

JILPT 資料シリーズ

No. 107 2012年 3 月

# 「多様な正社員」の人事管理 － 企業ヒアリング調査から －



独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
The Japan Institute for Labour Policy and Training

# 「多様な正社員」の人事管理

—企業ヒアリング調査から—

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

## ま え が き

経済のサービス化、グローバル化にともない企業行動が変化するとともに、働く人々の意識が多様化するなかで、非正規雇用者が増加している。これら非正規雇用者は、必ずしもすべてではないにせよ、雇用の安定性、賃金、能力開発の機会、その後のキャリア形成などの面で、不利益を蒙る場合が多い。

他方、正規雇用者の就業実態をみても、依然として解消されない長時間労働、仕事にともなうストレスの増大、配置転換や転居転勤の不安など、解決すべき課題は多い。いわゆる、「正規と非正規の二極化」という問題が根底に横たわっているのである。

このような問題状況を踏まえ、昨今、従来の正規雇用者でも非正規雇用者でもない、両者の中間に位置する雇用形態である「多様な正社員」の導入に対する期待が高まっている。具体的には、職種限定正社員や勤務地限定正社員など、業務や勤務地を限定した、期間の定めのない雇用契約で働く人々のことを指す。

そこで、労働政策研究・研修機構では、プロジェクト研究「多様な働き方への対応、仕事と生活の調和（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」のサブテーマとして、平成23年度（単年度）に『『多様な正社員』の人事管理に関する研究』を実施し、日本企業における職種限定正社員、勤務地限定正社員の導入経緯や人事管理の実態を、ヒアリング調査により明らかにすることに取り組んだ。本資料シリーズは、それらの結果をとりまとめたものである。

調査にご協力いただいた企業、労働組合の皆様に、この場を借りて、お礼を申し上げます。

本資料シリーズの成果が多くの人々に活用され、今後の良質な勤労者生活の維持に関わる政策論議に役立てば幸いである。

2012年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 山 口 浩 一 郎

## 執筆担当者

氏名	所属	執筆箇所
<small>にしむら</small> 西村 <small>いたる</small> 純	労働政策研究・研修機構 研究員	第 I 部 第 II 部 第 1 章, 第 4 章～第 7 章
<small>たかはし</small> 高橋 <small>こうじ</small> 康二	労働政策研究・研修機構 研究員	第 I 部 第 II 部 第 2 章, 第 3 章

注：1) 全体の編集は、西村が担当した。  
2) 第 I 部は共著である。

## その他の研究参加者

あさお  
浅尾 ゆたか  
裕 労働政策研究・研修機構 労働政策研究所長

## 目 次

<b>第 I 部 調査研究の概要</b> .....	1
1. 問題関心	
2. 調査設計	
3. 調査概要	
4. 調査結果の要約	
<b>第 II 部 調査結果</b> .....	1 1
<b>第 1 章 製造卸売 A 社</b> .....	1 3
第 1 節 雇用区分の概要 .....	1 3
第 2 節 正社員の業務 .....	2 0
第 3 節 販売正社員の人事・賃金制度 .....	2 1
第 4 節 雇用区分間の転換 .....	2 6
第 5 節 その他 .....	2 9
<b>第 2 章 給食サービス B 社</b> .....	3 1
第 1 節 雇用区分の概要 .....	3 1
第 2 節 限定正社員の業務 .....	3 3
第 3 節 限定正社員の人事・賃金制度 .....	3 3
第 4 節 雇用区分間の転換 .....	3 4
第 5 節 その他 .....	3 5
<b>第 3 章 製造 C 社</b> .....	3 7
第 1 節 雇用区分の概要 .....	3 7
第 2 節 限定正社員の業務 .....	3 9
第 3 節 限定正社員の人事・賃金制度 .....	3 9
第 4 節 雇用区分間の転換 .....	4 1
第 5 節 その他 .....	4 3
<b>第 4 章 製造 D 社</b> .....	4 5
第 1 節 雇用区分の概要 .....	4 5
第 2 節 限定正社員の業務 .....	4 8
第 3 節 限定正社員の人事・賃金制度 .....	4 9
第 4 節 雇用区分間の転換 .....	5 0
第 5 節 その他 .....	5 2
<b>第 5 章 大企業 E 社</b> .....	5 4
第 1 節 雇用区分の概要 .....	5 4

第2節	正社員の業務の限定性	58
第3節	限定のある正社員の人事・賃金制度	58
第4節	雇用区分間の転換	61
第5節	その他	66
<b>第6章</b>	<b>運輸F社</b>	<b>67</b>
第1節	雇用区分の概要	67
第2節	限定正社員の業務	73
第3節	限定正社員の人事・賃金制度	74
第4節	雇用区分間の転換	75
第5節	その他	83
<b>第7章</b>	<b>金融G社</b>	<b>84</b>
第1節	雇用区分の概要	84
第2節	限定正社員の業務	86
第3節	人事・賃金制度	87
第4節	雇用区分間の転換	88
第5節	その他	90

# 第 I 部 調査研究の概要

## 調査研究の概要<sup>1</sup>

### 1. 問題関心

昨今、雇用の非正規化の進展が著しい。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」といったいわゆる「非正規雇用者」の割合は<sup>2</sup>、1985年には16.4%であったのに対し、1995年には20.9%、2005年には32.3%、2010年には33.7%へと上昇している<sup>3</sup>。

それともなっていて懸念されているのが、正規雇用者と非正規雇用者の働き方の「二極化」である。第1に、少なくない非正規雇用者が、雇用不安に直面している。厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（2007年、以下「多様化調査」）によれば、「雇用の安定性」に「満足」または「やや満足」と回答する者の割合は、「正社員」では58.8%であるのに対し、「正社員以外の労働者」では37.7%にとどまる。

第2に、賃金の違いも無視できない。厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2010年）によれば、10人以上規模の企業で働く「一般労働者」のうち、「正社員・正職員」の所定内給与額は31万1500円、1時間あたりの賃金は1888円であるのに対し、「正社員・正職員以外」の所定内給与額は19万8100円、1時間あたりの賃金は1215円にとどまる。短時間で働く「正社員・正職員以外」の労働者の1時間あたり所定内給与額は、997円とさらに低い。そのこともあってか、「多様化調査」により「賃金」に「満足」または「やや満足」と回答する者の割合をみても、「正社員」（39.5%）より「正社員以外の労働者」（33.6%）の方が低い。

第3に、非正規雇用者のスキル形成不全という問題もある。労働政策研究・研修機構「平成21年度 日本人の就業実態に関する総合調査」（以下「総合調査」）によれば、現在勤めている企業・組織において「仕事の幅や知識・経験を広げる機会が多い」と回答する者の割合は、「正規雇用者」では54.9%であるのに対し、「非正規雇用者」では40.5%にとどまる<sup>4</sup>。「多様化調査」により「教育訓練・能力開発のあり方」に「満足」または「やや満足」と回答する者の割合をみても、「正社員」（26.4%）より「正社員以外の労働者」（15.3%）の方が低い。

他方で、正規雇用者の就業環境があらゆる点で好ましいかという点、必ずしもそうではない。第1に、少なくない正規雇用者が、長時間労働に従事している。「労働力調査」（2010年）によれば、「正規の職員・従業員」のうち28.9%が、1週間に49時間以上働いている。そのこともあってか、「多様化調査」により「労働時間・休日等の労働条件」に「満足」また

<sup>1</sup> 「1. 問題関心」を高橋が、「2. 調査設計」、「3. 調査概要」、「4. 調査結果の要約」を西村が執筆した。

<sup>2</sup> ここでは、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、「非正規雇用者」と総称している。

<sup>3</sup> 1985年と1995年は2月の値であるのに対し、2005年と2010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2010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>4</sup> 「当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した者を合算した。労働政策研究・研修機構編（2011）『平成21年度 日本人の就業実態に関する総合調査—第1分冊 本編—』労働政策研究・研修機構、より。



は「やや満足」と回答する者の割合をみても、「正社員以外の労働者」（54.6%）より「正社員」（45.9%）の方が低い。

第2に、長時間労働とも関連して、多くの正規雇用者が、仕事にともなう心身の疲れ、ストレスを感じている。「総合調査」により「身体の疲れ」、「仕事上の不安や悩み、ストレス」を「感じる」または「やや感じる」と回答する者の割合をみると、「非正規雇用者」ではそれぞれ70.0%、59.5%であるのに対し、「正規雇用者」ではそれぞれ80.0%、76.1%と高い<sup>5</sup>。

第3に、わが国の大企業の長期雇用システムのなかでは、正規雇用者に対し、しばし包括的で絶対的な性格を持つ人事権が行使されてきた<sup>6</sup>。具体的には、意に反する配置転換や勤務地変更を命じられた場合に、自らの意思で拒むことが難しい現実が少なからず存在したと推測される。

このように、非正規雇用者の多くが、雇用不安、低賃金、スキル形成不全といった問題に直面しているのに対し、正規雇用者の多くが、長時間労働、心身の疲れやストレスといった問題を抱え、また、配置転換や勤務地変更に応じる義務を負ってきた。

このような状況を踏まえ、2010年7月、厚生労働省「雇用政策研究会」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」とする雇用区分（「多様な正社員」）の導入を推進することにより、従来の非正規雇用者に対しては、配置転換や勤務地変更の負担をかけることなく、雇用の安定とキャリア・アップの機会を提供することができると提言している<sup>7</sup>。また、このような人事管理区分の導入は、従来の正規雇用者がワーク・ライフ・バランスを実現する上でも有効だと考えられる<sup>8</sup>。

ところで、職種や勤務地など働き方に限定のある正社員区分を導入している企業は、現状においても決して少なくない。労働政策研究・研修機構が2010年に実施した「多様な就業形態に関する実態調査」によれば、1000人以上規模の事業所のうち、26.0%に「職種限定正社員」が、22.1%に「勤務地限定正社員」が「いる」という。「多様な正社員」の導入を推進するに際しては、良かれ悪しかれ、すでにそのような正社員区分を導入している企業の事例から学ぶべきことがあるはずである。

そこで本研究では、職種や勤務地など働き方に限定のある正社員区分を導入している企業に対してヒアリング調査を実施し、業務内容、人事・賃金制度、雇用区分間の転換などに着

---

<sup>5</sup> 労働政策研究・研修機構編（2011）『平成21年度 日本人の就業実態に関する総合調査—第1分冊 本編—』労働政策研究・研修機構、より。

<sup>6</sup> 菅野和夫（2004）『新・雇用社会の法 [補訂版]』有斐閣、より。

<sup>7</sup> 雇用政策研究会（2010）「持続可能な活力ある社会を実現する経済・雇用システム（雇用政策研究会報告書）」（<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000000cguk.html>）。

<sup>8</sup> 同様の提言は、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>）、雇用のあり方に関する研究会（2009）『正規・非正規二元論を超えて—雇用問題の残された課題』リクルートワークス研究所、有期労働契約研究会（2010）「有期労働契約研究会報告書」（<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000000q2tz.html>）、濱口桂一郎（2011）『日本の雇用と労働法』日本経済新聞社、などにもみられる。さらに、このような背景のもと、2011年3月より、厚生労働省に『「多様な形態による正社員」に関する研究会』が設置された。

目して、それらの正社員の人事管理の現状と課題を明らかにすることとする<sup>9</sup>。

## 2. 調査設計

本調査では、研究手法として、ヒアリング調査の方法を採用している。理由は、働き方に限定のある正社員の人事管理の実態については、不明な部分が多いため、定型化された質問文によるアンケート調査よりも、対面方式のヒアリング調査の方が適していると考えたからである。

なお、ヒアリング調査に先駆けて、「多様な正社員」の導入をはやくから訴えている産業別組合、および、業務や勤務地に限定のある社員を活用している企業のOBに対して、予備的な情報収集を2011年7月に行った。

その上で、まず、JILPT（2010）「多様な就業形態に関する実態調査」において、追加ヒアリング調査の協力に応じると回答した事業所のうち、職種や勤務地に限定のある正社員がいると回答した事業所から対象を選定し、依頼状を送付した。その結果、給食サービスB社、および製造C社の2社より調査許可を得ることができた。次に、マスコミ報道、および研究者個人が参加した研究会から情報を収集し、対象となる正社員を活用していることが予想される企業に対して、調査依頼状を送付した。その結果、製造卸売A社、製造D社、大企業E社、運輸F社、金融G社の5社より調査許可を得ることができた。

以上の手続きを通して、本調査の対象企業が選定されている。なお、本調査では、できる限り幅広い産業から対象企業を選定するよう心掛けた。理由は、本研究の関心が、働き方に限定のある正社員の活用が、広く日本企業全体で生じている正規雇用者と非正規雇用者の働き方における「二極化」の解消への処方箋となり得るのか、という点にあったからである。

## 3. 調査概要

企業ヒアリングの調査概要は、**図表 1-1**の通りである。なお、本資料シリーズに調査結果を掲載するにあたっては、全て事前に原稿（第Ⅱ部各章）を調査協力者に送付し、内容確認および掲載許可を得ている。

また、人事管理の様相は、個別企業で様々であるという仮定の下、共通の質問項目は作らず、個別企業毎に異なる質問票で調査を行った。ただし、共通する項目として、雇用区分毎の人員状況、人事・賃金制度の概要、雇用区分間の転換の有無は、どの事例においても聞くこととし、複数事例を比較できるようにしている。

とはいえ、情報提供は調査対象企業の任意に委ねられているため、全ての企業において、同じ程度の深さで情報が収集できているわけではないことを付言しておく。

---

<sup>9</sup> 本資料シリーズのタイトルでは、雇用政策研究会の報告書に合わせ「多様な正社員」という用語を用いているが、第Ⅱ部のケースレコードのなかでは、「職種に限定がある」、「勤務地に限定がある」といった実態に合わせて、「限定正社員」という用語を用いている。

図表 1-1 調査概要

	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
給食サービス B 社	2011 年 8 月 30 日 14:00～15:30	取締役管理本部長 管理本部課長	高橋康二 西村 純
	2012 年 1 月 20 日 14:00～15:10	管理本部課長	高橋康二 西村 純
製造 C 社	2011 年 9 月 1 日 14:00～15:35	人材教育室人事グループ課長代理	高橋康二 西村 純
	2012 年 1 月 20 日 10:00～11:20	人材教育室人事グループ課長代理	高橋康二 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。

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。

## 4. 調査結果の要約<sup>10</sup>

### (1) 限定正社員が生まれる経緯（様々なケース）

一口に業務や勤務地に限定のある正社員と言っても、それが生まれる経緯は、各社各様である。ただ、細部の違いを捨象すれば、大きく三つのパターンが発見された。

#### ア 従来からあった慣行を制度化したケース

一つめは、従来から慣行としてあった働き方を制度化したことによって、限定正社員が生まれているケースである（製造 C 社、製造 D 社）。この場合、元々一つの雇用区分であったものを、複数の雇用区分に細分化するかたちで行われている。また、この場合、各正社員区分毎に会社が期待している役割が明確化されている。

#### イ 従来の雇用区分に新たな区分を追加したケース

二つめは、以前からある雇用区分を維持しつつ、新たな雇用区分を加えることで、限定正社員が生まれているケースである。さらに、このケースは、二つのパターンに分けることができる。第一は、単一企業内において、新たな雇用区分が追加される場合である（製造卸売 A 社、運輸 F 社、金融 G 社）。A 社では、元々職群という形で、業務や勤務地に限定のある正社員が存在していた。これに加えて、販売正社員と呼ばれる雇用区分を新規に設けたことで、新たな限定正社員が生まれている。F 社や G 社の場合は、社内のキャリア形成の選択肢を増やすために、業務や勤務地に限定のない正社員に比べて、何らかの限定のある正社員が誕生している。第二は、企業グループ内での採用戦略の変化によって、限定正社員が生まれている場合である（大企業 E 社）。E 社では、グループ企業での非正規社員の正社員登用、および新卒採用が開始されたことによって、業務や勤務地に限定のある正社員が生まれている。これら二つめのケースの場合、社員のキャリア形成が多様化、ならびに明確化されている（A 社、F 社、G 社）。また、その理由に違いはあるものの、中途採用を積極的に活用している事例も見受けられた（A 社、E 社、F 社）。

#### ウ 社内に限定のない正社員がいないケース

三つめは、正社員が、もともと限定正社員のみだったケースである（給食サービス B 社）。B 社では、業務の特性上、転居を伴う転勤が必ずしも必要とは言えず、そのため、正社員は全て限定正社員となっている<sup>11</sup>。

<sup>10</sup> ここでの要約は、あくまで執筆者が研究上の観点から作成したものである。よって、必ずしも調査対象者の認識と一致するとは限らない。

<sup>11</sup> B 社には「勤務地に限定のない正社員」がいないので、B 社における勤務地限定正社員の活用事例を本資料シリーズに収録することについて違和感を覚える読者もいるかもしれない。しかし、第Ⅱ部にて示されるように、B 社では正社員に転居をとまなう転勤がないため、地域の労働市場で採用された非正規雇用者を正社員に転換しやすいという結果がもたらされている。その意味で、B 社の地域限定正社員は、第Ⅰ部第 1 項で述べた「多様な正社員」としての役割を果たしていると考えられるため、本資料シリーズに収録することにした。

## (2) 限定正社員の賃金

上記のような経緯で生まれた限定正社員の賃金であるが、その限定性に応じて賃金水準に差が設けられることが多い。ただ、その方法は、様々である。事例の多くは、基本給の水準に差をつけていた。一つの例として、物価や生活水準に基づき都道府県をグルーピングし、基本給の賃金水準に差を設ける方法がある（A社、C社、E社）。また、その際に、企業内にいる限定のない正社員の賃金水準を100%としている場合（C社、E社）と、同一区分内の都市部で勤めている限定正社員を100%としている場合（A社）がある。他方で、そうしたグルーピングを行わずに、資格等級毎に限定性を賃金に反映する度合いを異ならせている事例もある（G社）。さらに、そうした差を設けない事例も存在する（F社）。このように、限定性の処遇への反映は、各社各様のものとなっている。また、事例ごとに賞与や退職金についても違いが見られた。こうした違いは、経営状況、労使関係等の個別企業に特有な事情によって生じている部分が大いと考えられる。よって、各社の状況に応じた賃金制度を作ることが望ましいと考えられ、そのためには、企業と従業員が対等に話し合える環境の整備を進めることが望まれる。

## (3) 非正規社員の登用先としての限定正社員

登用数の大小、登用方法に違いはあるものの、限定正社員は、非正規社員の登用先となっている。後述するパターンの違いによらず共通することとして、①登用の対象となる非正規社員の業務や勤務地は、登用後の限定正社員の業務や勤務地とほぼ同じとなっていること、②登用の対象となる非正規の雇用形態はフルタイムの非正規社員（契約社員等）が多いこと、③登用された直後の基本給の水準は現状維持のケースもあるが、賞与や退職金を加味し中長期的に見れば、給与は上がっていること等が挙げられる。

なお、その登用方法には、いくつかのパターンが見られた。一つは、ある一時点で対象となる非正規社員を一括して正社員に登用しているケースである。A社、D社、G社がこのパターンに該当する。ただ、この場合、その後、非正規社員から、限定正社員への登用は、積極的には行われない傾向が見られる。また、3社に共通することとして、当該業務に従事していた正社員の採用を一旦停止し、非正規社員の活用を進めてきた後に、正社員の採用を再開していることが挙げられる。

二つは、一定以上の規模で定期的な登用を毎年実施しているパターンである。B社、E社、F社がこれに該当する。これらの事例に共通するのは、社内の未来を担う基幹人材を育てていく上で、一定数以上の正社員を確保したい、という問題意識を持っていることである。また、E社やF社においては、定年を迎える社員の補充が喫緊の課題となっており、それへの対応として、新卒採用に加えて、非正規からの登用が行われている。

三つは、優秀な非正規社員を適宜登用するパターンである（C社）。この場合、それほど積極的に、登用が行われているわけではない。

したがって、今後の動向として、非正規からの登用ルートとして期待される限定正社員区分と、必ずしも十分に期待することができない限定正社員区分の二つが同時に存在していくことが予想される。このことから、確かに限定正社員は、非正規の登用先として機能しているが、だからと言って非正規雇用への支援が不要になるわけではないと言えよう。

#### (4) 個別事例から得られる論点

以下では、事例から得られた興味深い論点だと思われるものを数点挙げる。

##### ア モチベーション管理と雇用形態間の転換（製造卸売 A 社）

A 社は、販売チャンネルを卸売事業（百貨店、量販店等）と直営店事業（駅ビル等）に分け、チャンネルに応じて、活用する雇用形態を決定している。具体的には、卸売事業では販売正社員が、直営店事業では契約社員が、販売業務を担っている。ただ、現在、契約社員から販売正社員への登用は行われていない。A 社では、販売チャンネルに応じて活用する雇用形態が分かれているので、仮にもし契約社員を正社員に登用する場合、所属部門を変更する必要が生じることになる。このことは、直営店事業で働く社員に対して、自分達の所属している部門には優秀な販売員は必要ないというメッセージとして伝わり、彼らや彼女らのモチベーションを下げる危険性があることから、登用が行われていない。このように、社員全体のモチベーション管理の点から、契約社員の正社員登用が控えられている。

##### イ 個人の交渉力と雇用形態間の転換（給食サービス B 社）

B 社の契約社員は、勤続 5 年を過ぎると、本人が望めば正社員となることができる。ただ、必ずしも全ての契約社員が正社員化を望んでいるわけではなく、2 割程度は、契約社員のまま働くことを希望するという。特に、腕に自信のある調理師などは、正社員化を望まない傾向があるという。その理由として、契約社員だと、個別に交渉を行うことで、正社員よりも高い昇給を獲得することができる可能性があること、および、調理師の技能は他の企業でもいかせることが、関係していると考えられる。このように、調理師という技能の汎用性、およびそれに基づく強い交渉力が、腕のある調理師に、契約社員での雇用継続を希望させる要因となっていることが窺われる。

##### ウ 人材育成と正社員区分間の転換（製造 C 社）

C 社は、年間 10 件とそれほど多いわけではないが、正社員区分間の転換を実施している。勤務地や業務に限定のある Y 区分から限定のない X 区分への転換は、「期待役割の拡大」という観点から、会社も歓迎している面が窺える。逆に、X 区分から Y 区分への転換は、家族の介護や子供の教育等、差し迫った問題がある場合にのみ許可しており、会社の姿勢は、やや消極的だと言える。その理由は、基幹職として育成した人材が、簡単に異動のあるコース

から抜けられては困るという事情がある。このように、企業の人材育成との関係上、個人の事情で働き方を変えるためにコース間の転換を利用することは、難しいことが予想される。

#### **エ 限定のない正社員に対する育成方針の徹底・業務の明確化（製造 D 社）**

限定のある正社員が生まれることを通して、限定のない正社員の計画的な人材育成の徹底・業務の明確化が期待されているケースがある。例えば、D 社の正社員 A 区分にあたる大卒本社採用の社員は、将来の幹部候補生という位置づけとなっている。そのために、通常、全国の様々な場所を転勤し業務スキルを向上させているという。しかし、中には、全国転勤を積極的に行っていくはずの本社採用の社員が一つの地域に留まってしまったり、本来他の正社員が担うべき業務内容に留まっていることがあったという。雇用区分毎の育成方針を明確にするコース別人事制度の導入が、本来の育成方針に沿った人材育成の徹底、および彼らが本来担うべき業務の明確化に繋がることが期待されている。

#### **オ 組合の組織率と限定正社員（製造卸売 A 社、製造 D 社、大手 E 社）**

限定正社員の導入は組合の組織率の上昇に繋がる可能性がある。E 社の組合は、当初は限定のない正社員と比べて、処遇が抑えられている限定正社員の導入には反対であった。組合の理想は、正社員全員が同じ水準で処遇されることであった。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、限定正社員の導入に合意し、非正規社員の正社員化を進めている。A 社においても、正社員の処遇を下げることによって、多くの契約社員を限定正社員化している。このように、非正規の限定正社員化を進めることを通して組織率を上げる取り組みを、組合が行っている事例が見られた。

#### **カ コース別人事制度とキャリア選択の幅の広がり（運輸 F 社、金融 G 社）**

正社員の雇用区分が複数存在することにより、社員のキャリア選択の幅が広がっている。ただ、その広がり方に違いが見られた。F 社の場合、三つある正社員の雇用区分全てから、将来の幹部候補生を育成する動きが、つまり、正社員間のキャリア展開が統合される傾向が見られた。具体的には、現場実務の業務を担っているプロフェッショナル採用を対象にキャリアステップ制度を導入し、総合職だけではなく、その他の正社員区分からも将来の幹部候補生を積極的に育成しようとしている。一方、G 社では、金融自由化に伴い営業事務が行える業務が広がっていることを受けて、営業事務を専門に行う雇用区分が新たに設けられている。この場合、業務に限定のない正社員と、専門的なコースを歩む正社員の間で、キャリア展開が分化していくことが予想される。

この点から、非正規からの登用先となった限定正社員のキャリア展開には、専門性を緩め総合職的な働き方に近づいていく場合と、専門性を高め総合職的な働き方とは距離を置く場合の二つの方向があることが窺われる。

## 第Ⅱ部 調査結果



## 第1章 製造卸売A社

### 第1節 雇用区分の概要

まず、A社について簡単に触れておく。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。

#### 1. 人員状況

A社単体の正社員数は、4000名程度、契約社員は900名程度となっている<sup>1</sup>。図表2-1-1は、正社員と契約社員のうち、事業系、業務系、販売系の2011年時点の人数を示したものである<sup>2</sup>。総合職にあたる事業系は、40代と50代の人数が、20代と30代と比べると多くなっている。

