多様な正社員制度に関する
事例集

2026年11月17日

一般社団法人 日本経済団体連合会

目 次

1. 株式会社不動テトラ 2

Ⅰ. 有期雇用社員に関する制度と運用

Ⅱ. 限定職制度

Ⅲ. 今後の展望

2. MS&AD グランアシスタンス株式会社 5

Ⅰ. 有期雇用社員に関する制度と運用

Ⅱ. エリア限定社員、エキスパート社員

Ⅲ. 今後の展望

3. 株式会社大丸松坂屋百貨店 8

Ⅰ. 有期雇用社員に関する制度と運用

Ⅱ. 5つの地域から選ぶエリア限定社員の活躍

Ⅲ. 今後の展望

4. オタフクソース株式会社 11

Ⅰ. 有期雇用社員に関する制度と運用

Ⅱ. 毎年 1 回申告する地域限定制度

Ⅲ. 今後の展望

5. ライオン株式会社 14

Ⅰ. 職務限定社員制度のクルー社員とシニアクルー社員制度

Ⅱ. 今後の展望

6. サミット株式会社 17

Ⅰ. 有期雇用社員に関する制度と運用

Ⅱ. 5 店舗のなかから勤務する地域限定正社員

Ⅲ. 今後の展望

7. 生活協同組合コープみえ 20

Ⅰ. 新人事制度に基づく3つのコースの概要と運用

Ⅱ. 3つのコース間の転換の仕組み

Ⅲ. 今後の展望

株式会社不動テトラ

事業内容 ：土木事業、地盤事業、ブロック事業
従業員数 ：841 名（2026 年3月 31 日時点）

◎ポイント

・厳格な推薦プロセスを用いた正社員登用制度

・社員の柔軟なライフスタイルと多様な働き方を支援する限定職制度

Ⅰ. 有期雇用社員に関する制度と運用

① 合併を契機とした制度見直し

株式会社不動テトラは、2006 年にテトラ社と不動建設が合併して設立された。

合併前の両社の人事制度に大きな違いがあり、特に一般社員の有無、処遇体系・雇用形態の整理を行いながら、社員制度の統合と見直しを図っていった。

このうち、有期雇用社員については、契約期間などによって、大きく4つの区分に分かれている（右図参照）。

なお、有期雇用社員と正社員の間の処遇は、明確に異なる。また、退職金制度の適用の有無、賞与額などの金銭的処遇に関しても異なる運用となっている。ただし、働き方が正社員に近いシニア社員や契約社員については、処遇や福利厚生面の改善を図っているところである。

■有期雇用社員の区分

有期雇用社員区分	内容
契約社員	1年単位で契約更新する社員。業務内容や勤務場所は原則変更なし。
臨時社員	1年未満の契約の社員。現場単位の事務業務などに従事するケースが多い。
嘱託社員	原則、1年単位で契約する社員。専門的な知見を持つ人材を対象とする。
シニア社員	定年（基本65歳）後に本人と会社の合意により、最大70歳まで延長して契約可能。

② 正社員への登用制度とその効果

同社には、有期雇用社員である契約社員や臨時社員から、正社員（総合職・限定職）への登用制度が整備されており、登用試験は通常の社員の昇格試験と同時期に年1回実施されている。

職場は、候補者が受験する前に推薦書と育成計画書を提出し、人事部門がその審査を行う。登用にあたっては、人事部門から受験資格・試験内容を社内に提示するものの、公平性の観点から、特別なサポート（研修の実施、過去問の提供など）は行っていない。受験者の登用試験対策は、職場が主導して行っている。

こうした職場推薦を通過したのち、人事部門から、候補者への面接が設けられている。なお、職場推薦が通った後の面接合格率は非常に高く、推薦制度の信頼性が保たれている。

登用の実績は年間3～4名程度と少数ではあるが、制度としては継続的に運用されている。

一方で、登用後の処遇や業務内容に対する理解不足が課題であり、制度の説明や期待値の調整が重要となっている。

Ⅱ. 限定職制度

① 限定職制度の導入背景と制度概要

2006 年以降、制度の統一と処遇の公平性確保を目的に、「限定職」という新たな正社員の仕組みを導入した。

限定職は、下の図のとおり、勤務地・職種・勤務時間のいずれかを限定することで、社員の多様な働き方やライフスタイルを支援する制度となっている。なかでも、勤務地限定が最も多く選ばれており、社員の離職防止・定着率向上に寄与している。なお、限定職→総合職への転換、総合職→限定職→総合職への再転換も可能である。

■3つの限定職制度

限定職制度	内容
勤務地限定	転居を伴う転勤がなく、特定の事業所での勤務が可能。
職種限定	業務内容が明確に定められており、定型的・補助的な業務を中心に行う。
勤務時間限定	6時間、7時間、7.5時間など、6つの勤務時間パターンから選択可能 （基本給は選択した勤務時間に比例）

