

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリア アップ助 成金	その他
	職 務 限 定	勤 務 地 限 定	勤 務 時 間 限 定				
○				○	○		○

## 事例 54

### 株式会社トーリツ

非正規社員から正社員に転換できる雇用形態転換制度を導入。子育て世代も安心して働き続けられる利用しやすい勤務制度が充実。



出典) 株式会社トーリツ提供

会社設立年	1987年
本社所在地	葛飾区東新小岩 7-2-12
業種	介護サービス業
正社員数	100名 (男性 28名、女性 72名) (2017年9月1日現在)
非正規雇用労働者数	契約社員 3名 (女性 3名)、パート社員 56名 (男性 2名、女性 54名)、マスター社員 30名 (男性 8名、女性 22名)、登録型ホームヘルパー 83名 (4名、女性 79名) (2017年9月1日現在)
資本金	1,000万円
売上高	非公開
取組概要	<p>&lt;背景&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・幅広い世代が勤務し、子育て世代が多数在籍</li> <li>・従業員の生活の充実により、仕事の質の向上を目指す</li> </ul> <p>&lt;内容&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・非正規社員から正社員へ転換しやすい「雇用形態の転換制度」</li> </ul>

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリア アップ助 成金	その他
	職 務 限 定	勤務地 限 定	勤務時間 限 定				
○				○	○		○

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個々のライフスタイルにあった働き方を可能とする多様な勤務制度</li> <li>・子育て世代も安心して働ける充実した制度</li> </ul> <p>&lt;効果・結果&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・離職率の低下：12.6%（2016年）→9.8%（2017年）</li> <li>・採用時応募者数の増加：採用28名に対し応募者162名（2016年）、採用10名に対し応募者92名（2017年）</li> </ul>
--	---

同社では、「介護が必要となっても、ご自宅で暮らし続けるために」という思いで、従来は居宅介護を中心に事業を展開してきた。しかし近年、認知症をはじめとして自宅での生活が困難な利用者等も増えてきている。そのため、「地域の人々を大切に、多面的に支えていこう」という方針のもと、事業範囲を拡大して、訪問看護、デイサービス、福祉用具、グループホーム、サービス付き高齢者向け住宅等様々なサービスを近隣地区に限定して手掛けている。

同社では、以前から「当たり前のこと」として働きやすい環境の整備を進めており、離職率低下と採用時の応募者数増加に寄与してきている。働きやすい環境の整備の取組が認められ、2009年度に東京ワーク・ライフ・バランスの「育児・介護休業制度充実部門」の認定企業に、2013年度には同「多様な勤務形態導入部門」でも認定を受け、ワーク・ライフ・バランスに積極的に取り組む企業として認知されている。

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリア アップ助 成金	その他
	職務 限定	勤務地 限定	勤務時間 限定				
○				○	○		○

## 1. 取組の背景

### ◆従業員の生活の充実を図ることが仕事の質の向上につながる

主力事業の一つである居宅介護サービスは、利用者宅へ訪問するという特性等から、圧倒的に女性による対応が多い。同社でも会社全体の 85%が女性従業員で、子育て世代も多い。おおよそ従業員の 4 人に 1 人くらいが小学生以下の子育てをしており、中学生の子どもまで含めるとその割合はさらに高まる。また、同社の事業範囲は、葛飾区・江戸川区といった本社近隣地区に限定していることもあり、働いている人の 85%は徒歩や自転車で通勤する地元の人たちである。

特に子育て中の女性従業員にとっては、通勤負担の少ない方が良い。例えば以前、「子供がちょっと熱を出して、保育園が預かってくれないが、どうしても利用者さんの所には訪問したい」と言われることがあった。それを聞いた会社側も「何とかしたい」と思い、「(事業所で) 子どもを見るから連れて来なさい」といった対応をしていた。

同社は、利用者の生活を支える重要な仕事をしていると自負しており、「従業員自身の生活が充実していないのに、お客様の生活を充実させられない」と考えている。そのため地元の子育て世代の女性従業員が多いという特性に合わせて、2001 年頃から順次、従業員自身の生活の充実を支援していくと、非正規社員から正社員への転換を可能にする「雇用形態転換制度」を含めて、様々な働きやすい制度づくりを進めてきた。

