

労働政策研究報告書 No.126

2010

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

事例11 サービス②(介護)

1. (ヘルスケア事業分野における)全労働力の活用構成

区分の呼称	全労働力の活用状況(09年4月1日時点)				勤務提供の質・量		人材活用の仕組み	
	人数	男女比	年齢構成	平均勤続年数	職務の内容(職種)	勤務時間(月間平均)	転居移動	配置転換・異動
正社員 総合職	1,557人	19:81	平均43.8歳	平均5.3年	総合職(管理職) 本社のヘルスケア事業部門及びエリア営業・店舗の管理業務(単独部署等)と、(各事業部門に比較して)ヘルスケア事業部における運営上必要な管理職(センター長、ケアマネジャー、専門職マネジャー) ※充足当時の正社員待遇者以外は全員、契約社員からの雇用者で構成	週40時間制 (月間平均164時間) 時間外・休日あり得る	全国転居 たがし 就業地 により 転居も進 行なかつた 場合もそ のまま含 んでいる	どちら も人 事性 として あり
正社員 専門職	3,198人	22:78	平均42.0歳	平均4.6年	専門職(管理職、資格・サービス認定)支店の下に存在する具体的なサービス提供拠点(全1500カ所)における、単一運営上必要な管理職(人材開発、システム管理、情報・IT等)のほか、有資格者(サービス提供責任者、ケアマネジャー(訪問介護)、介護支援員(生活相談)、看護(訪問看護)等)の任用者及び特定定期任用者(事業上専門学校不卒福祉大卒、年間10人程度)で構成	管理職は週40時間制 (月間平均164時間) それ以外は1ヶ月単位 の単一勤務時間制 (月間平均170時間) 4週6日以上 時間外・休日あり得る	限定地域内 (6都府 県内)で 転居可能	原則 なし (ただし、業務 上の必要 に応じて、転居 を要する こともある)
ケアスタッフ 月給者	1,559人	9:91	平均41.2歳	平均3.5年	サービス現場(サービス提供のリーダー的役割) 拠点の事務・管理職	1ヶ月単位での勤務 時間制(月間平均170 時間)4週6日以上 時間外・休日あり得る		
ケアスタッフ 時給者 (登録・稼働中)	27,409人	4:95	平均46.7歳	平均3.2年	サービス現場(業務の主力) 拠点の事務職	月1回・2回(1時間 〜)を単位として 稼働(月間平均稼働 時間)1.5〜2.0回(1 ヶ月単位の稼働時間 に達しない限りは 適用にしない) 時間外・休日あり得る		無
派遣社員								

有期契約労働者の契約・雇用管理に関するヒアリング調査結果
一企業における有期労働契約の活用現状と政策課題一

2. 有期契約労働者に任せている職務と、あえて有期労働契約にしている事由

区分の呼称	職務		正社員と 比較した 特徴的な 職務タイプ分類	有期労働契約にしている事由
	主な業務内容	兼任の 有無		
ケアスタッフ 月給者	介護の現場スタッフ(有資格者・サービス提供責任者、ケアマネジャー、看護職)、拠点の事務員・営業員(兼任用員等)等	恒常的	介護スタッフに 上、個々の 任用者(中心 にリーダー) の職務(知 識・技能 ・経験)を 継承・引き 継ぎする ため	業務運営 上、個々の 任用者(中心 にリーダー) の職務(知 識・技能 ・経験)を 継承・引き 継ぎする ため
ケアスタッフ 時給者	介護の現場スタッフ、拠点の事務員等	有	別職務・ 同水準型、入 職〜3年の経 験までは軽 易な職務 風が大きい	業務運営の 主力であり、 本人の働き 方ニーズ等 を柔軟に扱 い合わせる ことで、人 件費を抑制 しつつ、サ ービスの多 機能性を保 持できるた め。事業の 展開や、扶 養範囲内 での就業希 望等、ライフ スタイルや ライフサイ クルに合っ て両方を選 択するニー ズがあるた め(そうした 事情を1年 毎に把握し 、今後の 働き方や 処遇の行 き届き等 を見直すた め)
派遣社員	入札結果や請負事情等により現場で働く部分の介護の現場スタッフ、拠点の事務員等	臨時・短期的中心	別職務・ 同水準型	あくまで自 社スタッフの 不足が生じ た場合に、 これを補 完するために 投入する 労働力

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

区分の呼称	契約のあり方		更新のあり方	契約の更新状況		契約終了のあり方	
	契約期間	更新期間のあり方		更新のあり方	更新のあり方	予告・手続	雇止め
ケアスタッフ月給者	更新期間あり	更新期間あり	更新のあり方	更新のあり方	更新のあり方	更新のあり方	更新のあり方
ケアスタッフ時給者	更新期間あり	更新期間あり	更新のあり方	更新のあり方	更新のあり方	更新のあり方	更新のあり方

4. 有期契約労働者の処遇状況（類似する正社員との均衡待遇に配慮する取り組み）

同社における4つの直雇用区分は、その職務と人材活用面において明確な違いが存在する。正社員総合職は「事業運営上必要な管理者・有資格者のため安定雇用が不可欠で、経営幹部のため育成の観点からも原則、全国転居転勤あり」、正社員専門職は「事業運営上必要な管理者・有資格者のため安定雇用が不可欠だが、主にサービス拠点における経営幹部等のため限定地域内（通勤圏内）で転勤があり得る」、契約社員月給者は「サービス拠点における業務運営のリーダー的存在で、将来の正社員登用対象者だが勤務地限定」、契約社員時給者は「業務運営の主戦力だが、本人の働き方ニーズを優先し勤務地限定」——といった具合である。そのため、均衡配慮の必要性はないと考えられており、処遇のあり方も下表の通り、区分毎に異なっている。とはいえ、事業運営の継続性や収益貢献性等の観点から、同社ではいずれの雇用区分も貴重な戦力である点に代わりはないと考えていることから、正社員総合職と専門職（＝契約社員月給者）、及び契約社員月給者と時給者の間で、基本賃金の時間換算における水準バランスの均衡には、一定程度配慮しているという²²。

²² むしろ、同社が処遇上の課題として受け止めてきたのは、介護報酬改定の据置きに伴いここ数年、正社員・契約社員を問わず、賃上げが凍結されてきたことである。労組によれば、「勤続・経験を積み生産性が向上しているにも関わらず、賃金が据え置かれては労働価値が低下したことになる。会社側は自分たちのことを評価していないのではないのか・本当に必要とされているのか」といった不満・不安が募り、結果として随時相次いだという。こうしたなか、09年4月の介護報酬改定（3%増）をめぐる、労組側が春闘要求で、勤続や経験（能力・知識の蓄積）を踏まえた個別賃金の底上げを求めたのに対し、会社側は経営統合等を通じ多様な賃金体系を構築していることから、基準となる賃金体系（テーブル）を再設定し、そこに大半を載せるような是正措置を施すことを提起した。議論は7月初旬まで続いたが、結果として介護報酬改定のうち2.6%（原賃の78%）を、人件費原賃（組合員平均で1.5万円）増に充てることで合意した。個別の内訳でみると、新賃金体系適用の対象者で月給者については①管理職（センター長、ケアマスター、専門職マネージャー）で平均7,620円増②福祉用具専門相談員で9,990円増③看護師（正・准とも）で1万4,050円増④その他職種で6,010円増——となった。一方で（新たに定める基準賃金水準より、既に2万円以上の賃金格差がある）対象者外の月給者については①勤続2年未満で一律1,000円増②同2年以上3年未満で1,400円増③3年以上で1,800円増、また対象者の時給者については正・准看護師で平均91円増、対象外の時給者については一律5円増——となり、いずれも「処遇改善手当・処遇改善時給」（ただし剛給給のように消失する可能性はない）という新たな

