

改正労働契約法を踏まえて有期契約 労働者の処遇改善に取り組む企業

調査部

有期契約労働者の無期転換申込権が発生して、1年半が経過した。この間、企業はどのように対応してきたのだろう。ヤマト運輸株式会社や株式会社京都銀行の事例からは、法定通り+αで積極的に、無期転換を推し進めてきた様子をうかがい知ることができる。また、株式会社ファンケルの事例からは、無期転換に続く課題として、アンケート調査でも多く挙げられていた「仕事や働き方、賃金・労働条件のバランスと納得感の醸成」等の取り組みが求められることがわかる。さらに、人材派遣業界では無期転換ルールに、改正労働者派遣法のいわゆる期間制限ルールが加わり、今後のありようが問われるなか、アデコ株式会社のように無期雇用派遣に舵を切る企業も出始めている。有期契約労働者を取り巻く環境変化を、感じ取ることができる事例を紹介する。

事例1

法定より早い通算勤続3年超 で無期転換申込権を付与する 新制度を導入

——ヤマト運輸株式会社

宅配便最大手のヤマト運輸株式会社は昨年3月、有期契約を更新して法定通り、通算5年を超えた人から順次、無期契約へ移行するとともに、以降は法定より早い通算3年超でも、無期転換申込権を付与していく新制度を導入する方針を発表した。その後の無期転換者数は約4万人にのぼり、6割を超えていた有期契約社員比率は一気に、4割を下回った。同社が大規模な無期転換を実施し、さらに法定を上回る無期転換にも積極的に取り組む背景には、どのような戦略があるのか——。人事戦略部の尾崎洋輔・課長に話を聞いた。

キャリア社員やパート社員の約1/3が 無期転換済み

本年度で100周年を迎えるヤマトホールディングス傘下で、「宅急便」など各種輸送事業を営むヤマト運輸株式会社。物流業界を牽引するトップ企業は、1年間に約18億3,668万個（2017年4月～2018年3月期実績）もの「宅急便」を全国へ配送し、社会のライフラインを築いてきた。

こうした事業は、18万人を超える社員が支えている。

社員構成（図表1）は、正社員（「マネージ社員」）が約7万人。また、有期契約でフルタイム勤務の「キャリア社員」が約2,600人で、短時間勤務の「パート社員」が約10万8,500人となっている。そして、これまでは有期契約を反復更新してきた、「キャリア社員」や「パート社員」の約1/3に相当する約4万人が、契約更改が集中した昨年5月16日以降、順次、無期転換を果たしているという。

詳しく見ると、「キャリア社員」については、同社の制度に基づき、①無期契約へ移行した人が約1,900人で、②無期転換申込権は発生したが、行使していない人が約200人、③まだ無期転換申込権が発生していない人が約500人。また、「パート社員」（約10万2,000人）については、①無期契約へ移行した人が3万7,000人（+無期転換申込権を行使し、次回契約から無期へ移行予定が約100人）、②無期転換申込権は発生したが、権利行使していない人が約5,900人、③まだ無期転換申込権が発生していない人が約5万9,000人で、「アンカーキャスト」（約6,500人）は、①無期契約へ移

ヤマト運輸株式会社 概要

設立：2005年3月
本社所在地：東京都中央区銀座
資本金：500億円
社員数：18万3,315人（2019年3月15日現在）
事務所数：7,435カ所
（支社・本社12、主管支店88、センター7,012等）

資料出所：同社ホームページより抜粋

行した人が約1,500人、②無期転換申込権は発生したが、権利行使していない人が約300人、③まだ無期転換申込権が発生していない人が約4,700人となっている。

セールスドライバーは採用時から正社員へ

なお、以前は「キャリア社員」で入社後、最長2年を経過した時点で登用試験を受けてもらい、原則、「マネージ社員」に転換してきた「セールスドライバー」についても、(上記の無期転換に先立つ)昨年3月に、全員(約3,000人)の正社員化を成し遂げた。そのうえで、以降は新規採用時から、9カ月間を試用期間とし、「マネージ社員」として雇用する制度改定を実施した。

安定的な人材確保に向けて

なぜ、これほど大規模な無期転換や正社員化に踏み切ったのか。尾崎氏は、「どこも状況は同じだろうが、われわれのような運送業界では、特に人材の確保が難しくなっている。そうした時に、まずは社内働いている人たちに、働くうえでの安心感を醸成したいと考えた」と明かす。

また、「これまでも上位の格付(後述)に到達して無期転換したパート社員から、『会社が必要としてくれていることを実感することができた』等の声が寄せられてきた。安心して働ける環境を整備することで、さらなるモチベーションアップにもつながるのではな

図表1 社員構成

	正社員	キャリア社員	パート社員	アンカーキャスト
勤務時間	月間変形労働時間制によるシフト勤務	フルタイム(8時間勤務)	パートタイム(週40時間未満とし、1日7時間・週6日以下の範囲で個別契約)	パートタイム(7時間・週5日勤務)
転勤・異動	転居転勤あり(本人の同意を得た場合のみ)・異動あり	転居転勤なし・異動なし	転居転勤なし・異動なし	転居転勤なし・異動なし
賃金形態	月給制	月給制(所定労働時間・公休数を除き、マネージ社員と同じ)	時給制(働く職種や時間帯等に応じた基本時給、ステップアップ時給により構成)	月給制

