令和２年
３月発行

多様で安心できる働き方事例集

～企業における「多様な正社員」制度～

優秀な人材の確保･定着や社員のモチベーションの向上を図るため、職務・勤務地・労働時間を限定した「多様な正社員」制度を導入している企業の事例を紹介します。

ひと、くらし、みらいのために
厚生労働省
Ministry of Health , Labour and Welfare

はじめに

従来、多くの企業では、フルタイム勤務ができる人が正社員として働いてきました。しかしながら、近年、様々な理由からフルタイム勤務ではない働き方を希望する人が増えています。

このため、企業がこれまで以上に働く人の視点に立って、それぞれのライフスタイル、ライフステージに応じた柔軟な働き方が可能な職場作りをすることが求められています。

勤務地や職務、労働時間が限定された「多様な正社員」制度を導入することは、社員の離職を防止し、優秀な人材の確保・定着を期待できるだけでなく、社員のモチベーションアップや企業の生産性向上につながる等、企業が直面する課題を解決するための方策の一つになり得ます。

本事例集では、家庭の事情により転勤やフルタイム勤務が困難である等、勤務地や労働時間が限定される場合でも正社員として働き続けることができる「多様な正社員」制度を導入している企業の取組を紹介しています。「多様な働き方」の導入や見直しに向けた取組の一助となれば幸いです。

目　次

事例１　SRS ホールディングス株式会社（職務限定、勤務地限定、労働時間限定）…… 1

事例２　サミット株式会社（勤務地限定）…… 9

事例３　東京海上日動火災保険株式会社（職務限定、勤務地限定）…… 16

事例４　トラスコ中山株式会社（職務限定、勤務地限定）…… 24

事例５　株式会社フーズサポートモリカ（職務限定、勤務地限定、労働時間限定）…… 32

事例６　株式会社マルヤナギ小倉屋（職務限定、勤務地限定）…… 39

事例７　三井住友海上火災保険株式会社（勤務地限定）…… 45

事例８　森永乳業株式会社（勤務地限定）…… 51

事例９　株式会社 YE DIGITAL（勤務地限定）…… 58

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○	○		○

事例1

SRSホールディングス株式会社

取組のポイント

パート・アルバイトを正社員として登用する「短時間正社員制度」を導入、職務・勤務地、労働時間を限定し、ライフスタイルに合わせた働き方が可能に

会社設立年	1968年8月27日
本社所在地	大阪府大阪市中央区安土町2丁目3番13号　大阪国際ビルディング30階
業　種	小売業（外食チェーン）
正社員数	1,171名（2019年3月31日現在）
非正規雇用労働者数	パート社員：11,758名（同上）
資本金	85億3200万円
売上高	445億1200万円（2019年3月期）

社員区分	正社員					非正規社員	計（名）
	フルタイム				短時間	パート・アルバイト	
	M職群	G職群	L職群	A職群	T職群		
男性	32	23	107	268	44	2,134	2,608
女性	2	11	8	28	224	5,457	5,730
計	34	34	115	296	268	7,591	8,338

＊上記は、サトフートサービス（株）の従業員数（2019年3月時点）。
＊2019年4月以降は職群制度変更により、L職群とG職群は統合され、新G職群となる。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○	○		○

沿革

1958 年	法善寺すし半開業
1968 年	「株式会社尼崎すし半本店」を設立（実質上の存続会社の設立）
1974 年	商号を「株式会社サト」に変更
1984 年	株式を大阪証券取引所市場第二部に上場
2013 年	東証・大証統合により東京証券取引所市場第一部に上場
2017 年	商号を「SRS ホールディングス株式会社」に変更

2018 年 8 月に創立 50 周年を迎えた同社では、レストラン事業を生業としており、「和食さと」、「天丼・天ぷら本舗　さん天」、「にぎり長次郎」、「宮本むなし」、「かつや（ＦＣ）」等のブランドを展開する。

2020 年 2 月より、株式会社家族亭及び株式会社サンローリーをグループに迎え、673 店舗を展開する。海外にも店舗を広げ、台湾やタイ、インドネシアに計 15 店舗を出店している。

外食産業を取り巻く環境は大きく変化しているが、お客様から求められている「安くて美味しくて楽しく満足できる」食事と空間を提供し続け、「食を通じて社会に貢献し、100 年企業として必要不可欠な社会的インフラになること」を目指し、各事業の成長に注力している。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○	○		○

1．社員体系の全体像（サトフードサービス（株））

同社では、期待される役割・成果や働き方の違いに応じて、正社員を４つの職群に区分している。フルタイム勤務の正社員はＭ職群、Ｇ職群、Ａ職群の３区分、短時間勤務の正社員はＴ職群に属する。フルタイムの正社員は月給制だが、短時間正社員は時間給制である。

正社員入社時はＧ職群（新卒）、Ａ職群（中途）での採用となるが、本人の希望による職群転換が可能であり、「働き方の選択」を実現できる環境になっている。

なお、職群制度に基づき、職群ごとに賃金体系が設定されている。昇進などの条件も職群ごとに異なる。短時間正社員は、パート・アルバイトからの社内登用を前提としており、社会保険(*)の適用が１か月以上であることが登用の条件となる。

現在、短時間正社員、パート・アルバイト勤務を含め、社員の７~8割を女性が占めている。

サトフードサービス（株）　社員体系

（＊）週 20 時間以上かつ月額給与 8.8 万円以上

サトフードサービス（株）　職群制度　概要

職群	等級	定義（抜粋）
Ｍ職群	6~7	部・課等の組織単位での部下の指導育成、指揮統率を通して所管業務を統括する職務ならびに自らの高度な専門的知識、技能および豊富な経験等を基にして、業務を開発・拡大・推進する職務を担う
Ｇ職群	2~5	基幹社員としての役割を担いながら多様な経験教育により、将来の経営幹部を目指す。職種は限定なく、本部への配転も行い、異動は海外も含めＳＲＳグループ各社に及ぶ。
Ａ職群	1~5	生活基盤を中心としながら原則店長職を目指す働き方。職群転換を経て、より上位職位へのステップアップが可能。原則自宅通勤圏内に勤務であるが、地域内の異動に限り転宅を伴う場合がある。
Ｔ職群	1~4	生活基盤を中心に、店舗組織内の役割・職務を担当する働き方

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○	○		○

職群	給与制度	勤務地	職種	勤務時間	昇進上限
M 職群	月給制	限定なし	限定なし	フルタイム	なし
G 職群	月給制	限定なし	限定なし	フルタイム	なし
A 職群	月給制	（原則） 自宅通勤圏	限定不可※	フルタイム	和食さと：上級店長 さん天：エリア課長
T 職群	時間給制	自宅通勤圏	限定可能※	短時間勤務	店長

※A 職群・T 職群の職種とは、フロア業務・キッチン業務を意味し、A 職群は全般を担い、T 職群はどちらか一方のみでも可とする。（但し店舗運営責任者になるには、双方を習得する必要あり）

2．短時間正社員制度（T 職群）

（1） 導入のきっかけ

同社では店舗勤務のパート・アルバイトが多くを占めるが、労働人口の減少に伴う採用難が進む中、「辞めさせない」、また「辞めたい気持ちにさせない」、さらに、いったん退職しても「戻ってきてもらえる」制度や仕組みを設けていく必要があったため、短時間正社員制度（T 職群）を導入した。

本制度はまず、2014 年 10 月から「和食さと」で働くパート・アルバイトを対象として導入され、T 職群に転換を希望する社員について転換が進められた。グループ会社となった「宮本むなし」でも 2017 年 4 月から同制度を導入している。

（2） 特徴

T 職群は、店舗での職務（接客、調理及び店舗運営に関わる業務全般）に従事し、勤務地は自宅から通勤可能な範囲に限定されている。所定労働時間は、他の職群が 1 日 8 時間（週 40 時間）であるのに対し、1 日 6 時間（週 30 時間）となる。T-1 から T-4 の職務等級があり、T-1 はさらに 3 段階に分かれている。

T 職群の職務等級（和食さとの場合）

職務等級	職務
T-4	店長（監督職試験合格者）
T-3	店長
T-2	シフトリーダー
T-1(3)	シフトリーダー代行、その他リーダー
T-1(2)	フロアリーダー、キッチンリーダー
T-1(1)	ヘルパー

・T-2 までの職務等級の見直しは、随時、所属部長の評価により行っている。
・T-3 以上の職務等級の見直しは、毎年 4 月 1 日に行う。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○	○		○

（3） 導入における工夫点

①設計の工夫

本制度は主に、パート・アルバイトで長期間働いている社員や意欲的な社員に、柔軟で安定した働き方をしてもらうことを目的としている。そのため、T 職群での採用はしておらず、初めはパート・アルバイトとして入社し、１か月間の社会保険適用パートとしての実績を経ることがT職群に転換する条件であり、その条件を満たした社員が希望すれば、T職群へと転換できる。

パート・アルバイトからT職群へ転換する際は、それまで担っていた職務を基に職務等級に格付けされる。例えば、転換前にフロアリーダーだったのであれば、転換後は T-1(2) の職務等級に格付けされ、それまでの実績が反映される。なお、所定労働時間については週 30 時間となる。勤務シフトは個々の事情によりフレキシブルに設定できる。

パート・アルバイトから短期間正社員へのステップアップ

パート雇用契約
・週 20 時間未満
・社会保険未加入

→

社会保険適用パート契約
・週 20 時間以上
・月額給与 8.8 万円以上
・勤務１年以上見込み

→

短時間正社員
・週 30 時間の契約
・社会保険パート契約で１カ月就業後、本人承諾と所属部長面談を経て任命

②職群の転換

職群は柔軟に転換可能で、T職群からフルタイム勤務のA職群、さらに全国転勤のあるG職群以上へのキャリアップを目指すこともできる。T職群からA職群については部長の推薦で可能となる。

また、ライフイベント等に応じて、M・G・A職群からT職群に転換することも可能である。G職群の店長が、家庭の事情で一度T職群に転換し、再びフルタイムで働ける状況になり、G職群に戻った例もある。

（4） 処遇

T 職群の給与は時間給で、確定拠出年金は対象外である。ただし、各種福利厚生制度は、原則フルタイム正社員と同じである。

給与は下記の構成となっている。

① 基本時間給…勤務可能な地域（営業エリア）で一番高い時給
② 習熟時間給…能力の向上、職務の習熟度合いにより支給する給与
③ 職務時間給…職務に連動する給与
④ その他…勤務地域の賃金水準変動や職務の習熟度合いの反映等

夏と冬に賞与も支給される。金額については、T-1~T-2 は定められた定額が支給されるが額としてはさほど大きくない。一方、T-3~T-4 は定額支給ではなく、他職群の店長と同じ扱いとなる。すなわち、店長の評価配分に基づいた支給額となる。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○	○		○

T 職群の職務等級（和食さとの場合）

職務等級	基本時間給	習熟時間給	職務時間給	賞与の評価	評価配分額／支給額
T-4	勤務地域の最高時間給金額	能力向上、職務習熟度あいで加算される金額	400 円	あり	店長職位者は、固定配分はなく、評価に基づき店長評価額を支給。
T-3			300 円	あり	
T-2			200 円	なし	5 万円
T-1(3)			100 円	なし	4 万円
T-1(2)			50 円	なし	4 万円
T-1(1)			0 円	なし	3 万円

3．制度導入のメリットや効果

2018 年 11 月時点で T 職群は 287 名で、そのうち 8 名が店長として活躍している。短時間正社員制度を設けたことによる効果は、大きく 3 点挙げられる。1 点目は、ステップアップの道筋や安定した処遇が得られることによる社員のモチベーションの向上、2 点目は、正社員が増えることで安定した店舗運営がしやすくなったこと、3 点目は、様々な役割を担え社員人が増え店舗組織化が進んでいることである。

4．他の「多様な働き方」制度

・親子割制度（働く親世代の応援施策として、サトフードサービスで実施。「和食さと」で働く社員の子ども（中学校を卒業するまで）が店で食事をした食事代が半額になる制度。正社員・アルバイト・パート問わず利用可）
・65 歳定年制度（高齢者の雇用促進として、サトフードサービスで実施）

5．今後の課題

制度の導入により離職率の減少を期待していたが、T 職群に転換しても離職率は想定していたほど低下しなかった。背景には、配偶者の転勤などで離職してしまうケースが多いことが挙げられる。

ただし、制度利用者からは、無期雇用になったことで安心して働ける、正社員になったことで保育園の審査が通りやすくなった、ローンを組みやすくなったといった声が寄せられるなど、社員の満足度が上がったことはメリットといえる。

今後は店舗の拡大とともに T 職群で働く人を増やし、その中から店長を担う人、さらには T 職群から A 職群やそれ以上の G 職群などの管理職を目指す人が出てくることを期待している。そのためにも、現場のいろいろな意見を聞きながら制度をブラッシュアップしていきたい。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○	○		○

6．活躍する従業員の声

和食さと　筏（いかだ）店長

年　代	2006年、パートとして入社。社会保険適用パートを経て短時間正社員となり、2015年から店長を務める。
40代	
性　別	
女性	
勤続年数	
12年	

制度を利用してパートから短時間正社員へ

2000年、長女の出産を機に、前職を辞め、専業主婦として子育てに専念していた。子どもが成長し、また親が定年退職し、「週3日くらいなら子どもを見ていてあげるから働いたら？」と言われたことをきっかけに就職を考え始めたところ、家の近所で「和食さと」のオープニングスタッフの募集があった。

最初は平日2日と土日どちらか1日の週3日、昼間だけのパートとしてスタートし、子どもとの時間も確保しながら働いた。それから、10時から13時であった勤務時間は15時まで、17時までと増え、店舗での等級もリーダーからシフトリーダーと上がり時給も少しずつ上がっていった。働くなかで「103万円の壁」の問題が生じ、その範囲内で働くことが難しくなってきたところ、社会保険適用パートの話があり転換した。

その後2014年10月の短時間正社員制度導入時に短時間正社員（T職群）となり、2015年10月にはT職群として店長に就任した。

生活スタイルを守りながら短時間正社員として頑張りたい

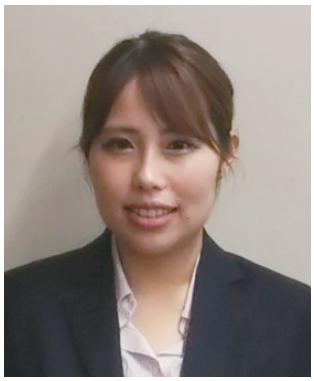
現在は、短時間正社員で基本的には週5日勤務だが、週3回休むこともある。働き方は自由なので自分の希望に合わせて休みも取れる。社会保険適用パートのときはあくまで自分が働いた時間で収入を得る働き方だったが、シフト制である短時間正社員は、「ライフスタイルに合わせて時間・収入を気にせず働ける」、「正社員として安心して働ける」、という2点がとてもありがたいと感じている。

短時間正社員に転換した当時は、下の子が小学生、上の子が中学生だったので、学校行事等があれば、昼に休んで夜から出勤するなど、自分の生活スタイルを守りながら働くことができた。

現在、子どもの手が離れ、A職群などへのステップアップ等も考える段階ではあるが、親の介護の問題も出てきている。A職群になると1日8時間勤務となり、これまでのような融通は利きにくくなるので、もうしばらくは自分の生活スタイルを守れる短時間正社員で頑張りたいと思っている。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○	○		○

和食さと　米田店長



年　代
20代
性　別
女性
勤続年数
9年

2010年からアルバイトとして勤務、その後、社会保険適用パートを経て2014年から短時間正社員となり、2015年10月から店長を務める。

アルバイトから短時間正社員の店長へ

高校の通学途中にあった「和食さと」で、2年間アルバイトとして勤務後、社会保険適用パートとなった。高校を卒業し大学を退学後フリーターとしてそのまま働き続けていたところ、短時間正社員制度の話をもらった。そこで2014年10月短時間正社員となり、2015年10月に店長となった。店長の話があった際、一人では不安だったが、短時間正社員店長を全国で増やしていきたいということ、全国に同じような状況でも店長になっている女性がいるという話を聞き、自分も頑張りたいと引き受けた。

2017年に結婚し、家庭と仕事の両立への不安から一度は店長を退いたが、生活が落ち着いたので、2019年3月から再び店長を務めている。

家庭との両立を考えた短時間正社員という選択

現在の勤務先で働く短時間正社員は自分1人。短時間正社員制度があることを知ってはいるが、実際にどういう働き方をするのかを知らないパートの方も多い。「正社員」ということで負担が重いイメージがあるようなので、もっと制度が認知され多くの人に利用してほしいという。