② 制度導入による効果と社員の活躍

現在、限定職として勤務している社員の多くは女性でそのほとんどが内勤者である。

限定職制度の導入により、社員の働き方に対する選択肢が広がり、いくつか具体的な効果が見られる。特に転勤や長時間労働を理由とした退職が減少しており、育児や介護などの事情を抱えながらも、制度を活用して継続的に勤務している社員も多い。また、福利厚生の適用も総合職と同等に提供されている。

限定職制度の課題は、勤務地によって経験できる業務や職種が異なる場合もあり、総合職のようなキャリア形成をイメージしにくい点にある。社員が希望する業務や将来像が明確な場合は、異動の制限がない勤務形態で様々な経験を積んだほうが実現しやすい。実際に、限定職から総合職に転換して管理職になった事例もある。

■限定職制度の導入による効果

社員の定着率向上	勤務地や勤務時間の選択が可能となったことで、転勤や長時間労働を理由とした退職が減少し、社員のエンゲージメント・定着率が向上
福利厚生の平等性	限定職であっても、福利厚生や手当は総合職と同等に提供されており、制度的な差別がないことが社員の満足度向上につながっている。
柔軟なキャリア形成	限定職から総合職への転換制度が整備されており、社員のライフステージに応じたキャリア形成が可能

Ⅲ. 今後の展望

限定職制度は、社員の希望やライフスタイルに応じた柔軟な働き方を可能にし、処遇の格差を最小限に抑えることを目的に導入した。

今では育児や介護などの事情を抱える社員にとって、限定職制度は働き続けるための有効な選択肢となっている。

ただし、多くは内勤者であるため、今後は施工職なども含めたエリア総合職のような新たな枠組みの検討が必要になると考えられる。すべての社員が自身のライフステージに応じて制度を柔軟に活用できるよう、全社で統合的な人材管理体制の実現を目指す。

MS&AD グランアシスタンス株式会社

事業内容 ：総合アシスタンス・コールセンター事業　MS&AD MS&ADグランアシスタンス

従業員数 ：1,652 名（2026 年9月1日時点）

◎ポイント

・転勤不安が軽減されたエリア限定社員とコミュニケーターを専業とするエキスパート社員の活躍推進

Ⅰ. 有期雇用社員に関する制度と運用

① 有期雇用社員と登用制度

MS&AD グランアシスタンス株式会社は、業界トップクラスの総合アシスタンスサービス事業を担う企業として、ロードアシスタンスなどの事業を展開している。創業30 年を超える「安心ダイヤル」と「ジャパンアシストインターナショナル」が経営統合し、両社の強みを活かして、事業の活性化を図っている。

同社の有期雇用社員の多くは、コミュニケーターとして、コールセンター事業にかかわっており、バッテリー上がりなどの自動車のトラブルをはじめ、お客様からの問い合わせに対応している。

有期雇用社員はスタッフ社員、キャリア社員の2つに分かれている（右図の通り）。

有期雇用社員から、多様な正社員であるエリア限定社員（後述）への登用は、年に2回（4月と 10 月）、筆記・面接の試験が行われており、応募にあたり自己申告・所属長の推薦が必要となる。

なお、エリア限定社員は、面接で人柄やコミュニケーション力が重要視されており、人事部門は関与しないものの、事前に所属部署で模擬面接を行う場合もある。

特に受験回数制限を設けておらず、不合格となった社員は、次回の受験に向けて所属長より個別にフィードバックを受けることもある。

■有期雇用社員区分

有期雇用社員区分	内容
スタッフ社員	・1年単位で契約更新するパート社員 ・拠点別に時給が設定されている
キャリア社員	・定年60歳以降の再雇用社員

② 登用制度による効果

同社は登用制度を就業規則に明記しており、有期雇用社員に対して制度周知を図っている。スタッフ社員から正社員へと登用する数は、近年、安定的に推移をしており、23 年度は7名、24 年度は 14 名、25 年度は 10 名となっている。

なお、2024 年度からは、試験回数を1回から2回に増やしたことで、社員がチャレンジする機会も増えて、モチベーションの維持につながっていることを実感している。

さらに、近年ではチャレンジするスタッフのレベルも上がってきており、上司による落選時の面談なども行われるなど、職場からの後押しも強い。

職場のサポートがある登用制度は、スタッフ社員のモチベーション向上、離職率低下につながっている実感があるという。

Ⅱ. エリア限定社員、エキスパート社員

① エリア限定社員、エキスパート社員の導入背景と概要

経営統合前の「安心ダイヤル」では、正社員は「全域社員」と考えられており、転勤を前提としていた。一方で、職場環境面では、特にコミュニケーターに女性社員が多いこともあり、育児や介護などの家庭事情への配慮が求められていた。東京、埼玉、沖縄の3拠点間における転勤への不安や抵抗感があり、社員の定着や活躍に対する施策を必要としていた。

そこで、社員の離職防止とエンゲージメント向上を図るために、2018 年から転勤のない「地域限定社員」制度を導入した。同制度はコールアシスタント業務を専門的に担う、コミュニケーターを対象とし、管理職への昇格は制限された。

