

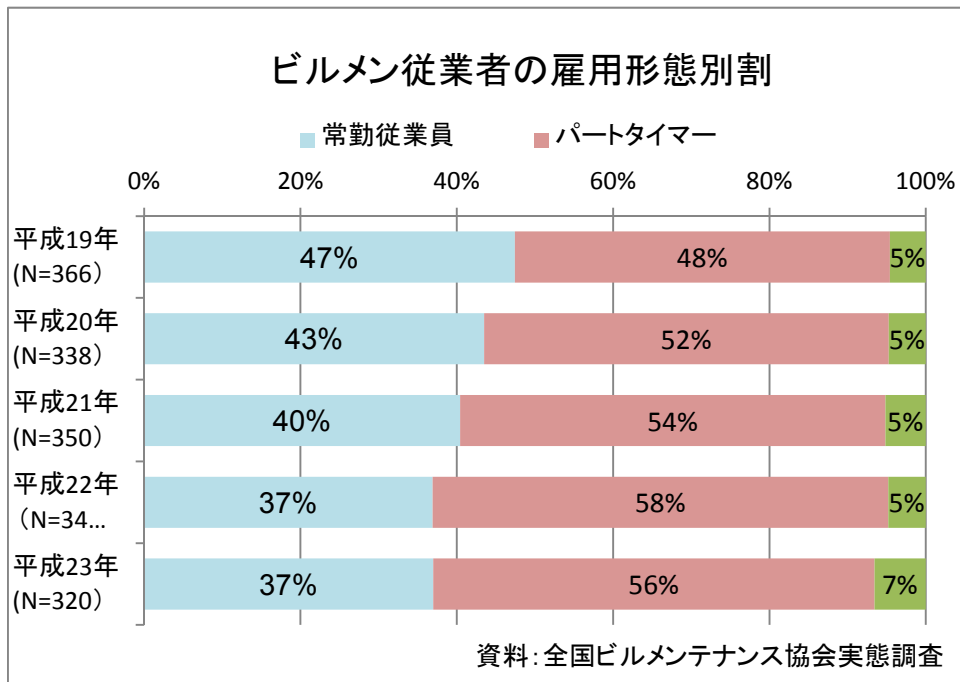
目次

はじめに	1
I 非正規社員の活用をめぐるわが国の状況	
1 非正規社員の活用理由	4
2 非正規社員活用上の問題点	5
3 非正規社員活用と基幹労働力化の動き	5
4 基幹労働力化のパターンと特徴	5
● 参考：ビルメンテナンス業の特徴と課題	
II 非正規社員活用と人事労務管理の状況	
1 人事労務管理の状況 ～正社員と比較した非正規社員の賃金・処遇面での納得性～	8
2 人事労務管理の制度と運用 ～非正規社員を基幹化するうえで有効な人事労務管理、職場マネジメント施策～	9
● 参考：改正パートタイム労働法施行後の雇用管理の改善状況	
III 非正規社員の活用事例	
● 要点	11
● 概要	
A社（スーパー・小売業の例）	13
B社（スーパー・小売業の例）	17
C社（ファミリーレストラン、外食産業の例）	19
D社（ファミリーレストラン、外食産業の例）	23
E社（ホテル業の例）	25
IV 今後の人事労務管理のポイント	
1 自社の非正規社員に必要な人材要件を整備	27
2 自社の非正規社員にも能力開発、キャリアパスの制度を整備	27
3 自社の非正規社員の評価・処遇制度を整備	28
4 非正規社員の活用・基幹化に伴う留意点	28
● ビルメンテナンス業の賃金・評価制度の現状と今後の取組み	

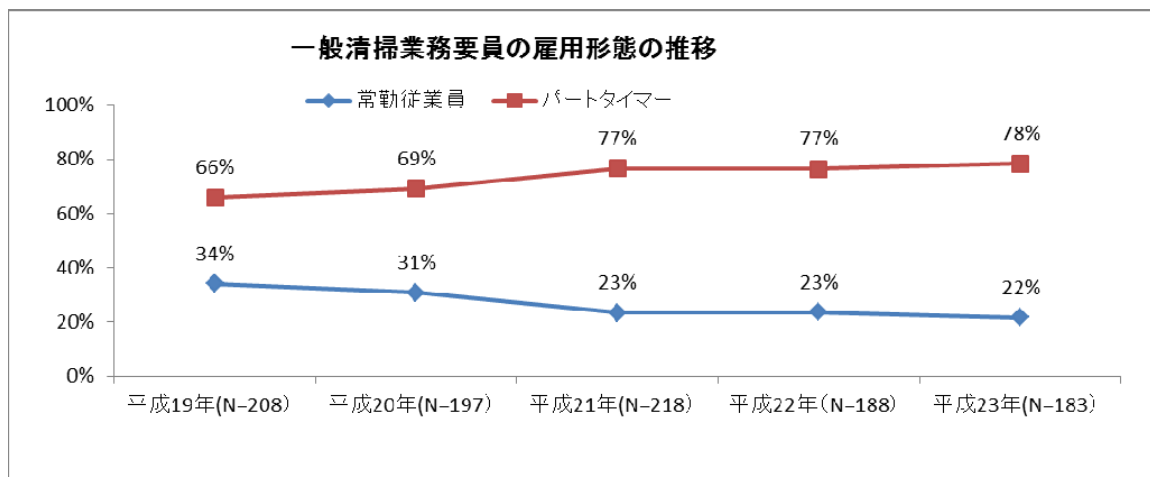
はじめに

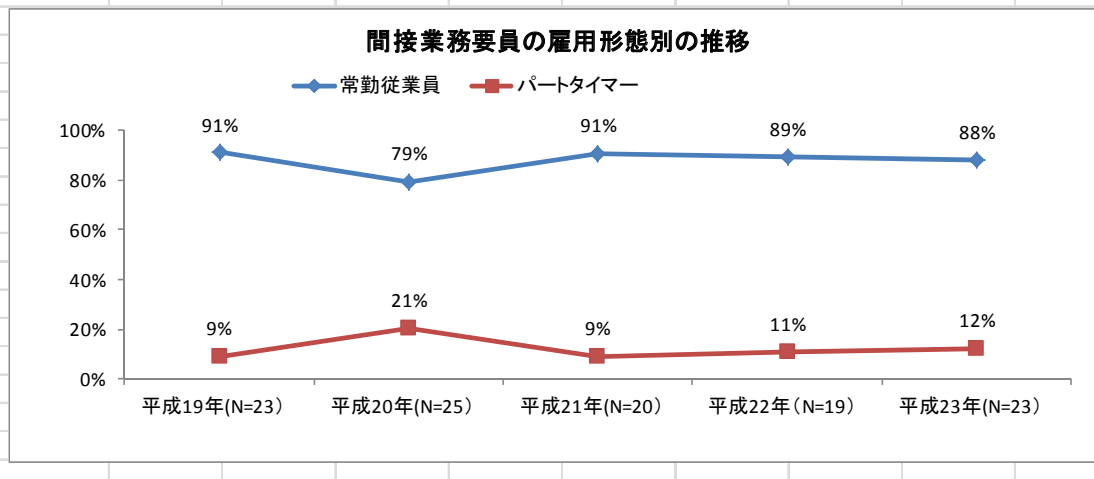
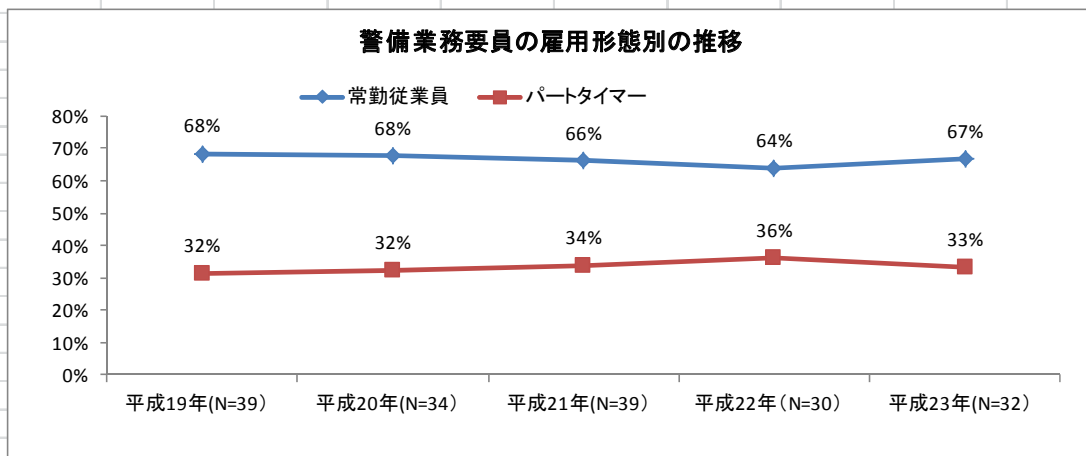
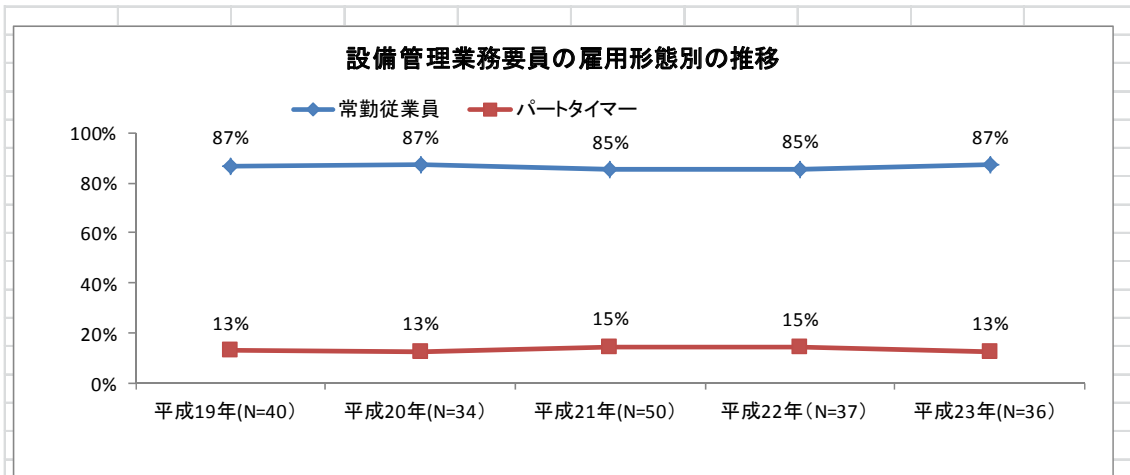
全国ビルメンテナンス協会では、毎年、従業員の雇用形態別の人数を調べていますが、平成19年から23年までの割合の推移をグラフにすると次のとおりです。

常勤従業員の割合が下がり、パートタイマーの割合が上昇していることが見て取れます。常勤者をパートタイマーに代えている状況がうかがわれます。



また、一般清掃業務、設備管理業務、警備業務、間接業務等の業務に分けてそれぞれの常勤従業員とパートタイマーの人数を聞いていますが、その結果は以下のとおりです。





グラフからも明らかのように、一般清掃業務において常勤からパートタイマーへの代替が急速に進んでいます。また、間接業務においても平成20年を除いて常勤従業員の比率が低下傾向にあります。

