

第11回 人材ワーキング・グループ 議事録

1. 日時：平成29年3月10日（金）10:45～12:02

2. 場所：中央合同庁舎第4号館12階1214特別会議室

3. 出席者：

（委員）安念潤司（座長）、八代尚宏（座長代理）、大田弘子（議長）、飯田泰之、
長谷川幸洋、原英史

（政府）山本内閣府特命担当大臣（規制改革）、羽深内閣府審議官

（事務局）田和規制改革推進室長、刀禰規制改革推進室次長、福島規制改革推進室次長、
佐藤参事官

（東京急行電鉄株式会社）村井人材戦略室長、下田人材戦略室労務厚生部労政課長

（三井住友海上火災保険株式会社）岡崎人事部企画チーム長、笠原人事部企画チーム課長

（株式会社ルネサンス）吉田人事戦略部長、日野人事戦略部次長

4. 議題：

（開会）

1. ジョブ型正社員の雇用ルールの確立（企業ヒアリング）

（閉会）

5. 議事概要：

○佐藤参事官 それでは、第11回「規制改革推進会議人材ワーキング・グループ」を開催いたします。

本日は、島田専門委員が御欠席です。また、山本大臣、大田議長、原委員に御出席いただいております。

本日の議題は「ジョブ型正社員の雇用ルールの確立」でございます。

まず初めに、山本大臣から御挨拶をいただきたいと思います。

○山本大臣 皆さん、おはようございます。お忙しいところ御出席いただきまして、心から感謝申し上げます。

本日は、「ジョブ型正社員の雇用ルールの確立」に向けて、個別企業からヒアリングを行うと伺っております。ライフスタイルの変化などを背景として、働き手のニーズが多様化しておりますところ、ジョブ型正社員は、その多様なニーズの受け皿となる重要な働き方であります。また、働き手にとって、魅力ある選択肢を増やしていくことは、一人一人の「人材」が持つ能力を最大限発揮し、日本経済全体の生産性を高めていくためにも重要であります。

委員の皆様方におかれましては、規制改革の具体化に向け、活発な御議論を是非ともお願いしたいと思います。

以上です。

○佐藤参事官 ありがとうございます。

報道関係者は、ここで御退室をお願いいたします。

(報道関係者退室)

○佐藤参事官 それでは、ここからの進行は安念先生、よろしくをお願いいたします。

○安念座長 皆さん、おはようございます。

本日は大臣、議長にも御出席をいただきまして、どうもありがとうございます。

それでは早速「ジョブ型正社員の雇用ルールの確立」の議題に入ってまいります。

本件は、昨年10月24日に私の名前で提出をいたしました「人材ワーキング・グループにおける今期の主な審議事項」において、過去の規制改革実施計画に盛り込まれた事項のフォローアップを進めつつ、ジョブ型正社員を普及させる観点から更に必要となる改革について、幅広く検討を行うとされているものでございます。

当ワーキング・グループでは、11月1日に厚生労働省から、過去の規制改革実施計画に盛り込まれた事項の進捗状況についてヒアリングを実施いたしますとともに、12月20日には日本総研山田調査部長から、ジョブ型正社員に関する事項について幅広くヒアリングを実施し、議論を積み重ねてまいりました。

本日は、この分野で先進的な試みをしておられます企業3社から、ジョブ型正社員制度を導入することのメリットや課題について、お話を伺いたいと思っております。

本日は、お忙しい中、本当にありがとうございます。

それでは、まず資料1に基づきまして、東京急行電鉄株式会社さんから御説明をお願いしたいと存じます。

○村井室長 東京急行電鉄の村井でございます。日ごろ、大変多くの皆様に当社線を御利用いただいておりますこと、まずもって感謝申し上げたいと思います。よろしくをお願いいたします。

さて、本日、当社における事例としての限定社員導入のメリットと課題について、お話をさせていただきます。

まずはお手元の資料、2ページとありますところ、会社の概要を御覧いただければと思います。

当社は、従業員規模で約5,300名、いわゆる鉄軌道業を主軸にしながらも、不動産の開発、いわゆるまちづくりに関する事業を展開しております。特にお客様との接点が非常に多い生活サービスの分野では裾野が広く、多様な事業を営んでおります。本日のこの限定正社員展開の背景には、こうした事業構造が非常に大きく影響しているということをまずもって申し上げたいと思います。

続いて、3ページでございます。こちらはグループ全体、連結経営としての社名なども記載してございます。

私どもグループ全体でも、この東急というコーポレートブランドを用いまして、交通、

不動産、生活サービス、ホテル・リゾートといった多様なセグメントでの事業展開を進めております。

では、具体的にこの社員制度としての、私どもが事業特化型の特定職と呼ぶ雇用制度について説明をさせていただきます。労政を担当しております下田より報告をいたします。

○下田課長 労政課長の下田と申します。よろしく願いいたします。

4 ページ以降で具体的な、当社、東急電鉄の取組を御紹介・御説明させていただきたいと思っております。

まず、4 ページを御覧ください。今、村井より御説明させていただきましたとおり、当社は鉄軌道事業を中心に、生活サービス事業や不動産事業など、多様な事業展開をしており、事業特性に応じて、ここにありますとおり、約1,000人の有期従業員を雇用しております。この表で申しますと、フルタイムで勤務する契約社員、それから、パートタイムで勤務する臨時雇のところでございます。

こうした有期雇用者を事業・職種に限定した正社員へ登用する仕組み、事業特化型特定職を2011年に導入いたしております。具体的には、当社軌道線であります世田谷線で車内御案内を行うアテンダント、不動産事業の住まいと暮らしのコンシェルジュ、店舗のスタッフ、旅行代理店事業のテコプラザ、東急トラベルサロンの店舗カウンター業務などの有期契約の従業員を無期契約かつ正社員登用する内容でございます。

次の5 ページを御覧ください。キャリアパスをお示しいたしました。左下の有期契約2～3年目程度の従業員を対象に、上長の業務評価や適性試験などを踏まえまして、その上で、事業特化型特定職として無期契約、正社員登用する内容でございます。

登用後は、正社員として60歳定年まで雇用し、定年後は原則65歳まで継続雇用いたします。登用後に従事する事業・職種は有期雇用時と変わりはありませんが、小集団のまとめ役を担うなど、期待する役割を一段引き上げております。

なお、意欲ある人材につきましては、本人の適性などにより、職種や勤務地を限定しない全社型の一般社員への登用も行っております。

また、一方で有期雇用者の中には、役割が変わることなく業務に従事したい、時間的な自由度の高いパートタイムで働きたいといった希望を持っている方も多くいらっしゃいます。そのため、労働契約法第18条の無期転換ルールの施行を踏まえまして、本人の希望により、正社員登用せずに無期契約に転換する仕組みも右に御用意しております。その場合の職務及び労働条件は有期雇用時と同条件となります。

