

同一労働
同一賃金
への対応に
向けて

知っていますか？進めていますか？ パートタイム・有期雇用労働法への対応

～企業の実施事例集～



はじめに

少子高齢化が進み、労働力人口が減少する中、パートタイム労働者や有期雇用労働者などの非正規雇用労働者は雇用者全体の約4割を占め、我が国の経済活動の重要な役割を果たしています。また、従来の補助的な業務に限らず、役職に就くなど基幹的な働き方をするパートタイム労働者・有期雇用労働者も見られるなど、パートタイム労働者・有期雇用労働者の働き方は近年特に多様化しています。その一方で、そうしたパートタイム労働者・有期雇用労働者の働きや貢献に見合った待遇が確保されていない状況もあります。

パートタイム・有期雇用労働法(「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律」)は、こうした問題を解消し、パートタイム労働者や有期雇用労働者がその能力を一層発揮することができる雇用環境を整備するとともに、多様な雇用形態・就業形態で働く人々がそれぞれの働きや貢献に応じた待遇を得ることのできる「公正な待遇の実現」を目指しています。

本事例集では、パートタイム・有期雇用労働法に基づき、公正な待遇の確保に取り組んでいる企業の事例を紹介しています。各社の取組の背景や、取組を進める中での考え方をストーリーに沿って、各々の課題にどのように取り組み、どのような効果があったかを掲載しています。自社の業種や規模に応じて、または取組を進めたい待遇から参照してください。

パートタイム労働者・有期雇用労働者の働き・貢献に見合った公正な待遇を実現できれば、労働者の納得性や働くモチベーションが高まることにより、労働生産性が向上し、企業活動の活性化にも繋がることが期待されます。本事例集が、そうした企業の取組のための一助となれば幸いです。

目次

第1章 本冊子の位置づけ

P. 3

第2章 雇用形態に関わらない公正な待遇とは

P. 7

- ・ パートタイム・有期雇用労働法の概要 P. 8
- ・ パートタイム・有期雇用労働法の対応に向けて取り組むべきこと P. 9
- ・ 公正な待遇の確保に向けた支援 P.10

第3章 取組事例

P.12

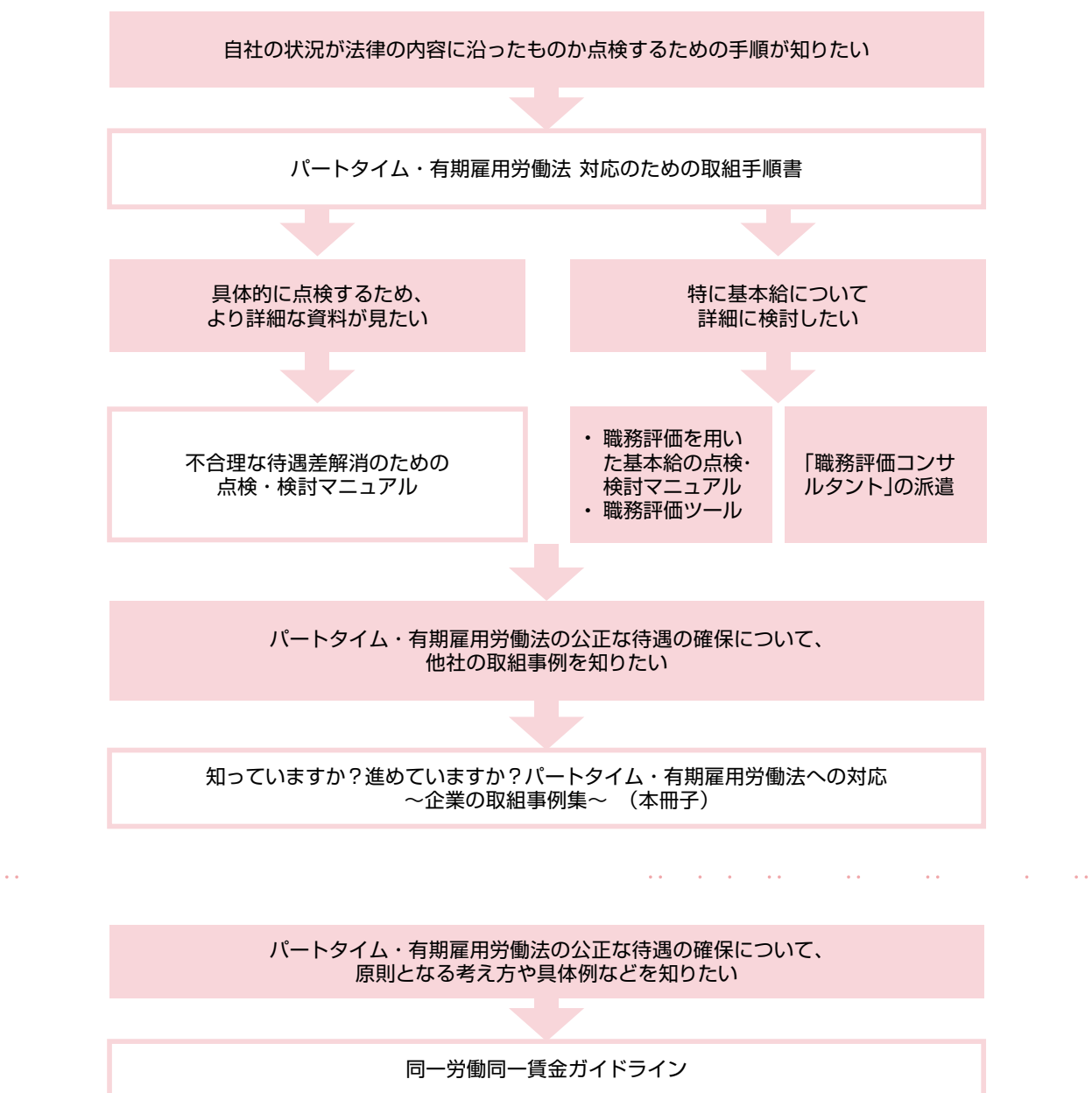
(凡例) 正：正社員 パ有：パートタイム労働者・有期雇用労働者

	企業名	社員数（名）		業種	取組を紹介する待遇								ページ
		正	パ有		基本給	賞与	手当	退職金	福利厚生	休暇休職	教育訓練	その他	
1	エフコープ生活協同組合	約 1,300	約 1,680	卸売業 小売業	○	○	○		○	○	○		P.13
2	A 社	約 600	約 360	製造業	○	○	○		○	○			P.17
3	株式会社りそな銀行	約 9,250	約 4,200	金融業 保険業	○	○	○			○	○		P.21
4	生活協同組合コープみえ	約 270	約 270	卸売業 小売業	○	○	○					○	P.25
5	社会福祉法人 南風会ヘルシーハイム	64	10	医療 福祉	○		○	○			○		P.29
6	株式会社ビックカメラ	約 4,900	約 3,170	卸売業 小売業	○		○		○	○			P.33
7	株式会社イトーヨーカ堂	約 6,800	約 27,000	卸売業 小売業	○		○					○	P.37
8	株式会社イズミテクノ	約 240	約 2,400	サービス業	○		○						P.41
9	B 社	約 36	約 40	医療 福祉	○					○			P.45
10	小太郎漢方製薬株式会社	261	111	製造業		○	○	○					P.49
11	株式会社大同テクノ	152	42	製造業		○	○		○	○			P.53
12	ヤマウチ株式会社	約 330	約 70	製造業		○	○			○			P.57

第 1 章 本冊子の位置づけ

厚生労働省では、雇用形態に関わらない公正な待遇の確保に向けて、本事例集の他に各種マニュアルやツールを作成しています。また、厚生労働省のホームページや「パート・有期労働ポータルサイト」では、雇用形態に関わらない公正な待遇の確保に関する情報を発信しています。自社の状況に応じて参照してください。

同一労働同一賃金 特集ページ (厚生労働省ホームページ)	https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000144972.html
パート・有期労働 ポータルサイト	https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/





① 同一労働同一賃金ガイドライン (短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針)

パートタイム・有期雇用労働者及び派遣労働者と正社員の間で、待遇差が存在する場合に、いかなる待遇差が不合理であり、いかなる待遇差が不合理でないかの原則となる考え方を、基本給、賞与、手当等の待遇ごとに「問題となる例」、「問題とならない例」を用いながら解説しています。



② パートタイム・有期雇用労働法等対応状況チェックツール

設問に回答することで、パートタイム・有期雇用労働法やその他の労働関係法令に基づいて自社の取組状況を点検することができ、また、パートタイム労働者・有期雇用労働者の待遇改善に向けてどのように取り組むべきかを確認することができます。



③ パートタイム・有期雇用労働法等対応のための取組手順書

自社の状況が法律に沿っているかを点検する手順を示しています。



④ 不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル

各種手当・福利厚生・教育訓練・賞与・基本給について、不合理な待遇差解消のための点検・検討手順を詳細に示しています。
業界の特性を踏まえた7業界（スーパーマーケット業、食品製造業、印刷業、自動車部品製造業、生活衛生業、福祉業及び労働者派遣業）の業界版と、全業種共通の業界共通版があります。



⑤ 職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル

基本給に関する均等・均衡待遇の状況を点検し、等級制度や賃金制度を設計する手法の1つである職務評価について解説しています。



⑥ 知っていますか？進めていますか？パートタイム・有期雇用労働法への対応 ～企業の取組事例集～（本冊子）

パートタイム・有期雇用労働法に基づき、公正な待遇の確保に向けて取り組んでいる企業の事例を紹介しています。また、各社の取組の背景や、取組の効果などについて掲載しています。

なお、本事例集で使用する用語の定義は以下の通りです。

通常の労働者

いわゆる「正規型」の労働者及び事業主と期間を定めない労働契約を締結しているフルタイム労働者

パートタイム労働者

労働契約期間の有期・無期に関わらず、1 週間の所定労働時間が同一の事業主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

有期雇用労働者

期間の定めのある労働契約を締結している労働者

パートタイム・有期雇用労働者

パートタイム労働者及び有期雇用労働者

取組対象労働者

パートタイム・有期雇用労働法の対象となる労働者のことを指し、パートタイム労働者及び有期雇用労働者が該当します。

比較対象労働者

不合理な待遇差の有無を検証するために取組対象労働者と比較する通常の労働者(いわゆる「正規型」の労働者及び事業主と期間の定めのない労働契約を締結しているフルタイム労働者)が該当します。

第2章 雇用形態に 関わらない公正な 待遇とは

パートタイム・有期雇用労働法の概要

パートタイム労働者や有期雇用労働者の待遇は、一般に、働きや貢献に見合ったものとならず、通常の労働者と比較して低くなりがちな状況にあります。パートタイム・有期雇用労働法(短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律)は、パートタイム労働者・有期雇用労働者の就業の実態を考慮して雇用管理の改善に関する措置などを講ずることにより、同一企業内における通常の労働者とパートタイム労働者・有期雇用労働者との間の不合理な待遇差をなくし、どのような雇用形態を選択しても待遇に納得して働き続けることができるよう、通常の労働者とパートタイム労働者・有期雇用労働者との均等・均衡待遇の確保を推進することを目指しています。

不合理な待遇差の解消に関わる規定は、これまでパートタイム労働者についてはパートタイム労働法、有期雇用労働者については労働契約法で定められていましたが、今回の法改正によってパートタイム・有期雇用労働法に統合されました。それに伴い、「不合理な待遇差の禁止」、「労働者に対する待遇に関する説明義務の強化」、「行政による事業主への助言・指導等や裁判外紛争解決手続(行政ADR)の整備」の3つの重要な改正が行われています。なお、同法の対象となる労働者についてはコラムを参照してください。

1. 不合理な待遇差を解消するための規定の整備

- ✓ 均衡待遇規定について、個々の待遇ごとに、その待遇の性質・目的に照らして適切と認められる事情を考慮して判断されるべき旨が明確化されました。
- ✓ 均等待遇規定について、新たに有期雇用労働者も対象となりました。
- ✓ どのような待遇差が不合理に当たるか否か、ガイドラインに例示されています。

均衡 待遇規定 不合理な待遇差の禁止

- ① 職務内容※ ② 職務内容・配置の変更の範囲
③ その他の事情

の内容を考慮して、待遇を決定する必要があります。

均等 待遇規定 差別的取扱いの禁止

- ① 職務内容※ ② 職務内容・配置の変更の範囲

が同じ場合、すべての待遇について同じ取扱いをする必要があります。

※職務内容とは、業務の内容+責任の程度をいいます。

【コラム】パートタイム・有期雇用労働法の対象について

●パートタイム・有期雇用労働法の保護対象となる労働者

対象となるのは、パートタイム労働者・有期雇用労働者です。

●待遇を比較すべき労働者

同一の事業主に雇用される正社員(無期雇用フルタイム労働者)です。なお、無期雇用フルタイム労働者とは、事業主と期間の定めのない労働契約を締結しているフルタイム労働者を指します。通常の労働者の中には、総合職、一般職、限定正社員など様々な雇用区分がありますが、それら全ての通常の労働者との間で不合理な待遇差を解消する必要がありますので、注意してください。なお、総合職、限定正社員など、異なるタイプの正社員(無期雇用フルタイム労働者)間の待遇差は、法の対象となりません。

パートタイム・有期雇用労働法の概要

2. 労働者に対する待遇に関する説明義務の強化

- ✓ 雇用契約開始時に、パートタイム労働者・有期雇用労働者に対しても、雇用管理上の措置の内容及び待遇決定に際しての考慮事項に関して説明することが義務化されました。
- ✓ 事業主は、パートタイム労働者・有期雇用労働者から説明を求められた場合、正社員との間の待遇差の内容・理由などを説明することが義務付けられました。
- ✓ 説明を求めた労働者に対する不利益取扱いも禁止です。

3. 行政による事業主への助言・指導等や裁判外紛争解決手続（行政ADR※）の規定の整備

- ✓ 都道府県労働局において、無料・非公開の紛争解決手続を行います。
- ✓ 「均衡待遇」や「待遇差の内容・理由に関する説明」についても、行政ADRの対象となります。

※事業主と労働者との間の紛争を、裁判をせずに解決する手続きのことをいいます。

パートタイム・有期雇用労働法への対応に向けて取り組むべきこと

同一企業内にパートタイム労働者・有期雇用労働者がいる場合には、まずは、全ての待遇（賃金や教育訓練、福利厚生等）を洗い出してみましょう。

その上で、個々の待遇が正社員（無期雇用フルタイム労働者）と同一か否かを確認してください。待遇が異なる場合には、その理由について、職務内容、職務内容・配置の変更範囲等を考慮して「不合理ではない」と説明できるか否かを点検してみましょう。

待遇差が「不合理ではない」と言いがたい場合には、待遇の改善を検討しましょう。

公正な待遇の確保に向けた支援

正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者の待遇の支給・適用状況を点検できる点検ツール、就業規則や賃金規定などの見直しに当たって、専門家の支援を受けることができます。自社の取組状況に応じてご活用ください。

