

処遇等改善事例及び処遇改善等促進方策等 報告書

～卸売業・小売業における従業員の働き方改革に向けて～

平成31年2月

北海道

目次

1. 事業の概要	1
1. 1 事業の目的	1
1. 2 本事業の概要	1
2. 卸売業・小売業における働き方の現状	2
2. 1 卸売業・小売業における働き方改革の趣旨	2
2. 2 卸売業・小売業における働き方の現状（全国）	2
2. 3 卸売業・小売業における働き方の現状（全道）	8
3. 道内卸売業・小売業における実態調査の結果について	13
3. 1 調査概要	13
3. 2 事業主向けアンケートの実施	13
3. 3 従業員向けアンケートの実施	76
4. 事例調査の結果	112
4. 1 北海道内における取組事例調査	112
4. 2 全国における取組事例調査結果	125
5. 非正規労働者の正社員化・処遇改善促進方策	138
5. 1 卸売業・小売業の抱える働き方の課題	138
5. 2 課題解決の方向性について	140
5. 3 改善策の具体的な内容と取組事例	142
6. 普及啓発について	150
6. 1 セミナーの開催概要	150
6. 2 セミナーの開催結果	151
資料編	
1. 企業等向けアンケート調査票（卸売業向け）	171
2. 企業等向けアンケート調査票（小売業向け）	177
3. 従業員向けアンケート調査票	183

1. 事業の概要

1. 1 事業の目的

北海道の非正規労働者数の割合は全国よりも高く、その中でも、卸売業・小売業は、非正規労働者の人数が最も多い産業であり、特に小売業では雇用者の6割以上が非正規となっている。また、公共職業安定所の新規求人に対する充足率が低く、人手不足の状況が続いている。

このため、本事業は、卸売業・小売業における非正規労働者を始めとする従業員の就業環境の実態や非正規労働者の処遇改善事例の調査などを行い、非正規労働者等の処遇改善や正社員への転換促進方策を取りまとめるとともに、それらを普及させることにより、卸売業・小売業における非正規労働者の処遇改善や正社員化を促進し、卸売業・小売業における人手不足の解消等を図ることを目的に実施した。

1. 2 本事業の概要

(1) 実態調査及び分析

北海道内の卸売業・小売業における正社員・非正規労働者の就労の実態や正社員化・処遇改善等に向けた課題などについて、労使双方の視点から明らかにするため、卸売業・小売業の事業主や従業員に対するアンケート調査やヒアリング調査等（以下、「実態調査」）を実施し、卸売業・小売業の働き方の現状や課題を分析した。

(2) 処遇改善等事例の収集

実態調査や文献調査等により、道内外の非正規労働者の正社員化及び処遇改善等の成功事例を収集した。また、収集した事例は、卸売業・小売業の「働き方改革」の取組に資する先行・優良事例として整理した。

(3) 正社員化・処遇改善促進方策の取りまとめ

上記の実態調査や処遇改善等事例などを踏まえて、「働き方改革」の視点を含めて北海道内の卸売業・小売業における非正規労働者の正社員化、処遇改善促進方策等を取りまとめた。

(4) 処遇改善等促進方策等の普及啓発

卸売業・小売業における非正規労働者の正社員化・処遇改善を促進するため、本事業で取りまとめた北海道の卸売業・小売業の就業実態の現状と課題、処遇改善の先進取組事例、処遇改善促進方策について普及啓発を図ることを目的とした普及啓発セミナーを開催した。

2. 卸売業・小売業における働き方の現状

2. 1 卸売業・小売業における働き方改革の趣旨

卸売業・小売業は、商品等の生産を行うメーカーと消費者をつなぐ流通を支える役割を担っている。特に、小売業は一般消費者に日用品等を始めとした商品を供給する役割を担っていることから、消費者がどこの地域に住んでいても不便なく買物できるように、全国各地域で様々な事業者が店舗を運営している。また、消費者の利便性向上といった観点から、営業時間を長めに設定したり、週末や祝祭日等にも店舗を営業することも多く、多くの人手が必要な労働集約的な業態であるといえる。

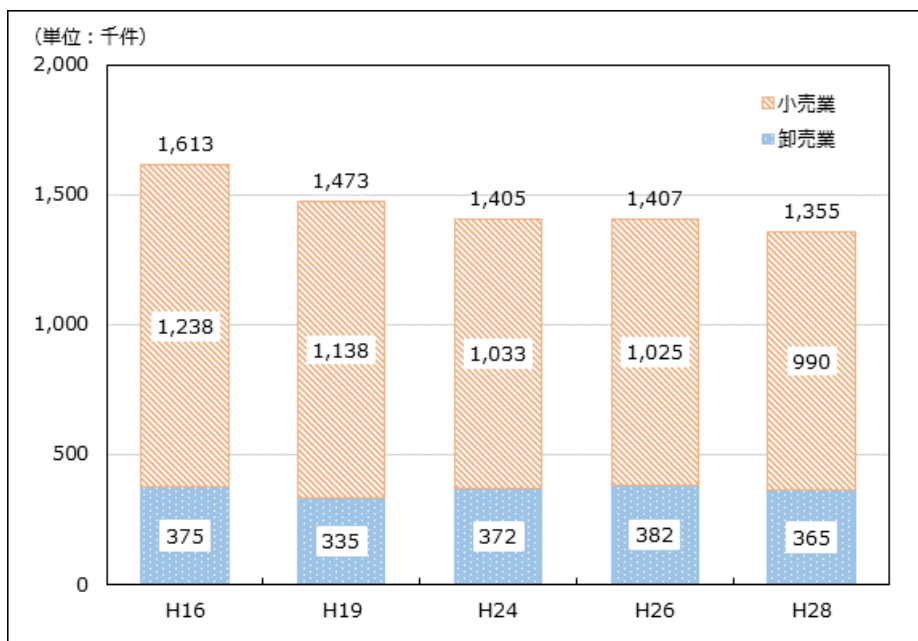
一方、人口減少社会を迎えて、あらゆる産業で人手不足が大きな課題となっている中、卸売業・小売業における人手不足の問題は急速に進行しており、今後も卸売業・小売業が持続的な発展を遂げていくためには、従業員確保に向けて働きやすい職場環境づくりを進めていくとともに、省力化機械の導入や AI・IT 等の活用による業務効率の向上を図ることで人員配置体制を見直していくことが急務といえる。さらに、卸売業・小売業の非正規労働者は女性を中心となっている現状を踏まえると、女性の働きやすい環境を整えることも重要な視点となってくる。「働き方改革」は自社の生産性の向上と連動したものであることを踏まえて、経営者や管理層が自社の働き方に関する課題を認識し、働く人の視点に立った上で、自社に合った具体的な取組に着手することが重要だと考えられる。

2. 2 卸売業・小売業における働き方の現状（全国）

（1）事業所・従業員数の推移

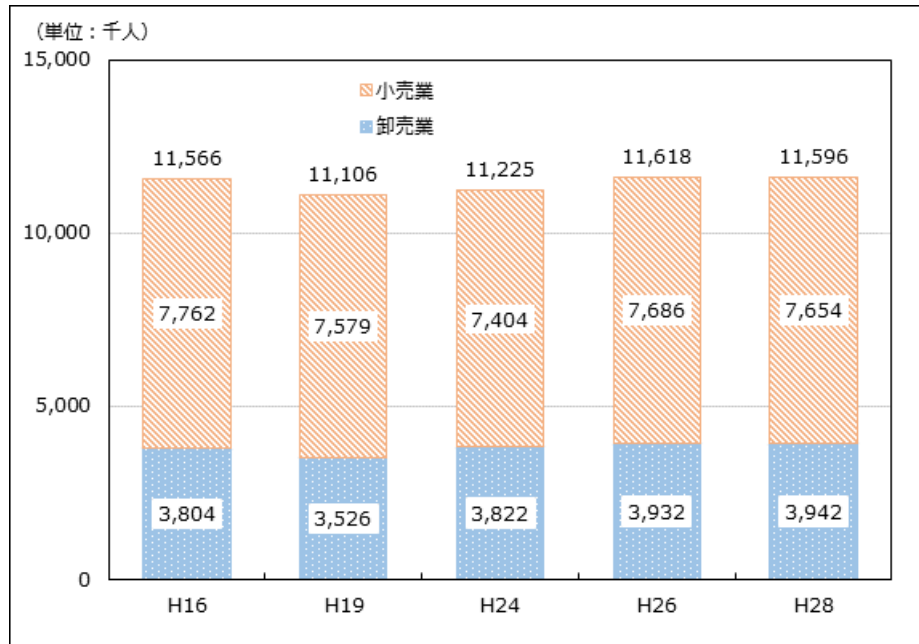
卸売業・小売業の事業所・従業員数の推移をみると、事業所数が減少傾向で推移している一方で、従業員数は横ばい傾向で推移している。

卸売業・小売業の事業所数の推移



※資料：H28年経済センサス-活動調査（総務省）

卸売業・小売業の従業員数の推移



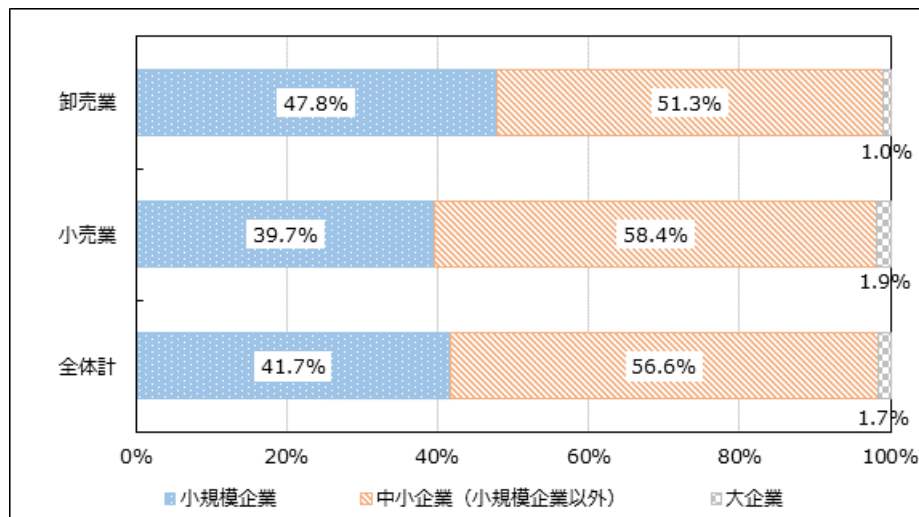
※資料：H28年経済センサス-活動調査（総務省）

(2) 企業規模

卸売業・小売業の企業数を企業規模別にみると、小規模企業以外の中小企業が5割台を占めている。小規模企業も概ね4割台を占めており、いわゆる中小企業が全体の大部分を占めている。

同様に卸売業・小売業の従業員数を企業規模別にみると、小規模企業以外の中小企業が6割台後半を占めている。一方、小規模企業は概ね1割未満となっており、大企業の占める割合が2割台前半と高くなっている。

卸売業・小売業の企業規模別の企業数

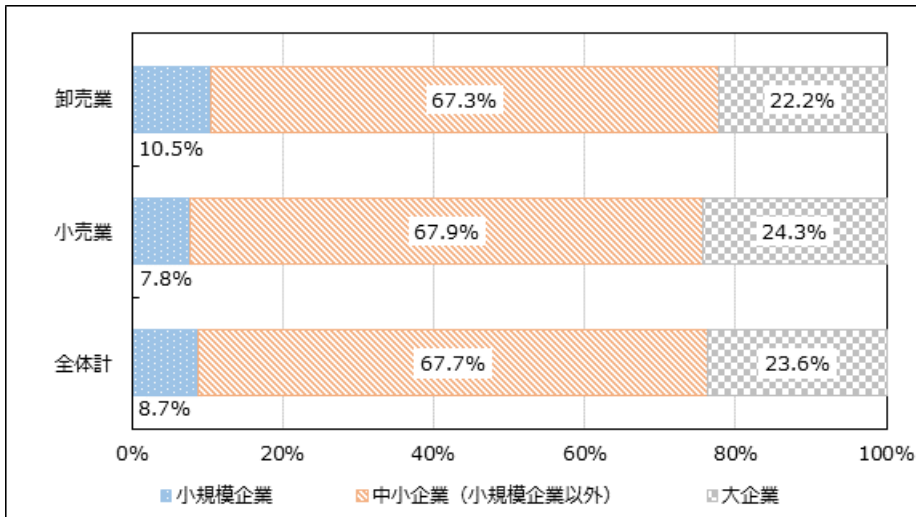


※資料：H28年経済センサス-活動調査（総務省）

※中小企業基本法の定義を踏まえた上で、卸売業では、常用雇用者規模が5人未満の企業を小規模企業、同100人未満の企業を中小企業、同100人以上の企業を大企業として区分した。

※同様に、小売業では常用雇用者規模が5人未満の企業を小規模企業、同50人未満の企業を中小企業、同50人以上の企業を大企業として区分した。

卸売業・小売業の企業規模別の従業員数



※資料：H28年経済センサス-活動調査（総務省）

※中小企業基本法の定義を踏まえた上で、卸売業では、常用雇用者規模が5人未満の企業を小規模企業、同100人未満の企業を中小企業、同100人以上の企業を大企業として区分した。

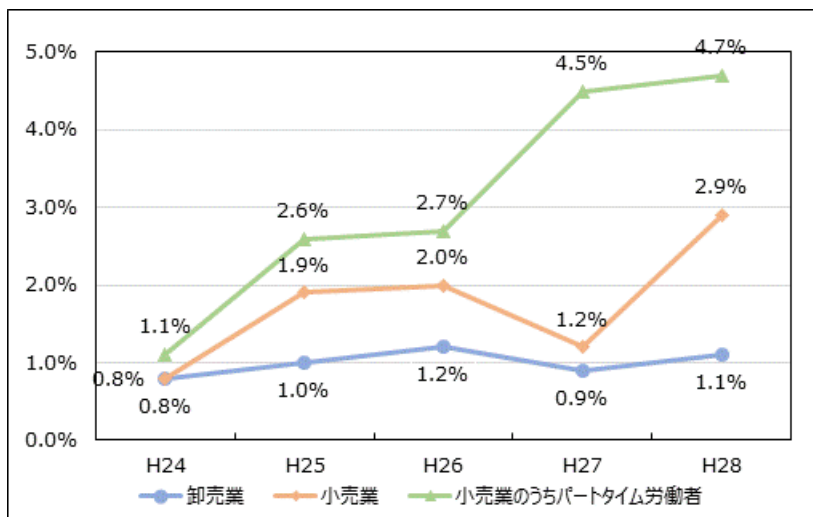
※同様に、小売業では常用雇用者規模が5人未満の企業を小規模企業、同50人未満の企業を中小企業、同50人以上の企業を大企業として区分した。

(3) 欠員率（常用労働者数に対する未充足求人数の割合）

卸売業・小売業の欠員率の推移をみると、卸売業では概ね1.0%前後で横ばいでの推移となっている一方で、小売業では平成24年に0.8%であったものが、平成28年には2.9%まで上昇している。

ここで、小売業のうちパートタイム労働者に限定した欠員率をみると、平成27年以降は4%台後半に達するなど、平成26年から平成27年にかけて大きく上昇しており、ここ数年でパートタイム労働者の人手不足が急速に進行している状況がうかがえる。

卸売業・小売業における欠員率の推移



※資料：雇用動向調査（厚生労働省）

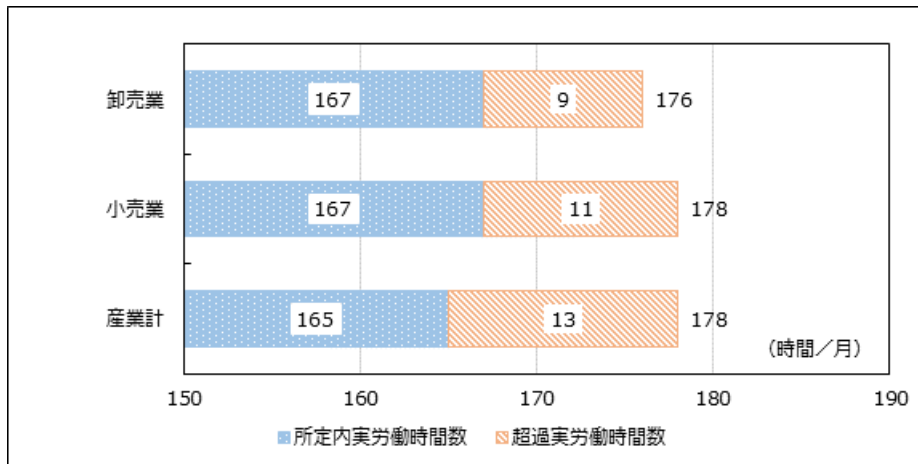
※ここでいう欠員率は常用労働者数に対する未充足求人数の割合のことで、次式により算出。

欠員率＝未充足求人数／6月末現在の常用労働者数

(4) 労働時間

卸売業・小売業の1か月当たりの労働時間をみると、卸売業では超過分も含めて176時間となっており、全産業の平均をやや下回っているが、小売業では178時間（超過分も含む）となっており、全産業の平均と同様の勤務時間となっている。

卸売業・小売業における1か月当たりの労働時間

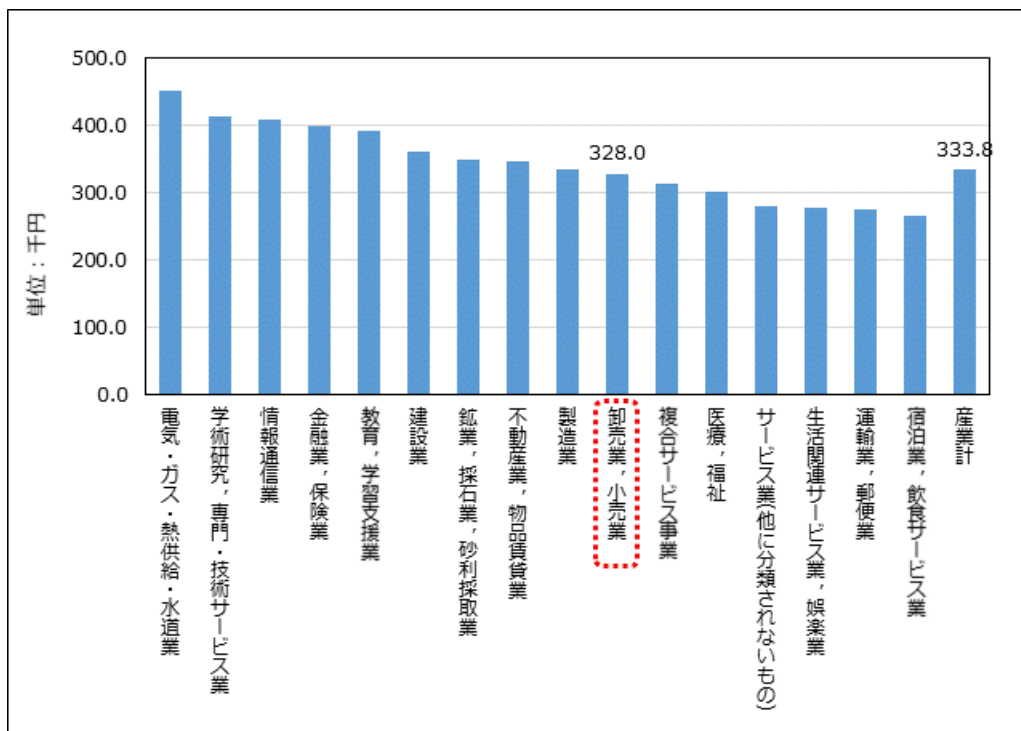


※資料：平成29年賃金構造基本統計調査（厚生労働省）

(5) 賃金

卸売業・小売業の賃金について、賃金構造基本統計調査における「きまって支給される現金給与額」からみると、328.0千円となっており、産業計の333.8千円をやや下回っている。

卸売業・小売業における現金給与額



※資料：平成29年賃金構造基本統計調査（厚生労働省）

※図表中の金額は、上記資料で示される「きまって支給される現金給与額」を示したものの。

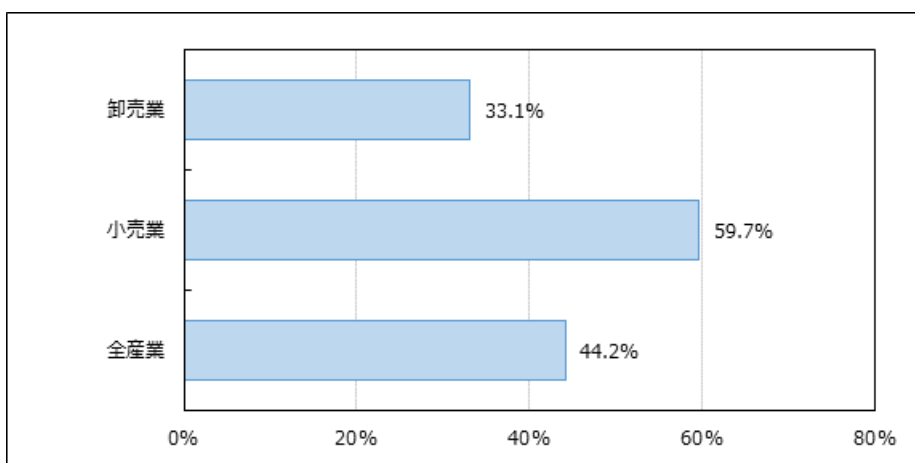
(6) 就業者の構成

①女性の就業比率

卸売業・小売業における女性の就業比率をみると、卸売業では **33.1%**となっており、全産業の平均を下回っている。

一方、小売業では **59.7%**となっており、全産業の平均を上回っている。

卸売業・小売業における女性の就業比率



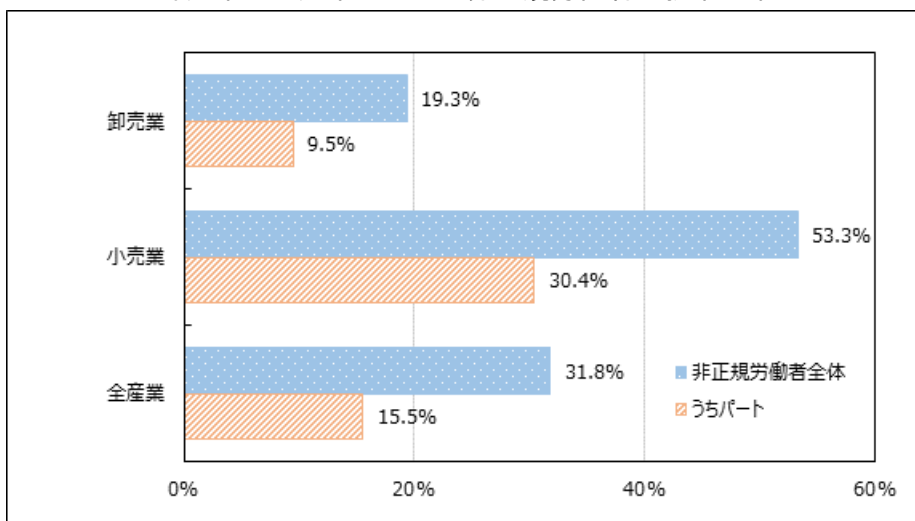
※資料：平成 30 年労働力調査（総務省）

②非正規労働者の就業比率

卸売業・小売業における非正規労働者の就業比率をみると、卸売業では非正規労働者全体で **19.3%**、そのうちパートは **9.5%**となっており、全産業の平均を下回っている。

一方、小売業では非正規労働者全体で **53.3%**、そのうちパートは **30.4%**となっており、全産業の平均を上回っている。特にパートの就業比率は全産業の **2** 倍近い水準に達しているなど、パートの就業比率の高さが目立っている。

卸売業・小売業における非正規労働者の就業比率



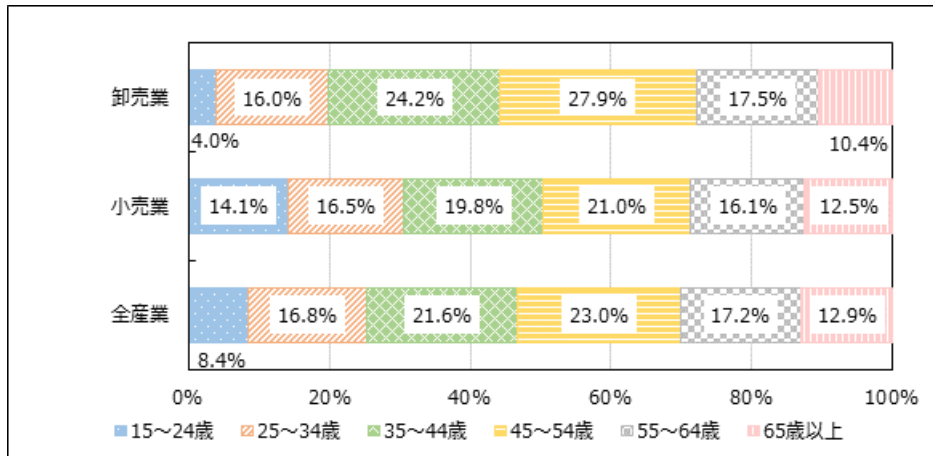
※資料：平成 30 年労働力調査（総務省）

③就業者の年代構成

卸売業・小売業における就業者数について年齢階級別にみると、卸売業では 30 代後半から 50 代前半の占める割合がやや高くなっているが、全体的には全産業の平均とほぼ同様の年代構成となっている。

一方、小売業では、全産業の平均や卸売業と比べて、30 代前半までの比較的若い世代の占める割合が高くなっている。

卸売業・小売業における非正規労働者の年代構成



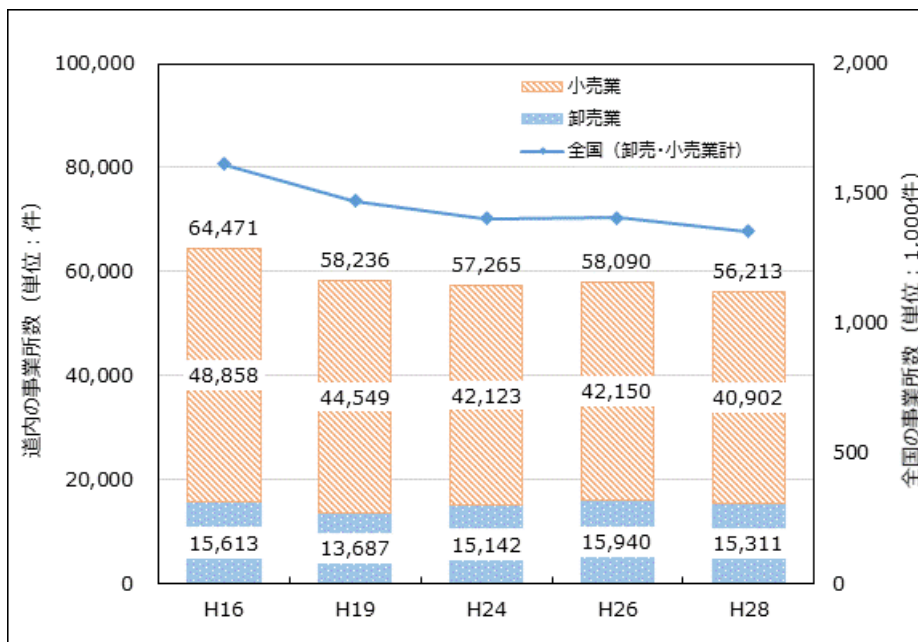
※資料：平成 30 年労働力調査（総務省）

2. 3 卸売業・小売業における働き方の現状（全道）

（1）事業所・従業員数の推移

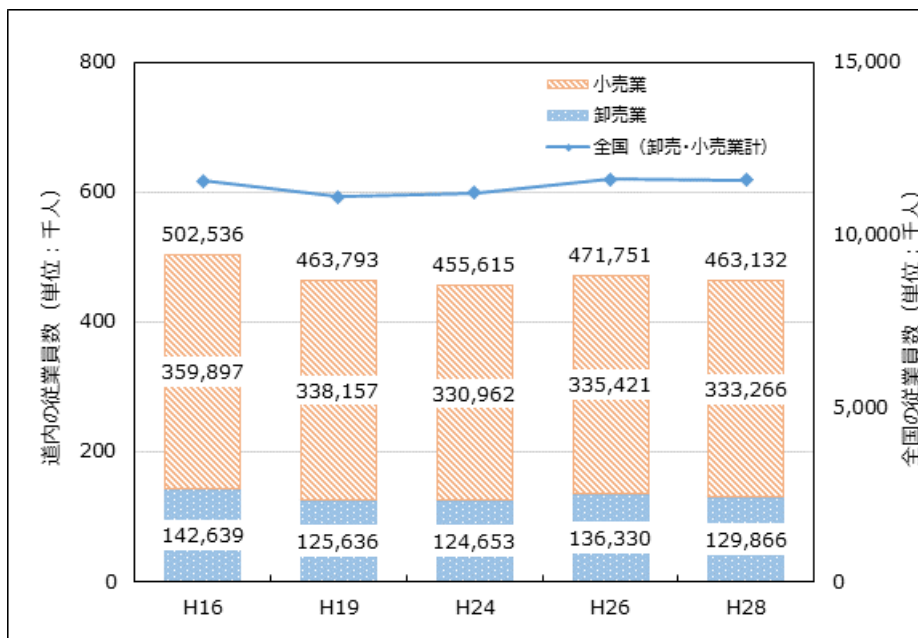
卸売業・小売業の事業所・従業員数の推移をみると、全国の傾向と同様に、事業所数が減少傾向で推移している一方で、従業員数は横ばい傾向で推移している。

卸売業・小売業の事業所数



※資料：H28年経済センサス-活動調査（総務省）

卸売業・小売業の従業員数



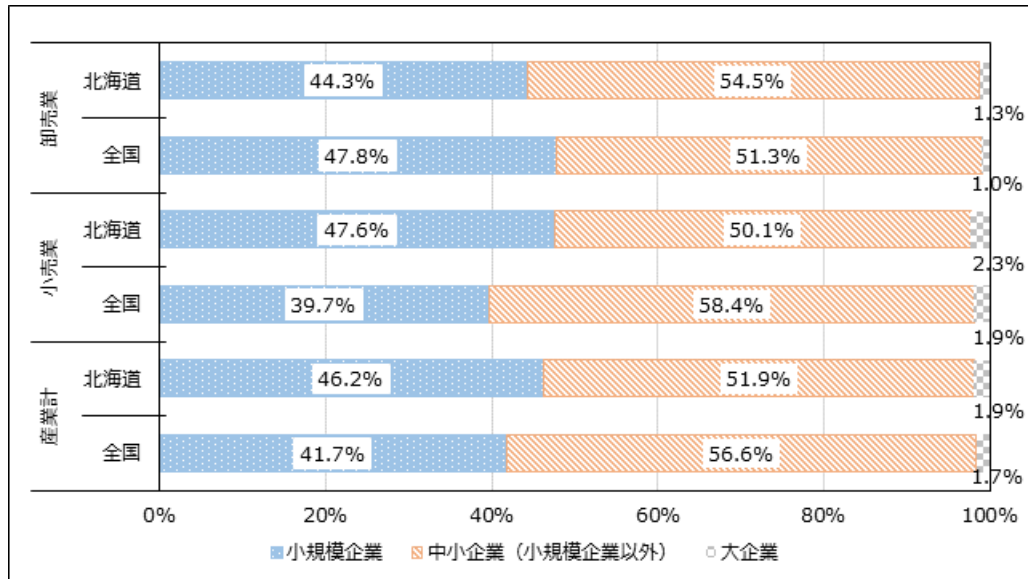
※資料：H28年経済センサス-活動調査（総務省）

(2) 企業規模

道内の卸売業・小売業の企業規模を全国と比較すると、小規模企業以外の中小企業が 5 割台を占め、小規模企業が 4 割台を占めている傾向は全国と同様だが、卸売業で小規模企業の割合がやや低くなっているのに対して、小売業では小規模企業の割合がやや高くなっている。

同様に卸売業・小売業の従業員数を企業規模別にみると、卸売業では小規模企業以外の中小企業の占める割合が全国よりもやや高くなっているのに対して、小売業では小規模企業及び大企業の占める割合がやや高くなっている。

卸売業・小売業の企業規模別の企業数

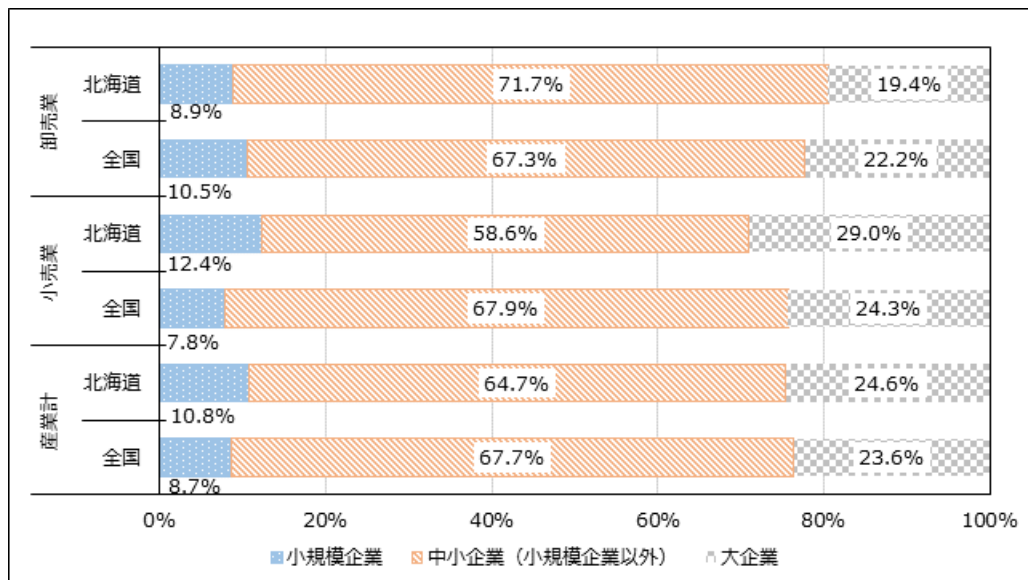


※資料：H28 年経済センサス-活動調査（総務省）

※中小企業基本法の定義を踏まえた上で、卸売業では、常用雇用者規模が 5 人未満の企業を小規模企業、同 100 人未満の企業を中小企業、同 100 人以上の企業を大企業として区分した。

※同様に、小売業では常用雇用者規模が 5 人未満の企業を小規模企業、同 50 人未満の企業を中小企業、同 50 人以上の企業を大企業として区分した。

卸売業・小売業の企業規模別の従業員数



※資料：H28 年経済センサス-活動調査（総務省）

※中小企業基本法の定義を踏まえた上で、卸売業では、常用雇用者規模が 5 人未満の企業を小規模企業、同 100 人未満の企業を中小企業、同 100 人以上の企業を大企業として区分した。

