

## 第4章 各社の事例

## 事例1 A社・・・衣料品、家庭用品、食料品等の小売チェーン

——仕事の標準化に伴い、非正社員の仕事領域を拡大し、  
正社員の人材活用・処遇制度と一本化——

### ① 企業(単独)の概要(05年12月時点)

売上高 約6,850億3,500万円

店舗数 約210

従業員数 約19,300人(臨時雇用者約15,300人含む)

※臨時雇用者はパート等を8時間労働換算した年間平均人数

### ② 人事処遇制度改定の概要

- ・ 03年、外資系企業と提携したことを機に、作業手順の標準化や、店舗情報システム(※)の導入、取引先と協働した経営基盤の整備などが積極的に進められた。その結果、店舗作業の大幅な効率化が実現し、従来は正社員しか就けていなかった仕事が、非正社員にも任せられるようになるなど、人材活用面でも店舗の効率化に見合った見直しが必要になってきた。

※仕入れ・売上げ・発注・在庫などのデータをリアルタイムに把握でき、店舗作業の大幅な効率化や、品切れ防止に効果を発揮するシステム

- ・ 04年10月に、人事処遇制度を改定した。「社員がもっとも働きたいと感じる会社」をめざすため(※)、新制度では雇用区分にかかわらず、すべての社員に均等に仕事、能力開発の機会を与え、成果主義を徹底することとした。正社員の処遇体系を職務給へ移行し、従来は別建てだった正社員と非正社員の、人材活用の仕組みや処遇制度を一本化した。

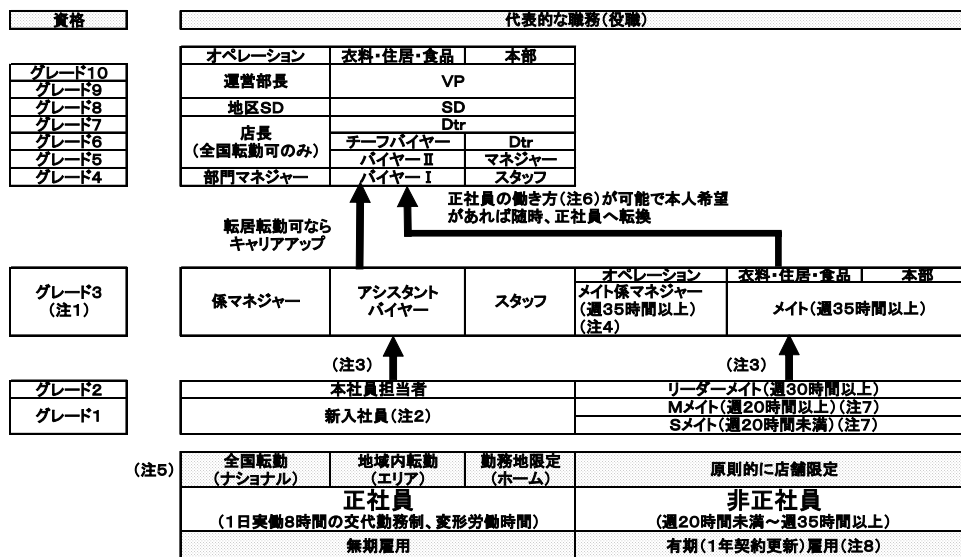
※正社員と非正社員で共通した人事処遇制度を導入した理由について、同社人事部は、①非正社員比率が人数ベースで8割を超えるなか、さらなる企業成長をめざすには、非正社員のやる気を引き出す制度への転換が必要だった②ほぼ同じ仕事をしながら、正社員の身分に伴うものとして高い処遇を手にする正社員と、仕事の成果を評価されない非正社員の間で、人材活用(役職登用)や処遇の是正を図る必要があった——ことなどを指摘し、「正社員も非正社員も同じ土俵に立ち、成果を出した人がより正当に報われる仕組みを追求した」と話している。

- ・ 旧制度では、担当者レベル(新制度のグレード1レベルに相当)に限っていた非正社員の仕事の領域を、売場責任者レベル(同グレード3レベル)まで引き上げた。また、グレード

3レベルに達した非正社員(週35時間以上、原則店舗限定勤務)のうち、上位職をめざす意欲があり、正社員の働き方(1日実働8時間・交代勤務制/変形労働制、全国転勤あるいは地域内転勤可能)に対応できる者は、希望に応じて随時、正社員に転換できるようにした。正社員になれば、部門マネジャー(グレード4レベル)以上も、正社員とまったく同様のキャリアパスをたどることができる。

- こうした一連の制度改革を行ったことにより、非正社員が手にできる処遇水準の上限は、仕事領域がグレード1レベル(担当者)までに限定されていた旧制度の水準(年収約230万円)から、グレード3レベル(売場責任者)の水準(同約450万円)まで、2倍程度引き上げられた。同社では、非正社員の売場責任者を、今後5年間で1,000人規模まで増やす方針を掲げており、この結果、人件コストは長期的には圧縮できる見通しとなった。
- なお労組は、これら一連の制度改革について、会社側からの提案を受けて交渉にのぞみ、正社員と一体の制度として非正社員の人材活用、処遇の改善についても基本的に合意した。そうして06年6月、新制度をベースに、グレード2レベルおよびグレード3レベルの非正社員をユニオン・ショップ方式で組織化し、約1,000人が加入した。

## 正社員と非正社員の人事処遇制度の仕組みと運用



※注1 正社員、非正社員とも最短3年でグレード3レベルまで昇格できる。なお同社の非正社員の平均勤続年数は3年程度。  
 ※注2 入社時は全員、販売職が基本。まずは店舗で、チェーンオートメーションや小売業の基本等について学ぶ。  
 ※注3 昇進試験あり。正社員、非正社員とも共通で、業務知識や時事知識に関する筆記試験と面接試験を実施。会社説明によれば、グレード3レベルへの昇格に際し試験を課すことには、「家庭優先の働き方を、仕事優先に切り換える心構えを確認する」意味合いもある。  
 ※注4 昇進試験に合格し、係マネジャーの空ポストある場合に任用されて初めてメイト係マネジャーになる。  
 ※注5 正社員の内訳は全国転勤2割、地域内転勤7割、勤務地限定1割弱。同社では、正社員の約7割が店舗の運営業務に携わっている。  
 ※注6 グレード3レベル資格を得た非正社員は、非正社員の働き方(週35時間以上、原則店舗限定)から、正社員同様の労働時間(1日実働8時間、交代勤務制・変形労働時間制)となり、さらに転居転勤が可能(全国転勤あるいは地域内転勤)であれば、希望に応じて随時、正社員に転換できる。  
 ※注7 同社では、グレード1レベルの非正社員から、一定の範囲の商品の自動発注権限をいわずに係マネジャーから委譲する形で任せているが、数値責任は求めていない。数値責任が評価項目に含まれてくるのはグレード2レベル以上で、とくにグレード3レベルから、各担当売場の売上責任が強く求められてくる。  
 ※注8 非正社員は1年ごとの契約更新で60歳定年。ただし65歳まで再雇用。

### ③ 人事処遇制度の運用状況

- ・ 06年2月時点で、非正社員の売場責任者であるメイト係マネジャー(※)は約60人、メイト係マネジャー候補に当たるリーダーメイトは約1,000人となっている。

※係マネジャーの配置は、平均的には小型店(食品スーパー)で3~4人、大型店(総合スーパー)で10人程度となっている。メイト係マネジャーは、どちらかと言えば小型店に配置されることが多い。

- ・ 04年度に新制度を導入し、メイト係マネジャーが初めて誕生したのが05年度であるため、正社員への転換実績は11人となっている。また、非正社員から正社員に転換した人で、グレード4レベルの資格保持者(部門マネジャー等の登用者)はまだいない。
- ・ なお、同社では労使とも、正社員と非正社員で同じ仕事をしていたとしても、転居転勤の有無や労働時間の制約など、合理的な理由に基づく処遇上の格差はあっていいという考え方で整理している。そのため、正社員の係マネジャー(約2,000人)と、非正社員の係マネジャー(約60人)の処遇を比較すると次のような相違点がある。

#### 正社員と仕事と同じ非正社員の処遇比較

	正社員係マネジャー	非正社員係マネジャー
支給形態	月給制	時給制
基本給・基本時給の構成	職務給(注1)	本時給+採用調整給+資格加給(注2)
賞与	正社員、非正社員とも業績連動型(注3)	
年収水準	非正社員係マネジャーの年収は、正社員係マネジャー(全国転勤)の7割程度	
退職金	退職年金あり	5年以上勤務者に慰労記念品を支給。組合員には組合共済制度から退職慰労金を支給
福利厚生	社員持株会、各種財形制度、育児・介護のための就業時間短縮、ボランティア休暇、福利厚生機関加入等	社員割引券、制服貸与、交通費支給等
休暇等	年次有給休暇のほか、長期連続休暇等を含む特別有給休暇あり	有給休暇あり

※注1 新入社員職務給基準値は20万8,340円(08年度入社の場合)

※注2 例えば、A社都内店の募集広告で、事務業務、食品品出し、畜産品出し、鮮魚、青果は基本時給900円。食品ナイトリーダーは19:00~22:00は基本時給1,050円以上、22時以降は同1,365円以上などとなっている。資格加給は、衛生管理者資格等の保持者に加算する。

※注3 正社員、非正社員ともグレード2・3レベルは業績連動方式(年2回)。グレードごとの固定額支給だが、正社員と非正社員は働き方が異なるため、固定額が別建てになっている。なお、グレード1レベルの非正社員には、原則、賞与支給はない。

#### ④ 今後の課題

- ・ 同社では、正社員を部門マネジャーや店長以上のマネジメント層に位置づけたため、係マネジャーは今後、基本的には非正社員の優秀者から任用するポストになるとみている。しかし一方、競合他社は正社員で係マネジャークラスを担う人の育成を続けており、売場の安定的な運営という観点では懸念も残るといふ。
- ・ そこで同社では、非正社員の定着が重要な課題の一つとなっており、正社員転換制度のほか、多様な能力開発の仕組み(注1、2)を整備して、できるだけ長く働き続けてもらえるようインセンティブを引き出している。

注1:各店舗内に、PC教育システムを配備している。システムのさまざまなメニューを利用し、グレードアップに応じて幅が広がる新たな業務内容等について、非正社員が自主的に習得できるようになっている。

注2:各店舗におけるOJTのほか、同社ではモデル店舗を使った売場研修や、専門技能(例:自転車修理、鮮魚スキル等)を修得するためのスキル研修を、全国で実施している。売場の中核的存在である係マネジャーに対する研修をとくに強化しており、年間一人当たり3~4回の研修を実施(05年実績)している。