① 働き方改革推進支援センター

厚生労働省は、47都道府県に「働き方改革推進支援センター」を設置し、中小企業における「①非正規雇用労働者の待遇改善」、「②長時間労働の是正」、「③生産性向上による賃金引上げ」、「④人手不足の解消に向けた雇用管理改善」に向けた取組を支援しています。

電話・メール・来所による相談やセミナーの開催だけでなく、社会保険労務士等の専門家が企業に訪問し、就業規則の作成方法、賃金規定の見直し、労働関係助成金の活用等に関するコンサルティングを無料で行っています。

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000198331.html>

② 職務分析・職務評価の導入支援

パートタイム労働者・有期雇用労働者と正社員の基本給に関する均等・均衡待遇の状況を確認する方法のひとつに「職務評価」の手法があります。厚生労働省では、職務評価に関する動画の配信や専門知識を持った「職務評価コンサルタント」を企業に無料で派遣しています。

<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/estimation/>

③ よろず支援拠点の活用

中小企業庁では、各都道府県に「よろず支援拠点」を設置し、多岐にわたる分野の専門家が、中小企業の経営上のさまざまな悩みに適切な解決策を提示します。働き方改革や人事労務管理の専門家でもある「人手不足対応アドバイザー」も配置しています。

<https://yorozu.smrj.go.jp/>

④ 助成制度の活用

厚生労働省は、有期雇用労働者等の企業内でのキャリアアップを促進するため、待遇改善の取組や正社員化を実施した事業主に対して「キャリアアップ助成金」を支給しています。例えば、以下のコースがあります。

- すべてまたは一部の有期雇用労働者等の基本給の賃金規定等を増額改定し、昇給した場合に助成する「賃金規定等改定コース」
- 有期雇用労働者等に関して正規雇用労働者と共通の職務等に応じた賃金規定等を作成し、適用した場合に助成する「賃金規定等共通化コース」
- 有期雇用労働者等に関して正規雇用労働者と共通の諸手当制度を新たに設け、適用した場合または有期雇用労働者等を対象とする「法定外の健康診断制度」を新たに規定し、延べ4人以上実施した場合に助成する「諸手当制度等共通化コース」

※助成金の内容や要件は年度によって変わる可能性がありますので、詳細は、厚生労働省のホームページにて確認してください。

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

第 3 章 取組事例

エフコープ生活協同組合

取組を行った待遇							
基本給	賞与	手当	退職金	福利厚生	休暇 / 休職制度	教育訓練	その他
○	○	○		○	○	○	

基本情報

業種	卸売業・小売業
都道府県	福岡県
社員数 (2020/02 時点)	正社員：約 1,300 名 / パートタイム労働者・有期雇用労働者：約 1,680 名
事業概要	1983 年 4 月に福岡県内の 5 つの地域生協が合同して誕生した生活協同組合であり、福岡県内で約 50 万名の組合員が加入。現在、福岡県内に店舗及び支所が 31 ヲ所、福祉施設事業所が 5 ヲ所ある。

取組のポイント・概要

背景

スタッフの生活の安定と「より良い社会」を実現することを目指した待遇改善に取り組み、2001 年以降、全雇用形態を視野に入れた同一評価制度、同一賃金制度を中核とする人事制度改革を推進。

取組

パートタイム労働者を対象に、人事制度を改定。基本給は、正社員と同様の支給基準で決定。賞与は、年度末賞与を新たに支給。手当はすべて正社員と同条件で支給。

待遇	パートタイム労働者・有期雇用労働者に対する支給状況	
	取組前	取組後
基本給	勤続年数に応じて支給	正社員と同じ支給基準で決定 ※ 担当する職務に応じた職務給、正社員と同じ評価基準（業種、態度、能力）に基づく職能給で支給額を決定
賞与	支給なし	年度末賞与を支給
手当	子育て支援手当や役付手当の対象外	正社員と同じ支給基準で 3 つの手当を支給 ※ 通勤手当、子育て支援手当、役付手当
福利厚生 休暇・休職制度	適用のない待遇あり ※ 配偶者出産休暇 等	正社員と同様に適用 ※ 一部に労働時間等の違いに応じた差（永年勤続表彰制度の表彰金 等）
教育訓練	現場での OJT のみ	OJT に加え、全社員に対し OFF-JT を用意

効果

2008 年度より、正社員とパートタイム労働者に同じ人事制度を適用し、雇用形態に関わらない同一評価制度、同一賃金制度を実現。2018 年度から、子会社 7 社等についても同様の人事制度を導入。こうした取組により、離職率が大幅に減少（2006 年度：15 % ⇒ 2019 年度：7 %）。スタッフの意識改革と定着率の向上等により事業運営の安定化、利用者満足度の向上が図られ、業績も好転。

取組の詳細

取組に向けた検討プロセス

同生協では、生活と密接につながる生活協同組合として、自生協で働いている労働者の生活を守ることが不可欠である。また、「より良い暮らし、より良い社会を実現する」という理念に基づき、社会全体を視野に入れた待遇改善を実現する必要があるとの考えから、2001年より人事制度改革が始まった。当初は、正社員に職能給や職務給の考え方を取り入れることから始め、2004年にはパートタイム労働者の人事制度を大きく変革、2008年には、雇用形態に関わらない同一評価制度、同一賃金制度の運用を開始した。

同生協の主な社員タイプは、フルタイムスタッフ(正社員)、定時スタッフ(パートタイム労働者)の2区分である。両者ともに無期雇用であるが、定時スタッフは短時間勤務である。フルタイムスタッフと定時スタッフは、配置転換の範囲に違いがあるものの、職務の内容には大きな違いがないことを踏まえ、[職務の内容と職務遂行能力に基づく賃金決定の仕組みを導入](#)した。

表 取組の対象となる社員タイプ

社員タイプ (人数)			職務内容	職務内容・配置の変更範囲	均等・均衡待遇
正社員 (約 1,300 名)	フル タイム スタッフ	59 歳 以下	事務や倉庫での業務、 店舗運営等の業務全般 に従事	・職務内容の変更・配置転換の可能性 がある。 ・職能ランクが1～2ランクの者は 自宅から職場までの距離が15km 以内の範囲、3ランク以上の者は福 岡県内全域で異動の可能性ある (勤務地制限選択制度あり)。	-
		60 歳 以上		・職務内容の変更・配置転換の可能性 がある。 ・自宅から職場までの距離が15km 以内の範囲で異動の可能性ある。	
パートタイム 労働者・ 有期雇用 労働者 (約 1,680 名)	定時 スタッフ	59 歳 以下 60 歳 以上	事務や倉庫での業務、 店舗運営等の業務のう ち、特定の業務を固定 の事業所内で従事	・同一の事業所内でのみ職務内容の 変更・配置転換の可能性ある。 ・事業所限定採用のため転居を伴う 異動の可能性はない。	均衡待遇

パートタイム労働者・有期雇用労働者の待遇改善の詳細

【基本給について】

2008年の取組前は、定時スタッフには人事評価がなく、職務の内容等に関わらず実質的に勤続年数で基本給を決定していた。

取組後は、フルタイムスタッフ、定時スタッフ共通の職務等級制度、職能ランク(職能等級)制度を導入し、[「仕事の大きさ」や「能力の高さ」が同じであれば、雇用形態に関わらず、時間単価が同一となる](#)ようにした。職務給は、担当職務で必要とされる責任の程度や知識の程度を点数化し、その点数(職務ポイント)に応じて決定する(次頁左図)。職能給は、職務遂行能力に応じた格付けと人事評価結果を踏まえ決定する(次頁右図)。

なお、同生協では仕事とコストの均衡を保つため、雇用形態に関わらず59歳以下と60歳以上とで適用する等級制度と基本給の構成を変えている。59歳以下のスタッフには上記したように職務等級制度と職能等級制度を適用し、基本給は職務給と職能給で構成される。一方、60歳以上のスタッフには職務等級制度のみ適用し、基本給も職務給のみで決定している。

図 新たに導入した基本給の決定方法

		職務給					職能給					
		(単位：円)					(単位：円)					
		5	4	3	2	1		Perfect	VeryGood	Good	Effort	Unfit
基本給	V等級	368,200	352,900	337,600	322,300	307,000	1	47,300	45,300	43,300	-	-
	IV等級	291,700	276,400	261,100	245,800	230,500	2	49,500	47,500	45,500	44,500	43,500
	III等級	215,200	199,900	184,600	170,300	157,000	3	51,700	49,700	47,700	46,700	45,700
	II等級	144,700	133,400	123,100	116,000	110,700	4	53,900	51,900	49,900	48,900	47,900
	I等級	106,600	102,500	98,400	94,300	90,200	5	56,100	54,100	52,100	50,100	48,100
							2	57,600	55,600	53,600	51,600	49,600
							3	62,400	60,400	58,400	56,400	54,400
							4	64,800	62,800	60,800	58,800	56,800
							5	67,200	65,200	63,200	61,200	59,200
							3	67,900	65,900	63,900	61,900	59,900
							4	73,100	71,100	69,100	67,100	65,100
							5	75,700	73,700	71,700	69,700	67,700
							5	78,300	76,300	74,300	72,300	70,300

【賞与について】

取組前は、定時スタッフには賞与を支給していなかったが、月例給与・賞与・退職金見合い分を含めた年収換算で、人事異動の範囲の違いを考慮した上で待遇の均衡を図るべきと考え、定時スタッフに対し年度末賞与の支給を行うこととした。なお、59歳以下のフルタイムスタッフには年2回賞与を、60歳以上のフルタイムスタッフには定時スタッフと同様に年度末賞与を支給している。賞与と年度末賞与の支給額は、経営状況を踏まえ労使交渉を経て、基本給×〇ヶ月分と算出するが、掛け率は社員タイプごとに異なる。同生協の賞与は、社員の貢献度に対する功労報償として支給しているため、定時スタッフとフルタイムスタッフとで職務の内容・配置の変更の範囲や、定時スタッフには転居を伴う異動がないことを踏まえ、支給に差を設けている。

【手当について】

取組前は、定時スタッフは一律に各種手当の対象外としていたが、取組後は、定時スタッフについても職務遂行能力を踏まえた昇格や役職就任を可能とし、役付手当の支給対象とした。

また、子育て支援手当についても、育児をするスタッフを支援するという性質を考慮すると、雇用形態の違いを理由に差を設けることは不合理でないといえないと考え、フルタイムスタッフと同条件で支給を開始した。

図 人事制度改革の概要

		現行制度			
		2003年～2007年 (経営スタッフ)	2008年以降 (フルタイムスタッフ)	2005年以降 (定時スタッフ)	2004年まで (パートタイマー)
基本給	一般職・年齢給	上級職・職務給	職務給	職務給	
	職能給	職能給	職能給	職能給	評価なし 一律賞金
手当	家族手当	調整給	調整給	調整給	
	役付手当 管理職手当	手当	役付手当 管理職手当	手当	役付には しない

取組の詳細

【福利厚生、休暇・休職制度について】

取組前、定時スタッフは配偶者出産休暇等一部の休暇・休職制度の対象外であるとともに、永年勤続表彰、自己啓発援助といった福利厚生も適用されていなかった。取組後は、全ての福利厚生、休暇・休職制度について、フルタイムスタッフと同様の制度を適用しているが、一部、勤務時間等の違いに応じた差を設けている。

具体的には、永年勤続表彰の表彰金が挙げられる。永年勤続表彰は、長年の勤務に対する功労報酬であるため、定時スタッフとフルタイムスタッフの勤務時間の差を反映している。

【教育訓練について】

取組前は、配属された事業所内でのOJTのみであったが、現在はOJTに加え、フルタイムスタッフと同様に集合研修(OFF-JT)も実施している。

また、定時スタッフを含む全スタッフに対して、書籍の定期購入支援、通信教育支援、社内資格制度取得に向けた研修なども用意している。

取組による効果

2008年に、定時スタッフとフルタイムスタッフの人事制度を統合したことにより離職率が大幅に減少した(2006年度：15%→2019年度：7%)。それを受けて2018年度には、子会社7社等についても同様の人事制度を導入した。

取組前はスタッフが定着せず、欠員状態が発生することもあった。さらに、教育した内容が現場に蓄積されず結果として利用者からの苦情も多かった。しかし、取組後は、待遇改善を通じてスタッフの働く意識が変化するとともに定着が進み、その結果、事業運営が安定し、利用者満足度が向上した。

こうしたことを背景にして2008年以降は経常剰余金が増え、経営改善が進んでいる。具体的には、2013年ごろまでは2～5億円で推移していたのが、2015年以降は8～11億円と、スタッフの待遇改善を進めながらもこれまでより高い水準で推移している。

A 社

取組を行った待遇							
基本給	賞与	手当	退職金	福利厚生	休暇 / 休職制度	教育訓練	その他
○	○	○		○	○		

基本情報

業種	製造業
都道府県	東京都
社員数 (2020/02 時点)	正社員：約 600 名 / パートタイム労働者・有期雇用労働者：約 360 名
事業概要	創業 100 年以上の歴史を持ち、日用品の開発・製造・販売を行っている。

取組のポイント・概要

背景

社員の働きぶりや会社への貢献に報いること、社員の働きぶりに見合った適切な待遇を実現すること、働きやすい環境を整えることを目的に、2015 年度より取組を実施。

取組

パートタイム労働者・有期雇用労働者を対象とした等級制度を新たに導入し、等級に応じて基本給・賞与を決定。手当はすべて正社員と同じ基準で支給。さらに、パートタイム労働者・有期雇用労働者にも、正社員と同様の休暇・休職制度、休業補償を適用。

待遇	パートタイム労働者・有期雇用労働者に対する支給状況	
	取組前	取組後
基本給	市場相場、地域差を考慮し、手当を含めた金額を時給で支給	正社員とは異なる職能等級制度を導入し、職能等級に応じて支給 ※ 市場相場や地域差に相当する部分は調整給、手当に相当する部分は手当として整理し、基本給とは別に支給
賞与	寸志の支給	職能等級に応じ、賞与として支給
手当	通勤手当のみ支給	基本給に含まれていた手当に相当する部分を整理し、通勤手当、営業手当 ^(※) 、シフト手当として正社員と同様の支給基準で支給 ※ 営業職の外勤に対して支給
福利厚生 休暇・休職制度	休暇制度のみ適用 ※ 特別休暇については、パートタイム労働者・有期雇用労働者は無給	パート社員に、正社員と同様の休暇・休職制度を導入。2019 年度からは正社員と同様の休業補償制度も導入

効果

導入後の社員アンケートの結果、「制度導入によってやる気がわいた」と回答したパートタイム労働者・有期雇用労働者が 15% あり、働く上でのモチベーション向上に効果があったと考えている。

取組の詳細

取組に向けた検討プロセス

同社では、社員の働きぶりや会社への貢献に報いること、社員の働きぶりに見合った適切な待遇を実現すること、働きやすい環境を整えることを目的に、2015年頃より人事制度の見直しを開始、2017年度に現在の制度を導入した。

