

有期契約労働者の正社員化と 処遇改善の先進事例

調査・解析部

自社に勤める有期契約労働者を正社員登用して基幹業務を任せたり、働きやすい職場づくりを進めることで優秀な人材を確保しようとする企業の動きが広がっている。なかには、有期契約労働者の育成に取り組む企業や、有期契約労働者を組織化して処遇の改善を図っている労働組合もある。五つの事例を取材した。

(新井栄三 荒川創太 渡辺木綿子)

事例 1

パートタイマーのショートタイム社員への転換を促進し、働く時間を選択可能に

— **モロゾフ** の柔軟な
従業員区分の運用

モロゾフ株式会社 概要

2014年4月30日現在

所在地：兵庫県神戸市
 設立：1931年8月8日
 代表者：代表取締役社長 山口信二
 業種：洋菓子の製造・販売および喫茶レストラン事業
 店舗数：1073店(菓子店舗、喫茶店舗、レストラン)
 従業員数：1748人(役員を除く)

*雇用区分毎の人数は本文図表に記載

洋菓子の製造・販売を手がけるモロゾフ株式会社。販売店舗を中心に、カフェやレストランを全国展開している。代表的な商品は、チョコレート、プリン、チーズケーキなど。バレンタインデーにチョコレートを贈る習慣を始め、会社社の一として知られている。同社では、工場ラインでの生産職や

百貨店との折衝や店舗をとりまとめる営業職、店舗販売職、企画や管理部門のスタッフなど、あわせて一七四八八(二〇一四年四月現在)が働く。製造業でありながら約一〇〇〇店舗を全国展開しており、このうち、二三四店舗で直雇用社員が働いている。なかにはパートタイマーだけで運営している店

舗も少なくない。同社経営統括本部の藤本義久・人事総務部長によると、四〇数店舗はパートタイマーのみで運営しているなど、その役割の多くをパートタイマーが担っているという。

「店舗の規模は、小さい販売店で三、四人、喫茶を併設する店舗などは二〇数人が働いている。パートタイマーのみで店舗運営する場合には、事前に労使協議が必要。基本は、売り上げの規模やそれに比例する業務の負荷などの一定のガイドラインがあり、それを交えるときは労使協議で確認する形を採っている。最近では、社員が定年退職して後任の正社員を配置できないケースもあり、そういったときもガイドラインに照らして配置する。店舗で働く人の約九割をパートタイマーが占める。工場ラインも半数がパートだが、店舗の比率がとくに高い」

なお、同社のパートタイマーの勤続年数は平均三、四年。会社都合の雇止めはほぼない。

パートタイマーの活躍促進を追求

このように同社ではパートタイマーに任せる仕事が多く、パートタイマーにいかに関与してもらうかを長年にわたり、追求してきた経緯がある。転機は一九九五年頃からの業績不振で、正

社員採用を抑制するとともに、それまでは正社員の休暇取得の促進や時間外勤務を減らすなどの環境改善のための補助的な位置付けだったパートタイマーを、重要な戦力として捉えるようになっていく。二〇〇〇年を過ぎると、パートタイマーの人事制度自体を変えていくべきだとなり、二〇〇二年四月には上級パートタイマーの制度を設定。パートタイマーの上位の人を「エキスパート」という名称で呼び、若干の処遇変更を施した。

更なる戦力化を求めて 「エキスパート制度」を導入

同社のパートタイマーは、最初の一年間は六カ月の雇用契約を締結し、二年目からは一年契約になる。四回の契約更新を経て、勤続三年目を超えた人が自ら希望して、直属の上司がOKを出せば「エキスパート」に転換。同時に、時給などの処遇面も向上させる仕組みを設けた。

パートタイマーの時給は原則、地域ごとに設定しており、たとえば関西エリアなら八七八円〜一〇五七円の間で決められている。そのうえで、通常の勤務時間が一四〇〇時間を超えることに三回まで習熟加算がある。エキスパートになると、転換の際に時給が上積みされ、それまではなかった業績加算も発生する。一方、賞与についてはパートタイマーもエキスパートも業績評価を経て支給される。

「レギュラーのパートタイマーについては、業績は評価しないで習熟のみで評価するが、エキスパートはこれに業績評価を加えた形にした。レギュ

ラーパートの習熟加算は一四〇〇時間ごとに三回まで、それぞれ一九円を時給に加算する。エキスパートの転換加算は、この習熟加算三分ぐらゐの額をアップする。業績加算に関しては、エキスパートになったからという意味ではなく、なった後の業績を年一度評価して、時給三〇円を加算するもの。こちらは加算回数の制限はない」

一方、賞与は月間勤務時間に社員月数の六〇%を乗じた月数を支給しており、直近の実績は夏冬ともに一・〇五〜一・一カ月だった。

「賞与に関しては、レギュラーパートもエキスパートも、ABC三段階の評価があり、上下五%の差を評価に反映させる。具体的には、上司が一年間の働きぶりをみて、『よく頑張った』も少し頑張つて欲しい』などと評価するぐらゐのもので、厳密に『習熟度がこうだから、このぐらゐできたらA評価』などと厳密に定めているわけではなく、相対評価でもない。たとえば、『パートとしてはとても良くやつてくれた』『社員と同等の働きをしてくれた』などと考えたらAを付けて賞与は一〇五%になるし、病気などで長期間休んでいたたり、よほどのクレームが発生したような場合はCで九五%になるようなイメージ。実際には、ほとんどがB評価に集中する」

エキスパートになったら、時給分と賞与分と両方を業績で評価する。評価表があり、項目は変えずに、昇給と賞与のウエイトを変える。能力発揮や今後の期待などは昇給ウエイトを高め、単年度の成果に関わる内容については賞与のウエイトを高くしている。

社員と同等の能力を発揮する エキスパートが増加

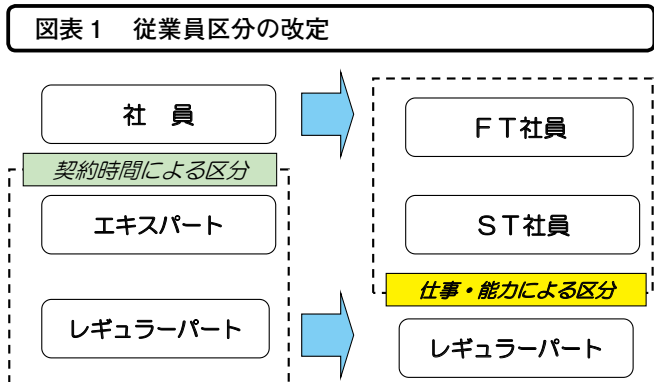
エキスパート制度の定着は、社員と同等の能力を発揮する有期契約労働者の増加につながっていく。制度を導入して五年後には、パートリーダー（店舗の店長クラス）が八三人に増え、正社員のリーダー（一〇九人）と遜色ない人数になっていた。そうなってくる、「社員とパートタイマーの違いは何なのか」を人事として考えざるを得なくなる。

「エキスパートといえども、それほど重い責任を負わせるようなことはないで、両者の間に役割の違いはあるとはいえ、責任を問われる場面が実際にどれだけ発生するかといえそう多くはないし、店舗で社員の欠員が生じた場合などは、パートリーダーがカバーする。店舗にいる正社員には人事異動もあつて、制度的には地域を超える異動も有り得るが、実際には地域を超える異動はない。エキスパートからしたら『同じ仕事、働き方なのに、何故私はパートである人は社員なの？』と考える。また、会社側としても『そこまでやつてくれる人が正社員になりたいのであれば、なつてもらつてもう少し任せたい』と考えた。ちょうど市場も変わつてきていて、景気が上昇局面になるなかで労働力の売り手市場化が進み、人手が集まらなかつた。二〇〇八年四月には改正パート法が施行され、同一労働同一賃金が明示されるなどの折り、良質な人材が辞めて行くことを防ぐことが必要だし、不公平感をなくす取り組みが人材流出の防止策に

なる。さらに、就業形態とか職業観が多様化してきた時代への対応も併せて考えようとなった。新卒採用で入ってくる女性社員はとても優秀で、お菓子などの意欲を持つ人も多い。ところが、何年か経つと結婚・出産のイベントを経てどうしても辞めてしまう人が少なくない。不公平感を埋めて優秀なパートタイマーにさらに活躍してもらふことに加え、そういった女性社員にできるだけ長く勤めてもらいたいという思いもあつてもう一段つくろうとなり、〇五年からショートタイム（ST）社員制度の検討を始め、〇七年一〇月にスタートさせた」

従業員区分を改定し 短時間勤務の社員を新設

ST社員制度の導入に伴い、従業員

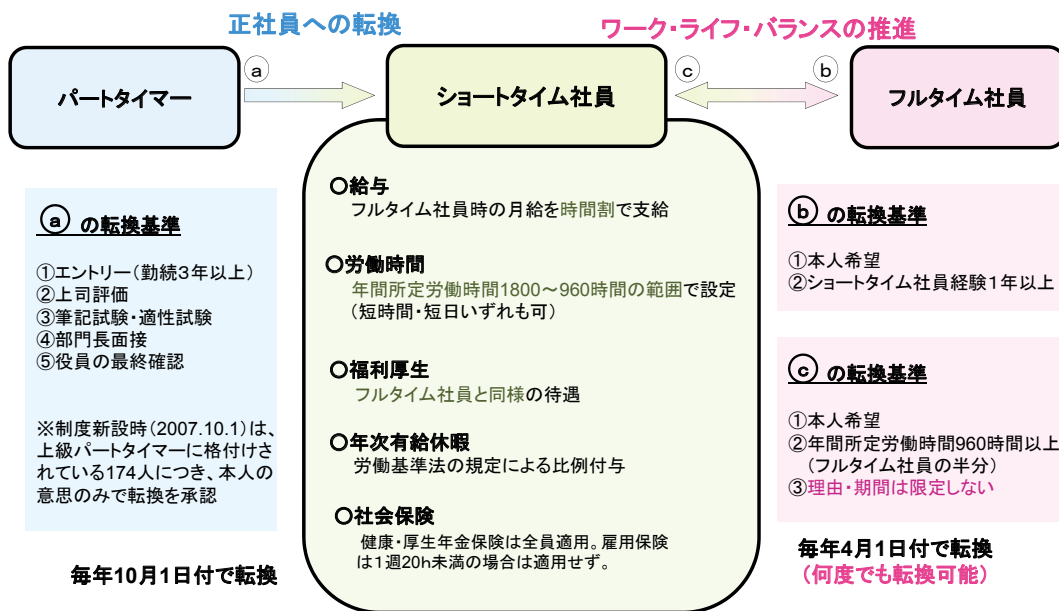


区分を図表1のように改定した。従来は社員と、有期契約のエキスパートとレギュラーパートの三区分だったが、今度は社員をフルタイム（FT）社員とST社員に分けて、有期契約はレギュラーパートのみにした。