続きまして、6 ページを御覧ください。限定正社員であります事業特化型特定職の導入の目的と背景をまとめてございます。

1 つは、生産年齢人口の減少、無期転換ルールを始めとした法改正、多様な人材が活躍できる雇用の在り方などの外部要因。もう一つは、人材の確保や質、従業員のモチベーション維持なくして沿線のお客様へサービスを提供する当社事業は成り立たないという内部要因によるものと考えております。

さらに、続きまして7ページを御覧ください。導入のメリットを働く側と会社側、双方から整理をしております。

まず、雇用期間の観点では、働く者にとっては雇用の安定につながり、当社としては一定レベルの人材を長期的に確保できること。

賃金や制度面では、働く者にとって収入、福利厚生、退職金の有無、ライフスタイルに合わせた充実した制度といった処遇全般がプラスとなりまして、当社としては人件費が増えるものの、高いロイヤリティーの下、質の高いサービスや生産性の向上に期待ができるところでございます。また、ライフイベントによる退職を減らしまして、長期的な視点で従業員を雇用できるといったところもメリットでございます。

当社では、これまでに雇用の安定や将来のキャリアパスを示すことができずに、転職をしていく多くの有期雇用者の離職を経験してきております。この事業特化型特定職の仕組みは、働く者、当社、双方がWin-Winの関係になると考えているところでございます。

最後、8ページに今後の課題を示しております。事業や職種を限定した事業特化型特定職は、役割を上げることで処遇が向上する仕組みとしたため、現在、定期昇給がなく、賞与的なインセンティブ、昇進といった仕組みも限定的で、長期的なキャリアパスを描くには課題が残っております。

現在、労使協議中につき、決定事項ではございませんが、労使ともに前向きに捉えることのできる、この事業特化型特定職の更なる深化を目指し、新事業特化職社員の導入を準備しているところでございます。具体的には、役割のランク分けによる昇進要素の強化、メリット昇給の導入による定期昇給要素の確立、夏・冬のインセンティブ支給による賞与要素の強化でございます。

当社にとって、人材確保と定着は重要な経営課題でございます。中期経営計画に基づいて、ライフスタイルワークスタイルイノベーション&ワークスタイル・イノベーションを進めており、この中には従業員が生き生きと輝ける環境づくりを盛り込んでおります。今後は新事業特化職として発展的に見直し、各事業の正社員として一層の活躍を促す方針でございます。

以上、御説明を終了いたします。ありがとうございました。

○安念座長 どうもありがとうございました。

それでは、ただ今いただきました御説明について、御意見・御質問等がありましたら、どうぞ、どなたからでも。

八代先生、どうぞ。

○八代座長代理 ありがとうございました。

この一番最後の8ページ目の「今後の課題」というところでありますけれども、確かに、この事業特化型特定職の場合は定期昇給がなく、昇進が限定的であるということですが、その一方でメリットとして、例えば転勤がないとか、あるいは配置転換が非常に限られているとか、労働時間も正社員ほど残業しなくてもよいとか、そういうメリットの点をもう

ちょっと御説明いただけませんか。これだけで見ると、非常にネガティブなイメージしか出てこないのです。

○下田課長 失礼いたしました。

説明を補足させていただきますと、限定正社員、当社では事業特化型特定職と呼んでいますが、それぞれの職種が限定されていますので、他社との競合も含めて、その世界世界の役割・処遇といったものがございます。それに合わせたような処遇体系を準備している正社員制度でございます。

すなわち、今、八代先生から御指摘のとおり、まず地域限定、職種限定でございます。転勤は原則、店舗間の転勤等に限られております。そういった有期雇用の一段上の雇用安定といった従業員側のメリットも踏まえて、ここは従業員側もあえて選択をさせていただいている。そういった解釈をしておるところでございます。

御説明はこれで足りるでしょうか。よろしく願いいたします。

○安念座長 どうぞ。

○八代座長代理 つまり、こういう事業特化型特定職、ジョブ型正社員と我々が呼んでいるものは、まず転勤をしなくてもよい。正社員の場合は、どこで働くかは会社の都合次第になって、それによって共働きが非常に困るわけですが、そういうものがない。

しかし、逆に企業の方も転勤させる義務はない。東急の場合は東京だけですから、それほどではないと思うのですが、いわゆる今やっている仕事が、リストラとかいろんな形でなくなってしまう。そうなったら、ある意味で雇用契約は終了しても構わないという意味が非常にあるわけですが、そちらの方はいかがでしょうか。

○村井室長 先生御指摘のように、私どもは鉄道業ということなので、ある程度、地域の中での事業を営んでおります。そういった意味では、転勤のチャンスと言いますか、機会というものは限られてはいるのですが、総合職に関して言いますと、やはりかなり海外に進出をしたりとか、最近、鉄道会社もいろんな事業を広げておりますので、そういったものを総合職にはしっかり求めております。今回御説明をしました、この制度に関して言えば、確かに働く立場からすれば転勤がない、それから、自分の住んでいるところや、ある一定のエリアの中で働きたいという要望には十分応えるものというふうに考えております。

ただ、事業としての継続性、仮にその事業を営むことができなくなった場合には、これは原則、解雇云々という問題が法制度上、出てまいります。会社の姿勢としては、割と事業特定職としては、お客様との接点を持つ事業が非常に多いものですから、そこは職種の転換みたいなものに関して、これは私どもの会社、やはり雇用側の義務としてしっかり認識をしまして、かなり細かい面談ですとか、それから、今後いろいろな処遇制度なども入れていく中では、職場のコミュニケーションも併せてしっかり組み立てることで、御本人の要望に沿ってではありますけれども、雇用を転換する、職種を転換するという努力はしっかり認識をしているところでございます。

○安念座長 それでは、飯田先生、議長、長谷川さんといきましょうか。

時間がちょっと限られているものですから、できるだけ簡潔に御質問いただけると有り難いです。

○飯田委員 ただ今御説明いただいた部分ですと、どちらかと言いますと、契約社員、臨時雇に比べて事業特化型特定職にはこういったメリットがありますという御指摘だったかと思うのですが、いわゆる一般の正社員と比較しての事業特化型特定職のメリット。

もう一つは給与面ですが、例えばではありますが、22歳新卒で一般で入った場合、何歳ぐらいで事業特化型特定職よりも待遇と言いますか、金銭的な意味での給与が上になるイメージを持つか。これは正確には答えにくいと思うのですが、イメージとしてはどのぐらいで逆転するという感じでしょうか。