その後、2021 年には地域限定社員に昇格制度を導入し、全域社員との間の処遇差を調整するかたちで、「エリア限定社員」として再定義した。あわせて、コールセンター業務に特化した「エキスパート社員」の制度も新設した。

エリア限定社員は部署間の異動はあるものの、勤務地が限定されている制度となっている。全域社員との間で業務内容の区別はなく、共通の人事等級制度を運用しており、管理職への昇格も可能である。

エキスパート社員は、勤務地が限定されており、異動や昇格はない。お客様とのやりとりを大切にするコミュニケーター職のスペシャリストを目指す制度となっている。

これにより、全域社員・エリア限定社員・エキスパート社員の3つの区分が設けられており、区分間の転換も可能となっている。

現区分に1年以上勤続し、所属長からの推薦が得られれば、年に2回、会社全体で実施される筆記試験と面接を経て、転換が可能である。

特に、エキスパート社員⇒エリア限定社員⇒全域社員へステップアップする転換が最も多い。家庭事情などにより、全域社員

からエリア限定社員への転換も可能となっているが、実績としては少ない。

また、エキスパート社員からエリア限定社員へ転換する社員が増えており、年間で20～30名となっている。

先々のキャリアを見据えたエキスパート社員は、全域社員・エリア限定社員向けの階層別研修科目を自己啓発の一環として受講できる環境にある。

② 制度導入による効果と社員の活躍

社員のライフスタイルが多様化するなか、特に勤務地が固定されるエリア限定社員を設けたことで、転勤に対する不安が軽減し、離職率の低下を実感している。また、働き方の選択肢が増えたことで、女性社員の活躍も促進されたという。そして、エキスパート社員を設けたことで、コミュニケーター職の社員確保にもつながっている。

そのほかに、転勤に対して不安があった有期雇用社員も、転勤がない社員区分が設立され、応募するモチベーションのアップへとつながっている。

全域社員についても、変化がみられている。以前は、社員の家庭環境に配慮したうえで、上司も異動・人員配置を検討しなければならなかったが、新たに、エリア限定社員やエキスパート社員を設けたことで、社員の勤務地の変更に対する希望が明確になった。このため、全域社員に対しては、より戦略的かつ機動的な配置転換や異動を実施しやすくなり、組織の活性化へとつながっている。

■エリア限定社員、エキスパート社員制度

限定社員制度	職務/役割	勤務地	等級制度	昇格	処遇
エリア限定社員 【勤務地限定】	全域社員と同等	転勤がなく、特定の事業所で勤務	8段階 （全域社員と同様）	管理職・役職者への昇格あり	全域社員の約9割
エキスパート社員 【職務限定】	コールセンター業務 （コミュニケーター）	転勤がなく、特定の事業所で勤務	等級制度なし	管理職・役職者への昇格なし	拠点別の固定給

Ⅲ. 今後の展望

同社は、待遇などに不安を抱えている社員に対して、その水準やキャリアのロードマップを示すことができたと感じている。一方、今後エリア限定社員、エキスパート社員を含め、すべての雇用形態において統合的な人材管理・人材配置の体制構築が求められる。

育児や介護などの事情を抱える社員にとって、エリア限定社員、エキスパート社員の制度は働き続けるための有効な選択肢となっているため、これからも制度の運用改善に努めていく。

株式会社大丸松坂屋百貨店

事業内容 ：百貨店業
従業員数 ：約 4,000 名（2025 年9月時点）

◎ポイント

・有期雇用であるパートナーから「エリア限定社員」への積極的な登用

・「エリア限定社員」による基幹的業務の推進

Ⅰ. 有期雇用社員に関する制度と運用

① 有期雇用社員制度の概要

2007 年に大阪市に拠点を置く株式会社大丸と名古屋市に拠点を置く株式会社松坂屋ホールディングスが経営統合し、東京に本社を置く「J. フロント リテイリング株式会社」が生まれた。2010 年には百貨店事業を担う「株式会社大丸松坂屋百貨店」が誕生した。

同社には、2016 年まで全国転勤を前提とする「社員」、有期雇用社員であり、雇用期間が1年の「パートナー」、定年再雇用等の「嘱託」の3つの区分があった。

一方で、社員には、育児・介護、地元志向、転勤への不安など、世の中の就労観の変化から、勤務地や勤務時間の柔軟性（多様化）を求める声が多くあり、会社としても、有期雇用社員の無期雇用化を考えていた。

