

## 賃金・人事処遇制度と運用実態をめぐる新たな潮流&lt;第8回&gt;

非正規社員をめぐる雇用管理と  
制度改定

—ANA、コープさっぽろ、ファンケル、西友

勤務地や職種、労働時間などが限定される正社員の開設や、非正規労働者の正社員登用などの新しい雇用区分を導入する動きが広がっている。

全日本空輸(ANA)は今年四月から、一年更新の契約社員だった客室乗務員の長期社員化を実施。新規採用者はもちろん、契約社員の約一六〇〇人が長期社員に転換するなど、優秀な人材の確保と早期のキャリア形成に向けて舵を切った。

北海道全域に一〇〇を超える店舗を構えるコープさっぽろも、人材の確保と処遇改善を進めようと、今年六月から異動範囲を一定エリアに限定する社員区分を設け、約七〇〇人の契約社員を登用している。

一方、化粧品健康食品メーカーのファンケルでは、今年度から「職種・勤務地限定」の社員区分を設定。今年四月の新規採用者と既存社員から希望を取り、八〇人強が同区分で勤務している。また、同社は、店舗の店長を担う契約社員約五〇人を従来の正社員登用とは別枠で正社員に登用するなど、優秀な人材の正規雇用化と人材育成も進めている。

食料品、衣料品、住居用品などの小売チェーンの運営を手がける西友は、二〇〇四年に処遇体系を職務給に変更したタイミングで、正社員とパート社員の人材活用や処遇も一本化。以後、同じ等級であれば正社員もパート社員も同様の基準で評価を行い、昇格の機会も平等に提供するなかで、アシスタントマネージャークラスに上がったパート社員の約九割が希望に基づき、正社員に登用されている。

四社の労使担当者から、制度の概要と運用実態について話を聞いた。

1年契約のスカイサービス  
アテンダントを長期雇用社員化—今年4月には、1600人が  
雇用区分を変更ANAの客室乗務員の制度改定と  
労組の対応スカイサービスアテンダント  
(SS)制度とは

「スカイサービスアテンダント(SS)制度」は、客室乗務員を一年契約の契約社員として採用する制度。一九九五年、バブル崩壊後の深刻な経済状況や厳しさを増す競争環境に対応するANAの構造改革の一環として導入された。それ以降、客室乗務員はすべて契約社員のSSとして採用されることとなった。その後は一年の雇用契約を更新し、三年を経過する際、長期社員か引き続き契約社員として働き続けるかを選択する。

長期社員を希望する場合は、個人個人の意思でエントリーシートを記入して上長と面談を行い、長期社員になって描きたいキャリアや発揮したい能力などを確認。期待される役割などの教育研修を経て登用される。他方、契約社員を選択した場合、役割や処遇はその

## ANA労働組合 概要

2014年4月1日現在

結 成：2012年9月1日 全日空労組56期、エアーニッポン労組17期からの労働組合統合によりANA労働組合設立。

組合員数：10296人(2014年4月現在)		ユニオンショップ
(内訳)		
総合職(事務系)	985人	}
総合職(技術系)	1760人	
特定地上職	1417人	
客室乗務職(長期雇用社員)	5418人	
客室乗務職(SS)	318人	
客室乗務職(ECA)	203人	
操縦士訓練生	146人	
その他	9人	*操縦士は別労組 看護職(健康管理センター所属)など
組合役員数：中央執行委員会31人(うち客室担当5人)		

注：客室乗務職「ECA」は、技量の高い客室乗務員で就労日数を減らして勤務する者。定年(60歳)まで1年契約で更新できる。

まままで、契約更新は採用時から数えて最大六年までとなっている。引き続き契約社員を選択する理由としては、①機内業務に特化して一乗務員としての仕事をまっとうしたい②結婚・出産などの自分の人生設計を考えるなかで六年以上働くことを望まないなどがあげられている。

## 会社側から長期社員化の提案が

二〇年近く続いた同制度を抜本的に見直す契機となったのは二〇一三年八月、労組が会社側から「SS制度を長

期社員（いわゆる正社員）に変更したい」との提案を受けたことだった。その目的は、さらなる人的価値の向上により、「顧客接点を担う客室乗務員の模倣困難な差別化を図ることで、世界のリーディングエアライングループをめざす」というもの。以後、労使で職場状況をみながら協議を重ね、二〇一四年四月からの長期社員化の導入に至る。

ではなぜ、長期社員の採用に切り替えることになったのか。これについては、会社側から、採用競争力の維持・向上と人的価値向上施策としての制度見直しの二点が示されている。

一点目については、ANAは元々、「航空会社のローコストキャリアの進行的なかでブランド品質を高めていくために、フルサービスキャリアとして世界を代表するエアラインになる」とことを全体目標としている。その実現に向けて継続的に競争力のある人材を確保し、ともに成長しながら会社も強くしていくとの説明だった。

二点目は、SSに求められる期待役割は機内業務に特化されており、入社後三年間は（機内業務における育成・習熟はあるものの）基本的に業務内容が同じであるが、今後はより個人の意欲・能力を活かした人材育成・登用へと改善していきたいというものであった。

### 質の高いサービスに向け 個人の成長を支援する制度に

現状のままでは、仮に入社前に一定の経験を有する者がSSとして既卒採用された場合も、求められる役割は変わらない。このため、個々の持ち味や

個性、意欲・能力を活かした役割の引き上げや、さらなる育成が困難な状況にある。そこで、「これからは、より一丸となって質の高いサービスをめざすため、採用を長期雇用に戻して、個々の資質に応じてその成長を支援できる制度にする」ことを考えた。