区分の呼称	基本賃金	手給	賞与	引当金	福利厚生	社会保険	雇用保険	退職金	昇進	労働組合
正社員総合職										
正社員専門職										
ケアスタッフ月給者										
ケアスタッフ時給者										

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

契約社員（とりわけ月給者）から、正社員総合職へは01年、正社員専門職（新設区分）へは09年に、採用制度を整備した。正社員総合職へはセンター長とケアマスターに就いて1年以上経過した中から、人事考課評価で平均点を上回っている人を対象に、登用の可能性について案内する。そして、希望者にはコンプライアンスに対する考えなどについて簡単な小論文を提出させてエリア毎の本部長クラスによる面談を行い、適性を審査し

付加手当の扱いながら、労働者の納得性向上を目指し、一定の処遇改善が図られることとなった（なお引き続き、評価制度や定昇制度の整備等に向け、協議を継続する方針も確認されている）。

²³ サービス拠点には、管理職としてそれぞれ訪問介護、通所居宅等サービス毎のケアマスター（課長クラス）と、その上位に当たるセンター長（部長クラス）のほか、業務運営を行う以上は法令基準に則った有資格者として、訪問介護等のサービス提供責任者、デイケア特有の生活支援相談員等を置かなければならない。これまでは、管理職部分のみ正社員待遇（総合職）としてきたが、08年中頃には3K派遣による風評被害もあり、今後の事業維持・拡大をも左右しかねないほどの人手不足に見舞われたため、有資格者部分についても正社員待遇で、一斉に囲い込もうとの方針に転換した。拡大戦略を探っている同社では、拠点は増える一方のため、サービス収やヘルパー等に応じ、一定数の設置が義務づけられている有資格者の囲い込みは、雇用保障リスクより収益拡大に寄与するメリットの方が大きいとの判断によるものである。とはいえ、働き方を変えるわけではないため、対応する処遇は現状のまま、有期労働契約から単純に無期労働契約へ切り換えることとした。この措置に対し、契約社員月給者の大半からは好意的に受け入れられた一方、極めて少数（数十人）ながら、「仕事は好きだが一生、この会社で働いていいこう・幹部を目指そうとは思っていない」「正社員になる以上は構成性、責任性が強化されるのだから」といった反応も寄せられた。そこで同社は、あくまで転換制度として確立し、正社員専門職になるのか、もしくは契約社員月給者でいたいのかについて本人の志向で選択してもらうことにした。

て登用する。正社員総合職への、この間の登用実績は115人である(対希望者合格率は77%程度)。なお、同区分は発足当時からの正社員待遇者を除く全員が契約社員からの登用で構成されている。一方、正社員専門職へは、初回の登用実績は約3,120人であり、希望者ほぼ全員が移行した形である。介護業界では、ヘルパーを3年経験すれば介護福祉士資格にチャレンジでき、5年経験すればケアマネジャーにもトライできる。1年未満の離職率の高い業界特性から鑑みると、勤続を重ねるにつれて仕事に順応できている証拠と見ることができるし、事実、勤続年数に応じて中核的業務を担う生産性の高い人材に成長している。こうしたことから、同社では有期契約労働者より徐々に正社員へ転換させる(コア層へ固定化する)制度が有効な人材活用戦略になると考えている。

事例12 サービス③(介護)

1. 全労働力の活用構成

全労働力の活用状況('09年4月1日時点)						労働提供の質・量			人材活用の仕組み	
区分の呼称	雇用形態	人数	男女比	年齢構成	平均勤続年数	職務の内容(職種)	所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無	転居転勤	配置転換 職種変更	
社員	無期 正社員	68人	4.5:5.5	平均34.5歳	約3年1ヶ月	一般管理(ソフト作成、事務経理処理、入出金等)、及び現場管理(ゲームリザー)	1ヶ月単位の変形労働時間制(8:30~17:30勤務を基本とする付帯8時間労働)、休日シフト制	事業所間で4~5年開隔で転勤あり	人材育成のため、人事権としてどちらもあり	
嘱託	有期契約労働者 直接雇用 契約社員	3人	2:1	平均63歳	約1年6ヶ月	専門職(中小企業診断士、保育士、車いす取扱技術者)	パート(1日5.5時間)で週2日、月110時間等、時間外・休日原則なし			
パート	有期契約労働者 直接雇用 常用契約パート社員	60人	2:8	約30歳	約2年4ヶ月	入浴介助関連:専門職(介護士、介護支援専門員等)、サービス現場(ヘルパー、車両運転等)	フルタイム(1ヶ月単位の定形労働時間制)、あるいはパートタイム(週2日以上・1日2時間~)	いずれも所定労働時間外あり得るが、日給は原則休みの分、週40時間のフルタイムパートは25人、週35時間以上の社会保険適用者は67人中38人	無	原則なし(本人が希望する場合のみ)
		5人	0:10	約45歳						
		2人	5:5	平均29歳	約3年9ヶ月	訪問介護関連:サービス現場 福祉用具販売関連:福祉用具メンテナンス関連:サービス現場				
登録	有期契約労働者 間接雇用 非常用契約パート社員	57人	0:10	約50歳	約5年	訪問介護関連:サービス現場	週1日~所定労働時間外あり得る			
			0:10	約30歳			入浴介助関連:専門職、サービス現場			
派遣	間接雇用 派遣会社社員	日々派遣を5社併用1日計10人程度活用	0:10		3年以上に達する人が多い	入浴介助関連:専門職(看護師)	必要に応じて1日単位			