また、2017 年にいわゆる正社員の区分に、「エリア限定社員」と「専任社員」を導入した。

このほかに、「専任社員」転換前に、雇用契約期間が1年単位となる雇用区分「パートナー」もある（次頁図表を参照）。

■社員区分

	社員	エリア限定社員	専任社員	パートナー
担当業務	基幹業務中心	基幹業務中心	基幹業務中心	基幹業務中心
			社員と同等の業務	社員と同等の業務
役割の範囲	限定なし	限定なし （部長職以上を除く）	契約により限定的	契約により限定的
雇用契約期間	無期契約	無期契約	無期契約	1年単位の有期契約
労働時間	フルタイム	フルタイム	フルタイム／ パートタイム	フルタイム／ パートタイム
勤務地	限定なし	エリア限定	エリア限定	エリア限定
給与体系	全国共通の体系	全国共通の体系	エリア別体系が基本	エリア別体系が基本
その他労働条件	社員基準	社員基準	社員基準へ見直し	現状維持

② 社員への登用制度の概要

専任社員には、5つの階層（グレード）からなる等級制度を設けている。下位のグレード1～2等級は基盤業務を担い、グレード3～5等級は社員と同等の職務を担う。

専任社員から社員への登用試験はグレード3以上を対象としており、年に１回募集し、希望する専任社員が自ら手を挙げ応募する。なお、職場からの推薦は必要としていない。

登用試験は、勤続経験1年以上を要件としており、受験回数の上限はない。そして、同試験では業務の適性だけでなく、社員としての役割を担う適性も合わせて評価する。

2017 年度から現転換制度を始めて以降、同制度に大きな課題は抱えていない。ただし、登用する社員を採用する基準として、課長職を担えるポテンシャルを見ており、2019 年から毎年3～4名程度に留まっている（2019 年から 2025 年で合計 45 名を登用）。

登用制度を活用した人材を確保するために、登用基準についての見直しを進めており、2025 年度には 20 名が社員に転換した。

Ⅱ. 5つの地域から選ぶエリア限定社員の活躍

① エリア限定社員の導入背景と制度概要

2017 年に導入したエリア限定社員は、札幌、首都圏、静岡、中部、関西の5つの地域のなかから、勤務する地域を1つ選択する。業務については、「社員」と同じく基幹業務を中心に担っており、役割の範囲も「社員」と同様に限定がない。

エリア限定社員の給与体系は全国共通となっており、給与の減額率は制度導入時

に議論を重ねた結果、「社員」の 95%（賞与も同様に 95%）となっている。

エリア限定社員は、社員であれば、誰でも選択が可能であり、年2回（3月・9月）の決められた時期に転換を申請する。育児・介護や家庭事情など、転勤が難しい社員が希望することが多く、男女の構成比はおよそ1:1となっている。

同社は、エリア限定社員の制度とは別に、勤務選択制度がある。体調不良やシニアライフの充実・自己啓発などを事由に、勤務時間を短縮する仕組みとなっている。

② 制度導入による効果と課題

同社はエリア限定社員を導入したことで、社員の安心感向上、離職防止、柔軟な働き方の実現に寄与していると感じているという。特に育児・介護世代や地元志向の社員からは好評を得ている。（当初から男女に大きな差はなし。）

一方で、エリア限定社員を望む社員が増えてきたことで、拠点を越えて異動できる人材が限られてきた影響も感じ始めている。

Ⅲ. 今後の展望

同社の従業員約 4,000 名のうち、エリア限定社員は 700 名にまで増えた。店舗が優秀な人材を手放さない事由とは別に、エリアの壁で動かすことができない人材も増えている。

オタフクソース株式会社

事業内容 ：ソース、酢、たれ、その他調味料の開発・ 製造・販売

従業員数 ：948 名（2026 年 10 月1日時点）

◎ポイント

・有期雇用社員の準社員登用制度

・1年ごとに転勤有無を選択できる「地域限定制度」

Ⅰ. 有期雇用社員に関する制度と運用

① 有期雇用社員の概要

オタフクソースの社員区分は、無期雇用社員としての正社員と準社員のほか、有期雇用社員として、主にパート社員、アルバイト社員で構成されている。

有期雇用であるパート社員は、コンピテンシーにあたる「すぐれもの行動評価」制度の対象となり、会社が成長を支援していく。また、雇用区分に関わらず、希望する社員は、社内通信研修の受講、社内資格の受験が可能となっている。

そのほかにも、福利厚生の一環として、社内保育園や社員食堂、選択型福利厚生制度カフェテリアプランなど、有期雇用社員も利用できる仕組みが整っている。

② 準社員登用制度による効果

同社では、有期雇用であるパート社員から、無期雇用である準社員、正社員に登用する仕組みがある。

このうち、準社員への登用は、毎年多くのパート社員が対象となっている。準社員登用の条件は、①勤続年数が2年以上あること、②本人が準社員への登用を希望していること、③評価が一定基準を超えていること、④上長の推薦があること、⑤試験（レポート審査）を通過することである。

社員が雇用区分に関わらず、長期的に成長し、力を発揮することを目指し、会社

は積極的に登用を支援している。

準社員になると、業績目標を設定して評価をする仕組みも加わり、正社員に近しい評価制度となる。準社員は、無期雇用となるだけではなく、パート社員と比べて業務への責任感が増すとともに、賞与の支給金額が上がり、退職金の支給対象にもなることから、安定した収入を得ることができる。勤続年数2年以上と比較的早期に無期雇用に転換できること、また、処遇が大きく変わることから、準社員への登用希望者及び登用実績は多い。準社員になることで、安心して働き続けることができるという社員の声もあり、同社では準社員の定着に効果を感じている。