○安念座長 いかがでしょうか。

○下田課長 ありがとうございます。今、2点御質問をいただいた認識をしております。

4ページをお開けいただきながらお聞きいただきたいのですが、1点目の一般の社員とのメリットといったところですが、これは今、その前に御指摘をいただいていた転勤や職種の変更がないといったところ。これが最大のメリットでございます。旅行業のカウンター業務を行いたい者は、旅行業のカウンター業務を行うことを目指して入社してきておりますので、ほかの仕事に従事させるということは一般の社員であればあり得ますが、事業特化型という名称である以上、そこについては職種をしっかりと限定をしてあげているといったところでございます。

もう一点の賃金処遇面のところは、ケース・バイ・ケースではございます。これは4ページのところに、例えば不動産事業の店舗コンシェルジュ。これは資格を持った、比較的コンサルタントができるような方を経験者採用しておったりします。処遇は高いです。そうしますと、新卒よりも大分高い水準でございます。こういった方の水準に追い付くには、相当経験を積まないと追い付いていけません。

一方で、旅行業のカウンター業務、あるいは軌道線のアテンダント等は、正則作業をしっかり覚えた上で、すぐに戦力となりますので、そこは新卒と同等、若しくはそれを下回る職種もございます。そういったような御理解をいただければと思います。

○安念座長 ありがとうございます。

議長、どうぞ。

○大田議長 本日はありがとうございます。参考になりました。

この事業特化型特定職について就業契約を結ぶ段階でどの程度書かれているかを伺いたいのですが、定昇なし、限定的な昇進、職務終了時のこと、それから、賃金水準といったことは、契約時はどの程度書かれているのでしょうか。

○下田課長 当社には就業規則が数種類ございます。その中の社員の就業規則を事業特化型特定職に当たって適用しておりますので、就業規則に明記をさせていただき、更に労働協約に明記をさせていただいております。

御質問の細かい条件は、まず有期雇用のときは個別の労働契約を結びますので、そこで

詳細に記載しているものを正社員登用時に就業規則に読み替えるということで、今、詳細も就業規則、又はそれに準じる各種規定に、事業特化型特定職につきまして明記をしています。

○大田議長 では、定昇なしとか、昇進が限定されていることとか、その辺は書かれているわけですか。

○下田課長 すみません。表現の問題なのですが、定昇がないということは賃金表を、昇給テーブルを持っていないので、賃金支給規定に準ずるところにテーブルがないということで昇給がないということの意味しておる形で、それを読み替えれば定昇がないことが解釈できるような、そういう記載です。

○大田議長 職務終了時のことは何か書かれているのですか。

○下田課長 職務終了時は、正社員でございますので、定年60歳と、あと、再雇用規定を設けていますので、それに準じて、定年60歳と65歳までの再雇用は原則保証されているといった形の解釈になります。

○安念座長 今、議長がおっしゃったのは、ある特定の職場とか職種というものが経済状況等によってなくなった場合には解雇されることはあるべしという明文がどこかにあるかという御趣旨だったと思うのですが、それはないというふうに理解してよろしいのでしょうか。

○下田課長 先ほど村井が御説明しましたが、努力義務は別としまして、事業特化型特定職の事業撤退時の解雇につきましては就業規則内に記載は特にしておりません。ただ、職種がなくなった場合には、法に基づいて、解雇の要件を満たす場合があるかと思えます。ただ、その場合は、そうではなく、本人の希望によって職種転換をしていただくというお話で、就業規則にはそういった記載は特定職に関しては特に設けておりません。

○安念座長 よろしゅうございますか。

○大田議長 ありがとうございます。

○安念座長 ありがとうございます。

長谷川委員、どうぞ。

○長谷川委員 4ページの職種なのですけれども、74人の特定職の、この方たちのイメージをもうちょっと知りたいのですが、例えば鉄道事業アテンダントと言いますと、割と特別なスキルみたいなものかもしれませんが高度なものは要らないのかもしれないと思われる一方、ウェブ制作なんかは結構なスキルなのではないか。それから、不動産事業についてのものは、先ほどお話がちらっとありましたけれども、結構、プロ的な要素で、そうしますと、皆さんたちのイメージとしては、かなりプロ的な専門職みたいなもの、あるいはそうでないものも含めて、特定職にしていこう。あるいはこの4事業以外にも、これからそういうふうに仕事を切り出していくという考え方をお持ちなのではないでしょうか。

○下田課長 お答えさせていただきます。

今、御指摘のとおり、事業それぞれでスキルや会社が求めるもの、更にはそれに基づく

処遇が異なってきますので、ここにお示しの4つは全て、処遇はまちまちです。そこは世の中、マーケットを見ながら、それぞれの処遇を決めているといった解釈をいただければと思います。

もう一つ、この4事業以外といった検討は行っております。すなわち、広く生活サービス事業を展開していますので、新規事業をどうしても展開してまいります。そのときの職種が限定されているところに、5つ目、6つ目といった事業特化職の検討を行っているところでございます。

○安念座長 事業展開というものと密接な関連があるのですね。当たり前の話ですけどもね。

ほかにいかがですか。よろしゅうございますか。

原委員、どうぞ。

○原委員 ありがとうございます。

これまでの一般の正社員の中でも何かの分野のプロの人はこれまでもたくさんいらっしゃったのだらうと思うのですが、そういう方との扱いが何か違うではないかみたいな議論はありませんでしょうか。

○下田課長 一般社員の中に職責というものを設けております。その職責の中にも専門性の高い職責を設けております。これとの処遇の差といったものは原則、事業特化職は職種限定。一方で専門性の高い、例えば運転士、車掌といったものは、その後のキャリアパスを描きながら、ほかの職種に転換をしていく可能性があるものでございますので、その切り分けをしているところでございます。

○安念座長 どうぞ。

○刀禰次長 事務局からですけども、このキャリアパスのところで、逆に一般から事業特化型に転換したいという希望を、現実にあるかどうかもあると思いますが、今のところ、制度的にはないように書いてありますけれども、そういったことについてはどのようにお考えでしょうか。

○下田課長 キャリアパスの図が複雑になりますので割愛いたしましたが、そういった仕組みがございまして。一般の職責の中にX職責と申ししていますが、本人の希望によりまして、事業特化をしていく、主に再雇用後の職種も見据えた選択肢を設けております。現実には何人か、そういった本人希望が出まして、そちらに移っていただいている方もございます。

○刀禰次長 その方々は今、事業特化型の扱いに入っているのでしょうか。

○下田課長 そうです。現役の間は今、X職責といったところにテーブルを設けておりまして、その処遇でいきまして、60才を超えますと全く同じ処遇に切りかえるといった整理をしているところでございます。

○安念座長 これは理論の話ですけども、子育て等の関係から、いわゆる無限定の正社員で入社して、しかし、一時的に限定正社員となって、また希望等があれば無限定の正社員になるといった、複線型というのでしょうか。そういったキャリアパスがあってもよい

