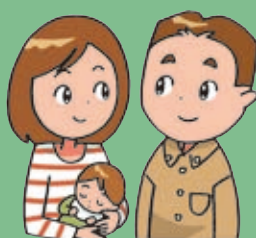


ブランクのある 再就職希望者を 活用するための 雇用管理構築ガイド



出産・育児・介護で



就職 ▶ 離職 ▶ 再就職



育児や介護等でブランクのある 再就職希望者を活用するために

目次

- 3 ● なぜ、育児等でブランクのある再就職希望者の活用が必要なのでしょう？
 - 再就職者の採用チャンネルにはどのようなものがあるのでしょうか？
- 4 ● **再雇用型採用チャンネル**
退職者のネットワークづくり／募集・採用の仕組み／雇用の条件
- 10 ● あなたの会社にフィットする再雇用型の雇用管理制度を設計してみましょう
- 12 ● **社員区分選択型採用チャンネル**
社員区分と登用・転換のルート／応募条件と選考方法／処遇と勤務形態
- 18 ● あなたの会社にフィットする社員区分選択型の雇用管理制度を設計してみましょう
- 20 ● **正社員採用直結型登用チャンネル**
3つの成功ポイント
- 22 ● **中途採用型チャンネル**
定着できる働き方の用意

このガイドブックは、育児等でブランクのある再就職希望者を活用するための「雇用管理構築ガイド」として、再就職希望者の積極的な採用・活用を行っている企業を調査・分析した成果*をもとにまとめられています。再就職希望者の能力を活かす雇用管理の特徴や具体的な取組を4つの採用チャンネルごとに解説してあります。

このガイドブックを活用し、あなたの会社でも、再就職希望者の活用を通して、優秀な人材の確保に取り組んでください。

※再就職に関する雇用管理研究会により、調査・分析を行った。
(平成19年・20年 座長 学習院大学教授 今野浩一郎氏)

登場する2人

人事部長

仕事と育児・介護の両立支援を積極的に進めてきた企業の人事責任者との自負はあるが、いまだ出産・育児のために退職する女性社員が多いのが悩み。退職者の再雇用に関する仕組み作りを会社より一任されることになった。



人事部社員

女性の活躍できる仕組み作りを積極的に提案。人事部長に働きかけ、今回、部長の補佐としてこのプロジェクトに参加することになった。まさに自らのことと感じ、再雇用制度だけではなく、ブランクのある再就職希望者も活用したいと、真剣に取り組む若手女性社員。



なぜ、
育児等で
ブランクのある
再就職希望者の
活用が必要なの
でしょうか？

わが国の女性の労働力率は、20歳代後半と40歳代後半で2つのピークを持つ、アルファベットのM字型のようなカーブを描いています。つまり、出産・育児等の理由でいったん離職し、その負担が減少するに伴い再就職するというパターンが多くなっています。ところが2つのピークの中身を比べると、働き方がまるで違ってきます。前半のピークでは正社員で働く女性が多いのに対して、育児期間が過ぎ、再び働ける環境になり、再就職する後半のピークの場合には、多くがパートタイマーやアルバイトなど非正社員として雇用されています。

少子高齢化により人口が減少する中で、出産・育児等で離職した方々が、それまでの就労経験を活かして再就職し、能力を発揮する環境を整えることは、労働力確保の観点からも、緊急の課題となっています。しかし、こうした方々を募集、採用し、活用するための制度を整備している企業は、まだまだ少ないのが実情です。

ブランクのある再就職希望者を、一般の中途採用の対象と考えるだけでなく、貴重な人材が埋もれている新たな宝庫として捉えることができるのではないのでしょうか。

これらの方々が家庭にとどまれば、経済の活性化に資する貴重な人的資源を逸することになります。あなたの会社でも、こうした方々の能力を活かし、企業の活力、競争力を高める取組を始めてみませんか。

再就職希望者の
採用チャンネルには
どのようなものが
あるのでしょうか？

再就職希望者の能力を活かすには、まず、どのような採用チャンネル(ルート)があり、各チャンネルがどのような特性を持っているのかを確認する必要があります。その特性によって「再就職希望者のための雇用管理」のあり方が変わってくるからです。採用チャンネルは大きく2つに分けられます。離職前に雇用されていた企業への再就職とそれ以外の企業への再就職です。後者は、さらに3つに分けることができます。

離職前に雇用されていた企業への再就職

再雇用型
採用チャンネル

離職前に勤務していた会社

結婚・出産・育児・介護等による
退職と未就労期間

再就職

離職前とは異なる他社への再就職

社員区分
選択型
採用チャンネル

再就職

多様な雇用区分の社員

コース選択

(正社員)

選択した人事コース(社員区分)のもとで採用される。入社後も人事コースの変更ができる。

正社員採用
直結型
登用チャンネル

再就職

契約社員等

正社員

正社員への登用を前提に契約社員等で採用される。

中途採用型
チャンネル

再就職

正社員

企業が通常行う中途採用によって採用される。

いったん退職した社員を再び雇用する。

再雇用型採用チャネル

1

長い期間、会社・職務から離れている退職者を再雇用するには、あらかじめ何らかの方法で退職者を登録し、ネットワークづくりをしておく必要があります。

ネットワークづくりが必要な 3 つの理由

ネットワークづくりがなぜ必要か。それは主に3つの理由があります。

- ① 採用情報を提供するためのデータベースとなること。
- ② 退職者が復職の意思を持つには、会社との関係を維持しておく必要があること。
- ③ 退職者の復職を促進するには、心理的なハードルをなくすための支援が必要であり、そのための基盤となること。

登録方法

退職者の組織づくりは「退職時に再就職希望者を登録する」ことが基本となりますが、それには大きく2つのタイプがあります。

- ① 再雇用だけを目的としたネットワーク化で、社内報等を送付して退職者との関係を維持する。
- ② 退職者組織を恒常的組織として形成し、それを通して退職者との関係を維持する。

ここがPOINT

ネットワーク化を職場復帰の環境を整える観点からみると、②の「退職者組織を恒常的組織として形成する」やり方が効率的、体系的な手法と言えます。

「●事例1」では、退職者組織のホームページを立ち上げ、採用情報や会社情報の提供にとどまらず、退職者同士の情報交換を行える仕組みを構築している企業の例を紹介しています。

退職者のネットワークづくり



退職した社員のネットワーク化が、
取組の第一歩ですね

退職者組織のホームページを
立ち上げるか



既に基礎的な知識とスキルを習得している退職者を再び雇用することは、仕事とのミスマッチが起きにくく、効率の良い人材確保策と言えます。また、このような施策を通して、働きやすい職場であることをアピールできることから、新卒採用、中途採用においても優秀な社員を確保できることにつながります。

登録条件

登録条件を決める場合は、次の3つの観点から、あなたの会社に合うものを選ぶとよいでしょう。

- ① 登録条件を出産、育児、介護による退職と狭く設定するのではなく、「円満退社であれば退職理由不問」などというように、できる限り広く設定しておく必要があります。これによって退職者を広く再雇用し活用することができます。
- ② 「勤続年数」を条件にする場合には、「再雇用したときに即戦力として活用できること」、「再雇用者をどのような業務で活用するのか」等の社内事情を踏まえて決める必要があります。
- ③ 在職時の雇用形態の登録条件については、「正社員」とする人が多いのですが、一部の企業では、契約社員など非正社員も登録が認められています。