ビルメンテナンス業では以前からパートタイマーに依存していましたが、ここ数年この傾向はさらに強まっています。現在では、従業員数の6割以上がパートタイマー・臨時・アルバイトによって占められています。なお、ここで言う「常勤従業員」の中にも契約社員や派遣社員という非正規社員が含まれていますので、非正規社員は従業員全体の7割に近づくのではないかと考えられます。

非正規社員の割合の増加というトレンドの中で、非正規社員をこれまでのようにひとかたまりと考えるのではなく、非正規社員の中のリーダー的な役割、あるいは正社員の不在の時の代行的役割、さらには外食産業で見られるような店長という職場の長の役割など、細かく選別して任用していくという方向になっていくのではないのでしょうか。

全国協会の実態調査でビルメンテナンス業の悩み事を聞いていますが、「作業管理者が育ちにくい」や「作業員の若返りが図りにくい」の比率は高くはないものの、年々着実に上昇しているのが目立ちます。

特に、「作業管理者が育ちにくい」は直近の2年で10%に達するようになっており、先の常勤従業員からパートタイマーへの代替という事態と対応しているものと思われます。

ビルメンテナンス業務での悩み事	平成14年	15年	16年	17年	18年	19年	20年	21年	22年	23年
作業員が集まりにくい	3.1	3.1	4.6	7.4	13.5	20.3	25.1	8.1	5.1	7.2
専門技術者の確保が難しい	3.3	2.4	2.0	3.7	4.0	6.7	4.7	3.5	3.6	3.9
教育のための時間を割くのが難しい	2.3	3.2	2.9	2.7	2.1	2.8	2.5	2.6	2.1	2.8
作業員の若返りが図りにくい	4.7	4.3	4.7	4.3	7.6	6.3	5.4	8.7	9.4	9.1
作業管理者が育ちにくい	6.5	7.4	7.6	6.9	8.0	8.4	7.0	7.9	10.0	10.0
契約料金のアップ交渉が難しい	29.3	28.9	27.7	20.7	17.0	14.3	17.2	18.7	17.9	18.6
価格競争激化で収益率がダウン	47.7	49.2	49.2	47.3	43.4	37.3	34.9	45.9	46.7	42.8
賃金上昇が経営を圧迫	1.8	0.8	0.6	0.7	0.1	1.8	2.1	3.1	3.1	3.6
新たな制度、改正への対応が難しい				5.0	2.8	1.9	0.9	1.4	1.8	1.5

(資料) 全国ビルメンテナンス協会実態調査

ひるがえって考えてみますと、非正規社員の活用に関しては特にスーパーや外食産業などで進んでいます。パートタイマーをエリア社員として処遇し、店長として登用したり、正社員と非正規社員の資格を統一したりするなど、さまざまな形で非正規社員のモチベーションアップの効果的な手法が実行されています。

これまで、労務管理委員会では会員の雇用や賃金に関する調査を行ってきましたが、今回はパート・アルバイトの増加という現実を考慮して、他産業、特に非正規社員が多く働いているスーパーや外食産業、小売業、ホテルサービス業における具体的な活用事例を調べることを目的としました。そして（公財）日本生産性本部に調査を委託しました。

詳しくは以下をお読みいただければと思いますが、非正規社員の育成のためにはきめの細やかなコミュニケーションや人間関係への心配りが必要だということが示されています。また、大手小売業や外食産業では非正規社員を何段階かに選別しながら、人材の定着・育成、モチベーションのアップを図っています。特に5社の具体的な労務管理の興味深い事例が掲載されていますので、是非ご一読いただきたいと思います。

平成24年12月

労務管理委員会（労働条件小委員会）
小委員長 後藤 潔

I 非正規社員の活用をめぐるわが国の状況

今日、わが国の非正規社員（パート社員）は、雇用者総数の四分の一を占め量的拡大をしている。それに伴って、正社員が担ってきた業務や一部基幹的な業務に従事させるなど質的变化もみられる。ここでは、企業が非正規社員を活用する理由や活用内容の質的变化の状況を概観し、あわせて基幹労働力化について他産業の取組みを参考点としてまとめた。

1 非正規社員の活用理由

賃金および賃金以外の労務費用の節約や雇用量の柔軟性確保を目的として非正規社員の活用が拡大している。そうした中で、別の調査結果からは、労務コストの効率化や雇用量の調整が相対的に高いウエイトを占めているものの割合は低下し、他方で定年退職者や経験・技能のある人を雇用しようという動きが確認できる。

①パートを雇用している事業所の割合

- 「パートを雇用している事業所」(61.0%→66.1%) △ (増加、以下同じ)
- 「正社員とパートの両方を雇用している事業所」(57.8%→61.0%) △
- 「正社員のみ雇用している事業所」(33.6%→25.0%) ▼ (減少、以下同じ)

②正社員以外の労働者の活用理由

- 「賃金の節約のため」(40.8%→43.8%) △
 - 「1日、週の中の仕事の繁閑に対応するため」(31.8%→33.9%) △
 - 「賃金以外の労務コストの節約のため」(21.1%→27.4%) △
- いずれも3年前より増加

③パートを雇用する理由（正社員とパートの両方を雇用している場合）

[5ポイント以上減少したもの]

- 「人件費が割安（労務コストの効率化）」(71.7%→48.6%) ▼
- 「仕事量が減ったときに雇用調整が容易なため」(22.4%→16.0%) ▼

[増加したもの]

- 「定年退職者の再雇用のため」(8.8%→17.6%) △
- 「経験・知識・技能のある人を採用したいため」(18.4%→21.2%) △

※①③出所：厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」（2008年調査結果→2011年調査結果）

②出所：厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」（2007年調査結果→2010年調査結果）

2 非正規社員活用上の問題点

非正規社員の活用では、職務遂行に必要な能力や技能が不足していたり、仕事に対する責任感や意欲が低い、また定着せず早期に離職してしまったりなど良質な人材の確保に問題を抱えている企業が多い。

- 「良質な人材の確保」(51.4%→50.8%) ▼
- 「仕事に対する責任感」(48.3%→50.5%) △
- 「仕事に対する向上意欲」(37.5%→38.4%) △
- 「定着性」(35.4%→33.6%) ▼

※出所：1-②と同じ。

3 非正規社員活用と基幹労働力化の動き

非正規社員活用の定量的な状況は前出のように公開データから概観できる。非正規社員の活用理由や問題点の傾向から、非正規雇用の量的な側面とあわせて質的な側面への要請が高まっていることが読める。

実際に、非正規社員を人件費の削減や雇用量の調整弁としての活用から、非正規社員として働く人たちの能力・技能や意欲を維持・向上させることで、良質な人材の定着を図り、貢献を引き出すことで効果をあげている企業事例が増えている。

(基幹労働力化を進める要因)

- 良質な人材の確保と企業への定着性については、定着により能力・技能が高まり、企業内でのキャリア形成を経て基幹的な仕事を任せることが可能となる。
- 一律に雇用量の調整機能である補助的労働力として位置付けるのではなく、むしろ非正規社員の中での選別を強化しつつ、優良層を内部（正社員）化している。
- 多くの非正規社員は正社員と異なる労働志向を持ち、自発的にそうした就業形態を選択しており職業生活に対する満足度も高いことから、主婦層や高齢者等の就業ニーズにも合致している。

4 基幹労働力化のパターンと特徴

非正規社員活用の質的変化の状況は既存の公開データに加え、各種研究報告が参考になる。そこでは、正社員の基幹的な仕事を非正規社員に移行させていく基幹化の取組み

や課題が報告されている。以下に、それらの概要を紹介する。

(1) 産業別の特徴

①スーパーや外食産業で早い段階（1990年代以前）から基幹労働力化が進んだのは、非正規社員の雇用比率が高いことと関係。

- サービスの質を落とさずに非正規社員に仕事を移行させるために仕事の標準化を進め、基幹的な仕事であってもそこで求められる技能をある程度定型化させることができることがポイント。
- 量的基幹化（非正規社員の雇用比率の拡大）とともにパート社員の育成や活性化を同時に進め質的基幹化が進展した。

②ホテルのような対人・対事業所サービスでは基幹労働化が確認されない産業分野がある。

- 職場における業務の多様性から、レストラン、売店、フロント、予約業務など職場ごとの仕事の特性を踏まえた雇用管理が求められ、全社的な仕事の標準化が難しい。
- 通常、職場の管理業務は正社員の担当となり、非正規社員はその指示の下で仕事を遂行する。

(2) パート社員の基幹的活用と雇用形態の複線化

パート社員を区分して基幹労働力化するパターンに契約社員への転換制度がある。また、パート社員を階層化し上位職への昇格・昇進を可能とするパターンとして、正社員登用制度やパート社員のまま上位職層（リーダー）への任用制度がある。いずれも賃金水準や処遇で一般のパート社員より優遇するなどインセンティブを設けている。

- 正社員と同様の位置づけ
ファミリーレストラン等の外食産業で、パート社員を店長職まで登用
スーパーでは職場の主任やチーフといった売場単位でのマネジャーまで登用
- 正社員の代行業務
パート社員の上位職のものを正社員不在時の代行職と位置づけ、正社員とまったく同じレベルとはみなさないが、不在時といった限定的状況で、他のパート社員等を監督・指導する役割を期待する
- パート社員の中のリーダー
パート社員の中からリーダーを任用（職場のまとめ役のイメージ、指導の責任等が課せられるわけではない）

(3) 基幹労働力化の取組みと留意点

①企業内の仕事内容の標準化・階層化のしやすさがポイント

- スーパーや外食産業は仕事内容が画一的なため、パート社員の比率を高めやすい。同じパート社員の中から上位資格に昇進・登用させやすい。登用制度は、優秀者により高い処遇条件を提示することでインセンティブになり、パート社員の活性化に階層化は有効といえる。
- 他方で、上位職に就くと責任が重くなり、相対的に勤務時間が長くなる等拘束性が高まることになる。能力が高い者でも希望しないケースもある。

②契約社員等パート社員と異なる雇用区分を設定する場合

- 正社員と同じ勤務形態となることが多い（対象として若年層がメイン）。
- パート社員は主婦層が中心となるため、基幹労働力化の形態は、主婦層を活性化させる。または、若い年齢層の活性化を図るうえで有効といえる（前者はスーパー、ファミレス外食の例、後者は百貨店やサービス業の例）。

（背景）

- 非正規社員が定着していなければ基幹的な仕事を任せることは難しい
企業に定着し技能形成をする優秀な層の存在が前提
- 学生・アルバイトへの依存度が高いファーストフードでは定着性が低いので基幹労働力化に制約がある。他方、パート社員の主婦層は定着率が比較的高く店長職までの活用が可能。

③基幹労働力化の活用レベル

- 非正規社員を店長職まで活用する事例がある。他方、パート社員の取りまとめ役であるリーダー職的な位置づけに留める企業もある（基幹労働力化の程度が限定的な例として、現状のビルメンテナンス業も含まれる）。

