

第Ⅱ部 ヒアリング調査結果

第1章 調査の概要

第I部でみたアンケート調査結果を踏まえ、改正パートタイム労働法への対応のため、短時間労働者の雇用管理の改善等見直しを行った事業所には具体的にどのような事例が含まれているかを把握することを目的として、ヒアリング調査を実施した。

また、今回の調査では（均衡処遇が進みにくいであろう）職務（・人材活用等の）分離によっても、短時間労働者の賃金に対する納得性や、仕事・職場に対する不満・不安等に有効に寄与する可能性が示唆されたことを興味の発端として、職務（・人材活用等の）分離と統合といういわば両極に位置付けられる短時間労働者の雇用管理には、どのような異同があるかを探ることも目的¹とした。

ヒアリング対象は、短時間労働者の代表的職種であり、今回のアンケート調査で、正社員と職務が同じ短時間労働者の時間当たり賃金に、差のある事業所割合が高かった事務処理サービス（事務職）、医療・福祉（専門・技術職）、卸売・小売（販売職）から、事業所調査の設問V-（1）の回答結果を参考に、職務（・人材活用等の）分離あるいは統合という特徴を持つ企業3社を選択し、事前に電話で具体的な取り組み内容を確認した上で、訪問調査を依頼・実施²した。

調査は、人事労務の担当部長クラスを対象に、2010年11月16日～12月15日にかけて実施した。①短時間労働者に加え、フルタイム有期・無期契約労働者（呼称・パートタイマー含む）など非正社員をどのように活用しているか②非正社員の処遇状況はどうなっており、改正パートタイム労働法等を踏まえてどのような見直しを行ったか③非正社員の処遇の中でもとくに、均等・均衡の確保にどう取り組んでいるか（どういった雇用区分間を比較対象とし、どの処遇要素で均等・均衡を図っているか）④非正社員から正社員への転換はどうなっているか（推進のための取り組み・工夫は行っているか）⑤教育訓練や福利厚生の実施状況はどうか⑥短時間労働者等非正社員の一連の雇用管理を行うに当たり、同社としてどのような考え方・ルールを追求しているか（職務（・人材活用等の）分離・統合という戦略の異同はどこから生じているか）——について、2010年10月時点の実態や考え方を収集した。

第2章 調査結果の概要

三社という限られた事例の中で、多くのことを抽出できるわけではないが、ヒアリング調査の結果、いずれの事業所も改正パートタイム労働法等に対応するため、短時間労働者の雇用管理の改善等見直しに取り組んでいるものの、未だ課題を残しており、改善

¹ この間行ってきたヒアリング調査（労働政策研究報告書No.34「パートタイマーと正社員の均衡処遇—総合スーパー労使の事例から」等）でも、正社員と短時間労働者の均衡処遇のあり方について調査・考察してきたが、主に格差がどう生じ、その是正に向けどのような取り組みがなされているかに着目し、結果として職務・役割等級基準による正社員と短時間労働者の職務（・人材活用等）の統合志向を歓迎するものだった。

² アンケート調査に回答し、改正パートタイム労働法に対応する取り組みを行っていた企業を選択し、さらにヒアリング調査依頼にも理解を示し、応諾してくださったという点で、少なくとも短時間労働者の雇用管理に係る問題意識の高い企業であるというバイアスがかかることは否めない。

の途上にあるようすが明らかになった。

また、そうした中で方向性として、職務（・人材活用等）の分離と統合という活用戦略の違いもみられるが、いずれも納得性の得られる事業所（企業）内秩序の構築を目指しているという点では共通しており、むしろそれらの間で異なるのは、‘均衡＝事業所（企業）内で釣り合いのとれた状態’を作り出すに当たり、何を公平・公正と考えたかという、各組織の規範・原則に係る判断にあるようすが浮き彫りになった。

すなわち、職務（・人材活用等）の分離戦略の根底には、短時間労働者（非正社員）に正社員と同じ中核・基幹的な業務を任せたり責任性を課したりすべきでない（そうした職務を任せるならむしろ、正社員区分で採用（転換）すべきである）といった考え方があるのに対し、職務（・人材活用等）の統合戦略は、短時間労働者（非正社員）にも正社員と同じ職務（・人材活用等）の獲得機会を提供し、同様に任せ得る限りは社員区分に依らず相応の処遇を担保していくべきである、といった考え方をベースにしていた。

短時間労働者（非正社員）の処遇に対する公平・納得感は、そもそもどのような場合に得られるのだろうか。組織内公正論で言えば、自らが組織に投入するものと企業から得られるものの対比が、他の構成員（自身と類似した立場の存在）との社会的比較を通じ、不利な状況に置かれていないという評価に依存している。これを職務（・人材活用等）の分離・統合という両極の活用戦略に当てはめると、前者は短時間労働者（非正社員）が組織に投入するインプット側を調整させるものであるのに対し、後者は短時間労働者（非正社員）に企業が付与するアウトプット側を調整するものと言えるだろう。

そのため、職務（・人材活用等）の分離戦略下では、採用段階で短時間労働者（非正社員）のプロトタイプを揃える工夫が行われるとともに、新卒・若年者や生計者等については、（他社での就職機会を損失させないことも含め）意図して短時間労働者（非正社員）で採用しないといった配慮も施されている一方、職務（・人材活用等）の統合戦略の下では、短時間労働者（非正社員）に多様な選択肢を用意し、個人都合や価値観に沿った選択をできる限り尊重するとともに、賃金や賞与、昇進や承認、人材育成や雇用の安定等あらゆる処遇要素を対象に、正社員の原資を含めて衡平原則に基づく分配を追求していた。

ただそうした中で、前者についてはややもすると働き方の多様化を阻害し、短時間労働者（非正社員）の職務や処遇を縮小均衡に陥らせる恐れがある（なお、多分に現行の税・社会保険制度³や労働力の需給状況等を前提に、労使双方が経済合理的な行動を選択している結果としての側面が強い）のに対し、後者においても平等原則とのバランスが追求されなければ、短時間労働者（非正社員）に流入した新卒・若年者や生計者等だけでなく、たとえ正社員であっても厳しい状況に晒される恐れがある点に注意が必要だろう。

³ 税・社会保険制度と非正社員の就業行動の影響をめぐる問題意識の整理については、労働政策研究・研修機構編「プロジェクト研究シリーズNo.4 多様な働き方の実態と課題」に詳しい。

第3章 調査結果（各事例）

第1節 事例1

1. 改正パートタイム労働法への対応内容

職務の分離・明確化、福利厚生の改善

2. 企業の概要

都内に複数の事業所を持つ生命・損害保険関連の事務処理サービスセンター

3. 非正社員（短時間労働者）の雇用管理の現状

- ・ 単純・定型業務のローコストオペレーションを目的に、非正社員（短時間労働者）を活用する同社では、「スタッフ」216人、「パートタイマー」558人の計774を擁する。ともに女性のみ（正社員も9割強が女性）。平均年齢はスタッフが46.7歳、パートタイマーが50.7歳の計49.6歳で、近隣から自転車通勤できるような、子育て中・後の中高齢女性が中心である。
- ・ スタッフ・パートタイマーとも「1年契約更新」の有期契約だが、「60歳の雇用年限」まで、本人に就労継続意志がある限り更新する、いわば「自動更新状態」である。「有期契約であっても何回か更新すれば実質無期みなしとなり、雇止めできなくなるという認識」があるものの、「自動更新状態にあることを深刻に考えたことはない」のは、同社としてスタッフ・パートタイマーを雇用調整弁とは思っておらず、また、夫の転勤や介護事情の発生等による自然退職があり、平均勤続年数はスタッフで5.1年、パートタイマーが7.1年の計6.5年などとなっているためである。
- ・ スタッフとパートタイマーの違いは所定労働時間の長さであり、スタッフが7時間⁴（社会保険に加入）に対し、パートタイマーは4～6時間⁵（未加入）である。ともに時間外労働（月末月初にあったとしても10時間程度）や、配置転換（実態として少なく、あっても自動車、火災、海上、新種等保険種目の変更など、事務サービス部門間（同事業所内）での異動のみ）の可能性はあるが、休日出勤（中間決算時や年度末）はほとんどない。また、社内でも経営企画やコンプライアンス、業務監査等の部署を含めた異動をはじめ、グループ各社への出向（転勤）等があり得る、正社員の人材活用等とはまったく異なっている。
- ・ スタッフ・パートタイマーとも、任せている主要業務は保険契約に係る、申込み等各種書類の審査・照合、端末入力である⁶。同内容は、職務の一環として正社員も行っているが、非正社員はこれ専門（正社員はその後の保険証書作成やデータ管理等

⁴ 正社員と同じ9～17時のフルタイム。

⁵ 4時間は9～13時、13～17時、6時間は9～16時等。もっとも多いパターンは、5時間×16日で7～8割を占めている。

⁶ 他に、メールセンターでの郵便物開封・各部署振分け業務もある。

まで行う）であり、また同内容に限っても、正社員は決裁権限を持ち、複雑なものになると正社員が引き受けるなど「職務は完全に分離されている」。

- ・ なお、同社に労組はあるが組合員は正社員のみで、スタッフ・パートタイマーとも組織化されていない。

4. 非正社員（短時間労働者）の処遇体系

- ・ 全社的に業務品質の向上を掲げるなか、（正社員数を上回る）スタッフ・パートタイマーがよりやりがいを持ち、活き活きと仕事に取り組んでもらえるよう、2005年7月に制度を改定した。改定に当たっては、旧「パートタイマー」に対してアンケート調査を実施。その結果、旧パートタイマー間で働きぶりの違いに対する処遇への不満があり、また、正社員になりたいわけではないが、より自律的に仕事を任されたい、もっと長く働きたいといったニーズもあることが明らかになった。
- ・ そこで当時改定された、パートタイム労働指針等を踏まえ、年2回の評価の実施と、その結果の処遇反映によるモチベーションアップ、また、ライフスタイルに合った勤務形態へ（役割区分間）の変更・育成、教育体制の充実等を図ることにした。
- ・ まず、旧体系ではパートタイマーだけだった非正社員の雇用区分について、①新「パートタイマー」区分（1日4時間・月20日や、1日5時間・月16日など4～6時間／日の勤務形態がある）②9～17時のフルタイムで週5日勤務する新「スタッフ」区分——の2つを設置した。その上で、主要業務については書類のチェック（申込書の受付、審査・照合、保管ファイリング）及び端末入力作業のまま共通だが、その役割・業務区分観を3段階に明確化し、従来からの「ジュニア」「シニア」のレベル観に加え、新たに「パートナー」のレベル観を追加した。
- ・ 新スタッフ・新パートタイマーの賃金・一時金については、以下の通り改定した。その上で新たに6ヶ月毎の評価（一次評価は所属課長、二次評価は所属部長）⁷を実施し、時給・一時金に反映させることにした。
- ・ 評価は、①仕事の量と質（担当業務の遂行に必要な知識を有し、仕事を遅滞なく処理するとともに、出来栄は正確か）②指導力・統率力（パートタイマー・スタッフに指示・指導を行えるか）③意欲（業務知識の習得に前向きに取り組んでいるか）④協調性・服務姿勢・責任感（職員・スタッフ・パートタイマーとコミュニケーションができチームワークに貢献しているか、服務規律や指示命令を守り職場の秩序向上に努めているか、責任転嫁することなく担当業務を全うしているか）⑤コンプライアンス（就業規則や組織内ルールを守り公私混同することなく行動しているか）——の5つの観点から、B（標準を下回る）・標準（A1）・標準をやや上回る（A

