

パートタイム労働者 雇用管理改善 マニュアル・好事例集



パートタイム労働者雇用管理改善マニュアル・好事例集

～金融・保険業～

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. 金融・保険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	35
3. 教育訓練等の能力開発	42
4. 人事評価	51
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	55
6. 福利厚生・安全衛生	63
7. ワーク・ライフ・バランス	69
8. 職場のコミュニケーション	75
9. その他	82
VI. 事例集（11社）	85
VII. 参考資料	136

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「金融・保険業」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・好事例集を金融・保険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、金融・保険業の企業が、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. 金融・保険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。

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一
- (2) 人材活用の仕組みが通常の労働者と同一
- (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)

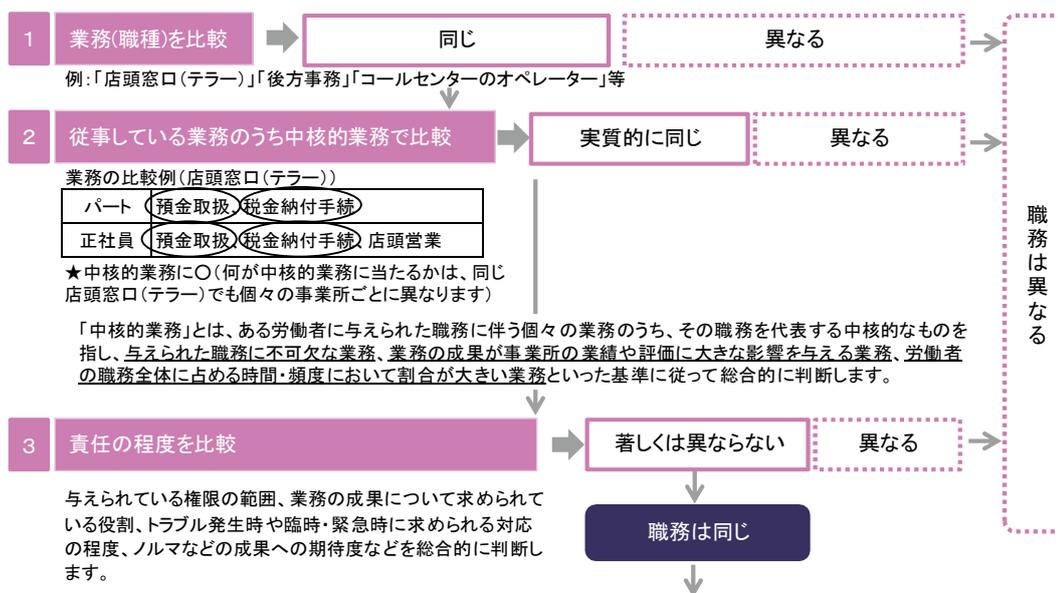
Ⅲ. パートタイム労働者のタイプと均等・均衡待遇の基本的考え方

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。

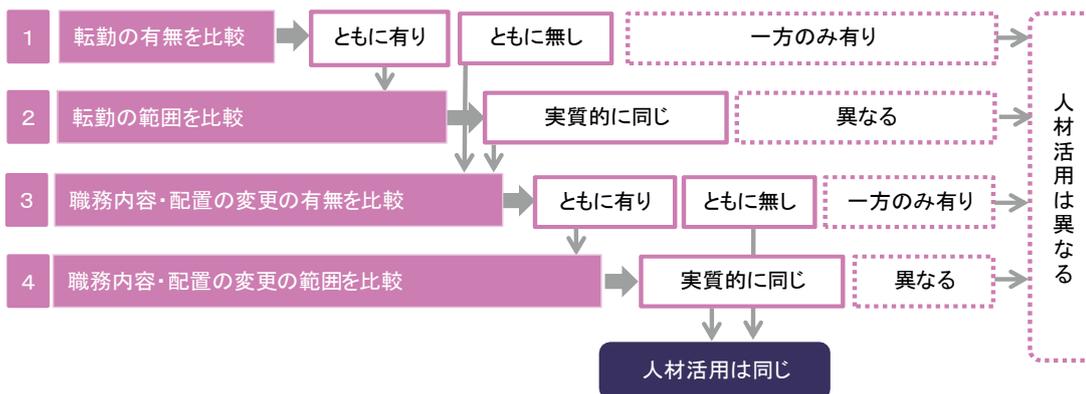
「職務の内容が同じ」かどうか

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	店頭窓口（ハイカウンター）の担当者。	店頭窓口（ハイカウンター）の担当者。	同じ 業務の内容をみると、必要な知識の水準などに大きな違いはなく、預金取扱といった業務の内容、そして、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。
	コールセンター担当者（オペレーター業務）。	コールセンター担当者（オペレーター業務、シフト管理、人材育成、クレーム対応）。	異なる 中核的業務を比較すると、パートタイム労働者の担当はお客様からの問合せに対応するオペレーター業務であるのに対し、通常の労働者の担当はこれに加え、シフト管理、人材育成、クレーム対応であり、明らかに異なる業務と判断され、両者では職務の内容が異なると考えられる。
	預金事務の担当者。繁忙期や急な欠勤者が出た場合の対応は、 <u>個人の事情で断ることも可能。</u>	預金事務の担当者。繁忙期や急な欠勤者が出た場合を含め、 <u>部下等が担当する仕事に目を配り、適宜カバーすることが必要。</u>	異なる 共に預金事務を担当しており、業務内容は同じだが、通常の労働者は異例（特殊）事務対応スキルが必要であり、また業務に伴う責任の範囲が重く、職務の内容が異なると考えられる。
人材活用の仕組みや運用の比較	窓口後方事務のリーダーに登用され、 <u>端末処理や入出金事務、後輩の指導等を担当。店舗の異動もあるが、自宅から通える範囲内にとどまる。</u>	窓口後方事務のリーダーに登用され、 <u>端末処理や入出金事務、後輩の指導等を担当。将来の管理職登用にに向けた業務習得も併せて行う。転居を伴う店舗異動もある。</u>	異なる 窓口後方事務のリーダーとして職務内容は同じであるが、通常の労働者は併せて管理職登用にに向けた業務習得を行う。また、通常の労働者には転居を伴う店舗異動がある一方、パートタイム労働者の場合には自宅から通える範囲内での異動にとどめるなど、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。
	窓口後方事務のリーダーに登用され、 <u>端末処理や入出金事務、後輩の指導等を担当。店舗間の異動もあるが、自宅から通える範囲内にとどまると規定されている。</u>	窓口後方事務のリーダーに登用され、 <u>端末処理や入出金事務、後輩の指導等を担当。転居を伴う店舗異動もあると規定されているが、現に転居を伴う異動が命じられた者はおらず、今後も同様の取扱いが続くことが見込まれる。</u>	同じ 窓口後方事務のリーダーとして職務内容は同じである。しかし、規定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命じられ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であり、人材活用の仕組みは同じと考えられる。
	コールセンター担当者。事業所が1か所であるため、 <u>転勤はない。また、昇進・昇格対象者ではない。</u>	コールセンター担当者。事業所が1か所であるため、 <u>転勤はない。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、通常の労働者は昇進・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ページ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、住宅の貸与等）
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（店頭窓口（テラー））の例

パートタイム労働者	通常の労働者
預金取扱 税金納付手続	預金取扱 税金納付手続 店頭営業 相談業務

<職務分析・職務評価とは？>

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

※職務分析とは

職務に関する情報を収集・整理し、職務の内容を明確にすること。

※職務評価とは

社内の職務内容を比較し、その大きさを相対的に測定すること。

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

厚生労働省ホームページ

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

IV. パートタイム労働者の雇用管理に係る課題の把握方法

1 パートタイム労働者均等・均衡待遇指標（パート指標）とは

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

自社におけるこれら雇用管理に係る取組はどの程度進んでいるのか。もし取組が進んでいない場合には、どのように改善すれば良いのか。それを把握するためのツールとして、「パートタイム労働者均等・均衡待遇指標（以下「パート指標」といいます。）」があります。

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

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

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

パート指標の設問に回答することで、パートタイム労働法等に対応できているか、自事業所におけるパートタイム労働者の雇用管理がどの程度進んでいるのか、どこに課題があるのか、について、他事業所との比較を含め、レーダーチャートなどで視覚的に分かりやすく把握することができます。

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

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

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

2 パート指標の使い方

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

具体的には下記の手順のとおりです。

- ① 「パート労働ポータルサイト」の「パート指標で診断しよう！ パート労働者活躍企業診断サイトはこちら」にアクセスします。
- ② 本診断（※2）の「初めての方 新規登録する」のアイコンをクリックし、企業情報を入力してください。

なお、入力情報はパスワードによって管理されます。診断結果は、サイトの業種別平均値等に反映させることはありますが、サイト運営の目的以外に用いることは絶対にありません。入力情報・診断結果を一般に公開することはありませんので、ありのまま診断してください。

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

- ③ 入力したメールアドレスに、アカウントID、パスワードが送信されますので、発行されたアカウントIDとパスワードを入力してサイトにログインしてください。
- ④ 診断する事業所において雇用しているパートタイム労働者の職務の内容、人材活用の仕組みや運用などにより、当てはまるタイプを選択します。
- ⑤ 次に、労働者数や業種など事業所情報の設問に回答します。この情報をもとに、診断結果では、規模・業種別の他社との比較が可能となります。
- ⑥ 続いて、8分野ごとに、設問に回答しましょう。設問に対して、最も当てはまる選択肢を選んでください。
- ⑦ マイページの「診断結果を見る」のアイコンをクリックすると、診断結果が表示されます。

「診断結果」を確認の上、

- ・取組が進んでいる分野：強みをさらに向上させるため、マニュアルを参考に、さらに改善すべき点がないか確認します。
- ・取組が進んでいない分野：どのような点が不足しているかという観点から、マニュアルを参考に、取り組むべき課題を把握します。
- ・法定水準を満たさない場合：マニュアルを参考に、早急に是正・改善をしてください。

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

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

<タイプ選択画面>

新たに診断する

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

以下のタイプから最も当てはまるものを選択して診断を開始してください。
事業所に複数のタイプのパートタイム労働者がいる場合は、それぞれのタイプごとに診断していただくことができます。

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

<回答入力画面>

2. 賃金について

2. 賃金についての入力状況(11/13問中) (未記入:0問)

85%

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

- 正社員と同じである
- 正社員と一部同じである
- 正社員とは異なる

[前の設問に戻る](#)
[次の設問に進む](#)

[後で入力する（マイページへ）](#)

3 パート指標の診断結果の見方

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

(1) 法定を上回る取組の実施状況

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

※1 パートタイム労働法に基づく努力義務項目の取組状況を含みます。

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

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

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

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

(2) 得点率・義務履行状況表

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

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

具体的に、法定水準を満たさないと考えられる取組の根拠となる法律については、「義務違反及び努力義務の水準に達しない項目の内容」に表示されますので、内容を確認するとともに、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>

パートタイム労働者の雇用管理 診断結果

[マイページに戻る](#) [印刷する](#)

タイプ2

通常の労働者と職務の内容が同じパートタイム労働者

全事業所との比較
同規模の企業との比較
同業種の企業との比較

※ 一日の最後の状態が自動保存されます [過去の診断結果](#)

法定を上回る取組の実施状況

得点率・義務履行状況表

■ は義務違反の項目があります
■ は努力義務の水準に達しない項目があります

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

[アドバイスを見る](#)
▲こちらをクリック

[事例を見る](#)
▲こちらをクリック

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

業務違反 及び、**努力義務** の水準に達しない項目の内容にジャンプします。
➔ 18 ページ

アドバイスにジャンプします。
➔ 18 ページ

I

II

III

IV

V

VI

VII

<診断結果>

アドバイスを見る

▲この結果

義務違反及び努力義務の水準に達しない項目の内容

▼ 5. 正社員転換性指播

Q1-1 診断する事業所における「パートタイム労働者から自社の正社員（労働時間が転換を伴う転勤の有無等は不問）に転換できる制度設置」についてお伺いします。診断する事業所では、この正社員転換性指播を制度化していますが、（強制選択）

診断した内容：「有（制度化済み）」

※パートタイム労働法第12条第1項（平成27年4月以降は第13条）

パートタイム労働者から正社員への転換を促進するため、すべてのパートタイム労働者を対象として、以下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。

- ・ 通常の労働条件を講ずる場合、その労働条件を性に基づいてパートタイム労働者に劣化する。
- ・ 通常の労働条件のすべてを適用する場合は、別に設けているパートタイム労働者にも適用する措置を講ずる。
- ・ パートタイム労働者が通常の労働条件に転換するための試験制度を設ける。
- ・ その他、通常の労働条件に転換を促進するための措置を講ずる。

また、設けている転換促進措置について、すべてのパートタイム労働者にあらかじめ通知することが必要です。

▼ 6. 職場のコミュニケーション等

Q1-2 診断する事業所では、パートタイム労働者の雇用管理の改善に関する事項を「パートタイム労働者」を顕在させているが、（1つ選択）

診断した内容：「未対応」

※パートタイム労働法の附則第1条第1項に達していない可能性があります。実施するよう努めてください。

パートタイム労働法第15条（平成27年4月以降は第17条）

パートタイム労働者もパートタイム労働者と同様の条件で、パートタイム労働者の雇用管理の改善に関する事項を「パートタイム労働者」を顕在させることが其の義務とされています。

アドバイス

診断した事業所の経過点は **62.58** 点です。

得点が高い、未対応の項目は、引き続き、改善を促すべくご対応ください。
得点が高い、未対応の項目は、引き続き、改善を促すべくご対応ください。
義務違反の項目がある分野では、詳細の内容を随時にお知らせいたします。

1. 労働条件の明示・説明

労働条件の明示については、パートタイム労働者の労働条件が、正社員と対等に、通常の条件に劣らないように明示されることとなります。また、パートタイム労働者の労働条件が、正社員と対等に、通常の条件に劣らないように明示されることとなります。また、パートタイム労働者の労働条件が、正社員と対等に、通常の条件に劣らないように明示されることとなります。

2. 賃金

正社員と同水準を考慮しつつ、パートタイム労働者の実態・業務内容等に基づき適正に定められています。また、賃金、賃金や手当の決定に当たっては、パートタイム労働者の労働の内容、職務の負荷、責任、能力、経験などを考慮する必要があります。パートタイム労働者の労働内容に留意する必要があります。

3. ワーク・ライフ・バランス

パートタイム労働者は、通常の労働時間、勤務時間、休暇等の条件に劣らないように労働条件を明示して勤務している方が多いことから、パートタイム労働者の労働条件を十分考慮して労働時間、勤務時間の見直し、また、パートタイム労働者の労働条件を改善するための措置を講ずることが必要です。また、パートタイム労働者の労働条件を改善するための措置を講ずることが必要です。また、パートタイム労働者の労働条件を改善するための措置を講ずることが必要です。

4. 職場のコミュニケーション等

パートタイム労働者の労働条件の向上のために、パートタイム労働者の労働条件に劣らないように労働条件を明示して勤務している方が多いことから、パートタイム労働者の労働条件を十分考慮して労働時間、勤務時間の見直し、また、パートタイム労働者の労働条件を改善するための措置を講ずることが必要です。また、パートタイム労働者の労働条件を改善するための措置を講ずることが必要です。また、パートタイム労働者の労働条件を改善するための措置を講ずることが必要です。

今後の取組に向けて

診断結果を踏まえ、未対応の、パートタイム労働者の労働条件を改善するための取組を進めましょう。

また、「パートタイム労働者就業ガイド」(http://portal.sagihon.com/guide/guide.html)でパートタイム労働者の権利について取り扱った資料として資料し、広く周知に努めましょう。

また、「パートタイム労働者就業ガイド」(http://portal.sagihon.com/guide/guide.html)でパートタイム労働者の権利について取り扱った資料として資料し、広く周知に努めましょう。

また、「パートタイム労働者就業ガイド」(http://portal.sagihon.com/guide/guide.html)でパートタイム労働者の権利について取り扱った資料として資料し、広く周知に努めましょう。

「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）」の根拠となる法律が表示されます。

回答内容を踏まえたアドバイスが分野ごとに表示されます。

I
II
III
IV
V
VI
VII

◆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. 金融・保険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
- ・「金融・保険業の POINT」・・・以上に加えて、金融・保険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 >

<p>義務 (労働基準法を 含む)</p>	<p>【対象者】 すべてのパートタイム労働者（タイプ①②③）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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（24 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。
<p>努力義務</p>	<p>【対象者】 すべてのパートタイム労働者（タイプ①②③）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「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。
<p>指針</p>	<p>【対象者】 すべてのパートタイム労働者（タイプ①②③）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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。
<p>金融・保険業の POINT</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金融・保険業では、労働時間や職種等により、パートタイム労働者の雇用区分を複数設けていることも少なくない。このため、パートタイム労働者の雇入れ時にはそのパートタイム労働者自身の労働条件について文書にて明示・説明することはもちろん、自身とは異なる労働条件のパートタイム労働者がいることや働き方の特徴なども併せて説明し、理解を促すことが重要である。 ・ また、リスク管理の観点から、パートタイム労働者であっても就業場所の変更の可能性が考えられる。文書により、どの範囲内で就業場所の変更の可能性があるかを事前に明示しておくことが望まれる。

① 雇入れ時（契約更新時を含む）に文書等により明示すべき事項

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

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

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

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

「雇い入れたとき」とは、初めて雇い入れたときだけでなく、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78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の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、雇入れた時に、個々の労働者ごとに説明を行うほか、雇入れ時の説明会等に、複数のパートタイム労働者ごとに説明を行うことも差し支えありません。説明は、パートタイム労働者が的確に理解することができるよう、口頭により行うことが原則ですが、説明すべき事項が漏れなく記載され、容易に理解できる内容の文書を交付すること等によることも可能です。なお、口頭による説明の際に、説明する内容等を記載した文書をあわ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

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かりにくくなることも多いので、きちんと説明して、パートタイム労働者が納得して働けるようにすることが重要です。

説明を求められたときに説明義務が課される事項

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

【説明を求められたときの説明内容の例】

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

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

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

金融・保険業では、例えば労働時間や職種により、パートタイム労働者の雇用区分を複数設けていることも少なくありません。この場合、同じ職場内に、異なる労働条件が適用されるパートタイム労働者が働いていることとなります。

したがって、パートタイム労働者を雇い入れる時にはそのパートタイム労働者自身の労働条件について文書にて明示・説明することはもちろん、自身とは異なる労働条件が適用されるパートタイム労働者がいることや働き方の特徴なども併せて説明し、理解を促すことが重要です。

また、金融・保険業という業種特性上、リスク管理の観点から、パートタイム労働者であっても就業場所の変更の可能性が考えられます。転居を伴わない異動となることがほとんどですが、文書によりどの範囲内で就業場所の変更の可能性があるかを事前に明示しておくことが望まれます。

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

I
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。

II
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）。

III
IV
V
VI
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得る・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	・定例日;毎週 曜日、国民の祝日、その他() ・非定例日;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	<p>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</p> <p>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:)</p> <p>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 () %</p> <p>4 賃金締切日()—毎月 日、()—毎月 日 5 賃金支払日()—毎月 日、()—毎月 日 6 賃金の支払方法()</p> <p>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)</p>
退職に関する事項	<p>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 []</p> <p>○詳細は、就業規則第 条～第 条、第 条～第 条</p>
そ の 他	<p>・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()</p> <p>※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。</p> <p>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。</p>

- ※ 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、の部分を=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ついては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ついては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ついては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ついては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。

職務内容ごとの労働条件を明確化

～A社（本社所在地非公開、銀行業、従業員数約 2,100 名、うちパートタイム労働者数約 500 名）～

パートタイマーの主たる職務内容と勤務条件は、次の 3 通りである。

職種区分と処遇の概要

職務区分		職種区分 A	職種区分 B	職種区分 C
業務内容		営業店一般事務	窓口業務（振込・預金の受付等）	窓口業務に加え
		本部事務ほか		セールス業務あり
契約期間		当初 1 年は 6 か月ごとの更新、以後は 1 年ごとの更新		
時給	当初 6 か月	同行規定の初任時時給	同行規定の初任時時給	同行規定の初任時時給
（初任時時給は、職種区分ごとに異なる）	次の 6 か月	初任時時給に 10 円加算	初任時時給に 50 円加算	初任時時給に 50 円加算
	1 年契約以降	初任時時給に 30 円加算	初任時時給に 100 円加算	初任時時給に 100 円加算
通勤費		・公共交通機関利用者は実費支給：1 日あたりの交通費実費×出勤日数（1 か月あたり）		
		・車通勤は片道 2 キロ以上の場合、距離数に応じて所定額を支給		
賞与		年 2 回支給（6 月、12 月）		
健康診断		採用時健診、定期健診あり。パートタイマーの労働時間にかかわらず受診できる。		

時給については、職務区分ごとに異なる時給を設定している。また、採用後は、契約期間 6 か月を 2 回更新し、3 回目以降は 1 年の更新となるが、3 回目までの時給の引き上げ時期及び引き上げ額を本社で実施する採用時研修の際に、文書及び口頭にて個別に説明している。

労働条件の丁寧な説明

～E社（本社所在地非公開、銀行業、従業員数非公開、うちパートタイム労働者数約 1 割）～

採用時及び契約更新時には、所属長より雇入れ通知書をパートタイマーへ手交しており、併せて内容を説明している。異動がありうるため、雇入れ通知書には異動の可能性がある旨、記載されている。

(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	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">【対象者】 すべてのパートタイム労働者（タイプ①②③）</div> ・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。
金融・保険業の POINT	・金融・保険業の場合、企業規模が大きくても、1 事業所あたりの労働者数が 10 人を下回る場合も多くみられる。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ことも可能であり、実際に、金融・保険業では、パートタイム労働者の雇用区分を複数設けている場合に、雇用区分ごとに就業規則を用意しているケースもみられます。別立てで作成しない場合には、就業規則の中に特別規定を盛り込むことも可能です。

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

就業規則の記載事項

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

I
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。

II
III
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)）。

雇用区分ごとに就業規則を作成し、労働条件を明確化

～I社（東京都、協同組織金融業、従業員数638名、うちパートタイム労働者数約60名）～

IV
現在、契約職員は4つに区分されているが、適用する労働条件が異なるため、その特性を踏まえた就業規則を作成している。

雇用区分ごとの就業規則の特徴

就業規則名称	対象者	主な記載内容の特徴	表紙・裏表紙の色
就業規則	正職員	全般	白
契約職員A・特就業規則	定年再雇用者	更新の限度（65歳）を明記	ブルー
契約職員B・C就業規則	パートタイマー	正社員登用制度を明記	オレンジ

V
上記のように「契約職員」の就業規則を区分ごとに作成しているため、適用される労働条件や利用できる社内制度が明確である。なお表紙・裏表紙についても就業規則ごとに色分けされており、判別しやすい。

VI
入社日に、雇用契約書と併せて就業規則も渡している。また、就業規則の重要な部分に改定があり、就業規則の冊子を作り変えた際にも就業規則を配布する（社内での閲覧も可能）。

(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。

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

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

就業規則の周知方法

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

就業規則の掲示、配布だけでなく、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、福利厚生のご案内や保険・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。

また、入社時研修等を行い、仕事の説明だけでなく、労働条件の説明を同時に行うことも考えられます。金融・保険業では、採用時研修のメニューとして、労働条件の説明、コンプライアンス、業務説明等を組み込んでいるケースもみられます。