具体的には、長期社員にすることで、従来の契約社員の三年間では実現しなかった早期のキャリアアップや、より早くマネジメントを担ってほしい。また、状況によっては他の職場を経験するようなキャリア形成も可能になる。そういった観点での個人への支援が仕組みとして可能になるとの提案だった。

### 処遇や労働条件の変化の確認と協議を

ここで改めて一九九五年のSS制度導入時を振り返ると、会社側は「航空業界が運賃や路線を自由に決められる規制緩和の流れのなかで、競争が激化しコストを下げたい」との思いが少なからずあり、労組側は「働く人のニーズが異なるなかで、雇用の多様化をどう図るか」に着目していた。この考え方に立てば、制度変更の提案は雇用の多様化の流れを逆行させることにもなりかねない。

そこで、労組としては、「現在、長期雇用社員と契約社員に分かれている区分を一本化して人材育成や組織マネジメントを上げることが、従業員のやりがい・働きやすさにつながる」との利点を踏まえ、「長期社員化を否定するものではないが、四年目の更新で引き続き契約社員として働くことを選んでい

人が少なからず存在するなかで、労働条件や処遇面での内容がどのように変わっていくかについて、丁寧に確認・協議する」ことを決めた。

### 職場は歓迎と当惑の声が

職場に耳を傾けると、「SS制度の導入により働き方の選択肢は広がった」「現行の業務・役割の中でキャリアを柔軟に考えたい」との率直な思いも現行のSS組合員を中心に聞こえてくる。労使協議の前段で、長期社員化の一部報道が出たときも、職場には歓迎と当惑の声が同時にあがったという。

自身もSSとして入社し、三年の勤務を経て長期社員になった経験を持つ榮原美和執行常任委員は、その時の職場の雰囲気や「喜ぶべきこと」との意見が多く出た反面、SSの間には「長期社員になって、急に求められるものが高くなるのではない」「雇用が安定して処遇も改善され、家族からも喜ばれて良いことは思うけれど、自分がその雇用形態に見合うスキルを発揮できるのか」との不安の声も強かった」と述べた。

### 不安払拭に努めつつ 組織確認を行う

そこで、具体的な賃金水準や過渡期対応などの短期的な課題と、キャリア形成や組織運営などの中長期的に取り組み課題を分けて労使で議論を重ねることとした。その間、労組側はSSの組合員に対し「雇用形態が変わっても一足飛びに高いものを求められるわけではない」と説明。会社側も「一緒に成長していこう」と呼びかけて不安の

払拭に努め、昨年一二月末に長期社員化の組織確認を正式に行った。なお、中長期的課題については、今後も労使で継続協議することになっている。

### 長期雇用社員化に伴う 労働条件・処遇の変化

こうした過程を経て今年四月から、SSから長期社員への雇用区分の変更が行われた。このタイミングで、SSの八割強が長期社員に応募し、約一六〇〇人が雇用区分を変更した。長期社員になった人には今後、他の長期社員同様、休暇制度の適用や諸手当、一時金、退職金などが反映される。また、二〇一六年度まで二年間の移行措置も設けている。

### 長期社員化に伴い客室乗務員の 賃金等級を新設

ここからは、長期社員の労働条件と処遇についてみていく。

SSの賃金は月給制で、一年目、二年目、三年目それぞれ一律の固定時間給に月の勤務時間乗じて算出する「スカイサービスアテンダント報酬」と「乗務付加手当（フライト時間×時間の長さに応じた定額）」の合計で決められている。

さらに、一時金に近い報酬として「精勤報奨金」があり、年次に関係なく欠勤がなければ半年に一回、定額が支給される。欠勤しても支給されるが、欠勤日数に比例して減額されていく仕組みになっている。

長期社員に転換するSSの格付けは、就労日数によって適当な等級・レンジ幅に貼り付けられる。客室乗務員の賃

金制度は、能力・経験などの違いにより四つの等級に分けられており、最初は四からスタートして一まで上がっていく仕組みになっている。今まで三年の契約期間を経て、四年目に長期雇用社員になる際には、まず四等級の最下位からスタートすることになっていた。今回、契約期間一、二年目のSSや新規採用の長期雇用社員が誕生することに伴い、五等級を新設した。その結果、転換後は四もしくは五等級に貼り付けられることになった。

### 中・長期的には収入増の見通し

では、長期社員に転換した人の収入はどのようなイメージになるのだろうか。その点について、岡田稔委員長は「業績関連型一時金や宿泊日数に応じた手当などの変動要素があるため、正確な数字は把握できないが」と前置きしつつ、「仮に年間一時金を四カ月とした場合に、年収ベースで若干の上積みがある程度になる」と話す。

ただし、今後の新規卒者などは、SSにはなかった年金・退職金の加算が入社一年目から発生することになる。中・長期的にみれば、後述する早期のキャリアアップによる昇給・昇格や一時金の上積み分で年収増が、年金・退職金も加えると生涯賃金の増加が、それぞれ見込まれることになる。

### 休暇も一定の改善が図られる

休暇関連でも一定の改善が図られる。忌引き休暇や「育児日」(客室乗務員特有の特別休暇。フライト時間の短縮や減便ができないため、地上職など他の職掌にある時短相当分を寄せ集めて月

三日間の無給の特別休暇を設けているもの)、育児・介護休暇とそれに伴う手当の支給などが発生する。

なお、休日については、SSは公休日数が長期社員より多いが、有給休暇日数は(契約期間に応じて設定されるため)少なかった。公休日数は減るが有給休暇は増え、特別休暇も付与されるので、年間の休日日数は同日数あるいは若干増える計算になる。

