

# 再就職に関する雇用管理研究会報告書

平成21年3月



〈 厚生労働省委託事業 〉

# 【 目 次 】

## I 調査研究の目的と概要

- 1. 調査研究の目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1
- 2. 研究の方法と内容・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1

## II 第1部 再就職女性活用のための雇用管理～再雇用型を中心にして～

### I. 総論

- 第1章 はじめに～調査研究のねらいとフレームワーク・・・・・・・・5
- 第2章 再雇用型採用チャネルの特徴と成功のための課題・・・・・・・・8
- 第3章 正社員登用型採用チャネルの特徴と成功のための課題・・・・14
- 第4章 社員区分選択型採用チャネルの特徴と成功のための課題・・・・17
- (参考資料) 退職者の再雇用制度・・・・・・・・・・・・・・・・・・19
- (参考資料) 再雇用制度の制度設計フローチャート・・・・・・・・22

### II. 企業ヒアリング調査結果

- 1. A社 (食品製造販売業 / 再雇用型)・・・・・・・・・・・・・・・・25
- 2. B社 (住宅機器製造業 / 再雇用型)・・・・・・・・・・・・・・・・29
- 3. C社 (金属製品製造業 / 再雇用型)・・・・・・・・・・・・・・・・33
- 4. D社 (印刷業 / 再雇用型)・・・・・・・・・・・・・・・・・・38
- 5. E社 (電気業 / 再雇用型)・・・・・・・・・・・・・・・・・・43
- 6. F社 (小売業 / 再雇用型・社員区分選択型)・・・・・・・・・・47
- 7. G社 (損害保険業 / 再雇用型)・・・・・・・・・・・・・・・・55
- 8. H社 (損害保険業 / 再雇用型・正社員登用型)・・・・・・・・59
- 9. I社 (生命保険業 / 再雇用型)・・・・・・・・・・・・・・・・64
- 10. J社 (生命保険業 / 再雇用型)・・・・・・・・・・・・・・・・68
- 11. K社 (クレジットカード業 / 再雇用型・社員区分選択型)・・・・73
- 12. L社 (住宅リフォーム業 / 再雇用型・正社員登用型)・・・・80
- 13. M社 (情報・通信サービス業 / 社員区分選択型)・・・・・・・・87

### III. ヒアリング調査の実施時期及び調査項目・・・・・・・・・・91

## Ⅲ 第2部 再就職女性活用のための雇用管理～社員区分選択型～

### I. 総論

第1章 調査研究のねらいとフレームワーク	93
1. 調査研究のねらい	93
2. 調査研究のフレームワーク	93
3. 報告書の構成と雇用管理設計の視点	94
第2章 社員区分選択型チャンネルのための雇用管理の方向	96
1. 社員区分制度	96
2. 社員区分転換制度と正社員転換制度	96
3. 転換後の処遇と勤務形態	100
4. 正社員転換制度を機能させるための施策	102
5. 転換制度に期待できる効果	104
第3章 正社員登用・転換制度の特徴と課題	105
1. 正社員登用・転換ルート	105
2. 正社員登用・転換制度への応募条件	109
3. 正社員登用・転換制度の選考方法	110
(参考資料) 正社員登用・転換制度	111
第4章 登用・転換後の処遇と勤務形態	114
1. 処遇の決め方	114
2. 勤務形態	114
3. 正社員登用・転換の状況	115
第5章 正社員登用・転換の支援策と制度定着の工夫	117
1. 正社員登用・転換の支援策	117
2. 制度定着の工夫	118
3. 登用・転換制度の効果と課題	119

### II. 企業ヒアリング調査結果

1. A社（理科学機器開発・製造・販売業）	123
2. B社（食品製造販売業）	130
3. C社（食品製造販売業）	135
4. D社（小売業）	141
5. E社（小売業）	149
6. F社（小売業）	156
7. G社（小売業）	163
8. H社（小売業）	169
9. I社（生命保険業）	174

10. J社（金融業）	178
11. K社（損害保険業）	185
12. L社（金融業）	193
13. M社（金融業）	199
14. N社（損害保険業）	207
15. O社（サービス業）	212

Ⅲ. ヒアリング調査の実施時期及び調査項目	217
-----------------------	-----

## I 調査研究の目的と概要

### 1. 調査研究の目的

わが国の女性の働き方をみると、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ともない再就職するというパターンが多くなっている。しかしながら、再就職を希望しても、勤務時間等の条件が折り合わない等、様々な事情から、自分の希望に沿った再就職を果たすことは難しく、再就職先がパートタイマーの定型的な業務等に限られる等、十分に能力を発揮できる機会は限られている状況にある。

少子・高齢化を背景に労働力が不足する時代を迎え、企業にとって人材確保が重要な経営課題となっており、再就職女性の雇用の受け皿である企業の取組が、ますます重要性を増していくものと考えられる。

本調査研究では、育児や介護等によりいったん離職した女性の良好な再就職を促進するため、先行企業が実施している雇用管理事例を調査・分析するとともに、企業において再就職者の積極的な活用が図られるよう雇用管理改善方策を検討し、再就職女性を積極的に活用しようと取り組む企業に対し、具体的な取組方策等を提供することを目的に研究を実施した。

第1部では、再雇用型雇用管理を先行的に実施している企業13社の事例及び再就職希望女性労働者のための再雇用型雇用管理のあり方についての提言を、第2部では正社員転換型雇用管理を先行的に実施している企業15社の事例及び再就職希望女性労働者のための正社員転換型雇用管理のあり方についての提言をまとめている。

### 2. 研究の方法と内容

#### (1) 研究会の設置

「再就職に関する雇用管理研究会」を設置し、本調査研究事業の方向性、企業ヒアリング調査の内容、良好な再就職を促進する雇用管理のあり方について検討を行った。

#### 【委員】

平成19年度

座長	今野 浩一郎	学習院大学経済学部経営学科 教授
	坂田 甲一	凸版印刷株式会社人事部長兼開発部長
	泊 健守	イオン株式会社人事本部 人材活用プロジェクトチームリーダー
	西岡 由美	湘北短期大学総合ビジネス学科 専任講師
	畑井 治文	松本大学総合経営学部 専任講師
	林 正晴	積水ハウスリフォーム株式会社事業部部長

(座長以下五十音順 敬称略、肩書きは平成20年3月現在)

平成 20 年度

座長 今野 浩一郎	学習院大学経済学部経営学科 教授
榊原 宏悦	株式会社埼玉りそな銀行 人材サービス部グループリーダー
桜井 雄司	協和界面科学株式会社 総務部長
田口 和雄	高千穂大学経営学部 准教授
西岡 由美	湘北短期大学総合ビジネス学科 専任講師
畑井 治文	松本大学総合経営学部観光ホスピタリティ学科 専任講師
三浦 史野	株式会社損害保険ジャパン人事部 女性いきいき推進グループ 課長

(座長以下五十音順 敬称略、肩書きは平成 21 年 3 月現在)

#### 【事務局】

村上 文	(財) 21 世紀職業財団 専務理事
富田 契子	(財) 21 世紀職業財団 職業家庭両立業務部長
佐々木 米子	(財) 21 世紀職業財団 職業家庭両立業務部支援課長
荻野 令子	(財) 21 世紀職業財団 職業家庭両立業務部支援課

#### 【オブザーバー】

厚生労働省雇用均等・児童家庭局職業家庭両立課  
育児・介護休業推進室長

河村 由子	(平成 19 年 7 月まで)
阿部 充	(平成 20 年 7 月まで)
松本 圭	(平成 20 年 7 月以降)

(敬称略)

## (2) 企業ヒアリング調査の実施

育児や介護等により一度離職した女性の良好な再就職を促進するため、再就職者の積極的な活用を図っている先行企業を対象にしてヒアリング調査を実施し、企業が実施している雇用管理制度の内容、運営上の工夫や問題点を検討して、企業の取組の参考にできる雇用管理事例を提供することとした。

なお、この調査では、結婚、妊娠、出産、育児等により一度退職し、中断期間ののち再就職した中途採用者を対象とする。

対象：再就職者の活用に積極的な企業 15 社

調査方法：面接聞き取り調査

なお、調査時期及び調査項目については、第 1 部 (P91)、第 2 部 (P217) に掲載

**【報告書の執筆担当】**

報告書については、当研究会の委員が執筆を担当した。

第1部

- ・総論（今野浩一郎）
- ・再雇用制度の制度設計フローチャート（畑井治文）
- ・事例（今野浩一郎、西岡由美、畑井治文）

第2部

- ・総論
  - 1章、2章（今野浩一郎）
  - 3章、参考資料（正社員登用・転換ルート）（畑井治文）
  - 4章（西岡由実）
  - 5章（田口和雄）
- ・事例（今野浩一郎、田口和雄、西岡由美、畑井治文）

## Ⅱ 第1部 再就職女性活用のための雇用管理

### ～再雇用型を中心にして～

#### I. 総論

#### 第1章 はじめに～調査研究のねらいとフレームワーク～

##### (調査研究のねらい)

わが国の労働市場の現状をみると、多くの女性が育児・介護等の理由でいったん離職し、その負担が減少するにともない再就職するというキャリアを踏んでいる。しかし、良好な再就職先を見つけることは難しく、再就職先がパートタイマーの定型的な業務等に限られる。これでは、いったん離職した女性労働者(以下では「再就職希望女性労働者」と呼ぶ)は、十分に能力を開発し活用する機会が得られないし、社会全体からみても、大量の女性労働者が有効に活用されないままにいるという問題を引き起こす。

これを解決するための有力な対策は、企業が有能な再就職希望女性労働者を確保し、有効に活用するための雇用管理(「再就職希望女性労働者のための雇用管理」)を整備することにある。しかし多くの企業は、再就職希望女性労働者をパートタイマー等で活用してきたため、「再就職希望女性労働者のための雇用管理」を構築することに熱心ではないし、そのための情報とノウハウを持っていない。

そこで本調査研究の目的は、女性再就職者を積極的に活用している企業を調査し、そこで得られた知見に基づいて、女性の再就職を促進する「再就職希望女性労働者のための雇用管理」のあり方を検討することにある。

少子高齢化を背景にして労働力不足は深刻化し、企業にとって、再就職希望女性労働者の活用はまちがいなく重要な経営課題になろう。したがって、ここでの「再就職希望女性労働者のための雇用管理」の検討は、再就職希望女性労働者ととも企業に対しても有益な情報を提供することになると考えている。

##### (調査研究のフレームワーク)

「再就職希望女性労働者のための雇用管理」を検討するにあたっては、まず、どのような再就職チャンネルがあり、各チャンネルはどのような特性を持っているのか確認しておかねばならない。それはチャンネルの特性によって、「再就職希望女性労働者のための雇用管理」のあり方が変わってくると考えられるからである。

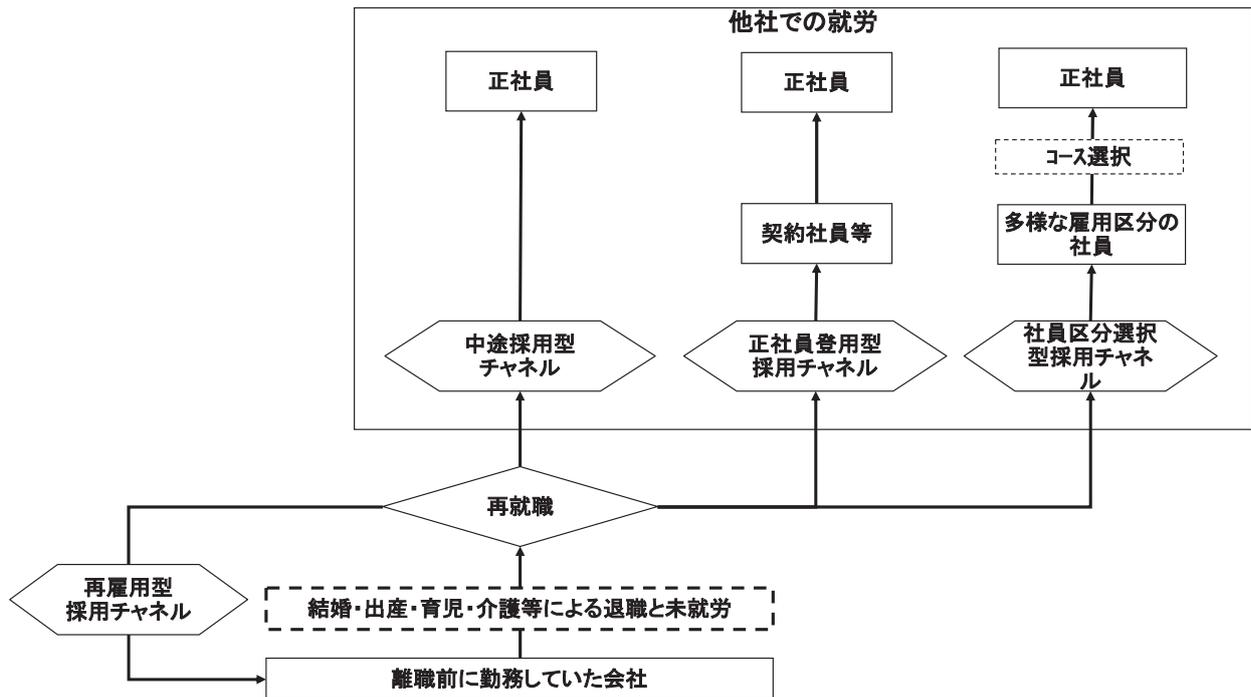
現状の再就職チャンネルの構成を整理すると図表1のようになる。再就職チャンネルは大きく、離職前に雇用されていた企業への再就職チャンネルとそれ以外の企業への再就職チャンネルの二つに分かれる。前者のチャンネルは「再雇用型採用チャンネル」と呼ぶことにする。後者はさらに以下の三つのチャンネルに分かれる。

- ①企業が通常行う中途採用によって正社員として採用される「中途採用型チャンネル」
- ②正社員への登用を前提に契約社員等で採用される「正社員登用型採用チャンネル」
- ③選択した人事コース(社員区分)のもとで採用され、その後も人事コース(社員区分)の変更ができる「社員区分選択型採用チャンネル」。この場合には、企業は多様な人事コー

ス(社員区分)を設定していることが必要である。

これらのチャンネルのなかの中途採用型チャンネルは、外部労働市場の経験者を対象にしたチャンネルであること(したがって、再就職希望女性労働者の採用を意図したチャンネルではないこと)、長い仕事の中断を経て再就職せざるを得ない多くの女性にとって活用の難しいチャンネルであることから検討の対象から除外し、本調査研究は残る三つのチャンネルに焦点を当てている。

図表1 再就職希望女性労働者の再就職ルート構造

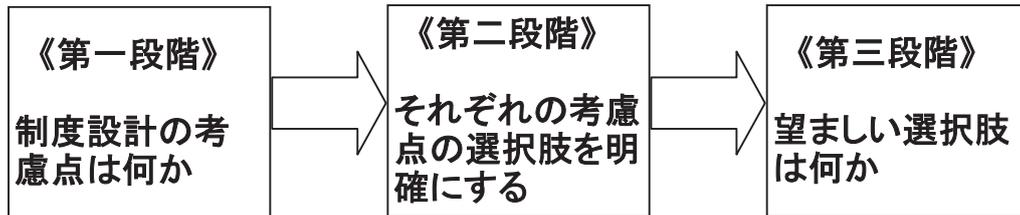


### (報告書の構成と雇用管理設計の視点)

本報告書の第Ⅲ部では、女性再就職者を積極的に活用している企業の事例がまとめられている。この総論では、それらの事例から得られた情報を図表1で示した再就職チャンネルに基づいて整理したうえで、先行企業の雇用管理の特徴を明らかに、「再就職希望女性労働者のための雇用管理」のあり方を提示する。

そのさいには、図表2で示した雇用管理を設計するための手順を参考にすることにする。この手順は三つのステップから構成され、第一に、制度を設計するさいの考慮点は何なのかを明らかにする。第二に、明らかにされたそれぞれの考慮点について、どのような選択肢がありうるのかを明らかにする。第三に、それらの選択肢のなかで、女性再就職者を活用するうえで望ましい選択肢は何なのかを明らかにする。

図表2 雇用管理の制度設計の手順



## 第2章 再雇用型採用チャネルの特徴と成功のための課題

まず今回の調査研究のなかで最も多い事例である再雇用型チャネルについて検討しよう。《参考資料》は事例のなかで明らかにされた主要な点を整理したものであり、それによると、再雇用型採用チャネルを機能させるには「退職者のネットワーク化」、「募集採用の仕組み」、「雇用の条件」の部品を整備することが必要であることがわかる。

### 1. 「退職者のネットワーク化」

#### (ネットワーク化と登録方法)

いったん退職し長い期間会社から離れている退職者を再雇用するには、彼ら(彼女ら)を何らかの方法でネットワーク化しておくことが必要であり、それには以下の三つの理由がある。

- ①採用情報を提供するためのデータベースとなる
- ②退職者が復職する意思をもつには、会社との関係を維持しておくことが必要である。
- ③退職者の復職を促進するには、彼ら(彼女ら)の心理的なハードルを無くすための支援が必要であり、それを行うための基盤となる。

退職者の組織には「退職時に再就職希望者を登録する」が基本的な仕組みになるが、それには大きく以下の二つのタイプがある。

- ①再就職のためのみにネットワーク化する方法であり、社内報等を送付する等して退職者との関係を維持している。
- 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方法。

退職者のネットワーク化を効率的、体系的に行ない、職場復帰の環境整備を行うという観点からみると②の方法が優れている。事例でとりあげたある企業では、退職者組織のホームページを立ち上げ、それを介して、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が行える仕組みを構築している。

#### (登録条件の設定)

「退職者のネットワーク化」に関連して重要なもう一つの点は登録条件であり、一般的に在職時の雇用形態、勤続年数、人事評価及び退職理由が条件として設定されている。そのさいには、以下が基本的な視点になる。

- ①退職理由について～「どのような退職者に雇用機会を提供したいのか」に関する方針に規定される。事例は「出産のみ」と狭く設定する基準から、「育児・出産・介護」の一般的な基準を経て、「円満退社であれば理由不問」と広く設定する基準まで多様である。
- ②雇用形態、勤続年数、人事評価について～「即戦力として期待する」が再雇用の基本的なねらいであるので、「即戦力としての条件をみたす人材をどのように捉えるのか」についての方針に依存する。事例では、それを以下のように規定している。  
一雇用形態～「正社員」。一部の企業で契約社員等に拡大している。

—勤続年数と人事評価～「資格等級別に設定された一定の勤続年数を満たしたうえで標準以上の評価」(F社)のように勤続と評価の両面から規定する例と「3年以上」(G社など)と勤続年数で規定する例の二つがあるが、後者の基準をとる企業が中心であり、前者の基準をとる企業は少ない。

以上が先行企業における登録条件の特徴であるが、女性退職者を広く再雇用し活用するとの観点に立てば、退職理由を出産、育児、介護による退職と狭く設定する必要はなく、「円満退社であれば退職理由不問」などとできる限り広く設定しておくことが望ましい。また在職時の雇用形態を正社員に限定することは理解できるものの、正社員として採用するときすでに厳しい選考を経ていること、多くの企業が人事評価の結果を登録条件としていることを考慮すれば、勤続年数のみの条件で十分である。

そうなると問題は「何年の勤続年数」を条件にするかであり、それを決める基本的な観点は「再雇用したときに即戦力として活用できること」である。この観点を強く意識しつつ、「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る。

## 2. 「募集・採用の仕組み」

「募集・採用の仕組み」では、退職者に募集をかける方法、応募する退職者の条件、選考方法を決めることが必要になる。選考方法については、基本的には正社員として採用するのであれば正社員の同等の方法がとられるので、ここでは他の退職者に募集をかける方法、応募する退職者の条件について検討する。

### (退職者に対する募集方法)

図表3に示すように、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二つがある。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とる個別型の方法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の方法がある。「退職者からの働きかけ」とするE社、が求職型、「雇用ニーズに基づいて会社から働きかけ」とするA社、B社が個別型、「退職者組織のHPに求人情報の掲載」とするG社、I社等が公開型に対応する。

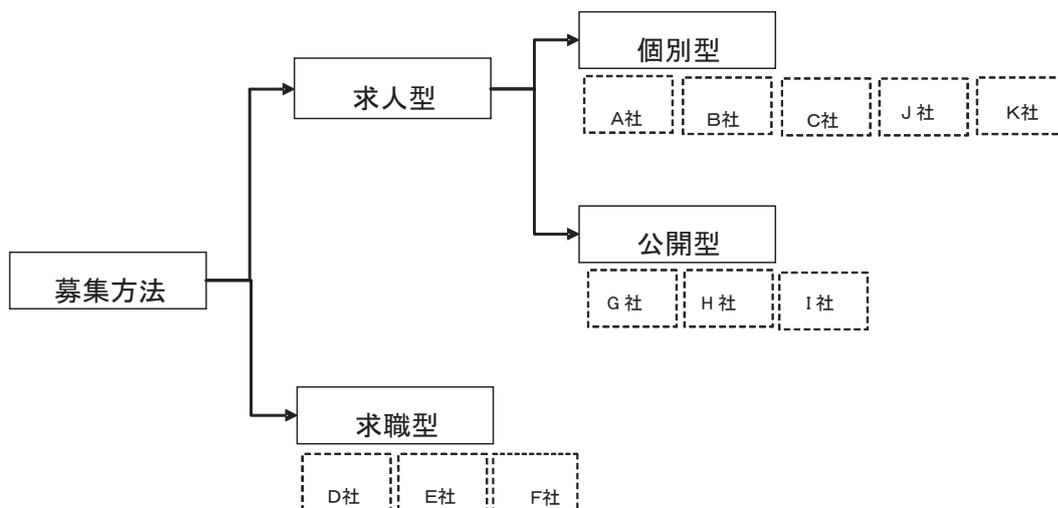
このなかのどの募集方法を採用するかは、以下の二つの観点に基づいて決定される必要がある。

- ①女性再就職者の多くが育児等のために仕事から、あるいは会社から長い間離れているので、彼女らの再就職に対する心理的障壁は大きい。そこで、多くの女性再就職者がそれを乗り越えて応募できる募集方法であること。
- ②企業としては、女性退職者のなかから企業ニーズにあった人材を確保できる募集方法であること。そのさいに、企業は「再雇用型採用チャンネルを人材確保策として、どの程度重視するのか」に関する方針を明確にしておく必要がある。

女性再就職者は、正社員として厳しい選考をへて採用された人材であり、実務を通して基礎的な知識とスキルを習得した人材である。企業は、少子高齢化のなかで有能な人材を

確保することが難しくなり、新しい人材確保の方法を開発せざるをえなくなるであろう。以上の点を踏まえると、企業は再雇用型採用チャネルを介して女性退職者のなかから人材を積極的に確保することが必要であり、とくに、女性比率が高く、大量の退職女性を抱える企業の場合にはそうであろう。この観点に立つと、多くの女性再就職者が応募し、企業が女性再就職者から広く人材を確保できるように、募集方法はできるかぎり「求人型」それも「公開型」の方向で強化することが望ましいだろう。

図表 3 退職者の募集方法



### (退職者の応募条件)

一般的には離職期間、年齢の両者あるいはどちらかが応募条件として設定されている。とくに重要なのは前者であり、「退職者の生活(とくに育児)の条件」と「退職時の能力の陳腐化」の二つをどのように考慮するかによって具体的な条件が設定されている。したがって、制度設計に当たっては、両者の要素をどのように考慮するかを決める必要がある。

事例では、「最長離職期間」の主要な基準は「5年」「小学校就学始期まで」あるいは「10年」である。「5年」「10年」は「退職時の能力の陳腐化」を相対的に重視していると考えられ、「離職期間10年は職場復帰後でもスキルが活かせる限度」としているJ社はその例に当たる。それに対して、「小学校就学始期まで」は「退職者の生活条件」を相対的に重視した基準であり、小学校就学中の子をもつ退職者まで視野いれて「15年」としているH社も同じタイプである。

この「退職者の生活条件」を重視する場合でも、在職時に獲得した能力が活かせることが前提であるので、H社は「15年」と長期の離職期間があっても問題がないと考えていることになる。こうした事例をみると、分野にもよるが、業務に必要な基本的な知識に大きな変化はなく、長期の離職期間があっても在職時の経験、知識、能力が活かせることを念

頭に入れて離職期間の条件を設定する必要がある。

### 3. 「雇用の条件」

退職者を再雇用するさいの条件はじつに多様であるが、その基本骨格は雇用形態と処遇の二つで決められる。図表4をみてもらうと、雇用形態については、全員を正社員で雇用する正社員型、同様に契約社員、パートタイマー等の非正社員で雇用する非正社員型、正社員と非正社員を選択できる混合型がある。事例をみる限りは、これらのなかで混合型を含めて正社員として雇用する企業が主流である。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る。

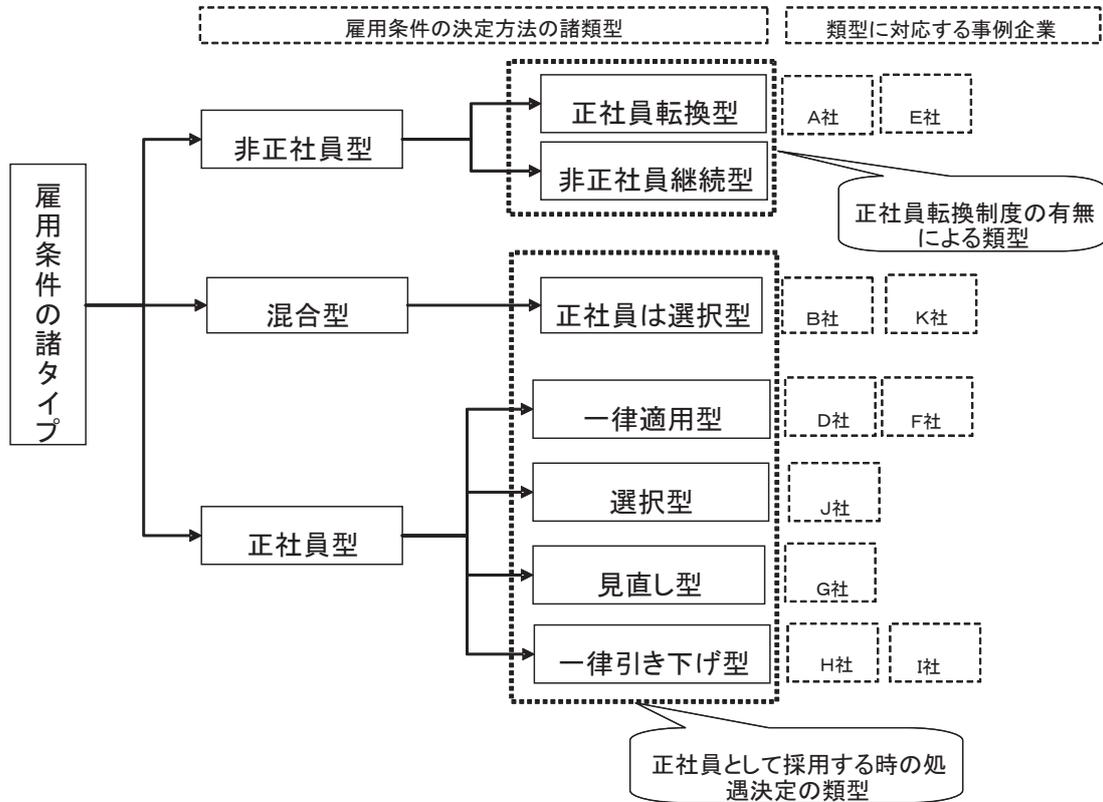
つぎの処遇の決め方については、同図表では正社員で採用する場合の多様なケースが整理されている。各タイプの特徴は以下の通りである。

- 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二つのグループにわけ、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。この長期と短期を分ける区切りは多様であり、事例では「1年半」「3年」「5年」等のタイプがみられる。
- 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したがって一律に引き下げる。たとえばH社は「退職時の勤続年数の2/3の勤続を積んだ社員として処遇する」とのルールを、I社は「一律、入社2年目の社員として処遇する」とのルールを設定している。

このように事例の企業では「雇用の条件」について多様な方法が採用されている。企業が、このような先行事例の経験を参考にして「雇用の条件」（とくに雇用形態）を決定するさいには、女性退職者が再雇用に挑戦するさいに最も重視する点が育児等の生活との両立であることに注意する必要がある。したがって、将来的には正社員としてフルタイムで働く人材を求めているとしても、再雇用の初期段階では、正社員という働き方とともに、非正社員の身分であっても短時間勤務等の柔軟な働き方ができる、図表4の「混合型」仕組みを整えておくことが望ましいといえるだろう。

さらに処遇については、採用後に勤続を重ねていけば「他の社員と同等に処遇する」が基本になるので、問題は採用時の処遇の決め方である。前述したように事例企業では多様な方法がとられているが、「退職者をどの程度の即戦力として活用できるのか」という企業にとって最も重要な観点にたてば、短期離職者については退職時の資格・処遇とし、長期離職者は資格・処遇を見直すという「選択型」の政策が望ましいといえるだろう。

図表 4 雇用条件の決定方法の類型化



#### 4. 経営上の効果と課題

以上の仕組みをもつ退職者の再雇用制度を活性化させるには、何をすべきであるのか。事例企業があげる代表的な課題を整理すると以下ようになる。(この詳細については、《参考資料》を参照してほしい)

- ①退職者のネットワーク化・登録を促進する仕掛けを整備し、退職者との関係を維持し、復職のための環境整備を進める。
- ②フルタイム勤務での復帰を前提にしていることが多いが、育児等との両立を図るには勤務形態の多様化を進める必要がある。ただし現行の人事制度の下では、柔軟な勤務形態をとると非正社員による雇用となるので、正社員の多様化を進めない限り有効な対策がとれない。

それでは、再雇用制度はどの程度効果のある採用チャネルであるのか。再就職希望女性労働者にとってのメリットは、過去に蓄積した能力を生かせる良好な雇用機会を得ることである。他方、企業が共通してあげる、経営にとって期待できる主要な効果は以下の二つである。

- ①即戦力としての能力をもった人材、社内の風土、ルール、仕事の進め方に慣れた人

材を確保できる。

②女性にとって働きやすい職場をアピールできることから、新卒採用、中途採用に関わらず優秀な女性を採用できる。

しかし《参考資料》の採用実績をみるかぎり再雇用される退職者は限られ、再雇用制度は現段階では、企業にとってみると補完的な人材確保策であり、再就職希望女性労働者にとってみると再就職の補完的なチャンネルであるといえるだろう。しかも、育児休業制度、育児短時間制度などの両立支援策が整備されるにともない、継続就業する女性が増加し、結婚・出産・育児を理由に退職する女性は減少してきている。このことも、再雇用制度を補完的制度にとどめる背景になろう。

このことは、再雇用制度が企業にとって重要でないということを意味しているわけではない。再雇用制度で採用される社員数は新規学卒採用と比べて少なく、このことをもって補完的な人材確保策としたが、前述したように「即戦力としての能力をもった人材、社内の風土、ルール、仕事の進め方に慣れた人材を確保できる」という面での効果は大きく、質的にみれば重要な人材確保策といえるだろう。さらに、これまで言及してきた雇用管理の改善の方向にそって制度の整備を進めることによって採用人数を拡大することが期待できるので、再雇用制度はこれまで以上に強力な「補完的な人材確保策」となろう。

### 第3章 正社員登用型採用チャネルの特徴と成功のための課題

#### 1. 正社員登用型採用チャネルの二つのタイプ

今回の調査で正社員登用型採用チャネルを採用している企業はL社とH社の2社にとどまる。しかも、両社は非正社員(L社は契約社員、H社はスタッフと呼ばれるパート・アルバイト)として採用し、1年間の勤務成績をみて正社員に登用するという点で類似しているが、次のような異なる特性をもつ登用チャネルを設定している。

L社は、このチャネルは営業職を確保するための主力の方法であり、採用された再就職女性は正社員である営業職に転換することが基本であるとしている。したがって、採用された再就職女性が契約社員として働く期間は、会社が彼女らを正社員として雇用できるかを確認するための、あるいは再就職女性が正社員として働くことができるかを自ら確認するための試みの雇用期間として位置づけられている。したがって同社のチャネルは正社員採用直結型登用チャネルと呼ぶことができる。

それに対してH社は次の登用の仕組みを設定している。

- ①登用先である業務職員(いわゆる一般職)としての適性があり、正社員登用を希望する勤続1年以上のスタッフを正社員登用希望者として登録する。
- ②業務職員の中途採用が必要な場合に、直近の評価が標準を上まわる登録者に対して登用試験を行い、合格者を業務職員として採用する。
- ③採用後は業務職員2年目のランクに格付ける。

このように同社のチャネルは、正社員への登用を想定して再就職女性をスタッフとして採用しているものの、スタッフ全員が正社員に転換することを想定しておらず、一定の要件を充たした者のなかの希望者を対象とするという特徴をもっている。ここでは、それを希望者採用型登用チャネルと呼ぶことにする。

このようにみえてくると、L社の正社員採用直結型が正社員登用型採用チャネルの純粹形といえるだろう。しかも、L社がこれまでかなりの経験を積んできているのに対して、H社は制度導入の直後であるため対象者が皆無である。以上の点を考慮して、以下ではL社の事例に基づいて正社員登用型採用チャネルの成功のポイントを明らかにしたい。

#### 2. 正社員登用型採用チャネルの成功のポイント

##### (第一のポイント～能力要件の明確化とそれに基づく人材の掘り起こしと評価)

L社は、主婦経験をもつ再就職希望女性労働者を主要な採用対象者としている点に特徴があり、それには以下の三つの理由がある。

第一には、住宅リフォームの営業職員として採用するという職種別採用の方法がとられているので、担当してもらう仕事とそれに求められる適性や能力が明確になっている。

第二には、リフォームを顧客に提案するにあたって主婦(女性)の視点が有効であり、リフォームの打合せは家に入り主婦と行うことが多いので営業職が女性であることが顧客に好まれると、同社が考えていることである。つまり、女性であること、離職期間中に主婦として生活経験を積んでいることが業務上有効であることが明確に意識されている。

第三には、インテリア等のリフォームに必要な知識をもち、家庭に入っている優秀な女性の活用をはかるといふ方針をもっていることである。つまり、離職前の職業経験や教育経験を通して同社が求める能力をもっている多くの再就職希望女性が労働市場に埋もれているので、それを積極的に掘り起こし活用するといふ明確な方針を持っているのである。

以上の点を踏まえると、成功のポイントとしてまず以下の点をあげることができる。正社員を前提に採用するのであれば、企業は、再就職希望女性労働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を積極的に評価したうえで、「どのような仕事で活用するのか」、「そのためにはどのような能力が必要であるのか」を明確にする必要がある。前述の再雇用型採用チャネルも自社での離職前の職業経験を評価するチャネルであった。しかし正社員登用型採用チャネルはそれとは異なり、他社での職業経験あるいは生活経験を評価することになるので、再雇用型採用チャネル以上に「どのような仕事で活用するのか」「どのような能力が必要であるのか」を明確にしておくことが求められる。

さらに、再就職希望女性労働者を正社員前提に採用するといふ労働市場が十分に形成されていないという現状を踏まえると、企業の求める能力をもつ再就職希望女性労働者が労働市場に多くいたとしても両者のマッチングをはかることは難しい。これを解決するには、まずは、企業が少ない費用で募集し採用できる再就職希望女性労働者のための労働市場を整備することが求められ、それは行政が対応しなければならない課題である。それと同時に企業としては、労働市場が未整備であるなかで求める人材を発掘し採用するには、「どのような能力を求めているのか」「どのような働き方になるのか」を明確に提示して採用活動を展開する必要があるのである。

#### **(第二のポイント～トライアル雇用期間の設定)**

H社もそうであったが、同社では、まず契約社員で採用し、入社後1年を目処に正社員に登用する、その間に「一定の成績」(具体的には、営業職であるので一定の売上)をあげて登用の条件とするという政策をとっている。さらに、この「一定の成績」は正社員より低い水準に設定されており、そこには次のような配慮がある。

- ①「一定の成績」は、再就職希望女性労働者が正社員としてやっていくための能力と適性を備えているかをみるための基準である。
- ②契約社員としての期間は正社員にむかって経験を積み、仕事に適応していく訓練期であるので、「一定の水準」はそれに合わせた水準に設定する。

第一のポイントとして重視した「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会社と再就職希望女性労働者とのマッチングは難しい。その背景には、長い離職期間があったために働く意識や態度が十分に形成されていないかもしれない、離職前に蓄積した職業経験・教育経験がいまの仕事に直ぐには活用できないかもしれない、あるいは、家事、育児等の生活上の制約から、採用前に考えた以上に生活と仕事の両立をはかることが難しいかもしれない等の事情があろう。

こうした問題に対応するためには、①会社は再就職希望女性労働者が、再就職希望女性

労働者は自分が正社員としての能力と適性をもつことができるかを確認するための、②正社員として働くために能力を磨き、仕事を経験するために、正社員前に一定のトライアル雇用期間を柔軟に設定することが必要である。さもないと、長い間仕事から離れている再就職希望女性労働者にとって正社員登用型採用チャンネルは敷居の高い再就職ルートとなるだろう。

### **(第三のポイント～柔軟な勤務形態の設定)**

同社の正社員登用型採用チャンネルのもう一つの特徴は、契約社員、正社員に関わらず社員が週休2日制と週休3日制のどちらかを選択することができる勤務制度をとっていることである。再就職希望女性労働者でも育児等の生活との両立で苦勞している女性は多く、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る。このようなことを背景にして、同社としても勤務形態の柔軟化を一層進めることを課題と考えている。

このようなL社の経験から分かるように、正社員として働くことを前提にした正社員登用型採用チャンネルであっても、再就職希望女性労働者を活用するには、生活との両立を考えて勤務形態の柔軟化をはかることが非常に重要であり、これが成功のための第三のポイントである。

## 第4章 社員区分選択型採用チャネルの特徴と成功のための課題

### (社員区分と転換制度の概要)

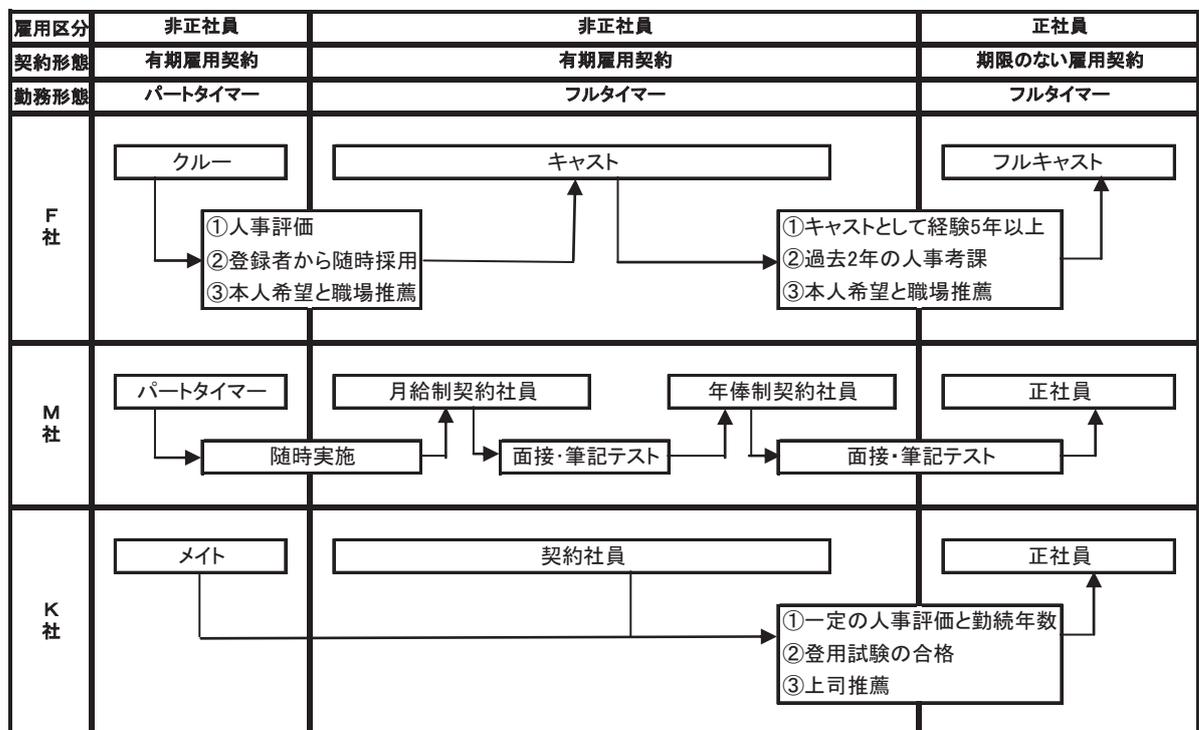
社員区分選択型採用チャネルの特徴を理解するには、社員区分制度と社員区分間の転換制度を理解しておく必要がある。図表5は、主要企業の社員区分制度と転換制度の概要を整理したものである。これを見ると、企業を越えた特徴として以下の点をあげることができる。

第一に、企業によって呼称は異なるが、社員を① 有期雇用契約、短時間の勤務形態の非正社員(ここでは「パートタイマー」と呼ぶことにする)、②有期雇用契約、フルタイムの勤務形態の非正社員(「契約社員」)、③期限のない雇用契約、フルタイムの勤務形態の正社員(「正社員」)の三つに分ける社員区分制度がとられている。

第二に、こうした社員区分制度にしたがって、社員区分間の転換制度は、パートタイマーから契約社員、契約社員から正社員の2つの段階から構成されている。また後者は正社員への転換制度であるため、前者に比べて転換の手続きと要件が厳しく、かつ明確に設定されている。

第三に、転換制度には求職型と求人型の二つのタイプが考えられるが、同図表では示していないが、欠員が生じたときに転換者を選考するという意味で求人型制度として設計されている場合が多い。とくに正社員への転換制度でその傾向が強く、転換制度は正社員の中途採用の代替策として機能している。

図表5 社員区分と区分間転換制度



### (転換制度の現状と課題)

このような転換制度、とくに正社員への転換制度は再就職希望女性労働者がキャリアを伸ばすための制度としては必ずしも十分に機能していない。「正社員に転換した社員は、正社員を希望していたがなれず、結果として継続して勤務していた社員である」(F社の事例)という事例をみれば、こうした現状を理解できるであろう。

正社員が転勤のあるフルタイム勤務の社員区分であるという点に、その主要な理由がある。したがって、転換制度が導入されたとしても、パートタイマーとして就職し、パートタイマーとして働き続けるというのが再就職希望女性労働者の主なキャリアになり、転換してもせいぜい契約社員までということになるだろう。したがって、契約社員や正社員の働き方の柔軟化が進まない限り、再就職希望女性労働者にとって転換制度はキャリアを伸ばすための頼りになる制度にはならないだろう。

こうした現状を改善するには、「パートタイマーのままでキャリアを伸ばすことのできる制度」を構築することが必要である。短時間勤務者(つまりパートタイマー)のままで正社員の職務であるセールスリーダーにつくことができる「シニアクルー」の社員身分を新たに設置したF社の事例は、「パートタイマーのままでキャリアを伸ばす制度」の新しい試みである。これが、社員区分選択型採用チャンネルを機能させるための最も重要なポイントといえるだろう。

企業が再就職希望女性労働者を採用し有効に活用するための雇用管理上のポイントを、再雇用型採用チャンネル、正社員登用型採用チャンネル、社員区分選択型採用チャンネルのそれぞれについて検討してきた。少数企業の事例に基づいたものではあるが、再就職希望女性労働者を採用し活用するうえで配慮すべき点を整理できたと考えているので、企業にはおおいに参考にしてほしいと思う。

《参考資料》退職者の再雇用制度①

会社の概要			制度 導入 時期	退職者の組織化・登録方法						
企業名	業種	組織化の方法		登録方法	登録人数	登録条件				
						雇用形態	勤続年数	評価	退職理由	
製造業等	A社	食品製造販売	2006年4月	①社内報の送付 ②登録者に対する年2回の面接	退職時に希望者の登録	57名	正社員		なし	
	B社	住宅機器メーカー	2006年1月		退職時に希望者の登録	70名程度	正社員		なし	出産・育児・介護等
	C社	金属製品製造	2001年		退職時に希望者の登録	2～3名	正社員と非正社員の全員	2年以上		
	D社	印刷業	2007年1月	現況届けの送付(年1回)	退職時に希望者の登録	6名	正社員	3年以上	なし	出産
	E社	電力	2005年12月					5年以上		妊娠・出産・育児
小売業	F社	小売業	1986年		希望者に資格認定書の交付		正社員	資格等級別の一定の勤続年数	標準以上	結婚・出産・育児・看護等やむを得ない理由
金融・保険業	G社	損害保険	1988年					3年以上		円満退社・理由は不問
	H社	損害保険	2002年	退職者組織の活用	希望者は左記組織に登録	退職者組織登録者2603人	正社員の業務職(一般職)	3年以上		
	I社	生命保険	2006年4月	退職者組織の活用		退職者組織登録者500人	正社員(総合職、一般職)と契約社員	不問		
	J社	生命保険	1992年(2007年に大改正)		退職時に希望者の登録	700名	正社員(総合職、エリア総合所等の内勤職員)			結婚・妊娠・出産・育児・看護等
	K社	クレジットカード	約1987年	右記の募集要項のみ送付	退職時に希望者の登録		正社員と非正社員の全員	1年以上	標準以上	円満退社・理由は不問

《参考資料》退職者の再雇用制度②

企業名	募集・採用の仕組み			雇用の条件		
	募集方法	応募時の条件		雇用形態	処遇	
		離職期間	年齢			
製造業等	A社	雇用ニーズに基づいて会社から働きかけ		59歳以下	①非正社員(パートあるいは契約社員) ②フルタイム勤務1年以上の条件で正社員への転換可(過去2名転換)	①パートは時給。契約社員は日給 ②賃金水準は派遣社員のやや上
	B社	欠員のさいに会社から働きかけ	5年以内		正社員と非正社員(パート、契約社員等)	(正社員の場合) ①離職期間1年半以内=退職前と同等の資格・処遇(育児休業利用者との均衡のため) ②1年半~5年=退職前の1ランク下げた資格・処遇 (非正社員の場合) 個別に対応
	C社	欠員時に会社から働きかけ	5年以内			
	D社	退職者からの働きかけ	出産した子が小学校就学始期まで		正社員(但し6ヶ月は試用期間としての契約社員)	退職時の資格と処遇
	E社	退職者からの働きかけ	出産した子が小学校就学始期まで		①有期雇用契約社員(f-スタッフ)~勤務日数・時間の選択性 ②正社員への登用あり	中途採用者賃金を参考にして決定
小売業	F社	退職者からの働きかけ(本人から資格認定書の提示)	10年以内	45歳以下	正社員	退職時資格の最低ランクに格付け
金融・保険業	G社	会社から働きかけ(HPIに掲載)	10年以内		正社員	採用試験の結果に基づき決定
	H社	退職者組織のHPに求人情報の掲載	15年以内	46歳以下	正社員	退職時勤続年数の2/3の勤続年数社員として処遇
	I社	退職者組織のHPに求人情報の掲載			正社員	入社2年目の処遇
	J社	欠員時に会社から働きかけ(ダイレクトメールで)	10年以内	45歳以下	①正社員(離職3年以内) ②嘱託社員(同3年超)⇒正社員転換あり (フルタイム雇用)	①正社員~退職時の職位・処遇 ②嘱託社員~1年で正社員(退職時の職位・処遇)
	K社	欠員時に会社から働きかけ	55歳未満(正社員で復職の場合は50歳未満)		①退職時正社員⇒正社員又は非正社員 ②同非正社員⇒非正社員	①離職3年以内~退職時の格付け・処遇 ②3年以上~中途採用者と同様に採用試験に基づいて格付け

《参考資料》退職者の再雇用制度③

	企業名	採用実績(累積採用数)	課題など
製造業等	A社	8名	①派遣社員との均衡を図る。そのため派遣から正社員への転換の検討 ②正社員登用のさいの格付けのあり方
	B社	○正社員17名 ○契約社員2~3名 ○パート~僅か	
	C社	1名	継続就業したい社員は育児休業を活用しているため利用者が少ない
	D社	なし	
	E社	20名	①勤務形態の多様化が退職者から好評 ②正社員登用のニーズはあるが育児との両立困難から希望なし⇒正社員登用の推進が課題 ③離職期間の条件が育児負担を考えると厳しすぎる
	F社	33名	①正社員として継続就業する女性社員の増加を背景に資格認定者が減少傾向にある⇒利用者の減少 ②離職10年以内、フルタイム正社員での復帰の制度であるため利用者が減少
金融・保険業	G社	73名	育児休業等の充実により出産等での退職女性が減少している
	H社	28名	①退職者組織への登録の促進 ②退職者の復職意欲の維持策(例 退職者組織のHPを活用した退職者に役立つ育児等の情報提供など)
	I社	4名	①退職者組織のHPでの職場情報の提供とSNSによる相互情報交換の促進⇒職場復職の環境整備 ②パート、派遣としての再雇用の実現⇒正社員・非正社員を問わずに欠員対応としての退職者の活用
	J社	39名	①再雇用希望者のネットワーク化とデータベース化
	K社	7名(2004年から2007年の間)	①登録者と会社をつなぐための情報提供の必要性 ②復職の心理的ハードルを無くすためのセミナー等の開催の必要性

## 《参考資料》再雇用制度の制度設計フローチャート

「再雇用制度の制度設計フローチャート」は、再雇用制度設計のために必要な検討項目一覧を図に示したものである。「退職者のネットワーク化」、「募集採用の仕組み」、「雇用の条件」の3つのステップの中に、再雇用制度を機能させるために必要な10項目が含まれている。10項目の各選択肢を選択することで、再雇用制度が構築できるようになっている。

これから、再雇用制度を取入れる企業、あるいは制度の改善を考える企業の参考に資すると考えている。

### 3つのステップ 10の選択項目

#### 【第1ステップ】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
- ② 再雇用候補者登録条件の選択～雇用形態の選択
- ③ 再雇用候補者登録条件の選択～勤続年数などの選択
- ④ 再雇用候補者登録条件の選択～退職理由の選択

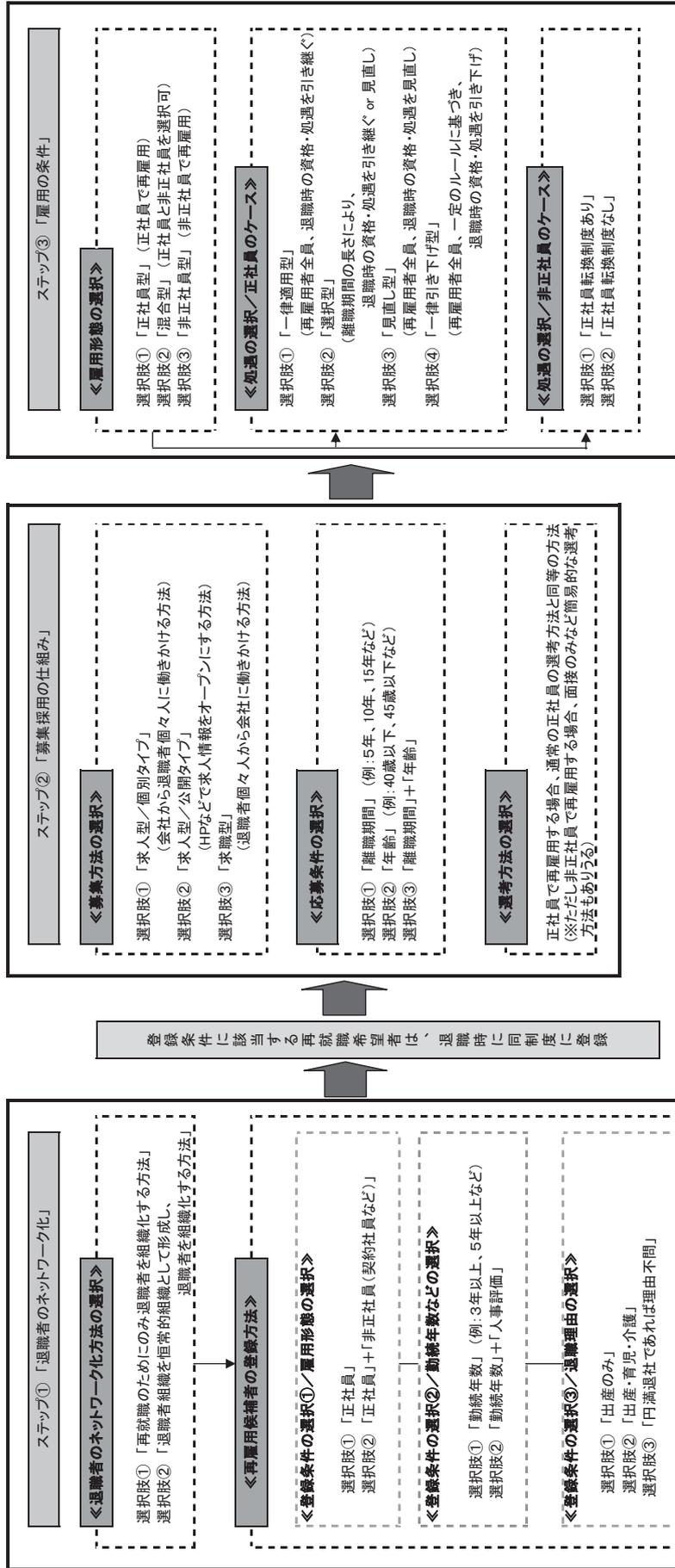
#### 【第2ステップ】募集採用の仕組み

- ⑤ 募集方法の選択
- ⑥ 応募条件の選択
- ⑦ 選考方法の選択

#### 【第3ステップ】雇用の条件

- ⑧ 再雇用時の雇用形態の選択
- ⑨ 再雇用時の処遇の選択～正社員の場合
- ⑩ 再雇用時の処遇の選択～非正社員の場合

# 【再雇用制度の制度設計フローチャート】



# A社

## 【概要】

「食」に関わる企業として同社は、女性の視点が必要であり、女性社員の能力を活かしていかなければならないと考えている。そのため「女性活躍推進プロジェクト」「仕事と家庭の両立支援サイト」をスタートさせ、女性が活躍できる企業風土をつくることに積極的に取り組んでいる。最近では女性総合職の採用も積極的に行なっているが、そうした中で人生の転機（配偶者の転勤、出産など）で退職せざるを得なくなった場合でも、復職して働ける制度が欲しいという要望があり、自己都合退職者の再雇用制度を導入した。再雇用されて働いている社員の事例を見ることで、社内の総合職女性の不安を取り除き、安心感を与えて定着を高める効果があると考えている。

社内報「A社通信」を退職したOB／OG社員にも送付することで、退職後もよい関係を築いている。定年退職者、自己都合退職者の再雇用制度もこうした取組みがきっかけで発足した。再雇用制度の導入には「戻ってきてもらいたい人材になってほしい」というメッセージが込められており、そこには能力のある人に復帰して活躍してもらうため、制度を充実させようとする会社の取組みがある。

- 事業内容  
食品製造販売業
- 従業員数  
正社員：1,478名（男性1,156名、女性322名）  
正社員以外：1,181名（男性646名、女性535名）  
総数：2,659名
- 再就職希望女性労働者のための雇用管理  
再雇用型

## I. 再雇用制度

### 1. 制度の名称

自己都合退職者の再雇用制度

### 2. 導入の時期

2006年4月

### 3. 導入の理由

退職者のうち希望者には、社内報「A社通信」を年4回送付している。そうした関係づくりを行う中で、定年退職者から再雇用のリクエストがあり、「定年退職者の再雇用制度」

を2001年4月に導入したところ反響を呼んだ。さらに2002年8月には「再びA社で働いてみませんか？」アンケートを実施したところ、1559名中、213名から働きたいという回答を得た。働きたいと回答した者は60代51名、50代46名、40代37名、30代69名、20代10名であった。自己都合退職者からも再雇用のリクエストがあったことに加え、女性総合職から、配偶者の転勤などで退職せざるを得ない場合に、転勤先で再雇用される制度が欲しいとの要望の声があったことがきっかけとなり、労働組合との2006年春季交渉で、制度導入にいたった。同制度は元社員が蓄積したスキルや経験の活用を図ると同時に、たとえ退職しても復職して活躍することができるという実例を見せることで、社内の女性総合職に安心感を与え、定着を図ることを目的として導入された制度である。

#### 4. 制度の内容

##### (1) 制度の対象者

59歳以下の自己都合退職したOB/OG社員を対象とする。希望者は退職時に、復職希望時期（例えば、子どもが10歳になってから等）、職種、勤務地、曜日・時間帯の要望、連絡先・連絡方法を記入して登録を行う。現在、登録者は57名いる。

##### (2) 採用の方法・基準

各事業所で雇用ニーズが生じた際に、条件の合う登録者へ声かけを行い、面接を実施したうえで、事業所長の判断により採用する。

##### (3) 雇用形態

本人の希望に沿って個別に対応する。例えば、パートタイム勤務からスタートして、その後、フルタイム勤務を経て人事総務部長と面接を行い、正社員へ転換することもできる。フルタイムで1年以上勤務した後に、正社員への転換が可能となる。正社員からの採用は行っていない。

##### (4) 処遇

再雇用時の身分は1年更新の期間契約社員。時給制のパートタイマーまたは日給制の契約社員として採用しているが、労働時間や賃金などの条件については、本人と相談し、それぞれの状況を勘案し個別対応により決めるなど、柔軟な対応を図っている。具体的には派遣社員として勤務した場合に本人が受け取る時給より少々高めの賃金を設定している。

#### 5. 制度の活用状況

##### (1) 中途採用実績

2006年4月の制度導入から現在まで8名を採用した。うち5名が配偶者の転勤、

育児などで退職した女性の再雇用者である。

## (2) 中途採用者の特徴

ブランク期間が数年の人から16年の人までバラエティに富む。この中には、例えば名古屋で7年間経理として働いていたが、夫が東京転勤となったため1990年に退社、子どもの手が離れたことから2006年8月に、16年間のブランクを経て東京で再雇用され、週3日、5時間勤務の契約社員として同社の通信販売事業の経理を担当している女性などが含まれている。

## (3) 中途採用者の職務内容

経理、営業、研究職など。退職前の経験を活かせる職種で復職するケースが多い。

## (4) 中途採用者の昇進・昇格の実施状況：

これまで2名が正社員に登用されている。うち1名は未婚者なので、今回のヒアリングの対象外である。

## 6. 人事管理及び両立支援上で中途採用者への特別な扱い

期間雇用契約社員であっても育児休業を取ることができる。実際に、2007年10月現在も2名が育児休業を取得中である。

## 7. 制度を運用する上での工夫

既退職者にも利用してもらえるよう、社内報発送時に自己都合退職者の再雇用に関する登録用紙を配付した。また、一度登録した退職者には、再雇用の担当者が年2回、ヒアリングを行い、状況を確認している。この情報を各事業所にも報告し、事業所で雇用ニーズが生じた場合に、登録者の近況が把握できるようにしている。

## 8. 実施したことによる効果

女性社員は配偶者の転勤、出産など、転機が多く、先行きのことを不安に思う傾向があるが、実際に職場で、かつて働いていた女性退職者が再雇用で戻ってくる事例を見ると安心して働ける効果がある。その結果、現在、働いている女性総合職にも安心感を与え、定着率を高める効果があると考えている。特に、以前は、女性総合職の採用を行っていなかったために女性管理職の人材が不足している現状があり、女性の活躍推進を行う中で、女性総合職の定着と人材育成が課題となっている。再雇用制度もその一環として重視している。

また、制度導入によって再雇用者のスキル・経験を活かせることに加え、一般の中途採用に比べ採用コストも抑えられている。

再雇用者は即戦力として活躍することができるため、派遣社員などに比べると教育する

時間も短縮できる。また、以前に働いていたため愛社精神があり、コミュニケーションも円滑であるなど、職場での評価は高い。

16年のブランクを経て経理で復職した女性の例でいえば、経理の仕事の基本は変わらないので、ブランクは特に問題ではない。実際に上司に以前勤務していたときの知人がいるなど、会社の様子がよくわかっており、職場でのコミュニケーションも良い。

## 9. 問題点と今後の課題

再雇用制度は退職したOB/OG社員には良い制度であるが、職場では派遣社員など多様な従業員が働いている。そうした多様な従業員とのバランスをとっていかねばならない。そのため今後は、派遣社員を正社員に登用する制度の導入も検討している。また現在、再雇用を経て正社員になった者は、退職時の格付けから2年遅れの資格に格付けをしているが、今後、ブランクの期間や個人の能力を考慮した格付けにすべきかを検討していく予定である。

