

平成27年度

パートタイム労働者
活躍推進企業
表彰受賞企業

事例集

C A S E B O O K



平成28年1月



厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

企業の人材活用の基本は、企業経営に必要な能力を保有した人材を確保・育成し、能力を十分に発揮してもらい、それを経営成果に結びつけることです。この人材活用の基本は、雇用形態にかかわらず企業が雇用する人材のすべてに当てはまります。企業が雇用する人材がその能力を十分に発揮するためには、とりわけ働く人々が意欲的に仕事に取り組めるようにすることがきわめて重要です。仕事への意欲を維持・向上するためには、仕事への動機づけが鍵になります。つまり、働く人々の仕事へのニーズを適切に把握し、そのニーズが充足できるように、採用、育成、配置、評価、処遇などにかかわる制度整備だけでなく、職場の管理職や同僚とのコミュニケーションの円滑化が欠かせません。短時間勤務の社員つまりパートタイム労働者は、フルタイム勤務の正社員に比較して、仕事へのニーズが多様であるため、よりきめ細かな人材活用施策が求められます。

パートタイム労働者活躍推進企業表彰は、パートタイム労働者に関して優れた人材活用施策を導入している企業を表彰し、他企業へのモデルとするものです。表彰対象となった企業では、パートタイム労働法など法順守だけでなく、①パートタイム労働者の働きぶりに関する適切な評価と公正な処遇、②能力開発やキャリアアップの機会の提供、③多様な社員間の円滑なコミュニケーションの実現などの人材活用施策で様々な工夫が行われています。すでに述べたように、正社員に比べて、パートタイム労働者は、働くことへのニーズがきわめて多様であるため、企業による人材活用での工夫も多様なものになっています。

正社員やパートタイム労働者の両者とも、労働力供給の減少が確実視されていることから、企業の人材活用では、採用力向上に加えて、定着力や能力開発力の向上がきわめて重要となってきています。企業の皆様には、受賞企業の多様な取り組みを参考とし、自社の人材活用の改善や充実に取り組んでいただきたいと思います。その際、留意していただきたいことは、人材活用には、すべての企業に当てはまるベスト・プラクティスが存在しないということです。自社の事業構造やビジネス・モデルを踏まえ、かつ他社の取り組みを参照しながら、自社の社員に有効な人材活用策を構築することが不可欠です。さらに、正社員とパートタイム労働者の人材活用を別のものとするのではなく、それぞれが連携した制度として検討することが大事になります。正社員の人材活用は充実しているが、パートタイム労働者の人材活用のみに課題があるといった企業は例外的であるためです。

受賞企業の多様な取り組みを踏まえて、多くの企業でパートタイム労働者の人材活用の改善が進展することで、パートタイム労働者の皆さんがいきいきと働くことができ、同時にパートタイム労働者の働きが経営成果に貢献することを期待しています。

パートタイム労働者活躍推進企業表彰審査委員会座長

佐藤 博樹 (中央大学大学院戦略研究科教授)

受賞企業一覧	1
--------	---

事例集

最優良賞

株式会社イトーヨーカ堂	3
特定非営利活動法人ハートフル	11

優良賞

株式会社イズミ	19
有限会社 COCO-LO	25
株式会社古田土経営	31
三井住友海上火災保険株式会社	37

奨励賞

有限会社伊豆介護センター	45
エイベックス株式会社	51
株式会社エー・ピーカンパニー	57
株式会社大阪屋ショップ	63
株式会社鴻仁	69
株式会社山陽マルナカ	75
株式会社ダブリュ・アイ・システム	83
千葉信用金庫	89
株式会社トーカイ	95
株式会社東邦銀行	101
株式会社仁科百貨店	107
はるやま商事株式会社	113
万協製薬株式会社	120

参考資料

I 表彰実施要領、表彰基準	129
II 委員名簿	131
III 各種参考情報	132

受賞企業一覧

最優良賞	株式会社イトーヨーカ堂	計画的な教育・育成システムによる人材育成や、ライフステージに合わせて、一人ひとりが働き方を選べるステップアップ選択制度、並びに評価や職責等による加給を実施
最優良賞	特定非営利活動法人ハートフル	同一労働同一処遇を目指した賃金制度を導入し、多様な研修制度と人材育成を実施。休暇の多さ日本一を目指して各種休暇を付与し、人材の確保・定着を実現
優良賞	株式会社イズミ	透明性のある職能資格制度と充実した研修制度により、パートタイム労働者のスキルアップ・キャリアアップを実現
優良賞	有限会社COCO-LO	社員の言葉に耳を傾け制度整備を推進することで、業務意欲の高いパートタイム労働者の確保に成功。正社員転換も進み、売上高増加を実現
優良賞	株式会社古田土経営	売上目標設定とスキル習得状況の可視化により、パートタイム労働者のスキルアップを推進
優良賞	三井住友海上火災保険株式会社	充実した教育プログラムとパートタイム労働者の役割変革、リーダー登用を通じ、個々の能力向上と業務効率化を推進
奨励賞	有限会社伊豆介護センター	子育て世代が働きやすいよう柔軟な働き方や雇用形態の変更への対応、研修や福利厚生の充実を図り、人材定着率が上昇
奨励賞	エイベックス株式会社	パートタイム労働者に対して計画的な教育訓練を実施し、各種表彰制度の対象とする。社長報告会等を通じて経営目標を共有し、正社員転換も導入
奨励賞	株式会社エー・ピーカンパニー	主体的に考えるパートタイム労働者を育てる仕組みを導入し、雇用区分に関わらず企画・運営に関わる体制を実現
奨励賞	株式会社大阪屋ショップ	パートタイム労働者の新たな人事考課制度、資格制度を取り入れ、パートタイム労働者の満足度だけでなく、売上高・生産性も向上
奨励賞	株式会社鴻仁	パートタイム労働者にも正社員と同様の目標管理を通して技能向上を奨励し、顧客サービスの質を高め事業発展を実現
奨励賞	株式会社山陽マルナカ	パートタイム労働者に公平で透明性のある人事評価制度を導入して時給に反映し、人材育成を図りながら役職登用を推進
奨励賞	株式会社ダブリュ・アイ・システム	パートタイム労働者を正社員と区別せずに育成することで顧客サービスの質を向上させ、社会への貢献につなげる
奨励賞	千葉信用金庫	パートタイム労働者に対して正職員と同一の人事考課制度を適用し、賞与に反映。自己申告制度を導入し、風通しの良い職場風土を醸成するほか、パートタイム労働者の正職員転換も推進
奨励賞	株式会社トーカイ	パートタイム労働者に対して人事考課を実施し、昇給と賞与に反映、資格取得支援や正社員登用も実施
奨励賞	株式会社東邦銀行	業績考課表を用いた客観性の高い評価に基づく業績考課とモチベーションを向上させる様々な取組、福利厚生制度や専任の支援体制の整備により、パートタイム労働者を戦力化
奨励賞	株式会社仁科百貨店	正社員と一部重複した職責制度と、能力技能育成と連動した人事考課の実施によりパートタイム労働者のスキル向上と適正処遇を実現
奨励賞	はるやま商事株式会社	パートタイム労働者が多い販売業務で販売報奨金制度や年間表彰制度を導入し、意欲向上を図りながら貢献に応じた処遇を実現
奨励賞	万協製薬株式会社	業務を細分化した評価(モジュール評価)とジョブローテーションにより、パートタイム労働者のスキルアップ・多能工化を実現。透明性ある評価でスキルに見合う給与を支給

			取組分野									
			労働条件の 明示・説明	賃金・労働 時間	教育訓練等 の能力開発	人事評価	キャリアアップ・ 正社員転換推進措置	福利厚生・ 安全衛生	ワーク・ライフ・ バランス	職場の コミュニケーション	その他	
大企業	東京都	小売業	●	●	●	●	●	●	●	●		P3
中小企業	群馬県	福祉		●	●	●	●	●	●	●		P11
大企業	広島県	小売業		●	●	●	●	●	●	●		P19
中小企業	群馬県	医療・福祉・ サービス業		●	●	●	●	●	●	●		P25
中小企業	東京都	学術研究・ 専門技術 サービス業		●	●	●	●	●		●		P31
大企業	東京都	金融業・ 保険業		●	●	●	●	●	●	●		P37
中小企業	静岡県	福祉		●	●	●	●	●	●	●		P45
中小企業	愛知県	製造業		●	●	●	●	●	●	●		P51
大企業	東京都	飲食 サービス業		●	●	●	●	●	●	●	●	P57
中小企業	富山県	小売業		●	●	●	●	●	●	●		P63
大企業	岡山県	サービス業		●	●	●	●	●	●	●		P69
中小企業	岡山県	小売業		●	●	●	●	●	●	●		P75
大企業	東京都	小売業		●	●	●	●	●	●	●		P83
大企業	千葉県	金融業・ 保険業		●	●	●	●	●	●	●		P89
大企業	香川県	生活関連 サービス業・ 娯楽業		●	●	●	●	●	●	●		P95
大企業	福島県	金融業・ 保険業		●	●	●	●	●	●	●		P101
大企業	岡山県	小売業		●	●	●						P107
大企業	岡山県	小売業		●	●	●	●	●	●	●		P113
中小企業	三重県	製造業		●	●	●	●	●	●	●		P120

大企業	関東	小売業
労働条件の明示・説明	賃金・労働時間	教育訓練等の能力開発
人事評価	キャリアアップ・正社員転換推進措置	福利厚生・安全衛生
ワーク・ライフ・バランス	職場のコミュニケーション	その他

株式会社イトーヨーカ堂

計画的な教育・育成システムによる人材育成や、ライフステージに合わせて、一人ひとりが働き方を選べるステップアップ選択制度、並びに評価や職責等による加給を実施



最優良賞

本社所在地	東京都	設立年	1920年				
事業概要	食料品、衣料品、住居関連商品、医薬品等を扱う総合スーパー						
従業員数	49,222名	男性	14,398名	うちパートタイム労働者数	39,746名	男性	7,857名
		女性	34,824名			女性	31,889名

POINT

- 半年ごとにセルフチェック用紙を配布し、本人と上長による評価を実施。評価は賃金・賞与等全ての処遇に反映。
- パートタイム労働者に3段階のステップアップ選択制度を導入し、契約社員を経て正社員に登用する制度によりキャリアアップを支援。家庭の事情や仕事への価値観等個人のニーズに合わせた多様な働き方にも対応。
- パートタイム労働者に対して計画的な教育・育成システムを整備。現場OJT、メンター制度、「販売員の基本教育」等を通じて、基本的な心構えから専門知識までを習得させる。
- パートタイム労働者も加入する労働組合との協議・交渉を通じて整備してきたパートナー社員人事処遇制度によって、公平で透明性が高い制度を実現。

審査委員はここを評価

- パートタイム労働者の多様な意識を前提にしつつ、納得性のある評価制度、処遇制度等、きめ細かい人事制度を構築したケースであり、労使が協調してパートタイム労働者の処遇改善に取り組んでいる点も重要なポイントといえます。

1. 企業概要・人員構造

同社は、1920年の創業以来、総合スーパーとして食料品、衣料品、住居関連商品、医薬品等を取り扱い、北海道から広島までの国内約190店舗と、中国の11店舗を展開している。

同社では、正社員約7,800名(勤務地限定有り約3,300名、同無し約4,500名)、「フィールド社員」と呼ばれる月給制の契約社員を約940名、「パートナー社員」と呼ばれるパートタイム労働者を約34,000名、「ヘルパー社員」と呼ばれるパートタイムの学生アルバイト約6,000名を雇用している。

パートナー社員の大多数は各地の店舗に配置されて、入社時に格付される「レギュラー」として現場業務を担っている。そのほかに、優秀でチームの中核を担う「キャリア」、正社員と同様にマネジメント業務を担う「リーダー」、60歳以降も継続して勤務する「シニア」の計4つの区分がある。2015年2月には、レギュラーパートナーは約24,000名、キャリアパートナーは約2,700名、リーダーパートナーは約2,200名、シニアは約6,000名となっている。

勤続1年以上で週の勤務時間が20時間を超える契約のパートナー社員は、同社の労働組合に所属し(2014年度の加入率80%超)、正社員と同様に、労働組合が労使の相互理解の促進や処遇の改善を図っている。賃金制度は、時給金額には地域間格差があるものの、全店で同一の仕組みを適用しており、全社的な公平感と高い透明性を確保している。

なお、同社の正社員は勤務地に関して2つのコースに区分している。勤務地を限定しないナショナル社員と、勤務地を限定するエリア社員があり、社員は希望すれば無試験で区分の変更が可能である。

2. 取組の背景とねらい

同社では、長年にわたってパートタイム労働者を雇用しており、早くから役割に応じた処遇や役職への登用、正社員登用制度を導入してきたが、2006年に、労働組合がパートナー社員の加入に向けて動き出したのを機に、パートナー社員の処遇について見直しを図った。

従来の制度は、年2回1名ずつ評価を実施して、その結果を賃金に反映したり等級による格付を行ったりするなど、仕組みは現在と大きく変わらないものであった。しかしながら、パートナー社員を対象に、制度に関するアンケートを実施したところ、評価の賃金への反映度が非常に大きく、上昇志向が強いパートナー社員の層にとっては良い制度であるが、現場業務が好きでスキルアップを目指しているものの管理業務には就きたくないという層にとっては適切ではないことが判明した。

アンケートや面談の結果から、パートナー社員の考え方には大きく3つの傾向があり、「パートナー社員のリーダーとして管理業務に就いたり判断や決定に携わったりしたい者」、「そうでない者」、「時期によって希望が変わる者」のいずれも一定数いることが分かった。

そこで同社では、能力とキャリアプランの組み合わせを選択できる制度を創設した。基本的には、現場業務で求められる姿勢や技能、能力に基づいて評価・処遇するシステムであるが、本人がそのような処遇(その先に求められる管理業務)を希望しない、と会社に申請できる仕組みである。

2007年3月に、パートナー社員を後述の3段階に区分し、ステップアップした者には職務に応じた手当を支給するとともに、昇給率や賞与にも反映する現行の制度を導入した。

3. パートタイム労働者の活躍推進のための具体的な取組

パートナー社員の人事処遇制度を冊子にまとめ、配布して周知

同社では、「パートナー社員人事処遇制度」を冊子にまとめ、パートナー社員として入社した際に配布している。その中で、評価制度、ステップアップ選択制度、処遇制度、フィールド社員へのチャレンジ等について、詳細に説明している。

職務に応じた評価を半年ごとに実施

同社では、全社員を対象に、セルフチェックに基づく評価を半年ごとに実施している。職務と階層に応じた「セルフチェック用紙」を配布し、まずは自己評価をさせる。評価項目は、①会社の理念につながる基本姿勢、②基本動作、③担当業務や役割における創意工夫、の3分野に分かれている。それぞれの分野に約25項目の行動指標があり、3段階又は5段階で評価する。

パートナー社員向けの用紙は、職務やレベルごとに12種類あり、業務における基本姿勢や基本動作、役割を具体的に記載している。特にリーダーは、創意工夫により業務をより効果的に発展させることができるかを問われる内容となっている。

本人が自らの達成度・実現度を評価した後、マネジャー等上長に提出し、上長が本人との面接をふまえて第一次上長欄に点数を記入、最終的には店長が全体のバランス等も配慮の上、店内全員の最終評価を決定する。ミスや矛盾がないか、システムによるチェックも実施する。

評価の透明性を確保するとともに、評価理由を共有し、次期に向けての課題を確認するために、用紙は3枚複写式になっており、評価が決定してから、1枚は本人に戻し、上長と本社人事部で1枚ずつ保管する。

セルフチェック用紙(イメージ)

	項目	本人評価	一次上長評価	最終評価
清潔衛生	各職務の業務内容や、区分に応じた役割に合わせて、姿勢や取るべき行動、求める状態を具体的に示す。	達成度合を点数化し、点数で表しきれない面も織り込んだ上で、A、AB、B、BC、Cの5段階で評価ランクを決定。		
接客				
陳列発注				

年2回(上期・下期)の評価結果については賃金改訂を始めとして賞与、ステップアップ(後述)、役職登用、準社員・正社員登用等に反映する。

評価結果の処遇への反映

項目	適用
賃金改訂	前年2回の評価結果
賞与	前期1回の評価結果
ステップアップ	過去4回の評価結果
役職登用	過去4回の評価結果
準社員・正社員登用	過去4回の評価結果

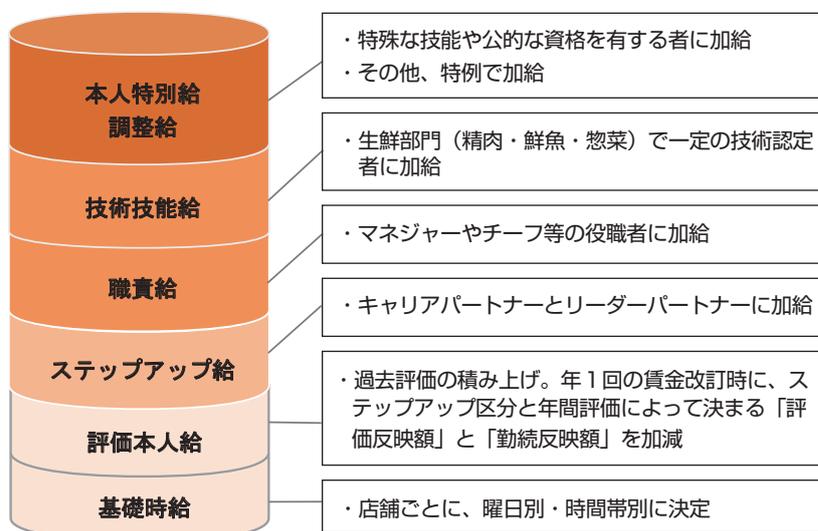
ステップアップ区分に応じて加給し、昇給率も上がる

同社では、全店共通のパートナー社員人事処遇制度に基づき賃金を決めている。店舗ごとに決まった曜日別・時間帯別の賃金テーブル表から算出した基礎時給に、様々な要素を加給する。

最も重要な要素は、後述のステップアップ区分である。区分に応じてステップアップ給を加給するだけでなく、ステップアップ区分によって賞与の算出係数が異なる。ステップアップするほど、昇給率も上がる仕組みになっている。

鮮魚・精肉・惣菜部門においては、

賃金(時給)項目を構成する要素



社内で技能レベルを1から5まで定めており、レベル3以上の認定を受けると、30円から350円の技術技能給を時給に加給している。

また、同社では職能等級と役職を分離しているため、チーフや担当マネジャーといった役職に任命した者には、職責給を加給している。パートナー社員やフィールド社員も役職に登用しており、更にマネジャー任命にはステップアップ区分による制限はなく、職場ごとに最適な人材を任命するため、レギュラーパートナーが就任することもある。2014年度には、212名(男性28名、女性184名)のパートナー社員及びフィールド社員を役職者に登用した。

多様な働き方を反映させやすい、ステップアップ選択制度

同社では2007年に、パートナー社員について、従来の画一的な制度から、より本人の意思を反映しやすい人事処遇制度を導入した。パートナー社員に「レギュラー」、「キャリア」、「リーダー」の3つの区分を設定し、本人の希望と職務遂行能力に応じて、順次ステップアップしていく仕組みである。パートナー社員は、ライフステージに合わせて、「ステップアップを希望しない」ことを申請できる。

入社するとまずはレギュラーパートナーとなり、販売員としての基本姿勢や基本動作を身につける。継続的に優秀であると評価され、本人の希望と上長の推薦があれば、キャリアパートナーになる。キャリアパートナーには、優秀な技能や高い技術を活かして部門成績向上に貢献することが求められる。

キャリアパートナーとして継続的に優秀であると評価され、役職者のアシスタントや代行業務を担えそうであれば、本人の希望と上長の推薦により、リーダーパートナーになるための筆記試験を受けることができる。

筆記試験では会社に関する基礎知識、企業方針、原価や粗利の計算、時事問題等を出題し、マークシートで回答させる。筆記試験で所定の正解率を達成すれば合格となり、リーダーパートナーとなる。

リーダーパートナーには、部門運営においてリーダー的な立場でほかのメンバーの教育や育成に貢献し、正社員と同じレベルで判断やマネジメントを含む業務を担うことが求められる。

ステップアップ区分のイメージ

区分	イメージ	認定要件
リーダー	役職者のアシスタントとして代行業務や連携業務を行う者。日々の部門運営のリーディングはもとより、メンバーの教育・育成を実践してレベルアップを図っている者。	<ul style="list-style-type: none"> ◇「キャリアパートナー」であること ◇本人の要望に基づき、上長(店長)の推薦があること ◇セルフチェック評価でAB評価以上レベルが継続していること ◇「リーダーパートナー」の「試験」で必要な点数を得点すること ◇常用パートナーであること
キャリア	ほかのパートナー社員と比較して優秀な仕事ぶりを継続している者。リーダーパートナー候補として役職者のサポートを行ったり、優秀な技術・技能を活かしたりして部門の成績向上に貢献している者。	<ul style="list-style-type: none"> ◇「レギュラーパートナー」であること ◇本人の要望に基づき、上長(店長)の推薦があること ◇セルフチェック評価でAB評価以上レベルが継続しており、中にA評価が含まれていること ◇セルフチェック評価でAB評価以上レベルが継続しており、社内ライセンスでランク2以上、又は、生鮮技術検定でレベル2以上を有し、日々の業務でその技術を十分に発揮して部門に貢献していること
レギュラー	◇販売員としての基本姿勢を身につけ、日常の売場での基本的な業務を自らの判断(指示なし)で進めることができる。 ※入社時にはこの区分に認定されます。	

主体性と積極性を引き出すために、計画的な教育システムを導入

同社では、地域に根ざしたパートナー社員の主体性と積極性を引き出すために、現場OJTを教育の中心とする一方、地域間・店舗間での水準差が出ないよう本社の教育推進部門が教育・育成システムを構築している。同社の教育推進部門には、技術と育成の2つの部があり、トレーナーと呼ばれる指導員(正社員)を、店舗を管轄するゾーンマネジャーの下に配置し、店舗のニーズに基づいた教育を実施している。

入社時には、パートナー社員とヘルパー社員全員に、「入社時研修テキスト」と携帯可能な就業規則「社員のしおり」

株式会社イトーヨーカ堂

を配布し、入社時研修を受講させる。入社時研修では、店内の各設備の説明だけではなく、イトーヨーカ堂の社員としてふさわしい人物となるよう、店舗の主要幹部が、企業理念、会社概要と歴史、行動指針、情報管理、身だしなみや言動に関する社内ルール、店舗の設備、売場での動き、接客における考え方やスタンス等を、テキストに基づいて説明する。また、地域や拠点によって研修内容や教育レベルに差異が出ることを防ぐために、入社後1か月研修は、トレーナーが実施する。

更に、新規採用者と同じ店舗に勤務する先輩パートナー社員を「メンター」に指名し、業務上の精神的な不安をフォローすることにより、定着率向上につなげている。

上司には話づらい体調や家族に関することは、各店舗に配置されている、身だしなみ基準や福利厚生を担当する役職者に相談できる。

1年間の育成計画を作成した上で、OJTやOff-JTを実施

各店舗では「教育テキスト」を利用して、各パートナー社員に1年間の育成計画を作成した上で教育を実施している。

配属部門ごとに中期的に実施する「販売員の基本教育」も、「基礎編」、「単品管理編」、「知識技術編」の3段階で実施し、「基礎編」では基本的なお客様対応と売場業務の基礎を、「単品管理編」では商品の発注手法を、「知識技術編」では商品知識や専門技術・技能を学ばせる。

同社では、各店舗でのOJTやOff-JTに加えて、必要に応じてトレーナーが店舗に出向き、教育を実施することにより、サービスの質を一定水準以上に保っている。これは、店舗が多忙で十分に指導できず放置されたと感じたパートナー社員が離職するのを防ぐ役割も果たしている。トレーナーは、特殊な技術である生鮮加工技術については生鮮技術検定に向けた研修を、また、衣料品や住宅用品については接客研修を実施している。



リーダーパートナーからフィールド社員へ、フィールド社員から正社員に転換

同社では、リーダーパートナーとして高い評価を得て、本人希望と上長推薦がある場合には、リーダーパートナーからフィールド社員を経て、正社員に転換することができる。

フィールド社員転換制度、正社員転換制度についての詳細は就業規則に記載している。いずれの転換も、条件は所定の評価を満たしていること、上長の推薦があること、年1回の筆記試験と面接試験に合格することである。

パートナー社員は、まず、フルタイム勤務で月給制の契約社員である「フィールド社員」と呼ばれる準社員に転換する。フィールド社員は1年契約で、自宅から45分以内の店舗に勤務する(店舗間異動あり)。労働時間は週40時間で、兼業不可となる。

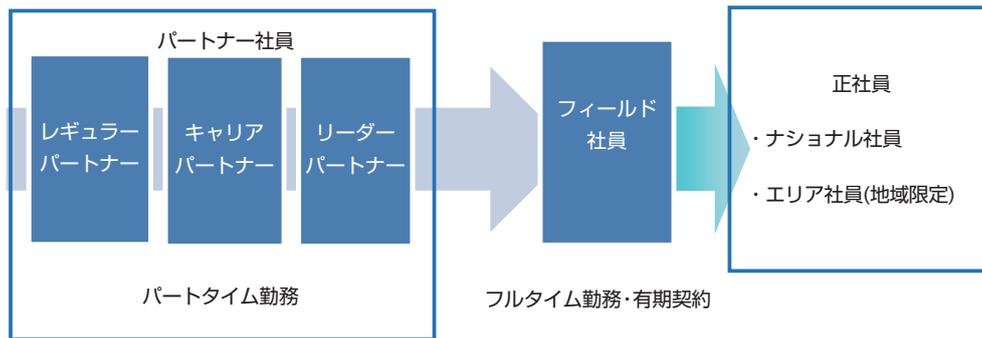
筆記試験は、記述式で、企業理念や方針、オペレーション、ルール、判断に関する諸項目、経費の計算や収益性の判断方法、時事問題等に回答する。面接試験は、本社の人事室が実施する。パートナー社員からフィールド社員への登用者数は2007年～2015年の累計で600名にのぼる。

また、フィールド社員として1年以上勤務し、継続的に高い評価を得ると、本人希望と上長推薦により、正社員転換試験を受験することができる。2014年～2015年のフィールド社員から正社員への登用者数は約80名である。

正社員転換試験合格者は、全国転勤を伴うナショナル社員か地域限定で勤務するエリア社員のどちらかを選択する(ナショナル社員はエリア社員に比べて給与が高く、更にエリア社員は地域毎に給与の格差がある)。

なお、同社では、全店に同じ賃金制度を適用している。そのため、フィールド社員や正社員に登用され別の店舗へ異動した後も、同一の賃金制度が適用される。

レギュラーパートナーから正社員までのステップアップ



パートナー社員の持っている、商圈の生活情報を活用する仕組みを整備

同社では、各店舗内におけるコミュニケーションを重要視しており、全パートナー社員が出席できるよう、勤務開始時間に合わせて毎日数回の朝礼を実施している。朝礼では幹部が、連絡事項に加えて、経営や運営における方針や、パートナー社員が店舗の一員として全体方針をどのように実践したら良いかなどを、分かりやすく伝えている。

また、パートナー社員に情報を伝えるだけでなく、地域の生活者でもあるパートナー社員がもつ地域行事や学校行事、マンションや住宅の開発等の商圈の生活情報を吸い上げて、店舗運営にも活用している。パートナー社員は、月1～2回開催される「地域生活委員会」と呼ばれる情報共有の場でも中心的な役割を果たしている。全店のパートナー社員が、担当する売場の日々の発注業務を担っているため、地域の情報を、品ぞろえや発注数量に直接反映することができる。自らの情報や意見を活かすことで、パートナー社員の自主性を高めるとともに、販売増加による達成感にもつながっている。

正社員に準じた福利厚生や育児・介護支援制度を適用

同社では、ほとんどの事業所に社員食堂を設置し、全従業員が利用できるようにしており、健康に配慮した低カロリー低塩分のヘルシーなものを含む複数のメニューを提供している。また、グループ共通の社内保険制度に、正社員だけでなくパートナー社員も任意で加入できる。

また、パートナー社員にも年次有給休暇のほか、特別休暇（結婚休暇、忌引休暇等）を付与しており、看護休暇と介護休暇についても正社員と同様に有給となっている。そのほか、男性の育児参加に向けた風土づくりを行っており、パートナーを含めた未就学児を有する社員全員に育児休暇（育児休業制度とは別に1日単位で取得可能な、育児のための有給休暇制度。年に5日取得可能。）を導入しており、特に男性の取得を勧奨している。2015年4月現在、正社員も含む男性の対象者の約7割が育児休暇を取得している。



育児や出産及び介護の支援については、出産や介護を機に辞めるパートナー社員が相当数いたことから、1991年に正社員向けに導入した「リ・チャレンジプラン」の対象に、2002年にパートナー社員を加えた。「リ・チャレンジプラン」は、働く意欲のある人に、長く仕事を続けてもらうための仕組みである。短時間勤務プラン、午後7時以前に勤務終了プラン、休職プラン、再雇用プランがあり、個人差を考慮して本人がプランを自由に選択でき、プランを組み合わせでの利用も可能である。本社労務部門に設置しているリ・チャレンジプランの専任担当者がおり、制度や手続きの説明や復職までのプラン設計等のアドバイスをを行い、制度利用者の心配や不安を払拭するための窓口となっている。また、復職前には、一人ひとりと直接会話し、保育園の入園可否や復帰候補店の相談にも応じ、復帰後は、問題が起きれば上長と本人の間に立って第三者的に調整する役割も担っている。休職プラン制度の利用者には、休職中も月1回社内報とともに職場の近況を知らせるリ・チャレンジメールを送付するなど、円滑な職場復帰のための支援を行っている。パートナー社員のリ・チャレンジプラン利用実績は、制度導入以来延べ1,000名以上である。



「プラチナくるみん」マーク

リ・チャレンジプラン

休職プラン (育児・介護)	本人の申請により、育児のために子どもが1歳に達する直後の4月15日まで(やむをえない場合は1年間延長可)、または、家族の介護のために最長1年間休職できます。※父母がともに育児休業を取得する場合、取得期間は1歳2ヶ月に達する直後の4月15日まで可能。
短時間勤務プラン (育児・介護)	本人の申請により、育児のために子どもが中学生になる年の4月15日まで、勤務時間を最大2時間短縮できます。介護のためには、2~3年間勤務時間を最大2時間短縮できます。※休職プランと併用できます。
午後7時以前の勤務終了プラン(育児)	本人の申請により、育児のために子どもが中学生になる年の4月15日まで、店舗の閉店時間にかかわらず午後7時以前に終了するシフトで勤務できます。
再雇用プラン (育児・介護)	本人の申請により、育児・介護を理由に一度退職した後に、優先的に再雇用を受けることができます。

リ・チャレンジプラン利用者数(2014年度)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
育児	226(87)	286(97)	208(100)	178(87)	208(96)
介護	28(23)	10(7)	23(18)	14(10)	13(9)

※()内はパートナー社員の利用者数

労働組合と連携して、透明性のある賃金改訂や賞与額の決定を実現

同社では、賃金改訂の昇給額や賞与の支給額を労使で決定し適用することで、高い透明性を保っている。パートナー社員に対しても正社員と同様にベースアップも実施している。

入社時に全従業員に人事処遇制度を説明した冊子を配布しているが、賃金改訂や賞与支給時には、労働組合から当該期の具体的な数値を盛り込んだ説明書を正社員だけでなくパートナー社員にも配布し、上長には尋ねにくい点も問い合わせることができる体制を整備している。

パートナー社員の多くは、店舗で勤務している。その中で現時点では、32名が「パートナー専門委員」に選出されている。同委員で構成される「パートナー専門委員会」では、各地域やお店での良い取組を共有すること、労働環境改善に向けた意見交換や提言を行うこと、専門委員が各地区の近隣店の代表相談窓口として各店のパートナー社員の相談相手になること等を実施している。また、パートナー社員を中心とした座談会を実施し、お客様・働く現場の視点で、会社全体の仕組みや構造に関する提案や希望を吸い上げる工夫を行っている。同社では、どんな内容であれ「言っても仕方がない」と従業員に感じさせることがないように、意見や思いを話せる仕組みを労使が共同して用意している。

4. 取組に当たって工夫した点・苦労した点

同社では、2007年度に新制度を導入して以来、パートタイム労働者が一層活躍しやすくなるように、そして、制度創設の理念に沿って運用できるように、試行錯誤を重ねてきた。

例えば、これまでは仕事に対する自分の価値観や都合を認めるという風土がなかったため、熱意を持って仕事に従事しているにも関わらずステップアップを望まないことでやる気がないと誤解されることがあった。また、制度導入当初は、パートナー全員に「ステップアップしない」という意思の有無を確認していたが、実際に登用辞令を渡す時には以前の申告内容と変わったというケースが多くみられた。結果として現在は、能力的にレギュラーパートナーからキャリアパートナーにステップアップ可能な者のリストを上長が作成し、辞令を準備した上で交付の際に、本人にステップアップの意思があれば辞令を受け、本人が希望しない場合には辞退するという形式で運用している。

また、制度の周知や、評価表を始めとする制度のツールの作成の際も実態を捉えやすいよう工夫を重ねてきた。

例えば、セルフチェック用紙は、階層別・部門別に12種類ある。セルフチェック用紙を同一にしようすると、業務の具体性を欠くため、種類を分け、各々の目的や役割に即した内容とした。同時に、記入箇所が多すぎて運用が難しくなるのを避けるため、設問にも工夫している。

セルフチェックは、熟練度でなく職務遂行力を確認するツールであるため、レギュラーパートナーとキャリアパートナーには共通のものを適用するが、リーダーパートナーは、職務のレベルが異なるため、別のものを用いている。

また、ステップアップによる意識の切り替えについても、辞令を社長名のペーパーで出し、各店で店長から一人ひとりに手渡し、更に研修テキストを送付する形式として、新たな気持ちで業務に取り組めるよう工夫を凝らした。職能等級は役職ではないため、業務上の目に見える変化はないが、こうした工夫によって立場が変わることを意識してもらう効果がある。

5. 取組の効果と今後の見通し

同社では、パートナー社員が入れ替わると採用と教育のコストがかかり、オペレーション上の不具合も起きやすいため、できる限り長く働いてほしいと考えている。新制度を導入した2007年度と2014年度を比較すると、パートナー社員の平均勤続年数が、男性は3.1年から6.0年に、女性は5.0年から7.1年に、それぞれ向上しており、新制度導入による成果があったと判断している。

新制度では、パートナー社員一人ひとりが自身の都合に合わせてステップアップを選択することができるようにしたところ、フィールド社員・正社員ともに登用者が増加した。パートナー社員の中でも、ステップアップ区分により、役割に応じた処遇を実現することができ、全体的な処遇水準が上がった。リーダーパートナーやフィールド社員が、正社員の業務の一部を担えるようになったことから、役職への任用も進み、2014年度の役職者は210名以上となった。

店舗の売上は、お客様のニーズを捉えた品ぞろえと数量のマッチング率によるところが大きいいため、地域に密着した生活者として、その地域の様々な情報を持つパートナー社員が、職務に積極的に取り組み、発言する様子がみられるようになったことは、店舗の売上にも良い影響を与えている。売場における品ぞろえにパートナー社員の意向を反映させたところ、日々の言動の中に、高い意識や責任を感じるようになり、店舗業績は日々の発注業務を担うパートナー社員次第とも言える状況である。

今後も引き続き、パートナー社員が、日々の業務に意欲をもって取り組めるよう、制度を整備していきたい。



従業員の声

聞きました!

売場のパートナー社員出身で初の副店長として活躍 (店舗勤務、副店長、勤続11年)

2004年10月に、短時間のパートナー社員として入社し、デイリー食品の担当となった。翌年に勤務時間を7時間に延長、キャリアパートナー、リーダーパートナーを経て、2009年にエキスパート社員(現フィールド社員)に転換。2011年にマネジャーに昇格。2013年に、従業員や設備の管理、店内外の渉外等を担当する総務担当マネジャーとなり、2014年9月に正社員(首都圏広域エリア社員)に転換、2015年5月に都内店舗の副店長に就任し、店長に次ぐ責任者として、約480名が勤務する店舗を運営している。

働き方の選択肢が多く、子どもの成長に伴う生活の変化に合わせて、働き方を変えることができた。半年ごとのセルフチェックと面接で、その時点の能力とステップアップを目指すかをマネジャーと確認、状況が変化したら希望も変更できたため、チャレンジしやすかった。新しい業務が加わると、その都度トレーナーによる教育があったので、不安はなかった。

売場のパートナー社員から副店長まで、全ての立場を経験していることが自分の強みである。立場ごとの気持ちや意識の変化を忘れず、できることにひとつずつ取り組み、パートナー社員が働きやすい職場、お客様や地域に愛される店舗を作っていきたい。

中小企業	関東	福祉
労働条件の明示・説明	賃金・労働時間	教育訓練等の能力開発
人事評価	キャリアアップ・正社員転換推進措置	福利厚生・安全衛生
ワーク・ライフ・バランス	職場のコミュニケーション	その他

特定非営利活動法人ハートフル

同一労働同一処遇を目指した賃金制度を導入し、多様な研修制度と人材育成を実施。休暇の多さ日本一を目指して各種休暇を付与し、人材の確保・定着を実現



最優良賞

本社所在地	群馬県	設立年	1999年				
事業概要	居宅介護支援や通所介護、訪問介護等の介護保険・障害福祉事業、配食や通院付き添い、地域交流等の地域活動事業						
従業員数	73名	男性	17名	うちパートタイム労働者数	58名	男性	14名
		女性	56名			女性	44名

POINT

- 正社員とパートタイム労働者の同一労働同一処遇を目指して取り組み。
- 一人ずつ個別の目標を設定し、進捗を確認して成長を支援。
- スキルアップを支援する社内研修を実施し、一人ひとりが必要なスキルを習得することを支援。
- 提案活動や伝言板等を通じてコミュニケーションを活発化させ、情報共有を進め、提供するサービスの質の向上を目指す。

審査委員はここを評価

- パートタイム労働者から正社員への登用を積極的に行い、最近では、正社員の採用は、パートタイム労働者からの登用のみで、正社員へのキャリアの初期段階としてパートタイム労働者が活用されています。正社員登用を円滑化するために、短時間正社員制度も導入されています。

1. 企業概要・人員構造

同法人は1999年に、配食サービス事業とたすけあい事業を運営する特定非営利活動法人として設立された。2000年には、居宅介護支援事業と訪問介護事業を開始し、現在は居宅介護支援、2つのデイサービスセンター、訪問介護や障害福祉サービスといった介護保険・障害福祉事業を展開している。また「たすけあい活動」と呼ぶ、介護保険外サービスの提供や、地域の憩いの場となる「サロン」の運営等の地域活動事業を行っている。

同法人では、フルタイムの正社員、短時間勤務の正社員、有期及び無期雇用の契約社員、パート社員が、有償及び無償のボランティアとともに勤務している。正社員は1日7時間勤務(週35時間勤務)であるが、契約社員は、週4日又は5日、正社員より短い時間(週20~30時間程度)勤務し、社会保険の適用対象である。パート社員は、週1日1時間勤務から可能であり、契約社員より短時間や短日数の勤務である。原則として、採用時は契約社員又はパート社員として雇用し、フルタイム勤務を希望し適性がある者を正社員に転換させている。雇用形態の違いによる担当業務の差はなく、異動についても、パート社員も正社員と同様に対象としている。

利用者に質の高いサービスを提供するには、社員が心身ともに充実している必要があると考え、「休暇の多さ日本一」を目標に、独自の特別休暇を付与し、取得を推進している。同時に、時間外労働をなくすことも目指している。

各種取組が評価され、2012年に「くるみん」の認定を受け、2013年には均等・両立推進企業表彰でファミリー・フレンドリー企業群馬労働局長奨励賞を受賞、2012年に「群馬県育児いきいき参加企業」の認定を受け、2013年に群馬県知事賞を受賞、2015年に群馬県いきいきGカンパニー認証制度においてゴールド認証を受けている。

地域活動事業には、庭掃除やバザーの開催等、資格が不要なサービスの提供も含まれているため、高齢者を雇用し、地域社会で活躍できる場を提供している。毎月約200名が利用する「サロン」は、同法人OBを含む有償ボランティアが中心となって運営しており、地域住民や社員、社員家族、社員の友人・知人等、多くの人々の交流を支えている。

有償ボランティアに対しては、少額の報酬を支払っているが、それ以外に会議に出席させる際には、パート社員と同額の報酬を支払っている。彼らの貢献に対しては、代表より常に感謝の気持ちを伝えている。また、意見や提案を聞くために社員と同様に目標設定及び評価を実施し、面談も実施している。

2. 取組の背景とねらい

創業当初はパート社員の割合が高く、法人全体の賃金水準も低かった。当時、業務に対する意欲の高い優秀な男性社員が在籍していたが、給与が希望する水準ではなかったことを理由に離職したことがあった。このケースから、優秀な人材を確保するには、処遇を改善し、正社員として雇用できるようにする必要があると考え、「定年なし・残業なし」を目指して制度の整備に取り組んだ。

3. パートタイム労働者活躍推進のための具体的な取組

雇用形態に関わらず同じ評価を実施し、同じ計算方法で賞与に反映

同法人では、雇用形態に関わらず同一の評価表を用いて、全社員を年1回評価している。評価結果は正社員と契約社員・パート社員で区別することなく、同じ計算方法で賞与に反映している。具体的な計算方法は、①勤務総時間(反映率65%)、②勤務年数(同20%)、③上司評価(同15%)となっている。複数部門での業務を兼務している者については、複数人による上司評価の平均値をとる。

評価項目は、2012年度までは100項目ほどあったが、多すぎるという現場の意見を受けて、2013年度から「礼儀・規律」(6項目)、「意欲・責任」(3項目)、「チームワーク」(5項目)、「業務遂行」(9項目)、「対人関係」(5項目)、「連絡・報告」(4項目)、「思考」(1項目)、「安全管理」(6項目)、「苦情対応」(3項目)、「その他」(1項目)に関する計43項目とした。

評価に当たっては、2008年からPCを用いており、本人が自己評価を入力した後、各部門の管理者が評価を入力す

特定非営利活動法人ハートフル

る。双方の評価をグラフ化し、自己評価と上司評価を一目瞭然に比較・確認できるようにした上で、各人と上司による面接が行われ、必要に応じて指導している。グラフで表すことによって、良い面や活躍している面が分かりやすくなる。また、自分に厳しい従業員には、上司の評価から自分の実力が分かり、励みになる。逆の場合は、本人が認識の甘さに気づくよう、複数の上司で打ち合わせた上で、正しく自覚するよう指導している。

評価項目例(イメージ)

項目	評価内容
礼儀・規律	誰に対しても明るい声で気持ちの良い挨拶ができる
	指示や約束をやり遂げることができる
意欲・責任	自ら進んで勉強している
チームワーク	10分野43項目の具体的な動作や内容について、可否を評価する
業務遂行	
連絡・報告	
安全管理	

また、評価表には「代表目標」という欄があり、「人間的成長」、「自己啓発」、「礼節」、「言葉遣い」等について、法人代表との面談で目標を設定させ、年間を通して成長を促している。月1回、約15分間、代表が全社員と面談を実施し、進捗状況を確認している。

同一労働同一処遇を目指した賃金制度

同法人では、雇用形態ごとに賃金を規定しているが、似通った業務を行っている場合は、その業務内容に応じて契約社員・パート社員の賃金を正社員に近づけ、同一労働同一処遇とすることを目指している。これは短時間であってもキャリアのある者にスキルを活かして仕事に取り組んでもらい、その成果が法人にもたらされれば双方にとって良いことであるという考えに基づき始めたことである。

正社員の月給(基本給+職務手当+資格手当)の時間当たりの額を算出し、それに基づき、契約社員・パート社員の時給を設定するようにした。

なお、パート社員には資格手当を支給していないが、資格を取得した場合は、資格と直結する業務に就いていなくても、正社員と同額の資格取得手当を支給している。

<訪問リーダー着任時時給の考え方>

$$\frac{\text{正社員の基本給 (130,000円)} + \text{職務手当 (25,000円)} + \text{資格手当 (3,000円)}}{140 \text{ 時間}} \div 1,120 \text{ 円/時} \\ \text{(パート社員の訪問時時給)}$$

各種表彰を正社員と同等に実施し、賞金も支給

勤続表彰も正社員と同じ年数で実施し、同額の祝い金と同日数の有給休暇を付与している。そのほか、皆勤賞、部門表彰、グループ表彰、代表賞等を設けて、祝い金を付けることにより、社員の努力に応える仕組みとしている。

また、毎月「アイデア賞」の表彰をしている。法人本部にアイデアBOXを設置しており、そこに投函された案から、採用された場合は、提案者にクオカードを支給している。パート社員の中でのアイデア賞を受賞した提案の例としては、「風呂の湯量を通常より15センチ少なくし、その後湯を足す。こうすることで利用者の満足度は変わらないまま1日2,800リットルの削減となり、光熱費と水道代の削減が可能となる」というものがあった。

各種表彰の受賞については、伝言板に掲載して周知を図り、毎月の全体研修でも発表し、表彰している。

「代行ポイント制度」の実施で、休暇取得を促進

2011年度からパート社員のアイデアを採用し制度化した「代行ポイント制度」を導入し、一定ポイント獲得者にクオカードを支給している。これは訪問サービスで、本来の担当者が勤務できない時に、代わりに務めた者に対してポイントが付与し、そのポイントがたまるとクオカードを付与する制度である。休暇取得が周囲の者の負担となることを懸念し、取得が進まなかったという背景があったため、休暇取得が同僚の利益につながる同制度を導入した。

正社員転換制度を整備し、筆記と実技、面談で合否を判断

同法人では近年、パート社員と有期の契約社員の採用のみとなっており、契約社員やパート社員からの転換者が正社員となっている。

転換試験対象者は、勤務経験が1年以上の契約社員やパート社員で、上長推薦と本人の希望がある者である。年2回の正社員転換試験を実施しており、転換試験の内容は、テーマに沿った絵を描くことを含む筆記試験、車椅子を押すなどの実技試験、そして法人代表と上長との面接試験であるが、研修への参加実績も考慮される。

いずれの試験内容も法人代表が考え、実施している。特徴的なのは絵を描かせることであるが、そうすることで認識や表現力・観察力等を判断している。面接では質疑応答だけでなく、試験会場に落ちているゴミを見てどう行動するかなど、会場に入ってから振る舞いから判断している。サービス利用者に対する丁寧な振る舞いも重要な業務であるため、正社員転換においては重視している。

転換試験は何度でも受験可能で、結果はどの点良かったか、至らなかったかも含め本人にフィードバックするとともに、人材育成の機会としても活用している。

転換試験の実施についてはイントラネットの「伝言板」で告知し、合格者の紹介も行う。合格者は、試験合格の翌月から正社員として勤務する。

2010年から9名が正社員転換している。正社員転換制度については、2014年度の従業員アンケート調査で全員が「良い」と回答しているため、今後も活用する考えである。



正社員転換してすぐに利用可能な短時間正社員制度

同法人では正社員に、週4日、又は1日5時間までの短時間勤務を認めており、正社員転換当初から短時間正社員制度を利用することが可能である。

男性の利用実績もあり、第二子が生まれた共働きの男性社員が育児のために2010年から3年間、同制度を利用して、初年度は5時間、2年目以降は6時間勤務として、保育園の送迎や買い物、夕食の支度を担った。男性社員本人からも配偶者からも好評だった。

短時間勤務の理由は、育児や介護だけでなく、自己啓発やボランティア、そのほかの事情等幅広い事由で認めている。家庭の事情で、従来の働き方ができなくなった女性正社員を短時間正社員とすることで勤務が継続できたという実績もある。

長時間勤務に対する自信がないという理由も認めており、理由を限定しないことで正社員転換の促進にも寄与している。短時間勤務制度利用者に対しては、可能になったタイミングで所定労働時間の勤務に戻るよう伝えている。

また、正社員からパート社員への転換希望があった場合にも、制度として明文化はしていないが、転換を認めている。

トップ自身の発案・創意工夫により、トップ自身が実施主体となり様々な研修を実施

同法人では年度計画に沿って教育訓練や研修を実施しており、雇用形態に関わらず、全社員が毎月1回は必ず研修を受講するように、勤務スケジュールを決める前に、研修の日程を勤務表に予め記入するなどして、時間を確保させている。

