

第3章 パートタイム労働者の雇用管理と均等・均衡待遇に関するヒアリング調査

1. 調査概要

1-1 調査期間

- ・企業ヒアリングは、2014年9月10日（水）～12月4日（木）の期間で行った。

1-2 調査対象の選定

- ・企業ヒアリングを実施した200社の選定にあたっては、アンケート調査において、有効回答が得られたサンプル（7,431）のうち、以下の①～③の全てを満たすサンプルを対象候補とした。

- ①アンケート調査の問11「ヒアリング調査への協力意向」に関して、「1. 協力してもよい」または「2. 時間があれば協力したい」と回答した企業。
- ②アンケートに、企業名、担当者名、連絡先（電話番号）の記載があり、連絡が取れる企業。
- ③事業所独自の取組について、問9-1「積極的に進めている取組の有無」に関して「1. ある」または「2. 検討している」と回答し、具体的な取組内容の記載があった企業。

- ・上記の条件を満たすサンプルを抽出した結果、263サンプルが選定され、このうち、総得点率の高い企業をできる限り優先して、200社に対してヒアリング調査を行った。

1-3 調査方法

- ・対象企業の事業主や人事担当者等に対して、訪問によるヒアリング調査を行った。

1-4 主な調査内容

- ・ヒアリング調査時の主なヒアリング項目について、下表に示す。

ヒアリング項目

項目	内容
取組以前の状況	<ul style="list-style-type: none">・パートタイム労働者の雇用・労働環境に関して認識していた課題・それまで取り組んでいた取組の有無、内容
取組区分	<ul style="list-style-type: none">・①～⑧の区分に関して、特に得点率の高い項目について重点的にヒアリングを実施①労働条件の明示・説明②賃金③教育訓練等の能力開発④人事評価・キャリアアップ⑤正社員転換推進措置⑥福利厚生・安全衛生⑦ワーク・ライフ・バランス⑧職場のコミュニケーション等

<p>取組の効果・成果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・成果区分（パートタイム労働者の採用・納得感・モチベーション・定着率の向上／社員の士気向上／業績アップ／新規事業開拓／社内コミュニケーション活性化／組織マネジメント向上／リーダー人材の成長 等） ・効果が高かった取組の具体的な内容 ・パートタイム労働者以外に与えた影響・効果 ・事業全体を通じた特徴的な効果・成果 ・取組の推進体制（推進メンバー、進め方、情報共有体制等） ・推進に係る費用の内訳、採算性
<p>要因・ポイント</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・効果・成果につながった原因・理由、背景について（実施体制の確立、ニーズへの的確な対応等）
<p>取組への評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・取組の評価、改善の必要性（さらに改善すべきと感じている点等）
<p>今後の目標</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・取組の継続状況 ・今後の取組方向（目標、新たな取組の意向等）

2. 調査結果

2-1 好事例の抽出

- ・ヒアリング調査を実施した200社のうち、パートタイム労働者の雇用管理や均等・均衡待遇の改善に向けて具体的な取組を行っており、取組内容が他の企業の参考になると考えられる事例や、特徴的な取組を行っている事例、また、取組の結果、一定の成果が見られる事例等を中心に、好事例として抽出した。また、選定にあたっては、8つの取組分野のバランスにも配慮した。
- ・その結果、全24事例を好事例として選定した。