同社の主な社員タイプは、正社員、パート社員、契約社員の3区分である。パート社員は1年契約の短時間勤務だが、現在では、9割が無期転換している。

取組前には、パートタイム労働者・有期雇用労働者からは、正社員との待遇差だけでなくパートタイム労働者・有期雇用労働者同士の待遇差についての苦情が多く寄せられていた。また、等級制度等もなく、どうしたら時給が上がるかわからないとの声もあった。また、パートタイム労働者・有期雇用労働者のうち、与えられた以上の役割や待遇を求める人は、正社員登用を目指す傾向があった。

表 取組の対象となる社員タイプ

社員タイプ（人数）		職務内容	職務内容・配置の変更範囲	均等・均衡待遇
正社員 （約 600 名）	総合職	工場の生産管理、製造技術者、本社および地方営業所の営業、開発、スタッフ部門管理	・ 職務内容の変更・配置転換の可能性がある。 ・ 転居を伴う異動の可能性がある。	-
	一般職	工場の生産管理、製造技術者、本社および地方営業所の営業事務、開発、スタッフ部門管理	・ 職務内容の変更・配置転換の可能性がある（工場以外の部門については、総合職に比べて該当者は少ない）。 ・ 本人同意の上で転居を伴う異動の可能性がある。	-
パートタイム労働者・有期雇用労働者 （約 300 名）	パート社員	工場での製品製造	・ 職務内容の変更・配置転換の可能性がある（同一工場内のみ）。 ・ 転居を伴う異動の可能性はない。 ・ 1年契約または、無期転換による無期雇用である。	均衡待遇
	契約社員	製品のデザインや、営業のうちラウンダー業務（数値責任を持たずに卸先店頭等の整備を担当する）	・ 職務内容の変更・配置転換の可能性がない。 ・ 転居を伴う異動の可能性はない。 ・ 1年契約である。	均衡待遇

パートタイム労働者・有期雇用労働者の待遇改善状況の詳細

【基本給について】

2017年以前は、パート社員・契約社員は人事評価は行われていたが、等級制度がないため、体系的な待遇決定の仕組みが整備されていなかった。そのため、入社時の時給をベースに賃金を決定しており、同じパート社員・契約社員の中でも、市場相場が高い時期に入社した社員と市場相場が低い時期に入社した社員の賃金に差が生じていた。また、正社員の基本給を時給換算した金額との均衡も取れていなかった。

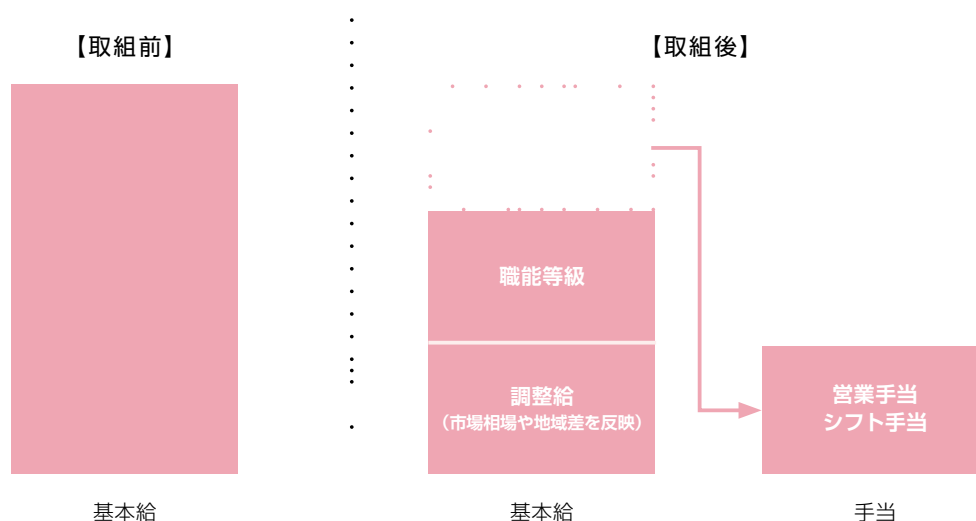
2017年以降、パート社員・契約社員に職能等級制度を導入した。ただし、正社員とパート社員・契約社員とは従事する仕事が異なり、求められる職務遂行能力も異なると考えたため、正社員とは異なる制度とした。併せて、パート社員・契約社員の基本給の構成要素を整理し、市場相場や地域差を反映する部分と手当に相当する部分、職務に応じた部分に分解し、基本給、手当、調整給で賃金を構成することとした。この結果、パート社員・契約社員についても、正社員同様、職能等級に応じた金額が支給されることとなった。

【手当について】

以前から正社員には、通勤手当、役職手当、営業手当、シフト手当を支給しており、そのうち通勤手当は、パート社員・契約社員にも同様の基準で支給していた。しかし、営業手当やシフト手当については、長年慣習的に基本給に含んで支給しており、支給基準が明らかでなかった。

そこで、営業手当とシフト手当に相当する部分を整理し、基本給とは別に支給するとともに、支給基準を明文化した。営業手当は営業の外勤に対して、シフト手当は、工場での変則的なシフト勤務に対して支給する手当である。そのため、雇用形態に関わらず営業の外勤またはシフト勤務をする社員には同条件で支給すべきと整理し、パート社員・契約社員にも、正社員と同様の支給基準で営業手当とシフト手当を支給することとした。

図 新たに導入した基本給、手当の支給方法イメージ



【賞与について】

取組前から、パート社員には寸志を支給していた。但し、正社員は人事評価結果に応じて賞与を支給していたにもかかわらず、パート社員・契約社員には体系的な支給金額決定方法がなく、慣習的に決定されていた。

賞与は、評価期間中の成果・パフォーマンスを評価し、会社への貢献度に対して正社員に支給していたことから、2017年のパート社員・契約社員の職能等級制度の導入に伴い、パート社員・契約社員に対しても、等級に基づき賞与を支給することとした。なおパート社員・契約社員には、評価期間における成果やパフォーマンスの変動がないことから、能力の違い(等級)が貢献度であると考え、等級に応じた金額を支給している。

【休暇・休職制度について】

取組前は、パート社員・契約社員には休職制度はなく、休暇制度のみを適用していた。無期転換ルール適用により、9割のパート社員が無期雇用契約になったことを踏まえ、取組後は、パート社員には、休暇制度、休職制度ともに正社員と同じ制度が適用されている。なお、契約社員についても正社員と同様の休職制度を導入している。また、2018年より、正社員とパート社員を対象に、休業補償制度を導入した。これは、社員が病気やケガで長期間働けなくなった時に、生活費をまかなうための収入を補償する任意加入の給与サポート保険制度であり、パート社員にも正社員と同様に適用される。

また、特別休暇については、正社員は有給でパート社員・契約社員は無給であったが、2021年4月よりパート社員・契約社員も正社員と同様に有給とする。これまでは、長期勤続を期待する正社員については人材の確保・定着の観点から有給としていたが、パート社員の多くが無期雇用契約になったことを踏まえ制度を統一することとした。

取組による効果

取組前には、パートタイム労働者・有期雇用労働者からは、正社員との待遇差だけでなくパートタイム労働者・有期雇用労働者同士の待遇差についての苦情が多く寄せられていた。また、等級制度等もなく、どうしたら時給が上がるのかわからないとの声もあった。また、同社のパートタイム労働者・有期雇用労働者のうち、与えられた以上の役割や待遇を求める人は、正社員登用を目指す傾向があった。

制度導入後に行われたアンケート調査の結果から、パートタイム労働者・有期雇用労働者に等級制度を導入し、正社員と同様に能力や働きぶりが基本給や賞与に反映されるようになったことで、「制度導入によってやる気がわいた」と回答したパートタイム労働者・有期雇用労働者が15%いることがわかった。また、等級制度導入によって、社員からは、「正社員へのステップアップの道筋が明確化されたことが良かった」との意見もあった。こうしたことを受けて同社は取組を通じて、働く上でのモチベーション向上に効果があったと考えている。

パート社員の9割が無期雇用となり、正社員とパート社員の間で契約期間における違いがなくなったことを踏まえると、今後、人事制度の見直しが必要と考えている。具体的には、正社員登用という形でのキャリアアップではなく、役割の違いに応じた、正社員と統一の人事制度を構築できないかを検討している。

株式会社りそな銀行

取組を行った待遇							
基本給	賞与	手当	退職金	福利厚生	休暇 / 休職制度	教育訓練	その他
○	○	○			○	○	

基本情報

業種	金融業・保険業
都道府県	大阪府
社員数 (2020/11 時点)	正社員：約 9,250 名 / パートタイム労働者・有期雇用労働者：約 4,200 名
事業概要	2003 年に旧大和銀行とあさひ銀行の合併により発足した都市銀行である。2009 年には、りそな信託銀行と統合し現在に至る。りそなグループは、他に、りそな総研やりそなカードをはじめとして幅広く事業を展開しており、国内においてはメガバンクに次ぐ規模を有している。

取組のポイント・概要

背景

2003 年のりそなショックをきっかけに、それまでの総合職を中心とした人材活用方法では事業運営が困難に陥ったことを機に、性別・年齢・雇用形態に関わらず、全社員が活躍できる人事制度を意識。その軸に沿って、制度改革を開始。

取組

正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者について、共通の職務等級制度に基づく人事評価制度、基本給、賞与、教育訓練を構築。

待遇	パートタイム労働者・有期雇用労働者に対する支給状況	
	取組前	取組後
基本給	概ね勤続年数によって決定	正社員と共通の職務等級制度に基づき支給 ※ 職務グレードが同じ正社員と同じ水準の時給単価をベースに、正社員と同じ評価基準（業績・スキル・知識）による評価結果に応じて支給額を決定
賞与 (業績インセンティブ)	支給なし	業績インセンティブを支給
手当	次世代育成支援手当（子どもを養育する社員を支援するための手当）や育児休業早期復帰手当（子を出産後早期に復帰する社員を支援するための手当）については支給なし	次世代育成支援手当、育児休業早期復帰手当を支給
休暇・休職制度	一部の特別休暇は適用なし 積立休暇、休職制度なし	特別休暇、積立休暇、休職制度の全てを適用 ※ 特別休暇については、職責の差に応じて、正社員との間で有給・無給の差を設定
教育訓練	現場での OJT のみ	OJT に加え、資格取得に向けた研修や通信教育を適用

効果

パートタイム労働者・有期雇用労働者や女性社員が活躍できる環境が醸成された。りそなショックから立ち直ることができたのもパートタイム労働者・有期雇用労働者等の貢献が大きいと考えている。

取組の詳細

取組に向けた検討プロセス

2003年のりそなショックにより経営が困難な状況となったことをきっかけに、男性総合職を中心に、社員が大量に退職した。それによって事業運営が困難に陥り、それまでの男性総合職中心の働き方からの転換が必要となった。経営の立て直しに向けて、**性別・年齢・雇用形態に関わらず全社員が活躍できる人事制度**を構築することとした。

同社の主な社員タイプは、社員、スマート社員、パートナー社員の3区分である。正社員(社員とスマート社員)とパートナー社員の職務内容は明確に区別されていないにもかかわらず、一部の待遇に差があった。そこで、正社員とパートナー社員の待遇差の縮小とパートナー社員の戦力化を目的に、共通の職務等級制度を軸とした制度を設計、運用することとした。

表 取組の対象となる社員タイプ

社員タイプ (人数)		職務内容	職務内容・配置の変更範囲	均等・均衡待遇
正社員 (約 9,250 名)	社員	- 本部や本支店において融資業務、渉外業務、本部業務等に従事 - 業務上のトラブルへの対応も行う	- 法人の業務都合に応じて、職務内容の変更・配置転換の可能性がある。 - 転居を伴う異動の可能性がある。	-
	スマート社員 (限定正社員)	- 本部や本支店において融資業務、渉外業務、本部業務等に従事 - 業務上のトラブルへの対応も行う	- 職務内容または勤務時間を限定する正社員である。 - 勤務時間を限定する場合、職務内容の変更・配置転換の可能性がある。 - 転居を伴う異動の可能性がある。	-
パートタイム労働者・ 有期雇用労働者 (約 4,200 名)	パートナー社員	本部や本支店において融資業務、渉外業務、本部業務等に従事	- 職種内容の変更・配置転換の可能性がある(契約時に明示するため大幅な変更はない)。 - 転居を伴う異動の可能性はない(本支店エリア内)。	均衡待遇

パートタイム労働者・有期雇用労働者の待遇改善状況の詳細

【基本給について】

取組前は、パートナー社員には等級制度がなく、概ね勤続年数に応じて基本給を決定していた。そのため、正社員とパートナー社員は、職務の内容に大きな違いがないにもかかわらず、基本給の時間単価が大きく異なっていた。

2008年に、正社員とパートナー社員共通の職務等級制度を導入した。基本給は、職務グレード・役割等級に応じた支給額をベースとし、人事評価の結果により決定する。ここでは、同一の職務グレードの中では正社員とパートナー社員の人材活用の仕組み(職務の内容・配置の変更の範囲)の違いは反映していないため、正社員もパートナー社員も単価時給で同水準となっている。

表 職務グレードと役割等級による等級制度のイメージ

		役割等級			
		I	II	III	IV
職務 グレード	1	一般社員			
	2				
	...				
	5				
	6		マネージャー		
	...				
	9			支店長	
	10				経営層
	...				
	14				

【賞与について】

取組前はパートナー社員には賞与を支給していなかったが、正社員と同様に、パートナー社員に対し、年2回業績インセンティブを支給することとした。支給額は、職務グレードに応じた基本額に、人事評価に応じて加算した額である。

なお、同社では、各個人で設定した業務目標の達成度に対する功労報酬として業績インセンティブを支給している。各個人の業務目標は、職務グレードと責任の程度の違いに応じた内容になっており、職務グレードと責任の程度が上がるほど、設定する業務目標も高くなる。そのため、同社では、責任の程度の違いに応じて業績インセンティブの支給額に差を設けているため、同じ職務グレードで同じ人事評価であっても、責任の程度が小さいパートナー社員の支給額は正社員より低くなる。

【手当について】

取組前は、正社員とパートナー社員では責任の程度が異なることを理由に、次世代育成支援手当の支給についてパートナー社員を対象外としていたが、同手当は子どもを養育する社員に対して支給しているものであり、責任の程度の違いを理由に差を設けることは不合理でないといえないと考えたため、2020年4月よりパートナー社員にも次世代育成支援手当の支給を開始した。同様に、育児休業早期復帰手当についても、2020年4月よりパートナー社員にも支給することとした。

【休暇・休職制度について】

取組前は、パートナー社員には一部の特別休暇や積立休暇の付与がなく、休職制度も適用していなかった。

2020年4月より、パートナー社員も正社員と同様に特別休暇、積立休暇、休職制度の対象としている。なお、特別休暇については、特定の事由である場合に全社員が取得できるが、業務に対する責任の程度や職務の内容・配置の変更範囲の違いに応じて有給・無給の違いを設けている。