図表2はST社員制度の全体像を示したものの。図表左のレギュラーパートからST社員になるには①の転換基準が必要になる。転換基準は、まず三年以上勤続したパートタイマーが自分で手を上げてエントリする。エントリされたら、仕事ぶりをもつともよく知る上司が評価する。この段階で落ちる人が二割程度いるが、通過した八割は筆記試験と適性試験を受ける。筆記試験は、社内の仕組みや方針を問う問題のウエイトが若干高いものの、難易度レベルは新卒採用試験とほぼ同じ。同日に部門長の面接も行い、それらを通過したら最後に役員承認で登用の可否が決まる。これらの試験は毎年八月初旬に行われ、中旬には最終結果が出て、登用されれば一〇月一日付けでST社員になる。

「ただし、制度新設時だけは、特例措置として当時一七四人いたエキスパートを本人希望のみで登用した。実際には一六九人が手を上げ、全員が登用された。また、エントリ資格の『三年以上』には例外があり、三年未満でも上司が認めれば申請を行うことができる。販売職などは他の会社での経験を有するパートもいて、そういう人は一年ぐらゐ働くと十分なスキルを持つ。そういった場合は三年の枠を決めず、上司が認めたら例外申請できるようにした」

図表2 ショートタイム社員制度の処遇と転換基準【2007.10.1 導入】



ショートタイム社員とフルタイム社員の相互転換も

図表右側のST社員とFT社員は転換基準(b)と(c)に基づき、相互に行き来できる。

ST社員からFT社員への転換で

もつとも多いのは、パートタイマーがST社員に登用され、より働きたいと考えてFT社員になるケース。本人が希望してST社員の経験が一年以上あればOKで、実際にパートタイマーからST社員に登用されたほとんどの人が一年後にFT社員になっている。

「登用試験

で新卒採用と変わらないレベルで実施している理由がここにある。

一年後には基本的にFT社員になるわけだから、試験の基準を新卒同様にしている

逆にFT社員からST社員に変わる場合も、本人の希望があつて年間所定労働時間の制限をクリアしていればOK。年間所定労働時間がFT社員の半分の九六〇時間以上であれば、一日の労働時間が短くてもよし、出勤日数を短くしても

構わない。ただし、ST社員の労働時間の上限は一八〇〇時間にしている。それ以上、働いてしまうとFT社員と変わらなくなってしまう」からだ。

そのうえで、ST社員の時間外労働にも気を配っている。同社の時間外労働は、部署や時期にもよるが全体平均でみると、社員は大休月一〇数時間程度、パートタイマーはあまり生じない。

こうしたなかで、「現場に対しては、STにはあまり残業させないよう伝えている。所定労働時間を短くしているのに残業が多いと本末転倒なので、もしそうなら『FT社員になつてもらつてください』と話している」。

なお、これらの転換は毎年四月一日付けだが、「例外はある。病気になるたけがケガした人が途中で復職してくるケースは、最初からFT社員で働くにはちよつと厳しい場合もある。そういう時は特例でST社員としての復職を認め、最初は短い勤務で復職して、慣れてきたらFT社員に戻す」。また、ST社員とFT社員の転換は、ワーク・ライフ・バランスの推進も眼目にあるため、時間的制約のあるときはST社員、それがなくなつたらFT社員といった形で転換は何度でも行き来可能になっている。

ショートタイム社員の賃金決定

ST社員は、パートタイマーから登用された人と、FT社員からST社員になった人がいて、両者の処遇は基本は同じだが、若干異なる部分もある。

まず基本給はともに時給制。パートタイマーからST社員に登用されたときは、パートタイマーの時の時間給に

転換加算分が上乗せされる。他方、FT社員からST社員になるときは、FT社員で働いていた時の月給を月の労働時間で割つた値を時給換算する。

ここで正社員の人事賃金制度に少し触れておくと、正社員は職能資格制度を採用しており、資格は主事補二級からスタートして、主事補一級、主事二級、主事一級に上がっていく。ここまですべて組合員層で、その後、管理職層は参事三級、二級、一級の三段階となっている。資格と役職は原則リンクして、参事三級は課長クラス。二級と一級は部長クラスになる。なお、店舗で見ると、店長は主事補一級ぐらいから主事まで。その後、参事になると営業や店舗の教育を担当するエリアマネージャーに上がっていく。

職能資格給は、職能資格ごとに上下限を設定する賃金バンドがあり、新卒採用時には、主事補二級の(最下限ではなく)初任給の数値に張り付く。そこから毎年、目標管理制度で各資格に設けられている基準に沿つてS/Dの五段階の絶対評価がなされ、Bを標準に昇給(降給)・昇格(降格)する。賞与も同様に評価される。

賃金バンドは全職種共通でST社員もFT社員と同じものを使う。パートタイマーからST社員への登用時も新卒社員同様、主事補二級に張り付けられる。ST社員になつた際の時間給の額を月給換算して、それが主事補二級の下限値を下回つたら下限に張り付くが、実際にそうだったことはないという。むしろ、元々の時給の高い地域などでは、転換時に上限値を上回る人が出ることもあり、そうした場合は上限

に張り付ける。

正社員の月例賃金には、職能資格給に加え、管理職層には役割（ポスト）に応じた「グレード給」、非管理職（組合員）層には、勤続年数に見合う「本人給」がある。パートタイマーからST社員に登用されると、パートタイマーの時の時給に転換加算（六〇円）が行われ、月例賃金が設定される。

こうした結果、同社の試算では、パートタイマーがST社員になった時は年収ベースで一〇％増、その一年後にFT社員になった時はパートタイマーで働いていた時の三〇％増になるという。参考までに、同社には労働組合があり、社員についてはユニオンショップ協定を結んでいる。組合員資格があるのはST社員も含め、主事一級まで。パートタイマーや嘱託社員も任意で加入できる。組合員は現在、七〇〇人弱で社員が五〇〇人強を占めるが、パートタイマーも工場ラインを中心に百数十人が加入している。

賞与はフルタイム社員の七〇％で

両者の処遇で大きく異なるのが、住宅手当や家族手当、営業職などに付く特務手当などの諸手当だ。FT社員からST社員になった人の手当はそのままだが、パートタイマーからST社員になった人には店長手当以外の諸手当は支給されない。

「若干の不公平感が残る部分かも知れないが、パートタイマーからST社員になって一年経てば、多くの社員はFT社員になり、その時点で手当は発生する。そして、その後再びST社員になっても手当がなくなることはない

ので、最初の一年間以外は変わらないことになる」

一方、賞与は「短時間勤務のST社員とFT社員が同じなかどうか」との議論のなかで、FT社員の七〇％の乗率を定めた。ちなみに、嘱託社員は六〇％の乗率になっている。このほか退職金制度はFT社員が確定給付の企業年金なのに対し、ST社員は前払い退職金。福利厚生や年次休暇、社会保険の適用基準、昇（降）給・昇（降）格要件などはFT社員と同じ取り扱いをしている。

なお、ST社員に転換したら、規則上は職種転換や人事異動もある。昇（降）給、昇（降）格、賞与に係わる業績評価もFT社員同様、目標管理制度のスキームに乗って実施されることになる。

ST社員のほとんどが一年後にはFT社員に

図表3は、ST社員制度の活用実績。制度を導入した二〇〇七年一〇月時点は、一七四人の対象者がいて、パートタイマーのまま働くことを希望した数人などを除く一六九人が登用された。以降、エントリーは毎年四〇人前後で、そのうち大体一、二割が登用されている。

「パートタイマーのエントリー資格者は大体五〇〇人なので、毎年一割程がエントリーして、そのうちの二割強が通る形。二〇一四年は三五五人がエントリーして合格者は六人だった。ハードルとしては若干高いかもしれないが、社員登用の一手段としても有効だと思っている」

ST社員からFT社員への転換状況を見ると、初年度にST社員になった一六九人のうち一三六人が一年後にFT社員になっており、その後もパートタイマーからST社員に登用された人は大体、一年後にFT社員になっていることがわかる。その一方で、制度開始以来、一〇人がST社員とFT社員の間を複数回行き来しており、二〇一四年四月現在でFT社員からST社員へ転換して働いている人も一二人いる

など、ワーク・ライフ・バランスの実現に貢献する制度としても定着。パートタイマーの離職者数は、制度導入前の二〇〇六年度に比べて二〇一三年度は一〇％程度低減している。

「FT社員からST社員になる人は毎年いて、ワーク・ライフ・バランスを実現する制度として定着してきた感はある。パートタイマーの年間の離職者数は約三〇〇人だが、それも一割ぐらい改善した。離職率は、経済情勢や市場環境によっても左右されるので、ST社員制度がどこまで影響をおよぼしたかの因果関係は示せないが、人事サイドとしては最近の高い離職率のなかで一〇％も減っているのだから、それなりに効果があり、果たした役割もあると捉えている」

社員比率の向上や登用後の処遇改善も

ST社員制度導入後は、会社全体の社員化も進んでいる。図表4は、制度導入前の二〇〇七年九月と二〇一四年四月の社員構成を比較したものが、これを見ると、制度導入前の社員比率（一年更新の嘱託社員も含む）

図表3 ST社員制度導入後の状況と検証

	パート→ST社員		ST社員	FT社員
	エントリー数	登用者	→FT社員	→ST社員
2007年10月	174	169		
2008年4月				3
2008年10月	43	5		
2009年4月			136	1
2009年10月	53	11		
2010年4月			5	1
2010年10月	41	5		
2011年4月			11	4
2011年10月	43	7		
2012年4月			5	4
2012年10月	34	8		
2013年2月				1
2013年4月			6	3
2013年10月	42	5		
2014年4月			9	2
計(延人数)	430	210	172	19

←特例措置
: エキスパート希望者全員を登用

←要配慮復職者

2014年4月現在のST社員数

元FT社員	12名
パートからの登用者	10名

制度開始来

ST→FT→ST	7名
FT→ST→FT	3名

図表4 S T社員制度導入後の社員構成

社員区分		2014年4月現在			2007年9月現在		
		人数	女性割合	構成比	人数	女性割合	構成比
FT社員	男	353			442		
	女	302			215		
	計	655			657		
ST社員	男	2			0		
	女	20			0		
	計	22			0		
嘱託社員	男	43			14		
	女	14			7		
	計	57			21		
社員計	男	398	46%	42%	456	33%	33%
	女	336			222		
	計	734			678		
パートタイマー	男	29	97%	58%	69	95%	67%
	女	985			1297		
	計	1014			1366		
合計	男	427	76%	100%	525	74%	100%
	女	1321			1519		
	計	1748			2044		