## 2. 取組の内容① (正社員登用)

### ◆勤務形態や業務内容により異なる雇用形態

子育て中の地元女性従業員の多い同社であるが、雇用形態をみると「正社員 (36.8%)」、非正規社員である「契約社員 (1.1%)」、「パート社員 (20.6%)」、「マスター社員 (11.0%)」、「登録型ホームヘルパー (30.5%)」の 5 区分がある (2017 年 9 月 1 日現在 : カッコ内は構成比率)。

職種により正社員と非正規社員では、業務内容に差がある。介護の現場の仕事は、非正規社員も携わっているが、緊急を要する対応や苦情や事故対応、そしてリーダー職以上の役職は正社員が担っている。また、介護保険事業において配置が義務付けられている管理者には正社員を配置している。

雇用形態により、勤務形態面でも違いがある。正社員の場合には、「週 40 時間、1 か月単位の變形労働時間制、365 日 24 時間のシフト」と時間、場所、職務内容に制約のないことが条件となり、制約条件がある場合には非正規社員になる。

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金	その他
	職務限定	勤務地限定	勤務時間限定				
○				○	○		○

### 雇用形態ごと勤務形態

雇用形態	勤務形態
正社員	時間、場所、職務内容に制約なく基幹的業務に携わる従業員 週 40 時間、1 か月単位の変形労働時間制、365 日 24 時間のシフト (専門資格を有することが必要)
契約社員	時間帯、曜日、勤務場所などに制約がある従業員 労働時間は正社員と同じ
パート社員	正社員より労働時間が短い従業員
マスター社員	正社員、契約社員、パート社員の定年後再雇用された従業員 および 65 歳以上で新たに雇用された従業員
登録ヘルパー	会社に名前を登録しておき、仕事のある時だけ訪問介護事業所の業務に従事する従業員

出典) 株式会社トーリツ提供資料をもとに作成

### ◆個人を尊重しつつ、誰もが正社員になりやすい制度

働き方や暮らし方は従業員本人の選択の自由で、個人の価値観やライフスタイル、キャリア志向に合った働き方をしてくれる方が、良い仕事ができると同社では考えている。つまり、「正社員であるか、パート社員であるか」より、「自分に与えられた業務をきちんとまっとうすること」を大切にしている。

そのためパートで働き続けたい人に対しては、その意向を尊重し、必ずしも正社員ばかりを優遇しているわけではない。一方で、誰もが正社員として働きやすいような制度の整備にも努めている。

その一つが、「雇用形態転換制度」である。同社の場合、労働時間、場所、職務内容の制約の有無により雇用形態が異なるが、逆に従業員側の制約条件がなくなれば、正社員への転換を阻害する要因もなくなることになる。

正社員の登用をする場合、新規で面接して採用するよりも、同社に長く勤務し、既に会社になじんでいるパート社員や登録型ホームヘルパーの人が正社員に転換してくれた方が、会社にとってもメリットが大きい。そこで、契約社員、パート社員、登録型ホームヘルパーといった非正規社員の正社員への転換を可能にする「雇用形態転換制度」を整備した。

従業員本人からの希望または会社側からの推薦により、正社員転換の対象者になることができる。特に勤務年数の縛りもなく、早い人では半年で非正規社員から正社員になったケースもある。

本人からの希望による場合は、所属長へ希望を申し出、その所属長は所属長を統括する部門長へ相談の上、役員会に諮り、社長との面談により確定する流れとなる。他方、所属長や部門長からの推薦の場合、それまでの働きぶりを評価し、本人の意向を確認した上で推薦し、役員会に諮り、社長との面談により確定するような形になる。

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリア アップ助 成金	その他
	職 務 限 定	勤務地 限 定	勤務時間 限 定				
○				○	○		○

