

パートタイム労働者 雇用管理改善 マニュアル・好事例集



パートタイム労働者雇用管理改善マニュアル・好事例集

～飲食サービス業～

目 次

I. はじめに	2
II. 改正パートタイム労働法の概要	4
1. パートタイム労働者とは	4
2. 改正パートタイム労働法の概要	5
III. パートタイム労働者のタイプと均等・均衡待遇の基本的考え方	9
1. パートタイム労働者のタイプ	9
2. 均等・均衡待遇の推進	11
3. 業務分担表の作成について	12
IV. パートタイム労働者の雇用管理に係る課題の把握方法	13
1. パートタイム労働者均等・均衡待遇指標（パート指標）とは	13
2. パート指標の使い方	14
3. パート指標の診断結果の見方	16
V. 飲食サービス業におけるパートタイム労働者の雇用管理のポイント	20
1. 労働条件の明示・説明	21
2. 賃金・労働時間	34
3. 教育訓練等の能力開発	42
4. 人事評価	55
5. キャリアアップ・通常の労働者（正社員）への転換推進措置	60
6. 福利厚生・安全衛生	72
7. ワーク・ライフ・バランス	79
8. 職場のコミュニケーション	83
9. その他	91
VI. 事例集（10社）	95
VII. 参考資料	141

I. はじめに

少子高齢化が進み、労働力人口の減少が見込まれる中、パートタイム労働者数は年々増加し、雇用労働者全体の約3割を占め、我が国の経済活動において重要な役割を果たしています。さらに、雇用形態が多様化する中で、補助的な仕事に限らず、役職に就くなどの基幹的な働き方をするパートタイム労働者も増加するなど、パートタイム労働者の働き方がより多様化する傾向が見られます。

その一方で、パートタイム労働者の待遇が必ずしもその働き・貢献に見合ったものになっていない場合もあり、働き・貢献に見合った公正な待遇を確保し、均等・均衡待遇の確保を一層推進していくことが重要な課題となっています。

このため、厚生労働省では、従来よりパートタイム労働者の均等・均衡待遇の確保に向けた様々な事業主への支援や情報提供を実施してきました。このたび、業種によって、パートタイム労働者が担う役割や雇用管理の実態などが大きく異なることを踏まえ、業種ごとに雇用管理上どのような点に留意していくべきかを分かりやすく解説し、均等・均衡待遇の確保をはじめとした雇用管理改善の取組を推進するため、業種別の雇用管理改善に向けたマニュアル・好事例集を作成することとしました。本マニュアルはその「飲食サービス業」版となります。

本マニュアル・好事例集の前半部分では、本事業において開発したパートタイム労働者の均等・均衡待遇がどの程度実現できているかを把握するための「パートタイム労働者均等・均衡待遇指標」を紹介するとともに、企業へのヒアリング調査を踏まえて、パートタイム労働者の雇用管理改善の具体的な取組方法をまとめています。また、後半部分では、ヒアリング調査を実施した企業の実例の中から、特に優れた取組を、好事例集として紹介しています。

本マニュアル・好事例集を飲食サービス業におけるパートタイム労働者の均等・均衡の確保をはじめとした雇用管理改善に向けての取組の参考としていただき、パートタイム労働者がいきいきと能力を発揮できる環境整備の一助となれば幸いです。

平成27年3月

厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 短時間・在宅労働課

【本マニュアルの使い方】

◆本マニュアル・好事例集には、飲食サービス業の企業が、パートタイム労働者の均等・均衡待遇の確保をはじめとした雇用管理改善を推進し、パートタイム労働者の活躍促進を図るためのポイントをまとめています。

◆自事業所の雇用管理改善の取組が進んでいる点と取組が進んでいない点を把握し、取組が進んでいる点をさらに強化し、取組が進んでいない点を改善するための方法を検討するために活用してください。

STEP1: あなたの事業所のパートタイム労働者の均等・均衡待遇確保の実態を把握しましょう！

- ・パートタイム労働者の均等・均衡待遇が自事業所でどの程度図られているかを「IV. パートタイム労働者の雇用管理に係る課題の把握方法」で説明している「パートタイム労働者均等・均衡待遇指標（パート指標）」により確認します。
- ・その結果から、あなたの事業所の雇用管理改善の取組が進んでいる点と取組が進んでいない点が分かります。

STEP2: 指標の結果を参考に、「V. 飲食サービス業におけるパートタイム労働者の雇用管理のポイント」から特に気になるポイントを確認し、取り組むべき課題を把握しましょう！

- ・取組が進んでいる点については、強みをさらに向上させるため、本マニュアルを参考に、さらに改善すべき点があるかを把握しましょう。
- ・取組が進んでいない点については、どのような点が不足しているかという視点から、取り組むべき課題を把握しましょう。

◆マニュアル・好事例集の前半部分には、ヒアリング調査実施企業における特に参考になる優れた取組を抜粋して紹介しています。また、後半部分には優れた取組をしている企業ごとに、それぞれの取組全体をまとめ、好事例集として掲載していますので、参考にしてください。

◆平成 26 年 4 月に成立・公布、27 年 4 月施行の改正パートタイム労働法に基づいた内容としています。

Ⅱ. 改正パートタイム労働法の概要

1 パートタイム労働者とは

パートタイム労働法（短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律）の対象となるパートタイム労働者は、「1 週間の所定労働時間が同一の事業所に雇用される通常の労働者の 1 週間の所定労働時間に比べて短い労働者」とされています。

「パートタイマー」、「アルバイト」、「嘱託」、「契約社員」、「臨時社員」、「準社員」など、名称に関わらず、上記に当てはまる労働者であれば、「パートタイム労働者」としてパートタイム労働法の対象となります。

「通常の労働者」とは、同種の業務に従事する「正社員」、「正職員」など、いわゆる正規型の労働者がいれば、その労働者をいいます。

同種の業務に従事するいわゆる正規型の労働者がいない場合、同種の業務に従事するフルタイムの基幹的な働き方をしている労働者がいれば、その労働者が通常の労働者となります。

同種の業務に従事するいわゆる正規型の労働者もフルタイムの基幹的な働き方をしている労働者もない場合は、事業所における 1 週間の所定労働時間が最長の労働者が通常の労働者となります。

2 改正パートタイム労働法の概要

より一層のパートタイム労働者の均等・均衡待遇の確保を推進するとともに、一人ひとりの納得性の向上を図るため、改正パートタイム労働法や改正施行規則、改正パートタイム労働指針が平成27年4月1日から施行されます。

主な改正のポイントは以下のとおりです。

(1) パートタイム労働者の均等・均衡待遇の確保

① 「短時間労働者の待遇の原則」の新設<法第8条>

事業主が、雇用するパートタイム労働者の待遇と通常の労働者の待遇を相違させる場合は、その待遇の相違は、職務の内容、人材活用の仕組み、その他の事情を考慮して、不合理と認められるものであってはならないとする、広く全てのパートタイム労働者を対象とした待遇の原則の規定が新設されます。

事業主は、パートタイム労働者の待遇に関するこうした考え方を念頭に、パートタイム労働者の雇用管理の改善を図っていくことになります。

具体的には、事業主が、自主的に、その雇用するパートタイム労働者の就業の実態（職務内容や人材活用の仕組みなど）と待遇の関係について、「短時間労働者の待遇の原則」を念頭に検証を行い、必要に応じて、その待遇の改善を行うことなどが考えられます。

「その他の事情」とは、合理的な労使慣行など、考慮すべきその他の事情をいいます。

② 通常の労働者と差別的取扱いが禁止されるパートタイム労働者の対象範囲の拡大<法第9条>

有期労働契約を締結しているパートタイム労働者でも、職務の内容、人材活用の仕組みが通常の労働者と同じ場合には、通常の労働者との差別的取扱いが禁止されます。

【通常の労働者と差別的取扱いが禁止されるパートタイム労働者の範囲】

<改正前>

- (1) 職務の内容が通常の労働者と同じ
- (2) 人材活用の仕組みが通常の労働者と同じ
- (3) 無期労働契約を締結している



<改正後>

- (1)(2)に該当すれば、賃金、教育訓練、福利厚生施設の利用をはじめ全ての待遇について、通常の労働者との差別的取扱いが禁止される

例えば、有期労働契約を締結しているパートタイム労働者が、職務の内容も人材活用の仕組みも通常の労働者と同じであるにもかかわらず、通常の労働者には支給されている各種手当の支給対象となっていない場合には、改正後は、通常の労働者と同様に支給対象となることが考えられます。

③ 職務の内容に密接に関連して支払われる通勤手当は均衡確保の努力義務の対象に＜施行規則第3条＞

「通勤手当」という名称であっても、職務の内容に密接に関連して支払われているものは、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、パートタイム労働者の職務の内容、成果、意欲、能力、経験などを勘案して決定するよう努める必要があります。

例えば、距離や実際にかかっている経費に関係なく一律の金額を支払っている場合で、実態としては基本給など職務関連賃金の一部として支払われているものは、「職務の内容に密接に関連して支払われる通勤手当」に該当します。

職務内容に密接に関連して支払われる通勤手当以外の通勤手当については、現行と同様にパートタイム労働指針第3の1の(2)により、その就業の実態、通常の労働者との均衡等を考慮して定めるように努める必要があります。

(2) パートタイム労働者の納得性を高めるための措置

① パートタイム労働者を雇い入れたときの事業主による説明義務の新設＜法第14条第1項＞

パートタイム労働者を雇い入れたとき（契約更新時を含む）は、実施する雇用管理の改善措置の内容を事業主が説明しなければなりません。

パートタイム労働者から説明を求められたときの説明義務（法第14条第2項）と併せて、パートタイム労働者が理解できるような説明をしていく必要があります。

【雇入れ時の説明内容の例】

- ・賃金制度はどうなっているか
- ・どのような教育訓練があるか
- ・どの福利厚生施設が利用できるか
- ・どのような通常の労働者への転換措置があるか など

【説明を求められたときの説明内容の例】

- ・どの要素をどう勘案して賃金を決定したか
- ・どの教育訓練や福利厚生施設がなぜ使えるか（又は、なぜ使えないか）
- ・通常の労働者への転換推進措置の決定に当たり何を考慮したか など

② 説明を求めたことによる不利益取扱いの禁止＜指針第3の3の(2)＞

パートタイム労働者が説明を求めたことを理由に、不利益な取扱いをしてはなりません。不利益な取扱いをおそれて、パートタイム労働者が法第14条第2項に基づく説明を求めることができないことがないようにすることが求められます。

③ パートタイム労働者からの相談に対応するための体制整備の義務の新設＜法第16条＞

事業主は、パートタイム労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制を整備しなければなりません。

【相談に対応するための体制整備の例】

相談担当者を決めて対応させる、事業主自身が相談担当者となり対応する など

④ 相談窓口の周知＜施行規則第2条＞

パートタイム労働者を雇い入れたときに、事業主が文書の交付などにより明示しなければならない事項に「相談窓口」*が追加されます。この「相談窓口」は、③の相談のための体制として整備することとされているものです。

*相談担当者の氏名、相談担当の役職、相談担当部署など

【文書などによる明示事項】

＜労働基準法で義務付けている項目＞	＜パートタイム労働法で義務付けている項目＞
・ 契約期間、仕事の場所・内容など	・ 昇給、賞与、退職手当の有無
	・ <u>相談窓口</u>

⑤ 親族の葬儀などのために勤務しなかったことを理由とする解雇などについて＜指針第3の3の(3)＞

パートタイム労働者が親族の葬儀などのために勤務しなかったことを理由に、解雇などが行われることは適当ではありません。

その他、パートタイム労働法の実効性を高めるための規定として、厚生労働大臣の勧告に従わない事業主の公表制度の新設（法第18条第2項）や虚偽の報告などをした事業主に対する過料の新設（法第30条）があります。

改正後のパートタイム労働法の概要

(改正法は平成27年4月1日施行)

※下線部は、平成26年の法改正により改正される部分

※条項は、改正後の条項

パートタイム労働者がその有する能力を一層有効に発揮することができる雇用環境を整備するため、パートタイム労働者の納得性の向上、正社員との均等・均衡待遇の確保、正社員への転換の推進等を図る。

1 労働条件の文書交付・説明義務

- ・労働基準法上の文書交付義務に加え、昇給、退職手当、賞与の有無及び相談窓口について、文書の交付等による明示を事業主に義務付け(過料あり)(第6条)
- ・パートタイム労働者の雇入れ時に、講ずる雇用管理の改善措置の内容(賃金制度の内容等)の説明を事業主に義務付け(第14条第1項)
- ・パートタイム労働者から求めがあった場合に、待遇の決定に当たって考慮した事項の説明を事業主に義務付け(第14条第2項)
- ・パートタイム労働者からの相談に対応するための体制整備を事業主に義務付け(第16条)

2 均等・均衡待遇の確保の促進

- ・広く全てのパートタイム労働者を対象として、パートタイム労働者の待遇について、正社員の待遇との相違は、職務の内容、人材活用の仕組み、その他の事情を考慮して、不合理と認められるものであってはならないとする「短時間労働者の待遇の原則」を規定(第8条)
- ・正社員と同視すべきパートタイム労働者について、差別的取扱いを禁止(第9条)
 - ※「正社員と同視すべきパートタイム労働者」:
職務の内容及び人材活用の仕組みが正社員と同じパートタイム労働者(無期労働契約要件を削除)
- ・その他のパートタイム労働者について、賃金の決定、教育訓練の実施及び福利厚生施設の利用に関し、多様な就業実態に応じて、正社員と均衡のとれた待遇の確保に努めることを事業主に義務付け(第10条～第12条)

3 通常の労働者への転換の推進

- ・正社員の募集を行う場合のパートタイム労働者への周知、新たに正社員を配置する場合のパートタイム労働者への応募の機会の付与、正社員への転換のための試験制度等、正社員への転換を推進するための措置を事業主に義務付け(第13条)

4 苦情処理・紛争解決援助

- ・苦情の自主的な解決に努めるよう、事業主に義務付け(第22条)
- ・義務規定に関し、都道府県労働局長による紛争解決援助及び調停を整備(第23条～第26条)

5 実効性の確保

- ・都道府県労働局長(厚生労働大臣から委任)による報告の徴収、助言、指導及び勧告
(第18条第1項)
- ・報告拒否・虚偽報告に対する過料の創設(第30条)
- ・厚生労働大臣の勧告に従わない場合の事業主名の公表制度の創設(第18条第2項)

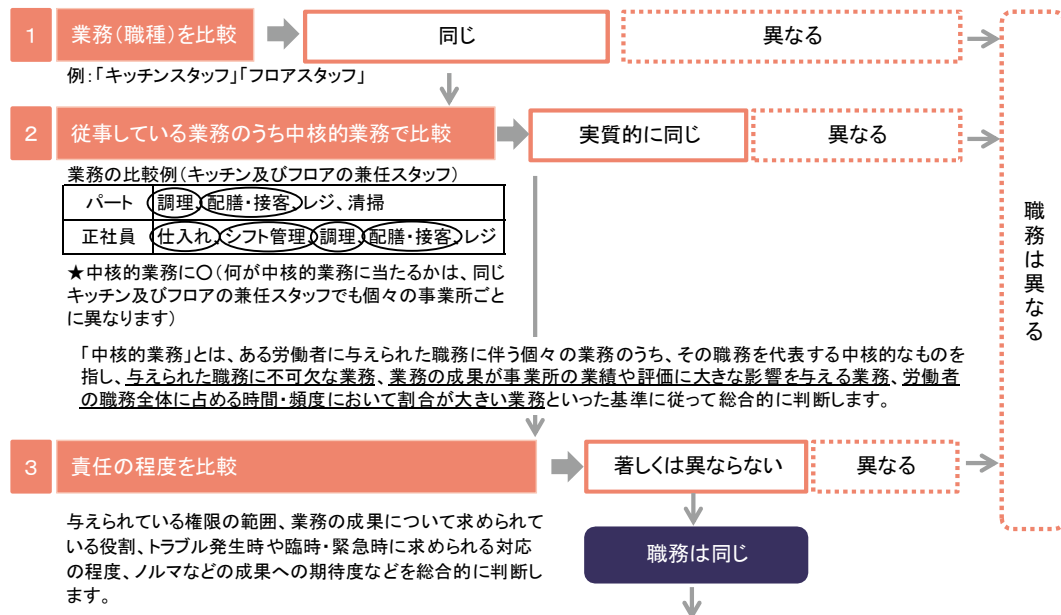
Ⅲ. パートタイム労働者のタイプと均等・均衡待遇の基本的考え方

1 パートタイム労働者のタイプ

パートタイム労働者はその就業の実態によって、適用されるパートタイム労働法上の規定が異なります。雇用しているパートタイム労働者について、通常の労働者と比較して「職務の内容が同じ」か、「人材活用の仕組みや運用などが同じ」かどうかを、以下のチャートにしたがって確認してください。

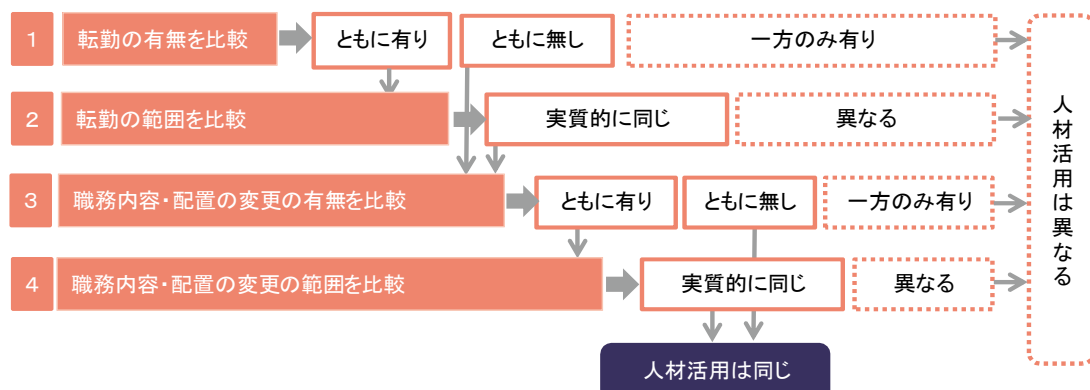
「職務の内容が同じ」かどうか

職務の内容とは、業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度をいいます。職務の内容が同じかどうかについては、次の手順にしたがって判断します。



「人材活用の仕組みや運用などが同じ」かどうか

通常の労働者とパートタイム労働者の人材活用の仕組みや運用などが同じかどうかについては、次の手順に従って判断します。



＜参考＞「職務の内容」や「人材活用の仕組みや運用など」等の同一性の判断例

	パートタイム労働者	通常の労働者	判断
職務内容の比較	店長 仕入れ、人材育成、クレーム処理、シフト管理、調理、配膳・接客、レジ <u>売上目標やパートタイム労働者の採用権限などはない。</u>	店長 仕入れ、人材育成、クレーム処理、シフト管理、調理、配膳・接客、レジ <u>売上目標などの業績目標があり、その達成度で評価される。また、パートタイム労働者の採用権限を有する。</u>	異なる
	キッチンスタッフ 調理	キッチンスタッフ調理、メニュー作成、人材育成	異なる
	店舗Aのキッチン及びフロアの兼任スタッフ シフト管理、配膳・接客、レジ、清掃	店舗Bのキッチン及びフロアの兼任スタッフ シフト管理、配膳・接客、レジ、清掃	同じ
	キッチン及びフロアの兼任スタッフ 繁忙期や急な欠勤者が出た場合の対応は、出勤について個人の事情で断ることも可能。	キッチン及びフロアの兼任スタッフ 繁忙期や急な欠勤者が出た場合、原則として残業や出勤を命じられることがある。	異なる
	店長代理に登用され、店舗運営や部下の指導、計数管理等を担当。<u>店舗間の異動もあるが、自宅から通える範囲での転勤にとどまる。</u>	店長代理に登用され、店舗運営や部下の指導、計数管理等を担当。<u>店舗間の異動もあり、転居を伴うような全国転勤での異動もある。</u>	異なる
人材活用の仕組みや運用の比較	店長代理に登用され、店舗運営や部下の指導、計数管理等を担当。<u>店舗間の異動もあるが、自宅から通える範囲での転勤にとどまると規定されている。</u>	店長代理に登用され、店舗運営や部下の指導、計数管理等を担当。<u>店舗間の異動もあり、転居を伴う異動もあると規定されているが、現に転居を伴う異動をした人はおらず、今後も同様の取扱いが続くことが見込まれる。</u>	同じ
	フロアスタッフ 店舗が1か所であるため、転勤はない。また、<u>昇進・昇格対象者ではない。</u>	フロアスタッフ 店舗が1か所であるため、転勤はない。<u>昇進・昇格により職務の内容が変更されることがある。</u>	異なる

2 均等・均衡待遇の推進

従来のパートタイム労働法では、パートタイム労働者を「職務の内容」、「人材活用の仕組みや運用など」、「契約期間」の3つの要件を通常の労働者と比較することにより、4つのタイプに区分していました。平成27年4月1日から施行される改正パートタイム労働法では、上記要件から「契約期間」が削除され、3つのタイプへ変更になります。そして、この3つのタイプ（タイプ①～③）ごとに、賃金、教育訓練、福利厚生などの待遇について、事業主が講ずべき措置をまとめると以下のようになります。

なお、下図の「職務の内容」及び「人材活用の仕組みや運用など」が同じかどうかの判断は、9頁のチャート図を参照してください。

<短時間労働者の待遇の原則>

短時間労働者の待遇について、通常の労働者の待遇との相違は、職務の内容、人材活用の仕組みや運用、その他の事情を考慮して、不合理と認められるものであってはならない。

【パートタイム労働者のタイプ】 通常の労働者と比較して		賃金		教育訓練		福利厚生	
職務の内容（業務の内容及び責任）	人材活用の仕組みや運用など（人事異動等の有無及び範囲）	職務関連賃金 ・基本給 ・賞与 ・役付手当等	左以外の賃金 ・退職手当 ・家族手当 ・通勤手当等	職務遂行に必要な能力を付与するもの	左以外のもの（キャリアアップのための訓練など）	・給食施設 ・休憩室 ・更衣室	左以外のもの（慶弔休暇、社宅の貸与等）
タイプ① 通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者		◎	◎	◎	◎	◎	◎
同じ	同じ						
タイプ② 通常の労働者と職務の内容が同じパートタイム労働者		△	－	○	△	○	－
同じ	異なる						
タイプ③ 通常の労働者と職務の内容も異なるパートタイム労働者		△	－	△	△	○	－
異なる	－						

【講ずる措置】◎：パートタイム労働者であることによる差別的取扱いの禁止

○：実施義務・配慮義務

△：職務の内容、成果、意欲、能力、経験などを勘案する努力義務

3 業務分担表の作成について

パートタイム労働者と通常の労働者の職務内容について、事業主からみると明確な違いがある場合でも、パートタイム労働者からみると同じように見えることがあります。このような場合には、パートタイム労働者はなぜ通常の労働者と待遇が違うのかという疑問や不満を持つことになります。

事業主は、パートタイム労働者を雇い入れたとき（契約更新時を含む）は、実施する雇用管理の改善措置の内容について説明しなければなりません。また、パートタイム労働者から個別に説明を求められた際にもそのたびに、待遇の決定に当たって考慮した事項を必ず説明する必要があります。このため、業務の種類（職種）が同じであっても、あらかじめ職務内容の実態を踏まえて、業務分担表を作成しておくことをお勧めします。業務分担表の形でパートタイム労働者が担当する業務と通常の労働者が担当する業務を明確に整理することによって、パートタイム労働者の納得性も高まると考えられます。

業務分担表（フロア及びキッチンの兼任スタッフ）の例

パートタイム労働者	通常の労働者
調理 配膳・接客 レジ	仕入れ 人材育成 クレーム処理 シフト管理 調理 配膳・接客 レジ

<職務分析・職務評価とは？>

「職務分析・職務評価」に取り組むことで、パートタイム労働者と通常の労働者との職務を整理することができます。また、パートタイム労働者と通常の労働者の仕事の内容を比較することにより、パートタイム労働者の処遇が職務の大きさに見合ったものとなっているかを確認することができます。その結果を踏まえて処遇を改善すること等により、パートタイム労働者の仕事や処遇に対する納得性を高めることが期待できます。

※職務分析とは

職務に関する情報を収集・整理し、職務の内容を明確にすること。

※職務評価とは

社内の職務内容を比較し、その大きさを相対的に測定すること。

「職務分析・職務評価」の実施方法については、以下のアドレスをご参照ください。

厚生労働省ホームページ

<http://www.mhlw.go.jp/topics/2007/06/tp0605-1.html>

IV. パートタイム労働者の雇用管理に係る課題の把握方法

1 パートタイム労働者均等・均衡待遇指標（パート指標）とは

パートタイム労働者に対して「雇用管理を適切に行うこと」、「通常の労働者との働き方の違いに応じた均等・均衡待遇を実現させること」は、パートタイム労働者のやる気や定着率を高めるための基盤となるものです。

自社におけるこれら雇用管理に係る取組はどの程度進んでいるのか。もし取組が進んでいない場合には、どのように改善すれば良いのか。それ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。

パート指標では、パートタイム労働法はもとより、労働基準法や労働安全衛生法、育児・介護休業法等に基づき、パートタイム労働者の雇用管理において事業主が「必ず実施しなければならない取組（義務項目）」、「実施するよう努めなければならない取組（努力義務項目）」、「実施することが望まれる取組（法定を上回る項目）」を設問として設定しています（※1）。

※1 パートタイム労働法に基づく設問については、平成27年4月1日施行の改正パートタイム労働法の内容を踏まえた設問となっています。

パート指標のこれらの設問は、「パート労働者活躍企業診断サイト（<http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/shindan/>）」で回答することができます。

パート指標の設問に回答することで、パートタイム労働法等に対応できているか、自事業所におけるパートタイム労働者の雇用管理がどの程度進んでいるのか、どこに課題があるのか、について、他事業所との比較を含め、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ます。

また、パート指標では、パートタイム労働法の均等・均衡待遇の確保の考え方を踏まえ、パートタイム労働者の職務の内容、人材活用の仕組みや運用などにより、パートタイム労働者を3つのタイプに区分して診断できるようにしています。診断する事業所において、まず、雇用しているパートタイム労働者がどのタイプに該当するかを判断して、診断を行ってください。事業所に複数のタイプのパートタイム労働者がいるような場合は、それぞれのタイプごとに診断してください。

なお、設問は「自社の基本的属性」に加え、以下の8分野に分かれています。この8分野については、本マニュアル「V. 飲食サービス業におけるパートタイム労働者の雇用管理のポイント」をご参照ください。

- | | |
|---------------|----------------|
| ①労働条件の明示・説明 | ⑤正社員転換推進措置 |
| ②賃金 | ⑥福利厚生・安全衛生 |
| ③教育訓練等の能力開発 | ⑦ワーク・ライフ・バランス |
| ④人事評価・キャリアアップ | ⑧職場のコミュニケーション等 |

2 パート指標の使い方

パート指標は、「パート労働ポータルサイト (<http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/>)」の「パート労働者活躍企業診断サイト」にアクセスして使います。

具体的には下記の手順のとおりです。

- ① 「パート労働ポータルサイト」の「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はこちら」にアクセスします。

- ② 本診断（※2）の「初めての方 新規登録する」のアイコンをクリックし、企業情報を入力してください。

なお、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、サイトの業種別平均値等に反映させることはありますが、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。

※2 企業情報を登録しないで「お試し診断」で簡易な診断をすることも可能です。ただし、他社との比較など詳細な診断結果は本診断でしか把握できませんので、本診断をおすすめします。

- ③ 入力したメールアドレスに、アカウントID、パスワードが送信されますので、発行されたアカウントIDとパスワードを入力してサイトにログインしてください。

- ④ 診断する事業所において雇用しているパートタイム労働者の職務の内容、人材活用の仕組みや運用などにより、当てはまるタイプを選択します。

- ⑤ 次に、労働者数や業種など事業所情報の設問に回答します。この情報をもとに、診断結果では、規模・業種別の他社との比較が可能となります。

- ⑥ 続いて、8分野ごとに、設問に回答しましょう。設問に対して、最も当てはまる選択肢を選んでください。

- ⑦ マイページの「診断結果を見る」のアイコンをクリックすると、診断結果が表示されます。

「診断結果」を確認の上、

- ・取組が進んでいる分野：強みをさらに向上させるため、マニュアルを参考に、さらに改善すべき点がないか確認します。

- ・取組が進んでいない分野：どのような点が不足しているかという観点から、マニュアルを参考に、取り組むべき課題を把握します。

- ・法定水準を満たさない場合：マニュアルを参考に、早急に是正・改善をしてください。

パート指標は、自社におけるパートタイム労働者の雇用管理がどのような実態にあるのか、どこに課題があるのかを把握することができる点に特徴があります。

したがって、「単に設問に回答し、診断結果を出力する」だけではなく、「出力結果から、自事業所の雇用管理の進捗度合いを把握し、改善に役立たせる」ためのツールとして、パート指標を有効活用してください。

<タイプ選択画面>

新たに診断する

パートタイム労働者の職務内容、人材活用の仕組みや運用などにより、パートタイム労働者を3つのタイプに区分して診断します。

以下のタイプから最も当てはまるものを選択して診断を開始してください。

事業所に複数のタイプのパートタイム労働者がいる場合は、それぞれのタイプごとに診断していただくことができます。

タイプ1	タイプ2	タイプ3
通常の労働者と同等すべきパートタイム労働者	通常の労働者と職務の内容が同じパートタイム労働者	通常の労働者と職務の内容も異なるパートタイム労働者
職務の内容（業務内容及び責任の程度）が正社員と同じ	職務の内容（業務内容及び責任の程度）が正社員と同じ	職務の内容（業務内容及び責任の程度）が正社員と異なる
人材活用の仕組みや運用など（人事異動等（転勤、職務内容・配置の変更）の有無及び範囲）が正社員と同じ	人材活用の仕組みや運用など（人事異動等（転勤、職務内容・配置の変更）の有無及び範囲）が正社員と異なる	
診断を開始する	診断を開始する	診断を開始する

<回答入力画面>

2. 賃金について

2. 賃金についての入力状況(11/13問中) (未記入:0問)

85%

Q2-13 職務に関連する手当以外の手当を支給する際の支給基準は正社員と同じですか。（1つ選択）

☐ 正社員と同じである
☒ 正社員と一部同じである
☐ 正社員とは異なる

前の設問に戻る 次の設問に進む

後で入力する（マイページへ）

3 パート指標の診断結果の見方

診断結果の画面には、(1) 法定を上回る取組の実施状況、(2) 得点率・義務履行状況表、(3) アドバイスが表示されます。

(1) 法定を上回る取組の実施状況

法定を上回る取組の実施状況は、レーダーチャートで表示されます。レーダーチャートでは、8分野ごとの「法定を上回る取組」の実施状況（※1）を得点率で表示しています。青色の実線は診断した事業所の得点率、グレーの表示は同じタイプのパートタイム労働者を雇用する事業所の得点率の平均値（※2）です。

※1 パートタイム労働法に基づく努力義務項目の取組状況を含みます。

※2 初期値は平成26年6月に実施した「パートタイム労働者の雇用管理と均等・均衡待遇に関するアンケート」に回答した4,333事業所の得点率を平均値としています。本診断の結果は、随時平均値に反映されます。

各設問の配点は「パート労働ポータルサイト」に詳しく掲載していますが（設問によって付与される点数が異なります）、各分野において「法定を上回る取組」をすべて実施している場合には100%、全く実施していない場合には0%となります。

すなわち、得点率が高い分野は「取組が進んでいる分野」、得点率が低い分野は「取組が進んでいない分野」となります。

同規模、同業種の企業の得点率の平均値も表示されますので、診断した事業所の取組状況を他社と比較することで、特に取組が進んでいる分野はどこか、改善すべき分野はどこかを把握することもできます。

(2) 得点率・義務履行状況表

分野ごとの得点率が表示されます。総得点率は、8分野それぞれの得点率を平均した数値です。

また、分野ごとに、「必ず実施しなければならない取組（義務項目）」が未実施又は実施が不十分な場合は赤色の網掛けで、「実施するよう努めなければならない取組（努力義務項目）」が未実施又は実施が不十分な場合は黄色の網掛けで表示されますので、法定水準を満たさない分野があるかどうかを把握できます。

具体的に、法定水準を満たさないと考えられる取組の根拠となる法律については、「義務違反及び努力義務の水準に達しない項目の内容」に表示されますので、内容を確認するとともに、マニュアルを参考に改善を図ってください。

(3) アドバイス

診断結果に応じたアドバイスが表示されます。今後の取組の参考としてください。

<診断結果>

パートタイム労働者の雇用管理 診断結果

マイページに戻る

印刷する

タイプ2

通常の労働者と職務の内容が同じパートタイム労働者

全事業所との比較

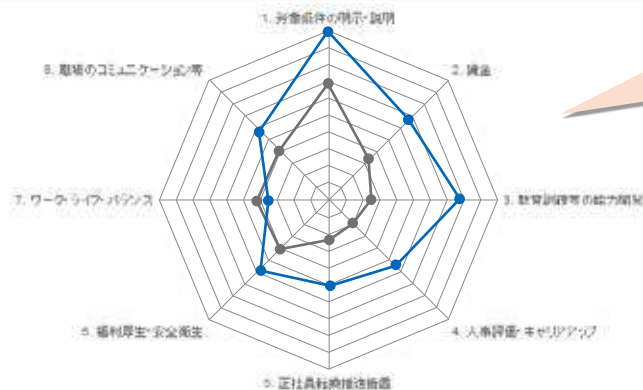
同規模の企業との比較

同業種の企業との比較

※ 一日の最後の状態が自動保存されます

過去の診断結果

法定を上回る取組の実施状況



自事業所の得点率と全事業所、同規模・同業種の企業の平均の得点率を比較できます。

平均値

貴社結果

得点率・義務履行状況表

■ は義務違反の項目があります

■ は努力義務の水準に達しない項目があります

分野	全事業所平均の得点率 (タイプ2)	診断した事業所の状況			
		診断した事業所(タイプ2) の得点率(得点の割合)	義務違反	努力義務の 水準に未達	義務違反等の内容
1.労働条件の明示・説明	68.6%	100% (20/20)	0 項目	0 項目	
2.賃金	33.8%	66.67% (80/120)	0 項目	0 項目	
3.教育訓練等の能力開発	25.2%	76.92% (50/65)	0 項目	0 項目	
4.人事評価・キャリアアップ	19.1%	55% (55/100)	0 項目	0 項目	
5.正社員転換推進措置	23%	50% (10/20)	1 項目	0 項目	こちらをクリック
6.福利厚生・安全衛生	41.2%	58% (29/50)	0 項目	0 項目	
7.ワーク・ライフ・バランス	42.6%	35.71% (25/70)	0 項目	0 項目	
8.職場のコミュニケーション等	41.4%	58.33% (35/60)	0 項目	1 項目	こちらをクリック
全分野(総得点率)	36.8%	62.58%	1 項目	1 項目	

業務違反 及び、努力義務
の水準に達しない項目の
内容にジャンプします。

➡ 18 ページ

アドバイスを見る

▲こちらをクリック

事例を見る

▲こちらをクリック

アドバイスに
ジャンプします。

➡ 18 ページ

18

◆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宣言しましょう！

「パート労働者活躍企業診断サイト」でパート指標を使って事業所の取組を診断した結果、「必ず実施しなければならない取組（義務項目）」を全て実施している場合、マイページの「宣言する」のアイコンから「パート労働者活躍企業宣言サイト

(<http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/sengen/>)」にアクセスできるようになります。

「パート労働者活躍企業宣言サイト」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、今後の目標等を自主的に発信（宣言）できるサイトです。

宣言することにより、パートタイム労働で働きたいという方や宣言企業のサービス・製品等を利用する一般ユーザーに対し、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することができます。

ぜひ、「パート労働者活躍企業宣言サイト」から、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宣言しましょう。

<宣言掲載画面>



V. 飲食サービス業におけるパートタイム労働者の雇用管理のポイント

以下では、次の用語を用いて法定事項及び法定以外の雇用管理上のポイントを解説しています。

- ・「義務」・・・パートタイム労働法等の労働法において、必ず実施しなければならないと定められている規定（パートタイム労働法以外は（ ）で法律名を明示）
- ・「努力義務」・・・パートタイム労働法等の労働法において、実施するよう努めなければならないと定められている規定
- ・「指針」・・・パートタイム労働指針において定められている事項
- ・「法定外の重要事項」・・・労働関係法令で定められている事項ではないものの、パートタイム労働者の適切な雇用管理のために留意しておくべきポイント
- ・「飲食サービス業の POINT」・・・以上に加えて、飲食サービス業において重要と考えられる雇用管理上のポイント

また、それぞれの規定について、対象となるパートタイム労働者が限定されている場合は、次のように表現しています。（ ）内のタイプとは、11 頁に記載したパートタイム労働者の 3 タイプのうちいずれに該当するかを示したものです。

例）【対象者】通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者（タイプ①）

1 労働条件の明示・説明

(1) 文書等での労働条件の明示・説明

< POINT >

義務 (労働基準法を 含む)	【対象者】 すべてのパートタイム労働者（タイプ①②③） ・ 事業主は、労働者を雇い入れる際（契約更新時を含む。）には、労働条件を明示することが義務となっており、特に、「労働契約の期間」などの一定の事項（25 頁参照）については、文書で明示しなければならない。また、パートタイム労働者を雇い入れる際（契約更新時を含む。）には、一般の労働者へ文書で明示しなければならない事項に加えて、「昇給の有無」、「退職手当の有無」、「賞与の有無」、「相談窓口」の4つの事項を文書の交付などにより明示しなければならない。（「相談窓口」は平成 27 年 4 月以降、明示が義務付け。） ・ パートタイム労働者を雇い入れたとき（契約更新時を含む。）は、速やかに、実施する雇用管理の改善措置の内容を説明しなければならない（平成 27 年 4 月以降、新たに義務付け）。 ・ パートタイム労働者から説明を求められた場合には、待遇を決定するに当たって考慮した事項を説明しなければならない。
努力義務	【対象者】 すべてのパートタイム労働者（タイプ①②③） ・ 「昇給の有無」、「退職手当の有無」、「賞与の有無」、「相談窓口」以外のものについても、文書の交付などにより明示するように努める。
指針	【対象者】 すべてのパートタイム労働者（タイプ①②③） ・ パートタイム労働者を雇い入れた後、パートタイム労働者から求めがあったときは、パートタイム労働法第 14 条第 2 項に定める事項以外の、当該パートタイム労働者の待遇に関する事項についても説明するように努めるものとされている。 ・ 事業主は短時間労働者の就業の実態、通常の労働者との均衡等を考慮して雇用管理の改善等に関する措置等を講ずるに当たっては、事業所における関係労使の十分な話し合いの機会を提供する等パートタイム労働者の意見を聴く機会を設けるための適当な方法を工夫するように努めるものとされている。 ・ パートタイム労働者がパートタイム労働法第 14 条第 2 項に定める待遇の決定に当たって、考慮した事項の説明を求めたことを理由として、不利益な取扱いをしてはならない。また、不利益な取扱いをおそれて、パートタイム労働者が説明を求めることができないことがないようにするものとされている。
飲食サービス業 の POINT	・ 飲食サービス業では、パートタイム労働者が時間帯別責任者や新規スタッフの指導などを担うことも多くみられる。業務内容の明記、役割に応じた処遇への見直し、その処遇の明示が重要である。 ・ 労働条件の決定は店舗に任せていることが多い。事業主又は本社管理部門は仕組みを整備するだけでなく、店舗の店長等に対して、労働条件をパートタイム労働者に必ず文書で明示することに加え、口頭でも説明することが望ましいことを、教育研修やマニュアル等で周知徹底することが重要である。

① 雇入れ時（契約更新時を含む）に文書等により明示すべき事項

労働基準法では、パートタイム労働者も含めて、労働者との労働契約の締結に際して、労働条件を明示することが事業主に義務付けられています。特に、「労働契約の期間」、「期間の定めのある労働契約（以下、「有期労働契約」という。）を更新する場合の基準」、「仕事をする場所と仕事の内容」、「始業・終業の時刻や所定時間外労働の有無、休憩、休日、休暇」、「賃金」、「退職に関する事項」などについては、文書で明示することが義務付けられています（これに違反した場合は30万円以下の罰金に処せられます。）（労働基準法第15条、労働基準法施行規則第5条）。

上記に加えて、パートタイム労働法では、パートタイム労働者を雇い入れたときは、「昇給の有無」、「退職手当の有無」、「賞与の有無」、「相談窓口」の4つの事項を文書の交付など（ただし、パートタイム労働者が希望した場合は、電子メールやFAXでも可）により、速やかに、パートタイム労働者に明示することが義務付けられています（パートタイム労働法第6条第1項）。

これに違反し、改善がみられない場合、パートタイム労働者1人につき契約ごとに10万円以下の過料の対象となります。また、パートタイム労働法の改正により、平成27年4月1日から、雇用管理の改善措置の規定に違反している事業主に対して、厚生労働大臣が勧告をしても、事業主がこれに従わない場合は、厚生労働大臣は、この事業主名を公表できるようになりました。

昇給や賞与の支給を事業所の業績やパートタイム労働者の勤務成績、勤続年数などによって行っており、支給要件を満たさない場合には支給されない可能性があるときは、制度「有」とした上で、「業績により不支給の場合あり」や「勤続〇年未満は不支給」など支給されない可能性があることを明記してください。

「雇い入れたとき」とは、初めて雇い入れたときだけではなく、労働契約の更新時も含みます。

上記4つの事項以外については、文書の交付などにより明示することが努力義務とされています（パートタイム労働法第6条第2項）。

さらに、労働基準法施行規則第5条が改正され、平成25年4月1日からは、有期労働契約を更新する場合の基準についても書面での明示が義務付けられたので、特に注意が必要です。労働契約法改正に伴って、平成25年4月1日からは、有期労働契約が繰り返し更新されて通算5年を超えるとときは、労働者の申し込みにより期間の定めのない労働契約（「無期労働契約」）に転換できるようになったため、労働条件通知書等にも契約更新回数、契約年数等を明記することが望ましいといえます。

飲食サービス業の場合、パートタイム労働者が時間帯別責任者や新規スタッフの指導などを担う場合も少なくありません。このような場合には、責任者としての役割や新規スタッフの指導等を含めて業務内容を明記するとともに、通常の労働者との均等・均衡待遇の観点から、賞与・昇給・退職金・休職等の条件を見直し、役割に応じた処遇とすることが重要です。また、その処遇の内容をできるだけ詳細に明示することが望まれます。さらに、異動はないものの店舗間応援がある場合はその旨とその場合の賃金等の取扱いを、また人事評価に応じて昇降給する場合にはその条件についても記載しましょう。

