

第3章 インタビュー調査記録（個別事例）

事例1 A社労働組合（娯楽業、従業員規模 約900人）

① 従業員の雇用状況（雇用区分の規定要因）

ボートレースの審判・検査といった競技運営や関連事務、また、選手、審判員、検査員の養成・訓練等を行うA社は、法改正（2008年4月）を契機に、全国19の社団法人が一元化される形で発足し、公益法人制度改革（2012年4月）を経て、現在の一般財団法人へと移行した。

一元化に伴い、法人毎にバラバラだった従業員の雇用区分や人事・処遇制度も一本化されることになり、その後、後述する無期転換の取り組みを経て、インタビュー時点（2016年6月6日）に於ける従業員（直接雇用のみ）の雇用状況は、下表の通りとなっている。

| 雇用区分 | 雇用契約 | 人数 | 労働時間 | 職務・職責 | 異動・配置転換 | 役職登用 |
|-----------------------------|-------------------------|-------------|--|--|--|----------------|
| 正規職員 （総合職） | 無期 （60歳定年） | 約470人 | 実働7時間 あるいは8時間 のフルタイム （年間休日119日） （ナイター等で 変則勤務があり得る） | 正規職員についても現場勤務が多いが 審判員、検査員の登録資格※を所持。 競走の審判や出場する選手、ボート・ モーターの検査等を含めた基幹的業務 に従事（※社内試験をクリアして 派遣されれば、1年間の全寮制学校で 取得可能。費用は給与から天引き） | 3年前からすべて本部で採用。 全国転居転勤あり （本部勤務のほか全国5支局、 24部（レース場）、 9場外運営事務所 への異動があり得る） | あり |
| 正規職員 （一般職） | 無期 （60歳定年） | 約25人 | 実働7時間の フルタイム （年間休日119日） | 本部勤務の女性が多い （審判員、検査員の登録資格なし） | 現在、新規の採用なし 基本的に転居転勤なし | あり（課長 代理まで） |
| 準職員 | 無期 （60歳定年） | 約75人 | 実働7時間の フルタイム （年間休日119日） | ボートの準備や格納、検査の補助、 水面の監視や審判の補助、VTRの 記録・保存、事故発生時のレスキュー など、レース場での補助業務に従事 （審判員、検査員の登録資格なし） （初めに就いた職務に、 長年に渡り従事することが多い） | 現在、新規の採用なし 基本的に、採用された 支部内で勤務 | なし |
| 嘱託職員 | 無期 （65歳定年） | 約250人 | 実働7時間の フルタイム （但し年間の労働 日数は、レースの 開催日程に合わせて 変動。概ね220日 台の後半） | | 基本的に、採用された 支部内で勤務 | |
| 特別嘱託 | 有期（1年） （65歳 更新上限） | 約60人 | 実働7時間の フルタイム （年間休日119日） | 正規職員・準職員の60歳定年以降 （旧正規職員（総合職）の場合は 審判員、検査員の登録資格あり） | 基本的に、転居転勤なし | なし |
| 雇員・臨時雇員 （旧パート・ アルバイト） | 有期 （必要期間のみ） | 約10人 ＋適宜 | フルタイム ／パートタイム | パートタイムは清掃等、フルタイムは 急な欠員・休業等が出た場合の補充等 | 採用された事業所で勤務 | なし |

② 組織化の範囲・経緯

従業員の雇用区分や人事・処遇制度の一本化に際し、労働者側としても団結して交渉に臨むため、全国単一の組織（旧5団体による協議会）となるA社労働組合が結成された。旧団体の中には【正規職員】のみで構成している労組もあったが、競技場の安全に関わる業務等にも従事している【非正規職員】の協力なくして、もはや日々の運営は成り立たないという共通認識の下、【非正規職員】も組織化の対象として取り込みながら、共に活動していくことにした（オープンショップ）。

当時の非正規職員は【パート・アルバイト】等と呼ばれ、処遇についても旧法人単位で、

月給制だったり日給制だったり、賞与や退職金が有ったり無かったりと、多様な実態に置かれていた。そうした中、一元化に際しては、月給制で処遇され、かつ人件費に計上されていた人については【準職員】へ、また、月給制でも開催経費に計上されていた人や、日給制で処遇されていた人については【嘱託職員】への振り分けが行われた。また、基本賃金についても、賃金表に於ける直近上位の号俸（現行水準以上）への貼り付けが行われ、併せて、賞与や退職金も制度化されたため、一元化後には処遇が大幅にアップする人もみられた。

しかしながら、その後、労組が行った賃金調査を通じて、本来、直近上位に当て嵌められるはずだった【嘱託職員】の一部の賃金が、低く抑えられていた事実が発覚した。労組側は約2年分を遡及する形で未払い賃金の支払いを求めたが、交渉では埒が明かず、労働基準監督署に相談した。結果として（勤続年数を基にした算出が行われ）、会社側には約3千万円にのぼる支払い命令（是正勧告）が下された。この一件を境に、【非正規職員】のことを考えてくれる労組というイメージが拡がり、【嘱託職員】の組合参加が進んだ。現在の組合員数は約310人（組織率約35%）で、内訳は正規職員が約165人、準職員が約45人、嘱託職員が約85人、特別嘱託が約15人となっている。

③ 改正労働契約法の第18条（無期転換ルール）を踏まえた取組状況

A社労使は2015年3月、それまで有期契約だった、約250人にのぼるすべての【嘱託職員】について、4月より一斉に無期契約に転換することで合意した。【嘱託職員】は1年毎契約ながら、更新上限は設定されておらず、会社側も「実質的に無期雇用」と認める状態に置かれていた。また、レースの開催に伴う補助的業務を前提にしながらも、ボートが転覆した際には救助に駆け付ける【レスキュー係】など、選手の安全に係わる基幹的な役割も担ってきた。そのため、労組としては「本来的に、より安定的な雇用形態に位置づけるべき」として、この間も一貫して、雇用の安定化を求め続けてきた。だが、労使交渉では、「既に実質的な無期雇用の状態にあるのだから、雇用不安もないだろう」と反発され、なかなか実現には至らなかった。

こうした中、改正労働契約法で第18条・無期転換ルールが規定されたことを梃子に、労組側は改めて、「実質的に無期雇用の状態にあると認めていたのだし、法定化された以上はいずれ必ず、従わなければならないのだから、むしろ前倒しで対応し、(団体の性質からしても)社会に先駆けた取り組みをアピールした方が良いのではないかと粘り強く交渉し、晴れて無期転換の獲得に漕ぎ着けることが出来た⁶。無期転換に際しては、勤続1年目の人も含まれていたが、大半の人は通算5年を超えており、最長で42年に及んでいる人もいた。労組とし

⁶ なお、仮に事業所が閉鎖になった場合は、「無期契約とはいえ、転勤命令に応じられなければ、やむを得ず解雇ということになるだろう」と労組側はみている。少なくとも労使交渉で、そうした課題意識は無かったため、就業規則等にも特段、規定していない。但し、労組としては「これまでも、出来るだけ雇用を維持する方向で、近隣の事業所へ異動させてきた経緯があることから、万一、景気の急変等に直面した場合でも、同様の対応を求めていくことになる」と考えている。

ては、「実質無期の状態にありながらも、なかなか崩せなかった無期転換の壁を、改正労働契約法が後押しして突破させてくれた」と感じている。

無期転換後、それまで契約の更新手続きや日給改定等のために行われていた年1回の面談は、労働日数等の確認を行うためのものに置き換えられ、正規職員等と同様の給与辞令が出されるようになった⁷。実質無期の状態でも、毎年の更新に際しては「今回限りで切られたらどうしよう・・・」と不安を感じていた【嘱託職員】も少なくなかったと言い、「無期転換に伴い、より安心して働き続けられるようになって、とても有り難い。落ち着いて、仕事に打ち込むことが出来る」などと、大いに感謝されたという。また、「逆らうならお前、更新はしないぞ」等と、あくまで有期契約であることを盾に、身分制のように振る舞う、ハラスメント紛いの上長もみられたそうだが、「正式に無期契約に転換したことで、そうした行為を挟む余地は無くなった。【嘱託職員】がいなければ、もはや現場は立ち行かない現状を無視した行為だっただけに、結果として職場全体にとって良かった」と受け止められているという。

④ 従業員の処遇の現状と、改正労働契約法の第20条（有期・無期契約労働者間に於ける不合理な労働条件の相違禁止ルール）を踏まえた取組状況

組織の一元化を機に再整備された、従業員の処遇の現状は下表の通りとなっている。

| 雇用区分 | 賃金形態 | 賃金の構成要素 | 手当関係 | 賞与 | 退職金 |
|---------------|------|---|----------------------------------|---------|---------------------------------|
| 正規職員 (総合職) | 月給制 | 1～7等級（7等級以上が管理職）までの賃金表（4号俸刻みで昇給）（国家公務員の現業職の8割掛け）他に、地域給（3～18%）あり 大卒初任給は月給20.4万円 （2016年4月実績） | 役付手当、家族手当、住宅手当、資格手当等 交通費は全額支給 | 年間5ヶ月 | 勤続年数に応じたポイント制 |
| 正規職員 (一般職) | 月給制 | 上記と同じ1～2等級までの賃金表 3～4等級は総合職の賃金表 他に、地域給（3～18%）あり | 家族手当、住宅手当 交通費は全額支給 | 年間5ヶ月 | |
| 準職員 | 月給制 | 正規職員（一般職）の8割掛けの賃金表を準用（勤続年数が長く上限に張り付いている人が多い）他に、地域給（3～18%）あり | 家族手当、住宅手当は総合職の8割掛け 交通費は全額支給 | 年間3ヶ月 | 退職時基本給×1/2 ×準職員勤続年数 ×1.05 |
| 嘱託職員 | 日給制 | 1～37号俸までの専用の賃金表。他に、地域給（3～18%）あり。年に1号俸ずつ定期昇給するが、嘱託職員用の人事考課制度（A～Bの2段階）に基づき横這いとなることもある。勤続年数が長く賃金表の上限に貼り付いている人が多い | 交通費は1日 1,000円まで | 年間40日 | 4万円×勤続年数 ×1.05 |
| 特別嘱託 | 月給制 | 初任給相当額 | 交通費は全額支給 | 年間2.4ヶ月 | なし |
| 雇員・臨時雇員 | 時給制 | 地域に応じた採用時給 | 交通費は1日 1,000円まで | なし | なし |

⁷ また、【嘱託職員】と同じ職務に、常勤で新規に雇い入れる場合は、最初から無期契約を締結するルールに変更されたが、一部の職場では【嘱託職員】の退職を【派遣労働者】で補充する動きもみられており、労組としては企業側の対応を注視していく構えである。

【嘱託職員】の平均年齢は50歳代後半で、男女比は6:4と男性がやや多く、同社の仕事で主たる生計を立てている人も少なくない。そのため、A社労組ではこの間、【嘱託職員】の無期契約化だけでなく、賃金の増額も要求し続けてきた。交渉は、労組の結成以来7年間、膠着状態にあったが、2015年の春闘で、定期昇給（日額当たり100円＋地域調整給）とは別に、日額当たり70円＋地域調整給のベース・アップを勝ち取ることが出来た。また、一時金についても、通常の間年40日に追加する形で、特別加算金4万円の回答を引き出した。

さらに翌年の春闘でも、【嘱託職員】については2年連続のベ・ア（一律50円）と一時金の加算金（4万円）を獲得した。また、【正規職員】についても労組結成から初めてとなる月額当たり1,500円のベ・アと＋8万円の加算金、【準職員】では1,200円のベ・ア＋6万円の加算金、【特別嘱託】でも1,000円のベ・ア＋4万円の加算金を、それぞれ手に入れることが出来た。

労組としては、「底上げすればより上位の責任等を担う人の処遇もそのままには出来ないため、組織で弱い立場の人たちの為に尽力することが重要」と考えている。とはいえこの間、とくに【嘱託職員】の処遇改善に傾注してきた経緯があるため、【正規職員】の組合員の中には、自分たちの処遇が置き去りにされていると不満を漏らす者も散見されるという。そうした中では、「底上げを行いつついかに組合員の一体感を醸成するかが課題になっており、一時金＋ α の一律要求方式（要求としては、雇用区分に係わらず＋10万円等）に、今後も継続して取り組みたい」としている。

なお、改正労働契約法の第20条も踏まえた取り組みとしては、休暇関係の改善がある。例えば、【正規職員】と【準職員】【特別嘱託】にのみ付与されている慶弔休暇（有給の特別休暇）について、【嘱託職員】にもせめて忌引きだけでも付与すべきではないかと交渉しているが、「（無期契約であっても）日給制である以上、難しい」と反論され、未だ解決策を見い出せていない。

⑤ 今後の取組課題

今後の取組課題としては、上記で挙げた「処遇の底上げと組合員の一体感の醸成」に加え、「雇用区分の整合性と正規職員への登用機会の実現」が挙げられる。一元化に際した振り分けの経緯等から、【準職員】と【嘱託職員】の間には、仕事が重複しながらも、処遇が大きく異なるケースが多々みられてきた。そうした矛盾を労組が指摘したため、【準職員】への新規採用はその後、取り止められ、同区分は今後、自然減とともに廃止される見通しになっている。

一方、矛盾の解消に向けて、【準職員】や【嘱託職員】から、【正規職員（一般職）】への転用規定も新設されてきた経緯がある。同社が、新規事業に対して【正規職員（一般職）】の採用が必要と判断すれば登用するもの（年齢制限なし）だが、「【正規職員】の一般職の中に

も、総合職並みに頑張っている人がいる。あの人たちを放置して、【準職員】や【嘱託職員】から【正規職員（一般職）】への転用だけを優先させて良いのか・・・と整理がついておらず、事実上、他の雇用区分への登用機会は、閉ざされたまま（制度が休眠状態）になっている。

かつて【パート・アルバイト】等から、社内試験を経て全寮制学校へと派遣され、審判員や検査員の資格を取得して、晴れて【正規職員（総合職）】に採用された実績もある。ただ、資格の登録は満 35 歳までに行う必要があるため、実質的に 33 歳が受験の限界で、これまでの累積でも数名程度と非常に狭き門だった。【準職員】や【嘱託職員】から【正規職員（一般職）】に登用されれば、これに代わる新たな機会が拓かれるとともに、処遇も大きく改善される。労組としては引き続き、【正規職員】への登用機会の付与を求めていきたいと考えている。

事例 2 B 社労働組合（郵便業等、従業員規模 約 44 万人）

① 従業員の雇用状況（雇用区分の規定要因）

B 社は、主に郵便事業、銀行事業、生命保険事業の 3 つの事業会社とその持株会社等で構成される、巨大グループ企業である。従業員も各事業会社（の本社、支社、事業所）単位で採用され、呼称等も様々だが、雇用区分の骨格は共通であり、インタビュー時点（2016 年 6 月 8 日）に於ける、従業員（直接雇用のみ）の雇用状況は下表の通りとなっている。

| 雇用区分 | 雇用契約 | 人数 | 労働時間 | 職務（期待役割） | 異動・配置転換 | 役職登用 |
|------------------------------------|--------------------------|-----------|---|---|--|------|
| 正社員 （総合職） | 無期 （60歳定年） | 4,800人 | 1日8時間 （1週40時間） （勤務場所により 変形労働あり） | 経営企画、商品企画・開発、 営業企画・推進等をはじめ、 業務全般に従事 （将来の経営幹部や本社の管理者の 候補生としての貢献を期待） | 全国転居転勤があり得る | 有 |
| 正社員 （地域基幹職、 CS職、 業務職、営業職） | 無期 （60歳定年） | 17万3,100人 | 1日8時間 （1週40時間） （勤務場所により 変形労働あり） | 標準業務及び指導・監督業務に従事 （将来の管理者・役職者（郵便局長等） の候補生として、組織目標の達成に 向けた営業活動やコンサルティング 業務等への貢献を期待） | 全国13（基幹職は11） のエリア（各支社の管轄） 内で転居転勤があり得る | 有 |
| 正社員 （一般職） | 無期 （60歳定年） | 1万6,100人 | 1日8時間 （1週40時間） （勤務場所により 変形労働あり） | 標準業務に従事（顧客に近いフロント ラインでサービスを提供） （担当業務を効率的に遂行し、安定的 かつ継続的な組織運営への貢献を期待） | 配属エリア （株）日本郵便は 全国200以上、 （株）かんぽ生命は全国5 内で勤務 （転居を伴う転勤なし） | 無 |
| 月給制契約社員 | 有期 （1年） （65歳更新上限） | 4,800人 | 1日6時間以上 8時間以内 （1週平均40、 35、30時間） | 支店、郵便局等での一般業務に従事 | 原則として 採用された支店、 郵便局等のみで勤務 | 無 |
| 時給制契約社員 | 有期 （6ヶ月） （65歳更新上限） | 18万8,500人 | 1日8時間以内 （1週平均40時間以内） | | 原則として 採用された支店、 郵便局等のみで勤務 | 無 |
| 高齢再雇用社員 | 有期 （1年） （65歳更新上限） | 8,900人 | ①フルタイム勤務 （1日8時間・週40時間） ②短時間Ⅰ型 （1日8時間・週20時間） ③短時間Ⅱ型 （1日4時間・週20時間） | 原則として担当者レベルの業務に従事 | 定年退職時の事業所 または 通勤可能範囲の事業所 | 無 |

※上記の他に、正社員としてグループ4社で、短時間勤務職:80人、医師・看護師等の医療職等:1,300人、管理者（非組合員）:3万1,600人が直接雇用されている。

※上記の他に、「短時間社員」「スペシャリスト契約社員」「エキスパート契約社員」「アルバイト」（いずれも有期契約）が直接雇用されているが、人数が限定的あるいは変動が大きいため割愛する。

※地域基幹職はB社グループ傘下のB1社（郵便）、CS職はB2社（銀行）、業務職及び営業職はB3社（生保）での呼称。

※月給制や時給制の契約社員の90%以上は、郵便局における内務（仕分け・窓口業務）や、外務（集配、集荷等）に従事している。

※人数は、正社員、月給制契約社員、高齢再雇用社員は2016年4月1日現在、時給制契約社員は2016年4月期の雇用実績。

② 組織化の範囲・経緯⁸

B 社労働組合の組合員数は約 24.2 万人で、内訳は【正規社員】が 17.7 万人（正規社員数に比した加入率は約 93%）、【月給制契約社員】が約 7,000 人、【時給制契約社員】が約 5.6 万人（月給制・時給制を合わせ【期間雇用社員等】の総人数に比した加入率は約 40%）となっている。

⁸ 組織化の経緯等については、調査シリーズNo.46「民営化企業における非正規社員の活用と処遇改善に関する事例調査」（2008 年）を参照。

③ 改正労働契約法の第18条（無期転換ルール）を踏まえた取組状況

無期転換の前倒し

B社労使は、2016年春闘で、月給制や時給制の契約社員など【期間雇用社員等】のうち、通算勤続年数⁹が5年を超え、無期契約への転換を希望する者について、2016年10月より順次、無期契約（新設する【アソシエイト社員】区分）に転換することで合意した。

【期間雇用社員等】は約19.7万人にのぼり、その無期転換はB社の経営に大きな影響を及ぼすことから、この間、労使で論点を洗い出し、対応の方向性について議論を重ねてきた。結果として、昨今の人手不足の影響等も勘案しつつ、【期間雇用社員等】が無期転換を申し込むことが出来る期間を、改正労働契約法の定め（2018年4月以降）より1年半前倒しするとともに、無期転換後の労働条件についても、「病気休暇の新設」や「傷病による休職制度（1年または3年）の創設」「年次有給休暇の取得単位の柔軟化」といった改善を図ることで決着した。

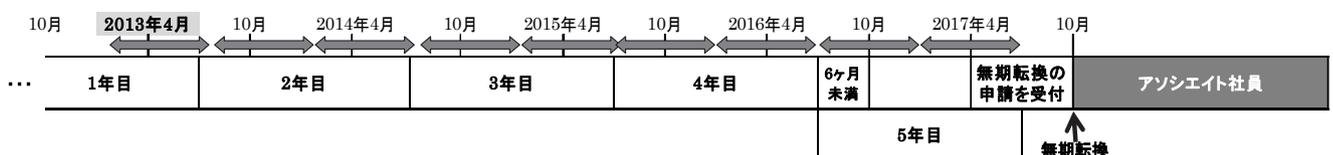
無期転換の仕組みとしては、2016年9月末までに採用された【期間雇用社員等】（【時給制契約社員】【月給制契約社員】【短時間社員】及び【スペシャリスト契約社員】【エキスパート契約社員】）を対象に、10月1日以降、通算勤続年数が5年を超えることになる有期契約の開始日（採用以降、既に通算勤続年数が5年を超えている場合は10月1日）より、順次、無期契約への転換申出権を発生させる（図）。

○ 2016年9月30日までに採用された期間雇用社員について

- 例① 2016年10月1日時点で、既に通算勤続年数が5年超である場合
 （2016年10月1日時点で締結している、有期契約の期間中に通算勤続年数が5年を超える場合を含む）
 ⇒無期転換の申込みは、2016年10月1日から可能。2017年4月1日から無期契約（アソシエイト社員）に転換される。



- 例② 2016年10月1日時点で、通算勤続年数が4年6ヶ月未満の場合
 ⇒2017年3月31日の契約満了時点の通算勤続年数が5年未満になるため、2016年10月1日からの無期転換の申込みは不可。2017年4月1日に契約が更新された場合、無期転換の申込みは4月1日から可能になり、2017年10月1日から無期契約（アソシエイト社員）に転換される。



⁹ なお、①空白期間以前の勤続期間が2ヶ月未満の場合で、空白期間が1ヶ月未満の場合、②勤続期間が2ヶ月以上4ヶ月未満で空白期間が2ヶ月未満の場合、③勤続期間が4ヶ月以上6ヶ月未満の場合で、空白期間が3ヶ月未満の場合、④勤続期間が6ヶ月以上8ヶ月未満で、空白期間が4ヶ月未満の場合、⑤勤続期間が8ヶ月以上10ヶ月未満で、空白期間が5ヶ月未満の場合、⑥勤続期間が10ヶ月以上で空白期間が6ヶ月未満の場合は、前後の契約期間を通算勤続年数として通算することとしている（法定では、過去の有期契約と現在の有期契約の間に、契約を締結していない6ヶ月以上の空白期間がある場合、空白期間以前の有期契約は通算勤続年数に含めないこととされている）。

【期間雇用社員等】は、【月給制契約社員】であれば1年契約毎更新、【時給制契約社員】なら原則6ヶ月契約毎更新で随時、採用されているが、権利を有する対象者（60歳未満）が自ら申し出ること、現に締結している有期契約が満了した直後のタイミングで（もっとも早い人では2017年4月1日から）、無期契約に移行させる。なお、転換申出権を持つ対象者が、仮に無期転換を申請しなかったとしても、次回以降、契約を更新されれば引き続き、無期転換を申し込むことが出来る。

「更新要件制度」と「早期転換制度」の創設

今回の労使合意では、2016年10月1日以降に新たに採用される【時給制契約社員】（のみ）¹⁰を対象に、通算勤続年数が4年半を超えた後の、契約更新時点に於ける判断を、これまでより厳格化する「契約更新要件制度」を導入することも決定した。

具体的には、①当該契約更新時のスキル評価¹¹がB（習熟度なし）以上で、②当該契約更新時を含む直近2回の基礎評価¹²のどちらかが全て「出来ている」、また、③直近半年間に懲戒を受けていない（または受ける見込みがない）、という3つの要件をすべてクリアした場合¹³のみ、（通算勤続年数が5年を超えることになる）契約更新を行うことが出来るというもの。2021年10月の契約更新時より、適用を開始することになっている。

なお、要件をクリアして契約更新が行われた場合は、同時に通算勤続年数が5年を超えることになるため、希望者は無期契約（【アソシエイト社員】）への転換を申し出ることが出来る。本件の交渉に当たり、労組側は「採用時の留意事項として、『契約更新要件制度』についての丁寧な説明を要請する」とともに、「スキルアップの動機づけと機会の適切な確保に向けた環境整備を行う」よう申し入れ、会社側からも「口頭同意を行った上で採用し、採用後も人材育成のための研修など、各種取り組みを促進させていく」考え方が示されたという。

一方、2016年10月以降に新たに採用される【時給制契約社員】についても、反復更新の長期化を避け、より早期に安心して働ける環境が整備されるよう、併せて「早期無期転換制度」を創設することでも、基本合意に漕ぎ着けた（図）。

¹⁰ 【時給制契約社員】でも、2016年9月30日以前の採用者は対象としない。また、【時給制契約社員】以外や、【時給制契約社員】でもスキル評価の対象外と規定されている職務（グループ4社共通で、チャレンジド、コーチ等、B1社（郵便）のアウトバウンド事務等、B3社（生保）のエキスパートスタッフ等）に従事する者については、「労働契約の更新要件制度」と「早期転換制度」の両方とも適用しない（通常通り、通算勤続年数が5年を超えることになる有期契約の開始日以降、無期契約（アソシエイト社員）への転換を申請することが出来る）。

¹¹ A、B、Cの3つの業務区分で、習熟度あり・なしの2種類ずつ、計6つのランクに位置づけるもの。契約更新毎に評価され、例えば郵便事業の外務（集配等）であれば、誤配の数や配達可能エリアの広さ、働きぶりの上長判断等に応じ上がっていく。定期昇給がない代わりに、評価毎にほぼ1ランクずつ上昇し、時給も増額される仕組みである。

¹² 職員としての基本的事項（ユニフォームの正常着用等、10項目）について、評価するもの。

¹³ 懲戒を受けている者については、会社側が様態を見極めて契約更新を判断する。また、いずれかに合致しない場合でも、会社側が特に認める場合は、契約更新を行うことがある、としている。

具体的には、①直近（契約更新時）のスキル評価が A（習熟度なし）以上、かつ、②直近 2 回の基礎評価の両方がすべて「出来ている」で、③直近半年間に懲戒を受けていない（または受ける見込みがない）という要件を満たす、人事評価が高い【時給制契約社員】を対象に、通算勤続年数が 3 年以上 4 年半までの間に、無期契約（【アソシエイト社員】）への転換の申し出を可能にするもの。2019 年 10 月より適用を開始するが、この措置に伴い、2016 年 10 月 1 日以前に採用された【時給制契約社員】の無期転換との間で、無期転換時期に逆転現象を生じる恐れもある。そこで、2019 年 10 月の契約更新時点で、通算勤続年数が 3 年以上 4 年半以下の【時給制契約社員】については、「早期無期転換制度」の対象に含めるという経過措置も設けた。

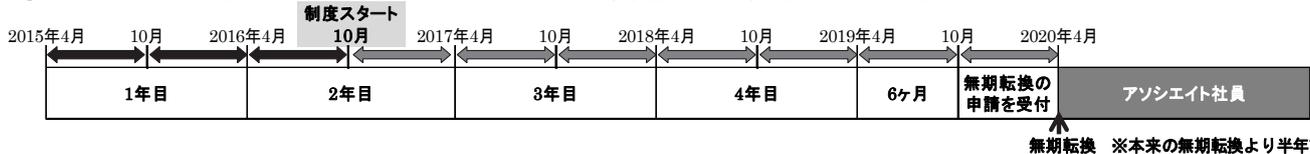
○ 2016年10月1日以降に採用される期間雇用社員について

時給制契約社員を対象に、人事評価が高水準で直近半年間に懲戒なしを要件に、2019年10月以降、通算勤続年数が3年を超えた契約更新時から希望すれば無期転換を申し込むことが出来る、「早期無期転換制度」を創設。



2019年10月時点の契約更新時の通算勤続年数が、3年以上4年半以下の場合の経過措置

例① 2016年9月30日までに採用された時給制契約社員で、2019年10月時点の契約更新時に、通算勤続年数が4年半の場合



例② 2016年9月30日までに採用された時給制契約社員で、2019年10月時点の契約更新時に、通算勤続年数が4年の場合



例③ 2016年9月30日までに採用された時給制契約社員で、2019年10月時点の契約更新時に、通算勤続年数が3年半の場合



無期転換後（【アソシエイト社員】）の処遇・労働条件

無期契約（【アソシエイト社員】）に転換後の労働条件は、原則として直前の有期契約の仕事内容、賃金、（半年や1年毎の）人事評価（に伴う賃金改定）、その他をそのまま引き継ぐ¹⁴ことになるが、労組側は「無期契約に伴う労働条件の整備として、少なくとも 60 歳定年まで安心して働き続けられるようなセーフティネットの拡充が必要」と強く要求してきた。