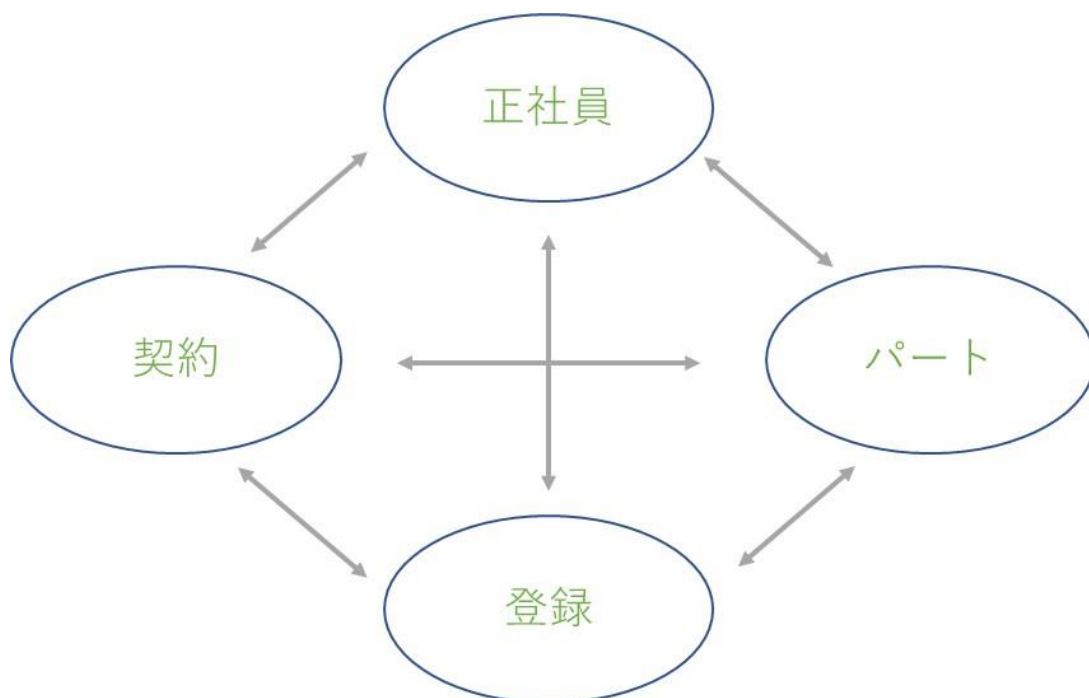
この制度により、2017 年度は既に 3 名、2016 年度は 0 名、2015 年度は 12 名が非正規社員から正社員になっている。

#### ◆柔軟なライフスタイル実現のための工夫

「雇用形態転換制度」は、非正規社員から正社員への転換だけにとどまらない。実績は少ないが、例えば、家庭の事情などにより勤務時間を変更する必要がある場合、正社員から一時的に契約社員やパート社員になり、また状況が回復した際に正社員に戻るといったフレキシブルな対応もしている。

また雇用形態の変更は伴わずに、勤務形態を変えることについても、本人の希望にできるだけ沿うよう柔軟に対応している。例えば、家族の困りごとなどによって、勤務形態を変更したいといった要望があれば、「週 3 日から週 2 日」「1 日 6 時間勤務から 4 時間勤務」「1 日 4 時間勤務から 6 時間勤務」といった勤務にもできるだけ応じるようにしているが、勤務形態の変更に対応することは多く、中には、「明日から」といった緊急性の高いものも含まれる。件数が多くなると会社にとっては「労働条件通知書」の変更等の事務作業も増えるが、できるだけ本人の希望に沿うようにして、従業員の働きやすい環境を確保するようにしている。

#### 雇用形態転換のイメージ



出典) 株式会社トーリツ提供資料をもとに作成



正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリア アップ助 成金	その他
	職務 限定	勤務地 限定	勤務時間 限定				
○				○	○		○

### ◆雇用形態の区別なくスキルアップを支援

正社員のキャリアとしては、「初級」「中級」「上級」「リーダー職」「主任」「所長」「課長」「次長」「部長」となっている。非正規社員は「初級」～「上級」相当であるが、等級付けはしていない。「リーダー職」以上は正社員が担い、「主任」以上になると役職手当が支給される。

賞与の支給対象は正社員のみであるが、業績により決算賞与等を出す場合には、非正規社員にも支給している。福利厚生については、正社員と非正規社員で差を設けてはいない。

人事評価では、「積極的に会社の事業運営に協力しているか」といった「行動規範」による評価を正社員、非正規社員ともに行っている。特に非正規社員の場合、組織への帰属意識が薄い人もいるため、意図的に「トリーツで働きたい」と思ってもらえるよう、「行動規範」を評価対象として取り入れている。

正社員の場合には、「行動規範」に加え、「食事の介助が適切にできるか」といった「専門的項目」についても評価対象にしている。今後、非正規社員についても、「専門的項目」の評価を加えていく方向で検討している。