## 10. 中途採用者の人事管理制度について、今後の取組み予定

「戻ってきてもらいたい人材になってください」というのが、再雇用制度に込めた会社側の真のメッセージである。そのために、会社は実力のある人材に対して、利用しやすい制度を整えていく必要があると考えている。

## 11. その他

必要とする情報内容：パートタイマーの活用について、情報を得たい。

# B社

## 【概要】

正社員に注目すると、およそ3割が女性という構成になっている同社では、出産・育児・介護等で退職する社員が、再び働きたいと思った時に復職できる再雇用制度を導入した。即戦力の採用ニーズに応える仕組みとして、今後も再雇用者の積極的な活用を推進していく。

- 事業内容

住宅機器製造業

- 従業員数

正社員：5,523名（男性3,688名、女性1,835名）

正社員以外：3,716名（男性1,752名、女性1,964名<sup>注1</sup>）

総数：9,239名（平成19年9月30日現在）

- 再就職希望女性労働者のための雇用管理

再雇用型

## I. 再雇用制度

### 1. 名称

カムバック・エントリー制度

### 2. カムバック・エントリー制度の導入時期と導入理由

平成18年1月から「カムバック・エントリー制度」を導入している。人事担当者等が退職する社員にヒアリングを重ねてきたところ、退職理由の多くは、出産、育児、介護などであり、女性を中心に「働きたくても働けない環境」があるということが再確認された。

『こうした環境条件がクリアーされ、もう一度働きたいという気持ちが芽生えた際、職場に復帰する手段があっても良いのでは？』という考え方、これが同制度を導入した最大の理由である。また一度退職しても、将来、職場に復帰できる道があるということは、現在、在籍している社員にとってもモチベーション向上の一助になるのではないかと考えている。

### 3. カムバック・エントリー制度の内容

#### （1）制度の概要

「カムバック・エントリー制度」は、出産、育児、介護等の理由で職場を離れざるを得なくなった正社員（総合職、専任職、担任職<sup>注2</sup>）を対象とした制度である。前述の理由で退職することになった際、退職者本人が再雇用を希望すれば、同制度に登録するという

仕組みを採っている。現在、登録の有効期間は5年間、今後はこの期間を延長することも視野に検討を重ねている。

再雇用時の雇用形態は正社員、契約社員、パートなど募集部門の要望により多種多様である。

正社員で再雇用されるケースをみると、離職期間が1年半以内であれば、退職前と同じ資格や処遇となる。離職期間が1年半～5年以内であれば、退職前の資格や処遇より1ランク下げた格付けから再スタートするという仕組みになっている。「離職期間が1年半以内＝退職前と同じ資格や処遇から再スタート」という線引きは、育児休業制度を利用した者とのバランス（公平性）を考慮しての結果である。同社では育児休業制度を利用できる期間は1年半である。なお、正社員で再雇用されるケースでは、再雇用後の処遇（給与、昇格スピードなど）に関しては、当該資格の他の在籍者と全く同等な土壌で評価される。再雇用者だからといって不利益な扱いになることは一切ない。一方、契約社員やパートで再雇用されるケースでは、採用部門と人事部門で相談しながら各人の処遇を決めることになっている。

## （2）再雇用までのプロセス

「カムバック・エントリー制度」への登録は、退職者本人からの申請が基本であり、上司の評価なども鑑みながら登録する仕組みとなっている。再雇用を希望する者は、希望勤務エリア、職種履歴などの各種情報を会社に登録することになる。2006年1月以降、退職者を過去3年間遡って同制度への登録を促す連絡を郵送方法で実施し、現在80名程度が同制度に登録している。なお、制度の特質上、登録者のほとんどが女性となっている。

実際に同制度が活用される場面は、全国各地の事業所で欠員などが生じた場合である。再雇用者を採用したい部門のニーズと、同制度に登録している者のニーズが合致すれば、該当者に採用情報が送付されることになる。もちろんニーズの合致をみないケースについては、採用情報が送付されることはない。なお、正社員と契約社員での再雇用に関しては人事部門が、パートでの再雇用に関しては採用部門が、それぞれ採用情報を送ることになっている。採用情報の送付は、基本的にはeメールまたは電話を活用している。

採用部門の採用ニーズは多種多様であるが、基本的には当該部門の職種を経験した者に対するニーズが多い。これは即戦力が求められる傾向にあるということを示している。一部、未経験者を可とするような場合もあるが、これは一時的な人手不足に対応するためのものであり、パートなどでの求人となる可能性が高い。

実際の採用活動（正社員で再雇用されるケース）では、通常の採用活動の場合と同じく、人事、及び採用部門の担当者による面接と適性試験を行う。面接は通常1回のみ実施される。また適性試験は一定レベルの基礎力をチェックするためのものである。なお、OB・OGだからといって、必ずしも全員が採用されるという訳ではない。

#### 4. 再雇用者の採用と活用状況

##### (1) 再雇用者の採用実績

これまで正社員で再雇用された者は17名、契約社員で再雇用された者は2～3名程度である。パートに関しては、人事部門で情報を集約していないため、正確な数字は不明であるが、最近ニーズが高まっているようだ。

会社の方針として、同制度を積極的に活用しようとは考えているが、希望勤務エリアなどの条件で絞込みをかけていくと、現時点では募集条件に合わないケースが数多くみられる、同制度の活用については、今後、社内ですらに周知徹底を図る必要があると考えている。

##### (2) 再雇用者の特徴

再雇用者は、過去に総務系、品質保証系の職種に従事していた者が多い。これは一定レベルのスキルを保持している人材に対する採用ニーズが高いことを表している。また本社をはじめとして、数多くの工場が立地している知多半島エリアで再雇用者が多くなっている。さらに同社では、退職後、比較的早く、例えば退職後1年半以内に再雇用されるケースも多くみられる。人事担当者によれば、「早期に職場へ復帰するケースの方が、会社と再雇用を希望する者との間で連絡を取りやすい」という事情があるためである。現状は以上の通りであるが、本制度はまだ始まったばかりで、中長期的な熟成はこれからだと見ている。

##### (3) 再雇用者の活用状況

同制度が導入される以前、退職者の中には、契約社員、派遣社員などの有期契約で職場へ復帰していた者も少なくなかった。同制度の導入に伴って、この者たちの多くが正社員で再雇用されることとなった。こうした期間が助走期間として有効に機能したためか、再雇用者の定着率は非常に高く、現在も全員が在職している。

#### 5. 人事管理上及び両立支援上で中途採用者への特別な取り扱い

同社では処遇に関して、再雇用者ならではの特別な扱いは一切行っていない。

言い換えると、不利益な取り扱いも一切していないということである。ちなみに一般の中途採用者と同じく、再雇用者にも、試用期間はない。

正社員で再雇用された場合、資格、給与などが引き継がれるだけでなく、再雇用と同時に、同社の正社員を対象とした様々な両立支援制度（育児のための短時間勤務制度など）を利用することが可能になっている。ただし、再雇用の募集条件で短時間勤務を前提とした募集はほとんどないため、これまで再雇用者の中で短時間勤務制度を利用したケースは1件もないが、これもまだ初期段階の現象であり、今後はあり得ると考えている。

## 6. 制度を運営する上での工夫

同制度を運営する上での工夫としては、在籍者に対しては専用のイントラネットを通じて、また退職者に対してはコーポレートレポートや社内報などを通じて、様々な情報を発信していきたいと考えている。ちなみに社内報には、「EPOCH 女性活躍推進室」専用の紙面（ページ）が毎号に設けられている。

## 7. 制度を実施したことによる効果

「カムバック・エントリー制度」はスタートしたばかりであるため、制度に対する評価はこれからという段階である。ただし、再雇用者は以前同社で働いていた人々なので、組織や職場文化に比較的スムーズに馴染めるだろうと考えている。即戦力として活躍してもらえる人材として、再雇用者に寄せる期待は大きい。同制度への登録者数、利用者数を今後もっと増やしていきたいと考えている。

## 8. その他

「カムバック・エントリー制度」以外に、毎年キャリア採用（中途採用）を行っている。キャリア採用の数は増加する傾向にあるだろうと考えている。現在は中途採用者に関して、女性（とりわけ育児・出産等の理由で離職した女性）にターゲットをあてた採用活動は行っていないが、キャリア採用は『多様性（ダイバーシティ）』という方向性に向かっており、その中でも家庭に入った女性に重きを置くことは重要と考えている。

※注1.) 正社員以外の者の人数には、請負社員などの人数も含まれている。

※注2.) 専任職とは「特定領域の中で、深く熟練した実務能力・専門能力を発揮し、非定型業務・課題業務を遂行する」、また担任職とは「一定領域の中で、実務・専門能力を発揮し、定常的な業務を中心に部門課題をサポートする」ことを、それぞれ役割として期待されている社員群のこと。

# C社

## 【概要】

ガス給湯器などの製造を行う同社では、一般事務と工場の製造ラインでの組み立て作業で、多くの女性従業員が働いている。製品が家庭で使う道具であるだけに、女性の感覚を活かしたいと、女性が活躍しやすい職場環境づくりに早くから取り組んできた同社では、退職者の再雇用についても2001年に制度を導入している。しかし制度の実際の利用者は少ない。これは育児休職制度が定着していることが原因で、子どもができて育児休職を利用して仕事を続ける女性社員が大半を占め、自然と、一旦退職した後に制度を利用して復職しようと希望する人は少なくなっている。また、製造現場では優秀な女性従業員の人材確保を図るため、派遣社員の正社員登用制度を設けているが、この制度も利用者の多くは若い年代の女性であり、特に退職女性の再就職にとって有利な仕組みとなっているわけではない。

- 事業内容  
金属製品製造業
- 従業員数  
正社員：2,742名（男性2,196名、女性546名）  
正社員以外：315名（男性37名、女性278名）  
総数：3,057名
- 再就職希望女性労働者のための雇用管理  
再雇用型

## I. 再雇用制度について

### 1. 制度の名称

登録リターン制度

### 2. 導入の時期

2001年

### 3. 導入の理由

2001年に人事制度改革を行い、従来の人事制度を見直す中で、再雇用制度についても当然の課題として検討され、導入されることとなった。会社にとって再雇用者は即戦力として活用できるメリットがある。同時に退職した者にとっても働く場が与えられるという意味で、双方の利益が一致するので良いと判断した。同社では、人事について、良い制度は取り入れていこうとする素地がある。

#### 4. 制度の内容

##### (1) 制度の対象者

勤務経験2年以上の退職者。希望者は退職時に自ら登録をする(5年間有効)。契約社員・パートタイマーも含む。

##### (2) 採用の方法・基準

欠員等が出た場合、登録者に連絡をし、条件が合えば派遣社員として採用する。

##### (3) 雇用形態・処遇

派遣社員、または短期アルバイトとして雇用する。2004年に100%出資で派遣会社を設立して以降、状況に応じて派遣社員と短期アルバイトを使い分けている。

#### 5. 制度の活用状況

##### (1) 中途採用実績

制度導入後、実際に再雇用まで至ったのは1人程度(この人もすでに退職した)。制度の登録者自体が2~3名と少ない。登録しても、会社の採用ニーズとタイミングが合わず、声をかけても辞退されるなど、実績が上がっていないのが現状。同社は育児休業をとりやすい風土ができており、出産後、働きたいと希望する人は、ほとんどの場合、育児休業を利用していることも、再雇用制度の利用が進まない理由といえる。データ入力作業など1ヵ月程度の短期アルバイトで、再雇用希望の登録者を雇用した実績は数名ある。

##### (2) 中途採用者の職務内容

主に事務職の短期アルバイトなど。

##### (3) 中途採用者の昇進・昇格の実施状況

該当者なし。

#### 6. 人事管理及び両立支援上で中途採用者への特別な取扱い

特になし

#### 7. 制度を運用する上での工夫

特になし

#### 8. 制度を実施したことによる効果

会社としての効果、職場での評価、利用者の声、労働組合での評価、いずれも特になし

## 9. 問題点と今後の課題

「登録リターン制度」は現実的には女性を対象とした制度であるが、中途採用のニーズが高い営業職・技術職はもともと女性が少なく退職者もいない。一方、女性が多い一般事務職の場合は、妊娠しても退職せず育児休職する者がほとんどで欠員が生じない。そうした意味ではなかなかマッチングしにくい現状がある。

ただし実際には利用者が少ないため特に問題点も出てこない。会社として、利用者が少ないから制度自体をやめようという考えはなく、逆に利用を増やすための積極的な対策も講じていない。

## 10. 中途採用者の人事管理制度について、今後の取組み予定

特になし。

## II. 正社員での中途採用

なし（正社員で採用の場合、基本的に営業職または技術職のため結果的に男性が対象）。

## III. 正社員での登用を前提とした契約社員等での採用

### 1. 制度の名称

製造部門における正社員登用制度（正社員登用を前提とした派遣社員採用）

### 2. 導入時期

2006年

### 3. 導入の理由

派遣労働法に対応するため。また、優秀な人材はどこでも重宝されることから、良い人材に長く働いてもらうため、派遣社員の人材確保を目的に導入した。

### 4. 制度の内容

#### （1）制度の対象者

製造部門で働く主に女性従業員を対象とし、派遣社員から契約社員を経て、希望により正社員になることができる。同社の製造部門の従業員は女性がほとんどで、製造ラインの中で給湯器の部品を組み立てる作業を行っている。

元社員が派遣として入社する可能性もある。

#### （2）採用の方法・基準

増産時等、欠員補充の必要がある場合に、職場の責任者の評価を基に契約社員・正社員への登用を行う。特別な面接や試験は実施していない。

### (3) 雇用形態

契約社員として2年が経過後、本人が希望すれば正社員として雇用する。登用の機会は年に1～2回設けている。

### (4) 処遇

派遣社員から契約社員になった時点で、正社員になることを前提に、正社員と同様の賃金体系となる。契約社員として2年経過した後に本人が希望して、勤務状況等に問題がなければ、正社員に転換することができる。この場合は、正社員2年目の待遇にシフトする。

## 5. 制度の活用状況

### (1) 中途採用の実績

年に2回実施し、毎回5～10人が契約社員に採用される。制度導入1年目の2006年はのべ約20人が契約社員になった。はじまったばかりの制度なので現時点では派遣社員から契約社員になった人のみ。先日、特に勤続年数の長い優秀な人が1人正社員になった。この制度によって今までに契約社員になった人は全員正社員になる見込み。

### (2) 中途採用者の特徴

この制度の対象である製造部門の従業員は、比較的若い年代の女性が多く、主婦の再就職者はさほど含まれていないという。

### (3) 中途採用者の職務内容

製造ライン

### (4) 中途採用者の昇進・昇格の実施状況

なし

## 6. 人事管理及び両立支援上で中途採用者への特別な取扱い

特になし。

## 7. 制度を運用する上での工夫

制度のルールを理解してもらい、「頑張れば正社員になれる」という意識を持ちモチベーションを上げ努力してもらうため、現場で働く者全員（正社員も含む）に、今後のステップアップについて明文化したものを配っている。

## 8. 制度を実施したことによる効果

### (1) 会社としての効果、職場での評価、利用者の声

特になし

## (2) 労働組合での評価

制度は当初から組合と一緒にあってつくっている。派遣・契約社員は組合に加入していないが、正社員になれば組合員対象になるので、組合にも制度の導入について投げ掛けて承諾を得ている。

## 9. 問題点と今後の課題

まだ始まったばかりなので特に目立った問題点はなく上手くいっている。

# D社

## 【概要】

D社では、社員が仕事と育児を両立するための各種制度が整備され、活用されているが、出産後、一度仕事から離れ、一定期間は育児に専念したい、あるいは専念せざるを得ない社員を支援することが困難であった。また、社員からも、子どもがある程度大きくなった際に、再び仕事に就きたいというニーズが寄せられていた。そこで、次世代育成支援を充実させる制度として再雇用制度を導入した。

- 事業内容  
印刷業
- 従業員数  
正社員：10,899名（男性9,964名、女性935名）  
正社員以外：1,163名  
総数：12,062名（平成19年3月末現在）
- 再就職希望女性労働者のための雇用管理  
再雇用型

## I. 再雇用制度の概要

### 1. 名称

「出産を機に退職する社員に対する再雇用制度」

### 2. 導入の時期

2007年1月1日より「出産を機に退職する社員に対する再雇用制度」を導入している。

### 3. 制度導入の背景

同社では労使で協力して従業員が安全で安心して働ける職場環境の実現に努めており、総労働時間短縮、休暇の取得促進、仕事と育児を両立できる環境の整備等について以前から協議を重ねてきた。

同社の社員の中には育児と仕事を両立させたいというニーズが強くあり、その場合の支援策として既に産前産後休暇、育児休業、さらに勤務短縮制度が導入されており、出産後に継続勤務する社員がこれらの制度を利用していた。またその他にもD社グループ健康保険組合やD社グループ福祉会（共済会）など一体となった次世代育成支援施策を推進している。（参考参照）

しかしながら、もう一方で、出産後、すぐに仕事に戻るのではなくある一定の期間は育児に専念したいという社員がいる。育児休業制度や勤務短縮制度では仕事を続けながら育

児を行う社員を支援することはできても、出産後子どもが幼少の間は育児に専念したい、あるいは諸事情により専念せざるを得ないという社員をバックアップすることができない。

また子どもがある程度手がかからなくなった時期、例えば小学校に入学したときに再就職したくても自分に合った再就職先を探すのが難しいとの声も強かった。企業側としては一般の中途採用に比べて、元々同社で働いていた経験者にもう一度職場復帰してもらうのは、会社の雰囲気、風土、業務上のシステム等を含めすぐに職場に馴染んでもらえるという安心感がある。

そういったなか、2005年に次世代育成支援対策推進法が施行され、この法律に基づく行動計画を策定するにあたり、同社では次世代育成支援をさらに充実させるべく施策として、育児休業、勤務短縮制度と併せて一旦退職した社員にも復帰の道を設ける再雇用制度の導入を本格的に検討することとなった。

#### 4. 制度の内容

##### (1) 制度の対象者

同制度は勤続3年以上で出産を理由に退職する正社員（パート、契約社員は除く）を対象に、正社員としての再雇用を保障する。

対象となる退職の時期は、女性の場合は、出産予定日の6か月前から、産後8週間以内の退職、男性の場合は配偶者の出産予定日の6か月前から、産後8週間以内の退職であり、さらに男性の場合は生まれた子どもを養育する予定であることが条件となる。

再雇用を希望する社員は、必ず退職の段階で登録を申請する必要がある、退職後に申請することはできない。

なお、本当に復帰できるかは将来にならないとわからないため、同登録は退職者に絶対復帰を約束させるものではなく、あくまでも退職時点での復帰の意向を確認するものである。登録者のデータは総務部門で一括して保管している。

再雇用の保証期間は、最長で出産した子どもが小学校に入学する日の翌月1日までである。ただし、育児対象の人数に制限は設けていないため、次の子どもを出産した場合には期間を延長あるいは複数回にわたって制度の適用を受けることができる。

また2007年1月1日の制度施行に際して経過措置を設けており、出産時に同制度が導入されておらず利用できなかった社員のうち、制度導入時点で小学校就学前の子どもがおり、退職を予定する社員も同制度の対象とした。

再雇用制度の導入により同社では仕事を続けながら育児を行なうパターンと出産後の一定期間は育児に専念するパターンを社員が選択できるようになったが、再雇用制度と育児休業を重複して利用することはできない。つまり制度選択の時点で育児休業を選択した場合には、復帰後に退職し再雇用制度を利用するという選択肢はない。これは再雇用制度を利用する社員に不公平感を感じさせないためである。

## (2) 登録手続き

登録者には再雇用までの期間、会社側から年に一回、定期的に現況届を送付しており、登録者はこの現況届を会社に提出する必要がある。現況届では、「制度の適用を引き続き希望するか」「いつごろ再雇用を希望するか」等を確認しており、事情が変わり再雇用を希望しない場合には、その時点で登録が取り消される。

登録者は再雇用を希望しているものの退職者であるため、再雇用までの期間に会社側がどこまで本人とコンタクトをとるべきか難しい。現在は、子育てに専念したいという理由で退職を選択している場合が多いため、原則、年に一度、引き続き復帰の意思があるかを確認するにとどめている。

## (3) 再雇用の手続き

再雇用に際しては、総務部門と本人との間で再雇用の時期や復帰後の条件等について話し合いの場を設ける。さらに最低限の条件として健康診断を受診してもらう。通常の採用と異なり、登録者には再雇用を保証しているため、この時点で改めて選考を行うことはない。

再雇用は正社員での雇用、退職時の職場復帰を原則としている。元の職場にポストがない場合や能力・スキル面で職場に適応できない場合は、本人と話し合いの上、教育訓練、異動を行う。会社としてはできる限り退職時の職に復帰できるように支援したいと考えており、現況届で復帰時期を定期的に確認し、現場の要員計画に反映させたいと考えている。

## (4) 雇用形態

再雇用後当初の6か月間は、職場復帰のための試用期間と捉えている。そのため、同期間は有期契約社員として雇用し、その間の勤務状況等を勘案した上で、正社員として正式雇用する。

再雇用者は、原則、フルタイム勤務であるが、再雇用開始当初の契約社員の時期から、通常の正社員と同様に短縮勤務制度の利用が認められており、子どもが小学校3年修了までの期間は同制度の利用が可能である。

再雇用制度は正社員としての再雇用が原則であるが、同制度以外のしくみを利用することにより、多様な形で同社の仕事を続けることが考えられる。例えば、パートタイマーとしての雇用も可能であるし、同社グループの派遣会社に登録してもらい派遣社員として同社で働いてもらうことも可能である。

## (5) 処遇

復帰後の処遇は退職時を基準としている。本人の能力・スキル面でブランクはあるかもしれないが、原則、退職時の資格・等級に復帰し、賃金は、退職時の給与を基準に支給される。また昇進・昇格、年次有給休暇付与等すべて通常の社員と同一基準である。

ただし、当初の契約社員期間中の賞与については、嘱託社員等の他の有期契約社員と同基準で支給される。

## 5. 再雇用制度利用状況

2007年11月時点での登録者数は6名であり、制度を導入して間もないため再雇用者はまだいない。

同社ではこの再雇用制度を浸透させるために様々な取り組みを行なっている。元々、同制度は労使交渉によって導入された制度であるため、経営協議会の議事録や最終的な回答内容は全従業員に配布されているが、導入に際しては、管理職を各拠点に集めて説明会を行い、各職場で管理職からメンバーに対して制度内容を説明した。

この他、2か月に一度配布される社内報やホームページ、CSRレポート、新入社員向けのパンフレット、社内ニュースにも掲載し、周知に努めている。

## 6. 今後の方針

制度に対する制度登録者の評価は良く、「ある期間じっくり子育てをした後に、慣れた職場に復帰できるという安心感がある」といった声が寄せられており、今後D社だけでなく関連子会社においても、同様の基準の再雇用制度を導入する方針である。

今後、会社側は出産を機に退職を希望する社員には、まず再雇用制度の利用を前提に話を進めるが、その過程で別の働き方をしたいといった要望がある場合には適宜、条件にあった働き方を紹介していきたいと考えている。その場合には再雇用制度を利用するわけではないため、一般的な派遣登録や外部からの採用申込みと同じルートでの再就職となる。また同社グループの派遣会社においては既に元社員を対象とした再就職の募集を積極的に行なっている。

### <参考> その他の次世代育成支援施策

同社では従業員が安全で安心して働ける職場環境を実現するために、各種法令を遵守するだけでなく、より積極的な取り組みを実施している。その結果、主な休暇・休業制度、次世代育成支援策として、ストック休暇、産前産後休業、育児休業、介護休業、看護休暇、ボランティア休務、家族手当、ベビーシッター利用料の一部補助等が導入されている（表1参照）。さらに今後も労働組合と協議しながら、さまざまな施策を推進していく方針である。

図表 1 主な休暇・休業制度／ワーク・ライフ・バランス 次世代育成支援策

ストック休暇	付与から2年が経過し、失効する年次有給休暇を、最大で50日まで積立保存。本人及び配偶者の療養や、看護、不慮の災害の復旧などの際に利用が可能。
産前産後休業	産前6週間、産後8週間の休業。契約社員、パート・アルバイトにも適用。
育児休業	子どもが満1歳6ヶ月に達するまでの間、連続した期間の休業が可能（これまでに男性も6名制度を利用）。期間中は給与の10%を支給。復帰後子どもが小学校3年終了までの間、原則1日最大2時間の勤務短縮も可能。そのほか、育児関連経費の補助や育児関連情報の提供・相談窓口を設置するとともに、復帰後のキャリアプランに関する申告・相談にも対応。
出産退職社員の再雇用	勤続3年以上で出産を理由に退職する社員を対象に、子どもが小学校に入学する年の5月1日までの期間、再雇用を保証。
介護休業	介護家族1人につき、要介護状態に至るごとに、最長1年以内の連続した休業や、1日に月最大2時間の勤務短縮が可能。そのほか、介護関連経費の補助や介護関連情報の提供をするとともに、相談窓口を設置。
看護休業	年間10日の休暇取得が可能(半日単位の取得も可)。
ボランティア休務	社会貢献を目的として、原則1年以内の休務が可能。期間中はボランティア休務手当を支給。
家族手当	満18歳に達した最初の4月1日までの子女1人につき月額20,000円を支給。
ベビーシッター利用料の一部補助	D社グループ福祉会にて、年間90日まで、費用の50%(日額上限5,000円)を支給。
その他制度	D社グループ健康保険組合にて、出産育児一時金と付加金の支給、月間育児誌「赤ちゃん和妈妈」1年分の贈呈、こころとからだの健康相談窓口の開設。

出所：「D社 CSRレポート2007」

# E社

## 【概要】

E社は電気供給を主要事業とする会社である。従業員数は2007年現在、正社員ベースで21,940人であり、うち男性20,474人、女性1,466人である。また正社員以外の社員(いわゆる「非正社員」)が369人であるので、総社員数は22,309人である。このように女性社員が少なく、男性正社員が中心であるという点に同社の労務構成上の特徴がある。

本調査の目的である「育児や介護等によりいったん離職した女性を採用し活用している制度」としては、「f-スタッフ制度」と呼ばれる再雇用制度(育児等で退職した元社員を再雇用する制度)を採用しており、それ以外の「正社員で採用する制度」「正社員登用を前提として契約社員等で採用する制度」「複数の人事コースを設けて、採用時のコース選択、採用後のコース変更を可能にする制度」は導入していない。

- 事業内容

電気業

- 従業員数

正社員：21,940名（男性20,474名、女性1,466名）

正社員以外：369名

総数：22,309名（2007年現在）

- 再就職希望女性労働者のための雇用管理

再雇用型

## I. 再雇用制度の概要

### 1. 名称

「f-スタッフ制度」

### 2. 導入の理由

同社は平成17年12月に、「仕事と家庭との両立を支援するため、従業員ニーズに応じた多種多様な選択肢を提供することにより、従業員のやる気・やりがいの向上を図ると共に、少子化・核家族化が進む中で、企業としての次世代育成支援のための社会的責務を果たす」、及び、「妊娠・出産・育児で退職した社員をあらためて雇用することは、社内で育成された人材を再活用するうえで有効である」ということから、妊娠・出産・育児で退職した社員を再雇用するための「f-スタッフ制度」（再雇用制度）を導入した。

### 3. 採用の対象者

f-スタッフ制度に応募できる退職社員には、以下の条件がつけられている。

イ)5年以上勤続し妊娠・出産・育児を理由に退職した社員であること。

ロ)離職期間が退職理由となった子が小学校就学始期に達するまでであること。したがって、当該の子が小学校に入ると採用対象者から除外されるとともに、退職後に妊娠、出産した子が小学校就学始期前であるという理由では採用の対象にはならない。(ただし、退職以前に妊娠し、その生児の育児のために退職する場合は制度の対象となる。)

ハ)上記のイ)とロ)の条件を充たす者(以下では、「育児退職者」と呼ぶことにする)のうち、能力・適性があり、会社の生産性向上に寄与することが期待できる者。

### 4. 雇用形態と勤務形態

この制度で採用された社員は、新たに作られた有期雇用契約(雇用契約期間は1年以内)の社員区分であるf-スタッフとして雇用される。なお、契約期間満了後も必要に応じて更新されるとともに、一定の条件を満たす者を正社員として採用することもあるとされている。勤務形態については、勤務日数、勤務時間を柔軟に選択でき、勤務地は限定される制度として設計されている。

### 5. 仕事の内容

配属される業務は、育児退職者の知識・経験が活かせる、会社の生産性向上に寄与できる業務とされ、会社の業務上の必要性和、育児退職者の希望・適性を考慮して会社が指定することになる。具体的には、まず、再雇用を希望する育児退職者が再雇用の申込書に「希望の仕事」「希望の勤務地」等を記入する。それを受けて会社は、当該職場に問い合わせる、当該職場において業務面での受け入れ体制を工夫する等して配属先を決めるという手順がとられる。

### 6. 賃金

前述したように勤務形態は多様であるが、フルタイム勤務者を例にとると、賃金は30歳代前半の中途採用者の世間相場を参考にして、従事する業務内容に合わせて設定される。賃金は本給と時間外手当からなる月例賃金と、成果に応じて決まる賞与から構成されている。

なお短日勤務、短時間勤務をするf-スタッフの場合には、上記のようにして決定されたフルタイム勤務者の賃金を基準にして時間比例で決定される。

### 7. 「f-スタッフ」の現状

#### (1) 採用の状況

制度導入から現在(平成19年10月)までの間に採用されたf-スタッフは延べ20名であり、各年の採用実績は、平成17年7名、18年13名、19年0名である。このうち退職

した者が2名であるので、現在、18名のfスタッフが在職していることになる。

この制度が開始されたときの採用対象者がほぼ160名であったので、育児退職者は約8人に1人の割合で再就職したことになる。制度開始後に新たに対象になった者は年間30名程度であるが、子どもが小さいことから、そのなかから再雇用を希望する者はまだ出ていない。

## (2) 勤務形態

前述したように勤務形態は柔軟に選択できる制度となっている。現在(平成19年10月)在職しているfスタッフの勤務形態の構成をみると、フルタイム勤務者は3名にとどまり、残る15名が短日勤務である。その構成は、週5日勤務が8名、同4日2名、同3日4名、同2日1名である。

このように短日勤務を希望するfスタッフは多く、勤務形態を柔軟に選択できる制度は好評である。同社はfスタッフを対象にした特別の両立支援策をとっていないが、結果的には、勤務形態の柔軟化が強力な両立支援策になっているといえよう。

## (3) 要員管理と配置と仕事内容

育児休職も含めて4~5年の空白期間の後に再雇用されるというのが一般的であるので、仕事にスムーズに戻れるように退職前の業務に配置するよう配慮している。

具体的には、女性社員の多くが営業所(「お客さまセンター」)で勤務していること、そのため育児退職者の退職前の配置が「お客さまセンター」中心であることから、再雇用者は基本的に「お客さまセンター」に配属している。

このようにしてfスタッフを新たに配属するということは、受け入れ事業所の要員を増やすことになるので、fスタッフ制度を導入することによって、要員管理上の問題が起こる恐れがある。この点について同社は、fスタッフを受け入れることにより正社員の時間外労働を削減できる、営業・サービス体制の強化を図っていく上で要員が慢性的に不足している状況にあるという理由から、要員管理上の問題はないと考えている。

なお、こうした配置上の配慮に加えて、育児退職者の仕事の空白を埋めるための対策がとられている。同社では退職者用のウェブサイトが設けられており、育児退職者は他の退職者と同様に、同ウェブサイトに登録することによって会社の状況についての情報を得ることができる。

## (4) 昇進・昇格・正社員登用

これまで再雇用したfスタッフの昇進・昇格、正社員登用の例はない。(注1)

正社員への登用については、次のような活用上の事情がある。fスタッフは、退職前に類似業務を経験しているので、仕事の内容を理解しているし、即戦力になる能力も備えている。それに加えて、新たに配置される事業所(「お客さまセンター」)が退職前に勤務していた事業所に近く、受け入れ事業所が彼ら(彼女ら)の能力、人柄を知っていると

いうケースが多いため、受け入れ事業所からすると、f-スタッフを安心して受け入れ活用することができるという事情もある。そのため、受け入れ事業所からの評判は良く、f-スタッフを正社員に登用したいという要望が出ている。

しかし多くの f-スタッフは育児との両立が難しいということからフルタイム勤務を希望しておらず、このことが正社員への登用を難しくしている。正社員への登用を進めるとすれば、f-スタッフの担当業務をその方向で高度化していくという対応がとられることになるだろう。

## 8. 「f-スタッフ」制度の効果

全社的な観点からみると、開始してから2年であるので、効果を評価することは難しい。この制度は5年後、10年後に効果が目に見えてくるような制度であり、長期的な観点に立って評価する必要があると考えられている。

それに対して受け入れ職場では、f-スタッフの評価は高い。「4～5年のブランクがあるものの、よく働いてくれている」というのが職場の共通した評価である。また勤務形態を子育て等の家庭の事情に合わせて柔軟に設定できることから、利用者である f-スタッフからも高い評価を得ており、仕事と家庭の両立を実現するうえで大きな効果を発揮しているといえるだろう。

## 9. 「f-スタッフ」制度の課題

同社は、とくに大きな問題はないとしたうえで、今後の課題として以下の点を上げている。第一は、f-スタッフから正社員になる事例を早期に出すという課題であり、同社はそのための取り組みを進めている。(注1)

第二は、「離職期間が退職理由となった子が小学校就学始期に達するまでであること」という採用対象者の条件に関わる課題である。この「離職期間が退職理由となった子が小学校就学始期に達するまで」という期間は、まだ育児負担が大きく、仕事に戻ることが難しい時期であるので、採用条件としては厳しすぎるのではないかという問題がでている。同社は今後、対象期間を育児の負担が軽くなる「離職期間が退職理由となった子が小学校低学年になるまで」に延長することが可能であるかを検討していきたいとしている。

(注2)

(注1)平成19調査時点。平成20年4月、2名がf-スタッフから正社員に登用されている。

(注2)平成20年4月、制度を見直し、対象期間を「離職期間は、退職の理由となった子が満10歳に達する年度末まで」に変更している。

# F社

## 【概要】

百貨店店舗での販売職種を中心に、多くの女性が働く同社では、約20年前に再雇用制度を導入した。この制度による再雇用者は毎年、2名程度の実績がある。当初は結婚・出産等による退職女性を主な対象と想定していた制度である。最近では夫の転勤等による比較的ブランクの短い退職者がこの制度を利用して再雇用されるケースも多い。一方、育児等による退職者の場合、最初から正社員で再就職するのはハードルが高いと感じる人も多く、パートタイマー等での復帰を希望するケースも多い。平成17年に人事制度改革を行い、多様な働き方の選択肢を設け、モチベーションの向上を図ることを目的に、契約社員の中から正社員を優先採用する「フルキャスト優先採用制度」を導入した。再就職希望者にとっては、これにより契約社員を経て正社員として中途採用される途が開けたことになる。

同社では平成17年の人事制度改革において雇用区分の見直しを行い、短時間勤務のパート社員を「クルー」、フルタイム勤務の契約社員を「キャスト」、正社員を「フルキャスト」という呼称に改めている。

なお、「クルー」「キャスト」は職種によって、スタッフ・サービス職種で働く「スタッフクルー・サービスクルー」「スタッフキャスト・サービスキャスト」と、販売職種で働く「セールスクルー」「セールスキャスト」に区分され、「セールスクルー」「セールスキャスト」にはそれぞれ上位等級として「S級」が設けられている。

### ● 事業内容

小売業

### ● 従業員数

正社員：7,206名（男性3,966名、女性3,240名）

正社員以外：5,230名（男性476名、女性4,754名）

総数：12,436名（平成19年2月28日現在）

### ● 再就職希望女性労働者のための雇用管理

再雇用型、社員区分選択型

## I. 再雇用制度について

### 1. 制度の名称

フルキャスト再雇用制度

### 2. 導入の時期

昭和61年。平成17年の人事制度改革にともない、名称を「フルキャスト再雇用制度」と改めた。

### 3. 導入の理由

同社が再雇用制度を導入したのは、男女雇用機会均等法によって、さまざまな分野で女性の活用が進みはじめた時期にさかのぼる。百貨店という業態から女性従業員が多く、顧客も女性客が中心であるため、同社では女性の感性や経験は非常に重要であると考えている。社会で女性雇用が進む状況の中、女性社員の確保が課題と考え、育児休職制度の導入と合わせて再雇用制度を導入した。結婚や出産で仕事を続けるのが難しいと感じている女性社員に対し、「休職後に復帰する」か、「いったん退職し、戻れる状態になったら復帰する」か、ふたつの選択肢を選べるようにしたものといえる。

### 4. 制度の内容

#### (1) 制度の対象者

正社員で①結婚・出産・育児・介護、その他会社がやむを得ないと認めた事由による円満退職者、②入社時の職能資格等級により決められた勤続年数を経ている者（例えば大卒入社の場合は満3年以上）、③在職中の勤務評価が標準以上である者が、対象者となる。夫の転勤にともなう退職も①の「その他の事由」として認められている。

将来の復職を希望する退職者のうち、上記の要件を満たす者には、退職時に、再雇用の要件を満たしていることを認定する資格認定書を渡す。

制度の対象者は、当初は、女性に限っていたが、平成3年に育児休職制度と共に対象者を男性社員にまで広げた。さらに当初は退職時の年齢が35歳未満であることを条件にしていたが、平成17年から退職事由のひとつに介護を追加したため、退職時の年齢制限を撤廃するなど、徐々に対象者を拡大してきている。

#### (2) 採用の方法・基準

資格認定者は退職後、復職を希望するときには、退職時勤務していた店の人事担当部門に認定書を提示し、復職希望の申請を行う。人事担当者は申請者を面接の上、条件を満たしていれば、採用計画があるときに、毎年6月と12月の中途採用時期に合わせて採用する。再雇用時には、離職期間が10年以内で、年齢が45歳以下であることを条件としている。また、基本的に退職前と同じ意識やスキルレベルで働けることを採用基準としており、本人の意識等が採用基準に満たない場合、復職を希望しても採用されないケースもある。例年、年間1～2名を再雇用枠として考えている。

#### (3) 雇用形態

採用者は正社員（「フルキャスト」）として再雇用され、新入社員同様、復帰後3ヶ月間の見習い期間がある。

#### (4) 処遇

原則として退職時と同じ資格等級の一番下の能力給ランクに格付けする。たとえば主

任クラスで退職した場合は、主任の1ランクに格付けられる（主任1年目と同等）。

## 5. 制度の活用状況

### （1）中途採用実績

昭和61年の制度スタート以来の再雇用者の実績は33名。近年は採用数が減っており、年間2名程度で推移しているが、平成19年に限っては上期（6月）だけで3名を再雇用している。

最近の傾向として、資格認定者自体、以前に比べて減少している。平成10年頃は年間40名前後の認定者がいたが、最近では10名を切る程度になっている（平成18年は実績で10名であった）。その背景には、かつてのようにほとんどの女性社員が結婚や出産を機に退職していた頃と異なり、女性も正社員で働き続ける傾向が増していることなどにより、退職者そのものが減っている状況があると考えられる。

### （2）中途採用者の特徴

出産・育児による退職者の場合、子どもの手が離れるまで待つて復職の申請を行うことが多いため、採用条件となっている離職期間の10年間の資格認定期限が切れる直前に復職申請を出す人も少なくない。これに対し、最近では夫の転勤に伴い退職した女性が、制度を使って復職する例が増えている。この場合は、離職期間が比較的短いことが多く、キャリアロスが少ないことが特徴といえる。平均2～3年のブランクで復帰するケースが多く、中にはたまたまタイミングが合って1年余りで戻ったケースもある。

### （3）中途採用者の職務内容

主に店舗の販売職として復職するケースが多い。

### （4）中途採用者の昇進・昇格の実施状況

他の社員と同様、資格等級制度に従い進級基準に定められている所定の在級年数を経過し、進級要件を満たした者は、昇級試験を受けて合格すれば昇級できる。この際、再雇用者の在級年数には退職時の在級年数が加算される。ただし原則として再雇用後、勤続1年に満たない者、進級要件となっている研修受講等の能力開発ポイントを満たしていない者は進級対象としない。最短では再雇用の翌年に進級できる。しかし実際には昇級試験にチャレンジしない者や、能力開発ポイント等の要件を満たさない者も多く、再雇用された者が昇格している例は少ない。

## 6. 制度を運用する上での工夫

正社員での復職より、むしろアルバイトやパート社員での復職を希望する者が多いので、退職時に、アルバイトやパート社員の募集情報の提供を希望するかどうか、また、最寄りの店舗や、どの店舗の情報が欲しいか等を尋ねている。

## 7. 制度を実施したことによる効果

再雇用制度は、女性を支援するためのいろいろな選択肢を充実させる中で、選択肢のひとつとして設定しているもの。制度があることによって復職できた者もいるという意味では、人材確保につながっていると考えている。

基本的な販売スキルは、ブランクがあっても変わらない。また、同社では、専業主婦の経験は、会社の中だけでは得られない貴重な経験であると考えている。それは商品開発やサービスに活かせる部分も大きく（たとえば出産関連商品の販売に主婦の経験を活かすなど）、主婦の経験者は貴重な人材となり得る。制度によってそうした人々の能力や情報を活かすことができると考えている。

また、いろいろな雇用形態の人が働いている中に、同社での勤務経験があり、会社のことがわかっている社員が戻ってくると、周りの人にとっても刺激になり、職場の意識が向上する。

近年になって再雇用制度が注目を集める中、同社は比較的早い時期に制度をつくって運用してきた実績があり、その意味では制度は一定の定着を見ており、一般的にも評価はされていると考えている。

## 8. 問題点と今後の課題

「10年以内にフルタイム勤務での復帰」を前提とした制度であることや、最近退職者自体が減っていることなどから、制度の利用者は減っている。これは最初からフルタイムで復帰するのはハードルが高いためと考えられる。最近はむしろ出産しても退職せず、育児休業や短時間勤務（子どもが小学校3年を終了するまで、最短5時間の短時間勤務）で乗り切ることを選ぶ社員が多い。

会社としては、他社と比べても良い条件でブランクのある人が復職できる仕組みにはなっていると思うが、利用者にとっては、復帰したいときにタイミングが合わずに待たされたり、契約社員になったりするケースもある。そうした面ではまだニーズを受けきれていない部分もあると考えている。

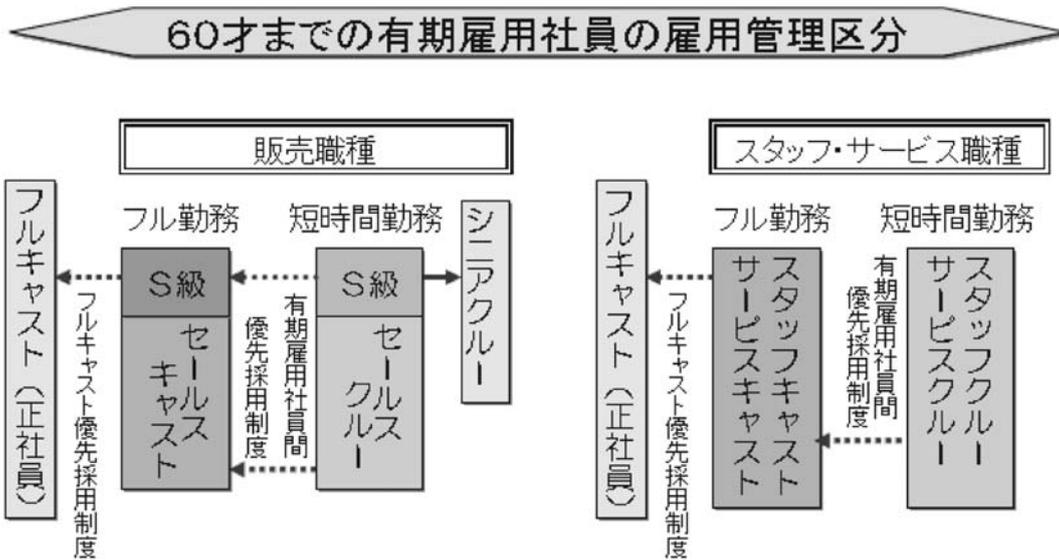
また、会社としては退職前と同じレベルで働けることを採用の基準としているが、子育てなどでブランクの長くなった人の場合、仕事に対する考え方や意欲面で退職前のレベルを維持するのが難しく、採用の要件を満たせないケースも多い。

## II. 正社員での登用を前提とした契約社員等での採用

### 1. 制度の名称

- (1) 有期雇用社員間優先採用制度（パート社員からフルタイムの契約社員になる制度）
- (2) フルキャスト優先採用制度（契約社員が正社員となる制度）

図表 1



## 2. 導入の時期

平成 17 年

## 3. 導入の理由

平成 17 年の人事制度の改正に伴い、自社で働いている「クルー」の中から「キャスト」を優先的に採用する「有期雇用社員間優先採用制度」と、「キャスト」の中から「フルキャスト」を優先的に採用する「フルキャスト優先採用制度」を設けた。これはさまざまな働き方の選択肢を設けることにより、モチベーションの向上と成果の発揮を期待する目的で導入したものである。

## 4. 制度の内容

### (1) 制度の対象者

同社の「クルー」で、人事評価において標準の評定マークが付いている者は、採用のタイミングと条件さえ合えば誰でも「有期雇用社員間優先採用制度」の対象となる。これは「パートタイマーより契約社員のほうが優秀」なのではなく、単に働き方がフルタイムかパートタイムかの違いに過ぎないという考え方に基づいている。

一方、「フルキャスト優先採用制度」は、同社の「キャスト」として5年以上継続して働いている人（「セールスカスト」の場合はS級に在籍していることが必要）で、人事考課の評定が2年連続で最上ランクに位置づけられており、本人希望と部門の推薦のあることが条件となる。

### (2) 採用の方法・基準

「クルー」には、毎年、人事考課の中で、「キャスト」への優先採用制度を希望するか否

かの確認を行い、希望者をリストアップしている。同じ職種の「キャスト」の採用の必要性が生じたときに部門長からの推薦を受けて決定する。採用予定人数より希望者が多いときには、評価結果や適性を考慮して選考する。

「キャスト」から「フルキャスト」への優先採用の場合は、面接を通じ、過去の実績、販売を含めた適性があるか、将来的に売場のマネージャーを務めることができるだけの素質があるかどうかを審査し、決定する。百貨店は販売が基本であることから、販売も含めた適性があるか、また、売場のマネージャーは「フルキャスト」の職務であることから、将来的に売場のマネージャーとなれるような素質があるかどうかといった面も見て採用する。基本的には本人の希望と、部門からの推薦が必要。さらに、事前に本人に「社員になって将来どのようなビジョンを描いているか」といった主旨のレポートを提出させ、それをもとに面接を行っている。

### (3) 雇用形態

有期雇用社員間優先採用の場合は、短時間勤務（時給制）の「クルー」からフルタイム勤務（月給制）の「キャスト」に変わる。フルキャスト優先採用の場合はフルタイム勤務の契約社員である「キャスト」から正社員の「フルキャスト」に変わる。「キャスト」になった場合も、「フルキャスト」になった場合も、試用期間等はない。組合員の場合は組合員身分も継続する。

### (4) 処遇

この制度の考え方は、雇用区分の転換ではなく、それぞれ「キャスト」「フルキャスト」として新たに採用するというものである。処遇に関しては採用時の格付けに準じて基本給が決まる。「フルキャスト」として採用された場合には、主任クラス（専任級B）の1年目に格付けされる。ちなみにこれは大卒新入社員が格付けされるひとつ上の資格等級であるが、以前の給与を下回ることがないように調整を行う。有給休暇や社会保険等は従前のものを継続できる。

## 5. 中途採用者の採用と活用状況

### (1) 中途採用実績

有期雇用社員間優先採用によって「キャスト」となった者は、平成18年5月のスタート時から1年余りの間に93名いた。「フルキャスト優先採用」は、2年間の評定結果が審査の対象となるため、平成17年の制度導入から2年間を経て、平成19年に初めて採用した。平成19年の例でいえば、「2年連続で最上ランク」に評定された者は約60名いた。その中で優先採用の希望者は10数名、実際に採用された人は6名であった。今後数年間は、年間2～3名をフルキャストとして採用していく予定であり、中途採用者全体の1割程度を想定している。

## (2) 中途採用者の特徴

平成19年に制度を利用して「フルキャスト」となった6名は全員女性で、ほとんどが40代。今回に限っていえば、実態としてはブランクがなく継続してフルタイムで働いてきた者で、「社員になりたかったがなれなかった者」、すなわち雇用情勢等で正社員になることができずパートタイマーという働き方しか選べなかった者たちと考えられる。

## (3) 中途採用者の職務内容

基本的に職場を異動し、販売担当職として採用を行う。勤務地が変わる場合もある。

## (4) 中途採用者の昇進・昇格の実施状況

「フルキャスト」に採用された者は、主任への進級者同様、研修受講や資格取得による能力開発ポイントが必要となる。その要件を満たした場合、3年後に係長昇進試験の受験資格ができる。

## 6. 制度を運用する上での工夫

販売職種については、短時間でなければ働けない者に配慮して、「セールスクルー」S級の上位等級として「シニアクルー」を新たに設けた。これは販売現場で経験を積んだ優秀な人材を、短時間勤務のまま、正社員の職務である売場のセールスリーダー的職務に任用するものである。売場の営業力を高めることを目的に導入した。S級となってから2年連続で最高位の評定を得ることが任用の条件となっている。1期生が誕生するのは平成20年以降となる。

## 7. 制度を実施したことによる効果

モチベーションが上がり意欲向上につながっている。また実際に、「キャスト」から「フルキャスト」に採用した者を配属することが、周囲のクルーやキャストにとって刺激となっており、職場の活性化につながっている。会社としては、フルキャスト優先採用制度による中途採用者をロールモデルとして後につなげていきたいと考えている。

利用者にとっては働き方の選択肢が広がり、採用時の面接等を通じ「将来、自分はどうなっていきたいか」を考えるチャンスになっていると見られる。

また、同社では嘱託以外、パートタイマーも含め全員が労働組合に加入しており、一連の制度改正自体、組合員と専門委員会をつくって練り上げてきたので、組合の思いを反映したものとなっている。

## 8. 制度の問題点と今後の課題

現状で問題点は特にない。しかしこの制度は希望者全員を採用するものではないので、今後、希望して叶わなかった人がモチベーションを落さないようにすることが課題になると考えている。(不採用者は翌年も要件を満たせば、再度応募するチャンスはある)。

また、平成19年は、フルキャスト優先採用制度の応募資格のある者は約60名いたが、その中で実際に希望した人は10名余りにとどまった。フルキャストになると、勤務地を変わらなければならないことや、仕事の責任が重くなることなどが、条件は満たしていてもフルキャストを希望しない理由になっていると見られる。また、今回は対象者が50代後半の女性が多かったことも影響したと思われる。

#### **9. 中途採用者の人事管理制度について、今後の取組み予定**

フルキャスト優先採用制度については、採用者をロールモデルとして上手く運用していきたい。会社としても今後、多様な人材を中途採用によって増やしていきたい意向をもち、そのための施策のひとつとして活用を図っていく。

#### **10. 国や地方行政施策に望むこと**

育児等によるブランクは、モチベーションの低下やキャリアロスにつながるケースがあるので、育児休職や育児短時間勤務を利用しなくても働き続けられるようなサポート（保育施設など）がもっと必要ではないかと感じている。男性が定時に退社できるようにすることや職住接近を図ることなどによって、夫婦で子育てを分担できるような環境整備も必要になると考える。

## 【概要】

同社では2004年に「役割等級制度」を導入した。全国型と地域型に従業員を分け、同等級であれば役割や仕事のレベルは同じとなるシステムを敷いている。この制度によって、おもに女性従業員のキャリアの選択肢が大きく拡大した。(別紙参照)

また、2006年に導入された「育児フルサポートパッケージ」や、2004年に導入されたIターン制度など、女性の職業生活をサポートする制度を充実させている。これが同社の女性社員の退職抑制に繋がっている。

再就職に関しては「女性従業員再雇用制度」を設けているが、上記の制度が再雇用に関しても効果を発揮している。とくに「役割等級制度」は成果実力主義で公平感があり、再雇用者がブランクの期間に左右されることなく、ほかの社員と同様に働くことを可能にしている。また、復職後の立場や昇格・昇給の条件等が明確になっているので、会社側も再就職対象者への声かけがしやすくなった。

金融・保険業の事務は専門性を必要とする技能である。会社における勤務経験や教育を通じて蓄積したスキルは貴重とみなされ、経験者は復職後も即戦力として活躍することができる。同社の再雇用制度による女性の再就職者数は年々増え続けており、会社としては今後も制度を継続する予定である。

- 事業内容  
損害保険業
- 従業員数  
総数：17,931名（男性9,905名、女性8,026名）
- 再就職希望女性労働者のための雇用管理  
再雇用型

## I. 再雇用制度について

### 1. 制度の名称

女性従業員再雇用制度

### 2. 導入の時期

1988年3月1日

### 3. 導入の理由

損保の事務業務は非常に複雑で、その経験が重要視される。本人も今までの経験を活かすことができ、会社側も経験を持った人材を再雇用することで即戦力を確保できるため、

双方にメリットがあった。

#### 4. 制度の内容

##### (1) 制度の対象者

勤続年数3年以上で円満退職し、退職後の期間が10年以内の女性。

退職時での申告は必要なく、実際に再雇用の応募があった時点で、人事データにより要件を確認している。

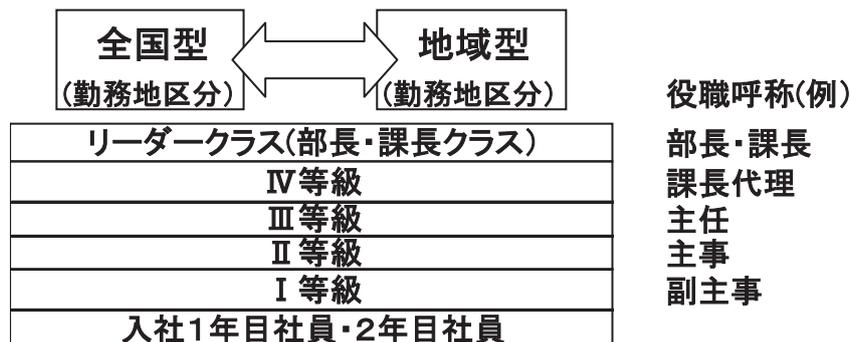
##### (2) 採用の方法

告知はホームページに掲載、再雇用希望者向けの募集を行っている。基本的には第2新卒採用と同時期に募集し、新入社員と同様の方法で面接、筆記試験を行い、求められるレベルに達しているかを確認する。面接は各地方の担当部署により実施。

##### (3) 雇用形態

採用は正社員のみでパート・アルバイトの採用は実施していない。最初は役割等級制度のⅠ、Ⅱ等級にランク付けされる。役割等級制度では実力主義の徹底を図り、社員と同様に再雇用の者も能力があれば昇格・昇給できるシステムになっている。等級のランクアップに年数制限を設けていないためブランクを埋めることも可能である。また、同社にはグループ会社に人材派遣会社があり、退職時には登録を呼びかけている。長期の仕事から、繁忙期だけの短期の仕事もあり、利用者の年齢層も幅広く、多数の女性退職者が派遣社員として活躍している。

図表1 役割等級制度



##### (4) 処遇

ほかの社員と同様に役割等級制度のランクに応じて支給。

## 5. 制度の活用状況

### (1) 中途採用実績

1988～2003年12名、2004年13名、2005年17名、  
2006年31名、累計73名。

### (2) 中途採用者の特徴

30代の女性が多い。育児がひと段落して再就職したケースも見られる。

### (3) 中途採用者の職務内容

配属先、職務については、特に定めはなく、採用ニーズに合った部署、職務で採用するので、もとの職場に戻るといった形ではない。また、職務についても営業・損害サービス・本社部門等さまざまである。

### (4) 中途採用者の昇進・昇格の実施状況

全社でIV等級（課長代理クラス）以上の女性は224名。再雇用者でこのランクに就いた実績はまだないが、今後このポジションの再雇用者が現れることも大いに考えられる。

## 6. 人事管理及び両立支援上で中途採用者への特別な扱い

同社は「育児フルサポート8つのパッケージ」として育児休業、短時間勤務制度など、女性のための制度が充実しているが、この制度は再雇用者にも適用される。また、2004年にIターン制度を導入。再雇用者の配偶者が転勤になった場合も、転勤先への異動が可能になった。これらの制度の充実によって、全社的に出産や配偶者の転勤を理由に女性従業員が離職するケースは減少している。

## 7. 制度を運用する上での工夫

役割等級制度の導入により、再雇用後はブランクがあるからといって特別な扱いをすることもなく、公平な待遇を行っている。このため再雇用者にとっても公平感が感じられるシステムになっている。

## 8. 実施したことによる効果

### (1) 会社としての効果

経験がある人材を採用することで、育成期間を削減することができる。

### (2) 職場での評価

スキルがあるため、即戦力として活躍している。役割等級制度によって、入社後はほかの社員と同様に働くことができ、職場での違和感もない。

### **(3) 利用者の声、労働組合の評価**

役割等級制度であるため、公平感がある。利用者も年々増加傾向にあり、評価されている。

## **9. 問題点と今後の課題**

問題点はとくにないが、利用者は増えており、今後も取組みの強化を徹底していく予定。研修の場を利用する、ホームページに掲載するなど、制度の周知を図っている。

## **10. 中途採用者の人事管理制度について、今後の取組み予定**

同社にはグループ会社に人材派遣会社があり、退職時には登録を呼びかけている。

長期の仕事から、繁忙期だけの短期の仕事もあり、利用者の年齢層も幅広く、多数の女性退職者が派遣社員として活躍している。

# H社

## 【概要】

同社では、女性社員が働きやすい職場環境を実現するため、女性の活躍推進や両立支援に注力しているが、それと合わせて内務事務全般の担い手である一般職（同社では「業務職」と呼ぶ）を事業の中核的存在とみなし、合併当初から業務職員再雇用制度を導入していた。さらに2007年からは再雇用制度適用対象者の条件を見直し、拡大を図るなど、業務職経験者の復職を促進している。

従来より、保険会社では複雑な事務処理を行うことができる高い能力をもった人材が求められていたが、それに加えて景気回復にともない人材確保の必要が増す中で、優秀なOGの活用を図る必要性が高まったためである。同制度ではホームページを効果的に活用し、会社側、退職者、双方向からのマッチングを試みている。

このほか同社では、2007年10月より、パートタイマー、アルバイト職員等の「スタッフ」から業務職員（正社員）への登用制度を導入した。

- 事業内容

損害保険業

- 従業員数

正社員：12,447名（男性5,838名、女性6,609名）

正社員以外：4,813名（男性150名、女性4663名）

総数：14,906名（2007年3月末現在 ※正社員以外の従業員数はおよその人数のため、総数との若干の齟齬あり）

- 再就職希望女性労働者のための雇用管理

再雇用型、正社員登用型

## I. 再雇用制度の概要

### 1. 制度の名称

業務職員再雇用制度（別称：OG再雇用制度）

### 2. 導入の時期

業務職員再雇用制度は、2002年のH社誕生時から存在した。OGのネットワーク組織である「キャリアサークル」登録者に会報を送付し、求人情報を提供するとともに相互関係維持につとめていた。2年後の2004年からは、情報管理の効率化などに向け、情報媒介手段としてホームページ上の「H社コミュニティネット」を創設。ホームページ上でも情報提供を行うことができるようになった。2007年7月からは、制度の利用促進に向け、再雇用後の初任給や離職期間制限の見直しを行った。

### 3. 導入の理由

損害保険会社にとって業務職員（一般職員）は、代理店から送られてくる契約関係書類のチェックや損害調査等、膨大な事務処理を担当する、業務の中核的存在といえる。

同社の業務職員は全社員の4割以上を占め、その大部分が女性で構成される。そのため多くの業務社員が入社後、業務をスムーズに遂行する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する。かつては退職を選択する職員も多かった。そこで同社の業務職員として、豊かな経験と専門知識を備えた退職者を、基幹業務を担う正社員として再雇用することは経営的にも有利と考え、給与面などで一般の中途採用者よりも優遇措置を加えた再雇用制度を整えた。

### 4. 制度の内容

#### (1) 制度の対象者

同社の業務職員として、3年以上勤務経験のある退職者で、46歳以下、離職期間15年以内の者が対象となる。

2007年7月の制度改定で、離職期間の制限を従来の7年以内から、15年以内に延長した。当初、離職期間を7年までとしたのは、子どもが小学校に入学するまでのブランク期間を想定したためだが、実際には小学児童を抱えての復帰は難しいとの声も寄せられたため、中学校卒業を目途に、最大15年間のブランクがあっても復職できるようにした。

