

無期労働契約への転換 限定正社員への転換 正社員への登用

企業名	オタフクソース (製造業)	労働者数	パート社員 42 人 準社員 17 人 正社員 559 人 (2015 年 10 月 1 日時点)
所在地	広島市西区		



無期転換制度の概要

一定の条件を満たすパート社員(1年契約、時給)を準社員(無期労働契約、月給)に登用【2014年3月より運用】

1 導入の背景

2013年4月施行の改正労働契約法による無期転換ルールへの対応も念頭にあったものの、「①安定した雇用関係」、「②一人ひとりが会社との信頼関係を高める」、「③パート社員がより力を発揮し、活躍する環境をつくる」ことを意識し制度の見直しを実施。

パート社員は、これまででも仕事を長期的に任せてきており、業務の繁閑を吸収する流動的な人材とは位置付けていない。このため無期労働契約に転換することのデメリットはほとんどないと認識。

改正労働契約法の無期転換ルールを回避するため、4年を限度にして雇止めを行い、経年的にパート社員を入れ替えながら募集し、教育していくことは、コストや労力の面での負担は非常に大きい。無期労働契約への登用制度を契機として、人材の獲得、定着、活用に繋がりたいと考えた。

2 取組手順

パート社員の業務内容は、基本的に工場作業が多く、内訳として、約55%が調味料製造ラインにおける容器への充填工程に、約30%が事務業務、約15%が営業補助やお好み焼の教室・見学案内対応などのサービス業務に就いている。

熟練が必要な業務も多く、長く働くことで仕事の効率が上がり、ミスも少なくなることから、仕事熱心なパート社員の待遇を引き上げたいという声は以前から現場で出ており、パート社員がさらに意欲を持って長期的に働き続けられる処遇制度を設けたいという考えがあった。

2014年3月には、1年単位の有期労働契約を結ぶ時給制パート社員38人のうち、労働時間数(正社員の3/4以上)、勤務年数(3年以上)などの条件を満たす候補者13人を無期労働契約の「準社員」に登用。以降、年1回の「準社員」登用試験を実施している。また、より意欲の高い社員が挑戦できるよう、「準社員」から「正社員」への登用制度も見直しを行った。

3 雇用形態

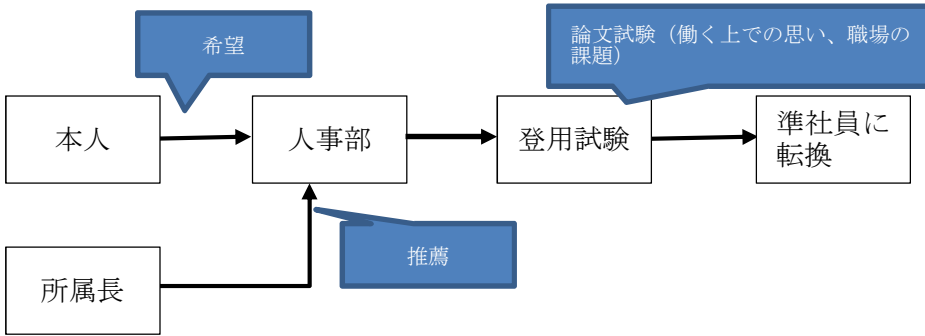
名称	賃金形態	雇用形態	勤務時間	異動
正社員	月給	無期労働契約	フルタイム	あり（一定事由による地域限定あり）
準社員	月給	無期労働契約	パートタイム （正社員の 3/4以上）	なし
パート社員	時給	有期労働契約（1年契約）	パートタイム	なし
嘱託正社員 （正社員を定年後 再雇用）	月給	有期労働契約（1年契約）	フルタイム	なし
嘱託準社員 （パート社員、準社 員を定年後再雇用）	時給	有期労働契約（1年契約）	パートタイム	なし

