

## ＜シンポジウム＞

## 雇用形態に関わらない公正な待遇の確保に向けて、企業にはどのような取り組みが求められるのか

—厚生労働省委託「パートタイム・有期雇用労働者活躍推進事業」のシンポジウムより

厚生労働省が委託する「パートタイム・有期雇用労働者活躍推進事業」の一環として、「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保のためのシンポジウム」が2月25日、東京都内で開催された。シンポジウムでは、2020年4月1日より施行（中小企業は2021年4月1日より適用）される「パートタイム・有期雇用労働法」への適切な対応に向けて、今野浩一郎・学習院大学名誉教授による基調講演（第1部）のほか、改正法の解説（第2部）や取組企業2社による事例報告（第3部）、パネルディスカッション（第4部）等が行われた。本稿では、その内容や配布資料を基に、同法等の概略と企業事例を紹介する。

## 不合理な待遇差を禁止

雇用形態に関わらない公正な待遇の確保に向けて、「パートタイム・有期雇用労働法」とその施行規則、「同一労働同一賃金ガイドライン」及び「パートタイム・有期雇用労働指針」が施行される。同法では、①不合理な待遇差の禁止をはじめ、②労働者への待遇に関する説明義務の強化、③行政による事業主への助言・指導等や裁判外紛争解決手続（行政ADR）の整備等を規定している。

このうち、①不合理な待遇差の禁止では、同一企業内における正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者の間で、基本給や賞与などあらゆる待遇について、不合理な待遇差を設けることを禁止している。具体的には、「均

衡待遇規定」（法第8条）と「均等待遇規定」（法第9条）が定められている。前者は、（1）職務内容（業務の内容＋責任の程度、以下同）、（2）職務内容・配置の変更の範囲、（3）その他の事情を考慮して不合理な待遇差を禁止するもので、後者は（1）職務内容、（2）職務内容・配置の変更の範囲が正社員と同じパートタイム労働者・有期雇用労働者については、差別的取り扱いを禁止するものとなっている。

## 個々の待遇ごとに判断を

このうち、「均衡待遇規定」については、基本給や賞与、役職手当、食事手当、福利厚生、教育訓練といった個々の待遇ごとに、当該待遇の性質・目的に照らし、適切と認められる事情を考慮して不合理な待遇差に当たらないかが判断されるべき旨を明記している。具体的にどのような待遇差が不合理に当たり、また、当たらないかについては、原則となる考え方や具体例が「同一労働同一賃金ガイドライン」に示されている。

それによると、「基本給」を労働者の「能力または経験」「業績または成果」「勤続年数」—の3項目に応じて支給する場合には、正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者の間で3項目に応じた部分につき同一であれば同一の支給、また、一定の違いがある場合にはその違いに応じた支給が求められる。なお、正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者の間で、賃金の決定基準やルールに違いがある場合でも、

「将来の役割期待が異なるため」という主観的・抽象的な説明では足りず、決定基準やルールの違いにつき、（1）職務内容、（2）職務内容・配置の変更の範囲、（3）その他の事情の客観的・具体的な実態に照らして不合理なものであってはならないとされている。

## 賞与や各手当も公正な支給を

ガイドラインではまた、会社の業績等への労働者の貢献に応じて支給するもの（「賞与」）についても、正社員と同一の貢献をしているパートタイム労働者・有期雇用労働者には、貢献に応じた部分につき同一の支給をしなければならないと規定している。なお、貢献に一定の違いがある場合でも、その違いに応じた支給が求められる。

「手当」について見ると、例えば労働者の役職の内容に対して支給するもの（役職手当等）であれば、正社員と同一の役職に就くパートタイム労働者・有期雇用労働者には、同一の支給をしなければならないとしている。なお、役職の内容に一定の違いがある場合でも、その違いに応じた支給が求められる。「特殊作業手当（同一の危険度または作業環境の場合）」や「特殊勤務手当（同一の勤務形態の場合）」「精皆勤手当（同一の業務内容の場合）」等についても、同様に検討する必要があるとしている。

