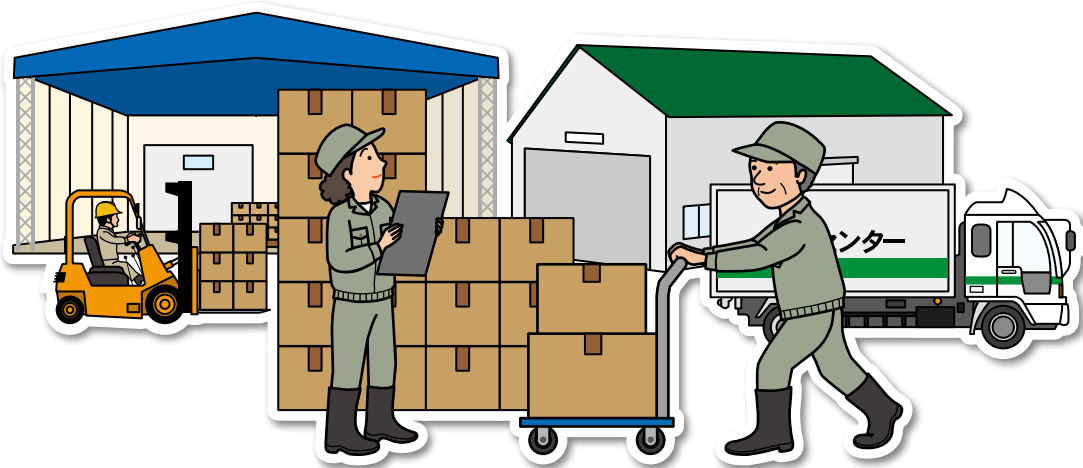


運輸業、
卸売業

パートタイム労働者 雇用管理改善 マニュアル・好事例集



厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

パートタイム労働者雇用管理改善マニュアル・好事例集

～運輸業、卸売業～

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. 運輸業、卸売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	33
3. 教育訓練等の能力開発	41
4. 人事評価	52
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	56
6. 福利厚生・安全衛生	66
7. ワーク・ライフ・バランス	75
8. 職場のコミュニケーション	82
9. その他	90
VI. 事例集（13社）	93
VII. 参考資料	143

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「運輸業、卸売業」版となります。

本マニュアル・好事例集の前半部分では、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（パート指標）」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・好事例集を運輸業、卸売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、運輸業、卸売業の企業が、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. 運輸業、卸売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、名称にかかわらず、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。

なお、本マニュアルにおいて、運輸業、卸売業のパートタイム労働者について解説する際には、倉庫内作業（ピッキング等）に従事するパートタイム労働者、及びトラック等の運転業務に従事するパートタイム労働者を主な対象として想定しています。パートタイム労働法等関連法令の解説や、業種共通の制度や規定、仕組み等について解説する際には、対象職種に限定はありません。

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
	・ 相談窓口

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)

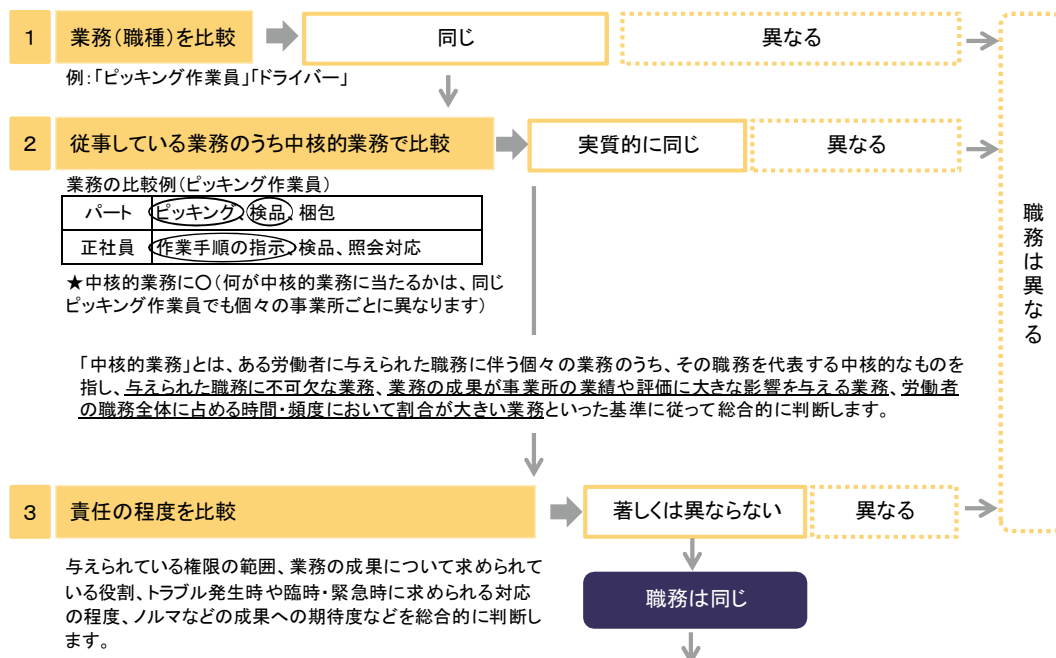
Ⅲ. パートタイム労働者のタイプと均等・均衡待遇の基本的考え方

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。

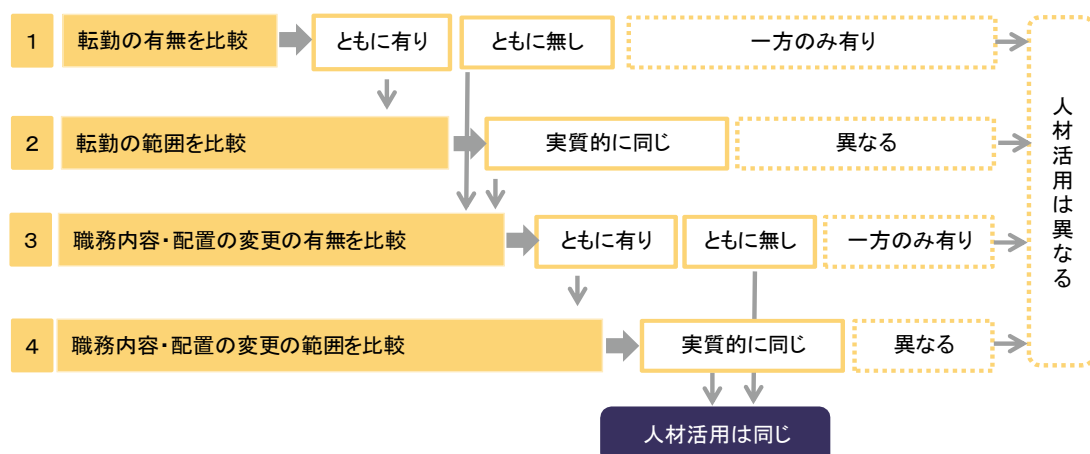
「職務の内容が同じ」かどうか

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	ピッキング作業 ピッキング作業を行うが、 <u>ライン間の作業分担調整やパートタイム労働者のシフト管理権限などはない。</u>	ピッキング作業 ピッキング作業に加え、 <u>ライン間の作業分担調整を行わなければならないほか、パートタイム労働者のシフト管理権限を有する。</u>	異なる 中核的業務を比較すると、パートタイム労働者にはないが通常の労働者が担う職務として、ライン間の作業分担調整業務があり、またパートタイム労働者のシフト管理権限など業務に伴う責任が重くなっており、両者では職務の内容が異なると考えられる。
	物流加工業務 加工、箱詰め	物流加工業務 加工、箱詰め、 <u>マニュアルの作成、人材育成</u>	異なる 中核的業務を比較すると、パートタイム労働者にはないが通常の労働者が担う職務として、作業マニュアルの作成、人材育成があり、明らかに異なる業務であると判断され、両者では職務の内容が異なると考えられる。
	物流センター A での作業 リーダー ピッキング作業・検品及び他のパートタイム労働者への作業指示。	物流センター B での作業 リーダー ピッキング作業・検品及び他のパートタイム労働者への作業指示。	同じ 配属された事業所は異なるが、業務の内容や必要とされる知識の水準などに大きな違いはなく、業務に伴う責任の程度においても、パートタイム労働者と通常の労働者に違いはなく、職務の内容は同じと考えられる。
	倉庫内作業 参考値としての出荷目標が定められているが、 <u>必ずしも達成が求められているわけではなく、達成可否は人事考課にも影響しない。</u>	倉庫内作業 出荷目標が課せられており、 <u>目標は必ず達成しなければならず、また達成状況が人事考課の評価項目にもなっている。</u>	異なる 共に倉庫内の作業に従事しており業務内容は同じだが、出荷目標を必ず達成しなければならないなど、通常の労働者の方が、業務に伴う責任の範囲が重くなっており、職務の内容が異なると考えられる。
	チーフに登用され、ライン内の作業指示、進捗管理等を担当。 <u>事業所間の異動もあるが、自宅から通える範囲での転勤にとどまる。</u>	チーフに登用され、ライン内の作業指示、進捗管理等を担当。 <u>事業所間の異動もあり、転居を伴うような全国転勤での異動もある。</u>	異なる チーフとして職務内容は同じであるが、通常の労働者は、全国転勤がある一方、パートタイム労働者のチーフには、自宅から通える範囲での異動しかさせないなど、転勤の範囲が異なり、人材活用の仕組みが異なると考えられる。
人材活用の仕組みや運用の比較	チーフに登用され、ライン内の作業指示、進捗管理等を担当。 <u>事業所間の異動もあるが、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>	チーフに登用され、ライン内の作業指示、進捗管理等を担当。 <u>事業所間の異動もあり、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 チーフとして職務内容は同じである。しかしながら、規則上は転勤の有無に差があるが、現実的には転居を伴う異動をした通常の労働者はおらず、今後も同様の取扱いが続くことが見込まれることから、転勤の範囲は実質的には同じと考えられ、人材活用の仕組みは同じと考えられる。
	検品 配属されうる物流センターが1か所しかないため、転勤はない。また、 <u>昇進・昇格対象者ではない。</u>	検品 配属されうる物流センターが1か所しかないため、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 パートタイム労働者も通常の労働者も、転勤がないという点では同じである。しかし、昇進・昇格に伴い職務の内容の変更がある等、経験する職務の範囲が広がっており、人材活用の仕組みや運用などが異なると考えられる。

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>

パートタイム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（ピッキング作業員）の例

パートタイム労働者	通常の労働者
ピッキング 検品 梱包	ピッキング 作業の進捗管理 パートタイム労働者のシフト管理 荷主対応

<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。

パート指標のこれら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. 運輸業、卸売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もありますので、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

通常の労働者と同等すべき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

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

診断を開始する

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

職務の内容（業務内容及び責任の程度）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

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

職務の内容（業務内容及び責任の程度）が正社員と異なる

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。

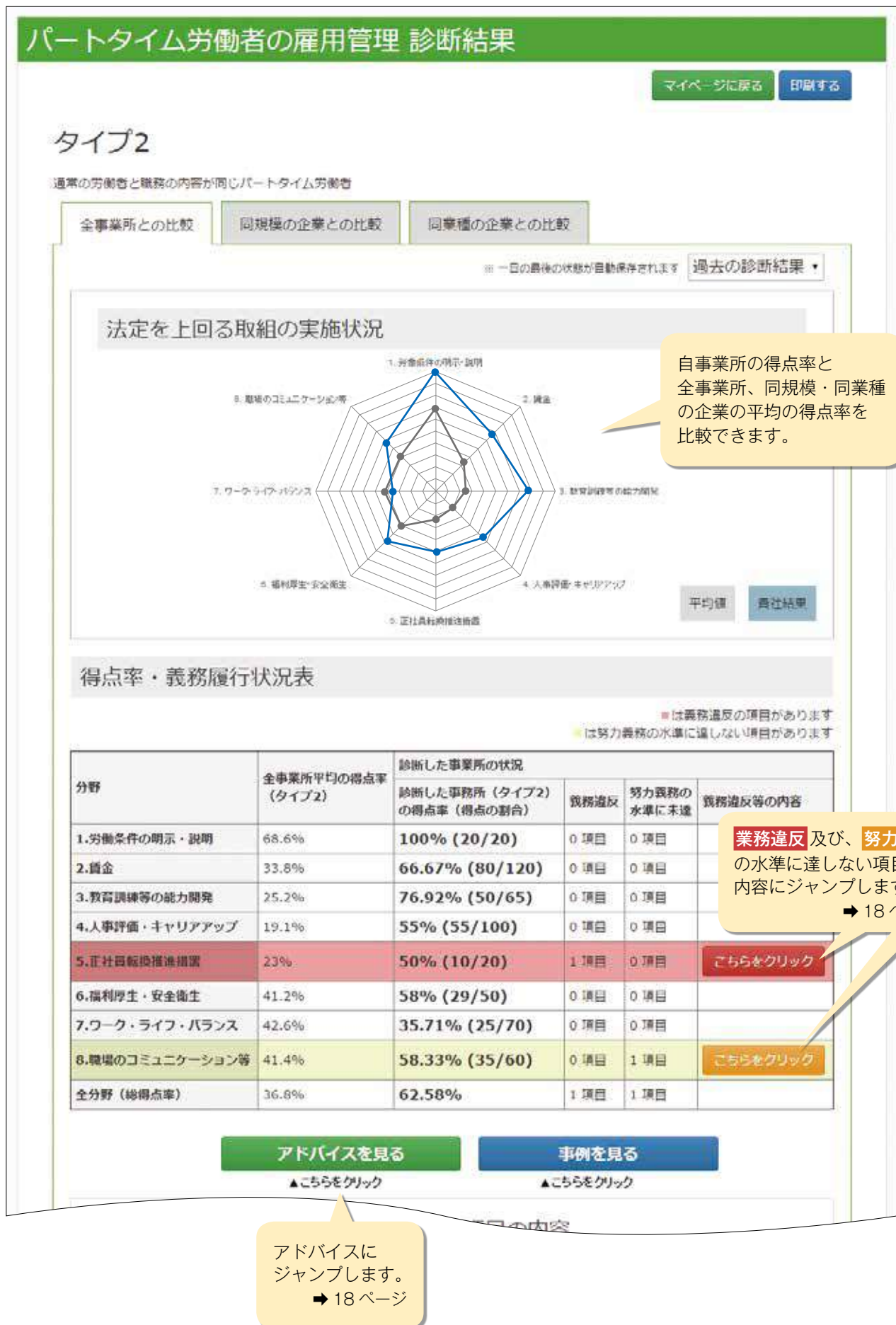
また、分野ごとに、「必ず実施しなければならない取組(義務項目)」が未実施又は実施が不十分な場合は赤色の網掛けで、「実施するよう努めなければならない取組(努力義務項目)」が未実施又は実施が不十分な場合は黄色の網掛けで表示されますので、法定水準を満たさない分野があるかどうかを把握できます。

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、この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>



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. 運輸業、卸売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
- ・「運輸業、卸売業の POINT」・・・以上に加えて、運輸業、卸売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。
運輸業、 卸売業の POINT	・ 運輸業、卸売業では労働条件が事業所・職場によって異なるため、その説明を事業所や職場に任せていることが多い。その場合にも、パートタイム労働者の雇い入れ時及び契約更新時には必ず文書等で労働条件を明示するとともに、口頭でも説明するよう、本社管理部門は各事業所・職場に周知徹底しなければならない。

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。

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、複数の短時間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

運輸業、卸売業では、採用や労働条件の決定などについて、各事業所や職場の決定に任せている場合も多く見られます。そのような場合であっても、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、パートタイム労働者に労働条件を明示し、平成 27 年 4 月以降は、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を、本社管理部門が各事業所・職場に対して周知徹底することが求められます。

また、本社管理部門は、各事業所・職場におけるパートタイム労働者への労働条件の通知並びに説明の状況について、報告を都度求め、管理指導することも必要です。

契約更新時に条件変更内容を経時記録した労働条件通知書を提示・面談

～（株）丸善化工（大阪府、卸売業、従業員数 62 名、うちパートタイム労働者数 14 名）～

契約更新時に労働条件通知書を都度発行しているが、同通知書では時給その他条件の変更を加筆する形をとっており、経時的に変更内容を確認できるようにしている。

契約更新のタイミングでは、労働条件通知書の内容を確認しながら、総務部長が必ずパートタイム労働者本人に対して面談を行う。面談時には、仕事に関する要望、健康状態、家庭の事情等の情報を総務部長が聴取している。

契約更新の手続きとしては、労働条件通知書に設けている「契約更新欄」に契約期間を記入して、本人印、会社印を押捺して契約成立としている。この「契約更新欄」も過去からの契約更新内容が経時的に記録される形となっている。

労働契約の締結・説明を適切に実施

～Ⅰ社（東京都、運輸・倉庫業、従業員数 187 名、うちパートタイム労働者数 17 名）～

業務の性質上、顧客企業の経理の締め日近くには、作業量が急増する。月 1 回のこの繁忙時期に限っては、契約上の所定労働時間を超えて柔軟に勤務してもらうことが必要である。パートの採用時にはそのことを丁寧に説明しており、納得のうえ協力してもらっている。

一方で、毎月の勤務シフトを組む際には、休みたい日についてパートの希望を聴取し、それを尊重したシフトとしている。これにより、年次有給休暇の取得率はほとんど 100%となっている。

また、3 か月の雇用契約は本人が希望する限り更新しているが、契約更新に当たっては、必ず事前に、拠点責任者より新たな契約書を交付することを厳格に実施している。

入社時のオリエンテーションで雇用環境を説明

～（株）トワード（佐賀県、運輸・倉庫業、従業員数約 400 名、うちパートタイム労働者数約 200 名）～

パート社員の入社時には、オリエンテーションを実施している。

内容は、労働条件通知書の交付とその説明、パート社員に適用される就業規則の説明と保管場所の提示、正社員転換制度や後述の昇給制度等パート社員の雇用管理に関する事項について等である。センター長又はその部下となる課長・課長代理（以降、センター長等という。）から、各パート社員に説明している。

地域によっ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が必要です。

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わ

I
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

III
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)）。

IV
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)）。

V
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。

VI
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）。

VII
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。

モデル労働条件通知書

労働条件通知書

年 月 日	
殿 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()ー毎月 日、()ー毎月 日 5 賃金支払日()ー毎月 日、()ー毎月 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年を超えるときは、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。

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で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。

1 事業所あたりの労働者数が 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

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。
運輸業、 卸売業の POINT	・ 運輸業、卸売業の場合、各事業所において随時入社するパートタイム労働者に対して事業所長等が労働条件・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。 ・ 各事業所で、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。

職場懇談会で翌年度の労働条件の改定を説明

～(株)シーエックスカーゴ(埼玉県、運輸・倉庫業、従業員数4,329名、うちパートタイム労働者数2,821名)～

例年1月～2月にかけて就業時間内に部署やグループ単位で職場懇談会を開催し、翌年度の労働条件、36協定の内容及び就業規則の改定、安全衛生、セクハラ・パワハラ、コンプライアンスに関する注意事項などを説明している。また、正規雇用転換の説明会も実施している。

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、よりわ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ルールのほか、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。

労働条件を単に説明するのみならず、入社時にしっかりと時間をとって伝えることが望まれます。そのための工夫の一つとして、入社時研修等を行い、仕事の説明に加えて労働条件についても丁寧に説明することも考えられます。運輸業、卸売業の各事業所では、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あります、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。

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。

採用時研修

～協栄流通(株)(埼玉県、運輸・倉庫業、従業員数3,068名、うちパートタイム労働者数2,192名)～

入社時は、「就業の手引き」や労働安全衛生パンフ、交通安全パンフ等を用いて、各事業所の採用担当者が2時間程度研修を行っている。「就業の手引き」は20ページ超ある冊子で、会社理念、人事制度、服務規律、福利厚生等の仕組みが詳しく記載されている。

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。
運輸業、卸売業の POINT	・賃金水準が地域の賃金相場に基づいたものになる場合は多いが、その場合でも、納得性の高い賃金形態となるよう、何らかの全社ルールを定めて本社管理部門が適切に把握することが重要である。 ・全社ルール設定の際には、パートタイム労働者本人の職務内容、経験、スキルなども考慮し、パートタイム労働者が納得して働き続けられる賃金形態にしていくことが望まれる。 ・また、資格保有者及びリーダーに対しては手当の明確化などを通じ、貢献に応じた賃金が支給できるようにすることが重要である。

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

かわらず、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。

運輸業、卸売業においては、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事業所・職場が持つことが多くあります。このような場合、事業所・職場の判断を尊重しつつも、賃金水準が過度に不公平なものにならないように、何らかのルールを全社的に定めることが望まれます。全社ルールを定める際には、地域別の賃金相場のみならず、パートタイム労働者本人の職務内容やスキル・経験なども考慮し、パートタイム労働者が納得して働き続けられるよう工夫することが重要です。

また、パートタイム労働者の意欲向上の観点から、より通常の労働者との均等・均衡を意識した賃金の支給となるよう努める必要があります。職務等級制度の導入や、フォークリフト等の資格保有者に対する資格手当、他のパートタイム労働者を指導するリーダー等の立場に対する手当などを明確化し、役割に応じた賃金が支給できるようにすることが重要です。これらの手当は、基本給に反映させる方法と、基本給に上乗せする手当として明確化する方法があります。

なお、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、新たに雇い入れたパートタイム労働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。このような場合は、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。

職種や役割に応じたきめ細かな給与設定

～協栄流通（株）（埼玉県、運輸・倉庫業、従業員数 3,068 名、うちパートタイム労働者数 2,192 名）～

給与は、基本時給に職種や役割に応じた時給が加算され、作業内容や勤務時間帯によって手当も支給されている。こうした内容は、給与規程に明記されている。

区分	項目	内容
基本給与	基本時給	全事業所、全職種統一で設定
	地域修正時給	地域性を考慮し、事業所ごとに設定
	職種時給	事業所、職種ごとに設定（※職種例：倉庫係、夕食宅配）
	責任時給	L階層1等級及びJ階層2等級に適用
	評価時給	評価制度の結果に基づき設定
手当	フォークリフト手当	通常業務でフォークリフトに乗務する場合に適用
	冷凍庫手当	常時冷凍庫内作業に従事する場合に適用
	指定時間帯手当	① 5:00～8:00 に勤務する者 ② 16:00～22:00 に契約上始業する者 に対して適用
	日祝日手当	日曜、祝日に勤務する場合に適用
	通勤手当	通勤手段ごとに基準を設定して支給
その他	研修・会議等による長時間通勤加算	自宅から研修・会議場所への通勤時間が往復3時間超の場合、超えた時間に対して0.5時間を単位に契約時給を加算（例：往復3時間5分＝30分加給、往復3時間35分＝60分加給）

役割・資格に応じた手当制度

～（株）流通サービス（埼玉県、運輸・倉庫業、従業員数 5,010 名、うちパートタイム労働者数 2,278 名）～

時給は、事業所単位で地域相場に合わせて設定している。そのほか、「チーフ（もしくはグループ長）」には、役職手当が時給 30 ～ 120 円程度、フォークリフトの免許を有しフォークリフトを使った作業を行う者には「フォークリフト手当」が時給 50 円程度、基本給に上乗せされる。

人事評価と本人の希望に基づく賞与・退職金の支給

～（株）流通サービス（埼玉県、運輸・倉庫業、従業員数 5,010 名、うちパートタイム労働者数 2,278 名）～

同社では、定時社員に対しても賞与・退職金を支給している。

賞与は年に 2 回、所定労働時間、勤続年数、勤怠の状況、人事評価の結果に応じて支給されており、フルタイム勤務者であれば、1 回あたり 15 万円程度となることが多い。人事評価は、10 項目（職務評価 6 項目、意欲態度評価 4 項目）から成るパート社員独自の人事考課表を用いて拠点ごとに実施しており、結果は 5 段階（S・A・B・C・D）評価で本人にフィードバックされる。

退職金は、勤続 7 年以上の定時社員に支給される。なお、支給水準は会社都合退職の場合と自己都合退職の場合とで異なり、生協の拠点統廃合により事業所が消滅した場合等は、会社都合の退職扱いとしている。

なお、同社の定時社員は、「定時社員 A」（全体に占める比率 30％程度）、「定時社員 B」（全体に占める比率 16％程度）に分類される。定時社員 A には賞与・退職金が支給され、定時社員 B は賞与・退職金が支給されない代わりに、時給水準を定時社員 A より高く設定している。本人の希望によって、いずれかを自由に選択することができる。

（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/>

退職金の支給

～丸善運輸倉庫(株)(大阪府、運輸・倉庫業、従業員数45名、うちパートタイム労働者数10名)～

パートタイマーには、退職金制度もある。退職金は、「退職時の時給×在職期間を通じた平均総労働時間数×支給倍率」により、勤続年数に応じた支給倍率を適用して支給している。支給倍率は、正社員と同じ勤続年数別支給倍率で退職金規程に基づく。

(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ページの「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。
運輸業、 卸売業の POINT	・賃金を適正に支払うため、事業主はパートタイム労働者の労働時間を正しく把握し、管理しなければならない。 ・ドライバー等、事業所を離れて職務に従事するパートタイム労働者の場合、納品・検品に係る待ち時間を含めた労働時間を正確に把握することが必要である。

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）。

事業所内でピッキング等の作業に従事する場合に比べ、配送を担うドライバー等、事業所外で労働する職種の場合は特に、労働時間の把握方法に注意が必要です。例えば、検品や納品のための待ち時間も労働時間に算入した上で、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。

なお、自動車運転者の労働時間等については、「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」（改善基準告示）（http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/gyosyu/roudoujouken05/index.html）により、自動車運転者の労働の実態を考慮し、拘束時間の限度、休息期間の確保、運転時間の限度、時間外労働及び休日労働の限度等について基準が定められているので、運行計画を作成する際は、これらの基準を遵守することが必要です。

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日以上の日を休日を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日以上の日を休められ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、緊急の必要があっ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>