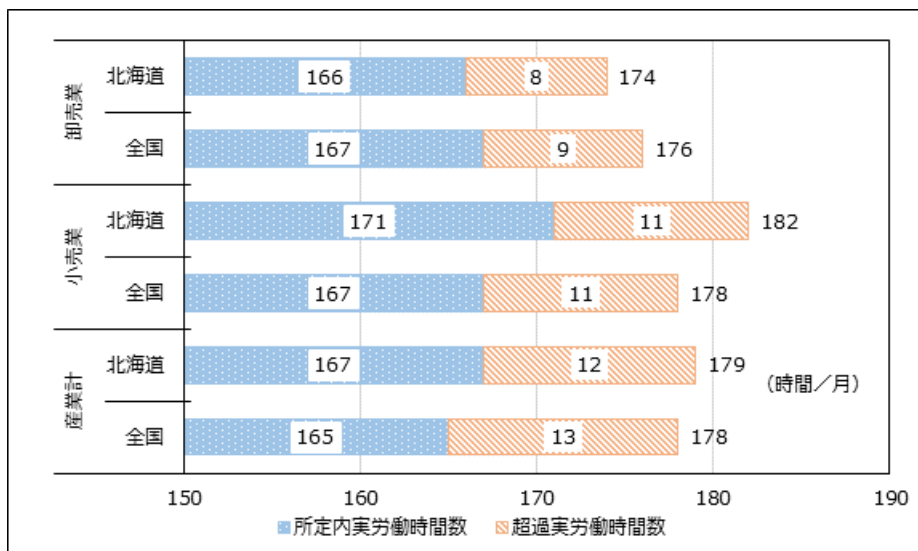
※同様に、小売業では常用雇用者規模が 5 人未満の企業を小規模企業、同 50 人未満の企業を中小企業、同 50 人以上の企業を大企業として区分した。

(3) 労働時間

道内の卸売業・小売業の1か月当たりの労働時間を全国と比較すると、超過分も含めた労働時間は、卸売業では全国よりも2時間短くなっている。

一方、小売業では全国よりも4時間長くなっており、全国と比べると労働時間が長くなる傾向にある。

卸売業・小売業における1か月当たりの労働時間



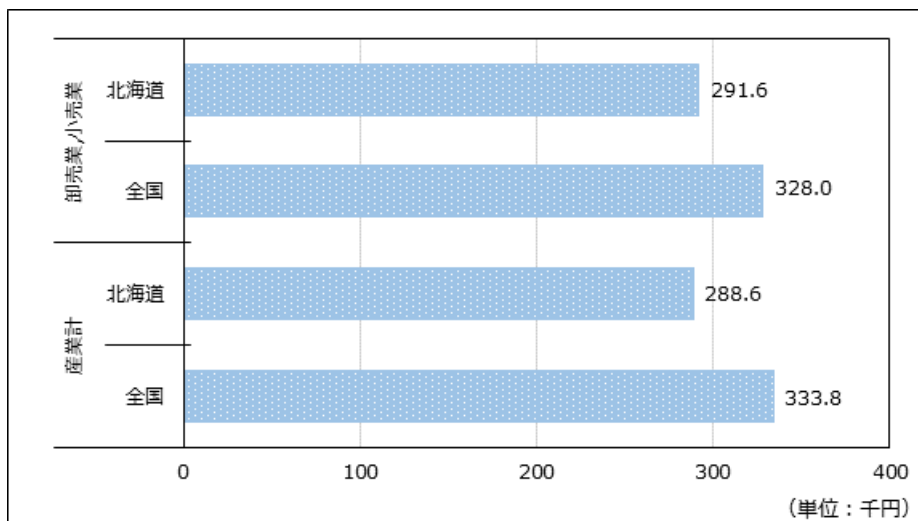
※資料：平成30年賃金構造基本統計調査（厚生労働省）

(4) 賃金

卸売業・小売業の賃金を全国と比較すると、北海道では291.6千円となっており、全国の328.0千円を下回っている。

一方、産業計の金額と比較すると、全国が産業計の金額を下回っているのに対して、北海道は産業計の金額を上回っている。

卸売業・小売業における現金給与額



※資料：平成29年賃金構造基本統計調査（厚生労働省）

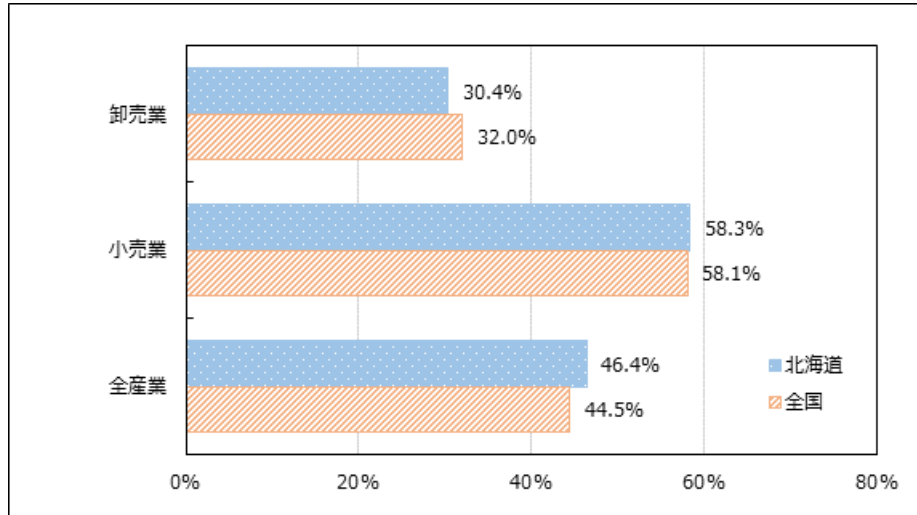
※図表中の金額は、上記資料で示される「きまって支給される現金給与額」を示したものの。

(5) 就業者の構成

①女性の就業比率

卸売業・小売業における女性の就業比率を全国と比較すると、卸売業、小売業とも、全国とほぼ同様の比率となっている。

卸売業・小売業における女性の就業比率

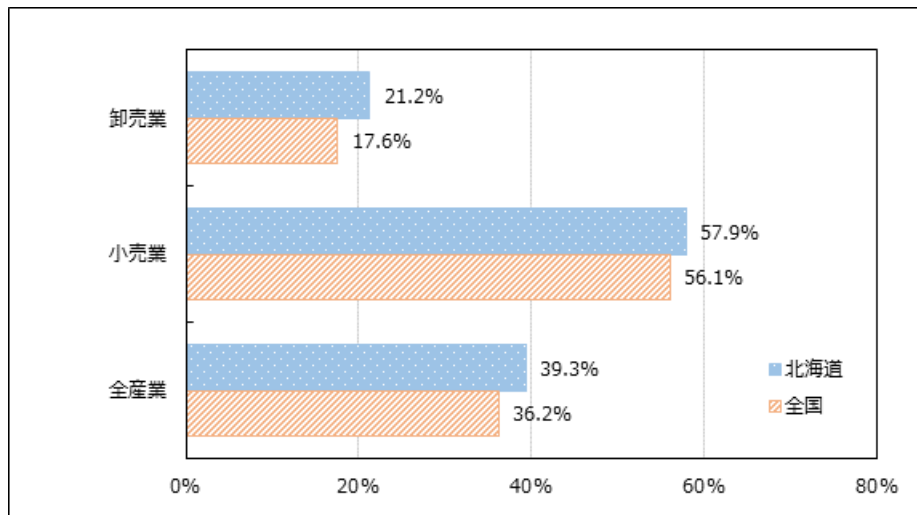


※資料：平成 30 年労働力調査（総務省）

②非正規労働者の就業比率

卸売業・小売業における非正規労働者の就業比率を全国と比較すると、卸売業が全産業の平均を大きく下回り、小売業が全産業の平均を大きく上回る傾向は同様だが、卸売業、小売業とも、非正規労働者の就業比率は全国平均をやや上回っている。

卸売業・小売業における非正規労働者の占める割合



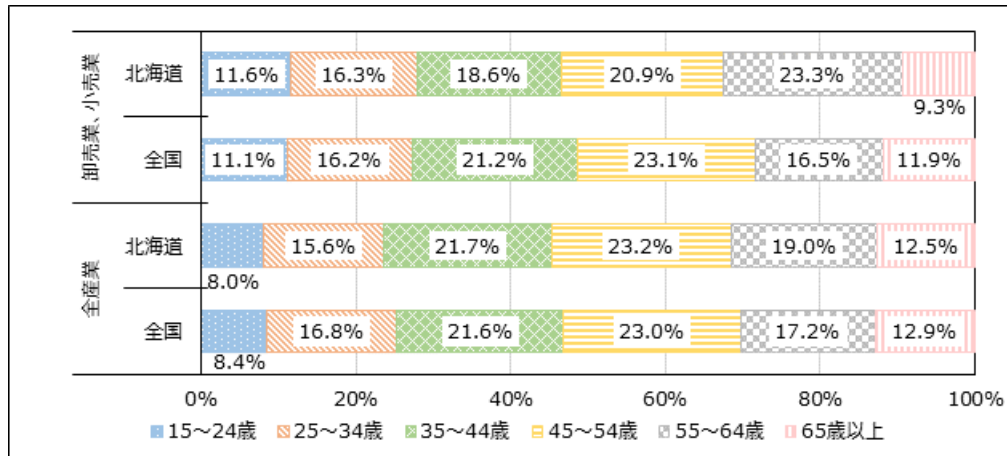
※資料：H28 年経済センサス-活動調査（総務省）

※ここでいう非正規労働者は、常用雇用者のうち正社員・正職員以外と臨時雇用者の合計したものの。

③就業者の年代構成

卸売業・小売業における就業者数について年齢階級別にみると、全体的な傾向は全国平均とほぼ同様であるが、北海道では、35～54歳の割合がやや低くなっている一方で、55～64歳の割合がやや高くなっている。

卸売業・小売業における非正規労働者の年代構成



※資料：平成30年労働力調査（総務省）

3. 道内卸売業・小売業における実態調査の結果について

3. 1 調査概要

道内の卸売業・小売業等における非正規労働者の就労の実態や正社員化・処遇改善等に向けた課題について、事業主（経営者）側と従業員側の双方の視点から把握するため、事業主及び従業員それぞれを対象としたアンケート調査を実施した。

なお、卸売業・小売業に携わっている事業者の中には、いわゆる製造小売のような事業形態を取っている企業もみられることから、産業分類上、主たる業種が製造業等の他業種に分類されている事業者であっても、従たる業種として卸売業・小売業を行っている場合は調査対象に含めた。

3. 2 事業主向けアンケートの実施

(1) 調査手法

調査対象は、信用調査会社の企業リストを用いて選定し、郵送による配布・回収を行った。全体で 1,982 社にアンケート調査票を発送し、169 社からの回答を得た。

業種	発送数	回収数	回収率
卸売業	950	94	9.9%
小売業	1,032	75	7.3%
合計	1,982	169	8.5%

(2) 調査項目

アンケート調査の設問項目は、以下のとおり。

①企業（団体）概要

- ・名称／所在地／直近の年間売上／記入者について

②事業内容

- ・卸小売業としての主な業種
- ・（卸売業のみ）倉庫、配送センター等の物流施設の保有状況
- ・物流施設の稼働時間／店舗の営業時間
- ・業務の季節変動

③従業員の雇用状況

- ・就業形態別の従業員数（社内全体及び女性）
- ・就業形態別・男女別・年代別の従業員数

④非正規労働者の雇用状況や均衡待遇・正社員化に向けた取組状況

- ・正社員と同様の仕事に従事している非正規労働者の有無
- ・正社員と非正規労働者の役割分担（業務内容）
- ・非正規労働者の賃金水準
- ・非正規労働者の雇用理由
- ・非正規労働者のうち定年退職後の再雇用の有無／人数
- ・非正規労働者のうち無期雇用者の有無／およその構成割合
- ・2018年4月以降の無期転換者の有無

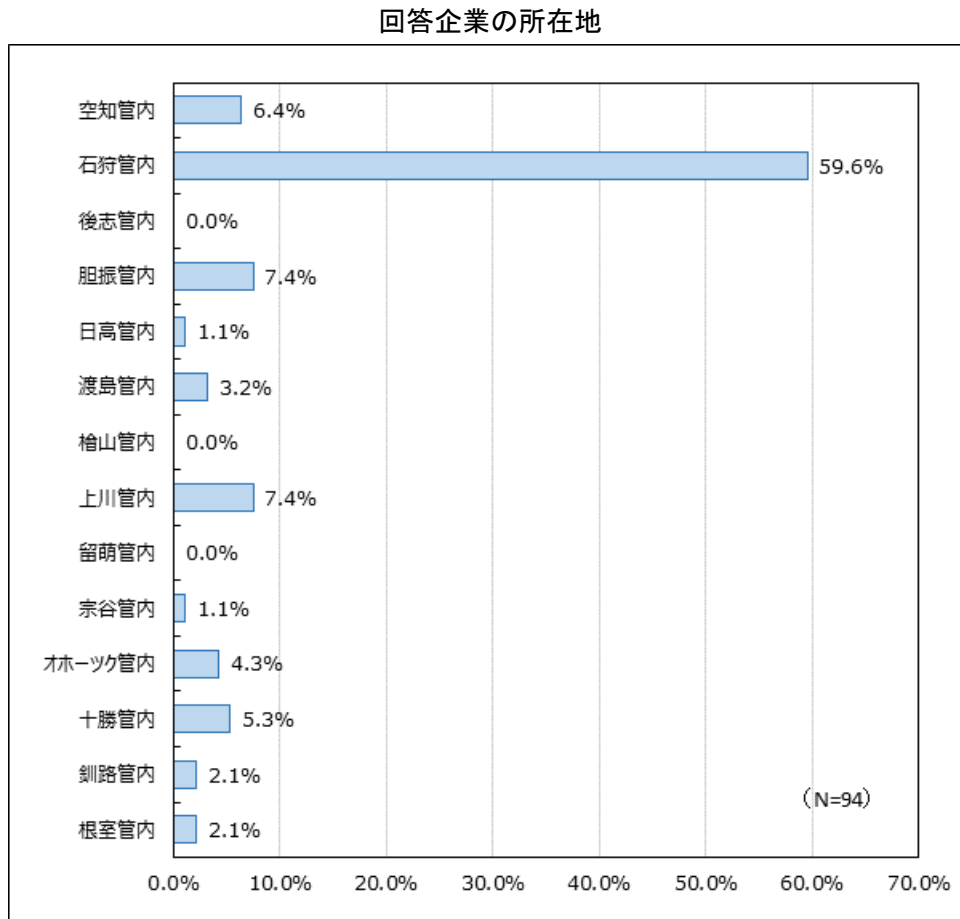
- ・無期転換ルールへの対応状況
 - ・正社員と非正規労働者の均衡待遇に向けた取組への取組状況
 - ・正社員への転換制度の導入状況／導入目的
 - ・正社員に登用されるために必要な条件
- ⑤「働き方改革」を進める上での問題、取組状況
- ・従業員の働き方を考える上での問題
 - ・従業員の働き方や職場環境の改善に係る各種取組の取組状況
- ⑥人手の過不足の状況
- ・正社員及び非正規労働者の過不足の状況
 - ・人手不足が事業に与える影響
 - ・事業を進めていく上で特に必要な人材（職種）

(3) 調査結果 (卸売業)

①企業概要

【所在地】

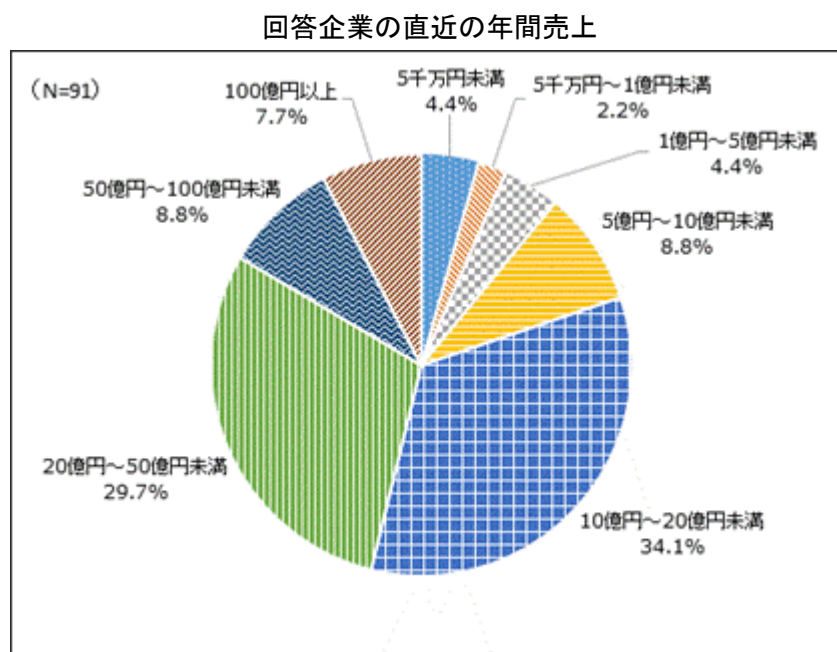
・回答企業の所在地をみると、「石狩管内」が59.6%と最も多く、全体の6割近くを占めている。次いで、「胆振管内」及び「上川管内」がそれぞれ7.4%、「空知管内」が6.4%と続いている。



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

【直近の年間売上】

- ・回答企業の直近の年間売上をみると、「10億円～20億円未満」が34.1%と最も多く、次いで、「20億円～50億円未満」が29.7%、「5億円～10億円未満」及び「50億円～100億円未満」がそれぞれ8.8%と続いている。

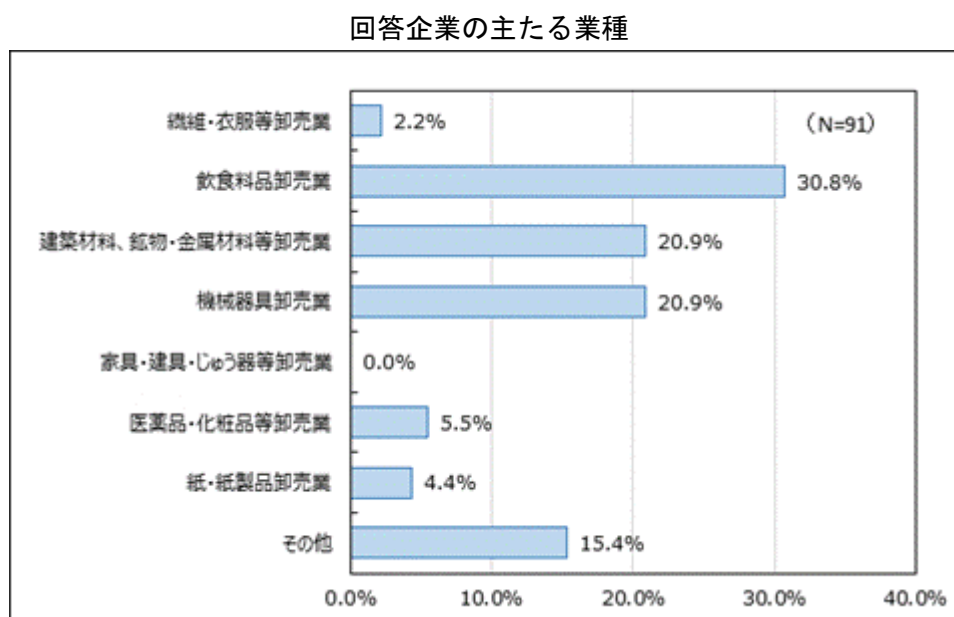


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

②回答企業の事業内容

【主たる業種】

- ・「飲食料品卸売業」が30.8%と最も多く、次いで「建築材料、鉱物・金属材料等卸売業」及び「機械器具卸売業」がそれぞれ20.9%で続いている。

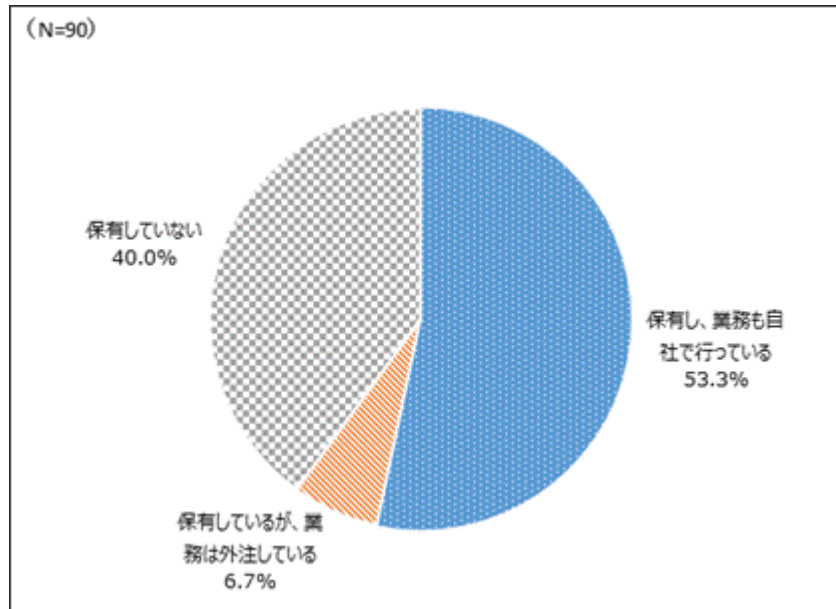


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

【物流施設（倉庫、配送センター等）の保有状況】

- ・回答企業における物流施設の保有状況をみると、「保有し、業務も自社で行っている」が 53.5%、「保有しているが、業務は外注している」が 6.7%、「保有していない」が 40.0%となっている。

回答企業における物流施設（倉庫、配送センター等）の保有状況

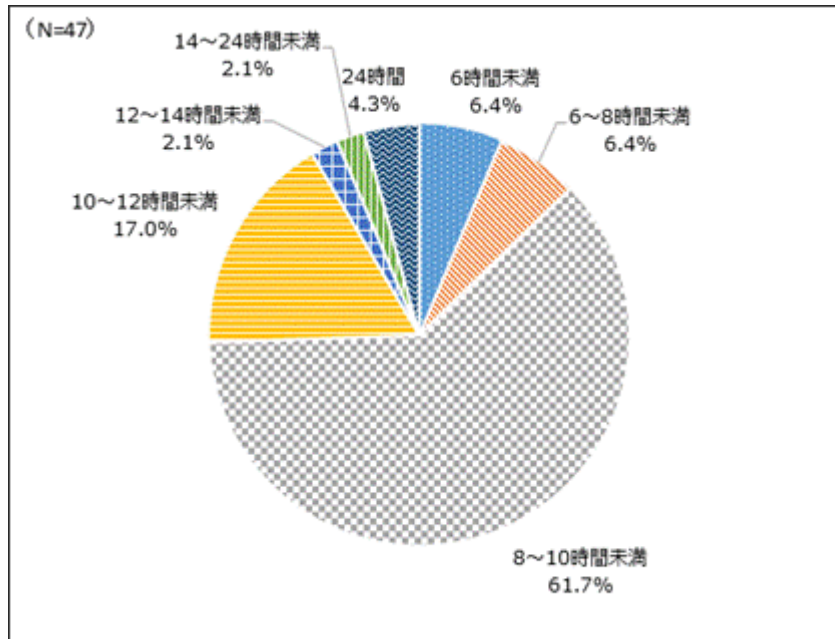


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

【物流施設の稼働時間】

- ・回答企業における物流施設の稼働時間（自社で業務を行っている場合のみ）をみると、「8～10 時間未満」が 61.7%と最も多く、次いで「10～12 時間未満」が 17.0%となっており、8 時間以上 12 時間未満が全体の 8 割近くを占めている。
- ・そのほか、8 時間未満とする企業も 12.8%みられる。

回答企業における物流施設の稼働時間

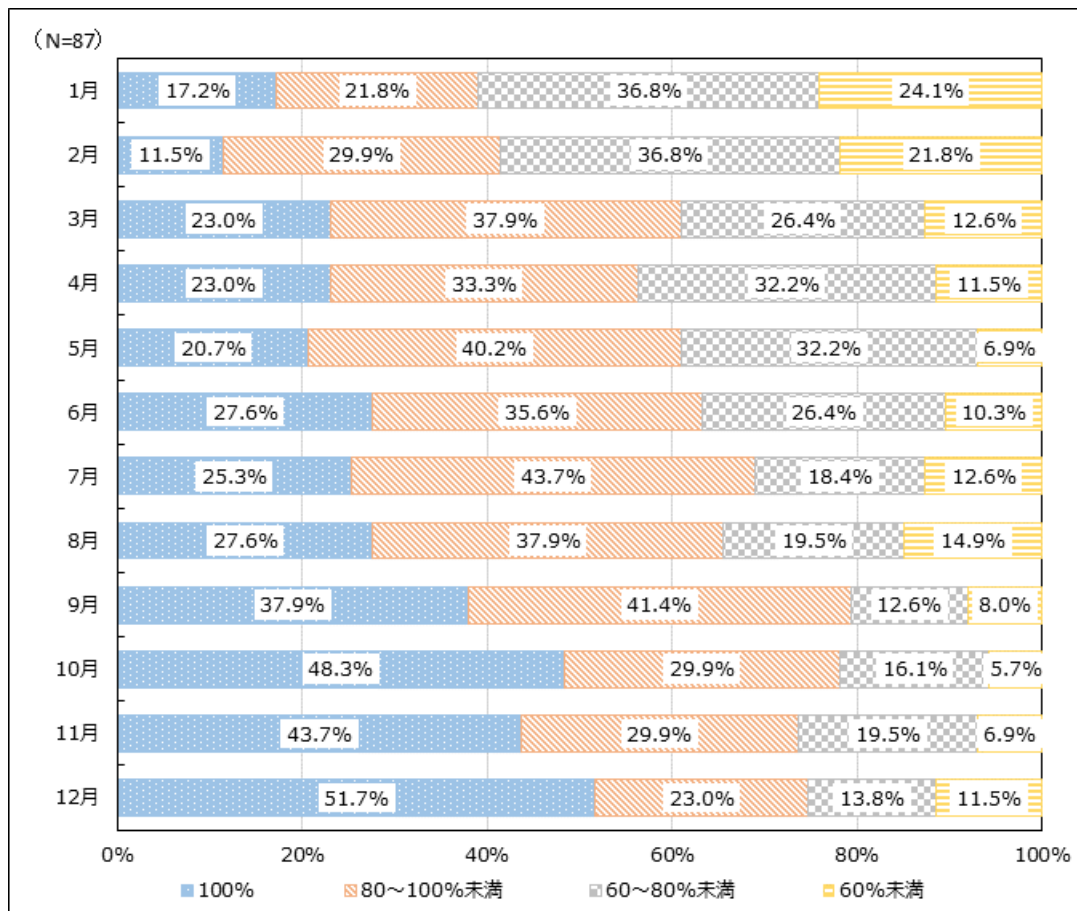


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

【業務の季節変動（月別）】

- ・ 9月以降、年末にかけて、業務のピークを迎える企業が増加する傾向にあり、特に12月はピークを迎えている企業が51.7%と半数を超えているなど、繁忙期を迎えている状況がうかがえる。

業務の季節変動（ピーク時=100%）

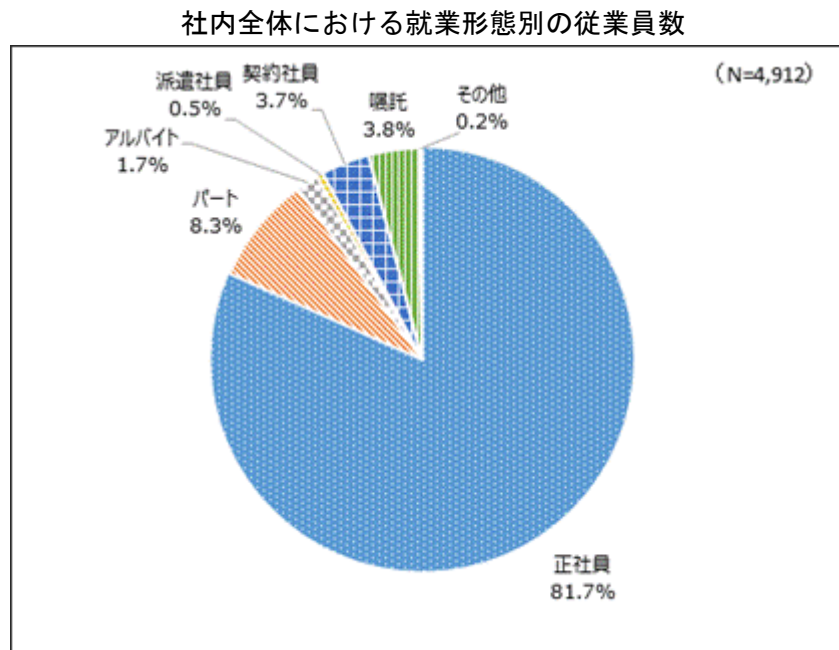


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

③従業員の雇用状況

【就業形態別の内訳（社内全体）】

- ・従業員の就業形態別の内訳について、90社から有効な回答が得られ、それらの従業員の総計は4,912人となっている。
- ・内訳をみると、「正社員」が81.7%、「非正規労働者」が18.3%となっており、正社員が全体の8割を占めている。
- ・非正規労働者の内訳を詳細にみると、「パート」が8.3%と最も多く、次いで「嘱託」が3.8%、「契約社員」が5.5%と続いている。

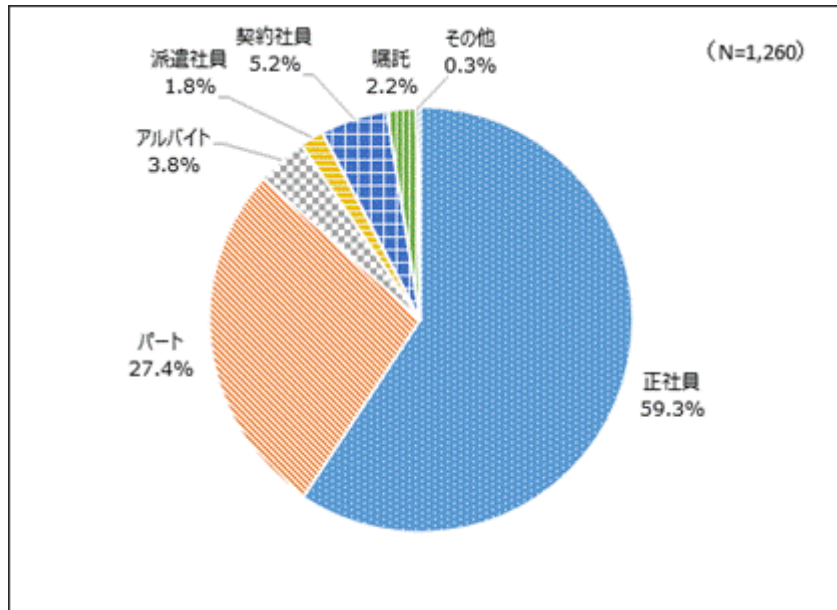


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

【女性従業員の就業形態別の内訳（社内全体）】

- ・女性従業員の就業形態別の内訳について、90社から有効な回答が得られ、それらの従業員の総計は1,260人となっている。
- ・内訳をみると、「正社員」が59.3%、「非正規労働者」が40.7%となっており、正社員が全体の6割を占めている。
- ・非正規労働者の内訳を詳細にみると、「パート」が27.4%と最も多く、次いで「契約社員」が5.2%、「嘱託」が2.2%と続いている。

社内全体における女性従業員の就業形態別の従業員数

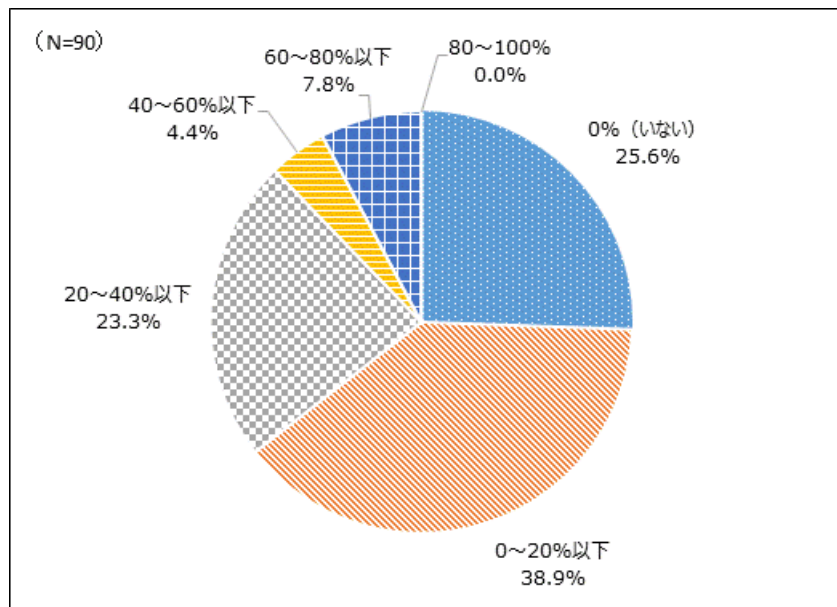


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

【非正規労働者の占める割合】

- ・従業員のうち非正規労働者の占める割合をみると、「0～20%以下」が38.9%と最も多く、次いで「0%（いない）」が25.6%、「20～40%以下」が23.3%と続いている。

全従業員のうち非正規労働者の占める割合

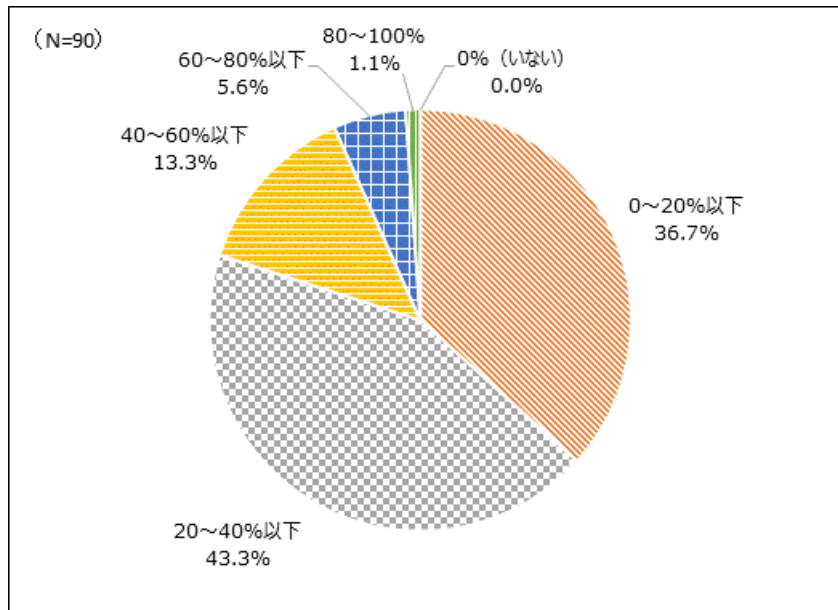


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

【女性の占める割合】

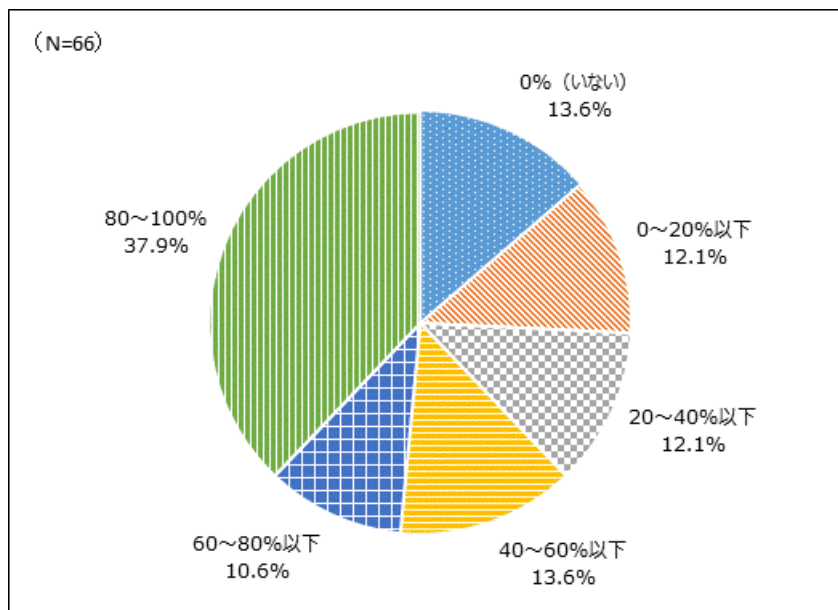
- ・従業員のうち女性の占める割合をみると、「20～40%以下」が 43.3%と最も多く、次いで「0～20%以下」が 36.7%、「40～60%以下」が 13.3%と続いている。
- ・また、女性の占める割合について、非正規労働者に限定した割合をみると、「80～100%」が 37.9%と最も多くなっているほか、「60～80%以下」が 10.6%となっており、60%超の企業が 5 割近くを占めるなど、女性の占める割合がより高くなる傾向がうかがえる。