事務一般職にあたる業務系は、20代で極端に人数が少なくなっている。これは、業務系の正社員採用を抑制しているためである。業務系では、正社員の他、契約社員と派遣社員を活用している。派遣社員は、300人程度いるという。

図表2-1-1 年齢別社員数（人数）

雇用形態	職群名称	性別	10代	20代	30代	40代	50代	総計
正社員	事業系（総合職）	男性		114	152	235	289	790
		女性		48	18	24	14	104
		計	0	162	170	259	303	894
	業務系（事務系一般職）	男性				1	4	5
		女性	1	14	99	158	74	346
		計	1	14	99	159	78	351
販売系（S職）	女性			153	354	146	653	
販売正社員	販売系	女性		661	707	473	232	2073
契約社員	業務系	男性		2	1		1	4
		女性	2	20	63	21	11	117
		合計	2	22	64	21	12	121
	販売系	女性		292	199	77	52	620

資料出所) A社提供資料より執筆者作成

<sup>1</sup> 社員数は、2011年時点のもので、A社単体での数である。M&A等を通して買収した会社等を含めたA社グループ全体では17000名程度となっている。

<sup>2</sup> 正社員には、事業系、業務系、販売系の他に、クリエイティブ系、技術・研究系、特務系といった職群がある。クリエイティブ系は正社員が110名程度、契約社員が20名程度、技術・研究系は正社員が70名程度、契約社員が30名程度、特務系は正社員が15名程度、契約社員が数名となっている。各職群の業務内容については、第2節で後述する。

販売系はやや複雑で、正社員として雇われている販売系（以下 S 職）と、販売正社員の二つがある。その理由は後述するとして、二つを合わせて 2700 人程度おり、A 社の正社員数の半数以上を占めている。なお、S 職に 20 代がないのは、2001 年以降、採用が行われていないからである。同一雇用形態に占める販売系の人数の多さは、契約社員にも当てはまり、契約社員約 900 名のうち、販売系が 620 人いる。

図表 2-1-1 が示すように、事業系は男性が多くを占めている一方で、販売系については全て女性となっている。ただ、事業系においても 20 代では、女性が若干多くなっている。

## 2. 雇用区分

A 社の現在の雇用区分であるが、まず、正社員として、正社員、販売正社員の二つが、非正規社員として契約社員、パート社員、派遣社員の三つがある。正社員は、さらに六つの職群に分かれている。

### (1) 正社員

正社員は、いわゆる総合職にあたる①事業系、一般職にあたる②業務系に加えて、デザイナーが所属する③クリエイティブ系、縫製技術等を開発する④技術・研究系、店舗での販売業務を担当する⑤S 職、役員の運転手などを務める⑥特務系に分かれている。

正社員の契約期間は、期間の定めのないものとなっており、本人が働き続ける意思がある限り、定年まで雇用は維持される。勤務地は、事業系のみが、全国転勤有の社員となっており、その他の正社員は、勤務地が限定されている。また、事業系以外の正社員は、業務も限定されている。

### (2) 販売正社員

この区分は、2008 年に新設された区分である。後述するように、販売員の正社員採用は、2001 年から 2008 年まで控えられていた。それを再開にするにあたり、新たに作られたのが、この区分である。販売正社員区分を作った際に、卸売事業の売り場にいる契約社員の販売員を、この区分に一括して正社員転換している。契約期間は、正社員と同様に、期間の定めのないものとなっている。

販売正社員の勤務地は限定されており、自宅から 1 時間 30 分以内で通勤できる範囲が、勤務地となっている。この範囲内であれば、人事異動によって勤務先が変更されることは、よくあることだという。

## 3. 正社員の採用

### (1) 事業系の採用方法

ここでは、総合職である事業系と販売系の採用について触れる。事業系は、本社において新卒を一括して採用している。学歴は、大卒である。

## (2) 販売員の採用方法

正社員の職群の一つである S 職（販売系）では、2001 年以降、採用は行われていない。販売系の正社員は、2008 年以降、販売正社員として採用されている。

販売正社員は、新卒一括採用と中途採用の二つの採用経路がある。採用は、新卒一括採用の場合、エリア毎に置かれた統轄部単位で行われている<sup>3</sup>。この場合、統轄部におかれている総務部が採用を担当している。中途の場合、統轄部の下にある部門である担当店単位で採用が行われている。この場合、総務部の下にある総務スタッフが採用を担当している。2008 年以降の新卒一括採用、および中途採用の推移をまとめたものが図表 2-1-2 である。

図表 2-1-2 販売正社員の採用方法別採用者数

	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年
新卒	84 人	100 人	42 人	35 人
中途	221 人	75 人	28 人	82 人

資料出所) A 社提供資料より執筆者作成

図表 2-1-2 から分かる通り、販売正社員の約 6 割は、中途採用となっている。加えて、図表には示していないが、1990 年以降の販売員の新卒と中途のおおよその比率は、新卒 3 割に対して中途が 7 割程度となっている。このことから、販売員の主要な人材調達方法は、中途採用だと言える。この点は、事業系とは異なっている点である。

A 社の採用経路は、地域における売り場の密集具合で分けられている。具体的には、東京、名古屋、大阪でのみ新卒一括採用が行われており、その他の地域では欠員が発生次第、随時募集が行われている。理由は、売り場が密集していない地域では、新卒一括採用では、余剰人員を抱え込むリスクが高いからである。

この点をもう少しクリアにするためには、店舗当たりの要員数の確定方法と新卒一括採用の際の採用数の確定について理解する必要がある。

### ア 要員数の決定

売り場の要員数は次のようにして決まっている。A 社では、売り場の予算額は、前年度の売り場の坪効率や環境変化等を考慮して毎年決められている<sup>4</sup>。一方で、販売員一人当たりが達成すべき予算額は、あらかじめ決められている。そのため、売り場面積当たりの予算額を、

<sup>3</sup> 大まかな組織については、第 4 節の 3 の図表 2-1-5 を参照されたい。

<sup>4</sup> 新規店舗の場合は、同じような売り場の実績を元に決定されているという。

一人当たりの達成すべき予算額で割れば、その売り場に必要な要員数が決定することになる。

上のような前提を基に、実際の要員数は、売り場における実際の予算達成額に基づいて変更されている。具体的には次のようになっている。今ここで、議論を単純化するために、ある同じ地域に、売り場面積が同規模の二つの百貨店 X と百貨店 Y があるとしよう。そして、売り場面積当たりの予算額を 8000 万円、一人当たりの達成すべき予算額を 2000 万円としよう。

この場合、百貨店 X、Y ともに、要員数は、4 人となる。ここで、どちらの百貨店とも予算の達成が 8000 万円弱であれば、次年度も要員数は 4 人のままとなる。しかしながら、予算の達成が 8000 万円から大きくかい離れた場合、以下のようにして要員数に変化が生じる。

例えば、百貨店 X では、予算を達成できず 6000 万円にとどまり、百貨店 Y では予算を大きく上回り 1 億円となったとしよう。この場合、百貨店 X の次年度の要員は、6000 万円 ÷ 2000 円で 3 人となる。他方で百貨店 Y では、1 億円 ÷ 2000 円で 5 人となる。つまり、百貨店 X では、余剰人員を 1 人抱え込むことになり、百貨店 Y では要員が一人足りなくなる。この結果、百貨店 X から百貨店 Y に販売員が一人移ることになる。このように、年々の予算達成額に応じて売り場に割り当てられる要員数は変化している。

ここで重要なことは、上のケースの場合、百貨店 Y という配置転換先があったので、A 社トータルとして余剰人員を抱え込むことにはなっていないが、もし、仮に百貨店 X のみしか地域になれば、余剰人員を 1 人抱え込むことになってしまうことである。

つまり、同一地域に多くの売り場があれば、配置の運用を上手く行えば、余剰人員を抱え込むことなく人材を活用していくことができる一方で、もし、地域に少数の売り場しかなければ、人材配置を柔軟に行うことができず、余剰人員を抱え込むことになるわけである。このことを念頭に置きつつ、次に新卒一括採用の採用数の決定について確認する。

## イ 新卒一括採用の採用数の確定

新卒一括採用の場合、その採用数は、退職者と平均離職率を考慮に入れて決定されている。このように、平均離職率から、欠員を予想しているので、採用数は見込みで決定されている。そのため、当該年度の実際の離職率が、平均よりも低ければ、余剰人員を抱えるリスクが生じ、逆に高ければ人員不足に陥るリスクが生じることになる。

余剰人員を抱え込むことを避けるためには、同じ地域に複数の売り場が集まっていることが必要だということを要員数の決定の箇所指摘したが、これと同じことが、新卒一括採用を行う場合もあてはまる。

例えば、離職率が予想したよりも低く、人材を採り過ぎてしまったとする。同一地域に複数の売り場が密集しているところでは、予算を達成し、次年度から必要な要員数を増やす必要のある売り場が複数出てくるのが良くあるという。A 社では、こうした売り場に新入社

員を回すことで、離職率が予想よりも低かったとしても、新入社員を余剰人員とすることを回避している。

したがって、同一地域内の売り場の数が多いほど、見込みで採った人員を余剰人員として抱えるリスクは、低減されることになる。逆に、売り場の数が少ない地域では、そうした配置の運用ができないので、余剰人員を抱え込むリスクが高くなる。こうした理由から、A社では、販売正社員の新卒一括採用は、狭いエリアに百貨店や量販店が密集している大阪、名古屋、東京の三大都市圏でのみ行われ、それ以外の地域では中途採用が行われている。

ただ、余剰人員の問題を生んでいる根本的な要因は、次の二点にあるという。一つは、販売員の勤務地が決まっており、エリアを超えた柔軟な配置転換ができないからであり、もう一つは、日本では正社員は、事実上解雇できないからである。

このように、A社では、即戦力の販売員を調達するためではなく、余剰人員を抱え込むリスクを回避するために、中途採用を主たる採用経路としている。

## ウ 販売員の技能育成

中途採用が、即戦力の販売員を採用するために行われているわけではないことは、A社の販売員の技能育成の方針からも良く分かる。A社では、基本的には中途採用者であっても未経験者と見なし、一から能力開発を行っている。販売業務は、扱う商品が異なれば、全く販売方法が変わるので、他社で販売員として経験がある者でも、即戦力として活用することは難しいそうである。

その結果、中途採用の場合、前職が非正規社員だった者もいれば、正社員だった者もいる。職業経験についても、全くない者から、他業種で販売業務を行っていた者までいる。また大学を出てすぐの者もいれば、しばらく経っている者もいる。学歴は、大卒、短大卒、専門学校卒が多いという。

## 4. 非正規社員

非正規社員は、契約社員、パート社員、派遣社員の三つの雇用形態がある。非正規社員についても正社員と同様に、職群毎の活用となっている。非正規社員の中で多くを占めているのは契約社員である。

契約社員は、事業系以外の全ての職群において活用されている。クリエイティブ系では、正社員とほぼ同数が、技術・研究系では正社員の1/3程度の契約社員がいる。販売系は620名いる。契約社員の雇用契約の期間は、原則1年契約となっている。中には、例外的に半年、3ヶ月の者もいるが、通常は1年契約となっている。

A社にはパート社員も一定数いるが、販売系に関しては、ほとんどいない。郊外にある売り場で、売り場あたりの予算額が、一人当たりに割り当てられる予算額よりも極端に低いと

ころで、稀に活用されているという。

ところで、販売系は、2008年まで契約社員の数が2000人を超えていたが、2008年に2200人を販売正社員として正社員転換した結果、現在の数となっている。

## 5. 販売正社員導入の経緯

### (1) 契約社員の活用の開始（90年代～01年）

A社では、90年代以降、中途入社社員については契約社員として採用することを開始した<sup>5</sup>。契約社員の採用を開始することになった背景として、大きく次の二点があげられる。まず、第一に、百貨店等の取引先の営業日数の増加、および営業時間が拡大したこと。次に、第二に、売り上げの伸びが鈍化していたことである。

取引先の営業日数の増加や営業時間の延長に対応するためには、人員を増員しなければならない一方で、そのコスト増分を補えるほど売り上げは伸びていなかった。そのため、中途採用については、正社員に比べるとコストの低い契約社員を活用することとした。しかしながら、当時は、新卒については、正社員として採用を続けており、全ての販売員を非正規化することまでは考えられていなかった。

### (2) 新卒の契約社員化（01年～08年）

こうした方針が、2001年に変更される。具体的には、正社員として販売員を採用することをやめ、新卒についても、契約社員として採用することとした。理由は、端的に言うと人件費削減のためであった。新卒を契約社員として採用する方針は、2008年に販売職正社員を作り、卸売事業で販売業務を行っていた契約社員2200人を一括転換するまで続くこととなる。

### (3) 販売正社員の 신설（08年～現在）

A社は2008年に、販売系の正社員採用を再開することを決定する。その際に、卸売事業の販売系にいた契約社員を正社員化している。その転換先として作られたのが販売正社員である。正社員採用を再開することを決定した会社側の主な要因は、三つあったという。

一つめは、人材調達が困難になっていたことである。2006年頃から、労働市場が売り手市場になっており、契約社員として募集を行っても、人材が集まらない状況となっていた。このように、契約社員では、必要とする要員数を確保することが困難になっていたことが、正社員採用の再開を促した一つめの要因である。

二つめは、扱っている商品の特性である。一般的に商品にはターゲットとする年齢層があり、販売員はその年齢層に近い方が良い。というのも、顧客と販売員の年齢が、あまりにも違うと、その販売員が売り場で浮いてしまい、顧客、販売員本人、会社にとって好ましくな

---

<sup>5</sup> それまでは、新卒、中途共に正社員として採用していた。

い状況をもたらしてしまうからである。そのため、販売員として活用することができる年齢には一定の制限がかかることになり、それが販売員を長期雇用する上でのネックとなる。

しかしながら、A社が扱っている商品は、10代後半から60代まで幅広い年齢層を対象としているので、人員の配置さえ上手く回すことができれば、若者向けの商品に特化しているアパレルブランド等に比べれば、販売員を長期的に自社で抱えるデメリットは少なかった。むしろ、幅広い年齢層をターゲットとした商品展開を行っているので、幅広い年齢層の販売員を確保しておく必要の方が大きかった。この点も、正社員採用を再開する一つの要因となっている。

三つめは、育成方針との関係である。契約社員の契約期間は一年なのだが、入社時点で、三年間の育成計画を作成し、それに沿って育成を行っていたという。このように、A社では、長期的なプランに基づいて育成が行われており、それならば、雇用契約も期間の定めのない方が良いのではないか、という考えが社内で広がっていた。こうした育成方針と雇用契約期間の齟齬の解消が、正社員採用の再開を促した三つめの要因である。

以上の要因により、正社員採用が再開されることになった。ただ、その際に、従来のS職として採用を再開するのではなく、販売正社員という新たな雇用区分を作り、そこで採用することにした。理由は、現状の経営環境の下ではS職の採用を再開するのはコストの面から厳しいため、継続して採用することができるような労働条件の正社員を作る必要があったからである。

#### (4) 原資の捻出

ところで、契約社員を販売正社員にするにあたり、一人当たり約2万円程度の、全体として4400万円程度のコストアップとなっている。では、正社員化によって生じる人件費の上昇分を、A社はどのようにして、賄ったのか。A社では、販売系のS職の賃金を下げることによって、原資を捻出した。具体的には、賃金制度に役割給を導入することを通して行われた。

A社では販売正社員導入に先駆けて賃金制度改革が行われている。その中で、S職の基本給を、基本給部分と役割給部分の二つに分け、役割を担っている販売員については月例給与が上がる一方で、役割を担っていない販売員については月例給与が下がる仕組みに変更した。例えば、改革前の基本給を30万円とすると、改革後の基本給は27万円とした上で、そのかわりに5万円分の役割給を新たに導入し、役割を担っている販売員の給与は32万に、担っていない販売員の給与は、27万円になるような形に変更した。

役割給の支払い対象となる販売員は、S職600名強のうち15%程度だったので、残りの85%近くは月例給与が下がることとなった。この減少分で生まれる原資を基に、契約社員の正社員化に伴うコストを賄ったのだという。

## (5) 組合の対応

もちろん組合としては、S職の処遇を下げることは本意ではなかったが、当時いた販売員約3000名のうち、600名強のS職の処遇を守るのか、それとも、2000名以上いる契約社員を正社員化し、より良い労働条件の下で働いてもらうのか。どちらが、組合にとってなすべきことなのか。どちらか一つを選択しなければならない中で、組合は、S職の処遇を下げることで、契約社員を正社員化する道を選んだのであった。

「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。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」。

また、そうした道義的な面に加えて、未組織の契約社員が増えることで、低下し続けていた組織率を向上させるために、合意した面もあったという。

## 第2節 正社員の業務

雇用区分の箇所を確認したように、正社員の事業系以外の職群、および販売正社員は勤務地に限定のある正社員である。以下でこれらの限定正社員の担っている業務を確認する。比較のため、勤務地に限定のない事業系の業務について簡単に挙げた後、販売系と、それ以外の職群の業務について述べる。

### 1. 事業系の業務

まず、勤務地に限定のない総合職に当たる事業系の業務に就いて簡単に確認しておく。事業系は、得意先営業、人事、総務、工場管理、商品企画等、様々な業務を担っている。

### 2. 販売系の業務

#### (1) S職と販売正社員の業務

販売系の業務は、商品の店頭販売に限定されている。店頭販売と言っても、在庫管理や商品の発注業務も行っている。さらに、販売員の人材育成も、販売系の社員が行っている。これらの業務を行っているのは、販売正社員と、正社員の中の一つの職群であるS職のみである。その他の職群の正社員が、こうした業務を行うことはない。



## (2) 販売系の正社員と契約社員

ところで、販売系には、S職、販売正社員の他に、契約社員もいるが、契約社員と正社員で行っている業務に違いはない。業務に違いはないが、販売チャンネルで、活用する雇用形態が分けられている。S職と販売正社員は、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、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るためである。そのため、取引先と各店舗との契約期間は、半年と短く設定されており、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。こうした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。

「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）」。

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。

## 3. その他の職群

業務系は事務一般職関連の業務を、クリエイティブ系は商品デザインの開発を、技術・研究系は縫製技術等の開発を、特務系は役員の運転手などの業務をそれぞれ行っている。

## 4. 業務の重なり

業務は、職群毎に明確に分かれており、原則として職群間で重なることはない。例えば同じ販売課の中に事業系と販売系の社員がいるが、事業系は得意先営業、販売系は店頭での接客、といった具合で業務は分かれている。ただ、複数の店舗の売り場を担当し、商品の手配等を行うセールスという業務は、事業系と販売系の二つ職群の社員が行っている場合がある。とはいうものの、基本的には、セールスと呼ばれている業務は、事業系の社員が担っている。

## 第3節 販売正社員の人事・賃金制度

以上で確認してきたように A 社には勤務地、および業務に限定のある正社員がいる。以下では複数いる限定のある正社員のうち、2008 年に新たに導入された雇用区分である販売正社員の人事・賃金制度を中心に、限定正社員の人事・賃金制度について述べる。

## 1. 販売正社員の資格等級制度

まず、資格等級制度について確認する。販売正社員の等級は、W1 から W4 までの 4 等級からなっている。それぞれの等級には求められる働きぶりが定められており、例えば、W1 なら基礎固めの段階として「接客等の基本動作やスキル・知識を習得し、販売員として顧客満足と売り上げの拡大に貢献」することが求められている。

上の等級に昇級するためには、試験に合格する必要がある。また、A 社には、販売員の技能を認定する社内資格があり、この社内資格を取ることが、試験の受験要件の一つとなっている。W1 から W2 へは、通常入社後 2 年から 3 年ほどで昇級していく。

その後、W2 から W3 へ上がるためには、試験に合格することはもちろんのこと、実際の業務で何かしらの役割を担っていなければならない。3 等級への昇級は、最短で入社から 6 年目だという。W3 から W4 は、課長任用と共に昇級し、課長から外れると W3 に降級する<sup>6</sup>。人事としては、販売員全体の 15% 程度を役割任用者としていきたいという。

ところで、W3 は、原則として、役割を担っていなければならないが、W3 の中には、役割を担っていない者もいる。例えば、後述する役割給の箇所にあるリーダーは、3 人以上の販売員を抱える売り場において存在する役割とされている。そのため、売り場予算の縮小等の理由で、売り場の販売員が 2 人になると、リーダーだった販売員は、リーダーの役割から外れることになる。

ただ、そうした社員は、3 年間は、W3 に据え置かれることになっている。その 3 年の間に、新たな役割に就くことができれば、W3 に留まることができるようになっている。こうした期間を置いているのは、役割から外れた理由が、本人の能力によるものなのか、本人以外の要因によるものなのか判断しづらいケースがあるからである。例えば売り場予算の縮小は、経済状況や他社との立地関係等、本人の能力以外の要因によっても起こるものであり、そうした本人以外の要因で起きたことを理由に、即座に降級させることは、好ましくないという判断から、3 年間は、役割を担っていなくても、W3 に据え置かれることになっている。

## 2. 販売正社員の賃金制度

次に、賃金制度について見ていこう。賃金は、①基本給（基礎給・地域給）、②役割給、③手当、④賞与からなっている。

---

<sup>6</sup> 各等級毎の人数は、W1 が 400 人程度、W2 が 1400 人強、W3 が 200 人程度となっている。今のところ W4 はいない。

## ①基本給

基本給は、地域毎にその額が異なっている。それぞれの県の最低賃金や家賃相場等を参考に、全国をA地区（東京、神奈川、千葉、埼玉）からF地区（沖縄）までの六つに分け、地域毎に賃金額を設定している。一番高い地区と一番低い地区の賃金差は、4万円程度となっている。基本給は賞与にも影響するので年収ベースで行くと50万円程度異なるという。

ところで、このような賃金制度だと、異なるエリア間の異動となった場合、適用される賃金水準が変わる可能性がある。事実、埼玉勤務の社員が、異なるエリア賃金が適用されている群馬の百貨店に異動する、京都勤務の社員が、異なるエリア賃金が適用されている滋賀の百貨店に異動する等のことは、良くある話だという。この場合、自宅、もしくは新たな勤務地のうち、賃金水準の高いエリア賃金を適用することになっている。

基本給は、等級毎にレンジが定められており、その中は号俸で分けられている。例えば、W1の場合、1から42号俸までである。昇給は、評価に応じて決められている昇号数に応じて行われる。評価は、A+、A、B+、B、Cの5段階によって行われている。同じ等級でも、下の号にいればいるほど、評価に応じて上がる号数は多くなり、上の号に行けばいくほど少なくなる。また、上の号に行けば、評価によっては降号となる場合がある。レンジの上限に達した場合、昇給は行われず、評価に応じて現状維持か、もしくは降給となる。

各等級には、ミッドポイントと呼ばれるB+評価では昇給しなくなる号数が設定されている。販売員の基本給は、このミッドポイント付近に集まるように設計されている。年ベースで見ると、W1のミッドポイントで約280万、上限が300万程度となっている。W3になると、上限は450万程度となる。

## ②役割給

図表 2-1-3 役割給表

役割呼称	役割給	備考
グループリーダー	〇〇円	担当部門のリーダーや得意先の指導を行う
リーダー（Sクラス）	△△円	大規模売り場の店舗に定着し、売り場の前売り予算に責任を持つとともにメンバーの指導育成を行う
リーダー（Aクラス）	□□円	中規模売り場の店舗に定着し・・・
リーダー（Bクラス）	××円	小規模売り場の店舗に定着し・・・
⋮		
インストラクター	〇〇円	販売・商品教育等の企画、実施を行う
⋮		
セールス	□〇円	独立した販売予算を有し、セールス活動を行う

資料出所) A社提供資料より執筆者作成

役割給とは、各業務の役割の重みに応じて金額が決められている給与項目である。全部で12の役割があり、各役割はその重みに応じて序列が付けられている。例えばセールスの役割は、リーダー（Sクラス）とリーダー（Aクラス）の間となっている。金額は、役割の序列に応じて定められている（図表 2-1-3）<sup>7</sup>。

### ③手当

対象者に対して子女手当や特別手当が支払われている。

### ④賞与

賞与は、基本給と役割給を併せた基準賃金に労使協定月数と評価別支給指数をかけて算出される。評価別支給指数は、賞与評価に応じて支給指数が、0.8 から 1.3 の間で定められており、その指数に基づいて、同一等級で同一役割を担っている個人においても、賞与に差がつくようになっている。

## 3. 事業系と販売正社員の人事・賃金制度の相違点

A社の正社員における人事・賃金制度は、2008年に改定され、現在にいたっている。役割に基づいた公正な処遇を行うという方針の下、改革が行われたという。全ての正社員区分でこの方針は、共通している。ただ、正社員の事業系と販売正社員では、等級制度や賃金制度が異なっている。

事業系では、一般社員層は2等級から成っている。管理職層は、課長代理、課長、部長、役員<sup>8</sup>の4等級となっている。一方で、販売正社員は、一般社員層は3等級（W1からW3）、管理職層の等級は1つ（W4）となっている。

また、販売正社員には一般社員層にも役割給が適用されているが、事業系は、課長以上から役割給が適用されている。以上の制度上の違いに加えて、事業系と販売正社員では賃金テーブルも異なっている。