¹⁴ 但し、担当業務や勤務日数、勤務時間数等については無期転換後に明示するが、業務の都合により合理的な範囲で、当該内容を変更せざるを得ない場合に限り、当該社員に個別に会社から、その必要性等を丁寧に説明するとともに、口頭による理解を求めるとしている。

その結果、万一、病気を患ってしまった場合に備え、通算 90 日の病気休暇を新設するとともに、(現行の「労組専従」「公職就任」「起訴」を理由とした休職制度に加えて)業務・通勤傷病の場合は原則 3 年、その他傷病の場合は 1 年の範囲で、所属長が必要と認める期間、休職出来るとする制度の創設に漕ぎ着けた。なお、いずれも無給の扱いだが、傷病手当金(一般健康保険から標準報酬日額の 3 分の 2)相当が支給されるため、安心して治療に専念することが出来る。また、年次有給休暇についても、原則として正社員と同様、半日単位での取得を可能にし、【期間雇用社員等】当時より、取得しやすい環境を整備した。

なお、【期間雇用社員等】に定年の定めはなく、65 歳を契約更新の上限としてきたが、無期契約となる【アソシエイト社員】には、新たに 60 歳(60 歳を超えて無期転換した場合は、最初の 3 月 31 日が退職日)の定年を設定した。その上で、【アソシエイト社員】についても、定年退職後(満 60 歳以後、最初の 4 月 1 日から、満 65 歳以後、最初の 3 月 31 日までの間)は、原則、継続雇用措置の対象に含まれるようにした。継続雇用後は、(6 ヶ月毎ではなく)1 年毎の【アソシエイト高齢再雇用社員】として、本人が希望し、かつ勤務上も問題のない場合は、原則、【アソシエイト社員】当時の労働条件を継承しつつ、働き続けることが出来る。

「無期転換に際しては、改正労働契約法の第 20 条を踏まえつつ、他にも社宅の貸与や、配偶者の出産に伴う産前産後休暇の有給化など、【正社員】に近い労働条件を求めてきた。しかし今、約 19.7 万人いる【期間雇用社員等】の約半数が勤続 5 年超であり、無期転換と同時に多大な財源を確保する必要があるのなら、無期転換自体、飲むことは出来ないと議論が平行線を辿った。そこで、まずは雇用の安定化(第 18 条を基にした無期転換)を図った上で、それ以降は条件闘争として、(第 20 条を踏まえた)処遇改善を求めていく方針に切り替えたことで、何とかここまでの整理が図られた」。

なお、【期間雇用社員等】の採用は事業所単位で行われている¹⁵ため、【アソシエイト社員】は無期契約への転換申し出時に勤務している事業所で採用されることになり、他の事業所に異動することは原則ない。そのため、事業所の閉鎖等により勤務場所が消失した場合は、無期契約と言っても原則的に解雇される見通しとなっている。

そうした解雇規定が、【正社員】や【期間雇用社員等】の労働協約や就業規則に同様に設けられている。とはいえこの間、労働契約法・第 16 条を踏まえた不安解消を求めてきた経緯があることから、「【アソシエイト社員】についても当然、解雇回避努力義務に基づく所要の対応は必要と考えており、これまでの効率化時と同様、業務等の移管先や近隣事業所での勤務の打診等を行っていく(但し、【正社員】とは異なり、事前の労使協議を行うことは想定しておらず、あくまで個別の事案として対応する必要がある¹⁶)」との考え方が、会社側から

¹⁵ 【正社員(総合職)】は本社で採用、【正社員(地域基幹職)】や【正社員(一般職)】は支社単位で採用されている。

¹⁶ 同社労使の間では、「施設改廃等に伴う事前協議協約」を締結しているため、部署が廃止になったり機械化の流れの

示されているという。

今後のスケジュール観

無期転換に係る一連の制度の導入から実施までのスケジュール観としては、労働協約と就業規則を改正する2016年10～11月を目途に、会社側から全社員を対象に、制度の導入・概要について丁寧な周知を行う。これは、労組側が「制度の内容について、まずは管理社員が正確に理解し、雇用関係事務に携わる社員への理解・浸透を図るとともに、【期間雇用社員等】に対する周知を充実させ、無期転換の申込み方法を明確にして、無期転換に係るトラブル防止策を講じる」よう、求めたことに対応するものである。

その上で、12月～翌年1月にかけて、対象者から申請を受け付ける¹⁷。申請は、通算勤続年数が5年を超え（てい）ることが確認出来れば受理され、2～3月には、無期転換の具体的な契約手続きに入る。そうして4月1日から、晴れて【アソシエイト社員】としての雇用契約がスタートすることになる。

B社労働組合では、この間、【期間雇用社員等】の雇用不安を排し、安心して働き続けることが出来る雇用環境の整備に向けて、無期転換の早期協約化を非常に重要な施策と位置づけ、精力的に交渉を展開してきた。結果として、無期転換申出権の発生を、法定より1年間、前倒すという当初回答から、さらに半年間、早める形で決着することが出来た。

これまでも【期間雇用社員等】から【正社員】への登用等に、積極的に取り組んできた経緯があるが、今般、スキルレベル等に関係なく、通算勤続年数が5年を超えた時点で、無期転換を申請出来る仕組みが整備されることを通じ、「労働組合としても制度の導入に係る説明を充分行い、着実に利用されるよう周知していきたい」としている。「無期契約になると契約不履行を問われて辞め難くなるのではないか、という相談も寄せられているが、無期契約になったからといってこれまで以上の負担や責任を求められることは一切ない。そうした正しい認識を広めるため、未組織の【期間雇用社員等】も集めて勉強会を行っており、現在、約25%程度にとどまっている【期間雇用社員等】の組織拡大にも、つなげていきたい」。なお、「制度導入後も【アソシエイト社員】のあるべき処遇に向けた検証を行う」とともに、「引き続き【正社員】への登用を求めるなどの対応を行っていくことが重要」と考えている。

中で余剰人員が出たりする場合は、対応する受け皿について要員協議を行うことになっている。つまり、会社都合の効率化に対して労使で協議する仕組みになっていて、会社側の一方的な人事は出来ず、組合員個々の希望により近い部署に異動させるなどの措置を行っている。官業・公務員時代の協約であり、基本的には【正社員】にのみ適用されるが、実際には出来る限りという形で【期間雇用社員等】にも準用されている。

¹⁷ なお、その後、約8万人の【期間雇用社員等】の申請が受理され、4月1日から【アソシエイト社員】に転換される見通しになった。

④ 従業員の処遇の現状と、改正労働契約法の第20条（有期・無期契約労働者間に於ける不合理な労働条件の相違禁止ルール）を踏まえた取組状況

従業員の処遇の現状は、下表の通りとなっている。

| 雇用区分 | 賃金形態 | 賃金の構成要素 | 手当関係（全社共通） | 賞与 | 退職金 |
|--------------------------------|------|--|--|---|-------------------------|
| 正社員 （総合職） | 月給制 | 役割基本給 + 役割成果給（A～Eの5段階評価①） + 査定昇給の累計額で構成 大卒初任給で約20.8万円～ 約23.3万円 | 扶養手当、住居手当、 単身赴任手当、管理職手当、 特殊勤務手当、 通勤手当、 超過勤務手当等 | 基本月数 （年間4ヶ月程度） + 年末賞与のみ： 査定幅（③） | ポイント制 退職手当（⑤） |
| 正社員 （地域基幹職、CS職、 業務職、営業職） | 月給制 | 役割基本給 + 役割成果給（A～Eの5段階評価①） + 査定昇給の累計額で構成 大卒初任給で約16.2万円～ 約18.2万円 | 扶養手当、住居手当、 単身赴任手当、管理職手当、 特殊勤務手当、 通勤手当、超過勤務手当等 | 基本月数 （年間4ヶ月程度） + 年末賞与のみ： 査定幅（③） | ポイント制 退職手当（⑤） |
| 正社員 （一般職） | 月給制 | 役割基本給 + 役割成果給 （S、C、D、Eの4段階評価②） + 査定昇給の累計額で構成 | 扶養手当、住居手当、 特殊勤務手当、 通勤手当、超過勤務手当等 | 基本月数 + 年末賞与のみ： 査定幅（④） | ポイント制 退職手当（⑤） |
| 月給制契約社員 | 月給制 | 基本月額+調整額+地域手当※ （※（基本月額+調整額）×支給率） | 時間外、深夜、祝日、 早朝・夜間割増賃金、 特殊勤務手当 通勤手当 | 基本賃金×0.6 （年間1.2ヶ月） | 一定額 （4.6万円） ×勤続年数 |
| 時給制契約社員 | 時給制 | 基本給（地域別基準額+職務加算額） + 加算給（資格給+基礎評価給） | 時間外、深夜、祝日、 早朝・夜間割増賃金、 特殊勤務手当 交通費 | （基準日前6ヶ月間の） 基本賃金総額÷6 ×0.3×勤務日数に 応じた加算率 | 無 |
| 高齢再雇用社員 | 月給制 | 定年退職時の基本給の等級 （1～4等級）に応じて 水準（定年退職時の6割程度）を決定 | 時間外、深夜、祝日、 早朝・夜間割増賃金、 特殊勤務手当 交通費 | 基本月数 （年間2ヶ月程度） | 無 |

※人事評価制度は、①「業績評価」（総合職と地域基幹職の支社所属は「自ら目標を設定し、達成状況を評価」、地域基幹職のフロントライン所属者と（新）一般職は「予め示された評価項目の達成状況などを評価」、②「職務行動評価」（期待役割に基づいた10項目について評価）、③「加点評価」（組織全体の目標への貢献を評価）で構成している。①の昇給額は、A（出現率5%）で+4.8号俸相当、B（25%）で+2.4号俸相当、C（60%）で±0、D（10%以下）で-1.0号俸相当、E（1%以下）で-2.0号俸相当（A～Cは相対、D、Eは絶対選考）。②の昇給額は、S（出現率20%）で+2,200円、C（70%）で±0、D（10%以下）で-400円、E（1%以下）で-800円（S、Cは相対、D、Eは絶対選考）。③の査定幅は、A（出現率2%）で+18.2%、B（12%）で+9.1%、C（76%）で±0、D（10%以下）で-6.8%、E（1%以下）で-11.4%（A～Cは相対、D、Eは絶対選考）。④の査定幅は、S（出現率10%）で+6.8%、C（80%）で±0、D（10%以下）で-2.3%、E（1%以下）で-4.5%（S、Cは相対、D、Eは絶対選考）。⑤については、（i）役職・等級等に依らず、一定ポイントを全社員一律で勤続35年に達するまで付与する「勤続ポイント」、（ii）等級毎に設定され、上位等級ほど高くなる「役割等級ポイント」、（iii）評価結果に連動したポイントとして、A、B評価を受けた場合に役割等級ポイントの22%を加算し、D、E評価を受けた場合は減算する「人事評価に基づく加減算」で構成している。

B社労働組合では、【期間雇用社員等】から【正社員】への登用や今般、創設される【アシエイト社員】への無期転換化に注力するとともに、【期間雇用社員等】として働き続ける上での処遇改善（底上げ）についても、着実に取り組みを重ねてきた。

賃金をめぐっては、【月給制契約社員】については民営化以降、8年連続で基本月額の引き上げを実現し、計1万1,400円の改善を図ってきた。また、【時給制契約社員】についても、評価に基づく加算給や資格給の引き上げに漕ぎ着け、グループ平均の時間単価を47円（月給換算では約7,900円）アップさせた。

さらに、一時金についても、【正社員】については抑制してきた中で、【期間雇用社員等】では上積み注力。2016年度は、【月給制契約社員】に1万円、【時給制契約社員】でも月平均の所定労働時間や、スキルレベルに応じて10,000円～2,500円の特別加算を引き出すなどした。

特別休暇制度をめぐっても、従前からの、①証人、参考人等、国民の義務に係わるもの、②選挙権等、公民権の行使に係わるもの、③忌引き（3親等まで）、④事業運営上の必要に基づく業務の停止を理由とするものに加え、2009年度は新たに、⑤裁判員としての出頭、⑥感染症や非常災害、交通機関の事故等、やむを得ない場合を有給で追加した。また、2011年度には無給ながら、⑦ボランティア休暇も新設し、他社に先駆けた豊富化を実現させてきた。

更に、福利厚生制度に関しても、2013年度から新たに、総合的な「福利厚生代行システム」のサービスを導入し、【期間雇用社員等】についても順次、対象に加えてきた。例えば2015年7月より、「福利厚生施設の利用料金の一部補助」や「がん検診費用の一部補助」を適用。また、11月からは「月極保育補助」や「病児保育補助」「学童保育補助」のほか、「育児相談ダイヤル」や「介護補助の拡充」等を追加し、【期間雇用社員等】の仕事と育児・介護の両立を支援する環境を整えてきた。

なお、職場の安全・衛生に係る規定については以前から、【期間雇用社員等】に対しても【正社員】とまったく同様の規定が準用されている。

こうしたなか、B社労働組合の組合員ではないが、郵便事業の【期間雇用社員等】が2014年5月、【正社員】と同じ仕事をしているにも拘わらず、手当や休暇等の労働条件に相違があるのは、改正労働契約法の第20条に違反するとして、その是正等を求めて提訴した（係争中）。B社労働組合では、その動向も見極めつつ、【期間雇用社員等】の労働条件について引き続き、改善交渉を行っていくことにしている。

⑤ 今後の取組課題

こうして【期間雇用社員等】の処遇の改善や無期転換の仕組みの構築等に取り組んできたB社労働組合だが、引き続きの取組課題としてはやはり、【正社員】への登用機会の拡充が挙げられるという。

「長期に渡りフロントラインの業務（顧客サービス等）に携わりたい」「転居を伴う異動をすることなく、地域に根差して働きたい」など、多様な就労ニーズの高まり等を受け、同社は【正社員】にコース制（総合職、地域基幹職等）を導入するとともに、勤務地や担当業務の範囲等をさらに限定した、新たな【正社員（一般職）】区分の創設に踏み切った。【正社員（一般職）】は、【期間雇用社員等】（【月給制契約社員】と【時給制契約社員】【短時間社員】）からの登用と、外部からの新規採用で構成する雇用区分で、登用については2014年4月1日から、採用についてもその1年後にスタートさせた経緯がある。

【期間雇用社員等】からの登用については、過去6ヶ月間に懲戒を受けていないこと等を前提に、人事評価結果が良好（業務区分Aで習熟度ありが2回以上継続）で、上長からの推薦が得られれば、応募することが出来る。初回は6,144人の【期間雇用社員等】が応募し、

筆記試験（ウェブ上）と面接試験を経て、4,704 人が登用された。その後の合格者を含め、【正社員（一般職）】の人数は現在、約 1.6 万人（内訳は【期間雇用社員等】からの登用者が 10.5 千人、新規採用者が 5.5 千人）となっている。労働力の安定的な確保と要員配置の適正化につなげるため、来年度も登用者で 2,650 人程度、新規採用者で約 2,200 人程度の増員が見込まれている。

そうした中で、【期間雇用社員等】から無期転換後の【アソシエイト社員】についても、その後の人事評価次第で登用要件を具備すれば、【正社員（一般職）】に応募出来ることを労使で確認済みである。また、【正社員（一般職）】から【地域基幹職】や【総合職】へのコース変更も 1 回に限り認められ、当に今、初めての試験（人事評価結果が良好な者（S 査定が 2 回以上継続）を対象に、筆記試験と面接試験）を実施している最中である。B 社労働組合としては、【正社員（一般職）】とより上位の区分の大きな違いが、役職への登用如何にあることから、「希望者については出来るだけコース変更を認めるよう」求めており、今後、どの程度の規模感で変更が認められるのか、動向を見極めつつ改善につなげていきたいと考えている。

約 19.7 万人にのぼる【期間雇用社員等】は、子育て中・子育て後の主婦や母子・父子家庭等のひとり親、また、フリーター等の若年者や、民間企業を離職・早期退職して再就職した中高年・高齢者等、様々な属性の人で構成されている。【正社員（一般職）】区分等の整備により、【時給制契約社員】にとっても現状により近い働き方のまま、雇用の安定化という果実を手にすることが出来るようになった反面、コース制の導入以前に【正社員】になった人との間では、処遇ギャップも生じている。B 社労働組合としては、【期間雇用社員等】の多様なニーズを汲み取りつつ、希望者がより適正な雇用区分に着実に登用・転換・変更され得る環境を、確保していく必要があると考えている。

事例3 C社労使（外食業、従業員規模 約5,600人）

① 従業員の雇用状況（雇用区分の規定要因）

C社は、国内外に180店舗以上を展開する、ステーキやイタリアンなど複数の業態で構成するレストランチェーンである。同社は2015年3月、それまでの社員区分を【グローバル社員】【地域限定社員】【時間限定社員】【短時間社員】と【クルー（パート・アルバイト）】に改定し、3年毎に働き方を選択出来る制度を整備した。

結果として、インタビュー時点（2016年6月10日）に於ける、従業員の雇用状況は下表の通りとなっている。

| 雇用区分 | 雇用契約 | 人数 | 労働時間 | 時間外/ 休日労働 | 職務・職責 | 異動・配置転換 | 役職登用 |
|---------|--|---|---|--------------|------------------------------------|---|--|
| グローバル社員 | 無期契約 (原則60歳定年・最長65歳まで再雇用あり) | 236人 | 10～25時（営業11～24時） (業態・店舗により異なる)で 変形労働時間制 (年間休日110日) 1日所定労働8時間 (年間2,040時間) | 有 | すべての 職務・職責 (店舗の運営や 本部業務等) | 国内外を含めて 転居を伴う転勤有り (業態を跨ぐ異動有り) | 有 (上限無し) 現状M2まで実在あり ボリュームが大きいのは G3が約70人、G4が 約45人、G2が約30人等 |
| 地域限定社員 | | 122人 | 同上 | 同上 | | 転居を伴う転勤無し (自宅から通勤 90分以内) (業態を跨ぐ異動有り) | 有 (部門長迄) 現状M1まで実在あり ボリュームが大きいのは G3が約45人、G2とG1が 各約20人等 |
| 時間限定社員 | | 7人 (殆ど高卒女子) | 休日完全補償 (週休2日) (年間休日110日) 12～21時の1日所定労働 8時間 (年間2,040時間) | 無 | | 転居を伴う転勤無し (自宅から通勤 60分以内) (業態を跨ぐ異動有り) | 有 (採用したばかりで 現状は全員G1) |
| 短時間社員 | | 1人 | 時間固定 (年間休日110日) 1日所定労働4/6時間 (年間1,020/1,530時間) | | | | 有 (採用したばかりで 現状は全員G1) |
| クルー | 有期契約 (初回のみ、入社 から3・9月決算迄 の期間で契約。以降 は原則、6ヶ月毎 契約更新・上限無し) | 人数上は 約5,200人 (8時間換算では 年間平均 約2,550人) | 10～25時で 週3日～/1日3時間～ | 有り 得る | 接客、調理等 の店内作業 | 無 (原則として 採用された店舗) | 無 (就いても 時間帯責任者迄) |

※他に定年再雇用者や在宅勤務の契約労働者の区分もあるが、人数が限定的なため割愛する。

※入社時のG1（トレーニー、アシスタント）から、想定1～6年でG2（主任）、2～10年でG3（店長）、5～12年でG4（上級店長等のほか、G4以上は本部勤務も）、8～27年でM1（エリアマネジャー等）、12～37年でM2（部門経営層）等。

② 組織化の範囲・経緯

C社労働組合は2014年9月、18歳以上の【クルー（パート・アルバイト）】（但し高校生と外国人、65歳超の定年再雇用者を除く）を、ユニオンショップで一斉に組織化した。組織化範囲は、それまでのいわゆる正社員のみ約300人から、【クルー】を含めて計4,500人まで大幅に拡大し、過半数代表の確保に漕ぎ着けた。

なお、定年再雇用者も退職後は、【契約社員】になる（現在、約20人）が、非組合員で残されているため、今後の組織化が課題である。また、【クルー】を組織化した以上は今後、どういった処遇・労働条件ニーズを持っているか等を明らかにし、制度改定に反映していく必

要があると考えている。

③ 改正労働契約法の第 18 条（無期転換ルール）を踏まえた取組状況

C 社は、外食産業の発展や地位向上を目指し、新たなビジネスモデルの構築に尽力するとともに、働きやすい労働環境の整備に積極的に取り組んできた。その一環として 2015 年 3 月、従来からの社員区分を、国内外を含めて転居転勤があり得る【グローバル社員】区分、自宅から通勤 90 分圏内の勤務地に限定する、【地域限定社員】区分、新卒入社から 3 年（最長 7 年）間¹⁸は、残業のない 8 時間勤務（12～21 時で定時退社）の【時間限定社員】区分¹⁹も選択出来るようにするとともに、【クルー】からいわゆる正社員に登用しやすいよう、通勤を自宅から 60 分以内とし、1 日の所定労働時間も（【クルー】に多い）4 時間または 6 時間で固定する、【短時間社員】区分を創設した²⁰。個々の社員がライフサイクルに合わせ、3 つ（新卒入社から最長 7 年迄は 4 つ）の勤務形態から、（家族等のライフイベントが変化しやすい）3 年単位で、本人の申し出のみに基づき自由に働き方を変更出来る（変更は相互に何度でも可能な）制度を整備した形である²¹。

こうした経緯を踏まえ、同社では、改正労働契約法・第 18 条への対応に当たっても、【短時間社員】等への登用を促しつつ、本人の希望があれば法定通り、そのままの職務、処遇・労働条件で契約だけ無期へ移行させる形で対応したいと考えている。とはいえ、【クルー】には学生（高校生等）が多く、いわゆる正社員としての採用を希望する場合は新卒採用の枠組みもある。そのため、実質的な対象者はフリーターや主婦等になるが、契約は上限なく安定的に更新されており、また、既に【短時間社員】区分も設置されているので、単純な無期契約への移行ニーズは殆ど無いのではないかと²²とみている

一方、【クルー】からいわゆる正社員への登用に当たっては、店長が推薦（声掛け）し、本人も希望すれば、エリアマネジャーを通じて本部へ話があり、適性検査（SPI）と人事部長

¹⁸ 入社 3 年後以降、2 年毎に社員区分の選択機会があり、【時間限定社員】としては最長 7 年間の更新が可能（上限年齢は、高卒入社で 25 歳、大卒入社で 29 歳）である。その間に、今後の働き方を考えて欲しいという意味合いがある。

¹⁹ 同社が、外食業界では画期的とも思える働き方の導入に踏み切った背景には、例えば高卒で入社した場合、従前の働き方では外部とのネットワークが完全に遮断され孤独感を高めやすいため、友人と会って話したり出来る時間を確保しよう（その方が、離職防止につながるのではないかと考えたことがある。また、例えば高卒女子等を就職させる親御さんの思いからしても、21 時定時で勤務を終え必ず帰宅するという点や、自宅からの通勤が 60 分以内の勤務地に限定されるという点が、安心感につながっているようだという。

²⁰ これまでも【クルー】から、いわゆる正社員を希望する場合には、中途採用の枠組みで応募してもらい、実際の働きぶりを勘案しつつ、登用してきた経緯があるが、4 時間または 6 時間勤務が多い【クルー】（社会保険適用者は約 410 人）にとっては、ハードルが高い側面もあった。そこで、育児や介護といった事情のある正社員に限定していた「短時間勤務制度」を、事情を問わず選択出来る【短時間社員】区分として確立した。

²¹ なお、いわゆる正社員が【短時間社員】の区分を利用する場合には、例えば 6 時間勤務であれば、併せて 1/4 日有給休暇を活用することで、最長 160 日分は（フルタイム勤務当時の）賃金全額が補償される。育児や介護を理由に辞めて欲しくないという配慮である。

²² 【クルー】の中にも 20 年の永年勤続表彰を受ける人がみられるが、現状で雇用期間が通算 5 年を超えている割合は 1 割程度にとどまっている。

等面接を経て最終決定に至る。入社タイミングは年2回だが、選考は随時、行われており、平均的には年間20人程度が応募して6～7割が合格している。なお、勤続年数や年齢等の要件は一切ないが、店長がその働きぶりを認めて推薦に至るには、少なくとも1年程度を要し、また、店長を目指してもらう以上は体力的な問題等から、30代迄が中心になる。

【短時間社員】になると賞与が支給されるため、年収水準も【クルー】当時の2割増しにアップする。また、退職金制度も適用になるため、中長期的なメリットは大きい。【クルー】の中には時間外・休日を含めて目一杯のシフトに入り、いわゆる正社員以上の賃金を稼ぎ出しているフリーター等もいる。そうした人にとっては、【短時間社員】になるとむしろ賃金が下がってしまうし、【地域限定社員】になると売上等の責任が課せられ、人材マネジメント力等も求められるほか、転居を伴わない範囲で（業態を跨ぐ）異動も発生するため、（声を掛けても）現状維持を希望する傾向がみられるという。

④ 従業員の処遇の現状と、改正労働契約法の第20条（有期・無期契約労働者間に於ける不合理な労働条件の相違禁止ルール）を踏まえた取組状況

従業員の処遇の現状は、下表の通りとなっている。いわゆる正社員と【クルー】の間では、働き方（変形労働時間制や業態を跨ぐ異動、役職登用等）や、役割（売上・利益等に対する数値責任や、【クルー】の採用・教育、シフト編成など人材マネジメント等）に明確な違いがあるため、改正労働契約法・第20条に照らしても、現状通りの処遇で問題無いと考えている。その上で、【クルー】の「ランクアップ制度」をめぐっては、人手不足への対応の必要性も高まっていることから、時給の引上げ余地を拡大するような改定に向けて、労使で話し合いを進めている最中という。

| 雇用区分 | 賃金形態 | 賃金構成 | 手当関係 | 賞与 | 退職金 | その他 |
|---------|------|--|------------------------------|---|-----|---|
| グローバル社員 | 月給制 | 大卒で月額約20万円(グローバル社員は+1万円)標準モデルとして、入社から6年目・店長(28歳)で月額約35万円、年収約510万円、10年目・エリアマネジャー(32歳)で月額約43万円、年収約620万円。4区分とも賃金表は共通だが、昇給で差が付く(グローバル社員の昇給係数を1として、地域限定社員は0.5、時間限定社員は0.3、短時間社員は0.1。グローバル社員と同水準の昇給に到達するのに、より多くの期間を要するイメージ) | 時間外・深夜勤務手当は全額支給 交通費全額支給 | 有 (年間2ヶ月+a。 4区分とも基本部分は同月数が確保されるが、+aの部分についてはグローバル社員を1として、地域限定社員は0.5、時間限定社員は0.2、短時間社員は無し) | 有 | 社宅制度(住宅手当・家賃補助) 確定拠出年金制度 結婚・出産祝金 契約保養施設 リフレッシュ休暇 その他休暇(特別、傷病、看護、産前産後、生理、育児、介護) |
| 地域限定社員 | | | | | | |
| 時間限定社員 | | | | | | |
| 短時間社員 | | | | | | |
| クルー | 時給制 | 採用時給 (研修期間を経てルーキー(1～3段階)→レギュラー(1～2段階)→マスター(1～3段階)と、技能(作業チェックリスト)に応じて1段階ずつ昇給する(店長が判断)(ランクアップ制度)。時間帯責任者等に登用されると、70～300円(店舗・地域により異なる)の加算有り) | 交通費一部支給 (片道5km以上で1日500円迄) | 無 | 無 | 従業員食事割引 制服貸与、前給制度、研修有り。要件を満たせば雇用保険、社会保険に加入 |

※なお、いわゆる正社員4区分は共通の業績評価+行動評価でS～Dにランク付けされ、役割等級(グレード)に応じて賃金水準が変動する。

⑤ 今後の取組課題

直面する課題としては、【クルー】に対する社会保険の適用拡大がある。現状は、時給を引上げてはなかなか人が採れない深刻な人手不足状態にあるため、C社としては例えコスト

