

省内事業仕分けの結果等を踏まえ、「中小企業雇用安定化奨励金」と「短時間労働者均衡待遇推進等助成金」を整理・統合し、有期契約労働者とパートタイム労働者の雇用管理改善に関する支援を一体的に推進する。

1. 助成対象等の整理・見直し

(1) 各奨励金の「正社員転換」、「処遇制度」、「教育訓練制度」の**助成メニューを統合**

(2) 「教育訓練制度」については、有期・短時間労働者対策として重要であることから、事業主の取組を促進するために支給要件を見直し

(3) 短時間労働者均衡待遇推進等助成金のうち、「パートタイム労働者の評価・資格制度」、「事業主団体向け助成金」を廃止  
**2奨励金 10メニュー → 1奨励金 5メニュー**

2. 支給事務を都道府県労働局に一本化

平成22年度

中小企業雇用安定化奨励金

1) 正社員転換	統合
2) 処遇改善制度	統合
3) 教育訓練制度	統合

支給機関：都道府県労働局

短時間労働者均衡待遇推進等助成金

1) 正社員転換	統合
2) 正社員と共通の評価・資格制度	統合
3) 事業主団体向け助成金	廃止
4) 教育訓練制度	統合
5) 処遇改善制度	統合
6) 評価・資格制度	統合
7) 労働者相談制度	統合
8) 労働者相談制度	統合
9) 労働者相談制度	統合
10) 労働者相談制度	統合
11) 労働者相談制度	統合
12) 労働者相談制度	統合
13) 労働者相談制度	統合
14) 労働者相談制度	統合
15) 労働者相談制度	統合
16) 労働者相談制度	統合
17) 労働者相談制度	統合
18) 労働者相談制度	統合
19) 労働者相談制度	統合
20) 労働者相談制度	統合
21) 労働者相談制度	統合
22) 労働者相談制度	統合
23) 労働者相談制度	統合
24) 労働者相談制度	統合
25) 労働者相談制度	統合
26) 労働者相談制度	統合
27) 労働者相談制度	統合
28) 労働者相談制度	統合
29) 労働者相談制度	統合
30) 労働者相談制度	統合
31) 労働者相談制度	統合
32) 労働者相談制度	統合
33) 労働者相談制度	統合
34) 労働者相談制度	統合
35) 労働者相談制度	統合
36) 労働者相談制度	統合
37) 労働者相談制度	統合
38) 労働者相談制度	統合
39) 労働者相談制度	統合
40) 労働者相談制度	統合
41) 労働者相談制度	統合
42) 労働者相談制度	統合
43) 労働者相談制度	統合
44) 労働者相談制度	統合
45) 労働者相談制度	統合
46) 労働者相談制度	統合
47) 労働者相談制度	統合
48) 労働者相談制度	統合
49) 労働者相談制度	統合
50) 労働者相談制度	統合
51) 労働者相談制度	統合
52) 労働者相談制度	統合
53) 労働者相談制度	統合
54) 労働者相談制度	統合
55) 労働者相談制度	統合
56) 労働者相談制度	統合
57) 労働者相談制度	統合
58) 労働者相談制度	統合
59) 労働者相談制度	統合
60) 労働者相談制度	統合
61) 労働者相談制度	統合
62) 労働者相談制度	統合
63) 労働者相談制度	統合
64) 労働者相談制度	統合
65) 労働者相談制度	統合
66) 労働者相談制度	統合
67) 労働者相談制度	統合
68) 労働者相談制度	統合
69) 労働者相談制度	統合
70) 労働者相談制度	統合
71) 労働者相談制度	統合
72) 労働者相談制度	統合
73) 労働者相談制度	統合
74) 労働者相談制度	統合
75) 労働者相談制度	統合
76) 労働者相談制度	統合
77) 労働者相談制度	統合
78) 労働者相談制度	統合
79) 労働者相談制度	統合
80) 労働者相談制度	統合
81) 労働者相談制度	統合
82) 労働者相談制度	統合
83) 労働者相談制度	統合
84) 労働者相談制度	統合
85) 労働者相談制度	統合
86) 労働者相談制度	統合
87) 労働者相談制度	統合
88) 労働者相談制度	統合
89) 労働者相談制度	統合
90) 労働者相談制度	統合
91) 労働者相談制度	統合
92) 労働者相談制度	統合
93) 労働者相談制度	統合
94) 労働者相談制度	統合
95) 労働者相談制度	統合
96) 労働者相談制度	統合
97) 労働者相談制度	統合
98) 労働者相談制度	統合
99) 労働者相談制度	統合
100) 労働者相談制度	統合

支給機関：(財)21世紀職業財団

平成23年度予算案

1) 正社員転換	統合
2) 処遇改善制度	統合
3) 教育訓練制度	統合
4) 評価・資格制度	統合
5) 労働者相談制度	統合

支給機関：都道府県労働局

パートタイム労働者、有期契約労働者を雇用する事業主が、正社員との均衡のとれた待遇の確保、正社員への転換の推進のため、労働協約又は就業規則により、正社員と共通の処遇制度や正社員への転換制度等を導入した場合に奨励金を支給します。

## ① 正社員転換制度

### I 制度導入 (対象労働者1人目)

正社員へ転換するための試験制度を導入し、実際に1人以上転換させた事業主に支給。

1事業主につき 40万円 (大企業: 30万円)

### II 転換促進 (対象労働者2人目~10人目)

2人以上転換させた事業主に対して、対象労働者10人目まで支給。

労働者1人につき 20万円 (大企業: 15万円)

※母子家庭の母等の場合は30万円 (大企業: 25万円) を支給

## ② 共通処遇制度

正社員と共通の処遇制度 (※) を導入し、実際に対象労働者に適用した事業主に支給。

1事業主につき 60万円 (大企業: 50万円)

(※) 正社員と共通の制度で、職務又は職能に応じた3区分以上の評価・資格制度を設け、その格付け区分に応じた基本給、賞与等の賃金等の待遇が定められていることが必要です。

## ③ 共通教育訓練制度

正社員と共通の教育訓練制度 (Off-JTに限る) を導入し、1人につき6時間以上の教育訓練を延べ10人以上 (大企業は30人以上) に実施した事業主に支給。

1事業主につき 40万円 (大企業: 30万円)

## ④ 短時間正社員制度

### I 制度導入 (対象労働者1人目)

短時間正社員制度を導入し、実際に1人以上に適用した事業主に支給。

1事業主につき 40万円 (大規模事業主: 30万円)

### II 定着促進 (対象労働者2人目~10人目)

2人以上に適用した事業主に対して、対象労働者10人目まで支給。

労働者1人につき 20万円 (大規模事業主: 15万円)

※母子家庭の母等の場合は30万円 (大規模: 25万円) を支給

\* 中小規模事業主: 常時雇用する労働者が300人を超えない事業主  
大規模事業主: 中小規模事業主以外の事業主

## ⑤ 健康診断制度

パートタイム労働者又は有期契約労働者に対する健康診断制度 (※ 法令上実施義務のあるものを除く) を導入し、実際に延べ4人以上に実施した事業主に支給。

1事業主につき 40万円 (大企業: 30万円)

## いわゆる「多様な正社員」に関する報告書、事例集等

## ○有期労働契約研究会報告書（平成22年9月10日公表）（抄）

※同報告書における正社員の定義・・・使用者から直接雇用され、労働契約期間の定めがなく、フルタイムで長期雇用を前提とした待遇を受ける者などの、いわゆる正規型の労働者

## 第1 総論的事項

## 2 検討に当たっての基本的考え方

(1) 我が国の労働市場（雇用システム）が公正を確保しつつ機能するためのルール作りを図ること

(略)

また、正社員との格差等に対処するに当たっては、雇用の安定が重要である一方、働き方等については様々なニーズがあること等から、従来のようないわゆる正社員のみではなく、「多様な正社員」（従来の正社員でも非正規労働者でもない、職種や勤務地等が限定された無期労働契約で雇用される者なども含めた多様な類型の労働者を総称する。）の環境整備も視野に入れることが有用である。

このような「多様な正社員」の環境整備により、有期契約労働者と従来の正社員との間に、多様な選択肢が職場の実情に応じ、いわば連続的なものとして用意されることも、公正な待遇等を実現するために有用であると考えられる。

なお、こうした正社員、「多様な正社員」、有期契約労働者等の多様な働き方やその選択は、労働者の意思に反して一方的に実現されてはならないことに留意すべきである。ただ、その場合、働き方如何にかかわらず、すべての労働者にとって、雇用の安定、公正な待遇等が確保されるべきことを忘れてはならず、また、労使当事者の取組に委ねるのみではこれらは十分に実現できないものであることから、政府の役割、つまり、有期契約労働者の均衡待遇・正社員化の推進、マッチング機能も重視した就労支援、雇用保険等のセーフティネットや職業能力開発といった政策も重要であることは言うまでもない。

## 第5 均衡待遇、正社員への転換等

## 3 正社員への転換等

(略)

今ある正社員の処遇はそのままに、処遇等が大きく異なる有期契約労働者を一挙にそのような正社員に転換をすることは、使用者にとっては超えるべきハードルが高い場合が多く、一方、職種や勤務地が限定されていることを志向

することも少なくない有期契約労働者の側も、雇用の安定は望みつつ、責任や拘束度などの面から正社員となることを必ずしも望まない場合もあることから、無期労働契約への転換により雇用の安定を図りつつ、「勤務地限定」、「職種限定」の無期労働契約など、多様な雇用モデルを労使が選択し得るようにすることも視野に入れた環境整備を検討することが求められる。この場合、勤務地限定等の無期労働契約については、勤務場所の閉鎖等の際の雇用保障の在り方について、その契約の下で働く労働者の職務内容や勤務地等の制約の度合いに応じ、どこまで雇用が保障されるのか等について、様々な意見がある。何よりもまず、労使間での自主的な問題解決が図られるよう、契約内容についてあらかじめ明確に合意しておくことが必要であるが、これらのルールの在り方については、労使の自主的な取組、実例や裁判例の集積の状況も注視しつつ、検討が必要である。

○雇用政策研究会報告書（「持続可能な活力ある社会を実現する経済・雇用システム」）（平成22年7月14日公表）（抄）

### 第3章 雇用の質が向上する働き方の改善

#### （2）雇用ルールの整備等

非正規労働者のウェイトが高まり、現在の雇用システムではその活用が前提となっているが、今般の経済危機における非正規労働者の問題の顕在化により、正規・非正規の差が特に注目されるようになってきた。今後は正規と非正規についてバランスの取れた法体系や雇用制度にする必要があり、派遣制度の見直しや有期雇用ルールの整備等により、非正規労働者の雇用の安定を図るとともに、正規労働者においても多様な働き方を検討していくことなどにより、正規・非正規の二極化構造を解消し、雇用形態の多様化を目指していくことが望まれる。

なお、非正規労働者への対応を検討する際には、パート・アルバイト、派遣労働者、有期契約労働者等様々な雇用形態があり、さらには年齢別、続柄別等によっても事情が異なることにも十分考慮する必要がある。また、現状の雇用形態の選択が自発的か非自発的か、さらには雇用契約期間の違いなども考慮し、注意深く考える必要がある。これらの事情は業種や規模など企業の実情によっても異なりうるものであるので、各企業の労使が、対象労働者の意向を踏まえつつ実情に合わせた自主的な取組を行うことも重要である。

#### （「多様な正社員」の環境整備）

第2章で述べたように、世界経済の連鎖性が強まる中、企業は異常時の雇用

調整が比較的容易な非正規労働者を増加させており、非正規労働者の雇用期間は長期化している。

これは、企業にとって、安定的に事業を運営するには、非正規労働者が基幹的な業務も行えるようにするため、ある程度継続的な雇用関係を望んでいることが背景にあると考えられる。また、正規労働者においても、ワーク・ライフ・バランスの観点からより多様な働き方が望まれている。