## 4. S職（正社員の販売系）と販売正社員の人事・賃金制度の相違点

### (1) 等級数の違い

次に、同じ販売系でも、S職と販売正社員では異なっている点がある。まず、S職と販売正社員では、等級数が異なっている。S職の等級はS1、S2、S3の三つとなっている<sup>8</sup>。これは、S職としては10年以上、正社員採用を行っていないので、販売正社員のW1に該当する社員がいないためである。販売正社員とS職の等級の対応は、図表 2-1-4 のようになって

<sup>7</sup> 金額はおおむね2万円から6万円の間で設定されているという。

<sup>8</sup> S職の等級名は便宜的なものであり、社内の名称とは異なる。

いる。

図表 2-1-4 販売正社員と S 職の資格等級

販売正社員		S 職
W 4	.....	S 3
W 3	.....	S 2
W 2	.....	S 1
W 1		

資料出所) A 社提供資料、および聞き取りより執筆者作成

ただ、S 職に W1 に相当する等級がないということは、会社として、今後販売員を S 職としては採用する予定はないこと意味している。したがって、S 職は、A 社からいづれなくなる雇用区分であることが分かる。

## (2) 賃金制度の違い

賃金制度も①基本給、②賞与、③退職金の三つで異なっている。

### ①基本給

まず、基本給の額については、販売正社員の方が若干高く設定されている。これは、契約社員を卸売事業で活用していた時代に、人材を集めるために契約社員の賃金を高めに設定して募集をかけていたため、契約社員の賃金水準を踏襲した販売正社員の基本給が高めに設定されていることによる。

ただ、地域区分が、S 職は三つで、販売正社員は六つとなっている。地域差も S 職の場合、最も高いところと最も低いところが 6000 円程度というものとなっている一方で、販売正社員は、地域間でより差のつくものとなっている。

### ②賞与

賞与は、S 職の方が高くなっている。S 職の場合、加算月数は、事業系の正社員と同じ水準であり、平均すると 4 ヶ月～6 ヶ月程度となっている一方で、販売正社員は 2 ヶ月程度となっている。

### ③退職金

退職金についても、S 職では支払われるが、販売正社員には、退職金制度は現在のところ

導入されていない。

以上のような違いの結果、単年度ベース、および生涯稼得賃金の双方において S 職の方が販売正社員よりも高くなっている。しかし、人事・賃金制度改定時に S 職の給与は下がっており、そのため、制度改訂前の S 職と契約社員の間にあった給与差と比べれば、現在の S 職と販売正社員の給与の差は、縮まっている。

#### 第 4 節 雇用区分間の転換

A 社では、雇用区分間の転換は 2008 年に行われた販売系の契約社員の一括販売正社員化のみである。それ以降、正社員間、および、非正規と正社員の間の双方において、雇用区分間の転換は行われていない。まず、一括転換時に、契約社員が資格等級の何処に格付けされたのかを確認した後、現在雇用区分間の転換が行われていない理由を確認する。

##### 1. 正社員化後の格付け先

卸売事業でも契約社員を活用していた時に、4 等級からなる等級制度を作っていたので、契約社員時の等級を、そのまま移行するかたちで、格付けを行っている。基本給の水準は、契約社員時の水準が維持されている。ただ、契約社員時は、役割を担っていない者も、W3 に相当する 3 等級になることができたが、販売正社員化に伴い、役割を担っていない者は、移行時の措置としては W3 としたが、今後も役割を担わないようであれば、W2 に降級するような運用を行っていくつもりだという。

##### 2. 正社員間で雇用区分間転換が行われない理由（育成される技能の違い）

転換が行われないのは、入社後、育成される技能が、事業系と販売系では、大きく異なっていることによる部分が多いという。店頭で一人一人の顧客を相手にする販売業務と、法人や個人事業主に得意先営業を行う事業系では、求められる技能が異なり、ゆえに入社後の育成方法も異なっている。こうした育成される技能の違いから、区分間の転換を行うことは難しいという。

##### 3. 非正規からの登用を行わない理由（社員のモチベーションを下げる可能性がある）

販売系の業務は、正社員だけでなく、契約社員によっても行われている。では、優秀な契約社員を販売正社員に登用するという考えはないのだろうか。まず、直営店部門では、第 2 節 2 の (2) で指摘したように、扱う商品のターゲット年齢、取引先との契約期間等の理由から販売正社員の活用が控えられている。そのため、直営店部門内で契約社員の販売正社員への登用を実施することはできない。

では、直営店部門にいる契約社員を他の部門で活用されている販売正社員に登用するとい

う考えはないのだろうか。A社には契約社員と販売正社員が混在している売り場はなく、契約社員は直営店部門において、販売正社員はその他の部門でそれぞれ活用されている。この分け方は、今後も変更する予定はないという。

このように活用部門が分かれているため、仮に契約社員を販売正社員に登用したとすると、登用された社員の活用部門を変更しなければならなくなる。このことは、契約社員から正社員へ登用されるような優秀な社員は、直営店部門から他の部門に移ることを意味することになる。

もし、そうしたことを行えば、直営店部門で働く社員に対して、自分達の所属している部門には優秀な販売員は必要ないというメッセージとして伝わることになってしまい、その結果、直営店部門で働く社員のモチベーションを低下させる危険性がある。これは、単に契約社員の販売員のモチベーションを下げるだけでなく、直営店部門にいる事業系の社員のモチベーションも下げる恐れがあるため、契約社員から販売正社員への登用を行う予定はないという。

#### 4. キャリアと雇用区分

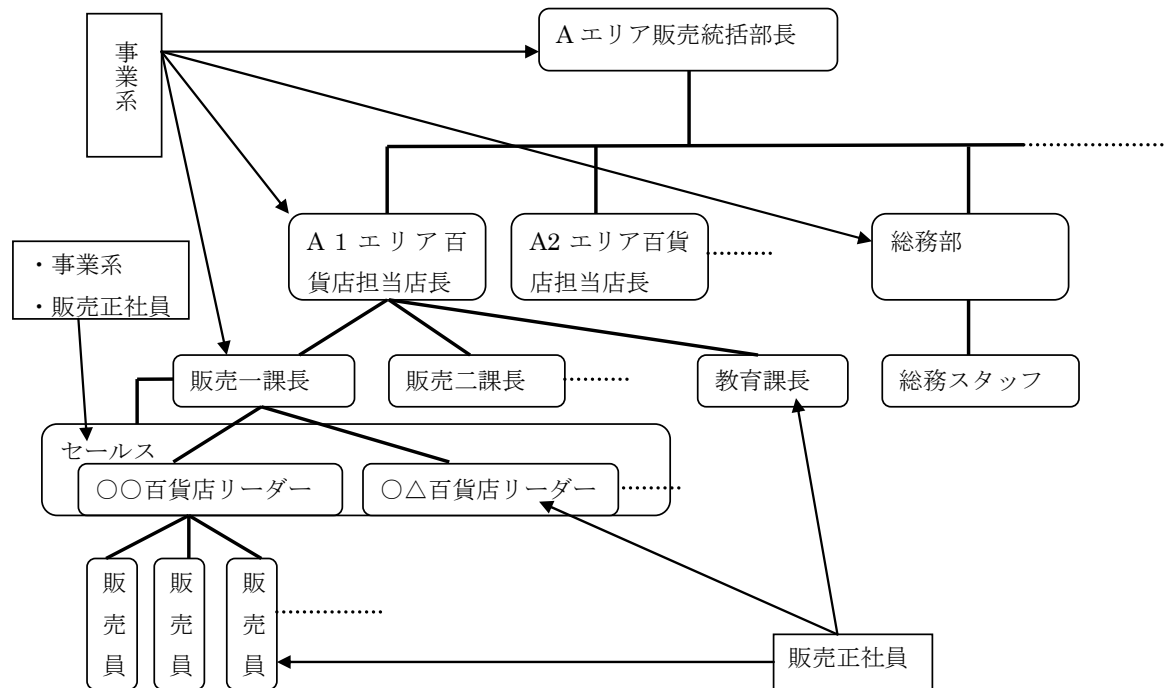
次に、正社員、非正規社員それぞれの雇用区分間での転換がないA社では、各区分の業務の棲み分け、およびキャリアはどうなっているのでしょうか。A社の一つのエリアの販売部門を取り上げ、確認する。

販売部門の組織は大まかに示すと**図表 2-1-5**のようになる。まず、東日本や西日本といった大きな単位で販売統括部が置かれている。そして、その下に、販売チャンネル毎に担当店と呼ばれる部門が置かれている。例えば百貨店なら百貨店、専門店なら専門店といった具合に、担当店が置かれている。その下に、一課、二課と呼ばれる課がある。通常、五課までである。全国で課は50から60程度あるという。一つの課に、20名、多い時は100名程度の販売員がいる。

その課の下に、一つの百貨店を担当するリーダーがいる。リーダーは一つの百貨店の売りに責任を持っている。リーダーの下に店頭で接客販売を行う販売員がいる。その他に、複数の売り場を担当し、商品の手配や販促物の手配を行っているセールスがいる。

このような組織の下、販売正社員はどのポストを担うことが求められているのか。事業系の正社員と販売正社員が担っている、もしくは担うことが求められているポストや業務を示したのが、**図表 2-1-5**にある矢印である。販売正社員が就く最も高いポストは、通常、店のリーダーである。その上の一課長や二課長は、主に総合職である事業系のポストである。

図表 2-1-5 ポストと雇用区分の関係



資料出所) 聞き取りより執筆者作成

販売正社員の資格等級は、課長以上にまで伸びているが、一課長や二課長といったポストに就くことは、基本的には考えられていない。販売正社員が担うことが求められている課長ポストは、教育課の課長である。教育課とは、販売員の育成を担当する課で、役割で言うとインストラクターやチーフインストラクターにあたる。事業系は、教育課長のポストには就かない。

このように、販売正社員がなることが想定されている管理職ポストは、販売正社員のみで埋められているポストであり、事業系が就くポストに販売正社員が就くことは、想定されていない。図表 2-1-5 にあるセールスという業務で重なりがあるが、セールスは事業系にとってはキャリアの初期に行う業務であり、管理職ポストというわけではない。

さらに、事業系の社員は、セールスから一課長や二課長を目指すというキャリアステップになっている一方で、販売正社員の場合、セールスから、一課長や二課長にキャリアアップしていくことが求められているわけではない。

もちろん、キャリアに上限を設定しているわけではなく、販売正社員であっても実力さえあれば、一課長や二課長等のポストに昇進することは可能である。非常に優秀な販売員が、突然出てきた場合、一課長や二課長のポストに就かせることはもちろん今後あり得ることである<sup>9</sup>。ただ、人事として計画的に育成していくことは考えていないという。

<sup>9</sup> 現在、60 程度ある販売部門の課長ポストうち、一つを販売員が担っているという。



以上のことから分かるように、A社では、同一の管理職ポストをめぐり、事業系と販売正社員が、昇進競争するというような構造にはなっていない。

## 第5節 その他

### 1. 正社員である以上、雇用は守る

担当する売り場が閉鎖されると、販売正社員の雇用はどうなるのか。この場合、原則として、雇用を維持する方向で対策が取られる。

具体的には、まず、自宅から1時間30分以内にある同一チャンネルの売り場で要員の空きがないか調べられる。そこであれば、その店舗に配置転換される。これは、**図表 2-1-5** 言う一課長等の販売課長が行う。次に、そうした売り場がなければ、異なる販売チャンネルで配置転換先がないかが、調べられる。これは、エリア販売統括の総務レベルで行われる。ここでは、自宅から1時間30分以上かかる売り場も含めて探される。配置転換先が見つかった場合、本人に確認し、本人の合意が取れば、その売り場に配置転換される。

それでも見つからなかった場合、全国で見た場合に、どこか人員補充する必要がある売り場がないか調べられる。これは、本社人事部が行う。そこで、要員の空きが見つかった場合、本人の合意を取った上で、配置転換される。なお、本人が、会社の申し出を拒否すれば、雇用契約を解消することになる。

### 2. 役割給導入に伴うポストの明示化と販売員のキャリア

役割給によって、処遇とポストが結びつくことで、販売員が将来なることができるポストが明確化されている。もちろん、役割給導入以前から、会社は、販売員が担う業務について、その役割に応じて重みをつけ、ある程度序列化していた。そして、重い役割を担っている販売員には、人事考課で報いていたという。ただ、そうした会社の考えている役割の重みは、社員に直接伝わっているわけではなかった。この点が、役割給の導入に伴い販売員に広く知られる形となった。

そして、このことによって、販売員は入社時点で、自身ができることができるポスト、およびそのポストの序列を知ることができるようになった。

このことは、販売員にとって、キャリアの初期段階から、自分が進みたいキャリアを念頭におきつつ働けることを可能にする。一方で育成する立場の会社側としても、社員がどのようなキャリアステップを考えているのかを、早い段階で知ることができ、それに沿った育成を行うことが可能となる。

「年に1回自己申告がありまして、販売員が、今どういう仕事をして、将来どういう仕事をしたいかみたいなことを、部門長、課長と、面談するような仕組みをとっています。その中で、彼女たち

に記述させる自己申告書には、いろいろ役割がある中で将来進みたい方向があるのか、ないのか。あるとしたらどれ（どの役割なのか・・・執筆者）なのかを、書かせるようにしています」。

このように、役割給の導入は、販売員個人に対して、自らのキャリアステップをより明確に思い描かせ、それに向かって日々頑張っていくことを促している。

### 3. 販売正社員の処遇と組合

契約社員をS職のような処遇水準で正社員化することが困難なことは、組合も承知していた。そこで、組合は、A社の置かれている経営環境、収益状況見合った条件の正社員区分、すなわち、販売正社員区分を作ることで、まず、正社員化を進めることを選択した。このように、労使の間で、A社の経営状況に沿った形で、販売正社員の労働条件が決められている。

### 4. 正社員化と離職率

新卒および中途共に契約社員として活用していた時の販売員の離職率は、13%から15%であった。それが、販売正社員を導入して以降、販売員の離職率は7%まで落ちている。ただ、これは正社員化によって定着率が上がったことによって生じているのか、それともリーマンショック以降の労働市場の変化によって生じているのかは、分からないという。

## 第2章 給食サービスB社

### 第1節 雇用区分の概要

B社は、関東地方を中心に集団給食サービスを提供している、正社員100名規模の会社である<sup>1</sup>。具体的には、民間企業の社員食堂や寮、学校（小学校、中学校、高等学校）、保育園、ゴルフ場のレストランなどで、クライアントの設備を借りて、業務請負の形で給食サービスを提供している<sup>2</sup>。現在のクライアントは100件強であるが、最近では学校給食サービスに力を入れており、60件ほどを占めるようになっている。

本章では、B社における勤務地限定正社員の人事管理の現状と課題について説明する。はじめに、第1節では、B社の雇用区分の概要を示す。

#### 1. 雇用区分

B社には、正社員、契約社員、嘱託、パート、アルバイトの雇用区分がある（図表2-2-1）。このうち、正社員、契約社員、嘱託は「社員」と呼ばれており、基本的に同一の就業規則が適用されている。他方、パートとアルバイトについては、別の就業規則がある。

正社員は、期間の定めのない雇用契約を結び、フルタイム（1日8時間）で働いている。契約社員は、1年間の雇用契約のもと、フルタイムで働いている。ただし、原則として契約を更新することにしており、これまでに雇止めをしたことはない。嘱託は、定年延長者のための雇用区分であり、65歳までの雇用となっている。労働時間は、正社員、契約社員と同様に、1日8時間である。パートは、6ヶ月の雇用契約のもと、8時間より短い所定労働時間で働いている<sup>3</sup>。アルバイトは、随時契約を結び、8時間より短い労働時間で働いている。

図表2-2-1 B社の雇用区分

	正社員	契約社員	嘱託	パート	アルバイト
契約期間	定めなし	1年	65歳まで	6ヶ月	随時 (個別に決定)
労働時間	フルタイム (1日8時間)	フルタイム (1日8時間)	フルタイム (1日8時間)	パートタイム (個別に決定)	パートタイム (個別に決定)
備考	—	—	定年延長者 の雇用区分	—	—

資料出所) 聞き取りより執筆者作成

ところで、B社の正社員はすべて、転居をとまなう転勤をしない、いわゆる勤務地限定正社員である。具体的には、通勤時間が2時間以内の範囲での異動はあるが、それよりも遠い地域の事業所への異動はない。B社では、古くからこの仕組みを導入しており、必ずしも明

<sup>1</sup> B社の事業所は、関東地方各地にあり、最も遠い事業所間では、片道3時間ほどの距離がある。

<sup>2</sup> これに対し、直営の食堂は運営していない。

<sup>3</sup> 実態としては、4時間から6時間ぐらいが多い。

確な理由があつて「勤務地限定」にしたというわけではない。強いて言うならば、わざわざ転居費用、住居費用などを会社が負担してまで転居をとまなう転勤をさせる必要はない、という考えが背景にあるという<sup>4</sup>。そして、異動範囲に関するこのルールは、契約社員に対しても同様に適用されている。

## 2. 人員構成

B社の雇用区分別・男女別の人員構成は、**図表 2-2-2**の通りである。ここから、正社員が100名程度であるのに対し、契約社員が137名、パートが448名と多く、かれらの存在なしでは業務が運営できないことが読み取れる。また、正社員よりも、契約社員、パート、アルバイトの方が年齢層が高いという特徴もある。この点に関しては、近年正社員の新卒採用を拡大していること、調理の経験が豊富な中高年女性が契約社員、パート、アルバイトの主要な供給源となっていることなどが関係している。

**図表 2-2-2 雇用区分別・男女別の人員構成（数字は人数。カッコ内数字は平均年齢）**

	正社員	契約社員	嘱託	パート	アルバイト
男性	36 (41.8)	57 (44.2)	16 (—)	26 (61.3)	8 (49.9)
女性	67 (34.7)	80 (48.2)	11 (—)	448 (48.4)	22 (56.1)
合計	103	137	27	448	30

資料出所) B社提供資料より執筆者作成

注：人数の集計時期と、平均年齢の計算時期は、必ずしも一致しない。

## 3. 採用方法

それでは、B社ではこれらの従業員をどのように採用しているのか。まず、正社員は新卒採用のみであり、中途採用は行っていない。採用対象は、専門学校、短期大学卒業者が中心であるが、最近では四年制大学卒業者も採用している。採用数は毎年10名程度である。これに対し、契約社員は中途採用のみであり、新卒採用は行っていない。調理師、栄養士の資格を持った者が主な対象で、2010年度の採用数は36名である。パート、アルバイトについては、ハローワーク、新聞広告、ホームページなどを利用して採用している。採用対象は特に定めておらず、採用数は毎年150～160名程度である<sup>5</sup>。

ところで、B社では、2000年頃から正社員採用を止め、2～3年前までは基本的に正社員採用を行っておらず、新卒者も契約社員として採用していた。しかし、これから会社を担っていく基幹的な人材を育成したいという考え方や、正社員である方が学生やその保護者、学校にとって安心感があり、優秀な人材が多く集まるといった理由から、2009年から新卒者の

<sup>4</sup> このような仕組みであるため、たとえば、栃木県の食堂で欠員が生じた時には、近隣の埼玉県の社員を異動させるなどして対応している。その際に、わざわざ神奈川県を転居させてまで異動させる必要はないということである。

<sup>5</sup> 在籍数が500名弱であるのに対し、毎年150～160名を採用しているということから分かるように、パート、アルバイトについては離職率が高いという問題を抱えている。

正社員採用を復活させた次第である。

## 第2節 限定正社員の業務

第1節にて述べたように、そもそもB社の正社員は、全員が地域限定正社員である。これに対し、B社では、10～15年ほど前から契約社員の採用を拡大してきた。その背景として、いわゆる福利厚生費削減により民間企業の社員食堂や寮の閉鎖が相次ぐなかで<sup>6</sup>、15年ほど前から学校給食の事業を拡大してきたことがあげられる。具体的には、公立学校の給食サービスを受注するためには、毎年競争入札に参加しなければならない、次年度も同じ学校で仕事ができるか見通しがつかないため、1年契約の契約社員を活用し始めたのである<sup>7</sup>。そのほか、給食サービスという事業の性格上、どうしても昼時に業務が集中するため、契約社員を活用するよりも前から、パート・アルバイトを活用している。

このような状況であるため、以下では、主として正社員（地域限定正社員）、契約社員、パート・アルバイトの業務を比較することとする。

まず、正社員は、管理部門スタッフ、調理師、栄養士として働いている。契約社員も同様に、管理部門スタッフ、調理師、栄養士として働いている。これに対し、パート・アルバイトは、仕込み、盛り付け、配膳、食器洗浄などの調理補助に携わっている。

そこで問題となるのは正社員と契約社員の実際の担当業務、業務分担であるが、この点に関しても、まったく違いはないという。また、役職の就き方も同じである。たとえば、契約社員で現場リーダーや管理職になる者もいる。さらに、正社員と契約社員とでは、残業の頻度にも違いはない<sup>9</sup>。

なお、正社員や契約社員が、パート・アルバイトが担当している調理補助の業務にまったく携わらないというわけではない。パート・アルバイトの人数が足りない時、休みを取っている時などは、正社員や契約社員がそれらの業務を手伝うこともある。

## 第3節 限定正社員の人事・賃金制度

第2節と同様に、本節でも、正社員（地域限定正社員）と契約社員、パート・アルバイトの人事・賃金制度を比較することとする。ただし、B社には、人事制度と呼ぶべきものがない。また、賃金テーブルのようなものもない。あるのは、昇給の仕組みだけである。そこで以下、正社員、契約社員、パート・アルバイトの昇給の仕組みを説明する。

---

<sup>6</sup> 具体的には、10年前には50件ほどあった社員食堂の仕事が、現在では20件ほどに減っている。

<sup>7</sup> ちなみに、競争入札の結果、仕事が継続受注できなかった場合には、成約業者に契約社員の雇用を引き継いでもらうこともあるという。

<sup>8</sup> なお、業務変動に対応するという目的ではなく、高度なスキル、特別な経験を持つ人材を特別待遇する目的で契約社員として採用することもある。一例として、新規に福祉施設での給食サービスを始める際に、その業界での経験が長い人物を契約社員として採用したことがある。

<sup>9</sup> ただし、B社ではそもそもあまり残業が行われていない。残業時間は、多い人でもせいぜい月10時間程度、平均すれば4～5時間程度であるという。

まず、B社の正社員は、労働組合に加入している。よって、昇給の原資も、賞与の原資（月数）も、労働組合との交渉によって決まる<sup>10</sup>。そして、昇給額については、個人間で差をつけず、全員一律となっている。これに対し、賞与については、担当部長の評価によって個人間で差がつく仕組みになっている<sup>11</sup>。調査現在の平均賃金は、諸手当込みで23万3000円である<sup>12</sup>。

契約社員の場合は、個人の能力や業績に応じて、個別に昇給額が決定されることになっている<sup>13</sup>。具体的には、契約社員1人1人が担当部長と交渉する。昇給額の個人差は比較的大きく、具体的には「5000円上がる人もいれば、1000円しか上がらない人もいる」といった状況である。そのため、契約社員の賃金にはかなりの幅があるが、その点に留意した上で調査現在の平均賃金を求めると、諸手当込みで21万4000円となる<sup>14</sup>。

他方、パート・アルバイトには昇給の仕組みがない。そのため、パート・アルバイトの賃金は、募集・採用時の賃金に大きく左右される<sup>15</sup>。ただし、B社ではパート・アルバイトの調理師資格取得を支援しており<sup>16</sup>、資格が取得できた場合には、時給を10円上げることになっている。

## 第4節 雇用区分間の転換

### 1. パート・アルバイトと契約社員の転換

B社では、上述のようにパート・アルバイトに対して調理師資格の取得を奨励している。そして、調理師資格を取得した、あるいは入社する前から保有しているパート・アルバイトのうち、担当部長の推薦があった者を、契約社員に転換している。転換実績は、毎年3～4名である。その多くは、子育てがひと段落するなどライフステージが変化し、フルタイムで働けるようになった者である。ちなみに、契約社員に転換した場合は、ほぼ契約社員の初任給ぐらいの賃金からスタートすることになる。

他方、契約社員からパート・アルバイトに転換する者もいる。その大半は、家族事情などで、フルタイムで働くことが難しくなった者である。

### 2. 契約社員から正社員への登用

---

<sup>10</sup> ただし、賞与については、たいていは1.1～1.2ヶ月の間に収まっている。ちなみに、2010年度の賞与は1.15ヶ月であった。

<sup>11</sup> 担当部長は本社にいるが、たいていは調理師や栄養士の資格を持った現場出身の人物であるという。

<sup>12</sup> 手当には、役職手当、住宅手当、特技手当、食事手当、精勤手当などがある。これら手当の構成は、正社員と契約社員とで変わらない。

<sup>13</sup> これに対し、賞与は1ヶ月分と決まっている。

<sup>14</sup> このように、平均賃金をみると契約社員の方が低い、毎年の昇給幅は契約社員の方が大きい。にもかかわらず正社員の平均賃金が高いのは、正社員には長期勤続者が多いからである。

<sup>15</sup> ちなみに、募集・採用時の賃金は、最低賃金や地域の相場を考慮して決められる。調査現在、東京都内であれば時給900円前後である。

<sup>16</sup> 具体的には、調理師資格試験の受験費用を会社で負担している。

B社には、契約社員のうち勤続5年に達した者で、担当部長の推薦があり、面接試験に合格した者を、正社員に登用する仕組みがある<sup>17</sup>。このことは、契約社員の募集要項には記していないが、採用面接の際には口頭で告げている。登用実績は、毎年5名程度である。これに対し、パート・アルバイトから直接正社員に登用されることはない。パート・アルバイトから正社員になるためには、必ず、契約社員を経由する必要がある。