増になっても、出来るだけ労働時間を延ばす方向で希望して欲しいと考えている。だが、【ク
ルー】の間には負担回避の傾向も根強い。結果として今後、更なる労働力不足に陥ってしま
うのではないか（そのしわ寄せが正社員の時間外労働に出て来るのではないかと危惧して
いる。

事例4 D社労使（サービス業（介護・医療等）、従業員規模 単体で約9万人）

① 従業員の雇用状況（雇用区分の規定要因）

D社は、医療関連事業（医療機関の運營業務全般のアウトソーシングサービス（業務請負及び人材派遣）、介護・ヘルスケア事業（在宅系・居住系介護サービス）、教育・保育事業（医療事務講座やホームヘルパー講座等の各種実務・資格講座、語学教室、保育施設の運営等）を展開する、大手グループ企業（サービス業）である。売上高に占める各事業の構成比は、医療関連事業が約40%、介護・ヘルスケア事業が約55%、教育・保育事業が約5%となっている（2015年3月期通期）。

多様な事業展開に伴い、雇用区分の呼称や具体的な職務等も異なるが、大枠の骨格は共通しており、下表の通りとなっている。事業毎の雇用人数（有期契約社員比率）は、医療関連事業が4万6,942人（88.7%）、介護・ヘルスケア事業が3万6,576人（77.8%）、教育・保育事業が1,867人（47.2%）である（他に事務部門が4,654人（30.7%））（2016年6月末時点）。

| 雇用区分 | 雇用契約 | 人数 | 労働時間 | 職務・職責 | 異動・配置転換 | 役職登用 |
|-------------------------|---|--|--|--|---|------|
| 正社員 （総合職） | 無期 （60歳の誕生日の 属する営業年度 最終日まで （再雇用あり）） | 2,202人 （①115人、②539人、 ③2人、④1,546人） | 週40時間制 （月間平均164時間） | 事業運営上、 必要な管理者・ 有資格者で経営幹部 | 全国転居転勤が あり得る | 有 |
| 正社員 （専門職） | | 1万5,433人 （①5,206人、②7,564人、 ③983人、④1,680人） | 週40時間制 （月間平均164時間） または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 | 事業運営上、必要な 管理者・有資格者だが、 主にサービス拠点における 経営幹部 | 限定地域内 （通勤圏（最大2時間） 内）で転勤があり得る | |
| 契約社員 月給者 | 有期 （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）） | 1万1,094人 （①7,896人、②1,746人、 ③279人、④1,173人） | 短日・短時間勤務 （年間の業務量 見込みで契約する 変形労働時間制も） | サービス拠点における 業務運営の リーダー的存在、 将来の正社員登用対象者 | 原則として転居なし ただし業務上の 必要に応じ、 職場・職種を変更する ことがある | 無 |
| 契約社員 時給者 （出来高給含む） | | 6万1,310人 （①3万3,725人、 ②2万6,727人 ③603人、④255人） | | 業務運営の主戦力だが、 本人の働き方ニーズを優先 | | |

※直接雇用労働者のみ。出向者を除く。2016年6月28日時点の集計。①は医療関連事業、②は介護・ヘルスケア事業、③は教育・保育事業、④は事務部門。

② 組織化の範囲・経緯

D社には、2つの労働組合がある。医療関連事業や教育・保育事業、事務部門を組織するD1労働組合と、介護・ヘルスケア事業を組織するD2労働組合である。

今回、インタビュー調査したD1労働組合（1992年9月結成）は、本社組織の一部部署（経営監理、人事、監査等）や業務・事務部門の管理職等のほか、【臨時従業員²³】と【学生²⁴（インターンシップ含む）】等を除く、医療関連事業、教育・保育事業、事務部門の全社員を、ユニオンショップ協定（1996年10月～）で組織化している。

²³ 契約期間が3ヶ月未満で、雇用継続予定がない者（スポットで活用される派遣労働者等）。

²⁴ 学校法人に通学し、学生証を携帯する30歳未満の者。

組合員数は、正社員が 7,209 人、契約社員月給者が 9,244 人、契約社員時給者（出来高給含む）が 3 万 4,477 人の計 5 万 930 人である（2016 年 5 月末時点）。

③ 改正労働契約法の第 18 条（無期転換ルール）を踏まえた取組状況

【正社員（専門職）】区分の設置とその後の登用基準の緩和

D 社は 2009 年、正社員に【専門職】区分を新設し、月給者を中心とする契約社員から、3,116 人を一斉に無期転換した経緯がある²⁵。それまでは管理職に限って【正社員（総合職）】とし、非管理職については例え有資格者でも、契約社員月給者等で処遇してきたが、業界の 3K 報道による風評被害等もあり、深刻な人材不足に陥ったことから、事業運営上、不可欠な人材（有資格者²⁶）については無期契約へ移行させ、囲い込む戦略に打って出た。なお、仕事も働き方も変わらないため、処遇についても契約社員月給者・当時のまま引き継いだ。当該労働者に打診すると、大半に受け入れられた一方で、「正社員になる以上は、拠点間異動を命じられるようになってきたり、拘束性・責任性が強化されたりするのではないか」「正社員になると、個人都合で簡単に辞められなくなるのではないか」などといった警戒心が働き、敢えて契約社員月給者にとどまることを選択する人もみられたという。

その後、事業の更なる拡大等に伴い、7 年が経過した現在では、【正社員（総合職）】が当時の約 1.4 倍まで増加するとともに、【正社員（専門職）】も約 5 倍に匹敵する、1 万 5,433 人まで着実に増大した。この間、【正社員（専門職）】については、昨今の人材不足を受けてその採用・登用基準が緩和され、対象の拡大が図られてきた。

まず、医療関連事業の【正社員（専門職）】に関して、2015 年 10 月 1 日よりその登用基準を、「社内のキャリア・アップ制度で 2 級以上（医療機関勤務のみ）に位置づけられ、かつ 150 時間以上勤務出来、転居を伴う異動に応じられること」へと改定した。これまではマネジャー職以上等の職位に就いている（就く）ことも求めていたが、一定の能力要件と働き方要件のみに緩和した。

また、新たに専門学校・高校の新卒者からの採用枠も設け、一定の働き方要件が満たされれば当初から、無期契約で雇入れることにした。「能力の高いスタッフを登用して人材の確保・

²⁵ なお、それ以前にも、契約社員から【正社員（総合職）】に登用する制度が 2004 年に導入され、2009 年時点までに約 120 人を登用してきた実績がある。センター長やケアマスターに就いて 1 年以上、経過した契約社員月給者で、人事考課評価が平均点を上回っている人を対象に案内し、簡単な小論文（例えば、コンプライアンスに対する考え方等）の提出審査を経て、エリア毎の本部長クラスが直接、面談し、適性が認められれば登用する制度（登用率は 9 割程度）。但し、【正社員（総合職）】は全国転居転勤があり得るため、契約社員にとってはハードルが高い側面もあった。

²⁶ 例えば、介護・ヘルスケア事業であれば、各サービス拠点に、訪問介護や通所居宅等サービス毎のサービスリーダー（課長補佐クラス）と、それらを束ねるセンター長（課長クラス）のほか、訪問介護特有のサービス提供責任者や、デイケア特有の生活支援相談員といった、法令基準に則った有資格者を置く必要がある。介護の場合、3 年経験すれば介護福祉士資格にチャレンジ出来、5 年経験すればケアマネジャーにトライ出来る。そうして勤続を重ねて有資格者となった人材は、中核的な業務を担う人材として着実に育成されているという観点からも合理的な戦略だった。

定着（サービスの質の安定と向上）を図るとともに、（【正社員（総合職）】だけでなく）【正社員（専門職）】の入職ルートも外部に開放することで、採用競争力を高めたい」と考えた。

また、介護・ヘルスケア事業の【正社員（専門職）】の登用基準についても、2016年4月1日より、勤続1年以上という要件を排し（60歳以上の再雇用者、事務員、派遣スタッフは除く）て常勤の介護職（月給者）であることに限定した。応募の増加につなげることで、「サービス拠点の人員体制の整備と適正化を図りたい」と考えた。

こうした措置を通じ、医療関連事業では1,226人が【正社員（専門職）】に転換（他に111人が新規採用）され、また、介護・ヘルスケア事業でも新たに775人が、【正社員（専門職）】として増員された。

契約社員時給者で雇用保険未満の短時間勤務等の取扱いが焦点

このように現時点では、直面する人材不足に対処するための【正社員（専門職）】等の拡大が優先されているが、改正労働契約法の第18条をめぐる対応についても、社内で課題整理を開始したところだという。その背景には、2016年の春闘交渉で、労働組合より、無期転換への申し出を可能にする通算勤続年数を、（改正労働者派遣法や有期契約の締結、更新及び雇止めに係る大臣告示との整合性等も踏まえて）5年から3年に引き下げる要求が提出されたことがある。D社としては今後、①無期転換区分の整備、②有期契約から無期契約への転換ルールの構築、③委託契約解約時の対応ルールの構築、④これらに伴う就業規則等の改定及び⑤システムの改修、を行う必要があると判断・回答し、労使で事務折衝レベルの意見交換をスタートさせたところである。

D社の従業員のうち、有期契約社員は80.4%を占めており、その平均勤続年数は5.3年で、通算5年以上の勤続者が31.9%となっている。「このうちどの程度が、無期転換を希望するかについては全く想像出来ない」が、仮に全員が希望したと仮定すると、同社に於ける有期契約の社員比率は一気に、54.8%まで低下（無期契約社員比率が5割を下回るまで急上昇）する計算になる。

そうした中で、契約社員月給者や契約社員時給者でもフルタイムの人については、この間、【正社員（専門職）】区分を創設・増員してきた経緯もあり、無期転換しやすいと考えているが、例えば介護・ヘルスケア事業で言えば、雇用保険の適用範囲に満たない勤務時間数の従業員が、全体の46%を占めることなどが大きな課題になるとみている。

介護の場合、通算勤続年数が5年を超える人でも、特定のエンドユーザー専門で、1週間に1回だけ勤務しているケースもある。こうした限られた働き方で無期転換してしまうと、当該利用者の諸事情（介護認定の状況や死亡等）で雇用保障責任が果たせなくなった場合に、大きな労使トラブルの火種ともなりかねない。労働者サイドにも「自宅の近隣で、家庭事情を優先させて働きたい」「扶養者内にとどまりたい」「有期契約の方が、満了を理由に後腐れなく辞めやすい」など、ライフ・スタイルに合わせて、敢えて有期契約の働き方を選択して

いるニーズが確実にある。とはいえ、これまでも契約の更新上限は設けていないし、人材不足の現状では、クーリングオフ期間を設ける余裕等もないのが、悩ましいところである。

また、例えば医療関連事業は、取引先の意向や競争入札等に左右される受託契約であることが多く、雇用契約も同調して締結せざるを得ない点が大きなネックになる。仮に無期転換した人を抱える事業所で落札出来ず、仕事自体が消失することになった場合でも、無期契約である以上、それで終わり（解約）というわけにはいかない。医療関連業務の場合、受託切れになると「どの企業でも良いから、兎に角、地方のその病院（委託元）で働きたい（出来れば、病院の直接雇用になりたい）」といったニーズが強い傾向にある。それだけに、そもそも無期転換を希望する人がいるかどうかも定かでないが、雇用トラブルは発生件数が限定的でも企業ダメージが大きい。無期転換者の雇用問題は、個別労働者とのトラブルや労組との合理化争議の増加、また、最終的な金銭解決による損失等を予見させるだけに、予め労使で何が出来るかを申し合わせ、手順書としてまとめておく必要があると考えている²⁷。議論は緒についたばかりだが、遅くとも今年度中には方針を定めたいとしている。

④ 従業員の処遇の現状と、改正労働契約法の第20条（有期・無期契約労働者間に於ける不合理な労働条件の相違禁止ルール）を踏まえた取組状況

従業員の処遇状況についても事業毎に若干の違いがあるが、大枠の骨格としては下表の通りとなっている。企業の設立当初から有期契約の社員が多かったため、また、正社員についても大半を有期契約社員から登用してきた経緯があることから、そもそも正社員（無期契約社員）の処遇ありきで制度が構築されておらず（むしろ有期契約社員の処遇重視で制度を構築してきており）、同社としては原則、有期・無期契約間に不合理と認められるような労働条件の相違があるとは考えていない²⁸（但し、経営上の必要性や労使交渉の経緯等から措置されてきた処遇要素もあるだろうから、すべてが合理的に説明出来るものになっている自信はない。仮にそのような説明義務（立証責任）が課されるようになったら、逐一、点検していく必要があるだろうと考えている）。

²⁷ 現行の契約社員でも、特段の事情で雇止めせざるを得ないケースは非常に限定的（あって年間に10人程度）だが、2ヶ月程前に人事部から労組へ対象者リストを提示した上で、労組が必要に応じて個別に面談して直接、事情を確認し、会社側と雇止めの妥当性を協議し、異動や上長の指導、和解金（基本給1ヶ月分相当等）等の措置を仲介的に調整するなどしている。また、大型の受託契約の終了や介護拠点の休廃止等が発生する場合は、労組と情報共有し、必要に応じて協議を行っている。

²⁸ 有期契約社員にも、結婚・出産、忌引き等に伴う特別休暇制度や弔慰金制度（本人死亡時の慶弔見舞金等）、半日有給休暇制度や夏季休暇制度がある。また、インフルエンザ予防接種の会社負担、健康保険の加入（1ヶ月所定110時間以上かつ16日以上勤務者等）と定期健康診断、持株会への加入等が適用されている。

| 雇用区分 | 賃金形態 | 賃金の構成要素 | 手当関係 | 賞与 | 退職金 |
|--------------|------|--|--|---|--|
| 正社員 (総合職) | 月給制 | 管理職評価制度（目標管理評価＋業績評価）及び総合職賃金体系に基づく | 住宅手当、子の家族手当、 扶養手当、 時間外勤務手当、 通勤手当等 | 年2回 (6・12月) 基本給×月数 ＋業績評価 付加部分 | 有 |
| 正社員 (専門職) | | 管理職については管理職評価制度及び管理職賃金体系に基づく それ以外については人事考課制度（人事考課評価＋業績評価）及び 賃金体系は契約社員月給者と同様（ただし賃金表自体は別建て） ※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）が上回る設計になっている（時間外勤務を 含めた、役職相当部分の最低基準額として職務給が付くため） | 子の家族手当、 扶養手当、 時間外勤務手当、 通勤手当等 | | 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) |
| 契約社員 月給者 | | 人事考課制度 及び 契約社員月給者の賃金体系に基づく (基本給（年功部分（5））＋手当関係（業務（サービス別）手当 ＋資格・等級手当（ケアマネ、看護師等）（5）） | 一部に子の家族手当や 扶養手当、 時間外勤務手当、 通勤手当等 | | |
| 契約社員 時給者 | 時給制 | 基礎時給＋地域特別加算＋業務（サービス）別加算＋時間帯別加算（6～8時、 18～22時、22～翌6時）＋キャリアアップのステップ加算（※） ※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、ステップ3迄は各昇格要件 (昇格時点から6ヶ月以上経過し累積勤務が一定以上)に達していれば 年1回、筆記・面接試験を受けられる。ステップ3→4へは年2回、 筆記・面接試験・最終審査で判断する。) | 時間外勤務手当、 交通費支給（上限あり） | 無 | 無 |

その上で今後、無期転換ルールへの対応方針を決定するに当たっては、社員区分毎の登用基準や労働条件の妥当性等も担保していかなければならないとみている。【正社員（専門職）】は、契約社員月給者の処遇をそのままスライドさせているため、その間に不合理と認められるような労働条件の相違はない。しかしながら、【正社員（専門職）】になるには一定の役職や、資格を有していること等が課せられてきた中で、医療関連事業については既に職位要件が外されたし、今後、通算勤続年数が5年を超えれば誰でも無期転換出来るということになれば、正社員になるモチベーション（インセンティブ）が失われかねないだろう。

これまでの【正社員（専門職）】等にとって、逆に不合理であると受け取られることのないよう、むしろ無期契約の社員間に於ける労働条件のあり方や、区分間の異動ルール等について整備していく必要があると考えている。

⑤ 今後の取組課題

事業が委託契約等に依存し、業務量が絶えず変動する以上、有期契約による雇用部分が無くなることはないと考えているが、D社の正社員（無期契約社員）層は徐々に厚みを増してきた。そうした中で、そもそも正社員とは何か、有期・無期契約をどういった基準で線引きし、無期契約にどのような意味を持たせるかを考える必要性を感じているという。

既に、役職に就いていない【正社員】より、役職に就いている【契約社員月給者】等の方が、処遇が高い状況もみられている。その意味で、無期契約とは単に就社型の社員であり、有期契約は就職型の社員ということに過ぎないのではないかと感じている。いずれにしろ、どのように考えるべきか、労働者が混乱することのないような整理を、労使で行っていきたいと考えている。

事例 5 E 社（製造業、従業員規模 約 55 人）

① 従業員の雇用状況（雇用区分の規定要因）

E 社は、工作機械等の軸回転速度等を変える「ベルト式無段変速機」や、軸と軸をつなぐ「精密バネ・補正軸継手」等の開発、製造、販売を手掛ける小規模企業である。同社の、インタビュー時点（2016年8月25日）に於ける、従業員（直接雇用のみ）の雇用状況は、下表の通りとなっている。

| 雇用区分 | 雇用契約 | 人数 | 労働時間 | 職務・職責 | 異動・配置転換 | 役職登用 |
|----------------|----------------------------|---------------------|---|---|---|------|
| 正規従業員 | 無期契約 (65歳定年) | 41人 (うち女性 8人) | 8～17時の フルタイム勤務（実働8時間） 製造職は1年単位・変形制 （残業は月平均5時間程度） | 製造職（機械加工）17人、 技術職9人、 事務職（営業・生産管理や 受注・仕入に係る伝票入力等）15人 | 原則、転居転勤なし （市内本社・工場 あるいは 東京・大阪営業所 の近隣から通勤） | 有 |
| 嘱託従業員 | 有期契約 (1年) (65歳更新上限) | 3人 | 下記のような短時間勤務 あるいは 週3日等の隔日勤務 | 製造職 | | 無 |
| パートタイマー 従業員 | 有期契約 (3ヶ月) (60歳更新上限) | 10人 (うち 女性4人) | 8:30～17:00や9:00～17:00等 30分～1時間程度の 短時間勤務 | 製造職 (製品の組立て作業等、定型部分のみ) ※場合により営業職や事務職の 試行的な雇用区分としても活用 | | 無 |

② 組織化の範囲・経緯

労働組合なし（社員親睦会のみ）

③ 改正労働契約法の第 18 条（無期転換ルール）を踏まえた取組状況

従業員のうち、有期契約労働者は【嘱託従業員】と【パートタイマー従業員】である。前者は、60歳定年後の再雇用者や55歳以上の中途採用者で、【正規従業員】と同様に、製造職のほか営業職、事務職に従事している。一方、後者は、地元の主婦やシングルマザー、個人的な事情を抱える男性等で構成され、製造職の定型的な作業部分を担当している。

このうち【パートタイマー従業員】については、雇入れ後3ヶ月契約毎に更新されていくが、通算5年を経過して以降は特段、契約書を手交しない（労働条件に変更があった場合のみ通知書を交付する）「自動更新」状態になる。最近、採用された1人を除く全員が、既に「自動更新」状態（平均勤続年数は4.7年、最長勤続年数は6.8年）で、「実質無期雇用になっている」と認識していることから、無期転換ルールに際しても特段の措置は必要ないと考えている。

なお、3ヶ月毎の契約更新に当たっても、「期間満了日の業務量」や「勤務成績・態度」「能力」「会社の経営状況」「従事している業務の進捗状況」「その他」で判断すると規定しているが、同社都合による雇止めは殆どなく、結果として安定的に更新されている。業務のマニュアル化や自動化が進んでいない中では、長く働いてもらうほど生産性が高まる（作業効率が

上がる)と考えている。

一方、改正労働契約法の全面施行以降(昨年11月)に、新規採用した【パートタイマー従業員】1人については、ハローワークの指導に基づき、「労働条件通知書」に新たに、「労働契約法第18条の規定により、有期契約が通算5年を超える場合には、期間末日までに労働者から申込みをすることにより、翌日から期間の定めのない労働契約に転換される」旨を明記する措置を取った。これに伴い、同社は「通算5年を超える更新を許容するかどうかの判断を、これまでより厳格に行っていく(例えば、どの程度のスキルがあるか等を判別する何らかの試験を行う等の)必要があるかも知れない」と話す。但し、現在は人手不足が深刻であり、【正規従業員】で募集しても適当な人材が集まらないのが実情のため、最終的には直前の繁忙度合いや経営状況等を睨みながら、検討していくことになる(ギリギリまで方針は決まらない)とみている。

なお、同社にはこれまでも、本人の勤務態度を踏まえつつ、職務上や責任上、必要と判断した場合には、【パートタイマー従業員】から【正規従業員】に、登用してきた慣行がある。直近でも、大阪営業所で昨年3月に、入社から5年目の事務職の女性(51歳)を1人登用したところである。こうした経緯から、仮に(「労働条件通知書」に新たに記載した)「無期転換」を行うとしても、所定労働時間通りにフルタイム就業が出来ることを前提に、【正規従業員】へ登用していくことになると考えている。

④ 従業員の処遇の現状と、改正労働契約法の第20条(有期・無期契約労働者間に於ける不合理な労働条件の相違禁止ルール)を踏まえた取組状況

従業員の処遇の現状は、下表の通りである。

| 雇用区分 | 賃金形態 | 賃金の構成要素 | 手当関係 | 賞与 | 退職金 |
|----------------|------|--|--|---------------------------|--|
| 正規従業員 | 月給制 | 基本給(製造職で17.5~29.5万円、 営業職で18.2~38.2万円、 事務職で16~25万円等) 昇給年1回 | 家族手当(配偶者・子)、 通勤手当、時間外手当、 役職手当、出張手当、 調整手当等 | 有 (年2回 計1ヶ月分 程度) | 財形企業年金 ・厚生年金基金 退職金制度 (勤続3年以上) |
| 嘱託従業員 | 月給制 | 再雇用者については、 定年退職時の基本給の65~85%水準。 55歳以上の中途採用者については、 経歴等を勘案して優遇 | (全員、厚生年金・ 健康保険、 雇用保険に加入) | 寸志程度 (年1~2回) | 無 |
| パートタイマー 従業員 | 時給制 | 基礎時給850円~ 昇給あり | (全員、厚生年金・ 健康保険、 雇用保険に加入) | 寸志程度 (年1~2回) | 無 |

【正規従業員】と【パートタイマー従業員】の間には、賞与や退職金など処遇の隔たりがあるが、同じ製造職でも【パートタイマー従業員】は、製品の組立てなど定型的な作業部分のみを任されている。また、遅刻や欠勤が許されない【正規従業員】と、本人の都合優先で休みやすい(時給制のため手取り収入が減るだけの)【パートタイマー従業員】では、仕事に

対する責任感ややる気がまったく異なると考えている。

【正規従業員】か【パートタイマー従業員】かを問わず、処遇の改善については経営状況等を踏まえながら、適時対応していきたいとしている。

⑤ 今後の取組課題

従業員の平均年齢が 50 歳近いため、若返りが喫緊の課題となっている。とはいえ、正規従業員で募集してもなかなか採れないのが実情で、70 歳定年への引上げ等も検討課題に上がっている。なお、「キャリアアップ助成金」を活用した、紹介予定派遣からの切換え（直接雇用化）は魅力的だが、行政にはそうした単発的な支援にとどまらず、社会保険負担の軽減や若年人材の採用斡旋等もお願いしたいと考えている。

事例 6 F 社（製造業、従業員規模 約 500 人）

① 従業員の雇用状況（雇用区分の規定要因）

F 社は、自動車のパワーステアリングやサスペンションなど、各種油圧・空圧ホース配管で一定のシェアを誇る、中堅企業（本社と市内 2 工場）である。同社の、インタビュー時点（2016 年 8 月 25 日）に於ける、従業員（直接雇用のみ）の雇用状況は、下表の通りとなっている。

| 雇用区分 | 雇用契約 | 人数 | 労働時間 | 職務・職責 | 異動・配置転換 | 役職登用 |
|---------|---------------------------------------|-------------------------|--|--|--|-------------------|
| 正規社員 | 無期契約 (60歳定年) | 約180人 (うち女性 約40人) | 8～17時のフルタイム勤務 (実働8時間) 製造部門は20～翌5時夜勤の 2交代制で1年単位の変形制 (残業月平均27時間程度) | 大卒は営業職、購買職、技術職、生産 管理職、品質管理職、機械・電気設計職。 高卒は技能職、技能補助職。 大まかな分類は、 間接（事務）部門30人、 製造部門120～130人 課長職以上20～30人 | 原則、 転居転勤なし (市内本社・ 2工場の 近隣から通勤) | 有 |
| 有期契約社員 | 有期契約 (3ヶ月) (更新上限なし (65歳迄目安)) | 約60人 (うち女性 20人弱) | 8～17時の フルタイム勤務 (実働8時間) 20～翌5時の2交代制 | 製造部門（基本的にライン作業、 女性の一部、梱包等） (派遣社員の直接雇用化を通じ、 2013年9月に新設した雇用区分) | | 無 (リーダー まで) |
| パートタイマー | 有期契約 (3ヶ月) (60歳迄) | 約10人 (1人を 除き女性) | 8～17時の フルタイム勤務 (実働8時間) (男性のみ2交代制) | 製造部門（梱包、検査等の軽作業） (従前からの雇用区分) | | 無 |
| 派遣社員 | 有期契約 (3ヶ月) (通算3年 更新上限) | 約250人 (うち女性 約60人) | 8～17時のフルタイム勤務 (実働8時間) 20～翌5時の2交代制 | 製造部門（基本的にライン作業、 女性是一部、梱包、検査等） | | 無 (リーダー まで) |

② 組織化の範囲・経緯

労働組合なし

③ 改正労働契約法の第 18 条（無期転換ルール）を踏まえた取組状況

【有期契約社員】は通算 5 年を待たずに「正規社員」へ

従業員のうち有期契約労働者は、【有期契約社員】【パートタイマー】【派遣社員】の 3 区分である。このうち【有期契約社員】は、製造派遣の雇用年限（ラインの抵触日を迎えた）に対応するため 2013 年 9 月、約 150 人を一斉に、【派遣社員】から直接雇用へ切り換えた区分となっている。その後、自然減で約 60 人まで縮小したが、勤続 1 年以上で職場推薦と本人希望があることを要件に、勤務態度が良好でリーダー以上の資質が認められる場合は、面接試験を経て、通算 5 年を待たずに【正規社員】へ登用していきたいと考えている。

但し、【有期契約社員】の 6 割程度は外国人（日系ブラジル人等）が占めており²⁹、有給休暇を取得しながら 1 ヶ月等の長期に渡り、帰国してしまうケースが多い。そのため、【有期

²⁹ 賃金水準に比して夜勤がある等の労働条件が敬遠され、日本人は採用し難くなっているという。

契約社員】でも外国人については、4年目の見極めを厳しくするなどして、通算5年未満で雇止めしていく方針である。なお、そうした雇止めに伴う補充分を、【派遣社員】で賄っているかどうか、今後の不安要因という。

【パートタイマー】は「既に実質無期雇用」

一方、【パートタイマー】については、3ヶ月毎の契約更新³⁰ながら、勤続年数は平均12年（最長26年）に及んでおり、「既に実質無期雇用になっている」と受け止めている。無期転換ルールに際しても、特段の措置は必要ないと考えているが、仮に無期転換の希望者が出た場合は、あくまでそのままの労働条件を前提に、単純に無期契約への移行を許容する余地もあるとみている。【パートタイマー】は軽作業が中心で、そもそも雇用調整弁（【派遣社員】）から転換した【有期契約社員】の取扱いとは、区別する必要もあると感じている。

なお、今後は【パートタイマー】の区分で、長期勤続者を出すことは控えたいとしているが、繁忙期には1ヶ月等の期間限定で、短期アルバイト（更新不可）を雇用する可能性もあるという。

