

平成27年度パートタイム労働者活躍推進企業表彰
 ～ 最優良賞及び優良賞 受賞企業の取組ポイント ～

最優良賞 厚生労働大臣賞 株式会社イトーヨーカ堂

(東京都千代田区 小売業 従業員数 49,222 人 うちパートタイム労働者数 39,746 人)

「現場でスキルアップを極めたい」「管理職として判断や決定に携わりたい」
 パートタイム労働者のニーズに合わせて、ステップアップする仕組みを構築！

取組内容

1 正社員とパートナー社員ともに職務に応じた評価を実施し、処遇全般に反映

全社員に対し、半年ごとに職務と階層に応じた「セルフチェック用紙」で評価を実施。評価は、賃金改定、賞与、ステップアップ（パートナー社員の等級区分）、役職登用、準社員・正社員登用など全ての処遇に反映。

※「パートナー社員」とは、同社のパートタイム労働者の呼称。

2 パートナー社員の意思を反映して、ステップアップできる制度

業務遂行能力と本人の希望により、「レギュラー」、「キャリア」、最終的には正社員同等の業務を担う「リーダー」へとステップアップできる制度を導入。家庭の事情や仕事への価値観に応じ、自己申告によりステップアップにチャレンジできる制度としている。

パートナー社員やフィールド社員のままで役職者への登用を実施。

※「フィールド社員」とは、同社のフルタイムの有期契約労働者の呼称。

3 店舗商品の品揃え・発注決定にパートナー社員の意見を取り入れ

店舗ごとに開催する「地域生活委員会」に、地域に密着した生活者であるパートナー社員を参加させ、商圈の生活情報を共有し、商品の品揃え・発注の決定に活かしている。

4 パートナー社員にメンターをつけメンタルフォローで定着率向上

新規採用されたパートナー社員に、同じ店舗に勤務する先輩パートナー社員を「メンター」として指名し、業務上の精神的な不安をフォローし、定着率向上につなげている。

5 パートナー社員にもワーク・ライフ・バランスを

パートナー社員にも正社員と同様に「特別休暇」（結婚休暇・忌引き休暇等）・「育児休暇」を付与。出産・育児・介護の両立支援制度である「リ・チャレンジプラン」も利用可能としている。パートナー社員の育児・介護休業の取得実績はのべ1000人以上。

取組の成果

家庭の事情や仕事への価値観など自分の都合に合わせてステップアップへのチャレンジを選択できる制度を導入した結果、フィールド社員や正社員への登用が増加した。また、同制度により、役割に応じた処遇を実現することができ、結果として全体的な処遇水準が上がり、勤続年数も伸長。

パートナー社員の発言や行動に変化が見られるようになり、「地域生活委員会」以外の普段の職場でも職務への積極的なアプローチが見られるようになった。

リーダーパートナー社員やフィールド社員が正社員の担っていた役職に就くようになり、2014年度の役職者は210名以上となった。

最優良賞 厚生労働大臣賞 特定非営利活動法人ハートフル
(群馬県高崎市 医療・福祉 従業員数 73 人 うちパートタイム労働者数 58 人)

「とことん顔を向き合わせて話す機会を創る」「アンケートで本音を聞き出す」
「目標を設定しともに成長する機会を設ける」これが取組のポイント！

取組内容

1 正社員とパート社員で同じ評価制度・同じ計算方法で賞与に反映 同じ処遇を目指す

正社員とパート社員ともに同一の評価表を用いて、「意欲・責任」「チームワーク」「業務遂行」等 10 種類計 43 項目で評価を行い、結果を同じ計算方法で賞与に反映。正社員と業務が似通っている場合はパート社員の賃金を正社員の賃金額に近づけ、同一労働同一処遇とすることを目指している。

自己評価と上司の評価をグラフ化し、比較・確認できるようにして面談を実施。さらに代表とも面談し「代表目標」を設定。

2 幅広い事由で利用できる短時間正社員制度を整備

年 2 回転換試験を実施。転換できなかった場合にも結果をフィードバックして次につなげており、転換実績は 9 名。また、正社員転換後すぐに利用できる短時間正社員制度を設けており、育児や介護だけではなく、自己啓発やボランティア、その他の事情など幅広い事由で利用可能としている。