図表5 元エキスパートのST社員の状況

	ST社員				FT社員				在籍者	在籍率
	主事補2級	主事補1級	主事2級	主事1級	主事補2級	主事補1級	主事2級	主事1級		
2007/10/1	169								169	100%
2008/4/1	111	56							167	99%
2009/4/1	16	7			71	63			157	93%
2010/4/1	13	5			58	56	8		140	83%
2011/4/1	6	4			44	55	14		123	73%
2012/4/1	6	3	1		33	53	18		114	67%
2013/4/1	5	4	1		26	52	18		106	63%
2014/4/1	3	3			22	43	20	2	93	55%

ST社員制度導入の背景には、同社の女性従業員比率が七割を超えており、女性の活躍を促す取り組みを継続してきたこともある。

期間や理由を問わないのが最大のポイント

「ST社員制度導入の背景には、同社の女性従業員比率が七割を超えており、女性の活躍を促す取り組みを継続してきたこともある。」

「元エキスパートは女性が多く、結婚・出産を理由に辞めるケースが一番多い。ちなみに、新卒採用で入社した正社員の定着率は高く、過去三年をみてもほぼ辞めていない。しかし、それが六、七年経つとやはり結婚・出産で退職する女性が多くなる。そこが若い女性のターニングポイントで悩ましい」

「ST社員に転換できない人への対応が課題」

このように、自由度を持たせることで運用面での裁量を高め、効果を上げ

「ST社員制度の開始以来、FT社員からST社員になった人の一番多い理由は育児だが、最近は介護が増えてきている。「介護の場合、短時間勤務制度があるが、それをカバーできることは家外少なく、日数を短縮できる。ST社員制度を利用する傾向がみられる」

「従業員は、最初に採用された一六九人のその後の経緯だ。在籍率をみると、半数近い人が退職している。せっかく不安のない無期雇用で社員になっても、辞めていく理由は何なのだろう。「元エキスパートは女性が多く、結婚・出産を理由に辞めるケースが一番多い。ちなみに、新卒採用で入社した正社員の定着率は高く、過去三年をみてもほぼ辞めていない。しかし、それが六、七年経つとやはり結婚・出産で退職する女性が多くなる。そこが若い女性のターニングポイントで悩ましい」

は三三%で、パートタイマーが全体の三分の二を占めていた。それが直近のデータでは正社員が四二%となり、パートタイマーは六割弱になっている。なお、嘱託社員は、六〇歳以降の定年退職者を再雇用する「定年嘱託」と、障がい者雇用などの「一般嘱託」。いずれも一年契約で更新している。参考までに、社員比率を契約期間の有無でみると、無期契約社員の比率は制度導

入前の三三%から三九%に増えている。**登用後の処遇は正社員と同等に**

一方、ST社員に登用された後の処遇については、正社員と同等に扱われている。図表5からは、エキスパートからST社員に登用され、主事補二級に位置付けられた人が、ST社員のまま昇格したり、FT社員に転換して昇格していく様子が見える。とくに、

二〇一四年四月には、初めてパートタイマーから組合員層の一番上の主事一級まで上がっている。

「主事一級はいわゆる係長クラスで、ゆくゆくは管理職になるべき層。ここに到達するまでの滞留年数は最短六年なので、新卒採用とほぼ同じスピードで昇格していることになる。比較的若いうちにST社員になり、昇格していけば格差は解消される」

「従業員は、最初に採用された一六九人のその後の経緯だ。在籍率をみると、半数近い人が退職している。せっかく不安のない無期雇用で社員になっても、辞めていく理由は何なのだろう。「元エキスパートは女性が多く、結婚・出産を理由に辞めるケースが一番多い。ちなみに、新卒採用で入社した正社員の定着率は高く、過去三年をみてもほぼ辞めていない。しかし、それが六、七年経つとやはり結婚・出産で退職する女性が多くなる。そこが若い女性のターニングポイントで悩ましい」

てきたST社員制度だが、それでも課題がないわけではない。採用試験と同レベルの選考で合格するのが厳しいなかで、パートタイマーからST社員に転換できない人の対応だ。

「レギュラーパートは三回の習熟加算を経た後は、昇給がストップする。ST社員制度は、そうなる前に社員をめぐらして欲しいとのメッセージも込めたものだが、勤続三年を超えるパートタイマーは全体の約五〇〇％いる。そのなかには、『パートタイマーのまま頑張りたい人』と『登用試験を受けているのに通らない人』がいて、とくに後者のモチベーションをどうダウンさせないようにするか。試験は何回でも受けられるし、試験の結果は上司からフィードバックさせている。それでもなかなか難しく、たとえば二〇一三年度は三回以上の受験者が八人いたが、そのうち合格者は一人のみだった」

既述したように、登用試験は本人が一番よく知る直属の上司が承認し、エントリーする仕組み。結果のフィードバックを踏まえて再度エントリーする人が転換できない原因はどのようなところにあるのか。また、そういった人への対応はどのように考えているのだろうか。最後に、この二点について尋ねてみた。

「二度目は、筆記試験で引つかかる人が多い。ただ、そこは勉強すればクリアできる部分なので、二度目には合格する。もともと狭き門となるのは、支店長・営業部長クラスによる部門長面接。私も一緒に対応するが、あまり先のことを考えず、『とりあえず、給料が上がるなら社員に』といった感覚が

垣間見えるような人は『ちよっと…』となる。たとえば『社員になったらどういうことをしてみたいですか？』とか『今年一年であなたが誇れる仕事の内容はどのようなことですか？』などと聞いたときに、しっかりと回答が出る人とそうでない人の差は明確に出てくる。ST社員は基本的に一年後にはFT社員になるので、われわれとしては新卒同様、将来の幹部候補生としてみている。職能資格でいえば、最低でも主事クラスまでは上がって、参事職を狙うぐらいの人でないと登用できないというのが基本的な考え方。それをクリアする気概や展望を持っているか否かが分かれ目で、後者はパートタイマーとしてなら十分活躍してもらえらるけど、社員になるのは難しい」

パートに新たな評価加算制度を

「実際、普通に仕事をしてもらうのは全然問題なくても『あなたは人の上に立って働けますか？』といったニュアンスで聞いたときに『いや、ちよっと私、そこまでは』となるケースはある。そういった人は転換せず昇給もない。そこで、二〇一三年四月に評価加算する制度を入れた。習熟加算を終えた人で、ST社員にならない人もなれない人も業績評価（A～Cの三段階）を行い、給与を五回（五年）までアップさせる。評価加算はA評価なら時給二五円を加算。B評価は加算なし。C評価の場合、二五円を減算するが、ここは評価加算部分を超えた減額はせず、習熟賃金を下回ることにはならない」

事例 2

ルミネメイトの正社員登用促進とともにワーク・ライフ・バランスの充実に向けた施策を導入

——ルミネの多種多様な働き方を実現する職場環境づくり

首都圏のターミナル駅を中心にショッピングセンターを展開する株式会社ルミネ（東京都渋谷区）。女性社員が七割を占め、なかでも二〇歳代、三〇歳代前半層の女性が多い。こうした特性を持つ職場として、女性のライフステージを見据えた働き方を考えてきている。具体的には、インフォメーションカウンターで「ルミネの顔」としてお客さまのご案内を務めているルミネメイトの正社員登用を推進。二〇一四年度からは、ワーク・ライフ・バランスの取り組みを活性化させるため「さらさらルミネ」プロジェクトを発足し、人事制度（就業規則）の改正を行った。性別・年齢を問わず、また育児や介護など家庭の事情にかかわらず、多様な働き方を可能にする同社の職場づくりを紹介する。

ルミネの社員構成は、正社員が約三五〇人。契約社員としてルミネメイト

株式会社 ルミネ 概要

2014年4月1日現在

本社所在地	東京都渋谷区
創立	1966年5月
代表者	代表取締役社長 新井良亮
社員数	546人（常勤役員等を除く）
店舗数	15店舗
事業内容	ショッピングセンター事業の管理・運営、不動産賃貸業、インターネット等による通信販売業他

が約一五〇人。他に、主に機器操作を担当する派遣社員が約一〇〇人いる。

正社員はいわゆる総合職で、近年は毎年二〇人程度を採用している。入社後は、ルミネ各店舗でショッピングセンター事業の運営に関する第一線の業務に従事。経験や適性を踏まえて、他店舗や本社企画部門、店舗開発部門、ECサイト「iLUMINE」を運営するEコマース部門などの幅広い部門で経験を積んでいく。

勤務時間は年間一八三〇時間。本社はフレックスタイム制で、一時～一六時をコアタイムに設定している。店舗では、営業時間に応じて所定労働時間七時間三〇分のシフト制勤務としている。定年年齢は六〇歳で、定年後は希望に応じて、一年毎の更新で六五歳まで嘱託社員として継続勤務することもできる。その際の仕事は、現役時代の経験を活かした内容が多い。

一方、ルミネメイトは、館内に設置

されているインフォメーションカウンタリーやカードカウンターで案内や問い合わせの対応をしている。入社時期は原則四月で、一年間の雇用契約を結ぶ店舗での勤務は正社員同様、七時間三〇分のシフト制勤務となる。

ルミネメイトの処遇／現場の第一線でお客さまとルミネをつなぐ

同社では、ルミネメイトを「ルミネの顔」として、現場の第一線でお客さまとルミネをつなぐ『架け橋』となる存在」と位置付けて、処遇や研修などの充実を図ってきている。そこで、総務部の高木俊輔・マネージャーに、ルミネメイトの採用から正社員登用までの詳細を尋ねた。

まず、給与は月給制で、初任給は新卒者が一八万五〇〇〇円（二〇一四年度実績）、既卒者は職歴などが加味される。その後、勤務評価などにより契約更新を行っていく。契約更新時には勤務評価に基づき基本給の改訂が行われるが、勤続年数が満一年に達した場合を上記の他、さらに加算を行う。ルミネメイトとして経験を積んでいくとルミネメイトを統括するリーダーやリーダーを補佐するサブリーダーの指定を受けることがある。リーダーとサブリーダーは、「いかにお客さまにご満足いただけるサービスを提供するか」という観点からルミネメイト全体のマネジメントを行う。

「契約更新は四回を限度としており、勤務評価等に基づき行う。当社のルミネメイトは高いモチベーションで業務に取り組んでおり、契約更新を行わなような事象が発生することはまずない