資料出所：取材内容を基に編集部作成

いかと考えた」などと話す。

法定より早い無期転換ルートも導入

同社の無期転換には、有期契約を更新し、法定通りの通算5年超で本人に申し込んでもらうルートと、新たに導入した、法定より早い通算3年超で応募してもらうルートの2種類がある。後者のルートはできて15カ月余りだが、この間の実績は「キャリア社員」が約600人、「パート社員」が約1万2,000人となっている。

法定より早い無期転換制度の概要は、こうだ。まず、「キャリア社員」については1年単位の有期契約を更新し、3年を超えた時点で無期転換申込権を得る。その後、本人が希望して申し出れば、次の契約から働き方や賃金・労働条件はそのまま無期契約へ移行することになる。なお、他にもこれまで同様、登用試験(直近5カ月間の仕事ぶりや実績評価+面接)を受けて、正社員に転換し得る機会(年2回)が設けられている。

一方、「パート社員」については入社後、「ステップアップ制度」(図表2)が適用されるが、「新たに導入した制度は、『ゴールド』の格付に到達した段階で、無期転換申込権を得る」(尾崎氏)。同制度は、業務やスキルの習得状況、仕事に対する姿勢等を評価する社内資格制度で、昇格の機会が契約更改の度に訪れる。入社直後の「トレーニー」から「ゴールド」へは、(週20時間以上勤務の人なら)最短3年で到達できるため、(法定通りに加えて)法定を上回る無期転換機会が開かれたことになる。

なお、これまでも、主に各職場の担当リーダーなどで、上長の推薦を受けて「ダイヤモンド」の格付に至



(写真=ヤマト運輸株式会社提供)

図表2 パート社員の「ステップアップ制度」

	役割（業務段階）レベル	1回当たりの 有期契約期間の長さ	平均的な経験期間	
			週20時間以上勤務	週20時間未満勤務
(ダイヤモンド)	各職場のパート社員のリーダー (上長推薦で登用)		(以前から無期契約)	
ゴールド	先輩の指導やサポートができる	(以前は1年)	新規導入：無期転換申込権が発生	
シルバー	担当業務が一人できる	6カ月契約	2年程度	3年程度
ブロンズ	先輩や同僚に聞きながら 自主的に業務ができる	3～5カ月契約	6カ月程度	1年半程度
トレーニー	当社の基本を知る		4カ月程度	

資料出所：取材内容を基に編集部作成

れば、無期転換することができた。ただし、この格付は、各職場の担当ごとのリーダーであることが原則であり、役割に付随するもの。無期転換ラインが「ゴールド」に引き下げられたことで、「パート社員」にとっては、より目指ししやすい目標になった。

「将来に対する不安が減った」

それでは、無期転換は職場に、どのような変化をもたらしたのだろうか。同社によれば、無期転換者にアンケートを行うと、「キャリア社員」からは「勤続を重ねてきたことが評価されてうれしい」「生活が安定し、将来に対する不安が減った」といった歓迎の声が聞かれたという。また、「パート社員」からも「長く働きたいと思った」「いずれはフルタイムになって活躍したい」等の声が寄せられ、「安心して働ける環境の整備」から「モチベーションアップ」へという会社側の思いが、社員に届いている様子がうかがえる。

さらに、セールスドライバーについては入社時点からマネージ社員として、試用期間はあるものの、いわゆる正社員で雇用することにすることで、顕著に応募が増えた。「夜間配達専門のアンカーキャスト区分が創設されたことも含め、人手不足の緩和に貢献している」（尾崎氏）と受け止めている。

一方で、先述したように人数は限られるものの、無期転換申込権が発生しても行使しない有期契約社員が一定数、見られることも事実。その理由について尋ねると、尾崎氏は「あくまで自身で把握できた限りだが」と前置きしつつ、「失業給付の違いを挙げた人がいる」と指摘する。有期契約の満了に伴い離職した場合に比べ、無期転換後に離職する場合は（自発的な失業に位置づけられ）失業給付が不利になるとして、あえて残留を選択する有期契約社員が出ている。また、無期転

換後の働き方や、役割等が変わるわけではないが、漠然と「無期契約は、責任が重く感じる」と話す、有期契約社員も見られるという。

キャリア形成機会の充実等が課題に

同社の無期転換はこの間、順調に進展してきたようだが、

取り組みの難しさや、新たに派生した課題はないのだろうか。その一つに、尾崎氏は「当社の理念や風土を理解し、仲間と協力しながら働ける人材を、より早期に見極める必要性が高まっている」ことを挙げた。