### 自らの努力と成長でキャリアの早期立ち上げも

そんな長期社員とSSの業務上の違いは、機内での責任者としてのマネジメント領域(チーフパーサー以上)の有無という点が大きい。

客室乗務員は、機内と組織双方のマネジメントの役割がある。前者は、国内線機内業務から始まり、国際線機内業務、ビジネスクラス機内業務、ファーストクラス機内業務など、サービスを均一化するためにそれぞれ資格を設けており、全資格の取得には約一〇年を要する。これに仕事の重さとして、クルーのマネジメントも付加されてくる。後者は、機内以外にも組織マネジメントの役割があり、七、八年目の経験者になると、班(最小の組織単位で五〜一〇人で構成)の班長を担うことなども求められる。

会社が求める期待役割については、これまでSSの三年間は国内・際の基盤となる業務習熟、その後長期社員として機内マネジメント業務、また班長など人材育成を担う役割を経験するなどのキャリアプランがあった。今後は個々の意欲や能力、知識、経験などに

よって従来よりも早くまた幅広く、新たな業務にチャレンジすることが可能となる。会社側の狙いはあくまでも「個々をみて育成支援をする」こと。それにより、経験と能力に応じてキャリアが早く立ち上がることが想定される。

「たとえば、過去にANAの客室乗務員として働いた経験を有する人がSSとして採用された場合、既に客室常務の経験があるのに一年目として取り扱われていた。今後、そういう人は経験相応の能力発揮を認められるようになる。班長の役割を担う人も、能力発揮によつては時期が早まるケースがでてくるかも知れない」(岡田委員長)。

基本のキャリアイメージは今後も変わらないが、個人の努力と成長の結果としての能力の発揮度合いなどで、人によつてそのスピードが早くなったり遅くなったりすることになる。

### 職種転換や転勤は制度上あり得るが限定的

参考までに、職種転換や転勤についても確認しておく。ANAの客室乗務員は、業務都合で職掌が変わったり転勤することはほとんどないとのことだった。

「客室乗務職掌から総合職掌に転換することも制度的にはあり得るが、あくまで客室乗務員として採用されているため」本人が希望し、社内審査に合格する必要がある」

また、現在も「キャリア形成のなかで他業種の知識を得た方が本人の能力を活かせる」との判断で、人事異動で地上業務に異動する人はいるが、その

場合も長くて三年で客室乗務員に戻る。その間も、客室乗務員としての資格は維持していなければならない。健康診断も受けなければならない。そして、こうしたケースはかなり限られているという。

### 他社に先駆けて優秀な人材の確保を

雇用区分を変更し、新規採用も行った結果、現在、客室乗務員は約五五〇〇人となった。

会社側は今後二年間で、さらに一七〇〇人の採用を計画している。栄原執行常任委員とともにSS組合員の対応を行っている吉野俊洋執行常任委員は、その背景に「従来どおりの条件ではこれまでのような人材を採用できないとの懸念が強まるなかで、他社に先駆けてより良い人材を採用していきたいとの強い思いがある」と説明する。

採用競争力の観点で見れば、制度導入時より女性の社会進出が進んでいて、女性総合職も増えている。

「大学の採用担当者が学生に『総合職の正社員で入社した方が良い』と勧めていると聞き、事実、SSの内定を出した後での辞退者も年々増えていた。さらに、国際線を広げるとともに客室サービスマンでローコストキャリアとの差別化をはかるブランド戦略を具現化する人材を採用して最初から育成したいと考えたときに、三年間固定業務でも何かわらない状況ではなく、採用時点から『あなたはこういう業務を担います』といったことを伝えて育成していく方針に切り替えることになった」

二〇一四年度の客室乗務員の採用がすべて長期社員になり、会社側は「応募者も合格者も変わった」と話しているという。労組としても、「採用環境が変化の中で、人材確保の観点では一定の効果がでていると受け止めている」（岡田委員長）。

## 二〇一六年度までの移行期間も設定

その一方で、SS制度での雇用契約であった約一八〇〇人のうち、約二〇〇人は同じ雇用契約の継続を選択したことも事実。このなかには、「ワーク・ライフ・バランス的なことを考えたり、処遇の変化等を懸念して今回は様子見しようと考えている人もいる」（吉野執行常任委員）。

このような長期社員になることを逡巡している人については、「二年間の移行期間中の契約更新時に改めて意向を聞き、希望があれば長期社員になつてもらおう移行期間を設けた」。

実態と照らしても、今年度からSSの採用はしていないため、契約社員のままのSSは二〇一六年三月末でいなくなる。一部（ECAや看護職、若干の派遣社員）を除き、ANA本体に限れば、有期契約労働者は存在しなくなる見通しだ。

## 今年6月からエリア限定の正規区分を新設

——約700人の契約社員を登用

### コープさっぽろのエリア職員制度

#### 契約職員で入協し正規職員として職業人生を終えられるように

コープさっぽろでは、以前は総合職員の業務の補助業務として契約職員やパートナー職員が働いていた。それが



（コープさっぽろ提供）

#### コープさっぽろ労働組合 概要

2014年6月20日現在

結 成	1970年10月26日	※パート部会の結成は1981年
組合員数	6231人（2014年6月現在）	
（内訳）	正規職員 1130人	※正規職員はユニオンショップ
	契約職員 705人	※勤続1年以上が対象、オープンショップ
	パートナー 4396人	※勤続3カ月以上が対象、オープンショップ
全 職 員 数	12533人（2014年6月現在）	
（内訳）	正規職員 1268人	
	契約職員 1341人	
	パートナー 8602人	
	アルバイト 1322人	※アルバイトは組織化対象外
組合役員数	正職員20人、契約職員2人	パートナー職員6人 計28人