ここがPOINT

厳しい選考を経て一度採用されていることを考慮すれば、登録条件は「勤続年数」だけでもよいでしょう。

● 事例 1

ホームページ上の退職者ネットワークを活用し、経験ある人材の再雇用を積極推進

生命保険業

<導入理由>

以前より「仕事と家庭の両立支援」の取組を積極的に推進している。その一環として、結婚・出産・家庭の事情などによって退職した職員の再雇用を推進するための制度を導入した。生命保険の業務は専門性が高く、用語や仕組みを一通り理解するまでには1～2年を要するので、スキルを積んだ貴重な経験者を確保できる、また、育児・介護といった経験が、顧客に対するサービス向上に結びつくなどのメリットがある。

<対象者>

結婚・出産・家庭の事情等により退職した内勤職員であること。職種、在籍期間は問わない。総合職・一般職の正社員及び契約社員が対象。

<ネットワーク化>

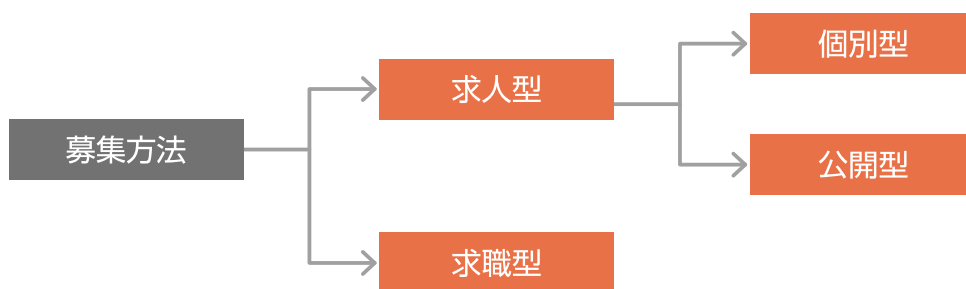
退職者との継続的なつながりを図るための退職者組織を新設し、会社の中途採用情報を同組織のホームページを通じて提供している。この専用サイトには、採用情報以外に、子育てのお役立ち情報、中途採用者インタビュー記事などのコンテンツを掲載するほか、登録者同士で書き込みができる機能も導入した。情報交換を容易にして、安心して復帰しやすい環境づくりにつながると考えている。

退職者に募集をかける方法、応募の条件を
どのような観点から決めるとよいかを
考えてみましょう。

退職者に対する募集方法

募集方法には、欠員が生じたときに会社から退職者に働きかける求人型と、退職者が会社
に働きかける求職型の2つがあります。さらに求人型には、欠員の仕事にマッチした退
職者に個別に連絡を取る個別型と、退職者組織のホームページに求人情報を掲載するな
どの公開型があります。

退職者の募集方法

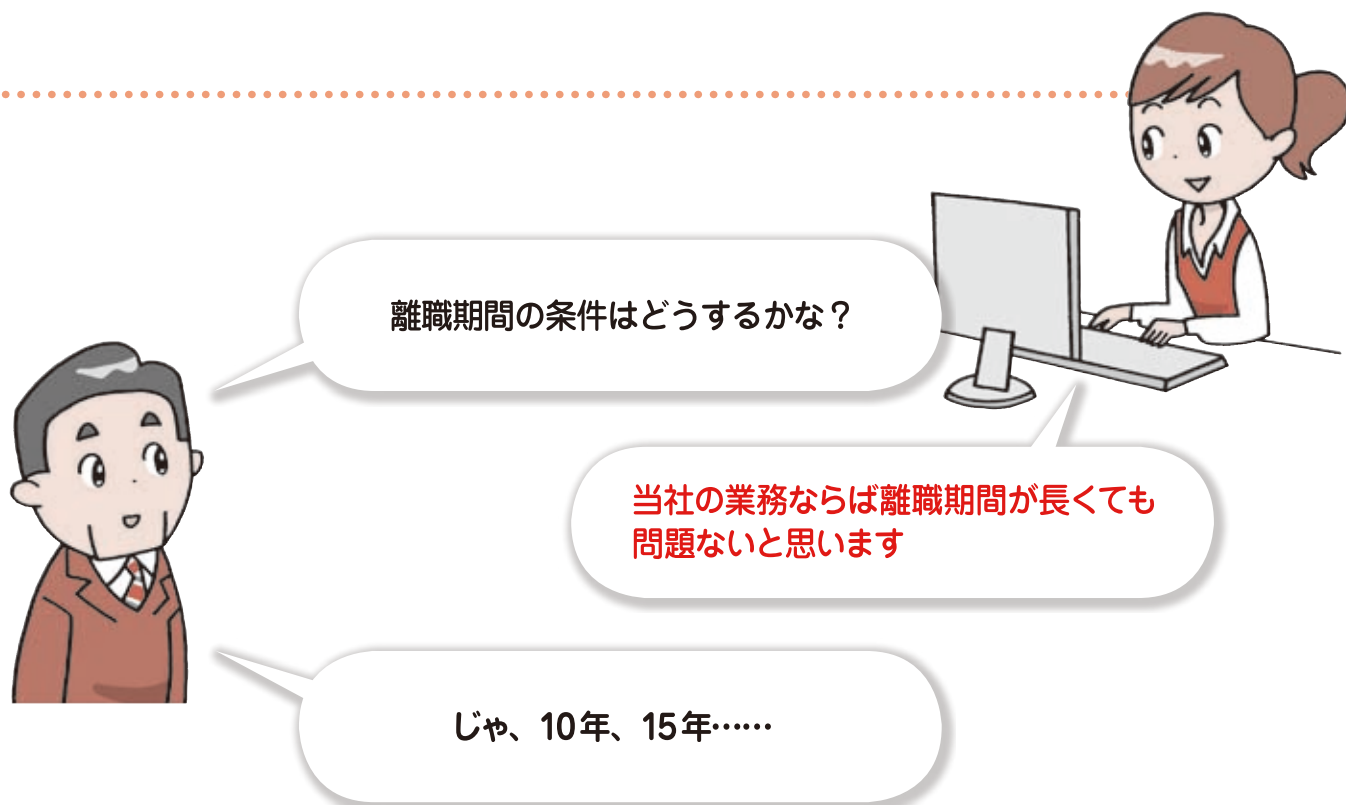


次の2つの観点から、あなたの会社に合う募集方法を選ぶとよいでしょう。

- ① 再就職希望者の多くは、仕事や会社から長い期間離れて、再就職に対する心理的障壁
が大きいので、それを乗り越えて応募できる募集方法であること。
- ② 「再雇用型採用チャネルを人材確保策として、どの程度重視するのか」に関する会社と
しての方針を明確にしておくこと。

