

事例 2

業界初「時間制正社員」 制度を導入

パナソニック エイジフリー株式会社

パナソニック エイジフリー株式会社（大阪府門真市、図1）は2017年11月22日、介護業界で初めての試みとなる「時間制正社員」制度の導入を発表した。パート社員で入職しても、1年以上勤続し、（社会保険の適用拡大基準である）週20時間以上の勤務が可能なら、正社員と同水準の時間給で相互転換も可能な「時間制正社員」へ登用するもの。人手不足が深刻化するなか、優秀な介護スタッフの確保・定着力を高め、高品質な介護サービスを提供し続けるには、単発的な時給アップに留まらず、長期的なキャリア展望を描けるようにする必要があると判断したという。正社員－非正社員のあり方の見直しに踏み込む、同社の佐々木健策・専務取締役に話を聞いた。

『質』重視の持続可能な成長へ

我が国を代表する電機メーカー・パナソニック株式

図1 企業概要

社名 パナソニック エイジフリー株式会社
 設立 2016年4月1日（図2参照）
 資本金 5,000万円（パナソニック株式会社 100%出資）
 従業員数 約4,400人（2017年11月現在）
 事業内容 介護サービス事業、サービス付き高齢者向け住宅事業、
 介護ショップ事業（用品レンタル、販売、リフォーム）、
 介護用品・設備の開発および販売事業
 売上高 約340億円（2016年度）（図3参照）

会社。社内カンパニーの一つである、エコソリューションズ社（前身：松下電工）の傘下にあるパナソニックエイジフリー株式会社では、介護保険制度が導入される以前（1998年）から介護事業を展開してきた実績があり、本年で20周年を迎える。

①介護サービス（デイサービス、ショートステイ、訪問入浴、ケアマネジメント等）や介護付有料老人ホームを手掛ける「パナソニック エイジフリーサービス株式会社」、②サービス付き高齢者向け住宅を運営する「パナソニック コムハート株式会社」、③介護用品・設備の開発を担う「パナソニック エイジフリーライフテック株式会社」、④介護ショップ（直営・フランチャイズ）の「パナソニック エイジフリーショップス株式会社」の関連4社が統合し、2016年4月に「パナ

図2 事業のあゆみ

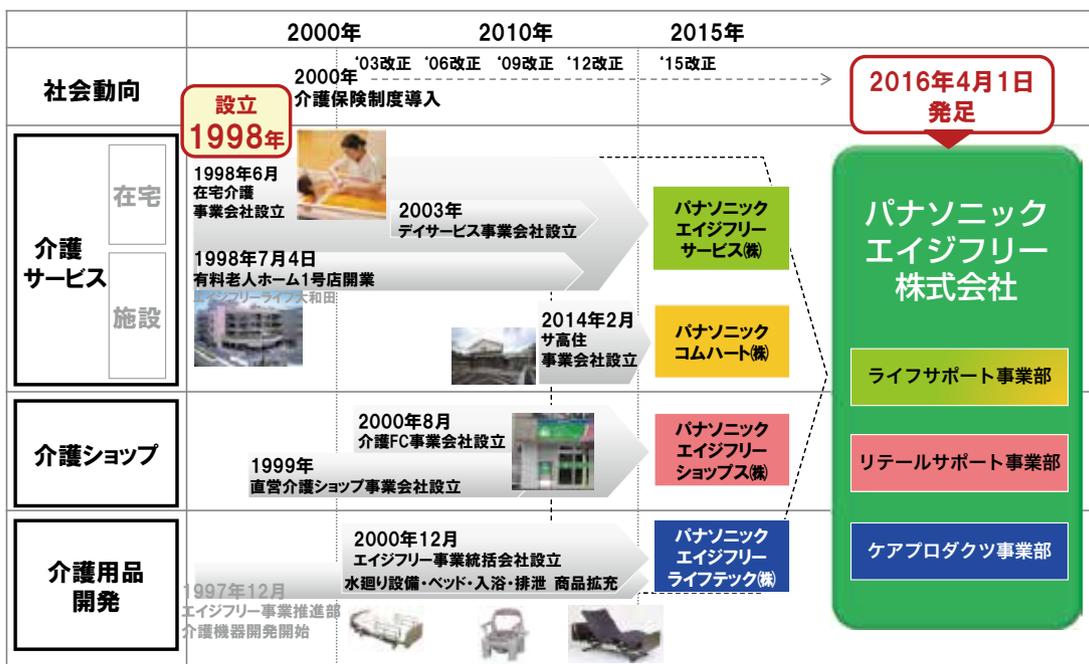
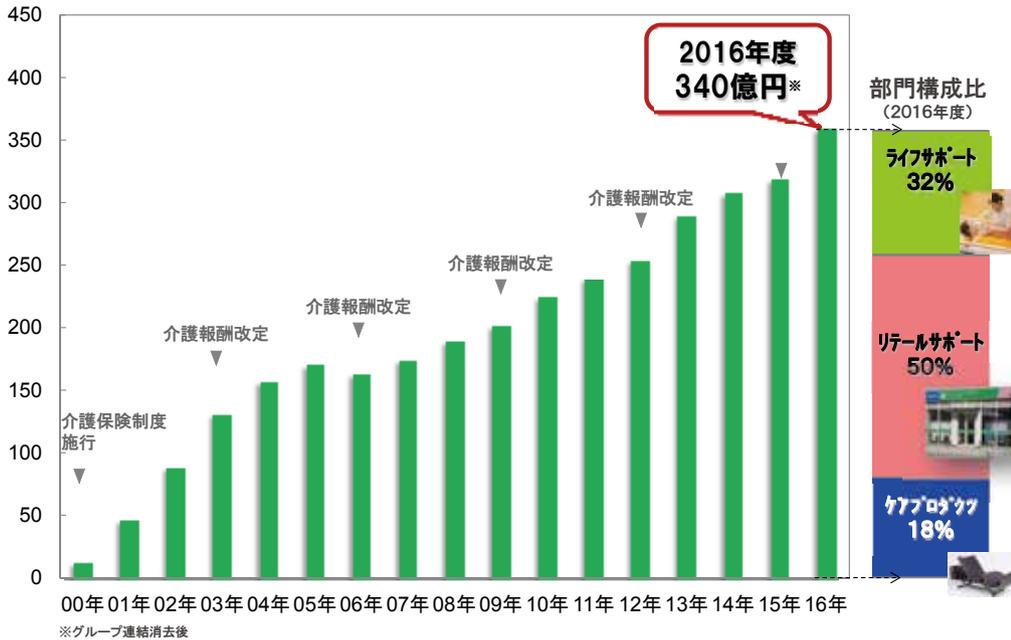