【教育訓練について】

取組前は、パートナー社員に対しては現場でのOJTが主な育成手段であったが、正社員と同一の職務等級制度の導入に伴い、教育訓練についても正社員と同じ制度とした。全社員に対し職務グレードに応じたスキル研修や資格取得研修、通信教育を用意している。

取組による効果

パートナー社員にも正社員と同じ等級制度等を適用したことで、パートナー社員はもとより女性社員が活躍できる土壌ができたと考えている。2003年のりそなショックから立ち直れたのは、パートナー社員や女性社員の貢献によるところが大きかった。

また、正社員・パートナー社員の区別なく共通の職務等級制度を適用し、役割等級・職務グレードが同じであれば時間当たりの基本給を同一とした。これにより、スマート社員のように勤務時間や職務内容の変更・配置転換の範囲を限定する場合であっても基本給の制度設計がスムーズに実施できた。このように、全社員共通の職務等級制度を中心とした人事制度を整備したことにより、スマート社員をはじめとして全ての社員が多様な働き方を実現できる人事制度を設計する上での軸が定まったと考えている。

生活協同組合コープみえ

取組を行った待遇							
基本給	賞与	手当	退職金	福利厚生	休暇 / 休職制度	教育訓練	その他
○	○	○					○

基本情報

業種	卸売業・小売業
都道府県	三重県
職員数 (2021/01 時点)	正職員：約 270 名 / パートタイム労働者・有期雇用労働者：約 270 名
事業概要	2003 年 3 月に三重県内の 4 つの地域生協が合併して誕生した生活協同組合で、三重県内約 19 万名（2020 年 3 月現在）の組合員に対して、宅配、店舗、福祉、共済、夕食宅配の事業を展開している。9 か所の配送センター、2 か所の店舗、1 か所の福祉事業所を有する。

取組のポイント・概要

背景

組合員への貢献を拡充するとともに、職員の採用の困難化に対応するため、職員が雇用形態にかかわらず、長く、いきいきと働き続けることができ、働き方を柔軟に選択できる人事制度、特に、職務内容に応じた待遇決定の制度を構築するため、2017 年頃から取組を実施。

取組

パートタイム労働者・有期雇用労働者に正職員と同じ等級制度を適用し、基本給、賞与を決定。手当は、正職員と内容・支給基準を統一して支給。また、福利厚生、休暇・休職制度を正職員と同条件、同内容に変更。さらに、新たにコース転換制度を導入。

待遇	パートタイム労働者・有期雇用労働者に対する支給状況	
	取組前	取組後
基本給	正職員と異なる等級制度に基づき時給を支給	正職員と同じ等級制度を適用 ※ 時給は、ゼネラルコースの職員を基準として算出する方法に変更
賞与	正職員と異なる支給基準に基づき支給 65 歳以上の再雇用職員、および福祉事業のパート職員、登録ヘルパーは支給なし	正職員と同じ等級制度を適用し、貢献度評価に応じて支給 再雇用職員、福祉事業のパート職員、登録ヘルパーにも支給を開始 ※ 支給額は、ゼネラルコースの職員を基準として算出する方法に変更
手当	パート職員のみ地域手当、役付手当を支給 家族手当、住宅手当の対象外	正職員と同じ内容・基準に変更し支給 役職手当、家族手当については、ゼネラルコースの職員を基準とした算出方法に変更
その他	正職員転換の制度を運用	コース転換の制度を運用

効果

コース転換制度により、ライフスタイルに合わせて長く勤務することが可能。三重県から仕事と家庭の両立する取組として好評価。就職を希望する学生も魅力を感じているようであり、採用力の向上に効果があると認識。また、人事制度を改正したことのみによる効果測定は困難であるが、育児休暇制度等の充実は離職率の低下にもつながっており、人材の定着の面からも一定の効果があると認識。

取組の詳細

取組に向けた検討プロセス

同組合は、組合員への貢献を拡充する、職員の採用の困難化に対応するなどの課題がある中で、職員が雇用形態にかかわらず、長く、いきいきと働き続け、働き方を柔軟に選択できる人事制度、特に、職務の内容に応じた待遇決定の制度を構築する必要があると考えていた。

そこで、2017年頃より制度の改正に着手し、全職員が改正に関われるように、各事業や各職員タイプを代表するメンバーから構成されるプロジェクトにおいて職員の意見を吸い上げた。

同組合の主な職員タイプは、正職員、パート職員の2区分である。パート職員は、最初の半年間は有期雇用であるが、その後、上長の面談等を経て無期雇用となる。雇用区分によって、昇進できる役職と、勤務地や職種の変更有無に違いはあるが、職務内容に違いはない。

表 取組の対象となる社員タイプ

社員タイプ（人数）		職務内容	職務内容・配置の変更範囲	均等・均衡待遇
正社員 （約270名）	ゼネラル コース	宅配、店舗、福祉、共済、 夕食宅配事業において職種、 役職に応じた業務に従事	・職務内容の変更・配置転換の可能性 がある。 ・転居を伴う異動の可能性はある。	-
	エリア コース		・職務内容の変更・配置転換の可能性 がある。 ・エリア内での転居を伴わない異動の 可能性はある。	-
パートタイム 労働者・ 有期雇用労働者 （約270名）	ジョブ コース （パート職員）		・職務内容の変更・配置転換は原則と して行わない。 ・転居を伴う異動の可能性はない。	均衡待遇

パートタイム労働者・有期雇用労働者の待遇改善状況の詳細

【基本給について】

取組前は、パート職員は正職員とは異なる職能資格等級制度が適用され、等級に応じた職能給と勤続給からなる基本給が時給で支給されていた。また、昇給・昇格は、正職員とは評価項目が異なる評価制度を適用して決定していた。しかし、異なる等級制度を運用していたために、職務の内容が同様の正職員とパート職員の賃金の差を説明することが困難であった。また、評価制度は個人の業績を重視していたため、成果が出るまでのプロセスにおいて能力発揮した職員や組織に大きな貢献をした職員を十分に評価できていなかった。

取組後は、パート職員にも正職員と同じ5等級からなる職能資格等級制度を適用して、等級に応じた職能給と勤続給からなる基本給を支給することとした。なお、パート職員と正職員では勤務地や職種の変更の有無が異なることを勘案して、同じ等級の場合、パート職員にはゼネラルコース職員の80%（時給換算）を支給している。また、評価制度についても、正職員とともにプロセスを重視する評価制度を導入することとした。

【賞与について】

取組前から、パート職員にも賞与を支給していたが、パート職員のみ適用する等級制度と業績を重視する人事評価制度に基づいて支給額を決定していた。また、65歳以上の再雇用職員、および福祉事業のパート職員と登録ヘルパーは支給の対象外となっていた。

取組後は、正職員とパート職員共通の職能資格等級と人事評価制度を導入し、基本給と同様に、ゼネラルコースの職員を基準とした算出方法に変更した。また、2020年より、再雇用職員、福祉事業のパート職員、登録ヘルパーにもパート職員と同様の算出方法で賞与の支給を開始した。

【手当について】

取組前から、パート職員にも共済手当、通勤手当、時間外手当を支給し、パート職員独自の手当として地域手当、役付手当、時間帯手当、日祝手当を支給していた。一方、正職員に支給していた家族手当、住宅手当は支給の対象外となっていた。

取組後は、正職員とパート職員の主な手当の種類・内容を統一し、役職手当、家族手当、共済手当、通勤手当、時間外手当を支給することとした。ただし、パート職員のみ支給していた時間帯手当、日祝手当は、現在も支給している。役職手当、家族手当は、基本給と同様に、勤務地や職種の変更の有無を勘案して、時給換算でゼネラルコースの職員の80%となっている。時間外手当は、パート職員には8時間以上の労働に対して支給していたが、2020年4月より、正職員と同様に7時間45分以上の労働に対して支給するよう変更した。

【その他】

取組前から、パート職員から正職員への転換制度はあった。しかし、長く、いきいきと働くことができると同時に、働き方を柔軟に選択できることが必要との認識から、人事制度の見直しが必要と考えていた。

そこで、新たに双方向で雇用区分を転換できるコース転換制度を2017年より導入した。ゼネラルコースからエリアコース、ジョブコースへの転換には要件を設けていない。他方、ジョブコースからゼネラルコースへの転換には、直近3年の人事考課の結果が条件を満たすことと、上司の推薦があることが要件となっており、人事担当役員との面接を経て、常務理事会で協議され承認される。なお、ゼネラルコースやエリアコースから個人の諸事情によりジョブコースに転換し、その後、諸事情が解消したため元のコースに戻る場合には、この限りではない。

取組による効果

コース転換制度によって、時短勤務したい職員や仕事の幅を広げたい職員が柔軟にコース変更できるようになり、[ライフスタイルに合わせて長く継続的に働ける](#)ようになった。

就職を希望する学生も魅力を感じているようであり、採用力の向上に効果があると考えている。また、人事制度の改定による効果であるかを確認することは難しいが、育児休暇を利用することによって、いわゆる寿退社が数年間出でおらず、人材の定着の面からも効果があるといえるのではないかと考えている。

今回の取組を通し、パート職員の時給ややりがい向上する制度を整えたが、パート職員は収入制限によって思うように働けていない現状がある。2022年より、社会保険をパート職員にも適用拡大する予定があるため、これまで以上に職員が活躍できる働き方の実現に向けてさらなる改善を検討したい。

社会福祉法人南風会ヘルシーハイム

取組を行った待遇							
基本給	賞与	手当	退職金	福利厚生	休暇 / 休職制度	教育訓練	その他
○		○	○			○	

基本情報

業種	医療, 福祉
都道府県	福岡県
職員数 (2021/01 時点)	正職員: 64 名 / パートタイム労働者・有期雇用労働者: 10 名
事業概要	日本の少子高齢化における福祉課題と向き合い、社会・地域の人々を支援するため、1993 年に社会福祉法人南風会の事業体として設立された。「生の質の向上」を理念に、特別養護老人ホーム、デイサービスセンター、ショートステイ、居宅支援事業所の 4 事業を運営する。

取組のポイント・概要

背景

離職率が 60% を上回ったことをきっかけに、人事制度改革に着手。

取組

正職員とパートタイム労働者・有期雇用労働者の区分をなくし、雇用形態に関わらない同一の賃金制度を導入。手当、退職金、教育訓練についても支給条件を統一。

待遇	パートタイム労働者・有期雇用労働者に対する支給状況	
	取組前	取組後
基本給	実態は、ほぼ年齢によって決定	正職員と同じ支給基準で決定 ※ 年齢を基準とする本給と職務等級と人事考課結果に応じた職能給により、支給額を決定。
手当	住宅手当については対象外	正職員と同じ支給基準で 7 つの手当を支給 ※ 通勤手当・住宅手当・資格手当等
退職金	支給なし	正職員と同じ支給基準で支給 ※ 特定退職金共済制度に加入（職務等級に応じて掛金に傾斜） ※ 定年制の廃止に合わせて廃止し、基本給に上乗せする方向で検討中
教育訓練	現場での OJT のみ	正職員と同様に職務内容に応じた研修を実施

効果

離職率が大幅に減少。(2004 年度: 60% ⇒ 2018 年度: 6~7%)

取組の詳細

取組に向けた検討プロセス

平成15年に、職員間のトラブルもあり、離職率が60%を上回る状況になった。その経験から、評価方法がオープンで、職員が自ら勤続するかどうかを判断できる仕組みが必要と考えた。

平成16年より人事制度改革を開始し、職能評価制度と、それに連動した職能給制度を導入したものの、実質的には導入前と同様、年齢に依存した給与体系となっていたため、さらなる改善を行い、現行の制度とした。

同法人の主な職員タイプは、無期雇用の常勤または非常勤(短時間勤務)、有期雇用の常勤または非常勤(短時間勤務)の4区分である。なお、同法人では、正職員という呼称を撤廃している。

雇用形態に関わらず働きぶりを定量的に評価し待遇に反映できるよう、平成27年度より、雇用形態に関わらない共通の賃金制度を導入した。併せて職務等級制度も導入し、手当、退職金、教育訓練についても、等級制度と連動させることで、雇用区分に関わらず支給条件を統一した。

表 取組の対象となる職員タイプ

職員タイプ (人数)		職務内容	職務内容・配置の変更範囲	均等・均衡待遇
無期雇用 (58名)	常勤 (54名)	・特別養護老人ホーム、ショートステイ、デイサービス、居宅介護支援事業に従事 ※障がい者雇用等、一部の職員については、職務が異なる。	・職務内容の変更・配置転換の可能性はある。 ・転居を伴う異動の可能性はない。	-
	非常勤 (4名)	・特別養護老人ホーム、ショートステイ、デイサービス、居宅介護支援事業に従事	・職務内容の変更・配置転換の可能性はある。 ・転居を伴う異動の可能性はない。	均衡待遇
有期雇用 (6名)	常勤 (2名)	・特別養護老人ホーム、ショートステイにおいて、介護業務もしくは夜間当直業務(電話対応や施設管理等)に従事	・職務内容の変更・配置転換の可能性はある。ただし、実績はない。 ・転居を伴う異動の可能性はない。	均衡待遇
	非常勤 (4名)	・特別養護老人ホームにおいて、看護業務もしくは介護業務、ケアマネジメント業務に従事	・職務内容の変更・配置転換の可能性はない。 ・転居を伴う異動の可能性はない。	均衡待遇

パートタイム労働者・有期雇用労働者の待遇改善状況の詳細

【基本給について】

平成16年以降、全職員に対し職能評価制度を導入し、職務の遂行能力を評価し職能給として待遇に反映していた。職能評価では、各職位に求められる人物像を定義し、その定義に基づき各職員の職務遂行能力について評価を行っていたが、このような定性的な評価では、評価結果に差がつきにくく、実態としては年功的な給与体系となっていた。また、パートタイム労働者・有期雇用労働者であっても能力等によっては、正職員(無期雇用・常勤の職員)と同様の役割を与える必要があり、正職員と同様の責任の程度が存在する場面があった。そこで、職務給の給与体系に近づけた方が、役割と責任を踏まえた待遇の実現が可能となると判断し、パート労働者・有期雇用労働者が正職員への転換が可能となることも見据え、徐々に給与体系を見直すこととした。

平成27年度以降運用している賃金制度は、職員タイプに関わらず本給と職能給から構成されている。本給は、年齢に応じて決定され、職能給は職務等級制度で定めた1～7等級と職種により定められている。基本給に占める割合は本給が6割、職能給が4割程度である。

【手当について】

取組前は、パートタイム労働者・有期雇用労働者は住居手当の対象外であった。同法人では、住居手当について、居住する住宅の契約者が職員である場合に支給することとしており、職務との関連性がない手当であるため、平成27年度に全職員同一の賃金制度にしたことを機に、住宅手当をパートタイム労働者・有期雇用労働者にも正職員と同条件で支給を開始した。