なお、平成27年4月1日以降、新たに明示が義務となる「相談窓口」は、後述する86頁の改正パートタイム労働法第16条により、新たに義務化されたパートタイム労働者からの相談に対応するための相談窓口について、相談担当者の氏名、相談担当の役職、相談担当部署等を明示するというものです。なお、相談窓口については、雇入れ時の文書等による明示のほか、事業所内のパートタイム労働者が通常目にすることができる場所に設置されている掲示板への掲示等により、パートタイム労働者に周知することが望まれます。

② 雇入れ時（契約更新時を含む）の説明義務

改正パートタイム労働法施行後の平成 27 年 4 月 1 日からは、パートタイム労働者から説明を求められたときの説明義務（「③説明を求められたときの説明」参照）と併せて、事業主は、パートタイム労働者を雇い入れたときは、パートタイム労働法第 14 条第 1 項に基づき実施する雇用管理の改善措置の内容を説明しなければならないこととなります。

説明の方法としては、雇い入れた時に、個々の労働者ごとに説明を行うほか、雇入れ時の説明会等に、複数のパートタイム労働者ごとに説明を行うことも差し支えありません。説明は、パートタイム労働者が的確に理解することができるよう、口頭により行うことが原則ですが、説明すべき事項が漏れなく記載され、容易に理解できる内容の文書を交付すること等によることも可能です。なお、口頭による説明の際に、説明する内容等を記載した文書を併せて交付することは望ましいことです。

また、説明は、初めて雇い入れたときのみならず、労働契約の更新時も含みます。具体的な説明の内容としては、事業所においてパートタイム労働法に基づいて実施している各種制度等について説明することが考えられます。

雇入れ時（契約更新時を含む）の説明で義務が課される事項

待遇の差別的取扱い禁止、賃金の決定方法、教育訓練の実施、福利厚生施設の利用、通常の労働者への転換を推進するための措置

【雇入れ時（契約更新時を含む）の説明内容の例】

- ・ 賃金制度はどうなっているか
- ・ どのような教育訓練があるか
- ・ どの福利厚生施設が利用できるか
- ・ どのような通常の労働者への転換推進措置があるか など

多店舗展開している場合、採用や労働条件の決定などについて、どこまでを店舗の権限としているか、契約主体をどのようにしているか等は企業によって異なりますが、事業主又は本社管理部門が基本的な労働条件の仕組みを整備し、運用は店舗に任せる場合が多いと考えられます。事業主又は本社管理部門は、仕組みを整備することにとどまらず、きちんとパートタイム労働者に労働条件を文書で明示することに加え、口頭でも説明することが望ましいことを、各店舗の店長等に教育研修やマニュアル等で周知徹底することが求められます。また、各店舗におけるパートタイム労働者への労働条件の明示並びに説明の状況について、事業主又は本社管理部門への報告を都度求め、管理指導することも必要です。

評価制度とリンクした契約更改時における労働条件説明の徹底

～(株)サイゼリヤ（東京都、飲食店、従業員数 22,110 名、うちパートタイム労働者数 19,845 名）～

パート社員に対する評価制度を導入し、職能・経験時間に応じた時給設定を行っている。3 か月ごとの契約更改時には、この評価制度に基づく面談を店長とパート社員とが必ず行い、先の 3 か月間におけるレベルアップの状況と今後の課題について共有しながら次の契約期間における等級ランク位置付けについて確認し、併せて契約更改時の労働条件の変更にすることを明確に伝えている。契約更改に係る説明と教育・評価の仕組みとを連動させることによって、契約更改時における本人との話し合いや説明が必ず実施されるようにしている。

他方、飲食サービス業においては外国人のパートタイム労働者の割合が高まっていることもあるため、採用や労働契約締結・更新時に、在留資格並びに在留期限のチェックやダブルワークの状況について確認するなど、外国籍の応募者・社員への対応について留意することの重要性が高まっています。

労働契約書等本部チェックによる外国籍の応募者・社員への対応

～(株)サイゼリヤ（東京都、飲食店、従業員数 22,110 名、うちパートタイム労働者数 19,845 名）～

各店舗が準社員と 3 か月に 1 度交わす労働契約書をすべて本部に FAX で送付させ、記載事項及び添付書類の内容をチェックしている。チェックしている中で、記載の不備や添付書類の提出漏れ等があれば本部から各店舗に連絡し、適正な労働契約が行われるよう指導している。

このようなチェック体制の中で、特に外国籍の応募者及び社員に対するチェックは重視して行っている。外国籍の方が応募してくる場合に、違法就労にならないか、在留資格や在留期間を本社人事部で必ずチェックしている。在籍する外国籍社員については、本社人事部で全員リストアップして勤務時間や在留期間を管理している。

パートタイム労働者の雇入れ（契約更新時を含む）に当たり明示・説明すべき事項

必ず文書にて明示しなければならない事項（労働基準法）
1. 労働契約の期間に関する事項 2. 期間の定めのある労働契約を更新する場合の基準に関する事項 3. 就業の場所、従事すべき業務に関する事項 4. 始業・終業の時刻、所定労働時間を超える労働の有無、休憩時間、休日、休暇、労働者を2組以上に分けて就業させる場合における就業時転換に関する事項 5. 賃金（退職手当及び臨時に支払われる賃金、賞与その他これらに準ずる賃金を除く。）の決定・計算及び支払の方法、賃金の締切り及び支払の時期に関する事項 6. 退職に関する事項（解雇の事由を含む。）
定めをした場合に明示しなければならない事項（労働基準法）
7. 退職手当の定めが適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算及び支払の方法並びに退職手当の支払の時期に関する事項 8. 臨時に支払われる賃金（退職手当を除く。）、賞与及び労働基準法施行規則第8条各号に掲げる賃金並びに最低賃金額に関する事項 9. 労働者に負担させるべき食費、作業用品その他に関する事項 10. 安全及び衛生に関する事項 11. 職業訓練に関する事項 12. 災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項 13. 表彰及び制裁に関する事項 14. 休職に関する事項
必ず文書等にて明示しなければならない事項（パートタイム労働法）
① 昇給の有無 ② 退職手当の有無 ③ 賞与の有無 ④ 相談窓口
文書により明示することが望ましい事項（パートタイム労働法）
⑤ 昇給（有無を除く昇給時期や昇給基準等） ⑥ 退職手当（有無を除く支払基準や支払方法等）、臨時に支払われる賃金、賞与（有無を除く支払基準や支払方法等）、1か月を超える期間の出勤成績によって支給される精勤手当、1か月を超える一定期間の継続勤務に対して支給される勤続手当、1か月を超える期間にわたる事由によって算定される奨励加給・能率手当 ⑦ 所定労働日以外の日の労働の有無 ⑧ 所定労働時間を超えて、又は所定労働日以外の日に労働させる程度 ⑨ 安全衛生 ⑩ 教育訓練 ⑪ 休職
説明すべき事項（パートタイム労働法）
講ずる雇用管理の改善措置の内容（賃金制度の内容等）

③ 説明を求められたときの説明

パートタイム労働者から求められたときは、事業主はそのパートタイム労働者の待遇を決定するに当たって考慮した事項を説明することが義務付けられています（パートタイム労働法第14条2項）。説明義務が課せられる具体的な内容は、パートタイム労働法において事業主が措置を講ずることとされている以下の事項（義務及び努力義務事項）です。パートタイム労働者は労働条件が分かりにくくなることも多いので、きちんと説明して、パートタイム労働者が納得して働けるようにすることが重要です。

説明を求められたときに説明義務が課される事項

労働条件の文書交付等、就業規則の作成手続、待遇の差別的取扱い禁止、賃金の決定方法、教育訓練の実施、福利厚生施設の利用、通常の労働者への転換を推進するための措置

【説明を求められたときの説明内容の例】

- ・ どの要素をどう勘案して賃金を決定したか
- ・ どの教育訓練や福利厚生施設がなぜ使えるか（又は、なぜ使えないか）
- ・ 通常の労働者への転換推進措置の決定に当たり何を考慮したか など

なお、パートタイム労働指針では、パートタイム労働者を雇い入れた後、パートタイム労働者から求めがあったときは、パートタイム労働法第14条第2項に定める事項以外の、当該パートタイム労働者の待遇に関する事項についても説明するように努めるものとされています（パートタイム労働指針第3の2の（1））。また、事業主はパートタイム労働者の就業の実態、通常の労働者との均衡等を考慮して雇用管理の改善等に関する措置等を講ずるに当たっては、事業所における関係労使の十分な話し合いの機会を提供する等パートタイム労働者の意見を聴く機会を設けるための適当な方法を工夫するように努めるものとされています（パートタイム労働指針第3の2の（2））。

さらに、パートタイム労働者が説明を求めたことを理由として不利益な取扱いをしてはなりません。また、パートタイム労働者が不利益な取扱いをおそれて説明を求めることができないことがないようにすることが求められます（パートタイム労働指針第3の3の（2））。

なお、労働条件通知書で、1日又は1週間の所定労働時間及び所定労働日数が通常の所定労働時間の概ね4分の3未満であり社会保険の適用対象でなかった場合であっても、その後の勤務時間の変更等により恒常的に上記要件を満たすこととなった場合には、その時点から、社会保険の適用対象となります。

契約更新に関しては、雇い入れた際の契約締結時に、その契約の更新の有無、及び更新する場合があると明示したときは、契約を更新する場合又はしない場合の判断の基準を明示しなければなりません。そして、その判断の基準に基づいて契約の更新の判断を行います。契約を更新しない場合には、契約が3回以上更新されているか、1年を超えて継続して雇用されているパートタイム労働者に対しては、少なくとも契約の期間が満了する日の30日前までにその予告をしなければなりません（有期労働契約の締結、更新及び雇止めに関する基準）。

また、評価の結果が悪いために契約更新が難しいと判断される場合にも、一度の評価結果をもって契約を更新しないという判断をするのではなく、評価結果に基づく指導と改善の状況について記録をとり、改善を促す書面を本人に対して通知したり本人と面談したりする等の取組を複数回にわたって行っておくことが求められます。

契約更新基準の明確化

～(株)熊本ホテルキャッスル(熊本県、飲食店、従業員数約260名、うちパートタイム労働者数約20名)～

パート社員は1年間の期間雇用契約であるが、契約更新に当たり更新する場合の基準を明確に定めている。13項目の基準に対し、職場長が、○(できている)、△(ふつう)、×(できていない)で判断し、○は1点、△は0点、×は-1点で合計点がマイナスになれば契約更新されることになる。項目は「心身が業務遂行に堪えること」、「勤務姿勢」、「言葉づかい」、「電話対応」などどれも基本的項目であり、著しく素行が悪くない限り合計点がマイナスになることはない。ただし、合計点がマイナスにならなくても、「心身が業務遂行に堪えること」が×の場合は契約更新に至らない。

契約更新の基準をできるだけ明確にし、会社が最低限求めることを周知することで不要なトラブルを防ぎ、パート社員にとっては契約更新に当たっての不安が取り除かれることになる。

なお、契約更新基準については、パート社員に対し、総務より雇入れ時及び契約更新時に交付する労働条件通知書に概要を記載し、具体的内容については職場長より周知するようにしている。

モデル労働条件通知書

労働条件通知書

年 月 日	
事業場名称・所在地 使用 者 職 氏 名	
契約期間	期間の定めなし、期間の定めあり(年 月 日～ 年 月 日) ※以下は、「契約期間」について「期間の定めあり」とした場合に記入 1 契約の更新の有無 [自動的に更新する・更新する場合があります・契約の更新はしない・その他()] 2 契約の更新は次により判断する。 [契約期間満了時の業務量 ・勤務成績、態度 ・能力 ・会社の経営状況 ・従事している業務の進捗状況 ・その他()]
就業の場所	
従事すべき業務の内容	
始業、終業の時刻、休憩時間、就業時転換((1)～(5)のうち該当するもの一つに○を付けること。)、所定時間外労働の有無に関する事項	1 始業・終業の時刻等 (1) 始業(時 分) 終業(時 分) 【以下のような制度が労働者に適用される場合】 (2) 変形労働時間制等;()単位の変形労働時間制・交替制として、次の勤務時間の組み合わせによる。 [始業(時 分) 終業(時 分) (適用日) 始業(時 分) 終業(時 分) (適用日) 始業(時 分) 終業(時 分) (適用日)] (3) フレックスタイム制;始業及び終業の時刻は労働者の決定に委ねる。 (ただし、フレキシブルタイム(始業) 時 分から 時 分、 (終業) 時 分から 時 分、 コアタイム 時 分から 時 分) (4) 事業場外みなし労働時間制;始業(時 分)終業(時 分) (5) 裁量労働制;始業(時 分)終業(時 分)を基本とし、労働者の決定に委ねる。 ○詳細は、就業規則第 条～第 条、第 条～第 条、第 条～第 条 2 休憩時間()分 3 所定時間外労働の有無 (有 (1週 時間、1か月 時間、1年 時間), 無) 4 休日労働(有 (1か月 日、1年 日), 無)
休日及び勤務日	・定休日;毎週 曜日、国民の祝日、その他() ・非定休日;週・月当たり 日、その他() ・1年単位の変形労働時間制の場合一年間 日 (勤務日) 毎週(), その他() ○詳細は、就業規則第 条～第 条、第 条～第 条
休暇	1 年次有給休暇 6か月継続勤務した場合→ 日 継続勤務6か月以内の年次有給休暇 (有・無) → か月経過で 日 時間単位年休(有・無) 2 代替休暇(有・無) 3 その他の休暇 有給() 無給() ○詳細は、就業規則第 条～第 条、第 条～第 条

(次頁に続く)

賃 金	1 基本賃金 イ 月給(円)、ロ 日給(円) ハ 時間給(円)、 ニ 出来高給(基本単価 円、保障給 円) ホ その他(円) ヘ 就業規則に規定されている賃金等級等 2 諸手当の額又は計算方法 イ(手当 円 /計算方法:) ロ(手当 円 /計算方法:) ハ(手当 円 /計算方法:) ニ(手当 円 /計算方法:) 3 所定時間外、休日又は深夜労働に対して支払われる割増賃金率 イ 所定時間外、法定超 月60時間以内 () % 月60時間超 () % 所定超 () % ロ 休日 法定休日 () %、法定外休日 () % ハ 深夜 () % 4 賃金締切日()—毎月 日、()—毎月 日 5 賃金支払日()—毎月 日、()—毎月 日 6 賃金の支払方法() 7 労使協定に基づく賃金支払時の控除(無 , 有()) 8 昇給(有(時期、金額等) , 無) 9 賞与(有(時期、金額等) , 無) 10 退職金(有(時期、金額等) , 無)
退職に関する事項	1 定年制 (有 (歳) , 無) 2 継続雇用制度(有(歳まで) , 無) 3 自己都合退職の手続(退職する 日以上前に届け出ること) 4 解雇の事由及び手続 [] ○詳細は、就業規則第 条～第 条、第 条～第 条
そ の 他	・社会保険の加入状況(厚生年金 健康保険 厚生年金基金 その他()) ・雇用保険の適用(有 , 無) ・雇用管理の改善等に関する事項に係る相談窓口 部署名 担当者職氏名 (連絡先) ・その他 [] ・具体的に適用される就業規則名() ※以下は、「契約期間」について「期間の定めあり」とした場合についての説明です。 労働契約法第18条の規定により、有期労働契約(平成25年4月1日以降に開始するもの)の契約期間が通算5年を超える場合には、労働契約の期間の末日までに労働者から申込みをすることにより、当該労働契約の期間の末日の翌日から期間の定めのない労働契約に転換されます。

※ 以上のほかは、当社就業規則による。

※ 本通知書の交付は、労働基準法第 15 条に基づく労働条件の明示及び短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律第6条に基づく文書の交付を兼ねるものです。

※ 労働条件通知書については、労使間の紛争の未然防止のため、保存しておくことをお勧めします。

○網掛けの箇所は、パートタイム労働法により、明示が義務付けられている事項です。

＊「相談窓口」は、改正パートタイム労働法が施行される平成 27 年4月1日から、明示が義務付けられます。

【記載要領】

1. 労働条件通知書は、当該労働者の労働条件の決定について権限をもつ者が作成し、本人に交付してください。
2. 各欄において複数項目の一つを選択する場合には、該当項目に○をつけてください。
3. 下線部、破線内及び二重線内の事項以外の事項は、書面の交付により明示することが労働基準法により義務付けられている事項です。また、退職金に関する事項、臨時に支払われる賃金等に関する事項、労働者に負担させるべきものに関する事項、安全及び衛生に関する事項、職業訓練に関する事項、災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項、表彰及び制裁に関する事項、休職に関する事項については、当該事項を制度として設けている場合には口頭又は書面により明示する義務があります。

1. 契約期間	労働基準法に定める範囲内とする。また、「契約期間」について「期間の定めあり」とした場合には、契約の更新の有無及び更新する場合又はしない場合の判断の基準(複数可)を明示する。 (参考)労働契約法第 18 条第1項の規定により、期間の定めがある労働契約の契約期間が通算5年を超えときは、労働者が申込みをすることにより、期間の定めのない労働契約に転換されるものである。この申込みの権利は契約期間の満了日まで行使できる。
2. 就業の場所 従事すべき業務の内容	雇入れ直後のものを記載することで足りるが、将来の就業場所や従事させる業務を併せ網羅的に明示することは差し支えない。
3. 始業、終業の時刻、 休憩時間、就業時転 換、所定時間外労働 の有無に関する事項	当該労働者に適用される具体的な条件を明示する。また、変形労働時間制、フレックスタイム制、裁量労働制等の適用がある場合には、次に留意して記載する。 ○変形労働時間制:適用する変形労働時間制の種類(1年単位、1か月単位等)を記載する。その際、交替制でない場合、「・交替制」を＝で抹消する。 ○交替制:シフト毎の始業・終業の時刻を記載する。また、変形労働時間制でない場合、「()単位の変形労働時間制・」を＝で抹消する。 ○フレックスタイム制:コアタイム又はフレキシブルタイムがある場合はその時間帯の開始及び終了の時刻を記載する。コアタイム及びフレキシブルタイムがない場合、かつこ書きを＝で抹消する。 ○事業場外みなし労働時間制:所定の始業及び終業の時刻を記載する。 ○裁量労働制:基本とする始業・終業時刻がない場合、「始業………」を基本とし、」の部分＝で抹消する。
4. 休日及び勤務日	所定休日又は勤務日について曜日又は日を特定して記載する。
5. 休暇	年次有給休暇は6か月間継続勤務し、その間の出勤率が8割以上であるときに与えるものであり、その付与日数を記載する。時間単位年休は、労使協定を締結し、時間単位の年次有給休暇を付与するものであり、その制度の有無を記載する。 代替休暇は、労使協定を締結し、法定超えとなる所定時間外労働が1か月 60 時間を超える場合に、法定割増賃金率の引上げ分の割増賃金の支払に代えて有給の休暇を与えるものであり、その制度の有無を記載する。(中小事業主を除く。) また、その他の休暇については、制度がある場合に有給、無給別に休暇の種類、日数(期間等)を記載する。
前記3、4及び5については、明示すべき事項の内容が膨大なものとなる場合においては、「所定時間外労働の有無」以外の事項については、勤務の種類ごとの始業及び終業の時刻、休日等に関する考え方を示した上、当該労働者に適用される就業規則上の関係条項名を網羅的に示すことで足りるものである。	
6. 賃金	基本給等について具体的な額を明記する。ただし、就業規則に規定されている賃金等級等により賃金額を確定し得る場合、当該等級等を明確に示すことで足りるものである。 ○法定超えとなる所定時間外労働については2割5分、法定超えとなる所定時間外労働が1か月 60 時間を超える場合には5割(中小事業主を除く。)、法定休日労働については3割5分、深夜労働については2割5分、法定超えとなる所定時間外労働が深夜労働となる場合には5割、法定超えとなる所定時間外労働が1か月 60 時間を超え、かつ、深夜労働となる場合には7割5分(中小事業主を除く。)、法定休日労働が深夜労働となる場合には6割を超える割増率とする。 ○破線内の事項は、制度として設けている場合に記入することが望ましい。ただし、昇給の有無、賞与の有無及び退職金の有無については必ず記入する。 ○昇給、賞与が業績等に基づき支給されない可能性がある場合や、退職金が勤続年数に基づき支給されない可能性がある場合は、制度としては「有」を明示しつつ、その旨を明示する。
7. 退職に関する事項	退職の事由及び手続、解雇の事由等を具体的に記載する。この場合、明示すべき事項の内容が膨大なものとなる場合においては、当該労働者に適用される就業規則上の関係条項名を網羅的に示すことで足りるものである。 (参考) なお、定年制を設ける場合は、60 歳を下回ってはならない。 また、65 歳未満の定年の定めをしている場合は、高齢者の 65 歳までの安定した雇用を確保するため、次の①から③のいずれかの措置(高齢者雇用確保措置)を講じる必要がある。 ①定年の引上げ ②継続雇用制度の導入 ③定年の定め廃止
8. その他	当該労働者についての社会保険の加入状況及び雇用保険の適用の有無のほか、労働者に負担させるべきものに関する事項、安全及び衛生に関する事項、職業訓練に関する事項、災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項、表彰及び制裁に関する事項、休職に関する事項等を制度として設けている場合に記入することが望ましい。 「雇用管理の改善等に関する事項に係る相談窓口」は、事業主が短時間労働者からの苦情を含めた相談を受け付ける際の受付先を記入する。
各事項について、就業規則を示し当該労働者に適用する部分を明確にした上で、就業規則を交付する方法によることとした場合、具体的に記入することを要しない。	

＊ この通知書はモデル様式であり、労働条件の定め方によっては、この様式どおりとする必要はありません。

(2) 就業規則の作成

< POINT >

義務 (労働基準法)	・ パートタイム労働者を含め、常時 10 人以上の労働者を使用している事業所では、就業規則を作成し、労働基準監督署に届け出なければならない。就業規則の作成又は変更に当たっては、労働者の過半数で組織する労働組合等の意見を聴かなければならない。
努力義務	・ 事業主は、パートタイム労働者に係る事項について就業規則を作成し、又は変更しようとするときは、当該事業所において雇用するパートタイム労働者の過半数を代表すると認められるものの意見を聴くように努めるものとする。
指針	【対象者】 すべてのパートタイム労働者（タイプ①②③） ・ パートタイム労働者が、パートタイム労働法第 7 条に定める過半数代表者であること、過半数代表者になろうとしたこと、又は過半数代表者として正当な行為をしたことを理由として不利益な取扱いをしないようにするものとされている。
飲食サービス業 の POINT	・ 飲食サービス業の場合、企業規模が大きくても、1 事業所当たりの労働者数が 10 人を下回る場合も多くみられる。そのような事業所においても、就業規則を作成し、パートタイム労働者に周知することが望まれる。 ・ コンプライアンスの観点からの就業ポリシーや賞罰要件等もパートタイム労働者を対象に含め、周知する必要がある。

パートタイム労働者を含め常時 10 人以上の労働者を使用する事業主は、就業規則を作成し、労働基準監督署長に届け出なければなりません（労働基準法第 89 条）。就業規則は通常の労働者ばかりでなく、パートタイム労働者も含む全ての労働者について作成する必要があります。通常の労働者とパートタイム労働者として適用が異なる事項がある場合には、パートタイム労働者用の就業規則を別立てで作成するか、別立てで作成しない場合には、就業規則の中に特別規定を盛り込むことも可能です。

なお、飲食サービス業の場合、企業規模が大きくても、1 事業所当たりの労働者数が 10 人を下回る場合も多くみられます。10 人を下回る事業所においても就業規則を作成し、パートタイム労働者に周知することが望まれます。

就業規則の記載事項

必ず規定すべき事項	1. 始業・終業時刻、休憩時間、休日、休暇、労働者を 2 組以上に分けて交替に就業させる場合においては就業時転換に関する事項等（育児休業、介護休業等も含む。） 2. 賃金（臨時の賃金等を除く。）の決定・計算・支払の方法、賃金の締切り・支払の時期、昇給に関する事項 3. 退職に関する事項（解雇の事由を含む。）
定めをする場合に規定すべき事項	1. 退職手当の定めをする場合には、適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算・支払の方法、支払の時期に関する事項 2. 臨時の賃金等（退職手当を除く。）及び最低賃金額の定めをする場合には、これに関する事項 3. 労働者に食費、作業用品その他負担をさせる定めをする場合には、これに関する事項 4. 安全及び衛生に関する定めをする場合には、これに関する事項 5. 職業訓練に関する定めをする場合には、これに関する事項 6. 災害補償及び業務外の傷病扶助に関する定めをする場合には、これに関する事項 7. 表彰及び制裁の定めをする場合には、その種類及び程度に関する事項 8. 以上のほか、当該事業所の労働者のすべてに適用される定めをする場合には、これに関する事項

I
II
III
就業規則の作成又は変更にあたっては、労働者の過半数で組織する労働組合等の意見を聴かなければなりません（労働基準法第90条）。さらに、パートタイム労働者に係る事項について就業規則を作成又は変更する場合は、当該事業所において雇用するパートタイム労働者の過半数を代表すると認められるものの意見も聴くように努めなければなりません（パートタイム労働法第7条）。

この「過半数を代表すると認められるもの」は、パートタイム労働者の過半数で組織する労働組合がある場合にはその労働組合、そのような労働組合がない場合には、パートタイム労働者の過半数を代表する者が考えられます。

なお、過半数代表者は、監督又は管理の地位にある者でないこと、及び就業規則の作成・変更の際に事業主から意見を聴取される者を選出することを明らかにして実施される投票、挙手などの方法により選出された者であり、事業主の意向によって選出された者ではないことが必要であり（労働基準法施行規則第6条の2第1項）、さらに事業主は、労働者が過半数代表者であること、過半数代表者になろうとしたこと、又は過半数代表者として正当な行為をしたことを理由として不利益な取扱いをしてはならないものとされています（労働基準法施行規則第6条の2第3項）。また、パートタイム労働者が、パートタイム労働法第7条に定める過半数代表者であること、過半数代表者になろうとしたこと、又は過半数代表者として正当な行為をしたことを理由として不利益な取扱いをしないようにするものとされています（パートタイム労働指針第3の3の（1））。

（3）労働条件の周知方法

< POINT >

義務 (労働基準法)	・ 就業規則は、労働者に周知しなければならない。
法定外の 重要事項	・ 就業規則の周知のため、勤務上の注意点、身だしなみや安全衛生管理、接客、人事評価制度や賃金体系等のルールのほか、福利厚生のご案内や保険・税金等の制度の解説をまとめた案内（「入社時ガイドブック」等）を作成・配布するなどの工夫を行うことが望ましい。 ・ 入社時に研修等を実施して、労働条件の内容等の周知を図ることが望ましい。
飲食サービス業 の POINT	・ 飲食サービス業の場合、各店舗において随時入社するパートタイム労働者に対して店長等が労働条件・就業規則等について説明することが多いため、その適切な説明を支援するための支援ツールを用意することが考えられる。 ・ 各店舗で毎月あるいは日々一人ずつなど分散して入社する場合が多く、本部管理部門が主導してエリア単位で入社者をまとめる、あるいは一定期間の入社者をまとめた説明会の開催等、実施方法を工夫することも考えられる。

就業規則は、①常時各作業場の見やすい場所に掲示し、又は備え付ける、②書面で交付する、③磁気テープ、磁気ディスクなどに記録し、労働者が常時確認できるようにする、のいずれかの方法により、労働者に周知しなければなりません（労働基準法第106条第1項、労働基準法施行規則第52条の2）。

契約更新時にも研修等を実施し、就業規則のほか、勤務をする上での注意点についても再度確認することが望まれます。

就業規則の周知方法

1. 常時各作業場の見やすい場所に掲示し、又は備え付ける
2. 書面で労働者に配布する
3. 磁気ディスク（CD-R 等）等に記録し、労働者が各事業所において記録内容を常に確認できるパソコン等を設置する（社内 LAN での閲覧等）

就業規則の掲示、配布等だけでなく、より分かりやすく解説したガイドブック等を作成、配布することが役立ちます。例えば、勤務をする上での注意点、身だしなみや安全衛生管理、接客、人事評価制度や賃金体系等の規則のほか、福利厚生の案内や保険・税金等の制度の解説を一冊にまとめた「入社時ガイドブック」等を、雇入れ時に配布している企業が多くみられます。

飲食サービス業では、各店舗において随時入社するパートタイム労働者に対して店長等が労働条件・就業規則等について説明することが多いため、その適切な説明を支援するための支援ツール（ハンドブック等）を本部管理部門が用意することも考えられます。

また、入社時研修等を行い、仕事の説明だけでなく、労働条件の説明を同時に行うことも考えられます。飲食サービス業の各店舗では、毎月あるいは日々一人ずつなど分散して入社する 경우가多く、一人ひとりのために研修を行うことは大変かもしれません。しかしながら、このような機会を設けることで、パートタイム労働者の納得性の向上にもつながり、早期離職を防ぐ効果も期待されます。本社管理部門が主導してエリア単位で入社者をまとめる、あるいは一定期間の入社者をまとめた説明会の開催等、実施方法を工夫することも考えられます。

なお、契約更新時にも研修等を実施し、就業規則のほか、勤務をする上での注意点等についても再度確認することが望まれます。

採用決定時オリエンテーションの実施による労働条件等の説明

～(株)サイゼリヤ（東京都、飲食店、従業員数 22,110 名、うちパートタイム労働者数 19,845 名）～

パート社員採用の採用決定時には、必ず入社に関するオリエンテーションを実施し、そこで会社の仕組みや経営方針、賃金決定や評価、教育訓練、キャリアアップを含む各種制度の内容、労働条件等について説明することを各店舗の店長に義務付けている。オリエンテーションは約 2 時間で、参加時間については賃金を支払い、内容は本社管理部門で企画構成してマニュアル・資料も用意している。なお、こうした説明とパート社員の雇用管理が適切に行われるように、社内報を活用して、働き方についての課題や法的義務について社員全員に意識付けを図る取組も行っている。

2 賃金・労働時間

(1) 職務の内容に密接に関連する賃金（基本給、賞与、役付手当等）の決定方法

< POINT >

義務	【対象者 1】 通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者（タイプ①） ・パートタイム労働者であることを理由として、その賃金の決定について、差別的取扱いをしてはならない。
努力義務	【対象者 2】 上記【対象者 1】 以外のパートタイム労働者（タイプ②③） ・事業主は、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その雇用するパートタイム労働者の職務の内容、成果、意欲、能力又は経験などを勘案して、職務の内容に密接に関連する賃金（基本給、賞与、役付手当等。以下「職務関連賃金」という。）を決定するように努めるものとする。
飲食サービス業の POINT	・勤務時間帯、勤務する曜日、繁忙期などにより、職務の負担が異なったり、店長や時間帯別責任者など通常の労働者と同じように指導的な役割を担っている場合、経験・能力や業務への習熟に伴って店舗運営への貢献度が高いと判断される場合等がある。通常の労働者の賃金水準を勘案して、役割や勤務時間帯、あるいは貢献度に応じた賃金が支給できるよう、例えば、職務等級制度を導入したり、勤務する時間帯・曜日による加算手当等を支給したりすることにより、処遇していくことが重要である。

職務関連賃金の決定方法については、9 頁の「Ⅲ. パートタイム労働者のタイプと均等・均衡待遇の基本的考え方」で説明したとおり、パートタイム労働者の就業の実態により適用されるパートタイム労働法上の規定が異なります。

「通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者」（タイプ①）は、賃金の決定、教育訓練の実施、福利厚生施設の利用その他のすべての待遇について、パートタイム労働者であることを理由に差別的に取り扱うことが禁止されています（パートタイム労働法第 9 条）。

なお、通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者と判断されたパートタイム労働者の賃金の決定について、所定労働時間が短いことに基づく合理的な差異や、勤務成績を評価して生じる待遇の差異については許容されます。

さらに、「通常の労働者と職務の内容が同じパートタイム労働者」（タイプ②）や「通常の労働者と職務の内容も異なるパートタイム労働者」（タイプ③）については、事業主は、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その雇用するパートタイム労働者の職務の内容、成果、意欲、能力又は経験などを勘案して、その職務関連賃金を決定するように努めるものとされています（パートタイム労働法第 10 条）。

なお、具体的にどの要素を勘案するかは事業主に委ねられています。しかしながら、事業主はパートタイム労働者から求めがあったときは、待遇の決定に当たって考慮した事項を説明しなければならない点に留意する必要があります。パートタイム労働者から説明を求められた際に合理的な説明ができるような決定方法をとるようにしましょう（パートタイム労働法第 14 条第 2 項）。

また、名称が「通勤手当」であっても、現実に通勤に要する交通費等の費用の有無や金額如何に関わらず、一律の金額が支払われている場合などについては、実態としては基本給などの職務関連

賃金の一部として支払われていると考えられるため、「職務の内容に密接に関連して支払われる賃金」として、均衡確保の努力義務の対象となります。その他、通勤手当以外についても、手当（退職手当、住宅手当、家族手当等）について、職務関連賃金に該当するかを判断するに当たっては、名称のみならず、支払い方法、支払いの基準等実態を踏まえて判断する必要があります。

飲食サービス業では、勤務時間帯等による仕事の繁忙などにより、職務の負担が異なります。同じ職種の中でも、店長や時間帯別責任者など通常の労働者と同じように指導的な役割を担っている場合もあれば、補助的業務に就いている場合もあります。また、経験・能力や業務への習熟に伴って、他のパートタイム労働者よりも業務遂行の効率や調理・接客等の水準が高く、店舗運営への貢献度が高いと判断される場合もあります。このため、通常の労働者の賃金水準を勘案して、役割や勤務時間帯、あるいは貢献度に応じた賃金が支給できるよう、例えば、職務等級制度を導入したり、勤務する時間帯・曜日による加算手当等を支給したりすることにより、処遇していくことが重要です。例えば、責任の範囲や勤務時間による負担の違いに応じた合理的な処遇となるよう、基本給と手当（オープニング手当、責任者手当等）を切り分けて明確化して支給することで、働いている人々に不公平感が生まれないようにすることなどが考えられます。なお、労働基準法によって定められている時間外、休日及び深夜の割増賃金を支給することは当然ながら必要なこととなります。

多店舗展開する企業も多い飲食サービス業においては、各地域における労働力需給に応じた賃金設定とするため、賃金水準決定の権限を店舗店長やエリアマネージャーが持つことが多くあります。このような場合、店舗・エリアの判断を尊重しつつも、全社的にみた場合に過度な不公平が生じないように、事業主又は本社管理部門が主導して店舗・エリア間の公平性を確保するための仕組みを工夫することが望ましいといえます。また、各地域における労働力需給の情勢を踏まえ、例えば人手不足が深刻化する地域・時期においては、新規採用者の賃金水準を既存のパートタイム労働者の水準よりも高く設定せざるを得ない場合も生じます。このような場合、入職後のパートタイム労働者間の公平性に配慮して、既存のパートタイム労働者の賃金水準についても併せて見直しをする等の取組が望ましいといえます。

職位内でのランクに基づく時給設定や応援時加算

～(株)ハイデイ日高（埼玉県、飲食店、従業員数約 7,700 名、うちパートタイム労働者数約 7,000 名）～

出店地域が広範囲にわたり、地域により労働市場の状況が異なるため、フレンド社員の募集時給は、店ごとに個別に決定している。これに対し、募集時給に対する加算方法には全社統一のルールを設けており、「店舗フレンド社員資格制度規程」に規定し周知している。

具体的には、各職位の中をさらに 10 段階のランクに分け（準フレンドを除く）、ランク別に加算額を設定している。例えば、フレンドの職位には F1 から F10 までのランクがあり、ランク別に +10 円から +100 円を募集時給に加算する仕組みである。ランクは、職位別の評価表に基づき店長が評価・申請し、地区長の承認により決定する。

また、フレンド社員は、店舗を限定して雇用されているので、他の店舗に異動することはない。しかし、シフト編成上で必要があるときは、特定日、特定時間帯だけ、本人の承諾を得て近隣他店への応援勤務をさせることがある。

このような応援勤務に対しては、30 円の時給加算を行っている。

勤務実績と店舗業績に応じた賞与

～(株)ハイデイ日高（埼玉県、飲食店、従業員数約 7,700 名、うちパートタイム労働者数約 7,000 名）～

フレンド社員には、労働時間数に店舗業績に応じた単価（30 円又は 50 円）及び職位係数（0.5 ～ 1.3）を乗じて計算した賞与を支給している。

労働時間数は、対象期間（夏季賞与は 11 ～ 4 月、冬季賞与は 5 ～ 10 月）中の実労働時間による。店舗業績に応じた単価は、売上予算の達成月は 50 円、未達成月は 30 円となっている。したがって、具体的な賞与の計算式は、次のように表すことができる。

賞与の計算式

$$(\text{予算達成月の実労働時間数} \times 50 \text{ 円} + \text{予算未達成月の実労働時間数} \times 30 \text{ 円}) \times \text{職位係数}$$

毎月の売上予算の達否が賞与支給額に影響するため、フレンド社員も自店の売上動向には大きな関心を持っている。このため、各店では売上予算と実績とがひと目で分かる図表を、フレンド社員にも見える場所に掲示している。

効率的な人員配置を可能にする皆勤給加算

～H社（中部地方、飲食店、従業員数約 160 名、うちパートタイム労働者数約 140 名）～

短時間社員の時給は時間給、服務給、皆勤給で構成されている。服務給は 1 か月の給与計算期間を通じて、厨房とホールにそれぞれ掲げているハウスルール（衛生管理遵守事項や接客マナー遵守事項）に違反しなかった場合に、皆勤給は同じ期間にシフト勤務を計画どおり皆勤した場合に、いずれも 50 円を当月の時給単価に加算している。

特に 1 か月間の時給が 50 円 UP する皆勤給は、営業の繁忙に応じて効率的に組まれた勤務を計画どおりに実施していくための有効なインセンティブになっている。

(2) 上記 (1) 以外の賃金（退職手当、通勤手当、家族手当等）の決定方法

< POINT >

義務	【対象者 1】 通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者（タイプ①）
	・パートタイム労働者であることを理由として、その賃金の決定について、差別的取扱いをしてはならない。
指針	【対象者 2】 上記【対象者 1】 以外のパートタイム労働者（タイプ②③）
	・(1) で記載した職務関連賃金以外の賃金（退職手当、通勤手当、家族手当等。以下「職務非関連賃金」という。）についても、パートタイム労働者の就業の実態や通常の労働者との均衡などを考慮して定めるように努めるものとする。

「通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者」（タイプ①）については、職務非関連賃金についても、パートタイム労働者であることを理由として、その賃金の決定について、差別的取扱いをしてはならないこととされています（パートタイム労働法第 9 条）。

通勤手当や家族手当等のように、時間比例の支給とすることに合理性がないものについては、通常の労働者と同様の取扱いとする必要があります。

また、パートタイム労働法第 9 条が適用されないパートタイム労働者（タイプ②③）については、職務非関連賃金について、パートタイム労働者の就業の実態や通常の労働者との均衡などを考慮して定めるように努めてください（パートタイム労働指針第 3 の 1 の (2)）。

通常の労働者に支払っている手当等がある場合には、各々の手当の性格やパートタイム労働者のモチベーション向上の観点などを踏まえた対応が望まれます。

なお、(1) で前述のとおり、「通勤手当」等の名称であっても、手当として一律の金額が支払われている場合など、実態としては基本給などの職務関連賃金の一部として支払われているとみられる場合には、「職務の内容に密接に関連して支払われる賃金」として、均衡確保の努力義務の対象となるので留意が必要です。

退職金制度について

退職金制度は各社が独自に作る制度であり、もともと整備されていない企業もあります。しかし、退職金制度を整備することで処遇改善を図れば、人材確保が容易になったり、人材の定着率が高まるなどの効果が得られる可能性があります。

ただし、中小企業では自社単独での退職金制度を運営することは困難な場合もあります。このような場合は、独立行政法人勤労者退職金共済機構が運営する「中小企業退職金共済制度」や自治体が運営する共済制度などを利用すると良いでしょう。「中小企業退職金共済制度」は、5,000 円～ 30,000 円の掛金月額の中から従業員ごとに任意に選択することができ、さらに短時間労働者については、2,000 円～ 4,000 円の特例掛金月額も選択できます。また新規に加入する事業主に対しては、加入後 4 か月目から 1 年間、国が掛金月額の 1/2（従業員ごとに上限 5,000 円）を助成するという掛金負担軽減措置があります。なお、特例掛金を選択する短時間労働者には、新規加入時に掛金月額の 1/2 の助成に加えて 300 円～ 500 円を上乗せして助成します。

独立行政法人勤労者退職金共済機構「中小企業退職金共済制度」

<http://chutaikyo.taisyokukin.go.jp/>

(3) 処遇改善を行う事業主に対する支援

厚生労働省では、パートタイム労働者などの非正規雇用の労働者の企業内でのキャリアアップ等を促進するため、『キャリアアップ助成金』を支給しています。キャリアアップ助成金のうち、「処遇改善コース」では、パートタイム労働者など非正規雇用労働者の処遇改善を行うなど、一定の要件を満たした事業主に助成を行っています。さらに、処遇改善に当たって、12 頁の「職務評価」を活用した場合には、職務評価加算を受けることができます。

「キャリアアップ助成金」の「処遇改善コース」の概要

すべて又は一部の有期契約労働者、正規雇用の労働者以外の無期雇用労働者（短時間労働者、派遣労働者を含む）の基本給の賃金テーブル等を改定し、2%（※）以上増額した事業主に助成する。

【助成額】（カッコ内は大企業の額）

ア すべての有期契約労働者等の賃金テーブル等を増額改定した場合

1人当たり3万円（2万円）（※）

イ 雇用形態又は職種別の賃金テーブル等を増額改定した場合

1人当たり1.5万円（1万円）（※）

・上記ア又はイにおいて、職務評価の手法の活用により処遇改善を実施した場合

1事業所当たり20万円（15万円）（※）を上乗せ

＜1年度1事業所100人まで＞

＜（※）は平成27年度末までの時限措置による加算を含む額＞

＜厚生労働省ホームページ キャリアアップ助成金のご案内＞

http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html

（４）労働時間の把握等

賃金の適正な支払いのために、事業主はパートタイム労働者を含む労働者の労働時間を正しく把握・管理しなければなりません。

① 労働時間について

＜POINT＞

義務 （労働基準法）	・労働時間は、原則として1週40時間、1日8時間となっており（法定労働時間）、一定の場合を除き、これを超えて労働者を働かせることはできない。
指針	【対象者】 すべてのパートタイム労働者（タイプ①②③） ・事業主は、パートタイム労働者の労働時間及び労働日を定めたり、変更したりする場合は、パートタイム労働者の事情を十分考慮して労働時間・労働日を設定するように努める。
飲食サービス業 のポイント	・繁忙状況に応じて勤務シフトに変動があり、契約時からの乖離が生じることがあるため、毎日の労働時間についてはタイムカード等で確実に把握し、適正に賃金を支払うことが必要である。 ・飲食サービス業では、シフト勤務や繁忙期の特殊勤務など不規則な勤務となりやすい。事前にパートタイム労働者から勤務時間や年次有給休暇の取得希望日を聴取の上、シフトを作成することで、パートタイム労働者の都合に配慮することが求められる。