図3 エイジフリー事業の売上推移と構成比



経営戦略の見直し計画を発表した。同時に、「継続的に高品質な介護サービスを提供するためには不可欠」（佐々木氏）として、介護サービスや介護施設・住宅の事業分野（従業員数約3,000人）を対象に、2018年4月より「時間制正社員」制度を導入する方針も決定した(図4上)。同社には主に、正社員（フルタイム、無期雇用契約、転宅

ソニック エイジフリー株式会社」(従業員数約4,400人 ※2017年11月現在)が発足した(図2)。現在、介護サービス拠点を全国183カ所(303事業所)、介護施設・住宅を57カ所、介護ショップを124店舗構え、2016年度で約340億円を売り上げる(図3)。同社の介護事業は、パナソニック株式会社の高成長が見込める事業の一つに位置づけられている。

ここ数年、介護のサービス拠点や施設等を意欲的に開設し、右肩上がりの成長を遂げてきた。一方で、深刻になり始めたのが人手不足。新たな採用が徐々に困難になるなかで、業界特性とも言える離転職率(20%程度)は、「パナソニック」ブランドを持ってしても変わらない悩みである。人材の入れ代わりは否応なく職場を疲弊させ、既存人材のさらなる離転職をも招き兼ねない。日常的な戦力が削がれて穴埋めの負担が押し掛かる上、例え新規採用が叶っても育成に手間と時間を取られ、一時的にも職場のストレスが高まるからだ。「今後の経営には、人材の確保・定着が重要なファクターになる」——そんな危機感が、経営戦略の見直しと非正社員の待遇改善へ舵を切らせた。

パートタイム・無期雇用契約の中間的な雇用区分を形成

同社は昨年11月、近年、推し進めてきた拡大路線を一時的に抑制し、「量」から「質」への転換を図る

を伴う転勤無し)とパート社員(パートタイム、有期雇用契約)という2種類の雇用区分があるが、「時間制正社員」はその中間体(パートタイム、無期雇用契約)を形成するもの。パート社員として1年以上勤続し、その間、勤務態度に問題が無いこと等を要件に、(社会保険の適用拡大基準である)週20時間以上、働ければ「時間制正社員」に登用する。「介護の仕事は、経験値でその質が向上する。パート社員は6カ月毎の契約だが、これまでも安定的に更新を重ね、長期にわたり働き続けて欲しいと願ってきた。であれば、その思いを制度として、明確に打ち出そうと考えた」(同)という。

