

## 第5章 限定正社員区分改革と女性社員の戦力化 製造C社の事例から

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

### 第1節 企業の概要

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

#### 1. 企業概要

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

#### 2. 従業員構成とその特徴

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

---

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

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

図表 5-1-1 総合職社員の構成（2012 年時点）（人）

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

出所) C 社提供資料より執筆者作成

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

## 第 2 節 社員区分改革（総合職と一般職の統合）

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

### 1. 統合の経緯

#### (1) コース別雇用管理時代

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

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

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

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

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

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

## (2) コース統合の実施

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

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

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

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

### ①職域

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

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

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

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

## ②勤務地の範囲

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

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

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

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

## ①総合職の要員数の変化

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

れない状況が続くこととなった。

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

## ②一般職女性社員の意識

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

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

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

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

## 第3節 資格等級・賃金制度の変化

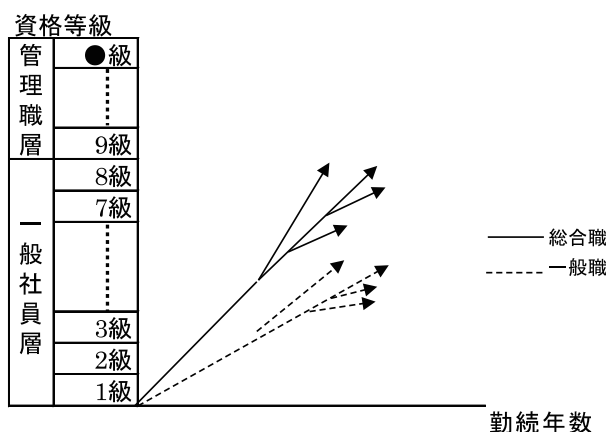
本節では、統合に伴う資格等級・賃金制度の変化について確認する。前節で触れたように、コースの統合は、抜本的な人事制度改革の一環として実施されたため、統合に伴い、賃金制度などその他の制度も大きく変化している。もっとも、本章の目的は、それらの制度改革の詳細を記述することではないので、以下では、旧一般職の資格等級制度や賃金制度がどのように変化したのかについて確認する。

## 1. 資格等級における変化

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

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

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



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

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

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

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

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

2001年当時、C社には600人程度の女性社員がいた。そのうち、555人が一般職であった。全員を同じ基準で一気に総合職のパターンに乗り換えさせるのは難しいという判断から、統合時にその後の職域拡大をより円滑に進めるために設けた四つのグループを利用し<sup>6</sup>、各グループ毎に再格付けの基準を設定することにした。

そのグルーピングであるが、制度改革時点における担当業務や担っていた役割に基づいて設定されている。それぞれを順に確認していくと、①第一グループが、既に担っている業務が総合職と同等の社員、②第二グループが、担っている業務が通常の一般職以上のものであり、かつ、意識も高い社員、③第三グループが、今後職域拡大を進めていかなければならない社員、④第四グループが、担っている業務が一般職相当のもので、かつ社員自身も職域の拡大にそれほど積極的でない社員、という基準となっていた。それぞれのグループの大まかな比率は、第一グループが1割程度、第二グループが4割強、第三グループが4割弱、第四グループが残り10名強といった具合であった<sup>7</sup>。

このグループに基づき、例えば、第一グループならば、同じ学歴の総合職の年次管理のパターンA、第二グループならば、総合職の年次管理のパターンBといったかたちで、一般職社員は、一気に総合職の年次管理に組み込まれている。パターンが決まれば、再格付け先も決まるので、この結果、一般職の6割程度が昇格となっており、中には二つ上の資格に昇格した者もいたという。

このように、統合後は、全ての正社員が同じ年次管理の下に組み込まれている。そして、それに伴い、統合時に賃金が大きく上昇した社員もいたという。

## 2. 賃金制度の変化

社員区分の統合と同時に賃金制度も改革されている。その詳細を述べるのがここでの目的ではないので、その特徴を簡単に示すと、一律的要素の強い属人的な給与項目が廃止され、個人の発揮能力や組織に対する貢献に報いることが出来るような処遇体系へと変化している<sup>8</sup>。

統合に伴う変化としては、賃金レンジの統一化が挙げられる。コース別雇用管理時代は、同一等級における賃金レンジが総合職と一般職では異なっており、一般職の下限の方が低くなっていた。統合に当たり、賃金レンジが一つになっている。その際に、総合職のレンジの下限が下げられている。しかし、この下限は、旧一般職の下限と比べると高いものであり、そのため、旧一般職社員の賃金は、たとえ昇格を伴っていなくとも、統合に伴い上がっている。

---

<sup>6</sup> このグループは、一般職社員の総合職化を円滑に進めるために設定されたものである。その活用方法については第5節で後述する。

<sup>7</sup> 社員のグルーピングは各部門で実施された。

<sup>8</sup> 例えば、年齢給、勤続給などの給与項目が廃止され、基本給が、等級毎に定額が決まられている資格給と、個人評価に応じて金額が決定する評価給の二本立てとなったことなどが挙げられる。

## 第4節 キャリア展開の変化

前節では資格等級や賃金制度における変化を確認した。では、コース統合の実施に伴い、それまで一般職であった女性社員の担当業務やキャリア展開にはどのような変化が生じたのであろうか。本節では、この点について、統合後の変化を中心に確認する。なお、企業への入り口である採用については、一般職の時代は、事業場で採用される女性社員もいたが、総合職に統合されることで、全員が本社採用となっている。また、企業からの退出については、原則整理解雇は行わないということで、コース別雇用管理時代も、コース統合後も変化は起きていない。一度正社員として雇われれば、本人都合以外の要因で、C社から退出することはないと考えて良い。

### 1. 担当業務の広がり

統合の結果、旧一般職女性の職域が拡大している。代表的な例としては、営業の事務サポートを担当していた旧一般職が外回りの営業へ、購買サポート担当していた者がバイヤーになっている。彼女らの中には、管理職になっている者もいるという。営業や購買は、かつては男性総合職で占められていた業務であるので、この点は、統合後の大きな変化だと言えよう。自分の担当商品を持ち、その商品については責任を持って購買を行うバイヤーは確実に増えており、このことは、コース統合後の変化として、見逃してはならない点である<sup>9</sup>。

ところで、上記のように旧一般職の社員の担当業務に変化が生じる中で、旧一般職社員が担っていた庶務業務は、誰が担うことになったのであろう。まず、そうした庶務的な業務は、IT化による効率化に伴い減少している。現在、旅費申請などについては、基本的には管理職であっても、自らがITを利用して行っている。職場によっては、僅かに残っている庶務的な業務を、男女を問わず新入社員が担っている場合があるという。かつては、派遣社員も活用していたが、事務の効率化が進んだ結果、2009年以降は活用していない。このように、旧一般職が担っていた庶務的な事務業務の大部分は無くなっている。

### 2. 到達職位の変化

統合に伴い、女性社員に対しても、男性社員と同様のキャリアを歩むことが求められている。すなわち、社内でいきいきと働いてもらい、将来的には管理職（課長以上）を目指してもらうことが、女性にも期待されるようになった。女性についても、管理職登用を念頭に、活用される形に変化したわけである。

事実、数値上でも、統合前は皆無であった女性の管理職は増えている。2005年には10人、2011年には20人といった具合で増加している。管理職全体の比率で見ると2%程度であり、多いとは言えないが、その数は増加傾向にある。また、等級制度上も、管理職登用の一つの

---

<sup>9</sup> 本社スタッフ系の部門においても庶務的な業務から、より企画要素の強い業務を担うようになっている。



目安となる 9 級以上に格付けされている女性社員が、2005 年には 30 人、2011 年には 60 人に達している。

このように、コースの統合に伴いそれまで管理職登用の対象として見なされてこなかった女性社員も、管理職登用の対象となっている。実際に、数値の上でも成果を上げているわけであるが、問題が無いわけではない。優秀な女性社員をきちんと管理職に繋がる成長ラインに乗せて育成できているかと言われると、まだまだ不十分な点があるのだという。この点については、第 5 節で後述する。

## 第 5 節 一般職社員の総合職社員化に向けた取り組み

では、C 社では、統合の際に実際にどのような取り組みが行われたのであろうか。前節までは、変化の結果を中心に見てきたが、本節では、その際に取り組みされたことを確認する。特に、旧一般職の職域拡大に関する取り組みについて述べる。

### 1. 職場での取り組み

統合の結果、旧一般職女性社員の賃金が上がったことにより、少なくない人件費コストが生じている<sup>10</sup>。そのため、実際に職域拡大が実施されなければ、単に人件費が上昇しただけとなってしまう。そこで必要となるのが、職域拡大を促すための取り組みである。C 社では、各職場において、旧一般職の仕事の中身を見直す運動が三年かけて行われた。この三年間を制度改定後の経過措置期間と位置付け、旧一般職社員の仕事の中身を変えていくことが組み込まれたのである。

その際に、職域拡大をスムーズなものにするために、各部門で統合時に担っていた業務や役割に応じて、一般職社員を四つのグループに分け、社員個人の実状に合わせた職域拡大の施策が、各職場で講じられたという<sup>11</sup>。

第 3 節の資格等級の箇所で示したように、総合職と同等を意味する第一グループが一般職社員全体の 1 割程度だったことから、当時の一般職の人達の多くは、総合職としては物足りない存在であったと言える。そのため、多くの旧一般職社員達を総合職にするために、彼女らの職域を拡大していく必要があった。具体的には、職場の所属長が、隣の男性がやっていた仕事を与えてみる、普段の業務に企画の仕事プラスするなどの方法で、旧一般職の社員に新たな業務をチャレンジさせることで、職域の拡大が組み込まれたという。

なお、統合後の三年間は、旧一般職の昇格予算は別枠で設けられた。理由は、もともと総合職として入社した社員と同じ予算内で運用すると、予め定まっている評価の分布率との関係で、実際に職域を拡大している旧一般職女性社員達が、資格等級の下位に固まってしまう可能性があったからである。このことを避けるために、昇格予算が別枠で設けられることと

<sup>10</sup> 統合時の移行により、数千万程度の費用が生じたという。

<sup>11</sup> グルーピングの定義については第 3 節の資格等級の箇所を参照されたい。

なった。また、このグルーピングは、固定的なものではなく、旧一般職社員個人の職域拡大の程度に応じて、第三グループから第二グループ、第三グループから第四グループといった具合で、都度見直しが行われた<sup>12</sup>。そのため、第一グループになった者については、このグルーピングから抜けるという措置がとられている。

## 2. 人事の取り組み（職場の雰囲気作り）

ところで、上で述べた取り組みだけでは、女性社員の総合職化は困難だったという。上述した取り組みに加えて、C社では、職場において女性を積極的に活用するという雰囲気を意図的に作り上げるための取り組みが行われている。具体的には、職場における女性比率を高めることで、女性を活用せざるを得ない状況を意識的に作ったという<sup>13</sup>。

本章の冒頭で確認したように、統合実施から2007年にかけて、C社では、女性の積極的な採用が行われている。この結果、生じたことは、次の二点である。一つは、意識の高い女性が増えることで、男性管理職の女性社員に対する見方が変わったことである。総合職として応募してくるような女性は、意識も高く、また能力も秀でている者が多い。こうした女性が、職場に配属されることで、上司である男性の女性社員に対する見方も徐々に変わっていくこととなった。

二つは、女性を多く採用したことで、各職場に新たに配属される新人が女性となり、職場において、女性を活用せざるを得なくなるような環境が作られたことである。

これらの取り組みは、女性の職域拡大の推進に寄与したという。以下の発言は、そのことを端的に表しており、大変示唆に富むものである。

回答者「(統合実施後の2001年から2007年まで・・・執筆者) 意識的に(女性を・・・執筆者)採りました。総合職として、意欲の高い人たちが入ってきますので、そういう人たちが頑張り始めると、周りの男性管理職の意識もやっぱり変わってきます。『今までの子たちとは、ちょっと違う、任せればできるんだな』ということを実感するようになると、どんどん変わっていくみたいなこともありました。さらに、現実、これだけの人数を採ると、配属のときに、女性は嫌がられるのですが、・・・女性しかいないので」。

質問者「そんなこと言っていられなくなるわけですね(笑)」。

回答者「男性はいないですということで、ぐいぐいやっていったということです」。

このように、職場での取り組みと採用面での取り組みの双方が車輪の両軸となり、旧一般職女性の職域拡大が進められた。

<sup>12</sup> 制度の狙いとしては、三年をかけて業務の見直しを実施し、旧一般職社員を第一グループ、すなわち、総合職社員へと移行しようとするものであったという。

<sup>13</sup> もちろん、女性管理職比率の数値目標を掲げるなどの取り組みも行われている。

### 3. 勤務地への配慮

ところで、一般職から総合職になることで、一般職として入社した女性社員に不満や不安はなかったのでしょうか。まず、不満についてであるが、第3節で指摘したとおり、統合に伴い賃金が上がっていたこともあり、統合に伴う不満はほとんど無かったという。ただし、勤務地規定が無くなることに対する不安の声は、確かにあったという。

この点については会社としても十分な配慮を行っており、旧一般職女性社員の配置に対しては、基本的には転居を伴う異動には慎重なスタンスをとった上で、転居を伴う異動を行う場合は、事前に社員に確認し、合意を得てから実施したという。このように、制度上勤務地規定は無くなったが、運用を通して、勤務地に対する配慮がなされている。

### 4. 職域拡大後の課題

では、上記で示したような取り組みを行ってきたC社では、現在どのような課題に直面し、その課題に対してどのような取り組みを開始しているのか。本節の最後に、この点について確認したい。

まず、もっとも大きな課題は、出産を終えて職場に復帰した女性社員の活用である。C社では、2000年以降積極的に採用した女性が、出産期を迎えつつある。女性社員比率の上昇に加えて、女性社員は、かつてのように内勤サポート作業のみを担っているわけではないので、社内の人材活用上、解決すべき課題の一つとなっている。

この課題における問題点は、復職後の女性のタスクが低めに設定される傾向があることである。これは、上司が、過度の配慮を女性社員に行っていることに起因している。例えば、復職後、女性自身は、海外転勤もあるような業務に携わりたい、つまり、育休前と同じような仕事に取り組みたいと考えているが、上司が、育児の負担に対して、過度に配慮し、国内業務や内勤の簡単な仕事を復帰後の女性に与えてしまう傾向があるという。

もちろんC社においても、期初に目標面接が行われており、そこで、今年度どのような業務を行っていくのかについて、上司と部下の間ですり合わせが行われている。しかし、その場では、やはり、上司個人の性質が強く反映され、例えば上司が女性ならば、育児負担などについての経験があるので、部下に過度の負担とならない範囲の中で、業務量を決めることができるが、男性だとなかなかその辺のさじ加減を判断することが難しく、比較的負担の少ない業務を部下の女性に与えてしまう傾向があるという。結果、休む前と復帰後で、担っている業務に大きな違いが生じているケースが多くなっている。

このように、個々の目標面接のみでは、上記の課題が、なかなか解決されていないことを受け、人事部は、グループディスカッションの場を2012年の7月より設けることにした。社員同士で本音を語ってもらい、男性に、復職後の女性に対して、もっと仕事を与えても良いことに気付かせるのが、グループディスカッションの狙いである。

実際に、復職後の女性を産休前と同じように活用している部署の話をも他の部署の管理職が

聞くことで、女性にもっとタフな仕事を任せても良いという気付きを、男性管理職に対して与える効果が見られたという。人事は、一定以上の効果が得られたことから、この取り組みを引き続き実施していくことを計画している。

## 第6節 社員区分改革が及ぼした影響

さて、これまでにC社におけるコース統合の背景、統合後の変化、その際に取り組みられた事柄について確認してきた。そこで、本節では、ここまで述べた内容を基に、改革が及ぼした影響について、企業側、および社員側の双方の側面から論じていきたい。

### 1. 企業側（人材活用面）の変化

ここでは人材活用面での変化に触れたい。一般職を廃止し、総合職に統合したことで、社内にはいた既存人材のより有効な活用が促進されている。C社では、区分の改革後、性別にかかわらず優秀な社員を積極的に活用するという雰囲気が醸成されており、女性社員の職域は確実に広がっている。実際に、営業外勤や購買など、従来男性総合職が担っていた業務を女性社員が担うようになってきている。さらに、コース統合により、それまで基本的には管理職登用の対象とされてこなかった女性社員も、その対象に含まれるようになってきている。

確かに、ごく少数ながら、旧一般職の女性の中には、旧来の業務範囲を維持することに固執している者もいるという。とはいえ、こうした社員をごく少数に留められた要因は、職場での職域拡大に向けた取り組みや採用政策を通じた職場の雰囲気づくりにあった。既存の女性社員の職域拡大の進展や、従来を担当業務に固執する旧一般職社員の少なさから、社員区分の統合は、既存の社員をより有効に活用することを促進したと言えよう。

### 2. 社員側への影響

#### (1) 女性社員

コース統合に伴う女性社員への影響は、何よりも仕事に対するモチベーションの変化が挙げられる。既に指摘したように、一般職という呼称が、女性社員の労働支出に制限をかけていた。そうした呼称を廃止することで、特に優秀な社員に対して、自身の持っているポテンシャルを最大限発揮させることを促している。また、現在は、女性であっても海外出張を行う者もおり、また、彼女らは、出産後もそうした業務に携わりたいと考えていることから、社員区分を総合職一つにすることによって、女性社員の仕事に対する意欲は、確実に高まっていると考えられる。

旧一般職社員に対象を限定してみても、彼女らに対しては統合後も勤務地の配慮が行われていることから、旧一般職女性の勤務地に大きな変化はないと言える。勤務地を維持しつつ、職域拡大や、処遇の向上が実現しているという意味で、旧一般職女性にとって、利点の多い改革であったといえよう。

以上をまとめると、C社の正社員区分改革は、女性社員の仕事に対するモチベーションの向上に対して、ポジティブな影響を与えている。

## (2) 男性社員

変わった点と変わっていない点がそれぞれある。変化したのは、男性管理職の女性社員に対する意識である。区分の統合や女性社員の積極的な採用を通して、女性を戦力と見なすという意識面での変化が生じている。

一方で、変わっていないこととして、男性社員の働き方が挙げられる。確かに、育休を取得する男性は増えてはいるが、その期間は依然として短く、どちらかと言えば、育児を担当するというよりは、体験してみるという意味合いの強いものとなっているという。数値上の取得者は増加しているものの、その期間は短く、女性の視点からすれば育休とは認められないという。

質問者「それまで一般職と総合職と分かれていたのが、統合されたことにより、男性の仕事に対する意識とか働き方とか、何か、もう少し家庭の面も見なきゃいけないのかなとか、そういう変化って、何か」。

回答者「男性にあったか、ですか。男性にはないですね。短期間だったら、(育休取得者は・・・執筆者) 増えていますよ。会社としても、せめて1週間はとりましょうと、子供が生まれたら。そういうキャンペーンを行い制度改定もしたので、数だけはいますね。やっと、最近出ましたね、長期の取得者が。長期と言っても、1ヶ月ですが。通常は、5日間。前後入れて9日間取れますよね。それはすごく多いです。(平成22年度の実績で言うと・・・執筆者) 一年間で90名弱取っています・・・しかし、1週間では、全然育児休暇じゃないですよ」。

質問者「ないですよ(笑)」。

回答者「1ヶ月なら、認めてあげていいですが(笑)・・・厳しいですよ。そこはあまり、、、(仕事の・・・執筆者) 穴をあけることになるので」。

上の当事者の発言から、男性の社員区分(総合職)と女性の社員区分(一般職)の統合が、男性社員の働き方を変えることには至っていないことが窺われる。特に、男性の長期の育休が、仕事に穴をあけることに繋がると捉えられている点が重要であろう。

今回の社員区分改革により、女性社員と男性社員が同じ区分の中で活用されることとなった。しかし、そのことが、正社員の働き方そのものを変化させ、多様化させることに繋がったのかと問われれば、その萌芽を見つけることは難しい。