※参考文献：本田一成著『職場のパートタイマー』（2004年、労働政策研究・研修機構）量的基幹化と質的基幹化の区分を援用。

【参考：ビルメンテナンス業の特徴と課題】

（特徴）

- ビルメンテナンス業は非正規社員のほとんどが清掃業務に就くが、現場が分散していることから、それぞれの現場を統括するリーダーが必要。
- しかし、ビルオーナーとの料金交渉やクレーム処理などは状況に応じた柔軟な対応が求められ、同時に業務契約の継続に関わる問題であるために、複数の現場を統括する正社員が担当するケースが多く、非正規社員にはそこまでの対応は求めている。
- また、比較的高齢者が多いことから、技能向上への意欲がそれほど高くはないという一般的な傾向がみられる点も、基幹労働力化に限定的な理由である。
- ビルメンテナンス業は、特に上位職の様な形でのリーダー制度ではなく、散在する清掃の現場で、現場のリーダーを適宜決めていくという方式。

- 清掃業務は担当する現場がある程度決まってくるが、現場の状況を見ながら適宜リーダーを選任する方法がとられている。正社員が配置される現場では正社員がリーダーとなるケースが多いが、リーダーとしての責任範囲は正社員とパート社員の役割は同等である。
- リーダー手当が支給される。一般のパート社員とリーダー役のパート社員との間では処遇面の大きな差はない。

(課題)

- ローコストオペレーションとサービス品質向上の同時達成は、国際競争とデフレ経済下の日本企業の重要課題であるが、ビルメンテナンス業界においても同様といえる。こうした中で、低コスト戦略、差別化戦略、「選択と集中」戦略の推進に人材活用のあり方が、今後の経営を左右する。
- 当業界ではスタッフの多能工化によるトータルな人件費圧縮策など、人材育成が経営の中心課題になっている。育成・活用の対象には多数を占める非正規社員も含まれ、これからのビルメンテナンス業で期待される人材像の整備が前提となる。
- ビルメンテナンス業は高齢者等の雇用の受け皿としての社会的貢献が大きく、これは今後も期待される。高齢者活用の業界内のノウハウの蓄積とともに他産業の好事例を学ぶことで、当業界でも質的基幹化の取組みを促進する。

※参考文献：『東京ビルメンテナンス協会 50 年史』（2012 年 7 月）より、課題の内容は筆者の所見。

Ⅱ 非正規社員活用と人事労務管理の状況

非正規社員の能力・技能を向上させ、モチベーションを高く維持し、良質な戦力として企業への貢献を引き出すためには、正社員と同様に非正規社員にも人事労務管理の考え方が必要である。ビルメンテナンス業には業務面や非正規社員に高齢者比率が高いといった特性などから、活用には一定の制限があるとみられているが、先行する基幹化の取り組み事例や調査結果から職場の活力向上策として採り入れるべき参考点は多い。

1 人事労務管理の状況

～正社員と比較した非正規社員の賃金・処遇面での納得性～

賃金や賃金以外の処遇での納得性は、「責任の重さが違う」、「勤務時間の自由度が違う」など「もともとそういった内容で自分も納得している」場合は高いが、「正社員と同じ内容の仕事をしているのに」賃金に差がある場合や、賞与（一時金）、昇給制度等の違いに納得性が低く、人事労務管理制度の整備状況が非正規社員の労働意欲に影響している。非正規社員の活用と納得性の向上に下記項目について自社の現状を把握し必要な改善を図ることは有効といえる。

①賃金水準について納得している理由・していない理由

〔納得している理由〕

- 「責任の重さが違うから」(46.6%)
- 「もともとそういった内容で自分も納得しているから」(44.2%)
- 「勤務時間の自由度が違うから」(37.7%)

〔納得していない理由〕

- 「正社員と同じ内容の仕事をしているのに差があるから」(73.9%)
- その他の理由は各々10%程度を下回る

②賃金以外の処遇等で正社員と取扱いが異なっており納得できないと考えているもの

- 「賞与」(45.8%)
- 「安定的な昇給」(29.1%)
- 「退職金・企業年金」(24.7%)
- 「昇進・昇格」(10.5%)
- 「慶弔休暇」(10.1%)
- 「人事評価・考課」(9.1%)
- その他は各々7%以下

※①②出所：JILPT「短時間労働者実態調査結果」(2011年9月)

2 人事労務管理の制度と運用

～非正規社員を基幹化するうえで有効な人事労務管理、職場マネジメント施策～

非正規社員の単なる活用から、さらに戦力化を図るためには、非正規社員の基幹化への取組みが参考となる。先行する他産業の好事例からも有効性が明らかになってきている。ここでは、人事労務管理の整備について、各種制度の導入(下記①)とあわせて、正社員と異なる労働観や個別事情のある非正規社員への細やかなマネジメントや職場風土のあり方を含めた職場環境整備(下記②③④)の視点の重要性も指摘されている。

①非正規社員を基幹化するうえで有効な人事労務管理施策

- 「正社員登用の仕組み」
- 「人事評価制度」
- 「昇給の仕組み」
- 「格付け制度・等級制度」
- 「採用時の導入研修」
- 「賞与」
- その他「採用時以外での業務に関する研修」

②非正規社員の監督役・リーダー等への効果的な育成の取り組み

- 「仕事上の心構えを示す」
- 「仕事の相談を受ける」
- 「仕事の幅を広げる」「より高度な仕事を割り振る」
- 「仕事のやり方を見せる」
- 「責任を与える」「後輩の指導を任せる」
- その他「個人目標を明確化し挑戦させる」「改善提案を考えさせる」

③非正規社員の育成と職場の雰囲気との関係

- 非正規社員は補助的、正社員が非正規社員より上位にあるという意識が強い職場は、非正規社員の人材育成を阻害しやすい。
- 非正規社員は職場の重要なメンバーだという意識が強い、人間関係がよい、仲間意識が強い、仕事で助け合う雰囲気がある、お互いに教え合う雰囲気がある、正社員と非正規社員のコミュニケーションがよい関係の職場は、非正規社員の人材育成を促進しやすい。

④職場管理者の役割（職場マネジメントのあり方）

職場チーム・メンバー同士が競争しあう関係作りより、職場チーム・メンバー同士が協力し合える関係を作ることが職場の人材育成には有効。

（売上げ目標の管理以外の職場管理者の役割・コンピテンシー）

- 職場チーム・メンバーとのコミュニケーションを心がけている。
- 仕事振りをよく把握しようとしている。
- 職場チーム・メンバーの人間関係に気を配っている。
- 正社員と非正規社員を公平に扱うようにしている。
- 職場の意見を代表している。労働条件への配慮がある。
- 評価や仕事の割り振り等について丁寧に説明している。

【参考：改正パートタイム労働法施行後の雇用管理の改善状況】

改正パートタイム労働法が2008年4月1日から施行され、パート社員の待遇について正社員との均衡を意識した雇用管理の改善が推進されている。施行後3年を経過した時点での見直しが行われることになるが、その検討のために各種調査が行われている。そこで、それら調査結果からパート社員活用に参考となるポイントについて紹介する。

①改定パートタイム労働法への対応に向けた取り組み内容

〔見直しがあった事業所(62.6%)の実施内容〕

- 「労働条件通知等で、特定事項を明示するようにした」(45.6%)
- 「正社員とパート社員の職務内容の区分(違い)を明確にした」(14.1%)
- 「パート社員も福利厚生施設を利用できるようにした」(11.7%)

- 「パート社員から正社員への転換推進措置を設けた」(11.4%)
- 「パート社員の賃金等処遇を(正社員との均等・均衡や、意欲・能力等を考慮し)改善した」(10.9%)
- 「パート社員にも教育訓練を実施するようにした」(10.7%)

②パート社員の処遇に対する納得性向上への寄与

職務が同じ正社員と比較した賃金水準に対する納得性や、仕事に対する不満・不安との関係については、上記①の内容で見直しが行われたと感じているパート社員の賃金に対する納得性が高くなった。また、「正社員とパート社員の職務内容の区分(違い)が明確になった」「賃金等処遇が正社員との均等・均衡を考慮し改善された」「正社員への転換制度等が設けられた」場合は、仕事の不満・不安もやや低減したという報告がある。他方、そうした改善等の変化が感じられない場合は、納得性を低下させ、また「パート社員の所定内労働時間を正社員と同じにした」等の場合は、不満・不安も増大させている。

なお、事業主の取組み傾向とパート社員の意識はおおむね合致しているが、総じて2～3%程度の僅少の回答結果となっている。このことは、事業主の努力がパート社員に伝わりにくいことを表している。報告書では、改善内容の周知には、いかに納得性の向上につなげる工夫・配慮が必要かについて指摘している。

※①②出所：JILPT「短時間労働者実態調査結果」(2011年9月)、②は同報告書p60～61引用、短時間労働者をここではパート社員に統一して表記。

※コンピテンシー：仕事ができる(高成果を上げている)人の能力発揮や行動の特性

Ⅲ 非正規社員の活用事例

非正規社員の活用事例は、他産業の好事例から5社を採り上げている。いずれも公開されている資料に基づき要点に続き概要を紹介する。

(スーパー・小売業の例)

	A社	B社
新制度の特徴点	・正社員と非正規社員の区分を撤廃し原則無期契約化へ転換	・正社員と非正規社員に同一の資格制度を導入
制度導入の目的	・パート社員の定着率の改善 ・現場力の復活にパートの社員の戦力化	・雇用区分の別なく能力と意欲に応じて人材を登用、職務・成果に報いる人事制度を志向
制度導入の時期	2008年3月～	2004年～
社員区分制度	・職能資格制度の導入 ・旧パート社員の一般職を3グ	・正社員と共通、職務に応じて10段階で構成

	<ul style="list-style-type: none"> レードに設定 一般職は週 20～40 時間勤務 	<ul style="list-style-type: none"> 旧制度はグレード1まで、新制度はグレード3まで昇進可
賃金処遇制度	<ul style="list-style-type: none"> 一般職は時給 習熟度合いで時給アップ 奨励手当、インセンティブ支給 	<ul style="list-style-type: none"> 時給（基本時給＋採用調整給＋技術給）、評価反映 業績連動賞与を導入
評価制度	<ul style="list-style-type: none"> 経験、姿勢、態度の3項目で評価を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 正社員と共通の制度を適用 個人業績とコンピテンシーを総合
登用制度	<ul style="list-style-type: none"> あり 基幹職（主任以上） 	<ul style="list-style-type: none"> あり グレード3から転換

