

厚生労働省委託事業「平成30年度地元の多様な雇用の受け皿の整備業務」

地域限定正社員制度導入

事例集



厚生労働省 都道府県労働局・ハローワーク

目 次

はじめに	01
I 地域限定正社員制度を活用した人材確保・職場定着	02
1. 若年者の採用に係る現状と課題	02
2. 若者雇用促進法に基づく指針における「地域を限定して働ける勤務制度の導入」	04
3. 地域限定正社員とは	05
4. 地域限定正社員の採用・育成に係る取組の特徴	08
II 地域限定正社員制度を導入する企業事例の紹介	13
事例 1. 株式会社キャン	14
事例 2. 株式会社高速	17
事例 3. 株式会社タカキュー	20
事例 4. 武田薬品工業株式会社	23
事例 5. 株式会社 TMJ	26
事例 6. 株式会社ティップネス	29
事例 7. 東京海上日動火災保険株式会社	32
事例 8. 株式会社フレスタ	35
事例 9. 三井住友信託銀行株式会社	38
事例 10. 明治屋産業株式会社	41
III 参考情報	44

はじめに

我が国では現在、働き方改革が大きくクローズアップされ、多様な働き方への注目が集まっています。その一つとして挙げられるのが地域限定正社員制度です。地域限定正社員制度の導入は、企業側にも「優秀な人材の確保」や「職場への定着の促進」等、様々なメリットをもたらすものと考えられます。

2018年3月、「青少年の雇用機会の確保及び職場への定着に関して事業主、特定地方公共団体、職業紹介事業者等その他の関係者が適切に対処するための指針」（平成27年厚生労働省告示第406号。以下、「若者雇用促進法に基づく指針」という。）が改正され、事業主等が募集及び採用に当たって講ずべき措置として、学校卒業見込者等が希望する地域等で働ける環境の整備等が追加されました。この事例集は、一定の地域に限定して働ける勤務制度（地域限定正社員制度）を先駆的に導入し、同制度の活用によって人材確保や職場定着の成果をあげている企業の事例を紹介しています。企業規模、業種、地域の別によらず、多くの企業において地域限定正社員制度の導入をご検討いただくうえでの一助となれば幸いです。

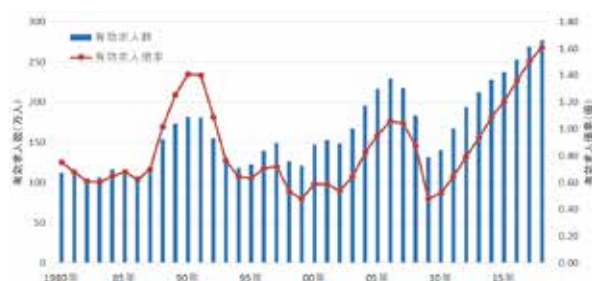
厚生労働省

1. 若年者の採用に係る現状と課題

我が国では、景気の回復に伴って、労働需要が年々高まっています。2018年10月の有効求人倍率（季節調整値）は1.62倍と約44年ぶりの高い水準を記録しました（図表I-1）。正社員の有効求人倍率（季節調整値）も1.13倍と2017年6月以降、1倍台の水準で推移しています。

しかし、労働需要の高まりによって雇用情勢が改善する一方で、中小企業等を中心に人手不足感が高まっています。人手不足感を表す代表的な指標であるD.I.^{*1}をみると、人手不足感は2009年以降、上昇し続けています（図表I-2）。雇用形態別では、特に正社員を含む常用労働者の人手不足の問題が深刻化しているようです。

図表I-1 有効求人数および有効求人倍率(季節調整値)の推移



出所：厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」

図表I-2 労働者の過不足状況（D.I.）



出所：厚生労働省「労働経済動向調査」

注：D.I.とは、「不足」－「過剰」である。

日本標準産業分類の改訂（2007年11月）に伴い、2009年2月調査（2008年10～12月実績）以降表章産業の区分を変更し、医療、福祉を追加して従来の9産業から12産業とした。

2009年2月調査から「臨時・季節」を「臨時」に変更した。

無回答を除いて集計している。

求職者、なかでも新卒者等を中心とした若年求職者の状況に目を向けると、大卒就職者数が高卒就職者数の2倍以上となっています^{*2}。また、2018年3月卒の大卒者・高卒者の就職率をみると、どちらも98%程度と非常に高い水準です^{*3}。いわゆる売り手市場の実情を受けて、学生等の大企業志向は近年拡大傾向にありますが、単に「大手企業で働く」というよりも、「大手でやりたい仕事に就く」という意識が強まっている状況もみられます。他方、企業選びにおいては、「安定している会社」であることを重視する傾向が高まっています^{*4}。

このような中、学生等の間では多様な働き方に対するニーズが生まれています。独立行政法人労働政策研究・研修機構が2017年に実施した調査^{*5}では、就職活動開始時において地域限定正社員への応募意向がある学生の割合は72.6%（図表I-3）、職務限定正社員への応募意向がある学生の割合が58.0%、勤務時間限定正社員への応募意向がある学生の割合が51.8%と、多様な正社員への応募意向が高いことがわかりました。とり

*1 ディフージョン・インデックス（Diffusion Index）の略。

*2 文部科学省「平成30年度学校基本調査」結果（速報）によると、調査時点（2018年5月1日現在）における卒業後の状況が「就職者」である数は大学（学部）卒業者が高等学校（全日制・定時制）卒業生（中等教育学校後期課程卒業生を含む）の約2.3倍。

*3 文部科学省「平成29年度大学等卒業生の就職状況調査（4月1日現在）」（2018年5月）

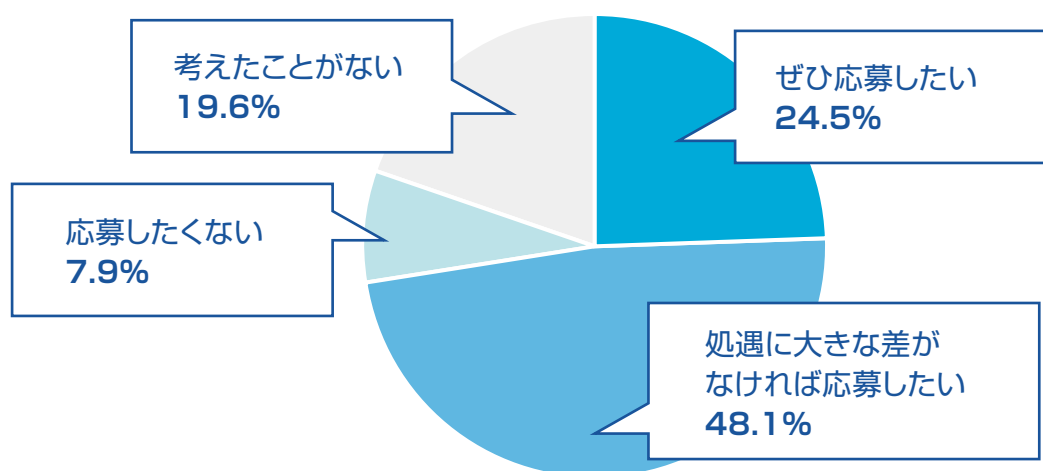
*4 株式会社マイナビ「2019年卒マイナビ大学生就職意識調査」調査結果より

*5 「大学生・大学院生の多様な採用に対するニーズ調査」（2018年3月）調査実施時期は2017年7月。

わけ地域を限定した働き方、すなわち希望する地域で将来のキャリア展望を描いていくことに魅力を感じている学生が多いようです。

しかし一方で、地域限定正社員への応募意向がある学生のうち、実際に地域限定の雇用区分で採用される者の割合は、28.6%という水準にとどまっています。これは、採用時に地域を限定した雇用区分で人材を迎え入れる企業がまだ多くないことを示しているといえるでしょう。実際に、労働政策研究・研修機構が同じ時期に実施した企業向けの調査^{*6}では、全国的に展開している企業のうち「地域限定正社員を募集している企業」の割合はわずか14.3%でした。つまり、企業は、その多くが人手不足の問題を抱えながらも、人材の募集・採用において多様な働き方に対する学生のニーズに十分に対応できていない可能性があるということになります。

図表 I - 3 就職活動開始時の地域限定正社員への応募意向



出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構「大学生・大学院生の多様な採用に対するニーズ調査」（2018年3月）

今後、企業が若年者の多様なニーズに対応しながら、人材の確保や定着を図っていくためには、若者にとって職業キャリアの出発点である新卒採用の時点において、希望する地域等で働ける環境の整備等を図っていくことが重要と考えられます。

*6 「企業の多様な採用に関する調査」（調査実施時期：2017年7月）

2. 若者雇用促進法に基づく指針における「地域を限定して働ける勤務制度の導入」

2018年3月、若者雇用促進法に基づく指針が改正されました。改正後の指針には、これまでに述べたような学生のニーズの多様化等を踏まえて、事業主等が若者の募集・採用に当たって講ずべき措置として、以下の2点が追加されています。

- ① 新卒者の採用方法について、個々の事情に配慮した柔軟な対応を積極的に検討すること
- ② 学校卒業見込者等が希望する地域等で働ける環境の整備

特に②については、その具体的な方策として「地域を限定して働ける勤務制度の積極的な導入」と「キャリア展望に係る情報開示」を挙げています。今後、地域拠点を有する企業には、地域限定正社員制度の導入等を通じて、新卒者が採用時点から希望する地域で就職でき、その地域において中長期的にキャリアを形成していけるような環境づくりを進めていくことが求められます。

【参考資料】 青少年の雇用機会の確保及び職場への定着に関して事業主、特定地方公共団体、職業紹介事業者等その他の関係者が適切に対処するための指針（若者雇用促進法に基づく指針）（平成27年厚生労働省告示第406号）（抄）

第二 事業主等が青少年の募集及び採用に当たって講ずべき措置

四 学校卒業見込者等が希望する地域等で働ける環境の整備

青少年が、希望する働き方を選択し、自ら主体的・継続的なキャリア形成を図ることを可能とするためには、より柔軟かつ多様な就業機会の選択肢が必要である。特に、仕事と生活の調和等の観点から、学校卒業段階で希望する地域で就職機会を得、その地域において中長期的にキャリア形成ができる環境整備が求められる。このため、事業主は、ICT利活用の可能性も検討しつつ、次に掲げる措置を講ずるよう努めること。

（一）地域を限定して働ける勤務制度の積極的な導入

学校卒業見込者等が一定の地域において働き続けることができるよう、広域的な事業拠点を有する企業は、一定の地域に限定して働ける勤務制度の導入を積極的に検討すること。

（二）キャリア展望に係る情報開示

学校卒業見込者等が適職を選択し、安定的に働き続けることができるよう、採用後の就業場所や職務内容等を限定した採用区分については、それぞれの選択肢ごとのキャリア形成の見通しなど、将来のキャリア展望に係る情報開示を積極的に行うこと。

我が国では大企業を中心に、全国転勤を伴ういわゆる「総合職」として新卒者等を採用する企業が多いという現状があります。そうした企業では、労働者が転勤を通じてキャリアを磨いていくといった傾向もみられます。

しかし、労働市場の現状を踏まえると、転勤を前提とした働き方だけでは、企業と労働者の双方にとって望ましい採用・人材活用を実現することが難しくなっています。そこで注目されるのが、地域限定正社員制度等を活用した人材確保・職場定着ということになります。

3. 地域限定正社員とは

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

また、上記①～③に該当することに加え、例えば、転勤するエリアが限定されていたり、転居を伴う転勤がなかったり、あるいは転勤が一切ない「地域限定正社員」といった働き方もあります。

若者雇用促進法に基づく指針に示された2つの取組（「地域を限定して働ける勤務制度の積極的な導入」と「キャリア展望に係る情報開示」）を促進することで、企業にとっても労働者にとっても以下のようなメリットが生まれます。

【企業側のメリットとして考えられること】

- ◇ 地域における有能な人材の確保や、採用後の職場定着に課題を抱える企業での活用が考えられます。
- ◇ 非正規雇用の労働者が多く従事していると同時に、労働力の安定的な確保が課題になっている分野の企業の人材確保に資すると考えられます。
- ◇ コース別雇用管理において、定型的な業務等を行い、勤務地も限定されているいわゆる「一般職」が多く従事する分野では、職務の範囲の狭い一般職により幅広い職務や高度な職務を担わせ、意欲や能力の発揮につなげることができます。
- ◇ 地元限定の働き方によって、より深く、地域ニーズにあったサービスの提供や顧客の確保が可能になります。

【労働者側のメリットとして考えられること】

- ◇ 育児等の事情により転勤が困難な人や、地元に着した就業を希望する人も、就業機会が生まれ、能力の発揮が可能になります。
- ◇ 安定した雇用の下で技能の蓄積が可能です。

他方、地域限定正社員の採用・活用を推進していく過程においては、雇用管理上の様々な課題も生じるものと考えられます。「『多様な正社員』の普及・拡大のための有識者懇談会」報告書（厚生労働省、2014年7月30日公表）では、多様な正社員に関する「雇用管理上の留意事項」がまとめられていますので、このなかで特に地域限定正社員に関連性の高い事項を紹介します。

【制度の設計・導入・運用に当たっての労使コミュニケーション】

地域限定正社員制度が労働者の納得性を得られるようにするとともに、円滑に運用できるようにするためには、制度の設計、導入、運用に当たって、労働者に対する十分な情報提供と、労働者との十分な協議が行われることが必要です。なお、地域限定正社員制度を労使双方にとって円滑に進める上で、職場における管理職のマネジメ

ント能力が不可欠です。近年、企業の経営環境が変化する中で、管理職のプレイングマネージャー化が進展していますが、あらためて十分なマネジメントが実現するような対応能力の向上を図るよう各職場の実情に即した検討が求められます。

【労働者に対する限定の内容の明示】

労働契約法第4条では労働契約の内容はできるだけ書面で確認するものとするとしており、勤務地の限定についても書面で確認することが望ましいです。また、労働契約書等において勤務地を明示しても、それが当面のものか、将来にわたるものか不明な場合も多いため、紛争の未然の防止の観点から、限定がある場合は限定の内容が当面のものか、将来にわたるものかについて明示することが望ましいです。限定の内容を明示することにより、労働者にとってキャリア形成の見通しがつきやすくなること、ワーク・ライフ・バランスを図りやすくなること、企業にとっても優秀な人材を確保しやすくなることから、限定の内容について明示することが望ましいです。

なお、限定の明示とは異なりますが、勤務地を限定した正社員を導入していること、限定によるキャリアや処遇への影響が公表され、労使以外の第三者に伝わることとなれば、将来の採用活動において、求職者が企業を評価する有利な情報になり得ます。

【処遇（賃金、昇進、昇格）】

いわゆる正社員と職務内容の変わらない場合で、いわゆる正社員の中に転勤しない者がいるときには、賃金水準の差は大きくしない方が地域限定正社員の納得が得られやすく、他方、いわゆる正社員について海外転勤等の負担が大きい場合には、賃金水準の差を一定程度広げた方がいわゆる正社員の納得が得られやすいです。

このため、両方で賃金の差を合理的なものとして賃金水準の差への納得性を高めるため、例えば、同一の賃金テーブルを適用しつつ、転勤の有無等による係数を乗じたり、転勤手当等の転勤の負担の可能性に対する支給をしたりすることが考えられます。

昇進・昇格についても同様に、勤務地が限定されても経験することができる職務の範囲や経験により習得する能力に影響が少ない場合には、昇進のスピードや上限はいわゆる正社員との差をできるだけ小さくすることが望ましいと考えられます。

企業によって人事労務管理、経営状況等、事情は様々であることから、どのような制度とするかについては、各企業において労使で十分に話し合って決める必要があります。

【多様な正社員への転換制度】

転換の仕組みについて、就業規則等で定めず運用で実施するよりも、社内制度として明確化を図ることにより、転換の活用が促進され、また、紛争の未然防止につながります。

労働契約法第3条第3項では、労働契約は労働者及び使用者が仕事と生活の調和にも配慮しつつ締結し、又は変更すべきものであることを規定しており、これには転換制度も含まれます。同項を踏まえて転換ができるようにすることが望ましいです。

いわゆる正社員から勤務地を限定した正社員に転換する場合に、勤務地が限定されることのみを理由に、直ちに「キャリアトラックの変更」として、いわゆる正社員とはキャリアトラックを区分し、職務の経験、能力開発、昇進・昇格のスピード・上限等に差を設ける企業も多いと考えられます。

しかしながら、勤務地が限定されても、いわゆる正社員だった場合と比べて能力（生産性）に大きな差が生じない場合もあり、そうした場合にまでいわゆる正社員とキャリアトラックを区分することは、紛争の未然防止、多様な正社員のモチベーションや生産性の維持・向上等の観点から、必ずしも望ましいものではありません。

【人材育成・職業能力評価】

労働者が職業能力の「見える化」により明確になった職業能力の目標に即して、職業能力を計画的に習得することができるようにするため、企業としては、職業訓練機会を付与するとともに、中長期的キャリア形成に資する専門的・実践的な能力開発への支援を行うことが考えられます。

【事業場閉鎖や職務の廃止等の場合の対応】

整理解雇については、勤務地の限定が明確化されていれば直ちに解雇が有効となるわけではなく、整理解雇法理（4要件、4要素）を否定する裁判例はありません。

使用者には、転勤や配置転換の打診を可能な範囲で行うとともに、それが難しい場合には代替可能な方策を講じることが、紛争を未然に防止するために求められます。

また、労働者の能力不足を理由とした解雇については、使用者は、労働者に対して改善の機会を与えるために警告を行うとともに、可能な範囲で教育訓練、配置転換、降格等を行うことが紛争の未然防止につながります。

4. 地域限定正社員の採用・育成に係る取組の特徴

本事例集では、勤務地を限定した社員区分（以下、「地域限定正社員」といいます。）で新卒者等の採用を行っている企業 10 社の事例を「Ⅱ 地域限定正社員制度を導入する企業事例の紹介」（p.13）以降で詳しく紹介しています。ここでは、地域限定正社員制度の導入に当たって着目すべきいくつかのポイントについて、10 社の取組の特徴をみていきます。

【フェーズ1】検討～設計

◇ 地域限定正社員の活用パターン

各企業における地域限定正社員の活用パターンは以下の通りです（図表Ⅰ－4）。各企業では、「人材の確保と定着」、「人材活用」を大きな狙いとして制度導入に至っています。

図表Ⅰ－4 地域限定正社員の活用パターン

事例 No.	業種	企業規模※1	導入の狙い	対象職種※2	転居を伴う異動の可能性
No.1 ⇒ p.14	衣料品および雑貨類の企画・製造・卸・小売・ショップ運営	2,937 名	・新卒者を含む人材の確保と定着促進	全職種	【エリア総合職】 一定のエリア内で転居を伴う異動あり 【地域限定職】 転居を伴わない範囲での異動あり
No.2 ⇒ p.17	卸売業	535 名	・人材定着のための制度明確化 ・地域での就業を希望する新卒者の確保	営業職	【エリア限定】 一定のエリア内で転居を伴う異動あり 【居住地限定】 転居を伴わない範囲での異動あり
No.3 ⇒ p.20	紳士服・婦人服および関連洋品雑貨の企画・販売	760 名	・地域限定で働く有期雇用労働者の待遇改善 ・個々の従業員が思い描くキャリア・働き方の実現	店舗販売職	転居を伴わない範囲での異動あり
No.4 ⇒ p.23	医薬品製造業、医薬品卸売業	5,912 名	・地方拠点の人材確保 ・地域に根付いて活躍する人材の育成	営業職（MR 職）	同一道県内（状況に応じて隣接する県内）で転居を伴う異動あり
No.5 ⇒ p.26	BPO 事業	1,328 名	・コールセンター運営に係る人材確保と定着促進 ・有期雇用労働者の待遇改善	コールセンター業務に係る職種	転居を伴わない範囲での異動あり
No.6 ⇒ p.29	娯楽業、スポーツ施設提供業	657 名	・社員が長く働ける環境の整備 ・地方拠点の人材確保	全職種	【エリア1社員】 一定のエリア内で転居を伴う異動あり 【エリア2社員】 転居を伴わない範囲での異動あり
No.7 ⇒ p.32	損害保険	17,921 名	・個々の力を最大限活かし、伸ばすための環境の整備	全職種	【エリアコース】 転居を伴わない範囲での異動あり 【うちワイド型を選択した場合】 一定のエリア内で転居を伴う異動あり
No.8 ⇒ p.35	小売業	593 名	・女性が長く働ける環境の整備 ・地域での就業を希望する新卒者の確保	全職種	転居を伴わない範囲での異動あり