【退職金について】

取組前はパートタイム労働者・有期雇用労働者には退職金を支給していなかったが、平成28年度より支給を開始した。職員タイプごとの算出方法や支給条件に違いはない。特定退職金共済に加入しており、職員の職務等級に応じた掛け金としている。なお、以前から在職している退職手当共済事業の加入職員については、不利益変更を回避するために、現在も変更前と同水準で継続加入している。

【教育訓練について】

パートタイム労働者・有期雇用労働者への教育訓練は現場でのOJTのみであったが、現在は、正職員と同様に研修の対象となっている。職員タイプに関わらず、等級に応じて職務内容に合わせた研修体系を設定しており、決められた年数の間に指定された研修を受講する必要がある。

また、外部の資格として、シルバーサービス振興会が主催する介護プロフェッショナルキャリア段位制度(介護技術を7段階で認定)を利用しており、パートタイム労働者・有期雇用労働者も資格取得の対象となっている。全職員とも昇級には段位取得が必要となるため、各等級に指導員がおり、職員と法人の間で合意した目標認定時期に向けて、指導員の指導の下認定取得を目指す。

取組による効果

平成16年には60%あった離職率が、平成30年度時点で6～7%まで大幅に減少した。平成30年度以降も同程度の退職率を維持しており、職員充足状態が続いていることから、令和3年度には新卒採用を検討している。

今後の方針として、定年制を廃止したことに伴い、退職金について、退職時ではなく在籍中の基本給に上乗せして支給する方向で検討している。

また、現在の職務等級制度と管理職の選任方法では、自分よりも上の等級に該当する部下を指導する場合があるため、この点についても検討が必要と考えている。また、職務記述書についても、職員を巻き込みながら引き続きアップデートを実施していきたい。

株式会社ビックカメラ

取組を行った待遇							
基本給	賞与	手当	退職金	福利厚生	休暇 / 休職制度	教育訓練	その他
○		○		○	○		

基本情報

業種	卸売業・小売業
都道府県	東京都
社員数 (2020/08 時点)	正社員：約 4,900 名 / パートタイム労働者・有期雇用労働者：約 3,170 名
事業概要	1968 年創業のカメラ専門店を前身とし、1978 年から家電小売店を展開している。現在は、日用品、医薬品、酒類や食品等多様な品目を取り扱っている。国内に直営店 45 店舗を有する。

取組のポイント・概要

背景

パートタイム労働者の職務内容と業務の遂行能力を反映した適正な待遇決定を目的として、2016 年以降、パートタイム労働者の人事制度の改定を実施。

取組

2016 年、パートタイム労働者に適用される資格考課の原則を定め、等級制度および基本給の算定方法を制度化した。以降、評価基準の整合性の向上に取り組むとともに、2020 年春より通勤手当の上限を正社員と同一額に引き上げた。また、パートタイム労働者にも、慶弔見舞金や休業補償、各種休暇制度を適用。

待遇	パートタイム労働者・有期雇用労働者に対する支給状況	
	取組前	取組後
基本給	ランク（4 等級）により時給で支給	資格考課の原則、ランク認定基準などを制度化
手当	通勤手当を正社員より低い上限額で支給	通勤手当を正社員と同一の上限額で支給
福利厚生	慶弔見舞金と休業補償は対象外	慶弔見舞金と休業補償を正社員と同条件で適用
休暇・休職制度	一部の休暇制度のみ適用	慶弔休暇、配偶者出産休暇、自己実現特別休暇等を正社員と同様に適用 ※ 一部、正社員と条件が異なる休暇制度あり

効果

2020 年 4 月に制度を導入してから間もないことや、コロナ禍が重なったことで効果測定ができていないが、パートタイム労働者の採用力や定着率の向上に向けて引き続き取組を検討。

取組の詳細

取組に向けた検討プロセス

同社は、全国に多数の店舗を展開しており、エリアによっては労働者が集まりにくく、採用に課題を感じていた。

また、店舗の規模により、パートタイム労働者の職務内容等に違いがあったが、具体的にどのような差があるのか把握していないという課題があったため、それを明らかにし、パートタイム労働者の職務内容等を統一したいと考えていた。

そこで、パートタイム労働者の採用力や定着率の向上と、職務内容や給与体系の見直しを踏まえた納得感の高い人事制度の導入を目的に取組を行った。まず、賃金について、正社員とパートタイム労働者を比較した結果、パートタイム労働者の賃金には能力が反映されていないことが分かった。また、正社員とパートタイム労働者に対してヒアリングを実施したところ、雇用契約書で定めている正社員、パートタイム労働者の職務内容と実態が異なっていることが明らかとなった。そのため、2017年にパートタイム労働者の評価基準の明確化に取り組み、待遇についても、同一労働同一賃金への対応のため、労使で検討を行ってきた。

同社の主な社員タイプは、正社員、パート社員の2区分である。パート社員は採用から5年経過した時点で、全員に無期転換の希望を確認しており、これまでに200名弱が無期転換している。

表 取組の対象となる社員タイプ

社員タイプ（人数）		職務内容	職務内容・配置の変更範囲	均等・均衡待遇
正社員 （約 4,900 名）	総合職	・店舗でのレジ・接客・品出し等の定型業務およびクレーム対応等の不定形業務といった総合的業務、本社業務に従事	・職務内容の変更・配置転換の可能性がある。 ・転居を伴う異動の可能性がある。	-
パートタイム労働者・ 有期雇用労働者 （約 3,100 名）	パート社員	・店舗でのレジ・接客・棚出し等の業務に従事	・職務内容の変更・配置転換は原則として行わない。 ・転居を伴う異動の可能性はない。	均衡待遇

パートタイム労働者・有期雇用労働者の待遇改善状況の詳細

【基本給について】

取組前から、パート社員にも年に1回昇給評価を実施し、ランクに基づいた賃金制度を適用していたが、算定方法の違いについて、正社員と差を設けている理由を説明できないことがあった。

そのため、パート社員の昇給条件や、ランクを決定する際の基準を見直すこととなった。具体的には、職種ごとに、遂行可能な業務の幅やコミュニケーションスキル、協調性といった項目からなるスキルチェック表を作成し、ランクごとに求められる能力を有していることを昇給の最低条件とした。また、これまでは、担当する業務に限定してスキルの評価を行っていたが、周辺業務に係るスキルも評価することとした。また、パート社員の最高ランクの役割を「正社員の補助業務を担う」と再定義し、クレームの一次対応等、これまで正社員に相談していたことを自分で判断できるように権限を拡大した。こうした新たな等級制度に合わせて昇給幅を大きくすることで、パート社員の能力を反映した賃金制度を設計した。

【手当について】

取組前は、パート社員の通勤手当の上限額を正社員よりも低く設定していたが、勤務先に通勤することは社員タイプに関係なく生じることであり、通勤に係る費用を補助するという手当の性質・目的に鑑みて、上限金額を正社員と同額に引き上げた。

【福利厚生について】

取組前は、パート社員は慶弔見舞金制度の対象外であったが、慶弔見舞金の社員満足度および会社への帰属意識の向上という支給目的を踏まえ、正社員と同様に慶弔見舞金制度の対象とし、結婚祝い金や出産祝い金、死亡弔慰金についても支給を開始した。

また、パート社員は休業補償についても対象外であったが、雇用調整助成金を活用して、パート社員に対しても正社員と同条件での休業補償を適用した。

【休暇・休職制度について】

取組前は、パート社員は慶弔休暇、出産休暇、自己実現特別休暇、配偶者出産休暇等の対象外であった。

取組後は原則として正社員と同様の内容を適用している。ただし、正社員は長期的な雇用を前提としていることから、一部の休暇制度については取得条件や取得可能日数に違いを設けている。

取組による効果

2017年に実施した職務内容及び給与体系の見直しと、2020年に実施した人事制度の改定により、福利厚生や休暇・休職制度の適用範囲を見直した。

効果としては、[離職率の低下が見られる](#)ものの、2020年4月の制度導入から間もないことや、新型コロナウイルス感染症の拡大が重なったことにより、制度の改定による効果の測定ができていないため、今後も継続課題として検討していきたいと考えている。

株式会社イトーヨーカ堂

取組を行った待遇							
基本給	賞与	手当	退職金	福利厚生	休暇 / 休職制度	教育訓練	その他
○		○					○

基本情報

業種	卸売業・小売業
都道府県	東京都
社員数 (2020/02 時点)	正社員：約 6,800 名 / パートタイム労働者・有期雇用労働者：約 27,000 名
事業概要	1920 年創業の羊華堂用品店を前身として、多店舗展開を開始し、現在は食料品、衣料品、住居関連商品、医薬品などを取り扱う総合スーパー (GMS) を展開している。セブン&アイホールディングスの中核企業として、日本国内で 132 店舗、中国でも成都イトーヨーカ堂と華糖ヨーカ堂の 2 法人を設立し、計 11 店舗を運営している。

取組のポイント・概要

背景

事業に不可欠な存在であるパートタイム労働者・有期雇用労働者のキャリアアップ・定着率向上を目的として、制度整備の必要性を認識。

取組

正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者について、雇用形態に関わらない共通の人事評価制度により賃金等の待遇を決定。併せて無期雇用への転換や正社員への登用等によりキャリアアップの支援と人材の定着を促進。

待遇	パートタイム労働者・有期雇用労働者に対する支給状況	
	取組前	取組後
評価による基本給 (時給) の改定	基本給 (時給) は働きぶりに応じて決定されていたが、評価に応じた役職登用などは実施していなかった	正社員と同様の人事評価制度に基づき賃金改定を実施 評価に応じたステップアップ制度の導入や役職登用、役割に応じた賃金改定も実施
手当	通勤手当等は正社員と同様の支給基準で支払われていたが、役職登用がないため、その他手当の支給がなかった	役職登用の実施に合わせて、職責手当に関しては、正社員と同じ基準で支給を実施
その他 (正社員転換)	制度なし	職務遂行能力と個人のキャリアプランに合わせて働き方を選択できるステップアップ選択制度を導入 ※ フルタイムの契約社員は、原則 1 年経過時点で全員無期転換の対象 ※ 正社員登用制度を整備

効果

基本給をはじめとした賃金にとどまらず、教育訓練や福利厚生などについても、多様な働き方のニーズに応えることができるようにし、これまで以上に魅力ある待遇を実現していく必要があると認識。パート社員として入社した社員が正社員登用制度を利用して、正社員に登用され、店長にキャリアアップする事例が出てきており、今後増加することを期待。

取組の詳細

取組に向けた検討プロセス

一般的に、小売業界はパートタイム労働者・有期雇用労働者に支えられている。同社にとってもパートタイム・有期雇用労働者は不可欠な存在であり、社員の8割をパートタイム・有期雇用労働者が占めている。その中には、正社員転換や役職に就くことを希望する社員もいるが、多くは、扶養の範囲内で働きたいという理由や、子育てや介護などの事情で、短時間で働くことを希望している。

同社では、以前よりパートタイム労働者・有期雇用労働者に対しても働きぶりに応じた待遇を実施していたが、**正社員や役職への登用制度の導入**に伴い、パートタイム労働者・有期雇用労働者の人事処遇制度についても見直しを図った。

同社の社員タイプは、正社員、パート社員の2区分である。正社員は、職務の内容・配置の変更範囲に応じて、非限定社員、地域限定型社員、通勤型社員に分かれている。なお、通勤型社員は採用から1年経過した時点で全員が無期転換の対象となる。パート社員は採用から5年経過した時点で、全員に無期転換の希望を確認した後、希望する者について無期転換を実施している。

表 取組の対象となる社員タイプ

社員タイプ（人数）		職務内容	職務内容・配置の変更範囲	均等・均衡待遇
正社員 (約 6,800 名)	非限定社員	店舗の運営や運営に係る判断業務・マネジメント業務	・職務内容の変更・配置転換の可能性はある。 ・転居を伴う異動の可能性はある。	-
	地域限定型社員		・職務内容の変更・配置転換の可能性はある。 ・転居を伴う異動（地域内）の可能性はある。	-
パートタイム労働者・有期雇用労働者 (約 31,550 名)	通勤型社員 ※準社員	店舗運営や・運営に係る判断業務・マネジメント業務	・職務内容の変更・配置転換の可能性はある。 ・転居を伴う異動の可能性はないが、通勤が可能な範囲での店舗間異動がある。	均衡待遇
	パート社員	店舗運営	・職務内容の変更・配置転換の可能性は、正社員と比較すると少ない。 ・転居を伴う異動の可能性はない。 ストア契約のため、店舗の変更はない。	均衡待遇

※準社員は、「通勤型社員」と呼ばれる1年契約でフルタイム勤務の月給制契約社員である。

パートタイム労働者・有期雇用労働者の待遇改善状況の詳細

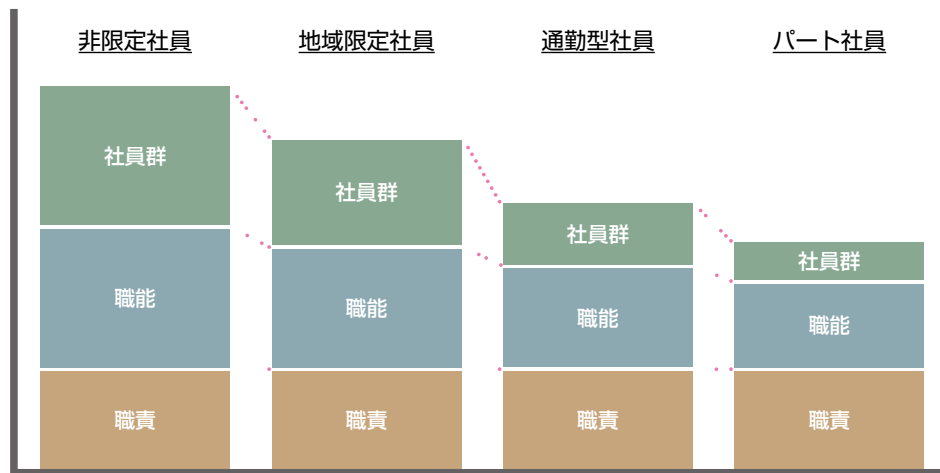
【基本給について】

取組前より、パート社員についても、年2回人事評価を実施し、その結果を賃金や等級決定に反映していた。しかしながら、評価の高いパート社員には管理業務を担わせることとなるため、キャリアアップ等、上昇志向が強いパート社員にとっては良い制度であるが、管理業務には就きたくないというパート社員には適さないと思われた。

そこで、同社では職務遂行能力と各社員の意向(雇用形態や職責の選択肢)に応じてキャリアを選択でき、それに応じた待遇となるよう、2007年より正社員と通勤型社員、パート社員に**社員群・職能資格・職責に基づいて、待遇を決める共通の制度を適用**する体系とした。