パートタイマーの希望を最優先した勤務時間設定

～(株)アール・ケイ・トラック(東京都、運輸・倉庫業、従業員数268名、うちパートタイム労働者数191名)～

同社は、子育て優先・家族優先との考え方に立ち、パートタイマーやアルバイト個々人の都合を優先したい意向があり、採用面接時に希望する曜日及び勤務時間帯を聞き、その希望に沿った内容で労働契約を締結している。希望は、曜日によって始業時刻又は終業時刻が異なっても良いとされる。

パートタイマーは契約期間が1年(初回契約は一律2か月)ではあるが、初回更新以降、契約期間満了1か月前に行われる面談の際と別に1度、計2回、勤務時間の変更を申し出る機会がある。同社は変更の有無に関わらず、雇用期間ごとに事前に次期の労働契約書を手交している。

予想することが難しい業務量に応じた最適な人員配置のため、人員が不足すると見込まれるときは、派遣社員や登録型アルバイト(繁忙に応じて同社が募集を行ったときだけ働くことができる元経験者などを中心としたアルバイト)を活用し、個人ごとに異なる複雑で膨大な勤務時間の管理のため、同社独自のシフト調整・勤怠管理システムを駆使し、対応している。

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。	
運輸業、卸売業の POINT	・ 事業所によって求められるスキルが異なることが多い。全社共通の教育訓練と業務内容に応じた教育訓練を組み合わせ、体系化して実施することが望ましい。 ・ 職業能力評価基準（※）等を参考にしながら、運輸業、卸売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。	

※ 「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。

I
II
III
IV
V
VI
VII

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、それを身につけられる環境（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。

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>

職種別マニュアルの整備等

～ヤマト運輸（株）（東京都、運輸・倉庫業、従業員数約 16 万名、うちパートタイム労働者数約 9 万名）～

職種別にマニュアルが整備されている。全職種共通の「基本編」の他に、集配業務固有の「集配編」がある。新たに採用されたパートに対しては、このマニュアルに基づいて OJT が行われる。

また、会社の自動車に乗って業務を行う場合は、まず「社内免許」を取得しなければならない。社内免許は、マニュアルに基づく知識や運転技能の学習に加え、特別な社内資格をもつ社員による添乗指導を受け、その指導社員が認めて初めて得ることができる。標準的なケースで約 45 日間を要するという。

職種別マニュアル

目次		
1. ヤマト運輸について	P.2 ~ P.19	5. 商品輸送紹介
(1) 当社の概要にわかること	P.3 ~ P.8	(1) 宅急便
(2) 業務概要	P.9	(2) 集配口業務サービス
(3) 業務概要	P.10	(3) ヤマト宅急便
(4) 宅急便の歩み	P.11 ~ P.12	(4) 宅急便のサービス
(5) 宅急便が運ぶもの	P.13 ~ P.15	(5) 宅急便のサービス
(6) ヤマト運輸の配達員	P.16 ~ P.18	(6) 宅急便のサービス
(7) 業務概要【ヤマト運輸について】	P.17 ~ P.18	(7) ヤマト運輸
2. 安全について	P.20 ~ P.35	(8) スーパーマーケット・コンビニエンスストア・家電量販店
(1) 安全運転のポイント	P.21 ~ P.28	(9) スーパーマーケット
(2) 安全運転のポイント	P.29 ~ P.33	(10) スーパーマーケット
(3) 安全運転のポイント	P.34 ~ P.36	(11) スーパーマーケット
(4) 安全運転【安全について】	P.37 ~ P.38	(12) スーパーマーケット
3. サービスについて	P.40 ~ P.57	(13) スーパーマーケット
(1) サービスの考え方	P.41	(14) スーパーマーケット
(2) サービスの考え方	P.42	(15) スーパーマーケット
(3) サービスの考え方	P.43	(16) スーパーマーケット
(4) サービスの考え方	P.44	(17) スーパーマーケット
(5) サービスの考え方	P.45 ~ P.46	(18) スーパーマーケット
(6) サービスの考え方	P.47 ~ P.48	(19) スーパーマーケット
(7) サービスの考え方	P.49 ~ P.53	(20) スーパーマーケット
(8) サービスの考え方	P.54	(21) スーパーマーケット
(9) サービスの考え方【サービスについて】	P.55 ~ P.56	(22) スーパーマーケット
4. 覚えておきたいヤマト運輸の常識について	P.58 ~ P.69	(23) スーパーマーケット
(1) ヤマト運輸の常識	P.59 ~ P.61	(24) スーパーマーケット
(2) ヤマト運輸の常識	P.62	(25) スーパーマーケット
(3) ヤマト運輸の常識	P.63 ~ P.64	(26) スーパーマーケット
(4) ヤマト運輸の常識	P.65	(27) スーパーマーケット
(5) ヤマト運輸の常識	P.66	(28) スーパーマーケット
(6) ヤマト運輸の常識	P.67	(29) スーパーマーケット
(7) ヤマト運輸の常識	P.68	(30) スーパーマーケット
		(31) スーパーマーケット

節目ごとの研修による能力開発支援

～協栄流通（株）（埼玉県、運輸・倉庫業、従業員数 3,068 名、うちパートタイム労働者数 2,192 名）～

①採用時研修

入社時は、「就業の手引き」や労働安全衛生パンフ、交通安全パンフ等を用いて、各事業所の採用担当者が 2 時間程度研修を行っている。「就業の手引き」は 20 ページ超ある冊子で、会社理念、人事制度、服務規律、福利厚生等の仕組みが詳しく記載されている。

②試採用期間OJT

入社後 1 か月間は試採用期間となり、OJT チェックリストに基づき L 階層 1 等級（リーダー）や J 階層 2 等級（サブリーダー）が指導とチェックを行っている。OJT チェックリストは、社会人としての常識、職場のマナー・ルール、習得すべき作業を中心に構成され、日々本人と直属上司が項目ごとに○×を付け、週 1 回相互確認を行っていく。チェックリストの出勤率・習得率を 80%以上満たした者について、試採用期間中の職務適性や業務態度を勘案して本採用を決定する。

③ 1 か月フォロー研修

本採用から 1 か月後に、各事業所において採用担当の正社員がフォロー研修を実施している。採用時に配布した「就業の手引き」、安全衛生パンフ等の内容の再確認や、「1 か月フォロー研修資料」を用い 1.5 時間を目安に実施している。

④マネジメント研修

L 階層 1 等級（リーダー）に任用されたパート社員に対し、外部講師によるマネジメント研修を 3 年間実施（年 4 回×3 年間＝12 回）している。初年度は初級、2 年目は中級、3 年目は上級とレベルが上がり、上級では実際に J 階層に対する評価ができるよう、目標管理等についてトレーニングを行っている。

J 階層 2 等級（サブリーダー）に任用されたパート社員に対しても、基礎コース研修（L 階層 1 等級に対する初級研修の簡略版）を年 3 回実施している。

⑤宅配担当のパート社員への教育研修

宅配を担当するパート社員に対しては、以下の教育研修が行われている。

まず、入社時は、東京営業所と千葉営業所の 2 か所で半日の集合研修を行っている。前記①の内容の他に、扱う商品や宅配時の注意事項についての説明も行う。また、高齢者や認知症の会員への宅配を行うこともあるため、認知症サポーター養成講座を受講した正社員による認知症サポーター教育を実施して、認知症についての知識を付与している。

入社後実質 12 日間は、先輩のパート社員の宅配に同行する等の OJT を行っている。前記②の OJT チェックリストを用い、本人と上司が達成度を確認している。

また、半日の安全運転初動教育では、正社員の指導担当者が 1～3 名のパート社員を担当し、座学と併せ実車を使つての教育も行っている。

その他、夕食宅配時に前日商品の取り残しがあった場合は会員の体調不良等が考えられるため、対処法についての手順書を作成し、パート社員に周知徹底している。

多彩な研修方法

～リコーロジスティクス（株）

（東京都、運輸・倉庫業、従業員数約 1,870 名（単体）、うちパートタイム労働者数約 480 名）～

同社では、段階や目的に応じて多彩な研修を行っている。

まず雇入れ時には、会社のルールや社員の行動指針、社員証の取扱方法等をまとめた冊子を配布し、基本的なルールについて周知を図っている。また、マナー研修等の全社共通の研修を行った後、拠点ごとに福利厚生施設等の説明を行う。

実際の現場作業においては、OJT による研修が中心となる。拠点によって扱う商品や顧客が異なるため、拠点ごとに作業の段取りを定めてマニュアル等の教材を作成し、社員が F S 社員（パートタイム労働者）に対して OJT で指導する。

その他、個人情報保護等に関する全社共通の研修については、パソコンを使用できる環境であれば e-ラーニングで、パソコンが使用できなければ印刷した教材を用いて研修を行っている。

現場作業の実態に則したマニュアルの作成と教育

～G 社（東京都、運輸・倉庫業、従業員数約 4,700 名、うちパートタイム労働者数約 4,000 名）～

採用後実務に就く前に、各拠点において必ず安全教育を実施している。危険箇所の説明や機械の操作方法など、現場実態に合わせた具体的な説明が行われている。

配属後の OJT は、正社員又はベテランのパートが担っている。梱包の際の箱の大きさの決め方や商品の向き、出荷伝票の貼り方など、作業の種類ごとにマニュアルを作り教育を行っている。拠点ごとの顧客に合わせた作業手順に対応するため、マニュアルは拠点独自で作成している。基本的には正社員が作成するが、一部パートが作成を担うこともある。

I

II

III

IV

V

VI

VII

(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。
運輸業、卸売業の POINT	・ 業務を標準化し、効率的に遂行するために作業マニュアルを整備することが望ましい。 ・ ライン作業においても、OJT の計画表や確認テスト等を活用した体系的な OJT の整備が必要である。 ・ コンプライアンスや安全教育関連など、各職場に共通して必要とされる教育訓練については、全社共通の説明資料やビデオ教材などを用意することで標準化を図ることができる。

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、ピッキング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、同じ職務に従事している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。

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、サービスの質が高まることで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が期待されます。

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。

カーゴブック（社員ハンドブック）

～（株）シーエックスカーゴ（埼玉県、運輸・倉庫業、従業員数 4,329 名、うちパートタイム労働者数 2,821 名）～

パート社員を含め全社員が入社時や年度はじめに、「カーゴブック」と呼ばれるハンドブックを活用して、会社の方針と考え方及びルール、仕事の基本、マネジメントを理解し、一人ひとりが考えて行動できるようにしている。カーゴブックは、毎年内容を更新し、新しいものを配布している。なお、カーゴブックには、コンプライアンス関係の「相談窓口」も掲載し、連絡・相談できるようにしている。

パートリーダーによる OJT の実施

～E 社（東京都、運輸・倉庫業、従業員数 565 名、うちパートタイム労働者数 246 名）～

パートタイマーの入社時には、ビデオ視聴や管理者（正社員）による作業説明を含む研修が行われている。その後の教育訓練は、所定の手順書をもとに、作業の標準化を図ることを主眼として、現場での OJT により行われる。現場で指導するのは、経験を積んだパートリーダーである。

パートリーダーには、日頃の仕事ぶりから管理能力があると認められた人を、本人の希望を前提として任命している。リーダー手当として、数百円程度を時給に上乗せしている。

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（On The Job 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。

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。

ピッキング等の作業では、複数人で同じラインを担当するケースも多く、実際に手を動かしながら指導する OJT がよく見られます。そのような場合も、OJT をすべて職場に任せるのではなく、

I
II
III
IV
V
VI
VII

企業として効果的なOJTを支援する仕組みやマニュアルを整備することが望めます。これにより、先輩のパートタイム労働者が採用されて間もないパートタイム労働者にOJTを行う場合でも、教育訓練の内容・質の標準化を図ることができます。

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。

運輸業、卸売業では、個人情報保護などのコンプライアンス関連教育、労働災害防止のための安全教育などを、全社共通のマニュアルや教材を用いて行っている例がみられます。職場ごとに教育すべき内容が異なることの多いOJTに対し、このようなOff-JTについては全社共通の教材やカリキュラムを用意することで、各職場の負担を減らし、また教育内容を標準化することができるため効果的な取組といえます。

安全運転に向けた計画的な教育体制

～協栄流通（株）（埼玉県、運輸・倉庫業、従業員数 3,068 名、うちパートタイム労働者数 2,192 名）～

宅配事業部では、宅配を担当する正社員とパート社員を対象に、安全運転に関する年間計画に基づく教育を毎月各事業所で実施し、安全運転の徹底を行っている。

各月の教育項目として「飲酒運転防止」「運転者の運転適性に応じた安全運転」「健康管理の重要性」などがあり、手順書やDVDを使った説明と、テストも適宜実施している。なお、パート社員が運転するのは男女ともに軽自動車に限定しており、トラックは運転させていない。

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。

I
II
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。

運輸業、卸売業では、フォークリフトの操作や配送車両の運転等、免許を取得しなければ従事することのできない職務があります。このような業務に関連する資格・免許の取得に対して、講習費用や受験費用の補助を行う、講習期間中の業務を免除する、といった支援を行うことは、パートタイム労働者のキャリアアップを支援する意味においても、またパートタイム労働者の意欲を高める上でも効果があるでしょう。

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。

パートタイマーの意見を反映したフォークリフト免許取得支援

～ (株) アール・ケイ・トラック

(東京都、運輸・倉庫業、従業員数 268 名、うちパートタイム労働者数 191 名) ～

かつてはフォークリフトに乗ることができる従業員が限られていたため、それ以外の従業員の手待ち時間がかかり発生していた。その際にパートタイマーから、自らもフォークリフトに乗りたいという声が多数あがった。このため、現在では希望者全員に対し、免許取得に係る講習を受講する日(4 日間)は出勤扱いとして給与を支給し、免許取得費用(約 3 万円)も同社が負担するなど、技能を身につけるための教育研修に力を注いでいる。在職者のうち約 160 名(うちパートタイマーは約 120 名)がこの支援を受け、日本一、女性パートタイマーが同免許を取得している物流会社となっている。

研修旅行制度の導入

～ アサヒロジスティクス (株)

(埼玉県、運輸・倉庫業、従業員数約 3,110 名、うちパートタイム労働者数約 1,800 名) ～

スタッフ(パートタイム労働者)の中から、1 拠点で 2 名ずつ年間で 10 名程度を選抜し、2 泊 3 日で関西方面への研修旅行を実施している。研修では、搬送機のメーカー工場にて、普段自分達が携わっている物流システムの見学を中心に、他拠点のメンバーとの交流を深めてもらっている。選抜の基準は、① 3 年以上勤務をしていること、② 上司の推薦があることの 2 点である。研修旅行を通じて、会社への理解を深めてもらうことが、定着率の向上につながっている。

自主的な学習意欲への支援

～ トラスコ中山 (株) (東京都・大阪府、卸売業、従業員数 1,961 名、うちパートタイム労働者数 691 名) ～

正社員、パート社員の区分なく、また職務と直接関係がなくとも、自主的な幅広い知識の習得に向けた学習意欲を支援している。通信教育業者と連携し、コミュニケーション向上講座や簿記、ボールペン字など 100 以上の講座メニューを自社で 1 つの冊子にまとめ、全員に配布している。従業員はメニューから希望する講座を受講し、講座カリキュラム内のテストで合格点をとるなど期間内に一定の成績を残せば受講料の半額を会社が補助している。

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49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。 ・フィードバックの際には、評価結果を伝えるのみならず、本人が新しい目標を持って仕事にチャレンジできるように、次の目標を共有し、キャリアアップにつなげられるようにすることが望まれる。 ・また、評価結果は、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。
運輸業、 卸売業の POINT	・求められる知識・スキルが担当する業務によって異なる場合には、共通の評価項目のほか、担当する仕事に即した評価項目を設け、人事評価を行うことも有効である。

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めます。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めます。

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。

運輸業、卸売業の場合、現場管理者である事業所長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、経営面にとってもメリットがあることです。

また、扱う商材の違いや流通加工の有無などから、事業所によって求められる知識・スキルが異なることもあります。そのような場合には全社共通部分と事業所の裁量で決定できる部分とで構成した評価表を作成し、人事評価を行うことも効果的であると考えられます。

人事評価シートの活用

～（株）エコ配（東京都、運輸・倉庫業、従業員数約 520 名、うちパートタイム労働者数約 220 名）～

パートタイマーについても人事評価（定性評価・定量評価）を年 2 回行っている。評価項目は集配スタッフ、コールセンタースタッフ、倉庫での仕分け業務、それぞれに設けられている。

自己評価・1 次評価・2 次評価・最終評価と段階を経て、決定した評点の合計により、S・A・B・C・D の 5 段階の評価を行う。評価結果については直属の上司を通じて全員にフィードバックされる。

【アルバイト・パート用人事考課表（一部抜粋）】

		イ～ニのどれか一つを選択する	評点
意欲	協調性	イ. 上司、同僚、他部門の人とのコミュニケーションは非常に良い	5
		ロ. 上司、同僚とは良いが、他部門との協調がさらに必要	4
		ハ. コミュニケーションの努力は認められる	3
		ニ. 自己本位であり、協調を乱すことが多い	1
	積極性	イ. テーマや仕事を完遂する気迫にあふれ、他者にも良い影響を与えた	5
		ロ. 常に与えられた仕事以上のことを果たした	4
		ハ. 要求されていることは成し遂げた	3
		ニ. 消極的で困難な仕事は避ける傾向があった	1
能力	配達	イ. 十分に満足するものをもっており、集荷効率をさらに向上できる技能がある	5
		ロ. 期待以上の満足するものをもっている	4
		ハ. 通常の満足するものをもっている	3
		ニ. 配達の習熟度が悪く、さらなる一步の努力が必要である	1
	集荷	イ. 十分に満足するものをもっており、配達効率をさらに向上できる技能がある	5
		ロ. 期待以上の満足するものをもっている	4
		ハ. 通常の満足するものをもっている	3
		ニ. 集荷の習熟度が悪く、さらなる一步の努力が必要である	1

人事考課を実施し年 2 回の賞与を支給

～トラスコ中山（株）（東京都・大阪府、卸売業、従業員数 1,961 名、うちパートタイム労働者数 691 名）～

パート社員のモチベーション向上と経営能率向上を目的として、半期ごとに人事考課を実施しており、それに基づき賞与を支給している。

人事考課においては、「姿勢能力ポイント」、「業績ポイント」をそれぞれ 5 段階で評価し、その組み合わせによって上期、下期それぞれの対象期間における考課評語を決定している。

考課評語決定マトリックス

業績ポイント 姿勢能力ポイント	5	4	3	2	1
5	A +	A	A -	B +	B
4	A	A -	B +	B	B -
3	A -	B +	B	B -	C +
2	B +	B	B -	C +	C
1	B	B -	C +	C	C -

考課は、次のとおり 3 段階制である。

考課者

1 次考課者	内勤の責任者・フロア責任者（正社員）
2 次考課者	支店長・センター長
3 次考課者	営業部長、物流部長

賞与は、「基準額」に対し考課評語に応じた「変動率」を乗じて計算した額が支給される。基準額は、週所定労働時間 35 時間以上と 35 時間未満で異なる額が設定されている。また、変動率は、B を 100%として設定されており、最高の A + の場合は 200%となっている。

変動率表

考課評語	A +	A	A -	B +	B	B -	C +	C	C -
変動率	200%	>	>	>	100%	>	>	>	>

なお、考課対象期間の途中に入社したパート社員に対しては、その期の人事考課は行わず、賞与基準額を入社日に応じ遡減させて支給している。入社日によっては、半期（6 か月）を待たずに賞与が支給されることになる。

拠点の裁量余地を残した業務評価

～A社（愛知県、運輸・倉庫業、従業員数約 1,000 名、うちパートタイム労働者数約 900 名）～

パートには年 1 度の定期昇給のような制度はないが、「パート社員業務評価表」に基づき、拠点の実情に応じ随時に昇給が実施されている。

パート社員業務評価表は、「勤務」、「能力」、「実績」、「意欲」の 4 項目合計 14 要素の全社共通部分と、拠点の裁量で評価できる「特別評価」から構成されている。かつては各拠点が独自ルールで評価していたのを、共通化できる部分を本社でとりまとめて、今の業務評価表を策定した。基本的な評価表の管理等については、本社が統一的に管理している。

特別評価は、拠点ごとに異なる業務内容に即した評価も必要との考えから、設定したものである。その点数配分は、50 点満点中全体の 4 割と大きい。特別評価の方法は拠点長に任されているが、評価の根拠を記述することが求められている。工程数の多いある拠点では、独自のルールを設定し、工程ごとの細かい評価を行った上で特別評価に反映している。

なお、評価結果は最終的に 5 段階に分類され、段階ごとの昇給額が定められている。

業務評価表のイメージ

<一般評価>（持ち点 30 点）

評価項目		評価内容
勤続		勤続年数が 1 年以上である
		週当たり勤続時間が 30H 以上である
能力	習熟度	習熟度が向上している
	多能工	多（他）工程の作業ができる
		上位者の業務を代行できる
		異常時の処置・対応ができる
	教育指導	他の人を教えることができる
実績	品質	品質が満足できるレベルである
	生産性	生産性が満足できるレベルである
	安全	過去 1 年間災害・事故を起こしていない
	提案	改善提案を 3 件 /6 か月以上提出している
意欲		会社の指示に素直に従い協力的である
		残業要請、勤務シフトの変更に協力的である
		業務に前向きで、積極的である

<特別評価>（持ち点 20 点）

評価項目	評価内容（レベル）

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。

同じ仕事を担当するパートタイム労働者の間でも、担当業務に係る経験やスキル、保有資格などによって、仕事の効率や会社への貢献度の状況等には違いが生じます。パートタイム労働者が、資格取得をはじめとしたスキルアップへの意欲を持てるよう、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が、透明性を高めるために重要です。

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。

リーダーへの登用

～ロジパートナーズ（株）（平成 27 年 4 月より丸紅ロジスティクス（株））

（東京都、運輸・倉庫業、従業員数 814 名、うちパートタイム労働者数 628 名）～

本人の志向・適性を見極めたうえで、リーダーへの登用を積極的に行っている（経験年数等の要件は特にない）。

一般的には、10 ～ 20 名のパートに 1 名のリーダーがおり、全社では 40 名近くがリーダー登用されている。扱う品種が多く案件規模が小さい拠点では、案件別にリーダーが置かれるが、扱う品種が少なく案件規模が大きい拠点では、作業範囲別にリーダーが置かれる。

リーダーの主な役割は、担当する案件や作業範囲におけるパートのとりまとめと進捗管理である。作業の繁閑に応じた人員調整も、担当範囲内についてはリーダーが起案する。一方、正社員は、そうした人員調整の最終決定のほか、収支管理を含む案件管理全般に責任を負っている。

新たにリーダー登用された場合やリーダーの担当が変わった場合には、朝礼等で全従業員にその旨が周知され、組織表にも名前が記載されることになる。

明確化された昇給・昇格の仕組み

～協栄流通（株）（埼玉県、運輸・倉庫業、従業員数 3,068 名、うちパートタイム労働者数 2,192 名）～

等級が変更すること（1 等級→2 等級）を昇級といい、階層が変更すること（J 階層→L 階層）を昇格という。

昇級・昇格ともにポスト任用（サブリーダー、リーダー）で、事業所・職種ごとに定数制限を設定して運用している。リーダーである 1 等級への任用も、契約更改と同じく 1 年ごとに行い、継続任用に当たっての面接を本人と行っている。

昇級・昇格	前提条件	事前研修	試験	面接	備考
J 1 等級→ J 2 等級	原則、J 階層 1 等級在籍 1 年以上	○	—	○	公募を含む選任の上、所属長の推薦と担当部次長・営業所長面接で判断
J 2 等級→ L 1 等級	原則、J 階層 2 等級在籍 1 年以上	○	○	○	公募を含む選任の上、担当部次長・営業所長の推薦及び人事教育部長面接・試験で判断

自己申告書をベースにした人事考課を実施し、昇給・賞与への反映のほか、人材育成等にも活かす ～（株）丸善化工（大阪府、卸売業、従業員数 62 名、うちパートタイム労働者数 14 名）～

正社員だけでなくパートタイム労働者も同様に運用する自己申告書をベースとした人事考課の仕組みを持っている。自己申告書を従業員が記入し、それを基に直属の上司が本人と面談の上で評価を加え、最終的には総務部長が公平性の観点から再評価し、社長が決裁する人事考課の仕組みである。評価の結果については、昇給・賞与の査定や、異動等人材の配置の判断に活用している。

自己申告書には、仕事の内容やこれからの仕事に関する目標、職務に対する希望等を書く。職場の雰囲気や仕事の量・質・興味・能力等に関して本人がどのように感じているかを書く欄もあり、本人の目線から見た現在の仕事の捉え方を把握できる内容となっている。また、「現在の仕事の中で、1人で遂行している業務」の有無やその内容を書かせることで、職場における業務分担の実情を捉え、当該従業員が欠けた場合の対応策を考慮する必要性を判断する材料ともしている。従業員に上司からの評価がなされることを意識させる意図も持って、自己申告書の様式の末尾に「評価」及び「考課者コメント欄」をあえて設けている。

自己申告書に対する各所属長の評価結果については、総務部長がすべてチェックする中で、管理職の部下指導のあり方について指導することもあり、人材育成のツールとしても活用している。