B社の契約社員の多くは、雇用の安定を期待しているという。もっとも、B社ではこれまで契約社員を雇止めしたことはないのであるが、働いている側からみれば「もし会社の経営が傾いたら、先に切られるのは（正社員ではなく・・・執筆者）契約社員だ」という意識があるのではないかと、とのことである。

会社の側からみても、契約社員から正社員に登用することには、B社の仕事に慣れている人物を正社員にすることができる、契約社員の定着を促進できる、といったメリットがある。また、学校給食の仕事を競争入札で受注する際には、「責任者は勤続3年以上の正社員であること」などが入札参加要件となっている場合がある。この点も、会社の側が契約社員の正社員登用を推進する理由となっているという。もっとも、契約社員を正社員に登用すると、退職金の積み立てが発生することになるが、他方で毎年の昇給幅は小さくなるので、会社の側にとって特段のコスト増にはならない。

このように、全体的にみれば契約社員の側と会社の側の両方にとって正社員登用のメリットがあるが、実際には、すべての契約社員が正社員になりたいと考えているわけではない。というのは、正社員になると昇給額が一律になってしまうからである。インフォーマントの印象では、正社員登用を希望する契約社員は、全体の8割ぐらいだという<sup>18</sup>。

ところで、繰り返しになるが、正社員登用の手続は担当部長の推薦と面接試験であり、筆記試験は行っていない。これに対し、新卒の正社員を採用する際には、筆記試験を行っている。この点については、契約社員からの登用の場合、すでに5年間B社で経験を積んでおり、働きぶりや実務能力も保証されているので、わざわざ筆記試験を行う必要はないという考え方に基づいているという。

## 第5節 その他

最後に、前節までで取り上げられなかったB社における能力開発の状況に触れる<sup>19</sup>。

まず、新卒採用の正社員の場合、大別して3回の研修機会が設けられている。第1に、入社前および4月に、社会人マナー、会社の仕組みについての研修を行うとともに、1年後の自分の目標を設定する作業を行っている。第2に、7月に、入社後3ヶ月間のフォローアップを目的として、グループ討議などを行っている。第3に、翌年3月に、入社後の1年間を

<sup>17</sup> ただし、実際には勤続5年に達した者のほぼ全員が推薦されているという。

<sup>18</sup> 特に、自分の腕に自信がある調理師などは、契約社員のままでいたいと考える傾向にあるという。

<sup>19</sup> 以下にあげる研修のほかにも、パート、アルバイトも含め、全社員を対象に年2回衛生講習会を実施するなどしている。

振り返り、入社時に設定した目標の達成度を診断する作業を行っている<sup>20</sup>。

他方、中途採用の契約社員の場合、入社時に1日で「会社の仕組み」、「衛生管理」、「配属先の説明」などの研修をするのみである。

このように、新卒採用の正社員と中途採用の契約社員とで研修機会に違いがあるわけであるが、B社としては、その違いは「正社員」と「契約社員」の違いではなく、「新卒」と「中途」の違いであると考えている。実際、中途採用の契約社員の多くは、調理師や栄養士の資格取得者で、その大半は他社での実務経験があるため、新卒者のような研修は必要ないとのことである。

---

<sup>20</sup> これらの研修機会は、2～3年前に新卒採用を復活した時に整備したものである。ただし、依然として入社2年目以降の研修機会が整備されておらず、B社としてはその点が今後の課題だと認識している。また、近年、従業員数が急速に増えているなか、人事・賃金制度の整備が追いついていない点も、今後の課題として受け止められている。



## 第3章 製造C社

### 第1節 雇用区分の概要

C社は、全国および海外に事業所を有する、売上高数千億円規模の製造企業である。国内の従業員数は1万数千名であり、組織は大別して営業部門、研究開発部門、製造部門、海外部門<sup>1</sup>、管理部門から構成される<sup>2</sup>。多くの製造企業と同様、2008年秋のいわゆる「リーマン・ショック」以降、売上高が伸び悩んでいるが、その点を除けば、現時点で特段の経営上の問題は抱えていない。

本章では、C社における勤務地限定正社員の人事管理の現状と課題について説明する。はじめに、第1節では、C社の雇用区分の概要を示す。

#### 1. 雇用区分と人員構成

C社の事業所では、C社と期間の定めのない雇用契約を結んでいる「社員」<sup>3</sup>、C社と期間の定めのある雇用契約を結んでいる直接雇用の非正社員、C社との雇用関係を持たない派遣社員、請負社員などが働いている。

##### (1) 正社員

正社員のなかには、X社員とY社員の区分がある<sup>4</sup>。X社員とは、勤務する地域が限定されておらず、かつ、基幹職として特定の役割を遂行するべきと会社が認めた社員のことである。これに対し、Y社員とは、転居をともなう異動をしない社員、すなわち勤務地限定正社員のことである<sup>5</sup>。

図表 2-3-1 正社員の配置（人数）

	X社員	Y社員
営業部門	2465	1529
研究開発部門	425	132
製造部門	1047	6057
海外部門	51	12
管理部門	249	109
計	4237	7839

資料出所：C社提供資料に基づき、執筆者が作成。

注：海外人員は除く。

正社員の配置は、図表 2-3-1 の通りである。ここから、第1に、X社員は約4000名であ

<sup>1</sup> 海外拠点との連絡・調整を担当する国内部署のことである。

<sup>2</sup> これらの部門名称は便宜的なものであり、社内での正式名称とは異なる。

<sup>3</sup> 以下、慣例に従って「正社員」と呼ぶこととする。

<sup>4</sup> X社員、Y社員という名称は便宜的なものであり、社内では使われている呼称とは異なる。

<sup>5</sup> 同じ事業所内での部署の異動や、転居をともなわない範囲内での勤務地転換はある。

るのに対し、Y社員はその2倍近くいること、第2に、Y社員は、製造部門を中心に活用されているが、営業部門でもかなりの規模で活用されていることが分かる<sup>6</sup>。ちなみに、製造部門では、派遣社員も700～800名活用されている。

## (2) 直接雇用の非正社員

直接雇用の非正社員にはさまざまな種類があるが、大まかに整理すると、パートタイム社員、フルタイムの非正社員、定年後の再雇用者の3つに分けられる<sup>7</sup>。

パートタイム社員とは、営業部門のオフィスなどで仕事が重なる時間帯に活用されている、所定労働時間が短い非正社員のこと、180名程度いる。

フルタイムの非正社員には、準社員、臨時社員、嘱託、期間契約社員の4種類がある。準社員とは、補助的な業務に従事しているが、正社員への登用を前提とした非正社員のことであり、100名弱いる。臨時社員とは、繁忙期に発生する臨時的な業務に従事するために採用される、正社員への登用は前提としていない非正社員のことである。ただし、現在は数名しかいない。嘱託とは、看護師のように特殊な業務に従事する非正社員のことであり、30～40名いる。期間契約社員とは、製造部門での生産量調整などに対応するため、期間の定めのある雇用契約で採用される非正社員のことであり、200名弱いる。

定年後の再雇用者には、一般的な業務に従事する者と、高度専門業務に従事する者とおおり<sup>8</sup>、前者は400名程度、後者は十数名いる<sup>9</sup>。

## (3) 派遣社員と請負社員

派遣社員と請負社員は、主として製造部門で活用されている。期間契約社員と同様、生産量調整などに対応することが目的である。雇用契約の期間や所定労働時間は、派遣会社との契約により、さまざまである。請負社員の人数ははっきりとは分からないが、派遣社員は製造部門を中心に1000名程度活用されている。

## 2. 採用方法

X社員の採用は、四年制大学新卒者の一括採用方式によっている。自由応募形式であり、本社に採用窓口を設置し、主として大都市圏で採用活動を実施している。採用数は、年間100名程度である。これに対し、Y社員の採用は、高校の新卒者の一括採用と、期中採用によっている。いずれもハローワークを通じての募集である。具体的には、工場などの事業所に採

---

<sup>6</sup> 性別をみると、製造部門のY社員には男性が多いが、営業部門、管理部門のY社員には女性が多いという特徴がある。

<sup>7</sup> ここでの「パートタイム社員」、「フルタイムの非正社員」、「定年後の再雇用者」という区分は、あくまで執筆者が行ったものであり、社内でのそのような区分がなされているわけではない。

<sup>8</sup> 社内では、それぞれ別々の呼称が与えられている。

<sup>9</sup> ちなみに、定年後再雇用者のなかには、パートタイムの者もいれば、フルタイムの者もいる。

用窓口を設置し、主として事業所近隣の高卒者を中心に採用活動を実施している<sup>10</sup>。採用数は、やはり年間 100 名程度である。なお、このように採用時点で X 社員と Y 社員の区分が決定されるため、入社後に社員の個人的な希望で区分を転換することは、原則としてできないことになっている。

他方、直接雇用の非正社員（定年後の再雇用者を除く）については、ハローワークを通じて随時採用している。

## 第 2 節 限定正社員の業務

C 社では、従業員のライフスタイルへの配慮と従業員の期待役割の明確化のため、2002 年に X 社員と Y 社員の区分が導入された。もちろん、それ以前から、工場などにおいて転居をとまなう異動をしない社員はいたが、2002 年の人事制度改革により、その位置づけを明確化、制度化した形である<sup>11</sup>。

転居をとまなう異動の有無のほか、X 社員と Y 社員とでは担当する業務に違いがある。まず、管理職は基本的に X 社員でなければならない。管理職にとって、異動は必須だからである。そのため、Y 社員が管理職になるためには、X 社員に転換しなければならない。また、四年制大学卒のホワイトカラー（技術職も含む）も、基本的に X 社員として採用している。これに対し、Y 社員は、営業部門では営業後方支援業務、製造部門では製造業務、研究開発部門や管理部門では一般事務に従事している。

他方、パートタイム社員や準社員、期間契約社員、派遣社員、請負社員といった正社員以外の従業員の担当業務は、製造部門であれば製造業務、それ以外であれば一般事務、入力作業が中心となっている。これら正社員以外の従業員は、製造部門でも他の部門でも、古くから活用されていた。正確な年代は分からないが、少なくとも X 社員と Y 社員の区分が導入された 2002 年の段階では、現在とほぼ同じような業務で正社員以外の従業員が活用されていたとのことである。

## 第 3 節 限定正社員の人事・賃金制度

本節では、C 社の限定正社員（Y 社員）の人事制度、賃金制度について、主に X 社員の人事制度、賃金制度と比較しながら説明する。

### 1. 人事制度

C 社の一般社員（管理職以外の社員）の担当業務は、「T 職群」と「G 職群」に分けられている。T 職群には、営業や技術開発などが含まれ、G 職群には製造業務や一般事務、入力作

<sup>10</sup> 短期大学、高等専門学校卒業者の採用も、Y 社員の採用に準じて行われている。ただし、特に高等専門学校卒業業者については、Y 社員として入社した後に、X 社員に転換する場合が少なくない。

<sup>11</sup> つまり、2002 年以前は、制度的には正社員の雇用区分は 1 つだった。

業などが含まれる。実質的に、X社員のほとんどがT職群に就き、Y社員のほとんどがG職群に就く。

T職群とG職群とでは、適用される等級制度が異なっている。具体的には、T職群の場合は下から順に「A」、「B」、「C」の3段階の等級が設定されており、G職群の場合は下から順に「1」、「2」、「3」、「4」、「5」、「6」の6段階の等級が設定されている<sup>12</sup>。両者は、G職群の1等級と2等級がT職群のA等級相当、G職群の3等級と4等級がT職群のB等級相当、G職群の5等級と6等級がT職群のC等級相当という具合に対応している。世間一般的なイメージで言えば、A等級ないし1、2等級が「見習い」、B等級ないし3、4等級が「一人前」、C等級ないし5、6等級が「係長クラス」といった形である。

初任格付けは、四年制大学卒でT職群であればB等級、高校卒でG職群であれば1等級である。昇級ペースについてみると、高校卒のT職群の社員が、4年後に3等級になることもできるが、2等級から3等級に上がる際に厳しい選抜・選考が行われるため<sup>13</sup>、現実的には、四年制大学卒のT職群の社員と同じペースで昇級していくことは少ない。

これに対し、人事評価の仕組み自体は、T職群とG職群とで変わらない。ただし、評価項目が異なっており、T職群の方が相対的に成果重視、G職群の方が相対的にプロセス重視となっている<sup>14</sup>。

## 2. 賃金制度

X社員、Y社員とも、等級ごとに基本給の賃金テーブルが作られている。ただし、X社員の場合は全国一律の賃金テーブルであるのに対し、Y社員の場合は地域ごとの賃金テーブルとなっている。具体的には、全国が3地域に区分されており、同一等級のX社員の賃金水準を100とすると、第I地域では100、第II地域では95、第III地域では90と設定されている。つまり、大都市部のY社員は同一等級のX社員と賃金水準が変わらないが、地方部のY社員は同一等級のX社員の9割程度の賃金となる。

この制度のもとで問題となるのは、Y社員が、転居をともしない範囲内、つまり近隣の都道府県間で異動した場合である。そのような場合には、勤務地と居住地のうち、高い方の賃金テーブルを適用することになっている。たとえば、①第I地域に居住するY社員が第II地域に異動になった場合は第I地域の賃金テーブルを適用、②第II地域に居住するY社員が第I地域に異動になった場合は第I地域の賃金テーブルを適用、③第II地域に居住するY社員が第I地域に異動になり、再び第II地域に異動になった場合には、第II地域の賃金テーブルに戻す、といった対応がなされる。

<sup>12</sup> これらの等級名称は便宜的なものであり、社内での正式名称とは異なる。

<sup>13</sup> たとえば、「2年連続で人事評価A以上」といった要件が定められている。そのため、G職群の社員の多くが2等級で滞留している。

<sup>14</sup> また、同じ職群のなかでも、上位の職位になるほど成果重視の度合いが強まる。

C社の正社員には、基本給以外にも、家族手当、作業手当<sup>15</sup>、勤務地手当など、さまざまな手当がある。それらのほとんどはX社員、Y社員共通に支給されるが、勤務地手当だけはX社員のみを支給されることになっている。また、寮や社宅制度が利用できるのも、X社員のみである。

### 3. 待遇の違い

このような人事制度、賃金制度であることによって、結果として、X社員とY社員の待遇にどのような違いが生じるか。要点をまとめると、次のようになる。

第1に、X社員のほとんどがT職群、Y社員のほとんどがG職群に就き、また、T職群の方が昇級ペースが速いため<sup>16</sup>、結果として、X社員の方がY社員より昇級ペースが速く、上位等級の賃金テーブルが適用されることになる。そのため、X社員とY社員の賃金の上がり方に差が生じる。

第2に、同一等級であっても、基本給の水準が異なる。具体的には、大都市部（第I地域）であれば同水準であるが、それ以外（第II地域、第III地域）のY社員は、同一等級のX社員の9割5分ないし9割の水準となる。

第3に、Y社員には、勤務地手当が支給されない。また、Y社員は寮や社宅制度を利用できないという違いがある。

### 4. 正社員以外の賃金

パートタイム社員や準社員、期間契約社員といった正社員以外の従業員の賃金は、日給制または時給制であり、体系的な昇給制度はない<sup>17</sup>。製造部門で言えば、時給にして平均1200～1300円ぐらいである。ただし、長期勤続者や、目立って働きぶりが良い者については、個別に昇給させている。

派遣社員や請負社員の賃金については、派遣会社や請負会社から支払われるため、詳しいことは分からないが、派遣料金や請負料金から推測するに、決して高い水準ではないとのことである<sup>18</sup>。

## 第4節 雇用区分間の転換

### 1. X社員/Y社員間の転換

C社には、X社員とY社員の区分転換制度がある。具体的には、本人が職場の上司に申請

<sup>15</sup> 工場で製造業務に従事する者に支給される手当のことである。

<sup>16</sup> G職群の方が等級が細かく設定されているため、昇級要件を満たせず同一等級で滞留してしまう者が多いのである。

<sup>17</sup> 日給または時給の相場は、地域相場に影響される部分が多いという。

<sup>18</sup> そのこともあり、製造部門の派遣社員には、生計費が安くてすむ若年者が多いという。

し<sup>19</sup>、本部長クラスの役職者の承認を得て、人事担当部門が転換の是非を判断する。件数としては、X社員からY社員への転換、Y社員からX社員への転換とも、年間10件ぐらいずつ行われている。

X社員からY社員に転換する場合は、大都市部以外だと賃金水準が9割5分、ないし9割になる。また、勤務地手当の支給、寮や社宅制度の適用もなくなる<sup>20</sup>。これに対し、Y社員がX社員に転換する場合は、それと逆のことが起きる。

ちなみに、人事担当部門が転換の是非を判断する要件はそれぞれ異なる。X社員からY社員への転換は、家族の介護の問題、子供の教育の問題など、差し迫った問題がある場合に限定される<sup>21</sup>。その理由としては、これまで基幹職として育成してきた人材が、簡単に異動のあるコースから抜けられては困るという事情がある。これに対し、Y社員からX社員への転換は、「期待役割の拡大」という観点から、ある程度積極的に行われている。たとえば、製造業務に従事していたY社員が生産技術業務に従事するようになる場合、営業後方支援業務に従事していたY社員が外回りの営業業務に従事するようになる場合などに、X社員に転換させている。

このほか、Y社員が管理職になる時には、まったく例外がないわけではないが<sup>22</sup>、基本的には、自動的にX社員にすることになっている。また、新しい生産拠点を作る際などに、Y社員を3年間の期限付きでX社員とし、転居させることがある。そのような社員は、「期間限定X社員」と呼ばれており、調査時点で50～60名程度いるという。

## 2. 正社員以外から正社員への登用

C社では、準社員、期間契約社員といったフルタイムの正社員以外の従業員から正社員への登用が行われている<sup>23</sup><sup>24</sup>。ただし、正社員登用は、余人に代え難い事情がある場合に限られており、年間10件ぐらいにとどまっている。なお、登用先の区分はあくまでY社員であって、正社員以外の従業員が直接X社員に登用されることはない。

正社員登用の目的は、長期にわたってC社に貢献している従業員に対して報いること、正社員以外の従業員のモチベーションを高めることなどである。後者の点に関連して、C社では、正社員以外の従業員を募集する際、募集要項に正社員登用の可能性があることを記しているという<sup>25</sup>。

---

<sup>19</sup> ただし、Y社員からX社員への転換については、上司が本人に転換申請をするように打診するケースが多いという。

<sup>20</sup> ただし、転換のタイミングで担当業務が変わることは、ほとんどない。

<sup>21</sup> インフォーマントの表現を借りれば、「転勤を迫られたら退職せざるをえないぐらいの事情」がある場合に限定されるという。

<sup>22</sup> 例外としては、家族事情により転勤できない場合などがある。

<sup>23</sup> これに対し、パートタイム社員から正社員への登用はない。

<sup>24</sup> 準社員、期間契約社員のいずれからも正社員登用が行われているが、主たる登用対象は準社員である。そのため、期間契約社員については、まず準社員に切り替えた後、正社員に登用することが多い。

<sup>25</sup> インフォーマントの感触としては、その方が応募者が多く、優秀な人材が集まるという。

正社員登用の手続は、上司による推薦、筆記試験、面接である。それ以外の要件は特に設けていないが、目安として、3年ぐらいの勤続が必要だという。ちなみに、筆記試験の内容は、高校の新卒者の一括採用の場合と同じである。あえて同じ試験を受けさせている理由としては、新卒の採用試験がC社社員としての「最低基準」だと考えられていること、同じ試験をクリアしていないと正社員の側の納得が得られにくいこと、などがあげられる<sup>26</sup>。

正社員登用者の年齢は、20代後半から30代が多く、特に明確な上限は定めていないが、40歳以上の者はほとんどいないという<sup>27</sup>。登用後は、それまでの賃金をベースに初任給が決定されるため、登用のタイミングで大きく賃金が上昇することはない。等級については、たいていは1等級に格付けされるが、もともとの賃金が高い者の場合には、まれに2等級に格付けされることもある。

## 第5節 その他

最後に、前節までで取り上げられなかったC社における能力開発の考え方と実態について若干触れた後、C社における限定正社員制度の運用上の課題について述べる。

### 1. 能力開発

C社では、能力開発の考え方と実態について、X社員、Y社員、正社員以外の従業員の間で違いがある。

職場で仕事をしながらの教育訓練、いわゆるOJTについてみると、X社員、Y社員ともにOJT計画書に基づいて上司が部下の指導をすることになっている。実態としては、X社員の場合は、1年後に人事部主催で研修発表会を行うなどその成果を披露する機会があるため、ある程度は狙い通りに行われているが、Y社員の場合は、そのような機会がないため、かなりの程度「現場任せ」になっているのが現状である<sup>28</sup>。

職場を離れて行われる研修、いわゆるOff-JTについては、用意されている研修の種類自体はX社員とY社員で違いはないが、受講機会はX社員の方が多い。具体的には、(たとえば)「1つの拠点につき2人受講できる」というように受講者数が規定されている研修の場合には、基幹職としての活躍が期待されているX社員の方が受講できる可能性が高い。

これに対し、パートタイム社員や準社員、期間契約社員といった正社員以外の従業員に対しては、意図的な能力開発は行われていない。

### 2. 限定正社員制度の課題

---

<sup>26</sup> 試験は、3回まで受験できることになっている。

<sup>27</sup> その理由としては、40歳を過ぎてから正社員登用しても、社内でのキャリア展望が開けないことなどがあげられる。

<sup>28</sup> Y社員に対するOJTがまったく行われていないという意味ではなく、担当業務の性質や上司の考え方に左右される部分が大きいということである。

C社における限定正社員制度の運用上の課題としては、以下の4点があげられる。

第1に、2002年にX社員、Y社員の区分を導入した時にさかのぼる話であるが、Y社員のなかには、限定正社員制度が賃金の切り下げの手段であるという印象を持っている者がいないわけではない。

第2に、X社員であっても、同一部署、同一地域に長期滞留している者がおり、そのことが、X社員よりも低い賃金水準で働くY社員に不公平感を抱かせる要因となっている。

第3に、Y社員に転居をとまなう異動をさせるため、「期間限定X社員」という特例を認めているが、長期滞留しているX社員がいるなかで、Y社員に異動を強いるのは不合理だという不満が、Y社員の側にはないわけではない。

第4に、基本給の賃金テーブルに関して、第Ⅱ地域、第Ⅲ地域のY社員はそれぞれX社員の水準の9割5分、9割とされているが、その数字の根拠、妥当性について、社内で疑念が生じていないわけではない。



## 第4章 製造D社

### 第1節 雇用区分の概要

#### 1. 社員構成

D社は、従業員千人超の企業である。事業所は全国にある。全ての年齢層にまんべんなく社員がおり、比較的綺麗な年齢構成になっているという。

#### 2. 正社員の雇用区分

D社はコース別人事制度を導入しており、正社員の雇用区分は、三つの一般社員層と管理職層からなっている。一般社員層には、正社員A、正社員B、正社員Cの三つがあり、採用区分、配属先、育成の方向性等が、それぞれ異なったものとなっている<sup>1</sup>。

複数の区分となったのは2000年代後半からであり、それまでは一般社員層であっても区分は一つであった。ただ、制度上一つの区分であっても、現在の正社員A的な社員、正社員B的な社員、正社員C的な社員というのは、インフォーマルには存在していた。

コース別人事制度導入以降に採用した社員のおおよその比率は、正社員Aが5割、正社員Bが1割、正社員Cが4割、といった具合になっている<sup>2</sup>。

##### ①正社員A

全国転勤が有り、将来的なキャリアは最低でも管理職、さらにそこから経営幹部になってもらうことを期待されているのが、正社員Aである。また、転勤の範囲は、日本国内にとどまらず、海外にも広がっている。

##### ②正社員B

一方で、ある程度地域に密着し、将来的には採用された工場の管理職となることが期待されているのが、正社員Bである。上述の、正社員Aに比べると勤務地の範囲は限定されると言える<sup>3</sup>。この区分で多く採用されているのは、高専卒の技術系と大卒の営業系であり、それぞれの職種で各工場の柱になっていくことが期待されている。

##### ③正社員C

正社員Cは、原則として、採用された工場で、定年まで勤務を続けることになっており、工場での生産業務や一般事務業務を行っている。このことから、三つの正社員の中で、最も勤務地が限定されている区分だと言える。

---

<sup>1</sup> 区分の名称は便宜的なものであり、社内の名称とは異なる。

<sup>2</sup> 後述する派遣社員から正社員へ転換された者は含まれていない。

<sup>3</sup> 転居を伴う転勤がないわけではない。

### 3. 正社員の採用方法

正社員は、新卒採用が主たる採用経路となっている。採用方法であるが、正社員 A については、本社において毎年新卒を一括して採用している。正社員 B と正社員 C については、要員補充が必要な事業所や工場のみで行われており、そのため、全ての事業所や工場で毎年採用が行われているわけではなく、単年度で見ると、事業所や工場毎に、新卒採用を行っているところもあれば、行っていないところもある。