以上のような状況も踏まえ、従来非正規労働者として位置づけられてきた労働者に対しても、ある程度正社員的な雇用管理をするような雇用システムが望まれる。そのためには、「多様な正社員」（従来の正社員でも非正規労働者でもない、正規・非正規労働者の中間に位置する雇用形態）について労使が選択しうるような環境の整備が望まれる。

「多様な正社員」の具体例としては、金融業や小売業で見られ始めた「職種限定正社員」や「勤務地限定正社員」といった、業務や勤務地等を限定した契約期間に定めのない雇用形態が挙げられる。

「多様な正社員」には、現行の有期契約の多くがこの「契約期間に定めのない雇用契約」に移行することで、労働者にとっては従来の細切れ雇用を防止できるという利点があり、また、非正規労働者が正規雇用へステップアップする手段にもなり得るものである。

企業にとっても、事業所が閉鎖される等の異常事態の際に雇用調整できる余地を残しつつ、非正規労働者を新しい雇用契約の下で、適切なキャリア形成支援の実施により中長期的に戦力化することが可能になることが期待される。また、企業内に多様な人材の存在を認める多様性がある企業となることによって、今後グローバルに競争していくなかで活力を維持することにもつながると考えられる。

「多様な正社員」の環境を整備するにあたっては、実態や司法判断の蓄積により、整理解雇等における法的地位の異同についての整理が必要なほか、正規労働者の中から切り出して一つの雇用アウトソーシングの手段として利用され、不安定な雇用形態を増大させることにならないよう十分配慮する必要がある。

現行の法律上は、「従来の正社員」と「多様な正社員」は、いずれも期間の定めのない労働契約を結んでいる労働者である点では区別されていないことを考慮しつつ、今後どのような取組が可能か労使も含めた検討が求められる。

「多様な正社員」の環境が整備されることにより、今後、非正規から正規への移行をはじめとする各雇用形態間の移行や、派遣労働者や有期契約労働者等の雇用形態のあり方にも大きな効果を与えることが期待される。

(参考)「有期契約労働者雇用管理改善事例集(平成21年7月厚生労働省職業安定局)」より抜粋

①株式会社東急ストア【卸売・小売業】

②株式会社ロフト【卸売・小売業】

③株式会社リンガーハット【飲食店・宿泊業】

④株式会社吉野家【飲食店・宿泊業】

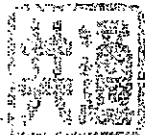
⑤福伸電機株式会社【製造業】

## (5) 株式会社東急ストア

### 導入している制度



正社員登用



モチベーション



能力開発



競争意識



### ポイント

- ・正社員登用制度を導入。
- ・登用制度を導入することで、やる気のあるパート社員の活用が進展。
- ・社員間に競争意識の芽生えも。

### 1. 会社概要

#### (1) 業種と業績推移

主に首都圏を商圏とするチェーンストアで、食料品を中心に、衣料品、日用生活用品等の小売業である。最近3年間の売上高は、2,500億円前後で推移している。

#### (2) 正社員の採用

新規学卒採用は、2008（平成20）年4月が100名で、その内訳は大卒が61名、専門学校卒が5名、高卒が34名と、大卒採用がメインである。3年前とくらべて、新卒採用者数は増やしている。

中途採用は、時期を限定せず、年間を通して行っている。ここ3年間で134名の中途採用実績があり、採用者は30代が中心で、男女比は男性6・女性4である。採用基準は、生鮮などの技術水準を評価する場合と、人物本位で採用する場合がある。

#### (3) 従業員構成

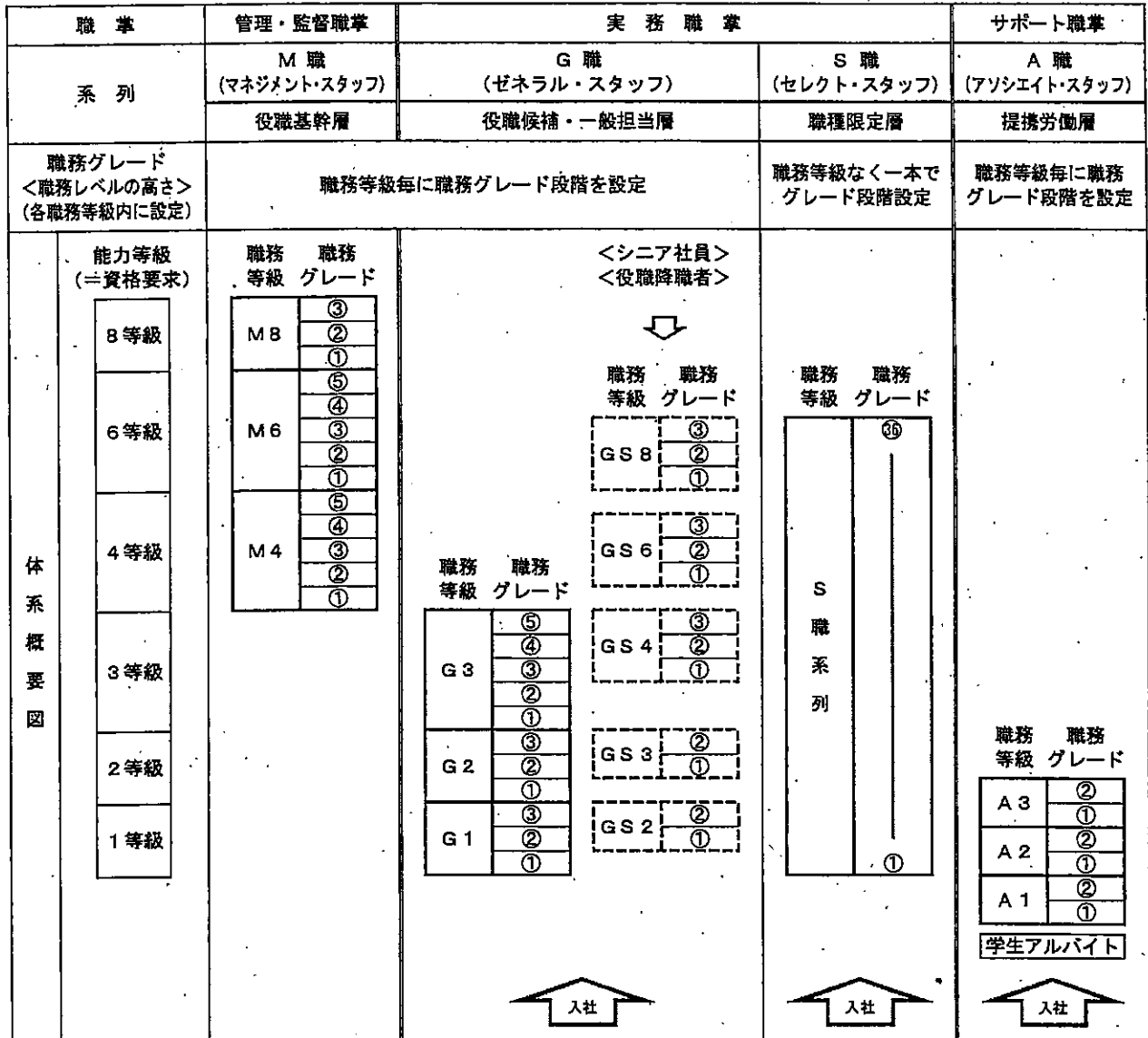
総従業員数は約1万1,500名で、正社員が約2,000名、非正社員が9,500名である。ただし、派遣や業務委託、シルバー人材センターが、非正社員9,500名のうち要員換算で500名いる。

正社員の雇用区分は、M職、G職、S職の3区分である（後で詳述。図を参照のこと）。

非正社員は全員が有期契約で、うちフルタイムの有期契約労働者は、マスター社員の約80名と常勤嘱託の約10名である。マスター社員は、60歳定年後に再雇用で働いて

いる方で、本人の希望で65歳まで勤務でき、常勤嘱託は衛生士や計量士など特殊な業務に専属で就いている人で、1年契約の嘱託社員である。それ以外の非正社員の大半を占める雇用区分は、パートタイムで働いているいわゆるパートタイマーと学生アルバイトで、前者をA職と呼び、後者をアルバイトと呼んでいる。

図 新人事体系図



## 2. 新人事制度の導入

2008（平成20）年度から新しい人事制度が導入された（以下、上記、新人事体系図を参照）。この新制度の導入が検討され始めたのは7年前で、労働力人口の減少で人材確保が更に困難になることが予想されたことと、従業員の定着率が上がらないという、2つの理由があった。例えば、A職（パート社員）は1年間で4分の1が離職し、かつ採用も困難になっていた。こうした状況をうけて、個別の制度の運用や見直しだけでは対応として不十分で、構造的に見直しをする必要があるとの判断がなされた。

新人事制度の特徴は、能力と仕事の分離にある。仕事の遂行能力は能力として、他方、



ある一定期間の仕事は仕事として、能力と仕事のそれぞれを評価して賃金に結び付けようという考え方である。また、年齢に係る処遇の区別、パートタイムかフルタイムかといった時間に係る処遇の区別を廃止したことも特徴である。年齢に係わる処遇については、例えば、従来まで55歳で役職定年としていたが、これを廃止し、現在では60歳以上で店長や役職に就いている者もいる。また、時間に係る処遇としては、勤務時間・日数の選択を可能にし、短時間勤務であっても正社員になれるようにした（後述）。ただし、短時間正社員の下限は、週20時間である。

また、正社員の雇用区分間の転換ができるようになり（S職とG職の間での転換）、さらに非正社員から正社員への転換も制度として導入した。

### 3. 正社員の働き方

正社員の雇用区分は、M職、G職、S職の3区分で、M職は管理職層で、G職は一般担当層で、S職はエキスパート・スペシャリストと設定している。M職はフルタイム勤務が義務付けられているが、G職とS職については会社の承認によって勤務時間と日数の選択が可能である。また、店舗間異動はあるが、勤務エリアの選択も可能である。

#### (1) G職について

G職は定期採用された人がほとんどで、入社後は、本社に配属される者もいるが、基本的には店舗に配属され、各売り場に分かれる。2か月の新入社員研修の後、店舗に配属され、A職（パート社員）やアルバイトと同じような仕事からスタートし、計数管理・マネジメントの業務もこなし、チーフ（売り場主任）として任用される。その後は、昇格試験を受けて、その上のマネジャーという職に就く（通常の会社の係長クラス）。つまり、G1、G2、G3と仕事の能力が上がっていき、G3までいくと、昇格試験を受けることで資格が得られ、M職に移り役職が付く。

M4からが管理・監督職となり、M4の代表職位がマネジャー・バイヤー、その上のM6の代表職位が店長・課長、更に上のM8が部長・ブロック長となっている。大きな店舗では、マネジャーと店長の間には統括マネジャー（M6）という役職がある。

主任まで2年、プラス1年でマネジャー、更にプラス1年で20代後半で店長になるという最短ケースもあるが、店長になる平均年齢は35～6歳である（入社後13～14年位）。その後、部長と役職が上がっていくが、部長に昇格する年齢は40歳代後半位となっている。

G職の入社時の作業レベルは、A職（パート社員）やアルバイトの新人と同じレベルであるが、その仕事のスピードや求めるレベルがどんどん上がっていく点でA職と異なる。

#### (2) S職について

S職は主に中途採用の者で、生鮮や精肉など自分がこれまで培ってきた技術を活か

してずっとやっていきたい、技術を深めたいという場合に、会社として職種を動かしません、ローテーションしませんという約束を、本人の希望に基づいてできる雇用区分である。