労働時間については、労働基準法により、原則として1週40時間、1日8時間となっており（法定労働時間）、一定の場合を除き、これを超えて労働者を働かせることはできません。ここでいう「労働時間」とは、拘束時間（始業時刻から終業時刻までの時間）から休憩時間を除いた時間をいい、実際に働いた時間（実労働時間）で把握します。労働時間は、使用者の指揮監督の下にある時間を

指し、実作業をしている時間だけでなく、例えば、業務上制服の着用が義務付けられている場合の着替えの時間や、参加が強制されているミーティングや始業前・終業後の清掃の時間なども含まれます。

また、パートタイム労働者の多くは家庭生活との両立等のため、短時間や短日数かつ自己の都合に合う一定の就業時間帯を前提として勤務していると考えられます。このため、事業主は、このようなパートタイム労働者の事情を十分考慮して労働時間・労働日を設定するように努めてください（パートタイム労働指針第3の1の（1）イ）。

飲食サービス業の場合、繁忙状況に応じて勤務シフトに変動があり、契約時からの乖離が生じることがあるため、毎日の労働時間についてはタイムカード等で確実に把握し、適正に賃金を支払うことが必要です。全体の労働時間が6時間を超える場合には必ず休憩時間を確保することが必要であり、パートタイム労働者の自己申告をもって労働時間を把握している場合にも、これらの点について労働者に対し十分な説明をしておくことが重要です。

また、飲食サービス業の場合は、営業時間が長く、土日も出勤の場合が多いため、不規則な勤務となりやすいという特徴があり、実務上は、月次・週次等のシフト表で対応している店舗が多くみられます。このような場合には、例えば労働条件通知書等に以下のような記載をして、労働条件に誤解を生じさせないような工夫をしたり、別途パートタイム労働者向けの就業規則を定め、「詳細は就業規則の定めによる」などと記載したりすることも考えられます。

しかしながら、それだけでは、パートタイム労働者の都合に配慮した勤務時間の設定ができず、結果的にパートタイム労働者が短期で辞めてしまうことなどにつながりかねません。

シフトの決定においては、1か月単位の変形労働時間制等を採用し、前月までに各スタッフから勤務日や出勤できない日を聴取するとともに、年次有給休暇の取得希望日についても確認した上で、店長等の管理者がシフト表を作成して、勤務時間を通知することが望まれます。シフトの決定に当たり、店舗の都合だけで決定してしまえば、パートタイム労働者が仕事を継続できないおそれもあります。ワーク・ライフ・バランスを尊重し、パートタイム労働者の都合に配慮することが、パートタイム労働者の定着率の向上のためにも重要です。

働きやすい勤務シフトづくり

～(株)熊本ホテルキャッスル（熊本県、飲食店、従業員数約260名、うちパートタイム労働者数約20名）～

パート社員は家庭の事情等により勤務時間や勤務日に制約がある者も多いため、シフト構築する際は可能な限り本人の希望を優先させている。勤務曜日と勤務時間帯をできるだけ固定し、各人にあった働きやすい勤務シフトづくりをしている。また、パート社員の急な休みや人員不足時には、他部署の正社員であっても対応できるような職場環境を作っている。

② 休憩時間について

< POINT >

義務 (労働基準法)	・ 休憩時間は、労働者が自由に利用できる状態である必要があり、労働時間が6時間を超える場合には少なくとも45分、8時間を超える場合には少なくとも1時間の休憩時間を与える必要がある。
-----------------------	--

労働時間が6時間を超える場合には少なくとも45分、8時間を超える場合には少なくとも1時間の休憩を、労働時間の途中に与える必要があります。そして、休憩時間は、労働者が自由に利用できる状態でなければなりません（労働基準法第34条）。

パートタイム労働者の自己申告をもって労働時間を把握している場合にも、これらの点について労働者に対し十分に説明しておくことが重要です。

③ 休日について

< POINT >

義務 (労働基準法)	・ 事業主は、労働者に対して、毎週少なくとも1回の休日を与えなければならない。
-----------------------	---

労働基準法では、毎週1日以上の日を休日と与えなければならないとされています（労働基準法第35条）。最低週1日の休日を法定休日といい、この日に労働させると休日労働としてこれに対する割増賃金を支払う義務が生じます。

なお、シフト勤務などで週休制をとることが難しい場合には、4週を通じて4日以上の日が与えられていればかまいませんが、その場合でも4週の起算日を就業規則等で明らかにしなければなりません。

④ 時間外・休日労働と割増賃金の支払い

< POINT >

義務 (労働基準法)	・ パートタイム労働者に1日8時間を超える時間外労働や法定休日に労働をしてもらうことがある場合は、事業場ごとに従業員代表と労使協定(36協定)を締結し、管轄の労働基準監督署に届け出る必要がある。 ・ 時間外労働や休日労働をさせた場合には、それらに対応する割増賃金を支払わなければならない。
指針	【対象者】すべてのパートタイム労働者(タイプ①②③) ・ パートタイム労働者にできるだけ所定労働時間を超えて、又は所定労働日以外の日に労働させないように努める。

パートタイム労働者に、緊急の必要があつてやむを得ずパートタイム労働者に1日8時間を超える時間外労働や法定休日に労働をしてもらうことがある場合には、通常の労働者（正社員）と同様、事業場ごとに従業員代表と労使協定（36協定）を締結し、所管する労働基準監督署に届け出る必要があります。（労働基準法第36条）

法定労働時間（1週40時間、1日8時間）を超える時間外労働が発生した場合には、割増賃金を支払う必要があります（労働基準法第36条）。

割増賃金の支払いが必要な場合		割増率
時間外労働	法定労働時間を超えて働かせた場合（1 か月 60 時間を超える時間外労働については 5 割以上（※））	25%以上
休日労働	法定休日に働かせた場合	35%以上
深夜労働	深夜（原則：午後 10 時～午前 5 時まで）に働かせた場合	25%以上

※ 中小企業は適用が猶予されています。

ただし、パートタイム労働者には、できるだけ所定労働時間外・所定労働日外に労働させないように努めてください（パートタイム労働指針第3の1の（1）ロ）。

<ご参考>

「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関する基準について」

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/roudouzikan/070614-2.html

「割増賃金の基礎となる賃金について」

<http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kantoku/dl/040324-5a.pdf>

3 教育訓練等の能力開発

(1) 教育訓練の体系化

< POINT >

	【職務の遂行に必要な教育訓練】	【左以外のもの（キャリアアップのための訓練等）】
義務	【対象者 1】 通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者（タイプ①） ・事業主は、すべての教育訓練の実施について、通常の労働者と差別的取扱いをしてはならない。	【対象者 1】 通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者（タイプ①） ・事業主は、すべての教育訓練の実施について、通常の労働者と差別的取扱いをしてはならない。
	【対象者 2】 通常の労働者と職務の内容が同じパートタイム労働者（タイプ②） ・事業主は、通常の労働者に対して実施する教育訓練であって、その通常の労働者が従事する職務の遂行に必要な能力を付与するためのものについては、職務内容が同じパートタイム労働者が既にその職務に必要な能力を有している場合を除き、そのパートタイム労働者に対しても実施しなければならない。	
努力義務	【対象者】 上記【対象者 1】及び【対象者 2】以外のパートタイム労働者（タイプ③） ・事業主は、上記のほか、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その雇用するパートタイム労働者の職務の内容、成果、意欲、能力及び経験などに応じ、そのパートタイム労働者に対して教育訓練を実施するように努める。	【対象者】 上記【対象者 1】以外のパートタイム労働者（タイプ②③） ・事業主は、上記のほか、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その雇用するパートタイム労働者の職務の内容、成果、意欲、能力及び経験などに応じ、そのパートタイム労働者に対して教育訓練を実施するように努める。
法定外の重要事項	・パートタイム労働者のスキルアップに対する意欲を引き出すため、段階的な研修や実習等の教育訓練を体系化し、スキルアップした成果を評価し処遇に反映させるなどの取組が望まれる。	
飲食サービス業の POINT	・職業能力評価基準（※）等を参考にしながら、飲食サービス業に従事する者が身に付けるべきスキルを体系化して、段階的な OJT や Off-JT の実施、習熟度合いに応じたスキルレベルの認定などの工夫をしていくことが望まれる。 ・教育研修を行うことで、サービスレベルの向上につながるのはもちろん、優秀な人材の定着率の向上、モラルアップを図ることができる。	

※ 「職業能力評価基準」とは、仕事をこなすために必要な「知識」と「技術・技能」に加えて、「成果につながる職務行動例（職務遂行能力）」を業種別、職種・職務別に整理したもので、厚生労働省が策定している公的な職業能力の評価基準です。採用や、人材育成、人事評価、さらには検定試験の「基準書」として、様々な場面で活用できるものとなっています。

職務遂行に必要な能力を付与する教育訓練については、通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者（タイプ①）については、通常の労働者との差別的取扱いが禁止されています（パートタイム労働法第9条）。また、通常の労働者と職務の内容が同じパートタイム労働者（タイプ②）については、事業主は、通常の労働者に対して実施する教育訓練であって、その通常の労働者が従事する職務の遂行に必要な能力を付与するためのものについては、職務内容が同じパートタイム労働者が既にその職務に必要な能力を有している場合を除き、そのパートタイム労働者に対しても実施しなければなりません（パートタイム労働法第11条第1項）。さらに、通常の労働者と職務の内容が異なるパートタイム労働者（タイプ③）については、パートタイム労働者の職務の内容、成果、意欲、能力及び経験などに応じて実施することが努力義務とされています（パートタイム労働法第11条第2項）。

また、職務遂行に必要な能力を付与する教育訓練以外のキャリアアップのための教育訓練等については、事業主は、タイプ②、③のパートタイム労働者に対しても、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その雇用するパートタイム労働者の職務の内容、成果、意欲、能力及び経験などに応じ、そのパートタイム労働者に対して教育訓練を実施するように努めるものとされています（パートタイム労働法第11条第2項）。

パートタイム労働者が働きがいをもって業務に従事し、能力を最大限発揮してもらうためには、業務遂行のために必要な知識や能力、技術を体系化し、それを身に付けられる環境（OJT、Off-JT、自己啓発支援等。詳細は後述）を整えることが重要です。そのためには、段階的な研修や実習等の教育訓練を体系化し、スキルアップした成果を評価し処遇に反映させるなどの取組を行うことで、意欲を引き出していくことが求められます。

厚生労働省では様々な業種・職種の職業能力評価基準を策定しており、これら職業能力評価基準などを参考にしながら、自社の業務に合わせて職業能力評価に係る基準を作成し、業務に必要な能力等を明確にすることや、段階的なOJTやOff-JTの実施、習熟度合いに応じたスキルレベルの認定などの工夫をしていくことが望まれます。

また、飲食サービス業においては外国人のパートタイム労働者も増えていることから、外国人に対しては、日本の文化・風習、コミュニケーション等について教育することも、重要な取組といえます。

なお、「職業能力評価基準」に関する詳細については、下記のホームページをご覧ください。

<厚生労働省のホームページ 職業能力評価基準 >

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/02.html>

ハンドブックの配布

～(株)吉野家（東京都、飲食店、従業員数約 21,000 名、うちパートタイム労働者数約 19,700 名）～

採用されたキャスト（パートタイム労働者）には、勤務する上での重要事項を記載したハンドブックを配布している。そこには、次のような内容がイラストや写真も交えて分かりやすく掲載されており、雇用されている期間はキャスト一人ひとりが保管することになっている（自宅への持ち帰りも可）。また、基礎的事項についての「トレーニング記録」の頁もあり、トレーニング勤務日、トレーニング内容と合格記録を記載するようになっている。

このハンドブックは、採用直後の教育資料であるとともに、雇用契約書や就業規則と併せて、労働条件の考え方、就業上の約束ごと等の説明資料にもなっている。採用時には、店長又は地域の採用担当者が、このハンドブックを使いながら個別に説明を行っている。

キャストハンドブックの内容

- はじめに（価値観、サービス）
- お客様商売の基本を学ぶ
- ハウスルールを学ぶ（身だしなみ、勤務スケジュール、連絡、挨拶と返事、休憩時間、食事補助、給料と昇給、有給休暇、入店・退店の流れ）
- 接客の基本を学ぶ（接客場面のイメージ、接客場面ごとの動作と用語、自社固有ルール、食器の名称と持ち方）
- 巻末資料（入店登録・退店登録の方法、オーダー票の記入方法、…（中略）…、トレーニング記録、交通費伝票と食事補助券の記入例）

全社と店舗単位、相互に補完する研修制度

～G社（東京都、飲食店、従業員数約 4,800 名、うちパートタイム労働者数約 4,000 名）～

初期研修は、本部と各店舗とが共同で行うものとしている。まず、本部で 3 時間かけてオリエンテーションを実施し、企業理念等の基本を教育する。続いて、各店舗では安全衛生管理やコンプライアンスなど 4 時間の研修を 2 回実施している。本部に全員を呼ぶのが難しいこともあるが、店舗の主体性を重視し本部は後方支援を行うというスタンスで、実施に漏れがないように配慮している。

また、社員とパート・アルバイトが一丸となつてのサービスに関わる集合研修を、2009 年から実施している。それまでは正社員のみに実施してきたが、パート・アルバイトも含めて行う方針に変更したものである。受講対象に特に制限はないが、入社して半年から 1 年の者が主たる対象となっている。業務に慣れてきた頃を見計らって、日々の作業をこなすだけに終始しないように、改めて本人の自覚を促しモチベーション喚起することがねらいとなっている。

研修には、1 回当たり 25 ～ 30 名程度が参画している。本社だけでなく全国で展開しており、地方は出張形式で実施している。カリキュラムには、基本としての仕事への取り組み方や顧客に良い印象を与えるためのコミュニケーションの取り方といった独自の 4 時間のプログラムが組み込まれ、ロールプレイをはじめ参画型のものが多い。これまで 2,000 人以上に実施してきた。

講師は、店長候補者を中心に正社員に務めてもらうようにしている。これは、地方も含めて普段とは別の現場に接するとともに、広く人を指導する力を養っていくというねらいもある。今後とも継続して実施する予定だが、受講対象を一層拡大し、一方でできるだけ多くの者に講師を経験してもらいたいとも考えている。

その他の店舗ごとに実施する研修についても、マニュアルやツールは、原則として本社で作成している。これらの研修の受講時間は、勤務時間扱いとして賃金を支給している。

(2) 職務の遂行に必要な能力を身に付けさせるための訓練 (OJT 及び Off-JT)

< POINT >

義務	【対象者 1】 通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者 (タイプ①) ・ 事業主は、すべての教育訓練の実施について、通常の労働者と差別的取扱いをしてはならない。
	【対象者 2】 通常の労働者と職務の内容が同じパートタイム労働者 (タイプ②) ・ 事業主は、通常の労働者に対して実施する教育訓練であって、その通常の労働者が従事する職務の遂行に必要な能力を付与するためのものについては、職務内容が同じパートタイム労働者が既にその職務に必要な能力を有している場合を除き、そのパートタイム労働者に対しても実施しなければならない。
努力義務	【対象者】 上記【対象者 1】 及び【対象者 2】 以外のパートタイム労働者 (タイプ③) ・ 事業主は、上記のほか、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その雇用するパートタイム労働者の職務の内容、成果、意欲、能力及び経験などに応じ、そのパートタイム労働者に対して教育訓練を実施するように努める。
法定外の重要事項	・ 労働者を成長させるための方向性を明確化し、段階を追って知識・技術を教え、仕事に対する姿勢や価値観を開発していくために、組織内の管理者並びに担当者の下で OJT を計画的に行うことが重要である。 ・ 有期契約労働者等に一般職業訓練 (Off-JT) 等を行った場合、キャリアアップ助成金を活用できる。
飲食サービス業の POINT	・ 多店舗展開をする企業が多い飲食サービス業では本社管理部門等が、全社共通の業務手順書や業務遂行上のチェックリストを整備したり、通常の労働者も含めた全従業員の OJT を計画的に実施することで、店舗間のスキルやサービスを一定水準以上に保つことができる。 ・ 調理や接客、あるいは食品衛生管理及び食中毒防止に関する Off-JT の機会を設けることや、資格取得支援についても、パートタイム労働者も対象として実施することが望まれる。これらの取組は、サービスの質の向上や良質な人材の定着につながる。

通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者 (タイプ①) についてはもとより、通常の労働者と職務の内容が同じパートタイム労働者 (タイプ②) についても、その職務を遂行するに当たって必要な知識や技術を身に付けるために通常の労働者に実施している教育訓練については、パートタイム労働者が既にその必要な知識や技術を身に付けている場合を除き、パートタイム労働者に対しても通常の労働者と同様に実施することが義務付けられています (パートタイム労働法第 11 条第 1 項)。

例えば、調理・接客業務に従事している通常の労働者にその職務遂行上必要な技術や知識に関する訓練を実施しているときは、パートタイム労働者に対してもこれを実施しなければなりません。

時間の制約があり、通常の労働者に対して実施している教育訓練に参加できないパートタイム労働者については、その教育訓練を受講すれば平均的に身に付けられる知識、技能などと同様の内容を習得できる教育訓練をパートタイム労働者が受講できるような形で別途提供する必要があります。

また、入社時研修の充実や OJT 担当者を決める等により、計画的な教育を行うことで、未経験者であってもスムーズに業務に対応することができるようになり、サービスレベル向上による顧客満足度の向上や優秀な人材の定着率の向上につながることを期待されます。

教育訓練の内容について、パートタイム労働者が店長や店長代理等を担う場合には、それらの役割を果たす上で必要な教育訓練も織り込んでいくことが望まれます。例えばマネジメントやリー

I
II
III
IV
V
VI
VII
ダーシップ、マーケティングや購買、在庫管理、原価管理等、調理やフロアサービスにとどまらないスキルが必要とされる場合があります。

また、これらの教育訓練は、それを受講することで、各社で導入されている職務等級制度や職能資格（等級）制度で求められる知識や技術の習得に結びつきます。昇格や登用等の人事制度とリンクするように整備することが望まれます（詳細は、「4. 人事評価」を参照）。

① 入社時の導入研修

採用したパートタイム労働者が職場に慣れ、その後も長く働き続けていけるよう、入社時には特にきめ細かなサポートが重要です。

パートタイム労働者の入社時には、労働条件や就業規則の明示に加えて、実務的な職場のルールや安全衛生上の注意、困ったことがあった時の相談先などを、明確にパートタイム労働者に伝えておくことが望まれます。必要事項をまとめたハンドブックを作成し、入社時に手渡しても良いでしょう。

特に、改正パートタイム労働法施行後の平成 27 年 4 月 1 日からは、事業主は、パートタイム労働者を雇い入れたときは、すべてのパートタイム労働者について、実施する雇用管理の改善措置の内容を説明しなければならないこと（パートタイム労働法第 14 条第 1 項）、パートタイム労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制を整備し（パートタイム労働法第 16 条）、相談窓口を文書の交付などにより明示しなければならない（パートタイム労働法第 6 条）ことに留意が必要です。

充実した入社時・入社直後教育

～ I 社（東京都、飲食店、従業員数約 5,100 名、うちパートタイム労働者数約 4,500 名）～

入社時には約 50 ページのオペレーションマニュアルが配布され、これに基づき店長による OFF-JT が 2～3 時間程度行われる。その後は、店舗での OJT が教育の中心である。入社後約 30 時間はトレーニング期間とされており、シフト状況に応じ先輩アルバイトフェローが付いて教育を行っている。

OJT を通じたスキルの習得状況は、店長からフィードバックするようになっているなど、フォロー体制が整っている。また、教育する側にとっても、教えることが評価の対象となるため、高いモチベーションで取り組むことができる。

店舗配属前の初期教育

～(株)エスワイフーズ（愛知県、飲食店、従業員数 1,383 名、うちパートタイム労働者数 1,213 名）～

パート・アルバイトは、採用後、店舗業務に入る前に、研修会場（世界トレーニングセンター）で 6 時間（5 コマ）の初期研修を受講する。

第 1 ステップは、マニュアル「やまなび」によるオリエンテーションである。表紙を開くと“新たな同志のみなさんへ”という社長の思いが書かれている。50 頁以上に及ぶマニュアルは、カラー版で写真も多く、店舗に配属されてからも参照できるようになっている。

第 2 ステップでは、店舗を模したトレーニングセンターで、声出しの訓練や店の大まかな流れの把握を行う。さらに第 3 ステップでは、細かな手順や規定等を学習する。これら 5 コマ全てが一定レベルに達しない場合は、補講が行われる。

なお、この「やまなび」には、アルバイト給与についてのランクー覧を公開しており、労働条件についての説明資料の役割も担っている。研修では、その説明も行われる。

② 計画的 OJT

現場における仕事への従事を通じて行う教育訓練のことを「OJT（OnTheJob Training）」と言いますが、これは労働者の能力開発の基礎となるものであり、パートタイム労働者に対する教育訓練の中でも重要な一要素となります。特にパートタイム労働法では、職務内容が通常の労働者と同じパートタイム労働者に対して、職務の遂行に必要な能力を付与するための教育訓練を行うことが義務付けられていることから、それらに係る OJT は必ず行う必要があります。とりわけ、業務のオペレーションに変更があった場合や新しいメニューの取扱いが決まった場合などは、通常の労働者・パートタイム労働者の双方に対して、OJT により知識を付与することが不可欠です。

この OJT は、労働者を成長させるための方向性を明確化し、段階を追って知識・技術を教え、仕事に対する姿勢や価値観を開発していくために、組織内の管理者並びに担当者の下で計画的に行うことが重要です。また、OJT は仕事を通じて実施するものであるため、組織内の管理者並びに担当者が把握する個々の労働者の知識や技術の状況に応じて、きめ細かに実施することが可能です。

飲食サービス業では、パートタイム労働者であっても、通常の労働者と同様の調理・接客等のスキルが求められることが少なくありません。また、接客においては、店舗や個人によって顧客への対応が異なることがないよう、対応方針を統一しておくことが望まれます。

そこで、多店舗展開をする企業が多い飲食サービス業では、例えば、本社管理部門等が、全社共通の業務手順書や業務遂行上のチェックリストを整備したり、通常の労働者も含めた全従業員の OJT を計画的に実施することで、店舗のサービスを一定水準以上に保つことができます。業務手順書やチェックリストは、各人でのセルフチェックに利用することも可能なため自発的なスキルアップも可能となることはもちろん、これまで担当したことのない業務のやり方を学ぶためのツールとしても有効に活用できます。

丁寧な OJT、階層別研修の実施

～(株)イーストン（北海道、飲食店、従業員数 662 名、うちパートタイム労働者数 519 名）～

スタッフ（パートタイム労働者及び契約社員）等を対象とした OJT は、入社後 7 日間のカリキュラムが決められており、試用期間終了テスト、メニューテスト、商品知識テストもあり、丁寧に実施されている。

Off-JT としては、入社時研修、トレーナー研修が行われている。

・入社時研修

スタッフ等は個々に入社時期が異なるため、OJT の他に本社で月 1 回の集合研修を実施している。入社から 3 か月以内のできるだけ早い時期の受講を推奨している。研修では、経営理念や業務に取り組む心構えなどを中心に、約 3 時間かけた丁寧な教育を実施している。

・トレーナー研修

トレーナーに任命された者には、人材育成、顧客管理、業績管理等のマネジメントの基礎など幅広い知識を習得するための研修が実施される。トレーナーは、金銭管理も行う（店舗内に限る）。店舗マネジメントの一部を行えるスタッフ等を育成することで、正社員が店舗オペレーションに入らなければ店舗が回らないという事態は少なくなり、担うべき本来の職務に注力することが可能となっている。

徹底した従業員教育

～(株)グルメ杵屋（大阪府、飲食店、従業員数 9,829 名、うちパートタイム労働者数 9,095 名）～

大阪本社に研修センターを設け、パートナーに対しても、調理、サービス、計数管理等、職務に応じた実務研修を行っている。

店舗において多数を占めるパートナー従業員に対しては、パートナー育成プログラムチェック表を設けて、正社員の店長が OJT による現場教育を実施している。特に、安全衛生管理については、定期的に指導し、確認書に記載することを徹底している。また、最近問題になっている SNS への情報流出対策として、年 1 回の契約更新時に、店長が注意事項を明示し、本人から同意書をもらっている。

Off-JT としては、社内の教育担当者が、各店舗のリーダー的存在のパートナーを地域ごとに集めて研修を行っている。会社の理念やホスピタリティ精神の徹底とともに、現場が現在抱えている問題を事例で分かりやすく説明するなど、実務にも役立つ内容にしている。この場を通じて、他店の困りごとや成功事例を共有することで、従業員の一体感を高めることも意図している。

マニュアル等による分かりやすい教育の仕組み

～(有)熊や（神奈川県、飲食店、従業員数 57 名、うちパートタイム労働者数 48 名）～

仕事についての心構え、電話対応マニュアル、挨拶、立ち振る舞いから、お米のとぎ方、ランチメニューの準備など、業務の場面ごとのマニュアルが手書きのイラスト付きで分かりやすく文章化され、整備されている。曜日による仕事内容も文章で明示されている。

上記のマニュアルでも、業務をなかなか覚えられない人の理解度に応じた分かりやすいオリジナルのマニュアルを作成し、誰でも仕事を覚えることができるように支援している。

先輩パートタイム労働者が後輩のパートタイム労働者を育てるシステムを作っている。大学・高校卒業時に退職する学生パート職員が、新しく入った学生パート職員を育てて退職していく形ができている。

チェックシートを活用した OJT と SNS を活用した振り返りの徹底

～(株) Mijoa (大阪府、飲食店、従業員数 63 名、うちパートタイム労働者数 40 名)～

入社後2か月を研修期間と位置付け、チェックシートを活用した漏れのない OJT を行っている。チェックシートには、顧客が来店した際の声かけから案内等、店舗で発生する各種場面において必要とされる各スキルを網羅的にチェックできるよう項目が設けられている。

チェックシートを用いた OJT が一方通行にならないように、日々の自分の働きぶりに対する振り返りを毎日提出させ、理解度や分からないことなどを把握できるようにしている。振り返りは、SNS を活用してスキマの時間に携帯等で一言書く程度のもので負担が少なくなるように工夫されている。どのようなことを意識して業務に取り組んだのか、何を難しいと感じたのか、などを振り返り送信する。振り返りの内容は店長が確認するが、必要に応じて取締役にも共有される。この振り返りの活動は、特に実施を徹底する期間は入社後2か月であるが、その後も全社員が原則毎日実施するものとして奨励している。

チェックシートイメージ

＜スタッフ研修業務 日次報告表＞ 抜粋						2012年10月2日(火) : 研修(1)回目/計14回					
【研修14回+面談予定日(/)】 ↓ 研修予定日を記入 ①10/2 ②10/3 ③10/4 ④ /						研修スタッフ氏名: ●●●●● 研修トレーナー名: ●●●●● <自己評価> 【5】 自分としては、できたと思う 【2】 自分としては、あまりできなかったと思う 【4】 自分としては、まあまあできたと思う 【1】 自分としては、できなかったと思う 【3】 自分としては、どちらともいえないと思う					
No.	研修項目	詳細	研修 目安	研修 実施	研修実施履歴 進捗に合わせて反復実施	自己評価(○を記入)					研修担当確認 実施有無
						1	2	3	4	5	
1	卓番(テーブル№)	☐ 全ての……	①	○	10/2、 / 、 /			○			○
2	店舗情報の理解	☐ ……接客を心がけている	①	○	10/2、 / 、 /			○			○
		☐ ……報告・連絡・相談を……	②		/ 、 / 、 /						
		☐ ……を説明できる	③		/ 、 / 、 /						
		☐ ……	④		/ 、 / 、 /						
		☐ ……	⑤		/ 、 / 、 /						
		☐ ……	⑥		/ 、 / 、 /						

③ Off-JT

直接的な仕事への従事を離れて行う教育訓練を「Off-JT (Off-The-Job Training)」と言います。典型的には、集合形式で行われる座学の研修や実技研修等がこれに当たります。特にパートタイム労働法では、職務内容が通常の労働者と同じパートタイム労働者に対して、職務の遂行に必要な能力を付与するための教育訓練を行うことが義務付けられていることから、それらに係る Off-JT は必ず行う必要があります。

Off-JT は、OJT だけでは十分に学ぶことができない技術や知識について労働者が体系的に学び、実務経験の整理と課題の把握をするために重要な位置付けとなる教育訓練です。そして、労働者自身の能力開発やキャリアアップに関するニーズに対応するものとしても、体系的に Off-JT の仕組みを設けることが重要です。OJT と Off-JT はどちらかだけで機能するものではなく、互いに補完しあうものであるため、セットで教育訓練の体系のあり方を考える必要があります。厚生労働省や各都道府県、あるいは業界団体等が実施する外部の教育訓練の機会についても積極的に活用することが考えられるでしょう。このような Off-JT の機会について、通常の労働者のみならず、パートタイム労働者に対しても門戸を開放し、参加促進を図ることが望ましいと言えます。

飲食サービス業では、調理や接客、あるいは食品衛生管理及び食中毒防止に関する教育訓練も重要となることから、そのような Off-JT の機会を設けることも検討すべき事項です。また、すべての教育訓練を全員一律に行うのではなく、中でも優秀なパートタイム労働者を選抜して研修機会を与

I
II
III
IV
V
VI
VII
えることで、さらなるスキルの高度化やモチベーションアップを図るといったことも考えられるでしょう。これらのことは、当該事業者のサービスの質の向上や良質な人材の定着につながることから、経営的にも非常に重要な取組といえます。

資格取得支援

～B社（東京都、飲食店、従業員数 2,505 名、うちパートタイム労働者数 2,245 名）～

調理を担当するキャストの中で調理師免許の取得を希望する者に対しては、会社が試験対策を行い支援している。都道府県ごとに異なる調理師試験の実施日も考慮して、社内作成テキストを使用した講義と過去問題の演習などを行い、調理師試験合格のための総合的な支援を行っている。資格取得支援については、人材募集時点から「興味のある方はいつでもご相談ください」と周知しており、原則として希望者は全員参加できる。社内ネットワーク上の掲示板などを通じて、試験要項及びキッチントレーナー（正社員の講習講師）による講習日程を告知している。

その他に、コーヒーマイスターや製菓衛生師などの資格取得支援も行っている。確かな技術の習得は、キャストにとって「仕事に対する自信とチャンスを与えてくれる会社」という信頼感につながっている。

正社員に準じた教育訓練の実施

～J社（愛知県、飲食店、従業員数 2,793 名、うちパートタイム労働者数 2,518 名）～

年に 2 回のアメリカ研修（8 日）は、レストラン業先進国アメリカで、本物の接客技術等を学び、経営陣が目指す店舗をよりイメージできる人間を増やすことを目的に実施している。平成 26 年 9 月の研修では、25 名の参加者中 4 名がパートナー（パートタイム労働者）であった。

また、年に 1 回、ホスピタリティマインド（おもてなしの心）や人材育成のノウハウを学ぶディズニー研修（1 泊 2 日）を行っている。こちらは、約 40 名の参加者のうち、65%がパートナーである。

いずれの研修の参加者も、エリアマネージャーの推薦により選ばれる。アメリカ研修は 8 日という長期研修で学生や主婦層の参加が難しいため、ディズニー研修を目指すパートナーもいる。また、研修報告として、社内報に研修での気づき等を掲載し、他の従業員に周知している。平成 26 年 9 月のアメリカ研修の報告では、参加した全パートナーの現地での気づきやこれからの決意が掲載された。

業務改善のための研修と代表取締役も参加する店舗ごとの勉強会を実施

～㈱ Mijoa（大阪府、飲食店、従業員数 63 名、うちパートタイム労働者数 40 名）～

外部の専門家に依頼し、業務改善についての研修を実施している。正社員のみを対象とした内容のこともあるが、パートも一緒に参加できる研修も実施されている。

また、より具体的な改善のため、各店舗でテーマを決めて毎月 1 回の勉強会を行っている。これには、代表取締役も毎回各店舗を訪問する形で参加する。接客の基本、売上アップのためにできること、リスクマネジメントなどテーマは多彩である。テーマの設定は、パートからの意見をもとに行うこともある。毎月、通常の営業時間内に 1～2 時間程度「社員研修のための閉店時間」を設定し、勉強会を行っている。代表取締役が各店舗で社員と直接関わることは、社員のケアにも繋がっている。

教育訓練の実施

～(株)ハイデイ日高（埼玉県、飲食店、従業員数約 7,700 名、うちパートタイム労働者数約 7,000 名～

OFF-JTとして、1,000 名以上にのぼる外国人フレンド社員向けの集合研修を恒常的に実施している。これは、日本の文化やサービスの特徴について理解を深めさせることを目的とした内容となっている。開店準備中の店舗等を会場として随時開催しており、業務時間扱いとして、外国人にはなるべく受講させるよう促している。

更なる店舗改善を実現する研修制度

～C社（東京都、飲食店、従業員数約 2,900 名、うちパートタイム労働者数約 2,670 名～

アルバイトを正社員の代替人材に育てるべく、毎年 7 月～ 8 月頃、アルバイトマネージャーに対し研修を行っている。具体的には現場で起こり得ることを題材にした事前課題を提示している。例えば「〇〇というクレームが発生したとき、あなたの店舗では誰がどのように解決しますか」など、設問に具体性と現実味を持たせ、各人が集合研修の場で発表し、参加者がお互いに知恵を出したり、過去の好事例を共有する。その他、ロールプレイングも重視しており、インプットした知識を早期にアウトプットできるよう工夫されたカリキュラムとなっている。研修での学びを実践に活かし、店舗運営に貢献していると認められれば評価に反映される。

なお、厚生労働省では、パートタイム労働者などの非正規雇用の労働者の企業内でのキャリアアップ等を促進するために『キャリアアップ助成金』を支給しています。キャリアアップ助成金のうち、「人材育成コース」では、有期契約労働者等に一般職業訓練（Off-JT）等を行った事業主に助成を行っています。

「キャリアアップ助成金」の「人材育成コース」の概要

有期契約労働者、正規雇用の労働者以外の無期雇用労働者（短時間労働者、派遣労働者を含む）に一般職業訓練（Off-JT）、有期実習型訓練（「ジョブ・カード」を活用した Off-JT と OJT を組み合わせた 3～6 か月の職業訓練）、中長期的キャリア形成訓練（専門的・実践的な教育訓練（Off-JT））又は育児休業中訓練（Off-JT）を行った事業主に助成する。

◆助成額

1 訓練コースにつき以下の額を支給（カッコ内は大企業の額）

① Off-JT 分の支給額

賃金助成・・・1 人 1 時間当たり 800 円（500 円）

経費助成・・・Off-JT の訓練時間数に応じた 1 人当たり次の額

（一般職業訓練、有期実習型訓練及び育児休業中訓練）

訓練時間数が 100 時間未満	10 万円（7 万円）
-----------------	-------------

訓練時間数が 100 時間以上 200 時間未満	20 万円（15 万円）
--------------------------	--------------

訓練時間数が 200 時間以上	30 万円（20 万円）
-----------------	--------------

（中長期的キャリア形成訓練）

訓練時間数が 100 時間未満	15 万円（10 万円）
-----------------	--------------

訓練時間数が 100 時間以上 200 時間未満	30 万円（20 万円）
--------------------------	--------------

訓練時間数が 200 時間以上	50 万円（30 万円）
-----------------	--------------

※実費が上記を下回る場合は実費を限度

② OJT 分の支給額

実施助成・・・1 人 1 時間当たり 800 円（700 円）

<厚生労働省ホームページ キャリアアップ助成金のご案内>

http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html

(3) 中長期的なキャリアアップなどのための訓練 (Off-JT 及び自己啓発)

< POINT >

義務	【対象者 1】 通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者 (タイプ①) ・ 事業主は、すべての教育訓練の実施について、通常の労働者と差別的取扱いをしてはならない。
努力義務	【対象者】 上記【対象者 1】 以外のパートタイム労働者 (タイプ②③) ・ 事業主は、上記のほか、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その雇用するパートタイム労働者の職務の内容、成果、意欲、能力及び経験などに応じ、そのパートタイム労働者に対して教育訓練を実施するように努める。
法定外の重要事項	・ 労働者がキャリアアップのために自発的に能力開発に取り組む際には、企業はこれを支援するために就業時間の配慮、情報提供、費用の補助等を行うことが有効である。

現在の職務に直接的に関連しなくとも、パートタイム労働者が中長期的なキャリアアップなどのために知識や能力、技術を向上させるに当たっては、企業がこれを支援することが望まれます。

それぞれのパートタイム労働者が資格を取得することを支援するべく、勤務時間を柔軟に設定したり、資格取得に係る費用を補助したりするなど、自己啓発を支援することも考えられます。

また、雇用保険で給付する教育訓練給付金は自己啓発支援等に活用可能なものであり、所定労働時間が週 20 時間以上の労働者は、雇用保険の被保険者としての加入期間等の条件を満たせば利用することができます。事業者は、パートタイム労働者に対しても教育訓練給付金の利用について情報提供し、奨励することが望まれます。

資格取得への支援

～(有)熊や (神奈川県、飲食店、従業員数 57 名、うちパートタイム労働者数 48 名)～

調理師免許、野菜ソムリエ、ソムリエ等の資格取得を希望する者には、パートタイム労働者についても支援する。今までに、受験費用等を負担し、資格取得後は、時間給のアップをした実績がある。10 人程度が資格を取得しており、正社員に転換した後、飲食サービス業を興して独立した者もいる。

教育訓練給付の概要

労働者の能力開発の取組を支援する制度。一定の要件を満たす対象者が厚生労働大臣の指定する講座を受講し修了した場合、本人が教育訓練施設に支払った講座費用の一部をハローワークから支給する。

◆支給対象者の要件

（一般教育訓練）

受講開始日現在で雇用保険の被保険者であった期間が3年以上（初めて支給を受けようとする方については、当分の間、1年以上）あること、前回の教育訓練給付金受給から今回受講開始日前までに3年以上経過していることなど一定の要件を満たす雇用保険の一般被保険者（在職者）又は一般被保険者であった方（離職者）。

（専門実践教育訓練）

受講開始日現在で雇用保険の被保険者であった期間が10年以上（初めて支給を受けようとする方については、当分の間、2年以上）あること、前回の教育訓練給付金受給から今回の受講開始日前までに10年以上経過していることなど一定の要件を満たす雇用保険の一般被保険者（在職者）又は一般被保険者であった方（離職者）。

◆支給内容

一般教育訓練	指定する一般教育訓練を受講し修了した場合、教育訓練経費の20%（上限10万円）が支給される。
専門実践教育訓練	指定する専門実践教育訓練を受講し修了した場合、教育訓練経費の最大60%（上限額：3年の訓練の場合144万円）が支給される。 また、離職者には、訓練受講中、雇用保険の基本手当の半額に相当する額が支給される場合がある。

<厚生労働省ホームページ 教育訓練給付制度>

http://www.hellowork.go.jp/insurance/insurance_education.html

なお、厚生労働省では、キャリアアップ助成金の「人材育成コース」において、パートタイム労働者を含む有期契約労働者など非正規雇用労働者に、中長期的なキャリア形成に資する専門的かつ実践的な教育訓練として厚生労働大臣が指定する専門実践教育訓練（中長期的キャリア形成訓練）を行った事業主に助成を行っています（中長期的キャリア形成訓練の概要は52頁を参照）。

4 人事評価

< POINT >

法定外の 重要事項	・パートタイム労働者についても、一律の処遇ではなく、能力や働きぶりを把握し、評価を行った上で、それを適切に処遇に反映させることが望まれる。 ・事業者内でスキルチェックシートを設けるなどして評価基準を明確化するとともに、評価の主体と手順、さらに評価結果の活用方法について整理した上で導入・運用することが重要である。 ・評価結果について本人にフィードバックすることは人材育成につながる。 ・評価結果を基本給・賞与額や各種等級（格付け）のランクアップに反映させることも有効である。
飲食サービス業 の POINT	・店長やエリアマネジャー等が個々のパートタイム労働者のスキルや働きぶりを把握し、適切に評価した上で、本人にフィードバックして共に振り返り、今後の課題やキャリアの方向性について共通認識を持つことが重要である。 ・チェックリスト等を使って多頻度・随時の人事評価を行うことは、教育的な効果もあり経営面にとってもメリットがある。また、飲食サービス業の場合、店長等評価者や責任者の交代も比較的多い傾向にあるため、スキルアップや教育・評価に関する記録をとって保管しておくことも重要である。

パートタイム労働者についても、一律の処遇ではなく、能力や働きぶりを把握し、評価を行った上で、それを適切に処遇（賃金、職位、配置、通常の労働者への転換等）に反映させることが望まれます。パートタイム労働法第10条においては、「賃金」の決定に関して、「事業主は、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その雇用する短時間労働者の職務の内容、職務の成果、意欲、能力又は経験等を勘案し、その賃金を決定するように努めるものとする。」と定められており、賃金の支給水準根拠を明確化するための1つの根拠として、能力や働きぶり等について評価する人事評価制度をパートタイム労働者に対しても導入することが望まれます。

人事評価に当たっては、事業所内で職務遂行能力や勤務態度に関するスキルチェックシートを作成、求める水準を明確化するなどして評価基準を設けるとともに、評価の主体と手順、さらに評価結果の活用方法について整理した上で導入・運用することが重要です。評価結果については、賃金や賞与の決定、あるいは職務内容や職位を高めること、通常の労働者への転換について判断するための指標として活用することができます。さらに、評価結果について本人にフィードバックすることは人材育成につながることから、評価者と本人の面談による評価結果の還元などのフィードバックの仕組みをあらかじめ組み込んでおくことも重要です。

このように人事評価制度を導入し、その評価結果を基本給・賞与額等や、各種等級（格付け）のランクアップへ反映する仕組みを設けることは、人材育成ならびに人材の確保・定着に当たって大変有効です。通常の労働者（正社員）への転換制度についても、人事評価制度を活用することで、登用基準を明確化でき、納得性の高い通常の労働者への転換制度とすることが可能にもなります。なお、評価の結果が悪いために契約更新が難しいと判断される場合にも、一度の評価結果をもって契約を更新しないという判断をするのではなく、評価結果に基づく指導と改善の状況について記録をとり、改善を促す書面を本人に対して通知したり本人と面談したりする等の取組を複数回にわたって行っておくことが求められます。

I
II
III
IV
V
VI
VII

飲食サービス業の場合、現場管理者である店長やエリアマネジャー等の責任者が評価を担うことが多くあります。個々のパートタイム労働者のスキルや働きぶりを把握し、適切に評価した上で、本人にフィードバックしてともに振り返ることが、その後の成長や仕事の振り分け方の再考にもつながります。チェックリスト等を使ってどこまでできるようになったかを常に確認し、多頻度・随時の人事評価を行うことは、パートタイム労働者のスキルアップにつながる教育的な効果もあり経営面にとってもメリットがあることです。また、飲食サービス業の場合、店長等、評価者や責任者の交代も比較的多い傾向にあるため、スキルアップや教育・評価に関する記録をとって保管しておくことも重要です。