一方で、準社員から正社員への登用制度は、条件となる評価基準が非常に高くなり、対象となる準社員は決して多くない。正社員登用においては、新卒正社員と同等の試験を課すことから、準社員登用と比較して難易度は高く設定されている。

結果的に、準社員から正社員への登用実績が少ないという課題感を、同社では抱えている。

Ⅱ. 毎年1回申告する地域限定制度

① 地域限定制度の導入背景と概要

同社では、2005 年に子育て支援を中心とした「オタフクエンゼルプラン」を策定した。2005 年当時は、結婚・出産を契機に退職する社員が多い中で、「子育てをしながら働き続けたい」という社員からの声があった。その中で、まずは子育て支援から開始し、社員の多様な働き方の整備を行っていった。

正社員は、転勤がある働き方を前提としていたが、多様な働き方を促進する一環として、2010 年には、転勤のない「一般職」を導入した。

一般職は転勤がないこと以外は、総合職と同等の業務を担うにもかかわらず、昇格スピードが遅いことや昇格レベル（役職）に上限が設けられていたことから、社員のモチベーションの低下が見られていた。

そこで、2014 年には「一般職」を廃止、正社員は全員「総合職」へ一本化した上で、転勤のない「地域限定」を選択できる制度を導入した。2014 年の見直しでは、社員は毎年1回、「地域限定制度」への適用の有無を自己申告できる仕組みを設けた。地域限定を選択すると、転居を伴う転勤はなくなるが、給与・賞与が減額される仕組みとなっている。

正社員は①実際に転居を伴う転勤をしている社員、②転勤を可能としているが、実際は転勤していない社員、③転勤をしない地域限定の社員、の3つに分かれている。なお、①実際に転居を伴う転勤をしている社員には、給与賞与を増額する仕組みとしている。そのなかでも特に海外への転勤は、増額率をより高く設定している。

② 制度導入による効果と多様な社員の活躍

働く価値観が多様化する中で、地域限定制度を選択する社員は、年々増加しているという。

地域限定制度を開始した当初は、社員に育児・介護などの事由がある場合に地域限定を選択できる仕組みであったが、その後、事由を問わず、地域限定を選択できる仕組みに変更されている。管理職もいる。

「転勤は難しいが、仕事では十分に力を発揮していきたい」という社員からは、同制度に対するポジティブな声を確認している。当初は女性社員が同制度を希望する場合が多かったが、近年は性別を問わず、希望する割合が増えている。

同制度を利用している社員の約8割が今後も継続的に地域限定を選択したいという希望があり、利用する社員からの満足度も高い。また、新卒採用及びキャリア採用の場面においても、同制度が会社にあることが入社の決め手のひとつになったという意見もあるという。

同社は地域限定制度を導入したことで、社員の安心感向上、人材確保へ寄与していることを実感しているという。

■地域限定制度による効果

安心感向上	子育てをする女性社員に加えて、家庭を優先したい男性社員から「家族と一緒にいることができる」と好評。
人材確保	同制度に対する社員満足度が高く、人材確保へ寄与。

Ⅲ. 今後の展望

同社では、社員の人数が少ない事業所において地域限定を選択する社員が増えると、人材の固定化が進むことへの課題感をもっている。しかし、それ以上に地域限定を利用する社員の満足感は高く、同制度は継続していく方針である。

同制度以外にも、全社員が取得できるノーリーズン休暇の導入や、残業時間の削減、有給休暇の取得率向上などの取組を進めており、年齢や事情に関わらず、多様な社員が活躍できる環境を引き続き目指していく。

ライオン株式会社

事業内容 ：製造業(化学品)

従業員数 ：3,059 名（単体、2025 年 12 月 31 日時点）

◎ポイント

・熟練度と専門性を活かせる職務限定社員制度
（シニアクルー社員制度）

Ⅰ. 職務限定社員制度のクルー社員とシニアクルー社員制度

① クルー社員とシニアクルー社員制度の導入背景と概要

ライオンは、無期転換ルールへ対応するため、2018 年に有期雇用社員の社員区分を見直した。

具体的には、職務を限定した社員制度を導入し、生産現場などで熟練度の高いパートタイム社員や意欲的な臨時社員・派遣社員を登用した「クルー社員」と「シニアクルー社員」を運営している。いずれも、転居を伴う異動はない仕組みとなっている。

この職務限定制度は、主に工場の生産に従事していたパートタイム社員に導入している。具体的には、契約が5年を経過した時点で、無期雇用契約への転換の意向を確認し、希望者は無条件でクルー社員へと転換している。精勤手当や年次昇給などの処遇の仕組みはパートタイム社員から継続するかたちで運用されている。現在では、30 名程度が活躍している。