## 第7節 限定正社員区分について

ここまでは、改革の対象となった女性社員を中心に話を進めてきた。本章の終わりに、報

告書のテーマである限定正社員区分に関する C 社の考え方について触れておきたい。ここで問いは、なぜ、作らないのか、ということになる。まず、C 社における異動の頻度について簡単に確認した後、限定正社員区分が導入しづらい理由について述べる。

## 1. 異動の頻度

正社員における転居を伴う異動の頻度であるが、所属部門で濃淡があり、最も多いのは営業部門となっている。しかし、その頻度は各様で、決まったローテーションのルールがあるわけではない。また、かつては、人材育成のためのローテーションが計画的に実施されていたが、採用数が抑制され始めた 1990 年代後半以降、そうしたローテーションが、一旦途絶えたという。異動は、より利益の出る事業や、今後伸ばしていきたい事業を担当している事業部門への配置転換など、会社ニーズに応じて実施されることが多くなっている<sup>14</sup>。

その一方で、一つの勤務地に留まっている社員や、転宅を伴わない異動のみが実施されている社員は、増加しているという。例えば、技術開発系の社員の多くは、近畿圏の近隣二県間の異動が中心となっており、必ずしも転居が必要なわけではない。また、スタッフ機能を本社に集約していることから、スタッフ系の部門にいる社員の異動は、営業部門に比べると相対的に少なくなっている。

## 2. 限定正社員区分を設けない理由

とすると、限定正社員区分を設けることも不可能なことではないように思われる。しかしながら、C 社は、導入する予定はないという。その理由を端的に述べると、制度上の境界と実態の整合性を取ることが難しいからである。区分を増やせば、担当業務や勤務地の範囲について、区分間の境界を明確に設定する必要がある。しかしながら、コース別雇用管理の時代から、C 社では、各社員への業務配分は、社員の實力や、当該職場の要員数などの事情に応じて柔軟に行われていたことを思い出して欲しい。このことは、C 社の人材活用の伝統だと言えよう。そのため、制度で社員の担当業務に境界を設けることは、C 社では困難なことだと言える。このように、職場における業務配分の柔軟性が、複数の社員区分を設け人材活用することを困難にしている。

また、異動の方針も複数の社員区分を設けることを困難にしている。上で指摘した通り、現在の異動は会社ニーズに応じて実施されている。そして、その会社ニーズを決めているのは、市場である。そのため、経営上必要であれば、社員は、同一の勤務地に留まり続けることになる。仮にもし、勤務地が限定されている社員区分を設けたとしよう。転勤があると言われている社員が転勤せずに一つの事業場に留まり続ければ、勤務地に限定のある社員に不満が生じることになる。このような事態は、人材活用に、マイナスの影響を少なからず及ぼ

---

<sup>14</sup> 一旦途絶えたものの、現在、計画的なローテーションを再開する動きが見られるとのことである。

すことになる。この点については、C社において、勤務地規定の面においても総合職と一般職の境界が曖昧になっていたことを思い出して欲しい。

さらに、会社ニーズに沿った異動を実施するという方針から、C社では、会社の事情で社員に対して、営業から人事といった具合で、担当業務の変更を求めることもある。また、一度正社員として雇えば、会社都合の解雇は行わないという慣行を維持する上で、業務を限定しない柔軟な異動は必要不可欠なことだと言える。

以上のような理由から、限定正社員区分の導入は、C社にとって現実的な選択肢とは言えないのである。

そのため、介護などで転勤が困難となった社員に対しては、運用で対処しているという。C社では、年一回フリーライティングと呼ばれる、社員が仕事上の希望を上司に伝える機会がある。仮に、家庭の事情で転勤が困難な場合は、社員はその旨をその場で伝えれば、配置転換に対して配慮を行い、転居を伴う異動は実施しないようにしている。

このように、C社においては、限定正社員区分は設けずに、個別の事情については、運用で対応している。一つの勤務地に留まる社員が少なからずいるからと言って、限定正社員区分を導入することが、必ずしも望ましい選択だとは言えないことが、C社の事例から窺われる。

## 第6章 製造業における勤務地限定正社員の活用の可能性 製造D社の事例から

D社は、国内、および海外で事業を展開している従業員数10,000人以上の製造企業である。扱っている商品は、法人向け（BtoB）のものから、一般消費者向け（BtoC）のものまでである。近年は、事業の海外への拡大、および、国内BtoC事業の拡大が、目指されているという。業績は、2008年の金融危機の影響で一時期落ち込んだが、基本的には安定している。ただし、市場環境の変化のスピードは年々上がっており、環境変化にフレキシブルに対応していくことが、より一層求められている。

D社は、勤務地限定正社員区分を導入し、継続的に活用している事例である。本章の内容をやや先取りすると、勤務地限定正社員区分であるL社員を選択した社員の多くは、現業、もしくは、定型事務業務を担っている<sup>1</sup>。第1章、および、第2章で触れたとおり、限定正社員の多くは、現業、および、事務業務を担当している。その意味で、D社における勤務地限定正社員区分の活用実態から得られる知見は、限定正社員制度を考える上で非常に貴重なものと言えよう。以下で見ていこう。

### 第1節 D社の概要

本論に入る前に、まず、D社の組織や従業員の概要について確認しておきたい。

#### 1. 組織概要

まず、組織であるが、大きく、本社、支社、営業所、事業所の四つがある。全国を11のエリアに区切って各エリアに置かれているのが支社である。その支社の下に置かれているのが営業所であり、全国に100程度ある。支社、および営業所の主たる機能は、D社製品の販売である。その他、製造拠点として事業所がある。大小いくつかの事業所が存在するが、中心となる1,000人以上規模の事業所を国内に四つ持っている。この四つには研究開発機能も備わっている。

#### 2. 従業員構成

次に、D社の正社員の構成と正社員区分の概要について簡単に触れておこう。まず、部門ごとにその内訳を見てみると、製造部門が多く6割近くを占めている。次に多いのが、営業部門で3割程度いる。残りが、管理間接部門や開発部門にいる。男女比は、概ね男性8に対して女性が2程度となっている<sup>2</sup>。

<sup>1</sup> 社員区分の名称は便宜的なものであり、正式な名称ではない。

<sup>2</sup> その他、直接雇用の非正社員が900名程度いる。その4割程度は、定年後、再雇用した社員である。それ以外の非正社員は、主に、事務サポートや、製造現場でのサポート業務に従事している。また、製造現場には、700名程度の派遣社員が活用されている。このように、非正社員の数は、それほど多くはない。



次に、正社員区分であるが、まず勤務地の範囲に応じて G 社員と L 社員の二つの区分が設けられている。G 社員の定義は、「社命により勤務する地域を限定せず、かつ特定の役割を会社が認めたもの」である。この「特定の役割」であるが、端的に言えば、将来の幹部候補生の母集団なのか、ということの意味している。したがって、G 社員とは、勤務地の範囲に限定が無く、かつ将来的には課長職以上の経営幹部として活躍することが期待されている正社員だと言える。D 社ではこの役割のことを期待役割と名付けている。

一方で、L 社員の定義は、「勤務する地域を限定し、都道府県を異にし、かつ転居を伴う転勤をしない社員」である。したがって、L 社員とは、勤務地の範囲が自宅から通える範囲内で、かつ、将来的には課長の下で、現場をまとめるリーダー的な役割を期待されている正社員である。G/L 社員の内訳であるが、L 社員が 6 割弱おり、正社員の半数以上を占めている。

こうした勤務地と期待役割をベースにした区分の他に、担当業務をベースとした職群が設けられている。職群は、T 職群と S 職群の二つがある。営業、企画、開発など個人の裁量の範囲が大きく、また技能の伸びが必ずしも経験年数と一致しない業務が T 職群にくくられ、現業や内勤の事務など、T 職群に比べると個人の裁量部分が小さく、また技能の伸びが経験年数と概ね一致する業務が S 職群にくくられている。

今ここで、G/L 社員と二つの職群の関係を示すと、図表 6-1-1 となる。図表が示すように、G 社員は T 職群、L 社員は S 職群となるケースが多くなっている。このように、制度上、G/L 社員と職群はそれぞれが独立した基準に基づき設けられている制度であるが、実態としては、G 社員≒T 職群、L 社員≒S 職群となっている。そのため、L 社員の担当業務は、製造現場の現業業務、もしくは、支社や事業所における定型事務業務となっている。それ以外の業務を G 社員が担っている。

図表 6-1-1 二つの区分の関係性

	T 職群	S 職群
G 社員	◎	△
L 社員	△	◎

注) ◎=多い △=少ない  
出所) 聞き取りより執筆者作成

## 第 2 節 社員区分の変遷

第 1 節では、D 社の概要について簡単に触れた。本節以降、本章の本題である社員区分改革の背景、G/L 社員に適用される賃金制度、および、G/L 社員のキャリアなどについて確認する。

### 1. G/L 社員導入の背景

この制度は、90 年代半ばに導入されている。導入の要因は大きく二つある。一つは、営業

員の異動の範囲を広げるためである。

制度改革当時は、D社は製造部門を持たない会社であり、業務の中心は製品の販売であった。戦後経済の発展に合わせて、D社も急激に成長し、全国に次々と支社や営業所を立ち上げていったという<sup>3</sup>。それに伴い、製品の販売を担当する営業員は、全国各地に転勤を繰り返す転勤族となっていた<sup>4</sup>。

このように、会社の勃興期においては、営業員の異動範囲は広く、また、転勤の頻度も多かった。しかし、会社が安定成長期に入り、支社の数も現在のようになると、彼らの中に、一つの支社が管轄するエリア内のみを異動の範囲とする者が出てくるようになった。制度導入当時、8割程度の営業員が、そのような異動範囲となっていたという<sup>5</sup>。

異動範囲が一つの地域エリアに限定されることは、地域特性に応じた営業を展開できるという意味ではメリットがあったが、その一方で、全社的な視点で物事を考えることができる社員が育ち難いという弊害も同時に生じさせることになった。こうした事態は、事業展開が海外に広がっていく中で、D社の人材活用にとっての大きな課題の一つとなっていた。

「やはり、ある意味でその地域で例えば10年、15年いますと、考え方が、例えば東京出身者が広島に行って、島根に行って、岡山に行くと、大体その考え方に固まってしまうといえますか。ですから、その地域の需要とかニーズという地域最適は良く分かっているのです。ところが、では日本でどうなのと、あるいは海外どうなのといった時には、今一步、全体最適というのがよく見えないものですから、そこを早いうちに登用できる人材を登用しないと、今後の事業部門全体を引っ張っていく人材というのはなかなか育たない、というような形になっていました」。

「(営業員が・・・筆者) 地域で桎梏のようになっているような事態を打破していくというとき、あるいは海外に出ていくというときですから、そうすると動きやすい人間、動ける人間をどんどんつくって行かないと、という意味で(G/L社員制度が・・・執筆者) できたのですね」。

このように、異動の範囲が狭くなりつつあった営業員の異動範囲を広げていくためのメッセージを発するということが、G/L社員制度導入の要因の一つとなっている。

もう一つは、社員の家庭環境への配慮である。勃興期から続いた頻繁な転勤は、社員の家庭生活に少なくない影響を及ぼしていた。頻繁な転校に伴う子供の不登校や、親子間の関係がギスギスするなどの問題が、社内において散見されるようになっていたという。こうした

<sup>3</sup> 全て独算制の会社と見なすという創業者の考えから、全国に支社が次々と設立されていった。その数は、日本国内のみで、最も多い時で70社程度、その下に営業所が、400ヶ所程度あったという。

<sup>4</sup> くわえて、事業拡大期には、新規の支社や営業所の立ち上げを一人で任せられ、営業員自らが、取引先を開拓するとともに、営業所を運営する上で必要な社員の採用まで手掛けていたこともあったという。

<sup>5</sup> 支社が統括するエリアは複数の県に跨っているため、同じエリア内の異動でも、転居を伴う転勤は実施されていた。

問題も、社員の生活に配慮した勤務地に限定のある L 社員を設けることになった一つの要因となっている。

上記のような事柄を背景とし、G 社員と L 社員という二つの正社員区分が設けられることとなっている。ところで、この二つの正社員区分を分けている軸は、勤務地ではなく、期待役割と呼ばれる概念である。その理由は、実態として勤務地の範囲に限定のある社員がいる中で、勤務地のみを軸とした制度を設計しては、社員の納得性を得ることは難しい、と考えられたからである。

というのも、この G/L 社員制度は、後述するように、二つの社員区分に対して、異なる賃金テーブルを適用する、つまり、処遇制度と結びついた制度であった。この当時の D 社の正社員の働き方は、本社で採用され、営業や人事などに携わる転勤族の男性社員と、支社や営業所で採用され、内勤で定型事務に携わり、勤務地の範囲は基本的には自宅から通える範囲内に限られていた女性社員の二つに綺麗に分かれていた。つまり、D 社には実態として、勤務地に限定のある正社員がいたわけである。そのため、勤務地を軸にしては、働き方が変わっていないのに、処遇だけが下がる社員が出てくることになり、社員の納得性が得られない危険性があった。

そこで、打ち出されたのが、期待役割という概念である。社員に対して、将来的には経営幹部としての役割を求めているのか、それとも、現場のリーダーとしての役割を求めているのか。処遇の差は、この将来的に期待している役割の違いによるものであるとすることで、社員の納得性を得ようとした。

さらに、経営幹部として活躍してもらうためには、幅広い業務を全国各地で経験してもらう必要がある一方、現場のリーダーであれば、一つの事業所や営業所に留まり、業務の専門性を高めてもらう必要が出てくる。このように、期待役割は、勤務地の範囲とも馴染みやすいものであり、制度の軸として適していたため、この概念を軸として、G/L 社員制度が導入されることになった。

## 2. 導入時の社員の選択

さて、以上のような背景で制度が導入されたわけであるが、実際にはどのような社員が、L 社員を選択したのであろうか。この点を次に確認しよう。まず、制度導入時について確認する。

対象は正社員全員であり、本人の希望を聞いた上で、社員は、G 社員と L 社員にそれぞれ振り分けられた。ただし、選択を決定する面談の中で、大卒本社採用の男性社員には G 社員が、支社採用の女性には L 社員が勧められたという。男性の営業であっても、制度導入時に勤めていた支社が地元で、既に持ち家を持っており、かつ、両親も近くにいたというような社員は、L 社員を希望する者もいた。そうした社員に対して人事は、G 社員を選択するよう

説得を行ったという<sup>6</sup>。逆に女性で G 社員を希望する者に対しては、「いや、全国転勤するんだよ、海外もあるよと、どうするの？」といった具合で、L 社員を選択することが勧められた。その結果、実態としては、G 社員は本社採用の男性、L 社員は支社採用の女性というような形になったという。

制度導入後しばらくして、製造部門も自社で持つようになったのであるが、製造部門の、特に現業系に対しては、通常、一ヶ所の拠点で経験を積むことで仕事に必要な技能が高まっていくなこと、および、彼らに期待するのは製造現場のリーダーとしての役割であったことから、勤務地に限定のある L 社員として採用することになった<sup>7</sup>。

### 3. 現在

では、現在はどのようなになっているのであろう。所属部門毎にまとめたのが、図表 6-2-1 である。図表から分かるように、L 社員の多くは女性、もしくは製造部門の男性である。製造部門にも G 社員が 1,000 名程度いるが、主に本社採用の大卒の技術系であり、彼らは、事業所で、開発・設計業務を担当している。この中には、事業所採用の高専卒も若干いるが、彼らは、管理職となった際に、L 社員から G 社員に転換された者が多いという。

営業部門や製造部門にいる女性 L 社員の多くは、内勤で定型事務業務を担っている者達である<sup>8</sup>。

図表 6-2-1 社員区分の内訳（人）

	G 社員		L 社員	
	男性	女性	男性	女性
営業部門	2,370	80	340	1,100
開発部門	360	60	40	80
製造部門	1,020	20	4,620	1,400
管理・間接部門	230	10	20	80
総計	3,980	170	5,020	2,660

注) 部門名は特徴に基づいてつけた便宜的なものであり、正式な部門名ではない。

注) 端数は切り捨てている。

出所) D 社提供資料より執筆者作成

ところで、図表 6-2-1 を見ると分かるように、製造部門以外の男性 L 社員も数は少ないものの存在している。彼らには、どのような特徴があるのであろうか。その数が多い営業部門を取り上げ、この点を確認しよう。

まず、その多くは、かつて支社採用で入社した高卒で、L 社員の 6 割近くを占めている。1980 年代初頭までは、高卒からも営業員を採用しており、そこで採用された社員は、地域に

<sup>6</sup> 例えばある支社では、100 人程度の社員がおり、そのうちの 7 割程度が男性であった。その男性のうち、1 割程度、つまり 7 人程度の男性は、G 社員となるか L 社員となるかで迷っていたという。

<sup>7</sup> 組織改革の一環で、グループ企業が持っていた製造部門を D 社が持つことになった。

<sup>8</sup> 中には、営業業務に携わっている者もいる。この点については第 4 節のキャリアの箇所後述する。

根付いて働いていた。そうした社員達が、G/L 社員制度が導入された際に、L 社員を選択している。その他は、介護や育児など家庭のやむを得ない事情で、G 社員から L 社員転換した者<sup>9</sup>や、地域で事業を展開している会社の子供で、将来的には D 社を退社し家業を継ぐ可能性の高い者が、営業部門において、L 社員を選択している。このように、L 社員を選択している男性は、総じて、特殊な事情のある社員だと言えよう。

### 第3節 資格等級・賃金制度

#### 1. 資格等級（二つの資格等級）

G/L 社員区分に基づいて、異なる資格等級や評価制度が適用されることはない。ただし、D 社には職群が設けられていることを第1節で指摘したが、この職群間では、異なる資格等級、および、評価制度が適用されている。資格等級が二つになったのは 2000 年代後半からで、それまでは、すべての正社員に同じ資格等級が適用されていた。このことから分かるように、G/L 社員と適用される資格等級は制度上対応しているわけではなく、どの資格等級が適用されるのかは、所属する職群によって決まっている。とはいえ、第1節でも触れたように、G 社員は T 職群に、L 社員は S 職群となっていることが多いので、実態としては、勤務地の範囲と適用される資格等級は、現在のところリンクしているような形となっている。

ところで、なぜ、D 社では、職群が導入され資格等級が二つに分けられたのであろう。理由は、その性質や技能育成のパターンが異なる業務がある中で、すべての社員に同一の制度を適用することは、無理があると判断されたためである。例えば、営業の場合、一定の範囲内ではあるが、自ら価格決定権を持って営業活動を行っている。つまり、仕事の裁量度合いが大きい業務となっている。また、経験年数と習熟度が必ずしも一致しておらず、その伸びには個人差がある。一方で、製造の場合、裁量性が全く無いわけではないが、業務の多くの部分は予め決められており、また、技能は、経験年数に応じて伸びていき、かつ、その伸びに個人差は生じ難い。

このように、業務によって、裁量性や技能の習熟スピードが異なる中で、すべての社員を同じ制度の下で処遇するのは無理があり、社員の納得性も得られにくいという判断から、職群が設けられ、資格等級が二つに分けられることとなった。

実際の等級数であるが、一般社員層については、職群導入以前は 6 等級で構成されていた。それが制度改革後は、T 職群は下から T1、T2、T3 の 3 等級に、S 職群は S1 から S6 までの 6 等級となっている（図表 6 - 3 - 1）<sup>10</sup>。二つの職群間の等級の関係であるが、T1 が S1、S2 に、T2 が S3、S4 といった具合で対応しており、賃金レンジもそれに対応している。例えば、T2 の賃金レンジは、S3 の下限から S4 の上限となっている。