区分の呼称	処遇状況									
	基本給金	手当	賞与	退職金	福利厚生	社会保険	通勤費	均等特選対象	正社員の特典	労務加入
社員	職階、役職、年齢等に応じた等級考課表を適用。基本給金は、基本給と職務手当と役職手当と支給額制度は02年度に組合協会で決定 基本給:18歳・高卒初任を1級1号(15,2万円)として、20歳・専門・短大卒は1級3号(16,6万円)、23歳・大卒は1級6号(16,2万円)、26歳及び30歳中途採用最低保障は1級9号(16,8万円)等。昇格幅は1級では2万円(2級以上は1万円～4万円)増みだが、27～28歳だけ定年まで年齢に配慮して3万円アップ、30歳の1級13号(17,7万円)までは年功(1年に1号増す)だが、以降は年齢考慮せず。最高額でも5級30号俸30,2万円 社員は1級(一般事務、販売)～2級(企画・技術、配送・組立、入浴ヘルパー、訪問介護ヘルパー)、主任は2～3級、所長・課長は3～4級、支店長・部長は4～5級等～階付け。昇格は所長課長以上の意見を参考に、社会情勢を加味しつつ本人の能力・責任等を勘案して決定する 職務手当:能力の差異に基づき基本給を補充。1級5,2万円～最高30級10,4万円まで 役職手当:主任(職階E)はAランク8千円、副(部下)はBランク1万円～Dランク2万円、課長はEランク2,6万円～Fランク4万円、部長は心算Gランク3,6万円～Hランク6万円 賞格手当:看護師3～4万円、介護福祉士5千円、介護支援専門員(3万円以上、その他会社定額により設定)		有(年間3,2～3,4ヶ月課金)	有(年間3,2～3,4ヶ月課金)	有(年間3,2～3,4ヶ月課金)	有(年間3,2～3,4ヶ月課金)	有(年間3,2～3,4ヶ月課金)	有(年間3,2～3,4ヶ月課金)	有(年間3,2～3,4ヶ月課金)	有(年間3,2～3,4ヶ月課金)
嘱託	月収総額で個別契約(基本給のみ) 基本給21万5,000円(なお常勤換算では32万8,000円)等									
パート	看護師(要介護職員)時給1,600～1,700円、入浴ヘルパー(不問)介護福祉取得者(要介護)時給1,010円、入浴ヘルパー(介護)時給1,250円、介護支援員(要介護)時給1,250円、訪問介護スタッフ(要ヘルパー2級以上):基本時給850円～、福祉用具貸与・販売窓口、メンテナンスタ(時給950円)から勤務・年齢、能力に応じ、1,100円									
登録	看護師(要介護職員)時給1,600～1,700円、入浴ヘルパー(不問)介護福祉取得者(要介護)時給1,010円、入浴ヘルパー(介護)時給1,250円、訪問介護スタッフ(要ヘルパー2級以上):基本時給1,060円									
派遣	※週介込み1人当たり月2,3万円程度									

は明確には定めているわけではなく、人事担当者と取締役陣で見定めている。現在いる社員の約4割が、有期契約からの登用者である。

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

・ 同社は、最近「働いてみたら思っていたより体力が必要で疲れる」「フルタイムで時間外あり・休日シフト制という勤務形態が馴染まない」等の理由で簡単に離職してしまうケースも少なくないなど、初めから社員として新規採用するのはリスクが大きいという。とはいえ、有期契約のまま、長期雇用の期待を持たせて引き留めているのは本人にとっても良いことではないので、会社側で明確に判断して、その考えを伝える責任があるとも考えている。そこで、社員希望者であってもまずは有期労働契約(試行的雇用期間)で採用して、半年～1年程度で登用するか、現状のままで良ければ継続か、あるいは契約終了かを判断し、本人に提示することになっている。具体的には、部課長の推薦があった段階で本部が改めて面接し、社員に求める人物要件——①管理業務を任せられるだけの資質(財務面での計画的な管理、収益計算・金銭取扱い、経営的なものの考え方等)はあるか②売上高や利益率等貢献目標の達成に向けた責任感が期待できるか③人材育成の観点からも柔軟な働き方(事業所間転勤、部門間異動あり、変形労働時間制・休日シフト制等)に応じられるか——等に照らし、長期的な雇用に耐えうる人材か否かを見極める。ただし、判断基準

事例18 中小① (社会福祉法人)

1. 全労働力の活用構成

全労働力の活用状況(平成4月30日現在)					労働提供の質・量		人材活用の仕組み	
区分の呼称	人数	男女比	年齢構成	平均勤続年数	職務の内容(職種)	所定労働時間の長さ 時間外・休日労働の有無	正社員 パート社員	有期契約労働者
理事長	1人	1:0	70歳超	35年	管理職(法人代表・役員責任者)			
施設長	1人	1:0	57歳	26年	管理職(施設代表・社会福祉主事任用資格及び介護実践専門員資格併有)	労働時間管理対象外		
介護職員	36人	18:18	平均43歳	平均6.9年	介護職(主任3人、副主任2人は管理職。ほか、ユニットリーダー(行政監督上長(サブリーダー)に相当する、主任・副主任併任)全員、介護福祉士資格併有で、郵便配達当、個別利用者担当あり)			
看護師	4人	2:2	平均51歳	平均2.9年	看護職(看護的資格所持2人(主任1人、副主任1人)、非看護的資格所持2人)			
事務員	2人	1:1	平均39歳	平均6.5年	事務職(事務担当者:中途採用・主任1人、主任:経常社員・一般入社社員)	フルタイムシフト制約あり 週40時間以内 原則週休2日 時間外・休日あり		
相談員	2人	2:0	平均46歳	平均13.5年	事務職(相談室における、新規入所希望者への対応、出所との対応、有休事給付等)社会福祉士資格併有で主任1人、介護士資格併有で主任1人)			
施設副総指揮員	2人	1:1	平均57歳	平均34.5年	専門員(山梨県公立1人、あんず・アサヒ・介護士)			
調理員	5人	0:5	平均48歳	平均9年	在宅で調理する専門員山崎(調理師)1人(主任1人)			
栄養士	2人	0:2	平均35歳	平均6年	栄養管理(栄養管理士1名資格併有で主任1人、栄養士資格併有で主任1名)			
介護職員	9人	1:8	平均41歳	平均3.4年	介護職	フルタイムシフト制約あり パートタイム1人		
看護師	2人	0:2	平均37歳	平均1.1年	看護職	パートタイム1人 週20時間程度のパートタイム1人		
事務員	3人	0:3	平均40歳	平均2.5年	事務職	月～金9～16時の2人交代制や、午前のみのパートタイム(いずれも就労継続型)		
診療事務	1人	0:1	44歳	7.8年		週40時間程度のフルタイム1人		
調理員	2人	0:2	49歳	平均3年	調理職	フルタイム1人 週18～20時間のパートタイム1人		
洗濯場	2人	0:2	平均43歳	平均6年		フルタイム1人 17時間以内・週6日以内(週4時間程度)のパートタイム1人		
営膳職員(調理室)	1人	1:0	61歳	33年		フルタイム・フル時のみ		
管理宿直員	2人	2:0	平均42歳	平均4年		19:00～翌日7:00まで		
医師	1人	1:0	47歳	7年	専門技術職	1回当たり1時間程度 週2日1日程度のパートタイム		
出張歯科 (月4回、訪問診療協会からの派遣医師派遣)								
清掃委託契約								