また、無期転換に伴い、管理する側にも変化が生まれつつあると言い、「長期にわたり働き続けてもらえるよう、より責任を持って育成しなければならないと感じる等の思いが聞かれるようになった。無期転換後の定年は65歳だけに、モチベーションを維持・向上させながら働き続けてもらえるよう、今後、評価とそのフィードバックや、研修など何らかの形で、キャリア形成機会を充実させていく必要もあるのではないかと考えている」（尾崎氏）。

なお、現状では無期転換前後の待遇に変化はないが、マネージ社員とパート社員の手当等の違いについて、労使で課題共有されているという。来年4月には、同一労働・同一賃金化もスタートする。「社員間の仕事と待遇のあり方も、喫緊の課題」になっている。

社員にとってより働きやすい労働環境の整備を掲げ、物流業界の働き方を先導する同社の取り組みに、注目したい。



(写真＝ヤマト運輸株式会社提供)

事例2

採用から2年経過を目途に
パートタイマー全員を無期
契約へ移行

——株式会社京都銀行

株式会社京都銀行は昨年3月、採用から2年経過を目途に、パートタイマー全員を無期転換するとともに、その活躍を促すため、営業店の事務全般を担う嘱託の事務職区分（「アソシエイト」）を創設する方針を明らかにした。大規模な金融緩和に伴う、超低金利に晒されて6年余り。3大メガバンクが相次ぎ、店舗や業務量・人員数の削減を打ち出すなど、そのありようが問われる銀行業界にあって、法定を大幅に上回る無期転換等の取り組みにはどのような狙いがあるのか。同行の人事総務部を訪ね、田中宏明・次長、木下翔太・調査役の両氏に話を聞いた。

パートタイマーの8割超が既に無期契約
へ移行

預金・貸出金とも京都府内でシェアNo.1を誇る、株式会社京都銀行。経営理念に一貫して「地域社会の繁栄に奉仕する」ことを掲げ、戦後の復興期から、地元ベンチャー企業等を積極的に支援してきた。現在では、日本を代表するグローバル企業に成長した日本電産や任天堂、京セラ、オムロン、村田製作所など、京都に本社を置く株式公開企業の株式を保有する。保有する株式の2019年3月末の評価差額は、6,003億円と地銀随一。良質な資産を下支えに、自己資本比率は11%超と法定基準（4%）を大きく上回っている。

こうした同行が、改正労働契約法に対応するうえで昨年3月に打ち出したのが、採用から2年経過を目途にした、全パートタイマーの無期転換である。あえて「目途」としているのは、1月に採用されても、6月の入社でも、その年の12月末に1度目の契約更新を迎え、翌年末に行われる2度目の契約更新に伴い、無期契約へ移行する権利を手にできるから。「法定に則り、有期契約を選択できる余地も残すため、対象者に案内して同意が得られた場合に無期転換する」（田中氏）仕組みだが、会社側の意向としては全員に、長く働き続けて欲しいとのメッセージを発信している。この間



京都銀行では、8割超のパートタイマーが無期契約に移行している。
（写真＝同行提供）

に、案内したパートタイマーは全員が無期転換を希望。在籍する約650人の8割超に相当する約530人が、既に無期契約へ移行した。

あえて2年目途での無期転換に踏み切った理由は、何だろう。田中氏は、「改正労働契約法が企図したのは、いわゆる『雇用の調整弁』の抑制だろうが、当行ではそもそもそうした発想を持ち合わせていない。長期にわたり安定的に人材を確保するうえで、パートタイマーも貴重な戦力と捉えてきた」と説明する。また、「経験上、2年働けるパートタイマーは、その先もずっと居てもらえると自信を持って言える。人手不足が懸念されているなかで、無期転換のタイミングを前倒しできれば、優秀な人材へのアピールにもつながるのではないかと考えた」などと話す。

「事務全般」を担うフルタイム区分を創設

同行におけるパートタイマーの活用は、全行員に占

株式会社京都銀行 概要

創 立	1941年（昭和16年）10月1日
本店所在地	京都市下京区烏丸通松原上る薬師前町
総 資 産	9兆6,538億円
預金・譲渡性預金	8兆576億円
貸 出 金	5兆4,875億円
資 本 金	421億円
格 付 け	A(R&I)、A(S&P)
従 業 員 数	3,487人
拠 点 数	479カ所（本支店168、出張所6、海外駐在員事務所4ほか店舗外ATM）

資料出所：同社ホームページより抜粋

図表1 同行におけるパートタイマーの多様な働き方

職種	①事務		②テラー	③ロビー
勤務場所	本部	営業店	営業店	営業店
仕事の内容	後方事務(入出金などの入力・機械操作、伝票の起票、書類の整理、電話応対等)		銀行窓口での事務処理、顧客対応等	ロビーでの顧客対応(受付、案内、誘導等)
時給	1,000円～		1,100円～	1,050円～
待遇	特別手当支給(年2回)、通勤費全額支給、社会保険制度、年次有給休暇制度、制服貸与			
勤務日数・時間	I. 1日4時間×月20日勤務 扶養範囲内(約30人が選択中) ※9:00～13:30、10:00～14:30、11:00～15:30など五つの時間帯(実働4時間)から選択			
	II. 月14日勤務(シフト制) 扶養範囲内(約230人が選択中)			
	9:20～16:10(実働6時間)		9:00～16:00(実働6時間)	9:20～15:30(実働5時間20分)
	III. 毎日勤務(月～金のみ・土日祝日休) 扶養範囲外(約380人が選択中)			
	A. 9:20～16:10(実働6時間) B. 8:40～16:50(実働7時間10分)		A. 9:00～16:00(実働6時間) B. 8:40～16:50(実働7時間10分)	9:20～15:30(実働5時間20分)

