雇用管理の見直しも行われてきた。

さらに、業務の効率化の一環として、IT技術活用を通じた事務業務の効率化が進められている。かつては、三層体制の会社組織—営業所、支社、本社—のなかで、各組織が何らかの事務業務を担当していたが、現在は、ITの活用を通して、支社が担当していた事務業務の多くが本社に集約されつつあるという。これに伴い、支社における事務関係の業務が減少し、支社で一般職として採用された女性社員の新たな職務開発も求められてきた。

以上の二つの事柄が、企業が、コース別雇用管理を再編し、一般職として採用した女性社員の職務拡大を進める要因となっている。

### (2) マーケティング面での活躍

現在、業界全体の傾向として、女性の社会進出や生活観の変化に伴い、女性を対象とした商品の開発・販売が新規市場を開拓する上で重要になってきているという<sup>2</sup>。男性だけでものを考えていても、良いアイデアはなかなか浮かんでこないことが多く、こうした女性向けの商品を開発、販売する上で、女性の視点は必要不可欠なものだという。このように、新規市場の開拓の際に女性が活躍できる余地が年々高まっており、この点も、企業が女性の職務拡大を推し進める要因の一つとなっている。

もちろん、女性が一般職として補助的な事務も担っていた時代にも、その部署の専門知識を豊富に持ち、定型的業務に精通した職員も多かった。近年は、会社として計画的に高度な業務を担う女性社員を、新たな職務で育成・活用する傾向が強まっている。

### (3) 女性の勤続年数の長期化

上記のような背景から、業界において女性の積極的な活用が進められており、それに伴い、エリア総合職などの勤務地に限定のある総合職導入が進められている。ところで、こうした動きを可能にしている要因として、近年、結婚・出産を経験した女性の退職が

---

<sup>1</sup> 特にここ5、6年はこの傾向が顕著になってきているという。

<sup>2</sup> 代表的な変化としては、子供を持ちながら働く女性の増加や、シングルが増加などが挙げられる。



減っていることが挙げられる。均等法以前は、一定の年齢に達したら出産退職をするというライフコースが一般的であったが、現在では育児休業を取得し、のちに職場復帰をするパターンが多くなっている。

一度採用した社員を継続して活用する動きは、年々高まっており、ある企業では、育児の都合で退職してしまった女性を会社の人材情報の一つとして登録し、その配偶者の転勤時に異動先で再雇用する試みもなされている。特に、業務を行う上である程度専門的な知識が必要な生保業界では、社員を一から教育するコストを考えると、経験者である女性を再雇用したほうが効率的な部分が多いことから、こうした取り組みが開始されているという。

#### (4) 労働組合側の要因

女性の積極的な活用を推し進める組合側の要因として、職場における男女共同参画の推進がある。組合は、ポジティブアクションの推進を通じて、女性の職務拡大に努めているという。労使の共通認識のもと、こうした取り組みの前進が図られてきた。

処遇面についても、勤務地に限定のある総合職を導入した会社などでは、コース間において人事・賃金制度面で処遇の改善が図られている。

以上の背景の下で、対象者の価値観、キャリア意識、就労ニーズを踏まえながら、女性を対象とした社員区分が多様化しつつある。

### 第2節 エリア総合職の特徴

本節では、①担当業務、②到達職位、および、③コース間転換の三つの点について、勤務地に限定のある総合職（以下エリア総合職）の特徴を確認していく。

#### 1. 担当業務

まず、担当業務について見ていこう。男女雇用機会均等法以後、総合職と一般職という職域区分を設ける会社が増えた。後者の一般職の担当業務は、主として補助的な事務という位置づけであった。そうした位置づけを改め、より上位の業務を担う女性社員を計画的に活用するという目的から、勤務地の限定という一般職の特徴を残しながら、総合職に近い業務を担当する、エリア総合職が作られたことは、前節で確認したとおりである。

実際に、エリア総合職と総合職の担当業務に差はなくなっている。制度導入当初は、担当業務は同じでも、その重みに違いがあったが、現在はその差もなくなりつつあるという。ある生保会社を例にとると、かつては、同じ営業でも、担当する代理店の質や年間目標額といった点で、エリア総合職と総合職との間には差が存在していたが、現

在はそうした差はなくなっているという。

ただし、勤務地を限定した状態を維持しているが故、同じエリア総合職であっても、勤務する地域間で、担当できる業務の幅に差が生じる場合がある。業界全体として、本社所在地が東京や大阪であるケースが多い。そのため、そうした本社近郊のエリアの支社に勤務するエリア総合職の場合、本社に勤務し、本社にしかない業務を担当することは可能であるが、その他のエリアに勤務する場合、そうした本社業務を担うことが、地理的な問題から困難となる。この点を鑑みると、同じエリア総合職でも、どのエリアに勤務するかによって、担当可能な業務の幅に差が生じる。

## 2. 到達職位

続いて、到達職位について見ていこう。前項で見たとおり、近年、業界全体として、エリア総合職と総合職との担当業務に差はなくなってきた。これに伴い、両者の間でのキャリアの上限に関する差も縮小しており、エリア総合職でも課長クラスのポストに登用されるケースが増えてきている。

このエリア総合職の到達職位の上昇は、ポスト登用における間接的な男女間差別の解消にもつながっている。その成立背景から、エリア総合職は女性で占められており、男性がそこに採用されることはほとんどない。このような中、先に述べたとおり、エリア総合職と総合職の担当業務は近年同じになってきており、その結果として、職位昇進における男女間格差が是正されつつある。さらに、女性の管理職割合を上げようという認識は企業にもあり、女性の積極的活用（ポジティブアクション）を進めていくことは、労使の一致した見解となっているとのことである。

しかしながら、エリア総合職の到達職位が上がることそれ自体が、課題を内包していることは見逃せない。総合職、エリア総合職といったコース区分にかかわらず、高い職位を担う社員は、労働時間が長くなる傾向がある。この点は、ポジティブアクションを進めつつ、彼女たちのワーク・ライフ・バランスの実現をどう進めるかも課題となる。

## 3. コース間転換

最後に、コース間転換について見ていこう。現状として、総合職がエリア総合職に転換することについては、介護や病気といった個別の事情に対応するケースはあるものの、自由度がある企業は少ない。制度上は可能となっている場合でも、運用上ではほとんど行われないケースが多いという<sup>3</sup>。

逆に、エリア総合職から総合職への転換については、数は多くないが、実施されてい

---

<sup>3</sup> 女性のエリア総合職のなかには、総合職男性が、人事異動の関係で継続的に本社に勤務しており、実態として転居していないことへの不満を持つ者も存在する。ただし、基本的には、定期的（大体二、三年に1度）に異動をするケースがほとんどであり、この点、支社においては総合職／エリアの差異が明確になっているといえる。

るようだ。先にも述べたように、同じエリア総合職でも勤務地域によって担当業務の幅に差が存在しているため、本社業務を担当することを希望するエリア総合職社員が、転換制度を利用しているケースが多い。本社部門で勤務していて、その管理職となるために、コース間転換を行った社員もいるという。

このように、多様なコース間の転換が図られつつあるが、エリア総合職から総合職と、正社員キャリアを階段状に上がっていくようなコース間転換は、逆のパターンに比べると積極的に実施される傾向があるようである。

生保労連では、エリア総合職に関する課題も含めて、女性の職務拡大について取り組んでいる。具体的には、「職場における男女共同参画の推進」を、総合生活改善闘争（春闘）の統一取り組み課題である「人事・賃金制度関係の取組み」の取り組みメニューに掲げ、取り組みの前進を図っている。

### 第3節 課題

最後に、コースの再編に伴い生じつつある問題と、今般の法改正に伴い今後取り組まなければならない課題について指摘しておく。

#### 1. ポジティブアクションとワーク・ライフ・バランス

総合職とエリア総合職を比較すると、現状では、後者の方が休暇取得率が高く、残業時間も少ない。ただし、今後、エリア総合職の管理職登用がより一層進むことで、社員のワーク・ライフ・バランスに影響が出てくる懸念もあるという。総体として、社員が所属するコースの違いというよりは、その時担当している業務や職位、および、管理職の意識によって、労働時間や休暇取得率に差が生じているのが現状となっている。

例えば、今後エリア総合職からの登用の増加が予想される営業所の管理職である機関長に就くと、顧客対応の影響を受け、労働時間が長くなり、休暇が取得しにくくなる傾向にある。このため、ポジティブアクションの推進を掲げる中では、ワーク・ライフ・バランスをどう推進するかということも課題となる。

また、管理職個人の考え方が大いに影響している部分も多く、業務のスケジュールをうまく組んで計画的に進め、休暇を自分自身も取得する管理職であれば、部下の労働時間も短くなると共に、休暇取得率も上がる。そうではない場合、管理職への配慮から休暇を取得しない社員もいる。

生保労連では、営業現場における労働時間問題を重要課題として取り組みを推進している。また、単位組合は、こうした担当業務、職位、管理職の意識への影響を少しでも減らすために、業務見直し等を通じた労働時間の縮減に取り組んでいるという。具体的には、アンケート調査やオルグ活動で組合員の声を聞くなどの方法で、組合が職場の実態を正確に把握し、問題があれば会社に知らせ、必要な対策を提案することが行われている。

## 2. 改正労働契約法への対応

もう一つの重要な課題は、有期契約社員の活用についてである。かつては一般職が担っていたような定型的業務の多くを、現在は有期契約社員が担当している。今般成立した改正労働契約法では、有期契約労働者の雇用の安定化を図る目的で、5年間を超えて更新される有期契約労働者を無期雇用に転換することが定められている。有期契約社員の1年契約の更新という方法は変えないが、現在すでに有期契約社員を幾つかの層に分け、評価制度を整備し、優秀な人材については正社員に転換していくというようなコースもある。今後は、無期契約社員の制度・労働条件の検討も求められる。

## 第9章 正社員を対象とした勤務地限定正社員区分の導入・改革と人材活用の効率化

さて、第3章から第8章にかけて、勤務地に限定のある正社員を対象にした人事制度改革を実施した企業の事例を確認してきた。そこには、社内にすでに勤務地に限定のある正社員区分を有しており、その区分を対象に改革を実施した企業もあれば、新たに勤務地限定正社員区分を設けた企業もあった。これらの事例を踏まえて、本章の目的は、大きく二つある。一つは、事例を通して、正社員を対象とした限定正社員区分の導入・改革が、企業の人材活用の何を効率化させたのかについて明らかにすることである。そしてもう一つは、事例から得られた知見を通して、限定正社員区分の導入は、企業の人材活用面から見たとき、「正社員の働かせ方」を多様化させる方向にあるのか、それとも収斂させる方向にあるのかについて、考察を行うことである。かかる目的を達成するために本章は以下の作業を行う。

まず、第一に、企業が自発的に実施した場合における限定正社員区分の導入／改革について、①その導入／改革の背景、②適用される社員格付け制度・賃金制度、③限定正社員区分に属する正社員のキャリア展開の三つを中心にまとめる（第1節）。

第二に、上でまとめた事柄をもとに、勤務地限定正社員区分を導入することによってもたらされた、人材活用面における効率化、および、その一方で生じた課題について明らかにする（第2節）。第2章において、非正社員の正社員登用が行われていない事業所に限定するならば、限定正社員区分は、個性的な働き方（多様な働き方）を実現していることが示されている<sup>1</sup>。つまり、限定正社員区分の導入を通して、社員側は、一定のメリットを享受できていると言える。

では、限定正社員区分の活用は、企業側の人材活用面でどのような効率化をもたらしたのか。また、制度を活用する際の課題は何なのか。言うまでもなく万能な制度というものは、なかなか存在しない。どのような制度であれ、少なからず問題を抱えているものである。ここでは、限定正社員が企業の人材活用にもたらした効率化を明らかにすると共に、活用する際に直面した課題についても明らかにする。

第三に、正社員を対象とした勤務地限定正社員区分の導入・改革は、企業の人材活用面から見たとき「正社員の働かせ方」<sup>2</sup>を多様化させる方向にあるのか、それとも収斂させる方向にあるのかについて、示唆を得る（第3節）。具体的には、限定正社員区分を選択した社員の担当業務や勤務地の範囲が改革前と改革後でどのように変化したのか。また、そうした変化の方向性は、企業内にいる無限定正社員区分のそれに近づいているのか、それとも遠ざかっているのかを通して、考察を行う。

<sup>1</sup> 「個性」と多様な働き方の関係については、序章第2節先行研究を参照されたい。

<sup>2</sup> 本章第3節では、第2章の社員側から見た場合における「正社員の働き方」との混同を避けるために、企業側からみた「正社員の働かせ方」という表現を用いることにする。

## 第1節 事例の整理

まず、①限定正社員区分導入／改革の背景、②限定正社員区分に適用される社員格付け制度（資格等級）・賃金制度、③限定正社員区分に属する正社員のキャリア展開（職域、職位、社員区分間転換）について、項目ごとに事例を整理しよう。各項目別にまとめたものが、図表9-1-1である。

### 1. 限定正社員区分の導入／改革の背景

限定正社員区分の導入、または、改革の背景は一つではない。各企業が置かれた状況により様々である。とはいえ、細部の違いを捨象した上で、その背景をまとめると、大きく三つにまとめることができる。

#### （1）正社員の要員不足に伴う女性の活躍推進

一つは、正社員の要員不足を背景として実施されたものである。これは、金融系A社、金融系B社があてはまる。また、このケースは、主に社内で事務作業や、無限定正社員区分（呼称でいうところの総合職）のサポート業務を主に担当する女性社員を対象に、彼女らの職域の拡大や職位の上昇を目的に実施されている。また、この場合、一般職が廃止された後、新たな限定正社員区分は設けられずに、総合職一本となることもある（製造C社）。

#### （2）無限定正社員区分に属する正社員の異動範囲の拡大

二つは、無限定正社員区分に属する正社員の異動範囲を広げるために実施されたものである。事業の範囲が国内から海外へ広がる中で、正社員の異動範囲を広げることを目的に、無限定正社員区分と勤務地限定正社員区分が設けられている。これは、製造部門を自社で持つ前の製造D社、および、製造F社があてはまる。

なお、この場合、改革の対象は全社員となる一方で、実際に勤務地限定正社員区分を選択する社員は、担当業務に応じて比較的綺麗に線引きされる。具体的には、事務やサポート業務を主に行う女性社員と、製造現場で現業業務に携わる社員が選択している。理由としては、これらの業務は、事実上、勤務地が限定されていることが多いこと、および、それ以外の業務では社内でのキャリア開発上、転居を伴う転勤が実施される場合が多いため、勤務地限定正社員区分を会社としては選択させ辛いと同時に、社員側としても選択し辛いことがあげられる。

#### （3）国内製造拠点の維持

三つは、人件費負担を抑え、国内雇用の維持、特に製造拠点を国内で維持するために、実施されたものである。この要因が強く見られたのが、製造E社である。この場合も、上の（2）の場合と同様に、制度選択の対象は全社員であるが、多くは製造現場の現業業務に携わる社

員が、勤務地限定正社員区分を選択することになる。また、製造 D 社においても、製造部門を自前で持つ際に、製造現場で現業を担当する社員は、無限定正社員区分と比べると賃金が抑制されている勤務地限定正社員区分である L 社員として受け入れている。この点から、国内に製造拠点を維持する場合、人件費負担の軽減という側面が強くなっていることが窺われる。

#### (4) 限定正社員区分が廃止される、活用が停止される場合

ところで、上記の三つの背景に加えて、事例の中には、限定正社員区分を廃止しているケースもある。事例では、製造 C 社の一般職、および、製造 F 社の L コースが廃止されている。また、製造 E 社の勤務エリア限定社員も、現在は採用が行われていないことから、事実上、その活用は停止されていると言える。

製造 C 社の場合、採用抑制に伴い生じた総合職社員の要員不足を補うために、一般職社員の職域拡大が必要となっていた。一般職という呼称が社員の職域拡大の際の支障となっていた面があったことから、一般職を廃止し、総合職に統合している。その際に勤務地限定正社員区分を導入しなかった理由としては、C 社には定期的な人事ローテーションという慣行がなく、一つの勤務地に留まり続ける総合職もいたことから、勤務地規定による社員区分が馴染まないという点が挙げられる。

また、製造 E 社や F 社は、製造拠点の統合をきっかけとして、勤務地限定正社員区分の活用を止めている。加えて、製造 E 社では、雇用保護を目的として勤務地限定正社員区分を導入したが、その後早期退職を実施したこともあり、制度を活用する意味が薄れてしまっていることも、その理由として挙げられる。

図表 9-1-1 各事例の整理

	金融系A社	金融系B社	製造C社	製造D社	製造E社	製造F社
勤務地限定正社員区分 となった主な対象	金融系A社 ・一般事務職（女性） ・総合職（無限定） ・地域限定総合職（限定）	金融系B社 ・一般職（女性） ・Gコース（無限定） ・Aコース（限定）	製造C社 ・一般職（女性） ・総合職へ統合	製造D社 ・全社員（実態として、支社の事務、および、現業に携わる社員） ・G社員（無限定） ・L社員（限定）	製造E社 ・全社員（実態として、現業に携わる社員） ・G社員（無限定） ・勤務エリア限定社員（限定）	製造F社 ・全社員（実態として、一般事務、および、現業に携わる社員） ・Lコース（無限定） ・Gコース（限定；その後廃止）
区分改革後の呼称	金融系A社 ・総合職の採用抑制 ・一般職という呼称による社員の労働支出抑制への対応	金融系B社 ・正社員の採用抑制 ・一般職という呼称による社員の労働支出抑制への対応	製造C社 ・新卒採用の停止 ・一般職女性の積極的な活用 ・一般職という呼称による社員の労働支出抑制への対応	製造D社 ・海外を含めた広範囲の異動を行う社員と、そうでない社員の棲み分けの必要性 ・幹部候補生と非幹部候補生の明確化 ・製造部門のコスト削減	製造E社 ・製造部門のコスト削減 ・国内拠点の維持のため	製造F社 ・海外を含めた広範囲の異動を行う社員と、そうでない社員の棲み分けの必要性 ・社員個人の選取数を増やすことによるモチベーションアップ ※廃止時 ・転居転勤なしの保障が困難（拠点統合によって）
改革の背景						
勤務地限定正社員区分の採用	金融系A社 ・新卒一括採用を継続	金融系B社 ・新卒一括採用を継続	製造C社 ・新卒一括採用を継続	製造D社 ・新卒一括採用を継続	製造E社 ・採用停止中（迅速な事業構造転換を行う上でネックとなるため）	製造F社 ・採用停止中（迅速な事業構造転換を行う上でネックとなるため）
区分間転換	金融系A社 ・転換制度有 ・旧一般職の時よりも減少	金融系B社 ・転換制度有 ・積極的には実施せず	製造C社 ・職域拡大 （事務作業→外勤営業へ） ・到達可能職位の上昇	製造D社 ・転換には消極的 ・期間限定の転換有 ・L社員から課長以上の管理職への登用は控える方針	製造E社 ・転換は、原則、会社都合の転宅を伴う異動時のみ ・期間限定の転換有	製造F社 ・導入時；有（5年毎に選択） ・結果的に実施はされず
職域・職位の変化	金融系A社 ・職域拡大 （事務作業→外勤営業へ） ・到達可能職位の上昇	金融系B社 ・職域拡大 （事務作業→外勤営業へ） ・到達可能職位の上昇	製造C社 ・職域拡大 （内勤サポート業務→購買や外勤営業へ） ・到達可能職位の上昇	製造D社 ・L社員から課長以上の管理職への登用は控える方針	製造E社 ・L社員から課長以上の管理職への登用は控える方針	製造F社 ・Lコースは課長以上の管理職にはなれない
限定⇄無限定区分間の処遇差	金融系A社 ・月例給の資格給部分に差 ・昇格スピードに差	金融系B社 ・Gコースの社員に対してのみ適用となる給与有（月例給の2割程度） ・昇格スピードは同じ	製造C社 ・Gコースの社員に対してのみ適用となる給与有（月例給の2割程度） ・昇格スピードは同じ	製造D社 ・本給部分が9割程度（三つのエリアを設定）	製造E社 ・本給部分が9割～8割5分	製造F社 ・導入時；Gコースにのみ適用の給与を支給（年10月から20万程度）
人材活用や 会社経営への影響	金融系A社 ・既存人材の有効活用 （限定正社員も内部昇進型キャリアに）	金融系B社 ・既存人材の有効活用 （限定正社員も内部昇進型キャリアに）	製造C社 ・既存人材の有効活用 （一般職社員を無限定正社員へ） ・統合に際し、人件費がやや上昇 ・成果主義の導入による年功昇給部分の抑制	製造D社 ・無限定正社員の異動範囲の拡大 ・特に現業部門の人件費の抑制 ・現業部門における社員育成力の向上 ・異動可能人材の確保と社員の希望のすり合わせが難しい	製造E社 ・特に現業部門の人件費の抑制 ・事業構造の転換における経営判断のスピードに影響を与える	製造F社 ・事業構造の転換に際してネットワークとなる業務によって決まってしまう
社員への影響	金融系A社 ・転居転勤が無いことに対する安心感の維持	金融系B社 ・転居転勤が無いことに対する安心感の維持 ・職域拡大に伴うモラールアップ	製造C社 ・総合職化による旧一般職女性社員のモラールアップ	製造D社 ・転居転勤が無いことによる安心感の向上 ・勤務地が制度上で保障されることによる、生活設計の立てやすさ ・処遇差に不満（特に製造部門のL社員）	製造E社 ・勤務地が規定されることによる安心感の向上 ・処遇差への不満 ・勤務地保障が維持できなかつた時の勤務エリア限定社員のモラールダウン	製造F社 ・勤務地が保障されることによる安心感の向上