T職群でありながら、所定労働時間を超えて1日8時間勤務を続け、A職群と変わらない働き方をしていたため、A職群への転換を提案されることもあった。仕事をメインとするのであればA職群でしっかり働くという選択もあるが、今後の生活環境の変化を考えると、今はT職群のまま家庭と仕事を両立していきたい。ただ、将来的にもっと挑戦したいと思うようになれば、職群転換も考えていきたい。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

事例2

サミット株式会社

取組のポイント

近隣店舗に限定して働ける仕組みとして「地域限定正社員」を導入し、より多くの人が安定・継続的な働き方ができるよう支援

会社設立年	1963 年
本社所在地	東京都杉並区永福三丁目 57 番地 14 号
業　種	食品スーパーマーケット及びその他生活関連商品の小売チェーン
正社員数	2,426 名（男性 1,893 名、女性 533 名）（2019 年 7 月 15 日現在）
非正規雇用労働者数	パート社員：9,982 名（男性 1,614 名、女性 8,368 名）（同上） ※週契約労働時間 20 時間未満、20 時間以上、シニアを含む
資本金	39 億 2,000 億円
売上高	2,729 億 75 百万円（2019 年 3 月末現在）

社員区分	正社員		パート社員			計（名）
	役員・正社員	地域限定正社員	パート 1 ＊1	パート 2 ＊2	シニアパート（65 歳以上）	
男性	1,846	47	496	887	231	3,507
女性	491	42	3,267	3,871	1,230	8,901
計	2,337	89	3,763	4,758	1,461	12,408

＊1：週契約 20 時間未満（雇用保険未加入）
＊2：週契約 20 時間以上

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

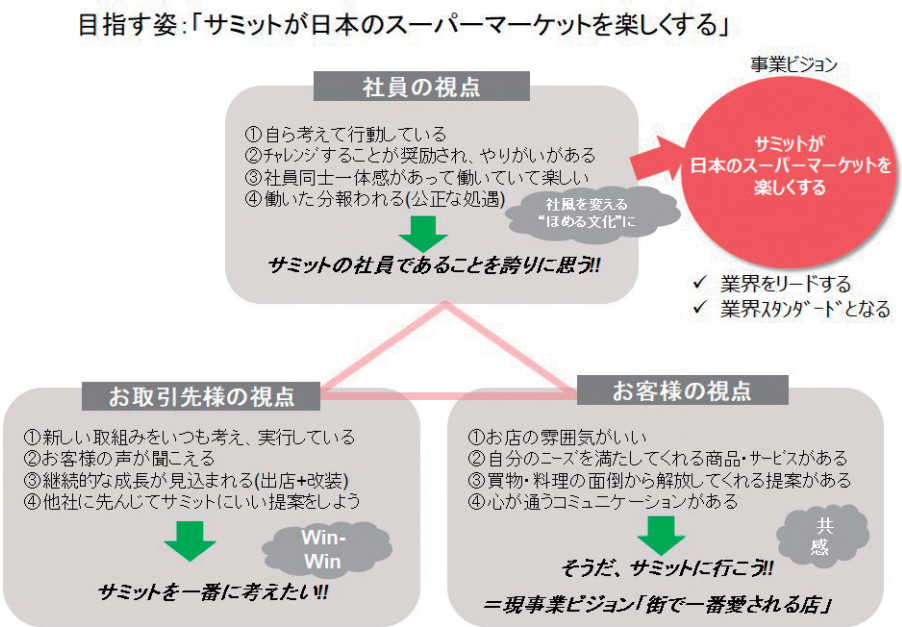
沿革

1963 年	米国セーフウェイ社と住友商事株式会社が提携し「株式会社京浜商会」創立
1967 年	「株式会社サミットストア」創立
1988 年	「株式会社サミット」に社名変更

同社は首都圏でスーパーマーケットを運営し、東京・埼玉・神奈川・千葉に全 115 店舗を展開している。「サミットが日本のスーパーマーケットを楽しくする」を事業ビジョンに掲げ、業界をリードする会社を目指している。

事業ビジョンを実現するため、「①自ら考えて行動している」、「②チャレンジすることが奨励され、やりがいがある」、「③社員同士一体感があって働いていて楽しい」、「④働いた分報われる（公正な処遇）」の４つの視点を掲げている。目指す姿、状態を実現し、“サミットの社員であることの誇り”を一層高めることが求められている。

サミット事業ビジョン

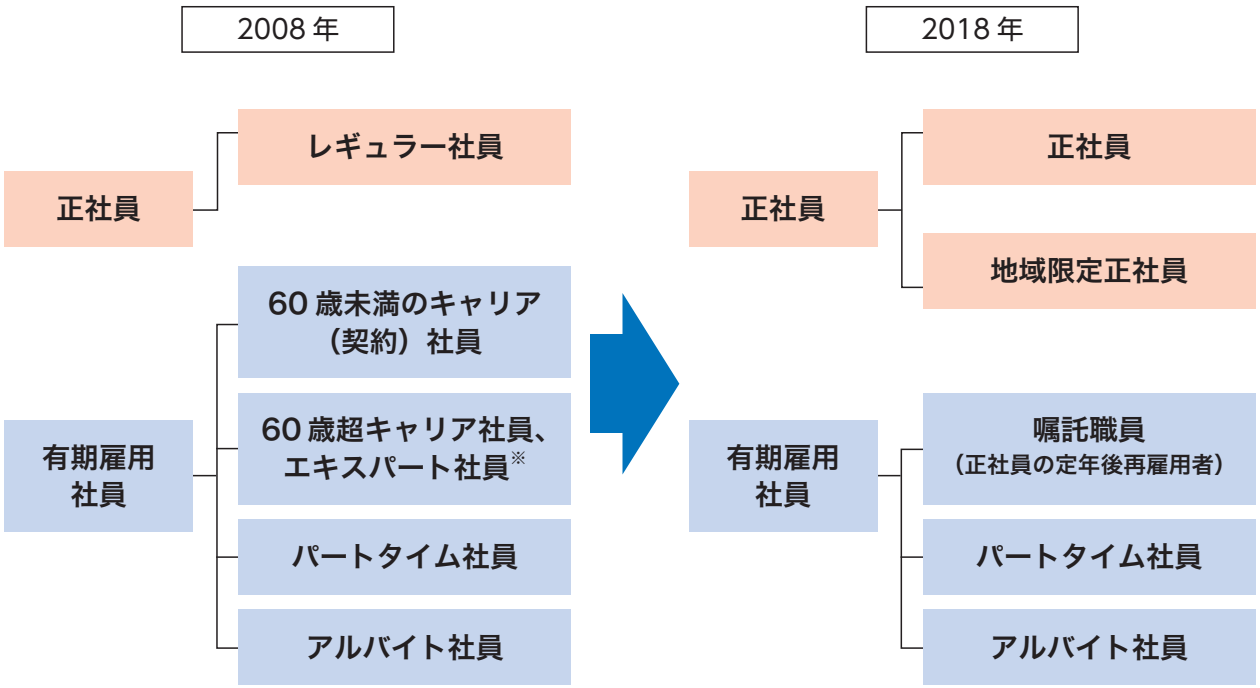


正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

1．社員体系の全体像

同社では、2008 年と 2018 年に社員区分の再編を行っている。2008 年には、「社員の能力、ライフステージに適した働き方を可能とする」という方針を掲げ、雇用契約期間の有無を問わず活躍できるよう人事制度の整備が進められ、さらに 2018 年の社員区分の再編では、地域限定正社員制度を導入するとともに、全体的な制度改定を行った。

社員区分の変遷



※エキスパート社員：正社員の定年後の再雇用者（上限 65 歳）

2．地域限定正社員制度について

（1） 導入のきっかけ

同社では従業員の約 75％を契約社員とパートタイム社員、アルバイト社員が占めており、雇用の安定・継続は重要な経営課題の 1 つであった。少子高齢化や就労人口の減少などが原因となり人材の確保が難しい状況の中で、より多くの人に応募してもらい、また、できるだけ長く働いてもらうには処遇面での魅力を高める必要があるのではないかと考えた。

その課題解決の一つとして、多様で柔軟な働き方を整備するため、2018 年の社員区分再編の際に勤務地限定正社員が制度化された。

なお、同社は首都圏のみで展開しており、異動があったとしても転居は伴わないのが現状であるため、地域限定正社員に転換しなくても異動に転居を伴うことはないのだが、社員から「介護があるのでできるだけ近い店舗に勤務したい」といった声があがりはじめたのも制度導入のきっかけとなった。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

（2） 特徴

導入当初の地域限定正社員制度は、キャリア社員（2018 年度の社員区分再編以前の契約社員）や、継続的に働いているパートタイム社員、アルバイト社員の定着率の向上や処遇改善を主な目的として導入されたものである。

正社員がすべての店舗に異動の可能性がある（最大 90 分程度の通勤時間となる）のに対し、地域限定正社員の異動範囲は通勤 60 分程度で通勤可能な近隣 5 店舗に限定される。

なお、本制度は役職者も利用することが可能である。

社員区分ごとの特徴

区分	正社員		パート・アルバイト
	正社員	地域限定正社員	
契約期間	無期		有期（1 年更新）
役　割	制限なし		—
処　遇	—	賃金水準は正社員の 80%	—
異動制限（勤務店舗数）	制限なし（全店）	5 店舗	1 店舗
通勤時間の目安	90 分程度	60 分程度	—
資格制度	同一体系		—
雇用上限	60 歳定年		—
賃金形態	月給制		時給制

（3） 導入における工夫点

①設計時の工夫

同社では、労使が参加する人事制度検討委員会を定期的に運営しており、そこでは労使一体となって課題を共有し、社員の声をできるだけ吸い上げるよう努めている。地域限定正社員制度も、本委員会での協議を重ね導入された。

②社員区分の転換

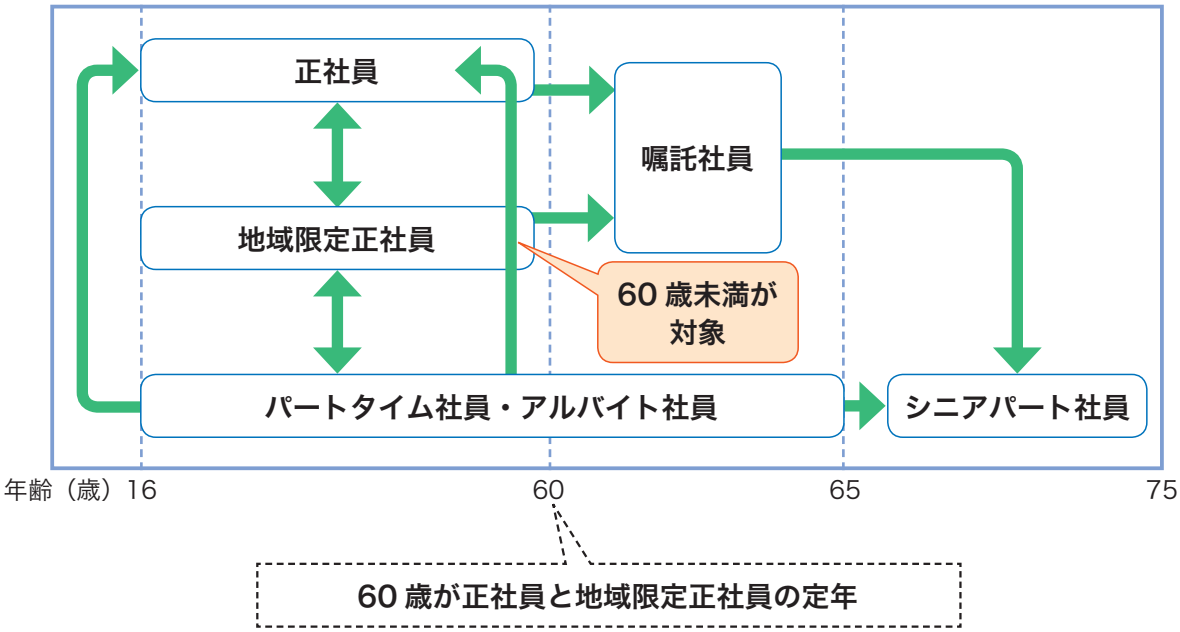
パートタイム社員、アルバイト社員から正社員への転換は、毎月申請の機会がある。正社員に転換する際に、正社員か地域限定正社員かを選択することができる。逆に、正社員が地域限定正社員に転換したり、地域限定

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

正社員がパートタイム社員やアルバイト社員に転換することもできる。例えば介護等の理由で勤務地を限定したい場合、正社員から一度地域限定正社員に転換し、また戻ることも可能である。また、入社時から地域限定正社員を選択することもできる。近年は通年で採用を行っているが、入社時から地域限定正社員を選択する人も増えている。

嘱託社員やシニアパート社員といった形態も含め、16～75歳まで、あらゆる年代の人々が個々人のライフスタイルにあわせて勤務形態を選択できることを目指しているのが制度全体の特徴で、「随時、柔軟」に転換することができるよう運用されている。

社員区分の転換



③処遇

地域限定正社員には、基本給（年齢給、職能給）、賞与ともに正社員の賃金テーブルの80%の額が支給される。他の手当や年金制度（確定拠出年金）は正社員と同じ支給基準である。

正社員も地域限定正社員も、その等級に応じて期待される役割が決められており、共通の基準で昇格する。地域限定正社員に昇格の上限はない。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

3．他の「多様な働き方」制度

・再雇用制度（育児や介護等、様々な理由で一度退職した人を、再度雇用する）
・短時間勤務制度（介護や育児での利用を認める。一日５時間以上勤務できれば、１時間単位で労働時間を短縮できる。育児の場合、子どもが小学校３年生の修了まで取得可能。介護では制度に定めた３年間の期間に加え、最長１年まで取得可能）

4．取組の効果と今後の課題

①取組の効果

地域限定正社員へ転換したパートタイム社員や、地域限定正社員に応募してくる人が一定数出ており、人材の確保という点で効果が出始めていると感じる。また、制度を導入する前は運用のみで実施してきた人事異動が、制度化されることで明確な運用ができるようになった点もメリットとなった。

	2017 年度	2018 年度	2019 年度	計
男性	35 人	11 人	1 人	47 人
女性	29 人	12 人	1 人	42 人
総計	64 人	23 人	2 人	89 人

※ 2017 年度は元キャリア社員の転換人数 /　※ 2019 年度は 7 月 15 日現在の人数

②今後の課題

採用の面では一定の効果は出た。次は定着率が課題となる。より柔軟な働き方を促進することによって、正社員の入社３年以内の離職率を減少させることを目標としている。

また、今後は、多様な働き方へのニーズがますます高まると思われるので、きめ細やかな制度運用を行っていきたい。また，海外からの留学生の正社員化についても今後は対応していきたい。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

5．活躍する従業員の声

ベーカリー部門チーフ　長嶋　香織さん

年　代	性　別	勤続年数
40代	女性	17年

2003年よりパートタイム社員として勤務。「地域限定（店舗限定）社員」を経て2013年に正社員となった。現在、ベーカリー部門チーフを務める。

住まいに近い店舗のパートタイム社員を経て、地域限定社員として勤務

以前百貨店に勤務していて、その後、家族の介護等で数年間は家庭に入っていた。子どもが幼稚園に通うようになり、空いた時間でできるパートタイムの仕事を探し、同社に入社した。勤務日数、勤務時間は、週4日、5時間勤務であった。

当時は子供が小さかったため、通勤時間がかからないよう地元の東浦和店で勤務していた。

その後、勤務日数・時間を週5日、7時間勤務に増やし、さらにキャリア社員（契約社員、週40時間勤務）を経て、2009年に「地域限定（店舗限定）社員」（当時は有期雇用の契約社員）となった。

パートタイム社員からキャリア社員となった時には、「会社に認められた」というような自覚を持った。また、地域限定（店舗限定）社員に転換したが、正社員よりも通勤時間が短く、体力的な負担が少ないことや、家事などの時間を確保できること、子供の急病などに対応できることなど、さまざまなメリットがある。近隣に頼ることができる親族がいないため、いざというときに柔軟に対応できる環境であることも、地域限定正社員に転換した理由の1つである。