資料出所：同社提供の資料やホームページの掲載情報を基に作成

める人数割合で約16%と全国の地銀でも最少ながら、近年、正行員の仕事が営業活動メインにシフトしてきたなかで、主に営業店の①事務、②テラー、③ロビーの3職種では、パートタイマーが主戦力となってきた。

(I) 1日4時間で月20日間勤務や、(II) 月14日間のシフト勤務と、扶養範囲内で働くことも可能だし、(III) 毎日勤務も選択できる(図表1)。銀行業界では珍しい(I)の働き方も用意したことで、「パートタイマーからは、子育てや家庭、趣味等と両立しやすいとの声が寄せられている」(木下氏)、など評判は良い。

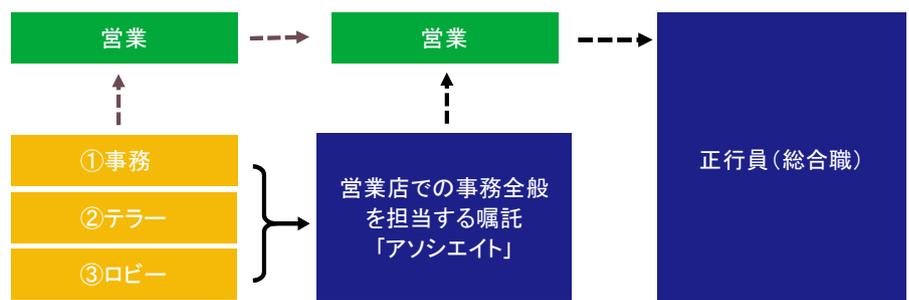
ただ、その後のキャリアアップとして営業もこなし、フルタイムで働いて、目覚ましい業績を上げれば正社員にもなれるという、いわゆる正社員登用ルートに手が届くパートタイマーは一握りだった。過去10年間で、登用実績はわずか2人。無期契約へ移行し、正社員と全く同様に60歳で定年後、65歳まで再雇用で働き続けられる環境が整うなかでは、もっと身近なキャリアアップの目標が必要になる。そこで、「やはり(営業ではなく)事務がしたい。もう一段、高いレベルの事務の仕事で貢献したい」というパートタイマーの希望に応える形で、上記3職種を総合的に引き受け、営業店の「事務全般」の中心的な担い手となる嘱託区分(「アソシエイト」と呼称)を、新たに導入する

運びとなった(図表2)。

パートタイマーのうち、(i) (入社時点からの) 勤続年数が2年以上で、(ii) 業務遂行状況が優れており、(iii) 本人が希望し、所属長の推薦があること(自身で申請書に書き込み、所属長のコメントを得て提出すること)を要件に年1回、人事面談を行ったうえで登用する。フルタイムで働けることが要件だが、そもそも同行のパートタイマーには上記(III)の「毎日勤務」が、半数を超える約380人と多い。また、月給20万円に加え、賞与額も増加するため「年間の賃金ベースで新入行員を上回る水準の待遇が手にできる」(木下氏) こともあって人気は高く、この間2回の登用を経て、既に30人以上のアソシエイトが誕生している。

アソシエイトになると、正社員同様の人事考課が適用されて働きぶりが評価されるようになり、(パートタイマーには定額支給の) 特別手当(賞与)も、給与ベースの月数換算で支給されるようになる。アソシエ

図表2 パートタイマーのキャリアアップ・イメージ



資料出所：同社提供の資料を基に作成

イト転換者からは、「パート時代にはなかった業務も任されることが増え、日々、成長を感じている」といった嬉しい声が寄せられており、着実にモチベーションアップが図られている様子がうかがえる。「『子どもが大きくなったら是非、チャレンジしたい』という声もある。アソシエイトを引き続き、増やしていきたいと考えている」(田中氏)。

「女性の活躍推進」という側面も

現在では基幹的な戦力に成長したパートタイマーだが、そもそも増加し始めたのは2000年前後に遡る。バブル崩壊後の不良債権処理で、大手銀行の再編が進んだ時代。同行は、強固な財務基盤を源泉にいち早く区切りをつけ、「広域型地方銀行」化を掲げて大阪や滋賀、兵庫、奈良など京都府外への出店を加速させていった。拡大戦略を裏づけるには新規採用も増やす必要があるし、支店長ほか役席者も育てていかなければならない。