⁷ 評価は、日常的な接点となる課長補佐クラスが中心となり、1人当たり20～30人を受け持ち、面接も交えながら総勢780人分を実施する。「相当な負担だが、本人とコミュニケーションを図り、納得性を高めるためには欠かせないもの」と位置づけている。

２）・優秀（Ａ３）の４段階で実施する。

- ・評価結果の時給への反映は、Ａ３で＋２０円、Ａ２で＋１０円、Ａ１で据え置き、Ｂで－２０円とし、一時金への反映はＡ３で標準額の５０％加算、Ａ２で２５％加算、Ａ１で標準額、Ｂで標準額の２５％減額^８とする。
- ・役割・業務区分間の変更は、１・７月の１日付けで行う。ジュニア→シニアへの変更は「原則、直近２回の評価がＡ１以上で、所属課長が申請し所属部長が承認する」場合、シニア→パートナーへは「原則、直近２回の評価がＡ２以上で、所属課長が申請し、所属部長が面接の上で承認する」場合に行う。一方、パートナー→シニア、シニア→ジュニアへの変更は、「原則、直近の評価がＢで所属課長が申請し、所属部長が承認する」場合に行う。

雇用区分		役割・業務	評価	
スタッフ	パート タイマー		内容・ウェイト	ポイント
レベル 観	パートナー	・担当業務に必要な知識を修得し、マニュアルに基づき業務を独力で遂行し、通常の処理以外にも、前例や経験を加味して適切に対処している ・チーム・グループをとりまとめ、職員と連携して業務運営ができる ・専門的な業務について、職員と連携しスケジュール化して業務遂行ができる ・担当業務の遂行に当たり、効果的・合理的な手段・方法を提言している	①仕事の量と質30% ②指導力・統率力30% ③意欲20%④協調性・ 服務姿勢・責任感15% ⑤コンプライアンス5%	①は充分な量をこなしているか、担当業務の遂行に当たり効果的・合理的な手段や方法を提言しているかも評価対象。②は担当チーム内の業務を円滑に遂行できるかも評価対象。③はパートタイマー・スタッフの知識向上に前向きに取り組んでいるかも評価対象。④はチームワークがとれるかも評価対象
	シニア	・担当業務に必要な知識を修得し、マニュアルに基づき定められた業務を独力で遂行している ・担当業務を他のパートタイマー・スタッフへ指示・指導できる	①30%②20%③20% ④20%⑤10%	①は充分な量をこなしているかも評価要素。③は新たな業務知識の習得についても評価対象
	ジュニア	・職員や他のパートタイマー・スタッフの指示・指導により、マニュアルに基づき担当業務を遂行している	①50%②0%③20% ④20%⑤10%	

		基本賃金(時給制)	一時金(1回当たり)	交通費	福利厚生	休暇
スタッフ	パートナー	1,090～1,230円※	30,000円(標準)※	実費 全額支給	雇用保険・労災 保険に加入。育 児休業・育児短 時間勤務制 度、介護休業・ 介護短時間勤 務制度あり	完全週休2日 制(土日)、祝 日・年末年始、 指定休日のほ か、年次有給 休暇(入社6ヶ 月後から付与)
	シニア(SS)	940(同)～1,070円※	25,000円(標準)※			
	ジュニア(JS)	920円※	10,000円(標準)※			
パート タイマー	シニア(SS)	870(ジュニアから変更後)～ 1,000円※ 評価により+20円～▲20円	20,000円(標準) ※評価により+50%～▲25%	1,100円を 上限に支給		
	ジュニア(JP)	850円※	5,000円(標準)※			

※一時金は、入社3ヶ月以上から支給し、6ヶ月以内の標準額は在籍期間に応じて減額する。また、パートタイマー⇄スタッフ間の変更があった場合も、それぞれの在籍期間に応じて減額する

５．正社員への転換

- ・スタッフ・パートタイマーから正社員への転換推進措置は実施していない。また、過去これまでに、旧・パートタイマーを自主的に退職し、正社員採用に応募して合格したケースはあるものの、同社からの働き掛けによる転換実績はない。そのため、スタッフ・パートタイマーの採用時^９に、正社員転換は行っていない旨を告知してい

^８ 時給が下がるケースもあることから、ミス発生時の記録や遅刻など日頃から客観的な資料を残しておくとともに、例えば「子どもが療養中で看病にかかりきりで心理的負担が大きかった」等、本人との面接の中で理由を明確に自覚させる（言い訳させる）など、トラブル防止に配慮している。

^９ 自然退職分を補充するとともに、新規事業立ち上げ時等はその必要分も含めて、平均して年間２０～３０人程度採用しているが、女性のみ職場で人間関係が問題になりやすいことから、友人社員からの紹介で応募してくる場合も多い。また、採用面接でも、チームワークで仕事ができそうか、コミュニケーションがとれそうかを重点的にチェックしている。

る。正社員は新規学卒採用（社説明会→書類選考→筆記試験→一次面接→二次面接→内定）に限っており、中途採用自体を（派遣社員からの転換と退職OGからの再雇用¹⁰以外）行っていない。

- ・ パートタイマーから転換できるのは、スタッフとの間の相互変更のみであり、毎月1日付けで、本人の申請に基づき、所属課長が職場の状況を判断の上で申請し、所属部長が承認する。新スタッフへは新パートタイマーからの転換のほか、採用時に直接応募も可能。書類と面接で選考する。

6. 非正社員（短時間労働者）の教育訓練

- ・ 入社後、1日（約6時間）かけて導入（業務）研修、コンプライアンス・個人情報保護研修を行うが、その後は各職場でのOJTが中心である。

7. 非正社員（短時間労働者）の福利厚生

- ・ 社屋内の食堂やロッカーは正社員と共通で利用させている。
- ・ 福利厚生というわけではないが、年次有給休暇はほぼ完全取得させている。また、有期契約ながら自動更新状態にあり、勤続の長期化傾向がみられてきた新スタッフ・新パートタイマーに対する新たな福利厚生として正社員と同様、4月1日時点で契約期間が①11年目となった場合、当該年度内に連続3日間の有給休暇②16年目となった場合、当該年度内に連続5日間の有給休暇——を付与することにした。

8. 同社における組織内公正性の考え方

- ・ 同社では、短時間労働という働き方に、「正社員同様の職務（とくに責任性・拘束性）を求めるのはおかしい」し、独自のアンケート調査等を踏まえ、「そうしたニーズが本人自体にない（むしろ目立ちたくない・定型業務を協調して淡々と遂行したい・定時で帰宅したいニーズが大半）」と考えている（そのため、パートタイマーの均衡処遇の比較対象もあくまでスタッフである）。こうした短時間労働の特徴を前提にした場合、「生計者や新卒若年など就かせるべきではない対象は、どんなに能力が高そうであっても本人（他社への就職機会）のためにあえて採用していない」。
- ・ 新規採用したばかりの正社員に対しては、勤続の長いスタッフ・パートタイマーが日常の業務を指導する場面もあるが、「職場のお母さんのような理解で接してくれて」おり、これと比較した処遇の不満等が寄せられた経験はない。

¹⁰ 退職OGの再雇用については、2008年1月より給与の特例措置を含む新制度を導入した。職員として継続・満4年以上勤務した経験があり、退職事由が結婚・出産、育児、介護、転居等で、離職期間が10年以下、再雇用時の年齢が原則満46歳以下の場合に応募できる。

第2節 事例2

1. 改正パートタイム労働法への対応内容

職務の分離・明確化、正社員側の処遇の見直し、福利厚生の改善、
正社員転換

2. 企業の概要

地方県内に複数の事業所を展開する介護・医療機関

3. 非正社員（短時間労働者）の雇用管理の現状

- 同社には正社員、非正社員という区分け（身分意識）はなく、存在するのは常勤（日給月給制）、非常勤（時給制）の違いのみである。そのため、すべて無期契約である（計377人：常勤男性69人・女性163人、非常勤男性30人・女性115人）。有期契約の活用は、入職時3ヶ月間の試用期間及び新卒から医療事務へ入社する場合の試行的アルバイト期間（6ヶ月～1年間）、奨学生アルバイトの期間、65歳定年後の再雇用（看護師・介護士、厨房スタッフ等は1年契約毎更新、運転手は6ヶ月契約毎更新（運転適性検査で安全面をチェック））に限定している。
- 雇用者数は設立以来、右肩上がりに増加しており、すべて無期契約であることのデメリットは感じていない（人材の新陳代謝も、育児や介護、夫の転勤など、個人都合やライフサイクルに応じた自然退職分の補充で充分と考えている）。むしろ、地域密着型で患者や入居者とのつながりを重視する同社の経営方針に沿い、利用者の信頼感や安心感の醸成につながるほか、作業の繰り返しによる医療事故・ミスの減少など、メリットの方が大きいと考えている。
- 経営幹部（医師含む）はすべて常勤で16人、管理職（看護師長、事業事務長、技師部長など主任以上）もすべて常勤で55人のほか、本部スタッフ（11人）や現業スタッフ（看護師、介護士、ケアマネジャー、栄養士、臨床工学技士、入所相談員、運転手、厨房職員等）は、常勤・非常勤の混在となっている。
- 同社が短時間労働者（＝非常勤）を活用する事由は、外来看護の混み合う時間帯や入所介護の食事・入浴の時間帯など、通常時間帯に見合う要員配置を行っている常勤だけでは、不足するスポットの労働力を補うため、また正社員だけに夜勤負担が集中し、休暇を取得できないなどの弊害を緩和するためである。
- そのため、常勤・非常勤の違いは労働時間の融通性の違い（と厳密にはそれに付随する業務）と、責任の上限である。配置転換は、常勤・非常勤とも個人希望等がない限り行わない（とくに病棟・透析看護師や、介護士等は定着人材の方が患者にとっても有効のため）。また、（いずれにしる地域密着型で展開しているが）転勤も個人希望や新規開所（緊急時）等がない限り行うことはない。
- 労働時間の融通性については、常勤は、例えば看護師なら早番8：30～17：3

0、遅番15:00～23:00、夜勤17:00～翌9:00（うち実働8時間）のローテーション制であり、夜勤・遅番とも月2～4回が課され、時間外労働も可能性・実態としてある。一方、非常勤については1日4時間・週3日から個人希望を最優先に設定し（もっとも多いパターンは1日6時間・週3～4日）、時間外労働は可能性として少ないし、実態上も無理に負担させないように配慮している。