## 事例2 B社・・・外食(ファミリーレストラン)・食品(集中調理)等事業

——正社員と非正社員の中間的社員区分として、地域限定社員を新設——

### ① 企業(連結)の概要(05年12月期)

売上高 約1,153億円 (うち外食事業 約930億円)

店舗数 約515店舗 (うちファミリーレストランは約340店舗)

従業員数 約11,040人(臨時雇用者約8,600人含む)

外食事業は約10,110人(臨時雇用者約8,010人含む)

※臨時雇用者はパート・アルバイト等の外数平均

### ② 人事処遇制度改定の概要

- ・ 同社はグループ企業の価値の最大化をめざし、05年7月に持株会社へ移行した。外食事業に関しては、地域の特性や機能性を重視して、北海道、九州を分社し、東北、関東、中部、中国の4社も分社を予定している。これに伴い、正社員、非正社員の人事処遇制度をそれぞれ刷新した。

- ・ 非正社員の制度は、分社により地域限定勤務が可能になったことから、旧制度にあった準社員区分を廃止して、地域限定社員の区分を新たに設置することとした(※)。地域限定社員の区分は、北海道と九州の2つの分社で先行的に実施しており、他社も今後1年以内に、同様の制度の実施に踏み切るものとみられている。

※B社労組によれば、準社員区分は当初、正社員の仕事を代行できるレベルの非正社員を登用する枠組みとして設置した。しかし、地域により人手が思うように集まらなかった時期に、店舗運営上、辞めてもらっては困るような人を採用してきた経緯もある。そうした準社員は、想定していた仕事レベルに及ばず、また、勤続が長くなるに従い正社員の指示や夜間・休日のシフトに応じないなど、問題点も少なくなかった。そのため、地域限定社員の 신설でこれを是正し、非正社員はあくまで、店舗運営業務に専念するように徹底したいという狙いもあった。

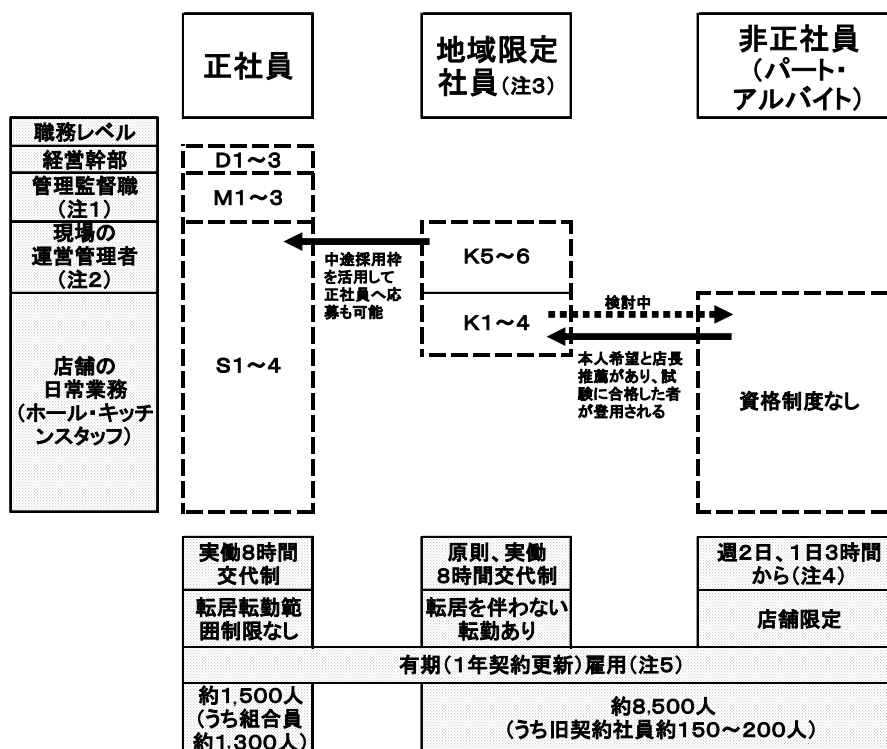
- ・ 地域限定社員は、店長や料理長といった店舗の運営責任を担う(ただし管理監督職には当たらない)、有期(1年ごと更新)の社員区分として、非正社員の優秀者(本人希望があり店長推薦を受けた者)から、試験を行い登用される(※)。同社では近年、正社員採用を抑制しており、店長は近隣2～3店舗につき1人の割合で配置してきた経緯がある。しかし今後は、分社ごとに地域の特性や顧客ニーズに即応できる体制を整えるためにも、月間売上高が1,000万円以下の店舗については、地域限定社員の店長に任せていく方

針が検討されている。

※外食業界は人手不足が強まる傾向にあることから、地域限定社員の区分を創設しても、新卒・中途採用の枠が狭まるわけではなく、多様な社員採用チャネルの一つと位置づけている。

- ・ 地域限定社員の処遇は月給制で、基本給の決定方式は正社員同様、契約基本給＋資格給＋役割給で構成しているが、賃金表はまったく別建てである。また、賞与についても、正社員とは別建てだが支給される。地域限定社員の年収は、最上位のK5～6ランクで300万円台を想定している。

### 正社員と非正社員の人事処遇制度の仕組みと運用



注1: 予算や要員等の計画策定、数値責任等の権限を含む店舗マネジメント業務。具体的な役職では支配人、担当部長等。

注2: 管理監督職には当たらない、接客または調理に関する運営業務責任者。具体的な役職では店長、料理長等。

注3: 地域限定社員の定員枠については、多すぎると効率的な運営に効果を発揮せず、少なすぎても非正社員のキャリアプランのインセンティブにならないとして、分社ごとに現在、労使人事委員会等を設置して協議中である。

注4: シフトは2週間ごとで、曜日・時間が異なる変則シフトも可能。平均的には、午前中から午後にかけて主婦パート、夕方から学生アルバイト、深夜からフリーターなどに入れ替わり、シフトが組まれている。

注5: 3期連続でC評価をとった場合は契約更改を見合わせることもあり得るとしているが、ランクが異なれば連続扱いにならないため、実質的には60歳定年まで勤め上げることができる。

## 各社員区分の労働条件比較

	正社員	地域限定社員	非正社員 (パート・アルバイト)
支給形態	月給制	月給制(注1)	時給制(注2)
基本給・基本時給の構成	契約基本給＋資格給＋役割給(注3、注4)	契約基本給＋資格給＋役割給(注5)	基本時給(昇給随時)
手当	住宅手当、子ども手当、通勤手当、時間外労働手当	通勤手当、時間外労働手当	通勤手当、時間外労働手当
賞与	年2回	年2回	なし
退職金	確定拠出年金制度	なし	なし
休暇等	有給休暇あり	有給休暇あり	有給休暇あり

注1:旧制度では、非正社員(パート・アルバイト)の優秀者は準社員区分(月間労働160時間以上(A)・未満(B)の2種類)に登用されていた。準社員区分を廃止し、地域限定社員の区分を新設するに当たっては、準社員手当1万6,000円を基本給原資に含めて構築した。

注2:平均的な募集広告で、時給850円以上。22時以降は時給25%加算、土日は時給100円加算など。

注3:正社員の契約基本給は6年めまで5,000円ずつ定期昇給あり。資格給はS1～4、M1～3の各資格ごとに定額。役割給は店長、料理長のみ加算される定額。

注4:新卒入社の新任給は、首都圏で21万990円、福岡で21万1,000円(07年度採用)。その後、30歳店長の月給は、配偶者・子ども2人ありで約37万円など。

注5:地域限定社員の基本給構成も基本的には正社員と同様だが、資格給はK1～6で、正社員より減した賃金表が適用される。

### ③ 人事処遇制度の運用状況

- 旧制度下で、契約社員区分は約150～200人存在したが、現在、新制度への移行に伴い各分社とも、地域限定社員区分への選抜登用を検討している。新制度を先行導入している北海道分社では、3人が店舗責任者などを任されている。

### ④ 今後の課題

- 非正社員の能力開発は、基本的には店舗の業務運営を通じたOJTに依存しているが、今後、店長・料理長などの役職は、非正社員(パート・アルバイト等)から登用された地域限定社員や女性社員が中心となってくることが予想されるため、メンタルサポート等の研修制度の充実を検討している。



## 事例3 C社・・・ホテル等事業

——正社員の年収の9割水準を保障するエリア社員制度が定着——

### ① 企業の概要(06年3月末)

売上高 約553億9,500万円

店舗数 国内 3店舗

従業員数 約1,499人(ほか臨時雇用者約811人)

※臨時雇用者は、契約社員、パート等の年間平均雇用数

### ② 人事処遇制度の概要

- ・ 同社は90年、正社員に週休2日制を導入するため、準社員(パートタイマー)制度(※)を新設した。それまで、労組は非正社員区分を認めないとしてきたが、休日の代替要員が必要になったことから労使合意に至った。これを機に92年、労組はパートタイマーの組織化に着手したが、オープンショップだったこともあり加入は少数にとどまった。

※準社員区分は、週30時間労働を上限とし、時間当たり賃金は正社員とまったく同一という条件で処遇する枠組みとして設置された。しかし、92年に食堂列車事業等から撤退して準社員の採用ニーズが減ったこと、また当時、正社員の8割の労働時間しか働けず年収も時間比例の8割水準という社員区分では、若年者のなり手がなかったことなどから、実際にはほとんど機能しなかった。

- ・ その後95年に、大阪にホテル新店舗をオープン(96年)させるのに伴い、準社員制度をベースに設計したエリア社員制度が経営側から提案された。特殊事情(※)をかんがみ、労組もこれに合意したことから、新たな社員区分が導入された。

※ホテル新店舗は同社の営業実績がない関西圏で、加えて賃貸物件でのオープンとなり、将来性が不透明だったこと、また当時、不況の中では契約社員という社員区分でも、若年者の採用が比較的容易だったことなどから、有期契約で人件費も正社員より割安なエリア社員制度が導入された。

- ・ エリア社員制度は、①地域限定勤務のフルタイム、1年有期の契約社員とする②処遇は年収ベースで同年齢の正社員の90%を保障する(28歳まで昇給あり、※)③役職登用の対象にしない④推薦と試験で正社員への登用制度もある——社員区分として設置した。