#### 働く人のニーズを踏まえてエリア職員制度を新設

工藤達志委員長は、「この背景には、契約職員の流出や過去に採用を抑制してきた世代の人材の補充があった」と説明する。コープさっぽろは一九九〇年代後半の経営危機を経てV字回復を図ってくるなかで、一九九八年以降の八年間、正規職員の採用を抑えてきた経緯がある。このため、それ以前に入協した世代が退職すると、管理職層の人材がいなくなってしまう。そこで現在、契約職員の総合職員への登用や公募による契約職員の採用を強化しており、新規卒卒者の年三〇〇人強の採用に契約職員からの登用者も加えて、毎年六〇人強が総合職員になっている。

それでも現場の店舗の店長や部署の管理職などからは「契約職員の処遇を改善しないと人材の流出につながる」との声も多く、消費が活気づくなかで小売り業界の人手不足感も強まり、実際に辞めていく契約職員が増加している。

こうした実情を踏まえて労使協議を進めるなかで、経営側が契約職員の大規模な正規職員化を決定。契約職員のニーズも踏まえて、エリア限定の正規職員の区分を新しく設定することになった。以降、労働条件や処遇の協議を行い、今年六月に運用を開始した。

#### エリア職員の賃金と処遇

エリア職員制度の給与体系は、総合職員も実施している「役割等級」を導入した。

役割等級については、エリア職員は

バブル崩壊以降、非正規労働者の増加とともに中心業務に関わるようになっていき、今では契約職員が管理業務を担うようになるまでに職場のバランスが変わってきている。このため、二〇一三年の春闘で労組側が「契約職員で入協しても正規職員と変わらない充実した生活で職業人生が終われることを実現したい」と要求これに対し、経営側も「コープさっぽろで能力を発揮してもらいたい、気持ちよく仕事してもらいたい」と理解を示し、以降、労使間で前向きに議論を進めてきた。

一〜八等級でそれぞれ一〜五号俸ある。そのうえで、契約職員時の役職が店長であれば八等級の一〜五号俸、副店長なら七等級の一〜五号俸の間に格付けける。号俸をどこにするかは、今までの処遇の状況をみて、下がらないようにあわせていく。役割の変更がない場合も総合職員と同じ要領で人事評価を行う予定だ。

### 月収は総合職員の約八割のイメージ

そんなエリア職員と総合職員との違いは、人事異動がエリア内に限られることだ。たとえば、配属先が札幌だったら札幌エリア内の異動しかない。職種転換も可能性としては残しているが、運用としては「ある職種で一定の経験があり、それが認められて登用されているので、その能力やスキルを無駄にすることはないため、ほとんど起こり得ないと考えて良い」。

このような差異を勘案して、エリア職員の月給は総合職員の約八割のイメージで労使協議が行われた。賞与は契約職員にはないが、エリア職員には支給される（ただし、賞与込みの年収ベースは、まだ詰め切れていない）。退職金はない。

経営側の試算では、エリア職員にかける人件費の持ち出しは「一〇〇〇人で約二億円」を想定していた。実際には、後述するとおり、対象者が約七〇〇人になったため一億数千万の人件費増の計算となる。

さらに、労使の継続協議事項として、総合職員の異動・転居ルールの再確認もあるという。

「異動できない状況にある総合職員に關しては、期間を限定し本人から申告してもらい、その期間は勤務地限定制度の導入を論議している」

### 応募した約七〇〇人のほぼ全員を登用

エリア職員については、四月初旬に採用試験を終えた。登用の対象者は、「契約職員で五五歳以下の人」。ただし、この制限は確定事項ではない。今回、エリア職員の試験を受けたのは約七〇〇人。このうち、約九八%の六八三人が登用されることになった。契約職員のなかには、既に管理職層にいたり、五五歳以上や定年再雇用者がいるため、実質的な対象者は九〇〇人を切る程度だった。そのうち四分の三強の人が受雇したことになる。

その一方、対象者でありながら希望しなかった約四分の一の人は、①親の介護などでエリアの異動も困難な②高いスキルや能力を持っていてそれなりの給与を得ている人③職種転換を危惧する人④評価を嫌う人——などだった。

「登用の初年度は結果的に同程度の所得になってしまいう人はでてくるかも知れないが、エリア職員には賞与もあるのので、実際に収入が下がることはあり得ない。事実、経営側は（先述したように）相当な人件費の持ち出しを試算した。それでも「当てはめられた格付けによつては減給になるのでは」などと思ひ込む人もいた」

こうした懸念については、経営側の説明会でも「ない」と言い切っていて、「間違いなく賃上げになるのだから全

員受けよう」と労使で呼びかけた。「それでも、完全に理解を得られるまでには至らなかつた」そうだ。

### 今後の登用試験は厳しくなる見通し

今後は毎年一、二回、試験を行う予定。パートナー職員からの登用者は、ここ数年は毎年一〇〇人程度が応募して上司の推薦プラス筆記試験を経て三〇〇人程度が契約職員に登用されており、この層が新たな対象になってくる。とはいえ、約七〇〇人がエリア職員になつてしまつた後では、当面は契約職員の対象者の数は少なくなる。その分、高卒新卒者の地域採用に力を入れる計画で、そこでのエリア職員が増える見通しを立てている。

こうした事情から、「全員が今より賃上げになってコープさっぽろで長く働いてもらうための制度変更」で希望者のほぼ全員がエリア職員に移行する予定の初年度と異なり、来年度以降の試験は厳しくなってくる可能性が高い。