- ・ 一方、責任の上限については、常勤は管理職（5年程度で看護師主任・看護助手主任10年以上で看護師長等）まで昇進可能なのに対し、非常勤は管理職未満のリーダー（係長級）までとしている。
- ・ なお、同社に労働組合はない。

4. 非正社員（短時間労働者）の処遇体系

- ・ 同社の短時間労働者（＝非常勤）のうち、人数が多いのは看護師（とくに病棟・透析看護師：病院における病棟・透析、手術室等における看護業務）と介護士（介護施設における入所・入居者に対する介護業務）であり、それぞれ常勤と比較した処遇は下図の通りとなっている。
- ・ そのうえで均衡待遇の内容としては、①非常勤の基本時給を、（同期入社年次の）常勤の基本賃金と同等水準で支給している（ただ拘束度合いが大きく異なり時間帯加給もあるため、日中の基本時給が必ずしも基本賃金／160時間になっているわけではなく、仮に1日フルタイム・夜勤も含めて働いたとすれば、常勤の基本賃金水準相当が得られるという設計になっている）②職務に係わる手当として、資格給は（働き方に係わらず）資格手当／160時間の比例設計で支給している③職務継続に係わる手当として、非常勤でも社会保険適用者（1日6時間×週5日のパターンが多い）については、保育手当もまったく同一の共通基準で支給（最大75%の費用補助）している。
- ・ 均衡待遇の実現に向けて、むしろ正社員側の処遇の見直しを行った経緯がある。かつては例えば自己啓発の通学で一時的に夜勤ができなくなった人を準社員区分（日給月給制）に位置付け、常勤としての扱いを基本に逡巡処遇していたが、時給を積み上げる非常勤との公正さを欠くこと、逆に夜勤ノルマのある正社員との不公平感が指摘されたことなどから廃止した。そのうえで、①働き方要件を満たし、日常の働きぶり（年2回の評価結果）にも特段問題がなければ随時、常勤⇄非常勤を行き来できるようにした（ただしベッド数に応じた請求制限等による年間の要員計画（シミュレーション）があることから、転換時期は希望・許可時点より多少遅れることもある）②常勤で3年以上の勤務者に発生する退職金の非常勤転換時精算制度・再度常勤として3年以上勤務予定の場合は持越し制度を整備した③非常勤から常勤へ転換した場合は、非常勤としての就労期間も常勤として働いていたものとみなしての年休取得権日数を付与するようにした。

呼称 (職種)	比較対象	賃金支払 形態	基本賃金額	定期昇給	手当	賞与	退職金	休日・休暇	社会保険
病棟・透析 看護師	常勤 (通常労働者)	日給 月給制	正看護師: 月給23万2,400円 ～32万1,400円 准看護師: 月給21万4,700円～ ※前職経験、年功習熟に 応じて号俵が上がる	年1回 (4月) 8～9千円 程度	家族手当(配偶者1万円、扶養者(子／ 父母)1人につき5千円) 住宅(男女の別なく住民票登録上の世帯主) 手当(離婚女性や、親との同居者、別の会社 で就労している夫側に類似手当がない等の 場合で登録変更した場合でも支給) 資格手当、皆勤手当1万円 保育手当(実費の半額～最大75%を小学 校入学前まで支給※) 残業手当、通勤交通費(社内規定による※)	年2回 (7/12月) (平均各 2カ月)	有 ※3年以上勤 務で支払い ※非常勤への 転換時は精算 する	年次有給休暇 (20日) 4週8休 (年間休日 116日) 春夏冬季休暇 (各3日) 産前産後休暇 特別休暇 慶弔休暇	健康保険 厚生年金 雇用保険
	非常勤	時給制	正看護師: 基礎時給1,400円～ 准看護師: 基礎時給1,300円～＋ 前職経験給(年数のペテラ ン度合い、透析等特殊な 業務経験等を勘案)＋ 習熟給 実在者ベースの最高額で 1,550円	年1回 (4月) 数十～ 百数十円まで (ピッチは常勤 の2～20倍)	資格給 時間帯加給(16時以降＋50円) 時間外割増給(8時間以上で) 早朝・深夜割増給 (9時前・22時以降＋100円) 保育手当(※共通) 通勤交通費(※共通)	年2回 (7/12月) (平均 各2万円) ※支払時点 から6カ月間 に連続就労 していること が要件	無	年次有給休暇 (20日) 特別休暇 慶弔休暇	週5日以上 なら加入
介護スタッフ	常勤 (通常労働者)	日給 月給制	月給14万5,000円～ 24万4,000円	年1回 (4月) 9千～1万円 程度	家族手当(配偶者1万円、扶養者 (子／父母)1人につき5千円) 住宅(世帯主)手当 資格手当(社会福祉士、ヘルパー1級等) 皆勤手当1万円 保育手当(実費の半額～最大75%支給※) 残業手当 通勤交通費 (社内規定による※)	年2回 (7/12月) (平均各 2カ月)	有 ※非常勤への 転換時は精算 する	年次有給休暇 (20日) 4週8休 (年間休日 116日) 春夏冬季休暇 (各3日) 産前産後休暇 特別休暇 慶弔休暇	健康保険 厚生年金 雇用保険
	非常勤	時給制	基礎時給:850円～ 実在者ベースの 最高額で1,150円	年1回 (4月) ※勤続5年程 度(常勤でも 役職手当がつ く前)まで上昇	資格給 時間外割増給 早朝・深夜割増給保育手当(※共通) 通勤交通費(※共通) 夜勤手当1回4,000円 通勤手当1回200円 通勤交通費(※共通)	年2回 (7/12月) (平均 各2万円)	無	年次有給休暇 (20日) 特別休暇 慶弔休暇	週5日以上 なら加入
夜間(専門) 介護スタッフ	非常勤								

5. 正社員への転換

- ・ 短時間労働者（非常勤）のまま就ける役職は、仲間の取りまとめ役リーダーまでに限定している。5年程度から管理職として副主任や主任、10年以上で看護師長や介護部長等を任されるようになってくるが、そうした役職（業務管理責任）を任せられる場合は、やはり常勤で働くことが不可欠になると考えている。
- ・ なお、非常勤にも係わらず、フルタイムで働き、夜勤にも入っている者が1人（主婦）いるが、集中的に稼いだ後、数週間～1ヶ月単位の不就労期間（連続休暇）を取り旅行に行きたいという個人ニーズがあるため、非常勤の例外扱いに位置づけている。
- ・ 「常勤⇔非常勤の転換のハードルがほとんどないため、常勤を希望しながら非常勤を余儀なくされているようなケースは存在しない」と考えている。また、そもそもその転換を勘案した上で、不足する分を新卒・中途採用（5年ほど前から毎年、介護士（高卒等）4人、医療事務（短大卒・大卒等）2人、看護師（大卒・専門学校卒等）や臨床工学技師、検査技師等を合わせて10人程度）しているため、実質的な優先採用も既に行っている。
- ・ 短時間労働者の処遇の受け止め方については、「常勤よりは非常勤の方が圧倒的に労働時間の融通が利く（希望する時間帯のみで良いため子どもが帰宅する時間、夕食準備の時間までには帰宅できる、夜勤ノルマは一切ない）し、優先して休みやすい（急な欠勤もしやすい）ため、基本的な職務時間対価は同期入社の常勤と同水準に

なっていること、年1回は常勤よりむしろ大きいピッチで昇給（下がることはない）があることから、賞与や退職金の違いは不満要因にはなっていない」とみている。

- ・ 結果として、非常勤→常勤へは年間1～2人、常勤→非常勤へは2～3人¹¹の移動があり、双方向の転換がほぼ釣り合い、新規採用の余地もあることから、制度（職務・働き方と処遇・労働条件の設定）自体はちょうど良い塩梅になっていると考えている。

6. 非正社員（短時間労働者）の教育訓練

- ・ 新卒入社に対しては2週間の集合研修後、介護スタッフにはカリキュラムに則った体系研修（座学O f f - J T + O J T）、看護師には1～2ヶ月間、行動を共にする形でのO J Tマンツーマン個別指導（マニュアル準備中）を実施している。
- ・ その後の研修については、常勤・非常勤を問わず無期契約で、社内外研修を問わず教育投資ができるため、社内・社外（出張）問わず正社員とまったく同様に適用している。そうした面で差別されていないことも、納得感につながっていると考えている。

7. 非正社員（短時間労働者）の福利厚生

- ・ 共済加入（出産見舞金、傷病見舞金、慶弔金）、制服貸与、資格取得支援（社会福祉士資格や准看→正看免許の取得時等に経費立替払い・個人の支払能力に応じた月賦設定や、労働時間内の通学許可等。非常勤でも常勤転換予定を前提に許容）制度、社内研修会、保養所の利用、食堂（1食300円）の利用、自身が病気にかかった場合の医療費自己負担の免除、勤続5年・10年時の表彰制度（記念品及び各3日、6日のリフレッシュ休暇付与）——はまったく同様に適用している。
- ・ また、ボーリング大会、夏夜会、新年会、クリスマス会、社員旅行、スキー旅行、マラソン大会、食事会、誕生日昼食会——といった、連帯感を醸成するような行事参加や、全国会員制ホテル利用権、フィットネスクラブ法人会員制度利用といった、同社独自のプレミアムについても、まったく同様に適用している。
- ・ なお、「年次有給休暇も常勤・非常勤とも月に1～2日ペースで計画消化させているため、その分も実質的な処遇補填となる」。地域の他の会社と比べればかなり恵まれていると、非常勤からも評価されている。

8. 同社における組織内公正性の考え方

- ・ 同社では、世帯主・家族持ちや新卒入社等の場合は、本人が強く希望する場合は別

¹¹ 4年前から大学・高校と連携した定期的な新卒採用を行っていることから、初産後、常勤での育休後復帰を考えていたが、思った以上に育児が大変のため、非常勤になりたいといったニーズが増大し、最近是非常勤への転換がやや増えてきている。

として非常勤のままいるべきではないとのスタンスにある。非常勤は基本的に中途採用の中高年主婦（看護系）や、転職組の中年男性（介護系）が多いが、希望があれば随時、常勤へ転換させていることから、非常勤の属性等を個別に加味した、住宅（住民票上の世帯主）手当、家族手当の支給は行っていない。

- ・ 労働市場の動向等を踏まえて妥当と思われる処遇は、絶対的なものではなく、そのときどきで常勤⇔非常勤のベクトルが、（転換なしという硬直状態ではなく）相互に釣り合うようなポイントに設定している。
- ・ 昇給・一時金支給のための年2回（各5段階及び年間総合評価）の能力評価（自己評価→直属の主任評価→施設長決裁）及びフィードバックの個別面談の中で、職場で困っていることや、働き方の変更のニーズ（長さ・時間帯、常勤への転換等）、配置換えの希望等を時間をかけ充分吸い上げる（吐き出してもらう）ようにしているため、特段不満が寄せられた経験はない。