パートタイム労働者の場合には、スキルや知識のほか、稼働時間数や休日・夜間、繁忙期等のシフトへの協力度など、勤務態度や店舗運営への協力度を評価対象の要素とすることが考えられます。また、能力向上やキャリア開発の観点から、年間等で目標を個々に設定し、その達成について上司とともに振り返って評価し、今後の課題やキャリアの方向性について共通認識を持つことも重要な取組です。

透明性、納得性の高い人事考課の実施

～(株)イーストン（北海道、飲食店、従業員数 662 名、うちパートタイム労働者数 519 名）～

スタッフ等（パートタイム労働者及び契約社員）には、年 2 回の人事考課を実施している。接客と調理のそれぞれに用意された人事考課シートには、スタート時の時給から各レベル（トレーニー、クルーA・B・C、スタートレーナー）別の時給金額が記載されており、どのレベルになれば時給がいくらになるかわかるようになっている。

共通項目として、“シフトは守っているか”、“身だしなみのルールを守っているか” など 7 項目が定められており、基準を満たしていなければ昇給の対象とならないことが明記されている。レベル別には、入社直後のトレーニーからクルーA～クルーCまでは 24 項目で、スタートレーナー（トレーナー資格試験（筆記・実技）に合格していることが条件）は 11 項目が追加された 35 項目で、それぞれ評価される。

トレーニー、クルーA～クルーCの評価は、必要な業務レベルについて、スタートレーナーと店長がそれぞれ行う。習熟度が基準に達しない場合は復習ができるように、項目ごとに業務マニュアルの参照ページが記載されている。人事考課シートは、被評価者 1 名につき 1 セットずつあり、管理は店長（責任者）が行っている。

ランクの評価と時給への反映

～(株)吉野家（東京都、飲食店、従業員数約 21,000 名、うちパートタイム労働者数約 19,700 名）～

店舗には、個々のキャストのランクに応じた評価表が用意されており、レベルが上がったと判断されれば、その都度評価される。評価者は、教育担当者より上位ランクのキャスト又は店長である。

この評価表は、個人別にファイリングされており、キャスト本人がいつでも見ることができる。また、実際に職場に入る際にはこのファイルを持参し、指導者であるキャストがこれを見て OJT を行うようになっている（自動車教習所で実車するときにはファイルを持っていくイメージ）。

上位ランクへの昇格も、評価に応じて随時、行われる。キャストの時給は、店舗の地域相場等に応じた「本時給」とランク別の「ランク給」から構成されているので、ランクが上がると時給も随時アップする仕組みである。

ランク給のイメージ

パートナー	S パートナー	アテンド	S アテンド	サポーター	S サポーター
0 円	10 円	20 円	・・・ 円	・・・ 円	・・・ 円

対象はサポーター以上

リーダー	シフトリーダー	ストアリーダー
+ 20 円	+・・・ 円	+・・・ 円

評価・時給と連動したパート・アルバイトの職能資格制度

～D社（東京都、飲食店、従業員数約 9,400 名、うちパートタイム労働者数約 8,900 名）～

パート・アルバイトの職能資格制度を導入し、評価に基づいて職能資格ランクを決め、時給の設定にも連動させている。職能資格ランクは 5 つある。入社時は全員が T ランク（見習いレベル）に位置し、評価によって AM ランク（店長代理レベル）まで昇格することができる（ただし、AM ランクはフルタイム勤務が可能な者のみ）。入社時の T ランクから最高位の AM ランクまで上がると、時給ベースで 1.25 ～ 1.5 倍の差が生じるように設定している。1 つの職能資格ランクの中でも数段階の時給設定があり、このような仕組みはパート・アルバイトに配布される手引きや規定で明示されている。

パート・アルバイト全社員に対して、半年に一度、契約更新のタイミングに合わせて評価を実施している。職能資格ランクごとに一次評価者、決裁者、報告者をそれぞれ規定している。手順は、自己評価の後、一次評価者による評価がなされ、決裁者による決裁を経た後に評価を確定。評価結果については、本人に対して店長もしくは一次評価者からフィードバックし、その後の能力開発に活かしている。

評価の基準については、職能資格ランクごとに具体的な評価項目を明示する評価表を定めている。評価項目は、大きくは①職能評価と②モラル評価に分かれ、さらに店舗運営等への協力の積極性を評価する③加点項目がある。そして、①職能評価で評価する職能要件項目は大きく次表のように整理し、資格ランクにより具体的な職能要件項目が定められている。

なお、評価結果は時給に反映されるが、フルタイム勤務の AM（店長代理レベル）のみ賞与が 1 回最大 5 万円が支給されるため、賞与額の査定にも反映される。

人事制度職能評価表（抜粋）

1) 職能評価					
区分	NO	評価項目	自己評価	評価者	決定
Q	1	常に自己レベルアップに努めている。			
	2	商品の完成基準に沿った商品を提供できるように確認・指導している。			
		・・・			
S	1	サービス担当者を計画的にトレーニング・育成している。			
	2	フロアコントロールを実践し下位等級者へもトレーニングしている。			
		・・・			
..		・・・			

2) モラル評価				
NO	評価項目	自己評価	評価者	決定
1	無断で欠勤や遅刻をしない。			
2	挨拶・言葉づかいがきちんとできる。			
..	・・・			

3) 加点項目				
NO	評価項目	自己評価	評価者	決定
1	スケジュールに貢献している			
..	・・・			

フィードバック

項目	自己評価	評価者	決定
職能評価			
加点			
合計			

モラル達成率			
評価後資格ランク			

評価表を使ったパート社員の処遇の調整とスキルアップ支援

～(有)上場（大阪府、飲食店、従業員数 90 名、うちパートタイム労働者数 80 名）～

同社での勤務開始から 3 年目以上のパート社員に対して、パート社員の能力評価と処遇の調整のため、評価表を用いた評価を行っている。

「基本項目」、「勤務姿勢」、「能力項目」の 3 つに分類された 50 の項目について、まずパート社員本人が自己評価を行う。次に店長がパート社員の評価を行い、本人と店長の双方が「○」を付けた項目の数と在籍年数を基に時給の水準を調整する仕組みとなっている。なお、店長評価については、店長と社長がミーティングを行いながら決定する。昇給もあれば降給もあり、働きぶりに応じて処遇水準を調整し、パート社員間の公平性を保つ目的がある。

評価結果については、本人に対して店長からフィードバックし、その後のスキルアップに係る課題の設定や意欲喚起に活かしている。

評価表

氏名: _____

現在時給: _____

※評価 達成○

評価項目	評価基準	本人	店長
基本項目			
1.やる気	毎日やる気十分に仕事をしている		
2.身だしなみ	身だしなみを整えている		
3.勤務姿勢	無断欠勤、遅刻がない		
...	...		
基本項目 点数合計			
基本項目を全てクリアできた方は、勤務姿勢・能力項目に進んで下さい			
評価項目	評価基準	本人	店長
11.勤務姿勢	敏心活笑を理解し、その通り行動出来ている。		
12.勤務姿勢	行き過ぎた私語がない		
13.勤務姿勢	厨房内でのパートナー同士の声掛けがしっかり大きな声で ...		
14.勤務姿勢	店舗及び備品を大切に取扱っている		
15.勤務姿勢	作業中も常に入口を意識出来ている		
16.勤務姿勢	パートナーミーティングに積極的に参加している		
17.勤務姿勢	新スタッフが早く店舗になじめるよう、良好なコミュニケーションが ...		
18.勤務姿勢	イレギュラーがあった場合など、シフト変更にも協力的である		
19.勤務姿勢	挨拶・身だしなみ・手洗いについて、他のパートナーの見本と ...		
20.勤務姿勢	アイドルタイムに何をすべきか理解出来ている		
21.勤務姿勢	ホールチェック時、迅速丁寧な清掃が出来ている		
22.勤務姿勢	自分のポジション周りの整理整頓ができ、常に整理・清潔が ...		
...	...		
...	...		
...	...		
...	...		

評価項目	評価基準	本人	店長
31.能力項目	レジをピーク時を含め確実にこなせる		
32.能力項目	盛場をピーク時を含め確実にこなせる		
33.能力項目	盛場をピーク時を含め確実にこなせ、揚げたての声掛けが ...		
34.能力項目	寒冷の仕事がピーク時までには終える事ができる		
35.能力項目	ピーク時、玉子焼きポジションを確実にこなせる		
36.能力項目	ピーク時、洗い場のポジションで洗物をこなし、お客様に対して ...		
37.能力項目	煮炊き場のポジションを一人でピーク時もこなせる		
38.能力項目	発注業務が出来る		
...	...		
...	...		
...	...		
...	...		
...	...		
...	...		
勤務姿勢・能力項目 点数合計			

最終評価点数合計: 0 点 ランク: _____ 円

ランク	A	B1	B2	B3	C1	C2	C3
期間	年以上						
時給士	50	40	30	20	0	-10	-20
点数	50	46～49	42～45	38～41	34～37	30～33	26～29

【パートナーコメント】 _____

【店長コメント】 _____

レベルアップ目標シートを使った評価と時給への反映

～J社（愛知県、飲食店、従業員数 2,793 名、うちパートタイム労働者数 2,518 名）～

3か月に1度、レベルアップ目標シート(店舗キッチン用、ホール用に分かれる)を使った評価を行っている。シートに書かれている項目につき、本人と店長又はアシスタントマネージャーが、○できている、△ほぼできている、×できていないにチェックするもので、主なチェック内容は以下の通りである。

- ・キッチン用：仕事に対する心構え、身だしなみ、バックライン、フロントライン、本人記入の今月の重点目標、店長記入欄
- ・ホール用：仕事に対する心構え、身だしなみ、トレーニー効果（レベル別）本人記入の今月の重点目標、店長記入欄

評価結果はパートナー本人にフィードバックされ、シートに明記された基準により5段階の習熟度を決定する。習熟度により時給も、トレーニー(基本給)、Dクルー(基本給+10円)、Cクルー(基本給+20円)、Bクルー(基本給+40円)、Aクルー(基本給+60円)と上がっていく。習熟度が上がると、着用するネームプレート上の星の数も変わり、意欲の向上につながっている。

評価と連動した給与制度

～(有)熊や（神奈川県、飲食店、従業員数 57 名、うちパートタイム労働者数 48 名）～

人事給与管理の基盤となるようなパートタイム労働者用のチェック表(身なり、挨拶、仕事の仕方、他のパート職員の指示等)があり、店長が評価する。経営者が随時、時間給をチェックして、公平公正な設定を心がけている。

時間給、通勤手当、賄い食事(一部負担金あり)を支給している。時間給が1,000円を超えた時点で、本人、店長、社長にて課題(担当店舗についての問題点、正社員に代わってできる仕事の能力があるか、緊急時の出勤に対応できるか等)と時給を話し合う。その協議によっては、パートタイム労働者がパート職員長や店長代理の役職を任されることがある。

評価・時給と連動したパートナー職務給制度導入

～A社（北海道、飲食店、従業員数約 7,100 名、うちパートタイム労働者数約 6,400 名）～

「パートナー職務給制度」を導入し、評価に基づいて職務等級を決め、時給の設定にも連動させている。職務評価等級は6つある。入社時は全員がホールトレーニー①(見習いレベル)に位置し、評価によってホールパートナーリーダー②(ホールチーフ)まで昇格することができる。入社時のホールトレーニー①から最高位のホールパートナーリーダーまで上がると、時給ベースで1.15倍の差が生じるよう設定している。このような仕組みはパートナーに配布される手引や規定で明示されている。

5 キャリアアップ・通常の労働者（正社員）への転換推進措置

（１）昇格・登用等によるキャリアアップの仕組み

< POINT >

法定外の 重要事項	・パートタイム労働者に、スキルレベルや人事評価の結果に応じて等級や役職を付与し、それに応じた処遇が受けられるように、昇格やチーフ・リーダーなどの指導的な役割への登用等によるキャリアアップの仕組みを組み込むことが望ましい。 ・キャリアアップの仕組みを設け、能力ある人材の意欲を高めて定着を進めることは、サービスの質を高め、採用や教育訓練のコストを節約することにもつながる。パートタイム労働者が、会社貢献、さらには資格取得をはじめとしたスキルアップへの意欲を一層強めることを後押しするようなキャリアアップの仕組みを検討し、導入することが望ましい。
----------------------	---

パートタイム労働者が能力に応じて適正に評価され、意欲を持って働き続けることができるようにするためには、スキルレベルや人事評価の結果に応じて等級や役職を付与し、それに応じた処遇が受けられるように、昇格等によるキャリアアップの仕組みを組み込むことが望ましいです。

特に、資格取得やスキルレベルの向上に伴って職務や責任の範囲が広がったり、職場でリーダーなどの役割を担ったりするような場合には、その仕事内容の変化が職位や処遇の面においても反映されることが望まれます。昇格・登用等によるキャリアアップの仕組みを設け、能力ある人材の意欲を高めて定着を進めることは、サービスの質を高め、採用や教育訓練のコストを節約することにもつながることから、長期的な観点から経営的效果を生み出しうる施策として検討することが重要です。

パートタイム労働者の場合も、一見すると仕事内容は同じようにみえても、担当業務に係る経験やスキル、保有資格、稼働状況などによって、仕事の効率や会社への貢献度の状況等には違いが生じるものです。パートタイム労働者が、会社貢献、さらには資格取得をはじめとしたスキルアップへの意欲を一層強めることを後押しするような、教育訓練とも連動した昇格・登用等によるキャリアアップの仕組みを検討し、導入することが望ましいといえます。キャリアアップの仕組みとしては、職務等級制度や職能資格（等級）制度における昇進・昇格のほか、チーフやリーダー等の管理・指導的な役割を担う責任者への登用等が挙げられます。この際、昇格や登用の基準を明確化しておくことも重要です。

なお、パートタイム労働者の昇格等によるキャリアアップの仕組みを検討・導入する際には、人事評価制度や通常の労働者（正社員）への転換制度との連動性も考慮することが望ましいといえます。

職能・経験時間に応じた時給設定、透明な資格等級制度の運用

～(株)サイゼリヤ（東京都、飲食店、従業員数 22,110 名、うちパートタイム労働者数 19,845 名）～

職能等の評価による時給の上昇幅は比較的大きく設定されており、入社時の一律の設定と比較すると 200 円以上の差が生じる仕組みとなっている。具体的には、準社員のランクを L・A・B・C の大きく 4 つに分け、さらに各ランクに 3 段階ずつがある形で、全体で 12 段階を設けて管理している。C ランク内は 3 段階とも同じ時給のため、時給としては 10 段階での管理となる。A～C ランクは「クルー」と呼称するが、L ランクを「リーダー」と呼び、名札も区別している。また、AA ランク以上から、新人・後輩の指導的立場であることを明確化する意図から制服を変えている。名札や制服を区別することは、準社員の責任感やモチベーションを生み出すことにもつながっている。AA ランク以上は、食事代も会社が 6 割負担する（A ランク以下は 3 割負担）。

L ランクのリーダー職階は、経験豊富で固定客に精通し地域社会への影響力もあり、店舗運営のキーパーソンとなる存在である。そのため、L ランクへの昇格は、エリアマネージャーからの推薦を必要とし、各種マニュアルについての理解を問う内容の筆記試験を課している。筆記試験は年に 2 回実施している。また、L ランクになるには、キッチンとホールの双方ができること、そして土日の出勤ができることが条件となる。

社員一人ひとりがどの職位・資格等級に位置付けられているかについては、正社員も含めてシフト表（稼働計画表）に書く形で社員間でも共有しており、透明性の高い制度として運用している。

なお、地域相場に応じて新規採用するパート社員の時給水準を上げる場合は、公平性に配慮して既に入社しているパート社員についても時給を上げるようにしている。

資格等級の仕組み

呼称	リーダー	LLL	LL	L	昇格は推薦と筆記試験による AA から制服が変わる。食事手当も増額。
	クルー	AAA	AA	A	
		BBB	BB	B	
		CCC	CC	C	

C～CCC は時給は同一。C から B に直接昇格することも多い。

詳細な能力基準による資格制度を正社員と一体的に運用

～(株)ねぎしフードサービス（東京都、飲食店、従業員数 1,034 名、うちパートタイム労働者数 914 名）～

パートである各パートナーにはトレーニー（研修期間）、チャレンジャーⅠ～Ⅲ、リーダー、サブマネージャーの 6 ランクの資格があり、正社員であるパートナーはこれに店長が加わっての 7 ランクになる。そして、ランクごとに到達すべき能力基準として、各ランク 3～40 の「ステッププログラム」が、全ランクでは 100 を超える「ステッププログラム」が設定され、細かく能力評価ができるようになっている。

またトレーニーに対する OJT 指導者も、社員区分を問わず先輩社員の中から決めている。

正社員と共通の資格制度

対象社員		ラ ン ク	到達目標（能力基準）	
パートナ－ （正社員）	T A F パートナ－ （パート）	トレーニー	3 プログラム	総称して 100 ステップ プログラム
		チャレンジャーⅠ	10 プログラム	
		チャレンジャーⅡ	13 プログラム	
		チャレンジャーⅢ	14 プログラム	
		リーダー	40 プログラム	
		サブマネージャー	31 プログラム	
		店長	店長人事評価基準	

パートの時給はこの 6 ランクごとに、パートナー区分による差異がなく設定されており、ランクアップの評価は、毎月行われる店長面談の中で実施される。

チャレンジャーⅡまでの社員は、この面談で店長が現行ランクのステッププログラムを所定の水準でクリアできていると判断した場合にランクアップが決まる。より上位のランクの社員については、店長が本社へランクアップの申請を行い、その後の集団評価や試験結果などにより決定される。

なお、入社 6 か月をめどに基本を確認するための集合研修を実施し、この研修を受講することをチャレンジャーⅡ（第 3 ランク）ランクへアップするための要件としている。

ランクアップシステムによる体系的教育

～(株)吉野家（東京都、飲食店、従業員数約 21,000 名、うちパートタイム労働者数約 19,700 名）～

同社のキャストは、その技能及び職能に応じ、次のような 9 つのランク区分が設けられている（入社直後は、ランク外の「チャレンジャー」という位置付け）。ランクごとに人物像及び必要スキルが詳細に設定されており、それがそのまま評価項目として活用されている。

S サポーター・S アテンドランクが約 2,000 名、サポーター・アテンドランクが約 5,000 名おり、下位ランクの教育者等として活躍している。

上位ランクのキャスト（2 ランク以上、上位である者）は、下位ランクのキャストに対し、マニュアルに基づき教育を行う役割が期待されている。先輩が後輩を教えることを通じ、365 日 24 時間、常に教育が行われている状態を作ることを目指した体系となっている。

ランクと評価項目

		(技能による区分)					
				フロア専門者ランク		調理＋フロア者ランク	
		パートナー	S パートナー	アテンド	S アテンド	サポーター	S サポーター
人物像	心掛け	お客様にとって明るく元気で、且つ好感が持てる接客を心掛けている。		明るく元気でスピーディーな接客ができており、従業員同士の連携によって高い水準のサービスの提供を心掛けている。		自分が作成した商品にこだわりを持っており、且つ従業員の連携によってより高い水準のサービスの提供を心掛けている。	
	行動	お客様の動きに常に目を配り、お客様の対応が常にできている。		お客様の要望を察知した素早い対応ができ、メンバーの動きに対して指示割当ができています。		クオリティの高い商品を提供できているか常に確認しながら商品作成している。 お客様の要望を察知した素早い対応ができ、メンバーの動きに対して指示割当ができています。	
スキル	挨拶～案内						
	⋮						
	食材準備、作成管理						
	⋮						

スキル項目別、ランク別に「～できている」と要求水準が規定されており、それを使って評価できるようになっている。

(職能による区分) ※対象はサポーター以上							
		リーダー	シフトリーダー		ストアリーダー		
人物像	心掛け	高いQSCを提供できる運営を心掛けている。	時間帯 TOP としての自覚を持ち、他の代行者の見本となる運営を心掛けている。		店の TOP としての自覚を持ち、運営や教育について店長の意図を理解、実践しようと心掛けている。		
	行動	お客様に満足して頂くために指示割り当てを的確に出し、明るく元気な運営を実現している。					
スキル	苦情対応						
	⋮	スキル項目別、ランク別に「～できている」と要求水準が規定されており、それを使って評価できるようになっている。					
	金銭管理						
	⋮						
	⋮						

スキル項目別、ランク別に「～できている」と要求水準が規定されており、それを使って評価できるようになっている。

こうした OJT とは別に、ランク別のミーティング(Off-JT) を、エリア単位で実施している。このミーティングでは、近隣店で働く同ランクのキャストを集めて、接客や調理の技術面の教育、苦情対応等のロールプレイング、意見交換を通じたノウハウ共有、防犯やフェア等の季節的テーマの確認等を行っている。キャストにとって、自分のスキルを他店のキャストと比べる良い機会となっている。このミーティングには、店長も常に複数名が参加している。店長にとっては、他店のキャストと自店のキャストとを比較してみると、自分の評価尺度の妥当性や教育効果の確認の場になっている。

なお、ミーティングは、接客技術や調理技術を競うコンテストを兼ねて開催することもある。

正社員と同等の資格制度の導入

～(株)フードサービス(株)(大阪府、飲食店、従業員数3,702名、うちパートタイム労働者数2,970名)～

平成 25 年より、正社員とパートナーに共通の資格制度を導入した。資格は、管理職、監督職、主任職、一般職の 4 段階で、それぞれの中がさらに 2 ～ 3 に区分されている。管理職となるのは店舗運営全体を統括する正社員だけであるが、パートナーであっても上司の推薦と人事部門の試験や面接を受けることにより、監督職まで昇格できるようになった。現在、監督職である担当女将として勤務しているパートナーが 1 名おり、主任職には 5 名が登用されている。一般職の中でも、リーダーとなっている者が 100 名弱いる。

資格の中の区分は、各店舗で行われる上司面接を通じた評価によって上がっていく。一方、昇格は、本社人事部門による一次試験(筆記テスト)、二次試験(実技テスト・役員面接)で可否を判断している。その判断基準については、「身に付けた仕事の能力や仕事の貢献度に応じて、資格が決まる」と社内報で従業員に周知している。

この資格制度によって、正社員、パートナーの違いによらず、職務内容、役割、責任の度合いが賃金と連動することになったため、正社員／パートナー格差による不平や不満はない。また、資格ごとに色分けしたバッジを着用させており、これが本人への意識付けとなり、モチベーションの向上につながっている。

独立開業を視野に入れたキャリアパス

～(株)夢笛(広島県、飲食店、従業員数約 130 名、うちパートタイム労働者数約 100 名)～

パート社員は、基本的に本人が希望すれば正社員に登用される。登用前後では新入社員(正社員)とパート社員を対象とした社内研修である「夢笛塾」を受講し、店舗運営のキャリアを積んでいくことになる。

従来、パート社員のキャリアパスとしては、正社員に転換後は店長を目指す、あるいは会社の役員や幹部を目指すまでが限界であり、それ以上を目指す独立志向の高い者は会社から離れることもあった。それでは会社にとっては人材の損失であり、本人も独立に伴う新たなリスクを負うことになる。

そこで、新たなキャリアパスとして、店長以上を目指す者に既存店を売却し、業務委託店舗として運営を任せる仕組みを導入した。業務委託費の支払い条件はあるが、グループ内の新たな法人として起業し、店舗運営のバックアップや資金調達面でグループが協力し、コストやリスクを抑えた店舗開業を実現する制度としている。

導入して間もないため、実績は昨年の 1 例のみであるが、パート社員からも独立開業が可能となる道筋を示し、さらなる意欲向上につながることが期待している。

(2) 通常の労働者（正社員）への転換制度の構築

< POINT >

義務	【対象者】すべてのパートタイム労働者（タイプ①②③） ・事業主は、通常の労働者（正社員）への転換を推進するため、その雇用するすべてのパートタイム労働者について、次のいずれかの措置を講じなければならない。 (1) 通常の労働者（正社員）を募集する場合、その募集内容を既に雇っているパートタイム労働者に周知する (2) 通常の労働者（正社員）のポストを社内公募する場合、既に雇っているパートタイム労働者にも応募する機会を与える (3) パートタイム労働者が通常の労働者（正社員）へ転換するための試験制度を設ける (4) その他通常の労働者（正社員）への転換を推進するための措置を講ずる
法定外の重要事項	・通常の労働者（正社員）への転換推進措置については、措置の内容をすべてのパートタイム労働者に周知することが求められる。 ・人事評価やキャリアアップの仕組みと連動させて通常の労働者（正社員）への転換制度を構築することも考えられる。
飲食サービス業の POINT	・時間的な制約があっても通常の労働者（正社員）になれるように短時間正社員制度を導入することも有用である。 ・多店舗展開している場合には、転勤範囲を限定した正社員制度の導入などにより、転換しやすい仕組みを構築することも有用である。

パートタイム労働者の中には、通常の労働者として働くことを希望しながらやむをえずパートタイム労働者として働いている方々もいます。これは、一旦パートタイム労働者になるとなかなか通常の労働者となることが難しいということも影響しています。このため、パートタイム労働者から通常の労働者へ転換するチャンスを整えることが事業主に義務付けられています。

① パートタイム労働者から通常の労働者への転換を推進するための講ずべき措置の内容

事業主は、パートタイム労働者から通常の労働者への転換を推進するため、次のいずれかの措置を講ずることが義務付けられています（パートタイム労働法第13条第1項）。

- (1) 通常の労働者を募集する場合、その募集内容を既に雇っているパートタイム労働者に周知する
- (2) 通常の労働者のポストを社内公募する場合、既に雇っているパートタイム労働者にも応募する機会を与える
- (3) パートタイム労働者が通常の労働者へ転換するための試験制度を設ける
- (4) その他通常の労働者への転換を推進するための措置を講ずる

転換推進の措置については、すべてのパートタイム労働者を対象としていることが必要です。なお、職種や雇用形態等により異なる制度を組み合わせることで適用することでもかまいませんが、組み合わせの結果として、すべてのパートタイム労働者にいずれかの措置を講じていることが求められます。これらの措置の実施に関しては、次のような考え方や留意事項に注意することが必要です。

通常の労働者への転換推進措置の実施に当たっての考え方・留意事項

このような場合は？		考え方
①	通常の労働者について新規学卒者の採用しか行わない	上記（1）の措置を講じたとしても、応募できる対象者が限定されているため、すべてのパートタイム労働者について措置を講じているとはいえない。別途上記（1）以外の措置を講ずる必要がある
②	上記（3）の措置を講ずる場合、転換の要件として勤続期間や資格などを課す	要件が事業所の実態に応じたものであれば問題はないが、必要以上に厳しい要件を課した転換の仕組みを設けている場合は、法律上の義務を履行しているとはいえない場合もある
③	「正社員」と「フルタイムの基幹的な働き方をしている労働者」の両方が存在する	パートタイム労働者から「正社員」への転換を推進するための措置を講ずることが義務になる
④	パートタイム労働者から契約社員へ、さらに契約社員から正規型の労働者へ転換する複数の措置を設ける	複数の措置によって正規型の労働者へ転換する道が確保されており、法第13条の措置を講じたことになる
⑤	「短時間正社員」への転換推進措置を設ける	「短時間正社員」も正規型の労働者に該当するので、法第13条の措置を講じたことになる なお、「正規型のフルタイムの労働者」への転換を希望する短時間労働者の希望に応じて、「短時間正社員」への転換後に「正規型のフルタイムの労働者」に転換できる制度を設けることが望ましい

※短時間正社員とは、他のフルタイムの正規型の労働者と比較し、その所定労働時間が短い正規型の労働者であって、①期間の定めのない労働契約を締結しているものであり、かつ、②時間当たりの基本給及び賞与・退職金等の算定方法等が同一事業所に雇用される同種のフルタイムの正規型の労働者と同等であるものです。このような働き方を就業規則等に制度化することを指して、「短時間正社員制度」と呼んでいます。

また、（1）～（3）の転換推進措置の他に、（4）に該当する措置として、通常の労働者として必要な能力を取得するための教育を受ける機会を確保するための必要な援助を行う等の措置があります。

労働契約法改正に伴って、有期労働契約が繰り返し更新されて通算5年を超えるときは、労働者の申し込みににより期間の定めのない労働契約（「無期労働契約」）に転換できるという、いわゆる「無期転換ルール」が導入（平成25年4月1日施行）されています。この「無期転換ルール」とパートタイム労働法第13条との関係性については、パートタイム労働者が「無期転換ルール」で無期労働契約になっただけでは、「いわゆる正規型の労働者」への転換推進措置を求めるパートタイム労働法第13条を履行したことにはなりません。

パートタイム労働者のキャリアアップと処遇の安定を図る観点から、各事業所の実情に応じて望ましい通常の労働者への転換推進措置のあり方を考慮する必要があります。

通常の労働者への転換の要件としては、勤続年数や人事評価の結果、試験制度等を加味する場合、その要件が合理的で納得性のあるものになるよう留意することが望まれます。パートタイム労働者にも人事評価結果に基づく、職務等級制度又は職能資格（等級）制度を実施し、一定の等級以上であることを通常の労働者への転換の要件としている例もあります。このように、普段からの人事評価やキャリアアップの仕組みと連動させることで、パートタイム労働者に納得感が生まれ、その意欲を高めることができるメリットがあります。ただし、転換後に通常の労働者に適用される職務等級制度や職能資格（等級）制度のどこにランキングされるかについて配慮することも重要です。

なお、多くの場合通常の労働者は、フルタイムでの勤務ができることが前提とされています。さらに、転居を伴う事業所異動が課せられているケースもあります。これでは、たとえパートタイム労働者に通常の労働者への転換の希望があり、その意欲・能力が通常の労働者としての要件を満たしていても、フルタイム勤務や転居を伴う異動に対応できないというだけで、通常の労働者への転換ができません。このような場合、「所定労働時間が短い通常の労働者」である「短時間正社員制度」を導入したり、あるいは自宅から通える範囲の異動にとどまる勤務地限定制度を正社員に導入することで、パートタイム労働者から通常の労働者への転換を促進することが可能となります。また、育児や介護のため深夜シフトができない者については、育児・介護休業法で、深夜業の制限の制度がある旨を説明することにより、通常の労働者への転換をためらっているパートタイム労働者の転換を後押しできるだけでなく、従来の通常の労働者のワーク・ライフ・バランス促進にもつながります。

正社員登用

～(株)ハイデイ日高（埼玉県、飲食店、従業員数約 7,700 名、うちパートタイム労働者数約 7,000 名）～

フレンド社員からの正社員登用は、常時行っている。

原則としてサプリーダー以上の職位にあり、フルタイム勤務及び全店転勤が可能で、正社員になることを希望する者は、店長の推薦、地区長の確認を経て、人事総務部長、さらには社長との面接に合格することにより、正社員に登用される。直近 1 年間の実績では、14 名が登用されている。

なお、これとは別に、学校卒業と同時に新卒正社員として採用されるフレンド社員も、年間 10 名程度いる。

エリア社員かナショナル社員への 2 ルートの正社員転換制度

～D 社（東京都、飲食店、従業員数約 9,400 名、うちパートタイム労働者数約 8,900 名）～

フルタイムで働くことができる A ランク以上のパート・アルバイトについては、正社員転換制度の対象となる。正社員転換制度としては、勤務地限定の「エリア社員」への転換と全国異動がある「ナショナル社員」への転換という 2 つのルートが用意されている。過去 3 年間で、ナショナル社員に 8 名（すべて男性）、エリア社員に 5 名（男性 2 名、女性 3 名）が転換した。

エリア社員への転換は、5 ～ 10 年間店舗で勤務し、AM ランク（店長代理レベル）まで成長したパート・アルバイトを対象としている。育児等が終わってこれからキャリアアップをしていきたいという意欲のある人を想定している。昇進上限は店長職・係長職までである。

ナショナル社員への転換については、若い年齢層も含めて登用を進めることを意図して応募資格に制限は設けていないが、これまでの評価等も含めて総合的に判断して決定している。ナショナル社員は全国転勤ができ、より上位の職階への昇進を望む人を対象としている。ナショナル社員に昇進上限はなく、複数店舗の統括職や本部管理職に昇進する可能性もある。

いずれのルートも、本人が申請し、店長、ブロックリーダー、チームリーダーによる面接選考が行われ、店長昇進課題まで終了している者については入社時より店長として正社員に登用する。

計画的な正社員転換推進制度の実施

～B社（東京都、飲食店、従業員数 2,505 名、うちパートタイム労働者数 2,245 名）～

計画的に正社員の登用を推進している。3 か月に 1 度の割合で、社内ネットワークや会社から付与された個人メールアドレスなどを通じて、正社員転換のための説明会の日程を周知している。1 回の説明会には、常時 5 ～ 6 名が参加する。

店長やスーパーバイザー等から正社員登用が相応しいと評価される者については、会社側から転換を打診することもある。正社員登用試験は、筆記試験、適性検査、人事部による面接の 1 次試験があり、1 次試験を通過した者には論文の提出が課される。テーマは 2 種類あり、正社員転換希望者のこれまでのフードサービス業界経験の有無等により、その者の強みが活かせるテーマを課題としている。

直近 1 年間の実績では、18 名の者が正社員に登用されている。

正社員転換推進制度

～(株)イーストン（北海道、飲食店、従業員数 662 名、うちパートタイム労働者数 519 名）～

本人が希望し、店長推薦があることを条件に、幅広く正社員転換を推進している。店長からの推薦があった者については、人事部でヒアリングを行い、正社員転換への本人の意思を確認する。その後は、筆記試験（調理担当者は実技試験も有り）が行われ、営業責任者面接、社長面接が行われる。直近 1 年間では、10 名程度のパート・アルバイトが正社員に転換した。また、パート・アルバイトから契約社員へは、同期間に 20 名程度が転換している。

なお、正社員への転換は、パート・アルバイトから直接チャレンジすることが可能である。正社員転換へのニーズの把握は、人事考課実施時にもきめ細かく聞いている。また、社内報でも転換を推進している。

誰でもチャレンジできる正社員転換制度

～A社（北海道、飲食店、従業員数約 7,100 名、うちパートタイム労働者数約 6,400 名）～

同社の正社員転換制度は、本人の意欲を最も重視しているため、正社員への登用要件を別段定めてはいない。ただし、キャリア形成としてパートナー→シニアパートナー→正社員、又はパートナー→正社員へといった進路があるところから、シニアパートナー及びパートナーのうち、申込みがあれば毎年実施している正社員採用試験にチャレンジできることとしている。なお、学生パートナーについては、毎年新規学卒者を対象とした採用試験を行っているところから、希望者はそちらの方の試験を受けることになる。

正社員への転換希望者の把握方法としては、各店舗に正社員登用試験に関するポスター等を掲示し、その周知を図っている。過去 3 年間の正社員転換実績は、パートナー 11 名、シニアパートナー 4 名、合計 15 名が正社員に転換している。

採用時の研修については、オリエンテーション、店内ツアー、エチケット・ルール冊子による説明を行っている。また、マニュアルも 7 分冊用意されており、社内研修や毎月開催されている会議等で随時説明・研修等を実施している。なお、マニュアルは年 1 回定期的に改訂している。

② 通常の労働者への転換推進措置の内容の周知

パートタイム労働法第 13 条の通常の労働者への転換推進措置については、措置の内容をすべてのパートタイム労働者に周知することが求められます。この場合は、先に示した①（3）の転換試験制度だけでなく、(1)、(2) のように、一定の機会が到来したときに措置を講ずることとなるものについても、そのような措置を講ずる予定があるということをあらかじめ雇用するすべてのパートタイム労働者に対し、周知することが必要です。さらに、実際に通常の労働者を募集する際には、

求人情報又は社内公募の情報を雇用するすべてのパートタイム労働者に周知する必要がある、募集期間終了までに希望者が知ることができる必要があります。

措置の内容の周知の方法としては、就業規則や労働条件通知書への記載、事業所内の掲示板での掲示、資料の回覧、社内メールやイントラネットでの告知など、様々な方法が考えられます。通常の労働者を募集・社内公募する際の周知の方法は、事業所内の掲示板での掲示、資料の回覧、社内メールやイントラネットでの告知、人事考課の面接等での希望聴取などが考えられます。ただし、面接での希望聴取など、口頭で意向確認が行われる場合は、制度化されて公正な運用（※）が確保されている必要があります。

※人事考課の面接担当者のマニュアル又は質問項目表などに記載しておくことなどが考えられます。

③ キャリアアップ助成金を活用した通常の労働者への転換の推進

厚生労働省ではパートタイム労働者などの非正規雇用の労働者の企業内でのキャリアアップ等を促進するため『キャリアアップ助成金』を支給しています。キャリアアップ助成金のうち、「正規雇用等転換コース」では、パートタイム労働者など非正規雇用労働者を正規雇用労働者に転換するなど、一定の要件を満たした事業主に助成を行っています。

「キャリアアップ助成金」の「正規雇用等転換コース」の概要

有期契約労働者や正規雇用の労働者以外の無期雇用労働者（短時間労働者、派遣労働者を含む）を正規雇用労働者等に転換又は直接雇用する制度に基づき転換等した事業主に助成する。

◆助成額（カッコ内は大企業の額）

①有期→正規：1人当たり50万円（40万円）（※）

②有期→無期：1人当たり20万円（15万円）

③無期→正規：1人当たり30万円（25万円）（※）

＜1年度1事業所当たり15人まで（②を実施する場合は10人まで）＞（※）

※派遣労働者を派遣先で正規雇用労働者として直接雇用した場合に助成額を加算

1人当たり30万円（大企業も同額）（※）

※母子家庭の母等を転換等した場合に助成額を加算

①1人当たり10万円、②③5万円（大企業も同額）

＜（※）は平成27年度末までの時限措置による加算を含む額・人数＞

＜厚生労働省ホームページ キャリアアップ助成金のご案内＞

http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html

また、同助成金の「多様な正社員コース」では、勤務地・職務限定正社員制度を新たに規定したり、パートタイム労働者など非正規雇用労働者を勤務地限定正社員、職務限定正社員又は短時間正社員に転換したりするなど、一定の要件を満たした事業主に助成を行っています。

「キャリアアップ助成金」の「多様な正社員コース」の概要

勤務地・職務限定正社員制度を新たに規定し適用した場合、有期契約労働者や正規雇用の労働者以外の無期雇用労働者（短時間労働者、派遣労働者を含む）を勤務地・職務限定正社員に転換又は直接雇用する制度に基づき転換した場合、正規雇用労働者を短時間正社員に転換又は短時間正社員で新たに雇い入れた事業主に助成する。

◆助成額：（カッコ内は大企業の額）

①勤務地限定正社員制度又は職務限定正社員制度を新たに規定し適用

1事業所当たり 40 万円（30 万円）

②有期・無期→勤務地限定正社員、職務限定正社員又は短時間正社員

1人当たり 30 万円（25 万円）（※）

③正規雇用労働者を短時間正社員に転換又は短時間正社員の新たな雇入れ

1人当たり 20 万円（15 万円）

＜①は1事業所当たり1回のみ、②及び③は「週所定労働時間延長コース」と合わせて1年度1事業所当たり10人まで＞

※②について、派遣労働者を派遣先で勤務地限定正社員、職務限定正社員又は短時間正社員として直接雇用した場合に助成額を加算

1人当たり 15 万円（大企業も同額）（※）

※②、③について母子家庭の母等を転換等した場合に助成額を加算

1人当たり 10 万円（大企業も同額）

＜（※）は平成27年度末までの時限措置による加算を含む額・人数＞

＜厚生労働省ホームページ キャリアアップ助成金のご案内＞

http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html

（3）通常の労働者（正社員）への転換希望者への支援

＜POINT＞

法定外の 重要事項

・通常の労働者（正社員）の働き方を柔軟化させることも、働き方に制約があるパートタイム労働者に通常の労働者（正社員）への転換の選択肢を広げるものとして有効である。

パートタイム労働者の通常の労働者への転換推進措置の実施に当たっては、単にその門戸を開くだけではなく、通常の労働者の働き方を柔軟化させることも、働き方に制約があるパートタイム労働者に通常の労働者への転換の選択肢を広げるものとして有効です。先に挙げた短時間正社員制度の導入や、短時間勤務制度やフレックスタイム制度等、通常の労働者における多様な働き方を認める制度づくりとその運用が求められます。

厚生労働省では、キャリアアップ助成金のうち、「人材育成コース」において、パートタイム労働者を含む非正規雇用労働者に、自社の正規雇用労働者として必要な職業能力を習得させることを目的とした職業訓練（有期実習型訓練）を行った事業主に助成を行っています。

通常の労働者への転換希望者への支援に当たっては、このような制度を活用することもできます。

「キャリアアップ助成金」の「人材育成コース（有期実習型訓練）」の概要

正社員経験が少ない有期契約労働者、正規雇用の労働者以外の無期雇用労働者（短時間労働者、派遣労働者を含む）を対象に、自社の正規雇用労働者として必要な職業能力を習得させることを目的として、「ジョブ・カード」を活用した Off-JT と OJT を組み合わせた 3～6 か月の職業訓練（有期実習型訓練）を行った事業主に助成を行う。

◆助成額

1 訓練コースにつき以下の額を支給（カッコ内は大企業の額）

① Off-JT 分の支給額

賃金助成・・・1人1時間当たり 800 円（500 円）

経費助成・・・1人当たり 30 万円（20 万円）を上限

② OJT 分の支給額

実施助成・・・1人1時間当たり 800 円（700 円）

<厚生労働省ホームページ キャリアアップ助成金のご案内>

http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html

6 福利厚生・安全衛生

(1) 福利厚生

< POINT >

義務	【対象者 1】 通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者（タイプ①） ・ 通常の労働者との差別的な取扱いが禁止されており、すべての福利厚生施設・措置について通常の労働者と同様に利用の機会を与えなければならない。
	【対象者 2】 上記【対象者 1】 以外のパートタイム労働者（タイプ②③） ・ 事業主は、通常の労働者に対して利用の機会を与える福利厚生施設（給食施設、休憩室、更衣室）については、その雇用するパートタイム労働者に対しても、利用の機会を与えるように配慮しなければならない。
指針	【対象者 2】 上記【対象者 1】 以外のパートタイム労働者（タイプ②③） ・ 事業主は、上記の福利厚生施設以外の福利厚生（医療、教養、文化、体育、レクリエーション等の施設の利用や慶弔休暇の付与等福利厚生の措置）についても、パートタイム労働者の就業実態や通常の労働者との均衡などを考慮した取り扱いをするよう努めるものとする。 ・ パートタイム労働者が親族の葬儀等のために勤務しなかったことを理由として解雇等が行われることは適当でない。