また、正社員 A は大卒と院卒を、正社員 B は大卒と高専卒を、正社員 C は高卒と短大卒を、それぞれ主に採用している。正社員 B については、技術系は高専卒が多く、営業系は大卒が多い。したがって、営業に関しては、同じ大卒であっても正社員 A 区分で採用される者と、正社員 B 区分で採用される者がいる。また、近年の高学歴化や雇用情勢の変化の影響を受け、大卒であっても正社員 C で応募してくる者がいるという。

### 4. 非正規社員の雇用区分

現在非正規社員には、まず、直接雇用として、フルタイム社員とパート社員の二つがある。直接雇用の非正規比率は、1 割弱であり、それほど高くはないと言える。担う業務については、多くは工場の製造現場や事務作業であり、正社員の業務で言えば、正社員 C に近い仕事を行っている。

その他、間接雇用として、請負社員と派遣社員がいる。両者を合わせて、正社員数の 1/3 程度の人数がおり、主に製造や物流業務の請負である。以前は、製造現場を中心に多くの子会社からの派遣社員がいた。この子会社の派遣社員は、2000 年代に一括して正社員に転換されている。そして、この転換を機に、D 社においてコース別人事制度が導入されている。

### 5. コース別人事制度の導入経緯

#### (1) 製造部門の請負化

90 年代後半から D 社においても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。最も大きな変化は、製造部門における請負化であった。

こうした請負化は、当初は外部のアウトソーシング会社等から作業者を送ってもらうかたちで行われていた。しかしながら、それでは、送られてくる人材の質や定着率が良くなかったことから、次に、D 社で別の事業を行っていた子会社である DA 社に、製造部門の請負も委託することとした。

#### (2) 子会社の新設

DA 社から送られてくる人材は、確かにアウトソーシング会社から送られていた時と比べれば、質も良く、定着率も高かったが、会社として満足のいくレベルには到達していなかつ

た。また、DA社の事業内容がD社とは異なることから、育成方針や処遇制度も製造現場で働く作業員に適したものとは言い難かった。

こうした問題を解消するために、製造部門の業務請負を担う新たな子会社として、DB社を設立した。

その際に、これまでの反省を踏まえて、三つの新しい試みが行われた。一つめは、人事・賃金制度の整備である。まず、DB社では、資格等級制度が導入された。この制度の特徴は、製造現場の実際のポスト（リーダー、サブリーダー）<sup>4</sup>と上位の等級をリンクさせている点にあった<sup>5</sup>。その狙いは、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いるように見えるような環境を作り出すことにあったという。

さらに賃金制度も、勤務エリアを物価・生活水準に応じて地域別にグルーピングし、グループ毎に賃金水準を設定した。

二つめは、教育訓練の充実である。これは、ベテランのD社正社員が、モノ作りに必要な技能をDB社の社員に教えることを通して行われた。

最後の三つめは、労使のコミュニケーションの場を設けることである。会社はそのための親睦会を新たに作り、労使間のコミュニケーションの充実を図ろうとした。

こうして作られたDB社は、それまでと比べると、うまく機能していたという。例えば、ポストと資格等級がリンクしている制度は、日々の頑張りが報われる、日々の業務負担に応じて公正に処遇されているという理由で、DB社の社員に好評だったという。

### (3) 請負から派遣へ

しかしながら、2004年の製造業への派遣の解禁によって、経営側として、何らかの対策を行う必要に迫られることになる。この法改正はD社にとっては規制強化の側面が強かったという。

確かに製造業への派遣が解禁されたことは規制緩和といえたが、それに伴い行政の請負への監視が強まったこと、および、派遣が3年という期間限定であったことを踏まえると、現場を間接雇用で回すことを禁止されたのと同じ意味を持っていた。

そして、世間的に偽装請負の問題が注目を集め、行政による指導も強化される中で、D社はDB社の請負契約を派遣契約に切り替えることを決定した。この変更は、コンプライアンス対策に加えて、DB社の社員をD社で直接雇用することを意味していた。このように、直接雇用化を進めることを経営側に促した最大の要因は、コンプライアンス対策にあった。一方で、組合は、コンプライアンス対策に加えて、直接雇用化、さらには正社員化を求めている。その理由は大きく二つあったという。

---

<sup>4</sup> ポストについては、第2節の2で後述する。

<sup>5</sup> こうした社員格付け等級の整備に加えて、福利厚生も充実させた。

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。

「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ているということを実感として組合も言っていました。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」。

このように、組合は、D社の正社員とDB社の社員が混在して業務を行うことで、日々の業務に支障をきたしていると感じていた。

二つは、組合活動の存続の危機である。これは、未組織の非正規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。

こうした、職場の生産性、安全性、および一体感の低下を組合は問題視しており、それを解決するために、日ごろから経営側に正社員化の要望を出していたという。

#### (4) 正社員化へ

派遣契約への切り替え後、D社は、派遣社員を三年後にどのような雇用形態で直雇用化するのかを定めるための作業部会を発足させた。様々な議題を作業部会で話し合った結果、DB社は派遣事業から撤退することを決定し、DB社の従業員は全員がD社の正社員、もしくはフルタイム社員、パート社員に転換する経営判断が下された。DB社で正社員として雇われていた社員は、全員D社の正社員として採用されることとなった。

#### (5) コース別人事制度の導入

その際に、従来のままの正社員として採用するのではなく、三つの雇用区分を作った上で、正社員Cとして正社員化を行っている。

D社はそれまで一つの雇用区分であったため全正社員が転勤有となっていた。DB社の社員は転勤がない雇用形態であったため、転換の際に転勤のない雇用区分を作るために、コース別人事制度が導入されている。

### 第2節 限定正社員の業務

#### 1. 担う業務

##### (1) 正社員Bと正社員Cが担う業務

正社員Bは、主に営業系と技術系の業務を担っている。正社員Cは、工場での生産業務や

一般事務業務に従事している。どちらの区分も業務、および活用部門が限定されている。

## (2) 正社員 A が担う業務

一方で、正社員 A の場合、業務は限定されておらず、キャリア展開の中で複数の部門の業務を経験することもある。ただ、正社員 A にあたる大卒本社採用の社員の中には、本来、正社員 C が担うべき業務内容にとどまっている者もあり、こうした社員の活用、および処遇方法については、人事としても悩みどころだという。

## 2. 雇用区分とキャリア

業務や地域の限定性に応じて、キャリアの上限が定められているわけではない。工場長や課長職以上のポストは、主に正社員 A の中から選ばれることが多いが、正社員 B や正社員 C の社員でも、課長以上のポストに就くことは可能である。

ただ、正社員 A は、本社部門も含めた全国の事業所をローテーションしながら、課長、部長、さらには経営幹部とステップアップしていくことが求められているのに対して、正社員 B の場合、採用された工場の管理職にまで昇進してもらうことが、期待されている。

正社員 C については、一つの機械を束ねるサブリーダー、サブリーダーを束ねるリーダーのポストに就くことが期待されている。通常、正社員 C の最上位のポストはリーダーを束ねる職長である<sup>6</sup>。職長は特に優秀な社員になるという。また、さらに工場の管理職にまで昇進する正社員 C も中にはいるという。

このように、区分毎に、キャリアに上限が課せられているわけではないが、どのポジションに就くのかについて、求められているレベルは異なっている。雇用区分が一つの時代にも、採用区分毎に求めているキャリア展開は、暗に存在していたが、それが、コース別人事制度の導入に伴い明確化されている。

## 第3節 限定正社員の人事・賃金制度

### 1. 資格等級

まず、人事・賃金制度の基礎となる資格等級について確認する。D 社では、三つの区分に、同じ制度が適用されている。D 社の資格等級は職能資格制度であり、等級数は、一般社員層が 7 つ (I 級から VII 級)、管理職層が 4 つとなっている<sup>7</sup>。VII 級までが組合員層となっている。

職能資格制度なので、等級と職務やポストは、厳密には対応していない。例えば、製造現場で見ると、一般社員層の IV 級で一つの工程の責任者であるリーダーになる者もいれば、V 級でリーダーの下のポストであるサブリーダーになっている者もいる。また、VI 級でポス

<sup>6</sup> ポストの名称は便宜的なものであり、正式な名称とは異なっている。

<sup>7</sup> 等級の名称は便宜的なものであり、正式な名称とは異なっている。

トに就いていない者もいる。このように、担うポストに関係なく、年功的に資格を上がっていくのが、D社の制度の特徴である。コース別人事制度を導入する際に、DB社のようなポストと等級が結び付いている資格等級の導入が検討されたが、労使間の話し合いの結果、導入は見送られている<sup>8</sup>。

ただ、人事評価や雇用区分によって、昇級のスピードは若干異なっている。人事評価が優秀な者は、より早く上の級に昇級していく。また、同じ評価を取り続けていても、各雇用区分によって昇級のスピードは異なっている。

## 2. 賃金制度

D社の月例賃金は、基本給と手当から構成されている<sup>9</sup>。なお、コース別人事制度を導入した際に、賃金制度で基本給と地域手当が、若干変更されている。

### (1) 基本給の変更

まず、基本給の勤続加算部分の自動昇給額が見直されている。以前と比べると、一年毎の昇給額が若干抑えられているという<sup>10</sup>。

とはいえ、DB社時代の自動昇給に比べると、その額は上がっており、したがって、DB社から転換された社員個人で見ると、D社への正社員転換に伴い昇給額は増加している。

### (2) 地域手当の変更

次に、地域手当についても若干の変更が行われている。具体的には、地域手当における地域区分が細分化され、より地域の物価や生活水準に見合った手当を支給することになっている。

## 第4節 雇用区分間の転換

非正規社員から正社員への転換は、子会社からの派遣社員を正社員化したこと、および、フルタイム・パート社員を対象とした正社員登用制度の二つで行われている。

### 1. 転換時の資格等級格付け

派遣社員から転換された正社員は、移行前の賃金を下回らない水準とすることを前提に、勤続年数や担っていた仕事を加味して、D社の資格等級に格付けされている。

こうした転換の結果、月例給に加え、一時金も増加したことから、転換された者の収入は上がっている。また、年々の昇給額も派遣社員時代のそれと比べると上がっている。さらに、

<sup>8</sup> ポストに就くと責任が重くなる等仕事の負担は増える。それを処遇で報いることに加えて、製造現場で働く多くの社員に、ポストを目指して頑張ってもらうことを促し、職場をより活性化させるための方法の一つとして検討されたという。

<sup>9</sup> 手当には、扶養家族手当、地域手当、住宅手当、役職手当等がある。

<sup>10</sup> 以前と比べると、7割程度の額となっている。

退職金制度の水準も高くなったので、中長期的に見れば、かなりの処遇の向上をもたらすことが予想される。このことから、転換されたことによって、社員の生涯設計に少なからず良い影響をもたらしていることが窺われる。

## 2. 正社員登用制度

2000年代後半に、正社員登用制度が導入されている。登用対象者は、フルタイム社員・パート社員で、本人が希望し、かつ、職場の上司の推薦を受けた者である。推薦を受けた上で、面接・試験を行い、合格すれば正社員となる。

## 3. 転換によるキャリアの変化

派遣社員から正社員 C へと雇用区分が変更されたことで、業務やキャリアにはどのような変化が生じるのか。派遣社員から登用された社員の業務は、登用時点で劇的に変わることはない。通常、同じ業務に従事することになる。また、派遣社員時代から既に製造現場のリーダーになっていた者もあり、非正規だからといって、ポストに就けなかったわけではなかった。現場では実力主義が貫かれていた。ただ、正社員になることにより、さらにキャリアを伸ばすことが可能となっている。

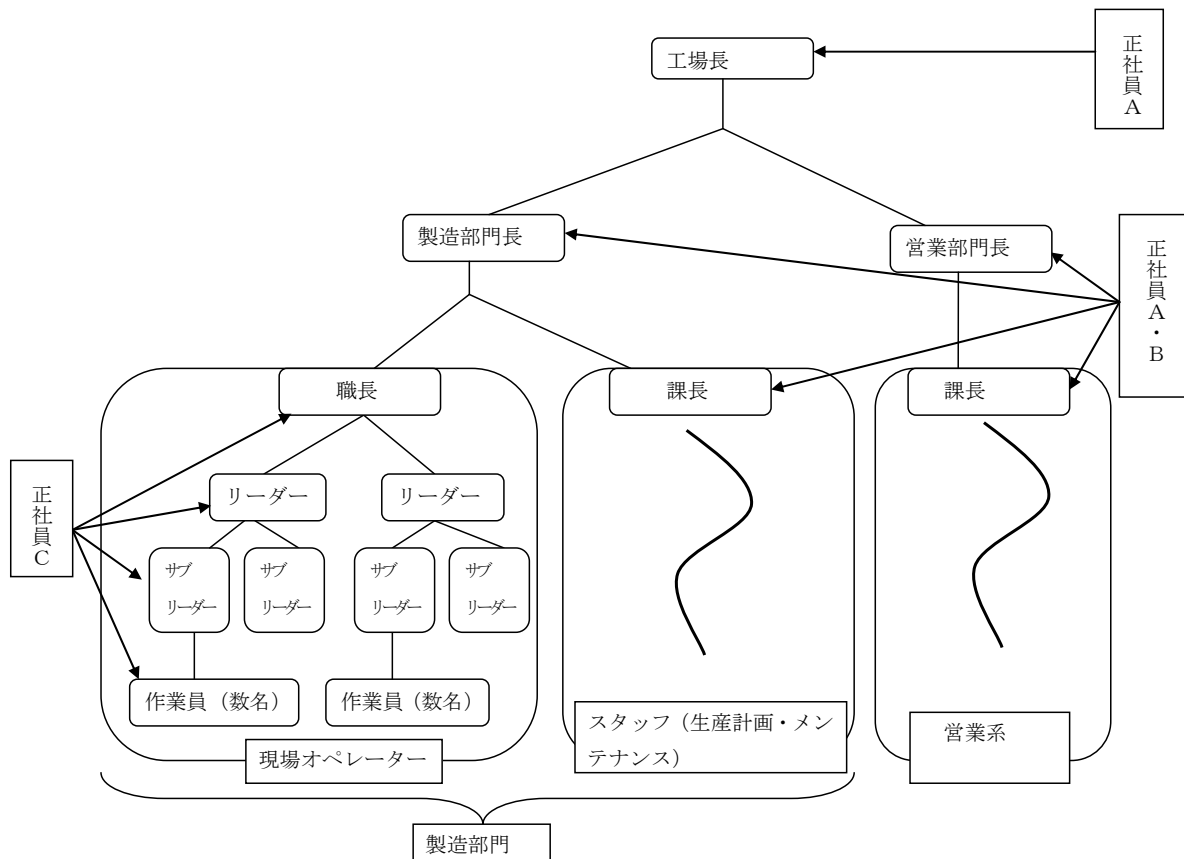
では、正社員 C とその他の正社員区分はどのような関係性にあるのであろうか。この点を知るために、代表的な工場のポストにどの雇用区分の正社員が主に就いているのかを確認してみる。

図表 2-4-1 は、工場のポストと雇用区分の関係を示したものである。図表 2-4-1 から分かる通り、工場の製造部門は、実際の作業に従事する現場オペレーターと生産計画、機械のメンテナンス、機械の組み換え等を行うスタッフの二つに分かれている。現場には正社員 C が、スタッフには正社員 A・B がそれぞれ配置されている。現場は複数の工程があり、それぞれの工程を束ねているのがリーダーである。各工程は、複数の機械があり、その機械の責任者がサブリーダーである。

正社員 C は、通常はリーダーを束ねる職長が最も上位のポストとなっている。職長は資格等級で言うところのⅦ級である。職長は、現場リーダーを束ねることに加えて、計数管理に責任を持ち、それを進捗管理する会議にも出席している。このように、業務に占めるマネジメント的な役割が、職長になると増えることになる。

その上に立つ製造部門の管理職のポストには、正社員 A が就くことが多い。ただ、優秀な正社員 B や正社員 C の社員が、管理職に就くこともある。工場長となると正社員 A で占められている。

図表 2-4-1 工場のポストと雇用区分



資料出所) 聞き取りより執筆者作成

## 第5節 その他

### 1. 生産性の向上

派遣社員の正社員化によって、D社の人件費は、上昇した。こうした人件費の増加の結果、会社の経営状況はどうなったのか。

正社員転換を実施した後、現場の生産性は上昇し、当初の人件費アップ分以上の成果を得ているという。現場作業員の取り組み姿勢が正社員化によって向上し、それが生産性向上に繋がっているという。

### 2. コース別人事制度と社員の業務範囲の明確化

複数の正社員区分を導入したことで、社員の業務が明確化されている面がある。正社員 A の業務は、定義の上では限定性がなく、様々な業務に従事することになっており、一般的に言う総合職にあたると言える。しかし、業務の限定性が無いからと言って、どんな業務を担っていても良いということでは、必ずしもない。会社として、本社採用の正社員 A が担うべき業務というのは存在している。



ただ、こうした期待する業務の存在は、雇用区分が一つの場合、いくぶん曖昧なものとなる。雇用区分を分けることは、各区分に求めている業務を明確化し、こうした曖昧性を取り除くことに繋がっている<sup>11</sup>。

もちろん、現実には正社員 A と正社員 B の営業系のように、異なる雇用区分の社員が同じ場所で業務を行っている時期が生じることはある。しかし、コース別人事制度の導入によって、各区分の育成の方向（キャリアの到達目標）が明示されたことにより、その業務に取り組む意味合いが異なることも明確になっている。

### 3. コース別人事制度と人材育成

D 社では、正社員 A 区分にあたる大卒本社採用の社員は、将来の幹部候補生という位置づけとなっている。そのために、全国の様々な場所を転勤し業務スキルを向上させている。しかし、雇用区分が一つの時は、全国転勤を積極的に行っていくはずの本社採用の社員が一つの地域に留まってしまうことがあったという。雇用区分毎の育成方針が明確になるコース別人事制度の導入を通して、育成方針に沿った人材育成が徹底されることが期待されている。

---

<sup>11</sup> 例えば、正社員 A の社員が、正社員 C の社員と同じように働いていれば、彼は本来自らが行うべき業務を行っていないことになる。

## 第5章 大企業E社<sup>1</sup>

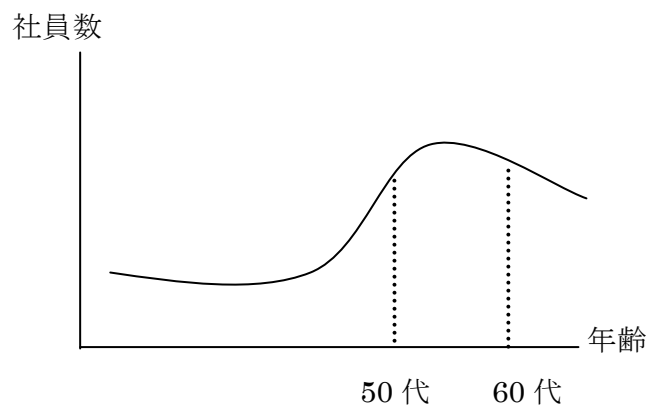
### 第1節 雇用区分の概要

E社は、本体と複数のグループ企業からなる企業である。本体の社員は、グループ企業への出向を通して、グループ企業全体の業務を担っている。そこで、以下では、まず、グループ企業全体の雇用区分を概観する。

#### 1. 人員状況

本体と複数のグループ企業からなるE社の年齢別社員構成は、少々いびつなものになっている。正社員に占める50代以上の割合は高く、ここ数年は、定年退職を迎える社員が大量にいるという<sup>2</sup>。年齢別社員構成のイメージは図表2-5-1のようになっている。

図表 2-5-1



資料出所) 聞き取りより執筆者作成

このように、50代以降の人員は多く、50代より若い世代は少ない。こうした人員構成は、かつては毎年数千単位で新卒採用を行っていたが、その後徐々に採用数が減り、現在では数百人程度の採用となっていることから生じている。

2000年以降、非正規社員の活用が進められてきたが、2007年以降、限定正社員の活用が進みつつあり、その傾向に変化が生じている。現在の課題は、退職者の補充を、どのような形で行っていくのかにあるという。

#### 2. E社グループの雇用区分

E社はグループ全体で数万人の社員がいる。本体と出資比率が5割以上のグループ会社の

<sup>1</sup> 調査協力者の意向により、産業は差し控える。

<sup>2</sup> 多い時では正社員、非正規社員を含めた総社員数の1割近くに上ることもあったという。

人員状況を示したものが**図表 2-5-2**である<sup>3</sup>。大きく分けると、①正社員、②再雇用正社員、③EA・EB採用正社員、④登用正社員、⑤契約社員（時給・月給）、⑥60歳超社員、⑦人材派遣からなっている<sup>4</sup>。正社員は①から④までであり、⑤から⑦は非正規社員となっている。本稿では直接の対象としていない⑥60歳超社員と⑦人材派遣から先に簡単に触れておこう。

**図表 2-5-2 雇用区分と人員状況（2011年）**

		F社本体	グループ会社（F社 出資比率50%以上）
正社員	①正社員	約5700人	約12000人
	②再雇用正社員		約24000人
	③EA・EB採用正社員		500人程度
	④登用正社員		約800人
非正規	⑤契約社員（時給・月給）		約15000人
	⑥60歳超社員		約11000人
	⑦人材派遣	250人程度	約10000人

資料出所) 組合提供資料、および聞き取りより執筆者作成

⑥の60歳超社員とは、60歳以上の社員の雇用延長対策の一環として導入されている区分である。後述する②再雇用正社員が60歳以降も雇用されることを望んだ場合、契約社員として雇用が延長されることになり、64歳までこの⑥60歳超社員として新たに採用される。

⑦の派遣社員であるが、E社のグループ会社の中には、グループ内の別の会社や、グループ外の会社に対して人材派遣サービスを行っているところがあり、表中の派遣社員の多くはE社のグループ会社に登録している者となっている<sup>5</sup>。

次に、正社員について見て行こう。正社員は、4万人程度いる。そうした正社員を限定性の有無という視点で分けると、業務、および勤務地に限定のないいわゆる総合職にあたる正社員は、①の正社員のみである。これは、E社本体が採用している正社員である。約1万8000人が、それに該当する。したがって、残りの正社員が、何らかの限定のある正社員となる。以下で、この限定のある正社員について見て行こう。

### 3. 限定のある正社員

#### (1) 再雇用正社員

##### ア 概要

まず、最も数が多いのが、再雇用正社員である。この区分は、2000年代に導入されている。この再雇用正社員であるが、E社本体を退職し、グループ会社の一つであるEX社に再雇用

<sup>3</sup> 図表 2-5-2 以外に、出資比率が 50%以下の会社に出向している正社員、登用正社員および非正規社員がいる。

<sup>4</sup> 社員の名称は便宜的なものであり、社内で用いられている名称ではない。

<sup>5</sup> E社が他の派遣会社から受け入れている派遣社員も若干いる。

された社員で構成されている。つまり、本体の正社員を EX 社に再雇用することで生まれたのが、再雇用正社員である。

この再雇用正社員になる対象は、E 社本体にいる規定の年齢に達した正社員である。本体で正社員として雇われている全ての社員は、規定の年齢に達した時点で、この再雇用正社員となるか、それとも本体の正社員として留まるのかの選択を行う。その際、再雇用正社員を選択すれば、60 歳以降に 60 歳超社員になることができるようになる。一方で、本体の正社員としての道を選択した場合、60 歳超社員としての雇用契約は行われなくなっている。

再雇用正社員の業務および勤務地であるが、まず、担う業務は本体の正社員と同じである。彼らの担当業務は、本体の正社員時代の業務が踏襲される。その意味で、業務に限定性はない。一方で、勤務地は、かなり狭い範囲に限定されている。彼らの勤務地は、各都道府県単位となっており、これは後述する他の限定のある正社員よりも狭くなっている。

## イ 導入背景

この雇用区分が導入された背景には次のような事情があった。E 社ではかつて事業拡大に合わせて、正社員を大量に採用していた時代があった。その時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、企業経営を圧迫しはじめており、企業として何らかの対処を迫られていた。そうした背景の下で導入されたのがこの雇用区分である。

そのため、彼らの処遇は、E 社本体の正社員と比べて、約 7 割程度に抑えられている。ただ、業務、および勤務地双方が同じままで処遇水準だけを下げるとは社員の納得性を得ることは難しいという判断から、上述したように勤務地が限定されている。つまり、勤務地の限定性は、行う業務に変化がない中で、処遇を抑えることに対して納得性を得るために行われたものだと言える。

## (2) EA・EB 採用正社員

### ア 概要

次に、EA・EB 採用正社員であるが、これは、グループ会社である EA 社と EB 社で新卒採用されている正社員である。したがって、グループ全体での位置づけは、グループ会社採用の正社員ということになる。EA 社では 2008 年から、EB 社では 2011 年から開始されている。

この区分の業務、および勤務地であるが、再雇用正社員と違い、双方において限定性がある。E 社には、技術系の業務と事務系の業務がある<sup>6</sup>。EA・EB 採用正社員は、このいずれかの業務のみを担うことになっている。EA 採用正社員の場合は技術系の業務を、EB 社採用正社員の場合、事務系の業務をそれぞれ担っている。次に勤務地であるが、E 社は、本体、グ

<sup>6</sup> ここで用いている名称は、業務内容の特徴に基づいた仮称であり、社内で用いられている名称ではない。

グループ会社共に業務を展開しているエリアを六つのブロックに分けており、EA・EB採用正社員は、六つあるうちの一つのブロックが勤務地となる。一つのブロックは県を跨って構成されており、そのため、EA・EB採用正社員の勤務エリアは、再雇用正社員に比べると広くなっている。したがって、EA・EB採用正社員の勤務エリアの広さは、本体の正社員と再雇用正社員の間位置していると言える。