全体研修、部門研修、個人研修のほかに、運転業務を担当する社員を対象とする移送士研修や、部門勉強会、外部研修等多くの研修機会を設けて、社員のスキルアップを図っている。

キャリアアップ助成金を活用し、個人の業務能力を高める訓練も実施している。座学を中心に、介助スキル・対人観察力・現場での判断力を伸ばす内容で、現場で役立つ能力を高める狙いがある。2014年度は1名、2015年度は5名が受講している。

個別の勤務状態に合わせて必要と思われる研修も、随時実施している。個別に研修を受講させるケースもあれば、給与明細を渡すタイミングや面談等の機会を利用して、簡単なロールプレイングテストや口頭試験を行うこともある。特に挨拶や言葉遣い、マナー、整理整頓の研修には力を入れ、必要があれば随時実施している。

研修の出席状況と内容については、社員一人ひとりが持つ研修・目標手帳を活用してそれぞれが管理している。目標欄には、上長と決めた年目標と月目標を記載し、月ごとに自身で振り返って進捗状況を確認したのちに、上長が面談し必要なサポートや指導を実施する。

研修・目標手帳(イメージ)

研修

日時	内容	感想

目標

月	目標	印	○△×	感想

委員会を導入し、部門内の問題を解決できるように取り組む

2015年度より社内環境を改善するため、「環境委員会」活動を開始した。各部門から、雇用形態に関わらず1~2名を選出し、部門を超えて意見を出し合い、検証結果を各部門に持ち帰り共有するようにしている。

部門での実践状況・進捗状況を確認し、次回の委員会で報告する。整理整頓が不十分であるなどの部門内部では直接指摘がしづらい事項も、委員会の意見としてならば伝えやすいという声も聞かれている。

契約社員・パート社員の本音を聞きだすアンケートや面談を充実

年1回以上「働き方アンケート」を実施したり、必要に応じて「休暇アンケート」や「疲労度チェック」等を行っている。また、産業カウンセラーの配置や、毎月各人の状況把握のため、法人代表自らが全社員と15分ずつ面談を行っている。社員の話に耳を傾け、個々人に応じたサポート体制を構築している。

なお、社員の健康管理を強化するため保健師を採用し、健康相談や生活習慣指導、ストレスチェックの活動が開始できるよう準備を進めている。保健師には、職域メンタルヘルス交流会が主催する研修を受講させ、導入準備を行っている。

職場のコミュニケーションの取組

情報共有のために、全社員が各拠点に設置したPCを利用できるようにした。研修や行事日程等連絡事項を掲載する伝言版、各人向けに伝達したい事を記載できるメモ欄のついた勤務表も社内イントラネット上で閲覧でき、雇用形態による閲覧権限の差はない。イントラネット上で従業員同士がメッセージを伝えることもできる。

また、各部門では、紙の連絡票も活用しており、出勤したらまず確認することになっている。こうした複数の情報共有ルートを設定したことで、サービス利用者の状況等の情報共有が簡便になった。各職場の状況を「見える化」することにより、誰が休んでも業務が回せるようになり、働きやすく休みやすい職場環境となってきた。

社員間の交流機会を増やすために、各部門の食事会や、社員研修旅行、忘年会等の諸行事には、正社員だけでなく契約社員・パート社員(時には有償ボランティア)も参加させている。多くの行事には、社員の家族も参加でき、費用は全額法人が負担している。

法人代表から社員に誕生日カードを送っているが、今後は社員の家族にも誕生日カードを送り、社員だけでなくその家族も大切に思っていることを伝えていきたい。

福利厚生・ワークライフバランスの取組

社員の健康には特に気を配っており、「健康診断事後指導記録表」で管理している。健康診断の結果をふまえて再検査実施状況を確認し、面談を通して健康指導を実施している。指導記録表に基づいて、食生活や睡眠等について健康管理シートを配布し、各自にチェック、活用をさせている。インフルエンザの予防接種は、全社員に期日迄に接種させる。喫煙習慣についても、長期的な指導を行っている。

また産業カウンセラーを配置してメンタルヘルスへの対応も行っており、雇用区分に関係なく全社員が無料で利用できる(予約制)。

仕事と家庭の両立支援にも熱心に取り組んでおり、これまでのところパート社員も含めて対象者全員(2名)が育児休業制度を取得している。育児休業中の社員に対しては、事業案内等を定期的を送付し、情報を共有することによって、復帰しやすい環境を作っている。

子連れ、孫連れの出社を可能にし、育児参加の意識を高めるとともに、休暇の多さ日本一を目指し、年次有給休暇の取得促進のほか、特別有給休暇も複数設定しており、学校行事やPTA活動に参加するためのチャイルド休暇(3日

特定非営利活動法人ハートフル

間)、誕生日休暇、ボランティア休暇、障がい者等家族支援休暇(障がい児を抱える親でも仕事との両立ができるよう、年間20日間を上限とする休暇)、勤続10年休暇等の休暇制度を設けている。チャイルド休暇は、従来は小学校卒業までの子を持つ親を対象としていたが、社員の提案を反映し、2015年度から孫にも適用できるようにした。

仕事と育児の両立を目指して環境整備に取り組んだ結果、2012年に「くるみん」の認定を受けた。「くるみんマーク」を名刺や社用車に付け、ホームページや会社案内に表示した他、事例集に掲載されたところ、子育てサポート企業であることが浸透した。

4. 取組に当たって工夫した点・苦勞した点

同法人では、提供するサービスの質を向上するには、意欲的でスキルの高い社員を確保することが重要だと考え、そのために正社員とパート社員を区別せず、処遇と環境を改善することにした。

パート社員に勤務時間の中で、正社員と同様の研修や会議に参加させることは、資金的にも負担に感じる面もあったが、契約社員・パート社員の利用者に対する理解が深まり、業務に対する責任感が増したことから、良い方策であったと今は考えている。

特に苦勞したのは、社員一人ひとりの能力差と評価に関する問題である。

社員の主観的な評価と客観的な評価が異なる場合、評価や処遇に納得してもらうためには、本人の姿勢や努力を認めつつも、客観的な実力を伝える必要がある。上長から伝えるほかに、同僚から伝えた方が良い場合もあるため、判断には苦勞している。

熱意を持って真面目に取り組んでいても、上達が遅く成果に結びつかない者もいる。仕事以外の目標をともに考え、進捗管理して励ますことによって自信喪失を防いだケースもある。

制度整備については試行錯誤を繰り返しており、賃金や諸手当についても引き続き見直し、実効性の高いものになりたいと考えている。



5. 取組の効果と今後の見通し

各種取組の効果として、退職者が減少した。2010～2013年度は平均18.5名が退職したが、2014年度は7名にとどまり、2015年度は10月末までに退職者は2名となっている。

退職者の減少により募集や入職教育の経費を大幅に削減することができた。また、退職者が出ると指導を担当した社員の意欲が低下するという課題があったが、それも改善され各部門の士気が高まった。こうしたことは2014年に実施した働き方アンケートの結果にも表れており、ほぼ全員が「職場環境が良い」「仕事に対する意欲がある」と回答している。また、サービスの質が向上していることから、利用者アンケートの満足度も100%に近い数値まで達している。

社員の平均勤続年数は、この数年、4年5か月前後で推移している。退職者の復帰も増えており、現在までに8名



の再雇用実績がある。

介護の仕事においては、社員の心身が健康で、公私とも充実していることが重要である。今後も働きやすい職場環境の整備と人材育成の拡充を両輪に、地域福祉の向上と地域社会の発展を目指していきたいと考えている。

従業員の声

聞きました!

未経験であったが働きながら学び、正社員に転換。責任ある立場で活躍

(訪問介護、サービス提供責任者、勤続7年)

2008年に事務職のパート社員として採用され、週2日の勤務で庶務を担当した。PCの操作は未経験であったが、社内研修やOJTで基礎から学んだ。日常の仕事は事務であったが、デイサービスでの様子を見て介護の仕事に興味を抱き、代表からの誘いもあって、資格を取得するために働きながら週3日専門学校に通うことにした。ヘルパー2級を取得し、デイサービスに異動。施設で介護をするだけでなく利用者の自宅で介護をすることにもっとやりがいがあると思い、その1年後には訪問介護を担当するようになった。部門研修や先輩からの実技指導と家庭学習で、2014年3月に介護福祉士資格を取得し、フルタイム勤務の正社員に転換した。最近、障害者福祉の仕事の比重を増やしている。

未経験で入職したが、介護・福祉の仕事はおもしろく、やりがいがあった。利用者とのコミュニケーションをとるのが難しいケースも多いが、相手を観察し、自分なりに工夫することで気持ちが通じた時には、特に喜びを感じられるようになった。

今後も好奇心を持って、新しい業務に取り組みたい。法人内に開設予定の小規模多機能施設にも興味があり、機会があればチャレンジしたいと考えている。

大企業	中国・四国	小売業
労働条件の明示・説明	賃金・労働時間	教育訓練等の能力開発
人事評価	キャリアアップ・正社員転換推進措置	福利厚生・安全衛生
ワーク・ライフ・バランス	職場のコミュニケーション	その他

株式会社イズミ

透明性のある職能資格制度と充実した研修制度により、パートタイム労働者のスキルアップ・キャリアアップを実現



優良賞

本社所在地	広島県	設立年	1961年				
事業概要	大型総合ショッピングセンター及び小型食品スーパー						
従業員数	16,738名	男性	4,012名	うちパートタイム労働者数	14,232名	男性	2,534名
		女性	12,726名			女性	11,698名

POINT

- 正社員水準の待遇と役職を目指せる4つの等級からなる職能資格等級制度を導入。
- 「パートナー業務ガイドライン」を用いた能力チェックと資格研修等により昇格する透明性の高いキャリアアップの仕組み。
- 社内研修制度として、階層別研修・ビジネススクールを設け、通信教育・eラーニングの機会を付与し、スキルアップを支援。
- 提案活動等を通じてコミュニケーションやサービスレベルの向上を図る。

審査委員はここを評価

○正社員とパートタイム労働者を分離するのではなく、連続した社員区分制度に包含し、人材育成、キャリア管理、評価、処遇等が行われています。その結果、雇用形態の違いにかかわらずそれぞれの社員が円滑に連携して活躍できる職場になっています。

1. 企業概要・人員構造

同社は、大型総合ショッピングセンター及び小型食品スーパーを主力業態として、衣料品、食料品、住居関連品等を取り扱い、中国地方、四国地方及び九州地方に約100店舗を有する。

パートタイム労働者の大半は地域の主婦や学生で、多くは店舗の売場に配置されている。このうち、原則として、勤務時間が1日4～5時間未満の者を「アルバイト」（契約期間は半年）、1日5時間～正社員の所定労働時間未満の者を「パートナー社員」（契約期間は1年）と位置付けている。両者の比率はおおよそ半々である。なお、パートナー社員は、勤務時間にもよるが、社会保険の適用者が多い。

アルバイトは、商品補充や陳列等の比較的単純な業務を、上位職からの指示・指導により行うのに対し、パートナー社員は業務上、一定の役割を担っている。通常は、まずアルバイトとして採用され、その後希望者がパートナー社員へと移行するが、職務経験等を考慮し最初からパートナー社員（初級）として採用されることもある。また、アルバイトとして就業していた者のうち、能力が高いため、勤務時間はそのままパートナー社員に移行する場合もある。

平均的な店舗の形態は、店長以下、衣料品・食料品・住居関連の各部門に次長が配置され、それぞれの部門配下にある売場ごとに主任が配置されている。店長、次長は正社員で構成されるが、主任には正社員の主任職とパートナー社員の主任職（パートナー主任）が混在して配置されている。

2. 取組の背景とねらい

2000年当時、業績が3期連続で減益となるなど、経営改善が大きな課題となっていた。そのような中、経営のあり方について見直す一環として、パートナー社員の比率を高めて正社員の業務の一部を移管し、経営の効率を高めつつ会社全体の人材力を強化しようという方向で各種制度の見直しが始まった。

2001年にパートナー社員に関わる処遇制度や教育制度の見直しを始め、後述するパートナー主任等、責任のある職務を担う人材育成を目指した各種制度改革を進めてきた。

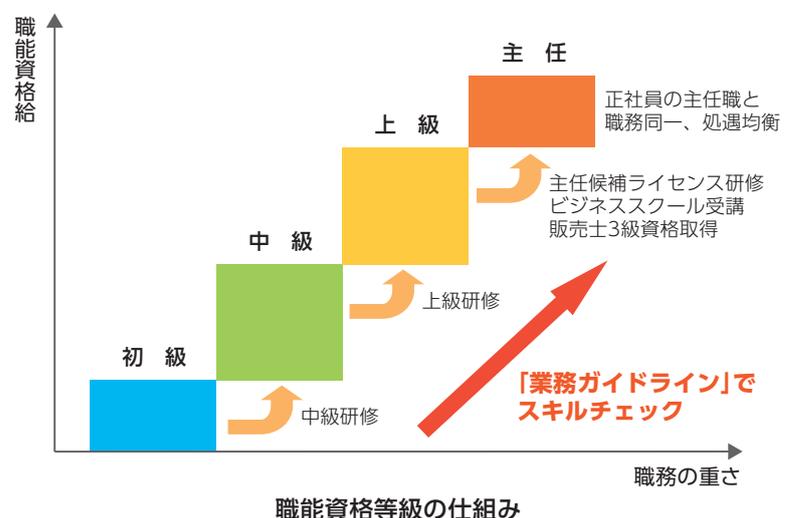
3. パートタイム労働者の活躍推進のための具体的な取組

正社員水準の待遇と役職を目指せる職能資格等級制度

2002年、パートナー社員について、従来の年功制が根強く残っていた人事制度から職能資格等級制度を導入した。これは、勤続年数に関係なく、担当業務に応じて等級が決まり、等級に応じて契約時間給が決定する仕組みである。

具体的には、パートナー社員を初級、中級、上級、主任と職能資格を4等級に区分し、能力及び研修結果によって昇格できる仕組みとしている。職能資格によって職能資格給がレンジで設定されており、昇格の際には昇格・昇給も実施している。職能資格の最上位は、「パートナー主任」という名称で、2015年8月現在、約230名のパートナー主任が活躍している。

パートナー主任は、職場の売り場責任者を担い、職務は正社員と同一である。そのため、評価も正社員と同じ



条件で実施し、昇給・賞与等は時間当たり水準ではほぼ正社員と同等の処遇としている。

人材活用の仕組みについては、パートナー主任は、転勤がない・シフトが固定等、正社員とは異なっているので、その違いを考慮して、賞与・昇給の水準が設定されている。具体的には、賞与の水準は正社員の90%水準、昇給の水準はエリア正社員(自宅から通勤2時間半以内での転勤あり)とほぼ同じ昇給率としている。

なお、職能資格給のレンジ設定については、2014年の制度改訂で見直しを行った。具体的には、店舗ごとに「初任職能資格給」を設けて最低賃金の上昇に対応し競合企業に負けない待遇とするとともに、職能等級ごとのレンジ幅を変更して等級間の重なりを廃止することで、従来残っていた年功制を是正した。

パートナー業務ガイドラインを用いた能力チェックと資格研修等により昇格する透明性の高いキャリアアップの仕組み

各職能資格等級に求められる職能水準については、「パートナー業務ガイドライン」で部門(課)ごとに詳細に定められている。同ガイドラインを用いて、各パートナー社員について能力の棚卸しを行い、セルフチェックの後、各売り場主任が評価(スキルチェック)を行う。評価の結果、上位資格基準を達成しているとみられる場合は、上司(店長)推薦によって上位資格研修に応募し、本社スーパーバイザーがガイドラインに基づいてスキルチェックの上、基準を満たしていると判断される場合に上位資格研修への参加が決定する。上位資格研修に参加し、確認テストで合格すると昇格が決定する。

上位資格研修は半期ごとに行われ、昇格のタイミングは3月と9月の2回である。「パートナー上級研修」及び「パートナー中級研修」は、それぞれ1日かけて研修を実施し、同日のうちに確認テストを行う。主任への昇格については、半年間に3回の研修を受けて確認テストを1回受ける「主任候補ライセンス研修」の受講・合格が必要であるほか、社内のビジネススクール(「イズミビジネススクール」)で主任の必須講座を受講すること、そして販売士3級の資格を取ることが条件となっている。実際に職能資格等級上で主任と位置付けられるのは、売り場に主任職として配属されてからであるが、主任候補者のライセンスを有すると月5,000円の手当が支給される仕組みとすることで昇格意欲を後押ししている。平成26年8月の実績でみると、主任候補ライセンスの認定者(手当支給者)は198名となっている。

なお、「パートナー業務ガイドライン」は、パートナーの職能資格等級格付けの適正化を目指して2014年に新たに策定・導入されたもので、同ガイドラインの策定は本社の各部門担当のスーパーバイザー(正社員)が担った。ガイドラインは生鮮食品部門、加工食品部門等の部門(課)ごとに定められており、その数は約30種類である。同ガイドラインを用いて2014~2015年の2年間をかけて各パートナーの格付けを見直し、処遇を適正化する取組が行われている。このガイドラインを用いて、各店舗の各売り場等では在籍するパートナー社員及びアルバイトのスキルを一覧で「育成マップ」として整理し、組織全体のスキルの達成状況と各人の能力開発課題を把握しやすいようにしている。

パートナー業務ガイドライン(イメージ)

●基本項目			上級	中級	初級	セルフチェック	評価
衛生管理	1	衛生管理チェック表を理解し、チェックできる	○	○	○		
	2	正しい手洗い方法を知っており、実践している	○	○	○		
	3	○	○	○		
	4	○	○			
	5	○				
身だしなみ	1	制服・エプロンの基準を知っており、実践できる	○	○	○		
	2	制服は定期的に洗濯し、常に清潔に保っている	○	○	○		
	3	○	○	○		
	4	○	○			
	5	○				
...	1	○	○	○		
	2	○	○			
	3	○	○			
	4	○				
	5					

評価表を用いて半期ごとに評価し、昇給等に反映

初級、中級、上級のパートナー社員については、評価表を用いて半期ごとに評価の上、年間評価結果をA・B・Cの3段階で評定して昇給に反映している。評価項目は、各自が業務に当たっての目標を設定し、それに対する実績を評価する「業務評価項目」、社内規定・ルールの順守やチームワーク等の取組状況を評価する「勤務評価項目」、経常利益及び売上の達成率を評価する「業績達成率」の3種類からなる。評価は、本人評価の後、上司(次長)が行う。

パートナー主任については、正社員の主任職と同様の評価表を用いており、経常利益や売上等の達成率を評価する「数値実績」、目標を設定し達成までのプロセスを含めた目標達成状況と成果を評価する「プロセス評価」、規律性・実行力・指導力等を評価する「能力評価」からなっている。パートナー主任の場合は、「数値実績」の評価の比重が高いことが特徴であり、半期ごとの評価結果は賞与に、年間の評価結果は昇給に反映される。

また、店舗ごとの毎月の業績達成状況に応じて、正社員同様にパートナー社員及びアルバイトにも報奨金を支給する制度もある。

技能ライセンス認定による手当支給

生鮮部門(鮮魚・精肉・惣菜)やレジ等の技能が必要な部署のパートナー社員及びアルバイトについては、技能レベルをスーパーバイザーがチェックし、レベルに応じてライセンス認定がされ、ライセンス手当が支給される。例えば、生鮮技能ライセンスの上級取得者は約200名おり、ライセンス手当が月額7,000円支給される。

社内コンテストを開催し、社員の成長を示す機会を創出

成長を示す場として、各種の社内コンテストも開催している。食品レジの速さや正確性等を競う「チェッカーコンテスト」、鮮魚・精肉・惣菜部門の盛り付けや出来映え等の商品化技術を競う「生鮮技能コンテスト」等が定期的で開催されている。これらの入賞者には、商品券が支給される。平成27年度のチェッカーコンテスト入賞者7名のうちパートナー社員の入賞者は6名、平成26年度の生鮮技能コンテスト入賞者8名は全員パートナー社員であった。

スキルアップを支援する社内研修制度

パートナー社員やアルバイトを含めて社員の能力開発を後押しするため、各種の教育制度が整備されている。前述した職能資格等級昇格のための階層別研修のほか、選択して受講できる「イズミビジネススクール」、自己啓発を後押しする通信教育やeラーニングの機会が設けられている。

「イズミビジネススクール」は、社員全員の能力向上を目的として実施している同社独自のものであり、約30講座が設けられ、社内講師あるいは社外講師による集合研修やテレビ会議等で受講できる。リーダーシップ、マーケティング、労務管理、計数管理等様々な講座があり、主任候補ライセンスを得るために受講が必須の講座も指定されている。講座の受講料は無料であり、参加に要する交通費は支給される。

通信教育及びeラーニングについては、同社が外部で実施する通信教育等の講座を社員に斡旋するものであり、修了した場合に受講料の半額を補助する。

なお、2014年度のパートナー社員及びアルバイトの受講者数は、ビジネススクールが70名、通信教育が61名である。



正社員転換制度で上級以上のパートナー社員を正社員に転換

パートナー社員から正社員への転換については、以前は内規で実施していたが、2015年4月に正社員転換制度を就業規則に規定して制度として明確化した。

正社員転換の要件は、原則として勤続1年以上のパートナー社員上級職以上、高卒以上で、店長からの推薦があり、店舗のある全ての地域での勤務、正社員と同様の勤務時間での勤務が可能であること、過去に転換試験を2回以上受けたことがないこととしている。

正社員転換の試験は、人事部長及び販売部長による面接と、一般常識及び適性検査からなる筆記試験である。正社員転換の実績は、2014年が14名、2015年が10名となっている。

短時間正社員制度について

短時間正社員制度を導入しており、2010年11月に36名登用した。短時間正社員になると退職金が支給される。同社の場合、パートナー主任が正社員とほぼ同じ職務、処遇を保障されるため、転勤等が生じうる短時間正社員よりも、パートナー主任を目指す方がパートナー社員のニーズに合致しているようで、近年は希望者が少なくなっている。

提案活動等を通じてコミュニケーションやサービスレベルの向上に努める

「職場をより良くしたい」という意欲的なパートナー社員及びアルバイトの声を上げるため、「カイゼン活動」を各店舗で実施して提案する活動「ゆめ感動物語」が推進されている。毎月15日を締め切りとしてパートナー社員及びアルバイトから改善提案を募り、各店舗の「カイゼンリーダー」（パートナー社員が任命されている）が提案内容をとりまとめ、店舗内の掲示板に掲示する。改善提案のうち優れたものについては、各店の予選、地域エリアの予選を経た後、経営幹部の前で発表する全体大会にて発表し、提案者には金一封が贈られる。同大会の結果については社内報に掲載され、広く社員に広報される。これまで、レジ袋のサイズを今よりも使いやすいものに改善するなど、お客様目線に立った提案が多くなされてきた。有用な提案は、全店舗で実施されることになるため、パートナー社員等の意欲向上につながっている。



また、各店舗にはフレンドリーサービス委員という、あいさつ、身だしなみ等について本社方針に沿ってチェックし、改善を推進する委員もパートナー社員を中心に配置されており、コミュニケーションやサービスレベルの向上に努めている。

なお、社内報は年5回発行しており、正社員・パートナー社員全員に配布している。社内情報の共有化とコミュニケーション促進につなげている。

パートナー社員全員に定期健康診断を実施、食事補助も実施

定期健康診断については、勤務時間に関わらずパートナー社員全員を対象として年1回実施している。

パートナー社員に対しては食事補助も実施し、食堂利用する場合は正社員と同様の食事契約（430円食費控除、140円食事手当支給）を適用し、食堂がない店舗の一部においては、昼食購入のレシートがあれば250円の手当を支給している。

労働組合と連携した両立支援の推進

同社では、中級職以上のパートナー社員は労働組合に加入となり、2015年現在約半数のパートナー社員が労働組合に加入している。このような中、パートナー社員の要望も取り入れながら、会社側は職場環境改善による定着率向上を目指し、労働組合側は待遇改善の強化を図れる体制となっている。

仕事と育児・介護等との両立支援に関しては、同社では、子が3歳に達する月の末日まで取得できる育児休業制度、子が小学校3学年度末まで取得できる育児短時間勤務制度、1年間取得できる介護休業制度や介護短時間勤務制度等、法を上回る両立支援策を制度化している。平成26年度にこれらの制度を利用しているパートナー社員数は、育児休業制度が125名、育児短時間勤務制度が75名、介護休業制度が11名、介護短時間勤務制度が1名である。

両立支援制度の実効性を上げるため、労働組合がその普及・促進に寄与している。労働組合は、積極的な制度周知活動のほか、育児休業者に情報誌の送付や、育児休業者・育児短時間勤務利用者向けにフォーラムの開催等を行っている。フォーラムでは会社の人事部担当者が相談対応するなどの連携により、労使で積極的な両立支援を展開している。

4. 取組に当たって工夫した点・苦労した点

2001年以降、従来は正社員が担っていた業務をパートナー社員に移管していく中で、基幹的な業務をパートナー社員が担うようになり、単純作業とは異なるため個々人の能力が把握しにくく、公平な処遇を行っていくことが悩みであった。この課題への対応として、基幹的な業務の内容・水準を細分化して「見える化」するために「パートナー業務ガイドライン」を策定した。このガイドラインを策定することは新たなチャレンジであったので職務内容・水準の「見える化」という点では苦労はしたが、各部門における業務プロセスや職務内容に精通するスーパーバイザーが主体となって策定に関わりガイドラインができたことで、全社共通の基準・水準での能力開発や職能等級への格付けが可能となった。

また、同ガイドラインの策定を本社のスーパーバイザーが担い、ガイドラインを用いた各店舗のパートナー社員のスキルチェックにスーパーバイザーも関わっていくことで、従来は業績管理が主であったスーパーバイザーがパートナー社員の能力開発に積極的に関わる視点も強化された。社内研修の内容検討や実施にも一部のスーパーバイザーが関わる体制をとることで、ガイドラインの内容が研修にも反映されるよう工夫している。

5. 取組の効果と今後の見通し

職能等級制度の導入及びパートナー主任への積極的な登用により、経営の効率化が進み、企業業績も2001年以降は概ね右肩上がりでも推移してきた。人員配置を含めて生産性が効率化しただけでなく、研修制度等の充実により社員全体の能力向上が図られる中で、業務の質が向上した成果であると感じている。パートナー社員の退職率も2005年の11.8%から2014年には9.4%に低下している。

今後は、正社員、パートナー社員、アルバイトと区分けされている制度を改めて見直し、それぞれの社員の働き方に応じて活躍できる機会が与えられつつ適正に処遇され、制度間の行き来も可能な整合性のある仕組みとなるよう見直していきたい。



従業員の声

聞きました!

売り場責任者として責任とやりがいを感じつつ活躍、いずれは管理職を目指したい (店舗勤務、パートナー主任、勤続13年)

月20日、1日7.25時間勤務でパートナー社員として働き、2013年にパートナー主任に昇格した。パートナー主任として、担当する売り場の予算立案、作業割当、公休表作成、アルバイト教育、売り場メンテナンス等の職務を担っている。主任として数値実績を見る中で責任の重さを感じており、新しい商品の仕入れ等で結果が出るとやりがいを感じる日々である。

正社員になることは、転勤も生じてしまうので今のところは考えていないが、いずれ職場で信頼される存在として認められ、制度面においても条件が整えば、パートナー社員のまま次長等の管理職も目指していきたい。

中小企業	関東	医療・福祉・サービス業(他に分類されない)
労働条件の明示・説明	賃金・労働時間	教育訓練等の能力開発
人事評価	キャリアアップ・正社員転換推進措置	福利厚生・安全衛生
ワーク・ライフ・バランス	職場のコミュニケーション	その他

有限会社COCO-LO

社員の言葉に耳を傾け制度整備を推進することで、業務意欲の高いパートタイム労働者の確保に成功。正社員転換も進み、売上高増加を実現



優良賞

本社所在地	群馬県	設立年	2005年				
事業概要	訪問看護、デイサービス、リハビリジム等の運営						
従業員数	79名	男性	14名	うちパートタイム労働者数	24名	男性	1名
		女性	65名			女性	23名

POINT

- 有資格で意欲があるが、フルタイム勤務は難しい者を活用することを目的に制度を整備し、個別の事情に合わせて運用。
- パートタイム労働者を含む全社員が年間の目標を立て目標に向けた行動計画を策定し、各目標達成の評価を賞与に反映。
- 入社後全社員にマンツーマンで現場の指導や相談役として先輩社員がつき、介護分野以外でも、キャリアアップのための外部研修受講を奨励。
- 提案活動や感謝活動等を通じて提供するサービスレベルを向上。クラウドを活用して、全社員での情報共有。
- 様々なイベントを通じて社員同士のコミュニケーションを促進。

審査委員はここを評価

- 自社業務面に加え、個々人の生活やキャリアビジョンまで「人生を支援する」取組を徹底的に行い続け、それが業績につながっています。双方の目的を自然に一致させていることが最大の強みであり、理念を感じます。

1. 企業概要・人員構造

同社は、2005年に訪問看護ステーションとして創業し、現在はデイサービスやリハビリジム、居宅介護支援事業所も含め、県内に7事業所を展開している。

雇用形態を、主に勤務時間によって、正社員、準社員、パート社員、アルバイトに区分している。フルタイムで勤務する正社員、介護や中学校1年の始期までの子どもの育児との両立を目的に週5日・1日当たり4.5～7.5時間勤務する準社員、育児・介護以外の理由で所定労働時間より短い時間を勤務するパート社員、都合の良い日に都合の良い時間だけ勤務するアルバイトの4つである。看護師、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、介護福祉士、介護支援専門員等の有資格者が多く在籍しており、全社員の約1割は経営企画や人事等担当する事務系である。



雇用区分による役職や手当に実質的な差をつけず、情報も同じように共有している。勤務時間を延ばせる場合は正社員に、逆に出産や育児、介護により勤務日数や時間を減らしたい場合は準社員にするなど、個人の事情に合った雇用区分に柔軟に変更することができる。実際に、子どもが成長して勤務時間を延ばせそうな社員には、社長面談等を通じて正社員転換を勧めており、生活のスタイルに合わせてパート・準社員・正社員と段階を踏んで勤務している。

おもいやりの心、向上心、柔軟な心、ありがとうの心等を「COCO-LO 10の心」と呼び、業務遂行に当たっての精神として掲げている。社長や社員による提案に基づいて事業を拡大しており、美容サービスを提供するデイサービス施設や、通常の方も利用できるリハビリジム等、多様なサービスを展開している。

2. 取組の背景とねらい

創業直後、事業の中核を担うべき看護師の人員確保が困難であった。資格を持ちながらも勤務条件が合わず、勤務していない看護師が多数いるためである。

そこで、同社社長は働く側の視点に立った就業制度の整備を進めてきた。育児や介護と仕事を両立しやすくするための無料の託児所の設置、時間単位での年次有給休暇取得制度、学校行事等に参加するための特別休暇を年次有給休暇とは別に付与する等、制度を充実させた。

3. パートタイム労働者の活躍推進のための具体的な取組

会社の方針に沿った目標設定とそれについての評価

2015年4月より、雇用形態に関わらず全社員を対象とした新しい評価シートを導入した。所属する部門の業績に係るチーム目標と個人目標が示され、それを毎月、本人と部門の管理者である上司とが評価する形になっている。期初に上長と面談の上、チーム及び個人の年間の目標並びに目標達成に向けた行動計画を設定し、毎月本人が達成状況を記入して提出する。目標の達成状況については、年2回、管理者と面接して進捗を確認し、行動計画に遅れが生じている場合には見直す。評価結果は賞与(パート社員は寸志)に反映する。

また、会社の方針に沿った行動がとられているかを確認するための欄も設けられている。

これらの評価シートでの目標設定は、社長や管理者との面談で決定される。社長面談は全社員を対象に、年1回30～60分間実施される。面談では、専用の面談シートを記入の上で臨み、直近のことだけでなく将来の夢やキャリア目標について話し合う。夢は業務に関係なくても良い。年2回行われる管理者との面談でも、現在の課題や今後のキャリア形成についても話し合う。勤務形態変更の相談だけでなく、本人の希望があれば独立や起業の相談等もできる。面談内容は記録し、社員一人ひとりの個人目標設定等に活用している。

社長面談用の面談シート(イメージ)

夢	
キャリア目標	
目標に向けての行動計画	
スケジュール	
メンバーの振り返り	
面談者のコメント	

各種表彰制度による社員のやる気の向上

同社では、社員の業務に対するやりがいを高めることを目的に、表彰制度を導入している。

自己研鑽による成長、新規企画立案等で貢献した社員を毎年1名、社長賞として表彰している(該当者のない年もあり)。

また、仕事とプライベートの両方を充実させた者を、事業所ごとに1名、合計8名を社員投票で選び、COCO-LO賞として表彰している。2013年度は3名の子育てをしながら趣味も充実させたパート社員が、2014年度は勤務時間が短いものの他の社員への声かけ等を積極的に行い、皆から業務内容が濃いと評価された訪問看護を担当するパート社員が受賞した。受賞者には、ほかの社員の前で賞状と記念品を支給している。社員の投票で決まる仕組みのため、社員のモチベーション向上にもつながっている。

そのほかにも、「長く働いているで賞」と呼ばれる永年勤続表彰があり、5、10、15、20年ごとに表彰している。

更に、社員ヒアリングから、「ありがとう」という言葉がやりがいにつながるということがわかり、感動を共有し、感謝を伝え合う仕組みを作ることにした。

相互に感謝の気持ちを伝えるThanksカードを、社長は月40枚、管理者は月20枚、社員は月5枚を作成し、事業所ごとの掲示板に掲示している。ちょっとした手伝いやサポートに対して感謝の気持ちを伝えられると好評であり、また社員同士の事業所を超えたコミュニケーションにつながっている。上長や管理部門が内容をチェックすることはないが、Thanksカードをもらった回数を評価シートに記入し、賞与に反映している。

主体的な働き方を支援するため、管理者立候補制度を導入

同社では、主体性と熱意を重要視しており、管理職を担う意欲がある者には手を挙げさせ、必要な訓練を実施した後、ポストを与えて仕事を任せることになっている。実際、準社員の中には管理者になった者もいる。

マンツーマンのOJT教育、キャリア形成を支援

入社1年目の社員に対して、同社が運営する全てのサービスについて一定の理解を得られるよう研修を実施している。そのほかにも、年度ごとに経験年数や担当業務及び資格に応じて、様々な研修を実施し、サービスの質の向上を目指している。

また、社員が入社した場合、先輩社員を「プリセプター」に指名し、マンツーマンで指導を行う。プリセプターには事前に指導方法を学ばせ、指導期間中は手当を支給する。社会人経験がない新入社員には、プリセプターノートと呼ばれる交換日記を通して半年間の指導を行い、先輩社員が仕事内容のアドバイスをを行っている。経験者を中途採用した際にも、指導や相談のレベルや内容は異なるものの、プリセプターが社内業務手順を説明し、指導している。



そのほか、全ての社員を対象とし、各種研修の開催や自主的な勉強の機会の付与等について積極的な後押しがされている。毎週月曜日、第1週は合同勉強会、第2週は社長勉強会、第3週は事業所別勉強会、第4週は職種別勉強会を開催している。パート社員は全員月曜日に出勤するようにしており、勉強会についてはパート社員も出席できるように業務時間内に実施している。こうした勉強会用の資料書籍を購入する際は、月10,000円を上限に本部より助成している。また、社員による自主的なランチ勉強会を実施した場合には、事前申請に基づき1名500円まで補助している。更に、介護の質を向上するための社内勉強会では、外部講師だけでなく、社員が講師を務めることもあり、その場合には講師手当2,000円を支給している。

キャリアアップを目指して外部研修を受講することも奨励しており、研修休暇を取得させ、参加費や交通費及び宿泊費を支給している(上限70,000円、回数制限なし)。介護分野に限らず、コミュニケーション能力の向上等、自己の成長につながる研修なら何でも受講することができる。受講者は研修終了後、社内で伝達研修を実施することとなる。外部での研修参加実績も評価し、賞与の査定に反映させている。

資格取得の支援も積極的に行っており、介護福祉士等の国家資格を取得する際には、会社指定の通信講座であれば受講料を支給し、資格取得者には祝い金を支給している。

社員間で情報共有し、サービスに反映させる

同社では、各事業所にPC、iPadを配置し、管理職と訪問看護を担当する社員全員にiPhoneを支給して、日報や顧客管理に関する情報をクラウド上で共有している。同社の複数のサービスを利用している利用者が午前中転倒したというケースでは、この仕組みによって複数の担当者が情報共有することができ、転倒によって痛めた場所をケアするなど、サービスに反映することが可能となった。

また、利用者に関する情報共有だけでなく、経営計画についてもキャリアアップ研修の形で雇用形態に関わらず社員全員に経営計画書を配布し、伝達している。毎週の管理者会議では、週ごとの利用者数、稼働率、売上、支出、利益等の経営実績を表す数値を共有しており、各事業所で社員に伝達しているほか、配布された端末を用いて社員全員がクラウド上で確認することもできる。

ヒヤリハット報告書や、気付きカードの共有、「感動を生む」企画による業務改善・サービスの向上

同社では、ミスが起きるのは仕組みに問題があると考え、業務上のミスが生じた場合は「事故・ヒヤリハットに関する報告書」に課題と改善策を記入させ、各事業所で情報共有している。2015年度からは、10日後の振り返りと、1か月後の再検証を実施してPDCAサイクルを確立する仕組みにした。

月平均23件のヒヤリハット事例が上がってきて、業務の改善につなげている。またヒヤリハット報告書の提出は評価して賞与に反映している。

また「気付きカード」を導入し、全社員に週1回、社内の改善したい点やサービス向上のために気づいたことを記入して提出させている。気付きカードの内容はクラウドを通して全社で共有している。これにより現場で働く社員が感じていることや考えていることがわかり、地道な改善につなげていくことができる。パート社員からの気付きカードで、古びたスリッパをサービス利用者に勧めたくないという提案がされ、定期的なスリッパを新調するようにしたなど、実践に結びついたこともある。

他にも、サービス利用者に感動を提供するため、事業所ごとに5～6名がチームを組み、「感動を生む」というタイトルの企画を立案、実施している。チームの管理者には5,000円、一般社員には3,000円を上限として支給しており、全社員が年に1度は必ず実施する仕組みにしている。サービス利用者が長い間探していた書籍を購入してプレゼントし、非常に喜ばれたといった実績がある。

社員同士のコミュニケーションの場には、申請があれば補助金を支給

社内報は月に1回発行し、休業中の社員にも毎月送付している。納涼祭、餅つき大会、創立記念パーティ等のイベントを開催し、全社員が家族と一緒に参加できるようにしている。

また、随時実施している社員のコミュニケーションの場にも、事前申請に基づいて補助金を支給している。同一事業所の社員が出席する交流会では、8割以上の参加で1名当たり3,000円(8割未満の場合は2,000円)、異なる事業所の社員が集まる社内交流会では月1回まで、5名以上集まる場合1名当たり5,000円、おしゃべりランチ会も月1回まで、1名当たり500円の助成金を支給している。

誕生日を迎える社員を社長が招待する食事会も、毎月開催している。食事会には子どもも一緒に参加できる。

会社全体での社員の交流を進めるために、全社的な取組を担う12のチームを納涼祭等の全社イベントの運営や、防災、仕事と介護との両立等のテーマ別に作り、各事業所から1名ずつ参加させている。

このように、会社と社員、社員同士のコミュニケーションの促進を積極的に図っている。

生活調査と面談を通じて、社員一人ひとりに適切な働き方を提案

同社では、事業の拡大に伴って社員数が増加し、社員の生活環境や個別の事情が把握しにくい状況となった。そこで全社員を対象に生活調査を実施し、本人及び家族の状況、健康状態等について把握し、理解する努力を続けている。

勤務形態や制度に対する意見や要望等も幅広く聴取し、制度の改善に役立てている。面談で得た情報をもとに、子どもの参観日には年次有給休暇を使わなくても済むように「参観休暇」(年2回6時間)を導入した。また、小学校就学後の子どもの看護のための「看護休暇」(子どもが中学校就学前まで利用可能)は、生活調査票と面談で得た情報から導入したものである。

個人的な悩みや、人間関係の相談も受けるほか、正社員転換や、転換に備えて計画的に勤務時間を延ばす相談も受け、社員一人ひとりの事情に即した働き方をともに考えている。

生活調査シート(イメージ)

1. 家族構成	年齢、同居の有無、扶養の有無等について
2. 健康状態	本人及び家族の持病や入院、介護等について
3. 資格	過去に取得した資格
4. チャレンジ	資格取得、通信教育受講、独立や会社設立等の希望
5. 良い制度	同社の制度で外部に誇れるものは何か?
6. 要望、改善案	会社に対する、勤務形態や職場環境に関する要望
7. 聞きたいことや相談	私的な相談や知っておいてもらいたいこと等

育児・介護と仕事の両立を支援するために、各種制度を設計

育児や介護と仕事を両立させやすいように、様々な特別休暇を設定し、柔軟な運用を実施している。

育児については、妊娠を希望する時点から小学校卒業まで、社員の希望を反映した制度を導入している。具体的には、検診や通院、学校行事で年次有給休暇を使い果たすことがないよう、妊婦希望休暇、配偶者検診休暇、パパ産休、参観休暇等の特別休暇を付与し、これらの休暇は時間単位で取得できる。2012年秋に、妊娠中の定期検診受診のために、1回4時間の有給休暇を付与する制度(特別検診休暇)を導入し、パート社員3名が取得した。2009年には、社員向けの無料託児室を開設し、0~3歳までの子どもを社内の託児室に無料で預けられるようにした。第一子出産後の利用率が高く、平均利用児童数実績は2.7名である。

産休・育休中の社員にも社内報を送付し、復帰する際には、1か月間の「ならし勤務」制度を適用し、短時間勤務で無理なく勤務に戻れる仕組みにしている。様々な施策を導入した結果、同社ではパート社員を含む対象者全員が出産休暇を取得し、産後又は育児休業後に全員が復帰を果たしている。

介護中の社員については、介護休暇や休業制度を整備したほか、介護開始当初が特に多忙であることから有給の「介護すぐとって休暇」を3日付与し、時間単位での取得を認めている。また、定期的な受診に付き添うための休暇や、介護を担う者が自身の気分転換に使うための「介護楽しんで休暇(有給)」を付与するほか、月1回自社サービスを使える「介護楽しんでサービス」を提供している。

介護に関する制度については、年齢の若い社員が多いため実績が少ないが、アルバイトが取得しているなど、今後利用者が増えていくと見込んでおり、社員の声をもとに制度整備を図りたいと考えている。

同社では、これらの休暇・休業制度を盛り込んだ就業規則についても、改善点があれば随時反映していくことを考え、2年ごとに改訂している。改訂内容については、全社員を対象に説明会を実施して周知する。欠席者向けには、人事担当者が各事業所を訪問して説明している。

自前のサービスを福利厚生として提供

同社では、介護保険サービス外でリハビリジム、トレーニングデイサービスも運営している。同施設では、リハビリだけでなく、予防やピラティス、ダイエットプログラム等、誰でも参加できる講座や話題性の高いプログラムを設定し、子どもから年配者まで、多くの方が利用できるようにしている。社員は、2015年10月現在、19名がメンバーになって利用している。

4. 取組に当たって工夫した点・苦労した点

創業当初に入社したパートタイム労働者は、扶養控除の範囲内で勤務したいという希望を持つ者が多く、業務に対しても消極的な姿勢が見られた。しかし、雇用形態の違いで区分せず正社員と同様に扱い責任を課すことにより、パートタイム労働者の積極的な業務姿勢と、業務に対する向上心を引き出すことが可能になった。

社員の特技を活かすことも大切にしており、音楽療法士を社内デザイナー(兼務)に登用した。イラストが得意で本人の希望もあったことから、社内で使用しているノートや用紙類、パンフレットやチラシも同社員が制作している。制作物は社内外で好評で、好きな業務に主体的に取り組んでいるため、本人の業務に対する積極性が増した。

取組の多くは社員の声に耳を傾けての制度整備だったため、特段導入時の苦労はなかった。ただ、クラウドシステムによる情報共有制度導入時に、訪問看護担当者全員にiPhoneを支給すると発表した際には、操作に対する不安を訴える者が多かった。しかし実際に使用を開始してみると、社内アプリの操作が容易で、手軽に情報共有が可能だとわかり、現在は皆が活用できるようになっている。

5. 取組の効果と今後の見通し

各種取組の結果、徐々に働きやすい職場環境を実現することができ、良い人材を獲得できるようになった。2012年の看護師定着率は92%と高い。パート社員の離職もほとんどなく、社員の士気が上がり、職場が活性化していると感じている。提供するサービスの質が向上し、顧客満足度も2014年の2.5ポイントから2.89ポイントに上昇した(3ポイント満点)。その結果、売上が増加し、事業拡大にもつながっている。同社は創立10年目だが、当初から勤務を続けている社員が2名、勤務年数が5年超の社員が29名いる。



勤務者の実情に合った処遇を導入していくうちに、労働環境が良く、個別の事情に合わせた働き方が可能な会社であるとの評判が広がり、応募者数が増え、優秀な人材を確保することが可能になった。

働きやすい職場づくりへの取組は、対外的にも高く評価され、2009年に「育児いきいき参加企業」群馬県知事賞受賞をはじめ、同年に厚生労働省「くるみん」マーク取得、2010年に日本生産性本部「ワークライフバランス大賞」優秀賞、2011年に厚生労働省「平成23年度均等・両立推進企業表彰ファミリー・フレンドリー企業部門」群馬労働局長優良賞、2013年に内閣府「第一回カエルの星」企業認定、厚生労働省「キャリア支援企業表彰2013」厚生労働大臣賞、「イクメン企業アワード2013」特別奨励賞、内閣府「子どもと家族・若者応援団」特命担当大臣表彰、2014年に経産省「ダイバーシティ経営企業100選」選出、群馬県「育児いきいき参加企業」群馬県知事賞、厚生労働省「平成26年度均等・両立推進企業表彰ファミリー・フレンドリー企業部門」厚生労働大臣優良賞、内閣府「平成27年度女性のチャレンジ賞」を受賞、経済産業省「攻めのIT経営」中小企業100選に選定されている。

今後も、社員が働きやすいよう、多様なニーズに柔軟に対応していきたいと考えている。一人ひとりが、ライフスタイルやライフステージに合わせて、自分らしく働き、意欲的に生活の質を向上できるよう、常に社員の言葉に耳を傾け、制度や仕組みを含めて労働環境を整えていきたい。

従業員の声

聞きました!