自己申告書の様式

自 己 申 告 書				提出日	年	月	日																								
				株式会社 丸善化工																											
所属部署		勤続	年	氏	名																										
入社年月日	年 月				(満 才)																										
●現在の仕事の内容(単に営業事務とはではなく、できるだけ具体的に列挙してください)																															
●現在の仕事の中で、1人で遂行している業務(社内で自分一人しかしていないできない仕事があれば)																															
●職場の雰囲気 <table style="width: 100%;"> <tr> <td>①チームワーク</td> <td>☐協力的</td> <td>☐普通</td> <td>☐お互い、あまり協力しようしない</td> </tr> <tr> <td>②雰囲気</td> <td>☐なごやか</td> <td>☐普通</td> <td>☐緊張しい</td> </tr> <tr> <td>③活気</td> <td>☐やる気が満ちている</td> <td>☐普通</td> <td>☐沈滞している</td> </tr> <tr> <td>④環境</td> <td>☐とても働きやすい</td> <td>☐普通</td> <td>☐働きにくい</td> </tr> </table>								①チームワーク	☐ 協力的	☐ 普通	☐ お互い、あまり協力しようしない	②雰囲気	☐ なごやか	☐ 普通	☐ 緊張しい	③活気	☐ やる気が満ちている	☐ 普通	☐ 沈滞している	④環境	☐ とても働きやすい	☐ 普通	☐ 働きにくい								
①チームワーク	☐ 協力的	☐ 普通	☐ お互い、あまり協力しようしない																												
②雰囲気	☐ なごやか	☐ 普通	☐ 緊張しい																												
③活気	☐ やる気が満ちている	☐ 普通	☐ 沈滞している																												
④環境	☐ とても働きやすい	☐ 普通	☐ 働きにくい																												
●仕事の内容 <table style="width: 100%;"> <tr> <td>①量</td> <td>☐多すぎる</td> <td>☐適当</td> <td>☐物足りなさを感じる</td> </tr> <tr> <td>②質</td> <td>☐かなり難しい</td> <td>☐適当</td> <td>☐少し低い</td> </tr> <tr> <td>③興味</td> <td>☐興味ももてる</td> <td>☐普通</td> <td>☐あまり興味ももてない</td> </tr> <tr> <td>④能力</td> <td>☐十分発揮できる</td> <td>☐まあまあ</td> <td>☐あまり発揮できない</td> </tr> <tr> <td>⑤適性</td> <td>☐向いている</td> <td>☐普通</td> <td>☐向いてないかもしれない</td> </tr> <tr> <td>⑥満足度</td> <td>☐満足している</td> <td>☐普通</td> <td>☐不満足</td> </tr> </table>								①量	☐ 多すぎる	☐ 適当	☐ 物足りなさを感じる	②質	☐ かなり難しい	☐ 適当	☐ 少し低い	③興味	☐ 興味ももてる	☐ 普通	☐ あまり興味ももてない	④能力	☐ 十分発揮できる	☐ まあまあ	☐ あまり発揮できない	⑤適性	☐ 向いている	☐ 普通	☐ 向いてないかもしれない	⑥満足度	☐ 満足している	☐ 普通	☐ 不満足
①量	☐ 多すぎる	☐ 適当	☐ 物足りなさを感じる																												
②質	☐ かなり難しい	☐ 適当	☐ 少し低い																												
③興味	☐ 興味ももてる	☐ 普通	☐ あまり興味ももてない																												
④能力	☐ 十分発揮できる	☐ まあまあ	☐ あまり発揮できない																												
⑤適性	☐ 向いている	☐ 普通	☐ 向いてないかもしれない																												
⑥満足度	☐ 満足している	☐ 普通	☐ 不満足																												
●人材育成(部下・後輩の指導状況を具体的に)																															
●この1年間の自分の仕事の結果 ☐満足できる ☐ほぼ満足できる ☐やや不満足 ☐不満足																															
●これからの仕事の自主目標																															
●職務に対する希望 <table style="width: 100%;"> <tr> <td>☐現在の職務を引き続きやりたい</td> <td rowspan="3" style="vertical-align: top;">(希望職種:)</td> </tr> <tr> <td>☐できれば、違う内容の職務をやりたい</td> </tr> <tr> <td>☐特に希望はない</td> </tr> <tr> <td colspan="2">その理由 </td> </tr> </table>								☐ 現在の職務を引き続きやりたい	(希望職種:)	☐ できれば、違う内容の職務をやりたい	☐ 特に希望はない	その理由																			
☐ 現在の職務を引き続きやりたい	(希望職種:)																														
☐ できれば、違う内容の職務をやりたい																															
☐ 特に希望はない																															
その理由																															
●自由意見欄(上司・同僚に対する要望、他部門に対する提案・自己啓発など自由に述べて下さい。)																															
●その他 <table style="width: 100%;"> <tr> <td>転居予定</td> <td>☐なし ☐あり(時期:)</td> </tr> <tr> <td>結婚予定</td> <td>☐なし ☐あり(時期:)</td> </tr> </table>								転居予定	☐ なし ☐ あり(時期:)	結婚予定	☐ なし ☐ あり(時期:)																				
転居予定	☐ なし ☐ あり(時期:)																														
結婚予定	☐ なし ☐ あり(時期:)																														
評価 <table style="width: 100%;"> <tr> <td>SS(期待を著しく上回った)</td> <td rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;">⇒</td> <td rowspan="4" style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></td> </tr> <tr> <td>S(期待を上回った)</td> </tr> <tr> <td>A(期待通り)</td> </tr> <tr> <td>B(期待を下回った)</td> </tr> </table>				SS(期待を著しく上回った)	⇒		S(期待を上回った)	A(期待通り)	B(期待を下回った)	考課者記入欄																					
SS(期待を著しく上回った)	⇒																														
S(期待を上回った)																															
A(期待通り)																															
B(期待を下回った)																															
1次考課者 氏名				印																											

(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。
運輸業、卸売業のPOINT	・通常の労働者への転換制度等を設ける場合には、転換の機会があることをパートタイム労働者に周知する必要がある。 ・また、通常の労働者へ転換するためにクリアすべき基準を明確化しておくことが望ましい。 ・短時間正社員制度、転勤免除等の制度を通常の労働者（正社員）を対象に設けることで、パートタイム労働者からの通常の労働者（正社員）への転換を促進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の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、組み合わせた結果として、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等級制度を実施し、一定の等級以上であることを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。また、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）制度のどこに位置付けるかについて配慮することも重要です。このほか通常の労働者への転換の機会があること、及び転換可

否を決める要件や基準について、あらかじめパートタイム労働者に周知しておくことも重要です。

なお、通常の労働者に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、通常の労働者に転換することができません。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ます。

正社員へのステップアップ

～ロジパートナーズ（株）（平成 27 年 4 月より丸紅ロジスティクス（株）

（東京都、運輸・倉庫業、従業員数 814 名、うちパートタイム労働者数 628 名）～

正社員登用は、1 年を通じて行われている。リーダーに登用されているパートのうち、正社員への転換を希望する者で管理能力に優れた人を拠点長が推薦し、部長面接、本社役員面接を経て登用される。

正社員とするにはもう少し様子を見たいと判断された人については、雇用期間 6 か月の月給制の嘱託社員とすることがある。この場合は、嘱託社員である期間に正社員同様の業務を実地にて経験させ教育してから、改めて正社員登用の面接等を受けさせている。

直近の 1 年間の実績では、正社員に 5 名、嘱託社員に 1 名が、それぞれパートから登用されている。

各店の人員計画に基づきパート社員から「地域限定職」への正社員転換を推進

～C 社（東京都、運輸・倉庫業、従業員数 1,315 名、うちパートタイム労働者数 892 名）～

パート就業規則には、正社員転換制度に係る規定を定めており、これに則って正社員転換を進めている。近年の厳しい雇用情勢の下では、正社員転換を人材確保策の一つの柱としても位置付け、取り組んでいる。

毎年の正社員転換は、まず前年 12 月の部店の経営計画に翌年度人員計画を策定することからスタートする。人員計画を立てる中で、正社員転換の募集人員枠を定める。その後、本社から各店に正社員転換候補者の推薦依頼を出し、各店長推薦として候補者が上がってくる。

選考は、部店長の推薦を受けた社員を対象に、本社で筆記試験及び面接を行う。面接は本社人事担当者と部店担当役員が行うことが多い。正社員転換後の雇用管理は本社が担うことになるため、ここでの選考基準は本社として設定している。最終的には、本社の人事政策委員会で承認を得て決定する。

同社には、正社員の雇用区分の 1 類型として、異動は転居を伴わない範囲で通勤 2 時間以内に限定できる「地域限定職」があり、契約社員・パート社員については、まずは地域限定職（勤務時間は 9 時から 17 時 30 分）に転換する。その後、本人の希望・状況と会社側の意向が合致すれば、さらに総合職に転換することも可能である。

上記の仕組みで正社員に転換する契約社員、パート社員は、おおよそ毎年 5～7 名程度である。

積極的な正社員への転換

～（株）エコ配（東京都、運輸・倉庫業、従業員数約 520 名、うちパートタイム労働者数約 220 名）～

本人に意欲と希望があり、上長が認めた場合には積極的に正社員転換のチャンスを与えるのが同社の方針である。店舗のパートタイマーは原則として 1 年間の雇用契約だが、早ければ 2～3 か月で正社員に転換することもある。正社員への転換は随時、店長や数店舗を統括するブロック長からパートタイマーへアナウンスされている。原則としては、店長やブロック長からの推薦によって本社人事部での正社員登用面接の機会が与えられるが、本人からの申し出により登用面接へ進むケースもあり、柔軟な対応が行われている。面接の際は、挨拶・身だしなみといった基本的な事項がチェックされ、将来のビジョンや仕事へのモチベーションについて質問される。

パートタイマーから正社員に転換し管理職となった事例もあり、今後も積極的な転換制度の活用が見込まれている。

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性があり、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（※）が確保されていることが必要です。

※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はない」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。

正社員に準じた福利厚生

～（株）シーエックスカーゴ（埼玉県、運輸・倉庫業、従業員数 4,329 名、うちパートタイム労働者数 2,821 名）～

パート社員を含む全社員に対し、通算勤務年数により、10・20・30 年表彰（賞状、特別休暇、賞金を支給）制度がある。

また、正社員（事業所社員）と同様にパート社員にも、弔慰金、特別見舞金の制度を設けている。さらに、「全国役職員共済会」への加入を福利厚生の柱と位置付けており、加入者に対し、月 300 円を共済手当として補助している。なお、加入者は、入院保障や通院保障のほか、旅行時の宿泊補助金（本人 1,000 円、家族 500 円）などを受給することができる。

社員食堂の設置

～（株）ベルーナ（埼玉県、通信販売業（物流倉庫）、

物流事業従業員数約 1,400 名、うちパートタイム労働者数約 1,280 名）～

吉見物流センター近隣にはお店が少なく、温かく美味しい食事をその場で提供したいという思いから、物流センターの最上階に食堂を設けた。昼食代は会社が費用の一部を補助しており、1 食あたり 250 円～ 500 円の自己負担で食べることができる。1 日あたりの利用人数は約 200 名（出勤人数の 3 分の 1 位）である。

休憩時間も開始時間を 20 分ずつずらした 3 部構成とし、食堂を利用しやすくした。

食堂は窓ガラスの面積が広く見晴らしが良い。弁当を持参した者も利用でき、パートタイマーのコミュニケーションの場となっている。利用者が当初の予想より多く、イスとテーブルを増やしてほしいという要望があり対応した。調理は外注しているが、長くつきあいのある業者であり、メニューにも要望を取り入れてもらい、従業員の満足度が上がるようにしている。

（2）安全衛生

< POINT >

義務 (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。
	【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。
運輸業、 卸売業の ポイント	・ 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。 ・ 安全や事故防止のための教育訓練を徹底する。 ・ ドライバーの場合は、過重労働にならないように労働時間を適切に把握・管理するとともに、運行管理者による点呼（アルコールチェック）など飲酒運転防止のための徹底した取組が重要である。 ・ 倉庫内作業の場合は、作業を機械化したり、重量物の箱のサイズを制限したり、腰の高さに収納する等、安全及び作業負荷軽減のための対策を適切に実施することが望ましい。また、女性の場合は法定の取扱い重量の制限にも留意する。

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。24時間営業を行う物流センター等では、次に示す「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。

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。

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。

健康管理面でのサポート体制の整備

～センコー（株）（大阪府・東京都、運輸・倉庫業、従業員数約 4,900 名、うちパートタイム労働者数約 1,400 名）～

地区ごとに産業看護師を配置し、パート社員も含めて一定期間ごとに健康面談を実施している。その他にも、外部機関と提携したメンタルヘルスクエア対策、健康リスク低減を目的に健康診断のデータの全社一元管理等、会社の健康推進施策として健康管理面で従業員をサポートする体制が整備されている。上記のほか、通勤づらい事業所では社員のための送迎バスを運行している。

法定を上回る手厚い福利厚生制度

～協栄流通（株）（埼玉県、運輸・倉庫業、従業員数 3,068 名、うちパートタイム労働者数 2,192 名）～

健康診断については、契約時間に関わらずパート社員、アルバイト社員全員の受診を義務付けており、法定を上回る措置が取られている。

また共済互助会（コープネットウェルクラブ）に加入すると、社員と共通の福利厚生制度が適用される。具体的には、自宅療養見舞金や出産祝金、宿泊補助金の支給や、団体保険への加入が可能となっている。

その他、事業所によっては無料の給茶器の設置や、通勤時の無料送迎バスの手配などの措置があり、パート社員も利用できるようになっている。

「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。

運輸業、卸売業においては、倉庫内で重量物やカッターなどの刃物を取り扱ったり、フォークリフトを運転したり、施設内でトラックなどと接触する可能性があるなど、労災事故防止には特に配慮しなければなりません。事故防止のための留意点について具体的に教育するとともに、毎朝の朝礼での危険予知活動や、事故検討会等の取組にパートタイム労働者にも参加してもらうなどして、常に安全への意識を高めることが重要です。

また、ドライバーについては、事故防止及びコンプライアンス遵守のため、飲酒運転を防ぐことが大変重要です。日常的な注意喚起に加え、運行管理者による点呼の際に体調や呼気をチェックするなど、徹底した防止策を講じる必要があります。

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

朝礼時等のヤマト体操

～ヤマト運輸（株）（東京都、運輸・倉庫業、従業員数約 16 万名、うちパートタイム労働者数約 9 万名）～

各職場では、毎朝定時に、パートも参加して朝礼を行っている。朝礼では、業務上の伝達事項の連絡のほか、「ヤマト体操」という独自の体操や安全喚呼を行い、安全に対する意識付けや意思統一を図っている。

充実した安全衛生教育

～（株）サンキューコーポレーション

（東京都、運輸・倉庫業、従業員数 177 名、うちパートタイム労働者数 115 名）～

センター内では、フォークリフトが常に稼働しているため、フォークリフトの動線と従業員の動線を明確に分けている。また、フォークリフトに近づくことの危険性を周知するポスターをセンター内に掲示している他、専門業者を招き、危険性を知るためのビデオ視聴や講習を、スタッフを含む全従業員に定期的実施するなど、事故を未然に防ぐ取組を行っている。

夏場は熱中症対策にも取り組んでいる。センター内に温度管理の徹底を呼びかける掲示をするとともに、熱中症の危険度合いを音で知らせる機能がついた温度計を設置し、温度・湿度管理を行っている。決められた場所に水筒の持ち込みを推奨し、定期的な水分補給を呼びかけている。また、作業中は、ほぼ立ち仕事となるため、昼休み休憩とは別に、午前中と午後の各 15 分ずつ休憩を確保するための休憩を与えている。こうした取組が、従業員の健康確保と労災事故防止、さらには作業の効率化につながっている。

安全衛生への取組

～リコーロジスティクス（株）

（東京都、運輸・倉庫業、従業員数約 1,870 名（単体）、うちパートタイム労働者数約 480 名）～

同社には年齢の高い FS 社員（パートタイム労働者）も多い。中高年者であっても作業がしやすいように新しい施設では照明に配慮を行っている。

その他、物流業における安全衛生マネジメントの導入、定期的な安全衛生委員会の開催、過重労働セルフチェックリストの活用など、安全衛生への取組を積極的に行い、安全への意識を高めている。安全衛生委員会の主な構成委員は各拠点によるが、リーダー格の FS 社員も委員となり、積極的に安全衛生活動を行っている。過重労働とならないよう体調管理等のセルフチェックを実施している。なお、長時間労働者への面接指導は、月時間外 80 時間超の労働者に義務付けており、月時間外 60 時間超の労働者は要注意対象として長時間労働にならないよう業務上の配慮を行っている。

充実した安全教育

～F社（東京都、運輸・倉庫業、従業員数約 250 名、うちパートタイム労働者数約 95 名）～

安全教育に力を入れており、毎月、イラストシートを用いて危険を予測し、グループで話し合う危険予知訓練（KYT 活動）を行っている。さらに新しい商品を扱うときや作業内容が変わるときには、作業方法や注意事項等についてその都度研修を行うなど安全教育に力を入れている。なお、営業所、また、担当者ごとに作業内容が異なっており、研修資料等は担当者に任されている。

また、作業で使用するカッター・重機・カゴ台車の取扱方法の研修を行ったり、安全靴・すべりにくい軍手・作業エプロン等の服装指導、安全ヘルメットの着用指導を行ったりする等、常に事故防止に努めている。

毎年、秋の交通安全週間（9 月）には、全社員を対象に交通安全標語を募集し安全への意識を高めている。選ばれた作品は、社内報で紹介され同時に最優秀作品には 3 万円、優秀作品には 1 万円の商品券が渡される。

安全衛生等に関する取組の強化

～H社（東京都、運輸・倉庫業、従業員数 40,762 名、うちパートタイム労働者数 6,858 名）～

採用時に「新入社員のための安全衛生の基礎知識」というカラー刷りの冊子を配布して、安全衛生教育を行っている。挨拶や身だしなみなど基本的なルールに加え、「正しい荷役運搬方法」や「腰痛防止のための正しい作業」のやり方などについてイラストで分かりやすく解説し、業務災害防止に努めている。

また、ヒアリングを実施した支店では健康診断は所定労働時間が正社員の 2 分の 1 以上のパート契約社員は受診可能とし、法定を上回る措置を行っている。

その他、個人情報とコンプライアンスに関する研修も都度実施し、有期契約社員にも受講を義務付けている。

④ 職場における腰痛予防対策

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 安全・作業負荷軽減のための工夫

運輸業、卸売業では、倉庫内で重量物を扱うケースも多くあります。作業の機械化や重量物を入れる箱のサイズの制限、重量物や頻繁に出し入れする物の収納場所を腰の高さあたりに設置するなど、各事業所の作業内容に合わせた具体的な安全対策及び作業負荷軽減のための工夫が望まれます。また、ヘルメットや服装、髪型など、安全のためのルールを設定し、日常的にチェックするなど、常日頃からの意識付けが重要です。

作業負担軽減のために作業環境の改善

～E社（東京都、運輸・倉庫業、従業員数 565 名、うちパートタイム労働者数 246 名）～

ある流通センターでは、作業場に大きな窓を設置し、外光を取り入れている。蛍光灯の下での作業に比べて作業効率化が上がり、パートタイマーの作業中の表情が明るくなった。また、倉庫内の床は固いため、腰痛防止対策として 1 人 1 枚ずつ腰痛防止マットが用意されている。さらに、女性でも作業しやすい軽量ハンドリフトや移動しやすい軽量作業台も導入している。

その他にも、ほぼ立ち仕事であることに配慮し、作業中に腰かけられる椅子を設置したり、昼休憩とは別に 10 分～15 分（作業場と休憩室が離れているなど流通センターの建物上の構造により異なる）の休憩時間を有給で付与したりするなど、作業負担軽減のための様々な取組を行っている。

作業環境の向上による幅広い年代の活躍支援

～（株）サンキューコーポレーション

（東京都、運輸・倉庫業、従業員数 177 名、うちパートタイム労働者数 115 名）～

勤続年数の伸長に伴い 50 代～60 代のスタッフが活躍している。この年齢層の体力的な個人差は大きく、日頃からの声掛けにより健康管理に気を配っている。視力の低下に対応するために、作業伝票の文字を大きくするなどして作業ミスの防止につなげている。設備面では、力の弱いスタッフも容易に操作ができるハンドリフト（免許不要）を導入している。また、4 階建てのセンター（通常のビルの 9 階程度に相当）内の天井は高いため、倉庫内が暗くなりがちであることから、センター全体に LED 照明を導入している。作業場所の天井には LED 蛍光灯を設置し、さらにはその設置間隔を狭くすることで手元を明るく照らし、作業のしやすい環境づくりを行っている。これらの取組は、年齢に関係なく働き続けられる職場として、すべてのスタッフの働きやすさにつながっている。

⑥ 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、勤務シフトに影響を及ぼすおそれが生じます。

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。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。

<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/>

⑦ 受動喫煙防止対策

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

⇒76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、事業所長等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、年次有給休暇取得計画を立てたり、閑散期の長期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		

年次有給休暇取得促進により定着率向上を目指す

～B社（広島県、運輸・倉庫業、従業員数約 4,100 名、うちパートタイム労働者数約 2,800 名）～

慢性的な人手不足の状況下において、これまでパート社員の年次有給休暇取得は進んでいなかった。働き続けやすい環境を構築するための一環として、パート社員の年次有給休暇取得促進を、一般事業主行動計画（※）の目標として定め取り組んでいる。各人の取得状況を把握する有休カードを作成し、チェックとフィードバックを繰り返しながら、積極的な声掛けにより取得促進を支援している。

現場においては人手不足に拍車が掛かることも懸念されるが、長期的には働きやすい魅力的な職場づくりにより定着化が進み、労働力の確保がなされると認識し、実施している。

（※）次世代育成支援対策推進法に基づき、事業主が従業員の仕事と子育ての両立を図るための雇用環境の整備や子育てをしていない従業員も含めた多様な労働条件の整備などに取り組むに当たって定めた計画

年次有給休暇の取得推進

～（株）シーエックスカーゴ（埼玉県、運輸・倉庫業、従業員数 4,329 名、うちパートタイム労働者数 2,821 名）～

同社では、以前から長年かけて年次有給休暇を取得しやすい職場風土が構築されてきた。全社員の取得実績は、2012 年度は 83.4%、2013 年度は 87.1%であった。正社員には半期ごとに休日と年次有給休暇を組み合わせる 5 日以上の連続休暇取得を推奨している。なお、部署ごとの年次有給休暇の取得状況を毎月管理者に報告・管理して取得率の向上に努めている。

2014 年度は、取得率の目標を 93.4%に設定し、取得率のさらなる向上を推進している。なお、パート社員の取得率はほぼ 100%である。

(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。
運輸業、 卸売業の 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。 ・倉庫内作業では女性が多く活躍しており、両立支援施策の拡充に積極的に取り組む必要がある。 ・また、女性ドライバーの増加に対応した両立支援施策の拡充が望まれる。

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は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。

I
倉庫内のピッキング作業等の業務には、女性パートタイム労働者が多く従事しています。経験を積んだパートタイム労働者に働き続けてもらうために、育児・介護との両立支援策を適切に講じることが重要です。

II
また、ドライバー等、これまで男性中心であった職種についても、今後女性の増加が想定されます。ドライバー等については、これまで育児や介護との両立支援策が十分に講じられていなかったり、育児休業等の取得実績のない事業所もあるでしょう。今後、女性ドライバーの増加を契機として、男女双方について両立支援施策を拡充していくことが望まれます。

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）。

III
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

IV
●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

V
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

VI
●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
- VII

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）。

介護のための短時間勤務制度等の措置

- 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。

女性の働きやすさに配慮した施策の実施

～G社（東京都・運輸・倉庫業、従業員数約 4,700 名、うちパートタイム労働者数約 4,000 名）～

育児休業は、社員・パートのいずれも、子が3歳に達するまで取得することができる。2014 年 9 月現在、13 名が育児休業を取得中である。

また、現在グループ企業全体で女性の活躍の場を更に広げる活動を推進しており、まずは女性が働きやすい職場環境を作っていくため、パートを含めた現場の意見収集を行っている。拠点に目安箱を設置したり本社に相談窓口を設けるなど、提案しやすい仕組みが設けられている。

その他、パートの大半を占める主婦層の家事をサポートすることを目的に、食事のレシピや家事のコツなどをイントラネットに公開している。パートからの投稿も積極的に募りアイデアの交換を行うことで、社員・パート間のコミュニケーションツールとしても役立っている。

ワーク・ライフ・バランスの支援

～トラスコ中山（株）（東京都・大阪府、卸売業、従業員数 1,961 名、うちパートタイム労働者数 691 名）～

同社は、2008 年に「くるみんマーク認定（※）」を受けており、社員のワーク・ライフ・バランスを支援する職場風土がある。パート社員についても、法定を超えて子が 3 歳到達月の末日まで育児休業を取得できる制度等が用意されている。また、育児や介護と両立しやすいように、労働時間の柔軟な変更にも個々に対応するなど、働き続けやすい環境づくりを行っている。

（※）企業が、次世代育成支援対策推進法（以下「次世代法」）に基づき全従業員の仕事と子育ての両立を図るために策定した計画（行動計画）に掲げる目標を達成するなど一定の要件を満たした場合、申請することによって次世代法に基づく「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣が認定する。

法定を上回る育児休業制度等

～協栄流通（株）（埼玉県・運輸・倉庫業、従業員数 3,068 名、うちパートタイム労働者数 2,192 名）～

法定の休暇制度以外に、私傷病や自己都合による休職制度が設けられている。私傷病休職は勤続 1 年以上の者が対象で、最長 1 年間休職することができる。取得期間中は無給であるが、在籍のまま療養に専念できる安心感もあり、2011 年からの累計で、私傷病休職取得者 313 名、自己都合休職取得者 381 名と取得者が多数にのぼっている。

育児休職・介護休職ともに勤続 2 か月以上あれば取得できるなど、対象者を法定の勤続 1 年以上を上回る範囲に広げており、育児休職は 2011 年以降 18 名、介護休職は 2009 年以降 55 名が取得している。対象者が休職中は派遣社員が職務を代行しており、復職時に現職に復帰できることもあって、取得者のほとんどが退職せずに復職している。

ワーク・ライフ・バランス促進のための取組

～リコーロジスティクス（株）

（東京都・運輸・倉庫業、従業員数約 1,870 名（単体）、うちパートタイム労働者数約 480 名）～

年に 2 回、6～7 月と 11 月を有給休暇奨励月間としている。この期間は、雇用形態に関わらず全従業員に対して会社から呼びかけを行い、有給休暇取得率の向上を図っている。

また、育児等を理由に FS 社員（パートタイム労働者）であっても 1 年を期限として長期休業することができ、休業期間中に雇用契約が終了する場合は、同条件で契約を更新することができる。さらに、家庭の事情など本人の状況に応じて就業時間等の労働条件をフレキシブルに変更できるよう、1 回の雇用契約期間を 3 か月と短く設定している。