また、再雇用制度の認知を高め、復職を促進するため、OGネットワークのホームページも活用している。

#### (2) 採用の方法・基準

各部署で欠員が生じた際に、ホームページ上に募集要項を掲載する（不定期）。復職希望者は退職時に同社のOB・OG会員組織「キャリアサークル」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。

また、退職者は、キャリアサークル登録時に希望する勤務形態を登録しているので、会社側が募集条件に合った人材にメールで連絡するケースもある。

スキル、資格などの応募基準は特に設けていない。応募者には筆記試験と面接を行い、審査の上採用する。

#### (3) 雇用形態

正社員として中途採用枠の中で採用する。試用期間はない。

#### (4) 処遇

この制度を利用して復職する場合は、復職時の給与や格付けに退職前の経験が加味されるのが特徴である。復職時の給与は、以前は本社での勤続年数の中間点の給与額に設

定していたが、2007年の制度改定によって、3分の2の時点での給与額からスタートできるように条件が引き上げられた。例えば、12年間勤務していた者は、勤続8年の社員と同じ給与テーブルから始めることになる。

また格付けにおいても、退職前の職務経験の3分の2年数分が考慮される。例えば、12年の勤務経験を有する者は、勤続8年の勤務者と同格とみなされ、それと同等の資格に格付けされる。

## 5. 制度の活用状況

### (1) 再雇用制度を適用した中途採用者数実績

2003年：7名、2004年7名、2005年：13名、2006年：17名、2007年：14名  
(2007年10月ヒアリング調査時点)

2003年以降の延べ人数は、58名だが、この中に今回の調査対象者である育児・介護による退職者が何名含まれているかは不明。

なお、キャリアサークルの登録者数は2603名(2007年10月30日現在)

### (2) 中途採用者の職務内容

他の業務員との区別なく、保険の契約や請求等に関わる事務全般を行っている。

### (3) 中途採用者の昇進・昇格の実施状況

前述の通り、再雇用者は格付けにおいて、退職前の職務経験の3分の2の年数分が考慮される。例えば12年の業務経験を有する者は、勤続8年の勤務者と同格とみなされ、それと同等の資格に格付けされる。昇格についても、再雇用者は昇格のために必要となる退職前の格付けの在留期間の条件を短くしており、能力によっては復職後早い段階での昇格が可能となる。

## 6. 制度を実施したことによる効果

同制度は新卒者を対象にした説明会でも学生から高い評価を得ており、社会的には企業のイメージアップとしての効果が大きい。

職場を熟知した人が正社員として入るので周囲にとっても安心感があり、職場での評価は好評。

業務面および育児と仕事の両立に関する相談にも応じる「サポーター制度」があり(一人ひとりに担当の先輩職員がつく)、利用者からは復職後のフォロー体制が充実している点が評価されている。サポーター制度は新卒、中途採用、再雇用者すべてに整えられている。

労働組合からは、女性活躍推進のひとつとして受け入れられている。

## 7. 制度の問題点と対応

退職者のうちキャリアサークル登録者数を増やすことが第一の課題であるが、さらに重要なのは、登録者に恒常的にホームページにアクセスしてもらい、復職意欲を保つとともに、復職のタイミングを逃さず募集時にエントリーしてもらうことである。

そのため、ホームページに家庭に入った退職者に役立つ育児相談情報などを連載し、同社の「ファン」になってもらう仕組みづくりを行っている。また2007年からは仲間同士で気軽に誘い合って参加できるイベントを行い、登録者のほりおこしを図っている。

合併を機に同社では「女性いきいき推進」に取り組むなど、女性の活躍推進・両立支援を積極的に進めてきた。復職促進に向け、働きやすい制度が充実していることをホームページなどでもアピールしていく予定である。

## 8. その他

国や地方行政に望むこととしては、保険請求事務処理業務において必要とされるOAスキルは年々高度化している。国や地方でも就労支援制度などOAスキルを向上させる施策を講じてほしい。

育児支援についても、入所施設の増設や、就職先が未定の場合も子どもを預けられる一時施設など、保育施設の充実を求めたい。

必要とする情報は、主婦層の動向で、例えば購読する雑誌、住んでいる地域などがわかれば、効果的な求人募集がかけやすい。また、復職の際の阻害要因を調査・分析した情報も知りたい。

## II. 正社員登用を前提とした契約社員等での採用

### 1. 制度の名称

スタッフの業務職員登用制度

### 2. 導入の時期

2007年10月より施行。(同年7月に制度に関する案内を行い、9月に希望者を募った。)以降、年1回実施予定。

### 3. 導入理由

意欲・能力・実績のあるスタッフ(パートタイマー、アルバイト職員)を業務職員として正社員に登用し、優秀な人材の確保および活躍推進を図る。

### 4. 制度の内容

#### (1) 制度の対象者

スタッフ(パートタイマー、アルバイト職員)として勤続1年以上で、課長クラスによる直近の評価が標準を上回る者が対象。

## (2) 採用の方法・基準

登用を希望し、かつ業務職員の適性があるスタッフを登録（年1回）し、欠員などにより業務職員の中途採用が必要となる場合に、登録者の中から登用試験（部支店長推薦・面接）を実施し、合格者を業務職員として登用する。登用の条件としては、勤続1年以上であること、評価において標準を上回る評価を受けていること、筆記試験に合格することなどがあげられる。

## (3) 雇用形態

業務職員の正社員として採用。

## (4) 処遇

2年目の業務職正社員の給与テーブルからスタートする。

## 5. 採用と活用状況

採用の実績や採用後の処遇・昇進・昇格、人事管理および両立支援上で中途採用者への特別な取り扱い、制度を運用するための工夫、制度の効果等については、まだこれから採用が始まる段階のため、現時点では不明。

# I 社

## 【概要】

I社では、2006年以降、保育料援助（3歳まで月額最大2万円まで）、ベビーシッター利用料優遇措置（小学校3年生まで利用料1500円）など、さまざまな両立支援策の推進を図ってきた。これらは、経験と知識を備えた30代の正職員が結婚や出産を理由に大量退職する状況下、女性職員の退職に歯止めをかけると同時に中途採用者に対しても企業アピールを図るために進められてきたものである。

同社ではこうした支援策の一環としてOGの再雇用制度も整備した。他の生命保険会社や損害保険会社でも再雇用を目的としたOG組織を設けているが、同社の特徴はホームページ上でOG同士がコミュニティをつくり情報交換できるSNS（ソーシャルネットワーキングサービス）を導入していることである。これによりOG同士の情報交換を促進し、離職期間中の仕事に対する不安感の解消やモチベーション向上を図り、復職へのハードルを下げるためのツールとして活用することを目指している。

再雇用制度の導入は、就業中に培われたスキルの有効活用と即戦力の確保によるサービス向上が第一の目的であるが、それに加えて同社では、生命保険という人生設計と密接にかかわる商品を扱うためには、子育てや介護といった主婦としての経験は、顧客サービス向上に結びつく貴重なスキルのひとつとして、業務に活かしたいと考えている。

- 事業内容

生命保険業

- 従業員数

正社員：52,566名（男性5,953名、女性46,613名）

正社員以外：935名（男性50名、女性885名）

総数：53,501名（2007年3月末現在）

- 再就職希望女性労働者のための雇用管理

再雇用型

## I. 再雇用制度について

### 1. 制度の名称

ウェルカムバック制度

（ウェルカムバック制度は「ウェルカム」と「カムバック」を合わせた造語）

### 2. 導入の時期

2006年4月

### 3. 導入の理由

職員の9割近くを女性職員が占める同社では、「仕事と家庭の両立支援」の取組みを積極的に推進している。その中で「再就職を支援する制度」の一環として、結婚や出産、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、ウェルカムバック制度を導入した。この制度は、後述するOG組織「なでしこ会」のホームページを活用して、中途採用の枠内で運用するものである。

生命保険の業務は専門性が高く、用語や仕組みをひと通り理解するまでには1～2年を要する。加えて2005年以降、保険金不払いに関するニュースが社会問題化し、消費者から注目される中、安定的な顧客対応を提供することのできる、スキルを積んだ経験者は企業にとっても貴重な人材として重要視されるようになった。このため同制度は、両立支援の一環であると同時に、同社での経験をつんだ人材を即戦力として確保し、顧客サービスの向上につなげる狙いで導入した。

### 4. 制度の内容

#### (1) 制度の対象者

結婚や出産、家庭の事情などによって退職した職員（総合職、一般職、契約社員）。職種、在籍期間は問わない。

#### (2) 採用の方法・基準

中途採用は、「なでしこ会」ホームページで募集告知を行ったうえ、一般の中途採用の枠内で実施する（不定期）。「なでしこ会」の登録者は、ホームページを通じて直接、募集情報を知ることができるが、選考の際は、同時期に新聞やJ社の企業ホームページから募集した外部者と合わせて、通常の入社試験と同様に筆記試験・面接を行い、中途採用の応募者全体から選考する。選考方法に特別な差は設けておらず、「なでしこ会」からの応募者を特に優先するものではない。

#### (3) 雇用形態

ウェルカムバック制度による再雇用は、正職員と派遣社員の2種類を想定しているが、現段階で実施しているのは正社員での採用のみで、試用期間はない。

#### (4) 処遇・手当

一律、入社2年目の給与テーブルからスタートする。

勤務年数・ブランク年数やスキルを加味して給与を算出するとあまりの多種多様さに基準設定が事実上困難になるため、一律2年目からの給与テーブルにしている。

## 5. 制度の活用状況

### (1) 中途採用実績 (ウェルカムバック制度による採用実績)

2007年4月 1名応募で1名採用

2007年10月 15名応募で、うち3名採用

なお、「なでしこ会」の登録者数は500名。(この数は2006年10月以降に退職し、登録した者の数と、「なでしこ会」発足以前の退職者で登録を希望した者の数の合計数)

### (2) 中途採用者の特徴

これまでに採用に至った4名の場合、いずれも5～6年勤務した後に結婚を理由として退職した者で、ブランク期間は2～5年であった。

2007年10月の採用に関しては、募集ポストの業務経験の有無を重視し、採用者を決定した。手続き案内や保険金支払いなどを担当する「お客様対応」部署での募集であったため、同業務の経験を考慮した。

### (3) 中途採用者の職務内容

他の正職員と同様に扱う。2007年10月採用の3名の場合、お客様対応部署に配属された。

### (4) 昇進・昇格の実施状況

他の正職員と同様に、昇進・昇格は原則年1回行う。

### (5) 人事管理および両立支援上で中途採用者への特別な取り扱い

特別な取り扱いはなし。入社後はすぐに、出産休暇をはじめとする両立支援の制度等を他の正職員と同様に利用することができる。(但し、育児休暇と短時間勤務制度の利用対象者は勤続期間が満1年以上の職員)

## 6. 制度を運用するための工夫

同社は2006年に、退職職員(OG)組織「なでしこ会」を新設し、退職者との継続的なつながりの維持を図るとともに、同社およびグループ会社の中途採用情報を「なでしこ会」ホームページを通じて提供している。

「なでしこ会」ホームページは、同会設立と同時にオープン。2006年11月より関東地区で試験的に運用を開始し、2007年4月からは本格的に運用している。利用希望者は、会社のホームページから専用サイトにアクセスし登録する。同会ではホームページ上に同社およびグループ会社の人材募集告知、子育てや育児のお役立ち情報、中途採用者のインタビュー記事などのコンテンツを掲載するほか、OG同士で書き込みできるSNS機能も導入。採用情報に常時アクセスできるようにするとともに、離職中も職場の情報を得たり、OG同士の情報交換が容易にできるようにすることで、安心して復帰しやすい環境

づくりを整えた。今後も社内特派員による各部署のレポートなど魅力的なコンテンツを取り入れ、アクセス数向上のための工夫を続ける予定である。

同社では、これまで派遣社員など有期雇用での復職は多かったが、正職員での再雇用は、1～2年前から実施しており歴史が浅い。前例のない中で再雇用された正職員が働きづらい思いをすることがないよう、直属上司には職場の環境づくりに配慮するよう通達している。

## 7. 制度を実施したことによる効果

スキルを持っている退職職員を再雇用することにより即戦力が確保できる。単に保険の実務経験や知識があるだけでなく、同社の組織風土にも慣れた人材なので、仕事がスムーズに進められる効果があると考えている。

また、会社の事情がわかっている経験者という点で、職場では安心感をもって受け入れられている。ただし、採用後まだ日が浅いので実際の戦力としての評価はこれからであり、今後の活躍に期待したい。

利用者にとっても、職場全体であたたかく迎え入れてくれるので、戸惑いはない。再び責任ある立場で働けるのがうれしいという声が聞かれる。

同制度は2006年の「仕事と家庭の両立支援」施策のひとつとして会社側が労働組合に向け提案したものである。内容に関しては組合側からも理解を得ており、評価されている。

## 8. 制度の問題点と対応

現段階ではピンポイント採用に向けた制度であるため、空きポストがなければ再就職の機会は得られず、就労に意欲的な人材とのマッチングがうまく図れていない可能性がある。こうした人材のミスマッチ解消に向け、今後は、会社からの一方的な募集告知だけでなく、ホームページを通じて登録者からも希望業種をアンケートで尋ねるなど、双方向のやりとりを行い、意欲のある人材の採用を図りたい。

## 9. 今後の取り組み予定

今後もホームページを媒介に、正社員だけでなく、パートタイマーや派遣職員としての再雇用にも積極的に取り組み、無期雇用・有期雇用を問わず欠員が生じた際にOGでうまくフォローできるサイクルを構築していきたい。

## 10. その他、行政や自治体に求めることや必要な情報など

他社の再雇用施策の現状について知りたい。また、育児支援策を企業に任せすぎの感があるので、国や自治体にも保育施設の増設など支援策の充実を求めたい。

# J社

## 【概要】

職員数のうちおよそ4割が女性という構成になっている同社では、「J社ポジティブ・アクション」というプランを策定し、女性の更なる活躍推進に向けた様々な取り組みが行われている。こうしたポジティブ・アクションの推進を図るためのひとつの取り組みとして、平成19年4月に「再雇用制度」の制度改正を行い、再雇用時の資格要件の緩和などによって対象者を拡大し、また、より多くの者に対して再雇用の道を開いている。それと同時に、3年以内に職場に戻ってくれば、即正社員で雇用するという仕組みを取り入れることで、早期の復職を促すメッセージを出している。

- 事業内容

生命保険業

- 従業員数

正社員：3,973名（男性2,445名、女性1,528名）

正社員以外：402名（男性106名、女性296名）

総数：4,375名

この職員数には外勤職員（営業職員）は含まれていない。

- 再就職希望女性労働者のための雇用管理

再雇用型

## I. 再雇用制度 —有能な退職者を積極活用するための施策—

### 1. 再雇用制度の導入時期と導入理由

同社では、平成4年4月から「再雇用制度」を導入している。この時期に同制度を導入した理由は、バブル時における人手不足の問題に対応するためというものであった。しかし、後述するように、これまで同制度の運用実績はそれほど目立ったものではなかった。この背景には、同制度の導入以降、バブル経済が崩壊し、それに合わせて同社でも様々な合理化が進められてきたという事情がある。

現在、同社では「J社ポジティブ・アクション」というプランを策定し、女性の更なる活躍推進に向けた様々な取り組みが行われている。こうしたポジティブ・アクションの推進を図るためのひとつの取り組みとして、平成19年4月に「再雇用制度」の制度改正が行われた。

### 2. 再雇用制度の内容

#### (1) 制度改正のポイント

今回の制度改正に伴って、「再雇用制度」はこれまでより活用しやすい仕組みへと変化

している。以下の図表は、制度の改正前と改正後の変更点のポイントをまとめたものである。

図表 1 制度の改正前と改正後の変更点

項目	改正前	改正後
対象者	エリア総合職	総合職、エリア総合職等
退職理由	結婚、妊娠、出産、育児、看護等	同左
再雇用時の資格要件	離職期間は 10 年以内 再雇用時の年齢は 40 歳以下	離職期間は 10 年以内 再雇用時の年齢は原則 45 歳以下
処遇	嘱託社員	離職期間が 3 年以内→正社員 3 年超→嘱託社員（正社員移行可）

（出所）同社の資料（社内報）をもとに作成

今回の制度改正の第 1 のポイントは対象者の拡大である。同制度の対象者は、それまでのエリア総合職に加えて、新たに総合職が追加された。これにより看護師など一部の職種を除き、内勤職員のほぼ全員が同制度の対象者となった。なお、エリア総合職とは、転居を伴う人事異動がない社員区分のことである。

第 2 のポイントは再雇用時の資格要件の緩和である。同制度は結婚、妊娠、出産、育児、看護等の理由で退職した際、退職後 10 年以内であれば、再雇用される可能性があるという仕組みであるが、この際に加わるもうひとつの条件、すなわち年齢条件がそれまでの 40 歳以下から原則 45 歳以下へと延長された。なお、同社では、退職後 10 年以内という期間について、職場に復帰しても苦勞しない限度、言い換えると、以前のスキルが活かせる限度と考えている。

第 3 のポイントは処遇の変更である。制度改正前、再雇用者は嘱託社員という立場で雇用され、その後、2 年以上経過しないと正社員へ移行できなかった。しかし、今回の制度改正によって、離職期間が 3 年以内に再雇用されると正社員で、3 年超で再雇用されると嘱託社員でというように再雇用時の雇用形態が細分化された。なお、正社員で再雇用された場合、退職前の職位、給与などがそのまま引き継がれることになる。一方、嘱託社員で再雇用された場合、1 年以上経過した後の 4 月 1 日時点で正社員へ移行できる仕組みへと制度改正をした。また嘱託社員に関しては、正社員へ移行する際に退職前の職位、給与などが引き継がれることになっている。

以上のように、同社では「再雇用制度」の対象者を拡大し、また再雇用時の年齢条件を延長することで、より多くの者に対して再雇用の道を開いている。それと同時に、3 年以内に職場に戻ってくれば、即正社員で雇用するという仕組みを取り入れることで、

早期の復職を促すメッセージを出している。

## (2) 再雇用までのプロセス

「再雇用制度」では、結婚、妊娠、出産、育児、看護等の理由で退職する際、退職者本人に再雇用に関する希望調査を行い、本人が再雇用を希望する場合、同制度に登録するという仕組みを採っている。登録制という形式にしているのは、退職後の連絡の取りやすさという面を考慮しての対応である。

しかし実際には、同制度に登録していなくても再雇用されたというケースも過去にあり、制度の運用はかなりフレキシブルに行われている。ちなみに、現在、同制度への登録者数は約 700 名に達している。

実際に同制度が活用される場面は、全国各地の事業所に欠員が生じた際である。平成 19 年 4 月の制度改正時には、前述の登録データをもとに、「再雇用制度」の利用に関する呼びかけのダイレクトメールを発送した。そのうち現在もしくは将来的に再雇用を希望すると返事があった者は 120 名に達した。

次に全国各地の事業所と連携しながら、企業側の採用ニーズと労働者側の就業ニーズの合致するケースを抽出し、実際の採用活動が行われた。

実際の採用活動では、通常の採用の場合と同じく、面接、筆記試験などが行われる。過去に一度同社に採用されているということもあり、能力の面で著しい劣化が見られない限り、会社側が断るケースは稀であるとのことであった。なお、面接を通じて、「本人の就労意欲」、そして「本当に働ける家庭環境にあるかどうか」の意思確認が重点的に行われている。平成 19 年度は最終的に 14 名が再雇用された。

## 3. 再雇用者の採用と活用状況

### (1) 再雇用者の採用実績

前述した通り、今回の制度改正前に再雇用された者の数はあまり多くない。以下の図表にあるように、年間 1～5 名程度の範囲である。平成 19 年度には過去最大の 14 名（このうち離職期間 3 年以内の者は 3 名）が再雇用された。同社ではこれまで通算 39 名の者が再雇用されている。ここ数年の業績向上に伴って、今後、企業側の再雇用に対するニーズはより一層高まっていくだろうとのことであった。

図表2 再雇用者の採用実績

平成4年度	平成5年度	平成6年度	平成7年度	平成8年度
1名	1名	3名	1名	1名
平成9年度	平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度
0名	1名	0名	0名	3名
平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度
1名	1名	4名	3名	5名
平成19年度	合計	うち現在の在籍者		
14名	39名	31名		

## (2) 再雇用者の特徴

再雇用者の特徴のひとつは、支社・営業所で多く活用されているという点である。これまでの39名の再雇用者うち、本社で再雇用した者は4名にとどまっており、その他は支社・営業所での採用となっている。また再雇用者の年齢・キャリアはバラバラであるが、制度の特性上、子育てがひと段落した者が多いという共通項があるとのことであった。

## (3) 再雇用者の活用状況

再雇用者は必ずしも退職前の職務と同一の職務に就くわけではない。しかし、過去の継続性を考えた場合、退職前の職務に近い職務に就くことが妥当であることは言うまでもない。平成19年4月の制度改正時に行った再雇用では、ほぼ全員が退職前に事務スタッフとして働いており、復職後も事務スタッフとして働いている。なお、正社員、嘱託社員という雇用形態に関わらず、基本的にはフルタイム型の雇用が基本であり、嘱託社員も正社員と同様の職務を担当してもらうことになっている。

ちなみに再雇用者の定着率は非常に高く、過去の再雇用者(39名)のうち、現在も31名が在籍している。再雇用者の中には昇格している者もあり、最高職位は「副長」いわゆる係長クラスとのことであった。

## 4. 処遇

昇進・昇格などの処遇に関して、再雇用者ならではの特別な取り扱いは一切行っていない。裏を返せば、不利益な扱いも一切していないということである。

正社員で再雇用された場合は、過去の勤続年数が引き継がれ、職位、給与なども退職前のレベルから再スタートすることになる。また過去の勤続年数を引き継ぐということは、理論上、同社の正社員を対象とした様々な両立支援制度(短時間勤務制度、育児サービス費用の補助など)を再雇用されたと同時に利用できるということである。ただしこれはあくまでも理論上ということで、短時間勤務制度に関しては、再雇用者が希望したケースはこれまで皆無であるとのことであった。一方、嘱託社員で再雇用された場合は、過去の勤

続年数を考慮して処遇が決定される。また正社員へ移行する際には、退職前の職位、給与が引き継がれることになっている。

## 5. 制度を運営する上での工夫

同制度の運営は、本社の人事部3名と全国各地の事業所で連携して行っている。全国各地の事業所で採用する場合、実際の採用活動（面接、筆記試験など）は全国各地の事業所で行ってもらい、本社の人事部が追認するという形をとっている。制度を運営する上でもう少しマンパワーが欲しいという考え方もあるが、通常の中途採用と比較すれば、人事担当者の負担感は極めて小さいとのことであった。「この程度の労力でこれだけ優秀な人材が確保できるのならば・・・」という好印象を人事担当者は持っている。

## 6. 制度を実施したことによる効果

再雇用者に対する企業の評価は非常に高い。人事担当者によれば、再雇用者は自らの意思で職場に戻ってこようと考えているため、職場に復帰した後の生産性が非常に高い、また育児などを通じて人間的に成長しているためか、新卒者と比べても段違いに成熟感や安定感が感じられるとのことであった。「再雇用制度」に関しては、職場の選考負荷や教育負荷が非常に少ないということもあり、これも企業の高評価を後押ししているようである。

一方、再雇用者からは「子供がいるのに雇用してもらってありがたい」という声を聞くこともあり、さらに労働組合からも高評価を得ているなど、労使双方にとって満足のいく制度となっていることがうかがえる。

## 7. 制度の課題と対応

「再雇用制度」の運営上の課題として、再雇用を希望する者のデータベース化及びネットワーク化を急ぐことが最重要であると考えている。これらがきちんと整備されれば、よりタイムリーな採用情報を提供することが可能になる。実際、退職後に連絡がつかなくなってしまっている者は少なくない。平成19年4月の制度改正にあわせて、「再雇用制度」の利用に関する呼びかけのダイレクトメールを発送したが、発送数600通強のうち、約200通は宛先不明で戻ってきてしまった。こうした点をきちんと整備することで、「再雇用制度」のより一層の推進が図れると考えている。

## II. その他

同社では「再雇用制度」以外に、中途採用の採用活動を別枠で行っており、毎年10名程度の女性を採用している。この中には転職してきた者、主婦であった者など多様な女性がいるが、現時点では意図的にこうした層を採用しようとは考えていない。ただし、従来型の新卒中心の採用活動には限界もあるため、今後は他社があまり重視していない層に焦点をあてた採用活動を行っていくことも必要であろうと考えている。

# K社

## 【概要】

創業当時から従業員に占める女性の比率が高く、家庭と仕事を両立しながら活躍することを奨励する企業風土が根付いていた。そうした中で結婚・育児等による退職者の再雇用制度も、20年ほど前から導入。現在、退職後3年以内であれば、退職時と同じ社内資格・給与で復帰できる制度を整備している。同社では出産や育児など女性のライフステージの変化に合わせた柔軟な対応を行う一方で、徹底した能力主義を貫くことで、再雇用者のモチベーションアップにつなげている。一般の中途者採用者は、有能であっても、社風になじみず短期間で退職してしまうこともある。その点、同社での勤務経験を持つ再雇用者は、愛社精神が高く、会社への貢献度も高い。人材育成に関するコストを削減できるメリットもあるため、今後は再雇用者の採用を積極的に進めていきたいと考えている。

### ● 事業内容

クレジットカード業

### ● 従業員数

正社員：2,843名（男性856名、女性1,987名）

正社員以外：1,358名（男性242名、女性1,116名）

総数：4,201名

### ● 再就職希望女性労働者のための雇用管理

再雇用型、社員区分選択型

## I. 再雇用制度

### 1. 制度の名称

「リワークエントリー制度」

### 2. 導入の時期

現行制度の土台として20年ほど前からほぼ同じ内容の「K社ライセンス制度」が存在した。2002年に、退職理由の枠を広げるとともに、制度の名称も「リワークエントリー制度」と改めた。さらに、2006年に再雇用時の年齢制限の引き上げを行った。

### 3. 導入の理由

同社の社員として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した。その背景には、女性が主要戦力として活躍する同社ではもともと、女性社員の仕事と家庭の両立を支援する企業風土が根付いていたことがあげられる。再雇用制度の導入は約20年前と早かったが、これは当時の経営幹部が、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の上でもメリットがあり、またビジネス上も有利であると判断したからである。

現制度の前身である「K社ライセンス制度」は、結婚、育児、介護などを理由にした退職者が主な再雇用受け入れの対象者であったが、「リワークエントリー制度」は、退職の理由の枠をさらに広げ、留学やボランティアなどの自己実現のためによる退職もその対象としている。

## 4. 制度の内容

### (1) 制度の対象者

同社の勤務形態には、正社員以外にメイト社員（1日4時間～7時間30分の短時間勤務の有期雇用契約）、契約社員・嘱託社員（フルタイム勤務を含む有期雇用契約）の別があるが、同社の再雇用制度は勤続1年以上であれば、正社員、契約社員、嘱託社員、メイト社員、どの雇用形態の勤務者であっても利用できるのが特徴である。なお、勤続とは在籍期間ではなく、実際に勤務した期間のことで、育児休業等、休職の取得期間は除かれる。

制度の利用希望者は退職時にリワークエントリーの申請書を提出する。上司および所属長の推薦をうけ、人事部で資格条件を確認後、人事部よりメールまたは書面にて登録手続き完了の通知を送る。認定条件は円満退社であること。留学・ボランティア・資格取得・転職など退職理由は問わない。退職1年前の評価（人事考課・業績考課すべての評価を含む）が標準以上であること。退職者の約8～9割がリワークエントリー制度に登録している。

### (2) 採用の方法・基準

再雇用の条件は、再入社時の年齢が55歳未満であること。正社員で入社する場合は満50歳未満。2006年より中高年層が現役として活躍する社会情勢を考慮し、それまでの年齢制限を40歳未満から55歳未満に引き上げた。

基本的に離職者本人から再就職希望の旨を人事部に伝え、欠員があった場合に面接等をふまえて採用される。人事部が対象エリアの中から条件の合う人に通知できるよう、メールアドレスの登録もしている。

### (3) 雇用形態

退職前、正社員だった者は、復職時には正社員、契約社員・嘱託社員、メイト社員、どの雇用形態でも、ライフスタイルに合わせて復職することができる。また、契約社員・嘱託社員だった者は、契約社員・嘱託社員か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。

#### (4) 処遇

同制度の特徴は、制度への登録が認められた者が再雇用される際、離職後3年以内であれば退職前と同じ賃金・資格格付けで再入社できるということである。離職期間が3年以上の場合は、一般の中途採用と同じように筆記試験や面接の結果に基づいて格付けされる。

#### (図表) 再入社時の賃金格付け

図表1 社員が再入社する場合

離職期間	社員として入社
3年以内	退職時と同格付け。 勤務地コースはナショナルコース（全国転勤型）、もしくはブロックコース（一定地域内勤務型）のみ。
3年超	通常の中途入社の基準に基づき決定する。

図表2 契約社員・嘱託社員が再入社する場合

離職期間	契約社員として入社	嘱託社員として入社
3年以内	原則、退職時と同じ格付け。ただし各職種の最高ランクを上限とする。 退職時と再入社時の職種が同職種の場合のみ適用。	退職時の本給を基本に、職務内容に応じて年収を決定する。
3年超	通常の契約社員の基準に基づき決定する。	通常の嘱託社員の基準に基づき決定する。

図表3 メイト社員が再入社する場合

離職期間	メイト社員として入社
3年以内	退職時と同格付けとする。ただし職種や契約時間帯、前契約と異なる内容で入社する場合は、新契約に応じた格付けとする。 賃金は退職時の本給を時間給に換算する。ただし正社員の4R6号俸を上限とする。
3年超	通常のメイト社員採用基準に基づき決定する。

## 5. 採用と活用状況

### (1) 中途採用実績

2004年度3名・2005年度1名・2006年度6名・2007年度は10月現在4名。そのうち育児による退職者は1名、結婚による退職者は7名程度。

### (2) 中途採用者の特徴

愛社精神が高く積極的に仕事に取り組む者が多い。各々のライフスタイルにあわせ就業スタイルを選択しているため、特に正社員として復帰する率が高いということはない。

### (3) 職務内容

特に再雇用者として区別することはない。状況によりさまざまだが、地方在住者は元の職場に戻る人が多い。

### (4) 昇進・昇格の実施状況

特に再雇用者として区別することはない。退職時は役付きではなかったが、結婚で退職し、再雇用制度で再入社した後、2年目に係長に昇進した例もある。

## 6. 制度を運用するための工夫

登録者に対して転居時や氏名変更時は人事部への連絡を義務付けている。

制度については退職時に人事部から説明を行っている。これまでの事例があり制度に対する認知度は高い。前制度導入当時、復帰しても職場に受け入れてもらえるだろうかという不安の声もあったが、復帰者を受け入れる会社ということアピールした。

## 7. 制度を実施したことによる効果

スキルと意欲をもつ退職者を再雇用することにより、効率的な人材確保と効果的な人材活用が可能となる。また、一度退職した者ならではの客観的視点も同社のサービスの質の向上に役立つと考える。さらに、新卒者採用に向けて、ワークライフバランスの実現を図る制度が充実していることは同社のアピールポイントにもなる。

勤労意欲の高い者が再雇用されるため職場のモチベーションアップに役立つ。現役の社員にとっては長期休暇の際のフォロー体制でもあるので、休みがとりやすい。

一度退職しても、社員やそのほかライフスタイルに合わせた雇用形態で復職できる点が社員にも評価されている。戻れる場があることで社員も安心できる。

2002年と2006年の改定は人事部と労働組合の協働によるものなので労働組合の評価も得られている。

## 8. 中途採用者の人事管理制度について、今後の取り組み予定

現在、登録者に向けた情報提供は募集要項のみとなっている。今後は幅広い人材の確保

を視野に入れ、登録者と会社をつなぐ定期刊行物をつくり会社の現状や展望を伝えることで活躍の場があることをアピールするなど、登録者の復職へ向けての意識を高いレベルで保つ継続的な情報提供が必要と考えられる。

また、一度家庭に入り離職した者が再就職する場合、心理的なハードルがあるので、リハビリを兼ねたセミナーなどを行いたい。現在、産休者や育児休暇取得者に向けて行っているワーキングマザー向け講習(両立しながら働く際の心得、保育所とのつきあい方など)を、再就職組に対しても行う必要があると考えている。

## 9. その他、行政や自治体などに求めることや必要な情報など

保育施設の充実支援、男性の育児参画を進める具体的な施策(男性の育児休業取得を推奨する具現的な施策など)を地方自治体や行政に求める。また、他社の再雇用成功事例に関する情報が知りたい。

## II. 社員区分選択制度

### 1. 制度の名称

ルートチェンジパス制度

### 2. 導入の時期

「ルートチェンジパス」と同様の、正社員登用試験自体は10年ほど前から存在していた。

2006年より、この制度を「ルートチェンジパス」という名称で呼ぶこととし、2007年からは登用の機会を年1回から年2回に増やした。ルートチェンジパスを利用することによって契約社員・嘱託社員、メイト社員から正社員となることができる。

なお、同社では、逆の転換のパターンとして、業務異動や転勤を伴う正社員から、勤務地や職種を限定し短時間勤務できるメイト社員に雇用形態を転換できる「ルートチェンジ制度」も設けている。

### 3. 導入の理由

社員としての幅広い活躍とステップアップを目指す、意欲的な人材を受け入れるため。

### 4. 制度の内容

#### (1) 制度の対象者

契約社員、嘱託社員、メイト社員。

#### (2) 採用の方法・基準

次の応募要件を満たす希望者は年2回の正社員登用試験を受けることができる。応募の要件は、①その年度の4月1日時点での年齢が原則40歳未満であること、②社員と同

様な勤務およびローテーションが可能であること、③転居を伴う異動ができること、④直属上司の推薦があること、⑤さらに職種ごとに定められた考課基準を満たしていることが必要となる。たとえばメイト社員からの登用を希望するには、勤続3年以上で、直近の昇給昇格考課が2回連続（アウトラウンド職、電話対応職については直近1回）所定の評価以上であることが条件となる。登用試験では適性検査と人事担当者および役員クラスによる2回の面談を受ける必要があるが、登用の可否はそれまでの実績面を重視して、上司の評価によって決まる部分が多い。

### （3）雇用形態

正社員として採用。

### （4）処遇・手当

職務経験等により格付けを行い、正社員と同様の処遇・手当を受ける。

## 5. 制度の活用状況

### （1）正社員登用の実績

06年度は13名が登用された。

契約社員から社員に登用される者は、他企業に勤めていたが、結婚を機に退職し、その後、短期間のパートタイマーとして契約社員で働いていた者が、キャリアアップを目指して試験を受けるという傾向が強い。一方メイト社員から登用される者は、比較的に入社しやすいメイト社員採用枠（面接と適性検査のみ）で入社し、その後、社員登用を目指すケースが多い。

### （2）中途採用者の昇進・昇格の実施状況

正社員と同様、能力に応じて昇進・昇格する。

## 6. 制度を運用する上での工夫

年齢制限は原則、満40歳としているが、40歳以上でも能力があれば例外も認める。実際に従来の正社員登用制度では、年齢制限を超えていても採用された実績もある。

## 7. 制度を実施したことによる効果

ルートチェンジ制度とあわせ、人材の有効活用につながると考えている。能力を正しく評価してもらえる制度なので、職場全体の意欲が向上する。社員になることで、新規セクションの立ち上げ時に希望者を募る「社内公募制」や異動の希望を人事部に直接申告できる「ジョブエントリー制度」などにも挑戦する機会が得られる。具体的なキャリアアップのプランが見えてくることで、より意欲が高まる。

## 8. 問題点と今後の対応

メイト社員は、同僚グループで一緒に受けるケースもあるが、必ずしも全員が一緒に受かるとは限らない。そういった場合は不合格者の意欲低下を最小限に抑えるため、上司から言葉をかけたり、部署変えをするなどの対策を講じている。

## 9. 中途採用者の人事管理制度について、今後の取り組み予定

中途採用者については、定時入社と異なり、いわゆる「同期」がないことから、一定期間中の採用者に対しての集合研修を行なうことで、「同期」を作り、一体感を高める取り組みを行なっている。

また、同社の労働組合では、昇格試験合格者に向けたセミナーを開催しているが、ルートチェンジパスについても同種のもの開催を期待している。

# L社

- 事業内容  
住宅リフォーム業
- 従業員数  
正社員：834名（男性643名、女性191名）  
正社員以外：122名（男性3名、女性119名）  
総数：956名
- 再就職希望女性労働者のための雇用管理  
正社員登用型

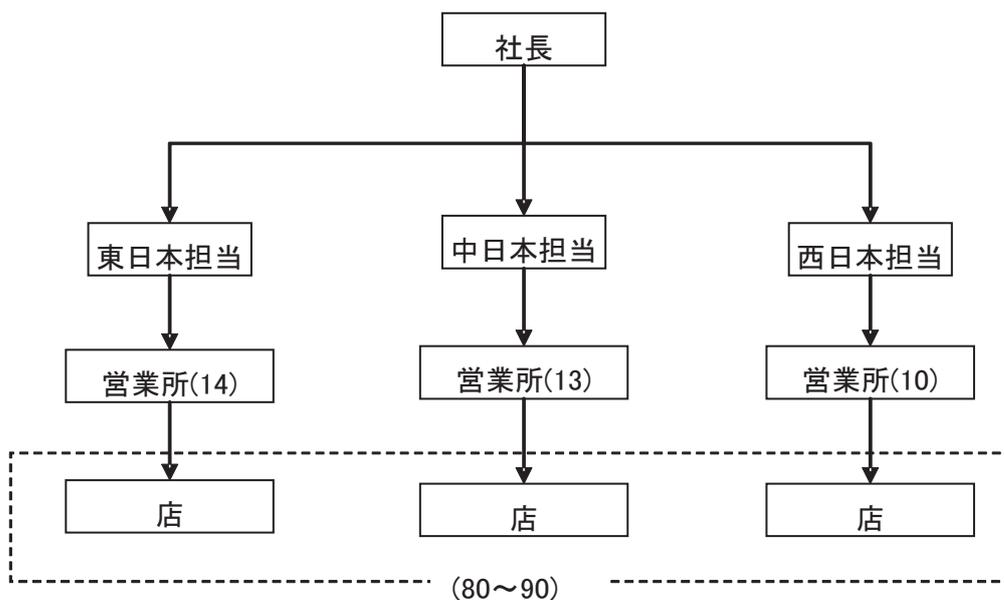
## I. 会社の概要等

### 1. 会社と組織の概要

L社は、大手住宅メーカーのリフォーム事業の分社化によって平成17年に設立された会社であり、親会社が建設した住宅を対象にするリフォームを主たる事業としている。

事業は全国で展開されており、それに合わせて図表1のような営業関連の組織が作られている。まず全国を東日本、中日本、西日本の3分野に分け、各分野を担当する部門の下に営業所が設置されている。営業所数は全国で37ヶ所であり、ほぼ各都道府県に1ヶ所の割合で配置されている。さらに営業所の下に80~90の店があり、一つの店には3~4名の社員が配置されている。

図表1 営業中心の組織図



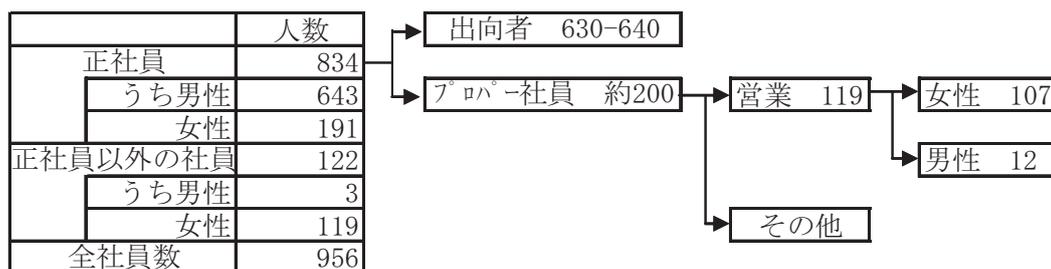
## 2. 労務構成の特徴

同社の従業員数は、図表 2 に示してあるように、2007 年現在で正社員が 834 人であり、うち男性 643 人、女性 191 人である。正社員以外の社員(いわゆる「非正社員」)が 122 人(そのうちの 119 人が女性)であるので、正社員と非正社員を合わせた総社員数は 956 人である。同社の労務構成上の特徴をみるには、親会社からの出向者の存在を確認しておく必要がある。同図表をみると、正社員 834 人のうちの 630~640 人は親会社からの出向者であり、その多くが営業を担当する男性社員(410 名)である。残る約 200 人がプロパーの正社員であるので、女性正社員の人数(191 人)から推定されるように、プロパー正社員の多くが女性社員で占められている。さらに約 200 人のプロパー社員のうち、営業担当の社員は 119 人であり、そのうち女性は 107 人を占めている。

このようにみえてくると、同社の労務構成には以下のような特徴がある。

- 1) 主要職種である営業職は、親会社からの男性出向社員とプロパー正社員(とくに女性正社員)から構成されている。現段階では、男性出向社員が多いが、後述することになる人事政策によって、男性出向社員は減少し、プロパー正社員(とくに女性正社員)が増加すると見込まれている。
- 2) 非正社員は 1 割強であるが、その中心は、後述する人事政策のもとで採用された営業を担当する契約社員であり、そのほとんどは女性である。
- 3) 以上の点を踏まえると、プロパー社員についてみると、正社員、非正社員に関わらず女性中心の労務構成になっている。

図表 2



本調査の目的である「育児や介護等によりいったん離職した女性を採用し活用している制度」としては、「正社員登用を前提として契約社員等で採用する制度」(以下では、「契約社員採用制度」と呼ぶことにする)を採用しており、それ以外の「再雇用制度」(育児等で退職した元社員を再雇用する制度)、「正社員で採用する制度」、「複数の人事コースを設けて、採用時のコース選択、採用後のコース変更を可能にする制度」は導入していない。

## Ⅱ．契約社員採用制度の概要

同社は平成 16 年 10 月に、「これから循環型環境重視社会の到来をむかえ、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)の増員が必要である」との理由から、正社員登用を前提として契約社員の雇用形態で採用する契約社員採用制度を導入した。この制度のもう一つの特徴は、主婦の経験をもつ女性を採用の主要なターゲットとしていることであり、それには以下の理由がある。

- 1) リフォームにあたって主婦(女性)の視点から提案できる人材が必要であること。たとえば台所のリフォームを計画するにあたっては、台所の使い方を経験している主婦(女性)の視点が重要である。
- 2) リフォームの打合せは、昼間に顧客の家を訪問し、家のなかに入り主婦と行うことが多いということ。
- 3) インテリア等のリフォームに必要な知識をもち、家庭に入っている優秀な女性の活用をはかること。

この制度の概要は以下の通りである。

### 1. 募集の条件と採用方法

契約社員採用制度は、年齢が 25 歳から 45 歳までであること、営業にあたって車を運転することから普通自動車免許をもっていることを募集条件としている。このように年齢上限を 45 歳に置いているのは、長期に活用したいと考えているからである。ただし、この年齢上限は厳格に運用されているわけではなく、それを超えた年齢の女性も採用されている。

選考は面接(一次と二次)と筆記試験によって行われている。採用基準としては、向上心、責任感、感受性、誠実・信頼感をもつ人材であることとともに、住宅関連資格(インテリアコーディネーターや建築士)を取得していること、住宅関連業界の経験者であること、快適な生活空間に興味のあることを重視している。採用は各営業所単位で行われるが、優秀な女性の採用を重視するという方針から、本社から人事担当責任者とともに社長も面接に参加するとの対応がとられている。

### 2. 雇用形態と勤務形態

この制度で採用された社員は有期雇用契約(雇用契約期間は 6 ヶ月)の契約社員として雇用される。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をあげることが必要である。入社後 1 年を目処に正社員に登用するとの方針がとられているので、「一定以上の売上げ」はそれを踏まえて設定されている。

勤務形態については、労働時間は週休 2 日制と週休 3 日制の選択が可能な制度として、勤務地は勤務地限定社員とする制度として設計されている。

### 3. 仕事内容と職場の受け入れ

この制度で採用される社員はリフォーム・アドバイザーとして採用される。リフォーム・アドバイザーとは、顧客のニーズを把握し、リフォームの提案・打合せの後に契約を結び、工事後に顧客に引渡すまでを担当するリフォーム営業の社員である。

これまでの住宅販売の職場が男性中心であったため、リフォーム・アドバイザーとして女性を採用した当初は受け入れ職場の抵抗感は大きかった。しかしいまでは、リフォーム・アドバイザーが販売実績を上げてきたこともあって、営業分野に女性が入ることに職場も慣れてきている。

### 4. 賃金等の処遇

契約社員であるリフォーム・アドバイザーは日給制であり、その構成は以下の通りである。

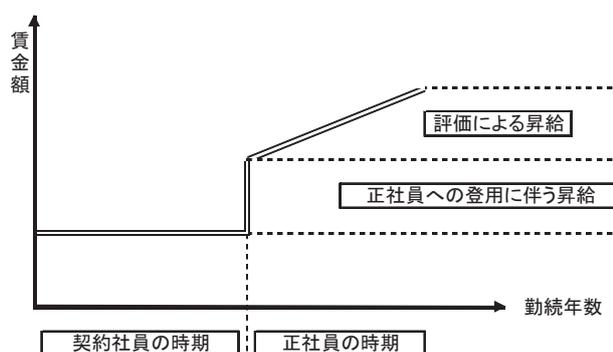
賃金＝日額(12,000円)＋業績手当＋賞与

日額は、基本給といえる日給部分(9,500円)と手当に当たる営業手当(2,500円)から構成される。両者とも定額であることから、この日額は賃金のなかの固定的な部分に当たり、全ての契約社員が同額になっている。それら以外は会社あるいは個人の業績に対応して決まる賃金部分である。とくに業績手当は、契約社員個人が上げた売上高に一定比率を掛けた金額であるので、個人業績に対応して変動的に決まる賃金部分である。この業績手当も毎月支給される賃金部分であるので、月例給は日額と業績手当から構成されていることになる。このような賃金制度で決定される契約社員の賃金水準(モデル年収)は、週休2日制の場合で約450万円である。

つぎに契約社員から正社員になると月給制に変わるが、賃金の基本構成は変わらず〔月給＋業績手当＋賞与〕である。契約社員と異なる最も主要な点は、正社員に登用されたときに基本給が昇給すること、その後も人事評価によって基本給が昇給していくことの二つである。以上の賃金制度によって決まる正社員のリフォーム・アドバイザーの賃金水準は、最高で約700万円である。

以上の点を踏まえると、契約社員から正社員へ転換していくリフォーム・アドバイザーの賃金プロフィールは図表3のようになる。

図表3 リフォーム・アドバイザーの賃金プロフィール



### Ⅲ. 契約社員採用制度の現状

#### 1. 採用と定着の状況

契約社員採用制度のもとで採用されたリフォーム・アドバイザーは、制度導入の平成16年から平成19年(8月31日)までの間で約300名であり、そのうち241名が在職している。制度開始初期は定着率が悪かったが、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から定着率が改善してきている。これまでの主な離職理由は、子どもの看病のために顧客からの要望にこたえられない等育児等との両立が困難であること、販売職として達成しなければならない数値目標のプレッシャーに耐えられないことの二つである。

現在在職している241名の採用年は、図表4に示してあるように平成16年15名、17年88名、18年68名、19年(8月31日まで)70名であり、平成17年から大量採用を始めている。採用したリフォーム・アドバイザーの特徴は以下の点にある。

- (a) 女性を中心であり、採用者全体に占める女性比率は9割である。なお応募段階でも女性が圧倒的に多く、応募者の女性比率は7割である。
- (b) インテリアコーディネーター、1級・2級建築士の住宅関連有資格者が7割を占め、専門能力を有する女性の採用が多い。
- (c) 結婚・子育てによって職業キャリアにブランクのある女性が6割を占めている。

以上のことから契約社員採用制度では、結婚・子育てによって職業キャリアのブランクをもつ、住宅関連の専門能力を有した女性をリフォーム・アドバイザーとして採用していることが分かり、同社のねらい通りの人材が確保できているといえよう。

「結婚・子育てによって職業キャリアのブランクをもつ」女性は、職業能力が低下し活用が難しいと言われている。しかし、同社はこの点について問題がないとしている。それは、「結婚・子育てによって職業キャリアのブランクをもつ」女性の主婦経験がリフォーム・アドバイザーにとってはキャリアになるからである。たとえば台所のリフォームをするさいには、キッチンの最適な高さが分かることが必要であるが、そのさいに主婦の経験がおおいに生きるというのである。

図表4 採用人数と正社員登用の状況

(人)

採用者数				
平成16年	平成17年	平成18年	平成19年 (8月31日現在)	合計
15	88	68	70	241

採用者のなかの正社員登用者

正社員登用	店長昇進
119	8

## 2. 勤務形態

前述したように勤務形態は、週休2日制と週休3日制の選択性になっている。契約社員採用制度で採用されたリフォーム・アドバイザーの構成をみると、週休2日制7割、週休3日制3割と週休3日制をとる者も多く、この柔軟な勤務体制が両立支援の主要な政策になっている。なお、正社員であっても週休3日制を選択できるので、この3割のなかには正社員も含まれている。

## 3. 正社員登用と昇進

制度の基本方針にしたがって、契約社員採用制度で採用された契約社員は確実に正社員に登用されている。前掲の図表4をみてもらうと、現在勤務しているリフォームアドバイザー241名の49%に当たる119名がすでに正社員に登用されている。しかも「契約社員として1年勤務したのちに正社員に登用する」を方針としているので、勤続1年未満を除外すると、この正社員登用比率はさらに上がることになる。ここで平成19年に採用された者全員と、平成18年に採用された者の半数が1年未満の勤続者と仮定すると、正社員登用の対象者(つまり勤続1年以上の者)は137人になるので、そのなかで正社員に登用された者の比率は87%になる。

さらに正社員に登用されたリフォーム・アドバイザーから店長に昇進した者が8名になっている。なお図表1で説明したように、店長とは営業所の下に配置されている、3~4名の社員から構成されている店の責任者である。

## IV. 契約社員採用制度の工夫と効果

同社は契約社員採用制度を運用するにあたり幾つかの工夫をしている。第一は、リフォーム・アドバイザーが長く働き続けられるような職場環境を作っている。営業経験のない人が、業績を大変なプレッシャーと感ぜないように、社長メッセージを社内ホームページに載せ、業績を上げるために努力する必要はあるものの、能力以上の努力をしすぎることのないように、一步一步キャリアアップにつなげることを全員の共通認識としている。顧客との信頼関係を形成し、それをもとにリフォームの提案をする仕事であるので、長期雇用を前提にリフォーム・アドバイザーを採用する必要があるからである。第二には、業績に対して公正に応えることが必要であり、そのために業績手当を採用するとの工夫をしている。

契約社員採用制度の効果については、同社は生産性、顧客満足度、収益の向上に結びついていると考えている。また顧客からは、顧客の中心が主婦(女性)であることから、同じ目線・感性で相談にのってくれる等好意的な評価を得ており、その結果、相談内容が広がるなどの効果が現れている。制度利用者からも、生活者としての感性が活かせ、ステップアップしていくことができ、家庭と両立できる仕事に就けている満足感の声が上がっている。

## V. 契約社員採用制度の課題

契約社員採用制度の最大の課題は、育児等との両立を可能にする勤務形態の構築である。現在でも週休3日制を選択することが可能であるが、それでも、育児や介護との両立に苦勞しているリフォーム・アドバイザーが散見され、最悪の場合には退社につながる場合もある。こうした課題に対して同社は、さらに柔軟な勤務形態を導入する必要があるが、いまのところ、リフォーム・アドバイザーの業務の特性からして週休3日制が限界であるとしている。

営業職は親会社からの出向者とリフォーム・アドバイザーから構成されているので、両者間の協力関係をいかに作り上げるのか。これが、同社のあげるもう一つの課題である。

# M社

- 事業内容  
情報・通信サービス業
- 従業員数  
正社員：1,000名程度  
総数：10,000名超
- 再就職希望女性労働者のための雇用管理  
社員区分選択型

## I. 会社の概要と労務構成

### 1. 事業の概要

個々の顧客ニーズに合わせた製品・サービスを提供するために、顧客情報を収集、分析して顧客戦略に反映させる。近年、重視されている経営戦略であり、顧客情報の収集・分析のための「コンタクトセンター」（いわゆる「コールセンター」）を構築する企業が増えている。同社は、コンタクトセンターの構築・運営を主要な業務としている。

同社が運営するセンターは、通信・金融、通販、自治体など多岐にわたっている。

### 2. 社員区別にみた労務構成

同社の社員は2007年4月現在、派遣社員を含めて1万人を超える。直接雇用の社員は後述するようにパートタイマー、契約社員（月給制）、契約社員（年俸制）、正社員の四つの社員区分から構成されている。なお以下では、契約社員（年俸制）を年俸制契約社員、契約社員（月給制）を契約社員と呼ぶことにする。

社員区別の労務構成は、正社員が1,000人、月給制と年俸制を合わせた契約社員や派遣労働者を含むパートタイマー等を合わせると1万人を超える。このように人員数で多くを占めるパートタイマー等は、主にコンタクトセンターにおいて顧客に対応する現場作業に従事しており、男性が増えつつあるものの、その8～9割は女性が占めている。

## II. 社員区分制度と社員格付制度と処遇制度

### 1. 社員区分の定義

それでは社員区分は、人事管理上どのように定義されているのか。図表1に示してあるように、正社員はいわゆる総合職に当たる社員区分であり、本社採用の全国転勤型フルタイム社員である。年俸制契約社員は本社採用、全国転勤型フルタイム社員である点で正社員に近い区分であるが、雇用契約が有期である。

契約社員はフルタイムである点では正社員と年俸制契約社員と同じであるが、センタ

一採用で勤務地限定型の有期契約社員であるという点で異なる。最後のパートタイマーは、センター採用の勤務地限定型で短時間勤務の有期契約社員である。

図表 1 各社員区分の特徴

	採用区分	雇用契約形態	配置の範囲	処遇		
				基本賃金	退職金	賞与
正社員	本社採用	期限のない契約	全国異動	社内体系に基づく賃金	あり	あり
年俸制契約社員	本社採用	有期契約	全国移動	社内体系に基づく賃金	なし	あり
契約社員	センター採用	有期契約	勤務地限定	業界賃金＋業務特性に対応する賃金	なし	あり
パートタイマー	センター採用	有期契約	勤務地限定	業界賃金＋業務特性に対応する賃金	なし	あり

## 2. 処遇制度

正社員と年俸制契約社員の基本賃金は、全国転勤型社員であることから全社的な観点から決定される。ただし、年俸制契約社員の場合には、正社員とは異なる給与体系が適用され、ポジション、業績によって年俸が決定される。図表 1 に示してあるように、年俸制契約社員は正社員と異なり退職金が支給されない。

契約社員は勤務地限定型社員であるため、地場の業界相場と担当業務の特性に基づいて基本賃金が決められる。その他の処遇では、退職金なし、賞与ありということでは年俸制契約社員と同じ扱いを受けているが、賞与の支給額が年俸制契約社員を下まわる。最後のパートタイマーも勤務地限定型であることから、契約社員と同様に、地域の業界賃金と担当業務の特性に基づいて基本賃金が決められ、退職金なし、賞与ありである。

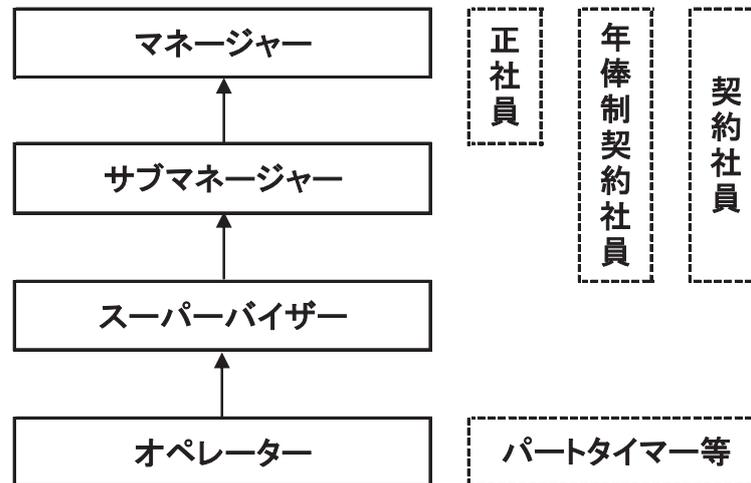
## Ⅲ. センターの組織と人員配置の特徴

図表 2 はセンターの組織と人員配置の特徴を示している。直接業務にあたるのがオペレーターである。オペレーター約 15 人に対して 1 人のスーパーバイザーが配置され、出退勤管理、顧客に対するオペレーターの対応の品質の管理や育成などを担当する。さらにスーパーバイザーのうえにサブマネージャー、マネージャーが配置されている。

こうした職階系列に社員区分が対応している。オペレーターの業務にはパートタイマーが配置される。なお、一部のパートタイマーはスーパーバイザーを担当している。契約社員と年俸制契約社員の職域は、前述したように契約社員が勤務地限定であるのに対して年俸制契約社員が全国勤務という違いがあるものの、スーパーバイザーからマネージャーま

でに対応するという点で同じである。最後の正社員はサブマネージャーからマネージャーに対応する。なお、正社員はこうしたセンターの現業管理とともに、営業やセンターの品質管理の業務等に従事している。

図表2 センターの組織と人員配置



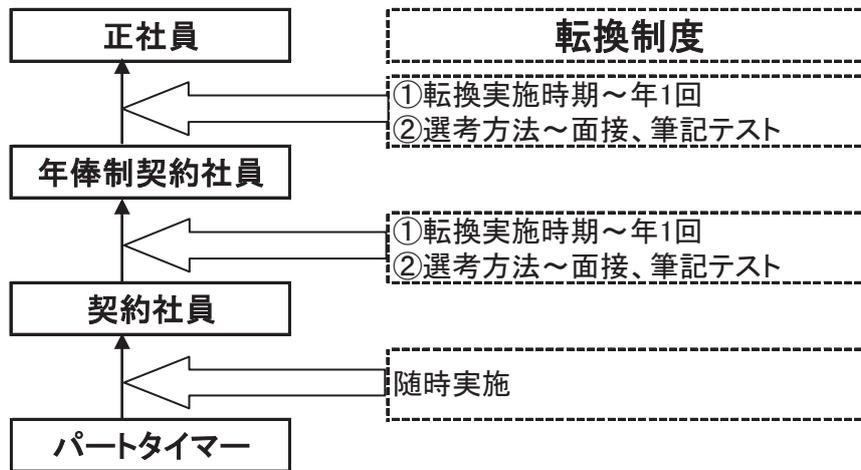
#### IV. 転換制度と人材確保策

##### 1. 転換制度

上記した4つの社員区分間には転換制度が設けられており、その概要は図表3のようになっている。パートタイマーから契約社員への転換は随時行われているが、契約社員から年俸制契約社員、年俸制契約社員から正社員への転換については手続きが制度化されている。契約社員から年俸制契約社員への転換制度は平成10年に、年俸制契約社員から正社員への転換制度は平成14年に導入され、両者とも転換試験は年1回実施されている。転換試験は面接と筆記テストで行われる。転換試験は年1回、面接と筆記テストで実施される。

このような転換制度を導入した理由は、社内でのキャリアパスを開発することによって離職を防止し、優秀な人材を確保することにある。転換制度の実施状況についてみると、年俸制契約社員から正社員への転換の場合で転換者が毎年20人程度、契約社員から年俸制契約社員への転換が20~25人程度である。

図表3 社員区分間の転換制度



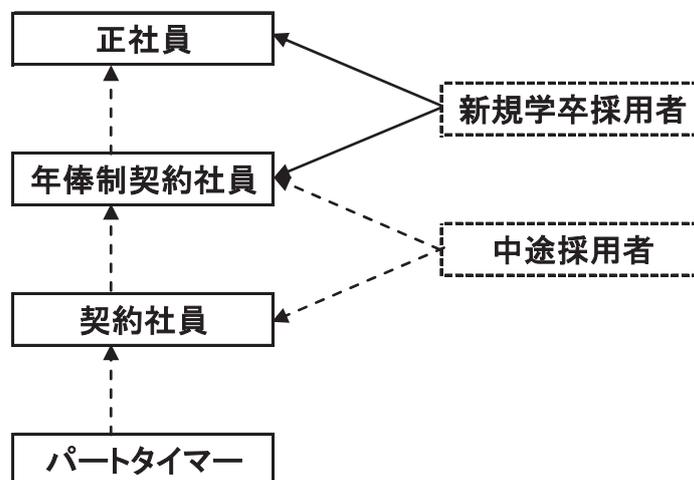
## 2. 人材の確保策

以上の転換制度は、同社にとって重要な離職防止策とともに人材確保策になっている。図表4に示したように、各センターが未経験者をオペレーターとして採用する場合を除いて、同社は新規学卒者採用、中途採用、転換制度の三つの方法によって人材の確保を図っている。