図表 選定した好事例一覧

No	所在地	業種	正社員数	パート労働者数	事業概要
1	東京都	飲食サービス業	約1,400名	約20,000名	チェーン店の展開
2	埼玉県	建設業	76名	9名	太陽光発電システム施工、空調・冷暖房取り付け工事、各種リフォーム等
3	埼玉県	福祉	53名	17名	特別養護老人ホーム、軽費老人ホーム、短期入所生活介護、通所介護、訪問介護、居宅介護支援、地域包括支援センター等
4	神奈川県	福祉	124名	59名 (保育事業のみ)	障害者施設・特別養護老人ホーム・保育事業
5	神奈川県	医療	630名	365名	保健・医療・福祉の総合サービスの提供
6	神奈川県	製造業	40名	110名	駅弁・注文弁当の製造・販売
7	山梨県	製造業	430名	40名	自動車部品製造
8	長野県	製造業	374名	5名	ハイエンド光学レンズの製造(スチールカメラ用交換レンズ及び光学デバイスの製造)
9	神奈川県	運輸業	146名	727名	物流センター事業(入荷・在庫管理・出荷・ピッキング)、配送事業、トラック運送事業
10	大阪府	小売業	約1,000名	約4,500名	スーパーマーケット事業、食品製造
11	東京都	福祉	28名	37名	特別養護老人ホーム、デイサービスの運営
12	長野県	医療	841名	49名	病院
13	京都府	福祉	400名	350名	特別養護老人ホーム、短期入所事業、訪問入浴サービス、デイサービス、在宅介護支援、ヘルパー養成事業、障がい者訪問介護事業ほか
14	広島県	小売業	416名	35名	車の販売、点検や修理、アフターサービスなど
15	東京都	福祉	91名	14名	介護老人保健施設、訪問看護ステーション、居宅介護支援
16	広島県	小売業	261名	約1,000名	スーパーマーケットの経営および経営指導
17	東京都	福祉	180名	180名	特別養護老人ホームの運営、介護付き有料老人ホームの運営、認可保育園の運営
18	宮崎県	福祉	36名	14名	老人ホーム、デイサービス、グループホーム、訪問介護事業等の運営
19	東京都	サービス業	601名	437名	生命保険会社のグループ企業のデータ管理事務、情報処理サービス
20	山形県	製造業	42名	11名	自動車部品製造、照明器具部品製造、金型設計・製造
21	千葉県	製造業	295名	32名	環境ソリューション、プラント向けソリューション等、環境ビジネスとメンテナンスサービスビジネスを中心に事業を展開
22	兵庫県	製造業	377名	9名	鉄道車両用機器の製造・販売
23	愛知県	福祉	60名	20名	特別養護老人ホーム・ショートステイ・デイサービス・グループホームの経営、居宅介護支援事業
24	神奈川県	食品製造業	83名	120名	ハムの製造・販売

2-2 分野別の傾向

(1) 労働条件の明示・説明

- ・就業規則や退職、休暇等に関する説明について、契約締結時（契約更新時を含む）に書面で渡すとともに、説明や質問を受ける時間も設ける等、パートタイム労働者に十分に理解してもらえるように配慮している事例がほとんどである。
- ・また、社内の見えるところに就業規則を掲示するなど、周知に工夫しているところもある。
- ・就業規則に関して、正社員やパートタイム労働者の意見を聞きながら内容を改定するなど、社員の労働環境の改善に積極的に取り組む事例も見られる。

●具体的な取組事例

- ◎就業規則は店舗内に掲示し、アルバイトがすぐに確認できるようにしている。また、アルバイトの採用・契約時に就業規則を説明するようにしている。（飲食サービス業）
- ◎採用が決まると、各店舗から契約上の必要事項を記載した「雇用契約書」を渡し、内容を口頭でも説明する。また、本社でも、人事担当者から、契約書の内容やどのような条件で働いてもらうか等について改めて説明をする。（小売業）
- ◎就業規則は、現場からの申し入れに応じて規則改定を行っている。現場の要望は、現場のリーダー会→部長会→取締役会を経て、就業規則改定となる（子育て中の女性パートタイム労働者からの要望を受け、勤務時間帯の選択制を導入した実績がある）。（運輸業）

(2) 賃金

- ・給与に関して、能力や仕事内容に応じた賃金体系を整備し、評価結果に応じて給与を支払っている事例が多く見られる。
- ・現場のリーダー的な役割を果たすパートタイム労働者には役職手当を付与するなど、パートタイム労働者のモチベーションを高める仕組みを取り入れている企業も多い。
- ・給与や賞与の決定方法に関して、正社員と同様の考え方・基準に基づいて算出している企業も見られる。