社員の働きやすい制度を整備し、環境を整備していきたい

(総務・人事・労務、勤続8年)

旧知の社長から、ともに働かないかと声をかけられ、出産直後で一度は断ったものの再度の声かけにより、2009年にパート社員として入社。入社直後はデイサービスの事務を担当した。入社して2年後に、勤務時間を選択できる制度が導入されたことから正社員に転換し、同時に社長秘書に登用された。正社員転換後は、人事制度や人材育成、請求業務等について学び、社長秘書として適切な言葉遣いとなるよう努力した。

採用活動も担当しており、採用した人材が成長し、活躍する様子を見ると大変嬉しく、やりがいを感じる。人によって担当できる業務量や、責任の重さは異なるが、社員一人ひとりが希望する形態で働けるよう、外部研修等に積極的に参加し、今後も様々な制度や運用を考えていきたい。

中小企業	関東	学術研究・専門技術サービス業
労働条件の明示・説明	賃金・労働時間	教育訓練等の能力開発
人事評価	キャリアアップ・正社員転換推進措置	福利厚生・安全衛生
ワーク・ライフ・バランス	職場のコミュニケーション	その他

株式会社古田土経営

売上目標設定とスキル習得状況の可視化により、パートタイム労働者のスキルアップを推進



優良賞

本社所在地	東京都	設立年	1997年				
事業概要	税理士、社会保険労務士、コンサルティング業務						
従業員数	157名	男性	85名	うちパートタイム労働者数	29名	男性	3名
		女性	72名			女性	26名

POINT

- 社内作業を金額化し、売上目標を設定することで業務の成果を可視化。
- 定性面、スキル面の評価を項目別を実施し、面接シートとステップアップカードでキャリアアップの状況を共有。
- 勤務時間に制限のある正社員区分を設け、パートタイム勤務から段階的に正社員へ転換できる仕組みを整備。
- 社員の業務を切り分け、パートタイム労働者が担当することで、業務の効率化と自社サービスの明確化に成功。

審査委員はここを評価

○「パンジーさん」と呼ばれているパートタイム労働者に対し、必要な教育(会社理念・価値観等)・研修(勉強会)及び面談をしたうえで、各人のキャリアアップ状況を可視化している点が素晴らしいです。

1. 企業概要・人員構造

同社は古田土会計事務所として1983年に創業。1997年に株式会社古田土経営として法人登記した。「日本中の中小企業を元気にすること」を夢、ビジョンに掲げ、中小企業約2,000社に対し、主力商品・サービスである「経営計画書」の作成支援及び「月次決算書」の作成のほか、決算前検討会の開催、労務サポートサービス等、会計と人事労務に係る様々なコンサルティングサービスを提供している。

正社員には、所定労働時間8時45分から17時00分の正社員Aコースと、朝の出勤時間を考慮し残業を制限した正社員Bコースという2つの区分がある。パート社員にもフルタイム勤務(勤務時間:9時00分から17時00分)とパートタイム勤務(勤務時間:週20時間以内)の2区分が存在し、「パンジーさん」という愛称の下、主に内勤業務を担当している。

2. 取組の背景とねらい

同社では、1990年当時、事務所と顧客企業のつながりよりも社員個人と顧客企業とのつながりが強く、提供サービスの内容や質において社員個人の力量に依る部分が大きいために、担当社員が退職すると顧客企業も事務所から離れてしまうというような業界の慣習から脱することを大きな課題としていた。しかし、社員の職務の分析を行ったところ、専門的な資格や能力を問わない業務(事務作業等)がその大半を占めていたため、そのような業務を他に任せ社員の業務を専門的な業務に集中することで、業務効率の大幅な改善と収入の拡大が見込めると判断した。そのため、パート社員を雇用し事務的業務を担ってもらうという社内体制の改革に踏み切った。

パート社員の雇用に当たっては、同社の経営計画書に「パート社員に関する方針」を記載している。その中には、「時給は実力に応じて改定する」、「優秀な人は正社員Bコースに登用する」、「ステップアップ制度(詳細は後述)」等、パート社員に関する指針が明記されており、指針に沿った運用を進めることで、全社員がパート社員のあるべき姿を認識できるようになっている。

3. パートタイム労働者の活躍推進のための具体的な取組

社内作業の金額化によりパート社員も売上目標を設定

パート社員も正社員同様に年1回、12月に次期1年間の売上目標を定めており、毎月の売上金額について「売上表」で確認するほか、毎月1回の早朝に全社員が集まる「第一月曜会議」において、各人が前月の売上金額を発表し、達成状況を共有している。主に内勤業務を担当するパート社員にとっての売上とは社内作業を金額化したものであり、同社の経営計画書にある「補助者業務単価表」には、約30項目の作業に対する社内売上金額が明記されている。

また、実際の売上に対し、その売上に直接関わった営業の社員だけでなく、事務等裏方作業のパート社員の貢献度も勘案するために、その売上について正社員とパート社員の間で一定の配分比率を定めている。この配分比率についても経営計画書内で定めており、作業の成果(売上)について、正社員とパート社員とが公平に評価される仕組みが整備されている。

業務の成果に応じた手当と賞与の支給

同社ではパート社員に対しても夏季(6月)・冬季(12月)・決算時に賞与を支給しているが、金額の査定は、先述の売上目標の達成状況を加味し決定している。また、繁忙期である確定申告終了時には、パート社員を含めた全社員に対し「繁忙期賞与(確定申告手当)」も支給している。なお、パート社員に対する賞与の年間支給総額は、1名につき5~10万円程度である。

また、給与計算を請け負った場合には、その給与計算人数に合わせて給与計算手当を毎月加算している。給与計算手当の金額については、同社の諸手当マニュアル内に明記している。

面接シート等を活用して必要な能力・スキルの習得状況を項目別に確認

パート社員には、各部門で必要なスキルや能力について「定性面」「スキル面」の項目別に明記した「パンジーさん面接シート」が配布される。会社の理念や価値観の共有、社会性、コミュニケーション能力等の「定性面」の習得に関しては、部門(課)のチームリーダーが年に4回個人面談を実施し、「パンジーさん面接シート」にある22項目について、それぞれ3段階で評価した上で、個々のパート社員と共有する。会計・税務で求められる知識や作業力等の「スキル面」の習得に関しては、チームリーダー(課長職)が責任者として教育した上で、「パンジーさん面接シート」の30項目について、実務又はテストを通じて確認する。達成した項目は、月末最終日又はテスト合格時にチームリーダーが個々のパート社員の保有している「パンジーさんステップアップカード」にハンコを押すことで、キャリアアップの状況を可視化するようにしている。

なお、「スキル面」のテストは毎年3回、項目別実施され、各項目80%以上の正解で合格する仕組みになっている。

「パンジーさん面接シート」と「パンジーさんステップアップカード」(イメージ)

定性面

A:常にできている B:時々注意を受ける C:できていない(指導が必要)

大分類	中分類	小分類	具体例	1月	4月	7月	11月
				上司評価 (A・B・C)	上司評価 (A・B・C)	上司評価 (A・B・C)	上司評価 (A・B・C)
基本能力	価値観	掃除	毎日行っているか?				
					
	社会性	素直	相手の話を素直に受け入れているか(口答え等をしないか)?				
		身だしなみ	社会人らしい身だしなみとなっているか?				
		表情	...				
					
	勤働性	欠勤	1回/月以上ないか?				
					
	コミュニケーション				
					
...					
...					

全 22 項目

スキル面

		実務 テスト	
月次	連動・出力マーカー・製本が滞りなくできる	30分	
	適切な月次コメントが書ける	20分	
	伝票入力ができる	適宜	
	...	適宜	
	...	適宜	
給与・年調	月次決算書で異常値を発見し、指摘できる		
	未来会計図を理解している		
	...		
法人決算	年末調整ができる		
	...		
	...		
	...		
...	決算(決算修正仕訳)ができる(弥生)	適宜	
	...	適宜	
	消費税(原則・簡易)の申告書の作成ができる(TKC)	30分	
	...	適宜	
	...	適宜	

全 30 項目 ⇒

※合格した項目番号に、リーダーがハンコを押す

パンジーさんステップアップ
スタンプカード

チーム _____
名前 _____

●	2	3	4	5	6
7	8	9	●	●	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	●	27	28	29	30

パート社員向け勉強会の開催と正社員向け勉強会のWeb公開

同社では技術的な教育よりも、会社の理念、考え方、価値観の教育の徹底を重視しているため、同社の運営方針の基盤である「経営計画書」を使って、正社員には毎週1回、パート社員には毎月1回、月曜日に代表自らが「月曜勉強会」を開催し、理念の浸透を図っている。

更に、パート社員とのコミュニケーション向上のため、女性として子育てをしながらキャリアを積んだ経験を持つ専務取締役が中心となって「パンジーさん勉強会」という研修会も、毎月1回開催している。「パンジーさん勉強会」では、確定申告、法定調書、償却資産等、年間の業務サイクルに合わせてテーマを設定するほか、事前にパート社員から取り上げてほしいテーマについての希望を聴取することもある。

また、2015年度からは、社内向けに「K-Tube」というサイトを作成し、正社員の研修・勉強会の様子を動画で掲載するほか、同社で顧問企業向けに開催しているセミナー「古田土経営塾」を視聴できる会員制サイトをパート社員にも閲覧可能にすることで、パート社員が自宅のパソコンやスマートフォンで、正社員と同様に勉強できる環境を提供している。



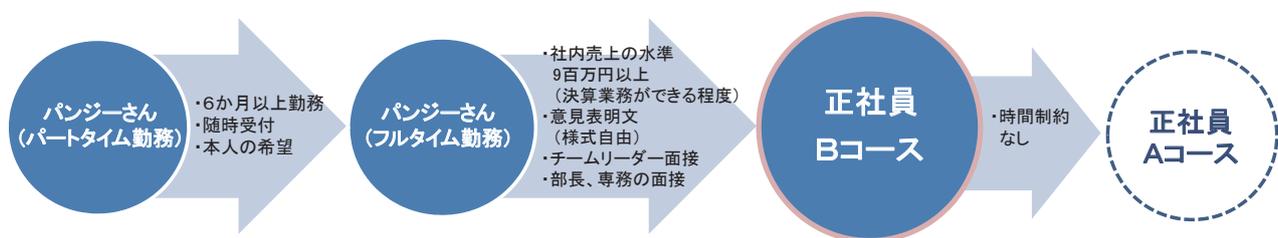
段階的に正社員へ転換

パート社員の正社員への転換については、パートタイマー就業規則及び経営計画書に明示されており、入社後6か月以上の勤務ののち、本人の希望で随時受け付けている。転換を希望する者については、まずフルタイム勤務のパート社員として3か月～1年程度勤務する中で、勤務態度を再確認すると同時に、スキル水準が正社員の登用条件の目安である「社内売上水準9百万円以上」（決算業務等ができるレベル）に達しているかを判断した上で、本人に意見表明文（様式自由）で正社員転換後の意欲について具体的に表明してもらう。それらを踏まえ、部門（課）のチームリーダー面接、部長及び専務の面接を経て正社員転換が決定される。転換までの流れは以下の図の通りである。

現在就業中の社員のうち、8名がパート社員から正社員へ転換した者であり、更に2名のパート社員が、現在正社員への転換を希望している。

なお、正社員Bコースに転換ののち、時間の制約の有無に応じて正社員Aコースへの転換も可能であり、パートタイム勤務のパート社員が、突然の残業対応をせざるを得ないフルタイムの正社員に転換するのではなく、段階的に正社員へとキャリアアップできる仕組みが用意されている。

パート社員～正社員登用までの流れ（イメージ）



IT環境整備と面談機会の設定で双方のコミュニケーションを深化

同社では、毎朝8時45分から朝礼を実施し、社内情報や伝達事項の確認を行っているが、パート社員の多くは10時からの出勤であり、以前は社内の情報を十分に共有できていなかった。そのため、2013年度よりグループウェアソフトを導入し、掲示板で社内情報を閲覧できるようにしたほか、朝礼での伝達事項についても一斉メールを配信し、全社員が共有できる体制を整備した。同時に、チャットワークも導入し、全社員が個人のスマートフォンからもチーム別・

株式会社古田土経営

プロジェクト別の連絡事項を送付・確認できるようにしたことにより、正社員からパート社員への作業の指示がより円滑に進むようになった。

また、先述の「パンジーさん勉強会」終了後には、毎回昼食会を実施し、パート社員の悩みや会社への意見等、周りの社員や男性には話づらいことを女性同士で気軽に言い合える機会を提供するほか、部門リーダーとパート社員との年4回の個人面談で把握したパート社員の悩み、問題点等の情報については、各リーダーが全役職者向けに送付する「週報メール」に記載することをルール化し、現場で起こっている問題を役職者がタイムリーに把握できるような体制づくりに努めている。

障害を持つパート社員もキャリアアップ

同社では、障害者の雇用にも積極的に取り組んでいる。現在、正社員1名、パート社員4名の障害者を雇用しているが、この正社員はパート社員として入社したのちに簿記2級を取得して正社員へ転換した者であり、障害を持つ他のパート社員たちにとって目指すべき存在となっている。

全社員と家族を対象としたイベントの企画・開催

同社では社員旅行として海外旅行と国内旅行を毎年交互に実施しているが、国内旅行についてはパート社員とその家族も招待しているほか、毎年4月2日を会社の休業日として定め、パート社員を含めた全社員とその家族をディズニーリゾートに無料で招待している。

更に、毎年8月にはパート社員を含む全社員の子どもを会社に招待する「ファミリーデー」を実施している。これは、会社見学と簡単な仕事の体験を通じて、父親・母親がどのようなところで働いているかを子ども達に知ってもらうためのイベントである。



4. 取組に当たって工夫した点・苦労した点

会計事務所・社労士事務所は、近年業界全体が不況状態にあり、資格保持者や業界経験者による応募数が年々減少している。そのため、現在は、即戦力となるような専門知識のある経験者からの応募はほぼ見込めず、正社員は新規卒者、パート社員も業界未経験者の採用に力を入れ、定期的な勉強会の開催やステップアップカード等の活用を通じて自社で一から社員を教育するということを、徹底して実践している。

しかし、同社のパート社員の多くは、自身の生活環境等の理由により勤務時間に制限を抱えていることから、日々の業務を個人で完全に処理しきれない場合も多いため、他の社員や会社に対して負い目を感じる傾向も強く、あまり自分から積極的に会社に対する意見を言わない。そのため、勉強会後の昼食会、チャットワークや掲示板、日報の提出やリーダーとの面談を通じてパート社員から意見を引き出し、社員とのコミュニケーションが密になるよう努めたことは、工夫した点であり、苦労した点でもある。

5. 取組の効果と今後の見通し

正社員の業務を切り分け、それをパート社員に担当してもらうことで、正社員の業務効率が改善されただけでなく、同社の商品、サービスの内容と質が明確になり、担当者が変わっても同質のサービスを提供できる体制が整った。パート社員に対する雇用方針を明示した同社の「経営計画書」は、運営方針の基盤であると同時に主力商品の手本と

して、顧客である中小企業に対し公開している。

商品力の増強と業務効率の改善により、取組開始当初(1990年当時)は150社であった顧客数が現在2,000社にのぼり、売上高は創業以来33期連続で増収を続けている。

パート社員に係る取組に特に力を入れた2011年以降、成果は更に顕著に数値にあらわれるようになり、2011年以降の経常利益は3年連続で3億円を超え、売上高経常利益率も2006年～2011年は16.1%～20.9%に対し、2011年以降は23.8%～26.4%と、過去最高の水準であった。労働生産性も高まり、2006年～2011年は50%台後半であった労働分配率が、2012年～2014年は49.3%～53.0%まで低下した。同時に、従来は非常に残業時間が長く、帰宅時間が24時を超えることも多かった正社員の労働時間は大幅に短縮された。現在では、全社員の95%以上が8時半までに退社するようになっており、パート社員の能力向上、担当業務の拡大は、人件費削減や正社員の勤務時間短縮にもつながっていると見える。

また、パート社員も年間の売上目標を設定し、自身で集計・確認し、その達成状況を全社員で共有した上で、結果を賞与に反映させるという取組を通じて、「前年度より高い売上目標を達成したい」というパート社員の成長意欲や、「自分たちも会社の重要な戦力である」という意識がパート社員にも根付いてきたことにより、上記のような業績の改善が実現ただけでなく、同社が顧客企業に誇る、明るい社風の基盤ができて上がった。現在同社で実施している朝礼は、毎年多くの見学者が訪れ、顧客企業から「日本一明るい朝礼」と謳われる同社の風物詩である。このような朝礼を生み出すに至った背景には、全社員に対する教育の徹底や売上目標の設定による、団結力やモチベーションの高まりが大きく影響していると言える。

上記のような取組による業績、生産性、労働環境、社風の良さについては、経済産業省「おもてなし経営企業30選」(2013年)、中小企業庁「がんばる中小企業300選」(2014年)、東京都「課題環境型整備事業」(2014年)選定等、多方面から評価を受けている。

今後は、時間に制約の多いパート社員が更に働きやすい環境を整備するべく、時間単位での年次有給休暇取得を可能とするなどの取組を検討中である。



従業員の声

聞きました!

パートタイムでの入社から正社員転換、資格取得、リーダー登用へ 自身の後に続くパート社員を育てたい(人事労務課、サブリーダー、勤続10年)

入社当初は子どもが小さかったこともあり、週4回、10時から16時勤務のパート社員として勤務していたが、7年前より勤務時間をフルタイムに変更、6年前からは正社員Bコースに転換した。現在は人事労務課に所属し、顧客企業に対する就業規則の説明や労務相談を担当している。

パート社員として勤務していた当初、家庭の事情により正社員雇用での就職の必要が生じ、退職を申し出たが、同社で一生働いて欲しいとの言葉をもらい、休職を経て正社員に転換した。休職後は人事労務課配属となり、独学で数年前に社会保険労務士の資格を取得。もともとパート社員にもどんどん挑戦をさせてくれる職場であったことから、正社員転換によるやりがいという点での変化は感じないが、仕事内容は以前とは全く異なり、責任のある業務を任せられているという実感がある。2015年10月からはサブリーダーの役職についた。今後は後続の育成にも力を入れ、自身を見本として正社員登用、資格取得にチャレンジするパート社員を増やすことで、生涯働ける場所を提供してくれた会社へ恩返しをしたい。

大企業	関東	金融業・保険業
労働条件の明示・説明	賃金・労働時間	教育訓練等の能力開発
人事評価	キャリアアップ・正社員転換推進措置	福利厚生・安全衛生
ワーク・ライフ・バランス	職場のコミュニケーション	その他

三井住友海上火災保険株式会社

充実した教育プログラムとパートタイム労働者の役割変革、リーダー登用を通じ、個々の能力向上と業務効率化を推進



優良賞

本社所在地	東京都	設立年	1918年				
事業概要	自動車保険、火災保険、傷害保険等の保険・金融サービス事業						
従業員数	19,521名	男性	7,292名	うちパートタイム労働者数	4,384名	男性	128名
		女性	12,229名			女性	4,256名

POINT

- 絶対評価により目標達成状況を処遇に反映。
- 多種多様な教育プログラムの提供と指導担当者によるスキル習得のプロセス管理。
- リーダー登用によるパートタイム労働者の役割向上とモチベーション強化。
- 個々の状況の変化に応じた柔軟な勤務体系・雇用形態の変更。
- 日々の業務における改善提案から仕事と企業に対する想いまで、パートタイム労働者の意見を広く聴取。
- パートタイム労働者の能力向上による役割変革が、業務効率化と収益拡大に寄与。

審査委員はここを評価

○目標達成度への評価・処遇や、リーダー登用等を通じて、パートタイム労働者のモチベーションを引き出し、業務上の成果を生んでいます。ワーク・ライフ・バランスへの充実した取組もそれを支えていると考えます。

1. 企業概要・人員構造

同社は、MS&ADインシュアランスグループの中核事業会社としてグローバルに保険・金融サービス事業を展開しており、現在国内に700の拠点を持つ。自動車保険、火災保険、傷害保険を主力商品・サービスとして掲げ、少子高齢化や様々な分野の技術革新に対応した先進的な商品・サービスの開発を進めることで、国民生活と経済を支える損害保険事業の担い手という立場から社会貢献に努めている。また、保険事業は顧客と保険会社との信頼関係によって成り立っており、それゆえに社員一人ひとりの行動こそが、同社の品質であるとの考えの下、社内の行動指針として「お互いの個性と意見を尊重し、知識とアイデアを共有して、ともに成長する」を掲げ、社員の育成に積極的に取り組んでいる。

同社におけるパートタイム労働者とは、1年契約の有期労働者である「スタッフ社員」のうち、パートタイム勤務の者を指す。所定労働時間7時間のフルタイム勤務に対し、パートタイム勤務は週4日の1日5時間勤務を原則としているが、実際には、個々の生活状況等に応じた柔軟な勤務時間の設定が可能となっている。スタッフ社員の職種は以下の3つに分けられる。

スタッフ社員の職種区分と主な職務内容(人事制度基準より抜粋)

職種区分	主な職務内容
キャリアスタッフ	営業部門における計上関連業務、損害保険サポート部門における簡易事案業務・電話対応業務、その他庶務業務など
MC スタッフ (MC: モーターチャネルの略)	自賠責保険集金業務、事務システム活用支援、その他営業推進業務など
コミュニケーター	コンタクトセンターにおける電話オペレーター業務、スーパーバイザー業務など

なお、正社員の社員区分には全域社員、地域社員、アジャスター社員に加え、2015年度よりアソシエイト社員という新たな区分を導入した。これは勤務地と担当業務を限定した無期雇用社員の区分で、特定業務の範囲内でキャリアアップを目指すスタッフ社員からの転換を意図したものである。

2. 取組の背景とねらい

紙面でビジネスを展開し、顧客の信頼を勝ち取る業態の同社にとって、正確かつ効率的な業務プロセスの整備は競争力の源泉であるため、所内業務の大半を担うスタッフ社員の活躍は、企業の評価に関わると捉え、教育研修や雇用管理に工夫を凝らしている。

同社は、2011年に社内で「役割イノベーション」という取組をスタートした。これは、役割・働き方を変革し、業務の効率化を図ることで、より生産性の高い働き方を目指すための取組である。3年間の取組期間中、正社員だけでなく、スタッフ社員を含む全ての社員がこれまで以上にレベルの高い目標にチャレンジしたことで、正社員の担当していた業務の一部をスタッフ社員が担当する体制が整った。

2014年度からは、更なる役割変革の推進によって、社員一人ひとりが成長し、「最強の職場」を創造するために、「Be プロフェッショナル for all (略称:Beプロ)」の取組をスタートした。「Beプロ」では、人材育成のキーワードを「学ぶ責任」「育てる責任」と表現し、スタッフ社員を含む全社員がこれを強く意識しながら、更なる役割変革に取り組んでいる。

また、同社の中期経営計画における事務戦略の柱の1つとして展開している「業務プロセス改革“4つのなくす”」は、社内の定型業務を主として担うスタッフ社員を核としたものである。これは、①キャッシュレス、②ペーパーレス、③エラーレス、④ストップレスの取組を同時に推進することで業務プロセス全体の品質を高めるとともに、更なる成長領域への活動時間を創出するための取組であり、2014年度は各部支店・課支社で対策・目標を立てて具体的な取組を開始した結果、キャッシュレス93.6%、電子契約手続率54.1%等の成果が得られた。2015年度は、新たなインフラの導入等により、更に取組を加速させている。

3. パートタイム労働者の活躍推進のための具体的な取組

明確な評価基準を設け、目標達成状況を処遇に反映

同社では、スタッフ社員にも正社員と同様に、「目標チャレンジシート(以下の図を参照)」に「行動目標」、「成果目標」を設定した上で年3回(年初・中間・期末)の考課者との面談を経て各目標につき50点満点の絶対評価を行う「目標チャレンジ制度」を適用している。同制度下においては、行動評価と成果評価の合計点(100点満点)により決定した評定(5区分)は次年度の処遇に反映され、スタッフ社員の時給は、最大360円まで上がっていく仕組みになっている。

考課者による面談・評価については、考課者の目線を全社で統一できるように、考課分布割合の目安を提示し、確認を促している。また、マネジメント研修を通じて公正な評価の実施を指導するとともに、スタッフ社員の短期的な成果、スキルアップのみならず、中長期的なキャリア形成に係る教育プログラムへの参加に対する評価も考慮するよう呼びかけている。

目標チャレンジシート(イメージ)

●年間スタッフ社員シート

社員氏名 _____	社員区分 <u>キャリアスタッフ</u>	役割区分 <u>キャリアスタッフ</u>
所属 _____		

種別：キャリアスタッフ

行動目標	項目	具体的な行動例
行動指針(バリュー)		
お客さま第一	お客さま基点	明るい挨拶や丁寧な対応を行い、お客さまや代理店の立場に立って業務を遂行した
誠実	責任感	当社グループの一員としての立場を自覚し、業務上の課題やトラブルに主体的に対応した
	コンプライアンス	所属する部門に関連する業務ルールや法規・規則、就業規則などを把握し、遵守した
チームワーク	コミュニケーション
.....

成果目標1
定例報告業務(毎勤・労基署の自主点検)・人員表作成を効率的に行うため、マクロや関数を使用したExcelの知識を習得し、活用する
成果目標2
.....

目標チャレンジ制度における評価方法と評定

①行動評価の評価方法

評定の定義	評点
求められる基準を大きく超えるレベルで行動している	45以上
求められる基準以上のレベルで行動している	40~44
求められる基準を概ね満たすレベルで行動している	35~39
求められる基準で行動するために、改善が必要である	30~34
求められる基準で行動するために、一層の改善が必要である	29以下

②成果評価の評価方法

評定の定義	評点
組織目標達成に向けた自らの目標を大きく上回る成果をあげている	45以上
組織目標達成に向けた自らの目標を上回る成果をあげている	40~44
組織目標達成に向けた自らの目標通りの成果をあげている	35~39
組織目標達成に向けた自らの目標を下回る成果である	30~34
組織目標達成に向けた自らの目標を大きく下回る成果である	29以下

③評定と考課別加算基礎額について

評点合計(行動評価+成果評価)	評定	加算基礎額
90以上	KS1	40円
80~89	KS2	30円
70~79	KS3	20円
60~69	KS4	0円
59以下	KS5	0円

社員の成果を称える社長表彰と技能大会

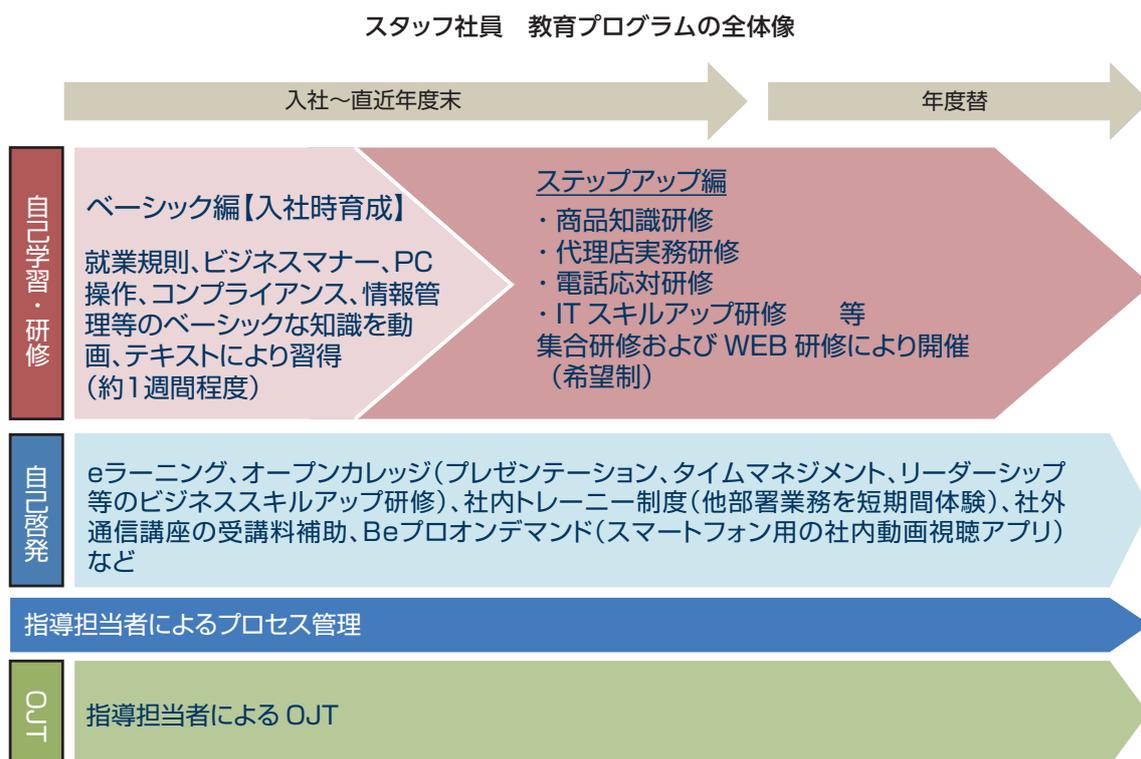
社員の成果を称えるため、全社の模範となる取組に対し、「社長表彰」を毎年実施している。2014年度には、地域社員とスタッフ社員とが一体となって新たに確立した販売手法に係る2件の取組が表彰された。

また、損害サポート部門社員の電話対応スキルの向上、顧客の期待に応える事故対応品質の定着を目的として、事故を想定した顧客との電話対応ロールプレイング大会を実施している。2014年度大会では、スタッフ社員が3位に入賞した。

多様な教育プログラムの提供と指導担当者によるスキルアッププロセス管理

同社では、スタッフ社員専用の教育プログラムを整備し、多種多様な教育手法・研修内容を通じて、スタッフ社員の能力開発を積極的に支援している。

具体的には、入社時に個々の能力・知識・担当業務に応じて行う「入社時研修」、更なるレベルアップを目指し、本人の希望により選択して受講する「ステップアップ研修」に加え、eラーニング、社外通信講座の受講料補助やオープンカレッジ開催等により、自己啓発の機会も随時提供している。また、それらに並行して、職場でのOJT教育も計画的に進めている。同社のスタッフ社員向け教育プログラムの運用状況は以下の図の通りである。



各職場では、新規に採用したスタッフ社員の指導担当者としてスタッフ社員のリーダー（後述）や地域社員を任命し、各部門において丁寧なOJTを実施している。例えば、営業部門では、本人のセルフチェックをもとにした年3回の打合せを通じて、個々のスタッフ社員のスキル習得のプロセスを「習得状況チェック表」で明確に管理している。

OJTの実施においては、指導担当者向けに指導における留意点等をまとめたハンドブックを配布し、効果の高い丁寧なOJTを促進するほか、多様な職場に応じて作成できる「OJT計画書」を提供し、職場全体で計画的な指導が実施できる体制を整えている。

スタッフ社員のリーダー登用

原則3年以上の業務経験があり、特にその能力や働きぶりを上司が認めたスタッフ社員を、上司推薦及び選考を通じて「リーダー」に登用している。リーダーに登用されたスタッフ社員は、グループディスカッション形式のリーダー研修に参加し、リーダーとして求められる役割についての理解を深めたのち、職場においては「所属組織の方針・計画に基づき、全域社員・地域社員等と連携しながら、所属組織における基本的な業務を自ら考え自己完結的に行う」、「全域社員・地域社員等の指示に基づき、所属組織におけるスタッフ社員の教育や日常指導、とりまとめ業務を行う」レベルの業務を担うことを期待されるようになる。また、昇格により、時給も100円加算される。同社では、中期的には全スタッフ社員のうち10%の者がリーダー職に就くことを想定しており、2013年度は160名、2014年度は74名、2015年度は71名のスタッフ社員をリーダーに登用した。



本人の状況に応じて勤務体系、雇用形態の変化にも対応

スタッフ社員の生活状況の変化に応じて勤務時間の変更に対応しているほか、配偶者の転居転勤があった場合には、本人の意向を確認した上で、引き続き同社の社員としてスキルを活かしてもらえるよう、スタッフ社員の勤務地の変更を実施している。

また、本人の能力や希望、上司の推薦により、正社員のうち勤務地を限定しながらも、より高度な知識と経験に基づく業務を担当する「地域社員」、「アソシエイト社員(2015年度以降導入の社員区分)」への転換も奨励している。

社員区分は年1回、4月1日付けで転換が可能であり、人事部による書類選考、筆記試験(SPI)、小論文(どのように仕事をしていきたいかなど)・小テスト、面接により可否を決定する。2014年度は応募者43名に対し7名、2015年度は応募者47名に対し15名のスタッフ社員が、地域社員へと転換した。また、2015年度からは、勤務地と担当業務を限定した「アソシエイト社員」という社員区分を導入し転換が可能な体制としたことで、より多くのスタッフ社員のキャリアアップの実現を支援している。

正社員と同様の社内情報閲覧環境を整備

本社各部より発信される業務連絡は社員全員が閲覧できるほか、毎週放送される社内衛星放送、社内報・グループ報も社員全員に公開し、情報共有のための環境を整備している。社内衛星放送や社内報では社員の働きぶり等を定期的に紹介しており、スタッフ社員の働く様子も取り上げられている。

また、スタッフ社員を含めた社員全員(育児休業中の社員も含む)がモバイル端末やパソコンからアクセスできる、専用サイトを通じた動画配信アプリ「Beプロオンデマンド」では、スキルアップ講座、商品改定情報、社内衛星放送等を視聴できる。

スタッフ社員からの意見を広く聴取し、施策に反映

スタッフ社員を含めた全社員からの業務改善提案の受付窓口として、「みんなの知恵の輪」と呼ばれる意見箱をWeb上に設置している。この意見箱には、業務システムの細かい改善提案、代理店等から受けた要望の伝達等、日々の業務で得られたアイデアや意見を、職場の賛同をあらかじめ得た上で簡単な手順にて投稿することができる。提案

内容は該当部署の担当者へ転送され、回答を得られる仕組みになっている。また、スタッフ社員が主に担当する定型作業の効率化に向けたExcelツールのアイデアについても、IT推進部門が募集し、開発している（「ワンクリックツール目安箱」）。

更に、年1回社員意識調査をスタッフ社員も含めた全社員に対して実施しており、価値観の共有、やりがい、職場環境、人事評価、社員としての誇り等についての評価を定点観測した上で、社員の働きがいの向上、働きやすい職場環境の整備に向けた施策に反映させている。

労働組合と連携した取組

同社の労働組合にはスタッフ社員も全員加入し、同社と組合との定期的な意見交換においては、雇用形態に関わらず全ての社員の労働条件等に係る要望や意見を受け取る体制としている。また、スタッフ社員も労働組合に加入することにより、組合が主催するセミナー等への無料参加、宿泊施設やスポーツ施設の割引利用が可能となるほか、組合報でもスタッフ社員の活躍する様子を取り上げ、特集として掲載している。

ワーク・ライフ・バランスの実現に向け、多様な制度と機会を創出

同社では、ワーク・ライフ・バランスの実現に向け、個々の社員の生活状況に応じた勤務時間や勤務地の変更対応のほかにも様々な制度を整備し、利用を呼びかけている。

スタッフ社員が利用できる仕事と育児・介護の両立支援制度については、「ワーク・ライフ・バランス」ハンドブックにまとめ、社内のイントラネットで周知し、活用を推進している。同社で導入している仕事と育児・介護の両立支援制度（法定以上のもの）としては、次表のようなものがあり、なかでも育児支援は年間20名程度のスタッフ社員が利用している。

仕事と育児・介護の両立支援制度（法定以上のもの）

育児支援	<ul style="list-style-type: none"> ・育休取得社員向け支援プログラムによる復職支援 ・産育休中のeラーニングコース（IT、語学等100以上のコースを用意） ・保活コンシェルジュによる復職支援（外部委託） ・シンククライアント自宅MS1（社内イントラ）、Beプロオンデマンドの利用 ・各種育児支援サービスの割引適用
介護支援	<ul style="list-style-type: none"> ・専門家による介護相談窓口（無料） ・介護サービス（有料） ・シンククライアント自宅MS1（社内イントラ）、Beプロオンデマンドの利用

※シンククライアント自宅MS1:社員が休業中も会社とつながりを持ち、スムーズに復職できるよう、自宅のパソコンから社内システムにアクセスできるツール

また、社員が就業し、能力を発揮するためには、家族の理解や支援も重要であるとの考えから、同社では全国の拠点や部支店単位での「ファミリーデー」の開催を推奨している。「ファミリーデー」は、社員を支えてくれている家族に会社・職場への理解を深めてもらうとともに、家族との交流を通じて、職場メンバー間の相互理解やワーク・ライフ・バランスに対する意識を高めることを目的としており、これまでに全国計5か所の拠点で開催し、延べ約800名の社員・家族が参加した。

社員と同等の福利厚生制度

社員食堂、社内販売等を含め、社内の施設やサービス等の利用は全社員共通となっている。また、同社が法人会員になっている宿泊施設、テーマパーク、スポーツクラブ等の厚生施設も、スタッフ社員を含めた全社員が利用可能となっている。

4. 取組に当たって工夫した点・苦勞した点

同社では、スタッフ社員は働き方に制限はあっても高い能力や意識を持っており、仕事のやりがい、組織における自身の存在意義に価値を感じている、という点を重視し、スタッフ社員の日々の取組が会社にどのような貢献をもたらしているか、明確な形で提示することを常に心がけている。そのため、成果を数値等で明確化し、社内に明示していくことを意識的に行っており、先述の「業務プロセス“4つのなくす”」では、進捗状況を全社員のパソコンのデスクトップ画面に表示させることで、社員全員が取組の成果を常に認識できる環境となっている。

一方、雇用形態にとらわれ、積極的な意見や提案を控えるスタッフ社員が多いという点、年齢・キャリア・生活状況が多岐にわたるスタッフ社員を、組織内でどのようにして、更に効果的にまとめていくかが、今後の課題である。

5. 取組の効果と今後の見通し

2011年度から始まった「役割イノベーション」による社員の役割変革により、高い目標へのチャレンジやリーダーの登用等、正社員の業務の一部をスタッフ社員が担い遂行できる体制が整った結果、業務の効率化が進み、社員1名当たりの収入保険料が2011～2014年度間で約34%増加、事業費率が2.1%低下し、社員一人ひとりの成長と、会社全体の生産性と競争力の向上を実現することができた。2013年度及び2014年度の業績の増収、増益を背景に、スタッフ社員を含む全社員に対して、2014年度は特別賞与を支給し、2015年度にはベースアップを実施している。

また、職場のメンバー全員について、同じスケジュール及び運営方法にて評価を行う「目標チャレンジ制度」の実施により、組織目標達成のための役割付与と個人の目標設定がリンクし、全社員が組織目標達成のために能力を結集する基盤が確立された。

正社員同様の多種多様な取組や制度に対してはスタッフ社員からの評価も高い。先述の社員意識調査におけるスタッフ社員の回答結果(2014年度)は、「私は、三井住友海上に入社して、良かったと思っている。」4.7点(6点満点、以下も同様)、「私は、三井住友海上の社員であることに誇りを感じている。」4.7点、「私は、法令・ルールを遵守し、コンプライアンスに関する課題が発生した場合は直ちに上司や周囲のメンバーで共有し、組織で課題を解決するように努めている。」4.8点等、正社員の回答結果と同様に高水準となり、全社員が一体となり、やりがいを持って働くための環境を整備した結果が、社員の満足度の向上につながり、数値に表れたと言える。

今後は、スタッフ社員のキャリア形成の選択肢を広めるべく、アソシエイト社員への転換を更に奨励していきたいと考えている。

従業員の声

聞きました!

リーダー職に就くことで、チーム全体の業務と雰囲気に対する責任感を新たに (傷害長期保険部、リーダー、勤続10年)

週4日の1日5時間勤務で、1年前よりスタッフ社員のリーダーとして、13名のスタッフ社員の仕事の分配・管理を行っている。入社当初は送られてきたものを受け付け、返却するという単純作業のみに従事していたが、「役割イノベーション」によりパンフレットの内容確認及び審査という責任ある業務を任されるようになった。もともと、チーム内のスタッフ社員の中では最も勤続年数が長かったため、リーダー的存在でなければという責任感を持って働いていたが、実際に「リーダー」という役職に就いたことで、更にモチベーションが上がり、積極的に意見を言えるようになった。今は自身の担当業務だけでなく、チーム全体の進捗状況や雰囲気を把握し、正社員との架け橋であろうという気持ち強い。今後もチーム内のスタッフ社員の教育に注力し、チームの担当業務を確実にこなしていけるよう全員で努力したい。

従業員の声

聞きました!

状況の変化に応じてフレキシブルに勤務時間を変更し、仕事と家庭を両立
(傷害長期保険部、リーダー、勤続12年)

2年前よりスタッフ社員のリーダーとして、収支の算出及び分析を担当している。入社当初はパートタイム勤務であったが、職務内容の変化に伴い週5日に変更し、産育休取得後パートタイム勤務で復職。その後、フルタイム勤務になり現在に至っている。入社して間もない頃は簡単な業務しか担当していなかったが、徐々に責任ある業務を任されるようになり、同時に仕事も楽しいと感じるようになった。今後も家庭と両立させながら、チーム内の社員とのコミュニケーションを大切に、仕事を充実させていきたい。

中小企業	東海	福祉
労働条件の明示・説明	賃金・労働時間	教育訓練等の能力開発
人事評価	キャリアアップ・正社員転換推進措置	福利厚生・安全衛生
ワーク・ライフ・バランス	職場のコミュニケーション	その他

有限会社伊豆介護センター

子育て世代が働きやすいよう柔軟な働き方や雇用形態の変更への対応、研修や福利厚生の充実を図り、人材定着率が上昇



奨励賞

本社所在地	静岡県		設立年	1996年			
事業概要	高齢者・障害者の訪問・通所サービス事業等						
従業員数	324名	男性	68名	うちパートタイム労働者数	138名	男性	18名
		女性	256名			女性	120名

POINT

- 等級制度に応じた昇給・昇格の仕組みの導入。
- 子育て世代でも受講しやすい研修の工夫や資格取得支援。
- 多様な働き方への柔軟な対応と正社員転換制度により、パートタイム労働者の意欲向上。
- 保育料・学童保育料助成制度、キッズスペースの設置等子育て世代が安心して働くことのできる福利厚生制度の充実。

審査委員はここを評価

- 子育て期の女性にも働き続けてほしいという思いを、働きがい・生きがいを高める手厚い制度で表現し、「パートタイム労働者でも出産後の職場復帰が当たり前」なほど浸透させています。この一貫性が、今の成果の基だと思いました。

1. 企業概要・人員構造

同社は1996年に設立し、県内3地区の11か所の施設を拠点に高齢者、障害者支援事業を展開している。組織体系は、経営企画室、在宅介護事業部、地域包括支援センター、施設介護事業部の4つに分類され、在宅介護事業部は、ホームヘルプ(訪問介護) サービスチームとケアマネジメントチームに分かれている。施設介護事業部は、グループホーム、デイサービス、小規模多機能型居宅介護、ショートステイの運営を行っている。

従業員は、正社員と契約社員(有期契約)で構成され、契約社員は、常勤フルタイムとパートタイム労働者に分けられる。職種は介護職、看護職、事務職に分かれており、中でも訪問介護を担当する介護職には稼働した時間に対して賃金が支払われる登録型ヘルパー(パートタイム労働者)と予め設定された勤務時間に応じて賃金が支払われる時間拘束型ヘルパーがあり、採用時に本人の希望により決定する。いずれの職種も入社後の事情等により、勤務時間等の変更には柔軟に対応している。

2006年に「男女雇用均等推進企業表彰静岡労働局長優良賞」を、2008年には「静岡県男女共同参画社会づくり活動に関する知事褒章」を受賞している。また、経営者自ら静岡県ワーク・ライフ・バランスセミナーの講師や静岡県ワーク・ライフ・バランスシンポジウムのパネルディスカッションのパネリストとして参加しており、ワーク・ライフ・バランスの推進に積極的に取り組んでいる。

2. 取組の背景とねらい

介護業界は女性の力を存分に発揮できる場である。しかし、業界は慢性的に人材不足の状況にある。子育て中であっても、働ける範囲で働いてもらえるよう積極的にフォローをし、できるだけ多くの人材が活躍できる職場環境を目指している。多様な働き方を取り入れ、安心して長く働いてもらえるよう、保育料補助等を始めとした福利厚生制度の充実を図り、従業員のライフスタイルの変化等による雇用契約(勤務時間や雇用形態)の変更にも柔軟に対応している。また、一度採用した人材には、より一層活躍してもらえるように教育研修にも力を入れている。

3. パートタイム労働者の活躍推進のための具体的な取組

等級制度に対応した賃金設定と職務能力等の評価結果を反映した昇給・昇格制度

同社ではパートタイム労働者を含む契約社員について介護・看護・事務のそれぞれの職種で3段階の等級を設け、それに応じた賃金制度を設定している。

階級表

1級	対外的にも確立された職務能力・常識を身につけていることに加え、業務方針に助言をし得る能力を有しており、正社員への登用も検討する
2級	対外的にも確立された職務能力を身につけている
3級	看護(介護)に関する職務能力・常識を身につけていく段階

昇給・昇格は年に1回、契約更新のタイミングで行われる人事考課に基づいて行われ、評価結果によって同じ等級内では時給が50円まで引き上げられる。能力・勤務態度・資格取得状況・研修参加率等が評価項目となっており、それぞれを各部署の管理者が評価を行って決定する。能力評価については、自己評価表を用い、面談の際に本人と部署の管理者双方の認識を確認した上での評価となっている(下記の自己評価表は訪問介護のヘルパーの場合)。

参加率を高める工夫をした研修とキャリアアップのための資格取得支援

同社では全従業員を対象に毎月2時間程度の研修を実施している。研修の内容は、介護の知識・技術に関するものや介護を始めとした制度に関するもの他、法律・医療・健康等、業務や生活に役立つものとなっている。研修には全体研修と小グループで行う個別研修の2種類があり、個別研修はサービス提供等と重ならない空いた時間に参加する形態をとっている。

夜間に行う全体研修は、子育て中の契約社員等も安心して参加することができるようにするため、託児を設けている(乳幼児は対象外)。それでも、登録型ヘルパーは直行直帰の業務で、他のスタッフとの交流があまりなかったこともあり、研修の参加率が低かった。そこで、サービス提供責任者をリーダーにしたグループを作り、参加の声掛けを促したほか、同じ内容の研修を2回用意し、出席日を選択できるようにしたところ、全体で10%以上、登録型ヘルパーでは30%以上出席率が向上した。

なお、研修に参加した場合は、社内規定による研修手当を支給しており、参加状況を人事考課にも反映するなど、研修参加へのインセンティブも設けている。

また、介護職員のキャリアアップのために、外部講師を招いた介護福祉士の資格取得対策講座を無償で受講できるようにしている。開講については、社内報等で全体に周知し、受験案内の入手を同社で一括代行している。受講後の合格率は約80%と高く、契約社員の参加率は上昇傾向で合格者の6割が契約社員である。資格取得後は時給が上がることになっている。

サービス提供責任者を中心としたコミュニケーションの促進

登録型ヘルパーは直行直帰の業務で他の社員とのコミュニケーションがとりづらい状況にあった。そのため、サービス提供責任者をリーダーとして、いくつかのグループを作り、サービス提供責任者が業務上の相談にのったり、研修参加の声掛けを行っている。

その他、人事担当者が短時間雇用管理者を担っており、面接や契約時以外にも相談を受け、聞き取りを行っている。仕事内容や人間関係の悩み等、幅広く受け付ける旨、社内報等を活用して周知している。また、全従業員から広く悩み事を相談できる窓口としてエクセルスタッフ(1名)をおいている。エクセルスタッフは、キャリアがあり、社内での信頼の厚い人物を選定しており、相談は秘密厳守で公平・中立な立場で話を聞くこととしている。内容によっては社長に直接意見を通すこともできる。このような取組により、従業員が安心して働くことができる職場環境の整備を進めている。



子育て世代を意識した充実した福利厚生制度

同社では、契約社員も正社員同様の産休・育休制度を利用することができ、過去に6名が利用している。契約更新時に産休中である社員も不安にならないよう、制度利用を積極的に周知しており、職場復帰をすることが自然な風土が醸成されている。2人目、3人目での産休・育休取得者が多いことが同社の特徴であり、出産を理由に退職する者がほとんどいない。組織として従業員のライフスタイルの変化を受け入れる土壌が用意されている。

保育所や学童クラブに子どもを預けている従業員には、保育料・学童保育料の補助制度を設けている。正社員に対しては保育料の50%(上限2万円)、契約社員には保育料の25%(上限1万円)を支給している。現在は22名が利用しており、うち契約社員が20名となっている。

更に本社の施設内にキッズスペースが設置されており、子育て中の従業員の研修、従業員が資料を取りに来た時、打合せ、簡単なデスクワーク等に子ども同伴で出勤できるよう工夫している。天候不良等による急な休校等があった場

有限会社伊豆介護センター

合や、仕事が長引いてしまった場合も、保育園から子どもを引き取り会社に連れてくることのできるの、大変安心感がある。子ども達との交流を楽しみにしている利用者もあり、「ただいま」と帰ってくる子どもの様子から、施設全体で見守り、共に育てる温かい眼差しが感じられる。従業員にも大変好評なため、更なる子育て支援の充実として新たに託児施設の併設計画を進めているところである。

地域の役員(PTA会長・子ども会会長・消防団員・町内会長等)をしている社員には、「地域貢献活動支援助成金」という名称の奨励金を渡し、表彰している。毎年5~8名が表彰され、うち半分が契約社員である。同社は年休取得率が70%以上と高く、職員同士協力し合う「お互い様」の社風であるため、年休が取りやすい上に、地域・学校行事への参加は優先的に休みが取れるようになっている。

従業員の父母・義父母・配偶者・子どもが同社の介護サービス、障害者総合支援サービスを利用した場合は、介護手当が支給される。同制度導入から6年が経過し、2015年は12名の利用があった。従業員が自分の家族を任せたい施設であるということは、同社にとって大変誇らしいことである。



4. 取組に当たって工夫した点・苦労した点

子育て世代等、時間的な制約のある社員でも働くことができるような取組(研修時間に託児を設ける、施設内にキッズスペースを設けるなど)を推進してきた。そうした中、パートタイム労働者はどうしても夕方時間帯の勤務や夜勤を希望しないことが多いため、正社員がその分を担うことになっている。

5. 取組の効果と今後の見通し

積極的な子育て支援の充実により、限られた時間の中でなら働くことができるという子育て世代を従業員として確保することができている。そして、従業員から評判を聞いた入社希望者が多いことが、従業員の満足度の高さを示している。

入社時や年1回の更新時に、仕事内容だけでなく家族の様子等について丁寧な面談を行うことで本人の希望に沿った勤務ができるよう工夫しており、正社員転換や自身のライフステージに合わせて多様な働き方ができることも、従業員の定着率を高める理由の一つである。

また、透明性のある人事評価とそれに連動した賃金制度によって、契約社員の仕事に対する意欲が向上しており、契約社員のホームヘルパー研修参加率は増加傾向にある。

女性の力が発揮できるよう、女性に働きやすい職場づくりを進めたところ、2007年~2010年(4年間)に平均18.83%であった離職率が2011年~2014年(4年間)には11.81%と低下し、勤続年数も伸びるなど大きな成果を上げている。

介護業界は慢性的な人材不足であり、在宅ケアは利用者の利用希望時間が重なるため、人手の確保に苦慮している。また同社の従業員も高齢化しており、今後人材不足が予想されるため、若い世代の介護職の育成と定着が喫緊の課題である。また、高齢の社員が働き続けられるよう、経験豊富な従業員のポジション作りや働き方を模索している。

従業員の声

聞きました!

