

第 2 部

ヒアリング企業事例

※以下の記録は、正確を期すためすべて、ヒアリング企業の確認を経ている。なお、ヒアリングは全社共通の事項にわたり行っているが、その掲載に当たっては各社で異なる情報取扱い規定や公開許容判断等から、結果として情報量に大きな差異が生じている。また、製造⑥及び小売⑤に収録される予定だった事例2社分については、企業合併に伴う諸制度の大幅な改訂や、人員削減等による労務構成の変更等、やむを得ない事情により掲載を見送った。

事例1 製造①

1. 全労働力の活用構成

| 全労働力の活用状況('09年4月1日時点) | | | | | | | 労務提供の質・量 | | 人材活用の仕組み | | |
|-----------------------|---|---------------------------|-------------------------------|---------------|-------|--------|-----------|---|--|---|----------------------------|
| 区分の呼称 | 無期／有期、直接・間接雇用／業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当 | 募集・採用要件 | 人数(概数) | 男女比 | 年齢構成 | 平均勤続年数 | 職務の内容(職種) | 所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無 | 転居転勤 | 配置転換 職種変更 | |
| 管理社員 | 無期 | 正社員 | 1/3は本社採用(大卒・院卒以上) | 800人 | 400:1 | 平均48歳 | 約23年 | 管理職 | 労働時間管理対象外 | 総合職、及び本社採用一般職の一定資格以上は全国転居転勤があり得る。残る一般職は原則なし | 人事権として どちらも有 |
| 一般社員 | | | 2/3は工場・事業所採用(高卒・高専以上) | 2,050人 | 10:1 | 平均38歳 | 約17年 | 製造、研究、事務分野にわたる総合職・一般職 | フルタイム(所定7.5時間) 工場勤務は夜勤含交替制 時間外・休日勤務あり | | |
| 嘱託A | 直接雇用 有期契約労働者 | 再雇用社員 | 定年時管理社員(本社採用社員)から、能力に応じて選抜 | 40人 | 40:0 | 平均61歳 | 約39年 | 研究職、事務職 | フルタイム(所定7.5時間) 時間外・休日勤務あり | 原則なし | 本人と合意の上、配置転換はあり得るが、職種変更はなし |
| 嘱託B | | 嘱託社員 | 高度な専門技術を有する者 | 20人 | 10:1 | 平均65歳 | 約3年 | 技術職 | 勤務日数が社員より少ない場合もある | | なし |
| 嘱託C | | 正社員採用まで～1年の試行的雇用期間 | 経理スタッフ等の即戦力となる経験者を中途採用する時に活用 | (現在は 休眠区分) | / | / | / | 正社員に同じ | 正社員に同じ | | 正社員に 同じ |
| 嘱託員 | | 再雇用社員 | 定年時一般社員(工場・事業所採用社員)で、健康な希望者全員 | 70人 | 20:1 | 平均61歳 | 約38年 | 製造職(生産管理、生産技術、プラントエンジニア等)、研究職、事務職 | フルタイム(所定7.5時間) 時間外は繁忙時のみで原則なし・休日なし | | 本人と合意の上、配置転換はあり得るが、職種変更はなし |
| 特別雇員 | | 契約社員／パート社員 | 軽作業・雑作業に従事する者 | 90人 | 1:2 | 平均49歳 | 約7年 | 工場における極めて限られた職務領域(食堂、検査、手選)の現業職 | フルタイム(昼勤のみ)あるいはパートタイム(所定5、6、7時間)時間外原則なし・休日なし | | なし |
| 契約社員 | | 期間限定業務、短時間勤務、採用時の年齢が50歳以上 | 10人 | 1:9 | 平均50歳 | 約10年 | 生産労務職、事務職 | フルタイム(所定7.5時間)工場勤務は夜勤含交替制 時間外・休日あり パートタイム(所定5～6時間等時間外原則なし・休日なし) | 本人と合意の上、配置転換はあり得るが、職種変更はなし | | |
| 派遣社員 | 間接雇用 | 派遣会社登録型社員 | 約180人 | 1:2 | / | / | 生産労務職、事務職 | フルタイムだが昼勤のみに限定して活用 時間外原則なし | 本人と合意の上、配置転換はあり得るが、職種変更はなし | | |
| (構内)請負社員 | | 業務単位の委託契約 | | | | | 生産労務職 | | | | |

2. 有期契約労働者に任せている職務と、あえて有期労働契約にしている事由

| 区分の呼称 | 職務 | | | | 正社員と比較した客観的な職務タイプ分類 | 有期労働契約にしている事由 |
|-------|---|--|---------------------|--------|---------------------|---|
| | 主な業務内容 | 業務の性質 | | 責任・権限 | | |
| | | 恒常的か/臨時・短期的か | 同じような業務に就いている正社員の有無 | | | |
| 嘱託A | 研究、事務 (基本的には、管理社員当時に就いていた業務内容(事業企画・管理)と同じ) | 基本的には恒常的 | 有 | 役職は外れる | 同様職務型 | 定年退職後再雇用者の経験・知識を引き続き活用するため。65歳までの雇用を前提に労組と協定しているが、職場配置や処遇水準・労働条件等を一年毎に面談で提示し、見直すため |
| 嘱託B | 顧問技術員、相談役、通訳・翻訳、産業医、高度研究員 | 通訳・翻訳、高度研究員等は臨時・短期的の必要に応じる。顧問・相談役、産業医等は恒常的 | 無 | 役職なし | 高度技能活用型 | 高度知識や特殊技能を必要期間に限り提供してもらうため。当該労働力の調達市場では、有期が一般的のため |
| 嘱託員 | 製造、研究、事務 (基本的には、一般社員当時に就いていた業務内容(製造、生産管理、生産技術・プラントエンジニア、研究、事務(会計、財務、総務、人事、営業)と同じ) | 基本的には恒常的 | 有 | 職位は外れる | 同様職務型 | 嘱託Aに同じ |
| 特別雇員 | 工場における食堂(配膳、洗物)、検査(不良品の目視)、手選(コンベア上に流れてきた中から不要物を弾く作業) | 恒常的 | 無 | 職位なし | 軽易職務型 | 恒常的ながら内容・成果が定型的な業務、日中の一定時間帯に短時間勤務で可能な業務を切り分け、本人都合(工場・事業所の近隣に住む兼業農家や、子育てを終えた主婦等の中高齢層)と折り合いをつけた処遇・労働条件で勤務してもらうため。本人都合や労働需給等に応じ、契約内容を適宜、見直すため |
| 契約社員 | 工場における検査、生産業務、工場・事業所における事務(総務、財務、人事等) ①短期あるいは短時間勤務の契約・パート社員(受注変動による一時的欠員補充)②本来なら正社員登用してしかるべきだが、高齢でリットがないため本人希望で据え置いている契約社員 | ①臨時・短期的 ②恒常的 | 有 | 職位なし | 同様職務型 | 担当業務内容、責任の程度、予定されている業務ローテーションの有無等は正社員ほぼ同様だが、①は労働契約の反復更新がないことが予め明らか有期あるいは短時間勤務(優秀な人材をタイムリーに複数名確保するため、派遣社員より直接、求人活動を行うことが現実的・効果的な地域で直接雇用を選択。なお2年以上の雇用見通しが確実な業務等であればそもそも正社員として募集)のため、②は60歳定年までの残余年数が10年未満で、退職金積立等で利得がなく本人が正社員を望まなため。結果として勤続年数も長くなっているが、有期にしているのは、1年毎に業務遂行能力の向上や勤怠等と、次年度の処遇の対応関係を見直し、本人合意を取り付ける機会に位置づけているため |
| 派遣社員 | 工場における生産業務、本社における事務(総務、財務、人事等) | 臨時・短期的 | 有 | 職位なし | 同様職務型 | 正社員同様の業務等(ただしフルタイムでも昼勤のみ)でも、必要性の見通しが一時的・短期的(3ヶ月、6ヶ月、長くても1年先程度まで)にとどまる場合の調整要員として活用 |

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

| 区分の呼称 | 契約のあり方 | | 契約締結時の書面明示 | 更新のあり方 | 実際の更新状況 | | 契約終了のあり方 | |
|-------|--------------------------------------|--|--|---|-----------------------------------|-----------|--|--|
| | 契約期間 | 更新回数・勤続年数の上限設定 | | | 勤続①1年未満②1年以上3年未満③3年以上5年未満④5年以上の割合 | 個別の最長勤続年数 | 予告・手続き | 雇止め・トラブル経験対応方針 |
| 嘱託A | | 65歳上限 | 契約期間、更新の有無・判断基準、就業場所・従事すべき業務、就業時間・休暇休日、賃金(支払い方式、算定基礎、昇給の有無)・支払い時期、退職・解雇事由・手続き、臨時賃金、退職手当、社会保険について明示 | かつては辞令方式だったり、初回契約時に55歳定年雇止め(自動更新)と記述したり、工場・事業所等では対応が異なっていたが、現在は契約期間満了・更新時点で面接を行い、改めて「労働契約書・労働条件通知書」(厚労省モデル様式に則る)を手交し、記名・捺印を求めるよう徹底している。更新の有無・判断基準は、同書面上に「本人の健康状態、働きぶり、担当している業務の継続を勘案し、更新があり得る」と記述 | ①0%②97% ③3%④0% | 4年 | 工場閉鎖等特段の事情で期間満了退職とせざるを得ない場合は、必ず直前の更新時点で「次回更新なし」を明記の上、本人説明を行っている。なお、中途解約は行ったことがない | 基本的には本人都合による更新辞退・退職の申し出がない限り、安定的に雇用するスタンスにあるため、トラブル経験も一切ない。ただ、工場閉鎖等でやむを得ざるを得ない場合に備え、退職慰労金を積立てるなどしている |
| 嘱託B | | 上限なし | | | ①27%②18% ③14%④41% | 14年 | | |
| 嘱託員 | 原則として1年契約毎更新(本人都合や業務内容に応じ6ヶ月契約もあり得る) | 65歳上限 | | | ①22%②73% ③5%④0% | 4年 | | |
| 特別雇員 | | 上限なし(実態として、本人から辞めたいとの申し出がない限り、60歳定年まで反復更新) | | | ①19%②14% ③7%④60% | 34年 | | |
| 契約社員 | | ①は最長2年上限②は上限なし(原則60歳定年まで継続的に雇用) | | | 現在、在籍なし | | | |
| 派遣社員 | 3ヶ月あるいは6ヶ月 | | | | | | | |

4. 有期契約労働者の処遇状況（類似する正社員との均衡待遇に配慮する取り組み）

| 区分の呼称 | 処遇状況 | | | | | | | | 均衡待遇対象 | 正社員 転換 対象 | 労組 加入 | |
|-------|------------------|--|-------|-----------------------|---------------|----------|--|-------------------|----------------|-----------------|---------------|--|
| | 年俸/ 月給/ 時給 | 基本給 | 手当 | 賞与 | 退職 金 | 福利 厚生 | 社会 保険 適用 | 適用 される 就業規則 | | | | |
| 嘱託A | | 公的給付を含め、正社員当時の年収総額の55～80%水準になるよう設定 | 社員と同じ | | | | | 社員就業規則 | 対象として認識し措置している | 制度化しており、転換実績もあり | 09年10月に組織化の予定 | |
| 嘱託B | 年俸制 | 年収総額で個別契約（勤務時間や日数、年齢等に違いがあり、一概に比較はできないが、総じて正社員の平均年収の50～100%程度に分布） | 通勤手当 | 原則込み | 無 | | 食堂・更衣室・休憩室等の福利厚生施設の利用及び、休暇関係は正社員同様。慶弔見舞金や住宅資金援助関係、融資・社内積立関係は適用せず | 社員就業規則 | | | | |
| 嘱託員 | | 公的給付を含め、正社員当時の月給額の55%水準になるよう支給 | 社員と同じ | 有（正社員当時の85%水準になるよう支給） | 無 | | | 嘱託員就業規則 | | | | |
| 特別雇員 | 時給制 | 採用時給（地域相場、最低賃金等を加味して設定）＋工場・事業所毎のルールで若干の昇給あり ※旧来からの制度を継続 ※平均時給は850～1,500円程度 | 通勤手当 | 有（人事考課に応じて支給） | 有（勤続年数に応じて支給） | | | 特別雇員就業規則 | | 一部 準組合員 | | |
| 契約社員 | 月給制／時給制 | 類似正社員（事業所採用の一般職F・J級）との均衡に配慮して08年4月、処遇制度を改定（※詳細は本文） | | | | | | | | | | |
| 派遣社員 | 時給制 | | なし | | | | | | | | | |

- 直接雇用・有期契約労働者の活用については、基本的に現場（工場・事業所）単位に委ねてきた。その実態を横串でみると、似たような業務に就きながら、嘱託、期間工、臨時雇い、日雇い、準社員、契約社員、パート、アルバイト等さまざまな呼称（直轄で約140人）で扱われており、処遇ルールや就業規則も異なる状況にあった。そこで、改正パート法の施行を機にその雇用管理手法を見直すこととした。具体的には、担当業務内容、責任の程度、予定されている業務ローテーションの有無・範囲の各要素で比較し、正社員と同一とみなし得るか否かで嘱託社員、特別雇員、契約社員、正社員登用の4グループに分類するよう指示した（グレーゾーンの者については、今後どのように活用するかの方針も含め、直属の現場長に整理させた）。なお、グループ関係会社（約450人）にも、同じ基準に則って09年4月までに見直しを終えるよう指示して実態調査を行い、改定状況を確認した。
- その上で、とりわけ契約社員については、正社員＜担当業務内容、責任の程度、予定されている業務ローテーションの有無・範囲がほぼ同様である、工場・事業所採用の一般職F級（高卒等入社から勤続10～15年目程度の格付け、一般社員クラス）、及びJ級（同5年目程度、一般社員クラス）＞との均衡に配慮した処遇制度へ改定し、就業規則も見直した。契約社員には、①短期あるいは短時間勤務の一時的欠員補充者②恒常的業務を担い能力も備えており本来なら正社員にしてしかるべきだが、定年までの残余年数が10年未満で正社員になるメリット（退職金・企業年金の積立リターン）がなく、本人合意の上で留

まっている者——の2タイプがある。新たな処遇制度では、①については正社員の役割資格給の基準内賃金平均額の80%相当を目安に、経験、技能、知識等を加味してF級相当（上位22万-中位19万-下位16万円）あるいはJ級相当（同14.5万-13.5万-12.5万円）へ格付ける（時給で対応する者は同額を所定内労働7.5時間で除して設定）こととし、②については同100%相当を目安に、経験、技能、知識等を加味してF級相当（上位28万-中位24万-下位20万円）あるいはJ級相当（同18万-17万-16万円）へ格付けることとした。また、①②とも初任格付けからの昇給は1年単位で、対象者の経験、技能、知識のほか、勤務の成果、能力、意欲に対する評価（A：期待を超える成果=2%アップ、B：期待以上=1.5%、C：期待通り=1%、D：期待以下=0.5%、E：期待を大きく下回る=±0%——の5段階）を個別に反映することとした。さらに、住宅手当を除く各種手当（通勤手当、交替手当、休日振替手当、特別休日出勤手当）も、正社員の制度を準用して支給。賞与は、人事部が半期毎に通知する期間雇用者の期末報酬の支給額範囲で成果、能力、意欲に対する評価を加味して支給する（結果として、08年冬季の実績は、39万～58.5万円で正社員の40%水準程度まで引き上げられた）こととし、退職慰労金についても、①は6ヶ月単位に1.2～1.5万円ずつ加算、②は退職時年収（基準内賃金+期末報奨金）×3%×勤続年数の算式により支給——することとした。こうした措置の結果、年収ベースで大幅にアップする者も少なくなく、同社では一定の均衡待遇化が図られたと考えている。

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 改正パート法の施行を機に、有期契約労働者の雇用管理手法を見直す中で、「同社での勤務経験が1年以上あり、定年までの残余年数も10年以上ある」契約社員・特別雇員（及び派遣社員）を対象に、07年7月、正社員へ登用するための制度を整備した。この制度は、対象者について所属部門が、①業務に対する即戦力度（担当業務に関し正社員に劣らぬ知識・経験と、責任感や判断能力等の十分な保有資質がある②担当する業務に（周辺業務の知識も含む）ある程度の専門性がある③今後の職域について、開拓（対象者に担当させる業務が限定的ではなく、将来職務の変更も含めて活用できる）可能性がある④業務上、必要とされる期間が（特定プロジェクト等により）有限でない⑤同社の人事給与制度の範囲で処遇（報酬水準）・格付けができる⑥勤務形態の制限がない（正社員と同じ就業形態での勤務ができる）——という一連の登用基準を満たしていると判断した場合に、本人の意思を確認した上で社員登用推薦書へ記載し、人事部へ上申するというもの。これを人事部で精査して改めて当人と面接を行い、適性検査を実施（総合職として採用する場合はさらに役員面接も実施）して、採用可否を判断（登用決定となれば管理区分および格付けを内定）する。
- こうした制度に基づき、契約社員・特別雇員の直轄からは55人、派遣社員からは09年問題への対応（直下型不況に伴う受注急減もあり、対象者のうち直雇用へ移行させること

ができたのは約3割にとどまった)も含めて10人が、正社員へ登用された(08年4月時点の実績。その後も、経理、システム等の本社事務職で、派遣社員からの正社員登用が続いている)。制度の構築以前も中途採用のルートを活用することで実質的な正社員登用を行ってきた経緯はあったが、実際に登用した者をみると、結果として(就職氷河期を経験したような)若年層が中心であり、40歳を過ぎた人などは登用され難い傾向がみられた。今回の制度化を通じて、登用実績は、工場・事業所の近隣に住む兼業農家や、子育てを終え再び本格的に働き始めた地元主婦等の中高齢層を含め、最年長49歳まで伸びることとなった。

事例2 製造②

1. 全労働力の活用構成

| 全労働力の活用状況('09年4月1日時点) | | | | | | 労務提供の質・量 | | 人材活用の仕組み | | | |
|-----------------------|---|------|--------|-----------|--------|----------|---|--|--|-----------------------------|----------------------------|
| 区分の呼称 | 無期／有期・直接・間接雇用／業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当 | | 人数(概数) | 男女比 | 年齢構成 | 平均勤続年数 | 職務の内容(職種) | 所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無 | 転居転勤 | 配置転換 職種変更 | |
| 基幹職 | 無期 | 正社員 | 1,820人 | 9:1 | 平均45歳 | 約21年 | 管理職(コア・マネジメント) | 労働時間管理対象外 | 総合職は全国転居転勤あり、一般職も工場・事業移転等に伴いあり得るが原則なし(ただし非正社員とは異なり出向があり得る) | 人事権としてどちらも有 | |
| 一般従業員 | | | 5,900人 | 9:1 | 平均38歳 | 約16年 | 一般社員(コア・実務) 本社採用(大卒以上):事務・技術系総合職(国内・海外営業、資材調達、人事、総務、経理、生産管理、情報システム、研究開発、開発・設計、品質管理)3,400人 地区採用(高卒以下):技能系一般職2,500人 | フルタイム(本社・事務所8:30~17:30、工場8:00~17:00、ともに所定8時間)、工場でも基本的に昼勤のみ(連続的な機械加工工程や高操業時に限り二交代制あり)時間外・休日あり得る | | | |
| 再雇用者 | 有期契約労働者 | 直接雇用 | 再雇用社員 | 295人 | 9:1 | 平均60歳 | 約40年 | 事務・技術職、生産労務職 | フルタイム(所定8時間)、時間外あり得る・休日なし | 工場・事業移転等に伴い打診することがあり得るが原則なし | 本人と合意の上、配置転換はあり得るが、職種変更はなし |
| 顧問・嘱託 | | | 嘱託社員 | 125人 | 9:1 | 平均50歳 | 約5年 | 専門性の高い事務・技術職 | 個別契約 | | |
| 期間従業員 | | | 契約社員 | 80人 | 9:1 | 平均35歳 | 09年3月新設 | 生産労務職一部、製造間接部門の事務職 | フルタイム(所定8時間)時間外あり得る・工場は休日もあり得る | | |
| パートタイマー | | | パート社員 | 370人 | 7:3 | 平均35歳 | 約3年 | 製造現場の補助実務職320人 製造間接部門の事務職50人 | 短時間勤務(5時間、6時間、7時間)、時間外は繁忙時のみで原則なし | | |
| 派遣従業員 | | | 雇用接 | 派遣会社登録型社員 | 1,140人 | 7:3 | | | 生産労務職(主に男性)本社・事業所等の事務職(主に女性) | | |
| 協力員 | 業務単位の請負契約 | | 2,500人 | 9:1 | | | 製造現場(専門・特殊で社内に技能を要する人材やノウハウを持たない、切り出し可能な工程(検査、塗装等))の生産労務職 | | | | |

2. 有期契約労働者に任せている職務と、あえて有期労働契約にしている事由

| 区分の呼称 | 主な業務内容 | 職務 | | 責任・権限 | 正社員と比較した客観的な職務タイプ分類 | 有期労働契約にしている事由 |
|--|---|--|---------------------|----------------|---|--|
| | | 業務の性質 恒常的か／臨時・短期的か | 同じような業務に就いている正社員の有無 | | | |
| 再雇用者 | コア・実務全般 (原則として正社員 当時と同一職務) | 恒常的 | 有 | 職位は 外れる | 同様職務型 | 正社員の定年退職後の雇用形態(高齢者雇用安定法に対応)として、経験・技能等を有する高齢者を活用するため。職場配置や処遇・労働条件等について、1年毎に見直す労使協定があるため |
| 顧問・嘱託 | 技術・開発分野の 高度専門家や、 プロジェクト管理を行う 専門マネージャー等 | 恒常的 (ただし高度研究 員は臨時・短期 の必要に応じる) | 無 | 役員クラス 部長級あり | 高度技能 活用型 | 技術・開発分野の高度専門家や、プロジェクト管理を行うマネージャー等。豊富な経験と幅広い知識に基づく専門能力を一定期間活用する(満60歳以上が多い)ため。賞与や退職金等の有無も含めて年俸制で契約し、個別交渉で適宜、見直しを行うため |
| 期間従業員 (製造派遣の09年問題に 対応する直接雇用区分と して、09年3月に新設) | 製造現場の実務(新規 事業分野を中心に 配置) | 恒常的 | 有 | 職位に就く ことはない | 生産労働職 はほぼ 同様職務型 及び 別職務・ 同水準型 事務職は 別職務・ 同水準型 | 製造派遣の09年問題に対応しつつ、不確実性の高い新規注力事業(繁閑調整が大きい、事業毎工場移転される余地も大きい)が、安定収益事業に成長するまでの製造現場の実務を担う人材として、雇用調整を行いやすくしておくため(同社では、安定収益事業まで成長し、生産性向上による収益幅拡大等が求められるようになった場合は、一般従業員とパートタイマー、協力員を中心とする雇用ポートフォリオを原則としている。そのため、新規注力事業の成長度合いを見据えつつ、実力をつけた期間従業員等から徐々にコアへ吸い上げてゆく方が、固定化要員をギリギリまで留保し得る点で経済合理性が高いと考えている)。6ヶ月～上限3年の間に、派遣従業員から一般従業員(永年勤続をベースにコア業務に従事させつつ長期的に育成するリーダー・ベテラン人材)へ登用するにふさわしいかの適性を見極める、試行的雇用期間(ただし、期間従業員へ採用時点で是非、一般従業員にしたいと現場が期待する優秀者と、派遣従業員当時と同じ労働力としてもう3年だけ猶予したい通常者の2タイプがいる)に位置づけるため(正社員の試用期間は実質的に機能しないため) |
| パート タイマー | 製造現場に付随する 補助実務(安定収益 事業分野を中心に配 置)、製造間接部門の 事務補助 | 安定収益事 業分野で恒 常的 | 無 | | 軽易職務型 | 製造現場における恒常的だがソウハウの必要がない単純・補助実務を、地元主婦、兼業農家等の労働力を活用(就労調整等、本人都合を優先)しながら、人件費を圧縮しつつ担ってもらうため。雇止めするケースは、工場移転や事業改廃による担当業務の中止等に限られるが、にも保わらず有期労働契約の反復更新にしているのは、旧来から続く制度のまま継続している側面が強い |
| 派遣従業員 | 製造現場の実務(新規 事業分野に配置、 及び安定収益事業分 野で一時的に発生し た需要の盛り上がり に対応)、本社・事業所 等における事務 | 臨時・一時的 | 有 | | 別職務・ 同水準型 | 高操業時に調達する臨時的な現業労働力であり、割高だが募集・採用コストを含めて外部化でき、事業・工場毎の受注繁閑に対応した要員調整を、(期間従業員等より)スピーディーに行いやすいため |

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

| 区分の呼称 | 契約のあり方 | | 更新のあり方 | 実際の更新状況 | | 契約終了のあり方 | |
|-------------|---------------------------------|---|--|---|---------------|--|---|
| | 契約期間 | 更新回数・ 勤続年数の 上限設定 | | 勤続①1年未満②1年以上 3年未満③3年以上5年 未満④5年以上の割合 | 個別の最長 勤続年数 | 予告・手続き | 雇止め・ トラブル経験 対応方策 |
| 再雇用者 | 1年契約毎 更新 | 65歳上限 | 契約期間満了・更新毎に面 接を行い、「労働条件通知 書」を手交(記名・捺印) | ①4割②5割③1割 弱④0 | 4年 | 最終更新時点で、「次回更新 なし」を明記の上、本人とも確認 | 健康状態等、 本人辞退によ る場合が多く トラブル経験 は一切ない |
| 顧問・嘱託 | 個別に決定 (基本的には 1年契約 毎更新) | 満60歳以上が 多く、基本的 には5年上限 | 契約期間満了・更新毎に面 接を行い、「労働条件通知 書」を手交(記名・捺印)。更 新の有無・判断基準につい ては「会社の必要性判断と、 本人の意向に基づき更新す る場合がある」と記述 | | | 最終更新時点で、「次回更新 なし」を明記の上、本人とも確認 | 健康状態等、 本人辞退によ る場合も多く トラブル経験 は一切ない |
| 期間従業員 | | 最大5回限度 (勤続3年上限) | 契約期間満了・更新毎に面 接を行い、「労働条件通知 書」を手交(記名・捺印)。 「期間満了時の会社・事業 部門の経営状況、担当する 業務量(該当者の能力、態 度、健康状態)により、契約 満了後さらに6ヶ月以内の期 間で更新する場合がある」と 記述 | (2009年3月 制度開始) | 1年 | 最終更新時点で、「次回更新 なし」を明記の上、本人とも確認 | トラブル経験 はないが、 未然防止もあ り、勤続慰労 金(1年以上 雇用で半年毎 に10,000円 (パートタイ マーは半年ご とに5,000 円)積増し)を 配備 |
| パート タイマー | 6ヶ月契約 毎更新 | 明確な定めなし (実態として反 復更新) | | | | 期間満了退職とせざるを得ない 場合(工場移転(通勤先の変 更)や、事業改廃に伴う担当業 務の中止等に限られる)は、契 約満了の少なくとも30日前まで に、書面で通知の上、求められ れば口頭でも説明。中途解約は 行わない | |
| 派遣従業員 | 3ヶ月・6ヶ 月契約毎 更新 | 法定通り(26業 務は受入制限 なし、自由化業 務・製造派遣は 3年上限) | | | | | |

4. 有期契約労働者の処遇状況（類似する正社員との均衡待遇に配慮する取り組み）

・ 同社では、正社員が班長、職長といった役職に就き始めるのは30代後半からであるため、期間従業員等の有期契約労働者と、比較可能な類似正社員を強いてあげるとすれば、同じ製造ラインに混在して配置され、見かけ上の業務には大きな違いのみられない、入社10年目程度までの一般従業員（工場・事業所を束ねた地区単位で、高卒・高専卒を中心に採用される技能系一般職）が相当することになる。とはいえ、学歴・年齢要件を設け、人物資質・潜在能力を厳選して採用して永年勤続をベースにコア業務に従事させ、長期的にリーダー・ベテランとして育て上げる方針の正社員と、あくまで臨時・一時的な労働力として、期待する業務をこなせるか否か以外は不問で採用する期間従業員（入職時は派遣従業員）では、人材としての価値・位置づけが全く異なるため、同社では、均衡待遇の必要性はないし、そもそも均衡を考慮しようもないと捉えている。

| 区分の呼称 | 処遇状況 | | | | | | | | 均衡待遇対象 | 正社員転換対象 | 労組加入 |
|---------|----------|-------------------------------------|--|---|--|--|----------------------|---------------|---------------------|---------|------|
| | 年俸/月給/時給 | 月給 | 手当 | 賞与 | 退職金 | 福利厚生 | 社会保険 | 適用される就業規則 | | | |
| 再雇用者 | 月給制 | 定年到達時基準賃金(本給+職能給+成績(業績)給)×0.5 | 時差・休日出勤手当、時間外手当+通勤補助手当 | 有 (再雇用時基準賃金×一般社員の支給月数×0.8) | 無 | 休暇関係は正社員に同じだが、福利厚生のうち | 雇用保険 健康保険 厚生年金 | 再雇用制度に関する規程 | | ○ | |
| 顧問・嘱託 | 年俸制 | 受入れ時の個別交渉で設定する年俸制(ただし正社員を上回るケースはない) | 通勤補助手当 | 基準賃金の4.3ヶ月分 | 個々の契約により有/無 | 住宅・住宅資金援助関係(住宅資金融資制度)、社内積立関係(財形貯蓄、持株制度)は適用せず。保養所・体育館、生活支援パッケージ契約等は適用 | 雇用保険 健康保険 厚生年金 | 嘱託に関する規程 | | | |
| 期間従業員 | 月給制 | 個別に設定(基準賃金一本)・昇給原則なし | 時差・休日出勤手当、時間外手当、特殊作業手当(高温、高所等)等+通勤補助手当 | 有 (一般社員の6割程度(個人業績評価結果に応じ、0~7.5千円の範囲で6段階(1.5千円ピッチ)で増減)) | 有 (退職慰労金として、勤続通算1年以上で6ヶ月毎に1万円(パートタイマーは5,000円)ずつ積増し) | | 雇用保険 健康保険 厚生年金 | 期間従業員就業取扱規程 | 期間従業員→正社員へ制度化実績あり | | |
| パートタイマー | | 採用時給+α 昇給は原則なく、個人業績評価結果は賞与に反映 | 時差・休日出勤手当、時間外手当+通勤補助手当 | | | | 雇用保険 健康保険 厚生年金 | パートタイマー就業取扱規程 | パートタイマー→正社員へ制度化実績あり | | |
| 派遣従業員 | 時給制 | 採用時給(+事業所毎のルールで昇給あり)を継続 | | | | | | | 派遣→期間従業員へ制度化実績あり | | |

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

・ 製造派遣の09年問題に直面¹し、同社では3年上限に到達した派遣従業員から、直接雇用へ切り換える登用区分として「期間従業員」を09年3月に新設した。併せて、最短6ヶ月～3年上限で人物資質等を含めて見極めたうえで、正社員（地区単位で採用・契約される

¹ 結果として、09年3月末時点の対象者のうち1/5が直接雇用の期間従業員、1/5が直接雇用のパートタイマー、1/5が業務請負、残る2/5は操業不足もあり契約期間満了に伴う退職となった。

一般従業員）に登用され得る（登用されない場合は、期間満了退職となる）制度も整備した。これまでも現場の判断により、優秀な派遣従業員を正社員（同）へ中途採用するケースはあった。今般の制度化に伴い、派遣従業員から直雇用へ転換する時には、必ず期間従業員のプロセスを経て正社員に登用するよう統一された。

- 活用上限に達した製造分野の派遣従業員から期間従業員への登用については、人選を完全に現場へ委ねており、具体的には、現場長の判断で候補者を面接して新たな労働条件を提示し、本人の意志を確認するのみで決められる。統一的な人材要件も設定しておらず、試験等もない。期間従業員の中には同社特有の技術力を備え、働きぶりも真面目で積極的に正社員にしたい優秀者（の試行的な雇用期間の意味合い）と、派遣従業員時と同等の労働力として、もうあと3年（上限の範囲で担当する業務の高操業が続く限り）雇用したい通常者の2タイプが含まれている。09年問題時の派遣従業員から期間従業員への登用実績は約80人で、そのなかには、高卒・高専卒後、製造現場に就職したものの職場が合わずに転職したり、就職氷河期世代でそもそも希望する就職先が見つけれなかった若年層が多く含まれている。
- 一方、制度の仕組みとしては、①1回以上契約を満了（6ヶ月以上勤務）している期間従業員の中から、②正社員一般従業員として登用するにふさわしく、③労働条件に同意できる人材――を現場で選別してもらい、各地区単位で確保している新卒・中途を含めた年間の採用人数枠（経営会議で年初に決裁される）内で申請する形になっている。その上で本社人事部が、教養的な筆記試験（最低限の常識をみる程度のもので、点数が合否を左右することはない）と面接を行い、事業見通しや経営状況、人材のバランス等を勘案しながら、登用する人数や配置等を慎重に判断することになっている。なお、改正パート法の施行に伴い、一部工場・事業所では先行して、パートタイマーから一般従業員（地区採用・契約の事務系一般従業員）への登用の機会も設けている。具体的には、中途採用の募集に当たり、現在働いているパートタイマーも対象に加えて掲示・告知するようにしている。

事例3 製造③

1. 全労働力²の活用構成

| 全労働力の活用状況('09年4月1日時点) | | | | | | 労務提供の質・量 | | 人材活用の仕組み | | |
|-----------------------|---|-----------------------|--------|------|-------------|---------------------------|---|--|---------------------|------------------------------------|
| 区分の呼称 | 無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当 | 人数 | 男女比 | 年齢構成 | 平均勤続年数(※) | 職務の内容(職種) | 所定労働時間の長さ 所定時間外・休日労働の有無 | 転居 転勤 | 配置転換 職種変更 | |
| 嘱託社員 | 有期契約労働者 直接雇用 | 契約社員 | 80人 | 4:6 | 平均 42.0歳 | 平均2.8年 ※定年後 再雇用者を除く | アドバイザー、看護師 産業医、通訳・翻訳 マルチリンガル等 (比較的軽易な業務も 一部存在) | 事業所により 異なるが、基本は 8:30~17:00 (実働7.5時間) | 無 (事業所・ 工場限定) | 配置転換 はあり 得るが、 職種変更 はなし |
| 職種限定社員 | | 契約社員 | 30人程度 | 0:10 | 平均 31.2歳 | 平均2.3年 | 受付、電話交換 用務專業 | | | |
| パートタイマー | | パート社員 | 30人程度 | 0:10 | 平均 53.3歳 | 平均16.8年 | メール業務、作業服管 理、物流等 | 契約による | | |
| 期間社員 (技能系) | | 契約社員 (技能系) | 2,339人 | 7:3 | 平均 30.3歳 | 平均1.1年 | 主に工場における製 造関連業務(製品・部 品の加工・組立、装置 オペレーション等) | 事業所により 異なるが、基本は 8:30~17:00 (実働7.5時間) 交替勤務もある | | |
| 期間社員 (事務・開発系) | | 契約社員 (事務系、 技術系) | 658人 | 4:6 | 平均 32.1歳 | 平均0.6年 | 事務業務(データ入 力、伝票整理、資料作 成等) 研究関連業務(製品の 動作チェック、各種実 験、測定データ 入力等) | | | |
| 派遣 | 間接 雇用 | 派遣会社 社員 | 2,685人 | 8:2 | | 平均2.0年 | 研究開発関連業務、 機械設計、ソフトウェア 開発、通訳・翻訳等 | 契約による | | |

※同社の期間社員制度は、技能系はおよそ2007年春～夏頃、開発・事務系は2008年に立ち上げられた(拠点により異なる)。そのため調査時点では、(2年11ヶ月の)最長期間まで在籍して退職した例はまだなく、仮にそれ以前から在籍していても、制度創設時からの勤続年数でしかカウントできない人が多数混在していることになる。したがって平均勤続年数は、必ずしも「平均的な就労者がその程度の期間で退職した」ことを示すものではない。同様に、正社員登用で転換した場合も、社員区別ではその時点までの計算になる

² 正社員を含めた雇用区分は他にも存在するが、本事例では直接・間接雇用の有期契約労働者及び(有期)委託契約等労働力に限って明示する。

2. 有期契約労働者に任せている職務と、有期労働契約にしている事由

| 区分の呼称 | 職務 | | 責任・権限 | 正社員と比較した客観的な職務タイプ分類 | 有期労働契約にしている事由 |
|--------------|---|--------------|-----------------------|---------------------|--|
| | 中核的業務の性質 | 恒常的か／臨時・短期的か | | | |
| 嘱託社員 | 基本的には恒常的 | 無 | 原則、正社員同様の職位に就かせることはない | 高度技能活用型 | 無期的運用にも係わらず、有期労働契約のままとしているのは、専門的過ぎる業務で正社員の処遇体系では対応し切れないため。雇用量がそれほど多くないこと、希望に即した処遇が確保されていること、業務・時間限定等により特別な雇用区分とする合理性に本人が納得しており、そもそも正社員化ニーズがないと理解していることから有期労働契約にしている |
| 職種限定社員 | | | | 別職務・同水準型 | 業務限定を希望・合意して入社しているため、月給制ながら正社員とは異なる人材活用に位置づけられていることを明確にする意味合いから、また今後、自動化・機械化等に伴い、職務自体が消失する可能性もあり得ることから、有期労働契約にしている |
| パートタイマー | | | | ※ | 短時間勤務(時給制)で可能な業務に限定し、多様な働き方を選択できるようにするため、別雇用区分としている。本人のニーズに対応し適宜、働き方等契約内容を見直すため、有期労働契約にしている |
| 期間社員(技能系) | 業務自体は恒常的に存在するが、繁忙に応じた調整の必要がある(その意味では臨時・短期的) | 有 | | 軽易職務型 | 有期労働契約にしている事由には、操業変動(季節循環、受注繁忙)に伴う真に臨時的・一時的な業務部分で活用したい、あるいは不確実性の高い新規事業等であり先行き見通し(要員計画等)が立てにくい業務部分で活用したいという2つがあり、製造系は業務量変動周期が短く、変動幅も大きいため6ヶ月契約毎更新、事務・開発系は製造系よりは見通しが経ちやすく、変動幅も小さいため1年契約毎更新としている。いずれも最長2年11ヶ月を雇用上限としているのは、①繁忙調整のための労働力活用という合理性に照らせば(中期経営計画等を超える)3年以上にわたり使い続けるのは適当でないだろうという判断②労基法第14条(1回)の労働契約期間が3年以上であるという条文の意味自体は正しく認識しているが)を踏まえ、3年超に及ぶ有期労働契約は好ましくないという解釈——からである |
| 期間社員(事務・開発系) | | | | 高度技能活用型 | 専門的な知識・技能を要する業務人材を、操業変動(季節循環、受注繁忙)や、新規事業等の先行き見通しに併せ、必要な期間のみ効率よく活用するため |
| 派遣 | | | | 高度技能活用型 | 専門的な知識・技能を要する業務人材を、操業変動(季節循環、受注繁忙)や、新規事業等の先行き見通しに併せ、必要な期間のみ効率よく活用するため |