4 登用基準

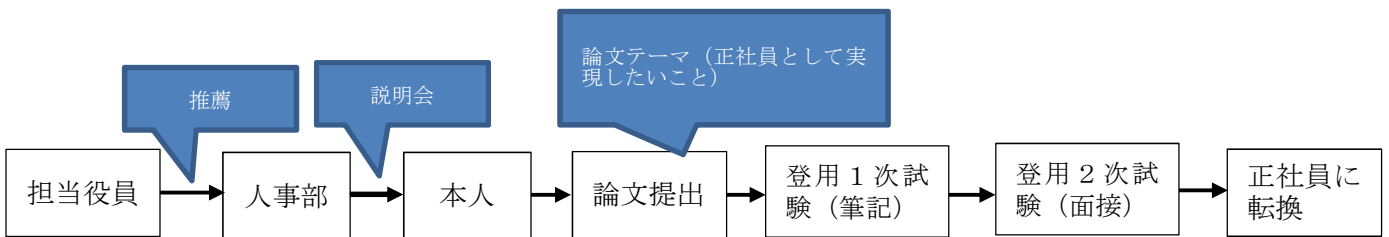
登用区分	登用基準
パート社員の正社員への登用	準社員を経た上での正社員への登用となる
パート社員の準社員への登用	<p>①労働時間が正社員の 3/4 以上</p> <p>②3年以上勤務</p> <p>③人事評価が良好</p> <p>能力評価とプロセス評価（上司が提示する部門方針と個人目標による目標管理）を総合して「S,A,B,C,D」の5段階で評価</p> <p>登用条件は直近の半期と過去2年間、それぞれ年2回の評価の平均がB（標準）以上で、かつ直近5回のうち1回以上はA（優秀）がある</p> <p>④上長の推薦がある</p> <p>⑤業務の都合により、やむを得ない場合は残業が可能</p> <p>⑥本人が希望</p>
準社員の正社員への登用	<p>①労働時間が正社員の 3/4 以上</p> <p>②準社員として3年以上勤務</p>

	<p>③人事評価が良好</p> <p>能力評価とプロセス評価（上司が提示する部門方針と個人目標による目標管理）を総合して「S,A,B,C,D」の5段階で評価</p> <p>登用条件は直近の半期と過去2年間、それぞれ年2回の評価の平均がA（優秀）以上で、かつ直近5回のうち2回以上はS（特に優秀）がある</p> <p>④フルタイム勤務が可能</p> <p>⑤長期勤務の意志がある</p> <p>⑥上長の推薦がある</p> <p>⑦社内独自の通信教育プログラム「オタフク通信教育」を24科目以上修了</p>
--	---

【パート社員の準社員への登用プロセス】



【準社員の正社員への登用プロセス】



5 処遇・労働条件

	正社員	準社員	パート社員
契約期間	無期労働契約	無期労働契約	有期労働契約(1年契約)
労働時間	フルタイム	フルタイム	パートタイム
異動・出向	あり	なし	なし
賃金形態	月給	月給(パート社員時点と比べると給与月額は同等だが、賞与を含める年額が平均5%程度上がる)	時給
昇進・昇格	人事評価に基づき昇給	人事評価に基づき昇給	人事評価に基づき昇給
賞与	基本給×月数 [*] ×個人の評価ランク <small>※毎年の会社業績に応じ決定</small>	基本給×0.3月×出勤率×業績係数(表1)	人事評価のランクを基準に、所定労働時間係数及び出勤率を乗じて算出
手当	通勤手当、家族手当、職種の販売手当など	通勤手当	通勤手当
退職給付	職能資格、勤続年数、退職事由に応じて支給	職能資格、勤続年数、退職事由に応じて支給	なし

準社員の賞与制度(表1)

グループ連結の売上目標の達成度合い	人事評価ランク				
	S	A	B	C	D
目標達成	125%	115%	110%	100%	90%
目標未達成かつ前年比100%以上	115%	105%	100%	95%	85%
目標未達成かつ前年比100%未満	105%	100%	95%	90%	80%

6 その他(導入に伴う効果・メリット)