### 少なくとも正規職員の登用促進の流れを

エリア職員の新設に伴い、同生協では正規雇用化の流れが生まれたともいえる。この点について経営側は「今の業態としてのマネジメントをしつかり考えていかなばならない」と労組に訴えてきているという。

「たとえば、ある規模の店舗を示して、『店長と副店長がいて、その下に正規職員や契約職員、パートナーが何人いるのが適正要員なのか。管理職が部下を何人持つかなどを考えて、全体の職員数を整理すべきだ』と話している」

一方、労組の立場としては、「有期契約で働くことを望ましいと思つている人はそれでいい。ただし、正規職員になりたいといつていてる人が多いので、そこは可能な限り正規に移行させた」とのスタンスで協議に応じている。工藤委員長は「現状、労使ともに雇用区分の比率までは考えていない」としたうえで、「確実に言えるのは、正規職員が一定の人数、必要である為、今後正規職員への登用を続けていくことになる」と捉えている。

### 第三号被保険者のまま働き続けたいパートナー職員への対応が課題

今回、エリア職員を新設することで正規職員を増やしていく議論のなかでは、労働契約法の改正の影響が大きく、労使ともに「法に先駆けてやつていこう」との意識があつたという。

「日常の経営側との事務折衝では、労働契約法に限らず、労働法制の改正については常に話題になっている」

その点について詳しく聞くと、「雇用無期化に關しては、パートナー職員から契約職員、契約職員からエリア職員（もしくは総合職員）といった形でできるだけステップアップしてもらおうとが望ましい」とする半面「ただ、パートナー職員や契約職員そのままの状態で五年を経た人については、そのまま無期雇用になる人も多少はでてくるだろう」との見通しだった。他方、「契約職員のままの状態を希望する人の多くはあえて一年更新を選んでいて、そこはあまり考えていない」ともみている。

## 今年度から職務と勤務地を限定する社員区分をスタート ——店長を務める契約社員の 正規登用も実施

### ファンケルのエリア限定社員制度 と契約社員の処遇改善

#### ファンケル株式会社 概要

2014年4月30日現在

本部所在地：神奈川県横浜市  
 設立：1981年8月18日  
 代表者：代表取締役執行役員 宮島 和夫  
 従業員数：1806人（役員、執行役員等を除く）  
 （内訳）正社員（総合職）535人  
 正社員（エリア限定社員）83人  
 契約社員70人  
 嘱託社員10人  
 店舗契約社員988人  
 パート社員120人

注：旧ファンケルは、4月1日付けでファンケル、ファンケル化粧品、ファンケルヘルスサイエンスに会社分割している。本稿は、エリア限定区分の対象者がいる現ファンケル社の概要。なお、ファンケル化粧品には、総合職正社員91人、契約社員9人等、ファンケルヘルスケアサイエンスには総合職正社員127人、契約社員28人等がいるが、基本的な労働条件・処遇は3社とも同一。なお、この2社に店舗勤務者は存在しない。

#### エリア限定社員の新設

ファンケルの正社員の職種は営業、商品企画、研究開発、広報部門など多岐に渡る。正社員は会社のコア業務を担う人材と位置付けており、全国転勤のある、いわゆる総合職のイメージだ。他方、今年四月からは、店舗に勤務する正社員について、勤務地のエリアを限定し職種も販売および店舗運営に關わる業務に限定する「職種・勤務地限定」の社員区分を設けた。新しい限定正社員の区分は、転居を伴う異動がない代わりに賃金面で総合職と若干の差を設けるもので、いわゆる旧来の一般職のイメージ。今年四月の新規採用者と既存社員から希望を取り、八三人が同区分で勤務することになった。

エリア限定社員から総合職への切り替えは、年一回四月に本人の希望に基づいて行う。総合職からエリア限定社員への切り替えは原則不可としている

が、家庭の事情（出産、育児、介護、本人の病気、あるいはこれらに準ずるもの）により切り替えを可能とした。「そうすることで、女性特有のライフステージの変化に応じて、働き方を柔軟に選択できることになる」（上條千栄・人事部企画グループ課長（取材時））。なお、転換の回数などの制限はとくに設けていない。

#### エリア限定社員の処遇

人事処遇制度は、基本的には正社員は限定社員も含め、すべて同じ仕組みを採る。

賃金は、個々人が職種・役割毎に年度当初に目標を設定し、半期の調整を経て年度末に成果と役割発揮を評価する役割給と役職手当の二本立てで決まる。役割給は、初級職、一般職、上級職（管理職層）の職責に大別しており、それぞれ複数のレンジを持つ。役職手当は職位に連動してシングルレートで

金額が決められているものだ。

エリア限定社員の処遇の枠組みも同様だが、転勤・職種変更のない分、賃金に差を設けている。具体的には、役割給の賃金テーブルを一割強程度低くなるよう作り込み、そのうえで昇給のピッチ幅や評価軸は同様に設定している。これについては、「どういった差異を設けるのが適正かものすごく悩んだ。百貨店、スーパーなどを参考にしつつ、従業員のモチベーションや店舗で働く契約社員とエリア限定正社員、総合職正社員の序列なども考慮に入れて設定した」。月給に差を付けることで賞与も自動的に変わってくる仕組みだ。なお、退職金に関しても、正社員、エリア限定社員ともに同様の制度を適用している。