全従業員のうち女性の占める割合



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも 100%とはならない。

非正規労働者のうち女性の占める割合

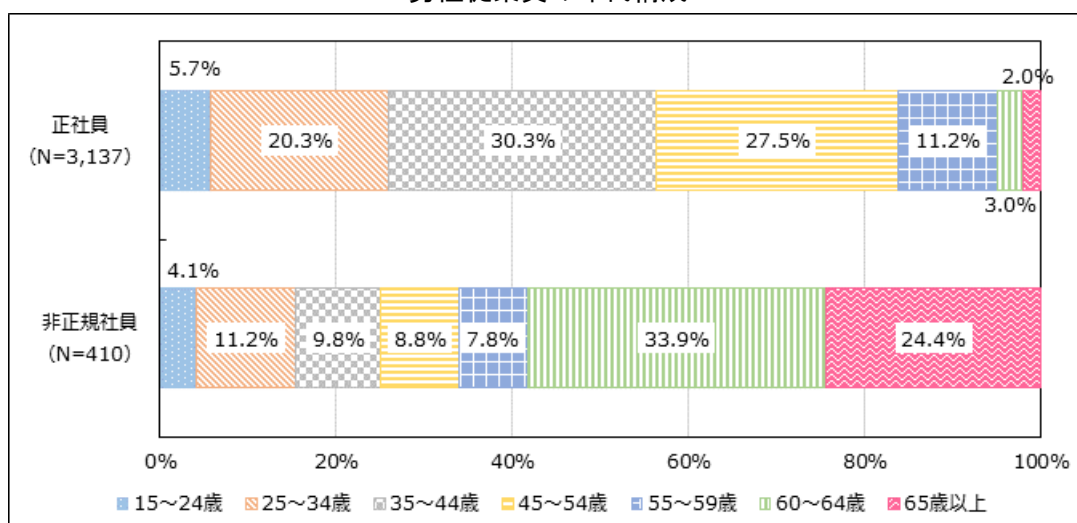


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも 100%とはならない。

【男性従業員の年代構成】

- ・ 正社員では、「35～44 歳」が 30.3%と最も多く、次いで「45～54 歳」が 27.5%、「25～34 歳」が 20.3%と続いている。
- ・ 一方、非正規労働者では、「60～64 歳」が 33.9%と最も多く、次いで「65 歳以上」が 24.4%と続いている。
- ・ 正社員と非正規労働者の年代構成を比較すると、正社員は比較的年代構成のバランスが取れている一方で、非正規労働者は 60 歳以上の従業員が全体の 6 割近くを占めており、高齢者が中心となっている。

男性従業員の年代構成

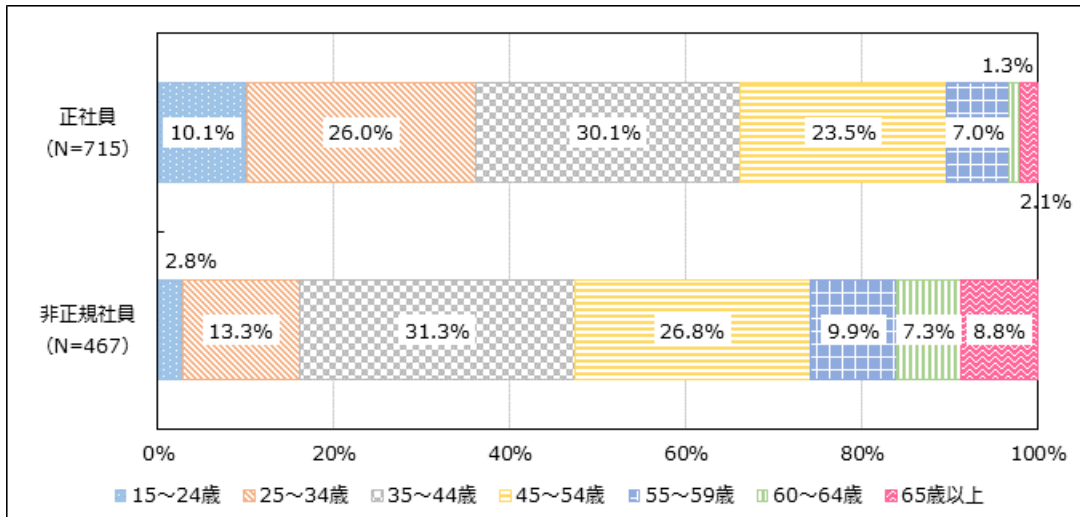


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも 100%とはならない。

【女性従業員の年代構成】

- ・ 正社員では、「35～44 歳」が 30.1%と最も多く、次いで「25～34 歳」が 26.0%、「45～54 歳」が 23.5%と続いている。
- ・ 一方、非正規労働者では、「35～44 歳」が 31.3%と最も多く、次いで「45～54 歳」が 26.8%、「25～34 歳」が 13.3%と続いている。
- ・ 正社員と非正規労働者の年代構成を比較すると、35～54 歳の世代が従業員の半数以上を占める傾向は、正社員、非正規労働者とも共通しているが、55 歳以上の従業員の占める割合をみると、正社員では約 10%となっているのに対して、非正規労働者では約 25%となっており、正社員と比較して年代の高い層の割合が高くなっている。

女性従業員の年代構成



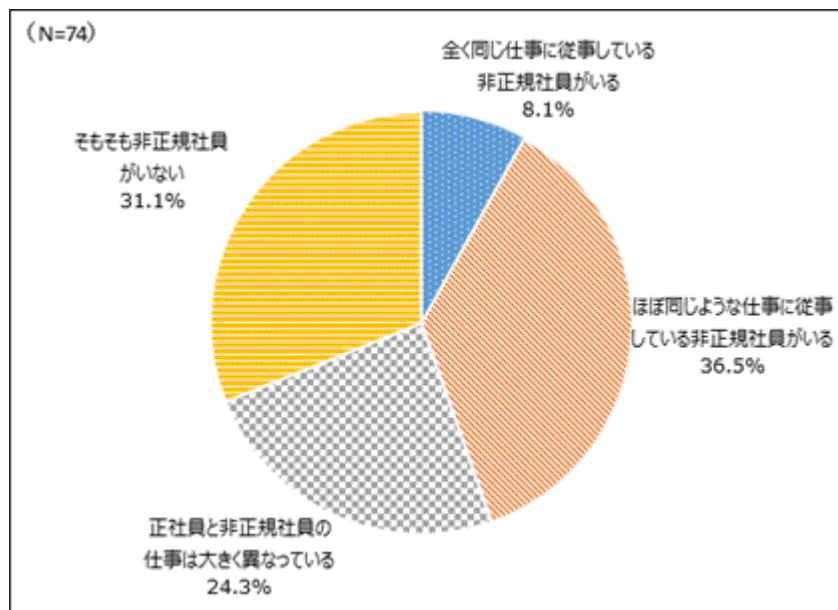
※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

④非正規労働者の雇用状況や均衡待遇・正社員化に向けた取組状況

【正社員と同様の仕事に従事している非正規労働者の有無】

- ・正社員と同様の仕事に従事している非正規労働者の有無について尋ねたところ、「ほぼ同じような仕事に従事している非正規労働者がいる」が36.5%と最も多くなっている。
- ・また、「全く同じ仕事に従事している非正規労働者がいる」が8.1%を占めており、正社員と非正規労働者で仕事の内容がある程度共通しているとみられる回答が4割以上を占めている。

正社員と同様の仕事に従事している非正規労働者の有無

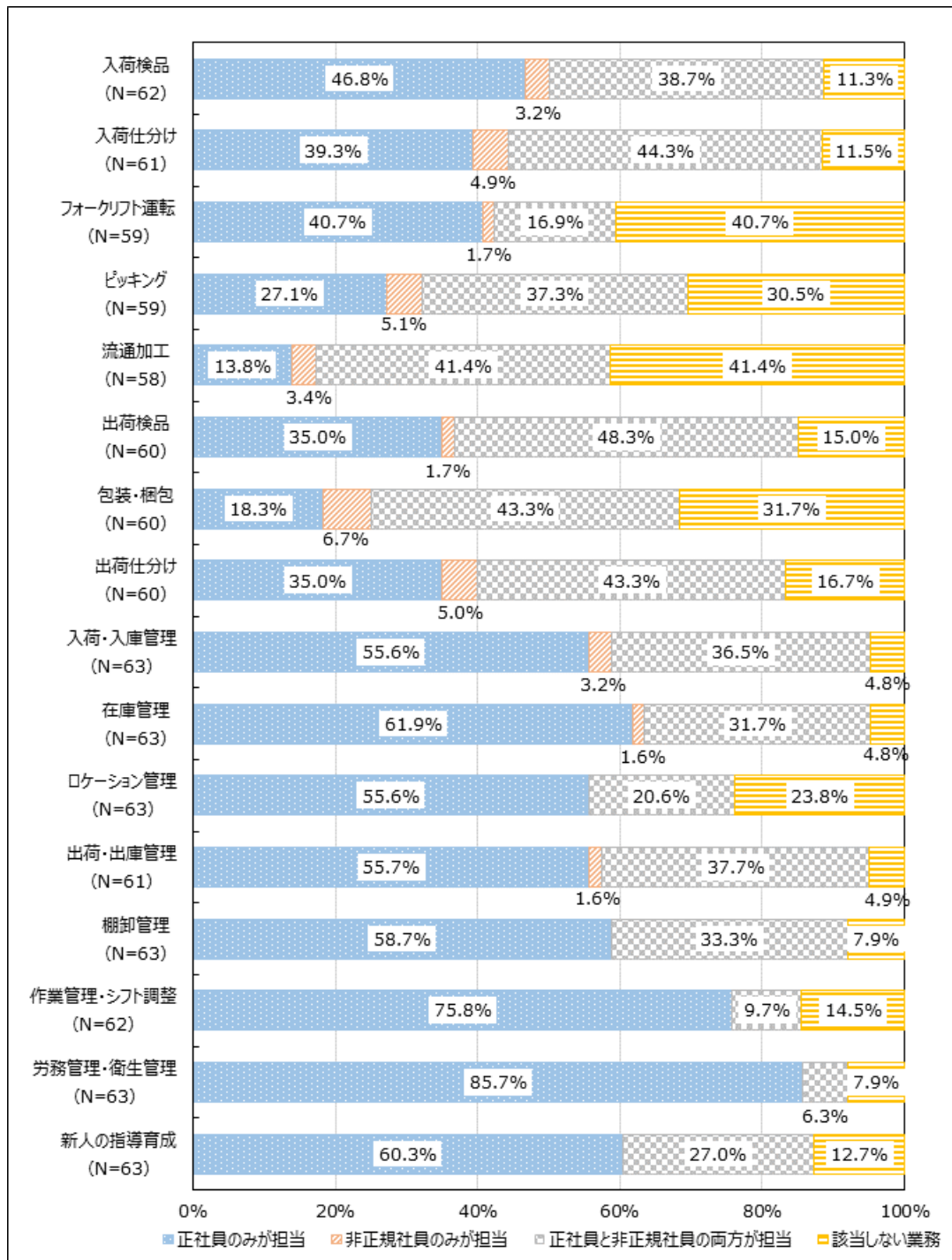


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

【正社員と非正規労働者の役割分担（業務内容）】

- ・非正規労働者のみが担当する割合は、いずれの業務においても 10%未満にとどまっております。正社員のみが担当する場合と、正社員と非正規労働者の両方が担当する場合に大きく分けることができます。
- ・正社員のみが担当することの多い業務として、「労務管理・衛生管理」、「作業管理・シフト調整」、「在庫管理」、「新人の指導育成」、「棚卸管理」などの管理業務全般が挙げられる。
- ・一方、正社員と非正規労働者の両方が担当することの多い業務として、「出荷検品」、「入荷仕分け」、「包装・梱包」、「出荷仕分け」などの庫内作業が挙げられる。

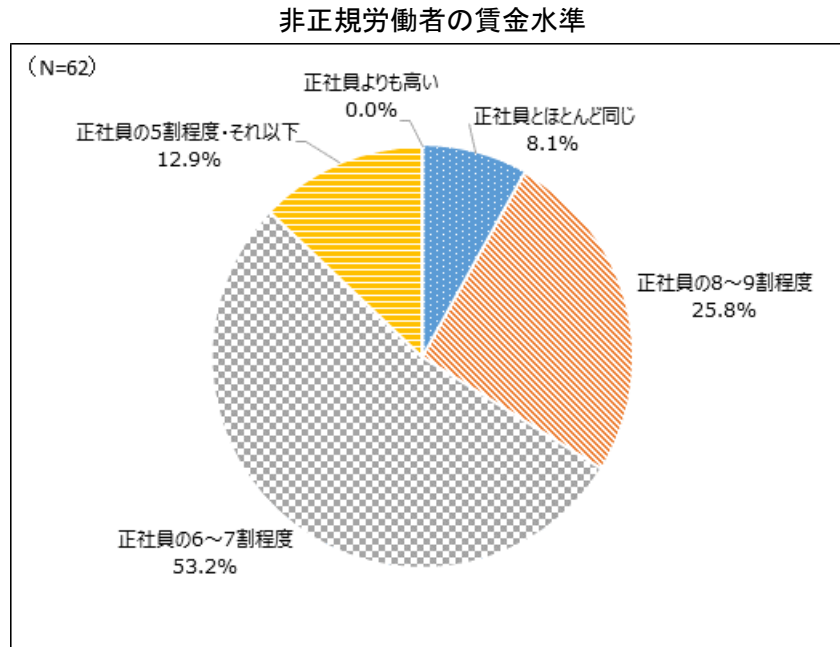
正社員と非正規労働者の役割分担



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

【非正規労働者の賃金水準】

- ・「正社員の6～7割程度」が53.2%と最も多く、全体の半数以上を占めている。次いで「正社員の8～9割程度」が25.8%、「正社員の5割程度・それ以下」が12.9%、「正社員とほとんど同じ」が8.1%が続いている。

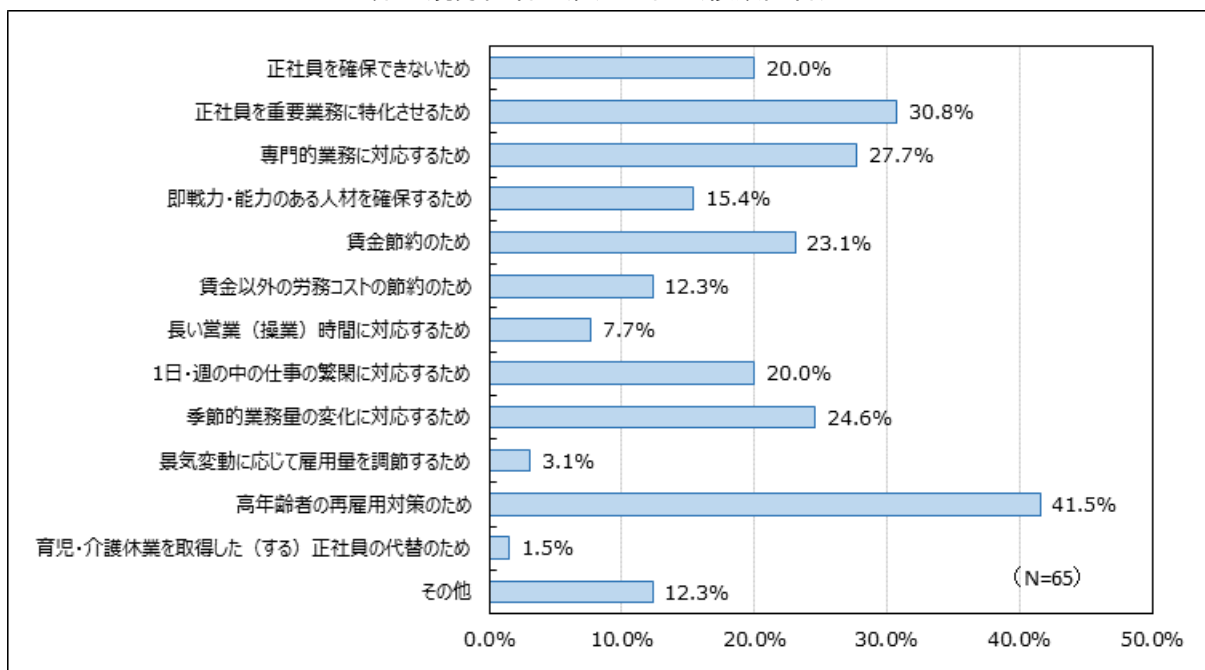


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

【非正規労働者を雇用する理由】

- ・非正規労働者を雇用する理由は、「高齢者の再雇用対策のため」が41.5%と最も多く、次いで「正社員を重要業務に特化させるため」が30.8%、「専門的業務に対応するため」が27.7%、「季節的業務量の変化に対応するため」が24.6%が続いている。

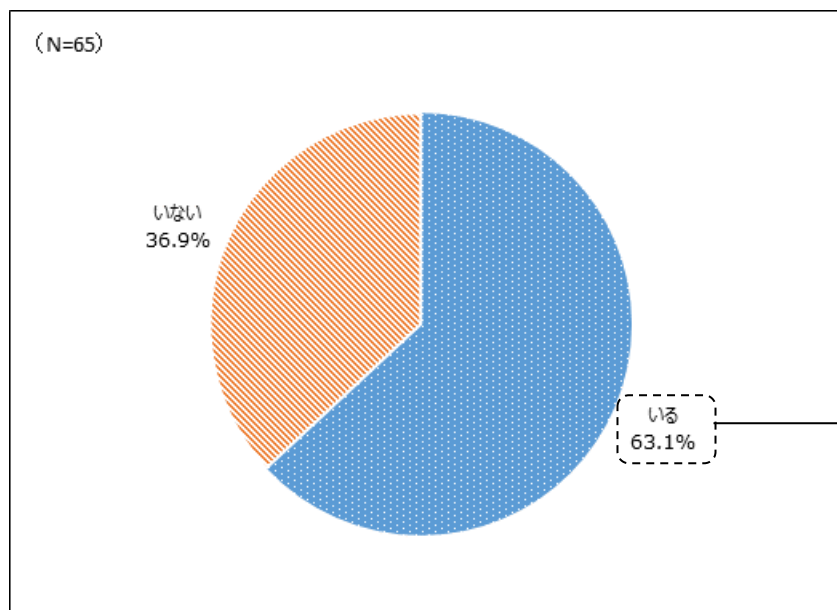
非正規労働者の雇用理由（複数回答）



【非正規労働者のうち定年退職後の再雇用者の有無】

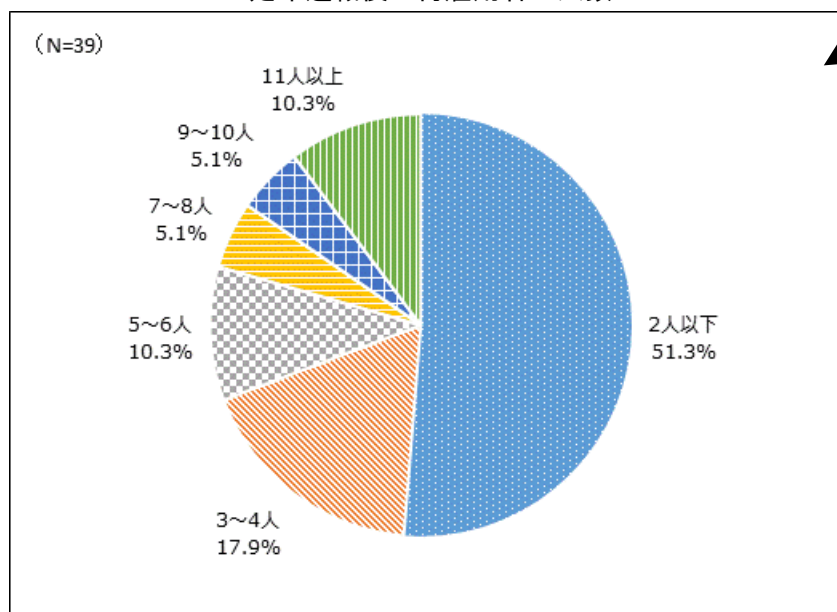
- ・非正規労働者を雇用している企業について、定年退職後の再雇用者の有無を尋ねたところ、「いる」が63.1%、「いない」が36.9%となっており、再雇用者のいる企業が6割以上を占めている。
- ・再雇用者が「いる」と回答した企業を対象に、再雇用者の人数を尋ねたところ、「2人以下」が51.3%と最も多く、全体の半数以上を占めている。次いで「3～4人」が17.9%、「5～6人」及び「11人以上」がそれぞれ10.3%と続いている。

非正規労働者のうち定年退職後の再雇用者の有無



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

定年退職後の再雇用者の人数

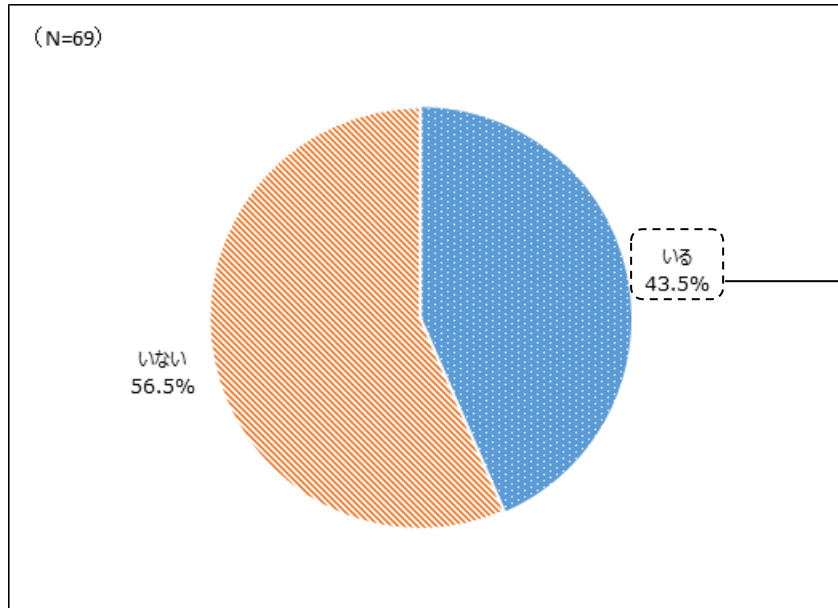


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

【非正規労働者における無期雇用者の有無】

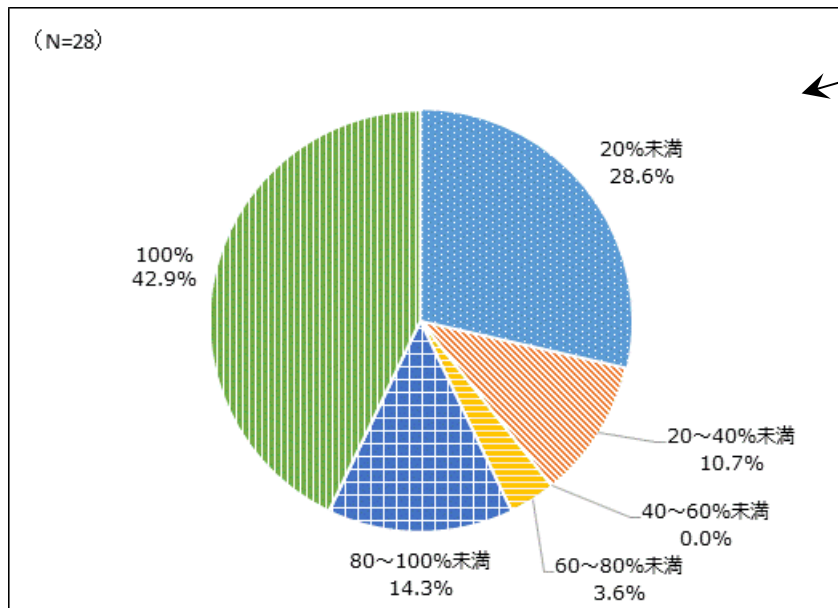
- ・非正規労働者を雇用している企業について、無期雇用者の有無を尋ねたところ、「いる」が 43.5%、「いない」が 56.5%となっており、無期雇用者のいない企業がやや多くなっている。
- ・無期雇用者が「いる」と回答した企業を対象に、非正規労働者に占める無期雇用者の割合を尋ねたところ、「100%」が 42.9%と最も多く、次いで「20%未満」が 28.6%、「80~100%未満」が 14.3%と続いている。

非正規労働者における無期雇用者の有無



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも 100%とはならない。

非正規労働者のうち無期雇用者の占める割合（就業形態別）

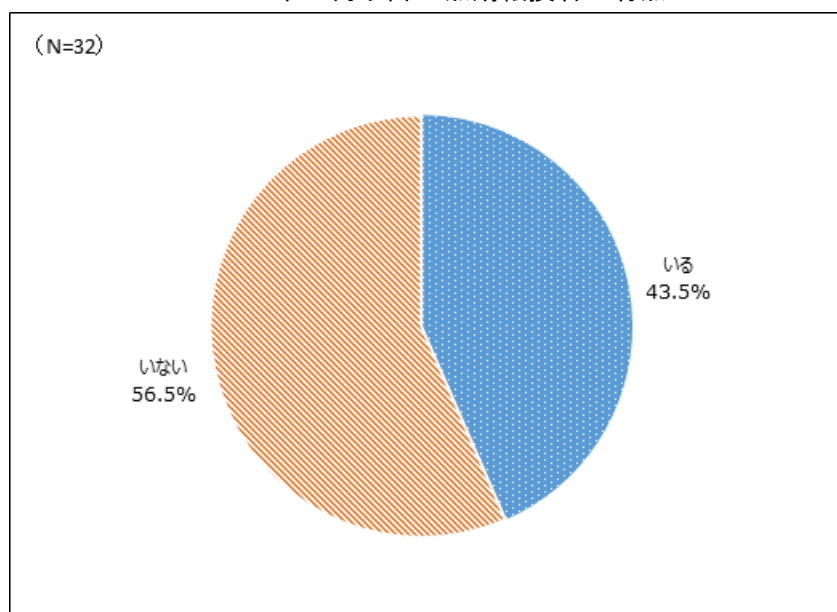


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも 100%とはならない。

【2018年4月以降の無期転換者の有無】

- ・非正規労働者を雇用している企業を対象に、無期転換ルールに基づき、2018年4月以降に無期雇用に転換した非正規労働者の有無を尋ねたところ、無期転換者について、「いる」が43.5%、「いない」が56.5%となっており、「いない」とする企業がやや多くなっている。

2018年4月以降の無期転換者の有無

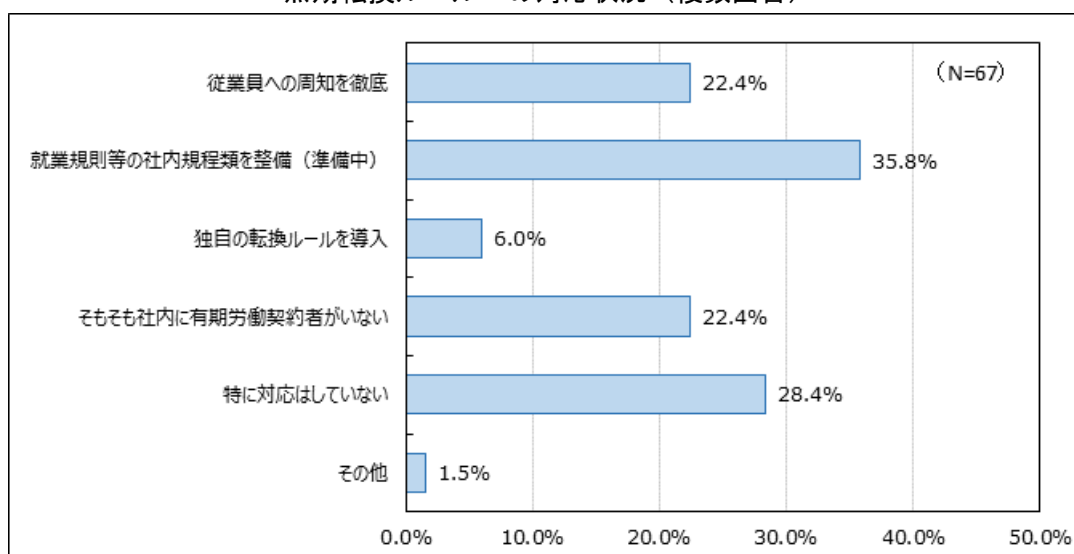


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

【無期転換ルールへの対応状況】

- ・「就業規則等の社内規程類を整備（準備中）」が35.8%と最も多く、次いで「特に対応はしていない」が28.4%、「従業員への周知を徹底」が22.4%と続いている。
- ・「そもそも社内に有期労働契約者がいない」とする回答も22.4%と2割程度みられる。

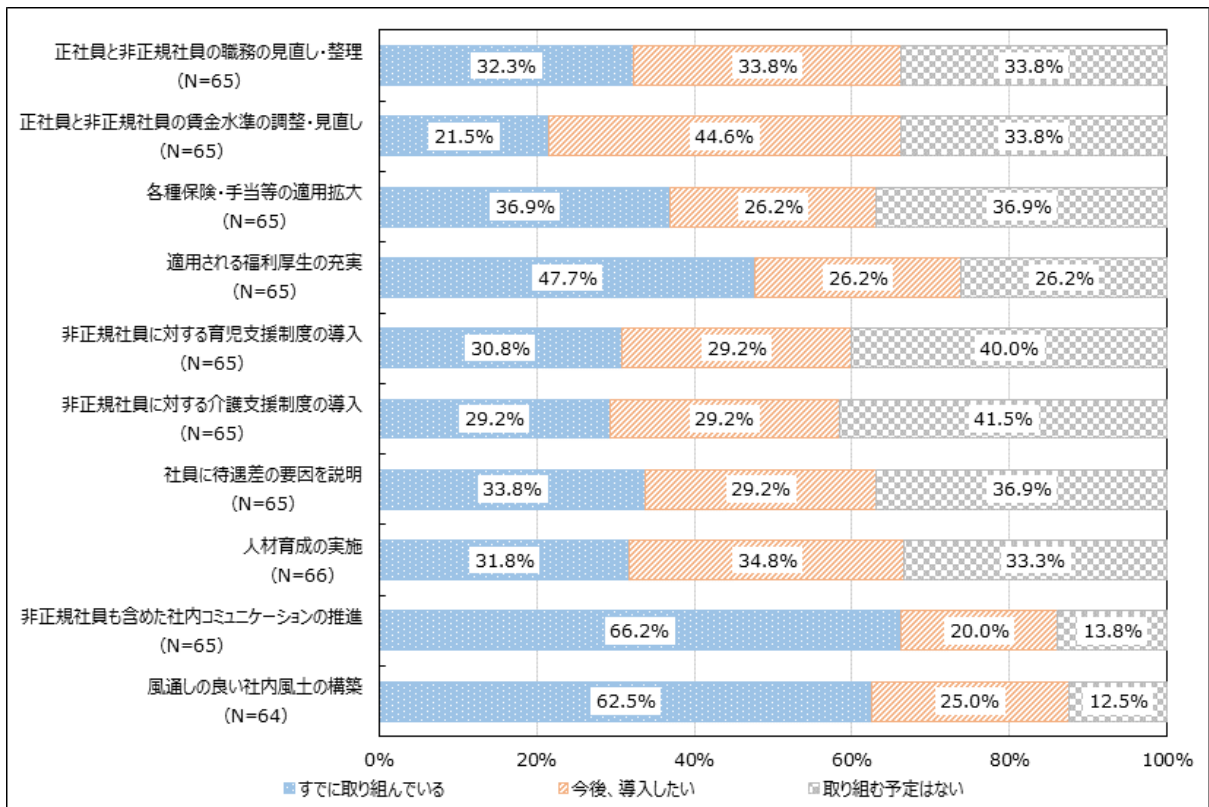
無期転換ルールへの対応状況（複数回答）



【正社員と非正規労働者の均衡待遇・正社員化に向けた取組状況】

- ・均衡待遇・正社員化に向けた取組内容をみると、「すでに取り組んでいる」との回答割合が高い項目として、「非正規労働者も含めた社内コミュニケーションの推進」(66.2%)、「風通しの良い社内風土の構築」(62.5%)、「適用される福利厚生の実施」(47.7%)、「各種保険・手当等の適用拡大」(36.9%)などが挙げられる。
- ・同様に、「今後、導入したい」との回答割合が高い項目としては、「正社員と非正規労働者の賃金水準の調整・見直し」(44.6%)、「人材育成の実施」(34.8%)、「正社員と非正規労働者の職務の見直し・整理」(33.8%)などが挙げられる。
- ・一方、「取り組む予定はない」との回答割合が高い項目としては、「非正規労働者に対する介護支援制度の導入」(41.5%)、「非正規労働者に対する育児支援制度の導入」(40.0%)、「各種保険・手当等の適用拡大」及び「社員に待遇差の要因を説明」(それぞれ36.9%)などが挙げられる。

均衡待遇・正社員化に向けた取組状況

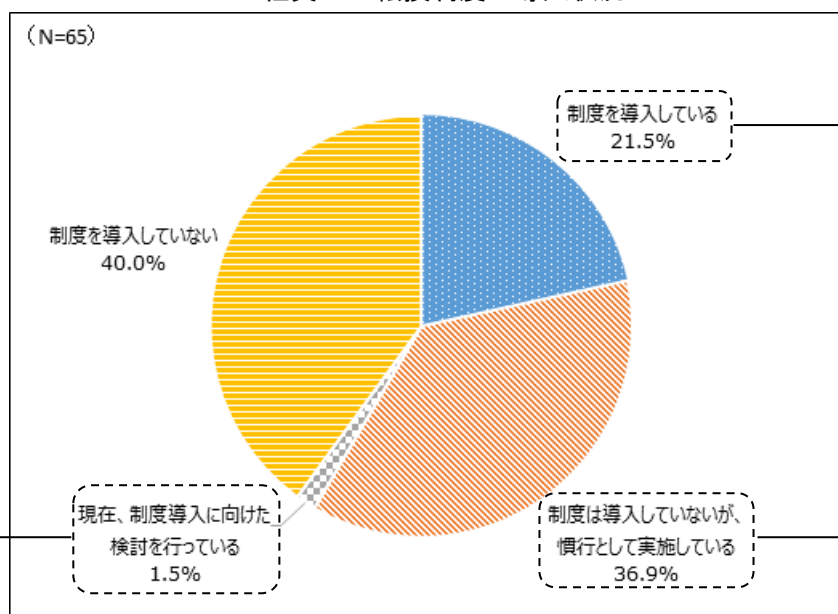


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

【正社員への転換制度の導入状況】

- ・正社員への転換制度の導入状況を見ると、「制度を導入していない」が40.0%と最も多く、次いで「制度は導入していないが、慣行として実施している」が36.9%、「制度を導入している」が21.5%と続いている。