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

採用時研修を本店一括で実施

～A社（本社所在地非公開、銀行業、従業員数約 2,100 名、うちパートタイム労働者数約 500 名）～

パートタイマーの採用時研修は、各店舗で採用されたパートタイマーが本店に集合して受講する（毎月の第 1 営業日に実施）。研修では、コンプライアンス研修に加えて、勤務時間、有給休暇日数、産休、育児、契約更新後の賃金額、正職員登用制度などの労働条件についても説明している。また、労働条件について本店の人事労務担当者からパートタイマーに個別に説明する時間も設けている。

採用時研修は、入社式も兼ねており、雇用する側も雇用される側も気持ちを新たにできる、相談窓口担当者との顔合わせができる等のメリットがある。

なお、採用時研修は、遠方からの参加者もいるため、往復の移動時間も考慮し、実施時間は半日程度としている。

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。
金融・保険業の POINT	・パートタイム労働者の意欲向上を図るため、仕事内容や能力、成果、意欲、経験などを適切に反映させた賃金水準を決定することが望ましい。 ・他のパートタイム労働者を指導するリーダーや、新人正社員の教育係としての役割を担うパートタイム労働者には、その役割に応じた職務関連賃金を支払うなど、より通常の労働者との均等・均衡を意識することが望まれる。 ・職務遂行に当たり、各種資格の取得が求められる場合には、通常の労働者との均衡を考慮しながら、資格手当の支給も視野に入れ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、現実通勤に要する交通費等の費用の有無や金額如何にかかわらず、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

I
II
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。

金融・保険業では、職種別に基本給の体系を整備しているケースがみられます。仕事内容により、基本給の構成も「職務給」「職種給」「職能給」等のいずれか、あるいは複数を組み合わせるなど、工夫しています。

金融・保険業のパートタイム労働者には、同業他社での勤務経験を保有している者や、通常の労働者として勤務していたものの育児等の事由により退職し、再就職した者が多いという特徴もあります。能力や意欲が高く、経験を有するパートタイム労働者には、上記のような工夫を行うことでより良い処遇を実現できるよう、配慮することが重要です。これは、パートタイム労働者の意欲向上のみならず、基幹的な役割を担う戦力化されたパートタイム労働者の長期勤続にも資するものと考えられます。

III
また、他のパートタイム労働者を指導するリーダーや、新人正社員の教育係としての役割を担うパートタイム労働者には、その役割に応じた職務関連賃金を支払うなど、より通常の労働者との均等・均衡を意識することが望まれます。

併せて、職務遂行に当たり、例えば「証券外務員」「生命保険募集人」「損害保険募集人」など、各種資格が求められることがあります。その際には、通常の労働者との均衡を考慮しながら、資格手当の支給も視野に入れることが重要です。

IV V VI VII 区分・職種に応じたきめこまかい等級・賃金制度を整備

～ (株) クレディセゾン (東京都、貸金業、クレジットカード業等非預金信用機関、

従業員数約 5,500 名、うちパートタイム労働者数約 2,400 名) ～

メイト社員の 4 区分ごとに、等級制度や賃金制度を違えている。

まず、電話対応職では、異なる職務に相応の処遇をするため、インバウンド(お客様からの電話を受ける)、コレクト(カード代金入金督促依頼の電話をお客様にかける)、アウトバウンド(金融商品のご案内等の電話をお客様にかける)の 3 職種ごとに職種給を設定している。また、各職種において職務等級(5 段階)を設け、年 1 回行う人事考課の評価に基づいて次期の職務給を決定する。次期の時給額は、これら職種給と職務給の合計となる。

アウトラウンド職においては、社員と同様に職能等級(4 段階)と職務等級(3 段階)を設けている。等級ごとの要件に基づいて評価を行い、S、A、BA、B、BC、C、D の 7 段階の評語ランクに落とし込む。その後、評語ランクをアウトラウンド職用の賃金テーブルに当てはめることで、次期の時給額を決定する。

最後に、事務サービス職とカウンターサービス職については、定型業務や社員のサポート業務が中心となり、メイト社員によって担当職務の範囲にバラツキがあるため、いずれの等級制度も設けていない。ただし、ベースとなる時間給の昇給幅を細かく設定の上、年に 2 回評価を実施し、昇給を行うことで仕事の習熟度や成果に対するモチベーションを高めている。

人事考課に基づく合理的な昇給システム

～B社（東京都、貸金業、クレジットカード業等非預金信用機関、
従業員数約 250 名、うちパートタイム労働者数約 100 名）～

メイトの基本給は、賃金表によらず、職種別の範囲給となっている。賃金改定は、現基本給額と人事考課結果に応じた昇給率テーブルに基づいて、年 1 回 4 月に行われる。

具体的には、現基本給額の段階と考課の段階とを組み合わせたマトリクスにより、最高 10%～最低 -4%の間で昇給率が決まる。ただし、実際にはマイナスとなるケースは少ない。

昇給率を現基本給額に乘じ、10 円単位に切り上げた額が昇給額となる。新しい基本給が決まると、それに連動して地域手当も昇給する。

人事考課に基づく昇給率決定のイメージ

区分		人事考課の段階				
		A	B	C	D	E
現基本給 額の段階	高	>	>	>	>	-4%
	：	∧	∧	∧	∧	∧
	：					
	低	10%	>	>	>	>

勤続年数・スキルに応じた時給体系

～D社（東京都、協同組織金融業、従業員数 616 名、うちパートタイム労働者数 102 名）～

パート職員の採用時の時給は、窓口業務は 1,090 円、後方事務は 890 円である。パート職員の労働意欲を維持又は向上させ、かつ、パート職員間の公平性を確保するために、採用後の昇給について、(1) 毎年 4 月に全員の時給を一律に 10 円アップする（昇給回数の上限なし）、(2) 能力・貢献度に応じて昇給する、という 2 通りを行っている。(2) については、「業務に習熟した者に対して昇給する」又は「働きぶりから優秀であると認められる者が、給与に不満を抱くことにより退職することを防ぐために昇給する」という主旨で行われ、その場合は契約期間の途中であっても昇給している。なお、(1)、(2) のいずれの場合も降給は行っていない。

(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）。

I
II
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

III
IV
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。

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

独立行政法人勤労者退職金共済機構「中小企業退職金共済制度」

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

(3) 処遇改善を行う事業主に対する支援

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

「キャリアアップ助成金」の「処遇改善コース」の概要

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

【助成額】（カッコ内は大企業の額）

ア すべての有期契約労働者等の賃金テーブル等を増額改定した場合

1人当たり3万円（2万円）（※）

イ 雇用形態又は職種別の賃金テーブル等を増額改定した場合

1人当たり1.5万円（1万円）（※）

・上記ア又はイにおいて、職務評価の手法の活用により処遇改善を実施した場合

1事業所当たり20万円（15万円）（※）を上乗せ

＜1年度1事業所100人まで＞

＜（※）は平成27年度末までの時限措置による加算を含む額＞

＜厚生労働省ホームページ キャリアアップ助成金のご案内＞

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

（4）労働時間の把握等

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

① 労働時間について

＜POINT＞

義務 (労働基準法)	・労働時間は、原則として1週40時間、1日8時間となっており（法定労働時間）、一定の場合を除き、これを超えて労働者を働かせることはできない。
指針	<p>【対象者】 すべてのパートタイム労働者（タイプ①②③）</p> <p>・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。</p>
金融・保険業の POINT	<p>・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。</p> <p>・繁忙状況に応じて勤務シフトに変動があり、契約時からの乖離が生じることがあるため、毎日の労働時間についてはタイムカード等で確実に把握し、適正に賃金を支払うことが必要である。</p>

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）。

金融・保険業の場合、繁忙状況に応じて勤務シフトに変動があり、契約時からの乖離が生じることがあるため、毎日の労働時間についてはタイムカード等で確実に把握し、適正に賃金を支払うことが必要です。

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日以上の日を休ませ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日以上の日を休ませられていなけ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)	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<p>【対象者】 すべてのパートタイム労働者(タイプ①②③)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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、割増賃金を支払うことが必要です(労働基準法第36条)。

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

※中小企業は適用が猶予されています。

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

<ご参考>

「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関する基準について」

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

「割増賃金の基礎となる賃金について」

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

3 教育訓練等の能力開発

(1) 教育訓練の体系化

< POINT >

	【職務の遂行に必要な教育訓練】	【左以外のもの（キャリアアップのための訓練等）】
義務	【対象者1】 通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者（タイプ①） ・ 事業主は、すべての教育訓練の実施について、通常の労働者と差別的取扱いをしてはならない。	【対象者1】 通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者（タイプ①） ・ 事業主は、すべての教育訓練の実施について、通常の労働者と差別的取扱いをしてはならない。
	【対象者2】 通常の労働者と職務の内容が同じパートタイム労働者（タイプ②） ・ 事業主は、通常の労働者に対して実施する教育訓練であって、その通常の労働者が従事する職務の遂行に必要な能力を付与するためのものについては、職務内容が同じパートタイム労働者が既にその職務に必要な能力を有している場合を除き、そのパートタイム労働者に対しても実施しなければならない。	
努力義務	【対象者】 上記【対象者1】及び【対象者2】以外のパートタイム労働者（タイプ③） ・ 事業主は、上記のほか、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その雇用するパートタイム労働者の職務の内容、成果、意欲、能力及び経験などに応じ、そのパートタイム労働者に対して教育訓練を実施するように努める。	【対象者】 上記【対象者1】以外のパートタイム労働者（タイプ②③） ・ 事業主は、上記のほか、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その雇用するパートタイム労働者の職務の内容、成果、意欲、能力及び経験などに応じ、そのパートタイム労働者に対して教育訓練を実施するように努める。
法定外の重要事項	・ パートタイム労働者のスキルアップに対する意欲を引き出すため、段階的な研修や実習等の教育訓練を体系化し、スキルアップした成果を評価し処遇に反映させるなどの取組が望まれる。	
金融・保険業のPOINT	・ 職業能力評価基準（※）等を参考にしながら、コンプライアンスをはじめとする全パートタイム労働者に必要な内容、各職種に必要な内容を整理し、入社時研修から段階的にこれらを学ぶことができるよう、教育訓練を体系化することが有効である。	

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

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

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

パートタイム労働者が働きがいをもって業務に従事し、能力を最大限発揮してもらうためには、業務遂行のために必要な知識や能力、技術を体系化し、それを身につけられる環境（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、金融・保険業では、クレジットカード業、信用金庫業の基準があります。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>

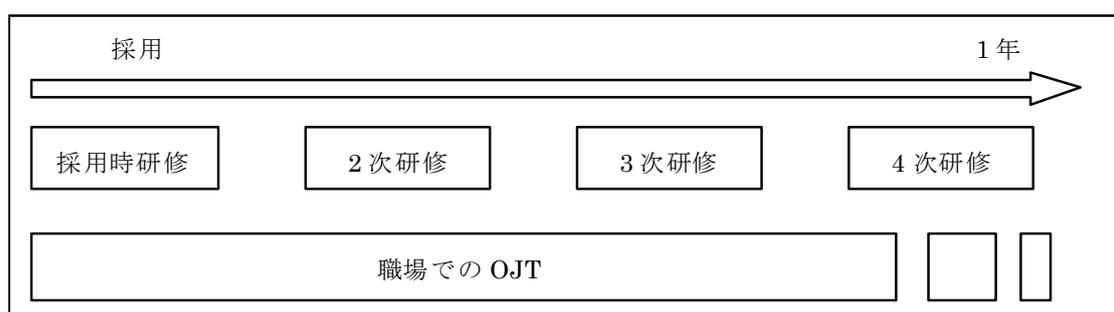
採用時から短期間で連続した研修制度

～ (株) 鳥取銀行 (鳥取県、銀行業、従業員数約 1,000 名、うちパートタイム労働者数約 220 名) ～

かつては、各支店や職場における OJT のみで行われてきたパートナーに対する業務研修を改め、採用時からの実務研修に力を入れている。

パートナーは採用されると本部にて採用時実務研修を Off-JT で受講する。1日7時間15分を2～3日かけて担当教育係が端末名称の説明といった基礎から行うことで銀行業務経験のないパートナーでも安心して業務に就けるようカリキュラムが組まれている。さらに、その後も数か月おきに2次～4次研修までの実務研修を1日間(7時間15分)かけて、同じく本部にて Off-JT で受講することになる。研修内容は徐々にステップアップしていき、より高度な実務に対応できるようプログラムされている。その間、各支店や職場においては正社員又は先輩パートナーが教育係となって OJT でフォローアップする。全4回の実務研修は採用から1年以内に実施され、短期集中的にパートナーのスキルアップを支援している。

研修プログラム



なお、住居が本部から離れていたり、事情により短時間での就労を希望していたりなど、時間的に本部での長時間の研修に参加しにくいパートナーに対しては、参加しやすいよう柔軟な出退時間を認めているが、ほとんどのパートナーは自主的に所定の研修時間すべてを受講している。

多種多様な研修メニューを用意した教育訓練体制

～ C 社 (東京都、協同組織金融業、従業員数 1,564 名、うちパートタイム労働者数 258 名) ～

雇用契約締結時には、「企業文化の冊子」、「就業規則」や「福利厚生のパフレット」を準職員・スタッフ職員本人宛てに配布し、説明している。

また、採用時には、1週間程度の本部研修がある。この研修では、企業文化、労働条件、ビジネスマナー、各種社内手続や信用金庫業務の基礎知識を説明するとともに、最終日には事務処理に使用する端末機の使用練習が行われる。本研修終了後は、赴任部店で OJT により業務を習得していく。OJT の指導者は主として正職員であるが、時にはベテランのスタッフ職員のケースもある。

入社後は、準職員・スタッフ職員が希望し、支店長の推薦があれば担当業務の変更は可能であり、また、金融業務に関する外部の各種検定試験対策時等に実施される正職員向けの研修も受けることができる。準職員・スタッフ職員がこれら外部検定試験に合格したときには、難易度に応じた報奨金を支給している。

さらに、正社員向けの研修以外にも、「準職員・スタッフ向け研修」を毎年開催している。同研修には、現在の担当業務の知識・能力向上を図りたいと考える準職員・スタッフ職員や、今後担当したい仕事の業務内容を学びたいと考えるチャレンジ意欲を持つ準職員・スタッフ職員が積極的に参加している。

なお、本年の同研修の内容は、①預金者保護法、②為替、③個人情報保護法、④出資、⑤庶務、⑥預金保険制度、⑦諸届基礎、⑧犯罪収益移転防止法、⑨個人ローン商品など、多岐にわたっている。

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

< POINT >

義務	【対象者1】 通常の労働者と同視すべきパートタイム労働者 (タイプ①)
	・ 事業主は、すべての教育訓練の実施について、通常の労働者と差別的取扱いをしてはならない。
努力義務	【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。
法定外の重要事項	【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)
金融・保険業の POINT	・ 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。
	・ 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。
	・ ベテランのパートタイム労働者を OJT 担当者として起用したり、業務マニュアルや個別の育成計画書等に沿って計画的に OJT を実施することが有効である。 ・ 定期的に習得度をチェックする機会を設けることで、効率的にサービスレベルの向上や顧客満足度の向上を図ることができる。 ・ 新商品の取扱い時、業務関係法令等の改正時には、Off-JT により知識を付与することが不可欠である。

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、パートタイム労働者と同じ職務に就いている通常の労働者にその職務遂行上必要な技術や知識に関する訓練を実施しているときは、パートタイム労働者に対してもこれを実施しなければなりません。

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

なお、金融・保険業では、パートタイム労働者が複数の職種に在籍していることから、必要な教育訓練の内容は多岐にわたります。コンプライアンスをはじめとする全パートタイム労働者に必要な内容、各職種に必要な内容を整理するとともに、職務を遂行するに当たり取得が必須とされる資格等については、入社時研修から段階的にこれらを学ぶことができるよう、教育訓練を体系化することが有効です。

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

① 入社時の導入研修

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

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

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

入社時には全員本部で Off-JT を実施

～鹿児島興業信用組合（鹿児島県、協同組織金融業、従業員数約330名、うちパートタイム労働者数20名）～

新たに雇い入れられたパート社員に対しては、全員、本部にて研修を行っている。これは、雇用契約書の交付・説明のほか、業務内容の説明、労働環境に関するオリエンテーション等の業務研修を、2日間かけて実施するものである。原則として金融業務経験者が入社してくるとはいえ、同社の業務の流れや方針等の理解、支店での円滑な業務遂行を支援するため、実際のオンライン端末を使ったオペレーション研修、組合内で使用される伝票関係の取扱い説明がなされる。

② 計画的 OJT

現場における仕事への従事を通じて行う教育訓練のことを「OJT（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。

実際、OJT は「教える側の担当者」を明確化し、業務マニュアルや個別の育成計画書等に沿って実施する方が、より高い効果をもたらされることが広く知られています。金融・保険業では、勤続年数が長く、豊富な経験を持つベテランのパートタイム労働者も多くみられることから、このようなベテランのパートタイム労働者を OJT 担当者として起用したり、定期的に習得度をチェックする機会を設けるなど、組織的・体系的に OJT を進めることが重要です。これにより、効率的にサービスレベルの向上や顧客満足度の向上を図ることができます。

職場全体の協力体制による OJT を実施

～あいおいニッセイ同和損害保険（株）

（東京都、保険業、従業員数約 18,000 名、うちパートタイム労働者数約 2,800 名）～

入社後 1 年から 3 年目までの正社員・契約社員は、ともに OJT を実施し、年 3 回 OJT 担当者が到達度・成長度を確認し、評価する（人事評価の面談と近い時期に行うが、人事評価の面談とは別に実施）。トレーニング項目や到達すべき時期等について詳細に書かれた計画書が準備されており、その項目に従ってトレーニングを行うことで、入社 3 年目までに習得すべき業務が身につくようになっている。

この仕組みは、職場の先輩社員がそれぞれの得意分野などを指導することで効果的な育成が期待でき、かつ、職場の皆で教えあう風土の醸成を目的として導入された。

なお、職場の上司は、イントラネットにより、管下社員の訓練状況が把握できるようになっている。

実践を重視した OJT の実施

～J社（東京都、協同組織金融業、従業員数238名、うちパートタイム労働者数30名）～

教育訓練としては、実践を重視した店舗での OJT が行われている。パート職員は金融機関出身者とは限らないため、正職員の上長などからの説明と指示により、業務を習得していく。本人の意欲・能力と上長の判断により、正職員のテラーが休憩等で不在の際に、パート職員が一時的にテラー業務に従事することもある。また、金融機関業務は、多様化かつ複雑化しており、直接的にその業務に携わらなくとも、いつでも誰でも閲覧できるマニュアルが整備されている。

社内共通の事務マニュアルを用いた OJT を実施

～K社（大阪府、保険業、従業員数非公開、うちパートタイム労働者数非公開）～

入社時には、「配置所属に応じた1日の流れ」「コンプライアンス」「マナー」「生命保険に関する基本事項」等についての研修を実施する。その後、各所属の管理職等を指導者とする OJT に移行する。

OJT は、配置に応じて作成されたマニュアルを用いて行う。同マニュアルには入社後 2 週間で学ぶべき事項等を記載しており、スタッフ本人に配布している。管理者用の育成マニュアルも別途作成している。

全社共通の「事務取扱マニュアル」も整備しており、スタッフが担当する仕事はそれに沿うこととなる。

また、管理職との面談を年 3 回実施し、そのなかで日々の業務遂行状況のフィードバックや心情管理を実施している。

その他、新商品発売時や関係法令・マニュアル変更時といった最新商品に係る知識や、コンプライアンスに関する知識は、スタッフも正社員と同様に研修を受講することで学習する。

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。とりわけ、新商品の取扱いが決まった場合や、業務に関係する法令等の改正があった場合などは、通常の労働者・パートタイム労働者の双方に対して、Off-JT により知識を付与することが不可欠です。

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

I
II
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。

III
IV
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

V
VI
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）

VII
<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

育成プログラムに基づき、業務習得進度表を用いて OJT、Off-JT を実施

～ (株) 千葉興業銀行 (千葉県、銀行業、従業員数 2,264 名、うちパートタイム労働者数 896 名) ～

能力開発として、「事務スタッフ」「ロビースタッフ」「テラースタッフ」ごとに定めた育成プログラムを展開している。具体的には、同プログラムに基づく入社後 3 年間で身につけるべきスキルをまとめた「業務習得進度表(行員と同一)」を指標としながら、OJT リーダーとなる中堅レベルの行員とスタッフ社員本人が、例えば入社 1 年目ではどこまで習得するか等を話し合いながら能力開発を進めていく。

OJT はもちろんのこと、本部ではコンプライアンス研修や業務関連研修、資格取得支援に関わる研修をはじめとする各種研修を実施している。これらは行員のみならず、スタッフ社員も希望して受講することが可能なため、業務習得進度表を参照し「次はこの研修を受講しよう」といった Off-JT の計画も立てることができる。

(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。
金融・保険業の POINT	・ さらに高度な仕事を遂行するために資格取得が必要な場合には、そのための費用の補助を行うことで、パートタイム労働者の意欲を高めることができる。

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

金融・保険業では、例えば「証券外務員」「生命保険募集人」「損害保険募集人」など、その職務を遂行するに当たり資格取得が求められることがあります。このような職務に将来的に就くことを希望するパートタイム労働者に対しては、関連する資格取得に当たり、そのための費用や受験費用の補助を行うなど、自己啓発支援を行うことが期待されます。パートタイム労働者のキャリアアップを支援することは、パートタイム労働者の意欲を高める上でも非常に有効です。

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

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48頁を参照）。

充実した教育訓練支援

～F社(本社所在地非公開、銀行業、従業員数非公開、うちパートタイム労働者数約25%)～

同社が認める一定の公的資格取得時には、正社員と同額の資格奨励金の支給があるほか、正社員転換時に求められる「証券外務員資格」や「生命保険募集人資格」の受験費用を3回まで銀行が負担する制度がある。

4 人事評価

< POINT >

法定外の 重要事項	<ul style="list-style-type: none"> ・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。
金融・保険業の POINT	<ul style="list-style-type: none"> ・職種ごとに能力や働きぶりに関する評価項目を設定し、本人・上司・その上司による多段階評価を行うことで、より客観的かつ透明性の高い評価を行うことが重要である。

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

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

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

I
II
III
IV
V
VI
VII

金融・保険業では、パートタイム労働者にも目標管理制度を導入しているケースが多くみられます。具体的な運用方法は様々ですが、例えば、期首に目標設定の面談、期中に目標に対する状況を確認するための中間面談、期末にその最終達成度を評価するための面談、及び、最終結果に関するフィードバック面談を行うなど、きめ細かにパートタイム労働者の能力や働きぶりを確認・評価することで、着実なスキルアップやモチベーションの向上を図ることができます。

また、キャリアアップの仕組みとしての職務等級制度や職能資格（等級）制度等の格付け制度を設け、これに合わせた人事評価項目を設定することも有効です。評価に当たっては、パートタイム労働者本人による自己評価、直属の上司による評価に加え、さらにその上司も評価するなど、多段階評価を行うことで、より客観的かつ透明性の高い評価結果が得られます。

評価結果はそのままにせず、パートタイム労働者本人へフィードバックすることでキャリアアップを促すとともに、基本給・賞与額へ反映したり、各種等級（格付け）のランクアップや契約更新の可否の判断材料としたりすることも重要です。

人事評価を実施の上、契約更新可否を判断するとともに時給額を決定

～ (株) クレディセゾン (東京都、貸金業、クレジットカード業等非預金信用機関、

従業員数約 5,500 名、うちパートタイム労働者数約 2,400 名) ～

契約は、更新期日の約 3 か月前に上司が社員本人と契約更新意思確認の面接を行い、その後部門長が押印後、最後に本人が確認印を押印して、本部に提出する手順を経ることで更新手続に移る。