（ファミリーレストラン、外食産業の例）

	C 社	D 社
新制度の特徴点	<ul style="list-style-type: none"> 職種地域限定の正社員（店長職）への登用制度 非正規社員のスキルと時給アップの仕組み 	<ul style="list-style-type: none"> 地域限定「エリア社員」と全国転勤「ナショナル社員」の2つの登用ルートを新設
制度導入の目的	<ul style="list-style-type: none"> 優秀なパート社員の活用と店舗の活性化 	<ul style="list-style-type: none"> 優秀な非正規社員を戦力化
制度導入の時期	2007年9月～	2005年～
社員区分制度	<ul style="list-style-type: none"> 雇用形態別に4区分 	<ul style="list-style-type: none"> 非正規社員専用の5段階の職能資格制度
賃金処遇制度	<ul style="list-style-type: none"> 店舗時給＋手当：単位制で一定の能力毎に10～40円加給 	<ul style="list-style-type: none"> 時給 評価の反映は10～100円アップ
評価制度		<ul style="list-style-type: none"> 職能評価とモラル評価を総合
登用制度	<ul style="list-style-type: none"> あり 登用前教育を実施 	<ul style="list-style-type: none"> あり 登用選考を実施

（ホテル業の例）

	E 社
新制度の特徴点	<ul style="list-style-type: none"> 雇用形態と役割・処遇の新体系を構築 臨時スタッフ制度を導入、業務の繁忙時に対応
制度導入の目的	<ul style="list-style-type: none"> 正社員と非正規社員との処遇格差の解消に対応 ローコスト運営に対応
制度導入の時期	2007年～
社員区分制度	<ul style="list-style-type: none"> キャリアスタッフは3段階の役割等級
賃金処遇制度	<ul style="list-style-type: none"> キャリアスタッフは月給制、サポートスタッフは時給制
評価制度	
登用制度	<ul style="list-style-type: none"> 有期から無期契約への転換

※出所：A社・C社：労政時報第3734号、B社・E社：労政時報第3813号、D社：Business Labor Trend 2010.7、ここでは匿名としているが、各参考資料には実名で紹介されている。

非正規社員（有期契約社員）の活用事例（1）	
社名	△社
会社概要	雑貨小売 従業員数 3,264人（2008年5月末現在、2012年5月末現在は3,949人） 内訳 旧パートタイム社員に当たるグレードⅠ～Ⅲは2,398人 旧契約社員に当たるリーダーは325人、残りが旧本社員に当たる主任以上541人
ポイント	①2008年3月、既存の「正社員－非正規社員」の考え方や仕組みにとらわれない多様な働き方のニーズを戦略化する社員区分制度を導入。 ②2008年4月からの改正パート労働法施行への対応よりも人材戦略の変更から同一労働同一賃金の考えをベースに非正規社員・正社員の区分を撤廃、ほとんどを無期契約社員に転換。 ③定着率の改善に寄与。無期契約化により人件費のアップと固定化が懸念されたが、比較的人材の流動性も高く、退職者補充の調整等で要員管理ができており問題は発生していない。
背景	①かつてフロー型の経営・人材の考え方で経営が機能してきたが、業績が落ち込んでから売場のやる気・やりがいの低下が顕在化し、現場力の復活が求められた。そこで、人材戦略もフロー型からストック型に転換し育成重視に改めた。 ②旧制度では若年層の定着率が課題であった。年間でパートタイム社員を1,700人採用したら、1,700人退職という時期もあり、常時の募集活動で年間3千～4千万円のコストを掛けていた。 ③旧制度は、ア) 正社員の本社員、イ) 契約社員、ウ) パート社員の3区分体制であったが、顧客から見た場合、だれが本社員かパート社員か区別がつかず、売る立場からも顧客に接する立場は同じであるべきとの考えから同一労働・同一賃金を推し進め、雇用上の区分をなくすことにした。
新社員制度の特徴	①△社員制度の導入 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">従来：ア) 本社員（正社員）、イ) パートタイム社員、ウ) 契約社員の3区分</div> ↓ <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">今回：契約期間と労働時間で「△社員」と「アシスト社員」に再区分</div> <ul style="list-style-type: none"> ・△社員は原則無期契約の社員（60歳以降は再雇用） 本人の意思を確認したうえでア) の全員、イ) ウ) の大部分が移行。1年または3年の有期雇用契約の選択も可能。仕事と能力、時間、場所、就労価値観により2コースを設定。 <ul style="list-style-type: none"> a.管理・専門職へのキャリアコース 本人の選択で週32～40時間の範囲で勤務。 b.一般・専任職コース 週20～40時間で勤務。ラック（接客・発注・品出し）とレジの職務。 ・アシスト社員は、2ヶ月限定または6ヶ月契約の短時間労働者。週20時間未満の勤務。従来のアルバイトに該当。契約更新の最長は4年間。全従業員に占める構成比は約4%。 ②職能資格制度の導入と処遇への連動 <ul style="list-style-type: none"> ・旧パートタイム社員と旧契約社員の一般職・リーダーに当たる△社員に職能資格制度を導入。グレードⅠからリーダーまで4段階の職能資格を設定。一般職に当たるグレードⅢまでは転勤を伴う異動はない。

- ・処遇へは、グレードⅠ、Ⅱ（各2バンド）、グレードⅢ（4バンド）、リーダー（2バンド）の計10段階に細分化し連動。グレードⅢまでは時給制で習熟度合いに応じて時給をアップ。リーダーからは月給制。

【一般職の昇格要件と目安】

職能資格	バンド	昇格目安	職務能力	スキル
グレードⅢ	4	各々 1年	顧客、目標達成への指向性では、内容を正しく上司に報告できる。目標達成およびチームワーク発揮に向けては、優先順位をつけて、業務に取り組むことができる。チームワーク力発揮に向けて自らが積極的に協力、助言を行う。	売場作り、管理ができる。営業展開に基づいた売場が作れる。各業務知識を有し、その業務は自らがすべて完結できる。グレードⅡ以下のメンバーに指導助言ができる。
	3			
	2			
	1			
グレードⅡ	2	各々	顧客、目標達成への指向性を理解でき、上司の指示に基づいて業務遂行ができる。下位のメンバーに対しては、上司指示に基づき助言、指導が行える。	売場作り、管理販売視点から「陳列」「接客」を考慮することができる。
	1			
グレードⅠ	2	各々 0.5年	基本業務ができる（ラック・レジともに） 上司への業務の報告・連絡・相談ができる	
	1			

- ・従来の昇給は、見習い2ヶ月→アシスタント（時給900円）→ステップ1（900円据え置き）→ステップ2（950円上限）、これ以上の昇給にはリーダーになることが要件。
- ・改定後は、グレードⅠ-1（960円）半年間は有期契約→その後、無期契約に本格付けされた場合の半年後→グレードⅡ-1（1,040円）に昇格。リーダーへはグレードⅢ-2から昇格可能。→グレードⅢ-4（1,200円）
- ・主なグレード・バンドの時給水準のイメージ
 - ア) グレードⅠ-2 高卒初任給を時給換算
 - イ) グレードⅡ-2 短大卒主任給を時給換算
 - ウ) グレードⅢ-2 大学卒主任給を時給換算

③評価制度

- ・職能資格グレードⅢまでを対象に経験・姿勢・態度の3項目で評価を実施。
- ・各5点満点でポイント評価。9月（上期分）と3月（下期分）に評価を実施。
- ・グレードⅠは半期、グレードⅡ・Ⅲは過去2期の総合評価でグレード・バンド資格区分を変更。昇降格基準：昇格（12～15点）、維持（8～11点）、降格（7点以下、遅刻・クレームが多い）

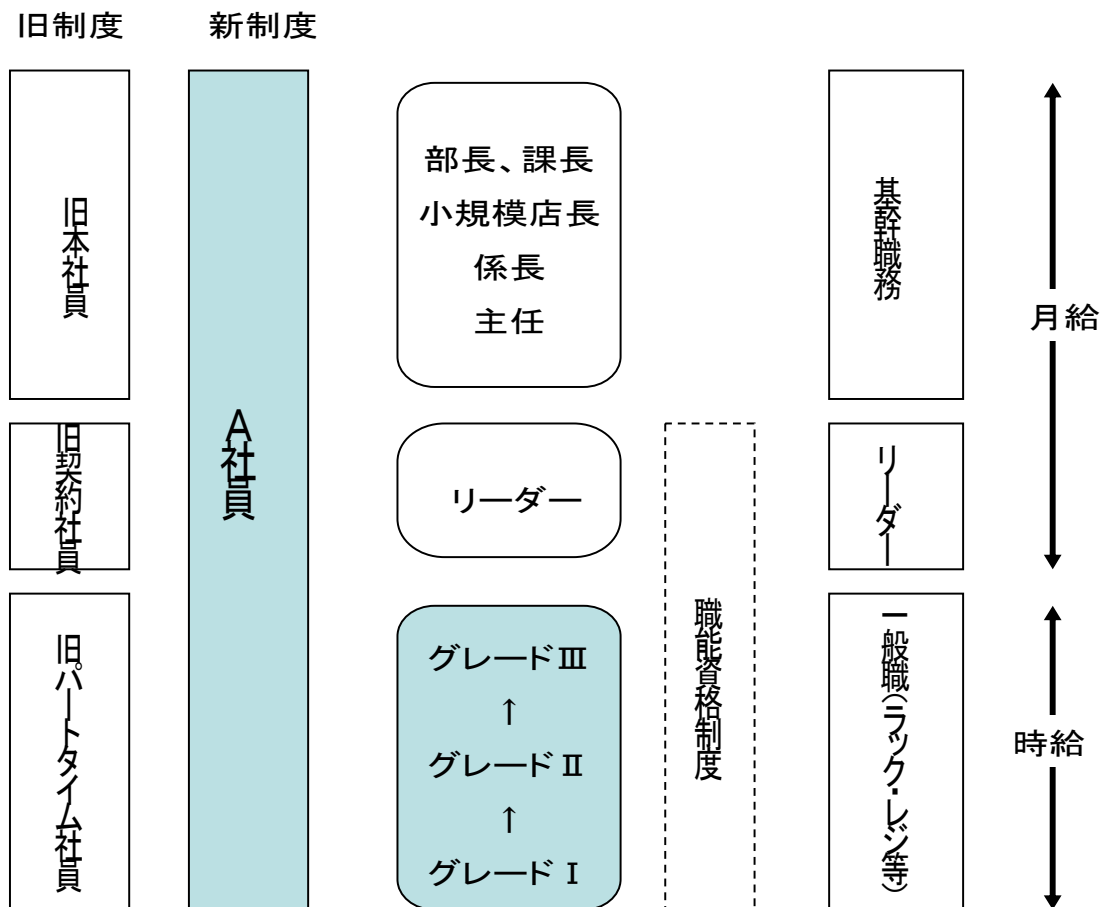
【評価制度の点数化】

ウ エ ー ト	評価項目	経験（遂行能力・業務知識）	姿勢（責任感・積極性）	態度（協調性・ルール遵守）
	グレードⅢ	60%	20%	20%
	グレードⅡ	50%	25%	25%
	グレードⅠ	20%	40%	40%