など何となく我々は思ってきたわけなのですが、東急さんの取組というのはややそれに近いようにも伺いましたが、そんな理解でよろしゅうございますか。

○村井室長 御指摘いただきましたとおりでございます。まだ、実は実例としては出てきてはいないのですが、そこはかなり複線化、多様性を基に柔軟に運営をしていこう、運用していこうというふうに考えています。

子育ての問題もそうですし、それから、やはりこれから深刻になる介護の問題なども、ある一定以上の職責であっても、その責任であったり、働き方の変更であったりというものを柔軟に設けることで、一定期間、複線となった部分に移っていただいて、そしてそういうライフイベントが終わったり、あるいは状況が変わった場合に戻っていただくということが柔軟にできるようにということを基本に考えております。

○安念座長 本日は大変有益なお話を伺うことができ、大変うれしく思います。

本当にどうもありがとうございました。

(東京急行電鉄株式会社 村井室長、下田課長退室)

(三井住友海上火災保険株式会社 岡崎チーム長、笠原課長入室)

○安念座長 どうも、お忙しいところ、ありがとうございます。

次に、三井住友海上火災保険株式会社さんから、資料2に基づいて御説明をいただきたいと存じます。

早速でございますが、よろしゅうございましょうか。

○岡崎チーム長 三井住友海上の岡崎と申します。どうぞよろしく申し上げます。

早速、当社の説明をさせていただきたいと思えます。ジョブ型正社員ということで、まず「Contents」のところを御覧いただきたいのですが、この順番で、会社の概要と組織の概要、社員の構成などを御説明した後、本日のポイントであるキャリアエキスパート職につきまして、その目的ですとかメリットといったところをお伝えできればと思っております。

それでは、1ページ目を御覧いただきたいのですが、当社の概要を簡単に御説明します。

私どもは、2001年10月に当時の三井海上と住友海上が合併して誕生した損害保険会社でございます。その後、2010年にあいおい損保、ニッセイ同和損保と経営統合して、今はMS&ADインシュアランスグループホールディングスという持株会社の傘下にある、中核会社となっております。

1点だけ、損害保険業でいわゆる売上に相当するものはよく分かりにくかったりするのですが、正味収入保険料というものがございまして、こちらが一般的に売上に当たるものでございます。2015年度の正味収入保険料、いわゆる売上が大体1兆5,000億円。こういう会社の規模でございます。

次の2ページに行ってくださいまして、組織の概要です。

損害保険業ということでございますので、基本的には代理店が保険を販売するということのサポート支援などをしながら、あとはお客様に事故が起こったときに保険金のお支

払いをする。こういったところがメイン業務になっております。おおよそ、ここに書いてあるとおり、大きく言いますと、営業部門、損害サポート部門、本社部門の構成になっております。

次の3ページに行っていただきまして、ここが社員構成になりまして、いわゆる本題的なところになってくるのでございますが、我々、全体で社員が大体2万人、当社でおります。こちらの表にまとめてございますが、大きく言いますと、全域社員。こちらがいわゆる海外を含めて、全国転勤があるかなしかということ区分している、基幹系社員である全域社員で、大体4,500名おります。

また、原則、転居転勤がない基幹職ということで、地域社員と呼んでおるのですが、こちらが大体6,700名ほどおります。

それ以外に、有期雇用の1年更新のスタッフ社員というものが約5,300名おります。

スタッフ社員から社員区分転換ということで、今回の本題になりますが、転換したアシエイト社員という区分で、キャリアエキスパートという職種です。こちらが今、転換を始めて、1回目の転換で大体120名ということで、後ほど御説明する社員区分になります。

それ以外に、事故対応専門の技術系の社員であるアジャスター社員という区分で、大体、こちらが1,000名程度という、大きく言いますと、こういう区分になっております。

この資料の中には、勤務地ですとか、職務とか、勤務時間とか、いわゆる限定されている箇所につきまして、色かけをしておりますので、そういった目線で見ただけであればと思います。

いずれにしろ、限定している社員は、こういうふうに色を付けていますが、地域社員も一部、先ほど申しましたけれども、勤務地が限定されて、転居転勤がないとか限定されていたり、あと、今、言いましたキャリアエキスパートであったり、あと、スタッフ社員。こういったところが色付きで、いわゆる限定されているところになります。

この中で、特に今回は転換制度を設けたキャリアエキスパート職、上から3行目になりますが、こちらの導入の背景やメリットをお話しさせていただきたいと思っております。

それでは、次の4ページになります。こちらからキャリアエキスパート職の導入の目的・背景のところのお話になります。

まず背景としましては、2011年の段階では、こちらに書いています、総合職、エリア総合職、一般職というくくりがございました。この総合職というものは、いわゆる総合職です。エリア総合職も当時あった。勤務地としては、エリアは限定しているのですけれども、いわゆる総合職という区分で、例えば営業であれば本当に営業の活動をして保険を売ったり、代理店のサポートをしながら販売している。こういう、いわゆる総合職という形でした。

そこに一般職が、総合職、エリア総合職のサポート的役割を担っていたというのが2011年のときでございます。その中で、競争力強化や生産性を上げていくという観点から、全社員の役割変革をしていくという運動論を当時起こしまして、2013年度に転居転勤のない

総合職という位置付けの地域社員に一般職やエリア総合職を統合したということがございます。

もともとサポート役であった一般職も、転居転勤はしないのですけれども、営業現場であれば全域社員、当時の総合職と同じように営業活動をしますし、保険金のお支払部門であれば実際にお客様と接して、保険金のお支払業務の判断をすとか、こういう変革をしたときがございませう。その変革に合わせて、2013年度にこういった、一般職を地域社員に統合したということになります。

そのときに、これは名称変更なのですけれども、当時、2011年度はジョブパートナーであった、この1年更新の社員をスタッフ社員というふうに名前を変えております。

これと同時に、今まで一般職が担っていた、このサポート的な業務を定型化しまして、例えばお客様からいただいた申込書の点検業務とか、こういったものをスタッフ社員が担うように定型化することによってスタッフ社員が担う形に動かしていったということと同時に進めております。

そういう形で申込書ですとか、事務量の削減ですとか、事務の効率化を進めることによって、よりスタッフ社員に業務をシフトして、総合職に近いことを地域社員に担ってもらうようなことでやっております。

ところが、やはり間の業務は一定残ってしまうのです。定型化をいろいろしていても、申込書の点検とか事務とか、こういったものは一定残ることがございませうので、若干、間が空いてしまう。地域社員のレベルが上がって、まだ定型業務が下に残っていて、ちょっと真ん中の任務を誰がやるかという問題もありまして、そういったところでより、少し高度な仕組みをやるということで、このキャリアエキスパート職を今回新設して、スタッフ社員からの転換を始めたということでやっております。