社員群と職能は基本給に、職責は、別途職責手当(後述)に反映する。

図 基本給の構成要素のイメージ(株式会社イトーヨーカ堂作成資料より抜粋)



社員群	転勤範囲、勤務地域、勤務シフトの可否、責任の有無などの制約の度合い	社員群	制約					大 ↑ ↓ 小	役職登用	
			転勤	時間数	時間帯	曜日	数値責任			
		非限定社員	全国	フルタイム	シフト勤務	シフト勤務	あり			
		地域限定社員	地域							
		通勤型社員	近隣							
		パート社員 1	固定	短時間	固定	固定				なし
		パート社員 2								

職能	職能発揮の程度。社員タイプごとに習熟度や評価によって格付けされた資格	職能資格			
		非限定社員	地域限定社員	通勤型社員	パート社員
		主事	シニア職		
		副主事	レギュラー職		
		リーダー職	ジュニア職	エルダー職	
		担当職	担当職	担当職	
					リーダー P
					キャリア P
			レギュラー P		

職責	職務の責任の程度。社員群・年齢・キャリア等に関わらず共通	職責			
		職責名	職務例	職責名	職務例
		ゾーン M	東京、北海道、関西など	シニア MD	紳士、日用品、青果など
		ストア M	大型店、小型店など	チーフ MD	ビジネス、洗剤、果実など
		副店長	大型店、小型店など		
		部門 M	婦人 M、玩具 M、精肉 M、惣菜 M など	MD	Y シャツ担当、洗濯洗剤担当、りんご担当など
		担当	T シャツ、ゲーム、豚肉、寿司、レジ、会計、検品など		

【手当について】

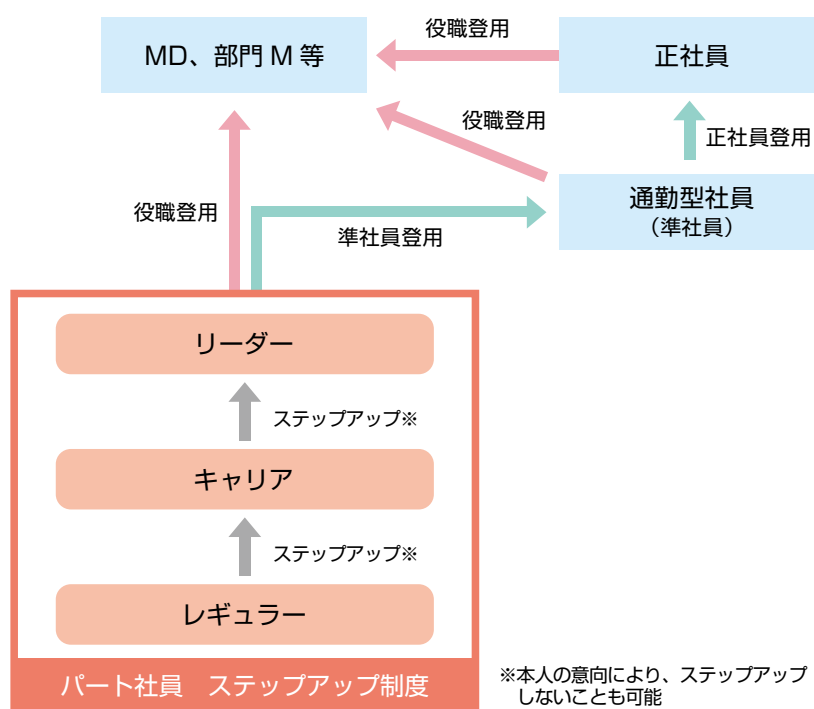
取組前は、パート社員は役職登用がないため職責手当の支給はなかったが、ステップアップ制度(後述)を導入し役職登用を開始するとともに、正社員や通勤型社員と同様に職責手当を支給することとした。同じ職責であれば、年齢やキャリア、社員群にかかわらず同額の職責手当を支給すべきと考えたためである。

【その他(正社員転換)】

2007年にパート社員に向けた「ステップアップ制度」を導入した。現場業務で求められる姿勢や技能、能力に基づいて評価し、「レギュラー」、「キャリア」、「リーダー」のいずれかに格付ける制度である。ただし、ステップアップし管理業務に就くことを希望しない場合は、その旨を申請することができる。

また、ステップアップ制度の導入に伴い、リーダーに該当するパート社員の役職登用や正社員登用を開始した。

図 パート社員のステップアップ制度と正社員転換について



取組による効果

2007年より現在の人事制度を導入したが、2019年度に初めて、パート社員から正社員に登用され店長にキャリアアップした事例が出た。特に地方の店舗において、パート社員から準社員・正社員へのステップアップや役職登用が多いと感じている。例えば、東北地方のある店舗では、パート社員から正社員に転換し、副店長を務めている事例がある。さらにこの店舗では、役職者の25% (16名のうち4名)がパート社員・準社員である。さらに別の店舗では、役職者の30%以上がパート社員・準社員から登用されている。このように、ステップアップ制度と、雇用区分に関わらない役職登用の仕組みにより、パートタイム労働者・有期雇用労働者であっても店舗の中心として活躍している事例が増えている。今後もさらに増加することを期待している。

また、基本給については今回の取組を通じて公正な待遇が確保できたと考えている。今後は、基本給をはじめとした賃金にとどまらず、教育訓練や福利厚生などについても、多様な働き方のニーズに応えることができるようにし、これまで以上に魅力ある待遇を実現していく必要があると認識している。

株式会社イズミテクノ

取組を行った待遇							
基本給	賞与	手当	退職金	福利厚生	休暇 / 休職制度	教育訓練	その他
○		○					

基本情報

業種	サービス業（ビルメンテナンス業）
都道府県	広島県
社員数 (2020/02 時点)	正社員：約 240 名 / パートタイム労働者・有期雇用労働者：約 2,400 名
事業概要	グループ会社が運営する、ゆめタウンやゆめマートなどショッピングセンターの施設管理運営、警備、クリーンサービス業務を担う会社として 1991 年に設立した。近年は、これまで蓄積してきた技術・ノウハウを活用し、ショッピングセンターの設備工事や、美術館や宿泊施設等の指定施設の管理も行っている。

取組のポイント・概要

背景

事業の特性上、現場はパートタイム労働者・有期雇用労働者を中心に業務運営しているが、平均勤続年数が4年と短く、人材の定着促進が課題と認識。また、パートタイム労働者・有期雇用労働者の賃金が店舗によって違っていたことから、人事制度の見直しを実施。

取組

パートタイム労働者・有期雇用労働者を対象に、等級に基づく賃金制度や職務評価の導入、通勤手当の実額支給を開始。

待遇	パートタイム労働者・有期雇用労働者に対する支給状況	
	取組前	取組後
基本給	店舗ごとに、責任者の裁量で時給を決定	等級制度を導入し、店舗・職種とランクによって時給を決定
手当	役職手当、技能手当、通勤手当、時間外手当を支給 ※通勤手当については上限あり	通勤手当の上限をなくし、正社員と同じ支給基準で支給

効果

人事評価制度の導入に当たっては、パートタイム労働者・有期雇用労働者の働きぶりを評価することや、評価を踏まえた面談をすることで、働きぶりが時給に反映されている実感をもつことができ、社員のモチベーション向上につながったと認識。退職率は2020年度から減少傾向にあり、今後も大幅な減少を期待。

取組の詳細

取組に向けた検討プロセス

同社では、業務の性質上、パートタイム労働者・有期雇用労働者が戦力の中心であるが、基本給(時給)の決め方には共通の制度がなく、店舗ごとにばらつきがあった。それだけが原因とは言えないが、年間2割の社員が退職し、平均勤続年数が4年と短いなど、人材の定着促進が急務であった。また、パートタイム・有期雇用労働法や労働契約法への対応も必要であった。

そこで、**社員の満足度を高め定着を図るために**、人事制度の改定に着手し職務内容と評価に基づいた賃金制度の設計に取り組むこととした。

同社の主な社員タイプは、正社員、パートナー社員、アルバイト社員の3区分である。

表 取組の対象となる社員タイプ

社員タイプ (人数)		職務内容	職務内容・配置の変更範囲	均等・均衡待遇
正社員 (約 240 名)		・現場での判断業務やマネジメント業務に従事	・職種内容の変更・配置転換の可能性がある。 ・転居を伴う異動の可能性がある。	-
パートタイム労働者・ 有期雇用労働者 (約 2,396 名)	パートナー社員	・現場における設備管理や清掃、警備業務のうち、マニュアルに則って実施する定型業務に従事 ・優秀な者は一部管理業務にも従事	・職種内容の変更・配置の転換の可能性がある。 ・転居を伴う異動の可能性はない。	均衡待遇
	アルバイト社員	・現場における設備管理や清掃、警備業務のうち、マニュアルに則って実施する定型業務に従事	・職種内容の変更・配置の転換の可能性がある。 ・転居を伴う異動の可能性はない。	均衡待遇

パートタイム労働者・有期雇用労働者の待遇改善状況の詳細

【基本給について】

取組前は、パートナー社員、アルバイト社員には全店舗に共通した賃金制度や評価制度がなく、店舗の責任者が独自に時給を決定していた。また、正社員と職務内容が同じであるにもかかわらず、パートナー社員、アルバイト社員の方が基本給が低く設定されていることがあった。

そこで、2017年にパートナー社員、アルバイト社員に対し、職務内容に応じた等級制度とそれに基づく賃金制度を導入した。①店舗・職種別に基本時給を決定する、②当該職種における能力レベルに対応するランク(初級・中級・上級)別に基本時給の上に積み上げる時給幅を設定する、③その幅の中で評価結果に基づき時給を決定するという手順がとられる。

なお、正社員には等級制度がなく、勤続年数や人事評価結果で基本給を決定するが、支給額についてはパートナー社員、アルバイト社員と正社員との間で均衡を確保している。具体的には、パートナー社員、アルバイト社員のランクと正社員の格付との対応関係を整理し、パートナー社員・アルバイト社員の基本給を正社員の時給換算した基本給額と整合するよう設定した。

以上の対応によって、店舗を超えて整合性のある基本給の設定が可能となるとともに、支給額についても、正社員と均衡の取れた基本給水準を実現できるようになった。

図 基本時給とランク別の時給幅

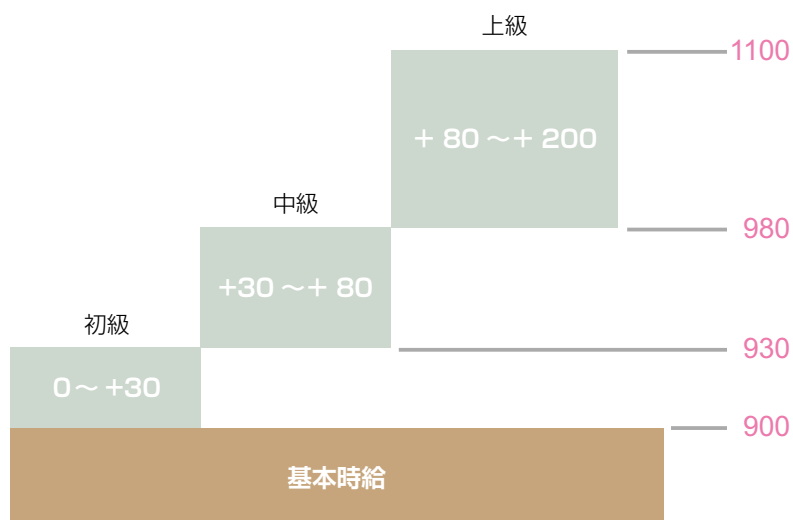


図 正社員との対応関係を踏まえた等級制度のイメージ
(株式会社イズミテクノ提供資料より抜粋)

新・等級名称	職務 ポイント	新・等級定義	新・基本給 ※時間賃率			対応する 正社員 格付け制度	正社員の時間賃率（参考値） ※月例給÷所定内労働時間 ×活用係数		
			上限値	中央値	下限値		上限値	中央値	下限値
①初級	9 ~ 12	作業割当・作業指示に従って業務できる	880	865	850				
②中級	10 ~ 14	作業割当・作業指示を理解し、後輩を指導できる	950	915	880				
						①新人	1000	987	975
③上級	11 ~ 16	自部門全体の業務を理解し、指導できる	1100	1050	950				
						②一般	1121	1060	1000
						③主任	1268	1195	1121

【手当について】

取組前は、アルバイト社員の通勤手当に上限額を設定していたが、通勤するための交通費は社員タイプに関係なく発生すること、その通勤に係る費用を補助することが手当の性質・目的であることから、正社員と同条件で実額を支給することとした。

取組による効果

パートナー社員、アルバイト社員から、評価が待遇に反映されるようになったという声が上がってくるようになった。また、店舗責任者からは、面談によってパートタイム労働者・有期雇用労働者の働きぶりを評価し、昇給につなげることもできるので好ましいとの声が出ている。人事制度の改定に当たっては、働きぶりが時給に反映されているとの実感をもってもらうことで満足度の向上を図るとの狙いがあったが、その効果は十分に出ていると感じている。さらに、評価と併せて面談を実施するようになり、店舗責任者とパートナー社員、アルバイト社員とのコミュニケーション機会が増加した。また、店舗責任者は施設管理の担当の場合が多いということもあって、必ずしもコミュニケーションが得意な者だけではない。そのため、面談の質を担保できるよう、人事部門が、面談の進め方や話す内容をまとめた面談シートを作成し、店舗責任者に配布している。

また、全店舗共通の基準で評価することにより、待遇が公平なものとなり、優秀な社員の待遇をアップすることができるようになったことも効果として実感している。これまでは、本社から遠い店舗に優秀な社員がいてもわからないことがあったが、人事評価の運用によって優秀な社員を明確に認識できるようになった。

退職率は2020年度から減少傾向にあるが大幅には減少しておらず、今後も取組を継続していきたい。

正社員については、パートナー社員、アルバイト社員の等級との整合性をもった役職をベースとした役割等級要素を組み込んだ等級制度を設計中である。併せてキャリアコースの導入により、キャリアパスや役割・役職を明確にするとともに、社員の資格取得についても支援できるようにしたい。

B社

取組を行った待遇							
基本給	賞与	手当	退職金	福利厚生	休暇 / 休職制度	教育訓練	その他
○					○		

基本情報

業種	医療, 福祉
都道府県	鹿児島県
職員数 (2020/09 時点)	正職員: 約 36 名 / パートタイム労働者・有期雇用労働者: 約 40 名
事業概要	協同組合として医療法人(介護老人福祉施設、外来クリニック)、建設会社、ホテル経営等を運営している。(取組は医療法人のみが対象)

取組のポイント・概要

背景

職員が自身の賃金に納得感をもって働くことができるようにすること、パート職員の待遇を改善することを目的に、2019 年より職務評価・職務分析の実施と合わせて人事制度改革を実施。