#### 契約社員から正社員への 登用試験の改良も

一方、同社では、契約社員から正社員への登用も実施してきており、その歴史は古い。上條課長によると、「正式に制度化したのは二〇〇六年だが、運用自体は一〇年以上前からいから確実に実施されていた」とのこと。「登用者数はその年の経営状況等によって変動するが、例年一〇人前後となっており、直近の今年四月は一四人だった」という。同社の契約社員は、現在一〇五八人。このうち九割強が店舗で販売や運営を担当するスタッフで、残り一割弱は正社員事務補助の定型業務を担っている。契約更新は一年としている。

登用試験の対象者は、この一〇〇〇人強いる契約社員全員で、事務系も店舗系も同様の試験で判定される。試験

は年一回一月頃実施し、同年の四月一日に登用する。合格率は五〇%程度。応募回数の制限はなく、何度でもチャレンジできる。

具体的には、上位の評価を取って上司の推薦を受けた等の一定条件を満たした人が、登用試験に応募して同僚からの多面的評価とグループディスカッション面接、適性試験で合否を決める。この方式は今年度の登用者から。その前は、ペーパー試験を行っていたが、事務系と販売系の間レベル差が生じないようグループディスカッションに変更した。

契約社員から正社員へ登用した際の格付けの決定については、契約社員の人事制度も販売スキルや販売に必要な専門知識の習熟に応じて賃金を決めていたことから、契約社員当時の賃金額を正社員の人事評価制度にあてはめ、直近上位に格付けしている。ちなみに、契約社員にも賞与（一時金）は支給されている。

#### 別枠で店舗スタッフ店長の 正社員化も実施

さらに、今年四月には、店舗で店長を務めていた契約社員五四人を「正社員になるための一定要件を満たしている」として、登用試験とは別枠で正社員に登用した。同社の店舗は店員四、五人〜一〇人強の規模までさまざま。

契約社員の店長は小規模店だけでなく、いろいろな規模に存在していた。従来、契約社員が担う役割の最上位は店長だったが、今は契約社員が店長を務める店舗はほぼなくなったという。登用に当たって、総合職かエリア限

定社員かは何々人の選択に判断を委ねた。ちなみに、前年度までの登用者は、エリア限定社員の枠組みがなかったため、すべて総合職として登用されている。店舗スタッフ店長の正社員化とエリア社員区分の新設は同じタイミングで実施した。大都市圏の店舗は問題ないが、地方圏の店舗は県に1店舗しかないところも結構あり、そのなかでいきなり全国転動のある総合職への転換は二の足を踏む人も少なくなかったことから、エリア限定社員と連動して進める必要があった。店舗契約社員からの登用時には、収入は大体一五%前後上がる見通しだという。

### 前年には店舗スタッフのベースアップを実施

また、同社では、上述の正社員化の動きに先駆け、二〇一三年四月に店舗契約社員の基本給のベースアップを実施している。ベア額はランク・職位に応じて変えており、最小数千円、最大二万円、平均一万七三二円。これにより、店舗スタッフは、平均すると年収の一割増の増加になった。当時の対象者は一〇〇人だったが、今は正社員登用などがあり、その基準で働く人はベア実施後に入社した契約社員も含め九八八人になっている。ベア実施の背景には、店舗スタッフの専門性を強化して顧客満足度を高めるとともに、同業他社より処遇をよくすることで、より優秀な人材を獲得・確保したいとの狙いがあったのだそう。

### 今後の非正規労働者の処遇の見直し

みてきたように、エリア限定正社員

の枠組みをつくり、契約社員の店長も正規化するなかで、同社の現在の正規・非正規のバランスはやや正社員比率が増えた格好だ。ただし、これは人材確保の観点で新しい区分をつくったり、正社員に登用するなかで、「結果としてそうなった」もの。事実、同社の人数比をみても、正規六一八八人・非正規一八八八人で、未だ有期契約労働者が正社員の二倍近くいる。ちなみに、同社には契約社員以外の非正規労働者として、主にコールセンターの業務を担う半年契約のパート社員が一二〇人いる。また、同社では非正規労働者の雇止めはほとんどないことに加え、退職率も極めて低い実態がある。

「若い女性が多いため、結婚等の事情で自ら辞める人は一定程度いるが、それでも退職率はベア実施前でも一九%だった。ベア後は一・四%で一層辞めなくなっている」

しかし、そういった状況であれば、改正労働契約法の五年更新後の無期転換権への対応については、どう受け止めているのだろうか。

その点について尋ねると、上條課長は、「検討を始めようとしているところで、未だ会社として決まっているものはないが」と前置きしつつ、あくまで私見だとして、「既にスタートさせている優秀な層の正社員化に加え、有期雇用のまま五年を経た人について、従来の正社員と有期雇用の間の（契約期間だけ無期にする）社員区分を設けるようなことも、今後、他社の状況や政府の動向をみながら検討していくことになるのではないか」との見方を示した。

## 非正規のアシスタントマネジャーを希望に応じて無試験で正社員に登用

—これまでの実績は336人に

### 西友の正規社員とパート社員の評価・昇進機会の一化の対応

#### ○四年に処遇体系を職務給に

食料品、衣料品、住居用品などの小売チェーンの運営を手がける西友は二〇〇四年、人事処遇制度を改定した。雇用区分にかかわらず、すべての社員を均等に仕事や能力開発の機会を与えることをベースに、処遇体系を職務給に変更。職務毎にグレード（等級）を一〇に分け、毎年の目標に基づくプロセスも加味した業績とコンピテンシーをほぼ半々でみた五段階（A・B+・B・B-・C）の相対評価でグレード内の昇給や上位グレードへの昇格がなされる仕組みにした。

非管理職（組合員）層のグレードは、G3（店舗のアシスタントマネジャークラス）までで、G2までは担当者のイメージ。G3へ昇格するにあたっては、G2の人は、G3へのステップとして、G1のなかである程度リーダーシップを発揮することができ、少し広い範囲で担当