## イ 導入背景

この区分は、正社員の総数が減少する中で、グループ会社でも独自に人材を確保していくことを目的として設けられたものである。現在、本体の正社員と再雇用正社員を含む多くの正社員が定年退職を迎えており、こうした退職者の補充のために設けられたのが、この雇用区分である。

### (3) 登用正社員

#### ア 概要

登用正社員は、EA・EB採用正社員と同様に、グループ会社の正社員である。ただ、EA・EB採用正社員採用が新卒採用であるのに対して、登用正社員は、契約社員から登用された社員、つまり中途採用の社員で構成されている。E社グループでは契約社員の正社員登用制度を2007年から開始しており、この登用制度によって正社員となった社員は、登用正社員となる。

この雇用区分は、全てのグループ会社にあるわけではなく、経営戦略上、今後成長させていくことが特に求められる事業分野に限定して導入されている。その多くはEB社にいる<sup>7</sup>。なお、EA社には登用正社員はいない<sup>8</sup>。

登用正社員は、EA・EB採用正社員と同様に、業務、および勤務地が限定されている。例えば、EB社の登用正社員の業務は、事務系に関する業務に限定されている。勤務地は、ブロック単位となっている。

## イ 導入背景

EA・EB採用正社員と同じ理由による部分が大きく、本体の正社員の採用が抑えられる中で、新たな事業分野に事業を拡大するために必要な人員を確保するために導入された。

## 4. 正社員の採用

複数の正社員の採用であるが、まず、本体の正社員は、E社本体の本社で採用されている。

---

<sup>7</sup> EB社の他に二つのグループ会社で導入されている。

<sup>8</sup> EA社には対象となる契約社員がないことによる。

次に、再雇用正社員は、もともと E 社本体の本社で採用されていた正社員が、ブロック単位で設立されているグループ会社の一つである EX 社に再雇用されている。

EA・EB 採用正社員は、グループ会社で採用される。採用は、ブロック単位で行われている。登用正社員についても、EA・EB 採用正社員と同じく、グループ会社において、ブロック単位で採用が行われている。

## 5. 非正規社員

冒頭で示した図表 2-5-2 にある通り、契約社員（時給・月給）、60 歳超社員、人材派遣の計三つの非正規社員が活用されている。契約社員は、本体以外の全てのグループで活用されている。

### 第 2 節 正社員の業務の限定性

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に広がっている。

こうした正社員を念頭に置くと、その他の正社員は、業務や勤務地が限定されている。再雇用正社員は勤務地のみが限定されており、担う業務は本体の正社員と同じく事務系、および技術系に渡っている。出向するグループ会社も全てに渡っている。ただ、勤務エリア外にあるグループ会社への出向は行われなくなっている。

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。

### 第 3 節 限定のある正社員の人事・賃金制度

資格等級や賃金体系については、E 社本体の正社員もグループ会社の正社員もそれほど大きな違いがあるわけではない。ただ、賃金水準とキャリアの上限の二つにおいて、いくつかの違いがある。

#### 1. 資格等級

##### (1) 登用正社員の資格等級

まず、資格等級は、全ての正社員区分で共通したフォームが適用されている。そうした前

提の上で、登用正社員の資格等級を見てみると、まず、一般資格とリーダー資格の二つで構成されている。等級毎に、資格基準として社員に求められる基準が定義されているが、この定義は全ての正社員において共通している<sup>9</sup>。昇級は、一定の経験年数を経た上で、人事評価に応じて行われている。

## (2) 登用正社員の資格等級と EA・EB 採用正社員の違い

同じ限定のある正社員でも、登用正社員と EA・EB 採用正社員とでは、資格等級に若干の違いがある。具体的には、登用正社員と EA・EB 採用正社員では、等級数が異なっている。EA・EB 採用正社員のリーダー資格の等級数は、登用正社員よりも多くなっている。これは、登用正社員は課長代理までの活用としている一方で、EA・EB 採用正社員は、課長以上でも活用していく方針となっていることから生じている。

## 2. 賃金制度

### (1) 賃金体系

資格等級と同様に賃金体系や評価項目は、全ての正社員で同じものが適用されている。賃金は、大きく月例給と賞与に分けられる。月例給は、基本給と手当からなり、基本給は、資格毎に定められた定額部分と、評価に応じて積み上げ方式で加算されていく部分の二つから構成されている。その他、諸手当がある<sup>10</sup>。特別手当（賞与）は、月例給に応じて支払われる定額部分と評価反映部分の合計で決められている。

### (2) 賃金水準

上述したように人事・賃金制度は、概ね全ての正社員区分で共通している。異なるのは、賃金水準である。賃金水準の差は、勤務地の限定性を根拠にしてつけられている。業務の限定性は、キャリアの上限に反映されており、賃金水準には直接的には反映されていない。

図表 2-5-3 再雇用正社員、EA・EB 採用正社員のグルーピング

区分	地域
○%水準	○○県
○%水準	△△県、□□県、○△県、※※県・・・
○%水準	△○県、××県、●●県、●×県・・・

資料出所) 組合提供資料より執筆者作成

<sup>9</sup> 例えば一般資格の最初の等級であれば、「担当業務について現状を正しく把握するとともに、会社の基本的な方針や戦略のうち、自分の担当業務と関連するものについておおよそ理解している」といった具合で、各等級毎に、資格基準が定められている。

<sup>10</sup> 諸手当には、評価に応じて毎月定額が支払われる手当、時間外手当や特殊勤務手当等があり、全ての正社員において共通している。ただ、金額については、本体の正社員とそれ以外では異なっており、本体以外の正社員は、本体の正社員の 7 割の額となっている。

勤務地の限定性の基本給への反映度合いは、登用正社員とそれ以外の限定正社員（再雇用正社員、および EA・EB 採用正社員）で異なっている。

具体的には、再雇用正社員、および EA・EB 採用正社員の場合、事業が展開されている各県を三つの区分に分け、それぞれの区分毎に賃金水準を設定している（図表 2-5-3）。区分によってその水準は異なるが、本体の正社員の概ね 7 割程度になっているという。

登用正社員についても考え方は同じであるが、違いは、六つのブロック毎に、各県を四つのエリアにグルーピングし、エリア毎に賃金を設定している点にある。このため、再雇用正社員や EA・EB 採用正社員と同一の勤務地だったとしても、賃金水準が異なる場合がある。グルーピングのイメージを示すと図表 2-5-4 のようになる。

図表 2-5-4 登用正社員のグルーピング

	地域ブロック 1	地域ブロック 2	地域ブロック 3	地域ブロック 4	地域ブロック 5	地域ブロック 6
A エリア	〇〇県					
B エリア	△△県 □□県	〇△県		※※県		
C エリア		△〇県		××県		※●県
D エリア			●●県	●×県	×●県	●※県

資料出所) 組合提供資料より執筆者作成

注：各地域ブロックは、E 社のブロックに対応している。

登用正社員の基本給は、本体の正社員に加えて、その他の限定正社員に対しても、その水準が抑えられている場合がある。基本給は、賞与の水準にも影響するので、結果として、賞与の水準も抑えられることになる。これらの点に加えて、退職手当も登用正社員は、他の正社員と比べるとその支給額が抑えられている<sup>11</sup>。各エリア毎に賃金水準は異なっているが、登用正社員の賃金水準も、再雇用正社員や EA・EB 採用正社員と同様に、本体の正社員の概ね 7 割程度になっているという。

なお、同じブロック内で異なるエリアに分類されている県に異動する場合、異動先の賃金水準が適用されることになっている。

### 3. 組合の考え

<sup>11</sup> 再雇用正社員の水準と比べると、おおよそ半額程度になるという。



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。

このように、組合は、主義主張を貫くのではなく、現状を少しでも改善していくために現実的な対応を行っている。仲間の処遇に直接的な責任をもっている企業レベルの組合ならではの対応と言える。組合としては、今後は、登用正社員にさらなるステップアップの道を作ることによって、彼らの処遇を改善していくことを目指しているという。

## 第4節 雇用区分間の転換

### 1. 区分間の転換

既にふれている部分もあるが、E社では雇用区分間の転換が行われている。現在行われている転換は大きく二つある。さらに、現時点において実際に行われているものに加えて、現在、労使の間で導入に向けて協議が行われているものが二つある。

まず、実際に行われている二つの転換であるが、一つは、E社本体の正社員から、EX社の正社員である再雇用正社員になることで行われる転換である。これは、E社本体の正社員で規定の年齢に達した者を対象に、各人の希望に応じて行われている。もう一つは、契約社員から登用正社員への正社員登用制度である。

次に、労使の間で導入に向けた協議が行われている二つであるが、一つは、登用正社員から、EB採用正社員への転換である。もう一つは、グループ会社で採用した新卒からE社本体の正社員への転換である。

以上、E社では、二つの転換が実施されるとともに、新たに二つの転換を導入するための取り組みが行われている。こうした転換制度の導入を進めさせる要因は、共通しており、大きく二つある。一つは、事業収入の大幅な低下である<sup>12</sup>。とはいえ、そうした経営環境の中で、人員補充が喫緊の課題となっている。これが二つめの要因である。

このように、事業収入が低下する中でそれでも人員を補充していかなければならないという環境が、E社において様々な転換制度を導入させる要因となっている。定年退職者の補充、および今後の成長のために事業分野の新規開拓行う上で必要な要員数を確保するためには、正社員の採用が必要不可欠なことであった。しかしながら、そうした必要性と同時に、経営状況の悪化から、E社本体では、正社員採用を抑制せざるを得ない状況にあった。

こうした環境が、E社に、本体の正社員でない正社員、すなわち、限定正社員を作り出すことを促すとともに、そうして誕生した複数の正社員区分間を転換していけるような制度の構築を進めていくことを促している。

---

<sup>12</sup> グループ全体の事業収入は、2001年以降の10年で30%ほど落ちたという。

## 2. 登用制度

以上のように、雇用区分間の転換が行われているわけであるが、非正規からの登用による転換について、もう少し詳しく触れておきたい。

### (1) 登用対象者

登用の対象者は、雇用契約期間が1年以上の者で、月給制の契約社員である<sup>13</sup>。登用の可否は、試験によって決まっている。登用に当たっての年齢制限はない。

登用を希望する契約社員の特徴としては、契約社員に応募した時点で、正社員化を目指している者が多いという。特に、元々正社員として働いていたが、一度結婚や出産を機に会社を辞めた女性が多いという。そのため、登用された時点での年齢は、30代から40代前半まで、様々となっている。また、登用制度の開始以降、契約社員に募集してくる人材の質が上がっているという。

### (2) 資格等級への格付け

ところで、契約社員から登用正社員になる場合、彼らの賃金や格付けは、どのように決まっているのか。転換と併せてこの点を確認しておきたい。まず、資格等級への格付けは、一番下の等級へ格付けすることで共通している。その上で、契約社員時代の勤続年数を登用先企業での勤続年数と見なし、昇級する際に必要な経験年数として考慮することになっている。

### (3) 賃金水準の調整

次に賃金水準の調整であるが、その前提として、契約社員の賃金がどのようになっているのかを簡単に確認しておく。契約社員の賃金制度、および賃金水準は、各グループ会社でそれぞれ異なるものになっている。契約社員の場合、地域相場を加味した上で、担っている業務に応じて、独自の賃金水準が設定されている。

また、基本給と手当をきちんと分けているグループ会社もあれば、基本給の中に通勤費等の手当を含んでいるところもあり、各グループ会社各様の賃金制度を設計しているのが現状だという。

このように、契約社員の賃金はグループ会社毎に異なったものになっているが、登用正社員になる際の賃金水準の調整は統一したルールが定められており、契約社員時の賃金を下回らないよう調整されている。

---

<sup>13</sup> 契約社員の雇用契約期間は複数あり、1年未満の場合もあれば、3年の場合もある。

### 3. 新卒採用と登用の関係

まず、正社員については、この間一貫して採用数は低下傾向にあった。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。その意味で、本体の正社員採用は、抑制傾向にある。ただ、2000年代後半以降、登用正社員制度の導入、EA・EB採用正社員の開始により、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名が採用されている。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、高いと言える。したがって、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。

ただ、登用正社員の登用数に応じて、他の正社員の採用数を減らすということではなく、採用数を決定する上で、中途採用と新卒に直接的な関係はない。同じグループ会社でも活用部門が限定されているのが登用正社員であり、採用されたグループ会社内にある全ての業務を行うのがEA・EB採用正社員という位置づけなので、それらを一緒の採用枠の中で採用するという考えはないという。

### 4. 複数の雇用区分とキャリア

ところで、雇用区分間転換の結果、転換された社員のキャリアはどのように変化するのか。また、E社では、本体、およびEX社の社員が、EA社やEB社等のグループ会社に出向する形で日々の業務が行われており、一つのグループ会社に複数の雇用区分の社員が混在していることが常態化している。EA・EB採用正社員や登用正社員の導入に伴う雇用区分の多様化の結果、E社のグループ会社にあるポストと雇用区分の関係はどのように変化しようとしているのか。

この点を知るために、全ての雇用区分が混在しているEB社の事業所を例にとって、どのような雇用区分の社員が組織上どのポストを担うことになっているのかを確認する。想定している事業所は、200人以上の従業員から構成される事業所の中では、規模の大きなところである。

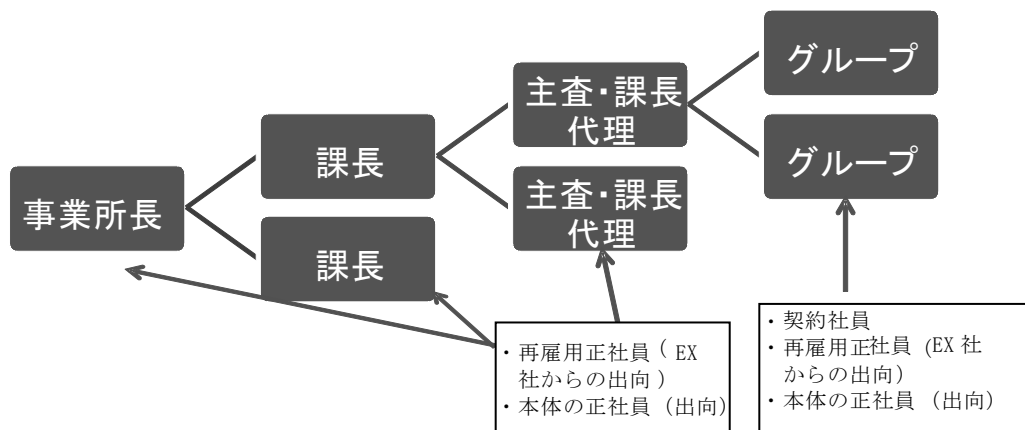
#### (1) 登用正社員、およびEB採用正社員導入以前（2001年～2006年頃）

まず、EB社採用正社員や登用正社員が導入される以前の様子は図表2-5-5のようになっていた。

事業所長をトップとして、その下に課長、主査・課長代理がいる。そして、その下に実際

の実務を担当するグループと呼ばれる単位がある。グループの中には、さらに 5 名程度の社員からなる小さなチームに分けられている。主査は、30 人程度の社員を管理しているので、一つのグループに五つから六つ程度のチームがあることになる。各チームには一人、リーダー格の社員がいる。

図表 2-5-5 登用正社員、および EB 採用正社員導入以前



資料出所) 聞き取りより執筆者作成

2007 年以前は、グループで実務業務を担当している者の中には、契約社員、EX 社から出向してきた再雇用正社員、本体から出向してきた正社員といった複数の雇用区分の社員が混在していた。グループ内にあるチームのリーダーには、契約社員になることもあったが、主査以上のポストは、本体から出向してきた正社員、および再雇用正社員 (EX 社からの出向) で占められていた。再雇用正社員は、もともとは本体の正社員であったことを考えると、管理職ポストを担っていたのは、E 社本体で採用された正社員であったと言える。一方で、実務業務は、上記の正社員と契約社員によって行われていた。

本体の正社員や再雇用正社員が定年を迎える中で、社員の補充を正社員で行うのではなく、契約社員で行うことで、契約社員の比率が高まったのだという。また、主査以上のポストには任用という形で、内部登用ではなく外部から、別のグループ会社に出向していた本体の正社員や再雇用正社員が来るが多かったという。

## (2) 登用正社員、および EB 社採用正社員導入以降 (2007 年以降)

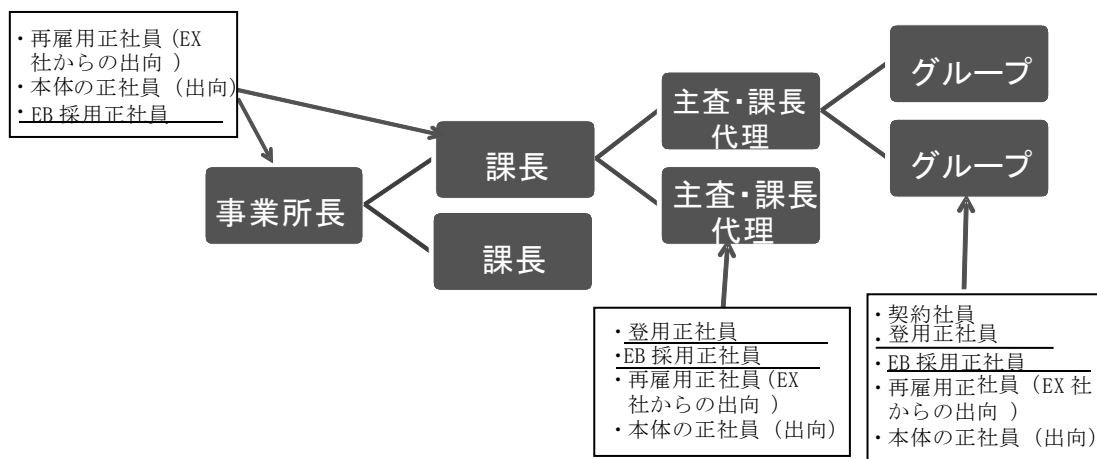
では、上のような状況が、登用正社員、および EB 社採用正社員の導入を通して、どのような形に変化しつつあるのか。それを示したのが図表 2-5-6 である。

ここでの特徴は、今まで E 社本体で採用されていた正社員が担っていた主査以上のポスト

に、グループ会社で採用された限定正社員が登用される形に変化していることである。このことから、一つのポストに複数の雇用区分の正社員が就くかたちに変化していることが分かる。主査と課長代理のポストは、登用正社員、EB社採用正社員、E社本体の正社員、再雇用正社員の計四つの雇用区分によって補充されることになっているが、課長職以上のポストは、EB社採用正社員、E社本体の正社員、再雇用正社員の計三つの雇用区分によって補充されることになっている。

また、実務業務に従事している契約社員の立場から見ると、登用正社員となることを通して、さらに上の主査や課長代理のポストにまでキャリアを伸ばすことが可能となっている。

図表 2-5-6 登用正社員、および EB 社採用正社員導入以降



資料出所) 聞き取りより執筆者作成

こうしたことに加えて、主査のポストは、内部登用によって行われることが多くなっている。課長以上のポストは、まだまだ任用が多いが、主査については、そのほとんどが内部登用だという。今後、EB社採用正社員が勤続年数を重ねれば、課長についても内部登用が増えることが予想されるという。

### (3) 変化の要因

こうした変化は、E社本体の正社員数の減少によって生じている。企業にある管理職ポストを埋めるために必要な要員を、E社本体の正社員やEX社の再雇用正社員のみで満たすことが困難になっていることが、上で指摘したような変化を促している。

## 5. 転換制度の特徴

ここでは特徴として二つのことを指摘する。まず、E社における転換の特徴として、本体

の正社員から、EX社の再雇用正社員への転換を除けば、その他の実施されている転換、および協議中の転換は、すべて企業の階層組織の上方への移動だということである。こうした上方移動は、本体の正社員の総数が減少する中で、今ある管理職ポストの空席を満たすための人材を確保する、つまり管理職候補生の母集団を確保するための一つの施策だと言える。

次に、ただ、転換の方向は、一方通行であり、双方向にはなっていないことである。つまり、階層組織を上方移動する場合は、それのみが可能となっている。逆の場合も然りである。

これらの点から、E社の転換制度は、多様なルートから採用した正社員をグループ会社の管理職候補生として活用するための施策であると言える。さらに、現在協議中の転換制度も考慮に入れると、E社本体の管理職候補生として活用することも視野に入れられていると言える。

## 第5節 その他

これまでに確認してきたように、E社では、大量の社員が定年退職を迎える一方で、本体での新卒採用数は絞られている。こうした状況への対応として限定正社員の活用が進んでいる。こうしたことに加えて、現在、将来的に正社員の総数が減少することに対応した適切な社内のポスト数について、労使で議論が行われ始めているという。

このように、今後の変化する人員状況を踏まえて、E社では、組織自体を作り直すことも念頭に置きつつ、多様な正社員の活用が進んでいる。

また、企業グループと言う準内部労働市場という視点で見ると、グループ会社自体が新卒採用を開始するとともに、非正規からの登用というかたちで、中途採用も積極的に行っている。このように、グループ企業全体で適切な人材活用のあり方を模索する中で、限定正社員の活用を進めているのが、E社だと言える。

## 第6章 運輸F社

### 第1節 雇用区分の概要

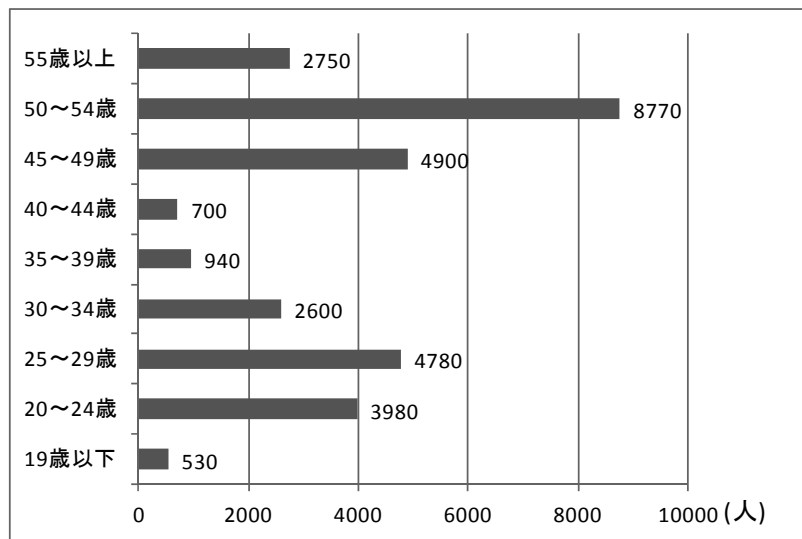
#### 1. 人員構成

F社の正社員数は、2万9000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2000人から3000人程度の社員が減っていた。

社員の平均年齢は、40.7歳となっている。現在の年齢構成を示した図表2-6-1から分かるように、50代以上の社員が多く、35歳から44歳では少ない。そして20代でまた増加傾向にある。年齢構成から分かるように、1990年代は採用が抑制され、2000年に入り徐々に採用数が増えている。

55歳以上が少ないのは、早期退職制度を利用した者が多かったことによる<sup>1</sup>。50歳以上の社員で社員数の約1/3を占めており、今後この層が退職していくことで生じるポストの空きをどのようにして補充していくのかは、人事にとっての課題となっている。

図表 2-6-1 年齢構成



資料出所) F社提供資料より執筆者作成

#### 2. 雇用区分

正社員は、三つの区分に分けられてそれぞれ活用されている。具体的には、二つの総合職採用とプロフェッショナル採用の三つからなっている。2011年度における各雇用区分の採用数は図表2-6-2の通りとなっている。

<sup>1</sup> 早期退職を行わなければ、8000人程度いたという。

図表 2-6-2 雇用区分毎の採用数(人数)

総合職採用	プロフェッショナル採用		医療	合計
新卒	新卒	中途		
197 (男性 170、女性 27)	666 (男性 511、女性 155)	197	33 (男性 2、女性 31)	896 (男性 683、女性 213)
全社コース 77 エリアコース 120	大卒 407 高卒 237 第二新卒 22			

資料出所) F社提供資料より執筆者作成

注：1) プロフェッショナルの中途については 22 年度の採用数。

注：2) 合計には、プロフェッショナルの中途は含まれていない。

図表 2-6-2 から分かる通り、新卒で見ると総合職採用とプロフェッショナル採用の大よその採用比率は、1：3 となっている。このように、正社員の多くは、プロフェッショナル採用として採用されている。

男女の割合は、社員全体の正確な数字は分からないが、新卒採用で見ると、総合職採用 197 名のうち、男性は 170 名、女性は 27 名となっている。また、プロフェッショナル採用も 666 名のうち男性が 511 名、女性が 155 名となっており、新入社員に占める男性の割合は高い。聞き取りによると、この傾向は、以前から続いているという。

プロフェッショナル採用に僅かにいる第二新卒であるが、これは、保守、点検等の業務を行う技術系の人材が採用されている。以下でそれぞれの雇用区分の特徴について概観していく。

### 3. 正社員

#### (1) 総合職採用

##### ア 全社コース

総合職採用は二つあり、一つは、エリアをまたがった転勤のある全社コース総合職である。勤務地は、全ての支社、および本社となっている。社員に占める事務系と技術系の割合は、おおよそ半々だという。