【派遣社員】→【有期契約社員】→【正規社員】の登用ルートを確立へ

こうした中で、同社は昨年、【有期契約社員】から【正規社員】への登用を制度化し、さらに本年から、実際の登用を加速させた経緯がある。制度は、勤続1年以上で所属長から推薦された希望者を対象に、面接試験を通じて選別するもの。面接では、勤務態度（休みが多くないか等）を確認しながら、仕事と向き合う姿勢や責任感を見極める。年齢制限はなく、実際に48歳で登用した実績もあるが、見極め自体はシビアに行っており、登用率は半数程度となっている。

登用者数は、2015年度に【有期契約社員】から1人のところ、2016年度は【有期契約社員】から5人、【パートタイマー】から1人と大幅に増加した。登用後はリーダーに任命し、新卒採用後5年程度の格付けで処遇している。当事者からは、「処遇もアップし、安定的に働けるようになって嬉しい。これまで以上にやる気を出して、頑張りたい」などとする声が聴かれる一方、これまで登用ルートが無かったことに対して「なぜ、これほど時間を要したのか…」といった不満も漏れているという。

現状、生産が伸びている一方で、逼迫する労働市場を背景に【正規社員】の転職も増えており、人手不足に直面している。新卒採用も増やしている（本年5人、来年10人予定）が即戦力にはならず、また、中途採用は定着率が悪いいため、現存する人材を重視する姿勢に傾きつつある。本年9月には、【派遣社員】から【有期契約社員】への転換も実施した（1人）。

³⁰ どんなに勤続が長くても毎回、契約書を手交し、1人10分程度の面接を行っている。3ヶ月の契約期間を延長することについては、一度、派遣社員を6ヶ月にした途端に、勤務態度が悪化した経験等があるため、現在は敢えて考えていないという。

【正規社員】の自然減に補充が追いつかず漸減してきた中で、今後は【派遣社員】→【有期契約社員】→【正規社員】という登用ルート（最短2年で【正規社員】へ）を着実に拡充し、人材確保につなげていきたいと考えている。

④ 従業員の処遇の現状と、改正労働契約法の第20条（有期・無期契約労働者間に於ける不合理な労働条件の相違禁止ルール）を踏まえた取組状況

従業員の処遇状況は、下表の通りとなっている。

| 雇用区分 | 賃金形態 | 賃金の構成要素 | 手当関係 | 賞与 | 退職金 |
|---------|------|---|--|----------------------|--|
| 正規社員 | 月給制 | 基本給は大学卒で21.5万円～ 高校卒技能職で17.9万円～ 高校卒技能補助職で17.3万円～ （昇給年1回） | 家族手当、子ども手当、 通勤手当、食事補助、 その他 | 年2回 （年間4ヶ月 程度） | 財形企業年金 ・厚生年金基金 退職金制度 （勤続3年以上） |
| 有期契約社員 | 月給制 | 例えば、月24日の勤務で残業も 50～60時間程度ある状態なら30万円台。 一方で閑散期に月18日程度で 残業も無くなると20万円前後になる （定期昇給なし） | 調整手当（派遣社員当時の手取り との差額）、翻訳手当（派遣社員は 外国人が多いため、通訳を担当している 場合）、リーダー手当（有期 契約社員のみため役に登用された場合）、 交通費（実費）支給 | 無 | 無 |
| パートタイマー | 時給制 | 基本時給970～990円 （定期昇給なし） | 無 （社会保険は全員加入） | 有 | |

同社の場合、【正規社員】と【有期契約社員】や【パートタイマー】の職務が重複し得るのは製造部門である。【正規社員】は月給制で、勤務に依らない固定給であるのに対し、【有期契約社員】や【パートタイマー】は稼働に応じ、賃金水準が大きく変動する点や、【正規社員】には賞与がある点等で、大きな処遇差がついている。しかしながら、同じ製造部門でも【有期契約社員】や【パートタイマー】はあくまで作業員という位置づけなのに対し、【正規社員】は品質・出荷検査やクレーム対応、不良品の調査・解析等を含めて多様な職務を担当している。また、欠員補充のため、ラインで作業に従事している人もみられるが、【正規社員】は基本的にはリーダー（指導係）以上を任されている点で、明らかに立場が異なっている。その意味で、不合理な労働条件の相違はないと考えている。

なお、【有期契約社員】であっても同社の支援で、フォークリフト資格を取得させるなど、必要に応じ職務に関連した教育訓練は、分け隔てなく行われている。

⑤ 今後の取組課題

リーマン・ショック当時も、【派遣社員】の雇用はワーク・シェアリングで維持したという同社だが、景気の繁閑に応じて調整し得る同区分の活用は、今後も無くなることはない

考えている。そうした中で、改正労働者派遣法への対応についても、2018年に向け悩ましい課題となっている。恐らくは部署を変えつつ活用し続けていくことになるのでは、とみているが、ラインにより作業内容が大きく変わるため、効率の低下は避けられない。その意味でも、能力が高い優秀な【派遣社員】については、【有期契約社員】さらには【正規社員】へ登用し、コア人材の確保や技能の着実な伝承等につなげていきたいとしている。

事例7 G社労働組合（金融業、従業員規模 約1,200人）

① 従業員の雇用状況（雇用区分の規定要因）

G社は2003年に、地方の県本部が統合される形で発足した金融機関である。その後、2014年9月に人事処遇制度の抜本的な見直しが行われ、後述する無期雇用転換権・付与の取り組みを経て、インタビュー時点（2016年8月26日）に於ける、従業員（直接雇用のみ）の雇用状況は、下表の通りとなっている。

| 雇用区分 | 雇用契約 | 人数 | 労働時間 | 職務・職責 | 異動・配置転換 | 役職登用 |
|----------------|---|-------|---------------------------|--------------------------------|---|------|
| 正職員 （再雇用含む） | 無期契約 （※60歳定年・ 65歳まで有期契約 （1年毎）で再雇用） | 約810人 | フルタイム （8：40～ 17：00） | 職務全般（預金、融資（ローン センター）、渉外、本部） | 転居を含めて 転勤があり得る （本部や約80の 営業店等で勤務） | 有 |
| 嘱託等職員 | 有期契約（1年） もしくは 無期契約（※） | 約390人 | | 職務全般（預金、融資（ローン センター）、渉外、本部） | 自宅（本拠地） からの通勤範囲 （1時間半迄） ※同一の店舗で 勤務可能は10年迄 | 無 |

② 組織化の範囲・経緯

G社労働組合は、そもそも【正職員】を中心とする組織だったが、上部団体が【嘱託等職員】（いわゆる非正職員の総称）の組織化方針を策定したのに伴い、その指導に基づく形で、2004年11月に【嘱託等職員】の雇用契約実態調査を行って照準を定めた組織拡大方針を決定した。

オープンショップで地道な勧誘活動を進め、【嘱託等職員】86人の組織化に漕ぎ着けたものの、その後の拡大は容易には進まなかった。組合員になると毎週の職場集会に参加出来、経営の動向等を含めて様々な情報が共有されるようになる。また、職場で何か問題を生じた場合には組合が介在し、経営側と交渉してくれるようになる。だが、春闘交渉での妥結結果等は非組合員にも反映されるため、わざわざ組合費を支払ってともに活動しようとする【嘱託等職員】は限られた。

そうした中、一つの転機になったのが東日本大震災だった。全国の組合員から寄せられた支援物資を、非組合員にも分け隔てなく提供する姿や、当時は無給とされていた「準職員」の災害休暇を、有給扱いにしてもらえるよう交渉する正職員の姿を目の当たりにして加入が進んだ。現在の組織化状況は、【嘱託等職員】が251人（加入率72.3%）、60歳定年後の再雇用職員が50人（同76.9%）となっている。

③ 改正労働契約法の第 18 条（無期転換ルール）を踏まえた取組状況

通算 3 年を超えた【嘱託等職員】に対する無期雇用転換権の付与を実現

G 社労働組合は、改正労働契約法の第 18 条を踏まえた上部団体の方針（詳しくは後述）を踏まえ、採用時点（【派遣職員】からの場合は直接雇用化）からの雇用年数が通算 3 年を超えた【嘱託等職員】に対する、無期雇用転換権の付与を 2013 年春闘で要求した。だが一方で、人事処遇制度の抜本的な見直しに向けた動きが進んでいたことから「継続協議」扱いとなり、以降は制度改定をめぐる労使協議の中で取り上げることとなった。

2013 年 8 月から始まった労使協議の中で、経営側は「無期雇用転換権の付与については、組合の主張通り法定より前倒しで対応する（採用時点から起算する）が、対象者の雇用年数は法定通り 5 年としたい」などと主張。これに対し、労組側は職場討議で逐次、組合員の意志を確認しながら、粘り強く交渉を続け、結果として「雇用年数が 3 年を超え、無期契約を希望するすべての【嘱託等職員】を対象に、期間の定めのない雇用への転換を申し入れる権利を付与する」との回答を引き出すことが出来た。

2015 年 4 月 1 日の契約更新時より、希望者の申し出に基づく無期契約への切り換え（労働条件はそのまま）が行われた（なお、以降も通算 3 年を超えた後の（雇用年数が 4 年目に入る）契約更新時（以降）に、無期転換を希望する旨を申し出れば、無期契約へ移行することが出来るようにした）。

G 社労働組合が 2015 年 11 月に行った調査では、276 人の【嘱託等職員】が、無期契約へ移行したことが確認された。無期転換に当たっては、男性は対象全員が手を挙げ、女性も 286 人中 273 人が希望した。職場討議で寄せられた「無期転換すると業務量が増やされたり、外回り等の負荷が掛かるようになるのでは・・・」といった不安に対し、「働き方や処遇は何も変わらず、不利益になることは一切ない」旨を協議の中で明らかにし、組合員に丁寧に説明してきたこと等が結実した。

一方、敢えて希望しなかった人にその理由を尋ねると、「育児や親の介護で、そもそも今年限りだと思っていた」や「働き続けられるかを 1 年毎に判断していきたい」などといった声が聴かれたという。

「60 歳定年制」と「65 歳までの再雇用制度」も併せて導入

通算 3 年を超えた【嘱託等職員】の無期転換に伴い、【正職員】と同様の「60 歳定年制」や「65 歳までの再雇用制度」も、併せて導入されることとなった。【嘱託等職員】については、これまで定年の定めがなく、実際には 60 歳を迎えた時点の有期契約で満了するケースが多かった。だが、無期転換に伴い、「60 歳定年制」を敷く必要が出てきたことから、希望者に対する「65 歳までの再雇用制度」も新設される運びとなり、結果として従来より長く働き続けられる環境が整備された。なお、定年後は再び有期契約（1 年）に戻るが、それまでの職務や処遇を継承して働き続けることが出来る。

【嘱託等職員】から【正職員】への登用制度も確立

人事処遇制度の見直しに伴い、新たに【嘱託等職員】（有期・無期契約を問わず）から【正職員】への登用制度も確立することで労使一致し、2016年4月1日よりスタートさせた。制度は、「【嘱託等職員】として在籍8年以上」かつ「直近2年で総合評価がA以上」で、「所属長の推薦」があり、「銀行業務検定の一定の資格を取得している」ことを要件（年齢制限なし）に、論文試験と役員面接を実施するもの。人事部長による各項目のとりまとめ総合審査を経て、代表役員が面接を行い、最終的には常務会で登用を判定・承認する。年1回、【正職員】の異動や要員計画の策定期間に合わせて登用するとされており、2016年は複数名が合格した。登用後は「正職員就業規則」による勤務条件が適用され、月給が【嘱託等職員】当時の約20～23万円程度から約24.5万円にアップするとともに（これに伴い賞与も水準増となり）、【正職員】同様の退職金制度も適用されるようになる。

④ 改正労働契約法の第20条（有期・無期契約労働者間に於ける不合理な労働条件の相違禁止ルール）を踏まえた取組状況

諸休暇の改善でも前進

人事処遇制度の抜本的な見直しに伴い、労組側は改正労働契約法の第20条を踏まえ、「雇用形態の違いで差を設けるべきことではない」として、【正職員】との間で差を生じていた【嘱託等職員】の諸休暇の改善も要求した。具体的には、「産前・産後休暇」と「災害休暇」の有給化を求め、制度改定に併せて勝ち取った。また、その後2015年春闘でも、同様の理由で要求した「生理休暇の有給化」を勝ち取った³¹。

退職餞別金が制度化され、研修体系も全職員対象に変更

制度改定を通じ、労組側がこの間、要求し続けてきた【嘱託等職員】に対する「退職餞別金制度」も実現した。また、（無期転換者の増大に伴い）生産性の向上等が求められることから、【正職員】を対象としてきた研修体系のあり方を改め、雇用形態と職務・役割特性に応じた、全職員対象の総合研修体系に変更していくことも労使で確認した。

⑤ 今後の取組課題

こうしたなか、G社の人員構成は【正職員】が年々減少し、それを補充する形で現在では約3割を、【嘱託等職員】が占めるようになっている。【嘱託等職員】はもはや職場に欠かせ

³¹ なお、年次有給休暇については、【正職員】は勤続3年目で20日に達するところ、【嘱託等職員】は5年目で20日になる点で違いはあるが、法定を大きく上回る形で付与している。また、季節休暇（夏冬各2日）や忌引休暇、療養休暇、裁判員休暇等については、既に【正職員】と全く同様に付与されている。

ない存在であり、【正職員】同様の職務をこなしてもらわざるを得ない状況にある。その意味で、同一価値労働・同一賃金の実現に向けて、今後も取り組みを進めていかなければならないと考えている。

この間も制度改定に向けた協議や春闘の取り組み等を通じ、格差是正の観点から、様々な改善を要求・実現してきたが、「福利厚生制度の同一化」³²など、未だ残された課題もある。賃金改善とともに諸制度の充実についても、引き続き取り組みたいとしている。

⑥ 上部団体による取組状況

既に 12 単組で「無期雇用化」ないし「無期雇用転換権の付与」を実現

12 単組計 1,283 人が無期契約労働者に

14 の単位労働組合（中央 1+地方 13）を組織する、G 社労働組合の上部団体では、改正労働契約法を踏まえて、2013 年春闘の統一要求課題に「安定雇用の実現」を据え、雇用年数が通算 3 年を超え、無期転換を希望するすべての【嘱託等職員】を対象に、無期雇用転換権を付与するよう、経営側に求めていく方針を策定した。

法定されたこともあるが、【嘱託等職員】に対するアンケート調査で、一番の要望が「雇用の安定化」だったことを重視した。また、【嘱託等職員】の組合員集会でも、「毎年 2～3 月になると契約が切られるのではないかと不安」といった声が数多く寄せられていた。そのため、組合員の総意であることを明確に出来るよう、全単組による統一署名も行いながら交渉を進めていった。

交渉で、労組側は「少子高齢化等で人手不足感が高まるなか、【嘱託等職員】を有期契約のまま放置しておいて、他の金融機関に持って行かれるのは最大の経営リスク。ベテランの嘱託等職員が抜ければ、正職員の負荷も高まり生産性が低下する」などと主張。当初は「無期転換こそが最大の経営リスク。有期契約で更新があるからこそ、嘱託等職員の生産性が維持されている」などと反発していた経営側も、売り手市場で新規学卒採用が困難になり始めると意識を変え、徐々に要求受入れに傾いていったという³³。

なお、方針の策定に当たっては、顧問弁護士にも相談しながら、出来る限り「全員の無期契約化」ではなく、改正労働契約法の趣旨に合致した「無期雇用転換権の付与」を目指すことにした。この点、実際の要求では、経営側から「更なる戦力化のために」あるいは「雇う管理が煩雑になるので」、全員を一斉に（あるいは採用数年後から）無期転換してしまいたいなどと逆提案される単組もあったが、あくまで個別・有期契約労働者の希望に応じ、有期契

³² 福利厚生制度についても、例えば施設利用や事務服の貸与、永年勤続表彰や自己啓発支援（通信教育補助、資格取得奨励金の支給）等については、正職員と同様に適用されている。

³³ なお、仮に無期雇用転換権を付与する旨の回答が引き出せなかったとしても、改正労働契約法の第 19 条を踏まえ、少なくとも「企業側の勝手な理由による雇止めは行わない」旨の言質を取るよう、併せて指導していたという。

約のままではある選択肢も残す必要があると主張した³⁴。

そうした取り組みを通じ、結果として14単組中12単組で、無期雇用転換権の付与（ないし無期雇用化）を実現させた（なお、残り1単組は今秋から、もう1単組も来春には実現する見込み）。結果として12単組計で、雇用年数が通算3年を超える【嘱託等職員】1,426人のうち、既に1,283人が無期転換を果たしたことが確認されているという。

いずれも（2013年4月からの起算ではなく）法定を上回る「採用されてから」の通算で、（5年ではなく）3年を超えた段階で、（本人の希望・申込みに基づき）無期契約へ移行させていく仕組みだが、一部の単組では「人事考課が一定以上」等の要件が設けられており、その削除に向けた取り組みも引き続き進められている。また、経営側から「無期転換者に対しては、退職金を支給したい」と提案されたが、（上部団体の指導に基づき）「第20条違反になる」と押し返し、結果、（退職金の新設とともに）無期転換時は一定の役割を付加する形で決着した単組もある。さらに、無期契約になるからには、やはりフルタイムで働く必要があるという整理に至った労使が多いそうだが、正職員の育児期間に合わせる形で、小学校就学前まではパートタイムのまま働くことを許容しているケースもみられるという。

2008年に「公正処遇の実現に向けた取組計画」を策定

一方、改正労働契約法の第20条に関連する取り組みとしては、2008年に「公正処遇の実現に向けた取組計画」を策定して以降、賃金・賞与・諸手当・退職金をはじめ、年次有給休暇やその他休暇、福利厚生等の分野別に、正職員との不合理な格差をなくすべく、付与基準や内容等の統一に向けた歩みを進めてきた経緯がある。

そもそも2004年に、他の産業別組織に先駆け【嘱託等職員】の仲間づくりを方針化したのに伴い、「慶弔休暇」や「季節休暇」、時間外割増率の同一化等に着手した。また、【嘱託等職員】には女性が多いため、当事者のニーズを踏まえて自主的に、母性保護関係の休暇の同一化等に注力してきた単組もある。

なお、その後2014年春闘では、統一要求課題に「正社員登用制度の確立」を加え、既に14単組すべてで制度化に漕ぎ着けているという。

³⁴ 但し、そうした場合でも、実際の転換権付与に当たっては臆せず申し出が出来るよう、まずは上長から本人に通知してもらい、その上で有期契約のまま残ることを選択した場合でも、「責任が重くなるのではないか」「勤務地変更を命じられるようになるのでは」などと不安に感じている人がいないかを確認し、説明を尽くして誤解の払拭等に努めたという。

事例 8 H 社労働組合（卸売、小売業等、従業員規模 約 2,560 人）

① 従業員の雇用状況（雇用区分の規定要因）

同社は 1983 年に、福岡県内の 5 つの地域生協が合併して誕生した生活協同組合（店舗・支所 32 ヶ所、福祉事務所 6 ヶ所等）である。九州最大・47 万人超の組合員が加入しており（出資金約 198 億円）、安全・安心な食品や衣料・雑貨等の日用品をはじめ、共済や保険、介護サービスや子育て支援、葬祭、住宅（新築・リフォーム）など様々な商品・サービスを、店舗あるいは注文・配送で提供している（供給高は約 524 億円（2015 年度決算））。

同社は当初、正規職員とそれを補助する主婦等パート職員で運営されていたが、経営難を理由に 2002 年、正規職員の希望退職を募集。100 人以上の正規職員が職場を去り、その人手不足を補填するため、フルタイムの非正規職員・区分の導入に踏み切った。以降、直面した職場の様々な問題の解消に向けて、無期転換や同一労働・同一賃金化など、後述する取り組みに傾注し、結果として、インタビュー時点（2016 年 8 月 29 日）に於ける、従業員（直接雇用のみ）の雇用状況は下表の通りとなっている。

| 雇用区分 | 雇用契約 | 人数 | 労働時間 | 職務・職責 | 異動・配置転換 | 役職登用 |
|---------------------------|---|------|-------------------------------|--|---------------------|------|
| フルタイム スタッフ | 無期契約 (役職定年 57歳) (65歳定年 70歳まで 再雇用可) | 614人 | 7.75時間 (8:30~ 17:15が基本) | 共同購入地区担当 (商品の配達等) 店舗部門担当 商品検査担当 福祉部門担当(有資格) 本部事務担当 ーの全職種 | 県内異動あり | 有 |
| フルタイム スタッフ (勤務地限定型) | | 314人 | | | 原則として自宅から 15km以内 | |
| 定時スタッフ | | 796人 | 4時間/日 6時間/日 (社保適用者が多い) | 主に店舗(チェッカー・ 部門担当など)本部 事務・共同購入支所事務 | 無 | |
| 福祉事業 専門スタッフ | | 55人 | 7.75時間 | 福祉介護事業 | 原則として自宅から 15km以内 | |
| アルバイト | 有期契約 (3ヶ月以内) | 635人 | 原則として 週15時間未満 | センター・倉庫内作業や 店舗のチェッカー、 バックヤード等補助的 業務(学生等) | 無 | 無 |
| 登録スタッフ | 有期契約 (月契約) | 147人 | 9~11時 14~16時 | 介護ヘルパー | | |

※上記の他に「シニアスタッフ」「嘱託職員」等がいるが、人数が限定的なため割愛する。

② 組織化の範囲・経緯

H 社労働組合は、同社の合併に先駆けた 1982 年、県内 5 生協に於ける正規労組とパート協議会が合同する形で結成された。当初はオープンショップながら、正規職員とパート職員を分け隔てなく組織化したため、その増大に伴い、1996 年に労組規約を改正。パート組合員はそれまで、パート部会として青年部や婦人部等と同じ専門部に位置づけられる形で活動してきたが、以降はまったく同じ機関決定・執行権限を持たせ、組織体制上、正規職員と同格に引き上げる措置を行った。これにより、ともに立場の違いを尊重しつつ、無期転換や同一

労働・同一賃金化など、組合員全体の賃金・労働条件のために、一致・団結して行動する風土が醸成されていった。

その後、2008年にはユニオンショップ協定を締結。アルバイトと登録スタッフ（及び対象外の管理監督者）を除く、全員の組織化を達成した。

③ 改正労働契約法の第18条（無期転換ルール）を踏まえた取組状況

同社が、有期契約のあり方に係る政策の動向等を踏まえつつ、フルタイム・パートタイムの非正規職員の一斉無期転換に踏み切ったのは、2012～2013年に遡る。その詳細について記す前に、そもそもなぜ、法定に先駆けた無期転換に踏み出す必要があったのか、という背景事情から見ていくこととしたい。

正規職員の希望退職に伴うフルタイム非正規の導入で直面した職場の矛盾

同社の経営状態は、バブル崩壊に伴い下り坂に転じ、供給高の減少や店舗の赤字、人件費の増大に悩まされた。1998年には、初の経常赤字を計上。また、2001年には過大な投資（リゾート施設開発）の特損処理に伴い、設立以来となる当期剰余赤字に転落した。折しも、同社の急成長期に当たる80年代後半に採用された、40歳前後の職員構成・人件費が肥大化していた。そこで2002年、「セカンドキャリア支援制度」として、35歳以上の正規職員（【経営スタッフ】と呼称）の希望退職を募集し、109人（うち共同購入の配送現場からは67人）が職場を去った。

ようやく、同年の決算は数年来の赤字傾向を脱したが、一方ではとりわけ共同購入の配送現場で人手不足が深刻化した。その補填を目的に、同社として初めてとなる、フルタイムのいわゆる非正規職員区分（【エリアスタッフ】制度、後に【専門スタッフ】へ改称）が導入されることになった。また、主婦等を中心に増加してきたパート職員についても、これを運営主体とする店舗改革に向けて、2005年に【定時スタッフ】制度³⁵が整備された。

共同購入の配送スタッフは当初、正規職員の配送担当とは一定の棲み分け（数値目標の軽減等）がなされる前提でスタートしたが、習熟度が高まる中、人手不足感の高まりとともに職域は曖昧化した。結果として、正規職員と同じ職務にも拘わらず、賃金差が大きいことに対して不満が鬱積。中でも20代男性が中心だった【専門スタッフ】の間では、「月給約14.3万円の低賃金では生活出来ない」「有期契約の1年更新では将来展望が持てない」などと不満が強まり、当時の離職率を4割超まで押し上げた。職場では、激しい人材の入れ替わりに採用・教育コストが嵩み、採用基準も下げざるを得なかったことで、言葉遣いや身だしなみ

³⁵ 募集時給に毎年の労使交渉に基づく引上げ分が個別に反映され、結果として勤続年数に依存していた賃金について、職務や役割の違いを反映するとともに、人事考課制度や定期昇給制度を導入。また、パート職員の「リーダー制」や、【専門スタッフ】への移行制度等も新設された。

等のクレームが増大。また、常時の欠員状態で、正規職員は休みがとれず、処遇・労働条件が後退する中での労働強化に、身体的・精神的な疲労・ストレスが高まっていった。

正規職員とフルタイム非正規職員の区分・処遇を一本化へ

この間、2004年には、労働基準監督署から不払い労働（いわゆるサービス残業）の是正が勧告され、賃金の遡及払いが発生した。H社労働組合はこれを契機に、職場の矛盾・リスクを解消するよう経営側に迫り、正規職員化（無期転換）や同一労働・同一賃金化を柱とする、「均等待遇」実現の取り組みを強化していった。

当初、頑なだった経営側も、日々の運営が立ちゆかなくなる中で、態度を軟化させた。結果として2008年、それまでは全く別建てだった【経営スタッフ（正規職員）】と【専門スタッフ（フルタイムの非正規職員）】の区分を、【フルタイムスタッフ】として一本化することになった（図 i）。

一本化に当たっては、【フルタイムスタッフ】の資格等級制度として1～8の職能ランクを設け、1～2ランクに旧【専門スタッフ】、3ランク以上に旧【経営スタッフ】を貼り付けた。その上で、人事考課基準や昇格・昇進要件³⁶も統一し、1～2ランクの旧【専門スタッフ】でも、3ランク以上に昇格・昇進出来る仕組みとした。なお、その後、当時300人ほどいた旧【専門スタッフ】から、この間に計72人が昇格している。

一方、賃金体系についても共通して、能力の高さ（職能資格）と、職責・役割（ポスト）の大きさ（職責等級）で評価する、職能給（1～8ランク×パーフェクト～アンフィット（5段階）の計40段階）＋職務給（職責給と呼称）（Ⅰ～Ⅴ等級×1～5の計25段階）＋（異動の有無に伴う）県内異動給³⁷＋手当関係の構成に改められた。一時金についても、2009年冬季の支給分から、同一の係数（1.4ヶ月）に揃えられた。

統一に当たっては、旧【経営スタッフ】の年齢給や職能等級制度の自動昇格（最長滞留年数）等が廃止された。また、手当も一切、消失した上で、従来の人件費枠を超えた原資が投入された。旧【経営スタッフ】にとっては大幅な処遇の切下げに他ならず、組合員から「生活を保障しない賃金³⁸を良しとするのか」など厳しい意見が相次いだ。そうした意見に対しては、「肯定するわけでは勿論ないが、自分達の半分くらいの賃金で、将来展望もなく働いている仲間をどう思うのか。いずれ景気が回復すれば処遇も上がると言っても、何年先になるか分からない中、無責任ではないか」などと問掛ける形で、議論を深めていった。そのうちに、「もう自分達のことは良いから、あの人達の処遇を上げてやって欲しい。職場をこのま

³⁶ 業績・態度に係る人事考課（主任やリーダーなど直属の上司による1次考課＋支所長や店長など所属長による2次考課）が一定以上で、通信教育の受講実績や資格の取得要件を満たしているかどうかが必要で、年1回、チャレンジ出来る。なお、2→3ランクへの昇格に当たっては、小論文や筆記試験、面接もクリアする必要がある。