と考えている。経験を積んでいくとサブリーダー、リーダーの指定を受けることがあるが、その場合には職務手当に相当する額を基本給に加算をしている」

「サブリーダー、リーダーの指定に際して、試験は実施していない。勤務評価、上長の推薦等に基づき、会社が指定を行っている。勤務評価は業績と行動、そしてルミネの経営理念に基づく指針「ルミネスタンス」の三項目で五段階の評価を行っている。勤務評価にあたっては、年度を二期に分けたうえで、期首に目標設定、中間にトレーニング、期末に振り返りの面談を行い、その内容を「自己開発シート」に反映させている。勤務評定にあたっては、面談をこまめに行うことで、納得性を高めるようにしている。リーダー、サブリーダーの実際の指定にあたっては、この勤務評定に基づき、個々の適性を勘案して決定をしている」

また、ルミネメイトには正社員の期末手当に相当する「精勤手当」が、三・五カ月（二〇一四年度予定）支給される。福利厚生では、介護休暇制度や産前産後休暇、最長三年の育児休暇、復帰後の勤務時間短縮などの育児支援制度も正社員同様に利用できる。

「精勤手当は、社員の期末手当（夏季・年末）と同じ時期と契約期間満了時の年三回支給する。支給月数は従来三・〇カ月であったが、ルミネメイトの役割および職務の重要性を鑑み、二〇一三年度より三・五カ月に引き上げを行った」

「ワーク・ライフ・バランス推進の観点から、育児支援に係る制度も正社

員と同様に利用することができる。契約期間は一年単位であるが、契約更新の限度である四回以内であれば、雇用契約の更新を行って引き続き一年を超えて育児休暇を行うことも可能である」

成長を促す研修制度も

ルミネメイトとして採用されてからは、「お客さまの思いの先をよみ、期待の先をみたく」とする理念を具現化すべく、OJT、OFF-JT両輪での人財育成を図っている。

はじめに、入社後二日間は新人研修として、本社で①インフォメーション②ルミネカード業務③電話応対④アサナウンス⑤商品券販売——の基本知識・スキル研修を受ける。この間に、社会人としての基礎的な心得やマナー、好感度の高いメイクを学べる講座も受講する。



(ルミネ提供)

新人研修後は店舗に配属され、店舗のリーダーによる三日間の研修を受けて館内の基礎知識を習得。その後は、先輩とのペア勤務で経験を積んでいく。入社三カ月後と六カ月後には、成長を振り返るフォローアップ研修が行われる。さらに、後輩指導のスキルを学ぶコーチング研修や、チームをまとめていくためのリーダークラス研修などのスキルや経験に合わせた研修が設けられているほか、「外国人のお客さまが多い複数の店舗では、英語研修も随時行っている」という。

「採用選考に当たっては、当社の経営理念でもある『お客さまの思いの先をよみ、期待の先をみたく』を実現できる人財かどうかを重視している。話し方や立ち居振る舞い、アナウンスのスキルについては、採用後の研修やOJTで学び、習得をしていく。その後もキャリアに応じてさまざまな研修を行っており、後輩指導のスキルを学ぶコーチング研修、チームをまとめていくためのリーダークラス研修を実施している」

ルミネメイトは「No」と言わないサービス」の提供を合言葉としており、お客さまからの問い合わせについては、ルミネに関わるものだけではなく、他店舗のことについても丁寧に回答できるように心がけているという。このため、OJTについても、ルミネ店舗内のことだけではなく、近隣店舗の状況等についても配属後に現場で学んでいく。具体的には、「お客さまをお待たせしないよう、インフォメーションカウンターには各種マニュアルが整備されており、都度、更新・管理されていて、

さらに、館内や他店舗の巡回を頻繁に行い、現況をこまめに把握するだけでなく、お客さまに対する回答のイメージトレーニングもしている」とのこと。さらには、「季節やゆるゆる売れ筋などにも気を配り、ルミネイト内で事柄を共有しながら、お客さまに対して『N。と合わないサービス』を皆で実践している」そうだ。

人財確保の観点からも 登用の拡大を

社員の教育研修については、一般的に無期契約の正社員に手厚く行われる傾向がある。有期契約社員に教育研修に注力しても、結果的に辞めてしまう人が少なくないからだ。ルミネでも契約更新を行わないルミネイトもいると思うが、同社が有期契約のルミネイトのキャリアアップをそこまでサポートする背景には何があるのだろうか。

「お客さまがルミネの店舗にいらっしやって、最初に目にするのがルミネイト。まさに『ルミネの顔』であり、それだけに人育成には力を入れていく。転職、家庭の事情などにより契約更新を行わないルミネイトも毎年少なからずいるが、それは人育成を行わない理由にはならない。『ルミネの顔』として、お客さまに対して『N。と言わないサービス』を実践しているルミネイトの育成プログラムはさまざまなものを用意しており、質量ともに充実させている。さらには、第一線で接客に就いてきたルミネイトのキャリアアップを図っていくため、正社員登用の道をこれまで以上に推進することとした」

職務内容の丁寧な説明で 合格者が増加

ルミネの正社員登用制度は、契約社員が対象になる。契約社員の大半はルミネイトだが、総務や経理などのスタッフ部門にも契約社員がいて、「人数は少ないが、契約の仕組みや処遇、登用の道などはすべて同じ」になっている。

正社員登用制度の有資格者は、勤続三年目を迎えた契約社員。リーダー、サブリーダーの指定を受けていなくても受験できる。最大四回の契約更新で最長五年間の勤務が可能なので、正社員登用制度は最大三回まで受験ができる。具体的な手続きは、有資格者が上長の推薦を受けたうえで出願し、筆記試験と面接試験を経て、会社が合否を決定する。試験は原則として年一回で、「時期はその年により異なるが、繁忙期を避けて実施し、合格したら四月一日から正社員として勤務する」。

「一昨年の合格者は四人だったが、昨年は八人が合格した。ルミネイトからの『社員が行う仕事のイメージがしにくい』との声を受け、正社員登用のキャリアプランを策定し周知をするなど、丁寧な説明を心掛けた結果、出願者も合格者も増加した」

正社員登用後の キャリアステップ

正社員登用後のキャリアステップについては、まず正社員としての最初の配属は、本人の希望や適性を考慮して会社が決定する。ルミネイトが正社員となった場合、ルミネイトとして

勤務した店舗の営業部に配属を行うことが多いが、業務上の理由、家庭の事情等で、本社や他店舗で勤務することもある。

前述のとおり、ルミネイトは「N。と言わないサービス」の実践のため、ルミネイト以外の商業施設や地域のことなどを細かく丁寧勉強している。また、「ルミネイトに出店しているショップスタッフとも、ルミネイトのご案内など連携してサービスを行うことも多く、コミュニケーションをとる機会も多い」。こうしたことを勘案して「正社員になってからも最初は同じ店舗のなかで働く」利点は大きいという。

「少なくとも三年間はルミネイトとして勤務しているの、店舗内に出店しているショップとのコミュニケーションの点で、スムーズに溶け込める利点がある。他方、正社員とルミネイトの業務内容は異なるので、正社員の敷居を高く感じているルミネイトも少なからずいるのは事実である」

実際、会社として積極的に受験を奨励しているが、それでも受験を希望しない人はいる。

「当社の場合、正社員とルミネイトが同じラインで働いていて、雇用形態だけが異なるというわけではなく、業務内容自体が違う。接客やアナウンスという業務自体が好きで、ルミネイトをしており、正社員となることを望んでいない人もいます。会社としても正社員登用制度の周知を積極的に行っているが、こういった希望職種の種類がマッチ、家庭の事情などの理由から、正社員登用制度の受験資格があっても受験を希望しない人が一定数出てしま

うことはやむを得ない」

ちなみに、正社員登用後のルミネイトが営業部等に配属になった後、ルミネイトに戻ることは基本的にない。

賃金制度と登用後の処遇

ルミネイト等が正社員に登用されると、給与を含めて待遇は正社員と同じ。正社員の初任給（大学卒二万九〇〇〇円、大学院卒二万四九〇〇円）のため、それを下回っている場合は、引き上げられることになる。

そこで同社の正社員に適用している人事制度に触れておくと、いわゆる職能資格制度で、一般職層は三段階の資格等級（グレード）にわかれている。

それぞれの資格等級に等級基準を設定しており、上位資格の等級基準に達しているとみなされれば昇格する。給与制度については、各資格等級に対応した給与水準の幅が決まっており、昇格しなければその幅を超えて昇給することはない。人事考課制度は前述のルミネイトの場合と同様、業績と行動、ルミネイトの三項目で五段階の評価を実施。年度を二期に分けたうえで、期首に目標設定、中間トレース、期末振り返りの面談を行い、その内容を自己開発シートに反映をさせている。制度上、降格・降給を行うことができるが、「運用は今のところはない」。また、同社では、基本給に年齢給のような年功的な要素は設けていない。

「ルミネイトから正社員となった場合、その後の処遇はすべて正社員と同様に扱われる。新卒採用の正社員と差は設けていない。実力があって成果をあげていけば、必然的に上位資格等級

の等級定義を満たすことになるので昇格をしていく。現にルミネメイトからの社員登用者が上位グレードに昇格している。あくまで実力主義であり、どのルートで採用されたかは関係ない」

基本給とともに期末手当も増加

さらに、正社員になると、期末手当の支給月数が大きく異なってくる。正社員の期末手当は、二〇一三年度実績で年間六カ月だった。

「精勤手当は三・五カ月なので、ルミネメイトから正社員になると年収水準は大きく上がる。月給については、正社員登用時の基本給額によるので一概には言えないが、少なくとも下がることはない」

なお、正社員の諸手当は、通勤手当と時間外勤務手当、一級建築士・衛生管理者等一定の資格を持つ者に対して支給する資格手当がある。さらに、住宅補助金として、家賃補助金と持家補助金があり、家賃補助金は最大で月額五万円。正社員登用後は、このような正社員としての待遇も受けることができるようになる。

ライフステージの変化に対応した四つの制度を導入

同社はワーク・ライフ・バランスの実現にも積極的だ。冒頭に紹介したように、同社の社員の七割は女性で、社員の年齢構成は二〇、三〇代の女性が全体の半数程度を占める(図表)。こうしたことから、これから多くの社員が、結婚や出産、育児といったライフステージの変化を迎える可能性がある。また、同時に、社員の両親の年齢を考

えると、男女を問わず介護に就事する社員が増えていくことも予想されるからだ。

具体策として、二〇代から六〇代までのライフステージでの変化に対応するため、①選択勤務制度②年次有給休暇の時間単位取得制度③休職制度④ジョブ・リターン制度——の四つの制度を二〇一四年度から改定・新設した。以下、順に各制度の詳細を、知久容子・総務部人事グループチーフに聞いた。

「選択勤務制度」は年度途中の変更も可能

「選択勤務制度」は、育児・介護の必要がある社員、または妊娠により就業が著しく困難な社員が所定労働時間を選択できるという制度。選択できる労働時間は、一日当たり四時間・五時