年齢や雇用区分にかかわらず、一人ひとりが積極的に挑戦していく風土づくりに繋がっている。準社員や正社員への登用者が身近に存在することにより、それらを目指す意欲のあるパート社員は、より自発的にスキルアップを図っている。

また、業務に習熟している人材を安定して確保できると共に、各職場における長期的な人材育成計画が立てやすくなると期待している。

無期労働契約への転換 限定正社員への転換 正社員への登用

企業名	株式会社三越伊勢丹 (小売業)	労働者数	正社員 5,600 人 メイト社員 2,300 人 (うち無期契約労働者 1,300 人) フェロー社員 (有期契約労働者)3,800 人 その他 (定年後再雇用他) 600 人
所在地	東京都新宿区		



無期転換制度の概要

メイト社員（1年契約、月給）を入社初年度より無期労働契約に【2016年4月より運用】

1 導入の背景

メイト社員は1998年、伊勢丹時代に制度導入以降、主に百貨店で最も重要な店頭販売で活躍し、大きな役割を担っている。これまでも、2010年度には法改正に先んじて入社4年目以降を無期雇用としてきたが、百貨店店頭スタイリスト（販売員）の働く環境のさらなる改善を通してお客さまにより上質なサービスを提供することを目指し、2016年4月以降は入社初年度より無期雇用とする。

2 取組手順

月給制・フルタイム勤務で1年間の有期労働契約を結ぶ「メイト社員」制度を導入したのは、経営統合前の旧伊勢丹時代にさかのぼる。

従来は社員（無期労働契約）、時給制契約社員を中心とした構成であったが、サービスの向上、販売力強化が課題となる中、1998年よりメイト社員制度を導入。

メイト社員のモチベーション向上を図るために、処遇の向上、正社員登用者の拡大などと併せて無期労働契約への転換を検討してきた。

メイト社員に長期勤続してもらうことを前提に制度を設計・運用してきたために、無期労働契約化を進めても課題は感じていない。

無期労働契約に転換すると「雇い止めできない」ので困ると言う声を聞くが、当社では、そのような障害はなく、むしろ定着化が図れるといったプラス面が大きい。

3 雇用形態

名称		賃金形態	雇用形態	勤務時間	異動
社員		月給	無期労働契約	フルタイム	あり
メイト社員	I	月給	1～3年目：有期労働契約 (1年契約)	フルタイム	原則なし
	II		4年目以降：無期労働契約		
※2016年4月よりメイト社員は入社初年度より無期雇用とし、I・IIの区分を解消する					
フェロー社員		時給	有期労働契約（1年契約）	パートタイム ①週20時間未満 ②週28～35時間	原則なし
エルダースタッフ (定年後再雇用)		時給	有期労働契約	パートタイム ①週20時間未満 ②週28～35時間	あり