※同社では、正社員の処遇は賞与も含めた年収ベースで、春闘交渉時に決定される。そのため、エリア社員の処遇を正社員の90%水準で保障するに当たっては、確定した正社員の年収(手当を含む月給および賞与)の9割を、賞与を含む14.3カ月で割戻し、月給額を算出している。エリア社員は、正社員の月給・賞与(06年実績で5.3月)構成に比べ、賞与をやや薄く(同2.3カ月)、月給を厚く配分している。これは、毎月の生計費といった生活事情面を重視して、配分しているためである。なお、エリア社員の年収は、28歳までは正社員の年収の完全9割が保障されているが、29歳から9割弱、30歳では85%程度の保障水準(年収400万円弱)に逡減する仕組みとなっている。

- その後、厳しい経営環境のなか、グループの構造改革に伴って、99年からは大阪以外の既存ホテルでも、エリア社員制度が導入された。これを機に、労組は、エリア社員のユニオン・ショップでの組織化に踏み切った。また、02年からは、92年に一度、組織化に取り組んだものの、客室清掃業務の委託に伴いその数が削減されたパートタイマー(※)についても、再度、本格的な組織化に取り組むこととした。

※入社後6カ月を経過し、引き続き勤務希望の長期パートタイマー。現在、パート組合員は約20人。

### 各社員区分の労働条件比較

社員区分 (注1)	正社員	エリア社員	非正社員 (パートタイマー)
基本給・ 基本時給	本人給+職能給 (注2)	本人給	採用時給 (注3)
賞与	5.3カ月	2.3カ月	
手当	住宅手当、 家族手当等	早朝・深夜手当、精勤手当(8,000円)、食事 手当(1勤務200円)等	
年収水準		同年齢の正社員の 90%を保障(注4)	考慮せず
退職金	あり	なし	なし
休暇等	年間休日113日、 ローテーション休暇 制。年次有給休暇等 あり	年間休日113日、完 全週休2日制。年次 有給休暇等あり	組合員は、法定を 上回る年次有給休暇 等あり
福利厚生	独身寮、低金利貸付 制度、全国契約レ ジャー施設、各種ク ラブ活動、住宅資金 融資・財形住宅貯蓄 制度等	独身寮、低金利貸付 制度、全国契約レ ジャー施設、各種ク ラブ活動等	交通費支給、 制服貸与

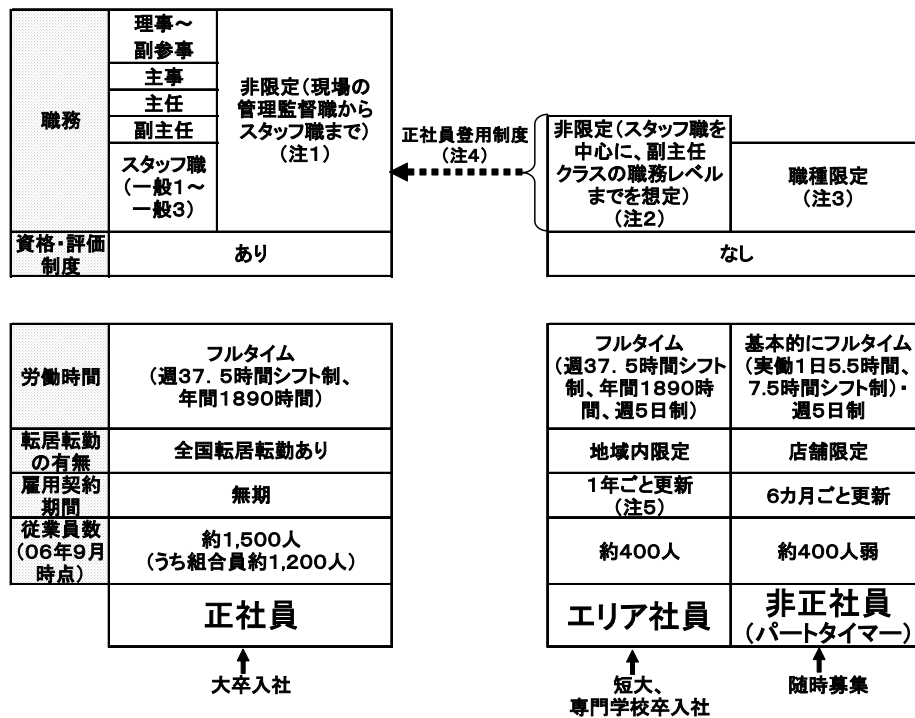
注1: 社員区分はこのほか、定時社員、契約社員、嘱託社員、アルバイトなどがある。

注2: 大卒初任給は19万8,760円(05年4月総合コース入社実績)。基本給のうち職能給は、A、B1~3、Cの5段階評価で上下するが、B1~2評価でほぼ8割を占めている。

注3: 東京の時給で、宿泊部門1,000円、レストラン部門1,000~1,350円、外販事業部門1,000円、営業部門1,140円などとなっている。

注4: 28歳までは正社員の年収の完全に9割が保障されている。29歳から9割弱となり、30歳では85%程度の保障水準(年収400万円弱)となっている。

## 正社員と非正社員の人事処遇制度の仕組みと運用



注1: 正社員には専門職コース(宿泊職種、料飲職種、調理職種)と総合職コース(企画・マーケティング系、オペレーション系、営業系、管理系)がある。ジョブローテーションで職種横断的な異動が3～4年に1回ある。

注2: エリア社員にもジョブローテーションがある。

注3: 従来、非正社員(パートタイマー)は客室清掃を中心的に担う戦力として機能してきたが、近年、同業務を子会社等へ委託したことから急減した。現在では、レストラン(ウエイター等)、事務、調理場、ランドリー、リネン等の業務で活用している。

注4: 正社員登用制度への応募資格は25歳以下であること。平均的には、入社直後から年1回のペースで、3回まで受験できる。筆記試験と面接試験がある。正社員登用の際は、例えば入社後3年めで登用された場合は、入社後3年めの正社員がつく資格である一般3(スタッフ職)等から、正社員の制度に乗り入れることになる。これまでに正社員登用実績は13人。

注5: 有期だが、契約はほぼ更新されている。

### ③ 人事処遇制度の運用状況

- ・ 99年から本格的にエリア社員制度が導入されて以降、これまでに正社員へ登用された実績は13人となっている。
- ・ 労組によれば、正社員登用制度の対象を25歳以下とすること、また、エリア社員の年収の上限を28歳にすることにより、この間に登用されなければ正社員になる見込みは薄く、外部への転職も含めた他のチャンスを検討してくださいといった、メッセージが込められている。
- ・ また、エリア社員から正社員への登用は、過去10年にわたる新卒採用の停止でいびつになった労務構成を改善するのに有効に機能している。

#### ④ 今後の課題

- ・ エリア社員制度の導入当初は、副主任クラスまでの業務を任せられることを想定していたが、長い人は勤続が10年を超えており、実際には現場の裁量でより高度なレベルの業務まで任せているのが現状だという。ただ、エリア社員は業務レベルにかかわらず、役職登用の対象とはしない仕組みとなっているため、正社員登用の拡大が課題となっている。
- ・ エリア社員から正社員への登用枠は、新卒の定期採用(正社員、エリア社員それぞれ)との兼ね合いが、現在、労使交渉事項の一つとなっている。労組としては、技能継承や現場における中核人材の保持、若年者の採用機会の確保—などを総合的に勘案した上で、各3分の1ずつとする要求を掲げて交渉にのぞんでいる。一方、同社側は、エリア社員を拡大し、社員の4割程度の水準まで引き上げたいとしており、労組としては職場ごとに行う非正社員を含めた要員交渉の積み上げの中で、過度な正社員削減を牽制している。
- ・ 同社の社員区分には、このほか定時社員、嘱託社員、アルバイト等がある。人件費がコストの大半を占める労働集約産業であるホテル業界にとって、多様な社員区分間の均衡処遇の実現は、処遇原資配分の見直しを意味する。非正社員を組織化して5年めを迎える労組では、非正社員のさらなる組織化をめざす一方、利益を追求しつつ、多様な区分の社員がいかに仕事や働き方に比して納得できる処遇水準で共生するかを、検討課題の一つに掲げている。

## 事例4 D社・・・旅行業、代理店業等

——契約社員の人事処遇の改定に、労組が積極的に関与  
契約社員から正社員への登用制度も定着——

### ① 企業(単体)の概要

総販売高 約4,775億4,300万円(05年12月末)

事業所 国内約240・海外約70

従業員数 約5,060人(06年4月現在)

### ② 人事処遇制度の概要

- ・ 同社は90年、それまで在籍していた長期アルバイトを、雇用年限3年の「フレックススタッフ」(契約社員)として採用したことを契機に、非正社員を活用し始めた。労組は契約社員が今後も増加すると判断し、フレックススタッフを92年に、同じ職場の働く仲間として組織化(93年からユニオンショップ協定化)した。以降、労組は、フレックススタッフの雇用年限の撤廃や処遇・労働条件の改善、社員登用制度の新設——などに取り組んだ(※)。

※フレックススタッフの活用当初、労組はその活用比率を1割まで、あるいは2割までなどとする労使協定を締結し、非正社員比率に一定の歯止めをかけるとともに、これを組織化して処遇・労働条件の引上げに積極的に取り組んだ。

- ・ しかし一方で、労組は正社員と非正社員の働き方の違いを明確にする必要があると考え、新たな契約社員制度の設置を会社側に要求した。94年、同社労使は、最大35時間勤務で1年契約(雇用年限は最長3年)の、「短期契約社員制度」を新設することで合意した(※)。

※なおこの時点で、従来のフレックススタッフの働き方や労働条件はそのままとしたが、94年以降はその新規採用を行わないこととした。

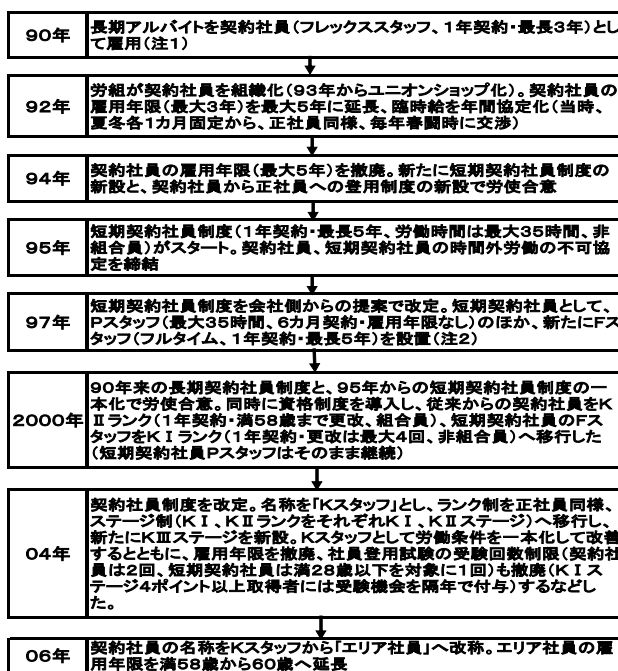
- ・ その後97年には、同社側から、同短期契約社員を6カ月契約(契約更改制限は59歳6カ月)の「Pスタッフ」とした上で、フルタイム勤務で1年契約(雇用年限は最長5年)の「Fスタッフ」区分の新設を打診され、労組側も受け入れた(※)。