なお、2018年4月というタイミングは、無期転換ルールに基づく転換申込権の発生を想起させる。だが、「今回の制度導入はあくまで、経営戦略の見直し時期に合わせたもの。そもそも、介護の仕事にとって5年超は余りにも長い。見極めの期間は1年で充分と考えている」(同)。



正社員への「自動転換」も可能

「時間制正社員」に登用後、さらにフルタイム（シフト制・実働週40時間）で働けるようになれば、正社員への「自動転換」も可能にした。正社員になればリーダー等の役職に登用され、管理職手当が支給されるようになる。これまで、パート社員から正社員を目指すには、新規採用と同様の試験に合格しなければならず、非常に狭き門だった。「そうしたことが、将来的な見通しの立て難さに繋がり、結果として離転職を招いていたのではないか。優秀な介護スタッフを繋ぎ止めるには、長期的なキャリア展望を描けるようになる必要があると考えた」（佐々木氏）。

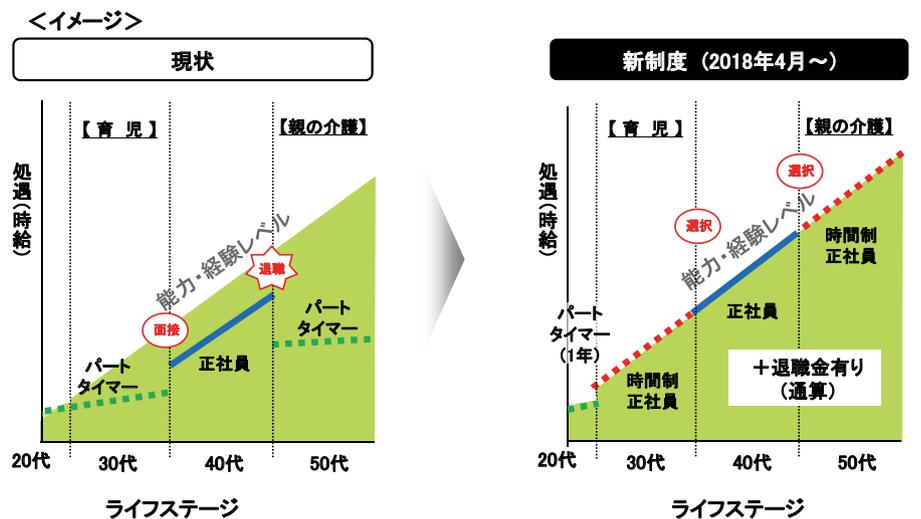
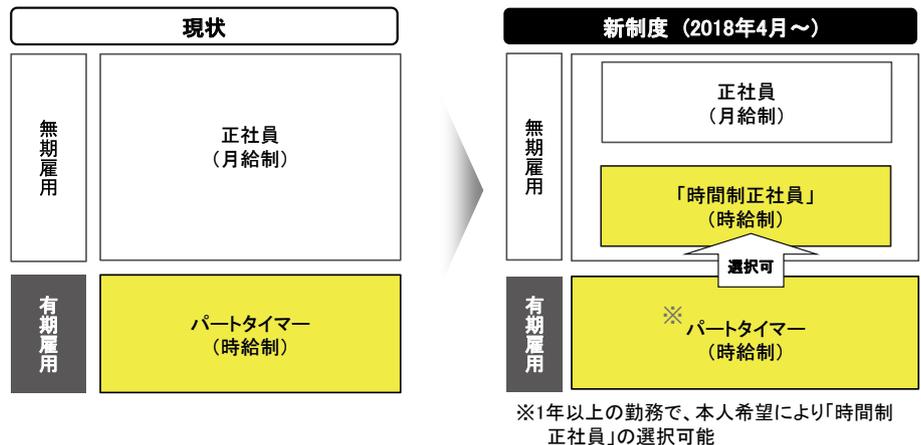
時間換算で正社員と同等の賃金表を適用

時間制正社員⇄正社員間の柔軟な相互転換を裏打ちするため、処遇面では正社員の基本賃金(月給)の時間換算となる、「時間制正社員」の賃金表が用意された。

パート社員の賃金(時給)はこれまで、地域の労働力需給に左右される「採用時給」と、各施設の業績や施設長の裁量に基づく+α(加給)で算出する、分かり難い体系だった。これを透明化する意味合いも込め、「時間制正社員」には施設共通の賃金表を設定した。その際、正社員の基本賃金=資格給+能力給からそれぞれ時間当たり単価を割り出す形で、「時間制正社員」も正社員と経験(資格)や能力が同じであれば理論上、同水準の賃金水準が手に出来るようにした。