事例 No.	業種	企業規模※ 1	導入の狙い	対象職種※ 2	転居を伴う異動の可能性
No.9 ⇒ p.38	信託銀行	13,659 名	・ 個々の専門性を発揮し活躍できる環境の整備	全職種	【R コース（地域限定）】 職務を限定したうえで転居を伴わない範囲での異動あり 【A コース】 転居を伴わない範囲での異動あり
No.10 ⇒ p.41	精肉卸、小売、飲食	475 名	・ 地域での就業を希望する人材の確保 ・ 若手社員の定着促進	本部職以外の全職種	転居を伴わない範囲での異動あり

※ 1 正規雇用労働者数。No.1、4、9 については非正規雇用労働者を含む。

※ 2 「全職種」とは、当該地域で従事可能な全ての職種をいう。

なお、「3. 地域限定正社員とは」(p.5)でも説明した通り、制度の設計、導入、運用に当たっては、労働者に対する十分な情報提供と、労働者との十分な協議が必要です。**事例 No.5** は、制度導入に当たって「人事戦略プロジェクトチーム」を組み、全国の拠点に足を運んで現場の意見を聞きながら制度設計を進めた事例となっています。**事例 No.7** でも、人事制度の見直しに当たり専門部会を立ち上げ、企業と労働組合がそれぞれの立場を離れて議論し合う機会を設けています。議論の過程については労働者と共有するとともに、制度改定のタイミングにおいても労使双方が工夫を凝らしながら周知・浸透を図っています。

◇ 地域限定正社員の待遇

賃金については、いわゆる正社員と地域限定正社員との間の「転勤や人事異動の有無・範囲」の違いを勘案しながら、双方にとって納得感の得られる決定方法をとる工夫を各企業が行っています。例えば**事例 No.6** や**事例 No.8** は等級に応じた基準額を一律に設定したうえで、勤務地の範囲に照らして決定した社員区分別の係数を乗じて、賃金を決定しています。**事例 No.9** は、能力給・賞与・退職金は同一の取扱いとし、役割給の決定において異動の範囲等の違いを勘案しています。**事例 No.1** や**事例 No.2** では、基本給の決定方法を同等としながら、「異動の負担」に関連する手当の支給について、いわゆる正社員との間に違いを設けています。他方、**事例 No.10** は「地域職」と「総合職」の違いを勘案しながら、既存の社員区分別の賃金表を活用し、異なる賃金表を整備した事例です。

昇進・昇格に関し、いわゆる正社員と地域限定正社員との間の差をどのように設定しているかについて、各企業の取組をみると、勤務地等に応じて2つのコース区分を設けているものの、昇級についてはコース毎に一律の型にはめるのではなく個々の成長に応じることとし、同じスピードで昇級することも可能な制度としている例として**事例 No.7** を挙げることができます。**事例 No.1** や**事例 No.3**、**事例 No.6** は、勤務地を限定すること、すなわち働くことのできる拠点が限定されることにより就くことのできるポストが限られるものの、勤務可能な範囲内ではいわゆる正社員と同等の昇進・昇格が可能となっている事例です。**事例 No.4** も同様に、広域エリアを管轄するポストに就く場合を除き、いわゆる正社員と同様のキャリアパスを整備しています。

なお、勤務地を限定して働く優秀な社員の活躍を後押しするための教育訓練における工夫として、**事例 No.9** が参考になります。

【フェーズ2】導入～周知

◇ 従業員への周知

地域限定正社員制度が労働者の納得性を得られ、円滑に運用できるようにするためには、労働者に対して制度に関する十分な情報提供を行う必要があります。制度の周知に向けて、各企業では以下のような取組を行っています。

従業員への周知のための取組

- ・ 制度の趣旨・ポイントを伝えるツール（冊子・DVD等）を作成【事例 No. 7】
- ・ 制度説明会・会議等の場において口頭で説明【事例 No. 1、No. 2、No. 3、No. 5、No. 7、No.10】
- ・ 個別面談等の場において個々の社員に対して口頭で説明【事例 No. 2、No. 8】
- ・ 社内イントラネットを活用して全社員に周知【事例 No. 3】

◇ 勤務地を限定した働き方を希望する社員に対するキャリア展望に係る説明

若者雇用促進法に基づく指針では、「それぞれの選択肢ごとのキャリア形成の見通しなど、将来のキャリア展望に係る情報開示を積極的に行うこと」を事業主に求めています。例えば事例 No. 4 では、求職者の疑問や不安が解消されるよう採用関係の各種イベント、採用説明会、面接試験等において地域限定正社員制度に関する説明を行ったり、学生が同制度を利用して活躍する社員と直接交流できる機会を設けるといった工夫を行っています。事例 No.10 では、地域限定正社員といわゆる正社員の間の転換に当たって面談の機会を設け、対象者が転換による働き方等の変化を正しく理解したうえで転換を選択できるように配慮しています。

【フェーズ3】運用

◇ 地域限定正社員制度導入による成果

「3. 地域限定正社員とは」（p.5）では、地域限定正社員制度導入による「企業側のメリット」をいくつか紹介しました。各企業は、制度導入の成果をどのように感じているのでしょうか。以下にその概要を整理します。

【人材の確保と定着】… 事例 No.1、No.2、No.3、No.4、No.5、No.6、No.8、No.9、No.10

多くの企業が、制度導入により「人材の確保と定着」という側面における成果を感じています。事例 No.8 や事例 No.9 では、勤務地を限定した働き方を制度として明確化したことが離職を防ぐ選択肢の一つとして機能しており、特に女性社員の定着率向上に効果が現れています。事例 No.10 では、制度導入以降継続して募集人数に応じた新卒者採用数を確保しており、人材確保における効果が明らかとなっています。地域限定正社員制度は、地域で働くことを希望する人材の確保だけでなく、全ての社員が長期に渡って安心して働き続けるための多様な働き方の選択肢として有効であることがわかります。

なお、事例 No.1 では、「地域の店舗では経験できない多様なキャリアを積むことが可能な社員（全国転

勤あり)」と「個々の社員の事情に応じ、住み慣れた地域で長く働き続ける社員（地域限定）」、「地域限定と同様に一定エリアで長く働き続ける社員（エリア内の異動あり）」と社員タイプを分けることで、個々のキャリアビジョンを尊重した適切な人材配置が行えるという人事管理上のメリットも挙げられています。

【優秀な人材のキャリアアップ推進】… 事例 No.3、No.7、No.9

事例 No.3 では、地域限定正社員として多様なキャリアを実現している先輩社員がロールモデルとなり、若手社員が地域で活躍していくという好循環がみられます。また**事例 No.7** は、地域限定正社員の役割を拡大させたことにより、当該区分の多くを占める女性の営業担当者数や管理職・役員数が増加した事例です。**事例 No.9** も同様に、従来の「一般職」の担当業務の幅を広げるかたちで地域限定正社員の区分を設けたことにより、社員区分に関わらず個々の意欲・能力に応じて活躍の場を広げる社員の増加という成果を得ています。本人の意欲や能力の向上に応じた職務を担わせることは、優秀な社員が長期にわたって活躍できる機会を提供することにつながります。各事例を見ると、特に女性の活躍推進に有効であることもわかります。

【地域のプロフェッショナル育成】… 事例 No.2、No.4、No.10

勤務地を限定し、地域に根付いて経験を積むことが「地域のプロフェッショナル」の育成につながるという視点も重要と考えられます。**事例 No.2** は、同じ地域で長く働き続けることが社員の企画・提案力の強化につながっている事例です。**事例 No.10** では、実際に地域限定正社員として働く社員が「地域の常連客の方々と親しい関係を築きながら接客ができる」ことの魅力を語っています。また**事例 No.4** では、地域のために働きたいと考える人材を地域の医療に貢献できる人材へと育てていくことを、制度導入の狙いの一つに位置付けた事例と捉えることができます。

◇ 雇用区分の転換

本事例集で紹介する多くの企業において、「地域限定正社員」⇔「いわゆる正社員」の転換機会が提供されています。新卒者は、入職後、長いキャリア・人生を歩んでいきます。彼ら、彼女らがライフステージの各段階で活躍し続けるために、状況等の変化に応じて、異なる雇用区分へ転換できる仕組みを用意している例が多く見受けられます。

地域限定正社員制度を導入する 企業事例の紹介

事例紹介ページの冒頭では、以下の通りの構成で「企業概要」と「地域限定正社員制度の概要」、「事例のポイント」を紹介しています。

●事業所の所在するエリア

当該企業の事業所が所在している範囲を示します。例えば、本事例の場合は全国各地に事業所が設置されていることがわかります。

企業概要

■ 本社所在地	宮城県仙台市
■ 事業所の所在するエリア	全国
■ 業種	卸売業
■ 正社員（2018/9/30 現在）	535 名
■ うち地域限定正社員（同上）	12 名
■ 非正社員（同上）	778 名

●事例のポイント

当該事例において特筆すべき点や他社にとって参考になること、工夫が見られる点等を述べています。

事例のポイント

- 一部の手当を除いて社員区分の間で待遇に違いを設けていない。さらに、毎年社員の意向を確認する機会を設け、柔軟に社員区分を選択できる仕組みを実現。
- 人材を巡る課題を解決するため、経営者が自ら社員意識調査を実施。そこで把握された課題を解決する手段として地域限定正社員制度の導入を実行。

地域限定正社員制度の概要

■ 新卒入社社員を 対象とした地域限定 正社員制度の導入年度	2018 年度入社社員から
■ 地域限定正社員の勤務範囲	以下のエリアの中から本人の希望に応じて1つを選択 北東北エリア：青森県、秋田県、岩手県 北関東エリア：宮城県、山形県、福島県 信越エリア：新潟県、長野県 北関東エリア：栃木県、茨城県、埼玉県（所管企業所） 関東エリア：埼玉県（多摩営業所）、東京都、千葉県、神奈川県 東海エリア：静岡県 関西エリア：大阪府、京都府
① エリア限定	
② 居住地限定	転居が生じない範囲



●地域限定正社員の勤務範囲

当該企業において、地域限定正社員の勤務範囲がどのように設定されているかを掲載しています。地域限定正社員の区分が勤務範囲の広さに応じて複数ある場合には、それぞれの区分に関して紹介しています。

●地図

地域限定正社員の勤務範囲を地図上に色を塗り分けることで表現しています。また、「転居が生じない範囲」等、都道府県の区分によらない範囲設定をしている場合には、起点となる場所からの距離（半径）を説明することで勤務範囲を示しました。

株式会社キャン

CAN Co., Ltd.

企業概要

■ 本社所在地	岡山県岡山市
■ 事業所の所在するエリア	全国
■ 業種	衣料品および 雑貨類の企画・ 製造・卸・小売・ ショップ運営
■ 総従業員（2018/1/31 現在） ※正社員と非正社員の内訳は非公開	2,937 名

事例のポイント

- 店舗を統括する社員と協働し、制度導入に向けて現場社員の意見を収集。個々の社員に対してもアンケートを実施することでニーズの存在を確認。
- 円滑な人材配置と社員の希望の尊重を両立させることを狙い、3つの社員区分の役割を明確化。人材確保が困難な地域を含む全国での人材充足を図る。

地域限定正社員制度の概要

■ 新卒入社社員を 対象とした地域限定 正社員制度の導入年度	2019 年度入社社員から
■ 地域限定正社員の勤務範囲	
①エリア総合職	初任地として希望した店舗 が所在する都道府県から半 径約 300km の範囲
②地域限定職	転居が生じない範囲



1

企業概要

衣類や生活雑貨の企画・製造・卸・小売・ショップ運営を一括して行っているアパレルメーカーで、多数のブランドを全国に展開しており、店舗数は450以上を数える。「セカンドファミリー」を経営理念に、「家族の次に大切な関係」をお客様、従業員、関係各社と築くことを目標としている。ブランドは「Samansa Mos2」や「Te chichi」等レディースブランドが中心で、従業員も女性が9割を超えるが、2017年にはメンズ・レディース複合ブランドを立ち上げるなど事業を拡大させている。



2

制度導入の背景

同社は2014年より、経営方針の一環として店舗数の拡大を行っており、これに伴う人手不足から新たな人材獲得が必要となっていた。また、従来同社では全国転勤を前提とする総合職しか社員区分を設けていなかったが、転居を伴う転勤を望まない社員も少なくないことから、人材の配置と定着に課題を抱えていた。同社では本人の望まない転勤は極力避ける方針をとっていたが、個々の社員の働き方の

希望を叶えつつ全国の店舗の人員を充足させることが難しくなってきたのである。

以上のような背景に加えて、新卒採用者からは、キャリアアップよりも一つの地域に定着して活躍する働き方を望む声が上がっていたため、人材確保と人材定着を目的として地域限定正社員制度の導入を検討することとなった。

3

地域限定正社員制度の概要

2019年2月以降、同社の社員区分には「総合職」「エリア総合職」「地域限定職」の3つが設けられる予定である。総合職には全国転勤があり、地域限定職には転居の生じない範囲でしか転勤が行われない。エリア総合職に関しては、本人が入社時点で希望する初任地店舗が所在する都道府県を基点に半径約300kmの範囲で転勤が行われる。エリア総合職の転勤範囲が予め決められているのではなく、本人の希望する初任地に応じて設定される点に同社の制度の特徴があり、これは、全てのエリア総合職の転勤範囲を総合すると全国を網羅できるようにすることを狙った仕組みである。

従事する職務の内容には、社員区分間で違いはなく、人事評価の仕組みも共通である。一方で、キャリアパスに関しては、エリア総合職、地域限定職では店舗勤務に限定されており、東京本部でのエリアマネージャー職以上に就くことはできない（図表Ⅱ-1-1）。

給与に関し基本給は、社員区分に関わらず共通の

給与表を用いている。手当については、総合職とエリア総合職にのみ支給されるものとして「住宅手当」と「職種別手当」がある（図表Ⅱ-1-2）。「職種別手当」に関しては、総合職あるいはエリア総合職の社員が実際に転居をして初めて支給することとしており、負担の実態に即した支給となるよう工夫している。

社員区分の転換に関しては、年1回アンケートを実施し、社員の希望と店舗の空き状況を考慮した上で実施する予定であり、転換に当たり試験による選抜を行う予定はない。現在は、2019年2月の制度導入に向けてアンケートを実施し、社員の希望の把握を進めている。なお会社としては、社員区分間の人数比率は、「総合職およびエリア総合職」と「地域限定職」で30:70とすることを目標としている。新卒入社社員に関しては、2019年4月採用者から制度を導入することとし、採用選考の過程から入社する時点まで社員区分の選択が可能である。

図表Ⅱ-1-1

管理部門 (東京本部勤務)			
プレス、MD (マー チャンタイザー) (東京本部勤務)			
エリアマネージャー (東京本部勤務)			
サポーター (店舗勤務)			
リーダー店長 (店舗勤務)			
店長 (店舗勤務)			
ライフスタイル アドバイザー (店舗勤務)			
	地域限定職	エリア総合職	総合職

図表Ⅱ-1-2

給与支給額		エリア総合職手当	総合職手当
		住宅手当	住宅手当
	その他手当	その他手当	その他手当
	技能手当	技能手当	技能手当
	地域手当	地域手当	地域手当
	時間外手当	時間外手当	時間外手当
	基本給	基本給	基本給
	地域限定職	エリア総合職	総合職

4

制度導入に伴う課題や工夫

アンケート等を実施し、現場社員のニーズを確認して制度を導入

2014年より開始した店舗拡大に伴い人手不足が進んだため、2015年頃、地域限定正社員制度の導入を人事部が提案した。制度を検討する過程では、社員の意見を円滑に収集するため、人事部が「エリアマネージャー」や複数店舗を統括する「サポーター」と協働して、店舗勤務をする現場社員から意見収集を行った。意見収集では、長く働くためにどのような制度があると良いかという観点から現場社員にヒアリングを行い、勤務地域を限定した働き方を要望する声を聞くことができた。

さらに同社では、2017年にイントラネット上で全社員を対象としたアンケートを実施し、地域限定的な働き方に対する社員のニーズを調査した。調査内容は、総合職、エリア総合職、地域限定職が仮に同社の制度として存在するとして、どの社員区分を希望するかを問うものであり、調査の結果、約7割の社員が地域限定職を希望することが判明した。実際に地域を限定した働き方を希望する社員が多数存在することがデータとして把握されたことは、制

度導入に向けて大きな弾みとなった。

店舗責任者が集まる場を活用して人事部から制度を説明。人事部への直接の質問も受付

同社では毎年3月に、全国のエリアマネージャー、サポーター、リーダー店長（自ら店長を務めながら自店舗以外の3、4店舗の運営に関する助言を行う店長）、および店長が参加する「店長会」を実施している。また年に2回、各サポーターの担当エリアを単位として、サポーターが統括する全店舗の店長が参加して、サポーターが販売促進に向けた指導を行う「エリアミーティング」を実施しており、地域限定正社員制度の周知に当たっては、このような場を活用して人事部から店長等の店舗責任者へ向けて直接説明を実施した。これを踏まえて、各店舗の社員に対しては人事部から説明を受けた店長が説明を行っている。こうして、人事部から店舗責任者、店舗責任者から各店舗の社員へと段階を踏んで制度の周知を進めていった。さらに、制度に対する疑問や不安は、エリアマネージャーや人事部が直接問い合わせを受け付けることで、制度導入前に確実に解消できるよう工夫を図った。

5

制度導入による効果

同社の地域限定正社員制度は、人材配置上の戦略と個々の社員のキャリアビジョン実現の双方に配慮して設計されている点に特徴がある。総合職は、東京本部に勤務してプレスやMD（マーチャンダイザー）といった店舗では経験できない多様なキャリアを積むことが可能な社員区分であり、総合職を選択したことで全国転勤にも同意していると判断することができる。一方地域限定職は、子育てや介護等個々の社員の事情に応じ、住み慣れた地域の店舗で長く働き続けることが可能な社員区分である。エリア総合職も総合職と同様に、人材採用困難地域（店舗）への人材補填を念頭に置きつつも、地域限定職と同様に一定エリアで長く働き続けることが可能な社員区分である（図表Ⅱ－1－3）。もともと本人の希望を尊重した人材配置を目指す同社にとって、社員区分の選択によって、転勤に対する希望やライフステージに応じたキャリアビジョンが明確になる地域限定正社員の仕組みは、円滑な人材配置の実現に寄与するものと考えている。

人材確保に関しては、2019年春に入社予定の

内定者の7割が地域限定職を希望しており、新卒採用への応募者も前年度より増加していることから、地域限定正社員制度の導入を決定したことが人材獲得に奏功したことが窺える。人材の定着に関しても、従前より転居を伴う転勤を望まない社員が少なくなことを把握していたが、制度導入が決定した後既存社員に対して実施したアンケートでも約8割の社員が地域限定職を希望しているという結果が出ており、今後、地域限定職の導入が、社員の離職防止・定着促進に効果を発揮するものと期待している。

図表Ⅱ－1－3

総合職	- 勤務地域は全国 - 東京本部勤務も可能 - 全国の人材採用困難地域（店舗）への人材補填
エリア総合職	- 勤務地域は一定エリアに限定 - エリア内の人材採用困難地域（店舗）への人材補填
地域限定職	- 勤務地域は自宅から通勤可能圏内 1地域で長く働くことが可能

株式会社高速

KOHSOKU Co., Ltd.