※労働時間により業務内容も異なるため、一概に言えない

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

| 区分の呼称 | 契約のあり方 | | 契約締結時の書面明示 | 更新のあり方 | 実際の更新状況 | | 契約終了のあり方 | |
|--------------|-----------------------|-----------------------------------|---|---|--|--------------------|--|---|
| | 契約期間 | 更新回数・勤続年数の上限設定 | | | 勤続①1年未満②1年以上3年未満③3年以上5年未満④5年以上の割合 | 個別の最長勤続年数 | 予告・手続き | 雇止め・トラブル経緯対応策 |
| 嘱託社員 | 1年契約毎更新 | 上限なし(旧来制度からの慣行として反復更新しており、無期的に運用) | 契約期間、更新の有無・判断基準、就業場所・従事すべき業務、就業時間・休暇・賃金(支払い方式、算定基礎、昇給の有無)・支払い時期、退職・解雇事由・手続き、臨時賃金、退職手当 | 契約満了の2ヶ月程度前に、所属長が本人と面談を行い、本人の就労意思を確認するとともに、過去数ヶ月にわたる業績評価(業務遂行能力に問題がないか、業務改善提案ができていないか、勤務態度は良いか、出勤率はどうか等をチェックする)結果を、本社に報告する。本社の当該部署では、業務量の先行き見通しを踏まえ、個別資質の確認を行った上で、更新可否を決定し、1ヶ月前には本人に通知、新たな労働契約書・労働条件通知書を手交(署名・捺印)する。更新の有無・判断基準については、それぞれ各就業規則及び個別の労働契約書中に、「業務遂行能力(業務の性格性)、改善活動への関与、勤務状況(勤務態度、出勤率)を勘案し、更新することがある」と記述している | ①約35% ②約50% ③約3% ④約12% ※定年後再雇用者を除く | 32年 ※定年後再雇用者を除く | 左記面接において次回更新がない旨を通知し、満了により契約が終了する。契約更新を行う場合で、その次の更新がないことが明らかな場合、期間社員において当該契約で2年11ヶ月となる場合、労働契約書に次の更新がない旨を明記する | 本人の失踪等やむを得ない事情により、契約を破棄せざるを得ないケースを除き、中途解約することはなく、特段のトラブル経緯はない |
| 職種限定社員 | | | | | ①約20% ②約55% ③約15% ④約10% | 6.5年 | | |
| パートタイマー | 6ヶ月／1年契約毎更新 | | | ①0% ②0% ③0% ④100% | 27.2年 | | | |
| 期間社員(技能系) | 初回5ヶ月 その後は6ヶ月契約毎更新 | 通算勤続年数の最長で2年11ヶ月 | | ①約50% ②約50% ③0% ④0% | 2.8年 | | | |
| 期間社員(事務・開発系) | 初回11ヶ月 その後は1年契約毎更新 | | | ①約60% ②約40% ③0% ④0% | 1.0年 | | | |
| 派遣 | 3ヶ月／6ヶ月／1年契約毎更新 | 専門26業務のみのため上限なし | | | | | | |

4. 有期契約労働者の処遇状況（類似する正社員との均衡待遇に配慮する取り組み）

- 同社の期間社員は技能系が 07 年、事務・開発系が 08 年にそれまで臨時業務などに多く在籍していた派遣社員など外部労働力について、技術・技能の内部留保などの観点から、過度の依存を是正し、直接雇用率を高めるために導入された。同社は正社員も原則、技術系・技能系・事務系に分けた採用をしているため、技能系期間社員と類似する職務領域にある正社員は技能系正社員（高専、工業高校卒中心）、事務・開発系期間社員と類似する職務領域にある正社員は事務系正社員（大卒以上）や技術系正社員（大卒、高専・高卒以上）がある。しかし、例えば正社員は技能系であれば工程改善やラインリーダー、事務系であれば企画立案、開発系であれば高度開発設計業務まで従事する一方、有期契約労働者については比較的単純な業務がほとんどであるなど、両者の人材活用の仕組み・運用等を明確に区別していることから、均衡待遇の必要性はないと考えている。とはいえ、現状はフルタイムで働く期間社員の賃金水準は、年収ベースで正社員（担当する職務・職責に基づく範囲職務給。正社員にも家族手当、住宅手当など諸手当は原則ない）の相当職種の新入社員程度となるように措置している。
- 同社は、「有期労働契約だから処遇が抑制されてしかるべき理由はなく、むしろ雇用が安定しないリスクを負う対価としての確立が必要な側面がある」との問題意識も有しており、有期契約労働者の処遇に関しては、人材活用戦略として、内部コア層の厚みを増していく方向にあるなかでの今後の検討課題と捉えている。

| 区分の呼称 | 処遇状況 | | | | | | | 均衡待遇対象 | 正社員 転換 対象 | 労組 加入 |
|------------------|----------|--|--|----|---|---|--------|--------|--------------------------------|----------|
| | 年俸/月給/時給 | 月給 | 手当 | 賞与 | 退職金 | 福利厚生 | 社会保険 | | | |
| 期間社員 (技能系) | 時給制 | 昇給(年1回)あり。昇給の有無及び昇給額は業績評価(4ランク)に基づき、0~最大50円(時給)増の範囲で決定する | 皆勤手当(出勤率確保のため) 交代勤務手当 時間外手当 休日出勤手当 交通費全額支給 | 無 | 退職金自体はなし ただし長期勤務慰労金が1年単位、契約更新時一時金が6ヶ月単位で支給される(定着率が低い ため、インセンティブを挟み継続を推奨する狙いがある) | 正社員を含めた全社員が対象の健康保険、年次有給休暇(正社員登用時の持越し可) 各種福利厚生制度の利用 余暇促進のための体育文化施設・保養所の利用 職場内コミュニケーション補助金制度 | 対象 | 専用就業規則 | 対象として認識し 制度化しており 転換実績もあり | |
| 期間社員 (事務・開発系) | 日給月給制 | 昇給(年1回)あり。昇給額は、業績評価(3ランク)に基づき、0~最大7,500円増の範囲で決定する | 交替勤務手当 時間外手当 休日出勤手当 交通費全額支給 | | 契約期間月数に応じた退職一時金(満額35万円)あり | | 専用就業規則 | | | |

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 期間社員については入社時点で、募集拠点の人事部門が、書類選考→選考試験（面接及び適性テスト）を行っている。正社員への登用は制度化されており、最長 2 年 11 ヶ月の在籍期間中に、技能系期間社員で最大 3 回、事務・開発系期間社員で最大 2 回³の応募が可

³ 1 回目の受験は原則初回契約期間終了後、2 回目以降の受験は前回受験後 1 年経過以降としている。

能である。登用試験は2段階で行う。1次試験では職場の評定結果（主に勤務状況と勤務成績）と筆記試験を実施し、その合格者に対する2次試験で面接を行い、結果を総合的に判断して合否を最終決定する。

- ・ 正社員に登用されるか否かは、任されている担当業務の今後の継続見通しや、所属する事業所・事業体の経営状況等にも左右される。技能系期間社員から正社員技能系への登用者は07年に約20人、08年に約260人の計約280人（類似の制度を有する国内グループ各社の累計では約1,860人）であった。一方、事務・開発系期間社員から正社員事務・開発系への登用は、初回の対象者に対する試験を現在行っている最中で、09年4月段階でまだ実績はない。これまでの受験者の合格率は優秀な者が早めに受験する傾向にあるため、2～3割程度となっている。また、登用にあたり特段、若年者を優遇するなどの配慮はないため、登用者には40代の者も少なくない。同社では、正社員登用を中途採用の一環として位置付けており、退職者補充や事業拡張等に伴い、定期採用計画を充足できなかった部分を補完する手段としても活用し始めている⁴。なお、正社員登用後は、相当職種の新入社員よりやや高めの年収水準となる⁵。

⁴ 同社の人材活用戦略を振り返ると、数年前までは外部労働力の活用が増加し、その要員管理についても基本的に現場に委ねていた。生産性の違い等による棲み分けも工場など現場が判断し、本社部門は構内就労者の総数（構内請負の場合は入構許可数）を把握するにとどまっていた。これに対し、現在は派遣・請負等をそれぞれの強みを活かせる分野に専門特化し、直接雇用する有期契約労働者についても正社員の業務を代替するような活用を排除して、なぜ有期労働契約であるかの合理性が担保されるような整理を行ってきた。その上で、技能・技術の内部留保の観点、また労働力人口の減少を見据えた危機感等から、コア人材層の厚みを増す方向へ転換している。同社における正社員化の比率は今後、継続して上昇するものとみられている。

⁵ 年収ベースで管理しているため、月給で比較すると賞与の無い期間社員の方が賞与のある正社員よりも高い。

事例4 製造④

1. 全労働力の活用構成

| 全労働力の活用状況('09年4月1日時点) | | | | | | | 労務提供の質・量 | | 人材活用の仕組み | |
|-----------------------|---|---------|--------|--------|--------|--|---|-----------------------------|----------------|--|
| 区分の呼称 | 無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当 | 人数(概数) | 男女比 | 年齢構成 | 平均勤続年数 | 職務の内容(職種) | 所定労働時間の長さ、時間外労働の有無 | 転居転勤 | 配置転換(出向含む)職種変更 | |
| 社員 | 無期 正社員(管理職7,000人 総合職11,000人、 一般職3,000人) | 約2万700人 | 8:2 | 平均40歳 | 約15年 | 研究開発、設計開発(ソフトウェア/ハードウェア)、システムエンジニア、知的財産管理、営業、スタッフ(事業計画、経理、資材購買、人事、法務等) | フルタイム 8:30~17:15(勤務地により異なる)、主任層以上には裁量労働制を適用、時間外・休日あり得る | (出向を含めれば)転居転勤はあり得るが、可能性は少ない | 人事権としてどちらも有 | |
| 出向受入社員 | 出向元 では無期 グループ会社 在籍の出向者 | 約1,900人 | 9:1 | 平均41歳 | | 専門職(ソフトウェア/ハードウェア設計・開発等※派遣社員や請負社員等とは違い、特許手続き等が発生する見込みのもの等) | | | | |
| 専任エキスパート | 有期契約労働者 直接雇用 契約社員 | 2,050人 | ほぼ男性のみ | 56~59歳 | 4年未満 | 専門職 | フルタイム(所定7.5時間)、時間外・休日あり得る | なし | なし | |
| 雇用延長嘱託 | 有期契約労働者 直接雇用 契約社員 | 約170人 | | 60~65歳 | 5年未満 | 一般職相当(事務職等) | フルタイム(所定7.5時間)、時間外・休日原則なし | | | |
| パートタイム | 有期契約労働者 直接雇用 パート社員 | 1人 | 女性 | 56歳 | 約10年 | 事務職 | パートタイム(所定6時間) | | | |
| 派遣社員 | 間接雇用 派遣会社社員(事務職は自由化業務、専門職は26業務) | 約2,500人 | | | | 事務職、専門職 | フルタイム所定7.5時間、時間外・休日あり得る | | | |
| 請負社員 | 業務単位の委託契約 | | | | | ソフトウェア/ハードウェア | | | | |

2. 有期契約労働者に任せている職務と、有期労働契約にしている事由

| 区分の呼称 | 主な業務内容 | 職務 業務の性質 | | 責任・権限 | 正社員と比較した客観的な職務タイプ分類 | 有期労働契約にしている事由 |
|----------|--|--------------|---------------------|------------------|-------------------------------|---|
| | | 恒常的か/臨時・短期的か | 同じような業務に就いている正社員の有無 | | | |
| 専任エキスパート | 基本的には役職定年時に所属する職場における専門業務 | 基本的には恒常的 | 有 | ライン管理職は外れる | 同様職務型 | 55~56歳で本社の部長等まで(関係会社へ出向・移籍することなく)昇進した管理職層の、役職定年後の雇用形態であり、1年毎に職務・処遇等契約内容を見直すため |
| 雇用延長嘱託 | 基本的には定年直前と同等の業務 | | | 原則、職位は就かない | | 組合員層のまま定年を迎えた希望者全員の、雇用延長後の雇用形態であり、1年毎に職務・処遇等契約内容を見直すため |
| パートタイム | 研究所の定型事務 | 恒常的 | 無 | | 軽易職務型 | フルタイム勤務できない以上、社員に登用できなかったから。実態として反復更新しているが、旧来制度の設定を継続している |
| 派遣社員 | 事務系(役員秘書や経理、営業バックヤード事務等)、技術系(ソフトウェア/ハードウェア設計・開発等)がほぼ半数ずつ | 恒常的/臨時・短期的 | 有 | 原則、役職・職位に就くことはない | 同様職務型(業務毎の整理は行ったことがないため詳細は不明) | 事務系については、2000年に採用停止した事務系・一般職正社員の代替労働力に位置づけるため 技術系については、構内請負から技術派遣に切り換えたケースが大半であり、受注繁閑に応じて柔軟に雇用調整しやすいから |

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

| 区分の呼称 | 契約のあり方 | | 更新のあり方 | 契約終了のあり方 | |
|----------|--------------|--|--|------------------------------|----------------|
| | 契約期間 | 更新回数・勤続年数の上限設定 | | 予告・手続き | 雇止め・トラブル経験対応方策 |
| 専任エキスパート | 原則として1年契約毎更新 | 60歳 | 健康問題や本人からの申し出等、特段の事情がない限り、上限年齢まで1年毎に更新手続きをとる | 更新しない時には「最後の更新である」旨、契約書に明記する | 特になし |
| 雇用延長嘱託 | | 65歳 | | | |
| パートタイム | | 上限なし (実態として本人から辞めたいと申し出がない限り反復更新) | | | |
| 派遣社員 | 3ヶ月契約毎更新 | 自由化業務については直接雇用の申込み義務に抵触しないよう同一人物については3年未満。26業務については受入れ期間制限なし | | | |

4. 有期契約労働者の処遇状況（類似する正社員との均衡待遇に配慮する取り組み）

- 同社の有期契約労働者の大半を占める専任エキスパート・雇用延長嘱託は定年退職後の雇用形態であり、労働条件の設定については、労働組合等の協議を踏まえ、十分に配慮したものであるため、均衡待遇に関する見直しは考えていない。

| 区分の呼称 | 処遇状況 | | | | | | 労組加入 |
|----------|----------|---|------|----|-----|-------|-----------|
| | 年俸/月給/時給 | 月給 | 手当 | 賞与 | 退職金 | 社会保険 | |
| 専任エキスパート | 年俸制 | 本社で管離職に残れるのはごくわずかであり、たいていは関係子会社に出向したまま移籍になるため、そうした同期間で収入がほぼ同水準になるよう、役職定年後は直前年収の8～9割水準（月例給一本・個別契約）に遡減される | 特になし | 有 | 無 | 雇保保厚年 | 労組は社員のみのみ |
| 雇用延長嘱託 | 月給制 | 定年退職直前の年収水準の5～6割。公的年金給付を含めて8～9割水準になるよう設定 | | | | | |
| パートタイム | 時給制 | 個別の積み増し時給 | | | | | |
| 派遣社員 | | | | | | | |

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 改正パート指針の努力義務規定に則り05年、事業所嘱託として働いていた約30人を社員化した経緯がある。その際、どうしても短時間勤務しかできないとの理由で残ったのが、現在のパートタイム1人である。
- 系列の派遣会社では、登録型から常用型への移行を進めてきた経緯もある。グループ内企業では2000年から事務系一般職社員の採用を全面停止し、派遣社員をその代替労働力として位置づけてきた。しかし、いわゆる一般的な派遣社員よりも質の高い人材、とりわけある程度の期間、働き続けることで業務ノウハウを継承できる人材に対するニーズも少なくない。そこで処遇・労働条件をやや高めに設定し、約200人を契約社員化してグループ内企業で広く活用してきた。

事例5 製造⑤

1. 全労働力の活用構成

| 全労働力の活用状況('09年4月1日時点) | | | | 労務提供の質・量 | | 人材活用の仕組み | |
|-----------------------|---|-----------|-------------------------------------|--|--|---|---|
| 区分の呼称 | 無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当 | 平均勤続年数 | 職務の内容(職種) | 所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無 | 転居転勤 | 配置転換 職種変更 | |
| 職員 | 無期 | 正社員 | 9年 | デザイン制作、サウンド制作、プログラム、ハード・メカ開発、ネットワーク管理、生産、技術研究、国内/海外販売、モバイルなど | フルタイム (フレックスタイム制・標準労働7.5時間)、 時間外・休日あり | 配置転換は、職員はあり。嘱託職員等も本人と合意の上あり得る。職種変更は、開発系は特に職種別採用のため原則行わない(職員は、営業系⇄事務系の間では実施) | |
| 嘱託職員 | 有期契約労働者 | 契約社員 | 2年 | ゲーム開発系が大勢、一部事務系、営業・販売系 | 原則として月～金の9:30～18:30。参加しているゲーム開発プロジェクトの進捗に応じ、時間外・休日があり得る | | |
| 準社員 | | | 3年 | | | | |
| シニア職員 | | 再雇用社員 | 18年 | 個別契約による 平均勤続年数は再雇用前の期間を含む | 基本フルタイム (フレックスタイム制・標準労働7.5時間)、 時間外・休日あり得る | | |
| 派遣社員 | | 雇用接 | 派遣会社社員 (ゲーム開発系は専門26業務、事務系は自由化業務) | 1.5～2年 | ゲーム開発系:事務系=6:4 | | フルタイム (フレックスタイム制・標準労働7.5時間)、 時間外・休日あり得る |
| 外注 | | 業務単位の委託契約 | | | 家庭・携帯用ゲームコンテンツの作成(ソフトウェアの多様なラインナップを確保するため、内製では間に合わないようときに外部労働力を活用) | | |

2. 有期契約労働者に任せている職務と、有期労働契約にしている事由

| 区分の呼称 | 主な業務内容 | 職務 | | 責任・権限 | 正社員と比較した客観的な職務タイプ分類 | 有期労働契約にしている事由 |
|-------|--|-------|--|------------------|--|--|
| | | 業務の性質 | 責任・権限 | | | |
| 嘱託職員 | デザイン制作、サウンド制作、プログラム、ハード・メカ開発、ネットワーク管理、生産、技術研究、国内/海外販売、モバイルなど ゲーム開発系が大勢、一部事務系、営業・販売系 | 恒常的 | 有 (ソフトウェア開発の大型プロジェクトが 決裁されると、職員か否かを 問わず、必要な職種から 有効な能力・経験を持つ 個人が必要人数招集される。 ゲーム開発は基本的に 集团的協働作業であり、 具体的な業務は各現場で 個人の技能レベルに応じて 割り振られる | 職員に準じる | 同様職務型が多い | 職員登用にふさわしいか(長期的な人材保有・育成に足る能力・資質を備えている人材か)、人物資質や職場への適応状況等の見極め期間として活用するため(職種別採用であり、新卒採用は結果として相応の専門学部を中心とした大学・院卒がほとんどとなっている。嘱託職員は職員とほぼ同様の職務・働き方である。3年程度で業務遂行能力レベルの成長を見極め、職員登用か雇止めかを判断することとしている)ただ、優秀な嘱託職員で職員を希望しない(拘束を嫌う等)場合は、個別に反復更新し、勤続が長くなっているケースもある。その場合は、契約更新を個別の待遇交渉機会として活用している |
| 準社員 | 嘱託職員と同じ ゲーム開発系が大勢、一部事務系、営業・販売系等 | 恒常的 | 有 (ソフトウェア開発の大型プロジェクトが 決裁されると、職員か否かを 問わず、必要な職種から 有効な能力・経験を持つ 個人が必要人数招集される。 ゲーム開発は基本的に 集团的協働作業であり、 具体的な業務は各現場で 個人の技能レベルに応じて 割り振られる | 職位に就かせる ことはない | 製品開発は ほぼ同様職務型 ～軽易職務型まで 個別のレベル に応じてさまざま | 補助的な役割を担う他に、嘱託職員への登用にに向けた技能修得・養成期間としても位置付けられる場合もある。一定の業務遂行能力レベルに到達し、所属長・事業部門推薦を受けた段階で嘱託職員等へ移行させるため ゲーム開発の場合、実際に作らせてみると実力が分からないことも多いため、こうした手法を用いている |
| シニア職員 | ゲーム開発系、営業・販売系等個別契約による | | | 同様職務型 | 定年退職後、再雇用者の経験・知識を引き続き活用するため | |
| 派遣社員 | ゲーム開発系: 事務系=6:4 | | | 臨時・短期的 | 同様職務型 (一部人材は 高度技能活用型) | 即戦力を緊急補充する(社内で一定の業務遂行能力レベル人材が不足している場合に効率よく人材調達するため) |

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

| 区分の呼称 | 契約のあり方 | | 契約締結時の 書面明示 | 更新のあり方 | 契約終了のあり方 | |
|-------------------------------|--------------------------|---|---|---|--|---|
| | 契約 期間 | 更新回数・勤続年数の 上限設定 | | | 予告・手続き | 雇止め トラブル経験・ 対応方針 |
| 嘱託職員 (本社契約) | 原則 として 1年契約・ 更新 | とくに上限は設けていないが、正社員志望の嘱託社員は慣行として、～3年程度で、十分な業務遂行能力レベルに到達できないと雇止めされ得る。ただ、優秀な嘱託社員で正社員を志望しない場合は、個別に反復更新し勤続が長くなることもある | 契約期間、更新の有無、就業場所・従事すべき業務、就業時間・休暇休日、賃金(支払い方式、算定基礎、昇給の有無)・支払い時期、退職・解雇事由・手続き、臨時賃金、退職手当、安全衛生、教育訓練、社会保険)について、個別契約書及び社内規程により明示 | 毎年3月末に新たな処遇・労働条件等を示した労働条件通知書を手交。嘱託社員は能力行動評価時点、準社員は働きぶりについての面接評価時点で、次回更新の有無を判断し告知する。更新の有無・判断基準については、「契約期間満了時の業務量、従事している業務の進捗状況、勤務成績・態度、能力、会社の経営状況等により、次回更新しないことがあり得る」と記述している | 契約時に「次回更新なし」を明記し、本人合意を取り付けている(中途解約は、不祥事を起こした場合等懲戒以外は、原則行わない)特段の事情で期間満了退職をせざるを得ない場合は、個別対応により本人同意を得ている | 期間満了退職の際は合理的理由が当然に問われることから、能力評価による職務遂行能力の向上不足や、勤怠評価による働きぶりの悪さ等、客観的に納得させるに足る理由を、根拠資料として話をする 期間満了退職の場合は、現場の所属長から本人に説明してもらうのが原則 本人が納得しないような場合には人事部を交えた三者面談も行う なお、嘱託社員にのみ退職一時金を配備している |
| 準社員 (事業部門 毎契約) | | とくに上限は設けていないが、正社員志望の準社員は～3年程度で、嘱託社員に登用する十分な業務遂行能力レベルまで到達できなかったり、勤怠が相当ひどいと雇止めされ得る。社員志望でない場合や、単純定型業務で短時間勤務等の場合は、個別に反復更新し、勤続が長くなることもある | | | | |
| シニア職員 | | 法定通り引き上げ | | | | |
| 派遣社員 | 3ヶ月/ 6ヶ月 | | | | | |

4. 有期契約労働者の処遇状況（類似する正社員との均衡待遇に配慮する取り組み）

- ・ 同社の有期契約労働者は、準社員は残業が比較的限られているのに対し、嘱託職員は業務遂行能力レベルが高く、働き方・拘束性も職員と同様となっている。このため、入社7年目程度（係長昇進前）までのゲーム開発系の嘱託職員が、均衡待遇対象の類似正社員に該当する。嘱託社員についてはかねてより、職員の評価体系（嘱託社員は能力行動評価のみ、正社員は目標管理による業績評価も行う違いはある）を準用して、業務遂行能力レベルの実質的な格付け（正社員の等級に相当する“みなし等級”を設定し評価基準としている）を行っている。これに連動して、正社員は職務職能給等、嘱託社員は基準賃金一本の月給水準に関しては、同じ格付けの両者間で整合性が図られている（2000年代初期、職員の賃金から年功要素を完全に排除し、理論上は入社直後から、キャリアバンドの変更や役割の任免等がない限り同一成果であれば同一賃金に収束する仕組みへ改定した）ことから、結果的にはすでに均衡待遇が確保されていると考えている。
- ・ 一方、職員と嘱託職員で大きく異なるのは賞与の算定方式である。職員は営業利益の一定割合を原資とし、事業部門、プロジェクト、個人の業績評価結果ポイントに応じて配分する業績連動方式なのに対し、嘱託職員には嘱託契約をする段階で基本的に月給の数ヶ月分を保障している。そのため、企業業績が芳しくないような年次には、職員の賞与水準を嘱託職員が上回る逆転現象も発生し得る。

| 区分の呼称 | 処遇状況 | | | | | | | 均等待遇 対象 | 正社員 転換 対象 | 労組 加入 |
|-------|------------------|---|---|---|--------------------|--|--|---|--|----------------------|
| | 年俸/ 月給/ 時給 | 月給 | 手当 | 賞与 | 退職 金 | 福利厚生 | 社会 保険 | | | |
| 嘱託職員 | 日給 月給 制 | 基準賃金一本 (階層ランク別に正社員と 同水準の設定) | 役職手当 通勤手当 時間外手当 深夜手当 休日手当 技能手当 調整手当 | 有 月給の数ヶ月 分+α(とりわ け優秀な嘱託 社員について は、繋ぎ止め のため個別交 渉し+αで大 幅加算もあり) | 退職 一時 金 有 | 正社員と全く同じ 各種社会保険、健康診断・ 相談(年齢別、メンタルヘ ルス)、財産形成・融資 制度(財形貯蓄、積立年 金、持株会、財形住宅融 資)、生活支援(慶弔見舞 金、社宅・家賃補助、2,7 00種のサービスを受けら れる福利厚生倶楽部) | 雇用 保険 厚生 年金 介護 保険 労災 保険 | 社員 就業 規則 嘱託 取扱 基準 | 対象とし て認識し ている。 少なくとも 月給部分 については 均等が 確保され ている | 制度・ 実績 とも 有 |
| 準社員 | 時給 制 | ゲーム開発系等は時給 1,500円程度から、バグ 取り作業等は時給1,200 円程度から。会社の業績 及び本人の能力・働きぶ り等(現場長の評価重視) に応じ、昇給(時給にして ~1.5倍程度)があり得る | 通勤手当 時間外手当 深夜手当 休日手当 技能手当 | 有 (個別決定) | 無 | 各種社会保険、健康診断・ 相談(年齢別、メンタルヘ ルス) | 雇用 保険 厚生 年金 介護 保険 労災 保険 | 準社員 就業 規則 | | 労組 なし |
| シニア職員 | 個別 設定 | 会社支給分により公的 給付が減額されない範囲 での支給を基本とする が、業務内容・役割を含 め個別決定 | 通勤手当 時間外手当 深夜手当 休日手当 技能手当 調整手当 | 無 | | 正社員と全く同じ(同上) | 雇用 保険 厚生 年金 介護 保険 労災 保険 | 社員 就業 規則 シニア 職員 取扱 基準 | | |

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 定期採用は職種別採用であり、結果として相応の専門学部を中心とした大学・院卒がほとんどとなっている。高卒・専門学校卒等以下でアルバイトから入社する職員や、業界経験者でも実力が社員レベルに達していないが鍛えれば可能性があるとは判断したときには、準社員→嘱託職員→職員のステップを経たうえで、業務遂行能力レベルや職場への適応状況等を1年毎に見極めつつ、徐々にコア人材に登用され得る。とはいえ、この仕組みは制度として定期的には実施しているわけではなく、あくまで中途採用の枠組みを活用し、運用しているものである。また、最近では嘱託職員に据え置かれる層が厚みを増してきた。これに対し、職場秩序の問題意識や技能レベル・組織適応の観点等から、「そろそろ職員へ登用してあげて欲しい」といった要望が現場から寄せられてきたことを受け、嘱託職員のうち勤続が一定年数を超えていた50人程度を、選考を行った上、09年4月に職員へ登用した経緯がある。登用基準は、社員に登用された場合に位置づけられる“みなし等級”の業務遂行能力があるのは当然のこととして、ゲーム開発も協働作業であり、心身の健康に加えて周囲との協調性といった人物資質も長期的に保有・育成する人材に足るか否かの見極めが登用の大きなポイントになる。
- 選考の具体的な手順は、まず現場から推薦書をもらい(人選は現場に委ねる)、人事部で職員に登用された場合に位置づけられる“みなし等級”に応じた昇格試験及び面接試験を行い、勤怠状況など日頃の働きぶりも加味して決定する。派遣社員から職員への登用実績もあるが、多いわけではない。技能レベルが高い優秀者の中には自営・請負の合間等に、登録派遣で働いているケースもあり、職員採用を希望しない場合もある。

事例6 小売①

1. 全労働力の活用構成

| 全労働力の活用状況('09年4月1日時点) | | | | | | 労務提供の質・量 | | 人材活用の仕組み | | |
|-----------------------|---|--------|-------------|--------|---|--|--|--|--|------------------|
| 区分の呼称 | 無期／有期、直接・間接雇用／業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当 | 人数 | 男女比 | 年齢構成 | 平均勤続年数 | 職務の内容(職種) | 所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無 | 転居転勤 | 配置転換 職種変更 | |
| ナショナル社員群 | 無期 正社員 (60歳定年) | 5,673人 | 9:1 | 平均40歳 | 平均18.5年 | 総合販売職(本部約800人(SMD・GM約80人、マネジャー約180人ほか、パイヤー・ディストリビューター・トレーナー、スタッフ)及び店舗運営約9,000人(店長約190人ほか副店長、担当マネジャー、担当者)) ナショナル社員群は、参事、副参事、主事・副主事、リーダー職、担当職一の6資格各3等級 エリア社員群はシニア、レギュラー、ジュニア、担当一の4資格各3等級 | 1日実働8時間の週40時間・交替制勤務(7:30～16:30、9:30～18:30、14:00～23:00等) | 海外を含め国内約180店舗で全国転居転勤あり | 人事権としてどちらもあり得る | |
| エリア社員群 | | 4,067人 | 5:5 | | | | | | | |
| 嘱託社員 | 再雇用社員(1年契約毎更新・65歳上限) | 345人 | 8:2 | | | 原則として販売職 正社員の60歳定年後の再雇用受け皿(一部専門職として60歳未満含む) | 完全週休2日制(年間休日120日の休日シフト制) | | | |
| ストア社員群 | 有期契約労働者 直接雇用 | 契約社員 | 756人 | 1:9 | 平均40～45歳 | 平均8～10年 | 販売職 リーダーパートナース社員からの登用者(約250人)と、旧・狭域エリア社員(正社員からの転換)で構成。担当職とエルダー職に分かれ、ほぼ半数ずつ | | | |
| | | パート社員 | 3万7,199人 | 1:9 | 平均42歳(就労調整層1/2中高年主婦層が大半を占めるが、近年は若年フリーター等も増加傾向で1、30代までが3割となっている) | 平均5～6年 | 販売職 売場における接客・販売業務、店舗運営業務を担う中核労働力(リーダー約1,650人(うち後職者は担当マネジャー、サービスカウンターチーム、レジチェッカーマスター、シスター等約20人)、キャリア約2,400人、残り大多数がレギュラー)。このほか、本部勤務の事務パート、パートナース社員(60歳定年後継続雇用、別処遇体系(だが呼称は同一)の薬剤師等も含まれている) | 1日実働3～7時間・週2～5日上限で、本人都合重視(1週間単位で曜日・時間帯を固定)で契約。勤務は週35時間以下) | 異動なし(原則、採用店舗でのみ勤務) | 配置転換あり 職種変更なし |
| | | ヘルパー社員 | アルバイト | 7,754人 | 4:6 | | | 販売職 高校・大学生等限定のアルバイト | 1日実働7時間・週30時間未満 | |
| | | 派遣社員 | 派遣会社社員(登録型) | 500人前後 | 3:7 | | | 販売職 新規開店時に伴う臨時対応要員(販売職)のほか、夕方以降のレジ要員等で限定的に活用なお、事務系派遣は活用経験ほとんどなし | 臨時対応要員は1日実働8時間・週40時間未満 レジ要員等は必要に応じて | |
| マネキン社員 | マネキン契約(60歳定年日給月給制) | 308人 | 6:4 | | | 販売職 マネキン紹介会社から接客販売専門者を受入れ | 1日実働7時間・週5日勤務 | | | |
| シルバー人材 | 請負契約 | 3,453人 | 9:1 | | | 用務職 シルバー人材センターに、店舗周辺業務(駐輪場の管理等)を委託 | | | | |

2. 有期契約労働者に任せている職務と、あえて有期労働契約にしている事由

| 区分の呼称 | 職務 | | 正社員と比較した客観的な職務タイプ分類 | 有期労働契約にしている事由 | | | |
|----------|-----------------------------|-------|---|---|--|----------|--|
| | 中核的業務の性 | 責任・権限 | | | | | |
| | 恒常的か/臨時・短期的か | | | | | | |
| 嘱託社員 | 業務自体は恒常的に存在するが、時間帯による繁閑が大きい | 有 | 再雇用者は原則として職位を外れる一部専門職は職位あり | 同様職務型 | 原則として、正社員の60歳定年後の再雇用受け皿(一部専門職として60歳未満含む)であり、1年毎に本人の就労希望や健康状態、対応する契約内容等を見直すため | | |
| エキスパート社員 | | | エルダー職としてエリア社員のレギュラー資格相当の役職位までは就くことができる | | 同社としては、正社員として雇用する要件を、フルタイムのシフト勤務が可能で転居転勤にも応じられ、責任ある職務・役割までを担うことができる、長期雇用するに足る人材という基準に置いているため | | |
| パートナー社員 | | | リーダーパートナーとしてエリア社員のジュニア資格相当の役職位までは就くことができる | 役職登録され得るリーダーについてはほぼ同様な職務型その他については別職務・同水準型～軽易職務型 | 店舗のスクラップ・アンド・ビルドに伴い、契約終了の可能性があり得るため。あくまで職種特化型の現業労働力として業務内容が限定されているも、能力向上を反映した処遇改定や契約更新の機会を設けることで緊張感を持たせ、モチベーションを喪失させないため。職種特化型の現業労働力で短時間勤務等(1日の中における、夕方・日中ピーク時の繁閑調整要員)については、無期労働契約にする必要性までは感じないため(有期労働契約でも充分、労働力が調達できるため)。また、新規雇入れに関しては、接客に向かない等で1年未満の人材の入れ代わりも激しいため | | |
| ヘルパー社員 | | | 臨時・短期的 | 無 | 職位に就かせることはない | 軽易職務型 | 中元・歳暮、ボーナス時期、年末年始等、季節周期的な繁閑調整のため、またパートナー社員の帰宅後17時以降から等、時間帯による繁閑調整のため、学生アルバイトを期間限定で活用するため |
| 派遣社員 | | | | | | 別職務・同水準型 | 同社では、労働力活用は直接雇用を原則としている。そのため、事務系派遣については、過去20年を振り返っても、新業態のスタートに当たり集中的に、大量の商品情報をPC登録してもらった一回限り、必要な期間のみと、極めて臨時・一時的な活用に限定している。このほか、販売職やレジ職についても、新規開店時や人手不足の緊急時等、やむを得ない場合の限定的な活用にとどめている |

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

| 区分の呼称 | 契約のあり方 | | 契約締結時の書面明示 | 更新のあり方 | 実際の更新状況 | | 契約終了のあり方 | |
|----------|-------------------------------|--------------------|---|---|-----------|---|--|--|
| | 契約期間 | 更新回数・勤続年数の上限設定 | | | 個別の最長勤続年数 | 予告・手続き | 雇止め・トラブル経験、対応策 | |
| エキスパート社員 | 1年契約毎更新 | 60歳定年 | 契約期間、更新の有無判断基準、就業場所・従事すべき業務、就業時間・休暇休日、賃金(支払い方式、算定基礎、昇給の有無)・支払時期、退職・解雇事由・手続き、臨時賃金、退職手当、安全衛生、社会保険 | 65歳上限の長期継続雇用を期待しつつも、契約自体は3ヶ月間(販売職自体が適性に合わなかった等入社直後の離職が激しいため)を試用期間とし、その後は6ヶ月契約(雇用保険の加入要件に合わせるため)の反復更新としている。更新基準は、契約書上に「契約満了時の取扱い」として、「契約期間中の就業状態が良好で引き続き雇用を必要とする場合に更新する。30日前までに決定し本人に通知する」とした上で、「①勤怠上不就業が一定以上ある場合②仕事ぶり等が職務遂行上支障がある場合(具体的には、1～5段階の契約期間毎最終評価で5を取得あるいは4、5を連続取得した場合等)④人員調整の必要がある場合——等については更新しない場合がある」と記載している | 37年 | 特段の事情で雇止めせざるを得ない場合は、必ず直前の契約更改時に「次回更新なし」を明記し、期間満了退職を徹底している | 反復更新により労働者の中で雇用継続の期待感が(一方的に)膨らむ経営リスクは充分認識しているが、「試用期間からの切換え時点と、初回契約更新時点における人物資質の見極めが、契約終了し得る唯一の機会」と捉え、同時点の更新に関しては厳格な見極めを行うよう、店舗責任者への啓蒙を強化している。その上で同時点を通過すると、店舗閉鎖等やむを得ないケースを除けば基本的に(更新しないことをもって)雇止めすることはほとんどなく、年間2～3%にとどまる。人材の新陳代謝はもっぱら夫の転勤、親の介護、子の進学で家事専念、身体不良、他社への正社員転職等、本人都合に依っている。そのため、トラブル経験もほとんどないが、母集団が大きいため、例えば①本人通知が30日前を切っていた(その場合、同社側の過失が大きいと判断すれば2ヶ月程度契約を延長する)②ハローワークへの失業保険申請時点で離職理由を一身上の都合ではなく会社都合にできないかと願い出てきた(その場合、ハローワークにも本人に指導してもらい適切に対処する)——といった具合に皆無ではない。本人との契約にまつ取り扱いは原則、採用店舗で対応することになるが、トラブルが発生した時点で本社人事部が引き取り、(退職した後も顧客であるため大切に取扱うことを前提に)本人が納得するまで十分に話し合うなど、円満解決に努めている。しかしながら過去、懲戒相当の商品持ち出しがあり、本人面談のうえ次回更新なしで決着したはずの事案が、結果として訴訟に発展し、雇用継続(身分保障)要求に対し、賃金数ヶ月分の金銭解決を余儀なくされた経験もあることから、未然のトラブル回避に向け、独自の対応マニュアルも作成・配備するなどしている | |
| パートナー社員 | 新規雇入れ時試用期間として3ヶ月契約後は、6ヶ月契約毎更新 | 65歳定年 | | | 36年 | | | |
| ヘルパー社員 | 2ヶ月～6ヶ月契約 | 学生アルバイトのため事実上最長4年等 | | | | | | |
| 派遣社員 | | | | | | | | |