事業所内保育施設の設置

～センコー（株）（大阪府・東京都、運輸・倉庫業、従業員数約 4,900 名、うちパートタイム労働者数約 1,400 名）～

パート社員の確保・定着には、福利厚生的一面から取り組んでいる。大阪、神戸、浦和の物流センター内には、事業所内保育施設を設置・運用している。特に浦和は 40 人弱の乳幼児を預かっているが、その大半がパート社員の利用である。この事業所内保育施設の設置・運用については、厚生労働省の「事業所内保育施設設置・運営等支援助成金」を活用している。

I

II

III

IV

V

VI

VII

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。
運輸業、 卸売業の POINT	・ パートタイム労働者の不満解消やモチベーションの向上のため、パートタイム労働者への情報提供だけでなく、従業員アンケート等、現場からの意見を吸い上げる仕組みを導入することが重要である。 ・ また、業務改善につながるアイデアをパートタイム労働者から募集する等の取組は、パートタイム労働者の教育訓練や現場の生産性向上の観点からも有効である。

運輸業、卸売業では、ピッキング作業等をパートタイム労働者が主力となって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。同時に、従業員アンケートなどや懇談会等を通じてパートタイム労働者から直接意見を聞くことは、パートタイム労働者の不満解消やモチベーション向上につながります。

また、日ごろから業務に従事しているパートタイム労働者は、より効率的な作業手順や作業場の配置など、業務改善に結びつく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、業務改善に繋げていくために、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、経営上重要ですし、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、業務改善提案方法は、ミーティングでの意見聴取のほか、提案・意見書募集、発表会の開催など様々な方法が考えられます。

職場のコミュニケーションを活性化させる社員旅行制度と「コミュニティ」

～ (株) アール・ケイ・トラック

(東京都、運輸・倉庫業、従業員数 268 名、うちパートタイム労働者数 191 名) ～

会社が費用の全額を負担し、参加者の都合に応じて、1泊と日帰り（いずれか選択）でパートタイマーへの感謝の場と位置付けた社員旅行を実施している。社長も必ず出席する旅行であり、仕事を離れて社長や他の部署の従業員と交流できるため、正社員のみならず、パートタイマーやアルバイトにも好評である。直近の社員旅行の参加率は 86%であるが、同社は、参加率は働きやすい職場の通信簿という考えの下 100%にしたい意向がある。

「コミュニティ」は、昼食時の正社員との交流を目的として、曜日ごとに「各家庭での美味しかった夕食」や「家族間の問題共有（嫁姑問題）」などテーマを設定して、各人が興味のある曜日に参加することができる場である。実際は、設定されたテーマ以外のことが話題になることも多く、結果的に全社員間のコミュニケーションの場として機能している。

全体会議や小集団活動に社員と一緒に参加

～H社（東京都、運輸・倉庫業、従業員数 40,762 名、うちパートタイム労働者数 6,858 名）～

各支店や拠点において、毎月 1 回以上職場全体会議が開かれ、有期契約社員を含めた全員が参加している。会議では、会社の方針や経営トップのメッセージが伝えられ、職場の全員が参加することで、現場の第一線まで情報を効果的に浸透させることが可能となっている。

また、小集団による問題解決の活動（ボトムアップ）としてチャレンジサークル（CC）活動を行っている。これには有期契約社員もメンバーとして参画して、安全衛生についてのみならず、幅広く現場で解決すべき諸課題についてテーマを選定し、問題解決を行っている。

職場コミュニケーションや相談体制の充実

～B社（広島県、運輸・倉庫業、従業員数約 4,100 名、うちパートタイム労働者数約 2,800 名）～

パート社員が長く働き続けやすい職場づくりのためには、パート社員の声を聴く機会を増やすことが重要との認識から、いくつかの取組を実施している。

職場単位での、正社員、パート社員を含めた懇親会の開催を推奨し、会費の一定額を会社が負担することとした。現場では繁忙期を避けて不定期に開催され、親睦を深めながら本音の声を聴く良い機会となっている。

また、正社員である管理職が、パート社員を含めた部下とのコミュニケーション力や聴く力を高めるため、外部講師を招いての研修や勉強会を行っている。管理職はこれまでの対話姿勢を見直す機会となり、パート社員からの相談対応の改善や気構え等を身に付けることで、十分な対話のある職場構築を目指している。

さらに、ハラスメント対策と併せホットラインを開設、各営業所内にポスターを貼るなどして周知している。直属の上司や営業所長に言えないようなことを本社の人事教育部窓口に通話電話で相談できる。月に 1 件程度の相談件数ではあるが、職場以外に相談窓口を設けることで、多方面から職場の人間関係や環境改善に役立てるため取り組んでいる。

職場コミュニケーションや相談体制

対象単位	取組内容	目的・期待する成果
職場	職場で懇親会を推奨 会費の一定額を会社が補助	職場内の親睦を深める
管理職	部下に対するコミュニケーション力向上の研修会等に参加	パート社員の相談対応改善、十分に対話のとれた職場構築
会社	本社に相談窓口を設置・周知	職場以外に相談先を設置することで多様な相談に対応

独自のコミュニケーションツール

～（株）エコ配（東京都、運輸・倉庫業、従業員数約 520 名、うちパートタイム労働者数約 220 名）～

同社では 2 年ほど前から、「エコ動」と呼ばれる動画配信を行っている。各店舗に人員が分散しており、他店舗や本社の人と顔を合わせる機会を持つことが難しいため、社内コミュニケーション向上の一環としてはじまった取組である。毎週月曜日に、多い時で 3 タイトル、約 15 分程度の動画を朝礼代わりにアップしている。内容としては、業務連絡や新たに提供開始するサービスの周知活動の他、各店舗で撮影を行ったインタビュー、また、事故防止の注意喚起を目的とした、自社で事故があった車に搭載されているドライブレコーダーの映像など、バラエティに富んでいる。これらの動画は社内イントラネットで配信されており、パートタイマーも含むすべての従業員が閲覧することが可能である。

（２）社内表彰制度等の取組

< POINT >

運輸業、 卸売業の POINT	・昇給や昇格等だけではなく、業務改善提案コンテストや「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。
--------------------------------	--

運輸業、卸売業では、改善提案活動のコンテストや「お客様の声」などの顧客アンケートによる表彰制度等を設けている事業所も見られます。このように、他の従業員の模範となる功績を残したパートタイム労働者に報いることは、彼ら自身のモチベーションを高めるばかりでなく、他の従業員その姿勢を学んでもらう上でも有効です。

特に物流センター内の作業従事者の場合、定型作業に従事することも多いことから、このような取組でパートタイム労働者のモチベーションの向上を図ることが定着率の向上にもつながります。また、改善提案コンテストにおいて、優秀提案者には本社でプレゼンテーションの機会を与える等の取組は、パートタイム労働者の教育訓練の一助ともなります。

改善提案活動への参加

～ アサヒロジスティクス（株）

（埼玉県、運輸・倉庫業、従業員数約 3,110 名、うちパートタイム労働者数約 1,800 名）～

社員、スタッフ（パートタイム労働者）を含めて「改善提案シート」を積極的に提出してもらい、年に 1 回、表彰している。

1 人の発想をきっかけに、様々な問題解決に向けた様々な取組を行っている。「改善提案シート」は、社員、スタッフの区別なく提出を受けており、スタッフの改善提案が採用されることも珍しいことではない。

この活動を通じ、社員、スタッフの垣根を越えた会話も生まれるため、風通しの良い風土づくりのベースになっている。

業務改善発表会、表彰制度等でコミュニケーションを活発化

～（株）流通サービス

（埼玉県、運輸・倉庫業、従業員数 5,010 名、うちパートタイム労働者数 2,278 名）～

2000 年から毎年、作業チーム単位で、どのような工夫で業務を改善してきたかを競う「業務改善発表会」を行っている。物流部門と運送部門に分けて実施するが、各営業所 2～3 チームのエントリーがある。TV 会議システムでの予選を勝ち抜いたチームは、大きな会場を借りて開催する本選に出場し、優勝チームには賞金が授与される。この施策は業務改善と同時に従業員の育成もねらいとしているため、予選や本選でのプレゼンテーションは定時社員（パートタイム労働者）が担当ことが多い。中には、「チーフ」や「グループ長」ではない定時社員が発表することもある。

また、同社では毎年、永年勤続（10 年、20 年、30 年）、無事故、営業成績優秀者の表彰を行っており、新年祝賀会の際に表彰者の代表を本社に招き、表彰状、現金又は贈り物のカタログを手渡している。定時社員も永年勤続表彰の対象であり、これまでに表彰された者もいる。

働きやすく働きがいのある環境づくり

～ヤマト運輸（株）（東京都、運輸・倉庫業、従業員数約 16 万名、うちパートタイム労働者数約 9 万名）～

お客様等からお褒めをいただいた人に送られる「ヤマトファン賞」では、パートも含め表彰対象となっており、表彰された人はイントラネット上に掲示される。同様に、社員同士が褒め合い、そのポイントによって名誉的なバッジを付与される「満足 BANK」も、パートを含めた全員が対象となっている。

ヤマトファン賞の掲示



満足 BANK



(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（27 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。

多様な相談窓口としての「目安箱」

～ヤマト運輸（株）（東京都、運輸・倉庫業、従業員数約 16 万名、うちパートタイム労働者数約 9 万名）～

健全な職場環境を醸成するため、社員（パート社員含む）は、会社や社員の法令違反、上司の理不尽な行動や業務処理、事業所ぐるみの不正などに関する申立てや、労働条件に関する質問などを行うことができるようにしている。その窓口が「目安箱」である。

「目安箱」は、手紙、Eメール、電話など様々な手段で投書ができ、その連絡先は社内イントラネットや社員手帳などに掲載されている。投書されたものは、直接社長へ送付された後、地域ごとの担当責任者が調査、解決を行う。投書者は、投書をしたことによる不利益な取扱いをされないが、虚偽の申立てや他人の誹謗中傷などを行った場合、懲戒処分の対象となる。

苦情や相談を受ける「ホットライン」の設置

～リコーロジスティクス（株）

（東京都、運輸・倉庫業、従業員数約 1,870 名（単体）、うちパートタイム労働者数約 480 名）～

FS 社員（パートタイム労働者）の場合、拠点内の人間関係のトラブル等が離職につながることも多い。これを防いで定着率向上を図るため、本社人事部に「ホットライン」を設け、FS 社員が直接悩みを相談できる体制をとっている。なお、ホットラインについて周知を図るため、相談窓口の電話番号等を記したポスターを事務所に掲示し周知を図っている。また、入社時に相談窓口の電話番号を記載した冊子を配布している。中には、相談窓口の電話番号を記載した「ホットラインカード」を作成し配布する事業所があるなど所長の裁量によって行われている。

（４）苦情の自主的解決

< POINT >

	【対象者】すべてのパートタイム労働者（タイプ①②③）
努力義務	・ 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。
指針	・ 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。

（5）紛争解決の援助

< POINT >

法定的 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事です。

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事です。「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）。

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。

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））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。

I
II
III
IV
V
VI
VII

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。

運輸業、卸売業においては、パートタイム労働者が顧客の個人情報に接するケースがあることも踏まえ、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とる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。

マニュアルやDVD教材を用いた教育訓練

～（株）流通サービス（埼玉県、運輸・倉庫業、従業員数 5,010 名、うちパートタイム労働者数 2,278 名）～

パート社員に対しては、入社時教育、OJT、コンプライアンス等の研修を行っている。

入社時教育では、事業所ごとにマニュアル（事業所によっては、DVD を用いている）を用意して、デジタルピッキングのやり方の説明、ピッキングミスにつながりやすい類似商品の見分け方等、その事業所で扱う商品に合わせた内容の研修となっている。

現場に配属されてからは、OJT を中心に指導を行う。OJT の指導役は「チーフ」・「グループ長」等の先輩定時社員が担い、慣れるまでは 1 名で担当する仕事を先輩定時社員と 2 名で行う等、配慮しつつ作業手順を研修していく。

また、個人情報管理やコンプライアンス関連の研修については、本社一括で DVD 教材等を用意し、各事業所でそれらを用いた研修を行っている。

Ⅵ. 事例集

1. 協栄流通（株）.....	94
2. トラスコ中山（株）.....	100
3. （株）トワード.....	104
4. 丸善運輸倉庫（株）.....	107
5. （株）丸善化工.....	111
6. ヤマト運輸（株）.....	115
7. リコーロジスティクス（株）.....	120
8. （株）流通サービス.....	123
9. ロジパートナーズ（株）（平成 27 年 4 月より丸紅ロジスティクス（株））.....	126
10. A 社.....	129
11. B 社.....	133
12. C 社.....	137
13. D 社.....	140

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

協栄流通（株）

安心して働ける職場環境を目指し、人事制度の整備、福利厚生の充実を図る

本社所在地	埼玉県	事業内容		運輸・倉庫業			
従業員数 (2014.8現在)	3,068 名	男性	1,334 名	うちパートタイム労働者数	2,192 名	男性	519 名
		女性	1,734 名			女性	1,673 名

ポイント

- ・リーダー職を設け、パート社員のやる気を引き出す。
- ・明確な評価基準と給与反映により納得性を高める。
- ・充実した研修で能力開発を支援。
- ・手厚い福利厚生制度により安心して働ける環境をつくる。

1 企業概要・人員構造

同社は、コープネット事業連合の子会社として、宅配物流事業、店舗物流事業及び会員生協のコープデリ宅配事業を行っている。宅配物流事業は関東信越に 12 センターを有し、コープデリ宅配商品の入荷、検収、集品、宅配センターへの出荷を行っている。店舗物流事業では、生協店舗商品の野菜・果物の仕分け作業を行い、宅配事業は関東信越の 35 事業所において、コープデリ会員宅への宅配を行っている。

従業員は正社員、契約社員、パート社員（パートタイム労働者）、アルバイト社員で構成されている。正社員は管理業務や企画立案業務に従事し、転居を伴う転勤がある。契約社員は、正社員の試用期間的な位置付けであり、フルタイム勤務で 1 年後に正社員に転換する。パート社員は事業所ごとに採用され、仕分けや集品、宅配等の現場業務やリーダー業務に従事している。アルバイト社員は、週 12 時間未満の契約で現場作業を行う。

パート社員は、週所定労働時間が 12 時間以上、2 か月以上最長 1 年の有期契約である。所定労働時間は、事業所により入荷、出荷量に違いがあるため、事業所ごとに実態に合わせて決定している。定年は 65 歳であり、定年まで勤めて退職するパート社員も増えてきている。なお、現在労使協議中であるが、65 歳の定年後も勤務を希望するパート社員については、アルバイト社員として 6 か月更新で最長 70 歳まで勤務できる仕組みを導入する予定である。

2 取組の背景

コープが掲げる「誰もが安心して働ける職場環境づくり」「職員の研修・教育の実施による、組合員・消費者に信頼される職員育成」などの行動規範に則り、パート社員の働く環境の整備や人材育成など様々な取組を行っている。

また、ユニオンショップではないもののパート社員も労働組合の構成員となっているため、組合からの要請を受けて、随時待遇の改善を図っている。

3 取組の内容

役割・責任に対応した等級制度

パート社員は、担当する職種や役割・責任に応じて、階層・等級に格付けされている。リーダーは、担当ラインの作業の進捗管理やシフト管理、新入パートの教育等を担当している。現在、全社で52名がL階層1等級（リーダー）に格付けされている。

区分	階層	等級	職位	位置付け	人数	
					男性	女性
管理監督	L	1等級	リーダー	管理監督者としての役割と責任を担う	12名	40名
一般	J	2等級	サブリーダー	初期管理や専門職の役割を担う。 L階層補佐	26名	72名
		1等級	担当	定型業務を担う	481名	1,561名

明確化された昇級・昇格の仕組み

等級が変更すること（1等級→2等級）を昇級といい、階層が変更すること（J階層→L階層）を昇格という。

昇級・昇格ともにポスト任用で、事業所・職種ごとに定数制限を設定して運用している。リーダーである1等級への任用も、契約更改と同じく1年ごとに行い、継続任用に当たっての面接を本人と行っている。

昇級・昇格	前提条件	事前 研修	試験	面接	備考
J1等級→ J2等級	原則、J階層 1等級在籍 1年以上	○	—	○	公募を含む選任の上、所属長の推薦と担当部 次長・営業所長面接で判断
J2等級→ L1等級	原則、J階層 2等級在籍 1年以上	○	○	○	公募を含む選任の上、担当部次長・営業所長 の推薦及び人事教育部長面接・試験で判断

職種や役割に応じたきめ細かな給与設定

給与は、基本時給に職種や役割に応じた時給が加算され、作業内容や勤務時間帯によって手当も支給されている。こうした内容は、給与規程に明記されている。

区分	項目	内 容
基本給与	基本時給	全事業所、全職種統一で設定
	地域修正時給	地域性を考慮し、事業所ごとに設定
	職種時給	事業所、職種ごとに設定（※職種例：倉庫係、夕食宅配）
	責任時給	L階層1等級及びJ階層2等級に適用
	評価時給	評価制度の結果に基づき設定
手当	フォークリフト手当	通常業務でフォークリフトに乗務する場合に適用
	冷凍庫手当	常時冷凍庫内作業に従事する場合に適用
	指定時間帯手当	①5:00～8:00に勤務する者 ②16:00～22:00に契約上始業する者 に対して適用
	日祝日手当	日曜、祝日に勤務する場合に適用
	通勤手当	通勤手段ごとに基準を設定して支給
その他	研修・会議等による長時間通勤加算	自宅から研修・会議場所への通勤時間が往復3時間超の場合、超えた時間に対して0.5時間を単位に契約時給を加算（例：往復3時間5分＝30分加給、往復3時間35分＝60分加給）

チェックリストを活用した評価と給与への反映

1年間の出勤率と業務態度、及び担当職務達成度基準を評価し、評価時給に反映している。評価は評価確認表（チェックリスト）に基づき、目標通りできていれば「○」、未達成の場合は「×」とし、自己評価と上司評価により決定する。評価者となる上司は、正社員又は後述のマネジメント研修（上級）を修了したL階層1等級のパート社員である。

階層	等級	出勤率	職務達成基準	評価時給	
		算定期間	算定期間	評価	金額
		前年3/11～ 当年3/10	前年3/21～ 当年3/20		
L階層	1等級	95%以上	90%以上	A	20円
		95%未満	90%未満	B	0円
J階層	2等級	95%以上	90%以上	A	20円
		95%未満	90%未満	B	0円
	1等級	95%以上	90%以上	A	20円
		95%未満	90%未満	B	0円

評価確認表（例）

協栄流通 パート社員 評価確認表(チェックリスト)								評価期間	平成26年3月11日～27年3月10日				
事業所		担当	集品	階層	J階層	等級	1等級	氏名		考課者	印	点検者	印
中分類	No	課業内容								本人	考課者	点検者	
業務態度	1	出勤時や見学者への挨拶は、つねに明るく元気におこなうことができる。											
	2	シフトにもとづき勤務し、業務指示に従うことができる。											
集品作業	6	手帳書にもとづき担当するゾーンの商品確認をおこなうことができる。											
	7	不適合商品の発見と管理者への迅速な報告をおこなうことができる。											
評価結果記入欄	本人・考課者とも「○」の数を記入します。本人と考課者の評価が違ふ課業がひとつでもあれば、点検者も記入します								「○」の数				
	上記設定課業すべてが評価の対象となります								総課業数	20	20	20	
	「○」の数を総課業数で割った数値を記入します								達成率	%	%	%	
	考課者・点検者は、基準に基づき、評価AまたはBを記入します								評価結果				

評価により賞与・慰労金を支給

L階層1等級（リーダー）のパート社員には年2回賞与が支給される。算定期間の業績目標達成率（個人別目標＋事業所目標）を、A（110%以上達成）・B（100%以上110%未満達成）・C（100%未満）の3段階で評価する。

J階層1等級及び2等級のパート社員には年2回慰労金が支給される。算定期間の出勤率が95%以上で勤続1年以上の者が対象で、勤続年数の区分に応じて金額が決定される。

節目ごとの研修による能力開発支援

①採用時研修

入社時は、「就業の手引き」や労働安全衛生パンフ、交通安全パンフ等を用いて、各事業所の採用担当者が2時間程度研修を行っている。「就業の手引き」は20ページ超ある冊子で、会社理念、人事制度、服務規律、福利厚生等の仕組みが詳しく記載されている。

②試採用期間 OJT

入社後1か月間は試採用期間となり、OJTチェックリストに基づきL階層1等級（リーダー）やJ階層2等級（サブリーダー）が指導とチェックを行っている。OJTチェックリストは、社会人としての常識、職場のマナー・ルール、習得すべき作業を中心に構成され、日々本人と直属上司が項目ごとに○×を付け、週1回相互確認を行っていく。チェックリストの出勤率・習得率を80%以上満たした者について、試採用期間中の職務適性や業務態度を勘案して本採用を決定する。

③1か月フォロー研修

本採用から1か月後に、各事業所において採用担当の正社員がフォロー研修を実施している。採用時に配布した「就業の手引き」、安全衛生パンフ等の内容の再確認や、「1か月フォロー研修資料」を用い1.5時間を目安に実施している。

④マネジメント研修

L階層1等級（リーダー）に任用されたパート社員に対し、外部講師によるマネジメント研修を3年間実施（年4回×3年間＝12回）している。初年度は初級、2年目は中級、3年目は上級とレベルが上がり、上級では実際にJ階層に対する評価ができるよう、目標管理等についてトレーニングを行っている。

J階層2等級（サブリーダー）に任用されたパート社員に対しても、基礎コース研修（L階層1等級に対する初級研修の簡略版）を年3回実施している。

⑤宅配担当のパート社員への教育研修

宅配を担当するパート社員に対しては、以下の教育研修が行われている。

まず、入社時は、東京営業所と千葉営業所の2か所で半日の集合研修を行っている。前記①の内容の他に、扱う商品や宅配時の注意事項についての説明も行う。また、高齢者や認知症の会員への宅配を行うこともあるため、認知症サポーター養成講座を受講した正社員による認知症サポーター教育を実施して、認知症についての知識を付与している。

入社後実質12日間は、先輩のパート社員の宅配に同行する等のOJTを行っている。前記②のOJTチェックリストを用い、本人と上司が達成度を確認している。

また、半日の安全運転初動教育では、正社員の指導担当者が1～3名のパート社員を担当し、座学と併せ実車を使っでの教育も行っている。

I
I
III
IV
V
VI
VII

その他、夕食宅配時に前日商品の取り残しがあった場合は会員の体調不良等が考えられるため、対処法についての手順書を作成し、パート社員に周知徹底している。

正社員登用によるキャリアアップ

L階層1等級（リーダー）を1年以上経験し正社員への転換を希望するパート社員は登用試験を受けることができる。1次試験は一般常識等の筆記試験とテーマに沿った小論文の作成が行われる。1次試験に合格すると、人事部と各業態の部長、役員による面接へと進む。2014年度は1名が登用され、2012年の制度導入以降5名が登用されている。

会議を活用した全社情報の共有化

半期に一度、パート社員を含めた全社員が参加する全体会議を開催し、経営方針など会社情報を還元している。

また、3か月に一度、宅配物流事業のL階層1等級（リーダー）のパート社員が集まる機会を設け、意見交換を行いながら情報の共有化を図っている。

その他、毎月社内報を発行して全社員に配布し、経営情報から各事業所やメンバーの紹介など、タイムリーに情報を提供している。

全体会議での表彰によるモチベーションアップ

宅配事業部では、半期に一度全社員が参加する社員全体会議を開催し、その中で目標達成をした事業所や個人に対して表彰を行い、賞金や記念品を授与している。

具体的には、安全運転無事故記録を達成した事業所や配達効率（一日一車当たりの配達件数）の高かった事業所、弁当以外のサブ商品（惣菜）の利用人数が多かった事業所等、様々な項目で表彰が行われている。

また、コープの行動指針にあてはまる行動を行ったパート社員に対しては、正社員の推薦、所長の投票を経て個人表彰が行われている。直近の事例として、宅配先の会員が倒れているのを発見し、救急車を呼ぶ等迅速な対応をとったパート社員が表彰の対象となっている。

パート社員に対して目標のノルマはないが、表彰を行うことにより自発的に目標に取り組むケースが増えているなどモチベーションアップに繋がっている。

法定を上回る手厚い福利厚生制度

法定の休暇制度以外に、私傷病や自己都合による休職制度が設けられている。私傷病休職は勤続1年以上の者が対象で、最長1年間休職することができる。取得期間中は無給であるが、在籍のまま療養に専念できる安心感もあり、2011年からの累計で、私傷病休職取得者313名、自己都合休職取得者381名と取得者が多数にのぼっている。

育児休職・介護休職ともに勤続2か月以上あれば取得できるなど、対象者を法定の勤続1年以上を上回る範囲に広げており、育児休職は2011年以降18名、介護休職は2009年以降55名が取得している。対象者が休職中は派遣社員が職務を代行しており、復職時に現職に復帰できることもあって、取得者のほとんどが退職せずに復職している。

健康診断については、契約時間に関わらずパート社員、アルバイト社員全員の受診を義務付けており、法定を上回る措置が取られている。

また共済互助会（コープネットウェルクラブ）に加入すると、社員と共通の福利厚生制度が適用される。具体的には、自宅療養見舞金や出産祝金、宿泊補助金の支給や、団体保険への加入が可能となっている。

その他、事業所によっては無料の給茶器の設置や、通勤時の無料送迎バスの手配などの措置があり、パート社員も利用できるようになっている。

安全運転に向けた計画的な教育体制

宅配事業部では、宅配を担当する正社員とパート社員を対象に、安全運転に関する年間計画に基づく教育を毎月各事業所で実施し、安全運転の徹底を行っている。

各月の教育項目として「飲酒運転防止」「運転者の運転適性に応じた安全運転」「健康管理の重要性」などがあり、手順書やDVDを使った説明と、テストも適宜実施している。なお、パート社員が運転するのは男女ともに軽自動車に限定しており、トラックは運転させていない。