第3節 事例3

1. 改正パートタイム労働法への対応内容

賃金等処遇の改善、福利厚生の改善、正社員側の処遇見直し、正社員転換
正社員の中に新区分設置

2. 企業の概要

地方県内に数十店舗を展開する各種商品小売業

3. 非正社員（短時間労働者）の雇用管理の現状

- ・ 非正社員はエキスパート社員約300人、パートタイマー社員約6,200人の計6,519人（正社員換算2,842人）を擁する。85%以上が女性。40代以降の中高齢主婦が中心だが、近年では20代の若者も増えてきた。
- ・ パートタイマー社員の雇入れ時は、「雇用契約書」のほか「パートタイマー就業規則・給与規程」を手交。一方、パートタイマー職員であっても、「身元保証書」と「個人情報保護に関する誓約書」（競業避止、損害賠償規定等含む）を提出させており、就業規則には「二重就業規定」（勤務時間が他社の後になる場合や、二社の通算が1週40・1日8時間を超える場合は契約しない）もある。
- ・ パートタイマー社員は、採用から3ヶ月は試用期間。その後は1年契約毎更新で定年は60歳、その後65歳まで再雇用（1年毎更新）され得る¹²。パートタイマー社員は、店舗・配送での販売業務のほか、（本社・事業管理部門も含めた）事務、電話受付・案内などさまざまな業務を担っている。また、パートタイマー社員から昇格してエキスパート社員になると、部門のチーフ職や本部での勤務職等の業務も任されるようになる。
- ・ こうしたなか、改正パートタイム労働法の施行を機に、パートタイマー社員に対して働き方のニーズ調査を行ったところ、家計の補助収入を得ることを目的とする者がもっとも多い（65%：103万以内志向が26%、130万未満志向が12%、責任を持たれることなく定型的な仕事だけ志向が19%）ものの、より責任を持つ働き方を求める社員（23%）や、主たる生計者としてより長時間働き収入増を目指したい社員（11%）が増加しており¹³、こうした社員の働く意欲を充分引き出せるような制度改定の必要性が高まっていることが判明した。また、エキスパ

¹² 過去2年間の欠勤が各1年毎に5日未満であり、直近二期のしごとガイドブックの意欲態度の項目のうち、あいさつ・みだしなみ、職場規律、責任感、接遇・対応の4項目で「できない」評価がないことが要件。正社員同様、本人希望に基づき問題がなければ再雇用・更新しているが、今後は正社員も含め、店舗人員の1割程度が再雇用者になってくると想定されることから、新業務へのチャレンジ精神や体力的な問題等も危惧している。

¹³ その他の問題として、同社ではパートタイマー社員の高学歴化問題もある。残業の多い3K職場と指摘される小売業界は、新規学卒者の応募も限られ高卒者採用が中心である。一方、経営趣旨に賛同し、中高齢・女性パートタイマー社員には国立大卒や院卒者も多い同社では、正社員のオペレーションに対する不満が、職場の労・労対立の火種としてくすぶってきた。

ト員についても、相当のボリュームまで増えてきたことから、役割にふさわしい就業条件の整備や、新たな雇用区分としての確立等の見直しの必要に迫られてきた。

- ・ 一方、「正社員」（726人）の側でも40代以上が09年度に約6割（平均年齢41.7歳）に達し、平均賃金の上昇に伴い総額人件費が13.6%まで増加。競合出店の加速や過去負債の消化計上等もあり大幅な赤字に転落した。その上で2011年度から、幹部も含めた大量退職期を迎えるに当たり、これまで人（職能資格・潜在能力）基準で、昇進（仕事配置）と昇格（賃金）を分けて運用してきたために派生した、正社員員の職務と処遇の逆転現象（正・正世代間、正・上級非正間それぞれの不公平感）についても、抜本的に構築し直す必要性が高まってきた¹⁴。

4. 非正社員（短時間労働者）の処遇体系

- ・ こうした問題意識を踏まえ、同社では2010年5月から、労組との議論をスタート。正社員と同組合に加入し、パートタイマー等社員の労働条件向上を目指している「パート部会」の意見を、丁寧に汲み取りながら検討した。その結果、雇用区分間には、客観的な働き方の違いがあることをまずもって明確化した¹⁵上で、これまでの社員身分に依らずに生産性を最適化できる人員構成を追求できるよう、正社員の職能資格制度を廃止。その上で、全社員を対象にそれぞれが果たしている役割（仕事）を明確化（職務・職能基準）し、その遂行状況・能力発揮度合いに応じ、人事配置や評価・処遇、教育等に結び付けられるよう、正社員とパートタイマー・エキスパート社員の人事処遇体系を一本化することにした（2011年10月予定）。
- ・ 人事体系の一本化に当たっては、とくに「正社員の仕事の棚卸し」に注力し、事業を遂行するために必要な仕事（役割）を、責任の重さや役割範囲の広さ、難易度（部下数、仕事等）、専門性、組織全体に対する影響の5つの要素で番付した、集合体「役割ステージ」を設定（毎年の事業推進計画に合わせて役割数・格付けが変化）した。上位から「経営管理」「上級管理」「中級管理」「一般」に区分して、それぞれをⅠ～Ⅲの3段階に細分化した。
- ・ 新制度では、旧・正社員、エキスパート社員、パートタイマー社員で構成する雇用区分を、新・レギュラー社員、エリア社員、パートナー社員という雇用区分（呼称）体系へ変更した。その上で、各役割ステージ内での昇給は、滞留を減らし常に上位を目指す意欲を引き出すため、一般Ⅰ～Ⅱ（スキルマップ習得認定とその確認試験で昇進）を4ランク、一般Ⅲ以上（人事考課と任用試験で昇進）を5ランクとし、

¹⁴ その他の問題として、成果主義の功罪もある。同社では数年来、売上高や利益率の目標達成度合いに応じ、賃金に上下5%範囲内で反映するような成果主義を導入してきたが、処遇変動幅が小さくモチベーションが上がらなかった（また、パートタイマー社員等からも、チームで働いて達成できた結果数値なのに、正社員の処遇にだけ反映されるのはおかしいという指摘が上がっていた）。

¹⁵ このモノサシの導入について、労組・パート部会は「情緒的に納得していないが、論理的に理解はしている」としたという。

役割ステージの変更と昇進・降職（任用）及び処遇を連動させることにした。

- ・ 処遇体系の一本化に当たっては、旧・正社員の基本賃金について、勤続給（勤続に伴う習熟＋経験で支給）と職能給（９段階の職能等級格付けと各等級内の在籍年数で支給）を、新・レギュラー社員では役割給（１０段階の役割ステージへの任用で支給）へ統合したほか、退職金を年功（勤続年数）ベースから、毎年の役割発揮の累積に基づくポイント制へ移行させた。
- ・ エリア社員については、週３５時間以上（結果としてフルタイムになった者とレギュラー社員との処遇格差問題は、契約時間以上を残業扱いとすることで対応）で、通勤１時間圏内地域での異動や一定範囲の職種変更もあり得る雇用区分として整理した。旧・エキスパート社員が時給制だったのに対し、新・エリア社員は月給制とし、その基本賃金は本人給＋役割給＋その他手当で設定。役割給はレギュラー社員の役割給の７／８割換算とし、旧・エキスパート社員では時給換算だったその他手当も１日当たりに変更するなどし、中でも役付き手当は同一額に揃えた。また、旧・エキスパート社員当時は２．５万円上限としてきた通勤手当も引き上げたが、レギュラー社員に比べ異動制約があることから８割の４万円上限とした。
- ・ 一方、旧・パートタイマー社員当時は、年２回のガイドブック面接で課題とその遂行状況を確認していたが、評価制度はなかったため、１０円ずつ・５年（＝平均勤続年数）・５０円（アルバイトは４０円）上限で、年功・自動的に積み上げ昇給させるにとどまっていた。これに対し、パートナー社員では勤続給を廃止して役割給を導入。各役割ステージの発揮能力を、毎年の人事考課で評価し、処遇へ反映（ピッチは各ランク１０円・役割ステージに応じて最大１２０円まで）できるようになった¹⁶。

呼称 (職種)	パートナー社員	エリア社員	レギュラー社員
採用	各事業所	本部で採用試験 (パートナー社員から登用するか、役割ステージⅠとして新規・中途採用)	本部で新規・中途採用試験 (セミナー・説明会→エントリーシート→筆記・適性テスト→面接(一次)→面接(二次)→内々定)
職種や勤務地の変更	募集時職種が基本	公募職種を基本に、一定範囲の職種に任用され得る	すべての職種に任用され得る
業務	チーフの指導下で、一定範囲の定型業務・役割を遂行	店長、支部長、課長の指導下で、グループ以上の事業計画の達成や人材育成、それに匹敵する質の専門業務を遂行	課・店・支部、グループ、部門以上の事業計画の達成や人材育成、それに匹敵する質の専門業務を遂行
責任	作業に対する責任がある	それぞれの役割に応じた結果責任がある	
勤務時間・時間帯	週20時間未満を基本とする短時間勤務。1日2時間以上8時間以下、週3日以上5日以内で、週6日以上30時間の限度枠内で契約する(週30時間限度)。勤務時間帯は募集時の希望を基本とする	週35時間以上が基本。時間帯は制限なし	週40時間(シフト勤務あり、変動労働時間制)
勤務地と異動	募集事業所を基本に、異動は本人の一定同意の下で行う	通勤1時間以内の地域の事業所間で異動あり得る	人事異動に制限がなく、指摘された勤務地(県域を超える含む)

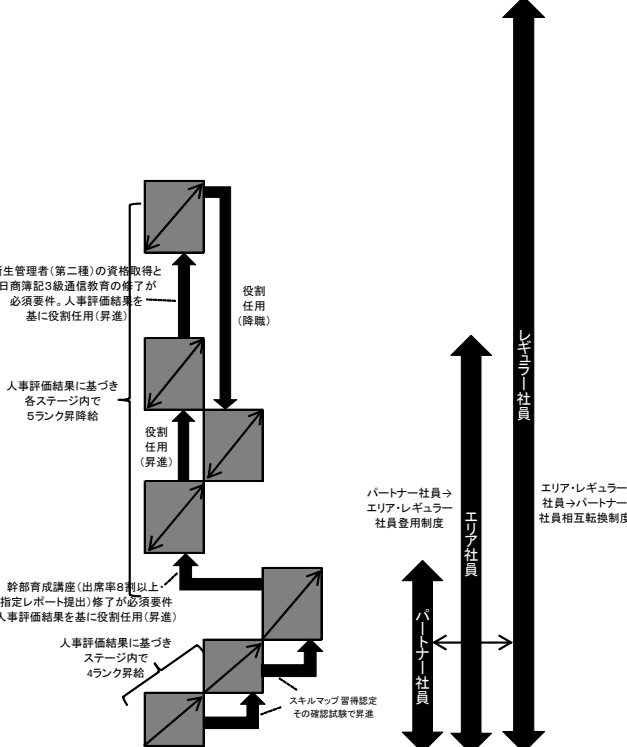
¹⁶ そのための原資は、正社員側で降職・降格させる分で充当できていると考えている。