そこで、同行が併せて着手したのが「女性の活躍推進」に向けた方策だった。2007年4月に、「女性キャリアサポートプロジェクト」を立ち上げて両立支援策を拡充(育児休業期間の最長満4歳までの延長や保育料等補助制度の創設等)し、2011年度からは「きららプログラム」で、女性の役席登用と職域の拡大を推進した。また、2014年度からは、育児休業者の早期職場復帰支援と、キャリアアップの加速化(かがやきサポートチームの創設や女性向け研修・プログラムの強化等)に注力。そうしたなかで、2016年には関西初となる、女性活躍推進法に基づく「えるぼし」最上位の3段階目の認定も取得した。さらに2017年度からは、第6次中期経営計画「Timely & Speedy」の人材戦略の一環として、「きらめきキャリアサポートプログラム」と称し、女性行員が活躍できる環境の「完全定着」(女性リーダー養成塾や女性主任ステージアップ研修、女性活躍推進セミナーの継続開催等)に取り組んでいる。

この間、2018年度末までの実績で、育児休業者は170人を数え、女性役席者数は234人(全役席者に占める割合では18.1%)にのぼった。後に続く主任数も546人と、女性が活躍できる風土は着実に醸成されている。そうした取り組みを踏まえて今般、打ち出したパートタイマーの無期転換等の取り組みも、いわば

「女性の活躍推進の一環に位置づけている。安定した雇用のなか、日進月歩で更新される技術や知識を、着実に身に付けてもらいたい」(田中氏)と、期待を込める。

その意味では現行、評価制度やそれを待遇に反映する仕組みがないパートタイマーという働き方を、いかに「見える化」して、磨きをかけてもらうかも課題の一つ。「今年度から、スキルチェックの構築を模索している」と言い、さらに、アソシエイトはパートタイマーのリーダー的な存在として、新規パートタイマーの指導役も担っているだけに「将来的には事務のスペシャリストとしてだけでなく、本部で指導を行う立場としての活躍も考えられるだろう」などと展望する。

正行員が営業に専念できる環境へ

一方で、パートタイマーの無期転換等の取り組みは、見方を変えれば正行員が、個人に対してはライフプランに応じたサービスの提供(特に資産形成に向けた金融運用商品の提供・アドバイス等)、また、法人についてはファイナンスだけでなく、ビジネスマッチング(販路・購買支援)やM&A・事業承継支援、ベンチャー支援、海外進出支援など、より積極的な営業活動を行える環境をつくるための、経営戦略上の布石でもある(図表3)。

「店舗網が拡大し、お客さまも増えるなかで、いかに営業活動を充実させるかが課題になってきた。『1人でも多く、1分でも長く、お客さまと話すための拠点』づくりに向けて、2017年2月には『生産性革新本部』を設置し、顧客の期待を超える付加価値の高い仕事を目指すとともに、営業担当者の事務負担の軽減等に取り組んできた」(田中氏)と、正行員との職域を明確に切り分けつつ、パートタイマーに事務全般を担ってもらいたいと考えた背景を明かす。実際に、アソシエイト転換者が配置され始めた職場では、「窓口から後方事務まで、事務全般に取り組んでもらうことで、行員が営業に専念できている。なくてはならない存在」等の評価が上がっている。

「金融大学校」や「7アップ考動」など先駆的な取り組みも

人生100年時代や大相續時代と言われる現代。より意欲的な営業活動が行えるよう、同行は人材育成の梃

図表3 同行が描く経営戦略

ありたい姿	お客さまの期待に応える京都銀行	これまでに築いてきた 顧客基盤、店舗ネットワークを最大限に活用
第6次中期経営計画（2017年4月～2020年3月）Timely & Speedy ～お客さまが必要とされるサービスを速やかに提供いたします～		
メインテーマ コンサルティング機能の発揮 ～つなげる～		
＜個人のお客さま＞ ～ 未来に繋げる、親から子・子から孫へ繋げる ～		
＜法人のお客さま＞ ～ お客さま同士を繋げる、事業拡大に繋げる、海外へ繋げる、次世代に繋げる ～		
2017年度・2018年度 主な実施施策・成果		
生産性革新	「融資集中室」設置、「電話受付センター」開設、タブレット端末等ITツールの活用	
営業体制	守山支店・長浜支店開設、ローン営業部の拡充、移動店舗車導入	
デジタル営業	個人コンサルティング	京銀証券開業、信託業務への本体参入
	法人コンサルティング	ビジネスマッチング・M&A実績の増加、支援拠点「きぎょうサポートオフィス」新設
人材育成	研修プログラムの充実(CFP認定者1,000名体制、コンサルティング営業力強化)	
デジタル化推進	京銀アプリ・スマート通帳の導入、融資審査業務でのAI活用	

資料出所：同社ホームページに掲載のIR資料（「京都銀行の概要と経営戦略」(2019年2月)より抜粋）

子入れにも専心してきた。2010年には、「金融大学校」と呼ぶ、研修担当部署を設置。新入行員の研修からポジションに応じた階層別研修、また、M&Aや事業承継、個人コンサルティングなど専門的な業務別研修のほか、日常業務のサポートに留まらず、顧客に幅広い提案ができるよう+αが学べる自主参加型講座等を多数、展開している。