他方、シニアクルー社員は、主に熟練度が高く、専門資格を持つ人材やラインオペレーター、品質試験・在庫管理に従事している人材を対象とした制度である。

シニアクルー社員には5段階の等級制度が設けられており、等級に応じた賃金や賞与が支給される。

同制度の社員は管理職への昇格が制限されているものの、上位等級に位置する場合、非管理職の総合職社員と同等程度の賃金水準となっている。

現在では、全従業員の約1割にあたる、約 350 名がシニアクルー社員として活躍している。

② シニアクルー社員への登用制度と正社員への転換制度

現行の制度では、パートタイム社員からシニアクルー社員への登用が可能となっている。このほかに、シニアクルー社員から正社員への転換制度は設けられているが、正社員からシニアクルー社員への転換制度は設けていない。

パートタイム社員からシニアクルー社員への登用制度は、会社がシニアクルー社員を募集するタイミングで、①勤続年数3年以上、②所属長からの推薦があること、の2つを条件に、本人の希望のもと、受験を行っている。なお、繰り返しの受験を避ける観点から、受験の上限回数は原則として2～3回までとなっている。

生産現場に従事しているパートタイム社員は面接試験に不慣れなことから、職場で模擬面接などを事前に行っているケースもあるという。

他方、シニアクルー社員から正社員への転換については、年間数名（10 名未満）の実績がある。

転換にあたっては、本人の申告とともに、目標管理・PDCA に関する評価が一定基準を超える場合に転換試験（面接）を上限 2～3回まで受けることができる。各職場では上司が1on1で目標設定の支援をするとともに、試験にむけた面接練習も行われている（なお、クルー社員から正社員への転換制度は設けられておらず、まずは、クルー社員からシニアクルー社員への転換を認めている）。

同転換制度を用いて、管理薬剤師のシニアクルー社員が正社員への転換を果たし、専門職としてより一層活躍している事例などもみられる。

■シニアクルー社員の概要

項目	内容
職務・役割	・専門資格を持つ人材やラインオペレーター、品質試験・在庫管理
等級・昇格	・5段階の等級制度 ・管理職への昇格なし
賃金	・等級に応じた賃金・賞与
転換	・正社員への転換あり ・評価が一定基準を超えた場合に転換試験（面談）を受験（2～3回受験可）

③ シニアクルー社員の制度導入による効果と社員の研修の状況

シニアクルー社員制度の導入は、組合との調整に時間がかかったものの、有期雇用社員の無期雇用への転換を進め、社会的な要請にも対応できるような仕組みとなっている。また、社員も無期雇用のもとで安心感をもって働くことができるメリットがある。そして、同制度を設けたことで、特に工場要員を中心とした人材確保への効果も感じられたという。

シニアクルー社員は工場生産に必要な安全やコンプライアンス、情報管理等、正社員に広く展開されている基本研修やｅラーニングを受講することができる。さらに、専門性を高めるために社員が必要に応じて参加する、社外セミナーにも、申し込みが可能となっている。

Ⅱ. 今後の展望

シニアクルー社員制度を 2018 年に導入してから、無期転換ルールへの対応が進み、現在同制度は安定的な運用がなされている。

ただし、シニアクルー社員には、退職金がなく、賞与も少額であるため、正社員との処遇差への不満は若干ではあるものの残っている。

また、制度の導入時は丁寧な運営を心掛けているものの、年が経つにつれて、同制度に対する社員の理解不足などの課題もみられる。生産現場では、PC などのツールが貸与されていない社員もいるので、会社からの情報が行き届かないこともある。

そこで、登用制度の対象となる社員が同制度を正しく理解するために、生産現場への説明やフォロー体制に関して見直しを図っていくことを目指している。

サミット株式会社

事業内容 ：小売チェーン展開

従業員数 ：17,976 名（2026 年3月時点）

◎ポイント

・ライフステージに応じた働き方の選択を可能にする登用制度

・5店舗に限定した地域限定正社員制度

Ⅰ. 有期雇用社員に関する制度と運用

① パートタイム社員の登用制度とその効果

サミットは、1995 年以降、要員確保、多様な人材の活躍、その時々の法体系への対応などを目的に、有期雇用社員の人事制度の整備を進めてきた。

2018 年には、社会からの要請であった同一労働同一賃金への対応として、有期雇用社員の区分変更や賃金制度を改定した。現在、有期雇用社員は①パートタイム社員②アルバイトの2つがある。①パートタイム社員は約 12,000 人おり、扶養控除の範囲や週所定労働時間によって、さらに3つに分かれている（右図参照）。

また、同年には登用に向けたステップとして、勤務する店舗を5つまでに限定した「地域限定正社員」の区分を正社員のなかに設けた（詳細は後述）。

社員区分	有期雇用社員
パートタイム	①パートタイム社員（ショート） ・扶養控除の範囲内で働く ・週所定労働時間　20時間未満
	②パートタイム社員（ロング） ・扶養控除範囲を超えてもよい ・同労働時間　20～35時間未満
	③パートタイム社員（シニア/65～75歳） ・同労働時間　35時間未満
アルバイト	・同労働時間　20時間未満（原則）