出所) 第3章から第8章より執筆者作成



## 2. 社員格付け制度・賃金制度

さて、上記のような背景によって、勤務地限定正社員区分が導入されたわけであるが、では、それによって、社員格付け制度や賃金制度にはどのような変化があったのであろうか。まず、社員格付け制度であるが、複数の正社員区分が生まれたからと言って、異なる資格等級が、勤務地に限定があるからという理由のみで、勤務地限定正社員区分に適用されるわけではない。この点は、すべての事例に共通することである。では、賃金制度についてはどうなのであろう。

勤務地限定正社員区分を導入した事例全てで共通するのは、無限定正社員区分と勤務地限定正社員区分の間で処遇に差を設けていることである。ただし、差のつけ方には、二通りの方法がある。一つは、基本給に関して、異なる賃金テーブルを適用する場合である。この場合、金融系 A 社や製造 E 社のように、転居転勤の有無を直接的に処遇差の根拠とする場合と、製造 D 社のように、将来的な経営幹部としての可能性の高低（D 社で言うところの期待役割）をその差の根拠とする場合の二つがあった。ただし、後者においても、将来の幹部候補生への可能性の高低が、結果として社員の異動範囲を決めるという意味で、転居転勤の有無が、間接的な根拠となっていると見なすこともできよう。

もう一つは、基本給の賃金テーブルには差を設けず、転居転勤を伴う異動の可能性がある社員区分に対して、別途給与項目を設けている場合である（金融系 B 社、製造 F 社）。この場合、転居転勤を負担する分のプレミアムという形で、処遇差の根拠が、転居転勤の有無によるものであることが鮮明となっている。

以上から判断すると、企業は処遇差を設けることで、無限定正社員区分の転居転勤の負担に対して処遇面で報いようとしていることが窺われる。また、少なくとも本調査の事例を見る限り、その差の設け方と、業種や勤務地限定正社員区分導入の背景に関連性は見られなかった。

また、処遇水準の差を何によって決定しているのかを断定することは難しいが、例えば、事例の中でもコスト削減要因の強かった製造 E 社では、地域の物価水準ではなく、社内の労使の交渉を通して、勤務地限定正社員区分の処遇の水準を設けていた。この点から、企業内の経営側と従業員側の納得性という主観的な要素が、勤務地限定正社員区分の処遇水準を決める際の要因となっていることが窺われる。なお、傾向として、8割前後の水準で設定されることが多いようである。

## 3. 限定正社員区分に属する正社員のキャリア

では、勤務地限定正社員区分の導入に伴い社員のキャリアはどのように変化したのであろうか。ここでは、職域、到達職位、区分転換の三つに注目してその特徴をまとめたい。

## (1) 職域

職域については、広がる場合と維持される場合の二つがある。拡大したのは、金融系 A 社と B 社である。一方で、維持されているのが、製造 D 社、E 社、F 社である。前者については、無限定正社員区分の要員数の減少に対応する形で、既存の限定正社員区分の改革が実施されているので、改革後は、当然、職域拡大が目指されている。この点は、社員区分改革が、勤務地に限定のある区分を導入することを目的としたものではなく、既存の勤務地に限定のある正社員区分（いわゆる一般職）の業務の限定を取り除くことを目的としているという両社の改革実施の背景によっている。

後者については、その職域に大きな変化はない。こうした変化のなさは、担当業務毎に選択が比較的綺麗に分かれたことから生じている。その要因としては、将来的なキャリア展開の可能性を考えると、本社採用の大卒、および院卒は、転居転勤を伴う無限定正社員区分を選択せざるを得ない、と言う事情によっている部分が多い。

また、上記の金融系 A 社、および、B 社との相違点として、正社員の要員不足という問題を背景として、社員区分改革が実施されていない点が挙げられる。例えば、製造 D 社は本社採用の大卒正社員の異動範囲をより拡大することがその導入の背景としてあった。また、製造 E 社の場合、既存の正社員の雇用保護が、その導入の背景となっている。

このように、正社員の要員不足が改革の背景となっているかが、勤務地限定正社員の職域の拡大の程度に影響を与えていると言える。

## (2) 到達職位

到達職位についてであるが、まず、勤務地限定正社員区分を導入した全事例に共通することとして、無限定正社員区分と比べると、その到達職位は低くなっている。ただし、上記の職域拡大を伴っている金融系 A 社、および B 社では、社員個人の点から見ると、到達職位が上に伸びるとともに、当該区分に属したままでも課長以上の職位に到達することが可能となっている。

一方、職域拡大を伴っていない事例の場合、勤務地限定正社員区分のままで、課長以上のその職位に到達することは、制度上できない、もしくは、運用によって避けられている。製造 E 社、および、F 社では、管理職は転居を伴う異動が可能なことがその要件と見なされており、制度上、勤務地限定正社員区分は、課長以上のポストに就くことができなくなっている。

D 社では、制度として規定しているわけではないが、二つの社員区分の境界を、期待役割、つまり、経営幹部への登用可能性に基づいて設定したことから、課長以上の管理職は、勤務地の範囲に限定の無い正社員である G 社員から登用する方向で運用をかけている。

かつては、勤務地限定正社員区分である L 社員で、製造部門の部長クラスの社員もいたが、現在は、そうした社員は減少している。今後、管理職は G 社員から登用するという運用をよ

り徹底していくこととしている。このように、改革において、職域拡大が伴っていない製造 D 社、E 社、F 社の場合、勤務地限定正社員の到達職位は、課長未満となっている。さらに、変化を経年的に確認できた D 社の事例から、現業業務を担当している社員に焦点を絞ると、勤務地限定正社員区分の到達職位の上限が低下傾向にあることも窺われる。

### (3) 区分間転換

ところで、本報告書で取り扱った事例は、C 社を除いて、勤務地限定正社員区分を社内に導入している。社員区分を複数設けたことで、正社員の間にも制度のうえで境界が設定されている。では、その境界はどの程度堅固なものなのであろうか。またその堅固さを規定している要因は何なのであろうか。

まず、事例に共通するのは、双方向の転換は、不可能ではないことである。制度上、双方向に転換可能性は開かれている。そうした一方で、区分間の流動性は高くはないことも共通している。区分間を双方向に行き来し、キャリアを形成するようかたちでの運用は実施されていない。この点は、勤務地限定正社員と無限定正社員の担当業務の重なり如何にかかわらず共通している。以下、勤務地限定正社員区分から無限定正社員区分に転換する場合と、逆に無限定正社員区分から勤務地限定正社員区分に転換する場合とのそれぞれについて確認しよう。

#### ア 勤務地限定正社員区分→無限定正社員区分

まず、製造 D 社、E 社、F 社は、実態として担当業務に応じて、所属する区分が綺麗に分かれる傾向がある。基本的には、支社や地方の事業所で勤務している定型事務や現業を担当している社員が、勤務地限定正社員区分を選択している。このように、区分間において社員の担っている業務が分かれていることが、転換が実施されにくいという状況を生んでいると考えられる。

では、担当業務に重なりがある場合は、どうなのであろう。事例においては、営業業務において、二つの区分の間の担当業務に重なりが見られている。この点については、金融系 A 社の事例が興味深い。

A 社では、総合職と一般事務職の時代と比べると、総合職と地域限定総合職間の転換数は減少しているという。その理由は、キャリアアップのために転換する必要性が薄れたからである。かつては、一般事務職の女性社員は、自らのキャリアを拡大させるためには転換が必須であった。しかし、現在の制度の下では、区分を移らずともキャリアアップが可能となっている。このように、限定正社員区分を維持したままでもキャリア開発が可能だが、社員自身が、この方向での転換を希望しないことに繋がっている。この点は、担当業務の連続性が、必ずしも正社員区分間の流動性を高めるわけではないという意味で興味深い。

また、一般事務職として採用された社員は、A 社に勤務しているというよりは、A 社の支

社に勤務しているという意識が強いという。この点も、転換を実施して勤務地の範囲を広げるという選択肢を社員が選択しない要因の一つとなっている。

もう一つの業務に重なりがある場合として、製造 D 社において現業業務に携わる L 社員が G 社員に、つまり、勤務地限定正社員区分から無限定正社員区分へ転換されるケースがある。このケースは、現場上がりの技術者で、製造部門の管理職候補生と見なされる者が転換されている。ここで注目すべき点は、転換の可否が決定される際に、社内でのキャリア開発の可能性が考慮に入れていることである。D 社では、運用上、この方向での転換の実施は、30 歳までを基本としている。このように、社内においてキャリア開発できる期間が十分に取れるかが、転換実施時の判断の根拠となっている。このことから、企業内部での人材育成の期間が、たとえ業務に重なりがあっても、転換が活性化されない要因となっていることが分かる。

以上をまとめると、社内でのキャリア開発の可能性が、転換を活性化させない要因となっている。この場合、勤務地限定正社員区分内において、課長職以上にまでキャリア開発ができるゆえに転換が活性化されない場合と、キャリア開発上、管理職候補生として育成していくために必要な年数との関係において転換が活性化されない場合がある。前者は、開発の可能性のあるゆえに区分間転換が実施されないが、後者は、その可能性が一定の年齢で閉ざされる傾向があるため、実施されていない。いずれにせよ、キャリア開発の可能性が、転換を活性化させない要因となっている。

## イ 無限定正社員区分→勤務地限定正社員区分

まず、金融系 A 社、および、B 社ともこの方向での転換は原則実施されていない。会社側としては勤務地に限定のある男性社員というのを想定しておらず、社員側も処遇ダウンを伴うこともあって、転換の実施には消極的となっている。

その人数は多くないが、事例の中で、社員個人の希望に応じて、実際に区分転換が実施されているのは、製造 D 社である。この場合、介護や育児などに関連したやむを得ない場合のみ認められている。転換は限定的ではあるが、会社側の都合と社員側の都合を、毎年の面談の中ですり合わせながら、社員の生活面に配慮した区分間転換が実施されている。僅かであってもキャリアの上方移動を目的としない転換が行われつつあるという意味では、新たな動きと言えるのかもしれない。

しかしながら、実際の運用では、面談の際に、インフォーマントの言葉を借りれば、「希望者をはたきおとす」ということであり、異動可能な社員を一定数確保したい会社側と、勤務地に限定のある L 社員への転換を希望する G 社員の間での調整が一筋縄ではいかないことが窺われる。こうした運用の存在は、社員区分間の境界の堅固さをかえって示していると言えよう。また、このことから、勤務地限定社員区分が導入されたからといって、必ずしも企業の正社員の活用方針が、大きく変わるわけではないことが窺われる。

以上の区分転換の実態から、従業員が社内でキャリアを歩む過程で、個人の希望で必要に応じて勤務地限定正社員区分と無限定正社員区分を行き来するという運用は、想定されていないことが分かる。

## 第2節 正社員を対象とした社員区分改革と人事管理の効率化

さて、以上で確認してきたような、背景、および変化が見られるわけであるが、これらの変化は、人材活用上どのような効率化をもたらしていると言えるのか。人事管理が、企業の経営管理の一環として実施されている以上、この点は無視できないことである。また、それと同時に、そうした効率化の背後で生じる課題についても認識する必要がある。本節では、これらの点について確認する。

### 1. 二つの対象（事務業務に携わっていた社員と現業業務に携わっていた社員）

事例から分かる特徴として、勤務地限定正社員区分を導入する際の対象は、企業にいる全正社員を対象としたものと、事務業務を担う女性正社員を対象としたものの二つがあった。ただし、全社員を対象とした場合、勤務地限定正社員となるのは、製造現場で現業業務を担当している社員、または、支社などで事務業務を担当している女性社員であった。これらの点から、勤務地限定正社員の対象は、事務を主に担当していた社員（主に女性社員）、もしくは、現業業務に携わっていた社員となる。

そこで以下では、上記二つの対象を軸に、限定正社員区分導入がもたらす人事管理上の効率性について考察を行う。

### 2. 正社員にかかる人件費の効率化

対象の相違にかかわらず、共通している点は、社員区分改革の実施に伴い、人件費コストの効率化が実施されていることである。企業経営である以上、この点を抜きにして改革は語れないということであろう。

ところで、社員区分改革を通じた人件費の効率化であるが、大きく二つの方法が見られる。一つは、勤務地限定正社員区分を選択した社員の処遇を直接的な対象として、処遇を抑制する場合である。この方法は、現業業務の社員を対象としている場合が多く、学歴で言うと高卒の正社員となっている。ここでの特徴は、それまで無限定正社員区分と同じ賃金制度が適用されていた現業系の正社員の賃金が、社員区分改革を経て、無限定正社員区分とは別の賃金テーブルになる等、無限定正社員区分とは異なる制度が適用されることになっているところにある。事例では、製造 D 社と E 社があてはまる。製造 F 社については、賃金テーブルは同じであったが、無限定正社員区分に対しては、転居転勤に対するプレミアムとして別途 G コース給と呼ばれる給与項目が追加され、区分改革時に、その給与分だけ、勤務地限定正

社員区分の処遇が抑制されている<sup>3</sup>。

ただし、ここで留意すべきこととして、対象となった社員の処遇が、地域相場からすると恵まれていた面がないわけではなかった点が挙げられる。例えば製造 E 社では、現業業務の社員は、地域相場からするとその水準は高く、ある程度恵まれていた社員だったと言える。その意味では、単に人件費コストを抑えたというのではなく、適切な人件費水準に近づけたという面があることは、見逃してはならないことであろう。

二つは、無限定正社員区分に属する正社員数を減らし、その減少分を、事務業務を担当していた限定正社員の職域拡大によって補う、つまり、それまで無限定正社員の担当であった業務に、勤務地限定正社員を配置することで、正社員にかかる人件費の抑制に繋げている場合である。金融系 A 社と B 社では、正社員の採用抑制をきっかけに、既存の一般職社員を、全国転勤有の正社員と比べると、処遇が抑えられている勤務地限定正社員に転換し、全国転勤有の正社員が担当していた業務に配置することを進めている。この場合、一般職として勤務していた社員個人を見ると、勤務地限定正社員となることで、その処遇は、現状維持されるとともに、その後の昇給可能性が高まることになっている。

このように、勤務地限定正社員区分の導入の目的の一つには、人件費コストの効率化がある。では、人件費以外で、社員区分改革は、何の効率化を促しているのだろうか。社員の配置の面で、効率化が見られる。

### 3. 配置にかかわる効率化<sup>4</sup>

#### (1) 既存の限定正社員区分を対象とした場合

##### ア 職域の拡大に伴う収益に直結する業務への配置（事務業務に携わる社員）

事務業務を担当していた社員（主に女性社員）を対象として改革を実施した金融系 A 社、および、B 社において、共通することは、職域の拡大である。内勤で定型事務業務を行うことが求められていたいわゆる一般職女性に対して、勤務地規定を除いては、いわゆる男性総合職と同様の働き方を求めているという点は、二つの事例で共通していることである。これらの事例では、より収益に直結する業務に人員を配置転換することで、人材の有効活用を促進させようとしている。

特に、金融系 B 社において見られたように、既存の一般職に対して、手当の導入による金銭的インセンティブを通じた職域拡大の失敗は、呼称変更を伴う勤務地限定正社員区分の導入が、女性の職域拡大を促し、人材配置面での効率性を高めるという点で有効な施策である

<sup>3</sup> この点については留意が必要で、F 社では正社員区分の改革と同時に資格等級や賃金制度の改革も実施されている。そのため、改革に伴う再格付けによって、昇給となった L コースの社員もいる。ここでの指摘は、再格付け後の資格等級が横滑りであった社員を対象にしている。また、給与が下がった社員についても、その後の勤務成績次第で、区分改革前の水準に戻すことは可能であり、実際に多くの社員が、水準を改革前のものに戻しているという。

<sup>4</sup> ここでの配置は、Doeringer&Piore（1971）において定義されている「配置のルール」に従い、担当業務に加えて、職位の上昇についても配置と見なして議論を進める。

ことを物語っている。こうした、所属区分の呼称の変更が、女性の積極的な活用を促進させる点は、一般職を廃止し、総合職に統合した C 社においても当てはまることである。

## イ 社内の昇進を巡る競争環境の維持

また、こうした職域拡大と同時に、勤務地限定正社員区分には、管理職へのチャレンジも、求められるようになってきている。従来の勤務地に限定のある正社員区分であった一般職には、こうしたことは求められていなかった。実際に、一般職では就くことが想定されなかった組織上のポストに、勤務地限定正社員区分に属する正社員が登用されている。この変化は、言い換えると、それまで社内で職位上昇を伴いながらキャリアを展開していく対象の外にいた社員を、その対象に含むことを促していると言える。

このことから、正社員の総数が減少していく中で既存の組織上のポストの登用対象となる社員の母集団を増やすという面で、勤務地限定正社員区分が、社内の昇進を巡る競争環境の維持という機能を果たしている面があることが窺われる。

以上で確認したように、社員区分の呼称の変更を伴う勤務地限定正社員区分の導入は、特に、女性の活躍推進にポジティブな影響を与え、企業における正社員の人材配置の効率性を高めることに繋がっていると見えよう。

## (2) 全社員を対象とした場合：無限定正社員であることの明示化

次に、全社員を対象とした場合、既に指摘したことであるが、結果的に、勤務地限定正社員を選択するのは、現業業務に携わる社員と、事務業務に携わる社員となっている。そのため、社員個人のレベルで見ると、働き方そのものに変化が起きているわけではない。実態として勤務地に限定のあった社員、つまり、事実上の勤務地限定正社員が、勤務地限定正社員区分となったと言える。

この場合、人材活用面での力点は無限定正社員区分に属する正社員に置かれることになる。具体的には、大卒・院卒の本社採用の正社員の無限定性を明確化し、異動範囲を全国に広げることが改革の主眼となっている。この点を最もよく表しているのが、製造 D 社である。異動範囲が限られつつあった本社採用の大卒正社員群の異動範囲を広げ、会社の事業展開に合致した人材を多く確保すること、および、会社全体を引っ張っていける人材を育成していくことが、社員区分改革を通じて期待されていたことであった。この点は、D 社のインフォーマントの以下の説明が示唆に富む。

「やはり、ある意味でその地域で例えば 10 年、15 年いますと、考え方が、例えば東京出身者が広島に行って、島根に行って、岡山に行くと、大体その考え方に固まってしまうといえますか。ですから、その地域の需要とかニーズという地域最適は良く分かっているのです。ところが、では日本で

どうなのと、あるいは海外どうなのといった時には、今一步、全体最適というのがよく見えないものだから、そこを早いうちに登用できる人材を登用しないと、今後の事業部門全体を引っ張っていく人材というのはなかなか育たない、というような形になっていました」。

「(営業員が・・・筆者) 地域で桎梏のようになっているような事態を打破していくというとき、あるいは海外に出ていくというときですから、そうすると動きやすい人間、動ける人間をどんどんつけて行かないと、という意味で (G/L 社員制度が・・・執筆者) でできたのですね」。

また、製造 F 社においても、今後一層の進展が予想されるグローバル化に対応するために、異動可能な社員を人事が把握するために、勤務地限定正社員区分が導入されている。

このように、社員個人に異動範囲の無限定性を自覚させること、および、会社としてもそうした社員を予め把握することで、円滑な異動の実現を通じた人材の有効活用の促進が目指されている。

### (3) 無限定正社員区分への影響：初期キャリアにおける選抜強化

上記のことに加えて、限定正社員区分の導入・改革に伴い、無限定正社員区分に属する正社員のキャリア展開においても変化が生じている事例が見られた。具体的には、無限定正社員のキャリア初期における選抜がやや強化されている。金融系 B 社では、総合職／一般職の時代は、総合職のほぼ全ての社員は、通常入社 5 年目、おそくとも 6 年目で、初期の職位グループである職員から、アシスタントマネージャーになることができた。アシスタントマネージャー以上から、企業内の職位やポストへの登用の対象となるので、総合職社員が、社内でキャリアを伸ばしていくためには、アシスタントマネージャーになることが必須であった。

これが、社員区分改革を通して、一般職が基幹職 A コースとなったことによって、現在、旧制度の総合職に当たる基幹職 G コースの社員の中には、入社 6 年目でも、アシスタントマネージャーになることができない者が増えている。この変化は、一般職にのみあった業務主任と呼ばれる職位グループを参考に、社員区分改革後に新たに導入された業務リーダー制度によって生じている。

B 社では、社員区分改革以前は、総合職と一般職には別々の職位グループが適用されていた。一般職の職位グループとして、職員、業務主任、アシスタントマネージャー、マネージャーの四つが、総合職に対して、職員、アシスタントマネージャー、マネージャーの三つがそれぞれ設けられていた。社員区分改革後は、G/A コースに双方に、共通の職位グループが適用されるとともに、業務リーダー制度が導入されている。業務リーダーは、職位グループではないが、業務リーダーを経なければ、アソシエイト (旧社員区分時代における職員) から、アシスタントマネージャーにはなれないことになっている。業務リーダーになるためには、必要な要件があり、誰もがなれるわけではない。加えて、働きぶりによっては業務リ



ーダーを外されることもある。

このように、社員区分改革前の一般職に適用されていた制度が、改革後、無限定正社員区分にも適用されることに伴い、彼らの初期キャリアにおける選抜が強化されている。

こうした無限定正社員区分の初期キャリアへの影響として、製造 D 社の G 社員から L 社員への転換が挙げられる。D 社では、無限定正社員区分である G 社員の中で、本人の意欲や、成長のスピードに著しく問題がある場合、勤務地限定正社員区分である L 社員に区分転換するような運用を、数は多くはないが実施している。

このように、勤務地限定正社員区分の導入が、無限定正社員の社内キャリアにまで影響を及ぼしている場合もある。

以上をまとめると、限定正社員区分の導入・改革がもたらす人事管理面での効率化として、大きく①人件費面での効率化と、②人材配置面での効率化の二つがある。後者は、具体的には、(イ) 限定正社員の配置の柔軟性を高め収益に直結する業務への配置を容易にすること、および、(ロ) 限定正社員にも社内のキャリアパスを設け、社内の昇進を巡る競争環境を維持することを通して、人材配置面での効率化がもたらされている。