契約期日の 2 か月前には、昇給のための人事考課を実施する。この際の人事考課表は、メイト社員の 4 区分ごとに異なる。以下、メイト社員の中で最も人数が多い区分である事務サービス職のケースを説明すると、人事考課表の評価項目及び配点は図表 1 の通りである。

図表 1 事務サービス職における人事考課表の評価項目及び配点

評価大項目	成績				プロセス					
	仕事の量		仕事の質		規律性	責任性	意欲	協調性		
評点	S	10	S	10	S	20	S	20	S	20
	A	8	A	8	A	16	A	16	A	16
	B	7	BA	7	BA	14	BA	14	BA	14
	B	6	B	6	B	12	B	12	B	12
	BC	5	BC	5	BC	10	BC	10	BC	10
	C	4	C	4	C	8	C	8	C	8
	D	2	D	2	D	4	D	4	D	4

評価は 2 段階評価であり、まず上司が事務サービス職用の評価基準ガイドラインに基づき評価 (評点付け) を行う。次に部門長が評価を行い、その評点の合計点によって評語が決定する。評語と評点合計の目安は図表 2 の通りである。

図表 2 評語と評点の目安

評語	S	A	BA	B (標準)	BC	C	D
評点合計	90 以上	80 ~ 89	70 ~ 79	60 ~ 69	50 ~ 59	40 ~ 49	40 未満

評語ランクは事務サービス職用の賃金テーブルに当てはめ、次期の職務給 (時給額) を決定する。また、評語ランクを含めた評価結果は、雇用契約更新時の面接にて、上司 (あるいは部門長) が本人宛てに説明・フィードバックする。

なお、メイト社員のその他の区分である電話対応職、カウンターサービス職、アウトラウンド職においても、これら事務サービス職と類似の人事評価・賃金決定のプロセスを適用している。

契約更新基準を明確にし、長期的な能力開発を見据えた人材育成を実施

～ (株) 北洋銀行 (北海道、銀行業、従業員数約 5,600 名、うちパートタイム労働者数約 1,500 名) ～

半年に 1 回、パートタイマーの人事考課を行っており、契約更新判断にも活用している。考課の内容は「勤務態度、意欲、能力、コンプライアンス意識」について直属の上長が考課を行う。最終的な契約更新の有無の決定は人事部が行っているが、上長から提出された考課結果について確認が必要な場合には、上長からの口頭説明により、考課内容を都度確認している。

人事考課の結果は契約更新時の面談の際、本人にもフィードバックされ、上長から必要があれば個別指導、育成が行われる。契約更新時の面談に重きを置き、人材育成という観点だけでなく、パートタイマーの個々の思いや環境の変化などについて直接知ることのできる貴重な機会として、重要視している。

長期的人材育成を見据えた人事考課の実施

～G社(東北地方、協同組織金融業、従業員数185名、うちパートタイム労働者数6名)～

パートタイマーの人事考課は、毎年1回、一次評価、二次評価の2段階制で実施している。支店であれば、一次考課は副支店長、二次考課は支店長が行う。

考課項目は大きく「業務」「執務態度」「能力」「人物」の4つからなり、それぞれに評定要素と考課内容が設定されている。これらをB4判2枚に収め、正職員の人事考課内容よりシンプルにまとめている。考課は、評定要素ごとに「S、SA、A、AB、B、BC、C、CD、D」の9段階で行う。

考課項目と評定要素

考課項目	評定要素と考課内容
業務	仕事の正確さ、仕事の速さ 連絡報告 応対折衝 研究意欲
執務態度	熱意 責任感 協調性 規律・勤勉 コンプライアンス
能力	業務知識 理解・判断力 企画・改善工夫
人物	行動特徴 (性格的な要素、考え方、思考などについて)

モチベーション向上のための人事評価

～J社(東京都、協同組織金融業、従業員数238名、うちパートタイム労働者数30名)～

年1回、人事評価を実施している。人事評価表に基づき、上司及び店舗長がそれぞれ評価を行う。

人事評価表は、①仕事の質、②仕事の量とスピード、③規律性、④協調性・協力姿勢、⑤勤務意欲・態度、⑥勤怠の状況の6つの評価項目により構成されている。各評価項目にはA～Cの3段階の着眼点が設けられ、Aには3点、Bには2点、Cには1点が与えられる。例えば、①仕事の質について、A評価を得るためには、「丁寧・正確・確実でミスやクレームはなく、期待を上回った」成果が求められる。

総合評価は、全評価項目の合計点が13点以上はA、12点以上はB、11点以下はCとなる。期待レベルとしては、総合評価でB以上が求められる。評価の結果は、パート職員にフィードバックされ、日々の業務に活かされている。人事評価の際には面談の場も設け、契約更新の意向や労働条件の確認なども丁寧に行っている。

5 キャリアアップ・通常の労働者（正社員）への転換推進措置

(1) 昇格・登用等によるキャリアアップの仕組み

< POINT >

法定外の 重要事項	<ul style="list-style-type: none"> ・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、前述の職務等級制度や職能資格（等級）制度等の格付け制度における昇進・昇格のほか、チーフやリーダー等の管理・指導的な役割を担う責任者への登用等が挙げられます。この際、昇格や登用の基準を明確化しておくことも重要です。

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

行員（正社員）と同じ評価項目を用いて人事評価を実施

～（株）千葉興業銀行（千葉県、銀行業、従業員数 2,264 名、うちパートタイム労働者数 896 名）～

契約更新時期の 2 か月程度前に、「総合評価表」を用いた人事評価を行う。総合評価表には、ショート及びロングのスタッフ社員を対象とした「レギュラースタッフ用」と、リーダーのスタッフ社員を対象とした「リーダースタッフ用」の 2 種類があり、前者では入社 3 年目までの行員の評価項目と、後者では入社 4 年目程度の行員の評価項目と同じ評価項目を設定している。

評価項目には、職務行動評価に関わる能力（知識、理解力、意思疎通力、適応力、判断力等の 7～8 項目）と執務態度（規律性、責任感、積極性等の 6 項目）があり、可能な限り計数化した実績についても評価される。

評価者は、一次評価が課長、二次評価が副支店長、最終評価が支店長であり、能力及び実績は各 5 段階、執務態度は各 3 段階の評点が用いられ、総合評価として「S・A・B・C」が付けられる。

評価結果は、契約更新の可否ならびに昇給の有無に反映されるとともに、契約更新時の面談で本人にフィードバックされる。C 評価の場合には契約期間を半年に変更するなどし、本人に改善を促す。

また、一定の業務スキルを身につけている（「業務習得進捗表」に記載の項目の 8 割以上）と判断され、総合評価結果が A 以上のレギュラースタッフは、リーダースタッフへ登用されることとなる。

（2）通常の労働者（正社員）への転換制度の構築

< POINT >

	【対象者】すべてのパートタイム労働者（タイプ①②③）
義務	<ul style="list-style-type: none">・ 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。<ol style="list-style-type: none">(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	<ul style="list-style-type: none">・ 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。
金融・保険業の POINT	<ul style="list-style-type: none">・ 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

I
II
III
IV
V
VI
VII

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条を履行したことはありません。

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。

例えば金融・保険業では、通常の労働者への転換推進措置が充実している事業所が多くみられますが、パートタイム労働者からすぐに通常の労働者に転換するのではなく、フルタイムの有期雇用を経て通常の労働者に転換するルートや、パートタイム労働者から一般職の通常の労働者を経て総合職の通常の労働者に転換するルートなど、段階的にキャリアアップするルートを設けている事業所もあります。

また、通常の労働者への転換の要件として、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。金融・保険業においては、「人事評価結果が所定の基準を満たすこと」「面接および筆記試験に合格すること」に加え、職務等級制度や職能資格（等級）制度の等級や、特定の資格取得を要件に設定しているケースも少なくありません。このように、普段からの人事評価やキャリアアップの仕組みと連動させることで、パートタイム労働者に納得感が生まれ、その意欲を高めることができるメリットがあります。ただし、転換後に、通常の労働者に適用される職務等級制度や職能資格（等級）制度のどこに位置付けるかについて配慮することも重要です。

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はできません。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。

嘱託、正職員へのキャリアアップ

～多摩信用金庫（東京都、協同組織金融業、従業員数約2,400名、うちパートタイム労働者数約250名）～

パートタイマーから嘱託、嘱託から正職員への登用制度が明確に定められており、能力・意欲のあるパートタイマーにとって大きなキャリア上の目標になっている。

まず、パートタイマーから嘱託への登用は、経験年数、直近考課、所属長推薦の3要件を満たし、筆記試験と面接を経て決定される。必要な経験年数は職種別に異なり、SAで1年、窓口業務やロビー業務は2年、事務等は3年とされている。考課は直近2年（SAは1年）がA以上であることが条件である。筆記試験で経営理念の理解や金融知識を試された上で、人事担当役員と人事部長による面接を経て合否が決定される。最近の実績では、毎年50名程度が受験しており、15名程度が合格している。

嘱託から正職員への登用は、嘱託として2年以上の経験があり、直近2年の考課が一定以上で所属長推薦があることを条件として、筆記試験と面接を経て決定される。嘱託の考課は、S、AA、AB、B、BC、C、Dの7段階であり、パートタイマーよりも高評価を得るのは難しい。また、筆記試験も嘱託登用時に比べかなり高度な金融知識を問われる。面接は、嘱託登用時と同じく人事担当役員と人事部長が行っている。毎年50名程度が受験し、合格者は10名程度である。

このようにしてパートタイマーから嘱託になり、嘱託から正職員に登用された人は100名を超えており、正職員の採用ルートとして確立している。

社員区分転換制度により、正社員転換を実施

～三井住友海上火災保険（株）（東京都、保険業、従業員数約19,000名、うちパートタイム労働者数約4,100名）～

社員区分の転換制度で雇用形態や職種の転換を認めており、毎年スタッフ社員から地域限定型の正社員（転居を伴う転勤なし）への転換を実施している。転換制度への応募に際し、勤続年数は問わない。地域限定型の正社員となった場合は、転居を伴わない範囲での店舗の異動や職種の異動を行うことがある。

地域限定型社員への転換は、個人の意思で応募し、上司の推薦を経た上で選考する。前年は、スタッフ社員のうち42名が転換を希望し、7名が転換した。転換により、給与（月給制、賞与）、休暇制度・退職金制度・年金制度（企業年金、確定拠出年金）等が正社員の待遇に変わる。月給の賃金テーブルについては、新入社員より上の位置からスタートすることがほとんどであり、正社員転換後の処遇については、社内規定で明確にしている。

段階的転換による正社員転換

～F社（本社所在地非公開、銀行業、従業員数非公開、うちパートタイム労働者数約25%）～

能力あるパート社員のモチベーション向上に資するため、また、優秀な労働力の確保のため、正社員転換制度を推進している。転換制度は、パート社員からフルタイム勤務の臨時職員を経て正社員となる段階的なものとなっている。

まず、勤続3年以上のパート社員が希望し、「証券外務員資格」又は「生命保険募集人資格」のいずれか一つ以上を有して支店長推薦があれば、本部の経営管理部長の面談選考を経て臨時職員（有期雇用契約で退職金がないこと以外は正社員と同じ待遇の職員）へ転換する。選考の際には、前述の「オペレーションスキルチェック表」の点数や適性・意欲が考慮される。

次に、臨時職員として2年間以上勤務した者が希望し、「証券外務員資格」及び「生命保険募集人資格」のいずれも有し支店長推薦があれば、経営管理部長の面談選考を経て正社員に転換する。適性や意欲・能力等が正社員水準であるかが判断基準である。

なお、臨時職員及び正社員への転換は、毎年12月に各支店に通達して希望者を募り、翌1月には決定する。転換希望者数と転換実績者数は年度によって増減があるものの、臨時職員への転換及び正社員への転換ともほぼ同数で、両転換合わせて毎年4～5名程度の希望者があり、2～3名程度が転換している。制度を導入した平成20年以降、それぞれの累積転換実績はどちらも十数名に及ぶ。

② 通常の労働者への転換推進措置の内容の周知

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

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。

I
I
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

正職員登用前支援

～（株）北洋銀行（北海道、銀行業、従業員数約5,600名、うちパートタイム労働者数約1,500名）～

銀行業務が多様化する中で投資信託や国債、保険の取扱い資格が不可欠となっており、正職員登用時には資格を保持していることが求められる。そのためパートタイマーに対しても正職員登用前支援として証券外務員の資格を取得した者には受験料を負担している。能力・意欲のあるパートタイマーにとって大きなキャリア上の目標になっている。

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は禁止されており、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)）。

金融・保険業では、職場一体感の醸成や、パートタイム労働者のモチベーション向上等を目的として、パートタイム労働者の福利厚生水準を通常の労働者と同一水準に設定するなど、充実した取組が多くみられます。実際、この結果として、パートタイム労働者の長期勤続を実現させている企業もあります。

なお、平成27年4月1日施行の改正パートタイム労働指針では、「パートタイム労働者が親族の

葬儀等のために勤務しなかったことを理由として、解雇等が行われることは適当でない」という項目が新設されました（パートタイム労働指針第3の(3)）。

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

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

休暇制度の充実

～三井住友海上火災保険(株)(東京都、保険業、従業員数約19,000名、うちパートタイム労働者数約4,100名)～

働きやすい職場環境を作るため、所定の忌引休暇や電車が動かず出勤できない場合に有給での休暇を認めている。

パートタイマーにも支給される慶弔見舞金等

～G社(東北地方、協同組織金融業、従業員数185名、うちパートタイム労働者数6名)～

パートタイマーにも、以下のとおり慶弔休暇(無給)が与えられ、慶弔見舞金が正職員同様の額が支給される。

慶弔休暇(日数)			慶弔見舞金(円)		
結婚休暇	本人	5日	結婚祝金	本人	3万
	子	3日		子	1万
弔慰休暇	配偶者	7日	弔慰金	本人	3万(勤続3年未満)
	子・父母			5万(勤続3年以上)	
	祖父母	5日		配偶者	2万
	兄弟姉妹			子・父母	1万

(2) 安全衛生

< POINT >

義務 (労働安全衛生法)	【対象者1】 一定の要件を満たすパートタイム労働者
	・健康診断を実施しなければならない。
	【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。

① 健康診断の実施

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

健康診断を実施することが必要なパートタイム労働者

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

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

実施しなければならない健康診断

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

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

また、パートタイム労働者の健康保持の観点から、健康診断の実施が義務とされていないパートタイム労働者に対しても、健康診断を実施することが望まれます。厚生労働省では、パートタイム労働者などの非正規雇用の労働者の企業内でのキャリアアップ等を促進するため、『キャリアアップ助成金』を支給しています。キャリアアップ助成金のうち、「健康管理コース」では、パートタイム労働者など非正規雇用労働者に対して法定外の健康診断制度を導入する等、一定の要件を満たした事業主に助成を行っています。

「キャリアアップ助成金」の「健康管理コース」の概要

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

◆助成額：（カッコ内は大企業の額）

1事業所当たり 40万円（大企業は30万円）

<1事業当たり1回のみ>

<厚生労働省ホームページ キャリアアップ助成金のご案内>

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

職員と同様の健康診断の実施

～J社（東京都、協同組織金融業、従業員数238名、うちパートタイム労働者数30名）～

健康診断は、正職員と同様に、法定実施義務のないパート職員も対象として実施している。扶養家族となっており、加入保険で健康診断が受診できる場合は本人の選択を優先するが、全てのパート職員の健康を確保する観点から、正職員と区別なく取り扱っている。

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。

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

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 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。

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/infuleenza/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.niid.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/>

⑥ 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

⇒70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

金融・保険業では、パートタイム労働者の有給休暇取得率が高い企業も少なくありませんが、例えば管理職から一人ひとりに声をかけるなど、有給休暇を取得しやすい雰囲気づくりを推進することも重要です。年度初めに、各自が年間の有給休暇取得計画を立てるように指導したり、夏季休暇を導入することも有効です。

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	10日	11日	12日	14日	16日	18日	20日
	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		

休暇制度の充実

～あいおいニッセイ同和損害保険（株）

（東京都、保険業、従業員数約 18,000 名、うちパートタイム労働者数約 2,800 名）～

正社員に準じ、契約社員にも法定休暇に加えて複数の特別休暇制度（夏季休暇、連続特別休暇、長期勤続休暇等）を適用している。

年次有給休暇については、法律上の時効である 2 年を経過した後も、その間に消化しなかった年次有給休暇を積立できる同社独自の制度がある。契約社員の場合、未消化の年次有給休暇を最大 20 日まで積立できる（正社員は 60 日）。傷病等で長期間欠勤せざるを得ないときに、時効消滅前の有給休暇に加え、積み立てた有給休暇を使うことができる。

また、介護休業は、法律上は 93 日までであるが、社員区分にかかわらず最長で 1 年の取得が可能である。

法定を上回る年次有給休暇を付与し、ワーク・ライフ・バランスを推進

～L 社（東京都、保険業、従業員数 13,432 名、うちパートタイム労働者数 433 名）～

ワーク・ライフ・バランスを推進するため、法定を上回る年次有給休暇をパートタイム労働者にも付与している。毎年 12 月 1 日から翌 11 月 30 日までを休暇年度とし、勤続年数 1 年未満で 11 日、1 年で 12 日、2 年で 14 日、3 年で 16 日、4 年で 18 日、5 年以上で 20 日を付与している。取得率は人によってばらつきがあるが、全体的には正規従業員よりもパートタイム労働者の方が取得率は高い。

(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。
金融・保険業の POINT	・育児・介護等を行うパートタイム労働者が安心して働き続けることができるよう、管理職をはじめとする通常の労働者に対して、パートタイム労働者も各種制度の利用対象者であることへの理解を促すことが重要である。

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。

金融・保険業は女性比率が高い職場であることから、ワーク・ライフ・バランスに係る制度・取組を積極的に展開している企業が多いという特徴があります。実際、パートタイム労働者がこれらを利用していることも少なくありません。

育児・介護等を行うパートタイム労働者が安心して働き続けることができるよう、人事担当者から管理職をはじめとする通常の労働者に対して、有期契約労働者もこれら措置の適用対象者であるという情報を提供し、理解を促すことも重要です。

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）。

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

育児休業を取得できる期間を定めて雇用される労働者の範囲

●申出の時点で次の①～③のいずれにも該当する労働者

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

② 介護休業制度

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

介護休業を取得できる期間を定めて雇用される労働者の範囲

●申出の時点で次の①～③のいずれにも該当する労働者

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

③ 子の看護休暇

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

④ 介護休暇

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

⑤ 育児のための短時間勤務制度

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

⑥ 育児のための所定外労働の制限

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

⑦ 介護のための短時間勤務制度等の措置

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

介護のための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。

仕事・子育て応援ガイドの活用により、安心して育児が行える職場づくりを推進

～L社(東京都、保険業、従業員数13,432名、うちパートタイム労働者数433名)～

育児をしながら仕事をする従業員のために、平成22年10月に、仕事と子育てに関連する規程や手続き、出産・育児経験者の経験談等をまとめた「仕事・子育て応援ガイド」を作成し、全従業員に周知することで、安心して子育てができる環境の整備と上司等の理解促進を図っている。出産を控える本人はもちろん、部下に育児休業取得者等が出たときに上司も参照できるようにしている。

同ガイドは必要な時にいつでも社内ネットワークで閲覧でき、プリントアウトすることが可能である。



ランチ交流会の開催で、従業員の仕事と育児の両立をバックアップ

～L社(東京都、保険業、従業員数13,432名、うちパートタイム労働者数433名)～

2014年6月より東京本社と千葉本社でそれぞれランチ交流会(パートタイム労働者も対象)を開催している。ランチ交流会は二部構成となっており、一部では、産前産後休暇中や育児休業中の従業員、及びその上司を対象に、復職までの諸手続きや復職後に利用できる制度等について、主な注意点を含めて説明を行う。二部は在職する育児中の従業員も参加し、昼食を取りながら、職場では話題にづらい仕事と子育てを両立する上での苦労話など、自由な会話を通じて、新たな気づきや自信、励みなどを得ることができる場となっている。また会社側も、従業員の意見を吸い上げる場として活用している。

再雇用制度の充実

～(株)キュービタス(東京都、クレジットカードプロセッシング業務委託、
従業員数1,836名、うちパートタイム労働者数646名)～

在職中に蓄積した知識や経験を有効に活用してもらうため、結婚、出産、育児、介護及び定年等の事由により退職した従業員が再入社できる制度(リワークエントリー制度・定年再雇用制度)があり、メイト社員にもそれらの適用が認められている。リワークエントリー制度では、一定期間(3年間以内)業務から離れていても、メイト社員での退職時と同格付け、時給額からスタートできる。

8 職場のコミュニケーション

(1) パートタイム労働者とのコミュニケーション向上の取組

< POINT >

法定外の重要事項	・ 会社の情報を共有したり、経営者や管理職等との交流の場を設けたりすること等により、パートタイム労働者の参加意欲を高めることが望ましい。
金融・保険業のPOINT	・ 顧客と直接の接点を持つパートタイム労働者から、顧客目線での改善提案やサービス提供に関するアイデアを汲み上げる仕組みが有効である。

金融・保険業では、パートタイム労働者が店舗・営業所の窓口において、また、コールセンターでのオペレーターとして、顧客対応を行うケースが多くみられます。このため、顧客のニーズ、業績、売上目標等を共有し、パートタイム労働者一人ひとりの参加意識を高め、より積極的なコミットメントを促すことが重要です。

また、顧客と直接の接点を持つパートタイム労働者は、日頃の業務の中で顧客から要望を受けていることが多く、顧客目線での改善提案やサービス提供について良いアイデアを持っていることも少なくないでしょう。パートタイム労働者のアイデアを事業運営に活かすためには、経営層や管理職がパートタイム労働者と直接対話する機会を設けたり、通常の労働者（正社員）と同様にパートタイム労働者も会議等に参加できるようにしたりするなど、コミュニケーションを活発化させることが有効です。また、パートタイム労働者から各種意見や提案を募集するような仕組みも考えられます。

なお、金融・保険業では本部担当者が支店等へ検査を行うために「臨店」することがありますが、その際に通常の労働者及びパートタイム労働者を対象として、悩み事や苦情をヒアリングする面接を行っている企業もみられます。

年1回の全員アンケートを実施、職場改善に力を注ぐ

～北洋銀行（北海道、銀行業、従業員数約5,600名、うちパートタイム労働者数約1,500名）～

毎年1回、全ての職員とパートタイマーに対し、各人の業務上の悩みや業務以外の悩み、職場環境についてアンケートをとり、これらに基づく面談を実施している。また、アンケート結果をもとにパートタイマーが抱えている悩みや職場環境に対する要望などを把握し、安心して長く働いてもらえる職場環境づくりに力を注いでいる。

「北海道の洋々たる発展の礎となる銀行」という経営理念の下に常にお客様へのサービスの質の向上を目指しており、パートタイマーの力なくしてサービスの向上はないと考えている。いつでも気軽に相談しやすい職場環境を整備することは、パートタイマーのモチベーション向上にも役立っている。

雰囲気・心情配慮の仕組み

～H社(東京都、協同組織金融業、従業員数559名、うちパートタイム労働者数64名)～

毎日の朝礼や、年3回行われる全職員が出席する決起大会などにはパート職員も出席し、経営情報等を共有化している。

また、人事部が定期的に支店を訪れて意見を聞く臨店では、職員面接を行うが、パート職員も面接の対象にして意見や課題を聴取している。さらに、毎年行われる所属長を経由せずに本部に宛てて提出する「職場と生活アンケート」という申告制度も、パート職員が対象に含まれており、本部による心情把握にも努めている。