4. 有期契約労働者の処遇状況（類似する正社員との均衡待遇に配慮する取り組み）

- ・ 接客重視の同社では、正社員でも9割は店舗運営に配置されるため、正社員と有期契約労働者の職域は、業務範囲の限定あるいは役職への登用の有無で線引きする、いわゆる分離型の人材活用戦略を志向してきた。正社員はキャリア期待による転居転勤リスクや職種変更・配置転換リスク、労働時間の拘束性（フルタイム交替制・休日シフト制、突発的な残業への対応等）、売場の数値目標に対する責任性——等を負うのに対し、有期契約労働者は採用店舗でのみ、職種限定で1日3時間～個人都合重視で勤務でき、数値目標は課されない——等の点でその職務・人材活用は大きく異なっている。こうした違いを踏まえ、同社労使は、「両区分には基本的に均衡待遇の必要性はない」という考え方を整理・確認してきた経緯がある。
- ・ しかし、主婦感覚を経営に活かしつつ、優秀な有期契約労働者のモチベーションアップを図る観点から、入社2年目以上のパートナー社員に対しても、希望する店長以下の全管理職に立候補できる制度⁶を02年以降、適用するなどして徐々にその基幹化を進展させた（その結果、05年にはパートナー社員の役職者が誕生する）。さらに07年からは、パートナー社員であっても1人で複数職務をこなす多能工を目指す正社員類似の人材活用型戦略へと転換した。
- ・ こうした流れのなかで、パートナー社員の働く意欲を引き出しつつ、その働きぶりを適切に評価し、期待する成果を上げた場合には、より納得性の高い処遇反映を行うため、主体的に働き方を選択できる「ステップアップ選択制度」⁷をはじめ、正社員同様の目標管理制度「セルフチェック制度」⁸や⁸成果がより反映され得る評価・賃金体系、さらには最長

⁶ パートナー社員が意思表示し、立候補した中から、人事部が適任候補者を抜擢し、最終的に役員審査で登用者を決定する。

⁷ パートナー社員を、職場での役割や業務内容、必要な技術・技能等に基づき、レギュラー、キャリア、リーダーの3つに区分し、本人が希望すれば次のステップにチャレンジできる（価値観に合わせてステップアップしないことも選択できる）仕組み。入社後は、レギュラーに位置づけられ、販売員としての基本姿勢を身に付け、売場での基本的な業務を自らの判断で遂行できるよう職務経験を重ねていく。その上で、年2回の認定時点（3・9月）に勤続満2年以上、社内ライセンス資格あるいは社内生鮮技術判定で一定レベル以上を取得し、直近の評価でも日頃の優秀な働きぶりが認められて店舗からの推薦もあれば、キャリアに登用される。キャリアでは、役職者の方針や計画に沿い、与えられた業務に関して責任を持って成し遂げることができ、秀でた商品知識と熟達した接客技能を發揮し、売上・粗利の拡大等販売実績を上げられるような人材レベルを目指す。その上で、セルフチェック評価で優秀さが認められ、リーダーパートナー試験をクリアし、本人の強い意思と上長の推薦、周りからの信頼感等がある場合にリーダーへ登用される。リーダーでは、役職者の方針や計画に沿い、職場の全体業務の流れを把握し、メンバーに必要な指示、アドバイスや教育を実践できる人材を目指す。なお、こうしたステップアップには、本人が希望した場合や、必要な要件が満たせなくなった場合等には、解除される（ステップダウンする）こともある。

⁸ 正社員同様の仕組み（1976年から導入）を適用する。具体的には年2回、セルフチェックシートを基に、社員自ら職場で果たすべき役割や必要な知識・技能の習得度、守るべきルールの実践等からなる基本項目（プロセス評価）と、年初に設定する目標の達成度等からなる各自項目（業績評価）を、自己採点（○×△または1～5段階）させる。これを一次上長（担当マネジャー）及び二次上長が査定・得点化した上で、一次上長からフィードバック面接を受け、評価ギャップから改善点を洗い出し、今後の課題設定等の育成・指導に活用する。3月評価は時給改定と夏の賞与水準、9月評価は冬の賞与水準、年間を通じた最終評価（半期結果のマトリクスに基づきA～Cの5段階で決定）は契約更改に反映される。

65歳まで働き続けられる「シニアパートナー制度」⁹などの職場環境の整備を行ってきた。

- そうした中で、リーダーまでステップアップすれば、パートナー社員のまま担当マネージャーやチーフ・チェッカーマスター/シスター等の正社員同様の役職にも就かせる仕組みや、正社員とパートナー社員のいわば中間区分に相当するエキスパート社員へ登用する仕組み¹⁰も導入した。役職付きのパートナー社員に対しては、①正社員の役職者に付く職責手当（担当マネージャーで約5万円等）を、163時間換算で割り戻して時間比例で支給する②賞与として正社員の役職者と同様の職責定額（担当マネージャーで年間30万円等）を加算する。また、エキスパート社員に対しても、①正社員と同様の賃金項目で構成する②賞与は担当職で2ヶ月、エルダー職で2.2ヶ月等を確保するなど、正社員との均衡待遇の確保に努めている。

| 区分の呼称 | 処遇状況 | | | | | | | 教育体系 | 均衡待遇対象 | 正社員転換対象 | 労組加入 |
|----------|----------|--|----------------------|--|-----|---|----------------------|--|----------------|--|------|
| | 年俸/月給/時給 | 月例賃金 | 手当 | 賞与 | 退職金 | 福利厚生 | 社会保険 | | | | |
| エキスパート社員 | 月給制 | 月給は、職務職能給(担当職・エルダー職の2資格各1~3等級の格付けに基づく)+地域本人給(30歳までは年齢に準ずる)+職責手当+資格手当+職責手当---で構成される | 通勤手当 時間外・休日深夜勤務手当 | 有 (担当2ヶ月~エルダー職 2.2ヶ月) | 無 | 正社員とほぼ同様、 総合貯蓄・団体生命保険制度や、従業員買利物割引制度、社員食堂(実質的な食事補助)等が適用になる一方、社内預金や従業員持株会、共済会、寮・住宅及び転居転勤者住宅補助等は適用されない 育児・介護支援制度も02年より適用 | 健康 雇保 厚年 労災 | 適用される就業規則 | 対象として認識・措置している | 制度化検討中 | ○ |
| パートナー社員 | 時給制 | 時給は、全員が対象の賃金項目(基礎時給(店舗毎に働く曜日・時間帯別に設定※1)+評価本人給(①評価反映分※2②勤続反映分※3)が加減される。ただし種上げ総額としてレギュラー50円、キャリア200円、リーダー400円が上限)と、ステップアップ者が対象の賃金項目(ステップアップ給:キャリアで50円、リーダー100円)+技術認定者や役職者が対象の賃金項目(技術技能給(技術認定レベルに応じ加給額が異なる※4)+職責給(担当Mgrで320円、チーフ・CHM・シスターで100円))+特殊与件がある場合の加給(本人特別給(特殊技能や公的資格等)+調整給)---で構成される ※1:基礎時給は、例えば月~土曜の0~9時で800円、9~16時で750円、16~24時で850円、日祭の同順で950円、850円、950円等。なお、賃金テーブルでもっとも低い金額(この場合750円)を最低基礎時給と呼称。賃金テーブルは原則、毎年見直される※2:評価反映分は、ステップアップ区分と年間評価のマトリクスにより決定する。リーダーパートナーでA+3%、AB+2%、B+1.5%、BC+0.5%、C▲1%、同様にキャリアで1.5%、1.0%、▲0.5%、▲1%、レギュラーで+1%、+0.5%、±0.▲0.5%、▲1%---の各評価係数を、店最低時給に掛け合わせた額が支給される※3:勤続反映分は、レギュラー及びキャリアで年間評価がB以上の場合、評価反映分に加えて1年勤続毎に、一定額が加給される(金額は毎年、評価で確認)※4:売上や利益に繋がる技術・技能として、精肉・青果(アワード)・鮮魚・総菜の生鮮4部門を対象に加給。今後、社内ライセンス制度とも連動させるなど、加給範囲の拡大も検討中。レベル4.5は認定のみ(加給なし)、レベル3で30~70円、レベル2で150円、レベル1で350円等。総じて、首都圏・時間外込み常用パートナー社員の平均で時給1,500円程度、週35時間勤務の月収で~20万円程度が確保されている | 通勤手当 時間外・休日深夜勤務手当 | 有 (週契約20時間以上かつ60歳未満の者が対象) 年間1ヶ月(算定期間内の契約上の1ヶ月平均賃金×ステップ区分とセルフチェック評価結果のマトリクスに応じた賞与支給月数<リーダーではA0.7~C0.1、キャリアでは0.6~0.1、レギュラーでは0.5~0.1)>+役職者のみの職責定額)×全社支給係数で算定) | 無 | 週30~35時間の常用(長時間勤務):雇用保険・社会保険とも加入 週30時間未満の非常用(短時間勤務):週20時間以上なら雇用保険のみ加入 | ストア社員群共通の就業規則 | 基本的には必要ないと考えているが、パートナー社員のうちリーダーについては配慮している | エクスパート社員まで | 一部○05年12月、入社1年以上経過し週労働30時間以上の常用パートナー社員(社会保険適用)をユニオンショップで組織化(対象者の9割超)した | |
| ヘルパー社員 | | 資格等級なし。基礎時給(曜日(平日・土日)・時間帯別(早朝・昼間・夜間))+加算給---で構成 | | 無 | | 社員食堂(実質的な食事補助)等 | 無 | | | | |

⁹ パートナー社員は原則、有期労働契約の反復更新である。とはいえ、06年度から満60歳到達日の翌月1日以降も契約を継続して満65歳の誕生日まで、6ヶ月契約の更新制で勤務できる「シニアパートナー制度」を導入している。再雇用要件は、①パートナー社員自身が継続勤務を希望し、②過去2年のセルフチェック評価において一定以下の評価の継続がなく③過去1年間に健康上の不就業が2週間以上継続して発生しておらず④会社が提示する職務・勤務日数・時間等の労働条件や賃金等処遇面に応じられること(ただし著しく協調性に欠ける等、職場の秩序を乱す恐れのある場合には、雇用契約しない場合がある)---となっている。賃金は原則60歳未満のパートナー社員当時に準じるが、処遇は一律レギュラーと同等とするためステップアップ給は消失し、賞与も支給されなくなる。

¹⁰ ①リーダーパートナーであり、②本人の登用意思があり、③会社が指定した事業所でシフト勤務が可能で、④仕事ぶり、チームワーク、勤怠、健康等に問題がなく、⑤直近一年間(2回)のリーダーパートナーとしての評価がAB以上で、⑥ストアマネージャーの推薦もあること---を要件に面接・筆記試験を実施する。その結果を総合的に判断し、登用可否を決定する。

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- ・ 同社のパートナー社員からの登用はエキスパート社員までであり、正社員¹¹への登用ルートは現在のところ、設けられていない。数年前までは、中途採用を経由するなどして実質的な登用実績があったが、①出店抑制に伴い正社員の採用数が絞られてきた②バブル崩壊以降、新卒でも優秀者が採用しやすくなったため、あえてパートナー社員等を対象にするニーズが薄れた③正社員比率が比較的高かったため、パートナー社員等についてはむしろ職務の分離化戦略を進めていた——こと等から停止した経緯がある。しかしながら、改正パート法の趣旨を踏まえ、パートナー社員等にも正社員同様、多能工として広く活躍する機会を提供する観点から、モチベーションアップを図る必要があること、また、社員の年齢構成上 35 歳以下が薄くなっており、将来の管理職候補人材を豊富化する必要があること等を理由に、今後、パートナー社員・エキスパート社員から正社員への登用制度を整備したい方針である。その際、登用に当たっては筆記・面接試験、レポート審査を行い、年間採用枠（正社員は中期的な出店・人員計画に基づき 06 年度は新卒 294 人、中途を 36 人の採用実績）の 2 割を上限に、現場の販売職からの唯一の正社員・中途採用ルートとして機能させていきたいと考えている。

¹¹ 同社は 1986 年より、生活設計や価値観に合わせ、勤務地域を選択できる社員群制度（ナショナル・エリア・ストア）を導入している。ナショナル社員群からエリア社員群への転換は、入社後 2 年目から可能で、育児、介護等の事情で申請があれば随時、認めている。また、エリア社員群からナショナル社員群への転換も、入社 4 年目以降に本人が希望し、会社が求める資質が認められれば可能である。一方、ストア社員群からエリア、ナショナル社員群への転換制度は現在のところ設けられていない。

事例7 小売②

1. 全労働力の活用構成

| 全労働力の活用状況('09年4月1日時点) | | | | | | | 労務提供の質・量 | | | 人材活用の仕組み | |
|-----------------------|---|------|------|-------------|-------------|---|--|--|--|--|--|
| 区分の呼称 | 無期/有期・直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当 | 人数 | 男女比 | 年齢構成 | 平均勤続年数 | 職務の内容(職種) | 所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無 | | 転居転勤 | 配置転換 職種変更 | |
| A社員1 | 無期 正社員 (60歳定年) | 79人 | 1:9 | 平均 46.7歳 | 平均 23.0年 | 幹部候補 本社勤務の管理職 (非時間管理者) 本社勤務の専門職 | 166.1時間/月 変形労働時間制 (1日標準7時間40分) 休日シフト制 月間休日8日+半日休日 (上期5日・下期4日) の年間計105日 | | 全国転居 転勤あり (本社採用) | 人事権と してどちら もあり | |
| A社員2 | | 120人 | 4:6 | 平均 39.0歳 | 平均 16.0年 | 店舗勤務の管理職・ 管理職補助 | | | | | |
| B社員1 | 有期 契約労働者 直接雇用 | 4人 | 2:8 | 平均 30.3歳 | 平均 6.6年 | 幹部候補 本社勤務の専門職 | 10~21:30の範囲内で①86時間 未満/月②130 時間未満/月③1 30時間以上/月 休日シフト制 | | 原則として 通勤範囲 (100分 移動)内 (地方毎 採用) ※新規出 店時、店 舗閉鎖時 等は相談 の上、 異動あり | 部門内での み配置 転換があり 得るが、 職種変更 は原則なし | |
| B社員2 | | 500人 | 1:9 | 平均 30.0歳 | 平均 5.0年 | 店舗勤務の管理職・ 管理職補助 店舗における販売職 (スタッフ) | | | | | |
| スタッフ1 | | 670人 | 1:9 | 平均 27.0歳 | 平均 3.0年 | 店舗における販売職 (スタッフ) 本社勤務の事務職 (スタッフ) | | | | | |
| スタッフ2 | | 15人 | 0:10 | 平均 22.1歳 | 平均 1.1年 | 店舗における販売職 (スタッフ) | | | | | |
| スタッフ3 | | 380人 | 1:9 | 平均 21.8歳 | 平均 1.0年 | 店舗における販売職 (スタッフ) | | | | | |

2. 有期契約労働者に任せている職務と、あえて有期労働契約にしている事由

| 区分の呼称 | 職務 | | 責任・権限 | 正社員と比較した客観的な職務タイプ分類 | 有期労働契約にしている事由 |
|-------|--|---|---|---------------------|--|
| | 主な業務内容 | 業務の性質 恒常的か/臨時・短期的か 同じような業務に就いている正社員の有無 | | | |
| B社員1 | 幹部候補、本社勤務の管理職(マネジャー、エリアマネジャー、マーチャンダイザー、ブロック長(10~20店舗程度統括))、本社勤務の専門職(バイヤー、ディストリビューター、ファッションコーディネーター)等 | 恒常的 | 役職上限なし 本社勤務の管理職(非時間管理者)可 正社員同様 幹部候補も | 同様 職務型 | B社員制度は、経営悪化に伴う早期希望退職で予想外の減員を経験し、店長不足に陥ったことから、99年より退職者等を再活用し始めたのが契機である。そのため、有期にしているのは、固定化要素をあまり増やせないという制約に依るところが大きい。その上で、契約更新を、業務遂行能力の向上に見合った処遇・労働条件へ改定する実務機会として活用している |
| B社員2 | 店舗勤務の管理職(店長、店長代理、トレーナー(バイヤー補助)、ブロック長アシスタント、小規模(5人程度)店店長)、管理職補助 | | 店長(店舗勤務の管理職、ただし非時間管理者ではない)まで可 | | |
| スタッフ1 | 販売職スタッフ(130時間以上/月中心、フルタイム2割弱) 本社勤務の事務スタッフ | 有 | 販売職スタッフ フリーダー まで就くことがある | 軽易 職務型 | 職種特化型(あくまで現業労働力)であり、無期で契約する必要性は感じないため。業務内容が限定されているも、能力向上を反映した処遇改定や契約更新の機会を設けることで緊張感を持たせ、モチベーションを喪失させないため 季節周期的な繁閑調整(中元・歳暮、ボーナス時期、年末年始等)のため。新規雇入れ後、接客業が向いていなかった等で自主退職するケース、学生の卒業や夫の転勤等年次単位で就労環境が変化するケースも多く、また、無断欠勤が多過ぎる等で雇止めするケースもあり、総じて人材の入れ替わりが非常に激しいため。契約更新を、所属長との重要な面接機会(定期的な教育指導の側面もある)に位置付けているため。販売商品の対象年齢に配慮し、人材の(若年定期的)新陳代謝が必要のため ただ、個別に勤続が長くなっている者については単純に制度として運用している側面もある |
| スタッフ2 | 販売職スタッフ(130時間未満/月、平日16:00以降~ラスト・土日祝勤務割合が9割以上) | 業務としては恒常的だが、季節循環(2-8月繁忙期の6~7割等)及び時間帯による変動は臨時・短期的に発生 | 職位に就くことはない | | |
| スタッフ3 | 販売職スタッフ(130時間未満/月、時間帯問わず本人都合最優先) | 学生と掛持ちフリーターが半々 | | | |

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止めについて

| 区分の呼称 | 契約のあり方 | | 更新のあり方 | 契約終了のあり方 | |
|-------|-------------------------|--|--|---|---|
| | 契約期間 | 更新回数・勤続年数の上限設定 | | 予告・手続き | 雇止め・トラブル経験対応方針 |
| B社員1 | 1年契約毎更新 (4/21～翌4/20) | 上限なし (店舗閉鎖等、特段支障のない限りは、60歳定年まで反復更新(継続雇用)する方針) | 更新毎に、労働者の署名・押印を求める「雇用契約書」を手交している。更新の有無・判断については、特段の記述なし。雇入れ時に質問された場合に限り、口頭で「接客・職場トラブル等特段問題を起こさない限りは更新する」等と説明する程度。実際にも面接時に本人から辞退の申し出(30日以上前を原則としているが、実際には7～10日前になることが多い)がない限りは更新している | 店舗閉鎖等が判明した直後の更新における雇用契約書に、「今回契約で終了とし、次回以降の契約を行わない」と記述 | 30日以上前に必ず予告している。2ヶ月以上の契約期間を残して中途解約せざるを得なくなり、近隣店舗を含んでも再就職先が見つからない場合は、残余長に応じた転職支援金を支給(2ヶ月の場合、基本給1ヶ月分相当)している(内規で運用) |
| B社員2 | | | | | |
| スタッフ1 | 2ヶ月契約毎(偶数月)更新 | | | | 特段支障のない限り、反復更新するスタンスにあるため、労働者の更新期待感も高まることは承知しているが、①店舗閉鎖等は致し方ない理由として労働者の理解も得られやすく、トラブルになった経験がない②スタッフには学生が多く平均1年前後で離職しやすい③B社員であれ他社で正社員あるいは厚遇で転職が決まった等の理由で3年を目安に自己都合退職するケースが多い——こと等からあまり警戒はしていない。なお、トラブル対応方針としては、店長・ブロック長等に、予告遵守ほか、指導記録の保存等を徹底するように求めている |
| スタッフ2 | | | | | |
| スタッフ3 | | | | | |

4. 有期契約労働者の処遇状況(類似正社員との均衡待遇に配慮する取り組み)

- 同社で、正社員との均衡待遇配慮が必要になると思われる類似対象としては、スタッフ1のフルタイムと、B社員1が考えられる。そこで、改正パート法の施行に伴い08年4月、フルタイム勤務(残業含む月間総労働時間が175時間等の正社員と全く同様の勤務)の販売職スタッフ(スタッフ1)約200人のうち、繁忙期の臨機応変な出勤要請にも応じられる希望者全員(約半数)をB社員2へ転換した。その上で、スタッフ1～3は勤務シフトの融通性も本人都合を優先する代わりに、一切役職に就かせることはないといった点で、両者の職務・働き方の差異を明確にする雇用区分の整理・適正化を行った。しかしながら、その処遇については区分転換制度(後述)でスムーズに乗入れできるように、スタッフ1でフルタイムの場合の基礎時給と、B社員2の基本賃金(=地域資格給(販売職で9～11.5万円)+役割給(最低4.5万円))の間で、時間当たりで換算(÷166時間)した時給の差が、5ランク段階でそれぞれ100円程度に収まるように制度設計している。こうしたことから、同社ではすでに一定の均衡待遇が図られていると考えている。

また、07年8月に役割給を一本化した経緯から、B社員1の専門職(BY、FC等)の基本賃金(資格給は4等級で12.8万円+グレードは基本的に7以上へ格付けられるため役割給は18万円以上)は、いわゆるA社員2の店長職の基本賃金(資格給は2等級で13万円+グレードは基本的に3～5へ格付けられ、役割給は9.3～18万円)を上回るケースもみられる(5人中2人)。結果として、無期・有期に依らず、現に行っている職務・役割の重要性に対応した公平・公正な処遇が確保されることにもなっている。

| 区分の呼称 | 処遇状況 | | | | | | | 均等 待遇 対象 | 正社員転換 対象 | 労組加入 | | | | | |
|-------|--|--|--|---|----------------|--|---|----------------|------------------------|--|--|--|------------------------|---|--|
| | 年俸/ 月給/ 時給 | 月給 | 手当 | 評価 | 賞与 | 退職金 | 福利厚生 | | | | | | | | |
| A社員1 | 日給 月給制 | 資格給(グレード1~7まで。店長職はグレード4~5、バイヤーはグレード7以上)+役割給(ランク1~11まで。大卒販売職7万円~、店長職9.5~18万円、バイヤー18万円)+調整給(時間管理者はグレード3・ランク6まで、グレード制導入時点から年功要素は排除。若年でもグレードが上がらない限りは結果として昇給しないことがある) | 家族手当 地域手当 単身赴任手当 深夜時間勤務手当 寮+社宅手当(1.2万円) | MBO評価 一賞与に反映、総合考課(MBO+コンピテンシー)→給与改定に反映、(地域資格給+役割給)×A社員の標準月数 | (賞与給+役割給)×標準月数 | 有勤続1ポイント1万円 1~4年4ポイント 5~8年6ポイント 支給は9年以上(定年時1自己都合退職時0.5) | 通勤費5万円/月 まで定期支給、報奨金 インセンティブポイント制度、優秀販売スタッフ賞、優秀店長賞、社員・家族割引、 3年勤務以上でほぼ共通(金額は多少差はあるが、結婚祝い、出産祝い、傷病見舞金、災害見舞金、死亡弔金を支給)休暇関係(慶事、特別も適用) | 幹部候補研修等 | 対象として認識している | 現在管理職扱いだが、労組としては管理職ではない(専門職であり部下がない等)と判断し組織化要求中 | | | | | |
| A社員2 | | 家族手当 地域手当 単身赴任手当 規程精算手当 兼任手当 休日出勤手当 時間外割増手当 (一部残業見合手当) 欠勤控除 遅刻早退控除 深夜時間勤務手当 寮+社宅手当(1.2万円) | MBO評価一賞与に反映、総合考課(MBO+コンピテンシー)→給与改定に反映、(地域資格給+役割給)×A社員の標準月数 | | | | | | | | (賞与給+役割給)×標準月数 | 有勤続1ポイント1万円 1~4年4ポイント 5~8年6ポイント 支給は9年以上(定年時1自己都合退職時0.5) | 同様に店長研修等 | スタッフを含め全共通で、通信教育を年間2コースまで受講可能。合格ライン平均60点以上、優秀者ライン平均90点以上。定められた期間内に合格終了した場合は、受講料の50%を補助金として支給(自己啓発のため、受講率は数%と高くない) | B社員のとりわけ2については、もっと大きな仕事が見たい(大規模店舗にチャレンジしたい、職域を広げたい等)、より良い処遇・労働条件を望む(同じ販売職の場合、A社員の資格給は16万円、B社員は12.8万円の格差がある)といったニーズが強いという |
| B社員1 | | 地域資格給(グレード1~7まで。店長職はグレード3~4、フロンティアコーディネーターはグレード7以上)+役割給(ランク1~11まで。大卒販売職7万円、高卒・専門学校卒業職4.5万円~、店長職9.3~18万円)+調整給(時間管理者はグレード3・ランク6まで、グレード制導入時点から年功要素は排除。若年でもグレードが上がらない限りは結果として昇給しないことがある) | | | | | | | | | | | | | |
| B社員2 | 規程精算手当 兼任手当 休日出勤手当 時間外割増手当 (一部残業見合手当) 欠勤控除 遅刻早退控除 深夜時間勤務手当 原則転居転勤なしだが必要に応じて寮+社宅手当(1.9万円) | (地域資格給+役割給)×A社員の標準月数 | | 3年勤務以上でほぼ共通(金額は多少差はあるが、結婚祝い、出産祝い、傷病見舞金、災害見舞金、死亡弔金を支給)休暇関係(慶事、特別も適用) | 02年に一本化 | 職務毎に共通したOJT/OH-JTが、ブロック長及びアシスタント、販売スタッフにより四半期に一度実施されている(例えば、販売スタッフ研修のOJT-JTは①顧客対応のポイント、②顧客へのアプローチの③セールストーク④販売ロールプレイ⑤レング⑥FRでの接客対応 | B社員のとりわけ2については、もっと大きな仕事が見たい(大規模店舗にチャレンジしたい、職域を広げたい等)、より良い処遇・労働条件を望む(同じ販売職の場合、A社員の資格給は16万円、B社員は12.8万円の格差がある)といったニーズが強いという | | | | | | | | |
| スタッフ1 | 店舗時間給+能力時間給+調整時間給+時間帯加給 [※店舗(勤務地)により異なる] | | 調整時間給 無 | | | | | 時間帯加給 有 | 無 | 通勤費3.5万円/月まで定期支給、報奨金、社員割引、インセンティブポイント制度、レクリエーション補助 | ①労災保険の加入②労災・雇用保険加入③労災・健康保険、厚生年金加入 ④地方税個人私 | 対象として認識している | 月間87時間以上(7割)について組織化要求中 | | |
| スタッフ2 | 店舗時間給+能力時間給+調整時間給+時間帯加給 [※店舗(勤務地)により異なる] | | プラス150円 | | | | | 無 | 時間外割増手当 深夜時間勤務手当 | 無 | | | | 通勤費3.5万円/月まで定期支給、報奨金、社員割引 | ①労災保険の加入②労災・雇用保険加入③労災・健康保険、厚生年金加入 ④地方税個人私 |
| スタッフ3 | 店舗時間給+能力時間給+調整時間給+時間帯加給 [※店舗(勤務地)により異なる] | プラス50円 | 有 | 無 | 無(時給改定も原則なし) | 通勤費支給無、報奨金、社員割引 | ①労災保険の加入②労災・雇用保険加入③労災・健康保険、厚生年金加入 ④地方税個人私 | 対象として認識している | 月間87時間以上(7割)について組織化要求中 | | | | | | |

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- ・ B社員1・2からA社員1・2への転換については、その制度化に向けて労使で検討を重ね、制度骨子案(BYやMGR相当の実力が養成された時点で、筆記試験・レポート、面接等を通じ選別する内容)の策定に漕ぎ着けた。しかし、07・08年度が二期連続の赤字決算となったため、結果として経営状況が反転するまでの間、見送られることとなった。
- ・ A社員1・2からB社員1・2への転換は既に制度化済みで、例えば結婚・出産、夫の転勤等本人都合による申請に基づき随時、承認(申請許可制)している。また、スタッフ1~3からB社員2への転換は、①契約期間(所定労働時間)②店舗繁忙時期(土日祝、正月・御中元等)の勤務の確約③勤務シフト計画に柔軟に協力する④店長育成プログラムを終了している——という一連の要件のほかに、①業務理解度(指導できる~業務に支障)②顧客サービスレベル(模範~不足)③意欲(非常に高い~低い)④体力(全く問題ない~不安)——等のレベルをみて適性をチェックする(全社員共通・自己啓発用の通信講座で、販売士やカラーコーディネーター等の資格を取得している点も考慮する)。その上で、B社員2の現有人員、定員、欠員数(発生時期・理由)、採用申請数(採用方法は区分変更か新規採用か(補充の優先順位はスタッフからの転換))をブロック長に申請させ、エ

リアマネジャー→店舗運営マネジャー→人事マネジャーの順で決裁する。

- 要員計画は、労使協定しているわけではないが、概ね正社員比率は約1割、契約社員比率は約3割（店長及び店長代行ポストの5～6割）を目安としている。A社員は06年度以降、年間5人程度（幹部候補の一世代分）、B社員は08年度から年間20人程度を採用している。B社員からA社員への転換が制度化されれば、こうした要員計画を踏まえつつ、主に退職者の補充手段として活用する意向である。

事例 8 小売③

1. 全労働力の活用構成

| 全労働力の活用状況('09年4月1日時点) | | | | | | 労務提供の質・量 | | 人材活用の仕組み | |
|-----------------------|---|---------------|------|---|---|---|--|------------------------|----------------|
| 区分の呼称 | 無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当 | 人数(概数) | 男女比 | 年齢構成 | 平均勤続年数 | 職務の内容(職種) | 所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無 | 転居転勤 | 配置転換 職種変更 |
| 社員① | 無期 正社員 | 約1万人 | 7:3 | 平均 40歳 | 不明 (ただし、正社員の退職率は3~4%程度) | 総合職(売場・店舗の主にマネジメント、本社スタッフ・管理職等)正社員は一定期間必ず店舗へ配属される | 1カ月単位の変形労働時間制(年間所定1920時間・月間所定160時間、1日4~10時間の範囲で設定)(週休2日・月間8~10日の休日シフト制)、時間外・休日あり | 海外を含め全国転居転勤あり | 人事権としてどちらもあり得る |
| 社員② | | 約6,000人 | | | | | | | |
| 有期社員① | 直接雇用 有期契約労働者 契約社員/パート社員 | 日給月給制約4,000人 | 約1:9 | 平均47歳(パートの8割は就労調整希望の主婦、残りはフリーターや兼業農家、失業中のつなぎ雇用、自営業の収入補填等) | 不明(店舗の新規出店・閉鎖があるため。退職率は日給月給制で正社員同様に低く、時給制でも17%程度) | 本社事務職、薬剤師等専門職のほか販売職(売場の運営全般と一部マネジメント)有期社員①は売場長やマネジャー(代行)、(副)店長など一定資格まで昇進可能(ただし、原則、採用職種の範囲でのみ昇進) | 日給月給制は正社員に同じ。担当者は、1日8時間上限・週40時間上限の個別契約でフルタイム/パートタイム、時間外・休日あり得る | 転居転勤なし(原則として採用店舗でのみ勤務) | 配置転換・職種変更あり |
| 有期社員② | | 時間給制約9万8,000人 | | | | 約1:9 | | | |
| 派遣 | 間接雇用 派遣会社社員 | 100人程度 | | | | 専門技術職(通訳等専門分野、高い技術販売職等)、活用は極めて限定。事務職派遣は殆どいない | | | |

※マーケティング・戦略等についてはコンサルティングの業務委託契約等としているほか、財務・法務の専門家等については、あくまで正社員の中のスペシャリスト(年俸制)として処遇している

2. 有期契約労働者に任せている職務と、あえて有期労働契約にしている事由

| 区分の呼称 | 職務 | | 正社員と比較した客観的な職務タイプ分類 | 有期労働契約にしている事由 |
|-----------|--------------|--------------|-------------------------|---|
| | 中核的業務の性質 | 責任・権限 | | |
| 有期社員 ① | 恒常的か／臨時・短期的か | | 同じような業務に就いている正社員の有無 | フルタイム・変形労働時間制対象者は同様職務型、パートのうち「あり」は別職務・同水準型、社保適用「なし」は軽易職務型 |
| | 恒常的が中心 | 有 | 売場長や、売場マネージャー 中小型店 店長まで | |
| 派遣 | 臨時・短期的 | 職位に就かせることはない | | 必要な期間のみ効率よく当該労働力を調達するため |

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

| 区分の呼称 | 契約のあり方 | | 契約締結時の書面明示 | 更新のあり方 | 契約終了のあり方 | |
|-----------|--|---------------------------|--|--|---|---|
| | 契約期間 | 更新回数・勤続年数の上限設定 | | | 予告・手続き | 雇止め・トラブル経験 対応方策 |
| 有期社員 ① | 雇用契約は、入社直後は店舗(事業所)との間で締結され、2ヶ月の試用期間を経た後、6ヶ月契約毎更新へ移行する。その後、一定レベルに達すると、日給月給制も選択できるようになり、1年契約毎更新となる | 更新回数の上限はとくに設けていない(65歳雇止め) | 契約期間、更新の有無・判断基準、就業場所・従事すべき業務、就業時間・休暇 休日、賃金(支払い方式、算定基礎、昇給の有無)・支払い時期、退職・解雇事由・手続き、臨時賃金、退職手当 | 更新に当たっては、毎回全員と面談し、勤務できる曜日・時間帯や処遇・労働条件に係る不満、会社からの配置・職務変更の提示等を行った上で、労働契約書を手交(署名・捺印)している。店舗における業務量等の大幅な変化、遅刻欠勤が多過ぎて職場のモラールダウンにつながる、病気等でまったく出社できない等の場合は、契約更新されない | 勤務態度が著しく悪く、契約終了せざるを得ない場合は、勤怠表や能力評価結果等客観的な資料に基づき面談で、どこをどう直してもらわなければ次回更新は行えない旨の本人確認・合意を取り、2～6ヶ月程度の観察期間(家計への影響や就職活動等の心構え・準備への配慮から)を設ける | 店舗閉鎖が決定した場合は、閉店日まで2～3ヶ月の必要期間分を最終契約として設定(「今回限りの契約とし次期更新は行わない」旨を明示)した上で、期間満了退職することになるが、事業所都合の雇い止めに相当するた め、特別退職慰労金や有給 休暇残の買上は実施している。また、契約の締結・更新から終了までに至る注意点を手引書として、各店長に配布し 啓発を強化している |

4. 有期契約労働者の処遇状況(類似する正社員との均衡待遇に配慮する取り組み)

- 同社は04年以降、従業員区分を転居転勤可能か否かという客観的な基準に据えた。これに伴い、職能年功型から能力・成果に基づく職務職能型へと改定してきた正社員の人事処遇体系をコミュニティ社員にも適用することとし¹²、能力・意欲さえあれば正社員同様の職務・役割に登用され、その成果・貢献に応じた均衡待遇や教育機会が得られる仕組みを導入した。

¹² 当時、同社は、非正社員比率が上昇し、基幹的な職務・役割が任せられるようになっていた時期であった。その一方で非正社員は比較的内入れ換わりが激しく、教育投資ロスも軽視できないことから、その人材の定着を促進しつつ能力・経験の蓄積を推奨し、加えて正社員の職務・役割のありようと比較して一定の合理性・納得性が得られるような処遇制度改定を行うこととした。

- ・ 同人事処遇体系¹³によって確保された、正社員一有期契約労働者間の均衡待遇の具体的な内容は、正社員同様の年間所定労働時間のフルタイム・変形労働時間制・休日シフト制勤務（日給月給制）になる、一定資格以上の有期社員を対象に、月例賃金の決め方・決まり方両面で配慮するといったものである。月例賃金を、正社員と同じ項目立ての資格給＋地域手当で構成し、その上で、月例賃金の水準ベースでも同一資格・職位にある転居転勤する社員の80～90%（格差分は転居転勤リスクプレミアムに相当）が確保されるようにした。
- ・ 賞与の算定基準も、正社員と同じ基準部分＋業績変動部分で構成して転居転勤する社員の75%以上（同）を確保した。他方、①手当関係（有期社員は通勤手当のみ）②退職年金の有無（有期社員にはない）③福利厚生への適用（有期社員も従業員買物割引は適用になるが、共済、財形貯蓄や社内預金等は適用されない）④契約期間の定め（正社員が無期なのに対し、有期社員は有期反復更新）——といった点で、当初は差異を残していた。
- ・ その後、有期社員を組織化した労組との協議¹⁴等を通じ、有期社員層の処遇改善を図っている。具体的には、05年から従業員買物割引制度を全社員同率化、06年には日給月給制有期社員に子女教育手当（いわゆる家族手当）を導入、07年には契約終了年限を65歳へ引き上げ、08年には日給月給制有期社員に対し①通勤手当の全額支給化②時間外割増率の正社員同率への引き上げ③財形貯蓄（一般、住宅、年金）への加入④退職金制度（企業年金（確定給付・確定拠出））の適用——といった具合に、均衡・均等待遇に近い状態が整備された。

¹³ 新人事処遇体系は、店舗に配置される正社員・有期社員とも、資格に応じた役割に位置づけられるというもの。社員区分に応じて資格・役割上限が決まっている。有期社員の役職登用は、小型店店長が存在したこともあったが、現状は販売ラインのマネジャー（課長レベル）までがいる。転居転勤がない分、どうしても経験の幅が不足する点や近隣店舗で空きポストが発生しない限り登用できない点等の事情で、転居転勤する社員よりも昇進のチャンスは限定されるのが実情である。

¹⁴ 同社の労組は、職場集会等さまざまな機会を通じ、有期社員のニーズを収集する。そのうえで、労使交渉を重ね、時給・賞与の改善にとどまらず、均等・均衡に配慮した処遇改善に取り組んできている。

| 区分の呼称 | 処遇状況 | | | | | | | 教育体系 | 均衡待遇対象 | 正社員 転換対象 | 労組加入 |
|-----------------|------------------|--|---------------------------------|--------|------|--|----------------------|------|--|-------------|----------------|
| | 年俸/ 月給/ 時給 | 月給 | 手当 | 賞与 | 退職金 | 福利厚生 | 社会保険 | | | | |
| 社員① ・ 社員② | 日給月給制 | 経営幹部層：職務等級制度・日給月給制（基本職務給）、管理職層及び一般社員層：役割（仕事）基準の職務職能資格制度・日給月給制（資格給（9）＋能力給（1）＋地域手当＋役職手当） | 通勤手当、超過勤務手当のほか、家族・住宅関連の手当・助成がある | 業績連動賞与 | 有 | 年間休日120～125日（うち20日は長期休暇として取得） 年次有給休暇、慶弔休暇等特別休暇、健康保険・厚生年金・雇用保険・労災保険、社宅制度、総合共済会、健康保険組合、企業年金基金、団体生命保険、社員持株会、財形貯蓄、従業員買物割引制度、制服貸与、食事補助、育児勤務・休業制度、介護勤務・休業制度 | 健康 厚年 雇保 労災 | 別建 | 有期無期の別なく、現場のOJTを基本に店内スクーリング、職務別研修等が受けられるほか、一定資格以上はOff-JTも受講できる また、自己啓発に対する補助金も有期無期の別なく受けられる | 〇 | |
| | | 売場長以上の一定レベル層：役割（仕事）基準の職務職能資格制度・日給月給制（資格給（7）＋職位給（2）＋能力給（1）＋地域手当） 薬剤師等専門職は、毎年の契約時に市場価値、勤務実績、技能レベル等を勘案し個別に決定 | 通勤手当、超過勤務手当のほか、家族関連の手当がある | 業績連動賞与 | 一部あり | 年間休日100～105日、長期休日20日、年次有給休暇、慶弔休暇等特別休暇、企業年金基金、団体生命保険、社員持株会、財形貯蓄（日給月給制適用者は対象）、従業員買物割引制度、制服貸与 | | | | | 月120時間以上は社適用あり |
| 有期社員① | 時給制 | 一般の販売職層等：スキル基準の職能資格制度・時給制（売り場等毎の部門給＋地域給＋資格給＋職位給＋半年ごとの評価で時給に反映する評価能力給＋時間帯加給＋曜日加給） | 超過勤務手当 | 固定月数 | 無 | 年間休日は個人毎に設定、慶弔休暇等特別休暇、社員持株会、財形貯蓄（日給月給制適用者が対象）、従業員買物割引制度、制服貸与 | | | 均衡を考慮している | なし | |