G職とS職の転換は制度的には可能であるが、G職からS職への転換は、決めた職種の中で（例えば水産なら水産）必ず実績を上げられると会社に認定された者だけである。

また、S職には資格等級区分はないが、36のランク（職務グレード）があり、実績に応じて上がり、賃金も上がっていく。ただし、S職の方が昇給は振り子現象で、振り子の振り幅が大きく、業績を上げれば、G職よりもS職の方が賃金上がることになる。

#### 4. 非正社員の働き方

パートタイムで働いている人をA職と呼称し、学生アルバイトをアルバイトと呼んでいる。女性が多く、65歳で雇い止めとしている（定年制は導入していない）。

A職（パート社員）は店舗採用で、店舗間異動はない。また、労働時間は、最大で1日7.5時間である。退職金や企業年金の適用はなく、基本労働条件が正社員と異なる。また、A職（パート社員）の平均労働時間は、労働時間の分布で見ると、2つの山ができる。1つ目の山は、配偶者の社会保険の扶養範囲内で働きたいというパート社員で、1日4～5時間となっている。もう一つの山は、自分で社会保険にも加入して、生活を立てたいというパート社員で、1日6～7.5時間となっている。

A職（パート社員）の評価基準は、職務レベルである。職務等級がA1～A3となっており、職務グレードも1つの等級内に2つずつ設定されている。A職の時給は地域相場プラス職務グレード給等で構成され、グレードが下がれば、時給が下がることもある。

正社員（M・G・S職）と非正社員（A職・アルバイト）は、戦力としての捉え方から区別している。正社員を戦力層と位置付けている一方で、A職は定型・補助的労働と区分している。戦力としてのとらえ方が違うため、両者の育成の仕方も異なっている。

#### 5. 正社員転換制度

##### (1) 制度の概要

2008（平成20）年度の新人事制度の導入とともに正社員転換制度が導入され、年に1回、5月1日付で登用されるように制度化された。制度導入以前の2年前から正社員転換自体は実施しており、その2年間に50名がパート社員から正社員に転換した。

登用試験は、S職・G職認定試験と呼び、2008（平成20）年5月1日付で41名の申請認定をした（S職には51名受験して33名が合格、G職には20名受験して8名が合格）。

登用プロセスは、本人の申請と所属長（店長）の推薦があった場合に、登用試験の

受験資格を得る。筆記試験をし、その後人事部が面談するというステップである。ただし、受験するためには、1年の勤続が必要となる（表を参照のこと）。

表 S職・G職認定試験の概要

S職	G職
<p>&lt;受検対象&gt;            職 種：職種限定あり（店舗の職種のみ）            認 定：自己申請—上長推薦—筆記試験            （パート社員、アルバイト）—人            事部面談—役員面接            対 象：社員、嘱託社員、パート社員、            アルバイト            申請条件：希望職種の経験年数1年以上</p>	<p>&lt;受検対象&gt;            職 種：職種限定なし            認 定：自己申請—上長推薦—筆記試験            （パート社員、アルバイト）—人            事部面談—役員面接            対 象：嘱託社員、パート社員、アルバ            イト            申請条件：希望職種の経験年数1年以上</p>

注：雇用区分の呼称は、新人事制度導入以前のものである。

登用制度の導入については、店長も含め全管理職に説明し、かつ全従業員にわかるように、イントラネットで制度の内容を全部開示している。また、店舗については、店の職制を通じて下のA職（パート社員）まで伝えており、制度についての周知徹底を図っている。

今年度の登用に応募した人は71名であったが、事前の予想200～300名よりもかなり少なかった。短時間でも正社員になれるが、どうしても労働時間が長くなり自分の時間が思うようにならない、慣れ親しんだ店舗から異動したくないといったことを理由に、1年間様子を見ようという方がかなりいたようである。

## (2) 制度導入のきっかけ

第一に、もっと積極的に仕事を行いたい、会社に関わっていきたいというA職（パート社員）を活用するためである。

A職（パート社員）の中にも、会社に意見を言いたい、良い提案をしたいという方はかなりいた。しかし、A職（パート社員）が何かを言っても社員が聞いてくれない、周りが認めてくれないという、社員がA職（パート社員）と一線を引いている面がみられた。他方、A職（パート社員）の方も社員とは一線を引いていた。

また、過去に、パート社員のままで職務段階を創ったことがあったが（パート社員の上級職）、うまく機能しなかった経験が会社にはあった。

そこで、大変な試験を受けて、役員面接まで合格したという仕掛けを周りに知らせる・アピールすることで、社員として周りに認めさせ、かつよりスムーズに社員に移行できる環境を提供するために、この仕組みを導入した。

第二に、競争意識の醸成という意味もある。これまでA職（パート社員）だった人

が、同じ正社員となり、更には上に行くケースもある。また、あの人が正社員になれるのであれば、私もなりたいといった、意識がA職（パート社員）の中に出現することで、全体のやる気アップにつながる。つまり、正社員とA職（パート社員）の競い合い、A職（パート社員）同士の競い合いといった、意識変革の意味もある。

また、正社員の登用制度導入に対する社員からの反響として、うかうかしてられないという感想が聞かれる。今までの自分の部下やA職（パート社員）と思っていた人たちがどんどんと正社員に登用されてくるので、刺激になっているようである。こうした形で、今まで埋もれていた活力が出てくるのが十分に期待できると考えている。

## 6. A職（パート社員）・アルバイトの教育訓練

A職（パート社員）・アルバイトの教育訓練は、ステップを踏んで基本的な技術や知識を身に付ける研修は総合研修センター（スクール・オブ・リテイルビジネス、以下SRB）で行っているが、教育訓練の中心は店舗でのOJTである。

A職（パート社員）の考課は、職務評価でそれぞれの等級でできなければならない項目があり、その項目に従って各店舗で点数を付けて、その合計点から個人を評価するという職務評価をおこなう。そのため、店舗では、上のA職（パート社員）が、評価項目をクリアするために、OJT形式でクリアできていない部分を教えていく。このようにステップアップをしながら技術や知識を身に付けていき、ステップアップすれば、賃金が上がる仕組みとなっている。

商品部がOJTのマニュアルを用意しているが、店舗毎に方法は任せている。実際はA職（パート社員）同士で、先輩のA職が新規のA職に教え、また内容によっては社員のチーフクラスの間が教えることもあり、必要に応じて行っている。

また、A職（パート社員）・アルバイトが入社したら、基本的にSRBで2日間の基本研修を受ける。いわゆる入社研修で、東急ストアがどういう会社なのかを、東急グループの活動も含めて事業概要・基本概念を教える。これは各店舗で教えるとばらつきが出てしまうため、全店舗共通で教えるという位置付けである。

それが終わった後、特に生鮮関係の技術者については、初級、中級、上級という研修のステップがある。初級の研修を受けてもらい、初級の認定試験があり、これに受かると賃金も上がるという形で、人事考課に関係する。初級の認定試験を受けるためには、初級の研修を受けなければならない。初級認定試験に受かると、個人の希望にもよるが、中級を目指すための研修を受けることができる。中級の試験に受かると、次は上級のステップに上がっていくという基本の研修カリキュラムがある。

その一方で、自己啓発支援の一環として通信教育の受講支援を行っており、通信教育を受けて修了すると、7割の補助が出る。正社員とA職（パート社員）の間で受講資格や補助額などの区別は全くない。

通信教育には、ベース、テクニカル、ステップアップといった106のコースがある。その中で、エクセル、ワード、ラッピングコースや、調理師、販売士、インテリア・コーディネーター、カラー・コーディネーターなど自分の仕事に役立つと思われる講座を受けている。A職（パート社員）の受講割合は正社員よりも少ないが、正社員登用を申請してきた人を見る限りでは、2つ以上の通信教育を修了している。

## 担当者からのメッセージ

最近の調査を見ると、学生や求職者の方は、従来のように昇格、昇進制度や育成制度、実績主義はもとより、最近では、「女性の働きやすい環境か」、また、「パート社員の方は、正社員への転換制度があるか」、「職種、勤務時間・週労働日数、勤務地域等の就労ニーズが満たされるのか」等の点の注目度が高いです。

当社はこれまでも、65歳までの雇用延長をいち早く取り入れ、早期昇格制度や目標管理制度の導入、総合研修所の設立など、様々なことに取り組んできましたが、更に人事体系を構造的に変革しないと、今後生き残れないということで、あるべき体系を想定しながら、人事諸制度・運用の全ての見直しを7年かけて行いました。そして、人材の安定的な確保、定着率の向上、活力アップに向けた新しい人事体系を昨年導入しました。

今後もさらに従業員の就労ニーズに対応し、女性の就労支援、パート社員の積極登用、高齢者の職域拡大の実現を図っていきたいと考えています。

## 事業所の基礎データ

最近の売上高 (過去3年間、変動) が少なければ直近	2007(平成19)年度		2006(平成18)年度		2005(平成17)年度	
	2,528億47百万円		2,428億27百万円		2,459億94百万円	
新規学卒採用 の実績と動向	平成20(2008)年3月		中途採用人数		過去3年間	
	100人				134名	
従業員数	総数	うち、 正社員数	うち、 非正社員数	うち、 有期契約 労働者数	うち、フルタイム (1週間の所定労働 時間が通常の労働 者と同等の者)	
	11,524人	2,054人	9,470人	9,470人	マスター社員77人 常勤嘱託社員11人	
フルタイム有期 契約労働者の 1契約期間等	期 間	平均更新回数				
	1年	マスター社員1回 常勤嘱託社員7回				

## (6) 株式会社ロフト

### 導入している制度

正社員

正社員登用

共通

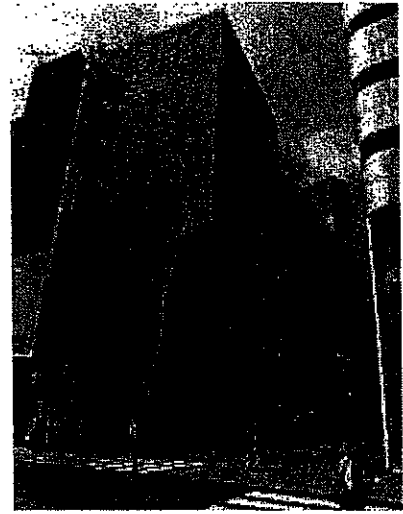
共通の処遇

能力

能力開発

その他

その他



### ポイント

- ・雇用区分を一元化し、全従業員を「ロフト社員」に。
- ・社内でのキャリアアップルートが整備されたため、社員の定着率とモチベーションがアップ。
- ・全員が研修を受けられるように教育訓練制度も充実化。これまで研修を受けられなかった人たちに最も効果的。

### 1. 会社の概要

#### (1) 業種

1996（平成8）年に西武百貨店から独立分社化した生活雑貨専門店で、全国に51店舗を出店している。1996（平成8）年の分社化以降、売上、利益ともに拡大を続けてきたが、2004（平成16）年に初めて減益となった。それまで、効率重視の分業体制という従業員の仕事のやり方、つまり文具、健康商品、バラエティ雑貨など商品領域ごとに、レジならレジ、ラック（＝品出し担当）ならラックだけという作業による仕事の割り当てでやってきたが、この頃から、レジもラックも両方こなせるといような有機的な形での仕事の仕方に切り換えていくことの必要性が認識され始めた。また、パートタイム社員の採用が難しくなっており、人材確保が困難となっていた。

こうした事情を背景に、2008（平成20）年3月、雇用区分を「ロフト社員」1本に絞るといふ新たな人事制度を導入し、教育訓練体制の充実も含めて新たな取り組みをしているところである。