パワハラ・セクハラ講習会の実施による働きやすい環境の整備

正社員及びパート社員を対象に、定期的にパワハラとセクハラの講習会を実施して、意識改革を促している。講師は正社員が務めている。また、社内・親会社に電話相談窓口を設け、ポスターで連絡先を周知している。

社会保険加入の厳正な対応

社会保険の加入条件については、就業の手引きに「週の就労契約時間 30 時間以上が対象」「契約時間が 30 時間未満であっても、月の実働時間が 2 か月以上 130 時間以上となった場合は対象となる」と明記して周知を行っている。加入対象となった後も 3 か月ごとにチェックを行い、厳正に対応している。

4 成果と課題

パート社員の定年は 65 歳であるが、近年定年まで勤務する者が増えてきており、更に定年後の勤務を希望する者もいる。また、一度退職し他社で勤務したパート社員が再度応募してくる事例も多く、様々な取組を行っていることで、パート社員が働きやすい環境が整備された結果ではないかと考えている。

一方で、パート社員を募集してもなかなか人が集まらない実態がある。募集時給のみが目目されがちであるが、整備された評価制度や手厚い福利厚生制度等にも目を向け、総合的に見て働きやすい会社であることを認知してもらえよう、何らかの働きかけを行っていく必要があると考えている。

労働条件の 明示・説明	賃 金 ・ 賃 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	トラスコ中山（株）						
	【物流センター内作業者】人事考課に基づく年 2 回の賞与支給や多様なインセンティブ制度、充実した福利厚生で意欲向上と職場定着を推進						
本社所在地	東京都、 大阪府	事業内容		卸売業			
従業員数	1,961 名	男性	1,090 名	うちパートタイム労働者数	691 名	男性	189 名
		女性	871 名			女性	502 名
ポイント	・人事考課を実施し年 2 回の賞与を支給。 ・技能や支店業績に応じたインセンティブを支給。 ・正社員と同様の充実した福利厚生。						

1 企業概要・人員構造

同社は 1959 年（昭和 34 年）5 月に創業、「がんばれ!! 日本のモノづくり」を企業メッセージに、機械工具、物流機器、環境安全用品をはじめとした工場用副資材の卸売業及び自社ブランドの企画開発・販売を行っている。約 2,000 メーカーと自社ブランドの 120 万点を超える商品を、全国の機械工具商、ホームセンター等 5,400 社超に販売し、モノづくりの現場のニーズに対応している。東京と大阪に本社事業所を置き、全国に支店 83 か所、物流センター 16 か所の拠点を有する。物流センターは、地域管轄内にある複数支店の物流拠点としての位置付けである。

物流センターでは最大 21 万点にのぼる商品在庫を保有し、各販売先に 1 日 2 回の配送ができる物流システムを全国で構築している。また、カタログやインターネットからの受注も、そのほとんどについて即日・翌日配送で対応している。

パート社員（短時間労働者）の多くは、物流センターにおいて商品のピッキング（倉庫内における商品発送のための仕分け作業）及び梱包・出荷業務に従事している。物流担当の正社員は、人員不足時にパート社員と同じ業務を行うこともあるが、主として一定の責任が付随する管理・判断業務に従事し、パート社員にはない転勤もある。

パート社員は 6 か月間の期間契約であるが、適格性に欠けた人物でない限り、そのつど書面を取り交わして契約更新している。給与は時給制で、他に独自の賞与が支給されている。退職金はない。

パート社員は、育児から手の離れた中高年が中心で、女性の構成比が高い。求人の際、必ずしも長時間勤務を条件にしていないにも関わらず、週 30 時間以上を所定労働時間とするパート社員が多く、社会保険が適用され、所得税法上も控除対象配偶者とならない所得を得るパート社員が多くを占めている。なお、勤務時間については採用面接時に聴取した本人の希望を斟酌している。

2 取組の背景

受注を受けてから商品を発送するまでにおけるピッキング等の業務は、比較的単純作業ではあるが多くの人手を要する。多種多様な商品を迅速・正確に発送するためには、パート社員の存在は極めて重要であり、同社では大切な戦力と認識している。

パート社員も同じ社員であるというトップの意向もあり、その働きやすい環境づくりを目指す雰囲気社内に醸成され、職場環境の向上に関する取組も着実に行われてきた。

3 取組の内容

人事考課を実施し年2回の賞与を支給

パート社員のモチベーション向上と経営能率向上を目的として、半期ごとに人事考課を実施しており、それに基づき賞与を支給している。

人事考課においては、「姿勢能力ポイント」、「業績ポイント」をそれぞれ5段階で評価し、その組み合わせによって上期、下期それぞれの対象期間における考課評語を決定している。

考課評語決定マトリックス

業績ポイント 姿勢能力ポイント	5	4	3	2	1
5	A ⁺	A	A ⁻	B ⁻	B
4	A	A ⁻	B ⁺	B	B ⁻
3	A ⁻	B ⁺	B	B ⁻	C ⁺
2	B ⁺	B	B ⁻	C ⁺	C
1	B	B ⁻	C ⁺	C	C ⁻

考課は、次のとおり3段階制である。

考課者

1次考課者	内勤の責任者・フロア責任者（正社員）
2次考課者	支店長・センター長
3次考課者	営業部長、物流部長

賞与は、「基準額」に対し考課評語に応じた「変動率」を乗じて計算した額が支給される。基準額は、週所定労働時間35時間以上と35時間未満で異なる額が設定されている。また、変動率は、Bを100%として設定されており、最高のA+の場合は200%となっている。

変動率表

考課評語	A ⁺	A	A ⁻	B ⁺	B	B ⁻	C ⁺	C	C ⁻
変動率	200%	>	>	>	100%	>	>	>	>

なお、考課対象期間の途中に入社したパート社員に対しては、その期の人事考課は行わず、賞与基準額を入社日に応じ通減させて支給している。入社日によっては、半期（6 か月）を待たずに賞与が支給されることになる。

多様なインセンティブ制度

社内試験として、取扱商品の商品知識を問う「オレンジ博士」試験が年 2 回実施されている。試験に合格すると 1 年間、毎月 1 万円が「オレンジ博士手当」として支給される。パート社員も受験でき、合格すると同額の手当が支給される。合格率 2% の超難関試験であるが、合格する意欲的なパート社員もいる。

また、半期ごとに売上目標達成率や粗利率の高い上位 10 支店が「あきんど大賞」として表彰されている。対象となった支店にはその順位に応じ、パート社員を含めた所属員全員に賞金が支給される。

その他にも、月ごとの支店売上目標を達成するとパート社員を含めた所属員全員に達成奨励金（物流センターのパート社員は地域管轄支店の合算売上目標達成時）が支給されるなど、多様なインセンティブ制度が用意されている。

パート社員も対象となるインセンティブ制度

項目	摘要	パート社員支給額
オレンジ博士	会社の取扱商品知識を問う社内試験合格時	1 年間毎月 1 万円支給（計 12 万円）
あきんど大賞 （支店勤務のパート）	半期ごとの売上目標達成率等 上位 10 支店以内	順位に応じて 3,000 円～ 30,000 円
達成奨励金 （支店、物流センター勤務のパート）	月ごとの支店売上及び地域管轄 支店合算売上目標達成時	3,000 円

正社員と同様の充実した福利厚生

社員に特に好評を得ているのが、全国 17 か所のリゾートマンションを特別価格にて利用できる制度である。正社員、パート社員に関わらず、同伴するその家族も併せて利用できる。

また、正社員、パート社員及びその家族まで対象とした、心身の健康維持・ケアを目的にヘルスケア課を設置しており、外部機関とも連携しながら、メンタル・ヘルスケアカウンセリングを実施できる環境を整えている。さらに、正社員、パート社員に加えその被扶養配偶者も対象とした、ミニドックへの費用補助を会社が行う制度も設けている。

職場内コミュニケーションの活性化、事業所を超えた情報共有化

職場における良好なコミュニケーション活性化を推進するため、1 回 1 名当たり 5,000 円（年末は 10,000 円）を年間 4 回、会社から親睦会費として支給している。これは、「コミュニケーションマナー制度」と呼ばれ、各職場ではこの制度を利用して正社員、パート社員と一緒に旅行やレジャー企画を催すなど、親睦を深めている。

また、全国に拠点が存在するため、事業所を超えた情報共有化ツールとして社内報「はんどめいど」を年 4 回発行し、パート社員を含めたすべての従業員に配布されている。同誌は、会社の現況報告、

社員の慶事、新入社員の紹介、支店の活動紹介、ご当地紹介等を読みやすくまとめて情報提供することにより、会社と従業員及び従業員同士をつなぐことを目的としている。

社内報「はんどめいど」(表紙)



ワーク・ライフ・バランスの支援

同社は、2008年に「くるみんマーク認定」¹を受けており、社員のワーク・ライフ・バランスを支援する職場風土がある。パート社員についても、法定を超えて子が3歳到達月の末日まで育児休業を取得できる制度等が用意されている。また、育児や介護と両立しやすいように、労働時間の柔軟な変更にも個々に対応するなど、働き続けやすい環境づくりを行っている。

自主的な学習意欲への支援

正社員、パート社員の区分なく、また職務と直接関係がなくとも、自主的な幅広い知識の習得に向けた学習意欲を支援している。通信教育業者と連携し、コミュニケーション向上講座や簿記、ボールペン字など100以上の講座メニューを自社で1つの冊子にまとめ、全員に配布している。従業員はメニューから希望する講座を受講し、講座カリキュラム内のテストで合格点をとるなど期間内に一定の成績を残せば受講料の半額を会社が補助している。

4 成果と課題

パート社員の定着率はおおむね良好であり、働きやすい環境づくりが奏効しているものと考えている。現在はさらに、入社時当初のミスマッチングによる早期退職者を防ぐため、入社予定者に対し2週間程度の期間、トライアル的に職場を体験してもらう仕組みを実施している。

また、人事考課をもとにした昇給制度を構築中で、意欲的なパート社員ほど昇給できる制度内容とし、さらなるモチベーション向上と優秀な人材の確保・定着につなげていきたい。

¹ 企業が、次世代育成支援対策推進法（以下「次世代法」）に基づき全従業員の仕事と子育ての両立を図るために策定した計画（行動計画）に掲げる目標を達成するなど一定の要件を満たした場合、申請することによって次世代法に基づく「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣が認定する。

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) トワード							
	入社時にオリエンテーションを、契約更新時は個人面談を実施、優秀者は帽子の色で分けし昇給、モチベーション向上に寄与							

本社所在地	佐賀県	事業内容		運輸・倉庫業			
従業員数	約 400 名	男性	約 300 名	うちパートタイム労働者数	約 200 名	男性	約 140 名
		女性	約 100 名			女性	約 60 名

ポイント	・入社時のオリエンテーションで雇用環境を説明。 ・契約更新時に個人面談を実施、納得性の向上を図る。 ・優秀者は作業帽子の色分けて明示、併せて時間給も昇給。 ・業務マニュアルを充実し教育訓練を効率化。
------	--

1 企業概要・人員構造

同社は、九州地方を中心に 3PL¹（サードパーティロジスティクス）サービスを提供する輸配送事業と、保管・荷役・流通加工サービスを提供する物流センター事業を中心に事業展開しているほか、物流ソフト開発・販売も手掛けている。本社のほかに営業所及び物流センターを 5 拠点有している。

パート社員（パートタイム労働者）は、ドライバー職や事務職に従事する者もいるが、物流センター内でのピッキング作業（仕分け、検品、出荷など）に従事する者が 9 割近くを占める。ピッキング作業においては正社員がリーダー的存在となって、パート社員への指示・指導を行い業務の進捗を管理する。

労働契約期間は、当初 3 か月間の雇用契約として採用され、契約更新時に勤務姿勢を評価の上、次契約の契約期間が決定される。勤務姿勢に問題なければ 6 か月間、もっと頑張りを期待する場合は 3 か月間、勤務評価が高ければ 1 年間と、2 回目以降の契約期間は各人によって異なる。契約期間の決定は、各物流センター長の裁量によって行われる。多くの場合は、6 か月間の契約更新となる。

賃金は時給制で退職金はないが、賞与は年 4 回支給される（後述）。労働時間は、5～8 時間 / 日、4～5 日 / 週程度の者が多いため、7～8 割が社会保険適用であるが、扶養範囲内での働き方を希望されれば応じるなど、柔軟に対応している。

フリーターやダブルワークなど様々な人がいて、年齢層も 10 代から 60 代までと幅広い。

¹ 荷主が外部の専門業者に対し、物流サービス水準の向上や物流コストの削減を目的として、物流業務を一括して委託すること、あるいはその受託サービス。物流業者に業務を委託するのとは違い、「荷主の物流部門」として振舞うため、複数の物流業者から最も荷主の利益にかなう業者を選択したり、荷主側の要望を物流業者と交渉したりといったことが可能となる。

2 取組の背景

全社的に業務効率性向上を目指しており、パート社員の従事する職務においても効率化が求められている。効率化にとっては、人材の安定確保と習熟度の向上のための職場の活性化が重要との考えから、優秀なパート社員のモチベーション向上や定着しやすい環境づくりを行ってきた。

また、パート社員との対話を重視し、納得性の向上、コミュニケーション機会の増大も図ってきた。

3 取組の内容

入社時のオリエンテーションで雇用環境を説明

パート社員の入社時には、オリエンテーションを実施している。

内容は、労働条件通知書の交付とその説明、パート社員に適用される就業規則の説明と保管場所の提示、正社員転換制度や後述の昇給制度等パート社員の雇用管理に関する事項について等である。センター長又はその部下となる課長・課長代理（以降、センター長等という。）から、各パート社員に説明している。

契約更新時に個人面談を実施、納得性の向上を図る

パート社員の契約更新に当たっては、事前にセンター長等が全パート社員と個別面談を実施している。

面談に際しては、新たな労働条件通知書の交付・説明のほか、労働環境に関するヒアリングや勤務評価のフィードバックと指導・助言を行う。勤務評価の結果により雇用条件（契約期間、時給）の変更があれば当然、説明しており、納得性の向上を図っている。

センター長等は、配下の全パート社員と契約更新のたびに面談を実施するため、相当の時間数を費やすこととなる。しかし、社長会議等の方針を直接指導・教育する場にもなり、またパート社員からの現場改善提案を受け入れるコミュニケーションの場としても機能していることから、必ず実施するようにしている。

優秀者は作業帽子の色分けで明示、併せて時間給も昇給

効率的で正確な職務遂行ができる優秀者は、作業帽子の色で区分することでその職務能力を明示している。また、帽子の色ごとに一定の時間給幅を設定しており、上位色の帽子になると該当する時間給に昇給させている。

勤務姿勢をセンター長等が評価し、上位色相当と判断されれば、翌契約期間から帽子の色と時間給が変更となる。上位色相当の評価に至らなくとも、優秀と評価されたパート社員は、現在色の時間給幅内で昇給する。帽子の色分けは全社共通であるが、時間給幅の設定や昇給額等の運用は、各センターの雇用情勢や予算に照らしてセンター長が決定している。

この仕組みにより、優秀なパート社員のモチベーション向上が期待できるほか、習熟度の低いパート社員も上位色パート社員の働き方を手本に自らの作業を改善することができる。

業務マニュアルを充実し教育訓練を効率化

新しいパート社員が配属されると、正社員の指示の下、先輩パート社員がOJTに当たり、全社共通の業務マニュアルに沿って指導を実施している。しかし、マニュアル策定から相当の期間が経過し、経年変化に対するメンテナンスが追い付かず、職務ノウハウが属人化する傾向も現れている。

そこで、ピッキング作業でも「仕分け」や「出荷」など職務を細分化し現場に即した基本マニュアルを現在作成中である。教育訓練の標準化と充実により、教育係のパート社員の負担軽減と、新入パート社員への効率的かつ効果的な教育ができるようになることを期待している。

ドライバー職の運転管理による安全走行と報奨金制度

同社開発部が開発した運転管理システムの活用で、ドライバー職の安全走行とコスト改善に取り組んでいる。

同社が特許を取得している“速度変化の少ない運転”に定められた運転指標で運転データを管理し、指標のランキング付けを行い、上位者には正社員・パート社員を問わず報奨金を支給している。この運転管理システムの導入により事故は大幅に減少し、保険料や燃料費も大きく削減できた。また、このシステムのデータは、運転技術の指導にも活用されている。

なお、指標については、ドライバーからの改善提案も受け付けている。

四半期ごとの賞与支給

パート社員には四半期ごとに業績配分となる年4回の賞与が支給される。支給額は寸志程度であるが、センター長等による各パート社員の勤務評価に応じて支給額が決定される。

要件の緩やかな正社員転換推進措置

正社員への転換を希望する者は、希望を申し出てセンター長の推薦を受ければ正社員転換することができる。勤続年数、勤務評価等の諸要件はなく、よほど適格性に欠ける者でない限り転換でき、希望者のほぼ全員が転換している。

毎年3月に実施しており、毎年10～15名が正社員に転換している。

4 成果と課題

帽子の色分けと付随する昇給システムは、平成26年度からの取組であるが、これまでのところ大きな混乱もなく、優秀者はモチベーション向上につながり、職場全体の活性化につながると考えている。

今後は、職務ごとに処理業務量を設定し、当該業務量を終業時刻前に完了した場合は、その時点で終業しても所定労働時間労働したものとみなして賃金を保障する制度を導入したいと考えている（すでに正社員には導入）。パート社員は所定労働時間が様々な上に流動的なので難しさはあるが、優秀者にとっては実質的な昇給となる。これにより、量ではなく質を求めるメリハリの利いた労働環境の構築を図りたいと考えている。

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 4

丸善運輸倉庫（株）

正社員と同等の処遇・福利厚生により、パートタイマーのモチベーションアップを図る

本社所在地	大阪府	事業内容		運輸・倉庫業			
従業員数	45 名	男性	38 名	うちパートタイム労働者数	10 名	男性	5 名
		女性	7 名			女性	5 名

ポイント

- ・正社員登用、パートタイマーの無期転換などを制度化。
- ・福利厚生制度の充実（法定を上回る健康診断の実施、慶弔休暇など）。
- ・労災上乗せ補償給付制度をパートタイマーも対象に実施。
- ・ワークライフバランスに配慮し、多様な人材の確保、定着を図る。

1 企業概要・人員構造

同社は、大阪府大東市を拠点に、配送部門、倉庫管理部門及び流通加工部門の3つの柱で事業を展開している。

配送部門では、多品種・多頻度少量配送、ジャストインタイムの物流を、伝票の発行や先入先出なども含め、きめ細かく行っている。倉庫管理部門は、冷凍、チルド、常温、定温の4温度帯で、顧客の商品を劣化させることなく保管する部門である。流通加工部門は、ラッピングや袋詰め、ラベル貼り、検品といった、各種流通加工サービスの軽作業を行っている。

同社では、顧客満足（CS）、従業員満足（ES）、地域貢献（DS）の3つを重視し、「共存共栄」「一期一会」をモットーに、地域や社会に貢献するため常に全力で業務を遂行できる従業員を育成している。また、2014年3月には、経済産業省の「ダイバーシティ経営企業百選2014」を受賞するなど、多様な事情を抱えた労働者に対する施策が高い評価を得ている。

従業員45名のうち正社員は35名で、主に配送部門と倉庫管理部門に従事している。10名いるパートタイマー（短時間勤務のパートタイム労働者）は、主に流通加工部門に従事している。パートタイマーは、原則として、1年契約で9時から17時までの勤務で、時給制である。他に、通勤手当が支給され、賞与（寸志）、退職金も支給されている。契約更新については、管理部長が面談し、本人の更新希望を確認した上で、決定している。

パートタイマーは、商品の検品・仕分け、ラッピングや袋詰め・梱包などを担当し、正確で丁寧な作業は取引先からの信頼の獲得、売上向上に寄与している。こうした実績により、パートタイマーは同社の流通加工部門の戦力として尊重されている。

職務内容や責任の差により賃金は異なるものの、社長の「一期一会」の精神に基づき、正社員とパートタイマーの区別をつけることはむしろ不自然と考え、基本的な処遇は正社員とすべて同等としている。そうすることで、パートタイマーの自主性を高め、定着率アップ、生産性の向上へとつなげている。

2 取組の背景

今から 10 年前、事業の急速な拡大に対応するため、パートタイマーにも得意先の担当を任せるようになり、高い業務遂行能力と一定の責任が求められるようになった。そこで、現社長である当時の専務の判断で、能力や責任感、正社員として働きたいという強い意志を持ったパートタイマーを、正社員に転換させていた。これをより納得性の高いものとするため、就業規則に規定し、平成 25 年 9 月から制度化した。

現在では、当時の考え方に加え、「人材は人財」との考え方にもとづき、①パートタイマー本人の意向を最も重視し、ワーク・ライフ・バランスを考慮した働き方を取り入れること、②正社員を希望する者には、キャリアアップ制度を活用し、計画的に正社員転換を図ること、③福利厚生については、法定を上回る健康診断の実施、慶弔休暇など正社員と同等とすることを重視している。

3 取組の内容

正社員転換制度の導入

希望する者は所属長の推薦により筆記試験と面接を受け、合格することで正社員に転換できる。直近では、第 1 子、第 2 子を出産後、育児休業を取得し、復帰後にパートタイマーから正社員に転換したパートタイマーが 1 名いる。

10 年前に 10 名が正社員となった年もあるが、就業規則上の正式な規定はなかった。このため、上記の無期転換制度とともに平成 25 年 9 月に正社員転換制度を就業規則に規定し、パートタイマー全員に周知を図っている。併せて、職務等級ごとの評価基準を具体的に示すことで、パートタイマーのモチベーションアップも図っている。

（正規雇用への転換）

第 58 条

- 1 勤続 6 ヶ月以上の者でパートタイム労働者が希望する場合は、正規雇用へ転換させることがある。また、職業訓練を通じて流通加工作業等に関する知識・技能を習得させ、当該訓練の達成状況により正規雇用への転換へつなげることがある。
 - 2 転換時期は、随時とする。
 - 3 転換させる場合の要件及び基準は下記のとおり定める。
 - ① 職務の遂行度及び勤務態度を考慮した上で必要な教育訓練を受けていること。
 - ② 職務等級 5 等級* 以上の者
 - ③ 前年度の人事考課が上位 30% 以内の者
 - ④ 正社員と同様の勤務時間・日数で勤務が可能な者
 - ⑤ 所属長の推薦があり、筆記試験及び部門長の面接試験に合格した者
- * 5 等級とは、自分の判断で業務処理ができ、かつリーダーの指示のもと小グループをまとめることができるというレベルの業務格付である。

無期転換制度の導入

現在のパートタイマーの勤務年数は最長 8 年で、平均勤続年数は 6 年から 7 年となり高い定着率となっている。そのため、平成 25 年 9 月には、無期転換制度を導入した（労働契約法対応とは別の措置）。希望する者は所属長の推薦により筆記試験と面接を受け、合格することで無期雇用になる。

この制度はパートタイム労働者就業規則に明文化し、パートタイマー全員に周知している。これによってパートタイマーが雇用の不安を抱えることなく業務に集中できるようにしている。

(無期雇用への転換)

第 59 条

- 1 勤続 3 年未満の者でパートタイム労働者が希望する場合は、無期雇用へ転換させることがある。また、職業訓練を通じて流通加工作業等に関する知識・技能を習得させ、当該訓練の達成状況により無期雇用への転換へつなげることがある。
- 2 転換時期は、随時とする。
- 3 転換させる場合の要件及び基準は下記のとおり定める。
 - ① 職務の遂行度及び勤務態度を考慮した上で必要な教育訓練を受けていること。
 - ② 職務等級 4 等級* 以上の者
 - ③ 前年度の人事考課が上位 40%以内の者
 - ④ 正社員と同様の勤務時間・日数で勤務が可能な者
 - ⑤ 所属長の推薦があり、筆記試験及び部門長の面接試験に合格した者

* 4 等級とはリーダーから指示を受けた業務はほとんど処理できるというレベルの業務格付である。

充実した労災上乗せ補償給付の適用

配送及び倉庫管理の業務は、十分な安全対策を施してはいるものの、一般事務作業に比べると労働災害発生リスクが高い。そうした作業条件の下で従業員に安心して仕事に集中してもらうため、労災上乗せ補償給付規程を設けている。これは、正社員だけでなく、繁忙時に臨時的に雇用されるパートタイマーも含む全ての従業員に適用されている。

具体的には、パートタイマーも正社員と同様に、業務災害での死亡時には 3,000 万円（非世帯主の場合）、通勤災害での死亡時には 1,000 万円（同）を補償額としている。後遺障害については、1 級から 14 級まで（3,000 万円から 120 万円）、その他に休業補償（3,000 円／日）も適用される。このように、万一の場合の手厚い補償制度を設けることで、安心して業務に邁進できる環境作りを図っている。

ワーク・ライフ・バランスを考慮した勤務形態

勤務形態は、社会保険加入の有無や労働時間なども含めて、原則として本人に選択させている。また、病気での欠勤などやむを得ない事情があった場合は、事後に年次有給休暇への振替を可能とするなど、年次有給休暇を取得しやすい環境にしている。

また、パートタイマーにはワーク・ライフ・バランスを大切にする人が多いため、各自が就業時間内に業務が完了するよう計画性ある業務遂行を意識させ、残業を発生させないようにしている。

正社員との均衡に配慮したその他の施策

○退職金の支給

パートタイマーには、退職金制度もある。退職金は、「退職時の時給×在職期間を通じた平均総労働時間数×支給倍率」により、勤続年数に応じた支給倍率を適用して支給している。支給倍率は、正社員と同じ勤続年数別支給倍率で退職金規程に基づく。

○自己啓発費用の援助

自己啓発のためであっても、資格取得などに対する費用は、本人の申告に応じて会社が全額援助している。

○社員食堂の利用

社員食堂を設置し、正社員もパートタイマーも休憩時には自由に利用できるようにしている。これによって、正社員とパートタイマーとの間のコミュニケーションも良くなっている。例えば、各部門の業務進捗状況をこの場で共有することで、部門を超えた協力関係が生まれ、業務効率アップにもつながっている。