正社員への転換制度の導入状況

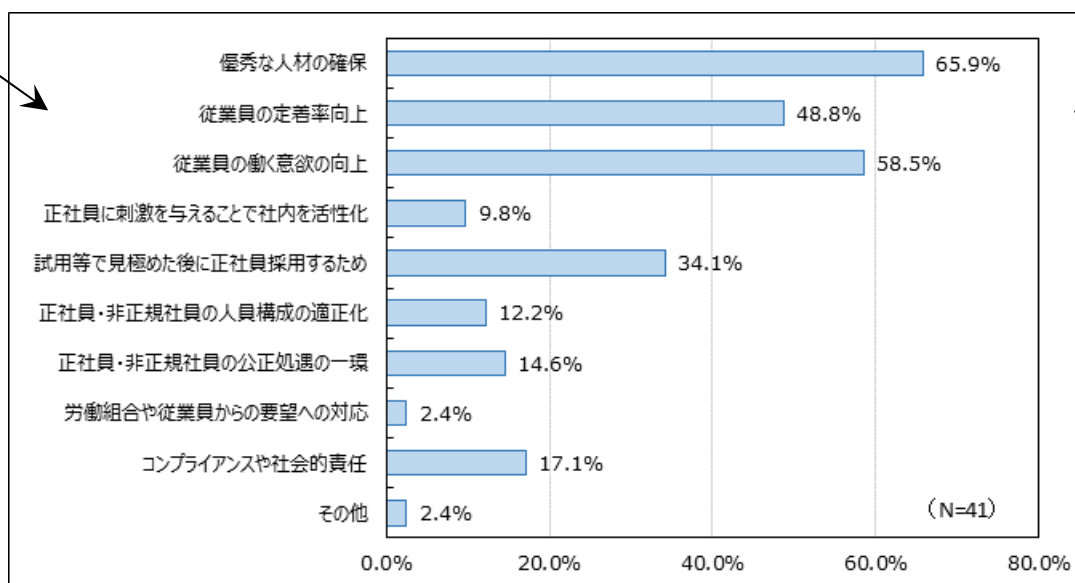


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

【正社員への転換制度の導入目的】

- ・正社員への転換制度（慣行として実施している場合も含む）の導入目的についてみると、「優秀な人材の確保」が65.9%と最も多く、次いで「従業員の働く意欲の向上」が58.5%、「従業員の定着率向上」が48.8%と続いている。

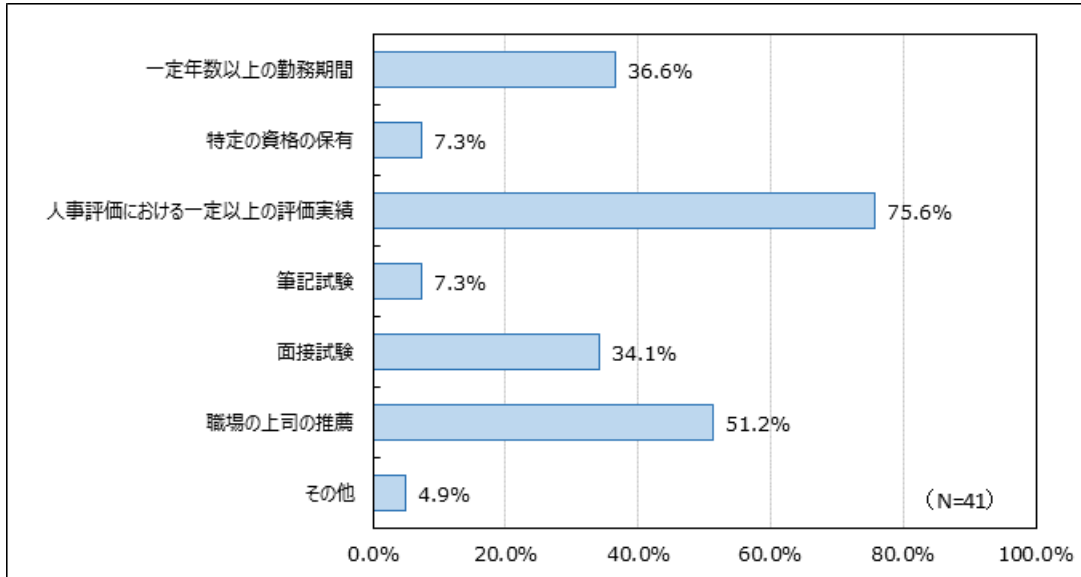
正社員への転換制度の導入目的（複数回答）



【正社員に登用されるために必要な条件】

- ・正社員に登用されるために必要な条件をみると、「人事評価における一定以上の評価実績」が 75.6%と最も多く、次いで「職場の上司の推薦」が 51.2%、「一定年数以上の勤務期間」が 36.6%と続いている。

正社員に登用されるために必要な条件（複数回答）

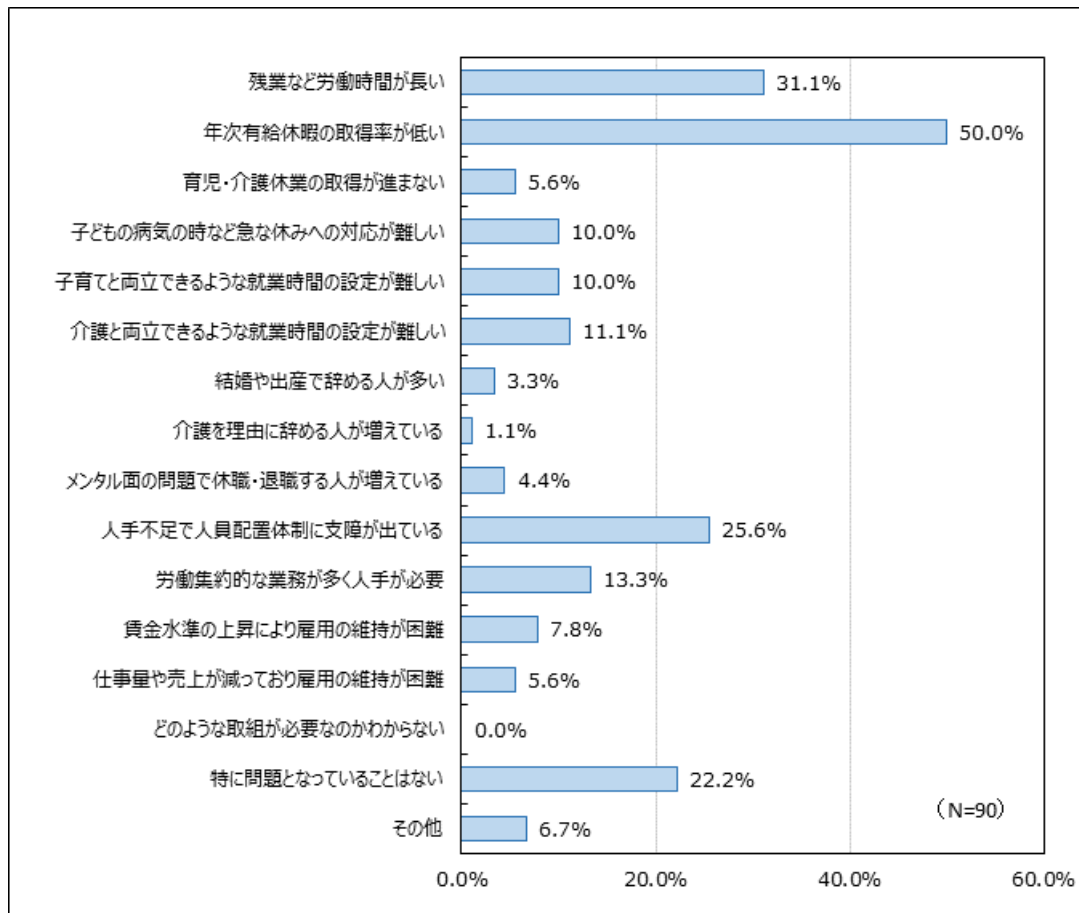


⑤ 「働き方改革」を進める上での問題、取組状況

【従業員の働き方を考える上での問題】

- ・従業員の働き方を考える上での問題をみると、「年次有給休暇の取得率が低い」が 50.0%と最も多く、次いで「残業など労働時間が長い」が 31.1%、「人手不足で人員配置体制に支障が出ている」が 25.6%と続いている。
- ・「特に課題となっていることはない」は 22.2%となっており、課題が何もないと考えている企業も 2 割程度みられる。

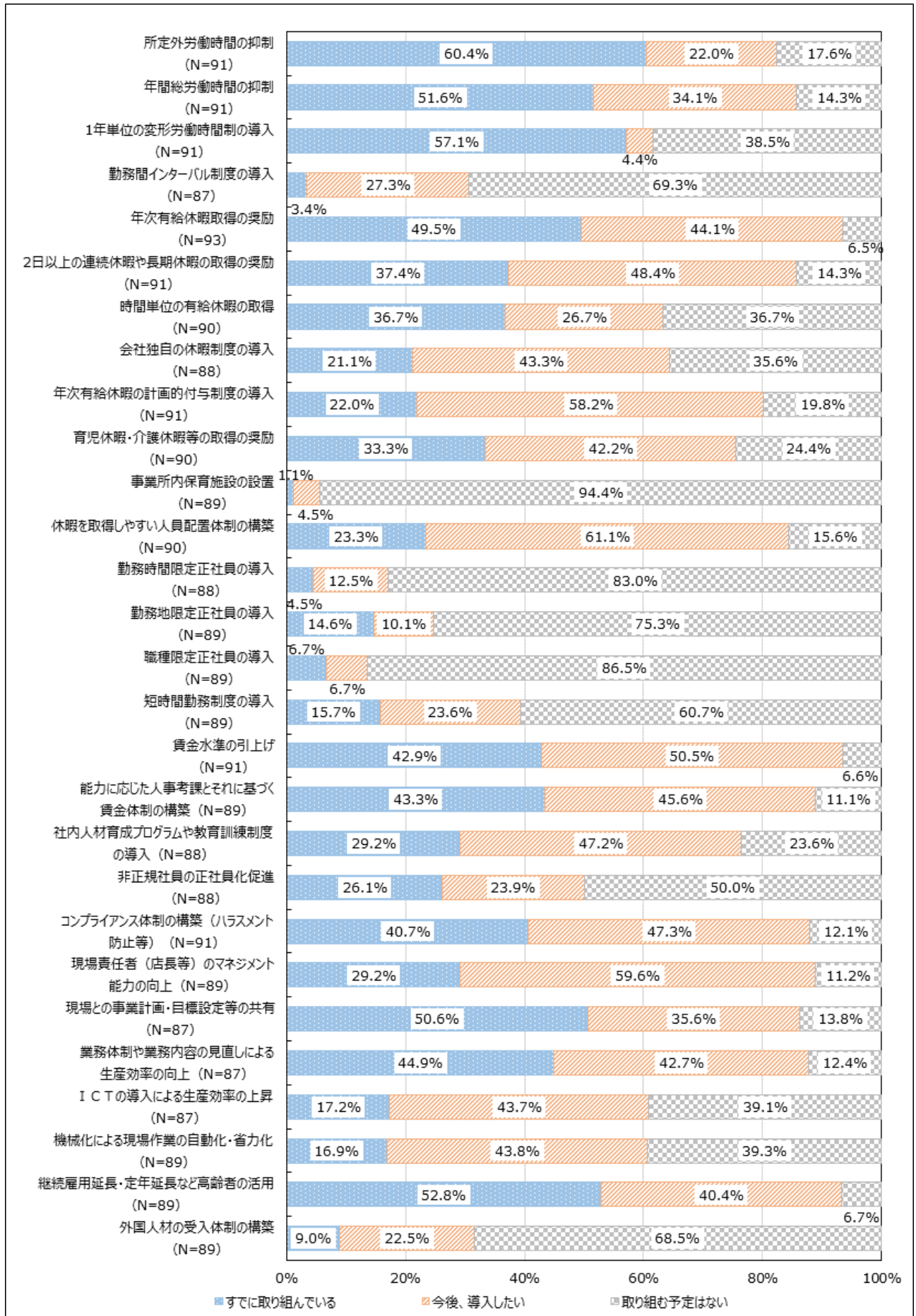
従業員の働き方を考える上での問題（複数回答）



【従業員の働き方や職場環境の改善に係る各種取組の取組状況】

- ・従業員の働き方や職場環境の改善に関する各種取組のうち、「すでに取り組んでいる」との回答割合が高い項目としては、「所定外労働時間の抑制」（60.4%）、「1年単位の変形労働時間制の導入」（57.1%）、「継続雇用延長・定年延長など高齢者の活用」（52.8%）、「年間総労働時間の抑制」（51.6%）、「現場との事業計画・目標設定等の共有」（50.6%）、「年次有給休暇取得の奨励」（49.5%）などが挙げられる。
- ・同様に、「今後、導入したい」との回答割合が高い項目としては、「休暇を取得しやすい人員配置体制の構築」（61.1%）、「現場責任者（店長等）のマネジメント能力の向上」（59.6%）、「年次有給休暇の計画的付与制度の導入」（58.2%）、「賃金水準の引上げ」（50.5%）などが挙げられる。
- ・一方、「取り組む予定はない」との回答割合が高い項目としては、「事業所内保育施設の設置」（94.4%）、「職種限定正社員の導入」（86.5%）、「勤務時間限定正社員の導入」（83.0%）、「勤務地限定正社員の導入」（75.3%）、「勤務間インターバル制度の導入」（69.3%）、「外国人材の受入体制の構築」（68.5%）などが挙げられる。

従業員の働き方や職場環境の改善に関する各種取組の取組状況



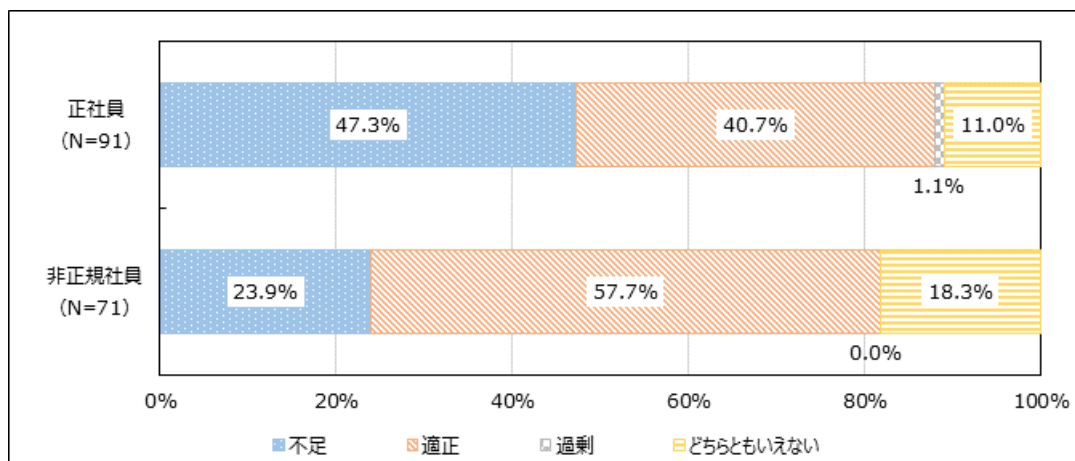
※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

⑥人手の過不足の状況

【正社員及び非正規労働者の過不足の状況】

- ・正社員及び非正規労働者の過不足の状況をみると、正社員では「不足」が 47.3%と最も多く、次いで「適正」が 40.7%となっている。
- ・一方、非正規労働者では、「適正」が 57.7%と最も多く、次いで「不足」が 23.9%となっている。

正社員及び非正規労働者の過不足の状況

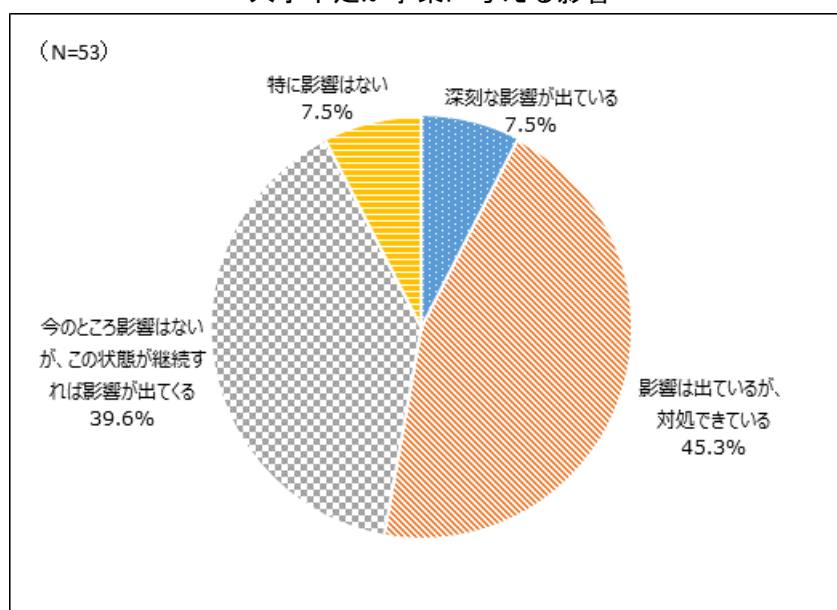


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも 100%とはならない。

【人手不足が事業に与える影響】

- ・正社員又は非正規労働者が「不足」と回答した企業を対象に、現在の人手不足が事業に与える影響を尋ねたところ、「影響は出ているが、対処できている」が 45.3%と最も多く、次いで「今のところ影響はないが、この状態が継続すれば影響が出てくる」が 39.6%、「深刻な影響が出ている」が 7.5%と続いている。

人手不足が事業に与える影響

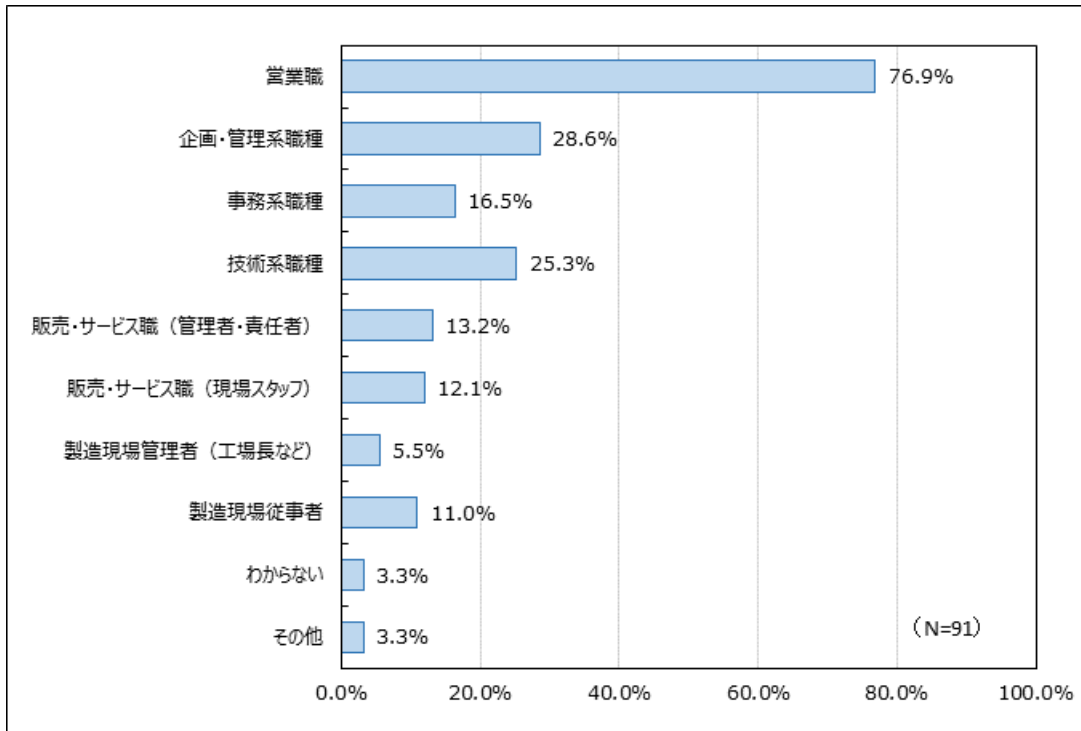


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも 100%とはならない。

【事業を進めていく上で特に必要な人材（職種）】

- ・事業を進めていく上で、特に必要な人材の職種をみると、「営業職」が 76.9%と最も多く、次いで「企画・管理系職種」が 28.6%、「技術系職種」が 25.3%と続いている。
- ・そのほかの職種は全て 2 割以下となっている。

事業を進めていく上で特に必要な人材（複数回答）

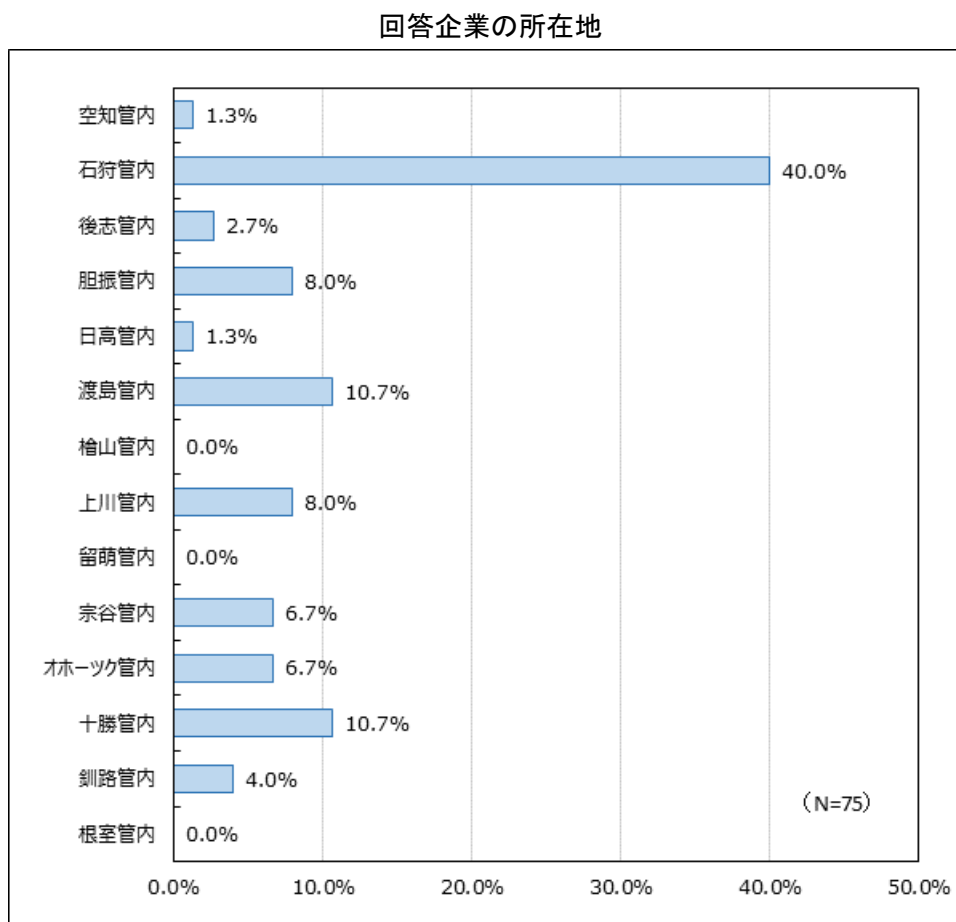


(4) 調査結果 (小売業)

①企業概要

【所在地】

- ・回答企業の所在地をみると、「石狩管内」が**40.0%**と最も多く、全体の4割を占めています。次いで、「渡島管内」及び「十勝管内」がそれぞれ**10.7%**、「胆振管内」及び「上川管内」がそれぞれ**8.0%**と続いている。

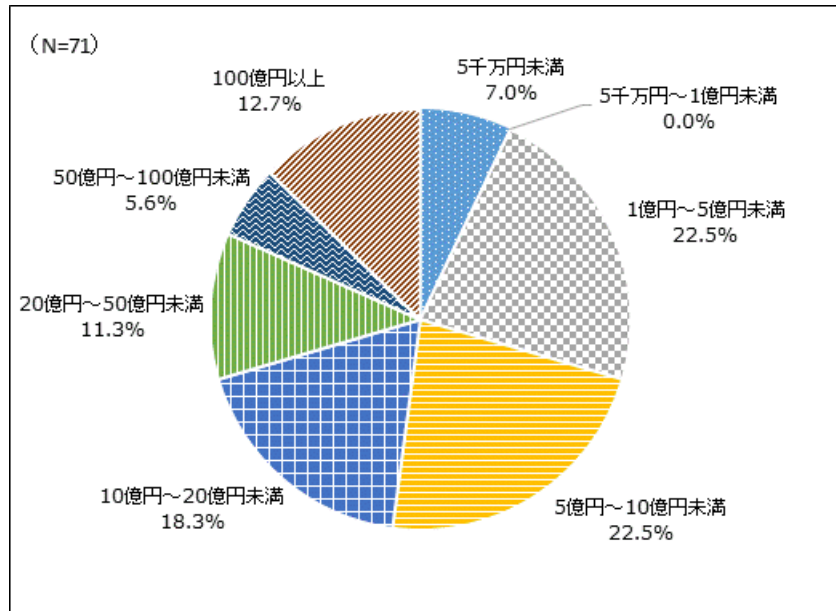


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

【直近の年間売上】

- ・回答企業の直近の年間売上をみると、「1 億円～5 億円未満」及び「5 億円～10 億円未満」がそれぞれ 22.5%と最も多く、次いで、「10 億円～20 億円未満」が 18.3%、「20 億円～50 億円未満」が 11.3%と続いている。

回答企業の直近の年間売上



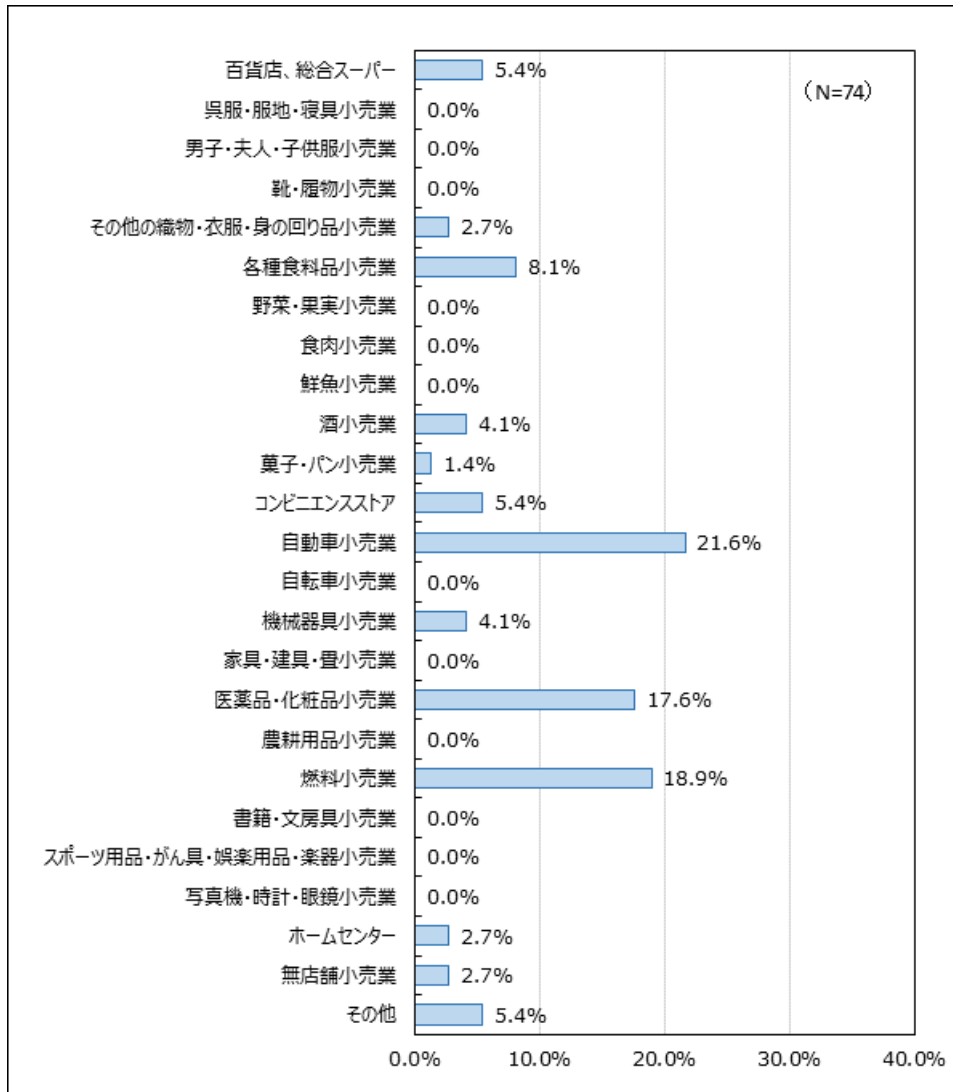
※小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも 100%とはならない。

②回答企業の事業内容

【主たる業種】

- ・「自動車小売業」が 21.6%と最も多く、次いで「燃料小売業」の 18.9%、「医薬品・化粧品小売業」の 17.6%と続いている。

回答企業の主たる業種

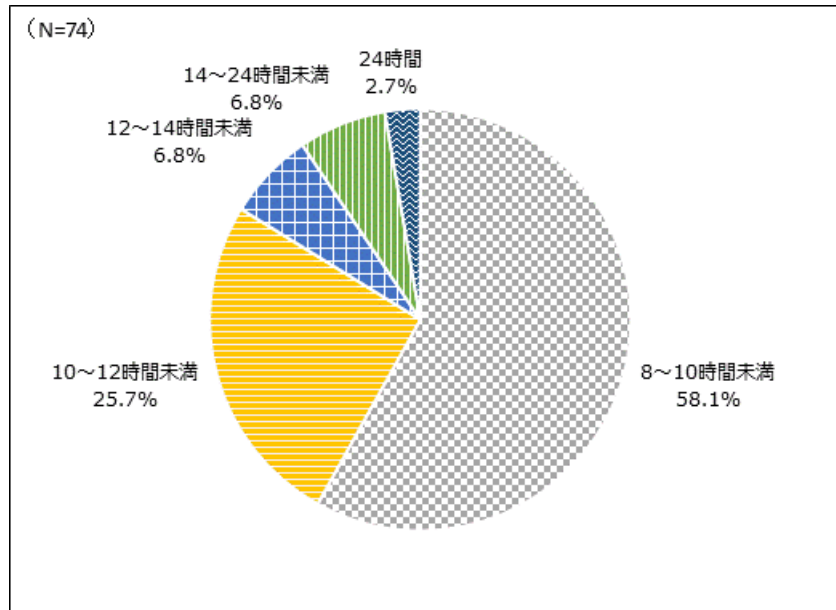


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

【店舗の営業時間】

- ・回答企業における店舗の営業時間をみると、「8～10 時間未満」が 58.1%と最も多く、次いで「10～12 時間未満」が 25.7%となっており、8 時間以上 12 時間未満が全体の 8 割以上を占めている。
- ・そのほかの回答は全て 12 時間以上となっている。

回答企業における店舗の営業時間

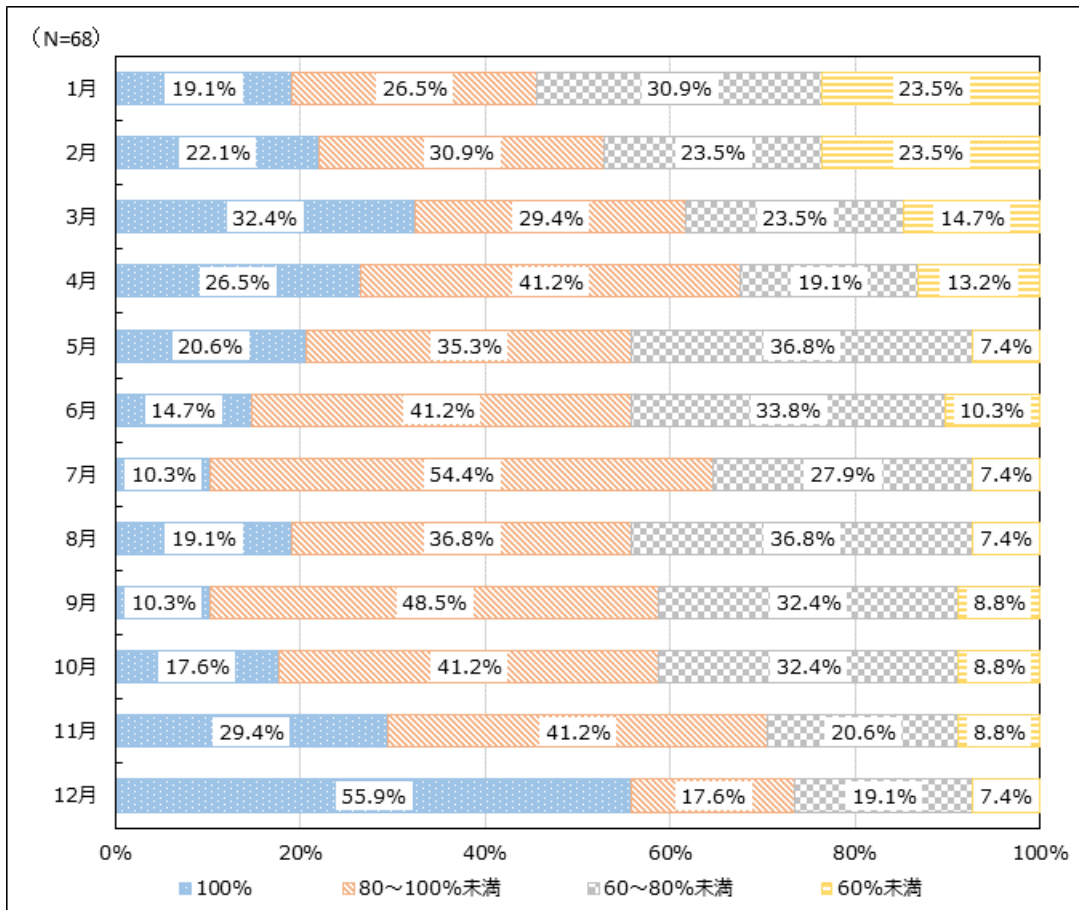


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

【業務の季節変動（月別）】

- ・年末の12月にピークを迎える企業が55.9%と半数を超えており、他の月と比べて突出して高くなっている。また、春先の3月前後にもピークを迎える企業が多くなる傾向がみられる。

業務の季節変動（ピーク時=100%）

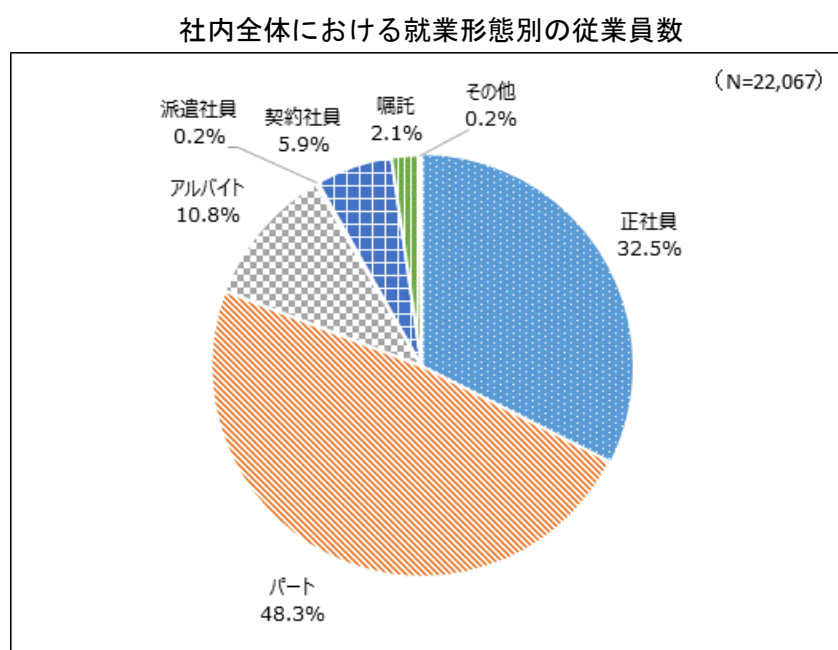


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

③従業員の雇用状況

【就業形態別の内訳（社内全体）】

- ・従業員の就業形態別の内訳について、73社から有効な回答が得られ、それらの従業員の総計は22,067人となっている。
- ・内訳をみると、「正社員」が32.5%、「非正規労働者」が67.5%となっており、非正規労働者が全体の7割近くを占めている。
- ・非正規労働者の内訳を詳細にみると、「パート」が48.3%と最も多く、次いで「アルバイト」が10.8%、「契約社員」が5.9%と続いている。