企業概要

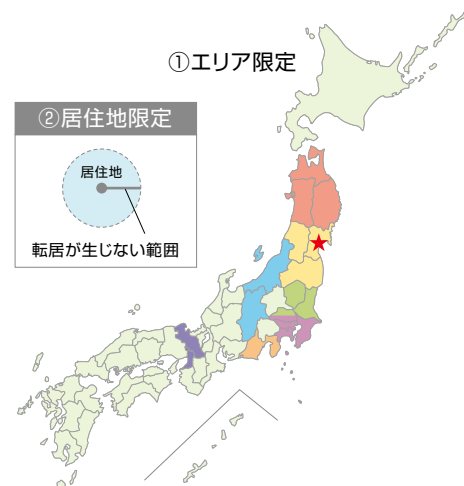
■ 本社所在地	宮城県仙台市
■ 事業所の所在するエリア	全国
■ 業種	卸売業
■ 正社員（2018/9/30 現在）	535 名
うち地域限定正社員（同上）	12 名
■ 非正社員（同上）	778 名

事例のポイント

- 一部の手当を除いて社員区分の間で待遇に違いを設けていない。さらに、毎年社員の意向を確認する機会を設け、柔軟に社員区分を選択できる仕組みを実現。
- 人材を巡る課題を解決するため、経営者が自ら社員意識調査を実施。そこで把握された課題を解決する手段として地域限定正社員制度の導入を実行。

地域限定正社員制度の概要

■ 新卒入社社員を 対象とした地域限定 正社員制度の導入年度	2018 年度入社社員から
■ 地域限定正社員の勤務範囲	
① エリア限定	以下のエリアの中から本人の希望に応じて 1 つを選択 北東北エリア：青森県、秋田県、岩手県 南東北エリア：宮城県、山形県、福島県 信 越エリア：新潟県、長野県 北関東エリア：栃木県、茨城県、埼玉県（熊谷営業所） 関 東エリア：埼玉県（多摩営業所）、東京都、千葉県、神奈川県 東 海エリア：静岡県 関 西エリア：大阪府、京都府
② 居住地限定	転居が生じない範囲



1

企業概要

国内でトレー等食品軽包装資材の卸売業を営んでおり、取扱商品は弁当容器やラミネート袋等 140,000 点以上にのぼる。業務の中心は全国の食品加工業者や食品小売店への軽包装資材の供給だが、グループ企業と連携し食品に合う新しい包装商品の提案や食品小売店の売場レイアウト等の企画も行う。国内に 48 の拠点（グループ企業を合計すると 78 拠点）を配置しており、全国的に事業展開を行っている。



2

制度導入の背景

従来から、営業職に関しては全国転勤の可能性のある社員と、当該営業所のみ勤務する社員という2通りの採用パターンがあったが、両者の間には給与に格差があり、社員が入社後に自ら区分の変更を申し出ることができる制度はなかった。また、全国転勤のある社員に対して、本人の希望に応じて一時的に勤務地域を限定する場合もあったが、こうした対応は慣行に過ぎず制度として明確にしていなかった。

ではなかったため、地域を限定して働きたいと望む社員がそうした選択肢を知らずに離職している可能性があった。こうした背景の中、2014年に実施した全社的な意識調査の結果、若手社員の間では地元志向が強まっていることがわかったため、従来の慣行であった、全国転勤の可能性のある社員の地域限定的な働き方への転換を制度として導入することとした。

3

地域限定正社員制度の概要

同社には、「営業職」「業務職」「事務職」という3つの職種があるが、「業務職」「事務職」については従来から営業所別の採用を行っており、地域限定正社員制度として「エリア限定」と「居住地限定」という社員区分があるのは営業職のみである。エリア限定社員に関しては、「北東北エリア」や「関東エリア」といった一定の範囲内で転居を伴う異動が行われ、居住地限定社員では転居を伴う転勤はない。

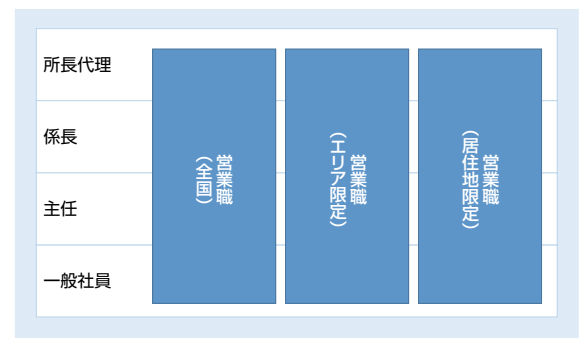
従事する職務の内容は、全国転勤のある社員とエリア限定社員、居住地限定社員の間で違いはなく、人事評価の仕組みやキャリアパスも共通である（図表Ⅱ-2-1）。給与については、勤務地域の物価に応じて変動する「地域手当」に加え、住宅手当としての性格を持ち、社員区分に応じて金額が変動する「職種別手当」があるが、基本給については社員区分に関わらず共通の給与表を用いている（図表Ⅱ-2-2）。

社員区分の選択については、採用後に「全国転勤」、「エリア限定」、「居住地限定」から本人の希望により自身の社員区分を選択する。社員区分を変更したい場合には、毎年8月に行われる社員区分転換の希望調査の際に申し出る必要があり、人事部が理由を確認したうえで、柔軟に区分の変更を認めている。ただし入社後3年間は、人材育成の方針に一貫性を持たせる観点から、介護等のやむを得ない事情がある場合を除き、採用後に一度選択した社員区分の転換は認めていない。

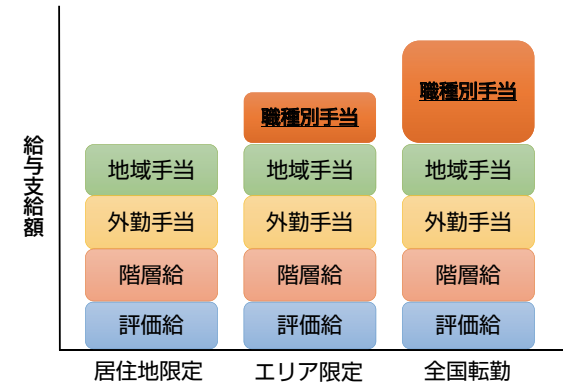
このように、社員区分間で勤務地域および勤務地域に連動する給与以外の違いがないことから、社員区分の転換が容易となっており、例えば子育てや介護のため、一時的に勤務地を限定して働きたい社員や、全国転勤の過程で活躍できる地域を見つけてそ

こで長く働きたいと考えた社員等、一人ひとりの社員のライフイベントやキャリアビジョンに応えられる制度設計となっている（図表Ⅱ-2-3）。

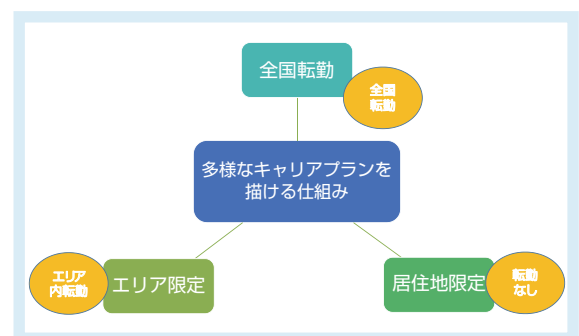
図表Ⅱ-2-1



図表Ⅱ-2-2



図表Ⅱ-2-3



4

制度導入に伴う課題や工夫

社長の発案で全拠点へ調査を実施して従業員の不満や要望を把握。制度導入へ

現社長が就任した2014年当時、人材の定着と新規採用に役立てるため、社長自らの発案により全拠点で社員意識調査を実施した。当該調査の結果からは、全国転勤の対象となっている若手社員の中にも一つの地域で長く働きたいという希望を持つ者が相当数いることがわかり、新卒応募者の中には全国転勤の有無を基準に就職先を絞っていく者も少なくないことが推測された。

また、当時の給与制度では、居住地域に応じて支給される住宅手当について、年齢とともに減額される仕組みとなっており、勤務年数による本給の昇給額よりも住宅手当の減額幅の方が大きかったことから、32歳前後を境に給与総額が目減りするという現象が発生していた。これらの年代は、結婚や出産といった出費を伴うライフイベントを迎える年代でもあり、こうした収入減に対応するため、親元での生活を希望していたり、勤務地域を限定して夫婦で働きたいという声上がるなど、収入面の問題から勤務地域を限定して働くことを望む中堅社員も一定数いることがわかった。

当時、営業職には全国転勤を前提とする採用と営業所別採用の2つのパターンがあったが入社後に区分を転換することはできず、全国転勤を前提とした社員が勤務地を限定した働き方を希望する場合には、人事上の慣行として個々の事情に応じて対応していたが、意識調査の結果を踏まえ、従来2通りあった採用方式を「営業職」として一本化し、人事上の

慣行であった地域限定的な働き方を正式に制度として導入することで、社員の希望に沿った働き方ができるよう見直しを行った。

また、制度導入と同時に、年齢により減額される住宅手当を廃止して、社員区分に応じて一定額を支給する「職種別手当」を新設した。これにより、住宅に対する手当を年齢ではなく社員区分による転勤範囲に応じた支給とすることで、給与制度も社員にとって納得度の高い仕組みとなるよう併せて見直しを行った。

各支社の決起大会で全社員向けに制度を説明。個別の面談も実施

同社では、毎年11月に支社毎に決起大会を開催しているが、制度導入後最初の決起大会では、人事部の担当社員に加えて社長自ら全社員向けに制度の説明を行い、制度に疑問や不安を持つ社員に対しては、必要に応じ個別に面談の機会を設けるなど、丁寧なコミュニケーションを通じて不安の解消を図ることで、制度に関する社員の認識が深まり、スムーズに制度を導入することができた。



5

制度導入による効果

地域限定正社員制度の仕組みについて社員に直接説明を行った結果、勤務地域を限定しても、業務内容やキャリアパスは共通であることや、住宅手当の仕組みが改善されたことについて社員から着実に理解を得ることができた。実際に、この制度ができたことで退職を思いとどまった例もあり、人材の定着につながっている。

また、業務面においては、地域限定正社員として地域に密着した働き方を選ぶことで、地域の売れ筋商品や客層等の特徴を深く把握することができ、よ

り地域のニーズを踏まえた企画・提案ができるといった、地域限定正社員ならではの特性が役立っている。

人材採用における効果に関しては、2019年度新卒入社予定の社員複数名からは「地域限定的な働き方の存在が応募のきっかけとなった」という声もあり、地域限定正社員制度の存在が人材確保につながっていると考えられる。今後も、学生の地元志向のニーズに応えることで人材を確保していくために制度を活用していく方針である。

株式会社タカキュー

TAKA-Q Co., Ltd.

企業概要

■ 本社所在地	東京都板橋区
■ 事業所の所在するエリア	全国
■ 業種	紳士服・婦人服 および関連洋品 雑貨の企画・販売
■ 正社員（2018/8/31 現在）	760 名
うち地域限定正社員（同上）	441 名
■ 非正社員（同上）	1,129 名

事例のポイント

- 実力本位で人材を登用し、地域限定正社員にも店長昇格や正社員転換等キャリアアップの機会を提供
- 地域限定的な働き方と正社員へのステップアップが以前から定着していたことで、若手の地域限定正社員にとってロールモデルが豊富に存在

地域限定正社員制度の概要

■ 新卒入社社員を 対象とした地域限定 正社員制度の導入年度	2017 年度入社社員から
■ 地域限定正社員の勤務範囲	
地域限定正社員	90分以内で通勤可能な範囲



1

企業概要

紳士服・婦人服および関連洋品雑貨を扱う小売専門店で、全国に310店舗を展開している。創業以来の「お客様最優先」の経営理念の下、「Enjoy Fashion! Enjoy Life!」をテーマに、「ファッションアパレル専門店をコアとしたライフスタイル提案企業」という独自の目標を掲げている。



2

制度導入の背景

結婚や出産、介護、配偶者の転勤等私生活の変化に伴う退職を防止するため、以前より契約社員に関しては勤務地域を限定していた。しかし、全国転勤に伴う正社員と地域限定の契約社員の間では待遇に差があり、契約社員の待遇改善を求める声が聞かれ

るようになった。もともと同社には人材を「人財」と考える文化があり、一人ひとりの従業員が思い描くキャリアを尊重した働き方の選択肢を増やすことで、長く働ける環境を整える施策の一つとして地域限定正社員制度の導入に至った。

3

地域限定正社員制度の概要

同社には「正社員」「地域限定正社員」および「メイト」と呼ばれるアルバイト社員の3つの社員区分がある。正社員は全国転勤がある社員区分で、地域限定正社員は、自宅から90分以内で通勤可能な地域の店舗に勤務し、原則として転居を伴う転勤がない。

同社では、メイト以外の社員は全て地域限定正社員として採用されており、地域限定正社員が正社員への転換を目指す仕組みとして“ステップアップ制度”を設けている（図表Ⅱ-3）。新卒採用・中途採用を問わず、地域限定正社員として入社した社員は店舗勤務からキャリアをスタートさせ、まずは店長を目指すことが最初のステップとなる。店長試験の受験資格を得るためには、1年間店舗で勤務し一定の基準をクリアすることが全社共通の仕組みであり、筆記と面接からなる店長試験に合格し「次期店長研修」を受講後、任命された社員が店長となる。なお、中には入社後1年半で店長になる社員もあり、キャリアアップのスピードは実力次第である。

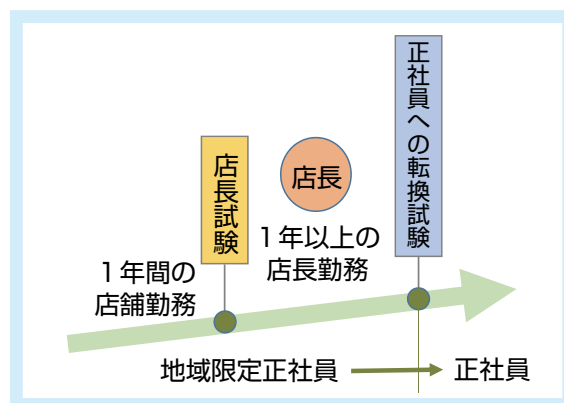
正社員転換に当たっては、店長勤務を1年以上経験し、さらに店長として勤務した店舗の業績が一定の基準を上回ると、地域限定正社員から正社員への転換試験の受験が可能となる。転換試験は面接で、自店舗の経営上のデータを正確に把握しているか、人材育成にどのように取り組んできたかといった観点から正社員としての適性を判断している。

また、結婚や子どもの教育、両親の介護等のライフスタイルの変化に伴い、正社員が地域限定正社員へ転換することも可能である。この転換は、転換を希望する正社員と上長および人事総務部との面談によって決定される。

待遇に関して、正社員と地域限定正社員の間では、賞与、家族手当、子ども手当の金額が異なっている。福利厚生には差を設けておらず、職務内容も正社員と地域限定正社員で共通である。また、制度上、地域限定正社員に対して役職制限を設けてはいないが、実態としては、本社で役職に就く場合その前に地域限定正社員から正社員へ転換している者が多く、現在、本社勤務の地域限定正社員で役職に就いている者はいない。

正社員と地域限定正社員の間で可能な限り待遇に差を設けないという制度設計には、個々の社員が主体的にキャリア展望を描きながら、最終目標として正社員を目指してもらいたいという、人材活用に当たっての同社の考え方が反映されている。実際に、地域限定正社員として入社した社員のキャリアパスはそれぞれのキャリアビジョンによって異なり、地域限定正社員のまま店舗でのキャリアを積む者、正社員へ転換し全国の店舗での勤務を希望する者、本社でバイヤーや営業企画部、経営企画部等の専門職となる者等と多様である。

図表Ⅱ-3



4

制度導入に伴う課題や工夫

正社員との待遇格差を抑えることで新卒採用時のアピールポイントに

制度導入に当たっては、約半年前より代表、人事総務部、営業本部の三者で、毎月2～3回の協議を重ね制度の検討を行った。2016年4月1日に、まず地域限定の契約社員の雇用期間を有期から無期へ転換して地域限定正社員とし、その際、従来は支給していなかった家族手当や賞与の支給開始等待遇の見直しも併せて実施した。同年7月には確定拠出



年金制度も導入している。

既存の契約社員に対して制度を導入した後の2017年4月からは、新卒採用の社員区分は地域限定正社員のみとした。実家暮らしの学生が増える中で、地域限定的な働き方ができ、正社員との待遇格差も小さく抑えていることをアピールポイントにして、人材確保につなげることが狙いであった。制度導入後は、地域限定正社員制度を紹介するパンフレットを配布するなど企業説明会の場で自社アピールに活用している。

すべての社員の目に触れるイントラネットを活用

同社では半期に一度、全国の店長を集めた「店長会議」を開催しているが、新卒採用者への制度導入

を控えた2017年2月の店長会議において、地域限定正社員制度の仕組みについての説明を行った。その際、旧来の地域限定契約社員との違いや地域限定正社員の待遇等の詳細を、人事総務部から全店の店長に向けて直接口頭で説明している。その上で、全社員に対する周知はイントラネットを利用した。制度導入に当たり、既存の地域限定契約社員は自動的に地域限定正社員に転換する仕組みにしていたため、全ての従業員が確実に目にするこことのできる情報媒体であるイントラネットの活用が効果的であった。

転換の対象となった社員からは、「転換により給与が上がった」「保育園への入園申し込み時に優遇措置を受けられるようになった」等の声が聞かれるなど、好意的な受け止めであった。

5

制度導入による効果

地域限定正社員として入社した若手社員の活躍が顕著で、制度導入から3年目ではあるが、地域限定で着実にキャリアを積む者、店長に昇格する者、正社員へ転換する者等、それぞれに自身のキャリアプランを実現している。これに関しては、地域限定的な働き方から様々なキャリアを選択していった先輩が身近に多く存在することの効果が大きい。自らのキャリアを主体的に選択しステップアップするという考え方は、地域限定正社員に限らず正社員を含めた若手従業員全体に広がりつつあり、本社で活躍す

る20代の社員も増えている。

経験を積んだ中堅社員がそれぞれの働き方のメリット・デメリットを話して聞かせることで、若手社員にとっては、どんなキャリアパスの選択肢があるのか、また、望むキャリアを実現するためには何をすればいいのかが明確になる。地域限定正社員制度を導入して働き方の選択肢が多様になったことで、こうした好循環やモチベーションアップの効果がますます高まっていくことを期待している。

ロールモデルとなる先輩社員に出会い、慣れ親しんだ土地でキャリアアップ

(2008年度入社、パイヤー)



生まれも育ちも東京のため居住地を変えたくなく、「転勤のない会社で好きなファッションに関わる仕事がしたい」と思いながら就職活動をしていました。地域限定的な働き方ができるかどうかは企業選びの際の重要なポイントで、地域限定の仕組みがないために志望先から外した企業もありました。弊社を選ぶ決め手となったのは、地域限定の仕組みがあったことと、当時、アルバイトでお世話になった弊社社員や面接で出会った人事担当者の人柄が良かったことです。

入社時は明確なキャリア目標はなかったのですが、女性店長としてステップアップしていく先輩社員に出会ったことで、「自分も店長になりたい」「後輩と一緒にお店を盛り上げていきたい」と思うようになりました。今後は本社のパイヤーとして良い商品を仕入れ、会社全体の売上に貢献していきたいと考えています。

武田薬品工業株式会社

Takeda Pharmaceutical Company Limited

企業概要

■ 本社所在地	東京都中央区、 大阪府大阪市 (2本社制)
■ 事業所の所在するエリア	全国
■ 業種	医薬品製造業、 医薬品卸売業
総従業員 (2018/10/1 現在)	
■ ※正社員と非正社員の内訳は非公開	5,912 名
うち地域限定正社員 (同上)	27 名

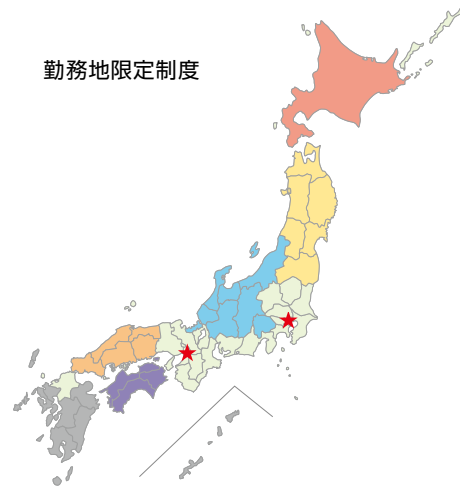
事例のポイント

- 無限定正社員との間で完全に均等な待遇を実現。加えて、勤務地限定のエリア設定を工夫することにより勤務地に対する社員の希望と人材配置のバランスを両立。
- 地域に根ざして長年働ける仕組みを作ることによって地域の医療実態に精通したスペシャリストを育てる。