こうした取り組みの背景について、田中氏は、「人材育成というのが、経営戦略上、最も重要であるという経営判断に基づいている。OJTも大事だが、先輩から後輩へという伝承の難しさや、働き方改革等の要請もあり、職場内だけでは人材育成が回り切らない悩ましさも抱えてきた」と指摘する。一連の人材育成投資により、営業活動に求められるコンサルティング・スキルは着実に形成されつつあり、AFPの資格所持者は1,427人にのぼり、さらに115人は最高峰のCFPも手にしている。

時間的な余裕があれば、休日のセミナーに参加したり、地域や顧客との接点を作ったりと、人間力を高める自己研鑽が可能になる。そのため、同行では、「全部店19時完全退行」や年間40日程度の「定時退行日」をルール化するとともに、①年1回・5日間（土日祝を含め1週間以上）の連続休暇、②年1回・2日間（土日合わせて4連休）のジョイフル休暇、③年3回・1

日間のふれあい休暇（2018年4月に新設）、④子どもが満1歳になるまでに最大5日間・有給で取得できるハローパパ休暇を整備するなどして、有給休暇の取得を奨励してきた。結果として、余暇の創造を能力開発につなげ、そして仕事の生産性を向上させるという好循環を回す、「7アップ考動」に取り組んできた経緯もある。

「縮小均衡に陥ることなく考え続けたい」

AI・IoT化やRPA等の自動化、FinTechの拡大や、少子・高齢化のさらなる進展と生活様式の変化等、銀行業界を取り巻く環境はいつそう厳しさを増すことだろう。今後について尋ねると、「これまで築いてきた店舗ネットワークを活かせるよう、人材配置の最適化や先端技術の導入も含めて生産性の最大化を引き続き追求しつつ、お客さまのために決して縮小均衡に陥ることの無いよう、あくまで前向きに考えてきたし、これからも考え続けたい」（田中氏）と話してくれた。



「7アップ考動」などの取り組みも行っている（写真＝同行提供）。

事例3

契約社員とパート社員の雇用
区分を無期労働契約に移行

——株式会社ファンケル

化粧品・健康食品メーカーのファンケルは、昨年4月から全国に約200ある直営店舗で接客に従事する契約社員の雇用区分を廃止し、「エリア正社員」の雇用区分を新設した。また、アテナア、ファンケル美健、ニコスタービューテック、ファンケルスマイルを含むファンケルグループでも、本社部門・工場部門で働く契約社員とパート社員、直営店舗のパート社員全員を契約期間の定めのない「無期労働契約」に切り替えている。「専門性の高い人材を安定的に確保したい」との考えで雇用区分の改革を進める、同社取材した。

店舗スタッフは「エリア正社員」の区分を新設

ファンケルグループは昨年4月から、働く人に「安心した雇用を約束し、優秀な人材を確保する」ことを目的に、2017年12月末時点で938人いたグループの本社および工場部門で働く契約社員とパート社員、直営店舗で働くパート社員全員を「無期労働契約」に移行した。以後、入社する契約社員・パート社員も全て「無期労働契約」で採用している。また、ファンケルでは直営店舗で働く契約社員全員（同時期971人）についても、同様に「無期労働契約」で働く地域を限定する「エリア正社員」に切り替えた。

その結果、ファンケルで働く社員の雇用区分は2019年3月31日現在、いわゆる総合職の正社員が1,018人（グループ連結では1,381人）。エリア正社員が1,088人、無期労働契約の契約社員84人、同パート社員436人となり、有期契約では総合職正社員の定年後の再雇用区分の嘱託社員11人とアルバイト43人が1年契約で働いている。

暗黙の了解だった雇用継続を形式化

契約社員とパート社員を無期労働契約にした目的は、「安定した雇用を約束し、優秀な人材を確保することで、長く安心してファンケルグループで活躍して欲しい」ため。改正労働契約法の無期転換ルールの5年契

約完了後を待たずに対応したことについて、ファンケルのグループサポートセンター人事部人事企画グループ・熊谷洋介課長は、「元々、長く働いてもらう風土があり、それを形式化したもの」と説明する。

「当社は創業以来、有期契約の人でも基本的には契約更新を前提で長く働いてもらう風土・方針があり、特に無期化しなくても、働いている人も会社も続けて働くことを当たり前にも思っていた。今回、労働契約法の改正があったことも踏まえ、2018年4月から全員と無期の雇用契約書を交わそうとなった。従来、暗黙の了解としてきた雇用継続を形式化した形で、実際に無期化を拒む人はおらず、全員が契約を切り替えた」