取組

正職員とパート職員共通の等級制度を新たに導入し、等級に応じて基本給を決定。さらに、パート職員にも正社員と同様の休暇制度を適用。

待遇	パートタイム労働者・有期雇用労働者に対する支給状況	
	取組前	取組後
基本給	人事評価の結果に応じて支給	正職員と共通の職能等級制度を導入し、職能等級に応じて支給
休暇・休職制度	特別休暇の対象外	パート職員に、正職員と同様の特別休暇制度を導入 正職員、パート職員ともに年次有給休暇を過去積立分からも取得可能に変更

効果

導入から間もないため明確な効果が現れているとは言えないが、職員が自身の賃金に対して納得感をもって働くことができる環境が構築できたと認識。

取組の詳細

取組に向けた検討プロセス

2019年以前は、人事評価の結果によって基本給を決定していたが、評価者によって評価基準が異なるなど、職員から不満の声が上がっていた。また、地域に根付いた事業運営をしていることから、職員同士が顔見知りである場合も多く、必ずしもルールに則った待遇決定がなされていないケースもあった。

そのため、**職員が自身の賃金に納得感をもって働くことができるようにしたい**と考え、職務評価を実施し、それに基づいて正職員、パート職員に等級制度を導入する等の人事制度の見直しを行うこととした。

同社の主な職員タイプは、正職員、パート職員の2区分である。パート職員は1年契約で、勤務時間は契約時に個別に決定している場合と、シフト申請時にその都度決めている場合がある。

表 紹介する取組の対象となる職員タイプ

職員タイプ（人数）		職務内容	職務内容・配置の変更範囲	均等・均衡待遇
正職員 （約36名）		・クリニックや老人ホームでの医療行為（医師） ・老人ホームでの介護業務全般 ・管理業務	・転勤はないが、職務内容の変更の可能性がある。 ・時間外労働や休日労働を課す可能性がある。	-
パートタイム労働者・ 有期雇用労働者 （約40名）	パート職員 （クリニック8名、老人ホーム32名）	・クリニックでの事務や看護師業務 ・老人ホームでの介護業務	・転勤はないが、職務内容の変更の可能性がある。 ・時間外労働や休日労働を課す可能性がある。	均衡待遇

パートタイム労働者・有期雇用労働者の待遇改善状況の詳細

【基本給について】

取組前は、正職員、パート職員ともに等級制度が整備されておらず、基本給は不定期に実施される人事評価の結果によって決定していた。しかし、評価方法が十分に制度化されていなかったために、評価者によって勤続年数や勤務態度等、評価において重視する基準が異なることとなり、職員から不満の声が上がっていた。

取組後は、正職員、パート職員共通の職務等級制度を導入し、等級に応じて基本給を決定することとした。これにより、職員によって基本給の決定基準が異なっていた状態から、職員タイプに関わらず全職員に対して担当する職務内容に応じた基本給を支給できるようになった。

【休暇・休職制度について】

取組前から、正職員には特別休暇を付与していたが、パート職員には付与していなかった。職務等級制度導入と並行して他の待遇についても見直しを行い、特別休暇については、正職員とパート職員の差をなくすべきと考えた。

そこで、パートタイム・有期雇用労働法への対応を踏まえた待遇改善として、2020年よりパート職員にも正職員と同じ条件で特別休暇を付与することとした。また、年次有給休暇は各年の新規付与分からしか取得することができなかったが、2020年より全職員を対象に過去に付与された積立分からも取得できるように変更した。

取組による効果

等級制度の導入によって、職員が自身の賃金に対して納得感をもって働くことができる環境を構築するという目的は達成できたと考えている。休暇制度の適用拡大については、導入から間もないため、明確な効果が現れているとは言えないが、属人的に就業規則にない待遇を適用するといったパート職員間の不平等は改善されると期待している。

また、今後の取組として、ほとんどの職員が車やバイクで通勤していることを踏まえ、全職員を対象とした通勤手当の支給を検討したいと考えている。具体的には、100mあたりの金額を決定し、勤務地と居住地との距離に応じて支給する形で検討を進めている。

小太郎漢方製薬株式会社

取組を行った待遇							
基本給	賞与	手当	退職金	福利厚生	休暇 / 休職制度	教育訓練	その他
	○	○	○				

基本情報

業種	製造業
都道府県	大阪府
社員数 (2020/10 時点)	正社員：261 名（顧問 8 名を含む） / パートタイム労働者・有期雇用労働者：111 名
事業概要	1952 年に設立され、1957 年に業界初の漢方エキス製剤の製造販売を開始。以来、漢方エキス製剤の販売と普及に努め、医薬品や化粧品、健康食品の製造販売を行っている。2015 年 9 月に大阪府女性活躍リーディングカンパニーの認証を取得。2017 年 12 月に厚労省パートタイム労働者活躍推進企業奨励賞を受賞。

取組のポイント・概要

背景

各社員の役割を明確にすること等により、社員との信頼関係を築き、社員に長く働いてもらうことによって組織強化を図ることを目的に取組を実施。

取組

パートタイム労働者・有期雇用労働者にも賞与を支給するとともに、退職金と記念品の支給や各種表彰制度を適用。また、各種手当の支給を開始し、教育訓練についても実施。

待遇	パートタイム労働者・有期雇用労働者に対する支給状況	
	取組前	取組後
賞与	寸志として支給	「基本給×係数＋一律」の賞与システムを確立して支給
手当	通勤手当と精皆勤手当を支給	通勤手当、精皆勤手当に加え、地域手当、住宅手当、資格手当を支給
退職金	支給なし	勤続年数に応じて退職金と記念品を支給 5 年単位の慰労金も実施

効果

パートタイム労働者・有期雇用労働者の平均勤続年数が伸び定着が進んでいるため、モチベーションの維持・向上につながっていると認識。

取組の詳細

取組に向けた検討プロセス

同社では、2000年から2005年にかけて工場・研究所の統廃合等が行われ、会社の経営状況や様々な制度整備の過渡期であった。そういった事情により、社員タイプ間の職務内容の違いが不透明であったため、職務内容と賃金体系を改めて整理する必要があった。また、社員タイプの違いのみによって明らかな待遇差を設けることが法的に問題となることは認識しており、社員の理解を得るためにもパートタイム労働者・有期雇用労働者の待遇改善に取り組んだ。

2004年頃から、各社員の役割を明確にするとともに、一人ひとりの働きぶりを評価し、社員との信頼関係を築くことによって、社員の定着及び組織強化という好循環につなげることができるよう、社員タイプと賃金体系の見直しを開始した。また、2007年、2019年にも働き方改革や法改正に向けた取組(各人の業務の洗い出しと分析)を実施している。

同社の主な社員タイプは、正社員、契約社員、登用契約社員、パートタイム社員の4区分である。パート社員は1年契約の有期雇用労働者だが、現在では、そのほとんどが無期転換している。

表 取組の対象となる社員タイプ

社員タイプ (人数)		職務内容	職務内容・配置の変更範囲	均等・均衡待遇
正社員 (261名)	正社員	・ 工場の生産計画立案・調整、機器類の操作・調整・メンテナンス等に 従事して多能工化を図る ・ 研究開発業務、営業、本社管理業務 に従事	・ 職務内容の変更・配置転換の可能性 がある。 ・ 工場（現業）以外に従事する者は転 居を伴う異動の可能性がある。 ・ 残業労働、休日出勤は多少ある。	-
パートタイム 労働者・ 有期雇用労働者 (111名)	契約社員 (28名)	・ 工場での原材料・添加剤等秤量作業、 機器類の切替、機器の組立作業 ・ 研究所での特定の医薬品試験、書類 データ入力・作成 ・ 本社や営業拠点での特定の事務、物流 管理業務	・ 職務内容の変更・配置転換の可能性 が原則ない。 ・ 転居を伴う異動の可能性は原則ない。 ・ 残業労働、休日労働は原則ない。	均衡待遇
	登用契約 社員 (5名)	・ 契約社員及びパートタイム社員と 同じ業務	・ 職務内容の変更・配置転換の可能性 が原則ない。 ・ 転居を伴う異動の可能性は原則ない。 ・ 残業労働、休日労働は原則ない。	均衡待遇
	パート タイム社員 (70名)	・ 本社での物流管理業務補助、営業拠 点での商品受発注業、研究所での機 材洗浄、実験・測定に使用する試薬 の調合、工場でのライン包装仕上げ 作業、庶務全般の補助作業に従事	・ 職務内容の変更・配置転換の可能性 が原則ない。 ・ 転居を伴う異動の可能性は原則ない。 ・ 残業労働、休日労働は原則ない。	均衡待遇

パートタイム労働者・有期雇用労働者の待遇改善状況の詳細

【賞与について】

取組前から、パートタイム社員以外には年2回の賞与を支給していた。同社では、努力により結果を残した者に対する功労報償として賞与を支給しているため、社員タイプに関わらず人事考課を踏まえた賞与を支給するべきであると判断し、パートタイム社員にも賞与の支給を開始した。

賞与は、支給額の基礎となる額(全社員一律)に勤続年数に応じた係数をかけて基礎額を算出し、その上で、雇用区分ごとの職務の違いと労働時間の違いを踏まえ、社員タイプごとに異なる計算式を用いて金額を決定する。異なる計算式を用いるのは、社員の業務内容や責任の程度、労働時間の違いによって、業績の大きさも異なるからである。

【手当について】

取組前は、正社員には、通勤手当、精皆勤手当、住宅手当、資格手当、家族手当を支給していたが、契約社員・登用契約社員・パートタイム社員には通勤手当と精皆勤手当のみ支給されていた。

パートタイム・有期雇用労働法の施行に向けて手当の支給方法についても整理が必要と判断した。検討の結果、住宅手当は、世帯主に対して住宅費を補助するために支給、資格手当は薬剤師資格を持つ者に対して一律支給するという各手当の性質・目的にかんがみ、契約社員・登用契約社員・パートタイム社員に対しても支給することとした。

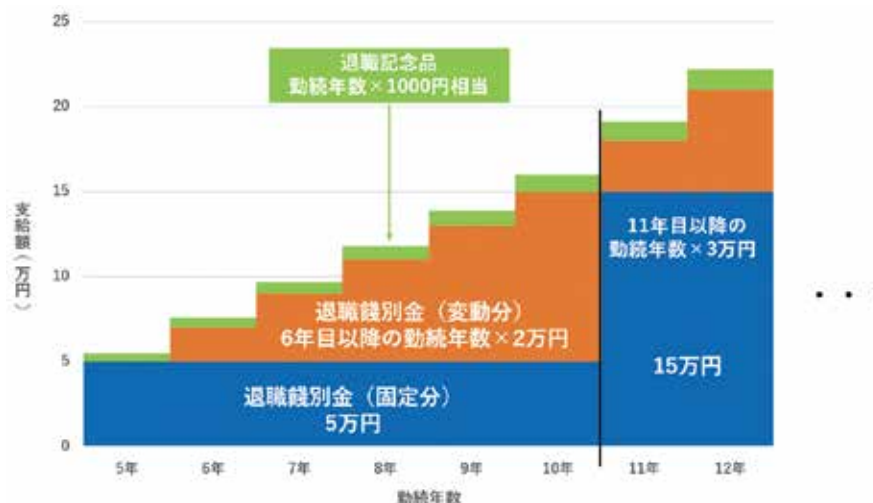
さらに、首都圏の消費者物価地域差指数が他地域よりも高いことを踏まえ、首都圏に居住する社員の生活費を調整する目的で、東京支店管轄地区の全社員に対して地域手当を導入した。

このほか、優秀であっても正社員転換を希望しないパートタイム社員を対象としたスキル手当を導入した。人事評価を行う上長が推薦し、幹部会が支給可否等の判断を行う。あわせて、長期勤続のパートタイム社員に対しては熟練手当を導入している。

【退職金について】

取組前は、退職金の支給は正社員のみを対象としていたが、長期間の勤続に対する功労報償として退職金を支給していることから、社員タイプによって退職金の支給の有無が分かれるのは妥当ではないと判断し、パートタイム・有期雇用労働者に対し、退職金に替わる制度として、勤続年数に応じた退職金別金及び退職記念品を支給することとした。支給額は、契約社員、登用契約社員は勤続5年以上の社員が対象であり、1年につき10,000円の金別金+1年につき1,000円の記念品、勤続6～10年であれば、50,000円+6年目以降の1年につき20,000円の金別金+1年につき1,000円の記念品のように、勤続年数に応じた金別金と記念品を支給している。パートタイム社員も勤続5年以上が対象で、勤続1年につき10,000円の金別金+1年につき1,000円の記念品を支給している。

図 契約社員・登用契約社員・パートタイム社員の退職金別金・退職記念品 支給のイメージ（図中の数字は契約社員・登用契約社員のもの）



取組による効果

パートタイム社員の平均勤続年数が10年を超えるなど、パートタイム社員の定着が進んでおり、職務内容の違いを明確化することで、正社員との不公平感がなくなり、長期的に働きたいと思える環境が整いつつあると実感している。また、パートタイム社員にも人事考課による昇給・賞与システムや正社員と同じ表彰制度を導入したことは、モチベーションの維持・向上にもつながっていると考えている。

同社には、これまでに登用契約社員を経て正社員に転換したパートタイム社員で係長や主任まで昇進した者がおり、現在では2名の管理職も誕生している。このようなキャリアアップしたパートタイム社員の事例は、入社時研修等で紹介し、キャリアアップを目指す多くのパートタイム社員のロールモデルにしている。

今後も、法への対応だけでなく、パートタイム・有期雇用労働者に「働いていて良かった」と思ってもらえるような職場づくりを継続していきたいと考えている。

株式会社大同テクノ

取組を行った待遇							
基本給	賞与	手当	退職金	福利厚生	休暇 / 休職制度	教育訓練	その他
	○	○		○	○		

基本情報

業種	製造業
都道府県	石川県
社員数 (2020/12 時点)	正社員：152 名 / パートタイム労働者・有期雇用労働者：42 名
事業概要	1995 年に大同工業株式会社の子会社として創業し、メカトロ技術・経験を基に、旋盤加工、マシニング加工等での製缶・金属加工をはじめ、専用機の製作・組立・改造を取扱い、製造から組立までの一貫生産やメンテナンスに至るまでの幅広い分野で事業を展開している。

取組のポイント・概要

背景

パートタイム・有期雇用労働法への対応にとどまらず、パートタイム・有期雇用労働者がより活躍できる環境を整備するため、職務内容を明確化し、各種手当や福利厚生等について検討。

取組

パートタイム労働者・有期雇用労働者にも賞与、各種手当の支給を開始するとともに、福利厚生、休暇・休職制度の適用を一部拡大。

待遇	パートタイム労働者・有期雇用労働者に対する支給状況	
	取組前	取組後
賞与	支給なし	契約日数に応じて支給
手当	アルバイト社員は対象外 嘱託社員は一部支給	アルバイト社員にも通勤手当を支給 職種手当、休業手当等については、アルバイト社員・嘱託社員に支給
福利厚生 休暇・休職制度	一部の福利厚生、休暇制度のみ適用	アルバイト社員にも災害見舞金、火事見舞等を適用 配偶者出産休暇、リフレッシュ休暇等についてはアルバイト社員・嘱託社員に適用