また、役職手当と考え方が同様のため、「通勤手当」はパートタイム労働者・有期雇用労働者にも正社員と同一の支給をしなければならないとし、「単身赴任手当（同一の支給要件を満たす場合）」等も同様の取り扱いを求めている。

こうしたルールを踏まえつつ、シンポジウムでは、公正な待遇の確保に向けた取り組みを進めている企業として、「株式会社サイゼリヤ」の石井厚・人

事部長と、「社会福祉法人南風会ヘルシーハイム」の栗田淳二・理事長が登壇した。海外を含めて1,500店舗以上を展開する前者は、いわゆる正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者の間で、職務内容や配置の変更の範囲等が異なるなか、均衡待遇や正社員化に加え、賃金決定の納得性の向上等に取り組んでいる事例。一方、事業所が1カ所のみ（全員が転居を伴う異動なし）の后者は、2017年度より「職務記述書」や「職務給」要素を導入し、より公正な賃金決定やキャリアアップ等に向けて取り組んできた事例となっている。

### （株）サイゼリヤの取り組み

株式会社サイゼリヤ(埼玉県吉川市)は、イタリア料理店をチェーン展開する、フードサービスの大手企業（売上高1,565億円・2019年8月期連結時点）。店舗数は国内1,093店、海外411店と、昨年初めて1,500店超えを達成した。年間の来客数は約2.2億人にのぼり、迎える店舗を正社員約2,150人と準社員（いわゆるパート・アルバイト）約2.5万人で支えている。

こうしたなか、同社が一連の人事制度の見直しに着手したのは、2016年9月に遡る。それまで、同社の人事制度は店舗数が右肩上がりが増えることを前提に、昇格＝店長昇進の考え方をベースに設計されていたが、東京オリンピックの開催決定に伴い建設コストが上昇。出店抑制戦略に転じるなか、入社時期に応じて稼ぎ出せる生涯年収差が拡大し、不公平感を招きかねない事態が危惧された。

そこで、店舗数に制約されない公平な昇格を目指すため、ポジション（役職）と資格等級を分離する新たな仕組

みの導入に踏み切った。そのうえで同年12月、勤務地限定なし（全国・海外勤務）のみだった正社員区分に、「グローバル社員」同様のマネージャー職ながら、転居を伴わず全国11の指定地域内の事業所で勤務する「リージョナル社員」区分を新たに追加。さらに2018年3月には、転居を伴わない範囲の店舗や工場で、接客や調理、作業等の技能職に専念する「キャプテン社員」区分も創設した。

そうした取り組みの結果、「正社員になると海外に行かされるのでは…という不安感が払拭され、準社員から正社員になりたいというニーズが増え始めた」（石井氏）。現在、「リージョナル社員」は約70人、「キャプテン社員」は約60人の計130人程度となっているが、「本年4月にはさらに増加し、正社員全体の1割程度（計200人超）が限定型になる」見込みという。

### 定時社員には賞与も支給

一方、準社員については、週30時間以上勤務できる場合は「定時社員」に位置づけている。20年ほど前、約350人からスタートしたが、現在では約3,000人まで増加した。その仕事や働き方は、準社員のリーダー的な存在として正社員に近づくため、定時社員には「賞与」を支給してきた経緯がある。

算定期末時点で、勤続1年以上の在職者及び休職者を対象に、賞与时給に半年間の労働時間数（上限1,000時間）を乗じて支給額を算出する。賞与时給は最下等級の100円～最上等級の230円まで4段階あり、例えば1,000時間なら半期で約10～23万円程度になる。定時社員には正社員と同じ労働組合に加入してもらい、どのような待遇改善を図れば良いかの要求を集約してきた

ことで、「個別に対応するよりも、公正な労働条件改善が実現してきた」（石井氏）と受け止めている。

### 準社員にも退職金を支給

定時社員以外の約2.2万人にのぼるいわゆるパート・アルバイトを含め、同社では準社員全体に、正社員同様の退職金制度（J-ESOP）を適用している。正社員に対しては、入社から25年経過時点で付与するところ、定時社員には15年経過時点で正社員と同数を付与、それ以外の準社員にも同時点で付与している。「正社員には確定拠出型年金もあることを考えると、水準は抑えられるが、準社員も安心して働ける環境づくりに寄与している」（石井氏）。