2. 有期契約労働者に任せている職務と、あえて有期労働契約にしている事由

区分の呼称	主な業務内容	職務		正社員と比較した客観的な職務タイプ分類	有期労働契約にしている事由
		中核的職務の性質 信実的か/臨時・期間的か	同じような業務にない職務に定比している有無		
介護職員	介護職(介護福祉士資格を所持しているが子が小さい等の事情で夜勤ができない人、夜勤は可能だが介護福祉士資格を持たない人)	有	無	別職務・同水準型	ほぼ自動更新状態にも関わらず、あえて有期にしているのは年1回、職務・職種に対する不満・不安や、他週との対応関係(2年に一回、時給改定あり)、事情が変化し長く続けるようになっていないか等を個別に判断する。個別の面接機会に位置付けているため。また、有期とはいえず、雇用調整弁にすることはなく(退職者非補充で充分)、強いて言えば労働時間の調整弁にすることがあるため。現行の介護報酬減額にとどまる限り、夜勤ができない(パート勤務しかできない)、あるいはフルタイム勤務でも介護福祉士資格がない場合等で、無期に付随する処遇へ引き上げる余裕はないため。経営の効率性を考えると、やはり少数精鋭が望ましく、有期・無期に付随する処遇差を控えることで、できるだけ正社員的な働き方や能力向上へ誘導する意味合いもあるため
看護師	看護職(正看護師資格を所持しているが、短時間勤務を希望)	有	有	別職務・同水準型	1年程度の離職が多く、なかなか定着しないため等
調理員	給食室における調理職(調理師免許なし)(正社員とは異なり、副主任不在時の1日責任等は任せない、早番シフトはなし)	有	有	別職務・同水準型	ほぼ自動更新状態にも関わらず、あえて有期にしているのは年1回、職務・職種に対する不満・不安や、他週との対応関係等を個別に判断する。個別の面接機会に位置付けているため。また、有期とはいえず、雇用調整弁にすることはなく、強いて言えば労働時間の調整弁にすることがあり得るため
洗濯場	洗濯業務	有	有	別職務・同水準型	ほぼ自動更新状態にも関わらず、あえて有期にしているのは年1回、職務・職種に対する不満・不安や、他週との対応関係等を個別に判断する。個別の面接機会に位置付けているため。また、有期とはいえず、雇用調整弁にすることはなく、強いて言えば労働時間の調整弁にすることがあり得るため
事務員	事務員補助	有	有	別職務・同水準型	ほぼ自動更新状態にも関わらず、あえて有期にしているのは年1回、職務・職種に対する不満・不安や、他週との対応関係等を個別に判断する。個別の面接機会に位置付けているため。また、有期とはいえず、雇用調整弁にすることはなく、強いて言えば労働時間の調整弁にすることがあり得るため
診療事務	診療補助事務(レポート請求のみ)	有	有	別職務・同水準型	ほぼ自動更新状態にも関わらず、あえて有期にしているのは年1回、職務・職種に対する不満・不安や、他週との対応関係等を個別に判断する。個別の面接機会に位置付けているため。また、有期とはいえず、雇用調整弁にすることはなく、強いて言えば労働時間の調整弁にすることがあり得るため
医師	給食室における希望者の診察	有	有	別職務・同水準型	ほぼ自動更新状態にも関わらず、あえて有期にしているのは年1回、職務・職種に対する不満・不安や、他週との対応関係等を個別に判断する。個別の面接機会に位置付けているため。また、有期とはいえず、雇用調整弁にすることはなく、強いて言えば労働時間の調整弁にすることがあり得るため
営膳職員	機働管理・機械室管理	有	有	別職務・同水準型	ほぼ自動更新状態にも関わらず、あえて有期にしているのは年1回、職務・職種に対する不満・不安や、他週との対応関係等を個別に判断する。個別の面接機会に位置付けているため。また、有期とはいえず、雇用調整弁にすることはなく、強いて言えば労働時間の調整弁にすることがあり得るため
管理宿直員	夜間の当直業務	有	有	別職務・同水準型	ほぼ自動更新状態にも関わらず、あえて有期にしているのは年1回、職務・職種に対する不満・不安や、他週との対応関係等を個別に判断する。個別の面接機会に位置付けているため。また、有期とはいえず、雇用調整弁にすることはなく、強いて言えば労働時間の調整弁にすることがあり得るため

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

区分の呼称	契約のあり方		契約締結時の誓面明示	更新のあり方	更新の更新状況		契約終了のあり方	
	契約期間	更新回数・無効年(の上限設定)			契約01年未満 01年以上3年未満 3年以上5年未満 5年以上の場合	更新回数 更新回数 更新回数	予告・手続き	雇止め 再雇用 対応方針
有期契約労働者	すべて1年契約毎更新	上限なし 再雇用者のみ 65歳上限	契約期間・更新の有無・就業場所・業務内容・就業時間・所定外労働の有無・休暇・休日・休日労働の有無・賃金(支払い)方式・昇給の有無・支払時期・退職事由・退職手当・雇用保険・健康保険・厚生年金保険	毎年4月に面談し、雇用契約内容と手交(記名・捺印)。本人が辞退を申し出ない限り、雇止めすることは一切ないため、更新に当たっての判断基準等はあらかじめ決めていない	①12.5% ②20.8% ③29.2% ④37.5%	7年11月 7年12月 8年1月 8年2月 8年3月 8年4月 8年5月 8年6月 8年7月 8年8月 8年9月 8年10月 8年11月 8年12月 9年1月 9年2月 9年3月 9年4月 9年5月 9年6月 9年7月 9年8月 9年9月 9年10月 9年11月 9年12月	セクハラで問題を起こし、自主退職(契約満了)に至ったケース以外、事業主都合による退職は、手続的に明確に定めたものはないが、少なくとも30日前には、個別面談を行い予告する	

4. 有期契約労働者の処遇状況（類似する正社員との均衡待遇に配慮する取り組み）

• 同社は05年、経営方針を従来型の集団ケア（食事や入浴、排泄介助などのサービスを集団的に提供するもので、例えば、入浴の際は部屋から浴室に案内する人、脱衣を手伝う人、身体を洗う人が別々の分担制になるなど、介助が流れ作業的になりがちになる）から、ユニットケア（全室個室を基本に、利用者を10人程度の小規模生活単位に分け、個別に担当介護員が付き、入浴や食事、散歩や買い物、クラブ活動等を一貫してサポートするため、より家庭的な雰囲気を提供できる）に転換し、これに伴い介護職員の定着率向上に向けた均等待遇化を積極的に進めてきた（下表）。結果として現在、同社の全経費に占める人件費率は7割超にのぼるものの、離職率は10%弱（結婚・妊娠を除くと6.5%）にとどまっている。また同社では、サービスの充実を目指し、利用者2人につき職員1人（運営基準の1.5倍超）のゆとりある人員配分を確保している。介護職場は人材の流動化が激しいことで知られ、業界平均の離職率は約24%にも達している。こうしたなかにおいて、同社には「恵まれた環境で利用者と向き合ったやりがいのあるケアが実現できる」と、腰を落着ける人が多く、自己都合退職後、再び働かせて欲しいといったカムバック組も少なくない。

区分の呼称	給与・福利 給付	処遇状況					均等待遇 対象	正社員 転換 対象	労基 加入
		手当て	賞与	退職金	福利 厚生	社会 保険			
正社員	月給制 月給制	月割給は6種類の要件（単独職、相談、介護職等一般職用、看護師用、PT/OT、栄養士用）からなる賃率制度で、日割（年1回1割ずつの定率）（4,000円程度）あり、人事労務に行って日割（年度1割）は増しく、下手に行くと1割増（定率）は約2割（20,000円）程度に達する（5割増などでも可能）。	勤続年数に比例して増額する（勤続年数10年以上は4割程度）。	正社員・有期を問わず期間を問わず年間基本給、月給（勤続年数による）。	非通 勤続年数に比例して増額する（勤続年数10年以上は4割程度）。	扶 養 介護 期間内希望のパート（15%以内の制限）。	パート 転換 対象	労基 加入	
有期契約労働者	時給制	基礎時給870円/ステップで2年に一回、30円の昇給あり、介護福祉士資格取得一定の勤続、注釈ありで、1,000円程度、最高額は介護師で960円、看護師で1,100円、管理師で1,850円等	勤続年数に比例して増額する（勤続年数10年以上は4割程度）。	非通 勤続年数に比例して増額する（勤続年数10年以上は4割程度）。	扶 養 介護 期間内希望のパート（15%以内の制限）。	パート 転換 対象	労基 加入		