地域限定正社員制度の概要

■ 新卒入社社員を 対象とした地域限定 正社員制度の導入年度	2015 年度入社社員から
■ 地域限定正社員の勤務範囲	
勤務地限定制度	以下の道県の内から本人の希望に応じて1つを選択 北海道、青森、岩手、秋田、宮城、山形、福島、山梨、長野、新潟、富山、石川、福井、岐阜、鳥取、島根、岡山、広島、山口、香川、徳島、愛媛、高知、佐賀、長崎、宮崎、大分、熊本、鹿児島、沖縄

勤務地限定制度



1

企業概要

1781年に創業した同社は、「タケダイズム（誠実・公正・正直・不屈）」の精神の下、医薬品等の研究開発・製造・販売・輸出入に取り組んでいる。世界中に約3万人の従業員がおり、同社が製造する医薬品は約100カ国で販売されている。日本国内では、東京グローバル本社をはじめとして13の支店や154の営業所、工場や研究所等を有しており、全国各地で事業を展開している。



2

制度導入の背景

同社では医療用医薬品営業職（以下、「MR職」）を対象として、入社後5年間は希望する地域で勤務できる「初任地限定制度」を2009年度に導入した。

研究職や開発職といった他の職種ではもともと勤務地が限られており転勤の可能性が低いため、MR職のみが同制度の対象となった。同社が初任地限定制

度を導入した背景には次の3点があった。

まず、同社には関東や関西の都市部の出身または都市部の大学を卒業した社員が多く、都市部に転勤希望者が集中しやすい一方で、それ以外の地域は転勤希望者が少なく、勤務地域の希望に偏りがあったことが挙げられる。また、従来同社では都市部の大学出身者からの応募や採用が結果的に多くなっていたが、採用者の規模を拡大するなかで安定的に人材確保を行うため、地方出身者や地方の大学に通う学生にも同社に目を向けてもらいたいと考えていた。そこで地方の優秀な人材を新たに確保したいという狙いから、まずは慣れ親しんだ地域を離れることなく同社に就職できる仕組みを作ることが必要だと考えた。

さらに、その土地を心から好きな人にこそ地域のMR職を担ってほしいという願いがあった。MR職が情報提供するの、長年その地域で医療に従事し続けている医師や薬剤師等の医療関係者が中心であ

る。同社では「地域のために働きたい」という想いを持った人材こそ、その地域の医療関係者と良好な関係を築いて活動することができると考えていた。

このように、安定的な人材確保および地域医療への貢献といった観点から導入されたのが初任地限定制度である。もともと2007年度下期に中期計画を策定するなかで、優秀人材を確保するためのプロジェクトを立ち上げた際、「地域限定的な働き方を望む優秀人材の確保」についても課題意識を持ってフォーカスを当てていたことが、2009年度の制度導入へつながった。同制度を導入した際は希望者が殺到することを懸念していたが、実際には制度の活用が低調にとどまったことから、より多くの社員にとって利用しやすい仕組みとするため、2015年度に、入社から5年間という制限を撤廃し期間の定めなく希望する地域で勤務できる「勤務地限定制度」に改めた。

3

地域限定正社員制度の概要

勤務地限定制度は都道府県単位で勤務地が限定されており、同制度が適用されるエリアは首都圏や中京圏、関西圏等を除く30道県である。同制度の利用者は基本的に希望するエリア（30道県のうちいずれかの1道県）の中で勤務・異動することになる。ただし、地域によっては1県に1営業所しかないエリアもあり、多様な顧客と接点を持って経験やスキル・能力の幅を広げてもらいたいという人材育成の観点から、隣接県での勤務となる場合もある。

同制度は広域エリアを管轄するマネージャー職以下が対象であり、同制度を利用する社員と利用しない社員との間で職務内容、給与やキャリアパス、福利厚生、人事評価、教育訓練等に一切の違いはない。

同制度は入社時にのみ利用を申し出ることができ



る。入社後に同制度の利用者が制度利用の取りやめを希望する場合は、本人が所属する営業所の営業所長や人事部へ申し出ることによって変更が可能であるが、制度を利用していなかった社員が入社後に制度の利用を希望することはできない仕組みとなっている。

4

制度導入に伴う課題や工夫

勤務地に対する社員の希望と人材配置のバランスを両立させる制度設計

同社の勤務地限定制度は、異動希望者が集まりづらく人材不足となりやすい地域へ、その地域での勤務を希望する新卒入社社員を配置するという仕組みである。転勤希望者が多い地域については適用エリアから除外したため、制度導入時に社員から反対の意見が上がることはほぼなかった。

また、同社はエリアを越えた異動を通じて、各営業所の必要人員を補いノウハウの共有や組織の活性化を図っているため、1つのエリアの大半を勤務地限定制度の利用者が占めてしまうことは円滑な企業運営に支障をきたす懸念がある。そのため、一時は勤務地限定制度を適用していたが、想定以上に多くの希望者が集まったため適用エリアから除外した県もある。

このように、当該地域での勤務希望者数を踏まえながら勤務地限定制度の適用エリアを決定することで、地域を限定した働き方を望む社員とバランスの取れた人材配置が必要な企業の双方にとってメリットのある制度設計としている。

Uターン希望者等に特化した説明会を開催するなど制度の周知に注力

勤務地限定制度を利用する社員と勤務地を限定しない社員の間で待遇の差は全くないが、同社のような例はまだ少ないこともあり、「勤務地限定制度の利用を希望することで採用選考や入社後の待遇、将来のキャリアパスが不利になるのではないか」といった疑問や不安を持つ学生もいる。そこで同社では、採用関係の各種イベントや採用説明会、面接試験等を通じて同制度に関する説明を行い学生の理解を深めている（図表Ⅱ-4）。また過去には、Uター

ン希望者等に特化したイベントを開催し、学生が同制度利用者と直接交流できる機会を設けたこともある。さらに、内定後も入社前までは制度の利用を申し出ることが可能である旨を繰り返し説明し、地域を限定して働くことを希望する新卒入社社員が安心して制度を利用できるように努めている。

図表Ⅱ-4

地元の医療に貢献したいMRを応援する仕組み



5

制度導入による効果

同社では、初任地限定制度や勤務地限定制度の導入をはじめとして、在宅勤務や有給休暇の時間単位取得制度等柔軟な働き方が可能となるような取組を積極的に進めており、日本国内の全従業員の離職率は3%未満という高い定着率を維持している。

また、勤務地限定制度の存在は、学生が同社を志望するきっかけの一つとして機能している。もちろん学生は経営理念や社風等を総合的に判断した上で志望しているが、同制度の存在は「地域に残ってMR職の仕事をしたい」と考える学生が同社を志望する一因として寄与しており、実際に同制度の存在が入社の決め手になった例がある。この例では、本人はMR職を希望していたものの、両親が地元で

の就職を強く希望していたために進路を決めきれずにいたところ、同社の勤務地限定制度を活用すれば地元にとどまったままMR職として活躍できると知り、同社への入社を決意した。

地方創生に向けて地域の人材の確保・育成は重要であり、また医療・介護は地域社会や地域経済の核となるサービスである。製薬企業は地域で提供される医療の一翼を担っており、MR職は医療関係者へ最新の医薬品情報を届ける重要な存在である。勤務地限定制度の活用を通じて、地域に対する愛着や貢献を目指す気持ちを持ったMR職を増やしていくことで社員のモチベーション向上を図りつつ、地方創生にも寄与したいと考えている。

MR職としての就職と地域貢献への想いを両立（2015年度入社、MR職）

学生の頃から生まれ育った地域に貢献したいという想いがあり、「将来は薬剤師として地元で働きたい」と考えていた時期もありました。しかし、就職活動を通じて新たにMRという職業の魅力に触れ、また同時に勤務地限定制度の存在を知ったことで、「この制度を利用できるならば、MR職としての活躍も地元への貢献も両方実現することができる」と考え、弊社を志望しました。全国転勤がある社員と全く待遇が変わらないところは弊社の強い魅力だと感じています。

地域に根ざしてMR職の仕事をしているからこそ、地域の医療従事者に必要とされている情報提供を的確に行うことができていると感じています。これからも「生まれ育った地域のために」という想いを大切にして地域医療へ貢献していきたいです。

株式会社 TMJ

TMJ, Inc.

企業概要

■ 本社所在地	東京都新宿区
■ 事業所の所在するエリア	東北地方、 四国地方以外
■ 業種	BPO 事業 (コールセンター、 事務業務代行)
■ 正社員 (2018/9/3 現在)	1,328 名
うち地域限定正社員 (同上)	834 名
■ 非正社員 (同上)	4,534 名

事例のポイント

- 担当者が全国に足を運び、地域限定正社員制度の適用対象となる社員やその管理職の声を制度設計に反映。
- 社内全ての事業所で説明会を開催し、適用対象となる社員に制度の詳細を説明。部門間の連携も密にし、スムーズな導入を実現。

地域限定正社員制度の概要

■ 新卒入社社員を 対象とした地域限定 正社員制度の導入年度	2017 年度入社社員から
■ 地域限定正社員の勤務範囲	
職種・地域限定正社員	転居が生じない範囲

職種・地域限定正社員



1

企業概要

国内・海外に 16 の拠点を置き、クライアント企業から受注したコールセンター運営と、事務処理をはじめとしたバックオフィス事業を展開している。高い専門性とセンター運営の能力を活かし、金融・情報通信・製造・公共等幅広い業種から延べ 200 社を超える受託実績がある。近年では、中国・ASEAN 諸国でのオフショアサービスや現地向けビジネスサポートサービスも提供している。



2

制度導入の背景

コールセンターの運営やバックオフィス事業の実務に関しては、長く契約社員としての採用を中心としてきた。しかし、これらの業務は高い専門性と継続的なスキルアップが求められ、また、契約社員自

身から正社員への転換を望む声が多く聞かれたことから、2015 年度に「職種・地域限定正社員制度」を導入した。目的は、センターにおける人材の確保と定着促進であり、札幌、岡山、北九州、博多、熊

本の5エリアのセンター管理者（スーパーバイザー、リードスーパーバイザー）を転換可能な社員区分として新設した。採用に関しては、適用対象を中途採用者のみとする試験的導入であった。その後一定の効果が得られたことから、2017年に北九州拠点

において高卒新卒採用での制度適用をスタートし、さらに2018年度には適用エリアを全国に拡大、職種もセンター管理者に加えて関連支援業務を追加して本格導入した。

3

地域限定正社員制度の概要

「正社員」「職種・地域限定正社員」「契約社員」という3つの社員区分があり、職種・地域限定正社員については、オペレーターの業務進捗管理や労務管理等センターを管理する「スーパーバイザー（SV）」、SVを統括する「リードスーパーバイザー（LSV）」、採用や研修トレーニング等人材の確保・育成業務に携わる職種に限られ、転居を伴わない範囲が勤務地となる。

正社員と職種・地域限定正社員の格付には、「グレード制度」と呼ぶ等級制度を用いている（図表Ⅱ-5-1）。ただし、正社員が6つのグレードに格付けられるのに対し、職種・地域限定正社員ではグレード3が上限である。これは、役職としてはLSVを統括するシニアスーパーバイザー（SSV）に相当する。なお、職種・地域限定正社員には年に1回正社員への転換の機会を設けており、より難易度の高い仕事にチャレンジしたい場合には正社員に転換することでキャリアアップが可能である。転換を希望する職種・地域限定正社員は、上長推薦を受けて面接試験を受験する。面接ではジェネラリストとしての素養や専門性、成長性等、正社員転換後に期待される役割を担えるかどうかを確認している。一方、ライフステージの変化等により正社員から職種・地域限定正社員への転換の希望があった場合には、社員と会社双方の合意により転換を可能としている。

キャリア形成は雇用区分に関係なく実力主義であり、会社としても、同社の企業文化に慣れ親しんでキャリアも既に積んでいる人材に継続的な雇用の機会を提供したいという考えから、職種・地域限定正社員や契約社員に対して正社員への転換を積極的に推奨している。2018年度まで、毎年10名前後の契約社員が正社員への転換を果たしていたことから、今後は、これと同程度の規模で職種・地域限定正社員から正社員への転換が進んでいくことが想定される。

2018年度の制度本格導入の際には給与体系を改定しており（図表Ⅱ-5-2）、基本給と業績賞

与に加えて、地域の物価水準等の地域特性を踏まえて職種・地域限定正社員に支給される地域手当を新設した。職種・地域限定正社員は、基本給および業績賞与の算定額が正社員と異なる低い水準が設定されているが、首都圏においては、地域手当によって同じグレードの正社員と職種・地域限定正社員の間で給与差はほぼなくなる（図表Ⅱ-5-3）。このように、地域手当は、正社員との給与差を少なくすることで優秀な人材の定着および生産性の向上を狙った仕組みとなっている。

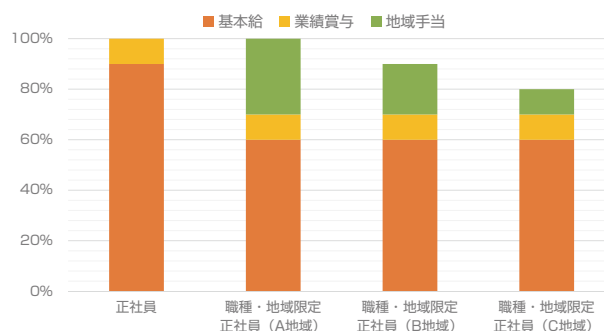
図表Ⅱ-5-1

役職		
グレード	正社員	
グレード6	本部長	
グレード5	部長	
グレード4	センターマネジャー（CM）	職種・地域限定正社員
グレード3	プロジェクトマネジャー（PM） ／シニアスーパーバイザー（SSV）	シニアスーパーバイザー（SSV）
グレード2	リードスーパーバイザー（LSV）	リードスーパーバイザー（LSV）
グレード1	スーパーバイザー（SV）	スーパーバイザー（SV）

図表Ⅱ-5-2

	2015年4月～2018年3月	2018年4月～
対象職種	センター管理者（SV・LSV）	センター管理者および関連支援業務
適用エリア	札幌、岡山、北九州、 博多、熊本	全国
給与レンジ	基本給＋業績賞与	基本給＋業績賞与＋地域手当

図表Ⅱ-5-3 正社員と職種・地域限定正社員の給与構成イメージ



※同じグレードの正社員と職種・地域限定正社員の場合、地域手当が100%となるA地域ではほぼ同じ給与となるが、地域手当が変わると差が生じる。

4

制度導入に伴う課題や工夫

制度の適用対象となる社員やその管理職の声を反映して制度設計

2015 年度の試験導入の際は制度の活用方針が明確になっていただけではなく、優秀な契約社員の定着を図るという目的にとどまっていた。しかし年を追うごとに採用環境が厳しくなり、センター管理者（SV、LSV）の安定的な確保と育成の重要性が増すなかで、2016 年頃からセンター運営の実務に当たる社員の処遇改善を求める声が現場から上がるようになった。そこで、2016 年 4 月に「人事戦略プロジェクトチーム」が発足し、このチームが中心となって検討されたのが職種・地域限定正社員制度である。制度設計を進めるに当たっては、現場で SV をマネジメントする部長職の社員の意見を積極的に反映させた。人事戦略プロジェクトチームのメンバーが全国の拠点に足を運んで意見を聞いたり、年間を通して全 9 回に及びミーティングやテレビ会議を開催したりと、SV の生の声や情報を取り入れていった。このように、人事と現場で綿密な連携をとって制度設計を進めたことは重要なポイントになったと考えている。

制度の適用対象となる社員へのきめ細かい説明が円滑な制度導入に奏功

過去に人事制度を新しく導入した際、現場の理解がなかなか得られず定着が進まなかった反省を踏ま



えて、従業員向けの説明には特に力を入れた。制度導入の 1 年近く前には全社員に向けて制度導入の予定を告知し、半年前には転換対象となる全ての SV（契約社員）に向けて説明会を実施している。説明会の実施は同社の全事業所に及び、その回数は累計で 46 回である。

制度導入に伴う区分転換に当たっては社員の自主的な判断に委ねる姿勢をとったが、結果として、転換対象であった SV（契約社員）約 900 名のうち、その 8 割に及び 700 名余りが職種・地域限定正社員に転換した。なお、制度導入に関する専用の問い合わせ窓口も設置していたが、事前に丁寧な説明を尽くしていたこともあり想定を超える質問や混乱はなかった。制度変更に伴うシステム変更に関しても、早くから担当部門と情報共有を行っていたためトラブルを未然に回避することができた。

5

制度導入による効果

本格導入からまだ日が浅いため効果測定までは到達していないが、契約社員から職種・地域限定正社員に転換した SV の月間離職率が、対前年比で 3 割から 4 割ほど減り、正社員と近い数値になっている。今後、採用や既存社員の区分転換により職種・地域限定正社員の割合が増えていけば、全体的な離職率は低くなっていくと期待している。

採用の面では、年末の繁忙期に備えた中途採用において、例年よりも応募者数が 30% 強増加している。地域差はあるが北海道と首都圏が顕著で、福岡でも増加の傾向にある。また、高卒新卒者の採用に

ついては職種・地域限定正社員のみで、現在は 16 ある拠点のうち北九州の 1 拠点のみで採用しているが、採用者の定着率は良好であり、高校生の間には「地元で働きたい」というニーズが確かにあると感じている。そのため、今後は実施拠点をさらに 4 拠点追加する方針である。

現在は、職種・地域限定正社員制度の適用対象をセンター運営等の実務を担う社員に限定しているが、今後は職種を拡大することも視野に入れており、新卒・既卒や年齢にとらわれず幅広い世代に対して魅力ある求人を行っていきたいと考えている。

株式会社ティップネス

TIPNESS Limited

企業概要

■ 本社所在地	東京都港区
■ 事業所の所在するエリア	関東地方、中部地方、近畿地方
■ 業種	娯楽業、スポーツ施設提供業
■ 正社員（2018/11/1 現在）	657 名
うち地域限定正社員（同上）	163 名
■ 非正社員（同上）	3,138 名

事例のポイント

●社員区分転換に回数制限を設ける、転換後2年間は改めて転換することができないなど、あえて制度の利用に制限を設けることで社員の計画性あるキャリア設計を後押し。

●育児支援を目的とした「ファミリーサポート制度」と組み合わせて活用することで、本人が希望する限りナショナル社員として活躍し続けられるよう支援。

地域限定正社員制度の概要

新卒入社社員を ■ 対象とした地域限定 正社員制度の導入年度	2003 年度入社社員から
■ 地域限定正社員の勤務範囲	
①エリア1社員	以下のエリアの中から本人の希望に応じて1つを選択 関東：東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、群馬県 東海：愛知県、静岡県 近畿：大阪府、兵庫県
②エリア2社員	転居が生じない範囲



1

企業概要

フィットネスクラブの運営を行っており、「心身の健康増進を通じて、人々のより豊かで、より快適で、より幸せな生活実現のための提案と提供を行いたい」「健康で快適な生活文化の提案と提供」を基本理念とする。首都圏を中心に149店舗を運営しており、このうち61店舗はジムやプール等を備え、多様なレッスンプログラムやパーソナルトレーニング等の機会を用意している総合型店舗、88店舗は多様なトレーニングマシンを揃え、年中無休で利用することができる24時間ジムである（2018年10月15日時点）。1995年には13店舗であったが、現在では149店舗まで拡大しており、積極的に出店を進めている。



2

制度導入の背景

同社は、長く東京都と大阪府を中心に店舗を展開してきたが、2002年頃から東京、大阪以外の地域にも広く出店する方針へ転換した。当時、正社員については勤務地の定めがなかったため、店舗の出店エリア拡大に伴いどこへ転勤になるかわからないと