※短期契約社員だけでは現場が回らず、Fスタッフの設置に至ったことを受け、労組はフルタイム・長期雇用の非正社員の増加はもはや避けられないと判断した。これを一つの転換点に、その後は正社員と契約社員の違いに係る整理や、これをベースにした契約社員の制度改定、また、契約社員(エリア社員)の新卒

採用なども認める方向で、労使協議が進展することになる。

- ・ 2000年には、フレックススタッフとFスタッフの整合を図るため、両制度を「(新)契約社員制度」として一本化した。新たに資格制度を導入し、フレックススタッフをKⅡランク、FスタッフをKⅠランクに位置づけた。新制度においても、KⅠランクの雇用年限は従来どおり5年としたが、KⅡランクの契約更改制限はフレックススタッフ制度を踏襲して58歳までとし、併せてKⅠランクからKⅡランクへの昇職試験制度を導入した。
- ・ 04年、契約社員の新卒定期採用をスタートさせるにあたり、労使は正社員と契約社員の人材活用のあり方の違いについて整理を図るとともに、それを踏まえて契約社員制度を改定した。契約社員を「Kスタッフ」に改称し、正社員同様、ランク制からステージ制へ移行した。また、KⅡステージの上位にKⅢステージを新設し、評価(成果業績+プロセス)結果をステージ昇格や昇給、賞与などに反映する処遇制度を導入した。制度改定に伴い、KⅠステージに設けていた雇用年限も撤廃し、ステージに関わらずKスタッフの契約更改年限は58歳までとした。その後06年には、Kスタッフを「エリア社員」へ改称し、契約更改の年齢制限も廃止して、その雇用年限を満60歳まで引き上げた。

### 非正社員の人事処遇制度の変遷



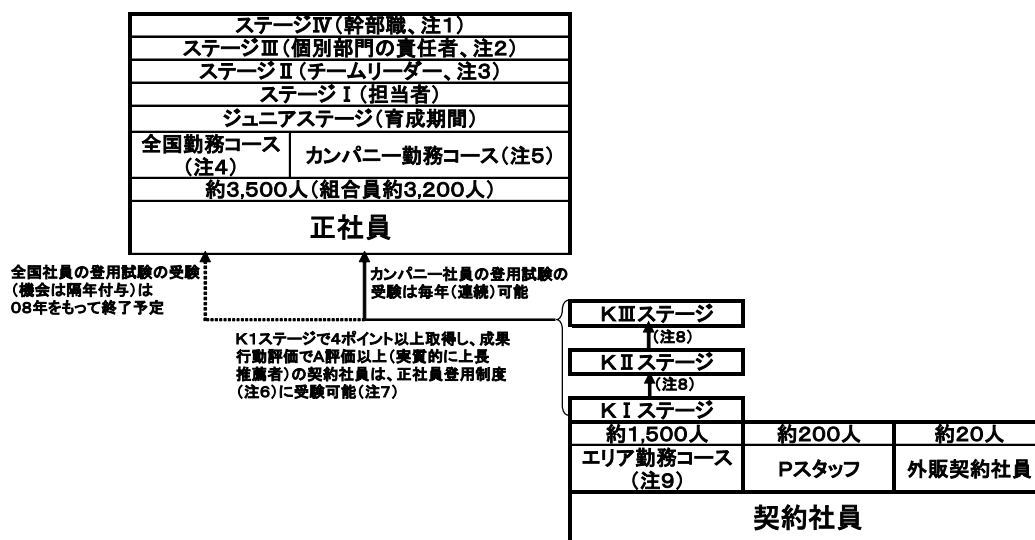
注1：長期契約社員の活用当初、労組はその活用割合を1割まで、あるいは2割までなどとする労使協定を締結し、抑制傾向を強めるとともに、これを組織化して処遇・労働条件の改善に取り組んだ。  
 注2：労組は、短期契約社員のPスタッフだけでは現場が回らず、Fタイムスタッフの設置に至ったことなどを受け止め、経営戦略上、フルタイム・長期雇用の非正社員の増加は避けられないと判断。04年、正社員と契約社員の人材活用のあり方の違いの整理を行うとともに、契約社員(エリア社員)の新卒採用を認める労使合意などへとつながっていった。

### ③ 人事処遇制度の運用状況

- ・ 契約社員から正社員への登用制度(※)は、94年に設置して以降、実績を重ねている。直近では、04年に7人、05年に21人、06年に36人(以上、全国勤務コース)、07年に192人(カンパニー勤務コース)——などの実績がある。

※KⅡステージ以上あるいはKⅠステージで4ポイント以上取得した契約社員は、正社員登用制度に受験可能。正社員登用試験は、1次試験(適性検査<行動特性、ストレス対処力、判断推理力>と人事考課<プロセス評価>)および2次試験(プレゼンテーション試験)で構成している。登用機会を拡充するため、労組の要求で01年に学科試験のうち数学試験を廃止し、2000年から人事考課を反映、05年には学科試験を完全に廃止して、適性検査を導入するなどした経緯がある。

### 人事処遇制度の仕組みと運用



注1: 本部長、部長、支店長、課長、所長、関係会社の役員・部長職など。ステージⅢから適任者を登用。

注2: ステージⅣ候補者。担当分野で秀出た能力を発揮できる者。ステージⅡで12ポイント獲得し、昇格試験に合格した者。

注3: 数名のチームのリーダーを任せられる者あるいは、担当職務に精通し指導や助言のできる者。ステージⅠで9ポイント獲得し、昇格試験に合格した者。

注4: 海外も含む全国各拠点。

注5: カンパニー(部門)内の各拠点。例えば、北海道カンパニーであれば北海道内で転居転勤あり。商品企画カンパニーであれば、全国転居転勤ありなど。

注6: 正社員登用試験は1次試験(適性検査(行動特性、ストレス対処力、判断推理力)100点と人事考課(プロセス評価)100点、および2次試験(プレゼンテーション試験)で構成している。

注7: KⅠステージから正社員に登用された場合は、ジュニアステージとして勤続年数に応じた処遇(例えば契約社員として勤務し出して5年めに正社員へ登用された場合は、初任給18万5000円+毎年2000円の昇給×5年で19万5000円)から乗り入れる。KⅡステージ以上から登用された場合は、正社員がジュニアステージからステージⅠに昇格(標準的には3年経過時)する際に受験するのと同様の試験を受け、合格すればステージⅠに格付けられる。

注8: KⅠステージで4ポイント以上、KⅡステージで6ポイント以上獲得すれば、ランクアップ受験可能で、さらに任用試験に合格すれば上位ステージに昇格する。ポイントは、半期ごとの目標管理に基づく年間の人事考課(年頭に立てた目標の成果業績評価50%および成果行動評価50%)の結果に応じて、S(4ポイント)、A(2ポイント)、B(1ポイント)加算される。

注9: 国内の各事業所

- ・ K I ステージで正社員に登用された場合は、ジュニアステージ(育成期間レベル)から乗り入れる。その場合の処遇は、契約社員としての勤続年数も加味して賃金を設定する(※)。一方、K II ステージ以上から正社員へ登用された場合は、正社員がジュニアステージからステージ I (担当者レベル)に昇格(標準的には3年経過時)する際と同様の試験を受け、合格すればステージ I に格付けられる。

※例えば、契約社員として勤務し出して5年めに、正社員へ登用された場合は、初任給18万5,000円+毎年2,000円の昇給×5年で19万5,000円となる。

- ・ 同社での正社員採用は、近年、採用数の絞り込みや契約社員の採用拡大等により、契約社員から入社して正社員をめざす傾向が強まりつつあったが、06年にカンパニー勤務コースの正社員制度を新設したことで、正社員による採用を目指す若者も多くなっている。
- ・ 労使は04年、契約社員を「地域(転居転勤なし)で日常的業務の運営を担う人材」に位置づけると整理した。そのため労組は、正社員と契約社員の働き方や役割の違いを明確にすることを前提に、賃金面に相違があることを受け入れた。

### 各社員区分の処遇・労働条件

	正社員		契約社員		
	全国勤務コース	カンパニー勤務コース(注1)	エリア勤務コース	Pスタッフ	外販契約社員
勤務地	国内、海外の各事業所	原則として所属カンパニー内の国内各事業所	国内の各事業所(転居を伴う異動なし)	各事業所	各事業所
労働時間	週38時間45分			週当たり25時間未満、25時間、30時間、35時間	非時間管理
雇用契約	無期		有期(1年ごと更新、注2)	有期(6カ月更新)	有期(1年ごと更新)
職種	営業全般、商品企画など	各カンパニーにより異なる	店頭販売、営業全般、一般事務など	店頭販売、一般事務など	エリア内営業
処遇	月給制(注3)	月給制(注4)	月給制(注5)	時給制(注6)	個別契約(注7)
諸手当	家族手当、時間外勤務手当、休日勤務手当、通勤手当など		時間外勤務手当、休日勤務手当、通勤手当など	通勤手当	なし
賞与	年2回 成果業績評価に基づき支給			本給の4週分を限度として支給	なし
休暇	年次有給休暇(初年度10日)、各種慶弔休暇など				
福利厚生	確定拠出年金、親和会 ほか		親和会		

注1:06年より設置。

注2:満60歳まで更改。更改可否は、年間の人事考課(成果業績評価および成果行動評価のうち、成果行動評価結果(500点満点)が140点以下で更改せず。成果業績評価は賞与査定、月給改定などに反映。成果行動評価は昇ステージ試験などに活用。

注3:正社員は、ステージ制の職務賃金制度。制度改定を実施し、03年から現行。月例賃金から年功要素を極力排除し、成果に基づく成果給(人事考課結果に基づき加減)と職務ステージに基づくステージ給(在ステージによる固定)、および本給(勤続10年まで毎年2,000円昇給)、地域手当(勤務地に応じ本給+ステージ給の0~8%)、家族手当(配偶者1万7,000円、その他扶養者1人につき1万円)などで構成。07年4月予定の大学・大学院卒の初任給(ジュニアステージ基本給)は、18万5,000円~19万9,800円(勤務地域により異なる)