## (2) 従業員数

総数3,577人で、一部を除くほとんどの人がロフト社員と呼ばれる無期契約の正社員である。このうち月例給で給料が支払われている人が836人、時間給で支払われている人が2,741人で、正社員、非正社員という区別は一切ないが、職務がリーダー以上である人は月例給で、リーダーに上がるまでの人は時間給で給料が支払われる（つまり、リーダー以上が836人）。ただし、ロフト社員のうち数名有期契約をしている人もおり、また、初めてロフトに雇用される人は6か月契約であるため、彼らの合計の745人が有期契約労働者で、そのうちフルタイムの者は140人である。

## (3) 採用状況

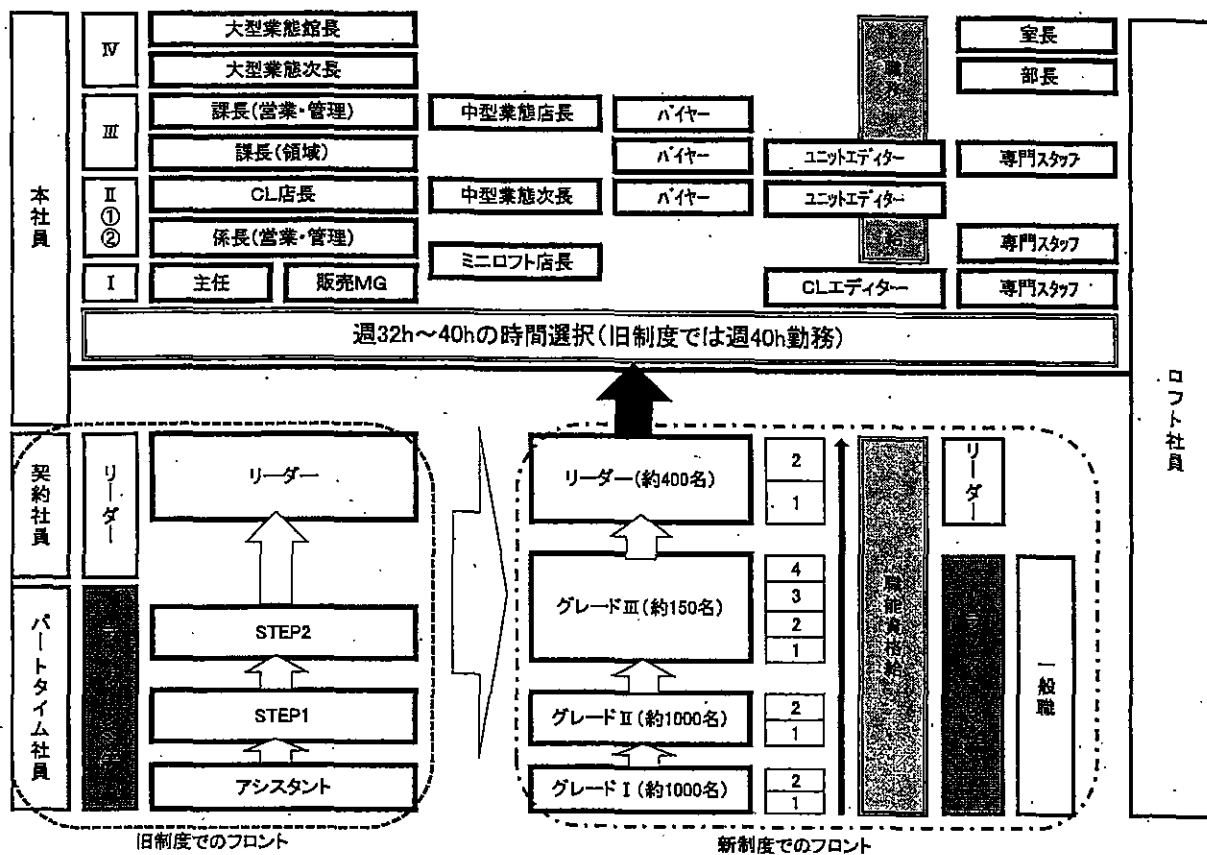
新しく店舗をオープンするなど変則的なことがなければ、平均で月50人くらいが入社している。店舗の募集に応募し、面接を受けて採用になった人全員、6か月間は有期契約（試用期間ではない）にしている。採用後は、本人のキャリアに応じたグレードに格付けされ、この6か月の間に、マン・ツー・マンの指導担当者を付けて、半年間のカリキュラムのハンドブックを渡し、職務に必要な能力をOJTで身につけてもらう。6か月の有期雇用満了後に評価し、無期契約になる人、契約満了となる人に分かれる。

1996（平成8）年に分社をしてから10年間は新卒採用をしてこなかったが、マネジメント部分での人材補充をする必要があったため、2007（平成19）年度から店舗採用の他に新規大卒の本社採用を行っている。2007（平成19）年度は実績で20名、2008（平成20）年度が34名、2009（平成21）年度の内定者は19名である。また、過去3年間の中途採用者は8名で、前職で管理職を経験したことがある人を中心に、店舗の主任・係長層となる人を即戦力として採用した。

## 2. ロフト社員制度

新人事制度導入以前は、正社員の「本社員」、非正社員の「契約社員」と「パートタイム社員」という雇用区分があったが（図1参照）、新人事制度設計の基本的な発想は、正社員・非正社員という雇用区分をなくすというところにあった。

図1 社員体系



出所：ヒアリング時配布資料より作成。

週労働時間が20時間以上の人は全て無期契約での雇用とし、全員が「ロフト社員」という雇用区分となった。一人一人に希望を聞き、基本的にばらばらの労働時間契約を結んでおり、例えば、25時間勤務の人や35時間勤務の人等が混在する。

ただし、学生など20時間未満の人はアシスト社員という雇用区分に位置付け、本人の希望によって2か月契約又は6か月契約とし、6か月契約の人は4年を上限として契約更新可としている。

また、制度導入とともに、これまで有期契約で働いていたパートタイム社員の中にどうしても有期の方がよいという人がいたので、本人の希望で、1年契約や3年契約という選択も可能としたため、ロフト社員の中にも一部有期契約の人がいる。しかし、こうした人は5名と数は少ない。

新しい制度では、グレードⅠ－グレードⅡ－グレードⅢ－リーダーという資格体系が導入された(図1参照)。グレードⅠとグレードⅡは店舗との雇用契約で、グレードⅢより上は本社との契約である。グレードⅢ以上に上がる時は、店舗間異動又は全国異動ありという形にセットする。

前述したとおり、店舗の募集に採用された人は全員、初めの6か月は有期契約にしているが、まず、採用時の本人のキャリアに応じたグレードに一時的に格付けされ、無期契約になったときに本格付けされるという、再格付け制度を導入している。平均的には、



グレードⅠの①からスタートするケースが多く、6か月の有期雇用期間が終了したら、無期契約のロフト社員に切り換えられるかの評価がなされる。これは、本人の申告に加えて、評価者が評価をし、総合的に判断をしていく。

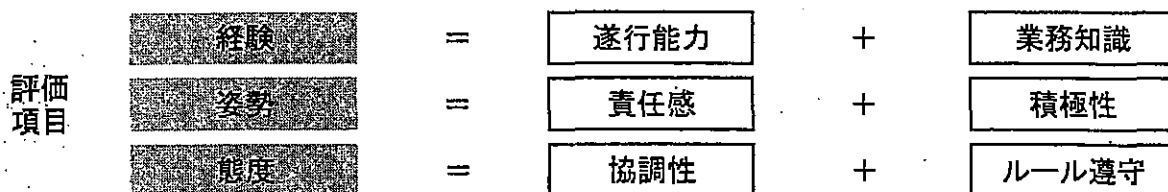
6か月の有期契約からロフト社員に切り換わるための評価においては、より現場に近いリーダーに意見具申をする場を設けており、リーダーの意見を参考にしながら係長が一次評価を行う。そして、二次評価者は販売課長で（小型店舗の場合は、店長）、更に最終評価者は館長となっている（小型店舗の場合は、営業部長）。

新制度導入後、2回程本格付けの採用試験を行ったが、自発的に離職する人を除くと、約7%が不合格となり、契約満了となった。不合格になる主な理由は、勤怠と接客の2つである。遅刻ばかりしている、突発で欠勤ばかりしているといった勤怠上の問題や、接客態度が著しく悪いということが挙げられる。きちんと決められたとおりに出勤をし、普通に接客ができれば、通常であれば合格する。

ロフト社員になってからは、グレード間の異動（例えば、グレードⅠからグレードⅡに上がる）を昇格と呼び、グレード内の異動（例えば、グレードⅡの①からグレードⅡの②に上がる）は昇級と呼ぶが、両方とも評価は二次評価までで、一次評価者は直属の上司（係長又は販売課長）で、二次評価者が店長又は館長である。

評価は面接と筆記試験と、経験、姿勢、態度で評価を行い、経験は遂行能力と業務知識、姿勢は責任感と積極性、態度は協調性やルール遵守に当たり（図2参照）、グレードによって評価ウェイトは変わってくる。入社したばかりのグレードⅠは、職務遂行能力や業務知識といった経験は20%しかみないが、勤続が長くなるグレードⅢではこうした項目の評価ウェイトが高くなる。評価のやり方は、評価シートで本人がまず自己申告し、面接を行う。そして、遅刻、早退、欠勤、無断欠勤という勤怠の部分も足し込んで上司が評価をするという、セルフチェックからの評価である。

図2 評価項目



出所：ヒアリング時配布資料。

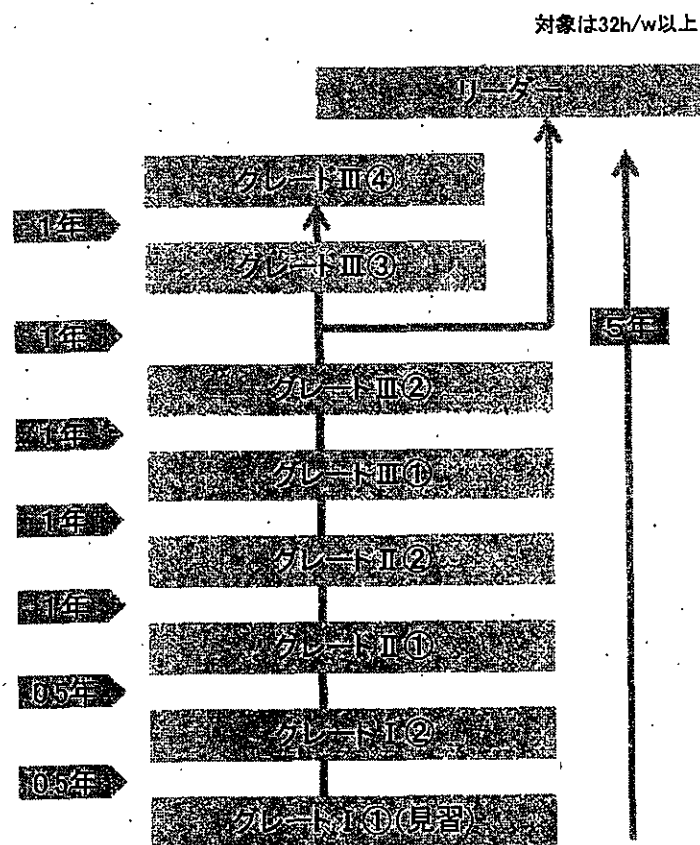
ステップアップは、グレードの下から上へが基本であるが、グレードⅢの②からはリーダーにスキップすることができる（図3参照）。社員の中には、リーダーはマネジメントの仕事が入ってくるため、希望しない人が中にはおり、そういう人のために専門職の道としてグレードⅢの③、グレードⅢの④を設けている。ただし、制度導入してから間