いう不安を抱く正社員の増加が想定された。そこでこのような不安に対応するため、2002年頃から人事部が地域限定的な働き方に関する検討を始めた。そして2004年の中京・東海エリア初となる出店に先立ち、2003年から「エリア社員制度」を導入した。

3

地域限定正社員制度の概要

同社の正社員には、全国転勤の可能性のある「ナショナル社員」、転勤の範囲が関東・東海・近畿のうち本人が選択するエリアに限られる「エリア1社員」、自宅から通勤可能な店舗での勤務に限定される「エリア2社員」という3種類の社員区分がある。2018年11月1日時点での人員数は、ナショナル社員494名、エリア1社員142名、エリア2社員21名である。

入社時に選択できる社員区分はナショナル社員あるいはエリア1社員のみであり、かつ、エリア1社員であっても選択できるエリアは出店地域が広域に及ぶ関東エリアに限定されている。このような制限の背景には、入社直後の社員に対して、様々な地域へ異動して幅広い経験を積み、自分の可能性や適性に気づいてほしいという人材育成上の期待がある。なお、入社から2年以上経過すると、エリア1社員として関東以外のエリアを選択することやエリア2社員に転換することが可能である。

社員区分の間で職務内容に違いはなく、人事評価も同じ基準で行っており、社員格付の仕組み（役割等級制度）も社員区分間で共通である。同じ等級に格付けられた場合、基本給・夏冬賞与や決算賞与、退職金等算出の元となる「基準額」は共通だが、異動の範囲や可能性の違いを反映して、基準額に乗じる比率を社員区分に応じて変動させている（図表Ⅱ-6-1）。

また、役割等級制度に関しても、適用される制度自体は共通であるものの、昇等級の上限には社員区分間で違いがあり、ナショナル社員は8等級まで昇

ナショナル社員を100%とした場合の エリア1社員・エリア2社員の給与・賞与・退職金			
	基本給・ 夏冬賞与	決算 賞与	退職金
ナショナル社員	100%	100%	100%
エリア1社員	95%	95%	95%
エリア2社員	90%	95%	95%

4

制度導入に伴う課題や工夫

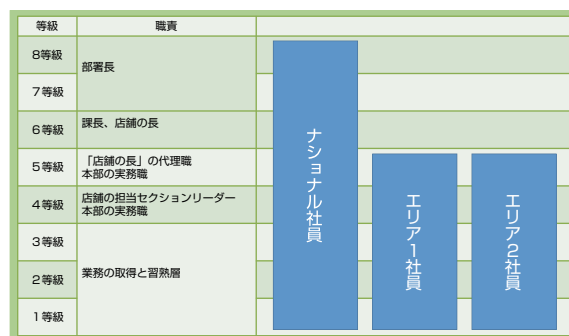
エリア社員の活躍の機会を広げるためキャリアパスの上限を柔軟に見直し

同社では、能力がある社員には社員区分に関係なく活躍してもらいたいと考えており、2008年4月にエリア1社員の昇等級上限を6等級まで引き上げ、エリア1社員が管理監督者へ昇等級できるように制度の見直しを行った。店舗数が順調に増加すれば、エリア

等級可能であるのに対し、エリア1社員およびエリア2社員は5等級が上限である（図表Ⅱ-6-2）。6等級以上が管理監督者であることから、エリア1社員あるいはエリア2社員が管理監督者を務めたい場合にはナショナル社員へ転換する必要がある。

社員区分の転換を申し出る場合は、所属長を通さず直接人事部に申請を行うことができ、申請に基づいて人事部が人員配置の見直しを行う。社員区分の転換に伴う筆記試験や面接試験等はない。申請の機会は年に2回、4月と10月に設けられており、毎年10人程度の社員が転換している。ナショナル社員からエリア1社員あるいはエリア2社員への転換を希望する者については、希望する先のエリアで人員配置の調整を行うため、実際の異動までに数か月の時間を要することがあるが、人事部が社員の転換希望を却下することはない。社員区分に関わらず共通の役割等級制度を用いているため、転換に伴って等級の見直しを行う必要がなく、スムーズな転換の実現に寄与している。なお、転換は3つの社員区分の間でどのような方向にも可能だが、転換を希望することができるのは最大で3回までである。さらに、一度転換してから2年間は再度転換を申し出ることにはできない。これらの制限は、将来的なライフイベントを意識し計画性を持って社員にキャリアを考えてほしいという発想から設けている。

図表Ⅱ-6-2



維持してナショナル社員に転換するか、5等級に降等級となってもエリア1社員のまま働き続けるか選択してもらう期間とした。さらに、ナショナル社員への積極的な転換を後押しするため、単身赴任手当の条件を緩和したり、ナショナル社員の退職金制度を改善したりするなど、当時6等級に格付けられていたエリア1社員が引き続き管理監督者として活躍できるよう環境整備を行った。

出店計画の関係から、現在はエリア社員の昇等級上限を5等級までにとどめているが、エリア社員が自分の可能性を広げながらその能力を発揮できるような環境を作りたいという考えは変わっておらず、今後もエリア社員の昇等級上限については店舗展開に関わらず、従業員の多様な働き方等に応じて柔軟に検討していく予定である。

女性が希望する限り、ナショナル社員として働き続けられるよう支援制度を充実

同社では、結婚や出産を機にナショナル社員からエリア社員へ転換する女性社員が多く、エリア1社員の6割、エリア2社員の9割を女性が占めている。人材活用戦略として女性社員の活躍を重視している同社では、能力や意欲がありながら、子育てや介護

等の事情により短時間勤務やエリア社員を選択せざるを得ない女性社員が多いことに課題意識を持っており、人事部が育児休業の復職者から情報収集を行った際、「育児を行うためには家庭の外にいる時間を短くしたいが、短時間勤務をすると給与が減ってしまうためフルタイムで働きたい」という意見が多く寄せられたため、2017年4月にナショナル社員であっても出産後3年間は自宅近くの店舗へ勤務することができる「ファミリーサポート制度」を導入した。制度の利用者を自宅近くの店舗に配属することで、通勤時間が短くなる分、就業時間を確保しやすくしている。

また自宅近くの店舗に勤務してもフルタイムの就業が難しい場合は、通常は店舗の長が決定する早番や遅番等のシフトについて本人が選択できるほか、短時間勤務の活用により1日あたりの所定労働時間を最大2時間まで短くすることができるため、労働時間が短くなった分だけ出社時間を遅らせたり退社時間を早めたりして、自ら出社および退社時間を調整することができる。ファミリーサポート制度を利用することで、出産から3年間はナショナル社員の立場を保ったまま自宅近くで勤務を続けることができ、この間に社員区分の転換を希望するかどうか検討することが可能である。

5

制度導入による効果

同社では、エリア社員制度やファミリーサポート制度等の導入により、育児や介護等の事情を抱える社員の活躍を支援している。実際に育児休業を取得したほぼ全ての女性社員が休職後に復職しており、2017年度の離職率は3.3%にとどまっている。こうした点からは、これらの制度導入が低い離職率の維持につながっていることが窺える。また、ナショナル社員が転勤先で結婚して他地域への転勤が難し

くなった場合にも、エリア社員に転換することで離職には至らなかったなど、エリア社員制度の存在が人材の定着に役立っている。

同社では、ナショナル社員とエリア社員がともに自らのキャリアの可能性を広げ、能力を存分に発揮できるような環境整備に向けてこれからも取組を続けていきたいと考えている。

家族との時間を大切に過ごすためエリア2社員を選択（2007年度入社、企画職）



ナショナル社員として入社しましたが、埼玉県での自宅購入をきっかけにエリア1社員（関東エリア）へ転換しました。ただ関東エリアには1都4県に多くの店舗があり、エリア1社員であっても異動先によっては転居が伴います。子どもがある程度大きくなるまでは単身赴任をせずに、家族との時間を大切にしたいと考えるため、改めてエリア2社員に転換しました。

転換後は、異動の時期が近づいても不安になることなく、心にゆとりを持って家族との生活を楽しむことができます。子どもが成長した頃にはまたナショナル社員へと転換して、責任ある立場からさらに会社へ貢献していきたいです。

東京海上日動火災保険株式会社

Tokio Marine & Nichido Fire Insurance Co., Ltd.

企業概要

■ 本社所在地	東京都千代田区
■ 事業所の所在するエリア	全国
■ 業種	損害保険
■ 正社員（2018/8/1 現在）	17,921 名
うち地域限定正社員（同上）	8,220 名
■ 非正社員（同上）	1,891 名

事例のポイント

- 制度設計に当たっては労働組合も参加して議論。制度の周知に関しても労使双方が工夫を凝らすなど労使間で密に連携。
- 地域限定正社員でも転居を伴う転勤を経験することができる仕組みを導入。社内公募制度も活用して地域限定正社員のキャリアアップ、キャリア継続を支援。

地域限定正社員制度の概要

■ 新卒入社社員を 対象とした地域限定 正社員制度の導入年度	2005 年度入社社員から ※旧「地域型」としての採用を開始
■ 地域限定正社員の勤務範囲	
■ エリアコース	以下のエリアの内から本人の希望に応じて1つを選択 北海道エリア：北海道 東北エリア：青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県 関東・甲信越エリア：東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、茨城県、栃木県、群馬県、新潟県、山梨県、長野県 東海・北陸エリア：富山県、石川県、福井県、岐阜県、静岡県、愛知県、三重県 関西エリア：京都府、滋賀県、大阪府、奈良県、和歌山県、兵庫県 中国・四国エリア：島根県、鳥取県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県、高知県 九州・沖縄エリア：福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県

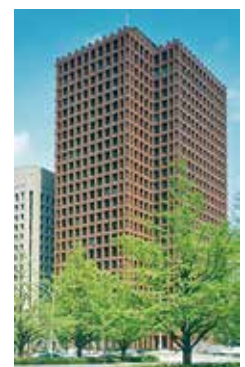
エリアコース



1

企業概要

国内外で損害保険業（保険の引受および資産運用）を営んでいる。業務は大きく「営業部門」「損害サービス部門（損害の調査、保険金の支払い等）」「コーポレート部門（商品開発、財務、総務、人事等）」の3つに分けられる。国内に126の営業部・支店（386営業室・課・支社、22事務所）と、242の損害サービス拠点を有するとともに、グローバルに事業展開を行っている。



2

制度導入の背景

同社は、2004年10月に、職務範囲が異なる「総合系列」「業務系列」「一般系列」等の系列を廃止し、勤務地を問わない「全国型」と転居を伴う転勤がない「地域型」の2つの勤務地区分に基づく役割等級制度を導入した。その後、社内外における様々な環境変化等を踏まえ、会社と労働組合がそれぞれの立場を離れて今後の人事制度のあり方を論議する専門

部会を立ち上げ、改定に向けた検討を開始したのが2013年6月である。そして、2016年4月から現在の「グローバルコース」「エリアコース」を軸とした新たな人事制度をスタートさせた。

※本稿では従業員担当者クラスの人事制度について記載する。

3

地域限定正社員制度の概要

勤務地については従来の全国型と地域型の範囲を踏襲しながら、国内外を問わない勤務地域において経験を重ね、早期のキャリアアップを図るグローバルコースと、一定の勤務地域において経験を重ね、本人のキャリアビジョンに応じてキャリアアップを図るエリアコースという2つのコース区分に再定義している。これにより、それぞれのコースで想定する初期段階における平均的な成長スピードや、それを見据えた標準的な負荷のかけ方が異なることを明確化した。他方、昇級については、コースごとに一律の型にはめるのではなく個々人の成長スピードによるものとし、エリアコースとグローバルコースが同じスピードで昇級することも可能な制度としている。

また、人事異動は貴重な成長の機会ともなることから、転居転勤がないエリアコースに、一定のエリア内で社命による転居を伴う異動を可能とする「ワイド型」を、本人希望と会社の承認を前提としたオプションとして設けている（図表Ⅱ-7）。ワイド型から転居転勤のない通常のエリアコースに戻ることも可能であり、本人のライフステージの変化に応じて転居転勤のない区分を再度選択しなおすことができる仕組みとすることで、社員のチャレンジを後押ししている。ワイド型の適用は、従来は入社3年目から（2年目に申請・承認された場合、3年目の4月から適用）としていたが、制度改定により、2019年4月以降は入社1年目（導入研修終了後の配属時点）から適用が可能となる。

図表Ⅱ-7

ワイド型

- エリアコース従業員のオプションとして、一定のエリア内で社命による転居を伴う異動を可能とする
- 多様な働き方の一つとして、従来以上に幅広い部署での経験を通じ、成長の機会を得ることができるキャリアパスの選択肢（2016年度新設）
- ライフイベント等に応じて転居転勤のない区分を再選択できる仕組み



この他にも、同社では、社員が自ら役割や業務を選択することができる社内公募制度「JOB リクエスト制度」を整備しており、その一環として、配偶者の転居転勤等が生じた場合に将来にわたって勤務エリアを変更する「Iターン」や、海外も含めた特定ポストにチャレンジするために一定期間（3年間程度）勤務エリアを変更する「Uターン」の仕組みを設け、エリアコースのキャリア継続・キャリアアップを支援している。

新卒採用に関しても、一定期間（最長5年程度）

経過後に自宅から通勤可能な事業所に転勤することを前提に、自宅エリア外に所在する対象事業所を選択して応募することができる「勤務地リクエスト」の仕組みを設けている。これにより、社会人としての第一歩目を新しい環境で踏み出し、自主的なキャリア開発を行いたいという人材の後押しをしている。なお、勤務地リクエストの受け入れ対象となる事業所は同社の指定に基づいて予め決められている。

4

制度導入に伴う課題や工夫

労使の立場を超えた幅広い視野での検討

役割等級制度の導入から9年が経過した2013年当時、社会・経済情勢、競争環境、労働法制といった外部環境や、社員の担う役割、ビジネスモデル等が大きく変化するとともに、その影響によって人事制度の運用においても種々の課題が生じていると、労使双方が認識していた。

そうした中、同社が標榜する「お客様に“あんしん”をお届けし、選ばれ、成長し続ける会社」に向けた歩みをさらに加速させていくためには、その原動力、すなわち同社の競争力であり魅力そのもので

ある「人材」の成長・強化が不可欠という共通認識の下、労使の立場を超えて新たな人事制度のあり方を論議すべく専門部会を立ち上げ、約1年半にわたり論議を重ねた。

人事制度改定の内容については、専門部会での論議段階から議事録としてその内容を社員とも共有するとともに、実際の改定のタイミングにおいても労使双方が工夫を凝らし、改定のコンセプトやポイントを伝えるツール（冊子・DVD等）の作成、説明会の実施等により、周知・浸透を徹底した。

5

制度導入による効果

過去には「営業は男性、事務は女性」等と性別に応じて役割が固定的だった面が否めないが、2016年4月の人事制度改定以前から、社内事務の抜本的な効率化を目指す「業務革新プロジェクト」や、個々の力を最大限に発揮して強みを活かすための「役割変革」等に取り組んできた結果、現時点では女性が大半を占めるエリアコースにおける役割の拡大は大きく進展しており、女性の営業担当者数や管理職・役員数が増加しただけでなく、働き方の多様化が進むとともに、意欲・能力ある社員の活躍の幅がより広がり、生産性が向上するといった効果が表れている。

また、従来、新卒採用におけるエリアコース（含む旧地域型）への応募は女性が圧倒的多数を占めて



いたが、こうしたエリアコースの活躍のさらなる進展を受け、近年では男性の応募・採用実績も増えつつある。

株式会社フレスタ

FRESTA Co., Ltd.

企業概要

■ 本社所在地	広島県広島市
■ 事業所の所在するエリア	広島県、岡山県、山口県
■ 業種	小売業
■ 正社員（2018/9/25 現在）	593 名
うち地域限定正社員（同上）	53 名
■ 非正社員（同上）	4,389 名

事例のポイント

- 正社員とほぼ均等な待遇を実現し、唯一の違いである基本給についても差を縮めるべく制度見直しを実施。
- 転勤範囲を居住地からの距離でなく地形や交通網を踏まえて決める、転換の申出の機会を制限しないなど柔軟で細やかな対応。

地域限定正社員制度の概要

■ 新卒入社社員を 対象とした地域限定 正社員制度の導入年度	2019 年度入社社員から
■ 地域限定正社員の勤務範囲	
地域限定正社員	自宅の最寄り店舗および それに紐づく近隣店舗

地域限定正社員



1

企業概要

「食」と「健康」をテーマとしてスーパーマーケットを運営している。本社のある広島県を中心に、岡山県、山口県に全 62 店舗を展開する。画一的なフォーマットを設けるのではなく、各店舗が所在地域の特性を踏まえて最適な売場や品ぞろえで展開する地域密着型のサービスが特長である。



2

制度導入の背景

新卒入社社員を対象として地域限定正社員制度を導入するのは 2019 年度入社社員からだが、すでに雇用している社員を対象に制度を導入したのは 1999 年度である。制度導入当時、女性社員は全体の約 8% であったが、女性の社会進出という社会的な背景や同社の人材活用方針を踏まえると、今後は

女性社員比率が高まっていくことが予測されていた。出産前後や子育て中の女性社員に転居を伴う転勤を求めるのは現実的に難しいことから、今後ボリュームを増す女性社員により長く活躍できる環境を提供するため、地域限定的な働き方の導入を決めた。

3

地域限定正社員制度の概要

「正社員」には転居を伴う転勤があるが、「地域限定正社員」には転居を伴う転勤がない。地域限定正社員の転勤範囲は、従来は一律に「居住地から 50 キロメートル以内」としていたが、2017 年 4 月の制度見直しにより自宅の最寄り店舗を申し出る仕組みに変更した。同社では、地形や交通経路の有無等を踏まえて各店舗と近隣店舗の紐づけを行っており、従業員が最寄り店舗を申し出ると当該店舗に紐づく近隣の店舗群が勤務可能店舗として設定される仕組みとなっている。これにより、勤務地域を一律に設定するのではなく、より実態に即して地域限定正社員が働きやすい環境を実現している。

地域限定正社員が従事する職務の内容やキャリアパス、社員格付の仕組みや福利厚生等には、一切正社員と違いを設けていない。唯一の違いは基本給の額である。同社の基本給は職務給と役割給から構成され、地域限定正社員にも正社員と共通の等級制度が適用されるが、同じ等級に格付された正社員と比較すると地域限定正社員の職務給はその 85% の額

とされている。15% という差は、正社員には全国に転勤を命じられる可能性があるためその負担に報いるものとして設定している。なお、役割給には正社員と差を設けていない。

正社員区分と地域限定正社員区分の間の転換も可能であり、どちらへの転換に関しても本人の申出さえあれば認めている。申し出る機会に制限はなく、また、申出の理由も問わない。これは、地域限定的な働き方が必要になるきっかけはいつ訪れるかわからないものであり、また理由によらず柔軟に従業員の希望に応えたいという同社の考えからである。なお従来は、正社員として入社した後に地域限定正社員への転換を認めていたが、介護等の問題から、採用時点で転居が困難な新入社員が増えてきたことを踏まえ、2019 年度入社社員からは、採用時点で正社員と地域限定正社員をそれぞれ「S キャリ (Standard Career)」「R キャリ (Regional Career)」と呼び、区分を区別して採用する予定である。

4

制度導入に伴う課題や工夫

毎年実施する全社員との面談を活用し、制度に関する誤解や疑問を解消

1999 年度当時、制度の導入に関して社員の受け止めは好意的なものばかりではなく、給与が下がる、昇進に制限が生じるといった誤ったイメージに基づく否定的な声も聞かれた。こうした誤解を解消するために活用したのが、年に一度の全社員との人事面談の機会である。同社では、毎年度人事部の担当者が 4 か月近くをかけて各店舗を回り、全従業員と面談を実施して、職場環境に対して不満がないかどうかや、キャリアに関する希望、家庭の状況等を聴き取っている。制度導入を行った年は、この面談の場で制度の詳細について説明し、誤解や疑問を解消していった。また、導入年度以降も、前年度に聴き取った内容を基に出産や介護の必要が生じる可能性のある従業員を予測して、人事担当者から積極的に制度の活用を促している。