契約社員・パート社員の労働条件

無期化に当たり、契約期間以外の処遇に特段の変化はない。契約社員は本社部門では主に事務職、工場部門はラインで働いており、フルタイム勤務が基本。賃金形態は月給制で、昇給・昇格は正社員に導入している評価制度に準じた制度があり、各人の習熟度やスキルを1年ごとに評価して判断する。昇給額や幅は、社内業績等とも連動しており、年によって異なる仕組みだ。賞与は「よほど業績が悪くならない限り」年2回、本人の評価等は関係なく、一定の額を支給している。

一方、無期契約化されたパート社員は短時間勤務の時給制。ほとんどの人が電話窓口でオペレーター業務に就いており、「お客さまからの問い合わせや健康・美容相談に対応」している。電話窓口業務の能力を図る「キャリアアップ制度」で、キャリアやスキルに応じて昇給・昇格していく仕組み。賞与については、「本人都合で勤務日数等が異なるため、賞与相当分は時給に含めて支給する」考え方を取っている。

なお、無期契約化に際しては無期契約のリスク管理の一環として、パート社員・契約社員の試用期間を無期化以前の3カ月から6カ月に延ばし、「その間に改善が必要ならそれも促しつつ、人材の見極めをしか

株式会社ファンケル 概要

2019年3月31日時点

本社所在地：神奈川県横浜市

代表者：代表取締役 社長執行役員 CEO 島田 和幸

設立：1981年8月

従業員数：1,018人 ※契約社員、パートなどは除く

事業内容：化粧品・健康食品の研究開発、製造および販売

りするようにしている」という。

手当や福利厚生は全雇用区分共通

また、同社では諸手当や福利厚生は原則、雇用区分で変えることはしていない。例えば、福利厚生では、ファンケルグループで働く人は全員、誕生日に食器がプレゼントされるし、自社製品の割引購入も同じ取り扱いがなされている。休暇についても、社会貢献活動を推奨するなかで、社員区分を問わずに社会貢献（ボランティア）休暇が取得できる。

「細かいことまで見ると、正社員・契約社員にはあるがパート社員にはない施策もゼロではないが、それはフルタイムで働いているか否かで定めているもの。そういった類を除けば、全て同じ福利厚生制度になっていて、それは以前から変わらない」

契約社員・パート社員とも転居を伴う異動はない。

接客レベルに応じて決まるエリア正社員の処遇

店舗で接客に携わるエリア正社員の労働諸条件に目を移すと、こちらも異動の可能性は通勤圏内で、転居を伴う異動はない。賃金も前述の無期契約社員同様、「本人の持つスキルに対して支払うもの」といった考え方で、店舗契約社員だった時と変えていない。本社等で働く契約社員が、配属される部署で求められるキャリアやスキルに応じて給与が設定されているのに対し、エリア正社員は接客レベルに応じて「キャリアクラス」と称する5段階の階層からなる賃金テーブルが組まれている。具体的には、入職時にはアシスタントカウンセラーとしてスキルを積み、その後、フォース、サード、セカンド、ファーストといった階層に昇格していく仕組み。各階層にはバンドを設けていて、年1回のスキルアセスメントで昇（降）給・昇（降）格が決まる。例えば、「キャリアセカンドのBだった人が、1年間でスキルを伸ばしたのでキャリアセカンドAになる」といった具合だ。

賞与や休日面で処遇改善を実施

そのうえで、賞与の支給ルールや休日日数、健康診断に関しては、一定の改善が図られた。

「お客さま対応がメイン業務なので、店舗での売り上げや利益、お客さまの再来店率等、個々の店舗の出来不出来の部分を賞与に反映させる基本的な考え方は

変えていないが、支給月の算定方式を改善した。過去の実績では、半期の平均で1カ月を支給していたが、エリア正社員になってからは同1.4カ月ぐらいに引き上げている。休日も年間113日だったものを、季節休（夏期休暇・冬期休暇）を増やすことで120日にした。以前は法定項目のみだった健康診断に関しても、35～49歳の人には生活習慣病検診をプラスし、50歳以上は人間ドックを受診できるようにした」

今回の措置に伴い改善を図ったものではないが、エリア正社員が働く店舗は全国にあるため、各地域での物価等に照らして「地域加給」が支給されており、社員食堂のない店舗で働く人には「食事手当」や、管理的業務に就く人には、「職位手当」もある。熊谷課長によると、「店長は必ず各店舗にいるし、なかには副店長の立場の人がいる店舗もあるので、そうした職位のある人には、職位手当を付けている。各店舗、個々の店舗ごとに独立していてマネジメントが求められるため、そのための対価として支給している」という。

なお、退職金は現行では総合職の正社員のみに支給されており、エリア正社員や無期契約社員には設けられていないが、「来春には無期転換契約社員やエリア正社員に対しても、何らかの制度改定の仕組みを導入できないか議論・検討しているところ」だそうだ。

「職務・勤務地限定」の店舗正社員区分

参考までに、ファンケルの直営店舗の地域限定の働き方に関しては、2014年に店舗で勤務する正社員について、勤務地のエリアを限定し、職種も販売と店舗運営に関わる業務に限った「職種・勤務地限定」の社員区分を設けたことがあった。混乱を避けるために確認すると、熊谷課長は、「この制度は会社の事業戦略の変化に伴い、1年で廃止した」と話す。