	<p>④奨励手当、インセンティブの新設</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従来の賞与は、リーダー以上の旧契約社員と主任以上の旧本社員にのみ支給。改訂後に賞与的なインセンティブをグレードⅢ以下にも夏冬に新設。 ・グレードⅠ～Ⅱは契約遵守度に基づき「奨励手当」を支給。 5つの要素ごとにポイントを計算。1ポイント300円で100点満点は3万円（最大、半期）。 5つの要素＝皆勤（10P加点）、欠勤・遅刻・早退（20Pから減点）、土日勤務（最大26P）、 遅番勤務（最大26P）、チームワークへの貢献（0～18Pで加点） ・グレードⅢは所属事業所の半期業績に応じ「インセンティブ」を支給。 半期ごとに月別の各店舗、係ごとの予算達成率×単価（500～5,000円）。 ア) 週32時間以上の勤務者の場合 最低3千円～最高9万円 イ) 週32時間未満の勤務者の場合 最低3千円～最高4万5千円
<p>基幹職務 の登用</p>	<p>①主任以上の基幹職務への登用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従来の登用試験（面接）を廃止し、旧制度で本社員（正社員）が格付けされていた主任以上の基幹職にも旧パート社員や旧契約社員に昇格の道を開く。 ・評価制度の整備に伴って、通常の評価に基づき昇格し、組織の要請で基幹職務に任命される。 <p>②主任以上の基幹職務の処遇</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ポストで決まる職務給を適用。 ・評価は職務遂行力評価（職務遂行のための業務知識とスキルレベルの達成度合）を基に同一ポストで相対化。〔なお、改定作業中〕
<p>移行前の 取組み</p>	<p>①2007年から非正規社員について研究開始。パートタイム社員対象に、働く時間や場所、今後の生活設計、やりがい等、個々人の価値観についてアンケート調査を実施している。</p> <p>②当初、働く時間を長くしたいパート社員が多いと予測。しかし、予測よりもフルタイム希望者は少なかった（全体の25%）。</p> <p>③理由として、5時間勤務者にも7時間勤務者にもそういう生活設計があり、フルタイムで賃金が増えるより、その時間における自分の生活を優先させたいと考える人が少なくないことが分かった。</p> <p>④本人の意思を尊重し、多種多様な働き方を会社が容認しよう判断。調査結果をベースに勤務時間と働き方の選択肢（2つのコース）を設けた。</p>
<p>移行後の 取組み</p>	<p>①従来の入り口2ヶ月の「見習い期間」の言葉を廃止。雇い入れ前提のイメージを避け、「〇年〇月までの契約期間」に変更。ある程度の要員管理を意図。この間、リーダーのOJTやマンツーマン指導員を配置し、ポケット版のチェックシートで半年間指導し、最終的に判断。</p> <p>②移行時に格付け変更に対して辞令を渡す。社員としての意識付けをした。新たに入社した人には入社式を実施。会社が月2回入社式を行うことで、▲社員であることの意識を植え付けるのと同時にモチベーションアップに効果。</p>

参考

【△社員体系】



【社員区分：仕事・時間・期間・地域の選択】

	△社員（原則無期）		アシスト社員（有期）
仕事	全ての職務（管理・専門職）	一般職・専任職	その都度
時間	週 32~40 時間での勤務	週 20~40 時間での勤務	週 20 時間未満での勤務
期間	基本は無期契約（有期：1・3年の選択肢あり）		2ヶ月限定・6ヶ月契約
地域	仕事に必要な要件として全国・地域を設計		店舗限定
キャリア 就労価値	マネジメント職務（館長、部長、課長、店長、係長、主任）、専門職務（マーチャンダイザー、バイヤー、スタッフ、リーダー）	フロント（売り場）の限定的責任者（ラック/レジ）	チームメンバーとして生活とのバランス重視 社会体験又は補助的収入のために臨時に就労

非正規社員（有期契約社員）の活用事例（２）	
社名	B 社
会社概要	総合スーパー 従業員数 18,194 人の内臨時雇用者（8 時間換算）13,992 人（2011 年末現在）
ポイント	<p>①2004 年の人事制度改定で、正社員と非正規社員の資格制度を統一。</p> <p>②非正規社員は週 35 時間以上の勤務を条件として、売場責任者（アシスタントマネジャー）への昇進を正社員と同じ基準で選考。その後も本人申請により、随時、正社員に転換可能。</p> <p>③売場責任者への登用については非正規社員の割合が高まっている。</p> <p>④非正規社員の売場責任者の 90%が正社員に転換している。マネージャーやバイヤーになった社員も。</p>
正社員との区分	<p>①正社員・非正規社員の雇用区分の違いに関わらず、全社員を「アソシエイト」と呼称し、同一の資格制度を適用。</p> <p>②正社員と非正規社員の主な違い</p> <ul style="list-style-type: none"> ・雇用契約期間の有無（正社員は期間の定めがない、非正規社員は 1 年契約の更新） ・所定労働時間の違い（非正規社員は週 38.75 時間以下） ・転勤の有無（非正規社員には原則として転勤がない）
背景	<p>①2003 年の米国系企業との提携により、雇用区分の別なく能力と意欲に応じて人材を登用し、職務・成果に対して報いることを内容とした人事制度に転換（2004 年）。</p> <p>②全社員の 76%を占める非正規社員の昇進基準を明確にし、能力と意欲のある非正規社員が希望すれば、より高いレベルの仕事を任され、さらに正社員に転換して活躍の場を広げることのできるキャリアパスを示すことが、企業成長に寄与すると考えた。</p>
資格制度の特徴	<p>①資格制度は正社員と共通で、担うべき職務（仕事の範囲と責任の重さ）に応じて 10 段階で構成。旧制度では非正規社員の仕事領域は 1 段階目のグレード 1 に限られていたが、週 35 時間以上勤務でき、要件を満たせばグレード 3（店舗ではアシスタントマネジャー＝売場責任者）まで昇進できる道を開いた。</p> <p>②同グレードへの昇進試験は正社員、非正規社員を区別せず実施。昇進要件は、ア) アシスタントマネジャーの空きポストがあること、イ) 週 35 時間以上勤務できること、ウ) 昇進試験に合格すること。昇進試験に不合格となった場合も、要件を満たせば再チャレンジは何度でも可能。</p> <p>③グレード 3 のアシスタントマネジャーは部門内の売場（例えば、食品であれば青果・鮮魚・グロスアリーなどの単位）の責任者として、商品発注数の決定、部下のシフト調整、売上目標達成、部下育成等の役割を担う。</p> <p>④評価は年 1 回、正社員・非正規社員共通の制度を適用。個人業績と求められるコンピテンシーに対する行動・業務プロセスを総合的に判断。非正規社員の勤務時間を週 35 時間以上としたのは週 40 時間の正社員と同等の成果を求める上で不利にならないようにとの考えから。</p> <p>⑤正社員への登用要件は、ア) グレード 3 のポストに任命されていること、イ) 本人が希望することの 2 点で、正社員（無期契約）に転換できる。各人の契約更新時期に限らず毎月申請を受付けている。</p>

資格制度 の特徴	【資格制度のイメージ】						
	グレードVP	ヴァイスプレジデント 地区シニアダイレクター、シニアダイレクター					
	グレード5~7	店長、ダイレクター、チーフバイヤー、 バイヤーⅡなど					
	グレード4	Co-Mgr バイヤーⅠなど					
		←←←←←			オペレーション	商品本部等	
	グレード3	アシスタント マネジャー	アシスタン トバイ ヤー	スタッフ	アシスタントマネ ジャー (週35時間以上)	スタッフ (週35時間以上)	
	共通の昇進試験 ↑						
	グレード2	担当者			リーダーメイト(週30時間以上)		
	グレード1				Mメイト(週20時間以上)		
					Sメイト(週20時間未満)		
	区 分	正社員		非正規社員(メイト社員)			
	対象グレード	グレード1~VP		グレード1~3(グレード3で正社員転換あり)			
	評価・昇進基準	共通					
	労働時間	週40時間・変形労働時間制		週38.75時間以下			
	賃金形態	月給制		時給制			
	賞与制度	業績連動賞与					
	退職金制度	確定拠出年金+退職一時金		5年以上勤務者に慰労記念品など			
待遇	<p>①2004年の人事制度改定時に、正社員との均衡処遇を図るため、週30時間以上勤務の非正規社員の時給水準を引き上げ、かつ正社員と同じ算定方式の業績連動賞与を導入。</p> <p>②時給=基本時給(評価による調整有)+採用調整給(店長決裁:職種や勤務時間帯、地域ごとの時給水準の変化等に対応 範囲あり)+技術給(水産厨房・売場での水産技能の社内認定レベルに応じて加給:3段階)</p> <p>③ただし、正社員の時間当たりの単価とは同じにはならない(変形労働時間制適用、および通勤可能範囲での社命異動の有無が理由)。</p>						
労働組合	①正社員はグレード3まで。非正規社員は2011年3月に週20時間以上勤務のグレード1も組合員化。組合員数は大幅に増加した。						
福利厚生 その他	<p>①非正規社員で5年以上の勤務者に慰労記念品を支給。労働組合員には組合共済の定年退職慰労制度あり。また組合共済の財形制度や融資制度も使用可能。</p> <p>②年休・育児・介護休業も対象(2010年度に17人の利用実績)。</p>						
運用状況 今後の課題	<p>①非正規社員から正規社員へのキャリアパスへの流れが確立。</p> <p>②平均勤続年数は6.6年と、2005年当時の約3年から2倍以上に伸長。</p> <p>③正社員で60歳定年以降の継続雇用の雇用形態としても活用されている。</p> <p>④意欲ある非正規社員の発掘・育成には、店長等管理職層の継続的な意識改革の実施が必要。</p>						

非正規社員（有期契約社員）の活用事例 （3）	
社名	C 社
会社概要	外食 社員数 1,107 人 パート社員（7.5 時間換算）5,873 人 （2011 年 10 月現在）
ポイント	<p>①一定の要件を満たしたパートタイマーを職種・地域限定の正社員である「エリア社員」として登用。</p> <p>②パートタイマーで、原則一定以上のスキルを持つ人を対象に、候補者面談、試験、面接を行い、エリア社員として登用する。</p> <p>③エリア社員は地域エリアを超えて異動のない店長として登用される。地域に根差した店舗の長期的な運営と活性化を期待。</p> <p>④処遇は全国転勤のある正社員と共通の職務等級制度で格付けされるので、店長職に就いてれば基本給に差はない。店長職以上の昇進はないが、店長職のままでも 30 年程度の昇給が見込める設計になっていて、エリア社員のモチベーション維持に寄与している。</p>
背景と目的	<p>①人材の確保 本社採用の正社員だけでは人材が不足したため、30～40 代の主婦や 20 代後半から 30 代のフリーターを対象に採用ターゲットを広げた。</p> <p>②経営のスピード化 本部一括採用の正社員だけでは動きが遅く、全国に 4 つある事業部独自の募集・採用のほうスピードであり、かつ地域密着型の採用活動につながりやすい。</p> <p>③優秀なパートタイマーの活用と店舗の活性化 エリア社員制度導入以前にも優秀なパートタイマーに店長を任せることはあった。有期雇用のまま、正社員のエリアマネジャーの指示の下で店長業務の 8 割程度の設定であったため、エリアマネジャーの負担が大きく、パートタイマー店長を増やすには限界があった。一方、マネジメント業務までできる能力のあるパートタイマー店長にも業務を限定していた。エリア社員店長はエリアマネジャーに頼らない店舗運営が可能となり、異動せずに同じ店舗で働く設定のため、頻繁に異動する正社員店長に比べて地域に根ざした店作りが可能になる。（特に東京以外は主婦が中心のため、地域に完全に根差し、きれいな店を作ってくれるし、顔が利くので人手不足にも苦労しない。運動会や野球大会など客数や販促の面でも情報が多いなど利点が多い。）</p> <p>④人件費はアップするが、エリア社員店長がこれまでエリアマネジャーが担っていた仕事もカバーすることなどを考えると、長期的にはプラスになると想定。</p>
制度の概要	<p>①2007 年 9 月「エリア社員制度」の運用を開始。</p> <p>②雇用形態を 4 つに区分</p>