パートタイム労働法における「通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者」（タイプ①）に対しては、すべての待遇について通常の労働者との差別的取扱いが禁止されていますので、賃金や教育訓練等と同じく、すべての福利厚生施設・措置について通常の労働者と同様に利用の機会を与えなければなりません（パートタイム労働法第9条）。

タイプ①以外のパートタイム労働者については、福利厚生施設のうち給食施設、休憩室、更衣室について、通常の労働者が利用している場合は、パートタイム労働者にも利用の機会を与えるよう配慮することが義務付けられています（パートタイム労働法第12条）。ここで言う「配慮」とは、例えば、給食施設の定員の関係で、労働者全員が一度に利用できない場合に、施設の増築などまで求めるものではありませんが、個々の労働者の昼食時間帯をずらすなど、パートタイム労働者も利用できるように工夫するなど具体的な措置を求めるものです。

さらに、「通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者」（タイプ①）以外のパートタイム労働者についても、パートタイム労働指針において、これらの福利厚生施設以外、例えば、医療、教養、文化、体育、レクリエーション等の施設の利用や慶弔休暇の付与や社宅の貸与等の事業主が行うその他の福利厚生の措置についても、パートタイム労働者の就業の実態や通常の労働者との均衡などを考慮して取り扱うように努めることとされています（パートタイム労働指針第3の1の(3)）。

なお、平成27年4月1日施行の改正パートタイム労働指針では、「パートタイム労働者が親族の葬儀等のために勤務しなかったことを理由として、解雇等が行われることは適当でない」という項目が新設されました（パートタイム労働指針第3の(3)）。

「親族の葬儀等」とは、親族の死に際して行われる葬儀等の行事をいい、親族、葬儀等の範囲や勤務しなかった日数等については、社会通念上勤務しないことが許容される範囲のものが該当します。

「解雇等」には、雇用契約の更新拒否等が含まれるとともに、「親族の葬儀等のために勤務しなかったこと」を理由として直接的に解雇等を行う場合のみならず、出勤率、欠勤日数等を解雇等の判断基準として採用している場合に、勤務しなかった日を出勤率、欠勤日数等の算定に当たって計算に含めて、解雇等を行うことも含まれます。

業界ならではの福利厚生

～(株)吉野家（東京都、飲食店、従業員数約 21,000 名、うちパートタイム労働者数約 19,700 名）～

福利厚生施策として、社内各店舗での飲食に使える無料券・割引券を組み合わせた「従業員サービス券」を、毎年 7 月及び 12 月に配布している（在籍 1 年以上には 2 冊、在籍 2 年以上で 5 冊）。

また、平成 26 年度には、職場での懇親イベントを支援するため、年間 1 人当たり 3,000 円の飲食代補助を行った（次年度以降については検討中）。

短時間社員の定着率向上を目指した誕生祝と永年勤続表彰

～H 社（中部地方、飲食店、従業員数約 160 名、うちパートタイム労働者数約 140 名）～

同社では、全社員を対象に、誕生月に 5,000 円の食事券を贈っている。さらに永年勤続表彰として、勤続 3 年、5 年、8 年、12 年を迎えた短時間社員に表彰状と食事券（8 年以上は報奨金＋記念品）を贈っている。これは、短時間社員の定着率向上を意図して、正社員の表彰時期（10 年、15 年、25 年）に比べ、よりきめ細かい基準設定がなされている。

（2）安全衛生

< POINT >

義務 (労働安全 衛生法)	【対象者 1】 一定の要件を満たすパートタイム労働者
	・ 健康診断を実施しなければならない。
飲食サービス業 のポイント	【対象者 2】 すべてのパートタイム労働者（タイプ①②③）
	・ 雇入れ時、作業内容を変更した時、危険又は有害な業務に労働者をつかせる時は、安全衛生教育を実施しなければならない。 ・ 深夜業を含む特定業務、一定の有害業務等従事者に課せられる健康診断について、必ず実施する。 ・ やけど・ケガや転倒の防止、食中毒の予防や、食の安全・安心志向に配慮して、安全衛生教育並びに店舗の安全衛生管理の徹底が求められる。 ・ 法律上の努力義務である顧客及び従業員の受動喫煙防止に取り組むことも必要である。（従業員に対しての部分は平成 27 年 6 月 1 日から努力義務）

① 健康診断の実施

事業主は、一般の労働者と同様に、一定の要件を満たすパートタイム労働者に対し、労働安全衛生法に基づき健康診断を実施しなければなりません（労働安全衛生法第 66 条 1 項、同規則 43 条・44 条）。健康診断を実施することが必要なパートタイム労働者は、次の 2 つの要件をいずれも満たす者です。

健康診断を実施することが必要なパートタイム労働者

- ① 期間の定めのない労働契約により使用される者、(期間の定めのある労働契約により使用される者であって、契約期間が1年以上(特定業務に従事する場合は6か月以上)である者、契約更新により1年以上使用されることが予定されている者、1年以上引き続き使用されている者を含む。)
- ② 1週間の所定労働時間が、同じ事業所において同種の業務に従事する通常の労働者の4分の3以上である者(所定労働時間が通常の労働者の4分の3未満であっても、概ね2分の1以上であれば、一般健康診断を実施することが望ましいものとされています。)

上記の要件を満たすパートタイム労働者に対しては、次の健康診断を実施しなければなりません。

実施しなければならない健康診断

1. 常時使用するパートタイム労働者に対する雇入れ時の健康診断
2. 常時使用するパートタイム労働者に対する定期健康診断(1年以内ごとに1回)
3. 深夜業を含む業務(※)等の特定業務に常時従事するパートタイム労働者に対する、その業務への配置換えの際に行う健康診断及び6月以内ごとに1回、定期的に行う健康診断
4. 一定の有害業務に常時従事するパートタイム労働者に対する雇入れ又はその業務に配置換えの際及びその後定期的に行う特別の項目についての特殊健康診断
5. その他必要な健康診断

※3. 深夜業を含む業務とは、業務の常態として深夜業を1週に1回以上又は1月に4回以上行う業務をいいます。

24時間営業を行う店舗等では、上に示す「3. 深夜業を含む業務等の特定業務」に従事するパートタイム労働者がいる事業所もあります。その場合は、各労働者が従事する業務に応じて、法で定められた健康診断を必ず実施しなければなりません。また、パートタイム労働者の健康保持の観点から、健康診断の実施が義務とされていないパートタイム労働者に対しても、健康診断を実施することが望まれます。厚生労働省では、パートタイム労働者などの非正規雇用の労働者の企業内でのキャリアアップ等を促進するため、『キャリアアップ助成金』を支給しています。キャリアアップ助成金のうち、「健康管理コース」では、パートタイム労働者など非正規雇用労働者に対して法定外の健康診断制度を導入する等、一定の要件を満たした事業主に助成を行っています。

「キャリアアップ助成金」の「健康管理コース」の概要

有期契約労働者、正規雇用の労働者以外の無期雇用労働者（短時間労働者、派遣労働者を含む。）を対象とする「法定外の健康診断制度」を新たに規定し、延べ4人以上実施した事業主に助成する。

◆助成額：（カッコ内は大企業の額）

1事業所当たり 40万円（大企業は30万円）

<1事業当たり1回のみ>

<厚生労働省ホームページ キャリアアップ助成金のご案内>

http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html

② 妊産婦等に関する母性保護等の規定

以下のとおり、妊産婦等に関する母性保護等については、労働基準法・男女雇用機会均等法に規定されており、この規定はパートタイム労働者にも適用されます。

母性保護等の措置に関する規定

【労働基準法】

① 妊産婦等の坑内業務の就業制限（労働基準法第64条の2）

妊産婦などから申出があれば、坑内で行われる業務に就かせてはなりません。また、人力により行われる掘削の業務その他の女性に有害な業務については、就かせてはなりません。

② 妊産婦等の危険有害業務の就業制限（労働基準法第64条の3）

妊産婦などの妊娠、出産、哺育などに有害な一定の業務への就業には制限があります。

③ 産前産後休業と軽易な業務への転換（労働基準法第65条）

産前6週間（多胎妊娠の場合は14週間）について女性が請求した場合及び産後8週間については原則として就業させてはなりません。また、妊娠中の女性が請求した場合には、他の軽易な業務へ転換させなければなりません。

④ 妊産婦の変形労働時間制の適用制限（労働基準法第66条第1項）

変形労働時間制が採られる場合であっても、妊産婦が請求した場合には、1日及び1週間の法定労働時間を超えて労働させることはできません。

⑤ 妊産婦の時間外・休日労働・深夜業の制限（労働基準法第66条第2項、3項）

妊産婦が請求した場合には、これらが制限されます。

⑥ 育児時間（労働基準法第67条）

生後満1年に達しない子を育てる女性は、1日2回各々少なくとも30分の育児時間を請求することができます。

【男女雇用機会均等法】

① 結婚、妊娠、出産を理由とする不利益取扱いの禁止（男女雇用機会均等法第9条）

女性労働者が、婚姻、妊娠、出産した場合には退職する旨をあらかじめ定めること、婚姻を理由に女性労働者を解雇すること、妊娠したこと、出産したこと等厚生労働省令で定められている事由を理由に、女性労働者に対し不利益な取扱いをすることは、禁止されています。

② 保健指導又は健康診査を受けるために必要な時間の確保（男女雇用機会均等法第12条）

事業主は妊娠中・出産後の女性労働者が母子保健法の規定による保健指導又は健康診査を受けるために必要な時間を確保しなければなりません。

③ 保健指導又は健康診査に基づく指導事項を守ることができるようにするための必要な措置の実施（男女雇用機会均等法第13条）

事業主は、医師等による指導事項を守ることができるよう必要な措置を講じなければなりません。

③ 安全衛生教育の実施

事業主は、労働者を雇い入れた時又は作業内容を変更した時は、従事する業務に応じて、以下に記載する労働者が従事する業務に関する安全衛生のための教育を行わなければならないこととされています。また、危険有害業務に従事させる時は、特別の教育を行わなければなりません（労働安全衛生法第59条、労働安全衛生規則第35条・36条）。安全衛生教育の対象にはパートタイム労働者も含まれており、雇用形態や所定労働時間に関わらず、適切な安全衛生管理を行うことによってすべての労働者の安全衛生を確保することが必要です。

特に、飲食サービス業においては、やけど・ケガや転倒の防止、食中毒の予防に配慮して、安全衛生教育及び店舗の安全衛生管理の徹底が求められます。

雇入れ時・作業内容を変更した時に行わなければならない安全衛生教育

1. 機械等、原材料等の危険性又は有害性及びこれらの取扱い方法に関する事
2. 安全装置、有害物抑制装置又は保護具の性能及びこれらの取扱い方法に関する事
3. 作業手順に関する事
4. 作業開始時の点検に関する事
5. 当該業務に関して発生するおそれのある疾病の原因及び予防に関する事
6. 整理、整頓及び清潔保持に関する事
7. 事故時等における応急措置及び退避に関する事
8. そのほか当該業務に関する安全又は衛生のために必要な事項

※業種によっては1.～4.を省略することができます

外部検査機関による食品衛生状況チェック結果を取り入れた安全衛生教育

～(有)上場（大阪府、飲食店、従業員数 90 名、うちパートタイム労働者数 80 名）～

同社では毎月、外部の食品衛生に関する検査機関に委託し、各店舗内の衛生状況についてのチェックを受けている。検査機関から検査結果と改善の提案がなされるため、それを元に各店舗でパート社員も含めた全社員に対して教育を行い、改善を図っている。全社員が主体性を持って店舗の安全や衛生に対する改善に取り組むことで、責任感と改善能力の向上につながっている。

④ 職場における腰痛予防対策指針

職場における腰痛については、業務上疾病のうち 6 割以上を占めるなど、近年、重要な課題となっています。このため、作業を行う際の姿勢など、腰痛を予防するための留意点が盛り込まれた「職場における腰痛予防対策指針」を参照の上、腰痛予防対策に取り組むことが望まれます。

<ご参考>

「職場における腰痛予防対策指針」

<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/youtsuushishin.html>**⑤ 疾病予防**

職場の衛生管理やパートタイム労働者の疾病予防のためには、インフルエンザやノロウイルスといった感染症への対策も重要です。このような感染症が蔓延すると、社会への影響はもちろん、勤務シフトに影響を及ぼすおそれが生じます。飲食サービス業では、パートタイム労働者が調理や配膳の業務に従事し、顧客との接点を持つことが多いため、特に予防の観点が重要です。

食中毒の予防と感染症の発生予防の一環として、労働安全衛生規則で、事業に附属する食堂又は炊事場における給食の業務に従事する労働者に義務付けられている腸内細菌検査（検便）は必ず実施する必要があります。また、手洗い、うがいや予防接種の励行、作業場の消毒といった予防対策、実際に感染者が出た際に感染拡大を防ぐための対策を、マニュアル等を作成して明確に定めておきましょう。食中毒の発生原因の多くは調理従事者を介した発生となっていることから、食中毒の発生防止のため、「食品等事業者が実施すべき管理運営基準に関する指針（ガイドライン）」及び「大量調理施設衛生管理マニュアル」を参考として、健康管理に努めましょう。また、下記のウェブサイト等を参考に、最新の情報を確認しておくことも重要です。

また、近年、労働者のメンタルヘルス不調の防止も重要な課題となっており、「労働者の心の健康の保持増進のための指針」に基づき、メンタルヘルス対策に取り組むことも重要です。メンタルヘルス不調者に対応するための相談窓口を設置することも、安心して働ける環境づくりに役立ちます。

メンタルヘルスへの取組

～(株)イーストン（北海道、飲食店、従業員数 662 名、うちパートタイム労働者数 519 名）～

外部機関との契約により、スタッフ等を含む全従業員が利用できる電話やメールによるメンタルヘルス相談窓口がある。携帯用のカードや店舗内の掲示により利用の周知を図っている。会社としての対応が必要な場合には、店舗・人事部等が連携して、迅速かつ丁寧に対応を行っている。

<ご参考>

「厚生労働省 インフルエンザ対策」

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/kenkou/kekkaku-kansenshou/infuenza/index.html

「厚生労働省 感染性胃腸炎（特にノロウイルス）について」

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/kekkaku-kansenshou19/norovirus/>

「国立感染症研究所 感染症疫学センター（インフルエンザ）」

<http://www.nih.go.jp/niid/ja/diseases/a/flu.html>

「厚生労働省 メンタルヘルス・ポータルサイト（「こころの耳」）」

<http://www.mhlw.go.jp/kokoro/>

「食品等事業者が実施すべき管理運営基準に関する指針（ガイドライン）」

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/shokuhin/syokuchu/01.html

「大量調理施設衛生管理マニュアル」

http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/iyaku/syoku-anzen/gyousei/dl/131106_02.pdf

⑥ 受動喫煙防止対策

健康増進法第25条の規定により「飲食店その他の多数の者が利用する施設を管理する者は、これらを利用する者について、受動喫煙を防止するために必要な措置を講ずるように努めなければならない」とされています。

また、平成26年6月に労働安全衛生法が改正となり、平成27年6月1日から、職場で働く従業員の受動喫煙を防止するため、事業者及び事業場の実情に応じた適切な措置を講ずることが事業者の努力義務となります。厚生労働省では、中小企業事業主が喫煙室を設置する場合、『受動喫煙防止対策助成金』を支給するなど、各種支援事業を実施しています。

<ご参考>

「職場における受動喫煙防止対策について」

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/anzen/kitsuen/index.html

7 ワーク・ライフ・バランス

(1) 年次有給休暇の付与

< POINT >

義務 (労働基準法)	【対象者】 すべてのパートタイム労働者（タイプ①②③） ・ 6か月以上継続勤務し、決められた労働日数の8割以上出勤した場合には、年次有給休暇を与えなければならない。
法定外の 重要事項	・ 年次有給休暇を取得しやすいような職場環境や制度を整備することが望まれる。

パートタイム労働者に対しても、6か月以上継続勤務し、決められた労働日数の8割以上出勤した場合には、労働基準法の規定に基づき年次有給休暇を付与しなければなりません（労働基準法第39条）。

なお、「継続勤務」の要件に該当するかどうかについては、勤務の実態に即して判断すべきものであり、期間の定めのある労働契約を反復して、パートタイム労働者を使用する場合、それぞれの労働契約期間の終期と始期との間に短期間の間隔を置いたとしても、それだけで当然に継続勤務が中断することにはなりません。

また、労使間で協定を結ぶことにより、年に5日を限度として、時間単位で年次有給休暇を与えることができます。

パートタイム労働者に適用される年次有給休暇の日数は、以下の通りです。

週所定労働時間が 30 時間以上の場合

⇒通常の労働者と同じ日数を与える

週所定労働時間が 30 時間未満の場合

- ① 所定労働日数が週5日以上（週以外の期間によって労働日数を定めている場合は年間217日以上）の場合

⇒通常の労働者と同じ日数を与える

- ② 所定労働日数が週4日以下（週以外の期間によって労働日数を定めている場合は年間216日以下）の場合

⇒80頁の表のとおり1週間又は1年間の所定労働日数に応じて、付与する日数が定められています

年次有給休暇は付与するだけでなく、店長から一人ひとりに声をかけて、休暇を取得しやすい雰囲気づくりを心がけたり、年次有給休暇の取得計画を立てたり、夏季休暇を導入することなどにより、取得しやすい環境を整えることが望まれます。

年次有給休暇の付与日数

週所定 労働時間	週所定 労働日数	1年間の所定労働日数 (週以外の期間によっ て労働日数が定められ ている場合)	雇入れの日から起算した継続勤務期間の区分に応ずる年次有給休暇の日数						
			6か月	1年 6か月	2年 6か月	3年 6か月	4年 6か月	5年 6か月	6年 6か月 以上
30時間以上			10日	11日	12日	14日	16日	18日	20日
30時間 未満	5日以上	217日以上							
	4日	169～216日	7日	8日	9日	10日	12日	13日	15日
	3日	121～168日	5日	6日		8日	9日	10日	11日
	2日	73～120日	3日	4日		5日	6日		7日
	1日	48～72日	1日	2日			3日		

(2) 仕事と育児・介護の両立支援

< POINT >

義務 (労働基準法)	【対象者】 すべてのパートタイム労働者（タイプ①②③）
	・ 産前 6 週間（多胎妊娠の場合は 14 週間）について女性が請求した場合及び産後 8 週間については原則として就業させてはならない。
義務 (育児・介護 休業法)	【対象者】 一定の要件を満たすパートタイム労働者
	・ 申出があった場合、育児休業や介護休業をさせなければならない。 ・ 申出があった場合、子の看護休暇や介護休暇を与えなければならない。 ・ 育児のための短時間勤務制度や介護のための短時間勤務制度等の措置を講じなければならない。 ・ 請求があった場合、所定外労働、時間外労働、深夜業をさせてはならない。
飲食サービス業 の POINT	・ ボランティア休暇、学校行事のための休暇など、個人や家庭の都合に配慮した特別休暇を導入することも、パートタイム労働者のワーク・ライフ・バランスの促進に役立つ。

労働基準法の定めるところにより、パートタイム労働者であっても、産前 6 週間（多胎妊娠の場合は 14 週間）について女性が請求した場合及び産後 8 週間については、原則として就業させてはなりません。ただし、産後 6 週間は強制的な休業ですが、6 週間を経過した後は労働者本人が請求し、医師が支障ないと認めた業務に就かせることは差し支えありません（労働基準法第 65 条第 1 項、第 2 項）。

労働者が妊娠・出産・産前産後休業を取得したことを理由とする解雇（男女雇用機会均等法第 9 条第 3 項）及び労働者が産前産後休業中の期間とその後 30 日間にする解雇（労働基準法第 19 条）は禁止されていることにも留意が必要です。

また、パートタイム労働者にも、育児・介護休業法の定めるところにより、育児・介護休業法に基づき以下の①～⑧の制度等を講じなければなりません。もちろん、すべての措置は、男女ともに対象となります。

なお、育児休業の対象となるパートタイム労働者に対して、育児休業の申出や育児休業を取得したことを理由として解雇等の不利益な取扱いが禁止されていることに留意が必要です。（育児・介護休業法第 10 条、第 16 条、第 16 条の 4、第 16 条の 7、第 16 条の 9、第 18 条の 2、第 20 条の 2、第 23 条の 2）

以下の①～⑦の制度等については、労使協定を結べば、一定の労働者を対象労働者から除外することができます。詳細については、育児・介護休業制度等に関しては、「育児・介護休業法のあらまし」(<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/pamphlet/27.html>)をご確認ください。

なお、産前産後休業や育児休業又は育児休業の制度に準ずる措置による休業をしている間の社会保険料（健康保険・厚生年金保険）については、被保険者本人負担分、事業主負担分ともに免除されます。詳細については、年金事務所又は健康保険組合にお尋ねください。

① 育児休業制度

事業主は、一定の条件（下記参照）を満たしたパートタイム労働者が申し出た場合、原則としてその子が1歳に達するまで（父母ともに育児休業をする場合には、1歳2か月に達するまでの間で1年間）の間で、労働者が申し出た期間について、育児休業をさせなければなりません（育児・介護休業法第5条、第6条）。

なお、一定の場合、労働者が申し出た場合には、子が1歳6か月に達するまでの間、育児休業をさせなければなりません。

育児休業を取得できる期間を定めて雇用される労働者の範囲

●申出の時点で次の①～③のいずれにも該当する労働者

- ①同一の事業主に引き続き1年以上雇用されていること
- ②子の1歳の誕生日以降も引き続き雇用されることが見込まれること
- ③子の2歳の誕生日の前々日までに、労働契約の期間が満了しており、かつ、契約が更新されないことが明らかでないこと

② 介護休業制度

事業主は、一定の条件（下記参照）を満たしたパートタイム労働者が申し出た場合、要介護状態にある対象家族1人につき、常時介護を必要とする状態ごとに1回、通算93日までの介護休業をさせなければなりません（育児・介護休業法第11条、12条）。

介護休業を取得できる期間を定めて雇用される労働者の範囲

●申出の時点で次の①～③のいずれにも該当する労働者

- ①同一の事業主に引き続き1年以上雇用されていること
- ②介護休業開始予定日から93日を経過する日の翌日以降も引き続き雇用されることが見込まれること
- ③93日経過日から1年を経過する日までに、労働契約の期間が満了しており、かつ、契約が更新されないことが明らかでないこと

③ 子の看護休暇

事業主は、小学校就学前の子を養育するパートタイム労働者が申し出た場合、子が1人であれば、年5日、2人以上であれば年10日まで、病気・けがをした子の看護又は子に予防接種や健康診断を受けさせるために、休暇を与えなければなりません（育児・介護休業法第16条の2、第16条の3）。

④ 介護休暇

事業主は、要介護状態にある対象家族の介護その他の世話をを行うパートタイム労働者が申し出た場合、対象家族が1人であれば、年5日、2人以上であれば年10日まで、休暇を与えなければなりません（育児・介護休業法第16条の5、第16条の6）。

⑤ 育児のための短時間勤務制度

事業主は、3歳未満の子を養育するパートタイム労働者については、希望すれば利用できる、1日原則6時間の短時間勤務制度を講じなければなりません（育児・介護休業法第23条第1項）。

⑥ 育児のための所定外労働の制限

事業主は、3歳未満の子を養育するパートタイム労働者が請求した場合は、所定労働時間を超えて労働させてはなりません（育児・介護休業法第16条の8）。

⑦ 介護のための短時間勤務制度等の措置

事業主は、要介護状態の対象家族の介護を行うパートタイム労働者については、要介護状態にある対象家族1人につき、介護休業をした日数と合わせて93日以上利用することができる以下のいずれかの措置を講じなければなりません（育児・介護休業法第23条第3項）。

介護のための勤務時間短縮等の措置

- ① 短時間勤務制度
- ② フレックスタイム制
- ③ 始業・終業時刻の繰り上げ、繰り下げ
- ④ 介護費用の援助措置

⑧ 時間外労働・深夜業の制限

事業主は、小学校就学前の子を養育し、又は要介護状態にある対象家族を介護するパートタイム労働者が請求した場合は、1か月24時間、1年150時間を超える時間外労働をさせてはならず、また深夜（午後10時から午前5時）において労働させてはなりません（育児・介護休業法第17、第18条、第19条、第20条）。

また、法定事項ではありませんが、パートタイム労働者個人や家庭の都合や希望に配慮するため、学校行事の際に休める休暇やボランティア休暇などの特別休暇を付与することは、ワーク・ライフ・バランスの促進の観点からも望まれます。

ワーク・ライフ・バランスに配慮した店舗間異動や復帰への対応

～㈱サイゼリヤ（東京都、飲食店、従業員数 22,110 名、うちパートタイム労働者数 19,845 名）～

配偶者の転勤等で引っ越しして従来の店舗で働けなくなった準社員に、転居先にある店舗への異動を本人希望があれば認めており、その場合、異動先での資格等級ランクは前の店舗のランクのものをそのまま引き継ぐ形としている。

また、何らかの事情で一旦退職しても、その後6か月以内であれば以前の資格等級レベルのまま再雇用する仕組みがある。

8 職場のコミュニケーション

(1) パートタイム労働者とのコミュニケーション向上の取組

< POINT >

法定外の 重要事項	・ 会社の情報を共有したり、経営者や管理職等との交流の場を設けたりすること等により、パートタイム労働者の参加意欲を高めることが望ましい。
飲食サービス業 の POINT	・ 顧客との接点の多いパートタイム労働者については、パートタイム労働者への情報提供だけでなく、意見を吸い上げる仕組みを導入することで、業務改善やサービス向上につなげることが望ましい。

飲食サービス業では、パートタイム労働者が調理や接客、レジなど店舗等での重要な業務を担っていることが多く、パートタイム労働者への積極的な情報提供や働きかけが特に重要と考えられます。例えば、業績に関する情報や売上目標の共有により、パートタイム労働者の一人ひとりの参加意識を高めることで、より積極的なコミットメントを促していくことが考えられます。

さらに、直接顧客との接点を持つパートタイム労働者は、日頃の業務で顧客から要望を受けていることも多く、また、顧客目線での改善提案やサービス提供について、良いアイデアを持っていることが多いと考えられます。パートタイム労働者からアイデアを募り、店舗運営等に活かしていくために、経営層や管理職と直接対話する機会を持ったり、会議に通常の労働者（正社員）と同様に参加してもらうことなどが有益です。また、業務改善提案制度によりアイデアを募集すること等により、経営層や管理職とパートタイム労働者のコミュニケーションをとっていくことが、経営上重要です。また、パートタイム労働者のやりがいの向上にもつながります。

なお、業務改善提案の方法は、ミーティングでの意見聴取のほか、提案・意見書の募集、発表会の開催など様々な方法が考えられます。

サンクスカードシステムによる表彰

～(株)グルメ杵屋（大阪府、飲食店、従業員数 9,829 名、うちパートタイム労働者数 9,095 名）～

お客様に対してはもちろんのこと、従業員に対しても、相手に行った「よい行動」を認めて、サンクスカードを発行する仕組みを作っている。これは、30 ポイント、50 ポイント、70 ポイントなど一定数ごとに表彰されるものであり、例えば 30 ポイントでは、3,000 円の商品券が授与される。これにより、常に相手のことを考えた行動をとる意識付けが図られ、パートナーのモチベーションアップにもつながっている。

事例集の発行

～(株)イーストン（北海道、飲食店、従業員数 662 名、うちパートタイム労働者数 519 名）～

日々の感動、驚き、勉強になったこと等のエピソードが事例集としてまとめられ、全店舗・全従業員で共有されている。各店舗の取組や顧客からのお礼の手紙の掲載など、経営理念に沿った様々な成功体験を知ること、従業員の様々な気付きにつながっている。

パートナーの意見要望の積極的収集

～(株)ブルメ杵屋（大阪府、飲食店、従業員数 9,829 名、うちパートタイム労働者数 9,095 名）～

現場の実態を把握するため、本社人事部がパートナー（パートタイム労働者）に対して、職制を介さずに抜き打ちのアンケートを実施している。これは、現場の問題点と背後にある課題を特定し、解決することで、職場環境を改善することが目的である。

ハラスメント対応など従業員の悩みの相談は、本社人事部で対応している。ここでは、悩みだけでなく、現場の率直な意見、要望、苦情なども受け付けている。相談しやすく安心して業務に集中できる環境づくりが、勤務の継続につながっている。また、社外の相談窓口として弁護士事務所と契約しており、社内で相談しにくい内容の受け皿としている。

（２）社内表彰制度等の取組

< POINT >

飲食サービス業 の POINT

- ・昇給や昇格等だけではなく、業務改善提案・接客コンテストや「お客様の声」による表彰等、パートタイム労働者のやる気を引き出す仕組みを導入することが望ましい。
- ・飲食サービス業では、パートタイム労働者がホールでの接客等直接顧客との接点を持つ業務に就くことが多いため、パートタイム労働者のモチベーション向上が顧客満足度の向上に直結しやすい。
- ・パートタイム労働者は、生活者の目線を有していることが多く、パートタイム労働者のモチベーションアップは、顧客目線でのメニュー開発や接客水準向上等の観点からも望ましい。

飲食サービス業では、パートタイム労働者が接客を担うなど、直接顧客との接点を持つことが多いので、パートタイム労働者がお客様のニーズを把握したり、業務の改善や顧客満足度の向上に関するアイデアを豊富に有している場合があります。また、パートタイム労働者は、勤めている店舗での「顧客」としての立場から、メニュー開発や接客水準向上へのアイデアを持っていることもあるようです。そうした生活者目線での提案を店舗運営に反映させることは、経営上もメリットがあるといえます。

パートタイム労働者のこうしたアイデアや日々の改善努力を引き出し、それを業務の改善につなげていくためには、アイデアを出したパートタイム労働者を適正に評価し、やりがいをもって働けるようにすることが重要です。例えば、業務改善提案や接客等のコンテスト・表彰制度等により、パートタイム労働者のモチベーション向上につなげることなどが考えられます。このほか、「お客様の声」などの顧客アンケートにより、優秀なパートタイム労働者を表彰する方法もあります。

表彰だけでなく、人事評価の際に業務改善や接客に対する取組姿勢等を考慮して、賃金や賞与の決定、あるいは職務内容や職位の決定に加味することも考えられます。

全国イベントとしての技能コンテスト等の実施

～ロイヤルホールディングス㈱（福岡県、飲食店、従業員数約 26,400 名、

うちパートタイム労働者数約 24,000 名）～

同社では、クルーコンベンションと称する独自の表彰制度を実施している。約 300 名が一同に会し、2 日間かけて実施する大がかりなコンテストである。これは、以下の 3 つに分かれる。

①ロイヤルオペレーションクラシック (ROC)

各地域の予選から勝ち抜いてきた店舗ごとの優秀なクルー（店舗ごとのトレーナーとスタークルーのペア）40 名が東京の桜新町店でその接客スキルを披露した。単に仕事がベテランの域にあるというだけでなく、いかに店舗に貢献するかが評価される。実際のお客様を前に実技を行い、審査員である社員が評価する。実施店舗の入口には案内を出して、お客様のご理解をお願いした上で実施している。表彰式は都内のホテルを借りて行い、全員にオリジナルのネームプレートが授与されるとともに、優秀者には表彰状と盾が授与されることとなっている。

② OUR STANDARD 101 カ条甲子園

優秀店舗を表彰するものであり、審査員が実際に対象店舗を訪問して評価を行う。全国大会では「お店自慢」をプレゼンテーションする。優秀店舗には、店頭に掲示できる銘板が授与される。

③ホスピタリティ功労賞

ROC には出場できないが、店舗の運営に大きく貢献している人材を表彰するものである。他のクルーの手本となり、いつも元気で信頼され、店舗にとって欠かせない人材が選ばれ、表彰状が授与される。

「山ちゃんサミット」と「ヤマリンピック」

～㈱エスワイフード（愛知県、飲食店、従業員数 1,383 名、うちパートタイム労働者数 1,213 名）～

各店舗では月 1 回、パート・アルバイトが普段の仕事の中で業務改善・工夫した取組を、仲間の前でプレゼンテーションする「山ちゃんサミット」が開かれている。これは、自分の行動や思いを人前で話す訓練にもなっている。

このサミットの集大成であり、パート・アルバイトの日頃の功績に感謝の気持ちを讃える会として、優秀者を MVP に選び表彰するのが「ヤマリンピック」である。ヤマリンピックは、年 2 回、名古屋、東京、大阪の各地域で開催される。例えば、前回の名古屋には約 100 名が参加するなど、かなり大規模な集まりとなっている。元気賞、スマイル賞、キビキビ賞等もあり、受賞者にはバッジが進呈され、バッジの数に応じて食事会等の報奨もある。

全従業員でクレドの共有に基づく表彰制度

～㈱イーストン（北海道、飲食店、従業員数 662 名、うちパートタイム労働者数 519 名）～

従業員（スタッフ等を含む）全員が「VOE (VALUE OF EASTONE) カード」を常に携帯し、行動指針としている。同カードは、経営理念をはじめ、顧客へのサービスの重要ポイント「サービスの 3 ステップ」、「一生勉強」や「仲間を好きになる」など 14 項目からなる「BASIC (行動基準)」、従業員への約束など 6 項目の内容で構成されている。売上や利益の増大だけでなく、方向性の統一を重視し、毎日のミーティング時に必ず全員でテーマを決めてスピーチすることを徹底している。行動に迷った時にはこのカードを見る習慣が浸透し、壁にぶつかったときにも従業員の支えとなっている。

クレドに基づき、他の従業員を賞賛する「推薦シート」制度を導入し、四半期ごとに表彰（VOE 賞）を行っている。VOE 賞の受賞者には、3 回の受賞でバッジが付与され、賞金などが贈られる。直近の VOE 賞受賞者 10 名のうち、スタッフ等が 9 名（契約社員 1 名、パート・アルバイト 8 名）を占める。過去には、外国人スタッフの受賞者もいた。受賞者は、推薦者の氏名と推薦の理由とともに、顔写真入りの受賞コメントが社内報紙面で紹介される。受賞コメントには、「自信」や「励み」という言葉とともに仲間への感謝の言葉が多く語られており、モチベーションの向上とコミュニケーションの円滑化につながっている。

他地区店舗オープン時の「ワーキングトラベラー」による応援

～(株)エスワイフード（愛知県、飲食店、従業員数 1,383 名、うちパートタイム労働者数 1,213 名）～

「ワーキングトラベラー」は、優秀アルバイトか MVP 受賞者等一定条件をクリアしたパート・アルバイトに対し、他地区の店舗がオープンする際に応援に行く制度である。原則として 3 泊 4 日の日程の中で、日中の時間をその地区を観光するなどして楽しむことができるように配慮しており、パート・アルバイトにとって大きなインセンティブとなっている。

(3) 相談体制の整備

< POINT >

義務	【対象者】すべてのパートタイム労働者（タイプ①②③） ・パートタイム労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制を整備しなければならない。
----	---

改正パートタイム労働法施行後の平成 27 年 4 月 1 日からは、事業主は、パートタイム労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制を整備しなければならないこととなります。

「必要な体制」の整備とは、苦情を含めた相談に応じる窓口等の体制を整備することをいいます。相談に応じることができる窓口等であれば、その名称を問うものではなく、また、組織であるか、個人であるかを問いません。

例えば、以下のような対応が考えられます。

- ・雇用する労働者の中から相談担当者を決めて、相談に対応させる
- ・短時間雇用管理者*を相談担当者として定め、相談に対応させる
- ・事業主自身が相談担当者となり、相談に対応する
- ・外部専門機関に委託し、相談対応を行う
- ・既存の相談窓口において、パートタイム労働者の雇用管理に関する相談対応を行う

なお、パートタイム労働法第 16 条では、相談に応じる窓口等を設定すること自体が義務の対象ですが、相談に対し、その内容や状況に応じ適切に対応することが求められます。

また、相談窓口については、22 頁で説明したとおり、平成 27 年 4 月 1 日以降、パートタイム労働法第 6 条により新たに明示が義務付けられる事項にもなりますので、相談体制の整備後は、労働条件通知書（28 頁のモデル労働条件通知書の作成例も参照）に相談窓口を明記する等により、労働契約の締結や更新時に説明をすることが必要です。

* 短時間雇用管理者

パートタイム労働法第 17 条により、パートタイム労働者を常時 10 人以上雇用する事業所は、パートタイム労働指針に定める事項その他の雇用管理の改善に関する事項等を管理する「短時間雇用管理者」を選任することが努力義務とされています。

「短時間雇用管理者」については、事業所の人事労務管理について権限を有する者を選定することが求められます。

「短時間雇用管理者」に期待される業務は以下のようなものです。

- ①パートタイム労働法やパートタイム労働指針に定められた事項その他のパートタイム労働者の雇用管理の改善等に関して、事業主の指示に従い必要な措置を検討し、実施すること。
- ②労働条件等に関して、パートタイム労働者の相談に応じること。

総合的な相談窓口の設置

～(株)吉野家（東京都、飲食店、従業員数約 21,000 名、うちパートタイム労働者数約 19,700 名）～

人事担当者及び労務担当者を「労務相談窓口」として、セクハラ、パワハラ問題に加え、職場での悩み、労働条件に関する疑義等も含め、あらゆる相談を受け付けている。

店舗には、電話番号及びメールアドレスを掲示し、いずれか好きな手段で連絡できるようにしてある。

店長を飛び越して取締役相談ができる相談窓口を周知

～(有)上場（大阪府、飲食店、従業員数 90 名、うちパートタイム労働者数 80 名）～

各店舗とも 10 ～ 15 名程度の規模であり、人間関係を含め、職場での問題が生じることもある。時には店長に対する不満や疑問等もあるため、店長より上位の取締役が相談窓口となって、パート社員の声に耳を傾けている。普段から現場の応援として取締役が店舗にいる機会が少なくないため、パート社員との距離が近く、何か相談ごと等があれば担当の取締役に直接連絡するよう相談窓口を周知している。また、月 1 回は店舗の全社員（パート社員も含む）でミーティングを行っており、日頃より声を掛けやすい環境が整っている。

入社当初、なかなか現場に馴染めず、早期での退職を考えていたパート社員が、取締役と話し合うことでやる気を取り戻し、その後も元気に働き続けたという事例も少なくない。

ホットラインと社内アンケートで PA も含めて意見・苦情に対応

～E 社（東京都、飲食店、従業員数 1,552 名、うちパートタイム労働者数 1,220 名）～

企業グループ各社にて「クリーンライン」という電話窓口を設置し、PA（パートタイム労働者）を含めた全従業員に対して本社宛に就労に伴う諸々の相談ができる制度がある。また、社内アンケートを原則的に PA も含めて年 1 回実施し、職場の満足度、問題点を本社で吸い上げて、浮きび上がってきた問題に対応している。

(4) 苦情の自主的解決

< POINT >

努力義務	【対象者】すべてのパートタイム労働者（タイプ①②③）
	・ 事業主は、一定の事項（下記参照）について、パートタイム労働者からの苦情の申出を受けたときは、苦情処理機関に苦情の処理をゆだねるなどして、自主的な解決を図るように努めること。
	・ パートタイム労働法で定められた事項以外のパートタイム労働者の就業の実態、通常の労働者との均衡等を考慮した待遇に係る事項についても、パートタイム労働者から苦情の申出を受けたときは、事業所内で自主的な解決を図るように努める。
法定外の重要事項	・ まずは事業者とパートタイム労働者が普段からコミュニケーションをとり、苦情になる前段階での問題解決を図る努力が必要である。

パートタイム労働法では、以下の「対象となる苦情」について、事業主がパートタイム労働者から苦情の申出を受けたときは、事業所内の苦情処理機関を活用するほか、人事担当者や短時間雇用管理者が担当するなどして、事業所内で自主的な解決を図ることが努力義務となっています（パートタイム労働法第22条）。

対象となる苦情（義務事項及び差別禁止事項のみ）

労働条件の文書交付等、雇入れ時の雇用管理の改善措置の内容（賃金制度等）の説明、待遇の決定についての説明、待遇の差別的取扱い禁止、職務の遂行に必要な教育訓練の実施、福利厚生施設の利用、通常の労働者への転換を推進するための措置

また、「対象となる苦情」以外の項目についても、当事者であるパートタイム労働者と事業主との間で自主的に解決されることが望ましいことから、パートタイム労働指針において、パートタイム労働法第22条に定める事項以外のパートタイム労働者の就業の実態、通常の労働者との均衡等を考慮した待遇に係る事項の苦情についても事業所内で自主的な解決を図るように努めるものとされています（パートタイム労働指針第3の2の(3)）。

苦情の解決方法や仕組みについては、事業所内のパートタイム労働者に周知し、苦情が事業所内で自主的に解決できるように努めてください。

なお、「対象となる苦情」の項目については、パートタイム労働者を雇い入れたときの説明事項、及びパートタイム労働者から求められたとき、事業主がその待遇を決定するに当たって考慮した事項を説明しなければならない事項にもなっています（パートタイム労働法第14条第1項・第2項）。パートタイム労働者からの求めに関わらず、待遇の決定に当たって考慮した事項を丁寧に説明することで、苦情にならないよう防止することも大切です。

さらには、普段からパートタイム労働者と密にコミュニケーションをとり、不安や不満等を聞いて、大きな問題になる前に課題の解決に取り組む姿勢が望まれます。一部の事業所では、通常の労働者（正社員）だけでなくパートタイム労働者も利用できる相談窓口を独自に設置するなど、相談をしやすくするために工夫している事例もみられます。

ホットラインによる社内苦情対応

～(株)サイゼリヤ（東京都、飲食店、従業員数 22,110 名、うちパートタイム労働者数 19,845 名）～

同社では、「ホットライン」という名称で、上司や仲間とうまくいかなかったり、パワーハラスメントなどの問題について、誰でも電話で相談できる仕組みがある。その電話番号は誰でも見ることができる場所に貼ってあり、電話は本社の総務部門で受け、必ず対応するようにしている。

例えば、店舗の店長についての苦情の場合には、その管轄のエリアマネジャーに当該店長及びその周辺社員に対してヒアリング及び調査をさせ、苦情の内容が正しいのかを確認する。内容が正しく、深刻度が高い場合には賞罰審査にかけられることもある。

(5) 紛争解決の援助**< POINT >****法定の
援助制度**

自主的に解決できない場合は、紛争解決のための 2 つの制度があります。
① 都道府県労働局長による紛争解決の援助
② 「均衡待遇調停会議」による調停

苦情や紛争は事業所内で解決することが望ましいですが、事業所内で自主的に解決できないような場合は、パートタイム労働法で①都道府県労働局長による紛争解決の援助と②調停の 2 つの解決の仕組みが設けられています（パートタイム労働法第 24 条、第 25 条）。

これらの制度の対象となる苦情は、①及び②とも、以下のとおりです。

対象となる苦情（義務事項及び差別禁止事項のみ）

労働条件の文書交付等、雇入れ時の雇用管理の改善措置の内容（賃金制度等）の説明、待遇の決定についての説明、待遇の差別的取扱い禁止、職務の遂行に必要な教育訓練の実施、福利厚生施設の利用、通常の労働者への転換を推進するための措置