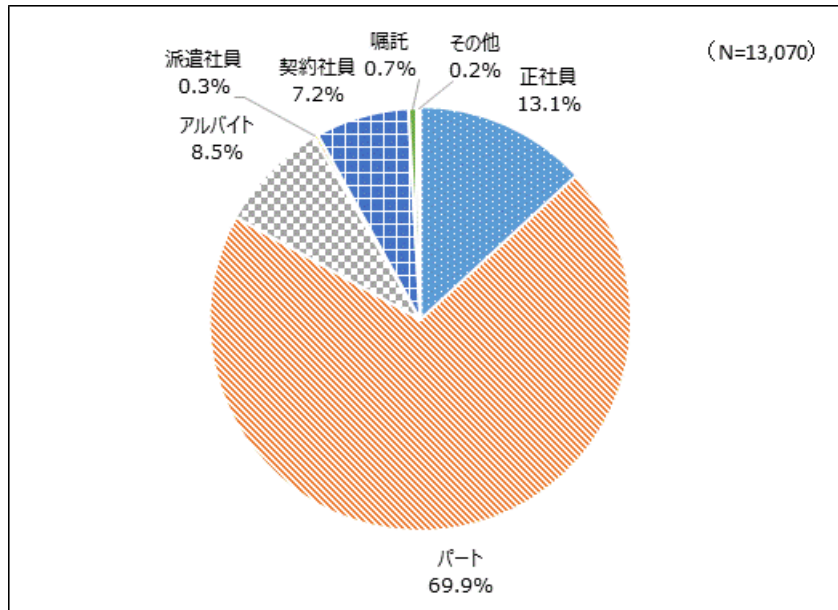


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

【女性従業員の就業形態別の内訳（社内全体）】

- ・女性従業員の就業形態別の内訳について、72社から有効な回答が得られ、それらの従業員の総計は13,070人となっている。
- ・内訳をみると、「正社員」が13.1%、「非正規労働者」が86.9%となっており、非正規労働者が全体の8割以上を占めている。
- ・非正規労働者の内訳を詳細にみると、「パート」が69.9%と最も多く、次いで「アルバイト」が8.5%、「契約社員」が7.2%と続いている。

社内全体における女性従業員の就業形態別の従業員数

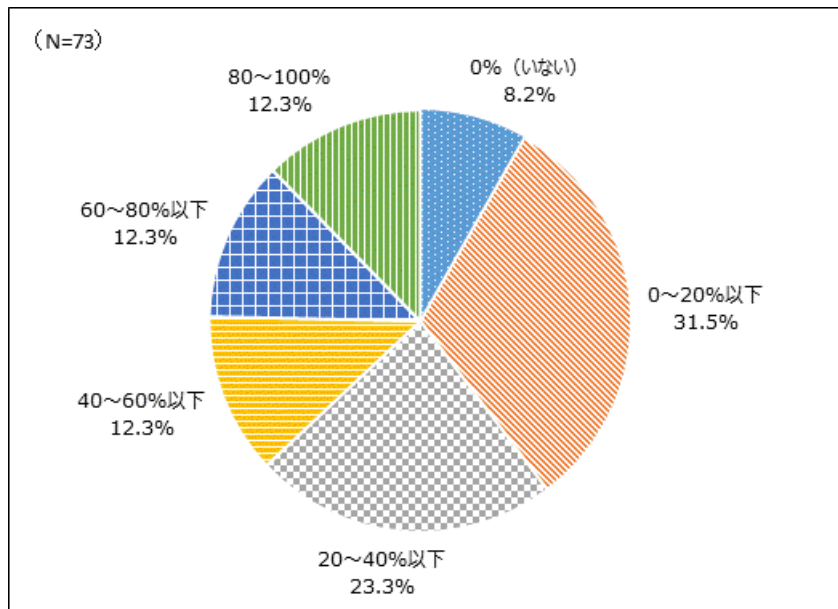


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

【非正規労働者の占める割合】

- ・従業員のうち非正規労働者の占める割合をみると、「0～20%以下」が31.5%と最も多く、次いで「20～40%以下」が23.3%、「40～60%以下」及び「60～80%以下」、「80～100%」がいずれも12.3%で続いている。
- ・一方、「0% (いない)」は8.2%と1割以下にとどまっている。

全従業員のうち非正規労働者の占める割合

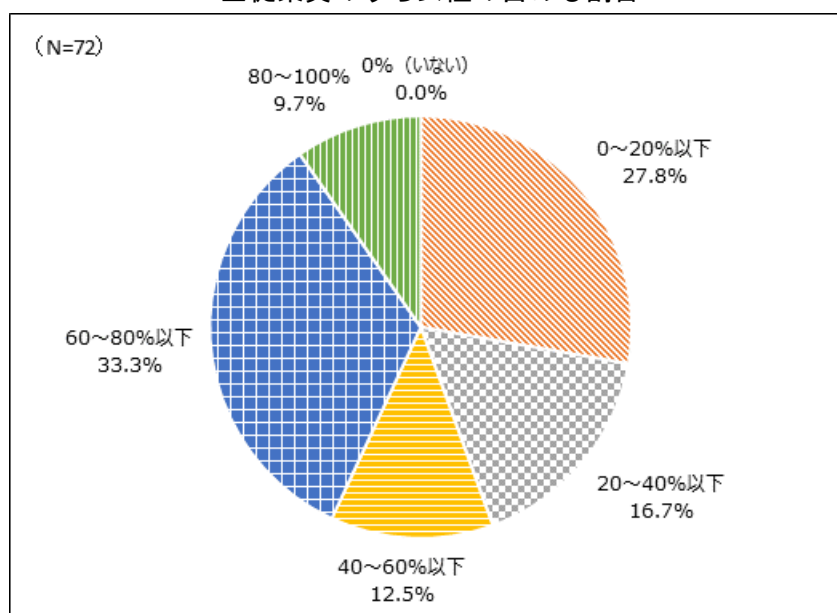


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

【女性の占める割合】

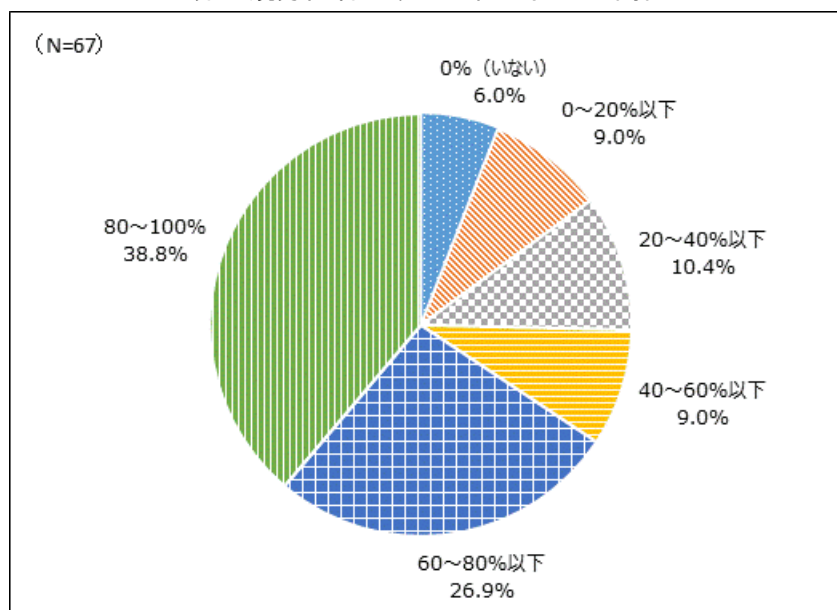
- ・従業員のうち女性の占める割合をみると、「60～80%以下」が 33.3%と最も多く、次いで「0～20%以下」が 27.8%、「20～40%以下」が 16.7%、「40～60%以下」が 12.5%と続いている。
- ・また、女性の占める割合について、非正規労働者に限定した割合をみると、「80～100%」が 38.8%と最も多く、次いで「60～80%以下」が 26.9%となっており、60%超の企業が 6 割台半ばを占めるなど、女性の占める割合がより高くなる傾向がうかがえる。

全従業員のうち女性の占める割合



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも 100%とはならない。

非正規労働者のうち女性の占める割合

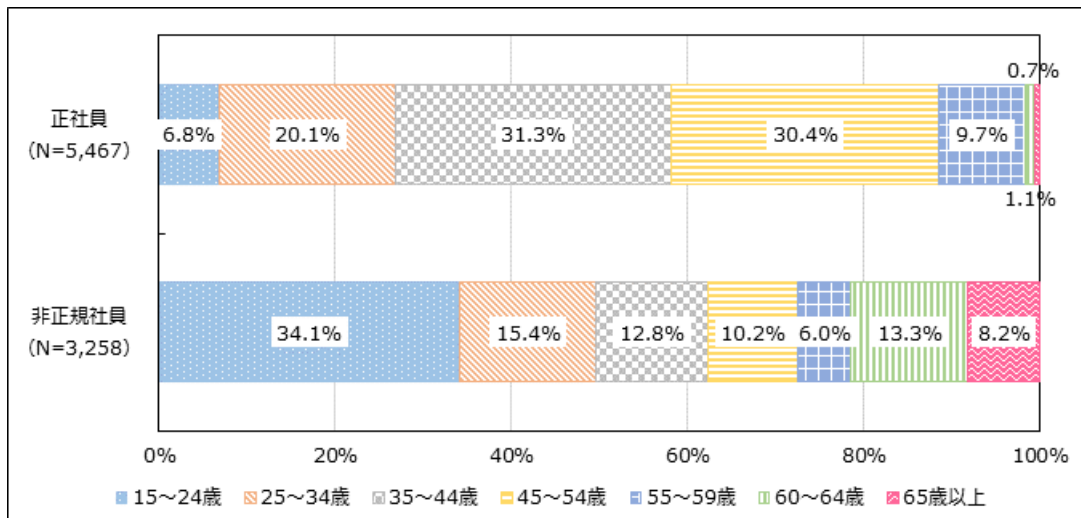


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも 100%とはならない。

【男性従業員の年代構成】

- ・正社員では、「35～44歳」が31.3%と最も多く、次いで「45～54歳」が30.4%、「25～34歳」が20.1%と続いている。
- ・一方、非正規労働者では、「15～24歳」が34.1%と最も多く、次いで「25～34歳」が15.4%、「60～64歳」が13.3%と続いている。
- ・正社員と非正規労働者の年代構成を比較すると、正社員は比較的年代構成のバランスが取れている一方で、非正規労働者は20代前半までの若年層が3割台半ばを占めているほか、60歳以上の高齢者が2割台前半を占めており、若年層と高齢者の占める割合が高くなっている。

男性従業員の年代構成

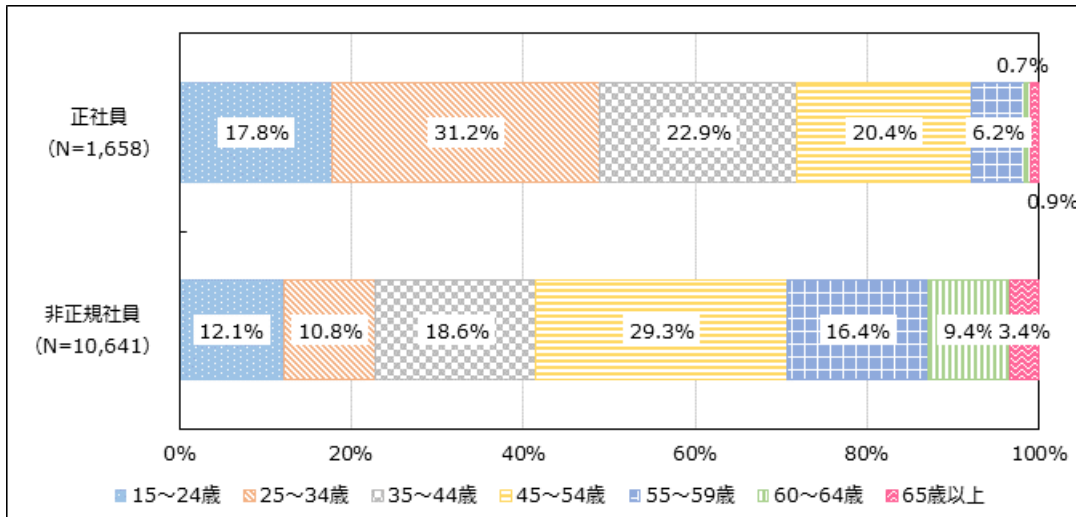


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

【女性従業員の年代構成】

- ・正社員では、「25～34歳」が31.2%と最も多く、次いで「35～44歳」が22.9%、「45～54歳」が20.4%と続いている。
- ・一方、非正規労働者では、「45～54歳」が29.3%と最も多く、次いで「35～44歳」が18.6%、「55～59歳」が16.4%と続いている。
- ・正社員と非正規労働者の年代構成を比較すると、正社員は40代前半までの比較的若い層が全体の7割以上を占めているのに対して、非正規労働者は40代後半より上の比較的年代の高い層が6割近くを占めており、非正規労働者の年代構成が高くなっている。

女性従業員の年代構成



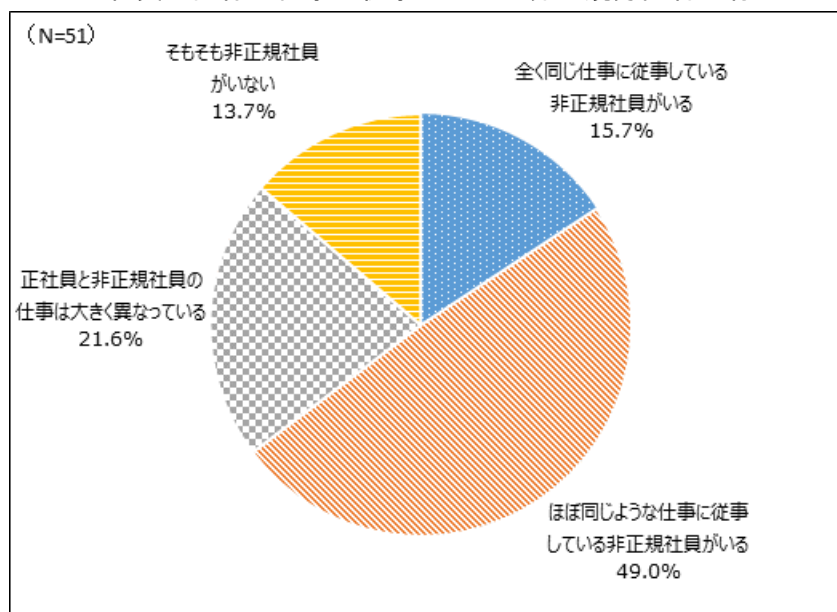
※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

⑤非正規労働者の雇用状況や均衡待遇・正社員化に向けた取組状況

【正社員と同様の仕事に従事している非正規労働者の有無】

- ・正社員と同様の仕事に従事している非正規労働者の有無について尋ねたところ、「ほぼ同じような仕事に従事している非正規労働者がいる」が **49.0%**と最も多くなっている。
- ・また、「全く同じ仕事に従事している非正規労働者がいる」が **15.7%**を占めており、正社員と非正規労働者で仕事の内容がある程度共通しているとみられる回答が6割以上を占めている。
- ・一方、「正社員と非正規労働者の仕事は大きく異なっている」は **21.6%**となっている。

正社員と同様の仕事に従事している非正規労働者の有無

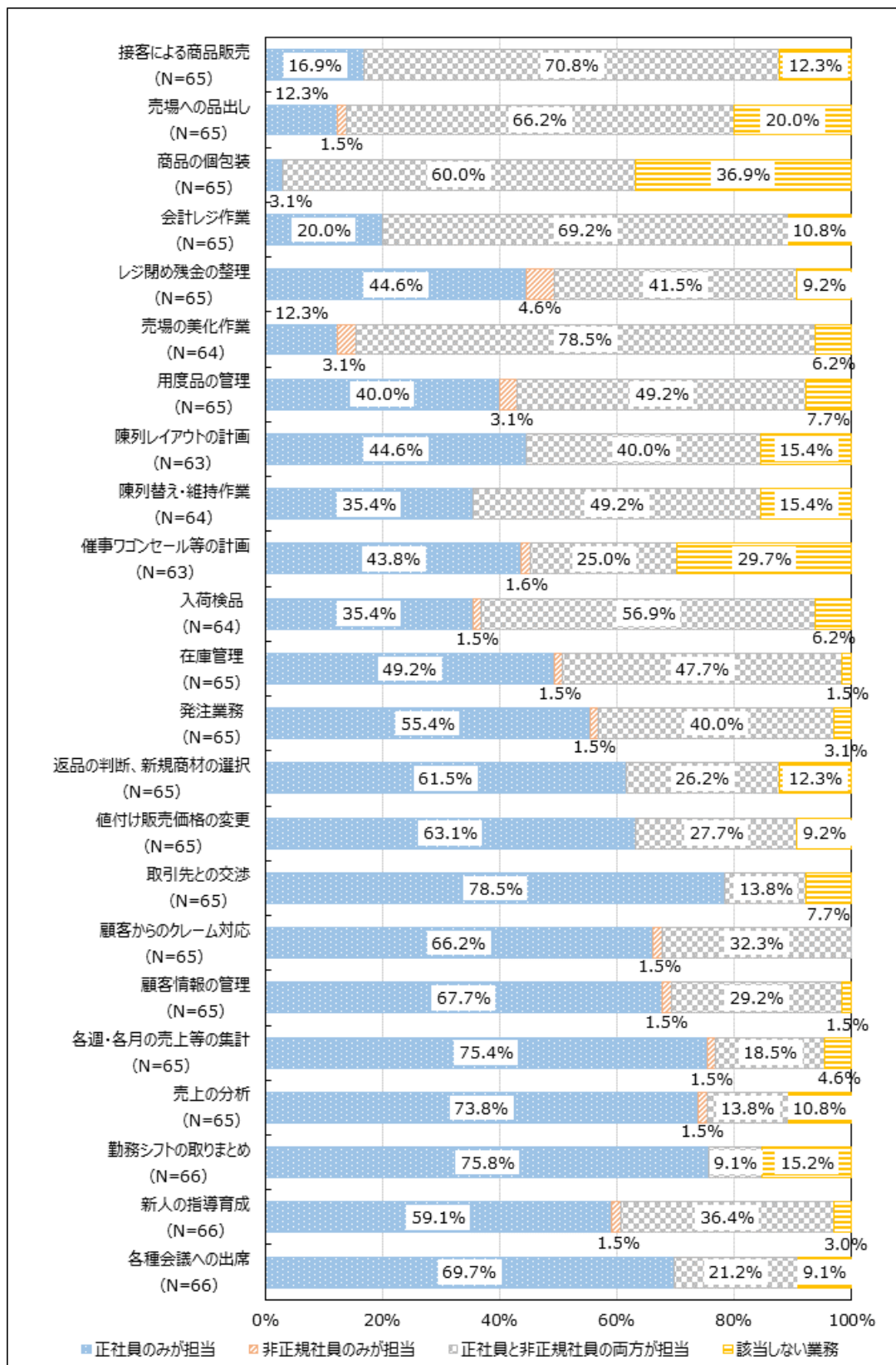


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

【正社員と非正規労働者の役割分担（業務内容）】

- ・非正規労働者のみが担当する割合は、いずれの業務においても 5%未満にとどまっております。正社員のみが担当する場合と、正社員と非正規労働者の両方が担当する場合に大きく分けることができます。
- ・正社員のみが担当することの多い業務として、「取引先との交渉」、「勤務シフトの取りまとめ」、「各週・各月の売上等の集計」、「売上の分析」、「各種会議への出席」、「顧客情報の管理」などの管理業務が挙げられる。
- ・一方、正社員と非正規労働者の両方が担当することの多い業務として、「売場の美化作業」、「接客による商品販売」、「会計レジ作業」、「売場への品出し」、「商品の個包装」などの店舗運営に係る業務が挙げられる。

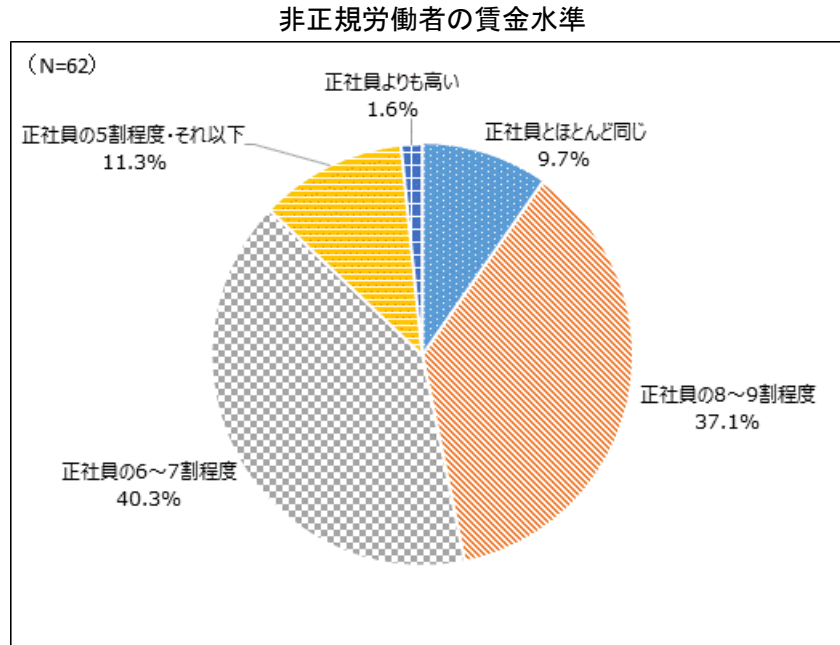
正社員と非正規労働者の役割分担



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

【非正規労働者の賃金水準】

- ・「正社員の 6～7 割程度」が 40.3%と最も多く、次いで「正社員の 8～9 割程度」が 37.1%、「正社員の 5 割程度・それ以下」が 11.3%、「正社員とほとんど同じ」が 9.7%で続いている。

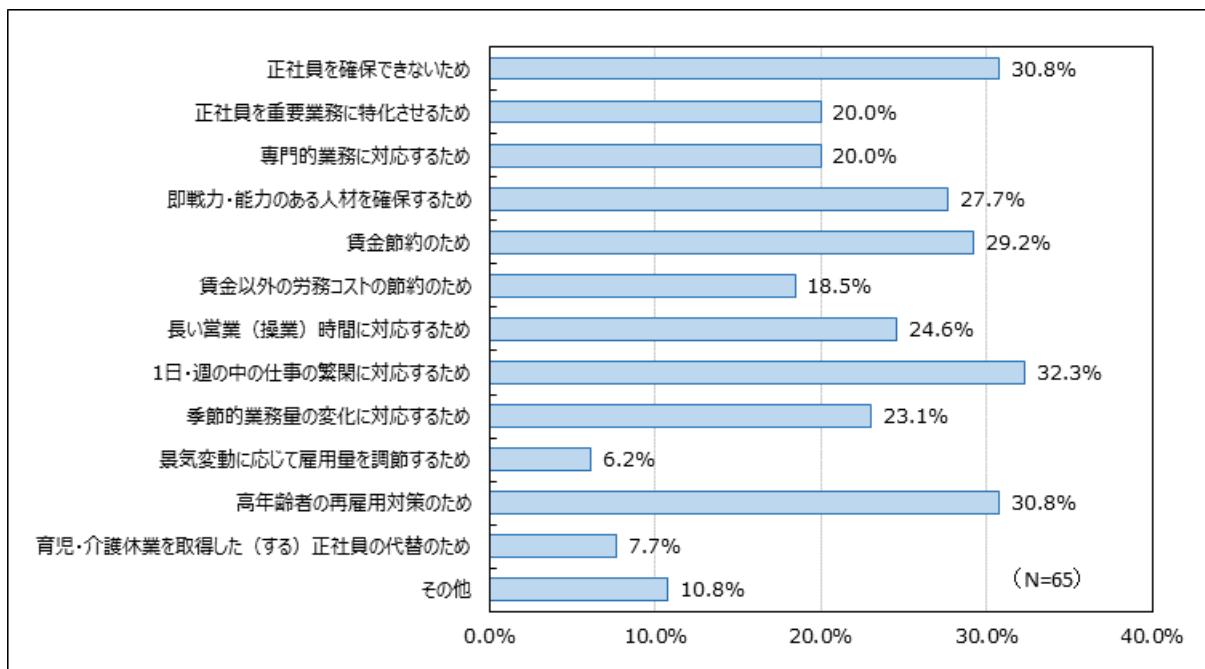


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも 100%とはならない。

【非正規労働者を雇用する理由】

- ・非正規労働者を雇用する理由は、「1 日・週の中の仕事の繁閑に対応するため」が 32.3%と最も多く、次いで「正社員を確保できないため」及び「高年齢者の再雇用対策のため」がそれぞれ 30.8%、「賃金節約のため」が 29.2%、「即戦力・能力のある人材を確保するため」が 27.7%と続いている。

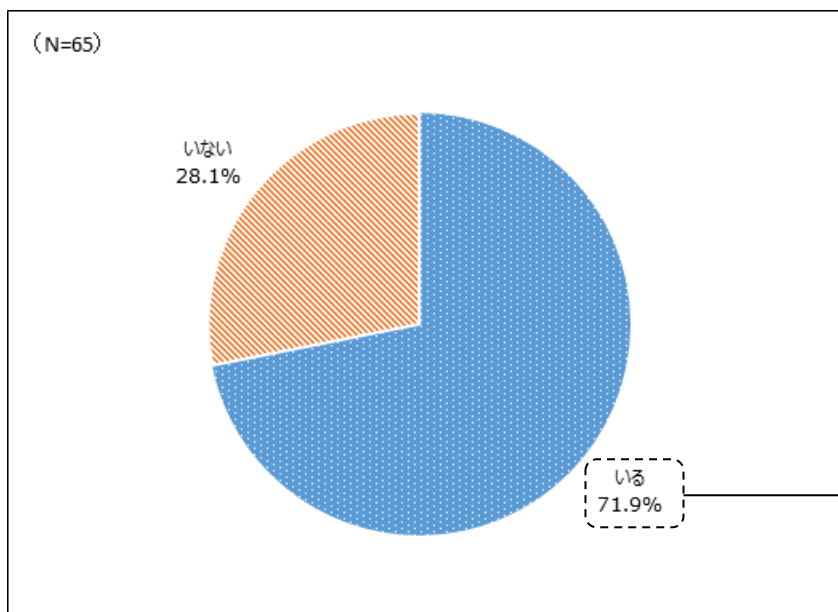
非正規労働者の雇用理由（複数回答）



【非正規労働者のうち定年退職後の再雇用者の有無】

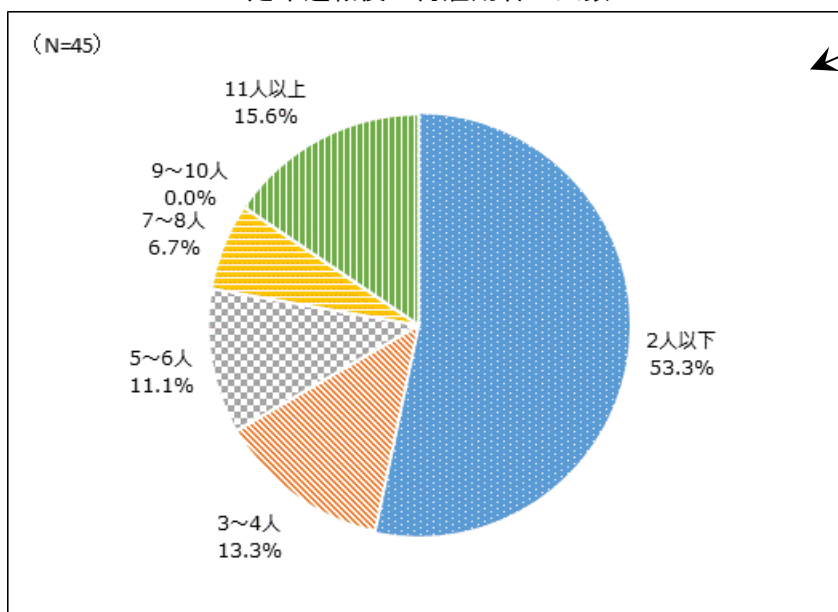
- ・非正規労働者を雇用している企業について、定年退職後の再雇用者の有無を尋ねたところ、「いる」が71.9%、「いない」が28.1%となっており、再雇用者のいる企業が7割以上を占めている。
- ・再雇用者が「いる」と回答した企業を対象に、再雇用者の人数を尋ねたところ、「2人以下」が53.3%と最も多く、全体の半数以上を占めている。次いで「11人以上」が15.6%、「3～4人」が13.3%、「5～6人」が11.1%と続いている。

非正規労働者のうち定年退職後の再雇用者の有無



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

定年退職後の再雇用者の人数

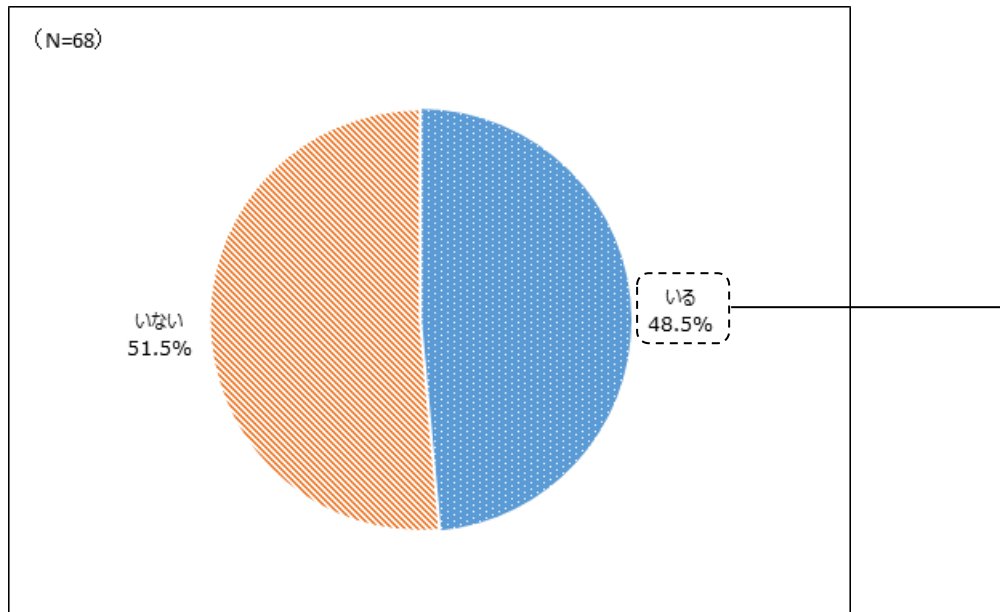


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

【非正規労働者における無期雇用者の有無】

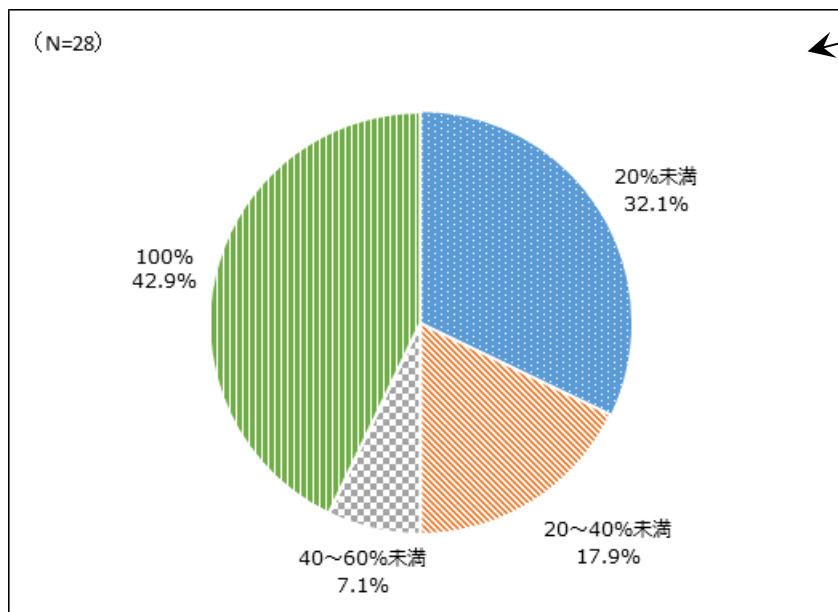
- ・非正規労働者を雇用している企業について、無期雇用者の有無を尋ねたところ、「いる」が 48.5%、「いない」が 51.5%となっており、無期雇用者のいない企業がやや多くなっている。
- ・無期雇用者が「いる」と回答した企業を対象に、非正規労働者に占める無期雇用者の割合を尋ねたところ、「100%」が 42.9%と最も多く、次いで「20%未満」が 32.1%、「20～40%未満」が 17.9%と続いている。

非正規労働者における無期雇用者の有無



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも 100%とはならない。

非正規労働者のうち無期雇用者の占める割合（就業形態別）

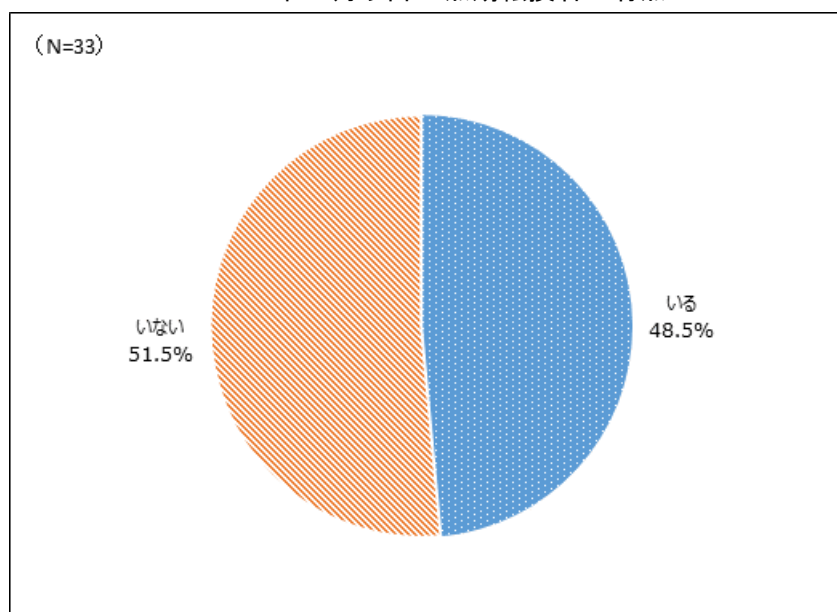


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも 100%とはならない。

【2018年4月以降の無期転換者の有無】

- ・非正規労働者を雇用している企業を対象に、無期転換ルールに基づき、2018年4月以降に無期雇用に転換した非正規労働者の有無を尋ねたところ、無期転換者について、「いる」が48.5%、「いない」が51.5%となっており、「いない」とする企業がやや多くなっている。