○規定外の休憩時間の奨励

休憩は、就業規則や労働条件通知書には正午から午後1時までの1時間と規定しているが、それ以外にも作業効率向上と安全衛生上の観点から、午前と午後に各自15分ずつ取ることを奨励している。その時間も、正社員と同様に労働時間として取り扱っている。

○マニュアルに基づくOJT

流通加工事業の拡大に向け、パートタイマーにとっても商品知識の習得が不可欠となっているため、正社員が作業マニュアルに基づき、OJTでパートタイマーを育成している。

○提案の受け入れ

パートタイマーからの提案も、管理部が窓口となり、積極的に受け入れている。例えば、軽作業に伴う腰痛対策としてパレットでの作業を廃止し、女性の身長に配慮した作業台を新たに設置するなど、パートタイマーからの提案がきっかけで具体的な成果が上がっている。

○懇親会

職場のコミュニケーション、親睦を図るため、年に1～2回、主に配送部門と倉庫部門が中心となり、土曜日の夕方に、会社でバーベキュー大会を開催しており、これにはパートタイマーも多くが参加している。

4 成果と課題

正社員とパートタイマーとの壁を、制度面からもなくすことを目的とした様々な施策を展開し、パートタイマーの定着率は高まっている。また、正社員とのコミュニケーションの活性化に注力していることで、正社員・パートタイマー、それぞれの中でも、両者の間でも、気軽に相談できる関係ができている。これによって、高齢者、障害者、主婦、育児・介護従事者など、多様な人材の活用が可能となっている。また、経営トップが一人ひとりの人柄、人間性を尊重していることも、従業員の一体感の向上に寄与している。こうした取組の結果として、作業ミスが大幅に減少するなど品質面で優位性を確立することができ、受注も増加傾向にある。

今後は、正社員とパートタイマーの職務内容や責任の区分をより明確にしていくことも含めて、職務内容の再確認、役割分担、役割に応じた評価基準の活用、人材育成や教育訓練の仕組みなど、さらに検討していく必要があると認識している。

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 5	(株) 丸善化工
	自己申告書を用いた人事考課の仕組みを取り入れ、昇給・賞与に反映するほか、従業員とのコミュニケーションや管理職の人材育成に活かす

本社所在地	大阪府	事業内容	卸売業
従業員数	62 名	男性 30 名 女性 32 名	うちパートタイム労働者数 14 名 男性 3 名 女性 11 名

ポイント	・契約更新時に労働条件通知書をパートタイム労働者に提示して面談。時給その他条件の変更を通知書に経時記録して変更内容を都度確認。 ・自己申告書をベースにした人事考課を実施。直属の上司が1次面接、総務部長が評価の公平性をチェックして再評価し、昇給や賞与の査定に反映。人事考課の仕組みを従業員からの意見聴取や管理職の人材育成にも活かす。
------	--

1 企業概要・人員構造

同社は、衛生管理商品の卸売業を営み、現社長が1972年4月に創業し現在に至っている。

取扱商品の主なものは、布ふきん、不織布・紙ワイパー、マスク、てぶくろ、キャップ、エプロン、シューズ等々であり、顧客は居酒屋、ファーストフード、ファミレス、スーパー、生協等々、多岐にわたっている。小売は行っていない。事業所は、本社大阪市の他、東京支社、名古屋、大阪、福岡に各営業所を、大阪府下に富田林工場と南大阪物流センターを擁している。

パートタイム労働者は主婦層が大半である。パートタイム労働者が従事する主な業務は、工場の生産ラインや、物流センターにおける製品の受け入れ、検査、在庫管理等である。

パートタイム労働者の勤続期間は平均4～5年と比較的長期勤続者が多い。労働契約期間は6か月更新、パートタイム労働者の勤務時間は扶養の範囲内で働く場合が大半である。労働時間は個別に労働条件通知書に記載している。社会保険適用は法令通りである。賞与は業績等によっては支給することがあるが、退職金は基本的に支給していない。

2 取組の背景

食品に関連した商品を取り扱うため、品質管理には特に注力している。品質管理を徹底するためにも、パートタイム労働者の仕事に対する意識や意欲の向上、優秀なパートタイム労働者の定着が課題となっており、パートタイム労働者の雇用管理に取り組んできた。平成25年度に現在の総務部長が外部から着任し、新たな目線を加えながら雇用管理の仕組みを見直す取組も進めてきたところである。

3 取組の内容

契約更新時に条件変更内容を経時記録した労働条件通知書を提示・面談

契約更新時に労働条件通知書を都度発行しているが、同通知書では時給その他条件の変更を加筆する形をとっており、経時的に変更内容を確認できるようにしている。

契約更新のタイミングでは、労働条件通知書の内容を確認しながら、総務部長が必ずパートタイム労働者本人に対して面談を行う。面談時には、仕事に関する要望、健康状態、家庭の事情等の情報を総務部長が聴取している。

契約更新の手続きとしては、労働条件通知書に設けている「契約更新欄」に契約期間を記入して、本人印、会社印を押捺して契約成立としている。この「契約更新欄」も過去からの契約更新内容が経時的に記録される形となっている。

自己申告書をベースにした人事考課を実施し、昇給・賞与への反映のほか、人材育成等にも活かす

正社員だけでなくパートタイム労働者も同様に運用する自己申告書をベースとした人事考課の仕組みを持っている。自己申告書を従業員が記入し、それを基に直属の上司が本人と面談の上で評価を加え、最終的には総務部長が公平性の観点から再評価し、社長が決裁する人事考課の仕組みである。評価の結果については、昇給・賞与の査定や、異動等人材の配置の判断に活用している。

自己申告書には、仕事の内容やこれからの仕事に関する目標、職務に対する希望等を書く。職場の雰囲気や仕事の量・質・興味・能力等に関して本人がどのように感じているかを書く欄もあり、本人の目線からみた現在の仕事の捉え方を把握できる内容となっている。また、「現在の仕事の中で、1人で遂行している業務」の有無やその内容を書かせることで、職場における業務分担の実情を捉え、当該従業員が欠けた場合の対応策を考慮する必要性を判断する材料ともしている。従業員に上司からの評価がなされることを意識させる意図も持って、自己申告書の様式の末尾に「評価」及び「考課者コメント欄」をあえて設けている。

自己申告書に対する各所属長の評価結果については、総務部長がすべてチェックする中で、管理職の部下指導のあり方について指導することもあり、人材育成のツールとしても活用している。

自己申告書の様式

自己申告書					提出日	年	月	日
					株式会社 丸善化工			
所属部署		職名	年	氏名	(漢 才)			
入社年月日	年	月						
●現在の仕事の内容(単に営業事務とかではなく、できるだけ具体的に列挙してください)								
●現在の仕事の中で、1人で運行している業務(社内で自分一人しかしていない、できない仕事があれば)								
●職場の雰囲気		①チームワーク ②雰囲気 ③話気 ④環境	□協力的 □なごやか □やる気が満ちている □とても働きやすい	□普通 □普通 □普通 □普通	□お互い、あまり協力しようとしてない □緊張しい □沈滞している □働きにくい			
●仕事の内容		①量 ②倍 ③興味 ④能力 ⑤適性 ⑥満足度	□多すぎる □かなり難しい □興味をもてる □十分発揮できる □向いている □満足している	□普通 □普通 □普通 □普通 □普通 □普通	□物足りなさを感じる □少し軽い □あまり興味をもてない □あまり発揮できない □わいてないかもしれない □不満足			
●人材育成(部下・後輩の指導状況を具体的に)								
●この1年間の自分の仕事の結果 □満足できる □ほぼ満足できる □やや不満足 □不満足								
●これからの仕事の自主目標								
●職務に対する希望		□現在の職務を引き続きやりたい □できれば、違う内容の職務をやりたい (希望職種:) □特に希望はない その他理由:						
●自由意見(上司・同僚に対する要望、他部門に対する提案・自己啓発など自由に述べて下さい。)								
●その他		転居予定 □なし □あり(時期:) 結婚予定 □なし □既婚 □あり(時期:)						
評価		SSS(期待を上回った) S(期待を上回った) A(期待通り) B(期待を下回った) C(期待を大きく下回った)		考慮者記入欄 	⇒	考慮者コメント欄 		
					1次考慮者 氏名		印	

ローテーションしながらのOJTにより多能工化を意識した人材育成

勤務期間の短いパートタイム労働者の教育に重点を置いて取り組んでいる。就業後期間が短いパートタイム労働者は、ベテランのパートタイム労働者とペアを組んで仕事をする形をとり、仕事のノウハウを学ぶ。その際、組む相手となるベテランのパートタイム労働者を順にローテーションで変えていく形をとることで、多様な仕事の内容や仕事の仕方を学び、多能工化を目指した人材育成を行っている。

パートタイム労働者から正社員への転換を実施し、工場長昇格者も誕生

契約更新時期の総務部長の面談においては、正社員転換の希望の有無、労働条件、就業条件等を聴取し、経営状況もみながらパートタイム労働者の要望に沿って必要時に正社員転換を実施している。総務部長による面接の後、社長が最終決裁する。パートタイム労働者が正社員に転換した後、数年後に工場長に昇格した事例もある。同社は、従来より、パートタイマー就業規則第38条で正社員転換制度を、また、同第39条にて正社員転換制度の該当基準を定めている。今般、冬場から

I
II
III
IV
V
VI
VII

春先にかけて多忙が予想されるため正社員数名の採用が必要となった際には、ハローワーク等を通じて公募したほか、既に雇用しているパートタイマーにも応募の機会を与えるよう社員全員に社内連絡をして募った。結果、2名のパート社員が希望し、選考の結果、1名はパート社員から正社員に登用、もう1名はハローワークを通じての採用となった。

パートタイマー就業規則

(正社員転換制度)

第38条 原則として、当社勤務3年以上で、正社員への転換を希望するパートタイマーであって、次条の要件を満たすものは、会社は正社員転換制度を採用する場合がある。

2 前項の正社員転換制度を実施する場合は、適性検査、筆記試験及び面接試験により行う。

(正社員転換制度採用の場合の該当基準)

第39条 正社員転換制度に該当するパートタイマーは、次号の要件をすべて満たした上で、会社が認めた者とする。

- (1) 職務に対する意欲があり、心身ともに健康であること
- (2) 協調性があり、他の従業員と協力し合って仕事ができること
- (3) 過去3年間以上の勤務成績が優良であること
- (4) 正社員就業規則に従った働き方ができ、かつ、転勤に応じられること

安全衛生管理への徹底した取組

食品に関連した商品を取り扱うことから、衛生管理を徹底している。作業者は作業開始前に2人1組で準備室に入り、粘着ローラーで衣類の埃を落とし、エアシャワーを通過して作業室に入る。このシステムを工場、物流センターに設置している。また、始業時に体温測定と手洗いを義務付け、手洗い回数のチェックを行っている。

また、家庭用常備薬の購入には、パートタイム労働者も含めて会社が補助を行っている。

福利厚生制度を正社員と同等に適用

正社員と同等に慶弔休暇の付与と慶弔金の支給を行っている。また、時間単位年休も正社員と同等に付与している。

4 成果と課題

昇給や賞与の査定については、現状はまだ簡略な人事考課の仕組みの下で実施しているため、今後更に充実した職能資格制度の導入を検討するなど、より公平性のある制度に移行したい。現場のパートタイム労働者の意欲向上と業務効率化に寄与できるよう試行錯誤しながら、パートタイム労働者の雇用管理の一層の改善に向けて取り組んでいく。

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

ヤマト運輸（株）

基本的な雇用管理の仕組みを本社で定めつつ、拠点の裁量も尊重

本社所在地	東京都	事業内容		運輸・倉庫業			
従業員数	約 16 万名	男性	約 10 万名	うちパートタイム労働者数	約 9 万名	男性	約 4 万名
		女性	約 6 万名			女性	約 5 万名

ポイント

- ・半年ごとに人事考課を実施。
- ・職種別マニュアルを整備し、OJT に活用。
- ・社員へのキャリアアップ。
- ・働きやすさ、働きがいに配慮した施策の実施。

1 企業概要・人員構造

同社は、「宅急便」「クロネコメール便」を中心とした一般消費者・企業向け小口貨物輸送サービス事業を行っている。地域ブロック別の支社、都道府県等の地域別の支店の下に、約 70 箇所の物流ターミナル、約 6000 箇所のセンターを有する。

従業員は、約 16 万名のうち 9 万名近くが、パートと呼ばれる短時間労働者である。残りの多くはいわゆる正社員である「社員」である（この他に、一部に「キャリア」と呼ばれるフルタイムの期間従業員がいる）。パートの過半は近隣の主婦層であるが、フリーターと呼ばれる層も相当数いる。

パートの主要な職域は、大きく次の 4 つに分かれ、それぞれ 1 万 5 千～2 万名が働いている。

- ・センター周辺における集配
- ・センターにおける荷受、照会対応、事務等
- ・センターにおける仕分け、荷積み
- ・物流ターミナルにおける仕分け

パートは最長 6 か月の期間を定めた雇用契約であり、各拠点において職務を限定して採用している。また、所定労働時間は、週 30 時間未満の人が圧倒的に多い。

社員もパートと類似の業務を行う場合もあるが、例えば集配であれば、パートは、短時間勤務において、センターの近隣や自身の居住地の近くのエリアを台車や新スリーター（リヤカー付電動自転車）で集配するのに対し、社員はより広いエリアを、パートのマネジメントや営業などを行いながら、主に自動車で集配するといった違いがある。

2 取組の背景

時間帯によって変動する業務量波動への対応や業務品質の向上をねらいとして、積極的にパートを活用している。

全国にあるセンター等の拠点ごとに、労働市場の状況は異なっており、地域の実情に合った雇用

管理を機動的に行う必要がある。このため、パートの雇用管理についての全社ルールは基本的な事項に限定され、詳細はセンター等で柔軟に決定している。

3 取組の内容

人事考課の実施

すべてのパートに対し、半年に1度、人事考課を実施している。

考課内容は、「社員評価」と「目標達成評価」から構成されている。この構成は、社員の人事考課と基本的に同じである。社員評価は、協調性、規律性といった基本的な仕事ぶりの評価であり、目標達成評価は個々に設定した目標の達成度の評価である。

考課表は職種別に用意されている。同じ職種であれば、一般パートも後述のリーダーも同じ考課表を使うが、役割の違いは目標設定の中に反映されるので、役割に応じた評価がなされるようになっている。

人事考課は、時給の昇給等に直結はしないが、契約更新に当たっての参考情報として活用し、目標設定や評価においては面談も行い、本人へフィードバックを行うようにしている。

人事考課表

年 期目標管理シート

(マナー一般・マナー・参事・パート)

所属 主 管 氏 名	個人番号	氏名
目標設定面談	平成 年 月 日	本人 印 上司 印

1. 社員評価

NO	要素	社員共通	自己	同僚	部下	最終
1	マナー	家にお客様の立場にたって考え、行動している	0.0	0.0		
2	責任感	会社の代表として、責任をもって業務している	0.0	0.0		
3	協調性	仲間やパートナーと協力して仕事している	0.0	0.0		
4	規律性	社会や職場のルールを守っている	0.0	0.0		
5	5S	整理・整頓・清掃・清潔・緑を实践している	0.0	0.0		
共通合計			0.0	0.0		

○評価基準

評価	基準
5	模範となって大変よく行っている
4	どちらかといえばよく行っている
3	普通に行っている
2	どちらかといえばあまり行っていない
1	全く行っていない

自己	同僚	部下	最終
社員評価 合計	0	0	

●社員評価の決定

最終合計	最終評価
45 ~ 50	V1
38 ~ 44	V2
30 ~ 37	V3
20 ~ 29	V4
10 ~ 19	V5

社員評価
[V1~V5]

2. 目標達成評価

目標(本人記入)		実績(本人記入)	
	目標数値		達成度
目標に向けての行動計画(本人記入)		期間中にやり進めた内容(本人記入)	

○評価基準

評価	基準 (目標に対する成果(目標の達成率)と日々の努力)
M1	目標を大きく上回る成果 (115%)以上を達成し、日々努力していた。
M2	目標を大きく上回る成果 (115%)以上を達成した。または、目標をやや上回る成果 (105~115%)未満を達成し、日々努力していた。
M3	目標をやや上回る成果 (105~115%)未満を達成した。または、目標通り (100~105%)未満を達成し、日々努力していた。
M4	目標通り (100~105%)未満を達成した。または、目標をやや下回る成果 (90~100%)未満であったが、日々努力していた。
M5	目標をやや下回る成果 (90~100%)未満であった。または、目標を大きく下回る成果 (80~90%)未満であったが、日々努力していた。
M6	目標を大きく下回る成果 (90~100%)未満であった。または、成果はない(90%)未満が日々努力していた。
M7	成果なし (90%)未満

マナー(マナー・参事)						
マナー	マナー	マナー	マナー	マナー	マナー	マナー
V1	S	S	A	A	B	B
V2	A	A	A	A	B	B
V3	A	A	B	B	C	C
V4	B	B	C	C	C	C
V5	B	C	C	C	D	D

マナー(マナー・参事)項目を評価する場合には、評価を1段階アップとさせる。

マナー	加減
なし	あり

最終目標達成評価
[M1~M7]

3. 半期人事評価の決定

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
V1	S	S	A	A	B	B	B
V2	A	A	A	A	B	B	B
V3	A	A	B	B	C	C	C
V4	B	B	C	C	C	C	C
V5	B	C	C	C	C	D	D

○基本統括レベルへの反映

評価	S	A	B	C	D
マナー評価	+2	+1	0	-1	-2

半期
人事評価
[V1~V5]

基本統
括評価
[S~D]

マナー(マナー・参事)				
マナー	マナー	マナー	マナー	マナー
平成 年 月 日	本人	上司	印	印

職種別マニュアルの整備等

職種別にマニュアルが整備されている。全職種共通の「基本編」の他に、集配業務固有の「集配編」がある。新たに採用されたパートに対しては、このマニュアルに基づいてOJTが行われる。

また、会社の自動車に乗って業務を行う場合は、まず「社内免許」を取得しなければならない。社内免許は、マニュアルに基づく知識や運転技能の学習に加え、特別な社内資格をもつ社員による添乗指導を受け、その指導社員が認めて初めて得ることができる。標準的なケースで約45日間を要する。

職種別マニュアル



目次	
1. ヤマト運輸について	P.2 ~ P.19
(1) 届け、宅急便にかけよう!!	P.3 ~ P.6
(2) 社員	P.7
(3) 経営理念	P.8
(4) 宅急便の歩み	P.9 ~ P.10
(5) 宅急便が家に届くまで	P.11 ~ P.12
(6) ヤマト運輸の組織体制	P.13 ~ P.15
(7) 補給部隊【ヤマト運輸について】	P.17 ~ P.18
2. 安全について	P.20 ~ P.39
(1) 安全運転のポイント	P.21 ~ P.28
(2) 新スリッター・右車道の追い越し	P.29 ~ P.33
(3) 労災事故の防止	P.35 ~ P.36
(4) 補給部隊【安全について】	P.37 ~ P.38
3. サービスについて	P.40 ~ P.57
(1) お客様満足を考えよう!	P.41
(2) 第一印象の重要性	P.42
(3) 身だしなみチェック	P.43
(4) 挨拶と表情	P.44
(5) お辞儀	P.45 ~ P.46
(6) 言葉づかい	P.47 ~ P.49
(7) 電話応対	P.50 ~ P.53
(8) 顧客対応の心得	P.54
(9) 補給部隊【サービスについて】	P.55 ~ P.56
4. 知っておきたいヤマト運輸の制度等について	P.58 ~ P.69
(1) パート社員の就業規則	P.59 ~ P.61
(2) 福利厚生	P.62
(3) 情報セキュリティについて	P.63 ~ P.64
(4) 漢字・英字	P.65
(5) 和訳漢字	P.66
(6) 用語集【交付・集配編】	P.67
(7) 用語集【配達編】	P.68
5. 商品概要紹介	P.70 ~ P.143
(1) 宅急便	P.71 ~ P.76
(2) 複数口集積サービス	P.77 ~ P.78
(3) クール宅急便	P.79 ~ P.80
(4) 宅急便コレクト	P.81 ~ P.82
(5) 宅急便タイムサービス	P.83 ~ P.84
(6) 配達宅急便	P.85 ~ P.87
(7) S-PAT 9 郵便	P.89 ~ P.90
(8) スキー宅急便・ゴルフ宅急便・空運宅急便	P.91
(9) スキー宅急便	P.92
(10) ゴルフ宅急便	P.93
(11) 空運宅急便	P.94
(12) 伝書宅急便	P.95 ~ P.96
(13) パソコン宅急便	P.97 ~ P.100
(14) 伝書宅急便	P.101 ~ P.103
(15) UPS ワールドワイド・エクスプレス・セパレート	P.104
(16) クロネコメール便	P.105 ~ P.108
(17) クロネコメール便速達サービス	P.109
(18) クロネコ国際メール便	P.111 ~ P.113
(19) ヤマト便	P.115 ~ P.116
(20) 送り状発行ソフト B2	P.117 ~ P.118
(21) 送り状発行システム C2	P.119 ~ P.120
(22) 機密文書リサイクルサービス	P.121 ~ P.122
(23) オークション宅急便	P.123 ~ P.125
(24) セキュリティパッケージ (SP)	P.127 ~ P.128
(25) 当日便	P.129
(26) 止書サービス	P.130
(27) 回数券	P.131 ~ P.132
(28) 郵便特約	P.133 ~ P.134
(29) 荷渡市場・電話	P.136
(30) クロネコメンバーズ	P.137 ~ P.139
(31) 補給部隊【商品について】	P.141 ~ P.142

リーダーへの登用

パートの中には、リーダーに任じられる人がいる。リーダーは、新人パートの教育、パートのとりまとめ、連絡、シフトの起案等を行う（調整・承認は社員が行う）。全社で約5千名がリーダーに任じられている。

リーダーの選任は、本人の意志も考慮しながら拠点長が個別に判断して行っている。勤続年数等の条件はないが、業務経験や知識、リーダーとしての素養があるかないか等を判断し、選任している。リーダーになると、通常の時給に加え、月定額で数千円（所定労働時間による違いがある）のリーダー手当が支給される。

社員へのキャリアアップ

社員登用制度といったものは特にないが、社員の募集時には、パートに周知している。結果として、平成25年度に社員として新たに採用された約5千名のうち約2千名が、パート経験者である。

朝礼時等のヤマト体操

各職場では、毎朝定時に、パートも参加して朝礼を行っている。朝礼では、業務上の伝達事項の

連絡のほか、「ヤマト体操」という独自の体操や安全喚呼を行い、安全に対する意識付けや意思統一を図っている。

働きやすく働きがいのある環境づくり

育児短時間勤務は、社員・パートいずれも、子が小学5年生になった直後の4月15日まで行うことができる（パートは週3日以上勤務者のみ）。

また、社員とは多少の額の違いはあるものの、パートにも慶弔見舞金制度が整備されている。

さらに、お客様等からお褒めをいただいた人に送られる「ヤマトファン賞」では、パートも含め表彰対象となっており、表彰された人はイントラネット上に掲示される。同様に、社員同士が褒め合い、そのポイントによって名誉的なバッジを付与される「満足BANK」も、パートを含めた全員が対象となっている。

ヤマトファン賞の掲示

ヤマトファン賞(7月1日更新)

ヤマトファン賞は、お客様に喜んでいただいた事例を共有し、日々の接客業務に活かすことを目的として、本社で受けたお褒めの対象者への表彰を行っています。

スマイル賞 …接客応対のお褒めサービス賞 …仕事心・人のお褒めプラスワン賞 …業務外のお褒め

バックナンバー

月別お褒めの一覧

応対の聲

プロデュースコーナー

情色の紙屋

足踏の上 成功事例

YAMATO NEWS
ヤマトファン声の宅急便
4月号予告

「ヤマトは我なり」の心で最高のサービスを目指し、お客様に信頼されている海外の仲間をご紹介します

シンガポールヤマト運輸

満足BANK

社員が創造した満足を「見える化」するために、仲間などから褒められることでポイント化し、そのポイントを貯めていきます。



多様な相談窓口としての「目安箱」

健全な職場環境を醸成するため、社員（パート社員含む）は、会社や社員の法令違反、上司の理不尽な行動や業務処理、事業所ぐるみの不正などに関する申立てや、労働条件に関する質問などを行うことができるようにしている。その窓口が「目安箱」である。

「目安箱」は、手紙、Eメール、電話など様々な手段で投書ができ、その連絡先は社内イントラネットや社員手帳などに掲載されている。投書されたものは、直接社長へ送付された後、地域ごとの担当責任者が調査、解決を行う。投書者は、投書をしたことによる不利益な取扱いをされないが、虚偽の申立てや他人の誹謗中傷などを行った場合、懲戒処分の対象となる。

4 成果と課題

コンプライアンスに関わる重要な点等は本社でルール化するものの、その他の点については現場の裁量に任せることで、実情にあった雇用管理ができています。

しかしながら、多くの人を雇用する企業の責任として、今後はもう少し全社統一の基準づくりを行っていく必要があるのではないかと考えています。例えば、働く人がより自己成長を実感できるような施策等を検討課題としています。

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 7

リコーロジスティクス（株）

社内ホットラインを設置し職場環境の改善を図る

本社所在地	東京都	事業内容	運輸・倉庫業				
従業員数	約 1,870 名 (単体)	男性	約 1,270 名	うちパートタイム労働者数	約 480 名	男性	約 170 名
		女性	約 600 名			女性	約 310 名

ポイント

- ・雇用開発センターによる、きめ細やかなパート管理。
- ・パートから契約社員、契約社員から正社員へと転換できるルートの整備。
- ・ホットラインを設置してトラブルや相談に迅速に対応。

1 企業概要・人員構造

同社は、精密機器メーカーの物流子会社として動脈物流（調達・生産・販売）はもちろん、静脈物流（使用済機器等の回収リサイクル）や国際物流など様々な物流サービスを提供している。国内に 100 箇所以上、また海外にも拠点を持つが、数名程度の拠点から数百名が勤務する拠点まで規模は様々である。