新規学卒者は正社員と年俸制契約社員として採用される。他のコールセンターで経験がある人材、関連する業務の経験のある人材を外部から確保するのが中途採用であり、中途採用者は能力によって正社員、年俸制契約社員あるいは契約社員として処遇される。

これら三つの政策によって確保される社員数は年によって変動するが、最近では、おおむね中途採用者・新規学卒者・転換制度によって確保された社員はほぼ同数である。このように転換制度は同社にとって、重要な人材確保策となっている。

図表4 人材の確保策



### Ⅲ. ヒアリング調査の実施時期及び調査項目

【 調査時期 】 平成19年9月～平成19年12月

【 調査項目 】

1. 会社概要
  - (1) 会社名
  - (2) 業種
  - (3) 従業員数 男女別、正規・非正規別
2. 調査対象となる中途採用者に適用される人事管理制度（運用で実施しているものを含む）の有無
  - (1) 再雇用（育児等で退職した元社員を再雇用する制度）
  - (2) 正社員での採用
  - (3) 正社員への登用を前提とした契約社員等での採用
  - (4) 人事コース選択制度  
（複数の人事コースを設け、採用時のコース選択、採用後のコース変更が可能な制度）
  - (5) その他
3. 2の制度それぞれについてのヒアリング項目
  - (1) 制度の名称
  - (2) 導入時期
  - (3) 導入理由
  - (4) 制度の内容
    - ①制度の対象者
    - ②採用の方法・基準（求職者に求める能力・スキル・資質・資格）
    - ③雇用形態(身分、試用期間等)
    - ④処遇(給与・手当)
  - (5) 中途採用者の採用と活用状況
    - ①中途採用の実績（毎年の採用数及び延べ数）
    - ②中途採用者の特徴
    - ③中途採用者の職務内容
    - ④中途採用者の昇進・昇格の実施状況
  - (6) 人事管理及び両立支援上で中途採用者への特別な取り扱い
  - (7) 制度を運用する上での工夫
  - (8) 制度を実施したことによる効果
    - ①会社としての効果
    - ②職場での評価

- ③利用者の声
- ④労働組合での評価
- (9) 制度の問題点と対応
- (10) 中途採用者の人事管理制度について、今後の取組み予定
- (11) その他
  - ⑤国や地方行政施策に望むこと
  - ⑥必要とする情報内容
    - ・(1) ～ (10) 以外の事項

## Ⅲ 第2部 再就職女性活用のための雇用管理～社員区分選択型～

### I. 総論

#### 第1章 調査研究のねらいとフレームワーク

##### 1. 調査研究のねらい

わが国の労働市場の現状をみると、多くの女性が育児・介護等の理由でいったん離職し、その負担が減少するにともない再就職するというキャリアを踏んでいる。しかし、良好な再就職先を見つけることは難しく、再就職先がパートタイマーの定型的な業務等に限られる。これでは、いったん離職し再就職を希望する女性労働者(以下では「再就職希望女性労働者」と呼ぶ)は、十分に能力を開発し活用する機会が得られないし、社会全体からみても、大量の女性労働者が有効に活用されないという問題を引き起こす。

これを解決するための有力な対策は、企業が有能な再就職希望女性労働者を確保し、有効に活用するための雇用管理(「再就職希望女性労働者のための雇用管理」)を整備することにある。しかし多くの企業は、再就職希望女性労働者をパートタイマー等で活用してきたため、「再就職希望女性労働者のための雇用管理」を構築することに熱心ではないし、そのための情報とノウハウを持っていない。

そこで本調査研究の目的は、再就職希望女性労働者を積極的に採用し活用している企業を調査し、そこで得られた知見に基づいて、女性の再就職を促進する「再就職希望女性労働者のための雇用管理」のあり方を検討することにある。

少子高齢化を背景にして労働力不足は深刻化し、企業にとって、再就職希望女性労働者の活用はまちがいに重要な経営課題になろう。したがって、ここで提示する「再就職希望女性労働者のための雇用管理」は、企業が再就職希望女性労働者を確保し活用するための雇用管理を整備するにあたり有益な情報として活用できると考えている。

##### 2. 調査研究のフレームワーク

「再就職希望女性労働者のための雇用管理」を検討するにあたっては、まず、どのような再就職チャンネルがあり、各チャンネルはどのような特性を持っているのか確認しておかねばならない。それはチャンネルの特性によって、「再就職希望女性労働者のための雇用管理」のあり方が変わってくると考えられるからである。

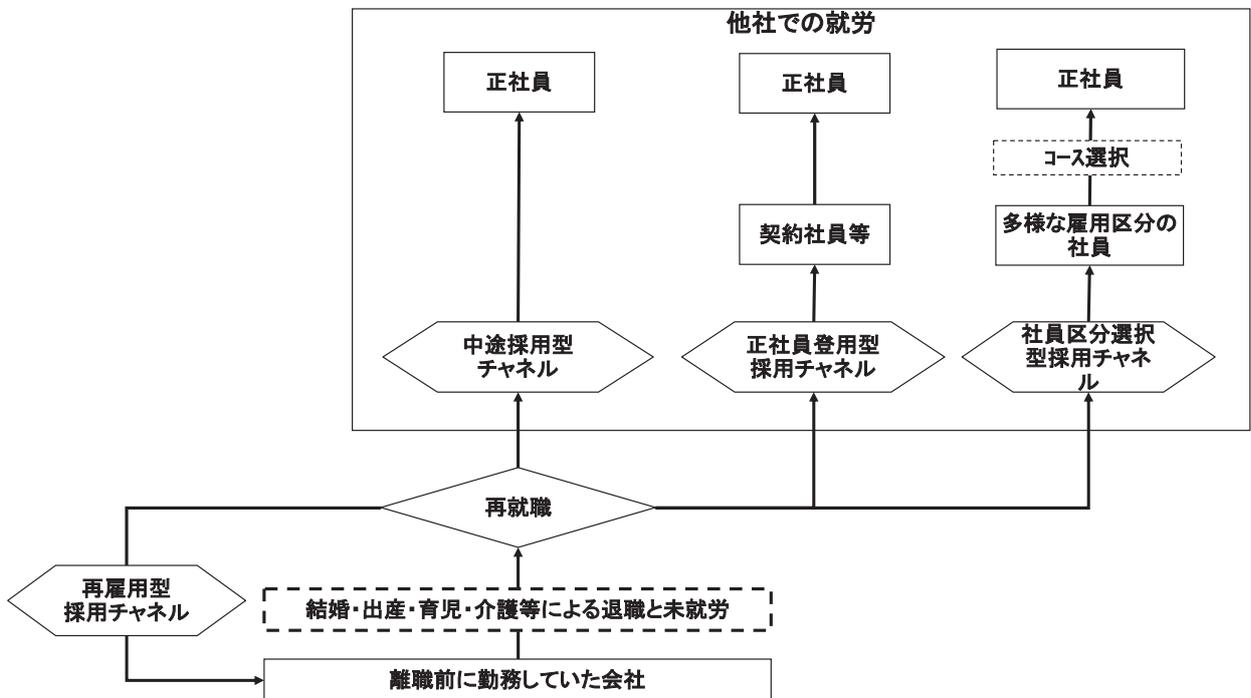
現状の再就職チャンネルの構成を整理すると図表1のようになる。再就職チャンネルは大きく、離職前に雇用されていた企業への再就職チャンネルとそれ以外の企業への再就職チャンネルの二つに分かれる。前者のチャンネルは「再雇用型採用チャンネル」と呼ぶことにする。後者はさらに以下の三つのチャンネルに分かれる。

- ①企業が通常行う中途採用によって正社員として採用される「中途採用型チャンネル」
- ②正社員への登用を前提に契約社員等で採用される「正社員登用型採用チャンネル」
- ③非正社員の人事コース(社員区分)のもとで採用され、その後、人事コース(社員区分)の変更を通して正社員登用の道が用意されている「社員区分選択型採用チャンネル」。

この場合には、非正社員から正社員にわたって多様な人事コース(社員区分)が設定されていることが必要である。

これらのチャネルのなかの中途採用型チャネルは、外部労働市場の経験者を対象にしたチャネルであること(したがって、再就職希望女性労働者の採用を意図したチャネルではないこと)、長い仕事の間断を経て再就職せざるを得ない多くの女性にとって活用の難しいチャネルであることから問題になるのは残る三つのチャネルであり、そのなかでも再雇用型採用チャネルと社員区分選択型採用チャネルを介して再就職する女性労働者が多い。19年度の調査に基づく第1部では主に再雇用型採用チャネルに焦点をあてたので、20年度調査に基づくこの第2部では社員区分選択型採用チャネルを扱うことにする。

図表1 再就職希望女性労働者の再就職ルートへの構造



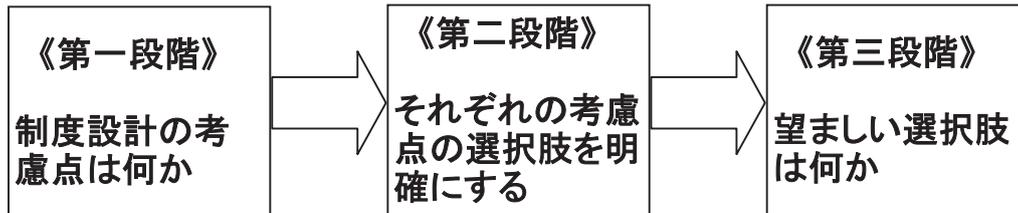
### 3. 報告書の構成と雇用管理設計の視点

第2部の事例編である「II 企業ヒアリング調査結果」では、社員区分選択型採用チャネルによって再就職希望女性労働者を積極的に採用し活用している企業の事例がまとめられている。ここの「総論」の3章～5章は、それらの事例から得られた情報を整理したうえで、先行企業の雇用管理の特徴を明らかにし、雇用管理を設計するうえでのポイントを提示している。そのさいには、図表2で示した雇用管理を設計するための手順を参考にすることにする。この手順は三つのステップから構成され、第一に、制度を設計するさいの考慮点は何なのかを明らかにする。第二に、明らかにされたそれぞれの考慮点について、

どのような選択肢がありうるのかを明らかにする。第三に、それらの選択肢のなかで、再就職希望女性労働者を採用し活用するうえで望ましい選択肢は何なのかを明らかにする。

「総論」の2章は、3～5章での検討を踏まえて、社員区分選択型採用チャンネルに対応する雇用管理の方向を提示している。

図表2 雇用管理の制度設計の手順



## 第2章 社員区分選択型チャネルのための雇用管理の方向

### 1. 社員区分制度

社員区分選択型採用チャネル、つまり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る。図表3はその一般形を示している。雇用契約形態と勤務形態によって、社員を有期雇用契約・短時間勤務型の非正社員（いわゆる「パートタイマー」）、有期雇用契約・フルタイム勤務型の非正社員（「契約社員」）、期間の定めのない雇用契約・フルタイム勤務型の正社員（「正社員」）の3つに分ける制度が、社員区分制度の基本形である。

さらに一部の企業では、それに加えて期間の定めのない雇用契約・短時間勤務型の正社員（「短時間正社員」）の区分を追加している（同図表では「少数形」と表示してある）。仕事と生活のバランスを考えながら職場復帰する場合の多い再就職希望女性労働者にとって、短時間正社員は雇用の安定とともに柔軟な働き方を可能にしてくれる魅力的な働き方であり、後述するように正社員へとつながる社員区分転換制度を利用しやすい制度にする。なおフルタイム勤務型の場合であっても、育児にあたる社員のための育児短時間制度、残業のできない社員のための定時社員制度などを設けることによって、短時間勤務型の柔軟な働き方を実現することは可能であり、多くの企業にとっては、短時間勤務型の働き方を実現する有力な方法になる。

図表3 社員区分の捉え方

雇用区分	一般形		少数形
	非正社員	正社員	正社員
	直用	直用	直用
雇用契約形態	有期雇用契約		期間に定めのない雇用契約
勤務形態	短時間勤務型	フルタイム勤務型	フルタイム勤務型
代表的な呼称	パートタイマー	契約社員	正社員
			短時間正社員

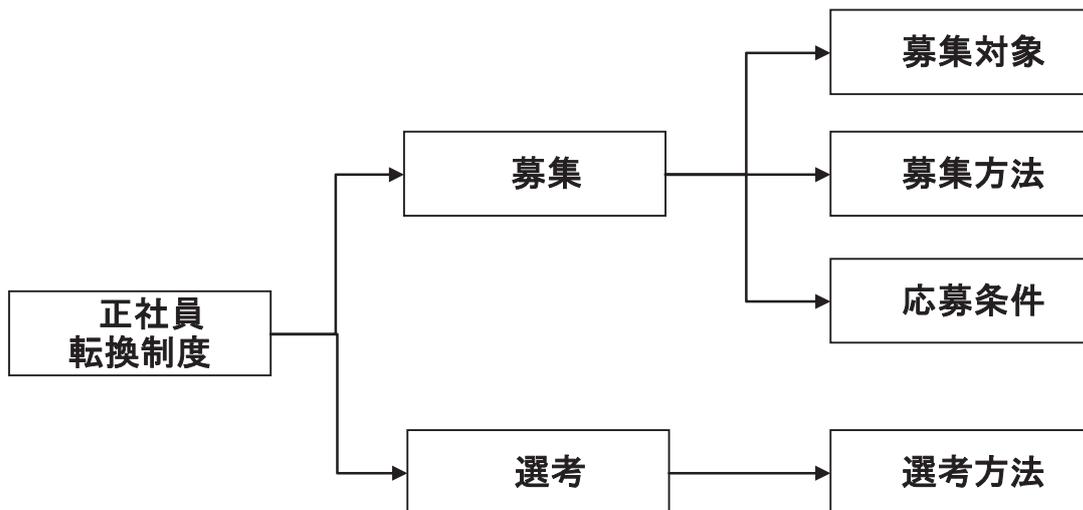
### 2. 社員区分転換制度と正社員転換制度

#### （転換制度の全体像）

以上の社員区分制度のもとで構築される社員区分転換制度には、パートタイマーから契約社員、契約社員から正社員等の多様なタイプが考えられる。しかし、そのなかで最も重要なのは正社員への転換であり、そのための制度が正社員転換制度である。

正社員転換制度は複数の個別制度から構成されており、それを整理すると図表4になる。希望者を募集し、選考のうえで転換者を決めるというプロセスになるので、募集と選考のそれぞれについて制度を設計する必要がある。前者については、「誰を対象に」(募集対象)、「どのような方法」(募集方法)と「どのような条件」(応募条件)で希望者を募集するのかの制度が、後者については、「どのような方法で選考するのか」の制度(選考方法)が必要になる。以下では、それぞれの制度のあるべき方向について検討する。

**図表4 正社員転換制度の構成**



**(募集対象)**

募集対象については、正社員転換制度を「正社員の新たな採用ルート」として考えれば対象は広がるであろうし、優秀な非正社員のための特別な制度とすれば対象は狭くなるであろう。募集対象の設定は、正社員転換制度をどのように活用したいかを示す企業のメッセージである。

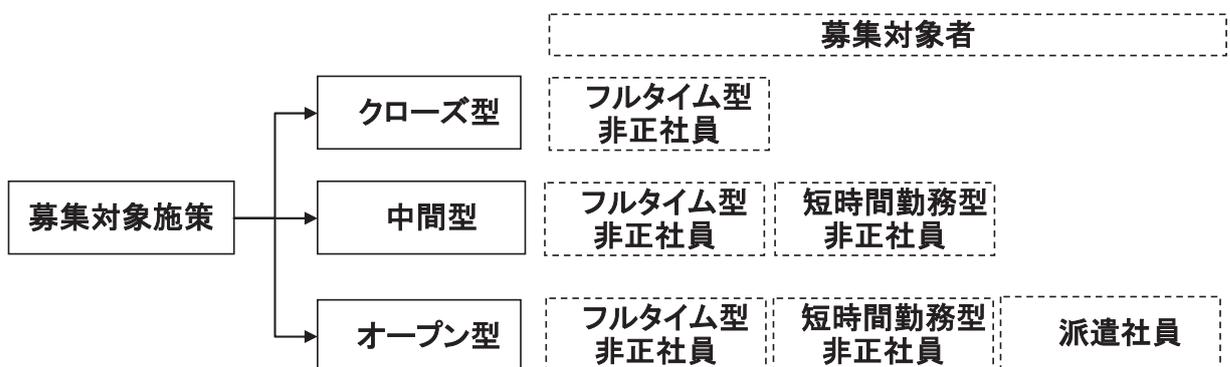
募集対象を決める制度には、フルタイム勤務型非正社員を対象とする「クローズド型」、短時間型非正社員とフルタイム型非正社員の両者を対象とする「中間型」、非正社員とともに派遣社員をも対象とする「オープン型」の三つのタイプがあり(図表5を参照)、事例企業をみると、「オープン型」が少なく「クローズド型」と「中間型」が中心というのが現状の特徴である。ただし「クローズド型」であっても、短時間勤務型の非正社員からフルタイム勤務型の非正社員に転換する制度が用意されているので、制度的には、短時間勤務型、フルタイム勤務型にかかわらず全ての非正社員が正社員へと転換できる転換制度が用意されているといえるだろう。

いずれのタイプの制度をとるにしても、再就職希望女性労働者の多くが生活との両立を重視して短時間型非正社員の働き方を選択していることを踏まえると、非正社員とくに短

時間型非正社員がフルタイム労働を前提とした正社員に転換することは難しいという現状にある。それを踏まえると、つぎのような対応が必要である。

- ①多様なキャリアを歩む再就職希望女性労働者を有効に活用するには、募集対象をできるだけ広くする中間型あるいはオープン型が望ましい
- ②しかし、生活との両立から短時間勤務型の働き方を選択しているとの現状を考慮すると、募集対象を実質的に広くするには、柔軟な働き方を可能にする短時間正社員制度等(ここには、前述したフルタイム勤務型であっても短時間勤務の柔軟な働き方ができる定時社員制度等も含まれる)の正社員制度を設けることが必要になるだろう。

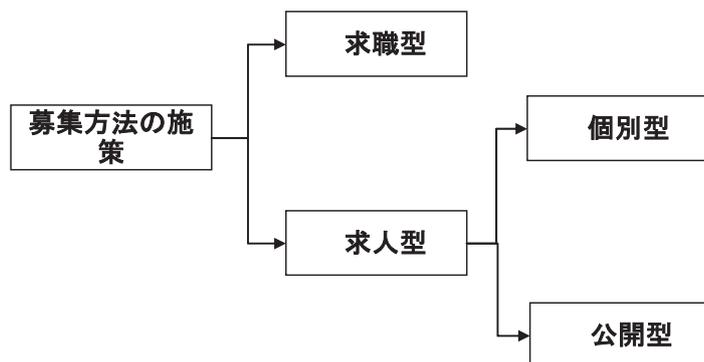
図表5 募集対象の施策



(募集方法)

転換者の募集方法には、一定の要件を満たす社員であれば誰でも転換希望をだすことができる「求職型」と、会社から社員に働きかける(つまり、会社が転換者を募集する)「求人型」の2つのタイプが

図表6 募集方法の施策



あり、さらに「求人型」は、特定の社員に声をかける「個別型」と欠員状況に基づいて社内で公募する「公開型」に分かれる。多くの企業がとる方法は求職型であり、求人型は個別型、公開型ともに少ないというのが現状である(図表6を参照)。

以上の点を踏まえると、つぎの方向で募集方法を整備することが望ましい。

- ①再就職希望女性労働者の中から広く人材を確保することが重要であるという点を

踏まえると、個別型に依存することなく、求人型のなかの公開型や求職型をとることが望ましい。

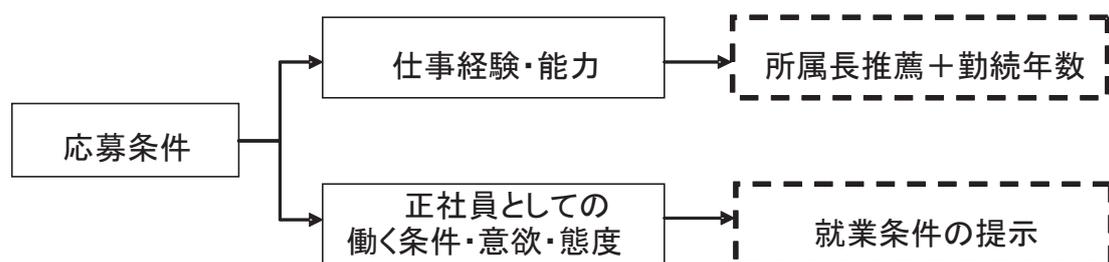
- ②とくに、正社員転換制度を社外からの正社員採用の代替策として積極的に活用することが重要であるということ踏まえると、これからは、正社員として登用する人材の人数と構成を明確にし、それに基づいて正社員転換を進めることが必要になり、公開型の募集方法をこれまで以上に活用することが望まれる。

#### (応募条件)

つぎに、こうした募集に応募するための条件を設定する必要がある。図表7に示したように、応募条件には、「仕事経験・能力からみた応募条件」と「正社員としての働き方が可能かどうかを確認するための応募条件」の二つがある。「仕事経験・能力からみた応募条件」としては、「所属長の推薦」と「勤続年数」が広く用いられており、これらによって転換に必要な仕事経験や能力が確認されている。「正社員としての働き方が可能かどうかを確認するための応募条件」としては「就業条件」をあげる企業が見られる。非正社員と異なり、正社員となれば、一般的に勤務時間は長くなるし、また転居を伴う異動もありえる。「応募条件」としてきちんと明示することで、転換希望者がこうした働き方に対応できるのかを確認するとともに、転換希望者に「正社員になることへの心構え」をもつことの重要性を認識してもらうことが可能になる。

以上が事例企業における「応募条件」の特徴であるが、再就職希望女性労働者を広く活用するとの観点に立てば、「応募条件」を細かく決めることは好ましくない。「仕事経験・能力からみた応募条件」に関しては、「所属長の推薦」と「勤続年数」の2つの項目で仕事経験・能力は十分に評価できるはずである。ただし応募条件の詳細は、「どのようなレベルの正社員として登用・転換するのか」の方針を明確にした上で、それを踏まえて設定される必要がある。

図表7 応募条件の施策



#### (選考方法)

選考方法には「試験」と「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な方法である。また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ため、「試験」は基礎能力の確認程度に使われている。さらに面接が重視されており、

正社員として勤務する意思と心構え、正社員として勤務できる家庭環境にあるのか等の、応募条件や試験では把握できない情報が入手されている(図表8を参照)。

以上が事例企業における選考方法の特徴である。それを踏まえ、また、再就職希望女性労働者を広く活用するとの観点に立てば、仕事の経験や能力、協調性や積極性などの資質については所属長等によって十分に把握されているので、「試験」は基礎的な知識・能力を確認する程度にとどめ、「面接」によって正社員としての働く意思、正社員として働ける家庭環境等の条件を確認することが重要である。

図表8 選考方法の施策



### 3. 転換後の処遇と勤務形態

#### (格付けと処遇の決め方)

非正社員から正社員に転換した社員に対する人事管理は「他の正社員と同様にする」が基本であるが、例外的に考えておかなければならないことがある。それを示したのが図表9であり、一つは転換後の格付け(つまり初任格付け)であり、これが決まると転換後の処遇が自動的に決まることになる。もう一つは勤務形態であり、これには異動と労働時間の二つの面がある。

まず転換時の資格の決め方(格付けの方法)については、全ての転換者を一律に同じ等級に格付ける一律適用型と個別に格付けする個別対応型の二つのタイプがある。前者の一律適用型には、新卒初任格付け相当レベルに格付けする新卒レベル型と、非正社員としての職務経験を考慮して新卒初任格付けより高いレベルに格付ける上位レベル型の二つがある。事例企業をみると、この三つのタイプがほぼ同数で分布するという構成である。また上位レベル型は転換者数が少ない企業で多く、格付けが主任・監督者レベルになっている。個別対応型では何を基準に格付けるかが重要になるが、事例企業では、登用後の担当職務、勤続年数あるいは能力が基準として使われている。

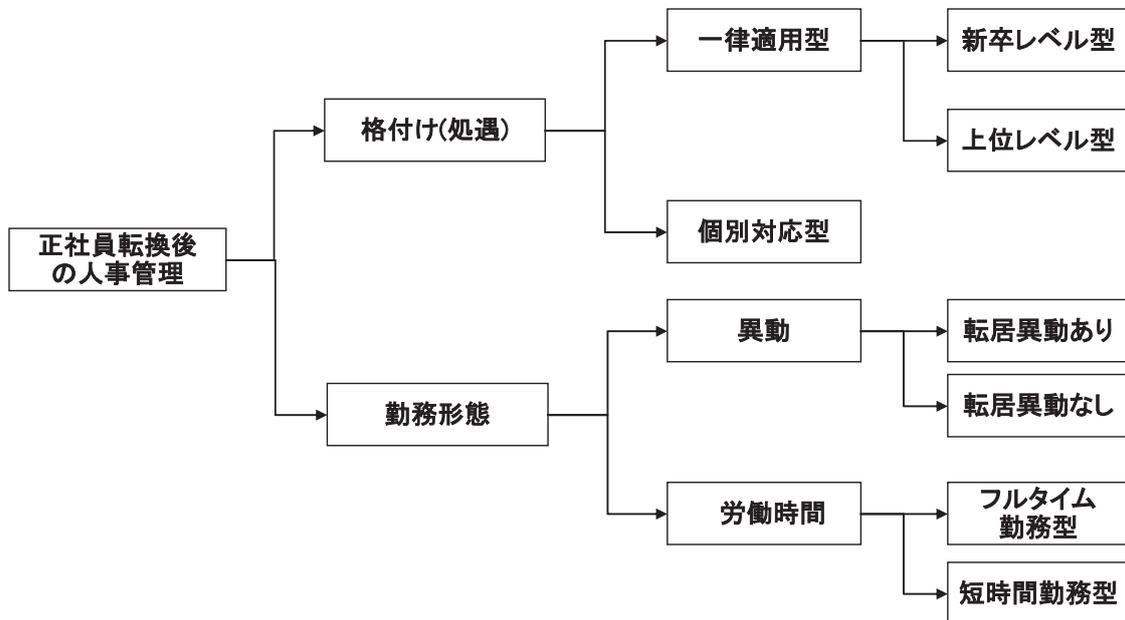
どのタイプの施策が望ましいかは、正社員登用制度を人材活用策としてどのように位置づけるのかの基本方針に依存する。基本方針と望ましい施策との関連を整理すると、以下のようになる。

- ① 非正社員と正社員の職域を明確に分け、非正社員からの登用者には正社員の最下層の仕事に従事してもらうという人材活用方針の場合には、一律適用型のなかの

新卒レベル型が望ましい。

- ② しかし、非正社員であっても正社員職域の業務を担当してもらい、正社員職域の業務を担当する非正社員から登用するという方針をとる企業の場合には、担当業務に対応したランクに格付ける上位レベル型か個別対応型が望ましいことになろう。
- ③ ここで上位レベル型と個別対応型のどちらを採用するかは、転換対象の範囲をどのように設定するのにかによる。特定ランクの業務に従事する非正社員についてのみ転換を認めるのであれば一律型のなかの上位レベル型が、対象層を広く設定する場合には個別対応型が採用されるのが望ましい。

図表9 正社員転換後の人事管理



#### (働き方の条件～異動の範囲と労働時間)

正社員への転換に伴う勤務形態の変化を決めておく必要があり、そこでは異動の範囲と労働時間のあり方が重要になる(図表9を参照)。正社員への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あるが、転換者の事情に合わせて「転居を伴う異動なし」の働き方を選択できる転換制度を設定している企業もある。生活と仕事の両立が重要とする再就職希望女性労働者が多いことを考えると、「転居を伴う異動なし」を選択できる制度を設定することが重要になろう。

つぎの労働時間については、事例企業をみると、正社員への転換後はフルタイム勤務で残業がある「フルタイム勤務型」とするというのが一般的である。しかし「本人希望と会社の承認により勤務時間・勤務日数の選択が可能な正社員」、「マネジメント職や専門職を目指す週32～40時間勤務か、フロント社員を目指す週20～40時間勤務を選択できる正

社員」、「短時間、短日勤務の選択が可能な正社員」などのように、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企業がある。

正社員への転換を希望する再就職希望女性労働者のなかには育児等の生活との両立で苦勞している女性が多く、転勤のあるフルタイム勤務の社員区分のもとで働くことを躊躇する者が少なくない。そのため正社員転換制度を再就職希望女性労働者のキャリアを伸ばすための制度として有効に機能させるには、異動の範囲、労働時間の面から転換後の勤務形態の柔軟化をはかることが重要である。

#### 4. 正社員転換制度を機能させるための施策

以上の正社員転換制度を機能させるには、転換希望者が同制度を積極的に活用できるための条件整備を進める必要がある。そのための施策体系は、非正社員の正社員転換を直接支援する「直接的な支援施策」と、転換者にとって働きやすい仕事管理と人事管理を整備するための「基盤整備の施策」から構成される。それをまとめたのが図表 10 である。

##### (直接的な支援施策)

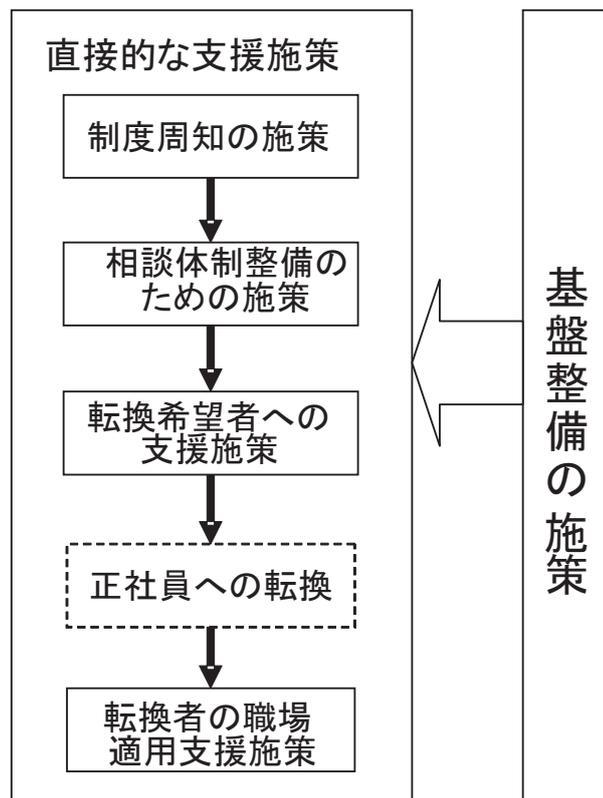
図表 10 正社員転換制度の支援施策

まず「直接的な支援施策」は同図表に示しているように、「転換制度を非正社員に知らせる」(それに対応する施策が「制度周知の施策」)、「転換について相談にのる」(「相談体制整備のための施策」)、「転換希望を決めた非正社員に対して転換を支援する」(「転換希望者への支援施策」)、「転換後の職場適応を支援する」(「転換者の職場適応支援施策」)という非正社員が正社員に転換していくプロセスに沿って作られている。それぞれに段階に対応した施策はつぎのようになる。

##### 《制度周知の施策》

第1は非正社員に転換制度を知らせるため「制度周知の施策」である。事例企業の経験を踏まえると、①管理職教育のなかで制度内容を伝達する、②全ての非正社員に対して入社時に転換制度について説明する、という施策が有効である。

それでも、職場の上司等を通じて周知したものの非正社員に十分に浸透せず誤解や混乱



を招いた、あるいは応募者数が想定した人数よりも少なかったという問題に直面している企業がある。「制度周知の施策」は慎重に作成し、非正社員に制度内容を十分に説明する必要がある。

#### 《相談体制整備への施策》

第2は、正社員転換を考えている非正社員が相談できる「職場での相談体制の整備」が必要である。このためには、人事担当者にとどまらず、職場の管理者が制度を熟知したうえで指導ができるようにすることが必要であり、管理者教育がそのための主要な方法である。

#### 《転換希望者の支援施策》

第3は、転換希望を決めた非正社員(あるいは、その有力な候補者)に対して、転換を目指して支援する施策である。事例企業の経験を踏まえると、以下の施策が有効である。

- ①転換希望の非正社員に対して、正社員として必要な知識、経験等を身につけてもらうために、職場における日常業務のなかで仕事配分上の配慮を行う等の方法で指導育成するというOJT型支援施策。最も中心的な施策になろう。
- ②それとともに注目される施策は、正社員への転換後の担当業務に必要な知識を習得してもらうために正社員と同じ研修を受講させるOff-JT型支援策である。
- ③また正社員に登用された人が活躍している例(ロールモデル)を紹介することによってキャリアデザインの参考にしてもらう施策も有効である。

#### 《職場適応の支援施策》

第4は、こうした段階をへて正社員に転換した社員(転換者)が職場適応できるように支援する施策であり、事例企業をみると二つのタイプがある。第一は、転換後の担当業務に必要な業務知識を教育するために、当該業務に従事する新規採用あるいは中途採用の新人正社員と同じ内容の研修やOJTを行うという一種の「新人研修施策」である。さらに、入社後の一定期間にわたって育成担当者を決めて支援する、『ブラザー・シスター制度』等と呼ばれる施策をとる企業があり、これが第二の職場適応支援施策である。

このような職場適応支援施策は主に金融業でみられ、その内容から理解されるように、転換者を外部採用者と同じように職場と仕事に精通していない人材であるとみなして作られている施策である。とくに新規学卒者と同じに扱っている企業の場合に、その傾向が強いといえるだろう。このことは転換前と転換後、つまり正社員と非正社員の間の職域が明確に分離している場合にとられる施策であり、両者間の違いが少ない場合には必要とされない施策であるといえよう。

#### (基盤整備の施策)

これまで説明してきた正社員転換制度と直接的な支援施策がいかに整備されたとしても、転換者(再就職希望女性労働者)が働きやすい仕事管理、人事管理さらには企業文化や職場風土が形成されていないと実効性が上がらない。この点について、事例企業が強調している点は以下の三つである。

第1には、「非正社員でも正社員と同じ意識と責任感をもって仕事をしてもらう職場づ

くりをしてきた」ことを強調している企業があるように、非正社員の戦力化を徹底して進めるといふ経営を展開することが重要である。正社員への転換は、この非正社員の戦力化施策の延長線上にあるのである。

第2には、「さまざまな形でワーク・ライフ・バランス(WLB)を推進する制度の拡充を進めてきた」ことを強調する企業があるように、育児等の生活上の課題との両立に苦勞する女性の就労支援を積極的に支援する経営を展開することが重要である。WLBを実現するための仕事管理と人事管理の基盤が整備されていないと、正社員への転換を希望する有能な再就職希望女性労働者も、生活上の課題との両立が難しいために転換ができないという状況が続くのである。

第3には、以上の点を受け入れるための会社・職場風土の形成が必要であり、事例企業をみると、とくに男性社員と職場の上司等の意識改革が重要である。

## 5. 転換制度に期待できる効果

これまで説明してきた正社員転換制度に期待できる効果(つまり、事例企業が強調している効果)には「人材確保」と「人材活用」の2つの面がある。「人材確保」にかかわる具体的な効果には以下の3つがある。第1には、再就職を希望する女性の採用を優位にする。とくに正社員としてのキャリアを目指している再就職希望女性労働者にとって同制度は魅力的であり、彼女らは同制度をもつ企業に優先的に応募するであろう。

第2には、正社員転換制度が社内で一定期間働いた経験のある非正社員から人材を確保する方法であるので、新規採用、中途採用という外部から人材を確保する方法よりも「即戦力のある人材」「社内の風土、ルール、仕事の進め方に慣れた人材」、つまり仕事や職場とのミスマッチのない人材を確保することができる。

第3には、非正社員に対して正社員としての安定した働き方と新しいキャリアを提供できるので、多様な働くニーズを持つ非正社員の定着向上につながる。

つぎの「人材活用」の効果については、第1には、正社員への転換が可能になることで、正社員を目指す非正社員の仕事への意識と責任感が高まることが期待できる。第2には、こうした非正社員の仕事意欲の変化、責任感の向上が職場で一緒に働く他の社員にも良い影響を与え、職場が活性化する効果を期待できる。第3には、高い労働意欲と責任感のある非正社員を正社員に登用・転換することによって、「時間」ではなく「仕事内容、能力、意欲」によって処遇が決まるといふ風土を社内に広めることができる。

企業が再就職希望女性労働者を採用し有効に活用するための雇用管理上のポイントを、社員区分選択型採用チャンネルに絞って検討してきた。少数企業の事例に基づいたものではあるが、再就職希望女性労働者を採用し活用するうえで配慮すべき点を体系的に整理できたと考えている。企業には、これを参考にして「再就職希望女性労働者のための雇用管理」を整備し、再就職希望女性労働者の確保と活用をおおいに進めてほしい。

### 第3章 正社員登用・転換制度の特徴と課題

#### 1. 正社員登用・転換ルート

##### (社員区分の捉え方)

正社員登用・転換ルートの特徴を理解するためには、まず社員区分の枠組みを整理しておく必要がある。企業によって呼称は異なるが、雇用契約形態と勤務形態によって、有期雇用契約、短時間勤務型の非正社員（いわゆる「パートタイマー」）、有期雇用契約、フルタイム勤務型の非正社員（「契約社員」）、期間に定めのない雇用契約、フルタイム勤務型の正社員（「正社員」）の3つに分ける社員区分が一般的である。参考資料①は、正社員登用・転換ルートの事例（15社分）をまとめたものであるが、ここでは上記の3つの社員区分に、期間に定めのない雇用契約、短時間勤務型の正社員（「短時間正社員」）、非直用の派遣社員を加えた枠組みで情報を整理している（図表11を参照）。以下では、この社員区分の枠組みをベースに正社員登用・転換ルートの特徴を明らかにしていきたい。

図表11 社員区分の捉え方

雇用区分	派遣社員	非正社員		正社員	
	非直用	直用		直用	
雇用契約形態	—	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	派遣社員	パートタイマー	契約社員	短時間正社員	正社員

##### (対象者の範囲)

正社員登用・転換制度を構築するためには、まず初めに同制度の「対象者の範囲」を決めなければならない。「同制度にエントリーできるのは誰か」という問題である。企業が同制度を「正社員の新たな採用ルート」として考えれば「対象者の範囲」は広がるであろうし、また「優秀な従業員に対する報奨制度の1つ」として考えれば「対象者の範囲」は狭くても構わないであろう。「対象者の範囲」は、企業が同制度をどのように活用したいかを示すメッセージなのである。

上記の社員区分の捉え方を前提にした場合、「対象者の範囲」は以下のように分類することができる（図表12を参照）。

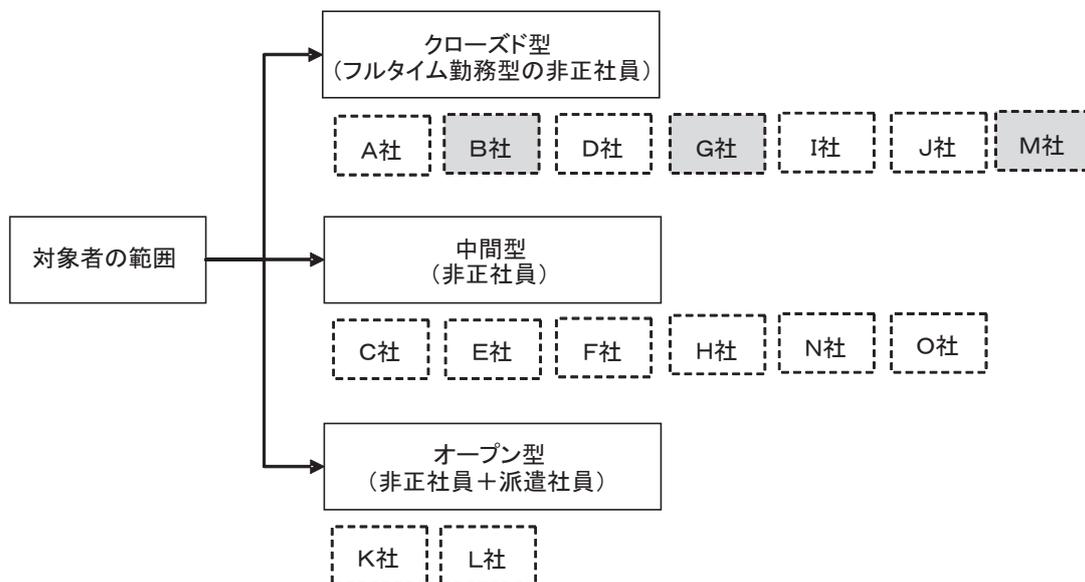
- ①「クローズド型」…フルタイム勤務型の非正社員を対象
- ②「中間型」…非正社員を対象
- ③「オープン型」…非正社員と派遣社員を対象

今回の事例では「対象者の範囲」が最も狭い「クローズド型」が約半数（15社中7社）を占めている。さらにその中にはB社やM社のように「フルタイム勤務型の非正社員」の中で特定の社員区分のみを対象としている企業、G社のように「フルタイム勤務型の非

正社員」の中で格付け制度の条件を加えて対象者を限定している企業など、「対象者の範囲」をかなり絞り込んでいるケースも見られる。一方、金融・保険業のK社やL社のように非直用の派遣社員までも「対象者の範囲」に含めている企業もある。

出産・育児などを理由として職場を離れた再就職希望女性労働者の中には、仕事と家庭のバランスに考慮してパートタイマーとして働いているケース、元の職場で身につけた専門的なスキルを活かして派遣社員として働いているケースなどが数多く含まれている。企業が多様なキャリアを歩む再就職希望女性労働者を有効に活用するためには、「対象者の範囲」を限定することなく、できるだけオープンな形で設定しておくことが望ましい。

図表 12 正社員登用・転換制度の対象者の範囲



(対象者の広がり)

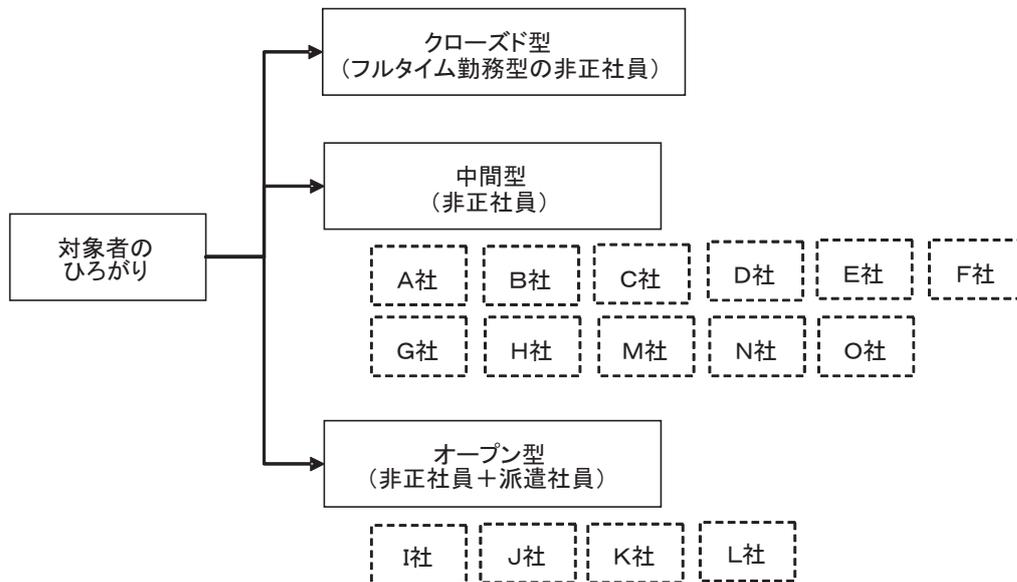
正社員登用・転換制度の対象となる社員区分以外にも、企業には多様な社員区分が存在する。こうした多様な社員区分の間でも社員区分の変更が可能な場合が多い。とりわけ非正社員の中での社員区分の変更の際には、何らかの選考が行われるケースもあるが、本人の選択に委ねられているケース、簡単な応募条件のみが設けられているケースなど、相対的に低いハードルとなっていることが一般的である。理論的にはこうした社員区分の変更を繰り返せば、正社員登用・転換制度の対象となる社員区分にシフトすることも可能になってくる。

このように考えた場合、正社員登用・転換制度を将来的に利用できる可能性がある社員区分の範囲はどこまで広がるのであろうか。図表 12 と同様の枠組みを用いて、今回の事例 (15 社) をあてはめてみよう。図表 13 をみると「クローズド型」にあてはまる事例はないことがわかる。つまり、「正社員になる可能性」は非正社員全員に残されているということである。なお、K社とL社に加えてI社とJ社では、「正社員になる可能性」は派

遣社員にまで広がっている。

このように理論的には、かなり広範囲まで「正社員になる可能性」は残されている。ただし、出産・育児などを理由として職場を離れた再就職希望女性労働者にとって「コース変更を繰り返してようやく正社員に辿り着く」という状況は決して好ましいとは言えない。コース変更にはそれ相応に時間と手間がかかるからである。どのような社員区分に属していても、正社員相応の仕事経験や能力を備えており、さらには仕事をする家庭環境が整っている者に関しては、正社員登用・転換制度の「対象者の範囲」に含まれるように制度設計を進めることが望ましい。

図表 13 正社員登用・転換制度の対象者のひろがり



#### (柔軟な働き方が可能な正社員～短時間勤務型の正社員)

正社員登用・転換制度の多くは、フルタイム勤務を前提とした正社員に登用・転換するという仕組みである。今回の事例の中には、「正社員の働き方」を「非正社員の働き方」に近づける形、言い換えると働き方の柔軟化をはかる形で、正社員に新たな社員区分（いわゆる「短時間正社員」）を設けているケースが複数見られる。例えば、C社では正社員をショートタイム社員、フルタイム社員に区分し、「非正社員の働き方」のままで正社員となることを可能としている。またF社では正社員（G職、S職）でありながらも「週4日以上1日5時間以上の勤務」という勤務形態が認められており、従業員本人の希望で短時間勤務もフルタイム勤務も可能となっている。これらのケースではたとえ短時間勤務であっても正社員であるため、雇用契約形態に関しては「期間に定めのない雇用契約」となる。

再就職希望女性労働者の多くは仕事と生活のバランスを考えながら職場復帰している場合が多い。こうした再就職希望女性労働者にとって、雇用が安定しているだけでなく、柔軟な働き方が可能な「短時間正社員」という枠組みは非常に魅力的に映るはずである。

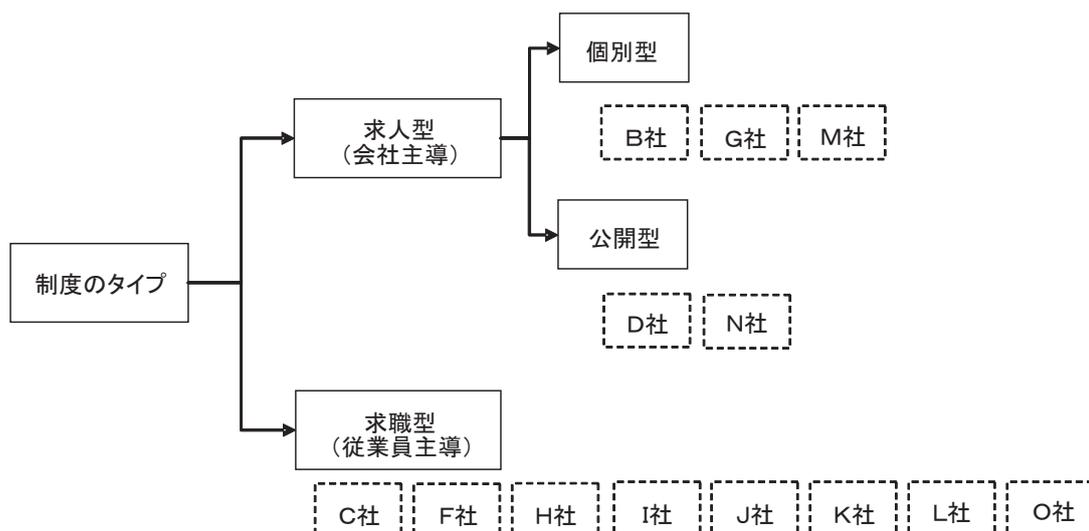
非正社員と正社員の勤務時間上の垣根がなくなることで、再就職希望女性労働者もこれまで以上に正社員登用・転換制度を利用しやすくなるだろう。

### （正社員登用・転換制度のタイプ）

次に正社員登用・転換制度がどのような運用方法で進められているのかを見てみたい。正社員登用・転換制度の運用方法には、会社から従業員に働きかける「求人型」、従業員から会社に働きかける「求職型」の2つがある。さらに「求人型」は、企業がピックアップした従業員に声をかける「個別型」、欠員状況に基づいて公募をかける「公開型」に分かれる。「人事部で正社員登用候補者をピックアップし、上司を通じて従業員に打診する仕組み」とするG社が「個別型」、「欠員状態に基づいて人数枠を決定、年次計画に基づいて転換希望者を公募」とするD社が「公開型」、「応募条件さえ満たせば誰でもエントリー可能」とするC社が「求職型」に対応する。図表 14 を見ると、「求職型」とする企業が約半数（15社中8社）となっている。

再就職希望女性労働者の中には、過去に厳しい選考を経て正社員として採用された人材が多く含まれている。また実務を通じて、基礎的な業務知識、能力を身につけた人材であることが多い。有能な再就職希望女性労働者が正社員登用・転換制度に数多く応募し、企業が再就職希望女性労働者の中から広く人材を確保できるようにすることが、同制度を有効活用する上で重要になってくる。そのためには、特定の者をターゲットにした方法（個別型）に依存するのではなく、公開型や求職型の方向で同制度を運用していくことが望ましい。

図表 14 正社員登用・転換制度のタイプ



## 2. 正社員登用・転換制度への応募条件

正社員登用・転換制度を構築するためには、次のステップとして同制度への「応募条件」を決める必要がある。同制度への「応募条件」は、「①仕事経験・能力を測るための応募条件」、「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」に大別することができる。正社員となる以上、それに見合った仕事経験や能力を有している必要があるし、また本当に正社員として勤務できる状況（家庭環境、健康面など）にあるのかどうかについても事前に確認しておく必要がある。

では「①仕事経験・能力を測るための応募条件」としてどのような項目が用いられているのであろうか。最も多く活用されている項目が「所属長の推薦」である。この項目は今回の事例のほとんどの企業（15社中14社）で用いられている。正社員登用・転換を希望する者は、一定期間、非正社員（もしくは派遣社員）として当該企業で勤務をしている。当然、所属長は彼らの仕事振りを身近で観察することが可能であるし、また必要に応じて正社員登用・転換に向けてのスキルアップを手助けすることもできる。「所属長の推薦」を得られるかどうかで、登用・転換希望者の仕事経験や能力のレベルはかなりの程度まで判別することが可能と考えられる。もうひとつの多く活用されている項目が「勤続年数」（15社中11社）である。一般的に勤続年数が長くなれば仕事経験も豊富になるし、能力も伸長することが予想される。今回の事例を見ると、「勤続年数」の設定は短い企業で6ヵ月以上、長い企業で3年以上となっている。「勤続年数」の長さをあまり長期間に設定すると、非正社員（もしくは派遣社員）のモチベーション低下に繋がる可能性があることには留意する必要があるだろう。その他には「職務遂行能力」を項目にあげる企業もいくつか見られる。格付け制度の特定ランクを条件とする、検定試験の受検や通信講座の受講を義務化することで、正社員として必要な能力を担保しようとしている。また「人事考課」を項目にあげる企業についても、これと同様の効果を期待しているのだろう。

一方、「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」としては「就業条件」を項目にあげる企業が複数見られる。非正社員と異なり、正社員となれば、一般的に勤務時間は長くなるし、また転居を伴う異動もありえる。こうした点を「応募条件」としてきちんと明示することで、「正社員になることへの覚悟」を促しているものと考えられる。なお、年齢や健康状態などを項目としてあげる企業は少数派となっている。

以上が先行企業における「応募条件」の特徴であるが、再就職希望女性労働者を広く活用するとの観点に立てば、「応募条件」として細かな項目を列挙することは好ましいこととは言えない。K社のように「応募条件は特に定めていない」とまではいかななくても、「所属長の推薦」と「勤続年数」の2つの項目さえあれば、それで十分であると考えられる。この2つの項目で仕事経験・能力はかなりの程度まで判別可能なはずである。また、正社員としての勤務が可能かどうかについては、実際の選考時に面接などを通じて確認すれば良いだろう。同制度を再就職希望女性労働者が積極的に活用するためには、まず様々な面でハードルを少なくすること、その第一歩として「応募条件」はできる限り簡素化することが望ましい。なお、「勤続年数」に関しては、その年数を何年とするかが問題であるが、

これを定める基本的な観点は「どのようなレベルの正社員として登用・転換するのか」ということに尽きる。企業の人事戦略や労務構成にもよるだろうが、「勤続年数」が足かせとなって正社員登用・転換が進まないという状況だけは避ける必要があるだろう。

### 3. 正社員登用・転換制度の選考方法

正社員登用・転換制度を構築する上では「選考方法」も決めておく必要がある。選考方法は、「試験」、「面接」、「選考に資する情報」に大別することができる。この3者を総合的に判断して正社員登用・転換の合否を決めることが一般的である。

まず「試験」には「筆記試験」、「適性検査」、「実技試験」などの方法が含まれる。「筆記試験」では一般常識、商品知識、業務知識を中心に出題している企業がほとんどであり、いずれも難易度はそれほど高くないとされている。登用・転換希望者の仕事経験や能力は応募条件（「所属長の推薦」や「勤続年数」など）で一定程度担保されているため、「試験」を通じて振るいにかけるというよりは、むしろ基礎能力の確認程度に使われていることが多いようだ。なお、小売業、サービス業では実技試験を課している企業もいくつか見られる。

また多くの企業で取り入れられている選考方法として「面接」がある。今回の事例 15社中 11社が選考方法として「面接」を取り入れている。社長による面接、人事部長による面接、人事担当者による面接など、企業の状況に応じて1回～数回程度の面接が行われている。正社員登用・転換制度を成功させるためには、この「面接」というプロセスが非常に重要な意味を持っている。「面接」では正社員として勤務することが可能かどうか、正社員として勤務する覚悟があるのかどうか、さらには家庭環境や本人のモチベーションを含めて念入りに意思確認を行うべきである。「応募条件」や「試験」では把握できない情報をきちんと収集することで、労使双方にとって正社員登用・転換が成功するように努力すべきである。

また実際の選考では「試験」や「面接」の結果と合わせて、「選考に資する情報」（「所属長の推薦」、「人事考課」など）も多くの企業で活用されている。「所属長の推薦」や「人事考課」については「応募条件」としている企業もあるし、選考方法としてのみ活用している企業もある。

以上が先行企業における「選考方法」の特徴であるが、再就職希望女性労働者を広く活用するとの観点に立てば、「試験」に過大な労力や時間を割くことは決して得策ではない。通常の新卒採用や中途採用と異なり、登用・転換希望者の仕事経験や能力、そして協調性や積極性などの資質などに関しては、所属長を中心に十分に把握できているはずである。登用・転換希望者に「正社員になることへの覚悟」を促す上で「試験」を課すことも必要であろうが、それはその程度の意味に留めておいた方が良いでしょう。むしろ選考方法としては「面接」に重きを置き、非正社員と正社員の違いについて、再度、周知徹底を図るべきであろう。

《参考資料①》正社員登用・転換制度(正社員登用・転換ルート)

会社の概要	企業名	現行制度 導入時期	派遣社員		非正社員		正社員		正社員登用・転換制度 のタイプ
			非直用	直用	短期間勤務型	長期間勤務型	短期間勤務型	長期間勤務型	
			有期雇用契約		期間に定めない雇用契約				
製造業	A社	2003年 職務権限規程による運用実績で転換・登用制度は未整備			パートタイマー	準社員		正社員	正社員登用は、運用上の対応のため、企業の意向が先行する場合、従業員の意向が先行する場合と両方のケースがある
	B社	2001年 準社員制度に伴う運用実績で転換・登用制度は未整備			短時間パート アルバイト	長時間パート 準社員 契約社員		正社員	準社員は正社員に登用することを前提、会社主導で本人と相談の上、準社員・正社員登用を促している
	C社	2007年			パートタイマー (レギュラーパート)		正社員 (ショートタイム社員)	正社員 (フルタイム社員)	応募条件さえ満たせば、誰でもエントリー可能
小売業	D社	2005年			一般パート	キャリアパート (管理・監督)		正規職員	欠員状態に基づいて人数数を決定、年次計画に基づいて転換希望者を公募
	E社	2008年			パートタイム社員 (週25時間) 『旧人事制度』 『新人事制度』 有期雇用契約(6ヵ月)の後、本格採用試験	パートタイム社員 (週35時間) 契約社員		正社員 (マネジメント・専門職/週32~40時間の勤務) (フロント社員/週20~40時間の勤務)	従業員全員を「原則として期間の定めのない無期契約の社員」としたため、雇用形態に基づく社員区分はない
	F社	2008年			A職(アソシエイト・スタッフ) 嘱託社員 アルバイト		正社員 (G職/役職候補・一般担当層) (S職/職種限定層)	※いずれの職種も週4日以上1日5時間以上の勤務	正社員登用を希望する者が自発的にエントリー、本人の意思を最大限尊重
	G社	2006年			メイト社員 アルバイト社員	フレンド社員 (正社員登用制度の対象者はフレンド社員のMクラスのみ)		正社員	人事部で正社員登用候補者をピックアップし、上司を通じて従業員に打診する仕組み
	H社	2007年			特定社員 (販売業務職) 特定社員 (業務職)		正社員 (販売職) 正社員 (事務・サービス専門職)		本人の希望がベースだが推薦条件を満たした上で上司から推薦された者のみを対象、本人が希望しているからといって必ずしも推薦されるものではない
金融・保険業	I社	2007年	派遣社員			契約社員		正規職員 (アソシエイト職)	正社員転換を希望する者が自発的にエントリー
	J社	2005年	派遣社員 (グループの派遣会社)		スタッフ社員 (指定日型) ※指定日型から実績なし	スタッフ社員 (フルタイム型) 契約社員		正社員	正社員登用を希望する者が上司と相談した上で自発的にエントリー
	K社	2008年	派遣社員 (グループの派遣会社) 派遣社員 (一般の派遣会社)		パートタイマー (曜日時間限定型勤務)	パートタイマー (常勤型勤務)		正社員 (業務職)	正社員転換を希望する者が自発的にエントリー
	L社	2008年	派遣社員		パートタイマー(10分刻みで自由に設定)			職員 (行員、業務職行員)	職員転換を希望する者が上司と相談した上で自発的にエントリー
	M社	2004年			短時間パート (5hパート)	フルパート (7hパート) キャリアスタッフパート		職員 (一般職)	上司が応募条件を満たしているキャリアスタッフパートに声をかける仕組み、現時点では転換者の人数数なし
	N社	2007年			短期雇用スタッフ (パートタイム)	短期雇用スタッフ (フルタイム) 登用試験合格者 登用候補者(1年間)	※この間、資格試験へ挑戦、半年後、上長と面接、欠員があれば登用。	職員 (業務職員)	業務職員の欠員に応じて、短期雇用スタッフから登用をする仕組み
	サービス業	O社	2005年			パート・アルバイト 契約社員		正社員	一定の応募条件をクリアすると、正社員登用試験の受験資格を得て、希望者全員が同試験を受験することができる

(注) 正社員登用・転換制度の対象者

《参考資料②》正社員登用・転換制度(制度への応募条件)