間・六時間の三種類となる。以前から勤務時間を短縮する制度はあったが、三歳未満の子を育児する場合は「一日当たり六時間または一時間三〇分の範囲内で短縮」など、選択できる労働時間が限定的だった。

今回、新制度の導入により、選択できる労働時間のバリエーションが広がったほか、取得事由として新たに妊娠(就業が著しく困難な場合)を加えることで、妊娠初期でつわりがひどい場合などでも、所定労働時間を短縮できるようにになった。

これらの労働時間の始業と終業は、最終的には会社が決定をするが、本人の希望は最大限に考慮される。また、選択する所定労働時間数を変更することも可能だ。そして驚かされるのが、「年度途中、しかも本人が希望する日から、時間数を変更することも可能」な点。これにより、育児の場合、子の成長段階に応じて四時間↓五時間↓六時間と、徐々に労働時間を増やしていくことも可能になる。

年次有給休暇の時間単位取得を可能に

従来、一日単位または半日単位での年次有給休暇の取得が可能だったが、今回の制度改正により、二〇一四年度から年間五分は一時間単位でも取得できるようにした。半日単位でも一時間単位でも年次有給休暇の取得の際の事由による制限は設けていない。ワーク・ライフ・バランスの推進の観点から、同社では年次有給休暇の取得率向上に取り組んでおり、その一環として今回、一時間単位での取得を認めるこ

ととした。現在までの八カ月間での使用状況は「社員一人当たり平均約一時間(高木総務部マネージャー)」であり、さらなる取得の意欲を喚びたいという。

妊娠、配偶者転勤なども事由に追加

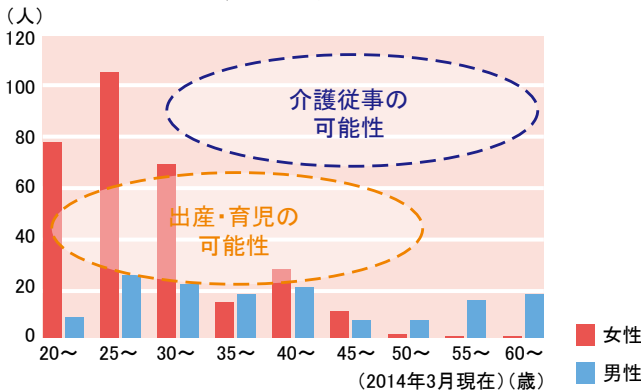
「休職制度」も旧制度の内容を大幅に見直し、拡充した。旧制度では取得事由が「育児」「介護」「私傷病」等に限りられており、休職期間は、育児は原則一年最長二年、介護は最長九三日、私傷病は最長三年となっていた。

新制度ではまず、上記の休職期間について、育児は原則二年最長三年、介護は最長一年と延長を行った。また、取得事由の追加を行い、新たに「妊娠」「配偶者の転勤」「自己啓発」による休職が可能となった。

まず「妊娠」については、妊娠により就業が著しく困難である場合に取得が可能で、休職可能期間は「必要な期間」とした。

「配偶者の転勤」については、三年以内で休職可能となっている。同社の営業エリアは関東に限定されており、過去には、「夫の海外転勤によりやむなく退職した女性社員もいた」が、今後は夫の帰任後復職することも可能になり、本人の選択肢が広がることとなる。「自己啓発」については、勤続三年以上あれば取得可能で、休職可能期間は最長二年。会社に籍を置きつつ大学院に留学するなど、自己啓発の選択肢が大きく広がることとなった。

図表 社員の年齢構成



離職五年以内なら再雇用対象に

「ジョブ・リターン制度」は今回新設した制度であり、会社を一旦退職した場合でも、一定の要件を満たしていれば再雇用の対象となる制度。要件は「退職時に勤続三年以上」かつ「結婚、妊娠、出産、育児、介護、配偶者の転勤等の事由による退職者」を満たした社員および契約社員で、これらの要件を満たしていれば、離職期間五年以内の限り、本人の希望により再雇用の対象になることができる。具体的には、再雇用を希望する者に対し試験を実施し、合格した者は再び社員および契約社員としての勤務が可能になる。

プロジェクトの今後の展開

これらの新制度の骨子を検討してきたのは、現在は七人の女性社員がメンバーとなつている「さらさらルミネ」というプロジェクト（知久チーフが事務局を務めている）。二〇一三年六月の発足後、社員の声、他企業の動向などの情報収集を行い、プロジェクトメンバーでの議論を経て、新制度の骨格づくりを行った。

ただ、「四月の新制度導入で役割が変わった訳ではない。今年度は新制度のリリースを行い、より良い制度となるようブラッシュアップを図っていく」と知久チーフはいう。「当社は本当に若い女性社員が多い。社員には長く働き、活躍し続けて欲しいし、これからは介護も大きな問題になってくる。多様な働き方を実現する職場環境づくりをめざしてプロジェクトはずっと続いていく」と話している。

事例 3

柔軟な制度運用で子育てが落ち着いたパートタイマーを正規職員に登用

東京信用金庫の 正規職員登用制度

会員制度に基づく協同組織の地域密着型の金融機関である信用金庫。地域の中小企業や個人が利用者・会員となつて互いに地域の繁栄を図る相互扶助を設立の目的としている。都内と埼玉県の一部に二九店舗を構える東京信用金庫（東京都豊島区）は、同エリアの顧客を訪ねて情報をつかみ、金融のコンサルタントとして顧客ニーズに応えるフェイス・トゥ・フェイスの営業を展開している。こうした業務を行うなか、同金庫では職員を財産として育成するなかで、パートタイマーも重要な戦力と捉え、正規職員への登用を進めている。

総合職と事務職をわけて採用

東京信用金庫の職員は、二〇一四年一〇月末時点で正規職員五七八人、嘱託職員八四人、パートタイマー六三人。正規職員は、総合職と事務職にわかれる。約四〇〇人いる男性職員の多くが

東京信用金庫 概要

2014年10月末日現在

本部所在地	東京都豊島区
創立	1956年1月
代表者	理事長 半澤 進
職員数	662人（常勤役員等を除く）
内訳	正職員（男性）384人 正職員（女性）194人 嘱託職員（男性）78人 嘱託職員（女性）6人
パートタイマー数	63人
内訳	男性21人、女性42人
店舗数	29店舗（池袋の本店営業部含む）

総合職と事務職のコース転換

総合職と事務職のコース転換も四回まで認められている。仮に事務職で入庫した後、職域を広げたい、もつと上の職位をめざしたいと思えば、一定の公的資格の取得や、通信講座を修了していること等を条件に、コース転換試験を受けることができ、総合職を志すことができる。逆に、総合職から事務職に転換することも可能だ。実際、これまでに約三〇人がコース転換している。「最近では子育てなどの都合でワーク・ライフ・バランスを考えて転換しているケースが目立っている」という。

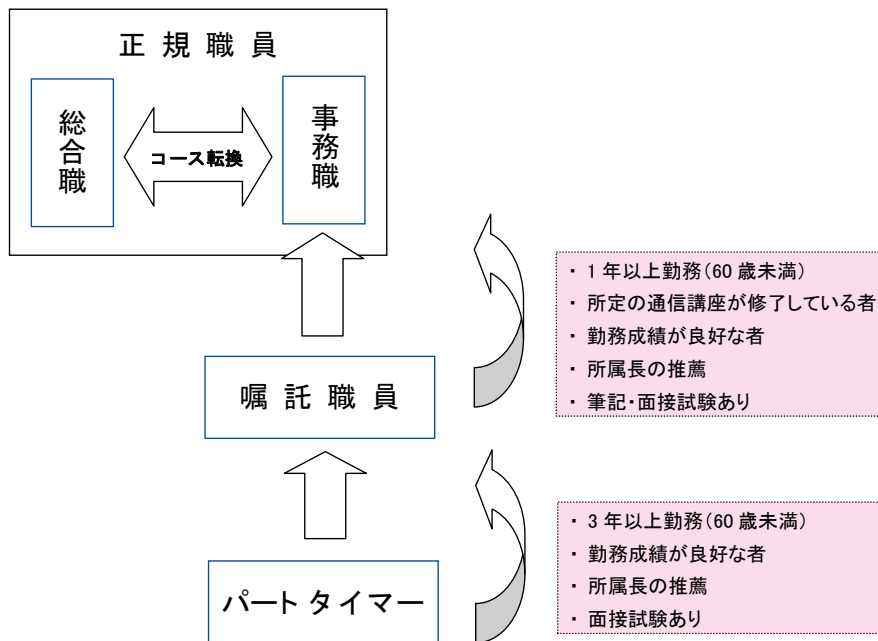
嘱託職員は一年毎の雇用契約で、大多数を定年後の再雇用者が占める。本人の経験してきた業務と適性、各店舗の人員状況などを踏まえて配置や職務内容が決められており、支店長や副支店長などの役職を持つ人も一〇数人いる。このほか、嘱託職員には、六〇歳未満で採用している者や、後述するパートタイマーからの転換者も含まれる。

こうした職員の所定労働時間の基本は八時四〇分から一七時まで。ただし、月初と月末、週のはじめの日は、八時四〇分から一七時四〇分までになる。フレックスタイム制やみなし労働時間制度などは設けていないが、事務集中部門や、システム部門の職員の一部は交代で「時差勤務制度」を適用している。

総合職で、約二〇〇人いる女性職員の三分の二はいわゆる一般職で、事務職として働いている。職員は入庫後、預金・出納・為替・融資などの基本的な業務を担当し、その後は各人の適性に応じて営業店の各課もしくは本部各セクションに配属される。その際、総合職は顧客と直接関わる営業の職務が多く、事務職はいわゆる窓口業務などの店内業務が中心になる。

ここ数年の採用実績は、総合職三〇人前後、事務職一〇人前後。総合職と事務職をわけて採用するメリットについて、人事部人事課の清水綾乃・調査役は、「学生が企業を選ぶ際、得意先課（渉外担当）を希望しない学生にとつて総合職はハードルが少し高く感じられる。その点、事務職は得意先課を担当することはないことを明確にしている。ので、応募しやすい」とみている。

図表 パートタイマーから正規職員への転換制度



**パートタイマーは一日六時間
週四日勤務が基本**

一方、本部および営業店で職員のサポート業務を担うパートタイマーは、一日五時間～六時間の週四日勤務が基本になる。子育てをしながら働く女性も多く、パートタイマーの約三分の二が三〇～五〇代の女性で、後の三分の一は他の企業を定年退職した六〇代の男性が用務職として採用されている。パートタイマーの雇用契約は半年で、