従業員 1,870 名のうち、社員が約 840 名、契約社員が約 520 名、「フリースタイル社員（以下 FS 社員）」と呼ばれるパートタイム労働者が約 480 名、定年後再雇用者である嘱託社員が約 30 名の構成である。なお、FS 社員は 1 日当たり 6～7 時間程度の就業を標準として想定しているが、フルタイムで勤務する者もあり、社会保険の加入対象となっている者が多い。各雇用区分の概要は次表の通り。

呼 称	仕事内容	就業時間	雇用契約期間	給与形態	転 勤
社 員	管理部門を担当	フルタイム	無期	月給制+諸手当	あり
契約社員	ピッキング、仕分け、梱包、検品	フルタイム	有期（1 年）	月給制+諸手当	なし
FS 社員	同上	6～7 時間/日	有期（3 か月）	時給制	なし

同社には、「雇用開発センター」という社内組織があり、各拠点における FS 社員の雇用管理サポートを主に担っている。具体的には、募集条件の相談、採用時の面接、雇入れ時の研修・教育、そして FS 社員からの苦情・相談への対応を行っている。なお、苦情等については、雇用開発センターに加えて本社の人事部も対応している。現在は、関東圏の拠点のみに対応しているが、将来的には、全拠点への展開を考えている。

2 取組の背景

FS 社員が行う業務は、ピッキング、仕分け、梱包、検品である。扱う商品は多品種に渡り、かつ、ピッキングから出荷までの時間が非常に短いため、スピードと正確性が要求される。また立ち仕事

が多いために、仕事に慣れるまでに離職する者も多く、FS 社員の定着率向上が課題となっている。

なお、雇用形態に限らず全従業員が会社の方針を理解して行動することが求められており、行動指針等の研修を重視している。

3 取組の内容

職能資格等級に基づく賃金設定

同社では「〇〇の作業ができれば◎等級」といった職務遂行能力に基づいた等級制度及び賃金テーブルを設定している。この賃金テーブルは拠点ごとに作成するが、本社に報告することが義務付けられている。

雇用契約の更新時に等級の評価がなされ、次の契約期間の時給が決定される。更新時の面談ではこの賃金テーブルについて説明を行い、次の目標を具体化することで、FS 社員のモチベーションを引き出している。なお、評価は本社が作成している評価基準に準拠した評価基準にて各職場で実施している。

多彩な研修方法

同社では、段階や目的に応じて多彩な研修を行っている。

まず雇入れ時には、会社のルールや社員の行動指針、社員証の取扱方法等をまとめた冊子を配布し、基本的なルールについて周知を図っている。また、マナー研修等の全社共通の研修を行った後、拠点ごとに福利厚生施設等の説明を行う。

実際の現場作業においては、OJT による研修が中心となる。拠点によって扱う商品や顧客が異なるため、拠点ごとに作業の段取りを定めてマニュアル等の教材を作成し、社員が FS 社員に対して OJT で指導する。

その他、個人情報保護等に関する全社共通の研修については、パソコンを使用できる環境であれば e-ラーニングで、パソコンが使用できなければ印刷した教材を用いて研修を行っている。

契約社員への転換制度

同社には、FS 社員から契約社員へ転換できる制度がある。転換候補となるための条件は、フルタイム勤務ができること、作業が正確で勤務態度に問題がないこと、向上心があることなどで、等級や勤続年数の制限はない。実際の転換は、本人の希望や会社からの働きかけをきっかけに随時行われており、各拠点の判断で転換の可否を決定する。転換実績は年間 10 名前後である。

なお、契約社員から正社員への転換制度もあり、各拠点において人事考課に基づく一定の基準を満たした者が推薦され、面接試験・筆記試験が行われる。契約社員から正社員への転換は 4 月、10 月と年に 2 回実施され、年に 10 名程度が正社員に転換する。

安全衛生への取組

同社には年齢の高い FS 社員も多い。中高年者であっても作業がしやすいように新しい施設では照明に配慮を行っている。

I
II
III
IV
V
VI
VII

その他、物流業における安全衛生マネジメントの導入、定期的な安全衛生委員会の開催、過重労働セルフチェックリストの活用など、安全衛生への取組を積極的に行い、安全への意識を高めている。安全衛生委員会の主な構成委員は各拠点によるが、リーダー格のFS社員も委員となり、積極的に安全衛生活動を行っている。過重労働とならないよう体調管理等のセルフチェックを実施している。なお、長時間労働者への面接指導は、月時間外80時間超の労働者に義務付けており、月時間外60時間超の労働者は要注意対象として長時間労働にならないよう業務上の配慮を行っている。

正社員に準じた福利厚生

無給ではあるがFS社員も慶弔休暇を利用できる。また、各拠点に設置されている休憩室、社内食堂、会社の送迎バス等は、雇用形態に関わらずFS社員でも利用が可能である。

ワーク・ライフ・バランス促進のための取組

年に2回、6～7月と11月を有給休暇奨励月間としている。この期間は、雇用形態に関わらず全従業員に対して会社から呼びかけを行い、有給休暇取得率の向上を図っている。

また、育児等を理由にFS社員であっても1年を期限として長期休業することができ、休業期間中に雇用契約が終了する場合は、同条件で契約を更新することができる。さらに、家庭の事情など本人の状況に応じて就業時間等の労働条件をフレキシブルに変更できるよう、1回の雇用契約期間を3か月と短く設定している。

苦情や相談を受ける「ホットライン」の設置

FS社員の場合、拠点内の人間関係のトラブル等が離職につながることも多い。これを防いで定着率向上を図るため、本社人事部に「ホットライン」を設け、FS社員が直接悩みを相談できる体制を取っている。なお、ホットラインについて周知を図るため、相談窓口の電話番号等を記したポスターを事務所に掲示し周知を図っている。また、入社時に相談窓口の電話番号を記載した冊子を配布している。中には、相談窓口の電話番号を記載した「ホットラインカード」を作成し配布する事業所があるなど所長の裁量によって行われている。

なお、ホットラインは、本社につながる回線とグループの相談窓口につながる回線の2本が用意されている。

4 成果と課題

人員不足の中、FS社員の定着が課題となっている。同社では長期間にわたって勤続するFS社員がいる一方で、立ち仕事等を理由に入社後まもなく離職するFS社員もあり、後者への対策として、今後も従業員が働きやすい環境を整備したいと考えている。

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 8

(株) 流通サービス

人事考課、育成、充実した福利厚生や賞与がパート社員の高い定着率に寄与

本社所在地	埼玉県	事業内容		運輸・倉庫業			
従業員数	5,010 名	男性	3,153 名	うちパートタイム労働者数	2,278 名	男性	653 名
		女性	1,857 名			女性	1,625 名

ポイント

- ・定時社員にも賞与・退職金を支給。
- ・正社員と同水準の福利厚生制度を整備。
- ・業務改善発表会、表彰制度等でコミュニケーションを活発化。

1 企業概要・人員構造

同社は、1974 年に日本生活協同組合連合会の委託物流会社として発足し、1994 年に生協の個別配送を受託したことにより生協個別宅配事業と流通加工事業が飛躍的に発展した。現在は、生協を顧客とした売り上げが 75%、生協以外（通販化粧品等）を顧客とした売り上げが 25%程度となっている。

従業員は 5,010 名で、パートタイム労働者が 2,278 名（うち、女性が 71%）である。正社員は 2,396 名で、うち 2,000 名程度が運送トラックのドライバーである。その他従業員は、336¹名である。

同社のパートタイム労働者は「定時社員」と呼ばれており、主に流通加工作業や倉庫内でのピッキング作業を担う。定時社員は、労働時間が週 30 時間以上（社会保険加入）の「フル勤務者」、週 20 時間以上 30 時間未満の「ハーフ勤務者」、週 20 時間未満の「ショート勤務者」に分かれている。また、賞与・退職金の支給有無が異なる「定時社員 A」、「定時社員 B」という分類もあり、本人の希望により選択できる（後述）。1 回の雇用契約期間は 1 年であるが、本人が希望すれば更新しており、平均勤続年数は長い。正社員及び定時社員の定年は 65 歳で、本人が希望すれば 65 歳まで働き続けることが可能である。

雇用契約は更新の都度本人と取り交わしており、労働条件を双方で確認することにより労務トラブルの解消にも貢献している。

2 取組の背景

同社は流通加工から事業をスタートさせたため、創立初期は定時社員が従業員の大半を占めていたが、生協個別宅配の進展に伴い、正社員であるドライバーが増加した。

「創立初期の苦しい時代は定時社員が支えてきたのだから、会社は定時社員を大事にしなければならない」という先代社長の想いを受け継ぎ、賞与の支給や正社員と同等の福利厚生、定時社員とのコミュニケーションの活発化施策等、充実した取組を行ってきた。

¹ アルバイト 197 名、嘱託社員 117 名、契約社員 12 名、役員 10 名

3 取組の内容

役割・資格に応じた手当制度

時給は、事業所単位で地域相場に合わせて設定している。そのほか、「チーフ（もしくはグループ長）」には、役職手当が時給 30 ～ 120 円程度、フォークリフトの免許を有しフォークリフトを使った作業を行う者には「フォークリフト手当」が時給 50 円程度、基本給に上乗せされる。後述の人事評価結果は、賞与水準には影響するが、基本給の昇給には大きく影響しない。

人事評価と本人の希望に基づく賞与・退職金の支給

同社では、定時社員に対しても賞与・退職金を支給している。

賞与は年に 2 回、所定労働時間、勤続年数、勤怠の状況、人事評価の結果に応じて支給されており、フルタイム勤務者であれば、1 回当たり 15 万円程度となることが多い。人事評価は、10 項目（職務評価 6 項目、意欲態度評価 4 項目）から成るパート社員独自の人事考課表を用いて拠点ごとに実施しており、結果は 5 段階（S・A・B・C・D）評価で本人にフィードバックされる。

退職金は、勤続 7 年以上の定時社員に支給される。なお、支給水準は会社都合退職の場合と自己都合退職の場合とで異なり、生協の拠点統廃合により事業所が消滅した場合等は、会社都合の退職扱いとしている。

なお、同社の定時社員は、「定時社員 A」（全体に占める比率 30% 程度）、「定時社員 B」（全体に占める比率 16% 程度）に分類される。定時社員 A には賞与・退職金が支給され、定時社員 B は賞与・退職金が支給されない代わりに、時給水準を定時社員 A より高く設定している。本人の希望によって、いずれかを自由に選択することができる。

マニュアルや DVD 教材を用いた教育訓練

パート社員に対しては、入社時教育、OJT、コンプライアンス等の研修を行っている。

入社時教育では、事業所ごとにマニュアル（事業所によっては、DVD を用いている）を用意して、デジタルピッキングのやり方の説明、ピッキングミスにつながりやすい類似商品の見分け方等、その事業所で扱う商品に合わせた内容の研修となっている。

現場に配属されてからは、OJT を中心に指導を行う。OJT の指導役は「チーフ」・「グループ長」等の先輩定時社員が担い、慣れるまでは 1 名で担当する仕事を先輩定時社員と 2 名で行う等、配慮しつつ作業手順を研修していく。

また、個人情報管理やコンプライアンス関連の研修については、本社一括で DVD 教材等を用意し、各事業所でそれらを用いた研修を行っている。

なお、本人が希望し、事業所でも必要とされる場合には、フォークリフトの免許を会社負担で取得させている。

「チーフ」・「グループ長」職の設定

「チーフ」あるいは「グループ長」と呼ばれるパート社員のまとめ役は、20 ～ 30 名のパート社員から成るラインごとに 1 名配置され、ライン内のパート社員の配置や、日々の仕事の割り振り等を担う。定時社員のシフト管理等は正社員の業務であるが、各拠点に配置される正社員数は少ないため、日々の作業については「チーフ」あるいは「グループ長」に裁量を持たせることで、円滑に業務を進めている。なお、「チーフ」あるいは「グループ長」の任用は、所属長の推薦、人事評価（A 以上）、出勤率、勤怠等で決定している。

正社員転換制度

就業規則に定めた正式な制度として、定時社員から正社員への転換を行っている。転換の要件（ただし、全てクリアしなければ転換できないというものではない）には、一定の勤続年数、人事評価の結果が「A」であること、勤務態度が良いこと等があり、さらに所属長の推薦があれば、面接試験を受けることができる。

面接試験は1次、2次、役員面接の3回があり、1次面接は、正社員の仕事とはどういうものかをじっくり説明する機会ともなっている。

定時社員には事業所間の異動がないのに対し、正社員は全国的な異動が前提となるため、正社員転換者は例年2～3名程度である。毎年、各事業所は予算計画に基づき、定時社員からの転換も含めた人員計画を定めている。

正社員と同等の福利厚生

前述の通り、「定時社員を大事にする」という考えの下、同社では正社員と定時社員に福利厚生面での差を設けていない。

慶弔関係では、死亡弔慰金、結婚・出産祝い金を正社員と同水準で支給している（勤務年数により金額が異なる）。また、同社の提携金融機関で定期積立をする場合、12か月分のうち1か月分の積立額を会社が負担している（上限3万円）。その他には、ディズニーランドの入場割引券を配布している。抽選制だが、年4回の機会があるため、結果的には希望者全員に配布されている。また、インフルエンザ予防接種の補助も行っている。

業務改善発表会、表彰制度等でコミュニケーションを活発化

2000年から毎年、作業チーム単位で、どのような工夫で業務を改善してきたかを競う「業務改善発表会」を行っている。物流部門と運送部門に分けて実施するが、各営業所2～3チームのエントリーがある。TV会議システムでの予選を勝ち抜いたチームは、大きな会場を借りて開催する本選に出場し、優勝チームには賞金が授与される。この施策は業務改善と同時に従業員の育成もねらいとしているため、予選や本選でのプレゼンテーションは定時社員が担うことが多い。中には、「チーフ」や「グループ長」ではない定時社員が発表することもある。

また、同社では毎年、永年勤続（10年、20年、30年）、無事故、営業成績優秀者の表彰を行っており、新年祝賀会の際に表彰者の代表を本社に招き、表彰状、現金又は贈り物のカタログを手渡している。定時社員も永年勤続表彰の対象であり、これまでに表彰された者もいる。

4 成果と課題

従業員の半数が定時社員である同社は、「定時社員を大事にする」という方針に基づいて、様々な取組を行ってきた。これが奏功し、定時社員の定着率は非常に高い。会社の創立初期から働く、勤続20年を超える定時社員もいる。しかし最近では、近隣企業で人手不足からの時給の引き上げが顕著なため、同社でも時給・賞与の分配見直しによる時給の引き上げが課題となっている。

また、全国的な人手不足の中、ドライバーの確保には苦慮している。同社では原則としてドライバーは正社員として雇用してきたが、近年少しずつはじまってきた生協の夕食宅配等では、軽車両で小さいエリアを周るため、一部では定時社員（主に定時社員Bが多い）のドライバーを活用しはじめている。事業展開に応じて、定時社員の職務についても検討していくことを予定している。

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 9

ロジパートナーズ（株）（平成 27 年 4 月より丸紅ロジスティクス（株）

基本的なルールは定めつつ、拠点の裁量を尊重した雇用管理を実施

本社所在地	東京都	事業内容		運輸・倉庫業			
従業員数	814 名	男性	310 名	うちパートタイム労働者数	628 名	男性	149 名
		女性	504 名			女性	479 名

ポイント

- ・地域の事情に応じ、職務レベル別に時給を設定、更新時に諸条件の見直し。
- ・3 か月ごとの契約更新のつど面談を実施し、職務、労働条件等を確認。
- ・能力・意欲あるパートタイム労働者はリーダー、さらには正社員に登用。

1 企業概要・人員構造

同社は総合商社丸紅の物流部門を分社化して 10 年前に設立された。全国に大小 25 の自営物流拠点を構え、アパレル、雑貨、食料品等、幅広い取引先に対し、3PL（サードパーティロジスティクス）業務を行っている。

従業員は正社員、嘱託社員、パートの 3 つの雇用区分から構成されている。正社員は全国転勤がある総合職掌と地域限定の一般職掌があり、嘱託社員は地域限定で、主として管理及び営業的業務に従事している。これに対し、パートは拠点別に、職務を限定して採用され、荷受・発送等を中心とした現場業務及びそのリーダー業務に従事している。例えば、X 物流センターの場合、正社員 4 名・嘱託社員 2 名に対し、パート 108 名の人員構成となっている。

パートは基本的に 3 か月の有期雇用である。所定労働時間は、センター運営の必要性に応じて、本人の希望により調整し個別に決められるが、管理上、一定の基本パターンを定めている。例えば、X 物流センターでは「6 時間 45 分×週 5 日」又は「6 時間×週 4 日」の 2 パターンを基本としている。前者は社会保険・雇用保険加入、後者は雇用保険のみの加入となる。X 物流センターではパートの 65% が社会保険加入者であり、この比率は同社平均とほぼ同じである。

2 取組の背景

拠点ごとに、労働市場の状況は大きく異なっているため、地域の実情に合った採用活動を行う必要がある。このため、会社全体としての雇用管理のルールは基本的な事項に限定している。

仕事に対する考え方は人により異なり、決められたことを決められたとおりにコツコツこなすことを好む人もいれば、能力を高めたり責任ある仕事についたりすることを望む人もいる。そのいずれにも対応できるようにしないと、現場人材の確保・定着化は図れない。このため、特定のキャリアモデル等を想定した細かい制度づくりは行っておらず、個々人の能力・適性に応じ柔軟な雇用管理を行うようにしている。

3 取組の内容

職務レベル別の時給設定

パートの時給は、職務レベルに基づき拠点ごとに設定されている。

まず、拠点の地域相場を踏まえた基本時給があり、その上に職務レベルに応じた加算が行われている。例えば、X 物流センターの場合、一般的な作業員、対応可能な業務・案件範囲が広く主軸となっている作業員、新人等の指導までできる作業員といったレベル別に、加算額の目安が定められている。

このような作業員としての能力レベルに基づく加算とは別に、職種等に応じてフォークリフトの操作をするパート、後述のリーダーに任じられているパートには、大幅な加算が行われる。また、同じリーダーでも、担当案件数が多い人、大規模案件を担当する人には、さらに加算がある。X 物流センターの例では、優れたリーダーの時給は、一般的な作業員に比べ高い水準になっている。

契約更新ごとの面談を通じた労働条件の見直し

3 か月ごとの契約更新に際しては、必ず事前に正社員による面談を行うこととしている。

面談では、新たな労働契約書案に基づき、職務、時給、労働時間等の条件を提示している。職務レベルに基づく時給の昇給も 3 か月ごとの契約更新時に行われており、年に 1 度の定期昇給のような制度はない。

なお、リーダーに登用された場合は、契約更新時期に関わらずその時点で労働契約を結び直し、時給も見直している。

リーダーへの登用

本人の志向・適性を見極めた上で、リーダーへの登用を積極的に行っている（経験年数等の要件は特にない）。

一般的には、10 ～ 20 名のパートに 1 名のリーダーがおり、全社では 40 名近くがリーダーに登用されている。扱う品種が多く案件規模が小さい拠点では、案件別にリーダーが置かれるが、扱う品種が少なく案件規模が大きい拠点では、作業範囲別にリーダーが置かれる。

リーダーの主な役割は、担当する案件や作業範囲におけるパートのとりまとめと進捗管理である。作業の繁忙に応じた人員調整も、担当範囲内についてはリーダーが起案する。一方、正社員は、そうした人員調整の最終決定のほか、収支管理を含む案件管理全般に責任を負っている。

新たにリーダーに登用された場合やリーダーの担当が変わった場合には、朝礼等で全従業員にその旨が周知され、組織表にも名前が記載されることになる。

正社員へのステップアップ

正社員登用は、1 年を通じて行われている。リーダーに登用されているパートのうち、正社員への転換を希望する者で管理能力に優れた人を拠点長が推薦し、部長面接、本社役員面接を経て登用される。

I
II
III
IV
V
VI
VII

正社員とするにはもう少し様子を見たいと判断された人については、雇用期間6か月の月給制の嘱託社員とすることがある。この場合は、嘱託社員である期間に正社員同様の業務を実地にて経験させ教育してから、改めて正社員登用の面接等を受けさせている。

直近の1年間の実績では、正社員に5名、嘱託社員に1名が、それぞれパートから登用されている。

改善提案活動への参加

パートも含めた全社員参加の改善提案活動が、拠点ごとに1年を通じて行われている。その主要な活動成果は、半期ごとに本社で開催される「改善事例発表会」で発表・表彰される。活動の中心メンバーがパートである場合、パートが発表者となることも珍しくない。

この改善提案活動は、初期は正社員主体であったが、現在はリーダー以下、パートが積極的に関わっている。案件や作業を同じくするパートが、就業時間中にミーティング等を行いながら業務改善に取り組んでいる。優れた取組は、拠点で選考して資料を本社に提出する。その資料作成にも、パートが参加することがある。

なお、全社の中で上位4件に選ばれた優秀な活動には、報奨金が支払われる。報奨金は、拠点の親睦行事等に充てられることが多く、一体感の醸成にも役立っている。

4 成果と課題

本人の能力・志向に合わせた職務割当、拠点の裁量を尊重した雇用管理は、パートの確保・定着化に一定の効果があると考えており、引き続きこうしたやり方を維持していきたいとしている。

X 物流センターの場合、周辺に工場等が多いため、高い時給を提示されるとパートがそちらに流れ2~3年前は慢性的な人手不足であった。辞める人を引き止めるのは困難なため、いつでも戻ってきてくださいと話して送り出すようにしたところ、かなりのパートが実際に戻ってきた。辞めた人が戻ってくるのを見て、新しく辞める人も少なくなり、現在は人手不足が解消されている。表面的な時給以外の、適切な雇用管理や職場環境への配慮が、結果として人材確保につながったと認識している。

今後についても、適性のあるパートを積極的にリーダーに登用していく予定である。また、本社レベルの施策として、さらなる一体感の醸成や定着促進に向け、拠点で行う懇親会への補助金支給、パートに対する永年勤続表彰等の新たな施策を検討している。

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 10

A社

全社共通要素と拠点別要素を組み合わせた評価制度により、実情に即した評価・処遇を実現し、パート社員のモチベーション向上を図る

本社所在地	愛知県	事業内容		運輸・倉庫業			
従業員数	約 1,000 名	男性	約 400 名	うちパートタイム労働者数	約 900 名	男性	約 320 名
		女性	約 600 名			女性	約 580 名

ポイント

- ・評価表に拠点別の特別評価枠を設定。
- ・意欲、能力のあるパートはリーダー、さらに正社員へとキャリアアップ可能。
- ・全従業員参加型の提案制度及び表彰制度。
- ・パートにも支給される慶弔見舞金制度。

1 企業概要・人員構造

同社は2002年に設立された物流企画や物流センター運営などを行うアウトソーシングカンパニーである。全国に15の自営物流拠点を構え、医薬品、食品、日用品、機械部品等の幅広い取引先から、物流業務を請け負っている。

従業員は、正社員と期間従業員（パート（パートタイム労働者）、嘱託社員、定年後再雇用者）に区分されている。パートは拠点別に採用され、荷受・検品・ピッキング等の現場業務及びそのリーダー業務に従事している。

パートの雇用期間は、3か月又は6か月を基本に、事業所ごとに定めている。更新時には必ず面談を行い、労働条件を確認、提示しており、これまでの働きぶりの評価も本人に直接伝えることでモチベーション維持を図っている。

パートは時給制で、賞与・退職金はない。週の所定労働時間は、20時間～35時間の範囲の者が多い。シフトは拠点運営の必要性に応じ、本人の希望を聴取した上で前月末までに調整し、個別に決定している。扶養の範囲内で働くことを希望する近隣主婦層が多く、各人のライフスタイルに合わせて働くことができるようにしている。家庭の事情で一旦退職したパートが再び戻ってくるケースもある。

2 取組の背景

拠点ごとに取扱う商品も多岐にわたり、労働市場の状況は大きく異なっている。このため、採用活動も拠点の特徴や地域の実情に合わせて行う必要がある。雇用管理の基本ルールは本社が取りまとめているが、拠点裁量を尊重した雇用管理を行っている。

同社のパートは勤続年数が長く、10年以上勤務する者もいる。意欲のある有能なパートには、正社員としてどんどん活躍してもらいたい意向もあり、現在、正社員登用制度の規定化を進めている。

3 取組の内容

地域相場に応じた職種別時給の設定

パートの時給は、地域相場と職種別（ピッキング、フォークリフト操作、事務等）の相場に基づき、拠点ごとに設定している。パートの中に階層等の区分は設定していないが、熟練度により時給は異なる。また、リーダー（後述）に登用された場合には、「リーダー手当」が月額で数千円支給される。

人員確保のため「土日手当」や「早朝・深夜手当」を支給している拠点もある。それぞれの手当額は時給の15%～35%の範囲である。

熟練度・多能度の評価と見える化

全社共通のパートの教育体系のようなものではなく、拠点の実情に合わせたOJTが中心となっている。

工程数の多いある拠点では、習得したスキルを個人別にチェックする星取り表を職場に掲示している。併せて、各人のネームプレートに、熟練度・多能度に応じた色別シールを貼って他の人にも分かるようにしている。これらにより、スキルアップとともにモチベーション向上を図っている。

拠点の裁量余地を残した業務評価

パートには年1度の定期昇給のような制度はないが、「パート社員業務評価表」に基づき、拠点の実情に応じ随時に昇給が実施されている。

パート社員業務評価表は、「勤務」、「能力」、「実績」、「意欲」の4項目合計14要素の全社共通部分と、拠点の裁量で評価できる「特別評価」から構成されている。かつては各拠点が独自ルールで評価していたのを、共通化できる部分を本社でとりまとめて、今の業務評価表を策定した。基本的な評価表の管理等については、本社が統一的に管理している。