① 都道府県労働局長による紛争解決の援助について

パートタイム労働法で義務として定められている事項に関する紛争について、紛争の当事者であるパートタイム労働者、事業主の双方又は一方から、紛争解決のための援助を求められた場合、都道府県労働局長が助言、指導又は勧告を行うことによって紛争の解決を援助する仕組みのことで

② 調停について

パートタイム労働法で義務として定められている事項に関する紛争について、紛争の当事者であるパートタイム労働者、事業主の双方又は一方から申請があった場合で、都道府県労働局長がその紛争の解決に調停が必要と認めた場合、学識経験者などの専門家で構成される第三者機関である「均衡待遇調停会議」に調停を行わせる仕組みのことで、「均衡待遇調停会議」は、必要に応じ、当事者や参考人から意見を聴いた上で、調停案を作成し、当事者に対して受諾勧告を行うことができます。

なお、パートタイム労働者が援助を申し出たこと、調停を申請したことを理由として解雇、配置転換、降格、減給、昇給停止、出勤停止、雇用契約の打ち切りなど不利益取扱いをすることは禁止されています（パートタイム労働法第 24 条第 2 項、第 25 条第 2 項）。

I

ここまで、法律に基づく紛争解決方法を示してきましたが、本来はその前に課題を解決できることが望ましいことは言うまでもありません。紛争になるまでに、いつでも意見を聴取できるように、定期的に意見交換会を開催すること等により、パートタイム労働者の意見を聴取するためのスキームをつくることが望ましいと言えます。

II

III

IV

V

VI

VII

9 その他

(1) 労働保険への加入

< POINT >

義務 (雇用保険法)

・パートタイム労働者でも一定の基準を満たせば、雇用保険の被保険者となる。

パートタイム労働者に関連する労働保険の適用要件等は以下のとおりです。

① 雇用保険

<適用要件>

パートタイム労働者でも、以下の①及び②の適用基準のいずれにも該当する場合には雇用保険の被保険者になります。

- ① 1 週間の所定労働時間が 20 時間以上であること
- ② 31 日以上引き続き雇用されることが見込まれること

<適用区分>

雇用保険の被保険者は、年齢により、65 歳未満は「一般被保険者」、65 歳以上は「高年齢継続被保険者」に分類されます。ただし、65 歳以上で「高年齢継続被保険者」になるのは、65 歳以前から引き続き同一の事業主に雇用されている方に限ります。65 歳以降に新たに雇用された方は被保険者とはなりません。

<失業等給付の求職者給付の受給資格要件>

雇用保険の失業等給付の求職者給付の支給を受けるためには、離職の日の以前の一定の期間に、次の「被保険者期間」が必要です。

「一般被保険者」に該当する場合	離職の日以前 2 年間に賃金支払基礎日数 11 日以上の方が 12 か月以上あること。ただし、倒産・解雇などによる離職の場合及び雇止めによる離職の場合は、離職の日以前 1 年間に賃金支払基礎日数 11 日以上の方が 6 か月以上でも可。
「高年齢継続被保険者」に該当する場合	離職の日以前 1 年間に賃金支払基礎日数 11 日以上の方が 6 か月以上あること。

その他、被保険者が一定の要件を満たせば、以下の雇用継続給付（※）の支給を受けることができます。

- ※①高年齢雇用継続基本給付金・高年齢再就職給付金
- ②育児休業給付金
- ③介護休業給付金

雇用保険の適用・給付の詳細については、管轄のハローワークにお問い合わせください。

② 労災保険

パートタイム労働者も労災保険による補償を受けることができます。業務災害に係る保険給付の種類としては、①療養補償給付、②休業補償給付、③障害補償給付、④遺族補償給付、⑤葬祭料、⑥傷病補償年金、⑦介護補償給付があります。また、通勤災害についても同様の給付があります。そのほか、事業主の行う定期健康診断等において脳・心臓疾患に関連する項目で異常の所見が見られた場合に支給する二次健康診断等給付があります。

労災保険の適用・給付の詳細については、管轄の労働基準監督署にお問い合わせください。

(2) 社会保険（健康保険・厚生年金保険）への加入

< POINT >

義務 (社会保険関係 法令)	- パートタイム労働者でも一定の基準を満たせば、社会保険（健康保険・厚生年金保険）の被保険者となる。 - パートタイム労働者への社会保険の適用拡大が平成 28 年 10 月より予定されている。
-------------------------------	--

すべての法人事業所と、農林水産業など一定の業種を除く常時 5 人以上の従業員を使用する個人事業所は、社会保険（健康保険・厚生年金保険）の強制適用事業所となります。パートタイム労働者も適用事業所の従業員であり、パートタイム労働者も一定の要件を満たせば被保険者になります。パートタイム労働者に対する社会保険の適用は、原則として次表のとおりです。

社会保険の適用要件

資格要件	所定労働時間	1 日又は 1 週間の所定労働時間及び 1 月の所定労働日数が通常の就労者のおおむね 3/4 未満である者	1 日若しくは 1 週間の所定労働時間又は 1 月の所定労働日数が通常の就労者のおおむね 3/4 未満である者		
	年収	原則として年収が 130 万円（180 万円（注 2））未満	原則として年収が 130 万円（180 万円（注 2））以上		
適用	医療保険	健康保険等被用者保険の被保険者	（家族が健康保険等被用者保険に加入している場合）健康保険等被用者保険の被扶養者	（家族が健康保険等被用者保険に加入していない場合）国民健康保険の被保険者	国民健康保険の被保険者
	年金	厚生年金保険等被用者年金の被保険者（国民年金の第 2 号被保険者）	（配偶者が厚生年金保険等被用者年金の被保険者の場合）国民年金の第 3 号被保険者	（配偶者が厚生年金保険等被用者年金の被保険者でない場合）国民年金の第 1 号被保険者	国民年金の第 1 号被保険者

（注 1）被保険者が労働日数、労働時間、就労形態、職務内容などを総合的に勘案して、常用的使用関係が認められれば、社会保険が適用されます。

（注 2）認定対象者が 60 歳以上である場合（医療保険のみ）、又は、おおむね厚生年金保険法による障害厚生年金の受給要件に該当する程度の障害者である場合。

なお、平成 28 年 10 月から、①週 20 時間以上、②月額賃金 8.8 万円以上（年収 106 万円以上）、③勤務期間 1 年以上、④学生以外、⑤従業員 501 人以上の企業、の条件を全て満たすパートタイム労働者は、健康保険・厚生年金保険が適用されることとなります（「公的年金制度の財政基盤及び最低保障機能の強化等のための国民年金法等の一部を改正する法律」（平成 24 年法律第 62 号））。

また、キャリアアップ助成金（短時間労働者の週所定労働時間延長コース）ではパートタイム労働者など非正規雇用労働者の所定労働時間を、社会保険の適用基準を満たす時間に延長するなど、一定の要件を満たした事業主に支給しています。

「キャリアアップ助成金」の「短時間労働者の週所定労働時間延長コース」の概要

週所定労働時間 25 時間未満の有期契約労働者、正規雇用の労働者以外の無期雇用労働者（短時間労働者、派遣労働者を含む）を週所定労働時間 30 時間以上に延長した事業主に助成する。

◆助成額：（カッコ内は大企業の額）

1 人当たり 10 万円（大企業は 7.5 万円）

＜多様な正社員コースの人数と合計し、1 年度 1 事業所あたり 10 人まで＞

＜厚生労働省ホームページ キャリアアップ助成金のご案内＞

http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html

（3）コンプライアンス・リスクマネジメント

近年、一部の企業において顧客情報の流出や不適切な情報が SNS を通じて世の中に流布するなどのことが社会的に問題となることがあり、コンプライアンスやリスクマネジメントの重要性が高まっています。

飲食サービス業においては、直接顧客と接するパートタイム労働者が多いことも踏まえ、就業規則の内容の周知等に併せて、就業ポリシーや賞罰要件等についてパートタイム労働者も含め周知する必要があります。また、労働契約締結時に誓約書を交わす形でコンプライアンス遵守を担保する形も考えられます。

I

II

III

IV

V

VI

VII

Ⅵ. 事例集

1. (株) イーストン	96
2. (株) サイゼリヤ	100
3. (株) ねぎしフードサービス	105
4. (株) ハイデイ日高	109
5. (株) 吉野家	113
6. ロイヤルホールディングス (株)	119
7. A社	123
8. B社	128
9. C社	132
10. D社	136

I

II

III

IV

V

VI

VII

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
		○	○	○	○		○	

事例 1	(株) イーストン						
	徹底した経営理念の共有に基づく人財育成						
本社所在地	北海道	事業内容		飲食店			
従業員数	662 名	男性	439 名	うちパートタイム労働者数	519 名	男性	311 名
		女性	223 名			女性	208 名
ポイント	・クレドに基づいた経営理念の共有と推薦シート制度、改善運動の実施。 ・透明性、納得性の高い人事考課の実施。 ・人財育成のための丁寧な OJT、計画的な研修の実施。						

1 企業概要・人員構造

同社は、昭和 46 年に創業した母体企業の外食事業部の拡大に伴い、平成 2 年に設立された。北海道エリア、東北エリア、関東エリアを中心に、8 つの業態を地域の特性ごとに出店、直営で 36 店舗展開している。現在は北海道発の企業の強みを活かして、関東・首都圏への出店に力を入れている。

従業員は、正社員、契約社員、パート・アルバイトの 3 つの雇用区分から構成されている。契約社員（パートタイム労働者。一部、パートタイム労働者でない者を含む）とパート・アルバイト（パートタイム労働者）は社会保険の適用の有無で区分される。パート・アルバイトは「スタッフ」と呼ばれている（以下、パート・アルバイトと契約社員をあわせて「スタッフ等」という）。人員構成は、学生 4 割、主婦 3 割、その他 3 割であり、週 4～5 日、1 日 4～5 時間勤務の者が多数を占める。

正社員は、店舗展開エリア内での転勤がある。契約社員は雇用期間が 6 か月の有期雇用契約（更新有）で、エリアをまたいでの異動はない。パート・アルバイトは無期雇用契約であり、原則として採用店舗での勤務である。契約社員の契約更新時には、面談の実施による労働条件の確認、説明、書面の交付を丁寧に行っている。賃金はいずれも時給制で、交通費（通勤手当）の支給がある（上限 1 万円／月（札幌の場合）、エリアにより異なる）。

雇用区分

呼称	雇用区分	雇用契約	社会保険の適用の有無	異動の有無	賃金	通勤手当
契約社員	契約社員	有期（6 か月）、更新有	有	有	時給制	支給
スタッフ	パート・アルバイト	無期	無	無	時給制	支給

業態や店舗規模により異なるが、1店舗には、正社員2名にスタッフ等10～12名程度、正社員5～6名にスタッフ等20～25名程度といった人員配置が一般的である。店舗勤務の正社員が店舗マネジメント等に従事するのに対し、スタッフ等は接客や調理のオペレーションに従事している。

福利厚生として、正社員同様の食事補助や1年以上勤務しているスタッフ等は社員割引の適用がある。

2 取組の背景

同社には、全従業員が携帯する独自のクレド「VOE」(VALUE OF EASTONE)があり(後述)、その中には4つの「従業員への約束」が掲げられている。約束の1つには、「働く仲間全員が最も大切な人財であると考えます。同社の価値観を理解し、実践した人財を認め、報償します」という内容がある。全従業員の7割を占めるスタッフ等の戦力化を重要なテーマと考え、計画的な人材育成を推進している。

3 取組の内容

全従業員でクレドの共有

従業員(スタッフ等を含む)全員が「VOEカード」を常に携帯し、行動指針としている。同カードは、経営理念をはじめ、顧客へのサービスの重要ポイント「サービスの3ステップ」、「一生勉強」や「仲間を好きになる」など14項目からなる「BASIC(行動基準)」、従業員への約束(前述)など6項目の内容で構成されている。売上や利益の増大だけでなく、方向性の統一を重視し、毎日のミーティング時に必ず全員でテーマを決めてスピーチすることを徹底している。行動に迷った時にはこのカードを見る習慣が浸透し、壁にぶつかったときにも従業員の支えとなっている。

クレドに基づき、他の従業員を賞賛する「推薦シート」制度を導入し、四半期ごとに表彰(VOE賞)を行っている。VOE賞の受賞者には、3回の受賞でバッジが付与され、賞金などが贈られる。直近のVOE賞受賞者10名のうち、スタッフ等が9名(契約社員1名、パート・アルバイト8名)を占める。過去には、外国人スタッフの受賞者もいた。受賞者は、推薦者の氏名と推薦の理由とともに、顔社員入りの受賞コメントが社内報紙面で紹介される。受賞コメントには、「自信」や「励み」という言葉とともに仲間への感謝の言葉が多く語られており、モチベーションの向上とコミュニケーションの円滑化につながっている。

透明性、納得性の高い人事考課の実施

スタッフ等には、年2回の人事考課を実施している。接客と調理のそれぞれに用意された人事考課シートには、スタート時の時給から各レベル(トレーニー、クルーA・B・C、スタートレーナー)別の時給金額が記載されており、どのレベルになれば時給がいくらになるか分かるようになっている。

共通項目として、「シフトは守っているか」、「身だしなみのルールを守っているか」など7項目が定められており、基準を満たしていなければ昇給の対象とならないことが明記されている。レベル別には、入社直後のトレーニーからクルーA～クルーCまでは24項目で、スタートレーナー(ト

I
II
III
IV
V
VI
VII
レーナー資格試験（筆記・実技）に合格していることが条件）は11項目が追加された35項目で、それぞれ評価される。

トレーニー、クルーA～クルーCの評価は、必要な業務レベルについて、スタートレーナーと店長がそれぞれ行う。習熟度が基準に達しない場合は復習ができるように、項目ごとに業務マニュアルの参照ページが記載されている。人事考課シートは、被評価者1名につき1セットずつあり、管理は店長（責任者）が行っている。

丁寧なOJT、計画的な研修の実施

スタッフ等を対象としたOJTは、入社後7日間のカリキュラムが決められており、試用期間終了テスト、メニューテスト、商品知識テストもあり、丁寧に実施されている。

Off-JTとしては、入社時研修、トレーナー研修が行われている。

・入社時研修

スタッフ等は個々に入社時期が異なるため、OJTの他に本社で月1回の集合研修を実施している。入社から3か月以内のできるだけ早い時期の受講を推奨している。研修では、経営理念や業務に取り組む心構えなどを中心に、約3時間かけた丁寧な教育を実施している。

・トレーナー研修

トレーナーに任命された者には、人材育成、顧客管理、業績管理等のマネジメントの基礎など幅広い知識を習得するための研修が実施される。トレーナーは、金銭管理も行う（店舗内に限る）。店舗マネジメントの一部を行えるスタッフ等を育成することで、正社員が店舗オペレーションに入らなければ店舗が回らないという事態は少なくなり、担うべき本来の職務に注力することが可能となっている。

店舗外研修（産地研究会）

北海道の食材を使った多彩なメニューの提供を強みとする同社は、スタッフ等を含めた全従業員を対象に店舗外研修を実施している。スタッフ等にも、店舗で提供される食材の産地見学やチーズ作りの体験、飲料メーカーが実施する研修等への参加機会が与えられている。接客の最前線にいるスタッフ等は、顧客から食材や産地について質問されることもあるため、こうした店舗外研修が、商品説明等のサービス向上に活かされている。さらに、自ら学ぼうとするスタッフ等の意欲の向上にもつながっている。

改善活動の実施

スタッフ等を中心とした改善活動（HERB活動）を行っている。これは、店舗ごとに1年間の改善目標を立て、目標達成に向けたミーティングを定期的に行うというものである。改善目標は、サービスの向上、売上の向上、ムリ・ムダ・ムラを排除した作業時間短縮への取組、労働時間の削減を目標にしたシフトの改善など、多岐にわたる。

改善過程を支援するため、会社は、月に1回の研修（HERB研修）を実施している。また、1年に1回、成果発表会というイベントを開催しており、各店の成功事例を共有している。優れた取組

には、報償が与えられている。

正社員転換推進制度

本人が希望し、店長推薦があることを条件に、幅広く正社員転換を推進している。店長からの推薦があった者については、人事部でヒアリングを行い、正社員転換への本人の意思を確認する。その後は、筆記試験（調理担当者は実技試験もあり）が行われ、営業責任者面接、社長面接が行われる。直近1年間では、10名程度のパート・アルバイトが正社員に転換した。また、パート・アルバイトから契約社員へは、同期間に20名程度が転換している。

なお、正社員への転換は、パート・アルバイトから直接チャレンジすることが可能である。正社員転換へのニーズの把握は、人事考課実施時にもきめ細かく聞いている。また、社内報でも転換を推進している。

事例集（VOE）の発行

日々の感動、驚き、勉強になったこと等のエピソードが事例集としてまとめられ、全店舗・全従業員で共有されている。各店舗の取組や顧客からのお礼の手紙の掲載など、経営理念に沿ったさまざまな成功体験を知ることで、従業員のさまざまな気づきにつながっている。

メンタルヘルスへの取組

外部機関との契約により、スタッフ等を含む全従業員が利用できる電話やメールによるメンタルヘルス相談窓口がある。携帯用のカードや店舗内の掲示により利用の周知を図っている。会社としての対応が必要な場合には、店舗・人事部等が連携して、迅速かつ丁寧に対応を行っている。

4 成果と課題

全従業員の戦力化に向けた計画的な教育訓練や改善運動等を通じて、店舗を超えて会社全体の方向性が統一され、円滑なコミュニケーションが図られている。従業員の努力が会社の成長に実を結び、現在、関東エリア・首都圏への出店も順調に進んでいる。しかし、本社と店舗の距離的な問題もあり、全社的な取組をどのように一体感を持って実施していくかが今後の課題とされている。

また、スタッフ等には若い世代が多いため、20代にキャリアを積み上げてきた者が、結婚や出産などを理由に離職するケースがある。これは会社にとって大きな損失であり、ライフイベントを経ても継続して勤務できる職場づくりが重要だと認識している。現在も労働時間の上限を決めており、会社全体で労働時間の削減と生産性の向上を目指し、働きやすい職場づくりに取り組んでいるが、さらに育児休業制度の充実などワーク・ライフ・バランスの推進にも取り組んでいきたいと考えている。

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
		○	○	○	○		○	

事例 2

(株) サイゼリヤ

職能・経験時間によるメリハリのある時給評価、透明な資格等級制度の運用で人材定着

本社所在地	東京都	事業内容	飲食店				
従業員数	22,110 名	男性	8,204 名	うちパートタイム労働者数	19,845 名	男性	6,178 名
		女性	13,906 名			女性	13,667 名

ポイント

- ・透明な資格等級制度を設け、職能・経験時間に応じて地区長判断で昇格。メリハリのある時給設定によって定着とスキルアップを図る。
- ・労働契約書等をすべて本部がチェックし、契約手続きを管理。外国籍の応募者・社員の在留資格・在留期間もチェック。
- ・ワーク・ライフ・バランスに配慮して、店舗間異動や復帰に処遇スライドで対応。
- ・ホットラインによる社内苦情対応を実施。

1 企業概要・人員構造

同社は、昭和 48 年（1973 年）に創業し、イタリア料理店「サイゼリヤ」をチェーン展開している。店舗数、売上高は近年においても年々増加しており、2010 年 8 月期に 842 店舗であったものが、2014 年 8 月期には国内 1,021 店舗に上っている。中国等アジア圏を中心に海外店舗の展開にも積極的に取り組んでおり、2014 年 8 月期の海外店舗数は 230 店舗である。また、新業態として都内でパスタ専門店を出店する等の試みも行っている。

正社員以外のパートタイム労働者は、全体としては「準社員」と呼称し、雇用期間は 3 か月である。そのうち月平均労働時間が 120 時間以上の社員を「定時社員」と呼称している。主婦層や学生、フリーター等、さまざまな立場の人々で構成されている。準社員の所定労働時間は、原則として 1 日 8 時間以内とし、就業時間と始業、終業の時刻及び休憩時間は、雇用契約を締結する際に本人の希望を聴取して個別に定める。8 時間を超える場合は残業手当を支給する。業務の繁閑やシフトの都合によって就業実態は変動しうるため、労働条件通知書には基本的な時間を記載するが、そこには「業務の状況により変動する」との但し書きを付記する形としている。

定時社員は 2014 年 8 月現在 2,012 名おり、月平均労働時間が 120 時間以上及び 1 か月の所定労働日数が社員の 4 分の 3 以上の者で、資格等級が一定以上（資格等級が B 以上）の者を指し、社会保険等に参加し、組合にも加入する。定時社員以外の準社員は 2014 年 8 月現在 17,833 名であり、社会保険等については非加入が基本ではあるが連続する 2 か月の合計勤務時間が 168 時間を超える者は雇用保険に参加する。組合には加入しない。

賞与は定時社員に適用し、退職金はそれに代わる制度として企業年金基金を定時社員に適用している。賞与額は人によって多い時は年間 40 万円程度、年 2 回の支給となる。賞与額は会社全体の業績に連動し、個々の定時社員の査定期間中の労働時間、勤務年数、資格等級に応じて決定される。個々の店舗の業績とは連動しないが、これは、定時社員等も店舗間ヘルプを頻繁にしていることから、店舗への帰属よりも会社への帰属を重視する考え方によるものである。福利厚生については、

健康診断及び育児・介護休業、弔慰金を定時社員に適用している。通勤手当も支給している。

店舗は概ね午後11時まで、遅いと概ね午前2時までを開店時間としている。店舗運営においては、3～5店舗を1つの地区として管理し、地区の中でスケジューリングして人員を柔軟にヘルプし合う体制をとっている。1つの店舗に平均すると2名程度正社員を配置しており、店長は正社員である。時間帯によっては準社員（資格等級がB以上）が時間帯責任者となることもある。キッチンオペレーションがさほど複雑ではないので、正社員も準社員のいずれも、ホールとキッチンの双方の職務を担っている。正社員は、売上規模が大きい店舗や、居住者が少なかったり近隣により求人条件が良いエリアがあってそちらに求職層をとられてしまったりしてパート・アルバイトが集まりにくい店舗に多めに配置されることが多い。

なお、同社は自社店舗で提供する野菜・ソース等を加工して供給する工場を千葉、埼玉・吉川、神奈川、兵庫の4か所に持っており、ここにも準社員が約300名働いている。

2 取組の背景

店舗数の急増など事業拡大が急速に進む中において、全社員のうち約9割を占めるパートタイマーとして働く準社員の人材確保は経営上死活問題であり、さまざまな取組を行ってきた。定時社員を制度化したのは10年ほど前になるが、この制度化に際して組合が動き、定時社員も組合に加入とし、賞与を全員に支給することにした経緯がある。また同じ頃に、賃金と連動した準社員の資格等級の制度もほぼ固まった。

店舗数を拡大しながらも生産性向上を図っていくための取組においても、準社員の活躍は欠かせない。従来は、新店オープンの際には正社員のエリアマネージャー等が立ち上げ要員として入っていたところ、立ち上げ後に彼らが引き揚げた後に生産性の低下が生じがちであった。この課題を踏まえ、現在は、近隣にある既存店のベテランの準社員に新店に移ってもらって立ち上げるようにすることで、生産性の維持・向上を図っている。このように、準社員が保有する経験・ノウハウは事業の発展にとってきわめて重要な役割を果たしている。

3 取組の内容

採用決定時オリエンテーションの実施による労働条件等の説明

パート社員採用の採用決定時には、必ず入社に関するオリエンテーションを実施し、そこで会社の仕組みや経営方針、賃金決定や評価、教育訓練、キャリアアップを含む各種制度の内容、労働条件等について説明することを各店舗の店長に義務付けている。オリエンテーションは約2時間で、参加時間については賃金を支払い、内容は本社管理部門で企画構成してマニュアル・資料も用意している。なお、こうした説明とパート社員の雇用管理が適切に行われるように、社内報を活用して、働き方についての課題や法的義務について社員全員に意識付けを図る取組も行っている。

評価制度とリンクした契約更改時における労働条件説明の徹底

同社では、パート社員に対する評価制度を導入し、職能・経験時間に応じた時給設定を行っている（詳細は後述）。3 か月ごとの契約更改時には、この評価制度に基づく面談を店長とパート社員とが必ず行い、先の3 か月間におけるレベルアップの状況と今後の課題について共有しながら次の契約期間における等級ランク位置付けについて確認し、併せて契約更改時の労働条件の変更に關することを明確に伝えている。契約更改に係る説明と教育・評価の仕組みとを連動させることによって、契約更改時における本人との話し合いや説明が必ず実施されるようにしている。

職能・経験時間に応じた時給設定、透明な資格等級制度の運用

入職時の時給は地区ごとに地区相場を考慮して設定しているが、入社後、契約更新のタイミングである3 か月に1 度毎に評価を行って職能・経験時間に依じて時給を上下させる。おおむね100 時間を経験しないと次の職位には上がらない仕組みであり、職能を地区長が評価して昇格を決定している。なお、同社の管理体系は、店舗運営部の下に5 名のゾーンマネジャーがおり、その管理下に42 名のエリアマネジャー、さらにその下に220 名の地区長、そして約1000 店舗の店長がいるという構造になっている。同社では、店舗間ヘルプを頻繁に行うことから地区内で時給のレベル感をそろえる必要があること、また、本人に近い立場である店長に昇格の判断を委ねると職能ではなく都合の良い人を上げてしまう懸念があること等から、準社員の昇格の判断権限を地区長に持たせ、最終決裁はエリアマネジャーが行っている。

職能等の評価による時給の上昇幅は比較的大きく設定されており、入社時の一律の設定と比較すると200 円以上の差が生じる仕組みとなっている。具体的には、準社員のランクをL・A・B・C の大きく4 つに分け、さらに各ランクに3 段階ずつがある形で、全体で12 段階を設けて管理している。C ランク内は3 段階とも同じ時給のため、時給としては10 段階での管理となる。A～C ランクは「クルー」と呼称するが、L ランクを「リーダー」と呼び、名札も区別している。また、AA ランク以上から、新人・後輩の指導的立場であることを明確化する意図から制服を変えている。名札や制服を区別することは、準社員の責任感やモチベーションを生み出すことにもつながっている。AA ランク以上は、食事代も会社が6 割負担する（A ランク以下は3 割負担）。

L ランクのリーダー職階は、経験豊富で固定客に精通し地域社会への影響力もあり、店舗運営のキーパーソンとなる存在である。そのため、L ランクへの昇格は、エリアマネジャーからの推薦を必要とし、各種マニュアルについての理解を問う内容の筆記試験を課している。筆記試験は年に2 回実施している。また、L ランクになるには、キッチンとホールの双方ができること、そして土日の出勤ができることが条件となる。

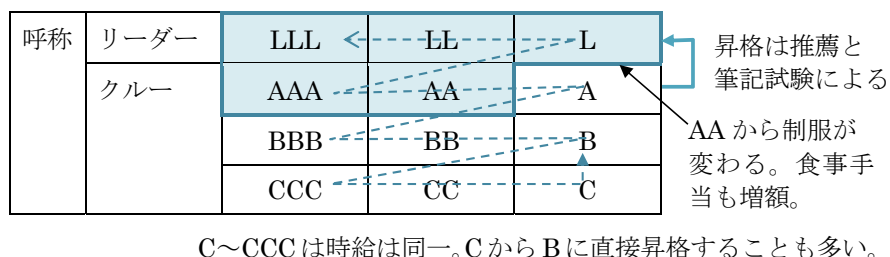
同社では各種マニュアルによって、何ができたらの等級に当てはまるかの評価基準を明確化している。マニュアルは資格等級のレベル別に整備されており、C ランク等の初級者向けの「ベーシックマニュアル」をはじめとして、キッチンとフロアの双方の「オペレーションマニュアル」、さらにはより上位のA ランク以上になるための「トレーニングガイド」等がある。各人のスキルの状況は、マニュアルで定められているチェックシートに基づいて日々本人及び店長がチェックして確認している。

社員一人ひとりがどの職位・資格等級に位置付けられているかについては、正社員も含めてシフ

ト表（稼働計画表）に書く形で社員間でも共有しており、透明性の高い制度として運用している。

なお、地域相場に応じて新規採用するパート社員の時給水準を上げる場合は、公平性に配慮して既に入社しているパート社員についても時給を上げるようにしている。

資格等級の仕組み



準社員からの正社員登用制度の積極的な運用

希望する者で、会社側の採用基準に合致した場合には、準社員から正社員に登用する制度がある。具体的には、新人・キャリア採用と同じプロセスで、準社員からも正社員登用応募者を募っており、例年約 30 ～ 40 名に登用している。正社員の雇用区分は総合職のみなので、異動ができることが前提となる。

正社員登用の要件にエリアマネジャーの推薦を必要としているが、その推薦を毎年 6 月に募る。7 月に筆記試験及び人事部面接による選考を行い、9 月 1 日付で正社員採用となる。準社員からの登用の場合は、年齢、勤続年数、準社員時の資格等級レベルを考慮して給与水準を設定する。入社後は、入社式及び入社研修を実施し、入社研修では正社員としての勤務のルールを説明するとともに、正社員としての意識転換を促す内容となっている。

労働契約書等本部チェックによる外国籍の応募者・社員への対応

同社では、各店舗が準社員と 3 か月に 1 度交わす労働契約書をすべて本部に FAX で送付させ、記載事項及び添付書類の内容をチェックしている。チェックしている中で、記載の不備や添付書類の提出漏れ等があれば本部から各店舗に連絡し、適正な労働契約が行われるよう指導している。

このようなチェック体制の中で、特に外国籍の応募者及び社員に対するチェックは重視して行っている。外国籍の方が応募してくる場合に、違法就労にならないか、在留資格や在留期間を本社人事部で必ずチェックしている。在籍する外国籍社員については、本社人事部で全員リストアップして勤務時間や在留期間を管理している。

ワーク・ライフ・バランスに配慮した店舗間異動や復帰への対応

配偶者の転勤等で引っ越しして従来の店舗で働けなくなった準社員に、転居先にある店舗への異動を本人希望があれば認めており、その場合、異動先での資格等級ランクは前の店舗のランクのものをそのまま引き継ぐ形としている。

I
また、何らかの事情でいったん退職しても、その後6か月以内であれば以前の資格等級レベルのまま再雇用する仕組みがある。

企業理念浸透のための取組

II
同社では、社の基本理念や行動指針を書いた二つ折りにした名刺サイズのカードを準社員全員に配っており、ここには自分自身の行動指針を書く欄も設けている。基本理念の「人のため、正しく、仲良く」を現会長が直筆で書いたカードであり、準社員も含め入社した社員は全員入社時にこのカードを受け取って説明を受け、人としての約束ごとを守ることが契約更新の前提となることについて理解を促している。

準社員も含めた社員全員に配布する社内報でも理念の浸透に向けた内容を掲載する等の取組を行っている。

ホットラインによる社内苦情対応

III
同社では、「ホットライン」という名称で、上司や仲間とうまくいかなかったり、パワーハラスメントなどの問題について、誰でも電話で相談できる仕組みがある。その電話番号は誰でも見ることができる場所に貼ってあり、電話は本社の総務部門で受け、必ず対応するようにしている。

IV
例えば、店舗の店長についての苦情の場合には、その管轄のエリアマネジャーに当該店長及びその周辺社員に対してヒアリング及び調査をさせ、苦情の内容が正しいのかを確認する。内容が正しく、深刻度が高い場合には賞罰審査にかけられることもある。

4 成果と課題

V
準社員の処遇について、職能・経験時間に応じたメリハリのある時給評価を行っていることにより、優秀な準社員人材の定着につながっており、人材不足と言われる昨今の業界においても特に人材確保に苦慮することなく事業拡大を進めることができている。働きに応じて適正に評価して時給を上げていくと、結果的には人材が定着して経験値が上がって業務の効率化が進み、店舗全体としては労務費が下がるといった効果もみられている。実際、実験的にデータで確認したところ、平均時給が高い店舗の方が、売上・利益等の業績が良く、社員の定着率や生産性（総労働時間に対する客数）も高いという結果が得られたことがある。

VI
今後の課題の一つとして検討中のことは、Lランクのさらに上の職位層を作ることである。現状、Lランクに位置する準社員が増えておりそれ以上レベルアップできるランクがないこと、また遠隔地の新店の教育係となる社員が必要であることから、明確に「トレーナー」等と位置付ける、より上位の資格等級を検討しているところである。

VII
また、準社員から正社員への登用の門戸を広げる措置として、地域限定正社員の制度を導入すべきか否かについても検討中である。これについては、制度を導入するとともに正社員だった人から地域限定正社員に移行を希望する人が多く生じる懸念もあり、慎重に検討している。

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
		○	○	○	○		○	

事例 3

(株) ねぎしフードサービス

パートが主役の経営改善活動により、顧客の支持と社員の働き甲斐を向上

本社所在地	東京都	事業内容		飲食店			
従業員数	1,034 名	男性	506 名	うちパートタイム労働者数	914 名	男性	405 名
		女性	528 名			女性	509 名

ポイント

- ・詳細な能力基準を持つ資格制度を、正社員と一体的に運用。
- ・経営の全体活動に、パートが主役として参画。
- ・多くの顕彰機会を設けて、働き甲斐を向上。

1 企業概要・人員構造

同社は 40 年余り前に現社長により創業され、約 30 年前からは和食の単一ブランドで東京都内に絞り込んだ出店を行ってきた。現在は都内に 33 店舗（1 店舗のみ別ブランド別業態）と横浜市に 1 店舗の直営店を構え、セントラルキッチンも都内で操業している。

各店舗には、店長以下 2～4 名の正社員と 10～40 名の短時間社員（以下、便宜上「パート」と表記する。）が配置されている。全社では、正社員が 120 名（男性 101 名、女性 19 名）に対し、パートは 914 名（男性 405 名、女性 509 名）である。パートの半数以上が学生層で、残りの多くは主婦層だが、芸術芸能を本業とするなどのダブルワーカーも多く就業している。

同社では正社員を「パートナー」と呼称しているのに対して、パートは月間 170 時間又は 120 時間就業する雇用契約をしている社員を「T パートナー」（在籍 10 名）、これに満たない契約時間の社員を「A パートナー」（約 620 名）、外国籍の社員を「F パートナー」（約 280 名）と 3 つに区分しているが、各パートナー（パート）の資格基準や給与体系は同一である。その中で、週の労働時間が 30 時間以上の約 100 名が社会保険に加入している。

パートの採用は店長権限で行われ、店舗の勤務シフトパターンにもとづいて勤務日時を決めて雇用契約を結んでいるが、実際の勤務日と勤務時間は、本人から勤務可能な日時の申告を月単位で受け作成する勤務シフト表により決定している。

採用時には調理、接客のいずれかに配置されるが、6 か月ほどを目途に両方の業務を担当できるように訓練され、結果として全ての社員は勤務シフトやその場の繁閑に応じて定められた業務を担当できるようになる。

2 取組の背景

同社では、食文化や街づくりへの貢献と併せて、「働く仲間の幸せ」を会社経営の目的の一つに掲げている。そして、その実現のための組織運営として、顧客との接点が最も大きいパートを最上位に置き、次にパートナー（正社員）を、会社幹部は最底辺に位置して店舗の社員たちを支援する

構図を掲げている。また、職場では互いをすべて「さん」付けで呼び、「店長、部長」などの役職で呼ばないことを徹底している。

日々の仕事に加えて人事制度や社内活動においても、立場や働き方の異なる社員たちが名称どおりパートをパートナー（「仲間」）と扱い、同じ舞台で活躍し、高い働き甲斐につなげていく取組が行われている。

3 取組の内容

詳細な能力基準による資格制度を正社員と一体的に運用

同社のパートは、正社員のように勤務シフト作成、売り上げ集計等の店長業務代行の役割は担わず、店舗間異動もないが、資格制度については、正社員とすべてのパートを同一のシステムで運用している。

パートである各パートナーにはトレーニー（研修期間）、チャレンジャーⅠ～Ⅲ、リーダー、サブマネージャーの6ランクの資格があり、正社員であるパートナーはこれに店長が加わっての7ランクになる。そして、ランクごとに到達すべき能力基準として、各ランク3～40の「ステッププログラム」が、全ランクでは100を超える「ステッププログラム」が設定され、細かく能力評価ができるようになっている。

またトレーニーに対するOJT指導者も、社員区分を問わず先輩社員の中から決めている。

正社員と共通の資格制度

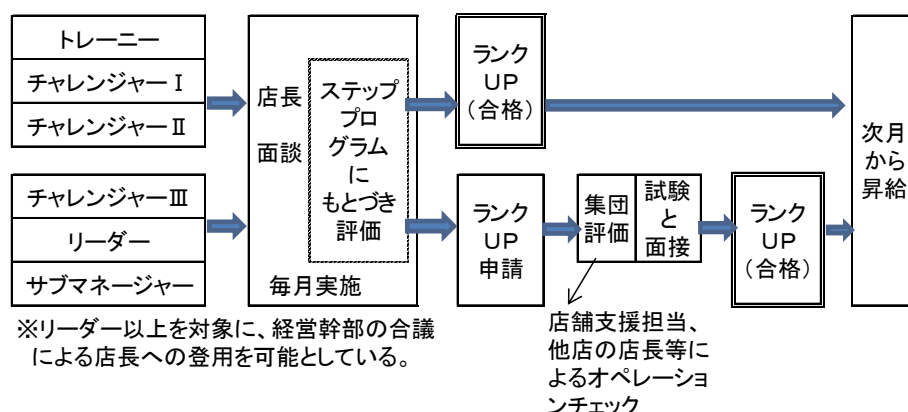
対象社員		ラ ン ク	到達目標（能力基準）	
パートナ ー （正社員）	T ＼ A ＼ F パートナ ー （パート）	トレーニー	3 プログラム	総称して 100 ステップ プログラム
		チャレンジャーⅠ	10 プログラム	
		チャレンジャーⅡ	13 プログラム	
		チャレンジャーⅢ	14 プログラム	
		リーダー	40 プログラム	
		サブマネージャー	31 プログラム	
		店長	店長人事評価基準	

パートの時給はこの6ランクごとに、パートナー区分による差異がなく設定されており、ランクアップの評価は、毎月行われる店長面談の中で実施される。

チャレンジャーⅡまでの社員は、この面談で店長が現行ランクのステッププログラムを所定の水準でクリアできていると判断した場合にランクアップが決まる。より上位のランクの社員については、店長が本社へランクアップの申請を行い、その後の集団評価や試験結果などにより決定される。

なお、入社6か月をめどに基本を確認するための集合研修を実施し、この研修を受講することをチャレンジャーⅡ（第3ランク）ランクへアップするための要件としている。

ランクアップ評価のフロー



経営の全体活動に主役として参画

同社では、経営理念の理解深耕やサービススキルとサービスマインドの向上を目指す全体活動が、恒常的に行われている。特定の役職者などを対象とするものを除き、パートがその中心に置かれており、参加への準備過程や職場での共働、成果の掲示や表彰などを通じて、達成感や会社との一体感なども体感できる活動となっている。

社員参加型の全体活動例

活動名	活動内容	開催頻度	継続年数	パート参加数
文集 「私と経営理念」	経営理念との関わりについての作文。自由参加だが多数の社員が投稿する。	年2回	6年	年間に250名が投稿
経営改革 全体会議	各層が参加する全体会議。各現場での改革改善ケーススタディーの発表、トラブル・クレーム事例の発表、個人表彰などが行われる。	月1回	23年	年間では50名が参加
クレンリネス コンテスト(※)	全店がクレンリネスを競い、店長が相互に審査する。各店舗とも一丸となって取り組む。	年2回	17年	店舗で全員が参加
新宿クリーン 作戦	各店から20名が参加して、靖国通りの1キロをゴミ拾い。	月1回	2年	年2回はパート50名が結集して実施

(※) 店舗間のクレンリネス（店内の清潔さ）の状態を競うもの。

また、隔月で発行している社内報でも、紙面の大部分にはパートが主役として登場している。

働き甲斐に結びつく多くの顕彰機会を設定

お客様アンケートや社内アンケートとリンクさせた個人表彰・チーム表彰、誕生祝いパーティー等のイベントが繰り返し行われているが、ここでも一番の主役はパートであり、職場のチームワークづくりやサービス提供者としての働き甲斐の向上に寄与している。

顕彰の機会と方法

顕 彰 名		内 容	実施頻度	顕彰方法	備考
親切賞		顧客から回収されたアンケートはがき（テーブルに常設）でお褒めを頂いた社員を表彰	月 1 回	賞状（顧客自筆の褒め言葉を転写）、食事券贈呈	月 280 名以上のパートが受賞
親切大賞	ベストコメント賞	一番素晴らしい褒め言葉を頂いた社員（パートリーダーが投票）	年 2 回	全体会議で表彰	社員区分に関わらず対象
	最多得票賞	アンケートはがきに名前を書かれた件数が最多の社員（半期賞、年間賞）			
	親切店舗賞	親切・気配りへのお客様の満足度、上位 5 店舗			
	チームワーク賞	親切賞受賞率 上位 5 店舗			
	親切さん	同僚として「ありがとう」を言いたい社員名を事務局へ投票、集計結果での各店トップを表彰。			
誕生祝い		直営の韓国料理レストランでのパーティー	3 か月ごと	食事券贈呈	
F パートナー懇親会		//	年 3 回	本格コース料理を提供	F パートナー全員

4 成果と課題

同社ではパートを、常に顧客に接しながら最前線で営業を支えている「働く仲間」として位置付けて、フラットな組織体制の中で正社員と一体化した資格制度を運用し、経営改善を目的とするさまざまな活動にも主役として参画することを求めて、パートもそれに応じてきた。

その結果、継続的に実施されている ES アンケート（社員アンケート）で、同社で働くことに「満足」と回答している社員が 2010 年以降は毎年 85% に上っている。また、同社のパートの平均勤続は 2.7 年であり、学生層が半数を超える社員構成の下では高い定着率を示していると言える。

経営への成果としては、2010 年 7 月以降の既存店の月間売上が 2011 年 3 月を除いて 4 年間にわたり連続して前年を上回っており、これらの取組が顧客からの支持にもつながったとも解釈できる。

また、こうした取組を含めた同社の経営改善活動は、2009 年度から連続 3 回にわたる「日本経営品質賞」（各賞を含む）受賞など、多くの経営賞の受賞にもつながっている。

ただ、今後も多くの新規出店が計画されており、拡大する組織人員体制の下できめ細かな制度運用と多様な社員参画機会の運営を行うことの困難も想像される。同社では、これらの取組を一層充実させながら組織風土と社員の働き甲斐を維持向上していくことを今後の重要テーマとしてとらえている。

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
		○	○	○	○		○	

事例 4

(株) ハイデイ日高

合理的な労働条件設定で優秀人材の確保・定着化を図る

本社所在地	埼玉県	事業内容	飲食店				
従業員数	約 7,700 名	男性	約 3,650 名	うちパートタイム労働者数	約 7,000 名	男性	約 3,000 名
		女性	約 4,050 名			女性	約 4,000 名