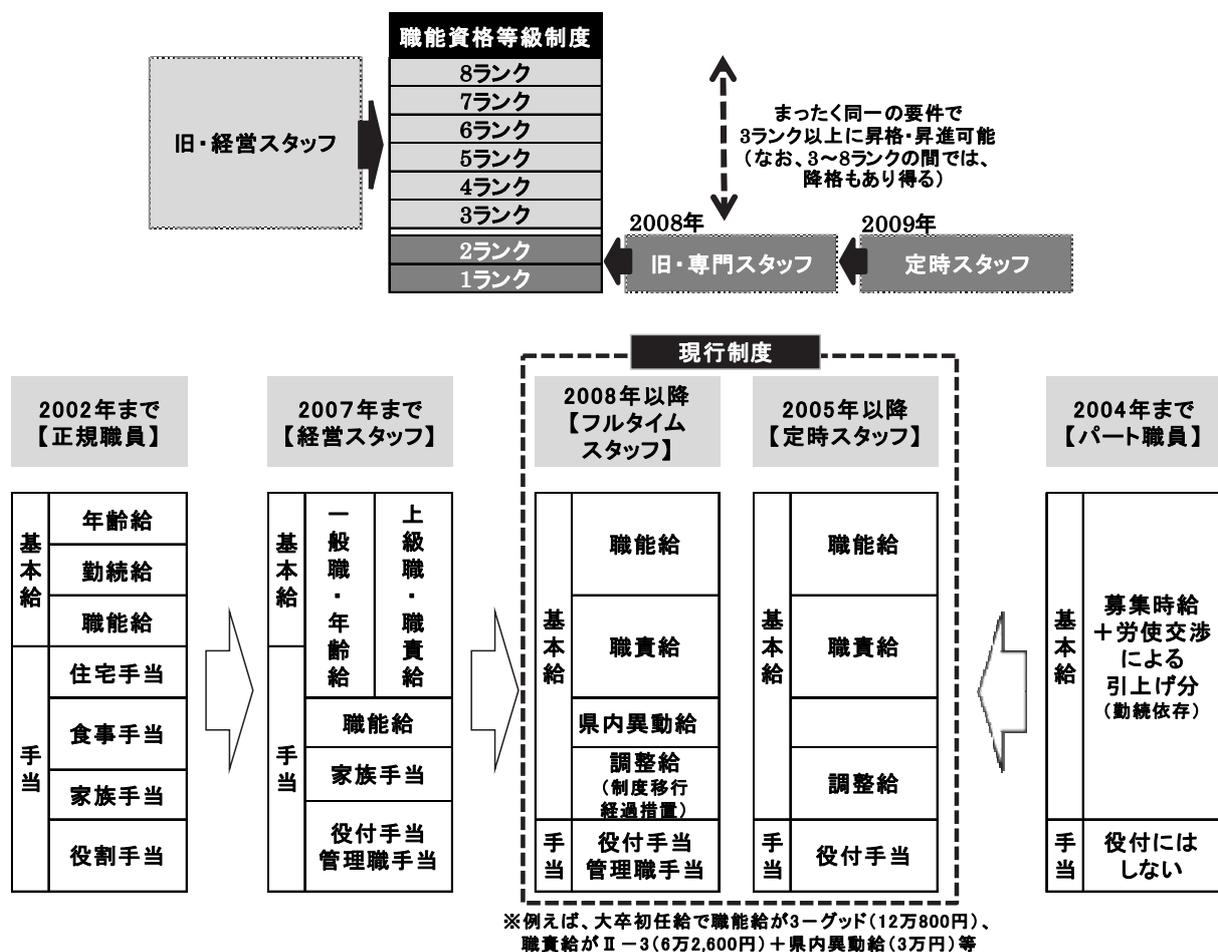
³⁷ 3ランク以上は自宅から15km以内の異動に限られる「勤務地限定型」と、転居を伴う異動がある「県内異動型」の2種類から選択出来、後者に対しては月3万円の「県内異動給」が支給される。

³⁸ 役職はランクに係わらず登用され得る。ランクが上がるほど職責給のウェイトが高まる構造のため、（年齢が上がっても）役職に就かない限り、賃金は上がり難い。なお、定期昇給の対象は、職能給のみとなっている。

ま放置する訳にはいかない」などといった声が、自然と上がり始めた。

機が熟した 2007 年、一連の人事処遇制度改定に係る組合員投票を行うと（投票率 98.1%）、約 8 割（79.9%）という高い賛同が得られた。H 社労組はこの当時のことを「思い起こせば、【経営スタッフ】と【専門スタッフ】の人事処遇体系の一本化が大きな転機だった。同じ土台に立って初めて、分け前という意識が無くなった。そこに至るまでの苦労はあったが、以降は共通の課題として、水準交渉を進めていこうという雰囲気が形成されていった」と振り返る。

図 i 人事処遇制度改定の経緯



パート職員にも「均等待遇」を拡張

その後、2009年には、職務・勤務地・労働時間のいずれも限定した働き方である【定時スタッフ】についても、経営側が「均等待遇」の実現を表明した。旧【専門スタッフ】と同様の格差解消に踏み出すことで離職を抑制し、人材育成を促進して労働環境や生産性の改善を図り、もって賃金・労働条件の向上を目指すという考え方が示された。

「均等待遇」の実現に当たっては、その人事考課基準や昇格・昇進要件を【フルタイムス

スタッフ】と統一。【定時スタッフ】は役職に登用しないことを原則にしていたが、3 ランク以上になれば【フルタイムスタッフ】と全く同様に、役付きになったり、より高い賃金を手に出来る環境が整えられた。なお、その後 2 人が、【定時スタッフ】から【フルタイムスタッフ】に転換されている。

一方、経営側からは【定時スタッフ】の一時金（年間 2.0 ヶ月）を時給に取り込むことで、【フルタイムスタッフ】の職能給、職務給それぞれの時間当たり換算とほぼ同額（95%水準）を確保する提案もなされた。労組側は議論の末、基本的にこれを受け入れたが、「一時金」制度の廃止は認めず、就業規則に敢えて残すことで、2013 年からの年度末賞与の新設等につなげていった。

フルタイム・パートタイム職員の一斉無期転換へ

旧【経営スタッフ】と旧【専門スタッフ】の区分一本化（2008 年）の時点では、無期契約はあくまで 3 ランク以上が対象であり、1～2 ランクは依然として、1 年更新の有期契約のまま残されていた。大きな問題がない限りは自動更新とされていたが、まったく同じ職務・職責に就きながら（同社にとっての人材の重要度は同じはずなのに）、1～2 ランクについては毎年、更新手続きを行わなければならないことに不満が噴出した。経営側は「既に実質無期雇用なのだから、雇用不安も無いだろう。敢えて無期契約に移行させる必要はない」と反発したが、労働組合は毎年、無期契約化を求める要望書を出し続けた。結果として、有期契約のあり方に係る政策動向（労働契約法の改正に向けた議論等）を横睨みするタイミング（2012 年 3 月）で、1～2 ランクの【フルタイムスタッフ】についても全員、無期契約に移行する運びとなった。また、改正労働契約法の施行後、2013 年 8 月には、【定時スタッフ】も全て無期契約に切り替えられた。

なお、無期転換に当たっては、仮に店舗が閉鎖した場合等の取扱いをめぐり、労使とも危機感を感じることは特段、無かったという。その背景には、物流センターの統廃合等に見舞われた当時（1999 年）、労使で既に「事業所の移転・閉鎖に伴う定時スタッフの雇用に関する協約」（第 41 号）を締結し、以降の手続きはそれに基づいて進めてきた経緯がある。

具体的には、①事業所の移転や閉鎖が決定した場合は、速やかに労組に知らせる必要な協議に入ること、②事業所閉鎖の場合、雇用している【定時スタッフ】については、新事業所や周辺事業所で、従前の賃金・労働条件で継続雇用することを基本とする（新事業所の状況により、労働時間の長さや時間帯等を変更する場合は、当該【定時スタッフ】の合意を前提とし、合意が成立しない場合は労組と協議の上、解決を図る）こと、③事業所の移転や閉鎖に伴い、退職する【定時スタッフ】については「同社都合による退職」とし、退職慰労金に加えて、閉鎖日までの在籍を条件に、基本時給×1 日の契約時間×（30 日－（1 ヶ月の休日数）または（1 週間の休日数×30/7）に基づく「感謝金」を支給する（なお、異動後 1 ヶ月以内に退職する【定時スタッフ】についても、同様の「感謝金」を支払う）こと、④③に

該当する【定時スタッフ】については、事業所閉鎖時点で残っている年次有給休暇を全日消化するものとし、消化し終えた日を退職日とすること、⑤状況により全ての【定時スタッフ】の継続雇用が困難な場合は、必要人数を超える者を解雇する（解雇の条件については、個別事業所毎に協議する）が、解雇に当たっては「経営状況など解雇の必要性の判断」「継続雇用の努力に関する判断」「解雇者の人選についての合理性の判断」について労組と誠実に協議し判断すること、を規定したもの。これにより、万一、（自宅から近い）事業所が閉鎖になっても、近隣の事業所や本部への異動が斡旋され、また、仮に退職する場合でも「同社都合による」ものとして、「感謝金」が追加的に支払われること等が既に担保されていた。

④ 従業員の処遇の現状と、改正労働契約法の第20条（有期・無期契約労働者間に於ける不合理な労働条件の相違禁止ルール）を踏まえた取組状況
従業員の処遇の現状は、下表の通りとなっている。

| 雇用区分 | 賃金形態 | 基本給の構成要素 | 手当関係 | 賞与 | 退職金 |
|---------------------------|------|--------------------------------|--|----------------------------|-----|
| フルタイム スタッフ | 月給制 | 職能給＋職務給＋県内異動給 (60歳以降は職務給のみ) | 役付手当 (基本給の5%) 管理職手当 (役付でない＝ 基本給の10% 役付＝15%) 子育て支援手当 単身赴任手当 特別手当 (早朝仕入れ、緊急時対応、 早出・長時間、年始出勤) 通勤手当 | 夏・冬 3.6ヶ月 (2015年度実績) | 有 |
| フルタイム スタッフ (勤務地限定型) | | 職能給＋職務給 | | | |
| 定時スタッフ | 時給制 | 職能給＋職務給 | 無 (交通費支給) | 年度末 0.3ヶ月 (同) | 慰労金 |
| 福祉事業 専門スタッフ | 月給制 | | | | |
| アルバイト | 時給制 | 職務給 | 無 (交通費支給) | 無 | 無 |
| 登録スタッフ | | 職務給 | | | |

月例賃金の時間換算額の同水準化を達成

同社は2008年以降、同一の人事考課基準で評価し、共通の資格等級制度（昇格・昇進要件）の下、同じ職能ランク、職務・職責（ポスト）であれば、ほぼ同水準となるような同一労働・同一賃金（均等待遇）の実現に向けて、大きく舵を切ってきた。職場の秩序を取り戻すために、不合理な労働条件格差の排除が求められてきたわけだが、H社労働組合が同一労働・同一賃金の実現に向けた強い意志を持ち、組合員全体の賃金・労働条件の向上に注力してきた結果として、2009年以降は同社の「政策・方針」に、「均等待遇の実現」が掲げられるまでになった。

そうして2016年10月、全員の定年を65歳に延長しつつ、「59歳まで」及び「60歳以降」の月例賃金を、晴れて時間換算額で全く同水準にする、完全統一を実現することが出来た（**図ii**）。

一方、福利厚生制度についても、雇用区分に係わらず出来るだけ統一する方向で見直しを重ねてきた。例えば、2004年には「産前産後休暇」や「育児・介護休職制度」、2005年には資格取得や通信講座の受講に係る「自己啓発援助制度」、2007年には「年次有給休暇制度」、2008年には「永年勤続表彰」（一部 2：1³⁹）や「職員互助会」（単一化し全職員同条件で加入）、2009年には「表彰制度」や「慶弔対応」（一部 2：1）の同一化が図られた。また、長らく懸案だった 1～2 ランクの【フルタイムスタッフ】に対する退職金ポイント（慰労金程度だった）についても、2015年に増額措置が行われた。

図 ii 賃金体系の概要

| ～60歳 | | | ～65歳 | | |
|-------|-------------------|----------------|-------|-------------------|----------------|
| <職能給> | | | <職責給> | | |
| 等級 | フルタイムスタッフ (月給) | 定時スタッフ (時給) | 等級 | フルタイムスタッフ (月給) | 定時スタッフ (時給) |
| 8 | 20万3,500円 | 1,280円 | V | 45万8,700円 | 2,571円 |
| 3 | 6万2,600円 | 393円 | IV | 32万3,300円 | 1,812円 |
| 2 | 5万2,600円 | 331円 | III | 22万8,300円 | 1,280円 |
| 1 | 4万2,500円 | 267円 | II | 17万8,300円 | 1,000円 |
| + | | | I | 14万7,500円 | 828円 |
| <職責給> | | | | | |
| 等級 | フルタイムスタッフ (月給) | 定時スタッフ (時給) | | | |
| V | 30万1,900円 | 1,899円 | | | |
| IV | 22万6,500円 | 1,424円 | | | |
| III | 15万4,000円 | 968円 | | | |
| II | 10万8,600円 | 683円 | | | |
| I | 8万8,600円 | 558円 | | | |

【定時スタッフ】も含めた「子育て支援手当」制度を新設

2015年には、【フルタイムスタッフ】区分に統合されて以降、最高額となる年間 3.6 ヶ月の一時金も獲得した。

また、【定時スタッフ】を含めた全職員を対象に、「子育て支援手当」制度の新設にも漕ぎ着けた。生協健保に加入しているスタッフで、4/1 時点の満年齢が 20 歳未満の子を被扶養者としているケースを対象に、子一人につき当該年度中の 3 月まで支給されるもの。当初は一人当たりの月額で 200 円よりスタートしたが、その後 2016 年には 5,000 円まで大幅な増額が図られた。

「2008 年の正規・非正規職員区分の統合に伴って家族手当も無くなり、旧【経営スタッフ】の組合員からは『ここまで・・・』という落胆の溜め息が漏れていただけに、その復活は大変、

³⁹ 永年勤続表彰に当たっては、特別休暇と表彰金を付与している。休暇の付与日数は同一としているが、表彰金額については【フルタイムスタッフ】：【定時スタッフ】=2:1としている。

意義深かった。手当が一切、無くなってから入社した【フルタイムスタッフ】にとっては、大きな賃金アップにつながった。また、シングルマザー等も増える中、例えば3人の子どもを扶養する【定時スタッフ】から、『月額1.5万円の賃金アップは、本当に有り難い』などと感謝された。同一労働・同一賃金を目指してきた中で、雇用区分に係わらず、同一の要件で家族手当を獲得出来たことは、重要な成果だったと受け止めている。

【フルタイムスタッフ】⇄【定時スタッフ】間の相互転換が可能

これでも未だ、【フルタイムスタッフ】と【定時スタッフ】の間には一時金の面で大きな違いがあり、これを加味した【定時スタッフ】の年収水準は、【フルタイムスタッフ】の70%強にとどまっている。ただ、少なくとも基本賃金部分では、同一労働・同一賃金が確保されている証左として、【定時スタッフ】から【フルタイムスタッフ】への転換（先述）にとどまらず、【フルタイムスタッフ】から【定時スタッフ】への転換も広く行われていることがある。

双方の転換とも、職務等級が3ランク以上であることが要件となっているが、【フルタイムスタッフ】から【定時スタッフ】への転換は、ほぼ申請通り認められ、実績としては女性が多い⁴⁰。なお、【定時スタッフ】に移行した【フルタイムスタッフ】が復帰を希望する場合には、申し出から2ヶ月以内に戻す旨も、明確に規定されている。

その上で、いずれの移行に当たっても、①職能資格等級は移行前から継続すること、②職責等級は移行後の職務により適用すること、また、③賞与は算定期間に於ける雇用区分の出勤日に応じ日割りで計算して支払うこと、④永年勤続表彰は当該年度に於ける雇用区分の規定を適用するが、移行前の起算日を継続すること、⑤【定時スタッフ】が【フルタイムスタッフ】に移行し、かつ移行の前日に退職慰労金の支給要件を満たしている場合は、相当額を支給すること、⑥【フルタイムスタッフ】が【定時スタッフ】に移行する場合の退職金ポイントは、その期間、休職したものとして取扱うこと、⑦年次有給休暇は移行前の雇用区分での付与日数を継続する（付与日数の起算は移行前の採用日からとする）こと、が共通の条件として担保されている。

このように、働き方に依らず処遇の公平・公正性が確保されていることが、ライフステージに合わせて働き方を柔軟に選択出来るという職場の安心感につながっている。

⑤ 今後の取組課題

離職率の低下や採用力の強化、労働災害の減少等に貢献

一連の制度改革を通じ、組合員の満足度調査では、とりわけ配送担当者で顕著な改善傾向

⁴⁰ 【フルタイムスタッフ】には、労働時間を通常の7時間45分から、6時間または7時間に短縮して勤務出来る制度（「チャイルドケア」）があり、子どもが小学校1年生の9月末まで利用可能。だが、それ以外の条件・期間でも短時間の勤務を希望する場合等には、期間を定めて【定時スタッフ】に移行し、再び【フルタイムスタッフ】に戻るケースが多い。

がみられ、離職率も5%台まで低下した⁴¹。人材が定着する中、業務ノウハウの蓄積や研修等の計画的な実施も可能になり、コミュニケーションが円滑化して、労働災害やクレームの減少等にも寄与している。採用力という観点からも一定の効果があるといい、事業運営が安定化する中、制度改定はひと段落したように思える。しかし労組は、「未だ改善すべきところが多いと考えている。例えば、家族がいても成り立つ生活保障賃金、何歳でいくらという未来が描ける賃金にしていきたい。処遇問題は未だ世代間ギャップの問題という側面が強く、依然として互いに報われていないという思いがある。人事処遇制度改定は、どこまで行っても全員が納得する、ということは無いのだろうが、より高い納得性が得られるよう、引き続き見直していく必要がある」などと指摘する。

⑥ 上部団体による取組状況

147の単位労働組合・約6.5万人（うち7割がパート職員等いわゆる非正規労働者）を傘下に収める、H社労働組合の上部団体は、2012年10月の中央執行委員会で、改正労働契約法の第18条や第20条をめぐる対応方針を決定した。具体的には、①パート職員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にすること、また、②①が難しい場合でも、有期契約を繰り返し5年以上勤続している有期雇用労働者については、直ちに無期契約にすること、さらに、③改正労働契約法に伴い、有期雇用労働者に対する合理的な理由がない通勤手当の不支給や福利厚生との差別が禁止されるため、速やかに現行の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）、という一連の事項を統一要求項目に据えた。

45 単組で計約3万人の雇用安定化が実現

その上で、取り組みの結果、第18条関連では、2012秋闘でH社労働組合（福岡）が、パート職員についても2013年8月より、全員無期転換することで合意した⁴²。また、2013春闘では、福島（パート職員約790人を一斉に無期転換）や、岡山（2014年5月の更新から、勤続が3年を超えるパート職員約900人を無期転換）など11単組が前進。さらに2013秋闘でも、3単組が回答を引き出した。

2014春闘では、沖縄（3月末時点で勤続5年以上のパート職員約650人を無期転換）や、広島（勤続1年以上の配送職員約280人を専任職に転換）など8単組、また、2015春闘でも、神奈川・静岡・山梨（パート・エリア職員約5,600人を6月から無期転換）や、大阪（勤続3年以上の希望者を対象に面接を行いパート職員約850人を無期転換）、鹿児島（2013年度から起算して勤続3年以上のパート職員約1,120人を無期転換（以降は、採用時から無期

⁴¹ 同社の労働分配率は62.4%と、生協の全国平均(42.4%)と比較しても格段に高まった。

⁴² なお、青森、宮城等では従前から、全員無期雇用となっている。

契約化))など、10単組が合意に漕ぎ着けた。2016春闘でも、栃木(年度中にパート・アルバイト職員約510人に対して無期転換を申入れ)や、滋賀(2016年3月時点で勤続3年以上の準・定時職員約390人を無期転換(以降は、年度末時点で勤続3年以上に達した者を順次、無期契約化))など8単組が決着した。

結果としてこの間、有期雇用労働者を組織化している計100単組中、何らかの形で無期転換する旨の回答を引き出した計45単組の総計で、約3万5千人の雇用安定化が実現した⁴³。

年次有給休暇や退職金の改善も

一方、第20条関連では、合理的な理由がない通勤手当の不支給や、福利厚生を差別している実態がないかを点検した上で、例えば2016春闘では、定時・パート職員に対して、正規職員の半額の家族手当を新設する単組(青森)や、年次有給休暇の半休制度を新設した単組(宮城)が現れた。また、有給休暇日数の増加(岡山)や、永年勤続表彰の追加(北海道、佐賀)、退職金の改善(福島、鹿児島)等に、漕ぎ着ける単組もみられた。

さらに、(第20条に係わらず)同組織として1980年代当時から、継続して取り組んできた「均等待遇」の実現をめぐっても、2016春闘で初めて、正規職員とパート職員で全く同一月数の一時金回答を引き出す組合(高知)が現れたほか、正規職員(金額要求)とパート職員(月数要求)でほぼ同等水準の一時金を確保した組合等がみられている。

⁴³ なお、交渉に当たっては、「事業所閉鎖で雇用問題が発生した場合に解雇出来ない(パートが異動出来るのか)」といった指摘や、「正規職員と同様に、退職金を引当金として積み立てる原資がない」などとする指摘も上がったそうだが、労組側としては「あくまで雇用契約の問題なのであって、正規職員(と同様の取扱い)にしなければならないとの考え方は持っていない」という整理を行い、対応していったという。

事例9 I社労働組合（小売業、従業員規模 約5万人）

① 従業員の雇用状況（雇用区分の規定要因）

I社は、食料品、衣料品、住居関連商品、医薬品等を扱う総合スーパーである（国内約185店舗等を展開）。同社は1986年以来、本人の生活設計や価値観に合わせて、働く地域を選択出来る（相互に転換可能な）、「ナショナル・エリア・ストア社員群制度」を導入している。

インタビュー時点（2016年8月31日）に於ける、従業員（直接雇用のみ）の雇用状況は、下表の通りとなっている。

| 雇用区分 | 雇用契約 | 人数(男女比) | 労働時間 | 職務・職責 | 異動・配置転換 | 役職登用 |
|----------|---|-------------------|---|---|---|--|
| ナショナル社員群 | 無期契約 (60歳定年) | 4,086人 (9:1) | 1日実働8時間の 週40時間交替制勤務 (8:00～17:00、 10:00～19:00、 14:00～23:00等) 完全週休2日制 (年間休日120日) の休日シフト制 | 総合販売職（販売、商品開発、品質管理、 店舗開発、販売促進） ※本部約1,000人、店舗運営約6,000人 ※ナショナル社員群は、参事（地域統括マネ ジャー）、副参事（店長）、主事・副主事 （部門統括マネジャー、副店長）、リーダー職 （担当マネジャー、売場長）、担当職の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、担当の4資格各3等級 | 国内外の全ての 店舗・事業所に 転居転勤あり | 有 (役職者は マネジャー、 店長など 約2,200人) |
| エリア社員群 | | 2,977人 (5:5) | | | ①関東、東海、西日本 の3広域エリア、 あるいは②全国8つの エリアから通勤を 前提に原則、選択した 範囲内（自宅から90 分圏内）で異動あり (転居転勤なし) | |
| 嘱託社員 | 有期契約 (1年毎更新、 65歳上限) | 753人 (8:2) | 原則としてナショナル社員群、エリア社員群の 60歳定年後の再雇用受け皿 (一部専門職として60歳未満を含む) | 原則としてナショナル社員群、エリア社員群の 60歳定年後の再雇用受け皿 (一部専門職として60歳未満を含む) | 原則 無 | 原則 無 |
| フィールド社員 | 有期契約 (1年毎更新、 60歳定年) | 867人 (3:7) | | | | |
| ストア社員群 | 有期契約 (6ヶ月毎更新、 60歳定年、 65歳まで シニアパート ナー (注)として 再雇用) | 3万5,154人 (1:9) | 1日実働3～7時間 ・週2～5日上限で、 本人都合を重視 (1週間単位で可能な 曜日・時間帯を申告) 勤務は週35時間以下 | 売場における接客・販売等、店舗運営を担う 中心的な労働力 ※リーダー約2,657人、キャリア2,547人、 残り大多数がレギュラーほか、本部勤務の 事務パート、パートナー社員の60歳定年後の 継続雇用（シニアパートナー）、5,901人。 別処遇体系だが、雇用区分としては薬剤師等も 含まれる | 異動なし (原則、採用 店舗でのみ勤務) | 有 (職責者は 担当マネジャー、 サービスカウンタ ーチーフ(クレジット カード取扱関連)、 レジエッター マスター、シスター (福利厚生関係) など54人) |
| | ヘルパー社員 | 有期契約 (6ヶ月毎更新) | 5,758人 (4:6) | 1日実働7時間・ 週30時間未満/ 1日実働8時間・ 週40時間未満だが 最大2ヶ月 | 学生限定のアルバイト（パートナー社員の 帰宅後17時頃からの勤務が多い） | 無 |

※他にマネキン社員（接客・販売専門）、シルバー人材（駐輪場の管理など店舗周辺業務）、派遣社員（新規開店時の臨時対応や夕方以降のレジ要員等）も活用しているが、人数が流動的なため掲載しない。
注）2006年度より、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。再雇用の要件は、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で一定以下の評価が継続しておらず、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（但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は契約しない場合もある）——となっている。

② 組織化の範囲・経緯

「ナショナル・エリア社員群」のみで組織していたI社労働組合も、「ストア社員群」の増加に伴い、2005年からその組織化の検討に着手した。結果として、2009年に週30時間以上（社会保険の適用対象）、さらに2012年には、勤続1年以上で週20時間以上（雇用保険の適用対象）の「パートナー社員」を対象に、ユニオンショップで組合員範囲を拡大。現在では、正社員約7千人、パートナー社員等約2.8万人の計約3.5～3.6万人が加入している（全社員対比の加入率は約75%）。

労使関係は良好だが、「枯れた井戸から水は汲めない」という組織理論の下、賃金・労働条件交渉には果敢に臨んでいる。また、人事処遇制度改定に当たっても、労使専門委員会で積極的に具申しながら、相互理解を促進しつつ組合員ニーズに基づく処遇改善を図っている。

③ 改正労働契約法の第18条（無期転換ルール）を踏まえた取組状況

同社では、国内外の全ての店舗・事業所に転居転勤があり得る「ナショナル社員群」、原則として関東、東海、西日本の3つのエリア（広域）、あるいは全国8つのエリア（狭域）から、選択したエリア内でのみ転居転勤があり得る「エリア社員群」、また、転居を伴わない範囲（自宅から45分圏内）で異動があり得る「フィールド社員」や、採用された店舗でのみ勤務し、原則異動がない「パートナー社員」等で構成される「ストア社員群」の3種類の中から、従業員が自ら働き方を選択し、認められれば相互に転換出来る制度を長期に渡り運用してきた（図）。

なお、「フィールド社員」は2007年に新設された区分で、この間、「パートナー社員」のリーダークラス⁴⁴からの転換が進んできた（累計実績504人）。本人が希望し、上長（店長）の推薦もあり、直近1年間の働きぶりが優秀（セルフチェック⁴⁵評価がAB以上）で、年1回、実施される筆記試験（企業理念や経営方針、社内（オペレーション）ルール⁴⁶、様々な場面に於ける判断のあり方、経費や収益性の計算、時事問題等）と、面接試験（本社人事部が実施）に合格すれば、転換することが出来る（合格率は1/3程度）。

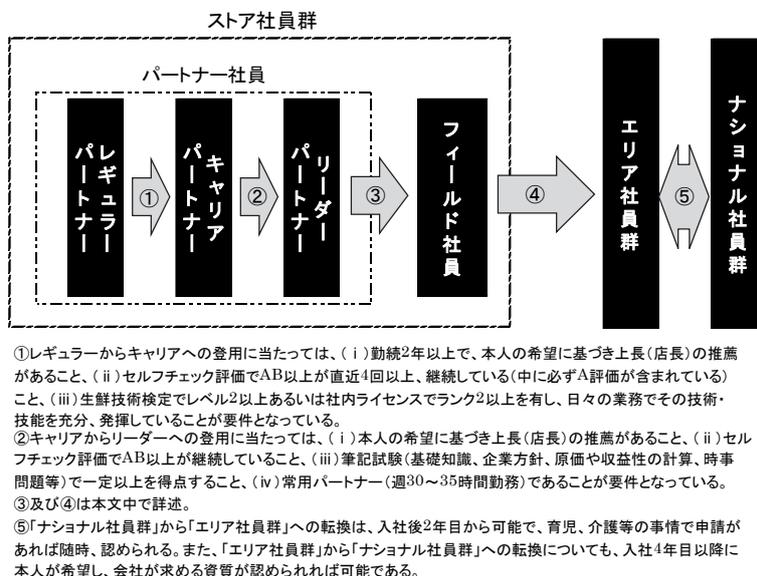
これに伴い、「フィールド社員」から「エリア社員群」あるいは「ナショナル社員群」への転換制度も、2014年に導入した。「フィールド社員」として1年以上勤務し（過去5年間