●具体的な取組事例

- ◎正社員とパート労働者の区別なく、賞与および期末手当を支給している。（福祉）
- ◎評価基準を設定し、「職責ランク」に基づいた賃金体系を整備し、その体系に応じた時給を支払っている。「職責ランク」は5ランクからはじまり、社内検定の「初級」に合格すると4ランクに上がる。一般職は3ランクまでで、社内検定「上級」に合格すると2ランク（専任職）となる。最も高い1ランクの専任職は、「非常に高い専門スキルや作業ノウハウを有する」ことが条件となっている。（小売業）
- ◎販売部門で、正社員に変わってシフト勤務の管理まで任せることのできるパート労働者の処遇改善のため、「パート店長手当」を設定し、支給することとした。（製造業）

(3) 教育訓練等の能力開発

- ・正社員、パート労働者を問わず、業務に関するスキルやコンプライアンス等を学ぶ研修、あるいはOJT教育等を制度化しているところが多い。
- ・また、業務の一環として勤務時間内に研修を行ったり、参加しやすいシフトにしたりする等、パートタイム労働者への配慮も見られる。

●具体的な取組事例

- ◎正社員とパートタイム労働者の区別なく、研修は年間スケジュールを立てて実施しており、月1回の全体研修では、スキルアップのための様々な分野の勉強会を行っている。時間も職員の負担を考慮し、16時ごろから就業時間内に終わるように実施している。(福祉)
- ◎研修は毎月2回行っており、半日は、全パートタイム労働者共通の業務に関する研修で、残りの半日は鮮魚や精肉、レジなど、配属される部門ごとの実務研修となっている。例えば、鮮魚部門で採用された人は、魚の捌き方などを専門トレーナーから実践的に学ぶ。また、技能レベルも細かくチェックする。(小売業)
- ◎パートタイム労働者を含む全職員を対象として、採用時の安全衛生や社内ルール・規則の教育を必須としている。加えて、情報セキュリティ、社会貢献、自己統制(自己啓発)など、コンプライアンス教育を年1回実施している。(製造業)
- ◎正社員とパートタイム労働者の区別なく、資格取得の支援として、学費を100%補助する制度を導入。また、学校に行きやすいシフトにすることにも配慮している。(医療)

(4) 人事評価・キャリアアップ

- ・パートタイム労働者のための人事評価制度を整備し、評価に応じた賃金や賞与の設定(職責に応じたランク設定等)を行っているところが多い。
- ・評価の方法として、上長の評価だけでなく、本人評価や同僚からの評価等も考慮している事例も見られる。
- ・また、評価結果を定期的に面談等で本人にフィードバックし、意見を聴いたり、本人の次の目標設定を行ったりする場も設けており、本人のやる気の醸成につなげているところも多く見られる。

●具体的な取組事例

- ◎評価基準を設定し、「職責ランク(5~1)」に基づいた賃金体系を整備し、その体系に応じた時給を支払っている。また、キャリアアップと賃金の仕組みに関する管理者用の評価基準の冊子を改定するとともに、パートタイム労働者向けにも簡易版をつくり、パートタイム労働者、契約社員へ配布している。パートタイム労働者は「スタッフ一般」、契約社員は「スタッフ総合職」という名称で区分され、入社してすぐは「職責ランク」がないが、毎月1回実施される社内検定を受け、合格するとランクが上がる仕組みになっている。(小売業)
- ◎パートタイム労働者への5段階の評価制度を設定し、年2回所属長が評価している。項目は業務への取り組み姿勢、改善の意識、コミュニケーション能力などで、この評価をパートタイム労働者にフィードバックする際、書面を用いて所属長と面接形式で行っている(正社員と同等の取組)。(製造業)

(5) 正社員転換推進措置

- ・パートタイム労働者から正社員へ転換するための制度が整備されており、人事評価で一定水準を満たすこと、筆記試験の合格、上長との面接等、一定条件をクリアすることで正社員への転換を図っているところがほとんどである。
- ・福祉の分野では、夜勤が正社員になるための条件となる場合が多く、正社員転換が進まない状況もあることから、夜勤を必須条件としない事業所や、少しずつ夜勤に慣れてもらう事業所など、パートタイム労働者への配慮が見られる取組もある。