ここがPOINT

出産・育児等による大量の退職者を抱える企業ほど、再雇用型採用チャネルを介しての人
材確保は有効です。募集方法を「求人型」それも「公開型」にすると、多くの再就職希望者
から人材を確保できます。



退職者の応募条件

離職期間を応募条件として設定するのが一般的です。離職期間については、「退職者の生活(特に育児)の条件」と「退職以降の能力の陳腐化」の2つをどのように考慮するかで具体的な条件が設定されます。事例では、最長離職期間は、「5年」「小学校就学始期まで」「10年」が主流となっていますが、小学校就学終了期までを視野に入れて「15年」としている企業もあります。

また、分野によっては、業務に必要な基本的知識に大きな変化はなく、長期離職期間があっても在職時の経験、知識、能力が活かされると判断していることがわかります。

ここがPOINT

男女雇用機会均等法第5条は、事業主に対し、労働者の募集及び採用について、性別にかかわらず均等な機会を与えなければならないとしています。これは、新規採用、中途採用または再雇用であっても、同様であり、これらの募集・採用の対象を男性のみ、または女性のみとすることはできません。

● 事例 2

子供の中学卒業を目処に離職期間15年以内に設定

損害保険業

<導入理由>

損害保険会社の業務職員は、代理店から送られてくる契約関係書類の事務処理を担当する業務の中核的存在。全社員の4割以上を占め、多くの業務職員はスキルを蓄えた頃に結婚や出産等の理由で退職するかどうかの悩みに直面し、かつては退職する社員が多かった。そこで豊かな経験と専門知識を蓄えた退職者の再雇用が経営的にも有利と考えた。

<対象者>

3年以上の勤務経験がある退職者で、離職期間15年以内。当初7年以内としたが、小学児童を抱えての復職は難しいとの声があり、中学卒業を目処に最大15年間のブランクがあっても復職可能とした。

退職者を再雇用する際の条件は多様ですが、基本骨格は雇用形態と処遇の2つで決まります。



雇用形態

主に3つの雇用形態に分けられます。

- ① 「正社員型」—— 全員を正社員で雇用する。
- ② 「混合型」—— 正社員と非正社員を選択できる。
- ③ 「非正社員型」—— 全員を契約社員・パートタイマー等の非正社員で雇用する。

事例では、「混合型」を含めて正社員として雇用する企業が主流です。しかも少数の非正社員型も、正社員への転換の仕組みを組み込んでいます。

ここがPOINT

退職者が再就職に挑戦する際に最も重視する点が「仕事と育児等の生活との両立」であることに注意する必要があります。フルタイムで働ける人材を求めているにしても、再雇用の初期段階では、短時間勤務等の柔軟な働き方ができる仕組みを整えておくことは、退職者の再就職へのハードルを低くするでしょう。

処遇

採用後は「他の社員と同様に処遇する」が基本です。従って問題は採用時の処遇の決め方です。正社員として採用した場合の処遇の決め方には、次の4つのタイプがあります。

- ① 一律適用型 —— 再雇用者全員を退職時の資格・処遇とする。
- ② 選択型 —— 離職期間によって再雇用者を2つのグループに分け、短期離職者については退職時の資格・処遇とし、長期離職者は資格・処遇を見直す。長期と短期の区切りは「1年半」「3年」「5年」等のタイプが見られる。
- ③ 見直し型 —— 再雇用者全員の資格・処遇を個別に見直す。
- ④ 一律引き下げ型 —— 再雇用者全員の資格・処遇を一定のルールに従って一律に引き下げる。事例では「退職前の勤続期間の2/3の勤続を積んだ社員として処遇」「一律、入社2年目の社員として処遇する」など。

ここがPOINT

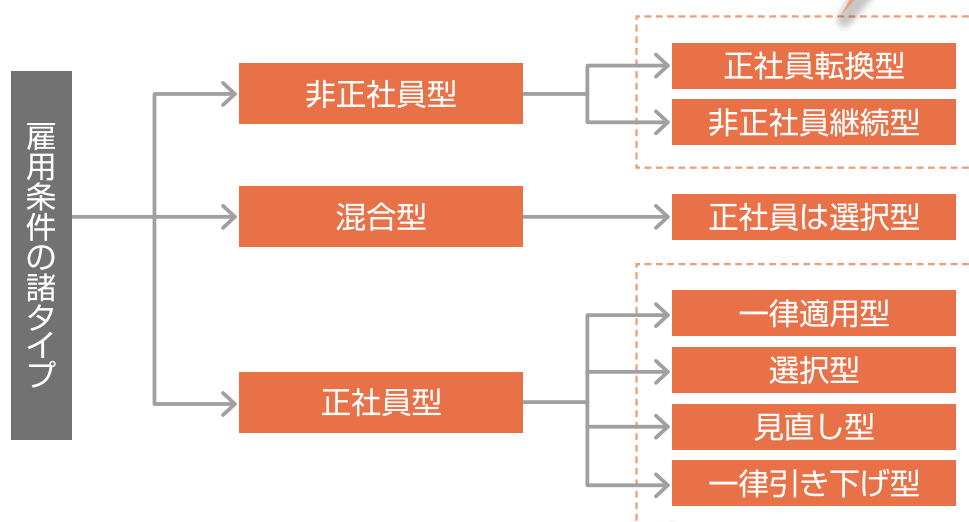
「どの程度の即戦力として活用できるのか」という観点に立てば、短期離職者については退職時の資格・処遇とし、長期離職者については資格・処遇を見直す「選択型」で柔軟に対応することが必要でしょう。

どの雇用形態を採用するにしても、
正社員への転換の仕組みは必要だと思います。

なるほど、次の会議で検討しよう



雇用条件の決定方法の諸類型



正社員転換制度の有無による類型

正社員として採用する時の
処遇決定の類型

● 事例 3

愛社精神の高い人材の再雇用はビジネス上も大変有利である

クレジットカード業

<導入の理由>

社員の蓄積したスキルを活用するため、結婚・育児等を理由に退職した者に対して、再雇用の仕組みを構築。もともと仕事と家庭の両立を支援する企業風土があった。愛社精神の高い人材を戦力として受け入れることは、コストパフォーマンスを考えると、ビジネス上有利であると判断した。

<雇用形態>

退職前、正社員だった者は復職時には正社員として再雇用する。さらに正社員以外のどの雇用形態の社員でもライフスタイルに合わせて復職することができ、契約社員・嘱託社員だった者は契約社員・嘱託社員やメイト社員で復職でき、メイト社員だった者はメイト社員かアルバイト社員で復職できる。