地域限定社員から正社員へ。さらなるキャリアアップを目指す

2013年に正社員に転換した。この頃には子供も高校生になっていたので、働く時間の制約は少なくなっていた。

正社員転換に伴い他店への異動を命じられた。現在は、北区にある王子桜田通り店でベーカリー部門チーフを務めている。部下は正社員1名、パート・アルバイト27名で、人材育成、店舗運営、収支責任を担う立場となった。

現在、店長を目指して奮闘中である。自分は正社員となったことでさらにチャレンジできることとなり、非常に充実した日々を送っている。

自分が地域限定（店舗限定）社員として勤務していた頃は有期雇用で、昇格してもチーフ止まりだったが、現在の制度（2018年改定）では、地域限定正社員は無期雇用で、店長にもなることができるようになった。パートタイム社員などで、これからさらなるステップアップを目指すような人にとって、地域限定正社員制度により、いっそう働きやすい環境が整備されたと実感している。

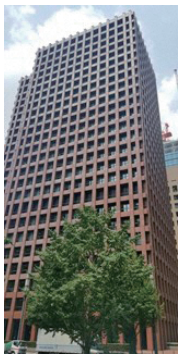
正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○			○

事例3

東京海上日動火災保険株式会社

取組のポイント

原則として転居を伴う異動がない「エリアコース」のオプションとして一定の範囲内での転居を伴う異動が可能となる「エリアコース（ワイド型）」を制度化



会社設立年	1879年8月
本社所在地	東京都千代田区丸の内1丁目2番1号
業　種	金融業・保険業
社員数	17,674名（男性8,086名、女性9,588名）（2019年3月末現在）
資本金	1,019億円
売上高	2兆1,666億円（2019年3月末現在）

社員区分	リーダークラス			担当者クラス			その他（特定社員 特命社員 シニア社員 サポート社員）	計（名）
	グローバル型	ワイドエリア型	エリア型	グローバルコース	エリアコース			
					オプションワイド型			
男性	2,066	0	3	2,618	10	73	3,316	8,086
女性	31	19	138	116	250	7,075	1,959	9,588
計	2,097	19	141	2,734	260	7,148	5,275	17,674

＊1　ワイドエリアとは、一定エリア内での転居を伴う転勤がある区分
＊2　エリアとは、転居を伴う転勤がない区分

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○			○

沿革

1879 年	日本初の保険会社として「東京海上保険会社」創立
1914 年	自動車保険の営業認可を日本で初めて取得し販売開始
1944 年	「東京海上」「明治火災」「三菱海上」の３社合併により「東京海上火災保険株式会社」設立
1996 年	「東京海上日動あんしん生命保険株式会社」設立
2002 年	国内初の上場保険持株会社「ミレアホールディングス（現東京海上ホールディングス）」設立
2004 年	「東京海上日動火災保険株式会社」誕生

2019 年 3 月末時点では東京海上日動の国内ネットワークとして、営業部・支店が 127 カ所、営業室・課・支社が 377 カ所、22 事務所、損害サービス拠点が 240 カ所となる。

東京海上グループは、東京海上ホールディングスと、世界に展開するグループ会社により構成されており、東京海上日動を中心とする国内損害保険事業をはじめとし、国内生命保険事業、海外保険事業、金融・一般事業を広く展開している。

同社は、国内損害保険業界のリーディングカンパニーとして活動を続け、今年、創業 140 周年となる。お客様に“あんしん”をお届けし、選ばれ、成長し続ける会社「100 年後も良い会社 “Good　Company”」を目指し、挑戦を続けている。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○			○

1．リーダークラスと担当者クラス

同社の社員区分は「従業員」と「従業員以外」のカテゴリーに分かれており、そのうち従業員については、リーダークラス、担当者クラスに区分している。

リーダークラス…社員の希望するキャリアに応じて以下４つの職群から選択し、部長、課長等の管理職を務める。（Grade 制度）

マネージャー職　　：組織の総括責任を負う職務、組織運営の一部を担う職務
エキスパート職　　：組織目標の達成や業績向上に取り組むなど、組織横断型プロジェクトのリーダーを担う職務
スペシャリスト職　：特定の分野において、高度な専門性を発揮し目標の達成に寄与する職務
プロフェッショナル職：特定の分野において、知識、スキル、経験等を活かし高業績を果たす職務

Stage Eから昇格

担当者クラス…部署間の異動を行いながら実務経験を積み、社員の持つコンピテンシー（保有能力）に応じて Stage（等級）がアップしていく。（Stage 制度）

Stage E：課支社長を補佐する
Stage D：組織における関係者をリードし、成果を高める
Stage C：組織としての成果の向上を意識し業務を遂行する
Stage B：担当領域における関係者をリードし、成果につなげる
Stage A：自らの基礎・基本を身につける

ステージアップ

※従業員以外の社員区分には、特定社員、特命社員、シニア社員、サポート社員がある。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○			○

2．勤務地限定制度

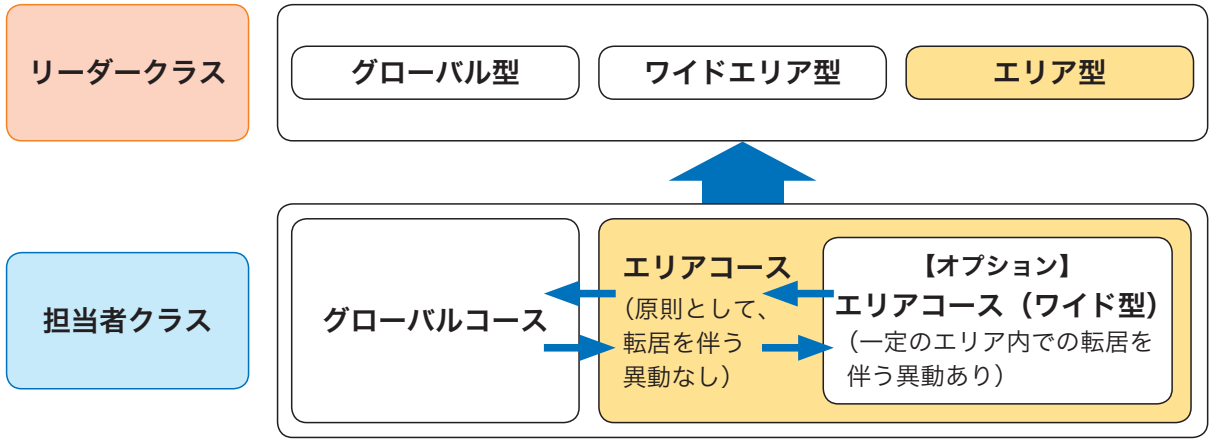
（1） 勤務地限定制度

制度の呼称は異なるが、リーダークラス、担当者クラスそれぞれにおいて勤務地限定制度を設けている。

①転居を伴う異動のない勤務地限定制度

リーダークラスでは「エリア型」、担当者クラスでは「エリアコース」と呼ばれる。

どちらの制度も、社員本人の同意なく転居を伴う異動をさせることはなく、一定の勤務地域において経験を重ねていくコースとなっている。



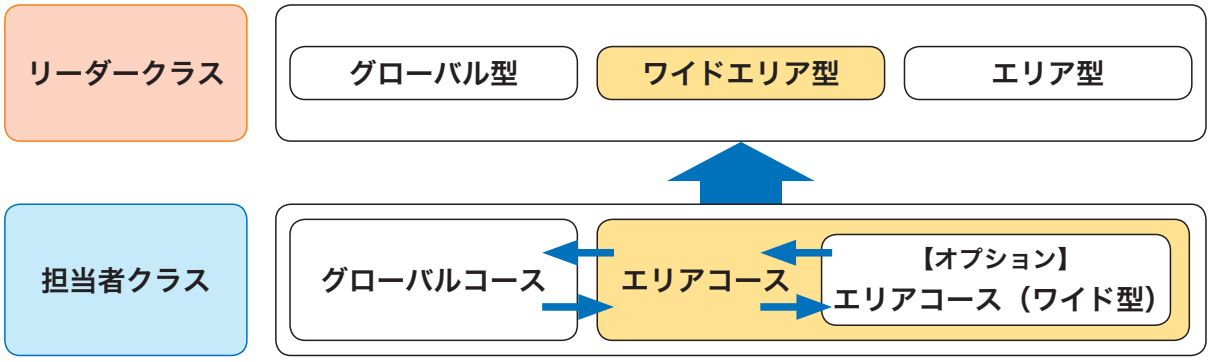
※ → は、コース間の転換可能性を表している。
※リーダークラスにおける「グローバル型」、担当者クラスにおける「グローバルコース」は、国内外を問わず異動の可能性があるコースである。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○			○

②一定の範囲内で転居を伴う異動がある勤務地限定制度

リーダークラスでは「ワイドエリア型」、担当者クラスでは「エリアコース（ワイド型）」と呼ばれる。

担当者クラスにおける「エリアコース」は、もともと本拠地からの転居を伴う異動がないことを前提としているが、オプションとして「エリアコース（ワイド型）」制度を設け、本人の発意により一定のエリア内での転居を伴う異動を選択できるようにすることで、社員の経験・成長の機会の提供や、多様な働き方の実現につなげている。



（2） 担当者クラスにおける「エリアコース（ワイド型）」について

① 導入のきっかけ

この制度を設けるまでは、転居を伴う異動をしながら早期のキャリアアップを目指す「全国型」と、転居を伴う異動がなく一般職に近い事務職を中心に行う「地域型」に勤務地区分が分かれていた。

しかし、制度改定により、現在の「グローバルコース」「エリアコース」に再編成するにあたり、「エリアコース」従業員についても、本人の発意により一定のエリア内での転居を伴う異動を選択できるようにすることで、社員の経験・成長の機会の提供や、多様な働き方の実現につなげていくことが、ひいては会社の成長につながると考え、「エリアコース（ワイド型）」制度を導入した。

異動先の選択肢が増えることで、新たな役割やより大きな役割にチャレンジできるなど、「成長・経験の機会」を拡充することでキャリアアップを後押し、ライフイベント等に応じて転居転勤のないエリアコースを再選択できる制度の必要性を考えたためである。

②特徴

「エリアコース（ワイド型）」は、全国を７ブロックに分け、社員は、それぞれのエリア内で転居を伴う異動をすることが可能となっている。

また、社員の個々の事情に応じて「エリアコース」と「エリアコース（ワイド型）」を回数の制限なく選択・転換できる制度となっており、「ワイド型」を選択するかどうか、年に１回希望の有無を選択することができる。

例えば、「エリアコース」を選択していた社員が「エリアコース（ワイド型）」に転換した後、再び転居ができない状況となった場合には、「エリアコース」に戻ることができる。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○			○

「エリアコース（ワイド型）」の勤務エリアの区分

勤務地域	勤務地（都道府県）
北海道エリア	北海道
東北エリア	青森　岩手　宮城　秋田　山形　福島
関東・甲信越エリア	東京　神奈川　埼玉　千葉　茨城　栃木　群馬　新潟　山梨　長野
東海・北陸エリア	富山　石川　福井　岐阜　静岡　愛知　三重
関西エリア	京都　滋賀　大阪　奈良　和歌山　兵庫
中国・四国エリア	島根　鳥取　岡山　広島　山口　徳島　香川　愛媛　高知
九州・沖縄エリア	福岡　佐賀　長崎　熊本　大分　宮崎　鹿児島　沖縄

③導入における工夫点

導入当初の「エリアコース（ワイド型）」は、入社2年目から選択できる制度としており、転居を伴う異動は最短3年目から実現する制度としていたが、入社後一定期間が経過すると、ライフイベント等により本拠地以外での勤務が難しくなり制度を選択することが難しくなることから、より早い段階で選択できるようにすることを望む声などが寄せられた。

これを踏まえ、制度導入から3年経過した2019年4月からは、入社当初から「エリアコース（ワイド型）」を選択できるようにしたことに加え、転居を伴う異動が実現した際に支給する付加給を拡充したことにより、改定前は200名程度であった「エリアコース（ワイド型）」の社員が400名弱にまでに増えている。

④処遇

等級制度や昇給・昇格、各種手当、福利厚生の条件は全コース共通であるが、転居を伴う異動のあるグローバルコース・エリアコース（ワイド型）については、所定の手当（付加給）が支給される。

「エリアコース（ワイド型）」の勤務エリアの区分

コース区分	給与
グローバルコース	基本となる額＋付加給
エリアコース	基本となる額
エリアコース（ワイド型）	基本となる額＋付加給 （実績として転居を伴う異動をしている場合とそうでない場合で、付加給の支給割合は異なる）

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○			○

3．他の「多様な働き方」制度

・ＪＯＢリクエスト制度（自らの適性を生かして、これまでとは異なる新たな役割等にチャレンジできる応募型の制度。）
・マイセレクト制度（時差出勤）
・企画業務型裁量労働制（働く時間を社員の裁量で決める） 等

4．今後の課題

昨今、共働きや、育児・介護等の生活上の様々な事情を抱える社員が増えているが、こうした社員の力を最大限に引き出していくためにも、引き続き勤務地や勤務時間を選択できる柔軟な働き方を提供していくとともに、社員が自発的に色々なことにチャレンジができるような環境をさらに整えていくことで、本人の成長と、会社の成長につなげていきたいと考える。

「多様な働き方」推進は、個々人にとっての柔軟な働き方とやりがいを向上させるとともに、社員一人ひとりの成長、ひいては会社の成長を実現していく取り組みといえる。今後も意欲的に活用する人が一層増えていくように、各種制度の理解浸透を図るとともに、年間を通じた人材育成やキャリア構築支援の仕組みも連動させながら、きめ細かい制度運用を推進していきたい。

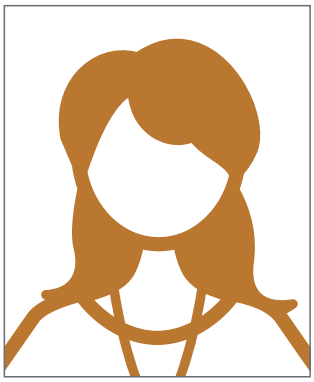
「働き方の変革」→社員一人ひとりの成長→会社の成長

◆社員一人ひとりの成長とは
①仕事のやりがいを高める
②本人や家族の健康保持・増進
③私生活を含めて人生の豊かさを高める

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○			○

5．活躍する従業員の声

人事企画部　課長代理　Y さん



年　代
40 代
性　別
女性
勤続年数
20 年

一般職となる「地域型」として入社ののち、制度改定以降は、「エリアコース」従業員として、自身のキャリアビジョンに応じたキャリアアップとやライフスタイルと両立させている。

ライフスタイルを考慮し「エリアコース」を選択

「一般職（地域型）」は、職位の上限があったが、制度改正により上限がなくなったため、付与される役割やチャレンジできる仕事の範囲も広がったと感じる。また、「エリアコース」では、転居を伴う転勤はないが、転居を伴わない異動はあるため、新たな場所で活躍することも可能であると感じた。

自分のライフイベントなどに合わせて、「エリアコース」と「エリアコースのワイド型」を行き来することもできるので、「子育てが始まってしばらく動きたくないため、「エリアコース」にする」等、そのような選択肢も選ぶことができる。また、「独身の間や、子供の手が離れたら転勤したい」という希望も叶えることができるため、「自分がその時にどうしたいか」というのを考えて、チャレンジして行けば良いと思う。

周りにいる「エリアコース（ワイド型）」を選択し利用している人も、「しばらくはワイド型で頑張りたいが、次のライフイベントがあったらエリアコースに戻りたい」と言っている。

また、「エリアコース」の人が「エリアコース（ワイド型）」となり、再び「エリアコース」に戻ってきたときに、以前より成長していることがわかる。

臆さずにチャレンジすることで、自分にも周りの人にもメリットがある制度であると思う。

社員区分に関わらない成長の機会の創出

転居を伴う異動ができなくても、他のコースから異動して来る人と働くことができたり、その人の経験を生で聞くことができたりと、交流の幅が狭まるわけではない。

「エリアコース」と「エリアコース（ワイド型）」は同じコースであるが、やはり「グローバルコース」で全国転勤をしているような人と私とは違う」と思ってしまうような人も、「エリアコース（ワイド型）」の人の声だと身近に聞けたり、それを参考に「こうしたいな」と自分のキャリアプランを改めて考えたりするようなので、「エリアコース（ワイド型）」の存在は「エリアコース」の人にとっても、メリットは大きいと思う。