#### 合同会社西友 概要

2014年1月末日現在

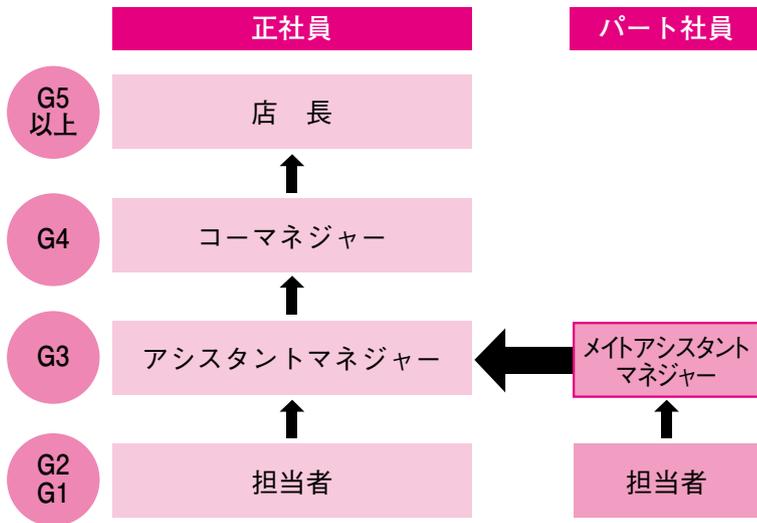
本部所在地	東京都北区
設立	1963年4月
最高経営責任者	スティーブ・デイクス
従業員数	17981人（役員、執行役員等を除く）
（内訳）	正社員（男性）3475人
	正社員（女性）789人
	正社員以外（男性）3219人
	正社員以外（女性）10498人
	*正社員以外の人数は8時間換算で算出
店舗数	373店舗

の仕事をする事ができること。加えて、自分が持っている知識・スキルを他の人に伝えることができ、将来的に上のステップにいきたい希望を持っている人を評価して昇格させる。具体的には、直近二回の評価でAを含むB以上を取った人が昇進対象となり、後はポスト制なのでポストに空きがあることが要件になる（拝師道彦・人財企画ダイレクター）

### 正社員とメイト社員の 人材活用や処遇を一本化

この改定により、それまでは別建てだった正社員とメイト社員（パート社員の同社の呼称）の人材活用の仕組みや処遇制度を一本化するとともに、これまで店舗担当者（G1レベル）に限られていたメイト社員の仕事の領域を、管理的な業務も担えるG3にまで引き上げた。また、同じグレードであれば正社員もメイト社員も同様の基準で一緒

図1 公平な評価・昇進制度



資料出所：西友提供資料に基づき編集部が作成

これについては、「どういう形で入社したかはあまり重要ではなく、いま就いている仕事をどれだけきちんとやっているかが一番大切なので、ポテンシャルだけで差を付けるようなことはしない」とのこと。「ある程度勉強して優秀といわれる学校を出ていても、今、お客様視点での仕事がしっかりとできていない等で、チームワークがとれず成果が出せないケースはよくあること

同じグレードであれば正社員もパート社員も全員一括りにして、評価を確定していく形を取る。なお、現在は、とくに優秀な人材の早期のキャリアアップを狙って、G1とG2にはA評価の上のS評価を設け、これまで以上に早いスピードでの昇格が可能になっているという。「団塊世代の退職や新卒採用を控えた時期の年齢構成の是正が課題になっているため」

ここで一つ確認しておきたい。会社では最近、毎年三〇〜四〇人の新卒者を採用。加えて、適宜、中途採用も実施している。こうした学歴や年齢などの制限もあって入社試験を勝ち抜いた正社員とパート社員の間に、何らかの評価の違いはないのだろうか。

転換のタイミングは、本人が希望する場合はG3になる発令が出てすぐ。「たとえば、三月一日に発令が出るとなった場合、その時点で本人に正社員になる意思があればその時点で登用され、一部の例外を除き、G3正社員の給与レンジに沿った待遇となる」。月給制の正社員に対し、パート社員は時給制で、労働時

お客様の日々の生活が良くなるように働くことが目標なので、それができるか否かで評価している」

**割が正社員に登用**

一方、この人事制度改定に併せて、同社はパート社員を対象にした「正社員登用制度」を導入した。

パート社員がG3に昇格した際、本人希望があれば試験や審査なしに正社員への登用を行うもので、これまでの実績をみると、二〇一〇年は毎年四人以上がアシスタントマネジャーに昇格している。二〇一三年には過去最多となる七一人（うち女性三七人）が、今年も四月二四日までに一六人（同五人）が昇格している。

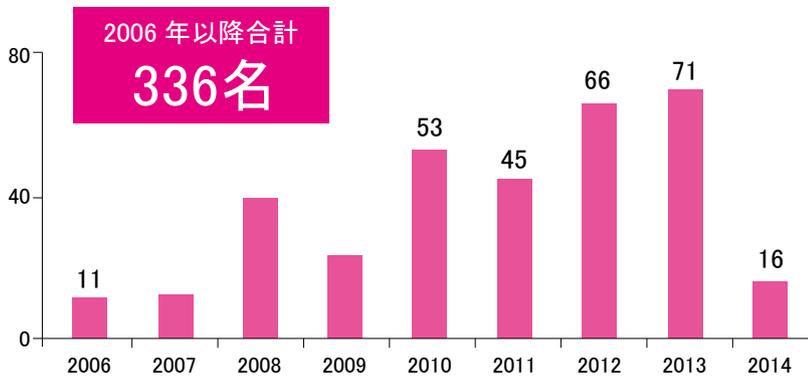
制度導入後、実際に評価を経て登用が始まった二〇〇六年からの合計は三三六人（同一四六人）。これまでG3に昇進したパート社員の約九割が登用されているという（図2）。