⁴⁴ 「パートナー社員」を、職務内容や必要な技術・技能、職場での役割期待等に基づいて、レギュラー、キャリア、リーダーの3つに区分。本人が希望し、必要な能力要件が認められれば、次のステップにチャレンジ出来る仕組みである。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つつ、日常的な基本業務を自らの判断で遂行出来るよう職務経験を積み重ねていく。キャリアに登用されると、役職者の方針や計画に沿いながら、与えられた職務を責任を持って成し遂げるとともに、豊富な商品知識や熟達した接客技能・生鮮技術等を発揮しながら、部門の業績向上に貢献出来るようになることが求められる。さらに、リーダーになると、役職者のアシスタントとして代行・連携業務を行ったり、日々の部門運営の牽引役やメンバーの指示・育成役を担いながら、更なるレベルアップを目指すことになる。なお、本人が希望した場合や要件が満たせなくなった場合には、ステップダウンすることもある。

⁴⁵ 「パートナー社員」の就労意欲を引き出しつつ、その働きぶりを適切に評価するため、「ナショナル・エリア社員群」と同様の目標管理制度を適用している。年2回、職務と階層に応じた「セルフチェック用紙」（12種類）を配布し、①基本姿勢、②基本動作、③創意工夫の3分野別に、それぞれ約25項目の行動指標を○×△ないし5段階で自己評価させる。これを一次上長（担当マネジャー）及び二次上長（店長）が査定・得点化し、3月評価は夏の賞与水準、9月評価は冬の賞与水準、前年2回の評価は賃金改定に反映される。評価結果は一次上長から本人にフィードバックされ、今後の育成・指導に利用される。また、過去2年間（過去4回）の累積評価は、ステップアップや役職登用の判断材料としても活用されることになる。

⁴⁶ 同社では、「パートナー社員」全員に入社時研修を受講させている。研修では、店内設備の説明をはじめ、企業の理念・概要や歴史、行動指針、情報管理や身だしなみ・言動に係る社内ルール、売場での基本動作、接客のスタンス等について、テキストを基に詳しく説明している。その後は、例えば販売員なら、「基礎編」（基本的な顧客対応と売場業務の基礎）、「単品管理編」（商品の発注手法）、「知識技術編」（商品知識や専門技術・技能）と、職種毎の「教育テキスト」を活用した現場のOJTに委ねられるが、必要に応じて本部のトレーナーが店舗に出向き、特別な教育（生鮮技術研修や接客研修等）を行うことで、地域・店舗間のサービスの質を一定以上に保っている（このことは「パートナー社員」の離職を防止する効果も発揮している）。

に「ナショナル社員群」あるいは「エリア社員群」でなく)、職責に就いていない場合は直近のセルフチェック評価(後述)がランク 2 以上、職責に就いている場合はランク 3 以上で、本人が希望し、上長(店长)推薦を得れば、転換試験(書類選考+筆記試験+面接)にチャレンジすることが出来る(累計実績 30 人)。



同社では、こうした現状を踏まえつつ、改正労働契約法・第 18 条への対応に当たっても、引き続き同制度を主軸に検討したいと考えている。具体的には、法定通り通算 5 年を超えた「パートナー社員」(平均勤続 7~8 年)を、そのままの処遇・労働条件で単純に無期契約へ移行させる⁴⁷よりも、「パートナー社員」のリーダークラスから「フィールド社員」を経て、「エリア社員群」や「ナショナル社員群」へと、通算 5 年まで要しない形で、転換していくこと等が考えられるという(∵組合員調査でも、「ストア社員群」のうち約 1/3 は、異動可能と回答している)。

なお、「フィールド社員」区分は現在、1 年の有期契約を反復更新しているが、これを無期契約に移行したり、年収水準を引き上げるなどして、より魅力的な働き方にしていくこと等が併せて考えられるという⁴⁸。また、働き方のニーズが多様化する中で、「エリア社員群」にも広域と狭域があり(人数分布はほぼ半々)、新設された「フィールド社員」の働き方と接近

⁴⁷ 2015 年 4 月より再・再雇用という形で、シニアパートナー社員は最長 68 歳まで働けるようになっている。シニアパートナー社員が急速に増大している中、50 代後半から入社するケース等も想定しながら、単純な無期契約への移行については慎重に考えていかざるを得ない。また、そもそも同社都合による雇止めは殆ど無いため、単純な無期契約への移行に対するニーズも無いのではないかと考えている。なお、店舗・事業所の閉鎖に当たっても、(契約上は勤務地限定契約のため、雇止めがあり得ると規定しているが)、近隣店舗やグループ内企業、また、ハローワークや産業別組織を通じた同業他社等の再就職先を斡旋した上で、どうしても対応出来ないということであれば、退職一時金(次の就職までの当面の生活資金等)を支払い契約満了としている。

⁴⁸ インタビュー時点の可能性であり、今後、労使で社会的な要請への対応等も勘案しながら検討する中では、また違った可能性もある点に留意する必要がある。なお、人手不足感も強まる中、今後、新たに採用するパートナー社員を含めて、少なくとも通算 5 年未満で雇止めしていくという方針は一切、考えていないという。

してきた。さらに、育児や介護の要請に対応するため、区分要件に係わらず短時間勤務等として内包してきた現状もある。「ナショナル・エリア・ストア社員群制度」を大枠で堅持しつつも、上記の措置に当たっては各区分のあり方（棲分け、整合性等）をより分かり易い形で、整理する必要もあるだろうと考えている。

④ 従業員の処遇の現状と、改正労働契約法の第20条（有期・無期契約労働者間に於ける不合理な労働条件の相違禁止ルール）を踏まえた取組状況

従業員の処遇の現状は、下表の通りとなっている。

| 雇用区分 | 賃金形態 | 賃金構成（基準内） | 手当関係 | 賞与 | 退職金 |
|---------|------|--|-------------|--|-----|
| フィールド社員 | 月給制 | 職務職能給（役割（担当職、エルダー職の2段階で各1～3等級に格付け）に基づき改定）＋地域本人給（30歳まで年齢に準じる）＋フィールド給（1万円）＋職責手当＋資格手当 | 通勤手当 | 有 担当で2ヶ月 エルダー職で 2.2ヶ月 | 無 |
| パートナー社員 | 時給制 | 基礎時給（店舗毎に働く曜日・時間帯別に設定）＋評価本人給（ステップアップ区分と年間評価に基づき決定される「評価反映分」と「勤続反映分」の積上げ（但しレギュラーで50円、キャリアで200円、リーダーで400円が上限））＋ステップアップ給（キャリアで65円、リーダーで125円）＋職責給（担当マネジャーで155円、チーフ・チェッカーマスター・シスターで105円）＋技術技能給（生鮮部門で一定（レベル3以上）の技術認定者に30～350円を加給）＋本人特別給（調整給）（特殊技能や公的資格を有する者や特例で加給） ※なお、「シニアパートナー」の賃金は原則、60歳未満の「パートナー社員」当時に準じるが、レギュラーと同等になるため、ステップアップ給は消失し、賞与も支給されなくなる | 交通費 実費支給 | 有 年間1ヶ月 （週20時間以上で 週契約賃金×4.33 ×ステップアップ 区分別支給係数 －不就業控除で算出） | |
| ヘルパー社員 | | 基礎時給（曜日（平日・土日）・時間帯別（早朝・昼間・夜間））＋生鮮技術加給（最大400円）※資格等級無し | | 無 | |

「ナショナル・エリア社員群」と「ストア社員群」の間には、顕著な処遇の違いがあるが、前者はキャリア形成も展望した役割期待に基づく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。一方、後者の多くは近隣45分圏内（店舗限定）の勤務で、職種も原則、契約で限定されており、1日3時間・週2日～個人都合重視の労働時間で構わないといった明確な違いがある。すなわち、職務の内容や配置の変更範囲等の面で明らかに異なるため、基本的に改正労働契約法の第20条に抵触するような、不合理な労働条件格差は無いと考えている⁴⁹。

⁴⁹ なお、全ての「パートナー社員」を対象に、「ナショナル・エリア社員群」と同様の特別休暇（結婚休暇、忌引休暇等）を付与しており、看護休暇や育児・介護休暇も有給にしている。また、従業員買い物割引制度や社員食堂（実質的な食事補助）、総合貯蓄・団体生命保険制度等もほぼ同様に適用。さらに、出産や介護等の理由で退職する「パートナー社員」に対して、2002年から「リ・チャレンジプラン」（「ナショナル・エリア社員群」を対象に1991年に導入）も適用している。働く意欲のある人に長く仕事を続けてもらうための仕組みで、「短時間勤務プラン」や「19時以前に勤務終了プラン」（いずれも子どもが中学1年生の4月まで利用可能）、「休職プラン」（最長2年（事情により3年）の休職後に復帰可能）、「再雇用プラン」（育児・介護のために退職した場合、3年以内なら優先的に採用）の中から選択出来る。この間に、育児で累計700人以上、介護で100人以上の「パートナー社員」の利用実績がある。

なお、リーダークラスまでステップアップすれば、「パートナー社員」のまま担当マネジャーやチーフ・チェッカーマスター、シスター等の職責に就かせる仕組み⁵⁰も導入してきた経緯から、「パートナー社員」でも職責者に対しては、①「ナショナル社員群」や「エリア社員群」と同じ職責手当（担当マネジャーで約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賞与にも同様の職責定額（担当マネジャーで年間30万円等）を加算する、等の均衡に配慮してきた。また、「ナショナル・エリア社員群」と「ストア社員群」の中間的な区分となる「フィールド社員」に対しても、①「ナショナル・エリア社員群」と同様の賃金項目で構成する、②賞与については1/2月数以上を確保する、といった均衡配慮を行っている。

⑤ 今後の取組課題

生産年齢人口が減少していく中で、これまで通りの店舗運営はだんだん難しくなってくると考えている。また、社会保険の更なる適用拡大や配偶者控除の見直し等の動きもある中で、例えば1日2時間、週3日だけ働きたいなど、より短時間の働き方ニーズが確かにあり、これまでのようなフルタイムを前提にした働かせ方も、難しくなってくるのではないかと推測している。

「ナショナル・エリア社員群」も10年前より半減してきた。レジのセルフ化やセントラル・キッチンの促進、品出しの簡素化など積極的に省力化も図りつつ、今後の労働力確保をどうしていくか、それに向けてモチベーションを高める働き方をどう整備していくかが、今後の検討課題となっている。

⁵⁰ 入社2年目以上の「パートナー社員」を対象に、希望する店長以下の全役職に立候補出来る制度（立候補者の中から、人事部が適任候補者を抜擢し、最終的には役員審査で決定する仕組み）。2002年に導入し、その後2005年には、「パートナー社員」の役職者が誕生した。

事例 10 J社労使（外食業、従業員規模 約 1.3 万人）

① 従業員の雇用状況（雇用区分の規定要因）

J社は、国内に700店舗以上（うち直営約470店舗）を展開する、中華料理のレストランチェーンである。2016年4月に、後述する「キャリアアップ転換制度」を導入し、【全国社員】と【パートタイマー】という二極化した働き方の間に、異動・配置転換の範囲や労働時間の長さ、職務・職責を限定する中間的な雇用区分を新設した。結果として、インタビュー時点（2016年9月2日）に於ける、従業員（直接雇用のみ）の雇用状況は、下表の通りとなっている。

| 雇用区分 | 雇用契約 | 人数 | 労働時間 | 職務・職責 | 異動・配置転換 | 役職登用 |
|------------------------|---|---------|---|--|--|--|
| 全国社員 | 無期契約 (原則60歳定年 ・最長65歳まで 再雇用あり) | 約2,000人 | 1日8時間 かつ1週40時間 (シフト休・週2日) | すべての 職務・職責 | 全国 | 12等級（経営者層 (部長、室長)) まで |
| 地域限定 フルタイム社員 | | 39人 | | 営業部、 製造加工部、 本社地区本部の 各部門 | | 一定の地域 (人事異動は原則 片道1.5時間 以内の範囲 かつ限定された 職種毎の範囲内) |
| 地域限定 短時間社員 (30H) | | 34人 | 1ヶ月130時間 (1ヶ月単位の 変形労働時間制) (シフト休・ 4週に4日以上) | | 6等級（管理職層 (※) まで) (なお、労働基準法が 定める管理監督職は 6等級以上) | |
| 地域限定 短時間社員 (20H) | | | 1ヶ月86時間 (1ヶ月単位の 変形労働時間制) (シフト休・ 4週に4日以上) | 5等級（監督職層 (営業部では店長見習、 製造加工部や本社地区 本部の各部門では課長 代理、副工場長)) まで | | |
| 無期 パートタイマー | 無期契約 (※原則60歳定年・ 業務の都合や本人の成績等 により最長70歳まで 延長する場合あり) | — | 1日8時間かつ 1週40時間以内 のうち個別の 雇用契約書で 定めた時間 (休日は1週1日以上) ※フルタイムが約半数 | 雇用契約書に 記載された業務 | 無 (原則、採用 された店舗) | 無 |
| 有期 パートタイマー | 有期契約 (3ヶ月～1年 以内で店長の 裁量で決定) ※ | 約1.1万人 | | | | |

② 組織化の範囲・経緯

J社労働組合は、オープンショップで【全国社員】を中心に組織化している。対象者の組織率は約9割で、新設の【地域限定社員】から既に10人程度、また、【パートタイマー】も数十人が自主的に加入している。新規学卒の採用者（毎年100人程度）であれば、集合研修時に一気に勧誘することも出来るが、中途採用者（「キャリアアップ転換制度」を通じた転換者を含む）については随時、採用されて全国に配置されるため、接触の機会がなかなか持てないのが、組織拡大のネックになっている。

また、喫緊の課題としては、「キャリアアップ転換制度」の導入に伴い、【無期パートタイマー】の余地が生まれるなか、今後、【パートタイマー】の組織化をどうしていくか、という

ことがある。未だ検討に着手したばかりだが、同労組には専従役員がおらず、代議員だけでは全国に散らばる組合員のニーズ把握さえ儘ならない。こうした中で、【パートタイマー】や【地域限定短時間社員】については、組合費を軽減しているものの、組合員になるメリットとして何が提供出来るのかが悩ましいと考えている。

③ 改正労働契約法の第 18 条（無期転換ルール）を踏まえた取組状況

「地域限定社員」や「短時間社員」など中間的な働き方を拡充

J社は2016年4月、従業員一人ひとりが生き活きと目標を持ち、自分らしさを発揮出来る職場環境を目指して、雇用形態間の転換にチャレンジ出来る「キャリアアップ転換制度」を整備した。同社の雇用区分は、【全国社員】と【パートタイマー】にほぼ二分されてきたが、（国内千店舗体制を目指す中で）深刻化する人手不足の状況や、法改正の動向（無期転換ルールや社会保険の適用拡大、配偶者控除の見直し等）を踏まえ、また、女性の更なる活躍を促す観点等からも、より働きやすい環境を確保する⁵¹必要があると判断。地域に密着して転勤なく働くことが出来る【地域限定フルタイム社員】や、子育て・介護等で時間的な制約があっても、仕事と家庭を両立しながら働くことが出来る【地域限定短時間社員】（2種類）、また、改正労働契約法の第18条（無期転換ルール）を踏まえつつ、通算5年を待たずに転換出来る【無期パートタイマー】の4区分を新設し、全6種類の中から本人の希望に応じて、より柔軟に働き方を選択出来る仕組みの導入に踏み切った。

これに伴い、【有期パートタイマー】にとっては、【無期パートタイマー】に転換したり、【地域限定フルタイム／短時間社員】や【全国社員】を目標にするなど、ライフサイクルに合わせた働き方で安定的に雇用されながら、キャリアの蓄積・向上を目指す機会が開かれた。これまでは登用制度自体が無かったため、正規社員を希望する場合は、いったん離職して中途採用に応募しなければならなかった。しかしながら、今後、優秀な人材を安定的に確保するためにも、同社を支えてきたパートタイマーに着目し、その頑張りや貢献に応じていく必要があると考えたという。

なお、全6種類の雇用形態間では双方に転換することが可能だが、労務管理の煩雑化等を防ぐため、【全国社員】や【地域限定フルタイム／短時間社員】から【パートタイマー】へは転換出来ないとされている。また、【無期パートタイマー】から【有期パートタイマー】に戻ることも、原則不可と規定している。

⁵¹ 労働集約的な働き方を余儀なくされてきた外食業界だが、同社では出来るだけ労働負荷を減らし、より短い時間で生産性高く働いてもらえるよう、設備投資による仕込み工程の機械化をはじめ、営業時間の短縮や有給休暇の取得促進等にも積極的に注力している。また、社員の生活水準の向上やモチベーションアップ等を企図し、3年連続となるベース・アップ（月例給の引上げは2016年度に9,500円（うちベ・ア2,182円）、2015年度に10,500円（同4,300円）、2014年度に17,008円（同10,000円）も実現してきている。

「パートタイマー」から「全国社員」「地域限定社員」への転換機会は年3回

【パートタイマー（有期・無期契約問わず）】から、【全国社員】や【地域限定社員】（フルタイムあるいは短時間）への転換を希望する場合の手続きは、次の通りである。

2/1～2月末、6/1～6月末、9/1～9月末の年3回のタイミングで、6ヶ月以上の勤務実績がある希望者は、所属長（店長）の推薦状を得て、所属長（店長）にエントリーシート（履歴書）を提出する。その上で、第一次試験として「会社に貢献出来ること」や「経営者になったらやりたいこと」等、適宜、設定されたテーマで小論文（400～600字程度で様式自由）も提出。エントリーシートと小論文は人事部で審査され、無事、通過すれば第二次試験として、人事部採用担当者（1回目）と営業部長、あるいはエリアマネージャー（2回目）による面接審査を受けることになる。その結果、いわゆる正規社員としての資質が認められれば、人事部長の承認を得て稟議申請が行われ、最終的な合格が決定する。

その後の配属や処遇については、運用基準に基づき個別に明示される。新たな雇用契約書を締結し、晴れて6/1、10/1、2/1付けで転換する（研修の実施を経て、各職場に配属される）ことになる。

「無期パートタイマー」への変更に際しても「今後の働き方」を小論文で

同様に、【有期パートタイマー】から【無期パートタイマー】への変更手続きは、次の通りとなっている。

勤続3年以上の希望者⁵²は、所属長（店長）の推薦状を得て、所属長（店長）に申請書（提出日、所属、氏名、入社日、所属上長を記載）を提出する。募集時期は、上記と同じ2/1～2月末、6/1～6月末、9/1～9月末の年3回である。また、併せて「私と仕事」等のテーマで、これからどのように働いていきたいかについての小論文（400～600字程度で様式自由）を、所属長に提出してもらう。これらを人事課長が審査のうえ、人事部長の承認を経て転換（可否⁵³）を決定する。

転換後の配属や処遇については、基本的に【有期パートタイマー】当時と変わらないが、改めて雇用契約書を締結し、晴れて6/1、10/1、2/1付けで無期転換に至る⁵⁴。

⁵² なお、勤続3年以上の対象者全員を、一律で無期転換する制度設計も考えたそうだが、必ずしも無期契約へ移行したい人ばかりではなく、【全国社員】や【地域限定フルタイム/短時間社員】を目指したい人もいること、また、有期契約が満了した時点で辞めやすい（離職を言い出しやすい）など、有期契約にメリットを感じている人もいること等を前提に、【パートタイマー】自身に判断・選択してもらえようとしたという。

⁵³ 可否を決定すると言っても、必要な書式が提出されれば基本的に受理していく方針である。にも拘わらず、敢えて小論文を書かせるなど、試験のような形式を採用しているのは、今後の働き方について真剣に考えてもらう機会にして欲しいからという。仕事との向き合い方等を敢えて文字にってもらうことで、むしろ【全国社員】や【地域限定フルタイム/短時間社員】への転換につなげていく狙いがある。有期契約であれば、更新の度に今後の働き方を見つめ直す機会にもなるだろうが、単純に無期転換してしまうと、そもそも【パートタイマー】のままで良いのかについて振り返る機会が失われるのではという危惧が、背景にある。

⁵⁴ なお、改正労働契約法の法定に基づく、勤続5年以上の無期転換については、申請書を所属長経由で人事部に提出してもらうことで受理していく方針である。

多様な属性に対応したキャリアアップの可能性を想定

こうした制度に基づく募集を開始して以降、【有期パートタイマー】から【全国社員】へは約 80 人、【地域限定フルタイム社員】には 39 人、【地域限定短時間社員】には 34 人が転換に漕ぎ着けた。これまでは働きぶりが優秀で、能力があると認められていても、それに報いる機会が無かったため、初回は「是非、この人を転換して欲しい」という店長からの推薦が相次いだ。結果として、少なくとも現在までのところは、辞退者⁵⁵を除く応募者ほぼ全員が、転換される格好になっている。

こうした仕組みを通じ、同社は【パートタイマー】からの積極的なキャリアアップを促進させ、人材をより有効に活用していきたいと考えている。

例えば、高校時代に 2 年間、アルバイトを経験後、一度は大学進学で地元を離れたが、事情により中退し、再び地元で【有期パートタイマー】（ホールや厨房の手伝い）として働き始めたケース（22 歳・男性）。「店長として一国一城の主になること」や「エリアマネージャーになって様々な店舗の経営指導をすること」を目指し、【全国社員】にキャリアアップしてから、働く意識が大きく変化したという。

また、家から近い店舗で、高校生の子どものお弁当作り等、家庭との両立のため、週 30 時間程度の【パートタイマー】として 3 年間、働いてきたケース（41 歳・女性）。子どもが就職して会社の寮に入り、子育てがひと段落して自分の時間が増えたことを契機に、【地域限定フルタイム社員】にキャリアアップした。その結果、これまでは立場上、遠慮していた若い人への接客指導に力を入れるなど、目標を持って働けるようになったという。

さらに、子ども 2 人（4 歳と 3 歳）の子育て中で、保育園の送り迎えの関係上、働く時間を抑制しつつ、社会保険はサラリーマンの夫の扶養に入りながら、女性店長の下で【パートタイマー】として働いてきたケース（29 歳・女性）。週 30 時間の短時間勤務で、かつ働く場所も地域に限定した働き方が出来たことを知り、将来的には努力次第で、店長になるチャンスがあることに魅力を感じて【地域限定短時間社員（30H）】に転換した。

また、小学生の子どもと同居する義父（脳梗塞による半身麻痺、要介護度 3）の面倒を見ながら、学校とデイサービスの時間を縫って、週 20 時間程度の【パートタイマー】として働いてきたケース（46 歳・女性）。夫が自営業のため、給料から自身の国民健康・年金保険料を支払う負担を重く感じていた。そうした中で、週 20 時間以上かつ月収 8.8 万円以上なら、社会保険に労使折半で加入してもらえる【地域限定短時間社員（20H）】の雇用区分が出来たことを知り、転換試験にチャレンジ。子育てと介護だけの生活では気持ちが減入ってしまうところだが、料理を作ることが大好きなため、将来は腕の良い調理主任になることを目指して奮闘している。

なお、【有期パートタイマー】から【無期パートタイマー】への転換者が現れるのはこれ

⁵⁵ いわゆる正規社員の役割として、これまで一緒に働いてきたパートタイマー（同僚）に対する指示や指導等が含まれていると知り、家族的な人間関係や雰囲気壊したくない等の理由で、辞退する人がみられたという。

から⁵⁶だが、同社としては例えば、「これまで人間関係を育んできた店舗で、社員をサポートしながら 65 歳まで働きたい」といったケースに期待しているという。

こうした具体的な事例や、後述する転換後の処遇のあり方も含めて応募者に周知・啓発していくため、同社では「キャリアアップ転換の手引き」を作成し、【パートタイマー】の手元に届くよう広く配付している。また、併行して検討している、いわゆる正規社員の人事処遇制度改定⁵⁷に合わせて、【全国社員】から【地域限定フルタイム／短時間社員】等への転換も開始したいと考えている。さらに今後は、競争が激化している新卒採用に当たっても、こうした働き方を開放することで、採用力を高めていきたいとしている。

無期契約層の拡充に当たり、各雇用区分の役割を明確化へ

無期契約層の拡充に当たっては、各雇用区分に与えられる役割を明確にする必要があると判断し、次のような整理を行った。

まず、【全国社員】については、「会社の業務全般を理解しながら、経営理念、経営目標、事業計画に基づいて職務・職責を遂行していく」役割を持ち、「将来の会社を担う経営者の視点を持って働くこと」や「マネジメント能力を高めていくこと」が求められると規定した。一方、【地域限定フルタイム／短時間社員】については、「限定された地域及び職種の中で、経営理念、経営目標、事業計画に基づいて職務・職責を遂行していく」とし、【パートタイマー】については「全国社員や地域限定フルタイム／短時間社員から指示された担当業務を、決められたシフト時間の中で終わるように仕事をする」とした。

関連して、働き方に制約がある以上は、昇進の上限も設ける必要があると判断した。同社では、一般社員層（1 等級）から経営職層（12 等級）まで、期待役割に基づく 12 段階の職務等級制度を適用しているが、【全国社員】については、経営職層である部長・室長（12 等級）まで昇進可能と規定。一方で、【地域限定フルタイム社員】は、（エリアマネージャーなど上級管理職層の下に位置づけられる）中規模店舗⁵⁸の店長など管理職層（7 等級）まで、また、【地域限定短時間社員】については、小規模店舗の店長など管理職層（6 等級）までとした⁵⁹。

【有期パートタイマー】から【全国社員】や【地域限定フルタイム／短時間社員】に転換

⁵⁶ 無期転換については、情報が充分に行き届いてないためか、未だ応募者がいないという。なお、インタビュー時点で、勤続年数が通算 3 年を超えている割合は、【パートタイマー】全体の 3 割程度となっている。

⁵⁷ 主に職務等級制度の簡素化(分かり易さの向上)や、経営方針・戦略等をより反映しやすい育成・処遇のあり方の追求等。

⁵⁸ メニュー開発や独自のサービス設定など、同社は店長に柔軟な裁量権を認めているだけに、店舗の規模によって出来ることも異なってくる。また、店舗の規模に応じ売上目標の達成の困難度合いや、【パートタイマー】の採用・シフト管理、教育・昇給など労務管理の難しさ等が変わってくる。目安としては、大規模店舗は【正規社員】8～10 人＋【パートタイマー】50 人程度、中規模店舗は【正規社員】5 人程度＋【パートタイマー】30～40 人、小規模店舗は【正規社員】2～3 人＋【パートタイマー】20 人程度で構成している。

⁵⁹ なお、5 等級以下については、フロア主任、調理主任、副店長など監督職層（4～5 等級）、主任など一般社員層（1～3 等級）の順となっている。

すると、そうした職務等級制度が適用され、「業績評価（目標管理に基づく達成度評価）」や「能力・行動評価（職務プロセス評価）」の対象になる。その結果、上・下半期の年2回、S～Dの7段階で評価が決定され、基本給の改定（昇給）や昇格・昇進、賞与水準、人材育成に反映されるようになる。また、【パートタイマー】時代には無かった賞与も支給され、結果として年収がアップするほか、（正規社員として3年以上勤務すれば）新たに退職金（確定給付企業年金）制度も適用になる。