企業名	登用・転換ルート	仕事経験・能力を測るための応募条件				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		
		所属長の推薦	勤続年数	職務遂行能力	人事課	就業条件	年齢・健康状態など	
製造業	A社	パートタイマー or 準社員 →正社員	必要 (選考方法の1つ)		正社員としての 職務能力		長時間・長期間勤務 が可能なこと	
	B社	パートタイマー、アルバイト →準社員	必要	1年以上	正社員と ほぼ同程度の能力		社会保険への加入、 フルタイム勤務が 可能なこと	
		準社員→正社員	必要					
	C社	パートタイマー→ 正社員(ショートタイム社員)	必要 (一定レベルの評価)	3年以上				
正社員(ショートタイム社員) →正社員(フルタイム社員)			ショートタイム社員 1年以上					
小売業	D社	一般パート →キャリアパート(任用)			格付け制度の J2以上			
		キャリアパート→正規職員	必要	1年以上	格付け制度の LまたはM階層	事業所間・業態間の 異動が可能なこと	健康に問題がないこと	
	E社	有期雇用契約(6ヵ月) →ロフト社員	必要 (リーダーからの 意見員申)	6ヶ月以上				
	F社	A職(アシエイト・スタッフ)、 嘱託社員、アルバイトなど →正社員(S職)	必要	1年以上			週4日以上 1日5時間以上の 勤務が可能なこと	
		A職(アシエイト・スタッフ)、 嘱託社員、アルバイトなど →正社員(S職)	必要	希望職種の実験年数 が1年以上			週4日以上 1日5時間以上の 勤務が可能なこと	
	G社	メイト社員、アルバイト社員、 フレンド社員						
		フレンド社員→正社員	必要	主任(売場責任者) としての経験が 1年以上	フレンド社員のMクラス	直近1年間の評価が一 定基準以上(5段階評 価で3段階以上)	正社員と同じ就業条件 で勤務が可能なこと	満50歳以下
	H社	特定社員(販売業務職)→ 正社員(販売職)	必要	特定社員(販売業務職) として1年以上	ジョブレベルが レベル2以上の資格者 サービスポイントが 3ポイント以上	前年の評価で 昇給していること	週35時間以上の フルタイム勤務者で シフト勤務が可能なこと	
特定社員(業務職)→ 正社員(事務・サービス専門職)		必要	特定社員(業務職) として1年以上	ジョブレベルが レベル1の資格者		週35時間以上の フルタイム勤務者で シフト勤務が可能なこと		
金融・保険業	I社	派遣社員→契約社員		6ヶ月以上				
		契約社員→正規職員	必要 (選考方法の1つ)	3年以上 (派遣社員の 期間も含む)				
	J社	派遣社員→スタッフ社員						
		スタッフ社員→正社員	必要 (選考方法の1つ)	原則3年以上 (他金融機関での 勤続年数1年以上 は加算可能)				
		契約社員→正社員	必要 (選考方法の1つ)	原則1年以上 (派遣社員の 期間は除く)				
	K社	一般の派遣会社の派遣社員 →グループの派遣会社の 派遣社員 or パートタイマー						
		パートタイマー→正社員	必要 (応募書類提出時に推 薦理由、業務遂行状況 などの詳細を明記)			応募条件の定めなし		
		グループの派遣会社の 派遣社員→正社員	必要 (応募書類提出時に推 薦理由、業務遂行状況 などの詳細を明記)					
	L社	パートタイマー→職員	必要	原則3年以上	次年度より、銀行業務 検定協会の検定「法務」 の合格を応募条件に加 えることを検討中			
		派遣社員→職員	必要	原則3年以上	次年度より、銀行業務 検定協会の検定「法務」 の合格を応募条件に加 えることを検討中			
M社	フルパート →キャリアスタッフパート	必要		検定試験(1科目)、通信 講座(2科目)、一般2級以 上又は同等の資格、経験 を有していることなど	能力評定(IV以上)、 成績評定(直近3期 のうちⅢが2期以上)			
	キャリアスタッフパート →職員(一般職)	必要		検定試験(2科目)、通信 講座(3科目)、一般2級以 上又は同等の資格、経験 を有していることなど	能力評定(IV以上)、 成績評定(直近3期 のうちⅢが2期以上)			
N社	短期雇用スタッフ →正社員(業務職)		1年以上		直近2回の評価で 標準以上の評価			
サービス業	O社	パート、アルバイト、契約社員 →正社員	必要	1年以上				

(注)正社員への登用・転換制度

《参考資料③》正社員登用・転換制度(制度の選考方法)

企業名	登用・転換ルート	試験内容			面接	選考に資する情報			
		筆記試験	適性検査	実技試験		所属長の推薦	人事考課	その他	
製造業	A社	パートタイマー or 準社員 →正社員				○	○	職場の声	
	B社	パートタイマー、アルバイト →準社員	試験は実施せず				○ (応募条件)		
		準社員→正社員				○ (社長面談)	○ (応募条件)		
	C社	パートタイマー→ 正社員(ショートタイム社員)	○	○		○		○ (応募条件)	
正社員(ショートタイム社員) →正社員(フルタイム社員)									
小売業	D社	一般パート →キャリアパート(任用)	○		○	○			
		キャリアパート→正規職員							
	E社	有期雇用契約(6ヵ月) →ロフト社員					○ (リーダーからの 意見具申)	○ (上司、店長 からの評価)	勤怠実績、自己評価、 有期雇用契約期間中の 知識、能力の習得状況
	F社	A職(アシエイト・スタッフ)、 嘱託社員、アルバイトなど →正社員(G職)	○ (一般常識)			○	○(応募条件)		
		A職(アシエイト・スタッフ)、 嘱託社員、アルバイトなど →正社員(S職)	○ (一般常識)		△ (販売/生鮮 希望者のみ)	○	○(応募条件)		
	G社	メイト社員、アルバイト社員、 フレンド社員							
		フレンド社員→正社員	○			○ (人事部長、課長 による意思確認)	○(応募条件)	○(応募条件)	
	H社	特定社員(販売業務職)→ 正社員(販売職)	○ (業務知識試験)		○ (販売実技試験)	○			
特定社員(業務職)→ 正社員(事務・サービス専門職)		△ (レポート提出)			○				
金融・保険業	I社	派遣社員→契約社員			○ (面談)				
		契約社員→正規職員		○		○	○ (所属長の評価)		
	J社	派遣社員→スタッフ社員							
		スタッフ社員→正社員	○ (一般常識、 業務知識)	○		○ (人事担当者2名)	○ (応募書類 提出時)		
		契約社員→正社員	○ (一般常識、 業務知識)	○		○ (人事担当者3名)	○ (応募書類 提出時)		
	K社	一般の派遣会社の派遣社員 →グループの派遣会社の 派遣社員 or パートタイマー							
		パートタイマー→正社員		○		○ (人事部スタッフ2名)	○	○	
	L社	グループの派遣会社の 派遣社員→正社員		○		○ (人事部スタッフ2名)	○	○	
		パートタイマー→職員				○ (人事部担当役員、 部長、部員)	○ (応募条件)	○	勤務態度、 保有資格
	M社	派遣社員→職員				○ (人事部担当役員、 部長、部員)	○ (応募条件)	○	勤務態度、 保有資格
フルパート →キャリアスタッフパート		昇格試験なし(昇格判定基準のみで判断)				○ (応募条件)	○ (応募条件)		
N社	キャリアスタッフパート →職員(一般職)	○(+論文) (実務・商品知識、一般 常識)			○ (人事部長)	○ (応募条件)	○ (応募条件)		
	短期雇用スタッフ →正社員(業務職)	○ (一般的 基礎能力)			○ (登用候補者 として登録 された者)		○ (応募条件)		
サービス業	O社	パート、アルバイト、契約社員 →正社員	○ (業務知識、 一般教養)		○ (人事担当者の前 でプレゼン発表)	○ (役員、人事担当者)	○		

(注) 正社員への登用・転換制度

## 第4章 登用・転換後の処遇と勤務形態

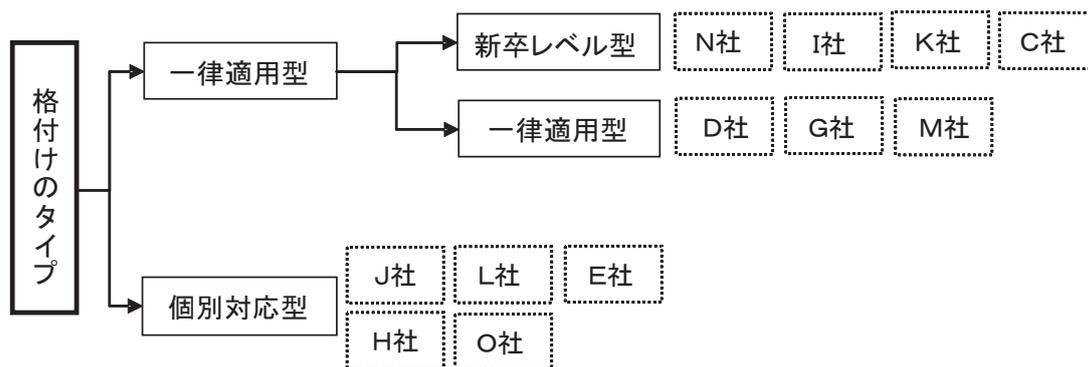
### 1. 処遇の決め方

非正社員から正社員に登用・転換される際の条件として、以下では処遇の決め方と勤務形態について検討する。正社員登用・転換後の処遇については、基本的には正社員に登用されると正社員と同等に扱われるため、問題になるのは登用・転換時の処遇の決め方である。図表15に示すように正社員転換時の資格（格付け）の決め方には、転換者を全員一律に同じ等級に格付ける一律適用型と転換前の勤続年数、担当職務、評価等を考慮して個別に格付けする個別対応型の大きく二つのタイプがある。

前者の一律適用型は、さらに正社員のどのレベルに格付けるかによって、新卒初任格付け相当レベルに格付けする新卒レベル型と、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上位レベル型の二つがある。上位レベル型の具体的な格付けレベルをみると「正社員の下から5等級目（監督層）レベル」（D社）、「正社員の主任クラス（主任Ⅰ）」（G社）、「一般職の一般3級（上級業務職）」（M社）となっており、事例の企業では登用・転換者を主任・監督者レベルに設定している。登用・転換者数が比較的少ない企業でこの上位レベル型をとる傾向がみられる。

後者の個別対応型では何を基準に格付けるかが重要であり、たとえば「登用後は中途採用者に準じて職務に応じた処遇」とするJ社、「勤務経験、勤続年数などで個別に判断」とするL社、「働きぶり（能力や適性）に応じて格付ける」とするE社、「能力、スキルに合わせて格付け、全員一律ではなくその人に見合った処遇になるように配慮している」とするH社、「勤務成績が良く、能力があると認められた場合には、管理職の身分も含めて正社員に登用する」とするO社などがある。

図表15 資格（格付け）の決定方法の類型化



### 2. 勤務形態

#### （異動の範囲）

通常、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」となる。しかしながら「転居を伴う異動がない社員区分であるアソシエイト職（一般事務コース）へ転換させる」（I社）、「転換後も通勤時間や勤務エリアの選択を可能とする」（F社）、「転換者は原則全国異動型であるが、地域限定コースの選択も可能である」（G社）など個々人の事情に配慮して異動の範囲を設定する企業もある。

#### （労働時間）

ついで労働時間についてみると、正社員への登用・転換後は原則、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」とする企業が多い。そのため労働時間・休日について正社員と同等の条件で勤務が可能であることを登用・転換条件に掲げる企業も少なくない。

事例企業をみても大多数はフルタイム勤務型であるが、「正社員（業務職）になっても本人希望と会社の承認により勤務時間・日数の選択が可能」（F社）、「マネジメント職や専門職を目指す週32～40時間勤務、もしくはフロント社員として働くことを希望する週20～40時間勤務のどちらかのタイプを選択する」（E社）、「ショートタイム社員は短時間、短日勤務の選択が可能」（C社）など、正社員に登用・転換後も柔軟な働き方が選択できる企業もある。

正社員登用・転換後の勤務形態については、企業の経営特性（たとえば業態、支店（店舗）数など）、さらには正社員のどの社員区分に登用・転換させるかによって異なるだろう。正社員への登用・転換を希望する再就職希望女性労働者のなかには育児等の生活との両立で苦勞している女性が多く、転勤のあるフルタイム勤務の社員区分での働き方を躊躇する者も少なくない。そのため登用・転換制度を再就職希望女性労働者のキャリアを伸ばすための制度として有効に機能するためには、登用・転換制度の整備とともに登用・転換後の異動の範囲、労働時間といった勤務形態の柔軟化を進めることが重要である。

### 3. 正社員登用・転換の状況

#### （登用・転換実績）

登用・転換者数（累積人数）は企業によってかなりバラツキがあり、事例企業においても最少が7名、最多が約430名となっている。また登用・転換制度の導入初年度にはある一定人数の転換・登用希望者がいるものの、翌年度以降は大幅に転換・登用者数が減少する事例もあり、たとえばL社では今回かなりの人数が転換したため次年度の以降の人数は減少するものと予想している。

なお登用・転換者数は一定人数いるものの「正社員になるとフルタイム勤務で業務負担が重くなるので正社員登用を目指す意識が低い」（J社）といった認識をもつ企業もあり、登用・転換制度が再就職希望女性労働者のキャリアアップのための制度として十分に機能するためには勤務形態でも述べたように、正社員登用・転換後も家庭生活と仕事との両立を可能とする柔軟な働き方の実現が必要である。

#### （最高位）

事例企業の大多数は登用・転換制度を導入してそれほど年数がたっていないため登用・

転換者の最高位もまだそれほど高くないが、2001年に制度を導入したB社（制度導入年、2001年）では副店長、A社（同、2003年）では主任、O社（同、2005年）では社内の管理業務を行うスーパーバイザーに昇進している者がおり、正社員への登用・転換後、正社員としてキャリアを着実に伸ばしている。

## 第5章 正社員登用・転換の支援策と制度定着の工夫

### 1. 正社員登用・転換の支援策

ヒアリング調査を行った企業が取り組んでいる正社員登用・転換の支援策は、パートタイマーを対象にした自己啓発制度を実施しているM社の事例にとどまるが、それは正社員登用・転換と連動した「制度」としての支援策が整備されていないのであって、「日常的な労務管理」を通じた正社員登用・転換を「実質的」に支援する取り組みが多くの企業で行われている（図表16を参照）。例えば、「正社員登用を希望しているパートタイマーに対しては、正社員として必要な知識・経験などを身につけてもらうために職場からのサポートが普段から行われている」（A社）、「本人の生活上の事情、仕事の成果と管理能力の評価等を踏まえて、正規職員への登用を期待するパート社員を選び、日常的な労務管理のなかでキャリアを積ませる」（D社）、「各職場の上司の判断で、正社員登用を目指しているジョブパートナーに対して、業務職の仕事の一部を任せる等の指導・育成が行われている」（K社）のように正社員登用・転換を希望する非正社員に「職場の管理」を通じて実施する支援である。また、J社が実施している「担当業務に必要な知識を習得してもらうために、非正社員（パートタイマー）にも正社員と同じ研修を実施したり、資格取得に報奨金制度を非正社員にも適用させたりしている」という教育訓練を通じた支援、「正社員に登用された人が活躍していることを見せる」（F社）というキャリア目標を他の非正社員に示す支援なども行われている。

さらに、正社員登用・転換後についても「中途採用者に実施している導入研修に登用者を参加させる」（J社）、「新入社員、業務職の中途採用者を対象に実施している「業務職新人研修」に登用者を参加させる」（K社）、「転換者に対して1～2日程度の研修を実施する」（L社）、「登用後2年間で、定められた一通りの業務を独立してできるようになるための能力開発支援体系（集合研修、職場でのOJT、自己啓発）を設けている」（N社）といった導入研修を実施したり、「研修を終えて正社員として配属された後も『ブラザー・シスター制度』を利用して、登用者に指導担当者を任命して『正社員』として仕事に取り組むことができるように支援する」（K社）、「転換後2年間は先輩社員が育成担当者として支援する」（N社）といった登用後のフォローアップを実施したりして、登用者が正社員としてのキャリアをスタートするために必要な支援が行われている。

図表 16 正社員登用・転換の支援策と制度定着の工夫

	企業名	支援策	制度定着の工夫
製造業等	A社	※特別な支援策を実施していない ■登用・転換前 ①正社員希望意向のある者に正社員として必要な知識・経験をOJTを通じて身につけてもらう	①働きやすい組織風土 ②働きがいのある職場づくり
小売業	D社	※特別な支援策を実施していない ■登用・転換前 ①正規職員を期待するパート社員を選び、日常的な労務管理の中でキャリアを積ませる。	
	E社	※特別な支援策を実施していない ■登用・転換前: 6ヶ月の有期雇用期間にて、 ①OJTリーダーによる指導 ②2か月ごとの面談 ③能力・知識の習得チェックシート	
	F社	※特別な支援策を実施していない ①正社員登用・転換者がロールモデルとなること	①女性の就労支援の強化(育児休業制度、保育施設の費用補助制度、再雇用制度、短時間勤務制度等)
	G社	※特別な支援策を実施していない	
	B社		
	C社		
	H社		①マネージャー研修で制度変更説明、職場に伝達
金融・保険業	I社		
	J社	※特別な支援策を実施していない ■登用・転換前 ①担当業務に関する研修:正社員と共通研修 ②資格取得に対する報奨金制度 ■登用・転換後 ③中途採用者と一緒に導入研修を実施	
	K社	※特別な支援策を実施していない ■登用・転換前 ①登用・転換希望者の指導・育成←正社員の仕事の一部を任せる ■登用・転換後 ②中途採用者と合同による導入研修 ③ブラザー・シスター制度(指導担当者を任命し、新入社員が担当業務に必要な知識・スキルを計画的に習得できるよう指導する制度)の適用によるフォローアップ	
	L社	※特別な支援策を実施していない ■登用・転換後 ①転換者には1~2日間程度の研修実施	・ワークライフバランス関連の整備・拡充、柔軟な働き方の提供→キャリアリターン制度、短時間勤務制度、半日単位の有給休暇取得制度等
	M社	■登用・転換前 ・パート職員自己啓発制度→通信講座、検定試験の受講料・受験料等の費用負担、報奨金(1~3万円)を支給	
	N社	■登用・転換後 ①2年間の能力開発:集合研修、先輩社員とのOJT、自己啓発(通信講座等)	
情報サービス業	O社		①入社時に制度の周知説明 ②マネージャーが登用希望者の相談にのる

## 2. 制度定着の工夫

こうした支援策のほかに登用・転換制度を定着するための工夫として、正社員登用・転換を実施する企業では、主に「制度の周知と相談」と「働く環境の整備」が行われている(図表16を参照)。前者についてH社では「マネージャー研修を実施し、各職場で制度の変更内容を伝達」する工夫が、O社では「入社時に登用試験について説明し、周知している。また、従業員から登用試験にあたって相談がある場合は、各部門のマネージャーがアドバイス等の実施」が、それぞれ行われている。まず登用・転換制度自体を非正社員に知

ってもらうには周知すること、そして周知された制度について正社員登用を希望する者からの質問に人事担当者や職場の上司等が対応することは必要になろう。上記のように制度定着の工夫として取り上げられる事例は少ないものの、他の企業でも日常の業務の中で行われていると考えられる。

後者の「働く環境の整備」については、「社長が作り上げてきた『働きやすい』組織風土の下に、パートタイマーでも正社員と同じように仕事に対する意識と責任感をもってしごとをしてもらう『働きがい』のある職場づくりを目指して、正社員登用を実施」(A社)、「以前から女性の就労支援に力を入れており、法定を上回るように各種制度(育児休業制度、保育施設の費用補助制度、再雇用制度、短時間勤務制度等)を充実させている」(F社)、「『キャリア・チェンジ制度』以外にも、様々な形でワーク・ライフ・バランスを推進する制度(キャリアリターン制度、短時間勤務制度、半日単位の有給休暇取得制度等)の拡充を進めてきた」(L社)というように、再就職希望女性労働者が正社員として働くために、単に正社員登用・転換制度を整備するのではなく、人事諸制度の整備、会社や職場の風土の醸成が必要になり、これらの企業では働く環境の整備が行われている。

### 3. 登用・転換制度の効果と課題

#### (登用・転換制度の効果)

こうした登用・転換制度の導入による主要な効果については「人材確保・定着」と「人材活用」の2つの面が挙げられる(図表17参照)。まず「人材確保・定着面」については3つあり、1つには厳しい状況にある再就職希望女性労働者の採用に「正社員登用・転換」が採用活動を優位にさせている点である(E社、F社、J社、M社、N社)。正社員としてのキャリアを目指している再就職希望女性にとって同制度は魅力的であり、導入している企業への応募を考えるであろう。企業にとって再就職希望女性の確保に有利に働く。

2つには、新規採用、中途採用よりも社内で働いている非正社員から登用・転換する方が、正社員の確保、なかでも「即戦力としての能力をもった人材、社内の風土、ルール、仕事の進め方に慣れた人材を確保する」という面での効果が大きい点である(D社、B社、C社、H社、J社、O社)。即戦力となる人材(正社員)を確保する際に新規採用、中途採用よりも職場で働いている非正社員を正社員登用・転換する方が、「企業が求める」即戦力の採用のミスマッチを低下させることができ、その結果、会社全体の「業務能力の向上」につながっている(B社、H社、K社)。

3つには、これまで高かった離職率が低下する効果(D社、E社、F社、C社、J社、M社)が現れた点である。社内で働いている非正社員に対しては、これまでの「非正社員」だけしかなかった働き方に「正社員」としての安定した働き方を提供することで(E社、O社)、キャリアの選択肢が提供できるようになり(E社、I社、M社)、多様な働き方を持つ非正社員の定着向上につながっている。

他方の「人材活用」面の効果は、第1に正社員の登用・転換が可能になったことによって正社員を目指す非正社員の仕事への意識・責任感が高まったことである(A社、G社、

図表 17 正社員登用・転換制度の効果と課題

	企業名	効果	課題
製造業等	A社	①仕事への取り組み意識の向上	①正社員登用制度の整備：準社員制度の廃止、パートから直接正社員登用のルート準備中
小売業	D社	①人の定着率上昇：これまでの退職者1名 ②よい人材の確保：主婦経験⇒適性 ③即戦力：パートであっても階層により、リーダー、管理業務などを経験。⇒昇進スピードが新規学卒者より速い。	
	E社	①能力に応じた処遇の実現 ②パート採用難、定着率悪化の解消 ③安定した雇用の提供 ④ステップアップしたい時に働き方を変えることが可能	
	F社	①正社員の一部に柔軟な働き方を認めている ②採用時にアピールできる ③従業員の定着率向上 ④後進の指導・育成 ⑤職場の活性化→「正社員はパートの上の立場にある」との既成概念がなくなり、従業員間で切磋琢磨の風土	①登用後の働く環境の改善（人事異動、残業、パート社員同士の人間関係）←登用希望者が予想以下 ②不合格者のフォローアップ
	G社	①パートのモチベーション向上 ②責任感の増強 ③職場の活性化（他の社員への良い刺激）	①パート社員も利用できる再雇用制度の復帰可能年数の延長（退職後3年以内→6年以内）
	B社	①必要な人材の見きわめ ②従業員のレベルアップ	①推薦が得られず登用されない者の不満 ⇒自己申告制度の導入検討 ⇒登用されない者へのフィードバック
	C社	①優秀なパートタイマーの正社員化 ②時間ではなく、仕事内容、能力・意欲に応じて処遇 ③退職者の減少 ④仕事への姿勢の変化	①人件費の増大 ②柔軟な勤務体制の整備→勤務時間に制限のある子育て中等の女性の採用
	H社	①優秀な人材の確保 ②特定社員のモチベーション向上 ③販売力強化	①制度の浸透 ②ロールモデルの出現 ③再雇用制度の導入
金融・保険業	I社	※長期的な効果 ①新しいキャリア・ルートの制度化 ②一般事務職の新規学卒採用に当たり、既存の非常勤にも公平に採用・処遇する機会の提供	
	J社	①優秀な人材の確保 ②採用競争率の強化 ③退職率の減少 ④パート社員への仕事意欲、キャリアアップの動機づけ ⑤正社員として役割が期待されることによる仕事意欲が向上	①正社員登用制度の促進→採用のアピールポイント
	K社	①会社全体の業務能力の向上（経験・能力ある者を即戦力として採用） ②職場全体のモチベーションが向上 ③従業員の仕事意欲の向上	①改善点の洗い出しとその検討→選考を東京で実施せず、地方に向向する ②制度の周知徹底
	L社	①パフォーマンス、仕事意識の向上	・職場風土の変革：男性社員、職場の上司の意識改革
	M社	①キャリアの選択肢の提供 ②人材の定着 ③パート採用活動優位 ④パートのモチベーション向上 ⑤職場の活性化→他の職員の働く意識（いい緊張感）の変化	①制度の周知徹底→制度に関する噂、憶測によるパート職員間の摩擦の発生 ②総額人件費の上昇リスクの発生
	N社	①リクルート効果：業務職員の中途採用は頻繁にあり、短期雇用スタッフが退職してから再就職	①登用希望者の増加 ②再雇用制度の拡大
情報サービス業	O社	①資質を見極めてから正社員登用することで優秀な人材確保が可能に ②地元への安定した雇用の提供 ③従業員のモチベーション向上	①数回チャレンジしても不合格の者へのフォロー ②託児施設の増設

C社、H社、J社、K社、L社、M社、O社）。第2に、こうした非正社員の仕事意欲の変化・責任感の向上が職場で一緒に働く従業員にも良い刺激を与え、職場が活性化する（F社、G社、K社、M社）という効果も現れていることにくわえ、第3に企業側にとっても、意識・責任感のある非正社員を正社員に登用・転換することにより、「これまでの『時間』ではなく、『仕事内容、能力・意欲』に応じた処遇が可能になった」（E社、C社）ことも人材活用面の効果として現れている。

### (登用・転換制度の課題)

このような正社員登用・転換制度の課題は多岐にわたるが、それらを整理すると大きく以下の4点になる。

第1の課題は「制度の周知徹底」で、非正社員を多く雇用している大企業(H社、K社、M社)が挙げている。この理由としては、企業の業務能力の向上を図るに「正社員登用を希望する優秀なジョブパートナー(パートタイマー)を積極的に登用したい」(K社)との考えから今後の課題として挙げる企業と、導入に際して同制度を人事担当者や職場の上司等を通じて非正社員に周知していたものの、非正社員の間に十分に浸透していなかったり、間違っていて理解してしまったりして、「応募者数が事前に想定していた人数よりも少なかった」(H社)、「非正社員の間に混乱を招いてしまった」(M社)といった非正社員への説明不足を是正するために今後の課題として挙げる企業とにわかれる。

第2には「制度の整備・拡充及び運用面の改善」であり、この理由として「これまで社内の規程で個別対応を行ってきたが、今後は制度を整備して本格的に正社員登用を行う」(A社)、「東京で行っていた選考を東京以外の各営業所で実施する等の改善点を洗い出して制度を拡充していく」(K社)、「不合格者へのフォロー」(F社、B社、O社)が指摘されている。

また、正社員登用・転換制度の利用を促進するためには、単に制度を周知したり、整備・拡充したりするだけではなく、残業、異動、転勤が発生するフルタイム勤務の正社員としての仕事と家庭との両立への不安を少しでもなくすことが必要になる。「パートタイマーも利用できる再雇用制度の復帰可能年限の延長」(G社)、「再雇用制度の導入・拡大」(H社、N社)といった他の人事諸制度の連携、「人事異動の問題、残業の問題、パート社員同士の人間関係の問題等」(F社)、「男性社員、職場の上司等の意識改革」(L社)、「事業所内託児施設の増設」(O社)といった職場の管理の改善等を図ること、「ロールモデルの出現」(H社)も必要であり、こうした日常の雇用管理及び働く環境の整備・改善が第3の課題である。

最後は経営上の課題であり、「人件費の増大」(C社、M社)である。厳しい経営環境のなかで非正社員から正社員に登用・転換することによる人件費の増加が企業経営に与える影響を懸念する企業が今後の課題として挙げている。

# A社

- 事業内容  
理科学機器の開発・製造・販売
- 従業員数  
正社員：44名（男性34名、女性10名）  
正社員以外：27名（女性27名）  
総数：71名（2008年11月現在）
- 再就職希望女性労働者のための雇用管理  
準社員制度から正社員登用制度へ

## I. 会社の概要と労務構成

### 1. 事業の概要

A社は、触媒角設計、表面張力計、摩擦計などの界面科学技術による測定機器の専門メーカーである。1947（昭和22）年の創業以来、この事業を展開しており、界面科学測定器では国内市場の70%を占めている。さらに海外にも事業を展開しており、中国、台湾、韓国などの東アジアを中心に製品を輸出している。

### 2. 社員区別にみた労務構成

同社の社員は2008年8月現在71名で、正社員とパートタイマーの社員構成である。社員区分別の労務構成は図表1のようになっている。正社員は44名（そのうち女性は10名）、パートタイマーは27名（全員女性）である。同社のパートタイマーは特定の部門で従事しているのではなく、同社にある5部門（総務部、海外営業部、国内営業部、研究開発部、製造部）全てに配属されて従事している。なお、正社員には嘱託2名が含まれており、定年を迎えた60歳以上の再雇用者である。同社の正社員の特徴として、第一に正社員のほとんどが中途採用者であり、とくに女性については全員中途採用者であること、第二に本調査研究の対象者としている「結婚、妊娠、出産、育児等により一度退職し、中断期間のち再就職した女性」には、パートタイマーがほぼ全員、正社員はパートからの正社員登用者の4名が該当する。

図表 1. 社員区分別の労務構成

		人 数
正社員		44名
	うち女性	10名
パートタイマー		27名
	うち女性	27名
総 数		71名

(出典) A社提供資料より作成。

## II. 社員区分の概要

各社員区分の特徴を整理した図表2のとおり、正社員は雇用契約形態の期限のない社員としており、年齢や職位、職務能力等により基本賃金が決定されている。一方、パートタイマーは短時間勤務の有期契約社員としており、地場の業界相場と担当業務の特性、本人の職務能力に基づいて基本賃金が決められている。パートタイマーのその他の処遇では、退職金、賞与（年2回）とも支払われており、支給額は賞与が年2回各0.5ヶ月分、退職金は「基準単価×勤続年数」で算出された金額である。また社会保険（常用型パートタイマーのみ）、雇用保険、福利厚生は正社員とほぼ同じ待遇にしている。

図表 2. 各社員区分の特徴

社員区分	雇用契約形態	処遇			仕事内容
		基本賃金	退職金	賞与	
正社員	期限のない契約	社内体系に基づく賃金	あり	あり	会社全体に関わる仕事
パートタイマー	有期契約	地場の業界相場と担当業務の特性、本人の職務能力に基づく	あり	あり	他社に比べて仕事の進め方の自由度、裁量度を大きくしている

(出典) A社インタビューより作成。

仕事の内容についてパートタイマーの職務権限を取り上げると、パートタイマーの仕事の進め方の自由度、裁量度は世間に比べて広いと同社は考えている。同社はパートタイマーに対して、仕事の進め方に関する提案を積極的にしてもらおうように働きかけている点にその特徴が見られる。そのため、仕事の内容に応じた職務権限も一緒にパートタイマーに与えており、パートタイマーは自分の判断で仕事を進めている。その一例として、総務部では部長が部としての基本方針を従業員に伝え、その方針に従って各自が自分で考えて仕事を進めている。そこには、正社員、パートタイマーの区分はなく、パートタイマーでも与えられた仕事に対して自分で考えて判断して進めている。例えば、同社は昨年（2007年）、現在地にある建物に移転したが、この移転に際して建物内部のレイアウト、物品購

入、それに伴う外部との交渉・折衝などの企画、コーディネート、そして社長への提案を総務部のパートタイマーが担当した。他の企業であれば、正社員が担当しパートタイマーがそのアシスタントとしてサポートするが、同社ではパートタイマーにすべて担当した。

### Ⅲ. 正社員登用の現状

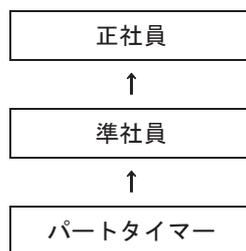
同社では、制度としての「正社員登用、転換制度」は十分には整備されていない。しかしながら、これまでパートタイマーの正社員登用を行っており、以下ではその取り組みの状況を紹介する。

#### 1. 正社員登用の実施の経緯

同社がパートタイマーの正社員登用を開始したのは5年前の2003年で、現在の総務部長のY氏が就任してからである。当時、2名の準社員が経理課と製造課で従事していた。この2人はパートタイマーとして同社に採用され、その後、長年の働きぶりが評価されて2名を準社員に転換した。なお、同社の準社員制度は「職務能力が優れていて、長時間・長期間の勤務も約束できる」パートタイマーに対して適用する制度である。しかしながら、Y氏が総務部長に就任した当時、長らく準社員として働いていた2名の社員に対して、正社員並みの勤務時間でありながら、待遇面（とくに賃金）では正社員に比べ著しく不利な状況にあることに対して違和感を持った。そこで、2名の準社員の意思（正社員への登用）を確認し、社長との検討を経て、正社員への登用を実施した。

それまでフルタイムで働くことを希望するパートタイマー、さらには正社員への登用を希望するパートタイマーがほとんど見られなかったが、正社員の登用を実施してから、少しずつパートタイマーの間にフルタイムで働くこと、さらには正社員へ登用してもらうことに対する要望がみられるようになった。こうした状況の下、社長が作り上げてきた「働きやすい」組織風土の下に、パートタイマーでも正社員と同じように仕事に対する意識と責任感をもって仕事をしてもらう「働きがい」のある職場づくりを目指して、正社員登用を本格的に取り組みだした。したがって、制度としての仕組みが同社に整備されていないものの、同社の職務権限規程をもとにした正社員登用が行われている。なお、同社の正社員登用のルートとして、図表3に示すようにパートタイマーから準社員を経て正社員への登用となっていたが、現在、見直しを進めている（詳しくは後述を参照のこと）。

図表 3. 正社員登用ルート



(出典) A社インタビューより作成。

## 2. 正社員登用の実施状況～登用条件と選考方法と支援策

正社員への登用条件として、同社は「本人の意思（正社員として働く意思）」、「長時間・長期の勤務ができるか（つまり、育児や家事との両立が可能か）」、「正社員としての職務能力を持っているか」の3点を挙げており、選考では「担当部長の推薦状」「人事考課」「職場の声」をもとに、社長の最終判断で正社員登用が決められる。

なお、正社員登用に対する支援策を、同社は特に整備していないものの、正社員登用を希望しているパートタイマーに対しては、正社員として必要な知識・経験等を身につけてもらうために職場からのサポートが普段から行われている。

## 3. 正社員登用の実績

### (1) 正社員登用の実績

こうした正社員登用の取り組みにより、これまで7名が正社員に登用され、その中で「主任」が最高位である。なお、同社の職制は「主任－課長－部長」となっている。このほかに、現在4名のパートタイマーが正社員登用を目指している。

そこで、つぎに同社でパートタイマーから正社員に登用された者の正社員登用までの道のりを紹介する。

## 4. 正社員登用者の事例

### (1) 【事例1】Aさん（製造部所属の女性社員〔現在29歳、勤続4年〕）

Aさんは、製造部に所属している勤続4年の29歳女性社員で（図7参照）、高校卒業後に大手印刷会社に入社、業務部において事務職を1年間経験したのち、結婚や出産のために退職。5年4か月の離職期間を経て、第二子が満3歳になるのを期に、当時25歳の平成16年にパートタイマーとして採用された。

採用後は子どもの保育園送迎等の理由により勤務時間は週35時間を設定していたが、入社時より、将来的には社員として登用されたい意向を会社へ伝えており、そのために必要な職務能力の習得や、周囲からの信頼感の獲得に向けた努力を積み重ねるよう、本人と所属長や総務部長で打ち合わせを重ねてきた。

入社後3年目には、同社商品のうち80%以上を単独で組み立てられるようになり、基本的な作業については、周囲のパートタイマーに対してアドバイスできるまでの経験と知識を身につけた。また、Aさんの性格上、「もの作り」に対する興味関心が非常に強く、新商品を量産体制に移管する工程においては、開発部門と製造部門との橋渡しの存在として、円滑な量産体制の構築のために貢献した。

平成20年に勤続4年を迎え、Aさんから正社員登用の希望が正式に提出され、会社も生産体制強化のための人事構想と合致したため、所属長推薦および総務部長と社長による決裁を経て、正社員に登用した。なお、従来までは、パートタイマーから社員への登用に際しては、準社員としての勤務を経るのが通例であったが、今後確立する新人事制度（後述のV. 今後の課題を参照）においては準社員制度を廃止していく予定であり、今回のAさんのケースではこれを先行して実施することとなった。

会社はAさんに対して、今後は製造部門パートタイマーの取りまとめ役として更なるスキルアップと信頼感の獲得を目指すよう、その期待を伝えている。

図表7. Aさんの正社員登用までの道のり

入社前	・大手印刷会社勤務（業務部）
	↓
平成16年8月	・パートタイマーとして採用。当時25歳。勤務時間は週35時間。 ・製造部配属。同社商品の製造組立業務を担当。 ・入社時より、将来的に社員登用の意向を会社に提出。
	↓
平成18年8月	・同社商品の80%以上を単独で組み立てられる技能を身につける。 ・新商品の量産化に際して、開発部門と量産部門との橋渡しの役割を担う。
	↓
平成20年12月	・パートタイマーから正社員へ登用。 ・本人へは、「製造部門パートタイマーの取りまとめ役としてスキルアップと信頼感獲得を目指して一層の努力をする」よう伝える。

（出典）A社提供資料より作成。

## （2）【事例2】Bさん（営業部所属の女性社員〔現在43歳、勤続3年〕）

Bさんは、勤続3年の43歳女性社員で（図8参照）、美術大学卒業後、平成元年に大手玩具製造会社に入社し、新商品の企画や開発に従事してきた。その後、出産を理由に同社を退職し、13年間のブランクを経て平成17年にパートタイマーとして採用された。勤務時間は、入社時から週20時間であったが、その理由は育児との両立のためである。

採用時は、総務部の事務職として、一般庶務やファイリング、接客応対等を担当していたが、長期間のブランクを感じさせないスピード感やコミュニケーション能力の高さを会社が評価し、その後は所属長との頻繁な打ち合わせを通じて、徐々にBさんの担当業務の幅を広げていった。さらに、前職で培った企画、調整、外注や取引先の管理その他の能力を発揮させるべく、従来までは中堅社員が担当するレベルの仕事も、所属長のサポートを得て中心となってこなすようになってきた。具体的には、「会社の新トレードマークの策定」や、「全社的な福利厚生イベントの企画」等である。さらに平成18年には、新しい事

業所の建設と移転に伴い発足したプロジェクトチームに、唯一のパートタイマーとして加わり、新事業所のコンセプト立案からデザイン策定、設計事務所や施工会社との折衝までを行うまでに活躍した。この新事業所建設は、当時の同社事業計画のなかでも最大のプロジェクトであり、総額数億円の予算を投じて進められたが、Bさんはプロジェクトチームの中心メンバーとして強い責任感と綿密な計画性をもって職務を完遂し、成功を収めた。

実は、総務部長はBさんの採用時から、将来的には「新商品の企画や販売促進戦略の策定に関わらせたい」という意向があり、そのためのステップとして前述のような業務を経験させた背景がある。結果的には、これらの経験を通じて、「Bさんが前職で身につけた経験や知識は同社内において十分発揮できること」、「社員に求めるコミュニケーション能力や企画力が十分に備わっていること」、「Bさんの適性が企画職に向いていること」、「周囲の従業員がBさんの職務能力に高く評価したこと」の4点が明確になったことが、同社にとって最大の収穫であった。

本人も、将来的には社員登用の意向があったが、小学校低学年の子どもがいることもあり、それほど積極的なものではなかった。しかしながら、平成20年9月に、総務部長が社長に対して「Bさんを社員登用し、営業企画部門で能力を発揮させてみてはどうか」という人事案を提案したところ、社長や営業部長その他の関係者は一同に賛成し、本人も快諾したため、正社員に登用するとともに、総務部から営業部へ転属となった。

Bさん自身は、既に2か月先に迫った展示会の企画に中心メンバーとして関わり、大いに活躍している。

図表 8. Bさんの正社員登用までの道のり

入社前	・大手玩具製造会社勤務（開発部）
	↓
平成17年	・パートタイマーとして採用。当時40歳。勤務時間は週20時間。 ・総務部配属。庶務やファイリング、来客応対等を担当。
	↓
平成18年	・「会社の新トレードマークの策定」や、「全社的な福利厚生イベントの企画」などを担当。
	↓
平成18年	・「新事業所プロジェクトチーム」に加わり、コンセプト立案やデザイン策定、設計事務所や施工会社との折衝を行う。また、プロジェクトチーム内においては中心メンバーとして活躍し、多額の予算執行もミスなく行い、成功を収めた。
	↓
平成20年	・パートタイマーから正社員へ登用。 ・総務部から営業部へ転属し、展示会や広告宣伝等の販売促進に関わる業務に従事。今後は商品企画にも関わらせる予定。

（出典）A社提供資料より作成。

## 5. 正社員登用後の処遇の変化

正社員とパートタイマーでは、給与以外の社会保険、雇用保険、福利厚生はほとんど同じであるので、正社員登用後の処遇は給与面の是正が行われる。正社員との給与水準の格差が大きいため、先に紹介したように、パートタイマーから正社員として登用するのではなく、準社員として処遇することによって段階的に給与水準の是正を行っている。

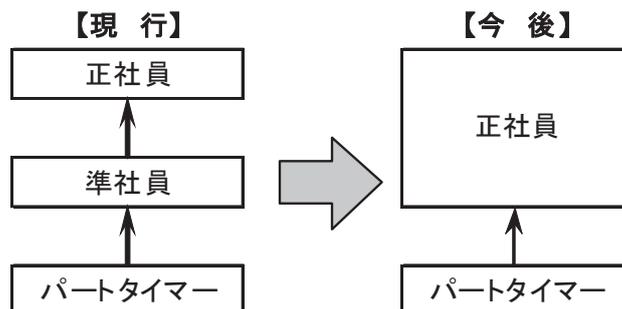
#### IV. 正社員登用の効果

全社的な観点からみると、従業員の適性を見た上で正社員に登用しているので、登用後の問題は発生していない。また、職場においても評価が高く、登用後も意欲的に仕事に取り組んでいるので、「評価できる良い試みをしている」というのが職場の共通した評価である。制度利用者からも高い評価を得ており、「正社員登用を希望するパートタイマーにとっては、その希望を叶えてくれる取り組みなので満足している」との声が寄せられている。

#### V. 今後の課題

正社員登用の今後の課題は、制度の整備である。先に紹介したように、同社は職務権限規程をもとにした正社員登用を実施しているが、同社の将来を考えると、正社員登用制度を整備する必要性を実感している。そこで、現在、準社員制度を廃止し、パートタイマーから正社員に直接登用する制度の整備に向けた検討・準備を行っており、制度が整備された後、順次正社員登用を希望するパートの正社員登用を進めることを予定している（図表9を参照）。さらに、それに連動して、来春、人事考課等新しい人事制度の準備も進めている。

図表9. 正社員登用ルートの見直し



(出典) A社インタビューより作成。

# B社

- 事業内容  
和菓子の製造・販売業
- 従業員数  
正社員：278名（男性106名、女性172名）  
正社員以外：186名（男性1名、女性185名）  
総数：464名（2008年9月1日現在）
- 再就職希望女性労働者のための雇用管理  
準社員制度

## I. 会社概要

B社は、熊本県内を地盤に和菓子・洋菓子の製造及び販売を手がける創業 60 年の老舗菓子メーカーである。県内を中心に 33 店舗を展開し、地元密着型の経営を行っている。平成 8 年には空港近くに新工場を建設し、現在は同工場ですべての製品を製造している。

従業員数は 464 名であり、正社員 278 名（男性 106 名、女性 172 名）、準社員 24 名（男性 0 名、女性 24 名）、パート 143 名（男性 1 名、女性 142 名）、アルバイト 19 名（男性 0 名、女性 19 名）となっている（平成 20 年 9 月 1 日時点）。同社では平成 13 年に準社員制度を導入し、正社員とフルタイムパートとの間に「準社員」を設けることで雇用形態に幅をもたせ、パートから準社員へ、さらに準社員から正社員へと段階を踏んだ登用を行っている。

## II. 社員区分

正社員は常用雇用で月給制、勤務時間（休憩 1 時間を含む）は工場が 8 時～17 時、店舗・事務所が 8 時半～17 時半（店舗により時差あり）である。これに対して準社員、パート、アルバイトは有期雇用、時間給であり、このうち準社員は正社員に準ずる雇用形態として、処遇はパートより優遇されている。準社員の勤務時間は正社員と同じであり、パートに比べて時給単価が高く、正社員と同様に通勤手当、役付き手当（店長手当、副店長手当、グループ長手当、チーム長手当等）の支給対象となっている。

パートは勤務時間が 8 時間以内の短時間パートと勤務時間が正社員と同じ 8 時間のフルタイムパートに区分されており、フルタイムパート数が全パートの 3 割強となっている。賞与は準社員が評価に基づき 3 万円～10 万円の範囲内で支給されるのに対して、パートには報奨金として勤続年数に応じて一律の額が支給される。退職金は正社員にのみ支給される。評価は全ての従業員を対象に年に 2 回実施しており、準社員、パートについても査定による時給改定を行っている。

準社員、パートの仕事内容は店舗での販売及び工場での製造であるが、準社員は販

売に従事する者が多く、逆にパートは製造に従事する者が多いといった特徴がみられる。パートの場合には、工場での製造は8時～14時と9～15時半の2タイプの勤務形態があり、本人と会社の都合でいずれかが選択される。店舗での販売業務には早番、遅番といった勤務形態があるが、原則、その両方を担当できる人を採用している。

パートタイマーには、ブランクのある再就職女性が多く、工場には事業所内託児施設が開設されており、マイカーや送迎バスで子どもと一緒に通勤できる。その結果、多くのパートが継続して勤務するようになり、出産、育児等による退職は減少している。パートの勤続年数は相対的に長く、60歳以上で勤続20年以上といったパートもいる。新入社員の教育係を担うほどの技能をもっており、何度か正社員への登用を打診したが、本人の都合により実現しなかった。なお、正社員の定年は60歳だが、パートの定年はとくに設けていない。

アルバイトは夜間の学生アルバイトが主であり、店舗での販売業務に従事している。

### Ⅲ. 登用制度

#### 1. 制度の名称

特になし

#### 2. 導入時期

平成13年9月1日（準社員制度の導入に伴う）

#### 3. 制度内容

##### （1）準社員制度

準社員制度は、職場の活性化、人材の育成、定着率の向上を目的に、平成13年9月に導入した。当時は就職氷河期で、優秀な人材であってもなかなか自分の希望する会社に就職できず、なかにはパートでもよいので働きたいという者がいた。そこで、同社ではそういった人材をパートとして積極的に採用し、働きぶりをみて適性を判断し、能力のある者を準社員、正社員に登用することにした。また当時、離職率が社内でも問題になり、最初から正社員で採用するのではなく働きぶりをみて本人の適性を判断すべきとの意見が出ていた。パートから準社員、準社員から正社員といった段階を踏むことにより、働く側が描いている仕事と同社の仕事との認識ギャップがなくなり、さらに会社側としても働きぶりを見ることにより自社に必要な人材を見極めることが可能となった。

以上のように、準社員は本人の能力や経験を勘案し、部門長の推薦により、会社が認めた者については正社員に登用することを前提に導入された社員区分である。そのため、同社ではパートとして入社後、能力の向上に伴い本人と相談の上、積極的に準社員への登用、さらに能力を高めた後は正社員への登用を進めている。

## (2) 準社員への登用

店舗運営上の諸事情、前職での経験等により、外部人材を直接準社員として採用することもあるが、基本的には優秀なパートを準社員へ登用することを前提にしている。

準社員への登用資格・条件は、①正社員への登用を希望するなど、本人の意志が明らかであること、②勤続1年以上であること、③社会保険の加入が可能であること（年収制限がないこと）、④担当部門長の推薦または承認があること、⑤正社員とほぼ同程度の能力があり、フルタイムでの勤務が可能なことの5項目すべてを満たしていることである。

登用認定の手続きとしては、各部門長が所定用紙により申請を行い、その推薦をもとに会社が認定する。登用試験等はとくに課していない。申請時期は原則、年に2回（6月と12月の人事評価の時期）とし、緊急の場合は随時、必要に応じて行う。現在いる24名の準社員のうち、20名はこの登用制度によってパートから登用された者である。登用者数は販売業務に従事するパートの方が製造に比べて多い。

準社員への登用資格に細かな能力要件を設けていないのは、担当業務により求める能力に違いがあるためである。同じものさしで測ることは困難であるため、各部門長の推薦により準社員の能力レベルに達したとみなしている。部門から推薦された人物は管理部門で簡単な確認を行い、とくに問題がなければ登用されるしくみとなっている。

## (3) 正社員への登用

準社員に登用される人は、パート時の人事評価においてトップクラスの人が多く、そういった人が準社員になると、半年から1年で今度は正社員にほぼ近いレベルに到達する。準社員の時給単価は上限940円となっているが、優秀な人材で、正社員として働く意志がある者は上限の940円に昇給する前の時給800円前後で正社員に登用される。

正社員への登用も準社員同様、担当部門長の推薦により行われるが、正社員の場合は、これに社長とのトップ面談が追加される。ただし、正社員としての資質が評価され部門長から推薦された人物であるため、トップとの面談の結果、登用されないということはほとんどない。

同社では、正社員を職能資格制度で1～9等級に格付けしており、準社員から正社員に登用されると、それまでの評価に応じて1等級（新卒初任格付け相当級）もしくは2等級に格付けされる。これまでに登用した者が到達した最高レベルは副店長レベルであり、これは資格制度の3等級に相当する。

なお、幼い子どもがいる、収入制限がある等の理由や、正社員になると責任が重くなるのでそのままよいといった本人の希望により、準社員や正社員への登用を本人が辞退するケースも少なくない。

また、パートは準社員を経験した後に正社員に登用されるのが基本だが、前職での経験や能力、会社側の都合等によりパートから直接、正社員に登用される場合もあり、これについても部門長の推薦によって行われる。

#### (4) 契約社員

契約社員は準社員から正社員への登用時に会社側が正社員として採用するには健康面などで不安要素があると判断した者を対象に特例で設置した雇用形態である。正社員として採用する前に念のために最初の1年間は契約社員として採用し、1年経過後にとくに問題がなければそのまま正社員として採用する。1年後の正社員への登用を意識した試用期間のようなものもあり、契約更新時にはほぼ自動的に正社員に転換するため、処遇は正社員と全く同じである。これまで契約社員から正社員になれなかった人はいない。あくまでも特例であり、平成20年9月1日時点で契約社員はいない。

#### 5. 登用者実績

登用は毎年20名程度行われている。平成19年8月から平成20年7月までの1年間の登用者実績をみると、フルタイムパート・アルバイトから正社員が7名、フルタイムパートから準社員が9名、準社員から正社員が3名、契約社員から正社員が4名である。

#### 6. 制度導入の効果と課題

能力のある人材を正社員に登用し活用することは、優秀な人材の発掘と従業員全体のレベルアップにつながる。既存の正社員のなかに、登用された人には負けれないといった意識が芽生え、それがよい刺激となり職場の活性化につながっている。

今後の課題としては、登用に至るまでの不満への対処を考えなければならない。本人が正社員レベルの能力があると思っけていても、担当部門でそのレベルに達していないと判断した場合には部門長の推薦を得られずなかなか登用に至らない。そういった場合に「準社員期間が長く辞めようと思った」といった不満をもつ社員がいる。準社員は正社員への登用を前提とした雇用形態であるため会社側としてもできるだけ速やかに登用したいと考えているが、準社員には順調に登用されたが、その後、期待していたほど能力が伸びないという人がいるのも現実である。

これまでの登用はすべて部門からの推薦をもとに行ってきたが、従業員側の要望も汲み上げられるように自己申告制度の導入を検討している。また、登用されなかった者に対して納得性のあるフィードバックをしていかなければ会社側からの一方的な制度になりかねないとも感じている。

### IV. 中途採用者（子育て等によるブランクのある女性）の事例

#### 【Aさん（33歳）】

平成5年3月に高校を卒業、4月に正社員として入社。8年間、店舗での販売に従事した後、出産・子育てを理由に退職。退職時の販売スキルは非常に高く、店長レベルであった。退職から3年後の平成16年4月、短時間パートとして再就職し、店舗販売に従事。平成20年1月からフルタイムパートとして8時間勤務。平成20年7月に準社員に転換。近く正社員に登用されるだろう。

### 【Bさん（34歳）】

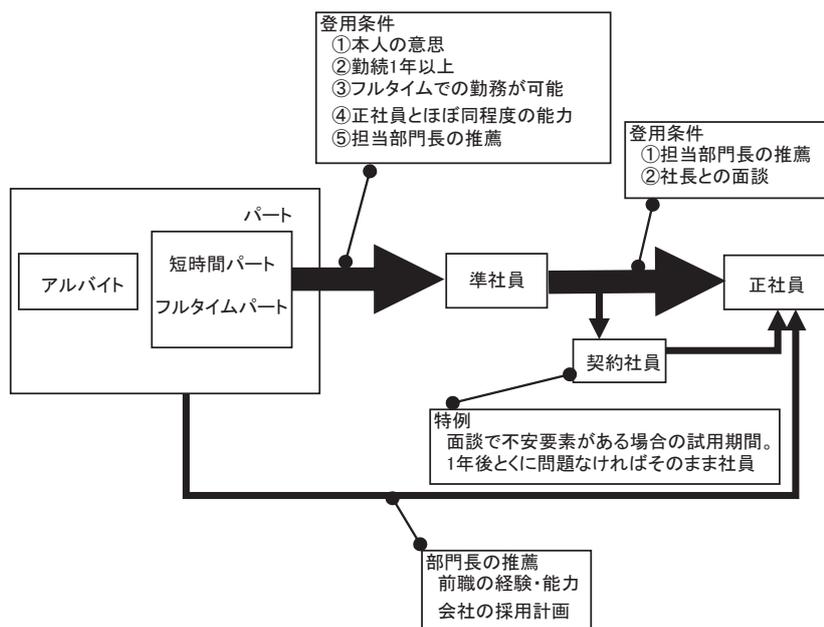
平成4年3月に高校を卒業、4月に正社員として入社。約2年、販売に従事した後、結婚を理由に退職。その後、他社でパートとして勤務した後、平成11年3月、小さい子どもがいるという理由で託児所と送迎バスがある同社工場に入社したいと応募。現在は製造業務に従事。平成17年9月準社員、平成18年10月正社員に転換。

### 【Cさん（43歳）】

昭和60年3月に高校を卒業、4月に正社員（経理職）として入社。平成6年結婚を理由に退職。他社の臨時社員を複数、経験後、平成16年5月同社で以前働いていた経歴が認められて正社員（経理職）として同社に再就職。再就職に際しては、以前一緒に働いていた同社社員からの情報をもとに会社側から声をかけた。

（経理には同じようなプロフィールの女性がもう一名いる）

図表1. 登用の流れ



# C社

- 事業内容  
洋菓子の製造・販売および喫茶・レストラン事業
- 従業員数  
正社員：852名（男性460名、女性392名）  
正社員以外：1,002名  
総数：1,854名（2009年1月1日現在）
- 再就職希望女性労働者のための雇用管理  
ショートタイム社員制度

## I. 会社概要

C社は、2006年に創業75周年を迎えた老舗洋菓子メーカーであり、全国各地に菓子販売店舗、レストラン・喫茶を展開している。1980年半ば以降、パートタイマーの活用を積極的に行っており、従業員数の半数以上がパートタイマーで、その多くが再就職女性である。同社では以前から人を大切にする社風があり、パートタイマーについても「正社員とパートは働く仲間であり、休暇や福利厚生面で区別するのはおかしい」との意識が強く、70年代から正社員と同じように育児休業などが受けられるなど、パートタイマーにとっても働きやすい職場環境である。

さらに同社ではパートタイマーの増大に伴い、優秀な人材を確保できるよう、2002年にエキスパート制度を導入したが、2007年にはエキスパート制度に替えてショートタイム社員制度を導入した。

## II. 人事コース

同社の従業員は大きくフルタイム社員、ショートタイム社員、パートタイマー、嘱託社員に区分され、このうちフルタイム社員とショートタイム社員は無期雇用、パートタイマーと嘱託社員は有期雇用となっている。パートタイマーは、さらにレギュラーパートとシーズンパートに分かれ、レギュラーパートには賞与（支給月数はフルタイム社員の60%）が支給され、また、勤続3年以上の者を対象に勤務時間数に応じた退職慰労金が支給される。シーズンパートは繁忙期のみ雇用する期間要員であるため賞与、退職金は支給されないが、繁忙期の雇用であるため募集賃金がレギュラーパートより少し高めとなっている。なお以下で記すパートタイマーとはレギュラーパートを対象としている。

### Ⅲ. 正社員転換制度について

#### 1. 制度の名称

ショートタイム社員制度

#### 2. 導入時期

2007年10月1日

#### 3. 導入理由

同社では阪神・淡路大震災後、社員採用を抑えたこともあり、パートタイマーの戦力化を進めてきたが、従来の制度では、パートタイマーの意欲や能力に係らず全員一律に処遇されていた。そこで、2002年に、意欲や能力の高いパートタイマーの待遇を改善するために、パートタイマーの能力によりレギュラーパートとエキスパートに区分するエキスパート制度を導入した。エキスパートとは、能力が一定のレベルに達した上級レベルのパートタイマーであり、エキスパートへの昇格は、勤続3年以上、本人にエキスパートへの転換の意思があり、上司の評価が一定レベル以上であることを条件に、毎年2回転換の機会が設けられた。エキスパートに昇格すると、レギュラーパート時の時給に転換加算がつき、その後は査定に基づき昇給する。レギュラーパートの場合は、習熟加算という累積勤務時間数に応じた一定の昇給はあるが、それは3回を限度としている。制度導入以降、年間40～50名がエキスパートに転換し、2007年時点で180名弱のエキスパートがおり、この中には店長クラスの非常に優秀なパートタイマーも含まれていた。優秀なパートタイマーが徐々に増加し、パートタイマー店長の下でパートタイマーのみで運営される店舗もあった。

さらにパートタイマーを戦力化していきたいと考えた場合に正社員とパートタイマーの役割の違いを明確にする必要があった。そこで、同社では、正社員とパートタイマーの役割の違いを明確にするとともに、多様な雇用形態の実現、良質な人材の確保、社員と上級パートの格差解消、パートタイマーのモチベーション向上を目的に、勤務する時間が短くても能力や仕事の内容が社員のレベルに達していれば正社員とするショートタイム社員制度を導入した。

#### 4. 制度内容

ショートタイム社員制度では、①パートタイマーからショートタイム社員（正社員への転換）、②ショートタイム社員からフルタイム社員、③フルタイム社員からショートタイム社員といった3つの転換制度が用意されている（図表1参照）。

##### （1）パートタイマーからショートタイム社員への転換

エキスパート制度では、勤務時間で正社員とパートを区分していたが、ショートタイム社員制度は、時間ではなく仕事内容やその人が発揮する能力、意欲に応じて処遇しよ

うというものであり、優秀なパートタイマーの正社員化を図るものである。

これまでも同社では、パートタイマーのモチベーション向上のために、パートタイマーから正社員への登用が行われていたが、これまでの登用は、所属部署で欠員がでたときに社内公募を行うという形であった。そのため、正社員になりたいという希望をもっているにもかかわらず、所属部署に欠員がないと応募できず、能力が高いにもかかわらず正社員に転換できない人がかなりいた。

新たに導入された制度では、ショートタイム社員への転換の応募条件は、勤続3年以上で、上司から一定レベル以上の評価を受けていること。転換に際しては筆記・適性試験と部門長面接、その後、役員による最終確認が行われ、合格者は毎年10月1日付でショートタイム社員に転換する。

ショートタイム社員制度の導入時の特例措置として、エキスパートは既に正社員への転換レベルに達しているという判断で、試験等を一切行わずに本人の意思のみでショートタイム社員に転換させた。その結果、2007年10月にエキスパート169名がショートタイム社員に転換した。ショートタイム社員制度導入に伴い、エキスパート制度を廃止し、現在はエキスパートという社員区分はない。

パートタイマーからショートタイム社員への一回目（特例措置による転換を除く）の転換時期を今年10月に控え、現在43名がショートタイム社員への転換に応募している。特例措置による転換は無試験での転換であったが、今回から正式な運用となる。

同社では正社員を対象に職能資格制度を導入しており、パートタイマーから正社員へ転換した場合には、正社員の一番下位（新卒初任格付けレベル）の資格等級に格付けされる。

## （2）ショートタイム社員からフルタイム社員への転換

つぎにショートタイム社員からフルタイム社員への転換についてみると、転換の条件はフルタイム社員への転換の意思があり、ショートタイム社員としての経験が1年（転換時には1年半）以上であること。つまり、パートタイマーからフルタイム社員への直接転換はなく、ショートタイム社員を経験することがフルタイム社員転換への絶対条件となっている。ショートタイム社員からフルタイム社員への転換は、毎年4月1日付で実施される。