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 同社では、正社員⇔有期社員間の相互転換が可能である。有期社員でマネジャー職層に登用され、転居転勤要件が満たせれば年1回の面接試験を通じ正社員になることができる。ただし、該当者には正社員になること自体がゴールではなく、さらに昇格・昇進を目指してもらいたいとの観点から、転換後の転居転勤はある。
- 希望者は年間平均20～30人だが、制度の創設以来、この間の転換実績は約150人にのぼっている。とはいえ、一定資格以上のフルタイムなら日給月給制も選択できるし、マネジャー職以上は正社員との均衡・均等に配慮した処遇も確保されていることから、こちらを選択するケースが多い。若年フリーター層や子育て後の再チャレンジなど潜在的な正社員予備軍はあるものの、いわゆる中高齢主婦パート等からの転換ニーズは多くない。

事例9 小売④

1. 全労働力の活用構成

| 全労働力の活用状況('09年4月1日時点) | | | | | | 労務提供の質・量 | | 人材活用の仕組み | |
|-----------------------|--|--|-----|---|-------------------------------------|---|--|---|---------------------|
| 区分の呼称 | 無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当 | 人数 | 男女比 | 年齢構成 | 平均勤続年数 | 職務の内容(職種) | 所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無 | 転居転勤 | 配置転換 職種変更 |
| 正社員 | 無期 正社員 (本社ベースの定期採用) (60歳定年後は、嘱託として再雇用(若い企業のため10人程度しかおらず制度化はされていない)) | 1,017人 | 7:3 | 平均30歳 管理職は34歳程度 担当は27歳程度 | 4.5年 (ただ毎年千人が新規入社するため、平均値はほぼ横ばい) | 入社後は、営業職(主に家庭電化製品、OA機器等の店内接客販売業務)を経験後、本人希望と適性を勘案し、各店舗の管理職(人・物・金の管理業務)や、本社の事務職(約200人のみ)、商品管理、情報システム、管財・総務等各本部へ配置される。担当者レベル(コーナー長まで)約7,000人、管理職(フロア長=課長以上)約3,000人 | 原則として、平日は10:30~19:30、12:15~21:15、土日は10:15~19:15、12:15~21:15の1日8時間・週5日制(休日シフト制、年間休日109日) ※ただし店舗毎の営業時間、季節により変更あり 時間外・休日労働あり | 原則として会社都合により全国転居転勤があり得る(ただし担当者レベルについては、転居転勤後3年を以て、本人希望に応じ地元配属へ戻す運用上の配慮あり) | 人事権としてどちらもあり |
| 契約社員 | 有期契約労働者 直接雇用 契約社員 (地域ベースの不定期・中間採用) | 5,612人 | 7:3 | 平均27歳 | 2年 | 営業職 | 正社員と同じ(ただし年間休日110日) | できる限り自宅から通勤可能な範囲で勤務地を決定するが、全国転居転勤もあり得る | 配置転換はあり得るが、職種は限定 |
| 営業補助 | 有期契約労働者 直接雇用 パート社員 | 2,586人 | 1:9 | 不明 (主婦フルタイムパートをメインに男性フリーターも含まれている) | (登録者と稼働者が一致しないため、正確に把握のしようがない) | 販売補助職、事務職、専門技術職等 | 10:30~21:00の間で、1日7時間45分上限(勤務時間帯・休日とも個人都合重視で設定し、シフト組込み) 契約外出勤は原則なし | 原則として採用店舗でのみ勤務 | 店舗内の売場異動等はあるが、職種は限定 |
| アルバイト | 有期契約労働者 間接雇用 派遣会社 登録型社員 | 8,033人 (雇用契約を締結しており、現時点で稼働可能な登録人数として) | 4:6 | 不明 (就労調整主婦や、学生アルバイトをメインに、中高年男性も含まれている) | | | レジ(17:00~閉店で1日4時間・週3日程度)、CD/DVDコーナー(開店~閉店で1日5~6時間・週3日程度)、生活雑貨(開店~14:00で1日4~6時間・週3日程度)、薬剤師・登録販売者(開店~閉店で1日4~6時間・週3日程度) 契約外出勤は原則なし | | |
| 派遣 | 間接雇用 派遣会社 登録型社員 | 3,588人 | 3:7 | | | 事務職 | | | |

※このほか、ネット販売等は物流・配送センター(正社員管理職を2~3人出向配置)に対応。店舗には各ブースの事情により、メーカー派遣も多数含まれているが、同社の労働力ではないため、人数までは把握していない

2. 有期契約労働者に任せている職務と、あえて有期労働契約にしている事由

| 区分の呼称 | 職務 | | | 正社員と比較した客観的な職務タイプ分類 | 有期労働契約にしている事由 |
|-------|--|--------------------------|----------------------------------|-------------------------|--|
| | 主な業務内容 | 中核的業務の性質 恒常的か/臨時・短期的か | 責任・権限 | | |
| 契約社員 | 営業職 主に家庭電化製品、OA機器等の店内接客販売業務 ①正社員登用候補者(不定期の新店オープンに伴い採用された中間入社者)②地方孤立店等で地域採用された正社員見合いの転居転勤なしの2タイプが含まれている | 恒常的 | 昇格試験に合格した上で、管理職研修合格後、職位に就くことができる | 正社員と同様職務型 | ①については、不定期に行われる新規出店に伴い募集した中途採用者を、翌年4月の正式入社に揃えるまでの期間として、また、正社員にふさわしいかの適性を見極め、登用可否を判断するいわば試用的雇用期間に位置づけるため(正社員採用は大卒のみに限っており、高校・専門卒は非正社員からしか登用しないため)。 ②については、正社員を転居転勤させにくい(転居転勤ローテーションに組みにくい)地方孤立店等で、正社員見合いのコア人材を確保する(転居転勤しない正社員区分が存在しない)ため |
| 営業補助 | ①販売補助職②事務職③専門技術職 ①②主に店内におけるレジ・カウンター業務(カウンター内での顧客対応、会計、総合レジの金銭管理、伝票管理、修理受付、家電・PC売場のレジ・配達手続等)。バックヤードにおける電話対応・登録業務、商品管理業務(業者からの納品荷受け、検品、倉庫整理、在庫確認・品出し補充等)等 ③登録販売者(医薬品2・3類の販売、レジ・商品補充等)、薬剤師(医薬品1~3類の販売、レジ・商品補充等) | 恒常的 | 職位に就かせることはない | ①②は、軽易職務型 ③は、高度技能活用型 | 同社は現在、出店拡大基調だが、店舗の頻繁なスクラップ・アンド・ビルドに伴い、雇止めの可能性があり得るため、有期比率を一定割合(6割程度)に維持し、雇用調整余地を残している。また、雇用調整されやすい序列として、営業補助は6ヶ月、アルバイトは3ヶ月などと、契約更新期間に差も設けている さらに、正社員の採用要件を、フルタイム・転居転勤可の総合職のみに設定しているが、賃金水準は決して高いわけではなく、結果として常時、不足状態にある。一方で、業界はシェア争いが激化し、消耗戦に入っており、店舗の営業時間が短くなることはない。こうしたことから、とこかく売り場の日常は、有期労働力の個人都合と擦り合わせながら(基本的には、3ヶ月毎に勤務可能な曜日・時間帯等を申告してもらい、シフトを編成)、回さざるを得ない このほか、個人の就労環境も変化しやすく、定期的な契約見直しが必要のため、季節周期的な繁閑調整(ボーナス時期、年末年始等)のためという事由もある |
| アルバイト | | | | | |
| 派遣 | 事務職 主に本社・店舗におけるPC入力、電話オペレーション、レジ即戦力 | 無 | | 別職務・同水準型 | 割高だが、募集・採用事務手続きの手間が省ける上、労働力需給逼迫下でも必要な期間、必ず即戦力が得られるため(とはいえ、派遣に依存しなくても、労働力が調達できるような環境に戻り次第、割安な直雇用へ切り換えるため) |

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

| 区分の呼称 | 契約のあり方 | | 契約締結時の 書面明示 | 更新のあり方 | 契約終了のあり方 | |
|-------|--|---|--|---|--|--------------------|
| | 契約期間 | 更新回数・ 勤続年数の 上限設定 | | | 予告・手続き | 雇止め ・トラブル経験対応方策 |
| 契約社員 | 1年契約 毎更新 | 上限なし 60歳定年 後、希望に 応じ65歳 まで継続雇 用 | 契約期間、 更新の有無・ 判断基準、 就業場所・ 従事すべき業務、 就業時間・休暇 休日、 賃金(支払方式、 算定基礎、昇給 の有無)・支払時 期、退職・解雇 事由・手続き、 社会保険 | 更新にあたっては、契 約期間に合わせ、1ヶ 月程度前に本人希望 を聞く面接を行い、日 常の働きぶりに特段の 支障(勤務態度の最低 ラインを定めたチェッ クシートと照合し、い わゆる懲戒に相当する ような問題等)がない 限り更新される。その ため、判断基準等はと くに設けていない | 店舗閉鎖を行う場合、6ヶ月以上 前に決定していれば、必ず満了退 職となるよう最終契約期間を短縮 して設定するなどしている。また、 突然の決定で、契約期間途中の 雇止めとなるケースでも、少なく とも1ヶ月前までに告知するか、1ヶ 月分の賃金を保障するか、いずれ にしる労基法に則った措置を行う 旨、労使確認している。こうした措 置が徹底されており、特段のトラブ ル等は聞いたことがない | |
| 営業補助 | 6ヶ月 契約毎 更新 | | | | | |
| アルバイト | 3ヶ月 契約毎 更新 繁忙期(ク リスマス、 中元等) は1ヶ月の 場合も | | | | | |
| 派遣 | | | | | | |

4. 有期契約労働者の処遇状況（類似する正社員との均衡待遇に配慮する取り組み）

- 顧客目線に立った接客サービスの充実を謳う同社では、原則として店舗における接客販売業務を正社員と契約社員に委ね、営業補助とアルバイトはレジや補充等のバックヤード業務、派遣は電話オペレーションや複雑なPC入力、レジ業務といった、職域の明確な棲み分け（職務分担）がなされている。そのため、均衡待遇の必要性があるとすれば、正社員と契約社員の関係性を問うことになる。しかし、両者に同様の社内資格等級制度¹⁵を適用し、契約社員の賃金を、正社員の賞与も含めた年間総額で月給に割戻して支払っている（入社時点がさまざま、賞与の支給対象に加えるか等、労務管理が煩雑になるため）ことから、既に一定の配慮が図られている。
- 一方、営業補助・アルバイトについては、採用時給を交通費込みで、地域相場よりやや高めに設定しているものの、その後は一切昇給する仕組みがない。その理由は、彼ら（彼女ら）が売上げに直接、貢献する接客販売業務を担当しているわけではないことが第一義としてあるが、これに加え、時給にインセンティブを持たせないことで、コスト抑制と適度な人材代謝を狙っている側面もある。しかしながら、営業補助・アルバイトから処遇に不満があるという話は、労組の耳に入ってきたことはない。その理由としては、「①営業補助・アルバイトには、売上げに直結するような商品知識や接客販売ノウハウがない②他方、正社員・契約社員は長時間労働を余儀なくされ、週1日の休みさえ儘ならない¹⁶——等の違いを彼ら（彼女ら）自身がよく弁えていること」や、「そもそも定型的な補助業務を指示に従い淡々とこなし、家計を補助できればと考える主婦や学生、フリーター等中心

¹⁵ 資格等級レベルに連動した教育プログラムを実施し、販売の基本(商品知識や接客技術)から、発展(店舗オペレーション等)まで習得させ、コーナー長、フロア長、副店長、店長とステップアップさせてゆく制度。

¹⁶ こうした実態を労組も深刻に捉えており、土日8日間分の休日は必ず月内に消化することを原則に、遵守できない場合は会社側に否応なくすべて買い取らせるなど、対策を強化している。

に構成されていること」などが考えられるという¹⁷。

| 区分の呼称 | 処遇状況 | | | | | | | 適用される就業規則 | 均等 待遇 対象 | 正社員 転換 対象 | 労組 加入 |
|-------|----------------------------------|--|---|---|--|---|------------------------|---------------------------------------|--|-----------------|----------|
| | 年俸／月給 ／時給 | 月給 | 手当 | 賞与 | 退職 金 | 福利厚生 | 社会 保険 | | | | |
| 正社員 | 管理職は 月給制 担当者は 日給 月給制 | 社内資格等級制度に則り昇 降格あり。最上位等級に達す ると昇格し、管理職コース(試 験あり)と、専門職コースに別 れる。初任給は大卒で19万 1,500円～19万6,500円 短大・専門卒で16万8,100 円～17万3,100円(いずれ も地域手当含む) | 地域手当 (担当者の みで6千～ 1.2万円) 家族手当 技能手当 時間外手当 | 有 年2回 (7・12 月) 07年実 績で年 間約 4.8ヶ 月 | 有 | 年2回の連続 休暇(3連休) 制度、従業員 持株会制度 このほか組合 加入ベースで さまざまな福 利厚生・共済 を適用 | 社会 保険 | 正社員 就業 規則 | | | ○ |
| 契約社員 | 日給 月給制 | 正社員同様の社内資格等級 制度を適用。同資格等級の 正社員の賞与を含む年間総 収入を12等分し、月給に割り 戻して支給。新規オープン店 (千葉県)の場合で初任給18 万7,100円～30万1,000 円(地域手当含む)等 | 交通費全額 支給 借上げ住宅 支給(転居 転勤者の み) | 無 | 慰 労 金 有 (勤続 年数 に応じ 数万 円程 度) | 慶弔休暇あり 制服貸与 | 健保 雇 厚 年 災 | 契約 社員 就業 規則 | 賃 金 面 で は 同 等 水 準 を 確 保 | 制度 あり | × |
| 営業補助 | 時給制 | 東京都でレジ・カウンター業 務、電話業務、商品管理とも 1,000～1,300円、千葉県 で同850～1,150円等 薬剤師は2,500～4,000 円等(前職考慮)、登録販売 者は800～1,050円等 | 交通費は 時給込み | 無 | 無 | 制服貸与 | 無 | 営業 補助 就業 規則 | | | |
| アルバイト | | | | | | | | アル バ イ ト 就 業 規 則 | | | |

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 社内資格等級制度の導入(99年)に伴い、契約社員から正社員への登用制度も導入された。中間入社の場合に、契約社員として知識の吸収や働きぶりが優秀で、なおかつ全国転居転勤が可能であれば、基本的には2年程度で転換されるルートと、地方孤立店等で採用された契約社員が、そのまま資格等級を積み上げていき、管理職への登用と同時に正社員に切り換えられるルートの2通りがある。なお後者については、登用後の勤務地にも一定の配慮がなされる。同社は現在、出店拡大基調にあるため、正社員転換の実績も、昨年だけで700～800人にのぼる。同社は年功型賃金ではないこともあり、登用はあくまで経験・能力重視で年齢要件もなく、第二新卒や入社直後の離職組等20代から、業界内転職した50代まで多様な人材を受け容れている。なお、パート社員(営業補助、アルバイト)から、正社員への登用ルートは設けていない。

¹⁷ なお、改正パート法の施行に伴い、営業補助・アルバイトで8時間フルタイムになっていた契約部分については、一律15分(むしろ)短縮する措置も採られたという。そもそも職務が異なるため、会社側は(同視すべきパートに係る差別待遇禁止義務等の回避に向け)同じ労働時間であってはならないという勘違いで対応した模様だが、労組としては、あくまで補助的な労働力である以上、(実態としてもフルタイムにならぬよう)原則、時間外労働をさせない方向で整理された点は、契約履行面からしても評価できると考えている。

事例10 サービス① (外食)

1. 全労働力の活用構成

| 全労働力の活用状況('09年4月1日時点) | | | | | | 労務提供の質・量 | | 人材活用の仕組み | | |
|----------------------------------|--|---|---|--|--|---|---|--|----------------------------------|--|
| 区分の呼称 | 無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当 | 人数(概数) | 男女比 | 年齢構成 | 平均勤続年数 | 職務の内容(職種) | 所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無 | 転居 転勤 | 配置 転換 職種 変更 | |
| 営業ライン 管理職 ・店舗管理職 ・スタッフ職 | 無期 正社員 (06年に 60歳定年 制を完全 廃止。役職 定年もない ため、年齢 上限なく 実力次第で 就労 可能) | 約3,800人 (店舗管理職・ 約3,100人 営業ライン 管理職 約200人 オフィスマ ンagement ・ スタッフ職 約500人) | 店舗 管理職 8:2 営業 ライン 管理職 9:1 スタッフ職 8:2 | 店舗管理職 ～25歳13% ～30歳27% ～35歳25% ～40歳15% ～45歳10% ～50歳5% 50歳～5% 営業ライン管理職 ～35歳9% ～40歳21% ～45歳27% ～50歳38% 50歳～5% スタッフ職 ～30歳10% ～35歳10% ～40歳18% ～45歳17% ～50歳25% 50歳～20% | 店舗 管理職 7.8年 営業ライン 管理職 19.6年 スタッフ職 15.7年 | 店舗管理職(大学・院、短大、専門 校卒以上で新卒・中途募集・採用) ※入社後約6ヶ月間、マネジャー・トレー ナーとして店舗研修(店舗運営業務、クルーの 採用等、店舗管理運営の基礎を習得)を行 い、全員を店舗管理職として育成。セカ ンダアシスタントマネジャー(店長補佐:店舗 マネジメントや人材マネジメント手法を習 得)→ファーストアシスタントマネジャー(店 長代行:店舗目標の遂行)→ストアマネ ジャー(店舗経営者としてマネジメント経験 を豊富化して)と昇進し、オペレーション コンサルタント(複数店舗のマネジメント)、ビ ジネスコンサルタント(FC店舗の経営コンサル タント) | 標準8時間1週40時 間以下の变形労働時 間制・ 休日シフト制 営業ライン管理職も含 めて時間外勤務付与 | 店舗 管理職 営業 ライン 管理職 は全国 転居 転勤あり | キャリア アップ として どちら もあり | |
| | | | | 総合職・総合管理職(大学・院卒以上 で募集・採用) ※マーケティング、財務、人事、IT、メニュー 開発、経営戦略、法務等さまざまな分野で、 ビジネス全体の成長を支える | | | | | | 原則9～18時の 8時間労働 フレックスタイム制あり 時間外・休日あり |
| 個別契約職 | 契約社員 | 年間1～2人程 度 | | | | 専門職 | 個別契約 | | | |
| クルー | 有期 契約労働者 直接 雇用 | 店舗勤務の パート・ アルバイト 社員 | 約17万人 (直営店 約9万人 FC店 約8万人) | 4:6 | ～17歳約10%、18 ～21歳約44%、22 ～44歳約36%、45 ～59歳約8%、60 歳以上約2%(主婦 約22%、大学・短 大・専門学校生約2 8%、高校生約2 8%、その他(サ ラリーマン副業、高齢 者等)約22%) | 3ヶ月以内 約6% 3ヶ月～ 1年 約42% 1年以上 約52% | 製造、サービス現業職 ※店舗当たり平均:クルー約40人、 トレーナー及びスウィングマネジャー 各8～10人で構成 | 週1日・1日2時間 から勤務可能 ※(繁忙期や要員不 足等に伴い実態として、フルタイム勤務と なる者は一部いるが)短 時間勤務契約のみ 变形労働時間制・ 休日シフト制 | 原則 なし | 職種 変更 はあり |
| 夜間清掃員 | | 本社勤務の パート社員 | 約20人 | 全員女性 | データなし | | 用務職 | 原則9～18時の 8時間労働 (短時間・隔日勤務あり) 時間外・休日原則 なし | | |
| パート タイマー | | 間接 雇用 | 本社勤務の 派遣社員 | 約40人 | | | 一部専門性を必要とする事務職 | | | |
| 派遣社員 | | | | | | | | | | |

※このほか、長期にわたり恒常的に存在する定型業務(経理、HR等)については、アウトソーシング(業務委託)を進めてきている

2. 有期契約労働者に任せている職務と、あえて有期労働契約にしている事由

| 区分の呼称 | 職務 | | | 正社員と 比較した 客観的な 職務タイプ 分類 | 有期労働契約にしている事由 | |
|-------------|--|----------------------------------|---------------------------------------|---|---------------|---|
| | 主な業務内容 | 中核的業務の性質 恒常的か /臨時・ 短期的か | 同じような 業務に就い ている正社 員の有無 | | | 責任・ 権限 |
| 個別契約職 | 豊富な経験と幅広い知識を要する、高度専門・プロジェクト業務(マーケティング戦略、店舗開発、商品開発分野等)に関連して、随時採用(事業部毎のライン人事(事業部長以上)に権限移譲、契約期間も1年契約を基本に個別に決定) | 臨時・ 短期的 | 無 | 正社員と 同様の 職位ライ ンに就け ることは ない。 クルーで も専用の 役職であ るクルー トレー ナー、 スウィ ングマ ネジャー までに 限定 | 高度技能 活用型 | 社内に蓄積のない専門知識・技能を持つ人材を、1～2年のプロジェクト期間単位で効率よく調達するため。正社員の処遇体系では対応し切れず個別契約もしくは派遣で対応する |
| クルー | クルー(商品製造、接客・販売サービスの提供)→クルー・トレーナー(新人クルーに日常業務に係る指導・トレーニングプログラムの実施や、先輩として規範的な接客・行動で質の高い商品・サービスを提供)→スウィング・マネジャー(正社員のセカンド・アシスタント・マネジャーから一部権限(店舗マネジメント、人材マネジメント等の実務権限(決裁権限なし))を移譲) | 恒常的 | 無 (あっても 新卒入 社後 6ヶ月 程度) | 大半は クルーで 軽易 職務型 スウィ ングマ ネジャー は別 職務・ 同等型 | 軽易 職務型 | 正社員は、マネジメントを任せられるコミュニケーション力・リーダーシップ性を有する人材として育成するため、長期継続雇用を前提にしているが、非正社員に任せるのは、大半は現業スタッフのクルー。あってもクルーの日常的な指導に当たるトレーナーや、セカンドアシスタントマネジャー(正社員・店長補佐)から一部権限移譲されるスウィングマネジャーまでと、あくまで正社員の指示、管理・監督の下、現場業務を着実に遂行する人材に位置づけ、職務や人材活用のあり方を明確に切り分けているため、相応の雇用のありようとして有期労働契約にしている。また、学生や就労調整内、副業バイトなど労働者側の就労環境の変化に対応しやすく人材の入れ替わりも多いこと等から、実態としても6ヶ月契約毎更新が合致していると考えている |
| 夜間清掃員 | 店舗内の夜間清掃 | | | | | 単純事務作業でフルタイム、短時間、隔日等不規則勤務も発生することにより、1ヶ月間単位で勤務スケジュールを決定するため。本人都合も擦り合わせた契約内容の見直しを適宜、行うため |
| パート タイマー | 事務処理、コールセンター、秘書等 | | | | | |
| 派遣社員 | フルタイム勤務だが、一部専門性を持った事務職や短期の事務 | 恒常・ 臨時・ 短期的 | | | | 仕事内容によりパートタイマーと派遣社員を使い分ける。 |

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

| 区分の呼称 | 契約のあり方 | | 契約締結時の書面明示 | 更新のあり方 | 実際の更新状況 | | 契約終了のあり方 | |
|------------------------|--|----------------|--|--|---|---|--|---|
| | 契約期間 | 更新回数・勤続年数の上限設定 | | | 勤続①1年未満 ②1年以上3年未満 ③3年以上5年未満 ④5年以上の割合 | 個別の最長勤続年数 | 予告・手続き | 雇止め・トラブル経験対応方策 |
| クルー (夜間清掃員事務パートも共通) | 6ヶ月契約毎更新 (ただしクルーのうち高校生等は夏季休暇中1ヶ月のみ等もあり) | 更新・勤続上限ともなし | 「パートタイム雇用契約書」を締結(本人の署名・捺印で確認)しており、雇用期間、勤務日数及び勤務時間(具体的な始業・就業・勤務時間数は「別途提出する希望スケジュールをもとに、相互の話し合いで4日前までに決定する」ため、あくまで目安として)、休憩時間、休日(「毎週少なくとも1日」で○曜日)、時間給(基礎時間給、昇給、18歳以上に「命じる場合がある」としている深夜(22時～翌5時)・残業(実労働が8時間を超えた場合)の割増時給、その他(手当等がある場合))、勤務内容(製造・販売その他付帯業務)あるは「夜間清掃保安」、貸金支払日・振込み先、退職金・賞与なし、有給休暇(休日取得の場合は平均賃金を以て支給の旨)、契約終了・更新の取扱い(右記参照)、退職の取扱い(「契約期間中に退職を希望する時は2週間前までに店長にその旨を願ひ出る」、その他(契約書にない事項については就業規則に依る)、一を明記。その上で、同契約書には、18歳未満・高校生以下の場合は、親権者承諾書欄、クルーパフォーマンスレビュー結果のフィードバック時のコメント欄(本人・店長サイン)、退職を申し出る場合の退職願欄(本人の署名・捺印)一も含まれている | 非正社員の雇用契約は、かつては1年毎更新としていたが、離職率の関係や労基法の施行を受け07年、より適切な間隔で契約締結・更新を行う必要があると考え(とはいえ現実的な事務処理能力もあり)一律6ヶ月毎更新へ切り換えた。その際、4月から6ヶ月間の雇用契約書(複写式で店舗及び本人控を用意)を青色、10月から6ヶ月間をあえて赤色にすることで、(営業ライン管理職等が)契約締結・更新手続きがしつかり行われているかを一目瞭然と確認できるようにした。更新の有無・判断基準をめぐっては、雇用契約書中に「契約の満了に伴い終了する(ただし就業規則の解雇事由に該当する時は、契約期間内であっても契約を終了することができる)」「契約終了に際し、当事者間の合意により契約を継続する場合は、必ず契約更新を行わなければならない、更新の際は雇用契約書によって行う」と記述。とはいえず、店舗が継続している限り、実際にはコミュニケーションが取れない、周囲との軋轢で職場環境が悪化させる、接客に向かない等、「クルーパフォーマンスレビュー」結果が非常に悪い場合以外は更新される | 人材のターンオーバーはクルーで年間5割スウィングマネジャーで年間25%程度 | 雇用者数が膨大のため、個別の把握はクルーでの集約は困難だが、最長では30年超もいると考えている | 年4回評価する「クルーパフォーマンスレビュー」の中で、「1=不可」を取得した場合は、フィードバックを行い、相手の理解を深めていく方法を採用している(ただし年間、1店舗につき1人いるか否か程度) | 就業規則の制裁規定に抵触する不祥事を起こした場合等、稀に懲戒解雇することもあるが、基本的に雇止めを行うことはない。そのため、契約更新・雇止めに係るトラブル経験もほとんどないが、社員とパート・アルバイト社員の感情もつれに寄るものはある。しかし、最終の人事権(解雇権等)は店長にあり、会社側としてはあくまで希望する限り働き続けてもらって構わないというスタンスで臨むため、調停に至ったケースもあるが問題が長期化・深刻化することはない |

4. 有期契約労働者の処遇状況(類似する正社員との均衡待遇に配慮する取り組み)

- 正社員は、入社後6ヶ月間の研修後は基本的にセカンドアシスタントマネジャーとしての役職付きとなる。その一方で、有期契約労働者はいかに長く勤続を重ねてもその下の役職であるスウィングマネジャーまでしか就かせていない。また明確に職務内容と決裁権限を区分しており、人材育成の観点での転居転勤等もない点からも、その職務・人材活用方針には明らかな差異があり、基本的に均衡待遇の必要性はないと考えている¹⁸。
- そのため、クルー等有期契約労働者の処遇は、繁忙期やシフト編成等に応じた結果として月間171時間上限のフルタイム勤務が発生することがあっても、原則、時給制(募集時給(最賃厳守の上、店舗裁量で決定)である。時給については、募集時に近隣同業他社の状況をおよび最低賃金を厳守したうえで、店舗の裁量で決めており、その後はパフォーマンス・レビュー¹⁹による昇給を加える形をとる。パフォーマンス・レビューは3ヶ月に一回、アシスタントマネジャーもしくはスウィングマネジャーを一次評価者として実施される。レビュー結果は、各店舗の全アシスタントマネジャーと全スウィングマネジャー(8~10人)で構成する合議体に持ち寄せられ、基準・評価の擦り合わせが行われた上で、最終

¹⁸ 改正パート法施行に伴い措置したことも、同様の理由で特段なく、雇用契約書中で賞与、退職金なしを明示した程度である。

¹⁹ 顧客満足度の向上(常にカスタマーファーストを心掛けている、最大限働けるスケジュールを提出している等)、手順・基準の遵守(いつも清潔なユニフォームを着用している、過去3ヶ月以内に遅刻・欠勤がない等)、チームワーク(他クルーと協力し合っている、ミーティングには積極的に参加、発言している等)、主体性の発揮(常に模範となる行動・態度を示している、急なピークにも柔軟に対応している等)——という4つの観点から計27項目を設定し、それぞれ5(完璧)~1(不可)の5段階で年4回、本人と上長に評価させるものである。

的には二次評価者の店長が確定する（クルーからトレーナーやスウィングマネジャーに昇進するプロセスも同様の手順でなされる）。そして、レビュー2回単位（ウェッジレビューとしてS～Cの4段階評定）毎に、時給アップに反映する。時給の上げ幅に関しては、ガイドラインとして「総合S評価で20円、A10円、B5円、Cなし」といった目安もあるが、基本的には店長が各店舗の年間人件費計画に基づいて決定する権限を持つ。結果として、スウィングマネジャーでは時給が1,800円に達するケースもみられる。

- ・一方で同社は、クルー・パフォーマンスの向上に向け、①クルーの雇入れ時点でいかに優秀な良い人材を採用するかに焦点を当ててきた（クオリティー・ハイアリング²⁰）②他社との時給引き上げ競争に巻き込まれないよう、クルーの価値観に訴えるベネフィットの提供に注力してきた。人材育成面を強化し、単にオペレーションの向上と言うだけではなく社会人として必要なスキル等の向上に傾注した人材育成を行っている。また①クルー専用イントラネットのサポート（モチベーションの向上や効果的なコミュニケーションおよび最新情報、特典情報の収集）②毎年、調理技術や接客サービスを競い合う全国規模のコンテスト（2009年は全国で17万人のクルーが参加し、店舗単位、地区単位での優秀者が全国大会で競い合い、最終的に8名の優勝者を決定）③2年に一回の世界中のクルーが参加する歌唱力コンテスト（2009年は日本で約1万4,000人の応募があり、優勝者が4月の世界大会に。夢を実現するチャンスを多くの若者に提供し、優勝者はプロデビュー・CDデビュー等の支援）、④プロフェッショナルクルー資格を確立（スウィングマネジャー以上のモチベーションアップを狙いに、スキル（QSCV）／態度・行動両面から審査。就職に役立ち、履歴書にも書ける資格として上・1・2級を認定）⑤外食で初めてYESプログラム——するなど、若年労働力を高度活用する先進企業として、夢の実現につながるような多様なインセンティブの提供をはじめ、パート・アルバイト社員経験の資格化等、各種制度の整備を進めてきている。こうした工夫の結果、2～3年前には6～7割と高かった人材の新陳代謝率が、ここ数年は5割以下の水準で安定的に推移しているという²¹。
- ・同社では毎年、全クルーに対し、仕事への満足度調査を行っている。その内容は、トレーニングに関するものから、報酬、社員や他のメンバーとのコミュニケーションなど、40項目を5段階で尋ねる。回答率は9割強で、調査結果を基に店舗毎や会社全体で改善策を実行してクルーの満足度向上に努めている。2009年度の満足度指数は90%近くに達したという。

²⁰ 客が商品をほとんど食べてから、美味しくなかったので返金して欲しいと言ってきた時、あるいは子どもがおまけのおもちゃを開封してから気に入らないので換えてと言ってきた時等にどうするか等の状況について、11項目・45の質問に2択で回答させ、顧客指向性、イニシアチブ、徹底性、チームワーク——の4つのコンピテンシーについて、5：転換行動、4：創造行動、3：判断行動、2：能動行動、1：受動行動、0：問題行動を、認定（全項目でレベル2以上なら採用）するもの。

²¹ あまり引き下げるのも、人件費の高騰や職場の雰囲気悪化につながってしまい望ましくないため、この程度が適切な水準とのことである。

| 区分の呼称 | 処遇状況 | | | | | | | 教育訓練 | 均衡待遇対象 | 正社員転換対象 | 労組加入 | |
|------------------------|----------|--|-------------------|----|-----|---|--|-------------|---|----------------|-------------------------------|-----------|
| | 年俸／月給／時給 | 月例賃金 | 手当 | 賞与 | 退職金 | 福利厚生 | 社会保険 | | | | | 適用される就業規則 |
| クルー (夜間清掃員事務パートも共通) | 時給制 | 募集時給(都内標準店で900円等)+レビュー評価結果を反映した昇給(年間4回、パフォーマンスレビューを実施。うち2回をウェッジレビューとして時給加算に反映) | 店長判断(交通費支給・食事支給等) | 無 | 無 | 前給制度(賃金は原則25日払いだが、既に稼いだ賃金を携帯電話で確認でき、日給感覚の分割で引き出し可能)あり 店舗により食事補助制度あり ダブルワーク制度(学校・実家周辺等2店舗で勤務可) 宿泊・レジャー等クルー用旅行割引制度あり | 2ヶ月連続で120時間以上勤務する場合は適用(雇用保険は85時間以上で適用) | パートタイマー就業規則 | OJT7割+Off-JT3割を実施 Off-JTは、全店舗に教育用DVD(09年3月からは、ニンテンドーDS上でも閲覧できるように)を導入。また、店舗毎に各種マニュアルを配備しており、セミナー形式でマストトレーニングも実施。さらに、スウィングマネジャーについては、正社員がマネージャートレーニーから、セカンドアシスタントマネジャーに昇格する際とまったく同様のプログラム(ソフトマネジメント、セルフディベロップメント、フードセイフティ、ベーシックマネジメント等)を受講させている | 基本的に必要ないと考えている | 制度・優遇とも一切ないが、クルー専用の履歴書は用意している | ○ |

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 同社には、有期契約労働者から正社員への登用制度というものは特別なない。しかし登用を希望する者は少なくないが、あくまで新卒・中途採用に関しての入口・要件は全て同じ募集である。新卒・中途採用は、数学・英語の教養試験後、独自の適性検査を行うほか、グループと個人の2種類の面接を通じて選別する。中途採用に関してのみ店長の推薦書がついてくることもあるが、若干配慮する程度で効力はほとんどない。一般、クルー出身者関係なく優秀な人材を採用していくと言う考えで、むしろ年齢・経験等で差別することなく、広く機会を提供することが望ましいとの判断によるものである。とはいえ、クルーからの応募は年間2,000~3,000人にも登るが、クルーとして店舗で種々の経験そして育成をされている人材面での優位性が現れており、実際にはこれまでの新卒採用の5~6割、中途採用の7~8割がクルー経験者で占められているなど、有期契約労働者にも公平・公正な機会が開かれている。

事例 1 1 サービス② (介護)

1. (ヘルスケア事業分野における) 全労働力の活用構成

| 全労働力の活用状況(*09年4月1日時点) | | | | | | 労務提供の質・量 | | | 人材活用の仕組み | |
|---------------------------|---|--------|-------|-------------|------------|---|---|--|---|--|
| 区分の呼称 | 無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当 | 人数 | 男女比 | 年齢構成 | 平均勤続年数 | 職務の内容(職種) | 所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無 | 転居転勤 | 配置転換 職種変更 | |
| 正社員 総合職 | 無期 正社員 (60歳の誕生日の属する営業年度最終日まで、再雇用あり) | 1,557人 | 19:81 | 平均 43.8歳 | 平均 5.3年 | 総合職(管理職) 本社のヘルスケア事業部門及びエリア営業統括部の管理業務(事業計画等)と、(各都道府県に配置されている)96支店(医療、教育等と共有)のヘルスケア事業部分における運営上必要な管理職(センター長、ケアマスター、専門職マネジャー) ※発足当時の正社員待遇者以外は全員、契約社員からの登用者で構成 | 週40時間制 (月間平均164時間) 時間外・休日あり得る | 全国転居 転勤可 (ただし諸事情により 転居転勤できなくなった場合もそのまま包含している) | どちらも人事権としてあり | |
| 正社員 専門職 | | 3,198人 | 22:78 | 平均 42.6歳 | 平均 4.6年 | 専門職(管理職、有資格・サービス現業職)支店の下に存在する具体的なサービス提供拠点(全国900カ所)における、事業運営上必要な管理職(人材調達・シフト管理、精求・申請等)ほか、有資格者(サービス提供責任者、ケアマネジャー(訪問介護)、生活支援相談員(生活援助)、看護師等) ※契約社員からの登用者及び新卒定期採用者(事実上専門学校卒か福祉大学卒、年間30人程度)で構成 | 管理職は週40時間制 (月間平均164時間) それ以外は1ヶ月単位の変形労働時間制 (月間平均170時間) 4週6休以上 時間外・休日あり得る | 限定地域内 (通勤圏 (最大2時間)内)で 転勤可能 | 原則なし (ただし、業務上の必要に応じ、職場・職種を変更することもある) | |
| ケアスタッフ 月給者 | 有期 契約社員 直接雇用 | 1,559人 | 9:91 | 平均 41.2歳 | 平均 3.5年 | サービス現業職(サービス提供のリーダー的役割) 拠点の事務職・営業職 | 1ヶ月単位の変形労働時間制(月間平均170時間) 4週6休以上 時間外・休日あり得る | 無 | | |
| ケアスタッフ 時給者 (登録・稼働計) | | 2万409人 | 4:96 | 平均 46.7歳 | 平均 3.2年 | サービス現業職(業務運営の主戦力) 拠点の事務職 | 月1回・訪問介護1時間～を最低として 年間業務量(勤務時間数)見込みで契約する 1ヶ月単位の変形労働時間制4週6休以上 (6割以上は雇用保険適用に達しない) 時間外・休日あり得る | | | |
| 派遣社員 | 間接雇用 派遣会社社員 | | | | | | | | | |