あなたの会社にフィットする再雇用型の

3つのステップに分かれている10の選択項目について、あなたの会社で採用したい選択肢を1つずつ選んで、チェック☑を入れていくと、制度設計ができます。

ステップ 1

退職者のネットワーク化

1 退職者のネットワーク化方法の選択

- ☐ 選択肢① 「再就職のためにのみ退職者を組織化する方法」
- ☐ 選択肢② 「退職者を恒常的組織として形成し、退職者を組織化する方法」

再雇用候補者の登録方法

2 登録条件の選択Ⅰ / 雇用形態の選択

- ☐ 選択肢① 「正社員」
- ☐ 選択肢② 「正社員」 + 「非正社員(契約社員など)」

3 登録条件の選択Ⅱ / 勤続年数などの選択

- ☐ 選択肢① 「勤続年数」(例：3年以上、5年以上など)
- ☐ 選択肢② 「勤続年数」 + 「人事評価」

4 登録条件の選択Ⅲ / 退職理由の選択

- ☐ 選択肢① 「出産のみ」
- ☐ 選択肢② 「出産・育児・介護」
- ☐ 選択肢③ 「円満退社であれば理由不問」

登録条件に該当する再就職希望者は、退職時に同制度に登録

ステップ 2

募集採用の仕組み

5 募集方法の選択

- ☐ 選択肢① 「求人型 / 個別タイプ」(会社から退職者個々人に働きかける方法)
- ☐ 選択肢② 「求人型 / 公開タイプ」(HPなどで求人情報をオープンにする方法)
- ☐ 選択肢③ 「求職型」(退職者個々人から会社に働きかける方法)

6 応募条件の選択

- ☐ 「離職期間」(例：5年、10年、15年など)

7 選考方法の選択

- ☐ 正社員で再雇用する場合、通常の正社員の選考方法と同等の方法
(*ただし非正社員で再雇用する場合、面接のみなど簡易的な選考方法もありうる)

雇用管理制度を設計してみましょう

ステップ 3

雇用の条件

8 雇用形態の選択

- ☐ 選択肢① 「正社員型」(正社員で再雇用)
- ☐ 選択肢② 「混合型」(正社員と非正社員を選択可)
- ☐ 選択肢③ 「非正社員型」(非正社員で再雇用)

9 処遇の選択 / 正社員のケース

- ☐ 選択肢① 「一律適用型」(再雇用者全員、退職時の資格・処遇を引き継ぐ)
- ☐ 選択肢② 「選択型」(離職期間の長さにより、退職時の資格・処遇を引き継ぐor見直す)
- ☐ 選択肢③ 「見直し型」(再雇用者全員、退職時の資格・処遇を見直す)
- ☐ 選択肢④ 「一律引き下げ型」
(再雇用者全員、一定のルールに基づき、退職時の資格・処遇を引き下げる)

10 処遇の選択 / 非正社員のケース

- ☐ 選択肢① 「正社員転換制度あり」
- ☐ 選択肢② 「正社員転換制度なし」

制度定着のための工夫例

- **復帰の環境づくり 1** 登録した退職者への細かな状況確認を行い、登録者の近況が把握できるようにしている。
- **復帰の環境づくり 2** 退職者ネットワークに登録することで、ホームページ上の採用情報を閲覧し、応募することができる。
- **復帰の環境づくり 3** 退職者ネットワークのサイトのアクセス数向上のために、子育てお役立ち情報やインタビュー記事、退職者同士で書き込むSNS機能を導入するなど魅力的なコンテンツを増やす工夫をしている。
- **制度の周知 1** 現在、働いている職員が安心できるよう、再雇用制度を利用して戻ってくるロールモデルの事例を周知する。
- **制度の周知 2** 在籍者に対しても、再雇用制度を周知するために、社内イントラネットや社内報を活用したり、管理職への説明会などを行っている。

- **職場適応の支援 1** 再雇用者にも、新卒・中途採用者と同様に相談できるサポーターを配置するなど、復職後のフォロー体制を整える。
- **職場適応の支援 2** 再雇用者も育児のための短時間勤務など、両立支援制度が利用できるようにしている。
- **基盤整備 1** 派遣社員を正社員に登用する制度を導入するなど、多様な雇用形態の従業員とのバランスを考えている。
- **基盤整備 2** 再雇用者には試用期間を設けない。
- **基盤整備 3** 再雇用者が働きづらくならないよう、再雇用者のいる職場には、直属上司に環境づくりに配慮するよう通達を出している。

社員区分選択型採用チャネル

1

非正社員から始まり正社員へとつながる社員区分転換制度が有効に機能するための雇用管理を構築するためには、まず、どのような社員区分制度を設計するかを検討する必要があります。

社員区分の設計

このガイドブックでは、社員区分の枠組みを、一般的な3つの区分①～③に、④短時間正社員を加え、4つに分けて整理・検討しています。

雇用区分	非正社員		正社員	
	直用		直用	
雇用形態	有期雇用契約		期間に定めのない契約	
勤務形態	短時間勤務型	フルタイム勤務型	短時間勤務型	フルタイム勤務型
代表的な呼称	①パートタイマー	②契約社員	④短時間正社員	③正社員

ここがPOINT

正社員に新たな社員区分として短時間勤務型正社員(いわゆる短時間正社員)を設けることは、柔軟な働き方を可能とすることとなり、仕事と生活のバランスを考えながら再就職する方々にとって、正社員へとつながる社員区分転換制度が利用しやすくなります。また、この社員区分があることは、再就職希望者にとって魅力的であるとともに、会社にとっても人材確保に効果があるでしょう。

対象者の範囲

正社員登用・転換制度にエントリーできる社員をどのように決めるかによって、制度対象者の範囲を次のように分類することができます。

- ① 「クローズド型」 — フルタイム勤務型の非正社員を対象
ただし、短時間勤務型の非正社員からフルタイム勤務型の非正社員への転換制度あり
- ② 「中間型」 — 短時間勤務型非正社員とフルタイム勤務型非正社員を対象
- ③ 「オープン型」 — 非正社員と派遣社員を対象

ここがPOINT

非正社員であっても、正社員相応の仕事経験や能力を備え、正社員相応の仕事ができる家庭環境が整っている者であれば、「対象者の範囲」に含まれるよう、対象者の範囲を広く設定した「中間型」、「オープン型」を選択することにより、多様なキャリアを歩む再就職者を有効に活用することができます。また、社員区分の変更を繰り返して、正社員に辿り着くというルートだけでなく、正社員に直接、登用・転換ができるチャレンジコースを設定している例もあります。

非正社員のなかの人事コース(社員区分)で採用し、その後、正社員への登用・転換につながるルートを選択できる制度です。多様な雇用形態を用意すれば、仕事と生活のバランスを考えながら復職する労働者にとって、さらに利用しやすくなります。企業にとっては、「人材確保・定着」と「人材活用」の2つの面で効果があります。



多様な雇用形態を用意することで、
より制度が魅力的になりますね

短時間勤務型正社員を
検討してみよう



募集方法

転換者の募集方法は、次の2つのタイプがあります。

- ① 「求人型」—— 会社から従業員に働きかける。

このタイプは、さらに公募するかどうかによって、次の2つの型があります。

- ・「個別型」—— 会社が選んだ従業員に個別にアプローチ
- ・「公開型」—— 欠員状況に基づいて公募

- ② 「求職型」—— 一定の要件を満たす従業員であれば、誰でも会社へ転換希望を出せる。

ここがPOINT

平成20年4月のパートタイム労働法の改正に伴い、パートタイム労働者から正社員への転換を次のいずれかの方法で行うことが義務化されました。

- ① 正社員の募集の際、募集内容をパートタイム労働者へも周知する。
- ② 正社員のポストの社内公募の際、パートタイム労働者にも応募の機会を与える。
- ③ 正社員への転換制度を設ける。
- ④ その他、転換を推進する措置を行う。