	グローバル社員	エリア社員	キャスト社員	嘱託社員
契約期間	無期	無期	有期（1年契約）	有期（1年契約）
職種・地域	全国勤務	職種・勤務地限定		本社で専門業務
労働時間数	年間 1920 時間	年間 1920 時間	個別契約	
賃金体系	月給（職務給＋資格給）＋業績賞与		店舗時給＋手当	基本給×14ヶ月
定期昇給	業績と世間相場を勘案し労使にて決定		なし	なし

・キャスト社員は労働時間によって3区分

Aキャスト（週30時間以上）、

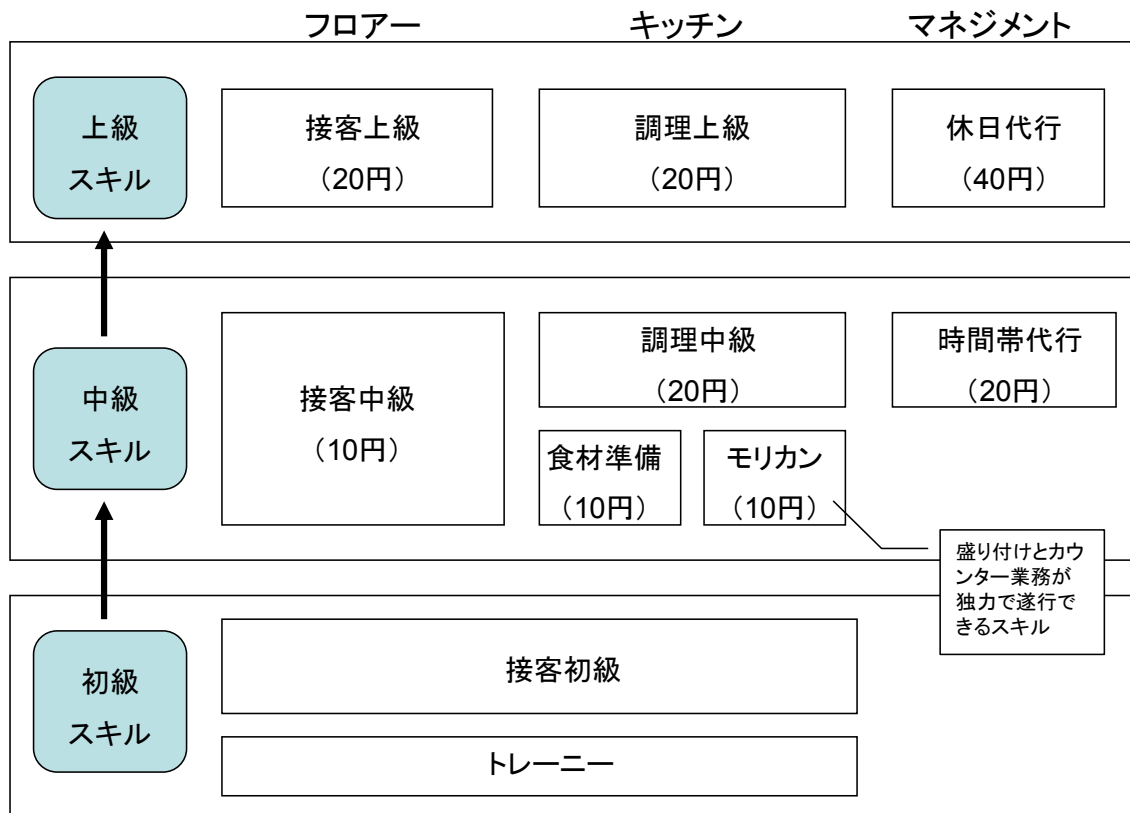
Bキャスト（20時間以上30時間未満）

Cキャスト（20時間未満）

③非正規社員のスキルアップと時給アップの仕組み

「キャスト・ランクアップ・システム」(CRS)は、非正規社員のキャスト社員が店舗スタッフとして経験を積みながら身につけたスキルを手当に反映させることができる。単位制で一定の能力ごとに10～40円上がり、全単位を取得すると、最大150円アップとなる。

【キャスト・ランクアップ・システム】



- ・「時間帯代行」に進むには「食材準備」と「モリカン」の単位取得が必須。
- ・「休日代行」に進むには「時間帯代行」の単位取得が必須。
- ・店長業務の「時間帯代行」と「休日代行」は構成員のスケジュール管理と指示などのマネジメント能力が要件。

④非正規社員から正社員（エリア社員）への登用

登用には、上記のCSRで原則「休日代行」レベルとなり、本人が希望することが必要で、エリアマネジャーの候補者面談や登用前教育、能力試験と個人特性分析が課せられ、数次の面接を経て登用される。

- ・候補者の発掘は、エリアマネジャーや店長の役割。適性のある人材を見極め、動機付ける。
- ・登用前教育として20の評価項目に沿った店長基礎スキル教育（座学）を実施。評価B以上が要件。
- ・能力試験は計算能力などの学力を検査。
- ・個人特性分析はマネジメント特性や適性を検査。
- ・面接は積極性、リーダーシップ、感受性、継続力を確認。

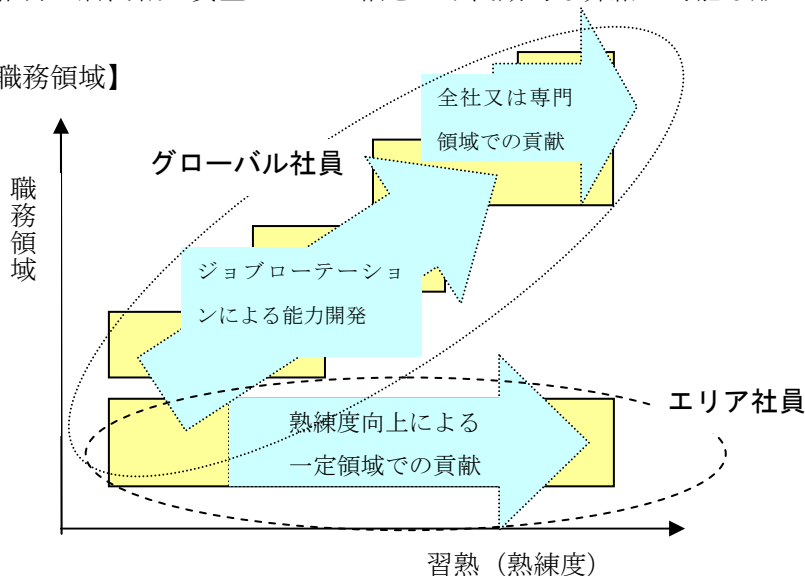
⑤試験結果は合否の判定より教育指標として活用

エリア社員登用の対象を主婦層としているため、学校から離れて久しく、すぐに試験に対応するのは困難な状況。本人に自分を理解してもらって趣旨で実施している。実際はリーダーシップ等の適性を見極めて候補に挙げているので、試験結果は追加教育の目安としている。

①正社員の全国社員（グローバル社員）と地域限定社員（エリア社員）

- ・共通の職務等級制度で処遇。同じ職務であれば同じ範囲給の賃金レンジに格付けされ、基本給に差はない。
- ・グローバル社員は職務領域を広げてキャリアアップができる仕組みで、上位の賃金レンジに移行できる。一方、エリア社員は、店長職のままのため、上位の賃金レンジに移行することはない。（モラル維持に店長職の賃金レンジの幅を広げ長期的な昇給が可能な形で設計されている。）

【育成と職務領域】



②運用状況

- ・月平均 10 名のペースで登用している。
- ・なお、制度の趣旨が定着するまで、エリア社員からグローバル社員へのルートがあると誤解されることがあった。両者の違いを正しく伝えることが課題となった。

③導入の留意点

- ・導入の目的を人件費抑制ととらえられないようにすることが大切。従業員にはプラスのメッセージを伝え、長期的なモチベーションを維持することに留意する。
- ・店長教育はグローバル社員の店長は集合教育でできるが、エリア社員の店長はその特性上 O J T 教育が基本となる。O J T 教育を担うエリアマネジャーにノウハウやツールの整備が必要になる。

参考

【店長基礎スキル教育、評価項目の例】

		項目	要求水準	本人	エリアマネジャー
		評価：A：独力で実践できる B：知識として理解している C：知識不足			
キャスト採用	1	面接ができる	A		
	2	仮契約手続きができる	A		
	3	本契約面談と手続きができる	A		
勤務スケジュール作成	4	勤務スケジュール作成の 10 か条を理解している	A		
	5	勤務スケジュール報告書の完全記入ができる	A		
	6	労働基準表（残業、休日、年少者、資格外活動）の理解	A		
キャスト教育	7	キャストランク休日代行の教育・訓練・評価ができる	A		
	8	ランクアップ・ダウンの申請手続きを理解している	B		
運営指標	9	発注システム（最低在庫、係数、設定数）を理解している	B		
	10	発注計画表の活用ができる	B		
	11	消耗品の予算コントロールができる	B		
	12	クレーム連絡表が記入提出できる	B		
	13	使用量差異分析ができる	B		
	14	差異分析に基づく改善行動ができる	B		
メンテナンス	15	建物、設備の修理依頼ができる	A		
緊急対応	16	緊急ストップ実施基準（1～4）を理解している	B		
	17	漏電ブレーカーの作動を解除できる	A		
	18	濾水時に止水栓を閉めることができる	A		
	19	ガス遮断装置の作動を解除できる	A		
	20	事故報告書の作成ができる	B		