もないため、現状では、グレードⅢの③やⅢの④の人はゼロである。

また、リーダーにも①と②の2つのステップを設けており、リーダーの②から店舗の主任、係長というようにステップアップをしていく。

福利厚生制度としては、週20時間以上のロフト社員全員がグループの共済会に加入している。退職金は、2004（平成16）年度から確定拠出年金に切り換えており、本社員、正社員になって5年で有資格という形の規約となっている。社会保険の加入も、週28時間以上の人を対象にしており、適用基準の目安である40時間勤務の4分の3の30時間よりは緩い条件としている。

図3 ステップアップルート



出所：ヒアリング時配布資料。

### 3. ロフト社員制度導入のメリット

#### (1) 定着率のアップ

ロフト社員制度導入の一番のメリットは、定着率のアップにある。2006（平成18）年、2007（平成19）年では年間で約1,700名入社し、約1,700人が退職していたが、制度導入後定着率はかなりアップした。これは、時間給のアップと無期契約にしたことによると考えられる。

例えば、時間給は、旧制度よりも1割アップしている。東京都内の店舗を例に挙げると、旧制度でのアシスタント社員の時給の上限は950円であったが、新制度で同じ

資格に当たるグレードⅠでは①のバンドで960円とした。

従来は、アシスタント社員がステップ1に昇格すると時給が900円となり、更にステップ2に上がると950円に上がった。しかし、ステップ1からステップ2に昇格するまで1、2年かかり、更に950円まで上がると、それ以上は時間給が上がらない仕組みになっていたため、リーダー職務での上を目指したくないという人には仕事として魅力がなくなってしまっていた。新制度では、スタートを960円にしており、グレードⅢの④までいけば1,200円ぐらいまで上がる仕組みにしたことが、定着率アップにつながっている。また、雇用契約が今までは6か月、半年ごとでの契約更新であったのを無期契約に変えたことも、定着率アップにつながっている

## (2) 社員のモチベーションのアップ

グレードⅡの層は、ステップ2から横移動した人たちで、時間給は若干上がったが仕事の内容などその他のことは余り変わっていない。他方、新制度でグレードⅢに格付けられた人は旧制度の職層から上昇異動した人たちである。2008（平成20）年6月に従業員調査を行ったところ、新制度でグレードⅢに位置付けられた人は、仕事に対するモチベーションが高いことがわかった。旧制度では、長期的な展望を考えていなかった人たちが、無期契約となったことで、5年以上頑張りたい、転居を伴ってもステップアップをしたいというように変わってきていると考えられる。

また、グレードⅠの層も、2008（平成20）年3月以降に新しくロフト社員になった人たちであるが、非常にモチベーションが高く、どんどんステップアップをしたいと回答している。

つまり、旧制度下の働き方は、ステップ2が職層の上限で時給も950円で頭打ちということでやりがいなくなり、3年、4年のベテランが辞めていくといった問題があったが、こうした点がクリアされ、全体のやる気、モチベーションは上がっていると考えられる。

また、上を目指したい人にとっては、今まではパートタイム社員から契約社員になる時や、契約社員から本社員になる時には、人事部や役員が面接をしていて、一つのハードルがある感じであったが、スタート時点から全員がロフト社員であるから一律にストレートに上がってもらえるということで障壁がなくなった感じがある。

## 4. 教育訓練

### (1) 新人に対する教育訓練

新人教育は、Off-JTとOJTの2本立てである。入社時研修は、月2回、東ブロックと西ブロック単位（東京と大阪）で入社式を行うこととし、執行役員以上がロフトの歴史から事業概要、業務内容を話し、その後に人事部が人事制度を説明するという、会社に関する知識の付与を行っている。入社式の後、同じ日に5時間から6時間位の

研修も行い、仕事に関する知識を教えている。両方とも、社員としての意識付けとして有効に機能している。

また、新人のOJTとして、採用後最初の6か月の有期契約期間に、マン・ツー・マンの指導担当者をつけて、カリキュラムのハンドブックを渡し、職務に必要な能力を身に付けさせている。

## (2) 新人以外の社員に対する教育訓練

新人以外のロフト社員については、グレードⅠ、グレードⅡ、グレードⅢの各層全てにおいて研修のプログラムがあり、またリーダーになった時はリーダー研修があり、それより上の主任・係長も全て研修を行っている。つまり、ロフト特有の商品やビジネスの基本的な研修まで、層立てで細かく作成している。

旧制度から新制度に移行しても時給や仕事面でほとんど変化のなかったグレードⅡの仕事に対する意識付けというのが一番難しいことであった。グレードⅡには1,000人以上在籍しているが、全員に研修を受講させた。研修は1回20人、30人単位で、全員に受講させるために何十回と繰り返し行ったが、全体でみて、ここが一番効果があったと考えている。また、旧制度では、アシスタント～ステップ1までは研修がなく、ステップ2に上がらないと研修を受けられなかったが、全ての層に研修を導入し、全体的に能力開発を充実させた。

## 担当者からのメッセージ

2008（平成20）年3月より、「正社員」「契約社員」「パートタイム社員」とあった社員区分を改め、「ロフト社員」に一本化を行い、合わせて賃金水準や労働時間の見直しを行いました。これにより「離職率の低下」「社員のモチベーションの向上」と、一定の効果を得ることができました。間もなく制度導入より1年が経過しますが、まだまだ細部では手直しや見直しをすべき箇所が散見されます。又、厳しい経済環境の中、個々の「ロフト社員」のやる気やスキルの向上、そしてこれらを如何に顧客支持に結び付け生産性の向上に繋げていくか、いわゆる人事制度に「魂を入れる」作業に取り組むステージに今後入っていく必要があると考えています。

事業所の基礎データ

最近の売上高 (過去3年間、変動 が少なければ直近)	2008(平成20)年3月	2007(平成19)年3月	2006(平成18)年3月		
	7,094百万円	6,264百万円	5,343百万円		
新規学卒採用 の実績と動向	平成20(2008)年3月	中途採用人数		過去3年間	
	34人			8人	
従業員数	総数	うち、 正社員数	うち、 非正社員数	うち、 有期契約 労働者数	うち、フルタイム (1週間の所定労働 時間が通常の労働 者と同等の者)
	3,577人	836人	2,741人	745人	140人
フルタイム有期 契約労働者の 1契約期間等	期 間	平均更新回数			
	0.5年	1.1回			

## (9) 株式会社リンガーハット

### 導入している制度



正社員登用



地域限定勤務



能力昇進



全国転居転勤



### ポイント

- ・新卒・中途採用に苦戦する中、パート・アルバイト等有期契約社員から全国転居転勤あるいは地域限定勤務の正社員への登用ルートを整備することで、多様な人材タイプを取り込みつつ要員を着実に確保。また、地域に根差した意欲ある有期契約社員を店長（正社員）に据えたことで、店舗運営の安定化や売上高アップにも貢献。

#### 1. 正社員登用制度の内容

##### (1) 制度導入の経緯

長崎ちゃんぽん専門店として安全・安心で美味しく、リーズナブルな価格での商品提供をめざす同社は、創業当初からパート・アルバイト等有期契約社員（「リンガーメイト」と呼称）を活用し、効率的な店舗運営に努めてきた。その一環として過去、正社員数を極力抑制しようとした経緯<sup>\*1</sup>があるものの、結果的にサービスの質の低下やスタッフの離職率の増大、業績の伸び悩み等に直面した。そこで同社は、2005（平成17）年の中期経営計画で、積極的な出店戦略を打ち出しつつリンガーメイトから正社員への積極的な登用に取り組むこととなった<sup>\*2</sup>。

##### (2) 制度の仕組み

その実施に当たり、同社が用意した登用ルートは2通りある（図）。一つは、3～10年ほど勤務し、店長代理を任せられるレベル（AMランク）<sup>\*3</sup>まで成長した優秀なリンガーメイトを、新設した地域内限定（通勤1時間圏内でのみ異動あり）勤務の「エリア社員」へ登用するもの。もう一つは、全てのリンガーメイトを対象に、新卒・中途採用同様、全国転居転勤可の「ナショナル社員」へ登用するものである。

登用ルートが2通りあるのは、リンガーメイトに多い2タイプ（地元の主婦及び学

生・フリーター) それぞれを対象に広く機会を与え、また、多様な人材を余さず活用したいとの配慮・狙いに基づいている\*4。登用後は、前者はこれまで勤務してきた店舗の「エリア店長」(昇進上限は店長職・係長職)として、店舗運営の安定化や、地域に密着した営業活動の展開といった役割を担う。一方、後者は「一般スタッフ」あるいは「ナショナル店長」に位置付けられ、多様な異動で経験を積みながら、複数店舗の統括職や本部管理職まで(昇進上限なし)のキャリアアップを目指す。

### (3) 選考方法

いずれのルート希望者もまず、「社員登用プログラム参加エントリー票」(個人情報・現タイトル、入社希望動機や配属先希望等を書き込んだシート)へ記入し、店長に提出。面談を行い、人物推薦を得られるかどうかの判断を仰ぐ。問題がなければ入社希望年月を設定し、店長は営業部長(エリア内複数店舗を統括)へ報告。今度は営業部長が、実際の仕事ぶりをチェックしに来店し、本人との面談に臨む\*5。この段階でも人物推薦が得られるようなら、入社までの流れについて説明を受け、本部にエントリー票を送付。その直後から、店長として育成するためのトレーニングプログラム\*6がスタートする。この間、外食業界用の適性検査等も実施する。約半年後、それらの結果を持ち改めて、事業部長による面談(店長資格取得審査)へ進む。ここで店長としての資質等を最終的に見極めた後、人事担当役員の決裁で内定に至る。

### (4) 登用実績

制度導入後、リンガーマイトから正社員への登用者の累計は、2008(平成20)年10月現在でナショナル社員が92人、エリア社員が44人。現在もトレーニング中のリンガーマイトが多数おり、今後も着実に増える見通しである\*7。

### (5) 登用後の処遇

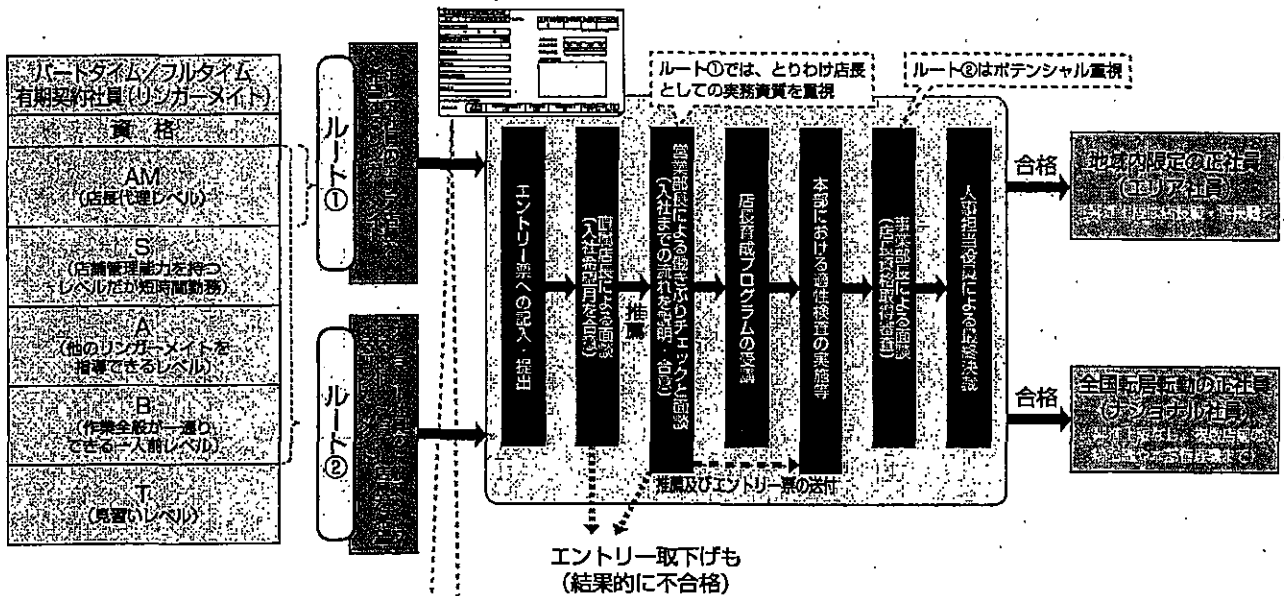
登用\*8後、ナショナル社員の処遇は現行規定通りだが、新設したエリア社員(登用はまだ全正社員の1割程度)については次の通り設定した。まず、エリア社員へ登用直後の月給は、エリア店長のバンド範囲内(地域ごと)で、年齢や本人が直前まで得ていた時給水準、直近で入社した同期の支給水準等を勘案し、時間給換算で200円程度はアップするよう配慮しながら個別に決定するが、平均的には時間外手当分を別にして\*9、平均27万円程度(関東では29~30万円程度)になるイメージという。賞与(業績に応じ変動するが夏・冬ともおおむね2.5か月相当)については、評価に応じナショナル社員の9割(S)・7割(A)5割(B・C)の4段階で支給する仕組みだが、エリア社員のパフォーマンスは皆かなり高評価のため、平均では7割程度になっている。なお、退職金制度(勤続年数と職務によるポイント制)は、ナショナル社員と共通のものが適用になる。