### 新たなコース別制度等を導入へ

こうした現状を踏まえつつ、準社員には4月から、新たな契約・等級・時給・評価制度が適用される見直しになっている。それは、準社員の働き方に応じて六つのコースを設定するもの。

(I)「Liberta」は、複数の店舗で勤務し、その店舗数で資格給がアップするコース。(II)「Vacanza」は、ショッピングセンターやロードサイドの店舗で土日・祝日に積極的に勤務するコースで、可能な契約時間に依りて資格給がアップする。また、(III)「Ottimo」は、平日ランチの時間帯に週4～5日勤務できる人が対象のコースで、出勤回数に応じ資格給がアップする。(IV)「Studio」は外国人留学生が対象で、週28時間上限の固定労働時間コース。一方、(V)「Mattina」は、朝の清掃や仕込みなど、勤務時間や仕事内容が限定されているコースで、(VI)「Normare」は働き方を一切、限定しないコースとなっている。

石井氏は「この30年間、非常にシン

プルに、いわゆる作業能力給1本で運用してきたが、約2.5万人にのぼる準社員に一つの時給制度で対応する限界を感じてきた」と振り返る。そのうえで、今後は上記のコース選択による「資格給」と、累積勤務時間や作業能力に基づく「能力給」の2本立てで、より柔軟に時給が上がる仕組みを整備する。

具体的には、準社員は各コース選択を前提に、入社すると「トライアルクルー」（試用期間の能力給を設定）に位置づけられる。累積勤務時間が100時間を超えると「リーディングクルー」に登用され、その後、昇格チェックリストを終了すると「アソシエイトクルー」に、さらに正社員の代わりに勤務できるレベルに成長すると、最上位の「パートナークルー」に格付けられる。「これまでは、正社員による評価の甘辛で時給が上がり易い・難いの不満も聞かれたが、客観的な判断基準に基づく制度への改定で納得性が高まるのではないかと考えている」（石井氏）。

一方で、制度改定に伴い、準社員の労務費は年間10億円増加する。「個々の時給に換算して51円程度。春闘回答では5%を超える引上げに相当する」（石井氏）。会長から、「顧客に喜んでもらえるようになるほど評価を受け、給与も上がる仕組みを作らなければダメだ」と指摘されて構築した制度とはいえ、そのコストはどう吸収するのだろうか。石井氏は「現在、特に都内では非常に厳しい人手不足下にある。準社員の労働条件を改善することで退職者が減少し、新規募集費用が低下するとともに売り機会損失も減少し、人時売上高の向上等につながってくる」と、好循環を見込んでいる。

### 準社員の有休取得率は95%以上

なお、同社の準社員の有給休暇の平

均取得率は95%以上にのぼっている。有給休暇がしっかり取れるということは、時給に換算するといくらになるのか。他社と比較した労働条件の優位性も感じてもらえるよう、「準社員の制度改定に際しては、有給休暇や賞与を含めた時間当たり単価も確認できるよう、見せ方を工夫していきたい」（石井氏）とも考えている。

### 店舗運営にティール組織も導入

他方、こうした取り組みに併行して、同社では2019年2月より、店舗運営を「ティール組織」に移行してきた経緯もある。これまでの店舗運営は、エリアマネジャーの下に地区長、その下に店長という「ピラミッド組織」で成り立っていた。新たな「ティール組織」はこれをフラットにするもので現在、同社にはエリアマネジャーも店長もいない。

「ティール組織」では、正社員の役割を「オスピタール（接客士）」「ソシエッタ（調整士）」「インプレッサ（計画士）」「マエストロ（専門士）」の四つに分類。また、国内1,000超の店舗を140ほどの「コミュニティ」（5～10店舗単位）に分けて、1コミュニティ＝1店舗のように捉え、その運営を上記で作るチームに任せている。