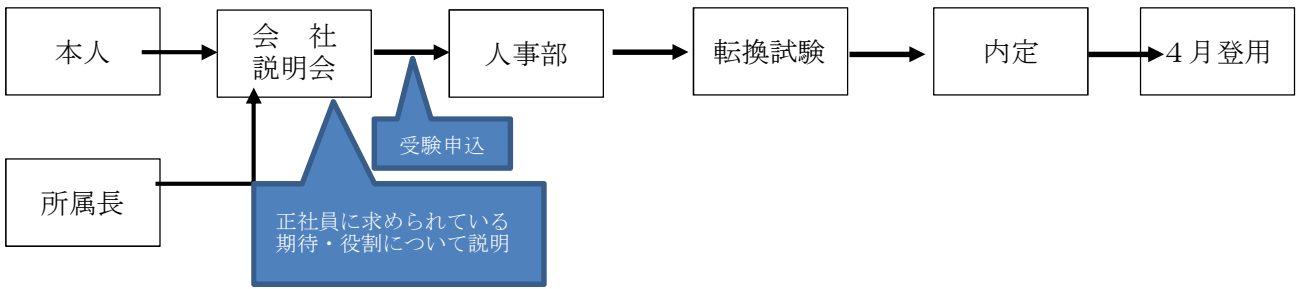
4 登用基準

雇用形態転換試験は、本人たちのモチベーションやロイヤルティを高めることができる機会でもある。

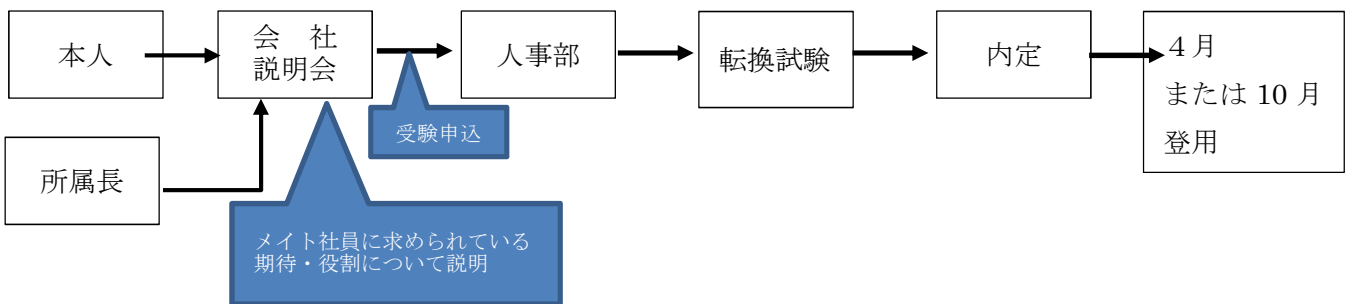
正社員の転換試験では、より深く個の適性を見るため、グループディスカッションや人事部だけでなくラインの販売担当責任者も入った面接を行っている。

登用区分	登用基準
フェロー社員の メイト社員への登用	フェロー社員として1年以上在籍した者で、本人が希望している場合、転換試験を経てメイト社員Iへ登用。 年間300～400人の応募があり、年間90人程度登用。 2015年度より、転換試験を年1回→2回に増やし、更なる転換者の拡大を図る。
メイト社員Iの 無期労働契約への 転換	メイト社員I（1年更新の有期労働契約）として4年目の契約更新をした場合は自動的に無期労働契約となる（メイト社員IIへの転換）。※2016年4月以降、入社初年度より無期雇用となるため廃止
メイト社員の 正社員への登用	入社4年目以上のメイト社員で、サブリーダー以上の役割（職務ポスト）を担って成果を発揮している人材で、なおかつ本人が希望している場合、転換試験を経て正社員へ登用。 受験者を決定するに当たっては、所属長による勤務評価を勘案しているが、例えば「過去〇期の評点が何点以上」などの基準は設けていない。 年間約200～300人の応募があり、年間90人程度登用。

【メイト社員の正社員への登用プロセス】



【フェロー社員のメイト社員への登用プロセス】



期待される役割	正社員	メイト社員	フェロー社員	
セールスマネージャー (SM) (課長相当、ショップ全体の方針を決定)	↑	メイト社員から正社員への登用		
アシスタントSM (ASM)				
担当のリーダー (ショップ内の各エリアを担当)		←	↑	フェロー社員からメイト社員への登用
担当のサブリーダー			←	
販売及び販売支援				↑