1つ目の背景としましては、こういう会社全体の役割変革によって、少し地域社員とスタッフ社員のすき間が空いて、ここの業務を誰が担うかという観点から少し、スタッフ社員より高度な仕事をする必要があったので、そこでキャリアエキスパートという職種をつくったというのが一つの背景でございませう。

スタッフ社員が大体5,000人ぐらい当社にいますのですが、このスタッフ社員の展望感の醸成という観点でもう一つ目的を持っています。

スタッフ社員は非常に正確・迅速な、事務を中心とした定型業務を担っていますので、貴重な存在であり5,000名の社員の働きがいと成長感・展望感を考えたときに、働きがい・やりがいにつながる仕組みであったり、キャリアアップのための制度の整備、こういったところを目的につくっております。

大体、スタッフ社員の多くは30代から50代の主婦です。そういった意味で、家庭とのバランスが取りやすいという理由でスタッフ社員という働き方を選択はしているのですが、もともとポテンシャルが結構高い社員も多くございまして、今回、転換の応募の段階では、将来的にキャリアアップできる制度があるかというのは重視している。こんな声も結構多

く聞こえております。

そういったところで、スタッフ社員の働きがい・成長・展望感につながる仕組みとして、こういった転換制度を設けたというのがもう一つの背景でございます。

実際、転換のステップを示したものが次の6ページになっております。

もともとスタッフ社員から、先ほど申し上げた地域社員への転換する制度というものはあったのですけれども、先ほどの役割変革で地域社員のレベルと言いますか、担う業務が高度化していることもございまして、スタッフ社員からいきなり地域社員というのは高度になるということで、あと、部門間の異動などというものも地域社員だとあつたりしますので、なかなかスタッフ社員が今までやってきた、培ってきたスキルを生かしながら、そのままもう少しレベルの高い業務を担う。それと比べ、地域社員ですとややレベルが高い。

そんな声もございまして、アソシエイト社員（キャリアエキスパート職）を中間に設置して募集しているということでございます。初年度は、約200名の応募がありまして、実際は120名が合格しております。キャリアアップを実現していける制度として立ち上げて、2回目を今年度やっておるところでございます。

実際、転換した社員に聞きますと、勤務地限定に加えて、部門間の異動がない。例えば営業で培ったスキルを使って、いきなり損害保険金お支払のサポートへ行くという異動は行わないので、部門間異動がないところも一つのキーになっているという声があります。そのため今までの環境で培ってきたスキルを生かせる。職務も無限定ではないということが応募のしやすさにつながっているという声を受けております。

あと、転換の流れも少し簡単に次の7ページで御説明させていただきます。

先ほど200名の応募があつて、120名が合格したというお話をさせていただきましたが、基本は本人の申請から始まります。その後、職場の上司の推薦書というものを人事部に提出してもらい、簡単なテストですとか、人事部にて面接を行い、初めてそれで合格するというところで運営をしております。

実際、合格した社員については、集合研修で全員集めて、自ら立候補して転換したということもあるので、期待している役割を人事部から伝えたりとか、あと、初年度はどういうことをやるのか。新たに転換して、こういう目標を立ててやっていくのだということで、上司も特に丁寧に対応するなど、そういった支援体制をつくって、今、育成しているということでございます。

また、もともとスタッフ社員から入って転換しているということもありまして、大体、職場のメンバーは既に基礎的な業務スキルを習得している社員ということもございまして、十分、パフォーマンスを期待できる社員になっています。それで、職場としても逆に受け入れやすいと言いますか、転換して、より新たな業務、高度なレベルの業務を担ってもらおうということをやしやすいということで、職場からも非常に歓迎をされています。

次の8ページに、実際に転換した社員からの声ということで幾つか載せております。

実際、これはキャリアエキスパート職に転換した社員のアンケート結果になっておりま

す。今までと違って、例えばどのような知識を増やしていったらよいか、より考えるようになったとか、やはりやるのが高度になったりとか、あと、組織目標に対してより敏感になったとか、今までの定型業務だけやっていたスタッフ社員からは発言が変わる、意識が変わるということがこういうアンケートを見ても出ているというふうに捉えています。

最後の9ページになりますが、多様なキャリア形成という観点から、キャリアエキスパート職への転換制度というものがあるのですけれども、今、我々の中でもほかの社員区分、冒頭に御説明した社員区分からの転換制度というものを設けております。

この実線の方が今、実際に行っている転換になります。それで、点線のところが今後の予定の転換ということになっております。実際、一度退職した社員がスタッフ社員でもう一回入って、もう一回やり直すとか、いろいろそんなことも含めて、いろんなライフスタイルに合わせた採用、また、採用後のキャリアアップをしております。

最後に、課題的な観点で言いますと、今、キャリアエキスパート職は120名ということなのですけれども、先ほど地域社員とスタッフ社員との業務を担うということで、ここを安定的につくっていかねばいけない、増やしていかねばいけないという点について、今後どういうふうにやっていくかということ、今、考えております。

やはり安定的にそこを供給していかないといけないのですが、今後これが120名単位で続くかはまた分かりませんので、供給をどのようにしていくか。場合によっては、いずれ中途採用ということも考えていくのかということ、視野に入れて、いろいろ制度をつくっていきたいと思っています。

もう一つだけあるとすれば、スライドの点線のところについて今後検討しているというお話を先ほど申し上げましたが、例えば地域社員からキャリアエキスパート職への転換はまだやっていないのですけれども、こういうものも場合によってはライフスタイルに合わせると要望が出てくるかもしれないと将来的には思っています。

ただ、今度は人事異動とか、部門間や社員区分のバランスをいかに取っていくかも考えながら、やっていかねばいけない。大きく言うと、こうした安定供給の問題と異動の問題とか、社員区分ごとのバランスを見ながらやっていくということを今後検討しながらやっていきたいと思っています。

資料の御説明は以上でございます。ありがとうございました。

○安念座長 どうもありがとうございました。

それでは、どうぞ。

まず、飯田先生。

○飯田委員 では、最後の9ページについてなのですが、全域社員から地域社員、そして、地域社員から全域社員への異動者というのは年間でどのぐらいいるのでしょうか。

○岡崎チーム長 まず、全域社員から地域社員というのは、実は今回開始したところなのです。かつ、これも自由にやっているわけではなくて、本当に特殊な事情があるケースのみ、全域社員から地域社員に転換しています。

例えばお子さんが難病を持っていて、どうしようもないというケース。全域社員は全国転勤どこでもありというケースで、地域社員は住まいを変える転勤はないという前提なので、余り全域社員から普通の意味で地域社員に転換できると、今度は異動構想が難しくなるという課題もあります。