注4:2007年4月予定の大学・大学院卒初任給(基本給)は16万5,000円~18万5,000円(カンパニーにより異なる)。

注5:正社員が03年、職務・成果主義へ移行したことを受け、契約社員も04年、同様に移行。月例賃金は本給+ステージ給。K1ステージは1ポイント獲得ごとに毎年1,000円、K2ステージは2ポイントごとに2,500円、K3ステージは2ポイントごとに3,000円昇給する。07年4月予定大学・大学院卒、短大卒、専門学校卒初任給(基本給)14万4,000円~17万1,000円(勤務地域により異なる)。なお、契約社員についても業界経験などを加味して適正に処遇できるよう、現在、スキル調整給(最大6万円程度)の新設を労使協議中。

注6:時給は、契約社員の月給の時間給換算額以内で事業所ごとに設定。

注7:本給+営業報酬(歩合制)。



#### ④ 今後の課題

- ・ 同社にとって、契約社員は「フロントラインで顧客との接点を深め、成果を出す営業職または営業支援職」であることから、契約社員に求める能力は①顧客に対する対応マナー②旅行に関する業務知識と業務処理の専門スキル③チームワークと状況適応力④仕事に対する熱意とモチベーション——と整理している。
- ・ こうした人材を、職場のOJTを通じていかに育成し定着を図るかが、課題の一つとなっている。

## 事例5 E社・・・地方信用金庫

——パートにも正職員と同じ能力開発支援制度を適用し、  
パートから中間形態をへて正職員へのステップアップを促進——

### ① 企業の概要(06年3月末)

預金残高 5,550億円、融資残高 3,291億円

店舗数 本店および支店計 43店舗

従業員数 正職員610人(男性433人、女性177人)

パートおよび派遣職員130人(パート90人、派遣40人)

非正職員比率17.6%

### ② 人事処遇制度の概要

- ・ 金融業界全体として、不良債権処理に伴うコスト削減が必至となる中で、E社では03年、中期経営計画において人件費削減を含む効率化の推進方針を打ち出した。正職員の平均年収を下げずに働く意欲やモラルを維持する一方、職場に過重な負担をかけずに総額人件費を引き下げするため、パート化を推進した(※)

※金融業界の場合、派遣職員(金融業務特定派遣)では金銭を取扱えないため、パート職員など直雇用の非正職員を活用する必要があった。パート化の推進により、同社のパート比率は03年度の約9%から、05年度は約13%まで増加。人件費率は、同約0.93%から約0.89%へと低下した。

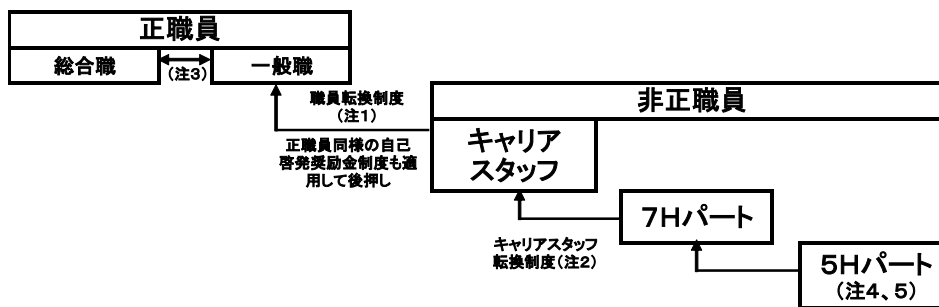
- ・ パート化の推進にあたっては、モチベーションアップを図るなどの観点から、現在いるパート職員に対し、仕事や処遇の満足度、職場での悩みなどを問う、意識調査を実施した。その結果、パート職員の中には、本部・支店の別や労働時間の長短によらず時間給が一律なことや、正職員とほぼ同じ預金勧誘の目標額などを課されている実態に不満を抱き、処遇水準が割に合わないと感じている者がいること、また、このため地方銀行や派遣会社への流出を考えている者もいることや、40代からはフルタイム勤務を望む者も多いこと——などが明らかとなった。
- ・ こうした調査結果を踏まえ、加えて03年に施行された改正パート労働指針に対応するためにも、04年度からパート職員の人事処遇制度の改定に着手した。

パート職員の賃金を、一律の設定から本部・支店と労働時間の長短(5Hか7Hかフルタイムか)に応じた設定へ変更。また、パート職員の業務は、例えば新規預金の勧誘目標額などを、正職員とは明らかに異なる設定とした(キャリアスタッフは正職員の約8割、7Hパートは約5割、5Hパートは約3割など)。さらに、パートからステップアップして、フルタイムで働く「キャリアスタッフ」の区分を新設。合わせて、キャリアスタッフから、正職員への転換制度(身分転換制度)も導入した(※)。

※原則40歳以下のキャリアスタッフを対象。直近3期の能力評定、成績評定が一定水準以上で、指定する通信講座の中から3科目を受講済みであり、昇格試験(筆記、論文、面接)に合格することが要件。転換機会は、年1回(能力評定時)。転換後は、正職員の一般職3級から乗り入れ、基本給はパート職員での勤続年数も通算し、職能給(3級、11万500円)+年齢給(年齢に応じ、例えば40歳は9万8,450円)で支給、賞与も正職員同様に支給している。また、正職員に転換したキャリアスタッフで能力に問題ない場合は、翌年すぐ昇格させているため、処遇はさらにアップする仕組みとなっている。

- 多様化、複雑化する日々の業務に対応してもらうため、同社では、パート職員にも正職員同様の、自己啓発奨励金制度を適用している。指定する通信講座を一定の修了条件でクリアした場合には、受講料を数千元～1万円程度補助し、また、指定する検定試験に合格した場合は、受講料を全額支給している。さらに、通信講座修了者および検定試験合格者には、上限3万円程度の奨励金も支給している。

## 人事処遇制度の仕組みと運用



注1: 原則40歳以下のキャリアスタッフを対象。直近3期の能力評定、成績評定が一定水準以上で、指定する通信講座の中から3科目を受講済みであり、昇格試験(筆記、論文、面接)に合格することが要件。転換機会は、年1回(能力評定時)。転換後は、正職員の一般職3級から乗り入れ、基本給はパート職員での勤続年数も通算して職能給(3級、11万500円)+年齢給(年齢に応じ、例えば40歳は9万8,450円)で支給、賞与も正職員同様に支給している。また、正職員に転換したキャリアスタッフは翌年、一定の基準を満たしていれば昇格させるため、処遇はさらにアップする仕組みとなっている。

注2: 原則40歳以下の7Hパートを対象。直近3期の能力評定、成績評定が一定水準以上で、指定する通信講座の中から2科目を受講済みであることが要件。転換機会は、年2回。

注3: 正職員は、複線型(コース選択型)の職能等級制度。総合職コースは、マネジメント教育を受けながら多様な業務経験を積み、企業診断・管理、業務推進、経営計画等、制限なく幅広い分野の職務に携わる。役職上限は、ライン職で部長まで、専門職第1種で副調査役、主席調査役等まで、専任職で副業務役、主席業務役等。一般職コースは、実務技能教育を中心に受けながら、日常定型的な一般事務や限定された業務に携わる。役職上限は、ライン職で課長代理等まで。

注4: 主に、配偶者特別控除の範囲内での勤続希望者。なお本人の将来性を考え、パート職員への新卒採用は、たとえ希望があっても行わないようにしているという。

注5: パート職員は採用後、3日間の研修(オペレーション、事務規定、服務規律、個人情報保護、コンプライアンス、給与規定等)を実施。支店配属後は原則、OJTを通じて育成し、本人の申し出があれば正社員と同じ研修にも任意で参加させている。OJTは、OJTドリルシート(業務マニュアル)を社内LANに掲示しており、本人が随時確認できる仕組みとなっている。

### ③ 人事処遇制度の運用状況

- ・ キャリアスタッフは、正職員とまったく同じフルタイム勤務で、原則、高額金銭を扱う出納業務を除くすべての業務に配置しているが、例えば、ボーナス新規預金の勧誘目標額を正職員の約8割に設定するなど、業務を通じて期待する成果に差を設けている。また、キャリアスタッフが役職に就くことはなく、管理・指導業務等を行わないといった人材活用の違いがあるため、正職員の処遇とも下表のような違いがあつて合理的と考えている。
- ・ キャリアスタッフの中には、20代の正職員（一般職3等級）と変わらない年収を得ている者もいる（年収は約400万円上限、賞与は1回約53万円上限など）。

#### 各職員区分の処遇・労働条件

	正職員	キャリア スタッフ	パート	
職務	すべての業務	高額金銭を扱う出納業務を除く業務に配置 主に後方業務、窓口業務、貸付業務など		
労働時間	7時間50分	7時間50分	7時間	5時間
異動	支店間異動(県内異動)あり、 パート等の希望を優先させて 異動	通勤がもっとも短い最寄りの支店 (原則、パートは大型店舗に配置)		
処遇	月給制(注1)	時給制 (注2)	時給制(注3)	時給制(注4)
諸手当	通勤手当、営業手当、 家族手当、時間外手当	通勤手当、資格手当		
賞与	年2回(注5)	年間8～53万円	年2回、本部業務で ～15万円、支店業務 で～24万円 (注6)	年2回、本部業務で ～5万円、支店業務で ～7万円 (注6)
休暇・休日	有給休暇、連続休暇、 慶弔休暇、育児・介護休業、 ドナー休暇、永年勤続休暇等	有給休暇、育児・介護休業、ドナー休暇		
福利厚生	企業年金、慶弔金、 融資制度、永年勤続表彰、 保養所、スポーツ施設利用、 各種クラブ等	企業年金、保養所、スポーツ施設利用、 慶弔金、制服貸与	保養所、 スポーツ施設利用、 慶弔金、制服貸与	
退職金	あり	なし		

注1: 初任給は07年度採用予定で、大卒総合職は17万7,000円、短大・専門学校卒一般職は15万500円、高卒一般職は13万3,000円。基本給は、職能給十年齢給で構成。

注2: キャリアスタッフ、パートはそれぞれ時間給一本。賃金表は、実在者の賃金を一本で表示したもの。キャリアスタッフの時間給は、支店業務で1,100円～1,450円。派遣会社に支払う水準を目安に設定している。