2. 有期契約労働者に任せている職務と、あえて有期労働契約にしている事由

| 区分の呼称 | 職務 | | | 正社員と比較した客観的な職務タイプ分類 | 有期労働契約にしている事由 | |
|---------------|--|----------------|---------------------|---------------------------|--|--|
| | 主な業務内容 | 中核的業務の性質 | | | | |
| | | 恒常的か/臨時的か/短期的か | 同じような業務に就いている正社員の有無 | 責任・権限 | | |
| ケアスタッフ 月給者 | 介護の現業スタッフ(有資格者:サービス提供責任者、ケアマネジャー、看護師)、拠点の事務員・営業員(福祉用具専門相談員)等 | 恒常的 | 有 | 別職務・同水準型、入職～3年め程度までは軽易職務型 | 介護スタッフについては、正社員専門職と同様職務型も含まれているが、基本的には別職務・同水準型 | 事業運営上、個々の利用者(エンドユーザー)の諸事情(顧客支払能力、介護認定段階の変化、死亡等)や、取引先の意向・入札結果等により、受注業務量が大きく変動する以上、雇用調整を行わざるを得ないため |
| ケアスタッフ 時給者 | 介護の現業スタッフ、拠点の事務員等 | | | | 業務運営の主戦力であり、本人の働き方ニーズ等と柔軟に擦り合わせることで、人件費を抑制しつつ、サービスの多様性が確保できるため。家事の合間や扶養範囲内での就業希望等、ライフ・スタイルやライフ・サイクルに合わせて働き方を選択するニーズが確実にあるため(そうした事情を1年毎に聴取し、今後の働き方や処遇との対応関係等を見直すため) | |
| 派遣社員 | 入札結果や顧客事情等により業務変動する部分の介護の現業スタッフ、拠点の事務員等 | 臨時・短期的中心 | | 別職務・同水準型 | あくまで自社スタッフの不足が発生した場合に、これを補完するために投入する労働力 | |

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

| 区分の呼称 | 契約のあり方 | | 契約締結時の書面明示 | 更新のあり方 | 実際の更新状況 | | 契約終了のあり方 | |
|---------------|-------------------|-------------------------|---|---|---|-----------|--|---|
| | 契約期間 | 更新回数・勤続年数の上限設定 | | | 勤続①1年未満 ②1年以上3年未満 ③3年以上5年未満 ④5年以上の割合 | 個別の最長勤続年数 | 予告・手続き | 雇止め・トラブル経験 対応方針 |
| ケアスタッフ 月給者 | 原則として年度単位の1年契約毎更新 | 60歳の誕生日の属する年度末まで(再雇用あり) | 契約期間、更新の有無・判断基準、就業場所・従事すべき業務、就業時間・休暇休日、賃金(支払い方式、算定の基礎、昇給の有無)・支払い時期、退職・解雇事由・手続き、臨時賃金、退職手当、安全衛生、教育訓練、社会保険 | 次年度の契約内容・意思確認は1ヶ月前までに書面で行うことになっているが、雇止めの場合を除き実態として、直前になることも少なくない。また、賃金交渉が遅れた場合は、前年度の処遇・労働条件のまま仮契約書の締結(本人意思の確認)を行っておき、その上で改めて正式な4/1付け雇用契約書を手交することもある。更新の有無・判断基準については、就業規則及び雇用契約書の中で、「①契約期間満了時の会社の業務量②勤務成績・態度③業務遂行能力④会社の経営状況⑤従事している業務の進捗状況⑥会社の指揮命令に対するの遵守状況⑦雇用契約時の年齢(雇用の上限)⑧就業規則及び各規程の遵守状況——により更新しない場合がある」と記述している | ①24% ②27% ③6% ④29% | 25年 | 特段の事情で雇止めせざるを得ない場合は、3ヶ月程度前に、本社人事部から対象者リスト(多い時で年間10人程度)を労組へ提示。労組は個別にアポイントを取り面談を行い、なぜ雇止めに至ったかの経緯等を直接、本人に確認。その上で、会社側に過失があるかと判断した場合は和解金(基本給1ヶ月分、同社組合員平均で20万円程度)を求めたり、あるいは上長の責任を追及し、戒告や異動等の処遇を求めるなどして円満解決を目指す | 労組によれば、期間満了退職とせざるを得ない主な理由には、拠点閉鎖のほか、センター長の采配のまずさによる余剰人員の発生、(労働集約型産業ゆえ)上長との人間関係等がある。そのため、雇入れの際にできるだけ少数精鋭を徹底するよう、また、日頃からスタッフに対する説明・指導の充実を努めるよう、管理職教育の強化を要求し、着実に改善を進めている |
| ケアスタッフ 時給者 | | | | | ①24% ②27% ③14% ④35% | | | |

4. 有期契約労働者の処遇状況(類似する正社員との均衡待遇に配慮する取り組み)

- ・ 同社における4つの直雇用区分は、その職務と人材活用面において明確な違いが存在する。正社員総合職は「事業運営上必要な管理者・有資格者のため安定雇用が不可欠で、経営幹部のため育成の観点からも原則、全国転居転勤あり」、正社員専門職は「事業運営上必要な管理者・有資格者のため安定雇用が不可欠だが、主にサービス拠点における経営幹部等のため限定地域内(通勤圏内)で転勤があり得る」、契約社員月給者は「サービス拠点における業務運営のリーダー的存在で、将来の正社員登用対象者だが勤務地限定」、契約社員時給者は「業務運営の主戦力だが、本人の働き方ニーズを優先し勤務地限定」——といった具合である。そのため、均衡配慮の必要性はないと考えられており、処遇のあり方も下表の通り、区分毎に異なっている。とはいえ、事業運営の継続性や収益貢献性等の観点から、同社ではいずれの雇用区分も貴重な戦力である点に代わりはないと考えていることから、正社員総合職と専門職(=契約社員月給者)、及び契約社員時給者の間で、基本賃金の時間換算における水準バランスの均衡には、一定程度配慮しているという²²。

²² むしろ、同社が処遇上の課題として受け止めてきたのは、介護報酬改定の据置きに伴いここ数年、正社員・契約社員を問わず、賃上げが凍結されてきたことである。労組によれば、「勤続・経験を積み生産性が向上しているにも関わらず、賃金が据え置かれては労働価値が低下したことになる。会社側は自分たちのことを評価していないのではないか・本当に必要とされているのか」などといった不満・不安が募り、結果として離職も相次いだという。こうしたなか、09年4月の介護報酬改定(3%増)をめぐっては、労組側が春闘要求で、勤続や経験(能力・知識の蓄積)を踏まえた個別賃金の底上げを求めたのに対し、会社側は経営統合等を通じた多様な賃金を包含していることから、基準となる賃金体系(テーブル)を再設定し、そこに大半を載せるような是正措置を施すことを提唱した。議論は7月初旬まで続いたが、結果として介護報酬改定のうち2.6%(原資の78%)を、人件費原資(組合員平均で1.5万円)増に充てることで合意した。個別の内訳ではもと、新賃金体系適用の対象者で月給者については①管理職(センター長、ケアマスター、専門職マネジャー)で平均7,620円増②福祉用具専門相談員で9,990円増③看護師(正・准とも)で1万4,050円増④その他職種で6,010円増——となった。一方で(新たに定める基準賃金水準より、既に2万円以上の賃金格差がある)対象者外の月給者については①勤続2年未満で一律1,000円増②同2年以上3年未満で1,400円増③3年以上で1,800円増、また対象者の時給者については正・准看護師で平均91円増、対象者の時給者については一律5円増——などとなり、いずれも「処遇改善手当・処遇改善時給」(ただし調整給のように消失する可能性はない)という新たな

| 区分の呼称 | 処遇状況 | | | | | | | 労働加入 | |
|-----------|----------|---|---|------------------------|------------------------------------|---|---|--------------------------------------|--|
| | 年俸/月給/時給 | 基本賃金 | 手当 | 賞与 | 退職金 | 福利厚生 | 社会保険 | | |
| 正社員総合職 | | 管理職評価制度(目標管理要素強く、業績(売上高・利益率等)評価あり)に基づく管理職賃金体系、定期昇給あり | 住宅手当 家族手当 休業手当 | | 有 年2回 | 特別休暇(結婚連続7日以内、出産連続3日以内、忌引1親等連続7日以内、2親等連続3日以内、夏季3日)、半日有給休暇制度あり、慶弔見舞金 | 正社員就業規則 | 正社員 就業規則 | |
| 正社員専門職 | 月給制 | 管理職については正社員総合職と同じ それ以外については人事考課制度(業績評価もあるが、勤務態度等人事考課要素が強い)に基づく賃金体系で、実質的には契約社員月給者と同等である(ただし賃金表自体は別建て)、定期昇給あり 正社員専門職と契約社員月給者の月給水準は推定3万円程度、正社員専門職が上回る設計(正社員専門職は、時間外含めた役職相当部分の最低基準額として職務給をつけるため)になっている | サービス別手当 資格手当 (ケアマネ、看護師等)一部 扶養手当 | (6・12月)基本給×月数+業績評価付加部分 | 管理職のみ有 基本給×無期化時点からの勤続年数に応じた支給比率 | 特別休暇(結婚連続3日以内、出産無、忌引1親等連続7日以内、2親等連続3日以内、夏季3日)、半日有給休暇制度あり、慶弔見舞金は本人死亡時のみ | 雇健康厚年災 | | |
| ケアスタッフ月給者 | | 基本給+手当関係(5) 人事考課制度、定期昇給あり | 時間外手当 休日出勤手当 | | | | | | |
| ケアスタッフ時給者 | 時給制 | 訪問介護(巡回型)、訪問介護(滞在型)身体介護の時給=支店基礎時給+地域特別加算+サービス別加算+時間帯別加算+キャリアアップのステップ加算 訪問介護(滞在型)生活援助の時給=支店基礎時給+地域特別加算+サービス別加算+時間帯別加算 家事代行サービスの時給=支店基礎時給+サービス別加算+時間帯別加算 障害福祉サービスの時給=身体介護、通院介助(身体伴う)、行動支援については訪問介護(滞在型)身体介護の時給合計に準じる。また家事援助、通院介助(身体伴わない)、重度訪問介護、地域生活支援については訪問介護(滞在型)生活援助の時給合計に準じる ※以上の時給構成ほか、滞在型については身体1時間、身体1.5時間、生活2時間手当がある ※サービス提供加算には、利用者宅の一回の訪問につき移動時間賃金見合い190円+サービスに対する手当100円/回の手当290円や、勤務シフトに入っていないにも係わらず前日の17時以降あるいは当日の上長連絡に基づき翌日午前中あるいは同日中に代替対応した場合に支給する緊急対応手当50円、新人スタッフの入社直後の初回サービスを引率する場合に支給する新人指導手当50円、講義受講生を引率するヘルパーに対し受講生一人当たり支給する同行訪問手当50円がある※時間帯別加算は、6~8時及び18~22時:支店基本時給+100円、22~翌6時:支店基本時給+200円(なお、身体介護は1件のサービスが1時間30分までは身体介護時給、それ以降は生活援助時給をそれぞれ適用する※研修ミーティング、OJTについては支店適正時給で支払う※再入社は退職時のキャリアアップ昇給額のみ引き継ぐことができる※なお、定期的な評価制度はないが、キャリアアップ制度による昇給加算がある(支店基本時給のステップ1からスタートし、昇格条件(ステップ1→2(+30円)及び2→3(+80円))へはスタート/昇格時点から6か月以上経過し、累積勤務が500ポイント(巡回型サービスはタイムカード上の拘束1時間につき1ポイント、滞在型サービスは実サービス提供に費やした1時間につき3ポイントカウント。研修やスタッフ自身のOJT、業務ミーティング、休憩時間等はカウントしない。無断欠勤や事故・トラブル等で会社に損害を与えた場合は一律500ポイントをマイナスする)に達していることを要件として年一回、筆記+面接試験を実施。ステップ4(+150円)へは年二回、筆記+面接試験+最終審査を実施し、1か月後の就業日より新時給を適用する。なおステップアップ方式と飛び越え方式の選択可能)を全てクリアする度に上位ステップに格付けされる | 交通費 (巡回型サービスについては、通勤交通費を月額上限5万円まで実費支給 及び業務上の移動交通費を実費支給する 滞在型サービスについては交通費支給なし) 時間外手当 休日出勤手当 | 無 | 無 | 特別休暇(結婚連続7日以内、出産連続3日以内、忌引1親等連続3日以内(無給)、夏季3日(無給))、半日有給休暇制度なし、慶弔見舞金は本人死亡時のみ | 雇保は月87時間以上で加入 社保は月110時間かつ15日以上勤務者で加入 | 基本的には必要ないと考えている 契約社員就業規則と月給者・時給者用 | ○ユニオンショップ 制 度 化 し て お り 、 転 換 実 績 も 多 い |

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 契約社員(とりわけ月給者)から、正社員総合職へは04年、正社員専門職(新設区分²³)へは09年に、登用制度を整備した。正社員総合職へはセンター長とケアマスターに就いて1年以上経過した中から、人事考課評価で平均点を上回っている人を対象に、登用の可能性について案内する。そして、希望者にはコンプライアンスに対する考え方などについての簡単な小論文を提出させてエリア毎の本部長クラスによる面談を行い、適性を審査し

付加手当の扱いながら、労働者の納得性向上を目指し、一定の処遇改善が図られることとなった(なお引き続き、評価制度や定昇制度の整備等に向け、協議を継続する方針も確認されている)。

²³ サービス拠点には、管理職としてそれぞれ訪問介護、通所居宅等サービス毎のケアマスター(課長クラス)と、その上位に当たるセンター長(部長クラス)のほか、業務運営を行う以上は法令基準に則った有資格者として、訪問介護特有のサービス提供責任者、デイケア等の生活支援相談員等を置かなければならない。これまでは、管理職部分のみ正社員待遇(総合職)としてきたが、08年中頃には3K報道による風評被害もあり、今後の事業維持・拡大をも左右しかねないほどの人手不足に見舞われたため、有資格者部分についても正社員待遇で、一斉に囲い込もうとの方針に転換した。拡大戦略を採っている同社では、拠点は増える一方のため、サービス数やヘルパー数等に応じ、一定数の設置が義務づけられている有資格者の囲い込みは、雇用保障リスクより収益拡大に寄与するメリットの方が大きいとの判断によるものである。とはいえ、働き方等を変えるわけではないため、対応する処遇は現状のまま、有期労働契約から単純に無期労働契約へ切り換えることとした。この措置に対し、契約社員月給者の大半からは好意的に受け入れられた一方、極めて少数(数十人)ながら、「仕事は好きだが一生、この会社で働いていこう・幹部を目指そうとは思っていない」「正社員になる以上は拘束性、責任性が強化されるのだろう」といった反応も寄せられた。そこで同社は、あくまで転換制度として確立し、正社員専門職になるのか、もしくは契約社員月給者でいたいのかについて本人の志向で選択してもらうことにした。

て登用する。正社員総合職への、この間の登用実績は 115 人である（対希望者合格率は 77% 程度）。なお、同区分は発足当時からの正社員待遇者を除く全員が契約社員からの登用で構成されている。一方、正社員専門職へは、初回の登用実績は約 3,120 人であり、希望者ほぼ全員が移行した形である。介護業界では、ヘルパーを 3 年経験すれば介護福祉士資格にチャレンジでき、5 年経験すればケアマネジャーにもトライできる。1 年未満の離職率の高い業界特性から鑑みると、勤続を重ねるにつれて仕事に順応できている証拠と見ることができるし、事実、勤続年数に応じて中核的業務を担う生産性の高い人材に成長している。こうしたことから、同社では有期契約労働者より徐々に正社員へ転換させる（コア層へ固定化する）制度が有効な人材活用戦略になると考えている。

事例 1 2 サービス③ (介護)

1. 全労働力の活用構成

| 全労働力の活用状況('09年4月1日時点) | | | | | | 労務提供の質・量 | | 人材活用の仕組み | | |
|-----------------------|---|---------------------------------|-------------|-------------|----------------------|---|---|------------------------------|--------------------------------------|---|
| 区分の呼称 | 無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当 | 人数 | 男女比 | 年齢構成 | 平均勤続年数 | 職務の内容(職種) | 所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無 | 転居 転勤 | 配置転換 職種変更 | |
| 社員 | 無期 正社員 | 68人 | 4.5: 5.5 | 平均 34.5歳 | 約3年 1ヶ月 | 一般管理(シフト作成、事務経理処理、入出金含)、及び現業管理(チームリーダー) 内訳:人的サービス部(入浴(看護師含)31人、訪問4人、ケアマネ(サービス提供責任者)2人)、販売部(営業含)29人、総務経理部2人 | 1ヶ月単位の変形労働時間制(8:30~17:30勤務を基本とする標準8時間労働)、休日シフト制 | 事業所 間で4~5年間隔 で転勤 あり | 人材育成 のため、 人事権と してどちら もあり | |
| 嘱託 | 契約社員 | 3人 | 2:1 | 平均 63歳 | 約1年 6ヶ月 | 専門職(中小企業診断士、保育士、車いす取扱技能者) | パート(1日5.5時間 で週2日、月110時間 等)、時間外・休日 原則なし | 無 | 原則なし (本人が 希望する 場合のみ 配慮) | |
| パート | 直接雇用 有期契約労働者 常用 契約・パート 社員 | 71人 | 60人 | 2:8 | 約30歳 | 約2年 4ヶ月 | 入浴介助関連:専門職(看護師、介護支援専門員等)、サービス現業職(ヘルパー、車両運転等) | | | フルタイム(1ヶ月単位の変形労働時間制)、あるいはパートタイム(週2日以上・1日2時間~) いずれも所定契約時間外あり得るが、日曜は原則休み ※なお、週40時間のフルタイムパートは25人、週35時間以上の社会保険適用者は67人中38人 |
| | | | 5人 | 0:10 | 約45歳 | | 訪問介護関連: サービス現業職 | | | |
| | | | 2人 | 5:5 | 平均 29歳 | 福祉用具販売関連: 営業職、窓口事務職 | | | | |
| | | | 4人 | 10:0 | 平均 66歳 | 約3年 9ヶ月 | 福祉用具メンテナンス関連: サービス現業職 | | | |
| 登録 | 非常用 契約・パート 社員 | 57人 | 0:10 | 約50歳 | 約5年 | 訪問介護関連: サービス現業職 | 週1日~ 所定契約時間外あり 得る | | | |
| | | 0:10 | 約30歳 | | | 入浴介助関連: 専門職、サービス現業職 | | | | |
| 派遣 | 間接雇用 派遣会社 社員 | 日々派遣を 5社併用 1日計10人 程度活用 | 0:10 | | 3年上限 に達する 人が多い | 入浴介助関連: 専門職(看護師) | 必要に応じ1日単位 | | | |

2. 有期契約労働者に任せている職務と、あえて有期労働契約にしている事由

| 区分の呼称 | 職務 | | | | 正社員と比較した客観的な職務タイプ分類 | 有期労働契約にしている事由 |
|-----------|---|----------|-------|-------------------|---------------------|--|
| | 主な業務内容 | 中核的業務の性質 | 責任・権限 | 同様な業務に就いている正社員の有無 | | |
| 恒常的か/臨時的か | | 恒常的 | | | 責任・権限 | 同様な業務に就いている正社員の有無 |
| 嘱託 | 専門職(経理のプロ(銀行OBの中小企業診断士)、保育士(この8月からの保育園事業立上げ専門)、車いす取扱員(技能者)) | 臨時・短期的 | 無 | 役職あり可 | 高度技能活用型 | 社内に蓄積のない専門知識・技能を持つ定年退職者の能力を、就労可能な期間のみ、正社員よりやや高めの特典処遇で有効活用するため |
| パート | 看護師(入浴時のバイタルチェック等)、介護支援専門員、入浴ヘルパー(入浴介助等)、入浴オペレーター(入浴車両の運転等)、訪問介護ヘルパー、福祉用具営業販売・窓口事務、福祉用具メンテナンス | 恒常的 | 有 | 役職に就かせない | 別職務・同水準型 | (介護報酬単価に依存する限度事業だけに)会社の経営状態や先行きを見据え、雇止めせざるを得ない状況になった場合の雇用保障リスクを回避するため。また、正社員にふさわしいかの適性を見極め、登用可否を判断する、いわば試行的雇用期間としての機能も持たせているため(とりわけ営業に関しては、本人のやる気・能力次第で業績が大きく左右される上、慣れてくると競合他社へ転職してしまう(離職率が高い)傾向もあり、その正社員採用に当たっては人物資質等を慎重に見極める、試行的雇用期間が不可欠なため)。結果的にフルタイムパートも含まれているが、日常業務は優秀でも、ケアマネジャーやサービス提供責任者が策定した通りに動けば良い現業(しかもユーザーの事情等で業務量が変動しやすい)にしか適性がない人、管理業務を任せる能力には劣る人までを、正社員として処遇する必要を感じない(有期でも充分調達できる)ため。福祉用具メンテナンスに関しては、就労可能な期間のみ、社会保険料負担等を軽減しつつ、定年退職者の能力を有効活用したいため等 |
| 登録 | 訪問介護ヘルパー、看護師、入浴ヘルパー | 臨時・短期的 | | | | 会社にとっては需給調整の手段、本人にとっても好きな時に好きなだけ(勤務日、始業・終業時刻は1週間前までに通知すれば良い、就労調整もしやすい等)、訪問先(介護対象者の好き嫌い等)も選びながら勤務できる契約形態として、双方にメリットがあるから。正社員にしたいほどの技能・資格を持つ人もいるが、本業の合(牧師等)に福祉マインドを満たすため副業的に働きたい、あるいは旅行が好きでその費用を調達する間だけ働きたいといった本人希望があるため。訪問入浴時の要員基準である3人は、1人常用であれば他は人数が揃っていれば問題ないため |
| 派遣 | 看護師(入浴時のバイタルチェック等) | | | | | 正社員を募集しても確保できない看護師不足のため。割高だが、直雇用看護師の都合がつかない場合に適宜、来てもらうため |

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

| 区分の呼称 | 契約のあり方 | | 契約締結時の書面明示 | 更新のあり方 | 実際の更新状況 | | 契約終了のあり方 | | |
|-------|-----------------------------------|--|---|--|---|------------------------------------|---|---|--|
| | 契約期間 | 更新回数・勤続年数の上限設定 | | | 勤続①1年未満②1年以上3年未満③3年以上5年未満④5年以上の割合 | 個別の最長勤続年数 | 予告・手続き | 雇止め・トラブル経験対応方策 | |
| 嘱託 | | | | | ①1人②1人③1人 | | | | |
| パート | | | 「雇用契約書兼労働条件通知書」の中で、雇用期間、更新時の判断基準、賃金(基本給額、支給される手当、時間外・休日手当の取扱い、支払日)、勤務形態(変形労働時間制で週平均〇時間以内等、始業・終業・休憩時間、所定外労働の有無)、勤務場所、従事する業務内容(秘密保持義務)、休日・休暇(休日シフト制、有給、特別休暇(無給)等)、社会保険加入の有無、その他(組合加入と組合費控除、昇給あり、賞与・退職金なし、就業規則の解雇適用)一一等を明記 | 毎年2月(雇用期間満了1ヶ月前)に、面接(今後の就労の意思確認)を行い、 | 「契約当事者双方が更新を希望する場合は新たに別途契約する」とし、判断基準は「業務の見直し、法令の変更、会社の経営状況と被用者の実績、健康状態等についての希望を総合的に判断」と記述 | 約10年 | 今後は一律更新2回・勤続3年を上限とし、最終契約時点で「次回更新なし」を明記した上で、雇止め45日前に予告する | 常用パート社員(ほぼ同一業務型)の雇止めをめぐっては、今年4月に初めてちょっとしたトラブルを経験した。社会保険労務士から、3年以上継続勤務させた時点で、無期雇用とみなされる判例が出たらしいと聞き慌てて、販売部で勤続6年に及び、慣れから接客態度が横柄になり、正社員の指示も見下すようになってきた常用パート2人を、契約期間満了に伴い雇止めした。結果、会社都合による解雇とみなされ(契約期間中の中途解約ではなかったが、前回更新時点で予告していなかったため、労働者の更新期待が発生していたと解釈され)、ハローワークから受けていた助成金が止められる事態に遭遇した。トレーニング期間中の賃金が賄えるならということで、人物資質は良いがヘルパー資格を持たない2人を新規に雇い入れていたのだが、予想外の結果となり非常に困惑した。その後どうやら、契約満了時点で改めて次回更新なしを明記した1ヶ月間の雇用契約を結び、労働者の継続期待を喪失させた上で4月末に雇止めすれば問題なかったようだと言われた。こうしたトラブルを回避するため、今後入社する者の契約締結に当たっても、予め契約更新2回まで・勤続3年上限とする)旨の一文を付け加える方針である | |
| 登録 | 原則として1年契約毎更新(本人都合や業務内容に応じ7ヶ月契約あり) | 63歳定年制(これまでは本人から辞退の申し出がない限り、反復更新してきた(更新率9割以上)が、今後は一律、更新2回・勤続3年以上(検中) | 「登録確認書」の中で、登録期間、登録無効・解約要件、賃金(基本給、支給される手当、時間外手当の取扱い、支払日)、勤務形態(勤務及び始業、終業時刻は1週間前までに通知し、本人が受諾したうえで業務に入る。1ヶ月毎の所定労働日数は定めず、勤務場所は登録営業所(ただし勤務場所は会社が都度、指定する家庭)、従事する業務内容(秘密保持義務)、労災加入一一等を明記 | 契約書(嘱託・常用パート)は「雇用契約書兼労働条件通知書」、登録パートは「登録確認書」を手交 | 「(労使)双方が更新を希望する場合は新たに別途登録確認書を取り交わす」とし、判断基準は、「3ヶ月に渡り勤務依頼がなく、かつ労働者からの就業督促もない場合に確認書は無効になる。これに拘らず、労使は相手に解約希望日の1ヶ月前までに通知することで解約できる」と記述 | パート①23人②28人③5人④15人登録①9人②22人③8人④22人 | 15年(ただし、介護保険制度開始時に登録～変更後9年) | 左記の通り | |
| 派遣 | 日々 | | | | | | | | |

4. 有期契約労働者の処遇状況（類似する正社員との均衡待遇に配慮する取り組み）

- ・ 社員は管理業務を担い、利益目標達成の責任感が求められ、事業所間の転勤や職種変更を含む部門間の異動がある。これに対し、有期契約労働者は現業のみで良く、原則として転勤や職種変更はない。つまり、両者の職務及び人材活用は明確に異なるため、基本的に均衡配慮の必要はないと考えている。そのため、例えば訪問介護ヘルパーの社員と、（たとえフルタイム勤務であっても）パート労働者の基本賃金の決め方や手当支給等は、下表の通りまったく異なる。とはいえ、現業部分の職務内容に限れば同等であることへの配慮及び昨今の労働力需給の逼迫性から、有期契約労働者の時給水準（訪問介護ヘルパーで時給 1,060 円～1,410 円）は、結果的に正社員の基本賃金の時間換算（訪問介護ヘルパーで月給 18.1 万円（160 時間割戻時給換算で 1,131 円）～22.7 万円（同 1,419 円）等）にかなり近づいている。また、基本的に管理職（労働時間管理外）として扱われる社員とは違い、有期契約労働者はパート社員なら週 40 時間、登録パートであれば 1 日 8 時間を超過した労働給付部分に時間外手当を支給している。この点でも、両者に対する雇用管理手法は明らかに異なっており、有期契約労働者から処遇に対する不満が寄せられたことはない。
- ・ 同社が悩ましいと指摘するのは、むしろ社員の処遇の方である。介護報酬単価（定額）が主な収入源である介護業界では、顧客先が集約されている都心に比べ、同社のように顧客が離れて点在し、回転効率の悪い地方の企業ほど経営が難しい。他の産業に比べて社員の賃金カーブが右肩上がりになりにくい特殊事情を抱え、年齢を重ねた社員ほど、家族を形成して子を養育するのに必要な処遇を受けられないのが実情である。結果として、25 歳程度までの若年層は他業界より高めの（初任）賃金水準を確保しているものの、その後の昇給は年間 2 千円ずつにとどまり、管理職（目安として 6～7 年目で主任クラス）に就いた頃には他業界との乖離が大きくなってしまう。このため、自主退職・転職に歯止めがかからず、（体力とモチベーションのある）35 歳程度までの労働力の使い切りになってしまふ。同社は、中高年齢層が厚みを増すにつれ、事業拡大（多店舗展開）や、暖簾分け（独立開業の促進）等を行う必要があるとの問題意識を持っている。だが、少なくとも現況は、やる気があり他業界よりまだ処遇水準の高い若年層と、子ども独立し基本的には生計に不自由していない高齢主婦、退職後で余裕があり社会参加等のため働いていたい高齢男性等の労働力に依存する経営構造となっている。

| 区分の呼称 | 処遇状況 | | | | | | | 均衡待遇対象 | 正社員転換対象 | 労組加入 |
|-------|----------|---|--|--|------------|----------------------|---------------|-----------|-------------------------|-----------------------|
| | 年俸/月給/時給 | 基本賃金 | 手当 | 賞与 | 退職金 | 福利厚生 | 社会保険 | | | |
| 社員 | 月給制 | 職務、役職、年齢等に応じた等級号俸表を適用。基本賃金は、基本給+職務手当+役職手当で支給(現制度は02年度に組合協議で制度化) 基本給:18歳・高卒初任を1級1号(15.2万円)として、20歳・専門・短大卒は1級3号(15.6万円)、23歳・大卒は1級6号(16.2万円)、26歳及び30歳中途採用最低保障は1級9号(16.8万円)等。号俸幅は1級では2千円(2級以上は1千円~4千円)刻みだが、27~28歳だけ家族を持つ年齢に配慮して3千円アップ。30歳の1級13号(17.7万円)までは年功(1年に1号俸ずつ)だが、以降は年齢考慮せず。最高額でも5級33号俸30.2万円 社員は1級(一般事務、販売)~2級(営業・技術、配送・組立、入浴ヘルパー、訪問介護ヘルパー)、主任は2~3級、所長・課長は2~4級、支店長・部長は4~5級等へ格付け。昇級は所属部課長の意見を参考に、社会情勢を加味しつつ本人の能力・責任等を勘案して決定する。 職務手当:能力の差異に基づき基本給を補充。1級5.2千円~最高30級10.4万円まで 役職手当:主任(職務上)はAランク5千円、同(部下有)はBランク1万円~Dランク2万円、課長はEランク2.5万円~Hランク4万円、部長は心得Gランク3.5万円~最高Iランク5万円) 資格手当:看護師3~4万円、介護福祉士5千円、介護支援専門員3万円以上、その他会社需要により設定) | 住宅手当1万円 借家プラス5千円 皆勤手当 家族手当(妻5千円、子一人につき5千円) 交通費全額支給 | 有 (年間3.2~3.4ヶ月程度) | 勤続3年以上から適用 | 制服貸与有給休暇 夏季年末年始休暇 | 雇保健康厚年 労災 | 社員就業規則 | 中途採用のみ(正社員の約4割を登用者が占める) | ユニオンショップ(正社員組合員は60人) |
| 嘱託 | | 月収総額で個別契約(基本給のみ) 基本給21万5,000円(なお常勤換算では32万8,000円)等 | 交通費全額支給 | 有 (年間2ヶ月) | | 有給休暇あり | 労災のみ | | ニーズなし | |
| パート | 時給制 | 看護師(要正・准看護師免許):時給1,600~1,700円、入浴ヘルパー(不問・介護資格取得者優遇):時給1,010円、入浴オペレーター(要普免):時給1,250円、介護支援相談員:時給1,260円、訪問介護スタッフ(要ヘルパー2級以上):基本時給850円~、福祉用具営業・販売窓口、メンテナンス(時給950円から勤続・年齢、能力に応じ1,100円) | 介護手当※ 時間外手当(1ヶ月単位で週平均40時間を超えて労働した部分に対して支給) 休日勤務手当 その他手当(現業実績件数に応じた報奨金制度等) 交通費全額支給 | 原則無 (業績に応じ組合交渉次第で支給する場合あり。出勤率60%以上を条件に10万円限度) | | 制服貸与勤務日数により有給休暇あり | 勤務日数に応じ雇保にも加入 | パート就業規則 | 対象と意識実績も有 | パート(定型的勤務を除き、オープンショップ |
| 登録 | | 看護師(要正・准看護師免許):時給1,600~1,700円、入浴ヘルパー(不問・介護資格取得者優遇):時給1,010円、入浴オペレーター(要普免):時給1,250円、訪問介護スタッフ(要ヘルパー2級以上):基本時給1,060円~ | 身体介護手当250円~300円 時間外手当(1日8時間を超えて労働した部分に対して支給) その他手当(現業実績件数に応じた報奨金制度等) 交通費全額支給(訪問先への直行直帰可。訪問先間に空白時間を生じた場合は、自宅へ戻ることを認め、そのために必要な交通費も全額支給) | 無 | | 勤務日数に依らず有給休暇なし | 労災のみ | 基本的には配慮せず | ニーズなしと理解 | |
| 派遣 | | 交通費込み1人当たり1日2.3万円程度 | ※介護手当は、現業部分への手当加算として、身体介護で500円~600円、生活支援で210円を支給するもの、書類整理、移動などの拘束時間は基本時給で計算 | | | | | | 対象と意識 | |

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 同社は、最近「働いてみたら思っていたより体力が必要で疲れる」「フルタイムで時間外あり・休日シフト制という勤務形態が馴染まない」等の理由で簡単に離職してしまうケースも少なくないなど、初めから社員として新規採用するのはリスクが大きいという。とはいえ、有期契約のまま、長期雇用の期待を持たせて引き留めては本人にとっても良いことではないので、会社側で明確に判断して、その考えを伝える責任があるとも考えている。そこで、社員希望者であってもまずは有期労働契約(試行的雇用期間)で採用して、半年~1年程度で登用するか、現状のままで良ければ継続か、あるいは契約終了かを判断し、本人に提示することとしている。具体的には、部課長の推薦があった段階で本部が改めて面接し、社員に求める人物要件——①管理業務を任せられるだけの資質(財務面での計画的な管理、収益計算・金銭取扱い、経営的なものの考え方等)はあるか②売上高や利益率等貢献目標の達成に向けた責任感が期待できるか③人材育成の観点からも柔軟な働き方(事業所間転勤、部門間異動あり、変形労働時間制・休日シフト制等)に応じられるか——等に照らし、長期的な雇用に耐えうる人材か否かを見極める。ただし、判断基準

は明確には定めているわけではなく、人事担当者と取締役陣で見定めている。現在いる社員の約4割が、有期契約からの登用者である。

事例 1 3 金融・保険①

1. 全労働力の活用構成

| 全労働力の活用状況('09年4月1日時点) | | | | | | 労務提供の質・量 | | 人材活用の仕組み | |
|-----------------------|---|-------------------------|----------|-------------|---------------------------------------|--|--------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| 区分の呼称 | 無期／有期、直接・間接雇用／業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当 | 人数 | 男女比 | 年齢構成 | 平均勤続年数 | 職務の内容(職種) | 所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無 | 転居転勤 | 配置転換 職種変更 |
| 営業職員 | 正社員 (65歳定年) | 4万2,708人 | 1:9 | 平均 45歳 | 約9年 | 営業職 | 7時間 時間外みなし 休日出勤有 | 原則なし (一部(拠点長等)全国転居転勤あり) | 原則なし (一部(拠点長等)配置転換、職種変更あり) |
| 基幹職掌職員 | 無期 正社員 (60歳定年) | 9,761人 | 4:6 | 平均 39.5歳 | 約16年 | 基幹職 業務全般にわたる企画立案・折衝調整、営業、事務指導・管理等(「業務の都合により国内外の勤務地を問わず転勤を行なうグローバル職員」と「業務の都合により転勤を行なうが、住居の移動を伴う転勤は行なわないエリア職員」に分類される) | 7時間 時間外有 休日出勤あり | グローバル職員はあり エリア職員は、住居を伴う転勤はなし | あり |
| 有期雇用社員 (Ⅰ) | 有期契約労働者 直接雇用 契約社員 | 1,465人 | 全員 女性 | 平均 39.5歳 | 09年 4月に 新制度 へ移行 した ばかり | 事務職 (正職員の指導の下に、定型的な業務に従事) | 7時間 時間外あり | なし | 原則なし |
| 有期雇用社員 (Ⅱ) | | 518人 | | 平均 45.5歳 | | 6時間 時間外あり | | | |
| 有期雇用社員 (Ⅲ) | | 646人 | | 平均 45.5歳 | | 週4日 ・1日5時間 時間外不可 | | | |
| 有期雇用社員 (Ⅳ) | | 1,061人 | | 平均 44.5歳 | | 週5日 ・1日5時間 時間外不可 | | | |
| 派遣社員 | | 間接雇用 派遣会社社員 (登録型) | | 約350人 | | | | | |

2. 有期契約労働者に任せている職務と、あえて有期労働契約にしている事由

| 区分の呼称 | 中核的業務の性質 | | 責任・権限 | 正社員と比較した客観的な職務タイプ分類 | 有期労働契約にしている事由 |
|-------------------|-------------------------|---------------------|-------|---------------------|---|
| | 恒常的か／臨時・短期的か | 同じような業務に就いている正社員の有無 | | | |
| 有期雇用社員 (Ⅰ)～(Ⅳ) | 恒常的 | 無 | なし | 軽易職務型 | 2009年4月に有期雇用社員制度を創設し、ほぼ全ての派遣社員を直接雇用化。業務内容は正職員の指導の下に行う事務であり、業務内容や責任権限から勘案し、有期労働契約が適当と考えている |
| 派遣社員 | 恒常的 一部 臨時・ 短期的 | 無 | なし | 軽易職務型 | 業務内容を勘案し、派遣社員での採用が適当と考えている |

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

| 区分の呼称 | 契約のあり方 | | 契約締結時の書面明示 | 更新のあり方 | 契約終了のあり方 | |
|--------------------|----------------------|-------------------------------|--|---|---------------------------|---|
| | 契約期間 | 更新回数・勤続年数の上限設定 | | | 予告・手続き | 雇止め・トラブル経験対応方針 |
| 有期雇用社員 (Ⅰ)及び(Ⅱ) | 1年契約 毎更新 | 60歳更新 上限(ただし65歳まで 再雇用可) | 契約期間、更新の有無・判断基準、就業場所・従事すべき業務、就業時間・休暇休日、賃金(支払い方式、算定基礎、昇給の有無)・支払い時期、退職・解雇事由・手続き、臨時賃金、退職手当、社会保険 | 更新に当たっては都度、雇用契約書を手交し、本人合意(署名・捺印)を取り付けている。更新の有無・判断基準については、雇用契約書および社員就業規則に規定されている条件(総合評定結果が所定の結果以下だった場合や健康状態に問題がある場合等)に該当しなければ契約を更新することがあるとしている | 法定ルールに則り、契約終了の1ヶ月前までに通知する | 雇止めを行わざるを得ない状況になった場合は、所属長が必ず有期雇用社員本人と面談を行い、納得感のある雇止めとなるようルールを設定している |
| 有期雇用社員 (Ⅲ)及び(Ⅳ) | 6ヶ月契約 毎更新 | | | | | |
| 派遣社員 | 3ヶ月/ 6ヶ月毎 契約更新 | | | | | |