<sup>9</sup> 区分間転換については第4節で後述する。

<sup>10</sup> 名称は便宜的なものであり正式なものではない。

図表 6-3-1 D 社の資格等級

T3 級		S6 級
		S5 級
T2 級		S4 級
		S3 級
T1 級		S2 級
		S1 級

出所) 聞き取りより執筆者作成

初任格付けであるが、大卒で T 職群として採用された者は、T2 にまず格付けされる。一方で高卒の S 職群だと S1 に格付けされる。

このように、S 職群については、従来の等級数が維持されている。やはり、製造の場合、一つ一つ階段を上がるように仕事を習熟していくと共に、その習熟度合いに応じて、部下の数も 5 人、10 人、20 人、50 人と増えていくので、キャリア形成と資格等級の数を一致させた方が、社員のモラールアップが図れるという考えから、S 職群については等級の数が T 職群よりも多めに設定されている。

この点から分かるように、職群は、業務の特徴に応じた資格等級を導入することを目的に実施されている。以下のインフォーマントの発言は、この点を端的に指摘したものである。

質問者「どちらかという、今で言う S 職群的な制度で運用していたところに、営業に見合ったような制度をつけようという、そういうイメージ」。

回答者「はい。やはり最終的にいわゆる営業と製造って違うでしょうと。仕事そのものが、違うでしょうと。違うなら違うように管理しましょうと」。

## 2. 賃金制度

D 社の賃金であるが、一般社員層の月例給は、基本給と複数の手当で構成されている<sup>11</sup>。一般社員層の基本給は、資格等級ごとに設定された賃金レンジを昇給していく形で決まっている。昇給は積み上げ方式で実施されており、資格等級毎に定められた賃金レンジの上限に達するまで、年々の人事考課に基づいて上がっていく仕組みとなっている。レンジの上限に達すると、昇格しない限り大幅な昇給は望めなくなる。ただし、同一の資格に長期滞留することで、レンジの上限に達した社員についても、モチベーションダウンを避ける目的で、若干ではあるが、昇給させるようにしているという。

以下では、まず、G 社員と L 社員の相違点を述べ、次に現在直面している課題について触れる。

<sup>11</sup> 管理職層については基本給に役割給が加わる。

## (1) 相違点

基本的な賃金体系は G 社員と L 社員で同じである<sup>12</sup>。異なるのは、基本給の額である。G 社員と L 社員では適用される賃金テーブルが異なっており、G 社員は単一の賃金テーブルが適用されるが、L 社員は、地域ごとに決められた賃金テーブルが適用される。D 社では、消費者物価水準などを参考に、各都道府県を三つのグループに分け、それぞれに、G 社員の基本給の 100%、95%、90%という水準で、L 社員の賃金テーブルを設けている。そのため、L 社員の基本給は、自身の勤務先の都道府県が 95%グループなら、G 社員の 95%水準となる。

ところで、地域によっては、自宅から通える範囲内で、異なる都道府県の事業所や営業所に通勤することも可能な場合がある。この場合に問題となるのは、隣接する県のグルーピングが異なる場合である。そのような場合、勤務先の賃金水準が適用されることになる。

上記の違いに加えて、職群間の昇給スピードの差によって、G/L 社員間の賃金カーブの上がり方に差が生じている。具体的には、S 職群の賃金カーブの上がり方が、T 職群のそれと比べると寝る傾向にあるという。この点については、資格等級の昇格のルールに触れる必要がある。

昇格は人事考課に基づいて実施されているのであるが、偶数の資格等級から、奇数の資格等級へと昇格する際の要件がやや厳しく設定されている。具体的には、T 職群なら T2 から T3 に上がる際、S 職群なら S2 から S3、および、S4 から S5 に上がる際の昇格要件がやや厳しくなっている<sup>13</sup>。

そのため、例えば S 職群を例にとると、少なくない数の社員が昇格要件を満たすことができずに、S2 や S4 で滞留することになっているという。同一資格等級に長期に滞留していたとしても、昇給することは上で指摘したが、その額は、通常の昇給額と比べると低くなっている。この結果、S 職群の社員の賃金カーブが、T 職群のそれと比べると、寝る傾向にあるという。S 職群には L 社員が多く、T 職群には G 社員が多いことから、この職群間における賃金カーブの傾きの違いは、実質的には G/L 社員間の賃金カーブの差となり、G/L 間の賃金差を生み出す要因の一つとなっている。

## (2) 処遇上の課題

ところで、このように複数の区分間の処遇に差を設けると、不満を持つ社員が発生することが予想される。D 社においても、やはり、処遇差について不満を持っている社員は、少なからずいるという。

<sup>12</sup> 作業手当や扶養手当などの各種手当の額は同じである。ただし、勤務地手当は、G 社員にのみ支払われている。

<sup>13</sup> D 社の人事考課は 5 段階 (S、A、B、C、D) で設定されており、偶数の資格から奇数の資格に昇格するためには、二年連続で A 評価以上を取る必要がある。D 社では、評価の分布調整が実施されており、その方法は、各評価標語に 1 から 5 の点数をつけ、資格等級ごとに平均 3 点となるよう調整を実施するというものである。そのため、例えば、誰かに最高評価 (5 点) をつけると、必ず同一資格等級にいる他の誰かに、5 番目の評価 (1 点) をつけなければならなくなる。この結果、二期連続で S 評価や A 評価を取るというのは、簡単なことではないという。

特に事業所の製造現場で現業業務を担っている L 社員は、処遇に対する不満が大きいという。その理由は、製造部門の G 社員は、異動することが少なく、同一の勤務地に留まることが多いからである。これは、製品開発などの主要業務の多くが、大きな四つの拠点に集約されているために生じている。また、以上の理由から、彼らは、転居転勤によって生じる大変さを間接的に伝え聞くことはあっても、日々の仕事の中で直接的に感じる機会は少ない。そのため、同じように一つの勤務地に留まっている G 社員の賃金が、自分たちよりも高いことについて不満を抱いている者は少なくないという。

この逆で、支社や営業所に多く勤務する事務担当の女性 L 社員は、製造部門の L 社員ほど大きな不満を抱いているわけではないという。というのも、彼女らは、実際に転居転勤が実施されている営業員を間近で多く見ていることから、転勤の辛さや、それによって生じる問題を直接的に感じているからである。転勤によって、家庭生活に問題を抱えてしまったなどの男性社員の苦労を間近で聞く機会の多い彼女らは、勤務地が限定されていることのメリットを直接的に感じていることが多いという。その結果、全員が不満を抱いていないわけではないが、支社や営業所で勤めている女性 L 社員の給与差に対する不満は、製造部門の L 社員ほど大きくはない。

とはいえ、担当業務にかかわらず、L 社員が G 社員との処遇差に対して、不満を抱く場面も存在している。D 社では、仕事を教わっている G 社員の賃金が、仕事を教えている L 社員の賃金を上回っていることがあり、こうした事態に直面した L 社員は、少なからず不満を抱くという。こうしたことは、基本給の賃金テーブルの違いに加えて、先に指摘した職群間の賃金カーブの上がり方の違いから生じている。

D 社では、入社間もない G 社員の教育を、入社 4 年以上の L 社員が行っていることが多い。資格等級の箇所を確認したように、T 職群で G 社員の大卒ならば、初任格付けは、T2 級となる。L 社員の多くは S 職群で、T1 級に該当する S2 級に滞留している者が多いことを思い出して欲しい。つまり、D 社では、入社間もない G 社員の給与が、入社後 4 年程度の L 社員の給与よりも高い場合があるのである。この点は、担当業務にかかわらず、L 社員の処遇に対する不満の温床となっているという。

処遇差に対する不満への対策として、人事は、G/L 社員は、勤務地の範囲ではなく、期待役割に基づいても設定されていることの周知の徹底に取り組んでいる。G/L 区分を、純粋に勤務地に基づいた区分であると認識している社員が実際には多くおり、このことが処遇差への不満の発生に少なからず繋がっているため、制度の設計基準を社員全員に認識してもらうことで、不満を和らげることが試みられている。

こうしたことに加えて、期待役割という考え方を、より明確に社員に知覚してもらうために、入社後 3 年目の G 社員を対象に、本人の意欲や、成長のスピードに著しく問題がある場合、L 社員に転換するという運用を実施している。人事としては、社員に対して G/L 区分本来の意義を周知させる意味でも、数はごく少数ではあるが、こうした運用を今後も実施し



ていく予定だという。

#### 第4節 G/L 社員のキャリア

第3節では主にD社の資格等級と賃金制度について確認した。では、そうした制度の下で、G社員やL社員のキャリアはどのように展開されているのであろう。以下では、採用、担当業務、到達職位、区分間転換の四つを中心に見ていくことにする。

##### 1. 採用

###### (1) 採用方法

D社の採用方法は新卒がベースである。これは、G社員であってもL社員であっても同じである。基本的には、本社採用の大卒・院卒はG社員として、支社や事業所採用の高卒・短大卒は、L社員として採用されている。

もちろん、新入社員向けの導入教育の時に、就業規則についても説明しているので、その際に、G/L社員があることを新入社員に対して周知している。しかし、そうした話を、入ったばかりの新入社員が、よく理解しているのかについては、人事としても疑問が残る部分であるという。職場の周りの人間から色々と教えられて、そうした制度があることを徐々に知るケースが多いのではないかとのことである。

ところで、D社では、定期的にL社員が採用されている。製造現場の現業系の社員を、現在も勤務地限定正社員として継続的に採用し続けているのは、本報告書が取り扱っている事例ではD社のみである。そこで、以下では、現業系の社員が継続的に採用される理由を確認する。

その前に、支社採用で主に事務を担当する女性社員の採用方法について確認しておこう。同じL社員でも、現業と事務ではその発想が異なっている。

まず、原則は、欠員補充となっている。営業所で欠員が生じた場合、支社の人事課に各営業所から補充要望が上がってくる。支社は、傘下の営業所の人員状況を考慮し、新規に募集するのか、それとも営業所間での人事異動で対応するのかを判断する。

新規で募集することになった場合、支社の人事課が採用活動を行う。地域ごとに長期的に付き合いのある学校があるので、まずそこに伺い、応募者を募るという<sup>14</sup>。

では、製造部門で現業に携わるL社員は、どのようになっているのであろう。まず、各事業所から、本社に対して、人数の要望が出される。本社の生産部門の人事担当が、出された要望が適正かどうかを判断し、事業所毎の採用数が確定される。こうして採用数が決まれば、各事業所が採用活動を行う。先の支社採用の場合と同じく、各地域に長年付き合いのある学校があるので、まず、そこで募集が行われる。

---

<sup>14</sup> 例えば埼玉に配属するのであれば、〇〇校さんといった具合に、まず優先的に募集を行う学校があるという。

ただし、その採用者数の決定は、支社採用の事務を担当する女性社員とは、やや異なっている。特に、全国にある規模 1,000 人以上の四つの主要拠点では、必ずしも業務遂行上必要な要員数が採用者数となるわけではない。短期的に見れば、要員を増やす必要がない場合でも、最低 1 人は採用するようにしているという<sup>15</sup>。

この点は解説が必要であろう。大卒本社採用と違い、高卒事業所採用は、会社と個人というよりは、会社と高校という組織同士の付き合いとなっていることが多い。そのため、短期的に見て人がいないからと言って、付き合いのあった高校から人を採用せず、一旦その繋がりを切ってしまうと、その後人材が必要になった時、優秀な人材を集めることが困難になるのだという。こうしたある種の情緒的な要素の重要性は、インフォーマントの声に耳を傾けた方が、理解が進むと思われるので、引用したい。

「工業高校にお願いに行くわけですよ。そうしたら、『いやー、〇社さんはどんなに苦しくても 1 人採っていただいたんですよね』と言って・・・そういう学校との繋がりがやっぱり、特に就職の進路相談の方との繋がりが、一つ気になりますね」。

「日ごろおつき合いというか、きちんと採用させていただくということが、・・・この辺がなかなか非常に情緒が絡んでいる。やっぱりある程度長期的な考え方もしながら、やっぱり数を採らないと、短期的な感じで人が必要だからたくさん採る、いないからゼロとかそういうふうになっていると現業系だと難しいですね」。

このように、短期的な合理性のみでは決定できない要素によって、D 社では勤務地限定正社員である L 社員が、継続的に採用されている。

## (2) 継続的な L 社員採用の理由

では、なぜ、情緒的な要素を残した関係を続けなければならないのか。理由は大きく二つある。一つは、事業のグローバル展開への対応のためであり、もう一つは、効率的な人材育成の実施のためである。

まず、グローバル展開への対応について。海外への展開を進めている D 社では、それに伴い拠点の海外展開が進められている。その際、新規拠点を立ち上げ、その後、安定操業にまで持っていくためには、現場に精通した人材、および、現場と設計の双方を知る人材が必要不可欠となるという。こうした人材は、国内で育成するより他なく、D 社は、優秀な現業系の社員を今よりも多く社内で育成していく必要に迫られている。そのためには、社内での育成はもちろんのこと、入社時から高いポテンシャルを有している人材が必要不可欠となる。

---

<sup>15</sup> 四つの主要拠点で合わせて 40 名から 50 名程度が毎年継続的に採用されている。

このように、海外展開を円滑に進めるために必要な人材の供給源として、国内事業所の役割は年々高まってきており、この点が、現業系の社員の継続的な採用を実施することの一つの要因となっている。

次に、効率的な人材育成について。上記のポテンシャルの高い人材を獲得するという点に加えて、継続的な採用を通して、地元の高校との繋がりを維持することは、入社後の人材育成の面でも優位に働くのだという。製造現場の技能育成は社員同士がフェイス・トゥ・フェイスで向き合っ**OJT**を通して行わざるを得ない類のものである。こうした技能育成の特徴上、同じ高校の先輩後輩の方が、技能向上のスピードが速くなるのだという。

「いい意味で、同じ学校から採ると、先輩から面倒を見てもらえたりするのですね。いい意味の学閥といえますか。そういう、ある意味日本型の雇用とは私は思っていません。どこへ行ってもそういうのはありますし、アメリカでもやっぱりボーイング社なんかもそうでしょうし、そういう意味では、メーカーというのはやっぱりそういうものではないかな、と思うのですね。」

以上をまとめると、まず、①事業の海外展開の進展から、高技能の現業系の社員を今以上に確保する必要性が生じていること、②そのためにも入社してからの技能育成の効率性を高める必要があること、以上の二点が、短期的な合理性のみではなく、情緒的な採用を継続する大きな要因となっている。

質問者「厳しいときも1人という、そんな形で何とかと」。

回答者「ええ、そうですね。やっぱり企業が苦しいときって、やっぱり学校も苦しいですから」。

雇う側の企業が苦しい時は、人材を供給する側の学校も苦しい場合が多い。そうした苦しさをお互いが共有するという慣行が、中長期的に見た時、会社を発展させるために必要な人材の獲得に繋がるということであろう。この点が、導入比率が著しく低い製造業において、D社が勤務地に限定のあるL社員を継続して採用、および、活用していることに繋がっている<sup>16</sup>。

## 2. 担当業務

担当業務については、社員区分改革後も大きな変化はない。職群とG/L区分がほぼ対応していることから分かる通り、G社員は営業・企画・開発に携わり、L社員は製造現場で現業、もしくは、支社や事業所で定型事務を担当している。

また、担当業務におけるG社員とL社員の違いを端的に指摘すると、経験する業務の幅に

---

<sup>16</sup> なお、その際の要員調整については、間接雇用の社員の契約更新を行わないなどして対応されているという。

違いがある。G社員は、人事や営業など複数の業務を経験するようなキャリアを歩む一方で、L社員は、基本的には一つの業務の専門性を高めていくようなキャリアを歩んでいる。

とはいえ、L社員の担当業務に、まったく変化がないわけではない。代表的なものとして、L社員で定型事務を担っていた女性が、営業員となるケースが、数は多くないものの徐々にではあるが出てきている。その要因としては大きく二つある。

一つは、D社の事業戦略で、BtoC事業を伸ばしていくことが目指されており、その際に、女性の力が今以上に必要となるからである。BtoC事業には女性を対象とした製品が少なからずあり、そうした女性の顧客を開拓する上で、同性の視点でものを語れる女性営業員が果たす役割は小さくない。そのために、新卒採用の中で、G社員でT職群の女性を増やしていくと共に、既にL社員として採用されている定型事務業務を担っている女性の職域を拡大することも同時に進められつつある。

二つは、事務業務自体が減少傾向にあることである。D社でも事務業務の集約化やITの活用などを通して、事務作業の効率化が取り組まれている。また、経営の効率化のために、営業所の集約も同時に行われている。もちろん全ての事務業務がなくなるわけではないが、支社管轄下の営業所の定型事務業務は年々減少傾向にある。そうした中で、既存の女性L社員を今後も活用していくために、営業業務への職域拡大が進められつつある。

こうした営業への職域拡大の際は、L社員のまま、職群をS職群からT職群へ移すケースが多いという<sup>17</sup>。やはり、L社員は特定の都道府県で勤めることを前提に入社しているので、本人としても異動の可能性を高めることに対して消極的なことが多く、G社員への転換を望む者は少ないとのことである。

### 3. 到達職位

次に、L社員の到達職位に変化は見られるのであろうか。より具体的には、定型事務業務を担っている女性社員や製造現場で現業を担当する男性社員の到達職位に変化は生じているのであろうか。まず、事務を担当しているL社員に変化はない。彼女らが管理職に登用されることはなく、また、資格等級S2からS3へ昇格する者も非常に限られている。この点については、人事も課題としており、社員に対して昇格期待を与えるために、昇格要件の見直しも含めた環境の再整備を考えている最中だという。とはいえ、環境整備が行われた後も、管理職にまで登用される者は出てこないことが予想されるとのことである。

では、製造現場の現業を担っているL社員についてはどうなのであろう。この点は、制度導入後、時間の経過とともに変化が起こっている。

制度上、管理職登用とG/L区分は厳密には対応していないので、L社員であっても課長以上になることは可能である。そのため、10年程前は、L社員で部長クラスの職位の者もい

---

<sup>17</sup> 中には、G社員に転換する者もいるという。G/L社員制度導入後、50名程度が転換しているという。

たという。現場上がりの叩き上げで管理職となったものは確かに存在しており、彼らが L 社員で管理職となっている者たちであった。ただし、現在は、慣行として管理職登用の際は、G 社員に転換することを進めており、そのため、L 社員の管理職者数は年々減少している。この点は、G/L 区分が、単に勤務地の範囲に基づいた区分なのではなく、期待役割の違いも含めた基準であることを明確にするためにも、徹底していくという。

また、職群を導入し、S 職群の昇格要件をやや厳しくしたことから、管理職一步手前の S6 級に到達する L 社員の絶対数が減少傾向にあり、S2 や S4 に留まる社員が増加している。その結果、L 社員から管理職候補性が生まれにくくなっている。

以上のことから分かるように、現業の L 社員の到達職位は、低下傾向にあると言えよう。

#### 4. 区分間の転換

以上、G/L 社員の担当業務や到達職位について確認した。次に、G 社員と L 社員の区分間の転換について述べたい。ここまでの議論は、G/L 社員内のキャリアについてであった。以下では、二つの区分間を跨いだキャリアについて確認する。D 社には大きく二つの区分転換がある。一つは、G 社員と L 社員の間で実施される転換である。二つは、L 社員から期間限定 G 社員への転換である。以下でそれぞれ確認しよう。

##### (1) G 社員⇄L 社員

まず、制度としては、双方向の転換が可能となっている。またその回数にも上限はない。毎年秋頃に社員に対して、次年度の所属区分先の希望を聞き、どちらの区分に所属するのかを決定している。ただし、基本的には、入社時に選択した区分で働き続けることになっている。G/L 区分が、勤務地の範囲ではなく、期待役割の差に基づいて分けられていることから、そのような運用となっている。そのため、区分転換は、特筆すべき事由がなければ認められないことになっている。では、どのような場合なら認められるのであろうか。

##### ①G 社員→L 社員

基本的には、人事としても、人材活用上、異動可能な人材を一定程度確保したいため、転換希望者に対して説得を行い、G 社員として働くことを継続してもらっている。特に、近年は、異動が、人材育成を主な目的としたものよりも、事業環境の変化にフレキシブルに対応するために実施されるケースが増えてきており、従来以上に、人材を柔軟に異動することができる社員を確保する必要性が高まってきている。この点が、会社としても G→L 社員の転換に、それほど積極的になれない理由の一つとなっている。