より多くの社員が積極的に制度を利用できるよう見直しを実施

地域限定正社員制度導入当時、正社員に占める女



性の割合は約 18% であったが、2018 年には約 28% まで上昇し、管理職になる者も増え始め、女性社員の置かれる環境は大きく様変わりした。また、女性に限らず男性でも、介護の必要から地域を限定した働き方を求める正社員が増え始め、こうした変化を背景に 2018 年 4 月に地域限定正社員制度の見直しを実施した (図表Ⅱ-8)。

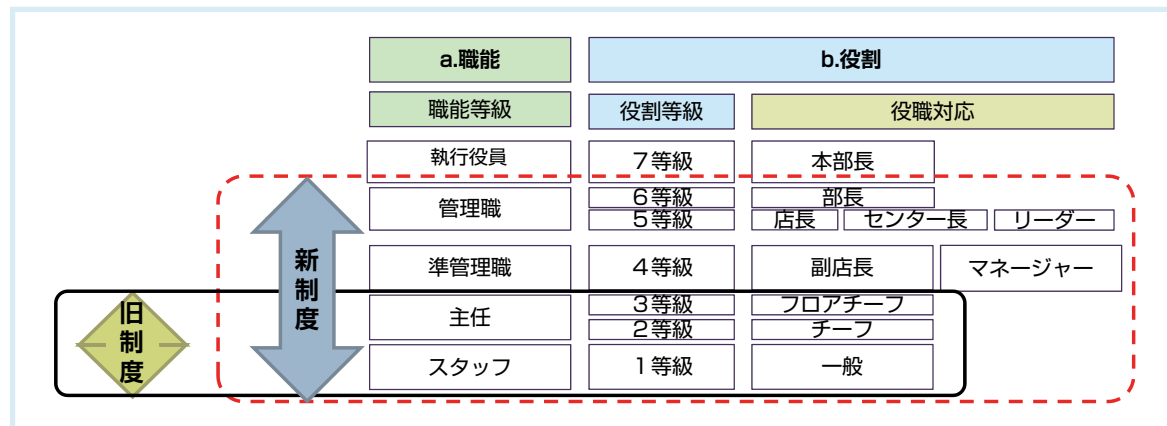
見直した点は大きく 2 つあり、1 つは地域限定正社員に転換できる対象者の拡大である。従来、地域限定正社員に転換できるのは役割等級上 3 等級までの正社員に限られていたが、これを 6 等級まで拡大

した。4～6等級は主に管理職が該当する等級であることから、子育てをしながら管理職を務めている女性社員や介護に直面した男性管理職等に歓迎され、実際に1名の管理職が制度見直しをきっかけに地域限定正社員に転換した。

制度見直しの2つ目は、基本給の算定方法である。見直し以前は、地域限定正社員の職務給は同じ等級に格付けられた正社員の80%とされていたが、こ

れを85%に上昇させた。地域限定的な働き方を希望する社員が今後ますます増加していくという見通しを踏まえ、制度をより利用しやすくするための見直しであり、このことも転換希望者の増加に貢献した。見直し以前、全体で20名程度であった地域限定正社員は、これらの制度見直しを受けて、2018年9月現在53名まで増加しており、従業員の希望に応える対応であったことが窺える。

図表Ⅱ-8



5

制度導入による効果

制度を導入した効果としては、社員の定着が進んだことが挙げられる。従来は、人事部が社員の退職の意思を知るのはまさに退職願が届け出られたタイミングとなっていたが、地域限定正社員制度を導入したことで、「制度をうまく活用することで退職を避けられないか」と事前に相談する社員が増えた。制度導入以前も、事前に相談があれば個別的な対応により退職を避けられたと思われるケースがあったが、地域限定的な働き方を制度として明確に位置づけたことで、退職を避ける方法を探るため社員が自ら人事部に相談することが珍しくなくなった。実際に、離職率は地域限定正社員制度導入以来約6%の水準を維持している。同社では、女性社員の増加や核家族世帯の増加といった変化を考えると、制度を導入しなければ同じ水準に維持することは難しかったのではないかと考えている。特に女性社員に関しては、1999年に7年5か月であった平均勤続年数が、2016年には10年4か月まで伸びており

定着が進んでいる。

新卒社員の確保に関しては、Rキャリアの区分を設けるのが2019年度入社社員からであるため効果がまだ明確でないが、応募者の間からは「Rキャリアという採用区分があったから応募した」という声も聞かれている。これには、地域限定正社員制度が新卒入社社員にも適用されるようになったという事実に加えて、すでに制度が定着し、実際に地域限定正社員として管理職へキャリアアップしている先輩社員がいることが奏功している。地域限定正社員として入社しても、正社員と変わらずにキャリアアップできることが先輩社員の姿から実感でき、地域限定正社員として入社することにためらいを感じずに済むためだ。対象者拡大等の制度見直しもあり、今後はますます地域限定正社員として活躍する社員が増えたと見込まれ、それとともに新卒応募者に対して、同社の魅力の1つとして地域限定正社員制度をアピールできるようになると期待している。

三井住友信託銀行株式会社

Sumitomo Mitsui Trust Bank, Limited

企業概要

■ 本社所在地	東京都千代田区
■ 事業所の所在するエリア	全国
■ 業種	信託銀行
総従業員（2018/3/31 現在） ■ ※正社員と非正社員の内訳は非公開	13,659 名
うち地域限定正社員	292 名（R コース （地域限定）） 3,573 名（A コース）

事例のポイント

●期待される役割や育成方針の違いを反映して教育研修の仕組みを社員区分間で調整。それぞれの目指すべきあり方に応じて研修の頻度やタイミングを変更している。

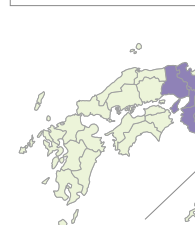
●地域限定正社員が退職する理由や背景を踏まえて、制度の見直しを実施。勤務地域の変更を認めることで離職防止につなげる。

地域限定正社員制度の概要

■ 新卒入社社員を 対象とした地域限定 正社員制度の導入年度	2012 年度（設立当初） の入社社員から
■ 地域限定正社員の勤務範囲	
① R (Retail & Region) コース（地域限定）	首都圏・中京圏・近畿圏のいずれかから地域を選択 首都圏：東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県 中京圏：愛知県、岐阜県、三重県 近畿圏：滋賀県、奈良県、和歌山県、京都府、大阪府、兵庫県
② A (Area) コース	転勤を伴わない範囲

①R(Retail & Region)
コース（地域限定）

②A(Area)コース



1

企業概要

同社は 2012 年に住友信託銀行株式会社、中央三井信託銀行株式会社、中央三井アセット信託銀行株式会社の 3 社が合併して誕生した。預金・貸出・市場関連業務等を行う銀行業務のほか、顧客の資産を受託して運用や管理等を行う資産運用・管理業務、不動産業務等の幅広い業務を行っている。国内に 117 の支店を持ち、海外にも 5 つの支店と 4 つの駐在員事務所を有している。



2

制度導入の背景

統合前の各社において、かつては「総合職」と「一般職」という社員区分があり、両者の間では業務内容や期待される役割に違いがあった。しかし各社とも、2000 年代前半より、従来の総合職と一般職

に代えて、勤務地に制限のない社員区分と勤務地を一定の範囲に制限する社員区分を設けて、両者の期待役割の差を縮小させることに取り組んでいた。この背景には、社員が主体的に働き方やキャリアプラ

ンを決め、自らの選択に基づいて前向きに業務へ取り組めるような環境整備を行うことで、社員区分に関わらず、個々人がそれぞれの専門性を発揮して顧客へ付加価値を提供してもらいたいという狙いがあった。また、バックオフィス業務のIT化が進むと、

これまで一般職が担ってきた事務的な業務が縮小することから、一般職の業務内容の見直しが進められた時期でもあった。このような統合前の各社の取組を踏まえ、2012年の同社設立当初から地域限定的な働き方が導入された。

3

地域限定正社員制度の概要

同社の社員区分は3種類あり、日本国内および海外へ転勤の可能性がある「G（General & Global）コース」、転居を伴わない範囲での勤務となる「A（Area）コース」、勤務範囲について日本全国または一定の地域内（首都圏・中京圏・近畿圏）のいずれかを選択することができる「R（Retail & Region）コース」がある。GコースとAコースでは業務内容が限定されておらず全ての業務を担う可能性があるが、Rコースの業務内容は個人を対象としたリテール業務に限定されている。なお、これ以降は転勤範囲が日本全国にわたり制限のないRコース社員を「Rコース（全国型）」、転勤範囲に制限のあるRコース社員を「Rコース（地域限定）」と表記する。

同社では、全社共通の社員格付の仕組みとして、7つのグレードからなる等級制度を用いており、基本

給は等級に応じて決定されている（図表Ⅱ-9-1）。

基本給は役割給と能力給から構成されており、能力給には等級に応じた金額設定にコース間で違いはないが、役割給に関しては同じ等級に対して設定される給与額がGコース、Rコース（全国型）、Rコース（地域限定）、Aコースの順に高く設定されている。この差は、異動の有無や異動範囲の違いを考慮したものである。

賞与と退職金に関しても仕組みはコース間で共通である。手当に関しては、社命による単身赴任が起こりうるGコースとRコース（全国型）にのみ単身赴任手当を設けているが、それ以外の違いはない。

キャリアに関しては、期待される役割はコース間で異なるものの（図表Ⅱ-9-2）、AコースやRコース（地域限定）であっても昇進に上限はなく実力次第でキャリアアップが可能である。

人材育成について、同社の教育研修制度は、入社年次や昇格に応じてマネジメント力の向上等を図る「階層別研修」と、事務や営業等の担当業務の技能向上を図る「業務別研修」から構成されるが、各コースの期待役割や育成方針の違いに応じて、コースごとに受講対象とする研修や受講回数を調整し研修計画を策定している。

社員が所属するコースについては、コース別に採用を行っているため、入社時点で決定される。入社

図表Ⅱ-9-2

図表Ⅱ-9-1

グレード	役職	期待する役割
理事	部長	経営への影響度が非常に大きい組織のリーダーまたは、担当業務におけるトップクラスの役割を担う者
P職群	3 部長	経営への影響度が大きい組織のリーダーまたは、担当業務における社内の第一人者としての役割を担う者
	2 次長～部長	部・営業店レベルの組織におけるリーダーまたは、担当業務における社内トップクラスの役割を担う者
	1 課長	課レベルの組織におけるリーダーまたは、担当業務における社内の中核的な役割を担う者
E職群	調査役	課レベルの組織運営の補佐役または、課レベル内の業務運営における中核的な役割を担う者
L職群	主任	小規模グループにおけるリーダーまたは、担当者の指導役としての役割を担う者
A職群	担当～主務	担当者

コース	期待される役割
Gコース	部・営業店レベルの組織のリーダーまたは各業務の高度なプロフェッショナル
Rコース(全国型)	店部（リテール店部）レベルの組織のリーダー、またはリテール業務の高度なプロフェッショナル
Rコース(地域限定)	※全国型と地域限定で期待される役割に違いはない
Aコース	部・営業店のマネージャーまたは各業務のプロフェッショナル

後にコース転換を希望する社員には、年に一度、直接人事部へコース転換の希望を申し出る「応募票」を提出する機会を設けている。人事部が応募票に基づき、書類選考および面談を実施し、承認された場合にコース転換をすることが可能となる。なお、Rコース（地域限定）の転勤範囲となるエリア（首都圏・中京圏・近畿圏）も入社時点で決定するが、コース転換を希望する場合と同じ手続きでエリアを変更

することが可能である。また、女性社員が多いAコース社員については、配偶者の転勤等を理由として勤務地を変更できる「勤務地域変更運営」の仕組みを導入している。年に4回、Aコース社員を対象として勤務地変更の希望確認を行っており、勤務地変更を希望する者がいる場合には、人事部による書類審査および面談を経て認められれば、承認から半年以内を目途に勤務地を変更することが可能である。

4

制度導入に伴う課題や工夫

人材育成方針の見直しや好事例の共有等を通じてAコース社員の意識改革を図る

統合前の各社では、総合職、一般職という社員区分を設けており、ほぼ全員が女性である一般職社員は主に事務を担っていた。しかし、IT化やRPAの導入等を通じてバックオフィス業務の縮小が見込まれる中で、一般職の社員が対応可能な業務領域を拡大させていくことは各社とも必須課題となっていた。

そこで企業統合の際は、旧総合職と旧一般職の期待役割の差を縮小させ、旧一般職の社員であっても旧来の意識に縛られず、自身の専門性や能力を発揮してより幅広い業務分野で活躍できるよう、総合職、一般職の区分を廃止し、Gコース、Rコース、Aコースから構成される新たな人事制度を導入した。

かつて一般職であったAコース社員をはじめ、全社的に新たな人事制度に関する意識改革を図るため、同社では様々な取組を行った。人材育成に関し

ては、かつては総合職と一般職の間で業務内容が異なっていたため、それぞれが異なるOJT方針のもと育成を行っていた。しかし、GコースとAコースでは業務内容が重複しているため、意欲と能力があるAコース社員に対しては、旧総合職が担っていた業務領域にも積極的に取り組むよう育成方針を改めた。

また、Aコース社員の積極的な役職登用を進めるため、Aコース社員が登用候補者となった際には、役員が個別に面談を実施して本人へ期待を伝えたり、Aコース社員の管理職候補者を対象とした人事部主催の選抜研修を実施するようになった。

加えて、営業店の支店長や部長を集めた会議においてAコース社員の活躍に関する好事例を共有したり、一部のAコース社員を指名して社外のキャリアセミナーへ参加を促したりすることで、Aコース社員がロールモデルを見つけられるような取組も行い、継続的に全社的な意識改革を図っている。

5

制度導入による効果

地域限定的な働き方を導入したことで、住み慣れた地域で働き続けることを望む優秀な学生や女性社員の確保・定着が進んできた。特に、従来は配偶者の転勤や家族の介護等の事情があっても、勤務地を変更することができず退職せざるを得ないAコースの女性社員が少なくなかったが、2016年度に勤務地域変更運営を導入した結果、勤務地の制限を理由とした退職が減少し、女性社員の離職防止につながっている。

また、制度導入時の狙い通り、社員区分に関わら

ず能力を発揮する社員が増えつつある。統合前の各社において総合職と一般職の区分を設定していた頃には、それぞれが与えられた業務内容や期待役割の中で業務に従事しており、一般職社員が活躍できる場はバックオフィス等の一部領域に限られていた。しかし、現在の制度を導入してからは、Gコース社員やRコース社員と同じように顧客と折衝等を行うAコース社員が増えており、実際に2016年にはAコース社員の中から次長クラスの社員が誕生するなど実績が上がりつつある。

明治屋産業株式会社

MEIJIYA SANGYO Co., Ltd.

企業概要

■ 本社所在地	福岡県福岡市
■ 事業所の所在するエリア	全国
■ 業種	精肉卸、小売、飲食
■ 正社員（2018/8/10 現在）	475 名
うち地域限定正社員（同上）	64 名
■ 非正社員（同上）	1,623 名

事例のポイント

- 現行制度との継続性や社員にとってのわかりやすさ等、常に「社員の視点」に配慮した制度の設計・導入・運用。
- 社員区分の転換に伴って職務や責任に大きな変化が生じないよう配慮。積極的な転換を後押し。

地域限定正社員制度の概要

■ 新卒入社社員を 対象とした地域限定 正社員制度の導入年度	2016 年度入社社員から
■ 地域限定正社員の勤務範囲	
地域職	公共交通機関で 90 分以内 の通勤可能な範囲



1

企業概要

本社のある福岡を拠点にミート事業（精肉・加工小売）やデリカ事業等を手がけている。創業時から展開しているミート事業では、スーパーマーケットやデパート、駅ビル等、様々な立地条件で精肉店を出店している。中華点心を扱う「PAOPAO」をはじめ、小売店やレストランは全国各地 127 店（2018 年 3 月現在）を数える。



2

制度導入の背景

制度導入の狙いは、人材の確保と定着の促進である。人材確保という点では、新卒採用の際「実家を離れたくない」という応募者の意見が 10 年程前から聞かれるようになっていた。また、実家を離れて就業した若手社員が親の勧めもあって離職し、生ま

れ育った地域へ帰るといったケースが見られるようになり、人材の定着を進めるために地域限定的な働き方を整備することの必要性が高まってきたことから、地域限定正社員制度導入について検討することとなった。

3

地域限定正社員制度の概要

「総合職」と「地域職」という社員区分があり、地域職には転居を伴う転勤がない。地域職にも転勤自体はあるものの、地域職の場合には「居住地から公共交通機関で90分以内」の範囲に限定されており、転居が生じない仕組みとなっている。

職務や配属部署には総合職と地域職の間で違いはなく、店頭での接客・販売や商品加工・調理、精肉の輸入や営業といった業務を担っている。

キャリアパスは、複数店舗の店長を統括する「マネージャー」までは総合職と変わらないが、全社的な管理機能を持った本部に配属されるのは総合職だけとなっている。これは、個々の店舗運営にとどまらず企業の経営や人事等に携わるには、実際に全国各地の店舗勤務を経験し全国的な視野を養うことが必要だとの考えからである。

給与については、基本給は総合職と地域職で異なる給与表を用いており、入社初年度では月給換算で5千円程度の差が生じる仕組みとなっている。退職金は等級に応じてポイントを付与し、ポイントに単価を乗じて金額を決める「ポイント制」をとっているが、等級に応じたポイントが総合職の方が若干高く設定されているため、等級が同じ場合には総合職の方が金額は高くなる。賞与支給額の算出方法や手当には総合職と地域職で違いはない。

地域職と総合職の間の転換は、本人の申出に応じて面談を実施して決定している。面談は、地域職と総合職における働き方の違いに対して十分な理解があることの確認を目的としており、選抜や試験としての色合いは薄い。2017年には1名が地域職から総合職に転換した。なお、新卒入社の社員に関し

ては入社から5年間は転換を認めないことを原則としているが、これは、育成段階を終えて一人前のスキルを身につけた状態でなければ地域の小規模店舗への配置は難しいためである。

社員区分を転換した際の給与については、転換前の給与額から一定額を加減し、新たな給与額を転換後の社員区分の給与表にあてはめて新等級を決定することで、転換前と転換後の職位が基本的に同等となるよう配慮しており、転換した社員が転換の前後でおよそ同等の職務や責任を担いながら継続的に活躍していけるようにしている。

例えば、総合職の「上級主任」（等級5）が地域職に転換した場合、地域職の「上級主任」（等級7）または「中級主任」（等級6）に新等級が決定される（図表Ⅱ－10）。

図表Ⅱ－10

総合職		地域職	
職位	等級	等級	職位
部長	10	8	係長
次長	9		上級主任
課長	8		中級主任
上級係長	7	7	初級主任
初級係長	6	6	社員
上級主任	5	5	
初級主任	4	4	
社員	3	3	
	2	2	
	1	1	

4

制度導入に伴う課題や工夫

労働実態や社員の受ける印象を考慮して制度設計

2016年度春採用から制度を活用することを目指して、2014年2月から社内で検討が始まった。制度概要がおおよそ決まったのは翌2015年1月である。

当時、事務職においては、職務に応じて「総合職」と「一般職」という社員区分が存在しており、両区分の違いは職務だけではなく、運用上、勤務地域の広さの違い等も考慮されていた。そのため、従来の総合職と一般職における運用上の取扱いを含めて再

整理することにより、新しく総合職と地域職という社員区分を設けることとした。

制度を設計する過程で問題になったのは、総合職と地域職で賃金にどの程度の差を設けるべきかという点である。職務や責任に総合職と地域職の間で違いはないが、転勤に伴う負担の違いを賃金にも的確に反映することを重視した。