「これまでは自分の店舗さえ守れば良いという考え方で、全ての役割を店長一人で担っていた。だが、それぞれ得手・不得手がある。それならむしろ、自身が得意とする役割に徹してもらうことで、早期のプロ化やより効率的な運営を目指せるのではないか。個々の意識を変えるのはなかなか難しい印象だったが、最近ようやく落ち着いてきた。引き続き、外食の『産業化』に向けて、常に新たな変化を求める歩みを続けて行きたい」（石井氏）。

### （社福）南風会ヘルシーハイムの取り組み

社会福祉法人南風会ヘルシーハイム（福岡県北九州市）は、特別養護老人ホームやデイサービス事業等を手掛ける、介護サービスの中小企業（表）で、設立は1993年。「当時は3日も募集すれば充分、人手が確保できる状況で、運営が安定していた」（栗田氏）が、介護保険制度のスタート3年後（2003年）に状況が一変する。

応募者数が大幅に減少するなかにあっても、夜勤は必ず置かなければならず、既存の職員の残業や休日出勤が増加した。離職が相次ぎ、いじめ・嫌がらせやセクハラ等、職員間でのトラブルも発生。指導教育等も停滞すると、利用者やその家族からの苦情も増えて「日々、組織の不協和音への対応に振り回されるようになっていった」。

### 継続して職場環境を改善へ

何がいけないのか——。同社は翌年、職場環境の見直しに着手した。調査すると、『働き甲斐』で入社するのに、『働きやすさ』の問題で離職していることが判明した」（栗田氏）。「とにかく『働きやすさ』の問題だけで辞めて欲しくない」という一念から、人事制度の見直し（2004年度～）とともに、風通しを良くする「グループウェアの導入」や「役員と全職員の面談」（2005年度）、また、「なんでも改善箱（施設長のみ閲覧可）の設置」や「トークンカード表彰（素敵な笑顔・言葉遣い大賞（全職員による投票））」「短時間正職員制度の導入」「ケア展開マネジメント（介護業務の可視化）」（2007年度～）等に取り組んでいった。

2008年度からは「原則ノー残業」化も推進。残業は1分単位で、申請し

てもらった。また、2010年度には「65歳定年の再雇用制度」を導入し、2012年度から、(無期転換ルールを上回る) 契約更新で3年以上に達した常勤・非常勤職員を契約期間の定めのない無期契約へ移行させた。さらに2013年度には、「託児所(日曜・祭日のみだが、孫も預けられる)の設置」や、職員の生活スタイルに配慮した「45通りの勤務パターンの導入」等にも踏み切った。2016年度には「定年制を廃止」とともに、非常勤職員に対しても常勤職員同様の住居手当を支給できるように改定。また、2017年度からは、(介護保険制度の「処遇改善加算」も睨みつつ)「職務記述書」や「職務給」要素の導入等、より公正な賃金決定等に向けた取り組みに舵を切った。

### 職務の実施割合に応じて賃金を決定

より公正な賃金決定等を目指すに当たっては、全職員の仕事を調査することから開始した。毎日の仕事だけでなく、週単位や月単位、半年・年単位まで、各人が行っているあらゆる仕事を書き出してもらった。数百にのぼる仕事を書き上げた人もいたが、それを「具体的な仕事(課業・作業)」にまとめて80~100項目に絞り込み、それぞれに評価基準を設定した。

そのうえで、各課業を「人材登用性(代わりの人材を探すのが難しい課業か)」や「専門性(特殊なスキルや技能が必要か)」「ライン外の対人関係の複雑さ(関係先や利用者等との調整が多い課業か)」など七つの観点から、1~5点の範囲で評価。その総合点を、全ての職務に従事する人の持ち点(介護職で1,100点、看護職では1,200点等)とし、これを100%として個別の職員はどの程度の職務割合を担ってい