また、限定正社員区分の導入・改革は、無限定正社員区分のより効率的な活用を目的として実施されている場合もある。大きくは、無限定正社員区分に属する正社員の異動範囲を広げることが、その目的となっている。また、このことに加えて、限れたケースではあるものの、無限定正社員区分の社内の初期キャリアパスにおける選抜強化に繋がっている面もある（金融系 B 社、製造 D 社）。このように、限定正社員区分の導入に伴う人材配置面での効率化の一側面として、無限定正社員区分内での競争環境の活性化もある。

#### 4. 課題

しかし、上記のような人材活用上の効率化を促進させる機能を持つ一方で、この制度には課題も存在している。事例から得られた課題は、大きく三つある。その三つとは、①区分間の処遇差に対する社員の不満を引き起こすこと、②拠点廃止に伴う転居を伴う異動の際に、社員の不満をより高めること、③中長期的な拠点立地戦略の立案・実施に影響をおよぼすこと、である。

##### (1) 区分間の処遇問題

まず、区分間の処遇問題について。やはり、社内に複数の正社員区分を設けたことで、区分間の処遇差が、勤務地限定正社員の不満の温床となっている場合がある。その際であるが、処遇水準の差の程度よりも、無限定正社員区分に属する正社員の働き方、特に異動頻度が問題となっている。例えば、処遇差が 2 割程度で、かつ、無限定正社員区分である G コースと業務の重なりが増している金融系 B 社の A コースの社員は、処遇に対して大きな不満は持っ

ていない。一方で、処遇差が概ね9割程度の製造D社の現業業務を担っているL社員は、処遇に対する不満が強くなっている。ただし、同じL社員でも支社や営業所の事務担当のL社員は、処遇差について大きな不満を抱いていない。

この点は、B社においては、無限定正社員区分であるGコースが、基本的には2年から3年に一度転勤を経験していること、D社においては、支社や営業所のL社員は、転勤を繰り返す営業のG社員を間近で見ていることから、勤務地限定正社員が、処遇差を勤務地が規定されることへの応分の負担と感じていることから生じている。

一方、同じD社であっても、製造部門で現業業務を担っているL社員は、G社員の転勤を見るのが少なくなっている。というのも、技術・開発業務を担当しているG社員は、一つの拠点に留まって勤務することが多いからである。そのため、現業業務を担っているL社員は、処遇差に対する不満が大きくなっている。

このように、社員区分間の日々の業務の重なり如何にかかわらず、無限定正社員区分に属する正社員の異動頻度が高ければ、不満は発生しにくい、もしくは発生していたとしても小さく、異動頻度が低ければ不満が大きくなっている。

## (2) 拠点廃止時に発生する異動に対する不満

また、勤務地限定正社員区分を設け制度上において勤務地を規定したことにより、拠点を閉鎖する際に生じる異動への不満が大きくなっている。この不満は、勤務地が制度上保障されたということに加えて、勤務地限定正社員区分を選択した社員の処遇を下げていることから生じている。この点については、製造E社の経験が参考になる。

第7章で指摘したように、E社の勤務エリア限定社員制度は、特定の勤務地での勤務を保障したものではあるが、必ずしもその拠点を永続的に残すことを社員に約束したものではない。しかしながら、社員にとっては、自身の定年まで拠点を永続的に残すものと解釈されていた。

理由は、勤務エリア限定社員を選択した社員は、処遇抑制分の金額で、定年まで現在の拠点で勤務する権利を手に入れたと認識していたからである。そのため、拠点統合に伴い、勤務している拠点が廃止され転居を伴う転勤が不可避になったとき、会社を「うそつき呼ばわり」するほど不満を持つ社員が出てくることになっている<sup>5</sup>。

## (3) 中長期的な拠点立地戦略の立案・実施への影響

上で指摘した課題は、人事管理上の課題であった。上記の点に加えて、勤務地限定正社員区分と無限定正社員区分の間に処遇差を設けていることは、人事管理を超えたレベルにおいても、課題を生じさせるケースがある。その課題とは、中長期的な拠点立地戦略の立案・実

---

<sup>5</sup> 勤務地限定正社員区分を廃止した製造E社やF社における、勤務地限定正社員の雇用に関する考えは、第7章第5節、および、第8章第5節で若干触れている。

施の際の経営判断に、影響を与えてしまうことである。

事例の中では製造 F 社が、拠点の集約をきっかけに、社員に対して勤務地保障を行うことが困難であるという判断から、勤務地限定正社員区分を制度上廃止している。このことから、逆説的に、拠点立地戦略の上で、勤務地限定正社員区分がネックとなることが窺われる。

この点を、より、直接的に示しているのが、勤務エリア限定社員の採用を停止している製造 E 社である。E 社の勤務エリア限定社員に関するインフォーマントの以下の発言は、社員区分改革の際には、人事管理を超えたレベルの事柄についても考慮する必要があることを示していると言えよう。

「これは非常に難しい制度ですよ。・・・非常に制約があります。拠点をどうしようとか、色々な判断の時に、異動というのに制約のある人材群がいる、かつ、(賃金・・・執筆者) レートを下げた状況で残っている中で、簡単に拠点をどうするという判断ができない状況を会社としてつくってしまったのです」。

このように、勤務地限定正社員区分と処遇の抑制が結びついていることが、経営判断にも影響を与えている。この点から、勤務地限定正社員区分の活用は、人事管理以外においても、活用上の課題を含んでいることが窺われる。そのため、当該区分を活用する際には、社員のモラルダウンへの対策といった視点に加えて、中長期的な事業戦略を実施する上で、制約とならないのかについても、考慮する必要があると言えよう。

### 第 3 節 勤務地限定正社員区分と正社員活用の収斂化

以上、勤務地限定正社員区分の企業側へのメリットと運用上の課題について確認してきた。ところで、企業の人材活用面から見たとき、勤務地限定正社員区分は、正社員を多様化させる傾向にあるのであろうか、それとも収斂させる傾向にあるのであろうか。本節では、この点について、制度改革によって、勤務地限定正社員区分に属することになった正社員の改革前後の変化に着目することで、考察を行いたい。なお、以下では、第 2 章の議論における「正社員の働き方の多様化」との混同を避けるために、「正社員の働かせ方」という言葉を用いる。

さて、その際のポイントは、対象事例において実施された社員区分改革によって、限定正社員区分と無限定正社員区分の間で同質性が高まったのか、それとも異質性が高まったのかを明らかにすることである。異質性を高めたものであれば、それは人材活用における「正社員の働かせ方」の多様化が進んだと言えよう。逆に、同質性を高めたものであれば、それは「正社員の働かせ方」を収斂させていると言え、経年的な変化で見ると、企業側の人材活用面から見た時の「正社員の働かせ方」については、多様化が進んでいないことになる。

ところで、この同質性と異質性を解釈するためには、次の二つの次元を考える必要がある。企業には、正社員の実際の働き方の異質性を認めつつ、賃金制度の上では同一の正社員とし

て処遇する場合がある。例えば本報告書の製造業などは、この傾向が強かったと言えよう。したがって、実際の働き方と、適用される賃金制度は、分けて考える必要がある。そこで、以下では、制度上の変化と、実際の働き方の変化の二つの側面において、それぞれ同質性が高まったといえるのか、それとも異質性が高まったのかを確認する。具体的には、次の二つを指標として確認したい。

一つは、適用される資格等級や賃金制度が、どのように変化したのかである。ここでは、このことを、便宜的に表面上の同質性／異質性とする<sup>6</sup>。この場合、社員区分毎に異なる制度が適用される部分が増加すれば、表面上の異質化が進んでいる、同様の制度が適用される部分が増えれば同質化が進んでいると言える。

二つは、社員区分改革前後で、実際の働き方がどのように変化したのかである。ここでは、このことを、本質的な同質性／異質性とする。先行研究において、日本の正社員の特徴として、雇用の安定性と職種の不安定性が指摘されている<sup>7</sup>。そこで、限定正社員区分に属する正社員における実際の働き方の変化を確認する上で、ここでは、正社員の実際の担当業務と勤務地の範囲に注目する。

改革を経て勤務地限定正社員区分となった社員の勤務地や担当業務の範囲が広がり、無限定正社員区分のそれに接近しているならば、勤務地限定正社員区分の導入は、「正社員の働かせ方」を収斂させている傾向にあると言える。逆に、勤務地の範囲や担当業務が狭まり、無限定正社員区分のそれと距離が離れたのであれば、当該区分の導入は、「正社員の働かせ方」を多様なものとしている傾向があると言える。

以上をまとめると、ここでの問題は、事例における社員区分改革が、上の二つの何において異質性を高め、何において同質性を高めたのか、ということである。仮に、①本質的な同質性を持った正社員が、区分改革を経て、本質的な異質性を持った正社員となったとすると、経年的に見た時、社員区分改革に伴う勤務地限定正社員区分の導入は、正社員を多様化させる傾向にあると言えよう。逆に、②本質的な異質性を持った正社員が、区分改革を経て、本質的な同質性を持った正社員に近づいたとすると、経年的に見た時、社員区分改革に伴う勤務地限定正社員区分の導入は、正社員を収斂させる傾向にあると解釈することができよう。

そこで以下では、両区分の距離を測るために、事例における勤務地限定正社員が、二つの指標のうち、どちらの同質性、もしくは異質性を強めたものなのかについて考察を行う。以上の視点に基づいて、事例をまとめたものが図表 9 - 3 - 1 である。

---

<sup>6</sup> ここで用いている二つの軸は、序章の第 2 節で指摘した「現象的異質性」に近い概念として表面上の異質性、「本源的異質性」に近い概念として本質的な異質性となっている。

<sup>7</sup> 稲上（1989）、久本（2008）、濱口（2011）など。この点については序章の第 2 節の議論も併せて参照されたい。

図表 9-3-1 事例における同質化／異質化傾向

	改革の対象	勤務地限定正社員 区分選択者の特徴	区分の呼称の変化 改革前→改革後	改革後の社員格付け 制度	改革後の社員区分間の賃金 テーブルの変化	改革後の限定正社員の キャリアの変化 (担当業務／職位)	同質化／異質化傾向
金融系 A 社	一般事務職	定型事務業務	一般事務職 →地域限定総合職	無限定正社員区分と 同じ制度を適用	同一賃金テーブル 部分の増加	担当業務の拡大／到達 職位の上昇	本質／表面上の同質化
金融系 B 社	一般職	定型事務業務	一般職→A コース	無限定正社員区分と 同じ制度を適用	異なる賃金テーブル →同一賃金テーブルを適用 ／無限定正社員区分のみを 対象とした給与を導入	担当業務の拡大／到達 職位の上昇	本質／表面上の同質化
製造 C 社	一般職	定型事務・総合職 のサポート業務	一般職→総合職	無限定正社員区分に統合			本質／表面上の同質化
製造 D 社	全社員	主に事務業務 主に現業業務	同一の区分→L 社員	無限定正社員区分と 同じ制度を適用 (実態として異なる制 度を適用)	社員区分間の基本給部分に 異なる賃金テーブルを適用	担当業務の維持／到達 職位に上限（運用で）	・表面上の異質化 ・事務業務担当のし社 員の一部については 本質的な同質化傾向
製造 E 社	全社員	主に現業業務	同一の区分 →勤務エリア限定社員	無限定正社員区分と 同じ制度を適用	社員区分間の基本給部分に 異なる賃金テーブルを適用	担当業務の維持／ 到達職位に上限	表面上の異質化
製造 F 社	全社員	主に事務業務 主に現業業務	同一の区分→L コース	無限定正社員区分と 同じ制度を適用	同一賃金テーブルを維持/ 無限定正社員区分のみを対 象とした給与を導入	担当業務の維持/ 到達職位に上限	表面上の異質化

出所) 第 3 章から第 8 章より執筆者作成

以上から、二つの方向性があることが分かる。一つは、本質的、および表面上の異質性を持った社員の異質性を弱める、つまり、同質性を増している場合である。もう一つは、本質的な面では変化は大きくないが、改革前から実態として本質的に異質であった正社員に対して、表面上の異質性を強めた場合である。

### ①一般職女性を対象とした改革（同質化傾向）

対象事例で、本質的な同質化傾向が見られたのは、事務業務を担っていた女性の一般職を対象とした改革である（金融系 A、B 社）。この 2 社では、改革の対象となった女性社員の担当業務は広がり、到達職位も上昇している。

彼女たちは、旧社員区分制度の下では、社内の無限定正社員区分である総合職とは、担当業務も異なっていれば、社内のキャリア展開も異なる限定正社員であった。つまり、本質的な異質性を持った社員であったと言える。その本質的な異質性に応じて異なる賃金制度が適用されていた。したがって、「本質的な異質性／表面上の異質性」の組み合わせだったと言える。

この点が、改革によって変化し、彼女達の担当業務の範囲や到達職位は総合職のそれらに近づいている。つまり、彼女達の変化のベクトルは、無限定正社員との本質的な異質性を弱める方向で進んでいると言える。一方、賃金制度についても、同一の賃金テーブルが適用される部分が増加しており、表面上の異質性が弱められている。

したがって、その方向性は、社員区分間における同質化傾向にあると言えよう。こうした

変化は、製造 D 社で、定型事務業務を担当している一般職に近い働き方をしている女性 L 社員にも見られる傾向である。

彼女たちの中には、事務から営業へと職域を拡大している者もいる。そうした女性社員の多くは、勤務地規定を残すことを希望することが多いため、上記の金融系の両社と同じような傾向が生じていることになる。上記 2 社と比べると、そこまで大きな変化が生じているとは言えないが、もともと事務業務を担当していた社員が、勤務地限定正社員区分となることで生じた変化の方向性は、同じだと言えよう。こうした同質化傾向を最も強めたのが、製造 C である。C 社では、もともと勤務地に限定のあった一般職が、無限定正社員区分である総合職に統合されている。

総じて、女性一般職を、もしくはそれに類似する業務を担当していた女性社員を対象とした改革は、無限定正社員区分との同質化傾向を強める方向にあると言える。

## ②全社員を対象とした改革（表面的な異質化傾向）

対象事例で、異質化傾向が強く見られたのは、全社員を対象にした製造 D、E、F 社である。これらの企業では、担当業務がある程度限定されており、かつ、勤務地の範囲も限定されていた社員がもともと企業内にはいた。ただし、彼らに対して同じ人事制度が適用されていた。つまり、「本質的な異質性／表面上の同質性」の組み合わせにより人材を活用していたと言える。この点が、改革後は、異なる賃金制度が適用されることになっている。つまり、本質的な異質性と表面上の異質性の組み合わせに変化している。

ただし、ここで重要なことは、勤務地限定正社員区分を選択した社員の、事実上の担当業務や勤務地の範囲には大きな変化が見られないことである。勤務地限定正社員区分を選択した社員の多くは、制度導入前から、実態として勤務地の範囲が限定されており、かつ、業務の範囲も限定されていた。つまり、事実上勤務地や担当業務に限定のあった社員が、勤務地限定正社員区分を選択したというのが実態となっている。

したがって、この場合の特徴をまとめると、本質的な同質化／異質化の面では大きな変化を伴わない一方で、表面的な異質化が進んでいると言える。

## ③勤務地限定正社員区分と「正社員の働かせ方」の収斂傾向

以上の変化を見ると、事例における社員区分改革によって生まれた勤務地限定正社員区分は、必ずしも、正社員の人材活用面での「正社員の働かせ方」の多様化を促しているわけではないことが窺われる。

全社員を対象とした改革の場合、勤務地限定正社員区分を選択した正社員の勤務地の範囲、および、業務内容には大きな変化は見られなかった。つまり、同質性／異質性の観点から言えば、表面上の異質性は強まったが、本質的な異質性については、勤務地限定正社員区分の選択前後で大きな変化は見られないと言える。

その一方で、一般職女性社員を対象とした社員区分改革は、彼女達の担当業務の限定を緩め、無限定正社員区分である総合職に接近させることを促している。つまり、同質性／異質性の観点から見れば、女性を対象とした社員区分改革は、本質的な同質性を強めていると言える。

以上の二つを合わせると、全社員を対象とした場合における「働かせ方」の不変性、その一方で女性社員を対象とした場合における「働かせ方」の収斂傾向より、勤務地限定正社員区分の導入に伴い、勤務地限定正社員区分に属することとなった正社員の働き方は、無限定正社員区分に属している正社員に近づく傾向が強いと言えよう。このことから、勤務地限定正社員区分は、どちらかというところ「正社員の働かせ方」を収斂させていることが窺われる。

#### 第4節 人材活用における担当業務の柔軟性

さて本章の議論を通して、企業の人材活用において、正社員としてのステータスを維持するためには、担当業務の柔軟性が重要であることが改めて窺われると思われる。

まず、全ての事例において、社員区分改革に伴い、勤務地限定正社員区分を選択した社員は、改革前において、勤務地、および、業務が制度上、もしくは、事実上限定されていた正社員であった。

一方、社員個人の処遇の変化を見ると次のような特徴が見て取れる。制度改革時点で、賃金の維持、もしくは向上を伴うのは、企業における勤務地限定正社員の活用が、業務の限定を緩める方向で進められようとしている場合である。逆に、業務の限定が維持される場合、社員個人の処遇は、制度改革時に低下している。この点から、正社員として処遇を維持しつつ勤務し続けるためには、業務の柔軟性を高めることが条件となっていることが窺われる。

加えて、事実上業務に限定のあった正社員が勤務地限定正社員区分を選択している製造 E 社や製造 F 社では、勤務地限定正社員区分が、その後廃止傾向にある一方、勤務地限定正社員区分に属する一部の正社員の中で、担当業務に広がりが見られた製造 D 社では、その制度が維持されている。

これらのことは、正社員としてのステータスを維持する上で、業務の柔軟性が必要なことを、改めて示していると思われる。

もちろん、これらは 6 社の事例からの知見である。広く日本の労働市場全体の実態を反映したものではない。しかしながら、典型的な雇用慣行を実施していたと見なされる企業における勤務地限定正社員区分の導入は、正社員の担当業務の柔軟性を増しつつ進んでいることは、見逃してはならないことだと思われる。

#### 第5節 小括

さて、本章の最後に、本章全体の議論を通して、改めて、勤務地限定正社員区分がもたらす、企業側、および、社員側へのメリットをまとめておきたい。

## 1. 企業側、社員側双方に対するメリット

第2節では、企業側のメリットとして、正社員の人件費の抑制、および、人材配置や企業内の競争環境の維持といった点を指摘した。一方、図表9-2-1で示したように、社員側にとっても安心感の向上というメリットがある。また、本報告書の第2章の分析によれば、勤務地限定正社員は、自身の働き方を肯定的に評価している、つまり、働き方に「個性」があるとされている。企業ヒアリング調査において指摘された安心感の向上が、こうした肯定的な評価に寄与していると考えられよう。このことから、勤務地限定正社員区分に属する正社員は、多様な働き方を実現していると言える。

一方、第3節で指摘したように、社員区分改革前後を経年的に見た場合、人材活用面における「正社員の働かせ方」は、無限定正社員区分の正社員のそれに近づいている、つまり、収斂傾向が見られた。先行研究で指摘されているように、正社員の特徴を長期雇用慣行による雇用の安定性と、それを維持するための職種の不安定性の組み合わせとするならば、少なくとも事例における勤務地限定正社員区分の導入・改革は、この伝統的な組み合わせの外にあった正社員を、その中に取り込もうとしている傾向が見られる。

このように、働く側である社員にとっての働き方の多様性の維持<sup>8</sup>と、働かせる側の企業にとっての同質性を持った社員群の維持<sup>9</sup>という一見すると相反する事柄が、同時に達成されている状況にあるのが、現時点での勤務地限定正社員区分の様相のようである。この点から、それぞれの異なる要望を実現する機能を有しているという意味で、勤務地限定正社員区分は、企業側と社員側双方にとってメリットのある社員区分だと言える。

ただし、勤務地限定正社員区分は、事業運営上のリスクとなる可能性を含んだものであり、導入の際には、中長期的な経営戦略の視点も考慮に入れる必要がある。

## 2. 今後の課題

最後に、本章の課題を示しておく。まず、本章の知見は、金融・保険業、および、製造業という二つの業種のみから引き出されている。つまり、典型的な業種における事例のみの知見となっている。こうした典型的な事例に含まれない業種の企業についても、触れる必要があるだろう。

また、本章では、勤務地限定正社員区分の導入に伴い、「正社員の働かせ方」は、むしろ収斂傾向にあることを指摘した。しかしながら、これをもって、正社員が多様化していないと結論付けることには留保が必要である。というのも、本章では、あくまで、一般職、勤務地限定正社員区分を含めた勤務地に限定のある正社員区分の中での働き方における改革前後での変化の考察のみに留まっている。つまり、企業内に多くいる無限定正社員区分の働き

<sup>8</sup> ここでいう多様性とは、序章で指摘した、本人が自身の働き方を肯定的に評価しているという意味である。

<sup>9</sup> ここでいう同質性とは、担当業務に柔軟性があり、かつ、内部昇進型のキャリアパスを構築しているという特徴を指している。



方の変化については、明らかにできていない。

したがって、もし、仮に無限定正社員区分内において、業務や勤務地の範囲に事実上限定のある正社員が増加していれば、正社員総体としては、多様化傾向にあると言える。そのためには、無限定正社員区分の人事管理についての知見の蓄積が必要となろう。今後の課題である。

#### 参考文献（アルファベット順）

Doeringer, P & M. Piore (1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*  
Lexington, Mass: D.C. Health.

濱口桂一郎 (2011) 『日本の雇用と労働法』 日経文庫.

久本憲夫 (2008) 「序章 日本の雇用システムとは何か」 仁田道夫・久本憲夫編著 (2008)  
『日本の雇用システム』 ナカニシヤ出版所収, pp.9-26.