顧問の社会保険労務士や弁護士にも相談をしながら、最終的には総合職と一般職の給与表を総合職と地域職に対応させるという方針に決まった。

実際に、当時勤めていた社員から制度導入は好意的に受け止められ、特に一般職という区分のなかった営業職の社員からは「働き方の選択肢が増えた」と喜ぶ声が聞かれた。

なお、制度検討の過程では総合職と地域職に加えて「準総合職」という社員区分を設けることも検討されていた。各地の営業成績や従業員の能力に応じて配置を柔軟に変更できることが重要な営業部門から提案された意見である。転居を伴う転勤はあるが、その範囲を九州や東北といった範囲に制限することを想定した区分であったが、社員区分が増えればその分労務管理が煩雑になることや、転居を伴う転勤があるという点で、社員にとっては総合職と違いが感じられないのではないかという考えから、最終的には採用されなかった。

事業所閉鎖時の対応について社員の公平感に配慮した改善を検討

制度導入から3年目を迎えた今課題になっている

こととして、事業所閉鎖の際の退職金の問題がある。事業所閉鎖に伴って社員が退職を選んだ場合、地域職



であれば会社都合退職になるのに対し、総合職が転勤を避けるため退職を選んだ場合には自己都合退職となる。自己都合退職の場合の退職金を会社都合退職と比べて低い額に設定しているため、同じ「事業所閉鎖」というきっかけでも、社員区分の違いによって退職金の額が異なるという状況になっている。公共職業安定所や社会保険労務士に相談し、現在の対応に問題がないことは確認しているものの、企業財政に与える影響や退職する社員が感じる公平性に配慮して、今後退職金制度を見直すことを検討している。

5

制度導入による効果

制度を導入したことで、新卒採用活動における応募者へのアピールポイントの1つになり、採用確保に一定の効果を感じている。実際に、社会全体で人材確保がますます難しくなる中でも、制度導入以来、募集人数に応じた新卒者の採用を確保し続けている。

また、人材定着にも効果が見られており、現在では地域職の受け入れ店舗が不足し始めているほどである。一方で、店舗あたりの正社員数が1～5名と

限られていることから、一度地域職を受け入れた店舗では社員の顔ぶれが固定してしまい、店舗運営がマンネリ化してしまうという課題にも直面している。ただしこの状況は、制度導入からまだ3年目で地域職の社員が育成段階にあり、対応できる業務が限られていることが主な要因だと考えている。今後は社員育成を進めることで若手地域職のスキルアップを図り、より多くのポスト、より多くの店舗で活躍できる体制を整えていく方針である。

「家族とともに暮らしたい」という想いを実現（2016年度入社、製造・販売）



就職活動を始めた当初は地域限定的な働き方に関心はありませんでした。しかし、就職活動中に家族を亡くしたことで「社会人になっても家族とともに暮らしたい」という想いが強くなり、地域限定正社員制度のある企業に関心を持つようになりました。

弊社を志望した理由は、もともと、自宅近くの店舗（現在の勤務先）を以前からよく利用しており、商品や接客に好印象を持っていたことと、何より、地元で勤務することができる「地域職」の仕組みがあることが決定的な理由になりました。入社から3年目を迎えた今は、地域の常連客の方々と親しい関係を築きながら接客ができることに、地域職としての働き方の魅力を感じています。

○青少年の雇用機会の確保及び職場への定着に関して事業主、特定地方公共団体、職業紹介事業者等その他の関係者が適切に対処するための指針

(平成 27 年 9 月 30 日)

(厚生労働省告示第 406 号)

第一 趣旨

この指針は、青少年の雇用の促進等に関する法律（以下「法」という。）第 4 条及び第 6 条に定める事項についての必要な措置に関し、事業主、特定地方公共団体（職業安定法（昭和 22 年法律第 141 号）第 4 条第 8 項に規定する特定地方公共団体をいう。以下同じ。）、職業紹介事業者等（法第 4 条第 2 項に規定する職業紹介事業者等をいう。以下同じ。）その他の関係者が適切に対処することができるよう、我が国の雇用慣行、近年における青少年の雇用失業情勢等を考慮して、これらの者が講ずべき措置について定めたものである。

なお、中学校、義務教育学校、高等学校又は中等教育学校の新規卒業予定者については、経済団体、学校及び行政機関による就職に関する申合せ等がある場合には、それに留意すること。

第二 事業主等が青少年の募集及び採用に当たって講ずべき措置

一 労働関係法令等の遵守

事業主、青少年の募集を行う者、募集受託者（職業安定法第 39 条に規定する募集受託者をいう。（一）において同じ。）及び求人者は、青少年が適切に職業選択を行い、安定的に働くことができるようにするためには、労働条件等が的確に示されることが重要であることに鑑み、次に掲げる労働条件等の明示等に関する事項を遵守すること。

（一）募集に当たって遵守すべき事項

イ 青少年の募集を行う者及び募集受託者は職業安定法第 5 条の 3 第 1 項の規定に基づき、募集に応じて労働者になろうとする青少年に対し、従事すべき業務の内容及び賃金、労働時間その他の労働条件（以下「従事すべき業務の内容等」という。）を可能な限り速やかに明示しなければならないこと。

ロ 求人者は、青少年を対象とした求人の申込みに当たり、公共職業安定所、特定地方公共団体又は職業紹介事業者（職業安定法 4 第条第 9 項に規定する職業紹介事業者をいう。以下同じ。）に対し、同法第 5 条 3 第 2 項の規定に基づき、従事すべき業務の内容等を明示しなければならないこと。

ハ 青少年の募集を行う者、募集受託者及び求人者（以下この（一）において「募集者等」という。）は、イ又はロにより従事すべき業務の内容等を明示するに当たっては、次に掲げるところによらなければならないこと。

（イ）明示する従事すべき業務の内容等は、虚偽又は誇大な内容としないこと。

（ロ）労働時間に関しては、始業及び終業の時刻、所定労働時間を超える労働、休憩時間、休日等について明示すること。また、労働基準法（昭和 22 年法律第 49 号）第 38 条の 3 第 1 項の規定により同項第 2 号に掲げる時間労働したものとみなす場合又は同法第 38 条の 4 第 1 項の規定により同項第 3 号に掲げる時間労働したものとみなす場合は、その旨を明示すること。

（ハ）賃金に関しては、賃金形態（月給、日給、時給等の区分）、基本給、定額的に支払われる手当、通勤手当、昇給に関する事項等について明示すること。また、一定時間分の時間外労働、休日労働及び深夜労働に対する割増賃金を定額で支払うこととする労働契約を締結する仕組みを採用する場合は、名称のいかんにかかわらず、一定時間分の時間外労働、休日労働及び深夜労働に対して定額で支払われる割増賃金（以下この（ハ）において「固定残業代」という。）に係る計算方法（固定残業代の算定の基礎として設定する労働時間数（以下この（ハ）において「固定残業時間」という。）及び金額を明らかにするものに限る。）、固定残業代を除外した基本給の額、固定残業時間を超える時間外労働、休日労働及び深夜労働分について

の割増賃金を追加で支払うこと等を明示すること。

(ニ) 期間の定めのある労働契約を締結しようとする場合は、当該契約が試みの使用期間の性質を有するものであっても、当該試みの使用期間の終了後の従事すべき業務の内容等ではなく、当該試みの使用期間に係る従事すべき業務の内容等を明示すること。

ニ 募集者等は、イ又はロにより従事すべき業務の内容等を明示するに当たっては、次に掲げるところによるべきであること。

(イ) 原則として、求職者又は募集に応じて労働者になろうとする青少年（以下この（一）において「求職者等」という。）と最初に接触する時点までに従事すべき業務の内容等を明示すること。なお、ハ（ロ）後段及びハ（ハ）後段に係る内容の明示については、特に留意すること。

(ロ) 従事すべき業務の内容等の事項の一部をやむを得ず別途明示することとするときは、その旨を併せて明示すること。

ホ 募集者等は、イ又はロにより従事すべき業務の内容等を明示するに当たっては、次に掲げる事項に配慮すること。

(イ) 求職者等に具体的に理解されるものとなるよう、従事すべき業務の内容等の水準、範囲等を可能な限り限定すること。

(ロ) 求職者等が従事すべき業務の内容に関しては、職場環境を含め、可能な限り具体的かつ詳細に明示すること。

(ハ) 明示する従事すべき業務の内容等が労働契約締結時の従事すべき業務の内容等と異なることとなる可能性がある場合は、その旨を併せて明示するとともに、従事すべき業務の内容等が既に明示した内容と異なることとなった場合には、当該明示を受けた求職者等に速やかに知らせること。

ヘ 広告等により青少年の募集を行う者及び募集受託者は、職業安定法第42条第1項の規定により、当該募集に係る従事すべき業務の内容等を明示するに当たっては、当該募集に応じようとする青少年に誤解を生じさせることのないように平易な表現を用いる等その的確な表示に努めなければならないこと。この場合において、募集に関する情報を提供することを業として行う者（以下このヘ及び第4において「募集情報提供事業者」という。）をして労働者の募集に関する情報を労働者となろうとする青少年に提供させようとするときは、当該募集情報提供事業者の協力を求めるよう努めること。

ト 求人者及び青少年の募集を行う者（以下この（一）において「求人者等」という。）は、職業安定法第5条の3第3項の規定に基づき、それぞれ、紹介された求職者又は募集に応じて労働者になろうとする青少年（以下チ及びリにおいて「紹介求職者等」という。）と労働契約を締結しようとする場合であって、これらの者に対して同条第1項の規定により明示された従事すべき業務の内容等（以下この（一）において「第1項明示」という。）を変更し、特定し、削除し、又は第1項明示に含まれない従事すべき業務の内容等を追加する場合は、当該契約の相手方となろうとする青少年に対し、当該変更し、特定し、削除し、又は追加する従事すべき業務の内容等（以下チにおいて「変更内容等」という。）を明示しなければならないこと。

チ 求人者等は、トの明示を行うに当たっては、紹介求職者等が変更内容等を十分に理解することができるよう、適切な明示方法をとらなければならないこと。その際、次の（イ）の方法によることが望ましいものであるが、次の（ロ）などの方法によることも可能であること。

(イ) 第1項明示と変更内容等とを対照することができる書面を交付すること。

(ロ) 労働基準法第15条第1項の規定に基づき交付される書面において、変更内容等に下線を引き、若しくは着色し、又は変更内容等を注記すること。なお、第1項明示の一部の事項を削除する場合にあっては、削除される前の当該従事すべき業務の内容等も併せて記載すること。

リ 求人者等は、締結しようとする労働契約に係る従事すべき業務の内容等の調整が終了した後、当該労働契

- 約を締結するかどうか紹介求職者等が考える時間が確保されるよう、可能な限り速やかにトの明示を行うこと。また、トの明示を受けた紹介求職者等から、第1項明示を変更し、特定し、削除し、又は第1項明示に含まれない従事すべき業務の内容等を追加する理由等について質問された場合には、適切に説明すること。
- ヌ 第1項明示は、そのまま労働契約の内容となることが期待されているものであること。また、第1項明示を安易に変更し、削除し、又は第1項明示に含まれない従事すべき業務の内容等を追加してはならないこと。
- ル 学校卒業見込者等（法第11条に規定する学校卒業見込者等をいう。以下同じ。）については、特に配慮が必要であることから、第1項明示を変更し、削除し、又は第1項明示に含まれない従事すべき業務の内容等を追加すること（ニ（ロ）により、従事すべき業務の内容等の一部をやむを得ず別途明示することとした場合において、当該別途明示することとされた事項を追加することを除く。）は不適切であること。また、原則として、学校卒業見込者等を労働させ、賃金を支払う旨を約し、又は通知するまでに、職業安定法第5条の3第1項及びトの明示が書面により行われるべきであること。
- ヲ 職業安定法第5条の3第1項の規定に基づく明示が同法の規定に抵触するものであった場合、トの明示を行ったとしても、同項の規定に基づく明示が適切であったとみなされるものではないこと。
- ワ 求人等は、第1項明示を変更し、削除し、又は第1項明示に含まれない従事すべき業務の内容等を追加した場合は、求人票等の内容を検証し、修正等を行うべきであること。
- カ イ又はロ及びトにより従事すべき業務の内容等を明示するに当たっては、職業安定法第5条の3第4項の規定により、次に掲げる事項（ただし（リ）に掲げる事項にあつては、青少年を派遣労働者（労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律（昭和60年法律第88号）第2条第2号に規定する派遣労働者をいう。以下このカにおいて同じ。）として雇用しようとする者に限る。）については、書面の交付等により行わなければならないこと。
- （イ）青少年が従事すべき業務の内容に関する事項
 - （ロ）労働契約の期間に関する事項
 - （ハ）試みの使用期間に関する事項
 - （ニ）就業の場所に関する事項
 - （ホ）始業及び就業の時刻、所定労働時間を超える労働の有無、休憩時間及び休日に関する事項
 - （ヘ）賃金（臨時に支払われる賃金、賞与、精勤手当、勤続手当及び奨励加給又は能率手当を除く。）の額に関する事項
 - （ト）健康保険、厚生年金、労働者災害補償保険及び雇用保険の適用に関する事項
 - （チ）青少年を雇用しようとする者の氏名又は名称に関する事項
 - （リ）青少年を派遣労働者として雇用しようとする旨
- コ イ又はロ及びトによる明示は、試みの使用期間中の従事すべき業務の内容等と当該期間が終了した後の従事すべき業務の内容等とが異なる場合には、それぞれの従事すべき業務の内容等を示すことにより行わなければならないこと。
- ク 求人等は、求職者等に対して第1項明示に関する記録を、当該明示に係る職業紹介又は青少年の募集が終了する日（当該明示に係る職業紹介又は青少年の募集が終了する日以降に当該明示に係る労働契約を締結しようとする者にあつては、当該明示に係る労働契約を締結する日）までの間保存しなければならないこと。
- ケ ミスマッチ防止の観点から、募集者等は、青少年の募集又は求人の申込みに当たり、企業の求める人材像、採用選考に当たって重視する点、職場で求められる能力・資質、キャリア形成等についての情報を青少年又は公共職業安定所、特定地方公共団体若しくは職業紹介事業者に対し明示するよう努めること。
- ク ソ 青少年の募集を行う者又は募集受託者は、職業安定機関、特定地方公共団体等と連携を図りつつ、当該事業に係る募集に応じて労働者になろうとする青少年からの苦情を迅速、適切に処理するための体制の整備及

び改善向上に努めること。

- ツ 虚偽の広告をなし、若しくは虚偽の条件を掲示して青少年の募集を行った場合、又は虚偽の条件を提示して、公共職業安定所又は職業紹介を行う者に求人の申込みを行った場合は、職業安定法第 65 条第 8 号又は第 9 号の規定により、罰則の対象となることに留意すること。

(二) 採用内定・労働契約締結に当たって遵守すべき事項等

- イ 事業主は、採用内定を行うに当たっては、採否の結果を明確に伝えとともに、確実な採用の見通しに基づいて行うよう努めること。採用内定者に対しては、書面により、採用の時期、採用条件、採用内定の取消事由等を明示するとともに、採用内定者が学校等を卒業することを採用の条件としている場合についても、内定時にその旨を明示するよう留意すること。

- ロ 事業主は、採用内定者について労働契約が成立したと認められる場合には、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない採用内定の取消しは無効とされることについて十分に留意し、採用内定の取消しを防止するため、最大限の経営努力を行う等あらゆる手段を講ずること。

また、やむを得ない事情により採用内定の取消し又は入職時期の繰下げを行う場合には、当該取消しの対象となった学校等の新規卒業予定者の就職先の確保について最大限の努力を行うとともに、当該取消し又は繰下げの対象となった者からの補償等の要求には誠意を持って対応すること。

- ハ 労働契約の締結に当たっては、労働基準法第 15 条第 1 項の規定により、事業主は、青少年に対して、労働基準法施行規則（昭和 22 年厚生労働省令第 23 号）第 5 条第 1 項各号に掲げる事項として次に掲げる事項を明示しなければならないこと。この場合において、（イ）から（へ）までに掲げる事項（昇給に関する事項を除く。）については、書面の交付により明示しなければならないこと。なお、これらの明示された労働条件が事実と相違する場合においては、同法第 15 条第 2 項の規定により、青少年は、即時に労働契約を解除することができることに留意すること。

（イ）労働契約の期間に関する事項

（ロ）期間の定めのある労働契約を更新する場合の基準に関する事項

（ハ）就業の場所及び従事すべき業務に関する事項

（ニ）始業及び終業の時刻、所定労働時間を超える労働の有無、休憩時間、休日、休暇並びに労働者を二組以上に分けて就業させる場合における就業時転換に関する事項

（ホ）賃金（退職手当及び（チ）に規定する賃金を除く。以下この（ホ）において同じ。）の決定、計算及び支払の方法、賃金の締切り及び支払の時期並びに昇給に関する事項

（ヘ）退職に関する事項（解雇の事由を含む。）

（ト）退職手当の定めが適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算及び支払の方法並びに退職手当の支払の時期に関する事項

（チ）臨時に支払われる賃金（退職手当を除く。）、賞与、精勤手当、勤続手当及び奨励加給又は能率手当並びに最低賃金額に関する事項

（リ）労働者に負担させるべき食費、作業用品その他に関する事項

（ヌ）安全及び衛生に関する事項

（ル）職業訓練に関する事項

（ヲ）災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項

（ワ）表彰及び制裁に関する事項

（カ）休職に関する事項

- ニ 労働条件の明示に関し、労働基準法第 15 条第 1 項の規定に違反した場合は、同法第 120 条第 1 項の規定により、罰則の対象となることに留意すること。

ホ 締結された労働契約の内容である労働条件の変更に当たっては、労働契約法（平成 19 年法律第 128 号）第 8 条の規定により、原則として、青少年及び事業主の合意が必要であること。なお、就業規則を変更することにより、青少年の不利益に労働契約の内容である労働条件を変更する場合においては、同法第 9 条及び第 10 条の規定を遵守すること。

二 青少年雇用情報の提供

マッチングの向上のためには、労働条件等に加えて、職場における就労実態に係る情報の提供が重要であることに鑑み、事業主等は、法第 13 条及び第 14 条に規定する青少年雇用情報の提供に当たっては、次に掲げる事項に留意すること。

- (一) ホームページ等での公表、会社説明会での提供又は求人票への記載等により、青少年雇用情報の全ての項目について情報提供することが望ましいこと。
- (二) 学校卒業見込者等が具体的な項目の情報提供を求めた場合には、特段の事情がない限り、当該項目を情報提供することが望ましいこと。
- (三) 情報提供の求めを行った学校卒業見込者等に対して、当該求めを行ったことを理由とする不利益な取扱いをしないこと。
- (四) 情報提供の求めに備え、あらかじめ提供する情報を整備しておくことが望ましいこと。また、その求めがあった場合には、速やかな情報提供に努めること。

三 意欲・能力に応じた就職機会の提供等

事業主は、青少年の募集及び採用に当たり、就業等を通じて培われた能力や経験について、過去の就業形態や離職状況、学校等の卒業時期等にとらわれることなく、人物本位による正当な評価を行うべく、次に掲げる措置を講ずるように努めること。

(一) 学校等の卒業者の取扱い

意欲や能力を有する青少年に応募の機会を広く提供する観点から、学校等の卒業者についても、学校等の新規卒業予定者の採用枠に応募できるような募集条件を設定すること。当該条件の設定に当たっては、学校等の卒業者が卒業後少なくとも三年間は応募できるものとする。

また、学校等の新規卒業予定者を募集するに当たっては、できる限り年齢の上限を設けないようにするとともに、上限を設ける場合には、青少年が広く応募することができるよう検討すること。

(二) 学校等の新規卒業予定者に係る採用方法

イ 通年採用や秋季採用の積極的な導入

学校等の新規卒業予定者の採用時期については、春季の一括採用が雇用慣行として定着しているところであるが、何らかの理由により当該時期を逸した青少年に対しても応募の機会を提供する観点から、通年採用や秋季採用の導入等の個々の事情に配慮した柔軟な対応を積極的に検討すること。

ロ 青少年が希望する地域における就職機会の提供

青少年が希望する地域において就職し、安定的に働けることができるよう、国や地方公共団体等の施策を活用しながら、いわゆる UIJ ターン就職等による就職機会の提供に積極的に取り組むことが望ましいこと。

(三) 職業経験が少ない青少年等に対する就職機会の提供

職業経験が少ないこと等により、青少年を雇入れの当初から正社員として採用することが困難な場合には、トライアル雇用、雇用型訓練等の積極的な活用により、当該青少年の適性、能力等についての理解を深めることを通じて、青少年に安定した職業に就く機会を提供すること。