効果

効果については精査中であるが、今後の採用等人材確保の観点から強みになると想定。

取組の詳細

取組に向けた検討プロセス

同社では、2019年3月頃よりパートタイム・有期雇用労働法への対応を開始し、関連するセミナーや各種講習に参加する中で、法改正への対応にとどまらず、パートタイム・有期雇用労働者がより活躍できる環境を整備したいと考えようになった。具体的な取組は、同年秋頃より、各種手当や福利厚生等について検討を実施した。

同社の主な社員タイプは、正社員、アルバイト社員、嘱託社員の3区分であり、アルバイト社員は、嘱託社員(65歳までの定年後再雇用)としての期間を終え、引き続き勤務を希望する短時間勤務の有期雇用労働者である。

表 取組の対象となる社員タイプ

社員タイプ (人数)		職務内容	職務内容・配置の変更範囲	均等・均衡待遇
正社員 (152名)		・製品の製造・組立業務に従事	・職務内容の変更・配置転換の可能性 がある。 ・工場間の異動の可能性はある。	-
パートタイム 労働者・ 有期雇用労働者 (42名)	アルバイト 社員 (29名)	・正社員が行う業務に必要な部品準備 等の補助業務に従事	・職務内容の変更・配置転換の可能性 がない。 ・工場間の異動の可能性はない。	均衡待遇
	嘱託社員 (13名)	・製品の製造・組立業務に従事	・職務内容の変更・配置転換の可能性 がない。 ・工場間の異動の可能性はない。	均衡待遇

パートタイム労働者・有期雇用労働者の待遇改善状況の詳細

【賞与について】

同社では、一律の支給額に加え、会社の業績と連動し、勤務成績に応じた賞与を支給しており、嘱託社員にも支給していた。ただし、嘱託社員は、正社員と異なり転勤昇進等の人事異動や配置転換の可能性がないため、正社員の2分の1の金額を支給していた。アルバイト社員については、賞与を支給していなかった。

しかし、人事異動や配置転換がないという点においては、嘱託社員もアルバイト社員も同じであり、アルバイト社員も、会社の業績向上に貢献していることから、アルバイト社員にも賞与を支給することとした。ただし、アルバイト社員には、会社が求める能力向上の必要がないため人事考課をせずに、正社員と嘱託社員にも支給している賞与の一律部分を支給している。なお、支給額は、アルバイト社員は勤務日数に応じて会社の業績への寄与度合が異なると考え、週の所定労働日数に応じて算出している。例えば一律支給額が5万円の場合、週5日契約は5万円、週3日契約は3万円(0.6掛け)という計算で支給額を決定している。

【手当について】

正社員には、主に職種手当、休業手当、通勤手当等を支給していた。また、嘱託社員には通勤手当等は支給していたが、一部対象外の手当があった。また、アルバイト社員にはいずれの手当も支給していなかった。

取組後は、通勤に係る費用は社員タイプにかかわらず発生するものであり、通勤に係る費用を補助するという性質・目的の手当であることに鑑みて、アルバイト社員にも交通費を支給することとした。ただし、支給額は、勤務日数に応じた金額としている。

また、職種手当は会社が指定した職種を担当している者に支給しているため、社員タイプによって支給の有無を区別することは不合理でないといえないと判断し、アルバイト社員や嘱託社員がその職種に就いた場合は正社員と同条件に支給することとした。同様に、休業手当についても、社員の生活を維持するという支給目的があることから、雇用区分に関わらず嘱託社員、アルバイト社員にも支給することとした。

【福利厚生、休暇・休職制度について】

取組前は、アルバイト社員や嘱託社員については、一部の福利厚生や休暇・休職制度のみを適用していたが、2021年4月より、アルバイト社員、嘱託社員に適用する制度を拡大することとした。

取組後は、アルバイト社員、嘱託社員に対し、新たに、配偶者出産休暇を適用する予定である。これは、出産に際し家族での協力を促すことを目的とした休暇であるため、社員タイプに関係なく同条件で適用する。また、長年の勤続(貢献)に対する慰労として支給しているリフレッシュ休暇については、嘱託社員には正社員と同じ条件で、アルバイト社員には勤務日数に応じた日数を付与する予定である。

さらに、これまでアルバイト社員のみ対象外であった災害見舞金及び火事見舞、労災休業補償等を適用する。例えば、災害見舞金及び火事見舞については、社員の生活を保障し、会社に対する貢献度・今後の役割への期待に対するパフォーマンスを維持してもらうために支給するため、職務内容・労働量・責任の範囲・技能の違いに応じて正社員、嘱託社員と支給額に差を設ける予定である。

取組による効果

現時点では、特にアルバイト社員の大半が、正社員や嘱託社員として長く勤務した65歳以上の社員であり、結婚休暇等の一部の待遇については、現実的に対象者として想定することができないものもある。そのため、賞与や通勤手当等の支給により嘱託社員やアルバイト社員の待遇改善を行っているものの、アルバイト社員の待遇への影響は限定的であり、社員のモチベーションアップ等の取組の効果をすぐに測ることは難しいと考えている。

しかし、社会情勢が落ち着き、新規採用等を行うことになった際に、各種制度が整っていることは、多様な人材を確保する観点から強みになると考えている。そのため、すでに見直した制度を確実に運用するとともに、2021年4月に予定している職種手当や休業手当、配偶者出産休暇、リフレッシュ休暇等の導入に向けて、組合との最終調整や社内周知の準備を進めている。また、今後は、パートタイム労働者・有期雇用労働者のステップアップを促す昇給制度の検討にも着手したいと考えている。

ヤマウチ株式会社

取組を行った待遇							
基本給	賞与	手当	退職金	福利厚生	休暇 / 休職制度	教育訓練	その他
	○	○			○		

基本情報

業種	製造業
都道府県	大阪府
社員数 (2020/8 時点)	正社員：約 330 名 / パートタイム労働者・有期雇用労働者：約 70 名
事業概要	1918 年（大正 7 年）の創業以来、工業用ゴム・プラスチック製品の専門メーカーとして事業を展開している。現在では、映像・音響機器、複写機・プリンター、ディスクドライブ、製紙機器関連、紡績機器関連など、幅広いジャンルのメーカーに高品質な工業部品を供給している。

取組のポイント・概要

背景

パートタイム・有期雇用労働法への対応やパート社員の採用難の打開、最低賃金アップへの対応といった課題を解決するため、2020 年春の人事制度改定を目指して労働組合と議論を実施。

取組

新たにパート社員・契約社員に扶養手当、各種休暇・休職制度を適用。また、契約社員に賞与を支給することとし、従前より賞与を支給していたパート社員と計算式を統一。

待遇	パートタイム労働者・有期雇用労働者に対する支給状況	
	取組前	取組後
賞与	パート社員のみ、正社員と同様の評価結果に応じた金額を支給 ※契約社員には支給なし	パート社員・契約社員の支給基準を統一し支給
手当	扶養手当は対象外	扶養手当を正社員と同じ支給基準で支給
休暇・休職制度	休暇制度は一部適用していたが休職制度は対象外	新たに慶弔休暇、生理休暇、休職制度を正社員と同じ基準で適用 ※ 休職制度は正社員と条件が異なる

効果

取組によりパート社員・契約社員から感謝のコメントがあり、モチベーションが向上したと推察。今後はシニア社員や外国人の活用、女性の活躍、障害者雇用等、ダイバーシティ推進を検討。

取組の詳細

取組に向けた検討プロセス

同社では、以前からパート社員の採用難の打開や最低賃金アップへの対応の必要性を感じていたため、パートタイム・有期雇用労働法の施行も見据えながら、同一労働同一賃金の実現に向けて労働組合と議論し、2020年の春から制度改正をするための検討を進めていた。

また、パートタイム労働者・有期雇用労働者の**人数があまり多くないことから、取組に当たっては思い切った施策の実施が可能であると認識**しており、大きな原資投入も必要なかった。そこで、同業他社で取組が進んでいないと思われる扶養手当の支給などについて、パートタイム労働者・有期雇用労働者の待遇改善に取り組んだ。なお、こうした取組によって、賃金下がった社員はいなかった。

同社の主な社員タイプは、大きく正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者に区分され、さらにパートタイム労働者・有期雇用労働者は、パート社員と契約社員に分かれている。同社では、パート社員・契約社員に対して無期転換を推奨しており、2019年度以降、30名程度が無期契約労働者に転換した。

表 取組の対象となる社員タイプ

社員タイプ（人数）		職務内容	職務内容・配置の変更範囲	均等・均衡待遇
正社員 (約 330 名)		・現場作業、管理・マネジメント、交代勤務、重負荷業務に従事	・職務内容の変更・配置転換の可能性 がある。 ・海外を含む転居を伴う異動の可能性 がある。	-
パートタイム 労働者・ 有期雇用労働者 (約 70 名)	パート社員	・工場での組み立て、検査等の軽作業 に従事	・職務内容の変更・配置転換の可能性 がある（同一拠点内のみ）。 ・転居を伴う異動の可能性はない。	均衡待遇
	契約社員	・ゴム練り等の重作業、正社員の営業 補助等の事務業務、交代勤務に従事	・職務内容の変更・配置転換の可能性 がある（同一拠点内のみ）。 ・転居を伴う異動の可能性はない。	均衡待遇

パートタイム労働者・有期雇用労働者の待遇改善状況の詳細

【賞与について】

パート社員については、算定方法は正社員と異なるが取組前より賞与を支給していた。一方、契約社員については、交代勤務や重負荷業務を担当しているため、時間給の水準は高かったが、賞与を支給しておらず、賞与に係る評価制度も適用していなかった。

検討の結果、2018年より契約社員に対しても賞与を支給することとした。その後、パート社員は賞与の一部を時間給に移行、契約社員は支給額を増額するなどの制度変更を経て、現在は、パート社員・契約社員ともに、定額 8 万円＋特別加算(評価結果反映分)を支給することとしている。契約社員についても、評価制度を適用し、その結果を賞与に反映させている。

なお、正社員の賞与は、基本給×〇ヶ月分＋特別加算(評価結果反映分)で算出し、パート社員、契約社員とでは支給額に差を設けている。同社の賞与は会社への貢献に対する報奨金であり、正社員は、パート社員・契約社員よりも職務の内容が現場作業から管理・マネジメントと多岐にわたることや、海外へ異動するなど職務の内容・配置の変更の範囲が広範であることから、会社への貢献度が高いと判断し、賞与の支給基準に反映させている。

図 賞与の支給方法の変遷

	正社員	パート社員	契約社員
2017年	年間賞与 + 正社員のみに 適用する 計算方式に基づく 特別加算	パート社員 のみに適用する 計算方式に基づく 賞与	
2018年			年額4万円
2019年			年額8万円
2020年		年額8万円 + パート社員・契約社員統一の 計算方式に基づく特別加算	

【手当について】

パート社員・契約社員は扶養手当の対象外であったが、原則として社会保険に加入する条件で勤務しており、世帯主もいる。世帯主に対し扶養に係る生活費を補助するという扶養手当の目的・性質を考慮すると、正社員には扶養手当を支給し、パート社員・契約社員には支給しないことが不合理でないといえないと判断し、パート社員・契約社員にも正社員と同様に扶養手当の支給を開始することとした。

【休暇・休職制度について】

パート社員・契約社員は、休暇制度については一部が適用され、休職制度については対象外であったが、2020年より、慶弔休暇、生理休暇、休職制度について、正社員と同様に対象とした。休職制度は、長期雇用を前提とした制度であるため、有期雇用のパート社員・契約社員の適用条件は正社員と異なるが、無期転換後は、正社員と同条件で適用する。

取組による効果

パート社員・契約社員からは、扶養手当が支給されるようになったことに対して、有難いとの声があり、今回の取組がモチベーションアップにつながったと考えている。

2021年より、65歳以降のシニアの継続雇用を、社会保険に加入する条件で導入した。労働意欲をいかに維持して働いてもらうかがポイントになると考えている。

また、ダイバーシティ推進の施策として、プラチナくるみん認定の2022年度取得を目指している。

都道府県労働局 問い合わせ先

都道府県労働局雇用環境・均等部（室）

労働局名	電話番号	労働局名	電話番号
北海道	011-709-2715	滋賀	077-523-1190
青森	017-734-4211	京都	075-241-3212
岩手	019-604-3010	大阪	06-6941-8940
宮城	022-299-8844	兵庫	078-367-0820
秋田	018-862-6684	奈良	0742-32-0210
山形	023-624-8228	和歌山	073-488-1170
福島	024-536-4609	鳥取	0857-29-1709
茨城	029-277-8295	島根	0852-31-1161
栃木	028-633-2795	岡山	086-225-2017
群馬	027-896-4739	広島	082-221-9247
埼玉	048-600-6210	山口	083-995-0390
千葉	043-221-2307	徳島	088-652-2718
東京	03-3512-1611	香川	087-811-8924
神奈川	045-211-7380	愛媛	089-935-5222
新潟	025-288-3511	高知	088-885-6041
富山	076-432-2740	福岡	092-411-4894
石川	076-265-4429	佐賀	0952-32-7218
福井	0776-22-3947	長崎	095-801-0050
山梨	055-225-2851	熊本	096-352-3865
長野	026-227-0125	大分	097-532-4025
岐阜	058-245-1550	宮崎	0985-38-8821
静岡	054-252-5310	鹿児島	099-223-8239
愛知	052-857-0312	沖縄	098-868-4380
三重	059-226-2318		

厚生労働省委託事業

パートタイム・有期雇用労働者活躍推進事業 事業運営委員会 委員名簿

	氏名 (敬称略・五十音順)	所属 (令和3年3月末現在)
座長	今野 浩一郎	学習院大学 名誉教授
	上野 隆幸	松本大学 人間健康学部 教授
	神吉 知郁子	東京大学大学院 法学政治学研究科 准教授
	津田 雅史	株式会社イトーヨーカ堂 人事労務部 マネージャー
	諸星 裕美	オフィスモロホシ社会保険労務士法人 代表

お問い合わせ先

厚生労働省 雇用環境・均等局 有期・短時間労働課
TEL 03-5253-1111 (内線 7869)

企画・制作

PwC コンサルティング合同会社 公共事業部
〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-2-1 Otemachi One タワー
TEL 03-6257-0700

著作権について

本事例集に関しての著作権は、厚生労働省が有しています。
本事例集の内容については、転載・複製を行うことができます。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、あらかじめ厚生労働省 雇用環境・均等局 有期・短時間労働課
(03-5253-1111 <内線 7869>) までご相談ください。

著作権について

本事例集の掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本紙の情報をを用いて
行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。

令和3年3月作成