●具体的な取組事例

- ◎アルバイトから店長（正社員）になるためには、店舗オペレーションのスキル、コミュニケーションのスキルが一定の水準に達していることを条件としている。副店長に昇格後、適性試験（ペーパー試験）に合格することで店長になることができる。パートタイム労働者から店長までのランク設定は、「チャレンジャー」→「パートナー」→「アテンド」→「サポーター」→「リーダー」→「副店長」→「店長」となっている。（飲食サービス業）
- ◎登用試験に合格することで、パート社員（スタッフ一般）→ 契約社員（スタッフ総合技術）→ 正社員へと転換できる（パート社員から正社員への登用も可能）。パート社員から契約社員になるためには、「面接」を受け、「課題レポート」を提出し、「職責ランクが3以上」であること、「登用後1年以内に社内検定資格「上級」を取得できる見込みがある」ことなどが条件となっている。（小売業）
- ◎正社員への登用は所属長の推薦と、月4週8休勤務のシフトに対応できるかどうか問われるが、夜勤の可否は正社員への条件としていない。また、介護福祉士の有資格者であればより優遇される。（医療）
- ◎正社員と同じ待遇であるが、勤務時間を最大1時間45分短縮することができる「短時間正規職員制度」を導入している。（医療）

(6) 福利厚生・安全衛生

- ・女性のパートタイム労働者が多い事業所では、女性に配慮した取組（トイレの改修、休憩室の喫煙・禁煙の分離等）が見られる。
- ・入社時に安全衛生に関する研修を行ったり、業務の中で安全指導を行ったりして、パート労働者の安全衛生に対する理解を深めたり、スキルを高めたりできる制度を整備している企業が見られる。
- ・業務に必要となる知見やノウハウを収集・整理したファイルを正社員・パートタイム労働者全てに配布し、安全衛生に関わるスキル・ノウハウの共有を図っている取組も見られる。

●具体的な取組事例

- ◎パートタイム労働者の6割以上が女性であることから、働きやすい環境づくりの一環として、衛生環境の改善を毎年予算化し、トイレの改修等（ウォシュレット導入等）を行っている。また、健康への配慮の観点から、禁煙者と喫煙者の休憩所を分離した。（運輸業）
- ◎パートタイム労働者は、入社すると、総務部で工場における一般的な安全教育を受ける（半日）。その後、配属先の組み立て現場における専門的な安全教育を受ける（半日～1日）。その後は配属先において、OJT教育を通じて仕事に慣れてもらうようにしている。（製造業）

(7) ワーク・ライフ・バランス

- ・子どもを持つパートタイム労働者や介護を行っているパートタイム労働者等への配慮として、各種休暇制度（子どもの看護、介護休暇等）を充実させたり、勤務時間の短縮や、勤務時間の選択肢を増やすなどの取組を行っている企業が多く見られる。
- ・また、産休や育休を積極的に取得してもらい、落ち着いたら職場復帰してもらうことで能力の高い人材確保につなげている企業も見られる。

●具体的な取組事例

- ◎ワーク・ライフ・バランスの一環として、正社員・パート労働者共通の以下の制度を定めている。（サービス業）
 - 【子の看護のための休暇】
 - ・午前もしくは午後など、半日単位で有給がとれる制度。
 - 【キッズサポート休暇】
 - ・小学校3年生までの子供がいる社員が予め申請しておく、有給休暇とは別に5日間休みがとれる。授業参観など学校の行事に合わせて休むことができる。
 - 【パワーアップ休暇】
 - ・有給とは別に3日間連続してとれる有給休暇。
- ◎勤務時間に関して、パートタイム労働者本人の都合に合わせた時間帯の設定に応じており、一律（8時半～16時）としていない。所属長の許可があれば、例えば10時～17時の勤務時間も可能としている。これにより、勤務時間外の自由度が高まり、働きやすい環境となっている。（製造業）

(8) 職場のコミュニケーション等

- ・定期的な面談の実施、相談窓口（短時間雇用管理者の設定、ホットラインの設置等）の整備、朝礼等での情報共有など、コミュニケーションを図る様々な機会を設けているところが多い。また、相談窓口を外部委託しているところも見られる。
- ・中堅社員が中心となって社内に委員会を設置し、職場環境を改善するためのアイデアを募り、実践している取組も見られる。
- ・社長と社員がコミュニケーションを図るための専用の様式をつくり、社員の意見がきちんと社長まで届く仕組みをつくっているところもある。
- ・業務改善提案を行ったり、勤続年数の長いパートタイム労働者等に対して報奨金を付与する表彰制度を導入しているところもあり、パートタイム労働者の取組意欲やモチベーションの向上につながっている。