研修については、正社員と非正規社員との間で違いをつけていない。両者とも社内や外部機関の主催する研修を必要性に沿って受講してもらっている。更新研修への参加等の資格取得支援も行っているが、例えば正社員の場合には全額補助するが、非正規社員の場合に半額といった違いを設けている。



出典) 株式会社トリーツ提供

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金	その他
	職務限定	勤務地限定	勤務時間限定				
○				○	○		○

### 3. 取組の内容② (その他)

#### ◆子育てに配慮した多様な勤務制度

子育て世代の女性従業員の多い同社では、「雇用形態転換制度」の他にも、「子連れ・孫連れ出勤制度」「社内保育制度」「中抜け制度」「代休貯金制度」「スライド出勤制度」「期間限定シフト制度」「妊娠中の職種転換制度」といった様々な勤務制度を整え、従業員の子育て等の支援を行っている。

#### 多様な勤務制度一覧

雇用形態	勤務形態	正社員	契約社員	パート社員	登録ヘルパー
子連れ・孫連れ出勤制度	やむを得ない事情があるときは、子連れ・孫連れでの出勤を許可	○	○	○	
社内保育制度	1歳児から6歳児までを対象とした保育を実施	○	○	○	○
中抜け制度	有給休暇を取るほどではなく、仕事には出たいが、短時間の私用で外出したいというニーズに対応した制度（子どもの予防注射の付き添い等の利用）	○	○		
代休貯金制度	休日出勤を貯金して、別の日に使用できる制度（休日出勤手当は別途支給）	○	○		
スライド出勤制度	始業・就業時間の変更	○	○		
期間限定シフト制度	一定期間、職員が希望したシフト勤務、休日の特定が可能	○	○		
雇用形態転換制度	正社員、契約社員、パート社員、登録ヘルパーの各雇用形態の転換が可能	○	○	○	○
妊娠中の職種転換制度	妊娠中の女性社員が希望した場合は、職種転換が可能。	○			

出典) 株式会社トーリツ提供資料をもとに作成

「子連れ・孫連れ出勤制度」は、やむを得ない事情がある時に、子連れ・孫連れでの出勤を許可するものである。例えば、「夕方に会議がある場合は、1回自宅に帰って子どもを連れて来てもよい」「子ど

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリア アップ助 成金	その他
	職務 限定	勤務地 限定	勤務時間 限定				
○				○	○		○

もの具合が悪く保育園に預けられないようなときに連れて来てもらいたい」といった具合に運用している。過去5年間で22人の従業員が制度を利用しており、子どもの延べ人数で見ると35人の利用実績がある。

以前は、「子連れ出勤制度」と呼んでいたが、幅広い世代の従業員がいるため発想を柔軟にして、孫も連れてくることも認め、2017年から「子連れ・孫連れ出勤制度」と名称を変更した。

「社内保育制度」は、本社の近くに場所を借り、保育士ではなく子育て経験者を雇用して、1歳～6歳までの子どもを預かるものである。特に、夏休みなど子どもを1人で家に残せない時や時間外研修の時にも利用できるため利用者数も大きく伸び、延べ利用者数は2013年度の320名が2016年度には644名とほぼ倍増している。子どものいない職員や保育園に預ける従業員もいるため、不平等感が生じないように有料で行っている。

「中抜け制度」は、有給休暇を取るほどでなく、仕事には出たいが、短時間私用で外出したいといったニーズに対応する制度である。遠方から通勤している従業員であれば、半休や1日単位での有給休暇を取得するようなケースであっても、通勤に要する時間の短い地元の従業員の多い同社では、中抜けのような短時間のニーズが強い。

15分単位から利用が可能で、例えば、8時30分から17時30分までの勤務の日に子どもの予防注射に付き添いたい場合、「10時から12時まで外出し、中抜け1時間、昼休み1時間とし、その日は18時30分まで勤務する」というもので、中抜けによる勤務時間は他の日に振り替えることはせず、その日の内に処理するようにしている。

「スライド出勤制度」は、始業・終業の時間を変更できる制度である。例えば、勤務時間が9時～18時で、社内での研修開催時間が19時～20時の場合には2時間の残業になる。その場合、その日は11時からの出勤とするなど、出勤時間をスライドさせることができる。主婦でもある従業員にとっては、夕食の準備をしてから出勤がしやすくなり、会社としても不要な残業を削れる効果がある。