注3: 本部業務で、時間給900円～1,100円、支店業務で、同1,000円～1,400円。年10円昇給(実質、積上げ方式)。

注4: 本部業務で、時間給750円～800円、支店業務で、850円～900円。年10円昇給(実質、積上げ方式)。

注5: 2.5カ月、約100万円程度。

注6: 初年度0、次年度より支給し、段階的に上昇。

- ・パート職員のモチベーションを高め、できるだけ長く働いてもらうために導入した身分転換制度による正職員への転換実績は、04年に3人、05年に4人、06年2人——などとなっている。制度の導入前後で、パート職員の定着率は約70%から、約85～90%へと上昇し、とくに若いパート職員の中には、4年程度で正職員に転換するといった明確な目標を立てて、能力開発の自己啓発に積極的に取り組む人が多いという(※)。

※会社側としては、身分転換制度について、「新卒や中途採用は採用後の能力が未知数だが、パート職員からなら能力を見極めた上で雇用できる。新卒等よりリスクが低く、優秀な人が確実にとれる有効な採用ルートの一つでもある」と考えている。

- ・パート職員は正職員同等かそれ以上に意欲が高く、自己啓発奨励金制度の適用によるコスト負担は軽くない。業界他社よりかなり手厚い制度といえるが、同社では、「パート職員も含めた一人ひとりの能力アップは会社の財産」と捉えているという。また、正職員と共通の制度とすることで、互いに競い合う結果となり、正職員にも良い刺激になっている。

#### ④ 今後の課題

- ・パート職員やキャリアスタッフの処遇制度が充実してきたことで、正職員からキャリアスタッフなどに転換する者も増えている。また、正職員への転換は、団塊世代の退職も踏まえて増やしたいとしているが、予想したほど希望者が多くない状況もある。パート職員の高度活用を図ろうとしても、その中には生活の都合を優先できる、あるいは能力アップ等の面倒なことは考えたくない、重要な仕事はしたくない——といった理由で、あえてパートという働き方を選択している者も多く、同社ではその活用と処遇の工夫が課題の一つとなっている。

## 事例6 F社・・・近畿労働金庫

——契約職員区分を新設し、嘱託職員や臨時職員を一本化  
処遇構成を正規職員と同じに合わせ、均衡処遇に向けて前進——

### ① 事業の概要(06年3月末)

預金残高 約1兆5,873億円 貸出残高 約1兆758億円

従業員数 約1,300人

うち組合員約920人(うち嘱託、パート等約75人)

### ② 雇用形態区分変更と処遇見直しの概要

- ・ 近畿労働金庫では、99年の派遣法改正以降、派遣職員の活用を本格化させた。02年に、勤続が3年を超える派遣職員が出始めたため、労使の間で直雇用化について協議(※)し、派遣職員から臨時職員あるいは嘱託職員として採用する雇用形態変更の募集がスタートした。

※02年、勤続が3年を超えた派遣職員の直雇用化と処遇についての労使交渉を実施。派遣職員を嘱託あるいは臨時職員として採用すること、また、嘱託職員の年収は約400万円を上限とすること——等で合意した。以降、労組は派遣職員から嘱託・臨時職員への雇用形態変更積極的に取り組むとともに、嘱託・臨時職員のオープンショップでの組織化を03年(02年9月大会)から開始した。

- ・ 同社の非正職員比率は、02年3月末の約9%(全職員約1,470人)から、06年3月末には約22%(約1,450人)まで急伸した。そこで労使は、正職員と非正職員の雇用形態区分の再整理を行った上で、職務と処遇の適正化を図る必要があるとして協議に入り、06年10月、諸休暇を含めて非正職員の労働条件を改定した。
- ・ 非正職員の労働条件の改定にあたっては、年齢と勤務経験に基づいて雇用形態区分を再整理し、それぞれの職務基準を明確にした上で、公正処遇と非正職員のモチベーションアップを図るため、新たに処遇を見直した(今後、評価制度も導入予定)。
- ・ 非正職員の雇用形態区分の整理では、「契約職員」区分を新たに設置し、営業店の恒常的な要員として配置されている、嘱託職員と臨時職員をこれに一

本化した(※)。その上で、契約職員には正職員の職能資格制度でいう、中間指導職一步手前の、役職には就かない担当職までの業務を任せるとし、嘱託職員は専門的あるいは特定職種に従事する者、臨時職員は正規職員や派遣職員の一時的な代替者としての募集・採用を徹底することとした。

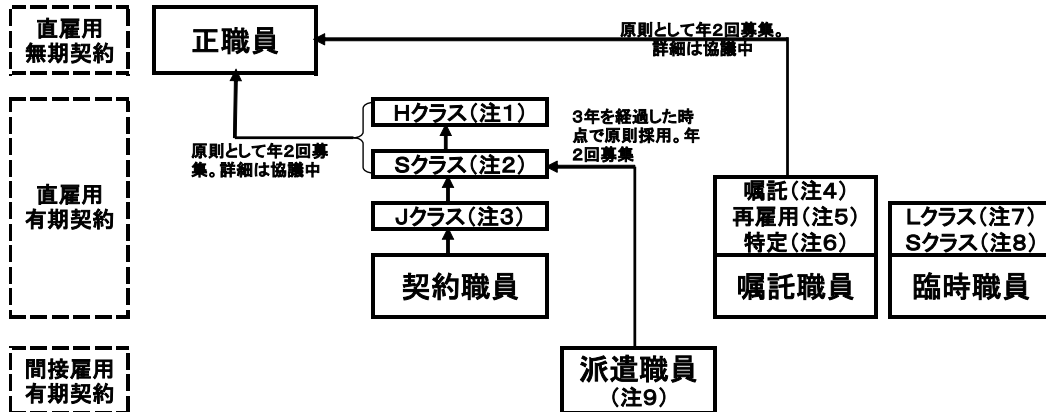
※06年10月の制度移行の際は、派遣職員や臨時職員を経て現在、営業店に在籍している嘱託職員は契約職員のHクラスに位置づけられ、また、営業店の恒常的要員として勤務し、1年以上の勤務経験がある臨時職員は契約職員のSクラスへ、同1年未満の臨時職員は臨時職員のLクラスへ——それぞれ一斉に移行した。このため、契約職員の現行のクラス分けは、旧制度の雇用区分と勤続年数に応じて配置しただけの形となっており、この点は今後、評価制度の導入等により改めて整理を図ることとしている。

- ・ 契約職員には、勤務経験と職務基準に基づく3つの資格区分(HSJクラス)を設け、処遇体系(月給、一時金、退職金等)は、正職員の処遇決定方式とほぼ合わせる形で均衡を考慮して設定した。月給は、第1契約給(正職員の本人給の85%) + 第2契約給(正職員担当職の職能給の中間号俸の固定額)で構成。賞与は、Hクラスの契約職員を正職員と同月数(Sクラスは6割月数、Jクラスは3割月数)で設定し、退職金は、第1契約給を算定基礎に正職員同様の支給率を乗じて支給することとした(※)。

※正職員の月給は「本人給+職能給」で構成しているため、契約職員の月給も同じ意味合いでの「第1契約給+第2契約給」で構成している。第1契約給は、正職員の本人給の85%(基本賃金部分80%+習熟昇給見合5%)とし、第2契約給は資格区分ごとの職務見合いとして固定額で設定。なお第2契約給は、HSJ各クラスをそれぞれ、正職員の3~1等級の中間号俸(6号俸)程度とし、クラス間格差を正職員同様の金額で設定した。一方、契約職員の年間賞与は、Hクラスは正職員と同月数、SクラスはHの6割、JクラスはHの3割を支給するとした。この結果、契約職員のモデル年収は、Hクラスの30歳で約390万円、40歳で約440万円など、Sクラスの30歳で約320万円、40歳で約360万円など、Jクラスの30歳で約270万円、40歳で約300万円など——となっている。

- ・ 勤続3年を越えた派遣職員は、旧雇用形態区分では嘱託職員あるいは臨時職員に採用されていたが、「契約職員」区分の新設に伴い、今後は契約職員として採用することになった。また、契約職員から正職員、あるいは嘱託職員から正職員への雇用形態区分変更の募集については、現在、その詳細を労使協議中である。

## 人事処遇制度の仕組みと運用



注1: 金融機関経験5年以上またはS勤務1年以上で、主に事務Ⅲ程度の課業(配置部門業務のほぼ全てを遂行できる、専門的業務やある程度高度な業務を遂行できるレベル。顧客相談対応も可能)を担当。

注2: 金融機関経験3年以上またはJ勤務1年程度以上で、主に事務Ⅱ～Ⅲ程度の課業(定型業務、特定業務を単独で遂行できる、複雑業務を指示あるいは補助を受けながら遂行できるレベル)を担当。

注3: 金融機関経験3年以上またはH社勤務1年程度以上で、主に事務Ⅰ～Ⅱ程度の課業(定型業務を単独で遂行できる、特定業務を指示あるいは補助を受けながら遂行できるレベル)を担当。

注4: 主に本部における専門・特定業務を担当。保健士や防犯担当など。

注5: 定年退職者の本人希望に基づく再雇用として採用。定型業務を担当。

注6: 高度専門業務を担当。

注7: 正職員や派遣職員等の一時的な代替要員として採用。

注8: 一時的な集中作業等のために採用。

注9: 05年秋からは、Hグループ子会社が派遣業を開始。大手派遣会社からの派遣職員だけでなく、同子会社で直雇用されている派遣職員の活用も進んでいる。

## 各雇用形態区分の処遇・労働条件

	正職員	契約職員	嘱託職員	臨時職員
労働時間	臨時職員の短時間勤務を除き、1日7時間20分			
職務	担当職～中間指導職～指導職まで	役職にはつかない担当職まで	専門的あるいは特定職種	正職員や派遣職員の一時的な代替
人材活用の仕組み	正職員同様		原則として対象外だが、本人の了解により異動の対象ともなり得る	Lクラスは本人の了解により異動対象
契約期間	無期	有期(1年)	有期(1年)	有期(6カ月)
処遇	月給制	月給制	月給制	時給制/月給制
処遇構成	本人給+職能給	第1契約給+第2契約給	第1嘱託給+第2嘱託給	
諸手当	家族手当、住宅手当、外勤手当、通勤手当、超勤手当	外勤手当、通勤手当、超勤手当		
一時金	あり	あり	個別に設定	あり
退職金	あり	あり	あり	なし
休暇	年休は正職員同様。特別休暇(有給)もあり			年休は6カ月経過後10日、特別休暇はなし
福利厚生(共済会、選択型福利厚生制度等)	正職員同様			なし
教育研修	通信教育、検定試験、自己啓発援助措置等については、契約職員、嘱託職員とも、正職員と同条件で受講対象としている(臨時職員は対象外)			随時、必要に応じた集合研修は、臨時職員も対象としている