利用者により深く関わるために、幅広く学んでいきたい
 (介護職・デイサービス担当、勤続8年)

2007年に3人目の子どもを出産後に入社した。入社時は、週5日、9:00～14:00の短時間勤務でデイサービスの介護スタッフとして従事していた。子どもの成長とともに少しずつ勤務時間を延ばし、入社から4年後にはフルタイムで働くようになった。なお、この間に介護職として働くことの楽しさを覚え、勉強時間を捻出してヘルパー2級を取得した。

2014年には、フルタイムの契約社員から自分の意思で正社員への転換希望を申し出て、正社員となった。正社員転換後は、仕事に対する責任感が増したほか、仕事の奥深さや面白みを実感するようになった。利用者と過ごす時間が長くなるほど、もっと深く関わりたいと思うようになり、それに伴い学びたいことが増えてきた。例えば、介護食、薬の種類や使用方法、機能訓練等、それぞれに専門性があり全て日常の業務につながるため、様々な分野に精通して利用者の役に立っていきたいと感じている。そういった思いを実現すべく、現在は介護福祉士の資格取得試験に向けて勉強中である。合格後には専門性が高い様々な道が開けているので、より興味がある分野は何か、どのように進みたいかをゆっくり考えたいと思っている。

中小企業	東海	製造業
労働条件の明示・説明	賃金・労働時間	教育訓練等の能力開発
人事評価	キャリアアップ・正社員転換推進措置	福利厚生・安全衛生
ワーク・ライフ・バランス	職場のコミュニケーション	その他

エイベックス株式会社

パートタイム労働者に対して計画的な教育訓練を実施し、各種表彰制度の対象とする。社長報告会等を通じて経営目標を共有し、正社員転換も導入



奨励賞

本社所在地	愛知県	設立年	1949年				
事業概要	自動車関連部品を中心として、建設機械部品及びマシン部品の開発製造						
従業員数	361名	男性	219名	うちパートタイム労働者数	54名	男性	0名
		女性	142名			女性	54名

POINT

- 正社員と同様に情報を共有し、会社方針や目標を理解させる取組。
- 正社員と同じ導入訓練、入社1年未満社員対象の研修を受講させ、基礎知識と基本スキルを習得させる。
- 半期に1回面談を実施し、個人目標と進捗状況を管理。
- 育児や介護との両立を支援する諸制度を適用。
- 業務に対する取組意欲が高いパートタイム労働者は、契約社員を経て正社員に転換。
- 正社員と同様に表彰対象とする。
- 改善提案活動やアンケートを通じてコミュニケーションを促進。

審査委員はここを評価

- パートタイム労働者に対しても、初日の導入教育を1日かけて実施し、会社をまずは知ってもらった上、アンケートを実施したり、質問を受ける体制を整えられた結果、会社が目指す働き方に繋がっています。

1. 企業概要・人員構造

1949年に創業し、マシン部品で積み上げた切削・研削加工技術を活かして、1960年代から自動車部品事業に参入し、オートマチック・トランスミッション用バルブを始めとするエンジンやブレーキの部品や建設機械部品を製造している。業界全体では生産拠点の海外移転が進む中、同社では2004年に新工場を稼働するなど、国内で事業を発展させている。

リーマンショック以降の経営環境は厳しかったが、全社一丸となって乗り越えた経験から、改めて人材の重要性を認識し「一生働ける会社」と「一生働きたい風土」の実現を目指している。詳細は後述するが、パートに対して計画的な教育訓練を実施し正社員転換を推進するほか、女性社員活躍推進の取組(2015年10月現在の女性管理職比率15.7%)、障害者雇用目標値3.0%の取組(2015年10月現在は1.7%)、多能工化戦略推進等を実施している。

雇用区分は正社員、契約社員、パートの3区分である。正社員の勤務時間は8時間で、工場勤務の場合は二交替制、事務職の一部も現場に合わせて時差出勤をしている。

パートは1日の所定労働時間が8時間の「フルタイムパート」と、4～8時間未満の「短時間パート」があり、勤務時間は本人の希望を反映している。ほとんど全ての部署にパートが配置されており、外観検査等の業務を担当している。他拠点への異動や、昇給、賞与の支給はないが、育児・介護休業は利用できる。

契約社員はフルタイム勤務で、パートよりも責任が重い、又は難易度の高い仕事に従事している。

パートや契約社員は原則1年契約であるが、これまで契約更新を行わなかった実績はなく、本人が希望する限り契約を継続している。

正社員の定年は60歳であるが、60歳以降の希望者はパートとして継続雇用している。2015年10月時点の最高年齢は78歳男性社員で、指導的な役割を担っている。

パートや契約社員にも60歳定年制を適用しているが、本人の希望があれば60歳以降も継続雇用している。



2. 取組の背景とねらい

同社の理念は「良品を生産すること」と「社会に役に立つ企業として努力すること」であり、そのためには全社一丸となり、「明るい人間関係」「協調性」「感謝報恩」の中でモノづくりに邁進できるよう取り組んでいる。

パートに対しても、職場の業務を通じて生きがいとやりがいを感じてもらい、長期的に安心して働いてもらうために、表彰制度や正社員転換、情報共有、教育訓練、育児・介護と仕事の両立支援等の各種仕組みを導入している。

3. パートタイム労働者の活躍推進のための具体的な取組

全社員に対して、入社初日の導入教育と全社共育デーで研修させる

入社時には、雇用形態に関わらず導入教育を実施する。2011年より制度化した導入教育は、先輩社員が講師となって会社概要、就業規則、品質、安全等の基礎知識を教えるもので、工場内で安全に働いてもらうために、対象者が1名であっても入社初日に必ず実施している。終了後には理解度テストとともにアンケートを実施し、疑問点等を質問できる仕組みとしている。理解度テストは講師が採点、コメントを記入し、受講者に返却する。また、導入教育時に、不安や悩みごと等については総務経理部門まで連絡するように口頭で伝えている。

この他に年3回、入社1年未満の社員を対象とした「全社共育デー」を開催している。役員や先輩社員が講師となり、3つのテーマに分けて座学又は実技の研修を実施している。

テーマは、①企業理念、就業規則、原価の仕組み、②KYT(危険予知トレーニング)、2S(整理、整頓)、③自社・顧客紹介、図面読解、切削・研削技術、となっている。

エイベックス株式会社

本人の希望又は上司推薦により、希望のテーマを決定する。③については専門性が高い内容のため、パートは希望者のみ受講することとしている。

全社共育デーでは毎回振り返りのテストも実施し、総務部が採点后、上長が内容確認とコメントを記載して本人に返却する。パートに対しては①のうち企業理念、就業規則、②のうち2S(整理、整頓)についてのみ振り返りテストを実施している。振り返りテストにおいてはストレスチェックも行っている。

なお同社では、講師となる社員も指導を通じた学びがあるとして、「教育」ではなく「共育」と呼んでいる。

全社共育デーは、全社員を対象に2002年に導入した研修制度であったが、参加も研修内容も広範で非効率的だったため、2014年から対象を入社1年未満の者とし、内容を絞って実施することにした。入社2年目以降の社員のスキルアップには、新たな研修機会を設けるべく、2015年11月に全社一斉職場技能アップ共育を開催予定である。



全社共育デースケジュール(イメージ)

開催日/日程	4月29日	8月8日	12月26日
本社(食堂)	経営理念(講師・社長)	図面読解(講師・〇〇)	KYT(講師・〇〇)
	就業規則(講師・〇〇)	切削・研削(講師・〇〇)	2S(講師・〇〇)
	原価の仕組み(講師・〇〇)	自社・顧客紹介(講師・〇〇)	
多度(2F食堂)	KYT(講師・〇〇)	経営理念(講師・社長)	図面読解(講師・〇〇)
	2S(講師・〇〇)	就業規則(講師・〇〇)	切削・研削(講師・〇〇)
		原価の仕組み(講師・〇〇)	自社・顧客紹介(講師・〇〇)
海津(食堂)	図面読解(講師・〇〇)	KYT(講師・〇〇)	経営理念(講師・社長)
	切削・研削(講師・〇〇)	2S(講師・〇〇)	就業規則(講師・〇〇)
	自社・顧客紹介(講師・〇〇)		原価の仕組み(講師・〇〇)

会社負担で各種資格取得を支援し、外部講師を招聘した社内講習も実施

雇用形態に関わらず資格取得を支援しており、QC検定、国家技能検定、TOEIC等の業務上必要な資格については、受験費用を会社負担として勤務扱いで受験が可能である。

また外部講師を招いて社内で英会話講習(基礎～中級レベル)を実施している。就業後の17時に開始するが、2014年度には女性パート1名が受講した。

社内講習を新設した時は、社内イントラネットや工場内の掲示板で周知を図り、希望があれば誰でも受講することができる。

ステップアップシートと年2回の面談で評価を実施

正社員以外の従業員は、ステップアップシートを用いて目標管理を実施している。半期ごとの全社目標を基に各部署は業務推進書を作成するが、従業員はそれらを基に各自の目標とテーマを立て、ステップアップシートに記入する。半期ごとに振り返り自己評価を記入し、面談で上長と内容を確認する。上長が評価を記入後、人事に提出し、最終的には社長にも回覧する。

ステップアップシート(イメージ)

部署名	氏名
目標	業務推進書 管理項目No.
	テーマ
	詳細
実施項目	
本人振り返り	

正社員については年2回の評価結果を賞与に反映しているが、パートについては、ステップアップシートを振り返りながら技能向上を奨励するなどの個別指導を行っているものの、処遇への反映はない。同社は共同作業を重視した製造業であるため、個別の能力評価を実施するよりも、主にチームを表彰対象としている(後述)。

年2回の経営指針発表会で各種チーム表彰を実施

同社では全社員を対象とした各種表彰制度を備えており、年2回の経営指針発表会にて表彰を行っている。

部署内のチーム単位(4~7名)での表彰が多く、特にQCD(品質・原価・納期)の観点から多数、表彰を実施している。2013年度は「顧客流出不良ゼロ件賞」として、社員4名とパート25名のチームが表彰されたほか、「顧客流出不良半減賞」「原価低減賞」「顧客納入遅延ゼロ件賞」でパートを含めたチームが表彰された。

個人単位の表彰としては、「MVP」と「ヒヤリハット優秀提案」があり、2013年度MVP受賞者6名中1名がパートで、ヒヤリハット優秀提案受賞者4名中1名がパートであった。MVPはチーム内でアンケート投票を行い選出しているが、2013年度のMVP受賞のパートはあいさつや清掃等を実践していること、頼みごとを気持ち良く引き受けてくれたことなどが評価され受賞した。

また、雇用形態に関わらず勤続表彰も実施しており、2013年度はパート3名が10年勤続表彰を受賞した。各賞受賞者には副賞として商品券を支給している。

社内で刀具研磨競技会と2S+清掃コンテストを実施し、表彰

切削・研削技術を向上させるために、社内で刃具研磨競技会を実施している。雇用形態に関わらず希望があれば誰でも出場できる。勤務時間外ではあるが、出場者に対しては先輩社員が部署を横断し個別に技術指導をする。競技会において上位に入賞した者に対しては、経営指針発表会で表彰を行う。正社員転換を果たしたパート出身者が契約社員時代に参加した実績がある。

また2014年6月から「2S+清掃」コンテストを実施し、これも優秀事例は経営指針発表会で表彰している。2014年度は制服の収納方法について提案したパートを表彰した。改善提案に対しては必ず該当部署より回答し、職場責任者にも伝え、PDCAサイクルを実施している。

契約社員を経て正社員に転換可能

同社では、契約社員及びパートの正社員転換について、就業規則で明記し、これを積極的に推進している。就業規則では、正社員転換への条件は、

- ①心身ともに健康であり、職務に対する意欲がある者
- ②過去6か月間の人事考課がB等級以上にある者
- ③正規従業員と同様の働き方及び転居を伴う異動が可能な者
- ④所属長の推薦する者

の4点である。なお、就業規則には明記されていないが、実際には、正社員転換希望者がパートだった場合、まず上長が職場推薦書を提出し契約社員に転換させる。契約社員として、6か月間の個別目標(機械操作、商品理解等)を設定し、機械操作等の技能を学ばせる。一旦、3か月後に約30分間の中間報告面談を実施し、社長と上長、本人で目標達成度合いを確認。6か月後に技能が目標とする一定レベルに達したと上長及び社長が認めた場合、正社員に転換させている。6か月の技能習得期間は、所属する職場だけでなく、他部署の協力も仰いで各種技能を学ばせている。なお目標未達成の場合でも、本人が希望すれば契約社員として6か月後に再チャレンジすることができる。再度チャレンジする意思がない場合はパートに戻している。

正社員転換は随時申し出を受け付けており、転換時期は毎月1日となっている。

2014年度と2015年度に各2名を正社員に転換させた。現在も正社員を目指して訓練中の契約社員がおり、今後も転換者の増加が見込まれる。

パートからの正社員転換者は、パートの担当業務や人間関係についても理解が深く、職場からの人材ニーズは高い。今後もパートから正社員への転換を積極的に推進していきたいと考えている。

会社情報共有のため、毎朝・毎月・年2回各種取組を実施

雇用形態に関わらず全社員が会社の一員として参画意識を持てるよう、事業目標や経営情報の共有化を図っている。具体的には、年2回の経営指針発表会や毎月の社長報告会、毎日の朝礼を通じて会社情報を共有しており、経営指針発表会では終了後アンケートを実施することで、理解を促進している。社員から意見があった場合には必ず回答をしている。

経営指針発表会では、半期ごとの事業目標を説明し、各種表彰も実施する。毎月の社長報告会では、前月の実績、今月の目標、今後の計画について社員に説明している。そして各職場の朝礼では、連絡事項と当日の動き、翌日以降の重要案件を伝え、情報共有できる仕組みとしている。

就業規則から行事予定や連絡事項まで、社内イントラネット上に掲載し、職場に設置したPCで誰でも閲覧することができる。PCを見る機会の少ない職場もあるため、各職場の掲示板にも情報を掲示するほか、経営理念や目標は会議室にも掲示している。

2011年からは社内報を毎月発行し、全社員に配布している。

パートに対しても、育児・介護と仕事の両立を支援

介護や育児と仕事の両立を支援するために休業制度を整備しており、これまでフルタイムパート3名、短時間パート1名が育児休業を、フルタイムパート1名、短時間パート1名が介護休業を取得した実績がある。休業制度については社内報や社内イントラネットで周知し、実績を報告している。

また、育児休暇より復帰する社員にヒアリングを実施したところ、育児中は長時間勤務が難しいことが分かった。そのため子どもの小学校入学まで利用できる短時間勤務制度を設けたところ、2013年度にパート2名、2015年にパート3名が利用した。短時間パートも同制度を利用できるが、2013年度及び2015年度はフルタイムパートの利用のみとなっている。

短時間勤務については個別の事情によって状況が異なるため、社員の声を反映して6時間勤務又は7時間勤務を選択できるように柔軟に運用している。



書籍購入補助制度を導入し、自己啓発を支援

自己啓発のため書籍購入補助制度を導入しており、事前に上司に申告し、承認を得た書籍を対象に月2,000円を上限とし補助している。同制度については就業規則にも明記し周知している。これまでのところ平均月10件程度の利用数で、パートは1件の利用実績がある。

毎年家族会を実施し、社員家族とコミュニケーションを図る

毎年秋に家族会を開催し、全社員及びその家族、新卒採用内定者とその家族を招待し、工場見学、職場見学、懇親会を実施している。若手社員は会社での悩みを両親に相談することが多いため、子どもを安心して任せられる職場だと理解してもらうことが離職防止に有効であると考えている。

2014年度の家族会には、社員40名とその家族が参加した。2014年度には2名の短時間パートが参加し、職場に対する家族の理解が深まった。家族会参加を経て、当該2名は正社員を目指すこととなり、現在は契約社員として正社員転換に向けて励んでいる。

相談窓口を設置し、社内イントラネットやアンケートで周知を図る

2015年度より相談窓口を新設し、部署内で困ったことや悩みがあったら相談するよう、掲示板や社内報、社内イントラネットや各種アンケートへの記載を通じて社員に周知している。

人間関係の相談を持ちかけられることもあり、相談窓口を所轄する総務経理部門が適宜対応している。相談した社員には対応状況を伝え、すぐに対処ができない場合でも、その理由と以降の対応予定を知らせている。

4. 取組に当たって工夫した点・苦労した点

同社では、入社1年未満の離職率が60%と高く、離職理由は「将来像が描けない」、「やりがいを感じられない」という内容が多かった。それまで新人教育は各職場の業務であったが、現場は繁忙で新人育成に時間を割く余裕がなかった。十分な教育を受けずに業務に就くため、何を目的とした業務であるかを理解できないまま作業し、不安が高じて離職するケースが多いと考え、見直しを図ることとなった。

まずは研修プログラムを見直し、2011年より導入教育を制度化した。更に全社共育デーの整備で入社1年未満の社員への指導機会を増やし、不安の除去と主体的な業務意欲の向上を図った。

また雇用形態に関わらず、社員が働きやすさとやりがいを感じることを技能向上と主体性ある働き方につながると考え、「一生働ける職場作り」と「一生働きたい風土作り」を目指した。パートに対しても、経営指針発表会や社長報告会を通じて経営情報を共有した。また表彰制度等、目標を示す取組を実施することで、やりがいを感じてもらい、主体的に業務に取り組んでもらうように努めている。

5. 取組の効果と今後の見通し

種々の取組を実施し、2012年に愛知県ファミリー・フレンドリー企業に登録したところ、2014年度には中堅企業の部で表彰を受けた。2015年10月には、三重県「男女がいきいきと働ける企業」にも桑名市の多度工場が認定された。

また、2011年に導入教育を実施してからは、2012年度には15%だった離職率も、2014年度には7%に、2015年度秋までに5%程度に低下している。入社初日に、入社した人数が1名であってもほぼ1日をかけて先輩社員が指導することにより、職場の一員であるという意識が芽生えている。

育児が一段落した女性パートには業務に主体的に取り組む者が多く、パートから正社員に転換した者もパートの担当業務や立場に理解があるため、指導的な立場として活躍している。今後も正社員転換を推進し、優秀な人材に活躍してもらいたいと考えている。引き続き社員の声を反映して働きやすい職場環境を整備していきたい。

従業員の声

聞きました!

正社員転換を目指し、契約社員として修業中。いずれは管理職を目指したい (工場勤務、検査業務、勤続4年)

2013年に入社し、多度工場で検査業務に従事している。未経験の業務だったが、先輩の指導を受け難易度の低い作業から担当した。最初は肉眼での検査を担当し、肉体的な負担があったが徐々に慣れた。検査器具の使い方を学び、別の部品の検査も担当できるようになり、現在は拡大鏡を使った検査をしている。人間関係は良好で働きやすい職場である。

新しく検査業務に就く者を指導する機会も増え、不良品を即座に見つける方法や、不良限度の見分け方を指導している。

2年前に正社員を目指さないかと社長に勧められたが、子どもが小さかったためその時点では断った。育児が一段落した現在、配偶者の応援もあり、正社員を目指して契約社員に転換することとした。中間面談では未熟な点を社長から指摘されたが、2016年1月に転換することを目指し、努力しているところである。

まずは正社員転換を果たし、技能の向上と、お客様に満足していただける高品質な製品作りを続けていきたい。将来、管理職を目指す機会があればぜひ挑戦してみたいと考えている。

大企業	関東	飲食サービス業
労働条件の明示・説明	賃金・労働時間	教育訓練等の能力開発
人事評価	キャリアアップ・正社員転換推進措置	福利厚生・安全衛生
ワーク・ライフ・バランス	職場のコミュニケーション	その他

株式会社エー・ピーカンパニー

主体的に考えるパートタイム労働者を育てる仕組みを導入し、雇用区分に関わらず企画・運営に関わる体制を実現



奨励賞

本社所在地	東京都	設立年	2001年				
事業概要	飲食店及び食品販売店の経営、フランチャイズチェーン店の加盟店募集及び加盟店指導、養鶏場及び牧場の経営、漁業（定置網等）、農業（青果物等）、食鳥の処理、加工及び販売、食品の加工、流通、輸出入及び販売						
従業員数	3,959名	男性	2,072名	うちパートタイム労働者数	3,119名	男性	1,408名
		女性	1,887名			女性	1,711名

POINT

- パートタイム労働者を能力等に応じて5段階にレベル分けし、レベルに応じた時給を設定。
- 優秀なパートタイム労働者を選抜し、称号付与。
- 店舗経営にパートタイム労働者の意見を反映。
- 学生のアルバイトに対して就職活動支援を実施。

審査委員はここを評価

- パートタイム労働者を正社員の人事評価に参加させたり、取扱商品の生産者とパートタイム労働者の交流機会を設けたり、パートタイム労働者の多くが学生アルバイトのため、卒業後の就職支援にも取り組むなど、人材活用施策として非常に斬新な取組が行われています。

1. 企業概要・人員構造

同社は2001年、「食のあるべき姿を追求する」というミッションの下、養鶏場と加工場を経営し、自社で漁師を雇用するほか、その他の漁師や生産者とのネットワークを作ることで食材を確保、経営する居酒屋で食材を調理・加工の上、提供する生販直結のビジネスモデルを展開し、1次産業から3次産業までをカバーする、いわゆる「6次産業」に当たる。2015年10月30日時点で直営店166店舗を有する。

従業員の雇用形態は、正社員、契約社員、アルバイト、嘱託社員の4区分で、このうち契約社員、アルバイト、嘱託社員がパートタイム労働者に相当する。全従業員の8割がパートタイム労働者であるが、そのうち9割が学生アルバイト、残りがフリーター等の契約社員や定年退職後のシニア嘱託社員である。

パートタイム労働者の主な業務は店舗の接客や調理である。店舗従業員のうち2割が正社員、8割がアルバイトとなっている。

2. 取組の背景とねらい

従業員感動満足度(EIS)を高めることは、顧客感動満足度(CIS)並びに売上高を担保することにつながる。同社ではアルバイトを中心にパートタイム労働者数が多いことから活躍の期待度は高く、彼らの主体的な業務取組姿勢が店舗運営の鍵となる。パートタイム労働者の労働環境を整備し、従業員感動満足度を高めるために、経済面と心理面を満たす取組を導入することとした。

従業員も顧客も、会社も生産者も、つながりを持つ全ての人々が満足するALL WINの関係構築をミッションとしており、そのために欠かせないのがパートタイム労働者の成長であると捉えている。また、パートタイム労働者の成長は、社会からお預かりしている、将来の社会人である若い人たちへの責任でもあると考えている。このような考えの下、キャリアアップの仕組み導入や感謝イベントの実施、前年度より時給を上げるための業務改善の取組を進めている。

3. パートタイム労働者の活躍推進のための具体的な取組

レベル0～4までの評価を実施し、昇給に反映する

本社で用意した評価項目をもとに、各事業部や店舗にて個別事情・特性に合わせて柔軟に対応しながら能力や取組姿勢を評価し、金銭・給与といった経済的報酬とやりがいといった心理的報酬に反映している。

同社ではパートタイム労働者に次の5つの評価項目を設けており、「自社への理解度と共感度」「仕事への取組方、マインド」「オペレーション能力」「ホスピタリティ」「おもてなし(真心)」の分野について103項目で評価する(基本は103項目であるが事業部により増減)。レベルの昇進に応じて昇給する仕組みとなっている。

店長は1～3か月に1回、面談を実施してアルバイトの各段階の項目の達成度を確認する。全項目を満たしていれば、翌月より新段階の時給を適用する(レベル4を除く、後述)。

レベル0からスタートし、通常入社後約3か月でレベル1に到達する。レベル2は店長の裁量により1,000円～1,100円の範囲で時給に20～30円を加給している。

レベル3はレベル2の全ての項目を満たすことが条件で、在籍期間の残りが1年以上あるかも考慮する(学生アルバイトについては卒業までの期間を考慮)。レベル3に該当するパートタイム労働者は、3,000名いるアルバイトの1%未満である。レベル3該当者に対しては、勤務扱いではないが、同社の接客戦略の立案者であり、現在でも現場に入って実際に接客も行っている副社長が講師となり、研修(座学研修2回+実技研修1回)を行う。レベル3該当者は社内資格のジャパンスタンダード(詳細は後述)に認定される可能性がある。

レベル4に該当するパートタイム労働者は社内に10名程度いる。レベル3の条件を満たした者に対して、副社長が店舗を巡回して職場での評価を考慮し、レベル4の条件を満たすと判断した場合、随時レベルを引き上げている。レベル4になるためには、ジャパンスタンダードの現場研修で行った内容についての実技試験があり、副社長が審査を行う。

レベル4になると、3か月に1回程度の副社長研修をはじめ、ネイリスト研修やディズニールランドのもてなしの精神を学ぶ研修といった、他業界の特別研修を受講することができる。

パートタイム労働者の評価基準項目(イメージ)

レベル	カテゴリ	評価基準	時給	評価項目例	備考
レベル0		最低限持ってほしい意識	910円	・ ミッション（経営理念）への共感度 ・ 接客戦略への理解度 ・ 社内特有の共通言語への理解度	
レベル1	至誠 (人間性)	会社の理念や技術的なものは さておき、人として当たり前の 行動ができるレベル（約 3か月勤務で達成できるレベ ル）	910円	・ 笑顔で挨拶ができる ・ 傾聴ができる ・ 初心を忘れない	基本的に事業部や店長 による研修
レベル2	サービス (オペレー ション)	顧客に対して期待通りの行動 ができるレベル	1,000円	・ レベル1の目的、本質を理解することができる ・ 接客の基本動作ができる（おしぼりの出し方、ハン ディの打ち方など） ・ 商品知識があり、生産者の想いをお客さまにお伝え することができる ・ 接客時の応用動作ができる（社内用語のジャブ、プ レート、鳥耕作プレゼンなど）	基本的に事業部や店長 による研修
レベル3	ホスピタリ ティ (ジャブ)	顧客の期待を越えることがで きるレベル（ジャパン・スタ ンダードに相当）	1,100円	・ レベル2までの目的、本質を理解できる ・ お客さまに合わせて、応用動作を使い分けることが できる ・ 全体を見据えて接客のコントロールができる ・ 自ら率先してお店に良い影響を与えることができる	・ エリアマネージャー と店長でジャパンスタ ンダードに推薦でき るかを判断 ・ 副社長による研修あり
レベル4	おもてなし (真心)	顧客に感動を提供できるレベ ル（ワールド・スタンダード に相当） 社員より仕事ができるレベ ル	1,200円	・ レベル3までの目的、本質を理解できる ・ お客さまに逆に感謝されるサービスを提供できる ・ 周囲からの信頼度が高く、周囲への影響度も大きい	・ 副社長が判断 ・ 副社長 + 他業界講師 による研修 ・ 3~4割は社員に転 換

優秀なパートタイム労働者を選抜し、称号付与

顧客の期待を越える接客ができるレベルに達した者に対しては「ジャパンスタード(ジャパスタ)」、顧客に感動を与えられる接客レベルに達した者に対しては殿堂入りとして「ワールドスタンダード(ワースタ)」という称号を付与している。

ジャパンスタードの候補者は、年に1度、パートタイム労働者のレベル3の者から、店長とエリアマネージャーが推薦した者が対象となり選定される。認定されるためには、副社長研修を受け、31の評価項目をクリアする必要がある。更に実技試験を実施し、副社長と複数の社員が合否判断を下す。ジャパンスタード認定者は毎年5名程度である。ジャパンスタードの中からより優秀な者を副社長が選定し、「ワールドスタンダード」として認定している。

パートタイム労働者が主体的に業務に取り組める仕組みの導入

各店舗にほぼ1名リーダー職(アルバイトリーダー)を配置しているが、パートタイム労働者を任命している。レベル1、2の中から、ほかのパートタイム労働者に慕われリーダーシップがあることを基準として店長が対象者を推薦し、SV(スーパーバイザー)、AM(エリアマネージャー)、事業部長らで決定する。リーダー職は2か月に1度の本社研修を受けることが可能となる。また、店舗単位ではリーダー職に対して定期的に月1回の面談を実施している。

そのほかにも、パートタイム労働者が接客テクニク(後述の「ジャブ」)を考え、社内イントラネットに投稿できる仕組みがあり、アイデアに対しては「てげ!」(宮崎弁で「いいね!」の意)を送り合う。このほかにもパートタイム労働者の中で店舗運営に貢献した者を称える毎月MVP表彰を行っている店舗もある。

パートタイム労働者を研修として、副社長が見習うべき店舗として指定した模範店舗で経験を積ませることもあり、2015年10月時点、関東の錦糸町店に加え、名古屋でも実施している。

また魚業態(魚を中心に扱う店舗)では、パートタイム労働者が参加して教育手法の改善に取り組んだ結果、フィンランド式かるたを導入した。これにより140種類以上の魚の種類が覚えやすくなり、接客の際説明しやすくなったという成果をあげている。

ブログや会議等を通じて本社と店舗の結びつきを強化

パートタイム労働者は事業所である店舗に直接出社するため、本社からパートタイム労働者への連絡は、店舗を通して間接的に行われることが多いが、直接的な交流機会や経営側のブログ等を通して本社と店舗の結びつきを強化し

ている。直接的な交流機会として、正社員及びパートタイム労働者のリーダーを集めた年2回の会議を開催している。
また、状況に応じて手法を変えながら、副社長が従業員への思いを伝えている。2015年8月からはブログ¹で情報発信し、毎日300名程度の従業員がアクセスし、閲覧している。

パートタイム労働者に採用時と採用後の研修を実施

パートタイム労働者の成長を後押しすることを重視し、職務の遂行に必要な教育訓練は最低限として、自ら取り組む意欲・姿勢の醸成を促している。

採用時には、店舗単位での職務の遂行に必要な全社的な戦略に関する研修に加え、仕事に対する取組方や接客姿勢等、人間性に対する現場施策レベルの研修を事業部単位で実施している。採用後は、企業戦略から現場施策について3か月をかけて教育を行う。この研修への参加は強制ではなく評価にも影響しないものの、参加率の目標を設定している事業部もある。

研修の内容は、同社と関わりのある第一次産業の現場を理解したり、接客サービスの工夫や営業戦略について学ぶものである。「うるん滞在記」や「仮装大賞」、「鳥耕作」等テレビ番組名等をオマージュした親しみやすい名称を用いて、従業員が楽しみながら参加できるように工夫している。

パートタイム労働者も社内検定試験を受験可能

同社一番のオススメ料理である「じどっこ炭火焼き」の調理技術の検定制度として、「炎のマイスター検定」を実施し、筆記と実技による試験を行っている。正社員向けの社内検定であるがパートタイム労働者も受験が可能で、受験者の2割はパートタイム労働者である。2015年5月に第1回検定が開催され、24名中8名が合格、うち1名はパートタイム労働者であった。検定合格者には認定者用のユニフォームが提供される。

学生アルバイトを新卒採用、フリーター等は中途採用により正社員として受け入れ

意欲・能力のあるパートタイム労働者は正社員として受け入れている。学生アルバイトは新卒採用、フリーター等は中途採用という形で随時採用を行っている。筆記試験はなく、人材開発部による面接試験で合否を決定する。

アルバイトからの新卒採用者数は例年10名～15名で推移しており、新卒採用者100名弱のうちの10%強を占めている。中途採用者数は、2014年度37名であった。

なお、新卒採用時には、学生アルバイト向けの限定就職説明会も実施し、同社の経営理念等に共感し、同社で働き続けたいと思う人材の確保を図っている。

パートタイム労働者が社員の人事評価に参加する

正社員の人事評価に360度評価を導入しており、パートタイム労働者も参加する。直属の上司(1名)、正社員の同僚(2名)、パートタイム労働者(6名)の計9名が、「リーダーシップ」「チーム・組織環境」「モチベーション」「オーナーシップ」「働きがい」に関する43問について、匿名で正社員を評価する。2015年度上期評価では一定の勤務時間以上のパートタイム労働者(全パートタイム労働者の20%)が360度評価制度に参加している。

パートタイム労働者と生産者との交流機会の創出

契約養鶏場経営者や契約漁師とパートタイム労働者が交流するイベントを設けている。2015年7月開催の魚業態交流イベントには、首都圏の魚業態担当パートタイム労働者200名が参加した。このイベントによりパートタイム労働者の生産者に対する共感性が上がるため、接客の際、顧客に生産者の思いを伝えることができようになり、接客の質

¹ メールマガジンを発行していたが、読者が受動的になるため、能動的に読みに行くという姿勢を醸成させたいという狙いから2015年8月よりブログに変更。

株式会社エー・ピーカンパニー

の向上にもつながっている。

また魚業態では、パートタイム労働者が社内SNSに加入することができる。このSNSでは、当日どの漁師がどの魚を採ったかという情報が掲載されており、パートタイム労働者も店舗のPCや自身のスマートフォンで確認もでき、生産者との間で双方向でのやり取りをすることができる。希望するパートタイム労働者には生産者を紹介しており、生産者との交流も奨励している。

「ジャブ」制度によるサービスアイデアの共有

販促施策の一つとして、「ジャブ」制度を導入している。パートタイム労働者には顧客1組につき、400円分のサービスを提供する権限を与えており、この権限を活用したアイデアを「ジャブ」と呼んでいる。社内イントラネットに「ジャブ」を投稿し、情報共有が可能となっている。400円で何ができたかパートタイム労働者同士が評価し合うことで、優れた「ジャブ」の共有を促進し、再度考案するモチベーションを上げている。

ジャブ投稿画面



新企画コンテストには、パートタイム労働者も参加可能

新企画コンテストにはパートタイム労働者も投稿可能である。直近の新企画コンテスト「イノベーションワールド」には全応募のうち10%の10名超のパートタイム労働者が応募した。パートタイム労働者からは、「デザートの上を上げるため、ラストオーダーのベストなお伺いの仕方を考える」「成功体験が共有できるホスピタリティチェックシートを作る」といった企画が提出された。

パートタイム労働者向け相談窓口の設置

パートタイム労働者からの相談窓口として人事部に一般相談窓口を設置し、パワハラ・セクハラについては、専門の相談窓口を設置している。セクハラについては異性には話づらい場合もあると考え、相談者の性別に応じて同性の人事部社員が対応に当たっている。

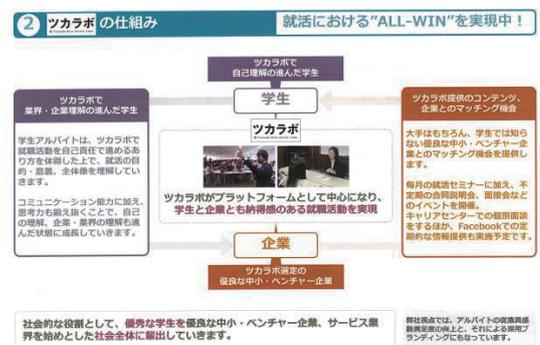
学生アルバイトに対する就活支援を実施

パートタイム労働者の7割は学生アルバイトであるため、大学3年生を対象に就活支援の取組を行っている。具体的には「ツカラボ」(塚田農場キャリアラボ)と名付けた集団セミナーを開催し、個別面談のキャリアセンター運営も行っている。

「ツカラボ」は大学3年生7月から大学4年生の4月にかけて毎月開催し、副社長による就活セミナーや人事担当者による個別就活支援を行っている。

就活セミナーの内容は自己分析、価値観発見、企業研究、思考力&コミュニケーション養成、経営者視点の醸成等である。ツカラボ参加者を対象として、協力企業とともにインターンシップ募集説明会(秋)と新卒採用説明会(春)を実施している。2015年4月に実施した新卒採用説明会の参加企業数は10社、参加人数140名であった。

また、キャリアセンターでは専門のコンサルタントに委託し対応している。2015年7月第1回開催の就活支援セミナー「ツカラボ」への参加人数は132名、セミナーの満足度は10点中9.6点であった。



パートタイム労働者向け感謝イベントの開催

年1回、テレビ番組をオマージュしたパートタイム労働者向け感謝イベント「APオールスター感謝祭」を実施し、関東圏のパートタイム労働者約1,000名を招待している。招待者は各店舗の累積勤務時間上位の者から順に選出している。

上位者限定のイベントであるため、パートタイム労働者にとっては招待を受けることがステータスとなっている。店舗対抗のクイズ大会や「ジャブ」を考えたパートタイム労働者を表彰するなど、総額300万円の景品を提供している。

4. 取組に当たって工夫した点・苦勞した点

「アルバイト経験は将来役に立たない」という学生アルバイトからの悩みを聞いたことから、学生に対して将来役立つ研修の提供と、就職活動による離職が多いため就職活動を早く終わらせることができるようにと、「ツカラボ」を通じたキャリア支援を実施することとした。

5. 取組の効果と今後の見通し

就職支援活動の「ツカラボ」には特に力を入れて取り組んでいる。この取組により、学生アルバイトが就職活動のために離職するケースが減少し、長期間働いてくれるようになった。また、こうした取組を知った両親からアルバイトを勧められ働くようになったという学生もいる。2015年9月からは「ツカラボ」の対象を大学1年生に拡大し、生産者のもとを訪問する「体験ラボ」を実施し始めている。

また、店舗での接客の主力となるパートタイム労働者が活躍しやすいよう教育訓練に力を入れた結果、「コミュニケーション能力が高く、ホスピタリティ精神あふれたパートタイム労働者による接客」が可能となり、顧客のリピート率55%を維持できている。

また、パートタイム労働者の応募理由は同社店舗への来店又は勤務している友人の高評価によるもので、応募単価・採用単価は業界平均とされる価格を下回り、店舗を拡大しても人材確保ができています。

こうした結果、2014年度まで8期連続で増収増益、2015年7月現在で全国で150店舗と事業規模を拡大できている。

従業員の声

聞きました!

アルバイトとして勤務するうちに経営姿勢に興味を抱き、正社員へ

(副社長室秘書、アルバイト採用担当、勤続7年)

2007年、専門学校で学生時代にアルバイトとして入社。学校の授業の合間に店舗で接客に従事した。

接客が好きで同社を選んだが、働くうちに接客スタイルや理念に引き込まれた。特にアルバイト向け研修を入社半年後から受けるようになり、身近な顧客だけでなく、生産者とのつながりを考えるようになった。仕事も次第に任されるようになり、アルバイトリーダーとなりアルバイトの教育等にも携わるようになる。会社の姿勢にも興味膨らみ、貢献したいと考えるようになり、アルバイトとして勤務2年半後、面接試験を経て中途採用で正社員として2012年4月に入社した。

正社員として店舗に配属されたことで責任感が増し、店舗全体の運営や売上管理等も考えるようになった。正社員として2年半店舗での勤務を経験した後、本社の副社長秘書勤務となった。

後輩アルバイトには、幅広く仕事を捉え、会社の姿勢を理解して働いてもらいたい。会社のモットーであるALL WIN=自分自身、顧客、生産者、会社のつながりを大切にして、アルバイトから正社員となる人材が今後も増えてほしいと考えている。

中小企業	甲信越・北陸	小売業
労働条件の明示・説明	賃金・労働時間	教育訓練等の能力開発
人事評価	キャリアアップ・正社員転換推進措置	福利厚生・安全衛生
ワーク・ライフ・バランス	職場のコミュニケーション	その他

株式会社大阪屋ショップ

パートタイム労働者の新たな人事考課制度、資格制度を取り入れ、パートタイム労働者の満足度だけでなく、売上高・生産性も向上



奨励賞

本社所在地	富山県	設立年	1973年				
事業概要	食料品を中心としたスーパーマーケット						
従業員数	2,438名	男性	844名	うちパートタイム労働者数	1,811名	男性	432名
		女性	1,594名			女性	1,379名

POINT

- パートタイム労働者の人事考課制度を導入し、評価基準を全社で統一。
- 役職資格制度、技能資格制度により、各人の能力を明確に処遇に反映。
- 資格試験の受験対象者をまず会社側でリストアップすることにより立候補のしづらさを解消し、受験者が増加。モチベーションアップに大きな効果。
- 社内セミナー、接客コンテストで優秀者を多数表彰。
- 常日頃から細やかなコミュニケーションを心がけ、店舗の巡回や面談によりパートタイム労働者からの意見を聴取。

審査委員はここを評価

○人事評価制度と資格制度の整備により、パートタイム労働者の能力向上とモチベーションアップに繋がっています。公正な評価と処遇が、パートタイム労働者の貢献度を高めることを示す優れた実例を示しています。

1. 企業概要・人員構造

同社は1973年創業のスーパーマーケットチェーンである。食料品を中心とし、日用雑貨、家庭用品等も扱っている。現在は富山県に30店舗、石川県に5店舗を展開しており、更に新店舗を開店する予定もある。

正社員は8時間勤務のシフト制をとり、それよりも所定労働時間が短いパートタイム労働者が約1,800名いる。このうち約200名が学生アルバイトであり、それ以外のパートタイム労働者は、雇用管理上では週の労働時間が20時間未満の者、20時間以上30時間未満の者、30時間以上の者の3つに分けられるが、全員を区別なく「フレンド社員」と呼んでいる。

2. 取組の背景とねらい

富山県の人口はここ10年余り減少傾向にあり、食品支出額が100億円以上減少するとのデータもある。他方、富山県内の小売店の売り場面積は全体として増加しており、小売業における競争激化が進んでいるとみられる。このままでは顧客の減少は必至であり、何らかの対策をして企業として存続・成長していかねばならない、という企業経営上の問題意識があった。

顧客にとっては、売上規模や店舗数に関心はない。「私にとって良いお店」が顧客にとっての良いお店である。そのような店舗を作っていくためには、地域に密着しているフレンド社員の力を借りることが不可欠だと考えた。今よりもっとフレンド社員に活躍してもらい、地域の人々にとってより良い店舗を作っていく、という思いからフレンド社員の制度の見直しに取り組んだ。

また、2016年4月から女性活躍推進法が施行されることもあり、女性の活躍についてどのように取り組んでいくかは多くの従業員を雇用する企業として大きな課題だと考えている。

3. パートタイム労働者の活躍推進のための具体的な取組

考課表に基づいて人事考課を行い、昇給に反映

「フレンド社員考課表」を部門ごとに作成しており、これは勤務態度、勤務に対する意欲等についてのごく基本的な10項目から成っている。0～5点の点数をつけ、その合計点数によってS・A・B・C・Dの評価をする。この考課表を用いて年に1度、4月～12月の勤務について1月～2月に人事考課を行い、フィードバックし、4月に昇給をしている。

この「フレンド社員考課制度」は2014年に作成し、2014年7月より運用を開始したものである。それ以前にも人事考課制度はあったが、それぞれの事業所の主観で評価しているような面が見受けられ、今回、全社で統一した。

役職や技能の資格認定制度によりスキルアップを支援し、手当を支給

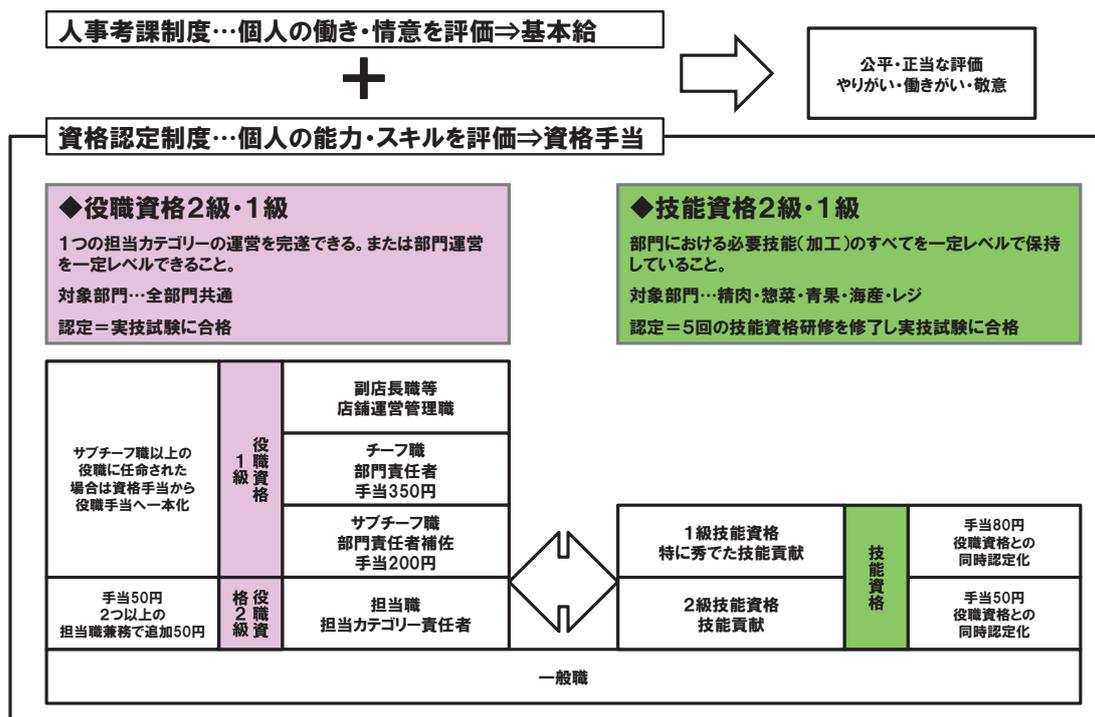
フレンド社員を対象に、役職資格制度と技能資格制度という2つの資格認定制度を設けており、個人の能力やスキルを評価して手当を支給している。上述のフレンド社員考課制度と同時期に導入し、2014年7月より運用を開始した。

役職資格制度は、主にマネジメント能力を評価する制度である。1級・2級があり、1級のレベルははかなり高く、この中から副店長職等の「店舗運営管理職」、部門の責任者である「チーフ職」、部門責任者の補佐をする「サブチーフ職」が選ばれる。2級は各カテゴリーの責任者である「担当職」が当てはまり、それぞれの手当を設定している。部門責任者である「チーフ職」の手当は350円である。

技能資格制度は生鮮部門を中心に、例えば肉を上手に切れる、見た目が美しくおいしい惣菜を作れるなど、付加価値の高い商品を提供できるスキルを認定し、手当を支給する制度である。1級・2級があり、認定されるには5回の技能資格研修を修了した上で実技試験に合格しなければならない。手当は、1級が80円、2級が50円である。技能資格の1級はかなりレベルが高く、スペシャリストで、人に教えることもできるレベルである。

役職資格と技能資格は1人が両方の資格を持つこともできる。例えば、精肉部門を担当しており肉をきれいに切ることができ、かつ一定範囲のマネジメントができる場合、両方のスキルを認めて役職資格で50円、技能資格で50円、合わせて100円の手当を支給している。また、役職資格の部門を、1人で複数担当することもできる。2つの部門をマネジメントできるならば50円と50円で100円の手当になる。（※手当は全て1時間当たりの金額で、時給に加算される。）