そのため、転換が実施されるのは、親の介護や子供の教育など家庭での特段の事情を抱えている場合に限定されている。ただし、そういう特殊な事情を持った G 社員に対しても、転居を伴う異動命令を発令しないなど、個別の運用で対応することを基本としており、本人が

強く望まない限り、転換は実施されないという。とはいえ、転換者は実際におり、多いときで年間 10 名程度いるという。

## ②L 社員→G 社員

考えられるケースとしては、事務業務を担っていた L 社員が営業を担当することになり、本人が希望する場合や、製造現場の L 社員でライン長など管理職一步手前に登用されている者で本人が希望する場合が該当する。ただし、単に担当する業務や職位の変化によって転換されるわけではなく、中長期的に見て期待役割を拡大することが望ましい、つまり、将来の管理職候補生として相応しいという判断がなされた場合に、転換が認められることになる。

そのため、本人ではなく、職場の上司（おおむね課長クラス以上）が、人事に対して転換申請を行うこととしている。上司から見ても将来の管理職候補生として相応しいと判断されるような人材が、転換されるわけである。また、転換後に十分なキャリア開発の期間をとれるかどうかも判断の一要素となっている。そのため、運用上、転換は、30 歳までを基本とし、長くとも勤続年数が 20 年以内の者を対象としている。転換者は多いときで、年間 10 名程度となっている。

## （2） 期間限定 G 社員

ところで、事業所で採用された現業部門の L 社員を対象に、自宅から通える範囲を超えた異動を要請するケースがある。そのケースの代表例としては、海外拠点の立ち上げの支援がある。

例えば、インドネシアに事業を展開しようとするれば、そこに新規の拠点を立ち上げる必要が出てくる。採用の箇所でも触れたが、拠点立ち上げの際には、製造現場の現業に携わってきた社員がどうしても必要となる。しかしながら、拠点として通常操業できる水準に到達するまでには、やはり、数年を要することが多く、そのため、数年間は、立ち上げ拠点に留まってもらう必要が出てくる。こうした事態に対応するために、D 社では、期間限定 G 社員という制度が設けられている<sup>18</sup>。

期間であるが、原則として 3 年、最高で 4 年としている。それ以上の年数を要する場合、4 年目の時点で、G 社員に転換するか、本来の勤務地である国内の事業所に戻ってもらうかを社員に選択してもらうようにしている。拠点の立ち上げは、現地の労働者のスキル次第で、2 年で通常操業のレベルまで持っていけることもあれば、4 年たってもそのレベルまでに到達しないケースがある。ただし、事業展開上、3 年を目途に安定操業の段階まで持っていくことを目標としているので、制度上も期間を 3 年と定めているという。

期間限定 G 社員の対象となるのは、製造現場の現業上がりの技術者達である。D 社には規

---

<sup>18</sup> なお、期間限定 G 社員となると、基本給は、G 社員の水準となる。

模の大きい事業所が国内に四つあるが、その中でも特に技術が集約されている A 事業所が存在する。新規拠点の立ち上げ時は、この A 事業所の現場上がりの生産技術者が必要不可欠になるのだという。

「技術のロジックも必要ですし、例えばラインには機械がありますが、その音を聞くと、ああ、ここがおかしいとかですね。・・・例えば、金型修正のプロとか、ああいう人たちってやっぱり必要なんですよね、立ち上げの時期には。そういう方たちって（L 社員として・・・筆者）地元根づいてますので、やっぱり 3 年とか 5 年とか言ってあげないと非常に不安感がありますし、行ってくれないという」。

「運用としてはうまくいっていると思います。特に新規（の立ち上げ・・・執筆者）、そういう部分でそういう職人芸というか、もうほとんど名人芸ですよね、そういう人たちは行っていただかないと。確かに高度な金型設計とか、あるいは生産技術の設計とかいう方も必要ですけども、現実触っただけで、『あ、ここ違うよ』とか、そういう人たちもやっぱり必要なのですよね」。

こうした現場上がりの技術者の数は、技術者全体で見るとそれほど多いわけではない。現在は、40 名強がいるのみである。しかしながら、D 社では、期間限定 G 社員として活躍する人材の後継者を綿々と国内拠点で育成しているという。例えばそうした技術者が 50 歳くらいになると、その下の 40 代の社員の中から目星をつけてピックアップし、OJT を通して後継者として育成されている。

## 5. 拠点統合時の対応

本節の終わりに、拠点統合時の対応について触れておきたい。D 社では、勤務地に限定のある L 社員であっても、拠点が閉鎖されたからと言って、雇用契約が終了となるわけではない。彼らを別の拠点に異動させることで、L 社員の雇用は維持される。特段の理由があり、どうしても異動できない社員に対しては、会社が責任を持って、地元の別の就職先を探すという。

ただし、D 社では、国内にある四つの主要拠点が、他の事業所に比べると規模が著しく大きく、現業系の社員の多くは、この四つのいずれかに勤務している。この四つはマザー工場としての位置づけであり、閉鎖の対象になる可能性はほとんどない。そのため、拠点統合に今後も直面する可能性は、そう大きくはないと言える。

## 第 5 節 L 社員制度導入による利点と課題

さて、ここまで、G/L 社員制度導入の背景、資格等級、賃金制度、社員のキャリア展開など多岐に渡って述べてきた。本章のまとめの代わりとして、この制度の利点、および課題

について、述べたい。

## 1. 利点

この制度は、企業側、および社員側の双方にとってメリットがある。まず社員側においては、働く上での安心感の向上が挙げられる。L社員の導入により、制度として異動がないことが保障されることで、異動に対する不安がなくなり、地元で根付いていた社員達が、一層、安心して働くことができるようになってきている。さらに、数は多くはないが、家庭の事情からG社員からL社員となる者もいる。やはり、運用で対処するよりも、制度として勤務地が規定された方が、社員の安心感は増すという。社員が、自身、および家族の生活設計を安心して行えることが、この制度がもたらした何よりの利点である。また、この制度は、企業側にとっても、賃金の上昇が抑制できるといった点で、少なくないメリットがあったという。

以上のように、L社員制度は、社員側、企業側の双方にとって、メリットのある制度となっている。しかしながら、課題も同時に存在している。

## 2. 課題

一番の課題は、給与差が生じたことによる社員のモチベーションダウンである。この点は、勤務地が保障されることによる安心感の向上と処遇ダウンによる不満のどちらが本人にとって大きいのかという、個人の価値観による部分から生じている。安心感の向上以上に、不満を抱えている社員は確かに存在しており、この点は、制度を活用していく中での、課題の一つとなっている。この点に対する対処は、第3節の賃金制度の箇所指摘した通りであるが、会社としては、処遇差は、期待役割の差であることの周知を徹底することで、社員の不満を少しでも解消することに努めている。

もう一つの課題として、人事制度上、異動に制約を課した社員区分を設けたことで、管理が煩雑になった点が挙げられる。

区分転換の箇所でも触れたが、この制度の導入以降、社員に対して、毎年、どちらの区分を選択するのかを確認している。もちろん、その確認作業自体も大変な作業ではあるが、それ以上に大変なのは、一定数のG社員を確保するために社員を説得する必要があることだという。

回答者「やはり会社も異動のバッファを残しておきたいというようなところがどうしてもあるので、基本的にL社員転換というものは、会社としてはノーと言ってきています」。

質問者「なるほど」。

回答者「で、一部の介護だとか子供の教育の問題というようなところを抱えている社員については、L社員転換・・・実際GからLになりたいという人もやはり沢山いますし、それをどうはたき落とすかというところ、・・・」。



近年、営業系の G 社員の中には、L 社員への転換を希望する者が増えてきているという<sup>19</sup>。しかし、一方で、不確実性が増す環境に対して、会社としてフレキシブルに対応していくためには、異動可能な人材を少しでも多く確保しておく必要がある。そのような中で、毎年、次年度の社員区分を決めるための面談を行い、G 社員の数を確保するために、L 社員転換を希望する G 社員を説得することは、非常に骨の折れる業務の一つとなっている。直面する経営環境への対応と、社員のニーズの間で、どのようにして折り合いをつけるのか。この点についての舵取りは年々難しさを増している。

さらに、やむを得ない事情によって G 社員から L 社員転換した社員を、どのタイミングで G 社員に戻すのかも、人事にとって悩みどころの一つとなっているという。

「一時的に L 社員にならざるを得なくなった人たちの家族の状況というものを勘案しながら、いつまで L 社員でいるのか、で、G 社員にいつ戻れるのか、というようなどころを見なきゃいけないというところもありますし、そういう家庭の個人的な事情をある程度配慮しながら管理をしなければいけないという点においては、やっぱり煩雑なのかなとは思いますがね」。

このように、勤務地に限定をかけることによって生じるメリットが確かに存在する一方で、L 社員の間で生じる処遇差への不満や、勤務地を限定したいと希望する G 社員と、異動のバツファーを確保しておきたいとする会社側の双方のニーズのすり合わせなど、制度を活用する上での課題も確かに存在していると言えよう。

とはいえ、そうした困難な調整を行いつつ、D 社では、勤務地に限定のある正社員が活用されている。この点は、工夫次第で、製造業においても勤務地限定正社員を活用することは可能であることを、我々に教えてくれていると言えよう。

---

<sup>19</sup> 既存の L 社員は、約 1 割の処遇差に不満を持っている一方で、G 社員は、1 割のコストを負担してでも勤務地を限定することに、大きなメリットを感じている者も少なくないのだという。

## 第7章 製造業における勤務地限定正社員 製造E社の事例から

E社は全国、および、海外に事業を展開する製造企業である。国内の従業員数は1万人を超え、組織は、大きく本社と複数のカンパニー<sup>1</sup>からなっている。カンパニーは、自らの収益に責任を持つとともに、人事や開発部門も自前で持っている。よって、カンパニーは、一つの独立した会社としての機能を持っていると言えよう。各カンパニーは、取り扱う製品毎に設けられており、そのため、市場の状況や競合するコンペティターも、カンパニー間でそれぞれ異なっている。ただし、そうは言っても、デジタル技術の発展によって、E社が扱う製品の多くがコモディティ化しており、カンパニーが置かれている競争環境は厳しさを増している。

結論を先に述べると、E社は、勤務地に限定のある正社員を導入したものの、その後継続した採用を実施していない。したがって、本事例の位置づけは、一旦導入したものの、制度の継続的な活用を停止している事例に当たる。

昨今、少なくない企業が、事業の海外展開を進めていると思われる。日本企業が現在直面している、もしくは、今後直面するであろう競争環境の下で、勤務地に限定のある正社員を活用する際に、いかなる課題に直面したのか。この点を知ることができるという意味で、E社の事例は、非常に貴重なものだと言えよう。

### 第1節 正社員の社員区分

本論に入る前に、まず、E社の正社員区分について確認しておこう。正社員は、呼称上、全て総合職となっている。総合職の中に、勤務地の範囲に限定の無いG社員と、転居を伴う転勤は原則として行われない勤務エリア限定社員の二つのコースがある<sup>2</sup>。しかし、現在は、本稿の主な対象となっている勤務エリア限定社員制度は、常設のコースとはなっていない。この点については後述するとし、各コースに在籍する社員の比率を確認しておこう。

現在、G社員と、勤務エリア限定社員の比率は、8対2程度となっており、したがって、正社員のうちの約2割が勤務エリア限定社員となっている。このように、常設のコースではないが、一定程度の勤務地限定正社員がE社にはいる<sup>3</sup>。

全員が総合職となっていることから分かるように、社員の担当業務が社員区分に応じて決められているわけではない。ただし、採用ルートによって担当業務がほぼ決まっている場合もある。E社への採用ルートは、本社採用と事業所採用の二つからなっており、本社採用

<sup>1</sup> 使用している名称は便宜的なものであり、E社の正式な名称ではない。

<sup>2</sup> 使用している名称は便宜的なものであり、社内の正式な名称ではない。

<sup>3</sup> なお、正社員以外に、直接雇用の非正社員も活用されている。非正社員の数であるが、E社の正社員を100とすると、5%程度であり、比率としてはそれほど多くはない。

は大卒・院卒が、各カンパニーで実施される事業所採用は、高卒が主な対象となっている<sup>4</sup>。高卒の事業所採用であれば、製造現場の現業業務に携わることになっている。したがって、本社採用の総合職は、現業以外の業務を担当することになる。このことから、事業所採用については担当業務が実態として決まっているといえる。

以上、簡単に社員区分を確認した。次節以降、本題である勤務エリア限定社員制度導入の背景、勤務エリア限定社員に適用される資格等級制度、賃金制度、キャリア展開、活用する上で生じた課題等を確認する。

## 第2節 勤務エリア限定社員制度導入の背景

### 1. 勤務エリア限定社員導入の経緯

この制度は、資格等級上、係長以下の社員を対象として、2000年代の初めに導入されている。当時 E 社では、国内における生産余剰が顕著になっていた。そのような状況を受け、「グローバル競争に打ち勝つ」という標語の下、社内で対応策が検討された。

その対応策の一環として、労働条件全般の改革を実施することが、会社から労働組合に提案されている。具体的には、労働条件の複線化を進めることが提案された<sup>5</sup>。冒頭でも述べたが、E 社のカンパニーは、カンパニー毎に扱う製品が多岐にわたっている。

そのため、各カンパニーが直面している業界の構造も違えば、競争相手も異なっていた。しかしながら、2000年までの E 社は、各カンパニーに同じ人事制度を適用していた。この点を改革し、業界、地域、職種といったものを軸として、各カンパニーに応じた労働条件を設定していくことが目指されたのが、90年代末のことであった。この新たな軸の一つである地域に基づいて導入されたのが、勤務エリア限定社員制度である<sup>6</sup>。

では、なぜ、地域という軸を新たに入れることが検討されたのであろう。その理由を端的に言うと、経営側、および従業員側の双方の求めていたことを結びつける上で、地域という軸は、非常に据わりの良いものであったからである。この点については、下記のインフォーマントの発言がその理由を端的に言い表している。やや長いがそのまま引用したい。

質問者「会社が検討したプランの一環として、業界、地域、主にこの2つ、職種はあまり含まなかったと思いますが、業界のほうは何となく私どももイメージできるのですが、コンペティターが違うと。

2軸目として、地域というのを打ち出した点は・・・」。

<sup>4</sup> なお、事業所採用には高専卒や短大卒も僅かながらいる。学歴別の社員構成であるが、大卒・院卒が50%、高専・短大卒が7%、高卒・中学卒が43%となっている。事実上、高卒、大卒、院卒で占められていると考えて良いであろう。

<sup>5</sup> この複線化であるが、2000年以降複線化を進めていく方向にあったが、現在は、再びその舵を戻すことが検討されている。複線化は、カンパニーごとの状況に応じた柔軟な人事管理を可能にするというメリットがある一方で、カンパニー間の労働条件の差が生まれることで、人事異動の際の労働条件の調整が煩雑になるというデメリットもある。この辺のバランスをどう調整するかは、人事としても悩みどころだという。

<sup>6</sup> 業界とは具体的にはカンパニーのことを指している。労働条件をカンパニー毎に設定できる余地を拡大しようというのが、この軸の狙いである。なお、職種を軸にした改革は、結果として進まなかったという。

回答者「そこですね。これはまた話が出てきますが、一言でわかりやすく言えば、重たい人件費を少しでも軽くしないといけないということがございました。また一方では、従業員の目線に立てば、あちらこちら転勤をするよりも、地域に根ざしたいというようなニーズもありました。そこをうまく掛け合わせて作ったということです」。

上記の発言であるが、経営側のニーズを単純な正社員のコスト削減と見なすのは、適当だとは言えない。当時のE社の正社員は、現業系であれ、事務系であれ同じ処遇水準が適用されていた。この当時から、事業所採用の製造現場で働く社員は、基本的には採用された事業所に定着して働いていた。そのため、地方の事業所で採用された社員の処遇水準は、地域相場から見れば非常に恵まれたものとなっていた。つまり、どちらかと言えば、給与を支払い過ぎていた状況にあった、というのが、正確な理解であろう。「重たい人件費」という言葉には、このような意味が含まれている。

さらに、この制度を経営側が導入しようとした理由の一つとして、正社員の雇用保護があったことも、見逃してはならないことである。

「(この制度を導入した際には・・・執筆者) 明確に雇用を守るんだと、守りたいという意識があったのです」。

このように、勤務エリア限定社員制度は、経営側のある種の誠実な態度から導入されたという面があると言えよう。その意味で、経営側の導入要因を、単純なコスト削減と見なすには、一定の留保が必要である。

ともあれ、経営側のニーズと従業員側のニーズの双方を合致させることが可能な軸として、地域という軸が設けられることになり、勤務エリア限定社員制度が導入されることとなったわけである。

本社レベルで導入が決定した後、カンパニーレベルの労使が協議しながら、制度導入の判断や、導入のタイミングが決定した。このことから分かるように、制度の導入の判断は各カンパニーの判断に委ねられている。カンパニーごとに競争環境、業界の構造、および、主要コンペティターが異なるというのが、その主たる理由である。結果として、ほとんどのカンパニーで導入されたという。制度の導入が検討された時、E社の経営状況は非常に厳しく、既存の人事制度の下では社員の雇用を確保することが困難な状況に陥っていた。そうした中で、社員の雇用を確保していくための方策として導入されたのがこの勤務エリア限定社員制度であったゆえ、多くのカンパニーで導入されることになっている<sup>7</sup>。

---

<sup>7</sup> ただし、いくつかのカンパニーでは、実際に導入が見送られている。抱えている事業拠点多いところや、その当時まさに拠点の統廃合を実施しようとしていたカンパニーでは、制度の導入を見送ったケースもあるという。

## 2. 勤務エリア限定社員を選択した者の特徴

さて、以上のような経緯で制度が導入されたわけであるが、では、勤務エリア限定社員を選択した社員にはどのような傾向が見られるのであろうか。この点を確認しておこう。まず、二つの区分への振り分け方であるが、制度導入時に本人の意向を聞き、基本的には本人の希望を尊重するかたちで実施されている。

現在の勤務エリア限定社員と G 社員の比率を、性別、学歴、担当業務別に示したものが、図表 7-2-1 である。まず、学歴で見ると高卒が 81%と最も高くなっている。部門で見ると、最も高いのは製造で 58%となっている。逆に、管理・間接部門や営業部門では、その選択率が低くなっており、研究・開発は 2 割程度が選択している。また、女性に比べて男性の選択率が高くなっており、年齢層については、40 代で特に多くなっている<sup>8</sup>。以上の特徴から、選択者の多くは、事業所採用の高卒で製造現場の現業業務を担っていた社員であることが分かる。

図表 7-2-1 選択者の比率

	勤務エリア限定社員	G 社員
男性	67%	33%
女性	33%	67%
大学院・大学卒	9%	91%
高専・短大卒	10%	90%
高校卒	81%	19%
管理・間接部門	9%	91%
営業・サービス部門	12%	88%
研究・開発部門	21%	79%
製造部門	58%	42%

注) 部門名については便宜的なものであり、社内の正式名称ではない。

出所) E 社提供資料より執筆者作成

やはり、事業所で採用された社員は、地域に根付くことを前提に入社しているので、土地や建物を勤務する事業所付近に持っている者が多く、この点が、選択率を高めている一つの要因となっている。一方で、本社で採用された社員は、異動を前提に入社しているので、選択率は低くなっている。

また、この制度の導入の要因の一つが、国内雇用の維持、言い換えれば、国内拠点の維持のためであったことも、生産現場で働く技能系の社員の選択率を高めている要因の一つとなっている。