### ③ 雇用形態区分変更と処遇見直しの運用状況

- ・ 新しい仕組みはスタートしたばかりであり、契約職員から正職員、あるいは嘱託職員から正職員への雇用形態区の変更は、原則年2回実施する予定で、詳細を労使協議中である。
- ・ 今回の非正職員の制度改定は、派遣職員から採用するなどした嘱託職員、臨時職員を、とにかく契約職員という区分・処遇へ一本化することに主眼を置いた。そのため、契約職員の現在の資格づけは、旧制度の職員区分や勤続年数に応じて移行しただけとなっており、今後、評価制度の導入等により、能力に応じた資格づけとして機能するよう整理することになっている。

### ④ 今後の課題

- ・ 労組では、今回の非正職員区分の整理と処遇制度の改定で、「仕事と処遇の矛盾の緩和」は進んだものの、均等待遇の観点からすれば途半ばとみている。そのため、今後も非正職員の正職員登用を推し進め、非正職員は文字通り、休職などの一時的な欠員補充や、一時的な集中業務への対応など、本来の期間限定的な活用となるよう取り組みたいとしている。

## 事例7 G社・・・消費者金融業、不動産賃貸業等

——パートから嘱託、契約社員をへて正社員登用する仕組みを導入し、  
情報漏洩防止等のため、正社員比率を一定程度確保——

### ① 企業(単体)の概要(06年3月末)

売上高(営業貸付金残高) 約4,835億円

営業店舗数 約140店

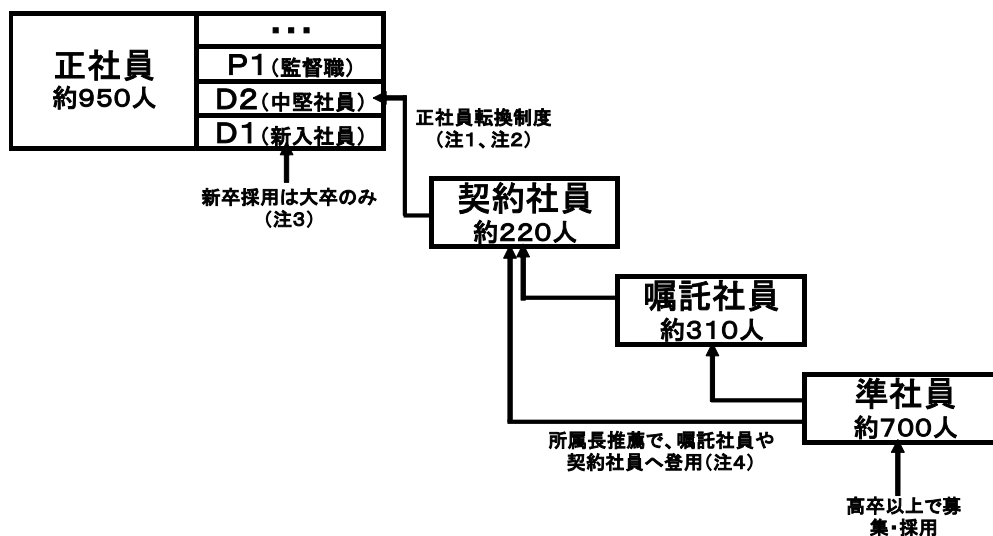
従業員数 約1,405人(臨時雇用者約215人含む)

※臨時雇用者はパート等を8時間労働換算した年間平均人数

### ② 人事処遇制度の概要

- ・ 消費者金融業界では、90年代中頃から自動契約機が普及し、また、90年代後半からは電話による営業活動が解禁されたことなどから、非正社員の積極的な活用が進んだ。G社でも、95年に自動契約機を導入、99年にコールセンターを開設し、準社員、契約社員などの活用を進めた結果、非正社員比率が高まってきた。
- ・ そうしたなか04年、同社は内部管理体制をより強化するため、正社員比率はできるだけ過半数を割ることのないよう、労使確認を行った。
- ・ また、正社員はビジネスリーダー、スペシャリスト、マネジャーの3種類の人材として育成する一方、非正社員はあくまで、役職等には登用しないオペレーター人材として活用するとの整理を行った。
- ・ その上で同年、非正社員のモチベーションアップと優秀者のつなぎ止めのため、業務能力を向上させて準社員から嘱託社員、契約社員へとステップアップすれば、正社員にもチャレンジできる登用制度を導入した。

## 人事処遇制度の仕組みと運用



注1: 1年以上勤続し、45歳未満、直近の評価がB以上かつ所属長の推薦者で、転居転勤可能な者が対象。面接(3)、筆記(テスト5、小論文2)、性格審査(参考)の正社員登用試験がある。合格率は約7割。

注2: 正社員登用者は、基本的には正社員の資格体系のD2に格付け(ただし役職者は、主任クラスならP1、課長クラスならM1に格付け)され、正社員の制度に乗り入れる。

注3: 新卒採用は今後、基本的にはグローバル(全国転勤)のみに絞ることとしている。

注4: 年間30人程度の準社員が、嘱託社員や契約社員に登用されている(年2回)。コールセンター(中期)や債権管理センターで働いてもらう場合は嘱託社員、コールセンター(長期)や営業店で働いてもらう場合は契約社員に登用される。

### ③ 人事処遇制度の運用状況

- ・ 契約社員から正社員への登用要件は、1年以上勤続し、45歳未満、直近の評価がB以上かつ所属長の推薦を受けた者で、転居転勤が可能なこと。面接、筆記(テスト、小論文)の2試験と性格審査からなる、正社員登用試験(年一回)の合格率は約7割で、05年4月の登用実績は22人、06年4月は16人となっている。
- ・ 正社員登用者は、基本的には正社員の資格体系(D1(新入社員)~2(中堅社員)、P1~3(監督職)、M1~3(管理職))のD2に格付けされ、正社員の制度上に乗入れる。正社員に登用されると賞与が支給されるようになり、年収ベースでは契約社員時の約1.2倍の約360万円など処遇が大きくアップする。
- ・ 同社では、正社員と非正社員は主にコールセンターや営業店で、同じような回収業務をこなす姿がみられるが、正社員と契約社員、嘱託社員、準社員の間では、回収目標におおむね10、8、7、数値目標なし——の割合で、明らかな差が設けられている。

- また、コールセンターには、返済期限からの遅れに応じて初期センター(25日遅れまで)、中期センター(同26～56日)、長期センター(同57～180日)、181日以上の債権管理センターの区別があるが、主に、準社員は初期センター、嘱託社員は中期センター、契約社員は長期センター、正社員は債権管理センターに配置されており、回収業務の難度の面でも差があるといえる。
- そのため同社では、非正社員もフルタイム勤務(ただし原則、転居転勤なし)だが、各社員区分の労働条件は以下のような相違がある。

### 各社員用区分の労働条件

	正社員	契約社員		嘱託社員	準社員
	グローバル(全国転勤)、 エリア(地域内転勤)、 ローカル(転居転勤なし) コース(注1)	A	B	転居転勤なし	転居転勤なし
転居転勤の有無			転居転勤あり		
労働時間	実働8時間(一部シフト制)				
配属	本社スタッフ・管理部門、 営業店(注2)	本社管理部門 (経営支援)	コールセンター (長期)や営業店	コールセンター(中期) や債権管理センター	コールセンター(初期) や営業店(注3)
処遇制度	月給制(注4)	年俸制(フリーハンド)	半期年俸制	日給月給制(注5)	時給制(注6)
評価制度	目標管理評価 ＋行動評価 (相対評価)	絶対評価	目標管理評価＋ 行動評価 (絶対評価)		絶対評価
諸手当	時間外勤務手当、 単身赴任手当、 通勤手当、都市手当、 役職手当など	なし(本給織込み型)		時間外勤務手当、 通勤手当	時間外勤務手当、 通勤手当(月額 5万円上限)
賞与	あり	なし(本給織込み型)		あり	なし
退職金	退職企業年金あり	なし(本給織込み型)		なし	なし
福利厚生	従業員持株会、社内貸 付金、従業員共済会、借 上社宅、通信教育、公的 資格取得報奨、保養施 設など	なし	なし	なし	なし
契約	無期契約 (65歳まで再雇用)	1年契約更新 (65歳まで再雇用)	6カ月契約更新 (60歳定年)	6カ月契約更新 (65歳定年)	6カ月契約更新 (60歳定年)

注1:ローカルは、東京都内あるいは福岡県内。新卒採用は今後、基本的にはグローバルに絞ることにしている。

注2:本社部門は、人事、総務、経理、財務、経営企画、広告・宣伝など。営業店は、窓口融資業務や返済受付などの来客対応、電話対応。既存顧客に対する営業案内、カウンセリングなど。営業店は、正社員3人、準社員あるいは契約社員2人などで構成している。

注3:募集職種は、A(督促業務)、B(調査業務)、C(法務業務)、D(事務サポート業務)の4種類。

注4:05年4月実績で、四大卒Gコース20万200円、Aコース19万5,200円、Lコース19万200円。短大卒でGコース19万200円、Aコース18万5,200円、Lコース18万200円など。

注5:1等級13万円から、1万円刻みで40万円程度までテーブル本。

注6:A(督促業務)は採用時給1,000円からスタートし、半期に一度の昇給評価で得たポイント(S評価4号俸アップ～B評価0、D評価4号俸ダウン)に応じて1～3等級各級とも0～12号俸まで昇給(1号俸は10円刻み)。B(調査業務)は採用時給900円、C(法務業務)は同850円、D(事務サポート業務)は同800円からスタート。昇給評価は年一回。S評価5ポイント、B評価3ポイント、D評価1ポイント換算で、10ポイント貯まると1級ずつ昇格できる。

#### ④ 今後の課題

- 同社は、サービスの質の維持・向上のため、非正社員であっても必要な研修はコストをかけて実施する必要があり、それが顧客の信頼、業績拡大にもつながると考えている。

- ・ **そのため最近になって、非正社員の教育研修体系を再構築した(※)が、今後はその徹底が課題である。**

※非正社員にも、OJTのほか入社時研修と随時研修を実施している。入社時研修は、集合研修センターで、配置される業務部門に応じた実務研修を実施。随時研修は、コンプライアンス、個人情報保護、法改正事項などを必要に応じて学ばせている。業務部門ごとの実務研修は、例えば保証業務センターに勤務する準社員の場合は、座学、電話研修(金融業界用語、在不在確認、顧客の情報聴取など)、ロールプレイ、システム研修、総復習、現場でのOJT、1週間後の確認研修、1カ月後のフォローアップ研修、スキルアップ研修——の一連のカテゴリーで構成している(全80時間以上)。