フレンド社員資格認定制度の概要



資格認定制度の円滑な運用のため、候補者リストを作成

役職資格制度と技能資格制度を導入するに当たり、週の労働時間が20時間以上のフレンド社員全員、約800名一人ひとりのスキルを改めて確認し、「店舗支援課」という部署にて、部門別に資格認定の候補者リストを作成した。そのリストをもとに店長が各人を判断・推薦し、推薦され資格にチャレンジしてみようと考えたフレンド社員が試験に臨んだ(リストに載っていない場合、フレンド社員が自ら立候補することもできる)。

今回、候補者リストを作成するという方法を採用したのは、以前にも同じような資格制度があったが実際には2名しか受験者が出なかったことに起因している。背景として、店長はどのような基準で推薦したら良いのかわからない、フレンド社員本人は自分から立候補しづらい、ということがあった。そこで、まず候補者リストを作成することで、店長が推薦し、本人も希望を示しやすい形とした。

結果、2014年度に試験を受けたのは技能資格制度20名、役職資格制度46名で、両資格の重複を除くと39名が合格した。

更に2015年度においては技能資格を55名、役職資格を48名が受験することになっている。昨年の約3倍であり、昨年は受験者がいなかった役職資格制度の1級も5名が受験する予定である。これは、昨年の合格者を見て、頑張ればきちんと評価され、処遇も上がるということを身近に見てきたこと、また店舗でのOJTも進んだ結果だと考えている。

受験前の研修と、不合格者へのフォロー体制

技能資格試験の受験が決まったフレンド社員は、受験までに6か月間で5回の研修を受ける。もちろん受験者は通常各店舗で就業しており、日々スキルを磨いているが、どうしても店舗ごとの格差、違い、クセはある。会社としてのスタンダードレベルを習得してほしいため、研修を行っている。

この研修では、試験対象範囲のOJTシートを用いてチーフが指導を行う。受験が決まった段階で合格を前提とした研修を組み、なるべく現場で、部門ごとに行う。

役職資格試験に対しては、受験のための研修は行っていない。受験が決まった者には、新入社員研修に加わってもらい、受験のための研修としている。

不合格になってしまった場合には、本社人材育成担当者が出向いて、どの項目で不合格になったのかを本人に説明する。上司に当たるチーフにも説明し、また来年の試験に向けて努力してもらうよう促している。



技能資格研修



役職資格研修

正社員登用制度

正社員登用制度があり、就業規則に明記している。フルタイムの勤務、異動、部門の変更に対応できることと、原則として1年以上の勤務を条件としているが、実際には入社して4か月で正社員になった例もある。勤務の様子を見て、ふさわしいと思えば上司が推薦する。

フレンド社員には時間に制限がある、異動ができないなど正社員の条件が難しい場合も多いが、それさえ可能ならば本人の意思・意欲を尊重しており、店長と地区長の推薦が得られればほぼ転換が可能である。実際、これまでに推薦があつて不合格になった者はいない。

登用試験の時期は特に決まっておらず、都度話し合いによって行っている。試験内容は、時事問題、計算問題、一般常識の筆記試験、役員面接である。2014年度は13名が登用されている。

社内セミナー表彰制度・接客コンテストで優秀者を表彰

情操教育を主な目的として、チーフセミナー、フレンド社員セミナー、全体セミナー等を年に数回ずつ開いている。「今よりもお客様に喜んでもらうためにはどうしたら良いか」を考える内容になっており、店舗・部門での取組を参加者が発表する。年に2回、優秀者を表彰し、金一封を出している。

対象は正社員・フレンド社員の区別なく従業員全員で、基本的には希望者が参加するが、店長からの指名もしている。

「大阪屋ショップ杯」接客コンテストも、2007年より行っている。店舗ごとの「店舗大会」で優秀な成績を収めた者が「全店大会」に出場する。正社員・フレンド社員の区別なく実施しており、フレンド社員も多くの賞を取っている。2015年度は「レジ対応部門」、「接客対応部門」でフレンド社員が優勝した。

コンテストの様子はDVDに収録し、各店舗に配っており、新入社員のレジ研修で見せるなどして活用している。

全店大会での優秀者は、北陸CGCグループ主催のチェッカーの大会にも出場する。



レジコンテスト予選の様子

業務の効率化・スキルアップのために様々な研修を用意

フレンド社員に対する教育制度は、入社時教育、部門別OJT、既述の資格取得研修等、多様な形で実施している。

入社時研修では、労働条件の確認や経営理念の共有、就業規則と社員手帳、フレンド社員人事制度の説明を行う。社員手帳には、就業規則とは別に、日常の行動を細分化した身だしなみや「報・連・相」について、また、接客時の言葉づかいに関すること等を記載している。技能資格・役職資格、年に1度の考課、それに伴う昇給、定年に関してなどについても説明している。

株式会社大阪屋ショップ

入社時には、本部でレジのトレーナーが中心になって3時間程度の接客対応研修と、部門別研修も行っている。この中では、労災事故防止や衛生管理のための部門運営ルールも教えている。

また、部門別OJTは、部門ごとのテキストがあり、部門別・段階別に行う研修として、必要に応じて繰り返し実施している。

コミュニケーションを大切にし、フレンド社員の意見を聴取

各種相談窓口を設置しており、窓口それぞれの役割と担当者及び連絡先、そして、仕事と育児・介護の両立支援制度一覧を食堂や事務所に掲示して周知している。

各店舗では、店長による毎朝の部門巡回・声かけや、店舗朝礼・部門朝礼等を行い、できるだけ多くのコミュニケーションの機会を設けるようにしている。人事考課後や契約更新時の店長との面談や、資格認定研修におけるトレーナーとの面談も行い、正社員だけでなくフレンド社員ともしっかりと目標達成のための課題を共有している。

特に半年に1度の契約更新時の店長との面談は重要な機会である。考課表に基づいて執務態度・業務遂行状況から、健康状況の確認、契約更新の可否、自身の目標、悩み、要望、提案等、あらゆることについて話す。

このほかに、資格制度の対象者としてリストアップされた際の面談、資格試験の研修時にトレーナーと課題の確認をするための面談等もある。

社長や専務、数店舗を統括する地区長も頻りに店舗を巡回し、朝礼に参画することもあり、従業員とのコミュニケーションを大切にしている。フレンド社員の中には、巡回中の社長に、店長には相談しづらいようなことを直接述べる者もいる。

店舗におけるコミュニケーションづくり

- | | |
|---|-----------------------------------|
| ① | 店長による毎朝の部門巡回・声かけ |
| ② | 従業員相互の毎日のあいさつ |
| ③ | 店舗朝礼・部門朝礼（店長・チーフ：毎日） |
| ④ | 都度、必要に応じての店長・各部門チーフによるフレンド社員への声かけ |
| ⑤ | 都度、必要に応じてフレンド社員からの相談対応（店長） |
| ⑥ | 人事考課終了後・契約更新時のフィードバック面談（店長） |
| ⑦ | 資格認定希望確認時、並びに推薦時における面談（店長） |
| ⑧ | 資格認定研修における面談（トレーナー：月1回） |
| ⑨ | OJT 時におけるコミュニケーション（チーフ） |

社内報による情報の共有

年に3回、社内報を発行している。社長や専務が経営や店づくりに関する考えや現況情報等を発信し、全従業員間で共有している。社員同士の結婚を記事にしたりと楽しい情報共有のツールでもあり、新年号では従業員の今年の抱負を掲載している。フレンド社員を含め従業員全員に配布している。

ポイント3倍の買い物優待制度

従業員が同社の店舗で買い物をすると、買い物ポイントが通常は108円に1ポイントのところ、3倍の3ポイントになる。これは入社3か月後から使える制度である。

育児休業の取得率は100%、出産・育児での退職者はゼロ

育児休業の取得率は正社員、フレンド社員のどちらも100%、出産・育児での退職者はゼロである。長時間勤務をしているフレンド社員も、一時的に勤務時間を短縮する者もいる。2013～2015年に育児休業を取得したのは9名程度である。

安全とメンタルヘルスに配慮

できる限り労災をなくすため、委員会をつくって事故防止対策をしている。ヒヤリ・ハットの報告からリスクアセスメント実施一覧表を作成しており、例えば商品運搬用台車の使用時に比較的事故が多いため、入社時には使用方法をきちんと説明するなどの対策につなげている。

メンタルヘルス対策にも近年力を入れている。総務部門を中心に、メンタルヘルス推進事務局が推進体制を作り、

各店店長・事務担当者等がメンタルヘルス推進担当者となっている。事務担当者(主に女性)がこの役割についているのは、女性従業員が多いため、男性の店長には相談しづらいこともあるかとの配慮からである。

4. 取組に当たって工夫した点・苦労した点

2014年からフレンド社員の新しい制度を導入するに当たって最も苦労したことは、制度に込めた思いを理解してもらうことである。フレンド社員にも店長にも、フレンド社員をサポートする正社員にも理解してもらうため、多くの対話をする必要があった。

導入に当たっては、全フレンド社員にそれぞれの地域に集ってもらい説明会を開いた。全員にしっかりと直接伝える周知の場が必要だと考え、全員が出席できるようにしたところ、15、6回ほど開くことになった。店長だけ集めて説明し、各店舗で話してもらえば簡単なことだが、過去にそれで失敗したことがある反省から、総務・経営企画部担当者から直接伝える場が必要だと考えた。

5. 取組の効果と今後の見通し

フレンド社員の人事考課制度、技能資格制度、役職資格制度を導入し、とても良い効果が出ていると実感している。

以前は、店長の立場からフレンド社員の仕事ぶりを見て個々に差があったとしても、大勢のフレンド社員一人ひとりを明確に評価することは大変困難であった。それをきちんと評価し、処遇に反映する制度ができたことは大きな成果である。処遇の上がったフレンド社員は明らかにモチベーションが上がり、継続して働いてくれている。それを見て、自分も頑張ってチャレンジしたいという者がたくさん出てきている。全体のレベルが上がり、定着率も上がり、雇用確保に大変効果的である。



また、複数の店舗を統括する立場の正社員からは、人事考課制度を整備したことによって店舗を巡回している際の会話が実のあるものになったという声がある。以前はフレンド社員に声をかけてもプライベートな話や雑談を交わすだけだったが、現在は明確な考課制度から、評価の結果を踏まえた今後の課題についての話し合い等ができるようになり、店舗を巡回する意味が以前とは大きく違っているという声がある。

フレンド社員とともに働く正社員にもメリットが出てきている。これらの制度によって、これまで正社員が担ってきた業務をフレンド社員に任せられるようになった。その結果、正社員の残業時間が95.7%に減っている。また、全体の人時売上高が前年比平均102%、生産性が前年比101.5%と、制度導入半年後あたりから明確に数字に表れている。

制度導入2年でこれだけの効果が出たのは予想以上で、これからの更なる効果に期待している。そのために今後も工夫を重ね、精度を上げていきたい。

従業員の声

聞きました!

正社員転換後は責任ある仕事を任せられ、やりがいを持って日々仕事に取り組む (店舗事務、正社員、勤続4年10か月)

12月にフレンド社員として入社し、約2か月後に店長から正社員転換を薦められ、翌4月には正社員になった。

フレンド社員として入社した当初から担当は店舗事務で、日々の売上の集計や請求書の処理、備品の発注等を担ってきた。正社員になってからはレジやサービスカウンター等も担当して顧客に接する機会が増加し、中元・歳暮時期にはギフトの包装、新店舗のオープン時には入社研修の補佐として入社の手続きや書類に関する説明も行っている。責任は増えたがやりがいも大きくなり、責任のある仕事に特に力を入れて取り組めるようになった。

現在、同社ではメンタルヘルスに関する取組に力を入れている。自分自身は他の従業員から悩み相談を受ける機会が増えており、頼りにされるのがうれしく、少しでも役に立ちたいという思いからメンタルヘルスマネジメントの資格を取った。この分野でも今後の会社の取組に関わっていければ良いと思っている。

大企業	中国・四国	サービス業（他に分類されない）
労働条件の明示・説明	賃金・労働時間	教育訓練等の能力開発
人事評価	キャリアアップ・正社員転換推進措置	福利厚生・安全衛生
ワーク・ライフ・バランス	職場のコミュニケーション	その他

株式会社鴻仁

パートタイム労働者にも正社員と同様の目標管理を通して技能向上を奨励し、顧客サービスの質を高め事業発展を実現



奨励賞

本社所在地	岡山県		設立年	1988年			
事業概要	医療法人の給食、受付、診療報酬請求、清掃等の業務請負、受託及び人材派遣						
従業員数	166名	男性	28名	うちパートタイム労働者数	46名	男性	6名
		女性	138名			女性	40名

POINT

- 正社員と同様に、一週間ごとに目標を設定し進捗を管理する「週報」や、四半期ごとに実践的な個人目標を立てて管理する「個人成長目標カード」を活用して人材を育成。
- 雇用形態に関わらず、全従業員を年1回、貢献度と成長度から評価し、結果を昇給に反映。
- 意欲が高いパートタイム労働者を段階的に正社員に登用。
- 雇用形態に関わらず、全従業員が経営理念を理解し、長期計画を共有。
- コミュニケーション機会を多く持ち、パートタイム労働者から現場の声を聴取して業務改善やサービスレベル向上に活かす。

審査委員はここを評価

- 自身の成長目標を軸にした上長とのコミュニケーションが、パートタイム労働者の意欲向上やスキルアップ、職場・業務の改善につながるとともに、経営理念等の組織の方向性を従業員で共有することにも寄与しているのでしょう。

1. 企業概要・人員構造

同社は、岡山中央病院等を運営する社会医療法人「鴻仁会」のグループ会社として1988年に設立した。「岡山セントラルキッチン(以下OCK)」における病院給食事業、医療法人の受付や診療報酬請求業務、清掃業務等の請負、医事スタッフの人材派遣を担っている。

同社では、正社員、フルタイム契約社員、ショートタイムパートの3つに雇用形態を区分し、全従業員の約25%を占める短時間勤務のショートタイムパート(パートタイム労働者)を、医療法人の受付やカルテ管理、OCKでの調理補助や食堂スタッフ、清掃業務等に配置している。ショートタイムパートは時給制で、多い者は1日6~8時間で週4日程度、少ない者は週に数回短時間又は午前のみ/午後のみと、各人の都合に合わせて勤務時間を決めている。年1回、後述の年間評価の結果に応じて昇給し、賞与はないが、業績に応じて臨時手当を支給する。夜間受付に従事する男性5名は、例外として日給制で契約している。

正社員とフルタイム契約社員は、所定勤務時間は同じだが、役割や責任の大きさが異なる。例えばクレーム対応や派遣先との調整は、原則として正社員が担当している。

2. 取組の背景とねらい

同社では、全従業員が企業理念や価値観、「原点」と称する組織の風土を共有して業務を遂行することが重要であると考えている。そのため、全従業員が高い意欲で勤務し続けることができるように、制度の整備を進めている。

2009年までは組織的な人事評価制度は実施していなかったが、現在の代表取締役が就任してから大きく方向転換し、2010年以降、雇用形態や役職の有無による責任の差異とは別に、人物及び業務内容について全従業員を対象に公平に評価する方針を明確化し、諸施策を導入してきた。全従業員のやる気を引き出し、一丸となってサービスの質を向上することによって収益を向上し、事業を発展させることを目指している。

3. パートタイム労働者の活躍推進のための具体的な取組

評価表を用いて1年間を振り返り、結果を昇給に反映

年1回、評価表を用いて、従業員の人事考課を実施している。まず本人が評価を記入し、面談を経て上長が評価する。更に上の職位の管理職が、全体のバランスに配慮して総合評価をつける。自己評価、上司評価、総合評価の3つの段階で、組織の方向性に沿った行動をしているか、日頃の身だしなみは適切か、業務遂行能力は十分か等を評価し、評価結果は昇給に反映する。2015年度は、ショートタイムパートの約7割が基準を満たし昇給した。2015年度、ショートタイムパートの間に最大で200円程度の時給額の差が出ている。また、週報(詳細は後述)を提出していれば、ベースアップを受けることができる。高評価者を対象に、年度末に評価手当として賞品を支給している。

人事評価表

I. 貢献度		自己評価	上司評価	総合評価
部門計画	・部門計画を知っており、取り組むべきことは意識して取り組んでいる			
規律性	・自ら進んで明るい挨拶ができています			
責任性	・専門職としてプライドを持った仕事ができている	5分野13項目について、行動内容をS、A、B、C、D、Eの6段階で評価する。		
積極性	・作業を効率的に進められるように、作業の工夫や改善に取り組んでいる			
協調性	・良いコミュニケーションを大事にし、チームワークの向上に努めている			
II. 心の成長度				
・原点又はCOSMO (社員心得) を1日1回読み、週報に感想を書いている				
・心の成長宣言文で宣言したことが、日々実践できている				
III. 週報提出率	%	週報評価		
IV. 総合評価		総合評価コメント		

業務報告と評価の基礎を兼ねる週報を活用

同社の業務内容は多岐にわたり、OCK以外の拠点は各地に分散しているため、評価に当たっても、それぞれの事情を斟酌する必要がある。そこで2012年に、全従業員を対象に、各人が1週間を振り返って目標管理と業務報告を行う「週報」を導入した。

手順としては、①本人が今週の目標を決めて記入、②本人が日々振り返りを行い進捗状況等を記入し1週間ごとに上長に提出、③上長がコメントを記入して返却、④本人が内容を確認し、上長に提出、⑤部長が内容を確認、⑥教育部が内容を確認し本人に返却、⑦本人がファイリングして適宜見直し、年度末に1年分を教育部に提出する。

入社当初は、書く作業に苦手意識を持ち負担に感じる者もあり、慣れるまでは上長の関わり方や指導力が問われるところである。年間評価を決める人事評価表(前述)には、週報提出率の記入欄があり、内容だけでなく提出すること自体が昇給につながることもあり、ショートタイムパートの提出率も、正社員(92.1%)や契約社員(92.2%)と同等レベルの91.6%となっている。

週報は、コミュニケーションツールとしても有効で、現場における業務上又は環境的な問題点を見つけるのに役立つことから、通常は主任、係長、部長クラスまで、また内容によっては社長が目を通し、速やかに改善している。

2015年度スタッフ週報(抜粋)

氏名:	担当業務:医療法人請負、OCK、組織横断(清掃)、総務・派遣	就業場所:
全体目標:顧客に対して徹底的にどうしたら喜ばれるか考え行動する。		
今週の目標:実践するための3つの視点	心の成長/専門性の成長について	
自分の心を育て、善き組織風土作りに取り組み、一生懸命丁寧に取り組む		
勤務した日	本日の振り返り(気づいたこと、問題点、報告、連絡、相談等)	
/ (月)		
/ (火)		
.....		
今週の振り返り	心の成長/専門性の成長について	
具体的に取組んだこと		
上司からのコメント・アドバイス		

四半期ごとに自己評価を記入する個人成長管理

業務の質を高めるためには、従業員一人ひとりの成長が欠かせないと考え、全従業員を対象に「個人成長目標カード」を導入した。まず本人が、個人として成長するための目標を立て、四半期ごとに実践的な課題を設定する。上長は、四半期ごとにマンツーマンで面談し、進捗状況や、現状の課題を確認するとともに、業務に対する技術的な不安や職場への不満等を聴取し、適宜指導の上、次の四半期に向けた課題を設定する。上長は予算等の数値を管理するだけでなく、一人ひとりの話を直接聞くことで、信頼関係を深めながら、個人の成長を促し業務の質の向上を図っている。

2015年度 個人成長目標カード

所属	職種	氏名	面接者
全体目標	顧客に対して徹底的にどうしたら喜ばれるか考え行動する		
実践するための3つの視点	自分の心を育て、善き組織風土作りに取り組み、一生懸命丁寧に取り組む		
第1クォーター			
目標	各人で、クォーターごとの成長目標を立てる。		
実際に取り組んだこと	クォーター終了時に、目標に対して実際に取り組んだことをできるだけ多く記入する。		
上司からのコメント・アドバイス	実際に取り組んだことに対してのコメントや次クォーターに向けてのアドバイス等を記入する。		
第2クォーター			
目標			
実際に取り組んだこと			
上司からのコメント・アドバイス			

1枚の用紙に第4クォーターまで記載する。

フルタイム契約社員を対象とした正社員転換制度を導入

2010年に、フルタイム契約社員を対象とする正社員転換制度を導入した。2010年度1名、2011～2013年度各3名、2014年度4名の転換実績がある。

2014年12月に、正式に就業規則に規定し、ショートタイムパートはフルタイム契約社員を経て、正社員に転換することができることとした。ショートタイムパートを採用する際にも、面接試験の際に、フルタイム契約社員を経て正社員に登用する制度があることを説明することとした。ショートタイムパートからフルタイム契約社員へは、随時、上長と面接の上で転換可能である。2015年度に1名がフルタイム契約社員に転換予定である。

正社員転換試験は、年1回実施しており、勤続期間が1年以上で、本人が希望し、上長の推薦を受けた者が受験できる。試験内容は、企業理念等の理解を問う問題と志望動機や貢献したい点を記述する筆記試験及び面接試験で、本人の意欲を重視している。合格率は毎回異なるが、おおよそ50%程度である。不合格者には、上長から具体的に理由をフィードバックし、再度の挑戦を促しており、翌年に合格した事例もある。

勉強会等で情報を共有し、経営理念の理解促進と技能の向上につなげる

各部門では、月1回、専門性を向上するために勉強会を実施しており、これは雇用形態に関わらず参加することができる。また、年1回、部署ごとに雇用形態に関わらず全員で「顧客に喜ばれるためにこういった行動をします」といった目標を掲げた「宣言文」を作成し、勉強会で発表している。全員で同じ目標を持ち、方向性を合わせて接遇のレベルアップに取り組む。そのために、スキルアップに役立つ情報を共有する習慣である。研修で学んだことや本で読んだことを、各自が紙に書き出し、掲示・回覧を通して職場で共有している。管理職や正社員からの情報等を契約社員や

株式会社鴻仁

ショートタイムパートに共有する事例が多いが、職歴は浅いが勉強熱心なショートタイムパートが、イラスト力を活かして自らが学んだことを共有したケースもある。

現場の提案を反映させ、事業改善につなげる

同社では、「現場の叢智を集めて決定していく」を社是としており、全従業員から週報等を通じて上がってくる問題点の指摘や改善提案を業務改善に役立てている。ショートタイムパートからの提案を採用し、業務改善につなげた実績も多数ある。

例えば同社では、医療法人の従業員の子どもを勤務中預かる院内保育室と、患者の子どもを診療中預かる一時保育室を運営しているが、後者では初対面の子どもを短時間で楽しませる必要があるため、子どもの好みに対応しやすいよう、絵本やおもちゃを性別・年齢別に分類して収納する方法を作った。同施設は医療法人の所有で壁の装飾も変更が認められていなかったが、保育環境向上のために室内装飾を適宜変更したり、危険箇所を随時修繕したりする必要があるとの提案を受けて、医療法人と同社の契約を見直し、現場の判断で変更できるようにした。



(改善例:保育室の装飾)

グループ従業員用ホームページの活用等を通じて情報を共有する

全従業員が同じように社内情報を共有できるよう、社内のシステムエンジニアがグループ従業員用ホームページを作成し、ショートタイムパートを含め全従業員が活用している。入社オリエンテーションにて内容と操作方法を説明し、本人の給与明細、組織の予定表、本部からの通達等を閲覧することができる。各種制度に関わる届け出や申請書のフォームもある。拠点ごとに端末を配置している。

各拠点では、月1回のミーティングや毎日の朝礼等も、ショートタイムパートを含む従業員間の意思疎通に活用している。連絡事項の伝達だけでなく、業務上のミスやミスになりそうであったヒヤリ・ハット事例の要因分析や改善策を紹介するなど、有効な情報共有を図っている。

また、拠点が点在しているため、管理職が巡回して状況を把握するとともに、派遣先や受託元からの報告も受け、円滑な職場運営を目指している。

本業を活かした福利厚生と、外部企業と契約した福利厚生を利用可能

独自性のある福利厚生の一環として、社内及びグループ企業が本業を活かした福利厚生の各種サービスを提供しており、ショートタイムパートを含む全従業員が利用している。

給食事業部門OCKが運営する社員食堂では、昼食割引制度により、ワンプレートランチやお弁当を半額で購入できる。おせち料理や年賀状印刷についても割引販売を実施している。

資材部門は、薬の割引購入の斡旋サービスを実施し、医療法人では、医療費の優遇、グループの病院受診及び分娩費用の割引(勤続期間1年以上)や還付、人間ドックの割引、家族割引や紹介割引等、様々な優遇制度を設定している。ピンクリボン運動の一環として、乳・子宮がん検診を無料で受診できる制度も導入し、女性従業員を支援している。

一般的な福利厚生については、民間企業が提供する福利厚生代行サービスと契約しており、正社員だけでなく、社会保険加入対象のショートタイムパートも、宿泊やレジャーをはじめとする幅広いサービスについて所定の補助金を受けることができる。

出産、育児・介護と仕事の両立を支援するため、各種休暇と再雇用制度を整備

同社は、育児中の従業員が仕事をしやすいよう、未就学の子ども1名につき年間5日間の看護休暇等(上限は子ども2名で年間10日)の制度の整備と運用を実施している。2005年度からはショートタイムパートにも育児休暇制度を適用し「おかやま子育て応援企業」として宣言中である。また、2010年度には、妊娠・出産・育児を理由に退職した者を再雇用する制度も導入し、退職するショートタイムパートに説明している。再雇用制度については育児が落ち着いてから入社する者が多いこともあり、なかなか利用者が現れなかったが、2014年に離職した元ショートタイムパートから、2015年春に人事担当者に相談があり、4月に復職、9月からは本人希望によりフルタイム契約社員への転換を果たした。初の事例であったため転換後本人の意見を聴取したところ、同じ仕事に戻るメリットは本人にも職場にもあると確信できた。今後も利用が増えるよう、ショートタイムパートの採用活動においても周知を図り、制度を活かしていきたい。

4. 取組に当たって工夫した点・苦労した点

同社では、全従業員が企業の理念や価値観を共有し、顧客サービスの質を高めていくことが企業の業績向上と事業発展につながると考え、雇用形態に関わらず個人の技能と精神面の双方の成長を目指し、その育成に注力しようと各種の仕組みを整えてきた。従業員は、成長を評価されることで、意欲が高まり更なる向上を目指すという好循環を生み出すことができる。こうした中で、時間や工数はかかるものの、金銭的報酬だけでは得られない従業員の満足度の向上とともにサービスの質の向上につなげている。

5. 取組の効果と今後の見通し

2014年度に顧客に対して事務スタッフの接遇についての満足度調査を実施したところ、85%が満足しているとの結果を得ており、これまでの取組の成果を実感した。同時に、改善余地がある事項も把握できたため、今後活かしていきたい。顧客満足度調査は不定期に実施していたが、2015年度からは定期的な実施し、業務改善を推進していく予定である。

従業員の質の向上を目指して諸制度を整備してきたが、今後は採用活動においても制度や実績を紹介して人材を確保し、業績の向上と事業の発展につなげたい。

従業員の声

聞きました!

ショートタイムパートとして医療法人のクラークを担当。いずれはフルタイムパートへの転換を希望
(岡山中央病院勤務、勤続2年)

個人病院での医療事務の経験があったことから、2013年7月に入職し、医療法人の受付で、患者と医師・看護師をつなぐクラーク業務に従事している。

原則として1日6時間、週5日勤務しているが、育児中であるため、小学生の子どもの行事予定に合わせて勤務したり、未就学の子どもの体調が悪い日には看護休暇も取得している。制度があるだけでなく、人手が足りない時には他の拠点から応援人員を補充する仕組みであることから、少人数の職場でも、遠慮なく制度を利用でき、助かっている。

食堂のメニューが充実し味が良いのも魅力である。現在はとても仕事にやりがいを感じており、子どもが成長したらフルタイムで勤務したいと考えている。

中小企業	中国・四国	小売業
労働条件の明示・説明	賃金・労働時間	教育訓練等の能力開発
人事評価	キャリアアップ・正社員転換推進措置	福利厚生・安全衛生
ワーク・ライフ・バランス	職場のコミュニケーション	その他

株式会社山陽マルナカ

パートタイム労働者に公平で透明性のある人事評価制度を導入して時給に反映し、人材育成を図りながら役職登用を推進



奨励賞

本社所在地	岡山県	設立年	1987年				
事業概要	中国・近畿エリアにおけるスーパーマーケットの経営						
従業員数	7,504名	男性	2,181名	うちパートタイム労働者数	6,259名	男性	1,298名
		女性	5,323名			女性	4,961名

POINT

- 業務の習熟度を評価し、時給に反映する「新パートナー制度」を導入。制度の構築にはパートタイム労働者も参画。
- パートタイム労働者の技術を処遇に反映させるため、「パートナー検定試験」を実施。
- 役職登用制度を整備し、能力の高いパートタイム労働者をリーダーや副店長に登用。
- 正社員と同様にパートタイム労働者も対象とした社内表彰制度の実施。
- パートタイム労働者が主体となって店舗運営について話し合う「マイストア委員会」を設け、パートタイム労働者が店舗改善・店舗運営に参画。

審査委員はここを評価

○パートタイム労働者を所属長の推薦により副店長やチーフリーダーに登用するなど、積極的な基幹化を進めると同時に、それに対応したきめ細かい処遇制度を整え、納得性のある人事制度の構築に努めている点が特徴です。

1. 企業概要・人員構造

同社はスーパーマーケット経営を事業内容とし、2015年10月現在、岡山県を中心とする中国・近畿エリアに76店舗のスーパーマーケットを展開している。

2011年11月にAEONグループの傘下に入り、労務関係は親会社とは独立しているが、AEONグループの人事評価システムをベースに、自社に合うように整備し運営している。

従業員の雇用区分は、正社員、契約社員、パートナー、アルバイト(学生中心)の4つで、パートナーは勤務時間によって、ロングパートナー(正社員より少し短い所定労働時間のパートナー)、ショートパートナー(正社員より大幅に短い所定労働時間のパートナー)、モーニングパートナー(7時から11時に勤務するパートナー)に分かれる。このうちパートナーとアルバイトが正社員に比べて勤務時間が短く、パートタイム労働者に相当する。

全従業員の約83%はパートナーで、全従業員の約71%が女性である。正社員の平均年齢は35~36歳、パートナーの平均年齢は42~43歳であるが、パートナーの中には高齢者も多数含まれており、2015年10月時点の最高年齢は80歳である。

パートナーの主な仕事分野には畜産、水産、農産、惣菜、食品、住居余暇、デイリーがあり、それぞれを製造、販売、発注、管理、教育といった職務に分けている。

店舗は大きく7つのエリアに分けられ、岡山・広島5エリア、兵庫1エリア、大阪1エリアで、正社員・パートナーはエリア内の人事異動の対象であるが、パートナーの異動については広域異動を伴わないよう配慮している。

2. 取組の背景とねらい

AEONグループの傘下となる以前からパートナーの評価制度はあったが、業務を行う能力があるかを評価しており、実際に業務を行っているかどうかについては評価をしていなかった。その結果、有資格者を適切な業務に配置していなかったり、パートナーができるはずの業務を正社員が行っていたり、パートナーの業務が適切に時給に反映されていないことがあった。

パートナーの意見を経営や店舗運営に取り入れる仕組みも適切に運用されておらず、パートナーの離職率も高かった。経験豊富なパートナーと新人パートナーの時給が同額という店舗もあり、パートナーの意欲低下と定着率が課題となっていた。

AEONグループの傘下となってから、パートナーの業務を整理し、透明性のある適切な評価制度を整備し、パートナーの戦力化と技術向上を図る仕組みを導入することにした。生活者でもあるパートナーの意見を取り入れ、店舗運営や経営に反映させる取組を進めている。

3. パートタイム労働者の活躍推進のための具体的な取組

業務の習熟度に応じて昇級し、時給が加算されるパートナー昇給制度を導入

2014年度より、業務の習熟度に応じてパートナーの時給を上げていく評価制度の運用を開始した。「新パートナー制度」と称し、パートナーの職種により8段階の資格等級を設定して評価項目を決め、必要な項目を満たすと等級が上がり時給が上昇するというものである。

パートナーは、入社時に「トライアル」に位置付けられ、勤続3か月で自動的に「職務①」に昇級する。その後は毎年10月に査定し、業務が達成できていれば1等級ずつ上げて時給に反映させている。1等級上がると、時給が10円アップする。

昇級するために、毎年上長と店長が本人と相談して目標を設定し、OJTで必要なスキルを習得させる。

パートナー評価制度(例)

名称	職務	必要項目						基本項目	
		A 製造	B 販売	C 発注	D 管理	E 教育	F		
エキスパート	④-2	全ての商品を製造指導	年間催事の展開	全ての発注管理	数値管理	職務③の指導			
	④-1	高度な包丁作業	レイアウトの変更	特売の発注	人事管理	新たな職務③を育成			
職務③	③-2	豚作業全般	棚卸	定番商品全般の発注	在庫管理 差益管理	新たな職務②の指導			
	③-1	初歩的スライサー作業	値付け作業	定番商品の発注	作業場管理・ 文書管理	新たな職務①の指導			
職務②	②-2	初歩的な豚肉製造	売り込み・客注	資材の発注	作業場管理	トライアルの指導②			
	②-1	鶏肉・ミンチ等の加工	POPの管理	初歩的な発注	定置管理	トライアルの指導①			
職務①	①	初歩的な商品の製造	品出し	荷受け				通常時給	
トライアル	試用期間	初歩的な品出し					基本項目の習得	試用期間	

例えば職務①から職務②-1に上がるためには、A～Cの項目を満たす必要がある。なお職種によって表の項目は異なる。

パートナーの技術を処遇に反映させるためのパートナー検定試験の実施

パートナーの技術を向上させ、適切に評価して処遇に反映するため、2014年度より商品作りについて技術審査制度を導入し、1～3級までの3段階を設定したパートナー検定試験を実施している。

受験者は、店長の推薦がある者が対象となる。本社で実施し、試験内容は実技と筆記である。試験は毎年各級2回ずつ、計6回実施している。

実技試験では、魚をさばくなど、担当する食品を実際に加工させ、該当する等級の技術を満たしているかどうか判断する。筆記試験は、1級～2級対象で食品衛生上の知識や担当商品の部位の名称等、食品そのものに関わる問題を出題する。店長から推薦されたパートナーは、店長や先輩からOJT指導を受けるとともに、支給されたiPadに搭載されている動画教材や検定マニュアルを使い、試験対策学習を行う。動画では魚や肉のさばき方、消毒方法等の具体的な作業手順が学べる。

試験合格者は等級に応じて時給が昇給し、3級は1,100円、2級は1,150円、1級は1,250円となる。これらの時給はパートナー評価制度の最上位のエキスパートの時給よりも高く設定されている。

現在のところ水産部門と畜産部門について試験を実施しているが、今後は惣菜部門と農産部門についても導入を検討している。

2014年～2015年度技術検定合格者実績

	受験者数(名)	合格者数(名)
畜産 3級	39	27
畜産 2級	8	4
水産 3級	53	40
水産 2級	16	4

※これまでのところ 1級合格者はいない

部門が異なるが、レジ検定制度も導入しており、これについても1～3級までの等級がある。現在は3級までの運用がスタートしている。

正社員登用制度を導入し、面接を重視した試験を実施

2014年に正社員登用制度を導入した。年2回登用試験を実施し、合格者を正社員として登用している。

受験者はロングパートナーで、店長推薦を受けた者が対象となる。試験内容は適性検査(新卒採用と同じ内容)と、役員・人事3名によるグループ面接があり、役員が合否を決定する。合否判断には面接を重視しており、グループ面接では受験者5名前後に対して、これまでの仕事内容や今後の目標、将来の展望について問う。ショートパートナー及びモーニングパートナー、アルバイトから正社員に登用されるためには、まずロングパートナーになる必要があり、勤務時間をフルタイムにした上で、本人希望があり、店長承認があれば正社員への転換が可能である。

正社員に登用されると月給制になる。正社員の給与体系は職能資格制で、J1(高卒程度)、J2(短大卒程度)、J3(大卒程度)、J4(チーフ程度)と等級が上がっていく。正社員になると月例給与のほかに、賞与が支給されることにより年間給与総額が高くなるように設定している。

2014年度は27名を正社員登用し、2015年度は41名を正社員登用する見込みである。登用者の平均年齢は35～36歳で、男女比は半々程度であるが、そのうち女性は子育てが一段落した者が特に多い。

パートナーの正社員登用を推進するため、登用試験を年4回に増やす予定である。

パートナーを役職登用する、チーフ・リーダー登用制度を導入

これまで役職は正社員に限定していたが、2015年6月より店舗の部門責任者であるチーフやリーダーに、ショートパートナーも含めたパートナーに登用する、チーフ・リーダー登用制度を導入した。

本人の希望又は店長推薦を受けた者を対象に、運営部長(エリア統括役職者)・人事部が随時決定している。

登用者は店長が指導し、自部門の管理や教育等のマネジメント業務も担当する。登用者のうち、リーダーは65円、チーフは125円の時給アップとなる。2015年10月現在、パートナーから登用されたリーダーは4名、チーフは12名である。

パートナーを副店長に登用する、店舗管理職登用制度を導入

店舗の拡大に伴い、2014年12月より正社員に限られていた副店長職にショートパートナーも含めたパートナーに登用することとした。各エリアの運営部長が評価の高いパートナーに打診し、本人が希望すれば登用し、時給も役職者時給に変更される。2015年10月現在10名を副店長に登用し、うち5名は女性である。

これまでパートナーは賞与支給の対象外であったが、2015年下期より副店長以上には賞与を支給することとした。賞与の算出には、正社員と同じ評価フォーマットを使用し、次期に向けての数値目標や取組事項を記入させ、結果を店長がA～Eの5段階で評価する。

店舗管理マネージャー制度を導入

副店長とは別に、店舗管理マネージャーという役職を設け、店長や副店長が不在となる時間帯(早朝や深夜、閉店間際等)に配置することとした。現在は、正社員登用者のほかにパートナーも就いている。2015年10月現在、店舗管理マネージャーは63名おり、今後も強化していく予定である。主に60歳以上の他社退職後の高齢人材をターゲットに考えており、「第二の働き口」としてアピールしていく。

パートナー個人も対象とした従業員表彰制度の整備

AEONグループの傘下となる前も表彰制度があったものの、表彰対象は店舗単位又は部門単位で、パートナー個人を表彰対象としていなかった。しかし、パートナーの働きを適正に評価し、主体的に業務に取り組んでもらうため、2013年より表彰制度を整備し、正社員、ショートとロングのパートナー個人も表彰の対象とすることにした。

運営部長と店長の推薦があり、店舗や部門の売上げに貢献した者や、際立った取組を行った者を表彰の対象としている。常務と部長級数名を委員長とした表彰委員会で審議され、毎年3月に受賞者を決定する。

2013年度には2部門、2014年度には1部門、2015年には1部門と個人1名のパートナーが受賞している。

受賞者は社内報や社内イントラネットに掲載されるほか、賞品として研修旅行を授与される。研修旅行は全額会社が費用負担し、出勤日扱いで関東近辺へ1泊のスーパーマーケット視察旅行を行う。



入社時研修やOJTの他、各店舗で行動規範にのっとった研修を実施

パートナーやアルバイトに対して、入社時研修や各部門におけるOJTのほか、「従業員行動規範研修」を年1回実施している。これは副店長が各店舗においてグループワーク形式で行うものであり、行動規範にのっとったテーマで実施している。また、パートナー検定試験の受験者に対しては、先輩社員が随時技術指導を行っている。各店舗の副店長に対してはリーダー研修を実施し、従業員指導について学ばせている。

社内報や各店舗支給のiPadにより、制度周知や人材育成を支援

2012年より毎月社内報を発行して全従業員に配布し、就業規則の変更や、キャリアアップ制度、会社の方針等を周知している。

また、2014年に各店舗にiPadを支給し、従業員の誰もが自由に社内制度を閲覧できるようにしている。iPadでは、検定試験対策としてビデオ授業(動画)や、「図書室」ページで検定用マニュアルが閲覧できるほか、各店舗の課題や会社の方針が共有できるようにしている。

このほかにも、各制度を「運用の手引書」に記載し、店舗で閲覧できるように保管している。

相談ホットラインの創設

2012年より、AEONグループと一体となり「イオン行動規範110番」を設け、雇用形態に関わらず匿名で相談ができるホットラインを開設した。

年間約50件の相談があり、その8割以上がパートナーからの相談であり、人間関係の問題が9割近くを占めている。相談があった場合は、匿名で調査をするなどの対応をとっている。イオン行動規範110番については、各職場にポスターを掲示して周知を図っている。

パートナーが主体となり、店舗改善・店舗運営に参画

店長よりもパートナーが地域の生活者であることが多いため、パートナーの意見を経営に反映させるために、2013年より「マイストア委員会」を各店舗に組織している。パートナーが主体となって店舗の改善について話し合い、地域の学校行事等のイベント情報を共有して、地域特性を反映した店舗運営を実施している。

好事例についてはAEONグループ全体で表彰されるが、「地元の祭りにどう参加するか」というテーマで新倉敷店がノミネートされたことがある。

パートナーの評価制度策定や販促チラシ作成にもパートナーが参画

業務の習熟度に応じて昇給する新パートナー制度を策定するに当たっては、社内に「パートナー制度構築専門委員会」を立ち上げた。委員会メンバーには、10名のパートナーが参画している。同委員会は各店舗のパートナーにヒアリング調査を行い、月2回の委員会内で各種制度に反映するよう活動し、マイストア委員会の導入や、従業員表彰制度の整備等に至った。

更に、販促チラシ作成にパートナーも参画し、パートナーが提案するレシピやメニュー、商品等を紹介するチラシを作成するなどして毎月店頭で配布している。

パートナー提案が掲載された販促チラシ

2014.11～「山陽マルナカで働く 女性従業員が提案!!」①
従業員が提案するレシピ、メニュー、商品を月一回のペースでチラシに掲載中!



災害給付をパートナーやアルバイトにも適用

パートナーの就業規則を2014年に見直し、これまで正社員のみが対象であった災害付加給付をパートナーやアルバイトにも適用し、死亡時には500万円が支給されるようにした。

パートナーも対象として育児休業・介護休業を整備

育児休業・介護休業制度についてパートナーも対象に含めて整備している。2012年～2015年のパートナーの育児休業取得実績は51名で、2016年も4名が取得する予定である。育児休業については問い合わせ件数が多く、更なる周知徹底を図っていく。

社内報で雇用形態に関わらず育児中の従業員を取り上げるなどして両立を支援

2014年より育児と仕事の両立支援のため、社内報に「ワーキングママは行く!」というコーナーを設けた。雇用形態に関わらず育児中の社員を取り上げ、どのように両立しているかのレポートを掲載し、ワーク・ライフ・バランスへの取組を推進している。また、産休・育休者には、社内報と育児に関する制度説明や行政情報を添えた手紙を同封し、送付している。

ダイバーシティへの取組を続け、女性店長・副店長が増加

2013年より社内に「ダイバーシティ推進プロジェクト」を設置し、女性副店長を含めパートナーが毎月参加している。ここでは管理職の女性比率を2016年までに30%にすることを目標に、グループ他企業を招待する取組としての情報交換会、女性管理職研修「ダイ満足カレッジ」の実施の他、2015年3月には初の女性管理職研修会を開催するなど、様々な活動を行っている。

ダイバーシティ推進プロジェクトの各種取組が認められ、2015年10月「均等・両立推進企業表彰 均等推進企業部門『岡山労働局長優良賞』」を受賞、厚生労働省「仕事と育児・介護との両立支援のための取組」事例に選定された。

これら取組の結果、管理職になりたいと思う女性が増え、2013年9月時点は女性店長1名・副店長5名であったが、2015年9月時点で女性店長・副店長18名となった。パートナーの女性副店長は2015年10月現在、5名である。

4. 取組に当たって工夫した点・苦労した点

これまでは「長年勤務しても昇給しない」、「適切な評価を受けていない」といった不公平感がパートナーの中にあり、正当な評価を受けていないことが理由で業務に対する意欲が向上せず、定着率が悪かった。そこで、主体的に業務に取り組めるよう「パートナー制度構築専門委員会」を設置し、積極的にパートナーを経営に参画させることにした。

本社社員とパートナーとの接点がなく、パートナーが意見を出すことに不慣れで、要望を吸い上げることに苦労したが、2か月に1回開催されるブロック会議等を活用し、「自店の困り事」といった身近なテーマから意見を収集した。

パートナーから要望があり、今後検討しなければならない課題に、託児所の整備もある。同社はエリアが広く店舗数も多いため、経費の問題から今のところは実現できていない。

パートナーの数が多く、仕事内容や働き方も多様であるため、パートナーの昇給制度の中には実態に即していない点も出てきている。多様な働き方に対応できるよう、今後も制度の修正・追加を行う必要がある。

5. 取組の効果と今後の見通し

各種取組により、2011年度から比較して2014年度は求人応募数が10%程度増加した。

パートナーの店舗管理職への登用により、正社員役職者の残業時間に約20%の改善がみられた。登用されたパートナーも、責任ある業務を担当したことで責任感が増している。2015年10月現在、リーダー登用4名、チーフ登用12名となった。

また社内委員会等、積極的にパートナーを経営に参画させることで「自分達が主体的に制度を作った」という意識を持ち、制度を有効に活用していく効果が生じている。

今後も従業員の定着と活躍を促進するべく、各種制度整備の取組を続けたと考えている。



従業員の声

聞きました!