- ・ 1年以上勤務(60歳未満)
- ・ 所定の通信講座が修了している者
- ・ 勤務成績が良好な者
- ・ 所属長の推薦
- ・ 筆記・面接試験あり

- ・ 3年以上勤務(60歳未満)
- ・ 勤務成績が良好な者
- ・ 所属長の推薦
- ・ 面接試験あり

意欲と熱意のある人を正規職員に
東京信用金庫は、社会的な動向として、正社員への転換を奨励し、非正規社員の増加に歯止めをかけようとする動きがみられた二〇〇八年頃からパート

タイマーから職員への転換についての検討を始め、二〇〇九年度に転換制度を導入した(図表)。

人事部の塩谷一希・部長は、「パートタイマーは長く働く人が多く、貴重な戦力になっており、転換制度を導入することにより、さらに意欲と熱意を持って当金庫で働いてもらえるのではない

かと思った。もしも正規職員を希望する人がいるのなら、転換制度を利用して欲しいとの思いがあった」と振り返る。

**正規職員の前段に嘱託職員
のステップを**

転換制度は、パートタイマーとして勤続三年を超えた人が嘱託職員への転換試験を受けることができ、転換試験を受けたと思ったら所属長に申し出て、推薦を受けて面接試験に臨む形だ。申請と面接は年一回。毎年二月に面接試験を行い、合格すれば次年度の四月一日付けで嘱託職員に転換する。

「制度設計にあたっては、パートタイマーから正規職員になれば、勤務時間、責任の重みも違ってくるなかで『イメージしていたものと違う』と思うこともあるかも知れないと考えた。事務業務については、パートタイマーも嘱託職員も正規職員と同じ業務を協力して行うことが多いが、職域の広がりはでてくるし、仕事の深さや幅も大きくなる。また、業務知識向上や資格取得に向けた自己啓発も求められるようになる。そこで、当金庫で長く勤めることを冷静に考えてもらう期間として、嘱託職員での一年間を設定した(塩谷部長)。

前例はまだないが、「もしも再度パートタイマーに戻りたいという人がでてきた場合には、運用で考えていこうと思っている」という。さらに、嘱託職員として一年働いた人が正規職員への転換を希望すれば、パートタイマーから登用された時と同様、面接試験を受けて正規職員になる

こともできる。清水調査役によると、「制度ができてからの合格率は七割弱だが、直近ではほとんどの人が合格している。これまでに八人が嘱託職員に転換しており、全員、子育てが落ち着いた世代の女性。なかには総合職にコース転換した人もいる」。なお、試験は何度でもチャレンジできる。

**嘱託職員への転換で
年収は倍以上に**

それでは、ステップを設けた雇用区分の転換に伴い、パートタイマーの労働条件や処遇はどのように変わっていくのか。順を追って確認していきたい。まず、パートタイマーは時間給で働いており、時間給の引き上げは勤続年数を基準にしている。一定の勤続年数を超えた後の契約更新時に所属長に仕事を確認して、所属長からの推薦があつた場合に段階的に時間給を引き上げていく。なお、用務職は最初から固定時給で、勤続年数などによって変わることはない。

一方、嘱託職員は月給制となり、夏の賞与も支給され、年収はパートタイマーの倍以上になる。
**パートタイマーから総合職に
転換した人も**

嘱託職員から正規職員に転換する場合は、事務職への転換時になる。最終学歴とパートタイマーで入庫してからの勤続年数を勘案して、処遇は正規職員として入庫した事務職と同様の扱いになる。そのうえで、事務職になった後、一年働けば総合職への道も開かれ

ており、既述したように、実際に総合職になった人もいる。

「その人は、パートタイマーから嘱託職員、事務職を経て総合職に転職した。今はさらに昇格試験を受けて上をめざしている。難関試験のファイナンシャル・プランニング技能士の一級にも合格し、全国の信用金庫での統一試験でも最高点を取るなど、非常に貴重な人材だと思う(清水調査役)。」

地域密着型の業務スタイルや仕事の面白さが

パートタイマーからこうした人材が出てくる背景には、信用金庫の地域密着型の業務スタイルや仕事の特性、トップの情報発信の影響などが考えられる。

職場の異動については、就業規則上は、正規職員だけでなくパートタイマーも配置転換があることになっているものの、運用上はあまりないという。「営業地区が限定されているため、通勤できない範囲の異動はなく、どの支店でも業務内容は変わらない。パートタイマーからの転換者も含め、実際に職場の異動はあるが、職場間の異動の抵抗感はない。また、パートタイマーで職場を異動した人は過去にあまり例がない(塩谷部長)。」

さらに、業務内容も、仕事の幅を広げたいと思わせる魅力がある。塩谷部長は、「不動産の知識や財務分析など、自分の知識をお客さまに提供できるようなになると、さまざまな相談に応えることができ、一人ひとりのお客さまに最適なアドバイスをして喜んでもらえる。信用金庫の仕事は、お客さまの感

謝の気持ちを身近で感じる事ができ、そういったことが自分の喜びにつながる」と説明。清水調査役も「そうした職場環境のなかで、正規社員への登用の道が開かれているのは魅力的な一方で、子どもがある程度大きくなり、自分の時間が増えた際に、正規職員になれる選択肢があることは有り難いという声を聞く」と続ける。ちなみに、「元職員のOGでパートタイマーとして戻ってくる人もいる。いまも四人が働いていて、その他にも嘱託職員になって正規職員をめざしている人もいます」そうだが。

トップが登用の意思を明確に発信していることも奏功していて、「理事長が、役員とパートタイマーが一同に集まる、新春の集いのような場や庫内報で『やる気があつて能力がある人はどんどん登用していく』と話しており、『努力した分は報われる』『勉強して仕事で成果をあげれば認められてもらえる』といった雰囲気も醸成されている(清水調査役)。」

ただし、その一方で、たとえば能力があつても扶養控除の範囲内で働きたいとの思いが強い人もまだ少なくない。「職員で頑張ってみない?」と所属長が声を掛けても、「私は結構です」とクビを縦に振ってくれない人がいるという話も耳にする」とのことだった。

育児や介護のための施策も充実

東京信用金庫では、従来からワーク・ライフ・バランスの取り組みにも力を入れており、出産や育児のために退職する職員はほとんどいないという。育児休業は最高二歳まで取得可能であり、

介護休業も要介護者一人につき最長一年間取得できるなど、それぞれ法を上回る施策を講じている。また、短時間勤務も小学校就学前まで使える。

「二〇〇九年度からは、育児や介護の休業中も賞与を支給している。最低補償額を決めていて、仮に勤務日数がゼロでも一五万円を支給している。短時間勤務は原則一日六時間勤務だが、朝夕三〇分ずつ計一時間短縮して六時間二〇分勤務にすることもできる。また、育児休業を取得し、出産後も当金庫で働くことを希望するパートタイマーや、子育てをしながら働くパートタイマーも多い(清水調査役)。」

こうした取り組みのなかで、現在、女性の管理職も多く誕生している。二〇一四年二月には初の女性支店長も誕生し、その他本部・本店営業部課長二人、副支店長二人、店課長一人、課長代理二人が女性管理職として活躍している。(二〇一四年一〇月末時点)

転換制度を使って正規職員として活躍して欲しい

最後に今後の課題と展望について尋ねると、清水調査役は「育児や介護などの生活面での制約がある職員は、どうしても急に休まなければならなくなる場合がある。たとえば、小さい子が三人いる人など、一人がインフルエンザに罹ったら順番にうつって数週間休まねばならなかったりすることもある。人手に余裕が

あるとはいえないなかで、そういった時にサポートに入れるような人材の確保などの体制づくりができればと考えている」と語り、現場へのサポートの強化の必要性に言及した。

塩谷部長は「この業界は特別ネームバリューがあるわけではなく、就職活動中の学生には信用金庫を知らない人も多い。採用に関する指針が変わり、採用のスケジュールが大きく変更になるなど、学生の採用が厳しさを増すなかで、どのように信用金庫の魅力を発信していくのか頭を悩ませているのが正直なところ。そういうなかで、子育てが終わって就労感や価値観が変わり、能力や意欲のあるパートタイマーが転換制度を活用して正規職員として活躍してもらえたらありがたいし、人事部門としては働く人にとってより良い職場にしていきたい」とさらなる登用の推進に意欲をみせた。



(東京信用金庫提供)

事例 4

組合員の処遇改善要求と正社員化につながる交渉を実施

—トヨタ労組の有期従業員に関する取り組み

トヨタ自動車労働組合（鶴岡光行委員長、組合員約六万三〇〇〇人）では定年後の再雇用者や期間従業員の一部など、現在、四〇〇〇人ほどの有期契約従業員を組合員化している。二〇一四年春の労使交渉では、そうした正社員以外の組合員の処遇改善も要求。その結果、正社員の賃金引き上げ回答結果に連動した給与アップを獲得した。労使交渉ではまた、組合側の申し入れにより、社内での正社員化だけでなく、社外での正社員化につながる能力開発について会社と議論。技能向上の機会の提供や正社員登用を、今後も継続していくとの会社発言を引き出すなどの成果をあげた。同労組の有期従業員に関する取り組み全般について紹介する。

まず、トヨタ自動車でも働く有期契約の従業員について、トヨタ労組による組織化がどの範囲まで進んでいるのかからみていくことにしたい。

トヨタ労組は現在、主に三つの有期契約社員区分を組合員化している（図表）。一つは、「スキルド・パートナー」と呼ばれる、いわゆる定年後再雇用社員。二つめは、いわゆる期間工を指す「シニア期間従業員」。そして最後に「パートタイマー」だ。

スキルド・パートナー会員は、二〇〇二年九月から組合員化しており、組織化を果たしてからすでに一〇年以上が経過している。組合員化にあたって会社とはユニオンショップ協定を締結。高齢者雇用安定法の改正により、同社においても再雇用者の数は増加傾向にあり、二〇一四年一〇月末現在で約二四〇〇人の規模となっている。

トヨタ労組の愛甲和弘・書記長は、「もともと組合員だった人たちが、組織化するのが自然なこと。職場のコミュニケーションを充実させ、一体感を醸成するのが狙いだった」と説明する。

図表 トヨタ労組が組合員化している有期契約従業員

スキルド・パートナー会員
・2002年9月から組合員化
・2014年10月末現在で約2400人
・定年後の再雇用者を組合員化
シニア期間従業員会員
・2008年4月から組合員化
・2014年10月末現在で約1400人
・契約期間が1年を超えた期間従業員を組合員化
パートタイマー会員
・2006年9月から組合員化
・2014年10月末現在で約100人
・企業内病院など働くパート従業員を組合員化
注：いずれの会員もユニオンショップ協定締結