るか(=職能に基づく職位に基本的には連動)で、賃金が比例按分される仕組みを構築(職能給に職務給要素を導入)した。

### 2カ月に1度、上司面談を実施

一方で2カ月に1度、上司と面談する新たな仕組みも整備した。面談結果は、半期ごとの「成果(売上目標等の業績、目標

管理シートによる活動実績)評価」と「情意等(ヒューマンスキル)評価」に反映され、「自己啓発一時金(いわゆる賞与)の算定基礎になる。また、面談結果は1年ごとの「能力(知識、習熟職能)評価」にも反映され、基本給(年齢給(全職種共通)+職能職務給(7種類))への反映や、昇格(1等級:アシスタント~7等級:フェローまで)等に活用される。なお、短時間勤務である「非常勤」職員についても、上記で算出した基本給を年間労働時間数で割り戻して時給にしている。

昇格に当たっては、他に獲得資格や研修の受講実績、上司の推薦等も考慮するが、「能力評価」の獲得累積ポイントが例えば240点以上(参考滞留年数は3年)で1→2等級へ、530点以上(同)で2→3等級へといった具合に、客観的な目安を示すことで標準40年間のキャリアパスモデルが描きやすい環境を整えた。

### 離職率が約1/10に低下

その後、2018年度には「テレワー

表 社内における雇用状況

雇用区分		主な職務内容、配置の変更の範囲等
無期雇用	常勤 (フルタイム) 54人	<ul style="list-style-type: none"> <li>特別養護老人ホーム(37人)、ショートステイ(7人)、デイサービス(9人)、居宅介護支援事業(1人)に従事する。</li> <li>担当業務以外の周辺業務についても責任を負う。</li> <li>時間外労働、夜勤業務とも担当。</li> <li>配置転換や職種変更の可能性がある。</li> </ul>
	非常勤 (パートタイム) 4人	<ul style="list-style-type: none"> <li>特別養護老人ホーム(2人)、ショートステイ(1人)、デイサービス(1人)、居宅介護支援事業(現在は不在)に従事する。</li> <li>担当業務以外の周辺業務についても責任を負う。</li> <li>勤務時間は本人との合意の下、任意の長さで設定する。</li> <li>時間外労働は担当するが、夜勤業務は担当しない。</li> <li>配置転換や職種変更の可能性がある。</li> </ul>
有期雇用	常勤 (フルタイム) 2人	<ul style="list-style-type: none"> <li>特別養護老人ホーム(2人)、ショートステイ(現在は不在)で、介護業務か、夜間当直業務(電話対応や施設管理等)に従事する。</li> <li>担当業務について責任を負う。</li> <li>時間外労働は担当するが、夜勤業務は基本的には担当しない。</li> <li>配置転換や職種変更の可能性がある(ただし、これまで実績なし)。</li> </ul>
	非常勤 (パートタイム) 4人	<ul style="list-style-type: none"> <li>特別養護老人ホーム(3人)、居宅介護支援事業(1人)で、看護業務か介護業務、ケアマネジメント業務に従事する。</li> <li>担当業務について責任を負う。</li> <li>勤務時間は本人との合意の下、任意の長さで設定する。</li> <li>時間外労働は担当するが、(看護1人※を除き)夜勤業務は担当しない。※兼業職員で夜勤業務のみ担当。</li> <li>配置転換や職種変更の可能性がある。</li> </ul>

ク制度の導入」等に踏み切り、さらに2019年度は「リフレッシュ休暇の年6日の付与」や「介護プロフェッショナルキャリア段位制度の導入と昇格要件の追加」等にも漕ぎ着けた。

一連の取り組みを通じ、職場環境の改善を積み重ねた結果、残業時間は年間1人当たり4.4時間まで減少。同時に、2004年当時は60%にのぼっていた離職率も、直近で6~7%まで低下した。この間、「北九州市ワークライフバランス市長賞」(2008年度)や「北九州市魅力ある介護の職場優秀賞」(2017年度)、「雇用管理改善(同一労働同一賃金・IT化推進)福岡県知事賞」等にも輝いた。現在、職員数は充足しており、特に求人募集は行っていないという。栗田氏は「今後も、(定年制の廃止に伴い)退職金をなくして基本給に上乗せ支給する方向で検討したり、現行は年間105日の休日を120日まで増加させたい。職務記述書のアップデートも、現場の職員を巻き込んで推進したい」などと、さらなる取り組みを展望した。(調査部)