3 トップの発案・創意工夫により様々な研修を実施

年間の教育計画、介護業務に必要な実務研修はもちろん、それ以外にもフレキシブルに、様々な研修を実施し、スキルアップを図っている。また、社員一人一人に研修・目標手帳を交付し、月目標・年目標を設定し上司が指導・サポートを実施している。

4 パート社員の本音を聞き出すアンケートや面談を充実

社員アンケートや、産業カウンセラーの配置、管理者だけではなくトップとの面談も充実させるなど、パート社員の話をよく聞き、個々人に応じたサポート体制を構築している。

5 働きやすく、そして休みやすい職場環境を 長く働くことができる職場へ

共有 PC 上の伝言板・勤務表のメモ欄、各部門の連絡票など複数のツールを活用し、行事や業務伝達事項などの情報共有により職場の見える化を図り、働きやすく休みやすい職場環境を整備。

仕事と家庭の両立支援のため、子連れ、孫連れの出社を可能として育児参加の意識を高めるとともに、休暇の多さ日本一を目指し、年次有給休暇の取得促進の他、パート社員にも、チャイルド休暇、誕生日休暇、ボランティア休暇、障がい者等家族支援休暇、勤続 10 年休暇等の休暇制度を設けている。

取組の成果

平成 22 年度から平成 25 年度までの退職者の平均は 18.5 人であったが、平成 26 年度は 7 名、平成 27 年 10 月現在では 2 名と、退職者が激減し、募集や教育にかかるコストが大幅に削減。

また、研修の充実等により、パート社員の利用者に対する理解が深まり、業務に対する責任感が増した。それによりサービスの質が向上し、利用者の満足度も 100% 近くに達している。

優良賞 雇用均等・児童家庭局長優良賞 株式会社イズミ

(広島県広島市 小売業 従業員数 16,738 人 うちパートタイム労働者数 14,232 人)

取組内容

1 パートナー社員を職能資格により格付け、最上位の「主任」は正社員と同じ評価表で評価

パートナー社員を「初級」「中級」「上級」「主任」の4区分の職能資格で格付け。職能資格給をレンジで設定し、昇格時には昇格昇給も実施。「主任」以外は、業務・勤務評価や業績達成率の項目からなる評価表で評価を行い、結果を昇給に反映。「主任」は、正社員と職務が同一のため正社員と同じ評価表で評価を行い、昇給・賞与へほぼ同等の水準で反映。

※「パートナー社員」とは、同社のパートタイム労働者の呼称。

2 「パートナー業務ガイドライン」を定め、昇格基準や能力開発に活用

パートナー社員の職能資格に求められる職能水準を「パートナー業務ガイドライン」として部門ごとに詳細に決定(30種類)。ガイドラインを昇格の基準として活用するほか、ガイドラインの基準を用いて各店舗の各売り場等でパートナー社員のスキルを「育成マップ」として一覧表で整理し、組織全体のスキルの達成状況と各人の能力開発課題を把握。

取組の成果

基幹的な業務を担うようになったパートナー社員の能力把握と公平な処遇のために業務ガイドラインを策定し、基幹的な業務の内容や水準を「見える化」した結果、全社共通の基準・水準での能力開発や職能資格への格付けが可能となった。職能資格制度の導入、「主任」への積極的な登用、研修の充実による社員全体の能力向上により、経営の効率化が進み企業業績も向上。パートナー社員の退職率も低下した。

優良賞 雇用均等・児童家庭局長優良賞 有限会社COCO-LO

(群馬県桐生市 医療・福祉 従業員数 79 人 うちパートタイム労働者数 24 人)

取組内容

1 目標設定と達成のための行動計画を策定し評価、更に自発的な改善提案等の実績も評価

パートタイム労働者を含む全社員が年間の所属部門に係るチーム目標・個人目標を盛り込んだ行動計画を作成。評価シートにより、各目標達成状況について管理者と面談して進捗状況を確認し、評価を賞与に反映。また、ヒヤリハットの業務改善報告書の提出や、自由参加型の研修参加実績、Thanksカードを受け取った回数も賞与へ反映。