(2) 社内表彰制度等の取組

< POINT >

金融・保険業の POINT

・優秀な営業成績を残した労働者等を表彰する制度等を設け、パートタイム労働者のモチベーション向上を図ることが望ましい。

金融・保険業では、通常の労働者であるかパートタイム労働者であるかを問わず、優秀な営業成績を残した労働者や、「会社として誇れる社員」を表彰する制度等を設けている事業所がみられます。このことはパートタイム労働者のモチベーション向上に寄与し、結果として、事業所全体の雰囲気ならびに経営に良い影響を与えることとなります。

表彰式で、プレゼンテーションの機会を与え、パートタイム労働者が自身の仕事を振り返ったり、他のパートタイム労働者に仕事の進め方を紹介したりすることも有効です。

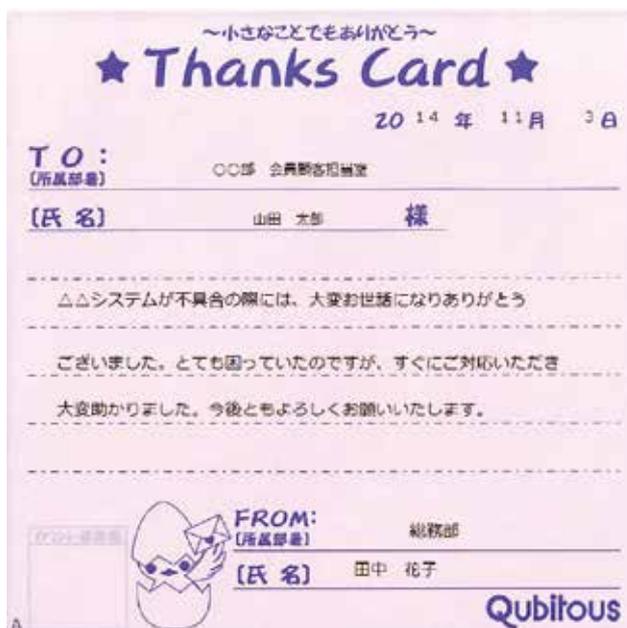
表彰制度

～ (株) キュービタス (東京都、クレジットカードプロセッシング業務委託、

従業員数 1,836 名、うちパートタイム労働者数 646 名) ～

正社員、メイト社員、派遣社員に関わらず、全従業員が対象となる表彰制度がある。毎年異なるテーマに基づき、個人もしくはグループ毎での取組みを表彰する「クリエイティブ表彰」のほか、日頃の感謝を伝える「Thanks カード」制度(見本参照)が現在浸透していることから、その獲得枚数に応じ個人や部門に対して表彰も行っている。表彰式は毎年開催し、日々働く上でのモチベーションアップに繋げている。表彰式終了後は、役員、幹部も参加する懇親会が行われ、日頃接点のない者同士でも表彰式をきっかけに社内で部署を超えたコミュニケーションが行えるよう配慮されている。

「Thanks カード」見本



さらに、顧客からお褒めの言葉をいただいた従業員を表彰する「ASKA 表彰」(A:安心 S:信頼 K:感謝 Award)もある。この年間受賞数の上位者は、前述の表彰制度の中でも表彰される。またそれぞれのお褒めの言葉は、社内に向けてその内容を共有するために冊子にして全従業員に配布している。その冊子は、従業員が自宅に持ち帰ることができるため、メイト社員たちの仕事ぶりを家族に伝えるツールとして一役買っている。

職場のコミュニケーション

～C社(東京都、協同組織金融業、従業員数1,564名、うちパートタイム労働者数258名)～

同社には、全職員が「私はこういう対応をすることでお客様に喜ばれた」、「あの職員はこういう対応でお客様に喜ばれていた」という内容を書き込むことができる「ブログ」がある。毎年5月に開催する表彰式は、全職員を参加・表彰対象としており、業績といった業務推進表彰以外にホスピタリティ表彰も行われるが、そこではスタッフ職員が表彰されたこともある。

これに加え、自分が嬉しかった対応をとってくれた職員に「サンキューカード」を手渡す全社的運動も行っており、職場のコミュニケーションの活性化を図っている。

長期勤続を促す制度

～H社(東京都、協同組織金融業、従業員数559名、うちパートタイム労働者数64名)～

パート職員にも永年勤続制度があり、10年、20年、30年勤続の区切りで表彰している。その他、5段階評価を時給アップや賞与に反映するなどのインセンティブを効かせた人事考課制度や、正職員と平等の職場雰囲気等、働きやすい環境が定着している。同社としてもパート職員の長期勤続を歓迎している姿勢をみせていることから、個人的事情以外で退職するパート職員は少ない。

(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。

職場環境改善や人員の適材配置に資する自己申告制度

～鹿児島興業信用組合(鹿児島県、協同組織金融業、従業員数約330名、うちパートタイム労働者数20名)～

職場の環境改善や効果的な人材配置を実現すべく、パート社員を含めた全社員に対し、年1回の自己申告書の提出を求めている。これは、職場環境での悩み、望むキャリアアップ等の10項目程度について記載し申告するものである。自由記入欄もあり、私生活上の悩みや相談など幅広い事項を申告可能で、申告のあった事項については可能な限り対応している。申告書は、理事長及び総務部長のみが閲覧できることとしており、上司には言いづらい不満や、人に知られたくない悩みも相談しやすいようにしている。

多岐にわたる申告内容は、社員の本音を知る上でも有用である。過去には、職場の人間関係を改善するきっかけになったり、意外な職務配置を望む声を拾えたりしたこともあり、人事運営面で効果が上がっている。

相談窓口の設置と年1回の個人面談

～鹿児島興業信用組合(鹿児島県、協同組織金融業、従業員数約330名、うちパートタイム労働者数20名)～

不正通報制度と併せ、組合内に相談窓口を設置し、職場環境を害するようないやがらせやハラスメント、私的な悩みの相談も含め、広範囲にわたりパート社員を含む全社員から相談を随時、受け付けている。窓口は本部総務部に設置し、内容によっては女性係員が対応するほか、外部の弁護士事務所への相談も選択できる。相談は匿名でも受け付けており、組合内にポスターを貼るなどして相談窓口の周知をしている。

また、年に1回を目安に、総務部担当者が各支店を訪問し、パート社員を含めた全社員と個人面談を実施している。もともとは、コンプライアンス意識を高めることを目的として面談であるが、総務部が直接対話できる場として、職場環境における相談や人事上の要望などを聴取する機会になっている。

人事面接等でパート職員の要望を聴取し、離職を防止

～D社(東京都、協同組織金融業、従業員数616名、うちパートタイム労働者数102名)～

5月、9月、1月の年3回、店長がパート職員に1回10～15分程度の人事面接を行っている。その際に、職場での状況、仕事の満足度(又は不満がないかどうか)、人間関係の悩み、異動の希望、健康状態、家族のことなど本部が用意した所定の項目に従って、店長がパート職員から話を聞くようにしており、面接で明らかになった要望については各店舗や本部で対応している。本部では、日頃から店長が相談しやすいように努めており、店舗で対応できない事案は本部で対応している。個別の事案にも丁寧に対応し、パート職員が離職せずにすむ方法を検討し、可能なものについては実施するよう努めている。

(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 >

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

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

これらの制度の対象となる苦情は、①及び②とも、以下のとおりです。

対象となる苦情（義務事項及び差別禁止事項のみ）

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

① 都道府県労働局長による紛争解決の援助について

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

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ことです。「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」に該当する方の場合	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」に該当する方の場合	離職の日以前1年間に賃金支払基礎日数11日以上の方が6か月以上あること。

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

※①高年齢雇用継続基本給付金・高年齢再就職給付金

②育児休業給付金

③介護休業給付金

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

② 労災保険

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

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

(2) 社会保険（健康保険・厚生年金保険）への加入

< POINT >

義務 (社会保険関係 法令)	<ul style="list-style-type: none"> ・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		
	年収	原則として年収が 130 万円（180 万円（注 2））未満		
適用	医療保険	健康保険等被用者保険の被保険者	（家族が健康保険等被用者保険に加入している場合）健康保険等被用者保険の被扶養者 （家族が健康保険等被用者保険に加入していない場合）国民健康保険の被保険者	国民健康保険の被保険者
	年金	厚生年金保険等被用者年金の被保険者（国民年金の第 2 号被保険者）	（配偶者が厚生年金保険等被用者年金の被保険者の場合）国民年金の第 3 号被保険者 （配偶者が厚生年金保険等被用者年金の被保険者でない場合）国民年金の第 1 号被保険者	国民年金の第 1 号被保険者

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

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

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

I
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

II
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

VI. 事例集

1. あいおいニッセイ同和損害保険（株）	86
2. （株）キュービタス	90
3. 多摩信用金庫	95
4. （株）千葉興業銀行	99
5. 三井住友海上火災保険（株）	103
6. A社	109
7. B社	113
8. C社	118
9. D社	123
10. E社	128
11. F社	132

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 あいおいニッセイ同和損害保険（株）

正社員と同等の人事評価・教育訓練制度の適用、正社員登用により、短時間労働者の戦力化・長期雇用化・能力発揮をめざす

本社所在地	東京都	事業内容	保険業				
従業員数	約 18,000 名	男性	約 8,000 名	うちパートタイム労働者数	約 2,800 名	男性	若干名
		女性	約 10,000 名			女性	約 2,800 名

ポイント

- ・目標設定と面談・人事評価により契約社員を戦力化。
- ・人事評価と連動した給与体系。
- ・正社員登用制度により正社員化を促進。
- ・職場全体の協力体制による OJT を実施。
- ・資格取得者を表彰し、能力向上への意欲を高める。
- ・休暇制度の充実。

1 企業概要・人員構造

同社は、国内外への保険・金融サービスを展開している。国内の拠点数（平成 26 年 10 月時点）は、本社に加え、課支社（営業部門）480、サービスセンター（損害サービス部門）211、関連の保険代理店約 5 万であり、海外の主要都市にも 34 の拠点を持つ。「誰もがいきいきと活躍できる会社」を目指して女性を中心としたダイバーシティ推進に積極的に取り組んでおり、平成 25 年度には、経済産業省主催の「ダイバーシティ経営企業 100 選」に選ばれた。

同社の主要な雇用区分には、①正社員、②職務限定社員（1 年更新・フルタイム勤務）、③契約社員（1 年更新、パートタイム労働者）の 3 種類がある。契約社員を正社員と比べると、次のような特徴がある。

正社員・契約社員（パートタイム労働者）比較

項目	正社員	契約社員（パートタイム労働者）
雇用期間	期間の定め無し	1 年間（4 月 1 日から 3 月 31 日まで（年度途中に採用された者は採用日～3 月 31 日まで）
労働時間	9:00～17:00	9:00～16:00
所定労働時間	7 時間	6 時間
賃金体系	月給制	時給制
賞与等	あり	賞与という名称での支給は無い。ただし、勤続年数に応じて精勤手当を支給。
面談・人事評価	あり	あり（年 3 回、正社員と同様に実施）
業務の範囲	契約社員と比して、決裁の範囲が広く、お客様との示談等の業務も行う。	①PC データ入力・書類作成・電話対応等の一般事務（営業・損害サービス・本社部門） ②コールセンター

契約社員は、基本的に週 30 時間の勤務となるため、雇用保険及び社会保険に加入している。

2 取組の背景

社員一人ひとりがチャレンジ精神をもち、会社とともに成長できる企業風土を目指しており、雇用形態や性別にかかわらず、自身の持つ能力や可能性を広げてほしいと考えている。その一環として、契約社員についても、正社員と同等の人事評価制度、OJT、休暇制度等を実施し、正社員登用制度により積極的に正社員への転換を行っている。

3 取組の内容

面談及び人事評価により契約社員の戦力化を図る

契約社員に対して、正社員と同様の面談及び目標管理による人事評価を実施している。面談は、年度末に適正な評価を行うため、年に3回実施（目標面談・中間面談・総括面談）しており、初回に期待する役割・取組を明確にしたうえで年間目標や課題を設定し、2回目の中間時点では進捗度合いを評価し（必要に応じて目標を修正する）、3回目に最終評価を行う。評価では、当初に決めた目標に対する達成度合いを確認している（評価者は支社長など各職場のトップ）。

具体的には、インプットの件数、仕事の正確性、迅速性など業務に即した項目について、6段階で評価する（よりメリハリのある評価運営を行うため、平成26年10月に人事制度を改定）。

なお、3回目の面談では、契約更新の希望の有無も確認している。

人事評価と連動した給与体系

契約社員の給与の支給項目及び内容は、以下のとおり。（通勤手当は別途支給）

支給項目	内容
①地域給 （勤務地域により異なる）	勤務する地域ごとの時間給。同一地域に勤務する者はすべて同額。金額は、地域ごとの物価等を勘案して、6段階に設定。
②能力給 （全国共通）	担当領域の幅や業務遂行能力を評価して、個々に決定。毎年度の人事評価に基づき、+60円～-20円の幅で増減。（採用時は1時間当たり400円を支給。上限なし。）
③資格給 （全国共通）	会社が奨励する損害保険・生命保険等の資格を取得した者に対し、資格の種類や難易度に応じ10円～100円を時給に加算。複数の資格を取得した場合には、合計200円を上限に加算。

能力給には賃金テーブルを設けており、人事評価により賃金テーブルの等級が上下する仕組みである。また、資格取得が資格給として給与に反映されるため、前回の面談時にも、自己研鑽のために資格を取得することを勧め、目標管理の1項目とするように促している（なお、業務に必要な資格に合格した場合には、試験会場までの交通費を補助）。

給与明細書には、①～③それぞれの金額を記載し、評価された結果が給与明細書で明確に分かるようになっている。

正社員登用制度により正社員化を促進

正社員登用制度（試験制度）により、優秀な契約社員を積極的に正社員に登用している。登用は、①契約社員本人が希望、②所属長・部支店長が面談後、推薦、③筆記試験を実施、④これまでの勤務実績等も勘案し人事で最終判断、という流れで行われる。直近1年の実績では、契約社員2,800名のうち約500名から正社員登用の希望があり、そのうち約3割に当たる163名を正社員に登用した。正社員登用試験の申し込みには、回数制限を設けておらず、何度でもチャレンジすることができる。

正社員登用後は、月給制となり、原則として正社員の資格等級の下限のランクからのスタートとなるが、登用前の給与の方が高い場合はそれを下回ることはないように月給を決定している。

契約社員を正社員登用した場合は、地域型社員となる（転居を伴う転勤がなく、通勤可能な範囲での異動のみ）。

職場全体の協力体制によるOJTを実施

入社後1年から3年目までの正社員・契約社員は、ともにOJTを実施し、年3回OJT担当者が到達度・成長度を確認し、評価する（前出の人事評価の面談と近い時期に行うが、人事評価の面談とは別に実施）。トレーニング項目や到達すべき時期等について詳細に書かれた計画書が準備されており、その項目に従ってトレーニングを行うことで、入社3年目までに習得すべき業務が身につくようになっている。

この仕組みは、職場の先輩社員がそれぞれの得意分野などを指導することで効果的な育成が期待でき、かつ、職場の皆で教えあう風土の醸成を目的として導入された。

なお、職場の上司は、イントラネットにより、管下社員の訓練状況が把握できるようになっている。

資格取得者を表彰し、能力向上への意欲を高める

社員表彰制度の一つとして、高い目標に向けた自己研鑽活動を表彰する観点から、高度資格取得者に対する表彰も行っている。難易度の高い資格取得者には本社で社長表彰を行い、2013年は、契約社員の中からも、社会保険労務士、CFP（ファイナンシャルプランナーの上級資格）、企業年金総合プランナーの資格を取得した3名が社長から表彰された。

表彰というインセンティブにより、本人の能力向上への意欲を高め、取得した資格を業務に活かすこともできるので、本人にとっても会社にとってもメリットがある。

休暇制度の充実

正社員に準じ、契約社員にも法定休暇に加えて複数の特別休暇制度（夏季休暇、連続特別休暇、長期勤続休暇等）を適用している。

年次有給休暇については、法律上の時効である2年を経過した後も、その間に消化しなかった年次有給休暇を積立できる同社独自の制度がある。契約社員の場合、未消化の年次有給休暇を最大20日まで積立できる（正社員は60日）。傷病等で長期間欠勤せざるを得ないときに、時効消滅前の有給休暇に加え、積み立てた有給休暇を使うことができる。

また、介護休業は、法律上は93日までであるが、社員区分にかかわらず最長で1年の取得が可能である。

4 成果と課題

契約社員への各種制度については、成熟していると認識している。今後の課題を挙げるとするならば、優秀な人材の確保を一層進めるため、「より積極的な正社員登用」、「正社員も含めた職場全体の環境改善」等である。

今後は、有期雇用者を無期雇用に転換する等の法改正へ対応できるように社内規程等の整備を行っていく予定である。

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

事例2 (株) キュービタス

明確な昇給昇格制度ときめこまやかな職場コミュニケーション支援

本社所在地	東京都	事業内容	クレジットカードプロセッシング業務委託				
従業員数	1,836名	男性	376名	うちパートタイム労働者数	646名	男性	35名
		女性	1,460名			女性	611名

ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・年1回又は2回の考課による昇給昇格。 ・ほめる文化で社内のコミュニケーション力をUP。 ・社員登用（ルートチェンジパス）制度の積極的運用実績。
------	--

1 企業概要・人員構造

大手カード会社（UC及びセゾン）2社の顧客電話応対、クレジットカードに関わる審査業務、事務処理などを集約して受託する事業者である。オペレーションセンター（ユビキタス）を東京都内と大阪市内の2か所に設置している。今回ヒアリングを実施したユビキタス東京では、受付登録、審査、請求事務と電話での顧客対応を行っている。女性比率の高い職場であるため、「働きやすく女性に優しいオフィス空間」を目指した職場環境を会社設立当初から整備している。

派遣社員（約1,000名）を除く全従業員1,836名のうち、パートタイム労働者は、646名（男性35名、女性611名）で「メイト社員」と呼ばれている。その他に嘱託社員（62名）、アルバイト社員（176名）が在籍している（2014年4月時点）。

メイト社員の職種は、コールセンター業務となる電話応対職（以下「電話職」という）と、審査業務、事務処理を主に行う事務サービス職（以下「事務職」という）に分かれている。正社員は、組織マネジメント業務・コーポレートスタッフ業務・高度なマネジメント業務を中心に行う。また、会社は近年、複数のオペレーション業務に精通し、将来的にチームリーダーの役割を担うよう位置付けた専門職社員（以下「オペレーション専門職」という）を積極的に新卒で採用する要員体制を作り上げている。なお、有期雇用対象となるメイト社員の契約期間は1年で、採用時期に関わらず2回目となる契約更新の始期を9月16日からに統一している。

従業員区分とその概要

雇用区分	職種等	契約期間・労働時間	賃金
正社員	3コースあり 基本は全職種	フルタイム（7時間45分）・期間の定めなし	月給・賞与 退職金あり
専門職社員	専門職・職種限定 もあり	フルタイム・期間の定めなし	月給・賞与 退職金なし
メイト社員	電話応対職 事務サービス職	短時間パート（7時間又は7時間30分）・ 有期雇用	時給・一部賞与あり・ 退職金なし

2 取組の背景

会社設立時から、オペレーション業務を主に担っていたのはメイト社員であり、電話職、事務職のいずれにも明確な昇給昇格制度を導入している。これは、勤務を継続してもらうために必要なモチベーションを高めることを目的としており、結果としてメイト社員の定着率の高さ（平均勤続年数6.5年以上）に繋がっているほか、業務の質の安定にも貢献している。

また、会社が目指す中期的な雇用ポートフォリオでは、正社員をより高度なマネジメント業務にシフトし、今後は採用を厳選することを決定している。メイト社員から、正社員、専門職社員へのルートチェンジ制度（詳細は後述）を確立することで、より優秀な人材の確保に繋がる可能性が高いと考えている。

3 取組の内容

職種別による明確な給与体系及び昇給昇格制度

- (1) 電話職は、関与する業務により職種給が一律で決まっている。業務には顧客からの電話照会に対応する「インバウンド業務」、電話発信により顧客へのセールスプロモーションなどを行う「アウトバウンド業務」があり、ユビキタス東京では主にインバウンド業務が中心となっている。この職種給に、職務等級（Ⅰ～Ⅴ等級。Ⅰ等級は5号俸まで、Ⅱ～Ⅳ等級は10号俸まで、Ⅴ等級は15号俸まで）毎に定めた職務給を合わせた額が最低基本時給となる。

採用時は、初任時給（Ⅰ-1号俸）からスタートする。電話職が始業前時間帯（午前8時45分以前）又は終業後時間帯（午後6時以降）に働く場合は、時間帯ごとに区分された加給額が10円単位（20円から100円）で加算される（時間帯加給）。また電話対応の業務について、職務等級Ⅳ以上で所属長の推薦する者について、人事部が承認できるレベルにあると認められるスーパーバイザー職（以下、SV職という）に任命された者にはさらに役職給が加給される。算定式 {（職務給＋職能給）×支給係数×在籍月数×評価係数＋役職加算} に基づく賞与の支給もあり、SV職に関しては役職の部分の賞与も加算される。

昇給及び昇格は、定められた年度人事考課に基づいて行われる。職務等級別水準（Ⅰ～Ⅴ）及び評価基準（成績考課・プロセス考課）における点数化をした絶対評価に加え、能力の発揮度合い、さらに専門的知識やスキルの習得・スキルの発揮度合いについて7段階（（S＝90～100点、A＝80～89点、BA＝70～79点、B＝60～69点、BC＝50～59点、C＝40～49点、D＝40点未満））で行う総合評価を組み合わせ、評価BC以下の場合には昇給・昇格はしない仕組みを採用している。

- (2) 事務職の初任時給は、一律の職務給からスタートし、人事考課によって昇給がある。1年間の契約期間のうち、人事考課は2回実施されている。電話職とは異なる別体系の昇給考課（成績考課・プロセス考課）による絶対評価の点数と、評価期間の貢献度合いについて7段階（S・A・BA・B・BC・C・D）で行う総合評価を組み合わせた方式で、評価BC以下の場合には考課期間に対応する期間に昇給がない仕組みを採用している。なお、昇給対象は職務給のみであるが、電話職と同様に、始業時間に応じた10円単位（20円から100円）での時間帯給の加算と、チー

ムリーダー（以下、CL 職）に係る役職加給がある。また日曜日、祝祭日に出勤した場合に特定出勤加給が同じく時間給に加算される。なお、事務職に賞与の支給はない。

- (3) 電話職及び事務職において、昇給昇格制度を早くから整備した理由の1つには、職場におけるコミュニケーションを活性化させる目的があった。そのために考課後に考課者と被考課者の面接を実施し、被考課者に対し「評価の内容」と「今後に期待する役割」を伝え、お互いの意識を共有することで業務の円滑化及び被考課者の育成を図っている。

採用時及び採用後の研修

メイト社員に対し、ルールブックに基づいて入社時の基本を学ぶ NAP 研修（NEW ASSOCIATE PROGRAMの略称）と、入社半年後に行われるクレジット業務全体のフロー理解を含むフォローアップ研修を行っている。なお、メイト社員のうち、SV 職及びCL 職に対しては新任時に、社員が受講するものと同様の数日にわたる「新任マネージャー」研修も行われている。

再雇用制度の充実

在職中に蓄積した知識や経験を有効に活用してもらうため、結婚、出産、育児、介護及び定年等の事由により退職した従業員が再入社できる制度（リワークエントリー制度・定年再雇用制度）があり、メイト社員にもそれらの適用が認められている。リワークエントリー制度では、一定期間（3年間以内）業務から離れていても、メイト社員での退職時と同格付け、時給額からスタートできる。