④ 従業員の処遇の現状と、改正労働契約法の第20条（有期・無期契約労働者間に於ける不合理な労働条件の相違禁止ルール）を踏まえた取組状況

「キャリアアップ転換制度」の導入を経て整備された、従業員の処遇の現状は下表の通りとなっている。

| 雇用区分 | 賃金形態 | 賃金構成（基準内） | 賃金水準 | 手当関係（基準外） | 賞与 | 退職金 | その他 | 規程 |
|----------------|-----------|---|--------------------------------|---|------------------------------------|---------------------------------|---|-------------|
| 全国社員 | 日給 月給制 | 基本給 （職務給（職務の複雑さと責任の度合い、勤務成績、経験、最終学歴及び年齢）＋業務給（業務内容及び勤続年数））＋役職手当 | 110% （※給与改定・原則毎年1回） | 職務手当 （主任（3等級）以上） 家族手当（配偶者・子） 食事手当 店格手当 （店舗業績規模） 技能手当（調理師免許、衛生管理者） 特別手当（賃金調整） 通勤手当 車手当 （私用車の業務利用） 時間外勤務手当 休日出勤手当 深夜勤務手当 | 110% （※年2回、会社の営業成績、社員の状況に応じて支給） | 125% （※満3年以上勤務し、受給資格に該当した場合） | 社会保険（健康保険・厚生年金）・雇用保険とも加入 ※結婚、死亡、法要祭等を理由とする特別休暇あり（有給） | 社員就業規則 |
| 地域限定フルタイム社員 | | | 100%※ | | 100%※ | 100%※ | | |
| 地域限定短時間社員（30H） | | | 75%※ | | 75%※ | 52.5%※ | | 地域限定社員就業規則 |
| 地域限定短時間社員（20H） | | | 50%※ | | 45%※ | 35%※ | | |
| 無期パートタイマー | 時給制 | 募集時給＋ランクアップシステムによる昇給分 | 会社の業績や本人の働きぶり・能力、貢献度等に応じて適宜見直し | 通勤手当 時間外勤務手当 深夜勤務手当 | 原則無し | 原則無し | 雇用契約による有給休暇日数は、(1) 所定労働日数が週5日以上または217日以上は全国社員と同じ(2) 所定労働日数が週4日以下または年間216日以下は比例付与 ※特別休暇あり（無給） | パートタイマー就業規則 |
| 有期パートタイマー | | | | | | | | |

なお、【地域限定フルタイム／短時間社員】の新設に当たっては、【全国社員】（110%）に比べた基本給の賃金水準を【地域限定フルタイム社員】で100%、【地域限定短時間社員】はその時間比例で、30時間で75%、20時間で50%に設定した。その上で、業績への貢献を反映する賞与については、労働時間が短い分、労働力量を増やさなければならないことに伴う労務管理（効率低下）コスト等を勘案し、20時間で45%とさらに若干、減額した。

一方、【無期パートタイマー】の処遇をめぐっては、改正労働契約法の第20条を踏まえ、【有期パートタイマー】との間で差を生じないように、契約だけ無期に移行させることとした。

⑤ 今後の取組課題

【パートタイマー】は学生が多いこともあって代謝率が高く⁶⁰、常時約 1.1 万人を必要とするところ、年間 9 千人程度が入れ替わっている。そのため、仕事のレベル観と対応する教育ツール（チェックリスト）、また、（募集時給からの）昇給目安が一体となった「ランクアップシステム」等を活用しながら、いかに定着率を高めるかが、継続した課題となっている。

また、女性の活躍促進も課題である。同社では、入社後、洗い場から仕込み・接客・調理と様々なポジションで経験と実績を積みながら副店長を目指し、更に店舗運営や人材育成、販売管理を学び、3～4 年程度で店長にステップアップする⁶¹。だが、女性店長は 1 割にも満たないのが実情で、今後は更に、女性社員育成のための管理職向け研修の実施や、男性社員も含めた働き方の把握等を行って行きたいと考えている。

⁶⁰ 3 ヶ月の初回契約を超えられると勤続が長くなる傾向にあり、20・30 年の永年勤続表彰者も少なくない(表彰は、夫婦で海外旅行に招待等、正規社員と概ね同様の内容で、大きなインセンティブとなっている)。

⁶¹ その後は、エリアマネジャーや営業部長など本部スタッフとして活躍したり、自身の店舗を持つ独立等の選択肢もある。

事例 11 K 社労使（運輸業、不動産業、従業員規模 約 4,300 人）

① 従業員の雇用状況（雇用区分の規定要因）

鉄軌道事業とその周辺事業や、不動産事業等を手掛ける K 社では、有期契約労働者として【契約社員】（フルタイム）約 230 人と、【臨時雇】（パートタイム）約 810 人を雇用している。同社の有期契約労働者は多様な職務を担っており、インタビュー時点（2016 年 9 月 21 日）に於ける雇用状況は、下表の通りとなっている。

| 雇用区分 | 雇用契約 | 人数 | 労働時間 | 職務 | 異動・配置転換 | 役職登用 |
|------|---|-------|------------------------------|---|--|------|
| 契約社員 | 有期契約 (1年毎更新 (一部6ヶ月毎 更新あり) 更新上限無し) | 39人 | フルタイム | 宅配事業の セールスドライバー | 配置転換が あり得るが、 基本的に 沿線移動の為、 転居を伴う ケース無し | 無 |
| | | 33人 | フルタイム 9:30~18:30 実働8時間 | 旅行代理店事業の カウンター | | |
| | | 28人 | フルタイム | 鉄軌道事業の アテンダント (運賃授受や案内役) | | |
| | | 16人 | フルタイム | 不動産事業の 店舗コンシェルジュ | | |
| | | 15人 | フルタイム | 病院(看護師等) | | |
| | | 14人 | フルタイム | 海外事務所の現地スタッフ | | |
| | | 残り | フルタイム | 他社からの受入れ出向者 不動産現地の販売事務所スタッフ 定年再雇用社員 等 | | |
| 臨時雇 | | 約540人 | パートタイム | ラッシュ時の構内駅務補助 (登録制アルバイト) | | |
| | | 191人 | パートタイム | 病院(看護師、医師等) | | |
| | | 48人 | パートタイム | 不動産関係 | | |
| | | 12人 | パートタイム (実働5~6時間が多い) | ショッピングセンター事業 (集計業務) | | |
| | | 7人 | パートタイム | 旅行代理店事業の カウンター | | |
| | | 残り | パートタイム | その他 | | |

② 組織化の範囲・経緯

K 社の労働組合は現在、男性約 3,400 人（うち鉄道現業約 2,600 人）、女性約 650 人（同約 160 人）の計約 4,050 人を組織している（組織率は約 91%）。組合員は【社員】（いわゆる正社員のみ）で、定年以降の【再雇用者】も「準組合員」（2014 年 10 月 1 日以降の再雇用者はユニオンショップ、それ以前は任意加入）となっている。

同労組は原則、有期契約労働者を組織化の対象に含めていない。有期契約を反復更新しながら雇用し続けること自体が、望ましくないと考えているからである。そのためこの間、有期契約労働者の処遇・労働条件等については、情報交換レベルの労使協議にとどまってきた。

改正労働契約法への対応に当たっても、労組側としては通算 5 年を待たずに【事業特化型特定職】やいわゆる正社員に登用していくことが望ましいと考えている。【事業特化型特定職】区分は 2011 年に新設された、いわゆる正社員と有期契約労働者の中間に位置づけられる無

期契約区分（ユニオンショップ協定が適用される組合員）である。なお、後述するように、今後は有期契約労働者の職務や処遇・労働条件のまま、契約だけ無期に移行する者も発生してくる余地があるが、組合員に加えていくべきかどうか懸案事項となっている。

③ 改正労働契約法の第 18 条（無期転換ルール）を踏まえた取組状況

今後は 5 年超の契約更新も可能に

K 社はこれまで、有期契約の更新をめぐるのは、判例（労務リスク）等を踏まえつつ「通算 5 年を超えて雇用しない」（更新は 4 回迄に制限する）ことを原則にしてきた。雇用されている期間中（多くは契約最終年）に【一般職層の社員】（いわゆる正社員）への登用チャンス（上長推薦＋筆記試験＋本社人事による面接）が 1 度だけあり、合格出来なければ当初契約通り満了退職に至る慣行を敷いてきた。こうした制度設計であれば、改正労働契約法の第 18 条に対応する余地はない。

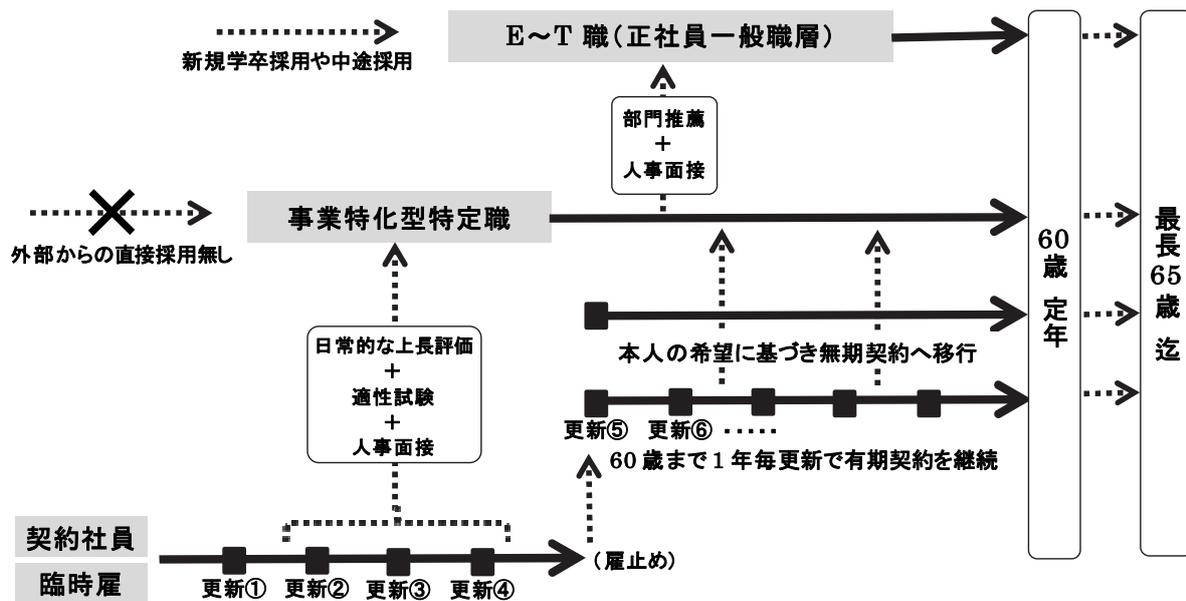
しかしながら、同社にとって同法はむしろ、有期契約労働者の職務や処遇・労働条件のまま、通算 5 年を超えても本人の希望に基づき無期契約へ移行させれば良いし、希望が無ければ有期契約のまま、反復更新しながら働き続けてもらっても構わないのだと、発想を大きく転換する契機になった。折しも、社会保険の適用拡大や配偶者控除の見直しの動き等に伴い、主婦層の働き方が今後、どう変化するかも読み難くなる中で、有期契約の職務レベルを担ってもらえる人材を、これまで通り通算 5 年上限で入れ換えながら、安定的に確保し続けていけるのかという不安を感じ始めたタイミングでもあった。

そこで、改正労働契約法・第 18 条への対応に当たっては、2011 年に新設した【事業特化型特定職】区分を活用しながら、通算 5 年を待たずにその登用を加速しつつ、本人が希望しない場合や、勤務態度等に問題は無いものの能力上、登用迄には至らない場合等は、有期契約をそのまま反復更新するか、あるいは本人の希望に基づき職務や処遇・労働条件はそのまま無期契約へ移行させる形で、60 歳定年・65 歳まで再雇用する制度（☑）を整備した。

具体的には、こうした内容で就業規則を変更。雇用契約書から「4 回更新限度」の文言を削り、結果として 5 回目の更新が行われれば、法定通りの無期転換権が発生するようにした^{62 63}。

⁶² なお、無期転換に当たっての申請手続き等を規定することは特段、考えておらず、本人希望があれば無期契約への移行を認めていく方針という。同社労使としては、経験や能力の向上に応じて 1 段高い役割を担ってもらえる【事業特化型特定職】への登用を重視していきたいとしており、単純な無期契約への移行という選択肢を、取り立てて案内することは無いとみている。あくまで有期契約労働者自身からの希望があれば、対応していくスタンスである。

⁶³ なお、通算 5 年を超えて無期契約へ移行する人と、有期契約のまま反復更新され続ける人の間で、雇用の優先順位は変わらない。同社では、【社員】【契約社員】【臨時雇】のいずれの就業規則にも、万一の場合の解雇時の取扱いについては、同様の内容が規定されているという。



【事業特化型特定職】区分は、例えば旅行代理店事業や不動産事業等で、業務に必要な資格・免許を有している貴重な人材を着実に確保していくことを目的に、各事業範囲に特化した（職務や職責を限定した）、無期契約の専門社員（フルタイム勤務）制度として導入したものである。それまでも【契約社員】等から【一般職層の社員】（いわゆる正社員）に直接転換する慣行はあったが、ハードルが高く、とりわけリーマン・ショック以降の登用実績は低迷していた。そこで中間的な区分を設けることで、【契約社員】等からの登用を促進していきたいと考えた。

登用は、日常的な勤務態度等に対する上長の評価に加え、SPI等の適性試験と人事面接で決定される。とはいえ、【契約社員】等として2～3年働いたタイミングで、日々の働きぶりに特段の問題が無く、本人も希望すれば概ね認められるのが実態で、この間に、旅行代理店事業で27人、不動産事業のコンシェルジュで13人、アウトソーシング事業で11人、鉄軌道事業のアテンダントで2人の、計53人にのぼる登用実績がある。

なお、有期契約労働者には結果として女性が多いため、声を掛けても「仕事より家庭を優先したい」などと、敢えて【事業特化型特定職】を希望せず、現在の職務や処遇・労働条件のまま働き続けることを選択する人（とりわけ鉄軌道事業のアテンダント等）もみられるという。そうした人についても、これまでは「4回更新限度」で契約満了としてきたが、今後はそのまま働き続けられる選択肢も提示出来ることで、生産年齢人口も減少に転じ始めるなか、人材の安定的な確保等に寄与するだろうと考えている。

「事業特化型特定職」区分を経て社員一般職層への登用も

【事業特化型特定職】に登用されると、いわゆる正社員とは別建てながら、概ね3～4段階の職階に位置づけられ、業界水準等も勘案しつつ、各事業の職階に連動する形で設定され

た賃金テーブルをベースに、基本的な年収水準が決まってくる。例えば、旅行代理店事業なら平均年収で 200 万円台後半～300 万円台前半（職階 3 段階）、不動産事業なら同 400 万円台半ば～500 万円台半ば（同 4 段階、夏冬各 2 ヶ月分のインセンティブ手当含む）、アウトソーシング事業であれば 400 万円程度（3 段階）、鉄軌道事業のアテンダントであれば 300 万円台前半（1 段階）といった具合である（なお、これらに時間外手当等が加算される）。

同社では、全社員に「職責主義」が適用されており、【契約社員】や【臨時雇】についても、職責が変わらない限りは処遇も変えない（原則、採用時給のまま）のが原則となっている。そのため、【事業特化型特定職】に登用されれば職責に登用され、昇給の可能性も広がるという点が、これを目指すモチベーションの一つになっている。職階の昇格に当たっては、毎年試験が行われる。合格すると「任用」という形で、例えば旅行代理店事業や不動産事業であれば、1 段階目：小規模店舗（出面 2 人程度）のリーダー格（主任）→2 段階目：中規模店舗（出面 4 人程度）のリーダー格→3 段階目：大規模店舗（それ以上）のリーダー格などと昇進していく。

そして、店長を任せられるレベルになり、戦略事業等も含めて全社的な職務を担える人材と認められれば、【一般職層の社員】（いわゆる正社員）にも登用され得る。登用は、部門推薦を得た【事業特化型特定職】を対象に、人事部門が選考（面接）する。登用後は、（職種転換や本社一店舗間の配転も発生するため）職種に係わらず、社員の賃金テーブル（1 本）が適用され、例えば旅行代理店事業であれば下位クラスの等級に貼り付けるが、不動産事業なら中堅クラスの等級に貼り付けるといった具合に、登用前の年収水準を踏まえた対応が行われることになっている。

このように、有期契約労働者については【事業特化型特定職】への登用を推奨しつつ、登用されるまでに要する期間（現状は 2～3 年程度）をより短くしていければと考えている。なお、労組に加入している【事業特化型特定職】の組合員からは、「無期契約になり、昇格・昇給の可能性も広がってやる気が出た」等の前向きな声が寄せられる一方、「社員と違って賞与が無く、昇給も一定程度で打止めになってしまう（定期昇給的な仕組みではない）ため、将来設計やその後のキャリアが描き難い」との厳しい指摘も漏れているという。その意味で、労組側も要求してきた【事業特化型特定職】から【一般職層の社員】への登用ルートについて、今後、着実に登用実績を出していく必要があると考えている。

④ 従業員の処遇の現状と、改正労働契約法の第 20 条（有期・無期契約労働者間に於ける不合理な労働条件の相違禁止ルール）を踏まえた取組状況

いわゆる正社員（【事業特化型特定職】含む）と有期契約労働者の間には、職責登用の有無（役割期待）等の側面で明らかに違いがあるため、第 20 条に抵触する恐れは無いと考えている。また、有期契約労働者からの無期転換に当たっても、職務や労働条件と対応する処

遇をそのままに、契約だけ無期へ移行させるため、これに伴う第 20 条関連の問題も発生しないと考えている。

⑤ 今後の取組課題

定年再雇用後の職務・職責や処遇・労働条件のあり方が、労使間の喫緊の検討課題になっている。定年再雇用後については、基本的に現役時代より軽減した職務・職責を用意し、対応する処遇も逡減してきたが、年金の支給開始年齢が引き上げられるなか、当初設計の処遇水準では低過ぎるのではないかという指摘がある。そこで、現役の仕事の一部を「新職域」として切り出し、50 代後半～60 代の仕事として任せられる部分は無いか等を射程に、労務構成上、定年退職者が集中するであろう 2020 年頃に向けて、労使で議論を進めている。

**事例 12 L 社（サービス業（人材派遣・業務請負・有料職業紹介）、
従業員規模 約 1,300 人（うち派遣・請負 1,200 人）**

① 従業員の雇用状況（雇用区分の規定要因）

L 社は、主に関東近県の企業や労働者を対象に、人材派遣・業務請負・有料職業紹介の各事業サービスを展開する、中堅企業（1989 年設立、2015 年度売上高約 40 億円）である。同社は、改正労働者派遣法に対応するため、2015 年 8 月に、有期契約の派遣社員から無期契約の派遣社員（「マスター社員」）に登用する制度を導入した。この間、既に 50 人超に登用しており、インタビュー時点（2016 年 9 月 23 日）に於ける、従業員（直接雇用のみ）の雇用状況は下表の通りとなっている。

| 雇用区分 | 雇用契約 | 人数 | 労働時間 | 職務・職責 | 異動・配置転換 | 役職登用 |
|-------------|--|--|--------------------------------------|--------------------------------|---------|--------|
| 正社員 | 無期契約 (60歳定年、 65歳まで 1年毎有期契約 で再雇用) | 40人※ | 8:00～ 17:20 (実働8時間) | 本部の事務、営業 | 有※ | 有 |
| マスター社員 | | 約50人 (女性は約3割) | 派遣先に依る (製造の場合は フルタイム・ 交替制等) | 現状として製造のみ (他の派遣社員のリーダー役を期待) | | |
| 登録型 派遣社員 | 約1,100人 (20～40代が 中心だが、年々、 50～60代も 増えつつある。 女性は約4割) | 製造（加工（機械操作）／組立 ／検査／検品）が多い 他に、倉庫作業（梱包／仕分け）、 事務・営業（受付／案内、秘書、経理、 一般事務、PCオペレーター、営業、販売）、 販売・イベントサービス | | 本人希望 等に 応じて あり得る | 無 | |
| 請負社員 | 有期契約 (3ヶ月毎更新) | 約80人 | | | | 現場に応じる |

※【正社員】の他に【契約社員】14人、【パート】10人も在籍しているが、人数が限定的なため詳細は割愛する。

※通勤不可の勤務地に転勤する場合には、同社が借上げ宿舎を用意する。

② 組織化の範囲・経緯

労働組合無し

③ 改正労働者派遣法や改正労働契約法を踏まえた取組状況

「マスター社員」への登用制度を導入

L 社は、2015 年 8 月に、有期契約の派遣社員から無期契約の派遣社員（「マスター社員」）に登用する制度を導入した。改正労働者派遣法の「期間制限のルールの見直し⁶⁴」や「雇用

⁶⁴ 改正労働者派遣法の施行日(2015年9月30日)以後に締結／更新される労働者派遣契約については、すべての業務に対し、①派遣先事業所単位の期間制限(同一の派遣先の事業所に派遣出来る期間は、原則3年が限度。派遣先が3年を超えて受入れようとする場合は、過半数労働組合等からの意見を聴く必要がある)、②派遣労働者個人単位の期間制限(同一の派遣労働者を、派遣先の事業所に於ける同一の組織単位(課等)に派遣出来る期間は3年が限度)、の2種類の制限が適用されるもの。なお、この制限について、「派遣元で無期雇用されている派遣労働者」と

安定措置⁶⁵」等に対応することで、いわゆるリーマン・ショックで社会問題となった「派遣切り」（同社の派遣規模も当時は約1/3まで縮小）と対峙し、派遣社員により安定的に働ける環境を提供。また、少子高齢化等で人手不足が深刻になるなか、優秀な派遣社員を安定的に確保することで、事業の継続性を担保しつつ、顧客の満足度を高めていきたいと考えている。

制度は、派遣社員として勤続6ヶ月以上（学歴・年齢制限無し）の者の中から、勤務態度が良好（少なくとも出勤率が95%以上）で、顧客から働きぶりの評価も高い優秀者に声掛けし（あるいは自ら手を挙げてもらい）、「マスター社員」としての働き方（後述）が本人の希望と合致すれば、筆記試験⁶⁶（一般常識や計算、読書き等）を受けてもらうもの。基準をクリアすれば役員面接へと進み、仕事に対する姿勢の見極めや今後の働き方に係る希望の聴き取り等を行う。募集は年2回（10月と3月）で、受験者（希望者）に対する最終合格率は6～7割となっている。この間の累積合格者は50人以上で、最高で47歳の登用実績があるという。

派遣されていない場合でも100%の月給を補償

「マスター社員」に登用されると月給制になり、稼働していない限り無給になる（派遣契約が終了すると同時に、雇用契約も解消される）通常の派遣社員（時給制）とは異なり、処遇が安定するようになる。月給は、基本給（勤続年数に応じて昇給）＋就業手当（例えば、重工系と食品系で異なる）＋時間外手当、通勤手当で構成。基本給は移行前を必ず上回るよう（「マスター社員」への登用をモチベーションに感じてもらえるよう）、様々な現場に於ける派遣社員の実際の手取りを精査しながら設定した。

また、派遣社員には無かった賞与も、数万円程度ながら支給されるようになる。そのため、登用者の平均実績で、年収は約262万円から約286万円までアップした。「マスター社員」からは、「年末年始やGW、夏季など休日が多い月でも、収入が安定して非常に有り難い。生活設計がしやすくなり、安心して働くことが出来る」等の評価が寄せられているという。

更に、登用後の付加的な処遇として、受講出来る教育訓練の内容も拡充した（後述）。未だe-ラーニングに頼りすぎている側面があることが課題といい、今後は他の派遣社員のリーダー的な存在として役割を発揮してもらえよう、「マスター社員」に対する同社独自の研修を充実させていければと考えている⁶⁷。

「60歳以上の派遣労働者」は対象外とされている。

⁶⁵ 派遣元は、同一の組織単位に継続して3年間、派遣される見込みがある者を対象に、派遣終了後の雇用を継続させる措置（雇用安定措置）を講じる義務（1年以上3年未満は努力義務）があると規定されている。雇用安定措置として、具体的には①派遣先への直接雇用を依頼し、直接雇用に至らなかった場合には、②新たな派遣先の提供（合理的なものに限る）、③派遣元での（派遣労働者以外としての）無期雇用、④その他安定した雇用の継続を図るための措置（雇用を維持したままの教育訓練、紹介予定派遣など省令で定めるもの）、を講じる必要がある。

⁶⁶ 例えば、製造派遣の場合であれば、作業指示書を理解出来るか等を見極める必要があるため。

⁶⁷ なお、年次有給休暇や定期健康診断、「資格取得支援制度」（対象資格を取得する場合に支援金として、一部を同社

毎回 10～20 人ずつ計 100 人程度を目標に

改正労働者派遣法に対する顧客の理解も未だ充分ではないため、これまでのところは「(期間に関係なく受入れが出来る) マスター社員を派遣して欲しい」や「新規現場の立上げなど変動する労働力ニーズに、30 日以内などよりフレキシブルに人材を受入れたい」など、顧客からの目立った引合いは無いという。だが、2018 年に向けて徐々に戦力になってくれると期待しており、高いスキル・就労意識やモチベーションを持つ人材を同社の強みとして、今後は積極的に売り込んでいきたいと考えている。当面は、計 100 人程度(登録型派遣社員の 1 割程度)を目標に、毎回 10～20 人ずつ着実に登用していきたいと話す。

なお、「マスター社員」も主に派遣先で就労することになる(少なくとも登用からこの間は、全員が派遣先で就労している)が、派遣社員当時のように希望する企業のみで、一定の仕事に安定的に従事するというわけにはいかない。「マスター社員」には、同社の指示に応じて様々な企業(とくに繁忙な現場を生じた場合は応援等)に派遣される可能性が出てくる。また、習熟した能力・スキルを発揮しながら多能工的に働いてもらい、他の派遣社員のリーダー役としても活躍してもらいたいと考えている。また、仮に派遣先が無い場合は、本部の事務や請負事業(製造)で働いてもらう可能性も出てくる(こうした制度設計にしたことで、月給制かつ 100%の賃金が補償⁶⁸されている)。そのため、「これまでより多様な経験が出来る」などと前向きに考える派遣社員のモチベーションアップにつながっている反面、「自分のペースで働きたい」と考えている派遣社員にとっては、その点が応募を躊躇する要因になる恐れもあるかも知れないとみている。

④ 従業員の処遇の現状と、改正労働者派遣法や改正労働契約法を踏まえた取組状況

派遣社員に対しては、職務に応じた派遣料金に基づく賃金が支払われているが、その際、改正労働者派遣法の「均衡待遇の推進⁶⁹」に関連して、仮に派遣労働者から求めがあった場合には、例えば賃金については「派遣先労働者の賃金水準、同種の業務の賃金水準、及び職務内容や成果によって決定する(今後の方向性として、派遣先と協力の上、業務習熟度のチェックシートや力量評価表を用いて明確化していく)」などと説明していく方針である。

が負担)等については、派遣社員当時と同様に適用している。

⁶⁸ 無期雇用の派遣サービスを既に実施する派遣会社は多々みられるが、派遣先が見つからない場合には自宅待機等を命じ、6 割の休業補償のみとなるケースが多いという。

⁶⁹ 派遣元は、派遣労働者から求めがあった場合には、①賃金の決定、②教育訓練の実施、③福利厚生の実施について、派遣労働者と派遣先で同種の業務に従事する労働者の待遇の均衡を図るために考慮した内容を説明する義務があると規定されている。

「キャリア形成支援制度」も導入

また、改正労働者派遣法が派遣元事業主に求めている「キャリアアップ措置⁷⁰」に対応するため、同社は2016年4月に、eラーニングで学べる「キャリア形成支援制度」も導入した。

フルタイムで1年以上の雇用見込みがある派遣社員⁷¹を対象に、1年目は共通して仕事との向き合い方等を講義する。2年目以降は、①製造系、②事務系、③マスター社員、別に内容が異なっており、①であればコミュニケーション力の向上等、②であれば実務処理能力の向上等、さらに、無期契約となる③については、(他の派遣社員のリーダー役として活躍出来る人材に向けて)マネジメント力の向上等、を目指す内容で構成されている(表)。