それまでは、パートタイム社員から正社員への登用にあたり、職場からの推薦を必要としていたが、中途採用者の増加などを背景に、パートタイム社員の正社員登用へのプロセスを中途採用と同様とし、面接と筆記試験を受ける仕組みとした。

なお、パートタイム社員が採用試験を通過して、正社員・地域限定正社員として勤務を開始する際は、それまで働いていた店舗とはあえて異なる店舗へと配属される。これは、パートタイム社員と正社員との間で、業務・役割に対する責任の重さが異なることを本人へ自覚させる目的がある。

Ⅱ.５ 店舗のなかから勤務する地域限定正社員

① 地域限定正社員の導入背景と制度概要

前述の通り、2018 年に多様な働き方を推進することを目的に、地域限定正社員の制度を導入した。同制度では、勤務する店舗が5つまでに限定されている。このため、店舗間での異動はあるものの、通勤に要する時間がいずれも自宅から 60 分以内を目安としているため、転居を伴う異動は発生しない。

地域限定正社員は、フル社員と比較して賃金（年収ベース）が約8割程度となっている。職務としてはチーフ職が中心であるが、店長などの役職にも就くことが可能となっている。

会社は社員に対して年に2回、区分転換の希望を確認している。異動制限がないフル社員と地域限定正社員との間の転換の回数は制限されていない。社員区分を複数回行き来する事例は、ほとんど発生しておらず、フル社員から転換した社員の多くは、引き続き地域限定正社員として勤務することを選択している。

区分転換にあたり、フル社員から地域限定正社員になる場合は面談を実施しており、地域限定正社員からフル社員への転換においては、面接（試験）が設けられている。

なお、新卒社員は全員フル社員として入社することになっており、中途採用はフル社員と地域限定正社員の両方の区分で採用している。

社員の選択肢が増える点において、導入時に労働組合から反発はなかったものの、フル社員やパートタイム社員とのバランスを図るために、当時は賃金設計に難しさがあったという。

項目	地域限定正社員制度
勤務地	・勤務する店舗が5店舗に限定 ・店舗は原則自宅から60分以内
賃金	・フル社員の約8割程度（年収ベース）
職務・役割	・チーフ職が中心 （店長職へ昇進することも可能）
転換	・フル社員との転換回数制限なし ・フル社員⇒地域限定正社員（面談のみ） ・地域限定正社員⇒フル社員（面接試験）

② 制度導入による効果と社員の活躍

同社の地域限定正社員は現在、およそ3,000 人のうち、約 40 名程度となっており、そのなかの男女比はおよそ6:4である。

地域限定正社員を選択する社員の多くは、子育てや介護といった事情を抱えている。年齢に伴う体力的な観点から、同制度を選択している社員がいることも特徴的である。

このように、同制度を運用することで社員の家庭事情や様々な状況に応える効果を感じており、社員の離職防止や女性活躍推進にもつながっているとのことである。

そのほかにも、有期雇用社員から地域限定正社員への登用を設けていることで、有期雇用社員の働きがい、モチベーションを高める仕組みとして機能している。同制度の当初の目的であった、「パートタイム社員の戦力化」への効果も感じられているとのことである。

Ⅲ. 今後の展望

同社では、地域限定正社員を設けたことにより、働き方の選択肢が増えたことを実感している。

その一方で、パートタイム社員から地域限定正社員になるには、勤務する店舗を変えるなど、ハードルも残っている。

そこで、2026 年からはパートタイム社員の人事制度見直しの一環で、「店舗限定正社員」という新しい社員区分を本格的に運用していく。

この仕組みは、パートタイム社員から正社員への移行を後押しするために創設するもので、該当する社員をこれから募集していく。

店舗限定正社員はフル社員と比べて、7割程度の賃金となり、異動の可能性もない。このため、特定の1店舗に限定した勤務ができる形となる。ただし、該当する社員に、この店舗で勤務したいと言われた場合には、流動性が失われる恐れもあり、対処方法を今後考えていかなければならない。

制度の改変においては、設計が2割、運用が8割とされている。現場での運用などを今後進めながら、パートタイム社員の更なるモチベーション向上を図っていく。

生活協同組合コープみえ

事業内容 ：宅配事業、店舗事業、共済事業、福祉事業、夕食宅配事業、くらしの事業
従業員数 ：469 名（2026 年3月 20 日時点）

◎ポイント

・ジョブ（パート）職員も入職半年後に無期雇用へ

・子育て・介護・地元志向の職員に寄り添った3つのコース

Ⅰ．新人事制度に基づく3つのコースの概要と運用

① 新人事制度の3つのコースの概要

コープみえは、職員誰もが主体的に能力や個性、創造性を十分に発揮し、いきいきと働くことで、組合員に貢献する仕事ができる人づくりに取り組むというトップ方針に基づき 2017 年に人事制度を抜本的に見直した。