自分達パートナーが主体となって作った新パートナー制度の周知を図りたい
(店舗勤務、デイリー部門、勤続21年)

1996年モーニングパートナーとして入社、その後ショートパートナーを経てロングパートナーとしてデイリー部門に勤務。

2013年、店長と運営部部長より新パートナー制度構築に参画するよう声が掛かり、策定メンバーに加わった。最初は半信半疑だったパートナー達も、周知活動を続けるうちに趣旨を理解し、積極的に制度作りに関わるようになった。

今後は、新制度の周知が課題であるため、労働組合等でも制度を説明し、人事部を通じて全従業員に理解してもらえよう周知を図りたい。

現場の業務においては、後輩に基本から技術を継承していくことが自分の務めだと思うため、後輩の指導に注力していきたい。

いずれは正社員転換して後輩パートナーの手本になりたい
(店舗勤務、農産部門、勤続15年)

2000年、ロングパートナーとして入社し、現在農産部門に勤務。2013年、新パートナー制度構築に参画。AEONグループ提携前は、パートナーに対する評価が不透明で、店舗によるばらつきもあり、業務に対する意欲が低下しているパートナーを多く見た。

新パートナー制度を構築したことで、パートナー達の中に努力すれば給与アップにつながるという意識や、パートナー自身が会社の制度を改善できるという意識が芽生えてきたと感じている。その結果、チーフやリーダーへの登用者数、女性パートナーの副店長数が増え、若いパートナーの中には彼らを目指したいと目標を持つ者も出てきた。

新制度の運用は始まったばかりなので、これに対する評価はまだ出ておらず、今後改善すべき点も出てくると思うが、店舗等で説明する際には、「本制度はパートナー自身で改善できる制度である」と伝えている。話し合いを続けて、より良い制度にしていきたい。新制度構築に携わったからには、後輩の手本となるべく引き続き努力したい。

今後は正社員登用を目指し、上位を目指してがんばりたいと考えている。

大企業	関東	小売業
労働条件の明示・説明	賃金・労働時間	教育訓練等の能力開発
人事評価	キャリアアップ・正社員転換推進措置	福利厚生・安全衛生
ワーク・ライフ・バランス	職場のコミュニケーション	その他

株式会社ダブリュ・アイ・システム

パートタイム労働者を正社員と区別せずに育成することで顧客サービスの質を向上させ、社会への貢献につなげる



奨励賞

本社所在地	東京都	設立年	1989年				
事業概要	コンタクトレンズ販売事業を中心に、眼鏡及びデジタル補聴器販売事業、ペットヘルスケア事業						
従業員数	829名	男性	237名	うちパートタイム労働者数	371名	男性	36名
		女性	592名			女性	335名

POINT

- 社内ライセンス制度により知識・スキル向上を狙う。ライセンス取得者には正社員とほぼ同等の手当を加算。
- パートタイム労働者から正社員に転換できる制度を整備し、優秀で意欲的な人材を確保。
- 接客ロールプレイング大会を通じ、サービスの質と業績の向上を目指す。
- 委員会活動にパートタイム労働者も参画し、現場からの意見や提言を店舗運営改善に活かす。

審査委員はここを評価

○医療機器なのにコモディティ化が進む同業界にあって、教育・評価・表彰や、それに応じた報酬により、人の質の向上を図り競争力を高めています。正社員化を明確に意識する「準社員」枠新設の好影響が期待されます。

1. 企業概要・人員構造

同社は1989年に設立され、コンタクトレンズの販売事業を中心に、眼鏡やデジタル補聴器、ペットヘルスケア事業を展開している。コンタクトレンズ販売事業の中核を担う「エースコンタクト」は全国に75店舗あり、コンタクトレンズ及び関連商品の対面販売を実施している。

エースコンタクトの各店舗では、パートタイム労働者が正社員と一体となって店舗を運営している。同社におけるパートタイム労働者は、「パート」と呼ばれるパートスタッフ1と、「準社員」と呼ばれるパートスタッフ2に区分されている。パートスタッフは全従業員の半数近くを占め、接客、販売、在庫管理等を担当する。

パートスタッフの勤務時間は、採用の際に本人の希望を考慮して個別に決定している。

2. 取組の背景とねらい

同社の中心的な事業はコンタクトレンズの販売であるが、コンタクトレンズは高度管理医療機器であること、視力向上は利用者の生活の質の向上に直結していることから、利用者の安全や健康に配慮したコンサルティングの重要性を強く認識している。

来店者のニーズを捉え、正確で分かりやすい商品説明・コンサルティングを実現するためには、店舗で直接お客様と接する機会の多いパートスタッフの技能を高めることが必要であるため、パートスタッフの処遇改善や教育訓練に力を入れている。



3. パートタイム労働者の活躍推進のための具体的な取組

時給は年2回見直し、社内ライセンス取得手当は正社員との均衡を考慮して決定

同社では、パートスタッフ用の就業規則において、その処遇を規定している。基本給は地域ごとに異なるが、年2回見直しを実施し、上限1640円まで10円単位で上げていく。社内ライセンス取得(後述)によって加算される手当は、正社員と実質的に同額に設定し、慶弔金も同様に支給する。賞与は業績に応じ、夏季及び年末にパートスタッフに対しても支給している。

評価表を用いて半期ごとに人事考課を行い、昇給等に反映

同社では人事考課マニュアルを整備し、人事考課のスケジュールや方法及び手続きを規定している。

パートスタッフに対する人事考課は、「店舗基本原則」と呼ばれる知識技術、接客技能、身だしなみや清潔感に関する項目のほか、従業員満足度、業務実績等、業務クオリティ全般について項目別に6段階で評価し、重要度に応じたウエイトをかけたものを加算した合計値で半期の評価を決定している。上長との面談で自己評価と上長(店長)評価を行い、グループリーダー又は部長が、店舗間のバランス調整をして最終評価を決定する。

人事考課の結果は昇給と賞与に反映される。また、正社員転換を希望する場合、この考課結果がA+以上であることが転換の必須要件になる。

店舗基本原則個人目標シート(イメージ)

	項目	前回評価	今期評価	来期目標
接客	正しい姿勢で待機し、笑顔でお客様をお迎えする心構えが できている			
	商品の受け渡しを正確、丁寧にできる			
知識	商品説明は、専門用語を使わず、分かりやすく適切に説明 することができる	上長との面談において、具体的な項目ごと に、達成度合いを6段階評価		
	お客様の使用レンズ、使用時間、ライフスタイルなどを確 認することができる			
清潔	身だしなみは、清潔感があり感じが良い			

人事考課表(イメージ)

項目		ウエイト	本人評価	上長評価	最終評価	
店舗 基本原則	接客					一次コメント S+, S, A+, A, A-, Bの6段階評価 S+:常時安定的かつ高いレベルで達成 し、上位等級レベルである S:常時安定的に高レベルで達成 A+:常時安定的に達成 A:達成 A-:どちらかといえば達成できていない B:未達
	知識					
	清潔					
ES						二次コメント
業務						
小計						

社内ライセンス認定による手当支給

同社では、パートスタッフを含む全従業員を対象に社内ライセンス制度を導入し、年2回取得試験を実施している。ライセンスは担当業務ごとに3種あり、それぞれに3レベルを設定、上位ライセンス取得者には時給に手当を加算している。

取得試験の内容は、Grade-1は筆記試験のみ、Grade-2とGrade-3は筆記試験と実技試験がある。時間当たりの加算額は、正社員とパートスタッフでほぼ同等としている。

パートスタッフの大多数がGrade-1を取得しており、20名以上がGrade-2を、5名がGrade-3を取得している。

社内ライセンス取得による時給加算額

	レベル	パート時給加算額	正社員給与加算
眼科アシスタント スペシャリスト	Grade-2	30円	5,000円
	Grade-3	90円	15,000円
販売受付 スペシャリスト	Grade-2	20円	3,000円
	Grade-3	60円	10,000円
眼科受付 スペシャリスト	Grade-2	10円	2,000円
	Grade-3	40円	6,000円

接客ロールプレイング大会を開催し、接客品質を向上

2010年度から、接客技術の向上と共有を目的として正社員とパートスタッフを対象とした接客ロールプレイング大会を年1回開催している。

まずは店舗代表を選抜し(自薦・他薦)、次にグループで予選を実施、予選を勝ち抜いた者が代表選手として決勝大会に進出する。

全国大会は取締役全員が審査員を務め、優勝者には15万円、準優勝者には10万円の賞金が授与される。表彰式では優勝者と準優勝者が模範となる接客を披露することで、高度な接客スキルの社内での共有を図っている。また、勤続3年未満の者を対象にしたジュニア大会も開催される。

そのほかにも、「お客様感謝の言葉表彰」として実際の接客で良かったものを表彰し、社内で共有する制度や、「会員



紹介キャンペーン]として期間中の会員獲得数に応じて表彰する仕組み等があり、パートスタッフを含む従業員のモチベーション向上を図っている。

新規に採用したパートスタッフに対し、段階的なOff-JTを実施

新規に採用したパートスタッフに対しては配属前研修を実施し、店舗配属後も入社から3か月目にフォロー研修を実施する。

配属前研修では4日間をかけて、就業規則や社会人としてのマナーや身だしなみ、コンタクトレンズに関する基礎知識、業務の基礎知識を指導し、店舗に出勤する際の不安を軽減するようにしている。フォロー研修では、基礎知識、商品知識、接客技術の向上を目指すとともに、同時期に入社したパートスタッフ同士の良好な人間関係の構築を目指している。加えて、フォロー研修では社内情報の共有化も図っている。

配属後の実務的な教育訓練は店舗で実施するOJT、Off-JTが中心となるが、そのほかにグループや本部が実施する研修、コンタクトレンズメーカーが主催する研修があり、必要に応じてパートスタッフも受講している。

研修開催の告知等の社内情報はグループウェアを通じて公開されており、パートスタッフも店舗に設置されたパソコンを用いて、これらの情報にアクセスができる。就業規則や各種規定、「お客様感謝の言葉表彰」において表彰された取組等も閲覧することができ、情報・ノウハウの共有を図っている。

パートスタッフの中でも正社員を目指す者を「準社員」に登用

同社では、パートスタッフの中でも正社員にキャリアアップしていくことを希望する層と希望しない層がいると考え、2つの区分を設定し、キャリアスタイルに選択肢を持たせる制度を導入した。入社時は全員がパートスタッフ1だが、要件を満たした者をパートスタッフ2に登用し、より社員に近い気持ちで目的や責任を持って働けるよう、「準社員」と呼んでいる。パートスタッフ2に登用されると、基本給や賞与の上限がパートスタッフ1よりも高くなる。

パートスタッフ1のうち、人事考課結果が「A+」以上で、本人の希望と上長の推薦がある者は、パートスタッフ2への転換試験を受けることができる。試験は面接試験のみで、店長とグループリーダーが面接官となって実施する。以前は「キャリアスタッフ」という準社員とほぼ同様の雇用形態があり、その面接試験を本部で実施していたが、日頃の様子をよく知るグループ単位で転換可否を判断した方が良いと考え、準社員制度の導入の2015年度と同時に、試験権限を委譲した。

例年、80名程度がパートスタッフ1からパートスタッフ2(準社員)に転換している。

パートスタッフの区分

	パートスタッフ1	パートスタッフ2(準社員)
職種・就業場所の異動	原則として無 ただし、本人が同意した場合はその限りでない	原則として無 ただし、本人が同意した場合はその限りでない
基本給の見直し(7/1, 1/1)	- 10円~ 40円/時給	- 15円~ 60円/時給
賞与(夏季, 冬季)	0円~ 50,000円	0円~ 100,000円

パートスタッフ2から正社員への転換制度を整備

2014年度まではパートスタッフ1から直接正社員に登用される正規従業員登用制度があったが、2015年度以降はパートスタッフ2(準社員)を経てから正社員に登用される仕組みとなっている。

パートスタッフ2(準社員)として半年以上勤務した者のうち、直前の人事考課結果が「A+」以上で、配置転換に応じられ、上長の推薦がある者は、正社員転換試験を受験することができる。実際には本人からの申告を待つだけでなく、人事課より受験資格対象者リストをグループリーダーに渡し、グループリーダーや店長が本人に転換試験の受験を打診している。

株式会社ダブリュ・アイ・システム

年2回実施する転換試験は、一般常識を問う筆記試験、論文試験、営業推進部、人事課による面接試験で構成される。論文試験では、「正社員に転換した後の抱負」、「コンタクトレンズの良いところ・悪いところ」、「やってみたい接客」等、毎回異なるテーマを課している。面接試験では、正社員になりたい理由や店舗での活躍の様子、業務改善策等を問う。

合否はグループリーダー会議にて決定し、所轄のグループリーダーから本人に伝える。合格率は8~9割に達するが、合格に不十分と認定された場合には、グループリーダーが本人に丁寧に説明し、その後の指導につなげている。そのため、不合格者であっても離職するケースは少なく、次の試験において明らかな成長がみられている。

2012年度から毎年20名前後のパートスタッフを正社員に転換させており、累計で100名を超えている。2012年度23名、2013年度26名、2014年度36名が合格しているが、20代~30代の若手が多いのが特徴である。転換後の昇級に制限はなく、パートスタッフ出身者の中には店長やグループリーダーまで昇格した女性もいる。準社員制度を導入した2015年度のパートスタッフ2(準社員)から正社員への登用者数は、上期9名、下期19名(予定)である。

業務改善のための委員会活動にパートスタッフも参画

同社では、各店舗から選出された代表者が集まり、業務環境やサービスの質改善を目指して意見を出し合う「アクティブ・コミッティ」という委員会活動を行っている。

店舗ごとに代表(アクティブ・コミッティ担当者)を選出し、更に複数店舗を統括するグループ単位で代表者を決定する。各グループの代表者は、1年間の任期の間、毎月「アクティブ・コミッティ会議」に出席し、店舗及びグループの代表として問題解決のために意見を出し合う。現在、グループの代表としてアクティブ・コミッティ会議に出席している従業員の25%をパートスタッフが占めている。

アクティブ・コミッティのこれまでの成果としては、店舗で使用する備品を定期的にリニューアルする仕組みや、店舗に来店事前予約システムを導入したこと等が挙げられる。

再雇用制度「Ace Partner Staff制度」で人材確保

同社でキャリアを積んだ人材を長期的に活用するため、自己都合で退職した従業員や、育児休業等の理由で長期休業中の従業員が、月に数日といったかなり短い時間や不定期での勤務であっても復職できる仕組みを導入した。

この制度については、退職時や休業取得時に伝えるだけでなく、随時、退職者・休業者に案内を郵送するなどして周知を図っている。この制度を利用して復職した場合、月に数日といったかなり短い時間での勤務も認められる。育児休業中や何らかの理由で退職した従業員が、本格的な復職前に知識をアップデートする目的で利用を希望することが多い。

福利厚生制度の一つとして、コンタクトレンズ支給プログラムや従業員割引制度を設ける

福利厚生制度として、制服貸与や交通費支給、慶弔金制度等を設けている。加えて、コンタクトレンズ支給制度や従業員割引制度があり、パートスタッフにも適用している。同社の従業員は、正社員・パートスタッフともに、顧客として来店したことが同社を知るきっかけであったコンタクトレンズ利用者が多いため、この福利厚生制度は好評である。

また、正社員のみならず、所定の条件を満たしたパートスタッフにも育児・介護休業の取得及び短時間勤務を認めている。これまで、13名のパートスタッフが育児休業を取得し、5名が短時間勤務の利用実績がある。

4. 取組に当たって工夫した点・苦労した点

同社では、従業員満足度を向上させることが顧客満足度の向上につながり、ひいては業績の向上をもたらすとの理念により、正社員とパートスタッフの区別を減らし、公平な制度設計になるよう意識している。

他方、制度を整備するだけでなく、実際にパートスタッフが働く店舗が「働きやすい職場」になるよう、工夫している。

例えば、パートスタッフが初めて店舗に出勤する日には、店長が在店しておく、名札を用意しておくなど、受入態勢を整えるよう指導している。仲間として受け入れる姿勢を明確に示し、新規採用者の不安を軽減することにより、早期離職を防ぎたいと考えている。

パートスタッフをはじめとする従業員が働きやすい制度を整備することが、接客の質向上につながり、ひいては採用活動の質の向上にもつながると考えている。実際に、正社員採用・パートスタッフ採用の際に、応募のきっかけとして、顧客として来店した際の印象の良さを挙げる者が多い。

5. 取組の効果と今後の見通し

同社では、顧客満足度の向上には従業員満足度の向上が必須であると考え、種々な方策を導入し環境を整備してきた。その結果を測定するために、パートスタッフを含めた全従業員アンケートに職場の満足度を尋ねる設問を追加したところ、2014年度は85%が満足と回答した。

また、パートスタッフの離職率は2012年度49.2%、2013年度42.6%、2014年度40.2%と年々下がってきており、定着に効果が表れてきた。無記名の退職者アンケートにおいても「同社に勤務できて良かった」という回答が多い。

また、様々な研修の継続的な実施により店舗のサービスレベルが向上し、顧客満足度も向上している。2012年度・2013年度連続で、コンタクトレンズ購入先意向調査の「購入店に対する満足度」第1位を獲得し(GFK調査)、累計会員登録数も2015年2月までで200万人となった。

今後もアクティブ・コミティ等、現場からの提言を活かし、想像力豊かに改善を続けていきたいと考えている。

コンタクトレンズ販売は業務内容が複雑で、変化も多いため、短い勤務時間で業務を覚えていくことは難しい。しかし、システムの改善により負荷を減らせる部分もあるため、現在は店頭用の新しいPOSシステムを開発している。来秋には、集計や商品管理の負担が軽減される見込みで、短時間勤務を希望する主婦や学生の更なる活用につなげていく意向である。

また、既に整備している諸制度の利用実績を増やすことで働きやすい環境を作り、若い人たちが安心して長期的なキャリアプラン・ライフプランを考えられる会社にしていきたい。そして、優秀な人材を確保するとともにサービスの質を向上し、顧客満足度の向上につなげていきたいと考えている。

従業員の声

聞きました!

店舗で人材育成や改善活動に取り組みながら店長を目指し、将来は本部の一員として全社に貢献できるよう、経験を積んでいきたい (店舗勤務、販売、勤続6年)

2011年11月に入社。研修やOJTで親身な指導を受け、少しずつ業務を覚えていった。

2012年に接客ロールプレイングジュニア大会に出場。予選を通過し、本戦では優秀賞を受賞したものの最高位の獲得はできず、周囲の手厚いサポートに応えられなかったことに悔しい思いをした。この経験をきっかけに、今後同社に長期的に勤務し、本大会での上位入賞を目指すことを決意した。

その後、積極的に知識やスキルの向上に励み、2013年4月にキャリアスタッフ(現在の準社員)に、2014年7月に正社員に転換した。同年12月に第5回ロールプレイング大会で準優勝し、会員紹介キャンペーンでもグループ最優秀賞を獲得することができた。

現在は副店長を目指して、店長不在時に責任者を務められるよう管理業務を学んでいる。アクティブ・コミティにはグループ代表として参加し、顧客サービスや環境の改善策を検討している。そして、店舗で十分な経験を積んだ後は、本部のメンバーとして若手の指導・育成にも尽力していきたい。



大企業	関東	金融業・保険業
労働条件の明示・説明	賃金・労働時間	教育訓練等の能力開発
人事評価	キャリアアップ・正社員転換推進措置	福利厚生・安全衛生
ワーク・ライフ・バランス	職場のコミュニケーション	その他

千葉信用金庫

パートタイム労働者に対して正職員と同一の人事考課制度を適用し、賞与に反映。自己申告制度を導入し、風通しの良い職場風土を醸成するほか、パートタイム労働者の正職員転換も推進



奨励賞

本社所在地	千葉県	設立年	1924年				
事業概要	信用金庫法に基づく預金、融資、内外国為替、投信販売、保険窓販、その他の金融業務						
従業員数	951名	男性	571名	うちパートタイム労働者数	89名	男性	9名
		女性	380名			女性	80名

POINT

- 正職員と同一の人事考課制度の下で、業績考課と能力考課を実施。
- 正職員と同回数の面接を実施してパートタイム労働者を評価し、結果を賞与に反映。
- 年に2回、パートタイム労働者を含む営業店全職員対象の個人業績表彰の実施。
- パートタイム労働者の本音や意見、希望を把握するために自己申告制度を導入し、相談しやすく働きやすい企業風土を醸成。
- 年1回、正職員登用試験を実施し、優秀なパートタイム労働者の正職員転換を推進。

審査委員はここを評価

- 正職員とパートタイム労働者の両者に、可能な限り共通の人事処遇制度を適用しています。例えば、職員面談や自己申告制度、更には個人業績表彰制度等で、こうした取組によって、異なる雇用形態の職員が、協働しながらそれぞれ活躍できる職場となっています。

1. 企業概要・人員構造

同金庫は、創業から90年以上にわたり、地域経済を支える金融機関の一つとして地域の活性化を目指してきた。1998年には両総信用金庫、2002年には木更津信用金庫、成田信用金庫と合併し、現在は千葉県全域に49店舗を展開している。

同金庫では、正職員の他に事務を担当するパート職員、定年退職者を再雇用した嘱託職員(契約内容によって雇用形態区分が異なり、常勤と非常勤がある)、年金に関する相談業務や年金口座開設を得る外訪活動を担当する年金アドバイザーと呼ばれる嘱託職員が勤務している。嘱託職員は、常勤と非常勤(短時間・短日数)の2通りの勤務時間があるが、どちらも嘱託職員就業規則の対象となっている。

事務を担当するパート職員は、ハローワーク等を通して、原則として金融機関勤務経験者を募集・採用している。勤務時間は、フルタイム契約のパート職員が9時から17時(休憩60分)まで、短時間契約のパート職員が9時から15時までである。勤務日数は週5日を基本とするが、本人の希望により月14日勤務の短日数契約もできる。給与は時間給と職務による加給の他、賞与(通常年2回)も支給している。時間給は、勤続年数に応じて自動的に昇給する。通勤可能な範囲での異動もある。契約は1年ごとに更新するが、原則として継続する。パート職員にも育児・介護休業規程を周知しており、2013年に1名が介護休業を取得し、育児休業者1名については、2015年9月に職場復帰している。

2. 取組の背景とねらい

同金庫では、正職員を補完する戦力として、長年にわたってパート職員を採用し、活用してきた。2002年に3金庫が合併した際に、パート職員や嘱託職員についても制度を見直し、雇用形態の違いによる差がなく、パート職員や嘱託職員がのびのびと活躍できるように後述する各種制度を順次導入してきた。

例えば、合併前のパート職員の人事考課はそれぞれの金庫で実施していたが、個々人に対する励ましや評価の言葉をかけるような対応を行うのみで、結果を待遇に反映させるものはなかった。しかし、合併を機に、パート職員の仕事に対する意欲を向上させるため、人事考課の結果を賞与等の処遇に反映させるような制度を整備した。

また、同金庫は2007年に正式に規程を定め、優秀なパート職員に活躍してもらうために正職員登用制度を導入した。

3. パートタイム労働者の活躍推進のための具体的な取組

正職員と同一の人事考課制度を適用

同金庫では、パート職員についても、正職員と同様の人事考課制度を適用している。

人事考課には、①業績考課(年2回)と②能力考課(年1回)がある。①の業績考課は、半年間を考課期間とし、期初の目標設定時と中間時に面接を行い、フィードバックをしている。業績考課の内容は、担当業務上の目標に対する達成度合いを評価する「業績考課」と、執務態度に関する「情意考課」に分かれており、項目ごとに規定のウェイトを掛け合わせて合計した値を総合考課点としている。

業績考課では、職種に応じて複数の目標項目を設定し、職位区分に応じたウェイトで評価する。パート職員については、部署・部門毎における重要・優先度の高いテーマに関する目標を3項目立て計60%の比重とし、「それ以外に力を入れたい数値項目やパフォーマンス向上を図る項目」の目標を1項目(複数設定)立てて残りの40%の比重をかける。

目標については、目標管理シートに自ら目標を掲げ適切な目標であるかについて、目標設定面接を実施している。中間時の面接は、所属長又は一次考課者が実施し、目標が過大であった際には修正している。なお考課者は、事前に考課者研修を受け、公平な評価の方法を学んでいる。一次考課者、二次考課者を経て所属長が最終考課を行い人事部に提出する。

千葉信用金庫

考課結果のフィードバックは、部長や支店長等の所属長が実施する。また、評価結果に応じた金額の賞与を支給している。2014年度下期においては、パート職員の約20%が全体平均を上回る高評価を得て、賞与に反映されている。

業績考課 目標管理シート(イメージ)

目標設定	具体的な行動計画	ウェイト	成果	評価	目標達成度	考課点	
		20%					達成度にウェイトをかけたもの
目標を設定し、目標達成のための、時期と数値目標を入れた計画を立てる		・・・		本人と複数の管理者が評価			
		40%					
		計 100%					

業績考課・情意考課(イメージ)

評価区分	評価項目	評価	考課点
業績考課		業績考課目標管理シートから合計値を転記	
評価区分	着眼点	評価	考課点
情意考課	コンプライアンス		本人と複数の管理者が7段階の記号で評価
	規律性		
	・・・		
	合計		
総合考課点		業績と情意の考課点の合計	

②能力考課は、10月から翌年9月の1年間を評価期間とし、職務遂行に当たって発揮された能力を評価する。考課結果は、将来、正職員へ転換をする際の参考としている。

能力考課表(イメージ)

評価区分	着眼点	本人	一次・・・	最終
知識・技能	① 就業規則・コンプライアンスについての基礎知識を正しく持っているか ② ・・・	所属長、上位者が、最優秀(S)～大変劣る(D)までの7段階で評価		
理解力	① 上司からの指示命令を正確に理解することができるか ② ・・・			
創意工夫力				
・・・				
総合考課点				

正職員と同じ土俵で表彰する個人業績表彰制度

同金庫では半年ごとに、雇用形態に関わらず営業店職員を対象に、重点分野を選んで表彰項目を決め、個人業績表彰を実施している。例えば、融資、住宅ローンの推進、預金の推進等を項目とし、上位入賞者に対して報奨金を支払うものである。上位入賞者には、本店で行う表彰式において、役員から表彰状を手渡し、近隣のホテルで入賞者と役員の懇親会を催し、役員が直接、職員の労をねぎらう場となっている。パート職員が上位入賞することもあり、2014年度下期も表彰者約60名のうち2名はパート職員であった。

正職員登用制度を整備し、年1回の正職員登用試験を実施

パート職員から正職員への登用については、正職員登用制度で規定している。

登用試験の受験資格は、年収制限のないパート職員としての勤務期間が3年以上であることやコンプライアンス・個人情報関連試験及び証券外務試験を取得していること等である。なお、コンプライアンス・個人情報関連試験及び証券外務試験は、全正職員が取得する資格で、事前に試験日程(年2回)や問題集・通信教育を案内している。

正職員登用の希望者は、正職員登用試験申込書を記入し、所属する部店長に提出する。部店長は、正職員登用に対する部門長意見書を記入し、人事部に提出する。この際に、人事考課(業績考課・能力考課)の結果を参考としている。

正職員登用試験において、人事部では筆記試験と面接試験を実施する。筆記試験は、コンプライアンスや業務上の基礎知識を問う内容で、面接試験は受験者1名に対し、人事担当役員(専務理事)、人事部長、副部長、人事課長の4名で実施する。可否判断については、試験結果そのものよりも、人事考課や勤務実績等が記載されている部門長意見書が重要視されている。

登用試験は第4四半期に実施し、合格者は4月1日付で正職員となる。毎年数名が合格しており、2011年に現行制度となってからの登用者数の累計は12名となった(2015年に転換した2名を含む)。合格者の年齢は30代前半から50代半ばまで様々だが、ベテランの者が応募する傾向にある。

正職員登用後の給与に連動する等級・号棒の位置付けは、正職員登用時の年齢に応じて設定される。

正職員と同じ職員面談を設け、人事部長宛に直接意見を伝える自己申告制度も実施

同金庫では年1回4月に、全職員を対象とする職員面談を実施している。職員一人ひとりの勤務状況、意見及び身上把握等を目的としており、まず本人が「身上書兼面談記録表」を記入し、所属長と面談をする。面談では、職務の満足度や将来の希望、職場の悩みから、本人又は家族の進学や健康、介護等の家庭の事情、心配事までの多岐にわたる相談に応じている。所属長は、面談後に所属長記入シートに記入し、身上書兼面談記録表に添えて人事部に提出する。このシートは職員が仕事に集中できる環境づくりに役立てるとともに、人事異動を検討する際の参考にもしている。

また、所属長には相談しにくい意見や悩み等を拾い上げるため、年1回11月に、所属長を経ないで直接、人事部長宛に「自己申告書」を提出させている。内容は、意見や希望、悩み、異動に関する希望、上司に対する評価等何を書いても良いとしている。所属長経由の報告では分からなかった職場の様子等が判明することもあり、有用なものになっている。

健康管理補助や従業員と合同の懇親行事

同金庫では、健康管理対策として40歳を超えた全職員に対して、社内で開催する健康診断か人間ドッグ受診か、好きな方を選択できるようにしている。人間ドッグ受診者には補助金として上限3万円を支給する。40歳以上のパート職員の過半数が人間ドッグを受診している。

同金庫は、1998年から2002年にかけて3つの金庫と合併したため、職員の親睦を深めるために、年1回ソフトボール大会を実施している。県内各地から送迎バスを出し、会場には模擬店や屋台を並べ、ソフトボールに参加しなくても家族連れで楽しめる行事としており、例年500名以上が参加する。パート職員も参加しており、正職員とパート職員相互の親睦を深めている。

同金庫にはその他にも、本店職員食堂や更衣室、暑気払いや忘年会及び年越しそばへの補助金制度があり、パート職員も対象としている。



情報の共有

同金庫では、イントラ・パートナーとよぶ社内ネットワークを導入し、情報の共有に活用している。就業規則を含めた各種業務規程や通達を、各店舗に配置したPCから、職番とパスワードを入力すれば、誰でも自由に閲覧・プリントアウトすることができる。役職の違いによるアクセス制限はあるが、雇用形態の違いによる制限はない。

4. 取組に当たって工夫した点・苦労した点

同金庫では、パート職員と正職員の間には不要な垣根を作らないような配慮をしている。雇用契約や賃金制度以外で、明確に区別する必要がある場面は少ないと考えており、できるだけ同じ制度を適用することになっている。

評価に際しても目標設定を調整するなど、勤務に対する意欲や向上心を高く維持できるように工夫している。

また同じ職場の一員として、パート職員の意見や考えを平等に受け止めるようにしている。人間関係等対応が難しい内容もあるが、「言っても無駄だ」という気持ちをパート職員にさせないようできる限り配慮している。自己申告制度を浸透させ、相談しやすい風土を作ることにより、パート職員の定着率向上と、優秀な人材の獲得につながれば良いと考えている。

5. 取組の効果と今後の見通し

同金庫においては、パート職員の契約更新に厳しい条件はないが、人事考課の結果も契約更新の参考とすることで、目標管理意識が醸成され、業績意識の向上につながっている。

同金庫においてパート職員から転換した正職員が活躍する姿を見ると、取組の成果が出ているのではないかと感じる。正職員転換後に役席に就いた例もあり、他のパート職員からも、励みや刺激になるという声が出ている。パート職員から転換してもキャリアアップが可能であることが示され、意欲のある優秀な人材が集まることを期待している。

同金庫では、ハローワークに求人票を出すなどして、金融機関経験者をパート職員に採用しているが、近隣の商業施設との人材確保競争が激しく、給与等の処遇について更なる改善の必要も感じている。2015年4月から千葉労働

局雇用均等室にいる雇用均等コンサルタントのコンサルティングを受けて職務分析の取組を進めつつあり、処遇の適正化に役立てようとしている。

採用においても柔軟な対応を目指している。同金庫の定年年齢は65歳で定年後の継続雇用者も多いが、他の金融機関を60歳で定年退職したのちにもっと働きたいと考えていた60歳以上の人材を採用した実績もある。60歳を過ぎても、健康で確実な業務を遂行できる人は多く、また顧客にも高齢者が多いためか、好意的に評価する声が聞こえてきている。

同金庫では、多くのパート職員が若手の良き指導者もしくは相談相手となり、重要な役割を果たしている。面接や自己申告制度等を通して、風通しの良い企業風土を醸成することにより、パート職員がのびのびと活躍できる職場環境を整え、業績の向上につなげていきたいと考えている。



従業員の声

聞きました!

広範な知識と柔軟な対応を求められる信用金庫の事務職として、豊富な経験を職務に活かし、いずれは等級を上げることも目指したい
(支店勤務、事務職、勤続15年)

2001年にパート職員として入庫した。7年間の本店勤務と支店での預金窓口担当を経て、2012年に登用試験を受けて正職員に転換した。現在は支店で事務職として経理と為替を主に担当しながら、窓口全般の業務もチェックしている。

パート職員として勤務していた時代は、職務範囲が預金に限定されていたが、正職員に転換すると職務範囲が広がり、年金や保険等、広範な商品知識を身につける必要が生じる。子どもが成長し、正職員転換を目指す時決めた時には、必要な資格取得と商品知識習得のために猛勉強した。

現在は正職員となり、同じ等級でも経験が浅い若手の正職員を、長年の経験を活かして指導したり、相談相手となったりしている。職場においては、役席者と若手をつなぐ役割も担っており、多様な対応ができるように心がけている。特に接客においては、自分の年齢でしか実践できない応対があると考え、説明や対応に工夫を重ねている。

尽力した結果は人事考課で評価され、賞与に反映されるため、努力する甲斐がある。今後も引き続き勉強を続け、上の等級を目指して頑張っていきたい。

大企業	中国・四国	生活関連サービス業・娯楽業
労働条件の明示・説明	賃金・労働時間	教育訓練等の能力開発
人事評価	キャリアアップ・正社員転換推進措置	福利厚生・安全衛生
ワーク・ライフ・バランス	職場のコミュニケーション	その他

株式会社トーカイ

パートタイム労働者に対して人事考課を実施し、昇給と賞与に反映、資格取得支援や正社員登用も実施



奨励賞

本社所在地	香川県	設立年	1962年				
事業概要	病院・ホテル等で使用するリネン等の関連製品のリース及びクリーニング、院内業務請負、各種医療器材の洗浄及び滅菌処理						
従業員数	682名	男性	224名	うちパートタイム労働者数	261名	男性	11名
		女性	458名			女性	250名

POINT

- パートタイム労働者を人事考課に基づいて昇給させ、賞与も支給。
- 業務に関連する資格取得を奨励し、通信教育や社外講習の受講を支援し、資格取得時の祝い金及び資格手当を支給。
- パートタイム労働者を、フルタイムパートを経て正社員に登用。
- パートタイム労働者も業務改善提案や永年勤続の表彰対象とし、誕生月の記念品贈呈やイベント参加等、正社員と同様の福利厚生制度を適用。

審査委員はここを評価

○職場環境の改善により、人材の定着に成果をあげているところが素晴らしいです。提案制度や社員アンケート等様々なコミュニケーションの工夫を通じて、業務改善や働きやすい職場の実現を図っている点が特徴的です。

1. 企業概要・人員構造

同社は、1962年に創業し、病院で使用する寝具類等を扱うリネンサプライ事業を開始した。その後、ホテル向けのリネンサプライ事業、産業リネン等のユニフォームのリース事業、病院駐在型の院内業務等の請負事業、各種医療器材の滅菌業務受託事業、更に手術用リネンのリユース事業を展開し、事業を拡大してきた。2005年に岐阜県に本社をおくトーカイ社と資本提携したことを機に、人事に関する諸制度を見直すとともに、職場環境の改善を促進した。現在は、中国・四国地方を中心に香川県と岡山県の5工場と、院内駐在拠点を運営している。



正社員、契約社員、フルタイムパート、短時間パート、60歳以上の再雇用の嘱託社員、外国人実習生が勤務しており、正社員、契約社員、嘱託社員は月給制、フルタイム及び短時間のパートと外国人実習生は時給制である。退職金は正社員のみに支給しているが、資格手当及び賞与は、正社員以外（一部時給に含む者有り）についても対象にしている。

契約社員は配送業務、フルタイムパートと短時間パートは工場又は院内駐在拠点を中心に配置している。契約社員、フルタイムパート、嘱託社員の基準労働時間は正社員と同じ8時間である。それより短い時間働く者が短時間パートであり、いわゆるパートタイム労働者に当たる。

2. 取組の背景とねらい

一般的にリネンサプライ業は、高温の洗濯・乾燥処理を要することから、3K職場の一つと言われることもあり、従来、人材確保が大きな課題であった。2005年の資本提携を機に、業務内容や人事に関する諸制度を見直し、役割と責任を明確にした雇用区分を導入する一方、役割と責任に関わらない制度については共通化した。就業規則は正社員向けのもの、契約社員、嘱託社員、フルタイムパート、短時間パート向けの2種類がある。

職場環境を改善することが優秀な人材の獲得と定着につながると考えており、従業員一人ひとりが働きやすく、公平に評価される職場環境を整えることを目指している。

3. パートタイム労働者の活躍推進のための具体的な取組

人事考課に基づき賞与支給と昇給を実施

契約社員、フルタイムパート、短時間パート、嘱託社員に対して、年2回人事考課を実施し、結果を賞与に反映している。業務遂行上の能力、態度、成果に関する項目について、5～7段階で評価する。課長以上の職場責任者等が面談を実施し、達成度や到達度を確認した上で、評価を記入する。短時間パートに対する考課は、一次評価は係責任者（係長クラス）、二次評価は課責任者（課長クラス）、三次評価は部責任者（部長クラス）が行う。複数の管理者が評価する仕組みにすることで、公平性と公正性の確保を図っている。

更に評価結果をまとめ、年度の総合評価を算出し6段階評価を行い、結果を次年度の時給に反映する。2014年度は短時間パートの32%の人員に対し時給を平均11.3円増額した。増額者には評価した点、次に期待していることを伝え、時給変更通知書を手渡す。今のところ、評価が低く時給を減額した実績はない。

契約・嘱託・パート社員考課表(イメージ)

評価要素	評価細目	一次	二次	三次
仕事の質	仕事の正確さ、ミスをしないようにチェックしながら仕事をしたか			
仕事の量	仕事の速さや量は十分であったか			
服務規程	仕事の経過及び結果の報告や連絡は常に適切にしたか			
	欠勤・遅刻等はやむを得ない時だけであったか、又連絡をしたか			
	上司の指示命令によく従い、規律正しく誠実に勤務したか			
工夫改善	……			
積極性	……			
責任性	……			
協調性	……			

管理者手当の支給

原則として役職登用は正社員に限っているが、正社員が少ない、又は正社員不在の院内駐在拠点においては、フルタイムパートや短時間パートが管理業務を兼務することもあり、その場合は役職規定上の役職には相当しないが、月額2,000円の管理者手当を支給している。院内駐在拠点は、人員数1名から50名弱と規模が様々で正社員が常駐していない院内駐在拠点も多くあるため、2014年度には約10名の短時間パートに管理者手当を支給した。

全従業員を対象とした表彰制度を実施し、短時間パートも多数表彰される

短時間パートを含む全従業員を対象に各種の表彰制度を実施している。年1回実施する社内表彰では、社長賞、優秀賞、人材育成賞、チャレンジ賞、特別賞、グッドアクティブ賞の6つの賞を設け、約30件を表彰している。いずれも事業本部ごとに候補者を推薦する。2014年度は22件のグッドアクティブ賞のうち4件が短時間パートによるもので、話し合いと協力で人員不足を乗り切った院内駐在拠点等が表彰された。

また、改善提案については、作業の効率化や資源の無駄を省くなどコスト削減につながる案を3か月ごとに表彰している。全提案者に参加賞として現金100円を支給し、実際に採用されたものには実施賞として500円の図書カードを支給している。内容が特に優れているものにはA～C賞を設定し、A賞は10,000円、B賞は5,000円、C賞は2,000円の現金を支給している。

2014年度は、C賞11名中2名、実施賞25名中3名、参加賞42名中5名が短時間パートであった。そのうちC賞を受賞した短時間パートによる改善提案は、キャビネットの整理やネームプレートの再利用等、現場目線に立った短時間パートならではの提案であった。

短時間パートも永年勤続の表彰対象となっており、2014年度は短時間パート1名に10年勤続表彰を授与した。

短時間パートに対しても通信教育や講習、資格取得の費用を負担し、資格取得者には祝い金と資格手当を支給

短時間パートを含む全従業員に対して、通信教育の受講を推奨し、費用を補助している。年度初めに通信教育のコース一覧を配布し、本人が希望するコースについて、受講完了した場合に会社が半額を負担する。2014年度には、短時間パート3名が自己啓発に関する通信教育を受講した。

業務で必要な資格については、全従業員に対し、外部講習の受講に必要な講習費、旅費、宿泊費を会社が負担している。2014年度には短時間パート5名が滅菌管理士講習等を受講し、その費用を会社が負担した。

新規に資格を取得した場合には祝い金を支給し、取得後は毎月資格手当も支給する。2014年度は、2名の短時間パートが資格を取得し、月額5,000円の手当を支給している。

短時間パートはフルタイムパートを経て、正社員に転換可能

フルタイムパートと契約社員を対象とした正社員転換は、2001年度から実施している。フルタイムパート及び契約社員のうち、能力が高く勤務態度が優れていて、所属長が推薦する者については、年1回、正社員転換試験を実施し、合格者を正社員に転換している。また本人が希望すれば、短時間パートからフルタイムパートに転換が可能であり、その後、正社員転換試験を受験することができる。

正社員転換試験は、筆記試験と面接試験で、試験の内容は一般常識、自社の制度理解、世界情勢等の時事問題の筆記試験、更に担当業務の現状と将来展望等についての論文である。会社案内を出題範囲として指定するなど、試験の難易度は高くないため、2013年度以降は毎年10名前後が転換している。累計の不合格者は3名で、不合格の場合でも、翌年以降に再度志願することができる。2015年4月に正社員に登用した11名のうち3名は短時間パート出身者であった。



アンケートを実施し、従業員の声を反映して職場環境改善を行う

2008年から、正社員やフルタイムパートだけでなく短時間パートも対象として、ES推進事務局が従業員満足度(ES)アンケートを実施し、広く意見・要望を把握している。ES推進事務局のメンバーは各事業本部長及び役職者を含めて構成され、2015年は29名が参画している。ESアンケートの集計結果は、従業員が閲覧できる社内イントラネットに掲載する。

実際にアンケートを通じて得た従業員の意見は、制度や環境改善に反映しており、具体的には新工場設立の際の職場環境整備に活かした。

退職者にもアンケート調査を実施し、同社に勤務して良かったことと悪かったこと、その理由を尋ねている。内容を職場責任者と共有し、職場責任者が改善案とその実施状況を本部長に報告する仕組みとしている。

4色カードの導入で、社員間のコミュニケーションと情報共有を図る

4色カードと呼ばれる制度を導入し、カードごとに異なる内容を記入して、コミュニケーションの円滑化を図っている。カードは、①ありがとうカード、②改善提案カード、③危険予知カード、④気づきカードの4種類である。これらは、短時間パートを含む全従業員が活用する。

①「ありがとうカード」は従業員が相互に感謝の意を伝えるもので、2014年度は全社で約9,000枚を発行した。正確な集計は行っていないが、短時間パートで数十枚以上のカードを書いた者もいる。カードに記載された内容は抜粋したものを冊子にまとめ、全社に年4回配布し、感謝の気持ちを共有している。

②「改善提案カード」は、全従業員に改善提案を促すものである。実際に有効な案は採用し、安全性や収益の改善につながる上位の案を表彰している。2014年度には42件の提案があり、そのうちの5件が短時間パートによる提案であった。

③「危険予知カード」は、ヒヤリハット事例の報告で、2014年度に提出された20件のうち2件が短時間パートによるものであり、機械のスイッチの位置が紛らわしく危険であるため一方を移動すると良いという提案を受け、スイッチの位置を変更したこともある。実際に安全衛生委員会と連携して改善を進めている。

株式会社トーカイ

④「気づきカード」は、2014年12月に新規導入したもので、気がついたことや直接言いにくいことを、匿名で出すことができるものである。2015年10月までに37件のカードが提出された。

育児や介護と仕事の両立を支援し、短時間パートも育児休業取得

ワーク・ライフ・バランスを重要視しており、育児や介護と仕事を両立できるように、単に制度を整備するだけでなく、制度を利用しやすい企業風土の醸成にも注力し、2009年と2013年、2015年には次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画を策定して「くるみんマーク」の認定を受けている。

短時間パートでも育児や介護のために制度取得が可能であることを労働条件通知書に明記しており、これまで3名の短時間パートが育児休業を取得している。介護休業制度についても1名の短時間パートの利用実績がある。

誕生月の記念品贈呈、慰労会への招待のほか、相談窓口の案内等を実施

短時間パートを含む全従業員に対して、誕生月に記念品を渡している。また、全従業員が参加する催しとして、夏にはビア・パーティー、冬には忘年会を開催し、費用は会社が負担している。

現場で働く人を経営陣が慰労するために、従業員をホテルに招待して感謝の集いを2年に1回程度の割合で開催している。開催は日曜日であるが、フルタイムパートも短時間パートも多数参加している。福利厚生として数件の保養施設と契約しており、フルタイムパート、短時間パートを含む全従業員が利用可能である。毎年イベントとして社内球技大会も開催しており、2015年は参加者109名のうち4名が短時間パートであった。

そのほかにも、短時間パートも含む新規配属者に対して、ウェルカムカードを渡して歓迎の意を表すると同時に、入職後抱えるであろう様々な不安を相談する窓口を案内している。また、人事課の相談窓口に加えて、2014年12月に社内の産業カウンセラー有資格者による相談窓口も開設した。

4. 取組に当たって工夫した点・苦労した点

2005年の経営統合を機に人事制度についても見直しを図り、同社は全従業員が幸せに働ける職場を目指すことにした。雇用形態による区分は必要だが、それ以外の各種制度については原則として共通化し、不公平感の解消を図った。

また地域社会における企業ブランド力を高めるために、地域コミュニティにも積極的に参加・貢献するように心がけている。同社が毎年開催しているお祭りは、2015年に12回目を迎え、短時間パートを含む従業員や家族、近隣の人々1,700名以上が参加した。趣向を凝らした縁日コーナー、外国人実習生のダンスや近隣の高校生のステージ発表の場を提供しており、大変好評を得ている。売上金は全額、近隣の保育所や小学校に寄付している。

従業員が幸せに働ける職場づくりによって優秀な人材を確保し、長期間勤務してもらうことにより、製品やサービスの質が向上し、事業拡大や発展につながると考え、一層の改善に向けた取組を続けている。

5. 取組の効果と今後の見通し

これまでの取組によって短時間パートの定着率は高まり、平均勤続年数は、2008年度の3.4年が2014年度には4.6年に伸びている。

働きやすい職場環境を整備してきたことが評価され、2013年に第3回「四国でいちばん大切にしたい会社大賞」奨励賞を受賞した。これは経営者や人事関係者の励みになったばかりでなく、従業員が自分達の職場の価値を再認識する機会にもなった。受賞後は見学者や訪問者が増え、雇用形態に関わらず従業員が職場に誇りを感じるように

なった。見学者からは、従業員の対応が素晴らしいという言葉がかけられることもあり、それが更に従業員達の励みになっている。

また、2013年の新工場稼働や駐在請負業務の拡大に伴って雇用を拡大したが、短時間パートへの応募者数が、2009年と比較すると2011年は1.5倍、2014年は2.3倍に増え、採用者も2009年の76名から2011年は116名、2014年は197名と増加し、人員を確保することができた。

今後更に定着率を向上させるために、入職3か月以内の退職率を低減したい。退職者アンケートによると、院内駐在拠点は現場により状況が異なり、事前説明よりも業務が煩雑かつ繁忙で対応が難しかったという所感が多い。病院駐在型の業務は、医療器材の洗浄・滅菌や手術室の環境整備等業務内容が多岐にわたり、現場によって手順が異なるため、詳細な内容を言葉で伝えるのが難しい部分もあるが、改善を図り、エリア責任者の巡回を増やすなどフォロー体制も強化して離職を防いでいきたい。

今後も、短時間パートを含む全従業員が、やりがいを感じるように、働きやすい職場から働きがいのある組織へと進化していきたい。



大企業	北海道・東北	金融業・保険業
労働条件の明示・説明	賃金・労働時間	教育訓練等の能力開発
人事評価	キャリアアップ・正社員転換推進措置	福利厚生・安全衛生
ワーク・ライフ・バランス	職場のコミュニケーション	その他

株式会社東邦銀行

業績考課表を用いた客観性の高い評価に基づく業績考課とモチベーションを向上させる様々な取組、福利厚生制度や専任の支援体制の整備により、パートタイム労働者を戦力化



奨励賞

本社所在地	福島県	設立年	1941年				
事業概要	福島県下の自治体の多くから指定金融機関の委託を受ける地方銀行						
従業員数	3,132名	男性	1,611名	うちパートタイム労働者数	726名	男性	38名
		女性	1,521名			女性	688名

POINT

- 業績考課表を用いた客観性の高い評価の実施。
- モチベーションを引き出すための報告・表彰・提案制度によりパートタイム労働者を積極的に表彰。
- パートタイム労働者専用の「パートナー支援室」の設置によりバックアップ体制の強化。

審査委員はここを評価

- 提案制度や自主参加方式の研修制度等、社員の自発性を重視した職場改善やキャリア開発のための施策が充実しており、これがパートタイム労働者の意欲を喚起し、パートタイム労働者への制度整備を後押しするという好循環を生んでいると思います。

1. 企業概要・人員構造

同行は、1941年、郡山商業銀行、会津銀行、白河瀬谷銀行の3行合併により発足した。現在は福島県を中心に115か所の店舗を展開している。

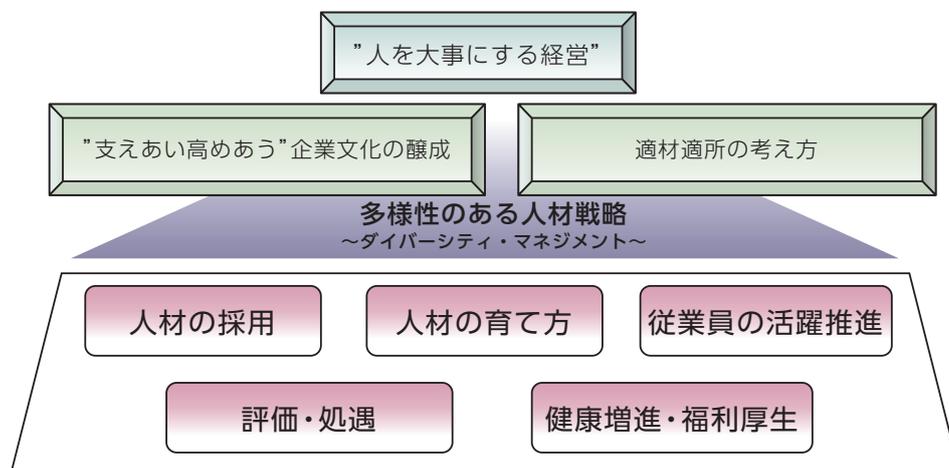
同行では、パートタイム労働者を含む全従業員が一体感を持って働けるようにと、パートタイム労働者の呼称を「パートナー」としている。福利厚生制度等、従業員が利用可能な制度のほとんどがパートナーも対象であり、パートナーを支援する担当部署を設けるなど、支援体制も充実している。