### (6) 制度導入の効果

日々の勤務を通じ着実に、同社のコア人材足る存在まで成長した、リンガーマイト

という人材資源に着目し、正社員登用という新たなモチベーションを与え、また、この間の働きぶりを正に評価する姿勢に転じたことで、例えば地元の主婦等は貴重な再チャレンジ機会と捉え、メキメキやる気を発揮するようになった。知り尽くした地域・顧客情報をもとに、ユニークな営業活動を展開してくれたり、リンガーメイト・スタッフと日常的なコミュニケーションを円滑にすることで、離職率を低下させてくれたりと、直属の営業部長による評価は総じて期待以上。同社としては、頻繁に異動するナショナル店長のみでは適わなかった、多様な人材力を取り入れるメリットと、それが既存の正社員をも刺激する効果を実感しているという。

### リンガーハットにおける2通りの正社員登用の仕組み



社員登用プログラム参加エントリー票											
区分	エリア店長・社員登用 (該当○)										
オリエンテーション日	年 月 日										
RM氏名(社員コード)	性別										
現勤務店舗											
現タイトル											
現住所電話番号											
生年月日											
カリキュラムロードマップ概略											
(目安を入力)	<table border="1"> <tr> <td>スタート 9月</td> <td>AOC事前課題終了 11月</td> <td>AOC参加 12月</td> <td>昇進課題終了 2月</td> <td>店長昇進コース 終了3月</td> <td>入社 4/1付</td> </tr> </table>	スタート 9月	AOC事前課題終了 11月	AOC参加 12月	昇進課題終了 2月	店長昇進コース 終了3月	入社 4/1付				
スタート 9月	AOC事前課題終了 11月	AOC参加 12月	昇進課題終了 2月	店長昇進コース 終了3月	入社 4/1付						
	<table border="1"> <tr> <td>店長</td> <td>営業部長</td> <td>事業部長</td> <td>採用部</td> <td>トレーニング部</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>最終 採用部保存1年間</p>	店長	営業部長	事業部長	採用部	トレーニング部					
店長	営業部長	事業部長	採用部	トレーニング部							
	入社希望年 <input type="text"/> 年 入社希望月 <input type="text"/> 4月 <input type="text"/> 7月 <input type="text"/> 10月 <input type="text"/> 1月 配属先希望 <input type="text"/> 入社希望動機 <input type="text"/>										



- ※1 正社員店長を置かず、リンガーメイトの中から店長代理を抜擢。そうした店舗の複数を、正社員エリアマネージャーが巡回管理する方法を採っていた。
- ※2 中期経営計画で積極的な出店戦略や1店舗1正社員制を打ち出し、正社員を大量に確保する必要に迫られた同社だったが、当時は戦後最長に及ぶ景気回復の中、団塊世代の退職による人材不足感の高まりもあって、新卒・中途採用とも苦戦。いわば残された選択肢として同社が目を向けたのが、リンガーメイトという貴重な人材資源だった。
- ※3 モチベーションアップと戦力化を狙い、同社は2001(平成13)年から、リンガーメイト(1年契約更新)専用の職能資格制度(資格ランク制度)と、それに基づく評価処遇制度を運用している。リンガーメイトに求める具体的な職務遂行能力に応じ、5つの資格等級(T(見習いレベル)を除き、B(作業全般が一通りできる一人前レベル)・A(他のリンガーメイトを指導できるレベル)・S(店舗管理能力を持つレベルだが短時間勤務)・AM(店長代理レベル))を設定。「職能評価」(調理コースかサービスコースを選択)と「モラル評価」(全てのリンガーメイトに共通して求める、仕事の取り組み姿勢(出退勤、身だしなみ等7項目))を半年に1回実施(ともに〇×式)し、その結果を総合的に判断して、資格等級・ランクの上下(ランクの上下には8割以上〇が必須)や、時給アップ(各等級とも時給にして10~100円アップ。地域により850円以上からスタートし、最高時給は1,200~1,300円)等に反映する。なお、AMランクには年2回、評価結果に応じた夏冬5~0万円の範囲内で一時金的な位置付けを支給。評価結果は必ず本人にフィードバックし、その後のスキルアップや処遇の納得性向上に役立てている。
- ※4 同社のリンガーメイトは、地域密着型でアットホームな雰囲気求められる。郊外店やショッピング・センター内等では、自宅から徒歩・自転車で通勤でき、長期に渡り安定的に働けるような地元の主婦等を重用。一方、営業時間は長い顧客1人当たりの滞留は短く、何より回転の良さが求められる首都圏の駅テナント等では、学生やフリーターが主戦力になっている。2通りの登用ルートは、このそれぞれにターゲットを当てたものとなっており、前者は例えば、子育てを終えて本格的に働ける環境が整い、就労意欲も旺盛な中高齢女性等向けの再チャレンジルート、後者は例えば、同社で働くうちにやりがいを感じてきたような若年・中年男性等向けの飛躍のチャンスルートになっている。そのため、エリア社員への登用者の9割は女性で、平均年齢42歳。対してナショナル社員への応募は独身男性(第二・三新卒やフリーター等)が圧倒的に多く、登用者の平均年齢は26歳となっている。
- ※5 エリア社員の場合、営業部長直属の部下として、登用後は必ず店長に就くため、営業部長にとっては自身に課せられた売上高目標の達成のみならず、年収等にも影響を与える。大きな任命責任を伴うだけに、本当に有能な人材として認め得るか、店舗運営に支障を来すようなことはないか等入念にチェックする。結果的に同段階が、事実上もっとも重要な登用選考プロセスとなっており、時期尚早のためもう少し育成を待ちなさいといった具合になだめられ、エントリー取下げになるケースもあるという。なお、ナショナル社員への登用の場合は、むしろポテンシャル重視のチェックになるため、その後の事業部長判断がメインになる。
- ※6 店長業務を行うために必須な一連の内容を教え込む、OJT/Off-JT研修と習得確認、及び等級評価が連動したプログラム。新卒と同様、カリキュラム(ロードマップは、例えば9月スタートの場合でAOC(Advance Operation Courseの略。勤怠管理など店長業務を行うために要求される基本的なことを学ぶ。店長昇進前段階研修。)事前課題終了が11月、AOC参加が12月、昇進課題終了が2月、店長昇進コース終了が3月で4月入社)に沿って進む。ただ、リンガーメイトからの登用者は、実務経験があり日々の店舗運営に必要な知識・技術を既に習得しているため一部免除。決算書の作り方、原材料費の問題把握といった数値関係を集中してトレーニングする。
- ※7 同一価値労働同一賃金化の流れを見据え、実質的に店長役を務めてきたリンガーメイト(AM)については積極的に正社員に登用したいと勧誘したものの、最上位資格にありながら正社員登用を望まないケースも68人発生。そのため、AMの職務から、下位のリンガーメイトの採用人事権を剥奪するなどし、正社員店長との差別化を明確に図ったという。
- ※8 登用されると、新卒・中途採用との区別なく、年4回(4、7、10、1月=春、夏、秋、冬採用)開かれる入社式をもって正式に迎え入れられる。採用方法の違いによる垣根を取り払ったことで、世代を超えた仲間意識が芽生え、目標や悩みを共有でき心強いと登用者からも好評という。
- ※9 なお、リンガーメイトからエリア店長への登用を進めるに当たり、同社はさまざまな側面から労務管理の改善にも取り組んだという。店長の時間外手当の1分単位での支給もその一つ。「登用者がその後、どのような扱われ方をするか、周囲のリンガーメイトは見守っている。あんな風にはなりたくないと思われたら続かない。合理的で有効な正社員登用を、息の長い制度として今後も活用していきたいと願うからこそ、むしろ正社員を取り巻く魅力ある環境づくりと熱心に向き合うようになった」と話す。

## 担当者からのメッセージ

外食業界の仕事は好きでないと長続きしません。実際に他業界に比べても離職率が高いと思います。そういう意味でも、パート・アルバイトとして何年も勤務されていることは、既に適性があると証明されていることになります。

更に、現場経験が豊富なパート・アルバイトさんは即戦力でもあり、店長へ登用するための教育期間も短くて済みます。

正社員採用を考えた場合、今までは近くて遠い存在ともいえたパート・アルバイトさんを社内から正社員へ登用するだけでなく、店長という役職も用意することでより強いインパクトを与えることができます。

パート・アルバイトからいきなり正社員の店長となると既存の正社員から不満がでるのではという危惧もありましたが、ほとんど問題はありませんでした。能力と経験が備わっていれば自然と認められるということだと思います。

もちろん、会社としては外部からの多様な人材も必要です。しかし、昨今の非正規社員の雇止め等の状況は決してあるべき姿ではないと思います。一緒に汗水流して働き、少なからず会社に貢献されたパート・アルバイトさんが一番身近にいます。そのパート・アルバイトさんに正社員登用（店長登用）という選択の機会を増やしてあげることが重要であると思います。

## 事業所の基礎データ

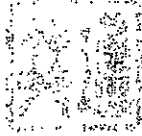
最近の売上高 (過去3年間、変動 が少なければ直近)	2008(平成20)年3月		2007(平成19)年3月		2006(平成18)年3月	
	36,565百万円		35,952百万円		35,067百万円	
新規学卒採用 の実績と動向	平成20(2008)年3月		中途採用人数		過去3年間	
	20人				126人	
従業員数	総数	うち、 正社員数	うち、 非正社員数	うち、 有期契約 労働者数	うち、フルタイム (1週間の所定労働 時間が通常の労働 者と同等の者)	
	9,650人	610人	9,040人	9,040人	-	
フルタイム有期 契約労働者の 1契約期間等	期間	平均更新回数				
	1年	-				

# (10) 株式会社吉野家

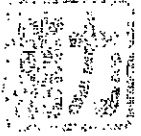
## 導入している制度



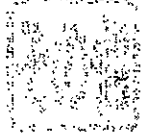
正社員登用



パート



アルバイト



有期契約社員



## ポイント

- ・ 上級レベルまで育成した有期契約社員を、地域限定勤務の正社員店長（新設）へ登用することで、子育てを終えた主婦や年長フリーター等を余さず、地域密着型の店舗運営人材として有効活用。

### 1. 正社員登用制度の内容

#### (1) 制度導入の経緯

積極的な出店戦略を打ち出す<sup>\*1</sup>中、新卒・中途採用に苦戦する同社は2007（平成19）年9月、必要人材を着実に育成・確保するための雇用の複線化方策として、パート・アルバイト等有期契約社員（「キャスト社員」と呼称）から、とりわけ子育てを終えた30～40歳代主婦や20歳代後半～30歳代フリーター等をターゲットに据えた、正社員登用制度（キャスト社員就業規則に規定）の導入に踏み切った。