具体的には、「コープみえ　人づくりの行動宣言」をもとに、職員一人ひとりがやりがいをもって活躍できる組織を目指して、正規職員・パート職員の処遇統一、65 歳までの定年延長といった人事制度の改革に向けたプロジェクトを発足した。同プロジェクトは部長クラスを含むメンバーで構成し、組合とも意見交換をしながら進めていった。

2017 年以前の旧制度では正規職員・勤務地特定職員・パート職員の3つの区分が設けられていたが、2017 年 9 月からは、働き方の違いによる新人事制度の運用を開始し、雇用形態は3つのコース区分（ゼネラルコース、エリアコース、ジョブコース）を設けている。

ゼネラルコースは広域勤務を前提にしており、転居を伴う転勤の可能性がある。エリアコースは自宅から通勤可能な3つの勤務地（90 分以内）のなかで勤務をし、転居を伴う異動は発生しない。ジョブコースは部署・職種が固定されており、異動は原則として発生せず、勤務地も固定されている。なお、3つのコース間の転換は可能となっている。

現状の職員人数の構成比(2026 年3月 20 日時点)はおおよそ、ゼネラルコースが 46.0%、エリアコースが 7.4%、ジョブコースが 46.6%となっている。なお、新卒の入職者は全員ゼネラルコースで採用されるが、中途の入職者はあらかじめコースを選択したうえで採用している。

また、旧制度では正規職員とパート職員の人事制度が分かれていたが、3つのコースにおける評価(貢献度・プロセス)と等級制度の統一化を図った。賃金制度においては、勤続年数に応じた勤続給と役割に応じた能力給を組み合わせた賃金テーブルを設定しており、勤務地や職種の変更有無等が考慮された設計となっている。ゼネラルコースの賃金を 100%として、コースに合わせて賃金水準を設定している。

■ゼネラルコース、エリアコース、ジョブコースの内容

項目	ゼネラルコース	エリアコース	ジョブコース
勤務地・異動有無	・転居を伴う異動あり ・勤務地・職種・部署の異動に関する制限なし	・転居を伴う異動なし ・3つの勤務地から勤務(勤務地は自宅から90分以内) ・ほかの職種や部署への異動あり	・転居を伴う異動なし(勤務地固定) ・部署、職種が固定
処遇	・全職員共通の人事制度	・全職員共通の人事制度 ・ゼネラルコースの約9割の賃金水準	・全職員共通の人事制度 ・ゼネラルコースの約8割の賃金水準
職務・役割	・部長職まで昇進可能 (役員への登用もあり)	・事業センター長/店長/課長まで昇進可能	・事業センター長/店長/課長まで昇進可能
転換	・人事評価履歴、上司推薦、面接の結果等を踏まえてコース転換が可能	・評価結果と年1回の面談に基づいてゼネラルコースへ転換可 ・申告に基づきエリアコース・ジョブコースへ転換可	・評価結果と年1回の面談に基づいてゼネラルコース・エリアコースへ転換可

② 上位役職を目指せるジョブコースの効果

旧人事制度のもとでは、パート職員から正規職員に登用する制度はあったものの、ハードルが高く、十分に機能していなかった。

旧制度と比較して、雇用形態による処遇差や昇進できる役職の差が小さくなったことにより、職員のモチベーション向上にも寄与している。

Ⅱ. 3つのコース間の転換の仕組み

① コース間の転換の概要

ジョブコースからエリアコース・ゼネラルコース、エリアコースからゼネラルコースへのコース転換は、評価結果と年に1回の面談に基づいて可能な制度となっている。同組合は職員に対して、転換制度の周知に向けて、チラシの掲示や発信を行っている。

一方で、ゼネラルコースの職員について、親の介護や傷病等の状況が発生し、働き方の制限が必要となった場合は、一時的に勤務地を限定するエリアコースやジョブコースへと転換することも可能となっている。この際の転換においては、評価の確認や面談は実施されず、職員の申告に基づいて行われる。

② コース転換による効果と職員の活躍

コース転換が可能になったことで、コープみえは人事改革で目指した、職員一人ひとりがやりがいをもって活躍できる組織へと変革をしている。

特にゼネラルコースの職員が、勤務地が限定されているエリアコースへ転換できることで、子育てや介護といった事情を抱えた職員も継続して働くことが可能となった。そのため、エリアコースを希望する女性職員や若い年次の職員が増えている。

そして、介護などが終了したタイミングで再びゼネラルコースへ戻ることも可能となっている。

Ⅲ. 今後の展望

生活協同組合という業態もあり、地元のために働きたい、という志向をもった職員が多い。当初は育児や介護といった状況へ応えるためにエリアコースを設定したが、最近では地元で働きたい、自宅から通いたい、といったライフスタイルの志向に基づき同コースを選択する職員もいる。これからは同コースの在り方について検討をしていく。