<役割主義人事制度の役割ステージ>

<役割任用・定員制(昇進・降職)>

<役割ステージと契約形態の関係>

役割任用による能力発揮期間	経営管理	県・エリア・部門全体・部に匹敵する範囲の戦略・方針の策定と、中長期的な業績及び成長性の確保を図り、事業計画の達成と人材育成を担う(高度な専門能力をもとに、県・エリア・部門全体・部に匹敵する範囲の重要施策の起案を行う(部長補佐、次長、統括マネジャー等))	I
		店・支部・課の範囲の戦略・方針の策定と、中長期的な業績及び成長性の確保を図り、事業計画の達成と人材育成を担う(高度な専門能力をもとに、店・支部・課の範囲の重要施策の起案を行う。Ⅲ～Ⅰの違ひは、人材育成すべき社員数と、扱っている供給量、実行している課題に依る(上級管理共通で、店長、支部長、支所長、統括、部署課長、センター長、工場長、商務、店舗スーパーバイザー、店舗トレーナー、仲間作りチーフ、専任課長等))	Ⅲ Ⅱ Ⅰ
	上級管理	Ⅲは課長・店長・支部長の指導下で課・店・支部・グループの事業計画の達成と人材育成を担う。Ⅱは課長・マネジャーの指導下で課・グループの事業計画の達成と人材育成を担う(Ⅱ～Ⅲ共通で副店長、副支部長、係長、商務補、アシスタントバイザー、店舗支援グループ、トレーナー、エリアスーパーバイザー、専任係長、部門チーフ)	Ⅲ Ⅱ Ⅰ
		課長・マネジャーの指導下で課・グループの事業計画の達成と人材育成を担う(部門・ライン・グループチーフ、サブチーフ等)	I
	一般	所属長の指導下で、部門を構成する一定範囲内での役割を担う担当職(担当部門のチーフ代行や新人パートナー社員の教育ができる。他部門も援助でき、売場・予算実行・単品管理ができる)	Ⅲ Ⅱ Ⅰ
		所属長の指導下でマニュアル、諸規定に従い、部門を構成する一定範囲内での責任を伴う担当職(自らの意思で売場や業務目標達成計画が作れる)	Ⅲ Ⅱ Ⅰ
		所属長の指導下でマニュアル、諸規定に従い、単純定型作業及び一定の判断業務を行う担当職	Ⅲ Ⅱ Ⅰ