選択者全体の傾向としては、制度導入以前から、それほど頻繁に転宅を伴う転勤を実施されていなかった者が多いという<sup>9</sup>。

<sup>8</sup> 20代が6%、30代(30~39歳)が21%、40代(40~49歳)が46%、50歳以降が27%となっている。

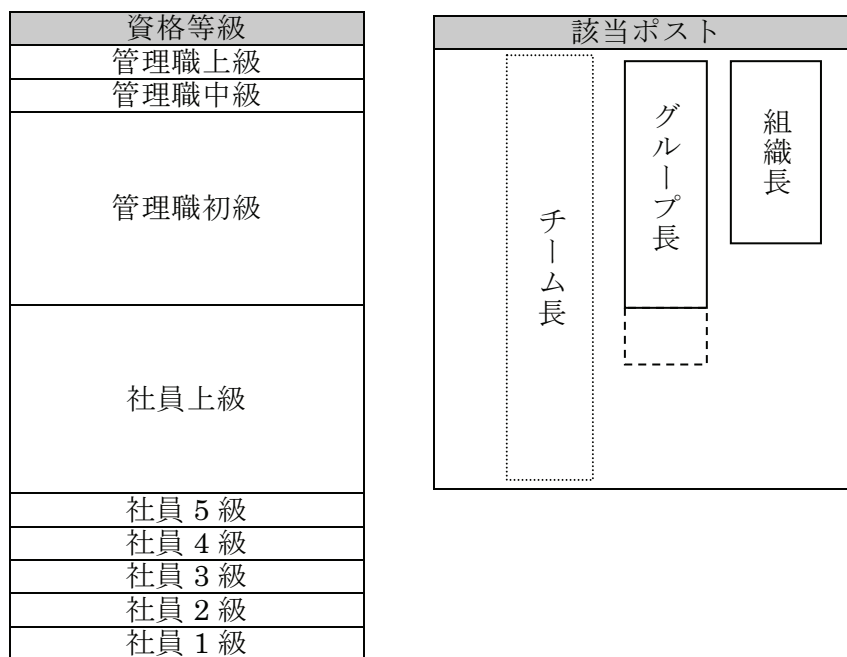
<sup>9</sup> 僅かにいる大卒の選択者は、制度導入時に勤務していた地域に持ち家を持ち、家族がその土地に根付いていた社員だという。

### 第3節 勤務エリア限定社員の資格等級・賃金制度・キャリア

さて、上記のような経緯で導入された勤務エリア限定社員制度であるが、彼らに適用される資格等級や賃金制度はどのようなものなのであろうか。この制度が、旧来の人事制度を改革するという目的で進められた以上、避けては通れない事柄である。以下で見ていこう。

#### 1. 資格等級・賃金体系

図表 7-3-1 E社の資格等級



注) 名称は便宜的なものであり、社内の正式名称ではない。  
出所) E社提供資料を一部改訂して執筆者作成

正社員に適用される等級制度と賃金体系を簡単に確認しよう。E社の資格等級は、職能資格制度である。資格等級は上から、管理職上級、管理職中級、管理職初級、社員上級、社員（1級～5級）となっている（図表7-3-1）。社員上級までが、一般社員層となっている。社員上級は、係長になることは可能であるが、課長以上にはなることはできない。この資格等級は、全ての正社員に適用されている。勤務地の範囲や担当業務が異なっても、同じ資格等級制度の下で、社員は格付けされている。加えて、昇格のスピードも勤務エリア限定社員とG社員の間で、違いは無い。同じ評価であれば、同じスピードで昇格する仕組みとなっている。

次に、賃金体系であるが、E社の月例給は、本給と各種手当から構成されている。本給は上記の職能資格制度に基づいて決定されている。ただし、一般社員層の賃金は、職能資格とは別に、仕事の複雑度、困難度、仕事の中身で給与の額が異なる仕組みとなっている。そのため、同じ社員区分の社員であっても、担当業務によって本給には差が生じることにはなる。

## 2. 処遇の相違点

では、担当業務が同じ勤務エリア限定社員と G 社員では、処遇のどの部分が異なるのであろうか。先に、手当についてであるが、地域手当など G 社員のみを支払われる手当も存在するが、勤務エリア限定社員と G 社員の間で大きな違いがあるわけではない。両者の間の相違点として注目すべきは、本給の給与額が異なるという点である。

具体的には、勤務エリア限定社員の給与額は、G 社員の 9 割から 8 割 5 分程度の水準となっている<sup>10</sup>。どの程度の差を設けるのかについては、労働条件の複線化という戦略に沿う形で、各カンパニーに判断を任せたとする。そのため、カンパニー間で給与差は若干異なっている。その理由は、大きく二つあげられる。一つは各カンパニーの置かれていた経営環境に差があったことである。苦しいカンパニーでは、本給部分の差も大きくなる傾向があったという。

もう一つは、カンパニー内の労使関係によってである。同じ E 社であっても、各カンパニーによって、組合の気質は異なっているという。組合がどの水準で首を縦に振ったのかという点も、カンパニー間で違いが生じている理由の一つとなっている。

なお、E 社は、地域の物価水準に照らして、勤務エリア限定社員の給与をエリア毎に設定するといったことは実施していない。というのも、都市部と地方の生活費を考えた場合、確かに土地代は地方のほうが安い、逆に食費については都市部のほうが安い場合が多く、一概に都市部は高く地方は安いと言い切れない面があるからである。そのため、勤務エリア限定社員と G 社員の給与差は、労使当事者の「これくらいがちょうど良い」という感覚に委ねられている。

この結果、同じカンパニーに勤めている勤務エリア限定社員の給与は、等級が同じなら、勤務する地域にかかわらず同額となっている。

## 3. 勤務エリア限定社員のキャリア

以下では話題を変え、勤務エリア限定社員のキャリア展開について確認する。なお、その特徴を明確にするために、必要に応じて、G 社員のキャリア展開にも触れる。

### (1) 採用方法

まず、採用について確認しよう。現在勤務エリア限定社員の採用は実施されていない。加えて、G 社員の採用も、大卒・院卒を対象とした本社採用のみを実施している。高卒を対象とした事業所採用は、直近の 10 年では実施されていない。グローバル競争の激化から、E 社を取り巻く状況は厳しさを増しており、厳選した採用を展開せざるを得ない状況になっているのが現状だという。なお、採用経路であるが、中途採用が無いわけではないが、基本は新卒採用を通して人材を獲得している。

---

<sup>10</sup> 本給は、賞与や時間外労働の額、および、退職金に影響を与えるので、月例給における差額よりも、給与差は広がることになる。

## (2) キャリア展開

### ア 勤務エリア限定社員とG社員の相違点

次に、企業内における勤務エリア限定社員のキャリア展開について確認しよう。ここでは異動の範囲について、G社員との相違点を述べることで、勤務エリア限定社員のキャリア展開の特徴を明らかにしたい。

まず、当然のことであるが異動の地理的な範囲に違いがある。勤務エリア限定社員であっても異動を行うことは可能であるが、その範囲は自宅から通える範囲内となっている。例えば都市部であれば、複数の事業所が近接している場合がある。この場合、勤務エリア限定社員であっても事業所間の異動を発令することは可能となっている。

なお、上記のように基本的には勤務エリア限定社員には転宅を伴う異動は実施されないことになっているが、5年という期限内であれば、転宅を伴うような距離にある事業所への異動を命じることができる仕組みとなっている。そのため、異動先での勤務が5年以内ならば、転宅を伴うような距離にある事業所への異動も可能となっている。この場合、5年を過ぎると、G社員へ転換し、引き続き異動先の事業所で勤務するのか、元いた事業所へ戻るのかを選択することになる<sup>11</sup>。

ところで、この自宅から通える範囲内というのは、どの程度の範囲のことなのであろうか。E社では、全社的な基準は設けられておらず、その範囲は、地域に応じて柔軟に設定されている。例えば、電車通勤が多い都市部では、自宅から2時間で通える範囲内となっている一方で、自動車通勤が多い地方では自宅から90分以内といった具合で、地域に応じてその基準を設定している。

その他にも、異動の範囲において、違いが存在している。その違いとは、カンパニー間の異動である。勤務エリア限定社員は、採用された一つのカンパニー内での異動が基本となる。一方でG社員は、管理職になる以前からカンパニー横断的な異動が実施されている。このように、地理的な異動の範囲に加えて、カンパニー間の異動の範囲も、勤務エリア限定社員とG社員では異なっている。

では、キャリアの上限はどのようになっているのであろう。結論を先に述べると、勤務エリア限定社員のままで、課長以上の管理職に就くことはできない。資格等級上も管理職初級以上に昇格することはできない。E社では、課長以上の管理職は、各カンパニーの管理職ではなく、広くE社グループの管理職である、という風に考えられている。こうした考えに基づき、キャリア展開が一つのカンパニーに留まることになる勤務エリア限定社員は、管理職に登用されない仕組みとなっている。

なお、管理職未満の社員上級までは、勤務地の範囲の違いに関わらず、昇格のスピードや登用可能なポストは同じである。例えば製造現場においては、係長以下のポストであれば、

---

<sup>11</sup> 区分間の転換については、後述する。



登用の際に、どちらの社員区分に属しているのかが考慮されることはない。その場にいる実力者が登用されることになる。

とはいえ、もし仮に勤務エリア限定社員に与えられる日々の仕事が、G社員に比べて軽いものであったら、キャリア展開上、勤務エリア限定社員は、G社員と比べて不利な立場にあると言える。この点はどうなっているのであろう。E社では、勤務エリア限定社員とG社員の間で、個人が責任を持つ目標値などに違いはなく、勤務地規定の有無に関わらず、課せられる成果責任は同じである。そのため、少なくとも係長までキャリアを展開する上で、勤務エリア限定社員が、G社員に対して、不利な立場に立たされることは、ないと言える。

以上の事柄をまとめると、勤務エリア限定社員のキャリアは、特定の地域、およびカンパニーで展開され、その到達職位の上限は係長クラスということになる<sup>12</sup>。

## イ 区分間移動

さて、勤務エリア限定社員のキャリア展開についてこれまで確認してきたが、社員区分間の転換はどのようになっているのであろう。これまでの議論が一つの区分内でのキャリアを対象としていたのに対して、以下では、二つの区分を合わせたキャリア展開について確認する。

まず、原則であるが、どちらの区分に属するのかの選択は、一度きりとなっている。一旦行った選択を個人の都合で変更することは、通常認められていない。

特に、G社員から勤務エリア限定社員への転換は、基本的には認められていない。ただし、やむを得ない事情が生じたとき客観的に認められる場合、G社員から勤務エリア限定社員に転換することは可能である。例えば、本人の健康状態や介護などでやむを得ない場合は、認められるケースがあるという<sup>13</sup>。このように、転換が完全に禁止されているわけではないが、余程のことが無い限り、認められることはない。

勤務エリア限定社員からG社員への転換も同様に実施しないことを基本としつつ、会社が転居を伴う異動を要請する場合、および課長職以上の管理職に登用される場合に限り、転換が行われることになっている。

このように、社員本人の都合に応じて、区分間を行き来できるような制度にはなっていない<sup>14</sup>。

では、社員に対して、会社から転換が要請されるのは、どのような場合なのであろう。転換には、大きく以下の二つのケースが存在している。

まず、一つめは、勤務エリア限定社員に対して、会社都合による期間の定めのない転宅を

<sup>12</sup> 具体的なポストはチーム長にあたる。ポストについては図表 7-3-1 を参照されたい。

<sup>13</sup> 基本的には運用で配慮するという。

<sup>14</sup> 制度上、本人の希望による転換を禁止しているわけではないが、その場合でも、会社側が、切り替えが適切と認める場合（会社としてもその者の異動ニーズがある場合、その者の人材育成の方向性に変更のある場合等）という条件がつく。

伴う異動を命じた場合である。転宅を伴う転勤は、G 社員のみ可能であるので、転換が実施されることになる。なお、その際には、異動することに対して、本人の合意が必要となる。

次に二つめは、会社都合による期間限定の転宅を伴う異動を命じられた社員の異動期間が5年を超える場合である。先ほど5年以内であれば、勤務エリア限定社員であっても転宅を伴う異動命令が出される可能性があることを指摘した。この場合、5年を越えて異動先の事業所で勤務を続けることを会社が要請するためには、本人をG社員に転換しなければならないことになっている。

ただし、この際も本人の同意が必要となる。本人がその延長に同意し、かつG社員への切り替えを希望する場合のみ、会社は、当該社員に対して、期間に定めのある転宅を伴う異動から、期間の定めのない転宅を伴う異動への切り替えを実施することができる。したがって、本人がその延長に同意しなかった、もしくは、切り替えを希望しなかった場合、転換は実施できないこととなっている。その際には、対象となった勤務エリア限定社員は、当該区分のまま、元の事業所に戻る事となる。

ところで、以上の記述から分かる通り、勤務エリア限定社員がG社員へと転換される場合には、転宅転勤が伴っている。そして、その際には、本人の同意が必要となっている。同意が必要な点は、G社員とは異なる点である。このように勤務エリア限定社員については、異動が会社の専決事項となっていない理由としては、勤務エリア限定社員制度が、社員の賃金と結びついている点が挙げられる。制度の選択時に社員の賃金を下げたことから、少なくとも転宅を伴う異動については、いかなる場合においても本人合意が不可欠であるという判断から、このような制度となっている。

### (3) 拠点統合時の対応

キャリアに関する事柄の最後に、勤務エリア限定社員の雇用保障について確認しておきたい。特に、勤務エリア限定社員の場合、拠点の統廃合によって当該事業所がなくなる場合が問題となろう。その際はどのように対応されているのか。結論を先に言えば、別の事業所に異動してもらうことで対応している。勤務エリア限定社員だからと言って、当該事業所がなくなれば、整理解雇の対象となるわけではない。どの事業所に移るのかは、カンパニーレベルの労使協議事項となる。その際には、カンパニー、および事業所の労使が、勤務エリア限定社員に対して、異動することへの合意を取り付けるよう努めるという。

そして、実際に異動が行われると、上の転換制度で確認したように、G社員に転換されることとなり、処遇水準もG社員のものに引き上げられることになる。

なお、特別な事情でどうしても異動できない社員に対しては、社員が当該地域において別の就職先を見つけることができるまで、会社が支援することになっている<sup>15</sup>。

---

<sup>15</sup> 概ね1年から1年半の間に次の就職先を見つけているという。

## 第4節 勤務エリア限定社員制度がもたらす利点

以上、勤務エリア限定社員導入の背景、および、勤務エリア限定社員の賃金やキャリア展開について、確認してきた。第4節以降では、この制度の導入が企業、および社員側に及ぼした影響について確認する。まず、利点について述べる。

### 1. 企業側への利点

既に言及したことではあるが、この制度の導入により、人件費が抑制されている。その意味で、この制度は企業に一定程度のコストメリットをもたらしている。また、それに伴い、製造現場の生産性が落ちたということも無いという。より少ないコストで、従来どおりのアウトプットを出しているという意味では、この制度は、企業経営にプラスの面があったと言えよう。

しかし、一方でこの制度は、企業に対してマイナスの面も同時に持っている。この点については、次節で述べたい。

### 2. 社員側への利点

他の事例と同様に、勤務地が制度によって定められることで、本人や家族の生活設計が立てやすくなるという面で、社員に対して少なくないメリットをもたらしている。選択の傾向を述べた箇所でも、選択者の多くは、もともと転宅を伴う異動が実施されていなかったことを指摘した。運用ではなく、制度で勤務地が規定されることによって、より安心して、生活設計が立てられるようになったという。この点は、勤務エリア限定社員制度が、社員にもたらしたプラスの側面である。

しかし、この安心感の向上は、同時に、勤務エリア限定社員の不満を高めることにも繋がっている部分もある。そこで、節を改めて、この制度の持つ課題について述べたい。

## 第5節 勤務エリア限定社員制度の課題

本章の最後に、勤務エリア限定社員制度を運用する上での課題について触れたい。既述の通り、E社では、現在勤務エリア限定社員の募集は行われていない。そこには、大きく二つの理由がある。

一つは、制度導入後、雇用そのものに手をつけたことである。制度導入後、グローバル競争はより激しさを増し、E社の想定を超える製品価格の下落が起きることになる。製品価格の下落によって、この制度によってもたらされる人件費の抑制以上の、コスト削減圧力がE社に申し掛かり、経営を圧迫することになった。その結果、早期退職を実施せざるを得ない状況になったという。

「結局、それをを超える想定以上の大きな経営悪化に伴って、雇用そのものに手をつけざるを得なくな

ったのです、残念ながら。本当はこれ（勤務エリア限定社員制度・・・執筆者）で乗り切りたかったんです。でも、それができなくなったということです」。

誤解を恐れずに言えば、早期退職を実施し、雇用そのものに手をつけたことで、この制度自体の持つ意味が、薄れてしまったと言える。人件費負担を抑え社員の雇用を保護する目的で導入されたのが勤務エリア限定社員制度であった。保護の確約が、この制度が継続して活用されるための必要条件であった。そのため、早期退職の実施は、経営側にとって、この制度を活用する理由を失わせるものであった。以下のインフォーマントの発言は、この点を端的に物語っており、非常に示唆に富むものである。

「後に、今度は雇用そのものに手をつける制度を導入しましたので、順番を間違っているわけです、自己反省として。だから、結局、（勤務エリア限定社員制度の活用が・・・執筆者）限定的だったというのは、結果的に限定的だったのではないかな、というのが私なりの判断、解釈です。ひょっとしたら、雇用そのものに手をつけることがなければ、2年に1回とか、3年に1回とか、5年に1回とか、折々、カンパニーごとに判断して（採用を継続していた・・・執筆者）かもしれないですね。それを上回る、抜本的な対策をとるようになったので、（勤務エリア限定社員を続ける・・・執筆者）必要性がなくなった、、、」。

二つは、事業構造のスムーズな転換の制約となったことである。この点は、経営側と社員側の双方の心理的な要因から生じている部分が多い。

まず、経営側においては、この制度を導入したことが、拠点の集約などの構造改革に関する議論を行い難い状況を作ることに繋がったという。

「これは非常に難しい制度ですよ・・・非常に制約があります。拠点をどうしようとか、色々な判断の時に、異動というのに制約のある人材群がいる、かつ、（賃金・・・執筆者）レートを下げた状況で残っている中で、簡単に拠点をどうするという判断ができない状況を会社としてつくってしまったのです」。

また、拠点統合が実施された場合、従業員の不満を必要以上に大きくする結果となっている。これは、勤務エリア限定社員制度を選択した社員が、処遇抑制分の金額で、定年まで当該勤務地での雇用が保障される権利を手に入れたと認識していることから生じている。

質問者「勤務地限定といっても、（拠点が・・・執筆者）統廃合になると動いてもらわないといけませんよね。勤務地限定と言っている方も動かしにくくなるものですか」。

回答者「それはあります。下げていますから。労働条件を変えていますので。だから、またそれを・・・

会社は約束を破るのかと」。

質問者「なるほど。従業員側からすると、やはり『賃金を下げる分、買った権利なんだ』みたいな、そういう感覚なのですかね」。

回答者「おっしゃるとおり」。

勤務エリア限定社員制度は、必ずしもその拠点を永続的に残すことを社員に約束したのではない。この点については、転換制度において転宅を伴う異動が想定されていたことを思い出してほしい。しかし、上記のように、社員はこの制度を、退職まで現在勤めている拠点が維持されるものと解釈していた。社員は、賃金の減額分を、その権利を購入したものと考えていたのである。結果、拠点が統合され、転宅を伴う異動が避けられなくなった時、社員は、会社を「うそつき呼ばわり」することもあったという。

以上のような理由から、同制度の運営が非常に困難になってきているというのが、E社で人事を担当しているインフォーマントの正直な思いである。

ところで、ここまでの議論を振り返ると、やはり、拠点統合や、それに伴う雇用保障が、同制度の運用上問題となることが浮かび上がってくる。限定正社員をめぐる議論の中で、雇用責任も限定的にしてはどうか、という主張がある。一例を挙げると、勤務地が限定されているのならば、雇用責任も当該事業所が存続している場合のみに限定し、事業所閉鎖の際は雇用責任を負わない、といった類の主張である。

この主張について、人事担当者は、彼の言葉を借りれば、「E社においては馴染まない」と考えている。馴染まないという理由には大きく二つある。一つは、人材確保の問題である。仮に、そうした条件で募集をかけて、果たして本当に良い人材が集まるのか。この点が、馴染まないと考える一つの理由となっている。

「その議論があるのは私も存じ上げていますけれども、一方で思いますのは、そういった形で、はたして良い人材が集まるのかということですね。・・・仮にやったとして、その拠点が会社の都合でなくなったら、自分たちの雇用がなくなる、契約上そういう契約がある中で、どういった人材がそういうものに募集するのだろうか」と。

二つは、拠点の立地が海外に向いていることである。現在、E社の拠点立地戦略は、地球規模で立てられている。そうした中で、こうした国内拠点における勤務地限定正社員の雇用責任をどの程度のレベルにするのか。この問い自体が、E社の人事管理上必ずしも優先して取り組むべき課題ではなくなっているのである。

「今、どちらかというと、海外に行っています。・・・やむなくという風にお取りいただいたほうが良いと思います。けれども、熾烈な価格競争、とにかくこの業界が人件費の勝負になっていますから、

日本の中での全体の人件費の水準と、じゃあ、海外どこまで行くのかと。果てはアフリカかという、・・・どこまで行くのかという程度の問題があるかもしれないですけども、今は一つ、考え方としては、国内の中でそういう方向感を探るといのは、弊社の状況にはないです」。

このように、対象とするマーケットが世界中に広がりを見せる中で、経営はグローバルに物事を考えるようになってきている。もはや一国内にある特定の地域レベルの話をする段階ではないというのが、E社の現在置かれている状況だと言えよう。

E社の人事は、次のように言う。「ある意味、減らすとか下げるとかいう議論よりも、事業をどう成長させるのかということがないと、ダウンサイジングなことばかりになります」。

事業をどう成長させていくのか、人件費競争に巻き込まれながらも、事業発展のためにどのような戦略を打つべきなのか。それがなければ、国内の雇用はますます悪化の一途をたどることになる。そのためにも、拠点の立地戦略を含めた事業構造の転換をより迅速に実施できるような経営体制を構築することが、E社には求められている。その際に、勤務エリア限定社員の存在が少なからずネックとなるという事実は、限定正社員制度を考える上で、見逃してはならないことだと思われる。

## 第8章 勤務地の限定から職種の限定へ 製造F社の事例から

F社は、従業員6,000人程度の製造企業である。取り扱っている製品は一般消費者向けのものから、法人向けのものまであり、また、国内に留まらずグローバルに事業を展開している。商品の原材料を扱うには非常に高度な知識、および細心の注意を払うことが求められており、製造現場で働く社員に対しても、そうした原材料を扱うことができる高度な技能が要求される。利益は安定しているが、売り上げの7割近くを国内が占めており、海外の比率を高めていくことが今後の経営課題の一つとなっている<sup>1</sup>。

F社は1990年代半ばに、勤務地に限定のあるLコースを導入した後、2000年に入り廃止している<sup>2</sup>。議論を進めていく中で明らかとなるが、F社は、制度としても非常に良くできたものを設計していたにもかかわらず、制度を廃止している。その意味で、F社の事例は、勤務地規定を設けることの利点と、その一方で確かに存在する難点の両方を把握することできると言える。また、勤務地限定正社員区分を廃止した後の人材活用の方向性に関して、貴重な示唆を得ることができる事例だとも言える。以下、見ていこう。

### 第1節 F社の概要

#### 1. 企業概要

F社の組織であるが、本体は、スタッフ機能、研究・開発機能、および、生産機能を持っている。販売機能については、グループの一つである販売会社はその主たる機能を担っている。本体の事業場は、本社、支社、事業所があり、スタッフ機能は基本的には本社に集約されている。例えば、マーケティング部門<sup>3</sup>は、本社にのみに置かれており、製品の特徴ごとに四つの事業グループに分けられている。

事業所には、研究機能と生産機能が置かれている。事業所は、基本的には事業グループが担当する製品毎に東西の一つずつ置かれている。主要拠点として研究開発機能、および、生産機能を併せ持った事業所が関西に一つ、関東に二つの計三つある。

また、F社は、全体最適の観点から、マトリックス組織を採用しており、縦軸として上記の四つの事業グループがあり、横軸として研究機能や人事機能が事業グループ横断的に横串を刺している。例えば、研究を例にとると、商品開発研究と基盤研究のうち、商品開発研究は事業グループに分かれているが、基盤研究はグループ横断的な組織となっている。また人事についても、各事業グループを横断的に見ている本社人事部門に加えて、研究部門や製造

<sup>1</sup> 1,000億あたりで推移しており、安定している。

<sup>2</sup> コースの名称は便宜的なものであり、正式な名称ではない。

<sup>3</sup> 使用している組織の名称は便宜的なものであり、正式な名称ではない。この点は、以下同様である。

部門に専用の人事担当がいる。また、各事業所にも、人事担当が置かれている<sup>4</sup>。

事業は、グループ毎に独立で行うことを基本としつつも、部分最適に陥らずに、常に全体最適を目指すことを目的に、このような組織となっている。こうした考え方は、賃金制度にも表れており、F社には、部門別の賞与が無く、全社で共通となっている。以下のインフォマンの発言は、F社の考え方を端的に表していると言えよう。

「賞与には、会社の業績のみ反映しています。部門業績を反映する賞与はありません。会社の考え方として、・・・総合力だとずっと言ってきました。部門別の賞与の議論が出たりすることもあります。特定のA事業グループが悪いときは、B事業グループが良かったり、B事業グループが悪いときは、A事業グループが良かったり、そういうことも多く、最終的には全員で総合力を発揮することを重視すべきとの結論から導入するまでには至りません」。

## 2. 従業員構成

本題に入る前に、F社の社員構成についても簡単に確認しておこう。現在のF社の正社員区分は総合職一つとなっている。かつては、勤務地の範囲に応じてGコースとLコース<sup>5</sup>の二つを設けていた時代もあったが、現在は一つとなっている。約6,000名の社員のうち4,800名程度が男性、1,200名程度が女性となっている。

部門ごとに見ると、その大半は、製造現場で現業業務を担う製造部門と、研究開発機能を担う研究部門にあり、この二つの部門で、社員全体の2/3を占めている。残りの1/3が、スタッフ機能を担うマーケティング部門や人事部門などにいる<sup>6</sup>。この構成比であるが、基本的には90年代から大きくは変わっていない。ただし、製造部門がやや低下傾向ではあるという。参考に2012年度の採用者数約200名の内訳を紹介しておくと、研究部門が5割、製造部門が3割程度、その他のスタッフ部門が2割程度となっている。

正社員の他に契約社員と派遣社員を活用している。ただし、その数は正社員と比べると少なく、活用も限定されている。契約社員は200名程度いるが、その半数以上は定年後のシニア雇用であり、残り半数についてもその多くが各事業所にいる産業医となっている。派遣社員は600名程度おり、7割近くが研究補助業務を担当している。

### 第2節 社員区分の変遷

さて、第1節で、組織や従業員構成について簡単に確認した。第2節以降、本題である正社員区分改革を中心に議論を進めていくことにする。第1節2項で述べたとおり、F社にはかつて勤務地の範囲に限定のある正社員区分が導入されていた。以下では、その導入、およ

<sup>4</sup> 各部門にいる人事については第4節の採用の箇所でもう一度触れる。

<sup>5</sup> コースの名称は便宜的なものであり社内の正式名称ではない。

<sup>6</sup> 研究部門で2,000人、製造部門で2,400人、スタッフ機能を担うその他の部門で1,700人となっている。



び廃止の背景について、まず確認したい。

## 1. Lコースの導入

### (1) その背景

F社では1990年代半ばに、人事制度改革が実施されており、この改革の一環として、勤務地の範囲に応じた二つのコースが導入されている。後にも触れるが、F社は、1990年代半ばに一回（以下第一次改革）、2000年代に一回（以下第二次改革）、それぞれ大きな人事制度改革を実施している。両方の改革ともに人事・賃金制度の成果主義化という流れは同じであるが、第一次改革が年齢給の廃止や昇降格審査の導入など、既存の制度の枠組みは維持しつつ、制度の中にあつた年功的な要素を改定するものであつたのに対して、第二次改革では、役割給の導入など既存制度がドラスティックに改革されている<sup>7</sup>。

本章の文脈で重要なのは、第一次改革で勤務地限定正社員区分であるLコースが導入され、第二次改革で廃止されたということである。前置きが長くなつたが、まず、導入の背景を確認しよう。

第一次改革で目指されたのは、潜在能力ではなく顕在能力で報いるような人事制度の構築であつた。そのためには、人材がいきいきと働けるような環境を作っていく必要があつた。そうした環境を作っていくために、社員の多様化する就業意識に応じた制度として考え出されたのが、従来の画一的な単線型の人事制度とは異なる、個の尊重をベースとした複線型の人事制度、すなわち、GコースとLコースであつた。

「社員の異動や勤務地に対する意識も多様化してきているんじゃないかと考えました。事業の拡大とともに、海外を含めたキャリアの可能性も多くなります。そういう環境の中、当時としては大きなチャレンジだつたと思うのですが、本人の勤務地の希望に応えることで、従来にも増して社員の意欲と能力を引き出そうとトライしました」。

コースを二つ設け、個人の選択肢を増やすことが、社員の発揮するパフォーマンスの向上に繋がるのではないか。顕在能力を評価するという方向での改革の中で、より社員が発揮するパフォーマンスを向上させるための仕掛けとして、勤務地の範囲に基づいた二つのコースが設けられたわけである。

ところで、この制度で見逃せないこととして、育児、介護、配偶者の仕事など、社員のライフステージに応じた働き方の選択を可能にすることで、社員一人一人が発揮するパフォーマンスを最大化することが目指されていたことが挙げられる。後述するように、そうした制度の意図に運用が追いついていたとは言えなかつたのであるが、少なくとも制度設計時の思

---

<sup>7</sup> 既存の制度は、能力（職能）をベースとした人事・賃金制度であつたという。

想として、90年代に介護や配偶者の仕事といった要素を加味しつつ制度が設計されていたことは、この制度の先進性を物語っていると言える。

また、その他の要因として、事業の海外展開の進展が挙げられる。当時から海外展開が徐々に進んでおり、その傾向は今後一層拡大することが予想された。そこで、グローバルに移動可能な社員と、そうしたことが困難な社員を予め分けたほうが、効率的に人材活用できるという判断も、この制度の導入の背景にはあったという。

以上のような背景の下、GコースとLコースが設けられることとなった。その際、転居転勤を伴うGコースの賃金をLコースよりも高く設定している。処遇については節を変えて後述するとし、まず、Lコースを選択した社員の特長を確認しよう。

## (2) Lコース選択者の特徴

まず、コースの選択であるが、各社員個人の意思で決定されている。また、この制度を語る上で見逃せないのは、社員に対して、5年周期でコースを選択させようとしていたことである。25歳、30歳、35歳、40歳、45歳、50歳、そして55歳の時点で、社員は自らが所属するコースを選択できるような設計となっていた。会社側も上記の年齢の時点で、必ず本人に意向を確認するというようになっていた。

では、どの程度の社員が実際にLコースを選択していたのであろうか。ここでは、制度廃止時のデータを基に、その傾向を確認したい<sup>8</sup>。

図表 8-2-1 コース選択の傾向

	Gコース	Lコース
全体	50%	50%
大卒	90%	10%
短大卒	20%	80%
高専卒・高卒	20%	80%

出所) 聞き取りより執筆者作成

図表 8-2-1 は、廃止時の選択率を全体、および、学歴別に示したものである。図表から分かる通り、社員全体で見ると、半数の者がLコースを選択している。また、学歴別で見ると、短大、高専卒、高卒は、そのほとんどがLコースを、大卒は、Gコースを選択していたことが分かる。これらの点から、Lコースを選択した社員は多かったが、その選択には、かなり偏りがあったことが窺われる。この点をもう少し詳しく見るために、担当業務における大まかな特徴を次に確認しよう。

結論を先に述べると、実際の選択の傾向は、担当業務に応じてきれいに分かれている。F社は、コース別雇用管理を導入していたわけではなかったが、G/Lコースが導入される以

<sup>8</sup> 後述するように制度導入後4年で廃止されているので、5年後のコース転換の時期が来る以前に制度は無くなっている。したがって、ほぼ、導入時の傾向と見て間違いないと考えられる。

前から、実際には一般職に近い庶務的な事務業務を担当していた社員がいた。また、一つの製造現場で働き続ける現業の社員もいた。これらの業務を担当していた社員は、事業所で採用された者達であった。Lコースを選択したのは、こうした庶務業務を中心とした内勤事務を担当していた女性社員や、製造現場で現業業務を担っていた男性社員が多かったという。

当時、現業系の社員が 2,800 名程度おり、全社員数の 4 割強を占めていた。彼らは高卒、もしくは高専卒であったので、上の図表から試算すると、現業系のみで、2,200 名程度の L コース社員がいたことになる。この当時の社員数は 6,000 名程度であったことから、全社員で 5 割いた L コースを選択した者の多くは、製造現場の現業系の社員であったと言えよう。

このようにコースの選択と担当業務が比較的きれいに分かれたのは、上記以外の業務では、キャリアを展開していく中で、転勤が必要となるが多かったからである。そうした転勤が必要な仕事として、例えば、人事がある。人事は、まず、地方の事業所の人事担当としてキャリアをスタートさせた後、キャリア形成の過程で本社勤務が必須となる。そのため、人事でキャリアを伸ばそうとするならば、転居転勤が可能な G コースを選ぶ必要があったという。

その結果、制度として限定していたわけではないが、選択の傾向は担当する仕事で濃淡がはっきりと表れるような形となっている。下記のインフォーマントの発言は、第 2 節 1 項で指摘したこの制度の先進性を表していると共に、制度とキャリア展開の調整の困難さが滲み出ている。

「業務内容によってコースを限定していたわけではないのですが、将来のキャリアを考えると、そういうふうに考えざるを得ないというところだったと思います。会社としてもその人に活躍してもらいたいと思えば、本人のキャリアアップに必要な業務への配置を考えます。キャリアアップに必要な業務が一つの勤務地に集まっている訳ではないので、人によっては自ずと転勤も必要になるし、そのことを本人も自覚せざるを得なかったんだと思います。配偶者が転勤できないとか、色々な事情も配慮してあげることが、より良いパフォーマンスにつながるだろうということで入れた訳なので、本当はもっと踏み込んだ運用が出来れば良かったんですが・・・。現実的なことを考えると、なかなか難しいですね」。

## 2. 制度の廃止

さて、一旦導入された G コースと L コースであったが、第二次改革の際に廃止されることとなる。その要因はいくつかあるが、最も大きかったのが、制度導入後に経験した拠点統合であった。第 1 節の組織概要の箇所、製品毎に東西に二つの事業所を持つことを指摘したが、ある事業グループでは、この当時西日本に二つの拠点を持っており、製造している製品が、東西にある別の拠点と重複していた。F 社では、より、効率的な事業運営のために、集約できるものは集約することとし、西日本にあった工場の一つを閉鎖し、東西の工場にその

機能を集約させることを決定したという。

そのため、閉鎖の対象となった工場で勤務していた社員の雇用を維持しようと思えば、東西の二つの拠点に異動させる、つまり、転居を伴う転勤を実施せざるを得なくなった。製造現場で働く多くの社員がLコースを選択していたため、社員を、本人の選択したコースに関係なく異動させざるを得ない状況にF社は直面することになる。

以上の出来事を経験したことで、F社は、社員に勤務地を保障することの難しさを痛感することになる。さらに、会社を取り巻く環境変化のスピードは、より一層速くなることが予想された。現状の環境の下でも制度の維持が困難な中、今後より環境変化のスピードが速くなり、競争環境も厳しさを増すことが予想される中で、社員に対して勤務地を保障することは困難であるという判断が下され、制度を廃止し、全員を転居転勤が可能な総合職に再び戻すことが決定された。

このように、制度導入後に経験した拠点統合が、制度の廃止を促した最も大きな要因である。

もう一つの要因として、F社の人事の基本思想との齟齬が挙げられる。第一次改革時の人事制度の基本思想は、あくまで能力（職能）であった。第一次改革の主な目的は、顕在能力に基づいた処遇制度を確立すると共に、社員が能力を発揮しやすい環境を整えることにあった。そのため、転居転勤による幅広い経験の有無≒社員の能力差という図式が成り立つことから、転居転勤の有無に基づいて二つのコースの処遇に差を設けることに対する説明が可能であった。

一方で、第二次改革では、現在就いているポストや担っている職責、つまり、役割に基づいて処遇を決定するという、さらに一步踏み込んだ改革が実施されることとなる。この制度改革は、より経営がグローバル化する中で、諸外国と人事制度をすり合わせる必要があったこと、および、正社員の年齢構成を考えた時、職能に基づいた既存の制度では人件費を負担しきれないことが予想されたこと等を大きな理由として実施されたという。

Lコースとの関係で重要なのは、この役割と言う概念が前面に出されたことで、転居転勤の有無に基づいて社員の処遇に差を設けることに対する説明が困難となったことである。というのも、F社のたてた役割という概念に基づけば、就いているポストや職責が同じならば社員の処遇は同じである必要がある。そのため、転居転勤の有無によって処遇に差が就くことは、会社の人事制度の基本思想とは相容れないものとなってしまったのである。

以上をまとめると、廃止の要因として、次の二点を挙げる事が出来る。一つは、拠点統合をきっかけに、勤務地保障の難しさを会社側が痛感したことである。二つは、F社における役割という概念の下では、勤務地規定に基づいて処遇に差を設けることの説明が困難となったことである。

### 3. 勤務地とキャリア展開

ここでやや横道にそれるが、勤務地とキャリア展開の関係について少し触れておきたい。この関係は、制度廃止の直接的な要因とはなっていないが、その後、勤務地に限定のあるコース導入の話が再燃しない要因の一つとなっている。この点について若干触れておきたい。

担当業務とコースの選択が結びついていたことは、既に指摘した。Lコース選択者の傾向の箇所で確認したとおり、Lコースを選択した者は、もともと勤務地を固定し、そこでキャリアを展開していく業務を担当していることが多かった。企業経営である以上、会社と本人が共に成長することが前提となる。この前提条件を考えた時、やはり勤務地が限定できる業務は、限られてしまうのだという。以下、やや長いが、大切な論点なので、インフォーマントの発言をそのまま引用したい。

「マーケティングはやはり本社なのです。我々みたいな人事の仕事は、そうではない。人事だというところに行きます。結局、勤務地限定制度を使えるか、使えないかの差は、職種によるということです。その大前提があるのに、人事制度として本人の希望で勤務地の限定を選択できますと言ったところで、マーケティングの方は結構使えても、人事の方は使えません。人事の仕事でそれを言ったら、自らキャリアアップの機会を狭めることになります。結局、勤務地の配慮ができるかできないかは、どこに仕事をする場があるかみたいなことになってしまう、ということだと思います。現在は制度導入当時にも増して、海外での勤務の可能性が高まっています。それはマーケティングの部門も変わりません。それ以後、勤務地を限定する制度に関しては、社内で議論にあがることもありません」。

上の発言から分かることは、制度のあるなしに関わらず、勤務地が事実上固定されている者もいれば、そうでない者もいるということである。そして、大まかな勤務地の範囲や異動の頻度は、担当する業務に応じて比較的綺麗に線引きされるということである。そのため、勤務地配慮を行いつつキャリアを伸ばせる業務は、限られてくることになる。上の発言で言うと、マーケティングは勤務地限定に馴染むが、人事は馴染まない、ということである。

こうした担当業務毎に暗に存在する異動の頻度や範囲の濃淡も、勤務地保障を制度として導入することに対する議論が再燃しない理由となっている。というのも、社内でのキャリア展開を考えると、勤務地限定を選択し辛い職種というのは確かにあり、結局、制度を導入しようがしまいが、社員の働き方に大きな変化が生じないからである。

勤務地限定の制度を入れていない頃から、F社は、介護など特別な事情がある社員については、キャリア申告という形で個別に対応してきた。このように、F社では制度を通して社員の勤務地を配慮するのではなく、運用を通して配慮する道が選択されている。その理由は、今節を通じて述べたように、①拠点統合、②既存制度の設計思想、③キャリア展開といった事柄と、勤務地保障の制度化との間で、すり合わせが上手く行えないからである。