また、制度ができる前までは、必ず全国型の男性が担っていた役割を「エリアコース」の人が行うようになり、「エリアコース」の業務範囲も実際に広がっていると感じる。

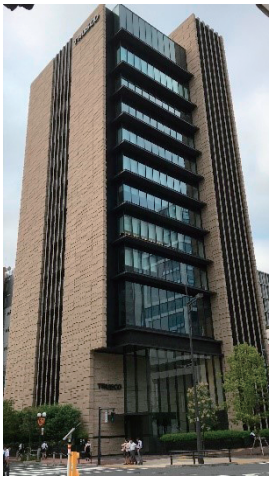
正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○			○

事例4

トラスコ中山株式会社

取組のポイント

職務や勤務地限定正社員、短時間勤務制度、おしどり転勤制度の導入など、社員が安心して働くための社員支援制度の整備



会社設立年	1964 年 3 月
本社所在地	東京都港区新橋四丁目 28 番 1 号（本店・東京本社）
業　種	プロツール（工場用副資材）の卸売
正社員数	1,656 名（男性 1,071 名、女性 585 名）（2019 年 12 月 31 日現在）
非正規雇用労働者数	1,128 名（男性 283 名、女性 845 名）（同上）
資本金	50 億 2,237 万円
売上高	2,206 億 74 百万円（2019 年 12 月期）

コース（職掌）	執行役員	正社員						契約社員	海外現地法人・出向	パートアルバイト等	計（名）
		キャリアコース（海外）	キャリアコース（国内）	スペシャリストコース（海外）	エリアコース（海外）	サポートコース（海外）	ロジスコース（海外）				
男性	2	125	298	16	314	3	262	29	22	283	1,354
女性	0	53	127	16	265	26	75	1	22	845	1,430
計	2	178	425	32	579	29	337	30	44	1,128	2,784

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○			○

沿革

1959 年	中山機工商会として創業
1964 年	中山機工株式会社設立
1994 年	トラスコ中山株式会社に社名変更

1959 年に「中山機工商会」として創業した同社は、プロツール（工場用副資材) をメーカーから仕入れ、機械工具商やネット通販企業、ホームセンターなどの小売店に卸している。

扱うプロツールは、工事現場で職人が扱う作業用品や消耗品、機械類など多岐にわたる。独自の供給体制を整え、2,300 社以上のメーカー、5,300 社以上の小売店と取引を行っている。

社員が安定して暮らしていけるように支えていくということを会社の義務として捉え、社長自らがアイデアを出すことで働きやすい会社作りを進めており、福利厚生、人事制度、人材育成等の整備にも積極的に取り組んでいる。

また、2008 年にくるみんマークを取得し、ワークライフバランスの促進に積極的に取り組んでいる。さらに実力主義を貫き、女性幹部の育成に力を入れるなど、女性が活躍できる企業づくりを行っている。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○			○

1．社員体系

同社には基本的に派遣社員等の外部人材はおらず、全員が直接雇用である。その中で正社員については、期待される役割や働き方の違いによってキャリアコース、エリアコース、スペシャリストコース、サポートコース、ロジスコースの５つに分かれている。さらにキャリアコースは、海外拠点への異動可否により２つに分かれている。

また同社では、社員の能力やスキルを高め、どのような仕事にも対応できるよう、３～５年を目安に人事異動を行っている。営業、経理、物流など異なる部門への異動も行われ、社員の成長を促すとともに仕事が属人化することを防いでいる。

コース概要

コース（職掌）		期待役割	転勤の有無（住所変更を伴う異動）	職務内容限定の有無
キャリアコース	海外	必要な場合は転勤し、迅速に能力を伸ばし将来経営を担える社員	○（海外異動含む）	限定なし
	国内		○（国内異動に限定）	限定なし
スペシャリストコース		高度な資格を有し、高い専門性を活かして活躍する社員	○（海外異動含む）	専門業務（会計、デザイン、建築 等）
エリアコース		地域を限定した中で能力を伸ばし、将来は支店等の責任者まで担える社員	×	限定なし
サポートコース		エリアコースが担う職務のうち、営業以外のすべての職務を担う社員	×	営業以外
ロジスコース		地域を限定し、主に物流業務を担う社員	×	物流

出典）トラスコ中山株式会社提供資料およびヒアリング内容をもとに作成

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○			○

2．職務・勤務地限定正社員制度

（1）職掌選択制度

同社ではオールラウンド職のキャリアコースの他、職務や勤務地を限定して働ける多様なコース（職掌）の中から、社員が自らの働き方を選択できる制度を用意している。スペシャリストコースは職務限定、エリアコースが勤務地限定、サポートコースとロジスコースは勤務地限定かつ職務限定となっている。

キャリアコースとエリアコースは、いずれも職域は同じであるが、キャリアコースには住所変更を伴う異動があるのに対し、エリアコースにはそうした異動のない点が異なる。なお、後述するように基本的に賃金、賞与、退職金や昇格範囲がキャリアコースより低くなる。

①導入のきっかけ

同社では、「会社の発展は社員があって成り立っている」と考え、社員が長く働き続けるために何が必要なのか、その時々の社員の要望などを聞きながら多様な制度を独自に整えてきた。そうした取組の一つが職掌選択制度であり、社員が主体的に様々な働き方を選択できる仕組みとして導入した。

現在の制度は 2007 年度から運用している。ただし、コース名は異なるものの、現在のキャリアコース、エリアコースと基本的に同じ内容のものがそれ以前からも存在していた。

②特徴

転勤の範囲や従事する職種がそれぞれ異なる５コースの中から自身のライフスタイルに合わせて働き方を選択できることがこの制度の特徴である。

大学新卒者は原則キャリアコースでの採用、高卒新卒者はロジスコースでの採用が行われる。スペシャリストコースについては中途採用であることが多く、経理やデザイン、建築関係の特殊な資格を持ち、専門業務を担える人に限られる。

なお、キャリアコース、スペシャリストコースとして働けるのは一定に年齢に達するまでであり、役職者を除き、基本的に 58 歳以上はエリアコースの社員となる。

③コース間の転換

選択するコースによって居住地や職務内容が変わるため、コースの転換は社員自身の希望・申請に基づき実施している。

コース転換にあたって試験などはない。キャリアコースやスペシャリストからエリアコース、サポートコース、ロジスコースへの転換は、本人からの申請により無条件で可能である。

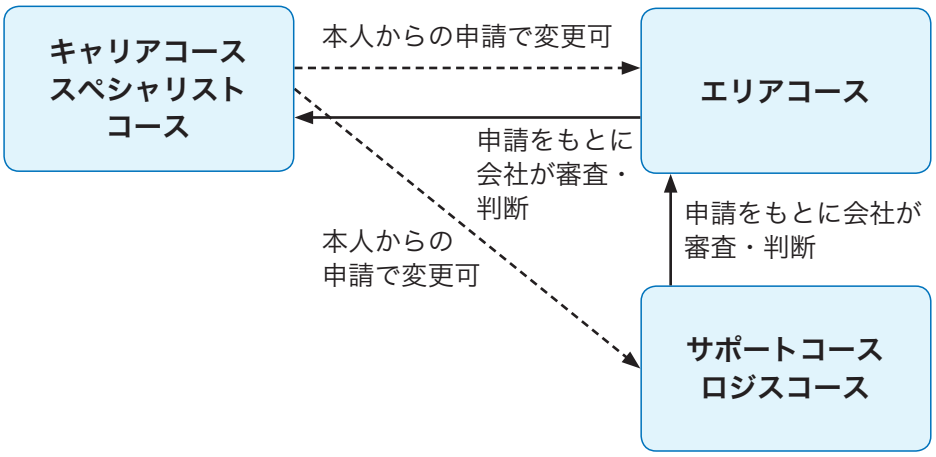
一方、サポートコース、ロジスコースからエリアコース、エリアコースからキャリアコースへ転換する場合には、人事考課や上司の評価などを考慮して会社が転換の可否を判断する。

スペシャリストコースは基本的に、社内にない専門的なスキルを持った人を外部から得るために設けており、他のコースとは完全に別枠の位置づけであるため、コース転換のハードルは高い。近年、スペシャリストコースへの転換を希望する社員が増えつつあるが、専門職に相当するスキルがあるか厳格に確認している。

転換は何度でもできるが、一度コースを転換した場合、それから１年間はコースの転換ができなくなる。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○			○

コース転換



出典）トラスコ中山株式会社提供資料およびヒアリング内容をもとに作成

④処遇

同社の賃金は、基本給、評価給、固定手当（役職手当、扶養手当、住宅補助手当等）、変動手当（残業手当）、報奨金（売上予算達成時に支給）で構成される。基本給、固定手当、変動手当・報奨金については（残業手当を除き）コースによる違いはない。一方で評価給については、コースや人事評価によって調整される変動給となっており、社員個人の評価給は、評価基準金額と人事評価結果に基づく評価変動率を掛け合わせて算出している。

評価基準金額はコースごとに定められており、キャリアコースとスペシャリストコースが同額で最も高く、次にエリアコース、さらにその次にサポートコースとロジスコースの順で設定されている。

等級については、コースごとに昇格の上限が定められている。キャリアコースはＭ１まで昇格するが、スペシャリストコース、エリアコースはＭ３まで、サポートコース、ロジスコースはＳ１まで昇格する仕組みとなっている。

等級が上がるほど評価給の支給額に差が大きくなるよう設定されている。

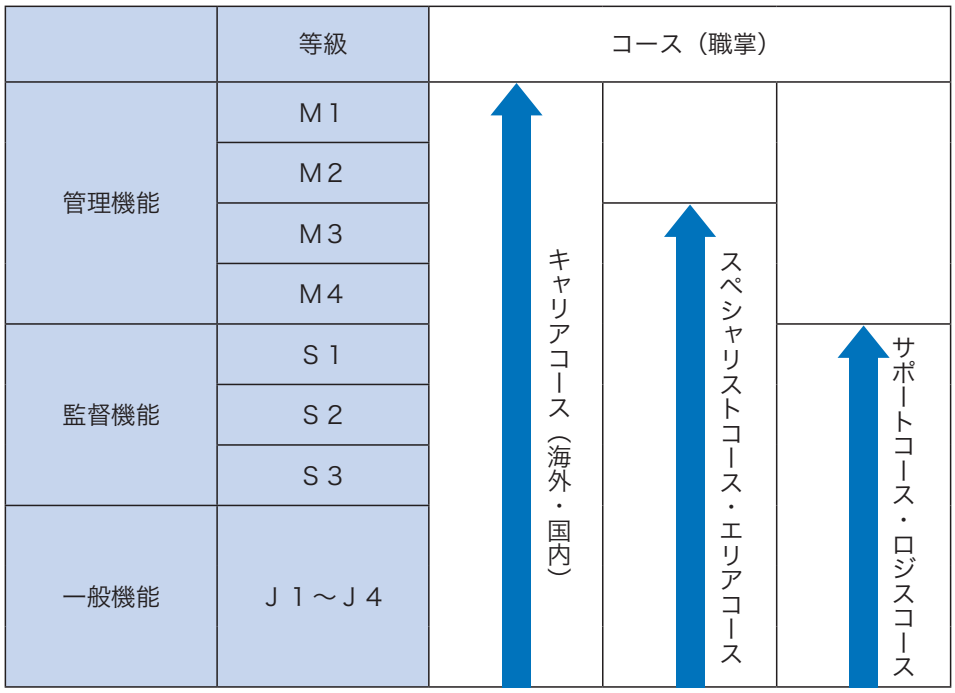
賞与はどのコースでも支給されるが、算出方法はコースごとにより異なる。キャリアコース、スペシャリストコース、エリアコースは基礎額（基本給＋評価給）の 2.5 か月分、サポートコース、ロジスコースは基礎額の 1.5 か月分が、それぞれ年２回支給される。

また、同社には退職金制度の代わりに「ファイナンシャルボンド」と呼ばれる年一回の手当が支給される。コースに関わらず支給対象となっており、基本給をベースに、勤続年数や等級に応じた掛率などを用いて算出している。

なお、いずれのコースであっても同じ福利厚生制度が整備され、教育訓練の機会も基本的に同じように付与される。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○			○

コース別昇格範囲



出典）トラスコ中山株式会社提供資料およびヒアリング内容をもとに作成

賃金の構成要素

構成要素	金額基準
基本給（固定）	「基本給表」に定められており、年齢ごとに決定。（全コース共通）
評価給（変動）	人事評価の結果が反映される。「評価給基準金額表」に定められたコースごとの等級金額に評価給変動率（評価別に定められた変動率）をかけて算出。
固定手当（固定）	役職手当、扶養手当、住宅補助手当等で規定もとづき支給（コースによる違いはない）
変動手当、報奨金（変動）	変動手当（残業手当）、報奨金（売上予算達成時に支給）で規定もとづき支給（コースによる違いはない） ※報奨金については一時停止中

出典）トラスコ中山株式会社提供資料およびヒアリング内容をもとに作成

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○			○

3．他の「多様な働き方」制度

（1）短時間勤務制度

育児を理由とする短時間勤務は、最長で子どもが小学6年生になるまで利用可能である。その他介護や傷病、妊娠等の事由で利用できる。1日最大3時間まで短縮を認めている。2019年は88人が利用している。

（2）育休卒業勤務制度

育児休業を終えた後、子どもが3歳になるまでの一週間あたりの勤務日数を自由に決められる制度。短時間勤務と組み合わせて使うことも可能である。

（3）おしどり転勤制度

配偶者が社内に限らず社外の人であっても、社員がエリアコースに転換し、希望する勤務地への異動を申請できる制度。結婚後に配偶者が異動となっても帯同し、継続的に働き続けることができる。

4．取組の効果

多様な制度を整備した結果、結婚・出産等を理由とする退職が減り、例えば離職率は、年により変動があるものの、近年で最も高かった2005年には6.2%あったものが、2018年2.8%にまで低下している。

この制度があるからということではなく、社員一人ひとりのライフスタイルに応じて勤務エリアや職種が選べることや、短時間勤務を選択することもできるなど、働き方の選択肢が多いことが離職率低下の理由であると考えている。

5．今後の課題

女性や高齢者の為の制度は拡充し、働きやすい環境への効果も出てきているが、全ての社員にとってワークライフバランスの取れた環境、生産性の高い職場とするには、今後は、さらにすべての社員が色々な選択肢の中から、自身に合ったものを選び、柔軟に働ける環境の構築を目指していきたいと考えている。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○			○

5．活躍する従業員の声

総務部人事課　牧野　由佳さん

年　代	性　別	勤続年数
30代	女性	11年

2008年にキャリアコースで入社し、九州や東北の支店での内勤・営業の経験を経て、2013年、社内結婚を機にエリアコースに転換。以降は人事課に所属。

結婚を機にキャリアコースからエリアコースに変更

大学新卒で2008年に入社した。入社のきっかけは、入社説明会や面接で、一緒に入社試験を受けた現在の同期が積極的に話しかけてくれるなど、周りの雰囲気や人の良さであったと言う。

キャリアコースの社員として、福岡県の物流センターでの研修、小倉支店（福岡県）や北上支店（岩手県）で内勤・営業を経験した。2013年に社内結婚し、夫婦で一緒に住めるよう、キャリアコースからエリアコースに転換し、本社の人事課に異動した。

制度が整っているので、悩まずにエリアにコース変更

現在は夫婦ともに本社に勤務しているが、夫はキャリアコースであるため、今後異動する可能性がある。もしそうなった場合には、自身も同じエリアに異動したいと思っている。

自身は、キャリアコースからエリアコースに転換したことで、仕事の内容や基本給などは変わらないものの、評価給部分は下がった。ただ自身のライフスタイルを考え、多少給料が下がってもエリアコースに転換し、夫婦2人で働き続けることを重視したため、転換して良かったと思う。

周囲の人にコース転換することについて相談した際、「会社が考慮してくれるから、（希望転勤・コース変更の）申請を出せばいいよ」と当たり前のように言われたことを今でも覚えている。会社の制度が整っていたおかげで、悩むことなく働き方を変えることができた。もし、そうした制度がなかったら、会社を辞めることを考えていたかもしれないと言う。

ライフスタイルが変わっても働き続けたいなら、是非利用して欲しい制度

賃金面では、同じ仕事をしていてもキャリアコースの後輩の方が高い収入を得ているかもしれない。だが、ずっと夫と一緒に暮らしていけるという安心感を（賃金の）差額で得ているように思っている。また、エリアコースであっても職種は限定されていないため、コース変更により自身のキャリア形成が制限されたと感じることもあまりない。