呼称	人事制度	評価制度	賃金支払形態	基本賃金構成	手当	賞与	退職金	休日・休暇	社会保険	福利厚生	教育訓練	労組加入	就業規則
レギュラー社員	旧・正規社員・職能資格制度、人事考課と試験で評価、昇格者からポスト任用(昇進)、職能資格は卒業方式のため処遇は維持される。人事考課結果を、職能給、役職手当の昇給、一時金、昇格に反映する。新・レギュラー社員及びエリア社員、職能資格制度、役職(仕事)はポスト任用で昇進。定数が決まっているため、業務遂行不可と判断されると降職し、処遇も相応に低下する。人事考課結果は、役職任用(昇進・降職、エリア社員(評価結果)を役職任用と、同一役職ステージ内でのランク昇降給(評価結果がB以上で昇給、Dで降給)に反映する。	役職昇格に向けた課題行動のプロセス評価(継続給(部下昇進・部署調)の業務進捗(進捗率)の管理)、企画開発(業務改善)と、役職ステージ内での役割を担っているか、の観点(課題形成や積極性、課題遂行力)を責任、人材活用能力を公平性、対人関係(コミュニケーション、エリア社員(評価結果)を役職任用と、同一役職ステージ内でのランク昇降給に反映する)は年2回実施する。課題行動プロセス評価、役職行動の結果(仕事に対する姿勢・態度)、一般Ⅰ～Ⅱは50以内でのランク昇降給(評価結果がB以上で昇給、Dで降給)に反映する。	月給制	旧・正規社員・年齢給(学卒採用を基本に最低生計費)・勤続給(勤続年数)・職能給(9段階の職能等級格付けと各等級内の年給年数)・役職手当 レギュラー社員・年齢給・役職給(10段階の役職ステージへの任用に連動。一般Ⅰで役職ステージⅠ4万3000円～4万5,700円、一般Ⅲで1万6,500円～1万7,800円、一般Ⅳで1万8,400円、一般Ⅴで1万9,600円、一般Ⅵで2万1,300円、一般Ⅶで2万2,500円、一般Ⅷで2万3,800円、一般Ⅸで2万5,000円、一般Ⅹで2万6,200円、一般Ⅺで2万8,800円、一般Ⅻで3万0,000円、一般Ⅼで3万1,200円、一般Ⅽで3万2,500円、一般Ⅾで3万3,800円、一般Ⅿで3万5,000円、一般ⅰで3万6,200円、一般ⅱで3万7,500円、一般ⅱで3万8,800円、一般ⅱで3万9,600円、一般ⅱで4万1,300円、一般ⅱで4万2,500円、一般ⅱで4万3,800円、一般ⅱで4万5,000円、一般ⅱで4万6,200円、一般ⅱで4万7,500円、一般ⅱで4万8,800円、一般ⅱで4万9,600円、一般ⅱで5万1,300円、一般ⅱで5万2,500円、一般ⅱで5万3,800円、一般ⅱで5万5,000円、一般ⅱで5万6,200円、一般ⅱで5万7,500円、一般ⅱで5万8,800円、一般ⅱで5万9,600円、一般ⅱで6万1,300円、一般ⅱで6万2,500円、一般ⅱで6万3,800円、一般ⅱで6万5,000円、一般ⅱで6万6,200円、一般ⅱで6万7,500円、一般ⅱで6万8,800円、一般ⅱで6万9,600円、一般ⅱで7万1,300円、一般ⅱで7万2,500円、一般ⅱで7万3,800円、一般ⅱで7万5,000円、一般ⅱで7万6,200円、一般ⅱで7万7,500円、一般ⅱで7万8,800円、一般ⅱで7万9,600円、一般ⅱで8万1,300円、一般ⅱで8万2,500円、一般ⅱで8万3,800円、一般ⅱで8万5,000円、一般ⅱで8万6,200円、一般ⅱで8万7,500円、一般ⅱで8万8,800円、一般ⅱで8万9,600円、一般ⅱで9万1,300円、一般ⅱで9万2,500円、一般ⅱで9万3,800円、一般ⅱで9万5,000円、一般ⅱで9万6,200円、一般ⅱで9万7,500円、一般ⅱで9万8,800円、一般ⅱで9万9,600円、一般ⅱで10万1,300円、一般ⅱで10万2,500円、一般ⅱで10万3,800円、一般ⅱで10万5,000円、一般ⅱで10万6,200円、一般ⅱで10万7,500円、一般ⅱで10万8,800円、一般ⅱで10万9,600円、一般ⅱで11万1,300円、一般ⅱで11万2,500円、一般ⅱで11万3,800円、一般ⅱで11万5,000円、一般ⅱで11万6,200円、一般ⅱで11万7,500円、一般ⅱで11万8,800円、一般ⅱで11万9,600円、一般ⅱで12万1,300円、一般ⅱで12万2,500円、一般ⅱで12万3,800円、一般ⅱで12万5,000円、一般ⅱで12万6,200円、一般ⅱで12万7,500円、一般ⅱで12万8,800円、一般ⅱで12万9,600円、一般ⅱで13万1,300円、一般ⅱで13万2,500円、一般ⅱで13万3,800円、一般ⅱで13万5,000円、一般ⅱで13万6,200円、一般ⅱで13万7,500円、一般ⅱで13万8,800円、一般ⅱで13万9,600円、一般ⅱで14万1,300円、一般ⅱで14万2,500円、一般ⅱで14万3,800円、一般ⅱで14万5,000円、一般ⅱで14万6,200円、一般ⅱで14万7,500円、一般ⅱで14万8,800円、一般ⅱで14万9,600円、一般ⅱで15万1,300円、一般ⅱで15万2,500円、一般ⅱで15万3,800円、一般ⅱで15万5,000円、一般ⅱで15万6,200円、一般ⅱで15万7,500円、一般ⅱで15万8,800円、一般ⅱで15万9,600円、一般ⅱで16万1,300円、一般ⅱで16万2,500円、一般ⅱで16万3,800円、一般ⅱで16万5,000円、一般ⅱで16万6,200円、一般ⅱで16万7,500円、一般ⅱで16万8,800円、一般ⅱで16万9,600円、一般ⅱで17万1,300円、一般ⅱで17万2,500円、一般ⅱで17万3,800円、一般ⅱで17万5,000円、一般ⅱで17万6,200円、一般ⅱで17万7,500円、一般ⅱで17万8,800円、一般ⅱで17万9,600円、一般ⅱで18万1,300円、一般ⅱで18万2,500円、一般ⅱで18万3,800円、一般ⅱで18万5,000円、一般ⅱで18万6,200円、一般ⅱで18万7,500円、一般ⅱで18万8,800円、一般ⅱで18万9,600円、一般ⅱで19万1,300円、一般ⅱで19万2,500円、一般ⅱで19万3,800円、一般ⅱで19万5,000円、一般ⅱで19万6,200円、一般ⅱで19万7,500円、一般ⅱで19万8,800円、一般ⅱで19万9,600円、一般ⅱで20万1,300円、一般ⅱで20万2,500円、一般ⅱで20万3,800円、一般ⅱで20万5,000円、一般ⅱで20万6,200円、一般ⅱで20万7,500円、一般ⅱで20万8,800円、一般ⅱで20万9,600円、一般ⅱで21万1,300円、一般ⅱで21万2,500円、一般ⅱで21万3,800円、一般ⅱで21万5,000円、一般ⅱで21万6,200円、一般ⅱで21万7,500円、一般ⅱで21万8,800円、一般ⅱで21万9,600円、一般ⅱで22万1,300円、一般ⅱで22万2,500円、一般ⅱで22万3,800円、一般ⅱで22万5,000円、一般ⅱで22万6,200円、一般ⅱで22万7,500円、一般ⅱで22万8,800円、一般ⅱで22万9,600円、一般ⅱで23万1,300円、一般ⅱで23万2,500円、一般ⅱで23万3,800円、一般ⅱで23万5,000円、一般ⅱで23万6,200円、一般ⅱで23万7,500円、一般ⅱで23万8,800円、一般ⅱで23万9,600円、一般ⅱで24万1,300円、一般ⅱで24万2,500円、一般ⅱで24万3,800円、一般ⅱで24万5,000円、一般ⅱで24万6,200円、一般ⅱで24万7,500円、一般ⅱで24万8,800円、一般ⅱで24万9,600円、一般ⅱで25万1,300円、一般ⅱで25万2,500円、一般ⅱで25万3,800円、一般ⅱで25万5,000円、一般ⅱで25万6,200円、一般ⅱで25万7,500円、一般ⅱで25万8,800円、一般ⅱで25万9,600円、一般ⅱで26万1,300円、一般ⅱで26万2,500円、一般ⅱで26万3,800円、一般ⅱで26万5,000円、一般ⅱで26万6,200円、一般ⅱで26万7,500円、一般ⅱで26万8,800円、一般ⅱで26万9,600円、一般ⅱで27万1,300円、一般ⅱで27万2,500円、一般ⅱで27万3,800円、一般ⅱで27万5,000円、一般ⅱで27万6,200円、一般ⅱで27万7,500円、一般ⅱで27万8,800円、一般ⅱで27万9,600円、一般ⅱで28万1,300円、一般ⅱで28万2,500円、一般ⅱで28万3,800円、一般ⅱで28万5,000円、一般ⅱで28万6,200円、一般ⅱで28万7,500円、一般ⅱで28万8,800円、一般ⅱで28万9,600円、一般ⅱで29万1,300円、一般ⅱで29万2,500円、一般ⅱで29万3,800円、一般ⅱで29万5,000円、一般ⅱで29万6,200円、一般ⅱで29万7,500円、一般ⅱで29万8,800円、一般ⅱで29万9,600円、一般ⅱで30万1,300円、一般ⅱで30万2,500円、一般ⅱで30万3,800円、一般ⅱで30万5,000円、一般ⅱで30万6,200円、一般ⅱで30万7,500円、一般ⅱで30万8,800円、一般ⅱで30万9,600円、一般ⅱで31万1,300円、一般ⅱで31万2,500円、一般ⅱで31万3,800円、一般ⅱで31万5,000円、一般ⅱで31万6,200円、一般ⅱで31万7,500円、一般ⅱで31万8,800円、一般ⅱで31万9,600円、一般ⅱで32万1,300円、一般ⅱで32万2,500円、一般ⅱで32万3,800円、一般ⅱで32万5,000円、一般ⅱで32万6,200円、一般ⅱで32万7,500円、一般ⅱで32万8,800円、一般ⅱで32万9,600円、一般ⅱで33万1,300円、一般ⅱで33万2,500円、一般ⅱで33万3,800円、一般ⅱで33万5,000円、一般ⅱで33万6,200円、一般ⅱで33万7,500円、一般ⅱで33万8,800円、一般ⅱで33万9,600円、一般ⅱで34万1,300円、一般ⅱで34万2,500円、一般ⅱで34万3,800円、一般ⅱで34万5,000円、一般ⅱで34万6,200円、一般ⅱで34万7,500円、一般ⅱで34万8,800円、一般ⅱで34万9,600円、一般ⅱで35万1,300円、一般ⅱで35万2,500円、一般ⅱで35万3,800円、一般ⅱで35万5,000円、一般ⅱで35万6,200円、一般ⅱで35万7,500円、一般ⅱで35万8,800円、一般ⅱで35万9,600円、一般ⅱで36万1,300円、一般ⅱで36万2,500円、一般ⅱで36万3,800円、一般ⅱで36万5,000円、一般ⅱで36万6,200円、一般ⅱで36万7,500円、一般ⅱで36万8,800円、一般ⅱで36万9,600円、一般ⅱで37万1,300円、一般ⅱで37万2,500円、一般ⅱで37万3,800円、一般ⅱで37万5,000円、一般ⅱで37万6,200円、一般ⅱで37万7,500円、一般ⅱで37万8,800円、一般ⅱで37万9,600円、一般ⅱで38万1,300円、一般ⅱで38万2,500円、一般ⅱで38万3,800円、一般ⅱで38万5,000円、一般ⅱで38万6,200円、一般ⅱで38万7,500円、一般ⅱで38万8,800円、一般ⅱで38万9,600円、一般ⅱで39万1,300円、一般ⅱで39万2,500円、一般ⅱで39万3,800円、一般ⅱで39万5,000円、一般ⅱで39万6,200円、一般ⅱで39万7,500円、一般ⅱで39万8,800円、一般ⅱで39万9,600円、一般ⅱで40万1,300円、一般ⅱで40万2,500円、一般ⅱで40万3,800円、一般ⅱで40万5,000円、一般ⅱで40万6,200円、一般ⅱで40万7,500円、一般ⅱで40万8,800円、一般ⅱで40万9,600円、一般ⅱで41万1,300円、一般ⅱで41万2,500円、一般ⅱで41万3,800円、一般ⅱで41万5,000円、一般ⅱで41万6,200円、一般ⅱで41万7,500円、一般ⅱで41万8,800円、一般ⅱで41万9,600円、一般ⅱで42万1,300円、一般ⅱで42万2,500円、一般ⅱで42万3,800円、一般ⅱで42万5,000円、一般ⅱで42万6,200円、一般ⅱで42万7,500円、一般ⅱで42万8,800円、一般ⅱで42万9,600円、一般ⅱで43万1,300円、一般ⅱで43万2,500円、一般ⅱで43万3,800円、一般ⅱで43万5,000円、一般ⅱで43万6,200円、一般ⅱで43万7,500円、一般ⅱで43万8,800円、一般ⅱで43万9,600円、一般ⅱで44万1,300円、一般ⅱで44万2,500円、一般ⅱで44万3,800円、一般ⅱで44万5,000円、一般ⅱで44万6,200円、一般ⅱで44万7,500円、一般ⅱで44万8,800円、一般ⅱで44万9,600円、一般ⅱで45万1,300円、一般ⅱで45万2,500円、一般ⅱで45万3,800円、一般ⅱで45万5,000円、一般ⅱで45万6,200円、一般ⅱで45万7,500円、一般ⅱで45万8,800円、一般ⅱで45万9,600円、一般ⅱで46万1,300円、一般ⅱで46万2,500円、一般ⅱで46万3,800円、一般ⅱで46万5,000円、一般ⅱで46万6,200円、一般ⅱで46万7,500円、一般ⅱで46万8,800円、一般ⅱで46万9,600円、一般ⅱで47万1,300円、一般ⅱで47万2,500円、一般ⅱで47万3,800円、一般ⅱで47万5,000円、一般ⅱで47万6,200円、一般ⅱで47万7,500円、一般ⅱで47万8,800円、一般ⅱで47万9,600円、一般ⅱで48万1,300円、一般ⅱで48万2,500円、一般ⅱで48万3,800円、一般ⅱで48万5,000円、一般ⅱで48万6,200円、一般ⅱで48万7,500円、一般ⅱで48万8,800円、一般ⅱで48万9,600円、一般ⅱで49万1,300円、一般ⅱで49万2,500円、一般ⅱで49万3,800円、一般ⅱで49万5,000円、一般ⅱで49万6,200円、一般ⅱで49万7,500円、一般ⅱで49万8,800円、一般ⅱで49万9,600円、一般ⅱで50万1,300円、一般ⅱで50万2,500円、一般ⅱで50万3,800円、一般ⅱで50万5,000円、一般ⅱで50万6,200円、一般ⅱで50万7,500円、一般ⅱで50万8,800円、一般ⅱで50万9,600円、一般ⅱで51万1,300円、一般ⅱで51万2,500円、一般ⅱで51万3,800円、一般ⅱで51万5,000円、一般ⅱで51万6,200円、一般ⅱで51万7,500円、一般ⅱで51万8,800円、一般ⅱで51万9,600円、一般ⅱで52万1,300円、一般ⅱで52万2,500円、一般ⅱで52万3,800円、一般ⅱで52万5,000円、一般ⅱで52万6,200円、一般ⅱで52万7,500円、一般ⅱで52万8,800円、一般ⅱで52万9,600円、一般ⅱで53万1,300円、一般ⅱで53万2,500円、一般ⅱで53万3,800円、一般ⅱで53万5,000円、一般ⅱで53万6,200円、一般ⅱで53万7,500円、一般ⅱで53万8,800円、一般ⅱで53万9,600円、一般ⅱで54万1,300円、一般ⅱで54万2,500円、一般ⅱで54万3,800円、一般ⅱで54万5,000円、一般ⅱで54万6,200円、一般ⅱで54万7,500円、一般ⅱで54万8,800円、一般ⅱで54万9,600円、一般ⅱで55万1,300円、一般ⅱで55万2,500円、一般ⅱで55万3,800円、一般ⅱで55万5,000円、一般ⅱで55万6,200円、一般ⅱで55万7,500円、一般ⅱで55万8,800円、一般ⅱで55万9,600円、一般ⅱで56万1,300円、一般ⅱで56万2,500円、一般ⅱで56万3,800円、一般ⅱで56万5,000円、一般ⅱで56万6,200円、一般ⅱで56万7,500円、一般ⅱで56万8,800円、一般ⅱで56万9,600円、一般ⅱで57万1,300円、一般ⅱで57万2,500円、一般ⅱで57万3,800円、一般ⅱで57万5,000円、一般ⅱで57万6,200円、一般ⅱで57万7,500円、一般ⅱで57万8,800円、一般ⅱで57万9,600円、一般ⅱで58万1,300円、一般ⅱで58万2,500円、一般ⅱで58万3,800円、一般ⅱで58万5,000円、一般ⅱで58万6,200円、一般ⅱで58万7,500円、一般ⅱで58万8,800円、一般ⅱで58万9,600円、一般ⅱで59万1,300円、一般ⅱで59万2,500円、一般ⅱで59万3,800円、一般ⅱで59万5,000円、一般ⅱで59万6,200円、一般ⅱで59万7,500円、一般ⅱで59万8,800円、一般ⅱで59万9,600円、一般ⅱで60万1,300円、一般ⅱで60万2,500円、一般ⅱで60万3,800円、一般ⅱで60万5,000円、一般ⅱで60万6,200円、一般ⅱで60万7,500円、一般ⅱで60万8,800円、一般ⅱで60万9,600円、一般ⅱで61万1,300円、一般ⅱで61万2,500円、一般ⅱで61万3,800円、一般ⅱで61万5,000円、一般ⅱで61万6,200円、一般ⅱで61万7,500円、一般ⅱで61万8,800円、一般ⅱで61万9,600円、一般ⅱで62万1,300円、一般ⅱで62万2,500円、一般ⅱで62万3,800円、一般ⅱで62万5,000円、一般ⅱで62万6,200円、一般ⅱで62万7,500円、一般ⅱで62万8,800円、一般ⅱで62万9,600円、一般ⅱで63万1,300円、一般ⅱで63万2,500円、一般ⅱで63万3,800円、一般ⅱで63万5,000円、一般ⅱで63万6,200円、一般ⅱで63万7,500円、一般ⅱで63万8,800円、一般ⅱで63万9,600円、一般ⅱで64万1,300円、一般ⅱで64万2,500円、一般ⅱで64万3,800円、一般ⅱで64万5,000円、一般ⅱで64万6,200円、一般ⅱで64万7,500円、一般ⅱで64万8,800円、一般ⅱで64万9,600円、一般ⅱで65万1,300円、一般ⅱで65万2,500円、一般ⅱで65万3,800円、一般ⅱで65万5,000円、一般ⅱで65万6,200円、一般ⅱで65万7,500円、一般ⅱで65万8,800円、一般ⅱで65万9,600円、一般ⅱで66万1,300円、一般ⅱで66万2,500円、一般ⅱで66万3,800円、一般ⅱで66万5,000円、一般ⅱで66万6,200円、一般ⅱで66万7,500円、一般ⅱで66万8,800円、一般ⅱで66万9,600円、一般ⅱで67万1,300円、一般ⅱで67万2,500円、一般ⅱで67万3,800円、一般ⅱで67万5,000円、一般ⅱで67万6,200円、一般ⅱで67万7,500円、一般ⅱで67万8,800円、一般ⅱで67万9,600円、一般ⅱで68万1,300円、一般ⅱで68万2,500円、一般ⅱで68万3,800円、一般ⅱで68万5,000円、一般ⅱで68万6,200円、一般ⅱで68万7,500円、一般ⅱで68万8,800円、一般ⅱで68万9,600円、一般ⅱで69万1,300円、一般ⅱで69万2,500円、一般ⅱで69万3,800円、一般ⅱで69万5,000円、一般ⅱで69万6,200円、一般ⅱで69万7,500円、一般ⅱで69万8,800円、一般ⅱで69万9,600円、一般ⅱで70万1,300円、一般ⅱで70万2,500円、一般ⅱで70万3,800円、一般ⅱで70万5,000円、一般ⅱで70万6,200円、一般ⅱで70万7,500円、一般ⅱで70万8,800円、一般ⅱで70万9,600円、一般ⅱで71万1,300円、一般ⅱで71万2,500円、一般ⅱで71万3,800円、一般ⅱで71万5,000円、一般ⅱで71万6,200円、一般ⅱで71万7,500円、一般ⅱで71万8,800円、一般ⅱで71万9,600円、一般ⅱで72万1,300円、一般ⅱで72万2,500円、一般ⅱで72万3,800円、一般ⅱで72万5,000円、一般ⅱで72万6,200円、一般ⅱで72万7,500円、一般ⅱで72万8,800円、一般ⅱで72万9,600円、一般ⅱで73万1,300円、一般ⅱで73万2,500円、一般ⅱで73万3,800円、一般ⅱで73万5,000円、一般ⅱで73万6,200円、一般ⅱで73万7,500円、一般ⅱで73万8,800円、一般ⅱで73万9,600円、一般ⅱで74万1,300円、一般ⅱで74万2,500円、一般ⅱで74万3,800円、一般ⅱで74万5,000円、一般ⅱで74万6,200円、一般ⅱで74万7,500円、一般ⅱで74万8,800円、一般ⅱで74万9,600円、一般ⅱで75万1,300円、一般ⅱで75万2,500円、一般ⅱで75万3,800円、一般ⅱで75万5,000円、一般ⅱで75万6,200円、一般ⅱで75万7,500円、一般ⅱで75万8,800円、一般ⅱで75万9,600円、一般ⅱで76万1,300円、一般ⅱで76万2,500円、一般ⅱで76万3,800円、一般ⅱで76万5,000円、一般ⅱで76万6,200円、一般ⅱで76万7,500円、一般ⅱで76万8,800円、一般ⅱで76万9,600円、一般ⅱで77万1,300円、一般ⅱで77万2,500円、一般ⅱで77万3,800円、一般ⅱで77万5,000円、一般ⅱで77万6,200円、一般ⅱで77万7,500円、一般ⅱで77万8,800円、一般ⅱで77万9,600円、一般ⅱで78万1,300円、一般ⅱで78万2,500円、一般ⅱで78万3,800円、一般ⅱで78万5,000円、一般ⅱで78万6,200円、一般ⅱで78万7,500円、一般ⅱで78万8,800円、一般ⅱで78万9,600円、一般ⅱで79万1,300円、一般ⅱで79万2,500円、一般ⅱで79万3,800円、一般ⅱで79万5,000円、一般ⅱで79万6,200円、一般ⅱで79万7,500円、一般ⅱで79万8,800円、一般ⅱで79万9,600円、一般ⅱで80万1,300円、一般ⅱで80万2,500円、一般ⅱで80万3,800円、一般ⅱで80万5,000円、一般ⅱで80万6,200円、一般ⅱで80万7,500円、一般ⅱで80万8,800円、一般ⅱで80万9,600円、一般ⅱで81万1,300円、一般ⅱで81万2,500円、一般ⅱで81万3,800円、一般ⅱで81万5,000円、一般ⅱで81万6,200円、一般ⅱで81万7,500円、一般ⅱで81万8,800円、一般ⅱで81万9,600円、一般ⅱで82万1,300円、一般ⅱで82万2,500円、一般ⅱで82万3,800円、一般ⅱで82万5,000円、一般ⅱで82万6,200円、一般ⅱで82万7,500円、一般ⅱで82万8,800円、一般ⅱで82万9,600円、一般ⅱで83万1,300円、一般ⅱで83万2,500円、一般ⅱで83万3,800円、一般ⅱで83万5,000円、一般ⅱで83万6,200円、一般ⅱで83万7,500円、一般ⅱで83万8,800円、一般ⅱで83万9,600円、一般ⅱで84万1,300円、一般ⅱで84万2,500円、一般ⅱで84万3,800円、一般ⅱで84万5,000円、一般ⅱで84万6,200円、一般ⅱで84万7,500円、一般ⅱで84万8,800円、一般ⅱで84万9,600円、一般ⅱで85万1,300円、一般ⅱで85万2,500円、一般ⅱで85万3,800円、一般ⅱで85万5,000円、一般ⅱで85万6,200円、一般ⅱで85万7,500円、一般ⅱで85万8,800円、一般ⅱで85万9,600円、一般ⅱで86万1,300円、一般ⅱで86万2,500円、一般ⅱで86万3,800円、一般ⅱで86万5,000円、一般ⅱで86万6,200円、一般ⅱで86万7,500円、一般ⅱで86万8,800円、一般ⅱで86万9,600円、一般ⅱで87万1,300円、一般ⅱで87万2,500円、一般ⅱで87万3,800円、一般ⅱで87万5,000円、一般ⅱで87万6,200円、一般ⅱで87万7,500円、一般ⅱで87万8,800円、一般ⅱで87万9,600円、一般ⅱで88万1,300円、一般ⅱで88万2,500円、一般ⅱで88万3,800円、一般ⅱで88万5,000円、一般ⅱで88万6,200円、一般ⅱで88万7,500円、一般ⅱで88万8,800円、一般ⅱで88万9,600円、一般ⅱで89万1,300円、一般ⅱで89万2,500円、一般ⅱで89万3,800円、一般ⅱで89万5,000円、一般ⅱで89万6,200円、一般ⅱで89万7,500円、一般ⅱで89万8,800円、一般ⅱで89万9,600円、一般ⅱで90万1,300円、一般ⅱで90万2,500円、一般ⅱで90万3,800円、一般ⅱで90万5,000円、一般ⅱで90万6,200円、一般ⅱで90万7,500円、一般ⅱで90万8,800円、一般ⅱで90万9,600円、一般ⅱで91万1,300円、一般ⅱで91万2,500円、一般ⅱで91万3,800円、一般ⅱで91万5,000円、一般ⅱで91万6,200円、一般ⅱで91万7,500円、一般ⅱで91万8,800円、一般ⅱで91万9,600円、一般ⅱで92万1,300円、一般ⅱで92万2,500円、一般ⅱで92万3,800円、一般ⅱで92万5,000円、一般ⅱで92万6,200円、一般ⅱで92万7,500円、一般ⅱで92万8,800円、一般ⅱで92万9,600円、一般ⅱで93万1,300円、一般ⅱで93万2,500円、一般ⅱで93万3,800円、一般ⅱで93万5,000円、一般ⅱで93万6,200円、一般ⅱで93万7,500円、一般ⅱで93万8,800円、一般ⅱで93万9,600円、一般ⅱで94万1,300円、一般ⅱで94万2,500円、一般ⅱで94万3,800円、一般ⅱで94万5,000円、一般ⅱで94万6,200円、一般ⅱで94万7,500円、一般ⅱで94万8,800円、一般ⅱで94万9,600円、一般ⅱで95万1,300円、一般ⅱで95万2,500円、一般ⅱで95万3,800円、一般ⅱで95万5,000円、一般ⅱで95万6,200円、一般ⅱで95万7,500円、一般ⅱで95万8,800円、一般ⅱで95万9,600円、一般ⅱで96万1,300円、一般ⅱで96万2,500円、一般ⅱで96万3,800円、一般ⅱで96万5,000円、一般ⅱで96万6,200円、一般ⅱで96万7,500円、一般ⅱで96万8,800円、一般ⅱで96万9,600円、一般ⅱで97万1,300円、一般ⅱで97万2,500円、一般ⅱで97万3,800円、一般ⅱで97万5,000円、一般ⅱで97万6,200円、一般ⅱで97万7,500円、一般ⅱで97万8,800円、一般ⅱで97万9,600円、一般ⅱで98万1,300円、一般ⅱで98万2,500円、一般ⅱで98万3,800円、一般ⅱで98万5,000円、一般ⅱで98万6,200円、一般ⅱで98万7,500円、一般ⅱで98万8,800円、一般ⅱで98万9,600円、一般ⅱで99万1,300円、一般ⅱで99万2,500円、一般ⅱで99万3,800円、一般ⅱで99万5,000円、一般ⅱで99万6,200円、一般ⅱで99万7,500円、一般ⅱで99万8,800円、一般ⅱで99万9,600円、一般ⅱで100万1,300円、一般ⅱで100万2,500円、一般ⅱで100万3,800円、一般ⅱで100万5,000円、一般ⅱで100万6,200円、一般ⅱで100万7,500円、一般ⅱで100万8,800円、一般ⅱで100万9,600円、一般ⅱで101万1,300円、一般ⅱで101万2,500円、一般ⅱで101万3,800円、一般ⅱで101万5,000円、一般ⅱで101万6,200円、一般ⅱで101万7,500円、一般ⅱで101万8,800円、一般ⅱで101万9,600円、一般ⅱで102万1,300円、一般ⅱで102万2,500円、一般ⅱで102万3,800円、一般ⅱで102万5,000円、一般ⅱで102万6,200円、一般ⅱで102万7,500円、一般ⅱで102万8,800円、一般ⅱで102万9,600円、一般ⅱで103万1,300円、一般ⅱで103万2,500円、一般ⅱで103万3,800円、一般ⅱで103万5,000円、一般ⅱで103万6,200円、一般ⅱで103万7,500円、一般ⅱで103万8,800円、一般ⅱで103万9,600円、一般ⅱで104万1,300円、一般ⅱで104万2,500円、一般ⅱで104万3,800円、一般ⅱで104万5,000円、一般ⅱで104万6,200円、一般ⅱで104万7,500円、一般ⅱで104万8,800円、一般ⅱで104万9,600円、一般ⅱで105万1,300円、一般ⅱで105万2,500円、一般ⅱで105万3,800円、一般ⅱで105万5,000円、一般ⅱで105万6,200円、一般ⅱで105万7,500円、一般ⅱで105万8,800円、一般ⅱで105万9,600円、一般ⅱで106万1,300円、一般ⅱで106万2,500円、一般ⅱで106万3,800円、一般ⅱで106万5,000円、一般ⅱで106万6,200円、一般ⅱで106万7,500円、一般ⅱで106万8,800円、一般ⅱで106万9,600円、一般ⅱで107万1									