フルタイム社員とショートタイム社員の人事制度は、原則として同じである。ショートタイム社員の給与はフルタイム社員の月給の時間割で支給されるが、賞与については、フルタイム社員に比べて時間割より低く設けている。年間所定労働時間は960～1800時間の範囲で設定でき、短時間、短日勤務のいずれかの選択が可能である。福利厚生は、フルタイム社員と同様の待遇であり、年次有給休暇については、労働基準法の規定による比例付与となる。退職金は、フルタイム社員の場合にはポイント制をとっており、ポイントを累積して退職時に支給するが、ショートタイム社員の期間がある者については、ショートタイム社員としての在籍期間をポイント期間から外して、前払い退職金として

毎月の給与に上乗せして支給する。健康保険、厚生年金保険は全員適用となるが、雇用保険は所定労働時間が週 20 時間未満の場合は適用外となる。

### (3) フルタイム社員からショートタイム社員への転換

同社ではパートタイマーを含むと従業員のうち 7 割以上が女性である。そのため、勤務形態を多様化し、女性が働き続けられる職場の実現を目的に、フルタイム社員についても自分のライフスタイルに合わせて働けるようショートタイム社員への行き来を可能にした。働く時間や日数を短縮したい場合には、年間所定労働時間がフルタイム社員の半分の 960 時間以上であればショートタイム社員への転換が可能で、理由・期間は限定なく何度でも転換が可能である。資格等級はフルタイム社員時と変わらず、給与は転換前の月給をもとに時給を時間割で算出して支給される。

この制度に基づき、2008 年 4 月にフルタイム社員 3 名（男性 1 名、女性 2 名）がショートタイム社員へ転換した。転換に際して理由を参考までに確認したところ、男性 1 名は介護、女性 2 名は育児が転換理由であった。同社では短時間勤務制度を導入しているが、同制度の対象期間は子どもが小学校入学前までであるため、4 月から小学校に入学する子どもがいる女性 2 名が継続して短時間勤務の形態をとるためにショートタイム社員に転換した。

4 月のショートタイム社員への転換に合わせて、申し出はその前年の 12 月 1 ヶ月間に行い、その後の 3 ヶ月で上司と相談し、勤務時間を決定するとともに仕事の調整を行う。フルタイム社員のショートタイム社員への転換は自由に行えることになっているが、部署によってはシフト制のため、勤務時間に関しては本人の意向に沿えないこともある。前述の 3 名は、それぞれの部署で所属長と相談の上、女性 2 名は 1 日の時間を短くする短時間勤務、男性は月の勤務日数を少なくする短日勤務となっている。

## 5. 制度導入の効果

同社では、毎年 4 月が人事考課の時期であるが、平成 20 年 4 月には、昨年 10 月にエキスパートからショートタイム社員に転換した 169 名中 56 名が昇格した。それだけ優秀な人が多かったこともあるが、ショートタイム社員に転換したことでモチベーションが上がって頑張ってくれていると感じている。前述のようにパートタイマーからショートタイム社員への転換時には、フルタイム社員と共通の資格等級の一番下位の等級に格付けられるが、基本給についてはパートタイマー時の賃金に転換加算された額が支給される。その後、昇格により社員と同じベースで基本給が支給されることになる。ショートタイム社員も人事制度上はフルタイム社員と原則として同じであるため、将来的にはショートタイム社員の管理職や役員クラスが現れることを期待している。

これらの制度導入は、大きな制度改革であったため導入に際しては、労使間で 1 年以上の話し合いを重ねた。最初に同制度の検討を始めたのは 2005 年であり、かなりの時間をかけて導入に至った制度である。

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よい、またパートタイマーからは望めば正社員になれる道ができたので頑張りがいがあるとショートタイム社員制度に対する従業員の評価は高い。将来、フルタイム社員になれることがパートタイマーのやる気を向上させ、仕事への姿勢も変わってきており、制度導入後は退職者数も減少している。

制度導入にあたっては人件費の増大を心配する声も少なくなかった。正社員数が増加し、パートタイマーからショートタイム社員への転換に伴う転換加算や賞与、退職金の増額、さらにフルタイム社員への転換後昇給等、すべて人件費に影響を及ぼすため、働く側にとってはモチベーションアップにつながるが、単に人件費が増大するだけで、それが業績に結びつかないと会社としては問題である。同社としては、今後、同制度が広まり、人材の確保や優秀な人材の発掘につながることを期待している。

## 6. 制度の問題点

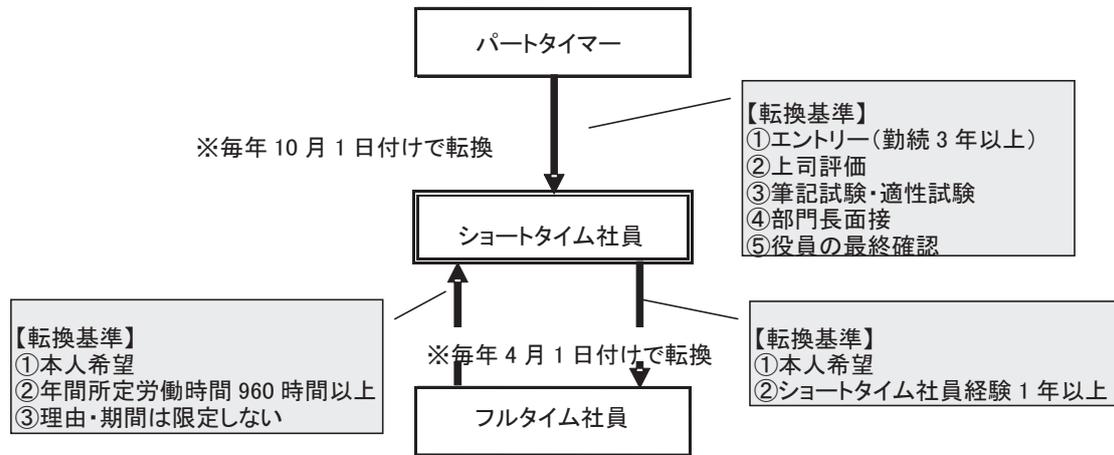
パートタイマーには子育て等で勤務時間に制限のある者が応募してくる場合が多く、同社の希望する勤務時間と合わず採用に至らないというケースがある。より柔軟な勤務体制を整備していかなければ、パートタイマーを十分に確保できない状況になりつつある。同社の場合、工場は1日4～4.5時間の2交替の短時間勤務が主流であるが、店舗は一日7時間勤務で早番と遅番の変動シフトを組んでいるため、特定の社員のシフトのみを優遇するわけにはいかないといった問題がある。今後のショートタイム社員の増加を考えて、より柔軟な勤務時間体制の工夫が必要である。

## IV. 転換した者の事例

エキスパートからショートタイム社員への転換者はいるが、ショートタイム社員制度を利用した転換者はまだいないため、事例を挙げることはできない。しかし、兵庫県のマザーズハローワークを通じて採用した事務職のパートタイマーが、将来、転換制度を利用し、ショートタイム社員、さらにフルタイム社員として活躍してくれそうである。

また、同社のパートタイマーの中には育児休業を利用し、休業後に復職する者も多く、こういった人たちが将来、ショートタイム社員、さらにはフルタイム社員への転換を希望する可能性が高い。

図表 1 ショートタイム社員制度の転換基準



出所: C社資料をもとに作成

# D社

- 事業内容  
生活協同組合
- 従業員数  
正社員：705名（男性605名、女性100名）  
正社員以外：4,484名（男性533名、女性3,951名）  
総数：5,189名（2008年8月現在）
- 再就職希望女性労働者のための雇用管理  
正規職員への登用制度

## I. 経営概要と労務構成の特徴

D社は、年商約1,125億円(2007年度)の埼玉県内最大の生協である。主要な事業は食品等を組合員に宅配する宅配事業(コープデリ)と、スーパーマーケット等の55店舗で行う小売事業(「店舗事業」と呼ぶ)である。宅配事業を行う事業所は17ヵ所設置されている配送センターであり、職員が120~130名(そのなかの10名程度が正規職員)というのが平均的な規模である。店舗事業を行う店舗の形態にはSM(スーパーマーケット、店舗面積250~450坪)、ミニコープ(同50坪~150坪)の二つがあり、総店舗数(55店舗)のうちミニコープが31店舗と最も多い。

なお同組合は他の1都7県の生協とともにコープネット事業連合を設立し、同連合のなかに商品、システム、物流、経理、人事教育等の共通基盤を整備し、宅配事業、店舗事業等のチェーン本部機能を作り上げている。とくに、同連合のメンバーであるD'社とは、就業規則から店舗、宅配事業のオペレーションまでの機能を統合し、共通の人事制度を構築している。これを背景にして、両生協間で正規職員の人事交流がすでに行われている。

つぎに労務構成の特徴についてみると、図表1に示してあるように、全従業員数(2008年8月現在)は5,189人である。その構成は正規職員705人、パート職員4,484人であり、パート比率(全従業員に占めるパート職員比率)は86.4%に達している。女性比率を

図表1 従業員の構成

(人,%)			
	正規職員	パート職員	合計
男性	605	533	1,138
	(85.8)	(11.9)	(21.9)
女性	100	3,951	4,051
	(14.2)	(88.1)	(78.1)
合計	705	4,484	5,189
	(100.0)	(100.0)	(100.0)
	[13.6]	[86.4]	[100.0]

みると、正規職員では14.2%にとどまるが、パート職員では88.1%にのぼり、パート職員

のなかには子育て等のブランクを経て就職した女性が多い。

さらに年齢構成と勤続年数構成をみると(図表2を参照)、正規職員は平均で39.5歳、12.5年であり、女性に比べると男性の年齢は高く、勤続年数は長い。パート職員は47.5歳、5.8年であり、その特徴は年齢が高いことと、勤続年数が長いことにある。とくに後者については、女性パート職員の平均勤続年数は6.0年であり、正規職員の女性(6.2年)とほぼ等しい水準にある。後述するパート職員の正規職員への登用が積極的に行われている背景には、こうした労務構成上の特徴がある。

図表2 平均年齢と平均勤続年数

		正規職員	パート職員
男性	年齢	40.0	38.6
	勤続年数	13.2	2.2
女性	年齢	36.6	47.8
	勤続年数	6.2	6.0
合計	年齢	39.5	47.5
	勤続年数	12.5	5.8

(注)年齢は2007年3月、勤続年数は2006年7月時点である。

## II. 人事管理の概要

### 1. 社員区分制度～正規職員とパート職員の区分～

同組合は2005年に新人事制度を導入し、社員を正規職員、パート職員(一般パートとキャリアパート)、アルバイト職員、嘱託職員に区分し、パート職員の人事管理の整備を行った。このなかの主要な社員区分である正規職員、一般パート、キャリアパートの定義を整理すると図表3になる。

「期限の定めのない」雇用契約のもとで、将来の幹部・専門職候補としてどの部署にも異動することを前提に雇用されている正規職員に対して、パート職員は上限1年の有期契約で雇用される。これにはキャリアパートと呼ばれる長時間勤務型パート(勤務時間が週30時間以上、勤務日数が4～6日)と一般パートと呼ばれる短時間勤務型パート(同12時間以上、3～6日)の二つのタイプがある。両者は期待されている役割が異なり、キャリアパートは後述する初級の管理・専門業務を担当し、事業所間の異動があるのに対して、一般パートは、特定の事業所で特定職種の一般業務を遂行することが期待されている。

図表3 社員区分の仕組み

社員区分	勤務基準(週当り)		配置の範囲	仕事内容	契約期間	
	勤務時間	勤務日数				
正規職員	宅配事業・本部 ・・7時間45分 店舗事業・・8時間	変形労働制 ・・38.75時間 ・・・・・40時間	幹部・専門職候補として どの部署へも異動		定めなし	
パート職員	キャリア パート	30時間以上	4～6日	事業所間異 動あり	(初級)管理・ 専門業務	上限1年
	一般 パート	12時間以上	3～6日	事業所単位 の配属	職種単位 の配属	上限1年

## 2. 社員格付け制度とパートの活用策

### (1) 社員格付け制度

同組合の社員格付け制度の概要は図表4のとおりであり、それに対応して職位系列と人材活用方針が設定されている。

まず正規職員の格付け制度はU(統括)、M(管理)、L(監督)、J(一般)の4つの階層に別れ、前二者が幹部(一般の企業の管理職に当たる)に、後者二者が一般(同一般職)の区分に当たる。各階層は複数の等級から構成され、全等級数は12等級になる。それに対してパート職員は、M(管理)、L(監督)、J(一般)の3つの階層からなり、MとLが管理監督、Jが一般に区分されている。このパート職員の格付け制度には、正規職員と比較して以下の特徴がある。

- ① 最も高いランクであるM1は、正社員のM階層の最低等級(M1)に対応する。
- ② 正規社員のJ階層(1～4)に対応するパート職員のJ階層は正規職員より少ない1～2等級から構成され、一般に区分されるパート職員は正規職員に比べて大括りに格付けされている。
- ③ そのことから、パート職員は全体で5つの等級によって格付けされている。

以上の格付け制度は組織上の職位と対応づけられている。また主要業務である宅配業務と店舗業務についてみると、宅配センター長(前述の配送センターの長)とSM店長は正規職員のM2に、同じくセンター副長とSMの副店長及びミニコープ地区担当(複数ミニコープ店舗の管理者)はM1に対応している。

図表4 社員格付け制度と職位と人材活用方針

社員格付け制度と職位と人材活用方針

主要な対応職位	正規職員の格付け制度			パート職員の格付け制度			人材活用方針		
	区分	階層	等級				正規職員	キャリアパート	一般パート
統括部長	幹部	U 統括	3						
統括部長			2						
部長			1						
地区長		M 管理	3						
ミニコープ地域担当 宅配センター長、SM店長			2						
宅配センター副長、副店長			1						
ミニコープ店長 (パート職員)	L 監督	管理 監督	6		M 管理	1			
			5		L 初級管理	2			
	一般	J 一般	4	一般	J 定型	2			
			3						
			2						
			1					1	

(注)上の図表は制度の特徴が理解しやすいように簡素化して書いてある。

(2) パート職員の活用の方針と現状

社員格付け制度と関連して重要なもう一つの点は、社員区分と人材活用をどのように関連づけるのか、つまりどの社員区分の職員(たとえばキャリアパート)にはどの格付けに対応する仕事を配分するのかである。

図表4の「人材活用方針」の欄から明らかなように、一般パートはJ階層に対応し、したがって管理・監督以外の一般業務を担当することが期待されている。それに対してキャリアパートは管理・監督業務に当たるM階層とL階層が対応しており、したがって、前者の階層に格付けされたキャリアパートはミニコープ地区担当などの管理業務を、後者の階層に格付けされたキャリアパートはミニコープ店長等の監督業務を担うことが期待されている。

パート職員は以上の方針にしたがって配置され活用されている。パート職員の業務は店舗での販売と配送センターでの配達業務が中心であり、前者にはパート職員の約7割が、後者には約3割が配置されている。店舗を例にしてパート職員の職域についてみると、SMの店長には正規職員が配属されるが、ミニコープの場合には、全職員がパート職員であり、一般的に店長がL2、発注、予算等の部門管理業務を担当するリーダーがL1、

それ以下の一般職員がJ階層のパート職員という構成である。なおM階層のパート職員は管理業務につくことが想定され、正規職員と同等の管理能力等が求められるので、現在はミニコープ地区担当の数名にとどまっている。

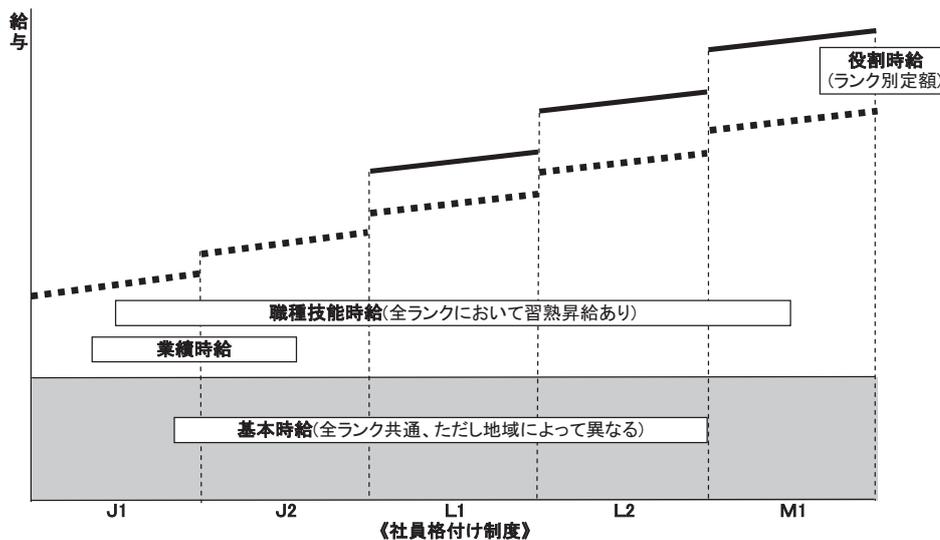
このM階層、L階層のパート職員は、他業態への異動は原則としてなく、同じ業態内での事業所間異動のみであり、たとえばミニコープの店長の場合には店舗間異動が定期的に行われている。

### 3. パート職員の賃金

パート職員の賃金は月例給（時給）と賞与（L・M階層のみ対象）からなる。まず月例給は「月例給=基本給+手当+調整給」の構成であり、手当は、時間外手当とともに特定の時間帯や日（たとえば年末年始）に勤務することに対する賃金、調整給は地域対応時給と前制度からの移行に伴う経過措置等として支給される賃金である。最も基本となる基本給は、社員格付け制度を基盤にして図表5のように設計されている。すなわち基本給は「基本給=基本時給+職種技能時給+役割時給（+業績時給）」の構成であり、各要素には次の特徴がある。

- ① 基本時給～地域によって異なるが、同一地域であれば格付けランクに関わらず同額である。
- ② 職種技能時給～格付けランクに対応して最低時給が設定されている。この最低時給は高ランクになるほど高水準であるとともに、同一ランク内であっても仕事内容によって異なる水準が設定されている。また同一ランクにとどまっても、その間の仕事に対する習熟度が評価され昇給する習熟昇給の仕組みがとられている。
- ③ 役割時給～管理監督業務につくL階層とM階層のランクに支給される賃金であり、仕事内容にかかわらず同じランクであれば同額が支給される。
- ④ 業績時給～半期評価に基づき、J階層のみに支給される。

図表5 パート職員の基本給の構造



さらに賞与はL階層とM階層に対して支給され、半期ごとの業績評価に基づいて決定される。それに対してJ階層の指定職種には、基本給の一部として業績時給が支給されている。これは半期評価に基づく給与であり、評価結果によって変動する洗いがえ型の基本給要素である。またL階層とM階層には退職慰労金が支給されるが、J階層には退職金制度がない。

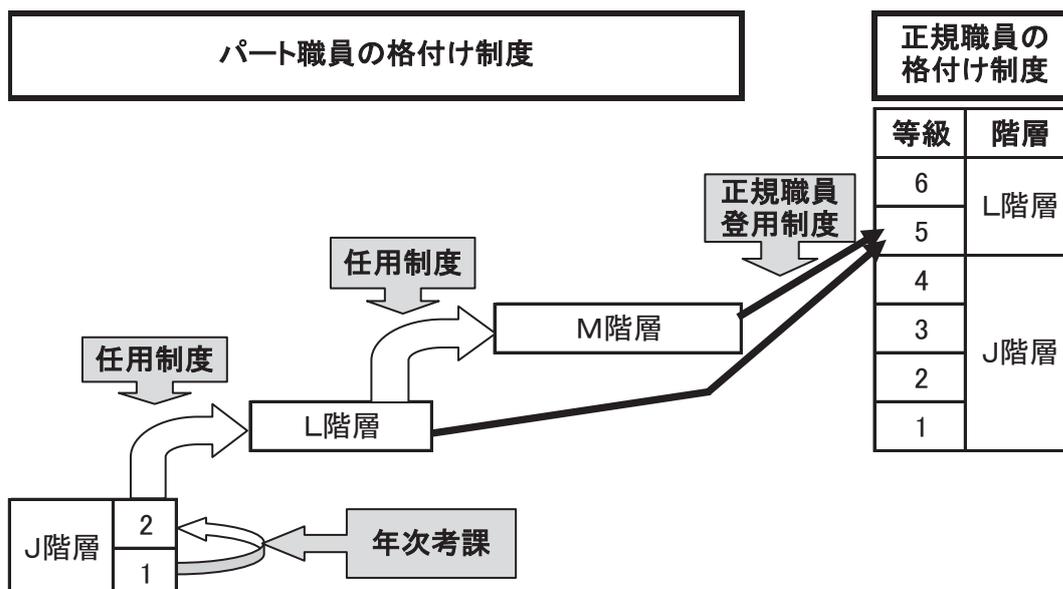
#### 4. パート職員の評価と昇進・登用

パート職員に対する評価には、年1回の年次考課と半年ごとの半期業績評価の二つがある。年次考課はすべてのパート職員を対象に行われる能力評価であり、その結果は習熟昇給と同一階層内の等級上の昇進(たとえば、J階層内のJ1からJ2への昇進)に反映される。半期業績評価は過去半年の業績を評価するものであり、その結果は前述したように、M階層とL階層では賞与に、J階層(ただし、特定の職種)では業績時給に反映される。

パート職員を対象にした昇進・昇格・登用制度は、①同一階層内での等級上の昇進(たとえば、J階層内でのJ1からJ2への昇進)、②階層上の昇格(J階層からL階層、L階層からM階層への昇格)、③パート職員から正規職員への登用の三つの仕組みから構成されており、その概要を示したのが図表6である。まず同一階層内の等級昇進は、前述したように年次考課の結果に基づいて決定される。

階層上の昇格は以下の任用制度に基づいている。昇格に応募するための基準(任用基準)は、J階層からL階層の場合にはJ2に、L階層からM階層への昇格の場合にはL2に格付けされていることである。以上の応募者のなかから面接により任用候補者が決められる。任用候補者は一定期間(2~6ヵ月)の訓練を経たのちに筆記、実技、面接からなる任用試験を受け、合格すると昇格することになる。

#### パート職員の任用制度と登用制度



### Ⅲ. 正規職員への登用制度と運用状況

#### 1. 制度の概要

つぎの正規職員への登用制度は、図表 6 に示したようにL階層とM階層のパート職員を対象に、年次計画に基づいて希望者を公募し、応募者のなかから選考のうえ登用する制度である。制度の概要と運用状況は以下の通りである。なお、2008年度よりJ階層も制度の対象に拡大し、全ての階層のパートが募集できるように改正パート雇用法の主旨に沿って改善の予定である。

##### (1) 「何人登用するのか」(登用の人数枠)

この制度は「社内版の中途採用」のための制度と位置づけられている。そのため「何人登用するのか」(登用の人数枠)の計画は、登用希望の状況も考慮されるが、基本的には欠員状態に基づいて決定される。

##### (2) パート職員の応募要件

上記のように、L階層あるいはM階層であることが応募の基本要件であるが、それに加えて①1年以上の勤務経験、②所属事業所長の推薦(この場合には、過去の成績等が考慮される)、③健康上の問題がないこと、④事業所・業態間の異動が可能であること等の要件が設定されている。なお実績をみると、登用者の多くはL階層のパート職員である。

##### (3) 登用後の格付け

登用後の正規職員としての格付けは多くの場合L5(一部、J階層)である。

##### (4) 登用の支援策

パート職員が登用できるように特別な支援策がとられているということはない。しかし、パート職員を登用するには事業所長の推薦が重要な条件になるので、事業所長は、本人の生活上の事情、仕事の成果と管理能力の評価等を踏まえて、正規職員への登用を期待するパート職員を選び、日常的な労務管理のなかでキャリアを積みませるという対応をとっている。これが同組合のとる実質的な支援策といえる。

#### 2. 登用の状況

これまでの制度の活用状況をみると、登用人数なしという年度はなく、最近の実績は2006年度5名、2007年度5名である(ただし、この年度からD'社と共同で実施しているので、D'社も合わせると7名である)。その結果、これまでの登用総数はすでに、正規職員の1割程度に達していると予想される。

2007年度の7名(D'社と合わせた人数)を例にして登用者の特性をみると、①全員が女性であること(以前は男性もいたが、最近は全員女性である)、②年齢構成が30歳代3名、40歳代3名、50歳代1名であること(なお、最近の一般的な傾向としては30歳代後半から40歳代が多い)に特徴がある。

登用後の昇進状況をみると、現在、4名が宅配事業の配送センター長(正規職員としての格付けはM2)、3名が店舗事業のSMの副店長(同M1)についている。

### 3. 登用制度の効果

以上の登用制度は、経営的にみると「定着率がよく」、「適性があり」、「即戦力になる」人材を確保するための有効な方法であると評価されている。

「定着率がよく」は、これまで登用した職員のなかで退職したものが3名にとどまっているという実績に基づいた評価である。「適性があり」については、登用者が主婦経験のある女性中心であるということと関連している。事業の特性からして、主婦感覚をもっていること、主婦中心の顧客のなかに入って顧客と円滑なコミュニケーションをとるという対人スキルをもっていることが重要であるが、この点で登用者の能力は高いと評価されている。

最後の「即戦力になる」は、同組合内でパート職員あるいは管理・監督職としての職務経験を有しているからであり、それに対応して制度も工夫されている。第一には、新規採用者と中途採用者には6ヵ月の試用期間が設定されているが、登用者には設定されていない。第二には、登用時の格付けが新入社員の初任格付けより高く設定されている。新規学卒者の初任格付けは高卒がJ1、大卒がJ2であるが、前述したように登用者の多くはJ4以上である。

それに加えて登用者の昇進は速い。たとえば宅配業務を例にとると、新規学卒者の正規職員が配送センター長に昇進するまでには勤続10～15年を必要としているが、いま配送センター長についている登用者のなかには正規職員としての勤続年数が5年程度のものがある。

以上はパート職員から正規職員への登用制度であるが、それとともに、結婚・出産・育児・介護等により正規職員としての就業が困難な正規職員を対象にした、正規職員への復帰を可能とする正規職員からパート職員への雇用変更制度がある。パート職員期間はパート職員の就業条件が適用される、社会保険は継続加入を可能とする、教育研修は正規職員と同等とする、勤続年数は正規職員とパート職員の期間が通算される等が制度の主要な内容である。

# E社

- 事業内容  
生活雑貨販売業
- 従業員数  
3,410名（2008年5月現在）
- 再就職希望女性労働者のための雇用管理  
新人事制度「E社員」の導入

## I. 会社の概要

E社は1996（平成8）年8月に設立の、健康雑貨、文具、家庭用品、インテリア、バラエティ雑貨などを取り扱う生活雑貨専門店であり、国内に42店舗の直営店、7店舗のフランチャイズ店を展開している。

同社の従業員数は2008年5月現在3,410名である（うち女性は約2／3）。2008年3月より、これまでの社員区分（本社員、契約社員、パートタイム社員）を撤廃し、従業員全員を「原則として、期間の定めのない無期契約の社員（「E社員」と呼称）」とする新人事制度を導入したので、雇用形態から見た労務構成に区分はない。（詳細は後述のこと）。ただし、業務の繁忙期に対応した3ヵ月、6ヵ月契約のアルバイト（「アシスト社員」と呼称）を活用している。

## II. 「E社」としての社員区分の概要

同社は新人事制度導入により、雇用形態別の社員区分はないものの、業務内容、キャリア、働き方による「E社」としての社員区分を設けている（図表1参照）。その特徴は、従業員のキャリアや働き方によって、マネジメント職務や専門職務のキャリアを積み重ねる「マネジメント職・専門職」と店舗の最前線で働く「フロント社員」とに分けている。仕事内容については、マネジメント職や専門職を目指す社員は全ての職務（専門職 [マネジメント職務、専門職務]・一般職 [レジ業務、ラック業務<sup>(注1)</sup>]・専任職 [リーダー]）としているのに対し、フロント社員として働くことを希望する者は一般職・専任職にかかる職務としている。

フロント社員の給与支払形態は時間給としており、その水準の設定については、店舗を全国4ブロックに分け、それぞれの地域の物価動向なども加味しながら店舗ごとに設定している

<sup>(注1)</sup> 店頭商品メンテナンスに係わる業務。商品発注、検品/品出、陳列、プライスカードメンテナンスなど

図表 1. 「E社」としての社員区分の概要

キャリア・働き方	マネジメント職・専門職 (マネジメント職務や専門職務のキャリアを積み重ねる)	フロント社員 (店舗の最前線で働く)
仕事	全ての職務 (専門職・一般職・専任職)	一般職・専任職の職務
労働時間	週 32～40 時間	週 20 時間～40 時間
期間	基本は無期契約 (有期 [1・3年] の選択も可 (※フロント社員))	
給与支払形態	月給給	時給制

『エルダー』2008年8月号より作成。

### Ⅲ. E社にみる社員登用の現状～「新人事制度」

同社は「正社員登用、転換制度」を導入していない。というのも、これまでの社員区分（本社員、契約社員、パートタイム社員）を撤廃し、従業員全員を「原則として、期間の定めのない無期契約の社員」とする新人事制度を導入しているからである。そのため、新規学卒者であっても、本調査研究テーマの対象者となっている育児や介護等により一度離職した女性再就職者（以下、「女性再就職者」）であっても、この新人事制度の下で同じ「E社員」として処遇されており、「女性再就職者」を対象とした制度や支援の取り組みを行っていないからである。そこで、以下ではこの新人事制度の概要とその制度の下で女性再就職者の勤務状況について紹介する。

#### 1. 新人事制度導入の経緯

はじめに同社が導入した「新人事制度」の導入経緯に触れておきたい。新制度導入前は、同社でも他の企業で採られている「パートタイム社員」「契約社員」そして「本社員」という雇用形態別の社員区分を設けていた。パートタイム社員は、さらに社会保険が適用される1日7時間（週35時間）勤務と、これが適用されない1日5時間（週25時間）勤務の2つに大きく分かれ、両方とも契約期間は6カ月ごとの更新としていた。また、契約社員は正社員と同じ週40時間のフルタイム勤務で、1年ごとの契約更新としていた。

こうした社員区分の中で、非正社員のパートタイム社員と契約社員は店舗の最前線に配属され、パートタイム社員はラック、レジ業務を、契約社員はリーダーとしての業務を担当し、完全な役割分担によって単能型の効率重視の店舗運営を展開してきた。しかしながら、2004年度に、創業以来初めて減益となり、効率重視の店舗運営方法を見直す必要性に迫られた。これが第1の要因であった。

第2は、パートタイム社員の採用難と定着率の悪化が深刻化していたことである。新制度導入以前は、1年間に採用した人数と辞める人数がほぼ同じという状態の年があった。同社に勤務するパートタイム社員の主力はフリーターであり、2000年以降に回復した景気の中で、正社員採用を行う企業が増えてきたため、パートタイム社員の採用が難しくなってきた一方、パートタイム社員の中から正社員として転職していく者が増えてきた

ため定着率が悪化する状況にあった。

こうした問題点を是正し、さらにE社の人事理念（「能力の前にはみな平等である」）に基づいた能力に応じた処遇を行うため、これまでの社員区分（本社員、契約社員、パートタイム社員）を撤廃し、従業員全員を「原則として、期間の定めのない無期契約の社員」とする新人事制度を導入したものである。なお、無期契約を原則としているが、従業員の希望によって1年ないし3年の有期契約を選択できるようにしている。

## 2. キャリア・ルートと昇格方法

E社員のキャリア・ルートは図表2のとおりである。大きく、フロント業務を担当する「一般職」、フロントの責任者（リーダー）を担当する専任職、そしてマネジメント職・専門職の3階層になっており、一般職は3つのグレードに分かれる。この3つのグレードには、さらにグレードごとに2～4のバンド(等級)が設定されている。新規採用者は6カ月間の有期雇用期間満了後に一般職のグレードに格付・再雇用され、大卒新卒はグレードⅢ－2、短大卒はグレードⅡ－2、高卒はグレードⅠ－1でそれぞれ格付けされる。なお、女性再就職者は有期雇用期間の働きぶり（能力や適性）に応じて適したグレードに格付けされる。

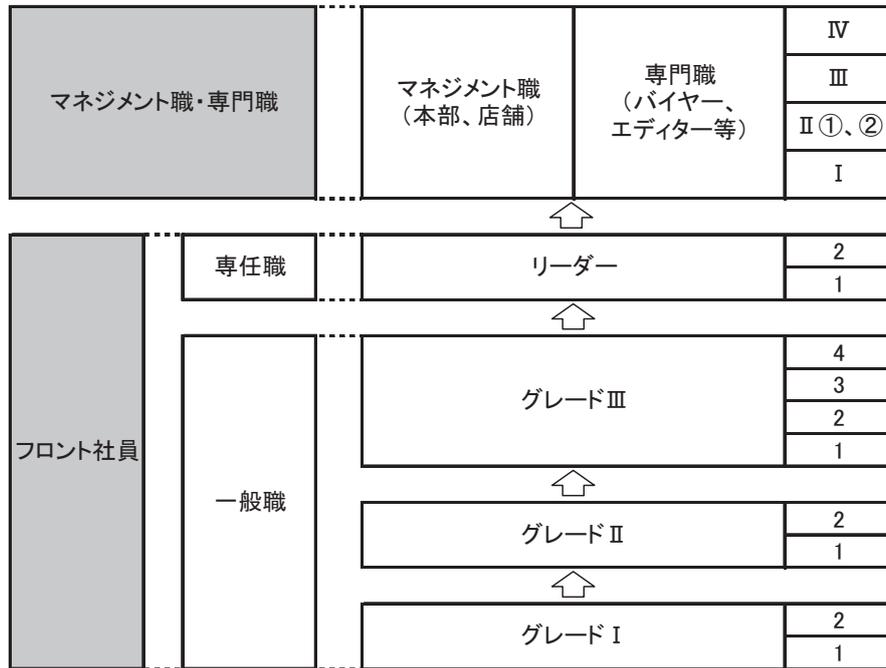
フロント社員として働く場合、マネジメント職や専門職を目指す週32～40時間勤務、もしくはフロント社員として働くことを希望する週20～40時間のどちらかを選択するようにしている。というのも、フロント社員全員が必ずしもマネジメント職やリーダーへの昇格を望む者ばかりではないからである。本採用後に格付けされたグレードⅠ－1からグレードⅢ－2までは、マネジメント職や専門職を目指す者、フロント社員として働く者の両者とも同じ評価による昇格が行われる。

フロント社員の評価方法については、グレードⅠでは半年ごとに評価が行われ、昇格基準を満たせばバンドが上がる。グレードⅡ、Ⅲについても半年ごとに評価が行われるものの、昇格・降格は1年間2回の評価を合わせて行われる。

評価者は第一次が直属上司、第二次は上司が行う。評価内容は「経験」「姿勢」「態度」の3項目で、各項目5点満点の評価が行われる。各評価項目の内容は、経験が「遂行能力」と「業務知識」、姿勢は「責任感」と「積極性」、態度は「協調性」と「ルール遵守」としている。なお、各グレードによって評価項目のウエイトが異なり、グレードが上がるにつれて「経験」のウエイトが高まり、「姿勢」「態度」のウエイトが低くなるように設定されている。

こうした項目とウエイト付けによって評価が行われ、合計得点によって昇格・降格が行われ、その基準は12～15点が「昇格」、8～11点が「維持」、7点以下が「降格」となっている。

図表 2. E社員のキャリア・ルート



『エルダー』2008年8月号より作成。

### 3. E社員への登用～本格付採用試験

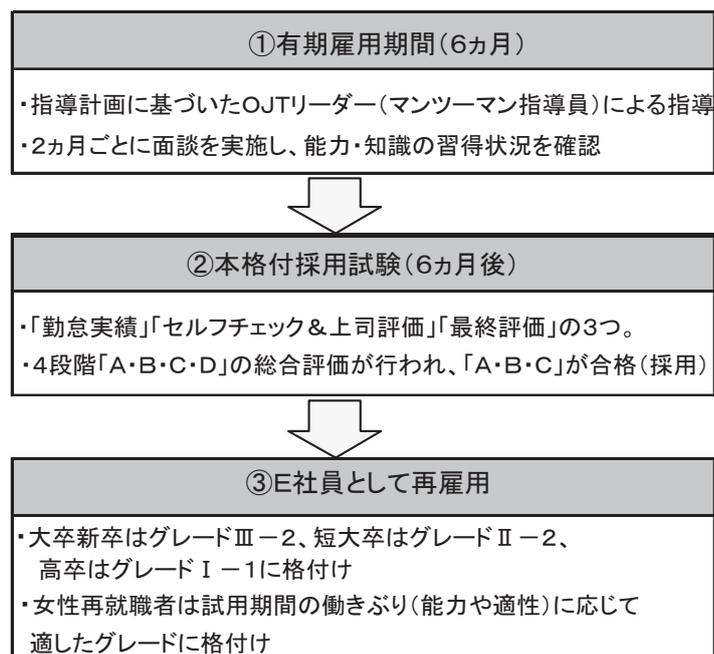
同社では、新制度導入に伴い全従業員を「期間の定めのない無期契約」の社員（E社員）としているため、本調査研究の対象としている女性再就職者の正社員登用、転換ルートはない。ただし、このE社員になるには、女性再就職者をはじめとして同社に採用された者であれば、6ヵ月（有期雇用期間）が設けられ、その後に行われる「本格付採用試験」に合格しなければならない。以下で本格付採用試験について紹介する。

同試験は、「勤怠実績」「セルフチェック&上司評価」「最終評価」の3つが行われる（図表3を参照）。まず「勤怠実績」は欠勤（出勤）状況の実績をみる試験であり、その実績に応じて「A・B・C・D」の4段階評価が行われる。つぎに「セルフチェック&上司評価」は「経験」「姿勢」「態度」の3項目について、セルフチェック（自己評価）と上司評価がそれぞれ3段階評価で行われる。この3項目については、通常のロフト社員が行う評価項目と同じであるものの、その内容は異なり、例えば経験については業務知識の習熟度をポイントにみている。「最終評価」では、店長（館長）が「勤怠実績」「セルフチェック&上司評価」の結果をもとに4段階「A・B・C・D」の総合評価を行い、「A・B・C」が合格（採用）で、「D」が不合格（不採用）となる。

なお、この最終評価では、店舗で一緒に働いているリーダーから提出された「意見具申」も参考にしながら行われている。新人社員の働きぶりをよく知っているのは、日頃一緒にフロントで働いているリーダーであり、リーダーは本格付採用試験に直接関与しないもの

の、意見具申という形で関わっている。この他にも、有期雇用期間中の知識・能力の習得状況も本格付採用試験に使われている。入社後、OJTリーダー（マンツーマン指導員）による指導が行われ、指導計画にしたがってE社員として必要な知識・能力を仕事を通じて習得させている。2ヵ月ごとに面談が行われ、チェックシートをもとに能力・知識の習得状況を把握し、6ヵ月間でE社が求める水準に達しているかどうかを確認し、最終評価に使われる。

図表3. E社員登用までの流れ



E社へのインタビューより作成。

#### 4. 女性再就職者のE社員登用の実績

##### (1) E社員登用の実績

「E社員」として従業員を処遇しているため、本調査研究の対象となっている女性再就職者の正確な人数を把握していない。ただし、「既婚女性」というカテゴリーで女性再就職者を捉えてみた場合、フロント社員のグレードⅠ～Ⅲに約430名が同社に在籍している。

##### (2) E社員登用者の事例

###### ①【事例1】Aさん(フロント社員[現在52歳、勤続3年目])

Aさんは、フロント社員として勤務している勤続3年目の女性社員(52歳)である(図表4を参照)。Aさんの同社に入社する前の経歴は、大学卒業後、●民間企業に就職したものの、5年後に◆社に転職。同社に4年勤務した後、育児に専念するために退

職した。44歳で▲社に再就職したものの、その6年後に転職して、同社にパートタイム社員として入社。新人事制度導入によりフロント社員に転換し、現在、都心の大型店舗でレジを担当している。

図表4. Aさんの正社員登用までの道のり

入社前までの経歴	22歳	・大学卒業後、民間企業●社に就職。
	27歳	・◆社に転職。
	31歳	・育児のため、退職。
	44歳	・▲社に再就職
↓		
入社後の経歴	50歳	・同社にパートタイム社員として入社。
	52歳	・現在、都心の大型店舗でレジを担当。

E社提供資料より作成。

②【事例2】Bさん（フロント社員〔現在42歳、勤続5年目〕）

Bさんは、フロント社員として勤務している勤続3年目の女性社員（36歳）である（図表5参照）。同社に入社する前の経歴は、高校卒業後、●社に入社、2年後に同社を退職。3年後の23歳の時に◆社に転職。転職した◆社に4年勤務した後、退職。2年後の29歳の時に、▲社に転職し、6年後に育児に専念するために▲社を退職した。育児が一段落ついた42歳の時に同社にパートタイム社員として入社。新人事制度導入によりフロント社員に転換し、現在、都心の小型店舗でレジを担当している。

図表5. Bさんの正社員登用までの道のり

入社前までの経歴	18歳	・高校卒業後、民間企業●社に就職。
	20歳	・●社を退職。
	23歳	・◆社に転職。
	27歳	・◆社を退職。
	29歳	・▲社に転職。
	35歳	・育児のため、▲社を退職。
↓		
入社後の経歴	38歳	・同社にパートタイム社員として入社。
	42歳	・現在、都心の小型店舗でレジを担当。

E社提供資料より作成。

③【事例3】Cさん（フロント社員〔現在33歳、勤続2年目〕）

Cさんは、フロント社員として勤務している勤続2年目の女性社員（33歳）である（図表6参照）。Cさんの同社に入社する前の経歴は、短大卒業後、●社に就職し、2年後の23歳に◆社に転職。転職した◆社に7年勤務した後、育児に専念するため◆社を退職した。同社には32歳の時にパートタイム社員として入社。新人事制度導入によ

りフロント社員に転換し、現在、地方の大型店舗でラック業務を担当している

図表 6. Cさんの正社員登用までの道のり

入社前までの経歴	21 歳	・短大卒業後、民間企業●社に就職。
	23 歳	・●社を退職。
	23 歳	・◆社に転職。
	30 歳	・育児のため、◆社を退職。
↓		
入社後の経歴	32 歳	・同社にパートタイム社員として入社。
	33 歳	・現在、地方の大型店舗で商品を担当。

(出典) E社提供資料より作成。

#### 5. 新人事制度導入による処遇の変化

新制度の導入による処遇については、従来はパートタイム社員への賞与支給はなかったが、新制度においては賞与的な意味合いの「奨励手当」(グレードⅠ・Ⅱ)あるいは「インセンティブ」(グレードⅢ)が年2回(7月と12月)支給されるようになった。奨励手当については、主に勤務態度的なものの要素が強く、インセンティブについては、リーダーの一步手前ということもあり、業績を重視したものとなっている。支給額は、奨励手当は最大で3万円、インセンティブは最大で9万円としている。

さらに、福利厚生面では、旧パートタイム社員も含め全員が共済会へ加入することになっており、冠婚葬祭の際には給付金が支給されるなど、従来の社員区分による差をなくしている。

#### IV. 女性再就職者の視点からみた新人事制度導入の効果

本調査研究が対象としている女性再就職者の側面から、同社が導入した新人事制度による効果を考えると、「安定した雇用」と「家庭(家事・育児等)、ライフスタイルとの両立」である。女性再就職者は、仕事をメインとしている社員と比べて、「家庭との両立」という制約があるため、ステップアップを考えても同社の制度上難しい状況にあった。つまり、正社員並みの働き方(特に、労働時間の長さ)をしなければならないためである。そのため、ステップアップを考えている女性再就職者が辞めていく状況にあった。今回、新たに導入した制度は、E社員であれば「無期契約」となり、安定した雇用を社員に提供しているので、これまで有期契約だった契約社員、パート社員は安心して能力を發揮して働き続けることができるうえ、さらに子育て等が一段落してステップアップを考えたい場合は、働き方をフロント社員からマネジメント職・専門職に切り替え、能力と実績でステップアップすることが可能になると同社は考えている。

# F社

- 事業内容  
総合小売業
- 従業員数  
正社員：2,176名（男性1,765名、女性411名）  
正社員以外：9,556名（男性2,220名、女性7,336名）  
総数：11,732名（2008年8月現在）
- 再就職希望女性労働者のための雇用管理  
正社員への登用試験制度

## I. 会社概要

昭和31年10月に設立したF社は、一般食品、生鮮食品、衣料品、日用雑貨、生活関連商品などを取り扱う総合小売業である。東京都目黒区に本社を構え、東京・神奈川を中心に千葉・埼玉・茨城・静岡まで幅広く店舗を展開しており、平成20年2月末現在、合計99店舗を有している。

平成20年2月末決算の売上高は2,427億97百万円（単体）、資本金は108億38百万円となっている。また平成20年8月現在の従業員数は正社員が2,176名（うち男性1,765名、女性411名）、非正社員が9,556名（うち男性2,220名、女性7,336名）、合計11,732名となっている。

## II. 人事コース

### 1. 社員区分の定義

同社の社員区分は正社員と非正社員に大別される（図表1を参照）。さらに正社員は役職層のM職（マネジメント・スタッフ）、役職候補・一般担当層のG職（ゼネラル・スタッフ）、職種限定層のS職（セレクト・スタッフ）の3つに分類されている。このうちS職は特定の技能や技術を活用する「スペシャリスト」にあたるグループである。新卒採用の場合、まずはG職の社員区分となるのが基本である。一方、非正社員はA職（アソシエイト・スタッフ）、アルバイト、嘱託社員の3つに分類されている。A職は定型労働層とされており、いわゆる「パート社員」にあたるグループである。一方、アルバイトは学生層、嘱託社員は衛生士、計量士など特殊業務を担当する層が中心となっている。

社員区分別の労務構成を見ると、正社員のうちM職は671名、G職は1,456名、S職は49名となっている。一方、非正社員のうちA職は6,143名、アルバイトは3,401名、嘱託社員は12名となっている。正社員のS職、非正社員のA職で女性の割合が多くなっている。

図表1 社員区分別の労務構成

(名)

		男性	女性	合計	
正社員	M職 (マネジメント・スタッフ)	社員	642	20	662
		マスター社員	9	0	9
	G職 (ゼネラル・スタッフ)	社員	1,035	355	1,390
		マスター社員	62	4	66
	S職 (セレクト・スタッフ)	社員	17	32	49
		マスター社員	0	0	0
正社員合計			1,765	411	2,176
非正社員	A職(アソシエイト・スタッフ)		565	5,578	6,143
	アルバイト		1,644	1,757	3,401
	嘱託社員		11	1	12
	非正社員合計		2,220	7,336	9,556
総合計		3,985	7,747	11,732	

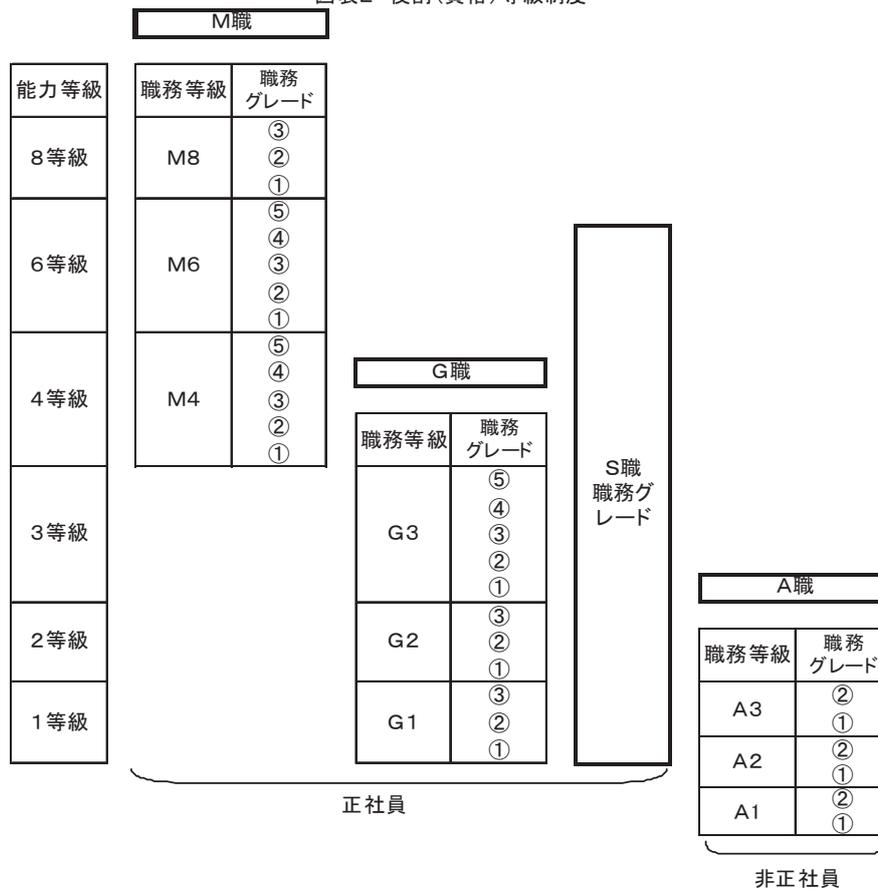
(注)平成20年8月現在。図表中のマスター社員とは60歳を超えて再雇用された者。

## 2. 資格制度

同社では「役割(資格)等級制度」を採用している<sup>(注1)</sup>。図表2にあるように、同制度では能力等級と職務等級の2本建ての体系が取られており、前者は能力(能力給)に、後者は仕事(職務グレード給)にそれぞれ直結し、両者を完全に分離させて運用されている。また各職務等級には、実績に応じて処遇が決定する職務グレードが設けられており、職務等級内でのインセンティブ向上が図られている。なお、能力等級に降格はないが、職務等級や職務グレードは年間の実績に応じてアップダウンする(これと連動して賃金もアップダウンする)。ちなみにS職に関しては、職務等級はなく職務グレードのみが設定されている。

詳しくは後述するが、同社の正社員登用ルートは、2つのコースがある。1つは「G職認定試験」、もう1つは「S職認定試験」である。どちらもパート社員(A職)、アルバイト、嘱託社員を対象とした試験であり、両試験を通じて戦力パート社員などを正社員に積極登用している。なお、正社員のM職、G職、S職に関しては相互移行が可能な仕組みとなっている。M職からの役職降職者はG職<sup>(注2)</sup>もしくはS職に移行する。

図表2 役割(資格)等級制度



### 3. 社員区分別の人事管理上の相違点

図表3は社員区分別の人事管理上の相違点をまとめたものである。雇用形態に関しては、M職、G職、S職が無期労働契約であるのに対して、A職は有期労働契約（6ヵ月契約）となっている。また仕事の範囲に関しては、M職とG職は職種限定不可であるのに対して、S職は職種限定が認められている。S職の認定職種は販売／生鮮（青果、水産、精肉、水産、ベーカリーなど）、販売／非生鮮（一般食品、日配食品、衣料品、生活用品など）、管理業務（レジ・サービスカウンターなど）とされており、この中から本人が希望する職種を選択し、会社が認定する仕組みとなっている。また人事異動に関しては、いずれの社員区分も「あり」であるが、A職については本人の了解が前提とされている。

労働時間に関しては、M職はフル勤務であるのに対して、G職とS職は勤務時間・日数の選択が可能となっている。また通勤時間・勤務地域限定に関しても、G職とS職は通勤時間・勤務エリアを限定することも可能となっている。このように非正社員だけでなく正社員の一部についても柔軟な働き方を認めている点が同社の最大の特徴である。

一方、給与に関しては、同社では社員区分に関わらず「同一職務内容は同一処遇」というコンセプトのもと、M職、G職、S職は職務グレード給と能力給、A職は時間給で支払

われている。ちなみに5時間勤務の正社員は8時間勤務の正社員の5/8の給与水準となるように制度設計がなされている。その他、賞与、退職金など処遇の違いについては、図表3のとおりである。

図表3 社員区分別の人事管理上の相違点

	系列		雇用形態	仕事の範囲		労働時間	通勤時間・勤務地域限定	処遇		
				職種	人事異動			給与	賞与	退職金
監督職掌	M職 (マネジメント・スタッフ)	役職層	正規雇用 (無期労働契約)	職種限定不可 (ローテーション)	あり	フル勤務 (勤務時間選択不可)	適用不可	職務 グレード給 + 能力給	あり	適用
実務職掌	G職 (ゼネラル・スタッフ)	役職候補・一般担当層				職種限定 (本人希望・会社認定)				
	S職 (セレクト・スタッフ)	職種限定層								
サポート	A職 (アソシエイト・スタッフ)	定型労働層	流動雇用 (有期労働契約)	販売全般	あり (本人了解が前提)	契約労働時間	適用外	時間給	あり	適用なし

### Ⅲ. 正社員登用制度について

#### 1. 「S職認定試験」「G職認定試験」の導入時期と導入理由

同社では平成18年にパート社員を正社員に登用する制度を導入した。この当時の制度では「フルタイム型の正社員」に登用することを前提としていた。その後、労働力人口の減少の加速、流通業における採用難の深刻化、労務コストの増大といった外的要因、活力・競争力の低下、安定的な人材確保の困難化、定着率の悪化、従業員の就労ニーズの多様化などの内的要因を背景として、平成19年から「人事体系」の再構築を進め、平成20年3月に「新人事体系」を導入した。その中のひとつに「正社員への登用試験制度（S職認定試験、G職認定試験）」がある。新たな登用試験制度では「フルタイム型の正社員」だけでなく、いわゆる「短時間正社員」を選択することも可能となった。言葉を変えると、パート社員の働き方のままで正社員になれるということである。正社員であっても、個人の就労ニーズに合わせて多様な働き方が実現できるような体制が整備されている点は非常に興味深い。同制度は、①正社員とパート社員の体系の融合、②正社員主義から従業員主義への転換、③「フル勤務＝正社員」という画一的な考え方の廃止などといったコンセプトをもとに検討が進められてきた。

#### 2. 登用時の応募条件

同社の「S職認定試験」の対象者は、パート社員（A職）、アルバイト、嘱託社員、「G職認定試験」の対象者はパート社員（A職）、アルバイト、嘱託社員とされている。また「S職認定試験」の場合、前述した認定職種（販売／生鮮、販売／非生鮮、管理業務）に

ついでのみ応募可能となっている。「認定試験」の応募条件は極めてシンプルであり、「S職認定試験」の場合は「希望職種の経験年数が1年以上」、「G職認定試験」の場合は「勤続年数が1年以上」となっている。これに加えて両者とも「週4日以上1日5時間以上勤務可能な者」、「上長の推薦を得られる者」が条件となっている。

なお、「S職認定試験」には、正社員も応募できる。

### 3. 登用時の選考方法

登用時の選考方法は、自己申請→上長推薦→筆記試験→人事部面談→役員面接という流れになっている。なお筆記試験については、パート社員（A職）、アルバイトのみが受験することとなっている。筆記試験は文章理解や計算問題などの一般常識レベルである。また販売／生鮮希望者については技術認定試験が課せられている。

S職の場合、「本人の希望職種において、豊富な知識・ノウハウと技術・技能を持ち、安定的に実績・成果を上げられる人材」、G職の場合、「職場で重要な戦力になっており、自らの能力、技能・技術を高め、今後キャリアアップが期待できる人材」という認定基準が示されている。なお、同社では「認定試験」に向けた支援策などは特段講じられていない。実際に正社員に登用された人が活躍していることを見せることが、一番の支援策になると考えている。

### 4. 正社員転換の状況

平成18年以降、旧制度の下ではパート社員50名が正社員へと転換した。図表4は「新人事体系」がスタートした平成20年の転換実績をまとめたものである。これを見ると、パート社員（A職）41名（S職へ33名、G職へ8名）、嘱託社員23名（S職へ7名、G職へ16名）が正社員へと転換していることがわかる。なお、今回、正社員4名がG職からS職に移行している。嘱託社員については受験者数と合格者数が同数であるが、パート社員については、受験者数に比して合格者数がかなり絞り込まれていることがわかる。今回は人事制度の改定期ということもあって、「認定試験」へチャレンジするか否かは、パート社員本人の意思を最大限尊重することとした。その結果、正社員レベルに達していない者でも「認定試験」にチャレンジするケースが多く、結果的に不合格者が多くなってしまったとのことであった。またS職転換者の平均年齢は41.7歳、G職転換者の平均年齢は34.5歳ということからも推測できるように、前者は主婦層が多く、後者は学生アルバイトから移行してきた層が多いという特徴がある。

なお、平成20年の「認定試験」に関しては200名程度のパート社員がチャレンジすることを予想していたが、実際の受験者数は二桁止まりであった。その後、人事担当者でパート社員に対するヒアリングを行った結果、人事異動の問題、残業の問題、そしてパート社員同士の人間関係の問題などによって、今回は「認定試験」にチャレンジしなかったケースが多く見られた。また「認定試験」の不合格者のフォローをどのようにしていくかが、今後の課題とされている。

図表4 認定試験受験者数と合格者数

(名)

	S職		G職		合計	
	受験者	合格者	受験者	合格者	受験者	合格者
正社員	5	4	—	—	5	4
パート社員	51	33	20	8	71	41
嘱託社員	7	7	16	16	23	23
合計	63	44	36	24	99	68

## 5. 制度を導入したことによる効果

同社では、「認定試験」を導入したことによる効果として、①採用時のアピールポイントとなる点、②従業員の定着率向上が期待できる点、③従業員の中で競い合いの精神が芽生える点の3つをあげている。特に③については、「正社員はパート社員の上の立場にある」という既成概念が根底から覆されることによって、従業員の間で切磋琢磨する風土が生まれることを期待している。また正社員に転換した者、例えばG職に転換した者は学卒の新入社員（G職）を指導しているなど、後進の教育面における活躍も評価されている。

## IV. 中途採用者で正社員登用をした者の事例

### 【事例／平成20年に正社員（S職）に転換したAさんのケース】

Aさんは同社のOGである。高校を卒業し、同社に正社員として勤務した経歴を持つ。同社では主として店舗事務所での売上・入金確認などの業務を担当、本社での勤務経験もある。30歳頃、結婚・出産を機に同社を退職し、夫の実家のある静岡県下田市に転居した。その後、育児がひと段落した35歳頃に、同社の下田店にパート社員として再び勤務することとなる。復帰後は以前と同様の業務を担当していた。平成20年に「S職認定試験」を利用してパート社員から正社員（S職）となった。現在、44歳、夫の実家の近くに住んでいるため、子育てのサポートが受けやすい環境にある。こうした点も「認定試験」の利用を後押ししたものと思われる。

## V. 中途採用者の活用について

同社では、以前から女性の就労支援に力を入れており、法定を上回るように各種制度を充実させてきている。育児休業制度、保育施設の利用補助制度、再雇用制度、短時間勤務制度などはいずれも業界トップクラスの水準であり、制度の使い勝手も悪くないと自負している。こうした制度は中途採用者、とりわけ子育て等によるブランクのある女性にとっても非常に魅力的に映るのではないかと考えている。またこうした人々を活用するためには保育施設の拡充が必要不可欠であり、この点に関しては国や地方行政に大きな期待を寄せている。ちなみに東急グループでは、現在、保育施設を3カ所運営しているが、今後はこの数を増やすことを計画している。また同社としては、各店舗の空きスペースを保育施

設として有効利用することもなど検討している。

(注1) アルバイト、嘱託社員に関しては、同社の「役職（資格）等級制度」の枠組みには入っていない。以下ではM職、G職、S職、A職を中心に記述していくこととする。

(注2) 図表2では明示されていないが、役職降職者用の職務等級・職務グレードが別途設定されている。

# G社

- 事業内容  
総合小売業
- 従業員数  
正社員：3,087名（男性2,077名、女性1,010名）  
正社員以外：9,525名（男性391名、女性9,134名）  
総数：12,612名（2008年8月現在）
- 再就職希望女性労働者のための雇用管理  
正社員登用制度

## I. 会社概要

昭和32年3月に創業したG社は、食料品、衣料品、住宅関連品等を取り扱う総合小売業である。滋賀県彦根市に本社を構え、同県を中心に京阪・東海・北陸エリアまで幅広く店舗を展開しており、平成20年2月現在、合計102店舗を有している。また同社を中心として、飲食店、ホテルなどを経営するグループ会社が合計20社存在する。