### 第3節 資格等級・賃金制度

第2節では勤務地限定正社員区分の導入、および廃止の背景について確認した。既にいくつか指摘したが、設計された制度は、今見ても先進的な要素がいくつか組み込まれていた。非常に練り込まれた制度であったと言える。その意味で、廃止されたとはいえ、当時の制度を書き記すことの意義は少なくないと考えられる。そこで、本節では、本制度の資格等級や賃金制度を中心に、制度の概要、および、GコースとLコースの相違点について確認する。

#### 1. G/Lコースの資格等級・賃金制度

##### (1) 資格等級

制度導入時のF社の資格等級制度は、職能資格制度であった。資格等級は6等級からなり、GコースにもLコースにも、同じものが適用されていた。まず、大きく上から、上級職、中級職、初級職の三つがあり、それぞれに二つの等級がある(図表8-3-1)<sup>9</sup>。上級職は課長以上の管理職、中級職は係長というような対応となっていた<sup>10</sup>。なお、この資格等級であるが、その設計の基本的な考え方は、職能ベースで同じなのであるが、等級構成が、第一次改革前後で変わっている。

改革前は資格等級数がもう少し細かく設計されていたが、制度改革によって、それが大括り化されている。その際に、Gコース、Lコースの全社員を対象に、再格付けが実施されており、その結果、社員によっては降格となった者もいた。このように、制度改革に伴い、社員の給与が幾分変動しており、その結果としてLコースを選択した社員の中には、降格に伴い給与が下がった者もいたという。

図表 8-3-1 資格等級

上級職	上級 2
	上級 1
中級職	中級 2
	中級 1
初級	初級 2
	初級 1

出所) 聞き取りより執筆者作成

さて、コース間の相違点であるが、Lコースは上級職に昇格することが出来ない設計となっていた。そのため、Lコースの社員が、課長に登用されるためには、Gコースに転換する必要があった。それ以外でコース間には違いはなく、昇格に必要な要件は二つのコース間で同じであった。

ただし、担当業務によっては能力向上のスピードに差が出ることになる。例えば、人事の業務を例にとると、一つの事業所に留まり、人事関係の庶務業務のみに携わる場合と、事業

<sup>9</sup> 資格等級の名称は便宜的なものであり、正式な名称ではない。

<sup>10</sup> 職能資格制度なので、上級職であっても、係長ということはある。

所から本社に異動しより高度な業務を経験する場合とでは、本人の能力向上のスピードは異なることになる。前節で、担当業務に応じてコースの選択が、はっきりと分かれていたことを指摘したが、このコース選択傾向から、制度上の違いはないのであるが、実態として、Gコースの社員のほうが早く昇格するケースが多かったという。

## (2) 賃金制度

### ①コース間の相違点

次に賃金制度について確認しよう。まず、月例給の賃金体系は、能力給、中級職給、Gコース給<sup>11</sup>、家族手当、住宅手当で構成されていた。

コース間の違いであるが、Gコースに対して、Gコース給が支払われる以外は同じであった。それ以外の給与項目では、両コースに同じ賃金テーブルが適用されていた。

Gコース給は、転居転勤があることに対するプレミアムのようなもので、金額は、資格等級に応じて4段階で設定されていた。Gコース給は、ボーナスの額にも反映され、Gコースを選択した社員に対しては、年二回支払われるボーナスに、それぞれ一ヶ月分の金額が上乘せされていた。そのため、年収ベースで言うと、同一の資格等級に格付けされるGコースとLコースの給与の違いは、このGコース給14ヶ月相当となる。金額にすると10万程度から20数万程度となる。

本報告書で扱っている他社と比較すると、その差は小さいと言える。そのためか、不満が全くなかったというわけではなかったと思われるが、コース間の処遇差が問題視されることは少なかったという。

### ②Lコース選択者の賃金

ところで、G/Lコース導入に伴い、Lコース社員の賃金額に変動はあったのであろうか。資格等級の箇所では、全社員の再格付けに伴い社員によっては賃金が下がったことを指摘したが、それに加えて、Gコース給の導入に伴いLコースを選択した社員の給与が若干ではあるが下がる可能性があった。

これは、Gコース給分に充てる原資を一旦全社員の賃金から拠出し、それをG社員に分配したことから生じている。そのため、Gコース給の適用外となった社員、つまり、Lコースの社員は、Gコース給部分だけ、制度改革前の賃金よりも下がることになっていた。このように、制度改革に伴い、Lコース選択者の賃金は、制度改革前と比べると、やや減少する仕組みであった。ただし、実際には、Gコース給で減額された分も、通常の昇給により相殺され、標準成績をとっていけば、新賃金が前年の賃金を下回ることはないように設計していた。

---

<sup>11</sup> 使用している名称は便宜的なものであり、正式な名称ではない。

## 2. 制度廃止後の資格等級・賃金制度

前節において、廃止の要因として、現行の役割に基づいた人事制度との齟齬を指摘した。では、その齟齬が生じた制度とはどのようなものなのであろうか。また、勤務地に限定のある正社員の活用が困難になった後、残された道は無限定正社員のみなのか、という問いについても、F社の現在の制度は、何らかの示唆を与えてくれると思われる。以下で簡単に確認したい。なお、Lコースは、管理職未満が対象となっていたことから、新制度についても一般社員層について確認したい。

### (1) 新制度の資格等級

等級制度は新制度となることで大きく変化している。改革前は、全社員に同じ資格等級制度が適用されていたが、新制度となることで、社員が配属される部門に応じて、異なる等級が適用される形に変化している。イメージを図示したものが、図表 8-3-2 である。

図表 8-3-2 新制度の資格等級

賃金額					
リーダー層	M3 級	P5 級	R4 級	H3 級	
中級層	M2 級	P4 級	R3 級	H2 級	
初級層	M1 級	P3 級 P2 級 P1 級	R2 級 R1 級	H1 級	
	マーケティング部門	製造部門	研究部門	人事部門	部門

注) 図表中の名称は便宜的なものであり、正式な名称ではない。  
出所) 聞き取りより執筆者作成

まず、一般社員層を、大きく初級、中級、リーダーの三つに分け、各層の等級数を各部門の業務の特性に応じて設定している。例を挙げて説明すると、現業系の社員が多い製造部門では、技能の向上が段階的なことを反映して、初級層の等級が細かく設定されている一方で、マーケティング部門は等級が一つといった具合で、各部門の中心となる業務の特性に応じて等級が設計されている。



また、この制度のもう一つの特徴は、配属された部門の制度が適用されることである。例えば、人事を担当する社員の配属先は、本社の人事部、事業所の人事担当など様々であるが、本社に配属されれば人事部門の等級制度が適用され、事業所に配属されれば製造部門の等級制度が適用されることになる。そのため、本社に配属されていれば、H1級の社員が、事業所に異動するとP2級となるといったことも生じる。この場合、月例給については、各層ごとに上限と下限は揃えられているので、原則、異動時の給与水準を維持しつつ、同じ職層の新たな等級に再格付けされている。

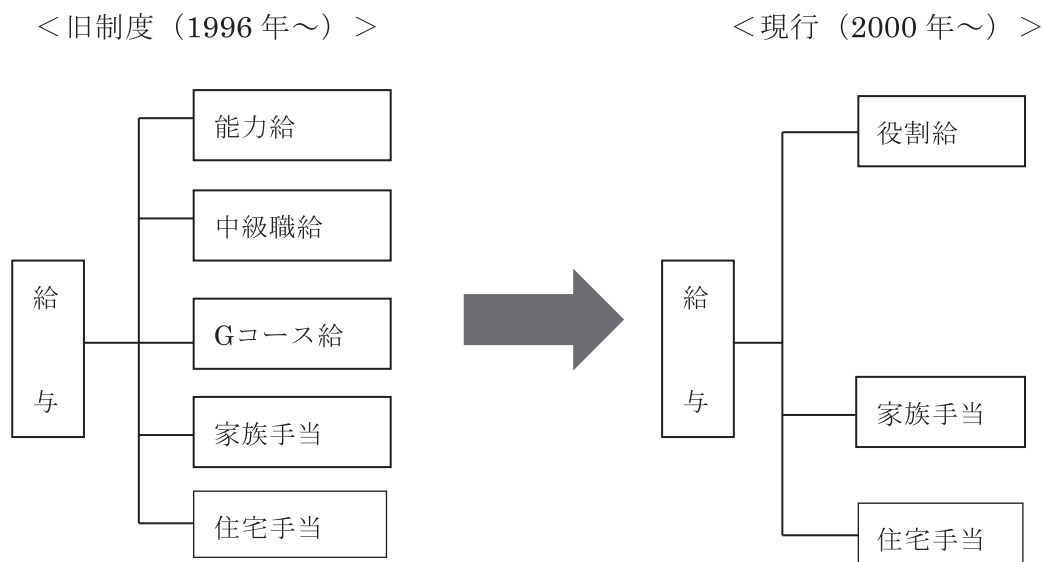
とはいえ、F社では、賞与の賃金テーブルや、退職金のポイントが、資格等級に基づいて算定されるので、等級ランクが変わると、年収や生涯賃金に影響が出ることになる。そうした点は確かにあるのであるが、部門を跨ぐ異動を想定しなかった時に考えられる当該部門における最適な資格等級の設計、および、処遇はその時点での本人の役割や成果で決まるという考え方の徹底、といった理由から、このような制度となっているという。

以上の資格等級上の変化からも分かるように、現在のF社の資格等級制度は、配属先の部門におけるその時点での役割に基づきランク付けされるような制度となっており、勤務地規定による処遇差を説明することが困難な制度となっていると言えよう。

## (2) 新制度の賃金制度

### ①賃金体系の変化

図表 8-3-3 賃金体系の変化



出所) 聞き取りより執筆者作成

第2節でG/Lコース廃止の一つの要因として人事賃金制度の基本思想との齟齬を指摘したわけであるが、この点は、資格等級の変化に加えて、改革後の賃金体系を見るとより鮮明

となる。G/L コースが導入された第一次改革の賃金体系は既に述べた。その給与項目のうち、能力給、中級職給、G コース給が役割給一本に統合されている（図表 8 - 3 - 3）。このように、役割給一本の体系となっており、能力から役割への転換が鮮明に示された賃金体系となっている。

役割給は先の資格等級ごとに定められた賃金レンジの中で、年々の人事考課に基づいて決定されるので、その時点で配属されている部門、および担当業務によって賃金が決定する面が強くなっている。

以上の資格等級、および賃金制度から分かるように、勤務地の範囲に応じて社員の賃金に差をつけることに対する納得性が得られにくい制度となっていると言える。第 2 節で指摘したように、現行の制度の下では、勤務地の範囲に応じた給与項目を設定することは困難となっている。

## ②旧 L コース社員の賃金の変化

ところで、第二次改革に伴い、全員が転居を伴う転勤の可能性のある社員となったことで、L コースを選択していた社員の賃金がやや上昇することになっている。G/L コース導入時に G コース給の原資を全社員の賃金から捻出したことは既に述べたが、この捻出分の金額の一部が、制度改革時に旧 L コース社員に戻されたことで、やや上昇したという。

以上、L コース廃止後の制度について確認してきたが、この制度を見ると、処遇が部門別に決定していることが分かる。こうした処遇制度上の変化を見ると、社員のキャリア展開についても何らかの変化が生じている可能性が窺われる。そこで、節を変えて、社員のキャリアに関する事柄について確認してみよう。

## 第 4 節 キャリア展開

本節では、G/L コース導入時と廃止後の採用から退職までの大まかなキャリア展開における変化について述べる。以下では、まず、採用、勤務地の範囲について、制度導入時と廃止後の変化の有無を確認し、その上で廃止後のキャリア展開について若干触れることにする。

### 1. 採用

G/L コース導入時、および、廃止後も、新卒採用が基本となっていることに変わりはない<sup>12</sup>。まず、制度導入時と廃止後の違いを述べる前に、F 社の基本的な採用方法について簡単に確認しよう。

F 社では、担当業務によって、採用選考を実施する部門が異なっている。大きく三つに分

---

<sup>12</sup> 単年度の採用数の 9 割近くは新卒となっている。

かれている。

一つめは、本社人事が担当する採用である。主な対象は文系の院卒と大卒であり、マーケティング部門や人事部門などのスタッフ系の部門の社員の採用を担当している。

二つめは、研究部門の人事担当が実施する採用である。研究部門の人事担当は、研究開発と生産技術開発の二つの職種を担当しており、その多くは、理系院卒となる。

三つめは、製造部門の人事担当が行う採用である。対象となる職種は、製造現場の現業と、事業所での庶務業務などの定型事務である。現業担当は主に高卒や高専卒が、定型事務担当は主に短大卒が多いという。

以上から分かるように、F社の採用は担当業務に応じて、選考を実施する主体が分かっている。こうした採用方法は、G/Lコース導入中、および、廃止後も同じである。

さて、制度導入時と廃止後の違いに話を移そう。違いは、大きく三つある。

一つは、製造部門における事業所採用の停止である。かつては、現業担当や、庶務業務などの事務業務を担当する社員を、事業所で採用することがあったが、現在は、そうした事業所採用は実施されていない。現在選考は、東西の主要拠点である二つの事業所で実施され、採用された社員は、そこから各事業所に配属されていく。現在は、全員が総合職という位置づけなので、採用後どこの事業所に配属となるのかについて明確な決まりはないが、基本的には、社員の地元の事業所に配属されることが多いという。

上記二つの業務にLコース社員が多かったことから、Lコース社員の採用方法が、制度導入時と廃止後では変化していると言える。

二つは、これは当然のことであるが、Lコース廃止に伴い、社員は入社時に自身の勤務地を選択することができなくなっている。制度導入時は、入社する際に希望するコースを選択することになっていた。Lコースを選択した場合、勤務地も選択できたが、現在はそうした選択を行うことはできなくなっている。

とはいえ、新入社員の選択は、制度導入時の既存の社員の選択と同様の傾向となっており、例えば高卒で現業担当として採用された社員はLコースを選択し、文系大卒や理系の院卒は、Gコースを選択していたという。入社後のキャリア展開を考えると、そうした傾向になってしまわざるを得なかったようである。このように、スタッフ系や研究系で採用された社員は、基本的にはGコースを選択していたので、制度廃止によって、何か大きな変化が生じたわけではないと言える。

三つは、ここが大きな変化なのであるが、制度廃止と時を同じくして、部門・職種別採用が開始されたことである。2000年以降よりF社は、人事採用、マーケティング採用など、大卒文系社員の採用についても職種別採用を開始している。この点については、後述するとして、先に勤務地の範囲の変化について確認しよう。

## 2. 勤務地の範囲

Lコースが廃止されたことで、制度上、全社員が、転居を伴う転勤がある正社員となっている。では、実態はどうなっているのでしょうか。

第2節や上で既に指摘したが、コースの選択が担当していた仕事で比較的綺麗に分かれていたため、制度廃止後もLコースを選択していた社員の勤務地の範囲に大きな変化はないという。例えば、Lコースを多く選択した事業所採用で定型事務業務を担当していた社員は、G/Lコース導入以前から、一つの事業所に留まり勤務していた。現業系の社員についても、この点については同様である。そのため、Lコースを選択していた社員の勤務地の範囲は、制度の導入、および廃止に関わらず、実質的には限定されており、そこに大きな変化は生じていない。

上記の業務以外を担当していた社員は、Gコース選択者が多かったことから、制度導入時も勤務地の範囲に限定は無かった。よって、制度廃止後も大きな違いは生じていない。例えば人事ならば、入社後一旦事業所の人事担当となり、3年から5年の間に、一度本社に戻る。つまり、入社後5年以内に、少なくとも一度は転居を伴う転勤を経験する。そして、その後は、本社や事業所の管理職ポストを目指す、というのが、基本的なキャリア展開のパターンとなっているという。

このように、G/Lコース導入以前、導入中、廃止後いずれの期間においても、社員の実質的な勤務地の範囲に違いは生じていない。そのため、制度廃止によって勤務地規定がなくなることに對して、Lコース社員から不安の声が上がることは無かったという。

## 3. Lコース廃止後の変化

さて、F社では、Lコース廃止後、採用とキャリア開発において変化が生じている。その変化の方向性を端的に述べると、社員のキャリアが、より職種の専門性を高めていく方向に向かっている。まず、採用において、文系についても職種別採用が開始されている。現在F社では、人事、経理、マーケティングなど各職種に分けて採用が実施されている。

ただし、2000年初頭は、一つの職種に限定した採用を行っていたが、現在は、やや緩やかなものに戻し、応募者に第三希望まであげてもらい、その中から一つの職種で採用している。社員は、入社後、採用された職種の中でキャリアを展開していくことになっている。原則として他の職種を経験するという事はないという。関連性の高い職種間で、職種を超えた異動が実施されることはあるが、人事と企画営業など、関連性が薄い職種間の異動が、会社都合で実施されることはない<sup>13</sup>。

また、入社後のキャリア展開や伸ばすべき能力を社員に「見える化」することを目的に、

---

<sup>13</sup> 異なる職種を経験する例として、マーケティングで採用された者が、キャリアの中で一度企画営業に異動する場合がある。これは、企画営業を経験することは、マーケティングの能力を高めるうえで非常に役立つということから実施されている。この場合も、マーケティング部門に戻ることを前提に職種転換を伴う異動が実施されているという。

職種ガイドとスキル開発シートと呼ばれる制度が導入されている<sup>14</sup>。職種ガイドには、各部門の資格等級に要求される要件や、当該職種の特定の業務を担うために必要な要件などが詳しく書かれており、社員が、次の資格に昇格する際にどのような能力を伸ばす必要があるのか、などを把握することができるようになっている。このガイドは、社内のイントラに掲載されており、社員は、他の部門の職種に必要な要件も知ることができる。

もちろん、人事やマーケティングなど各職種に必要な能力は、以前から F 社内には暗に存在していたが、これを明示化することで、社員自身が明確に把握できるような形に変更されている。その結果、社員個人が自らのキャリアを設計する中で、必要なことを把握しながら働くことが可能となっている。

また、社員自身が、より自分にあう他の職種を見つけることを可能とすることも、明示化したもう一つの狙いとして挙げられる。人材育成の方向が職種の専門性を高める方向に向かっている以上、その職種とミスマッチを起こした場合、キャリア開発がストップすることとなる。そうしたことを避けるために、他の部門の職種ガイドを公開することで、社員が、自分に適する他の職種を探すことができるような仕組みにしたという。

「本人の希望や適正と職種がミスマッチになることだってあるでしょうから、そういう時に他の部署でやれるか、やれないかとか、やれるとしたらどういう能力やスキルが必要なのかとか、チャレンジする仕組みがあってもいいだろうということで、『見える化』しました」。

そして、「見える化」と共に、言える場を設けたという。その際に用いられるのが、スキル開発シートである。これは、社員個人がイメージしたキャリアを上司と部下で共有するために使用されている。人事考課とは関係なく、社員個人が、将来どのようなキャリアを展開していきたいのかを描いたものである。

このシートはかなり細かく書くことも可能であり、例えば、人事ならば、事業所の人事担当の者が、5年後には一度本社の処遇担当の業務を担いたいといった具合で、具体的な異動先や担当業務を明記することもできるようになっている。もちろん、書いたからといって本人の実力が伴わなければ、実際に異動となるわけではないが、本人が、職種ガイドを参考に、スキル開発シートを作成することを通して、自らが望むキャリアを中期的に描き、それを実現するために必要な職務能力の開発に取り組むことが可能な仕組みとなっている。