##### イ エリアコース

もう一つは、勤務エリアに限定のあるエリアコース総合職である。図表 2-6-2 から分かる通り、全社コースよりも多くの人数がエリアコースとして採用されている。この傾向は、今後も続けていく予定であり、F社の総合職における主力となっていく雇用区分である。エリアコース総合職の多くは、理系であり、エリアコース総合職に占める理系の割合は、おおよそ 8 割だという。勤務地は、原則として、一つの支社と本社となっている。このように、エリアコース総合職であっても、本社への異動は行われることになっている。

また、プロジェクトへの関与や本人が望むキャリア展開を実現するために、複数の支社に



勤務する必要がある場合、エリアコース総合職であっても、支社を跨いだ異動や、エリアを跨いだ異動を行う場合がある。

エリアコース社員の勤務エリアは、**図表 2-6-3**の通りとなっている。必ずしも都道府県単位でエリアが区切られているわけではなく、また、一つのエリアに複数の支社がある場合もあれば、一つだけしかない場合もある。くわえて、支社についても一つの県だけの場合もあれば、一つの支社で複数の県にまたがっている場合もある。こうしたエリア区分から分かるように、通勤時間等の制限はなく、転居を伴う転勤もある。ただ、基本的には、エリア内の一つの支社を中心にキャリアを展開していくような運用を行っていくとのことである。

**図表 2-6-3 エリア区分**

A エリア	a 支社 b 支社 c 支社 d 支社 e 支社
B エリア	f 支社
C エリア	g 支社 h 支社 i 支社
D エリア	

資料出所) F 社提供資料より執筆者作成

## ウ 総合職採用の採用方法

採用は、総合職採用として、全社コースとエリアコースを併せて本社の人事部で行っている。コースの決定は、第一希望は全社コース、第二希望はエリアコースで A エリアといった具合で、応募時にコースの希望順を書いてもらい、面接の中で本人の希望を会社とすり合わせて、決められていく。

採用されている社員の学歴であるが、全社コースの場合、大卒・院卒の新卒となっている。一方で、エリアコースの場合、大卒や院卒に加えて高専卒もいる。

採用数は、日々の業務を進めていく上で必要な要員数を考慮して決定される。まず、定年等で毎年生じる欠員数が割り出され、その後に、欠員補充のために必要な人事異動と必要な採用数がそれぞれ決定されている。

### (2) プロフェッショナル採用

三つめの雇用区分としてあるのが、現場の実務に従事するプロフェッショナル採用である。プロフェッショナル採用も希望勤務地を考慮した上で、一つの支社を中心に運用されている。なお、ジョブローテーション等により、エリアを跨いだ異動が行われることもある<sup>2</sup>。

総合職採用と異なり、プロフェッショナル採用の業務は、現場業務が中心となっている。ただ、後述するように、キャリアステップ制度を経ることで、総合職採用と同様の企画業務やマネジメント業務を担うこともできるようになる。

プロフェッショナル採用の新卒は、支社の人事課で行われている。こうした、新卒採用に

<sup>2</sup> かつて、特定のエリアで人員が不足していた時、エリアを跨いだ異動を行っていたという。

加えて、中途採用も積極的に行われている。この中途採用は、契約社員からの登用組である<sup>3</sup>。中途採用を開始した理由は、二つある。一つは、優秀な人材の確保であり、もう一つは契約社員のモチベーションアップである。登用者を決定する面接は、本社人事部で行われている。

採用数の決定は、総合職採用と同じ手順で行われる。ただ、プロフェッショナル採用は、新卒と契約社員の登用による中途採用の二つの経路によって行われるので、二つのルートからの採用数を調整する必要が生じる。

その方法であるが、F社では、契約社員からの登用を行った上で、残りの足りない部分を新卒で補充するかたちをとっている。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。

こうした採用数の決定のルールは、複数の採用ルートを設定することで、必要な要員数を確保するという人材の量的な面に加えて、職業経験者と新卒を競合させることで、より優秀な人材を確保していこうという質的な面での狙いもあることをうかがわせる。このように、企業の入口において、新卒と中途が、決められた採用人数を取りあうという現象が、F社では起こっている。

社員の学歴は、かつては高卒であったが、高学歴化に伴い大卒が増加している。その他、短大、高専、専門学校の卒業生もいる。

### (3) 採用数の推移

以上、正社員の雇用区分の概要について見てきたが、こうした社員の採用数の推移は、**図表 2-6-4** のようになっている。近年の傾向としては、現場で実務を担うプロフェッショナル社員の採用数が増加傾向にある。その理由としては、現場実務に従事する社員が、大量退職の時期を迎え、早急に人員を補充する必要性があったからである。

図表 2-6-4 採用数(人数)

	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
総合職採用	72	72	73	87	90	106	200	197
プロフェッショナル採用	642	638	934	911	903	932	741	666

資料出所) F社提供資料より執筆者作成

注: 1) 2004年~2009年の総合職採用は全社コースのみの人数

注: 2) プロフェッショナル採用は新卒のみの人数

現在の課題は、鉄道現場の業務を担う分に必要な要員の補充を今後も進めると共に、現場

<sup>3</sup> 登用制度については第4節で後述する。

のリーダー層や本社、支社で業務を行う人材の補充、および育成を行うことにあるという。

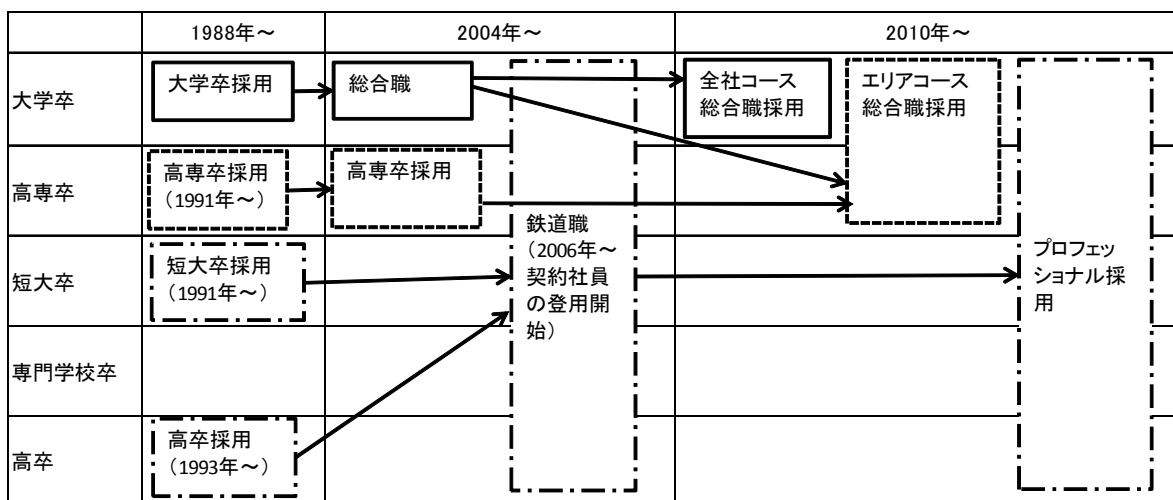
#### 4. 限定正社員区分導入の経緯

##### (1) 採用区分の変化

ところで、現在の区分になったのは、2010年からである。以下で、現在の雇用区分となった経緯を確認する。

まず、F社の採用区分の流れをまとめたものが図表2-6-5である。このように、かつては、学歴別採用が行われていたものが、コース別採用となっている。こうした変化の背景について、見ていこう。

図表 2-6-5 採用区分の変化



資料出所) F社提供資料より執筆者作成

##### ア 1993年 現場実務採用（現在のプロフェッショナル採用）の再開

F社では、現場で働く社員の採用は、1980年代末から90年代初めまで控えられていた。理由は、当時は、現場に余剰人員を抱えている状況にあったからである。それが、1993年に採用を再開することになる。再開当時は、高卒の新卒をターゲットとしており採用区分も高卒採用となっていた。高卒は、現場業務のスペシャリストになることが期待されていた。

当時は、その他の採用区分として、大卒採用、短大卒採用、高専卒採用があり、高専卒と短大卒採用は、1991年から開始されている。高専卒は支社や本社の企画、計画、および技術開発業務を、短大卒は、当時あった旅行業務部門や車掌を中心に運用されていた<sup>4</sup>。こうした採用方法は、2003年まで続いた。

##### イ 2004年 鉄道職採用の新設

<sup>4</sup> 短大卒採用は、2000年以降行われていない。

採用方法は、2004年に転機を迎える。具体的には、高卒採用が廃止され、新たな採用区分として、鉄道職が新設された。理由は、高学歴が進む中で、それまでの学歴別の募集方法では、必要な要員数の確保が困難になっていたからである。

そこで、鉄道職という採用区分を作り、学歴に囚われずに、大卒、高専卒、短大卒、高卒、専門学校卒から、現場実務を担う社員を募集することとした。

## ウ 2010年 エリアコース総合職の導入

2004年の変更を経た後、2010年に現在の雇用区分に整備された。具体的には、エリアコース総合職という区分が新設されるとともに、鉄道職がプロフェッショナル採用に名称変更された。これに伴い高専卒採用が廃止され、エリアコースに統合されている。

エリアコース総合職で採用された社員は、一つの支社と本社を中心にキャリアが展開されることになる。ただ、運用に柔軟性を持たせるために、エリアを跨いだ異動も可能となっている。

この区分を設けた理由は、今後のビジネスモデルに沿った人材を育成していくためである。F社では、今後の事業戦略として、地域密着型の事業をより一層進めていくことを計画している。そうした事業戦略を展開していくためには、これまでの総合職採用に比べて、地域密着型の総合職を育成していく必要があるという判断から、一つの支社と本社をキャリア展開の軸とするエリアコース総合職区分が導入された。

### (2) 導入経緯から分かる特徴

以上の経緯から分かる特徴として、第一に、F社の雇用区分は、学歴別から、コース別に変化している。そして、第二に、それに伴い、募集する人材の学歴が多様化している。具体的には、プロフェッショナル採用において、かつては高卒のみの募集だったものに大卒、短大卒、高専卒、専門学校卒が加わっている。

こうした変化のもっとも大きな要因は、必要な要員数の確保にある。余剰人員として抱えていた層が大量退職を迎えるにあたり、従来の学歴別採用では、必要とする要員数を満たすことが困難になったことが、応募する母集団の学歴の多様化を促している。

また、第三に、社員をビジネスモデルに沿って計画的に人材を育成する側面が強化されている。この点は、エリアコース総合職区分の新設に良く表れている。この区分は、F社の地域密着型の経営戦略に沿って、一つの支社と本社を中心にキャリアを構築する社員を、意識的に作っていくために新設された区分である。その意味で、この間の雇用区分の変化は、経営戦略に沿って、人材育成を、より計画的に行っていくことを目指して実施された面があると言える。

## 5. 契約社員

本節の最後に、非正規社員について触れておく。F社には、正社員2万9000人に対して、2000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、随時非正規化を進めてきたという。90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2000人前後で安定的に推移している。

契約期間は1年以内となっており、更新は、4回まで行われる。したがって、契約期間は5年が上限となっている。更新回数の上限を定めることで、契約社員に対して、あくまで契約社員は、期間の定めのある契約であると認知させるように努めている。これは活用部門にかかわらず全ての契約社員に同様に適用されている。

契約期間に上限がある一方で、F社には、正社員登用制度があり、2010年には197名の契約社員が、正社員となっている。登用先は、プロフェッショナル採用である。登用についての詳細は、第4節で述べる。

### 第2節 限定正社員の業務

上で確認したように、F社には、総合職採用の全社コースと比べると、勤務地に限定のある総合職採用のエリアコース、およびプロフェッショナル採用がある。そこで以下では、これら勤務地に限定のある正社員の業務について確認する。

まず、F社の業務は大きく、現場、支社、本社の三つに分かれている。正社員区分毎の大きな担当業務であるが、二つの総合職採用において担う業務に違いはない。総合職採用は、本社や支社での企画・計画・技術開発から現場のマネジメントにかかわる業務まで、その範囲は多岐にわたる。

プロフェッショナル採用は、現場における運輸や技術にかかわる業務を担当している。代表的な仕事として、運輸業務には、駅係員、車掌、および運転士などが、技術業務には車両や施設の整備・点検等がある。

このように、プロフェッショナル採用の業務は、現場業務が中心となっている。ただ、プロフェッショナル採用には、キャリアステップ制度というものがあり、この制度を利用し、プロフェッショナル採用のキャリアステップ組になれば、総合職採用と同様の業務を担うようになる。この点については、第4節で後述する。

### 第3節 限定正社員の人事・賃金制度

F社では、どの区分の正社員であっても同じ人事・賃金制度が適用されている。エリアコース総合職採用やプロフェッショナル採用に対して、全社コース総合職採用と異なる資格等級制度や賃金テーブルが適用されているわけではない。エリアコースであっても求める役割は全社コースと同じく、企画、計画、開発業務や現場マネジメント業務であるため、処遇に差をつけていないという。プロフェッショナル採用は、初任給については総合職採用と比べると若干差があるものの、その後の昇級や昇給については、総合職採用と同じ制度の下で同様の運用が行われている。また、賞与や、退職金についても同じルールが適用されている。

#### 1. 資格等級

一般職の資格等級は、実務担当層のC層、実務リーダー層（係長クラス）のL層、管理監督層（課長代理クラス）のM層の三つからなっている。M層の上に、管理職層（課長以上）の等級がある。一般職の各層の等級数は、C層が五つ、L層、およびM層が二つとなっている（図表 2-6-6）。

図表 2-6-6 F社の資格等級

M1	管理監督層（長・助役・主席）
M2	
L1	実務リーダー層（係長・主査）
L2	
C1	実務担当層（管理係・運転士・車掌・課員）
C2	
C3	
C4	
C5	

資料出所) F社提供資料より執筆者作成

C5 から C4 といった具合に、一つ上の資格等級に昇級するためには、試験に合格しなければならない。試験は、筆記試験と面接試験によって行われる。試験を実施する理由は、昇級基準に客観性を持たせるためである。上司部下間で行われる人事考課に加えて、試験を行い全社統一の基準を設定することで、昇級基準の客観性を確保している。

こうした試験制度に加えて、各等級には滞留年数が決められており、原則として、各等級で6年間在籍することが定められている。ただ、勤務成績が優秀な者は、その年数が短くなる場合があり、例えば C4 で優秀な成績を連続してとっていれば、6年間の滞留が4年間に縮まる場合もある。

また、C5 と C4 は、学歴を加味して滞留年数が短くなるように設計されており、大卒なら入社時点で、在学期間の4年間で滞留年数として加味される。具体的には、C5 と C4 において、それぞれマイナス2年ずつ滞留年数が短くなるように設計されている。この結果、高卒で入社した社員と大卒で入社した社員が、同じ時期に C4 から C3 へ昇級試験を受けることが可能となっている。

では、こうした等級制度と実際に担う業務は、どのような対応関係にあるのだろうか。まず、本社や支社で行われる企画・計画・技術開発に関する業務については、等級と実際担う業務、およびポストと等級は、厳密に対応しておらず、いくぶん緩やかなものとなっている。例えば、本社や支社の課長代理には、M1 の者いれば、M2 の者もいる。

現場については職制管理を行っており、本社や支社で勤務している社員よりも、ポストと等級の結びつきが強くなっている。現場マネジメントを行う助役（本社課長代理相当）は M 資格に、その下で現場のリーダーを任されている係長は L 資格となっており、その役職についてはじめて昇級することになっている。

## 2. 賃金制度

昇給は、C5 級で学歴毎に定められている初任格付けの金額に、査定に基づいた昇給額が積み上げられる方式となっている。査定は、S から D の 5 段階評価となっている。各等級には、レンジが定められており、レンジの上限に達するまでは賃金が上がる制度となっている。ただ、上限に達すると、以降の昇給は行われぬ。そのため、継続的に賃金を上げていくためには、昇級する必要がある。

## 3. 契約社員の賃金

契約社員の賃金は、シングルレートで、職種毎に時給が異なるものとなっている。また、同じ職種であっても勤務エリアによって異なっている。時給は、勤続一年後に若干改定される。

## 第4節 雇用区分間の転換

F 社には、契約社員からプロフェッショナル採用になることができる登用制度がもうけられている。また、雇用区分間の転換ではないが、プロフェッショナル採用にはキャリアステップ制度が導入されている。

総合職採用にも二つのコースがあるが、総合職採用間での転換は行われておらず、今後行うことも現時点では考えられていない。というのも、二つの総合職採用において担う業務に違いはなく、また、運用上必要であれば転勤することが要件として課せられているので、雇用区分を変える必要がないからである。

以下では、登用制度とキャリアステップ制度について、もう少し詳しく見ていくことにする。

## 1. 正社員登用制度

### (1) 開始時期と人数

登用制度は、2006年から導入された。時期としては、2001年から活用を開始した駅業務に従事する契約社員が契約期間の満了を迎える時期に合わせて導入されている。登用の可否は、試験と面接によって決められている。制度開始の2006年には58名の登用が行われ、その後登用数は増加していき、2009年には214名が登用された。2010年は、197名の登用が行われている。今後も、年によって変動はあると思うが、同数程度の登用を見込んでいる。

プロフェッショナル採用の2010年度の新卒採用が666名だったことを考えると、登用数は決して少なくはなく、F社における採用経路の一つとして確立されていると言える<sup>5</sup>。

### (2) 制度導入理由

契約社員からの登用を開始した理由は大きく二つあるという。一つは、優秀な人材の確保である。F社では、2005年から、プロフェッショナル採用の採用数を増やしていくことを決めたのであるが、新卒だけで求めている人数を確保していくことは、質、量ともに今後難しくなることが予想された。そこで、中途採用という位置づけで、契約社員の正社員登用を開始することとした。

もう一つは契約社員のモチベーションの向上である。頑張り次第で次のステップが開けるという期待感を契約社員に持たせることにより、契約社員のモチベーションアップを図っているという。

### (3) 登用要件

登用対象者は、初期の要件と現在の要件では、若干の違いがある。制度開始当初は、以下のような要件となっていた。

- ①3年以上継続勤務する見込みである者
- ②採用予定日（正社員に・・・執筆者）の前日において32歳以下の者
- ③応募時から1年間の所定労働時間が1週平均20時間以上ある者
- ④過去に選考試験を2回以上受験していない者
- ⑤前回の受験から1年以上経過している者

以上の規定から、契約社員は、契約満了までに、2回受験することができる制度となっている。初期の規定の特徴として、年齢が要件になっていることが挙げられる。年齢の上限を

---

<sup>5</sup> 新卒と登用者の採用数の調整については、2節(2)を参照のこと。



設定したのは、現場におけるキャリア形成には、ある程度長い期間が必要だからである。現場で必要な技能を習得するためには、10年、場合によってはそれ以上の期間を要するという。そのため、ある程度若い年齢で初期キャリアをスタートしなければ、一人前に育った後、その能力を発揮する機会を得られないまま退職を迎えることになる。このような理由から、年齢の上限を32歳に設定したという。

ただ、現在、この年齢規定は、定年延長や早期退職制度の廃止に伴い、社員のキャリア形成期間が以前より長くなっていることを受けて、撤廃されている。

#### (4) 登用による処遇の向上

なお、登用された契約社員は、全てC5級にランク付けされる。学歴別のC5級資格の金額に、契約社員での経験を加味して、給与額が決定する。具体的には、契約社員時の勤続年数分の昇給額を加えて個別に賃金が決定される。登用によって、給与がどの程度上がるかは、個人ごとに様々だという<sup>6</sup>。

#### (5) 契約社員に応募してくる人材の多様化

こうした登用制度導入によって、契約社員に応募してくる男性の数が増加している。登用制度開始以前は、契約社員への応募は女性が多かったが、開始後は、男性の応募が増えており、現在では、契約社員に応募してくる男女比率は、概ね半々くらいだという。このように、登用制度の導入は、非正規の人材の多様化も促している。

応募する男性には、卒業後に正社員として採用されなかった者や、卒業後はフリーターを選択したが、その後、正社員として働きたいと考えるようになった者が多いと推測されるという。また、彼らは、契約社員として働くために応募しているというよりは、正社員の採用ルートの一つとして契約社員に応募してきている可能性が高いという。

契約社員に応募してくる者は、20代前半から後半の場合が多いため、年齢の上限を撤廃した後も、登用される契約社員の年齢は、20代後半から30代前半が多くなっている。

## 2. キャリアステップ制度

第2節で指摘したように、プロフェッショナル採用の業務は、原則として鉄道現場での業務が中心となっている。こうしたプロフェッショナル採用が、さらなるキャリアアップを行えるようにするために、2002年に導入されたのが、キャリアステップ制度である<sup>7</sup>。

必要な研修を受けた上で、試験に合格することにより、プロフェッショナル採用は、キャ

<sup>6</sup> 個人によっては、登用によって年収ベースで100万円程度上がるケースもあるという。

<sup>7</sup> キャリアステップ制度の対象となるのは、一旦控えていた採用を再開した1993年以降に高卒採用として採用された鉄道現場の業務を担っている社員たちである。キャリア形成期間との関係で、採用が控えられる以前に、鉄道現場の業務を担うことを目的に採用された社員は対象とはなっていない。

リアステップ組となることができる。キャリアステップ組になると、本社や支社のスタッフ業務、および現場のマネジメント業務といった総合職採用と同じ業務が担えるようになる。

試験を受けることができるのは、資格等級でC4になったプロフェッショナル採用である。人事・賃金制度の箇所でも既述したように、資格には最低在籍年数が定められているので、大卒ならば入社後4年目で、高卒の場合入社後6年目で、キャリアステップの試験にチャレンジすることが可能となっている。人事としては、プロフェッショナル採用として入社した者の3割程度がキャリアステップ組となることを見込んでいる<sup>8</sup>。

また、キャリアステップ制度は、入社後のキャリア展開の幅を広げることが可能にするので、特に大卒のプロフェッショナル採用に好評であるという。

### 3. 雇用区分毎のキャリア

このように、F社には、正社員登用制度と雇用区分間の転換ではないが、同一区分内でキャリアの幅を広げることができるキャリアステップ制度がある。では、これらの制度を利用することで、実際に社員のキャリア展開はどう変化するのか。この点を知るために、以下で正社員のキャリア展開を確認する。

#### (1) 入社後のキャリア展開

##### ア 総合職採用

総合職採用については、異動する支社の数に違いはあるが、基本的には、全社コースもエリアコースも同じようなキャリア展開となっている。

総合職採用として採用された社員は、まず、鉄道現場で駅・乗務員・工場・保守区のいずれかに配属となる。いわゆる現場勤務である。同じ総合職採用であっても、事務系で配属されたものは駅配属となり、技術系は車両工場や線路を保守する保守区などに配属となる。

現場を2年から3年経験した後、次に支社に移り支社のスタッフや現場サポートの業務を担う。支社のスタッフや現場のサポートを3年から4年勤務した後、鉄道現場、支社、本社いずれかの係長に相当するポストを目指してもらうのが、主なキャリアパターンである。その時々的人员状況にもよるが、総合職採用の場合、入社後7年から8年を目途に、一度本社勤務を経験するケースが多いという。

資格等級の滞留年数の関係上、大卒なら入社後10年程度でL層の資格等級への昇級にチャレンジすることができるようになるので、本社に戻って3年程度勤務した後は、鉄道現場のリーダー（係長）や支社のスタッフとして、支社に戻る者いれば、そのまま本社に留まる者もいる。このように、本社勤務後は、各々のキャリア展開は、様々なものとなっていく。

また、キャリアパターンは、鉄道現場、支社、本社で明確に区分けされているわけではな

---

<sup>8</sup> 年度によっては、3割以上のケースも考えられるという。

く、支社の係長を経て本社の課長代理に異動する者もいれば、鉄道現場の係長から支社の課長代理に異動する者もいる。L層以上の業務を円滑に行う上では、鉄道現場、支社、本社全ての業務に関する知識があった方が良いという判断から、柔軟な運用がなされている。

人事としては、現場、支社、本社、いずれの幹部となるにせよ、現場リーダーに位置付けられる現場の係長への運用は有意義であり、その上でキャリアを伸ばして欲しいと考えているという。

## イ プロフェッショナル採用

### (ア) キャリアステップ組ではない場合

プロフェッショナル採用のキャリアは、大きく運輸と技術に分かれた上で、さらに、その中で細かく分けられている。運輸については、駅務と運転士の二つのキャリアコースが、技術については、電気、施設、車両の三つのキャリアコースがそれぞれ確立されている。原則として、入社時に決めたコースを変更することはできない。

例えば、運輸系の駅務の場合、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、支社の総合指令所で、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。運転士の場合も、まず、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。キャリアステップ組とならない場合は、退職を迎えるまで、列車の運行管理や運転士を務めることになる。資格等級で言うと、駅係員や運転士は、実務担当層であるC層にあたる<sup>9</sup>。

### (イ) キャリアステップ組の場合

試験に合格し、キャリアステップ組となると、さらなるキャリアアップが可能となる。キャリアステップ組のキャリアパターンとしては以下のようなものがある<sup>10</sup>。下線部がキャリアステップ後に就いた業務である。

- ①運輸系 A 氏；1998年A支社〇〇駅→2000年A支社□□車掌区車掌→2001年A支社××駅→2007年A支社営業課→2008年本社駅業務部駅営業・サービス課
- ②運輸系 B 氏；1994年A支社□□駅→1995年A支社□□車掌区車掌→1998年A支社△△電車区運転士→2003年A支社●●駅（駅運転業務）→2005年本社総合指令所→2010年A支社□□車掌区係長
- ③技術系 C 氏；1998年A支社■●保線区▲▲管理室→2001年B支社※※鉄道部工務→2004年出向→2006年B支社\*\*保線区→2009年B支社施設課→2011年B支社\*\*保