2 マンツーマンのOJT教育、キャリア形成を支援

入社した全社員に先輩社員をプリセプターとしてつけ、マンツーマンで指導や相談に対応。各種研修会、勉強会を開催するほか、介護分野に限らずキャリアアップのための外部研修受講を奨励し、研修休暇の付与、参加費・旅費支給などの支援を実施。

取組の成果

正社員と同様に扱い責任を課すことによりパートタイム労働者の積極的な業務姿勢、向上心を引き出すことができた。また、様々な取組により働きやすい職場環境を整えた結果、優秀な人材の獲得、パートタイム労働者の定着が進み、職場が活性化。売上高や、顧客満足度向上へとつながっている。

優良賞 雇用均等・児童家庭局長優良賞 株式会社古田土経営
(東京都江戸川区 専門サービス業 従業員数 157 人 うちパートタイム労働者数 29 人)

取組内容

1 パート社員も含めた全社員に、「売上目標」を設定し、賞与に反映

パート社員も正社員と同様に 1 年間の「売上目標」を定め、毎月の売上を月 1 回の会議で発表させ、共有している。「補助者業務単価表」を設け、社内作業でも売上げがつく仕組み等を導入し、業務の成果をパート社員と正社員で公平に評価できるようにした。業務の成果に応じて賞与、手当を支給。

2 面接シートやステップアップカードでキャリアアップを「見える化」

「パンジーさん面接シート」をパート社員に配付し同シートに沿って、会社の理念・価値観・社会性などの「定性面」と会計・税務で求められる知識や作業力などの「スキル面」を評価。「スキル面」で達成した項目は「パンジーさんステップアップカード」にハンコを押してキャリアアップの状況を「見える化」。パート向け研修を実施するほか、社内サイトで正社員と同一内容の勉強の機会を付与。

※「パンジーさん」は同社のパートタイム労働者の呼称。

取組の成果

社員の業務を切り分けパート社員に担当させることで、業務効率が改善し、正社員の労働時間の大幅削減につながった。また、パート社員も正社員と同様に年間売上目標を設定し毎月発表することで、会社の重要な戦力という意識付けと前年よりも高い売り上げを達成したいという成長意欲を高めている。これらの結果が、売上高経常利益率が過去最高水準、労働生産性の向上等につながっている。

優良賞 雇用均等・児童家庭局長優良賞 三井住友海上火災保険株式会社
(東京都千代田区 金融業・保険業 従業員数 19,521 人 うちパートタイム労働者数 4,384 人)

取組内容

1 スタッフ社員も目標を設定して評価を実施、時給に反映

スタッフ社員も他の社員と同様に、「行動目標」「成果目標」を設定し、年 3 回の考課者の面談を経て評価を行い、評価結果を次年度の時給に反映する「目標チャレンジ制度」を実施。考課者による面談・評価時には、スタッフ社員の短期的な成果・スキルアップのみならず、中長期的なキャリア形成に向けた目標への取組に対する評価も考慮。

※「スタッフ社員」とは、同社のパートタイム労働者の呼称。

2 スタッフ社員をその先へ 展望感を拡大させる登用の仕組み

スタッフ社員専用の教育プログラムを整備し、多種多様な教育により能力開発を支援。スタッフ社員の中から、その能力や働きぶりを認めた社員を、指導的な役割を担う「リーダー」へ登用。また、より多くのスタッフ社員のキャリアアップを支援するため、より高度な知識と経験に基づく業務を担当する勤務地限定の「地域社員」の他に、更に勤務地と業務を限定した「アソシエイト社員」を新設し、スタッフ社員からの転換を推進。

取組の成果

高い目標へのチャレンジやリーダーの登用など、正社員の業務の一部をスタッフ社員が担い遂行できる体制が整った結果、業務の効率化が進み、会社全体の生産性と競争力が向上し、1 人あたりの収入保険料の増加や事業費率（人件費等が占める割合）の低下が実現した。