期間工は一年を超えると組合員に

シニア期間従業員会員は、いわゆる期間工としてトヨタで働いている組合員で、組合員化したのは二〇〇八年四月から。シニア期間従業員会員についてもユニオンショップ協定を締結しているが、組合員となるのは契約期間が一年を超えてからだ。その理由は、期間従業員の場合、就労の目的も多様であり、どのくらいの期間で働きたいかにも人によってさまざまだからだ。

期間従業員の場合、長く勤めたいという人もいれば、短期間でまとまった金額を稼ぎたいからといって応募してくる人もいる。「はじめから半年だけ勤務すると決めていた人から、組合費をもらったとしても、期間が短くて組合としてそれだけのものを返せないの、一定の雇用期間を経た人を組合員とすることにしたい」と愛甲書記長は説明する。

人数は、一〇月末現在で約一四〇〇人となっている。ただ、期間従業員であるので、生産業務の繁忙によって人数は変動する。リーマン・ショック後の減産期には大幅に減少したという。

パート会員は病院などの職員が中心

パートタイマー会員は、トヨタの企業内病院や、社員の健康診断などに関する業務を担当する部署で働く有期契約のパートタイム労働者の組合員をいう。二〇〇六年九月から組合員化しており、一〇月末現在での組合員数は約一〇〇人となっている。

パートタイマーの組織化においては、

年休や残業時間など、働き方に対する問題意識も一つの背景としてある。正社員であろうとパートタイマーであろうと、「職場で抱える悩みは同じ」（愛甲書記長）。そこで、そうした雇用形態にかかわらず、パートタイマーも組合員化し、職場の課題に対処していくことにしたのだという。

パートタイマー会員もユニオンショップ協定を締結している。こうしてみていると、いずれの有期契約の組合員もユニオンショップとなっている点に気づく。「組合員化するならユニオンショップとすることが大前提で、それを労使で確認してはじめてスタートとなるのがトヨタでのやり方」（愛甲書記長）なのだという。

では、同社で働く派遣社員に対してはどのような取り組みをしているのだろうか。聞くと、トヨタでは数年前、事務系の仕事に就いていた派遣社員も多くを正社員に置き換えており、現在勤務しているのは、専門的な一部の業務についてだけとなっている。製造現場では、現在は想定外の出来事が発生した場合以外、活用することはない。

期間従業員は正社員を上回る賃上げ

二〇一四年春の労使交渉では、トヨタ労組にとっても久々の賃上げ要求となり、正社員組合員では、組合員平均で二七〇〇円（月例賃金）の賃金制度改善分を獲得した。その一方で、実は有期契約社員の処遇改善でも、目立った成果をあげている。有期契約の組合員それぞれについて、正社員と連動した報酬の引き上げ要求を行い、有額回

答を獲得したのだ。

スキルド・パートナー会員では、在職老齢年金の受給を受けている組合員も多くいるため、月例賃金と一時金を合わせた年収レベルで、正社員組合員と連動させて引き上げることができた。フルタイムで勤務する組合員の引き上げ額とみると、月例賃金で一五〇〇円になる。

シニア期間従業員会員については日給額を引き上げ、日額が二〇〇円アップした。これは組合側の要求に対する満額回答で、通常の勤務日から月額に換算すると、四〇〇〇円程度の賃上げに相当する。「連動」という言葉を用いているものの、結果的には正社員組合員を上回る賃上げ水準となっている。パートタイム会員は、時給額で二〇円の引き上げを獲得した。パートタイム会員は一時金も支給されていることから、一時金も正社員と連動した水準改善がなされた。

「正社員の交渉結果に連動した処遇の維持・改善を図る姿勢は、今後も継続したい」と愛甲書記長は話す。

日常的に職場の声を聞く

春の交渉にとどまらず、通年で職場環境などに取り組んでいるという。取り組みの主なツールには、通年の労使の話し合いのほか、「日常のトーク活動」や「職場での声出し活動」などがある。こうした活動は有期契約の組合員のみを対象とした活動ではなく、一般組合員も有期契約の組合員も関係なく実施している。職場環境の改善は、職場で働く者全員がメリットを享受できる活動と考えている。

トーク活動では、執行部が各職場や職場役員と直接、話をして、情報収集したり、意見交換する。声出し活動は、職場声出しシートを職場の各組合員に配布して、組合員の声を集めたりする取り組みだ。

たとえば、スキルド・パートナー会員や高齢の一般組合員に関する取り組みとしては、加齢による体力・持久力の低下や視力の衰えなどを考慮して、作業負担・負担の軽減などについて、通年の労使の話し合いで継続的に改善に取り組んでいる。

具体的には高齢になると重いものを持つのがきつくなるので、アシストする器具を活用したり、視力の低下に配慮して、センサーを活用するなど目視作業を低減したり、また、長時間作業での膝や腰への負担を軽減するためのマットを床に敷くなど、職場環境の改善が進んでいる。

かつては無料職業紹介事業も

シニア期間従業員会員に対しては、とくにリーマン・ショック直後の急激な減産により厳しい雇用環境に置かれた現実を垣間見たことが契機となり、「組合も会社も、力を入れて取り組んでいるところ（愛甲書記長）だ」という。二〇〇九年春の交渉で労使は、厳しい雇用環境にある期間従業員について、「それぞれの立場で果たすべき役割」について話し合い、その結果、「再就職支援」と「就業能力向上」について具体的な取り組みを行うことにしたのだという。

再就職支援では具体的に、組合は無料職業紹介事業を立ち上げ、契約満了

後の雇用先の確保に取り組んだ。

紹介事業は二〇一〇年六月末で許可を返上して終了したが、トータルで約四〇人の再就職を成功させた。現在もこのときに蓄積した求職時に有効な履歴書・職務経歴書の書き方などのノウハウを、シニア期間従業員が加入する際に提供して、契約終了後の再就職に向けた支援を続けている。

一方、会社は、職場相談員を置いて、再就職にかかる面談や情報提供を行った。面談に来た人で職業紹介を希望する人には、組合の無料職業紹介に繋げるなど、労使による連携の支援も行った。

奨学金の利子を組合が負担

就業能力向上の取り組みでは、組合は奨学金制度を導入した。シニア期間従業員会員は再就職に資する講座などを受講する際に活用でき、奨学金などで返済はしなくてはならないが、修了した場合には組合が利子をすべて負担した。

一方、会社は、国家資格取得のための技能講習制度を導入した。具体的には、契約期間が終了した希望者に対して、社内でのフォークリフト運転やガス溶接などの講習を行った。こうした国家資格を保有しておけば、トヨタでの勤務を終えた後の再就職活動で武器になる。また、普通は契約満了後は社員寮を退寮するが、この技能講習を受けている間は、寮にとどまることができるという配慮も施した。

正社員登用拡大も申し入れ

さきの二〇一四年春の交渉では、組

合側は「期間従業員のキャリア形成に関する議論」を会社側に申し入れ、社内でのより積極的な正社員登用と、トヨタでの勤務を終えた後の社外での正社員化につながる能力開発の支援を求めた。「産業特性上、期間従業員などの有期契約という就労形態は不可避と考えるものの、個人が本人の意思に反して非正規という雇用形態で固定化することは望ましくないし、期間従業員の間にも優秀な人材がいる」と愛甲書記長はいう。

その結果、会社側からは「今後も期間従業員への技能向上の機会提供や正社員登用を継続する」との発言を引き出すことができた。いま紹介した国家資格取得のための技能講習は現在も継続して実施されており、組合側も「会社も発言どおりに取り組んでくれている（同）」と評価する。

寮へのマイカー持ち込みを実現

一方、シニア期間従業員の職場での課題については、二〇一二年に本人と上司にアンケートを実施して、要望することや期待することを聞いた。すると、多く出された要望・意見は、年休取得や寮生活についてだったという。

いまは「年休カットゼロ運動」など全社的に有給休暇の取得に力を入れており、取得率は九九%を超える。だが、多くの社員が完全取得を目指すあまり、期限間際の駆け込み取得が起ることもある。そうしたケースで、期間従業員の年休取得を促すためのマイニングを逸してしまうことがある。そのため、労組では各支部で年休取得の計画表を作成して、正社員や期間従業員にかかわり

なく、年休取得が積極的に行われているかをチェックしている。
寮生活にかかわる要望は、マイカーについてのこと。これまでは、マイカーの寮への持ち込みは認められていなかったが、「休日に車で出かけた」との要望が多く、休日の生活充実という観点から組合が会社に働きかけ、一部ではあるが、持ち込みを可能にしている。

受援率が上がれば監督者の負担に

以上みてきたように、同労組では有期契約従業員についてさまざまな取り組みを行っている。しかし、自動車メーカーのような、従業員の技術・技能が企業競争力の源泉となっている企業では、正社員比率の低下や停滞による技能継承面などへの影響も懸念される。有期契約労働者の受け入れに対する労組のスタンスはどのようになってきているのだろうか。

製造現場では、毎月、会社から労組に対する生産説明会が開催されており、労組は三カ月ほど先までの生産計画とともに、要員計画も確認している。このなかで、採用計画や採用状況など、期間従業員についての情報も把握している。

労組としての基本的なスタンスの第一は、「生産要員を安定的に確保してください」ということ。繰り返しになるが、派遣社員はあくまでも想定外の生産変動が起こった際の補完的な活用と捉えられており、要員数の安定確保のためにやはり期間従業員の採用で対応していくことになる。
しかし、直接雇用とはいえ、製造現場

場で正規従業員以外のメンバーの比率（受援率）が上昇すれば、さまざまな課題が生じるのも事実。例えば、短期間で人が入れ替わることにより、現場の管理監督者の負担が増えることになる。また、やはり一般的に言われるように、中長期的には技能継承の停滞も懸念される。製造現場ではチームで作業をしており、チームワークが安定しなければ、品質低下につながる可能性もある。

会社との間では、あるべき受援率について過去から議論している。「理想を言えば正社員だけで現場を回し、技能継承にも強力に取り組むということだが、一年の中でも時季やモデル切替による繁閑差があるなど、生産変動が生ずる製造現場の特性を考えれば、現実的には無理な話」と愛甲書記長はいう。

今後は国内リソースを最大限活用

こうしたなか、グローバルレベルでの企業競争は激しさを増し、足元では人手不足も進行する。期間従業員でさえ、過去と比べれば採用することが容易でない状況にもなりつつある。

今後の有期契約労働者の受け入れに向けては、組合として意識している点が二つあるという。一つが、従来同様に組合員が計画的に年休取得できるようにしたり、多残業をなくすなどのワーク・ライフ・バランスの実現という視点での要員確保。そしてもう一つが、国内リソースの有効活用へのシフトだ。