(四) 選考に当たってのいわゆるフリーター等に対する評価基準

いわゆるフリーター等についても、その選考に当たっては、その有する適性、能力等を正當に評価すると

もに、応募時点における職業経験のみならず、留学経験やボランティア活動の実績等を考慮するなど、その将来性も含めて長期的な視点に立って判断することが望ましいこと。

(五) インターンシップ・職場体験の機会の提供

青少年の職業意識の形成支援のため、事業主においても、学校や公共職業安定所等と連携して、インターンシップや職場体験の受入れを行うなど、積極的に協力することが望ましいこと。

なお、インターンシップに関しては、「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」（平成9年9月18日 文部科学省・厚生労働省・経済産業省策定）を踏まえた実施が求められること及びインターンシップや職場体験であっても、労働関係法令が適用される場合もあることに留意が必要であること。

四 学校卒業見込者等が希望する地域等で働ける環境の整備

青少年が、希望する働き方を選択し、自ら主体的・継続的なキャリア形成を図ることを可能とするためには、より柔軟かつ多様な就業機会の選択肢が必要である。特に、仕事と生活の調和等の観点から、学校卒業段階で希望する地域で就職機会を得、その地域において中長期的にキャリア形成ができる環境整備が求められる。このため、事業主は、ICT 利活用の可能性も検討しつつ、次に掲げる措置を講ずるよう努めること。

(一) 地域を限定して働ける勤務制度の積極的な導入

学校卒業見込者等が一定の地域において働き続けることができるよう、広域的な事業拠点を有する企業は、一定の地域に限定して働ける勤務制度の導入を積極的に検討すること。

(二) キャリア展望に係る情報開示

学校卒業見込者等が適職を選択し、安定的に働き続けることができるよう、採用後の就業場所や職務内容等を限定した採用区分については、それぞれの選択肢ごとのキャリア形成の見通しなど、将来のキャリア展望に係る情報開示を積極的に行うこと。

第三 事業主が青少年の職場への定着促進のために講ずべき措置

一 雇用管理の改善に係る措置

事業主は、賃金不払い等の労働関係法令違反が行われないよう適切な雇用管理を行うこと。また、事業主は、青少年について、早期に離職する者の割合が高いことを踏まえ、職場に定着し、就職した企業で安定的にキャリアを形成していくため、青少年の能力や経験に応じた適切な待遇を確保するよう雇用管理の改善に努めるとともに、次に掲げる措置を講ずるよう努めること。

(一) 能力・資質、キャリア形成等に係る情報明示

青少年が採用後の職場の実態と入職前の情報に格差を感じることをないように、職場で求められる能力・資質、キャリア形成等についての情報を明示すること。

(二) 不安定な雇用状態にある青少年の正社員登用等

意欲や能力を有する青少年に安定した雇用機会を提供するため、期間を定めて雇用されていること等により不安定な雇用状態にある青少年が希望した場合に、正社員への登用が与えられるような仕組みを検討すること。

(三) 労働法制に関する基礎知識の付与

青少年の労働法制に対する理解促進は、事業主にとっても職場環境の改善やトラブルの防止等に資するものであることを踏まえ、新入社員研修の機会等を捉え、労働法制の基礎的な内容の周知を図ることが望ましいこと。

二 職業能力の開発及び向上に係る措置

事業主は、青少年の職場への定着を図り、その有する能力を有効に発揮することができるようにする観点から、職業能力の開発及び向上に関する措置を講ずることが重要であることに鑑み、次に掲げる措置を講ずるよう努めること。

(一) OJT（業務の遂行の過程内において行う職業訓練）及び OFF-JT（業務の遂行の過程外において行う職業

訓練)を計画的に実施すること。

- (二) 職業能力開発促進法(昭和44年法律第64号)第10条の2第2項に規定する実習併用職業訓練を必要に応じ実施すること。
- (三) 青少年の希望等に応じ、青少年が自ら職業能力の開発及び向上に関する目標を定めるために、業務の遂行に必要な技能及びこれに関する知識の内容及び程度、企業内におけるキャリアパス等についての必要な情報の提供、キャリアコンサルティング(職業能力開発促進法第2条第5項のキャリアコンサルティングをいう。)を受ける機会の確保その他の援助を行うこと。その際には、青少年自らの取組を容易にするため、職業能力評価基準等を活用すること。また、青少年が実務の経験を通じて自ら職業能力の開発及び向上を図ることができるようにするために、配置その他の雇用管理について配慮すること。
- (四) 青少年の自発的な職業能力の開発及び向上を促進するため、必要に応じて、有給教育訓練休暇、長期教育訓練休暇その他の休暇の付与、始業及び終業時刻の変更、勤務時間の短縮の措置等の必要な援助を行うこと。
- (五) 各企業における活用状況を踏まえて、必要に応じて、ジョブ・カード(職業能力開発促進法第15条の4第1項に規定する職務経歴等記録書をいう。第四の六において同じ。)を、青少年が職業生活設計及び職業能力の証明のツールとして活用するための支援を行うこと。
- (六) 青少年の職業能力の開発及び向上が段階的かつ体系的に行われることを促進するため、職業能力開発促進法第11条の事業内職業能力開発計画の作成や同法第12条の職業能力開発推進者の選任を行うこと。

第四 特定地方公共団体及び職業紹介事業者等が青少年の雇用機会の確保及び職場への定着促進のために講ずべき措置

青少年の就職支援並びに職業能力の開発及び向上に携わる主な関係者として、特定地方公共団体及び職業紹介事業者等は、青少年が安定的な就業機会を得て、職場定着及びキャリアアップを実現できるよう、次に掲げる措置を講ずるように努めるとともに、第二の一の(一)に掲げる事項が適切に履行されるよう、必要な措置を講ずること。

一 青少年の主体的な職業選択・キャリア形成の促進

特定地方公共団体、職業紹介事業者、募集情報提供事業者及び地域若者サポートステーションは、青少年自身が主体的にキャリア形成を行えるよう、青少年の希望等を踏まえながら、個々の状況に応じた支援を行うことが望ましいこと。

二 中途退学者及び未就職卒業者への対応

学校等を中途退学した者(以下この二において「中途退学者」という。)や、卒業時までに就職先が決まらなかった者(以下この二において「未就職卒業者」という。)については、個々の事情に配慮しつつ希望に応じた就職支援が必要である。

このため、中途退学者について、特定地方公共団体、職業紹介事業者及び地域若者サポートステーションは、学校等及び公共職業安定所と協力しつつ相互に連携し、中途退学者の個々の状況に応じた自立支援を行うとともに、自らの支援内容が中途退学者に対して効果的に提供されるようにすること。また、未就職卒業者について、特定地方公共団体及び職業紹介事業者は、学校等及び新卒応援ハローワークと協力し、個別支援や面接会の開催など、卒業直後の支援を充実させること。

三 募集情報提供事業者による就職支援サイトの運営

事業主が募集情報提供事業者の就職支援サイトを活用して募集活動を行う場合において、募集情報提供事業者は、当該募集に関する情報を提供するに当たって、次に掲げる事項に留意すること。

- (一) 青少年が、適切に職業選択を行うことができるよう、就職支援サイトで提供する情報はわかりやすいものとする、提供する情報の量を適正なものとする、青少年の主体性を尊重したサービスの提供を行うこ

と等について配慮すること。

(二) 相談窓口の明確化等、当該事業に係る労働者となろうとする青少年からの苦情を迅速、適切に処理するための体制の整備及び改善向上に努めること。

(三) 学生、生徒等を対象とした事業を行うときは、学業への影響を考慮した適正な事業運営を行うこと。

四 青少年雇用情報の提供

(一) 特定地方公共団体及び職業紹介事業者（職業安定法第33条の2第1項の規定により無料職業紹介事業の届出を行った場合は、学校等も含まれることに留意すること）は、学校卒業見込者等求人（法第11条に規定する学校卒業見込者等求人をいう。以下同じ。）の申込みを受理する際に、法第14条の趣旨に沿って、求人者に青少年雇用情報の提供を求めるとともに、全ての青少年雇用情報を提供するよう働きかけ、学校卒業見込者等に対する職業紹介に活用することが望ましいこと。また、特定地方公共団体及び職業紹介事業者は、就職支援サイトを運営する場合は、事業主の青少年雇用情報について、可能な限り全ての項目が掲載されるように取り組むこと。

求人者の申込みを受理する段階で提供がなされていない青少年雇用情報について、学校卒業見込者等から特定地方公共団体又は職業紹介事業者に対して個別に照会があった場合は、法第14条の趣旨に沿って、特定地方公共団体又は職業紹介事業者から求人者に対して当該照会に係る青少年雇用情報の提供を求めることが望ましいこと。この場合において、当該照会を行った学校卒業見込者等に関する情報を求人者に明示する必要はないことに留意すること。

(二) 募集情報提供事業者は、自らの運営する就職支援サイトに、学校卒業見込者等募集（法第13条第1項の学校卒業見込者等募集をいう。）を行う事業主の青少年雇用情報について、可能な限り全ての項目が掲載されるように取り組むこと。

五 労働関係法令違反の求人者への対応

学校卒業見込者等の適職選択の観点から、特定地方公共団体及び職業紹介事業者においても、法第11条に規定する公共職業安定所における求人者の不受理に準じた取組を進めるため、職業安定法第5条の5の規定の趣旨及び求職者の就業機会の確保に留意しつつ、法第11条に基づき公共職業安定所が不受理とすることができる求人者からの学校卒業見込者等求人は取り扱わないよう、職業安定法第29条第3項、第32条の12第1項（同法第33条第4項及び第33条の3第2項において準用する場合を含む。）又は第33条の2第5項に規定する職業紹介事業の取扱職種の範囲等の届出を行うことが望ましいこと。

六 職業能力の開発及び向上に係る措置

職業訓練機関は、青少年の個性に応じ、かつ、その適性を生かすよう、効果的に職業訓練を実施すること。また、青少年の状況に応じた、ジョブ・カードを活用した円滑な就職に向けた支援を行うこと。

七 職業生活における自立促進のための措置

地域若者サポートステーションは、いわゆるニート等に対し、その特性に応じた適職（法第1条に規定する適職をいう。）の選択その他の職業生活に関する相談の機会、職場体験機会その他の必要な措置を講ずること。

八 青少年の希望及び状況に応じた関係機関の紹介

特定地方公共団体、職業紹介事業者、職業訓練機関及び地域若者サポートステーションは、青少年の希望及び状況に応じて、支援対象の青少年を適切な機関に紹介するなど、適宜連携しながら切れ目なく必要な支援が受けられるように配慮すること。

九 その他の各関係者が講ずべき措置

一から八までに定めるもののほか、他の法令、指針等に基づく措置にも留意しながら、全ての関係者は、青少年の希望及び状況に応じ、その雇用機会の確保及び職場定着の促進のために必要な支援を適切に行うこと。

関連情報

●若者雇用促進総合サイト

<https://wakamono-koyou-sokushin.mhlw.go.jp>



厚生労働省が運営する、若者雇用促進法に基づいて職場情報の提供を行う企業の情報を検索できるデータベースです。

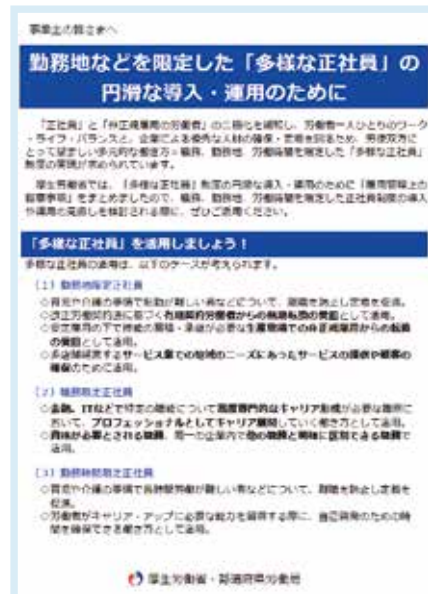
ユースエール認定企業の雇用管理の取組紹介、今般改正された「若者雇用促進法に基づく指針」の特設ページ等、事業主の方に参考にさせていただける情報も掲載しています。

また、「都道府県ごとの魅力的な企業のご紹介」では、各都道府県で就職活動を考えている方への参考として、本事例集掲載企業を含む全国の企業の取組等に関する情報発信を目的として、「企業概要や業務の内容」、「従業員のキャリアパスや人材育成制度、地域の魅力等のアピールポイント」、「入社の動機や自社の魅力等の先輩社員からの声」を紹介しています。

The screenshot shows the homepage of the Youth Employment Promotion Comprehensive Site. At the top, there is a header with the site name and the Ministry of Health, Labour and Welfare logo. Below the header, a main banner reads "企業と求職者のマッチングを支援します!" (Supporting matching between companies and job seekers!). The central area features a large blue button labeled "企業を検索する" (Search for companies). Below this, there are several navigation buttons: "認定制度とは" (About the certification system), "就職活動中の方へ" (For those who are job hunting), "事業主の方へ" (For business owners), "新卒応援ハローワークPR動画" (New Graduate Support Hello Work PR video), "中小企業等担い手育成支援事業PR動画" (Small and Medium Enterprise Successor Training Support Project PR video), "都道府県ごとの魅力的な企業のご紹介" (Introduction of attractive companies by prefecture), and "ユースエール認定企業インタビュー" (Interview with Youth Eel certified companies). At the bottom, there is a "新着情報" (Latest Information) section with a list of updates from 2018/06/07 to 2018/12/25, including site redesigns and new feature launches. A button at the bottom of this section says "新着情報一覧をみる" (View all latest information).

- 勤務地などを限定した「多様な正社員」の円滑な導入・運用に向けて（パンフレット）
- 勤務地などを限定した「多様な正社員」の円滑な導入・運用のために（事例集）
- 勤務地などを限定した「多様な正社員」の円滑な導入・運用のために（リーフレット）

厚生労働省は、「多様な正社員」制度の周知、普及を目的としたパンフレットや事例集等を作成し、制度導入・運用のメリットや多様な正社員の活用ケース、活用にあたっての雇用管理上の留意事項等、円滑な制度導入・運用に当たり参考になる情報を提供しています。



勤務地などを限定した「多様な正社員」の円滑な導入・運用に向けて（パンフレット）

勤務地などを限定した「多様な正社員」の円滑な導入・運用のために（事例集）

勤務地などを限定した「多様な正社員」の円滑な導入・運用のために（リーフレット）

●多様な人材活用で輝く企業応援サイト <https://tayou-jinkatsu.mhlw.go.jp>



「多様な正社員」を実際に導入している企業の事例や、パート・契約社員・派遣社員等の正社員化、処遇の改善、人材育成等、非正規雇用労働者のキャリアアップに向けた取組を行っている企業の事例を紹介しています。



関連情報

都道府県労働局 職業安定部 所在地一覧

都道府県名	所在地	電話番号
北海道	札幌市北区北 8 条西 2-1-1 札幌第 1 合同庁舎 3F	011-709-2311 (代)
青 森	青森市新町 2-4-25 青森合同庁舎 7F	017-721-2000 (代)
岩 手	盛岡市盛岡駅西通 1-9-15 盛岡第 2 合同庁舎 5F	019-604-3004
宮 城	仙台市宮城野区鉄砲町 1 仙台第 4 合同庁舎	022-299-8061
秋 田	秋田市山王 3-1-7 東カンビル 5F	018-883-0007 (代)
山 形	山形市香澄町 3-2-1 山交ビル 3F	023-626-6109
福 島	福島市霞町 1-46 福島合同庁舎 4F	024-529-5338
茨 城	水戸市宮町 1-8-31	029-224-6218
栃 木	宇都宮市明保野町 1-4 宇都宮第 2 地方合同庁舎 2F	028-610-3555
群 馬	前橋市大渡町 1-10-7 群馬県公社総合ビル 9F	027-210-5007
埼 玉	さいたま市中央区新都心 11-2 明治安田生命さいたま新都心ビル ランド・アクシス・タワー 14F・15F	048-600-6208
千 葉	千葉市中央区中央 4-11-1 千葉第 2 地方合同庁舎	043-221-4081
東 京	千代田区九段南 1-2-1 九段第 3 合同庁舎 12F	03-3512-1653
神奈川	横浜市中区尾上町 5-77-2 馬車道ウエストビル 3F	045-650-2800
新 潟	新潟市中央区美咲町 1-2-1 新潟美咲合同庁舎 2 号館	025-288-3507
富 山	富山市神通本町 1-5-5 富山労働総合庁舎 6F	076-432-2782
石 川	金沢市西念 3-4-1 金沢駅西合同庁舎 5F	076-265-4427
福 井	福井市春山 1-1-54 福井春山合同庁舎 9F	0776-26-8609
山 梨	甲府市丸の内 1-1-11	055-225-2857
長 野	長野市中御所 1-22-1	026-226-0865
岐 阜	岐阜市金竜町 5-13 岐阜合同庁舎 4F	058-245-1311
静 岡	静岡市葵区追手町 9-50 静岡地方合同庁舎 5F	054-271-9950
愛 知	名古屋市中区錦 2-14-25 あい★シワーク 13F	052-219-5504
三 重	津市島崎町 327-2 津第 2 地方合同庁舎 3F	059-226-2305
滋 賀	大津市打出浜 14-15 5F	077-526-8609

都道府県名	所在地	電話番号
京 都	京都市中京区両替町 通御池上ル金吹町 451	075-241-3268
大 阪	大阪市中央区常盤町 1-3-8 中央大通 FN ビル 21F	06-4790-6300
兵 庫	神戸市中央区東川崎町 1-1-3 神戸クリスタルタワー 14F	078-367-0800
奈 良	奈良市法蓮町 387 奈良第 3 地方合同庁舎	0742-32-0208
和歌山	和歌山市黒田 2-3-3 和歌山労働総合庁舎 5F	073-488-1160
鳥 取	鳥取市富安 2-89-9	0857-29-1707
島 根	松江市向島町 134-10 松江地方合同庁舎 5F	0852-20-7016
岡 山	岡山市北区下石井 1-4-1 岡山第 2 合同庁舎	086-801-5103
広 島	広島市中区八丁堀 5-7 広島 KS ビル 4F	082-502-7831
山 口	山口市河原町 6-16 山口地方合同庁舎 2 号館	083-995-0380
徳 島	徳島市徳島町城内 6-6 徳島地方合同庁舎 4F	088-611-5383
香 川	高松市サンポート 3-33 高松サンポート合同庁舎 3F	087-811-8922
愛 媛	松山市若草町 4-3 松山若草合同庁舎 5F	089-943-5221
高 知	高知市南金田 1-39	088-885-6051
福 岡	福岡市博多区博多駅東 2-11-1 福岡合同庁舎新館 6F	092-434-9801
佐 賀	佐賀市駅前中央 3-3-20 佐賀第 2 合同庁舎 6F	0952-32-7216
長 崎	長崎市万才町 7-1 住友生命長崎ビル 6F	095-801-0040
熊 本	熊本市西区春日 2-10-1 熊本地方合同庁舎 A 棟 9F	096-211-1703
大 分	大分市東春日町 17-20 大分第 2 ソフィアプラザビル 3F	097-535-2090
宮 崎	宮崎市橘通東 3-1-22 宮崎合同庁舎 5F	0985-38-8823
鹿児島	鹿児島市西千石町 1-1 鹿児島西千石第一生命ビル 1~3F	099-219-8711
沖 縄	那覇市おもろまち 2-1-1 那覇第 2 地方合同庁舎 (1 号館) 3F	098-868-1655

「平成 30 年度 地元の多様な雇用の受け皿の整備業務」
地域限定正社員制度導入 事例集

2019 年 2 月発行

発 行 厚生労働省 人材開発統括官付 若年者・キャリア形成支援担当参事官室
〒100-8916
東京都千代田区霞が関 1 丁目 2 番地 2 号
委託先 みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部
〒101-8443
東京都千代田区神田錦町 2 丁目 3 番地

※著作権は厚生労働省に属します。

※無断転用、無断複製を禁じます。