5. 正社員への転換

- これまで、パートタイマー社員からエキスパート社員については、任用試験・内部公募制に基づく登用を行ってきた。また、正社員への登用も年1回行ってきたが、学生アルバイトの応募が大半で、実質的な新規採用窓口に他ならなかった。これに対して今回は、正社員も含めた相互転換制度を導入した。それぞれの雇用区分をいわばコース化し、パートナー社員→エリア社員あるいはレギュラー社員のほか、レギュラー社員からエリア・パートナー社員の勤務形態も選択でき、各就労条件を満たせば復帰（半年単位で選択）も可能にすることで、正社員のワーク・ライフ・バランスにも配慮した¹⁷¹⁸。

6. 非正社員（短時間労働者）の教育訓練

- パートナー社員に対しては、入社時に1日コースで導入研修を行った後、メンターを指定してOJT教育を行い、本部の指導者が月2～3回、出向いて確認するコンビネーション研修を行っている。また、商品知識や技術教育等も、正社員とまったく同様に行い、年間100時間程度費やしている。エリア社員については、昇任時研修（労働基準法や安全衛生法、ハラスメント対策等）など正社員とまったく同様に適用している。
- 今般の制度改定に伴い、パートナー社員、エリア社員、レギュラー社員の人事評価制度も共通化し、人材育成に活用することにした。評価は、役割発揮のための「課題行動プロセス評価」と、役割ステージに見合った行動を行っているかの「役割行動評価」で構成。パートナー社員に多い一般Ⅰ（2割弱）・一般Ⅱ（大半）については、「課題行動プロセス評価」は、各事業部のスキルマップをベースにガイドブック（＝スキルアップの指標を示した教科書）面接で目標を設定し、その遂行状況をチェックする。「役割行動評価」は、挨拶、職場規律、責任感、周囲への支援、創意工夫・積極性、接遇や応対など、仕事に対する姿勢・態度を評価する。それらを年1回、絶対評価し、その結果を50：50の比重で勘案して昇進・昇給に反映する。
- さらに、業務に役立つ70～80の資格取得に対して支援（5千～5万まで費用補助・報奨金支給）を行い、キャリア・アップを促す（結果として資格取得できれば時給もアップさせる）取り組みも進めている。その効果で最近、パートナー社員から登録販売者資格に一気に60人と大量合格し、事業の充実に寄与している。

¹⁷ とはいえ、育児・介護等の事情が発生した場合、正社員をパートナー社員へ転換させるというのは、本人の意識からしても妥当ではないという指摘が出たため、事情解消後は元の人事体系に戻される職員という意味で、あえて短時間・レギュラー社員区分も設置した。

¹⁸ これに伴い、退職金制度についても、エリア職員選択時は遡減して継続させ、パートナー社員転換期間中は、勤続年数に参入しないようにした。

7. 非正社員（短時間労働者）の福利厚生

- ・ 育児・介護に係る諸制度（①出産休暇・育児休業制度②短時間勤務制度③子の看護休暇（年5日）④育児休業給付手続き（雇用保険）⑤保育所・保育園等の延長保育費用補助（延長保育費用、土曜・祝日の一時預かり費用、お盆・年末年始の託児費用の各1／2で1ヶ月につき上限1万円））が、正社員だけでなく、パートタイム社員に対しても整備されている（2003年から）。育休取得率は9割以上で、6時間以上の勤務なら、非正社員でも勤務時間短縮が可能。復帰まで仕事が確保され、職場が待っていてくれるという信頼感が、モチベーションになっている。

8. 同社における組織内公正性の考え方

- ・ 同社では、パートタイム社員（労働時間の長さ・時間帯、勤務場所等に制約のある限定した働き方）であっても、各人が果たしている役割の拡大に見合った処遇を実現し、経験や技術の累積を働きがいにつなげるべきというスタンスにある。そのため、採用の違いによるインサイダー・アウトサイダーの身分・区別意識に依らず、仕事や働き方が変われば相互に転換するような整合性を確保することが公平・公正であると考えている。
- ・ その上で、3／4以上の労働時間（機会）を拘束するなら、職務レベルに依らず、生活を保障できるだけの賃金水準を担保するという配慮がも施されている。また、処遇の納得性を高めるため、労組パート部会等による、決定プロセスへの参画・意見反映を積極的に求めている。

第4章 まとめに代えて

パートタイム労働法（「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」）の制定（1993年）から17年余りが経過し、この間、短時間労働者の量的拡大や質的基幹化、若年層内での急増等に伴い、2007年5月（施行は2008年4月）に初めての改正が行われた。本報告書では、制定当初より大幅に実効性を高めた法規制として、新たな一歩を踏み出すことになった、改正パートタイム労働法の施行・浸透状況を明らかにするとともに、その効果と課題について若干の考察を加えた。

短時間労働者の処遇をめぐるのは、改正パートタイム労働法への対応に向けた取り組みが、施行後2年を経過して進みつつあるが、依然として課題も残している現状が明らかになり、本調査シリーズの考察では、均衡待遇の確保に当たって、業種別の違い等を踏まえたアプローチも考えられること、正社員転換の推進には、教育訓練の強化や多様な正社員区分の導入等が足掛かりとなることに言及した。また、職務（・人材活用等）の統合（均等・均衡待遇の必要性の高まり）とともに分離（その回避）という、改正パートタイム労働法の基本的な法構造への課題提起につながる事象もみられることを指摘した。その上でヒアリング調査では、職務（・人材活用等）の統合と分離という相反する人材活用戦略も、いずれも組織内公正性の担保が求められるという点では共通しており、その際には衡平原則だけでなく結果の平等原則とのバランスや、当事者の納得性を得るための意見聴取・説明等が重視となることなどを指摘した。

同法は施行から未だ間もなく、引き続きの普及・啓発によりさらなる効果の拡がりが見期待できるだろう。そうした中で今後、①高年齢者雇用継続給付の（2013年度の完全廃止に向けた）段階的廃止¹⁹②2011年度・税制改正における配偶者控除の見直し²⁰等や、厚生年金・健康保険の適用拡大²¹等③最低賃金の引き続きの引上げ④有期契約のあり方の問題²²——など、パートタイム労働のあり方に影響するさまざまな環境変化も

¹⁹ 年金制度改革により、老齢厚生年金の定額部分については01年度～13年4月で引き上げが完了した。今後は13年度から、報酬比例部分の支給開始年齢の引き上げが始まり、25年4月で完了すれば、60歳代前半は段階的に年金がまったく支給されなくなる。

²⁰ 2011年度税制改正大綱（2010年12月）の中で、「配偶者控除については、雇用機会均等の理念から、制度が働き方の選択に対してできる限り中立的で公正なものとなるよう見直すべきではないか」「配偶者控除をめぐるさまざまな議論、課税単位の議論、社会経済状況の変化等を踏まえながら、平成24年度税制改正以降、抜本的に見直す方向で検討する」などと明記されている。

²¹ 社会保障改革に関する集中検討会議（5月23日）で、社会保障改革における「安心3本柱」として「非正規労働者に対する社会保険（厚生年金、健康保険）の適用拡大」（中小企業の雇用等への影響にも配慮しつつ適用拡大を図る）等が首相指示されている。またその後、6月30日に政府・与党社会保障改革検討本部が策定した「社会保障・税一体改革成案」で、「短時間労働者に対する厚生年金の適用拡大」「第3号被保険者制度の見直し、在職老齢年金の見直し」等が明記されている。

²² 有期労働契約研究会が2009年2月～10年9月にかけて検討し、「有期労働契約の不合理的・不適正な利用を防止するとの視点を持ちつつ、雇用の安定、公正な待遇等を確保するためのルール等について検討すべき」などとする報告書を策定。有期労働契約の締結から終了にわたるルールに係る論点・課題として、①契約締結事由の規制（有期労働契約の締結の時点で利用可能な事由の限定を検討）②更新回数や利用可能期間に係るルール化（一定年限等の「区切り」を超える場合の無期労働契約との公平、紛争防止、雇用の安定や職業能力形成の促進等の観点から、更新回数や利用可能期間の上限設定を検討）③雇止め法理（解雇権濫用法理の類推適用の法理）の明確化④有期契約労働者と正社員の均衡待遇及び正社員への転換等—

想定されている。

また、今回の調査で短時間労働者と一口に言っても、子育て期の若中年女性や子育て後の中高齢女性、就業調整者、母子家庭や男性・中高齢等の生計者、副業者、学生アルバイトや正社員としての就職先が見つからなかった新卒・若年層など多様な就労ニーズを内包してきた中で、いま急速に定年再雇用等の流入も進み、かつての家計補助的な働き方の問題にとどまらず、高齢者雇用問題としての意味合いも、色濃くなってきているようすが浮き彫りになった²³。

パートタイム労働を今後、社会的にどのような働き方として確立（政策的に誘導）していくのか、また、多様な働き方の一類型としてどう位置づけていくかについて、税・社会保障のあり方を含め、総合的に議論する²⁴ことが求められている。

一を挙げた。その後、同報告書は10年10月から、労働政策審議会労働条件分科会に諮られ、2011年秋頃に中間整理、12月頃に最終取りまとめ（建議）に向けた議論を進めている。

²³ こうした短時間労働者の属性や嗜好等の全体的な傾向が、どう遷移してきているかの分析については、（今回調査では個別・短時間労働者の男性サンプルの偏りが大きかったことから）、厚生労働省「パートタイム労働者実態調査」（2011年度夏を目途に最新の調査結果を公表予定）に譲りたい。

²⁴ 厚生労働省は6月15日、パート、アルバイト、契約社員、嘱託、派遣労働者など呼称や態様を問わず、広く非正規雇用としてその雇用安定や処遇改善の観点から、公正な待遇の確保に必要な施策の在り方を理念として示す、「非正規雇用ビジョン」（仮称）を策定するための懇談会を設置した。懇談会では、①そもそも「非正規雇用」とは何かの概念整理（正規雇用と非正規雇用を分けるものは何か、「典型的な正規労働者像」と「今後の政策論として念頭に置く正規労働者像」で違いがあるか、ワーク・ライフ・バランスやディーセント・ワークの観点から「典型的な正規労働者」と「非正規労働者」の中間に位置するような雇用形態をどう位置づけるべきか、「非正規労働者」等の呼称が適当か等）②非正規雇用をめぐる問題点や課題（雇用の安定性、処遇、職業キャリアの形成、セーフティネットといった観点から、どのような問題点や課題がみられるか）③非正規雇用をめぐる問題への基本姿勢（価値観や生活様式が多様化し、企業が必要とする人材も多様化する中で、どのような働き方であれ働くことが報われる社会、公正な見返りを得られるような社会を築くことが重要ではないか。その中で「非正規雇用」にどう向き合うべきか）④非正規雇用に関する施策の方向性——を論点にビジョンをまとめることにしている。