さらに、より長期間にわたって勤務時間をずらすことも可能な「期間限定シフト制度」も設けている。例えば、「家族が入院し、医師からの説明が毎週木曜日なので、その日を毎週公休日にしたい」といった具合に、一定期間だけ従業員が希望したシフト勤務や休日の特定化などができる制度である。

#### ◆他の従業員に迷惑をかけないように運用

様々な勤務制度があるが、他の従業員に迷惑をかけてしまうと、会社のためにも他の従業員のためにもならない。業務上支障がない範囲で、事前申請制により上長の許可を得た上で利用してもらっている。

制度が定着してきているが、「頑張っている従業員のために、会社も働きやすい工夫をする。あくまで一所懸命働く従業員のために制度があり、制度に甘えたり、怠けたり、手を抜くためにあるのではない」と従業員を戒めている。制度に甘えてしまう従業員に対しては、時として会社よりも従業員同士の見目が厳しいことに加え、以前制度を利用して助けられた従業員が、現在、制度を利用して従業員をサポートするというサイクルができてきているため、全体として機能していると考えている。



正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリア アップ助 成金	その他
	職務 限定	勤務地 限定	勤務時間 限定				
○				○	○		○

#### 4. 効果と課題、今後の運用方針

##### ◆ 離職率の低下や応募者数の増加

非正規社員の方が「正社員になりたい」と申し出てくれるということは、「ここで働き続けたい」という意志表示であるので、会社としてはとても嬉しく感じる。

非正規社員から正社員に転換した人で退職する人は非常に少なく、離職率が抑えられている。2016年度の全社離職率は12.6%であったが、2017年度は9.8%程度となる見込みである。

他方、採用時の応募者数が増えてきている。2016年度は、全職種合計で応募者数162名に対し、採用は28名。2017年度も92名の応募の中から10名採用することができた。

今後の採用等も考えると、制度を利用する際に「お互いさま」の風土を守り、従業員が働きやすい環境を維持したいと思っている。以前はAさんだから対応してもらえていたが、自分は利用できるだろうかと不安に思う従業員がいた時期もあった。だが今では誰でも公平に制度を利用できるようになっている。困った際にはお互い協力する関係が出来つつあるため、新しく勤務する従業員に対してそうした風土が定着するように努めたいと考えている。

##### ◆ 新卒採用を視野に入れ、人材育成により地域から信頼される会社に

同社の場合、マスター社員の平均年齢が69.3歳とかなり高い影響もあるが、全体の平均年齢も52.4歳で、従業員の高齢化が進んでいる状況である。会社を存続させるためには若い世代が必要だが、今はすべて中途採用で入社している状況で、新卒採用が十分できていないことが課題である。

中途採用の場合、社会人として経験してきたことが異なるために、それぞれ受けた教育もバラバラで、人により「常識」と考えることが異なることもある。その結果、会社として統一感を出すことが難しく、サービス品質に差が出たり、人間関係に影響が出ることもある。「トリーツという会社で働いている」上での、「社会人としてのあり方」や「職位における求めるクオリティ」などもきちんと明示し、習得してもらうことは会社の発展のためには非常に大事なことである。

これからも地域のお客さまから信頼を得るために人材育成にもっと力を入れたいと思っている。

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリア アップ助 成金	その他
	職 務 限 定	勤務地 限 定	勤務時間 限 定				
○				○	○		○



出典) 株式会社トーリツ提供

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリアアップ助成金	その他
	職務限定	勤務地限定	勤務時間限定				
○				○	○		○

## 5. 活躍する従業員の声



デイサービス トーリツ西一之江  
主任 石野 翔さん

年代	20代	性別	男性
勤続年数	4年		
キャリアアップの過程	2013年にパート社員として入社 デイサービス事業で送迎や入浴、排泄業務等利用者さんと関わる現場業務へ従事 2015年9月1日より正社員に転換		

### ◆仕事に対する不安からパートとして入社

石野さんは以前、有料老人ホームで正社員として働いていたが、介護の仕事に嫌悪感を持ち退職したことがある。退職後3か月ほどは何もせず家で過ごしていたが、以前、同社に勤めていた人から「ひとまずパートとしてやってみないか」と誘いを受けたことをきっかけに、2013年にパート社員として入社した。