5 処遇・労働条件

	正社員	メイト社員	フェロー社員
契約期間	無期労働契約	I:有期労働契約 (1年契約) II:4年目以降、 無期労働契約 ※2016年4月以降、 入社初年度より 無期労働契約	有期労働契約(1年契約)
労働時間	フルタイム	フルタイム	パートタイム
異動・出向	あり	原則なし	原則なし
賃金形態	月給	月給	時給
昇進・昇格	役割成果給: 役割と成果行動評価に 応じ昇給 資格給:昇格に応じ昇給	基本給:役割と成果行動 評価に応じ昇給	評価に応じて昇給 (週28時間以上契約者 のみ)
賞与	基本賞与+業績連動	基本賞与+業績連動	原則なし
職務手当	本給・賞与に反映 (職務別テーブル)	本給・賞与に反映 (職務別手当)	なし
退職給付	退職一時金、確定拠出 年金(ポイント制)	確定拠出年金 (拠出金額は一律)	退職金(週20時間未満 契約者のみ、勤続・評価 に応じた額)
雇用終了の 定め	定年退職日は満60歳 を迎える月の末日の前 日(定年後再雇用者は 除く)	定年退職日は満60歳 を迎える月の末日の前 日(定年後再雇用者は 除く)	定年退職日は満60歳に 達する月の翌月10日 (定年後再雇用者は 除く)

6 その他

- ・メイト社員の正社員登用試験の受験までの年数を5年から4年に短縮し、積極的に拡大を図ってきた結果、メイト社員から正社員への転換者数は年々増加傾向にあり、累計約400名にのぼる。そのうち累計5名が管理職に昇格している。
- ・これら一連のメイト社員活躍推進の取組みにより、メイト社員全体のモチベーション向上や退職率の低下を実現(2011年度11%→2014年度7%)。
これらを通じて、優秀な人材の定着・キャリアアップに繋げている。

無期労働契約への転換 限定正社員への転換 正社員への登用

企業名	東都生活協同組合（小売業）	労働者数	有期契約労働者 199 人
所在地	東京都世田谷区		無期契約労働者 326 人 正社員 403 人



無期転換制度の概要

勤続 5 年以上の従業員を無期転換【2014 年 3 月より運用】

1 導入の背景

以前から従業員の有期雇用に関しては、雇い止めの不安があるとの声があった。
 従業員の意見を受け、労働組合が正式に要求事項として掲げ、労使の話し合いを重ねた結果、雇用の安定を図り、優秀な人材を確保するために、改正労働契約法で定められている基準を上回る **2014 年 3 月時点で、勤続 5 年以上の従業員（326 人）を対象に無期転換**した。

2 取組手順

取組み手順は、2014 年 3 月 15 日時点で勤続 5 年以上の従業員について、希望する者は一律で無期契約とした。勤続年数以外の基準での選抜は一切行っていない。また、業務内容や労働条件なども変更していない。
 これまでも長期にわたり更新してきた者が多いことから、それほど抵抗なく制度の導入を行うことができた。

3 雇用形態

名称	賃金形態	雇用形態	勤務時間	異動
正規職員	月給	無期労働契約	フルタイム	あり
嘱託職員 （特別な能力や経験を有するものでシステムエンジニアやバイヤーなどが該当）	月給	1～5年目：有期労働契約 （一年契約） 6年目以降：無期労働契約	フルタイム	なし
	時給	1～5年目：有期労働契約 （一年契約） 6年目以降：無期労働契約	パートタイム	

定時職員	時給	1～5年目：有期労働契約 (一年契約) 6年目以降：無期労働契約	パートタイム	あり
アルバイト	時給	1～5年目：有期労働契約 (一年契約) 6年目以降：無期労働契約	パートタイム	なし

4 登用基準

現在、労働組合との間で、嘱託職員への登用制度の話し合いを開始。

5 処遇・労働条件

	正規職員	嘱託職員	定時職員
契約期間	無期労働契約	1～5年目：有期労働契約 (一年契約) 6年目以降：無期労働契約	1～5年目：有期労働契約 (一年契約) 6年目以降：無期労働契約
労働時間	フルタイム	フルタイム パートタイム	パートタイム
異動・出向	あり	なし	あり
賃金形態	月給	月給 時給 無期労働契約への転換後 も処遇に変化なし	時給
昇進・昇格	あり	なし	なし
賞与	あり (夏季、年末)	なし	あり
職務手当	あり	なし	なし
退職給付	あり	あり	あり

6 その他（導入に伴う効果・メリット）

従業員の雇い止めの不安を解消することができた。