

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可否を決定している。

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』と思ってきているので、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。