そういった意味では、今は特殊なケースであって、1つ目はまだこれからです。

○飯田委員 では、まだ前例はない。

○岡崎チーム長 はい。ございません。

それで、地域社員から全域社員は。

○笠原課長 毎年数名です。10名以内でございます。

○飯田委員 分かりました。イメージがつかめました。

○安念座長 よろしいですか。

では、議長、それから、八代先生の順番でお願いします。

○大田議長 本日はありがとうございます。大変参考になりました。

2つお尋ねしたいのですが、1つはキャリアエキスパート職に就くときの就業契約には、いろんな勤務条件は細かく書かれているのか、それとも、正社員と同様のものをお使いなのかというのが1点です。

それから、地域支店が統廃合されて、その地域の仕事が不要になった場合は、キャリアエキスパート職の人は、場合によっては解雇という可能性があるのかないのか。それと、その扱いは地域社員とは違うのかというのが2点目です。

○安念座長 いかがでしょうか。

○笠原課長 三井住友海上の笠原と申します。

契約形態につきましては、地域社員と同様のもの。特に変えてはおりません。

ただ、こちらの3ページ目にありますとおり、就業規則は変えておりまして、その中で一定の基幹系業務を担うというような、そのぐらいの違いでございます。

○安念座長 統廃合等に伴う解雇の可能性については。

○岡崎チーム長 そちらにつきましては、まだキャリアエキスパート職自体が今回できたものなので、どちらかと言いますと、スタッフ社員についてどうなっているかとかというお話だと思っていまして、基本的には本人の意思を確認するというのがベースになっています。

ケースによっては車で通勤できれば通勤するとか、あくまでも本人の意思を尊重して、なるべく通える範囲で、通える手段を用意してというところで話し合いをしていくということになっています。

それほど統廃合のケースでというケースが出ているわけではないとは思っておるのですが、なるべく通える範囲で、車で通勤を認めたりとかということはやって、配慮して対応しているのが現状です。

○大田議長 その扱いは地域社員も同じですか。

○岡崎チーム長 同じです。

○安念座長 分かりました。

取りあえず、それでよろしいですか。

○大田議長 はい。ありがとうございました。

○安念座長 では、八代先生、どうぞ。

○八代座長代理 今回の質問とよく似ているのですが、つまり地域統廃合、支店の統廃合が行われて、車で通うにしても1時間、2時間かかったところになってしまう。今、近くにあった事業所がなくなって、それで契約が解消する。それでももちろん、2時間ぐらい離れたところであれば行ってもよいと言われたときに、本人がよいと言えばそれで何の問題もないわけですが、本人はそれは嫌だと。あくまで、今、通える範囲で仕事を見付けてほしいといったときに、それをちゃんとディフェンドできるだけの契約というものが明記されているかどうかということです。

つまり、今の解雇のルールというものは極めて曖昧であって、法律ではもともと、仕事が無くなれば解雇してよいようになっているわけです。就業規則もそうなっている。しかし、労働者が裁判所に訴えたときに、裁判官がどんな判決をするか分からないというのが、このジョブ型正社員が普及しない最大の問題なので、それに備えて、就業規則ではきちっと、そういうふうに仕事が無くなったときには雇用契約は解消するのが原則である。ただし、いろんな調整はもちろん、する場合はありますがということになっているかどうか。どれくらい、それが明確になっているかが実は鍵だと思うのです。

○岡崎チーム長 今、現物が手元にないため、どの程度というのはお伝えできかねます。

○安念座長 それは就業規則であろうと、個別の労働契約であろうと、あるいは労働協約であろうと、何でもよいのですが、要するに仕事が無くなって、仕事限定で採用しているので、結局、仕事が無くなると原則解雇ですという趣旨の明文があるかどうかということですね。

○八代座長代理 そうです。

○安念座長 それは、御社の場合はないですか。

○岡崎チーム長 明文化までしているかは、現時点ではわかりません。

○安念座長 分かりました。明文というものは確かめなければ分からないことですから、また調べてもらって、事務局にでもお知らせいただくなりしてもらいましょう。

ということは、やはり解雇というものは最大限避けようというお考えがあるから、そういう明文があるかどうかについては余り意識があまりないという、だから、それは日本企業の美しいところだと私は思うのですが、そういう心かなという感じがしたのです。

ありがとうございました。

○岡崎チーム長 確認させていただきます。

○安念座長 恐れ入ります。お手数をかけます。

よろしゅうございますか。

次長、どうぞ。

○刀禰次長 事務局から1点ですけれども、この全域社員、地域社員、アソシエイト社員、キャリアエキスパートということで、一定の限定がついてくるわけですが、処遇の差については大体どんな考え方でやっておられるでしょうか。

○笠原課長 まず、全域社員と地域社員につきましては、転居転勤があるかないかというリスクプレミアムの差を設けておまして、同じ役職、同じ給与ランクで対比しますと、大体、地域社員は全域社員の75%ぐらいの差で現在は運営をしております。

アソシエイト社員につきましては、先ほどの大田先生の御質問のところと重なるかもしれないのですが、地域社員とは別に給与テーブルを設けております。こちらの給与の考え方としましては、まずスタッフ社員から転換するという目的でつくっておりますので、年収における月例給の割合をほかの社員区分よりも高目に設定したりというような工夫は施しております。

○安念座長 よろしゅうございますか。

大変貴重なお話を伺うことができまして、大変参考になりました。本当にありがとうございました。

では、事務局を通じて、また御教示をいただくかもしれませんので、どうぞよろしくお願いたします。本当にどうもありがとうございました。

(三井住友海上火災保険株式会社 岡崎チーム長、笠原課長退室)

(株式会社ルネサンス 吉田部長、日野次長入室)

○安念座長 本日はどうも、お忙しいところ、誠にありがとうございます。

本日のヒアリングの最後になります。どうも、お待たせをいたしました。資料3に基づきまして、株式会社ルネサンスさんから御説明をいただきたいと存じます。

よろしゅうございましょうか。

○吉田部長 よろしくお願いたします。

では、初めに会社の概要からお伝えいたします。

事業内容は、主にはスポーツクラブ事業を展開しております。そのほかに、自治体や企業様の健康づくりのお手伝い、それから、最近は介護リハビリ事業の方も行っております。

国内の拠点は150か所ございます。

従業員は5,500名強です。そのうち、正社員が1,100名という状態になっております。

2ページに行きまして、施設数は150と申しましたが、北海道から九州まで全国に点在しております。

3ページで、スポーツクラブ事業を中心として、事業の複合化ということで、いろいろな事業を、拠点を中心に展開させていただいているという状況でございます。

続きまして、本日のテーマでございます雇用に関する弊社の現状でございます。

従業員の区分といたしましては、正社員、嘱託社員、準社員、アルバイトスタッフのことを弊社ではパートナースタッフと呼んでおります。一番上の正社員が1,100名、2割で、