<sup>9</sup> 1980年代後半以前に鉄道現場の業務を担うために採用された社員も、現在のキャリアステップ組ではないプロフェッショナル採用と同じような運用が行われているという。

<sup>10</sup> 以下の4人のキャリアは、F社提供資料、および聞き取りより作成している。

## 線区係長

④技術系 D 氏；1998 年 A 支社○△電力区→2000 年 C 支社□△電気区→2006 年 A 支社総合指令所→2008 年 C 支社電気課

このように、キャリアステップ組になると、転勤の範囲が本社に広がるとともに、本社や支社のスタッフ職も行うようになる<sup>11</sup>。さらに、管理職層にまでキャリアの幅が伸びることになる。つまり、資格等級で言うところの L 層や M 層の業務も行えるようになる。

プロフェッショナル採用の前身である高卒採用が 1993 年から始まったため、現在のところ資格等級でいう M 層の役職に就いているプロフェッショナル採用はほとんどいないが、今後、M 層の役職に就く社員も出てくることが予想されるという。

早ければ入社後 4 年でキャリアステップ組になることができるので、キャリアステップ組は、キャリア形成の初期段階で、総合職採用と同じようなコースを歩むことも可能となっている。この点から、F 社が、プロフェッショナル採用からも経営幹部を育てようと試みていることが分かる。

## (2) 業務の重なり

このように契約社員やプロフェッショナル採用にさらなるキャリア展開の道が開かれている F 社では、各雇用区分の業務の重なりはどうかになっているのか。次にこの点を確認する。

### ア 契約社員とプロフェッショナル採用

まず、プロフェッショナル採用と契約社員の業務の重なりであるが、主に、運輸の初期キャリアである窓口や改札などでの駅務においてのみ生じている。こうした業務を経験した上で次のステップとして用意されている駅における列車運行の管理や車掌は、乗客の安全に直接的にかかわる業務であるがゆえ、正社員のみが行える業務となっている。そのため、契約社員とプロフェッショナル採用の業務が重なるのは、キャリアの初期段階のみである。プロフェッショナル運転士系統の場合、駅務に従事するのは 2、3 年程度が一般的なので、重なる年数はあまり長くないと言える。

### イ プロフェッショナル採用と総合職採用

総合職採用事務であってもプロフェッショナル採用運輸系であっても、駅務は必ず経験する。総合職採用も車掌や運転士を経験するので、プロフェッショナル採用と業務の重なりが生じることとなる。ただ、総合職採用の場合、現場を 2、3 年経験した後、支社のスタッフ業務に異動することとなる。その後、担当業務が重なることはない。

---

<sup>11</sup> キャリアステップ組の中には、本社の企画部門で働いている者もいるという。

総合職採用であってもその後のキャリア展開で、鉄道現場で業務を行う社員はもちろんいる。ただし、その場合は、現場のマネジメント業務を任されており、実際の列車運行の管理等の現場における業務は、プロフェッショナル採用に任されている。このように、同じ現場の仕事であっても、総合職採用とプロフェッショナル採用では棲み分けが行われている。

#### ウ 総合職採用とキャリアステップ組（プロフェッショナル採用）

プロフェッショナル採用が試験に合格し、キャリアステップ組となった場合、総合職採用と同じ業務を担うことになる。

### (3) 雇用区分とキャリア展開（全ての正社員が幹部候補生）

結論を先に言うと、現在、F社は、総合職採用だけではなく、プロフェッショナル採用も、将来の幹部候補生と見なし、人材活用を進めている。この点について、プロフェッショナル採用（以前の高卒採用・鉄道職採用）を中心に、確認しよう。まず、過去の状況を確認した後、現在の状況を確認する。

#### ア 過去（90年代～2002年まで）

キャリアステップ制度・登用制度導入以前の2002年まで、高卒採用の社員（現在のプロフェッショナル採用）は、主に鉄道現場の実務に従事していた。これは、高卒採用が、1993年から再開されたため、この当時、この区分の社員の勤続年数は長くても10年だったことによる。1993年から採用を再開し、鉄道現場で技能を身に付けていた社員を、今後どのようなかたちで活用していくのか。この点が、人材活用上の重要な課題となっていた。

もちろん、当時も優秀な高卒採用の社員は、現場実務の業務に留まらず、さらなるキャリア展開を行っていく者も存在していた。ただ、キャリアアップのスピードは、総合職採用と比べると遅く、総合職採用と同じようなキャリア展開が行われているわけではなかった。また、優秀な人材に対して、その時々個別にキャリアアップの機会を設けるというものであった。

このことから、当時のF社の人事戦略は、高卒採用の中から、総合職採用と同じようなキャリア展開を歩む人材を計画的に育成していくというものではなかったと言える。したがって、全ての正社員の雇用区分から、F社の将来の幹部候補生を計画的に育成していくという考えは、後述する現在と比べると、薄かったと言える。

#### イ 現在

そうした中、2002年に導入されたのが、キャリアステップ制度であった。キャリアステップ組となったプロフェッショナル採用（以前の高卒採用・鉄道職採用）は、担う業務、およ

び、キャリアアップのスピード共に、総合職採用と同様の運用が行われるようになる。

このように、F社は、プロフェッショナル採用を、鉄道現場を中心に活用することに限定するのではなく、キャリアステップ制度を通して、総合職採用と同じように活用していこうとしている。この点は、総合職採用以外の正社員も将来の幹部候補生として、計画的に育成していこうという考えの表れだと言える。

このことから、キャリアステップ制度の導入は、F社が、全ての正社員の雇用区分から、将来の幹部候補生を輩出していこうとしていることが分かる<sup>12</sup>。

こうした人材活用戦略になっている要因として、高齢層の大量退職により空きが生じたポストを埋めることが、F社にとって喫緊の課題となっていることが挙げられる。空いたポストに人を配置するためには、出来るだけ多い候補者を確保し、その中から適切な人材を選ぶことができる環境を作る必要がある。この点が、複数の正社員の雇用区分が、L層以上のポストを担う経営幹部候補生として位置づけられることに繋がっているのである。

#### ウ 契約社員の正社員登用とキャリアステップ制度

契約社員から正社員になる道があることは、先に触れた。F社の人材活用戦略との関係で重要なことは、契約社員の登用先の雇用区分であるプロフェッショナル採用は、F社の将来の幹部候補生と位置付けられていることである。そのため、契約社員からの登用によってプロフェッショナル採用となった者も、F社の幹部候補生として、キャリアを展開していくことが可能となっている。このように、非正規から登用された中途採用の正社員も、新卒採用同様にF社の幹部となる可能性がある。

ここで、雇用区分、担当業務、およびキャリアの三つをまとめて図示すると、**図表 2-6-7**のようになる。F社におけるキャリアアップは矢印で、各雇用区分が担える業務および、展開できるキャリアの幅は破線の矢印でそれぞれ示されている。理解のために、鉄道現場のリーダー以上のキャリアアップを具体的なポスト名で示しておく、係長→助役→駅長となっており、現場リーダーは係長が、現場マネジメントは駅長と助役が、それぞれ対応している。

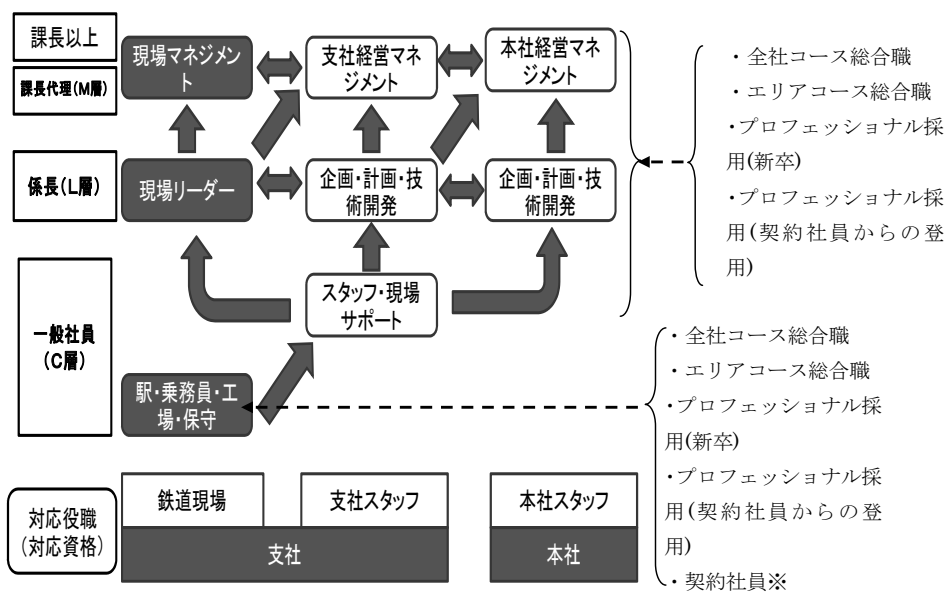
**図表 2-6-7**を見れば分かるように、正社員ならば、どの区分からでも管理職となる道が開かれており、本人の実力次第でキャリアを伸ばしていくことができるようになっている。唯一キャリアに上限があるのは、契約社員のみである。

このように、F社では、同一の管理職ポストに複数の雇用区分の正社員が就くことができるような構造となっており、全ての正社員が、将来の幹部となる可能性を持っている。

---

<sup>12</sup> 今後の傾向として、本社のマネジメントは総合職が担う場合が多く、支社のマネジメントや現場マネジメントはエリアコース総合職やキャリアステップ組が担う場合が多くなる可能性はあるという。

図表 2-6-7 雇用区分、担う業務、キャリアの関係



資料出所) F社提供資料、および聞き取りより執筆者作成  
 注：契約社員の業務は、駅の窓口業務や改札業務に限定されている。

## 第5節 その他

駅業務で契約社員の活用を始めてから、現場の業務管理は難しさが増している。やはり、新卒で駅に配属される社員と契約社員として3年間経験を積んだ社員では、契約社員の方が駅業務での業務スキルは高い場合が多い。しかし、処遇については、社員の方が、契約社員よりも高い場合もある。現場のリーダーは、そこら辺の微妙な関係を繊細にマネジメントしていく必要があり、その意味で、以前と比べると現場のマネジメントは大変になっているという。

## 第7章 金融G社

金融G社は従業員数千人の企業である。支店と出張所併せて百強あり、全国に展開されている。多くの支店は本社の所在地とその近隣の県にある。

最近10年の採用数の推移を見てみると、2003年と2004年の採用数は、60名弱であったが、その後、2005年以降100名以上の社員を一貫して採用している。特に、2006年から2008年にかけて200名以上の採用が行われており、2003年時点と比べると現在は、積極的な採用が行われていると言える<sup>1</sup>。

### 第1節 雇用区分の概要

#### 1. 正社員の雇用区分

正社員は、その中で、業務の限定性、勤務地の限定性という二軸に沿って、四つの区分から構成される。まず、業務が非限定のXコースと業務が限定されているYコースの二つに分かれている<sup>2</sup>。さらに、それぞれのコース内は、転居を伴う転勤があり勤務地は全国に広がっているαコースと、転居を伴う転勤はない勤務地が限定されているβコースに分かれている。

正社員をXコースとYコースの二つに分けたのは、2008年からである。それ以前は、業務の限定性による区分けは行われていなかった。業務に限定性のある区分は、Yコースである。Yコースは、担う業務が、本店や支店での営業事務（店頭営業、後方事務）に限定されている。ただ、Yコースは、店頭営業であっても、金融商品にかかわる業務は行っておらず、こうした業務は、Xコースや後述する契約社員の一つであるカスタマーコンサルタントが行っている。

Yコースとは異なり、Xコースは、業務が限定されておらず、Yコースの業務に加えて、法人や個人向けの融資等の業務も行っている。

男女比率について見てみると、まず、Xコースは、男性2000名程度、女性が700名程度となっている。次に、Yコースは、男性が数十名、女性が400名程度となっている。このように、Xコースには男性が多く、Yコースには女性が多くなっている。

Xコース、Yコース共に、同一区分内において、さらに、勤務地の限定性に応じて、αコースとβコースに分けられているのであるが、Xコースの社員はαコースが大部分を占め、Yコースの社員はβコースが大分を占めている。それゆえ、四つの区分毎の人員の濃淡を表すと図表2-7-1のようになる<sup>3</sup>。

<sup>1</sup> 採用数については、新卒、中途を含んだ数となっている。

<sup>2</sup> 四つある区分の名称は便宜的なものであり、実際の社内の名称とは異なる。

<sup>3</sup> 正確な数字は分からないが、ヒアリングによると、おおよその比率は、例えばXコースでは8割程度がαコースだという。



図表 2-7-1 各コースの傾向

	α コース	β コース
X コース	多い	少ない
Y コース	少ない	多い

資料出所) 聞き取りより執筆者作成

以上の特徴から読み取れることは、傾向として、X コースは業務、勤務地共に非限定的な区分、Y コースは、業務、勤務地共に限定的な区分になっていることである。

## 2. 正社員の採用方法

正社員は、主に新卒を一括して採用している。中途採用は、積極的には行われていないという。中途で入社してくる者には、契約社員から登用されたものもいるという。

新卒採用は本社で行われている。募集は、X コースと Y コースの二つに分けて行われている。採用試験は、二つのコース毎に別々で行われている。ただ、X コースで応募した者に対しても、X コースよりも Y コースの業務を行う適性があると思われた場合は、Y コースとしての採用を提案することもある。二つのコースにおいて、試験の手順は同じであるが、採用を決定する際の基準は、X コースの方が若干高めに設定されているという。

## 3. 非正規の雇用区分

G 社の非正規雇用には、契約社員とパートタイマーがいる。ここでは、契約社員に焦点を当てる。契約社員には、エキスパート、カスタマーコンサルタント、嘱託、雇員の四種類がある。エキスパートの活用のされ方は様々であり、特に決まった業務を行うための区分というわけではない。

例えば、中途採用を行うにあたって、いきなり正社員というかたちではなく、一年契約の契約社員として雇ってみるという試行的な場合もあれば、社内の職能資格制度や職務等級制度にうまく組み込むことができない特定の専門知識のある者をエキスパートとして雇っている場合もある。人数は 50 名程度であり、男性が多い。

一方でカスタマーコンサルタントは、業務が限定されている。具体的には、窓口で金融商品を顧客に対して販売する業務を行っている。人数は、10 名弱で、ほとんどが女性となっている。先に述べた Y コースの男女比と併せて考えると、店頭での営業は、主に女性が行っていることが窺える。

嘱託は、現在募集されておらず、今後も嘱託の採用を行う予定はない。彼らは、主にスタッフの補助業務を行っていたが、今後はそうした業務はパートタイマーに担ってもらう方針であるという。

## 4. コース別人事制度の導入経緯

## (1) 店頭営業、後方事務の契約社員化

2005年にG社では、店頭営業や後方事務といった営業事務の業務を専門的に担う雇用区分として、アソシエイトと呼ばれる契約社員の採用をスタートした。アソシエイトの主な業務は、先に正社員の雇用区分で紹介したYコースが担う業務と大部分が重複していた。

アソシエイト導入の狙いは、大きく二つあった。一つは、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である。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、営業事務の業務が以前よりも広がりを見せていた。そして、それと同時に業務において求められる専門性も高まっていた。

この当時の正社員は、転居を伴う転勤の有無で区分がαコースとβコースに分けられていたが、業務に応じた区分はなされておらず、現在で言うところのXコース区分のみであった。そこで、業務の多様化、および専門化に対応していくために、特定の業務に特化した契約社員の募集を開始したわけである。

もう一つは、担う業務に応じた公正な処遇を実現するためである。現在担っている業務に見合った賃金を支払うことが、雇用区分が一つである正社員ではなかなか実現しにくかった。そこで、特定の業務を担う契約社員を活用することで、担う業務に応じた公正な処遇を行っていくことが目指された。

## (2) 労働市場の変化

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年に現在のコース別人事制度が導入されることとなった。

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。その他の契約社員であるエキスパートやカスタマーコンサルタントは、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。

## 第2節 限定正社員の業務

Yコースは、店頭営業や後方事務といった営業事務のスペシャリストになることが求められている。ただ、店頭営業であっても、金融商品の取り扱いは、行わないことになっている。一方で、Xコースは、G社にある全ての業務を担うことが求められている。このことから、Yコースの社員は、Xコースに比べると、業務に限定のある社員だと言える。

### 第3節 人事・賃金制度

#### 1. 正社員の人事・賃金制度

##### (1) 資格等級

G社の資格等級は、職能資格制度と職務等級の二つがある。職能資格制度は、C10からC1までの10等級、職務等級は18等級で構成されている。

職能資格制度の資格数は、XコースもYコースも同じであるが、XコースとYコースでは、到達できる資格の上限に違いがある。この違いは、業務の限定性の有無によるものであり、Yコースの到達できる資格は、C3までとなっている。

資格毎に決められている在級年数を経た上で、人事考課等を考慮し、上位資格の基準に達したと判断されれば、一つ上の資格への昇格が行われる。なお、各資格に求められる資格基準は、二つのコースで若干異なっている。

現在の等級数となったのは、2011年からであり、以前は8等級であった。従来は8等級であったものが、10等級に細分化されている。資格の数を増やすことで、昇格の機会を増やし、社員のモチベーションを高めていくために行われたという。

職務等級は、現在担っている職務や役割に応じて、格付けされる等級が決められている。

##### (2) 賃金制度

G社の基本給は、資格給と、役割成果給からなる。この二本立ての制度は、2011年から導入されたものであり、それ以前は、本俸、資格給、役割成果給の三本立てとなっていた<sup>4</sup>。

資格給は、職能資格制度の資格毎に定額で定められている。資格給の額は、コース別に若干の差が設けられている。まず、XコースとYコースで、金額に違いがある。また、勤務地の限定性に応じてαコースとβコースの間でも金額に違いがある。そのため、G社では、四つの資格給が存在しており、例えば、同じC3級であっても、業務、および勤務地の限定性に応じて資格給の額は異なっている。

役割成果給は、職務等級と評価で構成されるマトリックスによって金額が決まる。役割成果給は、評価に応じて年々の支給額が変わる洗い替え方式となっている。評価は5段階評価となっている。役割成果給の賃金テーブルは、資格給の時と同様に、XコースとYコースでそれぞれ異なったものになっている。ただ、各コースの中における、αコースとβコースでは、同一のテーブルが適用されている。

勤務地の限定性が賃金額に反映されないのは、担う業務に応じて処遇するのが役割成果給であるので、勤務地の限定性を反映することは、この給与項目の趣旨に反するからである。

##### (3) 各コース毎の賃金

---

<sup>4</sup> 本俸は、入社時の金額に、評価に応じて年々昇級額が上乘せられる積み上げ方式であったという。

上で指摘したように、G社では、業務や勤務地の限定性に応じて、各コースで賃金水準が異なっている。資格において若干の差はあるが、XコースとYコース間で2万円から4万円程度、αコースとβコース間で3万円から5万円程度の差を設けているという。

この点は、業務範囲の限定性と勤務地の限定性に対して、処遇面でも相応の差をつける必要があるということで、労使の間で合意されている。

一方で、賞与や退職金については、XコースとYコースでは、支給テーブルが異なっているが、同一コース内におけるαコースとβコース間では、同一の支給テーブルが適用されている。

## 2. 契約社員の賃金制度

契約社員は、単一レートで、正社員のように資格等級に基づき、資格を上がることで昇給していくようなかたちにはなっていない。金額は、個人の技能や担う業務の市場価値等を加味して個別に決められている。

### 第4節 雇用区分間の転換

#### 1. 正社員の雇用区分間での転換

G社では、正社員間で二つの転換が実施されている。一つは、XコースとYコースのコース間の転換制度である。二つは、同一コース内におけるαコースとβコース間の転換である。

##### (1) XコースとYコースのコース間の転換

G社では希望者に対して、コース間を転換することができる。転換の機会は、一年に一回設けられている。そのため、Yコースの社員であっても、Xコースの業務に必要な証券資格を持っていれば、Xコースへの転換を希望することができる。

ただ、XコースとYコースでは、担っている業務が異なっていることに加えて、社員に対して会社として求めているものも異なっているため、個人の希望のみで転換ができるわけではない。

Yコースは、入社後、営業事務のスペシャリストになるための育成が行われており、そのため、Xコースに必要な証券資格を持っていたとしても、それでXコースの業務を行う適性があるとは一概には言えないという。このことから、希望者に対して面接を行った上で、そのコースの業務を担う上で適性があると認められればコースの転換を実施することになっている。

コース別人事制度導入以降の転換実績であるが、まず、XコースからYコースへの転換は、200名程度行われている。転換者は、営業事務のスペシャリストを目指す者や、Xコースにいたが、Xコースに必要な資格を取得していない者が多いという。

次に、YコースからXコースへは、50名程度が転換されている。転換者は、業務範囲を限定せず、様々な業務内容を経験し、キャリアアップを図りたい者だという。

転換後の資格等級への格付けは、転換前の資格ランクがそのまま適用される。例えば、XコースのC6資格だった社員が、Yコースに転換した場合、資格はC6となる。また、転換後は、転換先のコースの給与水準がそのまま適用される。

## (2) $\alpha$ コースと $\beta$ コース間の転換

G社では、同一コース内で、個人のライフサイクルに応じて、 $\alpha$ コースと $\beta$ コース間を転換できる仕組みがあり、毎年希望者を受け付けている。コース間の転換と異なり、社員が希望すれば、転換できるようになっている。ただ一度転換すると、特段の事情がない限り、3年間は転換することができないようになっている。3年間としている理由は、ライフサイクルは、個人の都合で1年毎に変更するようなものではなく、ある程度中期的な視点で設計されるものであるからだという。このように、制度としては、毎年実施しているが、一度転換を行った正社員個人で見ると、3年に一度の実施となる。

## 2. 契約社員から正社員への転換

契約社員から正社員への転換は、この間二つの形で行われている。一つは、アソシエイトのYコースへの一括転換である。二つは、契約社員の正社員登用制度である。

### (1) Yコースへの一括転換

コース別人事制度を導入する際に、アソシエイトをYコース社員として、正社員転換している。アソシエイトの開始後2年でコース別人事制度を導入したので、G社に入社して2年間勤務したと見なし、Yコースに転換された社員は、職能資格の一番下位の資格に格付けされている。

### (2) 正社員登用制度

G社では、正社員登用制度が設けられている。毎年決まった数を登用するというわけではなく、該当する希望者がいれば、その際に適宜行われている。対象となるのは、契約社員とパートタイマーである。平均すると年5名程度の登用が行われているという。登用先は、主にYコースとなっている。

## 3. 正社員のキャリア

本節の最後に、上のような雇用区分間の転換が行われているG社における正社員のキャリア展開について、触れておく。

## (1) 各コースに求めるキャリアパターン

Xコースの場合、幅広い知識を習得し、経験を積み重ねた上で、営業店の支店長、本部であれば部長、課長のポストを目指すことが求められている。

Yコースの場合、営業事務のスペシャリストとなるべく知識を習得し、経験を積み重ねた上で、営業店であれば次長、出張所長、本部であれば担当課長のポストに就くことが求められている。

なお、βコースの社員は、Xコース、Yコース共に、キャリアに上限が設けられている。Xコース、Yコースともに、βコースの社員は、課長の下で監督職までが上限となっている。支店長や次長等のポストを担うためには、転居を伴う異動は必須と考えられていることから、このような運用となっている。

## (2) 専門性の高いキャリアパスの構築

コース別人事制度が導入されるまで、G社の正社員の雇用区分はXコースのみであった。そのため、専門性の高いキャリアパスというものは、G社には存在していなかった。ゆえに、本人が専門性をいかすようなキャリア展開を望んでいたとしても、本人の希望に沿ってそうしたキャリア展開を行っていくことは難しかった。

それが、Yコースの導入に伴い、高い専門性をいかしたキャリアパスが確立されたことによって、本人が望めば、専門性の高いキャリアパスを歩むことが可能となっている。このように、コース別人事制度の導入に伴い社員のキャリア展開の選択肢が増えている。

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、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5節 その他

Xコースは定義上、G社にある全ての業務を担う社員である。基本的には業務範囲を限定しないのがXコースではあるが、窓口、後方事務については基本的にはYコースで担ってもらい、XコースはYコースが担うことのできない別の業務をやってもらうような方向で、ドライブを徐々にかけつつある最中だという。今後の運用方針としては、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を求めていくとのことである。

このように、Yコースが担当することができる営業事務の職務はYコースの社員が、XコースはYコースが行うことができない職務を担っていくことが求められている。この点から、二つのコース間の担当業務が今後より明確化され、コース間での担当業務の棲み分けが進む

ことが予想される。その意味で、コース別人事制度の導入を通して、業務に限定性のない X コースの社員の担うべき業務が、明確化されつつあることが窺われる。

また、営業事務の業務については、Y コースの社員が担っていくことを求められていることから、正社員の雇用区分が X コース一つであった時と比べると、営業事務に携わる社員の人件費は抑えられていると言える。

---

JILPT 資料シリーズ No.107

「多様な正社員」の人事管理—企業ヒアリング調査から—

発行年月日 2012年3月29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 富士プリント株式会社

---

©2012 JILPT

\* 資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)