これに伴い、パート社員から「時間制正社員」に転換すれば、対価時給も1.1~1.2倍に増額される見通しになった。また、「時間制正社員」に対しては、パート社員に無かった「退職金制度」(時間単位でポイント付与)や、「福利厚生制度」(共済など)も適用する

図4 現状と新制度の比較



運びになった。

一方で、期待される役割等はどうなるのだろうか。処遇が上がる分、時間外労働への協力や責任の増大等が求められるのではないかと。

そうした問いに、佐々木氏は「新たな負荷は求めない。『時間制正社員』も時間帯を固定した契約であることに変わりはない。それを越える時間外労働を求めるとは『時間制正社員』区分を設ける意味が無い」と指摘した。さらに、「時間的な制約がある以上は、管理的な役割に就けることもなかなか難しいだろう。正社員と言うと責任等が重くなるイメージが強いかもしれないが、『時間制正社員』はパート社員が喜んで希望する、そういう雇用区分にしたかった」と説明。正社員よりパート社員寄りの新たな「正社員」モデルが今、求められている様子を窺わせた。

「扶養の範囲」を超えて

今回の決定は、パート社員にとって申し分の無い話に聞こえる。それだけに、全員希望するのではと思われるが、同社では現在、約1,500人いるパート社員の約半数が、「時間制正社員」への転換を希望すると見込んでいる。「こちらが出来るだけ長い時間、働いて欲しいと思っても、あくまで扶養の範囲で働いていたい等のニーズは根強い。その壁を壊すモチベーションにしてもらう意味合いでも、パート社員当時と全く変わらない働き方で、より手厚い処遇の受けられる雇用区分を用意した」(佐々木氏)。

経験や能力のレベルに応じた適切な処遇を得ながら、育児や介護等、ライフイベントの発生に応じ、「時間制正社員」⇔正社員を行き来することが出来れば、60歳定年を迎えるまで(その後、65歳までシニア契約社員として再雇用可)、介護のプロとしてのキャリアを途切れさせることなく、安心して働き続けることが出来る。また、離転職する度にデフォルトへ戻されていた賃金カーブも、「時間制正社員なら、時間換算

で見て(据え置きになることはあっても)下がることは無く、就労意欲を維持することに寄与するだろう」(同)(図4下)。同社では、そうした取り組みを通じて離転職率の半減を見込み、「今後は人材育成も挺入れする。従業員の満足度を高めつつ、高品質な介護サービスの提供に寄与したい」と意欲を見せる。

内閣府の「平成29(2017)年版 高齢社会白書」によれば、65歳以上の高齢者人口は約3,460万人。現在、27%程度の高齢化率はさらに上昇し、2025年には30%を超えると見積もられている。一方、厚生労働省が昨年6月に発表した、「2025年に向けた介護人材にかかる需給推計」に基づけば、2025年度に介護職員が約253万人必要になるところ、約38万人の供給不足が懸念されている。

同社のような制度が、正社員-非正社員のあり方に一石を投じ、介護業界の働き方をどう変えるのか、期待を込めて注視したい。

(調査部 主任調査員補佐・渡辺木綿子、主任調査員・新井栄三)

JILPT 資料シリーズ

No.190 2017年3月

介護人材を活かす取組 —キャリアアップと賃金—



A4判 216頁 2017年3月31日刊行 ISBN978-4-538-87186-8

定価：2,000円+税

公表統計の整理、介護職に関する既存調査の二次分析、インタビュー調査(21事業所)から、介護事業を行う事業所にとって介護労働者の確保・育成に有効な取組、介護労働者の賃金プロフィール等を明らかにしています。

目次

- 第1章 介護労働者の確保に向けて
- 第2章 介護職の定着と「キャリア・アップの仕組み」の整備—職種と雇用形態に注目して
- 第3章 介護労働供給増に向けた賃金水準とプロフィール
- 第4章 介護労働者の定着・満足度を高めるための事業所の取組(事業所ヒアリング結果)
(コラム)「資格取得促進」のもたらす効果
(資料編)都道府県別賃金プロフィール

執筆担当者

- 佐藤 博樹 中央大学大学院戦略経営研究科教授
- 中山 明広 JILPT統括研究員
- 大木 栄一 玉川大学経営学部教授
- 高橋 陽子 JILPT研究員
- 郡司 正人 JILPT調査部次長
- 吉田 和央 JILPT調査部主任調査員

◆お求めは書店、または当機構までお申込みください。

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) 成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

TEL: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。 <http://www.jil.go.jp>