「当時、全国に出店を増やしていく戦略があり、会社の出店戦略に沿ったより柔軟で適切な人員配置を進めるために、職種・勤務地限定の雇用区分を導入した。だが、その後、店舗の数ではなく、お客さまへのサービスの質に軸足を移していく形に戦略を変えてきたため、この区分は廃止することにした。地域に根差して安心して働いてもらう考え方は今回のエリア正社員と一緒だし、名称も似ているが、両者は全く別。当時の限定正社員は店舗で働く正社員のなかで、転勤の有無の違いで分けたもの。今回は有期契約社員を正社員化

して無期化した」

これに伴い、勤務地限定正社員だった人は店舗勤務のまま総合職正社員に戻り、今は転勤の可能性もある。

「当時、エリア限定を選択した社員は相当数いた。会社としても安心して働きたいとのニーズがあることは理解している。他方、店舗は戦略に応じて転勤が生じるので、転勤してくれる社員には手当を出したりキャリア面で優遇する等、処遇を手厚くすることで対応し、転勤できる社員の母数を増やす方向で進めている」

積極的に登用を実施

話を戻すと、ファンケルでは以前から、「パート社員から契約社員」、「契約社員から正社員」への登用を積極的に行っており、2018年度は契約社員への登用が3人、正社員への登用は32人を数えた。今回の制度改革後も、この方向性に変化はないようだ。

まず、本社や工場の無期パート社員は、フルタイム勤務ができるパート社員を契約社員に切り替えるイメージ。「厳密にはフルタイムではない契約社員も若干はいるが、それでも日数がある程度ないと成れないし、ほとんどがフルタイムで働いている」という。また、直営店舗で無期パート社員がエリア正社員になる時も、フルタイム働いてシフトに入ることができれば、いつでもエリア正社員になることができる。

一方、無期契約社員から正社員への登用の道も、従前通りある。登用試験は年1回。一定以上の評価を得て、上長からの推薦も受けた人を対象に、適性検査と能力試験で合否を決定している。

エリア正社員から一定の条件を満たした人材に対する正社員への登用のコースもある。こちらは前述の登用試験のパターンともう一つ、「店長をしているエリア正社員は、経験も豊富で、お客様とファンケルをつなぐ貴重な人材であることから、通常の登用試験とは別の条件をつくっている。具体的には、キャリアクラスや店長経験年数等の一定の条件を設けていて、それをクリアした場合、無試験で登用することがある」。

フレキシブルに働ける雇用区分を設定

その一方で、エリア正社員が何らかの事情でフルタイム勤務が難しくなった場合には、一旦、パート社員になり、労働時間数を減らして勤務する。店舗で働く正社員も同様に、エリア正社員への雇用区分変更も可

能になっている。

他方、同社では、今年4月から、「介護」や「長期療養が必要な身体の病気」、「身体障がい」を抱える総合職の正社員が、本人の希望する時間や勤務日数で働ける「アソシエイト正社員」の区分を新設している。

定年後の働き方にも配慮。ファンケルの定年年齢は、総合職の正社員が60歳、エリア正社員や無期の契約・パート社員は65歳に設定されている。総合職正社員は定年後65歳までは、1年ごとに契約を更新する嘱託社員として働き、65歳以降は雇用区分に関わらず、「原則、本人の元気とやる気が続く限り、働くことができる」アクティブシニア社員の雇用区分も設けている。なお、総合職正社員の定年年齢については制度改革を検討しているところだという。

新規採用や退職抑制の効果も

無期契約化を進め、地域に根付きながら安心して働ける体制を整えたことは、新規採用や退職者減少のアドバンテージにもなっている。熊谷課長は、「『エリア正社員』に名称を変え、処遇も上げているので、採用段階での効果は大きい。導入後は離職率も下がってきていて、一定程度の効果が出ている」と見ている。現場からの反応には、「『ちゃんと会社に認めてもらえた』『安心して働ける』といった声は聞かれるが、それについては従来から『ずっと長く働ける』とあってきたので、むしろ『元々、そのつもりだった』といった受け止めの方が自然である」と捉えている。

その一方で課題について尋ねると、熊谷課長は「店舗で働く人の環境整備がまだ道半ば」な点を指摘。「店舗数の増加に伴い、店舗で働く従業員も大幅に増えた。それに伴い、子育てや介護などと仕事を両立する者も多くなっている。シフト勤務に制限のある従業員も、より働きやすい環境整備を検討している」とした。

さらに、もし仮に店舗が閉鎖になった場合のエリア正社員の勤務先の選択肢についても聞くと、「第一に本人に会社の事情を伝え、働く場の選択肢を提供する」とする一方で、「ただ、首都圏や大都市圏はともかく、県に1カ所しか店舗がないような地方は代替の職場を提供することが難しいので、打診はしつつも働く場の提供が転居を伴うようなところになってしまう場合は、本人が退職することを選択する場合も、可能性としてはあり得るだろう」と答えた。