2018年4月以降の無期転換者の有無

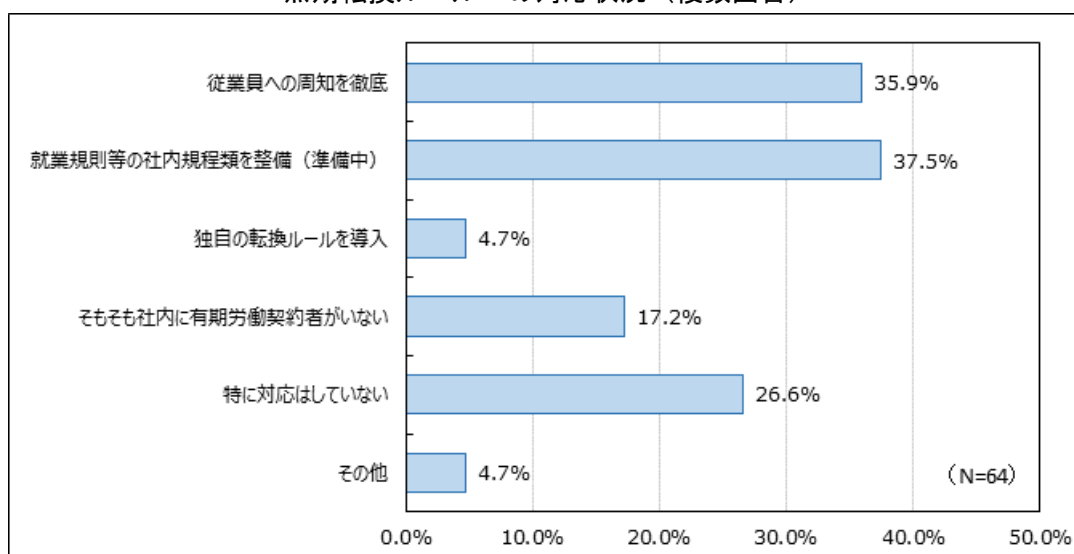


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

【無期転換ルールへの対応状況】

- ・「就業規則等の社内規程類を整備（準備中）」が37.5%と最も多く、次いで「従業員への周知を徹底」が35.9%、「特に対応はしていない」が26.6%と続いている。
- ・「そもそも社内に有期労働契約者がいない」とする回答も17.2%と2割弱みられる。

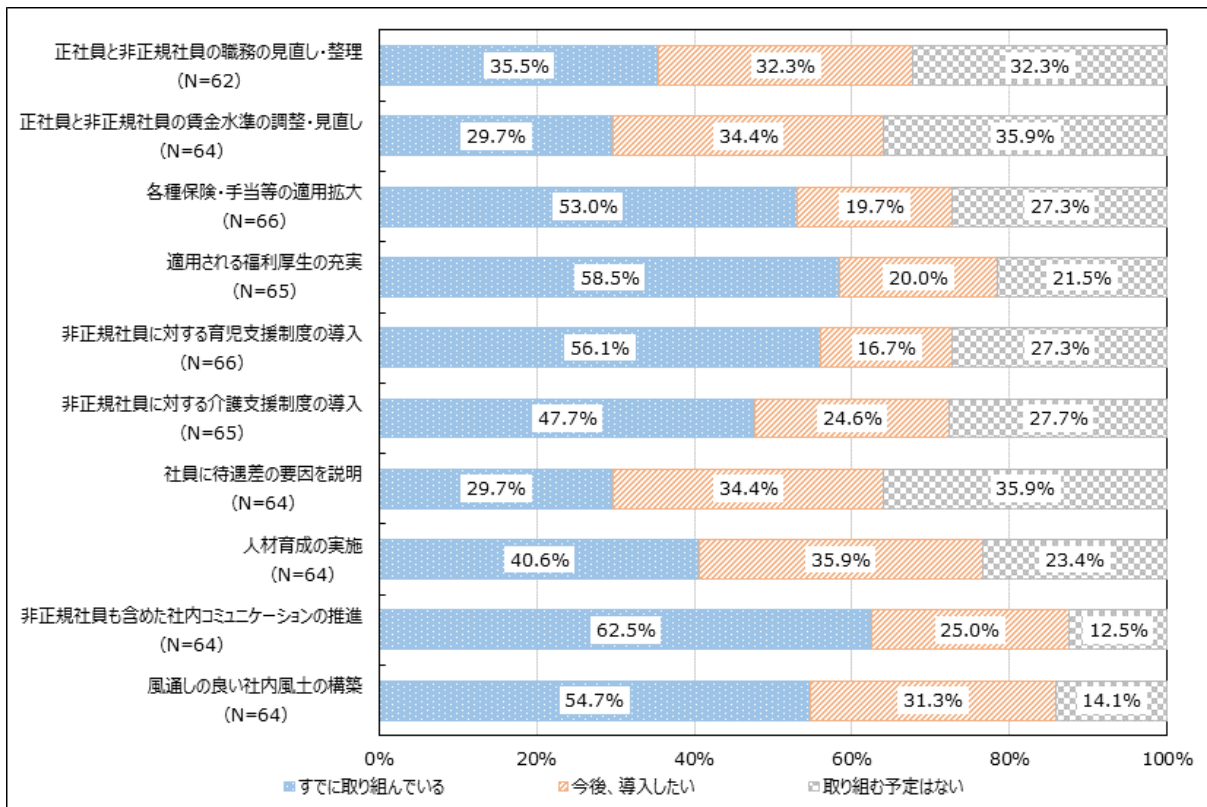
無期転換ルールへの対応状況（複数回答）



【正社員と非正規労働者の均衡待遇・正社員化に向けた取組状況】

- ・均衡待遇に向けた取組内容をみると、「すでに取り組んでいる」との回答割合が高い項目として、「非正規労働者も含めた社内コミュニケーションの推進」(62.5%)、「適用される福利厚生の充実」(58.5%)、「非正規労働者に対する育児支援制度の導入」(56.1%)、「風通しの良い社内風土の構築」(54.7%)、「各種保険・手当等の適用拡大」(53.0%)などが挙げられる。
- ・同様に、「今後、導入したい」との回答割合が高い項目としては、「人材育成の実施」(35.9%)、「正社員と非正規労働者の賃金水準の調整・見直し」及び「社員に待遇差の要因を説明」(それぞれ 34.4%)、「正社員と非正規労働者の職務の見直し・整理」(32.3%)などが挙げられる。
- ・一方、「取り組む予定はない」との回答割合が高い項目としては、「正社員と非正規労働者の賃金水準の調整・見直し」及び「社員に待遇差の要因を説明」(それぞれ 35.9%)、「正社員と非正規労働者の職務の見直し・整理」(32.3%)などが挙げられる。

均衡待遇・正社員化に向けた取組状況

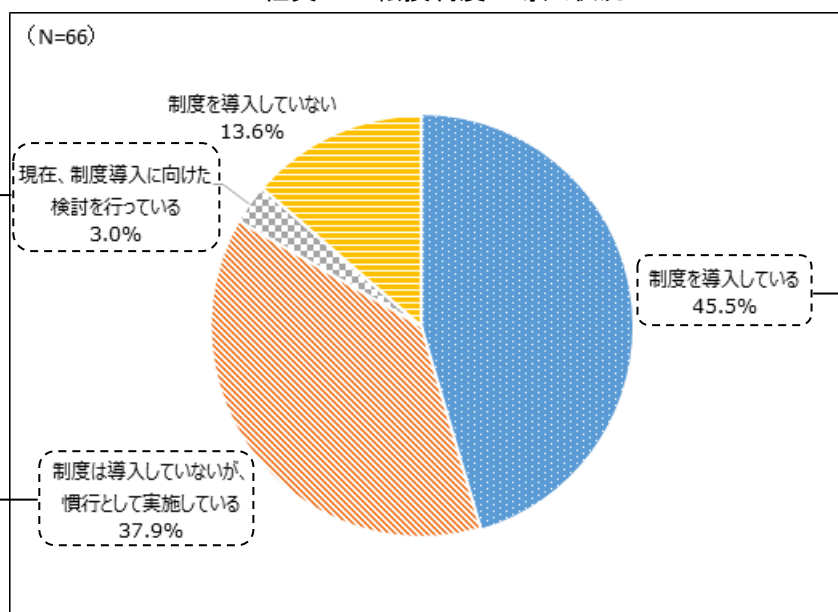


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

【正社員への転換制度の導入状況】

- ・正社員への転換制度の導入状況を見ると、「制度を導入している」が45.5%と最も多く、次いで「制度は導入していないが、慣行として実施している」が37.9%、「制度を導入していない」が13.6%と続いている。

正社員への転換制度の導入状況

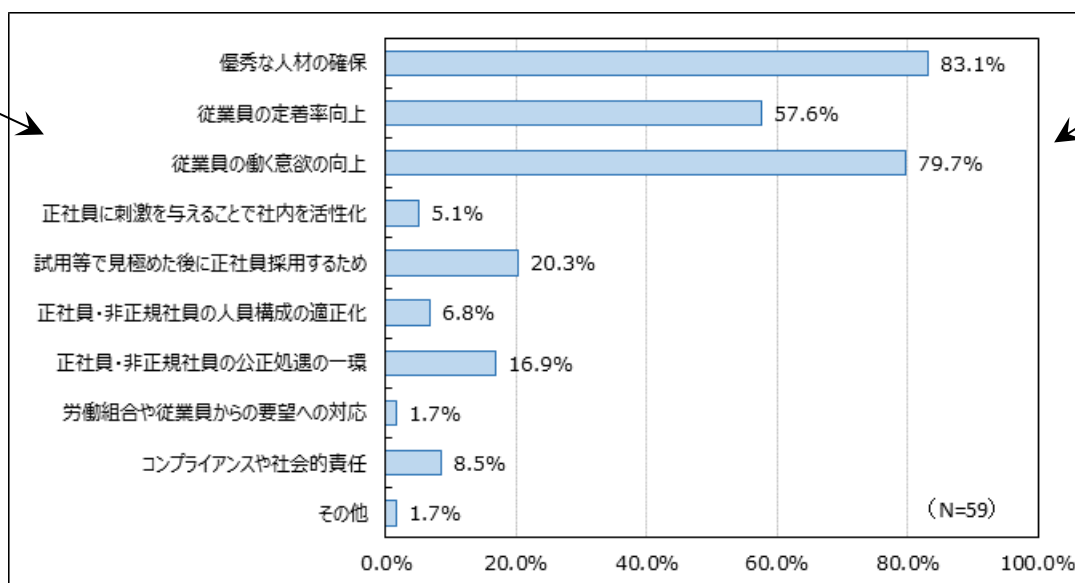


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

【正社員への転換制度の導入目的】

- ・正社員への転換制度（慣行として実施している場合も含む）の導入目的についてみると、「優秀な人材の確保」が83.1%と最も多く、次いで「従業員の働く意欲の向上」が79.7%、「従業員の定着率向上」が57.6%と続いている。

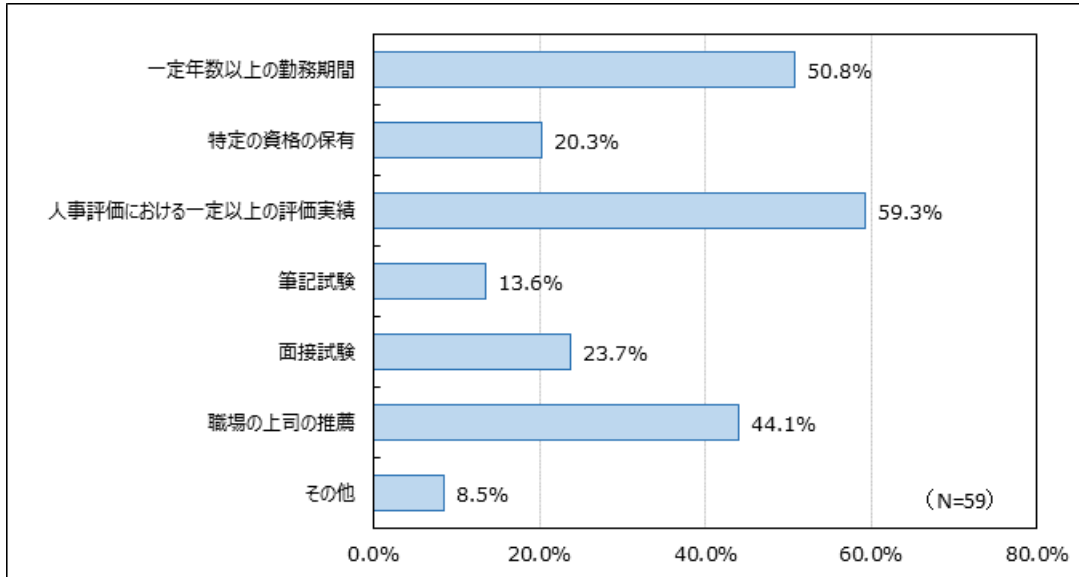
正社員への転換制度の導入目的（複数回答）



【正社員に登用されるために必要な条件】

- ・正社員に登用されるために必要な条件をみると、「人事評価における一定以上の評価実績」が 59.3%と最も多く、次いで「一定年数以上の勤務期間」が 50.8%、「職場の上司の推薦」が 44.1%と続いている。

正社員に登用されるために必要な条件（複数回答）

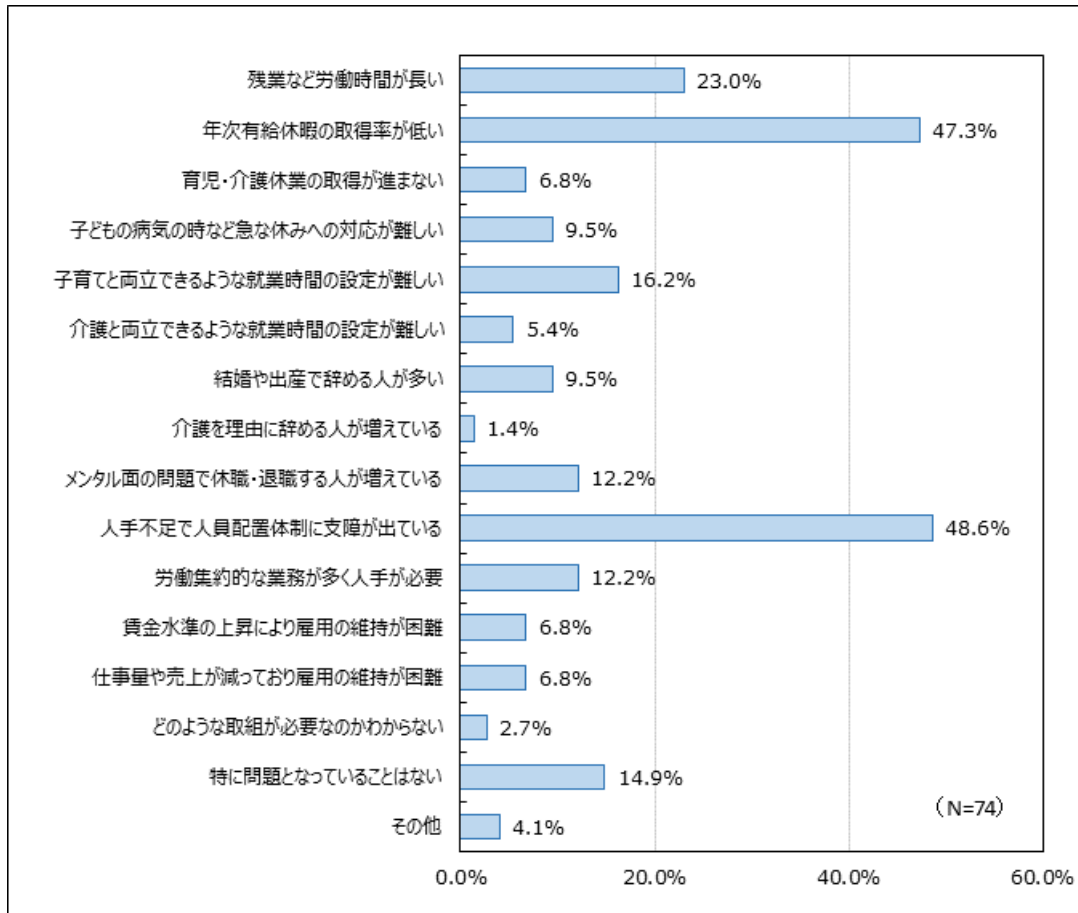


⑥ 「働き方改革」を進める上での問題、取組状況

【従業員の働き方を考える上での問題】

- ・従業員の働き方を考える上での問題をみると、「人手不足で人員配置体制に支障が出ている」が 48.6%と最も多く、次いで「年次有給休暇の取得率が低い」が 47.3%、「残業など労働時間が長い」が 23.0%、「子育てと両立できるような就業時間の設定が難しい」が 16.2%と続いている。
- ・一方、「特に課題となっていることはない」は 14.9%となっており、課題が何もないと考えている企業も 1 割台半ば程度みられる。

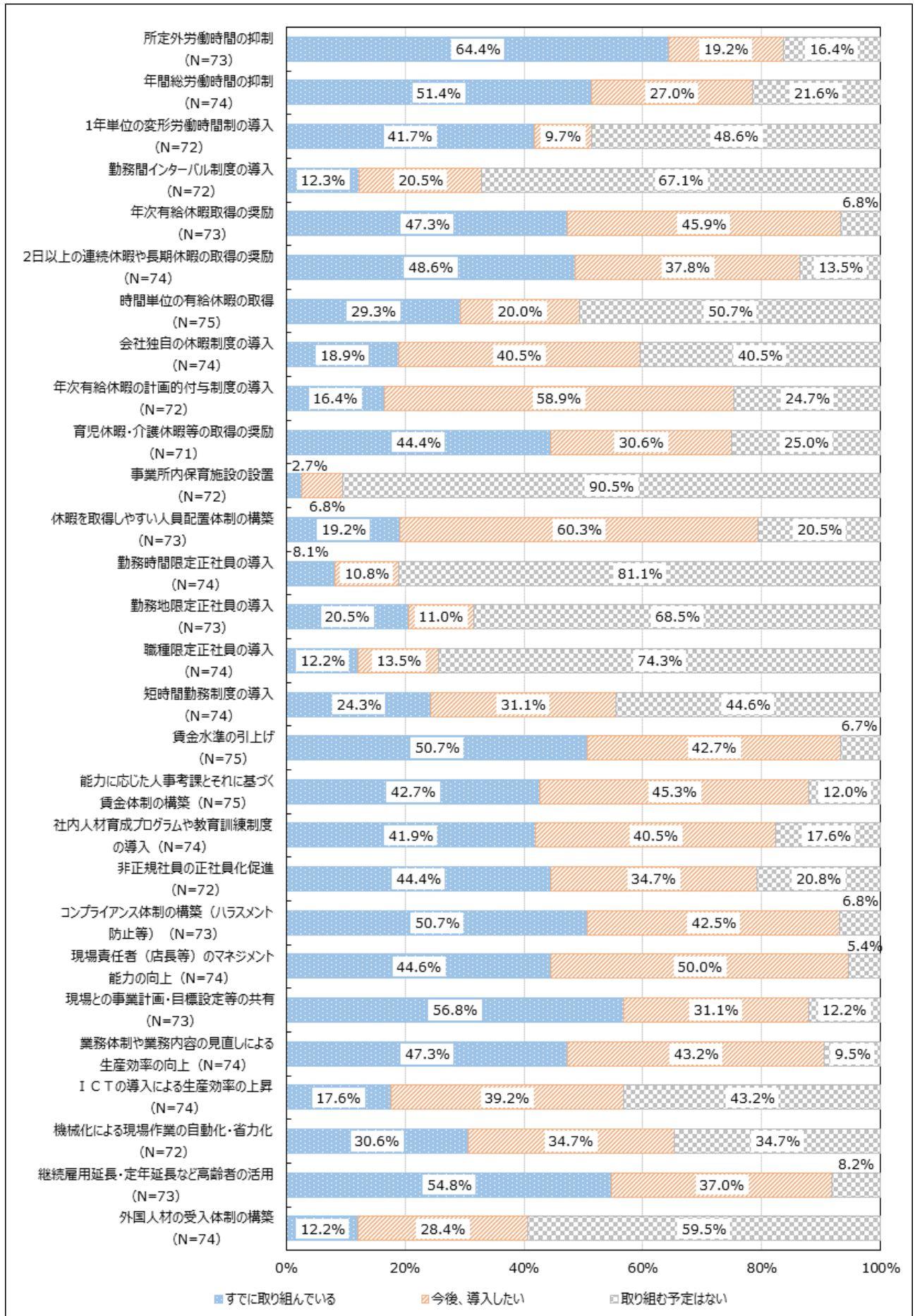
従業員の働き方を考える上での問題（複数回答）



【従業員の働き方や職場環境の改善に係る各種取組の取組状況】

- ・従業員の働き方や職場環境の改善に関する各種取組のうち、「すでに取り組んでいる」との回答割合が高い項目としては、「所定外労働時間の抑制」（64.4%）、「現場との事業計画・目標設定等の共有」（56.8%）、「継続雇用延長・定年延長など高齢者の活用」（54.8%）、「年間総労働時間の抑制」（51.4%）、「賃金水準の引上げ」及び「コンプライアンス体制の構築（ハラスメント防止等）」（それぞれ 50.7%）などが挙げられる。
- ・同様に、「今後、導入したい」との回答割合が高い項目としては、「休暇を取得しやすい人員配置体制の構築」（60.3%）、「年次有給休暇の計画的付与制度の導入」（58.9%）、「現場責任者（店長等）のマネジメント能力の向上」（50.0%）などが挙げられる。
- ・一方、「取り組む予定はない」との回答割合が高い項目としては、「事業所内保育施設の設置」（90.5%）、「勤務時間限定正社員の導入」（81.1%）、「職種限定正社員の導入」（74.3%）、「勤務地限定正社員の導入」（68.5%）、「勤務間インターバル制度の導入」（67.1%）、「外国人材の受入体制の構築」（59.5%）などが挙げられる。

従業員の働き方や職場環境の改善に関する各種取組の取組状況



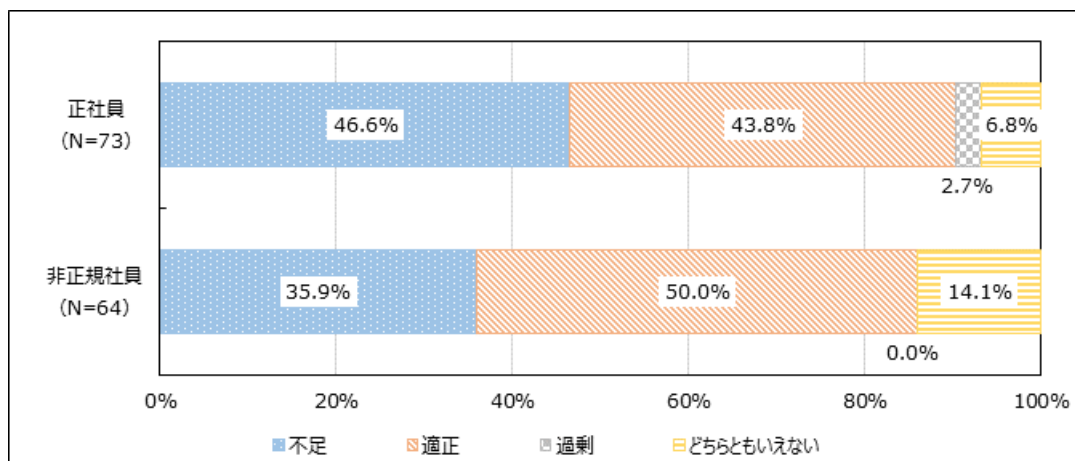
※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

⑦ 人手の過不足の状況

【正社員及び非正規労働者の過不足の状況】

- ・ 正社員及び非正規労働者の過不足の状況をみると、正社員では「不足」が 46.6%と最も多く、次いで「適正」が 43.8%となっている。
- ・ 一方、非正規労働者では、「適正」が 50.0%と最も多く、次いで「不足」が 35.9%となっている。

正社員及び非正規労働者の過不足の状況

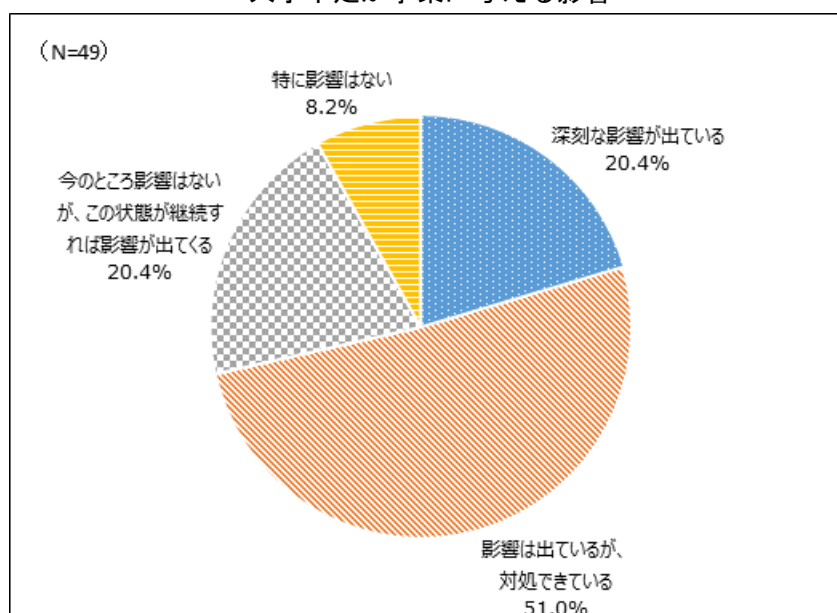


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも 100%とはならない。

【人手不足が事業に与える影響】

- ・ 正社員又は非正規労働者が「不足」と回答した企業を対象に、現在の人手不足が事業に与える影響を尋ねたところ、「影響は出ているが、対処できている」が 51.0%と最も多く、次いで「深刻な影響が出ている」及び「今のところ影響はないが、この状態が継続すれば影響が出てくる」がそれぞれ 20.4%と続いている。

人手不足が事業に与える影響

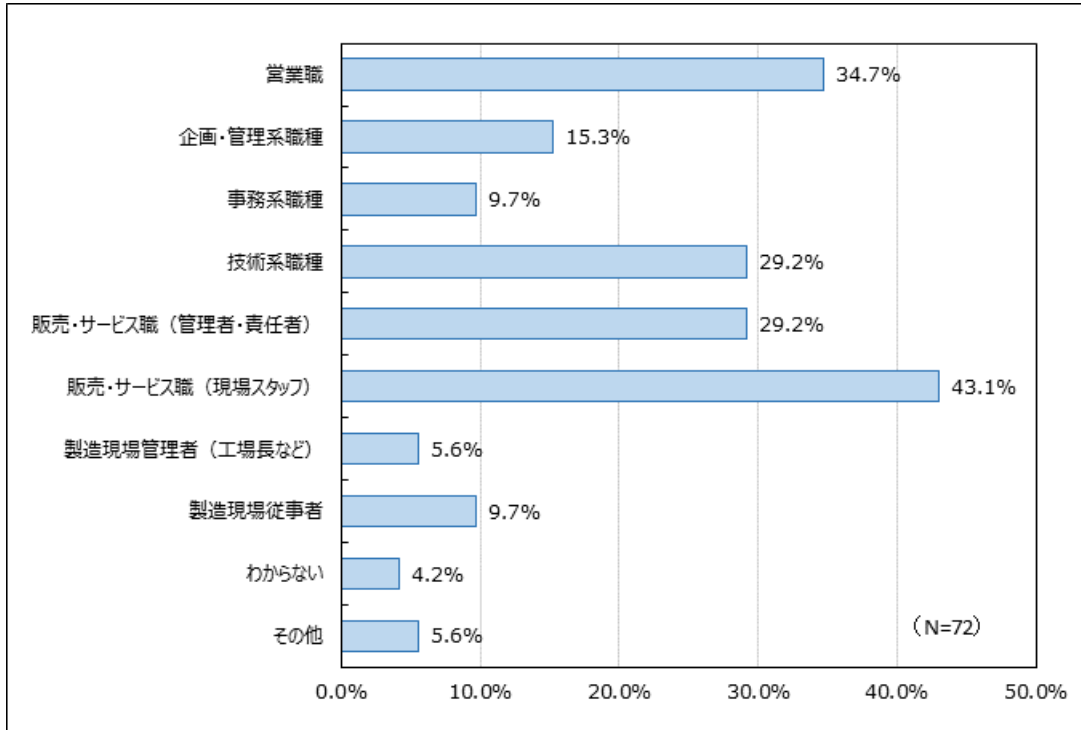


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも 100%とはならない。

【事業を進めていく上で特に必要な人材（職種）】

- ・事業を進めていく上で、特に必要な人材の職種をみると、「販売・サービス職（現場スタッフ）」が43.1%と最も多く、次いで「営業職」が34.7%となっている。

事業を進めていく上で特に必要な人材（複数回答）



(5) 卸売業と小売業の業種による特徴

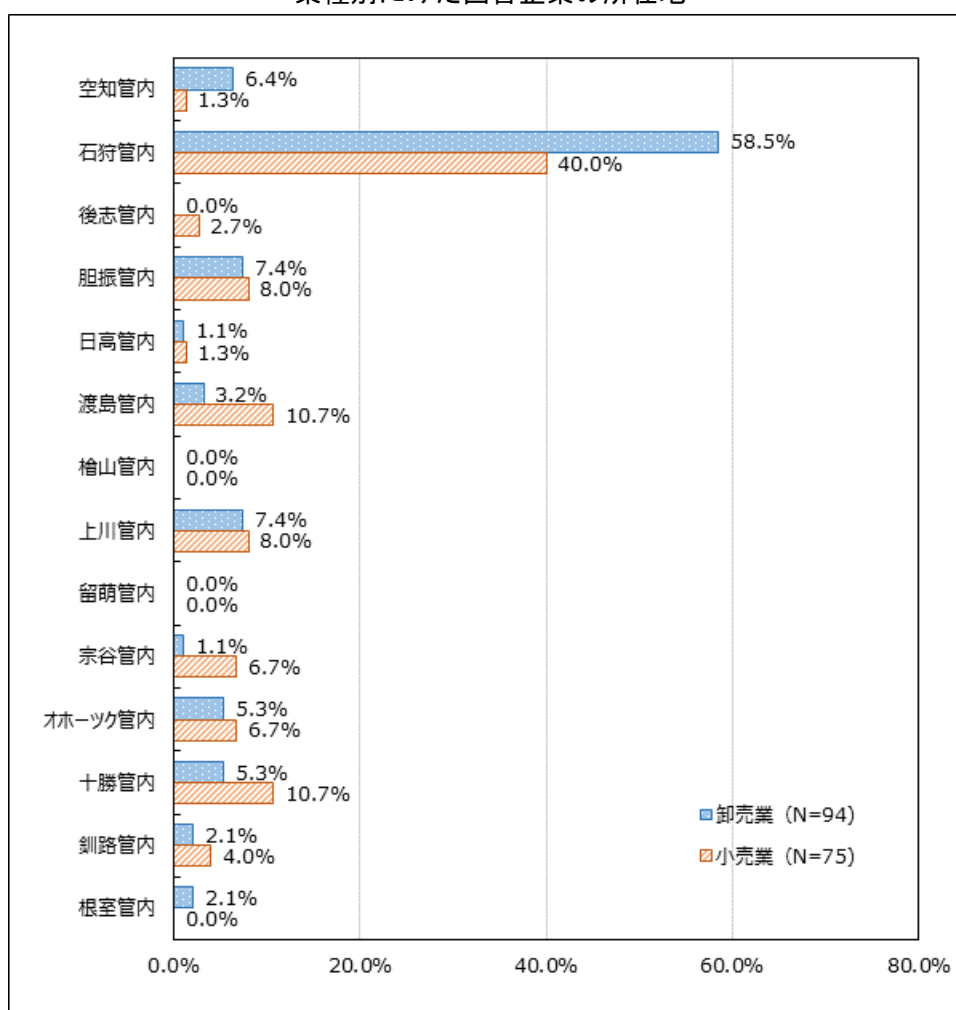
これまで卸売業と小売業それぞれの集計結果を整理してきたが、ここでは卸売業と小売業の回答結果を比較し、業種の違いによる特徴について整理した。

①企業概要

【所在地】

- ・卸売業、小売業ともに「石狩管内」が最も多くなるのは共通した傾向だが、特に卸売業において「石狩管内」への集中度合いが高くなる傾向がみられる。

業種別にみた回答企業の所在地

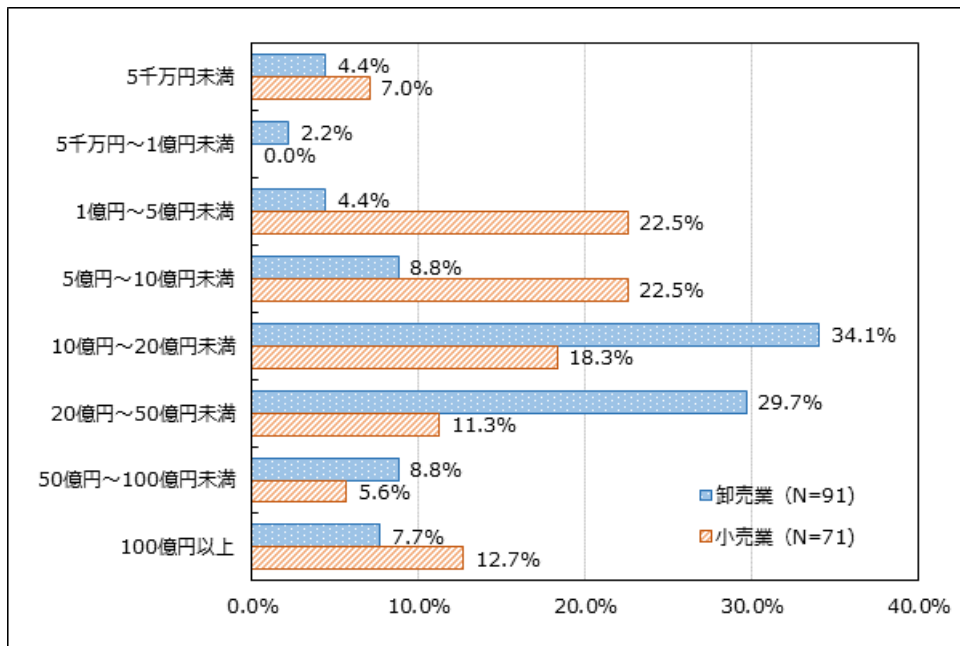


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

【直近の年間売上】

- ・卸売業では、年間売上 10 億円～50 億円未満の企業が 6 割以上を占めているのに対して、小売業では、1 億円～20 億円未満の企業が 6 割以上を占めており、卸売業の売上が高くなる傾向がみられる。
- ・ただし、年間売上 100 億円以上の企業については、小売業の割合がやや高くなっている。