ポイント

- ・接客・調理それぞれのスキルレベルにより資格を決定、資格別に手当支給。
- ・5段階の職位区分を設け、資格と関連付けて昇格管理。
- ・同一職位内では、店長評価により10段階のランク別に時給を決定。
- ・店舗業績と対象期間の労働時間に応じて賞与を支給。

1 企業概要・人員構造

1973年に小さなラーメン店からスタートした同社は、ラーメン店としては画期的であったチェーン展開にいち早く取り組み、駅前一等地への出店戦略や徹底したローコスト・オペレーションの推進によって、順調に発展してきた。現在では、首都圏を中心に300店舗以上を構える中華料理店である。

同社の従業員の約9割は、フレンド社員と呼ばれるパートタイム労働者である。一般的な店舗は、1～2名の正社員と20名前後のフレンド社員で構成される。調理・接客は正社員もフレンド社員も行うが、正社員の場合はその他に管理責任を負っている。また、正社員は全店に異動があり、フルタイム勤務であるのに対し、フレンド社員は店舗限定で、自分の都合の良い労働時間を選択して勤務する。フレンド社員は、約半数が学生（高校生、留学生を含む）ということもあり、週所定労働時間20時間未満の人が8割以上を占めている。

フレンド社員の雇用期間は半年である。時給制で、賞与はあるが退職金はない。

2 取組の背景

同社ではかねてから、顧客満足を実現するためにも、従業員の満足や幸せを追求することが重要と考え、人材育成や正当な評価の実現に力を注いできた。フレンド社員の雇用管理についても、基本的には同じ考えで臨んでいる。

特に近年の厳しい採用情勢の中で、優秀なフレンド社員を確保・定着化させるとともに、より有効に活用することを目的として、各種施策の導入、充実化を図ってきたところである。

3 取組の内容

5段階の職位区分

フレンド社員には、次の5段階の職位区分を設けている。

フレンド社員の職位区分



それぞれの職位には、①調理・食材管理、②接客サービス、③クレンリネス、④設備・備品管理、⑤その他について、期待される職務遂行レベルを定めている。それに照らして評価（後述）を行った結果、上位職位レベルにあると認められ、かつ調理・接客に関する資格（後述）の要件を満たせば、昇格となる。職位別の構成比は、準フレンドが約34%、フレンドが約60%程度、サブリーダーが約5%、リーダー以上は1%弱となっている。

評価には年4回の実施タイミングがあるので、これと連動して、昇格タイミングも年4回ある。

職位内でのランクに基づく時給設定

出店地域が広範囲にわたり、地域により労働市場の状況が異なるため、フレンド社員の募集時給は、店ごとに個別に決定している。これに対し、募集時給に対する加算方法には全社統一のルールを設けており、「店舗フレンド社員資格制度規程」に規定し周知している。

具体的には、各職位の中をさらに10段階のランクに分け（準フレンドを除く）、ランク別に加算額を設定している。例えば、フレンドの職位にはF1からF10までのランクがあり、ランク別に+10円から+100円を募集時給に加算する仕組みである。ランクは、職位別の評価表に基づき店長が評価・申請し、地区長の承認により決定する。

職位別の評価項目についての年4回の評価

職位別の評価表には、①調理・食材管理、②接客サービス、③クレンリネス、④設備・備品管理、⑤その他について、計10個の評価項目が設定されている。項目別に5点（大変優れている、上位職位相当の高水準）から1点（大変劣っている、極めて低い水準）までで評価し、その合計点（50点満点）が個人の評価となる。

評価とランクとの関係については、例えば「33点～34点ならランク3」のように、基準が決められている。49点以上のときは上位職位に昇格となり（資格要件も満たしている場合）、反対に29点以下のときは下位職位に降格となる。

評価は、3月、6月、9月、12月の年4回、本人が希望した場合、又は店長が前回評価から変化があったと判断した場合に実施する。全員を定期的に評価するものではないが、必要があれば多い頻度で評価することが可能で、タイムリーに時給の見直しを行える仕組みとなっている。

調理・接客のレベルに応じた資格設定と、時給・昇格への反映

同社では調理係、接客係といった明確な担当分けはなく、正社員・フレンド社員に関わらず、全

員が両方のスキルを高めていくことが求められる。このため、調理、接客の別に、スキルに応じ「レギュラー」「シニア」「マスター」の資格を設定している。

例えば、調理の場合、レギュラーではレシピ通りの調理ができるか、シニア以上では調理スピードや並行調理ができる程度によって、資格が決まる。レギュラーは、身近で見ている店長判断で資格認定するのに対し、シニア以上は本部のトレーナー室が実技試験を行って資格認定する。

この実技試験は、常時行われており、本人に受験意思があり、上司が認めれば、業務時間内に受験できる。オープンを抑えた新店には必ずトレーナー室が出向くので、そこで試験を行うケースが多い。

資格認定されると、資格手当（時給）が支給される。資格手当は、調理、接客の別に定められ、併給される。また、資格は職位ともリンクしており、調理・接客とも一定以上の資格でないと、特定の職位に昇格できない。

なお、正社員でも同様に、資格認定が特定の等級昇格の必要条件となっている。

資格認定と処遇との関係

資格区分	職位の昇格との関係
レギュラー	サブリーダー昇格の必要条件
シニア	リーダー昇格の必要条件
マスター	マネジャー昇格の必要条件

応援時の時給加算

フレンド社員は、店舗を限定して雇用されているので、他の店舗に異動することはない。しかし、シフト編成上で必要があるときは、特定日、特定時間帯だけ、本人の承諾を得て近隣他店への応援勤務をさせることがある。

このような応援勤務に対しては、30 円の時給加算を行っている。

勤務実績と店舗業績に応じた賞与

フレンド社員には、労働時間数に店舗業績に応じた単価（30 円又は 50 円）及び職位係数（0.5 ～ 1.3）を乗じて計算した賞与を支給している。

労働時間数は、対象期間（夏季賞与は 11 ～ 4 月、冬季賞与は 5 ～ 10 月）中の実労働時間による。店舗業績に応じた単価は、売上予算の達成月は 50 円、未達成月は 30 円となっている。したがって、具体的な賞与の計算式は、次のように表すことができる。

賞与の計算式

$$(\text{予算達成月の実労働時間数} \times 50 \text{ 円} + \text{予算未達成月の実労働時間数} \times 30 \text{ 円}) \times \text{職位係数}$$

毎月の売上予算の達否が賞与支給額に影響するため、フレンド社員も自店の売上動向には大きな関心を持っている。このため、各店では売上予算と実績とがひと目で分かる図表を、フレンド社員にも見える場所に掲示している。

なお、賞与の支給対象者は、支給時期の前月に勤務実績のあるフレンド社員であるが、1 つだけ

I
II
例外がある。それは、学生のフレンド社員が学校卒業に伴い3月に退職する際の、特別の賞与支給である。この場合には、本来は11～4月の労働時間数に基づき、6月に勤務実績がある人に支給される夏季賞与が、11～2月までの労働時間数に基づき、退職時に卒業祝として支給されている。

正社員登用

フレンド社員からの正社員登用は、常時行っている。

原則としてサブリーダー以上の職位にあり、フルタイム勤務及び全店転勤が可能で、正社員になることを希望する者は、店長の推薦、地区長の確認を経て、人事総務部長、さらには社長との面接に合格することにより、正社員に登用される。直近1年間の実績では、14名に登用されている。

なお、これとは別に、学校卒業と同時に新卒正社員として採用されるフレンド社員も、年間10名程度いる。

教育訓練の実施

III
フレンド社員の教育訓練は、マニュアルに基づくOJTが中心であり、前述の職位、ランク、評価、資格に係る諸制度によっても、それは効果的にサポートされている。OJTは、店長のサポートの下で、先輩のフレンド社員が指導者となって行っている。

IV
また、OFF-JTとして、1,000名以上にのぼる外国人フレンド社員向けの集合研修を恒常的に実施している。これは、日本の文化やサービスの特徴について理解を深めさせることを目的とした内容となっている。開店準備中の店舗等を会場として随時開催しており、業務時間扱いとして、外国人にはなるべく受講させるよう促している。

感謝の集いにおける表彰

V
フレンド社員を対象とした表彰制度として、「優秀フレンド賞」と「貢献大賞」が設けられており、毎年各20名、計40名が表彰を受けている。優秀フレンド賞は、顧客からの特別の感謝を受けたなど何らかの表彰すべき事由があったフレンドを地区長が推薦して決定する。貢献大賞は、会社の業績を左右する大型店舗に勤務するフレンド社員の中から、地区長推薦により決定する。

VI
受賞者は、年1回、全国2箇所で開催される「フレンド社員感謝の集い」（各店から1～2名、各会場に300名前後のフレンド社員を招いて行う懇親イベント）において、全出席者の前で社長から表彰され、賞状と金一封を授与される。また、その模様は、社内報に掲載され、全社に周知されている。

4 成果と課題

資格制度・資格手当及び賞与支給は、まだ導入して1～2年しか経っておらず、評価が難しいものの、他の制度とも併せて、人材の確保・定着化やモチベーションの向上に、一定の成果をあげている。

VII
今後は、フレンド社員の属性に合った施策を講じていくことを考えている。例えば、学生のフレンド社員については、「卒業までやる気をもって働いてもらえる」ことを目指して、現行制度をベースに充実化を図っていく。これに対し、主婦層については、さらなる定着化に向けて、勤務時間と勤務地域を限定した新たな正社員制度の導入を、具体的に準備しているところである。

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
		○	○	○	○		○	

事例 5

(株) 吉野家

先輩が後輩を教える教育体制の整備、OFF-JT の充実により定着率が向上

本社所在地	東京都	事業内容	飲食店			
従業員数	約 21,000 名	男性	10,900 名	うちパートタイム労働者数	約 19,700 名	男性 10,000 名
		女性	10,100 名			女性 9,700 名

ポイント

- ・ハンドブックによる初期教育、一定期間後の集合研修で丁寧なフォロー。
- ・先輩が後輩を教えるランクアップ体制を整備、ランクに応じ時給も昇給。
- ・副店長登用、正社員登用制度によりキャリアアップ。
- ・業界ならではの福利厚生。

1 企業概要・人員構造

同社は、創業 100 年以上の歴史を有する牛丼事業を中核としたナショナルチェーンである。

正社員（グローバル社員、エリア社員）も約 1,400 名いるが（おおむね 1：2 の割合）、店舗におけるオペレーションの中核を担っているのは、約 19,700 名の「キャスト」（パートタイム労働者）である。標準的な店舗は、基本的に、正社員の店長の他はほぼ全員がキャストで構成されている。店長も接客や調理を行うことがあるが、その他に数値、人材、設備等の管理責任を負っている点で、キャストと職務内容が異なっている。

キャストの雇用契約期間は 1 年間である。ただし、採用された当初だけは、2 か月間の雇用契約を結び、2 回目の雇用契約から 1 年間となる。

キャストは、社会保険・労働保険の適用関係により、A（週実働 30 時間以上）、B（同 20 時間以上 30 時間未満）、C（同 20 時間未満）の 3 区分に分けられている。いずれも時給制で、賞与、退職金は支給されない。

キャストの属性は、店舗立地により大きく異なっている。都心店では圧倒的に学生が多いが、郊外店では主婦や高齢者層が中心である（契約更新の上限年齢は特に定めていない）。

2 取組の背景

同社は、グループ経営理念である「For the People」に基づき、店舗活動において「For the Customer」を重視している。とりわけスピードを最も大事な価値観とし、キャストを中心とした全従業員に、「早く、先に、直ぐに、お待たせしない」を意識して行動することを求めている。そうした行動をとることができる人材を効果的に育成し、定着化させることをねらいとして、キャスト向けの諸制度も整備されている。

特に、効果的な人材育成のために、店長の能力、考え方、忙しさの状況に左右されるやり方を改め、新たなランクアップシステムを導入したところである。これは、キャストのランクをより明確にし

I
II
III
IV
V
VI
VII
て、上位のキャストが下位のキャストをマニュアルに基づき教育するスタイルの確立と人材育成の標準化を目的としたものである。賃金面も、このランクに応じて決めている。

3 取組の内容

ハンドブックの配布

採用されたキャストには、勤務する上での重要事項を記載したハンドブックを配布している。そこには、次のような内容がイラストや写真も交えてわかりやすく掲載されており、雇用されている期間はキャスト一人ひとりが保管することになっている（自宅への持ち帰りも可）。また、基礎的事項についての「トレーニング記録」の頁もあり、トレーニング勤務日、トレーニング内容と合格記録を記載するようになっている。

このハンドブックは、採用直後の教育資料であるとともに、雇用契約書や就業規則と併せて、労働条件の考え方、就業上の約束ごと等の説明資料にもなっている。採用時には、店長又は地域の採用担当者が、このハンドブックを使いながら個別に説明を行っている。

キャストハンドブックの内容

- ・はじめに（価値観、サービス）
 - ・お客様商売の基本を学ぶ
 - ・ハウスルールを学ぶ（身だしなみ、勤務スケジュール、連絡、挨拶と返事、休憩時間、食事補助、給料と昇給、有給休暇、入店・退店の流れ）
 - ・接客の基本を学ぶ（接客場面のイメージ、接客場面ごとの動作と用語、自社固有ルール、食器の名称と持ち方）
 - ・巻末資料（入店登録・退店登録の方法、オーダー票の記入方法、…（中略）…、トレーニング記録*、交通費伝票と食事補助券の記入例）
- *後述の「パートナーランク評価シート」の本人手控え的なもの

入社直後の教育と評価

新人キャストの最初の雇用契約は、2か月間である。この間に、先輩キャストの指導を受け、基本的事項をマスターすることが期待されている。新人キャストには、マスターすべき項目を記載した評価シートが渡され、2か月後に個々の項目の可否を評価される。指導者は、後述のアテンド又はサポーター以上のランクのキャストであり、評価者は、それ以上のランクのキャスト又は店長である。おおむね8割方をマスターできていれば、後述のパートナーレベルと認められ、「本契約」と呼ばれる1年契約に変更となる。

この本契約前後には、エリアマネージャーが主催する集合研修を実施している。同時期に入社した新人キャストを集めた2時間程度の研修であり、職場の問題の意見交換や交流を行う場にもなっている。技術的な教育もさることながら、入社直後の不安解消、仲間意識の醸成等を重視して運営している。

パートナーランク（本契約）評価シートの構成

店舗		氏名	
本契約目標日		年齢・性別	
		評価担当者	
人材像	マインド	サービス業として必要な資質があり、基本事項を守り仕事を覚えようとする意欲がある。	
	行動	明るく元気に挨拶、返事が言えている。	
スキル		サービスマニュアルに沿って実践できる	
客数対応目安		・・・	

評価項目		評価・要求水準	合否○×
サービス	1	・・・	
	2	・・・	
	：	・・・	
クオリティー	：	・・・	
	：	・・・	
：	：	：	
※本契約おめでとうございます。吉野家で働いてみて良かったと思うことを 30 文字以上で記入してください。			

評価者コメント	店長	評価者	教育者	本人

ランクアップシステムによる体系的教育

同社のキャストは、その技能及び職能に応じ、次のような 9 つのランク区分が設けられている（入社直後は、ランク外の「チャレンジャー」という位置付け）。ランクごとに人物像及び必要スキルが詳細に設定されており、それがそのまま後述の評価項目として活用されている。

S サポーター・S アテンドランクが約 2,000 名、サポーター・アテンドランクが約 5,000 名おり、下位ランクの教育者等として活躍している。

ランクと評価項目

(技能による区分)

		フロア専門者ランク		調理＋フロア者ランク			
		パートナー	S パートナー	アテンド	S アテンド	サポーター	S サポーター
人物像	心掛け	お客様にとって明るく元気で、且つ好感が持てる接客を心掛けている。		明るく元気でスピーディーな接客ができしており、従業員同士の連携によって高い水準のサービスの提供を心掛けている。		自分が作成した商品にこだわりを持っており、且つ従業員の連携によってより高い水準のサービスの提供を心掛けている。	
	行動	お客様の動きに常に目を配り、お客様の対応が常にできている。		お客様の要望を察知した素早い対応ができ、メンバーの動きに対して指示割当ができている。		クオリティの高い商品を提供できているか常に確認しながら商品作成している。 お客様の要望を察知した素早い対応ができ、メンバーの動きに対して指示割当ができている。	
スキル	挨拶～案内						
	：	スキル項目別、ランク別に「～できている」と要求水準が規定されており、それを使って評価できるようになっている。					
	：						
	食材準備、作成管理						
：							
：							

(職能による区分) ※対象はサポーター以上

		リーダー	シフトリーダー	ストアリーダー
人物像	心掛け	高いQSCを提供できる運営を心掛けている。	時間帯TOPとしての自覚を持ち、他の代行者の見本となる運営を心掛けている。	店のTOPとしての自覚を持ち、運営や教育について店長の意図を理解、実践しようと心掛けている。
	行動	お客様に満足して頂くために指示割り当てを的確に出し、明るく元気な運営を実現している。		
スキル	苦情対応			
	:	スキル項目別、ランク別に「～できている」と要求水準が規定されており、それを使って評価できるようになっている。		
	金銭管理			
:				
:				

上位ランクのキャスト（2ランク以上、上位である者）は、下位ランクのキャストに対し、マニュアルに基づき教育を行う役割が期待されている。先輩が後輩を教えることを通じ、365日24時間、常に教育が行われている状態を作ることを目指した体系となっている。

こうしたOJTとは別に、ランク別のミーティング（Off-JT）を、エリア単位で実施している。このミーティングでは、近隣店で働く同ランクのキャストを集めて、接客や調理の技術面の教育、苦情対応等のロールプレイング、意見交換を通じたノウハウ共有、防犯やフェア等の季節的テーマの確認等を行っている。キャストにとって、自分のスキルを他店のキャストと比べる良い機会となっている。このミーティングには、店長も常に複数名が参加している。店長にとっては、他店のキャストと自店のキャストとを比較してみることで、自分の評価尺度の妥当性や教育効果の確認の場になっている。

なお、ミーティングは、接客技術や調理技術を競うコンテストを兼ねて開催することもある。

ランクの評価と時給への反映

店舗には、個々のキャストのランクに応じた評価表が用意されており、レベルが上がったと判断されれば、その都度評価される。評価者は、教育担当者より上位ランクのキャスト又は店長である。

この評価表は、個人別にファイリングされており、キャスト本人がいつでも見ることができる。また、実際に職場に入る際にはこのファイルを持参し、指導者であるキャストがこれを見て OJT を行うようになっている（自動車教習所で実車するときにファイルを持っていくイメージ）。

上位ランクへの昇格も、評価に応じて随時、行われる。キャストの時給は、店舗の地域相場等に応じた「本時給」とランク別の「ランク給」から構成されているので、ランクが上がると時給も随時アップする仕組みである。

ランク給のイメージ

パートナー	S パートナー	アテンド	S アテンド	サポーター	S サポーター
0 円	10 円	20 円	… 円	… 円	… 円

対象はサポーター以上

リーダー	シフトリーダー	ストアリーダー
+ 20 円	+ … 円	+ … 円

副店長への登用

比較的小規模の店舗については、個別の店舗に店長を置くのではなく、複数店をとりまとめる統括店長が置かれている。この場合、統括店長の下には、店舗ごとにオペレーションの責任者として副店長が置かれ、これにはキャストが任じられている。現在、全国で 130 名あまりの副店長が活躍している。週実働 30 時間以上の A キャストであること、ストアリーダーのランクにあることが登用条件となっており、本人の希望も聞いて地区長が任命する。

副店長になると、時給の他に月額 15,000 円の副店長手当と、1 回 10 万円程度の賞与が支給される。賞与には、キャストの定着を主な評価ポイントとして、A、B、C の 3 段階評価が反映されている。正社員の店長とは異なり、計数面での評価はない。

副店長には、固有の研修もある。研修では、他のキャストとの面接の仕方、労働関係法令等、オペレーション上で重要なスキル・知識を学習させている。

正社員への登用

同社では毎月、正社員登用試験を行っている。

副店長やそれに準じる役割を果たしている者を対象に、本人が希望し、店長とエリアマネジャーの推薦を受け、適性検査と営業部長面接に合格すれば、エリア社員として採用される。最近の登用実績は、年間 30 ～ 40 名である。

同社では、新卒の正社員も最初はエリア社員である。グローバル社員になることを希望するエリア社員は、所定の研修や社内資格試験に合格した後に、別の転換試験を受ける必要がある。キャストからエリア社員を経てグローバル社員になった者も、これまでに数名いる。

業界ならではの福利厚生

福利厚生施策として、社内各店舗での飲食に使える無料券・割引券を組み合わせた「従業員サービス券」を、毎年7月及び12月に配布している（在籍1年以上には2冊、在籍2年以上で5冊）。

また、平成26年度には、職場での懇親イベントを支援するため、年間1人当たり3,000円の飲食代補助を行った（次年度以降については検討中）。

総合的な相談窓口の設置

人事担当者及び労務担当者を「労務相談窓口」として、セクハラ、パワハラ問題に加え、職場での悩み、労働条件に関する疑義等も含め、あらゆる相談を受け付けている。

店舗には、電話番号及びメールアドレスを掲示し、いずれか好きな手段で連絡できるようにしている。

4 成果と課題

キャストがキャストを教える体制が整ったことで、スキル習得がスピードアップし、定着につながっている。また、ランク別のミーティング等のOff-JTも、不安解消やモチベーション向上に寄与し、定着につながっている。結果として、顧客へのサービスレベルが向上し、また、正社員の負担軽減にも効果をあげている。

今後については、外国籍、女性、シニアの方がもっと活躍できるような、ハード面・ソフト面の環境整備を課題と考えている。すでに、それぞれをテーマとした委員会を作り、検討を開始したところである。

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
		○	○	○	○		○	

事例 6	ロイヤルホールディングス（株）
	モチベーションアップを目指すためのキャリアルートの明確な人事制度

本社所在地	福岡県	事業内容		飲食店			
従業員数	約 26,400 名 (11,000 名) ※（ ）内はロ イヤルホスト	男性	7,900 名 (3,300 名)	うちパートタイム労働者数	約 24,000 名 (10,400 名)	男性	7,200 名 (3,100 名)
		女性	18,500 名 (7,700 名)			女性	16,800 名 (7,300 名)
ポイント	・能力と経験、職務責任からの明確な階層区分と社員登用制度。 ・精緻な昇格基準と時給との連動。 ・意識の高揚策としての全国コンベンション。						

1 企業概要・人員構造

同社は、食とホスピタリティを追求する企業として昭和 26 年に創業し、外食事業、受託フードサービスのコントラクト事業、機内食事業、ホテル事業など多角化を図ってきた。中でも外食産業は、日本でも有数の飲食店チェーンを持っており、昭和 46 年創業のロイヤルホスト（ファミリーレストラン）を中心に、天井てんや（てんぷら）、シズラー（サラダバー＆グリル）、シェーキーズ（ピザ）、カウボーイ家族（ファミリーダイニング）などブランドごとの店舗展開を図っている。

グループ全体の総店舗数は平成 26 年 12 月末現在で 795 店舗（うちフランチャイズは海外 22 店舗を含め 48 店舗となっている）、うちロイヤルホストは 244 店舗である。

正社員は、全国転勤が前提となるナショナル社員が約 2,200 名、地域限定のエリア社員が約 130 名、定年後の再雇用者であるシニア社員が約 70 名の構成である。一方、社内で「クルー」と呼ばれるパート・アルバイト（パートタイム労働者）は、全社では 24,000 名いる。クルーは学生と主婦が中心であるが、その他にいわゆるフリーターの人もおり、ブランドや地域特性に応じて構成が異なっている。以下は基幹ブランドであるロイヤルホストのクルーについてである。

ロイヤルホストの 1 店舗当たりの平均正社員数は 2 名弱で、それ以外はクルーである。クルーの平均年齢は 30 歳弱で、平均勤続年数は 3 年前後であるが、長い者では 20 年以上の者もいる。男女の比率はほぼ 3：7、学生の比率は地域によるバラツキはあるが、平均的には 45% 弱である。平均月間労働時間は 80 時間弱、社会保険に加入するクルーの割合は 10% 強で、雇用保険と社会保険の加入の有無により区分別の雇用契約書を交わすようにしている。雇用契約は、最初は 2 か月契約、以降は半年の契約である（契約開始月は 4 月と 10 月にそろえている）。

給与は基本時給に全て含めて決定するという考え方のもと、加算して支給される手当は通勤手当程度であり、賞与、退職金はない。

2 取組の背景

ロイヤルホストだけでみると、クルーの構成比率は95%になっており、まさに店の日々の運営がその双肩にかかっているといっても良い。そのために3年に1度くらいの割合で人事制度を見直し、そのときの経営環境に応じて動機付けとなるように取り組んできた。

具体的には、給与に連動する等級制度や教育研修、表彰、評価、社員登用をトータル人事システムの一環として導入してきた。また、時間帯責任者（シフトリーダー）をはじめ、店長に次ぐ副店長、及び料理長に次ぐキャプテンなどの要職にも積極的に任命している。

3 取組の内容

キャリアアップが明確な等級制度

平成26年、クルー制度の見直しを行ったところである。クルーのうち約8割を占める旧制度における「Cクルー」階層のモチベーションの向上を図り、キャリアアップ意識を持たせるため、各階層の基準を明確にした。

クルーの区分

新階層（資格）区分	旧制度の呼称	構成比率	要件
シフトマネジャー	Aクルー	1%	時間帯の責任者
トレーナー	Bクルー	19%	クルーを育てるスキルを身に付けたベテランクルー
スタークルー	Cクルー	80%	基本作業から1つずつ身に付ける段階

それぞれの階層内はさらに細かく3段階の「ランク」に分かれており、これが時給のアップにも結び付くシステムとなっている。平均的にみると、勤務実績が120時間前後で、ランクが昇格することになる。

昇格査定は、店長が行う。昇格が認められるには、テーブルをいくつ担当できるか、付随するサービスや案内がどの程度できるかなどの具体的な基準を設定している。ランクによっては、ホスピタリティ重視の理念に基づき、実際の営業での接客を観察したり、実際に調理させてみたりなど、実技試験も併せて評価を行っている。トレーナーに昇格するとネームプレートが変わる等、クルーの動機付けを図っている。

なお、資格としてのシフトマネジャーはクルーの中の1%ほどで、時間帯ごとの責任者の役割を担っている。シフトマネジャーになると、地域限定のエリア社員（後述）登用の受験資格も発生する。このシフトマネジャーへの昇格は、事業部長の判断によることとなっている。

充実した教育訓練制度

クルーに対しても積極的に研修を行っている。

まず、採用時の初期研修では、2日間、計4時間を使い、店に慣れてもらうためのハウスルール、基本動作、就業規則の内容等について教育している。同社では日頃より「開かれた制度」であることを重視しており、この機会を使ってクルーのステップアップや福利厚生についても説明を行っている。

以降の研修は、ランクが上がるごとにレベルを変えて実施している。案内やオーダーの取り方、

会計などの接客、調理技術等について、OJT を中心として節目には Off-JT も取り入れた段階的な教育指導を行っている。

これらと併せて、飲食業としての特性から、食品の安全衛生面での教育にも力を入れている。同社では独自のハンドブックを作成しており、包丁などの持ち方などを分かりやすく図解している。また毎月開催する労働安全衛生委員会からの指摘や改善案を受けながら、食品衛生法や労働災害への対応についてのタイムリーな現場指導を行っている。

人事評価制度

クルーガイドシートというランクごとの自己申告チェック表を設けている。平成 26 年度、より精緻なものへと見直しを図った。これをもとに「マンツーマンでクルーがクルーを育てる」という方針の下、トレーナーが一次評価者として評価を行っている。また、適正に教育、指導しているかということは、トレーナーの評価基準にも取り入れられている。二次評価者は、地区長の承認の下に時給決定権限を持つ店長である。評価後には、店長から各クルーに対しフィードバックを実施している。

一定のレベルにあると評価されると、そのランクを卒業して上のランクに昇格する仕組みとなっている。

エリア社員からナショナル社員への登用制度

能力や意識の高いクルーを地域限定社員（エリア社員）として登用、処遇する制度が設けられている。エリア社員は、全員がパート・アルバイト経験者であり、ここからロイヤルグループ全体の人事制度の対象となる。エリア社員への登用に当たっては、新卒採用の正社員との整合性を十分に考慮した上で、適応する人材のみを厳格に選抜している。エリア社員になると店長や料理長へのキャリアアップが期待され、さらにはナショナル社員として幹部職への道も開けてくる。

エリア社員への受験資格は、フルタイム勤務が可能なシフトマネジャーであって、自ら希望し、将来は店長・料理長を担える能力があると事業部長（営業部長）又は地区長が推薦した者である。試験は、役員面接のほか、課題レポートの提出も義務付けられる。最近のレポートのテーマは「エリア社員になりたい理由」であった。

なお、エリア社員からナショナル社員への登用制度も設けられており、SPI 検査とともに役員と人事部長が面接を行って決定する。今年は 4 名がナショナル社員に昇格となった。毎年数名から 10 名近くの者が試験に合格するが、意思を最終確認する際に、転勤のことを考慮して辞退する者もあり、同社としては残念に思っている。

全国イベントとしての技能コンテスト

同社では、クルーコンベンションと称する独自の表彰制度を実施している。約 300 名が一同に会し、2 日間かけて実施する大がかりなコンテストである。これは、以下の 3 つに分かれる。

①ロイヤルオペレーションクラシック（ROC）

各地域の予選から勝ち抜いてきた店舗ごとの優秀なクルー（店舗ごとのトレーナーとスタークルーのペア）40 名が東京の桜新町店でその接客スキルを披露した。単に仕事がベテランの域にあるというだけでなく、いかに店舗に貢献するかが評価される。実際のお客様を前に実技を行い、審査員である社員が評価する。実施店舗の入口には案内を出して、お客様のご理解をお願いした上で実

I
II
III
IV
V
VI
VII

施している。表彰式は都内のホテルを借りて行い、全員にオリジナルのネームプレートが授与されるとともに、優秀者には表彰状と盾が授与されることとなっている。

② OUR STANDARD 101カ条甲子園

優秀店舗を表彰するものであり、審査員が実際に対象店舗を訪問して評価を行う。全国大会では「お店自慢」をプレゼンテーションする。優秀店舗には、店頭に掲示できる銘板が授与される。

③ホスピタリティ功労賞

ROCには出場できないが、店舗の運営に大きく貢献している人材を表彰するものである。他のクルーの手本となり、いつも元気で信頼され、店舗にとって欠かせない人材が選ばれ、表彰状が授与される。

福利厚生

ロイヤルホストや天井てんや、シズラーのチェーン店及び一部の専門店で活用できる家族割引券(20%オフ)が配布される制度があり、積極的にグループの店舗を知ってもらう機会としている。

また、勤務時において食事補助制度があり、個人負担は原価分のみとなっている。顧客用と同じ商品を食べ、自店の料理を自ら覚えるというねらいもある。

さらに、パート・アルバイトを対象とした弔慰金制度も設けている。

経営情報の共有化

決算説明会はパート・アルバイトにも参加の門戸を広げており、経営情報を共有することにも心がけている。また、メニュー変更の際などはDVDを各店に送り、全員が見ることとしている。新メニューの紹介はもとより、例えばなぜイタリアフエアを実施するのか、その主旨をビジュアルで伝え、関心を持たせるようにしている。

さらに、社内報としての「ホスピタリティ通信」を月に2回各店に配送して休憩室等に掲示している。この通信を通じて、仕事の意義を改めて考えてもらうとともに、主体的に参画しているという自覚を高めるようにしている。

4 成果と課題

現行制度より1つ前のA～Cの3段階クルー制度も4年前に導入したばかりであるが、ES(従業員満足)を重視しより良い制度を追求するという方針の下、見直しを行ったものである。パート・アルバイトへの施策を重視してきた結果、毎月の離職率が改善されてきており、定着率も高くなってきている。最近では採用が難しくなっていることもあって、人材が安定していることが経営上も大きなメリットになっている。パートの定着率の向上と正社員の定着率の向上が相互に作用しているとも感じている。また、評価制度と一体化した、クルーがクルーを育てるというマンツーマン型の教育訓練への取組が効果をあげてきたものとみている。併せてクルーコンベンションによる求心力の高まりも効果をあげてきている。

今後については、顧客の食に対する要望がますます高まっていく中で、会社の方向性に沿って諸種の制度を統合するとともに、パート・アルバイトにとって先々が見えやりのある仕事となるよう、担当する範囲と責任を明確にしていくことを課題と考えている。

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
		○	○	○	○		○	

事例 7

A社

職務給制度を実施

本社所在地	北海道	事業内容		飲食店			
従業員数	約 7,100 名	男性	2,650 名	うちパートタイム労働者数	約 6,400 名	男性	2,100 名
		女性	4,450 名			女性	4,300 名

ポイント

- ・平成 24 年度より「パートナー職務給制度」を導入し、1 年に数度の評価により等級・時給を決定。
- ・ゆとりのある人員配置により、良好な労働環境を整備。
- ・学生アルバイトに対しエリアごとに就職セミナーを実施することにより継続的に正社員として新卒採用。
- ・パートナー→シニアパートナー→正社員、又はパートナー→正社員といったキャリアを踏むことにより、正社員への転換が可能。

1 企業概要・人員構造

同社は、昭和 43 年に創業し、全国で直営店舗を 128 店舗、フランチャイズ店舗を 192 展開する飲食チェーン企業である。店舗に供給する食材を加工等する工場も全国に 7 か所ある。

同社は、安全・安心の食材を新鮮なまま顧客に楽しんでもらうため、同社基準の栽培仕様、循環型管理放牧等を実施することにより、健康的な食材の調達を図っている。さらに、店舗への生ごみ処理機導入、天然ガス車による配送、廃食用油の燃料化等、環境にも配慮した経営を行っている。

店舗管理は業態・エリア別に行っている。標準的な店舗には店長、SSC（シニアストアチーフ：店長代行）、SC（ストアチーフ：店長代理）、ホールチーフ/キッチンチーフ等、数名の正社員を配置し、飲食サービス業として、労働環境を改善し、従業員が余裕を持ったサービスを提供できるようにと、同業他社より 2～3 割ほど多いパートナー（以下PNと略：すべてパートタイム労働者）を平均 40 名程度配置して、フルサービスを行っている。30～60 の店舗を管理するゾーンマネージャーが配置され、さらに 12～24 の店舗を管理するエリアマネージャー、6 店舗を管理するブロックリーダー、2～5 店舗を管理するスーパーインテンデントが配置されている。PN は、評価基準表上、最も高い資格であっても「ホールPNリーダー②」までであり、チーフ以上は正社員とシニアPNのみとしている。

PN 約 6,400 名のうち工場勤務が約 650 名、残りの約 5,750 名は店舗勤務である。契約は 1 年、時給制である。労働時間は個別に決定している。他にフルタイムで働くシニアPNがいるが、ごく少数である。PN の正社員転換推進措置は、PN→シニアPN→正社員、又はPN→正社員の順を踏むこととしている。

PN のうち社会保険に加入しているのは約 600 名である。賞与、退職金はないが、シニアPNには賞与を支給している。

2 取組の背景

店舗運営において、全社員数の9割を超えるPNは重要な位置付けにあるため、その戦力化と人材確保・定着促進等を図るため、「パートナー職務給制度」、学生アルバイト紹介制度、早朝時の店舗の鍵あけ、金庫あけ、つり銭準備、店長代理業務を担当するPNに対する付加給制度（キーパー制度）、食事補助制度等を導入している。

今後の経営環境を考えた場合、飲食業における人材確保は最大の課題である。そのため労働環境の向上、キャリア形成の見える化、研修の充実、正社員転換推進措置等の施策を実施している。来年度に向け地域限定正社員制度、短時間正社員制度の導入を検討しているところである。

付加給制度

	付加給	主な業務内容
Sキーパー	80円	下段全業務+トラブル（苦情、欠品等）対応、一般社員の代行
Aキーパー	60円	下段全業務+ピーク時間帯のオペレーションコントロール
Bキーパー	40円	下段全業務+中間レジ締め、食材資材の検収
Cキーパー	20円	開店チェック、レジセット（つり銭準備）、PN勤怠チェック

3 取組の内容

評価・時給と連動したパートナー職務給制度導入

平成24年度より「パートナー職務給制度」を導入し、評価に基づいて職務等級を決め、時給の設定にも連動させている。職務評価等級は6つある。入社時は全員がホールトレーニー①（見習いレベル）に位置し、評価によってホールPNリーダー②（ホールチーフ）まで昇格することができる。入社時のホールトレーニー①から最高位のホールPNリーダーまで上がると、時給ベースで1.15倍の差が生じるよう設定している。このような仕組みはPNに配布される手引や規定で明示されている。

評価は、チーフ職以上の正社員が行うことになっており、各職務（ホール及びキッチン）の時間給の上がる段階は2つのステップに分かれている。各職務のステップを基準通りに満たし、職務の習熟項目が全て評価点5に達した時点で昇給の起案を行っている。なお、評価点は、1：教えられていない、3：教わった、5：実施できる、である。

評価点をつける際には、本人とチーフ職以上の正社員が漏れなくチェック表を完全記入している。1か所でも漏れれば評価対象から外され、また、評価点に満たない場合は、本人と話し合いを設け、不足する知識と経験を補うためのトレーニングを行うことになる。

昇給、昇格の申請は、店舗運営責任者（店長、スーパーインテンデント又はストアチーフ）が評価基準表の評価点を確認し、職務基準の充足度合いで判断している。

昇給を起案したチーフ職以上の正社員は、評価履歴を社内共有ネットワーク内の決められたフォルダにデータ保管し、「パートナー個人別育成計画」に役立てている。

昇給、昇格のチャンスは、1年目は3か月毎に年4回の評価機会を設けることを目安とし、最低

年2回は評価を実施している。2年目以降は、6か月毎に年2回の評価機会を設けることを目安とし、最低年1回は評価を実施している。なお、毎年10月1日を基準として、入社3年未満のPNに限り最低時給の変更額分を見直ししている。

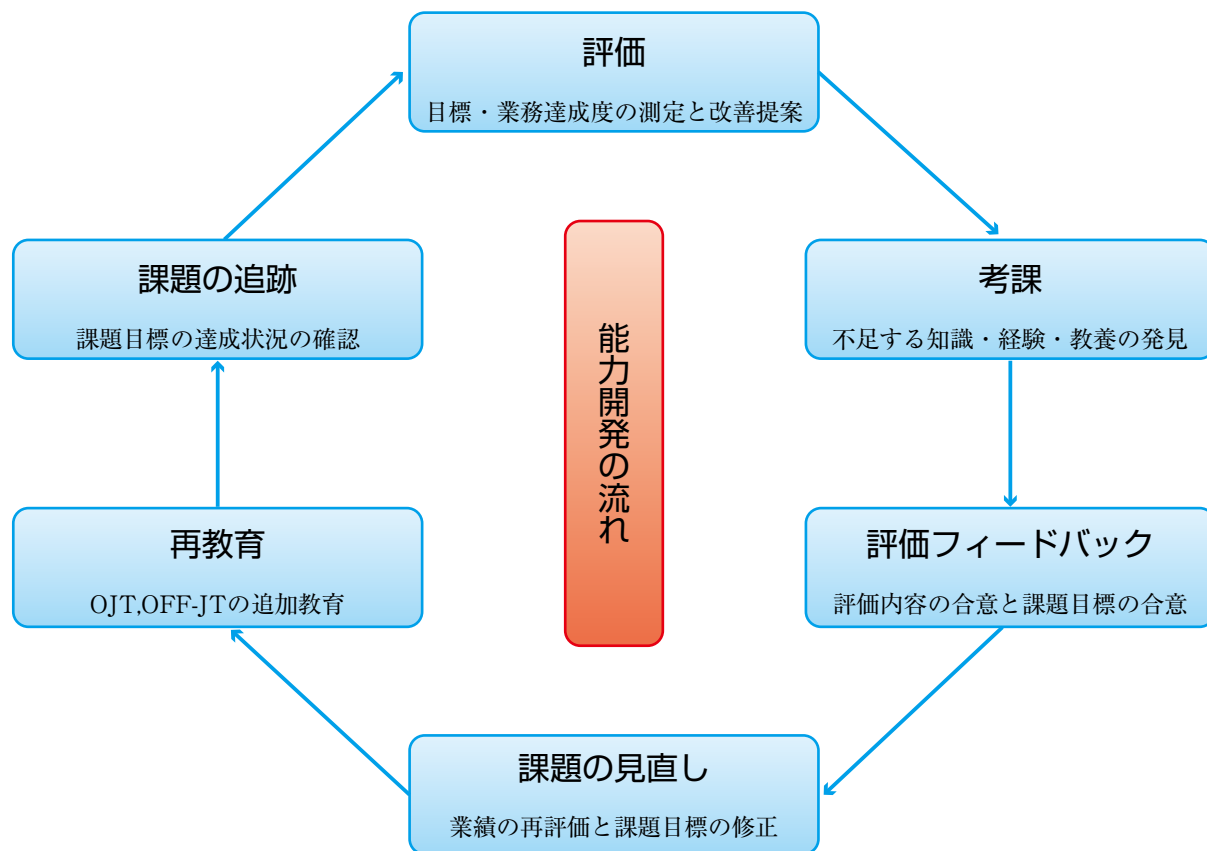
PNの評価に基づく時給表（ホール担当者）

区分	募集時給	ホール トレーニー①		ホール トレーニー②		ホール 新人トレーナー①		ホール 新人トレーナー②		ホール PNリーダー①		ホール PNリーダー②	
		昇給額	累計	昇給額	累計	昇給額	累計	昇給額	累計	昇給額	累計	昇給額	累計
高校生	●●●	10	10	10	20	15	35	15	50	20	70	30	100
一般	●●●	10	10	10	20	15	35	15	50	20	70	30	100

ホールPNリーダー①の評価基準表（抜粋）

理念修得能力		本人	店長
①経営理念を理解し共有する（みんなで目指す目的を共有し、心を一つにする）			
(1)	お店のスローガンを暗唱できる		
(2)	お客様を第一優先に考え、お客様から感謝される行動を心がけている		
②職場のモラルを維持・向上させる（お店の中の人間関係を良くして気持ちよく働ける職場を作る）			
(1)	気持ち良い挨拶を交わして明るく、元気に、楽しく仕事をしている		
(2)	信頼される言葉、信頼される行動、明るい職場、良いチームワークができている		
(3)	・・・		
③勤務のルールを遵守する（みんなの努力が実る、明るく働きやすい職場を作る）			
(1)	遅刻になりそうときは、勤務開始時刻の30分前までに電話で連絡している		
(2)	・・・		
④安全に作業をする（安全を優先してケガや火傷のない職場を作る）			
(1)	正しい手順で、「いそがず」、「あわてず」、「あせらず」に安全作業をしている		
(2)	・・・		
⑤個人衛生を良い状態に保つ（人から起因する食品の汚染をゼロにする）			
(1)	作業に入る前とトイレに入った後は必ず丁寧に手を洗う		
(2)	・・・		
⑥職務上の責任と義務を果たす（チームワークを良くして楽しく働ける職場の雰囲気を作る）			
(1)	常にお客様を意識し、率先してお客様へ対応することができる		
(2)	・・・		