●具体的な取組事例

- ◎個人面談を定期的（6ヶ月に一度）に行い、良いところは褒め、悪いところは認識してもらい、自主性の向上やスキルアップを図っている。（建設業）
- ◎イントラネット上に「パブリックフォルダ」を設定し、正社員、パートタイム労働者に限らず、パソコンで会社の制度や連絡事項が閲覧できる。また、折りたたんで携行できるカードを配布しており、パワハラ、セクハラなどの各種相談窓口の連絡先等を掲載している。（サービス業）
- ◎会社全体の取組として、「いい会社づくり委員会」を設置し、中堅社員が中心となり、各店舗から職場を良くするアイデアを募り、話し合っている。また、職場を良くするために、店舗ごとの取組や成果を発表する発表会も行っている。（小売業）
- ◎パート社員を含めた全社員を対象に会社を良くするための「提案シート」を出してもらい、社員の提案に対して上司が目を通し、提案に対するコメントを書いている。また、良い提案については、必要に応じて社長に報告している。（小売業）
- ◎表彰制度を導入し、①作業改善提案、②販売や接客の評価、③特別表彰（社会的貢献など）の3分野で年2回行っている。表彰とともに副賞金が渡される。（製造業）

2-3 取組の成果からみた、パートタイム労働者の雇用管理の改善と均等・均衡待遇に向けた取組の方向性

好事例の取組内容及び取組の成果を踏まえ、パートタイム労働者の雇用管理の改善と均等・均衡待遇に向けて、パートタイム労働者の納得感やモチベーションの向上、定着率の向上等のために一般的に他社が参考にできると考えられる取組の方向性について、分野ごとに整理する。

(1) 労働条件の明示・説明

- ・パートタイム労働者の雇入れ時（契約更新時を含む。）に、労働条件を文書等により明示し、わかりやすく口頭で説明を行うことや、就業規則を休憩室へ備え付けたりイントラネットの掲示板に掲載する等により、パートタイム労働者がいつでも確認できる環境を整備すること等により、パートタイム労働者の労働条件に関する疑義が生じにくくなっており、納得感の向上につながっている。

- ・労働基準法及びパートタイム労働法で定める法定事項の明示義務の履行はもとより、改正パートタイム労働法の施行により義務付けられる雇入れ時の雇用管理の改善措置内容の説明を始め、よりパートタイム労働者が自身の労働条件や自身に適用される制度を正しく認識できるための工夫した取組が、パートタイム労働者の納得性の向上につながるものと考えられる。

(2) 賃金

- ・能力や仕事内容等に応じた賃金体系を整備し、定期的に評価し、その結果に応じて賃金、賞与、諸手当等を決定することや、現場のリーダー的な役割を果たすパートタイム労働者に役職手当を支払うことなどにより、パートタイム労働者が正社員との公平感を認識し、定着率の向上につながっている。
- ・賃金や諸手当について、パートタイム労働者の働きや貢献に見合った支給基準とし、(4) 人事評価・キャリアアップにおける評価制度とも連動させた仕組み、すなわち、パートタイム労働者の能力、勤務態度等に関する評価を行い、その結果を賃金決定に反映させる制度の運用が、パートタイム労働者の公平感、モチベーション向上に寄与すると考えられる。

(3) 教育訓練等の能力開発

- ・パートタイム労働者のスキルアップやモチベーションの向上を意識し、正社員との区別なく研修を制度化し、実施することや、資格取得に向けた勉強会等の対象とすることなどにより、パートタイム労働者のモチベーションを高め、定着率の向上にもつながっている。
- ・パートタイム労働者に対して、現在担当している職務の遂行に必要な研修について正社員と同様の機会を提供することのみならず、スキルアップ・キャリアアップのための教育訓練の機会を提供することにより、パートタイム労働者の能力発揮につながり、企業にとってもメリットとなると考えられる。能力・経験・意欲等を踏まえた能力開発の機会を計画的に提供することが重要であり、その際には、業務の一環として勤務時間内に研修を行ったり、参加しやすいシフトにしたりする等、パートタイム労働者が参加しやすい研修計画、環境づくりへの配慮も重要であると考えられる。