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

• 同社が有期契約区分の活用を始めたのは、2000年の介護保険制度スタート時に遡る。それ以前は、特別介護老人ホームの中でも手厚い処遇で知られていたが、同制度の施行に際し、経営コンサルタントから、このままでは経営が立ち行かなくなる懸念があることを指摘され、「それならば必ずしも資格がなくても、あるいは夜勤を含めフルタイムで働けなくても、その分の処遇を抑制して現業に就いてもらえる人材を（正社員より処遇が低い以上は有期契約区分として）活用しよう」との決断に至った。こうした経緯から、有期契約区分のうち介護職員については、入社後に介護福祉士資格（現業経験3年目から受験可能）を取得し、主任の推薦を得た人から、正社員の欠員があり次第、随時、正社員へ転換する（そうでないと申し訳ない）という雰囲気が生まれた。これは就業規則に明文化されてい

るわけではなく、内部文書という形でしか存在しないものだが、何となく慣行となっている。今いる36人の正社員介護職員のうち3人が転換者である。また、その他の職種についても、勤続年数が長くなり、主任の推薦を得た人から随時、正社員転換を検討してきている。現在、育児期間を終えてフルタイム勤務ができるようになった、診療事務1人の正社員転換を調整中である。

• このように、同社の有期契約区分は、正社員転換（採用）までの試行的雇用期間としても位置づけられていることから、有期労働契約であっても、需給が逼迫している看護師以外は入社時に厳選するようにしている。新規採用は、応募者が履歴書を持参のうえ、2つのユニットを統括する主任・副主任、5人が同席し、面接及び所内見学を行う。その際、①利用者に対する考え方はどうか②接する態度・目線、気配りはどうか③一緒に働く仲間として受け入れられるかどうか——等の観点で見極め、5人全員が了承した場合のみ採用することになっている。そのため、正社員転換に当たっては、資格取得の有無と日々の働きぶり等が把握できさえすれば後は職場の承認程度で良く、正社員転換時の明確な基準はないが、随時、転換を認めているところである。

• なお同社では、労働時間を短縮したい場合等に、正社員から有期契約区分への転換も認めている。正社員と有期契約労働者の均衡待遇（退職金等も均等割りを持ち越せる等）を前提に、本人都合重視の双方向転換で、継続勤務しやすい環境が整備されている。

事例19 中小② (食品製造)

1. 全労働力の活用構成

無期労働契約を原則とする同社³⁴では、有期労働契約の活用は繁忙期(4月～GW前・7月～盆休前・11月～年末休前)における生産労働職の補助労働力(軽易職務型)としての活用だけに限定されている。そのため、有期契約労働者はアルバイトとして、年間を通じ4～5人を、1～1.5ヶ月雇用する程度である。

区分の呼称	全労働力の活用状況(00年4月10日時点)				労働者の質・量		人材活用の仕組み		
	人数	男女比	年齢構成	平均勤続年数	職種の内容(職種)	所定労働時間の長さ 時間外労働の有無	転任 転勤	社内社外 異動	
月給制社員	31人	22:10	平均30～40歳 (9年2人) 17人の新卒の活用(大半の活用は行方不明)		管理職(部長以上)3人、一般社員28人 職種別の割合として事務・事務(8人)、営業(7人)、研究・企画(8人)、製造(11人)部門に14人、異動・転任については、部下の指導・主任・育成・指導を兼ねたマネジメント力が認められ、リーダー、副主任、主任、課長、部長、工場長、課長といった役職に任用されている	8:30～17:30 (休憩1時間)を基本に、週40時間 年間休日33日の 月給制社員は、 休日・休暇時間 は別シフト制 で勤務(中 休あり)	広島本社、工場ほか 転任・異動 が所定労働時間 外に発生する 人事として あり得る		
時給制社員	1人			平均15～20年程度	月給制社員の育児・介護等期間	8～17時 時間外・休日労働 ありなし		時短勤務のため 原則なし	
パート社員 (フルタイム)	40人		平均50～60歳 (中高年主婦) 結婚が上 方で、60歳 以上の再 雇用(4人) も認めら れている		製造部門(工場)の生産労働職限定 パート社員(フルタイム)に比べて、 年齢が若く、経験が浅い。30年 未満である。また、中程度の社員は、 リーダー、主任までの役職に任用あり	8:30～17:30 (休憩1時間) を基本に、週 40時間を以 て勤務する が、パート 社員は、 月給制社員 と同様に、 休日・休暇 時間外労働 ありなし	異動・転任 は、工場 内における ライン配 置の異動に 限られる。 また、工場 外に異動し て、パート 社員として 勤務する 事例は、 認められ ない		
パート社員 (パートタイム)	28人				製造部門(工場)の生産労働職限定 パート社員(フルタイム)に比べて、 年齢が若く、経験が浅い。30年 未満である。また、中程度の社員は、 リーダー、主任までの役職に任用あり	8:30～17:30 (休憩1時間) を基本に、週 40時間を以 て勤務する が、パート 社員は、 月給制社員 と同様に、 休日・休暇 時間外労働 ありなし	異動・転任 は、工場 内における ライン配 置の異動に 限られる。 また、工場 外に異動し て、パート 社員として 勤務する 事例は、 認められ ない		
アルバイト					お中元・お歳暮 贈り物のため の臨時労働 者(パート 社員)が ターゲット			フルタイム/ パートタイム	

³⁴ 同社では創業者の先代から、長期継続雇用を前提にした大家族主義、熟練による生産性向上をメリットと感じており、①生産変動を雇用調整で吸収できない分、労働時間で柔軟に調整する(とはいえ生活もあるため、調整の優先順位は、就業調整希望のパート社員(パートタイム)→中高年主婦と再雇用者が中心のパート社員(フルタイム)からと配慮する)②全員を多能工として養成し、人員・業務配置を柔軟に融通できるようにしておく③全体の生産性に比し、慢性的な人手不足(履い過ぎない)状態にしておく(こうしておける、生産量が実際に落ち込んでから、自然退職非補充で入力を求めるだけでなく、また、人件費は安く一人当たり賃金は高くという少数精鋭主義にも寄与する)——等、無期労働契約中心でも充分、生産調整に対応し得るノウハウを培ってきている。