結婚しても会社を辞めなくて済む道を会社がいろいろと用意してくれていたことで、現在も同じ会社の社員として働き続けることができている。結婚以外にも様々な理由で全国転勤ができなくなった人でも、働き続けたいと思うのであれば、非常に利用しやすい制度だと思う。

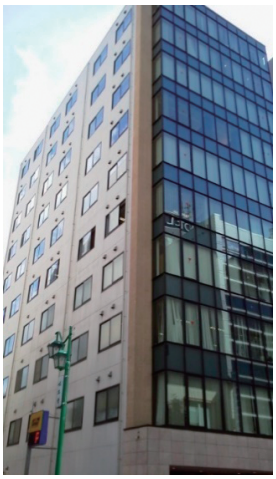
正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○	○		○

事例5

株式会社フーズサポートモリカ

取組のポイント

・「短時間勤務」をはじめ、勤務地や職務を限定した働き方を可能に
・限定正社員への転換は、何度でも柔軟に選択可能



会社設立年	2000 年
本社所在地	愛知県名古屋市丸の内三丁目 19-5
業　種	外食業（店舗運営、店舗サポート）、コンサルティング業ほか
正社員数	役員 4 名、一般社員 18 名（男性 13 名、女性 5 名）（2019 年 7 月現在）
非正規雇用労働者数	アルバイト：134 名（男性 51 名、女性 83 名）（同上）
資本金	1,000 万円（2015 年 2 月）
売上高	6 億 424 万円（2018 年 8 月現在）

社員区分	役員	正社員	（限定社員：内数）			非正規雇用者		計（名）
		一般社員	短時間勤務	店舗限定	職務限定	有期雇用	アルバイト	
男性	1	13	0	0	5	0	51	65
女性	3	5	1 （7 時間勤務）	3	1	0	83	91
計	4	18	1	3	6	0	134	156

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○	○		○

沿革

2000 年	株式会社フーズサポートモリカ設立
2001 年	総本家備長扇屋　愛知県 FC 地区本部となる
2015 年	総本家備長扇屋　愛知県 FC 地区本部の運営、傘下グループ FC 加盟店１０店舗の統括開始　他
2016 年	本社を現所在地に移転

同社は、中部地方を拠点に飲食店の運営・サポート事業とコンサルティング事業を展開している。

飲食店運営・サポート事業では、フランチャイズ（FC）への加盟・店舗運営から、FC に加盟している他法人への経営支援まで行う。

現在は、総本家備長扇屋の 6 店舗、カフェレストラン　ベビーフェイスプラネッツの 1 店舗、味噌煮込みの大久手山本屋の 1 店舗、東京下町もんじゃ屋 Rikyu の 1 店舗運営を行いつつ、総本家備長扇屋の愛知県 FC 地区本部運営、傘下グループ FC 加盟店 10 店舗の統括（他法人での業務代行や店長教育を含む）等を行っている。

またコンサルティング事業では、社員のキャリア形成プランの策定、人事・評価制度の構築等をテーマに、自社で行った制度改革を他社に展開し、経営改革を支援している。

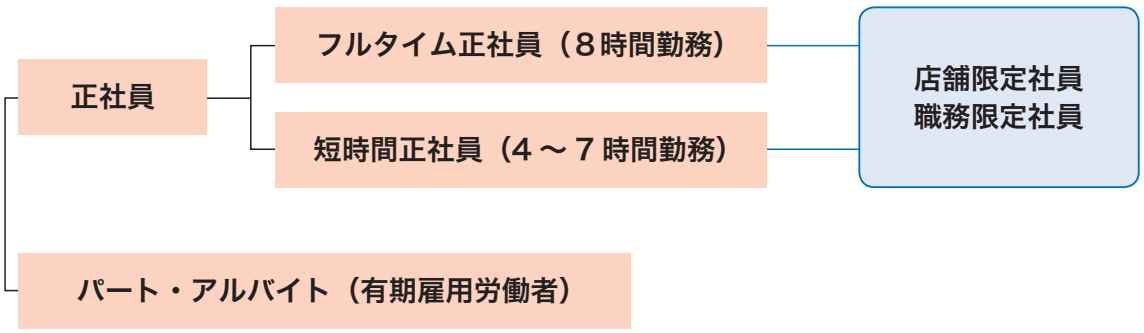
正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○	○		○

1．社員体系の全体像

同社の正社員は、フルタイム正社員と短時間正社員、店舗限定正社員、職務限定正社員の区分に分かれており、正社員の職種は事務、コンサルティング、店舗勤務がある。他には、有期雇用労働者であるパート・アルバイトがいる。

なお同社は愛知県内で事業を展開しているため、フルタイム正社員の場合、愛知県内で異動の可能性がある。また、事業領域として店舗運営、サポート事業（FC に加盟している他法人で業務代行や店長教育）、コンサル事業（人事・キャリア形成支援他）があり、希望すれば職種を変更することも可能である。ただし、職種の変更をする場合は、未経験の職種となるので、等級が 1 ランク下がる。

社員体系



2．限定正社員制度

同社は、短時間正社員制度、店舗限定正社員制度、職務限定正社員制度を導入しているが、ここでは短時間正社員制度について詳述する。

（1） 短時間正社員制度について

①導入のきっかけ

制度導入前、同社では人手不足への対応が課題であった。

そこで、フルタイムで働ける人たちだけでなく働く時間に制約のある人たちにも目を向け、そういった人たちに働いてもらうことで人手不足を解消できないかと考え、2015 年、短時間正社員制度を導入した。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○	○		○

②特徴

短時間正社員に転換する際、本人が希望すれば、職種の変更も可能であるが、業務の内容が職種ごとに大きく異なるので、実際に職種を変更した社員はいない。仕事の「質」は正社員と同じで、仕事の「量」のみ勤務時間に応じて調整する。また、フルタイム正社員と短時間正社員間の転換が可能となっている。

勤務時間は、１日に４時間、６時間、７時間勤務のいずれかを社員本人が選択でき、原則として残業はない。

始業・終業時間のパターン

10 時～ 14 時（休憩なし）
9 時～ 16 時（休憩 1 時間）
10 時～ 17 時（休憩 1 時間）
11 時～ 18 時（休憩 1 時間）

制度を利用できる期間は、結婚を理由とする場合は１年、育児を理由とする場合は、子どもの小学校卒業まで、介護やその他の理由では１年となっており、その期間が満了しても、再度申請することによって適用期間を延長することができる。

同社では、上記以外の理由でも幅広く短時間正社員への転換を認めており、自己啓発、慈善活動、資格取得などのさまざまな理由で制度を利用することができる。

（２） 導入における工夫点

①周知

短時間正社員制度を導入した当初は制度に関する告知ポスターを作成し、まず同社に在籍するパート・アルバイトに対して「短時間正社員」、または「フルタイム正社員」への転換希望者を募った。また、社員の友人・知人への呼びかけをしてもらうなど、制度の周知に協力してもらった。

同時に、社員が制度についてより受け入れやすいものとなるよう、短時間正社員制度を利用するとしたらどのように利用したいか社員に対しヒアリングを行うとともに、繰り返し対話や研修をすることにより、フルタイム正社員の短時間正社員制度に対する理解が得られるような環境づくりに努めた。

②運用

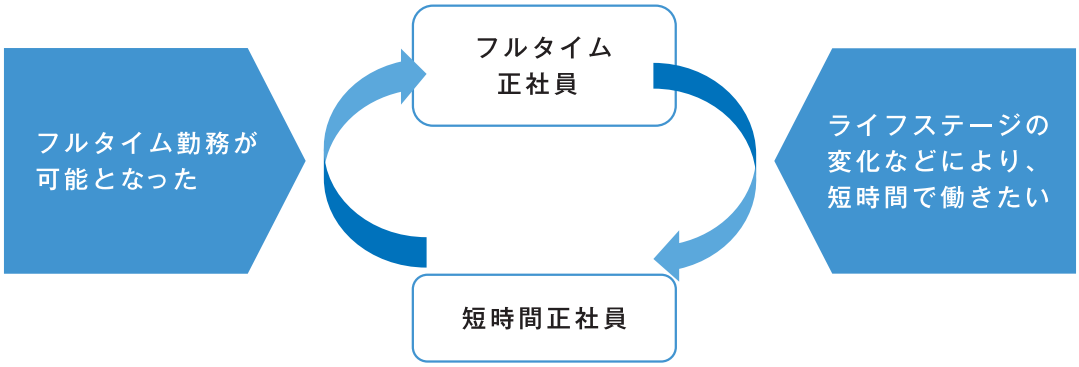
短時間正社員を雇用する際には必ず雇用条件通知書を作成し、これに同意してもらってから採用することにしており、また、年に１回面談を行い、働き方のスタイル等についての要望を聴取している。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○	○		○

③フルタイム正社員、短時間正社員間の相互転換

前述のとおり、同社では様々な理由で短時間正社員に転換することを認めるなど、フレキシブルな制度運用を目指しており、社員は、フルタイム正社員と短時間正社員間の転換を何度でもすることができる。短時間正社員に転換したい日の１カ月前までに申請し、申請から３営業日以内に承認の可否が通知される仕組みとなっている。

フルタイム正社員、短時間正社員間の転換



（３） 処遇

短時間正社員の処遇については、基本給は労働時間で按分し支給され、フルタイム正社員と短時間正社員の時間当たりの基本給は同額である。賞与の決定方法については基本給がベースとなる。その他の手当や福利厚生はすべてフルタイム正社員、短時間正社員とで同じである。

昇進、昇格の条件についても同じ基準となっている。

短時間正社員の処遇

	基本給	職務手当	通勤手当
給与	労働時間で按分	満額支給	満額支給
	賞与		
賞与	労働時間で按分		

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○	○		○

3．他の「多様な働き方」

（1） 職務限定社員

本人の希望で、事務、コンサルティング、店舗勤務のうち特定の職種に限定して働きたい場合に利用できる。就業規則に規定はないが、労働条件を雇用契約書に明記し、運用している。

なお、職務限定社員制度は、昇格を望まない社員に対し適用しているため、原則昇格対象とならない。また、コンサルティングの職種は最も高い等級の職務となるので、コンサルティング職の職種限定社員を選択すると昇格対象から外れることとなる。

基本給、賞与、その他手当については、能力等級制度による評価を行っているため、職種を限定していない正社員と同じ基準で支給される。

階級によって参加しなければならない会議が決まっており、会議に参加するための時間と移動費に対する手当として職務手当が支給される。

（2） 店舗限定正社員（勤務地限定正社員）

一般の正社員では、1店舗勤務、複数店舗勤務と様々だが、店舗限定正社員は複数店舗を担当するのではなく、原則1つの店舗で勤務する正社員である。したがって、店舗限定正社員を選択すると、店舗をまたいで行う業務ができないなどの制約はある。

賃金面においては、（1）職務限定社員で記載したように、正社員の賃金テーブルは能力等級制度で統一されている。但し、店舗限定とすることで満たせない能力要件等があるため、結果的に職務の幅が限られている。

4．効果と今後の課題

（1） 効果

短時間正社員制度導入時、短時間正社員として5名を新規採用した。その5名は後にフルタイム勤務に転換したが、また新たに短時間正社員を2名採用した。人材確保がますます困難になる中、短時間正社員制度導入により応募者数が増加したことは大きなメリットであった。

さらに、全体の社員数が増加することによって社員一人ひとりの負担が軽減し、バランスの取れた働き方をしてもらえるようになった。社員のワーク・ライフ・バランスがより良い形で実現できているのではないかと思う。

（2） 今後の課題

所定休日を増やせるような働き方や、高齢者にも活躍してもらえるような仕組みを検討していきたいと考えている。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○	○		○

5．活躍する従業員の声

店舗主任　Ｙさん

年　代
30代
性　別
女性
勤続年数
5年

学生のころよりアルバイトとして働き始め、後に短時間限定、かつ、店舗限定の正社員に転換した。
店長が不在の際は代行を務めるなど、主任として活躍している。

アルバイトを経て勤務地・時間を限定した働き方で入社

高校３年生の頃アルバイトとして入社し、2015年頃より短時間勤務・店舗限定正社員に転換した。それまでは、２人の子どもを育てながらアルバイトとして働いていたが、その働きぶりが評価され、勤務時間と勤務地を限定できる正社員にならないかと会社より提案があった。

これをきっかけに短時間勤務・店舗限定の正社員となり、店舗で、主任として店長代行、新人（アルバイト）教育、店内のオペレーションを担いながら、７時間勤務を続けている。

自身の意思や家庭環境の変化などに応じて、柔軟な働き方の選択が可能

現在、日によって勤務時間が異なるシフト勤務であるが、子どもの学校行事等に合わせて勤務日、勤務時間を調整でき働きやすい。

また、同社では、短時間正社員でも昇格ができるし、この先フルタイム正社員に転換することも可能であるため、ライフステージに合わせた働き方ができる。

学生時代から勤めている愛着ある同社で、これからも意欲的に働き続けたいと思う。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○		○	

事例6

株式会社マルヤナギ小倉屋

取組のポイント

職務と勤務地が限定される「エリア限定社員」を制度化

会社設立年	1951 年 12 月
本社所在地	兵庫県神戸市東灘区御影塚町 4 丁目 9 番 21 号
業　種	食品製造業卸販売
正社員数	293 名（男性 186 名、女性 107 名）（2019 年 7 月末現在）
非正規雇用労働者数	180 名（男性 80 名、女性 100 名）（同上）
資本金	9,950 万円
売上高	101 億円（2019 年 7 月期）

社員区分	正社員		非正規社員		計（名）
	総合職正社員（G 社員）	エリア限定正社員（J 社員）	パート	再雇用	
男性	159	27	27	53	266
女性	79	28	51	49	207
計	238	55	78	102	473

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○		○	

沿革

1951 年	昆布佃煮の製造販売店「小倉屋」として創業
1959 年	株式会社小倉屋柳本に改組、全国的に拡大を図る
2016 年	社名を「マルヤナギ小倉屋」へ変更

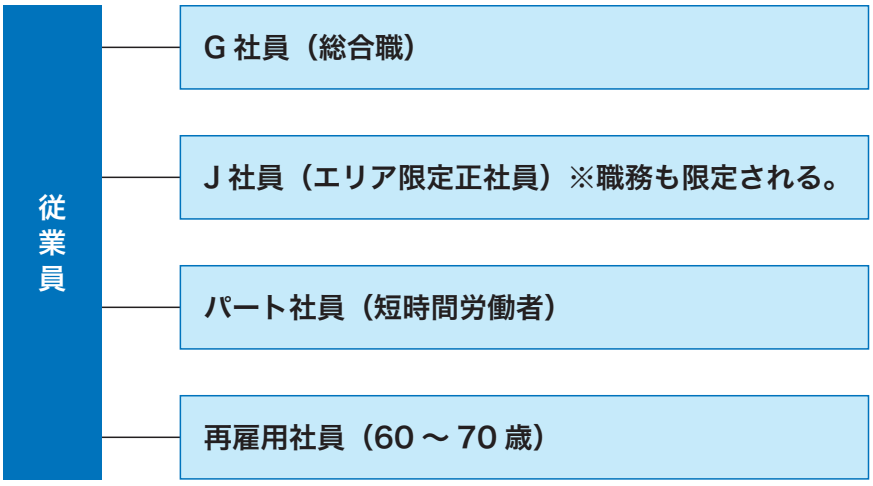
150 年以上の歴史を持つ昆布の「小倉屋」からののれん分けにより、昆布や大豆などの日本人のソウルフードともいえる食材と、できるだけ素材の味を活かす食品作りにこだわり、創業以来 68 年間一度も赤字を出すことなく堅実な経営を行ってきている。

「働きがいのある会社を作り、広く社会に貢献します」、「お客様第一の実践」等を営業理念として掲げ、食品メーカーとして、原材料に遡ったモノづくりでお客様に安心・安全を提供し続けていることに加え、2018 年から社員向けの健康経営への取組も進めている。2019 年時点で、国内営業拠点 8 箇所、生産拠点 4 箇所、関連会社 2 社を展開している。