なお、受講後は必ず、レポートを提出してもらうが、受講者は休日出勤扱いとし、同社から割増賃金が支給される設計になっている(但し22時～翌日5時の使用は禁止)。

| | 製造系 | 事務系 | マスター社員 |
|-----|---|--|--|
| 1年目 | グループ入社前教育(1時間) 仕事って何?会社って何?(4時間) あなたならどうする?ケースで学ぶ「マナーと仕事」(3時間) | | 計8時間 |
| 2年目 | ・コミュニケーション力 アッププログラム(2時間) ・自ら仕掛けるタイム マネジメント(3時間) ・上手くいく仕事のプラン ニング(4時間) 計8時間 | ・Microsoft Office2010 ・Excel2010①基礎/②応用 ・Word2010③基礎/④応用 ・PowerPoint⑤基礎/⑥応用 ※1講座2時間で6講座のうち 4講座を選択 計8時間 | マネジメントシリーズ ・マネジャーの役割 ・マネジャーの仕事の進め方 ・マネジャーに求められるスキル ・マネジャーのナレッジブック ※4講座のうち3講座を選択 計8時間 |
| 3年目 | 第一種衛生管理者 (1講座30時間) 計8時間 | ビジネススキルシリーズ ※4講座のうち2講座を選択 計8時間 | チームを動かすモチベーション・ リーダーシップ完全版 計8時間 |

⑤ 今後の取組課題

「マスター社員」への登用制度の導入以降、相談窓口にはキャリアアップに向けた問合せが徐々に増え始めた。一方で、「キャリア形成支援制度」が整備されても、派遣社員の利用率は未だ高くないという。派遣社員の資質・能力を高めれば、派遣料金の引上げ余地も生まれることから、制度の周知を徹底しながら、引き続きいかに利用率を高めていくかが課題となっている。

また、人手不足のなか、いかに優秀な派遣社員を確保して、事業の安定化につなげていくかも喫緊の課題である。林立する派遣会社は「多過ぎる」嫌いがあり、派遣料金も高騰し、

⁷⁰ 派遣元は、雇用している派遣労働者のキャリアアップを図るため、「段階的かつ体系的な教育訓練」「希望者に対するキャリア・コンサルティング」を実施する義務があると規定。とくに無期雇用の派遣労働者に対しては、長期的なキャリア形成を視野に入れた教育訓練を、実施する必要があるとされている。

⁷¹ 新規採用後は、適性検査を行い、仕事に対する能力等を判定。その上で、本人の要望とマッチングし、派遣先を紹介する。職場見学及び配属判定が行われ、事前に安全教育/作業トレーニング/健康診断等を適宜、実施してから仕事がスタートする。

時給に差を付けられる余地は限られている。そのため、同社では求職者にも顧客にもアピール出来るよう、上記の取り組みに加えて、「優良派遣事業者」（2014年度）及び「製造請負優良適正事業者」（2012年度）、「職業紹介優良事業者」（2015年度）の3つの認定を（全国で初めて）取得した。より良い労働環境の提供やトラブルの予防等に努力してきたが、同社の価値を適切に評価してもらうには、何よりその前提となる法令規範が、社会に普及している必要があるとも感じている（そのため、顧客等を対象にした、改正労働者派遣法の解説セミナー等も開催している）。

事例 13 M 社労働組合（製造業、従業員規模 約 200 人）

① 従業員の雇用状況（雇用区分の規定要因）

M 社は、自動車のエンジンやバンパー等の大型金型を主力とする、金型の設計・製作専門メーカーである（2015 年度の単体売上高は 5,180 百万円、事業所は本社と併設の工場のみ）。同社は 2001 年（3 期連続の赤字計上）、2008 年（親会社の経営破綻）と 2 度のリストラを経験し、深刻な人手不足に直面した。そのため、後述するように、労働組合側からの提起で【派遣社員】から【正社員】への登用の取り組みを経て、インタビュー時点（2016 年 9 月 26 日）に於ける、従業員の雇用状況は下表の通りとなっている。

| 雇用区分 | 雇用契約 | 人数 | 労働時間 | 職務・職責 | 異動・配置転換 | 役職登用 |
|-------|-------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|--|-------------|--------------------|
| 正社員 | 無期契約 (60歳定年) | 約165人 (うち女性 5人) | 原則として 8～17時の実働8時間 | 総務、経理、営業、金型設計等の事務部門は2割強 残りは全て、NC加工、金型組付、トライアウト・検査等の製造部門 | (職種変更含めて) 有 | 有 (役職定年 55歳) |
| 嘱託社員 | 有期契約 (1年毎更新 満65歳まで) | 3人 | 原則として 8～17時の実働8時間 | (正社員の定年後の雇用区分) 定年前と同じ部門・同じ職務に従事してきたケースが多い | | |
| 契約社員 | 有期契約 (1年毎更新 上限設定なし) | 約10人 | 原則として 8～17時の実働8時間 | 現場にて間接業務 | 原則 無し | 無 |
| パート社員 | | 約5人 | 8～16時等のパートタイム (社会保険適用者が多い) | 総務、経理の事務サポート | | |
| 派遣社員 | 有期契約 (基本的に 3ヶ月ごとの 更新で最長3年) | 約20人 (うち 女性3人) | 原則として 8～17時の実働8時間 | 総務、経理の事務サポート(2人) 残りは全員、製造部門で NC加工の作業員 | | |

② 組織化の範囲・経緯

M 社労働組合は、【正社員】（組合員のみ）157 人と【嘱託社員】3 人、【契約社員】3 人をユニオンショップで組織化している。かつて【パート社員】も組織化しようとした経緯があるが、意見を聴取したところ、1 人が拒否し（他は「どちらでも構わない」という反応で）、実現には至らなかった。

③ 改正労働契約法の第 18 条（無期転換ルール）を踏まえた取組状況

従業員のうち、有期契約労働者は【契約社員】と【パート社員】【派遣社員】である。

【契約社員】は、かつて別会社だった運搬・配送専門員を、2008 年に直雇用化した区分であり、平均年齢が 50 歳代後半に及んでいる。また、【パート社員】も、近隣市町の女性等を総務、経理の事務サポートで活用している区分で、勤続が相当長くなっている。いずれも既に年齢が高いこと、また、有期契約は 1 年毎更新ながら、同社都合による雇止めは一切なく、

恐らく雇用不安はないこと等から、第18条に際しても特段の措置は必要ないと考えている。ただ、それでも現前として発生する、転換申込権にどう対応するかについては、今後の検討課題である。

一方、【派遣社員】についてはこの間、【正社員】への登用の仕組みを導入してきた経緯がある（その後、派遣会社への体面のため、【派遣社員】から6ヶ月間の【短期アルバイト】（直接雇用期間）を経て【正社員】へ登用する仕組みに改められた）。仕組みの導入に至った直接の動機は、2008年に行われた正社員の希望退職である。年齢制限については労組側が押し返して自発的な希望者を募るのみとし、結果として約30人が同社を去った。これに伴い、とくに製造現場で深刻な人手不足に見舞われたため、労組側が人員補充を要求。その際、「外部から採用するくらいなら、より帰属意識の高い【派遣社員】から登用して欲しい」と提案し、会社側もこれを受入れ、実現に漕ぎ着けた。

登用基準は、日常的な業務（例えば、NC加工用の金属ブロック等を機械に設置する「段取り」作業等まで）を、【正社員】に指示されなくても自律的に出来ること等である。日々の働きぶりに接する中で、これだと思う人がいれば、【正社員】（組合員）から労組（あるいは職場の上長）に推薦してもらい、労使会議で検討することになっている。新卒・中途採用とは異なり、筆記・面接試験等は一切ない。但し、その後の育成の観点から、登用は30歳代までという年齢目安が設けられている。だが、最短1年～長くても2年程度で伸び代は見極められるといい、この間に約10人（結果として全員男性）の登用実績がある。

【正社員】に登用された時点から、賞与や退職金の支給対象に加わるため、直後は「登用されて嬉しい、有り難い」と感謝されるそうだが、職能等級レベルは登用後の2年間、新規学卒の採用レベルに据え置かれる。一方で、同社の【正社員】の賃金は、年齢給＋職能給＋手当関係で構成されているため、事実上、その水準も横這いになる。勤続3年目以降は、本人の年齢を加味した調整が行われるそうだが、そもそも「正社員」で入社した人よりは低く、1年遅れで追い掛ける格好になる（なお、過去1年間の評価査定を行った際、目覚ましい成果を上げた場合は追い越すこともある）。そのため、登用からしばらく経つと「なぜ、賃金がなかなか上がらないのか」と不満を漏らすようになり、モチベーションを維持するための処遇のあり方等が検討課題となっている。

④ 従業員の処遇の現状と、改正労働契約法の第20条（有期・無期契約労働者間に於ける不合理な労働条件の相違禁止ルール）を踏まえた取組状況

従業員の処遇の現状は、下表の通りである。

【正社員】と【契約社員】【パート社員】の間には、基本賃金のほか、賞与や退職金の有無など大きな処遇の隔りがあるが、基本的に職務や働き方がまったく異なるため、不合理な（合理的に説明出来ない）労働条件格差は無いと考えている。

| 雇用区分 | 賃金形態 | 賃金の構成要素 | 定期昇給 | 手当関係 | 賞与 | 退職金 |
|-------|------|---|---|----------------------|----------------------------|--|
| 正社員 | 月給制 | 年齢給＋職能給＋手当関係 大卒初任給で約20万円、 高卒初任給で約17万円～ | 有 | 住宅手当 家族手当 通勤手当 | 有 (年2回、 年間4ヶ月等) | 有 |
| 嘱託社員 | | 定年直前の約50%水準 | 無 | 通勤手当 のみ | 正社員と 同月数で支給 | 一年ごとに 勤続一時金が 定額加算され 65歳まで 累積する |
| 契約社員 | | 正社員とは別建ての賃金体系 (旧・運送会社のものをベースに 直雇用への移行時に設定し ながら、労使交渉で徐々に 引き上げてきた経緯がある) | 各年度 ごとに 企業側が 決定する (定昇を行うか どうかも含めて) | | 基準金額を 決めて正社員と 同月数で支給 | 無 |
| パート社員 | 時給制 | 個別時給 | | | 無 | |

なお、【契約社員】と【パート社員】に関しては、通勤手当の支給や忌引き休暇の付与、社内食堂施設の利用（及び食事補助）のいずれも、また、職務上、必要な場合の安全教育等については【派遣社員】も含めて、既に【正社員】と全く同様の内容が適用されている（福利厚生関係で残る格差としては、「永年勤続表彰」（【契約社員】等には無い）くらいである）。

一方、【正社員】と職務の重なりが発生し得るとすれば、製造部門で働く【派遣社員】との間だが、【正社員】には改善提案等、同じ仕事を行う中でも独自の創意工夫等が求められているのに対し、【派遣社員】はあくまで指示された作業のオペレーションのみに専念することが求められている点で、大きく異なると考えている。

このほか、第20条関連の最近の動きとしては、定年再雇用後の職務対処遇のあり方が、労使の議論の俎上に上っているという。これまでは定年前とほぼ同じ職務のまま、短日・短時間勤務にして退職直前の50%程度の賃金を支払ってきたが、最近の判例を見て危機感を覚えた経営側から、定年前とは異なる職務に就かせる（例えば、定年前：金型製作→定年後：総務、経理など事務部門や、製造部門でも納品チェックなど工程管理等）ことも視野に、60歳時点で70%とし、64歳で55%（平均60%）とするような制度改定が提起されているという。

⑤ 今後の取組課題

この間、客先から恒常的に値下げ（客先側の利益率改善）が要請されてきたこと、また、他社との競合が激化し、自ら値下げを提案せざるを得ない状況に置かれてきたこと（なお、金型は設備投資のウェイトが高いこともあり、M社労働組合の上部組織が取り組んでいる「公正取引」の対象にも含まれ難いこと）等を通じ、納品価格の下押し圧力が強まってきた。40年前に約1億円していた大型金型は、現在では約1/4の水準まで切り詰められ、【正社員】数も当時の約300人から半減した。近隣の零細・金型メーカーはブラック企業と化して

おり、厳しい労働条件にたまりかねた労働者が、中途採用に駆け込んでくるという。こうしたなか、労組による賃上げや労働条件改善の取り組みも難しい環境に置かれてきたが、直近2年間の春闘では、人手不足を追い風に計6~7千円のベース・アップを実現し、(経常利益が縮小する中で)一時金アップも果たした。人手不足にも拘わらず、受注量は増えているため、組合員のモチベーションを低下させないためにも、賃金の引上げや労働条件の改善が必要と考えている。なお、強まる人手不足に、経営側は今後、女性や高齢者の活用を増やしていきたいとの意向を示しており、労組としても今後、対応が求められてくると感じている。

事例 14 学校法人 N 社教職員組合（教育・学術研究機関、従業員規模 約 3,000 人）

① 教職員の雇用状況（雇用区分の規定要因）

学校法人 N 社は、約 10 学部・約 30 学科等を 4 つのキャンパスに擁する、総合大学（学生規模約 3 万人）である。

教職員の雇用区分には、(i)【専任教員】（「教授」「准教授」「講師」「助教」計約 900 人）、(ii)【特任教員】（「教授」「准教授」「講師」計約 120 人）、(iii)【助手】（約 90 人）、(iv)【客員教員】（「教授」「准教授」「講師」計約 40 人）、(v)【特別招聘教授】（約 15 人）、(vi)【兼任講師】（約 1,730 人）、(vii)【TA】（約 760 人）、(viii)【RA】（約 55 人）等がある（他に事務職員や校務職員等の【嘱託職員】が約 400 人いる）。

(i)～(iii)は常勤（フルタイム）勤務であり、(iv)～(vi)は非常勤（パートタイム）勤務である。(i)のうち「教授」「准教授」「講師」はいわゆる正規雇用（無期契約）だが、(i)でも「助教」と(ii)以降は、すべて有期契約（1 年毎契約更新が基本）である。

② 組織化の範囲・経緯

学校法人 N 社の教職員組合は、専任教員（無期契約）のみを組織化している。

③ 改正労働契約法の第 18 条（無期転換ルール）を踏まえた取組状況

同教職員組合は、改正労働契約法を踏まえて 2014 年 3 月に、同社経営側（理事会）との間で「協定書」を手交した。協定書では、2013 年 4 月 1 日以降に任用・更新された者を対象に、(ii)【特任教員】（特別なプロジェクトの担当者等が多い）の任用については、（これまでの 3 年以内から延長して）5 年以内とすること（但し更新は 1 回限り）、また、(iv)【客員教員】（特殊な専門知識等を持つ実務家等が多い）は、最初の任用日から起算して通算 3 年を超える更新は認めないこと（一部除く）などを規定⁷² ⁷³。一方、(vi)【兼任講師】については、「任用の更新制限をしない」ことを明記し、結果として法定の上限（特例により 10 年）を超えて更新・任用された場合には、（本人による無期転換権の行使に伴い）無期転換を認めていく方針を確認した。

(vi)【兼任講師】の任用・更新については、「教学上の必要性」を教授会が判断する（そ

⁷² このほか、(i)の「助教」や(iii)【助手】の任用は通算 3 年以内、(vii)【TA】や(viii)【RA】については更新 3 回まで等とするルールが従前から敷かれている。なお、【嘱託職員】についてはその後の労使交渉を通じ、（それまでの 3 年から）通算 5 年以内に雇用年限を引き上げつつ、無期転換権は発生させない（通算 5 年を超える更新は行わない）ことで決着した。

⁷³ なお、他に（一度、退職した後の）再任用に係るルールや、（個別・教職員単位でみた）継続雇用期間に上限を定めること（職種を跨ぐことで無期転換権が発生し、職種の位置づけや役割等と異なる運用を防ぐため）等も、同協定書で規定されている。

の後、各学部長から予算権限を持つ理事会へ報告され、最終的に決定される) ため、同教職員組合としても「単純な雇用・労使関係上の問題」として関わっていくのは、なかなか難しい側面がある(教学上の自治権は尊重せざるを得ない) と受け止めてきた。

そうした中で、【兼任講師】については「任用の更新制限をしない」とする提案が、経営側からなされたのは、(更新上限を定めることなく任用してきたこれまでの) 現状を改めて追認する姿勢を示すことで、【兼任講師】の無用な不安を高めたくない⁷⁴との配慮があったものとみられる。

④ 従業員の処遇の現状と、改正労働契約法の第 20 条(有期・無期契約労働者間に於ける不合理な労働条件の相違禁止ルール) を踏まえた取組状況

(i) 【専任教員】も (vi) 【兼任教員】も、日々の授業を担当している点は同じ⁷⁵だが、【専任教員】については、特定の授業科目の担当や研究指導等を行う(週 5 コマが基準)だけでなく、教育研究方針の策定や教育課程の編成等、大学や学部等に於ける教学面の運営全体についても第一義的な責務を担っているのに対し、【兼任教員】についてはあくまで特定の授業科目の担当等についてのみ、責務を担っている点で明確な違いがある。

そのため、【専任教員】の基本給は、勤続年数等に基づき賃金が上昇していく号俸制となっているのに対し、【兼任教員】の基本給は講義(1 コマ 90 分)単位の積算であり、その昇給も～40 歳未満・40 歳以上 50 歳未満・50 歳以上の年齢に基づく 3 段階で若干、上昇余地がある程度にとどまっている。また、【専任教員】には賞与があるが、【兼任教員】には支給されない。但し、ともに授業を担当している点では変わらないため、学校法人 N 社では、教職員組合の要求等に基づき【兼任教員】にも、「多人数手当」(授業を受ける学生が多い場合)や「二部勤務手当」(夜間の場合)、「コピー代」や「参考書籍の購入費」等を支給するといった配慮が行われているという。

⁷⁴ 大学など教育・学術研究機関に於ける、教職員(とくに非常勤講師)の雇用をめぐるのは、改正労働契約法の無期転換ルールの潜脱等を企図したある大学が、2013 年 3 月より新たに 5 年上限の雇止め規定を導入するなどして労働基準法違反で告訴され、一時的に緊張が高まった(労使対立が深まった)。その後、大学等及び研究開発法人の研究開発者や教員等については、無期転換申込権が発生するまでの期間(原則 5 年)を 10 年に延長する特例が設けられ、2014 年 4 月より施行された。こうした中で、同大学も規定を撤回し、労働組合と和解した(2015 年 11 月)経緯がある。

⁷⁵ 但し、【専任教員】は必修、自由選択、いずれの科目も、「専門教育」分野を多く担当(担当コマ中の 7～8 割)しており、一方で【兼任教員】は、語学など「教養教育」分野を多く担当(同 6～7 割)している点で、大きな違いがある。なお、【兼任教員】をどの程度、許容するかについては、コマ数全体の半数を超えないようにする努力目標が設けられている。

事例 15 学校法人 O 社教職員組合（教育・学術研究機関、従業員規模 約 2,000 人）

① 教職員の雇用状況（雇用区分の規定要因）

学校法人 O 社は、6 学部・7 研究科、附属病院等を 4 つのキャンパスに擁する、総合大学（学生規模約 4,600 人）である。

教職員の雇用区分には、【教授】【准教授】【助教】など教員のほか、【技術職員】や【事務職員】等がある。全体で約 2,000 人のうち、有期契約は 1/5 程度で、【技術職員】（研修医、看護師含む）や【事務職員】に多くみられる。

このうち【事務職員】（約 300 人）に関して、有期契約（1 年契約毎更新・3 年雇用上限）が導入されたのは、同社が独立行政法人へ移行した 2006 年に遡る。以降、有期契約の【事務職員】は、1/3 程度まで増加してきた。

② 組織化の範囲・経緯

学校法人 O 社教職員組合には、教員（医師含む）のほか、研修医や看護師、医療技術職、研究職、技労職、事務職など、多様な職種の教職員（対象の約 6 割）が加入している（オープンショップ、約 1,200 人）。このうち【事務職員】については全体の約 4 割、有期契約の【事務職員】では約 3 割が組合員となっている。

【事務職員】への有期契約の導入に際し、同組合は原則、反対の立場だったが、独立行政法人化によって増大した膨大な業務を前に、当面の運営を乗り切るための避難措置としてこれを受け容れた。だが、当初より組織化対象に加えることで、1 年契約毎更新で 3 年上限とされていた雇用年限を、「契約採用試験⁷⁶」に合格するか、【正規・事務職員】（固有職員）への一般採用試験⁷⁷の 1 次試験に合格すれば、更に 2 期目も 3 年上限（通算 6 年）まで延長出来るようにしたり、2 期目の賃金を大卒で月額 2,600 円（約 1.2%）引き上げる（ともに 2008 年交渉で獲得）など、その処遇・労働条件の改善に取り組んできた⁷⁸。

⁷⁶ 有期契約の【事務職員】として採用される際に受験した適性検査と同じもの（採用時は+面接試験）で、【事務職員】としての適応性を正確さ、迅速さ等の作業能力面から評価するもの（年 1 回、2 月下旬）。この間の実績では、希望者はほぼ合格して（再度契約されて）いる。

⁷⁷ 外部採用と同じルートで受験するもの（年 1 回、8 月下旬）で、1 次試験：公務員試験に準じた教養問題と適性試験+2 次試験：論文と面接試験+3 次試験：面接で構成されている。有期契約の【事務職員】として勤務しつつ、（勤続に関係なく）何度でも受験出来るが、一定の年齢制限がある。なお、この 1 次試験に合格すれば、有期契約の【事務職員】としての 2 期目の採用（雇用継続）が自動的に決定する。

⁷⁸ 2008 年の交渉では、病気休暇と忌引休暇（いずれも無給）の新設にも漕ぎ着けた。その後、病気休暇（無給）については 52 日間に延長（但し、病気で長期欠勤すると翌年度に契約更新されない恐れもある）し、また、夏季休暇についても、その日数を正規並みに上げさせる（有給休暇 20 日+夏季休暇 5 日）などしている。

③ 改正労働契約法の第18条（無期転換ルール）を踏まえた取組状況

学校法人O社の労使は、2015年3月、無期転換ルールへの対応（同年4月1日より）として、有期契約の【事務職員】（や【技術職員】）を対象に、雇用上限を改正する一方、新たに「無期雇用転換制度」も創設することで合意した。有期契約の【事務職員】等の雇用の安定化を求め続けてきた同組合に対し、当局側から提案があったため、組合側は当事者の組合員を集めて是非を問い、結果、一定の前進が得られたものとして受け容れる運びとなった。

具体的には、有期契約の【事務職員】等の雇用年限について、1年契約毎更新・3年上限＋「契約採用試験」等を経て2期目を同・3年上限（通算6年で雇止め）とされてきたところ、2期目を原則2年上限として通算5年限度に変更⁷⁹ ⁸⁰。一方で、「無期雇用転換試験」も新設して、2期目の通算4年目と5年目に受験資格を付与し、これに合格した場合⁸¹は翌年度から、「給与等勤務条件」は現行通りのまま、無期契約（60歳定年）を締結する、というものである。

なお、「無期雇用転換試験」は、論文＋面接＋前年度の勤務評定（上長評価）を通じて見極めるものであり、「在職者選考」と同一の内容となっている（合格点の最上位層が「在職者選考」の合格者となり、これに続く上位層が「無期雇用転換試験」の合格者になる）。なお、「在職者選考」は、同組合の要求に伴い2009年度に、（外部採用の「一般採用試験」とは別枠で）有期契約の【事務職員】等から、【正規・事務職員】等への専用の登用ルートとして設けられたものである。その受験可能な期間は、（勤続1年以上を要件に）最大5回（2回＋更新されれば3回）までとされてきたが、今後、「無期雇用転換試験」に合格することが出来れば、その後の雇用期間も含めて（「在職者選考」の）受験開始から最大10年間（10回まで）⁸²、チャレンジ出来るよう緩和された。

こうした提案を受けた組合側は「3年＋2年の通算5年上限に譲歩したとしても、無期契約の【事務職員】区分の新設や、【正規・事務職員】への登用機会の拡大など、悲願だった雇用の安定化に近づけるなら・・・」と受け容れを決めた。そうして2016年度に、初めての無期転換者（2人）が誕生した。「これでもう、再就職先を探さなくて良い。雇用不安が無くなってホッとした」などと喜びの声が聴かれる一方、「無期転換してしまうと、同じような業務で低賃金のまま使い続けられるのだから、その後もチャレンジ可能とはいえ、もう【正規・事務職員】へ登用されることは無いのでは・・・（だから、敢えて「無期雇用転換試験」は受験したくない）」といった警戒の声も聴かれているという。

同組合としては、「筆記試験は足切りがあるため、今年ダメでも来年はクリア出来るかも

⁷⁹ なお、併せていったん離職後の、同人物の再雇用禁止期間を6ヶ月とすることも規定された。

⁸⁰ なお、近年は短期のプロジェクト等も増えており、【パートタイム職員】等が適宜、各部署の必要に応じて採用されることがあるが、そうした場合についても更新は最長5年を超えない範囲で可能と規定している。

⁸¹ 但し、毎年必ず合格者を出すことを保証するものではない（合格者無し年度もあり得るものとする）ことも規定されている。

⁸² 2014年度以前の受験については考慮せず、2015年度以降の受験からカウントすることも規定された。

知れず、受験機会は多いほど望ましい（ため、一定の前進だ）が、単純に無期転換されるだけでも、（採用試験から数えて）通算 3 回も試験を受けなければならないのか・・・という複雑な思いもある⁸³」といい、当局側の対応を注視しつつ、今後の取り組みにつなげていく構えである。

④ 従業員の処遇の現状と、改正労働契約法の第 20 条（有期・無期契約労働者間に於ける不合理な労働条件の相違禁止ルール）を踏まえた取組状況

有期契約の【事務職員】の賃金は、大卒初任給程度（約 22 万円）が雇用期間、継続する（勤続等に伴う昇給の無い）固定給であり、賞与の支給も無いため、年収は 250～280 万円程度にとどまっている。また、有給休暇や夏季休暇は【正規・事務職員】と同じだが、（有期契約のため）育児休業の取り難さや、特別休暇の付与（無給等）面では明らかな違いを残している⁸⁴。

【正規・事務職員】と有期契約の【事務職員】の間には、役職・責任は持たせない、あくまで定型業務が中心であり、企画的な業務は任せない等の違いはあるものの、年収差を担保するほどではなく、やはり底上げが必要だと考えている。同組合では、有期・無期の契約労働者間に於ける不合理な労働条件の相違禁止ルールも梃子に、「定期昇給」の実現等を要求しているが、同条だけではこれまでの取り組みの更なる追い風になるほどでは無いとみている。

また、「在職者選考」や「無期雇用転換試験」（本年の受験者 24 人では前者に 2 人、後者に 4 人が合格⁸⁵）は、外部採用の一般採用試験（採用数 10 人程度に対し、年度によっては 100 倍を超えるほどの難関）に比べれば競争率が抑えられるものの、依然として狭き門であることに変わりはない。有期契約の【事務職員】は、当初の臨時的・補助的職員の位置づけから乖離してきており、職場の矛盾を解消する手立てが求められるが、それにはやはり【正規・事務職員⁸⁶】の増員（そのための運営費交付金の増額）など、より本質的な解決に向けた運動を展開していく必要があると強く感じている。

⁸³ そのため、2016 年度の要求書では、採用当初から 5 年上限とすることも求めたが、この枠組みは死守したいとの反応で、組合側は試験を挟むことで、希望・受験者を出来るだけ振り落としたいとの意図もあるのではないかと警戒している。

⁸⁴ 同教職員組合の取り組みにより、①2 期目の雇用に若干の昇給を実現させたり（大卒で 2,600 円、その他で 2,200 円）、②病気休暇（無給）を 52 日間に延長したり（但し、病気で長期欠勤すると、翌年度に契約更新されない恐れがある）、③夏季休暇の日数を正規並みに引き上げたり（有給休暇 20 日＋夏季休暇 5 日）してきた。

⁸⁵ 例年、受験資格を持つのは、有期契約の【事務職員】中 8 割程度で、そのうち 3 割がチャレンジし、「在職者選考」に 1 割程度、「無期雇用転換試験」（未だ 2 回目）には 1～2 割程度が合格するイメージである。【正規・事務職員】への採用・登用は、退職者の補充分だけ行われるため、組合側としては「在職者選考」を優先させるよう申入れているが、当局側からは「新規・学卒者からも一定数を採用しつつ、判断していく」との回答が示されているという。

⁸⁶ 【正規・事務職員】として採用・登用後は、（大卒入社と同じ）1 級に格付けされるが、有期契約での勤続年数も加味した号俸が支給される。賞与も付くため、平均年収は 2 倍程度にアップする。また、退職金制度や公共済組合も適用されるようになる。