専門職、正社員へのルートチェンジ

メイト社員から専門職、正社員への登用としてルートチェンジパス制度がある。年に2回、春と秋に募集をかけ、メイト社員からの申出を受ける。応募条件は、同じ雇用区分に2年以上在籍していること、直近の人事考課がB（標準）以上であること、所属長の推薦があることである。条件をクリアした上で、毎回異なるテーマについての論文と能力・適性検査による評価を受け、面接試験に合格した者が専門職又は正社員として登用されている。難関ではあるが毎年平均して10名程度の登用実績がある。

表彰制度

正社員、メイト社員、派遣社員に関わらず、全従業員が対象となる表彰制度がある。毎年異なるテーマに基づき、個人もしくはグループ毎での取組みを表彰する「クリエイティブ表彰」のほか、日頃の感謝を伝える「Thanks カード」制度（見本参照）が現在浸透していることから、その獲得枚数に応じ個人や部門に対して表彰も行っている。表彰式は毎年開催し、日々働く上でのモチベーションアップに繋げている。表彰式終了後は、役員、幹部も参加する懇親会が行われ、日頃接点のない者同士でも表彰式をきっかけに社内で部署を超えたコミュニケーションが行えるよう配慮されている。

「Thanksカード」見本



さらに、顧客からお褒めの言葉をいただいた従業員を表彰する「ASKA 表彰」(A:安心 S:信頼 K:感謝 Award) もある。この年間受賞数の上位者は、前述の表彰制度の中でも表彰される。またそれぞれのお褒めの言葉は、社内に向けてその内容を共有するために冊子にして全従業員に配布している。その冊子は、従業員が自宅に持ち帰ることができるため、メイト社員たちの仕事ぶりを家族に伝えるツールとして一役買っている。

福利厚生・ワークバランス

メイト社員は、社会保険に加入している。またメイト社員のうち育児・介護を理由とする短時間勤務を希望する者は、申し出により1時間、1.5時間、2時間の時間短縮の勤務が認められており、2014年4月時点における利用者は電話職及び事務職合わせて25名に上っている。

働きやすい職場としてユニークな取り組みほか

ユビキタス東京内で働く者の女性比率は9割を超える。そのため、社内で活躍しているワーキングマザーや短時間勤務者などの生の声取材して、多様な人材が働く場であること広報誌として伝えたり、女性向けのセミナーを開催したり、夏休み期間に従業員の子どもたちがお父さん、お母さんの職場を訪ね、職場体験をしてもらう「ファミリーデイ」を企画開催しており、いずれもメイト社員の参加が可能となっている。

また各種相談窓口（セクハラ・健康管理・コンプライアンス等）は、全て正社員、専門職と共通でメイト社員も利用できる。

さらに、社内の食堂をカフェテリア形式にして、昼食時間のみならず休憩時間も過ごしやすいスペースやレイアウトを確保している。また、職場内の空調システムは女性を意識した冷え予防対策を施している。

その他、立地上周囲に買い物ができる施設が少ないことから、社内の共有スペースを利用して、様々な業者とタイアップした物産展等を開催、中には震災後の復興支援に繋がる企画もあり、女性の共感が得られやすく、職場環境のマンネリ化も防ぐ施策として人気を得ている。

4 成果と課題

メイト社員から専門職や正社員へのルートチェンジパス制度については、公平性を確保し、着実に機能しており、また導入している各種制度及び環境整備が働きやすい職場環境をもたらし、毎年一定以上の人材確保に繋げることができている。今後考えなければならない最も大きな課題としては、有期雇用者の5年超え無期雇用に係る制度設計において、多くの考慮すべき点（業務のマンネリ化、個人毎の能力の硬直化など）について対応を行う必要があることである。

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

事例3

多摩信用金庫

一体感のある人事運営でパートタイム労働者の能力・意欲を喚起

本社所在地	東京都	事業内容	協同組織金融業				
従業員数	約2,400名	男性	約1,300名	うちパートタイム労働者数	約250名	男性	約10名
		女性	約1,100名			女性	約240名

ポイント

- ・職種別考課ランク別に時給を決定。
- ・パートタイム労働者から嘱託、嘱託から正職員へキャリアアップすることが可能。
- ・教育訓練、福利厚生についても正社員との均等・均衡に配慮。
- ・部店別表彰も正職員と区別なし。

1 企業概要・人員構造

同金庫は、信用組合時代も含め80年余の業歴を誇る、地域の中核金融機関である。東京都下を中心に約80の営業拠点を構えている。

パートタイマー（パートタイム労働者）の雇用期間は1年で、多くのパートタイマーが契約を更新して長く勤務している。定年（契約更新の上限年齢）は60歳と定めているものの、正職員同様に65歳までの再雇用制度がある。

パートタイマーの職種及び雇用数は下表のとおりである。基本的に、金融業務に関する一定の知識を有する人を採用している。職種については正職員と大きな違いはなく、職種及び勤務場所を限って採用している点で、人材活用の仕組みが正職員と異なっている。業種柄、不正防止の観点から原則4年で行う人事異動はパートタイマーも対象であるが、本人の同意をとりながら行われている。

パートタイマーの主要な職種及び雇用数

窓口業務（テラー）	17名
後方事務	112名
シニアアドバイザー（SA）	27名
ロビー業務	69名
その他	23名

業務を時間で細かく分けることはしていないため、パートタイマーの所定労働時間は、1日6～7時間が一般的であり、全員が社会保険適用者である。給与は時給のほか、時間外手当、通勤手当が支給される。賞与及び退職金の制度はない。

パートタイマーとは別に、嘱託という雇用期間が1年のフルタイム職員がいる。これは、後述の正職員登用のためのステップ的な雇用形態であり、約100名が雇用されている。嘱託は月給制で賞与、退職金もあり、1年契約である以外は正職員とほぼ変わらない給与体系である。

2 取組の背景

パートタイマーの雇用区分は、もともと30年以上前の、まだ結婚・出産を契機に退職する女性が多かった時代に、一旦退職した女性職員を再雇用するための受け皿として設けられた。その後、他の金融機関出身者であっても、スキルを活かして地域で短時間だけ働きたい人を採用するようになり、現在は200名以上に至っている。

パートタイマーといえども、職種別に要求されるスキルは正職員と異なるものではないため、必要な知識や情報の共有をはじめ、能力に応じた処遇など、基本的には正職員と区別なく対応している。

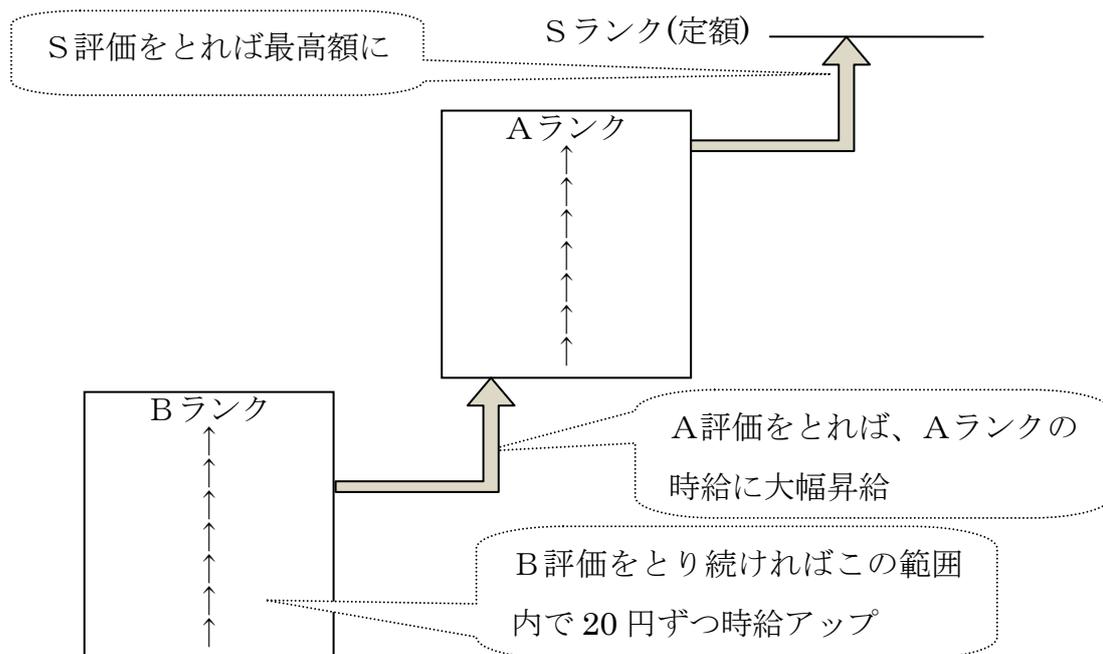
3 取組の内容

職種別ランク別時給体系

パートタイマーの時給は、業績責任、専門知識の必要度合い等に応じて、一般事務は970円～1,290円、SAと呼ばれる渉外業務では1,520円～1,810円など職種別に時給の範囲が設定されている。また、下図のとおり、人事考課の結果によって時給の範囲がS、A、Bの3つに区分され、考課結果で時給が異なる仕組みとなっている。

採用時は全員Bランクに位置付けられ、それぞれの職種の最低時給からスタートする（採用当初3か月間は別）。その後、人事考課でB評価をとると、Bランクの上限まで毎年20円ずつ昇給していくことになる。また、B評価だった人が能力を発揮しA評価をとればAランクの時給に、S評価をとれば職種の最高額が適用されることになる。

考課ランク別時給のイメージ



なお、年1回実施される人事考課の内容は、正職員に準じ仕事の成果とプロセスから構成されている。仕事の成果では仕事の量と質、プロセスでは勤務態度等が評価される一般的な内容である。考課段階は、S、A、BのほかC、Dも含めた5段階で、Cは警告的な評価、Dは懲戒相当の例外的な評価（過去に実績なし）とされている。

嘱託、正職員へのキャリアアップ

パートタイマーから嘱託、嘱託から正職員への登用制度が明確に定められており、能力・意欲のあるパートタイマーにとって大きなキャリア上の目標になっている。

まず、パートタイマーから嘱託への登用は、経験年数、直近考課、所属長推薦の3要件を満たし、筆記試験と面接を経て決定される。必要な経験年数は職種別に異なり、SAで1年、窓口業務やロビー業務は2年、事務等は3年とされている。考課は直近2年（SAは1年）がA以上であることが条件である。筆記試験で経営理念の理解や金融知識を試された上で、人事担当役員と人事部長による面接を経て合否が決定される。最近の実績では、毎年50名程度が受験しており、15名程度が合格している。

嘱託から正職員への登用は、嘱託として2年以上の経験があり、直近2年の考課がA以上で所属長推薦があることを条件として、筆記試験と面接を経て決定される。嘱託の考課は、S、AA、AB、B、BC、C、Dの7段階であり、パートタイマーよりも高評価を得るのは難しい。また、筆記試験も嘱託登用時に比べかなり高度な金融知識を問われる。面接は、嘱託登用時と同じく人事担当役員と人事部長が行っている。毎年50名程度が受験し、合格者は10名程度である。

このようにしてパートタイマーから嘱託になり、嘱託から正職員に登用された人は100名を超えており、正職員の採用ルートとして確立している。

正職員と同等の教育研修

職階別研修のように対象者が限定されるものは別として、職種別研修は正職員、パートタイマーの区別なく行われている。職種別の会議等も同様にパートタイマーも含めて参加し、必要な情報が共有化されている。

通信教育についても、費用補助条件等に差はない。支店等でパートタイマーに証券外務員、生命保険募集人、損害保険募集人等の資格を取らせたい場合には、そのための講習費用、受験料を金庫が負担している（1回に限る）。

補助の有無に関わらず、パートタイマーの学習意欲は高く、特に嘱託から正職員を目指しているパートタイマーは、登用時のアピールポイントにもなるため、積極的に各種検定や資格取得に取り組んでいる。

組織の一員としての一体感を大切にした福利厚生

慶弔休暇については、慶弔を事由として取得できる日数と、そのうちの有給日数が就業規則に明確に規定されている。また、慶弔見舞金も、正職員に準じて支給されている。さらに、永年勤続者に対しては、正職員と同様に勤続10年、20年、30年の節目に、金一封とともに表彰が行われている。

職場での懇親等のために本部から支店等に配賦される厚生雑費も、パートタイマーの人数も含め

I
II
III
IV
V
VI
VII

で計算されている。働く仲間として全く区別なく取り扱われている。同様に、上期、下期、年間の3回行われている支店等の業績表彰の表彰金も、パートタイマーも含めた人数分が支給される。職員食堂の利用についても、正職員と全く同じ補助を受けられる。

4 成果と課題

パートタイマーは、制度としても職場の働き手としてもすっかり定着しており、今後も引き続き活用していきたいと考えている。

しかし、最近では金融に一定の知識を有する人材の採用が困難になりつつあることから、状況をみながら待遇の見直しを図っていく必要性を感じている。

また、OJTは指導者による差が出やすいため、OFF-JTを含む教育訓練の一段の充実も課題で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 4

(株) 千葉興業銀行

戦力化を図るため、計画的な能力開発の仕組み、人事評価結果に基づくランクアップ制度を導入

本社所在地	千葉県	事業内容	銀行業				
従業員数	2,264名	男性	989名	うちパートタイム労働者数	896名	男性	47名
		女性	1,275名			女性	849名

ポイント

- ・正社員と同じ評価項目を用いた人事評価の結果により、ランクアップ・昇給が可能。
- ・育成プログラムに基づき、能力開発を実施。
- ・リーダースタッフから正社員への登用制度を運用。
- ・モチベーション向上を目指した表彰・報奨金制度あり。

1 企業概要・人員構造

同社は、千葉県内に約70店舗、県外に1店舗を構える地方銀行である。

雇用区分は大きく「行員(正社員)」「嘱託社員」「スタッフ社員」の3つに分かれている。行員(1368名)には、総合職や一般職といったコースは設けていない。また、嘱託社員(45名)には、定年後の再雇用者と、1年間の有期労働契約である特定の職務従事者が含まれている。

スタッフ社員はパートタイム労働者であり、一日の労働時間が5.5時間以上で社会保険適用の「ロング」、同5.5時間未満で社会保険未適用の「ショート」の2種類の区分がある。

スタッフ社員の募集はショートのみを対象としており、同社のホームページならびにハローワークにて店舗別・職種別に行う。支店ごとに定員の目安は定められているが、定員の範囲内であれば、ショートからロングになるためには、本人が申告し、支店長の承認が必要であり、その他の条件は課されない。

採用時には、労働時間・勤務店舗・職種等を明示した「ご案内状」を本人に手渡す。入社後3か月間の試用期間を経て1年契約を締結し、その後も1年ごとの契約更新となる。また、リスク管理の観点から、店舗勤続年数10年を目安に、本人の同意に基づき、転居を伴わない地域内での店舗異動の可能性はある。

スタッフ社員の主な職種・在籍者数

職種	従事する業務	在籍者数	
		ショート	ロング
事務スタッフ	内部事務	315名	76名
ロビースタッフ	受付・案内	73名	0名
テラースタッフ	窓口業務	185名	12名
外訪スタッフ	渉外業務	15名	2名
渉外スタッフ	<外訪スタッフのうち、「証券外務員（二種）」資格取得者> 投資等資産運用商品の単独販売 個人取引を中心とした顧客管理業務（預金管理・預金獲得・基盤獲得・情報収集等）	40名	15名
事務リーダー	業務担当職務全般及び付随する業務	－	54名
渉外リーダー	投信等資産運用商品の単独販売 個人取引を中心とした顧客管理業務（預金管理・預金獲得・基盤獲得・情報収集等） 法人既取引先の定例集金業務	－	27名
その他	集金、清掃等	82名	
合計		896名	

2 取組の背景

同社では平成12年度に公的資金の注入を受けたことにより、人件費について再考する必要があるがあった。この結果、判断業務、イレギュラー対応やトラブル対応は行員が対応しなければならないが、その他のルーティンワークはスタッフ社員で遂行することができるよう、スタッフ社員の戦力化ならびに事務の効率化を図ることとした。

戦力化に当たっては、スタッフ社員の能力開発を行うこと、また、働きやすい環境を整備することが不可欠であり、これを実現すべく各種取組を充実させることが決定された。

3 取組の内容

行員（正社員）と同じ評価項目を用いて人事評価を実施

契約更新時期の2か月程度前に、「総合評価表」を用いた人事評価を行う。総合評価表には、ショート及びロングのスタッフ社員を対象とした「レギュラースタッフ用」と、リーダーのスタッフ社員（後述）を対象とした「リーダースタッフ用」の2種類があり、前者では入社3年目までの行員の評価項目と、後者では入社4年目程度の行員の評価項目と同じ評価項目を設定している。

評価項目には、職務行動評価に関わる能力（知識、理解力、意思疎通力、適応力、判断力等の7～8項目）と執務態度（規律性、責任感、積極性等の6項目）があり、可能な限り計数化した実績についても評価される。

評価者は、一次評価が課長、二次評価が副支店長、最終評価が支店長であり、能力及び実績は各5段階、執務態度は各3段階の評点が用いられ、総合評価として「S・A・B・C」が付けられる。自己評価は行っていない。

評価結果は、契約更新の可否ならびに昇給の有無に反映されるとともに、契約更新時の面談で本人にフィードバックされる。C評価の場合には契約期間を半年に変更するなどし、本人に改善を促す。

また、一定の業務スキルを身につけている（後述の「業務習得進捗表」に記載の項目の8割以上）と判断され、総合評価結果がA以上のレギュラースタッフは、リーダースタッフへ登用されることとなる。

なお、リーダースタッフはロングのみであり、その人数は計81名である（図表参照）。

人事評価結果によりランクアップ・昇給が可能

レギュラースタッフには各職種それぞれに5段階の、リーダースタッフには両職種それぞれに7段階のランク（等級）を設けている。

人事評価の結果により、入社1年目は総合評価がB以上であれば1ランク、2年目以降はSであれば1年で1ランク、Aであれば2年連続Aで1ランク、ランクアップすることとなる。

都市部と郡部で若干の違いはあるものの、時給額は職種・ランクごとに定めている（リーダーはスタッフより1ランク上の時給額）ため、高評価を得ることができれば昇給する仕組みとなっている。

なお、前述のようにスタッフ社員は入社3～4年目程度の行員と同じ評価項目を設定しているが、これはほぼ同じ仕事を担当しているからであり、同じ仕事を担当している行員の時給換算賃金とショート及びロングの時給額はほぼ等しい。

育成プログラムに基づき、業務習得進捗表を用いてOJT、Off-JTを実施

能力開発として、「事務スタッフ」「ロビースタッフ」「テラースタッフ」ごとに定めた育成プログラムを展開している。具体的には、同プログラムに基づく入社後3年間で身につけるべきスキルをまとめた「業務習得進捗表（行員と同一）」を指標としながら、OJTリーダーとなる中堅レベルの行員とスタッフ社員本人が、例えば入社1年目ではどこまで習得するか等を話し合いながら能力開発を進めていく。

OJTはもちろんのこと、本部ではコンプライアンス研修や業務関連研修、資格取得支援に関わる研修をはじめとする各種研修を実施している。これらは行員のみならず、スタッフ社員も希望して受講することが可能なため、業務習得進捗表を参照し「次はこの研修を受講しよう」といったOff-JTの計画も立てることができる。

なお、スタッフ社員の中には出産・育児を理由として他の銀行をはじめとする金融機関を退職し、同社に就職した者も少なくない。このようなスタッフ社員は銀行の専門用語に慣れてはいるものの、業務内容はここ数年で大きく変遷してきているため、新たな知識を吸収するための能力開発は必要となる。

リーダースタッフから行員（正社員）への登用制度

平成18年度に、リーダースタッフから行員への登用制度を開始した。年に1回の頻度で登用者を募集しており、現在までの登用者総数は12名である。

登用候補者になるためには、リーダースタッフとしての勤続年数が1年以上、人事評価結果がA

I
II
III
IV
V
VI
VII

以上、支店長による推薦があることに加え、「証券外務員（一種）」「生命保険募集人（一般課程）」「生命保険募集人（専門課程）」「生命保険募集人（変額）」「損害保険募集人」の5つの資格を保有していることが求められる。

その後、人事部による2回の面接を経て、登用の可否が決定される。筆記試験は課されない。

なお、行員登用後1年目は、役職者の一歩手前の等級に位置付けられ、年収はリーダースタッフ時と比較して150万円程度増額となる。また、登用者の中には、課長まで昇進している者もいる。

モチベーション向上を目指した表彰・報奨金制度

半年ごとに、各部門（投資信託、定期預金、年金等）ごとに優秀な業績を上げた行員・スタッフ社員を表彰する制度を設けている。表彰者には頭取から表彰状が贈られるとともに、頭取との食事会に招待される。「毎回絶対に食事会に行く」という強い意志のスタッフ社員や、行員以上の成績を上げるスタッフ社員が出てくるなど、モチベーションの向上に寄与している。

事務スタッフ・ロビースタッフ・テラースタッフには、各期終了時に支店ごとにファンドを分配し、支店長が成果を上げたスタッフに対して報奨金を支給することでモチベーションの維持・向上を図っている。

その他、1年に1回、人事部の臨店担当者が全スタッフ社員の面接を行い、仕事の状況や困っている点はないか等を把握するようにしている。

4 成果と課題

平成12年度以降は、行員数を減少、スタッフ社員を増加させる方針で人材を採用してきた。実際、従業員50名程度の店舗であれば、そのうちスタッフ社員は15名程度であり、全国の地方銀行の中でもパート比率はトップレベルにある。

これは、スタッフ社員の戦力化が進んだ証拠でもある。また、スタッフ社員の平均勤続年数は7年10か月と長く、これまでの各種取組が功を奏し、優秀なスタッフ社員の定着にも寄与していると言える。

平成25年度に公的資金は完済したが、ここで行員数を増加、スタッフ社員を減少させることは考えていない。店舗では勤続年数5年以上のスタッフ社員が頼りであり、戦力化されたスタッフ社員が「気持ちよく、長く働き続けることができる環境」をさらに整備する予定である。

この際には、併せて改正労働契約法への対応についても検討しなければならない。無期転換による長期勤続を前提とし、さらなる活躍を期待する制度づくりを目指している。

優秀なスタッフ社員は地域でも評判になり、他社から転職のオファーがあることも少なくないが、それを断るスタッフ社員も多くみられる。同社で働き続ける「時給以外の魅力」をここから探り、対応策を検討するにあたりそのヒントとして活用していきたいと考えている。

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

事例5

三井住友海上火災保険（株）

多種多様な教育研修制度を導入し、職員相互にやる気高め合う仕組みを作り、個人の能力向上と企業の発展をめざす

本社所在地	東京都	事業内容	保険業					
従業員数	約 19,000 名	男性	約 7,000 名	うちパートタイム労働者数	約 4,100 名	男性	若干名	
		女性	約 12,000 名			女性	約 4,100 名	

ポイント

- ・多種多様な教育研修により能力開発を促進。
- ・モチベーションを高めるための目標管理制度。
- ・職種・職責・経験・貢献度を時給に反映。
- ・社員区分転換制度により、正社員転換を実施。
- ・休暇制度の充実。
- ・社内の広報活動を通じて、社員間で意欲高め合う仕組みを作る。

1 企業概要・人員構造

同社は、グローバルに保険・金融サービス事業を展開しており、現在国内に約 700 の拠点を持つ。社内の行動指針として「お互いの個性と意見を尊重し、知識とアイデアを共有して、ともに成長する」を掲げている。