1．従業員の種類

同社の社員体系は、図のような体系となっている。

コース概要



出典）株式会社マルヤナギ小倉屋へのヒアリング調査をもとに作成

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○		○	

2．J社員について

（1）J社員の概要

正社員でありながら、勤務地や職種が限定された社員区分である。

G社員は、いわゆる総合職の位置付けであり、勤務地や職務の範囲に限定はなく、幹部社員候補であるのに対し、J社員は、自宅から通勤できる範囲での異動の可能性があるが、転居を伴う異動はないエリア限定正社員である。

また、J社員は、多くは職務が原料、生産、包装の職種に限定されているが、事務職や販売を担うJ社員も在籍する。

①導入のきっかけ

きっかけはパート社員の処遇改善である。

同社には、長期間勤務しているパート社員が多くおり、その社員の処遇を少しでも改善し、より長く勤務し続けて欲しいという思いから、パート社員の待遇改善となる制度の導入を以前から検討し、実際に時給単価のアップや賞与の増額等の処遇改善を行っていた。

J社員制度は、よりパート社員が定着する仕組みを作るため、2015年頃から本格的に検討を始め、2016年に導入された。

また、パートを募集しても応募が少ないなど、なかなか採用に至らないという状況もあったため、J社員の導入によって応募者数を増加させたいという狙いもあった。

②特徴

採用は、G社員、J社員、パート社員の社員区分別に行っている。

J社員を希望して入社した社員に対しては試用期間を設けており、試用期間中はパート社員の扱いとなる。その期間の仕事ぶりを見て、J社員に登用することとしている。実際には、J社員を希望し採用され、登用されなかった社員はいない。

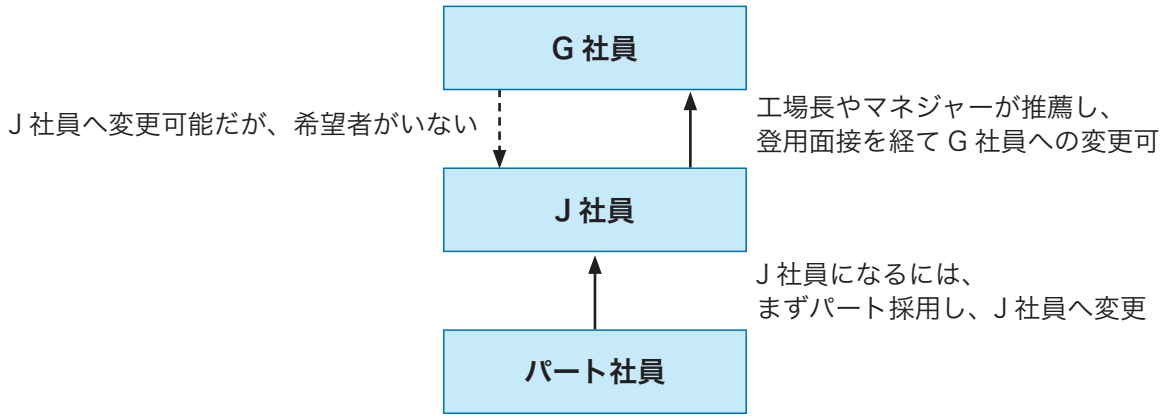
パート社員として入社してきた社員にも、年に2回、J社員に転換する機会が設けられている。

J社員からG社員への転換も可能となっており、その場合には、工場長やマネージャーの推薦と登用面接を受けて登用されることとなる。基本的には、J社員の中でも、「この人はリーダーの役割を担えるのではないか」と期待できる社員が推薦の対象になることが多い。

J社員からG社員に転換した場合でも、例えば、工場勤務をしていたJ社員が、G社員に転換してからはいきなり営業職を担うということはなく、基本的には工場勤務を継続する形で運用が行われている。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○		○	

コース転換



出典）株式会社マルヤナギ小倉屋へのヒアリング調査をもとに作成

③導入における工夫点

正社員で働きたいと思っているが、G社員（総合職）はハードルが高いと思っている人に対し、「パート社員と総合職の中間」のような形態としてJ社員を設け、採用の間口を広げた。また、職務の習熟度を踏まえ、パート社員のJ社員への転換を積極的に行っている。

④処遇

J社員は月給制であり、賞与や退職金がG社員に準じる形態となる。

社員区分ごとの待遇

項目	正社員		パート社員
	G 社員	J 社員	
給与	月給制	月給制	時給制
賞与	支給月数 × 個人考課係数 × 出勤係数	（支給月数 × 個人考課係数 × 出勤係数）×J 社員係数	期間中の実働時間 × 基本単価
退職金	退職金基礎額 × 勤続年数係数	（退職金基礎額 × 勤続年数係数）×J 社員係数	一時金的な位置づけで、勤続年数等に応じて決める
昇進・昇格	リーダー以上に昇格	一般社員のみ	昇進しない
社内イベント・会議等への参加	出席必須	出席必須	任意
地域限定	×	○	○
職務限定	×	○	○

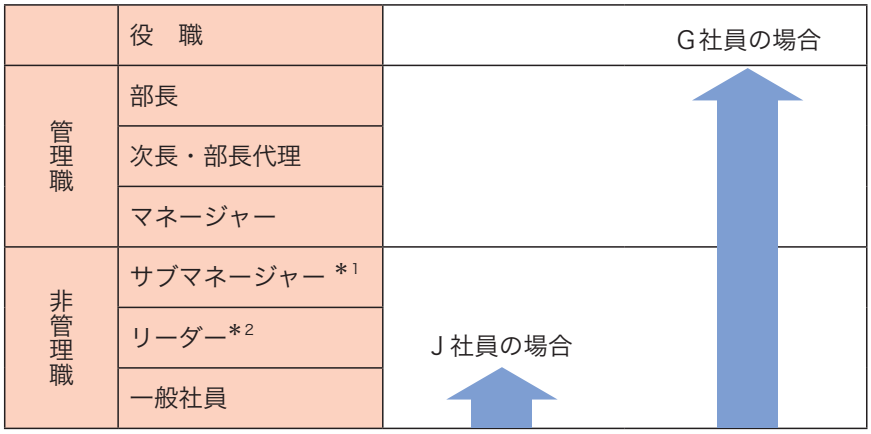
出典）株式会社マルヤナギ小倉屋へのヒアリング調査をもとに作成

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○		○	

賞与、退職金はパート社員、J社員のいずれも支給対象であるが、パート社員からJ社員になることで、賞与は1.5倍程度、人によっては3～4倍アップするケースもある。

下図のとおり、G社員が一般社員から部長に昇進していくのに対し、J社員は一般社員に位置づけられ、昇格や昇進はない。賞与や退職金は、G社員、J社員のいずれともに支給されるが、J社員の場合、いずれもG社員のものをベースにJ社員係数を掛けて算出するため、G社員よりは低い金額になるように設定されている。

コース別昇格範囲



＊1：サブマネージャーの一部は管理職に含まれる場合もある
＊2：J社員の一部がリーダーの役割を担う場合もある

出典）株式会社マルヤナギ小倉屋へのヒアリング調査をもとに作成

3．制度導入のメリットや効果

J社員制度の導入以降、応募者が増加した。現在、J社員への応募が最も多い。同社の工場の周りに大手企業の工場が多くあり、人材の獲得が困難な中でも安定した人材確保ができていると感じている。

また、J社員という第3の選択肢を設けたことにより人材の定着面でも一定の効果があった。具体的には、今までは正社員で入社しても、長続きせずに辞めていくケースがあったが、減少した。

さらにパート社員として入社しても、J社員への転換が可能となったことで、J社員導入当時には、約180人いたパート社員から、約50人がJ社員に転換した。

求職者にとって、「仕事をしやすい会社」と思ってもらえるのではないかと感じている。

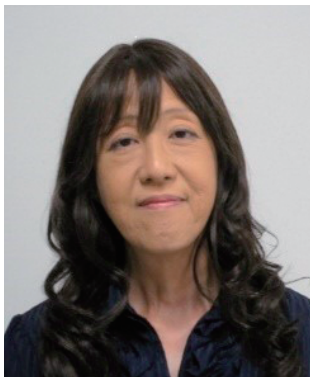
4．今後の課題

G社員として採用しても、実際には転勤や職種の変更がなく、仕事面でもJ社員と違いがないという実態が見られることがある。その場合、結果としてG社員とJ社員で同じような仕事をしているにも関わらず、待遇に差が生まれてしまっていることになる。こういった状況を解消するため、今後は社員区分に関わらず個々人の力量に合わせた形で昇給できるような制度を導入していくことも検討している。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○	○	○		○	

5．活躍する従業員の声

経営管理部　井戸　明美さん



年　代
50 代
性　別
女性
勤続年数
20 年

パート社員として入社し、2017 年に正社員（J 社員）に転換。現在は購買の経理事務を担当。

子どもを育てながらパート社員として短時間勤務で仕事復帰

井戸さんは、同社でおよそ 20 年のキャリアを持つベテラン社員である。

以前、銀行勤務をしていたものの、結婚を機に退職した。すぐに子どもができたため、退職してよかったと思ったものの、仕事も好きだったので、正直辞めたくない思いもあったという。

出産し、二人の子どもを育てていたが、上の子が小学校２年生、下の子が保育園の５歳児クラスになったタイミングで、「そろそろ働きたい」と感じたという。ただ子どもがまだ小さかったので、子どもの足でも来られるよう、家から近い同社で経理のパート社員として働くことになった。上の子が午後３時頃には帰宅するため、当初は週３回、午前の３時間の勤務で働き始め、下の子が大学生になったタイミングでフルタイムのパート社員になった。同時期に、部署内の役割分担の変更に伴い、現在の購買関係の経理事務に変わった。

制度を利用してパート社員から J 社員に

同社に J 社員が導入されてから、部長より J 社員への転換を提案してもらった。その際部長からは、「朝の出社時間が早くなり、勤務時間が少し長くなる」という説明も受けた。

当時、「社員になりたい」という気持ちもある一方、パート社員でいることに居心地の良さも感じていたが、転換の話を受け、社歴も長く、子どもも手を離れ、「前向きにやりたい」気持ちになっていたということもあって、J 社員に転換した。

正社員転換のメリット

正社員に転換し、賞与が増えた。

また、毎朝朝礼に参加し、会社の予定、社長から業績の話などを聞くことで、会社がどういう方向に向かっているのかといったことがわかるようになった。そうした経営状況の理解が進むことは、日常の仕事を進める上でもプラスになっており、転換のメリットは大きいと感じる。

正社員への転換は子育する女性にとって有難い制度

同社で働き始めた当初は、正社員になることは考えておらず、「パートで働くものかな」と思っていた。実際に、朝早くから出社するのは大変であり、子どもたちの手が離れるまでパート社員で働くのが適当であったという。もし、入社の際、「正社員にならないか」と言われていたら、自分の場合は難しかったという。各々の家庭の事情やワーク・ライフ・バランスに応じて、正社員に転換できる現在の制度は、子育てする女性にとっては非常にありがたい制度だと思っている。

近年は、正社員でも短時間で働くことができ会社もある。自分もそんな制度があれば働き続けたかったと働く環境の変化を感じる。今後も地域限定正社員をはじめ多様な働き方が社会的にも広まることを期待している。

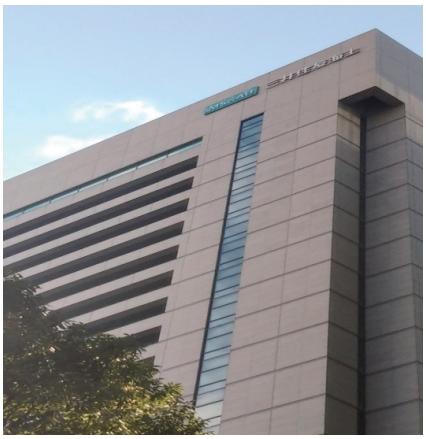
正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

事例7

三井住友海上火災保険株式会社

取組のポイント

原則として転居を伴う転勤がない「エリアコース」に加えて、一定のエリア内での転居を伴う異動を可能とする「ワイドエリアコース」を制度化



会社設立年	1918 年 10 月
本社所在地	東京都千代田区神田駿河台 3 丁目 9 番
業　種	金融業・保険業
正社員数	14,577 名（男性 7,136 名、女性 7,441 名）（2019 年 3 月末現在）
非正規雇用社員数	パート社員：4,978 名（男性 130 名、女性 4,848 名）（2019 年 9 月末現在）
資本金	1,395 億 9,552 円
売上高	1 兆 5,124 億円（2019 年 3 月末現在）

社員区分	正社員			非正規社員		計（名）
	全域社員	地域社員		再雇用	パート等	
		エリアコース	ワイドエリアコース			
男性	4,220	80	3	300	130	4,733
女性	122	6,567	103	108	4,848	11,748
計	4,342	6,647	106	408	4,978	16,481

（2019 年 9 月末現在・社外出向者を除く）

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

沿革

2001 年	「三井海上火災保険株式会社」と「住友海上火災保険株式会社」の合併により「三井住友海上火災保険株式会社」設立
2008 年	「三井住友海上グループホールディングス」が持株会社となり、その子会社となる
2010 年	「三井住友海上グループホールディングス」、「あいおい損害保険株式会社」、「ニッセイ同和損害保険株式会社」が経営統合し、「MS&AD インシュアランスグループホールディングス」設立

同社は、「MS&AD インシュアランスグループホールディングス」の中でも中核的な事業である損害保険事業を担っており、「金融サービス事業」や「国内損害保険事業」等、様々な事業を展開している。

グローバルな保険・金融サービス事業を通じて、安心と安全を提供し、活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支えることを経営理念とし、「お客さま第一」、「誠実」、「チームワーク」、「革新」、「プロフェッショナリズム」の行動指針の下、サービスの提供に努めている。

国内の営業ネットワークとして 481 営業課支社、38,122 代理店（2019 年 3 月末現在）と、損害サポートネットワークとして 214 保険金お支払いセンター、約 9,050 名の損害サポート専門スタッフ（2019 年 7 月 1 日現在）を保有する。さらに、世界 42 か国・地域に広がり、特にアジアでは、ASEAN10 か国すべての国で元受事業を行っている唯一の損害保険会社として世界トップクラスのネットワークを誇っている。

MS&AD インシュアランスグループ

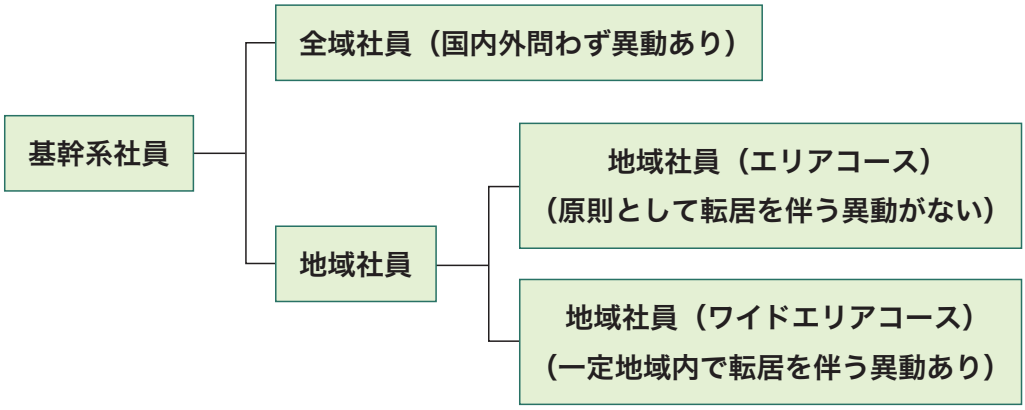
- 三井住友海上
- あいおいニッセイ同和損保
- 三井ダイレクト損保
- 三井住友海上あいおい生保
- 三井住友海上プライマリー生保

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

1．全域社員と地域社員

同社の基幹系社員（正社員）は、国内外問わず異動の可能性がある「全域社員」と、原則して転居を伴う異動の可能性がない「地域社員」に分かれる。「地域社員（エリアコース）」は導入当初はその1区分のみであったが、一定地域内で転居を伴う転勤の可能性がある「地域社員（ワイドエリアコース）」が2019年4月に新設され、地域社員は、コースを選択できるようになった。

基幹系社員の区分



※基幹系社員以外の社員区分には、損害調査業務を専門におこなうアジャスター社員や有期雇用のスタッフ社員などがある。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