入社当時のパート社員という雇用形態について、特に抵抗感はなかったという。介護の資格を有していなかったため正社員になれないこともあったが、有料老人ホーム退職直後でもあり、リハビリ的な感覚で仕事復帰してみたいとの思いがあった。仮に途中で退職したとしても、パート社員であれば、あまり迷惑がからないだろうと考えていた面もあったという。

### ◆上司からの評価がきっかけに正社員へ

入社当時は、デイサービスで送迎や入浴、排泄ケアや利用者向けの体操といった介護の現場業務に携わった。企画したことややりたいと思ったことを、「とにかくやってみなさい」と後押ししてくれる職場に魅力を感じていた。

パート社員として入社して2年経過した頃、当時の上司から「パート社員として働いてもらっているが、実際正社員以上の仕事をしてもらっている。もったいないので資格を取って正社員になったらどうか」と言われて、非常に嬉しかったことを覚えているという。

石野さん自身、前職では正社員として働いていたために、新たな職場においても正社員並みの仕事をしているという自負もあった。前職では夜勤もあったために、「辛い」という思いが先行していたが、デイサービスで利用者と触れ合う中で、仕事の良さに気づき、「ここまで介護の世界に浸かってしまったのであれば、もっと介護のことをより深く知りたい。この仕事が自分にあっている」との思いが自分自身で強くなっていった。そして入社して2年経った頃に石野さんは、介護福祉士の資格を取得し、正社員になった。

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリア アップ助 成金	その他
	職務 限定	勤務地 限定	勤務時間 限定				
○				○	○		○

### ◆ 正社員となることで責任感を持ち業務に従事

正社員になって一番感じたのは「安心感」であるという。「フリーター」という立場から、正社員という「職を持つ人間」になれ、両親にも「安心」してもらうことができたと話す。

正社員になると、すぐにリーダーの役職に就き、大きな責任感を感じるようになったという。石野さん自身当初は、必ずしもリーダーになることを望んでいたわけではなかったという。しかし、スキルアップする上では必要なステップであり、自身の目標に照らすと「やらせていただけるのであれば、やりたい」ということで納得して受け入れることにした。

リーダーになる以前は、「センスや感覚的なもので仕事をしていた」と語るが、リーダーという立場になると、相手に対する言い方などを考えて行動しなければならない。また立场上説明が求められるため、「わからないことは調べ、文字に起こす。スケジュール管理を徹底する」など、以前は行っていなかったことを自然と行うようになったという。

2017年にはリーダーから主任へ昇進した。従来からの介護の現場業務に加え、デイサービスにおける人材育成、運営計画づくり等、所長から業務を引き継ぐなど仕事の幅を広げている。

リーダーの時は、「介護現場の責任者」という感覚であったが、主任となった現在は、「デイサービス全体の管理」も求められるようになった。「売上を含めて評価されることに重みも感じるが、施設運営等に積極的に関与させてもらって自分を成長させてもらっており、会社には感謝している」と語る。



出典) 株式会社トーリツ提供

正社員登用 (正社員へ)	正社員登用 (多様な正社員)			処遇改善	人材育成	キャリア アップ助 成金	その他
	職務 限定	勤務地 限定	勤務時間 限定				
○				○	○		○

### ◆ゆくゆくは介護業界を盛り上げる人材に

短期的な目標としては、主任として今年度、来年度の売り上げと事業計画の達成を目指している。そして長期的には、「前職の時にも思い描いていたことであるが、介護業界全般の技術等の専門家として講師役を担い、介護業界を盛り上げるような関わり方をしたい」と抱負を語り、現在は、そのための「通過点」と考えているという。

今は主任の次のステップである管理者を目指している。管理者はマネジメントも含めた判断力が必要となる。相談など様々な業務を少しずつ経験して、管理者として必要な能力を日々身につけているという。

「この会社は、会長や社長が本社から離れている事業所へも足を運び、声を掛けてくれるなど経営トップとの距離感が近い。自分にとってはとても新鮮で、自分の思いも直接伝えさせていただけることはとてもありがたい環境だ」と感じているという。「介護という仕事に対し、熱い思いを持つ上司や職場仲間と一緒に働いてみて、当初、描いていた自分自身の熱い思いがよみがえってきた」と話す。