社員区分は、正社員（全国型、地域限定型、職種限定型）、スタッフ社員（原則 1 年更新。フルタイム及びパートタイム）と幅広い。スタッフ社員のうち、パートタイムは 1 日 5 時間、週 4 日勤務が標準的な勤務時間である（平成 26 年 10 月時点で、フルタイム約 700 名、パートタイム約 4,100 名）。スタッフ社員の職種は、概ね次の 3 つである。

スタッフ社員の職種区分と主な職務内容

職種区分	主な職務内容
キャリアスタッフ	下記の 3 部門あり。 ①営業部門：保険契約申込書のチェック、PC へのデータ入力など、保険契約申込み関連業務。代理店等への電話・来店対応あり。 ②損害サポート部門：交通事故等発生時の保険金支払等に関する業務。お客さま等への電話・来店対応あり。 ③本社管理部門：営業部門、損害サポート部門を支える部門。関係部署からの照会対応、営業推進ツールの作成、社内制度やキャンペーンの企画などの資料作成やホームページの運用業務あり。
MC スタッフ (MC：モーターチャンネルの略)	自動車整備工場、代理店を訪問し、自賠責保険料の集金・保険申込書の回収や代理店の指導等を行う。
コミュニケーター	いわゆるカスタマーセンター業務。お客さまとの電話を通じて保険契約の照会対応、契約条件の変更等を行う。

2 取組の背景

企業が競争力を高めていくためには、個々の社員がチャレンジ精神を持って業務に取り組むことやプロフェッショナルであろうという姿勢は欠かせない。そのために、教育研修に工夫を凝らし、社員間でやる気を高め合う仕組みを作っている。

同社は、2011年に社内で「役割イノベーション」という取組をスタートした。これは、役割・働き方を変革し、業務の効率化を図ることで、より生産性の高い働き方を目指すための取組みである。3年間の取組期間中、正社員だけでなく、スタッフ社員を含むすべての社員がこれまで以上にレベルの高い目標にチャレンジしたことで、正社員の担当していた業務の一部をスタッフ社員が担当し、正社員は新たな創造的な業務に取り組めるようになった。この結果、社員一人当たりの収入保険料が約25%増加、事業費率が2%低下する等、社員一人ひとりの成長と、会社全体の生産性と競争力の向上を実現することができた。

2014年度からは、さらなる役割変革の推進によって、社員一人ひとりが成長し、「最強の職場」を創造するために、「Be プロフェッショナル for all (略称：Be プロ)」の取組をスタートした。この推進名称には、「職場のみんなのため」「すべてのステークホルダーのため」に、すべての社員が自らを磨き続け、常に品質の高いサービスを提供することのできる「真のプロフェッショナルになろう」という思いが込められている。「Be プロ」では、人財育成のキーワードを「学ぶ責任」「育てる責任」と表現し、スタッフ社員を含む全社員がこれを強く意識しながら、さらなる役割変革に取り組んでいる。

3 取組の内容

多種多様な教育研修により能力開発を促進

同社は、社員区分に関わらず、個々の社員が能力を高めていくことが重要だと考えている。そのため、多種多様な教育手法・研修内容を取り入れ、社員の能力開発を積極的に支援している。

スタッフ社員が受講できる教育研修制度

研修時期 及び教育手法	内容	メリット
①採用時研修 ・オンデマンド型（社内のイントラネット上での研修。資料のダウンロード、動画の閲覧も可能。）	<ul style="list-style-type: none"> 研修内容は、会社の成り立ち、情報管理の方法、コンプライアンス、文書作成のルール、会社の基幹業務である営業及び損害サポートの紹介。 所要時間の合計は概ね2日程度。入社後1か月程度で修了するように通知。 修了後、eラーニングシステムでの確認テストあり。 	<ul style="list-style-type: none"> 全国一律の内容を受講できる。 受講時間の融通が利く（仕事の合間に受講可能）。 集合研修に参加するための移動時間が節約できる。
②OJT	<ul style="list-style-type: none"> 入社後1年程度、スタッフ社員1名に対し、1名の指導担当者がつく。 入社初日に指導担当者が新規採用者を出迎え、職場メンバーの紹介や、社内の建物設備の案内なども行う。 スタッフ社員と指導担当者の座席を近い場所にする等の配慮をしている（全部門にて実施。指導担当者向けのマニュアル・テキストも整備）。 	<ul style="list-style-type: none"> 採用時点で指導担当者を決め、入社初日からのOJTが可能。 スタッフ社員が早く職場になじむことができる。
③継続研修 ・申し込み制 ・集合研修	<ul style="list-style-type: none"> 営業部門を対象とした基礎的な内容 <ul style="list-style-type: none"> - 損保一般基礎コース - 代理店実務コース - 当社商品知識コース 損害サポート部門による電話対応マナー研修。 システムインストラクターによるITスキルアップ研修 	<ul style="list-style-type: none"> 継続的に実務、業務スキルを学ぶことができる。
④リーダー研修 ・ウェブ会議又は集合研修	<ul style="list-style-type: none"> スタッフ社員のリーダー職が受講。 近い拠点に集合し、グループ討論、情報交換等を行う。（ウェブ会議とは、ウェブ上で参加者同士がコミュニケーションを取れるシステムを利用したもの。拠点が離れているため、集合研修が難しい場合等に活用している。） 	<ul style="list-style-type: none"> 勤務時間が10時～16時の人も出席できるように、11時～15時の間で実施。 リーダー職ならではの悩みを相談しあえる。
⑤テーマ別オープン研修 ・希望者が受講（上司の承認が必要） ・集合研修	<ul style="list-style-type: none"> ロジカルシンキング、アサーティブコミュニケーションなどビジネスパーソンとして高い成果を出すための思考等を学ぶ。 受講料の自己負担あり。 	<ul style="list-style-type: none"> 個人で申し込んだ場合は高額となるセミナーを社内で安価な費用（3,000円）で受講できる。
⑥社外の通信教育 ・希望者が受講（上司の承認が必要）	<ul style="list-style-type: none"> エクセル、ワード、語学、簿記、ファイナンシャルプランナー、社会保険労務士受験講座等様々な講座あり。 	<ul style="list-style-type: none"> 受講料は自己負担だが、講座を修了した場合、一講座につき受講料の30%、最大5万円を会社から補助。
⑦社内のオンデマンド学習 ・全社員対象 ・講座は自由に選択	<ul style="list-style-type: none"> 商品知識、自動車保険、エクセル、プレゼン事例、提案力強化、社員紹介、社長メッセージなど内容は多岐にわたる。講師は主に社員が担当。人事部、広報部、商品部などで多数のコンテンツを制作。 掲載されている全講座が閲覧できる（閲覧に制限はない）。平成27年1月時点において約200講座あり。新講座が随時掲載されているため、掲載数は常に増加。 「Be プロフェッショナル for all」の取組の一環として実施。 	<ul style="list-style-type: none"> 時間、場所の制約を受けず、自由に受講できる。・隙間時間を活用できる。 スマートフォンでも閲覧可能。 視聴する方法であるため紙のテキストを読み込むより学習が手軽である。

②のOJTについて、スタッフ社員ごとに指導担当者がつく制度は、社内アンケートにおいてもスタッフ社員より「質問しやすい」との回答が複数あった。

⑥の社外の通信教育については、受講者の感想をイントラネットに掲載し、講座を選ぶ際の参考にしてもらっている。また、受講できる講座の種類や通信教育の提携先も増やしており、選択肢の幅を広げている。

学習意欲が高まるように、難易度の高い資格を取得し、実務に活かして活躍している社員は、衛星放送やイントラネットに掲載する業務連絡で紹介している。

モチベーションを高めるための目標管理制度を実施

業務への自主性を高めるために、スタッフ社員自らが目標を立て実行する目標管理制度（社内では「目標チャレンジ制度」としている）を実施している。なお、正社員に準じた制度であり、制度の特徴は次のとおりである。

- ①年度初に組織におけるミッションに沿って、3つから5つ程度の目標を立てる。目標は極力定量的なものとし、また期限を設定することで、達成度が明確になるようにする。上司のアドバイスも得た上で年間目標を決定する。
- ②目標を立てる際の参考となるように、人事部で目標の標準的な事例を提示している。
- ③年度初、中間時点、年度末に上司と面接を行う。年度末には、年間目標に対する結果に対して、上司が5段階で評価を行う。

職種・職責・経験・貢献度を時給に反映

スタッフ社員の給与は時給制であり、時給の基本部分は全国を5つの地域に区分して設定している。また、それに加えて「職種、職責、経験、貢献度（人事評価）」を反映した処遇体系としている。これらについては、就業規則にも具体的に定めている。

職種・職責・経験・貢献度（人事評価）を反映した時給設定

勘案する項目	概要	具体的な内容
①職種	職種を勘案した時給設定	職種の仕事内容を勘案して、それぞれの職種ごとに時給を設定している。
②職責	リーダー職への加算	スタッフ社員の指導的な役割となるリーダー職に昇進した者について時給に100円を加算。
③経験	OB・OG加算	自社・他社を問わず損害保険会社に正社員として2年以上勤務し、かつ、退職から5年を経過していない者について、採用時の時給に30円を加算。
④貢献度	人事考課加算	毎年の人事考課により時給に加算。人事考課は、目標管理制度による結果を踏まえて、行動（マインド面）と成果の2つの視点で評価する。考課別に最大40円加算する。採用時時給より最大360円までの昇給が可能。人事考課について本人へのフィードバックあり。

②の「リーダー職」は、仕事のスキル・ノウハウを積んだ勤続2年以上であるスタッフ社員であって、リーダーの資質があると部支店長が認めた者の中から任命する（フルタイム・パートタイムともに対象）。リーダー職は職場のスタッフ社員の指導的役割を担うが、現在、全スタッフ社員のうち、5%程度がリーダーに昇進している。

社員区分転換制度により、正社員転換を実施

社員区分の転換制度で雇用形態や職種の転換を認めており、毎年スタッフ社員から地域限定型の正社員（転居を伴う転勤なし）への転換を実施している。転換制度への応募に際し、勤続年数は問わない。地域限定型の正社員となった場合は、転居を伴わない範囲での店舗の異動や職種の異動を行うことがある。

地域限定型社員への転換は、個人の意思で応募し、上司の推薦を経た上で選考する。前年は、スタッフ社員のうち42名が転換を希望し、7名が転換した。転換により、給与（月給制、賞与）、休暇制度・退職金制度・年金制度（企業年金、確定拠出年金）等が正社員の待遇に変わる。月給の賃金テーブルについては、新入社員より上の位置からスタートすることがほとんどであり、正社員転換後の処遇については、社内規定で明確にしている。

休暇制度の充実

働きやすい職場環境を作るため、法定の年次有給休暇に加え、各種の休暇制度を設けている。なお、年次有給休暇は、勤続6か月後ではなく、入社当日から付与している。

- ① 半日単位で取得できる有給休暇制度：法定の有給休暇について、12日分まで半日休暇を取得できる（従って半日休暇を24日まで取得できる）。育児、保育園の送迎などに利用する者もいる。
- ② フレッシュアップ休暇：週5日勤務の者は連続5日、週4日以下の者は連続3日の休暇を1年に1回、有給で取得できる。
- ③ 年末年始休暇：1月4日が営業日の場合は、年末年始の12月30日又は1月4日のいずれか1日を有給で休むことができる。
- ④ 忌引休暇・交通途絶休暇：所定の忌引き休暇や電車が動かず出勤できない場合に有給での休暇を認めている。

社内の広報活動を通じて、社員間で意欲を高め合う仕組みを作る

人材育成の一環として、社内で活躍する社員、積極的に学ぶ社員をイントラネットで紹介している。あらゆる社員にやる気を出してもらえるように、様々な職種、世代、社員区分から幅広く紹介している。コンテンツは「私を変えた一言」、「中小企業診断士を取ろうと思った理由」などもあり、社員のやる気を刺激するものであれば、何でも作ろうという方針である。

なお、社内で広報を行う場合、スタッフ社員も積極的に紹介しており、掲載人数や頻度という点において、1割程度はスタッフ社員を紹介している。フルタイム・パートタイムの別なく掲載していることから、パートタイムのスタッフ社員が紹介されることも多い。また、社内の広報誌や衛星放送でも、スタッフ社員の特集を組んだことがある。

4 成果と課題

スタッフ社員（フルタイム・パートタイムとも）の人事諸制度、教育・研修制度を改善していくことにより、スタッフ社員の役割の変革がなされ、能力が向上した。そして、スタッフ社員が正社員の業務の一部を担い、正社員が新たな業務にチャレンジできるようになった結果、社員1名あた

I
II
III
IV
V
VI
VII

りの生産性が向上し、収益が拡大した。

また、社員意識調査でもスタッフ社員のやりがい・働きがいや自身の成長に関する満足度が向上したという結果が出ている。(設問:「私は、今の仕事に誇りと働きがいを持っている」「私は自らを磨き続け、常に高い品質のサービスを提供している」)。そして、スタッフ社員の頑張りが社風の変革にもつながっている。

課題は労働契約法改正に伴う無期労働契約への転換申込への対応である。無期労働契約への転換の申込が可能となる2018年4月以降、5年超更新の要件を満たしているスタッフ社員は多く在籍していると想定される。スタッフ社員のやりがい・働きがいを向上させ、会社全体の生産性と競争力の向上につなげるために、無期労働契約への転換を希望するスタッフ社員に対し、転換後の仕事の内容、処遇等について、どのような受け皿や制度を作り、示していくかということが直近の課題である。

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

事例 6

A社

職場環境の改善を重ね、パートタイマーの長期雇用と戦力化を図る

本社所在地	非公開	事業内容	銀行業				
従業員数	約 2,100 名	男性	約 1,000 名	うちパートタイム労働者数	約 500 名	男性	若干名
		女性	約 1,100 名			女性	約 500 名

ポイント

- ・職務内容ごとの労働条件を明確化。
- ・パートタイマーの勤務評価を賞与に反映。
- ・正職員等への転換制度により意欲の向上を図る。
- ・労務管理を円滑に行うための体制づくり。
- ・表彰制度の実施。

1 企業概要・人員構造

同社は、概ね 100 店舗を有する地方銀行である。地域の発展とともに栄えるという経営理念を有している。

雇用区分は、行員（正職員）、嘱託、パートタイマー（主にパートタイム労働者）の 3 つである。

雇用区分ごとの人数と特徴

雇用区分	人数	特徴
行員(以下「正職員」と記載)	約 1,400 名 (男性約 900 名・女性約 500 名)	契約期間の定めなし。月給制。退職金制度あり。他の雇用区分と比べて、職務の幅が広く、責任の度合いも大きい。
嘱託職員	約 130 名 (男性約 50 名・女性約 80 名)	1 年契約・更新あり。月給制。退職金制度あり（正職員とは異なる制度）。フルタイム勤務(勤務時間は正職員と同じ)。パートタイマーからの転換、中途採用者、定年退職者の再雇用等が該当。主として正職員の補助業務等を担う。
パートタイマー	約 500 名 (男性若干名・女性 500 名)	1 年契約・更新あり。時給制。1 か月 15 日、1 日 5～6 時間の勤務を基本とするが、本人の希望も勘案して決定する。正職員に比して定型事務、補助的業務、軽易な業務に従事する。

パートタイマーの職種は、営業店一般事務（預金、為替事務、諸届け事務、店頭セールス）、本部業務（文書整理事務等）である。正職員と比較して、職務範囲や責任の度合いは小さい。

パートタイマーへの応募者は、子どもが小学生となり働く時間ができた 30 歳～35 歳位の主婦が多い。また、現在勤務中のパートタイマーの約半数は、同行の行員経験者である。

パートタイマーのうち、雇用保険加入者（週 20 時間以上の勤務）は 300 名、そのうち社会保険加入者は 90 名である。

2 取組の背景

銀行が地域に根付いた経営をしていくためには、地域のことをよく知るパートタイマーの存在は重要である。また、銀行業務が現在ほど機械化されていない時代の経験を有するパートタイマーは、事務の取扱いに長けており、事務作業手順・コミュニケーションの取り方とも、若手行員の良い手本となっている。

このように、パートタイマーは銀行にとって戦力であり、欠くことのできない貴重な存在であるため、パートタイマーの雇用管理については、「離職せずに働き続けてもらうこと」に主眼を置いている。

3 取組の内容

職務内容ごとの労働条件を明確化

パートタイマーの主たる職務内容と勤務条件は、次の3通りである。

職種区分と処遇の概要

職務区分	職種区分A	職種区分B	職種区分C	
業務内容	営業店一般事務 本部事務ほか	窓口業務（振込・預金の受 付等）	窓口業務に加え セールス業務あり	
契約期間	当初1年は6か月ごとの更新、以後は1年ごとの更新			
時給 （初任時 時給は、 職種区分 ごとに異 なる）	当初6 か月	同行規定の初任時時給	同行規定の初任時時給	
	次の6 か月	初任時時給に10円加算	初任時時給に50円加算	初任時時給に50円加算
	1年契 約以降	初任時時給に30円加算	初任時時給に100円加算	初任時時給に100円加算
通勤費	・公共交通機関利用者は実費支給：1日あたりの交通費実費×出勤日数（1か月あたり） ・車通勤は片道2キロ以上の場合、距離数に応じて所定額を支給			
賞与	年2回支給（6月、12月）			
健康診断	採用時健診、定期健診あり。パートタイマーの労働時間にかかわらず受診できる。			

時給については、職務区分ごとに異なる時給を設定している。また、採用後は、契約期間6か月を2回更新し、3回目以降は1年の更新となるが、3回目までの時給の引き上げ時期及び引き上げ額を本社で実施する採用時研修の際に、文書及び口頭にて個別に説明している。

勤務評価を賞与に反映

パートタイマーに支給する年2回の賞与の額は、勤務評価の結果に基づき決定している。具体的には、「勤務時間区分（フルタイム勤務・フルタイム以外勤務の別）」、「職種区分（前出のA～Cの3職種）」及び「5段階の評価ランク」の組み合わせにより支給額が細かく決められており、パート

タイマーにその支給額の一覧表は明示されている。支給額の上限は、フルタイム勤務者は7万円、フルタイム以外の勤務者は6万円である。

賞与支給額の概要

職務区分	フルタイム勤務	フルタイム以外の勤務
評価		
職種区分A	職種区分・評価のランクごとに7万円以下の範囲で賞与額があらかじめ設定されている	職種区分・評価のランクごとに6万円以下の範囲で賞与額があらかじめ設定されている
職種区分B		
職種区分C		

評価項目は、事務処理の丁寧さ、コンプライアンス遵守、お客様へのトラブル時の対応等である。項目ごとに評価し、最終的に5段階のランクを決定している。

勤務評価の結果については、賞与の支給日前の個人面談の際に、所属長から本人にフィードバックを行う。評価のランクと支給額が直結しているため、現実には下位の評価はなされない傾向にある。

正職員等への登用制度により意欲の向上を図る

パートタイマーのモチベーションを高め、また、正職員の年齢の均等化を図るために雇用区分を転換できる制度を実施している。応募の基準は、「本人の希望がある」、「前2回の勤務実績の考課の結果が上位ランクである」、「所属長の推薦がある」の3点である。

雇用区分の転換には、①パートタイマーから嘱託職員へ転換、②嘱託職員から正職員へ転換の2通りがあるが、いずれも登用制度として実施している。①又は②のいずれかにより雇用区分を転換した者は、1年間に2～5名程度である。雇用区分が転換することで、年収の増加や、無期雇用化など処遇の改善がなされるので（無期雇用は前出②の場合）、今後も登用制度を活用して処遇の改善を行っていききたい。

労務管理を円滑に行うための体制づくり

パートタイマーを広範囲から雇用していることから、採用、契約更新に関する業務を円滑に行うために、様々な工夫をしている。

①採用時研修を本店一括で実施

パートタイマーの採用時研修は、各店舗で採用されたパートタイマーが本店に集合して受講する（毎月の第1営業日に実施）。研修では、コンプライアンス研修に加えて、勤務時間、有給休暇日数、産休、育休、契約更新後の賃金額、正職員登用制度などの労働条件についても説明している。また、労働条件について本店の人事労務担当者からパートタイマーに個別に説明する時間も設けている。

現在、パートタイマー用の手引きを作っており、休暇の取り方、有給休暇の比例付与、有給休暇の繰り越しの計算方法、相談窓口などの処遇を記載する予定である。就業規則にも同じ内容が記載されているが、処遇をより分かりやすくするために作成し、配布しようということになった。

採用時研修は、入社式も兼ねており、雇用する側も雇用される側も気持ちを新たにできる、相談窓口担当者との顔合わせができる等のメリットがある。

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

事例 7

B社

明確な時給体系、表彰制度等を通じた動機付け

本社所在地	東京都	事業内容	貸金業、クレジットカード業等非預金信用機関				
従業員数	約 250 名	男性	約 90 名	うちパートタイム労働者数	約 100 名	男性	約 17 名
		女性	約 160 名			女性	約 83 名

ポイント

- ・職種別、地域別に時給を設定。
- ・人事考課と明確に連動させて昇給を実施。
- ・職種別の育成型の人事考課表を用意し丁寧に運用。
- ・全従業員参加のイベントにて表彰を実施、毎年多くのパートタイム労働者を表彰。

1 企業概要・人員構造

同社は、1986年に親会社のクレジットカード部門が独立して発足した。以前から行っていたSS（サービスステーション）やLPガスの顧客向け給油専用カード事業を発展させ、業界で唯一のクレジットカード会社として、特徴ある事業を展開している。

派遣労働者を除く全従業員250名のうち約100名を「メイト」と呼ばれるパートタイム労働者が占め、その他にフルタイムの契約社員が約40名在籍している。

メイトの職種は大きく次の2つに分かれており、これらはいずれもメイト固有の職務である。一方、正社員は、地区全体の数値責任・コスト責任を負うほか、企画業務、本社や関係会社との調整、メイトの育成・管理等を行っている。

メイトの主な職種

職種	人数	概要
ラウンダー	約 40 名	営業促進職として地域のSS等を巡回し、カードの募集、発券に係る提案営業を行う。都道府県等のエリア単位で雇用されている。
オペレーター	約 60 名	コールセンターにおいて、顧客からの照会対応、顧客への各種案内等を行う。新潟センター1箇所雇用されている。

メイトの所定労働時間は7時間又は7時間半で、正社員より30分から1時間短い。雇用期間は6か月で、採用時期に関わらず2回目の契約からは、4月1日及び10月1日を統一の契約開始日としている。契約の更新は、その日以前に新しい労働契約書を提示して行われる。

なお、正社員は全国異動を前提としているのに対し、メイトは地域を限定して雇用されている。

2 取組の背景

ラウンダーは同社の営業第一線の重要な戦力であり、高いコミュニケーション能力を有する地域の人材を、以前から比較的高い処遇で雇用してきた。

一方、新潟のコールセンターは、かつて派遣労働者を中心に運営されていたのを最近、直接雇用 に切り替えたものである。その際に、賃金体系等を見直すこととなり、それが全社のメイトに適用され、現在の諸制度となっている。

3 取組の内容

職種別・地域別の時給

メイトの時給は、基本給、地域手当、シフト手当（コールセンターのみ）から構成される。

基本給は、ラウンダー、オペレーターの職種別に決められている。いずれも、高度なスキルを求められる職種であるため、千円前後からと比較的高額である。

地域手当は、全国の地域をA、B、Cの3区分に分け、基本給に対しA地域では10%、B地域では5%が支給されている。新潟センターはC地域のため、実際には地域手当の適用はない。

その他に、コールセンターではシフト勤務に準ずる人と準じない人とがいるため、シフトに準ずる人に限り、月額のシフト手当が支給されている。

人事考課に基づく合理的な昇給システム

メイトの基本給は、賃金表によらず、職種別の範囲給となっている。賃金改定は、現基本給額と人事考課結果に応じた昇給率テーブルに基づいて、年1回4月に行われる。

具体的には、現基本給額の段階と考課の段階とを組み合わせたマトリクスにより、最高10%～最低-4%の間で昇給率が決まる。ただし、実際にはマイナスとなるケースは少ない。

昇給率を現基本給額に乘じ、10円単位に切り上げた額が昇給額となる。新しい基本給が決まると、それに連動して地域手当も昇給する。

人事考課に基づく昇給率決定のイメージ

区分		人事考課の段階				
		A	B	C	D	E
現基本給額の段階	高	>	>	>	>	-4%
	⋮	∧	∧	∧	∧	∧
	低	10%	>	>	>	>

育成型の人事考課

メイトの人事考課表は「ランクシート」と呼ばれ、ラウンダー用、オペレーター用等、職種別に整備されている。各メイトの実力がどのランクにあるのかを測定することを重視した育成型の仕組みである。

考課の領域は大きく「業務・業績考課」と「プロセス考課」に分かれている。それぞれに5個の考課要素が設けられ、全10個の考課要素で評価する。この考課要素は両職種に共通であるが、考課要素の着眼点、考課基準及び考課ウエイトは、職種ごとに異なっている。

特徴的なのは、経験年数等に応じた期待レベルが、考課要素ごとにステップ1からステップ5まで定められている点である。これを考課基準として、各メイトがどのレベルにあるのかを評価することで、メイトの人材育成につなげている。

実際の考課に当たっては、各要素のステップ(1~5)にウエイトを乗じた値の合計が評価点となり、評価点によってA~Eの考課ランクが決まる。経験年数によって期待ステップが異なるため、評価点と考課ランクとの対応も経験年数によって差をつけている。ベテランは新人に比べかなり高評価点でないとAやBにはならない仕組みである。

最終的な考課ランクを決定する前には、考課者である課長、センター長等と本社の総務部長との間で考課調整会議を開催し、公正を期している。また、考課結果については、直後の契約更新の前に、新しい給与条件と併せて本人にフィードバックを行っている。

「ランクシート」のイメージ (ラウンダー)

	考課要素	ウエイト	着眼点	ステップ1 (1年目)	ステップ2 (2年目)	...
業務 ／ 業績 考課	1. 業務の知識・幅 (業務知識・OA 技術)	1	業務をより正確に、また、効率的に進めるためのアイディアを出し、細かい工夫を凝らしているか。また、実績集計や販促資材作成等のOA 技術を持っているか。	1. 担当業務の手順と関連するクレジットの知識を知っている。 2. WORD ならびに EXCEL の基本スキルがある。	1. 担当業務に関係する前後の業務を理解している。 2. 実績集計ができる。	<略>
	2. 業務の習熟度 (正確性)	2.5	以下、略			
	3.					
	4.					
	5.					
プ ロ セ ス 考 課	1. 規律、コンプライアンス	0.5	日常の服務規律や職場でのルール、その他社会人としてのルールが守れているか。関連法令を理解し、業務の遂行にあたり常に意識して行動したか。	大部分のルール及び関連法令は守れており、周囲のモラル維持・業務トラブル面においても特に影響のない行動であった。	日常の服務規律や職場ルール及び関連法令が守られた行動であった。	<略>
	2. 責任、達成力	0.5	以下、略			
	3.					
	4.					
	5.					