区分の呼称	年俸/月給/時給	処遇状況					教育 研修	正社員 昇格	労働 加入
		基本給	手当	賞与	退職金	福利厚生			
月給制社員	月給制	職能資格制度に基づく賃金テーブル(職能資格給一本)、総務・事務より営業・企画・研究・製造の方が上位資格に位置づけられる(同一資格内でも、評価結果に応じ2～4%の範囲で昇給があり得る)	役職手当 資格手当 (職能資格給) 住宅手当 (職能資格給) 通勤手当 (パート社員は家賃補助あり)	月給× 評価係数× 支給係数 (年間3ヶ月程度)	資格取得時の全額費用補助 旅行費(帰省費が1000円ずつ 固定で、2年毎に1000円増) ゴルフ・スキー・キャンプ クラブ費用 制服(夏・冬と2着ずつ)支給 退職金(早期退職者には 100万円、中途退職者には 50万円、退職金に 加えて、退職金として50万、 ボーナス100万円、最高の手 当は12万円)	雇用保 険年 金 労災 基金			
時給制社員	時給制	月給制社員の時間比例で支給	月給制社員の時間比例で支給	中流 企業 給与 水準	資格取得時の全額費用補助 旅行費(帰省費が1000円ずつ 固定で、2年毎に1000円増) ゴルフ・スキー・キャンプ クラブ費用 制服(夏・冬と2着ずつ)支給 退職金(早期退職者には 100万円、中途退職者には 50万円、退職金に 加えて、退職金として50万、 ボーナス100万円、最高の手 当は12万円)	雇用保 険年 金 労災 基金			
パート社員 (フルタイム)	時給制	資格制度はないが、時給水準(採用時給+勤続加給)の高さほどの賃金範囲までこなせる能力を持っているかに運動するため、実質的には職給給。採用時給+勤続加給+評価加給で処遇。評価結果に応じ、10～100円の範囲で評価加給がつかうが、受給者でも1,000円程度が上限である	月収(勤続時間 数に比例)× 評価係数(出 勤率に比例) ×支給係数 (固定給、パート 社員フルタイム で、月給制社員 の8割程度)	月収(勤続時間 数に比例)× 評価係数(出 勤率に比例) ×支給係数 (固定給、パート 社員フルタイム で、月給制社員 の8割程度)	資格取得時の全額費用補助 旅行費(帰省費が1000円ずつ 固定で、2年毎に1000円増) ゴルフ・スキー・キャンプ クラブ費用 制服(夏・冬と2着ずつ)支給 退職金(早期退職者には 100万円、中途退職者には 50万円、退職金に 加えて、退職金として50万、 ボーナス100万円、最高の手 当は12万円)	雇用保 険年 金 労災 基金			
パート社員 (パートタイム)	時給制	資格制度はないが、時給水準(採用時給+勤続加給)の高さほどの賃金範囲までこなせる能力を持っているかに運動するため、実質的には職給給。採用時給+勤続加給+評価加給で処遇。評価結果に応じ、10～100円の範囲で評価加給がつかうが、受給者でも1,000円程度が上限である	月収(勤続時間 数に比例)× 評価係数(出 勤率に比例) ×支給係数 (固定給、パート 社員フルタイム で、月給制社員 の8割程度)	月収(勤続時間 数に比例)× 評価係数(出 勤率に比例) ×支給係数 (固定給、パート 社員フルタイム で、月給制社員 の8割程度)	資格取得時の全額費用補助 旅行費(帰省費が1000円ずつ 固定で、2年毎に1000円増) ゴルフ・スキー・キャンプ クラブ費用 制服(夏・冬と2着ずつ)支給 退職金(早期退職者には 100万円、中途退職者には 50万円、退職金に 加えて、退職金として50万、 ボーナス100万円、最高の手 当は12万円)	雇用保 険年 金 労災 基金			
アルバイト	時給制	採用時給(750円)							実績あり

2. 多様な社員間における処遇状況(均等待遇に配慮する取り組み)

同社における4種類の雇用区分のうち、月給制・時給制社員は総合職で、事業所間転勤・部門を越える異動を伴い、課長以上も含めた役職登用もある。一方でパート社員は製造部門の生産労働職限定で、たとえフルタイムであっても主任までの登用にとどまるなど、その役割は明確に異なっている。そのため、両者の処遇についても下表の通りに区分けされている。例えば、基本賃金の決め方をみると、前者は職能資格制度(職能資格給+評価結果に応じた昇給)に基づく月給制(時給制は月給を時間換算に割戻して比例配分で支給)だが、後者には格付けもなく、採用時給+勤続給(実態として職給給)+評価結果に応じた加給で算出される時給制(フルタイムでも時給制で勤務時間分を積増し)である³⁵。しかしながら、評価制度については、雇用区分を問わず共通で適用³⁶しており、その得点結果を、翌年の昇給加算(社員では資格内における若干の昇給幅、パート社員では評価加給部分)、及び半期毎の賞与算定(社員・パート社員とも月収×支給係数×評価係数)へ反映するようにしている。

³⁵ とはいえ製造部門に限っては、月給制社員とパート社員(フルタイム)の間で、主任までの役職を共有しているため、同役職手当については同額を支給している。また、同役職に登用されるようなパート社員(フルタイム)は、早出や残業にも柔軟に対応できるため、結果として月収水準でも9割程度が確保され、また、その賞与水準も(月収部分は当然にして勤務時間、評価係数も出勤率に左右される)8割程度が確保されているという。

³⁶ 評価は、「業績」「意欲」「その他」の3つの視点で行う。業績については、個人の全業務量を100とし、どういった種別・難易度の業務を、それぞれどのくらいの分量ずつ行っているかを記入。各業務をどの程度のレベルで遂行できているかを5段階で点数化し、直属上司の一次評価・上長による二次評価を経て確定する。同様に、意欲については目標達成意欲、新規業務への挑戦意欲、効率化意欲、チームワーク形成意欲、職場ルールの維持意欲、自己啓発意欲——等を点数化。その他については、委員会活動(職場の環境改善提案、製造工程の品質改善提案等)、5S(整理・整頓・清潔・清掃、しつけ)、能力開発・資格取得、勤務態度(知識・熱心、計画力、創造力、判断力、折衝力、報告・連絡、処理力、協調力、積極性、規律性、責任感)——等を点数化し、最終的な総合評価を決定する。

2. 有期契約労働者に任せている職務と、あえて有期労働契約にしている事由

区分の呼称	職務			契約のあり方		有期労働契約にしている事由
	業務的/臨時/始期的	無	有	契約期間	更新のあり方	
顧問	業務的	無	有	高度技能活用型 1年契約 無更新	上限なく 自動更新状態	社内に替りがない高度専門能力を、必要に応じて調達したため。正社員の体系では包摂し切れないため
契約社員	臨時・始期的	無	有	初年度・同水準型 1年契約 無更新	更新のあり方 更新あり	毎年の入札結果により採用(顧客先に付した廃棄物の回収集・選別、配車手配等)自体が消失する恐れがあるため
パート	業務的	無	有	初年度・同水準型 6ヶ月契約 更新あり	更新のあり方 更新あり	正社員については、必ずしも候補者が多いが、いずれも職種専門性の高い(他の人材に代え難い)有資格者(同社では専門性の職務を有的に要請)を要する
派遣	業務的	有	有	別職務・同水準型 6ヶ月契約 更新あり	更新のあり方 更新あり	正社員として適当な能力を持つ人材が確保できない場合に活用するため(働きぶりを要請して適宜、直任雇用するため)
シルバー人材	業務的	有	有	別職務・同水準型 1ヶ月単位で見送	更新のあり方 更新あり	正社員に行わせるに難い定型業務の業務を、業務単位で委託するため
嘱託社員	業務的	有	有	別職務・同水準型 1ヶ月単位で見送	更新のあり方 更新あり	毎半年、健康状態を確認し、本人と業務・労働条件一処遇のありようを再合意するため
パート	業務的	無	有	初年度・同水準型 6ヶ月契約 更新あり	更新のあり方 更新あり	業務上、必要に応じてモチベーションを維持するため(働きぶりを要請して適宜、直任雇用するため)
シルバー人材	業務的	有	有	別職務・同水準型 1ヶ月単位で見送	更新のあり方 更新あり	55歳以上の高齢者の採用には4年、月単位で1ヶ月が大きい(ため)に1した雇用契約を結ぶ(そのため、有資格者の適切な見送を要請してパートに任せており、一方で新卒・中途採用代替の働き(シルバー人材に委ねている)ため