とくに、製造業の海外移転が進むなかで、国内にもものづくり基盤を残して

いくことは組合にとっても最重要事項だ。要員が足りないからといって期間従業員を増やすことは容易ではあるが、それは国内の強固なものづくり体制を維持・発展させるということは相容れない面もある。

そのため、現在では、ある工場で要員確保の必要が生じた際には、別の工場から従業員を応援で一時的に異動させることや、場合によってはグループ企業からの応援を受け入れること、また逆に他社に応援に行くなどの対応も行われている。

従来、工場間で技能系組合員が異動することはめつたにないことだった。「技能系の社員は、俺はこの工場の人間だ」という意識が強い。各工場にはそれぞれの文化がある。また、過去には上長とは、ずっと一緒に働くことにならるので親父と息子という関係に近い風土も強かった（愛甲書記長）。

工場を超えた異動が増えてくれば、技能系組合員にとっては、大きな社内慣行の変更となる。労使ではいま、強い技能系職場づくりに向けた人事施策に関する検討委員会を設置して議論している。愛甲書記長は、「人に関わる重要な議論であるので、職場の意見もよく聞いて検討していきたい」としている。

調査シリーズ No.122

改正労働契約法に企業はどう対応しようとしているのか

—「高年齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査」結果—

無期転換ルールを回避しようとする企業は6~7社に1社程度と多くなく、また、改正労働契約法に伴い、契約の更新回数上限や勤続年数上限等を新設した企業も限定的であることが判明しました。



A4判 118頁 2014年5月30日発行 ISBN978-4-538-86124-1

定価: 1,600円+税

(ご注文・お問合せ先)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 成果普及課

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23 TEL: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 E-mail: book@jil.go.jp Web: http://www.jil.go.jp/



(生協労連提供)

生活協同組合（C O O P）や関連企業の職員等で作る労働組合の全国組織で、全国労働組合総連合（全労連）傘下の「全国生協労働組合連合会（通称・生協労連）。労働契約法の改正を契機に、有期雇用から無期雇用への転

事例 5

パート等非正規約3万人の雇用安定を実現

—— 生協労連の雇用安定化の取り組み

換を求める取り組みを統一要求に据え、二〇一四春闘までに約三万人にのぼるパート等非正規職員の雇用安定化に漕ぎ着けた。一月二〇日に大阪で開催されたJ I L P T労働政策フォーラムで、北口明代・中央執行委員長が講演した内容をもとに取り組みを紹介する。

二〇〇四年秋からギア・チェンジ

生協労連（一九六八年設立、本部＝東京渋谷区）の組合員数は現在、一五二単組・約六万五〇〇〇人。その七割をパート等の非正規（うち九割は女性）が占め、パート単独の組織も一七組合含まれている。戦後、「せめて食料だけは」を掛け声に発足し、消費者の出資金を基に運営されてきた生協では、「買い物に来たついでに荷出しを手伝うといった形で、一九七〇年代の後半から主婦パートの活用が始まった」。その増加に伴い、生協労連の中にも一九八〇年には「パート部会」が結成され、「パート自身による主体的な活動」が展開され始めた。

生協労連として「本格的なギア・チェンジが図られた」のは、二〇〇四年の第五次中期計画だった。組合員一〇万人を展望し、最賃・均等待遇など非正規課題を主軸に据えることと、すべての労働者のディーセントワークとジェンダー平等社会の実現を求めることを決定した。非正規や女性の参画を促すため、中央執行委員の選出に「クォーター制度（正規・パート枠）」が導入された。執行委員にとどまらず、中央委員や代議員、各種委員会でもパート等非正規や女性の参画比率が約四割まで上昇するなか、二〇一二年九月には、

女性・非正規出身で初となる中央執行委員長（北口氏）が誕生した。パート等非正規の雇用の安定化や処遇の改善を求める要求は強化され、①期間の定めのない雇用に（無期雇用）、②一時金制度のないところは制度化を（同月数要求）、③福利厚生制度や特別休暇制度の均等待遇、④正規への登用制度、⑤同じ仕事には同じ賃金を——などを重点に取り組んだ。

二〇一二年秋闘で「大きな山が動いた」

こうしたなか、労働契約法の改正（二〇一二年八月）を受けた一〇月の中央執行委員会では、「パートタイマー・有期雇用労働者の雇用の安定化と処遇の改善をめざし、すべての単組で有期雇用から無期雇用への転換を求める」ことを決定した。具体的には、全単組で統一して①パートタイマーなど、生協で働くすべての有期雇用労働者の契約を直ちに無期雇用とすること、②これが出来なくても、契約を繰り返し五年以上勤続している有期雇用労働者については直ちに無期契約とすること、③有期契約労働者への合理的理由がない通勤手当の不支給、福利厚生の差別がある場合は速やかに制度を是正すること、④正規職員との格差是正のために均等待遇を実現すること、そのための道筋を示すことを要求することになった。

とはいえ、「生協労連は連合会組織。すべての単組でこの通りに進むとは予想していなかった」。だが早速、二〇一二年秋闘から成果が出始める。「エフコープ（福岡）」が、すべてのパート職員を二〇一三年八月から、無期雇用化することを決定した。従前より、

「コープあおもり」「みやぎ生協」「東北大学生協」「大学生協東北事業連合」「こいぶ福祉会」などは、パートを含む全職員を無期雇用としてきたことで知られていたが、いくら更新を重ねても有期契約のまま継続してきたところが大半を占める中、「大きな山が動いたと感じた」瞬間だった。

無期雇用化に向けた回答が相次ぐ

翌年の二〇一三春闘では、無期雇用化の実現に向けて五〇単組が要求を掲げ、一三単組が前進回答を引き出した。具体的には、「みやぎ生協」（学校部門の嘱託職員についても二〇一三年度中）、「共立社（山形）」（二〇一四年度）、「福島生協」（二〇一三年度）、「東都生協（東京）」（二〇一四年度）、「日本生協連」（二〇一三年五月から）（スタッフは五年で）、「コープぎふ」（福祉常勤専任について二〇一三年度）、「おかやまコープ」（二〇一四年五月から、勤続三年以上で）、「コープみやぎ」（二〇一四年度）、「コープかごしま」（二〇一三年度、勤続三年以上で）、「長崎大学生協」（二〇一四年度、勤続五年以上で）、「コープ九州事業連合」（二〇一四年度）——などといった具合だ。

また、同年の秋闘でも二一単組が要求し、三単組が妥結した。たとえば「京大生協」では二〇一四年春から、通算五年を超えて勤続しているパート職員を対象に無期雇用化が実現した。また、「コープさつぼろ」（エリア職員区分を六月に新設）や、「CSネット・組合員サービスセンター」（法律より前倒しで検討）でも前進がみられた。二〇一四春闘でも、三九単組が要求

**事業所閉鎖時の取り扱いや
有期雇用との差別化が課題に**

——などといった具合だ。

を掲げ「二単組で前進回答に漕ぎ着けた。具体的には、「あきた」状況をみて検討、「みらい」（東京・千葉・埼玉）・ぐんま・にいがた」（二〇一四年度に判断）、「ユーコープ」（二〇一五年度からの実施を検討）、「あいち・ぎふ」（二〇一五年度の実施に向け協議）、「よどがわ（大阪）・やまぐち」（新人事制度の導入で協議）、「とやま」（二〇一四年一月より）、「いしかわ」（エリア職員化法の前倒しで判断）、「ひろしま」（専任職について、勤続一年以上で、「こうち」（可能な限り早期に）、「おきなわ」（二〇一四年四月、勤続五年以上で）

こうした取り組みを通じ、生協労連はパート等非正規の約四万七〇〇〇人中、三万人程度の雇用安定化に踏み出した。北口委員長は、「改正労働契約法を追い風にする事によって、これまで反復更新を繰り返してきた有期契約労働者の、法定を上回る雇用安定化を実現できた。また、現在、小売業界は大変な人手不足の最中にあることも支援材料になった。人件費負担を増やさずに雇用を確保することは、理事会の狙いにも一致したようだ」と振り返る。

もちろん、課題にも直面した。例えば、勤続三年以上の有期職員を対象に二〇一三年度から無期雇用化していくことを決定した「コープかごしま」のケース。理事会側から「事業所閉鎖に至った場合、解雇できなくなるのでは困る。パートが異動できるのか。正規と同様に退職金（引当金）を積み立て



(生協労連提供)

る原資はない」などと懸念が示された。これに対し、労組側は「あくまで雇用契約の問題であって、正規と同様の取り扱いをしなければならぬ」という考え方は持っていないなどと回答。結果として、パート等職員の退職引当金は、新たな計上を数百万円に抑えることで決着した。

今後の課題については、北口委員長は、①すべての生協における無期雇用の実現、②低すぎる賃金の底上げ（時給一〇〇〇円、年収三〇〇万円以上等）と均等待遇への接近、③同一価値労働同一賃金原則の実現——などをあげ、「まずは無期雇用にしたが、その処遇をどう改善していくかはこれからの課題」と指摘する。また、交渉の中で課題として浮上してきたこととして、「無期雇用への転換が獲得できる一方、有期雇用者との差別化を図るため、これまで有給だった特別休暇を無給化したいといった、有期雇用者の処遇の引き下げ提案がなされるケースもあった。生協労連では、不利益変更は許さない。引き続き、動向を注視していく必要がある」とみている。

Mail magazine
メールマガジン

労働情報

主なコンテンツ

研究成果情報
調査研究成果、フォーラム開催など。

行政
厚生労働省などの中央省庁や行政機関が発表した労働関連の記者発表資料など。

統計
「労働力調査」や「毎月勤労統計」など労働関連の統計調査結果。

労使
労働組合や使用者団体の動向、見解、報告や、当機構独自取材の記事など。

動向
企業や調査研究機関のニュースリリース。意識調査から景況感まで幅広くフォロー。

企業
ワーク・ライフ・バランス、女性・高齢者・障害者など、個別企業の人事関連制度の動きを紹介。

海外
各国の失業率など海外の労働関連情報。ILO など国際機関の報告も。

判例命令
労働関連の裁判の判決、中央労働委員会の不当労働行為事件に係る命令など。

法令
労働関連の法律、政令、省令、告示。

イベント
行政や研究機関などのイベント案内（セミナー、講習会、シンポジウムなど）。

**雇用・労働分野の
最新情報を配信中!**

週2回(水曜日と金曜日)無料配信

人事労務管理情報、行政・労働組合の動向、イベント情報、労働判例・命令など雇用・労働分野の最新ニュースを無料でお届けします。



メールマガジン労働情報 **検索**

<http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/>

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT)

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23 (研究調整部広報企画課)
Tel: 03-5903-6254 Fax: 03-5903-6114 E-mail: j-mm@jil.go.jp
ホームページ: <http://www.jil.go.jp/>