「個別型」は法律に違反するものではありませんが、それだけでは法で定められた義務を果たしたことはならないことに注意すべきでしょう。再就職希望者の中から広く人材を確保するという観点から考えると、「公開型」や「求職型」での運用が望ましいと言えます。

特に、正社員転換制度を社外からの正社員採用の代替策として捉え、正社員として登用するものの人数と構成を明確にして、「公開型」の募集方法を積極的に活用することが望まれます。

● 事例 4

短時間しか働けなくても正社員になれる道ができた

洋菓子の製造・販売および喫茶・レストラン事業

<導入理由>

従業員の半数以上がパートタイマーで、従来、パートタイマーは意欲や能力にかかわらず一律に処遇されてきた。これを改善してパートタイマーの戦力化を図るには、正社員との役割の違いを明確化する必要があった。そこでパートタイマーをレギュラーパートとエキスパートに分け、さらにエキスパートからショートタイム社員(短時間勤務型正社員)へと転換できる制度を導入した。ショートタイム社員はフルタイム社員への転換ができ、逆にフルタイム社員がショートタイム社員に転換することもできる。

<導入効果>

フルタイム社員からは「短時間しか働けなくても会社を辞めなくて良い」、またパートタイマーからは「正社員になれる道ができたので頑張りがいがある」との声があがっており、ショートタイム制度に対する従業員の評価は高い。

応募条件、選考方法を
どのような観点から決めるとよいかを考えてみましょう。



応募条件

応募条件は、次の2つの面から考えるとよいでしょう。

① 仕事経験・能力からみた応募条件

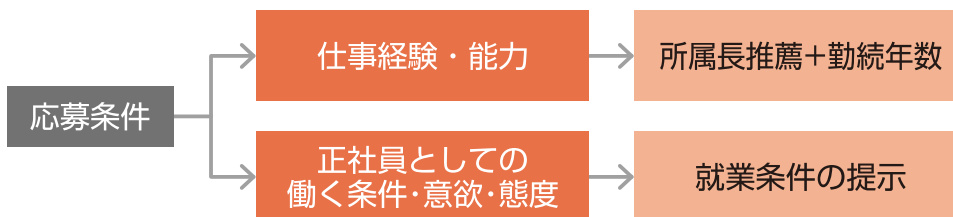
対象者の仕事経験や能力を評価するためには、「所属長の推薦」と「勤続年数」が広く用いられています。

また「職務遂行能力」を見るために、一定の資格に格付けられていること、人事考課で一定の評価を得ていること、検定試験を受検していること、通信講座を受講していることを条件とする場合もあります。

② 正社員としての勤務が可能かどうかを確認するための応募条件

勤務時間や異動などの「就業条件」を明示するなどして、正社員としての働き方に対応できるかどうかを事前に確認しておくといよいでしょう。

応募条件の施策



ここがPOINT

「所属長の推薦」と「勤続年数」の2つの項目さえあれば、仕事経験・能力はかなりの程度まで評価できます。また、正社員として勤務が可能かどうか、選考時の面接などで確認することが必要です。また、「どのようなレベルの正社員として登用・転換するのか」の方針を明確にし、それを踏まえた応募条件の設定を行うことを通して、応募しやすいようにすることが、運用のポイントです。

● 事例 5

正社員登用試験の応募条件は、勤続1年以上、所属長の推薦のみ

サービス業

<導入理由>

地方自治体の誘致企業として設立、従業員の大半は地元出身者である。業務上、専門的な知識・スキルを必要としているため、優秀な人材の確保と定着を進めるため、長期的な雇用の構築と働きやすい職場作りに重点を置いている。設立当初は正社員採用を基本としていたが、単年度で数百名を越えるペースで採用することとなったため、契約社員、もしくはアルバイトとして採用し、資質を見極めてから正社員として登用することにした。

<正社員登用の応募条件>

契約社員・アルバイトが登用試験を受験するには、勤続1年以上と所属長の推薦の条件を満たす必要があるが、それ以外の条件は問わない。入社時に登用試験について周知している。試験は年2回行われ、合格率は20～30%。チャレンジする社員は少なくない。

選考方法で重要なのは
「面接」ということですね

ふるいにかけるような「面接」じゃなくてか、
なるほど



選考方法

選考方法には、「試験」、「面接」があり、これらを使って総合的に判断するというのが一般的です。選考情報として、「所属長の推薦」、「人事考課」などを活用する会社もあります。

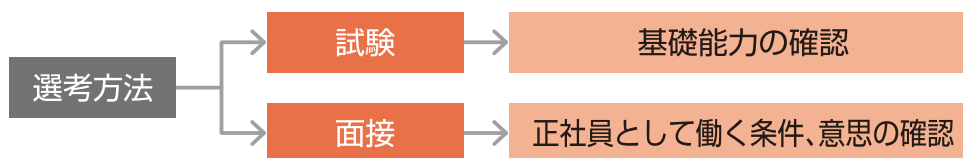
① 試験

試験には「筆記試験」、「適性検査」、「実技試験」などがありますが、登用・転換希望者の仕事経験や能力は応募条件で一定程度担保されているので、ふるいにかけるというよりは、むしろ基礎能力の確認程度のために行っていることが多いようです。

② 面接

面接では、正社員として働く意思と心構えなどを確認することが重要になります。

選考方法の施策



ここがPOINT

通常の新卒採用や中途採用と異なり、正社員登用・転換希望者の仕事経験・能力、協調性や積極性などの資質は、所属長の推薦で十分把握できるので、選考にあたっては「試験」等に過大な労力や時間を割く必要はありません。「面接」に重点を置いて意思確認を行う程度にとどめ、労使双方にとって使いやすい登用・転換制度にするようにしましょう。

● 事例 6

「面接」は、正社員として勤務していけるかどうかの意思確認

総合小売業

<導入理由>

延べ人数で1万人近いパート社員が勤務しており、その中には高い能力を有している者、仕事に対する取組が素晴らしい者も少なくない。正社員登用という新たな目標を与えることにより、パート社員のモチベーションを向上させることは、企業活性化に寄与するものである。

<選考方法>

筆記試験1回、面接1回が課せられている。会社の経営理念、社内の各種制度、販売に関する計数問題が筆記試験の内容である。面接試験では、人事部長と人事課長によって、主として正社員として勤務していけるかどうかの意思確認が行われる。この段階まで進んできた者は正社員と比べて、まったく遜色のない人材である。そのため、ふるいにかけることを目的とした面接は行っていない。

登用・転換後の処遇は、他の正社員と同様に扱うことが基本ですが、登用・転換時の格付けと勤務形態については、検討をしておく必要があります。

格付け

正社員登用・転換時の格付けの決め方には、次の2つのタイプがあります。

- ① 一律適用型 ——— 全ての登用・転換者を一律に同じ等級に格付ける。
このタイプは、さらにどのレベルに格付けるかによって、次の2つの型があります。
 - ・「新卒レベル型」 —— 新卒初任格付け相当レベルに格付けする。
 - ・「上位レベル型」 —— 非正社員期間を考慮し新卒初任格付けより高いレベルに格付ける。
- ② 個別対応型 ——— 基準に応じて個別に格付けする。
個別に対応するため、何を基準に格付けるかが重要です。登用後の担当職務、勤務経験、勤続年数、能力・スキル等が基準として使われています。