3. 有期契約労働者の契約・更新、雇止め状況

区分の呼称	契約のあり方	契約期間	契約の更新	契約の更新	更新のあり方	更新のあり方	更新のあり方
契約社員	1年契約 更新あり	更新あり	更新あり	更新あり	更新あり	更新あり	更新あり
嘱託社員	1年契約 更新あり	更新あり	更新あり	更新あり	更新あり	更新あり	更新あり

4. 有期契約労働者の処遇状況(類似する正社員との均衡待遇に配慮する取り組み)

同社では、正社員も原則として職種限定であり、配置転換も本人希望がある場合に認めるのみで、ほとんど行われていない。正社員は基本的に役職者か、事業運営に不可欠な有資格者で構成しているため、それらに該当しない有期契約労働者(顧客先(遠隔地)で常駐勤務のため現地採用した契約社員、定年後再雇用の嘱託社員やパート、障がい者、新規事業分野(第2エコ・プラザ)で新規採用したパート)との間で、均衡配慮の必要性はまったくないと考えている。他方で、正社員については完全年俸制としており、年功に依らずに現に行っている職務と比較して妥当な水準となっているか、職場の皆が納得できる公正さが担保されているか等、年間を通じての賞罰(昇進・降格等)をすべて公開することで、互いに確認できるようにしている。また、同社の職務の性質上、不慣れによる些細なミスが大仕事にもつながりかねないことから、原則として長期継続雇用が望ましいと考えており、ワーク・ライフ・バランスの充実や資格取得の促進、健康で希望する限りの継続雇用等、安心して働き続けられる環境整備に注力してきている。

区分の呼称	月給	手当	賞与	退職金	福利厚生	社会保険	労働時間	就業規則	労働加入
正社員	完全年俸制	無	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
契約社員	月給9,000円	あり	なし	なし	あり	あり	あり	あり	あり
派遣	月給8,500円	あり	なし	なし	あり	あり	あり	あり	あり
シルバー人材	月給7,500円	あり	なし	なし	あり	あり	あり	あり	あり
嘱託社員	月給10,000円	あり	なし	なし	あり	あり	あり	あり	あり
パート	月給8,000円	あり	なし	なし	あり	あり	あり	あり	あり
シルバー人材	月給8,000円	あり	なし	なし	あり	あり	あり	あり	あり

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

正社員が必要な場合は、新卒・中途で採用するため、ルールとしての登用の仕組みはない。ただ、結果的に登用した実績はある。道路清掃工事の際、他社で旗振りのアルバイトをしていた女性の根性を見込み、同社の第2エコ・プラザのパートとして直雇用した上で、本人に強い正社員希望があったことから、1年後に同プラザの正社員へ登用した。同

38 試用期間として2ヶ月間の有期労働契約を締結(雇保、労災のみ加入)し、人物資質や働きぶり等をじっくり観察、本人にもこの職場で働いていけるかを確認してもらった上で面接を行い、最終的に判断(上長評価の聴取と本人意思の再確認)し、本採用(健保、厚生にも加入)する。

- ・プラザのチーフ不在時の代行業務を担っている。
- ・また人手不足の折、割高ながら導入した派遣社員（エコ・プラザの解体業務員2人）についても、現行の手取り水準の時給と交通費の全額支給を約束した上で、派遣会社を自主退職してもらうことを要件に、直雇用・パートへ切り換えたこともある。

事例21 中小④（教育機関）

1. 全労働力の活用構成

全労働力の活用状況('09年4月1日時点)				労働提供の質・量		人材活用の仕組み	
区分の呼称	雇用形態 （有期・無期、派遣・直接雇用／その他あり、いわゆる正社員、非常勤社員、契約社員、パート社員、派遣社員、委託別の等の区分）	人数	男女比	年齢構成	職務の内容（職種）	所定労働時間の長さ （時間外・休日労働の有無）	転居転勤 配属転換 職種変更
理事等 （校長、教頭、事務局長）		3人	2:1	平均 65.0歳	管理職 （学校運営に携わるすべての業務、大口は任用決定付）		
専任教員	無期 正社員	72人	38:34	平均 42.3歳	教務職 （授業・教材開発、事後研修、おたがひ等） 学務職 （生徒指導、進路指導、生活指導、入試指導、図書管理、道徳指導等） その他 （生活指導、入試以外の広範囲活動、その他）	フルタイム （月～土の6日制）ただし週1日は研修日として 特別休暇取得のため、月～土の5日制で、15:00～16:00までの7時間45分勤務時間外・休日あり	無 配属転換は、クラス替え等の形であり得る 管理職への活用があり得る
専任事務職		9人	3:6	平均 35.4歳	事務職 （印刷・管理系（学内納入管理、教員給与の管理）等）、入学金（授業料）の管理（事務）		配属転換なし 管理職への活用はあり得る
非常勤講師	有期契約 直接雇用	35人	13:22	平均 48.4歳	一般的科目の教員職	パートタイム （原則1時間・1時間半のみ、あるいはフルタイムでも短時間で勤務日数が限られる） 時間外・休日勤務なし	クラス担当は持たないため、配属転換なし 職種変更なし
嘱託講師		12人	2:10		専門的科目の教員職		

2. 有期契約労働者に任せている職務と、あえて有期労働契約にしている事由

区分の呼称	職務		責任・待遇	有期労働契約にしている事由
	主な業務内容	そのほか （有期労働者として 雇われている 業務内容）		
非常勤講師	授業（教科：国語、英語、数学、理科、社会、実技科目）の担当のみ	1年単位ではほぼ恒常的に存在	無 職位にも一切付随せず、責任・待遇は正社員と同等	教育は質の担保が重要なため、教員は本来的には長期雇用するが、無期契約が望ましいと考えている。にも関わらず、教科担当教員として、授業以外の限られた業務も活用しているのは、①当該としては専任教員になってもいたらいけない体質者だが、手配はとれたい、②当該で経験の幅を広げたい、③当該が生涯と関わりたい、60歳以上（3人）のためフルタイム勤務に体力的に耐えられない、といった個人的理由で本人が希望するから、④専任教員等については専任教員へ活用するにあたって見極めのため、試行的雇用（「見習い」期間として有期労働契約を活用しているから）のタイミングも、専任教員の定年や退職（夫の転勤や本人の結婚・妊娠、病気等）に応じて随時、行われるため、⑤生徒数が減少した場合は、勤務時間短縮を模範し得る余地を残しておきたいから——等である
嘱託講師	専門的科目（理科）担当のみ ①うち6人、高大連携科目につき、附属大学からの招聘担任②2人、英語教師③1人、英語会話外国人④1人、別生カウセラー⑤1人、実技科目の補充として非常勤講師	専任教員を有期契約で活用しているのは、①附属大学等との交流は至（高・大連携科目）として、極めて専門的な人材（センターリサーチ、ファッションデザイン等の専攻者）を必要に応じ、招聘するため（その趣意は、謝礼として個別契約するため）、②個人都合（エーゼン）で入替わりが多い、派遣の先生や英語外国人講師等を適宜、調達するため③カウンセラー等の雇用内訳は、有期労働契約が一般的のため——等である	高度技能 活用型	