平成20年2月期決算の売上高は3,387億円（単体）、資本金は116億1437万円となっている。また同時期の従業員数は正社員が3,004名（うち男性2,040名、女性964名）、パート社員が6,949名（8時間換算期中平均）、合計9,953名となっている。正社員に関しては3割強が、パート社員に関しては9割強が女性という構成になっている。

## II. 人事コース

### 1. 社員区分の定義

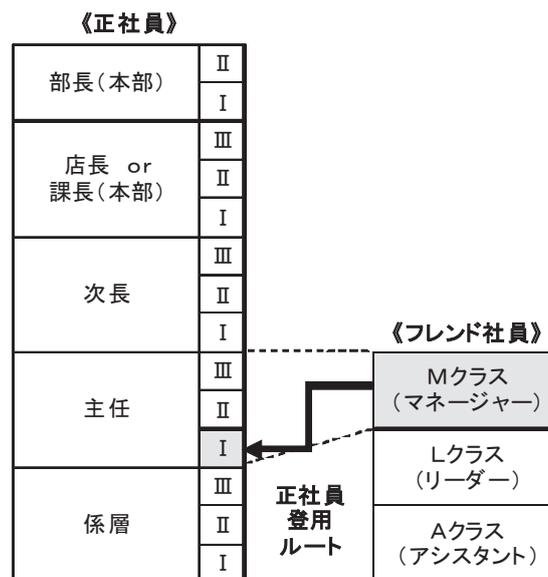
同社の社員区分は、正社員とパート社員に大別される。さらに後者は労働時間を基軸として、フレンド社員、メイト社員、アルバイト社員の3つに分類されている。フレンド社員は1日あたり6～7.5時間勤務する者、メイト社員は1日あたり6時間未満勤務する者、アルバイト社員は1ヵ月あたり100時間以下勤務する者が該当する。なお、このうち正社員とフレンド社員が社会保険適用対象となっている。またメイト社員は4時間勤務の主婦層が多く、アルバイト社員は学生層が多いという特徴がある。

### 2. 資格制度

正社員とフレンド社員に関しては資格制度を採用している。その他のメイト社員、アルバイト社員に関しては資格制度を設けていない。図表1にあるように正社員は係層～部長クラスまで合計14ランク、フレンド社員はMクラス（マネージャー）、Lクラス（リーダー）、Aクラス（アシスタント）の合計3ランクが設定されている。このうちフレンド社員のMクラスは、正社員の主任Ⅰ～Ⅲに対応している。

詳しくは後述するが、同社の正社員登用ルートは、フレンド社員のMクラスから正社員の主任Iへというものである。正社員登用を目指す場合、フレンド社員はMクラスまで昇格することが、その他のメイト社員、アルバイト社員はまずフレンド社員に社員区分を変更することが必要条件となってくる。現在、フレンド社員のMクラスに属する者は250～300名程度おり、年齢構成を見ると50歳以上の者が過半数を占めている。またそのうち6～7割が主任（売場責任者）の発令を受けている。

図表1 資格制度と正社員登用ルート



### 3. 社員区分別の人事管理上の相違点

図表2は社員区分別の人事管理上の相違点をまとめたものである。採用区分と雇用契約期間に関しては、正社員が本部採用の無期契約であるのに対して、パート社員はいずれも事業所採用の6ヵ月契約となっている。また配置の範囲に関しては、正社員は全国異動型の社員であるのに対して、パート社員はいずれも基本的に店舗内での配置転換しか行われない。なお、正社員でも地域限定コース（自宅から公共交通機関で90分未満の店舗限定）を選択することが可能となっており、男性の7～8%、女性の30%程度が同コースを選択している。

一方、給与に関しては、正社員が月給制（職務給制度）を、パート社員は時給制を採用している。また賞与に関しては、正社員だけでなく、フレンド社員の一部にも支給されている点の特徴である。Mクラスには年間2ヵ月分、Lクラスには年間1ヵ月分が年2回に分けて支給されている。その他、退職金、昇格、福利厚生などの違いについては、図表2とおりである。

同社の場合、雇用形態によって、職務内容に明確な線引きをするという状況にはなっていない。例えば正社員でも品出しやレジなどの定型業務を担当することもあるし、アルバ

イト社員でも発注業務などの非定型業務を担当することもある。雇用形態に関わらず、各人の能力や職場の状況に応じて職務内容が割り振られている。

図表2 社員区分別の人事管理上の相違点

		採用区分	雇用契約期間	配置の範囲	処遇				
					給与	賞与	退職金	昇格	福利厚生
正社員		本部採用	無期契約	全国異動	職務給制度	あり	あり	正社員の資格制度の最上位(部長Ⅱ)	あり
パート社員	フレンド社員	事業所採用	6カ月契約	店舗内	時給制 770～1220円	Mクラス年間2カ月分、Lクラス年間1カ月分	なし	フレンド社員の資格制度の最上位(Mクラス)	正社員とほぼ同様
	メイト社員	事業所採用	6カ月契約	店舗内	時給制 770～1220円	なし	なし	資格制度なし	正社員とほぼ同様
	アルバイト社員	事業所採用	6カ月契約	店舗内	時給制 770～1220円	なし	なし	資格制度なし	なし

### Ⅲ. 正社員登用制度について

#### 1. 「正社員登用制度」の導入時期と導入理由

同社では平成18年5月に「正社員登用制度」を導入した。制度を導入した最大の理由は、パート社員のモチベーションを向上させることにある。同社には延べ人数で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、仕事に対する取り組みが素晴らしい者も少なくない。またフレンド社員の中には主任の発令を受けて、各店舗の売場責任者の立場に就いている者も存在する。さらにパート社員の中から正社員としての雇用を望む声も数多く寄せられていた。こうした状況を受けて、同社では「正社員登用制度」の導入に踏み切った。「正社員登用制度」はフレンド社員をはじめとしてパート社員全員に新たな目標を与え、彼らのモチベーションを向上させることに寄与すると考えられている。

#### 2. 登用時の応募条件

同社の「正社員登用制度」の対象者は、フレンド社員のMクラスに属する者である。前述した通り、現在、フレンド社員のMクラスに属する者は250～300名程度存在する。「正社員登用制度」の応募に際しては、①正社員と同じ就業条件で勤務が可能であること（具体的には、正社員と同様の労働時間・休日、また勤務店舗の変更もありうるなど）、②主任（売場責任者）としての経験が1年以上あること、③直近1年間の評価が一定基準以上であること（SABCDの5段階評価でS or A or Bの評価）、④年齢が満50歳以下であるこ

と、⑤本人が希望し、店舗の上長（支配人、店長）の推薦があること、などが条件とされている。なお、評価に関しては、正社員、フレンド社員を問わず、主任の発令を受けている者全員の中での相対評価が行われており、その評価結果が前述の応募条件となっている。そのため、Mクラスの中でも相対的にかなり優秀な者でなければ「正社員登用制度」にエントリーすることは難しい状況となっている。

### 3. 登用時の選考方法

登用時の選考方法に関しては、筆記試験（1回）と面接試験（1回）が課せられている。筆記試験では、会社の経営理念、社内の各種制度、販売に関する計数問題などが出題される。また面接試験では、人事部長と人事課長2名によって、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。登用時の応募条件からもわかるように、この段階まで進んできたフレンド社員は正社員と比べても全く遜色ない者ばかりである。そのため、振るいにかけることを目的とした面接は行われていない。なお、正社員登用に対する支援策などは特段講じていない。

### 4. 正社員登用の状況

平成18年に8人、平成19年に14人、平成20年に9人と、これまで合計31人が正社員に登用され、現時点でも全員が在職している。なお、正社員に登用された者は全員が女性であり、全体の3/4程度は子育てを終えた主婦層、1/4程度は学卒時に就職市場の状況でやむなくパート社員として勤務していた若年層という構成になっている。

「正社員登用制度」の運用に際しては、まず人事部で人事評価がS or A or Bの者をピックアップし、上長に推薦可能な者かどうかを確認する形を取っている。つまり、フレンド社員自らが「正社員登用制度」に手を挙げるという仕組みにはなっていない。その後、上長が推薦可能と判断したフレンド社員（Mクラス）に対して、「正社員登用制度」の利用を打診する流れとなる。こうしたプロセスを通じて、事前にかかなりの程度対象者が絞り込まれていくため、「正社員登用制度」の受験者数と登用者数は同数という状況が続いている。なお、これまで中途採用者で正社員に登用された者が到達した最高位は、正社員の資格制度の主任Ⅱである。

### 5. 制度を導入したことによる評価

同社では、正社員に登用された者は一様に「責任感」が増したと評価している。彼らの多くは、お客様からの苦情処理、部下の教育、職場の人間関係のトラブル解決に至るまで積極的に取り組んでおり、また仕事に対して様々な提案をする者も増えてきているということである。さらに彼らの活躍は、周囲（正社員、パート社員）に対する良い刺激になるだろうと考えている。正社員に関しては良い意味でのライバル、非正社員に関しては目標となってくれるよう、彼らの活躍に大きな期待を寄せている。

#### IV. 中途採用者で正社員登用をした者の事例

##### 【事例①／平成 18 年に正社員登用された A さんのケース】

Aさんは関西地域の保育施設で保育士として勤務していた経歴を持つ。結婚を機に保育施設を退職、北陸地域に転居することとなる。北陸地域に転居した後は小売業の某企業で8年間程度勤務、その後、平成5年(29歳の時)にG社にフレンド社員として入社、食品レジでの業務を9年間程度担当する。この間、フレンド社員Mクラスになり、主任代行という役割を担うまでになった。平成14年(38歳の時)、北陸地域に新店舗がオープンすることに伴って新店舗に異動することとなる。それと同時に主任(食品チェッカー主任)の発令を受けることとなった。さらに新店舗で4年間勤務した後、平成18年(42歳の時)に「正社員登用制度」を利用し正社員となった。Aさんは「正社員登用制度」の第1期ということになる。その後、Aさんの役割は拡大し、平成20年(44歳の時)からは北陸エリアの「チェッカートレーナー」という業務を担当している。「チェッカートレーナー」は食品レジのチェッカーを指導する業務であり、北陸エリア統括部長直轄のポジションである。現在、Aさんは正社員の資格制度の主任Ⅱまで昇格している。

##### 【事例②／平成 20 年に正社員登用された B さんのケース】

Bさんは、某化粧品会社で正社員として勤務していた経歴を持つ。30歳頃、育児のために某化粧品会社を退社し、その後10年間程度、一切の仕事から離れていた。育児がひと段落した40歳頃にG社にパート社員として入社し、衣料品売場を中心に7年間程度勤務、その後、フレンド社員Mクラスとなり、主任(エルダー主任)の発令を受けることとなった。エルダー主任の業務内容は、パート社員の受け入れに関する諸手続き、彼らに対する導入教育(挨拶訓練)の実施などであり、基本的に売場に立つことはない。エルダー主任は、店長直轄のポジションであり、各店舗の事務部門に所属している。エルダー主任としての3年間の実績が評価され、平成20年(50歳の時)に「正社員登用制度」を利用して正社員となった。現在、Bさんは正社員の資格制度の主任Ⅰに格付けられている。

#### V. 中途採用者の活用について

同社では、平成17年からワーク・ライフ・バランス推進の一環として「ゆとりライフ制度」の拡充を進めてきている。その中のひとつの取り組みとして、育児を理由として一旦退職した者を再雇用する「再雇用制度」<sup>(注)</sup>の拡充がある。「再雇用制度」は平成3年に設けられたが、これまであまり活用されてこなかった。その最大の理由は、職場復帰が可能な年限にあると考え、平成17年に退職後3年以内というルールを、子が小学校就学直後の5月15日(退職後6年以内)までに変更した。退職後6年以内であれば、退職時と同じ処遇で再雇用されることになる。なお、「再雇用制度」の対象は正社員だけでなく、パート社員(アルバイト社員を除く)にも開かれており、同社は「再雇用制度」を通じて、中途採用者(同社を退職した者)を積極的に活用しようと考えている。また今後は職場復帰が可能な年限をさらに延長することも視野に入れている。

中途採用者、とりわけ子育て等によるブランクのある女性を活用するためには、保育施設の拡充が必要不可欠であると考えている。多くの小売業は、夜間、土日に関わらず営業を行っている。どのような時間でも対応してくれる保育施設があつてこそ、社員は安心して働くことができる。こうした保育施設を一企業で整備することは困難であり、国や地方行政に期待する部分は大きい。

(注) 同社には介護、地域・ボランティア活動、生涯教育のための「再雇用制度」も整備されている。こちらについては、職場復帰が可能な年限は退職後1年以内となっている。

# H社

- 事業内容  
総合小売業
- 従業員数  
正社員：3,082名（2007年3月現在）
- 再就職希望女性労働者のための雇用管理  
職種別の正社員登用制度

## I. 会社概要

関西に本店をもつ同社は、ターミナル百貨店として開業し、現在、本店と全国に9の支店を展開している。同社では、百貨店を取り巻く環境が大きく変化する中で、将来の経営幹部候補者の育成と高い専門能力を持った人材の育成を目指し、2007年に、総合職、販売職、外販職、技術専門職、事務・サービス専門職などの「職種別人事制度」を導入した。

有期雇用社員についても2004年にパート社員制度を見直し、現場の基幹要員となるべく「特定社員制度」を導入しており、特定社員には中途採用の再就職女性が多い。従業員数は、正社員が3,082名（2007年3月時点）。

## II. 社員区分

### 1. 正社員

これからの百貨店業界を支えていくのは専門性の高い人材であり、そういった人材の確保、定着、育成が重要であるとの認識から、2007年10月に人事制度を変更し、正社員を対象に「職種別人事制度」を導入した。同制度では総合職のほかに販売職、外販職、技術専門職、事務・サービス専門職といった4つの専門職区分を設け、このうち、販売職、外販職は勤務地エリア限定社員であり、総合職、技術専門職はそれぞれの社員区分のなかをさらに勤務地エリア限定ありと限定なしに区分している。専門職種の分類は、百貨店業界で求められる専門職はどのようなものかという視点で行った。販売職は主に店頭での販売を担当する専門職、外販職は外商など店頭で直接、接客は行わないが、個人で持っている顧客の要望に応えることを主な業務とする専門職である。技術専門職は百貨店における建築、設備におけるプロフェッショナルであり、百貨店の考え方やそれにもとづいた働き、それに対応できる人脈も持っている人材がこれにあたる。事務・サービス専門職は、店頭ではなく後方部門で特別な技術が必要とされる業務を対象としており、例えば、専門性の高い経理業務を行う。

### 2. 特定社員

同社では2004年4月にパート社員制度を見直し、「特定社員制度」を導入した。特定社

員とは職種限定の契約社員のことであり、職種には販売業務職と業務職（営業事務、経理など）がある。特定社員は1年間の有期契約であるが、再契約が可能である。勤務地限定で転居を伴う異動はないが、店舗内での売場や一部、エリア内の店舗異動はある。勤務時間は職場、職種により異なるが、フルタイムで働く者も少なくない。賃金は仕事の成果や能力に基づいて決定しており、契約更新時に賃金改定がある。賞与は年に2回、7月と12月に支給されるが、その支給基準は正社員と異なる。退職金は支給されない。

特定社員にはジョブレベルと呼ばれる等級が設けられており、販売業務職は3等級（レベル3→レベル2→レベル1）、業務職は2等級（レベル3→レベル1）となっている。どちらも最も高いジョブレベルは、その人がいないとその業務ができない、その仕事を代わりに担当できる人がいないといった高度な職務レベルである。

### Ⅲ. 登用制度

今後の百貨店業界の競争の激化を見据えて、優秀な従業員の定着と囲い込みを目的に特定社員から専門職への登用制度を導入している。①販売職への登用、②事務・サービス専門職への登用の2パターンがあり、それぞれの推薦要件に則って店長・統括部長より推薦された者を対象に試験、面接を実施し、登用認定委員会で認定している。

特定社員の募集に際しては、自分の生活スタイルや都合に合わせた働き方と現場のマネジメントの両面を調整しながら一人ひとりに合った柔軟な働き方を進めていくことと、さらにそういう働き方をしながら能力、技術を身につけることにより将来的には正社員へステップアップできることを謳っており、登用制度が特定社員のモチベーション向上につながることを期待している。

#### 1. 制度の名称

特になし

#### 2. 制度導入年

2007年の「職種別人事制度」導入に伴い、現行制度に改定。正社員登用制度そのものは以前からあり、特定社員を勤務地限定で働くエリア勤務総合職（当時の名称）に登用していた。

#### 3. 制度内容

##### （1）販売職への登用

販売職への登用は、特定社員（販売業務職）として同社で働いており、協調性、積極性があり、他の特定社員の模範となっている者を対象に行なわれる。推薦要件は、①特定社員（販売業務職）として1年以上勤続、②レベル2以上の資格を持ち、前年の評価で昇給している者、③原則週35時間以上のフルタイム勤務者でシフト勤務が可能な者、④サービスポイント（後述）3ポイント以上取得者である。登用試験としては、販売実技

試験と業務知識試験が行われる。特定社員（販売業務職）の大多数は、この販売職へ登用される。

## （２）事務・サービス専門職への登用

販売以外の業務に従事する特定社員は、事務・サービス専門職に登用される。

業務職からの登用は、協調性、積極性があり、他の特定社員の模範になっている者、実務経験が豊富で、正確性、迅速性において、他の者に比べて優れている者、担当職務に専門的知識や技能を持ち、活用している者、業務範囲が他の者に比べて広い者を対象としており、その推薦要件は①特定社員（業務職）として1年以上勤続、②レベル1の資格者、③原則週35時間以上のフルタイム勤務者でシフト勤務が可能な者となっている。登用試験はレポート提出と面接がある。

## 4. サービスポイント

前述のように特定社員（販売業務職）の場合には、販売力を見極めるために推薦条件としてサービスポイントの取得が求められる。サービスポイントとは、優れたサービスに対する評価として社内で付与するポイントであり、ポイントの有効期間は最初にポイントを取得してから2年間となっている。ポイント取得までの期間は個人によって異なり、入社当初からポイントを取得できる者もいれば、何年もかからないと取得できない者もいる。また、前職での経験や勤務時間によるところも大きい。ポイントは取得ポイント数が増えるほど付与の基準が厳しくなる。

サービスポイントは登用以外にも活用されており、5ポイント目になると社員のネームプレートが紫からゴールドに変わり、優れた販売員として認定される。5ポイントの社員は「金ネーム社員」と呼ばれ、会社から表彰されたり、研修会の講師を務めたり、社報に載ったりと皆のお手本となる。このポイントは正社員、特定社員、メーカーからの派遣スタッフといった区別なく、同社で販売に従事する者すべてが対象となり、販売に関わる者共通の励みとなっている。

## 5. 登用実績と登用後の処遇

登用は優秀な販売員の確保につながるため、これまでも積極的に行ってきた。特定社員制度ができたのは2004年であり、翌年の2005年に一回目の正社員（エリア勤務総合職）への登用、その一年後に二回目の登用を実施した。現行制度下では、2008年4月に初めて登用試験を実施した。登用者数は非公表だが、すでに新制度での登用実績はある。

推薦基準は特定社員として1年以上勤務となっているが、入社1年で登用の推薦を受けた者は今回の登用ではおらず、勤続3～4年が最も多かった。登用は推薦要件を満たしたうえで、上司から推薦された者を対象にするが、本人が希望しているからといって必ずしも推薦されるものではない。

なお、特定社員は有期雇用であるため、登用はその契約期間に合わせる形で年に一度と

なっている。

販売職、事務・サービス専門職それぞれに等級が設けられており、登用後は能力、スキルレベルに合わせて格付けされる。特定社員としての採用時も店舗ごとに賃金が異なり、同じように働いても、店舗によって評価が異なるため、特定社員で高い処遇を得ていた者はそれなりに高く処遇されるよう、登用時には全員一律ではなくその人に見合った処遇になるように配慮している。

## 6. 制度導入の成果

特定社員として入社後、そのまま特定社員で終わるというのではなく、評価を得ればキャリアアップできるのだということを周知したい。今回の登用制度では、自分のキャリアをより意識してもらえるように設計した。現段階では具体的なロールモデルがいるわけではないが、今後、ロールモデルが現れることにより、特定社員のなかでもキャリアアップを意識する者が増え、それが優秀な人材の確保、さらに販売力の強化につながるのではと担当者レベルでは期待している。制度変更からまだ半年ほどしか経っていないため、全社的な制度の導入の効果はまだ測定していないが、特定社員のモチベーションが向上することを期待したい。

## 7. 制度運用上の課題

制度変更に伴いマネジャー研修を実施し、各職場で制度の変更内容を伝達したが、まだ全従業員に伝えきれていない部分もあり、制度をきちんと浸透させていくことが今後の課題である。

## IV. 個別事例

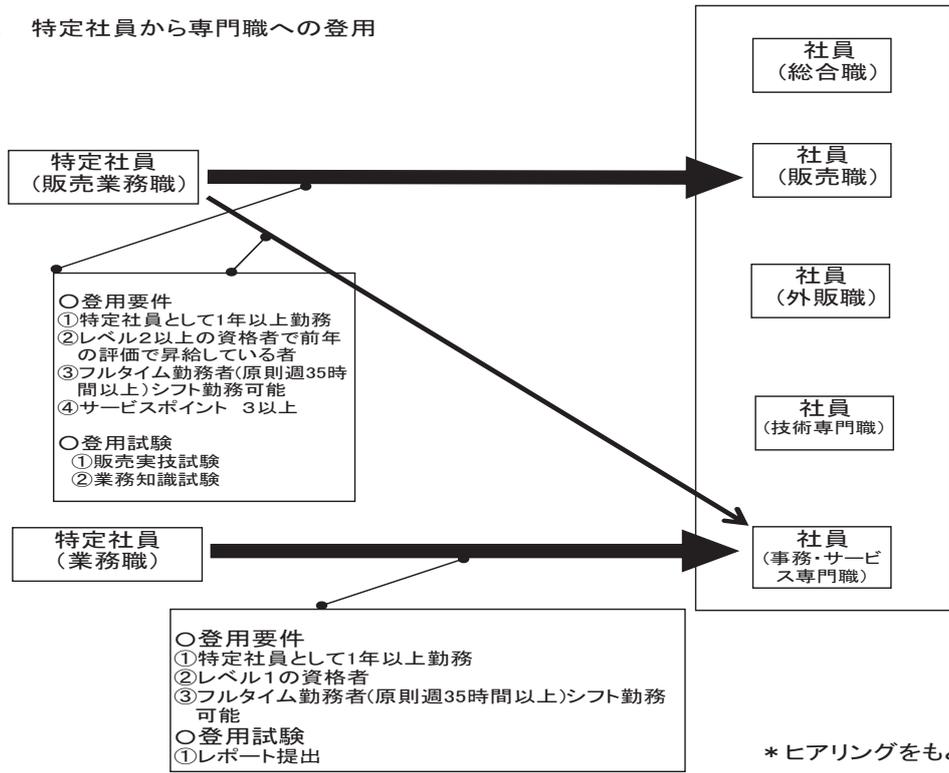
個人情報保護の観点から、具体的な事例はだせない。また同社の特定社員の経歴は多岐に渡っているため典型事例を示すことはできない。特定社員のなかには前職で百貨店やアパレルでの販売経験があり、結婚や出産を機に退職し、同社の特定社員として再就職している人もいる。そのような人は販売力があり、過去の登用制度においてエリア勤務総合職に登用された者もいる。但し、前職で販売経験があるからといって正社員に登用されたのではなく、正社員に登用されるだけの能力を持っていた、そのような経歴だけである。

## V. 中途採用者（子育て等によるブランクのある女性）の活用

### 1. 今後の取組み

再雇用制度がないので是非導入したい。社内で退職後、再就職を希望している社員がいるとよく耳にする。百貨店経験者は会社にとっては即戦力になるし、社風をよく知っている職場、さらに人脈のある職場で働けることは労働者側にとっても安心ではないだろうか。

図表1. 特定社員から専門職への登用



\* ヒアリングをもとに作成

# 社

- 事業内容  
生命保険業
- 従業員数  
正社員：39,818名（男性5,285名、女性34,533名）  
正社員以外：2,927名  
総数：42,745名（2008年3月現在）
- 再就職希望女性労働者のための雇用管理  
職種変更制度

## I. 会社の概要

同社は1881年に創業された大手の生命保険会社である。2008年4月現在で支社92、営業所1,253、法人部25の営業拠点をもち、2007年度の保険料等収入は約2兆7千億円、従業員数は後述するように約4.3万人（うち営業職員は3万人強）である。

## II. 従業員区分と労務構成の特徴

同社の従業員区分は、下記のとおり。

図表1 従業員の構成（平成19年度末）

				人数	平均年齢	平均勤続年
従業員				42745	-	-
正規職員				39818		
職員				8603	41.5	18.0
性別構成						
男性				5267	42.8	19.0
女性				3336	39.4	16.3
職種構成						
総合職				5091	42.3	19.2
アソシエイト職				2377	39.2	15.4
その他				1135	-	-
営業職員（注1）				31215	45.4	8.5
性別構成						
男性				18	65.6	29.8
女性				31197	45.4	8.5
非正規職員 契約社員				2927	-	-

（注1）従業員区分名称は2008年10月現在

（注2）その他、派遣社員412名

従業員数は約4万3千人であり、そのなかで職員が20.1%（8,603人）を、営業職員が73.0%（31,215人）、契約社員が6.9%（2,927人）を占めている。うち、職員の構成は性別では男子6割（61.2%）、女子4割（38.8%）であり、職種別には総合職6割（59.2%）、アソシエ

イト職3割(27.7%)である。また営業職員・契約社員は女性が大部分を占める。

また、職員は大きく分けると図表2に示してあるように、役割期待の違いに基づいて主に「総合職」「特定総合職」、「アソシエイト職」(いわゆる一般職)に区分される。

総合職は転居を伴う異動があり、広範囲の基幹的業務に従事。特定総合職は転居を伴う異動がなく、主に法人営業と個人営業に従事する。アソシエイト職は顧客サービスと事務対応が主要な担当業務になる。

### Ⅲ. 職種変更制度

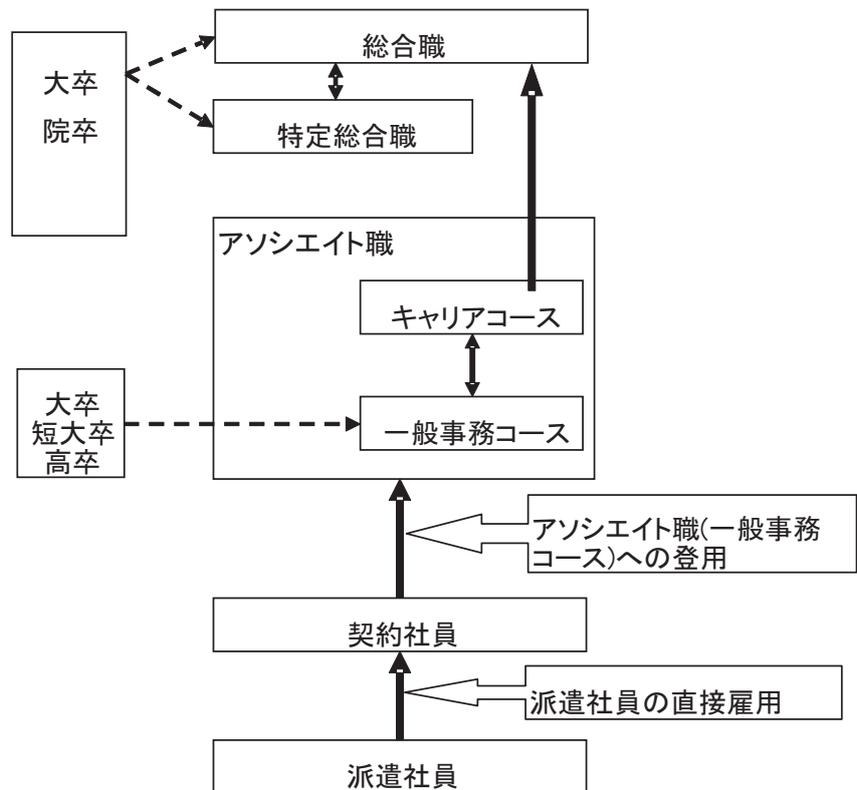
#### 1. 職種変更制度

##### の全体像

同社には異なる職種を移動できる多様な職種変更ルートが整備されており、その全体像を整理したのが図表2である。

採用段階では、大卒・院卒が総合職か特定総合職として、大卒・短大卒・高卒がアソシエイト職(一般事務コース)として雇用されるが、その後は、アソシエイト職内では一般事務コースからキャリアコースに、またアソシエイト職(キャリアコース)から総合職に変更することが可能である。

図表2 職種変更制度



さらに派遣社員から契約社員(1年契約のいわゆる非正規社員)、契約社員から正社員である職員(アソシエイト職)に登用する制度も整備されている。これは育児、介護等により離職した女性再就職者の活用をはかるという面で注目される制度であるので、以下で詳しく説明しておきたい。

#### 2. 派遣社員、契約社員からの登用制度

同社は2007年に、①派遣社員を契約社員として一斉に雇用する、②契約社員のなかから一定の条件をみたす者については正規職員に登用する、という登用制度を導入した。

まず前者については、2007年1月時点で6ヵ月以上勤務している派遣社員3,329名が対象であり、個別面談をへて対象者の97%が契約社員に移行している。今後の派遣社員

については、直接雇用を前提にした紹介予定派遣を中心に据えていくとの方針がとられている。

つぎの契約社員から正規職員への登用制度の概要は以下のようになる。登用に応募するための条件は①派遣社員としての勤務も含めて同社で通算して3年以上勤務していること、②原則として45歳以下であること（注1）の二つである。

上記の条件を満たし、かつ正規職員への登用を希望する契約社員は、以下の方法で選考され合格するとアソシエイト職（一般事務コース）に登用され、同職の新卒者の初任資格と同じランクに格付けされる。

- ① 新卒者と同じ適性検査の結果
- ② 日頃の働きぶりに対する所属長の評価と推薦
- ③ 上記の結果を踏まえて人事部で選考する。そのさいには新卒者と同様に職場での協調性等の基礎的な資質が重視されるとともに、業務能力の高さが重要な選考基準になる。

（注1）現在、②の年齢制限は撤廃

### 3. 登用制度の運用状況と対象者の特徴

この契約社員から正規職員への登用制度は、2007年4月に初めて適用された。そのさいの公募対象者は、同年1月に派遣社員から契約社員に移行した者のなかの「通算勤務年数3年以上、原則45歳以下」（なお初回の公募ということもあって、年齢制限の条件は弾力的に運用されている）の条件に合った2,039人であり、そのなかの759人が応募してきた。

応募者の特徴を整理すると次のようになる。

- ① 大半は既婚の女性であり、平均年齢は40歳強である。
- ② これまでの職務経歴については、事務関連の仕事についていたが、結婚・出産を契機に退社した。その後、子育てから開放されたので、正規職員として仕事に戻りたいと考えている。
- ③ 正規職員としての仕事がないためやむを得ず契約社員（あるいは派遣社員）として働いていたので、この機会に正規職員になりたいとする人も多く含まれている。

この制度によって正規職員（アソシエイト職）に登用した契約社員は、2007年については、応募者759人の約4割に当たる320人である。2年目の2008年はアソシエイト職員の新卒採用者223人に対して、登用者が79人である。

### 4. 登用制度のねらいと効果

こうした登用制度を新たに導入した背景には、つぎのような狙いがある。生命保険会社はこれまで新規契約の獲得を中心に競争し、それに経営資源を集中するという戦略を展開してきた。しかし現在、競争の枠組みが変わりつつあり、新規契約を獲得した後も長期にわたり顧客に良質なサービスを継続的に提供することが重要になりつつある。

そうなる顧客に対する事務・サービスの向上とその安定的な供給を実現するための人材を確保することが必要になる。しかし他方で事務・サービス部門では、これまで業務の効率化を進めるために正規職員(アソシエイト職)の派遣社員への代替を急速に進め、この変更制度を導入する頃には、事務職に占める正規職員比率が5割を下まわる状況になっていた。これでは、業務のマニュアル化やシステム化をいかに進めても、顧客に対して高い品質の事務・サービスを提供することは難しく、人材確保策を再編する必要があった。そのために採られた主要な対策は次の二つである。

- ① それまで中止していたアソシエイト職(一般事務コース)の新卒採用を再開する。
- ② それに合わせてアソシエイト職(一般事務コース)と同等の業務をこなしてきた既存の非正規職員、派遣社員に対して公平に採用し処遇する機会を提供する。そのための制度が、派遣社員から契約社員、契約社員から正規職員(一般事務コース)への登用制度である。

導入して間もないので、これまで説明してきた登用制度の効果を評価することは難しい。しかし、それによって「紹介予定派遣による派遣社員6ヵ月⇒契約社員3年⇒正規職員(アソシエイト職)への登用」という新しいキャリア・ルートが制度化された意味は大きく、その長期的な効果が注目される。

# J社

- 事業内容  
銀行業
- 従業員数  
正社員：約3,000名（男性 約1,500名、女性 約1,500名）  
正社員以外：約3,400名（男性 約500名、女性 約2,900名）  
総数：約6,400名（2008年8月現在）
- 再就職希望女性労働者のための雇用管理  
正社員登用制度

## I. 会社の概要と労務構成

### 1. 事業の概要

J社は、埼玉県内を中心に銀行業務を展開する企業である。2003（平成15）年3月に（株）R銀行と（株）S銀行が、分割・合併により（株）T銀行と（株）J銀行に再編され、営業を開始した。

### 2. 社員区別にみた労務構成

同社の社員は2008年8月現在6,396名で、社員構成は、正社員とパートタイマーを中心とする非正社員である。社員区別の労務構成は図表1のようになっている。正社員は3,006名（うち女性は1,491名）、非正社員は3,390名（うち女性は2,912名）である。非正社員の内訳はパートタイマー（同社では「パートナー社員」と呼称）は3,288名（うち女性は2,886名）、契約社員37名（うち女性は15名）、嘱託社員115名（うち女性は11名）という構成である。

図表1. 社員区別の労務構成

	正社員		非正社員				合計
		うち中途採用者		パートナー社員	契約社員	嘱託	
男性	1,515	75	478	352	22	104	1,993
女性	1,491	151	2,912	2,886	15	11	4,403
合計	3,006	226	3,390	3,288	37	115	6,396

J社提供資料より作成。

なお、同社のパートナー社員には常用型パートタイマーの「フルタイム型」と短時間型パートタイマーの「指定日型」の2タイプがある。フルタイム型は全パートナー社員の約

2割を占め、後述する正社員登用はフルタイム型で、時給水準が上限のランクにいる者が中心であり、指定日型からの正社員登用はいない。

## Ⅱ. 社員区分の概要

社員区分の特徴は図表2のとおりである。社員区分は、大きく「正社員」「非正社員」という区分であり、非正社員はさらに「パートナー社員（パートタイマー）」「契約社員」「嘱託」に分かれている。つぎに雇用契約形態は、正社員は「期限のない社員」、非正社員は「有期契約社員」としている。職務内容の概略については、正社員が銀行業務全般であるのに対し、パートナー社員は各支店における窓口、事務、渉外、ロビー案内等が主な業務である。契約社員は主に渉外業務に、嘱託は主に運転業務や集金業務などにそれぞれ従事している。給与の支払形態は、正社員、契約社員、嘱託が「月給制」、パートナー社員は「時給制」としている。

図表2. 各社員区分の特徴

社員区分		雇用契約形態	仕事内容	処遇 (給与の支払形態)
正社員		期限のない契約	銀行業務全般	月給制
非 正 社 員	パートナー社員 (パートタイマー)	有期契約	各支店における窓口、事務、 渉外、ロビー案内等	時給制
	契約社員	有期契約	渉外業務	月給制
	嘱託	有期契約	運転業務などの特殊業務	月給制

〕社提供資料より作成。

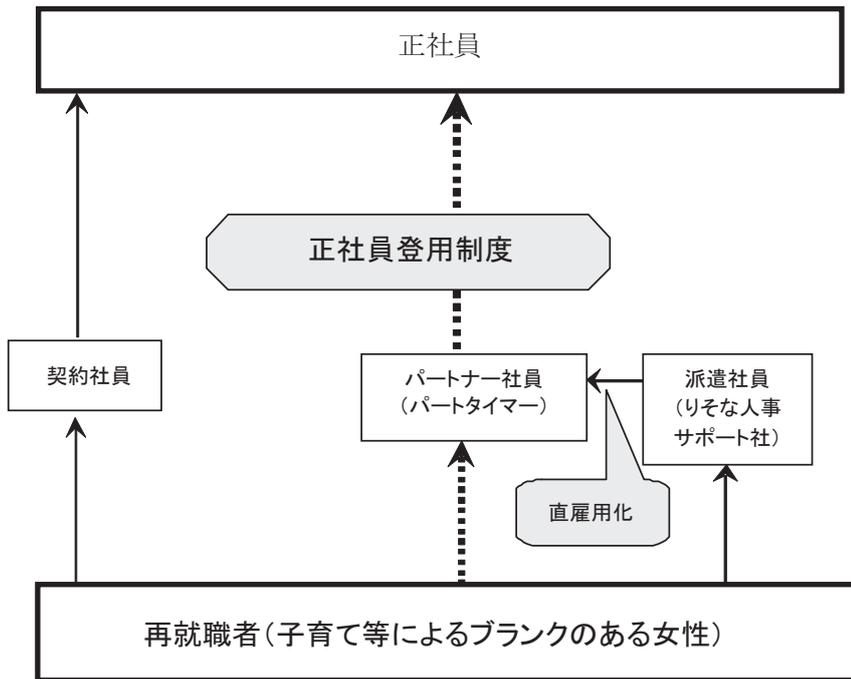
### 1. 「正社員登用制度」導入の経緯

同社は非正社員を対象にした「正社員登用制度」を2005（平成17）年2月に導入しており、非正社員の有効活用を図ることと、非正社員の正社員として働きたいという「キャリア志向」に応えることが、同制度導入のねらいであった。

### 2. 正社員登用ルート

同社の正社員登用のルートは、図表3に示すように「契約社員」と「パートナー社員」からの登用ルートとなっている。こうした正社員への登用ルートの中で代表的なルートとなっているのは、パートナー社員からの正社員登用である（図表3の点線）。人数などの詳細については後述。

図表3. 正社員登用ルート



(出典) J社インタビューより作成。

### Ⅲ. 正社員登用の実施状況～登用条件、選考方法と支援策

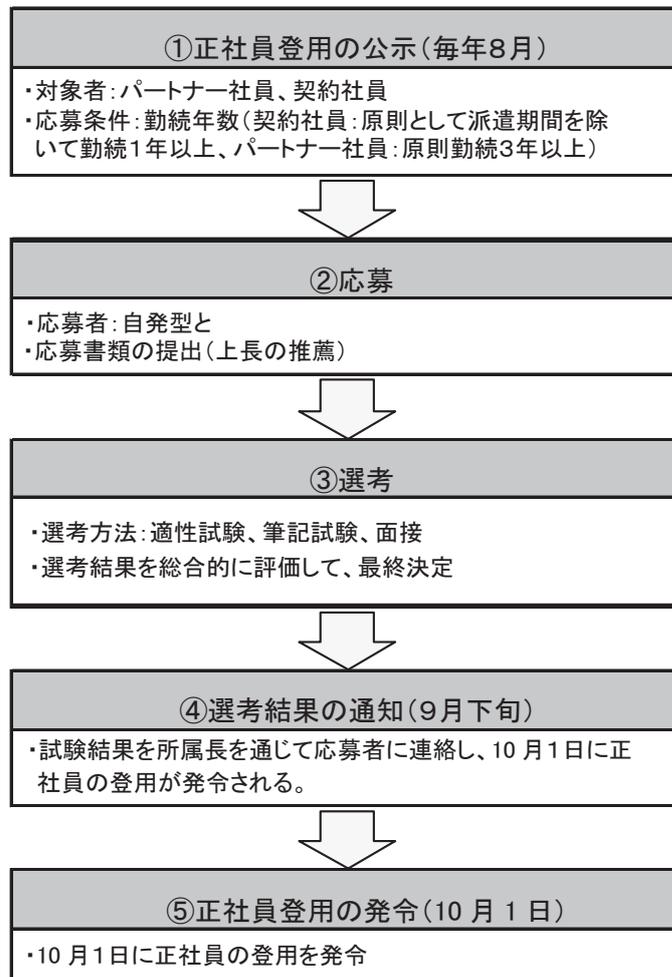
#### 1. 登用条件

同社が導入している正社員登用制度は「契約社員」と「パートナー社員」を対象者としており、「勤続年数」を登用条件としている。具体的には、原則として契約社員は勤続1年以上、パートナー社員は勤続3年以上(派遣社員出身者は派遣期間を除く)としている。しかし、パートナー社員の場合、同社で働く前に金融機関での勤続年数が1年以上の場合には、その勤続年数を登用条件の勤続年数に加えている。また、契約社員の勤続期間がパートナー社員より短いのは、金融機関で勤務経験者で証券外務員等の資格保有者等を採用しているからである。

#### 2. 選考方法

選考方法の流れの概略は、図表4のとおりである。毎年8月に正社員登用の公募が告示される。応募要件は先述したように勤続年数としている。正社員登用を希望する者は上司と相談してから自発的に応募する者(自発型)としている。応募書類を提出するには上長の推薦を義務づけている。

図表 4. 正社員登用の実施状況～登用条件と選考方法



(出典) J社インタビューより作成。

選考は、「適性試験（試験時間 1 時間）」、「筆記試験（試験時間 1 時間、一般常識と業務知識）」、「面接」により行われる。面接では 1 人 20 分程度の時間を設け、応募者 1 名に対して人事担当者 2 名が、これまでの業務経験や今後のキャリアなどについて質問している。こうした選考が同社の研修施設で 1 日かけて行われる。選考終了後、同社は、各試験の結果と面接での人物評価を総合的に評価して、登用者を決めている。選考結果は、9 月下旬に所属長を通じて応募者に連絡され、10 月 1 日に正社員の登用が発令される。登用後の配属は、原則としてそれまで勤務していた職場としているが、その後は他の正社員と同じように人事異動が行われている。

### 3. 正社員への登用に対する支援策

正社員登用を希望する者に対する支援策を同社は特に整備していない。その理由は、同社が担当業務に必要な知識を身につけてもらうため、正社員、非正社員に関わりなく研修

を受けさせているからである。以前は正社員だけを対象に研修を行っていたが、同社発足後の人事施策の中で「正社員との共通の研修体制」と「報奨金制度」を整備して、非正社員にも研修を実施している。例えば、報奨金制度では、渉外等の業務を担当する際に必要な資格（ファイナンシャルプランナー）等を取得した者に対して、同社は正社員だけではなく、パートナー社員にも報奨金を支給している。

このほか正社員登用後に、登用者にも中途採用者に対して実施している導入研修を実施している。導入研修では、経営方針等の全社的な話をはじめとして、銀行業務の基礎知識、接客サービスのためのホスピタリティ、昨今の法令遵守の流れでコンプライアンスなどのプログラムが2日間、研修施設で実施される。こうした導入研修を通じて登用者に対し、知識・能力の習得だけではなく、正社員としての心構えや仕事への取り組み意識の切り替えを図っている。

#### 4. 正社員登用の実績

##### (1) 正社員登用の実績

正社員登用制度により、これまで4回登用試験が実施され、合計40名が正社員に登用されている。その内訳は、パートナー社員からの登用が24名、契約社員からの登用が16名いる(図表5参照)。同制度導入当初は契約社員からの登用者が多い状況であった。これは契約社員のこれまでのキャリアが同業他社での勤務経験者で、正社員として働くことを希望していた者が多かったからである。一方、パートナー社員については、「フルタイム型」出身者で、「指定日型」出身者はいない。指定日型のパートナー社員は家事・育児との両立を重視しているため、正社員になるとフルタイム勤務で業務負担も重くなるので正社員登用を目指す意識が低いと同社は考えている。なお、登用者の実績を入社前の経歴別でみると、同社出身者15%、同社以外の銀行経験者35%、金融経験者20%、その他30%という構成であり、登用者に対する応募者の割合(登用率)は2倍程度である。

正社員登用者の最高位は「マネージャー」で、その人数は1名である。なお、店舗内の職制は「担当者→マネージャー(係長クラス)→オフィサー(課長クラス)→支店長」で、オフィサー以上が非組合員である。登用者は最初に「担当者」とされ、その後は実績に応じて昇進が行われる。

同社でパートナー社員と契約社員から正社員に登用された者の年次実績は図表5のとおりである。

図表5. 正社員登用の実績

	H17年2月	H17年10月	H18年10月	H19年10月	合計
パートナー社員	10	3	5	6	24
契約社員	14	-	-	2	16
合計	24	3	5	8	40

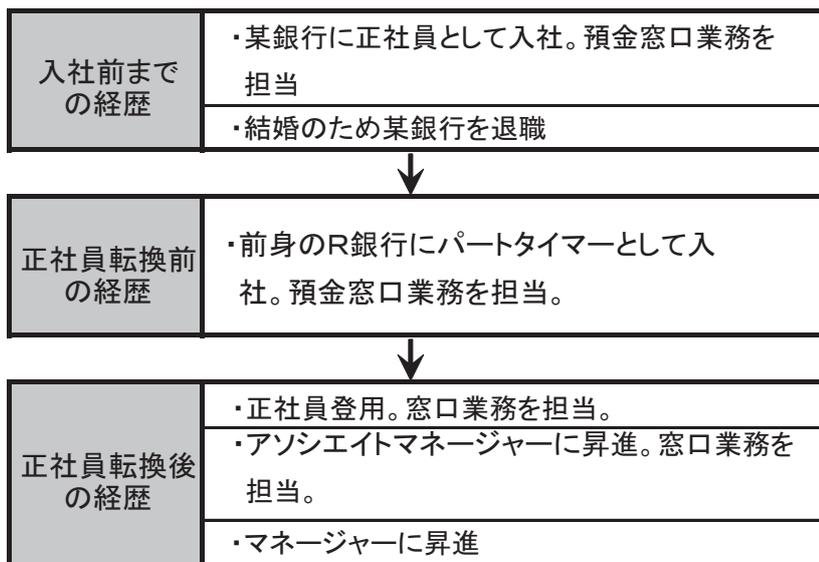
J社提供資料より作成。

## 5. 正社員登用者の事例

### (1) 【事例1】 Jさん（マネージャー [現在 40代、勤続10年目]）

Jさんは、登用者の最高位であるマネージャーとして勤務している勤続10年目の女性社員（40代）である（図表6参照）。Jさんは某銀行で預金窓口業務に4年間従事し、結婚を機に退職した。9年前にパートタイマーとして採用され、支店で預金窓口業務を担当した。

図表6. Jさんの正社員登用までの道のり



（出典） J社提供資料より作成。

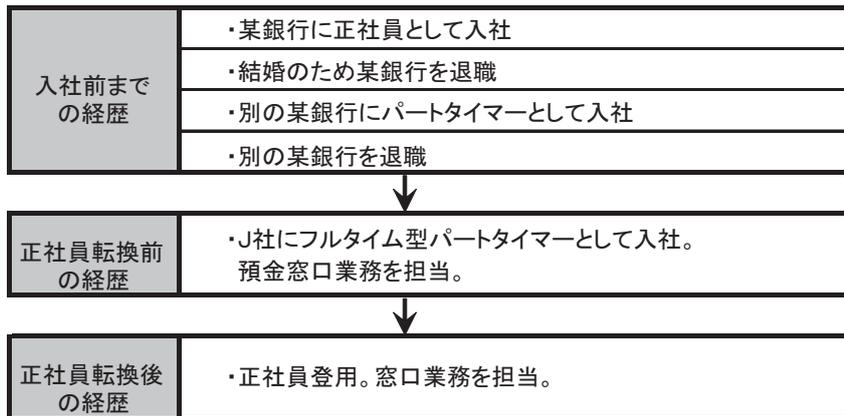
正社員登用試験にJさんは応募し、選考を経て、正社員に登用された。登用後のJさんの仕事内容は、従来までの仕事から窓口業務全般を担当することになった。その後、Jさんは働きぶりが評価されて、アソシエイトマネージャーに昇進。さらにその2年後にマネージャーに昇進し、現在に至っている。

### (2) 【事例2】 Kさん（担当者 [現在 30代、勤続5年目]）

Kさんは、支店で窓口業務を担当している勤続5年目の女性社員（40代）である（図表7を参照）。Kさんの同社に入社する前の経歴は、某銀行で6年間従事した後、結婚を機に退職した。その後に別の某銀行での約2年のパートタイマー勤務を経て、パートタイマーとして同社に採用された。採用後、Kさんは支店で預金窓口業務を担当した。

正社員登用試験にKさんは応募し、選考を経て、10月に正社員に登用された。登用後のKさんの仕事内容は、従来までの仕事から窓口業務全般を担当することになり、現在に至っている。

図表7. Kさんの正社員登用までの道のり



J社提供資料より作成。

#### 6. 正社員登用後の処遇の変化

登用後の処遇について、同社は中途採用者に準じて、職務に応じた処遇（図表2参照）を行っている。

#### IV. 正社員登用の効果

全社的な観点からみると、優秀な人材の確保、採用競争率の強化、退職率の減少などの効果がみられている。パートナー社員（パートタイマー）の確保が厳しくなるなか、正社員登用は採用のアピールポイントになるうえ、同社で長く勤めているパートナー社員の定着にもつながると同社は評価している。また、職場においても評価が高い。「フルタイム型のパートナー社員にとって、実績を積み上げていくと正社員に登用される道が開かれているため、仕事意欲の向上やキャリアアップの向上に向けた動機づけにつながる」というのが職場の共通した評価である。さらに制度利用者からも高い評価を得ており、「これまで正社員の業務をサポートする位置づけであったが、正社員として役割が期待され、キャリアとしての選択肢が増えた」との声が寄せられている。

#### V. 今後の課題

正社員登用の今後の課題として、同制度の利用促進を挙げている。パートタイマーの採用状況が流通業界等との競争で厳しい状況にあるなか、正社員登用が採用のアピールポイントとなっており、採用の競争力（特にフルタイム型）を高めるためにも、同制度の促進を盛り上げていくことが必要と同社は考えている。

# K社

- 事業内容  
損害保険業
- 従業員数  
正社員：15,953名（男性9,188名、女性6,765名）  
非正規社員：約5,070名  
総数：約21,000名（2008年11月現在）
- 再就職希望女性労働者のための雇用管理  
社員区分転換制度

## I. 会社の概要と労務構成

### 1. 事業の概要

K社は損害保険業を展開する企業である。2001（平成13）年10月にX社とY社の合併によって同社は設立した。

### 2. 社員区別にみた労務構成

同社の従業員数は2008年9月現在約21,000名である。社員区別の労務構成は図表2のようになっている。正社員は15,953名（うち女性は6,765名）、非正規社員は約5,070名（うち女性は約9割）であり、その内訳はパートタイマー約670名、グループ会社の派遣会社からの派遣社員が約3,200名、一般派遣会社からの派遣社員が約1,200名という構成であり、こうした非正規社員を同社は「ジョブパートナー」と呼んでいる。なお、ジョブパートナーには「常勤型勤務」と「曜日・時間限定型勤務」の2つの働き方がある。

図表2. 社員区別の労務構成

総数	正社員	ジョブパートナー（非正規社員）			
		パート タイマー	グループ会社 からの派遣社員	一般会社から の派遣社員	
約21,000名	15,953名 (内、女性6,765名)	5,070名	約670名	約3,200名	約1,200名

K社インタビューより作成。

## II. 社員区分の概要

社員区分は（図表2参照）、「正社員」、「非正規社員（パートタイマー）」、「派遣社員」という区分で、派遣社員は「同社グループの派遣会社」からの派遣社員と、「一般派遣会社」か

らの派遣社員とにわかれる。

雇用契約形態は、正社員が「期限のない社員」、パートタイマーは「有期契約社員」としている（図表3参照）。つぎに職務内容の概略は、総合職の正社員は決裁権が伴った損害保険業務全般を担当し、業務職の正社員は総合職のサポート業務を担当している。ジョブパートナーは書類チェック、内務、庶務、その他事務全般など業務職に近い仕事を担当しており、なかでもパートタイマーは直接お金に関わる代理店の帳簿チェック、支払い業務を担当している。

図表3. 各社員区分の特長

社員区分	雇用契約形態	仕事内容	処遇 (給与の支払形態)
正社員	期限のない契約	【総合職】決裁権を持った損害保険業務全般 【業務職】総合職のサポート業務	月給制
パートタイマー	有期契約	・業務職に近い仕事（書類チェック、内務、庶務、その他事務全般） ・直接お金に関わる代理店の帳簿チェック、支払い業務	時給制
グループ会社からの派遣社員	——	・業務職に近い仕事（書類チェック、内務、庶務、その他事務全般）	時給制
一般会社からの派遣社員	——	・業務職に近い仕事（書類チェック、内務、庶務、その他事務全般）	——

K社インタビューより作成。

処遇については、正社員は月給制、ジョブパートナーは時給制（一般派遣会社からの派遣社員を除く）となっている。福利厚生については、見舞金を支給しているほか、育児支援へのサポートを正社員だけではなく、ジョブパートナーにも実施している。

### Ⅲ. 正社員登用の現状～「社員区分転換制度」

#### 1. 「社員区分転換制度」導入の経緯

同社が導入している「社員区分転換制度」を通じて正社員登用を開始したのは2008（平成20）年4月であるが、同制度自体は同社が設立された2001年に導入されており、その当時は、正社員の「業務職」から「総合職」への転換を図ることをねらいとした制度であった。今回、パートタイマーとグループ会社の派遣会社からの派遣社員からの正社員登用を実施するに至った経緯について大きくは、第一にジョブパートナーのチャレンジ意欲やキャリアアップニーズが高まり、働きがいを求める意識が強くなっていること、第二に同社としては、ジョブパートナーの業務経験を通じて能力レベルを把握できるので、正社員としてよい人材を採用できること、第三に同社全体の人財育成の強化の一環として計画的な育成を図ることの3点であった。

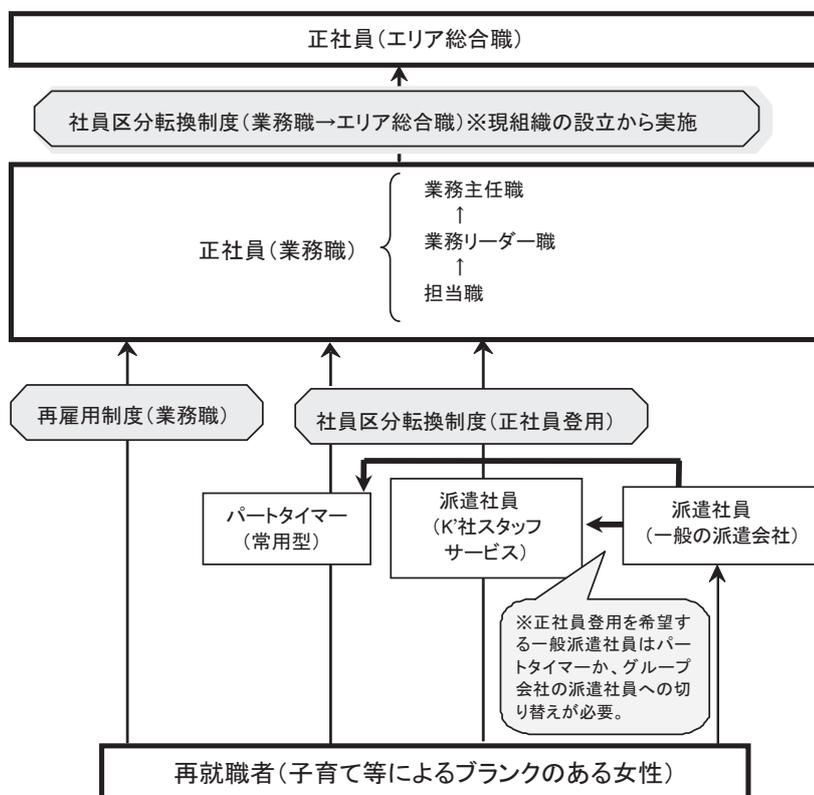
正社員登用は、年2回、正社員を希望する者に対して試験・面接等により選考が行われる。

## 2. 正社員登用・転換ルート

同社の正社員登用のルートは、図表4に示すように正社員への再雇用制度による正社員ルートを除くと「パートタイマー」と「グループ会社の派遣会社からの派遣社員」から正社員に登用・転換されるルートとなっている。なお、同社には一般の派遣会社からの派遣社員が従事しているが、この社員が正社員登用を希望する場合、同社にパートタイマーとして入社してから応募するか、グループ会社の派遣会社の派遣社員に切り替えて応募する方法をとっている。

こうした正社員への登用ルートの中で代表的なルートとなっているのは、グループ会社の派遣会社の派遣社員からの正社員登用である。なお、その人数などの詳細については後述を参照してもらいたい。

図表4. 正社員登用ルート



K社インタビューより作成。

## 3. 正社員登用の実施状況～登用条件と選考方法と支援策

### (1) 登用条件

正社員登用の社員区分転換制度は「パートタイマー」と「グループ会社の派遣会社からの派遣社員」を対象者としており、登用条件については、例えば勤続年数、労働条件（労働時間）などの要件が課されていない。ただし、応募する際には、「申請書」と「上司の推薦書」を提出することを応募者に義務づけている。同社はこの推薦書を、登用者を決める際の参考資料の1つとして重視しているため、推薦書に単なる署名、捺印をす

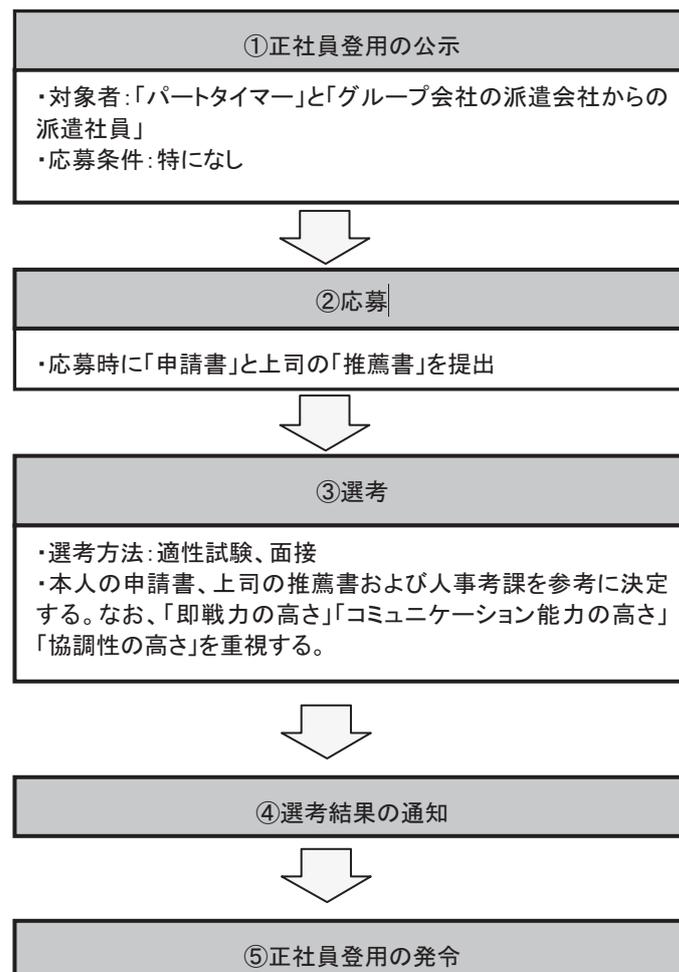
るだけでなく、A 4、1枚程度に「なぜ申請者を推薦するのか（推薦理由）」と「普段、申請者はどのように業務を遂行しているのか（業務遂行状況）」を詳しく記入するようにしている。

## （２）選考方法

選考では、「面接」と「適性検査」の2つが行われる（図表5参照）。面接は30分間行われ、応募者1名に対して人事部スタッフ2名が、志望理由、普段の業務内容、今後のキャリアについて質問する。適性検査では、計算力、一般知識、照合力、記憶力などに関する試験が行われる。全国の事業所から応募者を東京に集めて登用試験が行われる。

選考は、試験の結果と上司の推薦書と人事考課を参考にして、①即戦力（ジョブパートナーとしてどのような仕事をしてきたのか、業務職を目指して取り組んでいたか）の高さ、②コミュニケーション能力の高さ、③協調性（登用後は同じ職場に原則配属するため、登用後も職場の同僚と上手く一緒に仕事ができるか）の高さ、の観点に重点を置いて登用者が決められている。