能力開発のPDCA サイクル



社内講師による就職セミナーの実施

同社は、現在、正社員の中途採用は行っていないため、毎年の新卒採用に際し、同社で勤務する学生（大学・短大・専門学校）PN に対し、社内講師による就職セミナーをエリアごとに実施している。その結果、受講した学生 PN のうち、毎年5名～6名の学生 PN を正社員として新規採用している。

誰でもチャレンジできる正社員転換制度

同社の正社員転換制度は、本人の意欲を最も重視しているため、正社員への登用要件を別段定めてはいない。ただし、キャリア形成として PN → シニア PN → 正社員、又は P N → 正社員へといった進路があるところから、シニア PN 及び P N のうち、申込みがあれば毎年実施している正社員採用試験にチャレンジできることとしている。なお、学生 PN については、毎年新規学卒者を対象とした採用試験を行っているところから、希望者はそちらの方の試験を受けることになる。

正社員への転換希望者の把握方法としては、各店舗に正社員登用試験に関するポスター等を掲示し、その周知を図っている。過去3年間の正社員転換実績は、PN11名、シニア PN 4名、合計15名が正社員に転換している。

採用時の研修については、オリエンテーション、店内ツアー、エチケット・ルール冊子による説明を行っている。また、マニュアルも7分冊用意されており、社内研修や毎月開催されている会議等で随時説明・研修等を実施している。なお、マニュアルは年1回定期的に改訂している。

4 成果と課題

昨今の人手不足を解消するため、同社は、PNの正社員転換推進、学生PNの紹介制度や正社員に準じた慶弔金の支給、高校生以外の全PNを対象とした組合共済制度への加入といった福利厚生の実施を図っている。さらに、PNについては、個々のキャリア形成を明確に表す養成・教育計画を策定し、実行している。その結果、PNのモチベーション維持による人材確保、他社への人材流失を防いでいる。

「パートナー職務給制度」の導入により、時給の設定、能力開発の流れが明確になり、目標に沿った日々の業務遂行により、PNのモチベーション維持が図られている。

正社員転換推進制度については、学生PNから正社員として採用となったケースもあり、即戦力となる人材を獲得することが可能となっている。また、正社員として採用後も、「幹部養成・配転教育計画」によりキャリア形成の可視化を図っており、社員の定着率向上につながっている。

今後の課題としては、優秀な人材確保を図るため、短時間正社員を含めた限定正社員制度の導入、育児休業の取得状況を男性社員1名以上、女性社員90%以上にすること、年次有給休暇の取得推進を図ること、所定外労働時間削減のための施策を実施すること等、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けての取組推進、育児休業中の社員に対しての復帰支援プログラムの充実等々を検討している。

I

II

III

IV

V

VI

VII

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
		○	○	○	○		○	

事例 8	B社						
	成長過程を支援する計画的な研修の実施によりキャリアアップを実現						
本社所在地	東京都	事業内容		飲食店			
従業員数	2,505 名	男性	706 名	うちパートタイム労働者数	2,245 名	男性	505 名
		女性	1,799 名			女性	1,740 名
ポイント	・職務レベル別の能力開発によりキャリアアップを実現。 ・公正な人事考課の実施による透明性・納得性の確保。 ・計画的な正社員転換推進制度の実施。						

1 企業概要・人員構造

同社は、複合事業を営む母体企業のフードサービス事業の拡大に伴い、平成 11 年にフードサービス事業が分社化され設立された。業態はカフェ部門とダイニング部門があり、東京圏に集中的に出店し、現在 122 店舗をすべて直営店として展開している。また、高品質の製品を安定供給するため、自社工場を 3 か所有している。

従業員は、正社員とキャスト（パートタイム労働者。ただし、一部にパートタイム労働者でない者も含む。）の 2 つの雇用区分から構成されている。正社員は、主に店舗等のマネジメントに従事しているのに対して、キャストは、店舗での接客や調理に従事している。店舗は、地域特性やフロア面積に応じて小規模店舗から大規模店舗まであり、キャストの配置も数名程度から数十名まで様々である。

キャストの雇入時の雇用契約は、3 か月の有期雇用である。その後は、6 か月ごとの有期雇用となる。キャストには、「キャスト」、「フレックス社員」の 2 つの区分があり、本人の希望に応じ、基本勤務パターンが個別に決定される。キャストの 9 割は、週 3～4 日、1 日 5～6 時間程度の勤務が多数を占める。本人の勤務可能状況に変更があった場合には、契約更新時に変更を申し出ることができる。また、転居等により採用店舗での勤務が困難となった場合には、転居先近くの店舗で勤務できるよう柔軟な対応を行っている。

キャストの 2 つの区分

区 分	働き方の特徴
キャスト	①希望に応じ 2 週間ごとにシフトが決定される。学生が主体。 ②固定シフト（例）月・水・金の週 3 日／10 時から 16 時 等
フレックス社員	勤務時間が週 30 時間以上（例）週 5 日／1 日 6～8 時間勤務

賃金はいずれも時給制であり、賞与、退職金はない（店舗責任者に任じられている「フレックス社員」には、正社員に準じた賞与が支給される）。時給は、地域相場に応じて店舗ごとに決められた研修時給からスタートする。交通費（通勤手当）は、「キャスト」には原則として1日400円を上限として実費を支給し、「フレックス社員」には定期券代を支給している。

「キャスト」は原則として雇用保険加入、「フレックス社員」は加えて全員社会保険加入である。また、福利厚生制度として、正社員同様に食事補助と姉妹店で使用できる割引券の支給がある。

2 取組の背景

同社の経営理念を実現するためには、全社員の9割を占めるキャストの戦力化は不可欠であった。フードサービスの基本にある接客と安全・安心な商品の提供に第一線で携わるのはキャストであることから、知識・技術の習得を支援する教育訓練と正社員転換制度等を計画的に実施することにより、モチベーションの向上と安定した将来設計への支援を、両輪で推進している。

3 取組の内容

職務レベル別のキャリアステップと時給への反映

入社直後のキャストは、ルーキーキャストと呼ばれ、接客や調理などの基本的な作業の習得がOJTを中心に行われる。初期オペレーションを習得するための目安としては50時間が設定されている。

入社から累計50時間の勤務を経たキャストは、レギュラーキャストに昇格する。その後も累計勤務時間の増加に伴い、新人やレギュラーキャストの指導の役割を担うシニアキャスト、さらにリーダーキャストへとステップアップすることができる。リーダーキャストになるには、累計600時間の勤務経験が必要とされ、リーダーキャストに相応しい経験と知識を備えているかを見極める筆記試験が行われる。

ルーキー、レギュラー、シニア、リーダーの別に時給テーブルがあり、昇格に応じて時給額も高くなっていく。

公正な人事考課の実施

人事考課は、3か月に1度の頻度で実施される。評価項目は、会社コンセプト、身だしなみ・挨拶、衛生管理、機器操作、商品の基礎知識、仕込み、調理技術、抽出技術、クリンメンテナンス、マネジメント・オペレーション等である。業態ごとに必要な幅広い知識が問われ、評価表にある項目の総合計は、100以上にのぼる。

評価は、原則として店長が行うが、評価項目によっては、部門全体を統括するスーパーバイザーなどが実施することがある。これは、複数の評価者による評価により公平性と透明性を高め、被評価者の納得性を高めることにつながっている。人事考課には合格ラインが決められており、80%以上が合格とされる。合格ラインをクリアした者の評価は3ランクに細分化され、合格ラインの80%はBランク、85%以上はA'ランク、90%以上は最高のAランクとなる。リーダーキャストに昇格するためには、Aランクの評価が求められる。

計画的な正社員転換推進制度の実施

計画的に正社員の登用を推進している。3か月に1度の割合で、社内ネットワークや会社から付与された個人メールアドレスなどを通じて、正社員転換のための説明会の日程を周知している。1回の説明会には、常時5～6名が参加する。

店長やスーパーバイザー等から正社員登用が相応しいと評価される者については、会社側から転換を打診することもある。正社員登用試験は、筆記試験、適性検査、人事部による面接の1次試験があり、1次試験を通過した者には論文の提出が課される。テーマは2種類あり、正社員転換希望者のこれまでのフードサービス業界経験の有無等により、その者の強みが活かせるテーマを課題としている。

直近1年間の実績では、18名の者が正社員に登用されている。

成長過程をバックアップする研修制度

・入社時研修

企業理念、労働時間の計算の方法、接客の9か条などがまとめられたハンドブックを使用して、店舗でのOff-JTを中心に入社時研修を2日間かけて行っている。雇用契約の説明・締結は、入社時研修の冒頭で行っている。

・業態別研修

キャストを含めた全従業員の戦力化のために、ロールプレイングを中心とした集合研修、接客研修、カフェカレッジ、調理・ケーキ・珈琲アカデミーなど、業務内容に応じた研修を体系的かつ計画的に行っている。

例えば、ケーキアカデミーでは、1年間かけてステップ1からステップ5までの研修カリキュラムを終了すると、一通りのケーキに関する技能と知識が習得できる。筆記試験と実技試験をパスした者には、アカデミー認定書が授与され、名札には取組の証が記されることとなり（三ツ星シェフの証など）、モチベーション向上につながっている。

資格取得支援

調理を担当するキャストの中で調理師免許の取得を希望する者に対しては、会社が試験対策を行い支援している。都道府県ごとに異なる調理師試験の実施日も考慮して、社内作成テキストを使用した講義と過去問題の演習などを行い、調理師試験合格のための総合的な支援を行っている。資格取得支援については、人材募集時点から「興味のある方はいつでもご相談ください」と周知しており、原則として希望者は全員参加できる。社内ネットワーク上の掲示板などを通じて、試験要項及びキッチントレーナー（正社員の講習講師）による講習日程を告知している。

その他に、コーヒーマイスターや製菓衛生師などの資格取得支援も行っている。確かな技術の習得は、キャストにとって「仕事に対する自信とチャンスを与えてくれる会社」という信頼感につながっている。

気づきを促す社内の情報共有

店舗で顧客からありがとうと言われた事柄について、社内ネットワーク上の掲示板を通じて、“ありがとうコール運動”を展開している。掲示板には全店舗から寄せられた1日200件を超える情報が共有されている。クレームの目を摘むことよりも、他の従業員の言動が顧客に対してプラスに作用した事象を、自らが気づき、次の行動に活かすことでサービス向上につながっている。キャストからの報告は、その育成を担う正社員のやりがいにもなり、好循環になっている。

コミュニケーション向上の取組

毎月発行される社内報では、新入・中途社員の紹介や、新店舗・新メニューの紹介、地域イベントへの出店の様子といった情報が共有される。

また、店舗では全員ミーティングや個別面談、歓送迎会など、コミュニケーションを円滑にする取組が行われている。本社には、専用の相談窓口が設置されており、店舗では相談しづらいことがあった際には、何時でも相談可能な体制をとっている。

4 成果と課題

キャストの教育訓練や正社員登用を進めてきたことで、接客や調理の品質が向上し、新規出店や店舗の総合力の向上に寄与している。正社員への登用は、やりがいの増大とともに賃金形態など待遇面の向上につながっている。広くチャンスを提供し、能力を開花させ、若い従業員達の人生設計の支援につなげていきたいと考えている。

「フレックス社員」であることが前提となるが、現在小規模店舗の店舗責任者として4名が活躍している。店舗責任者は、管理・運営などの仕事の幅が広がり、待遇の面では正社員と同様に賞与（年2回）や業績賞与（年1回）の支給の対象となる。今後は、個々の選択を尊重しつつ、キャストでも意欲と能力のある者については、活躍の場を広げる支援を行っていきたいと考えている。

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
		○	○	○	○		○	

事例 9

C社

自発的にスキルアップを目指す評価制度を導入し、正社員転換への条件となる契約社員への転換を図る

本社所在地	東京都	事業内容	飲食店				
従業員数	約 2,900 名	男性	約 940 名	うちパートタイム労働者数	約 2,670 名	男性	約 800 名
		女性	約 1,960 名			女性	約 1,870 名

ポイント

- ・自らスキルアップを目指す仕組みにより、モチベーションの向上を図る。
- ・契約社員（契約社員へ転換後は正社員）への転換を推奨している。
- ・雇用形態別ではなく、職責別に基づいて行う教育研修制度がある。
- ・福利厚生の充実により、パートタイム労働者の採用を促進し、定着を図る。

1 企業概要・人員構造

同社は大手飲料メーカーの 100%子会社として 1977 年に設立され、全国で直営店舗を約 120 店舗、フランチャイズ店舗を約 10 店舗展開する飲食チェーン企業である。本事例では、直営店舗について明記する。

同社の業態は、ハンバーガー店の 1 業態であり、店舗に供給する食材を加工する工場は有さず全て食品メーカーに製造を委託している。

同社は、駅前の路面店舗又はショッピングセンターのフードコート内（以下、SC 店舗という。）に出店しており、その比率は路面店舗が約 45%である。営業時間は立地により異なるが、路面店舗は 7 時～22 時、SC 店舗は 10 時～21 時を基本の時間帯としている。東京都内の繁華街にある 7～8 店舗では深夜営業も行っている。

人員構成として、約 2,900 名の従業員のうち、正社員 50 名強、契約社員と嘱託社員それぞれ若干名ずつが本社に勤務しており、その他は店舗に配属されている。

雇用区分は、正社員、契約社員、アルバイト（パートタイム労働者及びアルバイト）の 3 区分により構成されている。契約社員は 1 年契約かつフルタイム勤務、アルバイトは 6 か月契約かつ短時間勤務であり、従業員約 2,900 名のうち 92.2%がアルバイトである。正社員及び契約社員は本社が採否の判断を行い、アルバイトは各店舗の店長の裁量により募集し、採用している。

店舗の管理はエリア別に行っている。路面店舗は 1 店舗に正社員 1 名を店長として配置し、SC 店舗は 1 名の正社員が 2～3 店舗の店長を兼務している。12～13 店舗を管理するスーパーバイザーが配置され、営業部長がスーパーバイザーを管理している。なお、店長以上は正社員又は契約社員である。

正社員とアルバイトの職務内容や異動の仕組みは異なるが、同社の正社員はまず現場を知るべきであるという考え方があるため、正社員は入社後数か月間、一部の管理部門の専門職を除いて店舗業務を経験することから、一時的に正社員とアルバイトの職務内容が同じになることがある。また、経験を積んだアルバイトは、開店業務や閉店業務、現金管理や発注業務を行い、店長の不在時には時間帯限定で店舗責任者としての任務を任されるため、正社員の業務内容と重複することがある。

アルバイトの属性は、学生 65%、主婦 15%、フリーター 15%、その他 5%である。アルバイトの年齢層は、10 代が約半数を占めており 20 代まで含めると 80%に達する。勤続年数は、3 年以上

勤務している割合は25%、1年以上3年未満が30%である。また、アルバイトの約半数が1日4～6時間、週3日～4日勤務している。

アルバイトは6か月間の契約期間を定めて時給制で雇用され、随時昇給がある。時給は各店舗の店長が、本社が用意している昇給プランから選択するため、仮に同じ業務を担当していても店舗ごとに異なることがある。このプランの額の差は、最低賃金が影響している。

賞与と退職金は制度上、正社員のみ支給対象である。社会保険に関しては、各店舗ではもちろんのこと、本社でも各月の労働時間を管理しており、法定要件を満たした場合は加入している。

2 取組の背景

同社は設立当初、開店業務や閉店業務、現金管理、発注業務を正社員のみで行っていたため、営業時間の全ての時間帯に正社員を1名以上配置するために必然的に1日につき少なくとも3名の正社員が必要であった。約20年前に人件費の効率化を目指し、契約社員やアルバイトの採用を開始し、活用している。

同社は、契約社員やアルバイトを正社員の補助ではなく正社員の代替人材と定義し、契約社員やアルバイトへの権限移譲を進め、少数の正社員での店舗運営を可能にしている。また、優秀な人材を正社員に転換させたい意向があるため、スキルアップと定着を重視し、教育と福利厚生の実施に注力していることから、契約社員やアルバイトのモチベーションの向上にも繋がっている。

3 取組の内容

ランク別に求めるスキルを明確化した評価制度

各店舗に下表（イメージ）のような「グレードボード」を設置している。

ランク	メンバー	求めるスキル
ストアマネージャー（店長）	A氏	詳細非開示
マネージャー	B氏	//
アルバイトマネージャー	C氏	//
アルバイトA	D氏	//
アルバイトB	E氏、F氏	//
アルバイトC	G氏、H氏、I氏	//
アルバイトトレーニー（見習いレベル）	J氏	//

表はあくまでイメージであり、実際に設置しているものは、マネージャー以上のランクはより詳細に分けられている。また、各ランクに必ず1名以上配置しているということではなく、例えばマネージャーとアルバイトマネージャーのどちらか1名の配置となっている店舗もある。

このボードを設置することにより、アルバイト自身が今どのランクにあり、次のランクにステップアップするために、何をすべきか、誰をお手本にすべきかが一目瞭然となる。店舗ごとに勤務ルールに関するマニュアルがあり、ランクに連動する時給が公開されていることから、ステップアップすることを動機付ける仕組みがある。ランクは店長による能力評価が反映され、店長の判断により

I
II
III
IV
V
VI
VII

随時昇格昇給が行われている。

同社は、契約社員（契約社員への転換後は正社員への転換）を希望するアルバイトを増やしたいという考えがあり、その施策としても役立っている。

更なる店舗改善を実現する研修制度

同社では、アルバイトを正社員の代替人材に育てるべく、毎年7月～8月頃、アルバイトマネージャーに対し研修を行っている。具体的には現場で起こり得ることを題材にした事前課題を提示している。例えば「〇〇というクレームが発生したとき、あなたの店舗では誰がどのように解決しますか」など、設問に具体性と現実味を持たせ、各人が集合研修の場で発表し、参加者がお互いに知恵を出したり、過去の好事例を共有する。その他、ロールプレイングも重視しており、インプットした知識を早期にアウトプットできるよう工夫されたカリキュラムとなっている。研修での学びを実践に活かし、店舗運営に貢献していると認められれば評価に反映される。

この研修の対象は主にアルバイトマネージャーとしているものの、現場の業務を習得している過程にある正社員も対象となる。

帰属意識を高める役割制度

同社では、店舗ごとに「安全なオペレーションの実現」という役割を担う人材を決めている。店長が指名したアルバイトトレーニー以外のアルバイトがその役割を担い“SS（Safety & Security）リーダー”と呼んでいる。そのリーダーが中心になり、店舗改善のためのディスカッションを行ったり、店舗での優良事例を他のメンバーに共有したりすることにより、安全衛生の維持、向上に役立て、同社の使命である「安全な商品と環境の提供」を実現している。

マニュアルと店長のサポートによる昇進の仕組み

アルバイトは複数のランクに分けられている。アルバイトトレーニー（入社時の研修生）→アルバイトC→アルバイトB→アルバイトAと昇進した後、18歳以上の者はアルバイトマネージャーへの道が開かれている。アルバイトマネージャーは、勤務時間が正社員や契約社員より短いという違いがあるものの、業務内容は正社員と同様に、開店や閉店業務、入出金管理、発注業務を担っている。アルバイトマネージャーを望まない者は、カスタマーズキャストという接客に重点を置いた役職に就くこともできる。

アルバイトマネージャーになるためには、本人から店長に対しその旨を申し出て、店長がその能力や適性を見極めた上でスーパーバイザーに報告し、スーパーバイザーが本社に通知する。

その後、本社から本人に約200ページに及ぶマニュアルが配布される。マニュアルには衛生管理や安全管理、災害対応、在庫管理、クレーム対応、CSR等についての考え方や対応の仕方が詳細に記載されており、OJTを通じて店長の教育を受けながら、前述の事項のチェック項目をクリアしていく。全てクリアするまで個人差によって1か月～6か月、平均2～3か月の期間を要する。店長が全てクリアしたと判断した場合に、スーパーバイザーによる技能テスト及び面接に合格すると、アルバイトマネージャーに昇進することができる。

日頃の勤務成績や能力評価を活かしたスムーズな契約社員への転換制度

アルバイトマネージャーは契約社員へ転換することが可能である。具体的には、本人から店長に対し契約社員への転換を希望する旨を申し出て、店長が契約社員に足る能力や適性を認めた上で

スーパーバイザーに申請書を提出し、スーパーバイザーの判断によって契約社員に転換することができる。スーパーバイザーは店舗を巡回する際にスタッフの働きぶりも確認しているので、申請があった者はほぼ全員が契約社員に転換できている。

なお、契約社員への転換が認められた者は、アルバイトマネージャーとしての契約期間の途中であっても、契約社員としての契約に切り替えることとなる。

契約社員となった者は、正社員への転換制度を利用することができる。平成26年までは年1回、平成27年以降は年2回、正社員登用試験の受付があり、面接により店舗責任者としての能力や物の見方、考え方が備わっているか判断される他、SPIや一般常識テストを行い、合格した者は正社員に転換することができる。

月に1度のフォローアップ面談の実施

店長とアルバイトは月に1度、店舗にて面談を実施している。この面談では、ランクアップを目指すためのフィードバックや、勤務上の悩みや相談を行っている。この面談によってアルバイトが目指す方向が明確になり、モチベーションの維持向上に役立っている。

商品知識を深めるための食事補助制度

同社は、アルバイトに対しても、「主食（ハンバーガーやパスタ等）を1食購入すると、同社指定のドリンク1杯無料」とする食事補助制度を実施している。

4 成果と課題

同社は、少数の正社員と多数の非正規社員で構成される人員体制を維持するため、特にアルバイトを多数雇用し活用したい考えがある。そのため、アルバイトの採用や定着、スキルアップのための育成に力を入れている。

上述の評価制度は、求めるスキルや行動を明確にしていることから、アルバイト自身が何をすれば良いか明確に理解することができ、自発的なスキルアップを促すことができている。アルバイトマネージャーから契約社員への転換を希望する者は毎年一定数以上あり、直近2～3年の実績では、年約15名の転換実績がある。今年以降はさらに転換人数を増やしていきたい考えがある。なお、契約社員から正社員への転換実績は年1～2名である。

研修制度や役割を与える制度は、アルバイトの自発的に考える力や取り組む力の醸成に影響を与えている。例えば、SSリーダーに任命された者は、自身が店舗や会社にとってなくてはならない存在であるという意識が生まれ、帰属意識が高まり、より良い取組ができるよう積極的かつ自発的に同じ店舗のメンバーに働きかけている。

定着の観点では、月に1度のフォロー面談が機能しており、アルバイトの不安や悩みが大きくなる前にその解消に努めることが可能になっていることと、アルバイトの育成に繋がっていることが成果と言える。

同社の課題の1つに、正社員や契約社員への転換の促進を更に図ることが挙げられる。転換を希望する意欲の高いアルバイトが数多く存在する一方、正社員や契約社員の責任の重さを懸念し、転換の申出をしない者も存在するため、転換希望者を増やすための施策を検討する必要がある。

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
		○	○	○	○		○	

事例 10

D社

職能資格制度と正社員転換の仕組みによりパート・アルバイトの能力発揮と適正処遇を実現

本社所在地	東京都	事業内容	飲食店				
従業員数	約 9,400 名	男性	約 3,300 名	うちパートタイム労働者数	約 8,900 名	男性	約 2,900 名
		女性	約 6,100 名			女性	約 6,000 名

ポイント

- ・各店舗において適切に労働契約を締結・更新するよう本社人事部門から指導を実施。
- ・パート・アルバイトの職能資格制度を導入し、半年に1度の評価によりランク・時給を設定。
- ・パート・アルバイトから正社員への転換が可能。エリア社員（勤務地限定）とナショナル社員（全国異動あり）のいずれかを選択できる。

1 企業概要・人員構造

同社は、昭和 45 年に創業し、全国で直営店舗を 500 店舗弱、フランチャイズ店舗を 200 店舗弱展開する飲食チェーン企業である。店舗に供給する食材を加工等する工場も全国に 3 か所ある。

同社は、大きく分けて 3 つの業態を有している。最も店舗数が多い麺事業の店舗は、駅前、フードコート、郊外ロードサイド等に出店していることが多く、開店時間は店舗それぞれで異なる。

店舗管理は業態・エリア別に行っている。1 店舗には 1 名の正社員の店長（複数店舗の店長を兼任することもある）と、パート・アルバイトが平均 15 ～ 20 名程度配置されている。その店舗を 15 程度管理するブロックリーダーが配置され、さらに 2 ～ 4 ブロックを管理する営業チームリーダー（営業部長）が配置されている。ブロックリーダーには課長職と係長職が混在し、営業チームリーダー（営業部長）には部長職と課長職が混在する。パート・アルバイトは、最も高い資格であっても店長代理レベルまでであり、店長以上は正社員のみである。

パート・アルバイト 8,900 名のうち工場勤務が約 600 名、残りの約 8,300 名は店舗勤務である。契約は半年、時給制としている。労働時間は個別に決定しているが、フルタイムに近い形で働く者はごく少数である。それには、フルタイムで働けるようになると正社員転換等をしていく場合が多いことも背景にある。

パート・アルバイトのうち社会保険に加入している者は約 1,300 名である。賞与、退職金は基本的にはないが、パート・アルバイトのうちフルタイムで働けて、かつ職能資格制度で最高ランクの社員に対しては賞与を支給している（詳細は後述）。

2 取組の背景

店舗運営において、全社員数の9割を超えるパート・アルバイトは重要な位置付けにあるため、その戦力化とモチベーション向上をねらい、全国共通の研修体制と評価制度、正社員転換制度等を導入していった。

特に、九州から関東に進出した時期、関東では全く認知度がなく、新卒採用に苦労した。そのため、パート・アルバイトを積極的に活用・評価し、パート・アルバイトから正社員に登用することで正社員不足を補うことにした。

3 取組の内容

労働契約の適切な締結・更新に係る店舗指導の実施

同社は、パート・アルバイトの勤務時間を一律のパターンでは定めていないため、勤務時間がそれぞれの人の都合と店舗の繁忙やシフトの組み方によって左右される。そのような中で、労働契約締結時に定めた勤務時間を超えて実際のシフト勤務時間が組まれることがあり、労使の間でトラブルになりやすい。そのようなことに代表される労働契約の締結・更新に係るトラブルを避けるために、本社人事部門から各店舗に対して契約更新の時期には必ず各店舗宛ての通知を出し、適切な契約締結・更新を実施するよう指導している。

指導している内容の一つは、契約締結時の勤務時間の設定について、労働者側が最大限入りうるシフトの時間ではなく、最低限に稼働が約束できるシフトの時間として設定すべきことである。また、雇用保険についても、週20時間以上勤務の可能性がある場合は必ず加入させるよう、雇用保険への加入申請書の様式も添付して指導している。

評価・時給と連動したパート・アルバイトの職能資格制度

パート・アルバイトの職能資格制度を導入し、評価に基づいて職能資格ランクを決め、時給の設定にも連動させている。職能資格ランクは5つある。入社時は全員がTランク(見習いレベル)に位置し、評価によってAMランク(店長代理レベル)まで昇格することができる(ただし、AMランクはフルタイム勤務が可能な者のみ)。入社時のTランクから最高位のAMランクまで上がると、時給ベースで1.25～1.5倍の差が生じるように設定している。1つの職能資格ランクの中でも数段階の時給設定があり、このような仕組みはパート・アルバイトに配布される手引きや規定で明示されている。

職能資格ランクとその基準

資格ランク	総合基準
AM（店長代理レベル） ※フルタイム勤務が条件	・店舗での作業全般の維持を図るとともに下位資格ランク者への助言・指導と、一部の店舗管理業務が遂行できる能力を有する。 ・下位資格ランク者の一次評価を実施できる能力を有する。 ・正社員にも課される店長になるための集中トレーニングコースを受講し、正社員と同等の時間勤務ができる。 ・正社員不在時にパート・アルバイトの面接を実施する能力を有する。
S（店舗管理能力を持つレベルだが短時間勤務）	・店舗での作業全般の維持を図るとともに下位資格ランク者への助言・指導と一部の店舗管理業務が遂行できる能力を有する。
A（他のパート・アルバイトを指導できるレベル）	・店舗での作業全般が正確・迅速に遂行できるとともに、下位資格ランク者の教育・訓練を通して店舗のルールを守らせることができる能力を有する。
B（作業全般が一通りできるレベル）	・店舗での作業全般を正確・迅速に遂行し、設備機器の正常・異常の判断と報告ができる。
T（見習いレベル）	・店舗での基本的な作業がマニュアルにそって実践できる能力を有する。

パート・アルバイト全社員に対して、半年に一度、契約更新のタイミングに合わせて評価を実施している。職能資格ランクごとに一次評価者、決裁者、報告者をそれぞれ規定している。手順は、自己評価の後、一次評価者による評価がなされ、決裁者による決裁を経た後に評価を確定。評価結果については、本人に対して店長もしくは一次評価者からフィードバックし、その後の能力開発に生かしている。

評価の基準については、職能資格ランクごとに具体的な評価項目を明示する評価表を定めている。評価項目は、大きくは①職能評価と②モラル評価に分かれ、さらに店舗運営等への協力の積極性を評価する③加点項目がある。そして、①職能評価で評価する職能要件項目は大きく下表の9項目に整理し、資格ランクにより具体的な職能要件項目が定められている。

なお、評価結果は時給に反映されるが、フルタイム勤務のAM（店長代理レベル）のみ賞与が1回最大5万円が支給されるため、賞与額の査定にも反映される。

職能要件項目とその定義

職能要件項目	定義
Q	商品の品質を保つための業務を遂行する能力
S	接客の品質を保つための業務を遂行する能力
C	清潔・きれいさを保つための業務を遂行する能力
M	機器を最良の状態に保つための業務を遂行する能力
異常事態への対処	異常事態への対処業務を遂行する能力
現金管理	現金を管理するための業務を遂行する能力
経費管理	経費を管理するための業務を遂行する能力
店舗管理業務	店舗管理業務を遂行する能力
トレーニング	自己及び下位資格ランク者の人財育成を遂行する能力

人事制度職能評価表（抜粋）

1) 職能評価

区分	NO	評価項目	自己評価	評価者	決定
Q	1	常に自己レベルアップに努めている。			
	2	商品の完成基準に沿った商品を提供できるように確認・指導している。			
					
S	1	サービス担当者を計画的にトレーニング・育成している。			
	2	フロアコントロールを実践し下位等級者へもトレーニングしている。			
					
..					

2) モラル評価

NO	評価項目	自己評価	評価者	決定
1	無断で欠勤や遅刻をしない。			
2	挨拶・言葉づかいがきちんとできる。			
..				

3) 加点項目

NO	評価項目	自己評価	評価者	決定
1	スケジュールに貢献している			
..				

フィードバック

項目	自己評価	評価者	決定
職能評価			
加点			
合計			

モラル達成率

評価後資格ランク

入社時には店舗ごとに計画的な OJT を実施

入社時教育は店舗ごとの計画的 OJT が中心となる。OJT の指導役は、新人と同じ時間帯に勤務する A ランク以上のパート・アルバイト。A ランクの者は時間帯の責任者として名札を付け、他のパート・アルバイトの指導に当たる。

前述の評価表のほか、調理とサービスに関するチェックシートが用意されており、チェックシートが求める項目をこなせるように教育していく。

また、調理とサービスに関して、同社独自の認定制度を設けており、店舗ごとに認定者の人数の目標を設定しながら運用している。

エリア社員かナショナル社員への2ルートの正社員転換制度

フルタイムで働くことができる A ランク以上のパート・アルバイトについては、正社員転換制度の対象となる。正社員転換制度としては、勤務地限定の「エリア社員」への転換と全国異動がある「ナショナル社員」への転換という2つのルートが用意されている。過去3年間で、ナショナル社員に8名（すべて男性）、エリア社員に5名（男性2名、女性3名）が転換した。

エリア社員への転換は、5～10年間店舗で勤務し、AM ランク（店長代理レベル）まで成長したパート・アルバイトを対象としている。育児等が終わってこれからキャリアアップをしていきたいという意欲のある人を想定している。昇進上限は店長職・係長職までである。

ナショナル社員への転換については、若い年齢層も含めて登用を進めることを意図して応募資格に制限は設けていないが、これまでの評価等も含めて総合的に判断して決定している。ナショナル社員は全国転勤ができ、より上位の職階への昇進を望む人を対象としている。ナショナル社員に昇進上限はなく、複数店舗の統括職や本部管理職に昇進する可能性もある。

いずれのルートも、本人が申請し、店長、ブロックリーダー、チームリーダーによる面接選考が行われ、店長昇進課題まで終了している者については入社時より店長として正社員に登用する。

なお、エリア社員に転換した場合も、より上位の職階を目指したいという希望があれば、さらにナショナル社員に転換することも可能である。本人が申請を行い、面接に合格することが必要となっている。また、家庭の都合などでナショナル社員からエリア社員に転換することも可能である。

4 成果と課題

長期間現場で働いているパート社員は、地域のイベントや情報を熟知している。それらを活かした地域密着型の店舗づくりは、売上にも直結している。

職能資格制度及びそれと連動する評価制度・時給決定方法が明確で、それがパート・アルバイトにも周知されているため、処遇の透明性・納得性向上に寄与している。また、職能資格制度や正社員転換制度等で、上位ランクや正社員への登用を目指すことがパート・アルバイトのモチベーションとなっている。

正社員転換制度については、新卒採用よりも低コストで、即戦力となる人材を採用することができる。一般的な中途採用ではなく、パート・アルバイトからの登用であるため、すでに店舗での経験を積んだ人材を正社員として採用することができている。また、正社員に女性が増えることにより、男性色の強い企業から脱却し、多様な人材を活用できるようになるというメリットもある。

VII. 参考資料

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。

本マニュアルで紹介した、「パート労働者活躍企業診断サイト」や「パート労働者活躍企業宣言サイト」も、本サイトからご利用いただけます。

その他、本サイトでは、パートタイム労働者の雇用管理改善に関する事例や、職務評価や短時間正社員制度の導入方法や導入事例等についても紹介しています。

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お役立てください。

URL : <http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/index.html>



2 関連情報一覧

- 「パートタイム労働法の改正について」
<http://www.mhlw.go.jp/topics/2007/06/tp0605-10.html>
- 厚生労働省 雇用均等
http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/ryouritsu_02/index.html
- 厚生労働省 労働基準
http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/zigyonushi/index.html
- 厚生労働省 非正規雇用（有期・パート・派遣）
http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/index.html
- 厚生労働省 職業能力開発
http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/shokugyououryoku/for_employer/index.html

3

都道府県労働局雇用均等室所在地一覧

(平成 27 年 1 月 1 日現在)

都道府県	電話番号	FAX 番号	郵便番号	所在地
北海道	011-709-2715	011-709-8786	060-8566	札幌市北区北 8 条西 2 丁目 1 番 1 号 札幌第 1 合同庁舎 9 階
青森	017-734-4211	017-777-7696	030-8558	青森市新町 2 丁目 4 番 25 号 青森合同庁舎
岩手	019-604-3010	019-604-1535	020-0045	盛岡市盛岡駅西通 1 丁目 9 番 15 号 盛岡第 2 合同庁舎
宮城	022-299-8844	022-299-8845	983-8585	仙台市宮城野区鉄砲町 1 番地 仙台第 4 合同庁舎
秋田	018-862-6684	018-862-4300	010-0951	秋田市山王 7 丁目 1 番 4 号 秋田第二合同庁舎 2 階
山形	023-624-8228	023-624-8246	990-8567	山形市香澄町 3 丁目 2 番 1 号 山交ビル 3 階
福島	024-536-4609	024-536-4658	960-8021	福島市霞町 1 番 46 号 福島合同庁舎
茨城	029-224-6288	029-224-6265	310-8511	水戸市宮町 1 丁目 8 - 31
栃木	028-633-2795	028-637-5998	320-0845	宇都宮市明保野町 1 番 4 号 宇都宮第 2 地方合同庁舎
群馬	027-210-5009	027-210-5104	371-8567	前橋市大渡町 1 丁目 10 番 7 号 群馬県公社総合ビル
埼玉	048-600-6210	048-600-6230	330-6016	さいたま市中央区新都心 11 - 2 ランド・アクシス・タワー 16 階
千葉	043-221-2307	043-221-2308	260-8612	千葉市中央区中央 4 丁目 11 番 1 号 千葉第 2 地方合同庁舎
東京	03-3512-1611	03-3512-1555	102-8305	千代田区九段南 1 - 2 - 1 九段第 3 合同庁舎 14 階
神奈川	045-211-7380	045-211-7381	231-8434	横浜市中区北仲通 5 丁目 57 番地 横浜第 2 合同庁舎 13 階
新潟	025-288-3511	025-288-3518	950-8625	新潟市中央区美咲町 1 丁目 2 番 1 号 新潟美咲合同庁舎 2 号館 4 階
富山	076-432-2740	076-432-3959	930-8509	富山市神通本町 1 - 5 - 5
石川	076-265-4429	076-221-3087	920-0024	金沢市西念 3 丁目 4 番 1 号 金沢駅西合同庁舎
福井	0776-22-3947	0776-22-4920	910-8559	福井市春山 1 丁目 1 番 54 号 福井春山合同庁舎
山梨	055-225-2859	055-225-2787	400-8577	甲府市丸の内 1 丁目 1 番 11 号
長野	026-227-0125	026-227-0126	380-8572	長野市中御所 1 丁目 22 番 1 号
岐阜	058-245-1550	058-245-7055	500-8723	岐阜市金竜町 5 丁目 13 番地 岐阜合同庁舎
静岡	054-252-5310	054-252-8216	420-8639	静岡市葵区追手町 9 番 50 号 静岡地方合同庁舎 5 階
愛知	052-219-5509	052-220-0573	460-0008	名古屋市中区栄 2 丁目 3 番 1 号 名古屋広小路ビルヂング 11 階
三重	059-226-2318	059-228-2785	514-8524	津市島崎町 327 番 2 号 津第 2 地方合同庁舎
滋賀	077-523-1190	077-527-3277	520-0051	大津市梅林 1 丁目 3 番 10 号 滋賀ビル
京都	075-241-0504	075-241-0493	604-0846	京都市中京区両替町通御池上ル金吹町 451
大阪	06-6941-8940	06-6946-6465	540-8527	大阪市中央区大手前 4 丁目 1 番 67 号 大阪合同庁舎第 2 号館
兵庫	078-367-0820	078-367-3854	650-0044	神戸市中央区東川崎町 1 丁目 1 番 3 号 神戸クリスタルタワー 15 階
奈良	0742-32-0210	0742-32-0214	630-8570	奈良市法蓮町 387 番地 奈良第 3 地方合同庁舎
和歌山	073-488-1170	073-475-0114	640-8581	和歌山市黒田 2 丁目 3 番 3 号 和歌山労働総合庁舎 4 階
鳥取	0857-29-1709	0857-29-4142	680-8522	鳥取市富安 2 丁目 89 番 9 号
島根	0852-31-1161	0852-31-1505	690-0841	松江市向島町 134 番 10 号 松江地方合同庁舎 5 階
岡山	086-224-7639	086-224-7693	700-8611	岡山市北区下石井 1 丁目 4 番 1 号 岡山第 2 合同庁舎
広島	082-221-9247	082-221-2356	730-8538	広島市中区上八丁堀 6 番 30 号 広島合同庁舎第 2 号館
山口	083-995-0390	083-995-0389	753-8510	山口市中原町 6 番 16 号 山口地方合同庁舎 2 号館
徳島	088-652-2718	088-652-2751	770-0851	徳島市徳島町城内 6 番地 6 徳島地方合同庁舎 4 階
香川	087-811-8924	087-811-8935	760-0019	高松市サンポート 3 番 33 号 高松サンポート合同庁舎 2 階
愛媛	089-935-5222	089-935-5223	790-8538	松山市若草町 4 番 3 号 松山若草合同庁舎
高知	088-885-6041	088-885-6042	780-8548	高知市南金田 1 番 39 号
福岡	092-411-4894	092-411-4895	812-0013	福岡市博多区博多駅東 2 丁目 11 番 1 号 福岡合同庁舎新館
佐賀	0952-32-7218	0952-32-7224	840-0801	佐賀市駅前中央 3 丁目 3 番 20 号 佐賀第 2 合同庁舎
長崎	095-801-0050	095-801-0051	850-0033	長崎市万才町 7 番 1 号 住友生命長崎ビル 3 階
熊本	096-352-3865	096-352-3876	860-8514	熊本市西区春日 2 - 10 - 1 熊本地方合同庁舎 A 棟 9 階
大分	097-532-4025	097-537-1240	870-0037	大分市東春日町 17 番 20 号 大分第 2 ソフィアプラザビル 4 階
宮崎	0985-38-8827	0985-38-8831	880-0805	宮崎市橋通東 3 丁目 1 番 22 号 宮崎合同庁舎 2 階
鹿児島	099-222-8446	099-222-8459	892-0847	鹿児島市西千石町 1 番 1 号 鹿児島西千石第一生命ビル
沖縄	098-868-4380	098-869-7914	900-0006	那覇市おもろまち 2 丁目 1 番 1 号 那覇第 2 地方合同庁舎 1 号館 3 階

4 委員名簿

平成 26 年度短時間労働者活躍推進制度普及事業 委員会委員名簿

統括委員会

	氏名 (敬称略・五十音順)	所属（平成 27 年 2 月末現在）
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
	島貫 智行	一橋大学大学院商学研究科 准教授
	平田 未緒	株式会社働きかた研究所 代表取締役 所長
	松原 光代	学習院大学経済経営研究所 客員所員
	諸星 裕美	オフィスモロホシ 社会保険労務士
	矢野 裕児	流通経済大学流通情報学部 教授

マニュアル作成検討委員会（飲食サービス業）

	氏名 (敬称略・五十音順)	所属（平成 27 年 2 月末現在）
委員会座長	平田 未緒	株式会社働きかた研究所 代表取締役 所長
委 員	佐藤 道子	パリテ社会保険労務士事務所 特定社会保険労務士
	島貫 智行	一橋大学大学院商学研究科 准教授
	長岡 伸	株式会社サイゼリヤ 取締役組織開発室長
	山崎 裕之	株式会社吉野家ホールディングス グループ人材開発室長

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

平成 26 年度厚生労働省委託事業「短時間労働者活躍推進制度普及事業」

平成 27 年 3 月発行

企 画 ・ 制 作 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 2-3
TEL 03-5281-5276

お問い合わせ先 厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 短時間・在宅労働課
TEL 03-5253-1111 (内 7868)

※本マニュアル・事例集の無断転用、無断複製を禁じます。