特別評価は、拠点ごとに異なる業務内容に即した評価も必要との考えから、設定したものである。その点数配分は、50点満点中全体の4割と大きい。特別評価の方法は拠点長に任されているが、評価の根拠を記述することが求められている。工程数の多いある拠点では、独自のルールを設定し、工程ごとの細かい評価を行った上で特別評価に反映している。

なお、評価結果は最終的に5段階に分類され、段階ごとの昇給額が定められている。

業務評価表のイメージ

〈一般評価〉（持ち点 30 点）

評価項目		評価内容
勤続		勤続年数が1年以上である
		週当たり勤続時間が30H以上である
能力	習熟度	習熟度が向上している
	多能工	多（他）工程の作業ができる
		上位者の業務を代行できる
		異常時の処置・対応ができる
	教育指導	他の人を教えることができる
実績	品質	品質が満足できるレベルである
	生産性	生産性が満足できるレベルである
	安全	過去1年間災害・事故を起こしていない
	提案	改善提案を3件/6か月以上提出している
意欲		会社の指示に素直に従い協力的である
		残業要請、勤務シフトの変更に協力的である
		業務に前向きで、積極的である

〈特別評価〉（持ち点 20 点）

評価項目	評価内容（レベル）

リーダーへの登用

本人の意欲、適性を見極めた上でリーダー登用を行っている。リーダーの主な役割は、担当する現場内のパートの取りまとめ、現場監督、シフト管理等である。

リーダー登用は、原則として週の労働時間が30時間以上であること、勤続年数が1年以上であること、との基準を設けている。上記の業務評価の結果も、1つの判断材料としている。

積極的な正社員登用

正社員登用は、原則としてリーダーに登用されているパートのうち、正社員への登用を希望する者で管理能力に優れた者を拠点長が推薦し、人事部長クラスの面接を経て可否を決定している。登用する時期は特に定めておらず、更新時の面談にて意思を確認することも多い。

正社員登用制度は「労務情報」という社内報により全従業員に周知し、イントラネット上のみならず、事業所の掲示板も使用し展開している。

直近1年間では、5名が正社員に登用されている。登用者の中には55歳のパートもいる。今後も、能力と意欲があり基幹的戦力となれる人材は積極的に登用していく方針であり、より明確な制度と

I
II
III
IV
V
VI
VII

するため「正従業員転換措置に関する基準」を策定し明文化したところである。

提案活動への参加

パートを含めた全員参加の提案活動が、毎月行われている。所定の書式に基づき業務に関する改善提案を行うと、1件当たり数百円のインセンティブが給与とは別に現金で与えられる。

さらに、改善提案の効果が顕著な場合は、拠点から本社人材開発部に報告され、審査の上、特別表彰の対象となる。工程上の危険防止改善案を提案したパートが特別表彰を受賞した例などがある。特別表彰には、副賞としてクオカードが授与される。

正社員に準じた福利厚生等

正社員に準じて、パートにも慶弔見舞金規程がある。これに基づき、結婚、出産、災害、弔慰、公傷病、死亡等の事由に応じて、数千円～数万円の慶弔見舞金が支給されている。

その他、これまでにパートの育児休業の実績もあり、男性パート1名、女性パート1名の計2名が取得している。

4 成果と課題

各人の能力を適正に評価して処遇を行ってきたこと、拠点の裁量を尊重しながら本社が基本的なルールを定めて雇用管理を行ってきたことで、パート人材の確保と定着化につながっている。実際に、パートの大半が契約更新を希望しており、勤続年数も長くなっている。

今後については、これまで取り組んできた施策を維持しつつ、必要な改善を図っていく予定である。具体的には、上述の正社員登用制度の規定化、業務評価要素の見直し等を考えている。

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 11

B社

パート社員とのコミュニケーションを重要視、契約更新時の面談や相談体制の充実で職場環境改善に寄与

本社所在地	広島県	事業内容		運輸・倉庫業			
従業員数	約 4,100 名	男性	約 2,600 名	うちパートタイム労働者数	約 2,800 名	男性	約 1,400 名
		女性	約 1,500 名			女性	約 1,400 名

ポイント

- ・年次有給休暇取得促進により定着率向上を目指す。
- ・契約更新毎に面談を実施。
- ・職場コミュニケーションや相談体制の充実。

1 企業概要・人員構造

同社は昭和 30 年設立、荷主の物流業務を一括で請け負う 3PL（サードパーティロジスティクス）物流サービス、同社の運航路線を複数の荷主のために効率活用する共同配送などの事業を展開している。西日本を中心に関東エリアまで 41 の物流センターを持ち、「食品物流」を得意分野として外食チェーンやスーパー、コンビニといった荷主を主要取引先としている。

拠点である物流センターにはいくつかの「営業所」が置かれ、パート社員（パートタイム労働者）は物流センター内の各営業所でドライバー、庫内作業、事務作業に従事する。

各営業所は独立採算制を採り、単数又は複数の物流センターの管理監督者である統括と営業所長により立案される年度計画と予算に沿って運営される。パート社員の採用、賃金等は、年度計画内の採用計画及び予算の範囲内で営業所長が決定する。

パート社員は週所定労働時間により、保険適用のない 20 時間未満の「アルバイト」、雇用保険適用の 20 時間以上 30 時間未満の「パート」、雇用保険、社会保険とも適用の 30 時間以上の「準社員」の 3 つに区分される。パート社員の希望する労働時間に対応する区分であり、役割分担や職務の違いは設けていない。区分比率は、「アルバイト」約 35%、「パート」約 45%、「準社員」約 20%といった構成である。

ドライバーはほとんどが正社員だが、少数のパート社員には「準社員」が多く、またフルタイム勤務の者が多い。フルタイム以外の者は、遠距離のシフト及び配送ルートには加わらず、近距離の簡易な配送を担当する。庫内作業のパート社員は、検品やピッキング作業に従事し、データ入力等の事務作業を兼任する者が多い。庫内作業、事務作業ともに、「アルバイト」「パート」が多く、正社員の監督・指示の下に業務を行っている。パート社員に占めるドライバーの割合は約 10%程度であり、ほとんどが庫内作業者と事務作業者及びその兼任者で占められる。

パート社員の構成は、女性は 30 歳代から 40 歳代の主婦層が目立ち、男性はフリーターが多いが、学生や W ワークの者などもおり、構成や年齢層も様々である。

また、賃金は時給制で、賞与、退職金はない。

パート区分

パート区分	週所定労働時間	保険適用	構成比
アルバイト	20 時間未満	なし	約 35%
パート	20 時間～ 30 時間未満	雇用保険	約 45%
準社員	30 時間～フルタイム	雇用・社会保険	約 20%

2 取組の背景

物流センターは 24 時間稼働する拠点も多く、季節による人員需要の波が大きい業種であることから、幅広い時間帯と時期をカバーするマンパワーが必要である。そのため、パート社員の労働力確保は大変重要となっている。

しかしながら、肉体的負荷のかかる作業や、食品を扱うため、常温以外にも冷凍やチルド温度帯での作業もあり、近年の採用難もあって、パート社員の新規確保は難しくなっている。

そこで、パート社員の職場環境を向上し、働きやすい環境づくりを目指すことで、定着化を図ることが大きな課題となってきた。

3 取組の内容

年次有給休暇取得促進により定着率向上を目指す

慢性的な人手不足の状況下において、これまでパート社員の年次有給休暇取得は進んでいなかった。働き続けやすい環境を構築するための一環として、パート社員の年次有給休暇取得促進を、一般事業主行動計画⁴の目標として定め取り組んでいる。各人の取得状況を把握する有休カードを作成し、チェックとフィードバックを繰り返しながら、積極的な声掛けにより取得促進を支援している。

現場においては人手不足に拍車がかかることも懸念されるが、長期的には働きやすい魅力的な職場づくりにより定着化が進み、労働力の確保がなされると認識し、実施している。

契約更新時に面談を実施、職場環境を聴取

パート社員は 6 か月間の期間雇用であり、契約更新の 1 か月前までには更新手続きを完了するよう本社より各営業所へ通達している。更新に当たっては、営業所長や副所長などパート社員の労務管理者が各パート社員と面談を実施し、継続就業の意思確認の上、労働契約書の交付のほか、勤務内容を顧みて注意点があれば指導し、加えて職場環境において抱える悩みや不平、不満を聴取する。パート社員の働きやすい環境づくりのため、聴取した内容は最大限対応している。

また、勤務成績が優良と判断された者は、各営業所長の裁量により次契約期間から昇給がなされ、面談時にその旨の説明も行う。

¹ 次世代育成支援対策推進法に基づき、事業主が従業員の仕事と子育ての両立を図るための雇用環境の整備や子育てをしていない従業員も含めた多様な労働条件の整備などに取り組むに当たって定めた計画

職場コミュニケーションや相談体制の充実

パート社員が長く働き続けやすい職場づくりのためには、パート社員の声を聴く機会を増やすことが重要との認識から、いくつかの取組を実施している。

職場単位での、正社員、パート社員を含めた懇親会の開催を推奨し、会費の一定額を会社が負担することとした。現場では繁忙期を避けて不定期に開催され、親睦を深めながら本音の声を聴く良い機会となっている。

また、正社員である管理職が、パート社員を含めた部下とのコミュニケーション力や聴く力を高めるため、外部講師を招いての研修や勉強会を行っている。管理職はこれまでの対話姿勢を見直す機会となり、パート社員からの相談対応の改善や気構え等を身に付けることで、十分な対話のある職場構築を目指している。

さらに、ハラスメント対策と併せホットラインを開設、各営業所内にポスターを貼るなどして周知している。直属の上司や営業所長に言えないようなことを本社の人事教育部窓口に通話電話で相談できる。月に1件程度の相談件数ではあるが、職場以外に相談窓口を設けることで、多方面から職場の人間関係や環境改善に役立てるため取り組んでいる。

職場コミュニケーションや相談体制

対象単位	取組内容	目的・期待する成果
職 場	職場で懇親会を推奨 会費の一定額を会社が補助	職場内の親睦を深める
管理職	部下に対するコミュニケーション力 向上の研修会等に参加	パート社員の相談対応改善、十分に 対話のとれた職場構築
会 社	本社に相談窓口を設置・周知	職場以外に相談先を設置することで 多様な相談に対応

柔軟なシフト構築

幅広い時間帯で繁忙期にも対応できるシフトを構築するために、できるだけ多くのパート社員を確保し、柔軟にシフト編成するよう工夫している。週1日3時間からの勤務でも可とし、勤務人員が薄くなる時間帯に対応できる候補者を多くする。シフト編成作業は煩雑になるが、パート社員の勤務希望を受け入れつつ、業務遂行できるシフト構築を行っている。

積極的な正社員転換

意欲のあるパート社員は、積極的に正社員登用を行っている。

毎年4月に、勤続1年以上で、本人が希望し、所属長の推薦、面談選考等の要件を満たしたパート社員を正社員へ登用する仕組みを制度化し、就業規則により周知している。

積極的に正社員転換を進めるため、制度は柔軟に運用しており、営業所長推薦による随時登用も実施されている。なお、昨年の正社員登用人数は約250名であり、多くがフルタイム勤務のドライバーである。

ドライバーに対する教育研修と報奨金制度

ドライバー職に就くと顧客や取引先との対応があるため、入社時に14日間の挨拶やマナーに関する研修を正社員同様に受講する。また、安全運転教育も正社員同様に機会が与えられており、本社に設置されている安全教育部が月1回各営業所を回り、講習会などの安全教育を実施している。

さらに、1年間無事故であった場合は、報奨金が支払われる制度もあり、安全運転を推進している。

4 成果と課題

近年の人材確保難を受けての取組であるが、職場に浸透しつつあり、今後、一定の成果が出てくるものと期待している。これからも人員の確保と定着に向けた施策を講じ、長期的視点に立って、パート社員が働きやすい職場環境づくりを行っていくことが肝要と考えている。

今後は、現場におけるOJTをマニュアル化するなど教育訓練をより充実させていくこと、作業の効率化・標準化を進め、パート社員の職務を遂行しやすくすること、能力・成果主義の考え方に立った処遇の制度も整備することにより、働き続けやすい環境構築を行っていきたい。

労働条件の 明示・説明	賃 金 ・ 労 働 時 間	教育訓練等 の能力開発	人 事 評 価	キャリアアップ・ 正社員転換推進措置	福 利 厚 生 ・ 安 全 衛 生	ワーク・ライフ・ バ ラ ン ス	職場のコミュ ニケーション	そ の 他
	○	○	○	○	○		○	

事例 12

C社

各店舗におけるパート社員の雇用管理適正化を図りつつ、人員計画に基づき「地域限定職」への正社員転換を推進

本社所在地	東京都	事業内容	運輸・倉庫業				
従業員数	1,315 名	男性	660 名	うちパートタイム労働者数	892 名	男性	312 名
		女性	655 名			女性	580 名

ポイント

- ・パート社員等の雇用管理の適正化に向けて本部から部店へ労働関連法改正動向等について情報提供・指導。
- ・各店舗の人員計画に基づきパート社員から「地域限定職」への正社員転換を推進。
- ・雇入れ時に安全衛生、個人情報管理の研修を実施。

1 企業概要・人員構造

同社は、倉庫業、国内運送業等を主業とし、国内に8事業所を有する。売上高は、倉庫業（生産財の保管及び消費財の保管・流通加工）が全体の約9割程度を占め、その他国内運送業、不動産賃貸業等が占めている。部店ごとに独立採算制を採っている。

直接雇用者は1,315名であり、内訳は正社員が423名、通常の労働者よりも労働時間が短いいわゆるパートタイム労働者（以下、「パート社員」）は892名である。その他、間接雇用者である派遣社員が220名程度いる。（26年8月末現在）

パート社員は、倉庫の物流現場でのピッキング作業等の流通加工に従事することが多い。パート社員は部店単位で募集・採用し、雇用期間は3か月から6か月であるが、3か月契約がほとんどを占めるため、3か月単位で契約更新することが多い。パート社員用に「パート就業規則」を定めている。パート社員の労働時間は、10時～16時が基本であるが、早番、遅番のシフトを組んでいる。土日・祝日が休日、有給休暇は法定通り付与している。

パート社員の給与は時給制であることが多いが、現場・本社事務職の場合はパート社員でも月給を適用することがある。通勤費も支給している。賞与は、契約更新時の査定（勤務態度、部店の利益配分）に基づき支給し、金額水準は数万円程度である。退職金は支給していない。労働時間が週30時間以上のパート社員は、社会保険に加入し、厚生年金基金にも加入させている。

パート社員の時給は、独立採算制の下で、部店単位で地域の実勢を踏まえて設定する（倉庫内の時給平均値は900～950円、フォークリフトの時給平均値は1,100～1,300円程度）。パート社員の中から査定の結果を勘案してパートリーダーを選出し、リーダー手当を付与している。

2 取組の背景

部店（倉庫）の流通加工は、繁閑差が大きいためパート社員を活用している。部店（倉庫）は、独立採算を採用しているため、収支管理の面でもパート社員を有効活用する意義が大きく、適切な雇用管理が必要とされてきた。パート社員あつての職場という意識、パート社員をパートナーと呼ぶことを職場で意識付けすることも長年行ってきた。

また、近年、人手不足が深刻化するなど雇用情勢がひっ迫する状況にあることを踏まえ、会社の発展には優秀な人材確保が急務なことから、人材の囲い込みを意識して正社員転換の推進も含めてパート社員の雇用管理に努めている。

3 取組の内容

パート社員等の雇用管理の適正化に向けて本部から部店への指導

パート社員の採用、労働契約締結等の雇用管理は、部店が独立採算制を採っているため部店に任されているところではあるが、法令順守の立場から本社として各部店の状況を把握し、指導を行っている。

具体的には、毎月、部店から本社にパート社員の雇用状況と給与水準についての定時報告を義務付けており、本社で内容をチェックした上で、疑義がある場合は本社から各部店に照会をかけ、必要時には指導する。

また、労働関連法の改正等があった場合には、四半期に1度行う役員会（部店長も参加）で情報周知をするとともに、雇用管理の適正化に向けて留意を促すべき事項を社内メールやイントラネットで各部店に情報発信し、注意喚起している。

各部店の人員計画に基づきパート社員から「地域限定職」への正社員転換を推進

パート就業規則には、正社員転換制度に係る規定を定めており、これに則って正社員転換を進めている。近年の厳しい雇用情勢の下では、正社員転換を人材確保策の一つの柱としても位置付け、取り組んでいる。

毎年の正社員転換は、まず前年12月の部店の経営計画に翌年度人員計画を策定することからスタートする。人員計画を立てる中で、正社員転換の募集人員枠を定める。その後、本社から各部店に正社員転換候補者の推薦依頼を出し、各部店長推薦として候補者が上がってくる。

選考は、部店長の推薦を受けた社員を対象に、本社で筆記試験及び面接を行う。面接は本社人事担当者と部店担当役員が行うことが多い。正社員転換後の雇用管理は本社が担うことになるため、ここでの選考基準は本社として設定している。最終的には、本社の人事政策委員会で承認を得て決定する。

同社には、正社員の雇用区分の1類型として、異動は転居を伴わない範囲で通勤2時間以内に限定できる「地域限定職」があり、契約社員・パート社員については、まずは地域限定職（勤務時間は9時から17時30分）に転換する。その後、本人の希望・状況と会社側の意向が合致すれば、さらに総合職に転換することも可能である。

上記の仕組みで正社員に転換する契約社員、パート社員は、おおよそ毎年5～7名程度である。

パート社員の定年は 65 歳

正社員の定年は 60 歳とし、継続雇用制度により 65 歳まで働けるが、パート社員の定年は 65 歳としていることから更新率・定着率が高い。

雇入れ時に安全衛生、個人情報管理の研修を実施

雇入れ時に必ず、倉庫内のフォークリフト走行等による事故防止のための安全衛生教育及び通販商品等の消費財を取り扱うため個人情報に関する取扱い要領を読み合わせた上、誓約書の提出などの教育をしている。また、オペレーションが主体の ISO9000、14000 による「業務マニュアル」に基づく現場担当者による指導も行っている。

正社員同等の福利厚生制度

福利厚生制度としては、業務に必要なフォークリフトなどの資格支援制度、育児・介護休暇制度、育児・介護短時間勤務制度、最寄り駅からのバス通勤支援等があり、休憩室の利用を含めて正社員と同等となっている。

4 成果と課題

査定により時給を決めているが、マイナス査定はなく、パート社員の定年を 65 歳としていることからパート社員の定着率が高く、更新率が高い。今後無期転換に係る課題等はあるが、会社が成長するための人材確保策の一環として引き続きパート社員の雇用管理に取り組んでいきたい。

また、部店独立採算性を採用しているためやむをえない部分もあるが、全社統一的な評価制度の構築についても検討課題となっている。

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 13

D社

入社時に転換制度を文書で説明し、契約社員、さらには正社員への転換を図る

本社所在地	神奈川県	事業内容	運輸・倉庫業				
従業員数	約 130 名	男性	約 120 名	うちパートタイム労働者数	8 名	男性	8 名
		女性	約 10 名			女性	0 名

ポイント

- ・労働条件通知書に正社員転換制度を記載し、転換意欲を喚起する。
- ・事故の未然防止や業務改善のための教育研修の実施。
- ・ペア制による OJT とマニュアル整備。
- ・飲酒運転の未然防止によってコンプライアンスの遵守徹底。

1 企業概要・人員構造

同社は昭和 47 年に倉庫会社の 100% 子会社として設立され、横浜、埼玉、千葉、大阪に営業所を構える運輸業の会社である。主な取り扱い種目は、配送、オフィス移転、産業廃棄物収集運搬、医薬品配送等である。

人員構成は、正社員約 100 名（男性約 90 名、女性約 10 名）、契約社員等約 20 名（男性約 20 名、女性若干名）、パートタイム労働者（以下、「パート」と略記する）8 名（男性 8 名）である。

組織は、主に運送業、引越業、本部に分かれており、運送業は約 100 名、引越業は約 8 名、本部は約 20 名である。

パートの多くは、運送業のドライバー職に従事している。1 週間の所定労働日数はパートによって違い、3 日又は 4 日、1 日当たりの所定労働時間を 8 時間としている者と、1 週間の所定労働日数は 5 日、1 日当たりの所定労働時間を 7 時間としている者が半数ずつとなっている。社会保険は全員が加入要件を満たしており、全員加入している。

同社は宅配業でなく、かつ、重点サービスエリアを東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、栃木県、茨城県、群馬県としていることから比較的近距離の運送であり、所定外労働時間が発生しにくい。また、運行管理表に基づき休憩をしっかりと取るよう各拠点の拠点長が指導している。

パートは、増員を目的として採用している。横浜拠点以外では各拠点の拠点長が採用面接を行い、通過した場合は本部に稟議書類が提出され、決裁、採用に至る。横浜拠点は本部が採用面接を行う。

契約期間は基本的には 6 か月としているが、本人の経験に応じて 3 か月とすることもある。契約の更新は個人ごとに行っており、契約満了日の 1 か月前までに拠点長が個別人面談を実施して結果を本部に報告し、更新する者は新たな雇用契約書を手交している。

ドライバー職のパートの仕事内容は、事務職に従事する正社員が作成した工程管理表に基づき荷物を運送する他、倉庫内の荷物整理や資材の片付け業務を主とする。正社員の仕事内容は、運送業務や倉庫内の整理整頓に加え、工程管理表を作成し、パートに対し業務指示を行う。事務職のパートの仕事内容は、基本的に正社員の指揮命令の下に業務を行い、正社員はこれを管理する。

パートの賃金は、時給制基本給、通勤手当、残業代で構成されている。時給は1,300円～1,800円であり、精密機械の知識を習得している者には比較的高い時給が提示される。時給は、賞与の支給を検討する際や、正社員の昇格昇給を検討する際に、全体のバランスと拠点長の要望を考慮して見直しを行う。賞与は1年以上勤続している者に支給され（職種別に一律の金額としており考課や勤続年数は反映されない。）、退職金は無い。賞与は月例賃金の手取り額の5分の1程度の額が支給されている。

パートの平均勤続年数は3年程度であり、10年程度勤続している者もいる。

2 取組の背景

同社が属する業界全体として人員不足の傾向があるため、パートとして雇い入れた者で、優秀な人材は確保しておきたいという意向があり、長期雇用となるよう契約社員や正社員への転換の提案を行っている。

3 取組の内容

労働条件通知書に正社員転換制度を記載し、転換意欲を喚起する

初回の労働条件を通知する際に、正社員の募集要項と、正社員への転換制度を説明し、正社員への転換意欲を喚起している。なお、転換制度については雇用契約書に記載されている。また、ドライバー職として雇用する者については、事務職への異動があることも説明し、雇用契約書に記載している。

パートが正社員に転換するためには、まず契約社員に転換する必要がある。勤続1年以上で本人が希望し、勤務態度や仕事への順応性の観点から拠点長の推薦があった場合、担当役員、社長の決裁により契約社員へ転換する。本人の申出はいつでもすることができるが、検討するタイミングは同社の予算の都合上、四半期に1度程度実施している。契約社員に転換すると、基本給が月給制に変わり、時間単価で換算すると約1割上がる。職務内容も、毎日同じルートでの運送でなく、その日ごとに異なるルートでの運送となり、業務の難易度が変わる。

正社員への転換は、契約社員として原則2年以上勤続している者を対象に、毎年1月頃に検討がはじまる。本人が希望し、拠点長の推薦があった場合、担当役員、社長、親会社の決裁により、4月1日付けで転換する。正社員への転換後は、担当する業務内容が大幅に広がり責任も重くなる。また、退職金の支給対象となる。

パートから契約社員への転換も、契約社員から正社員への転換も、ともに毎年2～3名程度の実績がある。

事故の未然防止や業務改善のための教育研修の実施

ドライバー職の事故防止のために、外部の講習会への出席をパートにも命じている。費用は全額会社負担としており、当該時間に対する時給も支給している。

社内では、安全講習として社内外の事故の事例をもとに未然防止策を検討する場を設けており、

I
II
その議事録を社内で共有している。社内での講習は時間外での実施となるため、法定通り割増賃金を支給している。同社では人身事故は起きていないが、預かった荷物の破損や、書類の不備等があったときは都度本人から会社へ報告し、連絡を受けた事務職員が報告書を作成し、本人とその事務職員と一緒に所管部署へ提出し全体朝礼にて共有するなど、次の事故を防止するための対策を講じている。

ペア制によるOJTとマニュアルの整備

入社後、事務職に就いたパートは先輩社員とペアを組んで仕事を覚え、ドライバー職に就いたパートは、先輩パートや正社員と一緒に乗車し、道や顧客を覚えながら独り立ちする。

精密機器の管理、運送を行う部署は特殊な知識を必要とするため、業務マニュアルも用意されている。

飲酒運転の未然防止によってコンプライアンスを遵守する

III
全員、業務開始前にアルコールチェッカーによって基準未満かどうかを確認している。

稀に基準値を超えることがあり、その場合は倉庫内の業務等に就かせている。このとき、仕事の内容が変わっても時給は変更していない。

4 成果と課題

パートとして入社した時点では、契約社員や正社員への転換に対する意欲を持っている人は少ないが、仕事のやりがいや上長の期待によって転換に至っている。

一方、契約社員や正社員への転換を拒む者もいる。主な理由は、時間の概念をもって仕事をしたい、責任の範囲を変える意向がない、土日休みを希望したいということが挙げられる。同社は契約社員と正社員は1年単位の変形労働時間制を採用しているため（年間所定労働日数260日）、1か月に1～2日程度、土曜日に出勤する必要がある。その他に、正社員になると給与から控除される額が増えるという思い込みがあるケースもあり、この点については、事前の詳細な説明をしていく必要があると認識している。

同社の年齢構成をみると、30代前半から40代前半の層が少なく、若い層の採用を進めることも課題とされている。

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/tp0605-1o.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/shokugyounouryoku/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（運輸業、卸売業）

	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	佐野 嘉秀	法政大学経営学部 教授
委 員	久保田 精一	公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会 J I L S 総合研究所 研究員
	小林 由利	小林社会保険労務士事務所 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
	渡邊 一樹	ヤマト運輸株式会社 人事総務部人事企画課長

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。