#### (2) 制度の仕組み

制度は、キャスト・ランクアップ・システム（CRS）<sup>\*2</sup>で上級レベル（休日代行ランク（店長が休日の際、店長代理業務を遂行するランク）以上）に達したキャスト社員の中から、本人が希望しかつ一定の要件を満たす場合に、エリア社員という地域限定・店長職種限定で新設した正社員枠へ登用するもの。制度の構築に当たっては、キャスト社員に店長代行を任せる制度<sup>\*3</sup>（2007（平成19）年8月末をもって廃止）で生じていたさまざまな問題<sup>\*4</sup>を解消できるよう配慮。また、折りしも事業部制・執行役員制へ移行した経緯を踏まえ、全国転居転勤のグローバル社員（＝これまで唯一の正社員区分）とは異なる、地域密着型の戦略人材として機動的に活用できるよう、その募集・採用（登用）権限を全国4事業部それぞれに委譲した。

### (3) 選考方法

登用選考に当たり、候補者はまず直属店長の推薦を得るなどして、(機会損失にならぬよう)毎月、全国(埼玉、名古屋、大阪、仙台等の各拠点)で開催されている社員説明会に参加し、意志表示(エントリー)する。その後、適性検査(マネジメント特性や個人特性の分析)結果を交えながら、エリアマネジャー(10店舗程度を統括)と面談。店長に就くために必要な業務スキル(20評価項目)の中から、当人に不足している課題を設定してもらい、店長基礎スキル教育<sup>※5</sup>がスタートする。そこで全評価項目にわたりB以上になるまでトレーニングを積み、また、基礎的な計算能力や学力等をみる能力試験を終えると、営業部長(80店舗程度を統括)に続き、事業部長(各事業部単位を統括)と面談。意欲、人間性、実務能力等の最終的な見極めが行われ、それに合格すると晴れてエリア社員へ登用(店長に配属)される。

なお、店長基礎スキル教育後、営業部長・事業部長による1・2次面接の前段階で、本人にエリア社員になることへの不安・ためらいがある場合や、エリアマネジャー等が必要と判断した場合の対処策として、トライアルキャストという見習い店長制度も設けられている。当人にとっては実際に店長業務に耐え得るかの不安を払拭すべく、また、同社にとっても登用直後から店長としてやっていけるかの確認のため、1~3か月間試行する。終了後、エリア社員への登用を希望する場合は面接へと進み、一方で希望を取り下げ場合は、キャスト社員の休日代行ランクへ戻って働き続けることができる。

### (4) 登用後の処遇

エリア社員への登用後は、グローバル社員と共通の職務等級制度上に乗り入れるため、店長(J2職)に就いている限り、同年齢の両者間で月給水準差はまったくない。また、エリア社員になると業績賞与が付き、評価結果がダイナミック(成績に応じS:200%~D:0%)に反映されるため、旧・キャスト店長当時に比べると、年収ベースで200万程度大幅アップするイメージになる。

### (5) 登用実績と制度導入前の課題

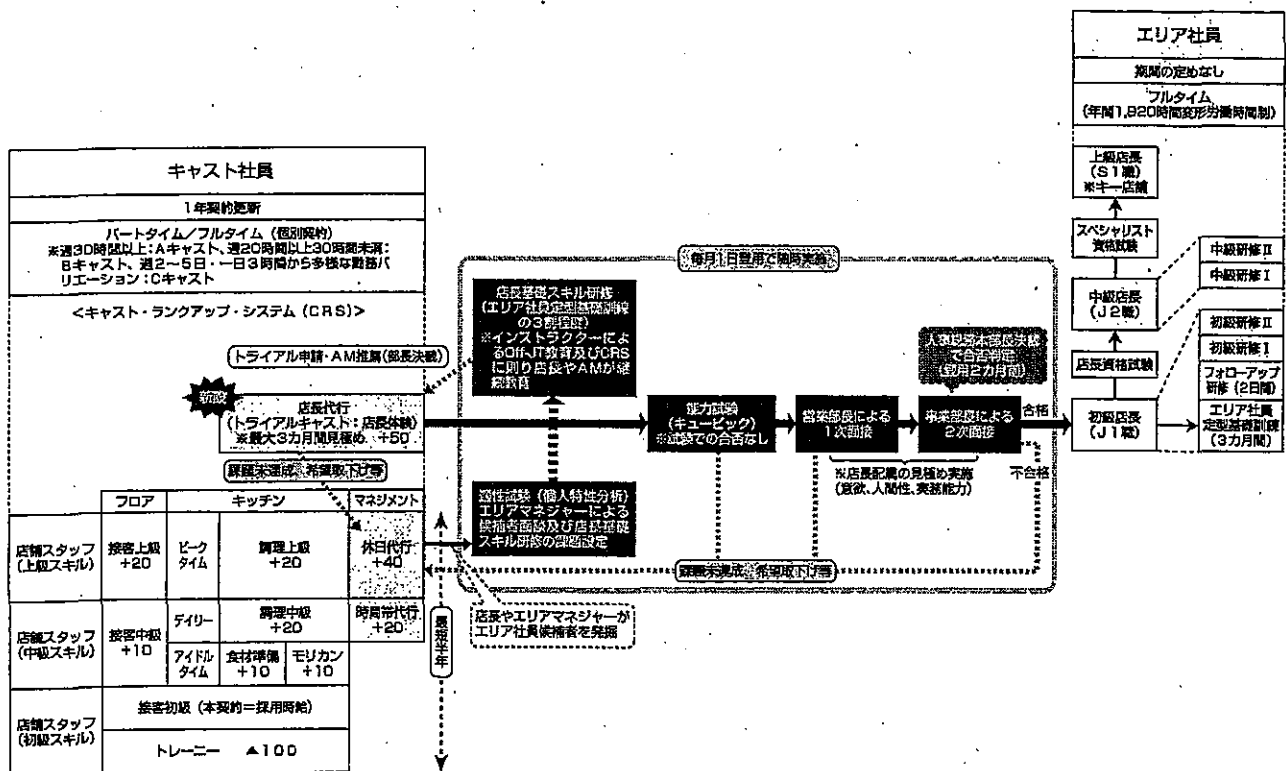
当初は、実質的に店長業務をこなしてきたキャスト店長から同枠へ移行させたため、全希望者166人を一気に登用した経緯があるが、その後は月平均10人のペースで登用し、現在までの累積は229人となっている。正社員かキャスト社員かに依らず、人材重点主義を掲げ積極的な育成を推進してきた同社では、実質的に正社員登用と異ならないような人材活用を行ってきた。しかしながら、グローバル社員への採用・登用は、18年以上の勤務で一通りの教育研修を受けられるよう設計されているため、その対象がどうしても20歳代半ばまでに限られることから、結果的にキャスト社員の中には、同社へいくら貢献しようとも正社員にはなり得ない人材も存在し、モチベーション低下を起こしていた。

(6) 制度導入の効果と今後の課題

こうした中、今回、地域・職種限定のエリア社員区分を新設し、キャスト社員からの積極登用に転じたことで、登用者の最高齢が一気に58歳まで高まるなど、同社でスキルアップした人材を余さず活用できるようになった。今後ますます労働力人口不足が懸念される中、依然として高い就労ニーズが予想される、とりわけ子育て後の30～40歳代主婦層や20歳代後半～30歳代のフリーター男性等を、地域・職種限定に相応しい処遇で他社より優位<sup>\*6</sup>に確保できる体制を、いち早く確立できた意義は大きいと同社は考えている<sup>\*7</sup>。

また、特有の資質を、正社員の人材力に新たに加えられるメリットも大きい。地域に深く根差しているためキャスト社員の募集・採用に事欠かず、人づての情報でユニークな営業活動を展開する<sup>\*8</sup>エリア社員主婦等の存在は、グローバル社員にも良い刺激になっている。更に、定着志向が強く地元でキャリアを終えるのも苦しめないエリア社員若年層等の存在は、外食業界でとりわけ悩ましい慢性的なポスト不足の問題に貢献する効果もある<sup>\*9</sup>。一方、今後の課題としては、育児・介護等の理由で、離職した人の再雇用の問題が上げられるという。

吉野家における正社員登用の仕組み



- ※1 旧・吉野家D&Cから、吉野家ホールディングス（純粋持株会社による連結経営）へ移行したのに伴い、中核となる国内吉野家事業を引き継ぎ発足（新設分割）した同社は、2010（平成12）年度の営業収入で1,040億円の達成等、新中期経営計画でも重要な役割を担い、①損益分岐点を抑えた店舗モデルの開発と、競合的な出店の加速（1,340店舗へ）、②既存店を女性・ファミリー向けの新フォーマット（テールサービス）や、運営効率の高い牛丼専売等へ棲み分けといった変革を行う最中にある。
- ※2 キャスト社員（1年契約更新）として入社すると、まずトレーニー（時給▲100円）に位置付けられ、課題評価シートにある無断遅刻がない、基礎的なサインができるといった必須業務項目をクリアすると、本契約・採用（店舗ごと採用時給1,000円〜）になる。その後はフロア、キッチン、マネジメント業務の一定能力単位ごとに、10〜40円のランク手当が積み上がる仕組み。ランク認定・時給改定は、1か月単位で実施する。店長と本人でどれくらいのランクを目指したいか・どういった人材に育てたいかを話し合い、対応する課題評価シートを提示。本人からクリアの申告後、店長がチェックする。店舗スタッフとしてのスキルを一通り積む（平均到達期間は6か月程度）と、正社員・店長業務の時間帯代行や休日代行の単位も取得できる（時給は最大で150円加算）。キャスト社員の職務・能力レベルを向上させるほど店舗運営は安定化し、省力化につながるため営業成績も向上する。そうした店長の自発的な動機付けとして、キャスト社員には積極的にランクアップ教育が施される仕掛けになっている。このほか同社では、キャスト社員の定着促進策として、勤続年数に応じ年2回、寸志（1回当たり1年以上で8,000円、2年以上で2万円等）も支給している。
- ※3 同社はこれまで、有能なキャスト社員に実質的な店長代行を任せる、キャスト店長制度を運用してきた。これは、エリアマネジャーによる店舗運営の指導下で、週4日・30時間を基本に正社員・J2店長に課せられる業務項目の約8割（例えばシフト作成は行わない、パート・アルバイト等の面接権限はあるが最終的な採用権限は持たない、店長連絡会や勉強会等の合議体への参加を要しない等）を担ってもらうもの。その処遇は、1,920時間換算で正社員・J2店長の年収の8割程度になるよう、キャスト店長手当として時給200円を上積みし、最高時給1,350円で処遇していた。
- ※4 実際にはキャスト店長に課せられた業務範囲を超え事実上、正社員・J2店長と遜色ないマネジメント能力・意欲を発揮する人や、労務管理上グローバル社員が優先されるために結果的に長時間勤務を余儀なくされる人など、処遇と釣り合わない状況が発生。そうしたケースからは、正式な店長に登用し、もっと仕事を任せて欲しい、より多くの収入を得たいといったニーズが寄せられていた。一方、本人の能力・意欲に基づくというより、店舗の運営状況等の事情からキャスト店長を任命されたケースや、グローバル社員への中途採用の見極め期間として任命しているケース、モチベーション低下を起こしつつ惰性で勤務しているようなケース等も混在。そこで同社は、エリアマネジャーの指導を必要とせず、店長が自力で行うべき職務内容と、必要最低限の労働時間・スキル等を精査・明確化し、その上でキャスト社員から店長へと続く、体系的な育成カリキュラムを再構築した。
- ※5 登用直後から基礎的な店長業務を自力で行えるよう、最低限必要な知識、技能を習得させる（登用後に行われるエリア社員定型基礎訓練のうち、2割程度を先取りする）もの。インストラクターによるOff-JT研修、及びCRSに則し直属店長やエリアマネジャーが行うOJT教育で構成している。
- ※6 子育てを終えた30〜40歳代主婦層や、20歳代後半〜30歳代フリーター男性等に照準を当て、戦略的に募集・採用していくため、地方のスーパーやショッピングセンター等で同じ労働時間働いたとしても絶対及ばないような年収水準を確保した（既成概念を打ち破った）という。責任とやり甲斐を持ち、是非とも同社で活躍して欲しいというメッセージに他ならず、当事者からは地域に根差して働けるにも関わらず、グローバル社員と同一価値労働・同一賃金が担保されていて納得・公平感が非常に高い。
- ※7 現在、グローバル社員：エリア社員の構成比は8：2だが、同社は今後、これを逆転するイメージでエリア社員を増やしていきたいと話す。キャスト社員から実績を上げ、エリア社員・店長を任せられるレベルが育ったら、グローバル社員を都内へ異動させて積極的に置き換えるなどし、地方はエリア社員をメインに回してゆく方針という。
- ※8 他社には敬遠される子育て後女性等を、あえて正社員化して戦力にしようと考えたのは、地域密着型経営を行う店主として最適だからである。地場の人脈・情報をよく知っており、例えば知り合いの子どもの高校卒業を聞きつけて勧誘してきてくれたり、近隣で開かれる野球の試合のお弁当に配達して使ってもらうなど、地元ならではの営業活動を展開してくれる。また、近所からの来店もあるため、恥ずかしくないよう配慮の行き届いた小ざれいな店内を作ってくれ、顧客との直接的なやり取りにやりがいを感じながら固定客を作るのも上手い。更に、1〜2年で異動してしまうグローバル社員に比べ、エリア社員は長年その店舗でやってきた究極の先輩として、キャスト社員の尊敬を集めるためマネジメントもしやすいという。
- ※9 最近では、若年の間でも転居転勤なく地元で根差して暮らしたいタイプや、生活とのバランスを取りつつ相応の処遇を希望するタイプ等が増えているため、慢性的な人手不足だからこそ柔軟に対応したいと考えたという。また、グローバル社員の間では元来、昇進しなければ意味がないという、上昇志向の強すぎる傾向も見られるため、限られたキャリアの中でその習熟に働きがいを見出す人材群の導入により、キャリアに対する考え方の柔軟化・複線化にも良い影響をもたらすと考えている。