業種別にみた直近の年間売上



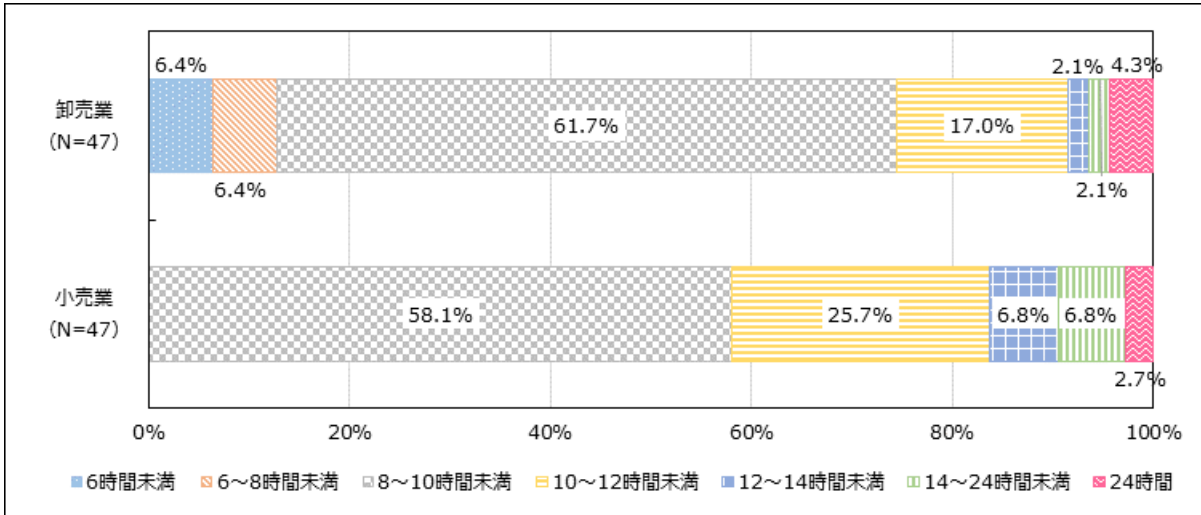
※小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも 100%とはならない。

②回答企業の事業内容

【物流施設の稼働時間及び店舗の営業時間】

- ・卸売業の物流施設の稼働時間（自社で業務を行っている場合のみ）と小売業の店舗の営業時間を比較すると、「8～10 時間未満」が最も多くなるのは共通した傾向だが、10 時間以上とする回答が卸売業では約 25%となっているのに対して、小売業では 40%を超えており、小売業の店舗の営業時間が、卸売業の物流施設の稼働時間よりも長くなる傾向がみられる。

卸売業における物流施設の稼働時間と小売業における店舗の営業時間

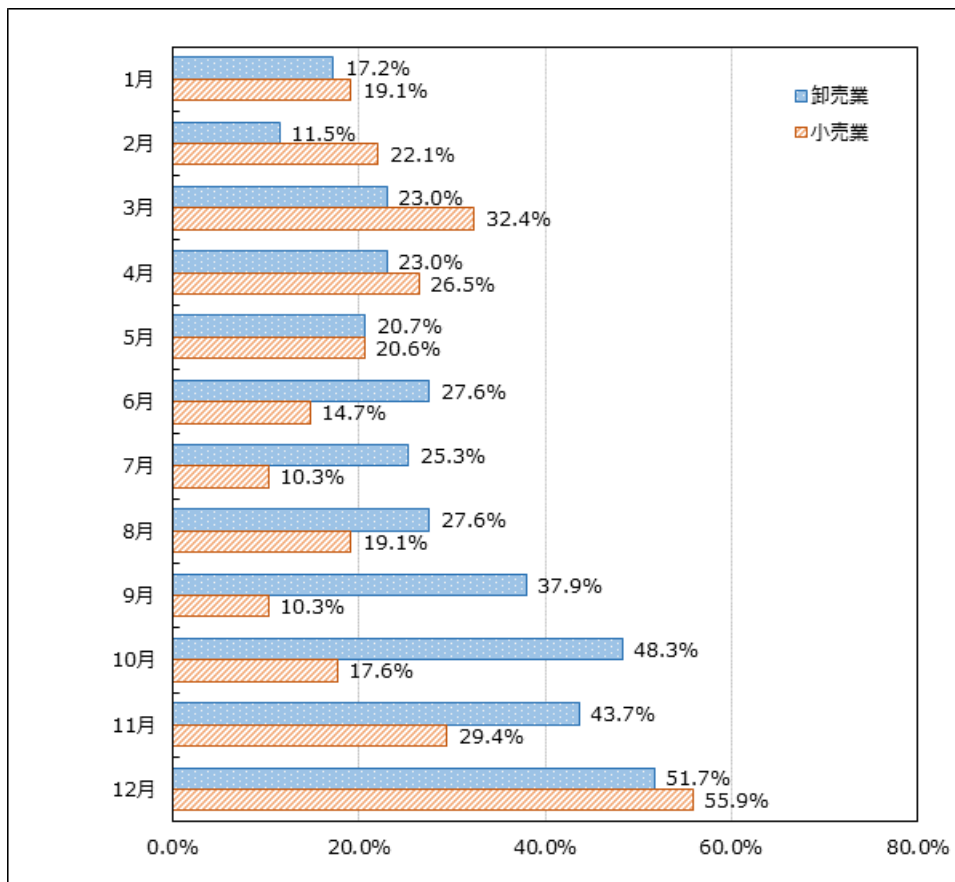


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

【業務の季節変動（月別）】

- 卸売業、小売業とも、年末の12月にピークを迎える企業が半数以上を占めるのは共通した傾向だが、卸売業では、年末に近づくにつれて業務のピークを迎える企業が増加する傾向にあるのに対して、小売業では12月にピークを迎える企業が突出して多いほか、春先の3月前後にもピークを迎える企業が多くなっている。

業種別にみた業務の季節変動（ピーク時=100%）



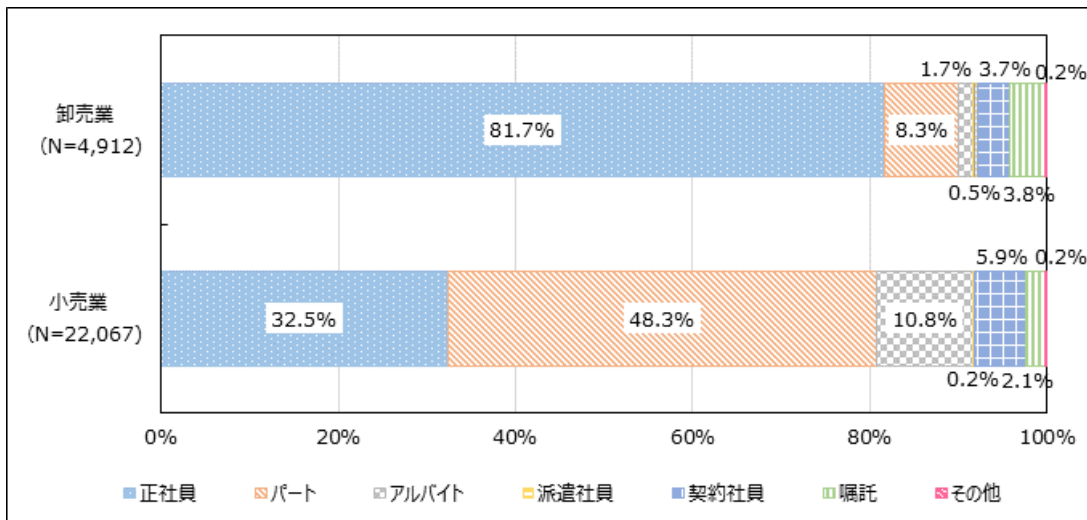
※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

③従業員の雇用状況

【就業形態別の内訳（社内全体）】

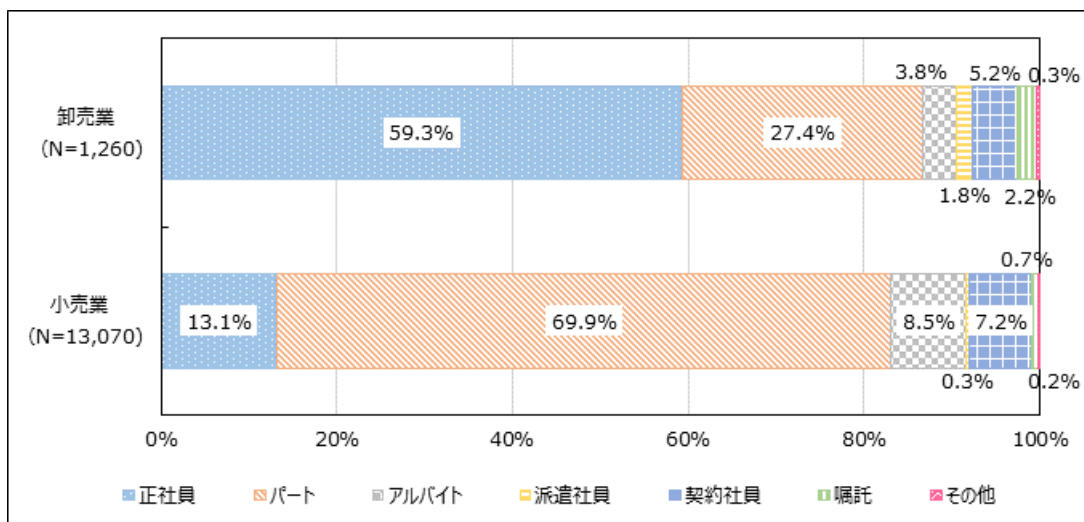
- ・卸売業では、社内全体の従業員数のうち正社員が8割以上を占めるなど、正社員を中心とした従業員構成となっているのに対して、小売業ではパートなどの非正規労働者が7割近くを占めるなど、非正規労働者を中心とした従業員構成となっている。
- ・女性従業員に限定した従業員構成をみると、卸売業、小売業共、非正規労働者の割合が高くなる傾向がみられるが、卸売業では正社員が約6割を占めるなど、女性従業員においても正社員を中心とした従業員構成となっている。

業種別にみた社内全体の就業形態別の従業員数



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

業種別にみた女性従業員の就業形態別の従業員数

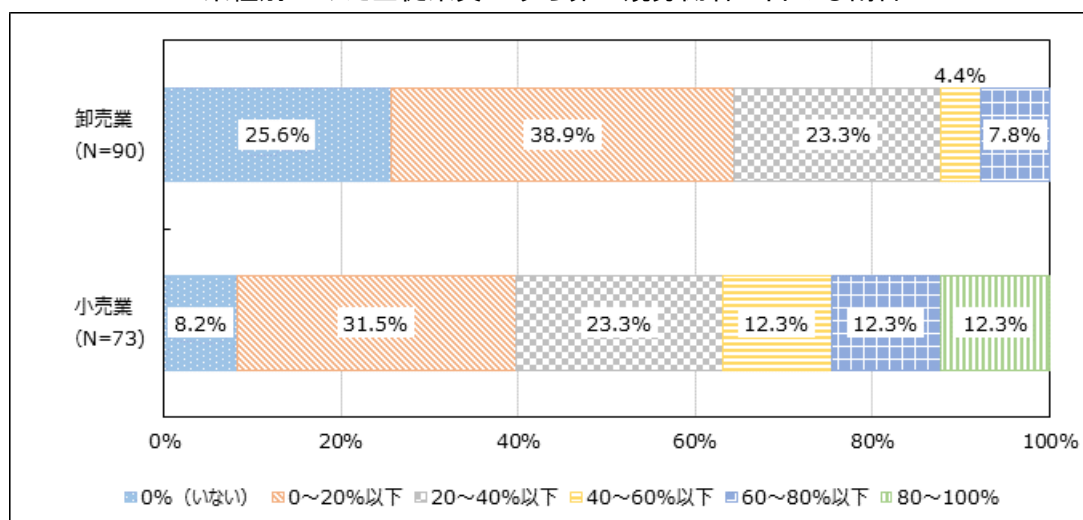


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

【非正規労働者の占める割合】

- 卸売業では、非正規労働者の占める割合を 20%以下とする企業が 6 割以上を占めているのに対して、小売業では 4 割以下にとどまっており、小売業において非正規労働者の占める割合が高くなる傾向がみられる。

業種別にみた全従業員のうち非正規労働者の占める割合

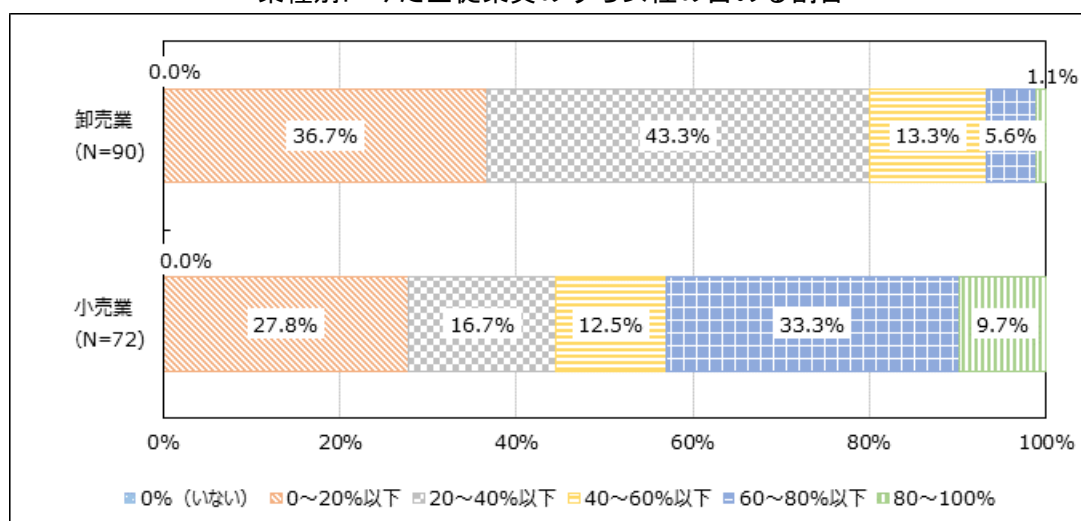


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも 100%とはならない。

【女性の占める割合】

- 卸売業では、全従業員のうち女性の占める割合を 40%以下とする企業が 8 割を占めているのに対して、小売業では 4 割台半ばにとどまっており、小売業において女性従業員の占める割合が高くなる傾向がみられる。

業種別にみた全従業員のうち女性の占める割合

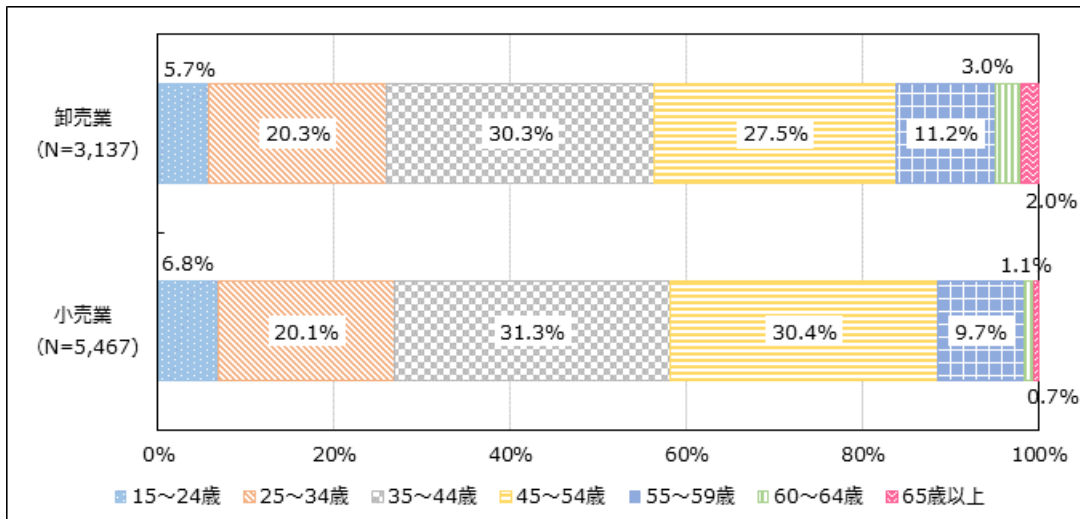


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも 100%とはならない。

【男性従業員の年代構成】

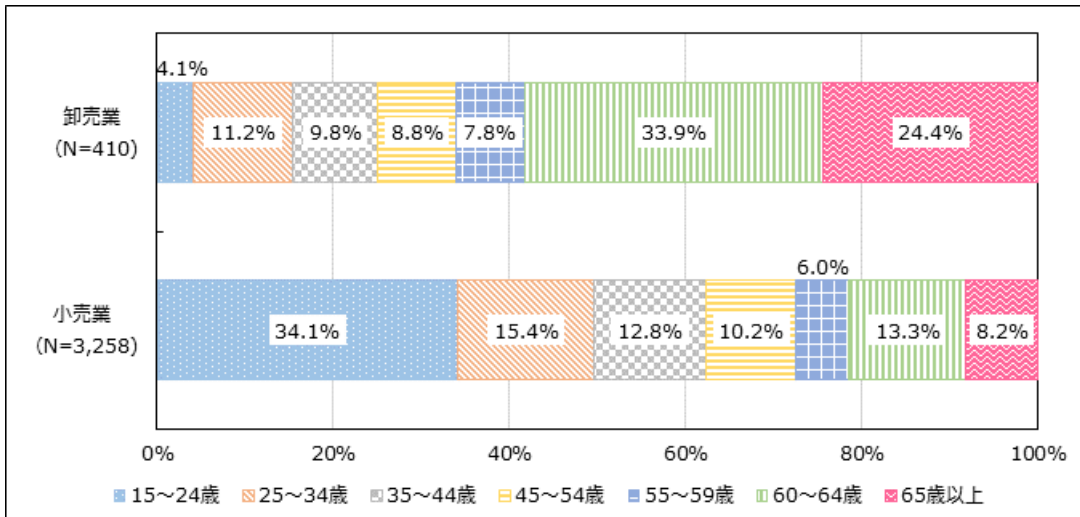
- ・正社員については、卸売業、小売業とも、25～54 歳を中心にバランスの取れた年代構成となっている。
- ・非正規労働者については、卸売業では 60 歳以上の従業員が 6 割近くを占めるなど、高齢者が中心となっているのに対して、小売業では 24 歳以下の従業員が 3 割台半ばを占めるなど、若年層が中心となっている状況がうかがえる。

業種別にみた男性従業員（正社員）の年代構成



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも 100%とはならない。

業種別にみた男性従業員（非正規労働者）の年代構成

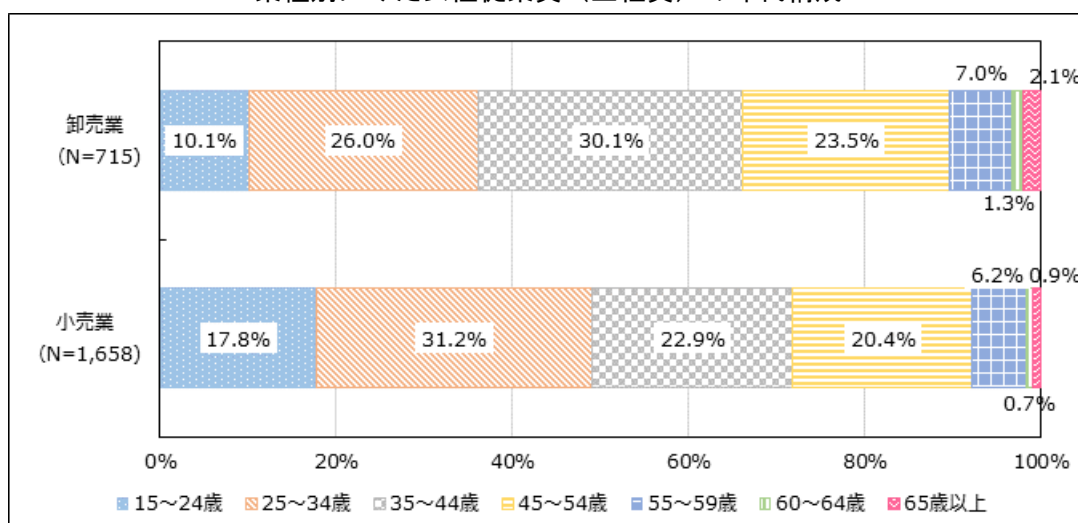


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも 100%とはならない。

【女性従業員の年代構成】

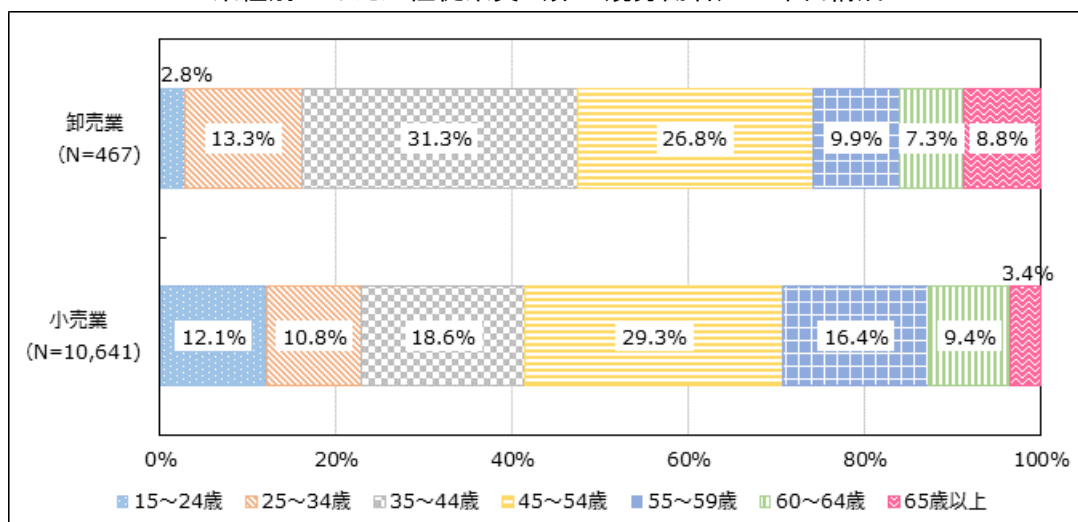
- ・正社員については、卸売業、小売業とも、25～54 歳を中心にバランスの取れた年代構成となっているが、卸売業では 35～54 歳の従業員が半数以上を占めているのに対して、小売業では 34 歳以下の従業員が半数近くを占めており、小売業の年代構成がやや低くなる傾向がみられる。
- ・一方、非正規労働者については、卸売業では 35～44 歳の中堅層が比較的多い年代構成となっているのに対して、小売業では 25～44 歳の従業員が 3 割程度にとどまり、24 歳以下の若年層や 45 歳以上の比較的年代の高い層の割合が高くなっている。

業種別にみた女性従業員（正社員）の年代構成



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

業種別にみた女性従業員（非正規労働者）の年代構成



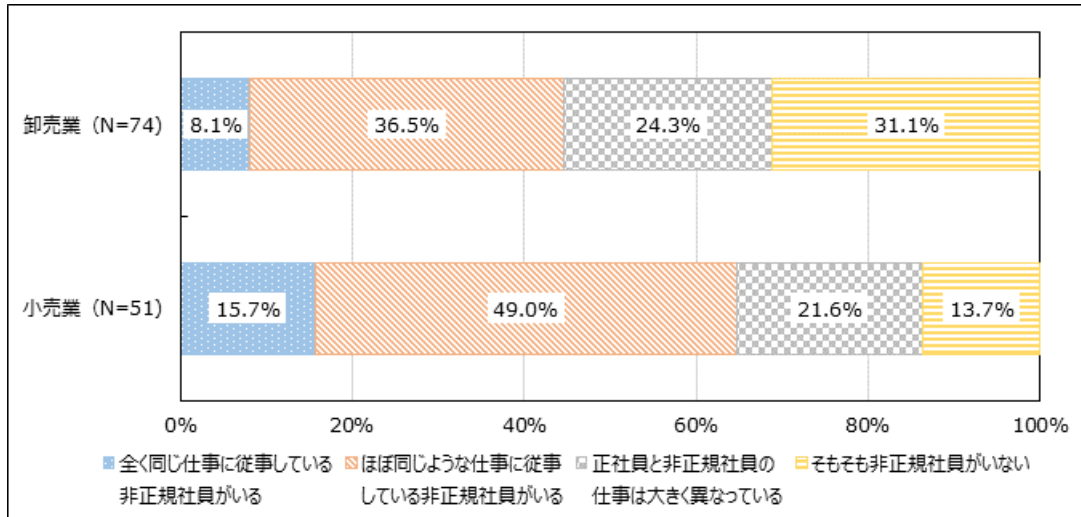
※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

④非正規労働者の雇用状況や均衡待遇・正社員化に向けた取組状況

【正社員と同様の仕事に従事している非正規労働者の有無】

・「全く同じ仕事に従事している非正規労働者がいる」及び「ほぼ同じような仕事に従事している非正規労働者がいる」の割合をみると、卸売業では、4割台半ばとなっているのに対して、小売業では6割台半ばとなっており、仕事内容が正社員と非正規労働者である程度共通するケースが小売業で多くみられる。

業種別にみた正社員と同様の仕事に従事している非正規労働者の有無

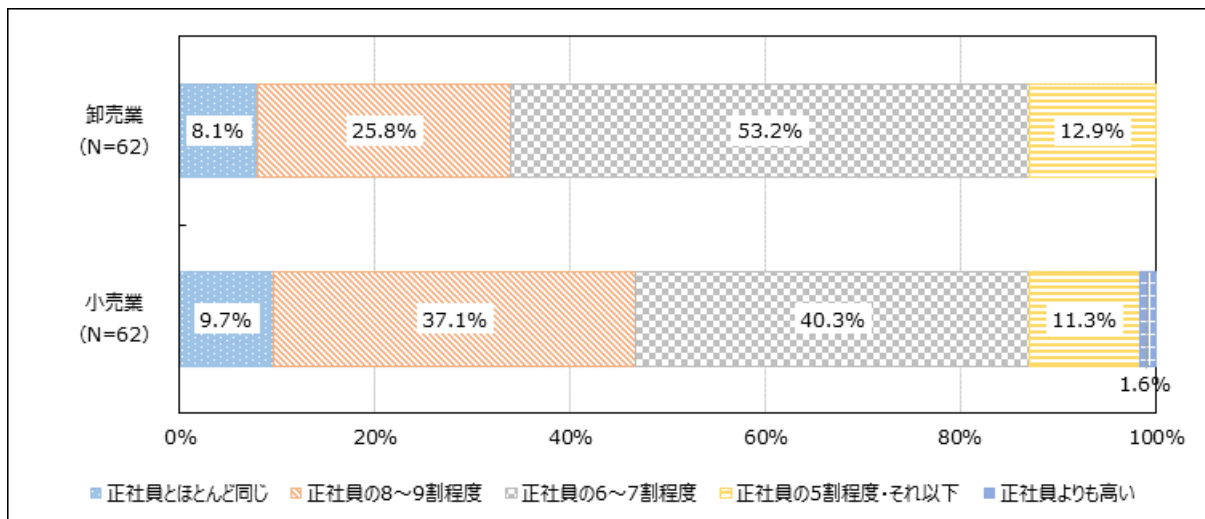


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

【非正規労働者の賃金水準】

・卸売業では、「正社員の8~9割程度」が2割台半ばにとどまっているのに対して、小売業では「正社員の8~9割程度」が4割近くを占めており、全体的に小売業の賃金水準がより高くなる傾向がうかがえる。

業種別にみた非正規労働者の賃金水準

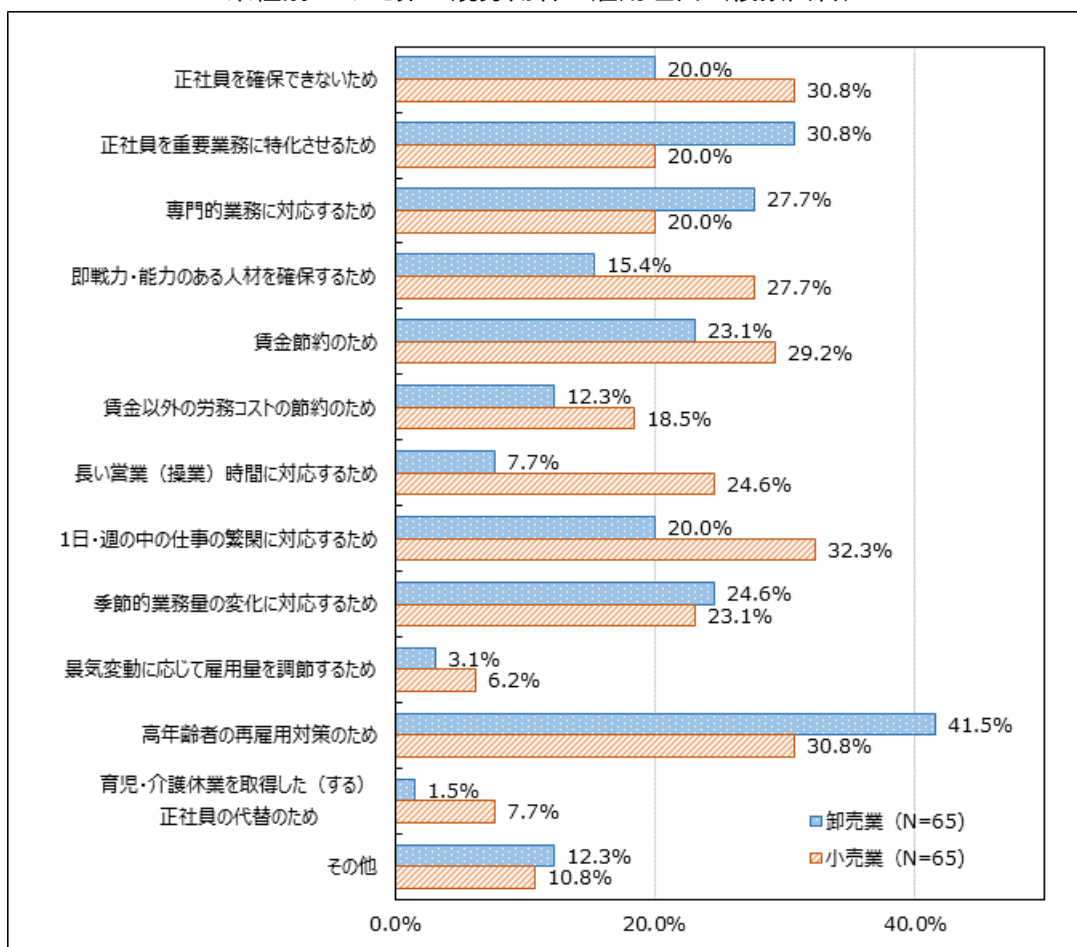


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

【非正規労働者を雇用する理由】

- ・卸売業では、「高齢者の再雇用対策のため」、「正社員を重要業務に特化させるため」、「専門的業務に対応するため」の回答割合が高くなるなど、再雇用対策と社内での業務分担を理由として挙げる傾向が強くなっている。
- ・一方、小売業では、「1日・週の中の仕事の繁閑に対応するため」、「正社員を確保できないため」、「即戦力・能力のある人材を確保するため」、「長い営業（操業）時間に対応するため」の回答割合が高くなるなど、店舗運営や人手不足対策を理由として挙げる傾向が強くなっている。

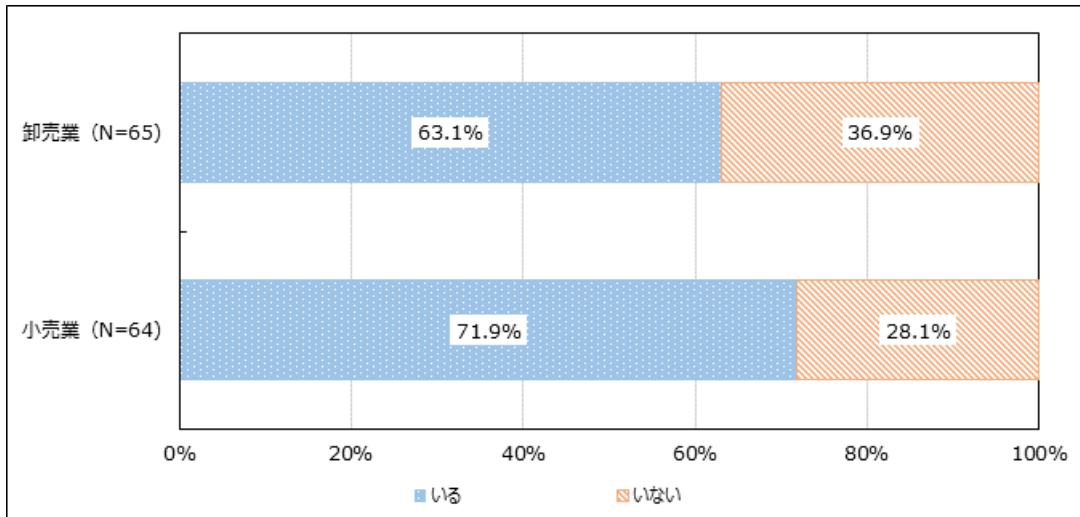
業種別にみた非正規労働者の雇用理由（複数回答）



【非正規労働者のうち定年退職後の再雇用者の有無】

- ・卸売業、小売業とも、定年退職後の再雇用者のいる企業が、再雇用者のいない企業よりも多くなっているが、卸売業では再雇用者のいる企業が6割前半となっているのに対して、小売業では7割を超えており、小売業で再雇用が進んでいる傾向がうかがえる。

業種別にみた非正規労働者のうち定年退職後の再雇用者の有無

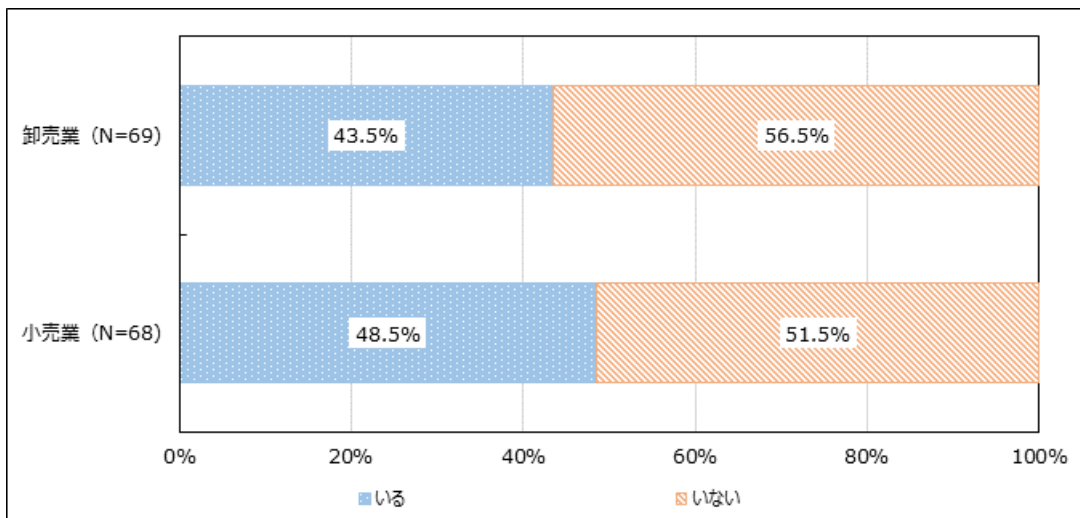


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

【非正規労働者における無期雇用者の有無】

- ・卸売業、小売業とも、無期雇用者のいない企業が、無期雇用者のいる企業よりもやや多くなっている。無期雇用者のいない企業の割合は、卸売業で43.5%、小売業で48.5%となっており、業種による違いはそれほどみられない。