3. 有期契約労働者の契約・更新・雇止め状況

区分の呼称	契約のあり方		契約締結時の 特約明示	更新のあり方	契約終了のあり方	
	契約 期間	更新回数・ 継続年次の 上限設定			予告・手続き	雇止め トラブル対応 対応方針
非常勤 講師	1 年 契 約 毎 更 新	新卒教員で 正社員転 換希望者 は3年程度 が更新上 限・ほか上 限なし	雇入れ時の労働契約 等は一切手交してい ない(雇入れ時に就職 承諾書を提出してもら うのみ) 労働条件通知書等も手 交していない(労働条 件の明示は、ホーム ページの募集要項掲 載で代用している。明 示内容は待遇につい て「東京都教職員給与 を基準に独自の給与体 系で若干優遇」と記述 のほか、勤務地のみ)	更新基準も特段、定めておらず、勤務態 度に問題(生徒とのトラブル・クレーム等) がなく、勤務時間・労働条件等につき特 段調整の必要(当該都合で勤務時間短 縮の削減等がある場合は、前年11月末ま でに通知)がない限りは、いわば自動的に 更新している(本人から更新辞退の申し 出がない限り、契約自体はシテと更新さ れ、4/1付けで新たな辞令が交付され る。その際、本人署名や捺印等を求める ようなことは一切行っていない)。その上 で、更新後の労働条件の変更等の明示 については、強いて言えば講師が嘱書 (格付け・号俸を明記)を発行している	新卒教員 で、正社 員転換 希望者は 3年程度 上限に見 極めを行 い、本人 の意向を 確認(12月 末頃)す るよう にしてい る	トラブル 内容は 一切ない
嘱託 講師		基本的に 上限なし				

4. 有期契約労働者の処遇状況(類似正社員との均衡待遇に配慮する取り組み)

・ 非常勤講師(有期契約労働者)も専任教員も、担当する授業(国語、社会、数学、理科、英語、実技科目の6教科目別)に限れば同様の業務を行っているが、専任教員にはさらに、①学級担任や、②校務分掌のほか、③入試以外の広報活動(私学協会主催の合同説明会、塾主催の説明会、当校が独自に開く説明会、入試説明会、夜間説明会、帰国生説明会、5年生以下の学校説明会、オープンスクール等)への参加の分担——等が課される。特に広報活動は、土日や平日夜間に行われることもあるうえ、少子化の進展に伴い、生徒争奪戦が激化する中で、その比重が高まる一方にあるため、繁忙感が強い。こうした点で、両者の職務は明らかに異なるため、均衡待遇の必要性はないと考えている。むしろ同校としては、各人の職務・働き方に照合して本人が納得し得る妥当な待遇となるよう、経歴や年齢等を勘案した初任格付けや、講師としての能力や適性等を反映した1年単位の昇給・微調整等に配慮している。同校では本来、専任教員・非常勤講師とも目標管理制度や能力・行動等の評価を行い、その結果を適切に処遇へ反映すべきだと考えており、現在、その仕組みを構築中である。

区分の呼称	年齢/ 月給/ 待遇	処遇状況							均等 待遇 対象	正社員 も対 象	労務 加入
		月給	手当	賞与	退職金	福利厚生	社会 保険	適用 される 就業規則			
専任教員	月給制	基本給金(基本的には東京都教職員給与規定の各号俸表に準じる(当人の経歴や年齢等を勘案し、初任格付けを行う) + 当該独自に若干の改善を付加) + 特別手当(教材作成・研究等の時間外見直し勤務として基本給金の数%を一律上乗せ)	各割手当(職務経歴手当、学年主任手当、非常勤長年手当として1.5~2.5万円、個別の病欠より(職務の異り・多忙度合い等)に応じて支給) 休務手当(東京都規定に準じる) 住宅手当(百万円上限) 生活給付手当(学内での健康・食費に支給) 学外への出張等は出張手当を支給) 入職手当として土日に①臨時費や探検を行う場合の平日(探検一昔定期)の入職用付与等を作成する場合は手当(住居した人のみに支給)——の2種類を支給 交通費全額支給	年間4.9ヶ月程度	有(東京都私学財団の制度を参照)	私学共済に加入 研修日として7日間の特別(夏季・冬季)休暇あり	健康保険 労災	専任教員用			○(収入は5割以下)
非常勤講師	時給制	個別設定時給(基本的には東京都教職員給与規定の各号俸表に準じる) × コマ数	交通費全額支給のみ	年間2ヶ月程度 (ただし夏季・冬季は別、出勤は取付、平均月収(前月分の契約期間が満了したため、前月の15日分程度が賞与上乗せとして支給)	無 (ただし、前職年俸に比し、賞与の特別金(百万円上限)を支給(しない)という一時的な優遇は、あくまで賞与前年の成績に基づき、他校に比し優遇的な支給(あり)がある)	生徒と共有の食費施設利用(家賃的な食費補助)のみ	健康保険 労災	非常勤・嘱託講師用	記述の必要はないと考えている	契約期間満了として格別としており、変更はあり	
嘱託講師	時給制	専門性等を勘案した個別設定時給 × コマ数 大学からの招聘(大学の専任教員)に対しては、謝礼として支給									そもそも本人希望なしと考えている

5. 有期契約労働者から正社員への転換状況

・ 教員採用(例年10月下旬)に当たっては、①翌年4月1日時点で学卒・修士了②教員専修あるいは1種免許取得・見込③健康かつ学校教育法9条に抵触しない④大学進学指導ができる——者を対象に募集し、「なぜ教師になりたいか」をテーマにした作文のほか、簡単な筆記・面接試験と模擬授業で選考を行っている。合格者は一旦、非常勤講師として採用し、専任教員にふさわしいか否かの見極め判断を充分(通常は1~3年程度)行った上で、最終的に①専任教員に登用②本人希望と合致するようなら非常勤講師のまま継続勤務③専任教員を目指すなら、(本人の今後の可能性を考えたらあまり引き留め、期待感だけ持たせても申し訳ないという思いから)他校を含めた可能性を模索するようアドバイス——のいずれかを判断するようにしている。ただし、これは運用上の慣行であり、内規等の定めはない。

・ 専任教員への登用基準については、募集要項の中で「実力、授業実績、勤務態度等を評価し、専任教員に昇任させる」と明記するのみで、それ以上の具体的な説明は行っていない。就業規則にも関連する事項はないが、採用時面接で質問された場合には、「校長と教頭、事務局長、教科部長等で客観的に、教え方(校長らが日頃より授業風景を見回り、適性について詳しく観察している)や人物資質をはじめ、生徒のハンドリング能力等の適性を見極める」などと口頭で説明を付け加えている。2000年からこの間、非常勤講師より専任教員への登用実績は年間3~4人程度(登用率は約7割)で、通算すると35~40人程度になっている。ただし、団塊世代の退職もあり、その入れ換えがスムーズに進んできたこ

れまでとは違い、少子化の進行で学校経営は良くて現状維持と予測される。その一方で、学力水準やブランド力維持のためには、単純に生徒数を増やす拡大戦略も取りづらいが、正社員転換の機会を、今後とも確保したいと考えている。