## 担当者からのメッセージ

正社員登用制度の導入に当たっては、その目的を明確にさせたほうが良いと思います。仮に法改正に沿った改定ということであっても、それだけでは、従業員本人に伝えるときに定型的になりがちになってしまいます。会社がこうなりたいビジョンを伝えると同時に『あなたにこういうものを求めている』と積極的にみせて、個人のビジョンを共有させることが大切だと思います。経営にとってなにがメリットか、それと同時に従業員にとっても何のためのことで、何が変わるのかを伝えなければなりません。また、導入時において、職務内容を一旦洗い出すのが非常に効果的でした。職務内容として、パートはここまで、正社員はここまでとしっかり整理し、職務が変わるから賃金が変わると従業員に説明できるような整備をするとやりやすいと思います。

## 事業所の基礎データ

最近の売上高 (過去3年間、変動 が少なければ直近)	2008(平成20)年3月	2007(平成19)年3月	2006(平成18)年3月		
	110,265百万円	102,755百万円	87,391百万円		
新規学卒採用 の実績と動向	平成20(2008)年3月	中途採用人数		過去3年間	
	61人			263名	
従業員数	総数	うち、 正社員数	うち、 非正社員数	うち、 有期契約 労働者数	うち、フルタイム (1週間の所定労働 時間が通常の労働 者と同等の者)
	15,913人	1,211人	14,702人	14,702人	2,198人
フルタイム有期 契約労働者の 1契約期間等	期 間	平均更新回数			
	1年	5.6回			

# (14) 福伸電機株式会社

## 導入している制度



正社員登用



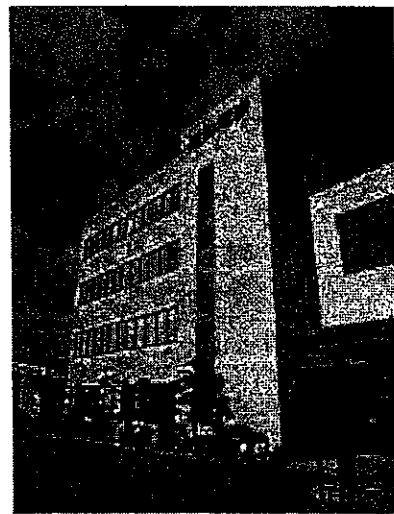
共通の処遇



能力開発



その他



## ポイント

- ・ トライアル雇用的な「準社員」採用により正社員登用がスムーズ。
- ・ 期間の定めのない契約での採用や高レベルでの賃金制度などによりモチベーションアップ。

### ○正社員登用

#### (1) 制度導入の時期、きっかけ

導入時期は1985（昭和60）年9月1日。導入以前から個別の正社員登用実績はあったが、基準を明確にして運用することで、社員の士気高揚・雇用安定につなげるために制度化。

準社員は期間の定めのない契約で雇用しているが、有期契約で募集・採用するよりもモチベーションアップを図ることができ、優秀な人材を集めることができるため、そのような方法をとっている。準社員については当初雇用調整を目的としていたが、現在は正社員へのステップアップを前提とした見習い期間と位置付けている（正社員は新卒定期採用／中途採用は準社員採用）。

#### (2) 制度の内容

- ① 対象：「非正社員」は4種類（準社員、フルパート、短時間パート、嘱託）に区分されており、嘱託のみが有期雇用契約。正社員登用は準社員として採用された者が対象となるが、フルパートで採用された者が準社員に登用された後更に正社員に登用される場合もある（「準社員」の男女比は男性8割女性2割）。



- ② 手 続：準社員に対しては採用時に口頭で制度説明。総務から所属長に正社員登用資格該当者の問い合わせ（社内通知）を行い、所属長が推薦。所属長による推薦は基準化しており、10数項目（技能、協力度等）から成るチェックシートに点数をつけ、100点満点中原則70点以上を推薦可とする。推薦不可の人には理由を説明してマイナス面の改善にもつなげる。
- ⑤ 処 遇 等：正社員登用を前提に準社員を中途採用しているため、職務内容で正社員と大差はない。処遇についても、同格・同等職務の正社員の90%を基本給として設定し、ボーナスは50%程度保障。社会保険制度への加入状況等については、福利厚生制度を含めて正社員と同じ。ただし、退職金は異なる（正社員は年金制度として保障、準社員は勤続年数×1万円）。
- ④ 正社員登用後：月例賃金は10%アップ、ボーナスは50%程度アップ。登用後は徐々に責任の度合いや仕事の内容が広がる。

(3) 制度を導入してからの転換人数

約150人程度。

(4) 転換後のメリット

士気の向上、安定した労働力の確保など。

(5) 制度の運用状況について

準社員の約9割が受験して8割が合格。不合格の場合はそのまま準社員として継続し、再チャレンジは何度でも可能。

正社員への登用資格は原則30歳以下としているが、基準年齢を超える者であっても、所属長が業務遂行上、正社員登用が望ましいと判断する者については制限を設けていない。

(6) 労働者側からみた、正社員への転換制度の評価

おおむね高評価。合格率が高い（80%程度）ことが理由として推測される。準社員で正社員転換を望まなかった者は現在までいない。

## 担当者からのメッセージ

社員の士気高揚に、正社員への登用制度は必ず要ると思います。準社員で採用することにより、試用期間的に半年から1年をかけて資格を見極めることができるのも、この制度の大きなメリットです。

採用される者も、正社員登用を目指して職務にあたるため、仕事へのモチベーションも高まります。また、有期契約ではないこともその一つとなっています。

相互にメリットのある制度だからこそ、登用試験の高い合格率につながっていると思っています。これからもよりよい運用を目指していきます。

## 事業所の基礎データ

最近の売上高 (過去3年間、変動 が少なければ直近)	2008(平成20)年3月		2007(平成19)年3月		2006(平成18)年3月	
	29,654百万円		26,945百万円		24,624百万円	
新規学卒採用 の実績と動向	平成20(2008)年3月		中途採用人数		過去3年間	
	11人				161人	
従業員数	総数	うち、 正社員数	うち、 非正社員数	うち、 有期契約 労働者数	うち、フルタイム (1週間の所定労働 時間が通常の労働 者と同等の者)	
	675人	504人	171人	17人	17人	
フルタイム有期 契約労働者の 1契約期間等	期 間	平均更新回数				
	1年	4回				

## 平成21年度パートタイム労働法の施行状況について

## 1. 都道府県労働局雇用均等室への相談

(単位：件)

相談内容	相談者	短時間労働者	事業主	その他	合計
第6条関係 (労働条件の文書交付等)		123 (9.7%)	441 (14.8%)	89 (9.1%)	653 (12.5%)
第7条関係 (就業規則の作成手続)		21 (1.7%)	124 (4.2%)	35 (3.6%)	180 (3.4%)
第8条関係 (差別的取扱いの禁止)		96 (7.6%)	198 (6.6%)	88 (9.0%)	382 (7.3%)
第9条関係 (賃金)		93 (7.3%)	177 (5.9%)	75 (7.7%)	345 (6.6%)
第10条関係 (教育訓練)		12 (0.9%)	56 (1.9%)	19 (2.0%)	87 (1.7%)
第11条関係 (福利厚生施設)		11 (0.9%)	68 (2.3%)	16 (1.6%)	95 (1.8%)
第12条関係 (通常の労働者への転換)		93 (7.3%)	538 (18.1%)	168 (17.2%)	799 (15.3%)
第13条関係 (待遇に関する説明)		119 (9.4%)	83 (2.8%)	38 (3.9%)	240 (4.6%)
第14条関係 (指針関係)		128 (10.1%)	206 (6.9%)	87 (8.9%)	421 (8.1%)
第15条関係 (短時間雇用管理者)		6 (0.5%)	191 (6.4%)	27 (2.8%)	224 (4.3%)
その他 (年休、解雇、社会保険等)		568 (44.7%)	896 (30.1%)	332 (34.1%)	1,796 (34.4%)
合計		1,270 (100.0%)	2,978 (100.0%)	974 (100.0%)	5,222 (100.0%)

注：「指針関係」とは、法定の措置を講ずるに当たっての留意事項等を明らかにするために定めた指針に関するものである。

## 2. 都道府県労働局雇用均等室における指導(パートタイム労働法第16条)

(単位：件)

事項	是正指導件数
第6条関係 (労働条件の文書交付等)	6,036 (23.3%)
第7条関係 (就業規則の作成手続)	1,435 (5.5%)
第8条関係 (差別的取扱いの禁止)	7 (0.0%)
第9条関係 (賃金の均衡待遇)	2,233 (8.6%)
第10条関係 (教育訓練)	226 (0.9%)
第11条関係 (福利厚生施設)	2 (0.0%)
第12条関係 (通常の労働者への転換)	8,249 (31.8%)
第13条関係 (待遇に関する説明)	16 (0.1%)
第15条関係 (短時間雇用管理者の選任)	5,576 (21.5%)
その他 (指針)	2,148 (8.3%)
合計	25,928 (100.0%)

## 3. 都道府県労働局長による紛争解決の援助(パートタイム労働法第21条)

紛争解決援助の申立受理件数は3件(うち2件が通常の労働者への転換に関する事案)であり、申立はすべて労働者からであった。