稲上毅 (1989) 『転換期の労働世界』 有信堂.

## 第10章 限定正社員区分と非正社員の正社員登用

前章では、正社員を対象に実施された、限定正社員区分の導入・改革事例を対象に、限定正社員の人事管理についてまとめた。この場合、あくまで対象は企業内に既にいた正社員が対象であり、非正社員の正社員登用を促すという機能は多くは期待できないことが推察された。そこで、本章では、平成23年度に当機構が実施したヒアリング調査を基に、一定数以上の非正社員の登用先<sup>1</sup>となった限定正社員を対象に、非正社員の登用先として活用された限定正社員について議論する<sup>2</sup>。

本章の目的は、大きく二つある。一つは、非正社員の正社員登用を促進させた限定正社員区分の特徴を明らかにすることである。ここでは、特に人材ポートフォリオ論で指摘されているポートフォリオ間の動態性に依拠しつつ議論を進める。社員区分間の移動はこの動態性の活性化の一つとして解釈できる。よって、社員区分間の動態性については、労働政策における非正社員の安定雇用化の問題に大きくかかわることだと考えられる<sup>3</sup>。ただし、序章でも指摘したように、非正社員の限定正社員への登用が実施された場合でもあっても、それが一回きりの場合と、継続的に実施される場合の二つがある。そこで、動態性を活性化させる場合と、活性化させない場合の共通点と差異を明らかにすることで、非正社員の正社員登用を促進させる限定正社員区分の特徴を紐解きたい。

二つは、非正社員の登用が期待できる限定正社員区分と、正社員を対象に導入、および、改革された限定正社員区分は、それぞれ独立した存在であるのか否かを示すことである。執筆者らが平成23年度に実施したヒアリング調査をまとめた労働政策研究・研修機構(2012)では、同じ勤務地限定正社員区分であっても、非正社員の登用先として期待できるものと、期待できないものがあることが指摘されている。そこで、正社員を対象に導入された限定正社員区分と非正社員の登用先となった限定正社員区分の間の相違点を明らかにすることを通して、この点について考察を行いたい。

本章の流れは次の通りである。まず、第1節で、人材ポートフォリオ論について、簡単にまとめ、動態性に注目する必要を主張する。次に、第2節において、平成23年度に実施したヒアリング調査の事例を簡単にまとめ、第3節で事例を動態性の視点に基づき整理する。

<sup>1</sup> ここでいう一定数以上とは、限定正社員区分への採用経路の一つとして、非正社員の正社員登用が確立されている、もしくは、単年度で企業内の同一の社員区分に属していた非正社員の半数以上が登用されたことを指している。なお、本章において非正社員の登用と言った場合の登用とは、この一定数以上の登用が実施されたことを指している。

<sup>2</sup> 平成23年度調査では、非正社員の正社員登用が進まない中で、限定正社員を利用した登用の促進の可能性を考えることを主な目的として、広く業種を問わず、非正社員を限定正社員に登用した事例に調査を実施している。つまり、先進的な取り組みを実施した特殊事例を対象にしていると言える。非正社員の正社員登用が促進されないという問題意識から、いわゆる成功事例に当たり、そこから得られる知見を提示することが、非正社員の正社員登用の促進への一助となるという考えの下、こうした成功事例にあたることとした。

<sup>3</sup> 例えば非正規ビジョン懇談会の報告書では、非正社員から正社員化へのステップアップの道を確認することの重要性が指摘されている(非正規ビジョン懇談会 2012)。この政策上の期待は、人材ポートフォリオ論における動態性の活性化によって達成できる問題だと考えられる。

結論を先に述べると、非正社員の登用先として活用された限定正社員区分には、動態性を活性化させるものと活性化させないものがある。そこで、その共通性と差異について考察する。

第4節では、非正社員の登用先として活用された限定正社員区分と、そうではなく社内にいる正社員を対象として活用された限定正社員区分の双方における人材活用上の位置づけの違いについて、特に業務の限定性に着目して考察を行う。

## 第1節 限定正社員区分と人材ポートフォリオの動態性

まず、議論を展開する前に、人材ポートフォリオ論について、既存の研究に基づき確認しておこう。議論の細かな差異に目をつむれば、ポートフォリオに関する研究は、内部労働市場と外部労働市場、および内部労働市場内における正社員と非正社員の境界をどのようなロジックによって線引きすれば良いのかを提示することを目的としている。そのため、論者によって異なるものの、雇用の境界を設定するのに適切だと思われる指標を独自に設定し、その指標に応じて適切な雇用形態の社員を活用することを主張している点は共通している。代表的なものとしては、Atkinson (1985)、日本経営者団体連盟(日経連) (1995)、Lepak&Snell (1999)、平野 (2008) 等が挙げられよう<sup>4</sup>。

ところで、Atkinson (1985)、日経連 (1995)、Lepak&Snell (1999) と平野 (2008) には、指標以上に異なっている点がある。その点とは、前の三つが労働者個人の動態性に關心を注がない一方で、平野は個人が雇用形態間を移動するという、ポートフォリオ内における個人の動態性を分析の視点に入れていることである。

例えば、日経連 (1995) では、企業内で定められたポートフォリオ間を個人が移動することは想定されていないが、平野 (2008) では、ポートフォリオ間を個人が移動していくことがその視点の中に含まれている。平野は、必要な人材を、外部労働市場からの調達で行う場合を Buy、内部労働市場内での育成で行う場合を Make とそれぞれ分け、非正社員の中にも Make 型と Buy 型があり、Make 型の非正社員を中間形態(契約社員)と定義している。

平野は、担う業務の特質に基づいて二軸を設定し、四つの象限に分けた上で、それぞれの象限に Buy 型の非正社員、二つの Make 型の非正社員<sup>5</sup>、Make 型の正社員をうまくプロットする必要性を主張しているが、興味深いのは、どの象限に最終的にプロットされるのかは別として、企業への入口段階では正社員であれ、非正社員であれ同じ象限となっていることである。つまり、同じ象限から企業に入った後の移動可能性が、社員個人毎に彼らの雇用形態に応じて異なっていること、これが日本における人材ポートフォリオの特徴だということ

<sup>4</sup> 日経連 (1995) では、雇用契約の長さとは他社への移動の容易さ、Lepak&Snell (1999) は、人的資本の特殊性と人的資本の価値、平野 (2008) は人的資源企業特殊性と労働関係分離不可能性を二軸に用いている(西村・金 2010)。また、Atkinson (1985) は、機能、および量の柔軟性を指標として、活用する雇用形態を分けることを主張している。

<sup>5</sup> ここで言う二つ Make 型の非正社員とは、人的資源企業特殊性、もしくは労働関係分離不可能性のどちらかの要素が高く、契約更新が繰り返される基幹化した非正社員のことを指している(平野 2008)。

を、平野の研究から読み取ることができる。さらに、象限の移動に伴い個人の雇用形態を変更していく必要があること、および、正社員と Make 型の非正社員の間として限定正社員があることが、彼の後の研究で指摘されている（平野 2010）。

以上の人材ポートフォリオに関する議論を振り返ると、少なくとも日本企業をその対象とする場合、当該業務に対して、どの社員区分を活用するのか、という問題に加えて、そうした各ポートフォリオにプロットされる社員区分間の境界間の堅固さをどの程度の強さで設定するのか、すなわち、ポートフォリオ間の動態性をどの程度活性化させるのかが、重要になるろう。

## 第2節 事例の概要<sup>6</sup>

議論を進める前に、まず、本章で使用した事例<sup>7</sup>の概要について、簡単に紹介しておく<sup>8</sup>。

### 1. 製造卸売 a 社

製造卸売 a 社は、自社で商品を作り、それを百貨店等で販売している会社である。a 社は、販売チャンネルを、卸売事業と直営店事業の二つに分けている。卸売事業は、さらに細かく百貨店、量販店、専門・小売店の三つに分けられており、それらの店の店頭で商品を販売している。直営店事業は、駅ビルや郊外のショッピングモールの店頭や通販で商品を販売している。正社員数は、単体で 4,000 名程度、契約社員は 900 名程度となっている。

#### 限定正社員（販売正社員）導入の経緯

a 社では、百貨店、ショッピングモール、駅ビルなどの店舗で自社の商品を販売する販売員を対象に、販売正社員を 2008 年に導入している。90 年代までは、販売員も正社員を活用していたが、その後契約社員の活用を開始した。2001 年には正社員としての採用を停止し、販売員は契約社員として採用することとした。契約社員にも賃金制度や教育制度が設けられ、契約社員は、販売業務の主力として活用されていた。

その後、労働市場の逼迫から、契約社員としての採用が困難になったことを受け、2008 年に、販売正社員と呼ばれる業務、および勤務地に限定のある正社員区分を設け、正社員の

---

<sup>6</sup> 以下で使用している事例は、労働政策研究・研修機構（2012）に収められている。調査実施概要は、本報告書序章において示している。

<sup>7</sup> 労働政策研究・研修機構（2012）では、アルファベットは大文字表記としているが、今年度調査との混同を避けるため、小文字表記としている。また、労働政策研究・研修機構では非正規社員として明記されている部分を非正社員と明記している。

<sup>8</sup> 調査では、ここで紹介するものの他に、給食サービス B 社、および、製造 C 社がある。ただし、給食サービス B 社は、そもそも社内に限定のない正社員がいなかったこと、製造 C 社については必ずしも非正社員から限定正社員への登用が積極的には実施されていなかったため、本報告書においては割愛している。関心のある方は、労働政策研究・研修機構（2012）を参照されたい。

活用を再開することとした。その際、卸売事業<sup>9</sup>で販売を担当していた契約社員を、一括して販売正社員に登用している。一方、直営店事業で販売を担当していた契約社員については、契約社員としての活用を継続している。

A社は、販売チャンネルで、活用する雇用形態を分けている。販売正社員は、百貨店、量販店、専門・小売店等の卸売事業で、契約社員は駅ビルや郊外のショッピングモール等の直営店事業で販売業務を行っている。こうした直営店事業で契約社員が活用されている理由は、大きく二つある。一つは、取引先との契約が短期の更新となっているからである。直営店事業が担当している店舗は、半年に一度テナントの見直しが行われ、各店舗との契約期間は、半年と短く設定されている。また、契約更新時にテナントの入れ替わりも頻繁に行われている。取引先との契約期間の短さ、契約打ち切りのリスクの高さを考えると、無期雇用の正社員を活用することは難しく、有期契約である契約社員を活用せざるを得ないのだという<sup>10</sup>。

もう一つは、直営店事業では、扱っている商品のターゲットの年齢層が30歳以下となっており、40代や50代の販売員を活用することが難しいためである。顧客と年齢の近い販売員が接客を担当するのが販売の鉄則であり、そのため、直営店事業において、無期雇用の正社員を活用することは難しく、有期雇用の契約社員を活用することになっている。

## 販売正社員の採用

販売正社員の採用は、東京、名古屋、大阪の都市部では新卒一括採用を実施している。その他の地域では欠員が出次第、随時募集し採用している。

なお、契約社員から販売正社員への登用は現在実施されていない。理由は、契約社員が勤務している直営店事業には販売正社員がいないこと、および、販売チャンネルを越えた正社員登用は、販売チャンネル間の優劣として正社員に自覚され、直営店事業で勤務する正社員のモチベーションを下げる恐れがあることなどが挙げられる。

## 販売正社員の担当業務・キャリアパス

販売正社員と企業内にいる無限定正社員区分である正社員との業務に重なりはない。無限定正社員（a社における事務系の正社員）は得意先営業、販売正社員は店頭での販売業務と言った具合で、担当業務が分けられている。そのため、各社員に形成されるキャリアパスも異なったものになっている。例えば、各店舗を統括する販売一課長や二課長は、無限定正社

---

<sup>9</sup> ここでいう卸売事業とは、a社独自の基準に基づいたものであり、一般的な意味での卸売りではない。a社は、販売チャンネルを卸売事業と直営店事業の二つに分けている。具体的には、百貨店、量販店、専門・小売店で商品を販売する場合、卸売事業となる。一方、駅ビル、郊外のショッピングモール、通販で商品を販売する場合、直営店事業となる。

<sup>10</sup> 次のインフォーマント発言も併せて参照されたい。「直営店事業の場合は、店舗のスクラップ・アンド・ビルドが結構激しいので、終身雇用を約束できないというのがありますね。卸売事業のほうは、今までも（店舗が閉鎖されても、余剰人員を・・・執筆者）吸収して、やれてきましたので。どこかのお店がつぶれても、違うところ（に配置転換することで・・・執筆者）」。

員が就くポストとなっている。販売正社員のキャリアも課長クラスまで伸びているが、教育課長などの販売正社員独自のポストが用意されている。

一方、契約社員の販売員と販売正社員の担当業務は同じである。違うのは、勤務する販売チャンネルが異なるのみである。

### 組合への影響

ところで、販売員の限定正社員化は、組合の組織率を上昇させることに寄与している。ただし、その際、組合は、契約社員化以前に正社員として採用されていた販売員（S職）の給与を抑え、それを正社員登用にかかる費用の原資とすることに合意している<sup>11</sup>。

## 2. 製造 d 社

製造 d 社は、全国に事業所を持つ従業員数千人超の製造企業である。

### 限定正社員（正社員 C）導入の経緯

製造 d 社は、90 年代後半から総額人件費がより意識されるようになり、雇用形態の多様化が進んだ。その最も大きな変化は、製造部門における間接雇用化であった。d 社では、製造部門の現場作業を担当する社員の請負化を進めるとともに、彼らに対しても資格等級制度や福利厚生を導入するなどして、個々の作業者が、高い意欲を持って、ポストを目指して日々頑張ってもらえるような環境を作り出すための取り組みが実施されていた。実際に、請負社員の中には、職長の下で、現場の複数の工程をまとめるリーダーとなる者もいた。

しかし、派遣法の改正により、請負としての活用が困難になったことから、派遣社員化することになった。とはいえ、派遣社員としての活用では、3 年後に直用に切り替える必要があった。そこで、社内での検討を経て、派遣社員の正社員化を実施することとなった。

その際に、従来のままの形の正社員として採用するのではなく、三つの正社員区分を作った上で、正社員 C として正社員化を行っている。d 社の正社員は、それまで一つの社員区分であったため全員が転勤有となっていた。派遣社員は、転勤がないことになっていたため、転換の際に転勤のない区分を作るために、コース別人事制度が導入されている。

その結果、d 社には、全国転勤有で、担当業務にも限定のない正社員 A、特定の地域で勤務することを基本とし、主な担当業務は製造部門の生産技術、および、営業業務である正社員 B、転居を伴う転勤がなく、製造部門の現場作業を担当する正社員 C の三つの区分が生ま

---

<sup>11</sup> 次のインフォーマントの発言も併せて参照されたい。「販売に従事している人間が 3,000 名なら 3,000 名いて、そのうち 600 名から 700 名の二、三割の人間（S 職・・・執筆者）が大事なのか、残り（契約社員・・・執筆者）が大事なのか、これからどちらを大事にしていくかという話ですよね。それは労働組合も同じ問題意識を持っていました。もちろん 1 年ぐらいかけてじっくりと協議はしてまいりました。どう考えても、ある一部の人間の既得権を守っているだけでは、新しい方向にブレークスルーできないよね、というベースのところの問題認識は（労使で・・・執筆者）共通していましたので」。

れている。

### 限定正社員の採用

正社員 C は、新卒採用となっている。社内にいる非正社員の正社員登用によっても人材を補充するという考えは薄い。なお、正社員 A は本社で毎年新卒を一括して採用している。正社員 B と正社員 C は、事業所や工場で要員補充が必要な際に実施されている。

### 正社員 C の担当業務・キャリアパス

正社員 C は、製造現場の現場作業を担当している。他の正社員区分との業務の重なりは乏しい。そのため社内のキャリアパスも正社員 C と正社員 A・B では異なっている。正社員 C は、現場の作業員から、一つの工程の中にある複数の機械の責任者であるサブリーダー、一つの工程を束ねるリーダー、工程全体を束ねる職長というキャリアパスとなっている。製造部門でも生産計画やメンテナンスは正社員 A・B が担当している。製造部門のトップである製造部門長は、基本的には正社員 A・B が登用されている。

### 組合への影響

組合は、間接雇用化以降、正社員化を会社側に訴え続けていた。その背景は大きく二つある。

一つは、現場にできた見えない壁の存在による、生産性や安全性の低下である<sup>12</sup>。二つは、組合活動の存続の危機である。これは、未組織の非正社員が増加することによって、組織率が低下し、職場の代表権が失われるという問題に加えて、派遣社員への影響を考え団体交渉の経過や結果を職場の掲示板に載せること差し控える等、日々の組合活動が制約されることも含まれていた。

正社員化に伴い、こうした課題が解消されている。

## 3. 大企業 e 社<sup>13</sup>

大企業 e 社は、本体と複数のグループ企業からなる大企業である。

### 限定正社員（登用正社員）導入の経緯

e 社では、2000 年以降、非正社員の活用が進められてきたが、2007 年以降、限定正社員

---

<sup>12</sup> 以下のインフォーマントの発言も参照されたい。「派遣社員、非正規社員の方々が増えるにつれて職場の一体感というのがちょっとなくなってきたということを実感として組合も言うていました。連携の悪さというのでしょうか。例えば、必要な連絡もされていないとか、お互いに対して無関心であったりとか、そんなようなこともあって、生産性や品質、安全に対しても影響が出てきているのではないか、という懸念を持っていました」。

<sup>13</sup> 調査協力者の意向により、業種の明記は差し控えている。

の活用が進みつつあり、その傾向に変化が生じている。e 社では、かつて事業拡大期にあわせて、本体で正社員を大量に採用していた時代があった。そのときに採用した層が年齢を重ねることで生じる人件費の上昇が、企業経営を圧迫し始めていた。

こうした中、本体の正社員採用を抑制すると共に、非正社員の活用が進められてきたのであるが、それと同時に、社内に大量にいる正社員が定年退職を迎えるにあたり、グループとして正社員を補充する必要に迫られていた。また、今後の事業を発展させていくためにも、新たな事業拡大を行う上で必要な正社員数を確保する必要があった。そこで、導入されたのが限定正社員である登用正社員であった。

登用正社員の勤務地の範囲は、特定の範囲に限定されており、勤務エリアが、本体、およびグループ会社を含む全ての事業所にまで広がっている本体の正社員とは異なっている。

### 限定正社員の採用

登用正社員は、社内にいる非正社員の正社員登用を主な採用経路としており、新卒採用は実施されていない。こうした登用正社員に加えて、グループ会社の EA 社と EB 社で EA 採用正社員、および、EB 採用正社員が導入されている。これらも限定正社員区分であるが、採用方法は新卒採用のみとなっている。これらの正社員の勤務地は限定されている。

正社員の採用数の変化であるが、まず、e 社本体で一括採用される本体の正社員については、かつては数千人単位で行われていたものが、近年は数百人まで落ちている。ただし、2000 年代後半以降、登用正社員制度や EA・EB 採用正社員の導入により、e 社グループ全体で見れば、正社員の採用数は増加傾向にある。一例として、23 年度の実績を紹介すると、正社員として約 700 人が採用されている。その内訳は、E 社本体での採用が 200 人程度、EA 社と EB 社を併せて 200 名程度、登用正社員が 300 名程度となっている。

このことから、単年度ベースの採用における正社員に占める限定正社員の割合は、高いと言え、総合職的な働き方を行う本体の正社員の採用数は抑制される一方で、限定正社員の数が増加する傾向にあると言える。

### 限定正社員の担当業務・キャリアパス

EA・EB 採用正社員、および登用正社員は、勤務地に加えて業務も限定されている。EA 社は技術系の業務のみを行い、EB 社は事務系の業務のみを行う。さらに、EA・EB 採用正社員と登用正社員の業務の限定性には、違いがある。EB 社を例にとってみると、EB 社採用正社員は、EB 社にある業務の全般を担うが、EB 社の登用正社員は、EB 社の特定の部門で活用されており、そのため、部門内にある業務のみを担っている。このことから、登用正社員は最も業務が限定されている正社員だと言える。

一方、本体で採用される正社員の業務は、事務系の業務、および技術系の業務全てに渡っており、業務に限定性はない。そのため出向するグループ会社も全てに渡っている。勤務地



も全てのブロック<sup>14</sup>に広がっている。

とはいえ、例えば EB 社を例にとると、社内にある実務業務は、本体の正社員、EB 採用正社員、登用正社員の全ての正社員区分が担当することになっている。さらに、登用正社員が、登用されるポストである主査・課長代理についても、本体の正社員、EB 採用正社員が登用されることもある。その意味では、各正社員区分の担当業務や就くことができるポストに重なりがあると言える<sup>15</sup>。

また、実務については、非正社員も担当しており、本体の正社員や限定正社員との間で業務に重なりがある。ただし、非正社員は、実務を担当するグループをまとめる主査や課長代理になることは想定されていない。管理的な要素が強くなる業務は、正社員が担当することとなっている。こうした非正社員と本体で採用される正社員の業務の重なりは、限定正社員が導入される以前からあったものである。

### 組合への影響

組合は、当初は処遇が本体の正社員に比べると抑えられている正社員区分を設けることには反対であった。組合の理想は、正社員全員が本体の正社員と同じ水準の処遇を受け取ることであった。しかし、この理想に固執しているだけでは、正社員化は進まず、組織率も落ち続けることになる。そこで、限定正社員区分を設けることに合意したのだという。

## 4. 運輸 f 社

運輸 f 社の正社員数は、2 万 9,000 名である。ここ 20 年で社員数は 2 万人程度減っている。特に、1998 年から 2004 年にかけて減少幅が大きく、毎年 2,000 人から 3,000 人程度の社員が減っていた。