4. 有期契約労働者の処遇状況（類似する正社員との均衡待遇に配慮する取り組み）

- 同社は09年4月、派遣社員約3,200人を直雇用に切り換え、「有期雇用社員（仮称）」として契約社員約800人と一本化した。有期雇用社員は、旧来の派遣社員および契約社員の働き方や処遇のあり方等を引き継ぐこととし、Ⅰ（7時間勤務×週5日の月給制）、Ⅱ（6時間勤務×週5日の月給制）、Ⅲ（5時間勤務×週4日の時給制）、Ⅳ（5時間勤務×週5日の時給制）——の4タイプで構成することとした。なお、派遣社員からの切換えに当たっては、派遣元企業からの承諾を取り付けたうえで、約10ヶ月間かけて、紹介予定派遣への切換え、個別に説明・新たな処遇・労働条件の合意等の必要な手続きを行った。
- その上で、同社はさらに女性職員の職域拡大による生産性向上を目指し、正規職員における旧一般職区分を廃止して基幹職掌職員区分に統合した。これに伴い、有期雇用社員に対しても、今後は旧・一般職層が果たしていた職務・役割の担い手とする方針を決めた。勤続期間の制限については、旧・契約社員にて定めていた5年間の通算勤続上限を取り払い、最長65歳までの継続雇用を可能とする制度とした。
- 併せて、モチベーションを維持してもらうための教育訓練・能力開発制度等の人材育成策も豊富に取り入れた。OJTのみならず、「e-learning」の利用や事務取扱いの習得状況等を確認する「実務診断知識テスト」等、ルーティンワークのプロとして育成できる体制を整えている。
- 同社は、正規職員と有期雇用社員では、その職務や人材活用等が異なる（よう差別化を図った）ため、均衡処遇の必要性はないと考えている。ただし、モチベーションアップの観点から評価制度は適用しており、とりわけフルタイム勤務で自律的に職務を遂行できる人材を目指してもらう有期雇用社員Ⅰ・Ⅱの区分については、評価結果に応じ、基本給の昇給に反映することにした。また、旧・派遣社員から移行する層に対しては、通勤交通費や臨給を新たに支給することとし、福利厚生も一部正職員と同様の水準を適用するなどの処遇改善を行った。対象者に、直雇用化されたメリットを実感してもらえるよう配慮を込めた措置である。

| 区分の呼称 | 処遇状況 | | | | | | | 均衡待遇対象 | 正社員転換対象 | 労組加入 |
|----------------|----------|--------------------------|--------------|----|-----|--|----------------------|------------|------------|------|
| | 年俸／月給／時給 | 基本賃金 | 手当 | 賞与 | 退職金 | 福利厚生 | 社会保険 | | | |
| 有期雇用社員（Ⅰ）及び（Ⅱ） | 月給制 | 基本給（地域別）＋評価結果を反映した次年度昇降給 | 通勤交通費募集人登録手当 | 有 | | 有給休暇 初年度18日、 2年目以降20日 特別休暇2日 | 健康 厚生 雇保 労災 | 有期雇用社員就業規則 | 必要ないと考えている | |
| 有期雇用社員（Ⅲ）及び（Ⅳ） | 時給制 | 基本時給（地域別） | 通勤交通費募集人登録手当 | 無 | | 有給休暇： （Ⅲ）は初年度7日、（Ⅳ）は10日 2年目以降、 （Ⅲ）は8～15日、 （Ⅳ）は11～20日 特別休暇2日 | 雇保 労災 | | 対象と考えている | 無 |

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- これまでも、旧・契約社員から基幹職掌への登用については、①定年まで10年以上残余している②正社員に足る能力・資質を有している——ことを主要件に、年間平均約10人ずつの実績があった。
- これに対し、有期雇用社員制度の創設とともに整備した新たな正規職員への登用制度（有期雇用社員就業規則に規定）は、Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ・Ⅳすべてのタイプを、基幹職掌エリアコースに登用する人材として、より積極的に位置づけるようになった。有期雇用社員の創設自体が09年4月のため、正社員登用制度が実際に機能してくるのはこれからのことになるが、「2期連続でS評価を習得」し、「勤怠が良好」な優秀人材で、「正社員としての働き方要件（フルタイム・時間外あり等）を満たせる」希望者に対して面接を行い（筆記試験等は予定していない）、その可否を判断していく方針である。

事例 1 4 金融・保険②

1. 全労働力の活用構成

| 全労働力の活用状況('09年4月1日時点) | | | | | | 労務提供の質・量 | | 人材活用の仕組み | | | | | | | | | |
|-----------------------|---|-------------------------------|---------|-------|--------|--|--|--|-----------------------------|--------|------|-------|-------|--|--|---|----------------------|
| 区分の呼称 | 無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当 | 人数 | 男女比 | 年齢構成 | 平均勤続年数 | 職務の内容(職種) | 所定労働時間の長さ・時間外・休日 | 転居転勤 | 配置転換・職種変更 | | | | | | | | |
| 社員 | 無期 | 8,868人 (他に出向者を含めると約9,800人) | 6:4 | 平均37歳 | 平均14年 | 総合職・事務職(銀行業務全般) 自己選択型のキャリアフィールド制度※を導入 ※個人ソリューション系、法人ソリューション系、管理・サービス系、企画スタッフ系から各個人がキャリア形成上の大きな方向性を選択 | 8:40~17:25 (変形労働時間制、実働7時間45分) 時間外・休日労働あり | 本拠エリア制度※を導入 ※社員の勤務本拠地を関東エリア・関西エリアから選択業務上必要な場合は隔地間異動もあり得るが、原則的には選択エリア内での異動 | 有(原則として各人の選択したキャリアフィールドを考慮) | | | | | | | | |
| 庶務社員 | | | | | | | | | | 86人 | 10:0 | 平均53歳 | 平均18年 | 用務職 (庶務・運転・ロビー等) | 転居を伴わない範囲で、定期的に転勤があり得る | 無 | |
| 受入出向者 | | | | | | | | | | 305人 | 8:2 | 平均5年 | 平均5年 | 主に総合職(銀行業務全般) | | | |
| 嘱託 | 有期契約労働者 | 契約社員 | 2:1 | 平均51歳 | 平均4年 | 主に総合職(銀行業務全般)(技能や障害等特殊事情により社員で雇用できないケース等に対応) | | 転居を伴わない範囲で、定期的に転勤があり得る | 無 | | | | | | | | |
| 直雇用パートナー社員 | | | | | | | | | | 5,381人 | 1:9 | 平均47歳 | 平均4年 | 事務職(銀行業務全般)及び一部、営業職(営業店・本部の事務スタッフとしての活用を中心に、一部個人渉外業務(約1,000人)にも活用) | 9:00~17:00等(5~7時間程度の範囲で個別契約。パートナー社員については、半数が9~17時(開店中のみ)×全営業日のフルタイム、残る半数が6あるいは6.5時間×月間13日の就労調整パート) | 同意前提かつ転居を伴わない範囲で、定期的に転勤があり得る(不祥事故防止のため) | 同意前提で、配置転換・職種変更があり得る |
| マスター社員 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 派遣パートナー社員 | 派遣会社(子会社)登録型社員 | 179人 | 0.5:9.5 | 平均42歳 | 平均1年 | 事務職(銀行業務全般)(原則として直雇用パートナー社員にするための6カ月契約の紹介予定派遣期間に相当) | | | | | | | | | | | |
| 外部派遣社員 | 派遣会社登録型社員 | 929人 | 4:6 | 不明 | 平均4年 | 事務職(銀行業務全般)及び営業職(直雇用パートナー社員の採用が困難な場合に、活用(約500人)しているほか、資金運用コンサルタントとして活用(約400人)) | 時間外・休日労働にも期約あり(フルタイムを除く) | | | | | | | | | | |

※総合職・一般職の区分は同社では廃止済み。一般的な区分として利用する前提で記載している。
※このほか、労働力の活用形態としては、例えば店頭から回収したさまざまな事務・契約作業等のセンター集約型業務委託(ビジネスサービス子会社(約3,000人・有期契約社員比率85%程度))等がある。

2. 有期契約労働者に任せている職務と、あえて有期労働契約にしている事由

| 区分の呼称 | 職務 | | | 正社員と比較した客観的な職務タイプ分類 | 有期労働契約にしている事由 |
|------------|----------|---------------------|-------------|---------------------|--|
| | 中核的業務の性質 | 恒常的か/臨時・短期的か | 責任・権限 | | |
| 嘱託 | 恒常的 | 同じような業務に就いている正社員の有無 | 職位あり | 高度技能活用型等 | 技能や障害等で正社員の処遇体系では対応し切れず、定期的に本人の就労意志や健康状態等を確認し、契約内容を適宜、成果等に応じて個別交渉で見直すため |
| 直雇用パートナー社員 | 恒常的 | 有 | 職位あり(実在者なし) | 総体としてみれば社員と同様職務型 | 関連派遣会社からの紹介予定派遣という形でのみ採用し、6カ月の期間経過後は原則的に、全員を直接雇用へ切り替えている。60歳定年までの継続雇用を想定しており、著しくパフォーマンスが劣る場合やトラブル等を除いて契約更新することが多い。また、パートナー社員には子どもの教育や住宅ローンの負担軽減のため一定期間、家計補助的に働きたい就労調整層が半数超を占め(それゆえ平均年齢も47歳と高い)、60歳まで勤務可能とはいえ実態としては50歳を過ぎると自然退職が圧倒的に増える傾向があることから、本人の就労ニーズに照らした選択権を保障する意味合いからも、有期労働契約の反復更新が適当だと考えている |
| マスター社員 | | | | | 再雇用者であり、定期的に本人の就労意志や健康状態等を確認し契約内容も見直すため |

3. 有期契約労働者の処遇状況（類似する正社員との均衡待遇に配慮する取り組み）

- ・ 同社で「パートタイマー（その後パートナー社員へ改称）」と呼ぶ派遣社員の活用が本格化したのは、母体となる銀行が合併・統合に伴う大規模リストラを行い、深刻な人手不足に見舞われた 2003 年前後のことである。当初、派遣社員の職務は補助・周辺業務が中心だったが、その後の次世代型店舗²⁴の導入の推進等で、①システム化や業務の簡素化・マニュアル化が図られ、徐々に基幹化が進み、店舗要員の半数を占めるまでに増えた②顧客サービスの充実に向けて窓口営業時間が（月～木曜は 17 時、金曜は 19 時まで）延長され、勤務時間（日数・時間帯）の弾力化も求められるようになった——ことから、その方針を転換させることとした。結果、関連派遣会社からの紹介予定派遣という形で採用した派遣社員については、05 年 1 月からは 6 ヶ月の見極め期間経過後、原則的に全員を直接雇用（「パートナー社員」）に切り換えることとした。
- ・ 08 年 7 月には取り巻く環境の変化を受けて、正社員の人事処遇体系を抜本的に改定した²⁵。これに伴い、正社員とは別体系ながら、その増大とともに年功重視から各人のスキルレベル・実績等を反映する処遇の確保等への制度拡充を図ってきたパートナー社員に対しても、正社員の新体系を同様に適用することを決め、職務グレード（職務等級）・評価処遇・育成研修等を基本的に一本化した。
- ・ 具体的には、正社員・パートナー社員とも毎年、スキルレベルの判定（担当業務・役割に応じて求められるスキルズバロメーターの習得状況のチェック）²⁶を行い、受講必須研修や社内試験、資格取得、業績評価やバリュー評価（コンピテンシー評価）の結果等、各要件とも照合しつつ職務グレード（職務等級）を認定する。その上で、基本賃金については、職務グレードに連動する職務給（同一グレード内でもバリュー評価結果に応じ、若干の昇降給がある）を設定し、同一グレードの正社員・パートナー社員の時間換算ベースでは、同水準²⁷となるよう対応する賃金表を整備した。現在は、パートナー社員の大半は職

²⁴ 「銀行業もサービス業である」との考え方で顧客目線に立ち、待ち時間ゼロ／伝票・印鑑レス／後方事務レスを指向する店舗として 04 年から導入を進めているもの。店頭にモジュールボックス（総合受付で要件を聞き、手続きに応じて細分化されたコーナーへ振り分ける）を設置し、現金管理については取引を ATM に集約化して顧客自身による操作をパートナー社員等が補助する。後方事務も地域毎のセンターに集約するなどして、事務スペース・人員・コストとも大幅な効率化（従来型店舗の 1/2）を目指している。

²⁵ 従来は、エリアフリーをエリア限定より重視し、所属長等の管理職へ育成・優先処遇する人事運営だった。新体系では、旧・総合職／一般職の運用を継承する勤務エリア制度を廃止し、代わりに本拠エリア制度及び自己選択型キャリアフィールド（CF）制度を導入。勤務地と、キャリア形成（分野別プロ人材）の方向性（中長期的な人材育成・配置）を、全員が希望に応じて選択できる体系とした。併せて、55 歳到達時に役職者以上はラインを外れ、事務管理や後進指導に回る役職定年制（エキスパート職）も廃止した。その代わりに、求められるスキルレベルや知識・資格、評価等の維持・向上を職務グレードと役割等級で認定し、原則 5 年毎に免許という形で更新していく「グレード免許制度」を導入して、意欲・能力・実績に応じ定年まで、現場の第一線へ個別に配置・登用され得る風土へと変革した。

²⁶ このほか、評価体系には業績評価（成果・プロセス）もあり、正社員と一部パートナー社員（渉外担当等）についてはその結果を業績インセンティブ（一時金）に反映させている。一方、そうした反映はないが、大勢のパートナー社員に対しても、業務の動機づけ（MBO）として業績評価を実施している。

²⁷ ただし、運用上の理由等から、新入社員に対応する職務グレード①は実質的に別建てとしている。また職務グレード②以上でも、社員と同水準となるのはフルタイム勤務の場合であり、パートナー社員の労働時間が短い

務グレード①～③に分布しており、最高では職務グレード⑤（時給¥1,870、主任レベル）まで在籍者²⁸がいる。なお、正社員と異なり、パートナー社員（渉外パートナー社員等の一部を除く）には、賞与や退職金はなく、福利厚生（住宅関連補助等）も対象外となっている。

| 区分の呼称 | 処遇状況 | | | | | | | 社会保険 | 適用される就業規則 | 均衡待遇対象 | 正社員転換対象 | 労組加入 |
|--------------------|----------|---|---|------------------------------------|-----|---|--|-----------------------------------|-----------------------------|--|---|------|
| | 年俸/月給/時給 | 基本賃金 | 手当 | 賞与 | 退職金 | 福利厚生 | 教育体系 | | | | | |
| 社員 | 月給制 | 月例給与(スキルやポスト等により決定する職務グレードに対応した職務給一本。同一グレード内における若干の昇降給は、バリュー評価(コンピテンシー評価)結果を反映する) | 次世代育成支援手当(子どもを対象とした家族手当) 単身赴任手当・隔地転勤手当等 交通費全額支給 時間外・休日勤務手当 | 有 (会社業績・個人業績評価に基づき業績インセンティブを支給) | 有 | 年間休日122日、有給休暇、産前産後休暇、各種社会保険、企業年金制度、財形、住宅資金融資、育児休業・短時間勤務制度、介護休業制度他、社宅、福利厚生クラブ等 | 資格取得報奨金、社外派遣研修、ビジネススクール(戦略スキル・ポートフォリオ理論、法人ソリューション、手話講座、JAL接客マナー講座)等、キャリア形成支援(F/A制度(高業績等一定要件を満たす場合にF/A権を付与)、ポストチャレンジ制度(社内公募)、キャリアエントリー制度(社内外の研修や将来経験したい業務を選択エントリー可)他) | 健康 厚年 雇保 労災 | 社員 就業 規則 | | | ○ |
| 直雇用 パートナー 社員 | 時給制 | 時給は、正社員の職務給を時間換算単価に割り戻し、同一の職務グレードの両者は同水準で支給。同一の職務グレード内でも、バリュー評価結果に応じ、若干の昇降給がある | 交通費全額支給 時間外・休日勤務手当 | 無 ※渉外パートナー社員等の一部を除く | 無※ | 有給休暇、育児休業・短時間勤務制度、介護休業制度他 | パートナー社員の育成は、関連派遣会社と連携した導入時研修と、現場に配属されてからのOJTを通じ行っている。研修は、未経験者にも対応した3段階の集合研修を実施。入社時に第一次(銀行の概要、出入金の機械操作、商品知識、基本応対マナー等各業務の基礎を4～6日で習得)、入社1～2カ月後に第二次(フォローアップ研修で職種により1～5日)、入社4カ月後に直雇用化に向けた第三次(最終確認で1日はか、コンプライアンス、ホスピタリティ、企業ブランドに係る研修等)、このほか、1～2日程度の募集研修(業務別増未操作、預金・為替・融資等事務知識、投資商品事務、セールススキル等約180テーマ、正社員・非正社員とも希望者のフリーエントリー制、店舗から受講を勧められるケース)が随時、行われている。現場のOJTは正社員あるいは先輩パートナー社員を指導係に、日常業務を通じてスキルアップが図られる。とはいえ、指導係不足のため、05年度より訪問インストラクター制を導入、専任社員(出産・育児退職したOG中心)が地域を回り、配属1カ月以内のパートナー社員を対象にマンツーマンで教育している | 健康 厚年 雇保 労災 (フルタイムのみ) | パート ナー 社員 就業 規則 | 対象 と 認識 し 措 置 し て い る | 制度 化 し て お き 換 実 績 も 多 い | |

4. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- ・ 同社では、パートナー社員のモチベーション向上策として、05年2月から正社員登用制度を導入（就業規則上の記載はなく内規として運用）している。①有期・無期で区別しては日々の業務運営が成り立たないことに加え、そもそも有期契約社員が貴重な戦力であるとの認識が強かった②組織風土改革の一環として04年後半から、他の業種・業態を経験した多様な人材を取り入れるキャリア採用を積極化した——こと等の流れのなかで、パートナー社員も自ずと対象に含められた格好だった。しかし、こうした考え方は、新卒一括採用を中心とする慣行が色濃い金融業界においては、大きなインパクトを持って受け止められることになる。正社員を目指してパートナー社員に応募してくるケースや、日常業務のモチベーションが高まるケースが増大するなどの反響が見られたという。
- ・ 同制度は毎年12月頃、グループ内企業を含め金融業界で通算3年以上の勤務経験を持つパートナー社員を対象に募集することから始まる。正社員と同じ働き方²⁹に応じられるとして本人が強く希望し、なおかつ所属長等職場責任者の推薦があることを要件に、適性検査と、日常求められる業務知識や手続きに係る試験および面接を実施する。まずは本人が自主的に手を挙げる必要で、例え不合格になっても、回数制限なく何度でも応募で

場合は8割程度となる。

²⁸ 賃金表自体は、パートナー社員についても管理職である職務グレード⑥以上も用意しているが、実在者はまだいないという。

²⁹ パートナー社員当時の転居転勤なしから、関東・関西本拠エリア内で転居転勤ありへ、また、フルタイムとはいえ9～17時の開店時のみの7時間勤務から、早出・遅番含め7.75時間の変形労働時間制勤務へ等。

きる仕組みである。

- 単に現行業務の担い手であると考えれば、あえてパートナー社員から登用するメリットは薄い。このため面接段階では、ゆくゆくはライン管理職まで到達できる（職務グレード⑥レベルの水準感を持つ）人材や、正社員と同等の貢献が期待できる営業人材等の潜在的な資質を重視した見極めを行うようにしている。結果、対応募者合格率は 4～5 割程度となっている。この間の登用実績は、子育てを終えた中高年主婦等を中心に 05 年度 44 人、06 年度 18 人（制度導入後、希望者が一巡したため減少した）、07 年度に 46 人、08 年度に 41 人——の累計 149 人にのぼる。約 320 店舗（有人のみ）の配置に換算すると、近隣の店舗に誰かしら登用者がいる感覚であり、パートナー社員にとっては広く機会が提供されているイメージがある。登用枠はとくに設けておらず、全体の要員計画から新卒採用確定分を差し引いた約 70～80 人程度の例年の補充枠を、中途採用（約 30～40 人）とパートナー社員からの登用で充足するようにしている。
- 他方、06 年 7 月には正社員⇄パートナー社員間の転換制度も導入した。育児休暇からの復職時には、育児短時間勤務制度（子どもが小学 3 年生を終えるまで毎日最長 75 分短縮可能）を利用することもできるが、さらに「勤務日数・時間を減らしたい」とか「職務・責任を軽減したい」「周囲に気兼ねなく休みたい」などの理由で、いったんパートナー社員に転換した上で、子どもが小学 3 年生になるまでに正社員として復帰するコースも選択できるようにした。なお、同社の退職金制度は、新規入社後 2 年の勤務を経てから退職金の算定期間がスタートする仕組みとなっている。パートナー社員に転換する際には、退職金を精算し、労組も脱退することになるが、復帰後の退職金の積み上げは直後から始まる。
- 出産退職後パートナー社員で再入社して正社員へ登用され、現在では新卒入社（平成元年）当時の同期を凌ぐ管理職ポスト（支店の部長職）に任用されているケースもあるという。

事例 15 派遣³⁰①

1. 全労働力の活用構成

| 区分の呼称 | 全労働力の活用状況(09年4月1日時点) | | | | | | 労働提供の質・量 | | | 人材活用の仕組み | | | 年俸/月給/時給 | | |
|--------|---|---------|--------------|--|-------------------------|-------------------------------|-----------|--|-----------------------|---|-------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|--|-----|
| | 無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当 | 契約期間 | 人数(概数) | 男女比 | 年齢構成 | 平均勤続年数 | 職務の内容(職種) | 正社員と比較した客観的な職務タイプ分類 | 所定労働時間の長さ/時間外・休日労働の有無 | 転居転勤 | 配置転換/職種変更 | 責任・権限 | | | |
| 3事業共通 | 正社員 | 無期 | 正社員(総合職) | 1,397人 (派遣事業約800人、教育事業約550人、介護事業約50人) | 5:5 | 平均30.4歳 | 平均4.3年 | 幹部候補(一般派遣・エンジニア特定派遣・人材紹介における人材コンサルティング営業、人材コーディネーター(マッチング)の4割程度) | 正社員と同様職務型 | 1ヶ月単位の変形労働時間、1ヶ月を平均して1週40時間以内とする(1日実働8時間) | 全国転居転勤あり | 事業を横断した配置転換、職種変更等が、人事権としてあり得る | 日給月給制(社員)、月給制(管理職・課長)、年俸制(管理職・部長以上) | | |
| | 契約社員 | 有期契約労働者 | 直接雇用・常用 | 契約社員 | 1年契約毎更新 | 81人 (派遣、教育事業半々ずつ) | 4:6 | 平均36.6歳 | 平均2.1年 | 一般派遣・エンジニア特定派遣・人材紹介における人材コンサルティング営業 | 正社員(総合職)と同様職務型 | 無(事業所限定) | 無 | 日給月給制(社員)、月給制(管理職・課長以上) | |
| | アルバイト社員 | 有期契約労働者 | 直接雇用・常用 | 契約社員 | 原則1年としてきたが、最近になって3ヶ月へ短縮 | 299人 (派遣事業約100人、教育事業約200人) | 1:9 | 平均33.9歳 | 平均3ヶ月 | 派遣登録や受講希望の受付業務、労働関連事務補助業務(派遣スタッフのための各種社会保険手続きや給与計算等)、請求・給与関連事務業務(派遣先企業への請求や電話対応等)、人材コーディネーター(マッチング)業務の6割程度(ただし正社員とは異なる月次報告まとめや会議出席なし)、派遣スタッフのフォロー業務(取引先企業訪問、企業担当者への挨拶、正社員営業担当への報告等) | 個別に同様職務型 大半は別職務・同水準型 | 1日実働7時間・週4~5日制(変形労働時間制・休日原則なし) | 無(事業所限定) | 無 | 時給制 |
| 介護事業 | 介護正職員 | 無期 | 正社員(専門職) | 56人 | 4:6 | 平均37.5歳 | 平均3.5年 | 介護業務に特化(有料老人ホーム、デイサービス等) | 別職務・同水準型 | 1日実働8時間・週5日制(変形労働時間制・休日シフト制) | 全国転居転勤あり(ただしエリア内限定勤務あり) | 無(事業所限定) | 職権限定、配置転換も各事業内限定 | 日給月給制(社員)、月給制(管理職・課長以上) | |
| | 介護契約社員 | 有期契約労働者 | 直雇・常用 | 契約社員 | 199人 | 2:8 | 平均39.1歳 | 平均1.7年 | 軽易職務型 | 業務単位・週1日~可能 | 無(事業所限定) | 無 | 職権限定、配置転換も各事業内限定 | 時給制 | |
| | 介護ヘルパー | 有期契約労働者 | 直雇・常用 | パート社員(登録型) | 1,077人 | 2:8 | 平均1年 | 平均1年 | 軽易職務型 | 業務単位・週1日~可能 | 無(事業所限定) | 無 | 職権限定、配置転換も各事業内限定 | 時給制 | |
| 教育事業 | 常勤講師 | 無期 | 正社員(専門職) | 85人 | 5:5 | 不明 | 平均1年 | 全日制学校の常勤教師 | 別職務・同水準型 | 1日実働8時間・週5日制 | 無(事業所限定) | 無 | 職権に就かせることはない | 月給制 | |
| | モデルスチューデント | 有期契約労働者 | 直雇・常用 | パート社員 | 実習の時期になるし都度集集2ヶ月契約 | 132人 | 不明 | 不明 | 平均2ヶ月 | 日本語教師養成講座の必修実習の生徒役 | 軽易職務型 | 実習時間のみ | 無 | 職権に就かせることはない | 時給制 |
| | 校長 | 委託契約 | 1年契約毎更新 | 10人 | 10:0 | 平均63.8歳 | 平均1年 | 全日制学校の校長 | 高度技能活用型 | 週5日 | 無(事業所限定) | 無 | 校長ポスト限定 | 個別契約で月給制/年俸制 | |
| | 非常勤講師 | 委託契約 | 1年契約毎更新 | 1,327人 | 3:7 | 不明 | 平均1年 | 全日制学校の教師(ただしコアベータスあるいは特定のシフトでのみ勤務) | 別職務・同水準型 | コマ単位・週1日~可能 | 無(事業所限定) | 無 | コマ単位の職権に就かせることはない | コマ単位の時給制 | |
| 派遣事業 | 顧問 | 委託契約 | 1年契約毎更新 | 155人 | 10:0 | 平均64.6歳 | 平均1年 | 企業OBが、それまで培った人脈を活用して営業支援 | 別業務・同水準型 | 週1日~個別契約 | 無(事業所限定) | 無 | 職権に就かせることはない | 月給制(週1日勤務につき10万円×日数分)+後得契約数に応じたインセンティブ | |
| | 技術社員 | 無期 | 正社員(特定型派遣社員) | 186人 | 83:17 | 平均32.1歳 | 平均1年 | 設計及び研究開発業務 | 別業務・同水準型 | 1日実働8時間・週5日制 | 全国転居転勤あり | 職権限定派遣先変更という形での配転 | 職権に就かせることはない | 月給制(基本給+外勤手当(派遣中は5万円程度を付加)) | |
| | 期間スタッフ | 有期契約労働者 | 常用 | 契約社員 | 1年契約毎更新 | 337人 | 36:64 | 平均36.6歳 | アウトソース受託業務用の事務系及び軽作業系 | 別業務・同水準型(比較し得る正社員なし) | 無(事業所限定) | 無 | 職権に就かせることはない | 時給制 | |
| 派遣事業 | 派遣スタッフ | 有期契約労働者 | 非常用(派遣期間中のみ) | 契約社員(登録型派遣社員)(総働手のみ計) | 1年契約毎更新 | 5,987人 | 4:96 | 平均32.9歳 | 派遣スタッフの7割超は1年以上勤務する | 派遣先に 応じる | 派遣先に 応じる | 交通費不支給が多いため、基本的には通勤圏内 | 本人の希望・能力に応じるが、基本的には職種限定派遣先変更は新期契約になる | 時給制 | |
| | | | | | 3ヶ月が6割 | 1,411人 | 12:88 | 平均33.9歳 | | | | | | | |
| | | | | | 6ヶ月が2割 | 476人 | 63:37 | 平均35.2歳 | | | | | | | |
| | | | | | 1ヶ月・1年とも1割程度 | 1,030人 | 4:96 | 平均33.1歳 | | | | | | | |
| | | | | | 654人 | 21:79 | 平均34.4歳 | | | | | | | | |
| | | | | | 200人 | 21:79 | 平均30.9歳 | | | | | | | | |
| | | | | | 178人 | 35:65 | 平均33.8歳 | | | | | | | | |
| | | | | | 212人 | 18:82 | 平均33.8歳 | | | | | | | | |
| | | | | | 254人 | 2:98 | 平均31.5歳 | | | | | | | | |
| | | | | | 89人 | 44:56 | 平均32.9歳 | | | | | | | | |
| 109人 | 40:60 | 平均34.1歳 | | | | | | | | | | | | | |
| 45人 | 4:96 | 平均33.8歳 | | | | | | | | | | | | | |
| 1,565人 | 13:87 | 平均38.2歳 | | | | | | | | | | | | | |

³⁰ 同社では、人材派遣事業に占める製造派遣のウェイトが小さいため、契約の中途解約等はほとんどなかった。ただし、景気悪化に伴い、契約満了による終了案件が通常の倍数にのぼり、09年1~3月期だけで契約全数の1/4が消失したという。新規受注もこの間、例年より2割程度落ち込んで推移している。

2. 有期労働契約にしている事由と有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

| 区分の呼称 | 有期労働契約にしている事由 | 契約のあり方 | 契約締結時の 書面明示 | 更新のあり方 | 実際の 更新状況 | 契約終了のあり方 | |
|-----------------|--|--|---|---|-------------------|--|---|
| | | 更新回数・ 勤続年数の 上限設定 | | | 個別の 最長 勤続年数 | 予告・ 手続き | 雇止め・トラブル経験 対応方策 |
| 有期契約労働者 (常用) | 幹部候補(=長期雇用・育成を要する)以外の労働力は、有期労働契約が委託契約にしている。契約期間の長さは原則、1年毎更新としてきたところだが、経営の先行き見通しが悪化したことから、新規雇入れ分については6ヶ月等徐々に短期化させている。顕著なのはアルバイト社員であり、派遣事業は提供できる業務量の減少に伴い、登録者数を抑制しており、また、教育事業も受講希望が落ち込み、受付関連業務の必要性が低下しているため一律3ヶ月に短縮している。今後の動向次第で雇用調整(とはいえ契約満了退職とする)も避けられないことから、有期労働契約としている | 上限はとくに設けていない | 契約期間、更新の有無・判断基準、就業場所・従事すべき業務、賃金(支払い方式、算定基礎、昇給の有無)・支払い時期、退職・解雇事由・手続き、退職金 | 雇入れ時及び契約更新のたびに書面(署名・捺印)を手交。更新の有無については、「双方が合意する場合本契約を更新」、判断基準については「勤務成績、能力、態度ならびに業務状況その他の経営状況及びこれらに準ずる事由を総合的に判断」とそれぞれ記述(あるいは口頭説明)している。更新に当たっては、おおむね2ヶ月前に面接を行っている | 13年 | 契約満了退職となる場合は、退職の少なくとも1ヶ月前には口頭で告知している | 特段のトラブル経験はない |
| 派遣 スタッフ | 稼働ベースの派遣者数が増えつつも多い(半数を占める)のは事務系だが、派遣先がこれを活用する最大の理由は、正社員に任せられない職種につき、雇用調整弁にするためである。しかしながら、それに伴う不満や不安等を耳にすることはない。派遣スタッフ自身、仮に派遣先が望んでも、1.5~2年程度で別の企業・いろいろな職場を経験したいと思っているケースが大半だから(07年9月に実施した意識調査によると、一つの派遣先で働きたい期間は、「こだわらない」39.9%、「1~3年未満」26.9%という結果であり、安定長期型の就労希望がある一方、長期間働くとう人間関係のしごらみを感じるという考え方や、いろいろな職場で経験を積みスキルアップしていきたいという考え方も示された)である | 自由化業務に上限はないが、派遣先で連続して活用されるのが多いのは3年程度。一方で、一般業務については、受入れ期間制限を見据え、3年未満で契約満了退職となりやすい | 契約期間、就業場所・従事すべき業務、賃金(支払い方式)・支払い時期 | 契約更新の有無・判断基準については、以前は派遣先企業の意向を聴き出し、長期雇用が見込めるようならカッコ書きで更新制等と付していたが、先行き不透明感の増大や、トラブル防止(期待感を抱かせない)の観点から、現在は契約期間のみの記載にとどめ、原則「更新なし」で統一して説明している | 11年 | 派遣先企業の更新可否判断については、原則2ヶ月前までに明示される約束になっている | 景気悪化に伴い、3ヶ月→1ヶ月契約への切替えが相次いでいるが、派遣先企業からは恒常的に存在する業務であることに変わりがない説明を受けているため、派遣スタッフには冷静に受け止められている。また、仮に契約満了退職となる場合でも、派遣スタッフも雇用調整弁であることをよく弁えているため、とくにトラブルになった経験はない。ただ、契約更新に向けた本人とのやり取りは、(派遣先からの更新可否判断の明示に合わせ、現契約の期間中)3ヶ月程度前から五月雨式に行わなければならないため、契約期間が短くなるほど、派遣スタッフ本人、営業担当者とも混乱しやすくなり、場合により今回で終了の告知を忘れてしまう等のトラブルも発生(年間10人程度発生)。結果、過失の大きさに応じるが、契約見込みの賃金保障を余儀なくされることもある |

3. 有期契約労働者の処遇状況(類似する正社員との均衡待遇に配慮する取り組み)

- 同社が雇用している有期契約労働者のうち、正社員と同様職務型が存在するのは、介護、教育、人材派遣の3事業共通の分野における契約社員及びアルバイト社員の一部に限られる。しかし、人材活用方針とそれに伴う働き方(転居転勤、配置転換、職種変更等)が大きく異なることから、均衡配慮の必要はなく、下表の通り区分毎に、妥当な処遇のありようが担保されていると考えている。

| 区分の呼称 | 処遇状況 | | | | | | | | | | 正社員 均衡 待遇 対象 | 正社員 均衡 待遇 対象 | 労働 加入 |
|---------|-----------------------|---|---|----|------|--|----------|-----------|-------------------|------------|-----------------------|-----------------------|----------|
| | 年俸/月給/時給 | 月給 | 手当 | 賞与 | 退職金 | 福利厚生 | 社会保険 | 適用される就業規則 | 健康厚年保労災 | 社員用就業規則 | | | |
| 正社員 | 月給制限 管理職(課長)以上は年俸制 | 半期単位の目標管理制(拠点及び個人毎) | 時間外手当 地域手当 配偶者・養育手当 交通費は通勤定期代を 実費支給 | 有 | 有 | 持株会、財形貯蓄、社員教育制度、講座受講割引、メンタルヘルスオリエンテーションプログラム等年末年始、夏期休暇、GW、有給休暇、慶弔休暇など年間休日数122日 | 健康厚年保労災 | 社員用就業規則 | 均衡配慮の必要性はないと考えている | 対象であり実績もあり | 労働加入 | | |
| 契約社員 | 年俸制 | 営業系(正社員の処遇体系に乗らないため年俸制)は年収700万(月給換算で58万円)等で正社員を上回る 定型業務系(正社員の職務を切り出し処遇抑制のため年俸制)は月給20~25万円程度(月間40時間分の時間外勤務手当含む) | 営業成績に応じ別途インセンティブあり 交通費は5万円まで 通勤定期代を 実費支給 | 無 | 年俸込み | 財形貯蓄、社員教育制度、講座受講割引、メンタルヘルスオリエンテーションプログラム等 年末年始、夏期休暇、GW、有給休暇、慶弔休暇など年間休日数125日 | 健康厚年保労災 | 社員用就業規則 | 均衡配慮の必要性はないと考えている | 対象であり実績もあり | 労働なし | | |
| アルバイト社員 | 時給制 | 労務関連業務:時給1,000~1,200円、請求・給与関連事務:時給1,000~1,100円、派遣スタッフフォロー業務:時給1,200~1,400円※契約更新時の改定はあるが現場の裁量次第 | 交通費は5万円まで 通勤定期代を 実費支給 | 無 | 無 | | 要件満たせば適用 | 時給者就業規則 | | | | | |

- 一方、派遣スタッフの時給単価については、地域毎の職種相場をベースにしつつ、事前に情報が入手できれば競合する他社よりも若干優位になるような単価を派遣先企業に提示する。雇入れの手順については、メーカーの場合は直接の雇入れ発注者は現地資材部等であり、本社人事部はそのニーズに沿った手配を行うことが多い。現地資材部は、派遣スタッフにかかる経費を人件費というより原価としての意識を強く持っているため、結果的に引下げ圧力がかかりやすい³¹。時給単価の引上げについては、契約更新の都度、交渉するようにはしているが、多くの場合、契約が1年続いた段階で、この間の実績・態度や知識・技能等の向上分を反映することが多い。こうした働きぶりをみる基礎データは、契約更新3ヶ月前を目途に、連絡担当のサポーター（同社のアルバイト社員）が巡回し、派遣スタッフ本人に自己申告で考課表に記入してもらい、各企業を担当する人材コンサル営業（正社員）に引き継いで交渉に活かしている。ただし、こうした交渉をしても、昇給するのは全対象者の4割ぐらいである。
- また、同社では次回契約更新時により良い処遇・労働条件で働いてもらえるよう、グループ内の教育機関を活用した教育体系の充実（受講料割引制度やマナー・OA操作等研修制度、時代のニーズに応じた資格取得講座（例えば08年2月より金融商品取扱担当者資格を導入等）にも力を入れている。その代表的なものは、各種講座の受講料の割引制度やマナー・OA操作等の研修制度、時代のニーズに応じた資格取得講座（例えば08年2月より金融商品取扱担当者資格を導入している等のメニューを整えている。その結果、同社では派遣スタッフ全体の7割弱が1~4つの資格を所持している。さらに、対象資格を取得し、該当職種で派遣された場合には、資格手当（2,000~7,000円³²×最大12回）を支給する制度も導入し、モチベーションアップを狙っている。
- このほか同社では、派遣スタッフに対し①業界初の安心保障福利制度（病気・ケガで7日以上入院した場合には最高30日の所得保障）②育児支援制度（相談室、研修制度のほかベビーシッター、託児所の利用補助も）③キャリアカウンセリング（自己発見・自己開発による自己確立）④乳がん診断保険金付女性特定疾病医療保険⑤リフレッシュサポート（旅行、施設利用、家事代行サービス等優待割引）——等を適用し、派遣スタッフとして安心して働き続けられるよう独自のサポート体制の拡充を進めている。

4. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 紹介予定派遣（年間300件程度）とは別に、事務系派遣スタッフから正社員へ登用した

³¹ なお、景気悪化に伴い、派遣スタッフの契約更新時の時給の引下げ改定も相次いでいる。職種（例えば、首都圏事務系では平均1,500円程度）を問わず、3~4%（全職種平均で30円程度）の引下げ改定が進んでおり、とりわけ新規受注分については引き下げられた時給が平均相場になりつつあるという。

³² 総合旅行業務取扱管理者、ウェブデザイン技能検定2級、CAD利用技術者試験1級、インテリアコーディネーター、診療報酬請求事務能力認定試験、ホームヘルパー2級、ITパスポート、第二種電気工事士で2,000円、通関士、第一種電気工事士、証券外務員一種（一種外務員資格）で3,000円、日商簿記1級で4,000円、社会保険労務士、TOEIC900点以上で5,000円、一級建築士で7,000円等。