2．勤務地限定正社員制度について

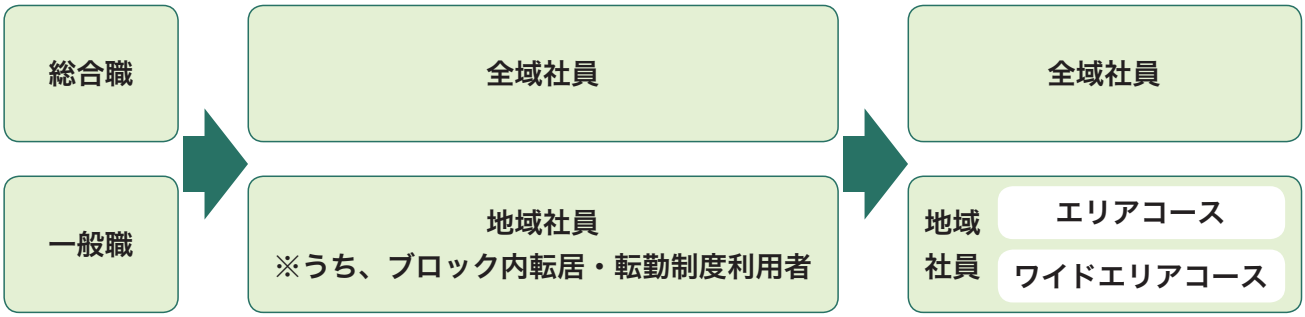
（1） 地域社員（ワイドエリアコース）について

①導入のきっかけ

もともとは、国内外問わず異動のある全域社員と、転居を伴う異動がない地域社員の２区分のみであったが、地域社員であっても、本人の同意を前提に２年間限定で転居を伴う異動ができる制度（＝ブロック内転居・転勤制度）を利用し、ある一定の範囲内で転居を伴う異動をしながら働くことで自らのキャリアを積むことはできた。

2019 年 4 月に、ブロック内転居転勤制度に代わる、「地域社員（ワイドエリアコース）」の区分を制度化した。背景としては、さまざまな地域や部門で新たに経験を積み、さらなるキャリアアップをめざしたいと考える地域社員が増えており、キャリアアップの機会を提供するという観点からである。また、ブロック内転居・転勤制度のように、社員と個別に相談し同意を得て異動先を決定するよりも、地域社員（ワイドエリアコース）を選択した社員に対しては、決められたエリアの中であれば異動を命じることができ、個別に調整する必要がなくなるという人事運用上の必要性と、地域社員（エリアコース）のみの設定では、人が集まる地域ではよいが、そうでない地域での採用が難しいといった課題解決の観点もある。

基幹系社員区分の変遷



※「総合職」、「一般職」の社員区分はそれぞれ「全域社員」、「地域社員」の前身である

②特徴

日本全国を 10 エリア（北海道、東北、首都圏、関東甲信越、中部、北陸、関西、中国、四国、九州）に分け、本拠地が含まれるエリア内＋本拠地と隣接している都道府県のどこかに異動する。

例えば、本拠地が青森であれば、異動範囲は東北エリア及び北海道ということになる。

また、地域社員（ワイドエリアコース）を選択した社員は、エリア内での異動が発令されれば３年間はその異動先で勤務するが、その後は再び別の場所へ異動というわけではなく、本拠地の戻っての勤務となる。そしてまた異動の発令が出れば、３年間異動先で勤務しまた本拠地に戻るといった流れとなる。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

③業務内容について

同社の地域限定正社員制度の特徴として、全域社員も地域社員も担う業務が同じであるということである。

④コース区分の転換について

地域社員の中の、エリアコースとワイドエリアコース間で転換することは緩やかに認めている。これは、地域社員（ワイドエリアコース）を選択すると二度と地域社員（エリアコース）に戻れないということになると、エリアコースの社員がワイドエリアコースを選択しなくなってしまうことを防ぐためである。

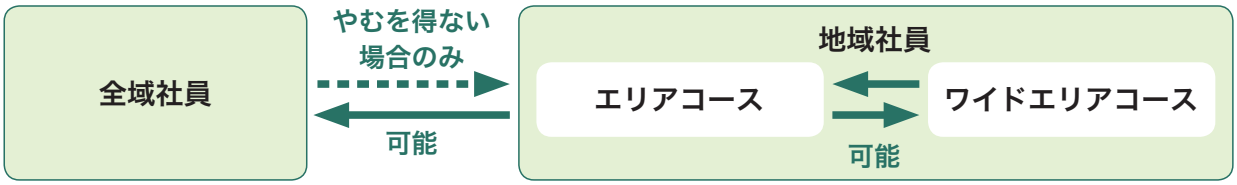
エリアコースとワイドエリアコース間の転換は、秋に社内通達を出し、希望者は年１回（４月１日付）でコース区分が転換となる。エリアコースからワイドエリアコースは転換の要件はない。但し、ワイドエリアコースからエリアコースについては、ライフイベント（育児・介護等）による事由が伴うことを要件としている。

実際には、2019 年４月に地域社員（ワイドエリアコース）を新設してから、110 人が地域社員（エリアコース）から地域社員（ワイドエリアコース）に転換した。

一方で、全域社員は転居を伴う異動がある前提で入社しているため、全域社員から地域社員への転換は原則として行わない。但し、やむを得ない理由（親の介護をしなければならないが本人以外に看る人がいない等）の場合は、全域社員から地域社員への転換を認めるケースもある。

逆に、「地域社員」から「全域社員」への転換については、年１回希望者が書類選考、面接、小論文により、合格した場合に社員区分転換が可能となる。なお、転換試験の対象者に要件等は設けていない。

社員区分の転換ルール



⑤処遇

全域社員は転居を伴う異動に伴う経済的負担があるため、入社時点で地域社員（エリアコース）より賃金を高く設定している。地域社員（ワイドエリアコース）では、転居を伴う異動の可能性があるため、実際異動をしていない、本拠地で勤務している期間については基本給に５％加算しており、実際に異動をすれば 20％加算している。またその際は、帰省のための交通費を年 12 回支給するなど、支援施策も整えている。

その他勤務時間、等級制度や昇給・昇格、福利厚生の条件はどのコース区分でも同じである。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

図表５　各社員区分の処遇

コース区分		給与
地域社員	エリアコース	付加給支給なし
	ワイドエリアコース	付加給支給（転居転勤していない場合：エリアコースの 5%増） （転居転勤した場合：エリアコースの 20%増）

3．制度導入のメリットや効果

地域社員（ワイドエリアコース）を設け、実際にコース転換する社員も増えていくことで、さまざまな地域や部門で新たに経験を積み、さらなるキャリアアップをめざしたいという、社員のステップアップの意識が向上している。また、ワイドエリアコースは決められたエリアの中での異動が前提となるコースのため、会社としても円滑に異動運用ができるようになった。

4．他の「多様な働き方」制度

・MS クラウドソーシング（育児休業中の社員が育児等の合間を有効活用し、自宅で臨時就業できる）　等

5．今後の課題

新たな土地で経験を積んで活躍する社員の好事例を増やし、より多くの社員がワイドエリアコースを選択するよう促進していきたいと考えている。

社員それぞれが、キャリアアップの意識を高く持ち様々な経験をしていってほしいと考えている。

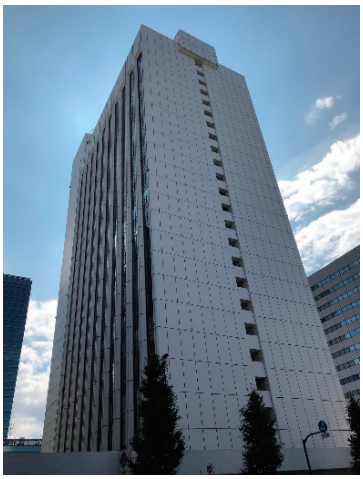
正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

事例8

森永乳業株式会社

取組のポイント

育児・介護・本人の病気・障害などの事情を持ち、転居を伴う異動を希望しない社員、転居を伴う異動のない社員として採用・登用された社員を対象とし、地域限定正規社員制度を導入



会社設立年	1917 年
本社所在地	東京都港区芝 5-33-1
業　種	牛乳、乳製品、アイスクリーム、飲料その他の食品等の製造、販売
正規社員数	3,247 名（男性 2,629 名、女性 618 名）（2019 年 3 月末）
非正規雇用労働者数	パート社員、アルバイト：505 名（男性 111 名、女性 394 名）（2019 年 3 月末現在）
資本金	21,731 百万円（同上）
売上高	4,303 億 6,300 万円（同上）

社員区分	正規社員			有期雇用者	計（名）
		地域限定（内数）	短時間勤務※（内数）	契約社員、パート社員等	
男性	2,629	582	2	111	2,740
女性	618	152	111	394	1,012
計	3,247	734	113	505	3,752

※理由：育児：110 名（男 1、女 109）介護：2 名（男 1、女 1）傷病：1 名（男 0、女 1）

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

沿革

1917 年	日本煉乳株式会社設立
1949 年	森永乳業株式会社設立
1954 年	東京証券取引所に株式上場

同社は、牛乳やアイスクリームなどを製造販売する、大手乳製品メーカーである。

1917 年（大正 6 年）に森永製菓株式会社が、主要商品森永ミルクキャラメルの原料である練乳を自社製造するため、日本煉乳を創立したのが始まりで、2017 年に創業 100 周年を迎えたところである。

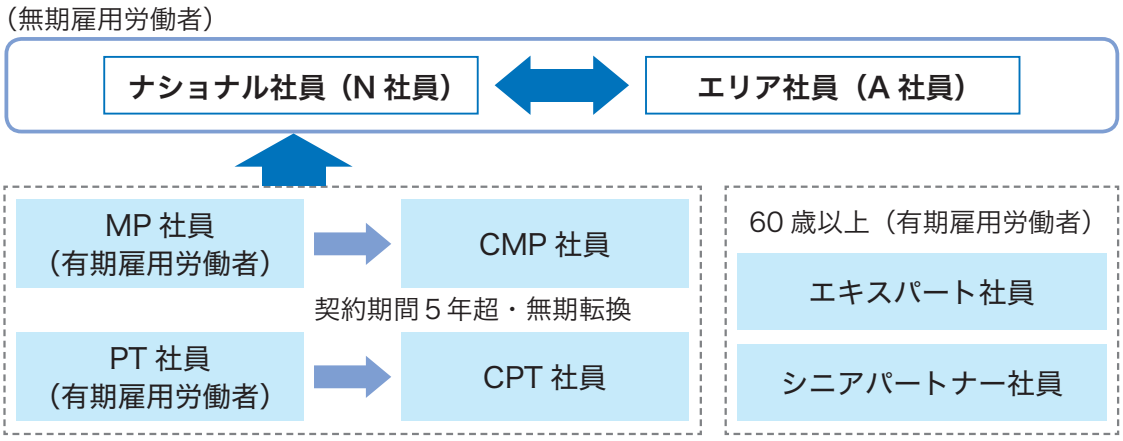
現在、工場は東京多摩工場、神戸工場のほか全国で 13 ヵ所あり、3 千人以上の社員が働いている。また、アメリカ、中国等 5 か国に現地法人があり、グローバル展開も進む。

1．社員体系の全体像

同社には、無期雇用労働者と有期雇用労働者の 2 つの社員区分がある。2017 年 1 月に地域限定正規社員制度が導入され、無期雇用労働者がさらに、全国に転勤の可能性があるナショナル社員（N 社員）と、勤務地が限定されるエリア社員（A 社員）に分けられた。

有期雇用労働者の中には、いわゆる契約社員にあたるモリナガパートナー社員（MP 社員）と、パートタイマー社員（PT 社員）、チーフモリナガパートナー社員（CMP 社員）、チーフパートタイマー社員（CPT 社員）、60 歳以上の再雇用者（エキスパート社員、シニアパートナー社員）がいる。MP、PT、CMP、CPT 社員から N 社員や A 社員への登用制度がある。

社員体系の全体像



参考資料：「労政時報　第 3968 号」（2019 年 3 月 8 日　労務行政）

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

2．地域限定正規社員制度について

（1） 導入のきっかけ

何らかの理由で、転居を伴う異動が難しい社員がおり、人材確保が今後さらに厳しくなると予想されたことが、制度の導入を検討するきっかけとなった。離職を防止し、多様な人材が活躍できる環境整備の必要があったことから、地域限定正規社員の導入を前提に、2015年から労働組合との協議を開始し、約2年かけて導入に至った。

それまでも制度の導入が検討されたことはあったが、社員の異動の範囲を定めた上で、事業を円滑に運営できるかどうか懸念があり、なかなか実現しなかった。特に、どのような社員を制度利用の対象とするかという基準を明確にすることが困難であった。

そこで同社では、勤務地限定の働き方に対しニーズの高い社員、すなわち育児や介護、本人の病気、障害等の事情を抱える社員に対象を絞って制度を導入することとした。

（2） 特徴

育児や介護などの転居を伴う異動が困難な事情を抱える社員を対象とした制度である。

同制度では、海外･全国転勤のある「N（ナショナル）社員」と、転居を伴う異動のない「A（エリア）社員」に区分されている。

基本給に「N社員」にのみ支給する「N社員給」を設け、資格等級別に段階的にN社員給の比率を設定している（上位役職になるほど比率が大きくなる）。

基本給と別枠でN社員給を設けることにより、「N社員⇔A社員」の労務処理などの複雑な切り換えが緩和されるものと想定している。

（3） 導入における工夫点

①設計時の工夫

制度設計を行うに当たっては、地域限定正規社員に対しどのような役割を期待するか整理するのに苦労した。検討の結果、A社員は「その地域のプロフェッショナルとして各事業所での基幹業務を担う社員」、N社員は「高度な知識・スキルに基づいた総合的な判断を必要とする職務を担う社員、または担うことを期待される社員」と整理した。それぞれの役割を明確に区別できるようA社員には昇格の上限を設けることとした。

②社員の理解促進

制度導入に当たっては社員の理解が不可欠であるとして、全社員を対象に説明会を徹底して行った。工場ではシフト制の勤務体制のため、3日間で9回実施することもあった。また、制度に関するQ＆Aも作成した。

制度導入前は、すべての正規社員に転居を伴う異動の可能性あったが、工場勤務の社員の中には工場で面接･採用されたのだから、自分は転居を伴う異動はしないと誤解していた社員がいることが分かった。そこで、こうした誤解の解消も含め、制度の趣旨や内容を、実例を交えながら丁寧に説明することで、制度に対する社員の理解を促進した。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

③社員区分間の転換

A 社員への転換については、以下 3 条件のいずれかを満たす社員にのみ転換を認めている。

・本人・家族に事情がある社員（育児、介護、本人の病気や障害）
・A 社員として新規採用した社員
・A 社員として登用した契約社員

※制度導入当初は、これに加えて「事業所にて採用され、かつ、転勤の伴う異動を希望しない者」を要件としていたが、現在は廃止している。

A 社員としての採用も行っているが、採用時に、将来的に N 社員に転換できる制度があることを説明している。近年の新入社員は地元志向が強い傾向があるため、こうした制度を設けることで採用競争力を高める狙いもある。

現在は、年 1 回 N 社員と A 社員間の転換希望を受け付けている。なお、社員区分の転換は、人事計画にも影響するため 3 回までと限られている。A 社員を選択して入社した人で N 社員への転換を希望する場合は、入社後 6 年間勤務していることと、直近 3 年間の評価が標準以上であることが条件となる。

なお、A 社員は原則転居を伴う異動がないものの、本人が希望すれば、3 年以内の期間で、元の職場に復帰することを前提として、他の地域へ異動することや関係会社へ出向することもできるようにしている。この異動の範囲は意欲のある社員からの希望を反映して設置したものである。

異動の差異

資格制度	海外転勤・全国転勤	転居を伴わない転勤	3 年以内の期間限定異動
N 社員	あり	あり	−
A 社員	なし	あり	あり

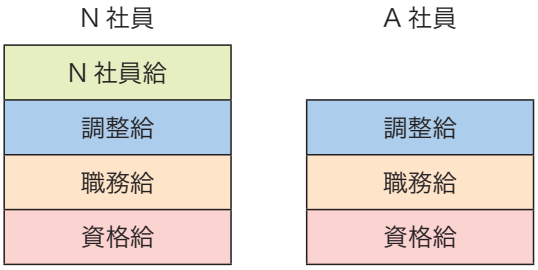
正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