### 非正社員の限定正社員登用開始の背景

運輸 f 社には、正社員 2 万 9,000 人に対して、2,000 人程度の契約社員がいる。契約社員の主な担当業務は、間接部門における事務スタッフと現場における駅業務である。その多くは、駅業務で活用されている。彼らの担当業務は、駅の窓口業務や改札業務に限られている。

正社員数に比べると契約社員の数はそれほど多くはないが、F 社においても人件費を抑えるために、駅、支社、および本社の業務で、契約社員に置き換えることが可能な業務については、随時、契約社員の活用を進めてきたという。1990 年代後半から契約社員はいたが、主な活用部門は本社や支社の事務スタッフであった。2001 年以降、駅業務にも契約社員を活用するようになったという。駅での活用を開始した以降、契約社員の数は増加傾向にあったが、2006 年以降は、概ね 2,000 人前後で安定的に推移している。

<sup>14</sup> e 社では、事業を展開しているエリアを 6 つのブロックに分けている。

<sup>15</sup> 登用正社員は課長にはなれない。

そうした中、2006年に、一つの支社を中心に現場業務に携わる社員区分であるプロフェッショナル採用に、非正社員の正社員登用制度が導入されている。その背景には、正社員数が減少する中、既存の新卒採用のみでは、必要な質、および量の正社員を確保できないということがあった。

### 限定正社員の採用

非正社員の登用先となっているプロフェッショナル採用は、新卒採用と非正社員からの登用による中途採用の二つのルートを主たる採用経路としている。採用数の調整であるが、非正社員の登用数が確定した後、新卒採用の数が確定している<sup>16</sup>。2009年には214名の、2010年には197名の正社員登用が実施されており、今後も同数程度の登用を見込んでいる。2010年度のプロフェッショナル採用が666名程度いたことを考えると、少なくない数の正社員登用が実施されていると言える。なお、限定のない正社員である総合職は、本社で新卒一括採用が実施されている。

### 限定正社員の担当業務・キャリアパス

プロフェッショナル採用の担当業務は、現場の業務である。キャリアパスは、例えば、駅での接客サービスを入社後、数年程度経験した上で、駅で列車の発着合図等を行う他、総合指令所で、複数の駅を跨いで列車の運行管理を行う業務を担うようになる。その他では、駅で接客サービスを2、3年程度経験する。その後、車掌を経験した上で、運転士となるというようなケースがある。また、キャリアステップ制度と呼ばれる制度を利用すれば、現場業務以外の支社や本社の業務も担えるようになる。

他の社員区分との業務の重なりであるが、まず、総合職も同様の業務を経験している。また、契約社員も駅業務や改札業務など、プロフェッショナル採用が担当する業務を担当している。ただし、契約社員は、駅業務でも駅の窓口業務や改札業務に限定して活用されており、車掌や運転士を担当することはできない。

## 5. 金融g社

金融g社は、従業員数千人の企業である。支社と出張所併せて百強あり、全国に展開されている。多くの支店は本社所在地と近隣の県にある。

### 限定正社員（Yコース）導入の経緯

2005年にg社では、営業事務の業務を専門的に担う契約社員（アソシエイト）が導入さ

---

<sup>16</sup> 例えば、プロフェッショナル採用の採用数を700人と決めたとする。この場合、契約社員からの登用で200人が採用されると、新卒の採用数は、500人となる。その年の契約社員からの合格者が少なく、結果として150人ほどしか登用されなかった場合、550人を新卒で採用し、逆に250人を登用すれば、その年の新卒採用は、450名となる。このような方法で、採用数が調整されている。

れた。その狙いは、業務の多様化や専門化に対応した柔軟な雇用を実現することにあった。金融自由化に伴い、営業事務においても扱える商品が増えたことで、営業事務の業務は以前よりも広がりを見せていたとともに、業務において求められる専門性も高まっていた。こうした状況を受けアソシエイトの活用がスタートした。

しかし、制度導入後、労働市場が売り手市場になり、契約社員での募集では、人材を獲得することが難しくなっていた。こうした事態に対応するために、営業事務を専門とする業務限定型の正社員区分を新たに設けたコース別人事制度の導入が検討されることになり、2008年に担当業務に限定のあるYコースが導入されることとなった。Yコースに勤務地規定はないが、実態として、転居を伴う転勤がないβコースを選択しているものがほとんどである<sup>17</sup>。その際、業務に限定のないXコースもあわせて設けられている。Xコースはそのほとんどが転居転勤有のαコースとなっている。

コース別人事制度を導入する際に、アソシエイトとして採用していた契約社員を、Yコースの正社員に転換し、アソシエイトが廃止された。正社員転換した理由は、新たに作るYコースが担う業務とアソシエイトが担っていた業務の大部分が重なっていたからである。その他の契約社員は、Yコースが担う業務とは異なる業務を行っていたため、Yコースへの転換は行われなかった。

### 限定正社員の採用

Yコースの採用は、新卒一括採用を基本としている。Xコースも同様である。

### 限定正社員の担当業務・キャリアパス

Yコースの担当業務は、営業事務に限定されている。ただし、金融商品を取り扱わないことになっている。一方のXコースは、g社にある全ての業務を担当することになっている。Xコースは、全ての業務を担当することになっているが、Xコースの社員には、法人や個人への渉外業務等、Yコースが担うことができない業務を中心に担っていくこととしている。

Yコースは営業事務に特化した専門性の高いキャリアパスを構築することが想定されている。制度を導入して間もないこともあり、Yコースで管理職ポストに就いているものはそれほど多くはおらず、現在のところ営業事務系の管理職ポストには、Xコースの社員が多くいるという。ただし、今後は、Yコースからそれらのポストへ登用していくような運用を進めていくという。

## 第3節 動態性非活性型と動態性活性型

さて、以上の事例において、非正社員の登用先となった限定正社員区分の特徴をまとめた

---

<sup>17</sup> 金融g社には、Yコース導入以前から、勤務地の範囲に応じて全国転勤型のαコースと転居を伴う転勤のないβコースの二つが設けられていた。

ものが図表 10-3-1 である。今ここで、社員区分間の転換を動態性の指標とした上で、限定正社員区分と他の区分との動態性について事例を解釈しなおすと、事例には、ポートフォリオの動態性を活性化させないケース（動態性非活性型；以下非活性型）と、ポートフォリオの動態性を活性化させる（動態性活性型；以下活性型）ケースの二つがある。以下で確認しよう。

図表 10-3-1 非正社員の登用先となった限定正社員区分の特徴

	製造卸売 a 社	製造 d 社	大企業 e 社	運輸 f 社	金融 g 社
登用先の限定正社員区分の名称	販売正社員	正社員 C	登用正社員	プロフェッショナル採用	Y コース
限定正社員区分導入の要因	労働市場が売り手市場になったことによる採用難	法改正	退職者の人員補充	退職者の人員補充	労働市場が売り手市場になったことによる採用難
登用の方法	対象者を一括して登用	対象者を一括して登用	毎年一定数を登用	毎年一定数を登用	対象者を一括して登用
登用先の限定正社員区分の特徴	勤務地および業務に限定のある正社員	勤務地および業務に限定のある正社員	勤務地および業務に限定のある正社員	勤務地に限定のある正社員（実態として業務にも限定がある）	業務に限定のある正社員（同時に勤務地も限定される場合が多い）
当該限定正社員区分の主たる採用経路	新卒採用、および、企業外からの中途採用	新卒採用	非正社員からの登用	新卒採用と非正社員の登用	新卒採用
複数の正社員区分間のキャリア展開の方向性	正社員区分毎にキャリアパスを分ける	正社員区分毎にキャリアパスを分ける	正社員区分間のキャリアパスを統合する	正社員区分間のキャリアパスを統合する	正社員区分間のキャリアパスを分ける
限定正社員の活用方針	基本的には業務の限定を維持して活用	基本的には業務の限定を維持して活用	限定正社員の一部については業務や勤務地の限定を取り除きつつ活用（※労使で協議中）	限定正社員の一部については業務や勤務地の限定を取り除きつつ活用（既に実施）	基本的には業務の限定を維持して活用
登用の対象となった非正社員	契約社員	派遣社員	契約社員	契約社員	契約社員
登用の対象となった非正社員の担当業務	店頭での商品販売	製造部門の現場作業	事務系の仕事	駅・改札業務	営業事務

出所）労働政策研究・研修機構（2012）、西村（2012）に基づき執筆者作成

## 1. 動態性非活性型

非活性型にあてはまるのは、製造卸売 a 社、製造 d 社、金融 g 社である。ここでの特徴は、ある時点で、非正社員を限定正社員に一括して登用した以降は、社内にいる非正社員から限定正社員への登用は積極的には実施されず、当該区分への主要な採用経路は、新卒採用となることである<sup>18</sup>。さらに、ここで見逃せないのは、限定正社員区分と社内にいる非正社員の担当業務が全く同じでも、その登用が実施されないケースがあることである（製造卸売 a 社）。

製造卸売 a 社では、自社で製造した商品を販売する販売員を対象に、契約社員の限定正社員への登用を実施したのであるが、その際、取引先との契約形態、および取り扱う商品特性に基づいて、限定正社員と契約社員を使い分けることとした。具体的には、契約が長期的に行われ、かつ商品ラインナップが幅広い年齢層に渡る百貨店などを担当する卸売事業の販売員は、限定正社員である販売正社員として活用している。一方、契約更新が半年おきで、テ

<sup>18</sup> a 社は、新卒採用の他、中途採用も主要な採用ルートとなっている。ただし、採用された者は a 社において非正社員を経ることなく、最初から限定正社員として採用されており、企業内にいる非正社員の正社員登用が実施されているわけではない。また、新卒採用と中途採用を同一エリアにおいて併用しているわけではなく、東京、名古屋、大阪の三大都市圏では新卒採用を、それ以外の地域では中途採用を実施している。

ナントの入れ替えも激しく、かつ商品ラインナップが若者中心の駅ビルや郊外のショッピングモールなどを担当する直営店事業は、契約社員の活用を継続している。このように、a社は、取引先との契約の安定性、および、扱う商品の特性に基づいて、活用する社員区分を分けている。さらに、直営店事業の契約社員を、卸売事業の販売正社員に、正社員登用することは実施されていない。

以上のように、非正社員から限定正社員区分への一定数以上の登用が実施された場合でも、限定正社員区分導入後、動態性の活性化には繋がらないケースがある。

この場合、企業内に非正社員が残っていたとしても、非正社員の限定正社員区分への登用が積極的に実施されることはない。つまり、非正社員の登用が実施された限定正社員区分であっても、非正社員の継続的な登用先としては、期待できないものがある。

## 2. 動態性活性化型

一方、非正社員の登用先となった限定正社員区分の中には、その後も継続的に登用が実施されている場合がある。ここで言う継続的な登用とは、当該限定正社員区分の採用ルートとして、非正社員からの登用が確立されていることを指している。これに該当するのは、大企業e社、運輸f社である。大企業e社では、出資比率50%以上のグループ会社の一つであるEB社に非正社員からの登用先となっている登用正社員と呼ばれる業務、および勤務地に限定のある正社員区分があり、毎年、200名程度が登用されている。

大企業e社は、本体の他に複数のグループ会社がある。本体の正社員の多くは、このグループ会社に出向し、業務に従事している<sup>19</sup>。複数のグループ会社の中には独自に新卒採用を実施しているところもある。ここで重要なのは、e社にある複数の正社員区分の中で、登用正社員の採用数が最も多いことである<sup>20</sup>。この点から、非正社員からの登用による限定正社員が、e社における正社員獲得の主要な手段となっていることが分かる。

運輸f社では、非正社員から業務、および、勤務地に限定のある正社員区分であるプロフェッショナル採用に、毎年200名程度の非正社員が登用されている。ここでの特徴は、非正社員からの登用数が確定した後、新卒採用の採用数が決定されていることである。f社では、新卒採用で足りなかった要員数を非正社員からの登用で補うのではなく、あらかじめ決められた採用の定員数のうち、一定部分をまず非正社員からの登用で埋めた後、残りの部分が新卒採用で補充されている。

このように、上記2社では、社内の正社員採用において、非正社員からの登用による中途採用が、主要な採用経路の一つとなっている。このことから、限定正社員区分の中には、個

---

<sup>19</sup> 本体で採用された無限定正社員は、合計17,000名程度いるが、そのうち12,000名が、グループ会社に出向している。

<sup>20</sup> 一例として平成23年度の実績を参照すると、正社員として合計700名が採用されている。その内訳は、e社本体が200名程度、グループ会社で独自採用を行っているEA社とEB社合わせて200名程度、登用正社員が300名程度となっている。

人の社員区分間の移動を活性化させる、つまり、動態性を活発にするものがあることが分かる。

### 3. その共通性と差異

では、両者を分けるものはいったい何なのであろうか。ここでは、そのことを明らかにするために、活性型と非活性型に存在する共通性と差異に注目する。以下では、①限定正社員区分導入の要因、②限定正社員区分の担当業務、③登用の対象となった非正社員の働き方の三つに関する共通性と差異に注目したい。

#### (1) 共通性と差異

##### ア 導入の要因（内部労働市場への人材補充）

###### ①その共通性

まず、両者に共通していることとして、非正社員の登用を促進させることになった直接の背景が、業務を運営する上で必要な人材の獲得・補充であったことが挙げられる。

###### ②その差異（背景の違い）

ただし、その背景は、両パターンでは異なっている。動態性非活性型の場合、労働市場の逼迫や法改正など外部環境の変化によって、非正社員として人材を獲得することが困難になったことから、正社員活用を再開することを決定し、その際に、すでに非正社員として採用していた社員達を限定正社員に登用している。

一方で、動態性活性型の場合、企業内における正社員の人員構成の過度の歪みから生じた人員不足に対応するために、非正社員の限定正社員への登用が実施されている。活性型の e 社、および、f 社では、正社員の年齢別社員構成が相当程度歪なものとなっており、企業内にあるポストを埋めるために必要な人材の確保が、人事管理上の大きな課題となっていた。この点が、非正社員の正社員登用という中途採用を促すことになり、結果として、社員区分間の動態性が活性化されている。

このように、両者の間には、その人材補充の背景において違いがある。

##### イ 担当業務について

###### ①その共通性（担当業務の連続性）

もう一点共通性としては、登用の対象となった非正社員と、登用後の限定正社員の業務が一致していることである。登用によって即座に担当業務が高度化するわけではなく、登用前と同じ業務を担うことが多い。この点は、二つのパターンで共通していることである。

###### ②その差異（無限定正社員区分との業務の重なり）

二つのパターンの間では、登用先となった正社員区分と他の正社員区分の間の担当業務の

重なりにおいて違いがある。非活性型の場合、非正社員の登用先となった限定正社員の担当業務と社内にいる無限定正社員の担当業務との間で、重なりが生じない方向で運用が進められている。例えば、製造卸売 a 社では、勤務地や業務に限定の無い正社員（事務系）が担当する得意先営業を販売正社員が担当することは無い。製造 d 社においても、限定正社員である正社員 C が、限定の無い正社員である正社員 A の業務を担当することはない。金融 g 社については、現状では、無限定正社員区分である X コースと、限定正社員区分である Y コースには業務の重なりが無いわけではないが、Y コース導入をきっかけに、X コースには、Y コースが担えない別の業務を担ってもらう方向で運用を進めている。

このように、非活性型の場合、登用先となった限定正社員の担当業務と、社内の無限定正社員区分の担当業務の重なりは無い、あったとしても無くす方向で運用が進められている。

一方で、活性型の場合、非正社員からの登用先となっている限定正社員と、限定のない正社員の担当業務には重なりがある。大企業 e 社の登用正社員が担当する実務業務は、本体で採用された限定のない正社員も担当している。同様に運輸 f 社のプロフェッショナル採用が担当する駅業務は、本社採用の限定のない正社員も担当する。このように、活性型の場合、その重なりを無くすような運用は考えられていないと言える。

以上の共通性をまとめると、まず、労働需要側の要因、言い換えれば企業側の人材活用面においては、人材獲得における困難性が、他方で労働供給側の要因、言い換えれば従業員側の面においては、登用前と登用後の業務の連続性が、両パターンの共通性として挙げられる。こうした要因は、その継続性はともかく、非正社員の限定正社員化を促している。

差異としては、人材補充要因については、それが企業内部の正社員の要員不足から生じているのか、それとも外部環境の変化により、非正社員としての人材獲得が困難になったことによって生じているのか、という点が挙げられる。担当業務については、非正社員の登用先となった限定正社員区分と、社内の無限定正社員区分との担当業務の重なりにおいて違いがある。

## ウ 登用の対象となる非正社員の特徴

ところで、登用時点での非正社員の働き方には、どのような違いがあったのであろう。ここでは、その活用が 3 年と短期間で終了したこともあり、実際の活用状況が不明瞭であった金融 g 社を除いた、4 社の事例からその共通性と差異を明らかにする。

### ①共通性

まず、登用の対象となった非正社員は、登用開始時点で、量的に拡大傾向があった。非活性型においては、そもそも当該業務を担当する正社員の採用が停止され、非正社員のみ採用となっている。また、活性型においても、例えば、運輸 f 社では、2001 年に駅業務の契約

社員の活用が開始され、それとともに契約社員が増加傾向を辿ることとなった<sup>21</sup>。正社員登用が始まる 2006 年までの 5 年足らずで、その数は 2,000 名にまで増加した。平均すると数百名程度の契約社員が、この 5 年間で採用されていることになる。

単純に比較はできないが、2011 年時点で 30 歳から 34 歳までの正社員数は 2,600 名なので、年平均すると 500 名程度が正社員として採用されていたことになる。つまり、正社員の増加分に近いペースで契約社員が採用されていたことになる。大企業 e 社においても、e 社における無限定正社員が約 18,000 人いる一方で、契約社員は 15,000 人いる<sup>22</sup>。

このように、非正社員が量的に拡大傾向にあったことは、活性型、および非活性型双方において共通することである。

## ②差異

差異は、本社採用の無限定正社員区分の担当業務との重なりと、非正社員としての到達職位にある。担当業務については、上記のイ - ②と同様の傾向が見られる。活性型の場合、非正社員の担当業務と本社採用の無限定正社員区分の担当業務に重なりがあった。一方、非活性型の場合、非正社員の担当業務と本社採用の無限定正社員区分の担当業務に重なりは見られない。

また、到達職位については、活性型が、十数人から数十人の部下を持ち、現場に責任を持つようなポストに就くことは想定されていなかった一方で、非活性型の場合、そうした職場や現場のリーダーとして活用することが想定されており、実際に現場のリーダークラスになっている者もいた（製造卸売 a 社、製造 d 社）。

例えば、活性型の運輸 f 社では、本社採用の無限定正社員区分が入社後担当する駅業務や改札業務に、契約社員も携わっている。しかし、管理的な業務を契約社員が担当することはなく、そうした業務は正社員が担っていた。同様に、e 社においても末端の組織であるグループの中で、本体の無限定正社員と契約社員の双方が、実務を担当していた<sup>23</sup>。ただし、30 名程度で構成されるグループを監督する立場に立つのは正社員であり、非正社員が任されることがあったのは、グループ内を 5 名程度の単位に分けたチームのリーダーに限られていた。

非活性型では、例えば、a 社であれば、本社採用の無限定正社員区分は、登用の対象となった非正社員が担当していた店舗での販売業務を担当することはなかった。また、d 社においても、登用の対象となった非正社員が担当していた製造現場の現業を、本社採用の無限定正社員区分が担当することは考えられていなかった。一方、a 社においては、販売員から、

<sup>21</sup> それ以前にも駅業務以外の本社や支社の事務スタッフとして契約社員を活用していた。ただし、その数が増加傾向を示すようになったのは、駅業務での活用を開始し始めた 2001 年以降となっている。

<sup>22</sup> E 社本体で採用された、正社員の数は、本体で勤務する正社員と 50%以上の出資比率のグループ会社に向出している正社員の合計である。契約社員の数は出資比率 50%以上のグループ会社に勤めている契約社員の合計である。

<sup>23</sup> グループとは、事業所の末端の組織のことである。登用正社員を活用していた EB 社では、事業所長－課長－主査－課長代理－グループという組織となっている。



部下を持ち担当店舗の予算達成に責任を持つ店舗の売り場のリーダーになるというキャリアパスが、d社においては、作業員から、一つの工程の中にある複数の機械に責任を持つサブリーダー、そして、製造現場の一つの工程を束ねる現場リーダーになるといったキャリアパスが形成されていた<sup>24</sup>。また、これに併せて、非正社員にも資格等級や複数の等級で構成される賃金制度が設けられていた。

以上をまとめると、活性型における非正社員は、本社採用の無限定正社員区分の担当業務と非正社員の担当業務に重なりがあった一方で、非正社員としてのキャリアパスは形成されておらず、管理的要素が強くなる業務を担当することは、求められていなかった。逆に、非活性型における非正社員は、担当業務には重なりはなかったが、キャリアパスが形成されており、管理的要素が強くなる業務についても担当することが求められていた。このように、二つのタイプにおいては、登用の対象となった非正社員の働き方に違いがある。

#### 4. 非正社員の基幹化と動態性

以上、非正社員の登用先となった限定正社員区分について、人材ポートフォリオの動態性活性型と非活性型に分けて論じてきた。そこには、人材補充の背景、登用先となった限定正社員区分と無限定正社員区分との業務の重なり、および、登用の対象となった非正社員と本社採用の無限定正社員区分との業務の重なりにおいて違いがあった。

ところで、以上の事柄を基にすると、非正社員の担当業務とポートフォリオ間の動態性には関係性があることが窺われる。もちろんこのことは、非正社員の担当業務の高度化に伴う雇用形態の変化という文脈で、既に平野（2008）において指摘されていることであるが、以下では、基幹化を指標に、この点について少し掘り下げて考えてみたい。