パートナーが担当する主な業務は、窓口、ロビースタッフ、事務であり、部門ごとに都度募集をしている。業務の多様化に伴い、パートナーはやや増加傾向にあり、現在は従業員の1/4を占めている。営業本部のパートナーは、補助から中心的な役割まで担い、重要な戦力となっている。パートナーの中には、同行を60歳で定年退職し、65歳までの継続雇用後に70歳まで時間給で働くシニアサポーター（現在は13名）も含まれている。

なお、同行ではパートナーと行員の間に、フルタイムではあるが有期契約の「嘱託」という雇用形態も設けている。

2. 取組の背景とねらい

同行では、従来より「人を大事にする経営」を推進すべく、正規の行員だけではなく、パートナーも含めた多様な働き方（ダイバーシティ）への取組（両立支援制度拡充も含めた、評価・処遇等の活躍推進にわたる取組）を進めてきた。それと並行して、業務の多様化・効率化を図る中で、従業員の1/4をパートナーが占めるようになった。意欲的で優秀なパートナーをバックアップするため、積極的に制度の充実を図ってきた。個々人がスキルアップやキャリアアップを意識して業務に取り組めるよう、パートナーの活躍推進の機会を拡大してきた。



3. パートタイム労働者の活躍推進のための具体的な取組

業績考課表を用いて半期ごとに評価し、登用制度等に反映

パートナーの勤務態度等を適正に評価することを目的として、全パートナーを対象に半年ごとの業績考課を実施している。考課表は全職種共通で、実績5項目、態度7項目の計12項目を点数化し、合計得点を5段階に分け評価している。また、数値評価だけでなく、考課表には特記事項欄があり、通信教育の受講履歴や考課項目にはないが努力している点等を記し、評価している。これらの評価結果は登用制度や契約更新に反映される。

なお、評価結果については人事部で集計し、評価者の参考資料としている。

行員も含めた評価に基づきパートナーにだけ支給される褒賞金制度

窓口を担当するテラーパートナーについては、半年ごとの成果に応じて褒賞金を支給している。前述の業績考課表の「実績」部分を用いて、行員を含めた全ての窓口担当の成績を出し、上位に入ると支給対象となる。2014年下期は67名のパートナーが支給対象となった。行員・嘱託については評価結果が賞与に反映されるが、パートナーには賞与がないため、その代替として褒賞金が支給されている。



積極的に推進している行員・嘱託登用

パートナーを対象とした嘱託への登用を毎年10月に実施している。登用のための条件は①本人の希望と所属長の推薦、②業績考課で一定の評価以上であること、③公的資格(証券外務員等)の取得であり、人事部との面談を経て決定する。2013年は20名、2014年は18名、2015年は26名と登用数は増加傾向にある。

更に嘱託から行員への登用には、①本人の希望と所属長の推薦、②業績考課が一定以上の評価であること、③キャリア事務嘱託として1年以上の経験があることが条件であり、人事部の面接を経て決定する。2015年には12名が登用された。パートナーから嘱託を経て行員になった者が役職登用されたケースもあり、意欲のある者は積極的にキャリアアップを目指せる環境が用意されている。

なお、同行では従来、行員への登用においては嘱託を経なければならなかったが、嘱託を経ずに行員になれる「特定職行員制度」が2015年10月より発足した。嘱託になるには、公的資格の取得が条件のひとつとなっていたが、事務を担当しているパートナーには登用の条件となるような公的資格がない。また、窓口担当は営業成績が分かりやすいのに対して、事務には数字で表れるものがなく実績評価が難しいが、業務内容は非常に重要かつ不可欠で、業務に精通した優秀なパートナーも多い。そこで、そうしたパートナーを正當に評価し、職務を限定したスペシャリストとして活躍してほしいと新たな制度を設置するに至った。登用条件は①本人の希望と所属長の推薦、②業績考課で一定の評価以上であることであり、人事部との面談を経て決定する。登用候補者には、電気工事士等の技術系や事務スペシャリストを想定している。

「いいね！リポート」 ～今年度もお待ちしております！～

1. 「いいね！リポート」制度の概要

- (1) 目的
事務処理・事務管理で頑張っている人や良い取り組みを行っている方を積極的に評価することで従業員・パートナーのモチベーションを高め、行内の事務処理・事務管理に対する意識改革を図ることを目的としています。
- (2) 報告対象者
営業店で良い取り組みを行っている従業員・パートナー(皆さんが対象です！)
- (3) 報告方法
「いいね！リポート」報告用紙(業務支援部ホームページ内)により業務支援部業務改革室へ報告。
期限は定めず随時受付中！
- (4) 表彰
リポートの対象者の中から特に優れた取り組みを行っている方を事務管理部門の個人表彰として表彰します。
また、表彰対象者を報告した従業員・パートナーに対して記念品を贈呈します。

「いいね！リポート」を活用して店内のモチベーションアップを図りましょう！

2. 平成26年度下期の「いいね！リポート」の報告結果

- (1) おかげさまで平成26年度下期は55名の方の「いいね！リポート」の報告がありました。
- (2) 平成27年度上期も継続して報告をお待ちしています。事務処理・事務管理・CS等営業店で良い取り組みを行っている方を是非ご紹介ください。
- (3) 今年度も好事例・好取組は本部ニュースで紹介します。

各営業店の「いいね！」を全店でシェアしましょう！！

善後コツコツ頑張っている人を積極的に評価しましょう！
皆さんからの「いいね！リポート」をお待ちしています。

1 嘱託はキャリア事務嘱託と事務嘱託の二種類がある。キャリア事務嘱託は窓口担当(所定の資格取得が必要)で、事務嘱託は主に後方事務を担当する(資格取得は不要)。

モチベーションを引き出すための報告・表彰・提案制度

事務処理・事務管理は、日々の取組や努力を数字によって評価することは難しいが、全ての業務の要である。担当者のモチベーションを高め、事務処理・事務管理に対する意識改革を図る目的で、一人ひとりの頑張りや良い取組について身近でよく知っている営業店から評価を発信する「いいね!レポート」制度が2014年度に創設された。例えば、業務のポイントをノートに仔細にまとめミスなく仕事をしている、後輩の指導に熱心に当たりチームとして質の高い仕事をしているなど、全体で共有し見習いたい取組を随時募集し、社内報で紹介している。レポートの対象者は全従業員であるが、事務の要を担当しているパートナーについてのレポートが多く、社内報に載せきれないほどの件数が集まっている。優れた取組については、半年ごとに行っている「営業店表彰制度」において、「事務管理部門」の個人表彰をしているほか、受賞者を推薦した従業員に記念品が進呈される。

また、全従業員からの意見・提案を募る仕組みとして「東邦みんなの力(意見・提案制度)」を設けている。本部から発信するのではなく、現場から日々の業務の中で使いづらい、手間がかかるなど気がついた点を改善するための意見を募り、働きやすさや業務の効率化につなげることを目指している。行内イントラネット上で申請し、各主管部にて審査・取組方針を決定している。意見を提出した従業員に対しては、記念品を贈呈している。提案しやすくするよう時間をかけずに簡単なステップで申請できるよう工夫されているため、2014年度は470件に上り、その多くがパートナーから出されたものであった。全ての提案はイントラネット上で誰もが確認でき、提案の進捗状況も随時確認できる。また、提案数・採用件数が多かった個人・店舗については、「営業店表彰制度」の「意見・提案部門」にて個人・店舗を表彰し、社内報にも載せている。

なお、社内報は社内情報の共有化とコミュニケーション促進につなげている。

キャリアアップを支援するための研修・自己啓発制度

パートナー向けには、全員が対象となる地区別の研修を実施している。内容は、CSやコンプライアンスについて、事務知識の習得と確認、窓口業務の基本と事務事故実例等、基本的な知識の定着を促すもののほか、認知症の方に対する接し方等も学ぶ認知症サポーター養成講座等お客様目線の取組が含まれている。また、嘱託・行員への登用制度の周知を行うとともに、キャリアアップへの意識醸成を図るものとなっている。パートナー向け研修終了後はアンケートを実施し、意見をとりまとめ、社会情勢や従業員の求める内容の研修が用意されるよう工夫している。



また同行では「とうほうユニバーシティ」と称し、従業員の能力開発を後押しするため、体系化された研修制度が整備されている。同研修制度は全従業員を対象としたもので、全店舗から年間で50名程度が参加する「ロビーパートナー講座」や銀行業務の基礎知識を習得する「基礎講座」等が用意されている。特に、基礎講座の為替編や窓口対応編等の特殊業務や専門知識を深める講座に人気があり、自主参加ではあるものの、キャリアアップを目指す意欲的なパートナーが各講座2~3名参加している。

そのほか、地方銀行協会主催の行外研修にも、本人の希望があれば参加することができる。研修の多くは公募制であり、自主性に任されている。

嘱託登用の条件である公的資格(証券外務員等)の受験対策講座は、主に休日セミナー形式で外部講師を招いて開催されており、希望があればパートナーも受講することができる。資格によっては、合格することで褒賞金が出るものもある。また、自己啓発として、行員同様にパートナーにも各種通信講座が案内され、毎年冊子が配られるほか、い

つでも閲覧できるよう各支店内に配備されている。会社による費用の補助はないが、特記事項として業績考課表に記載され、資格を取得すれば評価に反映される。

パートナーを全面的にバックアップするパートナー支援室

同行ではパートナーの数の増加に対応するため、2015年3月にパートナー支援室を設置した。パートナーに関わる事務全般、雇用管理と人材育成に係る体制の整備、面接等一括して行い、パートナーの身近な総合窓口となることを目指している。体制は室長(行員)のほか、嘱託1名、シニアサポーター2名となっている。

業務上の悩み等については、これまでも人事部内に職員総合相談室を設置しているが、パートナーの相談は支援室で受けることとしている。

特にキャリアアップ・スキルアップに重点を置いており、研修や面接に力を入れている。半年に一度の所属長との業績考課による面接のほかに、年に一度、支援室との面接の機会を設け、将来的にキャリアアップの意向はあるか、現在のライフスタイルや仕事に対する不安があるかなどの情報を収集し、所属長との面接に活かしている。また、面接での意見をもとに人材育成課と連携し研修の充実を図るように努めている。

パートナーについても両立支援制度を拡充

同行では、仕事と家庭の両立支援に積極的に取り組み、様々な制度を設けており、仕事と育児、仕事と介護を両立できる職場環境の整備促進に取り組む企業として、厚生労働省からの認定も受けている。

時間単位の年次有給休暇や半日有給休暇、短時間勤務制度等を設けていたが、2015年4月よりそれらの対象を行員・嘱託だけでなく、パートナーにも拡充した。その中でも特に時間単位の年次有給休暇制度は好評である。1年につき5日の範囲内(40時間限度)で1時間単位の年次有給休暇を取得することができる。子どもの学校行事やデイサービスの送迎等でのニーズは多く、非常に助かっているという意見が多く寄せられている。

また、もともと勤務時間の短いパートナーであっても、育児や介護等の理由があれば、契約更新を待たずに毎月1日付けで勤務時間を変更することができ、より短い時間での短時間勤務を選択することができる。

更に、2014年10月からは、福島県内の金融機関としては初となる事業所内保育所「とうほう・みんなのキッズらんど」を設立し、パートナーも利用可能としている。

4. 取組に当たって工夫した点・苦労した点

パートナーの採用は、部門ごとに随時行っている。支店数も多く、地域も広範囲に及んでいるため、一時に集合研修をすることが難しい。そのため、パートナーとして共通で学んでもらいたいことをその最も適した時期に共有することが難しいと感じていた。そこでTV会議システムによって重要事項の伝達等を速やかに行える仕組みをつくり、入行時の研修等もこれを利用して、各支店同時に行うこととした。また、研修については地域別に複数回開催し、より参加しやすい環境づくりを推進している。

5. 取組の効果と今後の見通し

同行のパートナーは、充実した社内制度を行員と同様に享受でき、地道な努力が正当に評価される土壌がある。更に行員登用を見据えた研修の充実や面接の実施等、個人に寄り添った細やかな体制によって、パートナーの意識向上がみられる。具体的には、パートナーから嘱託への登用者数が増加傾向にあること、ロビーパートナー研修実施によるCS向上店舗の増加や各種資格受験者の増加という形となって表れている。

安定した雇用形態として行員へのキャリアアップを目指す者については制度を整えたが、それを望まない優秀なパートナーもいる。それぞれのライフスタイルに合わせた多様な働き方を尊重した処遇のあり方が今後の大きなテーマとなっている。

また、制度上は両立支援制度が進み、多様な働き方が選択できる環境ではあるが、その運用には、使用する側の遠慮をなくすことや同じ職場内での関心や理解等、制度の充実に伴った従業員の意識の浸透・社会的気運の醸成が不可欠である。「人を大事にする経営」をモットーに積極的に取り組むことで、定着を促していきたい。

従業員の声

聞きました!

パートナーから転換した行員として初めて役席者になったパートナーのモデルケース (営業店資産運用部、調査役、勤続13年)

2003年に週5日、9:00～16:00の短時間で働くテラーパートナー(窓口業務)として入行した。2年後に嘱託に、その3年後に行員に転換し、現在は、営業店で資産運用部門に従事している。パートナーから転換した行員の中で、初めての役席者として活躍している。行員に転換した3年後には営業店表彰制度において資産運用部門優績者として個人表彰を受賞している。

証券会社に勤務後、専業主婦として子育てに専念していたが、子どもの成長に伴い自身のあり方を模索していたころ、新聞の折り込み広告にあった同行のテラーパートナー募集への応募を夫に勧められ、働き始めるようになった。当初からできるだけ長く働き、キャリアアップしたいと考え、意欲的に働いていたところ、嘱託・行員への転換制度が順次整備され、その波に乗る形で、所属長からの推薦を受けて嘱託・行員へと転換する運びとなった。

嘱託になると勤務時間は17:15までと行員と同じになったが、子どもの成長により安心して働ける環境になっていたため負担は感じなかった。パートナーの時と同じ内容の業務を担当していたが、それまでは研修等の業務外のことにまであまり目が向かなかったのが、より積極的に参加するなど、視野を広く持って従事するようになった。更に行員に転換すると、担当する業務の幅も広がり責任感も増した。それまで担当した業務以外にも様々な分野に精通したいと、公募型の行外研修にも参加するなど、意欲的に学びの場を増やしている。

家庭以外に、自分を必要としてくれる場があり、評価されているという実感は何にも変えられない喜びであり、入行して良かったと日々感謝している。現在頑張っているパートナーにとって自身がモデルケースになれば良い、是非同じ充実感を味わってほしいと思っており、後輩パートナーが活躍してくれることを期待している。

大企業	中国・四国	小売業
労働条件の明示・説明	賃金・労働時間	教育訓練等の能力開発
人事評価	キャリアアップ・正社員転換推進措置	福利厚生・安全衛生
ワーク・ライフ・バランス	職場のコミュニケーション	その他

株式会社仁科百貨店

正社員と一部重複した職責制度と、能力技能育成と連動した人事考課の実施によりパートタイム労働者のスキル向上と適正処遇を実現



奨励賞

本社所在地	岡山県	設立年	1900年				
事業概要	食品スーパーを倉敷市を中心に岡山県南部地域で経営						
従業員数	1,696名	男性	481名	うちパートタイム労働者数	1,392名	男性	234名
		女性	1,215名			女性	1,158名

POINT

- 正社員の職責制度と一部重複した職責制度でパートタイム労働者のモチベーションを向上。
- 能力技能育成と連動した定期的な人事考課等による昇給・昇格の実施。
- 「能力技能育成シート」を活用した計画的な能力開発と技能の習得状況把握。
- 技能認定試験によって高い技能を有するパートタイム労働者に手当を支給。

審査委員はここを評価

- 職責制度、能力向上と連動した昇格、能力評価シート活用、技能検定試験等を組み合わせ、一貫した取組として、パートタイム労働者の人材育成を図っています。教え合う職場の雰囲気作りに成功している点も素晴らしいです。

1. 企業概要・人員構造

同社は1900年に創業した万屋「浜中屋」を起源とし、1949年に株式会社仁科百貨店を設立・法人化し現在に至る。コンセプトショップ「フードバスケット」という食品スーパーを主力形態とし、倉敷市を中心に岡山県南部地域に31店舗を展開している。

同社の従業員の雇用区分は、正社員、専門社員、契約社員、パートタイマーからなり、所定労働時間が週40時間の正社員、専門社員、契約社員に対して、パートタイマーは週35時間を上限としており、このパートタイマーがいわゆるパートタイム労働者に当たる。パートタイマーの契約期間は3か月更新であり、賞与は一定の職責以上のパートタイマーに対して支給される。

パートタイマーは、全従業員の8割超を占め、店舗のレジ、販売等の業務に従事している。一方、正社員は本部業務のほか、店舗においては店長、青果・鮮魚等の売場チーフ又は担当者として、店舗規模により2~20名が配置されている。小規模店舗では、パートタイマーのみで売場が構成されるケースもある。

なお、同社では、他社に先駆けてダイバーシティ(多様性)を推進する取組を行っており、パートタイマーも正社員同様、65歳を超えても働く能力と意欲があれば、実質的にエイジフリーで活躍できる機会が与えられている。このような取組により、独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構が行う「高年齢者雇用開発コンテスト」において、2004年度に理事長表彰を受賞している。

2. 取組の背景とねらい

同社の正社員は、育成の観点から定期的に人事異動による転勤があるが、それまでその店舗で培ってきたこと全てを後任の正社員に引き継ぐことは期間の制約から難しい。実務に関することは後任の正社員が引き継ぐものの、これまでの担当者の店舗への思いや姿勢、あるいは顧客や地域との関係を受け継ぎ、実際に中心となって店舗の雰囲気をつくっていくのは、その店舗ですずっと働き続け、地域に根差したパートタイマーである。

そこで、意欲と実力を兼ね備えたパートタイマーには、正社員の補助に留まらず、最大限能力を発揮してもらいたいと考え、パートタイマーの能力育成・発揮を促進するための人事制度の構築、改善を進めてきた。

3. パートタイム労働者の活躍推進のための具体的な取組

正社員の職責制度と一部重複した職責制度

パートタイマーのやる気を後押しすることが重要との考え方から、働きや貢献に応じた処遇制度の実現に向け、正社員の職責制度と一部重複したパートタイマーの職責制度を構築している。具体的には、パートタイマーの職責をP-1からP-4までの4つに区分し、上位2職責は、正社員の低位2職責と重複させている。

パートタイマーの給与体系は職責給(職責レベルによる処遇)を根幹に据えている。正社員と重複した職責にあるパートタイマーの時間給は、同じ職責の正社員の時間当たり平均給与(賞与を除く)を基準に設定しており、同一労働同一賃金を意識した制度設計としている。

正社員とパートタイマーの職責制度

正社員		パートタイマー	
職責 6	部長		
職責 5	次長、教育店長		
職責 4	課長、店長		
職責 3	係長、バイヤー、SV、店長、副店長		
職責 2	主任、SV アシスタント、店舗チーフ	P-4	店舗チーフ、管理業務を担当
職責 1	本部担当、店舗担当、サブチーフ	P-3	店舗担当、サブチーフ
		P-2	売場内の単一又は複数の作業を完結
		P-1	補助業務を担当

定期的な人事考課等による昇給・昇格の実施

パートタイマーの人事考課を年1回、職責・部門ごとに人事考課表を定めて行っている。人事考課結果については、職責の昇格と同一職責内での昇給とに活用している。

評価項目は、大きく分けて、①情意考課、②加点要素(人事考課項目にはないパートタイマーの優れた点を評価)、③業績考課の3つの領域から成る。そして、①情意考課の具体的な項目については職責ごとに異なる比重で定めており、上位2職責(P-3、P-4)では管理能力、下位2職責(P-2、P-1)では業務遂行能力を主としている。①情意考課の評価項目は、別途実施する「能力技能育成シート」(詳細は後述)による評価結果とも連動させており、「能力技能育成シート」を用いた評価結果が人事考課におけるオペレーション貢献度、育成貢献度の考課に反映される仕組みとなっている。人事考課は、本人が自己評価した後、部門チーフが一次評価し、店長が二次評価する。評価結果は全て素点として点数化され、素点の合計点によってS・A・B・C・Dの5段階の「評語」が決まる。評語は各々について換算ポイントが定められており、ポイントは累積され、後述するように職責の昇格及び昇給の基準となっている。なお、人事考課結果については店長又はチーフから本人に対してフィードバックされる。

人事考課表のイメージ(青果・P-1用)

考課対象者	店名		平成 25 年度 下期 (H25.3.1-H25.8.31) パートタイマー人事考課表 (01. 青果 P-1 用)	各々の考課の素点を合計し、該当する評語を記入して下さい。							
	売場			情意考課	本人	一次	二次				
	職掌・等級 社員コード			素点計							
	氏名			評語							
				考課点は素点×90%							
I. 情意考課 (90%)			○×で判定します。但し★項目がひとつでも×の場合は、B以下になります。各々の考課で○の数計と該当する素点を○で囲みます。					素点計: 100 80~ 70~ 60~ ~59			
			評語: S A B C D								
1. 服務規律考課		20%	S	A	B	C	D	本人	一次	二次	
			○数	4	3	2	1	0			
			素点	20	16	14	12	8			
			素点								
2. 資産管理考課		10%	S	A	B	C	D	本人	一次	二次	
			○数	3	2	1	0				
			素点	10	8	6	4				
			素点								
3. オペレーション貢献度考課		70%	S	A	B	C	D	本人	一次	二次	
			○数	18	17-14	13-12	11-10	10以下			
			素点	70	56	49	42	28			

評語の換算ポイントと分布調整率

評語	換算ポイント	分布	備考
S	5	5%	P-1、P-2 は店舗内で分布調整する。 P-3、P-4 は全社で分布調整する。
A	4	15%	
B	3	60%	
C	2	15%	
D	1	5%	

職責の昇格は、年1回の人事考課と昇格試験等により決定する。P-1からP-2への昇格は過去1年間の人事考課ポイントが4ポイント以上であれば自動的に昇格するが、P-2からP-3、及びP-3からP-4への昇格は、過去2年間の人事考課ポイントが累計8ポイント以上であるほか、店長・スーパーバイザーの推薦が必要とされ、店舗間異動や土日祝日出勤が可能であること、勤務時間が一定以上であることが要件となり、レポート等による昇格試験が課される(P-3からP-4への昇格には役員面接も課される)。

昇級は、職責内における昇号により実施しており、昇号は人事考課ポイントを基本として、店舗や全社で分布を調整して決定される。

昇格基準

昇格区分	累積ポイント	累積期間	推薦	昇格試験	週当契約時間	店舗間異動	出勤
P-1 → P-2	8P ~	1年	—	—	—	—	—
P-2 → P-3	16P ~	2年	店長・SV	—	30H以上	可	土日祝出勤可
P-3 → P-4	16P ~	2年	店長・SV	役員面接	30H以上	可	土日祝出勤可

一目で分かりやすい「能力技能育成シート」を用いて従業員のスキルアップを計画的に推進

パートタイマーが現在の能力を認識した上で、1年後の到達目標を設定し、その時々で何をすべきか、また、必要な時期に適切な指導を受けられるよう「能力技能育成シート」を採用している。「能力技能育成シート」は、店舗別・部門別(青果・鮮魚・精肉・惣菜・加工日配・レジ)に定められており、所属する従業員の能力開発の到達状況が一枚のシートにて一目で分かる形となっている。なお、このシートの開発は、社内の経験豊富なスーパーバイザーの協力を得て部門ごとに行った。

運用においては、まず年間計画(2月21日から翌年2月20日)を作成し、その年間計画を3か月ごとの目標に分けた管理表を作成する。

そして、その目標を達成するための教育指導について、週別の教育スケジュールを立て、それに沿ってチーフが週1回は必ず教育指導を行い、また毎月の習得状況の評価をチーフが行う。週別の教育スケジュールには、いつ、誰が、誰にどのような教育をするのかが記されるようになっており、その状況は店長が毎週、本部メンバーが毎月チェックしている。また、チーフによる教育指導及び評価の実施状況については店長やスーパーバイザーが確認し、進捗の遅れがある場合には指導する。そしてこの店長による監督状況についても、常務取締役や人事部長等の経営層が把握して評価する形になっており、多層的に制度の運用を確実にする仕組みとなっている。また、上位2職責(P-3、P-4)については、特に教育計画の立て方・教育の進捗状況を本部において把握し、不足する点があれば、店長及びチーフに対してフォローを行っている。

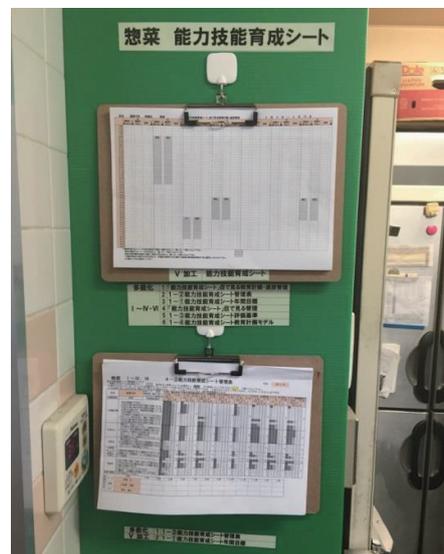
能力技能の各評価項目についての達成基準は、①マニュアルを読んでいる・教えてもらっている、②サポートを受けながらできる、③独力でできる、④自己のレベルアップをしながら人にサポートすることができる、⑤独力でできる人を育成できる、⑥部門管理業務(チーフと同じ業務)ができる、の6段階に設定されている。運用においては、各項目についてその従業員が目標とするレベルを淡いグレーで着色し、更に到達しているレベルを濃いグレーで、前期から



能力技能育成シートのイメージ

能力技能育成シート年間目標																						
鮮魚 能力技能育成シート年間目標について（年度末までにもって目標） 目標とするレベルを淡色グレーで塗りつぶしてください																						
矢掛小田店		氏名	A	B	C	D																
		勤務時間	7:00~17:00	8:00~16:00	8:00~12:00	8:30~12:30																
		勤務年月	13年5か月	9年9か月	12年7か月	7年9か月																
		目標達成期日	H28.2.28	H28.2.28	H28.2.28	H28.2.28																
評価項目	内容																					
I 準備作業	1	前日準備ができています	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
		①朝市加工商品の準備ができる	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
		②POP作成ができる	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	2	③作業台毎に必要な資材・備品が準備できる	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
		当日準備ができています	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
		①仕分けができる	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
		②売値変更ができる	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
		③POPの取付けがルール通りできる	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
		④作業台毎に必要な備品・原料を準備できる	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4

能力技能育成シートの掲示状況



変化があったところを黄色で着色する形としており、各従業員が各項目についてどのレベルまで達成しているかが視覚的に分かるようになっていいる。この「能力技能育成シート」は、職場の従業員全員が共通理解を持って常に意識して取り組めるように、店舗の壁面にバインダーを使って掲示し、随時書き込んでいく形をとっている。

「能力技能育成シート」を用いて長期的な目標を3か月ごとのステップに落とし込み、更に一週間単位の確実な実施というサイクルによって着実な努力と成長を確認できることが、パートタイマーの意欲につながっている。また、個々の達成度が全員に一目瞭然な点については、同社の家庭的な社風が功を奏し、自分も頑張ろうと奮起するきっかけとなり、お互いに教え合うなど良い循環を生んでいる。

技能認定試験によって高い技能を有するパートタイマーに手当を支給

毎年5～6月に、各部門において必要な作業項目を初級・中級・上級にレベル分けし、技能認定試験を実施している。100点満点中80点以上と合格基準は高い。服装や身だしなみの不備のほか、既定の作業時間や切り身等の重量をオーバーした場合も不合格になるなど合格には高いレベルが求められるため、上級ともなると合格率は25%程度と厳しい。

会社には勤続年数の長いパートタイマーが多いが、そういったベテランのパートタイマーにとっても難しい目標があることが、高いモチベーションの維持に寄与している。合格すると、各級とも1科目ごとに「技術加算」として職責給に上乗せして手当が支給される。

4. 取組に当たって工夫した点・苦勞した点

会社では全体的にパートタイマーの定着率が高いことから、店舗運営に問題意識がなく、教育指導を充実させる意味を理解できないことが多い。現状で十分うまくいっているのだから、更に教育指導する必要がないと感じるためである。しかし、どんなにうまく回っている店舗であっても、正社員が異動したりベテランパートタイマーが離職したりといった些細なきっかけによってたちまち不具合が生じ、そこで初めて計画的な教育指導の重要性に気づくものであ

る。そのため、本部から何度も足を運び、「能力技能育成シート」等を活用した教育指導や評価の必要性を繰り返し説明してきた。

5. 取組の効果と今後の見通し

パートタイマーにやりがいを実感してもらい、活躍を促す制度を進めたところ、離職率が平成26年から平成27年にかけて1.5%程度低下した。また、これまでチーフにしかできなかった業務を、P-3のパートタイマーが代行可能になり、正社員の勤務にも余裕が生まれるようになった。

P-3以上のパートタイマーは、会社にとって大きな戦力だが、その割合はまだ十分ではないため、会社として積極的に昇格を促進していきたいと思っている。そのためにプロジェクトチームを結成し、パートタイマーのための説明会を開き、P-3への昇格を希望するパートタイマーを募ったところ、105名の立候補が上がった。この候補生を中心に、育成のための研修にも、引き続き注力していく予定である。同時に、現行制度では昇格するために一定の期間が必要であるが、優秀なパートタイマーについては、当該期間を経ずに早期昇格できる仕組みづくりに着手している。その一環として、昇格を早める方向で年に1回の評価を3か月に1回とする評価制度を検討し、モデル店での実施を始めたところである。

こういった積極的な取組が社内に良い影響を与えているためか、店舗売上も上昇傾向にあり、全体に良い方向へ向かっていると感じている。今後は、将来を見据えた店舗経営の考え方や取組による成果を分かりやすく明示することによって、全体の意識をより高めていきたいと考えている。



従業員の声

聞きました!

家庭的な雰囲気大切に、部門のチーフとして9年間勤務 (精肉部門、チーフ、勤続23年)

現在、部門チーフとして職場の信頼が厚い同氏は、勤続23年になるベテランである。初めてのパート先として勤務し何も分からなかったが、店長から教わったことを、一つ一つ自分のものにしてきた。できる仕事が増えると任されるようになり、自分で考えた仕入れ数と販売数が合致する、工夫して商品が売れる、顧客の反応等、仕事への意欲は楽しさとともに増していった。

同社ではパートタイマーの定着率が非常に高く、勤続年数が長いと、家庭的な雰囲気で居心地が良い。職場では、分からないことはできる人が教える、という雰囲気が定着しているため、お互いに教えあい、励ましあい、店舗全体で教育をしていこうという風土ができています。チーフとしての指導においては、上位の職責になることで、給与も上がり、責任のある仕事を任されると新たな仕事の喜びにつながることを積極的に伝え、やる気を引き出す声かけを心掛けている。

来年には定年の年齢を迎えるが、同社では引き続き活躍することができるので、健康に留意し、できる限り働き続けたいと思っている。また、自分が培ってきた仕事のノウハウや長い年月をかけて顧客と築いてきた関係を若い方へ積極的に引き継ぎ、店舗全体を盛り上げていきたいと願っている。

大企業	中国・四国	小売業
労働条件の明示・説明	賃金・労働時間	教育訓練等の能力開発
人事評価	キャリアアップ・正社員転換推進措置	福利厚生・安全衛生
ワーク・ライフ・バランス	職場のコミュニケーション	その他

はるやま商事株式会社

パートタイム労働者が多い販売業務で販売報奨金制度や年間表彰制度を導入し、意欲向上を図りながら貢献に応じた処遇を実現



奨励賞

本社所在地	岡山県	設立年	1974年				
事業概要	紳士服及び紳士服関連商品の販売						
従業員数	2,931名	男性	1,197名	うちパートタイム労働者数	1,484名	男性	206名
		女性	1,734名			女性	1,278名

POINT

- パートタイム労働者を対象に月次の販売報奨金制度を設け、販売意欲を奨励。
- パートタイム労働者も対象とした売上高、CS、永年勤続等の年間表彰制度を実施。
- 育成には自社独自の教育工程表を利用し、新規採用時にはマニュアルに従って研修を実施。
- パートタイム労働者が長期間勤務を継続できるよう、雇用形態や勤務地、休業や定年後の継続雇用等、可能な限り調整。
- 本人の意欲と希望に基づき資格取得を支援し、正社員転換を促進。

審査委員はここを評価

- 戦力化できている販売職のパートタイム労働者を大事にするという視点で、個人都合を重視し、各人の家庭の事情による店舗間異動を可能にし、家庭と仕事の両立はもちろん、勤務継続の支援をしています。

1. 企業概要・人員構造

1974年に設立し、紳士服と紳士服関連商品を中心に、一部婦人服や用品を開発・販売し、ライフスタイルの提案をしている。地域に密着した専門店を全国展開し、各地で417店舗を運営している(2015年9月末現在)。

正社員、契約社員、嘱託社員、パートナーの4つの雇用区分があり、パートナーと呼ばれるパートタイム労働者が従業員の約半数を占めている。パートナーの大半は地域の主婦や学生で、大多数が店舗の売場に配置され、販売を担当する。一部はバックヤードでの商品整理や事務に従事している。パートナーの契約期間は1年間で、勤務時間と日数は個人の都合により決定し、平日のみ勤務する者もいる。給与は時給制で、賞与はないが、毎月の販売実績に応じて報奨金を支給している。定年は、正社員と同じ60歳だが、希望者は60歳以上でも継続して契約しており、2015年7月時点で約90名を雇用している。

2. 取組の背景とねらい

店舗で顧客に対応し、商品を販売する従業員の大多数がパートナーであることから、質の高いパートナーに長期間勤務してもらうことが、販売増加と収益向上につながると考えている。創業者はパートを大切にすることを命じ、自ら実践していた。それに倣い、同社ではパートタイム労働者を「パートナー(さん)」(ただし、学生のアルバイトは「学生パートナー」と呼び、顧客との関係を育み、店舗経営を支える重要なプロの販売員として処遇してきた。同社では、パートナーが家族の転居に伴って異動することや、出産や育児で離職した者が再復帰することも多い。

3. パートタイム労働者の活躍推進のための具体的な取組

パートナーを対象とした月次の販売報奨金制度で、販売意欲を奨励

パートナーを対象に、月次の販売報奨金制度を設けている。個人の売上実績に応じてパートナーに報奨金を支給する制度で、同じ店舗で販売を担当していても正社員や嘱託・契約社員には適用されない。

店舗によって規模や集客力に差異があるため、前年度の年商額に基づいて店舗をランク分けする。所属店舗のランクと個人の売上高に対応する支給率を、売上高にかけた金額が報奨金額となる。売上高が高いほど支給率も上がるため、販売増加を目指す意欲の原動力となる。毎月多くのパートナーが報奨金を得ており、2014年度には、通算で約1,700名が約3,700万円を支給された。扶養控除範囲内の収入での勤務を希望するパートナーが一定数いるため、報奨金の支給は優秀なパートナーの勤務日数を減らすことにつながり、社内では制度改定の議論もあるが、パートナーにとっては、分かりやすく好評な制度であるため、継続している。

そのほかに、「秋の買い替え促進」等の、期間を限定した報奨金付きの季節キャンペーンも実施しており、店舗・事業所単位で前年を上回る実績を目指す。また、売上高に関係なく、何か特筆すべき点があった場合に、店長、ブロック長又は本社課長の推薦により、社長が表彰する「月間MVP」制度もある。表彰内容は資格取得や、後述するCSハガキの内容等、勤務時間が短く売上高が少ないパートナーにも配慮したものとなっている。

パートナーも対象となる売上高、CS表彰、特別表彰等の年間表彰制度

年度ごとの成績に基づく表彰制度があり、上位のブロック、店舗又は個人(正社員とパートナー)を年1回表彰している。表彰者には現金等の賞金・賞品等が支給される。

ブロックや店舗については、規模や年商の差を調整するために、売上計画値や前年実績に対する達成度を、個人については年間の売上高を対象としている。個人表彰の上位常連となっているパートナーも多く、2014年度は、個人売

はるやま商事株式会社

上高1位と3位を始め、上位10名のうち4名をパートナーが占めた。上位者の販売状況を分析すると、リピーター顧客による指名での購入や、リピーター顧客からの紹介で来店する新規顧客獲得が多く、顧客との信頼関係を構築できていることが分かる。

サービスの質を向上するために、売上以外の視点からも表彰を実施している。前年に新規開店した中から優良な店舗を選ぶ新店表彰や、会計の際顧客に渡すCSハガキの戻り率の高い店舗や個人、戻ってきたハガキで高い評価を受けた個人に授与するCS表彰、特に優れた点があった個人を部室長以上が推薦する特別表彰がある。2014年度は7名のパートナーがCS表彰を受賞した。

同時に長期間勤務者への永年勤続表彰も実施している。この表彰を受けるパートナーも多く、2014年度は、10年勤続表彰を34名、20年勤続表彰を2名、30年勤続表彰を3名が受賞した。



パートナーの新規採用時には、自社のテキストを利用して研修を実施

パートナーを新規採用した時には、本部で制作したテキスト「HAL Navi」と「Jr. Stage Light」という工程表を用いて、各ブロックの教育担当と店長が教育マニュアルに従って研修を実施している。店長の任命した指導担当者が、従業員としての心得や基本動作をマンツーマンで指導し、テキストに対応したチェック表を用いて、指導内容を実践できているか確認し押印することにより、制度の形骸化を防いでいる。入社から1か月でStep0からStep3まで、3か月でStep6までを終了する。新規店舗で指導が行き届かない可能性がある場合には、本部の人事部教育担当者が3日間の研修を実施するなど、適宜人事部がフォローしている。

Jr. Stage Light (新規採用者用)

Step 0	HAL Navi ページ	項目	合否チェック	完了確認	
				本人	教育担当
基本の徹底	テキストの参照ページ	挨拶の仕方	○、×で評価	本人と教育担当者が日付を記入して捺印	
		お辞儀の仕方			
		...			
	Step 0 の確実な実践				

教育工程表を利用した教育指導を実施し、時給に反映

教育工程表という独自の教育ツールを活用して、パートナーの教育と進捗管理を実施している。店長が任命した指導担当者(正社員)は教育マニュアルに基づき、工程表に記載された教育実施項目をパートナーに指導する。毎月1回、パートナーが前月を振り返り、月次の教育工程表の自己評価欄と売上実績欄を記入し、店長との面接を受ける。店長は本人とともに達成度を確認の上、評価欄とコメントを記入し、必要な指導を実施する。本人は店長の評価とコメントを確認して、反省や改善、目標を記入して保管し、年度が終了したら店長に提出する。1年間の評価内容は、次年度の時給に反映される。勤続年数が長く優秀なパートナーの時給は、入社時より100円程度高くなっている。

日報で管理していた時期もあったが、店長が毎月同表にコメントを記入することで教育的な側面を強化した。毎月進捗を管理することで、成長や進歩を実感でき、意欲や技能の向上につながっている。

販売業務だけでなく、店長代理や店舗責任者を務める意欲と能力があるパートナーについては、店長又はブロック長が推薦し、社員に準じた業務内容を担う「アドバンスパートナー」に任命し、時給も高く設定する。2015年度は134

名が任命されている。

そのほかにも、ブロック又は地区ごとに、パートナーを対象とする研修や勉強会を不定期で開催している。年2回、春と秋に実施している商品展示会にもパートナーは自由に参加することができる。

教育工程表

年 月			
売上管理	月別売上予算金額 円	月別売上金額(実績) 円	店舗売上構成比 %
はるやま哲学	項目ごとに、完璧に言えるかをチェック		
項目	チェック内容	自己評価	店長評価
挨拶・姿勢	お客様や業者に笑顔で元気な挨拶ができる。		
電話対応	鳴ったらすぐに出て、お客様や業者に正し…		◎、○、△の 三段階で評価
接客技術			
商品知識…	お客様やスタッフ、業者に対する態度 や執務中の動作を具体的にチェック		
店長コメント			
本人コメント	今月の反省と改善策		

スキルアップを目指した社内ライセンス制度を導入

販売力の向上とプロ意識を高めることを目的として、正社員とパートナーにライセンス制度を導入しており、取得ライセンスに応じて名札の色を変えている。かつては年間の個人売上高に応じて級位を認定していたが、勤務時間が短い販売員に配慮して、顧客満足度も反映させた新制度「HAL Master制度」を2014年に導入し、一層のスキルアップを目指している。

パートナーでは、旧制度のブロンズライセンスを9名、シルバーライセンスを25名が取得していた。ゴールドライセンスは正社員も含めて取得者がいなかった。

新制度でのライセンス取得者は、2015年4月現在、正社員とパートナーを合わせて、サービスマスター225名(うち、パートナーは17名)、コーディネイトマスター219名(うち、パートナーは32名)である。ライセンスは職位と連動していないため、店長よりも上級の色の名札をつけているパートナーもいる。

HAL Master制度

新ライセンス名称	基準	対応する旧制度
サービスマスター	売上：年間売上●千万円以上 資格取得：販売士3級取得	ブロンズライセンス
コーディネイトマスター	サービスマスター保持 売上：2年連続年間売上●千万円以上 1客当たり購入点数：●点以上	シルバーライセンス
CSマスター	コーディネイトマスター保持 売上：2年連続年間売上●千万円以上 CSハガキおほめ件数：年100件以上	ゴールドライセンス

販売に役立つ各種資格取得について受験料と報奨金の支給により支援

正社員とパートナーのスキルアップを目指し、資格取得補助制度を適用している。対象となる資格は、販売士、日商簿記、カラーコーディネーター、色彩検定、TES(繊維製品品質管理士)等で、合格時に受験料と報奨金(5,000円又は

はるやま商事株式会社

10,000円)を支給する。資格取得者は、顧客に渡す名刺に資格名称を記載する。

販売士資格取得は、正社員への昇級基準に含まれているため、正社員転換を視野に入れているパートナーは取得していることが多い。

コーディネート販売で顧客当たりの購入点数が増える可能性が高くなることから、カラーコーディネーター資格を取得する者もいる。

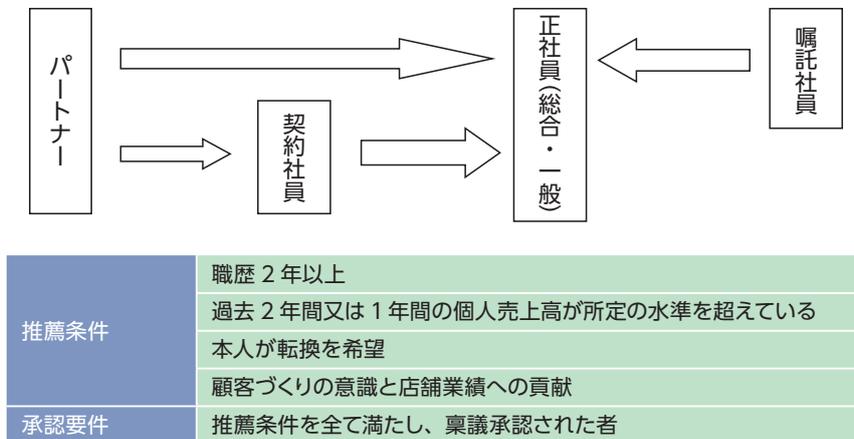
2014年度には、販売士3級を4名、同2級を1名、カラーコーディネーター3級を1名のパートナーが取得し、受験料と報奨金を支給した。

正社員転換の条件を緩和したことで、正社員転換が促進

職歴が2年以上で、顧客づくりへの意識と店舗業績への貢献度が高く、将来店長に見込まれる人材については、上長からの推薦の下、契約社員又は正社員への転換を勧めている。正社員への転換には、簡単な記述テスト(企業理念や社員マニュアルの内容の理解)とブロック長による面接が課される。パートナーから契約社員、契約社員から正社員への転換については、以前から就業規則に明記し実施してきたが、制度利用者は、2014年度に4名(正社員と契約社員各2名)と実績が少なかった。

要因分析とパートナーへのヒアリングを実施したところ、転換要件の学歴制限と、全国転勤可能かどうかの2つの基準が障害となっていることが分かった。そこで、従来の正社員(総合職)に対し、学歴は高卒以上で勤務地域限定の正社員(一般職)を新設し、2015年9月に募集を告知したところ、多数の応募があった。その結果、38名のパートナーが正社員(一般職)に転換する見込みであり、その内、関東地区に勤務する12名については、通年採用している中途社員と合同の集合研修を11月に実施した。今後、若年層を中心として、正社員への転換者数の増加を見込んでいる。

正社員転換のための段階と要件



社長や役員、バイヤーと直接コミュニケーションをする機会を設ける

情報を共有するために、社長メッセージVTRや社内報を各店舗や事業所のiPadでパートナーを含めた全従業員が閲覧できるようにしている。

パートナーからの意見や提案を聞くための場も、社長を始め役員が頻繁に設けている。年2回開催する役員出席の座談会においては、参加者の半数程度をパートナーが占めている。

社長や役員は日頃から店舗を巡回しており、パートナーに直接意見を尋ねてコミュニケーションをとっている。バイヤーも店舗を訪問し、パートナーから次期商品についての意見を聞いている。

本部にも相談窓口を設置し、直接意見を言える仕組みにしている。パートナーが社長に直接電子メールや手紙を書いて、制度や商品について意見を述べることもある。

社内では言いにくい内容の相談をするために、外部の相談窓口とも契約している。内部通報や、パワーハラスメント・セクシャルハラスメントの相談窓口にすることを想定していたが、人間関係の相談が多く、じっくりと話を聞いて励ますことで解決している例が多いようである。

業務以外でも、事業所単位で食事会や歓送迎会等を不定期に実施し、コミュニケーションの場を大切にしている。

能力や働きぶり、実績等を踏まえて、社会保険適用される勤務を推奨

パートナーの能力や働きぶり、個人実績等をふまえて、社会保険が適用される週30時間以上の勤務を勧めており、平成26年度は68名が、平成27年度は上期までで20名が社会保険適用の勤務となった。

社会保険に加入しているパートナーだけでなく、受診を希望するパートナー全員の健康診断を会社で費用負担している。2014年度は、社会保険加入に満たない勤務時間のパートナー約100名が受診した。

また自社商品の購入に当たっては、パートナーにも正社員同等の社員特別価格を適用しており、多くのパートナーが利用している。また、パートナーの家族も正価より安く購入することができる家族特別価格を利用している。

家庭と仕事の両立支援のために、個別事情を最大限配慮する仕組み

伝統的に同社は制度の運営に当たり、個人都合を重視している。例えばパートナーの勤務シフトは、1週間前までに申請すれば変更可能である。学校行事は事前に分かるが、参観や進路相談等は直前の告知が多いというパートナーの要望に応えたものであり、年次有給休暇を使わずにシフトの変更で対応している。

年1回、各店舗や拠点に設置されているPC経由で、全パートナーに身上書を提出させている。転居、結婚、出産、家族の進学や看病、介護等、勤務に影響を及ぼしそうな事柄について、パートナーが人事部に直接相談できる。例えば、パートナーが結婚して転居する場合に上司又は人事に相談すると、転居先の近隣店舗への異動等の対応がとられる。正社員同士が結婚して、一方が仕事を減らしたい場合にはパートナーに転換して勤務する形をとる。また、これまでに50名以上のパートナーが育児休業制度を利用している。もし勤務店舗が統廃合・閉店した場合は、パートナーは正社員と同様に近隣店舗に異動する。

販売力の源である販売員の多数を占めるパートナーを支えることの優先順位は高く、パートナーが家庭や子育てと仕事を両立できるよう、実効的な支援をしている。

4. 取組に当たって工夫した点・苦労した点

同社創業者が「パートを大切にしなければいけない」と言い続けていたことから、パートタイム労働者を「パートナー(さん)」と呼び、意欲的に働きやすいよう職場環境を整えてきた。1週間前のシフト変更や異動への対応は、店長を始め正社員の手間がかかるが、それは正社員の責務だと認識している。そのため現在の取組において、特別に苦労や工夫を要することはないという。

またコミュニケーションを重要視しており、日頃から社長自らが店舗を巡回し、直接パートナーの声を聞いて情報を収集し、制度の整備や運営に活用している。

5. 取組の効果と今後の見通し

同社では、長年にわたりパートナーを大切にしてきたことが、業務に対する意欲の高い販売のプロを多く確保し、店舗の販売力向上と、事業拡大・発展に寄与してきたと考えている。近年では、店舗数の増加により、結婚や転勤で転居した後も同社の店舗で勤務できるパートナーが増えている。また、産前産後休暇及び育児休業の制度を整備したこと

はるやま商事株式会社

で、パートナーの制度利用者が増加している(2015年10月時点で15名が利用中)。

その結果、学生パートナーの3月卒業時の大量離職に関わらず、全パートナーの平均勤続年数は、2012年度の4.07年から、2014年度の5.03年に延びており、まさにこれが各個人の販売力、そして会社の利益の向上にも貢献している。

パートナーに長期間勤務してもらうためには、時給を上げるだけでなくパートナーが働きやすい制度を整えることが重要であると考えている。これまでパートナーの処遇については対外的にアピールしてこなかったが、社会全体にパートタイム労働者の働きやすい職場が増えるよう、今後は社外にノウハウを共有するとともに、社外の認定を受けるなどして周知していきたい。

高齢者の雇用についても、百貨店や他社を定年退職した者の応募が増えており、社会的にニーズが高まっていることを実感している。パートナーの継続雇用の実績を活かして、高齢者が活躍する場を提供したいと考えている。



従業員の声

聞きました!