残りがほとんどパートナースタッフといった構成になっております。

5 ページが実際の事業所の店舗運営に関するスタッフの配置についてでございます。

支配人を頂点といたしまして、この店舗では4つのセクションに分かれておりまして、セクションごとに社員のチーフという責任者がおります。その会員数ですとか、そういったものに応じて、この社員数を増減させております。そのほかに準社員とパートナーさんがおります。

それから、実際にレッスンを担当していただく方。もちろん、パートナーさんですとか正社員の方も行いますが、主には業務委託のインストラクターの方に、エアロビクスですとかヨガのレッスン、それから、テニスのレッスンなどを担当していただいているという状況でございます。

それでは、本日のテーマで、事前にいただいているものにつきまして回答してまいります。まずは雇用区分の概要でございます。

正社員の中で、弊社ではまず勤務地の限定というものを進めております。グローバル社員は限定がございません。エリア社員が、全国を4つの区分に分けております。これは2012年から導入しております。昨年7月より、基本的には転勤のないホーム社員。こちらを新設したという状況でございます。

7 ページに、勤務地限定の導入の目的と背景でございます。

転勤が難しい方でも、やはり残っていただきたいと言いますか、意欲・能力の高い方。こういった方を採用したり、定着させたりしたいということが目的でございます。

背景は世の中の動きと同じで、なかなか弊社も人材確保に苦労しております。あと、やはりせっかく採用した社員の方、特に女性の方が結婚、それから、出産のタイミングでというものもまだまだ改善できていないところがございますので、こういったところの改善です。

あと、弊社の正社員の採用のところでも、やはりアルバイトスタッフの方から事業内容、それから、仕事の内容をよく分かっていらっしゃる方をしっかり採用していくという、このあたりが人材確保の一つの手段でございます。ただ、やはり転勤があるということで、社員になることを避ける。やはり地元で働きたいという方も多うございますので、そういった方に長く勤めていただくということでも、この制度が効いてくるのではないかとということで導入いたしました。

8 ページが職務の限定についてですが、こちらは今、導入していないのですが、検討している内容ということでお伝えさせていただきます。

現在の予定では、7月から職務を限定とした正社員制度を導入予定でございます。現在の、4 ページで御説明いたしました準社員の方をまず、一旦、職務限定の正社員に移行していただくという計画を立てております。基本的には店舗での接客サービス・クラブ運営のオペレーションを担う業務を業務職として、この方に担っていただく。現在の正社員の方は基幹職という位置付けにして、マネジメントを担っていただくということで区分して

いきたいと考えております。

それから、労働時間の限定ということでは、1～2時間の短時間勤務ということは入れているという状況でございます。

9ページで、限定正社員導入のメリットについてお伝えいたします。

実際に、昨年7月からホーム社員の転換の受付を始めまして、現在までで約70件程度の申出があったという状況でございます。やはり、この制度ができたお陰で、退職しなくて済むとか、そういった声もちらほら聞いております。採用については、これから、このホーム社員の採用ということを進めてまいりますので、現時点でのメリットはまだ成果としては出ておりません。あと、会社といたしまして、やはりコストの抑制というところもございまして、こういったところがメリットとして出てくるだろう。あと、従業員の方につきましては、いろんな家族の事由における生活不安定のリスクを回避できるということだと考えております。

10ページの労働時間のところは、従業員のワーク・ライフ・バランスということでメリットがあるのではないかと考えております。

それから、今後導入する予定の職務についてのメリットでございますが、会社といたしましては業務内容に見合った報酬水準へシフト、付加価値に対する人件費水準の適正化ということを狙いとして導入予定です。従業員においては、正社員という身分、それから、処遇の水準も違いますので、そういったところが従業員のメリットになるかと思いますし、それによる定着ということが更に会社のメリットであると考えております。

最後に、今後の課題でございます。

全体といたしましては、やはりホーム社員ですとか、あと、エリアの限定です。職務の限定といったものが出てきますと、全国展開している弊社といたしましては、人の配置。ここら辺をどのように考えていくのかということが苦慮するのではないかと考えています。あとは、やはり採用の方もきめ細かくしていかなければならないということで、採用担当の負担ということも出てくるのかなということもございます。また、優秀な社員が異動できないという形になってきますので、このあたり、やはり転勤による、今まで環境を変えることで能力ですとか、モチベーションですとか、そういったものに使っていた部分もございまして、ほかの手段で従業員のモチベーション、能力開発みたいなものをしていかなければいけないということが出てくるかと思われま。

それから、職務の限定。今、検討中でございますが、ここは役割を明確にしていくということで、管理職がそこをしっかりと理解した上で仕事を差配していくという、このあたりのところが非常に難易度が高いかなと現時点では思っております。やはり現状、アルバイトの方から準社員、そして、正社員という形で今、ステップアップするような形で現場の人材の育成をしてまいりましたので、次の仕事を経験させることで能力を高めていく。そういったことを今までやってきたこと。このあたりのところがどうなるのかなというところが非常に難しいなと感じているところでございます。

御説明は以上となります。

○安念座長 どうもありがとうございました。

それでは、まず八代先生からどうぞ。

○八代座長代理 どうもありがとうございました。

1つお聞きしたいのは、このグローバル社員とホーム社員との間で同じ仕事をしているときのいわゆるリスクプレミアムがどれくらいあるか。つまり、ホーム社員の方がどれだけ給料が低いかという、その賃金差が1つ。

それから、ホーム社員であっても、特定の地域において管理職になる可能性は当然あるわけですね。社長にはなれないと思いますが、その点についてよろしく願いいたします。

○安念座長 いかがでしょうか。

○吉田部長 まず、1つ目の賃金差につきましては、グローバル社員を100としたときに、設計の段階では84~85というところで一旦設計をしております。

それから、どの役職まで就けるかというところでございますが、ホーム社員の場合は店舗の支配人、いわゆる管理職のグレードも3段階、弊社はございますが、その管理職の一番下になるのですけれども、そこが店舗ですと支配人、本社部門ですと課長。ここまではなれるようになります。それで、次のエリアの社員ですと、次の真ん中の管理職のグレードで、営業の方ですと、店舗の方ですと、エリアを統括するエリアマネージャーという職がございます。エリア社員の方はそちらまで就きますし、本社部門でいきますと、次長、部長までもなれるような、M2グレードというところになります。そういった形になっております。

○八代座長代理 ありがとうございます。

○安念座長 その次は、長谷川さん、どうぞ。

○長谷川委員 8ページの時短の働き方、短時間勤務ですけれども、1~2時間というのにびっくりしたのですが、普通、3~4時間とか、そういう単位かなと思っていたのですが、この1~2時間というのは非常に短い。