いとの派遣先企業からの申し出は、昨年度だけで約 290 件と一定のニーズがある。平均的には 1 年程度勤務した時点で申し出があるケースが多いため、契約満了に伴い紹介（募集採用代行）契約や紹介予定派遣へ切り換えるようにしている。

- ・ こうした中で、登録型派遣社員を取り巻く環境が厳しくなっていることから、同社では今後、正社員化を前提としたビジネスモデルを強化する必要性が高まるものとみている。これは、人材派遣会社が正社員化に向けた導入教育のような機能までを担い、6 ヶ月～2 年程度で派遣先企業の正社員に切り換えてもらえる仕組みのことを指す。また、同社は、「優秀な人材を常用化（特定派遣化）し、教育を施してその質を高め、いかに自社なりのカラー（差別化）を打ち出してゆくかが問われてくる」とも考えており、その際、当然にして避けられない待機リスクに対しては、「事務一括受託、営業代行、テレワーク等の拡大しつつあるアウトソーシング事業と組み合わせた、労働力の柔軟な活用が解決の糸口になるだろう」とみている。ただその場合でも、常用化する以上は派遣スタッフとして高度業務を行うことができる、付加価値の高い優秀な人材を囲い込みたい反面、アウトソーシング事業は定型業務中心であるため、「その間の業務ギャップをどのようにして埋めるか」がネックになると指摘する。

事例 16 派遣³³②

1. 全労働力の活用構成

| 労働力の活用状況('09年5月1日時点) | | | | 労務提供の質・量 | | | 人材活用の仕組み | |
|----------------------|---|--------------------------|-----|--------------------------------|---|--|------------------------------------|------------------------|
| 区分の呼称 | 無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当 | 人数(概数) | 男女比 | 年齢構成 | 職務の内容(職種) | 所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無 | 転居 転勤 | 配置 転換 職種 変更 |
| 正社員 | 無期 正社員 (総合職のみ) | 約3,000人 | 4:6 | 平均 33歳 | 営業部門(営業(総合人材コンサルタント)、営業推進(営業戦略の企画立案、マーケティング等)、コーディネーター(クライアント企業と派遣スタッフのフォロー)、ジョブカウンセラー(登録者の面接やスキルチェック、仕事に係るアドバイス)、スタッフサポート(派遣スタッフの就業中の契約・労務管理等)、管理部門(人事、広報企画、IT関連、財務・経理、総務、経営企画、法務) | 原則9:00~17:30 ※一部変形勤務時間制を採用(フレックスタイム制、シフト制等) 時間外・休日あり得る | 全国の事業所間で転居転勤があり得る(ただしエリア限定勤務制度もあり) | 人事権としてどちらもあり |
| 契約社員 | 常用 契約社員 | 約1,000人 | 1:9 | 中年 女性 中心 | 各部署における事務職専門の正社員補助(基本的に内勤のみ)、コールセンターでの営業業務(派遣スタッフ本人への仕事の状況確認)等 | フルタイムから、曜日・時間シフト制、月の指定日のみ等個人都合に応じたパートタイムまで多様。時間外・休日あり得る | 原則として、採用された事業所でのみ勤務 | 原則なし |
| 常用雇成型派遣スタッフ | 有期契約労働者 常用 (常用雇成型派遣社員) | | | 女性 中心 | 上司のスケジュール管理、来客対応、出張手配、資料作成・サポート業務といった一連の秘書業務。役員以上付秘書経験を5年以上で、時にはTOEIC800点程度の英語力も要求されるプロフェッショナル業務 | 派遣先企業のニーズに応じる 時間外・休日あり得る | 基本的には通勤圏内 | 職種変更は本人希望に応じるが、ケースは少ない |
| 登録型派遣スタッフ | 非常用 (派遣期間中のみ) 登録型派遣社員 | 通算勤続1カ月以上稼働者数計で約3万4,300人 | | 事務系、販売系で1:9、エンジニア系で6:4、営業系で3:7 | クラリカル(一般事務)約53%、テクニカル(専門業務)約16%、ITエンジニアリング約12%、営業・販売職約8%、その他派遣・請負約11%、派遣付随業務約0.1%等 | | | |

2. 有期労働契約にしている事由と、有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

| 区分の呼称 | 契約のあり方 | | 有期労働契約にしている事由 | 更新のあり方 | 契約終了のあり方 | |
|-------------|----------------------------|--|---|--|--|-------------------------------------|
| | 契約期間 | 更新回数・勤続年数の上限設定 | | | 予告・手続き | 雇止め・トラブル経験 対応方策 |
| 契約社員 | 3ヶ月/6ヶ月契約毎更新 | 5年以内 | 本社・事業所で勤務する契約社員は部署や事業の改編が激しく、契約満了退職による雇用調整があり得るため、また、ポジションにふさわしい能力・資質を持つ人材への新陳代謝を妨げないため、有期労働契約にしている | 雇入れの際、及び契約更新時には内容を書面で確認している。更新の有無・判断基準に係る記述はある。面接の際、聞かれた場合のみ、あくまで目安として、「組織・職務の存続、勤怠状況等を踏まえ、必要があれば更新する」と口頭で説明している | 特段の事情で雇止めせざるを得ない際は、必ず直前の契約更改時に「次回更新なし」を明記。期間満了退職を厳守しており、中途解約は行っていない | 会社の中心業務を担う人材のため、会社への理解も深く、トラブルにならない |
| 常用雇成型派遣スタッフ | 1年契約毎更新 | 業務によっては、派遣受入れ期間の制限を見据え、期間満了退職となる場合があるが、長期が多いのが特徴 | 一般的な登録型派遣は、基本的には顧客ニーズに基づいて契約内容を作成し、派遣先契約と派遣元雇用契約を合致させている。派遣登録者のニーズとしては、同一企業ですべて働きたいケースもあるが、自分の能力・資質をもっと活かせる・高められる派遣先・業務内容に転移していきたいケースもある。契約期間の長さは、働き始めは双方の見極め期間(本人にとっては通勤の困難や職場との適合等、顧客にとっては(事前面接・人物特定が禁止されているため)期待する能力・成果に見合うか等)として1~2ヶ月と短めに設定し、その後3ヶ月、6ヶ月と徐々に延ばしているケースが多い | 労働者派遣にあたっては、派遣先との間で派遣契約書を、労働者との間で雇用契約書・労働条件通知書等を締結しているが、更新の有無及び判断基準に係る記述はない。しかし、プロジェクトや育児代替要員等の短期なのか、あるいは長期的な業務なのか等は口頭説明をする。派遣スタッフ及び企業担当者それぞれが納得の上で更新の有無が決定するよう、営業担当者が両者の間に立ちサポートを行う | 契約更新の有無の確認は、1ヶ月以上前には確定させなくてはならない(※労働基準法で解雇は1ヶ月以上前に通知をしなければならぬと決められているため)。派遣スタッフは不安にならないように早めの確認を徹底している | |
| 登録型派遣スタッフ | 1~3ヶ月(約5割)/6ヶ月以上(約5割)契約毎更新 | | | | | |

³³ 人材派遣・請負事業約88%、人材紹介事業約3%、再就職支援事業約2.5%、アウトソーシング事業約6%、その他(教育・研修等)事業約1%等、人と企業を結ぶフルラインサービスを展開している。同社の派遣事業はオフィスワーク分野が中心のため、とりわけ製造派遣で問題となった中途解約等の直接的な影響はなかったが、輸出型産業や金融業等の派遣先企業からの契約満了に伴う終了案件が相次いだため、人材派遣・請負業の長期受注件数は08年度で△約11%、09年度には△約37%と大幅に減少した。一方で現在、収益の下支え材料となっているのは、大企業・官公庁を中心に、ニーズが拡大しているインソーシング・アウトソーシング(福利厚生サービス、CRMサービス、ヘルスケアサービス等)、及び景気悪化に伴い需要が堅調に推移している再就職支援事業であることから、同社では主に両事業の営業体制を強化している。

3. 有期契約労働者の処遇状況（類似する正社員との均衡待遇に配慮する取り組み）

・ 同社内で勤務する有期契約労働者については、正社員と同様の目標管理制度、職務職能給制度等を適用しており、制度に基づく評価結果を給与改定や賞与へ反映している。一方で、派遣スタッフに対しては、①労働者が自身の能力・資質に見合い、希望する職務と適切にマッチングさせることで、その納得性・充実感を高めること②企業と派遣スタッフの間に立ち処遇の代理交渉すること——等に努めている。具体的には、派遣スタッフの募集を「口コミ」を中心とすることで、人材（能力・資質や就労事情等）の粒を揃え、派遣サービスの質の担保や、同社への信用力増大につなげている。この取り組みにより、適正な派遣単価の維持や求人開拓の省力化、スムーズなマッチングを図ることが可能になるという。また、本人の能力・資質の客観的な棚卸しや、希望する職務・派遣先の本音のニーズを掴むための聴き取り等を重視している。具体的には、専任のキャリアカウンセラーが十分な時間を費やしてヒアリングするなど、派遣登録者の納得性を高めているほか、ビジネスマナーや個人情報保護、その他多様な教育メニューを通じて、人材価値の向上を図っている。さらに、同一の派遣先に就労し続けることによる時給単価の引き上げに当たっても、おおむね1年程度勤務すると職務領域の拡がりや高度化がみられるため、契約内容の変更という形で積極的な交渉を行っており、専門性が高いことから派遣スタッフの時給は、正社員等を上回っていることも少なくない。しかし、昨今の労働環境においては、正社員が賃金据置きであることなどを理由に要望を聞きいれてもらえない等、必ずしも思惑通り運ばないこともしばしばである。

| 区分の呼称 | 処遇状況 | | | | | | 教育制度 | 均衡待遇対象 | 正社員転換対象 | 労組加入 |
|-------------|----------|---|---|---------------------------------|--|----------------------|---|-------------------------|---------|------|
| | 単価/月給/時給 | 基本賃金 | 手当 | 賞与 | 退職金 | 福利厚生 | | | | |
| 正社員 | 月給制 | 目標管理制度の評価結果(昇降給に反映)に基づく職務職能給 ※営業の場合、営業手当(7万5,000円)を毎月加算 ※初任給(大卒)で19万3,000円 | 役職手当 役割手当 時間外手当 通勤手当 家族手当 単身赴任手当 | 有 有 (目標管理制度の評価結果に基づく増減あり) | 完全週休2日制、祝祭日、年末年始休暇、夏期休暇、誕生日休暇、年間休日121日、年次有給休暇(初年度11日・3日目16日)、慶弔休暇等 団体傷害・団体生命保険 カフェテリアプラン(ベネシックポイントとして初年度でも100P(10万円相当))、福利厚生会員サービス、持株会、財形貯蓄、各種融資、社員寮 | 健康 厚生 労災 雇用 | 職能や職位毎に必要な専門知識や能力を習得する研修としてProfessional Studies(職種・職能別コース)、Management Studies(所属長対象)、Executive Career Studies(役員・グループ会社社長対象)、Excellent Career Studies(選抜人材研修コース)等。また、自衛的なキャリアの構築をサポートする選抜・人事制度として、インストラクター制(選抜社員が1年間、指導育成を担当)、キャリアエクステンジブプログラム(選抜若手社員が一定期間、グループ内各社で経験)、社内ベンチャー制度、勤続5年毎の節目に連続1週間の自己研鑽休暇、キャリアバンク制度(自らのキャリアプランを直接人事部へ申告でき、その後の能力開発、配置転換等に活かす)、オープンポジション制度(公募)等 | | | |
| 契約社員 | 月給/時給制 | 目標管理制度の評価結果(昇降給に反映)に基づく職務職能給(正社員と同様の仕組み) ※平均月収30万円程度 | 時間外手当 通勤手当 | | 完全週休2日制、祝祭日、年末年始休暇、夏期休暇、年次有給休暇、慶弔休暇、カフェテリアプラン(福利厚生ポイント)の付与、福利厚生会員サービスの適用 | | 職務や人材活用は異なるが、基本的に正社員と同様の制度を適用 | 空ポストがあり、能力・資質が合致すればあり得る | | |
| 常用雇用型派遣スタッフ | 月給制 | バイナリアルセクレタリーの場合で、年収換算400～450万円など | 時間外手当 交通費 支給あり | 無 | 特別有給休暇制度 福利厚生会員サービスの適用 定期交流会 | | 専用の各種セミナー、キャリアサポート相談、キャリアアップ研修等 | | | |
| 登録型派遣スタッフ | 時給制 | 派遣スタッフの時給水準は、職種や業務内容によって決定する。その際に勘案するのは、地域別最賃や地域の平均年収であり、職種・職務毎に大方決まってきたり。平均的には、09年4Q平均で請求単価2,058円に対し、支払単価は1,515円。東京における一般事務は1,690円程度、エンジニア系は1,800円程度、営業・販売系(高級ラグジュアリー店員や化粧品売場BC等)で1,500～1,600円程度 | 時間外手当 原則として交通費 不支給 | 無 | 年次有給休暇、定期健康診断及び健康医療相談(24時間365日無料のメンタルヘルス相談等)、各種任意保険加入、専用の福利厚生会員サービス、福利厚生施設の利用、研修・倶楽部等の特別料金での利用 | | 各種セミナー、キャリアアップ研修等 | 派遣先での正社員登用実績は少ないが | | 労組なし |

4. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- ・ 契約社員から、同社・正社員総合職への転換は、本人の能力・資質に照らして、任せたい職務内容（ポジション）に合致すれば、本人の希望（申請）と所属長からの推薦を得て、登用試験を実施している。
- ・ 一方、派遣スタッフから派遣先企業の正社員に登用されるケースについては、いわゆる紹介予定派遣の取り扱い（勤務後、契約途中で紹介予定派遣に切り換えるケースも含む）になる。また、常用雇用型派遣スタッフという形で、登録型（派遣期間中のみ雇用契約）から常用雇用型派遣社員への登用機会も開いている。制度は、選考後、専用カリキュラムを受講して認定を受けるというもの。専用カリキュラムは登用の必須要件で、受講に際しては奨学金制度もある。同社では今後、常用雇用型派遣層の厚みを増すことが求められてくると考えているが、その場合、派遣スタッフの手待ち期間を生じるリスク等が避けられないことから、近年ニーズが高まっている経理・給与計算代行、CRM、ヘルスケア、福利厚生等サービスの受託業務事業とバランス良く組み合わせることで、労働力を融通するノウハウを構築する必要があるとみている。ただし、オフィス事務分野の派遣単価水準に比べ、内製・データ入力等のそれは低い等、仕事間のギャップの取り扱いが課題であるとも指摘する。

事例 17 派遣③

1. 全労働力の活用構成

| 全労働力の活用状況('09年4月1日時点) | | | 労務提供の質・量 | | 人材活用の仕組み | | |
|-----------------------|---|---|---|--|--|-----------------------|-------|
| 区分の呼称 | 無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当 | 人数(概数) | 職務の内容(職種) | 所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無 | 転居転勤 | 配置転換 職種変更 | |
| 正社員 | 無期 | 正社員 | 約3,000人 | 営業、コーディネーター(クライアント企業と派遣スタッフのマッチングおよびフォロー)、管理部門(人事、広報企画、IT関連、財務・経理、総務、経営企画、法務)等 | 原則9:00～17:30 時間外・休日出勤あり得る | 営業職は全国の事業所間で転居転勤があり得る | どちらも有 |
| 契約社員 | 有期契約労働者 (派遣期間のみ) | 常用 | 契約社員(1年契約毎更新・上限なし) | 主に、事務職や請負サービスのスーパーバイザー要員を補う | 原則9:00～17:30 時間外・休日出勤あり得る(正社員と同様の働き方) | 採用された事業所で勤務 | どちらも有 |
| 特定派遣 | | 契約社員 | 派遣できない期間は待機状態となるリスクが伴うため、慎重に行っている | プログラマー、SE等のIT技術者 ※特定派遣については、「特定派遣=IT」という業界のスタンダードがあり、それ以外の職種、一般事務派遣などの職種では特定派遣サービスは行っていない | 派遣先に 応じる | | |
| 紹介予定派遣 | | 派遣社員(派遣先企業における就労者)(大多数が3ヶ月契約毎更新、自由化業務は1年以上の更新不可。専門26業務は期間制限がないため、長期間の就業が多い) | 現在は企業が正社員の採用を縮小しているため、紹介予定派遣のニーズも少なくなっている | 本人希望と派遣先に 応じる | なし | | |
| 登録型派遣 | 稼働者数計で約6万人 | | | | | | |

2. 有期契約労働者の処遇状況(類似する正社員との均衡待遇に配慮する取り組み)

- 同社内で勤務する契約社員は、事務職とスーパーバイザー職が多く、正社員と同様の業務を担っている。契約社員の月例給は役割に基づく固定給で、目標管理制度の評価結果で年1回昇降する。賞与は、利益目標の達成度と各支社で掲げる売上目標の達成度で基本原資が決まり、それを振り分ける仕組みを取るなど、正社員と同様の制度に基づく評価結果を反映している。
- 一方、派遣スタッフに対しては、「地域・職種に基づく時給の相場が決まっている」ことから、仮に派遣先企業の正社員と同等の仕事をしているようなケースでも、均衡待遇は難しい。派遣スタッフが企業で就業する前に、まず派遣先企業との請求額の提示交渉を行う。その際、地域・業種の相場を目安にスキル・資格・経験等を加味して時給額を調整して決めるが、あまり相場からかけ離れた時給にはならない。
- 同様の理由で、派遣先企業の直雇用の有期契約労働者との均衡は、現時点では実現は難しい。派遣スタッフには、基本的に直雇用の労働者のように交通費等の手当がなく、正社員の待遇面と比較すると低くなるケースが多い。派遣先企業としては、直雇用の有期契約労働者と派遣スタッフの賃金を同一条件に設定すると、派遣会社への支払額が増加することになる。

- 人材サービス業界全体で、雇用形態の違いによる、同一労働同一賃金の取り組みがなされる動きにはなっていない。派遣先企業の正社員・直雇用の有期契約労働者との均衡を考えることに加え、派遣スタッフ同士の均衡を考える必要もある。派遣会社から派遣先企業に同じ仕事で派遣スタッフを複数名派遣していて、そこで時給の開きがあると、「Aさんは私より〇〇円高い」という不満につながる可能性もある。そのため、スタッフの時給は相場から逸脱しない形で合わせる動きになる。すなわち、スタッフ本人のスキルや経験等を踏まえた待遇改善は、派遣先企業での就業状況のヒアリングを行っている。
- こうしたなかで、スタッフのスキルアップや資格取得を奨励し、サポートする取り組みに力を入れている。派遣先の仕事には正社員の補助業務も少なくなく、数年働いても職場でのスキルアップが望めないケースも多い。職務経験が長いのにスキルが伸びない状況では、次の仕事に変わる際に不利になってしまいかねない。そこで、キャリアアドバイザーがカウンセリングを行ったり、資格講座やスキルアップ支援等の教育事業に力を入れている。教育施設は12カ所あり、登録スタッフのみならず、一般人でも利用できる。同社では、こうした制度を活用して、エンプロイアビリティ（雇われる能力）の向上を支援している。

| 区分の呼称 | 処遇状況 | | | | | | 労組加入 | |
|-------|----------|--|---------------|----|-----|---|----------------------|--------------------------------------|
| | 年俸／月給／時給 | 基本賃金 | 手当 | 賞与 | 退職金 | 福利厚生 | | 社会保険 |
| 正社員 | 月給制 | 目標管理制度の評価結果で年1回、昇降給する | 時間外手当 通勤手当 | | 有 | 完全週休2日制、祝祭日、年末年始休暇、夏期休暇、年次有給休暇、慶弔休暇等 団体傷害・団体生命保険 | 健康 厚年 労災 雇用 | |
| 契約社員 | 月給制 | 目標管理制度の評価結果で年1回、昇降給する(正社員と同様の仕組み) | 時間外手当 通勤手当 | | 有 | 完全週休2日制、祝祭日、年末年始休暇、夏期休暇、年次有給休暇、慶弔休暇等 団体傷害・団体生命保険 | | |
| 特定派遣 | 月給制 | (秘匿扱い) | | | | 完全週休2日制、祝祭日、年末年始休暇、夏期休暇、年次有給休暇、慶弔休暇等 団体傷害・団体生命保険 | | |
| 登録型派遣 | 時給制 | 派遣スタッフの時給水準は、地域と職種で相場がある程度決まっている。例えば、東京の一般事務は1,600～1,700円が相場だが、地方に行くほど安価になり、北海道・四国・九州は1,000～1,200円程度となっている。ITや通訳は首都圏では2,000円以上の仕事もある。また、派遣は首都圏での需要が多く、ボリュームの多さも時給引き上げの一因である。能力が高い、または成果を出した派遣スタッフには時給アップなど待遇の向上を考慮する | | 無 | 無 | 無 | 福利厚生サービス会社のサービスを利用 | 健康 厚年 労災 雇用 (2ヶ月以上就業の場合) |

3. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 同社では契約社員から正社員に転換した事例はあるが、特段の規定は設けていない。基本的には、本人の希望に基づき、上長がスキルや経験等で優秀な社員だと判断した場合に人事部門に推薦し、合否が決定されることになる。契約社員はその部署の専門業務ができるとの判断で採用しているため原則、職務内容は変わらない。

事例 18 中小① (社会福祉法人)

1. 全労働力の活用構成

| 全労働力の活用状況('09年4月1日時点) | | | | | | 労務提供の質・量 | | 人材活用の仕組み | |
|-----------------------------------|---|----------------|-------|-----------|-------------|---|---|---|----------------------|
| 区分の呼称 | 無期／有期、直接・間接雇用／業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当 | 人数 | 男女比 | 年齢構成 | 平均勤続年数 | 職務の内容(職種) | 所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無 | 転居 転勤 | 配置 転換 職種 変更 |
| 理事長 | 無期 正社員 | 1人 | 1:0 | 70歳超 | 35年 | 管理職(法人代表・統括責任者) | 労働時間管理 対象外 | 無 | 無 |
| 施設長 | | 1人 | 1:0 | 57歳 | 26年 | 管理職(施設代表・社会福祉主事任用資格及び介護支援専門員資格所持) | | | |
| 介護職員 | | 36人 | 18:18 | 平均 43歳 | 平均 6.9年 | 介護職(主任3人、副主任2人は管理職。ほか、ユニットリーダー(行政定義上は「サブリーダー」に相当する、主任・副主任補佐)(全員、介護福祉士資格所持で、部屋割担当、個別利用者担当あり) | フルタイム シフト勤務制 週40時間以内 原則週休2日 時間外・休日 あり | | |
| 看護師 | | 4人 | 2:2 | 平均 51歳 | 平均 2.9年 | 看護職(看護師資格所持2人(主任1人、副主任1人)、准看護師資格所持2人) | | | |
| 事務員 | | 2人 | 1:1 | 平均 39歳 | 平均 6.5年 | 事務職(経理担当者:中途採用・主任1人、庶務:新卒採用・一般スタッフ1人) | | | |
| 相談員 | | 2人 | 2:0 | 平均 45歳 | 平均 13.5年 | 事務職(相談室における、新規入所希望相談への対応、家族との連絡、行政手続き等)(社会福祉士資格所持で主任1人、介護支援専門員資格所持で副主任1人) | | | |
| 機能訓練 指導員 | | 2人 | 1:1 | 平均 57歳 | 平均 33.5年 | 専門技術職(理学療法士1人、あん摩マッサージ指圧師1人) | | | |
| 調理員 | | 5人 | 0:5 | 平均 49歳 | 平均 9年 | 給食室における専門技術職(調理師免許所持、副主任1人) | | | |
| 栄養士 | | 2人 | 0:2 | 平均 32歳 | 平均 6年 | 栄養管理職(管理栄養士資格所持で主任1人、栄養士資格所持で栄養管理と一般スタッフ兼務1人) | | | |
| 介護職員 | | 契約社員/ パート社員 | 9人 | 1:8 | 平均 41歳 | 平均 3.4年 | | | |
| 看護師 | 2人 | | 0:2 | 平均 37歳 | 平均 1.1年 | 看護職 | 週35時間程度の パートタイム1人 /週20時間程度の パートタイム1人 | | |
| 事務員 | パート社員 | | 3人 | 0:3 | 平均 40歳 | 平均 2.5年 | 事務職 | 月～金9～16時の2 人交代制や、午前・ 午後のみ等パートタ イム(いずれも就労調 整内) | |
| 診療事務 | 契約社員 | 1人 | 0:1 | 44歳 | 7.8年 | | 週40時間程度の フルタイム | | |
| 調理員 | 契約社員/ パート社員 | 2人 | 0:2 | 49歳 | 平均 3年 | 調理職 | フルタイム1人 /週18～20時間の パートタイム1人 | | |
| 洗濯場 | パート社員 | 2人 | 0:2 | 平均 43歳 | 平均 6年 | | フルタイム1人 /1日7時間以内・週 5日以内(週34時間 程度)のパートタイム 1人 | | |
| 営膳職員 (機械室) | 再雇用社員 | 1人 | 1:0 | 61歳 | 33年 | | フルタイム・ 昼勤のみ | | |
| 管理宿直員 | 契約社員 | 2人 | 2:0 | 平均 42歳 | 平均 4年 | | 19:00～翌日 7:00勤務 | | |
| 医師 | 嘱託社員 | 1人 | 1:0 | 47歳 | 7年 | 専門技術職 | 1回当たり1時間程 度・週3日程度の パートタイム | | |
| 出張歯科 (月4回、訪問診療協会 からの歯科医師派遣) | 業務委託契約 | | | | | | | | |
| 清掃委託契約 | | | | | | | | | |

2. 有期契約労働者に任せている職務と、あえて有期労働契約にしている事由

| 区分の呼称 | 職務 | | | 正社員と比較した客観的な職務タイプ分類 | 有期労働契約にしている事由 | | |
|-------|---|--------------|---------------------|------------------------------|--|--|--------------------------------------|
| | 主な業務内容 | 中核的業務の性質 | | | | | |
| | | 恒常的か/臨時・短期的か | 同じような業務に就いている正社員の有無 | 責任・権限 | | | |
| 介護職員 | 介護職(介護福祉士資格を所持しているが小さい等の事情で夜勤ができない5人、夜勤は可能だが介護福祉士資格を持たない4人) | 恒常的 | 有 | 職位に就くことはない。時間帯責任者等を任せることもない。 | 夜勤可能者については同職業務型(役職や部屋・利用者の担当には就かせないが、夜勤時は介護記録、家族訪問時は状況説明等も課せられるため)。一方、短時間勤務については、介護福祉士資格所持でもそうした業務部分を伴わないため、別職務・同水準型 | ほぼ自動更新状態にも関わらず、あえて有期にしているのは年1回、職務・職場に対する不満・不安や、処遇との対応関係(2年に一回、時給改定あり)、事情が変化し長く働けるようになっていないか等を個別に確認する、恒例の面接機会に位置付けているため。また、有期とはいえ、雇用調整弁にすることはなく(退職者非補充で充分)、強いて言えば労働時間の調整弁にすることがあるため。現行の介護報酬単価にとどまる限り、夜勤ができない(パート勤務しかできない)、あるいはフルタイム勤務できても介護福祉士資格がない場合等まで、無期に付随する処遇へ引き上げる余裕はないため。経営の効率性を考えると、やはり少数精鋭が望ましく、有期-無期に付随する処遇差を設けることで、できるだけ正社員の働き方や能力向上へ誘導する意味合いもあるため | |
| 看護師 | 看護職(正看護師資格を所持しているが、短時間勤務を希望) | | | | 別職務・同水準型 | 1年程度の離職が多く、なかなか定着しないため等 | |
| 調理員 | 給食室における調理職(調理師免許なし)(正社員とは異なり、副主任不在時の1日責任者等は任せない、早番シフトはなし) | | | | 軽易職務型 | ほぼ自動更新状態にも関わらず、あえて有期にしているのは年1回、職務・職場に対する不満・不安や、処遇との対応関係等を個別に確認する、恒例の面接機会に位置付けているため。また、有期とはいえ、雇用調整弁にすることはなく、強いて言えば労働時間の調整弁にすることがあり得るため | |
| 洗濯場 | 洗濯業務 | | | | 無 | | |
| 事務員 | 事務職補助 | | | | 有 | | |
| 診療事務 | 診療補助事務(レセプト請求のみ) | | | | 無 | 高度技能活用型 | 週3日の定期来診以外に必要な都度、来てもらう日々雇用・パート勤務のため |
| 医師 | 診療室における希望者の診察 | | | | | 軽易職務型 | 定年後再雇用であり、引き続き働き続けられるか等を適宜、確認するため |
| 営膳職員 | 建物管理・機械室管理 | | | | | | アルバイト的な採用のため、引き続き働き続けられるか等を適宜、確認するため |
| 管理宿直員 | 夜間の当直業務 | | | | | | |

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

| 区分の呼称 | 契約のあり方 | | 契約締結時の書面明示 | 更新のあり方 | 実際の更新状況 | | 契約終了のあり方 | |
|---------|------------|-----------------|--|---|--------------------------------------|---|---|---|
| | 契約期間 | 更新回数・勤続年数の上限設定 | | | 勤続①1年未満②1年以上3年未満③3年以上5年未満④5年以上の割合 | 個別の最長勤続年数 | 予告・手続き | 雇止め・トラブル経験対応方針 |
| 有期契約労働者 | すべて1年契約毎更新 | 上限なし再雇用者のみ65歳上限 | 契約期間・更新の有無・就業場所・業務内容・就業時間・所定外労働の有無・休日労働の有無・賃金(支払い方式、算定基礎、昇給の有無)・支払い時期、退職手続き・解雇事由・退職手当、雇用保険、健康保険、厚生年金保険 | 毎年4月に面談し、雇用契約書を手交(記名・捺印)。本人が辞退を申し出ない限り、雇止めすることは一切ないため、更新に当たっての判断基準等はとくに定めていない | ①12.5% ②20.8% ③29.2% ④37.5% | 介護職員で7年4ヶ月 看護師で1年6ヶ月 事務職で3年4ヶ月 診療事務で7年10ヶ月 洗濯場で6年5ヶ月 営膳職員で33年4ヶ月 洗濯場で6年5ヶ月 宿直員で5年2ヶ月 医師で7年7ヶ月 | 妊娠・出産、夫の転勤、ステップアップに向けた勉強、定年退職等、本人都合による退職がほとんどのため、手続き的に明確に定まったものはないが、少なくとも30日前には、個別面談を行い予告する | セクハラで問題を起こし、自主退職(契約満了)に至ったケース以外、事業主都合による契約終了自体がないため、トラブル経験も一切ない |

4. 有期契約労働者の処遇状況（類似する正社員との均衡待遇に配慮する取り組み）

- 同社は05年、経営方針を従来型の集団ケア（食事や入浴、排泄介助などのサービスを集団的に提供するもので、例えば、入浴の際は部屋から浴室に案内する人、脱衣を手伝う人、身体を洗う人が別々の分担制になるなど、介助が流れ作業的になりがちになる）から、ユニットケア（全室個室を基本に、利用者を10人程度の小規模生活単位に分け、個別に担当介護員が付き、入浴や食事、散歩や買い物、クラブ活動等を一貫してサポートするため、より家庭的な雰囲気が提供できる）に転換し、これに伴い介護職員の定着率向上に向けた均衡待遇化を積極的に進めてきた（下表）。結果として現在、同社の全経費に占める人件費率は7割超にのぼるものの、離職率は10%弱（結婚・妊娠を除くと6.5%）にとどまっている。また同社では、サービスの充実を目指し、利用者2人につき職員1人（運営基準の1.5倍超）のゆとりある人員配分を確保している。介護職場は人材の流動化が激しいことで知られ、業界平均の離職率は約24%にも達している。こうしたなかにあつて、同社には「恵まれた環境で利用者と向き合ったやりがいがあるケアが実現できる」と、腰を落ち着ける人が多く、自己都合退職後、再び働かせて欲しいといったカムバック組も少なくない。

| 区分の呼称 | 処遇状況 | | | | | | | 均衡待遇対象 | 正社員転換対象 | 労組加入 |
|---------|----------|--|--|---|---|--|------------------------------|-------------|--------------------|------|
| | 年俸/月給/時給 | 月給 | 手当 | 賞与 | 退職金 | 福利厚生 | 社会保険 | | | |
| 正社員 | 月給制 | 月例給は6種類の号俸表(事務職、相談、介護職等一般職用、看護師用、PT/OT、栄養士用)からなる(新卒初任で22.3万円等)。年1回1号俸ずつの定昇(4,000円程度)あり。人事考課は行っておらず(現業の評価は難しく、下手に行くと職場の雰囲気を悪化させかねないため)、降給はない(病気等で休業しても、据置きとなるだけである) | 特殊業務手当(介護・夜勤ありは月例給の16%、介護・夜勤なし14%、利用者と直接接しない間接員10%—を、いわゆる調整手当として支給) 夜勤手当(1勤務当たり5,145円、原則月4回) 役職手当(施設長で15%上乗せ、主任で1.2万円、副主任で0.8万円) 扶養手当(配偶者7,300円、第1・2子3,000円、第3子2,000円)、住宅手当(8,000円) 通勤交通費の全額支給 | 正社員・有期を問わず年間本俸の3.8ヶ月分(夏1.8/冬2ヶ月、ただし有期契約労働者は夜勤手当を除く平均月収(純粋に時給積上げによる実働対価部分を算定基礎とする)を共通して支給。ただし、洗濯場で時給が高い場合は併代+αで夏実績3万円程度、看護師で同7万円程度に調整あり) | 共通退職金(福祉医療機構の退職手当に加入。勤務日数による調整あり) (扶養範囲内希望のパート職にはない) | 共通福利厚生(施設、旅行補助等の利用) 被服補助(制服なしのため実質ユニフォーム代として私服購入を年間1万円上限で実費支給) | 扶養範囲内希望のパートでない限りは雇保、健保、厚生へ加入 | 就業規則 | | 労組なし |
| 有期契約労働者 | 時給制 | 基礎時給870円スタートで2年に一回、30円の昇給あり。介護福祉士資格所持・一定の勤続、経験ありで1,000円程度、最高額は介護職で960円、洗濯場で1,100円、看護師で1,850円等 | 夜勤手当 通勤交通費の全額支給 | | | | パート就業規則 | 一定の配慮を行っている | 対象として認識し随時、転換実績も多数 | |

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 同社が有期契約区分の活用を始めたのは、2000年の介護保険制度スタート時に遡る。それ以前は、特別養護老人ホームの中でも手厚い処遇で知られていたが、同制度の施行に際し、経営コンサルタントから、このままでは経営が立ち行かなくなる懸念があることを指摘され、「それならば必ずしも資格がなくても、あるいは夜勤を含めフルタイムで働けなくても、その分の処遇を抑制して現業に就いてもらえる人材を（正社員より処遇が低い以上は有期契約区分として）活用しよう」との決断に至った。こうした経緯から、有期契約区分のうち介護職員については、入社後に介護福祉士資格（現業経験3年目から受験可能）を取得し、主任の推薦を得た人から、正社員の欠員があり次第、随時、正社員へ転換する（そうでないと申し訳ない）という雰囲気が生まれた。これは就業規則に明文化されてい

るわけではなく、内部文書という形でしか存在しないものだが、何となく慣行となっている。今いる 36 人の正社員介護職員のうち 3 人が転換者である。また、その他の職種についても、勤続年数が長くなり、主任の推薦を得た人から随時、正社員転換を検討してきている。現在、育児期間を終えてフルタイム勤務ができるようになった、診療事務 1 人の正社員転換を調整中である。

- このように、同社の有期契約区分は、正社員転換（採用）までの試行的雇用期間としても位置づけられていることから、有期労働契約であっても、需給が逼迫している看護師以外は入社時に厳選するようにしている。新規採用は、応募者が履歴書を持参のうえ、2 つのユニットを統括する主任・副主任、5 人が同席し、面接及び所内見学を行う。その際、①利用者に対する考え方はどうか②接する態度・目線、気配りはどうか③一緒に働く仲間として受け入れられるかどうか——等の観点で見極め、5 人全員が了承した場合のみ採用することになっている。そのため、正社員転換に当たっては、資格取得の有無と日々の働きぶり等が把握できさえすれば後は職場の承認程度で良く、正社員転換時の明確な基準はないが、随時、転換を認めているところである。
- なお同社では、労働時間を短縮したい場合等に、正社員から有期契約区分への転換も認めている。正社員と有期契約労働者の均衡待遇（退職金等も均等割りで持ち越せる等）を前提に、本人都合重視の双方向転換で、継続勤務しやすい環境が整備されている。

事例 19 中小②（食品製造）

1. 全労働力の活用構成

- 無期労働契約を原則とする同社³⁴では、有期労働契約の活用は繁忙期（4月～GW前・7月～盆休前・11月～年末休前）における生産労務職の補助労働力（軽易職務型）としての活用のみ限定されている。そのため、有期契約労働者はアルバイトとして、年間を通じ4～5人を、1～1.5ヶ月雇用する程度である。

| 全労働力の活用状況（'09年4月1日時点） | | | | | 労務提供の質・量 | | 人材活用の仕組み | | |
|-----------------------|---|-------|--------------|---|--|--|--|-----------------------------|---|
| 区分の呼称 | 無期／有期、直接・間接雇用／業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当 | 人数 | 男女比 | 年齢構成 | 平均勤続年数 | 職務の内容（職種） | 所定労働時間の長さ 時間外労働の有無 | 転居 転勤 | 配置転換 職種変更 |
| 月給制社員 | 無期 | 31人 | 22:10 | 平均30～40歳 (例年2人程度の新卒採用(大卒のみ)を行うためほぼ横ばい) | 平均15～20年程度 (結婚、定年、夫の転勤等がない限りやめないため、30年超が多い) | 管理職(部長以上)3人、一般社員層28人 幹部候補の総合職として総務・事務(8人)、営業(7人)、研究・企画(5人)、製造(11人)部門に配属。職務遂行に当たっては、部下の管理・監督、育成・指導を含めたマネジメント力が求められ、リーダー、副主任、主任、課長、部長、工場長、取締役といった役職に登用される | 8:30～17:30 (休憩1時間)を基本に、週40時間・年間休日93日の変形労働時間制・休日シフト制時間外労働あり得る(申告制) | 広島本社・工場ほか東京営業所との間で転居転勤があり得る | 部門をまたぐ職種変更、部門内での配置転換が人事権としてあり得る |
| 時給制社員 | | | | | | 1人 | 月給制社員の育児・介護等期間 | | |
| パート社員 (フルタイム) | | パート社員 | 40人 | 3:65 | 平均50～60歳 (中高年主婦層が主力で、60歳超え再雇用も現在9人含まれているため) | 製造部門(工場)の生産労務職限定 パート社員(パートタイム)が来てすぐ作業を開始できるよう事前の仕込み準備等も担う。リーダー、主任までの役職登用あり | 8:15～17:00(休憩45分)を基本に、週40時間・年間休日93日の変形労働時間制・休日シフト制時間外労働(1日1～2時間程度)あり得る 繁忙期は早出も(4～9時で一回休憩・10～15時で帰宅あるいは17時まで勤務等) | 無 | 職種は限定製造4工程におけるライン配置はいろいろ決められているが、基本的に多能工化しており、適宜応援を要する繁忙期には、柔軟に運用 |
| パート社員 (パートタイム) | | | 28人 | | | | 製造部門(工場)の生産労務職限定 ※うち4、5時間の就労調整層は7人 | | |
| アルバイト | 有期契約 直接雇用 労働者 | アルバイト | 必要に応じて例年5人程度 | 自宅から車通勤可能な範囲の中高年主婦層がターゲット | お中元・歳暮等贈答用が増える繁忙期の1～2ヶ月程度 | 製造部門(工場)の生産労務職限定 (正社員登用希望者については、試行的雇用期間に相当) | フルタイム／パートタイム | | |