会社としても、既存の社員が、どのようなキャリア展開を希望しているのかを把握することができ、人事異動の際などに参考にしているという。

こうした一つの職種の専門性を高めていく方向でキャリアを開発しようとしている理由は、大きく三つあるという。

---

<sup>14</sup> 制度の名称は、特徴に基づいた便宜的なものであり、正式な名称ではない。

一つは、人材育成を世界標準のものに合わせるためである。基本的には、海外は、職務の専門性を高めるようなキャリア開発が行われている。F社として今後海外展開を一層進めていくためには、国内の人材活用の方法をできる限り海外のものに近づける必要があるという判断から、職種の専門性をより高めていくことが、より徹底されるようになっていく。96年度の改革（第一次改革）もグローバル対応というのは念頭に置かれていたが、制度自体は日本的な職能ベースを維持したものであった。第二次改革では、職能をベースとしつつ異動の範囲によって人材活用を行うのではなく、職種の専門性を高め、人材活用のルールそのものを海外のそれに近づけようというより踏み込んだ取り組みが実施されている。

二つは、シニア雇用のためである。管理職としてマネジメントのスキルを磨いたとしても、そのスキルを発揮できる期間は非常に限られている。いつかは、後継に管理職ポストを譲らなければならないからである。そうすると、社員に専門的な能力がなければ、会社としても活用し辛くなる。そこで、会社としてもシニア層を積極的に活用することができる余地を増やすとともに、シニアの社員自身も社内でやりがいを持ちながら働いてもらえるような環境を作るために、入社初期から特定職種の専門性を高めることが、より徹底されるようになっていく。

「60歳以降も働くっていうことになると、もっと専門性の開発に向いてくると思いますね。マネジメント能力をいくら磨いても、後身にどこかで譲らないといけないので。専門職だったらいくつになっても、やり続けることができる仕事はありますから。ますます専門性って感じになると思いますね」。

三つは、職種という軸は、事業展開上の制約をきたすことなく、社員のモチベーションアップを図れる可能性があるからである。Lコースの導入は、勤務地の選択を行えるようにすることで、社員のモチベーションを高めようとしたものであった。結果として、事業展開上の制約となることから、勤務地に本人の選択を与えることによるモチベーションアップは、困難であるという判断が下されたことは、すでに指摘したとおりである。それに代わる新たな軸として、職種がより前面に持ち出されることになっている。

「勤務地の限定を支援することは、事業場の統廃合の可能性があったり、社員のキャリアアップの問題があったり、無理だったのですが、やりたい仕事にチャレンジするっていうのは良いよねとなりました。本人の能力だとか意欲だとか、そういうのは基本的には職務に対してだったら取り入れる素地はあっても良いよねということで、スキル開発シートだとか職種ガイドだとかを作っていたということですね」。

こうしたLコース廃止後のF社の取り組みは、昨今の市場環境の下では勤務地限定正社員の活用が困難であったとしても、職種の限定については、活用できる余地が大きいという意

味で、限定正社員の可能性を考えるうえで、非常に興味深いことだと言えよう。

## 第5節 Lコースの利点と難点

以上、勤務地に限定のあるLコース導入の背景、処遇、キャリアから、廃止の背景、廃止後の人材活用の方向性まで、かなり広い範囲にわたって述べてきた。第5節では、本章のまとめの代わりとして、勤務地に限定のある正社員であるLコースの利点と難点について述べたい。

まず、利点について指摘しよう。社員と企業側双方に利点がある。社員に与えるメリットとしては、安心感の向上がある。転居転勤が無く、勤務地が保障されることは、社員の生活にとって少なからずメリットがあることは間違いない。特に配偶者の仕事、育児、介護の面で、勤務地の範囲が限定されることで生まれる安心感の向上は大きいという。この点については、キャリア展開の中で転勤を経験しているインフォーマント自身も、勤務地に限定があることによって生じるメリットは認めているところである。

さらに、企業側にとっても人材活用の面で少なからずメリットがある。例えば、安心感を持って働けることは、社員の仕事に対するモチベーションに対しても良い影響を与えることに繋がる。また、グローバルに異動範囲が広がる中で、そうした異動が可能な社員を予め把握できるという点でも、効率的な人材活用、および育成を可能にする面があったと言える。

このように、G/Lコース制度は、社員の安心感の向上、企業における人材活用の効率化の両面で少なくないメリットをもたらすものだったと言える。しかしながら、こうした利点以上の難点があるというのが、F社の下した判断であった。その主要な理由は、既に第2節で述べたところである。最も大きな要因は、拠点統合に伴い、Lコースを選択した社員に勤務地を保障することが出来なかったことである。このことは、社員側に与えていた勤務地保障という利点を直接的に失わせることに繋がったという意味で、制度の存続に対して大きな打撃を与えたと言えよう。

「当然メリットはあるでしょうし、自分のことを考えても、勤務地が定まることはすごく良いことだと思います。現実的に運用できれば非常に素晴らしいと思うのですけれども、スムーズに事業活動を行うことを考えると、勤務地保障はやっぱりきついというのが結論でした」。

以上の点から、拠点の統廃合に伴う勤務地保障の問題が、勤務地限定正社員制度を活用していく上で、一つネックとなっていることが窺われる。しかしながら、限定正社員を巡る議論の中で、雇用責任も限定的にしてはどうかという主張がある。一例を挙げると、勤務地が限定されているのであれば、雇用責任も当該事業所が存続している場合のみに限定し、事業所閉鎖の際は雇用責任を負わない、といった類の主張がある。

この主張について、F社の人事担当者はどのように考えているのであろうか。結論を先に

述べると、そういう方向性も考えられないことはないが、F社には馴染まないという。

「F社として活用するかは微妙なところですね。・・・法律的にOKだとしても、将来の事業所閉鎖を念頭に勤務地限定社員だけを雇い止めしやくするというには違和感を覚えます。そもそも会社としては事業所を閉鎖する前提でビジネスを行っている訳ではありませんし、将来的に閉鎖することもあるかもしれないけど、その時にはごめんと人材を採用するのもどうかと。経営の姿勢としては、万が一事業所を閉鎖することになっても、やはり出来る限り、有為な人材として他の事業所でも力を発揮していただくというスタンスで臨むことが基本のように思います。また、勤務地限定で採用していたとしても、その方々から、違う勤務地でも良いから雇用して欲しいと言われるかもしれません。そのことへの対応は、法律で許されているからといって軽々しくお断りできるものでもないようにも思います。私見も多分に含めてですが、そのように感じています。ただし、この制度も業種や職種によって、馴染む、馴染まないがあるように思います」。

以上の発言から窺えることは、経営の基本姿勢として、最初から事業所を閉鎖した場合の対応を明記した上で採用を実施することは難しい、ということである。閉鎖を念頭に置いて拠点立地戦略を立てるというのは、経営の態度としてそぐわない、というのが正直なところであろう。少なくともF社においては、整理解雇の規定が緩和されたとして、勤務地限定正社員を再び導入し活用するという流れにはならないようである。

事業がグローバルに展開している中で、国内の整理解雇要件を緩めて、勤務地限定正社員制度を導入するというよりは、勤務地規定を無くし、転居を伴う転勤もあり得る正社員として雇用を継続し活用を続けていく方が、F社としてもメリットが大きいのことであろう。確かに働き方や技能形成の実態として、現業業務を担う社員は、勤務地限定正社員が馴染むのであるが、昨今の経営が直面している環境を考えると、そうした制度を導入、活用するのは難しくなっているのが現状のようである。

そうした中、F社では、職種の専門性をより高める、つまり、職種を限定するという方向で人材活用を進めている。そして、職種の専門性を高めることを通して、社員のモチベーションを高めることが取り組まれている。この点は、採用方法、採用後のキャリア展開、および、キャリア開発に明確に表れている。

F社の事例は、昨今の人事制度は、従業員の技能育成などの労働供給側の面のみで設計するのではなく、事業戦略や拠点立地戦略などの労働需要側の面にも対応しうるものでなければならぬことを、改めて教えてくれていると言えよう。



## 補論 生保業界における勤務地に限定のある正社員の活用とその課題

本稿では、生保労連へのヒヤリングをもとに、生保業界におけるコース別雇用管理を通して、この業界における勤務地に限定のある正社員の活用とその課題を指摘したい。

構成は以下の通りである。まず、この業界におけるコース別雇用管理改革の背景について述べる（第1節）。次に、コース別雇用管理によってもたらされた、キャリアの変化について、コース間転換の運用実態を含めて述べる（第2節）。最後に、こうした変革の結果として生じつつある課題を確認する（第3節）。

### 第1節 コース別雇用管理導入の背景

男女雇用機会均等法を契機に、業界全体で、総合職と一般職からなるコース別雇用管理の導入が進むこととなった。導入以降、一般職を対象とした改革が、断続的に実施され、10年ほど前から、エリア総合職などに代表される勤務地に限定のある総合職の導入が進んでいる。総じて、業界におけるコース別雇用管理改革は、一般職女性を対象に彼女らの職務を広げることを目的として実施されている。

かつては、女性の職務拡大については、労使で温度差があったが、現在は労使共に女性の職務拡大を進めるべく取り組みを実施しているという。そこで、以下では、労使双方が、なぜ女性の職務拡大を進めていく必要があったのかについて述べることを通して、エリア総合職導入に至る背景を確認したい。

#### 1. 一般職を対象とした改革の変遷

まず、一般職を対象とした改革の変遷を簡単に確認しておく。男女雇用機会均等法の施行前後に、一般職の導入が業界でも進んだわけであるが、その後一般職を対象とした改革が大きく二回実施されている。

一つは、業務職の導入である。これは、一般職が主に担当していた事務作業の高度化を目指して行われたものである。90年代半ば頃からこうした動きが見られ始めたという。企業によっては、業務職というコースを導入せず、既存の一般職を維持するところもあったが、一般職の女性社員が担う事務業務の高度化を目指すという点では共通していた。

上記のような動きに加えて、2000年以降新たに出てきたのが、エリア総合職に代表される勤務地に限定のある総合職の導入である。この改革は、業務職や一般職女性のさらなる職務拡大を目指すために実施されたという。90年代半ばの改革が、事務作業の高度化だったのに対して、エリア総合職に代表される改革は、事務のみならず営業にも職務を拡大することが目指されている。なお、今日では、数社においてエリア総合職の新規採用が行われている。

では、なぜ職務拡大を目指す必要があったのであろうか。以下で、その要因について

確認しよう。

## 2. 企業側の要因

### (1) 事務業務の効率化

生保業界においても、業界の情勢は年々厳しくなっており、企業は、経営の効率化や新規市場の開拓などを今よりも速いスピードで進めていくことを迫られている<sup>1</sup>。

そうした中、効率化の一環として、社内にいる既存人材をより積極的に活用していく必要から、いくつかの会社で従来の総合職・一般職からなるコース別雇用管理の見直しも行われてきた。

さらに、業務の効率化の一環として、IT技術活用を通じた事務業務の効率化が進められている。かつては、三層体制の会社組織—営業所、支社、本社—のなかで、各組織が何らかの事務業務を担当していたが、現在は、ITの活用を通して、支社が担当していた事務業務の多くが本社に集約されつつあるという。これに伴い、支社における事務関係の業務が減少し、支社で一般職として採用された女性社員の新たな職務開発も求められてきた。

以上の二つの事柄が、企業が、コース別雇用管理を再編し、一般職として採用した女性社員の職務拡大を進める要因となっている。

### (2) マーケティング面での活躍

現在、業界全体の傾向として、女性の社会進出や生活観の変化に伴い、女性を対象とした商品の開発・販売が新規市場を開拓する上で重要になってきているという<sup>2</sup>。男性だけでものを考えていても、良いアイデアはなかなか浮かんでこないことが多く、こうした女性向けの商品を開発、販売する上で、女性の視点は必要不可欠なものだという。このように、新規市場の開拓の際に女性が活躍できる余地が年々高まっており、この点も、企業が女性の職務拡大を推し進める要因の一つとなっている。

もちろん、女性が一般職として補助的な事務も担っていた時代にも、その部署の専門知識を豊富に持ち、定型的業務に精通した職員も多かった。近年は、会社として計画的に高度な業務を担う女性社員を、新たな職務で育成・活用する傾向が強まっている。

### (3) 女性の勤続年数の長期化

上記のような背景から、業界において女性の積極的な活用が進められており、それに伴い、エリア総合職などの勤務地に限定のある総合職導入が進められている。ところで、こうした動きを可能にしている要因として、近年、結婚・出産を経験した女性の退職が

<sup>1</sup> 特にここ5、6年はこの傾向が顕著になってきているという。

<sup>2</sup> 代表的な変化としては、子供を持ちながら働く女性の増加や、シングルが増加などが挙げられる。

減っていることが挙げられる。均等法以前は、一定の年齢に達したら出産退職をするというライフコースが一般的であったが、現在では育児休業を取得し、のちに職場復帰をするパターンが多くなっている。

一度採用した社員を継続して活用する動きは、年々高まっており、ある企業では、育児の都合で退職してしまった女性を会社の人材情報の一つとして登録し、その配偶者の転勤時に異動先で再雇用する試みもなされている。特に、業務を行う上である程度専門的な知識が必要な生保業界では、社員を一から教育するコストを考えると、経験者である女性を再雇用したほうが効率的な部分が多いことから、こうした取り組みが開始されているという。

#### (4) 労働組合側の要因

女性の積極的な活用を推し進める組合側の要因として、職場における男女共同参画の推進がある。組合は、ポジティブアクションの推進を通じて、女性の職務拡大に努めているという。労使の共通認識のもと、こうした取り組みの前進が図られてきた。

処遇面についても、勤務地に限定のある総合職を導入した会社などでは、コース間において人事・賃金制度面で処遇の改善が図られている。

以上の背景の下で、対象者の価値観、キャリア意識、就労ニーズを踏まえながら、女性を対象とした社員区分が多様化しつつある。

## 第2節 エリア総合職の特徴

本節では、①担当業務、②到達職位、および、③コース間転換の三つの点について、勤務地に限定のある総合職（以下エリア総合職）の特徴を確認していく。

### 1. 担当業務

まず、担当業務について見ていこう。男女雇用機会均等法以後、総合職と一般職という職域区分を設ける会社が増えた。後者の一般職の担当業務は、主として補助的な事務という位置づけであった。そうした位置づけを改め、より上位の業務を担う女性社員を計画的に活用するという目的から、勤務地の限定という一般職の特徴を残しながら、総合職に近い業務を担当する、エリア総合職が作られたことは、前節で確認したとおりである。

実際に、エリア総合職と総合職の担当業務に差はなくなっている。制度導入当初は、担当業務は同じでも、その重みに違いがあったが、現在はその差もなくなりつつあるという。ある生保会社を例にとると、かつては、同じ営業でも、担当する代理店の質や年間目標額といった点で、エリア総合職と総合職との間には差が存在していたが、現

在はそうした差はなくなっているという。

ただし、勤務地を限定した状態を維持しているが故、同じエリア総合職であっても、勤務する地域間で、担当できる業務の幅に差が生じる場合がある。業界全体として、本社所在地が東京や大阪であるケースが多い。そのため、そうした本社近郊のエリアの支社に勤務するエリア総合職の場合、本社に勤務し、本社にしかない業務を担当することは可能であるが、その他のエリアに勤務する場合、そうした本社業務を担うことが、地理的な問題から困難となる。この点を鑑みると、同じエリア総合職でも、どのエリアに勤務するかによって、担当可能な業務の幅に差が生じる。

## 2. 到達職位

続いて、到達職位について見ていこう。前項で見たとおり、近年、業界全体として、エリア総合職と総合職との担当業務に差はなくなってきた。これに伴い、両者の間でのキャリアの上限に関する差も縮小しており、エリア総合職でも課長クラスのポストに登用されるケースが増えてきている。

このエリア総合職の到達職位の上昇は、ポスト登用における間接的な男女間差別の解消にもつながっている。その成立背景から、エリア総合職は女性で占められており、男性がそこに採用されることはほとんどない。このような中、先に述べたとおり、エリア総合職と総合職の担当業務は近年同じになってきており、その結果として、職位昇進における男女間格差が是正されつつある。さらに、女性の管理職割合を上げようという認識は企業にもあり、女性の積極的活用（ポジティブアクション）を進めていくことは、労使の一致した見解となっているとのことである。

しかしながら、エリア総合職の到達職位が上がることそれ自体が、課題を内包していることは見逃せない。総合職、エリア総合職といったコース区分にかかわらず、高い職位を担う社員は、労働時間が長くなる傾向がある。この点は、ポジティブアクションを進めつつ、彼女たちのワーク・ライフ・バランスの実現をどう進めるかも課題となる。

## 3. コース間転換

最後に、コース間転換について見ていこう。現状として、総合職がエリア総合職に転換することについては、介護や病気といった個別の事情に対応するケースはあるものの、自由度がある企業は少ない。制度上は可能となっている場合でも、運用上ではほとんど行われないケースが多いという<sup>3</sup>。

逆に、エリア総合職から総合職への転換については、数は多くないが、実施されてい

---

<sup>3</sup> 女性のエリア総合職のなかには、総合職男性が、人事異動の関係で継続的に本社に勤務しており、実態として転居していないことへの不満を持つ者も存在する。ただし、基本的には、定期的（大体二、三年に1度）に異動をするケースがほとんどであり、この点、支社においては総合職／エリアの差異が明確になっているといえる。

るようだ。先にも述べたように、同じエリア総合職でも勤務地域によって担当業務の幅に差が存在しているため、本社業務を担当することを希望するエリア総合職社員が、転換制度を利用しているケースが多い。本社部門で勤務していて、その管理職となるために、コース間転換を行った社員もいるという。

このように、多様なコース間の転換が図られつつあるが、エリア総合職から総合職と、正社員キャリアを階段状に上がっていくようなコース間転換は、逆のパターンに比べると積極的に実施される傾向があるようである。

生保労連では、エリア総合職に関する課題も含めて、女性の職務拡大について取り組んでいる。具体的には、「職場における男女共同参画の推進」を、総合生活改善闘争（春闘）の統一取り組み課題である「人事・賃金制度関係の取組み」の取り組みメニューに掲げ、取り組みの前進を図っている。

### 第3節 課題

最後に、コースの再編に伴い生じつつある問題と、今般の法改正に伴い今後取り組まなければならない課題について指摘しておく。

#### 1. ポジティブアクションとワーク・ライフ・バランス

総合職とエリア総合職を比較すると、現状では、後者の方が休暇取得率が高く、残業時間も少ない。ただし、今後、エリア総合職の管理職登用がより一層進むことで、社員のワーク・ライフ・バランスに影響が出てくる懸念もあるという。総体として、社員が所属するコースの違いというよりは、その時担当している業務や職位、および、管理職の意識によって、労働時間や休暇取得率に差が生じているのが現状となっている。

例えば、今後エリア総合職からの登用の増加が予想される営業所の管理職である機関長に就くと、顧客対応の影響を受け、労働時間が長くなり、休暇が取得しにくくなる傾向にある。このため、ポジティブアクションの推進を掲げる中では、ワーク・ライフ・バランスをどう推進するかということも課題となる。

また、管理職個人の考え方が大いに影響している部分も多く、業務のスケジュールをうまく組んで計画的に進め、休暇を自分自身も取得する管理職であれば、部下の労働時間も短くなると共に、休暇取得率も上がる。そうではない場合、管理職への配慮から休暇を取得しない社員もいる。

生保労連では、営業現場における労働時間問題を重要課題として取り組みを推進している。また、単位組合は、こうした担当業務、職位、管理職の意識への影響を少しでも減らすために、業務見直し等を通じた労働時間の縮減に取り組んでいるという。具体的には、アンケート調査やオルグ活動で組合員の声を聞くなどの方法で、組合が職場の実態を正確に把握し、問題があれば会社に知らせ、必要な対策を提案することが行われている。

## 2. 改正労働契約法への対応

もう一つの重要な課題は、有期契約社員の活用についてである。かつては一般職が担っていたような定型的業務の多くを、現在は有期契約社員が担当している。今般成立した改正労働契約法では、有期契約労働者の雇用の安定化を図る目的で、5年間を超えて更新される有期契約労働者を無期雇用に転換することが定められている。有期契約社員の1年契約の更新という方法は変えないが、現在すでに有期契約社員を幾つかの層に分け、評価制度を整備し、優秀な人材については正社員に転換していくというようなコースもある。今後は、無期契約社員の制度・労働条件の検討も求められる。