勤務経験のない主婦がパートナーとして就職し、トップ販売員として活躍中 (店舗勤務、販売、勤続24年)

専業主婦で勤務経験はなかったが、子どもが不在の時間にパートタイムで働くに当たり、開店したばかりの店舗なら働きやすいのではないかと考え、1991年10月に5時間勤務のパートナー販売員として入社した。接客経験がなかった上に、当時は研修制度も整っていなかったため、入社当初は緊張して採寸することもできなかった。しかし、倉庫や事務の業務を手伝いながらOJTでスキルを身につけ、販売職の面白さを知った。

1993年から勤務時間を8時間に延ばし、個人売上を伸ばせるようになった。2001年に大規模な店舗に異動し、更に多くの顧客の支持を得て、個人売上高表彰で何度も首位となった。心から販売職が好きなおことからパートナーを継続しているが、休日には小売店舗を見学し、気づいたことや新しいアイデアを店舗に情報共有し、店舗では若手販売員のOJT指導も行い、店長を助けている。

中小企業	東海	製造業
労働条件の明示・説明	賃金・労働時間	教育訓練等の能力開発
人事評価	キャリアアップ・正社員転換推進措置	福利厚生・安全衛生
ワーク・ライフ・バランス	職場のコミュニケーション	その他

万協製薬株式会社

業務を細分化した評価（モジュール評価）とジョブローテーションにより、パートタイム労働者のスキルアップ・多能工化を実現、透明性ある評価でスキルに見合う給与を支給



奨励賞

本社所在地	三重県	設立年	1960年				
事業概要	医薬品（外用薬）製造受託、製剤・包装受託、医薬品原料調達サービス						
従業員数	127名	男性	67名	うちパートタイム労働者数	9名	男性	4名
		女性	60名			女性	5名

POINT

- ジョブローテーションとモジュール評価を実施し、能力アップ・スキルアップに伴い賃金が上昇する仕組みを導入。
- 一律の年間の教育訓練計画に基づき研修に参加させるほか、意欲がある者に対してはスキルアップ・自己啓発費用を会社が全額支給。
- 正社員と同じ役職等級制度を適用し、パートタイム労働者を役職登用。
- 多様な働き方に対応するため正社員・パートタイム労働者の相互転換が可能。
- 法定以上の各種休業制度、福利厚生、健康診断を導入・実施し全従業員が対象。
- 従業員同士が疑似家族グループでの活動を行うプチコミファミリー制度や社内イントラネット等による情報共有、年1回の成果発表会の実施により、社内コミュニケーションの向上に努める。

審査委員はここを評価

- 新たな業務に取り組むことが評価につながる「モジュール評価」並びに社内コミュニケーション円滑化を進めた「プチコミファミリー制度」の導入が、パートタイム労働者も含め、多様な働き方を支援する結果を生んでいます。

1. 企業概要・人員構造

1960年にスキンケア外用薬の製造工場として神戸市に設立。1995年の阪神・淡路大震災によって神戸市内の本社工場が全壊し、1996年に三重県多気郡の現在地に本社工場を移転した。以来、「人に必要とされる会社をつくる」という経営理念の下、スキンケア商品(医薬品、医薬部外品)の受託製造に特化し、外用薬の設備導入並びに工場増設を続け、2015年10月現在、4工場を有する。

同社の雇用形態は、正社員・短時間勤務正社員(月給制)、フルタイムの契約社員(時給制)、パートタイムの契約社員(時給制)、派遣社員、嘱託社員の6つからなり、新卒で正社員を、中途で契約社員を採用している。派遣社員以外の従業員は全て無期雇用である。

2015年10月現在、正社員・時短正社員が89名、フルタイムの契約社員が14名、パートタイムの契約社員が8名、派遣社員15名、嘱託社員1名である。うち、障害者5名(正社員3名、契約社員2名)である。正社員の短時間勤務制度は2009年より導入しており、2015年10月現在、3名が短時間勤務制度を利用している。

雇用形態による業務内容の差はなく、給与が時給である以外は正社員と同等の処遇としており、医薬品・医薬部外品の品質管理や開発、生産管理、充填、包装、総務等を担当する(ジョブローテーションあり、後述)。また、役職等級も正社員と同等で(派遣社員のみ役職なし)、各種手当、慶弔金、賞与、退職金の支給対象となり、支給基準も正社員と同一である。

同社では一部のエリート人材だけを選抜するのではなく、全員が働きながら様々なスキルを身につけ、多様なスキルを身につけた者を評価するモジュール評価(後述)を導入している。また短時間勤務制度を整備しているが、育児や介護に限らず個別の事情であっても社長の了承が得られれば制度を利用可能としているため、育児や介護、障害や疾病等の事情を抱えた者でも高い意欲で働き続けることが可能となっている。

後述する各種取組が評価され、2009年度「日本経営品質賞」、2011年「第9回日本環境経営大賞」、平成24年度「みえの防災大賞奨励賞」、2014年経済産業省「がんばる中小企業・小規模事業者300社」、2014年「子どもと家族・若者応援団表彰」等を受賞した。



2. 取組の背景とねらい

阪神・淡路大震災での神戸本社工場全壊後、従業員全員を雇用し続けることが難しかったため、社長を含めた従業員数名で会社再建に臨んだものの、資金難から正社員雇用はできずパートタイムの契約社員を募集した。雇用形態による差別をなくしている理由として、阪神・淡路大震災時に従業員を雇用し続けられなかったことに対する、経営陣の強い思いが背景にある。会社再建時、「従業員が辞めない会社」とすることを目指し、「従業員が会社にとって最も重要な財産である」ということを同社のミッションとした。

このミッションに基づき、ジョブローテーションやモジュール評価をはじめ、熟練者でなくとも利用しやすい最新機器の導入、「社長直行便」と称する改善提案制度等を導入し、パートタイムの契約社員が自信をもって働ける仕組みを積極的に取り入れた。

またダイバーシティ推進にも取り組んでおり、様々な事情を抱えながら生活している者が、個々の能力を最大限発揮して働けるような仕組み・評価方法・人材育成方法を導入することを目指している。

3. パートタイム労働者の活躍推進のための具体的な取組

モジュール評価により、スキルアップを賃金・賞与に反映

各業務をモジュール化(細分化)し、各モジュールに対応する習熟マニュアルを作成している。習熟マニュアルは従業員が工夫して独自に作成したもので、他部署から異動してきた者が、このマニュアルを基に業務を学び、OJTの指導を受ける際に役立つものになっている。

同社は三重県移転当初、資金不足により未経験のパートタイムの契約社員しか雇用できなかったが、彼らに長く働いてもらうための工夫としてモジュール評価を導入した。未経験であっても業務をモジュール化すれば役割が明確となり、業務遂行が可能となる。モジュール評価では、業務の達成度だけではなく、新たな業務に取り組むこと自体が評価されるため、未経験のパートタイムの契約社員であっても評価を上乘せることが可能である。

各モジュールは技術や能力の指標となっており、難易度別にABCのランクに分かれている。モジュールの習熟度は、上長が従業員個人の教育訓練記録書に記載し、能力評価として昇給や賞与に反映しているが、これについても雇用形態による差はない。

同社ではモジュール項目の取得点数等により、1級～10級の検定級を設定している。級を設定することで、個人の成長を数値化できる仕組みとしている。

2015年度より、より高い級の取得を目指し、職場内での勉強会・講習会を実施しているが、これは勤務扱いとなり雇用形態に関わらず受講できる。この勉強会・講習会の中では従業員同士が互いに教え合うことにしているが、その仕組みによって能力向上、品質向上、作業改善につなげる狙いがある。

モジュール評価・ABC評価(イメージ)

1. 査察(委託・受託・行政・供給者監査)

受託

(1) 準備

B	①	会社案内のパワーポイントが作成できるか
B	②	会社案内の資料が作成できるか
B	③	監査のスケジュールについて調整できるか
B	④	事前に工場内を回って確認ができるか
B	⑤	事前調査資料の準備(査察前)
C	⑥	事前質問への回答(査察前)

(2) 会社案内

A	①	会社の説明ができる
A	②	会社案内ができる

(3) 作業、構造設備

A	①	原料の受け入れ、保管の説明
A	②	資材の受け入れ、保管の説明
B	③	調合工程の説明
B	④	充填工程の説明
B	⑤	包装工程の説明
A	⑥	原料試験、製品試験の説明
A	⑦	開発部門の説明
A	⑧	生産管理部門の説明

(4) 書面

B	①	GMP 総則の説明
B	②	GMP 基準書の説明
B	③	GMP 手順書の説明
B	④	GMP 記録書の説明
B	⑤	GQP、GVP 総則の説明
B	⑥	GQP、GVP 記録書の説明
B	⑦	精製水の試験の説明

教育訓練として「バンキョー読書感想文活動」を実施するほか、放送大学学費を半額負担

パートタイムの契約社員を含むリーダー以上の役職者については、教育訓練として、定期的に従業員研修会を実施している。全従業員に対しては、各部署で行われる毎日の朝礼をはじめとする各種ミーティングや、月1回の全社研修会を開催している。また、会社が所有する膨大な書籍類、CD、DVD等の音源・映像ファイルを全従業員に公開して、学びの場を設けている。

同社では、「最も大切な研修行為」として読書を奨励し、3か月に1度「バンキョー読書感想文活動」を実施している。会社から配布された書籍を読み、感想文を提出すれば報奨金を支給する仕組みで、感想文は冊子にまとめ配布する。これは、仕事以外で互いを理解するための有効なツールとなっている。2003年より開始し、2015年10月までに51回以上の実績を重ねている。

更に、同社ミッションである「バンキョウフィロソフィー」を題材にした職場体験談作文を年に1回募集している。応募するだけで報奨金が支給され、中でも優秀作品は成果発表会の場で表彰対象となっている。

ほかにも、本人の希望があれば雇用形態に関わらず、学費の半額を会社が負担して放送大学で学ばせる。

半期に1度の個人面談で、キャリアアッププランを策定

雇用形態に関わらず半期に1度、個人面談を実施しているが、上長による面談と、経営幹部を交えた最終面談の2段階で面談を行うこととしている。上長との個人面談では、モジュール評価結果を本人に伝えて、年間のキャリアアッププランを策定する。キャリアアッププラン策定時には、本人にモジュール評価の点数をフィードバックし、進捗状況と課題を明確にすることで、個人の成長を支援している。

その後の経営幹部を交えた最終面談では、配置転換や転属についても話し合う。

キャリアアッププラン(イメージ)

キャリアアッププラン2015年度			
所属		氏名	
作成日		入社年月日	
今年1年間のチャレンジ目標を具体的に記入して下さい。		成果の中間報告・達成度	1年間の最終報告・達成度

将来の希望・展望記入欄
上長記入欄

雇用区分に関係ない昇級制度の導入

同社の職能等級はプチリーダー、サブリーダー、リーダー、課長、部長と昇進する仕組みで、雇用形態に関わらず登用されるため、契約社員であっても部長まで昇進することができる。なお、リーダーまでは自薦又は他薦によって登用される。

プチリーダーとは、従業員(特に女性従業員)にリーダー登用を打診した際、「責任が重すぎるから嫌だ」「自分には無理だ」と断られるケースが多く、役職のハードルを低くするために2006年より導入した役職で、従業員3名程度の小グループを管理する。このように段階的に責任を大きくすることによって、エンパワーメントやリーダーシップをより発揮しやすい環境とした。

雇用形態に関わらず役職に登用しており、2015年10月現在、パートタイムの契約社員が総務課リーダー及び包装課サブリーダーを務めている。

職能資格等級の仕組み

役職なし	ブチリーダー (3名単位の グループリーダー)	サブリーダー	リーダー	課長	部長
------	-------------------------------	--------	------	----	----

※リーダーまでは自薦・他薦で、本人の希望と周囲の話し合いの上で役職登用



本人の希望があれば、社内審査を経て正社員登用

フルタイム・パートタイムの契約社員を対象に、本人の希望があれば、実績と評価を勘案して、正社員又は短時間勤務正社員に転換できる制度がある。2年の勤務経験を経て契約社員から正社員に転換するケースが多い。また、正社員からフルタイム・パートタイムの契約社員に転換することも可能である。

また、派遣社員で優秀な人材については、派遣会社の了承が得られれば、派遣会社に紹介手数料を支払い、契約社員として直接雇用する。

パート・契約・派遣からの正社員転換人数、男女比

2005年	2名	2011年	7名
2006年	3名	2012年	4名
2007年	21名	2013年	2名
2008年	1名	2014年	7名
2009年	0名	2015年	4名
2010年	5名		

合計 56名 (男 31名、女 25名)

ヒューマンエラー報告書提出で、500円を支給

ミスがあった場合は、そのミスを責めるのではなく、一つの対応すべきヒューマンエラー要因として損失金額と改善策を考えさせ、報告させるようにしている。

報告書を提出すると、エラーを未然に防ぐことができたという意味で、1件500円を支給する仕組みを整備している。これは、エラーを隠さず報告するための体制づくりと、エラーから学ぶ改善策を立てることこそが重要と捉えているためであり、2012年は20件(パートタイムの契約社員からは3件)、2013年は18件(パートタイムの契約社員からは0件)、2014年は16件(パートタイムの契約社員からは0件)の報告があった。

ヒューマンエラー報告書(イメージ)

バンキョーヒューマンエラー報告書

日付、所属、氏名

1、ヒューマンエラーの内容	
2、損失金額と内訳	
3、エラーからの改善	
4、反省	
5、会社(上司)からのコメント	

提案書や表彰制度では、全て報奨金を支給

同社では、全従業員が参加する「社長直行便」と称する改善提案書や、「ありがとう情報カード」と称する従業員同士の感謝伝達ツールを、雇用形態に関わらず随時提出させている。これらの中で、従業員投票によって選ばれた優秀なものは、成果発表会(後述)での表彰や報奨金の支給対象になる。

万協製薬株式会社

社長直行便が提出されると、社長自らが1週間以内に全て回答している。最低月1件は、パートタイムの契約社員を含む全従業員に改善提案を提出するよう指導を行っており、提出することで500円を支給している。パートタイムの契約社員から提案された整理棚のインデックス位置の改善が採用され、1,000円の報奨金を支給した事例もある。提出された改善提案と感謝カードは社内の掲示板で公開・周知している。

「成果発表会」の場で、各種表彰を実施

毎年1回、全従業員が参加する成果発表会というイベントを設け、会社の経営品質向上活動の取組と社内成果を発表し、共有している。社内アンケートも発表するほか、ありがとう情報カード賞、フィロソフィー職場体験談賞、改善提案賞、年間優秀社員賞、永年勤続賞等の各種表彰も実施する。これらの表彰も雇用形態に関わらず全従業員が表彰対象となり、全ての受賞者に報奨金を支給している。

成果発表会は顧客企業や従業員の家族を招待するだけでなく、一般公開もしている。

成果発表会で発表している、従業員能力開発のための各種活動(★は報奨金支給)

内容	頻度	目的
従業員満足度調査	年1回	経営戦略の理解、経営姿勢、職場環境、人事評価、仕事への意欲、賃金、福利厚生、上司評価
バンキョウキャリアアッププラン	年2回	モジュールの達成度、各人の目標と達成度、コミュニケーション、リーダーシップ
気づきのある読書感想文★	年4回	自分への理解、他者との共感、自己の成長
バンキョウフィロソフィーに基づく職場体験談作文★	年1回	自身の仕事への評価、会社での成長
社員誕生会	年12回	家族への感謝、自分の成長の確認、経営幹部とのコミュニケーション
プチコミファミリー制度(活動費用を企業が負担)	年3回	他部署の理解、社内ネットワークの充実、提案制度、ボランティア活動
社長直行! 万協をもっと、良くしよう提案書★	随時	仕事の改善、自分の成長の確認、会社への貢献、仕事への意欲
ありがとう情報カード★	随時	仲間への感謝、仕事の共有、会社での成長、自分への理解、他者への共感
従業員全体集会でのアンケート	年12回	経営戦略の理解、自己の成長、仕事への意欲、コミュニケーション
各種セミナーでのアンケート	随時	自己の成長、集団力の育成

社内コミュニケーション円滑化のために、プチコミファミリー制度を導入

2007年より、全従業員を対象とした「プチコミファミリー制度」という仕組みを導入している。勤続年数・所属・年齢の違う従業員同士4~5名の擬似家族グループを作り、1年を通して食事会や共同改善提案提出、ボランティア活動、社員旅行の活動を行い、活動の成果を掲示板に随時掲示している。メンバーは毎年入れ替わる。

職場の上司に相談しにくいことでも相談できるように、勤続年数の長い者が勤続年数の短い者の面倒を見る制度でもある。この制度では、1年に3~4回の食事会費用を支給(1人3,000円)している。



福利厚生として、社員旅行もプチコミファミリーごとに実行させており、費用として50,000円(国内)又は100,000円(海外)を支給し、併せて1週間の有給休暇を付与している。社員旅行の計画は、目的地から日程まで全てをプチコミファミリーで決定させ、社長にプレゼンテーションをする。社長が認めたプチコミファミリーから社員旅行をし、その結果も、それぞれが成果発表会で公表している。

育児支援のために、3年間の育児休業や、3日間の配偶者出産時休暇を整備

2004年より、育児休業制度等の仕事と子育ての両立支援について、法を上回る規定を設け、育児休業は子どもが3歳になるまで全従業員が取得可能となっている。また出産時には男性従業員に有給の配偶者出産時休暇を3日間付与している。配偶者出産時休暇は、対象者14名中14名が取得している。更に2009年より、子どもが小学校を卒業するまでは短時間でも正社員として働ける、育児短時間勤務制度も整備した。育児短時間勤務制度は、2015年10月までに5名が利用した実績があり、うち1名は男性従業員、女性4名のうち3名がパートタイムの契約社員から転換した者であった。

2014年3月には育児と仕事の両立についての意見交換を目的とした「万協母の輪会」を発足した。同年5月に「万協パパママ会」と改め、ここでは先輩パパママから後輩パパママへのアドバイスがなされ、育児支援制度利用後の職場復帰の手助けにもなっている。その他にも、要らなくなったおもちゃやサイズアウトした洋服を会社へ持ち合う「万協ベビー服リサイクル」という取組等も実施している。この取組についても全従業員が参加可能である。

社内情報共有のために、社内イントラネットと掲示板の導入

社内イントラネットを活用して、従業員に日報を記載させている。内容を毎日社長がチェックし、必要な場合はメッセージを送っている。

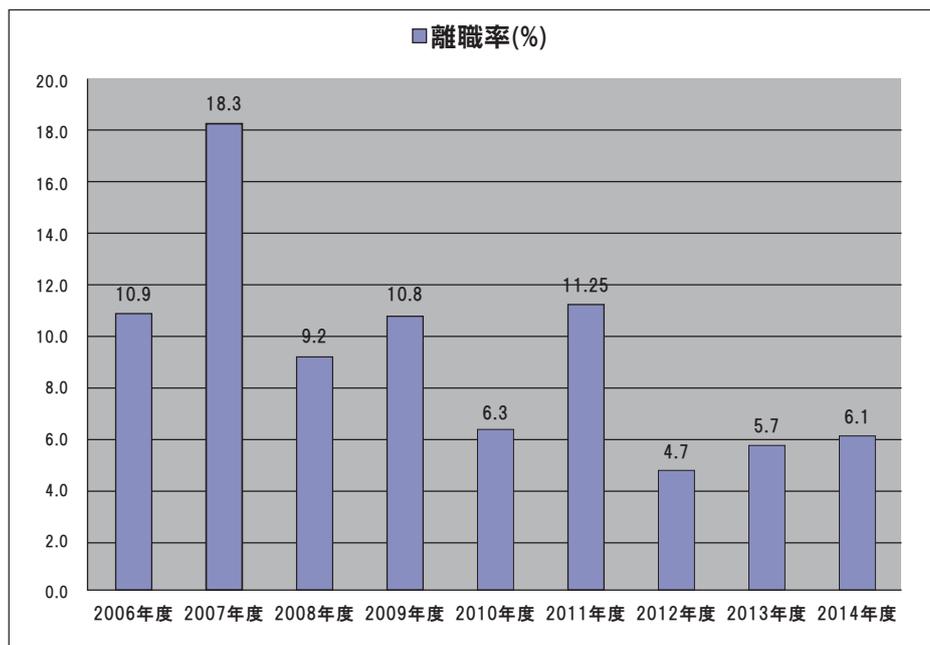
また社内には「バンキョウ コミュニケーションボード」という掲示板を設け、従業員と経営幹部とのコミュニケーションの成果を随時掲示している。これは仕事の改善のみならず、会社のあらゆる情報を公開することで、全従業員が経営品質の改善に直接参加することを目的としている。



4. 取組に当たって工夫した点・苦労した点

2007年の離職率は約18%で、特に若年層の人員確保に苦労していた。退職者にアンケートを実施したところ、社内に相談できる者がいないことが退職の理由として多く挙げられた。このアンケート結果を受け、様々な部署や性別・年齢の相談者を設けるプチコミファミリー制度を設け、業務以外の内容であっても相談できる仕組みを作った。

組織内の協働については全体集会、リーダー会議、従業員研修会等を通じて行われているが、リーダーより下の従業員の意識を高めることが今後の課題である。



5. 取組の効果と今後の見通し

ジョブローテーションを通じて従業員に様々な部署の業務を担当させることで、育児や介護等の事情により急な欠勤があっても、周囲の人間が業務を高いレベルでフォローすることができ、多様な働き方を支えることが可能となった。

モジュール評価を導入したことにより従業員の意欲向上や業務に対する自信を高める効果が生まれ、パートタイムの契約社員が主体的に業務に取り組むようになり業績が向上し、現在の企業規模に至っている。

改善提案書の「社長直行便」では、経営者と従業員が個別に一つの案件について話し合う場が生まれ、相互理解が深まった。

プチコミファミリー制度導入後は、部署外の者にも自然と声をかけられる関係性が築かれ、困った時に助け合い相談できる風土が醸成された。2007年の離職率は約18%であったが、2014年の離職率は6%台に低下した。

2004年、育児休業から復職する時期を自ら決められるようにした結果、妊娠・出産によって退職する女性従業員は0名になった。併せて従業員全員に個別のキャリアプランを設定し育成を行った結果、2009年には管理職のうち4割が女性となった。

今後もアンケートや面談等を通じて従業員の声を聞き、より透明性で公平性のある評価を整備し、従業員一人ひとりが活躍できる仕組みを導入したい。

従業員満足度調査による満足傾向率									
項目 / 年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
①職場のコミュニケーション満足度	44.6%	59.0%	69.0%	64.3%	79.3%	85.0%	80.4%	80.3%	78.2%
②社内のアイデンティティ達成度	61.0%	66.2%	80.5%	78.9%	88.9%	89.5%	86.1%	85.7%	84.1%
③会社の方針理解度(経営理念浸透度)	63.5%	71.0%	81.1%	83.4%	93.1%	93.4%	93.5%	90.2%	90.7%
④社内キャリアアップ育成度	55.9%	64.2%	72.4%	74.3%	84.2%	87.5%	89.3%	84.0%	85.3%
⑤人事考課制度満足度	34.9%	39.3%	51.1%	47.4%	70.3%	70.9%	74.7%	69.3%	65.0%
⑥万協を他の人に紹介したいか度	60.7%	65.0%	75.4%	76.4%	83.8%	83.2%	85.5%	81.2%	82.4%
⑦ジョブローテーション満足度		75.1%	75.8%	76.8%	91.7%	92.0%	88.3%	87.6%	88.4%
⑧社内における自己実現度		64.2%	68.3%	68.1%	74.7%	75.2%	76.1%	79.4%	78.3%
⑨社内エンパワーメント達成度		75.4%	88.6%	78.3%	91.4%	88.5%	84.2%	83.9%	84.0%
⑩社内評価に対する満足度		62.7%	67.3%	65.6%	80.2%	82.9%	80.4%	83.7%	81.0%
⑪ワークライフバランス浸透度		60.6%	66.5%	63.5%	83.8%	84.3%	86.3%	85.2%	81.3%

従業員の声

聞きました!

パートタイムの契約社員から正社員転換を経て、再びパート勤務。経験を若手に伝えたい (品質開発課、パートタイムの契約社員、勤続16年)

未経験でパートタイムの契約社員として入社し、品質管理部に配属された。入社当時は未就学児がいたため、10:00～16:00の勤務であった。入社後1年を経過して、上長より正社員転換を勧められた。パートタイムの契約社員は勤務時間が短いため、開発に携わった商品の完成に立ち会えないこともあり心残りがあった。業務の成果を自らの目で確かめたいと考え、正社員転換を決意した。

正社員転換後、ジョブローテーションにより、製品試験等を行う品質保証課、薬事対応のGMP課、新製品立ち上げの開発課での業務を経験した。開発課とGMP課では、リーダーも経験した。

両親が高齢化したため介護を想定して退職を考えたが、会社から「退職するのはもったいない、自分の将来のためにも退職は選択するべきではない」と説得され、2014年からは週4日、8:45～18:00のパートタイムの契約社員として勤務している。

医薬品の開発業務は常に新しい情報を習得する必要があるため、社内外の研究会に出席して他社の担当者との情報交換し、知識を深めつつ社内にフィードバックしている。

毎朝のミーティング等を通じて仕事を共有する仕組みがあるため、特定の者が数日不在となっても業務が停止することはない。この仕組みがあることで子どもが病気をした時でも安心して休みを取ることができた。

2014年に正社員からパートタイムの契約社員に転換したが、雇用区分に関係なく話し合える関係があり、困ったことがあれば気軽に相談できる。

自分は50代であるため、現在の部署の30代以下の同僚に、経験や知識等を、実例等を紹介しながら伝えていきたいと考えている。



パートタイムの契約社員のまもらリーダーに登用され、専門性に磨きをかける (総務課、総務課リーダー、勤続16年)

経理業務経験があり、妊娠・出産を経てパートタイムの契約社員として入社。入社当時は第一工場で総務課に配属され、第二工場、第三工場と勤務場所は変わったものの、経理事務、営業事務に携わっている。第二工場勤務時は、1年間の育児休業を取得した。

入社時は育児中で、勤務時間が10:00～15:00と同僚よりも短いために、積極的に役職に就く希望はなかったが、第二子の小学校入学以降に上長や専務と話し合い、勤務時間を8:45～16:00と調整し、2012年よりリーダーに登用された。

雇用形態は入社以来パートタイムの契約社員である。部下には正社員もいるが、雇用形態による区別がないので、気後れを感じたことはない。

また部署内業務を共有する仕組みがあるため、同僚にフォローしてもらうことが可能であり、安心して働いていると感じている。

正社員転換については、子どもがまだ小さいため、現在のところは希望していない。業務については、引き続き専門性に磨きをかけると同時に、部署内の目標である「仕事の共有」と「業務のスピードアップ」についても達成したいと考えている。

I. 表彰実施要領、表彰基準

パートタイム労働者活躍推進企業表彰実施要領

1 趣旨

パートタイム労働者の働きや貢献に見合った正社員との均等・均衡待遇を推進し、パートタイム労働者がいきいきと働くことができる職場環境を整備するためには、パートタイム労働者の雇用管理の改善に向けた企業の自主的な取組が重要である。

このため、他の模範となるパートタイム労働者の活躍推進に取り組んでいる企業等を表彰し、これを広く国民に周知することにより、企業の取組を促進することを目的とする。

2 表彰の対象

(1) 最優良賞(厚生労働大臣賞)

パートタイム労働者の活躍推進のために、特に他の模範となる取組を推進し、その成果が顕著である事業所(企業)

(2) 優良賞(雇用均等・児童家庭局長優良賞)

パートタイム労働者の活躍推進のために、他の模範となる取組を推進し、その成果が認められる事業所(企業)

(3) 奨励賞(雇用均等・児童家庭局長奨励賞)

パートタイム労働者の活躍推進に取り組んでいると認められる事業所(企業)

3 表彰基準

- (1) パートタイム労働者均等・均衡待遇指標(パート指標)の診断結果が、雇用する全てのタイプのパートタイム労働者に係る取組において、総得点率50%以上であること。
- (2) パートタイム労働者の活躍に向けて取り組む企業として「パート労働者活躍企業宣言サイト」に取組内容や今後の目標等を掲載(宣言)していること。
- (3) パートタイム労働者の活躍推進に向けた取組(法定を上回る自主的な取組)を行い、かつ、実績または成果が認められること。

パートタイム労働者活躍推進企業表彰基準

1 応募対象

パートタイム労働者の活躍推進に向けて取り組んでいる事業所(企業)を応募対象とする。

2 応募資格

- (1) 応募時点において、パートタイム労働法の義務規定違反がないこと。
- (2) 上記以外の労働関係法令に関し重大な違反がなく、かつ、その他の法令上又は社会通念上、表彰にふさわしくないと判断される問題がないこと。
- (3) 表彰を受けた場合、取組内容の公表が可能であること。

3 表彰基準

- (1) パートタイム労働者均等・均衡待遇指標(パート指標)の診断結果が、雇用する全てのタイプのパートタイム労働者に係る取組において、総得点率50%以上であること。
- (2) パートタイム労働者の活躍に向けて取り組む企業として「パート労働者活躍企業宣言サイト」に取組内容や今後の目標等を掲載(宣言)していること。
- (3) パートタイム労働者の活躍推進に向けた取組(法定を上回る自主的な取組)を行い、かつ、実績または成果が認められること。

優良賞の対象は第1～4分野のうち3分野以上、奨励賞の対象は2分野以上(第1分野、第2分野のうち1分野以上を含む)の取組を実施している事業所の中から選定する。

優良賞の対象から、特に模範となる取組があった場合に最優良賞を選定する。

第1分野 パートタイム労働者の働きぶりの評価と適正処遇に関する取組

【取組内容例】

- ・ パートタイム労働者に対して、能力、勤務態度、成果などに関する評価を行い、その結果を処遇(賃金や昇進等)に反映させる評価制度を導入し、運用している。
- ・ 賃金や諸手当について、パートタイム労働者の働きや貢献に見合った勘案要素・支給基準の制度を適用し、運用している。
- ・ パートタイム労働者を対象とした表彰制度等を導入し、運用している。

第2分野 パートタイム労働者に対する教育訓練やキャリアアップに関する取組

【取組内容例】

- ・ パートタイム労働者に対して、教育訓練等の能力開発を計画的に実施している。
- ・ パートタイム労働者が、能力や働きぶり等に応じて担当する職務の内容を高める(キャリアアップ)ことができる仕組みや、パートタイム労働者をパートリーダーなど役職に登用する制度を導入し、運用している。
- ・ パートタイム労働者から正社員へ転換するための試験制度を導入し、かつ、正社員転換の実績がある。
- ・ 短時間正社員制度を導入し、実績がある。

第3分野 パートタイム労働者とのコミュニケーション向上のための取組

【取組内容例】

- ・ パートタイム労働者からの意見・提案を聴く仕組みを導入し、運用している。
- ・ パートタイム労働者に対し、社内の情報の共有化を図る仕組みを導入し、運用している。

第4分野 その他の取組(第1～3分野以外で、パートタイム労働者の活躍推進に向けた取組)

【取組内容例】

- ・ パートタイム労働者に対しても福利厚生制度・施設が適用・利用ができる仕組みを導入し、運用している。
- ・ パートタイム労働者に対して仕事と育児・介護の両立支援制度を適用・周知し、利用実績があるなど、ワーク・ライフ・バランスのための取組を実施している。
- ・ その他、他の事業所(企業)の模範となる取組を行っている。

Ⅱ. 委員名簿

平成27年度 パートタイム労働者活躍推進企業表彰審査委員会 委員名簿

	氏名 (敬称略・五十音順)	所属等
委員会座長	佐藤 博樹	中央大学大学院 戦略経営研究科 教授
委員	佐野 嘉秀	法政大学経営学部 教授
	宿里 明弘	雇用均等・児童家庭局 短時間・在宅労働課 課長
	武石 恵美子	法政大学キャリアデザイン学部 教授
	平田 未緒	株式会社働きかた研究所 代表取締役
	諸星 裕美	オフィスモロホシ 社会保険労務士

事務局

みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部

Ⅲ. 各種参考情報

1 パート労働ポータルサイト

厚生労働省では、パートタイム労働法をはじめとした、パートタイム労働に関する情報を「パート労働ポータルサイト」で情報提供しています。

後述の「パート労働者活躍企業診断サイト」、「パート労働者活躍企業宣言サイト」、「パートタイム労働者活躍推進企業表彰サイト」、「パートタイム労働活躍企業好事例バンク」は、本サイトからご利用いただけます。

その他、本サイトでは、職務評価の導入方法や導入事例、「短時間正社員制度導入支援ナビ」、「パート労働者キャリアアップ支援サイト」等についても掲載しています。

本サイトを、貴社でのパートタイム労働者の雇用管理の改善等にご活用ください。

URL: <http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/index.html>

パート労働ポータルサイト ～パートタイム労働者の活躍・企業の活力のために～ → 関連リンク → サイトマップ → 相談・お問い合わせ 

このサイトは、パートタイム労働に関する様々な情報をお伝えしています。

パートタイム労働法とは?
パートタイム労働法の概要を掲載しています。
→ 詳しくはこちら

パート指標で診断しよう!
パート労働者活躍企業診断サイト
パートタイム労働者の雇用管理改善に向けて、自社の現状と課題を自主点検できます。
→ 詳しくはこちら

パートタイム労働者活躍企業宣言をしよう!
パート労働者活躍企業宣言サイト
パートタイム労働者の活躍に向けて、自社の取組や今後の目標を宣言として発信できます。宣言の閲覧もこちらからできます。
→ 詳しくはこちら

パートタイム労働者活躍推進企業表彰
パートタイム労働者活躍推進企業表彰サイト
パートタイム労働者の活躍を推進している企業を表彰します。表彰の応募に関する情報や受賞企業の情報を掲載しています。
→ 詳しくはこちら

他社の好事例を参考にしてみよう
パート労働者活躍企業好事例バンク
パートタイム労働者の雇用管理改善マニュアルや好事例を掲載しています。
→ 詳しくはこちら

職務評価をやってみよう
パートタイム労働者と正社員の均等・均衡待遇の状況を確認することができます。
→ 詳しくはこちら

短時間正社員制度を導入しよう
短時間正社員制度導入支援ナビ
ライフスタイルやライフステージに応じた働き方を実現できる、『短時間正社員制度』について紹介しています。
→ 詳しくはこちら

あなたのキャリアアップを応援します!
パート労働者キャリアアップ支援サイト
パートタイム労働者のキャリアアップやスキルアップのための情報やノウハウを掲載しています。
→ 詳しくはこちら

お知らせ
セミナー情報
企業の方向け
平成27年度 パートタイム労働者活躍推進企業表彰式典
パートタイム労働者が活躍できる職場づくりシンポジウム
パートタイム労働者雇用管理改善セミナーのご案内 **参加無料**
パート労働者活躍企業宣言サイト新着宣言企業一覧 (最新10社)
株式会社ダブリュ・アイ・システム
スーパースンシ株式会社
認定NPO法人 ハートフル
はるやま商事株式会社
株式会社仁科百貨店
石田クリーニング株式会社
株式会社イー・ピーカンパニー
千葉信用金庫
社会福祉法人恩賜財団済生会支部福井県済生会福井県済生会病院
社会福祉法人 みのり村

2 パート労働者活躍診断サイト

自社におけるパートタイム労働者の雇用管理に関する取組状況を把握するためのツールとして、「パートタイム労働者均等・均衡待遇指標（以下「パート指標」といいます。）」があります。

パート指標の設問は、「パート労働者活躍企業診断サイト」で回答することができます。設問は、下記の8つの分野に分かれており、全65問あります。

分野1. 労働条件の明示・説明	分野5. 正社員転換推進措置
分野2. 賃金	分野6. 福利厚生・安全衛生
分野3. 教育訓練等の能力開発	分野7. ワーク・ライフ・バランス
分野4. 人事評価・キャリアアップ	分野8. 職場のコミュニケーション等

本サイトにて、パート指標のこれらの設問に回答することで、自社におけるパートタイム労働者の雇用管理の現状と課題について、業界内（同業種、同規模等）の企業との比較を含め、レーダーチャートなどで視覚的に分かりやすく把握することができ、具体的な対策が立てやすくなります。

また、平成27年4月に改正施行されたパートタイム労働法に基づいた設問となっていますので、改正法に対応した取組状況であるかを確認することができます。ぜひご活用ください。

URL: <http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/shindan/>

パート労働者活躍企業診断サイト



ホーム
診断について
よくあるご質問
お試し診断
新規登録
ログイン

パート労働者活躍企業診断サイトとは？

「パート指標（※）」を活用し、自社のパートタイム労働者の雇用管理状況をレーダーチャート等で示すことで、自社のパートタイム労働者の活躍推進の取組状況や同じ業界内（同業種、同規模等）での位置づけ等を把握できます。また、改善に向けたアドバイスや参考となる企業の取組事例も見ることができます。

改正パートタイム労働法が平成27年4月1日から施行されます。パート指標は、改正法の内容を踏まえた設問となっているため、診断していただくことで改正法にも対応した取組となっているか確認することができます。

※パート指標（パートタイム労働者均等・均衡待遇指標）とは、パートタイム労働者の雇用管理改善に向けた各事業所の取組を支援するため、自事業所のパートタイム労働者に対する雇用管理や通常の労働者との均等・均衡待遇の現状と課題を分析するツールです。

サイトに無料登録して 診断結果をいつでもチェックしよう！



そうだ！
パートタイマーに魅力的な
企業になるように診断しよう！

サイトに登録（無料）して
プリントアウトできる診断結果をGET!



お試し診断

企業情報を登録せずに診断できます

[お試し診断をする](#)

本診断

お試し診断より詳しい診断結果が得られます。業種・規模別での他社との比較や自社の過去の履歴との比較ができます。

※入力情報はパスワードによって管理されます。診断結果は、本サイトの業種別平均値等に反映させることはありませんが、本サイト運営の目的以外に用いることは絶対にありません。入力情報・診断結果を一般に公開することはありませんので、ありのまま診断してください。

[初めての方
新規登録する](#)
[ID・パスワードをお持ちの方
ログインする](#)

対応環境：Windows7以降のOS（Internet Explorer 8.x~）、Mac OS
推奨環境：Internet Explorer 10.x~ 最新版、Mozilla Firefox 最新版、Google Chrome 最新版、Safari 最新版

Home
このサイトについて
個人情報保護方針
お問い合わせ
サイトにバナーを貼ろう！

Copyright © Ministry of Health, Labour and Welfare, All rights reserved.

3 パート労働者活躍企業宣言サイト

「パート労働者活躍企業宣言サイト」では、企業が自社のパートタイム労働者の職場環境の改善や活躍推進に向けた取組内容、メッセージ等をウェブサイト上に掲載し、情報発信を行うことができます。

本サイトを利用していただくことで、パートタイム労働者の職場環境の一層の改善が図れるとともに、パートタイム労働者の活躍に取り組む企業として自社を広くPRできますので、ぜひご活用ください。

宣言をしていただくには、前述の「パート労働者活躍企業診断サイト」にて、パートタイム労働者の雇用管理について診断していただく必要があり、その上で必ず実施しなければならない取組(義務項目)をすべて実施していることが宣言のための前提条件となります。

URL: <http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/sengen/>

パート労働者活躍企業宣言サイト



ホーム
宣言について
宣言のメリット
よくあるご質問
宣言企業一覧
宣言企業検索
宣言掲載イメージ

パート労働者活躍企業宣言サイトとは？

パートタイム労働者の活躍推進のため、自社で行っている雇用管理改善の取組や、その特徴・工夫点、今後の取組方針・取組内容などを自主的に発信（宣言）できるサイトです。

企業の方は、宣言することにより、パートタイム労働者の活躍に向けて取り組む企業として、自社を広くPRできます。パートタイムで働いている方、パートタイムで働くことを希望している方なども、宣言企業の取組を検索し、働いている企業や働きたいと思う企業の取組を知ることができます。

企業のみなさま



そうだ！
パートタイマーに魅力的な企業としてPRしよう！

本サイトに宣言（掲載）してみませんか？

宣言をするためには、まず、「パート労働者活躍企業診断サイト」で自社の取組を自主点検していただく必要があります。診断結果を踏まえ、宣言内容をご確認ください。

宣言をしたい

「パート労働者活躍企業診断サイト」で診断したことはありますか？

パート労働者活躍企業診断サイト



診断が初めての方

診断サイトに新規登録

▲こちらをクリック

以前診断をしたことがある方
(診断サイトのID・パスワードをお持ちの方)

診断サイトにログインして
マイページから宣言を！

▲こちらをクリック

新着企業

- 株式会社ダブリュ・アイ・システム
- スーパーサンシ株式会社
- 認定NPO法人 ハートフル
- はるやま商事株式会社
- 株式会社仁科百貨店
- 石田クリーニング株式会社
- 株式会社エー・ピーカンパニー
- 千葉信用金庫
- 社会福祉法人恩賜財団済生会支部福井県済生会福井県済生会病院
- 社会福祉法人 みりの村



「さあ」パートタイマーに魅力的な企業になるように診断しよう!!
パート労働者活躍企業診断サイト

パートタイムで働いているみなさま
パートタイムで働きたいみなさま

なるほど！
職場環境が魅力的な企業を探してみよう！



宣言企業の取組を探してみる

雇用管理改善の取組や工夫を凝らしている企業が続々登録！
あなたの気になる企業が宣言してるかも！？

企業検索

パートタイム労働者活躍推進企業表彰受賞企業事例集 134

4 パートタイム労働者活躍推進企業表彰サイト

「パート労働者活躍推進企業表彰サイト」では、この表彰制度の説明や受賞企業の紹介、候補企業募集時の案内・応募方法等を掲載しております。

本表彰への応募にあたっては、前述の「パートタイム労働者活躍企業診断サイト」で自社診断をした上で、「パート労働者活躍企業宣言サイト」で、自社で行なっているパートタイム労働者の活躍推進の取組や、今後の目標を発信(宣言)していただく必要があります。

候補企業の募集時期になりましたら、ご案内をこのサイトに掲載いたしますので、まずは「パート労働者活躍企業診断」及び「パート労働者活躍企業宣言」を行っていただき、ぜひご応募下さい。

URL: <http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/award/>



パートタイム労働者活躍推進企業表彰サイト



地域でがんばる企業の応募を待っています!

パートタイム労働者活躍推進企業表彰

パートタイム労働者の活躍を推進している企業を表彰します!

厚生労働省では、パートタイム労働者の活躍推進への取組を積極的に進める企業を「パートタイム労働者活躍推進企業」として表彰し、その取組を先進事例として広く発信していくことにしました。

平成27年度「パートタイム労働者活躍推進企業表彰」受賞企業を決定しました!

- 受賞企業は[こちら](#)

平成27年度パートタイム労働者活躍推進企業表彰式典「パートタイム労働者が活躍できる職場づくりシンポジウム」を平成28年1月20日(水)に開催いたします。

- 開催のご案内は[こちら](#)

「パートタイム労働者活躍推進企業表彰」制度について

表彰の趣旨と目的

パートタイム労働者の働きや貢献に見合った正社員との均等・均衡待遇を推進し、パートタイム労働者がいきいきと働くことができる職場環境を整備するためには、パートタイム労働者の雇用管理の改善に向けた企業の自主的な取組が重要です。

このため、厚生労働省では、平成27年度より、「パートタイム労働者活躍推進企業表彰」を創設しました。この表彰制度は、他の模範となる、パートタイム労働者の活躍推進に取り組んでいる企業などを表彰し、これを周知することで、企業の取組を促進することを目的としています。

表彰の基準・種類・メリットについて

表彰の基準

- パートタイム労働者均等・均衡待遇指標(パート指標)の診断結果が、雇用する全てのタイプのパートタイム労働者に係る取組において、総得点率50%以上であること。
- パートタイム労働者の活躍に向けて取り組む企業として「パート労働者活躍企業宣言サイト」に取組内容や今後の目標等を掲載(宣言)していること。
- パートタイム労働者の活躍推進に向けた取組(法定を上回る自主的な取組)を行い、かつ、実績または成果が認められること。

5 パート労働者活躍企業好事例バンク

「パートタイム労働者活躍企業好事例バンク」では、パートタイム労働者の活躍推進のために、各企業が行っている取組の内容や成果、その特徴・工夫点、今後の課題などを好事例として紹介しています。

本サイトでは、事業内容や従業員数、地域、取組のポイントから、好事例を検索することができます。本事例集の取組事例についても掲載します。

また、「パートタイム労働者雇用改善マニュアル・好事例集」及び本事例集も無料でダウンロードすることができます。パートタイム労働者の活躍推進を考える事業主の皆様の参考としてぜひご活用下さい。

URL: <http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/koujirei-bank/>

パート労働者活躍企業好事例バンク

好事例バンクについて
好事例一覧
好事例検索
パートタイム労働者雇用管理のポイント
雇用管理改善マニュアル・好事例集ダウンロード

パート労働者活躍企業好事例バンクとは？

パートタイム労働者の活躍推進のために、各企業が行っている取組の内容や成果、その特徴・工夫点、今後の課題などを好事例として紹介するサイトです。事業内容や従業員数、地域、取組のポイントから、事例を検索することができます。パートタイム労働者の活用を考える事業主の皆様の参考としてぜひご活用下さい。

事業主の皆様がパートタイム労働者の雇用管理の改善に取り組まれる際のポイントもまとめてご紹介します。

また、雇用管理改善マニュアル・好事例集のダウンロードもできます。こちらから

※短時間正社員制度の導入事例については「短時間正社員制度導入支援ナビ」もご覧下さい。

※職務評価の導入事例については、「職務評価をやってみよう」もご覧下さい。

パート労働者活躍促進について他社の好事例を確認しよう！

そうだ！
パートタイマーに魅力的な企業になるよう
他社の好事例を参考にしよう！

雇用管理改善
マニュアル・好事例集
ダウンロード

パートタイマーに魅力的な
企業になるように診断しよう!!
パート労働者活躍企業診断サイト

職場環境が魅力的な
企業を探してみよう!!
パート労働者活躍企業宣言サイト

職務評価をやってみよう

短時間正社員制度を導入しよう
短時間正社員制度導入支援ナビ

パート労働者活躍企業好事例検索

業種選択 (1つ以上選択)
※複数選択可

すべて選択

建設業

製造業

情報通信業

運輸業・郵便業

卸売業

小売業

「パートタイム労働者雇用改善マニュアル・好事例集」

パートタイム労働者活躍推進企業表彰受賞企業事例集 136

平成 27 年度 パートタイム労働者活躍推進企業表彰受賞企業 事例集

平成 28 年 1 月発行

発行 厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 短時間・在宅労働課

〒100-8916

東京都千代田区霞が関 1 丁目 2 番地 2 号

TEL 03-5253-1111

委託先 **みずほ情報総研株式会社**

社会政策コンサルティング部

〒101-8443

東京都千代田区神田錦町 2 丁目 3 番地

TEL 03-5281-5276

※著作権は厚生労働省に属します。

※無断転用、無断複製を禁じます。