定期的な OFF-JT の実施

採用後の教育訓練は、職種別に行われている。

ラウンダーの教育訓練は、エリアマネジャー等のフォローの下で行う、業務マニュアルに基づく OJT が中心である。他には、毎月 1 回、地域ブロック別に開催されるラウンダー・ミーティングが、重要な OFF-JT の場になっている。そこでは、地域ブロック統括者、エリアマネジャー等により、業績の進捗確認、好事例の共有化、新商品の紹介、社内諸制度の説明等が行われている。

オペレーターの場合は、最終顧客との接点ということもあり、マニュアルに基づく丁寧な採用時教育が、スーパーバイザー又はアシスタント・スーパーバイザーにより、最長 2 週間かけて行われる（個々人のスキル及び理解度により異なる）。その後には、「ナレッジスクール」という名称で、月 1 回のペースでの OFF-JT が用意されている。ナレッジスクールでは、社会人としてのマナー、社内他部署や関係会社の知識、社内規程の知識等の教育のほか、 Krediyター¹、個人情報取扱主任者²の資格取得に向けた指導も行われている。業務上、就業時間に全員が集まることはできないため、3 組に分けて実施することで、全オペレーターが参加できるようにしている。

表彰

同社では近年、決算終了後にメイトも含む全従業員参加のパーティを開催している。このパーティは、旧年度の慰労、新年度のキックオフ、全国に分散している社員のコミュニケーションを目的としているほか、顕著な成果をあげた従業員の表彰式という意味合いも大きい。

表彰式では、優れた販促活動で目標を大きく上回る取引を獲得したラウンダーや、受発信件数が特に多いオペレーターが表彰対象となっており、毎年 20 名ほど度のメイトが表彰される。表彰では、全従業員が見守る中で、社長から表彰状と金一封を手渡しされ、メイトのモチベーションにつながっている。

契約社員、正社員へのステップアップ

メイトから契約社員への登用は、4 月に行われる。本人の希望のほか、基本的には上司が推薦すること、人事考課が良好であること、8 時間勤務ができることが必要である。契約社員になると、現場のスーパーバイザー又はアシスタント・スーパーバイザー的な業務が期待されるため、実務的なスキルだけでなく、管理監督者としての資質があるかどうかが強ク問われる。制度開始初年度は 10 名ほどが登用されたが、今後は数名程度を登用していくことが想定されている。

契約社員から正社員への登用も、毎年 4 月に行われている。こちらは完全な公募制で、まず自薦・他薦を募り、書類選考で一次審査を通過した者の中から、適性検査と社長以下全部長の前でのプレゼンを通じて最終決定される。毎年数名が、正社員に登用されている。

こうした登用の結果、メイトから契約社員を経て正社員へとステップアップした者が、これまでに 10 名程度いる。

¹ 審査業務に携わる担当者が、初期及び途上与信の基礎知識と関係法令を修得し、多重・多額債務者の発生防止に努めるとともに、プライバシー保護の重要性などを学ぶことを目的とした検定。

² 日常業務で個人情報を直接取り扱う最前線の人のための認定資格。

4 成果と課題

高いスキルを有する人材の確保・定着に、給与の充実や表彰制度は一定の成果をあげていると認識している。人事考課制度はまだ導入されて日が浅く、もう少し様子を見ないと正確な評価はできないと考えているが、今後とも適切に運用していく予定である。

業種柄、業務のマニュアルが整備されているので、OJTは比較的うまくいっている。一方、OFF-JTについては、必要のつど行ってはいるものの、まだ手探り状態であるため、今後充実させていくことも課題のひとつと考えている。

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

C社

事例 8

スタッフ職員から準職員を経て正職員への転換可能

本社所在地	東京都	事業内容	協同組織金融業				
従業員数	1,564名	男性	898名	うちパートタイム労働者数	258名	男性	2名
		女性	666名			女性	256名

ポイント

- ・多種多様な研修メニューを用意した教育訓練体制。
- ・人事考課を実施し、契約更新の可否を判断するとともに賃金額を改定。
- ・スタッフ職員から準職員を経て、正職員への転換が可能。
- ・正職員水準並みの手厚い福利厚生制度の適用。

1 企業概要・人員構造

同社は都内を中心に首都圏を営業地区としており、預金残高が全国の信用金庫の中で上位に入る大手信用金庫である。

従業員の雇用区分は、大きく分けて「正職員」、「準職員」、「スタッフ職員」の3つである。スタッフ職員は、所定労働日数・時間によってさらに「フルスタッフ職員」と「リリーススタッフ職員」に分けられる。

各雇用区分の雇用管理の概況は、次の通りである。同社においては、準職員とスタッフ職員がパートタイム労働者に該当する。

各雇用区分の雇用管理の概況

	正職員	準職員	スタッフ職員	
			フルスタッフ職員	リリーススタッフ職員
雇用契約	無期契約	有期契約 (1年更新)	有期契約 (1年更新)	有期契約 (1年更新)
勤務場所・人数	合計：1,212名	本部：16名 営業店：66名 合計：82名	本部：51名 営業店：70名 合計：121名	本部：25名 営業店：30名 合計：55名
所定労働日数	週5日	週5日	週5日	原則週4日
所定労働時間	7時間45分 (8:30～17:15、 休憩1時間を含む)	7時間 (9:00～17:00、 休憩1時間を含む)	7時間	6時間未満
本部と営業店間の異動	あり	あり	あり	あり
賃金形態	月給制	日給月給制	時給制	時給制
昇給の有無	あり	あり	あり	あり
賞与の有無	あり	あり(年間に月給の1.5 か月分程度)	寸志支給あり(年に2 回・2～6万円程度)	寸志支給あり(年に2 回・2～6万円程度)
退職金の有無	あり	あり (5万円×勤続年数)	あり (勤続年数3年以上で、 3万円×勤続年数)	なし
社会保険加入	対象	対象	対象	対象外

※有期雇用である定年後再雇用のOBスタッフ(83名)及び用務員(11名)は、本表から除外している。

準職員は、スタッフ職員として3年以上勤務し、各種要件を満たした上で転換試験に合格した者であり（詳細は後述）、スタッフ職員をフォローしながら各業務を担当している。

また、スタッフ職員は、主として本部の事務、営業店での預金・融資や為替等の事務処理関連の業務を担当する。営業店には「年金アドバイザー」としてお客様の年金相談や受給手続き、年金受取口座獲得等の業務を行う者もいる。

なお、準職員・スタッフ職員ともに等級制度は設けていない。

2 取組の背景

金融機関では5日・10日など5の倍数の日と月末はその他の日に比べて事務取扱量が極めて多いなど繁忙の差が大きい。同社においてはスタッフ職員を活用することによりこれに対応している。また、同社は正職員の新卒者採用のみで中途採用は行っておらず、人員が不足した場合にはスタッフ職員を採用することで補完している。

これらの背景から、スタッフ職員は同社にとって必要不可欠な人材であり、「優秀な人材には長く働いてもらいたい、そのために少しでも待遇を良くしたい」と考え、従来から各種取組を行ってきた。

3 取組の内容

多種多様な研修メニューを用意した教育訓練体制

雇用契約締結時には、「企業文化の冊子」、「就業規則」や「福利厚生のパフレット」を準職員・スタッフ職員本人宛てに配布し、説明している。

また、採用時には、1週間程度の本部研修がある。この研修では、企業文化、労働条件、ビジネスマナー、各種社内手続や信用金庫業務の基礎知識を説明するとともに、最終日には事務処理に使用する端末機の操作練習が行われる。本研修終了後は、赴任部店でOJTにより業務を習得していく。OJTの指導者は主として正職員であるが、時にはベテランのスタッフ職員のケースもある。

入社後は、準職員・スタッフ職員が希望し、支店長の推薦があれば担当業務の変更は可能であり、また、金融業務に関する外部の各種検定試験対策時等に実施される正職員向けの研修も受けることができる。準職員・スタッフ職員がこれら外部検定試験に合格したときには、難易度に応じた報奨金を支給している。

さらに、正社員向けの研修以外にも、「準職員・スタッフ向け研修」を毎年開催している。同研修には、現在の担当業務の知識・能力向上を図りたいと考える準職員・スタッフ職員や、今後担当したい仕事の業務内容を学びたいと考えるチャレンジ意欲を持つ準職員・スタッフ職員が積極的に参加している。

なお、本年の同研修の内容は、①預金者保護法、②為替、③個人情報保護法、④出資、⑤庶務、⑥預金保険制度、⑦諸届基礎、⑧犯罪収益移転防止法、⑨個人ローン商品など、多岐にわたっている。

人事考課を実施し、契約更新の可否を判断するとともに賃金額を改定

契約更新期日の約2か月前となる2月頃を目安に、「人事考課表」が準職員・スタッフ職員本人に渡される。求められる人材像は雇用区分によって異なるため、人事考課表には「準職員用」や「スタッフ職員用」等の種類がある。人事考課表の評価項目は、『取組姿勢』として「積極性」や「協調性」等の全5項目、『企業文化』として「挨拶」や「マナー」等の全3項目、『業務遂行』として「理解力」や「仕事の量・質」の2項目、の合計10項目である。

人事考課に当たっては、まず、職員本人が自己評価（各項目とも5点を最高点とする1～5点制）を行い、人事考課表に記入する。次に、上長と部店長が評価し、最終的な総合評価を決定する。総合評価は、各項目の点数を足し上げた総合点を基に、S（45～50点）、A+（37～44点）、A（28～36点）、A-（20～27点）、B（10～19点）の5段階である。

評価結果は、上長（あるいは部店長）から本人宛てに説明・フィードバックされる。評価結果説明後に本人は人事考課表に署名押印し、来期の目標や改善点を上司と話し合う。

なお、総合評価結果は、契約更新の可否の判断材料になるとともに、次期の賃金額に反映される。例えば、スタッフ職員であれば、S = 40円、A+ = 30円、A = 20円、A- = 0円、B = -20円などの昇給基準が定められている。

スタッフ職員から準職員を経て、正職員への転換が可能

同社では、スタッフ職員から準職員への転換、準職員から正職員への転換制度を設けている。スタッフ職員から準職員への転換資格要件は、次の通りである。

スタッフ職員から準職員への転換資格要件

- ①人事考課の総合評価結果が連続して2年以上A+以上であること
- ②スタッフ職員としての勤続年数が3年以上あること
- ③長年に働く意思があること
- ④部店長の推薦があること
- ⑤筆記試験（作文、事務のコンプライアンス関係）及び面接（人事部副部長、人事部長（役員）の2段階）に合格すること

毎年1月に希望者を募り、3月までに筆記試験ならびに面接を行う。人事部長（役員）が可否を決定し、経営会議の承認を得る。

毎年5～10名程度のスタッフ職員が準職員に転換しているが、応募者数は合格者の2～3倍程度みられるなど、スタッフ職員のチャレンジ意欲は大変高い。なお、スタッフ職員は上記①～④の転換資格を満たしていれば、何度でもこれにチャレンジできる。

次に、準職員から正職員への転換資格要件は、次の通りである。

準職員から正職員への転換資格要件

- ①正職員の勤務条件（就業時間・休日）で就業することが可能であること
- ②人事考課の総合評価結果が連続して2年以上A+以上であること
- ③準職員としての勤続年数が2年以上あること
- ④長期に働く意思があること
- ⑤部店長の推薦があること
- ⑥筆記試験（作文、事務関係）及び面接（人事部副部長、人事部長（役員）の2段階）に合格すること
- ⑦生命保険・損害保険・証券外務員の資格を取得すること

同転換についても、スタッフ職員から準職員への転換と同様の時期に行い、人事部長（役員）が合否を決定し、経営会議の承認を得る。毎年2～3名程度の準職員が正職員に転換している。

このように、スタッフ職員は2つの転換制度を活用することにより準職員を経て正社員になることが可能である。実際、現在までに10名弱のスタッフ職員が正職員に転換している。

正職員水準並みの手厚い福利厚生制度の適用

慶弔休暇、子の看護休暇、介護休暇等の特別休暇は、準職員・スタッフ職員に対しても正職員と同じ日数が与えられる。また、同社保有の保養所等の施設については、正職員と比較して適用となる家族の範囲は若干異なるものの、準職員・スタッフ職員も利用することができる。

その他、書籍購入費用支給制度も正職員と同様に準職員・スタッフ職員にも適用される。これは、業務関連の書籍はもとより、人間性を豊かにするものやハウツー本等まで自己啓発に必要な書籍の購入費用を会社が支給する制度である。

職場のコミュニケーション

同社には、全職員が「私はこういう対応をすることでお客様に喜ばれた」、「あの職員はこういう対応でお客様に喜んでいた」という内容を書き込むことができる「ブログ」がある。毎年5月に開催する表彰式は、全職員を参加・表彰対象としており、業績といった業務推進表彰以外にホスピタリティ表彰も行われるが、そこではスタッフ職員が表彰されたこともある。

これに加え、自分が嬉しかった対応をとってくれた職員に「サンキューカード」を手渡す全社的運動も行っており、職場のコミュニケーションの活性化を図っている。

女性が相談しやすい苦情相談窓口の設置

相談担当者に女性を配置し、女性が相談しやすい苦情相談窓口を設けている。

具体的には、人事部の女性担当者が専用の携帯電話を持ち、直接話すことができる仕組みであるが、これは準職員・スタッフ職員も利用することができる。

4 成果と課題

準職員・スタッフ職員は同社にとって貴重な戦力と考え、以前から前述のような各種取組を行ってきた結果、各自のモチベーションが向上し、スタッフ職員から準職員への登用、準職員から正職員への登用が進み、定着化が図られている。

しかしながら、賃金面や処遇等の理由で他の企業に転職してしまった優秀なスタッフ職員もみられた。優秀な人材のさらなる定着を進めるためには、処遇をダイナミックに変更できるかが課題になると考えている。

例えば、勤続年数が10年を超える準職員・スタッフ職員は、新卒者の正職員より高い業務遂行能力を持つ者も多い。このため、時給換算した賃金額が新卒正職員より準職員・スタッフ職員の方が高くなることに問題はないが、正職員が経験を積みながら顧客折衝を含めた幅広い業務能力を身に付け、日々成長していくのに対し、事務処理を主要業務としつづける準職員・スタッフ職員の処遇をどのように設定するかが今後の課題である。

同社で働く全職員がさらに能力を発揮し、それに見合う処遇をされて「勤めて良かった」と思える企業づくりを行うことがより一層求められる。

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	D社		
	福利厚生及び教育訓練の機会を正職員と同等に付与し、共に働く仲間としての職場風土を作り、パート職員の定着を促進		

本社所在地	東京都	事業内容	協同組織金融業				
従業員数	616名	男性	378名	うちパートタイム労働者数	102名	男性	1名
		女性	238名			女性	101名

ポイント	<ul style="list-style-type: none"> 勤続年数・スキルに応じた時給体系。 正職員と同等の福利厚生や教育訓練制度の適用。 優秀な職員確保のために正職員登用制度を実施。 人事面接等でパート職員の要望を聴取し、離職を防止。
------	--

1 企業概要・人員構造

同金庫は、地域中小生産者の繁栄に奉仕し、社会に貢献することを経営理念に掲げる創業70年余の信用金庫であり、東京都及び埼玉県に数十の営業拠点を構える。

パート職員（パートタイム労働者）の雇用条件は、「午前9時から午後4時のうち週4日以上かつ1日5時間以上勤務できること」であり、実際の勤務時間は各人の希望を聞いて決定する。1週当たり20時間以上の勤務となることから現在勤務している102人全員が雇用保険の被保険者であり、さらに、そのうち8名は、社会保険に加入している。雇用期間は1年であり、毎年度更新しているが、パート職員を採用しはじめた平成13年以降、会社都合による雇い止めはない。

パート職員の職種は、テラー（以下、「窓口業務」という）と後方事務であり、そのいずれか一方の業務を担当する。正職員はその2つの業務も含め、事業運営上必要な他の業務も担当しており、パート職員と正職員は仕事や責任の範囲が異なる。

雇用区分と人事制度概要

項目		正職員	パート職員
雇用期間		期間の定めなし (定年あり)	1年間(原則として更新)
労働時間	勤務時間	8:30～17:30	9:00～15:00 又は 9:00～17:00
	所定労働時間	8時間	5時間又は7時間
	残業有無	あり	基本なし
賃金	賃金体系	月給制	時給制
	通勤手当の上限	50,000円	50,000円(正職員と同じ)
	昇給	あり	契約上なし(ただし毎年10円ずつ自動的にアップ)
	賞与	あり	契約上なし(ただし寸志として夏・冬各々一律10,000円支給)
	退職金制度	あり	なし
昇進・昇格		あり	なし
表彰等		あり	あり(正職員と同じ)
人事評価		あり	なし(契約更新可否を判断するための評価は実施)
人材配置	店舗内の職務	窓口業務・後方事務の両方及びその他の業務	窓口業務・後方事務のいずれか一方を担当
	個人面談	年3回	年3回(正職員と同じ)
	異動	あり	なし

2 取組の背景

採用したパート職員にできる限り長く勤めてもらうことは、パート職員本人の生活面や精神面に安定をもたらし、かつ同金庫にとっても採用・教育面の負担の削減につながることから、パート職員が働きやすい環境を整備するための諸施策を講じてきた。

パート職員の業務の範囲は、窓口業務・後方事務の2業務に限られるものの、仕事の内容は正職員とほぼ同じであるため、パート職員も共に働く仲間として認識しており、福利厚生や教育訓練の機会についても正職員と同様に付与している。

パート職員への応募は、子育てが一段落した人が多く、また、子育て前の職歴は銀行勤務経験がある人と無い人がいるため、パート職員間の公平を図りつつ、職務経験やスキルを評価した給与を支給するようにしている。

3 取組の内容

勤続年数・スキルに応じた時給体系

パート職員の採用時の時給は、窓口業務は1,090円、後方事務は890円である。パート職員の労働意欲を維持又は向上させ、かつ、パート職員間の公平性を確保するために、採用後の昇給について、①毎年4月に全員の時給を一律に10円アップする(昇給回数の上限なし)、②能力・貢献度に応じて昇給する、という2通りを行っている。②については、「業務に習熟した者に対して昇給する」又は「働きぶりから優秀であると認められる者が、給与に不満を抱くことにより退職することを防

ぐために昇給する」という主旨で行われ、その場合は契約期間の途中であっても昇給している。なお、①、②のいずれの場合も降給は行っていない。

正職員と同等の福利厚生及び教育訓練の機会の付与

正職員とパート職員では、職務及び責任の範囲に違いはあるものの実際に行っている業務はほぼ同じである。そのため福利厚生や教育訓練等についてはできる限り正職員と同様の制度をパート職員に付与している。

事例 1 食事代の支給

食事代の補助があり、食堂がある店舗については1日自己負担額130円で食事をすることができ、食堂のない店舗については1日550円の食事手当を支給している。なお、正職員・パート職員とも補助額は同じである。

そのため、弁当等を持参せず、食堂で昼食をとる者が多い。現在は、23店舗のうち、19店舗は食堂を設けている。調理場の業務は外部業者に委託しているが、調理及び食堂の施設は自社で備えているため、故障の対応や維持に手間を要するが、職員全員の満足度を高めるために管理・運営している。

事例 2 社内研修への参加

土曜日の午前中に社内で行う勉強会への参加についても、正職員・パート職員の区別無く行っており、参加者への昼食代(650円)、交通費実費を支給している。

事例 3 資格取得費用の補助

証券外務員資格等、金融に関わる検定試験に合格した者については、受験料の全額を補助している。また、受講できる通信教育について記載した冊子を年に1回配布し、受講希望者には、費用の半額を補助している。なお、パート職員の利用実績は、年2、3名程度である。

事例 4 社内の情報を閲覧できる制度

パート職員に対しても正職員と同様にIDを付与し、店舗の端末で社内のイントラネットにアクセスできるようにしている。業務に関する情報、人事部が発信する情報、福利厚生制度、店舗ごとのスケジュール等を閲覧できる。