○吉田部長 申し訳ございません。これは記載方法が、通常8時間のところを1~2時間減らせるということで、申請としては6時間勤務と7時間勤務ということです。

○長谷川委員 了解しました。

○安念座長 よろしいですか。

では、議長、どうぞ。

○大田議長 ありがとうございます。参考になりました。

3つお聞きしたいのですが、このホーム社員の場合に、地域支店や拠点がなくなった場合はどうするのか。場合によっては、そこで契約終了ということがあるのかということが1点目です。

それから、契約するとき、地域支店がなくなったときのこととか、賃金テーブルとか、それから、これからおつくりになる職務であれば、その職務に求められる役割というもの

を比較的細かく契約なされるのかというのが2点目です。

もう一つ、グローバル社員とホーム社員の間の相互転換はあるのか。ホーム社員からグローバル社員というのはあるのでしょうかけれども、グローバル社員の方が子育て中だけホーム社員になり、また手が離れたら元に戻るといふことも想定しておられるのか。

すみませんが、3つお願いいたします。

○安念座長 いかがでございましょうか。

○大田議長 1つ目は、地域の拠点が無くなった場合です。

○安念座長 だから、解雇があるかということですか。

○吉田部長 その場合は、ほかの場所で勤務できるかどうかをまずお聞きして、それでも難しいと御本人がおっしゃるのですと、もう拠点がございませぬので、なかなか契約を継続するといふことが難しくなるだろうなどは考えておりますが、一応、選択肢としてはほかに移りませぬかといふことは提示をしていきたい。

現状でも、残念ながら契約満了とかで閉鎖せざるを得ない店舗もございまして、アルバイトでお勤めの方もなるべく辞めないうで近隣の店舗に優遇するとか、あとはそういう場合に正社員にとか、社員になっていきたいみたいな方は優先的に採用するよな、そういうことも過去にはしてございました。

○安念座長 すみませぬ。契約でとおっしゃるのは、施設の賃貸借契約とか、そういう意味での契約ですか。

○吉田部長 はい。そうでございませぬ。

○安念座長 分かりませぬ。

では、どうぞ。

○大田議長 2つ目は契約時にどれくらい決めていませぬのか。賃金テーブルとか、地域支店が無くなったときの扱いとか、あるいは職務の範囲が書かれていませぬのでしょうか。

○日野次長 そこまで詳しくは書き切っははいないといふ形です。

○大田議長 グローバル社員とは違う取決めになっていませぬのですか。

○日野次長 そうです。

○安念座長 それは、根拠は就業規則ですか。つまり、カテゴリー別の就業規則があるといふのは結構ありますけれども、御社でもそういうつくりをしていらっしやるのですか。

○日野次長 そうです。いわゆる地域手当のよな形でテーブルをつくってございませぬので、そこで差を付けるよな格好にしてございませぬ。それはいわゆる給与規定の方に書き切られていませぬ格好になっていませぬ。

○安念座長 どうぞ。

○大田議長 3つ目は、グローバル社員との相互転換です。

○吉田部長 グローバル社員が介護とか、それは可能です。もし、その事由が解消されたら、その時点で申請していただければ、その方はグローバルに戻れるといふ形になります。

あと、実際にホーム社員から転換といふのも、昇格してグレードのところまで達すれば昇

格の審査が受けられるということで、その行き来というものもできるような形にはなっております。

○大田議長 ありがとうございます。

○安念座長 吉田さん御自身が、例えばあるフィットネスセンターのテニスのインストラクターだけやりたいと突然おっしゃった場合、それは理論的には可能なのですか。

○吉田部長 はい。その場合ですと、今度つくります職務限定ということで、それを手を挙げて転換するという、実際にはずっとコーチの仕事をしていきたい。そこにやはり、この仕事の魅力を感じている方もおりますので、そういった意味での従業員の満足度ということも高まるのかなとは考えております。

○安念座長 ほかに。

次長、どうぞ。

○刀禰次長 事務局からですけれども、エリア社員という方が289名と書いてありますが、この方々について、全国4区分というものはどういう区分になっているかということと、でも、かなり広域ですから、当然転居はあり得るわけですが、その場合のリスクプレミアムとして、先ほどホーム社員が84～85%のイメージであるということだったのですけれども、どのぐらいになっているかということが1つです。

もう一つは、パートナースタッフから直接、正社員に登用するような制度があるのか、実績があるのかということも教えていただければと思います。

○安念座長 いかがでございましょうか。

○吉田部長 まず、4区分は北から北海道・東北、関東甲信越、中部・関西、それから、中国・九州という4つのエリアに分かれております。それで、グローバル社員を100としたときに、大体90ということで設定しております。

アルバイトの方から正社員の登用というところでございますが、基本的には今ですと準社員というものを経て、一旦お互いに、このまま正社員で頑張りたいのか、やってもらえそうなのか。このあたりの見極め期間を設けたいということで、この準社員制度というものを導入いたしましたので、その流れでやらせていただいております。

○刀禰次長 そうしますと、この準社員の方々の処遇は、パートナースタッフよりも何割か高いみたいなイメージでつくられているのか。それとも、正社員の何十%みたいなイメージで、どういうイメージでつくられているのでしょうか。

○吉田部長 実際の賃金を決めるときは、今のアルバイトでもらっている月収をベースに設定しているというのが実際の準社員登用のときの決め方になっておまして、正社員からするともっと低い、70前後でしょうか。そのぐらいであるかと思われまして。

○刀禰次長 パートナーよりは上がるのですね。

○吉田部長 トレーナーで実際のジムの方で接客指導している方がパーソナルトレーニングという、会費とは別に料金をいただいてマンツーマンで指導するような、大体、これはお客様から1時間6,000円ぐらいいただいているものなのですが、ここがその部分を半

分以上、御本人に今、お支払いしているような状況ですので、勤務時間の中でそちらの割合が多いと、時給1,000円よりも高くもらえますので、そういった方が社員になりたいと言われたときに、かなり稼がれているので、その場合の設定というものは非常に悩ましくなる場合がございます。

○刀禰次長 逆に、余り特にそういうことをやっていない方の場合はかなり上がる感じのイメージなのでしょうか。

○吉田部長 そうです。若干ですか。

○刀禰次長 ありがとうございます。

○安念座長 どうもありがとうございました。

本日は本当にお忙しいところ、ありがとうございました。大変参考になるお話でございました。

本当にありがとうございました。

(株式会社ルネサンス 吉田部長、日野次長退室)

○安念座長 それでは、事務局から何か御連絡がありましたら。

○佐藤参事官 次回のワーキングの日程は、また追って御連絡させていただきます。

○安念座長 では、本日はこれまでといたします。どうもありがとうございました。

大臣、どうもありがとうございました。