ここがPOINT

正社員登用・転換時の格付けの決め方は、正社員の中の初級業務に従事してもらう場合には「新卒レベル型」を、正社員職域の業務を担当する非正社員から登用する場合には「上位レベル型」か「個別対応型」を採用するなど、あなたの会社の、登用・転換者の活用方針によります。

また、「上位レベル型」と「個別対応型」のどちらを採用するかは、特定ランクの業務に従事する非正社員について転換を認めるのであれば「上位レベル型」を、対象層を広く設定する場合には「個別対応型」を採用するなど、転換対象者の範囲をどのように設定するかによります。

勤務形態

正社員への登用・転換者の勤務形態を決める際には、「異動」と「労働時間」が重要になります。

① 異動

正社員への登用・転換に伴い、異動の範囲は「転居を伴う異動なし」から「転居を伴う異動あり」に変化するのが一般的です。しかし、転換者が仕事と生活のバランスを望む再就職希望者であることを考慮し、「転居を伴う異動なし」の働き方を選択できる制度を設定するなど、個々人の事情に配慮している会社もあります。

② 労働時間

正社員への登用・転換に伴い、労働時間は、フルタイム勤務で必要に応じて残業がある「フルタイム勤務型」とするのが一般的です。しかし、「本人の希望と会社の承認により勤務時間・日数の選択が可能な正社員」など、労働日と労働時間が選択できる短時間正社員、つまり柔軟な働き方が選択できる正社員制度を導入している会社もあります。

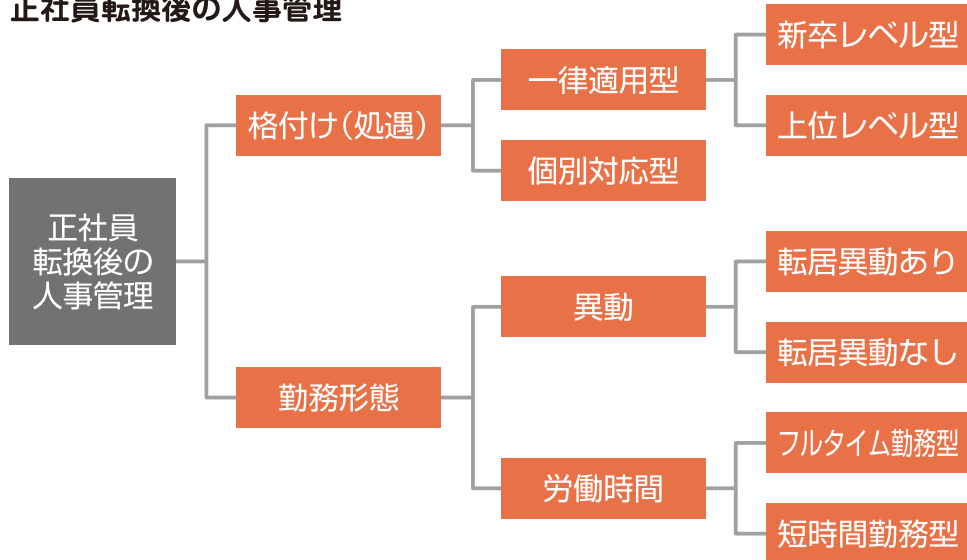


勤務形態についても
一定のルールを決めておく必要がありますね

人材活用が前提なのだから、
自ずと柔軟化の方向になりそうだな



正社員転換後の人事管理



ここがPOINT

再就職希望者の中には仕事と育児等の生活との両立で苦労している方々が多く、転勤のあるフルタイム勤務の社員区分で働くことを躊躇する者も少なくありません。そのため、異動の範囲、労働時間の面から登用・転換後の勤務形態の柔軟化を進めることが重要です。

● 事例 7

格付けは、勤務経験、勤続年数などで個別に判断

銀行業

<導入理由>

企業業績を向上させるには、従業員一人ひとりが仕事に対してやりがいを持つこと、さらには働きやすさを感じる事が重要である。そこですべての従業員が「ここでの仕事を一生のものとして考えられるようになること」が何よりも大切と考え、正社員への転換制度の導入を行った。少子化対策や雇用機会創出などの面から地域社会に貢献することも導入理由の1つである。

<格付けの決め方>

社員は職員(行員・業務職行員・嘱託)、準職員、パートタイマーに区分されている。正社員登用・転換は、パートタイマーや準職員などから行員、業務職行員へというものである。継続勤続年数が原則3年以上で、所属店店長の推薦を受けることが条件である。格付けは、勤務経験、勤続年数などをみて個別に判断される。

<勤務形態>

職員、パートタイマーを問わず異なる店舗への異動がある。ただし、パートタイマーには希望店舗を聞くなどの配慮がなされ、また職員の場合も、一定のエリア内の転勤コースを選択することが可能。パートタイマーは10分刻みで勤務時間を自由に設定でき、職員は8時半からの勤務が基本だが、短時間勤務制度が用意されている。

あなたの会社にフィットする社員区分選択

3つのステップに分かれている9の選択項目について、
あなたの会社で採用したい選択肢を選んで、チェック☑を入れていくと、制度設計ができます。

ステップ

1

社員区分と登用・転換のルート

1

社員区分設定の選択

(現在あなたの会社にある社員区分及び、
今後、加えたい社員区分)

- ☐ 選択肢① 有期雇用契約・短時間勤務型の非正社員(パートタイマー)
- ☐ 選択肢② 有期雇用契約・フルタイム勤務型の非正社員(契約社員)
- ☐ 選択肢③ 期間の定めのない雇用契約・フルタイム勤務型(正社員)
- ☐ 選択肢④ 期間の定めのない雇用契約・短時間勤務型(短時間正社員)

2

正社員登用・転換の 対象者の範囲の選択

- ☐ 選択肢① 「クローズド型」—— フルタイム勤務型の非正社員を対象
ただし、短時間勤務型の非正社員からフルタイム勤務型の非正社員への転換制度あり
- ☐ 選択肢② 「中間型」—— 短時間勤務型非正社員とフルタイム勤務型非正社員を対象
- ☐ 選択肢③ 「オープン型」—— 非正社員と派遣社員を対象

3

正社員登用・転換者の 募集方法の選択

- ☐ 選択肢① 「求人型／個別タイプ」(会社から従業員に個々に働きかける方法)
- ☐ 選択肢② 「求人型／公開タイプ」(欠員状況に基づいて公募する方法)
- ☐ 選択肢③ 「求職型」(従業員から会社に働きかける方法)

ステップ

2

正社員登用・転換者の応募条件と選考方法

4

応募条件の選択Ⅰ / 仕事経験・能力からみた条件

- ☐ 選択肢① 所属長の推薦
- ☐ 選択肢② 勤続年数
- ☐ 選択肢③ その他の選考情報
(職務遂行能力、格付けランク、人事考課、検定試験合格など)