(4) 人事評価・キャリアアップ

- ・パートタイム労働者のための人事評価制度を整備し、賃金や賞与、あるいはパートリーダーなどの役職登用に当たって評価結果を反映させることや、評価結果を面談等で本人にフィードバックし、意見を聴いたり、本人の次の目標設定を行ったりする場を設けることなどにより、パートタイム労働者の自発的な行動の促進、作業ミスの減少等につながっている。
- ・能力、勤務態度、成果等を踏まえて評価が行われ、その結果を昇給や昇進等の処遇に反映させる評価制度を導入することが、パートタイム労働者の意欲向上に寄与すると考えられる。また、評価結果を定期的な面談等でパートタイム労働者へフィードバックすることは、客観的に自身を振り返る機会になること、事業主や人事労務担当者が定期的に直接パートタイム労働者の意見を聴き、企業の方針やパートタイム労働者本人への期待を伝える場にもなることから、パートタイム労働者の成長や職場内の情報共有にも資すると考えられる。
- ・能力や働きぶり等に応じて担当する職務の内容を高め、キャリアアップすることができる仕組みや、パートタイム労働者に指導的な立場、役割を担わせる昇格制度や役職登用制度の導入・運用が、パートタイム労働者のさらなる活躍の場を広げ、モチベーションの向上につながると考えられる。

(5) 正社員転換推進措置

- ・人事評価で一定水準を満たすことや筆記試験に合格することなど正社員登用の基準を明確化し、パートタイム労働者の能力や経験等の評価をもとに正社員へ転換する制度を設けることにより、正社員への転換を希望するパートタイム労働者の意欲向上につながっている。
- ・(4) 人事評価・キャリアアップの仕組みと連動させた正社員転換のための試験制度等を導入・運用することで、正社員転換の仕組みがより明確になるため、パートタイム労働者が正社員転換をめざす上で目標を設定しやすく、意欲の向上につながると考えられる。
- ・また、時間的な制約が正社員転換を妨げている場合もあることから、短時間正社員制度の導入もパートタイム労働者のモチベーションの維持・向上に寄与するものと考えられる。

(6) 福利厚生・安全衛生

- ・パートタイム労働者も対象とした福利厚生・安全衛生の充実が、パートタイム労働者の働きやすさにつながっている。
- ・パートタイム労働者の就業実態や正社員との均衡を考慮して、パートタイム労働者も福利厚生制度や施設が適用され、利用できる仕組みを導入、運用することで、パートタイム労働者の公平感につながると考えられる。

(7) ワーク・ライフ・バランス

- ・パートタイム労働者を対象としたワーク・ライフ・バランスに資する各種休暇制度の充実や、勤務時間の短縮、勤務時間の選択肢を増やすなどの取組により、必要な人材の確保につながっている。
- ・正社員だけでなくパートタイム労働者も対象として、年次有給休暇を取得しやすい職場環境づくりや、子育てや介護、ボランティア活動等、パートタイム労働者の生活の状況やスタイルに応じた休暇制度等を導入し、制度を利用しやすい環境を整備することにより、社員がお互いにフォローし合う意識を共有し、業務の効率化に向けた改善が図られ、パートタイム労働者の定着率の向上にも資すると考えられる。

(8) 職場のコミュニケーション等

- ・定期的な面談の実施、相談窓口の整備、意見箱の設置、朝礼等での情報共有など、職場でのコミュニケーションを図る様々な機会を設けることにより、職場内での情報共有が図られるだけでなく、パートタイム労働者の自発的な行動や作業効率の向上にも資するものとなっている。
- ・パートタイム労働者からの意見・提案を聴く仕組みや、パートタイム労働者を対象とした表彰制度、社内の情報の共有化を図る仕組みの導入など、職場で円滑なコミュニケーションを図ることが、パートタイム労働者の納得感につながるだけでなく、業務の効率化やより高い成果につながることも期待できると考えられる。