³⁴ 同社では創業者の先代から、長期継続雇用を前提にした大家族主義、熟練による生産性向上をメリットと感じており、①生産変動を雇用調整で吸収できない分、労働時間で柔軟に調整する（とはいえ生活もあるため、調整の優先順位は、就業調整希望のパート社員(パートタイム)→中高年主婦と再雇用者が中心のパート社員(フルタイム)からと配慮する)②全員を多能工として養成し、人員・業務配置を柔軟に融通できるようにしておく③全体の業務量に比し、慢性的な人手不足(雇い過ぎない)状態にしておく(こうしておけば、生産量が実際に落ち込んでから、自然退職非補充で入り口を狭めるだけで良く、また、人件費は安く一人当たり賃金は高くという少数精鋭主義にも寄与する)——等、無期労働契約中心でも充分、生産調整に対応し得るノウハウを培ってきている。

| 区分の呼称 | 処遇状況 | | | | | | | 教育 体系 | 正社員 転換 | 労組 加入 |
|-------------------|------------------|---|--|---|--------------------------|---|--|----------|--|----------|
| | 年俸/ 月給/ 時給 | 基本賃金 | 手当 | 賞与 | 退職 金 | 福利厚生 | 社会 保険 | | | |
| 月給制社員 | 月給制 | 職能資格制度に基づく賃金テーブル(職能資格給一本)、総務・事務より営業・企画、研究、製造の方が上位資格に位置づけられる同一資格内でも、評価結果に応じ2~4%の範囲で昇給があり得る | 役職手当 資格手当 (危険物取扱 い、ボイラー技 士、衛生管理 士等) 通勤手当 | 月給× 評価係数× 支給係数 (年間3ヶ月 程度) | 中退協 + 社 独自の 積立て | 資格取得時の全額費用補助 旅行会(希望者が3千円ずつ 積立て、2年毎に費用補助) ヨットクラブ、ウォーキングク ラブ費用補助 制服(春・夏とも2着ずつ)支給 原価低減、事務効率化等有効 な改善提案に対する報奨金支 給制度(参加賞として50円、ア イデア賞100円、最高の優秀 賞では1万円) | 雇 保 健 保 厚 年 労 災 厚 年 基 金 | 一本 | 修了時 に費用 を全額 支給す る通信 教育制 度を共 通適用 | 労組 なし |
| 時給制社員 | 時給制 | 月給制社員の時間比例で支給 | 月給制社員 の時間比 例で支給 | 時間外手当 地域手当(東京 勤務の場合) | | 旅行会(同) ヨットクラブ、ウォーキングク ラブ費用補助 作業着(同)支給 原価低減、事務効率化等有効 な改善提案に対する報奨金支 給制度(参加賞として50円、ア イデア賞100円、最高の優秀 賞では1万円) | 6時間 以上契 約者については雇 保 健 保 厚 年 労 災 に 加 入 | | | |
| パート社員 (フルタイム) | 時給制 | 資格制度はないが、時給水準(採用時給+勤続加給)の高さはどの業務範囲までこなせる能力を持っているかに連動するため、実質的には職能給。採用時給+勤続加給+評価加給で処遇。評価結果に応じ、10~100円の範囲で評価加給がつくが、役職者でも1,000円程度が上限である | 皆勤手当 (フルタイムで1 万円) 役職手当 (主任・リーダー までだが、社員 と同一額) 通勤手当 時間外手当 | 月収(勤務時間 数に応じる)× 評価係数(出 勤率等に応じる) ×支給係数 (結果として、パ ート社員フルタイム で、月給制社員の 8割水準) | | | | | | |
| パート社員 (パートタイム) | | 採用時給(750円) | | | | | | | | |

2. 多様な社員間における処遇状況（均衡待遇に配慮する取り組み）

- 同社における4種類の雇用区分のうち、月給制・時給制社員は総合職で、事業所間転勤・部門を越える異動を伴い、課長以上も含めた役職登用もある。一方でパート社員は製造部門の生産労務職限定で、たとえフルタイムであっても主任までの登用にとどまるなど、その役割は明確に異なっている。そのため、両者の処遇についても下表の通りに分けられている。例えば、基本賃金の決め方をみると、前者は職能資格制度（職能資格給+評価結果に応じた昇給）に基づく月給制（時給制は月給を時間換算に割戻して比例配分で支給）だが、後者には格付けもなく、採用時給+勤続給（実態として職能給）+評価結果に応じた加給で算出される時給制（フルタイマーでも時給制で勤務時間分を積増し）である³⁵。しかしながら、評価制度については、雇用区分を問わず共通で適用³⁶しており、その得点結果を、翌年の昇給加算（社員では資格内における若干の昇給幅、パート社員では評価加給部分）、及び半期毎の賞与算定（社員・パート社員とも月収×支給係数×評価係数）へ反映するようにしている。

³⁵ とはいえ製造部門に限っては、月給制社員とパート社員（フルタイム）の間で、主任までの役職を共有しているため、同役職手当については同額を支給している。また、同役職に登用されるようなパート社員（フルタイム）は、早出や残業にも柔軟に対応できるため、結果として月収水準でも9割程度が確保され、また、その賞与水準も（月収部分は当然にして勤務時間、評価係数も出勤率に左右されるが）8割程度が確保されているという。

³⁶ 評価は、「業績」「意欲」「その他」の3つの視点で行う。業績については、個人の全業務量を100とし、どういった種類・難易度の業務を、それぞれどのくらいの分量ずつ行っているかを記入。各業務をどの程度のレベルで遂行できているかを5段階で点数化し、直属上司の一次評価・上長による二次評価を経て確定する。同様に、意欲については目標達成意欲、新規業務への挑戦意欲、効率化意欲、チームワーク形成意欲、職場ルールの維持意欲、自己啓発意欲——等を点数化。その他については、委員会活動（職場の環境改善提案、製造工程の品質改善提案等）、5S（整理・整頓、清潔・清掃、しつけ）、能力開発・資格取得、勤務態度（知識・熟練、計画力、創造力、判断力、折衝力、報告・連絡、処理力、協調力、積極性、規律性、責任感）——等を点数化し、最終的な総合評定を決定する。

3. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- ・ 無期労働契約を原則とする同社で、いわゆる正社員転換が機能するのは、アルバイトからの登用時に限られる。アルバイトとしての採用段階で、本人が社員を希望する場合や前職経験（食品製造、立ち仕事等）を踏まえて良さそうな人物を見初めた場合には、登用制度があることを本人に伝え、勤務時間が遵守できるか、出勤率は良好か、業務の習得状況はどうか、命令・指導に素直に従えるか——等の基準に照らして見極めを行うこと等を説明する（アルバイトのため、雇用契約書・労働条件通知書等は発行しておらず、登用基準もあくまで口頭説明のみである）。その上で、～1ヶ月半程度のアバイト勤務中、現場主任やリーダーに、対象者の働きぶりや人物資質等を充分観察してもらい³⁷、その結果を総務・事務部門で聴取。契約終了の面接で最終的な本人意思を確認し、取締役会議で登用可否を判断する。ここ数年は、団塊世代の定年等に伴い人材補充の緊要度も高かったことから、アルバイト採用した5～6人のうち、本人希望のあった2～3人を正社員へ登用している。
- ・ なお、同社では月給制社員⇄パート社員間の転換も可能である。月給制社員からパート社員への移行に関しては、本人から転換希望の申し出があった時点で認めている。他方、パート社員から月給制社員への移行については、同じ無期労働契約とはいえ、マネジメントを任せられる部門間異動等の対象にもなるなど人材活用方針が大きく異なってくるため、部門長の推薦等一定の要件を満たす必要がある。そのうえで、6時間パート社員から取締役工場長になったケースや、結婚を機に生活設計のため情意を込め登用したケース等、過去3人（男性1女性2）の実績がある。

³⁷ 従前は、初めからパート社員（無期労働契約）として募集・採用していた（高卒の新規採用も行っていた）が、考えていた業務内容と違って、立ち仕事が思ったよりきつかった等、1～2ヶ月で離職してしまうケースが多く、既存社員にとっても教育の無駄や、一時的な職場の混乱・疲労感等が否めなかった。そこで現在は、必ずアルバイト経験を経た後から登用する方式へ改めているが、当事者にとっても（無期労働契約で）簡単には辞められないというプレッシャーのなか緊張して入社するより、短期職場見学のつもりでアルバイトから体験入職の方が心理的負担も軽く、結果として定着率が向上したといい、労・使双方にメリットがあるため、今後も続けたいと考えている。

事例20 中小③ (廃棄物リサイクル)

1. 全労働力の活用構成

| 全労働力の活用状況('09年4月1日時点) | | | | | | | 労務提供の質・量 | | | 人材活用の仕組み |
|-----------------------|---|-----------|-------------|------|--------|--|---|---|---|---|
| 区分の呼称 | 無期／有期、直接・間接雇用／業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当 | 人数 | 男女比 | 年齢構成 | 平均勤続年数 | 職務の内容(職種) | 所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無 | 転居 転勤 | 配置 転換 職種 変更 | |
| 本体 | 役員 | 無期 | 正社員 | 7人 | 3:4 | 平均 57.1歳 30代1人 40代1人 50代1人 60代3人 80代1人 | 約 22 年 | 代表取締役社長、取締役2人、 総務・営業担当常務、事業統括担当常務、 会長、監査役兼子会社社長 | 8:00～18:00等 | 職種変更は正社員であつても必要な資格等がまったく異なるため原則なし。同一職種内では、配置転換があり得る |
| | 顧問 | 有期契約労働者 | 嘱託社員 | 5人 | 男性のみ | | | 会計士、弁護士、社会保険労務士、環境顧問(環境計量士、定年後再雇用)、顧問(大手複写機メーカーOBで廃トナーの営業担当) | 短日・短時間勤務 時間外・休日なし | |
| | 正社員 | 無期 | 正社員 | 67人 | 65:9 | 平均 45.0歳 20代9人 30代18人 40代18人 50代19人 60代10人 | 約 8.5 年 | 総務部(5人:総務、経理、マニフェスト管理、許認可申請管理)、営業部(13人:営業(顧客担当、顧客先常駐労働者の管理含む)、契約、来客案内、WDS管理)、環境事業部工事課(15人:清掃・維持管理(清掃車、水撒き車の運転等))、同部物流課(14人:産業廃棄物の収集運搬(特殊回収車の運転等))、環境管理課(2人:汚泥等の分析、配車管理、車両整備、設備管理)、リサイクル事業部ソリューションプラザ(15人:圧縮・汚泥前処理、焼却、汚泥乾燥(各時間帯:3工程とも正社員1人は必ず配置)他)、同部エコ・プラザ(所長のみ1人)、同部第2エコ・プラザ(チーフ及びチーフ不在時代行のみ2人)ーを配置 ※正社員は基本的に部長、課長、課長代理、主任といった役職者(勤続10年以上から登用目安)に就いているが、事業運営に不可欠な有資格者等で構成 | 8:00～17:00 8:30～17:30 9:00～18:00等 実働7時間45分 リサイクル事業部については6(早番)・8(中番)・12(遅番)時出勤から最長23時まで実働7時間45分の三交代制物流課は、遠方収集運搬時は5時から等不規則勤務があり得る 時間外・休日あり得る | |
| | 契約社員 | 直接雇用 | 契約社員 | 3人 | | | | 顧客先Bでの常駐(現地採用):工場内におけるゴミの巡回収集・仕分け、収集車への連絡・引継ぎ、同業他社の参入防止に係る情報収集等 | 8:00～17:00 時間外・休日あり得る | |
| | パート | 有期契約労働者 | パート社員 | 4人 | 65:9 | | | 県の緊急雇用事業(不法投棄物撤去)を受託したため、要件に則り、失業者を期間限定で雇入れ | フルタイムだが、 自治体の指示に応じた勤務場所に現地集合・現地解散の短日勤務 時間外・休日原則なし | |
| | 派遣 | 間接雇用 | 派遣会社社員(登録型) | 2人 | | | 通算 4年め | 配車係(定型案件のみ)として電話応対 ・OA機器入力業務1人、第2エコ・プラザの トナー手解体等指導者1人 | OA機器操作8:30～ 17:30×月18日、 解体8:00～17:00×月20日、 時間外・休日原則なし | |
| | シルバー人材 | 業務単位の委託契約 | | 3人 | 全員女性 | | | 事務所(本社及び食堂)清掃、お茶の手配(2人)、伝票整理事務(マニフェスト管理、1人) | 清掃8:30～16:00の 実働6時間×月12日 事務9:00～16:00の 実働6時間×月6日 | |
| | 役員 | 無期 | 正社員 | 1人 | 女性 | 30代 | 約9年 | 代表取締役 | 8:00～18:00等 | |
| | 嘱託社員 | 有期契約労働者 | 契約社員 | 14人 | | 平均 56.3歳 20代2人 30代2人 40代2人 50代2人 60代13人 70代3人 | 約 3.5 年 | 60歳定年後再雇用者(顧客先A常駐2人、顧客先B常駐1人、ソリューションプラザにおける廃棄物の選別(16品目)、破碎・粉碎3人、車両整備士1人、収集運搬2人)、障がい者(廃棄物の選別前処理・補助5人) | フルタイム 時間外・休日あり得る | |
| | パート | 有期契約労働者 | パート社員 | 10人 | 20:5 | | | 単純業務従事者(総務部、許認可申請1人、本社清掃1人、作業服洗濯1人、工業用シン掛け1人)、60歳定年後再雇用者及び新規事業(第2エコ・プラザ)関係の新規採用者(エコ・プラザにおける廃OA機器等から有価金属の取出・選別(特A～Cの4段階)や、トナー・インク分解3人、第2エコ・プラザにおける廃トナーの手解体、トナー分離3人) | フルタイム(エコ・プラザ等)及びパートタイム(1日5時間程度×週2～4日等、短日・短時間勤務(清掃等))シン掛けは週1日70歳超については在宅勤務も可能 時間外・休日原則なし | |
| シルバー人材 | 業務単位の委託契約 | | 12人 | 全員男性 | 67.0歳 | | 第2エコ・プラザにおける廃トナーの手解体とトナー分離(リーダー1人、サブリーダー2人で業務指示、シフト管理等) | 平均して一日当たり6～7時間×月16～18日(隔日)勤務 時間外・休日原則なし | | |

2. 有期契約労働者に任せている職務と、あえて有期労働契約にしている事由

| 区分の呼称 | 職務 | | | 正社員と比較した客観的な職務タイプ分類 | 契約のあり方 | | 有期労働契約にしている事由 | |
|-------|--------------|----------------------------------|-------|---------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|--|
| | 中核的業務の性質 | | 責任・権限 | | 契約期間 | 更新回数・勤続年数の上限設定 | | |
| | 恒常的か/臨時・短期的か | 同じような業務に就いている正社員の有無 | | | | | | |
| 本体 | 顧問 | 恒常的 | 無 | 有 | 高度技能活用型 | 1年契約毎更新 | 上限なく自動更新状態 | 社内に蓄積のない高度専門能力を、必要に応じて調達するため。正社員の体系では処遇し切れないため |
| | 契約社員 | 臨時・短期的 | 無 | 有 | 別職務・同水準型 | 1年契約毎更新 | 顧客先Bの都合による減員等なく、落札できる限りは更新する方針 | 正社員については、必ずしも役職づきでない一般社員も多いが、いずれも職種専門性の高い(他の人材に代え難い)有資格者(同社では専門資格の取得を積極的に奨励しており) |
| | パート | | | | 軽易職務型 | 6ヶ月契約 | 更新なし(県の緊急雇用事業の終了とともに契約満了) | |
| | 派遣 | 恒常的 | 有 | 有 | 別職務・同水準型 | 6ヶ月契約毎更新 | 3年上限だが、クーリング期間を挟み、手慣れた同一人物を継続雇用 | 正社員として適当な能力を持つ人材が確保できない場合に活用するため(働きぶりを観察して適宜、直接雇用するため) |
| | シルバー人材 | | | | 軽易職務型 | 1ヶ月単位で発注 | | 正社員に行わせる必要のない定型的な単純職務を、業務単位で委託するため |
| 子会社 | 嘱託社員 | 顧客先常駐は臨時・短期的ソリューションプラザにおける職務は恒常的 | 無 | 有 | 再雇用者=正社員当時と同様職務型 その他は軽易職務型 | 1年契約毎更新 あるいは6ヶ月契約毎更新 | 原則65歳で契約終了だが、健康で就業意欲があり、希望すれば年齢制限なく雇用 | 資格保有者は幅広く、環境関連有資格者だけで延べ255人と一人平均3つ以上所持している(換算)であり、一方でそうした役職・資格を持たない人までを正社員で処遇する必要性は感じないため |
| | パート | 恒常的 | | | 軽易職務型 | 6ヶ月契約毎更新 | 上限なく自動更新状態 | 毎年、健康状態を確認し、本人と職務・労働条件—処遇のありようを再合意するため |
| | シルバー人材 | 恒常的 | | | 別職務・同水準型 | 1ヶ月単位で発注 | | 単純業務ゆえ、緊張感を持たせてモチベーションを維持するため(働きぶりを振り返り適宜、「反省してもらう」ため。第2エコプラザ(の新規採用者)に限っては新規事業であり先行き見通しが立たないため |

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

| 区分の呼称 | 契約のあり方 | | 契約締結時の書面明示 | 更新のあり方 | 実際の更新状況(個別の最長勤続年数) | 契約終了あり方 | |
|-------|-------------------------|--|--|--|--------------------|---|---|
| | 契約期間 | 更新回数・勤続年数の上限設定 | | | | 予告・手続き | 雇止め・トラブル経緯対応方針 |
| 本体 | 1年契約毎更新 | 顧客先Bの都合による減員等なく、落札できる限りは更新する方針 | 「雇用契約書」の中で、雇用期間、勤務場所、仕事内容、就業時間、休憩時間、休日・休暇、賃金支払日、「再契約する場合は、1ヶ月前に別途協議する」旨及び右記・特記事項を記載し、署名・捺印で確認させている | 雇用契約書上の更新に係る記述は「1年契約とする。ただし再雇用契約する場合は1ヶ月前に別途協議する」とし、特記事項で「顧客先Bから、委託契約解除の申し出があった場合は、雇用契約は終了する。また、就業状況は著しく不良で、就業に適しないと認められる場合は予告をもって終了することがある」と記述 | 約8年 | 顧客先Bからは、契約切れが判明次第(少なくとも3ヶ月前まで)に予告しても構わない、本人には遅くとも2ヶ月前までに口頭告知する原則にしている | 現地採用でこれまでに最大5人→2人まで縮小したが、予め契約書上で確認しているため、特段のトラブルなし |
| 子会社 | 1年契約毎更新 あるいは6ヶ月契約毎更新 | 原則65歳で契約満了退職だが、健康で就業意欲があり、希望すれば個別に70歳超まで年齢制限なく雇用。現在の最高年齢は75歳 | 「雇用契約書」の中で、雇用期間、勤務場所、仕事内容、就業時間、休憩時間、休日・休暇、賃金(月給水準+交通費支給、あるいは時給850円+交通費等)、賞与なし(寸志で支給)、社会保険加入なし(雇保、労災のみ)、退職金なし、及び「再契約する場合は、1ヶ月前に別途協議する」旨を記載し、署名・捺印で確認させている | 再雇用者については、60歳定年一年前に本人意思を確認し、知力、体力、気力、能力、規律態度等の選定基準に照らし、不公平感が出ないように上長2人で評価する。基準に満たないB、C項目がある人に関しては、期間中(1年後まで)に目標を上回るよう要請するなどしてフォローアップし、結果的に希望者全員を継続雇用している。事業に不可欠な有資格者や技能伝承者(後進への技術指導など職人的な技術の持ち主)については、顧客先常駐やソリューションプラザ等で勤務させ、1年契約毎更新・月給制・社会保険加入ありとするが、基準を下回ったような希望者についてはエコプラザ、第2エコプラザ勤務とし、6ヶ月契約毎更新・時給制・社会保険加入なしとする。パートとはいえ、同社に長年尽くしてくれたため、簡単に雇止めするつもりはなが、更新に係る記述は「1年(あるいは6ヶ月)契約毎更新とする。ただし再雇用契約をする場合は1ヶ月前に別途協議する」と明記することども、更新ごとに雇用契約書を締結(本人が署名・捺印)し直すことで、更新手続きをいわず働きぶりを見つめ直し、さらにモチベーションアップして頑張ってもらったための重要な機会として活用している | 約10年 | 同社を支えてくれた人材のため、基本的に任せる職務がある限りは、長期継続雇用する方針にあるが、仮に契約満了退職とせざるを得ない場合は、少なくとも1ヶ月前までに口頭告知することになる | これまでに、会社都合で期間満了退職としたのは、糖尿病で失明し交通事故を起こしたケース、健康診断で重大な病気が発覚し、治療に専念させたケース等にとどまる。いずれもやむを得ない事情のため、当然にして本人の合意も得られ、特段のトラブルはなかった |

4. 有期契約労働者の処遇状況（類似する正社員との均衡待遇に配慮する取り組み）

- 同社では、正社員も原則として職種限定であり、配置転換も本人希望がある場合に認めるのみで、ほとんど行われていない。正社員は基本的に役職者か、事業運営に不可欠な有資格者で構成しているため、それらに該当しない有期契約労働者（顧客先（遠隔地）で常駐勤務のため現地採用した契約社員、定年後再雇用の嘱託社員やパート、障がい者、新規事業分野（第2エコ・プラザ）で新規採用したパート）との間で、均衡配慮の必要性はまったくないと考えている。他方で、正社員については完全年俸制としており、年功に依らずに現に行っている職務と比較して妥当な水準となっているか、職場の皆が納得できる公正さが担保されているか等、年間を通じての賞罰（昇進・降格等）をすべて公開することで、互いに確認できるようにしている。また、同社の職務の性質上、不慣れによる些細なミスが大惨事にもつながりかねないことから、原則として長期継続雇用が望ましいと考えており、ワーク・ライフ・バランスの充実や資格取得の促進、健康で希望する限りの継続雇用等、安心して働き続けられる環境整備に注力してきている。

| 区分の呼称 | 処遇状況 | | | | | | | 均衡待遇対象 | 正社員転換対象 | 労組加入 | |
|--------|----------|---|--------------------------------------|--|---------|---|-------------------|--------|---|---------------|------|
| | 年俸／月給／時給 | 月給 | 手当 | 賞与 | 退職金 | 福利厚生 | 社会保険 | | | | |
| 正社員 | 完全年俸制 | 職種及び個別に任されている職務、勤続、役職、資格に応じた等級一年収テーブルに基づき、年度当初に個別年取を決定。それを14等分し、月給及び夏・冬1ヶ月分ずつの賞与とする。なお、月給については生活維持のため基本的に降給させることはないが、賞与についてはモチベーションアップのため、評価結果を直接反映し、総額人件費一定枠内で大きく増減させている。評価制度としては年2回、全社員に「職場適性評価チェック表」を自己申告させ、個々の役割や目標を明確にするともに、部長、課長、課長代理の3評価者で公正な評価を実施。本人の適材適所（同事業部内での職務配置）や資格取得支援、場合によっては他事業部への異動——といった人材育成に役立っているほか、モチベーションを高めるため賞与増減に反映している | 時間外手当 (発生時間は本人申請に基づき全て認定。支給は主任まで) | 平均的には年間2ヶ月 | 有 | ①職場親睦会(社員旅行(全額会社負担)、忘年会・新年会(回遊補助)等)②親和会制度(各種祝い金、弔慰金等)③会費月1,500円)④永年勤続表彰制度(10年目で旅行券20万円と1週間のリフレッシュ休暇、20年目で同25万円)⑤資格取得支援制度(業務に必要な資格取得に挑戦する者に対し経費全額を会社が負担)及び表彰(各種団体への推薦)制度⑥福利厚生施設の利用⑦全社員の作業服の洗濯(汚れ物の持帰りなし)等。また、3K職場のイメージを払拭し、清潔で活気ある職場づくりに向け、健康管理の充実(定期的なメタボ健診・指導等)や、コミュニケーション強化、職場規律の徹底等にも取り組んでいる | 健康厚年雇労災 | 社員就業規則 | 基本的に役職者か有資格者である正社員と、そうでない有期契約労働者では人材価値がまったく異なるため、均衡配慮の必要はまったくないと考えている | 制度はないが対象実績もあり | 労組なし |
| 契約社員 | 日給制 | 日給8,000円換算 | 時間外手当 | 無 | 無 | 制服貸与 休日・休暇は正社員同様 | 雇労災 | | | | |
| 派遣 | 時給制 | 時給1,550円 | 時間外手当 交通費支給なし | | | | | | | | |
| シルバー人材 | 単業位務 | 時給750円×人時換算 | | | | | | | | | |
| 嘱託社員 | 日給／時給制 | 再雇用者・月給制については、60歳定年当時の70%水準(約23,5万円等)を支給)残り30%水準は雇用継続給付金を申請して補填)再雇用者・時給制については、時給850円等 | 時間外手当 交通費支給 | 寸志として遅刻・欠勤の有無、事故等労災の発生状況等を重視する評価結果に応じ5,10,15,20,1ヶ月満額分の範囲で支給 | 無(精算済み) | 有休は法定通り付与 福利厚生は希望により親和会に継続加入可等 | 月給制は雇労災加入あり時給制はなし | 社員就業規則 | | | |
| パート | 時給制 | 時給800~900円(更新時に上長評価に応じて増減) | 交通費支給 | 無 | 無 | 有休なし 年1回の健康診断あり | 無 | | | | |
| シルバー人材 | 単業位務 | 時給800~900円×人時換算 | | | | | | | | | |

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 正社員が必要な場合は、新卒・中途で採用³⁸するため、ルールとしての登用の仕組みはない。ただ、結果的に登用した実績はある。道路清掃工事の際、他社で旗振りのアルバイトをしていた女性の根性を見込み、同社の第2エコ・プラザのパートとして直雇用した上で、本人に強い正社員希望があったことから、1年後に同プラザの正社員へ登用した。同

³⁸ 試用期間として2ヶ月間の有期労働契約を締結（雇保、労災のみ加入）し、人物資質や働きぶり等をじっくり観察、本人にもこの職場で働いていけるかを確認してもらった上で面接を行い、最終的に判断（上長評価の聴取と本人意思の再確認）し、本採用（健保、厚年にも加入）する。

プラザのチーフ不在時の代行業務を担っている。

- また人手不足の折、割高ながら導入した派遣社員（エコ・プラザの解体業務員 2 人）についても、現行の手取り水準の時給と交通費の全額支給を約束した上で、派遣会社を自主退職してもらうことを要件に、直雇用・パートへ切り換えたこともある。

事例 2 1 中小④ (教育機関)

1. 全労働力の活用構成

| 全労働力の活用状況('09年4月1日時点) | | | | | 労務提供の質・量 | | 人材活用の仕組み | |
|-----------------------|---|------|-------|-----------------|--|--|----------|--|
| 区分の呼称 | 無期/有期、直接・間接雇用/業務契約、いわゆる正社員、再雇用社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託契約等の該当 | 人数 | 男女比 | 年齢構成 | 職務の内容(職種) | 所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無 | 転居転勤 | 配置転換 職種変更 |
| 理事等 (校長、教頭、事務局長) | 無期 正社員 | 3人 | 2:1 | 平均 65.0 歳 | 管理職 (学校経営に係わるすべての業務、教職員採用決定権者) | フルタイム (月～土の6日制(ただし週1日分は研修日として特別休暇扱いのため、実質的には5日制)で、8:15～16:00までの7時間45分勤務 時間外・休日あり | 無 | - |
| 専任教員 | | 72人 | 38:34 | 平均 42.3 歳 | 教務職 (授業(教科)担当、学級担任、公務分掌(教務、生徒指導、入試広報、保健、図書視覚、進路進学指導、保護者対応の中から2つ)、部活動指導、入試以外の広報活動(説明会等)) | | | 配置転換は、 クラス換え等の 形であり得る 管理職種への 登用があり得る |
| 専任事務職 | | 9人 | 3:6 | 平均 35.4 歳 | 事務職 (財務・経理系(学費納入管理、教職員の給与取扱い等)、人事系(教職員の雇用管理等)) | | | 配置転換なし 管理職種への 登用はあり得る |
| 非常勤講師 | 有期契約 直接雇用 | 契約社員 | 35人 | 13:22 | 平均 48.4 歳 | パートタイム (契約した曜日・時間帯のみ、あるいはフルタイムでも隔日等勤務日数が限られる) 時間外・休日原則なし | | クラス担当は 持たないため、 配置転換なし 職種変更なし |
| 嘱託講師 | | | 12人 | 2:10 | 専門的科目の教員職 | | | |

2. 有期契約労働者に任せている職務と、あえて有期労働契約にしている事由

| 区分の呼称 | 職務 | | | 責任・権限 | 正社員と比較した客観的な職務タイプ分類 | 有期労働契約にしている事由 |
|-------|---|--------------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------|--|
| | 主な業務内容 | 中核的業務の性質 恒常的か/臨時・短期的か | 同じような業務に就いている正社員の有無 | | | |
| 非常勤講師 | 授業(教科:国語、英語、数学、理科、社会、実技科目)の担当のみ | 1年単位ではほぼ恒常的に存在 | 無 | クラス担任等を受け持つことはなく、職位にも一切就かない | 別職務・同水準型 | 教育は質の担保が重要なため、教員は本来的には長期雇用すなわち無期契約が望ましいと考えている。にも関わらず、教科担当教員として、授業部分に限り有期契約も活用しているのは、①当校としては専任教員になってもらいたいぐらいの優秀者だが、予備校と掛け持ちしたい、複数校で経験の幅を広げたい・さまざまな生徒と関わりたい、60歳以上(3人)のためフルタイム勤務は体力的に厳しい、といった個人的理由で本人が希望するから②新卒教員等については専任教員へ登用するにふさわしいかの見極めのため、試行的雇用(「見習い」)期間として有期労働契約を活用しているから(登用のタイミングも、専任教員の定年や退職(夫の転勤や本人の結婚・妊娠、病気等)に応じて随時、行われるため)③生徒数が減少した場合等に、勤務時間数等を調整し得る余地を残しておきたいから——等である |
| 嘱託講師 | 専門的な授業(教科)担当のみ ①うち6人:高大連携科目につき、附属大学からの招聘教授②2人:茶道師範③2人:英語会話用外国人④1人:衛生カウンセラー⑤1人:実技科目の補完として体育理論講師 | | | | 高度技能活用型 | 嘱託職員を有期契約で活用しているのは、①附属大学等との交流授業(高・大連携科目)として、極めて専門的な人材(インテリアデザイン、ファッションデザイン等の専攻者)を必要に応じ、招聘するため(その処遇も謝礼として個別契約するため)②個人都合・ニーズで入替わりも多い、茶道の先生や英語用外国人講師等を適宜、調達するため③カウンセラー等の雇用市場は、有期労働契約が一般的なため——等である |

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

| 区分の呼称 | 契約のあり方 | | 契約締結時の 書面明示 | 更新のあり方 | 契約終了のあり方 | |
|-----------|---------------------------------|--|--|---|--|------------------------|
| | 契約 期間 | 更新回数・ 勤続年数の 上限設定 | | | 予告・手続き | 雇止め ・トラブル経験 対応方策 |
| 非常勤 講師 | 1 年 契 約 毎 更 新 | 新卒教員で 正社員転 換希望者 は3年程度 が更新上 限・ほか上 限なし | 雇入れ時の労働契約 書等は一切手交してい ない(雇入れ時に就職 承諾書を提出してもら うのみ) 労働条件通知書等も手 交していない(労働条 件の明示は、ホーム ページの募集要項掲 載で代用している。明 示内容は待遇につい て「東京都教職員給与 を基準に独自の給与体 系で若干厚遇」と記述 のほか、勤務地のみ) | 更新基準も特段、定めておらず、勤務態 度に問題(生徒とのトラブル・クレーム等) がなく、勤務時間・労働条件等につき特 段調整の必要(当校都合で勤務時間数 の削減等がある場合は、前年11月末ま でに通知)がない限りは、いわば自動的 に更新している(本人から更新辞退の申し 出がない限り、契約自体は淡々と更新さ れ、4/1付けで新たな辞令が交付され る。その際、本人署名や捺印等を求める ようなことは一切行っていない)。その上 で、更新後の労働条件の変更等の明示 については、強いて言えば講師委嘱書 (格付け・号俸を明記)を発行している | 新卒教員 で、正社 員転換 希望者は 3年程度 を上限に見 極めを行 い、本人の 意向を確認 (12月 末頃)する ようにして いる | トラブル 経験は 一切ない |
| 嘱託 講師 | | 基本的に 上限なし | | | | |

4. 有期契約労働者の処遇状況（類似正社員との均衡待遇に配慮する取り組み）

- 非常勤講師（有期契約労働者）も専任教員も、担当する授業（国語、社会、数学、理科、英語、実技科目の6教科目別）に限れば同様業務を行っているが、専任教員にはさらに、①学級担任や、②校務分掌のほか、③入試以外の広報活動（私学協会主催の合同説明会、塾主催の説明会、当校が独自に開く説明会、入試説明会、夜間説明会、帰国生説明会、5年生以下の学校説明会、オープンスクール等）への参加の分担——等が課される。特に広報活動は、土日や平日夜間に行われることもあるうえ、少子化の進展に伴い、生徒争奪戦が激化する中で、その比重が高まる一方にあるため、繁忙感が強い。こうした点で、両者の職務は明らかに異なるため、均衡待遇の必要性はないと考えている。むしろ同校としては、各人の職務・働き方に照合して本人が納得し得る妥当な待遇となるよう、経歴や年齢等を勘案した初任格付けや、講師としての能力や適性等を反映した1年単位の昇給・微調整等に配慮している。同校では本来、専任教員・非常勤講師とも目標管理制度や能力・行動等の評価を行い、その結果を適切に処遇へ反映すべきだと考えており、現在、その仕組みを構築中である。

| 区分の呼称 | 処遇状況 | | | | | | | 均衡待遇対象 | 正社員転換対象 | 労組加入 |
|-------|----------|---|--|---|--|------------------------------------|-------------------|-----------|------------------|------------------------|
| | 年俸／月給／時給 | 月給 | 手当 | 賞与 | 退職金 | 福利厚生 | 社会保険 適用される就業規則 | | | |
| 専任教員 | 月給制 | 基本賃金(基本的には東京都教職員給与規定の各号俸表に準じる(当人の経歴や年齢等を勘案し、初任格付けを行う)+当校独自に若干の改善を付加))+特別手当(教材作成・研究等の時間外見直し勤務として基本賃金の数%を一律上乘せ) | 役割手当(教科部長手当、学年主任手当、事務局長手当等として1.5~2.5万円。個別の働きぶり(職務の偏り・多忙度合い等)に応じて支給) 扶養手当(東京都規定に準じる) 住宅手当(9千円上限) 部活動手当(学内での指導・監督等は時給当たり数百円で申請に基づき支給。学外への遠征等は出張手当を支給) 入試手当として土日に①試験官や採点を行う場合の手当(年間一律定額)②入試用教材等を作成する場合の手当(任された人のみに支給)——の2種類を支給 交通費全額支給 | 年間4.9ヶ月程度 | 有 (東京都私学財団の制度を適用) | 私学共済に加入 研修日として7日間の特別(夏季・冬季)休暇あり | 雇保 健保 労災 | 専任教員用 | - | ○(組織率は5割以下) |
| 非常勤講師 | 時給制 | 個別設定時給(基本的には東京都教職員給与規定の各号俸表に準じる)×コマ数 | 交通費全額支給のみ | 年間2ヶ月程度 (ただし夏季・冬季休暇中、出勤義務なく平均月収(通常月の契約時間数分)が支給されるため、実質的に1.5ヶ月分程度が賞与上乘せとして機能) | 無 (ただし勤続年数に応じ、若干の差別金を(5万円上限)を支給(とはいえ一律の規定ではなく、あくまで貢献重視の情意に基づく。他に教員親睦会や父母会からも多少の支給があり得る) | 生徒と共有の食堂施設利用(実質的な食費補助)のみ | 健保 労災 | 非常勤・嘱託講師用 | 配慮の必要なしと考えている | 試行的雇用期間として活用しており、実績もあり |
| 嘱託講師 | | 専門性等を勘案した個別設定時給×コマ数 大学からの招聘(大学の専任教員)に対しては、謝礼として支給 | | | | | | | そもそも本人希望なしと考えている | |

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

- 教員採用(例年10月下旬)に当たっては、①翌年4月1日時点で学卒・修士了②教員専修あるいは1種免許取得・見込③健康かつ学校教育法9条に抵触しない④大学進学指導ができる——者を対象に募集し、「なぜ教師になりたいか」をテーマにした作文のほか、簡単な筆記・面接試験と模擬授業で選考を行っている。合格者は一旦、非常勤講師として採用し、専任教員にふさわしいか否かの見極め判断を充分(通常は1~3年程度)行った上で、最終的に①専任教員に登用②本人希望と合致するようなら非常勤講師のまま継続勤務③専任教員を目指すなら、(本人の今後の可能性を考えたらあまり引き留め、期待感だけ持たせても申し訳ないという思いから)他校を含めた可能性を模索するようアドバイザーのいずれかを判断するようにしている。ただし、これは運用上の慣行であり、内規等の定めはない。
- 専任教員への登用基準については、募集要項の中で「実力、授業実績、勤務態度等を評価し、専任教員に昇任させる」と明記するのみで、それ以上の具体的な説明は行っていない。就業規則にも関連する事項はないが、採用時面接で質問された場合には、「校長と教頭、事務局長、教科部長等で客観的に、教え方(校長らが日頃より授業風景を見回り、適性について詳しく観察している)や人物資質をはじめ、生徒のハンドリング能力等の適性を見極める」などと口頭で説明を付け加えている。2000年からこの間、非常勤講師より専任教員への登用実績は年間3~4人程度(登用率は約7割)で、通算すると35~40人程度になっている。ただし、団塊世代の退職もあり、その入れ換えがスムーズに進んできたこ

れまでとは違い、少子化の進行で学校経営は良くて現状維持と予測される。その一方で、学力水準やブランド力維持のためには、単純に生徒数を増やす拡大戦略も取りづらいが、正社員転換の機会を、今後とも確保したいと考えている。

労働政策研究報告書 No. 126

有期契約労働者の契約・雇用管理に関するヒアリング調査結果
－企業における有期労働契約の活用現状と政策課題－

発行年月日 2010年 9月 24日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

(販売) 研究調整部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2010 JILPT

* 労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)