5

応募条件の選択Ⅱ / 正社員としての勤務が可能か どうかを確認するための条件

- ☐ 選択肢① 就業条件(勤務時間、異動)の明示
- ☐ 選択肢② 必要なし

6

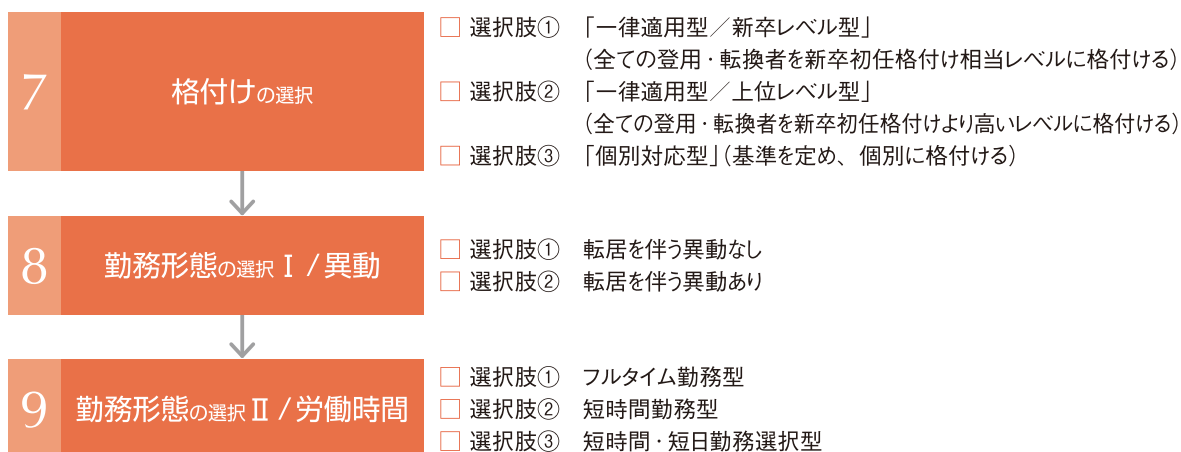
選考方法の選択

- ☐ 選択肢① 試験
- ☐ 選択肢② 面接
- ☐ 選択肢③ 選考に資する情報(人事考課、所属長の推薦など)の活用

型の雇用管理制度を設計してみましょう

ステップ 3

正社員登用・転換者の処遇と勤務形態



制度定着のための工夫例

- **制度の周知 1** 全ての非正社員に、入社時に正社員への登用試験について説明し、制度の周知を図る。
- **制度の周知 2** 管理職教育の中で制度を伝達する。
- **相談体制** 正社員登用を希望する者からの相談を、人事担当者だけでなく各部門でマネージャーが対応、アドバイスを行う。また、そのための管理者教育を行う。
- **希望者への支援 1** 正社員登用・転換希望者には、日常業務の中で正社員として必要な知識・経験等を指導・育成する。
- **希望者への支援 2** パートタイマーを対象とした自己啓発制度を導入し、通信講座や検定試験の受講・受験料等の自己啓発奨励金を支給する。
- **希望者への支援 3** 正社員登用を希望しているパートタイマーに対しては、登用後の担当業務に必要な知識取得のための Off-JT 研修を正社員と同様に実施する。
- **希望者への支援 4** 正社員に登用され、活躍しているロールモデルを紹介する。
- **職場適応の支援 1** 正社員登用・転換後は中途採用者に実施している研修に参加させる。
- **職場適応の支援 2** 正社員登用・転換者に対し、登用・転換後、正社員として仕事に取り組むことができるよう、一定期間にわたり指導する育成担当者を決める等の支援制度を導入する。
- **基盤整備 1** パートタイマーも正社員と同じように仕事に対する意識と責任感を持って仕事をしてもらうよう、戦力化を進める。
- **基盤整備 2** 人事諸制度を改善し、ワーク・ライフ・バランスを推進する制度を充実することによって、再就職者が正社員として働きやすい職場環境を整備する。
- **基盤整備 3** 社員全体や管理職等の意識改革を進め、再就職者が働きやすい会社や職場の風土を形成する。

正社員の登用を前提に契約社員で採用する。

正社員採用直結型登用チャネル

離職前の就労経験や離職期間中の経験を評価し、
企業の求める能力とマッチングを図るためには、
3つのポイントから制度を考える必要があります。

人材の掘り起こしのための要件の明確化

離職期間のある者を正社員を前提に採用するためには、次の3つの観点が重要です。

- ① どのような仕事で活用するのか、それに求められる適性や能力は何かが明確になっていること。
- ② 業務の遂行にあたって、再就職希望者が蓄積した離職前の職業経験・教育経験と、離職期間中の家事、育児等の生活上の経験がどのように有効なのかを明確にすること。
- ③ 家庭に入っている優秀な人材を積極的に掘り起こし、活用するという方針を持っていること。

トライアル雇用期間の設定

正社員として働くための能力を磨く一定のトライアル期間を柔軟に設定します。また、正社員への登用条件は高く設定しないようにするとよいでしょう。

ここがPOINT

「能力要件と働き方の明確化」をもって採用活動を展開するにしても、通常の中途採用と比べると、ミスマッチの起こる可能性は高いと考えられます。そのためにもトライアル期間は企業、再就職希望者の両者にとって必要な制度です。また、企業としてはトライアル期間をある程度柔軟に設定しておきます。そうすることによって、長い間仕事から離れている再就職希望者にとっては「正社員採用直結型登用チャネル」が利用しやすくなり、企業にとってはより有効に人材を獲得することが可能となります。

あらかじめ決まった職種の正社員に転換させることを予定して、再就職希望者を採用するものです。このチャネルを通して企業が求める能力を持つ再就職希望者を採用できるようになるには、このような方々を対象とした労働市場の整備が望まれるところです。

柔軟な勤務形態の設定

再就職希望者は仕事と育児等の生活との両立で苦労している場合が多く、両立が困難であれば就職することに躊躇し、あるいは就職しても離職につながります。再就職希望者を活用するには、勤務形態の柔軟化を図るとよいでしょう。



「どのような能力を求めるのか」を、明示することが大切なんだね

「どのような仕事で活用するのか」も、ですね



● 事例 8

生産性、顧客満足、収益の向上に結びついている

住宅リフォーム業

<導入理由>

親会社である大手住宅メーカーが建設した住宅を対象にリフォームを行うことを主たる事業としている。今後、循環型環境重視社会が到来すると予測され、リフォーム事業の重要性が増すとの観点からリフォームアドバイザー（営業社員）の増員が必要と判断、家庭経営の経験をもつ者を主要なターゲットとして、正社員登用を前提とした契約社員の雇用形態で採用する制度を導入した。結婚、子育てによる離職期間のある女性が採用者の6割を占める。

<雇用形態>

雇用契約期間は6ヵ月で、契約社員から正社員に転換するには「一定水準以上の売上げが必要」。入社後、1年を目処に正社員に登用する。勤務形態は、週休2日、同3日の選択ができ、勤務地限定社員とする。