（4） 処遇

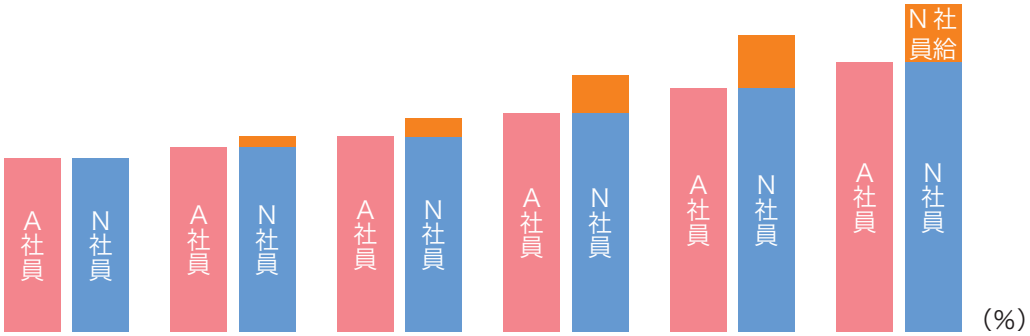
同社の基本給は資格給や職務給等で構成されているが、それに加えてＮ社員にはＮ社員給が支給される。このＮ社員給のみの違いで、その他の資格給や職務給等に違いはない。

Ｎ社員給は役職が上がるほど基本給に占める比率が大きくなり、Ａ社員と比較して基本給の差が広がるような設計となっている。

基本給のイメージ（大学卒・主事補の一例）



Ｎ社員とＡ社員の基本給イメージと
Ｎ社員の基本給に占めるＮ社員給の比率（資格別）



	実務	要務	主事補	主事３級	主事２級	Ｍ１
基本給比（Ｎ社員 =100）	100	95.0	92.0	90.0	88.2	82.5
Ｎ社員の基本給に占めるＮ社員給比率	0	5.0	8.0	10.0	11.8	17.5

参考資料：「労政時報　第 3968 号」（2019 年 3 月 8 日　労務行政）

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

人事考課については、A社員もN社員も同様の基準で行われる。この点は制度導入時に実施した説明会でも特に注意して説明しており、Q&A においても詳細に説明している。

昇格については、A社員の昇格上限は事業所単位で配置されるマネージャーまでとし、それ以上の経営的な判断が求められる役職にはN社員のみ昇格する。階層・役職については差がない。

社員間の昇格上限

階層	役職	N 社員	A 社員
M2 ～ M6	部長・グループ長・課長・室長等	○	
M1	マネージャー	○	○
主事 2 級	アシスタントマネージャー	○	○
主事 3 級	リーダー・アシスタントリーダー	○	○
主事補		○	○
要務		○	○
実務		○	○

3．他の「多様な働き方」制度

・短時間勤務制度（最大2時間の勤務時間短縮を認める制度。育児・介護に加えて、病気療養でも利用可能。）

育児：小学校4年生の4月末日までの子を養育する社員が請求可能。

1回の申出につき1ヶ月以上1年未満の範囲となるが、回数制限はない。

介護：要介護状態にある家族を介護する社員が請求可能。

対象家族1人につき、暦日通算3年の間に2回まで。

・フレックスタイム制度（11:00 ～ 14:00 をコアタイムとする。）※シフトによる交代勤務の組織を除く。

・時差勤務制度（事業所の所定労働時間の前後にスライドさせた時差勤務を認める制度）

・短日勤務制度（病気療養者を対象に、正規社員の週4日勤務を認める制度）

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

4．メリットと効果

2017 年度の制度導入以降、地域限定正規社員は増加傾向にある（既存社員の転換と、新入社員を含む）。求める役割や処遇要件が明確になることは、特に転勤が難しい事情を抱える社員からポジティブな反応が見られた。地域限定正規社員でも事業所の管理職になれることは、社員にとってモチベーションアップにもつながっている。

制度利用者の推移

2017 年度末	418 名
2018 年度末	520 名

5．　今後の課題

労働組合や社員からは、制度利用の要件緩和を求める声も上がっている。これを受けて検討を進めているが、地域限定正規社員が増えすぎることへの懸念等もあり、要件緩和については慎重に検討したいと考えている。

また、N 社員の異動のローテーションは職域を広げるために重要だと考えており、よりいっそうの計画的なローテーションの実施が課題となっている。

同社では継続的に社員の意識調査を実施し、労働組合からの要望も含め、今後の人事施策の参考とする予定である。

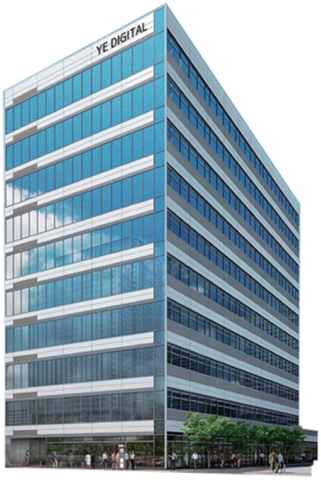
正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

事例9

株式会社 YE DIGITAL

取組のポイント

・勤務地域および転勤の有無を選択できる地域正社員制度を導入
・制度化により転勤の有無による処遇を明確化し公平性を図る



会社設立年	1978 年
本社所在地	福岡県北九州市八幡西区東王子町 5 番 15 号
業　種	情報サービス業
正社員数	連結 619 名（男性 534 名、女性 85 名）（2019 年 2 月末現在） 単独 495 名（男性 427 名、女性 68 名）（同上）
非正規雇用労働者数	270 名（男性 231 名、女性 39 名）（同上）
資本金	7 億 200 万円
売上高	連結：124.51 億円、単独：118.27 億円（2018 年度実績）

社員区分	正社員			非正規社員	計（名）
	全国型 G 社員	地域限定 R 社員	A バンド・執行役員・再雇用		
男性	344	67	16	231	658
女性	50	16	2	39	107
計	394	83	18	270	765

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

沿革

1978 年	安川電機の情報処理機能を分離し、「安川情報システム」を創立
2001 年	「安川情報北九州」（1993 年設立、1997 年社名変更）、豊安情報システム（1992 年設立）を統合し、「安川情報九州」設立（現・YE DIGITAL Kyushu）
2003 年	東証 2 部上場
2018 年	海外子会社「YE DIGITAL,Inc.」をアメリカ合衆国カリフォルニア州に設立
2019 年	社名を「YE DIGITAL」に変更

同社は情報化時代における新たな展開を目的として、安川電機の情報処理機能を分離し、安川情報システム株式会社として設立された。現在は IoT ソリューション、業務システム等のビジネスソリューション、運用支援等を行うサービスビジネスの 3 本柱で事業を展開している。国内では東京・大阪・埼玉・福岡に拠点を持ち、北九州とアメリカに関連会社を有する。

創業 40 年余技術や業務知識を磨きながら、IoT やビックデータ、AI、セキュリティといった新しい技術を積極的に取り込み発展してきた。独自の経営方針と、高い技術力、顧客本位の姿勢により、IT を活用したソリューションを提供し豊かな社会づくりに貢献するとともに、社員の幸福と永続的な企業の繁栄を目指している。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

1．社員体系の全体像

全国転勤可能な社員をＧ社員（Ｇ＝ Global）、希望する勤務地で転居を伴う転勤のない社員をＲ社員（Ｒ＝ Regional）と区分している。

社員区分を問わず役割等級（バンド）が設定されており、管理職層はＡバンド（本部長・副本部長）、Ｂバンド（部長層）、Ｃバンド（課長層）の３バンド、一般職層はＤ～Ｇの４バンドで構成されている。

Ｒ社員は、Ｂ～Ｇバンドの社員が対象である。

※ 一定年齢以下の子どもを育てる社員や障害を持つ社員など、個々の事情で転勤が難しい社員については、個別に配慮している。

役割等級（バンド）と地域正社員制度の対象区分

職群	役割等級（バンド）	地域正社員制度の対象
役員	取締役、監査役、顧問 執行役員、理事 Ａバンド（本部長・本部長層）	対象外
管理職層	Ｂバンド（部長層） Ｃバンド（課長層） Ｄバンド Ｅバンド Ｆバンド Ｇバンド	対象
一般職層		

2．地域正社員制度について

（1） 導入のきっかけ

同社では企業向けに人事システムや販売管理システムを提供しており、プロジェクトの要員配置に応じて人事異動が生じる。地域正社員制度の導入前は、正社員は全員、全国異動の可能性があった。

近年、ワーク・ライフ・バランスの考え方が浸透し、働き方に対する考え方も多様化している中、半年に１回実施される上司との面談において、転勤できない、あるいは、できればしたくないと答えた社員がいることが分かった。また、九州と東京で採用を行っているが、特に九州で採用された社員から「地元で働きたい」という声が多く聞かれた。社員のニーズに応えたい一方、そういった社員に個別に対応する方法では、不公平感が生まれることが懸念された。

そこで、転勤を希望しない社員には転勤がないことを前提に働ける安心感を、一方で転勤可能な社員に対しては処遇に差をつけることで公平感を担保することと、全社員が納得できる制度として地域正社員制度を導入した。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

（2） 特徴

Ｒ社員は、業務の特性上、働く場所に関わらず、職務の内容や責任の範囲、キャリア形成に差はない。そのため、部長クラスの管理職層（Ｂバンド）まで地域正社員制度を利用することができる。また、制度利用の事由は問わず、制度利用回数に上限はない。

同社の国内事業所は、北九州に２か所、関東圏に３か所、大阪に１か所設置している。Ｒ社員は、本社地区（北九州）、関東地区（東京、神奈川、埼玉）、関西地区（大阪）の３つの地域区分のいずれかを選択できる。地域区分をまたぐ異動は生じない。ただし地区内での異動は、転居を伴う異動には該当しないため、あり得る。

（3） 導入における工夫点

①制度導入に至るプロセス

制度設計にあたり、まずＧ社員とＲ社員の賃金について、公平性を担保するためにどの程度の差を設けるかということを考える必要があった。Ｇ社員がＲ社員に転換すると賃金額が減少することになるため、導入に反対する声も少なくなかった。賃金が大幅に減額すれば社員の生活への影響も大きいため、「どのくらいの差であれば納得を得られ、妥当性があるか」と、労働組合と協議・交渉を重ねて制度の導入に至った。

②区分の転換

年に１回７月に、転換の希望の有無を調査する。社員は、理由の如何を問わずＲ社員からＧ社員へ、またＧ社員からＲ社員へ転換することができ、転換の回数に制限はない。業務やプロジェクトの関係で転換時期がずれることもあるが、原則として、社員の希望に応じた異動先を探し、異動できるように配慮している。

なお、Ｇ社員からＲ社員に転換する際、現在の勤務地域を継続希望する場合と、現在の所属とは別の地区への転勤を希望する場合が考えられる。後者の場合は社命による転勤とは異なるので異動に係る費用等は自己負担としている。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

③処遇

同社の基本給は、「グレード別設定金額」と「実績積み上げ金額」で構成されるが、そのうち「グレード別設定金額」について、G 社員と R 社員で差を設けている。具体的には、G 社員を基準にすると R 社員は管理職層で 10%、一般職層で 6%程度の減額となっている。賞与額はバンド・グレードごとのポイントが定められ、それに成績評価を掛け合わせて決定されるが、ポイント設定は基本給同様、管理職層で 10%、一般職層で 6%程度の差が設けられている。また、定期昇給幅は G 社員に対して R 社員は一律約 20% 減の差を設けている。ただし、職務内容、福利厚生、等級制度、昇進や昇格の要件に、社員区分の差はない。

G 社員基準と比較した R 社員の賃金差

	役員等級（バンド）	基本給：G 社員に比べた減額割合	賞与：G 社員基準に比べた減額割合	定期昇給：G 社員基準に比べた減額割合
管理職層	B バンド	約 10%	約 10%	約 20%
	C バンド			
一般職層	D バンド	約 6%	約 6%	
	E バンド			
	F バンド			
	G バンド			

参考資料：「労政時報　第 3968 号」（2019 年 3 月 8 日　労務行政）

3．他の「多様な働き方」制度

・社内公募制度（会社から、「こういう技術を持った人が欲しい」など、要件を示して募集をかけ、社員が制限なく応募できる制度。）
・FA 制度（自分で希望部署を指定し、受け入れ側が承諾すれば異動できる）　等

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

4．メリットと効果

2017年に制度を導入して以降、地域正社員制度の利用者は94名（2019年下期現在）にのぼり、制度利用の対象となる社員の2割弱がR社員を選択している。R社員に転換を希望した時点で、勤務地で働くことを希望する社員だけでなく、「R社員として九州に戻りたい」といった、R社員に転換することで現在とは異なる勤務地に異動を希望する社員が一定数いたが、社員一人ひとりが希望する働き方を提供できつつある。またR社員とG社員の相互転換が可能であるということは、ライフスタイルの変化があっても仕事を続けていけるという安心感につながっている。なお、地域正社員制度のみの効果ではないが、離職者数はこの1、2年、減少傾向にある。

転居を伴わずに働けることは、採用時の求人効果にもつながる。2019年の新入社員は、九州地区での採用が多かった点も影響しているが、14名中6名と4割強がR社員を希望した。

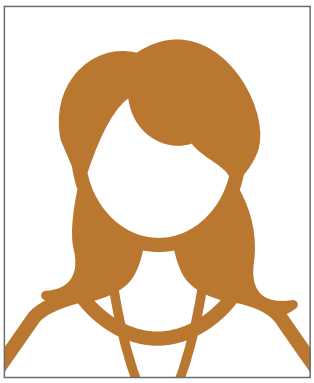
5．今後の課題

現在は、個別の調整で対応できているが、今後ニーズが増えた場合には個別対応が困難となる。例えば、R社員として転勤を希望した地域に適切な仕事・ポジションがない場合や、あるいは、社員が希望により異動した後、異動前の部署で人員不足が起こる場合などである。特に、事業特性上、必要人数が限られている地区は、希望者が増加した場合、調整が難しいと考えられる。

正社員登用（正社員へ）	正社員登用（多様な正社員）			処遇改善	人材育成
	職務限定	勤務地限定	労働時間限定		
○		○			○

6．活躍する従業員の声

組込・制御システム本部　Hさん



年　代
50 代
性　別
女性
勤続年数
27 年

1991 年に入社。2017 年 9 月より地域正社員制度が導入されたのを機に、G 社員から R 社員へ転換。現在は開発マネージャーを務める。

家族のことを考え制度を利用

地域正社員制度導入以前は、個々の事情による配慮はあったものの基本的には全社員が全国への転勤を前提としていた。2017 年 9 月、R 社員が制度化された際に、子供の教育環境を変えたくないという思いから、R 社員に転換した。

入社して開発や業務スタッフを経て産前産後および育児休業を約 2 年取得し、復帰して 12 年になる。現在、開発マネージャーに従事してから 1 年になる。

制度を利用して R 社員に転換しても、業務内容は変わらない。また、これまでは転勤しないように配慮されていたことに負い目を感じていたが、R 社員が制度化されたことにより負い目を感じる必要がなくなり、気持ちの面で大きな変化であった。開発マネージャーになった現在は、お客様にかかわる機会も増え、より充実して仕事ができている。

今後のキャリアプラン

今は家庭の状況から仕事をある程度セーブしているが、子供が成長し家庭内での責任が軽くなれば、G 社員への転換も視野に入れて仕事量の比重を上げる等キャリアアップを目指したいという思いはある。柔軟に働き方を選択できる環境を活かして、自身のキャリアを考えていきたい。

多様な人材活躍で輝く企業応援サイト

https://tayou-jinkatsu.mhlw.go.jp/

勤務地限定や短時間正社員等「多様な働き方」を導入している企業の事例を紹介しています。また、企業の取組事例を動画で分かりやすく視聴することもできます。

厚生労働省委託事業

お問合せ先
厚生労働省　雇用環境・均等局　有期・短時間労働課

企画・製作
株式会社日本能率協会総合研究所

厚生労働省では、企業の皆さまのお役に立てる人事労務に関する情報を
厚労省人事労務マガジンで配信しています。
登録はこちら **https://merumaga.mhlw.go.jp/**

【著作権について】
本事例集に関しての著作権は、厚生労働省が有しています。本事例集の内容については、転載･複製を行うことができます。転載･複製を行う場合は、出所を明記してください。なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、あらかじめ厚生労働省 雇用環境・均等局　有期・短時間労働課（03-5253-1111〈内線 7869〉）までご相談ください。

【免責事項】
本事例集の掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本事例集の情報を用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。