エリアマネジャーコメント欄

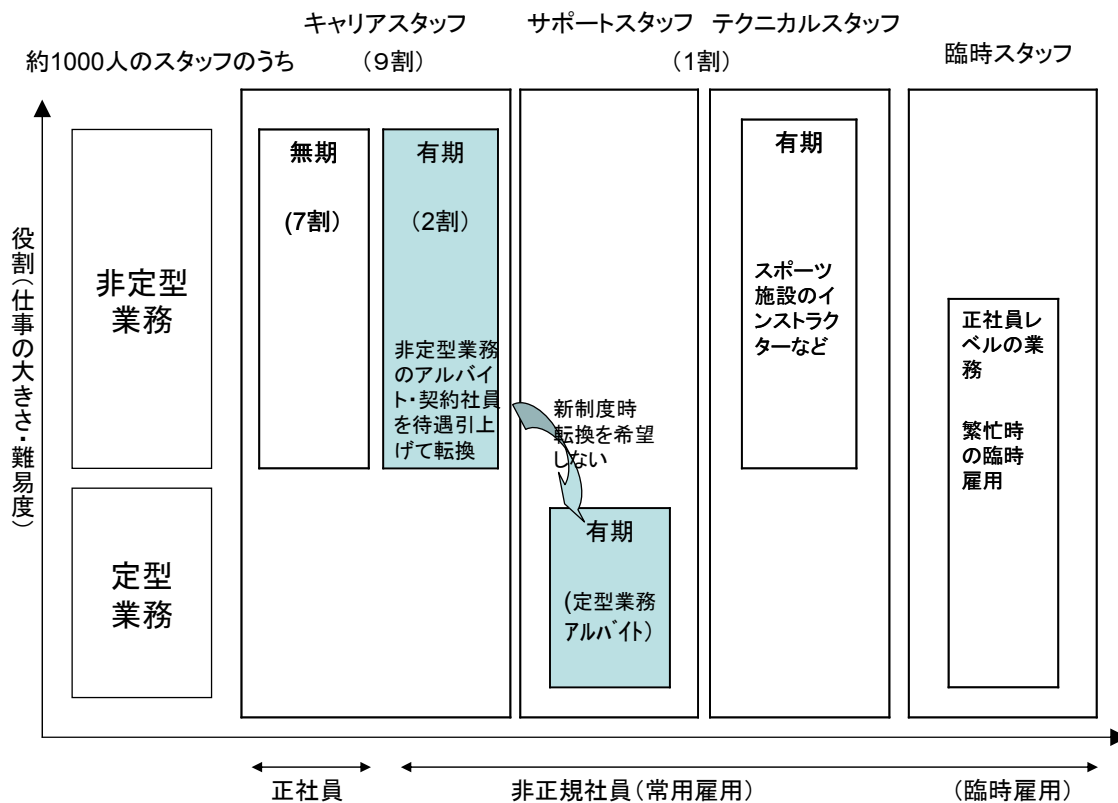
非正規社員（有期契約社員）の活用事例 （４）

社名	D社												
会社概要	外食 正社員 519 人、パート・アルバイト 8,355 人（2012 年 2 月末現在）												
ポイント	①2005 年にパートタイム・フルタイムの有期契約社員から 2 つの登用ルートによる登用制度を導入。 ②「エリア社員」への登用ルートは、3～10 年の勤務経験があり、店長代理を任せられるレベルまで成長した優秀な非正規社員を地域限定（通勤 1 時間圏内の店舗間異動はあり）勤務として登用。店舗運営の安定化や地域に密着した営業活動の展開を担う。登用後の昇進上限は店長職・係長職。 ③「ナショナル社員」への登用ルートは、全ての非正規社員を対象に、新卒・中途採用同様に全国転居転勤可能な勤務として登用。登用後の昇進上限はなく、多様な異動で経験を積みながら複数店舗の統括職や本部管理職までキャリアアップが可能。												
背景	①過去に正社員数を極力抑制し、正社員店長を置かず、非正規社員の中から店長代理を抜擢した。そうした店舗の複数を正社員エリアマネージャーが巡回管理する方法を採ったところ、結果的にサービスの質の低下やスタッフの離職率増大、業績の伸び悩みに直面した。 ②経験を積み成長した優秀な非正規社員を人材資源として着目し、正社員登用という新たなモチベーションを与え、働き振りを正當に評価する姿勢に転じたことで職場に好循環が生まれた。 ③非正規社員には 2001 年から専用の職能資格制度（資格ランク制度）とそれに基づく評価処遇制度を運用し、モチベーションアップと戦力化を図ってきた。												
非正規社員の制度の特徴	①非正規社員専用の 5 段階の職能資格制度を設定 <table border="1" data-bbox="272 1149 1142 1420" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>資格等級</th> <th>職務遂行能力</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AM</td> <td>店長代理レベル</td> </tr> <tr> <td>S</td> <td>店舗管理能力を持つレベルだが短時間勤務</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>他の「メイト」を指導できるレベル</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>作業全般が一通りできる一人前レベル</td> </tr> <tr> <td>T</td> <td>見習いレベル</td> </tr> </tbody> </table> <p style="margin-left: 20px;">*非正規社員をメイトと呼称</p> ②評価制度は、半年に 1 回 <ul style="list-style-type: none"> ・職能評価：調理コースかサービスコースを選択 ・モラル評価：全メイトに共通して求める仕事の取組み姿勢（出退勤、身だしなみ等 7 項目）ともに○×式で評価し、結果を総合的に判断。資格等級のランクアップには 8 割以上の○が必須。 ③処遇への反映 <ul style="list-style-type: none"> ・各等級とも時給にして 10～100 円アップする。地域により 850 円以上からスタートし最高時給は 1,200～1,300 円。 ・AMランクには年 2 回、評価結果に応じ一時金（夏冬 5～10 万円の範囲）を支給。 ・評価結果は必ず本人にフィードバックし、スキルアップや処遇の納得性向上に繋げている。 	資格等級	職務遂行能力	AM	店長代理レベル	S	店舗管理能力を持つレベルだが短時間勤務	A	他の「メイト」を指導できるレベル	B	作業全般が一通りできる一人前レベル	T	見習いレベル
資格等級	職務遂行能力												
AM	店長代理レベル												
S	店舗管理能力を持つレベルだが短時間勤務												
A	他の「メイト」を指導できるレベル												
B	作業全般が一通りできる一人前レベル												
T	見習いレベル												

<p>登用制度の特徴</p>	<p>①登用ルートに 2 タイプ設けたのは、多様な人材に広く機会を与え余さず活用したいというねらいに基づいている。顧客特性にあわせた店舗戦略も背景にある。</p> <p>ア) 郊外店やショッピングセンター内等では、地域密着型で家庭的な雰囲気求められ、長期にわたり安定的に働けるような地元の主婦や母子家庭の母等を重用。</p> <p>イ) 首都圏の駅テナント等では、営業時間が長いが顧客当りの滞留は短く、回転のよさが求められ、外国人留学生を含む学生やフリーターが主戦力。</p> <p>②エリア社員への登用ルートは、上記 ア) の子育てを終えて就労意欲の高い中高齢女性等向けの再チャレンジルートとして機能。登用者の 9 割は女性で、平均年齢 42 歳。最高 52 歳の実績あり。職能ランクは AM レベルが要件。</p> <p>③ナショナル社員への登用ルートは、上記 イ) の働いているうちにやりがいを感じてきた若年・中年男性等へのチャンス提供ルートとして機能。登用応募は独身男性（第 2 新卒やフリーター等）がほとんどで、登用者の平均年齢は 26 歳。職能ランクは B レベル以上が要件。</p>
<p>登用選考の手順</p>	<p>①「社員登用プログラム参加エントリー票」（個人情報、現タイトル、志望動機、配属先希望等を記入）し、店長に提出</p> <p>②直属店長による面談で、人物推薦の可否を判断。可は入社希望年月を設定し、営業部長へ報告。</p> <p>③営業部長の来店による働きぶりチェックと面談。④可はオリエンテーションを受け、エントリー票を本部へ回付</p> <p>④同時に、店長育成プログラムを受講</p> <p>⑤本部は定期健康診断結果等で健康状態を確認、あわせて外食産業用適性検査を実施</p> <p>⑥約半年後、事業部長の面談（店長資格所得審査）を経て、人事担当役員の決裁で内定に至る。</p>
<p>処遇</p>	<p>①ナショナル社員は現行通り。</p> <p>②エリア社員登用直後の月給は、エリア店長の賃金バンドの範囲内で、本人の年齢や直前の時給水準および同期入社者の支給水準等を勘案し個別に決定。なお、正社員登用の実感として時給換算で 200 円程度アップするよう配慮。平均的には時間外を除き 26 万円（関東で 27 万円）程度。</p> <p>③ナショナル社員とエリア社員の賃金表は別々。水準差は 2 万円程度。役職手当は同額。</p> <p>④賞与はナショナル社員で夏・冬とも業績変動で約 2.2～2.5 ヶ月程度。エリア社員は評価に応じてナショナル社員の 9 割（S）、7 割（A）、5 割（B・C）の 4 段階で支給。平均の支給水準は 7 割程度の実績。</p> <p>⑤退職金制度は勤続年数と職務によるポイント制で、ナショナル社員とエリア社員は共通に適用。</p> <p>⑥ナショナル社員には転居転勤に伴う住宅補助制度がある。</p>
<p>登用実績と効果</p>	<p>①登用者の累計は 2010 年 2 月現在で、ナショナル社員 98 人、エリア社員 55 人の実績。今後も増加の見通し。</p> <p>②非正規社員の多様な人材力を採り入れるメリットは店舗運営の安定化と売上向上への貢献が認められることと、既存の正社員を刺激する効果も見逃せない。</p>

非正規社員（有期契約社員）の活用事例 （5）	
社名	E 社
会社概要	総合リゾート施設（ホテル、国際会議場、ゴルフ場、その他スポーツ施設等） 従業員数 常用雇用約 1,000 人（2011 年 10 月現在）
ポイント	<p>①役割と処遇を一致させるため、雇用形態と役割・処遇の関係を一つの枠組みの中で体系化。</p> <p>②非定型業務に従事する社員（キャリアスタッフ）では、無期契約と有期契約を同じ役割等級で処遇。</p> <p>③臨時の雇用ニーズに対応するため、臨時スタッフ制度を導入（時給は、同じ仕事の常用非正規社員より割高に設定、ただし年間 800 時間を上限）</p> <p>④要員配置管理の専門部署が需要変動に応じたローコストの最適人材配置を行なう。</p>
背景	<p>①改正パートタイム労働法の施行（2008 年 4 月）前に、正社員と非正規社員との処遇格差の解消に対応。雇用形態の違いと役割・職務内容および処遇の区別が明確ではなく、正社員と同じ仕事をし、同じ役割を任されても正社員より待遇が低いなど、スタッフのモチベーションへの悪影響が懸念されていた。</p> <p>②リゾート業の特性で「一般の人が休んでいるときに忙しい」「季節や曜日等で業務の繁忙の波が大きい」。そのため、常用雇用を抑えつつ、繁忙時に臨時雇用を確実にかつローコストに獲得・活用する人事制度の構築が課題であった。</p>
人事制度の特徴	<p>①2006～2007 年に雇用形態と役割・処遇の新体系を構築。</p> <p>②雇用形態と役割定義の違い</p> <ul style="list-style-type: none"> ・キャリアスタッフは、非定型業務に従事するスタッフ。無期契約と有期契約の 2 タイプがある。接客などの場面で臨機応変に最適な判断を求められることの多い業務で、かつ限られた職種のみに従事するのではなく、必要に応じて幅広い業務を任される機会の多い職種（ホテルで言えばフロントやベル係、予約やレストランなど）。 ・サポートスタッフは、定型業務に従事するスタッフ。アルバイト等で構成。マニュアル化しやすい職務で、上位スタッフの指示の下に定型的な業務に従事する職種（清掃やリネン（寝具の整備）、調理補助（食器の洗浄や片付け）など）。 ・テクニカルスタッフは、スポーツ施設のインストラクターで構成。 ・臨時スタッフは、大型団体パーティー等繁忙時にサポートスタッフの担う定型業務だけでなく、キャリアスタッフの領域である非定型業務の増加に対応。 <p>③キャリアスタッフに有期契約から無期契約への転換制度を導入。制度は、本人が希望し、3 要件（ア）勤務期間 1 年間以上、イ）評価成績が標準以上、ウ）上司推薦あり）を満たせば、社内委員会の協議を経て転換することができる。ただし定員管理の制約がある。これまでに 70～80 人が転換の実績。</p> <p>④キャリアスタッフは月給制で、3 段階の役割等級があり、雇用契約期間の有無にかかわらず同等級であれば同等の賃金・処遇になる。ただし、退職金制度は無期契約のみ適用。</p> <p>⑤サポートスタッフは時給制で、キャリアスタッフの時間当たりの賃金を上回らない。</p>