<制度の工夫と効果>

リフォーム・アドバイザーの仕事内容を明示して採用するようになって、定着率が改善。

また、営業経験のない人が、業績を大変なプレッシャーと感じないように、社長メッセージをホームページに載せ、能力以上の努力をしすぎないことを全社員の共通認識にしている。

効果としては、生産性、顧客満足、収益の向上に結びついている。顧客の中心が主婦であることから、生活感覚に基づいて相談にのってくれる等、好意的な評価を得ており、再就職者からも、「生活者としての感性が活かせ、ステップアップもでき、家庭と両立が可能」と、満足の声が上がっている。

通常行われる中途採用によって正社員として採用する。

中途採用型チャネル

専門的な経験や能力に着目して正社員として中途採用するチャネルであるため、長い仕事の中断期間を経て再就職せざるを得ない人にとっては難しい再就職チャネルです。しかし、復職準備のための研修を行う、仕事と家庭の両立のしやすい短時間正社員制度を設定することなどによって、一部にこのチャネルを活用する企業の例が現れています。

企業のニーズと再就職希望者のニーズがマッチすることで、
正社員としての中途採用が生じます。

ここがPOINT

雇用の安定に加え、柔軟な働き方が可能な短時間正社員など、再就職希望者にとって魅力的な雇用形態が準備されていること。看護職、アパレル販売職などで事例があります。



確保して、
定着させていく手法だね



はい、将来的に通常勤務を
望む人も多いそうです

● 事例 9

短時間正社員はモチベーションが高く、人材確保、定着に有効

病院

<導入理由>

看護職員が仕事と家庭の両立を実現できるように、短時間勤務を含む多様な4つの雇用形態の正社員を設定し、看護師の確保・定着と看護ケア向上につなげるため。

<雇用形態>

- | | | |
|--------|------------------|--------------------|
| 常勤看護職 | ①通常勤務 | : 原則、2交替制勤務 |
| | ②日勤専従 | : 日勤のみに従事する看護職 |
| | ③夜勤専従 | : 夜勤のみに従事する看護職、月9回 |
| | ④短時間勤務 | : 1日4時間以上6時間以下 |
| 非常勤看護職 | 希望の勤務日数と時間を自由に選択 | |

<制度の工夫>

復職を希望する看護職の資格保有者を対象に無料の復職支援セミナーを2ヵ月に1回のペースで実施。子育て等が一段落し、職場復帰しようと考えている人たちなので、非常勤看護職を選択する人が多いが、セミナー参加者の半数が、その後、就職している。多様な雇用形態の導入に伴い、短時間勤務者及び非常勤看護職は、通常勤務、日勤及び夜勤専従者の配置の後に、追加の人員配置とすることで、シフトを組む混乱を避けている。

定着でできる働き方の用意

再就職希望者の能力を活かす雇用管理

再就職応援企業サイト

<http://kigyo.saisyuusyokusupport.jp/>

再就職希望者の積極的な採用・活用を行っている
企業の取組を紹介するサイトです。

業種や職種、企業規模など、異なる経営環境のなかで、
どのような工夫がなされ、どのような効果をあげているか。
あなたの会社でも、ぜひ参考にされて今後の取組にお役立てください。

再就職女性の能力を活かす雇用管理
再就職応援企業サイト

文字サイズ 小 中 大

21世紀職業財団

ホーム 企業の取組事例 調査研究・資料 ガイドブック リンク集

21世紀職業財団は再チャレンジ女性を
活用する企業の取組を応援しています。

このサイトは、人事制度を見直し、様々な工夫により
再就職女性を積極的に活用している企業の取組などを
紹介するサイトです。
皆様の今後の取組にぜひお役立てください。

企業の取組事例 一 再就職女性を活用している企業の取組み一

再就職を希望する女性の再就職ルートから、雇用管理のタイプを次のように区分している。

☐ 再雇用型 離職前に雇用されていた企業へ 再就職するルート	☐ 社員区分選択型 離職前とは異なる企業に、選択した 人事コース（社員区分）で採用さ れ、その後も他の人事コース（社員 区分）への変更が可能なルート	☐ 正社員登用型 離職前とは異なる企業に、 正社員への登用を前提として 契約社員等で採用されるルート
---	---	--

---再雇用型企業 選択--- ---社員区分選択型 選択--- ---正社員登用型 選択---

調査研究・資料 一 再就職に関する雇用管理についての調査研究・関連資料一

再就職に関する雇用管理研究会報告書（21世紀職業財団）

- 報告書ダウンロードはこちら [PDF:29KB]

関連調査研究・資料

- 子育て後の女性の再就職課題とその解決
（平成20年04月04日 独立行政法人 労働政策研究・研修機構）
- 再就職に関する調査報告書 [PDF:914KB]
（平成20年03月 21世紀職業財団）
- パート、契約社員等の正社員登用・転換制度一括適改善の事例調査
（平成19年05月25日 独立行政法人 労働政策研究・研修機構）
- 女性のライフプランニング支援に関する調査 [PDF:2.54MB]
（平成19年3月 内閣府）

再就職サポートサイト
「あうー」であなたの未来を応援します。

両立支援のひろば
企業が行う両立支援の取組紹介サイト

仕事と家庭の両立支援
ファミリー・フレンドリー・サイト

男性の再参加支援サイト
男性が育児に参加できる職場環境づくり

Positive Action
ポジティブアクションの推進サイト

パートタイマーの「やる気」を高める方法が！
パートタイマー
活躍度診断サイト

21世紀職業財団



〒112-0001 東京都文京区白山5-1-3-101
 TEL.03-5844-1663 FAX.03-5844-1671
 ホームページ <http://www.jiwe.or.jp>

21世紀職業財団
 地方事務所

北海道	011-707-6198	茨城	029-226-2413	福井	0776-21-0581	兵庫	078-252-1350	愛媛	089-921-5660
青森	017-776-2028	栃木	028-643-3220	山梨	055-236-5271	奈良	0742-36-6777	高知	088-823-2667
岩手	019-653-8681	群馬	027-223-2023	長野	026-223-4521	和歌山	073-475-1765	福岡	092-431-7701
宮城	022-214-2080	埼玉	048-824-7001	岐阜	058-266-5033	鳥取	0857-29-0314	佐賀	0952-28-4621
秋田	018-866-2100	千葉	043-225-2295	静岡	054-205-2050	島根	0852-24-2300	長崎	095-827-1262
山形	023-642-2021	東京	03-3868-9601	愛知	052-586-7222	岡山	086-227-2021	熊本	096-324-2297
福島	024-522-3030	神奈川	045-224-8040	三重	059-228-2300	広島	082-224-2001	大分	097-538-7755
		新潟	025-249-5660	滋賀	077-523-5141	山口	083-923-2041	宮崎	0985-20-2019
		富山	076-444-1526	京都	075-692-3470	徳島	088-655-7771	鹿児島	099-219-1597
		石川	076-234-2040	大阪	06-6262-2151	香川	087-822-2027	沖縄	098-869-9076