基幹化という指標は、パート労働者を対象に、本田が発展させた概念である。本田によると、基幹化には量的と質的の二つがあり、さらに、質的基幹化には、基幹作業化と非定型作業化の二つのタイプがある<sup>25</sup>。そこで、事例で取り上げた限定正社員に登用された非正社員の働き方を、この質的基幹化の二つのタイプにわけると、以下のようなになる（図表 10 - 3 - 2）。

まず、非活性型においては、キャリアパスが形成され、管理的な業務も担う一方で、当該企業の無限定正社員区分との業務の重なりは乏しい。つまり、本田（2007）の質的基幹化の類型で言うところの、非定型（管理）作業面での基幹化が進む一方で、基幹作業（本社採用の無限定正社員区分の業務との重なり）面での基幹化は進まないという特徴を持っている<sup>26</sup>。

一方、活性型の非正社員は、業務については、無限定正社員区分が担当する業務について

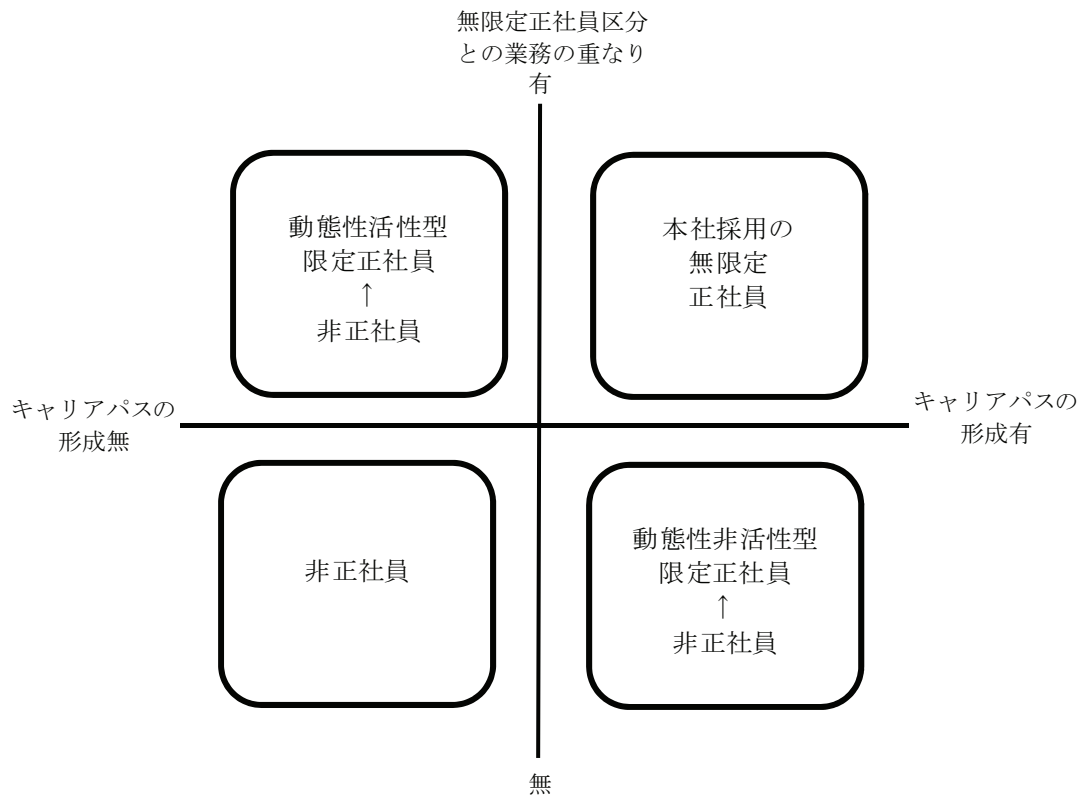
<sup>24</sup> 各工程には作業員が数名おり、作業員を束ねるのが一つの工程の中にある複数の機械に責任を持つサブリーダー、複数のサブリーダーを束ねるのが、現場リーダーとなっている。

<sup>25</sup> 本田（2007）では、パートの質的基幹化について、横軸に定型作業と非定型（管理）作業を、縦軸に基幹作業と周辺（補助）作業をとり、質的基幹化には、非定型（管理）作業化と基幹作業化の二つがあることを指摘している。

<sup>26</sup> 本田（2007）では、基幹作業化は正社員と同一の業務を担当していることになっているが、本稿では、本社採用の無限定正社員区分が担当する業務と同一の業務を担当していることを基幹作業化と位置づけている。

も担う一方で、基本的には実務に携わっており、管理的な業務を担当することは求められていなかった。つまり、基幹作業化は進んでいた一方で、非定型作業化は進んでいなかったと言える<sup>27</sup>。

図表 10-3-2 非正社員の質的基幹化と非正社員の限定正社員登用



注 1) 無限定正社員区分とは本社採用の無限定正社員区分のこと。  
 注 2) ここでの非正社員は、契約社員その他、派遣社員も含まれている。

このように、限定正社員区分への登用対象となった非正社員は、質的基幹化が進んでおり、業務運営上の戦力として活用されていた。ただし、活性型と非活性型では、質的基幹化の方向性が異なっており、活性型では本社採用の無限定正社員区分とも業務の重なりがあった、つまり、基幹作業化の傾向が強かった一方で、非活性型では、内部キャリアの上昇に伴い管理的な作業も担っていた、つまり、非定型作業化の傾向が強かった。これらのことから、担う業務は無限定正社員区分と重なるが、非正社員としてのキャリアパスが形成されていない場合、言い換えると、基幹作業化の傾向が強い質的基幹化は、人材ポートフォリオの動態性を高め、非正社員の限定正社員化を促進させることが窺われる。

<sup>27</sup> もちろんこの基幹作業化は、企業において基幹業務と見なされているような非常に高度な業務を担っているということを必ずしも意味しているわけではない。ここで意味していることは、無限定正社員区分に属する正社員もキャリア展開の中で担当する業務に、非正社員も携わっているということである。

## 第4節 二つの限定正社員（金融・保険業、製造業の事例を参考に）

さて、第3節では、人材ポートフォリオの議論に基づき、その動態性について確認した。ところで、本報告書第2章の指摘を参考にすると、同じ勤務地や職種に限定のある正社員であっても、正社員を対象としたものと、非正社員の登用を対象にしたものとは、その性質が異なることが窺われた<sup>28</sup>。

この点について、人材ポートフォリオの動態性に着目して見てみると、第9章の区分転換の箇所の知見を参考にすると、正社員を対象としたものの中には、動態性活性型は無く、非活性型が多く見られた。同様に、少なくとも製造業や金融業では、非正社員を対象としたものであっても、非活性型となっていた。つまり、人材ポートフォリオ上の動態性のみでは、両者の違いを明確に指摘することは困難だと言える。

そこで、両者は異なる存在であるのかを今一步踏み込んで確認するために、当該限定正社員区分の人材活用がどのような方向性にあるのか、つまり、企業側の人材活用面に着目して、その相違点を確かめてみたい。

人材活用の方向性を検討する指標として、ここでは当該区分の業務の限定性に注目する。ここで対象としている事例に共通することは、勤務地に限定があることである。その意味で、ここでの対象は全て勤務地限定正社員区分に該当する。では、同じ勤務地限定正社員でも、正社員を対象とした場合と、非正社員を対象とした場合では違いがあるのだろうか。この点に対する知見を得るために、平成23年度調査と平成24年度調査において得られた事例の中から、共通の業種（金融・保険業、製造業）を取り上げ、それぞれの企業において、勤務地限定正社員区分に属する社員が、区分導入前に担当していた業務毎に考察を行う。

### 1. 業務の限定性の程度

#### (1) 現業業務

まず、社員区分改革前に現業業務を担当していた社員を見ると、大きな違いは見られない。いずれの場合においても、限定正社員区分導入後は、業務および勤務地に限定のある正社員として、活用されている。この点は、正社員を対象とした製造D社、製造E社、製造F社、非正社員を対象とした製造d社双方において共通している。よって、業務の限定性には違いはないと言える。

ただし、既存の正社員を対象とした製造D社とE社では、期間限定で転居を伴う異動を命じることができる制度が構築されており、勤務地の範囲に柔軟性を持たせる傾向が窺われる。D社では、期間限定G社員として4年を上限に、転居を伴う異動の実施が可能となっていた。これは、主に新規拠点の立ち上げ時に活用されるものである。この点から、同じ現業の勤務

---

<sup>28</sup> 限定正社員と非正社員の登用の関係を調べた高橋（2012）においても、事業所に限定正社員区分がある場合でも、非正社員の正社員登用が行われる場合と、行われない場合があることから、同様のことが指摘されている。

地限定正社員区分であっても、正社員を対象としたものの場合、人材活用上、求められる役割が、やや高度なものとなっていることが窺われる。

## (2) 事務業務

一方、社員区分改革前に、事務業務を担当していた社員を対象とした場合、正社員を対象にした限定正社員と、非正社員の登用を対象にした限定正社員には違いが見られる。具体的には、勤務地と業務の限定がトレードオフの関係にあるのか否かにおいて、両者には違いがある。

社内にいる既存の非正社員の正社員登用先となった場合、当該限定正社員区分は、勤務地に加えて、業務の限定性も併せて持つことになる。金融 g 社では、業務の限定性が受け継がれるとともに、登用先となった Y コースが設けられたことで、社内に、事務業務専門のキャリアパスが形成されている。このことから、非正社員の受け入れ先となった限定正社員区分は、勤務地と業務の限定性も併せ持つことになっていると言える。

一方、既存の正社員を対象とした場合、勤務地に限定のあった一般職から、新たな勤務地限定正社員区分となることで、業務の限定がなくなることになっている(金融系 A 社・B 社)。また、製造 D 社においても、支社で事務を担当していた女性の L 社員を対象に、勤務地を限定しつつ担当業務の幅を広げる動きが見られている。このように、もともと事務業務を担当していた女性社員の場合、新たな勤務地限定正社員区分が設けられたことで、業務の限定性が弱められる傾向にある。このことから、正社員を対象とした勤務地限定正社員区分の場合、担当業務に柔軟性を持たせることが、彼女らを正社員として継続的に活用する際の一つの重要な要件となっている、つまり、勤務地の限定と業務の限定がトレードオフの関係にあることが窺われる<sup>29</sup>。

## (3) 店頭での販売業務

最後に、正社員を対象とした改革事例との比較はできないが、店頭での販売業務を対象に社員区分改革を実施した製造卸売 a 社の場合、限定正社員区分は、業務、および、勤務地に限定があるものとなっている。

## 2. 人材活用の方向性の違い

以上の知見をまとめると、業務の限定性において、社員区分改革前は、事務業務を担当していた女性社員に、大きな違いが見られた。正社員を対象とした場合、担当業務に柔軟性を持たせる方向で活用が進められている。一方、非正社員の登用先となった限定正社員区分は、

---

<sup>29</sup> また、女性を対象としていない場合でも、一つの事例ではあるものの、製造 F 社は、勤務地限定正社員区分を廃止した代わりに、職種の限定を強めている。つまり、正社員を対象とした場合、職種と勤務地が並存関係ではなく、どちらかというトレードオフの関係にあることが窺われる。

基本的には業務の限定は維持しつつ、事務部門の管理職を当該限定正社員区分から輩出する形で活用が進められようとしている。

つまり、正社員を対象とした場合、勤務地規定を維持しつつ、業務の限定性を取り除く方向で活用が進められているが、非正社員を対象とした場合、業務の限定性が強く維持されている。この点を前節で提示した質的基幹化指標に基づいて解釈しなおすと、いずれの場合も、非定型（管理）作業面での基幹化は進むことになる。一方で、基幹作業化の面での基幹化は、正社員を対象とした場合にのみ進んでいると言えよう。

現業を担当する場合も、その業務の限定性は同じであるが、正社員を対象とした場合、非正社員の登用を目的とした限定正社員区分と比べると、勤務地の範囲に幾分柔軟性を持たせる形で活用されている。

このように、同じ勤務地限定正社員であるものの、業務と勤務地の限定性の面において、幾分その関係性が異なっている。それゆえ、正社員を対象とした限定正社員区分と非正社員の登用を目的とした限定正社員区分は、企業の人材活用上において、異なる限定正社員区分として扱われていると言える。そしてこのことから、二つの限定正社員区分は、相互に独立した存在であることが窺われる。

## 第5節 小括

以上、本章では、非正社員の登用先となった限定正社員区分を中心に議論を行ってきた。本章をしめるにあたり、もう一度本章の内容をまとめておきたい。まず、非正社員の限定正社員への登用について。

第一に、一定数以上の非正社員の登用先となった限定正社員区分の中にも、二つのパターンがある。一つは、非正社員から限定正社員の登用が継続して進められる人材ポートフォリオの動態性活性型である。二つは、ある時点で非正社員の限定正社員への登用が行われれば、その後は新卒採用がメインとなる人材ポートフォリオの動態性非活性型である。

第二に、活性型と非活性型であれ、登用の対象となるのは、基幹化が進んでいた非正社員であった。しかし、質的基幹化において、両者には相違点があった。活性型の場合、基幹作業化（本社採用の無限定正社員区分との業務の重なり）が見られる一方で、非定型（管理）作業化（社内でのキャリアパスの構築、管理要素の強い業務の担当）については進んでいなかった。非活性型の場合、基幹作業化は進まない一方で、非定型作業化は進んでいた。

次に、製造業と金融・保険業における、社内にいる既存の非正社員の登用を目的として設けられた限定正社員と、社内にいる既存の正社員を対象とした限定正社員における、企業の人材活用の方向性の違いについて。

第一に、社員区分改革前の担当業務が同じであったものを比較すると、違いが見られる場合と、見られない場合があった。現業業務の場合、大きな違いは見られなかった。ただし、活用の中で、転居を伴う転勤が実施される可能性が両者では異なっており、正社員を対象と

したものの方が、その可能性が高いと言える。

第二に、事務業務の場合、両者には違いが見られた。正社員を対象としたものの場合、社員区分改革後は、業務の限定性が緩められる方向で活用が進む傾向が見られた。一方で、非正社員を対象とした場合、社員区分改革後も、業務の限定性は維持された。

以上のことから、第三に、特に事務業務を対象とした場合、正社員を対象にした勤務地限定正社員区分は、基幹作業化と非定型作業化の双方において、質的な基幹化が進むが、非正社員を対象とした場合、非定型作業化の面でのみ基幹化が進む傾向が見られた。

したがって、第四に、社員区分改革前に、事務業務に携わっていた社員を対象とした場合、正社員を対象にした限定正社員区分と、非正社員を対象にした限定正社員区分は、異なるものであることが窺われた。また、現業に携わる社員についても、その異動の範囲の面で違いが見られ、事務業務を担当する場合と同様に、異なるものであることが窺われた。

以上が本章で得られた知見である。もちろん、本章には、課題が残されている。まず、一定数以上の非正社員の登用先となった限定正社員区分については、広く業種にはこだわらず、導入に成功した事例を取り扱っている<sup>30</sup>。そのため、ここで得られた知見をさらに一般化可能な命題とするためには、更なる事例、特に同一業種、もしくは同一業務に関する成功事例、および、そうではない事例に当たらなければならないと思われる。

次に、一定数以上の非正社員の登用先となる限定正社員区分と、正社員を対象とした限定正社員区分の比較についても、その対象は、製造業と金融・保険業に限られている。より多くの業種に当たる必要があるだろう。いずれも、今後の課題としたい。

#### 参考文献（アルファベット順）

Atkinson, J.A (1985) “Flexibility, Uncertainty and Manpower Management” *IMS Report*, No.89, Institute of Manpower Studies.

平野光俊 (2008) 「人材ポートフォリオの動的・個別的マネジメント—HRM 方針と非典型労働者の態度ギャップの経験的考察—」『国民経済雑誌』第 197 号, pp.25-48.

平野光俊 (2010) 「三層化する労働市場」『組織科学』Vol.44, No.2, pp.30-43.

非正規ビジョン懇談会 (2012) 「『望ましい働き方ビジョン』～非正規雇用問題に総合的に対応し、労働者が希望する社会全体にとって望ましい働き方を実現する～」

<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r98520000025zr0-att/2r98520000026fpp.pdf>.

本田一成 (2007) 『チェーンストアのパートタイマー—基幹化と新しい労使関係』白桃書房.

Lepak, D.P & S.A. Snell (1999) “The Human Resource Architecture : Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development” *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, pp.31-48.

---

<sup>30</sup> 成功事例に当たった理由については、序章の調査概要を参照のこと。また、本章の冒頭でも述べている。

日本経営者団体連盟（1995）『新時代の「日本的経営」』日本経営者団体連盟.

西村純（2012）「限定正社員の活用目的に関する一考察——雇用区分の動態性に注目して」

**JILPT Discussion Paper 12-06.**

西村孝史・金マリナ（2010）「企業内労働市場の分化と分断」『徳島大学社会科学研究』23号, pp.31-50.

労働政策研究・研修機構編（2012）『「多様な正社員」の人事管理—企業ヒアリング調査から—』資料シリーズ No.107.

高橋康二（2012）「限定正社員区分と非正規雇用問題」**JILPT Discussion Paper 12-03.**

## 終章 要約とインプリケーション

ここまで、「多様な正社員（限定正社員）」の人事管理について確認してきた。本報告書のまとめとして、各章で得られた知見をまとめると共に、そこから得られるインプリケーションを提示したい。

特に終章では、インプリケーションとして大きく三つのことを議論したい。一つは、限定正社員区分が、企業、組合、社員に対してどのようなメリットがあるのかである。二つは、労働政策上の期待する機能が限定正社員区分にあるのかを検討することである。三つは、限定正社員区分を導入する際の留意点を示すとともに、活用することが期待できる業務について検討することである。

### 第1節 知見の要約

#### 1. 各章の知見の要約

##### 第1章の知見

「一般職社員」を広義の職種限定正社員に含めると、職種限定正社員を活用している事業所は、43.5%にのぼる。同様に「一般職社員」を含めた広義の勤務地限定正社員を活用している事業所は、37.5%にのぼる。その増減の傾向としては、「一般職社員」は減少傾向、職種限定正社員や勤務地限定正社員を含むその他の限定正社員は、やや増加傾向にある。

業種の特徴を見てみると、限定正社員は、製造業と比べて、金融・保険業や不動産、物品賃貸業、医療、福祉分野が多い。活用領域は事務・企画部門と現業部門で多くなっている。

また、配置転換がある企業の正社員のうち、転勤する正社員の比率を従業員規模別に推計すると、従業員規模10人以上の企業で働く正社員の約7割は転勤しないと試算された。つまり、転勤する正社員は少数派であることが窺われる。このことから、実際の働き方においては、少なくない数の正社員が限定的である可能性がある。ただし、5,000人以上の企業になると「正規従業員のほとんどが転勤する可能性がある」とするところが7割を超えている。

##### 第2章の知見

限定正社員の労働条件は、働き方に限定のない正社員と非正社員の中間的な水準にある。非正社員から限定正社員への登用が行われていない事業所に限定するならば、職種に限定があることによるメリット、勤務地に限定があることによるメリットが具体的に確認できる。すなわち、職種限定正社員は、自分の希望する仕事を継続でき仕事にやりがいを見出せる、勤務地限定正社員は、転居をとまなう転勤がないことにより仕事と生活を両立しやすい、といったメリットを享受できる。これらから、非正社員から限定正社員への登用が行われていない事業所に限定するならば、限定正社員は、多様な働き方を実現していると言える。



図表 終-1-1 各項目ごとの事例の特徴

	金融系A社	金融系B社	製造C社	製造D社	製造E社	製造F社
勤務地限定正社員区分 となった主な対象	金融系A社 ・一般事務職(女性) ・総合職(無限定) ・地域限定総合職(限定)	金融系B社 ・一般職(女性) ・Gコース(無限定) ・Aコース(限定)	製造C社 ・一般職(女性) ・総合職へ統合	製造D社 ・全社員(実態として、支社の事務、および、現業に携わる社員) ・G社員(無限定) ・L社員(限定)	製造E社 ・全社員(実態として、現業に携わる社員) ・G社員(無限定) ・エリア限定社員(限定)	製造F社 ・全社員(実態として、一般事務、および、現業に携わる社員) ・Lコース(無限定) ・Gコース(限定;その後廃止)
区分改革後の呼称	・正社員の採用抑制 ・一般職という呼称による社員の労働支出抑制への対応	・正社員の採用抑制 ・一般職という呼称による社員の労働支出抑制への対応	・新卒採用の停止 ・一般職女性の積極的な活用 ・一般職という呼称による社員の労働支出抑制への対応	・海外を含めた広範囲の異動を行う社員と、そうでない社員の棲み分けの必要性 ・幹部候補生と非幹部候補生の明確化 ・製造部門のコスト削減	・製造部門のコスト削減 ・国内拠点の維持のため	※導入時 ・海外を含めた広範囲の異動を行う社員と、そうでない社員の棲み分けの必要性 ・社員個人の選択肢を増やすことによるモチベーションアップ ※廃止時 ・転居転勤なしの保障が困難(拠点統合によって)
改革の背景						
勤務地限定正社員区分 の採用	・新卒一括採用を継続	・新卒一括採用を継続		・新卒一括採用を継続	・採用停止中(迅速な事業構造転換を行う上でネックとなるため)	
区分間転換	・転換制度有 ・旧一般職の時よりも減少	・転換制度有 ・積極的には実施せず		・転換制度有 ・転換には消極的 ・期間限定の転換有	・転換は、原則、会社都合の転宅を伴う異動時のみ ・期間限定の転換有	・導入時;有(5年毎に選択) ・結果的に実施はされず
職域・職位の変化	・職域拡大 (事務作業→外勤営業へ) ・到達可能職位の上昇	・職域拡大 (事務作業→外勤営業へ) ・到達可能職位の上昇	・職域拡大 (内勤サポート業務→購買や外勤営業へ) ・到達可能職位の上昇	・L社員から課長以上の管理職への登用は控える方針	・エリア限定社員は課長以上の管理職にはなれない	・Lコースは課長以上の管理職にはなれない
限定⇔無限定区分 間の処遇差	・月例給の資格給部分に差 ・昇格スピードに差	・Gコースの社員に対してのみ適用となる給与有(月例給の2割程度) ・昇格スピードは同じ	・総合職の年次別管理へ、旧一般職を編入	・本給部分が9割程度(三つのエリアを設定)	・本給部分が9割~8割5分	・導入時;Gコースにのみ適用の給与を支給(年10万から20万程度)
人材活用や 会社経営への影響	・既存人材の有効活用 (限定正社員も内部昇進型キャリアに)	・既存人材の有効活用 (限定正社員も内部昇進型キャリアに)	・既存人材の有効活用 (一般職社員を無限定正社員へ) ・統合に際し、人件費がやや上昇 ・成果主義の導入による年功昇給部分の抑制	・無限定正社員の異動範囲の拡大 ・特に現業部門の人件費の抑制 ・現業部門における社員育成力の向上 ・異動可能人材の確保と社員の希望のすり合わせが難しい	・特に現業部門の人件費の抑制 ・事業構造の転換における経営判断のスピードに影響を与える	・事業構造の転換に際して ・ネットワークとなる ・コースの選択の可否が、担当業務によって決まってしまう
社員への影響	・転居転勤が無いことに対する安心感の維持 ・職域拡大に伴うモラールアップ	・転居転勤が無いことに対する安心感の維持 ・職域拡大に伴うモラールアップ	・総合職化による旧一般職女性社員のモラールアップ	・転居転勤が無いことによる安心感の向上 ・勤務地が制度上で保障されることによる、生活設計の立てやすさ ・処遇差に不満(特に製造部門のL社員)	・勤務地が規定されることによる安心感の向上 ・処遇差への不満 ・勤務地保障が維持できなかった時のエリア限定社員のモラールダウン	・勤務地が保障されることによる安心感の向上