事例 5 表彰制度

窓口業務の者を対象に、定期預金などの契約件数の上位者を表彰している。報償として、金一封を渡し、高級レストランでの食事会に招待している。

事例 6 弔慰金制度

本人又は家族が亡くなった場合は、10,000円～30,000円の範囲で、弔慰金を支給している。

優秀な職員確保のために正職員登用制度を実施

優秀なパート職員を正職員に登用することで、職場へ帰属意識を高め、かつ、本人の意欲が向上するように、平成25年9月にパート職員の正職員登用制度を導入した。試験合格後は、パート職員(有期雇用・時給)→嘱託社員(有期雇用・月給)→1年経過後に正職員(無期雇用・月給)に登用、という流れになっている。

平成25年は、8名が登用試験を受験し、2名が合格した。今後も毎年2～3名登用する予定である。なお、この正職員登用制度の概要は次のとおりである。

正職員登用制度の概要

根拠規程	パート職員の正職員登用
実施時期	正職員の中途採用の募集を行うとき、又は新たに正職員の配属が必要となったとき
応募資格	下記の全てを満たした者 ①正職員の勤務条件(労働時間、休日)で就業することが可能 ②勤続年数3年以上 ③長期勤務の意思があり、勤務意欲が旺盛 ④心身ともに健康 ⑤業務に必要な各種資格を取得する意思あり ⑥配置転換等の業務命令に応じられる ⑦所属長の推薦がある
申請手続き及び試験	正職員登用希望者が、所定の申請書に所属長の推薦書を添えて総務部に提出する。登用試験は筆記試験及び面接試験を行う。
正職員登用時期	正職員登用決定後にパート職員から嘱託職員(月給)へ転換して1年経過後
正職員登用後の処遇	(1)資格等級：職務・能力・経過等を考慮して決定(登用時は大卒新卒者の等級で処遇する) (2)退職金：正職員登用後の勤務年数を対象とする

※登用後の年収は、パート職員時の年収の2倍以上となる見込みであり、登用後の勤務時間の増加割合に比べて、収入の増加割合の方が明らかに大きい。

人事面接等でパート職員の要望を聴取し、離職を防止

5月、9月、1月の年3回、店長がパート職員に1回10～15分程度の人事面接を行っている。その際に、職場での状況、仕事の満足度(又は不満がないかどうか)、人間関係の悩み、異動の希望、健康状態、家族のことなど本部が用意した所定の項目に従って、店長がパート職員から話を聞くようにしており、面接で明らかになった要望については各店舗や本部で対応している。本部では、日頃から店長が相談しやすいように努めており、店舗で対応できない事案は本部で対応している。個別の事案にも丁寧に対応し、パート職員が離職せずに住む方法を検討し、可能なものについては実施するよう努めている。

なお、毎年3月には、契約更新の可否を判断するために、各店舗の店長が下記の内容についてパート職員ごとに評価を行い、その書面を本部に提出することとなっている。本部から店長に対して、全社一律の判断基準を示すことにより、店長が更新の可否について、客観的な判断が行えるようにしている。

契約更新についての判断基準

更新希望	有・無（本人の希望の確認）
パート職員のスキルについて	①仕事の正確さ （1 不正確・2 やや不正確・3 普通・4 正確・5 とても正確） ②仕事の速さ ※経歴に比べて （1 ゆっくり・2 ややゆっくり・3 普通・4 速い・5 とても速い） ③対応について （1 とても悪い・2 やや悪い・3 普通・4 良い・5 とても良い） ④協調性について （1 全くない・2 ない・3 どちらともいえない・4 ある・5 とてもある） ⑤コンプライアンス意識 （1 低い・2 やや低い・3 普通・4 高い・5 とても高い） ⑥その他 パート職員本人に希望すること、意見

4 成果と課題

給与について、全員一律に10円の昇給をする制度を継続している。

給与以外の処遇については、できるかぎり正職員とパート職員を同等にしたいと考え、諸々の施策を講じてきた。

現在勤務しているパート職員の平均年齢は49.1歳、これまでの最高年齢は64歳、平均勤続年数は6.8年である。また、昨年1年間におけるパート職員の退職者数は、パート職員約100名のうち5名程度、今年度は直近半年間で1名程度であり、退職者は少なく、これまでの各施策が長期の継続勤務に結びついていると実感している。

さらに、現在在籍している全女性従業員のうち、正職員では50名程度、パート職員では4名程度が育児休業を取得した実績があり、継続勤務しやすい職場環境が整っている（パート職員の育休の実績が正職員に比して少ないのは、パート職員は子育て後に応募してくる人が多いためであり、育休の制度については正社員と同様にパート職員も利用できる）。

近年、労働法において、有期雇用から無期雇用への転換や定年・再雇用についての改正がなされたが、それらの法改正のなかで、現在の正職員とパート職員の処遇の違いを法令と照らし合わせて、どのように自社内で規定し、運用していくかが今後の課題である。

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

事例 10 E社

勤務評価と等級制度で公平性を確保、自己申告書と個人面談で定期的に要望等を聴取

本社所在地	非公開	事業内容	銀行業				
従業員数	非公開	男性	約5割	うちパートタイム労働者数	約1割	男性	若干名
		女性	約5割			女性	約9.9割

ポイント	<ul style="list-style-type: none"> 勤務評価と等級制度により公平性を確保。 自己申告書と個人面談で定期的に要望等を聴取。 入行時からの教育訓練とフォローアップでスキルとモラルを向上。 柔軟性のある段階的正行員転換制度。 ワークライフバランスを推進する年次有給休暇取得促進。
------	--

1 企業概要・人員構造

同行は、設立から80年余りを数える金融機関である。

人員構造は、正行員とビジネススタッフに区分され、ビジネススタッフはパートタイマー（パートタイム労働者）と嘱託により構成される。パートタイマーは1日の所定労働時間を最長7時間までとし、嘱託は正行員と同じフルタイム勤務である。ビジネススタッフは圧倒的に女性が多く、パートタイマーは小学校就学前程度の子を持つ者が、嘱託はパートタイマーよりも年齢層の高い子を持ち、長い労働時間を確保しやすい者が多い。パートタイマーは、育児や家庭と両立しやすい就労や扶養配偶者範囲内の就労を希望する者など、その所定労働時間は様々であるが、1日5時間半程度の勤務時間とする者が多い。

パートタイマーと嘱託の職務内容は基本的に同じであるが、フルタイム勤務で働く嘱託には、正行員ほどではないが、仕事の完結を期待される程度が重くなっている。賃金制度は、時給制であるパートタイマーに対し嘱託は月給制であり時間単価がパートタイマーよりもいくぶん高くなる。人員比較では、パートタイマーと嘱託は同程度である。

パートタイマーは、主に支店の預金や為替窓口の受付業務や後方事務に係る職務に従事する。パートタイマーの職務内容は窓口での入出金業務や端末オペレーションなどの定型業務であるのに対し、正行員は定型業務に加えて非定型業務として個人ごとに営業目標が設定された投資信託や保険などの資産運用商品の販売、また、法人に対する融資の営業等にも携わる。

人事異動については、正行員は異動範囲に限定のない正行員と転居を伴わない異動のある地域限定正行員があるのに対し、パートタイマーは転居を伴わない異動がありうるが、その雇用実態を考慮して比較的近隣の店舗に配置されるよう配慮されている。

パートタイマーの契約期間は、1年間の有期雇用である。契約更新の可否判断は勤務評価により行われる。

社員区分と概要

体系区分		職務	労働時間	人事異動	契約期間
ビジネス スタッフ	パートタイマー	定型業務	7H/日まで	転居を伴わない 異動がありうる	1年間
	嘱託			転居を伴わない 異動あり	
正行員		非定型業務 (融資提案・資産 運用商品販売)	フルタイム	異動範囲に 限定なし	無期

2 取組の背景

パートタイマーが有する能力を高め、その能力を十分に発揮すること、モチベーションの向上、納得性が高く公平性の確保された賃金制度や、やりがいに応える仕組みづくりが求められていた。また、家庭等との両立が図りやすく働き続けやすい職場環境構築のため、年次有給休暇を取得しやすい職場風土づくりを目指した。

3 取組の内容

労働条件の丁寧な説明

採用時及び契約更新時には、所属長より雇入れ通知書をパートタイマーへ手交しており、併せて内容を説明している。異動がありうるため、雇入れ通知書には異動の可能性がある旨、記載されている。

勤務評価と等級制度により公平性を確保

パートタイマーに対して、毎年1回の勤務評価を実施している。これは、「お客様対応」「コンプライアンス」「改善努力」など8つの評価項目について、5段階で評価するものである。

パートタイマーは、3等級に区分されており、従事する等級ごとの具体的な職務遂行基準を定めている。勤務評価の実施は、その職務遂行基準に対し、期待するレベル水準の達成度合いを評価することとなる。

評価は、パートタイマーの自己評価の後、所属長評価により決定する。各項目の評価結果は点数化して総合得点を算出し、それを昇格・昇給に反映している。評価に際しては、後述する個人面談でパートタイマーからのヒアリングも行っている。

昇格は勤務評価の結果を考慮し、勤務年数などを加味して総合的な判断により決定する。一方、昇給は、勤務評価の結果に応じて予め定められている金額を上乗せすることにより行われる。

勤務評価と等級制度により、賃金制度に公平性を持たせつつパートタイマーのモチベーション向上を図っている。

自己申告書と個人面談で定期的に要望等を聴取

年に1度、担当異動希望や転換希望などを申告する自己申告書により、パートタイマーの細かな要望把握に努め人事に反映している。

また、半年に1度、所属長によるパートタイマーの個人面談を実施している。定期的にコミュニケーション機会を持つことで、仕事に対する助言や指導のほか、年収調整希望¹、職場と職場以外も含む広範囲な悩みや不安等の聴取に努めている。

入行時からの教育訓練とフォローアップでスキルとモラルを向上

銀行業務を遂行するためには、コンプライアンスを遵守するとともに専門的な知識が求められる。そのため、入行時から定期的に教育訓練やフォローアップを行い、パートタイマーのスキルとモラルの向上に努めている。

まず入行時には、研修所においてコンプライアンス研修及びビジネスマナー研修を実施する。金融業務未経験者は、さらに銀行業務に関する教育を実施し具体的な職務内容の習得を支援する。支店においてはOJTが実施される。

入社1年後と5年後にはフォローアップ研修が実施される。研修では、モラルの向上と維持に重きが置かれ、また職務における不安や悩みを聴取・対応する目的がある。その他、定期的にテラー研修やロビーアシスタント研修等が研修所で実施されており、希望者は受講できる。

それぞれの研修の研修時間は、パートタイマーの事情を考慮して長時間にならないよう配慮されている。

また、金融商品販売資格取得時には奨励金を支給している。

柔軟性のある段階的正行員転換制度

同行では、パートタイマーから嘱託へ転換した後に正行員へ転換する、段階的転換が一般的となっている。制度上、パートタイマーから正行員への転換も可能であるが、職務内容や責任の程度、労働時間の長さなど労働環境の急激な変化を伴うため、嘱託を経た転換が多く希望されている。

パートタイマーから嘱託への転換は、本人が希望し、所属長の推薦、勤務評価や本部での面接内容から決定される。子どもが小さいためフルタイムで働けない者がパートタイマーとして就労し、子どもが大きくなると嘱託への転換を希望するケースが多い。

正行員への転換は、本人が希望し、①証券外務員資格等金融商品販売資格を保有していること、②資格取得が一定水準以上であること、③所属長推薦があることを要件とし、勤務評価結果を考慮し面接を実施の上、選考される。

正行員転換は、事前に行内通達により全ビジネススタッフに周知して実施される。

¹ 扶養配偶者範囲内となるような就業調整の必要性の有無を問うもの

ワークライフバランスを推進する年次有給休暇取得促進

パートタイマーについても正行員と同様に、年次有給休暇の取得を促進しており、働き続けやすい環境整備を図っている。3日間の連続休暇のほか、入学式、授業参観等の学校行事への参加、ライフイベントのための休暇取得を促す4日間のファミリー休暇を制定するなど、年次有給休暇を取得しやすい職場風土づくりによりワークライフバランスを推進している。

4 成果と課題

連続休暇とファミリー休暇の取得率はほぼ100%である。家庭の事情等により柔軟な働き方を求めるパートタイマーにとっては、年次有給休暇取得促進の取組は、定着化に一定の効果が上がっていると考えられる。

現在、出産や育児などで、やむを得ず退職する行員にアンケートを実施し、将来、パートタイマーなどでの復職希望を尋ねている。一定の要件を満たした元行員を嘱託で採用後正行員に転換する制度の運用と併せ、復帰を希望する元行員へ声掛けをするなど、より積極的に復職機会の拡大を推進していきたい。

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 11	F社		
	人事評価を実施し半期ごとの賞与支給や多様な昇給方法でモチベーションを向上。正社員転換を推進し優秀な人材を確保		

本社所在地	非公開	事業内容		銀行業			
従業員数	非公開	男性	約 55%	うちパートタイム労働者数	約 25%	男性	約 8%
		女性	約 45%			女性	約 92%

ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価を実施し半期ごとに賞与を支給。 ・多様な昇給システム。 ・充実した教育訓練支援。 ・段階的転換による正社員転換制度の推進。 ・ワーク・ライフ・バランスへの取組。
------	---

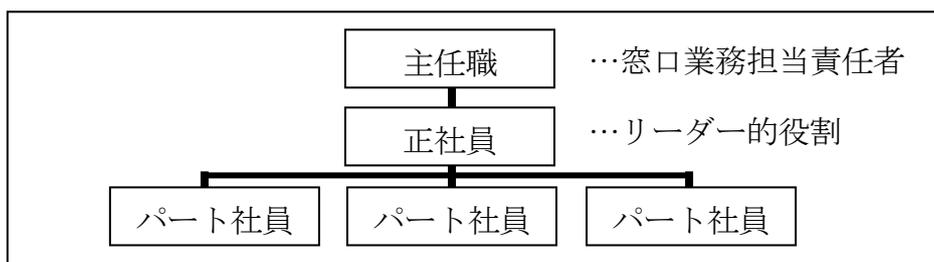
1 企業概要・人員構造

同社は、地域社会との絆の深化をテーマとし地域に密着した銀行として営業展開している。

全従業員数の約 1/4 を占めるパート社員（パートタイム労働者）の主な職務は、支店での窓口業務や後方支援事務、本部事務であり、そのうち窓口業務に従事する者が 7 割程度を占める。窓口業務は、入出金、口座作成、税金納付、各種手続受付など基本的銀行業務から、スキルや資格がある者は投資信託業務や保険加入業務などの正社員レベルの高度な業務を行う者もいる。

支店における窓口業務の標準的な人員体制は、担当責任者である主任職配下に正社員が 1 名配置され（小規模店舗では配置されない場合もある）、その配下に 2～3 名のパート社員が置かれて窓口業務を行う。正社員はパート社員の業務に加えて本部連絡業務や資産運用相談対応など難易度の高い職務を担当しつつ、パート社員の取りまとめを行い、窓口業務のリーダー的役割を果たしている。また、正社員にはパート社員にはない個人毎の業績目標が設定される。正社員もパート社員も転居を伴う転勤はなく、転居を伴わない支店異動はある。ただし、パート社員の異動範囲は一定の通勤時間内に通える範囲に限られ、正社員より狭く設定されている。

標準的な窓口業務体制



パート社員は入社当初6か月間の有期契約で雇用され、次契約から1年間の契約となる。所定労働時間は、育児や介護など家庭の事情等により様々であるが、正社員の1日7時間45分に対し、7時間程度になる者が多い。出勤日は基本的に正社員と同じであるため、パート社員の9割程度は社会保険に加入している。また、人事区分的に1日の勤務時間が7時間未満のパート社員を「ショート」、7時間以上を「ロング」として分けているが、役割や職務などその他に違いはない。

パート社員の人員構成は40歳前後の女性が多く占めており、金融業務経験者が多いが、未経験者も3割程度を占めている。

2 取組の背景

銀行の事務処理は、機械化により職務が標準化傾向にあることから、人的コストの効率化を図るためパート社員の活用が進んでいる。しかし、遂行する業務は専門性が高く、かなりのスキルと経験が要求される場合もある。家庭の事情等によりフルタイムで働けない人でも、正社員同様のスキルを身に付ける機会があり、経済的にもやりがいも高いレベルを目指せる仕組みづくりをすることが、パート社員にとっても銀行にとっても大切であると考えている。

また、パート社員から優秀な人材を育て確保することも重要な人材開発であると考えている。

3 取組の内容

人事評価を実施し半期ごとに賞与を支給

同社は、パート社員の意欲や実績に応えるため、上期と下期に支店長による人事評価を実施し、半期ごとに賞与を支給している。

支店長は、勤務姿勢や実績、取得した資格や上司である主任へのヒアリングなどを参考に、各人の評価を6段階で決定する。評価決定に当たって、根拠も評価シートに付記する。その後、本部で必要な調整を行って最終評価が決定し、評価に対応する賞与が支給される仕組みである。支給額は正社員に比べ少額であるが、勤続6か月未満かつ最低評価以外は支給される（最低評価となる者はごく少数であり、勤続6か月以上ならば最低評価でも支給となる）。

なお、評価に当たっては、事前にパート社員本人と支店長とで個別面談を実施している。面談では、勤務姿勢のフィードバックや業務指導・助言を行う。また、面談は、パート社員から不満や不安、要望などを聴くコミュニケーションの場としての機能も有している。

多様な昇給システム

パート社員が行う職務には、スキルと経験が重要である。このため、それらを反映した3つの要素からなる昇給システムを構築し、毎年1回4月に昇給を実施している。

第1に、勤続1年、3年、5年、10年等の区切りの勤続年数に到達したときに、時間給が昇給する仕組みがある。

第2に、職位の昇格時に昇給する仕組みがある。パート社員は、ビジネス・スタッフ、クリエイティブ・スタッフ、セールス・スタッフの3職位に分かれ、入社時はビジネス・スタッフから始ま

I
II
III

り、支店長が正社員レベルの窓口業務が遂行できると認めたものはクリエイティブ・スタッフに、さらに近隣の外回り営業も行い個人ローンや個人年金等の獲得が期待されると認められるとセールス・スタッフに昇格する。昇格は、その職位にふさわしいとする支店長推薦と、窓口業務遂行能力をチェックする「オペレーションスキルチェック表」の結果や実績等により判断される。職位の構成は、ビジネス・スタッフが最も多いが、クリエイティブ・スタッフもパート社員の1/4近くを占めている。セールス・スタッフは、パート社員でも特殊な職務であり、数名しかいない。

第3に、人事評価により昇給する仕組みがある。賞与支給額決定に使われた半期の評価2回分により、4月に通年の総合評価を決定し、評価に応じた昇給額を決定している。

多様な昇給システム

①勤続年数による昇給額	} 合算して昇給額が決定	次契約期間から昇給額を上乘せした時間給に変更
②職位昇格による昇給額		
③人事評価による昇給額		

なお、昇給後の新しい時給は、4月から新たに始まる契約期間に適用されるのが通常であるが、支店長が特段の手続きをすることにより、契約期間の途中でも昇給できる仕組みもある。

充実した教育訓練支援

IV

前述のとおり、パート社員の3割程度は金融業務未経験者であるが、職務を行うに当たっては一定の専門性が求められる。そのため、入社1か月以内に、本部で2日半にわたる入社時研修が実施されている。

そこでは、実物を使った端末操作訓練、各種事務処理のシミュレーション訓練及びコンプライアンス教育が行われる。パート社員の採用時期は一定ではないため対象者が少ない場合もあるが、必須研修の位置付けから対象者が1名であっても実施されている。

V

入社時研修履修後は、支店において正社員からOJTを受ける。また、金融業務未経験者は、4か月間の指定通信教育講座を銀行の費用負担で受講する。その後は、正社員と同様の研修機会が与えられ、希望者はテラー研修やCS研修、テレビ会議方式の本部による事務研修等に参加できる。

さらに、銀行が認める一定の公的資格取得時には、正社員と同額の資格奨励金の支給があるほか、後述する正社員転換時に求められる「証券外務員資格」や「生命保険募集人資格」の受験費用を3回まで銀行が負担する制度がある。

段階的転換による正社員転換

VI

能力あるパート社員のモチベーション向上に資するため、また、優秀な労働力の確保のため、正社員転換制度を推進している。転換制度は、パート社員からフルタイム勤務の臨時職員を経て正社員となる段階的なものとなっている。

VII

まず、勤続3年以上のパート社員が希望し、「証券外務員資格」又は「生命保険募集人資格」のいずれか一つ以上を有していて支店長推薦があれば、本部の経営管理部長の面談選考を経て臨時職員（有期雇用契約で退職金がないこと以外は正社員と同じ待遇の職員）へ転換する。選考の際には、

前述の「オペレーションスキルチェック表」の点数や適性・意欲が考慮される。

次に、臨時職員として2年間以上勤務した者が希望し、「証券外務員資格」及び「生命保険募集人資格」のいずれも有し支店長推薦があれば、経営管理部長の面談選考を経て正社員に転換する。適性や意欲・能力等が正社員水準であるかが判断基準である。

なお、臨時職員及び正社員への転換は、毎年12月に各支店に通達して希望者を募り、翌1月には決定する。転換希望者数と転換実績者数は年度によって増減があるものの、臨時職員への転換及び正社員への転換ともほぼ同数で、両転換合わせて毎年4～5名程度の希望者があり、2～3名程度が転換している。制度を導入した平成20年以降、それぞれの累積転換実績はどちらも十数名に及ぶ。

ワーク・ライフ・バランスへの取組

同社はパート社員の働き続けやすい職場環境構築のため、ワーク・ライフ・バランスにも注力している。

パート社員の慶弔見舞金や慶弔休暇は、労働時間にかかわらず正社員と同基準で支給・付与されるほか、所定外労働もほとんどない。平成20年には、男女を問わず育児休業取得促進や有給休暇取得促進に取り組んだことなどで「くるみんマーク認定¹」を受けており、パート社員の育児休業取得者も少なくない。希望者には、仕事の勘を取り戻すための復職前研修を各支店で実施するなど、育児休業から復職しやすい支援策を講じている。

パート社員の納得性を高めるため面談等を実施

パート社員に納得して働いていただくため、雇い入れ時には支店長より各パート社員へ労働条件通知書の交付と併せて労働条件や職務内容について説明しているほか、契約更新時には、支店長が各パート社員と個人面談を実施し労働条件通知書の交付・労働条件の説明に加え、前述の人事評価時の面談同様、勤務姿勢のフィードバックや要望などを聴取する機会を設けている。

また、本部経営管理部をパート社員の相談窓口として設定し、相談体制を構築している。

4 成果と課題

正社員転換については、その後に主任職になって活躍している例も複数あり、上昇志向のあるパート社員のモチベーション向上に寄与している。今後も、優秀な人材確保の観点から正社員転換をさらに推進すべきと考えている。転換希望者にとって最も障害となっているフルタイム勤務については、フルタイムで働けない事情が払拭されるまで個別計画的なキャリア形成支援や相談体制を整備し、転換後すぐに能力に見合った職務を遂行できるようにするなどの施策も検討している。

また、育児休業から復帰する者に対し、現在は支店ごとに行われている復職前研修を、本部で取りまとめてより充実した内容で実施することにより、パート社員のキャリア継続に寄与したいと考えている。

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

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	山口市中河原町 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 (金融・保険業)

	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	佐藤 博樹	中央大学大学院戦略経営研究科 教授
委員	庄司 吉伸	株式会社千葉興業銀行 人事部 人事企画担当 部長代理
	田谷 伸昭	株式会社千葉興業銀行 人事部 人事企画担当 上席調査役
	野島 信彦	出光クレジット株式会社 執行役員 総務部長
	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

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。