## 事例8 H社・・・肉製品製造・食肉卸売業

——不祥事発覚を機に、多様な非正社員区分を再整理して一本化  
非正社員の仕事領域も拡大し、正社員の処遇との均衡を考慮——

### ① 人事処遇制度の概要

- ・ 過去10年間で正社員が半減するなか、非正社員（パート・アルバイト等）が増加を続け、02年には正社員とほぼ同数に達して現在に至っている。非正社員が増加するプロセスでは、その募集・採用が各工場や営業所に任されていたために、準社員、嘱託、パート、アルバイトなどさまざまな呼称ながら、似たような仕事・働き方をする社員区分の混在する状況が発生した。中には、パートという呼称でありながらフルタイムで働かせていたり、アルバイトで採用しながら長期雇用になっている者もいた。
- ・ 02年の不祥事を機に、コンプライアンスの遵守やガバナンスのあり方が、労使共通の課題認識となり、社員区分についても、正社員を含めて仕事（職種）や働き方（勤務地、労働時間）などを軸に、一定の整理を図ることで合意した。
- ・ 03年、従来は相違点が曖昧だった非正社員区分をできるだけ一括りにまとめ、就業規則から処遇までを一本化するパートナー社員制度を導入した。正社員、パートナー社員、定時従業員、アルバイトは、それぞれ職種、勤務地、労働時間の融通性が異なり、仕事・働き方の重なりがないように設定した。
- ・ 労組は新制度の導入に伴い、04年に初めて、オープンショップ方式による非正社員（パートナー社員）の組織化に着手した（※）。

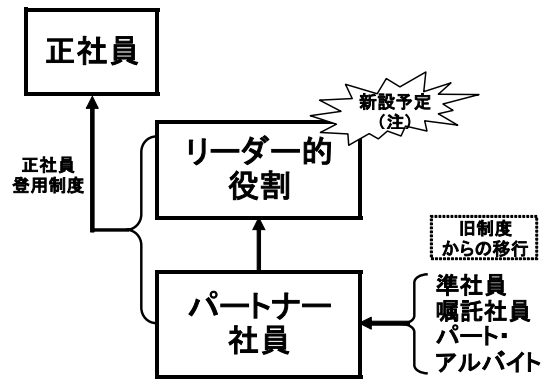
※コンプライアンスの遵守やガバナンスの徹底のためには、当時約40%まで低下していた組織率を過半数代表として機能するよう引き上げる必要があった。正社員組合として約40年の歴史をもつ労組では、組合員から強い反発もあったが、一部正社員の利益にこだわっていたのでは一体感のない企業風土を助長し、職場の問題点の把握の妨げにもなると指摘し、今後は多様な社員の声を積極的に吸い上げながら、労働条件の整備を行う必要があると訴えて理解を取り付けたという。労組は03年10月の定期大会で、非正社員の組織化方針を決定。04年春闘でユニオンショップ方式での組織化を経営側に申し入れたが実現せず、オープンショップ方式でのスタートとなった。

- ・ 非正社員（パートナー社員）の約6割の組織化を達成し、その声を収集・反映して、04春闘から処遇改善要求にも取り組み始めた。これまでに、正社員登用制度の導入や、非正社員（同）のリーダー区分と手当の新設、また、基準を明確にした考課面接の実施や再雇用制度などを実現した。
- ・ さらに労組は、06年の春闘で、非正社員（同）に対し、より高度な仕事と処遇を付与される機会を作りたいと、主任クラスの区分を新設する方向で経営側に申し入れた。だが、人事制度全体の改定の中で見直すこととなり、現在、07年春からの新制度導入をめざして継続協議中である。労組としては、正社員の雇用代替をある程度、容認する一方、主任クラスの非正社員（同）の処遇は、正社員の8割水準以上を確保する均等待遇を実現したいと考えている。
- ・ また、当初オープンショップでスタートした、非正社員に関する労使間のショップ協定については、要求、協議を重ねた結果、06年11月よりユニオン・ショップ協定に移行した。

### 各社員区分の労働条件

社員区分	正社員		パートナー社員	定時従業員	アルバイト
	管理職約600人、 一般社員約2,000人		約2,000人	事業所の必要に応じて採用	必要に応じて採用
勤務地	非限定	限定			
	全国転勤 (ナショナル)	地域内転勤 (エリア)	事業所限定		
職種	非限定		限定		
労働時間	1日標準7時間45分		1日6時間以上・ 1週30時間以上 (3交代制あり)	1日6時間以内 1週30時間以内 (所定外労働は 月10時間以内)	
処遇 賞与	月給制 あり		月給制 あり	時給制	時給制
契約	無期		有期		有期 (4カ月以内)
休暇等	週休2日制、年間休日117日、 有給休暇、特別休暇等あり		有給休暇あり		なし
福利厚生	持家融資、財形貯蓄、従業員持株、各種社会保険、慶弔見舞金、 共済基金、次世代育成支援金、 保養所等		交通費支給等		なし

## 検討中のパートナー社員制度の仕組み



注：リーダー的役割につくパートナー社員の処遇は、同一労働同一賃金の観点から、正社員の主任クラスの月給の8割以上の水準に設定。

### ② 人事処遇制度の運用状況

- ・ 非正社員（パートナー社員）から正社員への登用試験は毎年、一定人数が登用されている。
- ・ 正社員と非正社員（パートナー社員）の仕事や働き方は、今回、社員区分に対応した整理を行ったことで、同一の状況になることは原則ない。強いてあげるなら、新卒入社後に現場を経験するプロセスや、ジョブローテーションの中で他に適性が見つからなかった場合には、同様の状況になることもあるが、いずれもその人数は限定的である。



## 事例9 I社・・・食品製造・販売業等

——労組が非正社員を組織化し、  
処遇の改善や正社員登用の制度化などを交渉——

### ① 企業(連結)の概要(05年12月)

売上高 約3,500億円

工場数 国内6

従業員数 正社員約2,000人(ほか臨時雇用者約500人)

※臨時雇用者は準社員等の年間平均雇用数

### ② 人事処遇制度の概要

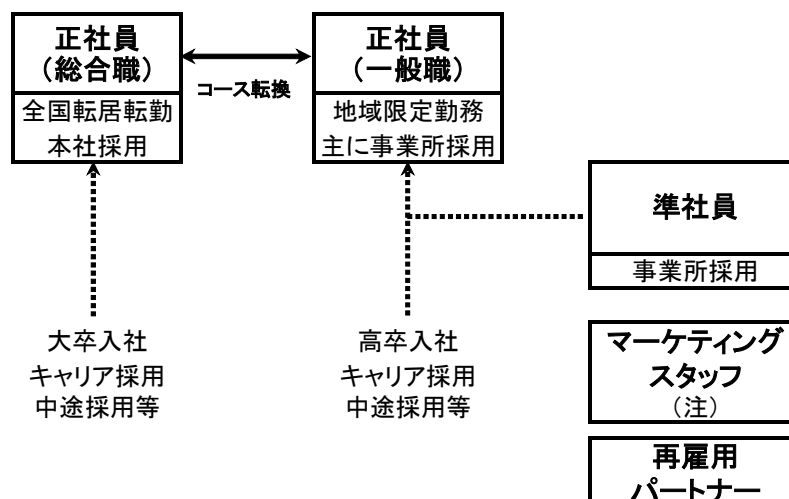
- ・ 非正社員の活用は、約40年前の「季節臨時工」まで遡る。当時は、製造・出荷はすべて手作業で、全国から集められる季節臨時従業員は相当数にのぼった。そのため同社でも、当初は親睦の目的で、1963年に工場ごとの「臨時工親和会」を結成。これが「臨時従業員労働組合」に発展し、その後、同業他社の臨時従業員労組の横断組織である、「全国事業員労働組合連合会」が70年に設置されると、処遇・労働条件の統一的な改善が進んだ。
- ・ しかし80年代に入り、製造・出荷が機械化され、さらに、競争激化により工場閉鎖などが進むと、臨時従業員の仕事は限定的となり、その数も急減した。同社でも、準社員(91年に事業員から改称)組合は運営が立ちゆかないほど弱体化し、04年に解散。代わって正社員組合が、準社員をオープンショップで組織化しはじめ、06年には全工場の準社員の加盟を実現した。
- ・ 準社員は1年未満ごとの雇用契約更新で、原則フルタイム勤務。月給制(賞与あり)だが、評価制度はなく、毎年雇用契約更新の際に、労働条件等の個別決定を行っている。そのため労組は、準社員の組織化以降、積極的に賃上げ要求を掲げるなどして、その処遇改善に注力してきた。
- ・ 05春闘では、準社員の組合員平均で5,500円の賃上げと、有給休暇の拡大を要求。賃上げは3,200円で妥結し、有給休暇交渉については翌年へ持ち越した。06春闘では、同5,000円の賃上げを要求し、2,700円で妥結。有給休

暇については、雇用回数に応じて上限を15日とすることで合意に至った。また、06春闘では、準社員の最低賃金(14万8,000円)についても締結に漕ぎつけた。

### ③ 人事処遇制度の運用状況

- ・ 同社の一つの工場では、平均約200人の従業員が働いており、そのうちの10%程度が準社員となっている。正社員と準社員では、仕事の幅や人材活用の仕組み等が大きく異なっている。
- ・ 具体的には、正社員は工程管理や設備のオペレーション・保守、品質管理など、幅広い仕事に配置されているのに対し、準社員は例えば検瓶作業や品質(臭気等)検査といった、限られた種類の仕事を任されている。また、正社員には定期的なジョブローテーションがあるが、準社員の職務変更はまれである。
- ・ しかし、準社員の中にも、ライン上のトラブル対応等を任せられるほど、経験・技能をもつ人材が出てきた際には、正社員(地域限定)への事業所(工場)採用を行うことを検討している。

### 人事処遇制度の概要



※注: マーケティングスタッフは、スーパー等へ出向き、新商品の大量陳列などの作業を担当するパートタイマー。標準的には、1日5時間・週5日勤務で時給制。人材の入れ替わりが激しいため、組織化されていない。

#### ④ 今後の課題

- ・ 準社員から正社員(地域限定)への採用ルートは、正社員採用を抑制していた時期に生じた、30代の年齢構成のいびつさを改善する手法として、キャリア採用や中途採用などともに意識され始めている。そのため、労組は今後、準社員から正社員への転換制度の整備が課題の一つになるとみている。

---

JILPT 調査シリーズ No.32

パート、契約社員等の正社員登用・転換制度  
——処遇改善の事例調査

発行年月日 2007年4月17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

(編集) 調査・解析部 TEL 03-5903-6286

印刷・製本 株式会社 コンポーズ・ユニ

---

©2007

\*調査シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)