注) 第9章図表9-1-1の再掲

### 第3章から第8章の知見

各事例における①限定正社員区分導入／改革の背景、②限定正社員区分に適用される社員格付け制度（資格等級）・賃金制度、③限定正社員区分に属する正社員のキャリア展開（職域、職位、社員区分間転換）に関する特徴をまとめると図表終-1-1の通りとなる。

企業が正社員を対象として、限定正社員区分の導入・改革を行う背景には、（イ）正社員の要員不足に伴う女性社員の活躍推進、（ロ）無限定正社員区分に属する正社員の異動範囲の拡大、（ハ）国内製造拠点の維持の三つがある。

処遇については、無限定正社員区分と勤務地限定正社員区分の間で処遇に差が設けられている。ただし、差のつけ方には、二通りの方法がある。一つは、基本給に関して、異なる賃金テーブルを適用する場合である。もう一つは、基本給の賃金テーブルには差を設けず、転居転勤を伴う異動の可能性がある社員区分に対して、別途給与項目を設けている場合である。

社員区分間の転換については、全ての事例で共通しており、双方向の転換は不可能ではない。ただし、区分間の流動性は高くはないことも共通している。区分間を双方向に行き来し、キャリアを形成するようかたちでの運用は実施されていない。

### 第9章の知見

限定正社員区分の導入・改革がもたらす人事管理面での効率化として、大きく、①人件費面での効率化と、②人材配置面での効率化の二つがある。後者は、具体的には、（イ）限定正社員の配置の柔軟性を高め収益に直結する業務への配置を容易にすること、および、（ロ）限定正社員にも社内のキャリアパスを設け、社内の昇進を巡る競争環境を維持することを通して、人材配置面での効率化がもたらされている。

また、限定正社員区分の導入・改革は、無限定正社員区分のより効率的な活用を目的として実施されている場合もある。大きくは、無限定正社員区分に属する正社員の異動範囲を広げることが、その目的となっている。また、このことに加えて、限れたケースではあるものの、無限定正社員区分の社内の初期キャリアパスにおける選抜強化に繋がっている面もある（金融系B社、製造D社）。このように、限定正社員区分の導入に伴う人材配置面での効率化の一側面として、無限定正社員区分内での競争環境の活性化もある。

一方で、それに伴い、大きく次の三つの課題が生じている。一つは、区分間の処遇差に対する社員の不満を引き起こすこと、二つは、拠点廃止に伴う転居を伴う異動の際に、社員の不満をより高めること、三つは、中長期的な拠点立地戦略の立案・実施に影響をおよぼすこと、である。

また、単一企業における社員区分改革を経年的に見てみると、全社員を対象とした改革の場合、勤務地限定正社員区分を選択した正社員の勤務地の範囲、および、業務内容には大きな変化は見られなかった。その一方で、一般職女性社員を対象とした社員区分改革は、彼女達の担当業務の限定を緩め、無限定正社員区分である総合職に接近させることを促している。

以上の二つを合わせると、全社員を対象とした場合における「働かせ方」の不変性、その一方で女性社員を対象とした場合における「働かせ方」の収斂傾向より、勤務地限定正社員区分の導入に伴い、勤務地限定正社員区分に属することとなった正社員の働き方は、無限定正社員区分に属している正社員に近づく傾向が強いと言えよう。このことから、勤務地限定正社員区分は、どちらかというところ「正社員の働かせ方」を収斂させていることが窺われる。

事例によると、勤務地限定正社員区分が社員側に与えるメリットとして安心感の向上が挙げられている。この点を上記の経年的な変化の実態と併せて考えると、働く側である社員にとっての働き方の多様性の維持<sup>1</sup>と、働かせる側の企業にとっての同質性を持った社員群の維持<sup>2</sup>という一見すると相反する事象が、同時に達成されている状況にあるのが、現時点での勤務地限定正社員区分の様相のようである。この点から、それぞれの異なる要望を実現する機能を有しているという意味で、勤務地限定正社員区分は、企業側と社員側双方にとってメリットのある社員区分だと言える。

## 第10章の知見

一定数以上の非正社員の登用先となった限定正社員の中にも、二つの限定正社員区分がある。一つは、非正社員から限定正社員の登用が継続して進められる人材ポートフォリオの動態性活性型である。二つは、ある時点で非正社員の限定正社員への登用が行われれば、その後は新卒採用がメインとなる人材ポートフォリオの動態性非活性型である。

活性型と非活性型であれ、登用の対象となるのは、基幹化が進んでいた非正社員であった。しかし、質的基幹化において、両者には相違点があった。活性型の場合、基幹作業化（本社採用の無限定正社員区分との業務の重なり）が見られる一方で、非定型（管理）作業化（社内でのキャリアパスの構築、管理要素の強い業務の担当）については進んでいなかった。非活性型の場合、基幹作業化は進まない一方で、非定型作業化は進んでいた。

また、今年度実施した調査と昨年度実施した調査において、共通する業種を対象に、正社員を対象に導入・改革された勤務地限定正社員区分と、非正社員の登用を対象に実施された勤務地限定正社員区分を比較すると次のような特徴が見て取れた。まず、業務の限定性において、事務業務を担当していた女性社員には違いが見られた。正社員を対象とした場合、勤務地規定を維持しつつ、業務の限定性を取り除く方向で活用が進められているが、非正社員を対象とした場合、業務の限定性が強く維持される。

一方、現業担当の場合、正社員を対象としたものでは、期間限定で転居を伴う転勤が実施される制度があり、海外勤務も想定されている。非正社員の登用先として作られた限定正社員区分に対しては、そうした活用は想定されていなかった。

<sup>1</sup> ここでいう多様性とは、序章で指摘した、本人が自身の働き方を肯定的に評価しているという意味である。

<sup>2</sup> ここでいう同質性とは、担当業務に柔軟性があり、かつ、内部昇進型のキャリアパスを構築しているという特徴を指している。

これらのことから、正社員を対象とした限定正社員区分と非正社員の登用を目的とした限定正社員区分は、企業の人材活用上、異なる限定正社員区分として扱われていることが窺われる。それゆえ、二つの限定正社員区分は、それぞれが独立した存在であることが窺われる。

## 2. 全体を通して得られる知見（二つの限定正社員）

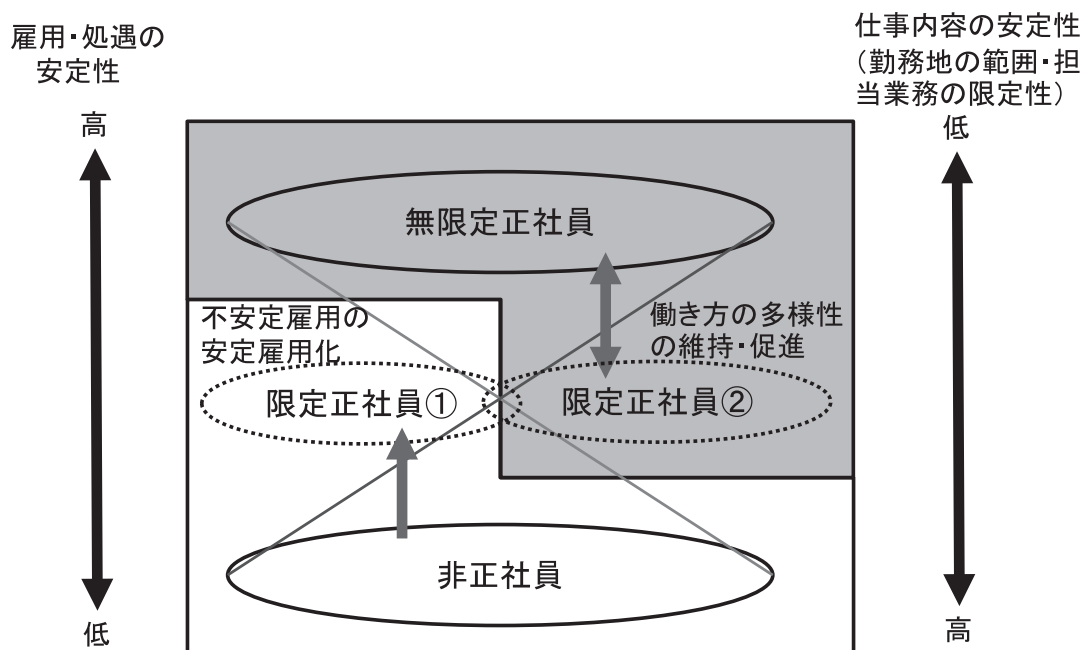
ところで、平成 23 年度に実施した調査研究、および、本報告書の内容に基づくと、非正社員の正社員登用先として期待できる限定正社員と、正社員の働き方を多様なものにする限定正社員はそれぞれ独立して存在することが窺われる。

第 2 章では、同じ職種や勤務地に限定のある正社員区分であっても、非正社員からの登用が実施されている限定正社員区分とそうではない限定正社員区分が存在していた。それと共に、多様な働き方を実現していると思われるのは、非正社員の正社員登用を伴わない限定正社員であった。

また、9 章では、正社員を対象とした場合、限定正社員の業務の柔軟性を伴うことが、その継続的な活用において重要となっていると思われることを指摘した。さらに、10 章では、企業内にいる既存の非正社員の登用先となる限定正社員区分と、企業内にいる既存の正社員を対象とした限定正社員区分では、人材活用上の方向性が異なっていることが窺われ、両者は、それぞれ独立している可能性が高いことを指摘した。

これらの発見を基に、限定正社員のイメージを図示すると図表終 - 1 - 2 のようになる。

図表終-1-2 二つの限定正社員のイメージ



上記図表のように、非正社員の正社員登用を促進させ、不安定雇用の安定化機能を持つ「限

定正社員①」と、正社員の働き方の多様性を維持・促進させる機能を持つ「限定正社員②」は、それぞれ独立して存在していると考えられる。現状では、その両方の機能を同時に併せ持つ限定正社員は、存在しない、あるいは、あったとしてもかなり希少な存在である可能性が高いと思われる。

## 第2節 インプリケーション

以下では、本報告書を通して得られた知見を基に、いくつかのインプリケーションを提示したい。なお、ここでは、中西(1979)の視点に沿って政策の概念を定義しておく。中西(1979)によると政策の指すところにはいくつかの次元があり、やや大胆にまとめると、最も狭義のものとして労務政策（≒経営管理）も含まれている。

こうした政策の捉え方に則り、以下では、まず、最も狭義の次元に関わるインプリケーションとして、人事管理の一施策としての限定性社員の活用が、企業側、組合側、社員側に与えるメリットについて述べる。

次に、それよりもやや次元を高めた政策に関わるインプリケーションとして、限定正社員が、労働政策において求められている機能を果たす上で必要だと考えられることを述べる。その際であるが、第1節で示したように、「限定正社員①」と「限定正社員②」のそれぞれに分けて論じる。より具体的には、まず、「限定正社員②」について、正社員を対象とした限定正社員に求められている多様な働き方の実現に関わる点について述べる。次に、「限定正社員①」について、非正社員の雇用の安定化に関わる点について述べる。

その上で、人事管理において経営側、組合側、社員側の三者にメリットをもたらすと共に、一定の条件が整えば、労働政策が期待する機能を果たすと考えられる限定正社員区分導入の際の留意点について述べる。最後にそうした留意点を考慮しつつ、導入が馴染むと考えられる業務について検討する。

### 1. (狭義の) 政策に関連するインプリケーション

#### (1) 勤務地限定正社員区分の活用をもたらすメリット

##### ア 企業側へのメリット

まず、企業側に対しては、第一に、正社員の人件費の抑制が挙げられる。もちろん、人件費の抑制という面に限れば、非正社員を活用するほうがその効果は高いかもしれない。しかし、確かに非正社員と比べれば人件費は上昇するかもしれないが、その一方で、勤務地限定正社員区分には、企業に対して人件費以外の面でもメリットがもたらされている。

企業側にもたらされる第二のメリットとして、必要な人材を円滑に確保できることが挙げられる。この点については、大きく二つのことを挙げることができる。

一つは、無限定正社員の減少に伴って生じる要員不足に対する、円滑な人材補充を可能にすることである。具体的には、社内に既にいる担当業務に限定のある正社員の職域拡大を促

進させ、柔軟な配置転換の実施を可能にしている。特に、業務および勤務地が限定されている一般職を対象とした場合、高い効果が期待できる。金融系 B 社の事例では、社員区分の名称を維持したまま、金銭的なインセンティブを通して、職域の拡大を行おうとしても、その効果はそれほど期待できないことが示されていた。その点、従来の勤務地規定を残しつつ、業務の限定を取り除いた勤務地限定正社員区分を新たに導入することで、より円滑な職域拡大を促すことが可能となり、社内で生じている要員不足を解消することができる。

二つは、正社員としての募集は、企業に必要な人数を必要な時に確保することを可能にすることである。確かに、非正社員の活用は、限定正社員以上に、企業にコストメリットをもたらすことにはなる。しかしながら、製造卸売 a 社や金融 g 社の事例に端的に現れているように、非正社員としての人材の補充は、労働市場の需給状況に影響を受けやすく、一たび市場が逼迫すると、非正社員としての募集では、必要な人材を必要な時に、必要な量だけ確保することが困難となる。そのため、業務の技能レベルからすると、非正社員の活用が可能な業務であっても、正社員としての募集は、そうした問題を生じにくくさせるゆえ、限定正社員の活用は、一定レベル以上の人材の安定的な確保を可能にする。

以上の第一、および第二のメリットに加えて、企業内部の昇進構造を維持することができる。無限定正社員区分の要員数の減少に伴う正社員不足を、限定正社員によって補充することは、企業の昇進競争の対象となる範囲を広げ、社内の人材の活性化に繋げることができる。特に一般職などそれまで社内の昇進競争の対象として含まれていなかった層を新たな勤務地限定正社員区分とすることで、本社の無限定正社員区分の採用を抑制せざるを得ない中でも、企業の昇進競争を維持する機能が期待できる。

以上述べてきたように、少なくとも勤務地限定正社員区分の活用は、正社員にかかる人件費を抑制できるというコストメリットに加えて、配置転換の柔軟性の向上や、必要な質の人材を安定的に確保できるという面で、企業内で生じる要員不足問題を解消させ、企業の日々の業務運営を円滑に実施することを可能にしている。これらの点から、限定正社員は、企業の人材活用上の効率性を高める効果が期待できるものだと言えよう。

## イ 組合側へのメリット<sup>3</sup>

限定正社員は、組合側にとってもメリットをもたらす面がある。特に非正社員を限定正社員化する際に少なくないメリットをもたらしている。具体的には、組織率の向上に寄与している。事例では、製造卸売 a 社、製造 d 社、大企業 e 社において、限定正社員への登用を通して、組織率の向上が実現している。少なくとも現状では、非正社員の組織化が進んでいるとは言えない(中村 2009)。未組織の非正社員が増加することによって生じる問題としては、d 社の組合の事例が示唆に富む。d 社の組合は、職場の代表権が失われる問題に加えて、非

---

<sup>3</sup> 組合側へのメリットについては、労働政策研究・研修機構(2012)の知見を基に、まとめた。その概要については第 10 章を参照されたい。

正社員への影響を考慮した結果、団体交渉の経過や結果を職場の掲示板に載せることを差し控えるなど、日々の組合活動も制約せざるをえない事態に直面していた。

このように、企業内において、未組織の労働者が増加することは、組合に対して様々な問題を生じさせることに繋がる可能性をはらんでいる。社内にいる既存の正社員と比べると人件費を抑えることができる限定正社員の活用は、非正社員のままでは組織化できなかった層を組織化し、組合の日々の活動の中で生じつつある問題の解消につなげることを可能とする。その意味で、組合活動の効率性を高める面があると言えよう。

もっとも、こうした限定正社員を利用した組織率の向上は、組合側の譲歩を必要とする場合もある。大企業 e 社の組合は、当初は処遇が落ちる限定正社員区分（登用正社員）の導入に反対していた。組合の理想は、正社員全員が同じ水準の処遇を受けることであった。しかし、この理想に固執しているだけでは、非正社員の正社員化は進まず、組織率も低下していくことになる。こうした状況を受け、現状を少しでも改善させていくために、現実的な対応として、限定正社員を導入し、非正社員の正社員登用を促進させるとともに、組織率の向上に繋げようとしている。

また、製造卸売 a 社の組合では、限定正社員区分（販売正社員）導入の際に、契約社員の活用を実施する以前に、正社員として採用されていた販売員の給与を下げ、契約社員の限定正社員化に伴うコストを捻出している。このように、直接的に痛みを伴う取り組みを実施している組合も存在している。

以上から分かるように、限定正社員は、組合が直面している課題の解決策ともなり得るものであり、組合側にとってもメリットのあるものだと言えよう。ただし、その際には、理想からの一定の譲歩や、既存の正社員の処遇の抑制などの痛みを伴う必要がある場合もある。

## ウ 社員側へのメリット

社員側へのメリットとしては、制度として勤務地が保障されることによる安心感の向上が挙げられる。この点は、本年度実施したヒアリング調査において、勤務地限定正社員区分を導入した企業全てにおいて、指摘されてきたことである。特に、支社など本社以外で採用された社員の勤務地規定に対する思い入れは、本社採用の社員と比べると強い傾向が見られる。金融系 A 社の支社採用の女性社員の意識や、製造 D 社の事務から営業に職域を拡大した女性 L 社員の選択は、この点を良く表していると思われる。この点は、勤務地が限定されることが、社員にとって重要なことであることを窺わせる。

第 2 章では、勤務地限定正社員は、限定のない正社員や非正社員と比べると、「生活全体に対する満足度」が高いことが示された。ヒアリング調査を通じて指摘されている安心感の向上は、この満足度の向上に一定程度寄与していると考えられる。このことから、勤務地限定正社員区分は、社員側にとっては多様な働き方を実現できる一つのツールとして活用することが期待できると言えよう。

## (2) 企業側と社員側双方にとってのメリット

### ア 正社員を対象とした場合

以上、昨年度、および、本年度実施したヒアリング調査を基に、企業、組合、社員それぞれにとってのメリットについて確認してきた。ところで、第9章でも指摘したが、勤務地限定正社員は、会社側にとっては職種の限定性を取り除き柔軟な配置転換を可能にする一方で、社員側にとっては制度上勤務地が規定されることによって安心感を持って働くことを可能にしている。

加えて、勤務地限定正社員として職域の拡大が実施されている現状を鑑みると、社員側としても、担当業務は柔軟に変更できたとしても、勤務地規定は変更できないという事情を持つ者が少なからずいることが窺われる。と同時に、この社員側にある担当業務の変更に対する柔軟な姿勢は、長期雇用の下で職種の柔軟性を維持するという日本における典型的な雇用慣行にも馴染みやすいと言える。

上記の指摘をあわせて考えると、職種の柔軟性を保ちつつ正社員を活用したい企業側と、限定正社員として多様な働き方を実現したい社員側の双方の要望を同時に実現できる機能が、勤務地限定正社員区分にはあると言える。その意味でも、勤務地規定を残しつつ、担当業務の限定性を緩めるという方向での活用が可能な勤務地限定正社員区分は、企業側にとっての望ましい人材活用を、社員側にとっての望ましい働き方を、ともに実現できるという意味で、有効な人事施策だと考えられる。

### イ 非正社員を対象とした場合

非正社員を限定正社員に登用した事例では、必要な人材を補充することが困難になっていたことを一つの背景として、登用が実施されている。ここで重要なことは、雇用期間を無期化することで、そうした問題が解消されているという点であろう。つまり、このことは、逆から見れば、社員側にとって雇用の安定性が非常に重要であることを暗に示していると言える。

このような考えに立つと、働き方の限定に基づき人件費を抑えることができると共に、労働市場の状況に影響されず人材を安定的に確保できる限定正社員区分の導入は、企業側にとってメリットがあると言える。と同時に、社員側にとっても雇用の安定性が増すという意味でメリットがあると言える。このことから、双方のニーズを満たすことができる人事施策であると考えられる。