【雇用体系のイメージ】



⑥臨時スタッフ制度

- ・初任給は当初一律時給 800 円。累積就労時間数が一定時間を超えると 850 円に昇給。
- ・その後も役割レベルに応じて現場管理者の判断で昇給あり。
- ・臨時スタッフの取りまとめ役のリーダーには時給 1,000 円を超えるケースもあり。
- ・郊外のリゾート地のため通勤費に時給とは別にガソリン代相当分を支給。
- ・年間就労時間の上限は 800 時間（常用雇用スタッフより割高に時給を設定しているため、常用雇用スタッフの年収を超えないようバランスを取っている）。
- ・臨時スタッフの多くは未経験者 1日6時間・有給のトレーニングを実施。

⑦登録数は 500 人だが、実際の稼働人数は 100～200 人。更新をしつつも毎月登録会を実施し、母集団を確保。口コミで登録する人材は就労実績の面でも定着率でも成果が高い。

⑧制度運用には登録者集団の母数を維持するために募集活動を継続することがポイント。

⑨方針を明確にした要員配置管理を実施。スタッフの採用と育成は人事総務部門、スタッフィングはスタッフコントロール部が役割分担し、効率的な人材活用を実現している。

⑩「ダイナミック・スタッフィング」はキャリアスタッフを多能工化し、ダイナミックな要員配置を可能にする施策で、必要な仕事にまずキャリアスタッフを充て、足りない場合に臨時スタッフに就労情報を発信している。臨時スタッフの動員はダイナミック・スタッフィングを補完する関係。さらに不足する時に外部の配膳会（派遣）への求人となる。コスト面からの優先順位としている。

(注) 臨時スタッフは、連絡先を登録した者に効率的に募集。登録型派遣ではなく直接雇用の制度で、同社ではSKETTO登録スタッフと呼んでいる。

IV 今後の人事労務管理のポイント

非正規社員活用の状況は、I章で概観したように、量的拡大に伴って質的基幹化が進んでいる。II章では、そうした基幹化により成果をあげている産業・業種での特徴や人事労務管理の対応策について先行事例や研究報告から概説した。

それらを受け、III章は個別企業の好事例から基幹化等活用の実際を紹介している。人事労務管理の諸制度の整備は、改正パートタイム労働法の施行を背景にしている面もあるが、単に制度の導入に終わらず、人材活用の考え方の確立から、職場マネジメントを含む運用の重要性についても各社の事例から読み取ることができる。

本章では、これら全体の総括として自社で活用できる人事労務管理の整備ポイントをまとめ、あわせて各社の事例から関連制度や施策を付記した。

1 自社の非正規社員に必要な人材要件を整備

自社の事業モデル、非正規社員に任せる仕事の特性を踏まえて、非正規社員として必要な能力や技能、意欲等の要件を定義する。その要件に照らして人材を採用し、育成を図り効果的に活用する。

- 整備の要点：資格等級制度、評価制度を整備し能力・姿勢・態度の要件を定義している例。例えば、店舗運営では創意工夫に取り組む意欲や他のパート社員や正社員とのチームワークを主要な要件としている。
- A社の事例：正社員と一体の社員区分制度、一般職に職能資格制度
- B社の事例：正社員と資格制度を統一
- D社の事例：非正規社員専用の職能資格制度

2 自社の非正規社員にも能力開発、キャリアパスの制度を整備

非正規社員を基幹化し戦力化するためには、非正規社員に高い仕事の機会を与え、それに向けた必要な能力開発を行うことが重要である。日常的なOJTの指導体制や教育訓練の仕組みや、非正規社員の資格等級制度を設け、その上位職務もしくは正社員登用に向けたキャリアパスを整備する。

- A社の事例：一般職の職能資格制度に能力・スキルの定義と昇格要件
基幹職務への登用制度
- B社の事例：非正規社員から正社員へ転換制度、キャリアパスと資格制度
- C社の事例：キャスト・ランクアップ・システム（CRS）
店長基礎スキル教育

3 自社の非正規社員の評価・処遇制度を整備

～能力・技能の向上や仕事に対する責任感、モチベーションの維持を図る～

評価基準を設けて、非正規社員の能力・技能のレベルや日常の仕事ぶりを評価する。能力開発や職務改善をねらいとするフィードバック（面談・育成指導）の実施や、評価結果を昇給に反映することも有効的である。なお、もともと正社員に比べて賃金処遇は抑えられていることが一般的であり、評価の反映は加点的に行うことがモラルアップに繋がりやすい。

- A社の事例：職能資格制度と処遇への連動、奨励手当・インセンティブの支給
- C社の事例：スキル向上の単位制で時給アップを明確化、店長登用試験
- D社の事例：職能評価とモラル評価（身だしなみ等）8割以上を昇級・昇給や一時金支給にも反映、評価結果は必ずフィードバックしスキルアップや処遇の納得性向上に繋げる
- E社の事例：臨時スタッフの候補者に有料のトレーニングを実施

4 非正規社員の活用・基幹化に伴う留意点

非正規社員の人事労務管理の整備には、正社員の人事労務管理との関係を配慮して設計する。不平不満やモチベーションの低下の原因になりかねないので留意する。

①正社員と同じ仕事を任せる場合

非正規社員は、正社員よりも相対的に低い賃金水準あることが多く、同じ仕事に従事することは、賃金や処遇への不満、モチベーションの低下を生じやすい。

- 整備の要点：正社員と非正規社員の賃金や処遇の均衡に配慮する。両者の賃金決定基準、格付け基準の統一化などにより整合性を検討する。
- A社の事例：正社員と一体の社員区分制度
- B社の事例：正社員と資格制度を統一

②正社員への登用制度を設ける場合

正社員への登用は優良な正社員の確保に苦勞している企業にとって有効な採用方法となっている。

- 整備の要点：勤務地の限定、一定期間は非正規社員として短時間勤務を選択できるなど「非正規社員→正社員」の一方だけでなく「正社員→非正規社員」の双方向の転換制度を設けることで、優良な人材を引き続き確保する。
- C社の事例：エリア社員への登用制度
- D社の事例：2つのルートによる登用制度

③非正規社員の就業ニーズへの対応

企業が経営的視点で非正規社員に対する人事労務管理の制度を設計しても、それが非正規社員の就業ニーズに応えたものでなければ、求める人材要件に合致した人材を確保することは難しい。また確保できたとしても、非正規社員の意欲を高めつつ期待する貢献を引き出すことは難しい。

- 整備の要点：ケース1

仕事と家庭の両立を重視して非正規社員の働き方を選択している場合

→労働時間や勤務地の柔軟性に配慮した設計が必要となる。

：C社の事例、D社の事例、E社の事例

- 整備の要点：ケース2

能力や技能を高めて将来的に正社員としての就労希望をもっている場合

→非正規社員の能力開発機会を充実させるために、仕事の高度化や教育訓練の整備を図ることや、正社員への転換制度が有効である。

：A社の事例、B社の事例、D社の事例

【ビルメンテナンス業の賃金・評価制度の現状と今後の取組み】

ビルメンテナンス業の賃金・評価制度の現状については、2011年3月に当協会で行った「賃金制度と賃金水準に関する調査結果」から読み取れる。

正社員の賃金制度について、賃金表の有無や公開の程度、また賞与支給額のルールの設定などは、上場企業や都内中小企業と比較しても遜色ない整備状況であることが分析されている。非正規社員についても概ね同様の状況と確認されている。

他方、評価制度については、人事評価表の整備や処遇への反映、人事評価結果のフィードバックや面談の実施など、全般的に遅れが認められている。非正規社員の基幹化を図る場合、もしくは基幹化を図らなくても効果的に活用したい場合のいずれでも、非正規社員の意欲を維持し高めることは重要であり、業務の指示や指導・育成に対する納得性、顧客サービスの品質向上に評価制度やその運用の整備が効果的であることは先行事例で実証されている通りであり、今後の整備が急がれる。

本報告では、非正規社員活用の推進に人事労務管理の整備の必要性を繰り返し指摘しているが、正社員の人事労務管理の整備が不十分では本末転倒といえる。正社員の人事労務管理の整備についても「賃金制度と賃金水準に関する調査結果」や本報告を参考に自社の現状を点検し必要な改善・整備を図りつつ、非正規社員活用に向けた一体的な取組みを念頭に進められたい。

今後は、ビルメンテナンス業での非正規社員活用の特徴を踏まえた事例研究を進めることが望まれる。業界内での知見を蓄積し、相互活用することで人事労務管理の底上げを図り、そうすることで人材を惹きつけ、高齢者のみならず若年者にとっても魅力的な産業として発展していくことが期待される。

公益社団法人東京ビルメンテナンス協会

労務管理委員会（労働条件小委員会）

担当副会長	石橋 和夫	株式会社 ビルテック
委員長	佐藤 博	日建管財 株式会社
担当理事	廣瀬 吉弘	株式会社 三誠
小委員長	後藤 潔	株式会社 後藤ビルサービス
副小委員長	秋間 伸一	日本ビルサービス 株式会社
特別委員	森井 博子	個人委嘱（特定社会保険労務士）
委員	関口 清臣	株式会社 セイビ
委員	高梨 義博	株式会社 西・サービス
委員	長堀 将	東豊産業 株式会社

【調査委託先】 公益財団法人 日本生産性本部

非正規社員の活用に関する調査報告書

平成25年1月10日発行

編集：公益社団法人東京ビルメンテナンス協会労務管理委員会

発行：公益社団法人東京ビルメンテナンス協会

〒116-0013

東京都荒川区西日暮里 5-12-5 ビルメンテナンス会館

TEL. 03(3805)7555 FAX. 03(3805)7550

URL. <http://www.tokyo-bm.or.jp>

印刷・製本：株式会社 アイワエンタープライズ

※本書の内容を無断で転載、複写、引用することを禁じます。

この冊子の本文には再生紙を使用しています。