図表5. 正社員登用の実施状況～登用条件と選考方法



K社インタビューより作成。

### (3) 正社員への登用に対する支援策

正社員登用を希望する者に対する支援策について、同社は特に整備していないものの、各職場の上司の判断で、正社員登用を目指しているジョブパートナーに対して、業務職の仕事の一部を任せるなどの指導・育成が行われている。

この他には、登用後に新入社員、業務職の中途採用者を対象に実施している「業務職新人研修」に登用者を参加させている。この研修は2泊3日の合宿形式で同社の研修施設で行われ、会社概況（経営理念、施策、会社としての使命など）についての説明等のプログラムで行われる。また、研修を終えて正社員として配属された後も「ブラザー・シスター制度」（2007年4月導入の新入社員が担当業務に必要な知識・スキル・態度を計画的に習得できるよう、任命された指導担当者〔ブラザー・シスター〕により支援する制度）を利用し、指導担当者を登用者にも任命し、「正社員」として仕事に取り組むことができるように支援している。

## 4. 正社員登用の実績

### (1) 正社員登用の実績

こうした社員区分転換制度を通じて、これまで34名が正社員に登用されている（図表6参照）。正社員（業務職）の資格は、「担当職」「業務リーダー」「業務主任」の3ランクからなっており、登用者の最高位は「担当職」である（図表4参照）。2008年に正社員登用を開始し、登用試験は1回しか行われていないためである。制度導入以前に同社は個別対応で正社員登用を実施していたことがあり、その最高位は「業務主任」である。

34名の登用者の内訳はパートタイマー16名（常用型6名、曜日・時間限定型10名）、グループ会社からの派遣社員18名（全員曜日・時間限定型）である。応募者は直用パートタイマー35名、関連会社からの派遣社員54名であった。

図表6. 正社員登用の実績

	応募者	登用者		
		(計)	常用型	曜日・時間限定型
パートタイマー	35名	16名	6名	10名
グループ会社からの派遣社員	54名	18名	0名	18名
合計	89名	34名	6名	28名

K社インタビューより作成。

## 5. 正社員登用者の事例

### (1) 【事例1】Aさん（担当職〔現在46歳、勤続7年目〕）

Aさんは、担当職として勤務している勤続7年目の女性社員（46歳）である（図表7参照）。Aさんの入社前の経歴は、短大卒業後、OAメーカーに就職。同社に7年勤務し

た後、結婚を機に退職した。38歳の時に派遣会社に登録して同業他社の損保会社に派遣され、損保業務に従事していた。2年後の40歳に同社に派遣され、正社員のサポート業務に従事していた。

同制度が導入された第1回目の正社員登用試験に応募、選考を経て、Aさんは正社員に登用された。登用後のAさんは担当職として、総合職のサポート業務に従事している。

図表7. Aさんの正社員登用までの道のり

入社前までの経歴	21歳	・短大卒業後、OAメーカーに勤務。
	28歳	・結婚のため、OAメーカーを退職
	38歳	・派遣会社に登録し、同業他社の損保会社に派遣。
↓		
正社員転換前の経歴	40歳	・K社に派遣。
↓		
正社員転換後の経歴	46歳	・正社員登用。担当職として勤務

K社提供資料より作成。

(2) 【事例2】Bさん（担当職 [現在36歳、勤続5年目]）

Bさんは、Aさんと同じ担当職として勤務している勤続5年目の女性社員（36歳）である（図表8参照）。Bさんの同社に入社する前の経歴は、短大卒業後、信用金庫に就職。同社に4年勤務した後、結婚を機に退職した。30歳の時に他の損保会社に2年間従事した後、同社にパートタイマーとして入社した。入社後、Bさんは正社員のサポート業務に従事していた。

図表 8. Bさんの正社員登用までの道のり

入社前までの経歴	21 歳	・短大卒業後、信用金庫に勤務。
	25 歳	・結婚のため、信用金庫を退職。
	30 歳	・他の損保会社に勤務。
↓		
正社員転換前の経歴	32 歳	・K社にパートタイマーとして採用。
↓		
正社員転換後の経歴	36 歳	・正社員登用。担当職として勤務。

K社提供資料より作成。

同制度が導入された第1回目の正社員登用試験に応募し、選考を経て、正社員に登用された。登用後のBさんは担当職として、総合職のサポート業務に従事している。

#### 6. 正社員登用後の処遇の変化

登用後の処遇について、原則として新入社員1年目の初任給、資格（担当職）に格付けされる。ただし、勤務経験（例えば、常用型パートタイマーは2年以上、グループ会社の派遣会社からの派遣社員は登用時に1年半以上）に応じて2年目の格付けが行われるほか、業務職の給与テーブル、福利厚生制度が適用される。

#### IV. 正社員登用の効果

全社的な観点からみると、ジョブパートナーのキャリアニーズに応えることによって職場全体のモチベーションが高まり、しかも即戦力になる人材を正社員として登用しているので、会社全体の戦力（業務能力）のアップにつながったと同社は考えている。また、職場においても評価が高い。「もともと能力の高いジョブパートナーが正社員に登用されたので職場の戦力アップにつながった。また、登用後も期待どおり仕事に取り組んでいる」というのが職場の共通した評価である。さらに制度利用者からも高い評価を得ている。同社では人事部が全国の職場をまわり、正社員から話を聞く「人事インタビュー」を毎年行っており、その中で今回2名の登用者に話を聞く機会があった。2人とも意欲的に仕事に取り組んでおり、「正社員になった当初は戸惑いや不安などもあったが、職場のサポートで前向きに取り組んでいる」との声が寄せられた。これはブラザー・シスター制度がうまく機能していると同社は考えている

#### V. 今後の課題

正社員登用の今後の課題として、同制度の検証・改善を図っていくことを挙げている。

2008年に正社員登用を開始したばかりであり、今回の選考は東京で実施したため、全国から集まってきた応募者の負担となっていた。少しでもこの負担を軽減するため、今後は人事部スタッフが各地域に出向いて選考を行うこと、さらに登用者が今後職場で活躍していくための改善点などを検証していきたいと考えている。また、正社員登用を希望する優秀なジョブパートナーを積極的に正社員に登用していくため、同制度を周知・徹底していくことも同社は今後の課題として挙げている。

# L社

- 事業内容  
銀行業
- 従業員数  
正社員：3,315名（男性2,073名、女性1,242名）  
非正規社員：1,264名（男性110名、女性1,154名）  
総数：4,579名
- 再就職希望女性労働者のための雇用管理  
キャリアチェンジ制度

## I. 会社概要

昭和6年8月に創立したL社は、長野県を代表する金融機関である。長野県長野市に本店を構え、平成20年3月現在、同県を中心に国内で155店舗、海外で1店舗、4駐在員事務所を展開している。また同行を中心に、証券業、コンサルティング業、リース業、人材派遣業などを営むグループ会社が多数存在する。

平成20年3月現在、資本金522億円、総資産6兆192億円、純資産4,420億円、預金残高5兆2,669億円、貸出金残高3兆9,739億円となっており、文字通り、地域経済の中核を担う存在である。また平成20年8月現在、直用の従業員数が4579名（うち男性2,183名、女性2,396名）、その他に派遣社員が346名となっている。

## II. 人事コース

### 1. 社員区分の定義と労務構成

同行の社員区分は、職員、準職員、パートタイマーに大別される（図表1を参照）。さらに職員は担当業務を基軸として、行員、業務職行員、嘱託の3つに分類されている。行員は預金関係外の業務全般（融資、営業、検印など）を担当し、将来的に管理職を目指す者、また業務職行員は預金関係の業務（ハイカウンター、内部事務など）を担当する者が該当する。一方、準職員は各店舗で警備、用務、炊事などの業務を、パートタイマーは基本的に業務職行員と同様の業務を担当している。

社員区分別の労務構成を見ると、職員のうち行員は2841名、業務職行員は350名、嘱託は124名、一方、準職員は86名、パートタイマーは1178名となっている。全体の従業員数を見ると男女ほぼ同じ割合であるが、男性は行員が、女性は業務職行員やパートタイマーの割合が相対的に多くなっている。

図表1 社員区分別の労務構成

		(名)		
		男性	女性	合計
職員	行員	1973	868	2841
	業務職行員	0	350	350
	嘱託	100	24	124
準職員		16	70	86
パートタイマー		94	1084	1178
合計		2183	2396	4579

(注)平成20年8月現在

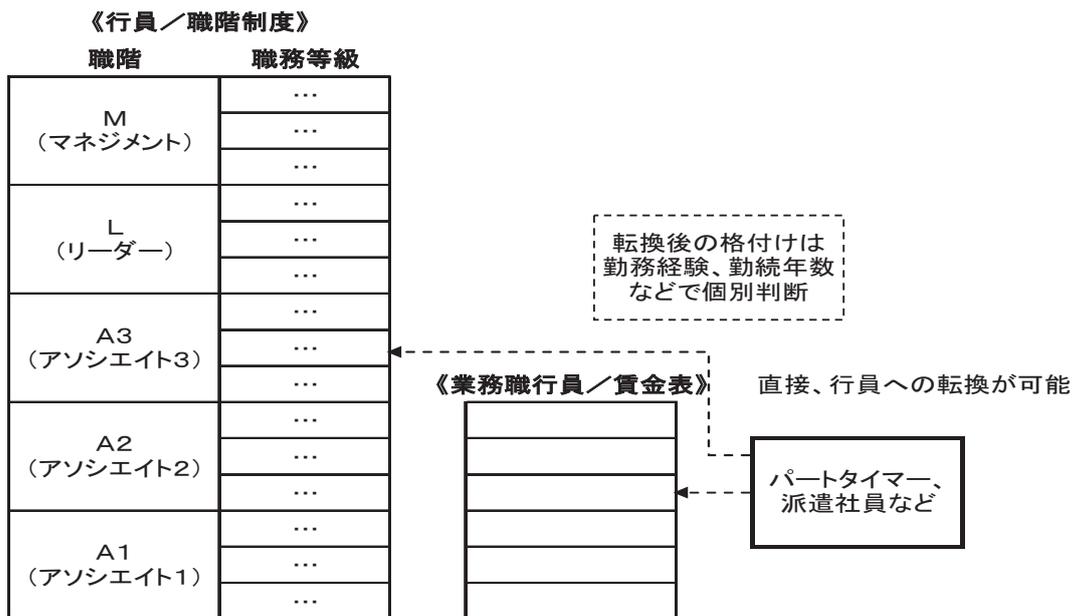
## 2. 資格制度

上記の社員区分のうち、行員に関してのみ「職階制度」を採用している。図表2にあるように、行員は期待役割に応じて、A1（アソシエイト1）～M（マネジメント）まで合計5ランクが設定されている。このうち、MとLについては役付きの扱いとなる。さらに各ランクに複数の職務等級が設定されており、この職務等級をベースに賃金水準が決定される仕組みとなっている。同行の職階制度では、期待役割への貢献度をもとに、昇格だけでなく降格の判断がなされる場合もある。

一方、業務職行員に関しては、賃金表（6段階）に基づいて定期昇給する仕組みはあるものの、資格制度は設けていない。またパートタイマーに関しては、定期昇給、資格制度いずれの仕組みも設けておらず、職務ごとに時給が決められている。

詳しくは後述するが、同行の正社員転換ルート（キャリアチェンジ制度）は、パートタイマーや派遣社員などから行員、業務職行員へというものである。転換後の格付けについては、勤務経験、勤続年数などで個別に判断される。

図表2 職階制度と正社員転換ルート



### 3. 社員区分別の人事管理上の相違点

図表3は社員区分別の人事管理上の相違点をまとめたものである。雇用契約期間に関しては、職員は無期契約（定年制）であるのに対して、パートタイマーは有期契約（1年契約）となっている。また配置の範囲に関しては、職員、パートタイマーを問わず、異なる店舗への異動を含め定期的に配置転換が行われる。ただし、パートタイマーの場合、希望店舗を聞くなど一定の配慮がなされている。また職員の場合、エリア内転勤コース<sup>(注1)</sup>を選択することも可能となっている。労働時間に関しては、職員は8時半～17時の勤務を基本として、必要に応じて残業がある、パートタイマーは10分刻みで勤務時間を自由に設定することが可能であり、基本的に残業はない。

<sup>(注1)</sup> 一定範囲のエリアの店舗内でのみ異動が行われるコース

一方、給与に関しては、職員は月給制を、パートタイマーは時給制を採用している。両者とも時間外手当以外に手当は一切支給されない。また賞与に関しては、職員、パートタイマーともに支給されている。ただし社員区分に応じて、支給方式、金額水準は異なる。その他、退職金、昇格などの違いについては、図表3のとおりである。

図表3 社員区分別の人事管理上の相違点

	雇用契約 期間	配置の 範囲	労働時間	処遇			
				給与	賞与	退職金	昇格
職員 (行員、業務職行員)	無期契約 定年制	あり (エリア内転勤 コースの選択 も可能)	8時半～17時 残業あり	月給制 (時間外手当 以外の手当は なし)	あり (行員と業務職 行員では支給 方式、金額水準 は異なる)	あり	行員は5つの 職階制度、 業務職行員は 職階制度なし
パートタイマー	有期契約 1年契約	あり <sup>(注)</sup> (可能な限り、 本人の希望を 反映)	10分刻みで 勤務時間を 自由に設定 残業なし	時給制 (時間外手当 以外の手当は なし)	あり	なし	職階制度 なし

<sup>(注)</sup> 配置転換のサイクルは、職員に比べてパートタイマーの方が長めの(同一店舗に長期間勤務する)傾向。

## Ⅲ. 正社員転換制度について

### 1. 「キャリアチェンジ制度」の導入時期と導入理由

同行では平成20年4月に「キャリアチェンジ制度」を導入した。制度を導入した究極の目的は企業業績を向上させることにある。この目的を実現するためには、まず何よりも従業員ひとり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になってくる。そこで同行では、全ての従業員（とりわけ女性従業員）が「同行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」が何よりも大切であると考えた。結婚や出産などライフスタイルの変化に合わせて柔軟に働き方を変えることができれば、従業員はこれまで以上に長期的スパンで「同行での仕事」を考えることができるだろう。こうしたコンセプトをもとに「キャリアチェンジ制度」の制度設計は進められた。また「キャリアチェンジ制度」を通じて、少子化対策や雇用機会創出などの点で地域社会へ貢献したいという考え方も制度導入を推し進めた理由のひとつとされている。

## 2. 転換時の応募条件

同行の「キャリアチェンジ制度」の対象者は、同行に勤務するパートタイマーや派遣社員などである。この制度を利用することで、行員または業務職行員に転換することができる。「キャリアチェンジ制度」の応募に際しては、転換申込み時点における継続勤務年数が原則3年以上、かつ所属部店長の推薦を受けることが求められる。ただし、過去に同行の行員または業務職行員としての勤務経験が満3年以上ある場合、以下のような例外規定がある。

《行員または業務職行員退職後年数が5年以内の者》

継続勤務年数に関わらず、所属部店長の推薦を受けることができれば応募可能

《行員または業務職行員退職後年数が5年以上10年以内の者》

転換予定日時点における継続勤務年数が満1年以上、かつ所属部店長の推薦を受けることができれば応募可能

なお、現在、転換者は業務を円滑に遂行するために、転換後、いくつかの検定試験に合格しなければならないことになっている。しかし、実際には、転換後にこうした検定試験に備えるための時間を設けることが難しい場合もある。そこで次年度以降、転換時の応募条件として、銀行業務検定協会が行っている検定「法務」を加えることを検討している。なお、この検定試験のレベルは、新卒採用の行員・業務職行員が2～3年以内に合格しなければならない程度のものである。

## 3. 転換時の選考方法

転換時の選考方法に関しては、実務試験などはなく、面接試験が課せられているのみである。面接試験は人事担当役員、人事部長、人事部員などが実施する。転換の可否は、面接試験の結果、所属部店長の意見、過去の成果評価結果、勤務態度、保有資格状況などを総合的に判断し決定される。なお、キャリアチェンジ制度に向けた支援策などは特段講じていない。ただし、転換決定後、転換者に対しては1～2日程度の研修（期待役割の変化、賃金体系の説明など）を実施している。

## 4. 転換の状況

平成19年の秋頃から選考がスタートし、平成20年4月1日に第1期として101名が職員へと転換した。その内訳は行員15名、業務職行員86名となっている。今回かなりの人数が転換したため、次年度以降は転換者の数は減少するものと予想している。今回の転換者は全員が女性のパートタイマーであり、そのうち全体の9割以上が既婚者で、子育てがひと段落した40歳代中頃の者が多いという特徴があった。また同行の元行員もしくは金融機関の経験者がほとんどであった。なお、転換後の格付けについては、基本的に勤務経験、継続年数などで個別に判断される。ただし、行員へ転換する場合、過去に同行で行員としての勤務経験があれば、以前のキャリアを引き継ぐ形で格付けが決められる。

同行の「キャリアチェンジ制度」は年1回、4月1日に転換するという仕組みである。

「キャリアチェンジ制度」の運用に際しては、転換を希望する者が自ら手を挙げて所属部店長に打診することになる。もちろん所属部店長の判断によって、推薦が見送られるケースもある。そのため、「キャリアチェンジ制度」にエントリーしてくる者については、それ相応の能力や経験を有している者が多い。なお、これまで中途採用者で職員に転換された者が到達した最高位は、行員の職階制度のA3（アソシエイト3）であり、現時点で役付きの者は出ていない。

## 5. 制度を導入したことによる評価

転換者の多くは、以前と比べて格段にパフォーマンスが向上したと評価している。同行ではパートタイマーなどから行員や業務職行員に転換する際、所属部店長に対して「転換者の担当業務を変更させるように、業務量を増加させるように」などの指示を出している。これは周囲の者から転換者が冷ややかな目で見られないようにするための対策でもある。また前述した通り、転換者は検定試験も受けなければならない。これまでとは異なった多くの経験をさせることで、転換者の意識改革は急速に進んでいる。その結果、彼らは長期的ビジョンをもって仕事に臨めるようになり、それがパフォーマンスの向上へと繋がっていると考えている。

なお、周囲の者（他のパートタイマーなど）からの評価は、来年度以降に、転換対象者が「キャリアチェンジ制度」へどの程度応募するのか、状況を見て判断していきたいとしている。

## IV. 中途採用者で正社員転換をした者の事例

### 【事例／平成20年に業務職行員に転換したAさんのケース】

Aさんは同行のOGである。短大を卒業し、同行に業務職行員として勤務した経歴を持つ。同行ではハイカウンター、内部事務などの業務を4年半程度担当、その後、職場結婚、夫の転勤を機に同行を退職した。夫の転勤先地域では半年間ほど一切の仕事から離れていたが、その後、転勤先地域にある同行の支店においてパートタイマーとして勤務することとなる。パートタイマーとして勤務してから1年後、出産を機に再び同行を退職することとなった。その後、夫が再び転勤、夫の新たな転勤先地域では官公庁の嘱託職員として勤務を経験、さらに子供が2歳になった時に同地域にある同行の支店においてパートタイマーとして再び勤務をすることとなる。平成20年4月に「キャリアチェンジ制度」を利用してパートタイマーから業務職行員となった。なお、転換と同時に短時間勤務制度を利用し、現在はパートタイマーの時と同じく9時20分から勤務をしている。Aさんは、この間、一貫してハイカウンター、内部事務などの業務を担当してきている。一定のブランクはありつつも、同じ業務を担当し続けていることがAさんの強みであろう。

## V. 中途採用者の活用について

同行では上記の「キャリアチェンジ制度」以外にも、様々な形でワーク・ライフ・バラ

ンスを推進する制度（キャリアリターン制度、短時間勤務制度、半日単位の有給休暇取得制度など）の拡充を進めてきた。その結果、中途採用者の活用も含め、ワーク・ライフ・バランスに関連した制度の整備や拡充に関しては、一定の段階をクリアしたと考えている。今後、こうした取り組みをより意味のあるものにするためには、職場風土の変革が必要不可欠であると考えている。男性社員、職場の上司などの意識を変革するために、国によるPRを積極的に進めて欲しいとのことであった。また中途採用者、とりわけ子育て等によるブランクのある女性を活用するためには、保育施設の充実、経済的支援なども必要であり、こうした側面からのサポートも国や地方行政に大きな期待を寄せている。

# M社

- 事業内容  
金融業
- 従業員数  
正社員：649名（男性434名、女性215名）  
非正規社員：95名（男性1名、女性94名）  
総数：744名（2008年4月現在）
- 再就職希望女性労働者のための雇用管理  
職員転換制度

## I. 会社概要

大正11年に創立したM社は、静岡県静岡市に本店がある地域密着型の金融機関である。平成20年3月現在、静岡市を中心に県内で43店舗を展開している。また人材派遣、信用調査・信用保証などを主要業務とする子会社2社、子法人1社があり、同金庫を中心にグループを構成している。

平成20年3月現在、出資金13億24百万円、総資産6,314億円、預金残高5,748億円、貸出金残高3,441億円となっており、文字通り、地域経済や地域社会を支える存在である。また平成20年4月現在、職員649名（うち男性434名、女性215名）、パート職員95名（うち男性1名、女性94名）となっている。

## II. 人事コース

### 1. 社員区分の定義と労務構成

同金庫の社員区分は職員とパート職員に大別される（図表1を参照）。さらに職員は総合職と一般職に、パート職員はキャリアスタッフパート、フルパート、短時間パートに分類されている。キャリアスタッフパートは職員と同じ7時間50分勤務、フルパートは7時間勤務、短時間パートは5時間勤務というように、労働時間の長さがパート職員を区分する基準となっている。このうち、フルパートと短時間パートについては、本人の希望に基づいて自由に選択することができる。ただし、キャリアスタッフパートについては、フルパートのうちパート職員コース変更の基準を満たし、さらに所属長（部店長）の推薦が得られた場合のみ選択可能となる。なお、中途採用者は全員がフルパートもしくは短時間パートからのスタートとなる。出産・育児等で退職し、ブランクの後に採用された女性が多く含まれている。

社員区分別の労務構成を見ると、職員は649名、キャリアスタッフパートは35名、フルタイムパートは38名、短時間パートは22名となっている。なお、パート職員に関しては1名を除いて全員が女性である。

図表1 社員区分別の労務構成

		(名)		
		男性	女性	合計
職員	総合職	434	215	649
	一般職			
パート職員	キャリアスタッフパート	0	35	35
	フルパート(7hパート)	1	37	38
	短時間パート(5hパート)	0	22	22
合計		435	309	744

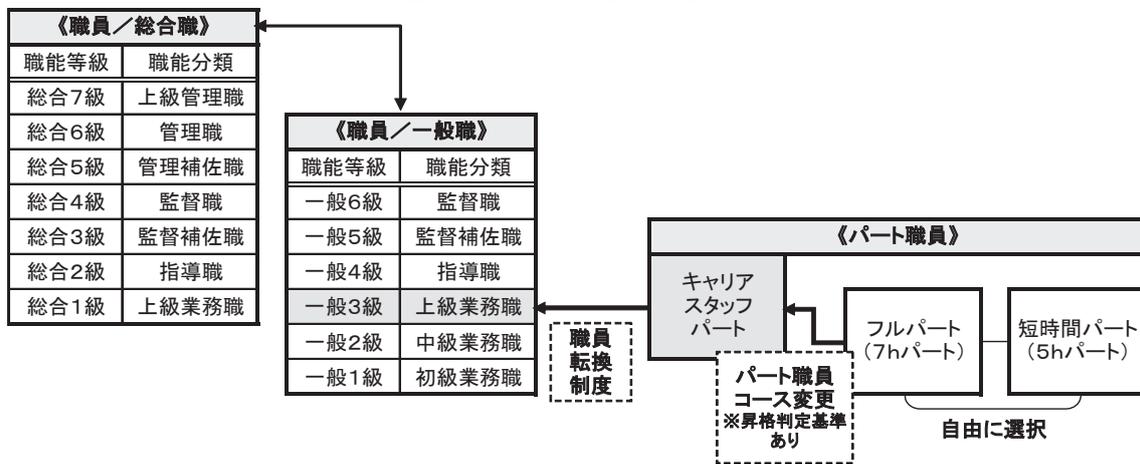
(注)平成20年4月現在

## 2. 資格制度

上記の社員区分のうち、職員に関してのみ、複線型(コース選択型)の「職能等級制度」が採用されている。図表2にあるように、総合職は総合1級～総合7級の7ランク、一般職は一般1級～一般6級の6ランクが設定されている。一方、パート職員に関しては、時給表に基づいて昇給する仕組みはあるものの、資格制度は設けられていない。

詳しくは後述するが、同行の「職員転換制度」は、キャリアスタッフパートから一般職の一般3級へというものである。フルパートや短時間パートが職員に転換したいと考えた場合、まずパート職員のコース変更をし、キャリアスタッフパートにならなければならない(注)。

図表2 職能等級制度と職員転換制度



## 3. 社員区分別の人事管理上の相違点

図表3は社員区分別の人事管理上の相違点をまとめたものである。まず職務内容に関しては、職員が全ての職務であるのに対して、パート職員は一定範囲の職務に限定されている。具体的には後方業務、窓口業務、貸付業務などが中心である。また訪宣活動(ボーナス時における新規預金獲得のための外回りなど)に関しては、職員以外にキャリアスタッフパートも担当することになっている。ただし、キャリアスタッフパートに関しては、職

員頻度の 50～80%程度と業務量が軽減されている。労働時間・残業に関しては、正社員とキャリアスタッフパートは両方ともフルタイム勤務であるが、前者は残業ありであるのに対して、後者は原則残業なしとなっている。またフルパートは7時間勤務で残業なし、短時間パートは5時間勤務で残業なしとなっている。また配置の範囲に関しては、職員、パート職員を問わず、定期的に配置転換が行われている。ただし、パート職員の場合、居住地を考慮して配属支店が決定されている。

一方、給与に関しては、職員は月給制を、パート職員は時給制を採用している。キャリアスタッフパートの時給は派遣会社に支払う水準を目安として一本立てで、フルパートと短時間パートの時給は本部と支店の二本立てで設定されている。賞与に関しては職員、パート職員双方とも年2回支給されている。ただし、社員区分によって賞与の水準は異なる。その他、退職金、昇格などの違いについては、図表3のとおりである。

図表3 社員区分別の人事管理上の相違点

	職務の範囲			労働時間 残業	配置の 範囲	処遇			
	職務内容	訪宣活動	目標設定			給与	賞与	退職金	昇格
職員	全ての職務	あり	あり	7時間50分 残業あり	支店間 異動あり	月給制	年2回	あり	総合職→ 総合7級 一般職→ 一般6級
パート 職員	キャリア スタッフ パート	一定範囲の職務に限定(後方業務、窓口業務、貸付業務など) あり (職員頻度の50～80%)	なし	7時間50分 残業なし	居住地を考慮し決定 在任期間は5年を目安	時給制 1,100～ 1,450円	年2回 年間16～ 106万円	なし	資格制度 なし
	フルパート (7h/パート)	一定範囲の職務に限定(後方業務、窓口業務、貸付業務など)	なし	7時間 残業なし	居住地を考慮し決定 在任期間は5年を目安	時給制 <sup>(注1)</sup>	年2回 <sup>(注3)</sup>	なし	資格制度 なし
	短時間 パート (5h/パート)	一定範囲の職務に限定(後方業務、窓口業務、貸付業務など)	なし	5時間 残業なし	居住地を考慮し決定 在任期間は5年を目安	時給制 <sup>(注2)</sup>	年2回 <sup>(注4)</sup>	なし	資格制度 なし

(注1)本部は900～1,100円、支店は1,000～1,400円

(注2)本部は750～800円、支店は850～900円

(注3)本部は0～30万円、支店は0～48万円

(注4)本部は0～10万円、支店は0～14万円

### Ⅲ. 正社員転換制度について

#### 1. 「職員転換制度」の導入時期と導入理由

同金庫では平成16年10月に「職員転換制度」を導入した。この頃、同金庫では人件費抑制のために職員の採用を控えていた。その結果、当然、職員数は自然減の傾向をたどることになる。こうした状況に対応するため、パート職員の雇用を拡大する必要があった。それまでは同金庫のOB・OGをパートとして再雇用する方法が中心であったが、この頃から同金庫のOB・OG以外にも求人募集を広げる動きが出てきた。こうしたパート職員の急拡大に応じて、既存のパート職員のモチベーションを維持・向上させる必要性が生じてきた。いつまでもパート職員のままでは、将来の展望が開けず、他企業に流出してしま

う可能性がある。彼らに多様なキャリアの選択肢を示すことが必須の課題として浮上してきたのである。また、その一方で同金庫に勤務し、教育コストをかけて育成してきた者については、できるだけ長く同金庫で活躍してもらいたいという考え方もあった。こうした状況や理由によって、「職員転換制度」の導入が進められてきた。

## 2. 転換時の応募条件

同金庫の「職員転換制度」対象者は、原則として、同金庫に勤務するキャリアスタッフパートである。この制度を利用することで職員に転換することができる。「職員転換制度」の応募に際しては、まず「昇格判定基準／職員転換基準」の条件を満たしていることが必要となってくる（図表4を参照）。能力評定（年1回）に関しては「Ⅳ」以上、成績評定（年2回）に関しては直近3期のうち「Ⅲ」が2期以上なければならない。両評定は「Ⅰ～Ⅶ」の7段階（「Ⅰ」が上位）で評価されるものであり、それぞれ「Ⅳ」が基準評価となっている。また同金庫が指定する検定試験（2種類）に合格し、さらには通信講座を3科目以上受講していなければならない。なお、同金庫が指定する検定試験や通信講座は、金融機関で働く1～2年目の人を対象としたレベルである。上記の他に、所属長（部店長）の推薦があること、一般2級以上又は同等の資格・経験を有していること、実務知識があること、その他職員と同等の能力・意欲があることなどが条件として定められている。

図表4 昇格判定基準／職員転換基準

	フルパート→キャリアスタッフパートへ	キャリアスタッフパート→職員へ
能力評定	「Ⅳ」以上	「Ⅳ」以上
成績評定	直近の3期の内、「Ⅲ」が2期以上	直近の3期の内、「Ⅲ」が2期以上
検定試験	特別会員二種外務員資格（日証協）	特別会員二種外務員資格（日証協） 基礎実務（全信協）
通信講座	下記講座の内2科目	下記講座の内3科目
	預金口座（全信協）・為替手形交換講座（全信協）・年金基礎講座（全信協）、テラー基本講座（きんざい） 注）「通信講座」「検定試験」の取得が未達であっても安定した業績を上げており、所属長推薦がある場合は 抜擢扱いとする。但し、未達分は昇格後の取得を必須とする。	
昇格試験	無	有（筆記・論文・面接）
申請書類	「パート職員コース変更申請書」	「職員転換制度申請書」
申請期限	毎年2月末（4月変更）、又は8月末（10月変更）	毎年2月末（4月変更）、又は8月末（10月変更）
その他	労働日数・時間は職員同様。 その他は「パートスタッフ職務取り扱い事項」による。	

《パート職員コース変更》

《職員転換制度》

## 3. 転換時の選考方法

転換時の選考方法に関しては、筆記試験、論文、面接が課せられている。このうち筆記試験については、実務知識や商品知識を中心に、一般常識、コンプライアンス関連などから幅広く出題される。同金庫の規程集や商品手帳（ハンドブック）などをもとに勉強すれば、十分に対応可能なレベルである。面接試験は人事部長、同副部長の2名で行われて

いる。

#### 4. 転換に対する支援策

同金庫では「職員転換制度」に向けた支援の一環として、「パート職員自己啓発制度」を導入している。前述した通り、転換時の応募条件の中で通信講座や検定試験の受講や受験が求められているが、同金庫ではこの点にもきちんと配慮をしている。パート職員が同金庫の指定する通信講座や検定試験を一定の条件でクリアした場合、受講料・受験料に加えて、奨励金（1万円～3万円）が支給される仕組みとなっている（図表5、図表6を参照）。こうした制度を充実させることでパート職員の自助努力を促し、優秀なパート職員が「職員転換制度」にチャレンジするという流れを作っている。

図表5 パート職員自己啓発制度 対象通信講座・検定試験

通信講座		
講座名	修了条件	受講料
預金口座(全信協)	各添削課題60点以上かつ 修了試験60点以上	8,200円
為替手形交換講座(全信協)		7,500円
年金基礎講座(全信協)		6,100円
3級金融窓口サービス技能士 受検対策講座(きんざい)	業者基準による	11,340円
検定試験名		
検定試験名	主催団体	受験料
基礎実務	全信協	1,300円
金融窓口サービス技能士3級	きんざい	7,800円
年金アドバイザー3級	経済法令研究会	3,150円
ACO(コンプライアンス)	銀行研修社	4,200円
損害保険募集人資格	損害保険協会	1,600円
特別会員2種外務員資格	日本証券業協会	3,150円

図表6 パート職員自己啓発制度 奨励金一覧

通信講座	奨励金額	検定試験	奨励金額
預金講座	10,000円	基礎実務	30,000円
為替手形交換講座	10,000円	金融窓口サービス技能士3級	30,000円
年金基礎講座	10,000円	年金アドバイザー3級	30,000円
3級金融窓口サービス技能士 (テラー業務)受検対策講座 【旧テラー基本講座】	10,000円	ACO(コンプライアンス)	30,000円
		損害保険募集人資格	10,000円
		特別会員2種外務員資格	30,000円

## 5. 転換の状況

同金庫では平成16年から「職員転換制度」を導入しており、これまで22名が職員へと転換した。その内訳は、平成16年が3名、平成17年が4名、平成18年が2名、平成19年が5名、平成20年6月が8名となっている。なお、平成20年から同制度の実施回数はそれまでの年1回から年2回へと変更になった。そのため、平成20年の転換者数は、今後増える見込みとなっている（平成20年10月に2回目を実施し7名が転換）。また平成19年までは年齢制限（40歳まで）を設けていたが、平成20年から年齢不問とすることとなった。これまでの転換者は、全員が内務の業務（預金関係、生保関係、損保関係など）を担当していた者であり、転換後も同様の業務に就いている。また転換後は、後輩の指導などの役割も担っている者が多い。

同金庫の「職員転換制度」の運用について、平成20年10月のケースを例に見てみよう。まず7月初旬に全部店に対して希望者を募る。実際には、要件を満たしているキャリアスタッフパートに対して所属長（部店長）から声を掛ける形となる。その後、7月下旬には申請書提出、8月初旬には書類選考（筆記試験対象者の絞り込み）、9月初旬に筆記試験、9月中旬に面接試験（筆記試験通過者のみ）、10月1日付けで職員に採用という流れになっている。前述した通り、転換時の応募条件はかなり厳しく、また所属長（部店長）の推薦も必要なことから、実際に同制度にエントリーしてくる者はかなり優秀な者である。そのため、同制度の合格率は9割強の水準となっている。なお、現時点では「職員転換制度」の転換者数に関して人数制限はない。

転換後の格付けについては、勤務年数は通算せず、等級は従前の給与、能力などで総合的に判断されるが、原則としては、一般3級に格付けされることとなる。また、これまで中途採用者で職員に転換された者が到達した最高位は、一般5級であり、役職位として主任を発令されている。ちなみに、一般5級は大卒8年目、30歳前後で到達するレベルである。

## 6. 制度を導入したことによる評価

「職員転換制度」を導入したことによって、まず同金庫で働くパート職員のモチベーションは大きく向上したと評価している。いわゆる「正社員転換」がパート職員の目標のひとつになった。また、同金庫で働く職員にとっても大きな刺激となっている。職員の立場に胡坐をかいてはいけないという意識、転換者に負けないようにしなければという意識、お互いに切磋琢磨しなければならないという意識など、同制度の導入は、職員の働き方に対する意識を大きく変化させているとの指摘があった。さらに「職員転換制度」は、パート職員の採用活動に関してもプラスの効果があった。同地域では金融機関も多く、パート職員の採用は決して容易ではないが、同制度の導入によりパート職員の採用活動がしやすくなったという印象を持っている。加えて、パート職員の定着率も改善している。

一方、「職員転換制度」の導入に関していくつかの問題点も指摘されている。1つはパート職員の間で同制度に関する様々な情報が流れ、職場内で摩擦や牽制が生じてしまった

点である。制度の運用を円滑に進めるためにも、こうした問題には早急に対応しなければならないと考えている。もう1つは、総額人件費の上昇のリスクが出てきてしまった点である。現状のペースで転換者数が推移すると、総額人件費の問題が再浮上しかねないと危惧しているが、現時点では総額人件費よりはパート職員のモチベーション引き上げを狙いとし、正職員への転換を優先している。

#### IV. 中途採用者で正社員転換をした者の事例

##### 【事例／平成19年に職員に転換したAさんのケース】

Aさんは短大を卒業した後、都市銀行で正社員として勤務した経歴を持つ。都市銀行で2年間勤務した後、結婚を機に同行を退職した。その後、地元の農協で非正社員として1年半勤務した後、出産を機に同農協を退職することとなった。出産から1年半が経過した頃に、同金庫に平成16年5月フルパートとして採用される。その後、平成18年4月キャリアスタッフパートにコース変更し、さらに平成19年に「職員転換制度」を利用して、パート職員から職員となった。転換時の格付けは一般職3級、静岡エリアの店舗で勤務している。Aさんは投資信託、FAの知識が非常に豊富であり、近々昇格することが見込まれている。現在、子供は1人、夫の実家の近くに住んでいるため、子育てのサポートが受けやすい環境にある。こうした点も「職員転換制度」の利用を後押ししたものと思われる。

##### 【事例／平成20年に職員に転換したBさんのケース】

Bさんは同金庫のOGである。短大を卒業し、同金庫に職員として6年半勤務した経歴を持つ。結婚を機に同金庫を退職した後、出産・子育てもあり2年間ほど一切の仕事から離れていた。その後、金融機関以外の企業で3年半、さらに他の金融機関で3年間、それぞれ非正社員として勤務をした。平成17年に同金庫にパート職員として再び勤務することとなる。その1年後にキャリアスタッフパートに移行、さらに平成20年に「職員転換制度」を利用してキャリアスタッフパートから職員となった。彼女はパート職員の時から弛まぬ努力を行っており、さらに職員に転換した後は後輩の指導・育成も担当している。モチベーションを常に高いレベルで維持しているだけでなく、周囲の者（職員、キャリアパートなど）にも適度な緊張感を与える存在である。現在、子供は1人、自分の実家に同居しているため、子育てのサポートが受けやすい環境にある。

#### V. 中途採用者の活用について

中途採用者、とりわけ子育て等によるブランクのある女性を活用するためには、保育施設の充実、保育時間の延長などの環境整備を国や地方行政が率先して進めて欲しいと考えている。子供を安心して預けられる仕組みがなければ、中途採用者（とりわけ女性）の活用はなかなか進まない。

また最近の新卒者は一定程度のPCスキルを有している場合が多い。その一方で、子育て等によるブランクのある女性の中にはPCスキルを有していない者が少なくない。彼女

達が以前働いていた時には、まだそれほどPCスキルが必要とされていなかったからであろう。失業給付の給付期間であるか否かに関わらず、PCスキルの習得を目指した職業訓練をいつでも受けられるような仕組みを整備しておくことは、中途採用者（とりわけ女性）を活用する上で非常に重要なポイントになってくると考えている。

（注）フルパートや短時間パートがキャリアスタッフパートになるためには一定の条件をクリアし、その上で所属長（部店長）の推薦を受けなければならない（図表4を参照）。なお、このコース変更に関して人数制限はなく、年間5人程度が変更している。

# N社

- 事業内容  
損害保険業
- 従業員数  
正社員：16,115名（男性5,938名、女性7,294名）  
非正規社員：約5,000名  
（2008年3月31日現在）
- 再就職希望女性労働者のための雇用管理  
短期雇用スタッフの業務職員登用制度

## I. 会社概要

N社は2002年に、U社とV社、W社が合併して発足した損害保険会社である。同社は、全国に643の営業拠点、41の海外拠点、251のサービスセンター、さらに約54,000店の代理店を持ち、地域に根ざした事業を展開している。

社員数(2008年3月31日時点)は16,115名である。そのうち職員の男女比は男性が5,938名、女性が7,294名となっており、男性の大半は総合職員、女性の大半は業務職員である。このほか非正規社員に相当する短期雇用スタッフ(パート、アルバイトなど)が全国に5,000名程度おり、その大半は女性であるが、結婚等を機に一旦家庭に入った後、再度働きたいと希望する女性や育児をしながら柔軟に勤務したい女性などを幅広く受け入れている。

同社は2007年、働く女性のさまざまな価値観に応じた女性活躍のための総合的な支援策として11種類の支援策を新設・改定しており、その一環として短期雇用スタッフから業務職員への登用制度を導入している。

## II. 人事制度

同社の職員は主に総合職員、業務職員に区分され、そのうち総合職員には全国転勤ありと転居を伴う転勤なしの区分がある。業務職員には通常、転居を伴う転勤はない。このほか同社では有期雇用の短期雇用スタッフを雇用している。

業務職員は、保険会社のサービスの根幹となる内務事務管理を行っている。同社の業務職員は、一般職ではあるものの、膨大な事務処理に加えて他社との折衝業務などにも従事しており、業務の中核的存在である。短期雇用スタッフの業務内容は職場ごとに異なるが、10年ほど前から担当業務のレベルアップを図っており、業務職員が担わない業務、例えばコピー、電話対応等の一般事務をはじめ、各種保険の事務処理に従事している。

短期雇用スタッフの採用は、地域ごと(東京・神奈川・埼玉・千葉の首都圏地区については本社で一括)に行われ、契約期間は6ヵ月、更新回数の上限はない。短期雇用スタッフの処遇は、時間給制で賞与、退職金の支給はない。勤務形態はパートタイムとフルタイ

ムがあり、パートタイムとフルタイムでは時間給に差がある。パートタイムは、扶養の範囲内での勤務を前提とした働き方であり、週4日または5日、①9時から15時、②10時から16時、③11時から17時の中から勤務時間を自由に選ぶことができる。フルタイムは、週5日、勤務時間は9時から17時となっている。短期雇用スタッフについても職員と同様に半期に一度、上長による評価が行われており、契約更新時の面談では評価結果をもとに働きに見合った昇給額を決定する。パートタイムとフルタイムの勤務形態の転換は、本人と現場に任せており、転換する場合には申請書類が人事部に提出される。

短期雇用スタッフのなかには何度も契約を更新し、定年の60歳まで勤務する者も少なくない。勤続10年以上になると保険に関する知識や事務処理能力のレベルは業務職員の新人より高く、そういった短期雇用スタッフがさらに能力向上を目指せるように、また同社の重要な戦力として総合職員や業務職員と一体感をもって働いてもらえるように、担当業務のレベルアップ、業務職員登用制度の導入等の工夫をしている。

### Ⅲ. 登用制度

#### 1. 制度の名称

短期雇用スタッフの業務職員登用制度

#### 2. 導入時期

2007年10月（同年4月に検討を開始し、10月に導入）

#### 3. 導入目的

同社では2007年、女性の大半を占める業務職員全体の活性化を目的とし、業務職員がそれぞれのライフスタイルに応じたキャリアを実現でき、さらに働きがいをもって仕事に取り組めるように「業務職員活躍支援のための11の施策」を策定、実施した。保険商品の内容は多岐にわたり、また保険独特の業務の複雑さがあるため、短期雇用スタッフとして同社で培ったスキルをさらに業務職員として活かしてもらうことは、企業にとってメリットとなる。そこで、意欲・能力・実績のある短期雇用スタッフを業務職員として登用し、優秀な人材確保・活躍促進を図ることを目的に「業務職員活躍支援のための11の施策」の一環として業務職員登用制度を導入した。

このように、同制度は現場からのニーズというより、短期雇用スタッフのなかに優秀な人がおり、そういった人材に自社の職員として働いてもらいたいという企業側のニーズにより導入した制度である。

#### 4. 登用の条件

登用の条件は、①勤続1年以上、②直近2回の評価で標準を上回る評価を受けていること、③登用試験に合格することである。毎年4月に登用希望者を募り、登用試験に合格した者を登用候補者として登録し、1年間のチャレンジ期間を設け、翌年4月以降、業務職員の欠員に応じて登用する。

登用試験は、一般的な基礎能力を測定するための試験であり、同社が業務職員の採用時に（新卒採用、中途採用とも）実施している試験と同じものである。同社ではこの試験での一定点数以上の取得を業務職員の採用基準としており、新卒、中途採用、短期雇用スタッフからの登用に関係なく、業務職員に求める一定の能力基準となっている。

登録後は、翌年の登用に向けて所属部署で業務職員が担当している仕事を少しずつ経験させ、その経験を踏まえて半年後に部支店長による面接を行い、登用が決定する。つまり、登用試験合格者を直ぐに登用するのではなく、実際の業務を通して業務職員としての適性を判断した上で登用を決定する。面接の結果、登用にいたらない場合もある。面接結果は本社人事部に伝えられ、さらに翌年の2月に人事部で最終面接を実施し、意思確認の上、業務職員に欠員があった場合には4月に登用する。

また、登録者には業務職員への登用までに、業務職員が入社後に取得することになっている損保の資格試験に挑戦させる。この試験は、とくに難しい資格試験ではなく、業務職員として最低限必要な知識の習得を目的とした試験で、数ヶ月に一度の頻度で実施されている。とくに研修等は実施されておらず、会社から送られてきたテキストを用いて自分のペースで勉強し、業務職員への登用までに取得を目指す。

2007年度は10月に制度を導入したこともあり、特例的に7月に制度の案内を行い、9月に希望者を募り、2008年4月に登用した。

## 5. 登用実績

2008年4月に、同制度により短期雇用スタッフから転換した業務職員は、全国で約30名である。1回目の登用ということもあるが、登録者は全員登用された。また2008年4月には2回目の登録が行われ、前年度と同様の約30名が登録されている。

登用後の配属は、短期雇用スタッフとして勤務していた部署に欠員がある場合にはそのまま同部署に配属されるが、欠員がない場合には、他の欠員がある部署に登用される。職場環境や仕事内容が変わっても会社は同じなので、それまでに培った経験や仕事のノウハウは十分活かすことができる。今後、登用希望者が増加し、業務職員の欠員数を超える場合には、登録者を全員、登用できないこととなる。必ずしも全員が4月に一斉に登用されるのではなく、欠員が出た時点で登録者の中から順次、登用していく形になるであろう。

## 6. 登用後のキャリア

登用後は業務職員の2年目の給与テーブルからスタートする。これは、登録後から登用までのチャレンジ期間を換算してのことである。

業務職員には業務一類、業務二類（業務主任）、業務リーダー、業務リーダー（課長）といったキャリアステージが用意されており、業務リーダー以上は昇格試験に合格することにより就くことができる役職である。業務リーダーは、業務職員のリーダーとして業務職員や短期雇用スタッフを指導、育成する役割や内部事務の視点から品質向上を強化する役割を担っている。業務リーダー（課長）は短期雇用スタッフの業務職棟梁と同様、「業

務職員活躍支援のための11の施策」として2007年10月に新設された役職であり、業務リーダーとしての役目に加え、業務職員や短期雇用スタッフの人事評価の補助や労務管理などを行う。

短期雇用スタッフから業務職員に登用された者は、他の業務職員と同様に、業務リーダー、業務リーダー（課長）へのチャレンジが可能である。さらに、業務職員を一定期間経験した後に本人が希望する場合には、業務職員から総合職員へのコース転換トライ制度（同様に「11の施策」として2007年導入）にチャレンジすることも可能である。

このように、業務職員への転換後は、業務職としてのキャリアアップ、さらに総合職への転換が可能であり、本人の希望やライフスタイルにより多様なキャリアを選択することが可能となる。

## 7. 登用後の教育訓練

同社では集合研修、職場でのOJT、自己啓発（通信講座等）の組み合わせによる能力開発を行っている。業務職員には、入社（登用）後2年間で、定められた一通りの業務を独立してできるようになるための能力開発支援体系が設けられており、集合研修に加えて職場の先輩社員が育成担当者となりOJTが行われている。登用者についても新卒、中途採用と同様に能力開発が行われ、転換後2年間は先輩社員が育成担当者として支援する。

## 8. 制度導入の効果と問題点

同社では、業務職員の中途採用が頻繁に行われている。そのため、登用制度導入以前は業務職員への登用を希望する短期雇用スタッフは、一度同社を退職し、業務職員の中途採用者として再就職していた。

以前から短期雇用スタッフのなかに、業務職員への登用を希望する者はいたが、短期雇用スタッフとしての働き方を自ら選択している場合が多く、1回目の登用においても、会社側が予想したほど登用を希望する者は多くなかった。ただし、試しに短期雇用スタッフとして働いた後に業務職員として再就職した者や、今は子育て中で正社員としては働けないが将来正社員として働きたいと考えている者もあり、そういった場合には、同制度が用意されていることは魅力ある会社として評価され、リクルート効果も期待できる

制度導入後1年しか経過していないため、職場や利用者の声はまだ把握できていないが、今年度末頃には調査する予定である。

## IV. 中途採用者で正社員登用、転換した者の事例

中途採用と新卒採用では採用形態は異なるが、基本的には同じ目線で採用しており、子育てをしているから採用が厳しくなることはない。もちろん配属先の配慮等があるので、面接のなかで子どもの有無は確認するが、子どもがいることがマイナス要因になることはなく、人事部でそういったデータはとっていない。

また他社を結婚、出産等の理由で退職し、同社の業務職員や短期雇用スタッフとして再

就職する者も多いが、会社としては、雇用の際に直前に他社で勤務していたか、前職を何の理由で退職したかは関心がない。そのため、今回登用した約 30 名についても前職や家族構成は把握していない。

#### **V. 中途採用者（子育て等によるブランクのある女性）の活用について**

同社の場合、保険といった特殊な商品を扱っているため保険業務経験が豊富なOG（同社に勤務経験がある）社員は貴重な人材であり、その再雇用を最重要課題と考えている。現在、OG 社員の再雇用に積極的に取り組んでおり、その対象者の拡大と待遇改善に努めている。

中途採用の歴史はそれほど長くないが、他社経験者を採用することは優秀な人材の確保、職場の活性化に繋がることから今後もある一定量の採用は続けていく考えである。

# ○社

- 事業内容  
サービス業
- 従業員数  
正社員：203名（男性100名、女性103名）  
非正規社員：651名（男性151名、女性500名）  
総数：854名（2008年8月現在）
- 再就職希望女性労働者のための雇用管理  
正社員登用制度

## I. 会社概要

○社（1986年10月創業、資本金9億8,578万円）は、エンド・ユーザー（消費者）の困ったことや不便なことに耳を傾け、解決に導くという経営理念に基づき、損害保険会社、自動車会社、クレジットカード会社、ブランド会社などを主要なクライアント企業とし、カスタマーコンタクト業務、アシスタンス業務、決済&請求業務、損害調査業務、支払業務、顧客管理業務等のサービスを企画・提供するBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）事業を世界13カ国16拠点で展開している企業である。

2003年に秋田県及び秋田市の誘致企業として、また同社の最重要拠点として「○社BPOセンター」が設置され、業務の拡大に伴い2007年に設備を拡張、より明るいイメージを目指して、「○社BPOキャンパス」と名称を変更した。

同社の事業は、労働集約的な産業であり、また業務上専門的な知識・スキルを必要としている。そのため、優秀な人材の確保と固定化が、企業の継続的な成長を図る根源であるとの考えから、長期的な雇用の構築と働きやすい職場環境作りに重点が置かれている。特に女性が長期的に働ける職場作りとして、企業内託児施設の設置・運営も行っている。

従業員は約850名（平均年令31才）で、新規学卒者の募集・採用も行っているが、大半は中途採用した地元出身の社員である。

## II. 人事コース（社員区分）

同社の社員区分は正社員、契約社員、パート・アルバイトの3つに分類されている。社員区分別の労務構成をみると、正社員は203人、契約社員は486人、パート・アルバイトは165人となっている。（図表1参照）

2003年の開設時にあたっては、かなりの社員の確保が必要であり、年度途中（10月）であったが、全て地元の人を採用したいという方針のもとに、中途採用された社員が大半である。

図表 1. 社員区分の労務構成

	正社員	非正規	
		契約社員	パート・アルバイト
男 (中途採用の割合)	100人 (97.1%)	135人 (97.0%)	16人 (99.4%)
女 (中途採用の割合)	103人 (95.0%)	351人 (83.2%)	149人 (97.6%)
計	203人	486人	165人

### Ⅲ. 正社員登用制度

#### 1. 正社員登用制度の導入時期と導入理由

管理者推薦による正社員登用制度から、一年以上の在籍者は管理者の推薦が無くとも、誰でもが正社員への門戸が開けるようにと、就業規則には明文化されていないが、2005年4月より「正社員登用制度」を導入した。

2003年の開設当時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社員を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とした。

契約社員・アルバイトとして採用された者は、後述のとおり、一定の基準をクリアすると正社員登用試験の受験資格を得て、希望者の全てが正社員登用試験を受験することができる。また、幹部候補として契約社員で採用された場合は、数ヵ月経過後、所属長の推薦により管理職の身分も含めて正社員として登用されること、もしくは、契約社員として採用された者は、勤務成績が良く、能力があると認められた場合には、試験を受けずに所属長の推薦等により、管理職の身分も含めて正社員に登用されることがある。

会社として全ての従業員の資質、能力を把握していない場合もあり、所属長推薦等からもらえる場合もあることから、全ての社員に機会を与えるという意味もあり、「正社員登用制度」を実施している。

#### 2. 正社員登用の応募条件

同社の「正社員登用制度」の対象者は、同社に勤務する契約社員及びパート・アルバイトである。登用試験の受験条件としては、勤続1年以上、所属長の推薦が必要であること以外、性別、年齢、未・既婚別、子供の有無等は問わない。

#### 3. 正社員登用の選考方法

登用試験としては3段階あり、1次選考は筆記試験で主に業務に関する知識（本人の担当する業務・本人が所属するチーム以外の業務等）と一般教養等である。2次選考は実技試験で、毎年テーマが設定されそのテーマに沿ってレポートを提出し人事担当者等の前で発表する。3次選考は面接試験で、人事担当者・役員が同席し、社員1人ずつと面接する。

また、所属長等による人事考課の結果も加味される。

なお、幹部候補として採用された契約社員及び勤務成績がよく能力があると認められた契約社員の場合には、所属長の推薦のみで登用されることもある。

登用試験は、年1回1～2月頃実施していたが、今年度から年2回実施することとしている。

正社員を目指す従業員を支援するため、入社時に登用試験について説明し周知している。また、登用試験1ヵ月前に会社から登用の要件等が発表されるので正社員を目指している従業員から登用試験に当たって相談がある場合は、各部門のマネージャーが対応し、アドバイス等を行っている。

#### 4. 正社員登用の状況

正社員登用試験を受け、登用された者は図表2のとおりである。大半が契約社員からの登用であるが、アルバイトから登用された者もいる。このほかに、登用試験を受けずに所属長の推薦で正社員に登用された者もいるので、全体としては、契約社員から正社員に登用された者138名、アルバイトから正社員に登用された者22名となっている。合格率は20%から30%で、毎年チャレンジしている社員も少なくない。

図表2. 正社員登用者数

年度	正社員登用者数
2003年	13名（うち女 6名）
2006年	15名（うち女 6名）
2007年	28名（うち女 18名）
2008年	11名（うち女 6名）

#### 5. 正社員登用による処遇の変化

社員区分別の処遇、職務内容は図表3のとおりである。契約社員・パート・アルバイトから正社員に登用された後に大きく変化することは、

- ①雇用期間の定めが無くなること
- ②賞与が支給されること
- ③社員の管理業務も行なうこととなる等である。

中途採用者で、登用試験に合格し、正社員となった者の中で到達した最高位は、マネージャーである。

#### 6. 制度を導入したことによる効果

従業員が正社員になれるという目標意識を持つことでモチベーションが上がると思われる。社員がステップアップし、会社の中核として働くことを目指して欲しいと期待している。

全ての社員に正社員としての道がひらかれており、努力すれば、それだけ自分自身のキャリアアップにつながるので、社員からはキャリアアップできる会社であると評価されている。

また、秋田に誘致された企業として、地元への安定した雇用に貢献していると考えている。

#### 7. 制度の問題点と対応

従来、年1回登用試験を行っていたが、今年から年2回実施することとした。試験に合格した社員は良いが、数回チャレンジしても不合格となった社員はモチベーションが下がり退職してしまうケースもある。このような社員へのフォローも重要な課題となっている。

### IV. 中途採用者（子育て等によるブランクのある女性）で、正社員登用をした者の事例

#### 1. [事例／パートから契約社員、その後、正社員登用]

高卒後、民間企業に受付事務職として約6年勤務し、結婚のため退職した。その後、育児に専念した後、複数の民間企業に臨時社員として勤務していた。2003年に、子育てのためにフルタイムは難しいという理由から、45歳でパートとして同社に入社し、入力等事務的な業務に従事していた。

2005年に、契約社員となり、同年、正社員登用試験の受験資格を満たしたので登用試験を受験し、1回で合格した。正社員登用後の職務内容は、基本的には、入力等事務的な仕事であることに変わりがないが、正社員登用後は、従来の業務にリーダーとしての業務が加わっている。

#### 2. [事例／契約社員として入社後、正社員登用]

大卒後、民間企業で事務職として総務を担当し、3年後に退社した。約10年間の専業主婦としてのブランクの後、2007年9月に、35歳で同社に契約社員として入社した。

入社後、オペレーター業務に従事し、2008年4月に、所属長推薦により正社員登用試験を受験することなく、正社員として登用された。これは、入社時、幹部候補として採用されており、能力があると判断されたためである。正社員として登用された後は、スーパーバイザーとして社員の管理業務を行っている。

### V. 中途採用者（子育て等によるブランクのある女性）の活用について

会社の中心となって働くということを目指して欲しいと望んでおり、そのために同社では、性別、学歴、未・既婚、子供の有無等によって差別することは一切ない。

子育てによるブランクのある中途採用者に対しても、会社として何が出来るかというこ

とを常に考えている。現在、次のような取組を検討・実施している。本人の努力・能力次第でキャリアアップができるチャンスのある企業として、今後も内外へ発信していきたいと考えている。

#### **1. 事業所内託児施設を設置・運営**

事業所内託児施設を設置しているが、利用希望者が多く入所できないことから就職を諦めたケースもあったため、施設の増設を検討している。

#### **2. 時間外労働の削減**

女性従業員のワーク・ライフ・バランスと一人ひとりの職務能力の向上による企業体質の強化を目的に、昨年からは時間外労働ゼロを目指して、社内プロジェクトを立ち上げ取り組んでいる。その結果、継続的に残業時間は削減され、また業務効率や従業員一人ひとりの問題解決力の向上が表れてきている。今後も、女性従業員のマネジメント及びリーダーシップの能力を高める人材育成の策として会社としても支援していきたい。

### Ⅲ. ヒアリング調査の実施時期及び調査項目

【 調査時期 】 平成20年8月～平成20年9月

【 調査項目 】

1. 会社概要
  - (1) 会社名
  - (2) 業種
  - (3) 従業員数 男女別、正規・非正規別
2. 人事コース（社員区分）
  - (1) 各区分の雇用形態、処遇、職務内容、職務権限、人数（男女別）、中途採用者の割合（男女別）
  - (2) 正社員登用、転換ルート
3. 正社員登用、転換制度について
  - (1) 制度の名称
  - (2) 導入時期
  - (3) 導入理由
  - (4) 登用、転換時の応募条件（社員区分、年齢、勤続年数、資格など）
  - (5) 登用、転換時の選考方法（試験、推薦、人事考課など）
  - (6) 正社員への転換に対する支援策
  - (7) 正社員登用、転換の状況
    - ①正社員登用、転換の実績（ルート別、社員区分別）
    - ②正社員登用、転換による処遇の変化
    - ③中途採用者で正社員登用、転換をした者が到達した最高位
  - (8) 制度を導入したことによる効果
    - ①会社としての効果
    - ②職場での評価
    - ③利用者の声
  - (9) 制度の問題点と対応
4. 中途採用者（子育て等によるブランクのある女性）で、正社員登用、転換をした者の事例（2～3事例）
  - ①入社までの経歴、入社時の年齢
  - ②正社員登用、転換までの貴社での経歴
  - ③どのような正社員登用、転換ルートか
  - ④正社員登用、転換後の貴社での経歴
5. 中途採用者（子育て等によるブランクのある女性）の活用について

- ①中途採用者（子育てによるブランクのある女性）の人事管理制度について、今後どのように取り組む予定があるか
- ②国や地方行政施策に望むこと
- ③どのような情報がほしいか
- ④その他

---

平成21年3月

## 再就職に関する雇用管理研究会報告書

発行	財団法人21世紀職業財団
郵便番号	112-0001
住所	東京都文京区白山5丁目1番3-101
電話	03-5844-1663

---