## 2. 労働政策上の課題に関連するインプリケーション

### (1) 働き方の個性を維持するために（処遇差による不満をいかにして相殺するのか）

さて、限定正社員に求められている機能の一つとして、正社員の多様な働き方を実現させることが挙げられる。序章で指摘したとおり、限定のある正社員が多様な働き方と言えるの



かどうかを図る指標の一つとして、働き方が個性的であるかどうか、という議論がある。個性的という言葉が指すことを、より平易な言葉で言い換えると、限定正社員自身が、限定のない正社員との違いを受け入れ、いきいきと働いているか、ということになる。

この点の議論に関わり、いきいきと働いているか否かを「満足度」と置き換え分析したが、本報告書の第2章である。第2章の知見に基づけば、職種や勤務地に限定のある正社員は、他の雇用形態や、限定の無い正社員と比べた場合、職種限定正社員においては「仕事における満足度」が、勤務地限定正社員においては「生活全体の満足度」が高かったことが示されている。このことから、限定正社員は、多様な働き方を実現していると言える。では、こうした個性的な働き方を担保するためには、どのような要素が必要となるのか。この点について、企業ヒアリング調査から得られた知見を用いて考えたい。なお、以下では、勤務地限定正社員に焦点を絞って議論を進める。

第2章やヒアリング調査からも明らかなように、限定正社員の賃金は、その働き方の限定性に伴い、限定の無い正社員と比べて抑えられている。この点が、限定正社員が不満を抱くことに繋がる可能性は高い<sup>4</sup>。こうした不満が、勤務地限定正社員の場合は、何らかの要因によって相殺され、生活全体への満足度が高くなっていると推察される。

この点について、企業ヒアリング調査を参考にすると、こうした満足度の向上に寄与していることの一つとして、勤務地の範囲が制度上明確になることで、社員の安心感が向上していることが考えられる。しかしながら、それと同時に、その不満が根強く残っている事例もあった。そこで、以下で、不満が生じにくい場合と、生じやすい場合を比較することで、勤務地限定正社員の多様な働き方を維持するために必要な事柄について指摘したい。

勤務地限定正社員は、処遇差に不満を持つことが多い。ただし、ヒアリング調査の事例においては、勤務地限定正社員が不満を持っていない、もしくは持っていたとしても小さい事例も存在した。この場合、正社員の要員不足を理由として改革が実施された場合でも、その不満は小さくなっている。

では、不満を持たない場合には、どのような特徴が見られるのであろうか。この点については、金融系A社とB社から得られる知見が役に立つ。両社とも、ヒアリングの中で、大きな不満を抱いてはないことが指摘されている<sup>5</sup>。

両社の特徴として、まず、職域の拡大、および、職位の上昇が伴っている。また、改革に伴い呼称が、無限定正社員区分と同様のもの（総合職や基幹職）に変更されている。この点

---

<sup>4</sup> 厚生労働省「『多様な形態による正社員』に関する研究会」が実施した従業員アンケート調査（<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r985200000260c2-att/2r98520000026mi5.pdf>）においても、今の働き方のデメリットで最も高かったのは、「給与が低いこと」となっている。複数回答で、職種限定ありで49.3%が、勤務地限定ありが、49.0%となっている。次に高いのは、昇進・昇格の見通しがもてないことで、職種限定ありで30.0%、勤務地限定ありで25.1%となっている。

<sup>5</sup> もっとも、性別の違いが、異質性を受け入れる根拠となっている可能性もある。ただし、そうした消極的な理由以外の面で、ここで指摘しているような特徴があることは、多様な働き方という文脈において重要なことだと思われる。

から、より高度な業務を任せることや、社内でキャリアパスを設けることは、勤務地限定正社員の処遇に対する不満を和らげる効果があることが窺われる。つまり、勤務地が限定されることによって生じる安心感に加えて、仕事の幅が広がること、その結果として、昇進可能性が高まることが、仕事上の満足度を高め、それが、処遇差に対する不満を相殺していると考えられる<sup>6</sup>。もちろんその際には、職位の上昇に伴う給与の上昇も併せて実施されている。

また、無限定正社員区分である総合職社員の異動の頻度も、勤務地限定正社員の処遇差に対する不満の程度に影響を与えている。上記の A 社では 4 年に一度、B 社では 2 年から 3 年に一度、無限定正社員区分の社員に対して定期的なローテーションが実施されている。そのため、勤務地限定正社員は、勤務地が規定されていることに対するメリットを感じており、処遇差を応分の負担と考えている。こうした身近で働く社員の転居転勤の頻度が、勤務地限定正社員の不満の抑制につながっていることは、製造 D 社の事例からも良く分かる。

D 社の勤務地限定正社員（L 社員）の多くは、支社や営業所で、事務業務などを中心とする G 社員のサポートを担っていた社員、もしくは、製造部門の現業を担っていた社員であった。D 社は、勤務地限定正社員を活用する上での課題の一つとして、処遇差に対する不満の解消に直面している。ただし、担当業務によってその不満の程度は異なるという。支社や営業所でサポート業務をメインに行っている L 社員は、製造部門の L 社員と比べると、処遇差に対して不満を持っていない。

というのも、支社や営業所に勤務している L 社員は、転居転勤が繰り返される男性 G 社員営業員を間近で見ている一方で、製造部門の L 社員は、そうした転居転勤が実施される G 社員を目にすることが少ない。そのため、転居転勤による大変さを、支社や営業所の L 社員は、直接的に感じているが、事業所に勤務する製造部門の L 社員は、間接的にそうした大変さを聞くことはあっても、自身で直接的に感じる機会はそう多くない。この結果、同じ L 社員であっても、処遇差に対する不満の程度に違いが生まれている。

以上のことから、職域拡大、到達職位の上昇に伴う仕事への意欲の向上、および、転勤を頻繁に繰り返す社員の大変さを直接的に実感することによる安心感の向上が、勤務地限定正社員の処遇差に対する不満を和らげていることが窺われる。

ここまでの議論をまとめると、限定正社員として働く社員の個性的な働き方を維持するためのポイントとして、以下のことを挙げるができる。

まず、異動頻度において無限定正社員区分と勤務地限定正社員区分の違いを明確化することである。異動頻度の違いを明確にすることが、勤務地限定正社員の安心感を一層高め、処遇差への不満を相殺することに繋がり、満足度の高い個性的な働き方が維持されることになる。

それと同時に、限定正社員の仕事への意欲を向上させる施策を実施することである。具体

---

<sup>6</sup> 例えば、金融系 B 社において見られたように、職域の拡大に消極的であった社員も、実際に業務を体験することで、仕事へのモチベーションが上昇している。

的には、職域の幅を広げることや管理職まで到達するような社内のキャリアパスを設けることなどが挙げられよう。また、これらのことは、結局限定正社員自身の処遇の向上にも繋がる。こうした仕事への意欲を向上させる施策は、処遇差への不満を抑制する効果が期待できると推察される。

## (2) 非正社員の雇用の安定化のために

非正社員との関係で限定正社員に期待されていることは、非正社員の正社員登用を促進することである。例えば非正規ビジョン懇談会報告書（以下懇談会報告書）では、「多様な形態による正社員（本報告書でいう限定正社員）」を通じた「非正社員→『多様な形態による正社員』→正社員」のステップアップ型のキャリアパスを構築することが提言されている（非正規ビジョン懇談会 2012）。

ところで、第 10 章では、非正社員からの正社員登用を当該限定正社員区分への主要な採用経路の一つとしていた事例（大企業 e 社、運輸 f 社）と、そうではない事例（製造卸売 a 社、製造 d 社、金融 g 社）があった。懇談会報告書のステップアップ型は、本報告書でいうところの人材ポートフォリオの動態性活性型に近いと言える。

動態性活性型の特徴は、①非正社員の担当業務と企業内にいる本社採用の無限定正社員区分が担当する業務に重なりがある一方で、企業内において、非正社員独自のキャリアパスが構築されてはいないことであった。一方、ステップアップ型が継続されない動態性非活性型のケースでは、非正社員にもキャリアパスや複数の等級からなる賃金制度が構築されるなど人事制度は正社員のそれに近かったが、担当業務については本社採用の無限定正社員との間に重なりが無かった。

このことから、非正社員と、本社採用の無限定正社員、つまり企業にとっての基幹人材との間で、担当業務の重なりを増やすことが、ステップアップ型のキャリアパスを形成することに繋がる可能性を高めることが窺われる。

一方で非活性型の場合、ステップアップ型の形成はあまり期待できないと言える。その意味では、改正労働契約法における有期契約の無期雇用化ルールは、有期契約社員の雇用の安定化という面において有効な手立てだと考えられる。

もっとも改正労働契約法では、雇用期間の無期化以外は有期契約時点の労働条件が適用されることとなっている。とすると、労働条件の悪い疑似正社員のような人材となる可能性も否定はできない。しかしながら、非活性型の製造卸売 a 社や製造 d 社では、非正社員にも賃金制度が構築されると共に、非正社員としてのキャリアパスが構築されていた。この点を考慮すると、無期雇用化のみが実現し、処遇やキャリアは停滞するというような形にはならないことが予想される。

また、例示の対象として必ずしも適切とはいえないが、正社員を対象に社員区分改革が実施された金融系 A 社や B 社においては、無期雇用であった一般職を対象に、彼女らの職域拡

大や職位の上昇が進められている。その意味では、無期雇用となることが、社員のキャリア開発に好影響をもたらす可能性は高いと予想される。

このように、有期契約の更新ではない、無期雇用としての雇用期間の長期化と職位の上昇や処遇の向上には一定の結びつきがあると考えられ、無期雇用化は結果として、社員の処遇の向上やキャリア開発を促進することに繋がることが予想される。

### 3. 導入の際の留意点

#### (1) 労働需要側の視点（事業戦略、他社との取引関係など）を入れた制度設計の必要性

とはいえ、勤務地限定正社員区分を導入する際には、留意点も必要である。具体的には、人事管理以外の面を考慮して導入を検討する必要がある。例えば、本報告書の製造 E 社や F 社の事例から分かるとおり、勤務地限定正社員区分を導入する際には、事業構造の転換を視野に入れ、中長期的な視点でその導入の可否を判断しなければならない。

製造 E 社の事例にある通り、勤務地限定正社員区分は、事業戦略の立案にも影響を与える可能性がある。製造 E 社のインフォーマントの次の発言は、この点を端的に表現しており、重要である。

「これは非常に難しい制度ですよ。・・・非常に制約があります。拠点をどうしようとか、色々な判断の時に、異動というのに制約のある人材群がいる、かつ、（賃金・・・執筆者）レートを下げた状況で残っている中で、簡単に拠点をどうするという判断ができない状況を会社としてつくってしまったのです」。

また、製造卸売 a 社のように、たとえ担当業務や担う役割が同じであっても、取引先の企業との契約特性を考慮に入れつつ、限定正社員区分の導入を行う必要もあろう。a 社では、百貨店等の契約が長期的に結ばれる職場には限定正社員である販売正社員を配置しているが、半年ごとに契約が見直されるとともに、テナントの入れ替わりも激しい郊外のショッピングモールなどでは、契約社員を活用している。

このように、担当業務に要求される技能レベルや技能の育成方法のみに基づくのではなく、自社の事業戦略や他社との取引関係を考慮しつつ、限定正社員区分の導入の判断を下す必要が、これらの事例から見て取れる。

以上のことから、複数の社員区分を用いて人材を活用する場合は、担当業務の質やキャリア展開の幅のみで活用する社員区分を設けるのではなく、事業戦略や取引先との関係性を考慮に入れる必要があると言える。

昨今、社員格付け制度（資格等級制度）や賃金制度は、業務を行う上で必要な技能を向上させるなどの労働供給側の視点のみではなく、経営戦略に代表されるような労働需要側の視点を考慮しつつ設計される必要があることが主張されている（石田 2006、今野 1998、2012）。

社員区分を形成する際も、担当業務に必要な技能の特性や短期的なコストの視点のみではなく、中長期的な事業戦略の視点からも、その導入の可否を判断する必要があると言えよう<sup>7</sup>。こうした需要側の視点を考慮しつつ区分を設計することで、日々の事業運営において思わぬ制約とならないように配慮していく必要がある。

## (2) 限定正社員区分活用の可能性

上で確認したように、勤務地限定正社員区分に限って見ても、そこには活用上の制約がある。そこで以下で勤務地限定正社員区分が馴染むと考えられる業務について述べたい。本章の最後の作業である。

### ①勤務地限定正社員区分が馴染む業務／馴染まない業務

勤務地限定正社員区分が馴染むと考えられる業務は、いったいどのような業務があるのか。まず、販売に関わる業務が馴染むことが窺われる。ここで重要なことは、店頭での販売業務だけではなく、無限定正社員区分が担当するような営業業務であっても、馴染む可能性があるということである<sup>8</sup>。

彼らが担当する営業業務は、他の業務と比べると、転居転勤が多い業務ではあるが、製造 D 社の事例から分かるように、一定のエリアを限定した営業活動は、地域の需要を取り込めるという意味で、少なからずメリットがある。加えて、D 社の実際の勤務地の範囲から推察すると、少なくない数の営業に携わる社員の勤務地の範囲は、限定できる可能性がある<sup>9</sup>。金融系 A 社や B 社においても外勤営業業務に勤務地限定正社員区分が携わっていることから、一定数の層については、そこまで転勤を繰り返す必要はない場合が多いと言えよう。

さらに、均衡処遇の面においても、全国転勤を繰り返す層が一定数いるので、処遇差に対する勤務地限定正社員の不満が生じにくい。そのため、こうした営業系の業務において勤務地限定正社員区分を活用する余地は大きいと考えられる。

一方でその導入に慎重にならなければならない業務として製造部門における現業業務が挙げられる。現業業務は、第 1 章では限定正社員の活用が進んでいた業務の一つであり、第 2 章においても「技能工・生産工程に関わる仕事」は、勤務地限定正社員が限定のない正社員よりも多い業務であった。しかし、ヒアリング調査から得られた知見に基づけば、少なくとも勤務地限定正社員区分の導入については、慎重に判断する必要がある。

<sup>7</sup> また、製造 D 社と E 社の比較から得られることとして、生産する製品のコモデティー化が進んでいないのかも一つの考慮すべき事柄となろう。

<sup>8</sup> 第 2 章でも明らかなように「販売の仕事」に携わる勤務地限定正社員は、勤務地に限定のない正社員と比べると少ない。なお、ここでの販売とは、販売店員、不動産売買、保険外交、外勤のセールスなどを指している。詳細は、労働政策研究・研修機構（2011）にある従業員票を参照されたい。

<sup>9</sup> 第 6 章で指摘されていたように、約 8 割が勤務地の範囲が限定されている。また、平成 23 年度に実施したヒアリング調査における製造 d 社についても、一定の地域に勤務範囲が限定されている社員区分である正社員 B が設けられている。正社員 B は、高専卒の技術系や大卒の営業系が採用されている（労働政策研究・研修機構 2012）。

確かに、技能育成の観点からすると、現業業務は、勤務地限定正社員が馴染むと言える。また、正社員の人件費を抑えるという点で、企業にとってもメリットがある。ただし、一方で事業構造の転換をよりスピーディに行うことが求められている昨今においては、この区分が、拠点の統廃合などの拠点立地戦略における経営判断に制約を及ぼす場合もある。

では、どのような条件であれば、製造部門においても勤務地限定正社員区分の活用が可能なのか。D社のように拠点の集約がある程度進み、少なくとも現在国内にある拠点を海外に出さない可能性が非常に高い場合、勤務地限定正社員区分の活用が可能となる。この場合、企業側にとっては、①地元の高校との結びつきをより強固にすることで優秀な人材を確保しやすくする、②同じ出身校の先輩後輩関係を通じた効率的な技能育成、③人件費コスト負担の軽減、といった面でメリットがある。

とはいえ、勤務地限定正社員区分の活用を止めた製造F社においても、各拠点は東西で一つずつといった具合で、その整理は進んでいると言える。その意味では、F社においても、活用の可能性は残されていると言える。では、D社とF社の違いは何なのであろう。

端的に言えば、会社の社員格付け制度（資格等級制度）や賃金制度に違いがある。昨今、資格等級や賃金制度を設計する上において、役割という概念が目立つが、同じ役割でも、より能力に近い役割が、勤務地限定正社員区分には馴染むことが窺われる。第8章製造F社の事例において指摘したように、職務ベースに近い役割に基づいて、資格等級や賃金制度を設計している場合、等級や賃金の設計思想と、勤務地に限定があることによって処遇に差をつけることとの間の整合性が取りにくくなる。

一方で、製造D社のように、同じ役割と言う用語であっても期待役割のように、職種ではなく将来のキャリア展開に基づいた役割、つまり、人事制度の設計思想でいうところの、人基準に近い意味での役割の場合、資格等級制度や賃金制度との齟齬が生じにくくなる<sup>10</sup>。このように、自社の人事制度をどのような基準に基づいて設計するのも、勤務地限定正社員区分を導入するうえで考慮しておくべきであろう。特にこの点は、異動頻度の違いから処遇差に納得性を持たせることが困難な現業業務において、重要なことだと考えられる。

## ②職種を限定することの可能性

勤務地限定正社員区分の導入が困難であっても、正社員の活用に限定性を持たせることが、企業にとってデメリットの多いものだと早急に結論付けることはできない。例えば製造F社の取り組みは、勤務地に対する限定は無理でも、職種に対する限定であれば、事業展開に制約を課すことなく、限定正社員の活用が可能であることを示唆していると言える。特に、グローバル統一の人事制度の構築やシニア雇用といった、今後、日本企業の多くが直面するであろう人事管理上の課題の対策の一つとして、職種に限定のある正社員は、有効な手立てと

<sup>10</sup> 人基準の人事制度については、楠田（1987）を参照。端的に言えば、人の年齢、勤続年数、技能の伸びなど、労働協供給側の要因に基づいて人事制度を設計する思想のことを指している。

なり得る可能性がある。事務系、技術系といった大括りの職種ではなく、事務系についても、人事、マーケティングといったより「細かな職種」に基づいた人材活用は、不可能なことではないと言えよう<sup>11</sup>。

この場合、必ずしも職種限定正社員区分を設けずとも、事実上の職種限定正社員として活用するという道筋も選択肢としてあると考えられる。その際に、重要なことは、製造 F 社のように、社員に対して、職種に限定があることを明示することである。また、本人が希望しない限り、その職種の変更は、基本的には行わないことも重要であろう。第 2 章においても職種限定正社員は、仕事へのモチベーションを高める効果が確認されている。その意味でも、職種に限定のある正社員を活用することは、企業の人材活用、および、従業員の働き方双方においてメリットがあると考えられ、大卒文系を対象とした場合でも、今後の人材活用の選択肢の一つとして、その導入を考えてみる価値のあることだと思われる。

### 第 3 節 今後の課題

以上、限定正社員に注目して議論を進めてきた。もちろん本報告書には少なくない課題が残されている。

まず、正社員を対象とした限定正社員に関するヒアリング調査については、典型事例にのみアプローチしている。今後は、より多くの業種、特に典型的とはいえない業種や企業規模の事例にもあたる必要があるだろう。

また、非正社員を対象にした企業ヒアリング調査は、幅広い産業から成功事例と思われるもののみを取り扱っている。今後は、平成 23 年度調査であたることができていない業種にまで対象を広げ、知見を広げていく必要があるだろう。

さらに、本報告書の知見に基づけば、正社員を対象とした限定正社員、および、ステップアップ型を形成している非正社員の登用先となる限定正社員、双方において、企業をそのような方向に向かわせているのは、企業内の無限定正社員の要員不足であった。

つまり、企業の無限定正社員における人事管理の変化が、限定正社員の活用を推し進めている部分が少なからずあることが窺われる。とすると、この間の無限定正社員における人事管理や働き方の変化の把握が、ひいては限定正社員の活用の可能性をより明らかにすることに繋がると考えられる。

以上のような課題意識に基づき、次年度以降は、限定正社員だけではなく、無限定正社員の人材活用もその対象の範囲とし研究を進めて行きたい。

---

<sup>11</sup> 人事管理に関する議論、特に社員区分の議論とのかかわりにおいて、職種という概念が具体的に何を指すのかを規定することは難しい。例えば、今野・佐藤（2009）では、職種には、技能職、事務・技術職に加えて、事務・技術職をさらに細かく分けた事務系、技術系も加えられている。一方、日本労働研究機構（2001）では、事務・技術系は仕事別（職種系別）とされる一方で、営業職や技術職は職種別とされている。ここでは、人事管理のテキストで使われている職種と呼ぶにはややその範囲が狭いことを示すために、「細かな職種」とした。

## 参考文献

石田光男（2006）「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』No.554, pp.47-60.

今野浩一郎（1998）『勝ち抜く賃金改革 日本型仕事給のすすめ』日本経済新聞社.

今野浩一郎（2012）『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社.

楠田丘（1987）『職能資格制度：その設計と運用』産業労働出版協会.

中西洋（1979）『日本における「社会政策」・「労働問題」研究』東京大学出版会.

中村圭介（2009）『壁を壊す』第一書林.

非正規ビジョン懇談会（2012）『『望ましい働き方ビジョン』～非正規雇用問題に総合的に対応し、労働者が希望する社会全体にとって望ましい働き方を実現する～』<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r98520000025zr0-att/2r98520000026fpp.pdf>.

労働政策研究・研修機構編（2011）『多様な就業形態に関する実態調査—事業所調査／従業員調査—』資料シリーズ No.86.

労働政策研究・研修機構編（2012）『「多様な正社員」の人事管理—企業ヒアリング調査から—』資料シリーズ No.107.



---

労働政策研究報告書 No. 158

「多様な正社員」の人事管理に関する研究

発行年月日 2013年5月27日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 株式会社相模プリント

---

©2013 JILPT Printed in Japan

\* 労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)