間も週三〇時間や週三五時間などさまざま。そこから月給に換算すると、大体はG3の初号賃金あたりに合致するからだ。

パート社員がG3に上られる年齢制限もない。同社の定年年齢は正社員・パート社員ともに六〇歳（再雇用はともに六五歳）だが、制度的には仮に五〇歳代後半のパート社員がG3になれば正社員に転換できるし、事実、五〇歳代前半のパート社員が正社員になったケースもあるという。

また、パート社員がG3昇進後、しばらく様子見してから正社員になりたい

図2 パート社員を正社員へ積極登用



店舗パート社員のアシスタントマネジャー登用数実績

※2014年は4月24日時点

資料出所：西友提供資料に基づき編集部が作成



(西友提供)

との希望を出すことは可能だが、一旦、正社員に転換した人の(再度メイト社員に戻りたいとの)コース再転換の制度としての設計はしていない。

### 年取増とともに転勤などの責任も

グレードが一つアップした際の昇給率は、正社員・メイト社員ともに同じだが、メイト社員がG3になるときは、G2まではない固定賞与(年二回)と業績連動賞与(年一回)が支給されるようになるため、上がり幅がより大きくなる。固定賞与の支給は月数で行われることから、時給制のメイト社員も「時間給×月の実働時間」を月給とみなし

て、それに月数を掛けて算出される。ただし、メイト社員には収入調整の必要のあるケースなども多く、賞与については固定賞与の月数で両者間に差を設けていることに加え、業績連動賞与の差も小さくない。

このため、メイト社員がG3になって正社員に登用されれば、さらに年収はアップする。そしてその分、登用後はいわゆる正社員の働き方として、職種変更の可能性もあれば、全国転勤の対象にもなる。

「これまで三〇〇人強が転換するなかで、転勤した人はいる。ただし、転居を伴う転勤に関しては、本人の希望を尊重した上で決定される。

職務については、たとえば衣料品担当から食品担当などといった横の異動は若干ある程度。むしろ、副店長、店長といった具合にステップアップしていくケースが該当する。実際に正社員に転換した人のうち、既に三人が店長、二五人が副店長になっている。このうち女性の店長は一人、副店長も八人が女性だ」

### 勤務地などの理由でメイト社員のまま働く人も

その一方で、G3になってもメイト社員で働き続けることを希望する人も約一割存在する。

「人数にして約四〇人が正社員にならない選択をしていて、その理由は勤務地の問題が多い。基本的にメイト社員のままであれば同じ場所働き続けられる。正社員になると、前述したよう

に、転居は伴わなくても、通勤可能圏内での転勤は十分あり得る。転勤しても店舗での仕事の内容は、基本的には変わらないが、同じ店舗で働き続けることを希望する人もいるので、本人の選択に任せている」

### 五年超のメイト社員への今後の対応

ここまで聞いていくつか疑問が浮かんだ。同社の平均勤続年数は、正社員で男性二三年、女性一四年。メイト社員も平均一〇年程度に達している。こうしたなか、G3まで上がって正社員に転換する人は別にして、それ以外で今後、五年を超えて働き、改正労働契約法の無期転換権が生じるメイト社員も出てくるだろう。将来的にどういった対応が考えられるのか。

「多くのメイト社員に五年を超えて働いてもらっているなかで、選択肢は多く持った方が良くと思う反面、あまり複雑にする必要性もないと思っている。選択肢は大きく二つ。メイト社員のうち無期と有期の二タイプがあるというものと、正社員とメイト社員の中間に短時間正社員のようなものがあるというもの。会社として明確な方向性を出しているわけではなく検討中だが、個人的には前者の考え方の流れで対応できるのではないかと思っている」

### 満足して働いてもらうために幅広い制度設計を

選択肢を多く持った方が良いとの考え方の流れで考えると、有期契約労働者のなかには生活上の理由などで働き方を調整している人もいてニーズも多様化している。他方、別の視点でみる

と、最近、流通・小売業界を中心に、有期契約労働者を正社員に転換していく企業の動きも散見される。そういった動きに先駆けてメイト社員の正社員転換を進めてきたなかで、今後の雇用区分の変化をどうみているのだろう。

「入社した従業員には、満足して勤めていただくことが前提になるので、制度は幅広く持つておく必要がある。社会的には確かに女性の働く機会が非常に増えてきていて、なおかつ同じ仕事であれば同じ賃金というのが当然の流れだろうと思う。そのなかで、育児などをしながら家庭生活の両立をしやすい働き方もあるだろうし、収入を重視する働き方もあると思うので、一律ではなく、選択肢があってもいい」

### 本人希望を尊重しながら多様性を受け入れて会社の成長を促す

では、将来的には、非正規雇用の割合を増やしていく方針はあるのか。正社員比率のあるべき姿をどのようになっているのだろうか。

「弊社では、原則的には職務給を採っていることからわかるように、役割が明確でそれに相応しいポストの処し方を探すべきだと思っており、正社員とメイト社員を区別して考えてはいない。ただし、勤務場所、勤務時間に制限のあるメイト社員に比べ、各条件に柔軟に対応いただける一定数の正社員を必要とすることも確かだ。西友では、今後も正社員、メイト社員の能力、適性、本人の希望を尊重しながら、多様性を受け入れ、より会社の成長を促していきたいと考えている」