業種別にみた非正規労働者における無期雇用者の有無

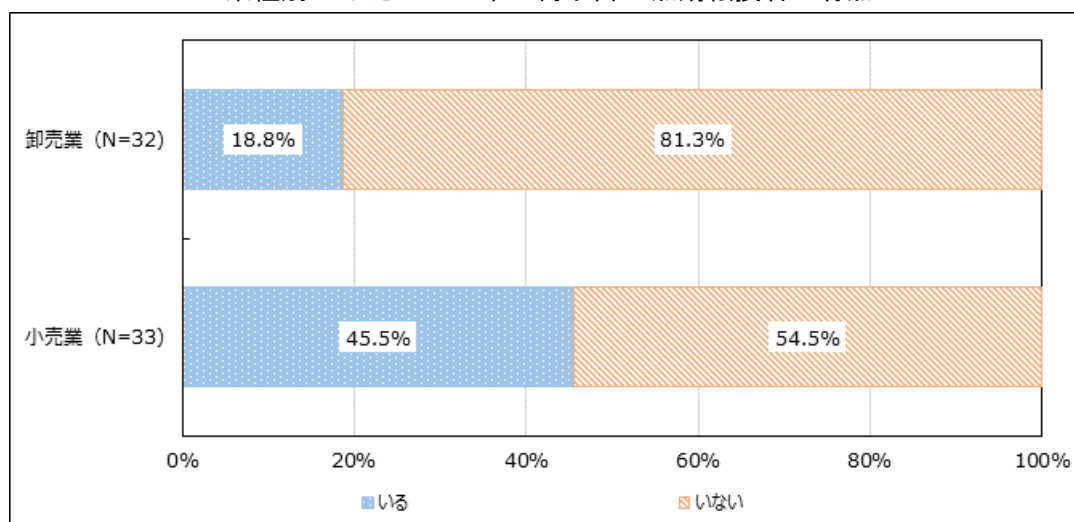


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

【2018年4月以降の無期転換者の有無】

- ・卸売業では、2018年4月以降の無期転換者のいない企業が8割を超えているのに対して、小売業では、無期転換者のいない企業が5割台半ばにとどまっており、小売業の無期転換が進んでいる状況がうかがえる。

業種別にみた2018年4月以降の無期転換者の有無

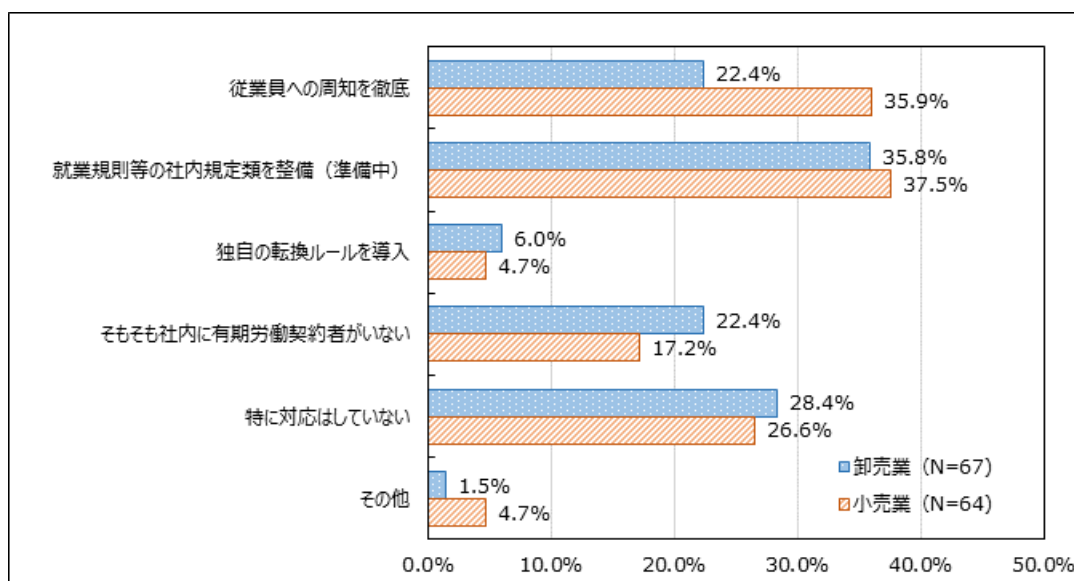


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

【無期転換ルールへの対応状況】

- ・ほとんどの項目において、卸売業と小売業の回答割合に大きな差はみられないが、「従業員への周知を徹底」については、小売業では、3割台半ばを占めているのに対して、卸売業では、2割台前半にとどまっており、卸売業での対応が遅れている状況がうかがえる。

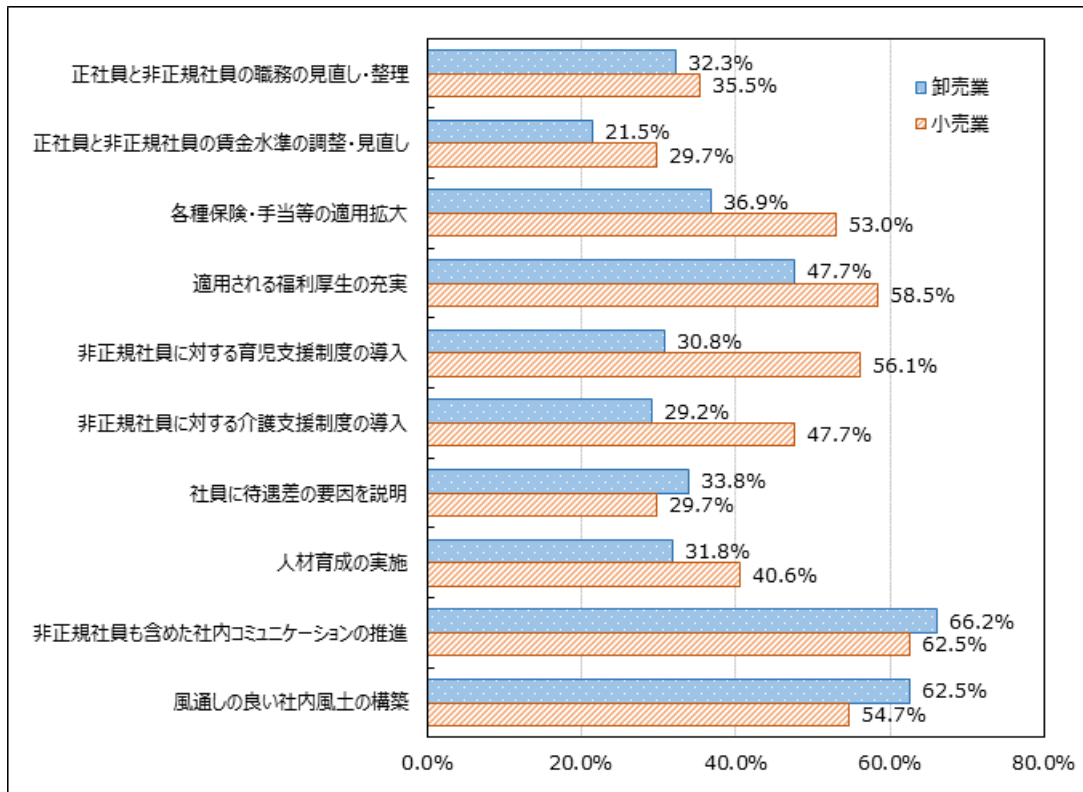
業種別にみた無期転換ルールへの対応状況（複数回答）



【正社員と非正規労働者の均衡待遇・正社員化に向けた取組状況】

- ・「すでに取り組んでいる」との回答があった取組のうち、回答割合が 50%を超えている取組をみると、卸売業では2項目にとどまっているのに対して、小売業では5項目が該当するなど、小売業でより多くの取組が行われている状況がうかがえる。
- ・特に、「非正規労働者に対する育児支援制度の導入」や「非正規労働者に対する介護支援制度の導入」、「各種保健・手当等の適用拡大」、「適用される福利厚生の実施」は、小売業の取組割合が卸売業の取組割合を 10%以上上回っているなど、取組状況の違いが目立つ結果となっている。

均衡待遇に向けた取組のうち「すでに取り組んでいる」の業種別の回答割合

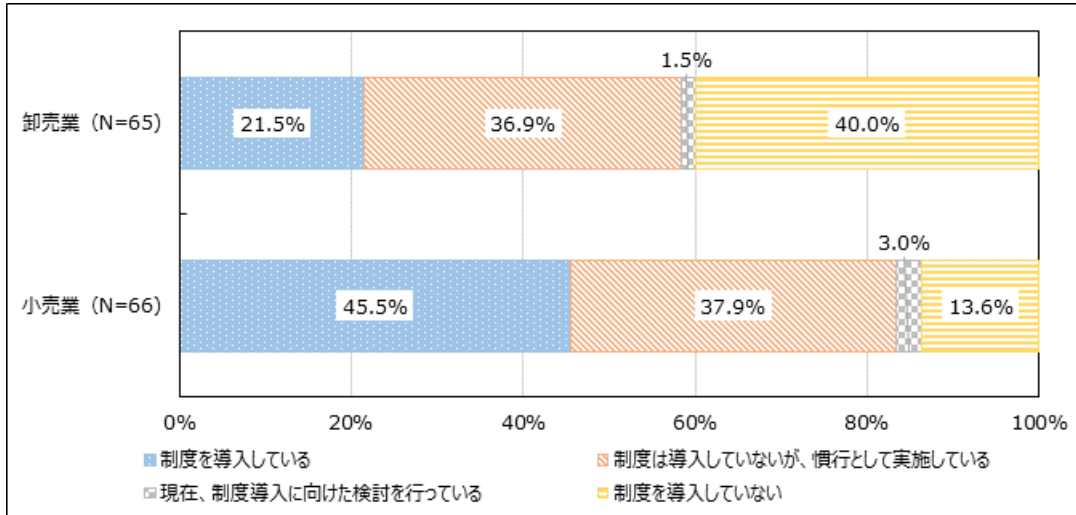


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも 100%とはならない。

【正社員への転換制度の導入状況】

- ・小売業では、「制度を導入している」が4割台半ばを占めているのに対して、卸売業では2割にとどまっており、小売業において正社員への転換制度の導入が進んでいる状況がうかがえる。

業種別にみた正社員への転換制度の導入状況

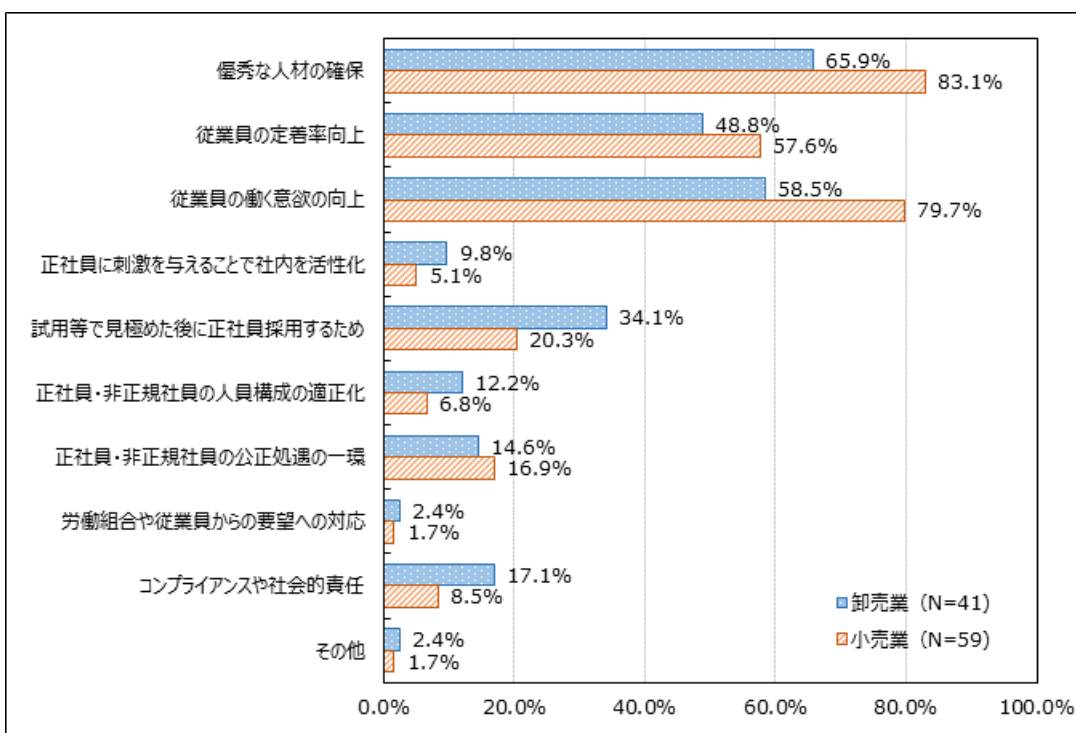


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

【正社員への転換制度の導入目的】

- ・卸売業、小売業とも、「優秀な人材の確保」、「従業員の定着率向上」、「従業員の働く意欲の向上」の3項目が多くなる傾向は共通しているが、いずれの項目も小売業の回答割合が高くなる傾向がみられる。
- ・卸売業の回答割合が高くなる項目としては、「試用等で見極めた後に正社員採用するため」、「コンプライアンスや社会的責任」などが挙げられる。

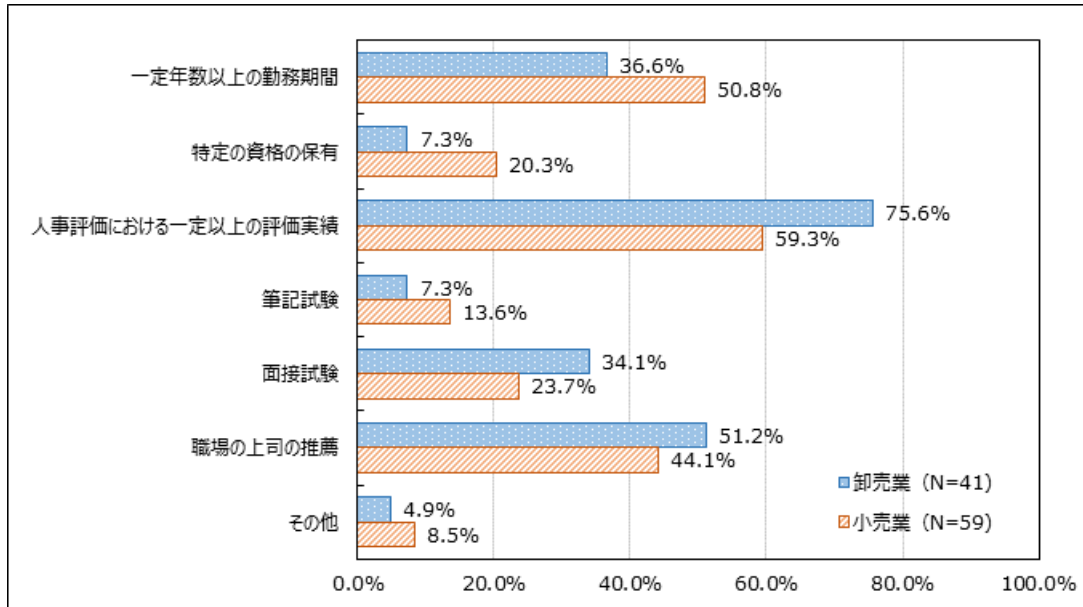
業種別にみた正社員への転換制度の導入目的（複数回答）



【正社員に登用されるために必要な条件】

- ・卸売業、小売業とも、「一定年数以上の勤務期間」、「人事評価における一定以上の評価実績」、「職場の上司の推薦」の3項目を条件とする回答が多くなる傾向がみられる。
- ・一方、両者の違いについてみると、卸売業では、「人事評価における一定以上の評価実績」や「面接試験」の回答割合が高くなる傾向がみられるのに対して、小売業では、「一定年数以上の勤務期間」や「特定の資格の保有」の回答割合が高くなる傾向がみられる。

業種別にみた正社員に登用されるために必要な条件（複数回答）

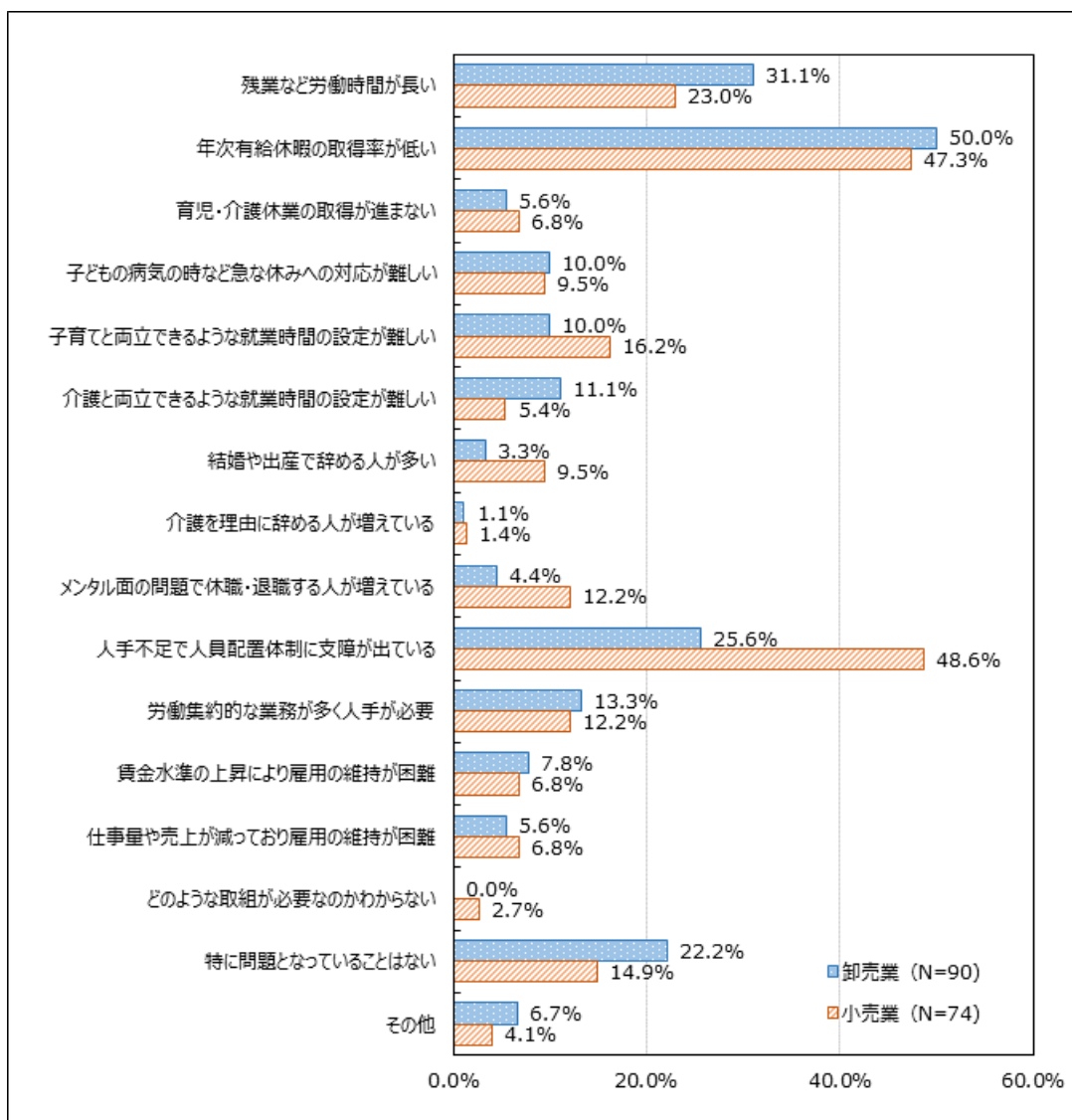


⑤ 「働き方改革」を進める上での問題、取組状況

【従業員の働き方を考える上での問題】

- ・卸売業、小売業とも、「年次有給休暇の取得率が低い」が5割前後を占めるのは共通した傾向だが、小売業では「人手不足で人員配置体制に支障が出ている」も5割近くを占めており、有休の取得率の低さと並び大きな問題として捉えられている。そのほか、小売業では、卸売業と比べて、「メンタル面の問題で休職・退職する人が増えている」、「子育てと両立できるような就業時間の設定が難しい」、「結婚や出産で辞める人が多い」を問題として挙げる割合が高くなっている。
- ・一方、卸売業では、小売業と比べて、「残業など労働時間が長い」、「介護と両立できるような就業時間の設定が難しい」を問題として挙げる割合が高くなっている。

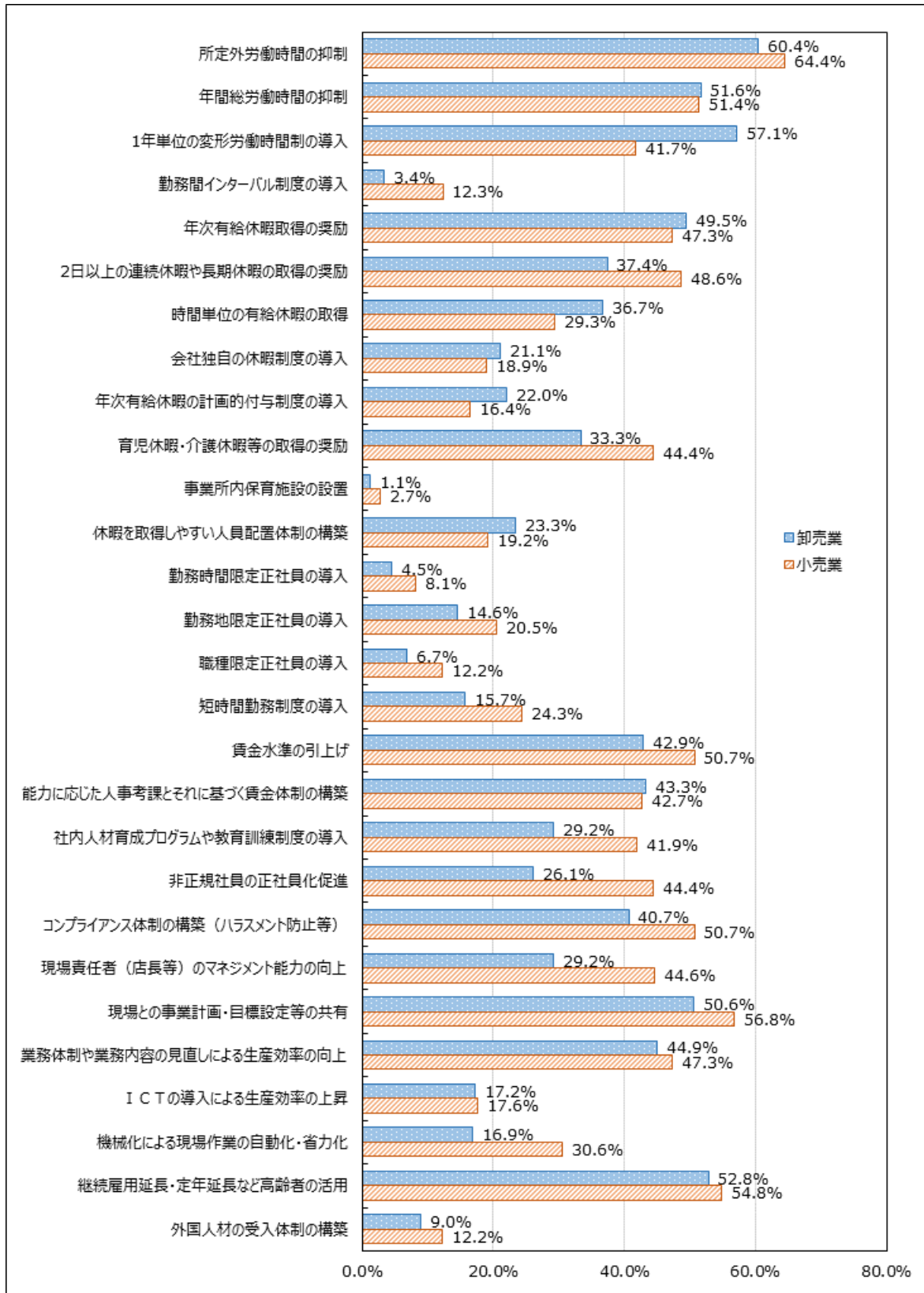
業種別にみた従業員の働き方を考える上での問題（複数回答）



【従業員の働き方や職場環境の改善に係る各種取組の取組状況】

- ・「すでに取り組んでいる」との回答があった取組のうち、回答割合が **40%** を超えている取組をみると、卸売業では **10** 項目にとどまっているのに対して、小売業では **15** 項目が該当するなど、小売業でより多くの取組が行われている状況がうかがえる。
- ・特に、「非正規労働者の正社員化促進」や「現場責任者（店長等）のマネジメント能力の向上」、「機械化による現場作業の自動化・省力化」、「社内人材育成プログラムや教育訓練制度の導入」、「2 日以上連続休暇や長期休暇の取得の奨励」、「育児休暇・介護休暇等の取得の奨励」、「コンプライアンス体制の構築（ハラスメント防止等）」は、小売業の取組割合が卸売業の取組割合を **10%** 以上上回っているなど、取組状況の違いが目立つ結果となっている。
- ・一方、「1 年単位の変形労働時間制の導入」は、卸売業の取組割合が小売業の取組割合を **10%** 以上上回っており、卸売業での取組が進んでいる状況がみられる。

従業員の働き方や職場環境の改善に関する各種取組の取組状況



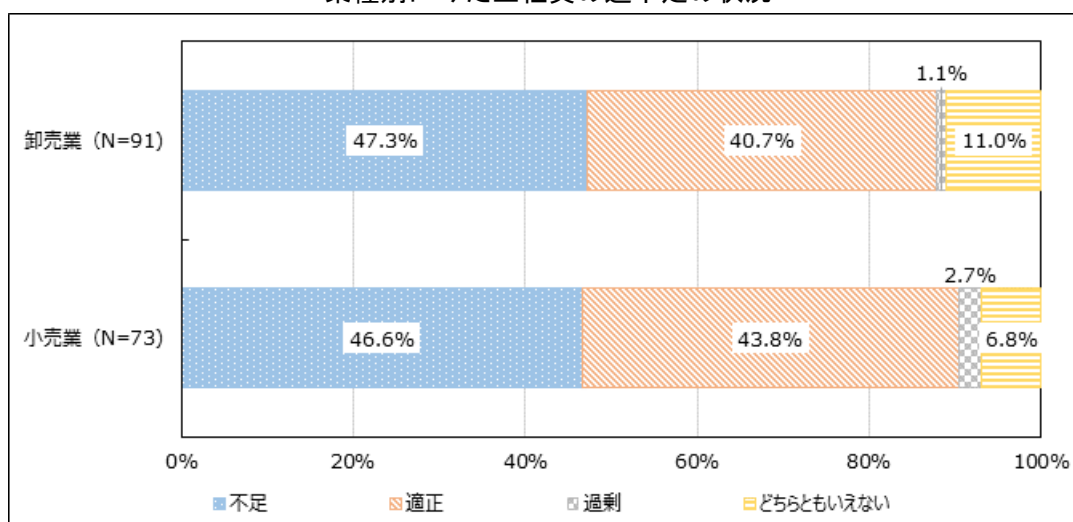
※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

⑥ 人手の過不足の状況

【正社員及び非正規労働者の過不足の状況】

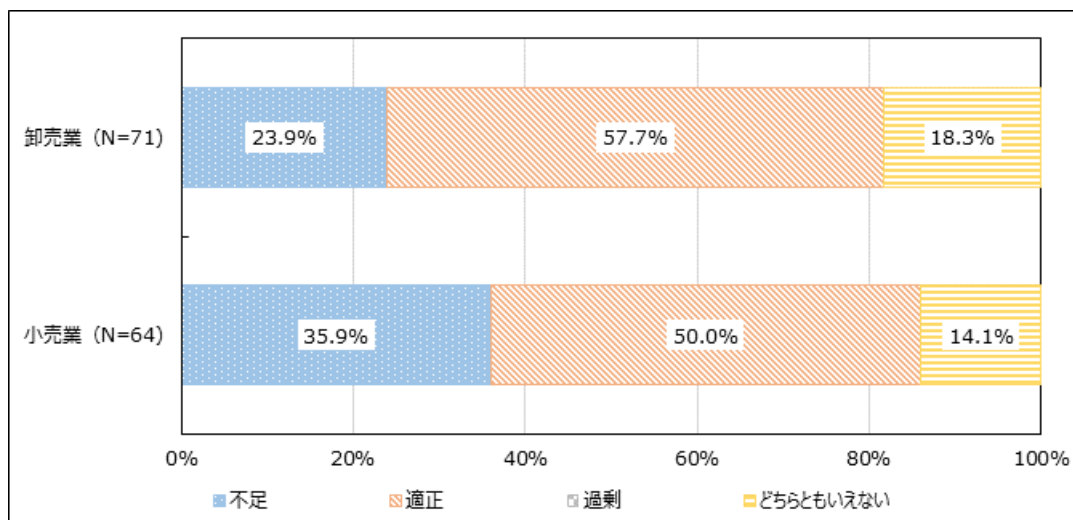
- ・正社員については、卸売業、小売業とも、「不足」が5割近くを占めるなど、全体的な傾向に大きな違いはみられないが、非正規労働者については、小売業で「不足」とする回答割合が多くなっており、小売業でより人手不足にある状況がうかがえる。

業種別にみた正社員の過不足の状況



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

業種別にみた非正規労働者の過不足の状況

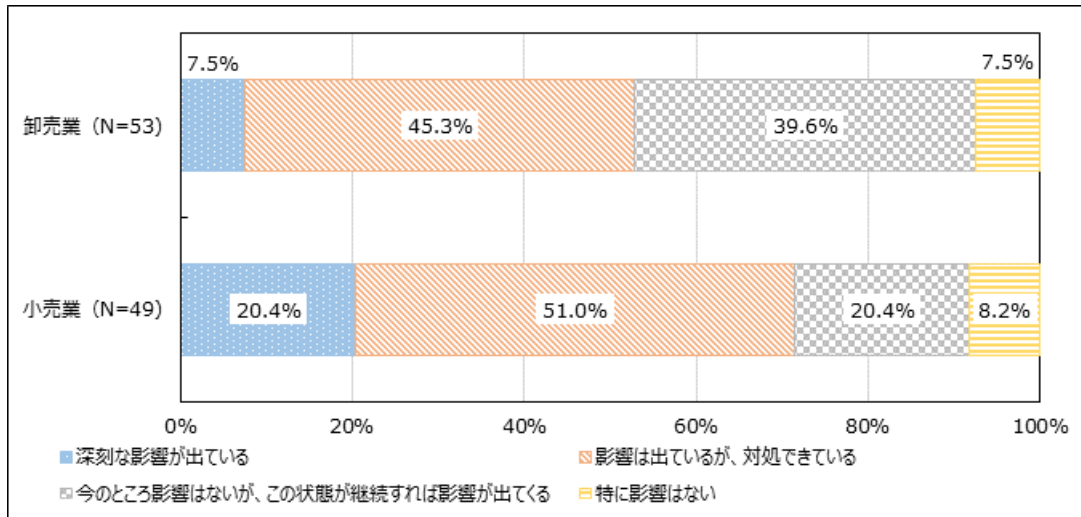


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

【人手不足が事業に与える影響】

- ・卸売業、小売業とも、「影響は出ているが、対処できている」が 5 割前後を占めているのは共通した傾向だが、そのほかの回答状況をみると、卸売業では、「今のところ影響はないが、この状態が継続すれば影響が出てくる」の回答割合が高くなっているのに対して、小売業では「深刻な影響が出ている」の回答割合が高くなっており、小売業における影響が大きくなっている状況がうかがえる。

業種別にみた人手不足が事業に与える影響

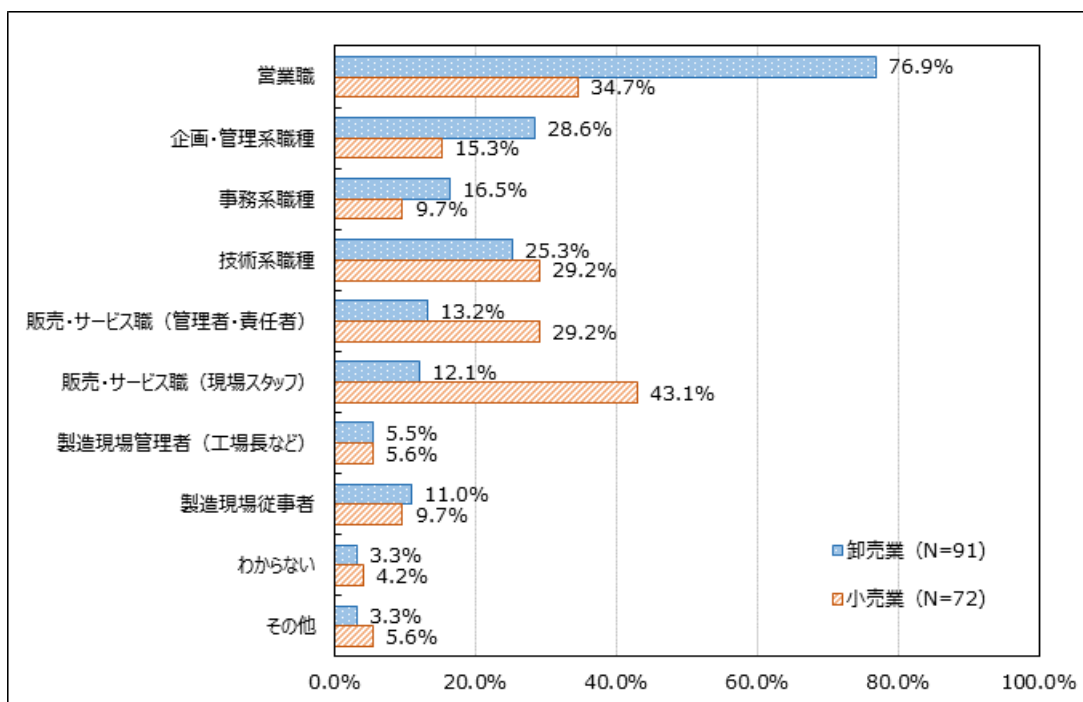


※小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも 100%とはならない。

【事業を進めていく上で特に必要な人材（職種）】

- ・卸売業では、「営業職」や「企画・管理系職種」、「技術系職種」、「事務系職種」を必要と考える企業が多くなっているのに対して、小売業では、「販売・サービス職（現場スタッフ）」や「営業職」、「販売・サービス職（管理者・責任者）」を必要と考える企業が多くなっている。

業種別にみた事業を進めていく上で特に必要な人材（複数回答）



3. 3 従業員向けアンケートの実施

(1) 調査手法

調査実施に当たっては、企業向けアンケートを郵送する際に、従業員向けアンケートの調査票及び返信用封筒（各 5 部）を同封し、事業主から従業員に配布してもらうことで従業員からの回答を得た。

なお、回収方法としては、返信用封筒を用いた郵送での回収に加えて、弊社ホームページ上に専用の回答用ページを作成し、web での回答も併用した。

発送数ベースの配布数は 9,910 部であり、最終的に 447 件の回答を得た（うち web 回答 22 件）。

(2) 調査項目

アンケート調査の設問項目は、以下のとおり。

①回答者のプロフィール

- ・性別／年代／勤務先の所在地域／勤務先の業種

②雇用状況について

- ・雇用形態
- ・雇用契約における雇用期間の定めの有無（非正規労働者のみ）
- ・定年退職後の再雇用の状況（非正規労働者のみ）
- ・勤務先での職種
- ・現在の勤務先での勤続年数

③勤務状況について

- ・勤務先でのシフト
- ・勤務時間及び勤務日数について

④残業の発生状況について

- ・残業の発生状況及び1か月の平均的な残業時間
- ・残業に対する考え方
- ・勤務間インターバル制度の必要性

⑤休暇の状況について

- ・有給休暇の年間の付与日数
- ・最近1年間の有給休暇の取得日数
- ・有給休暇取得の際の希望の反映

⑥現在の職場に対する評価

- ・現在の仕事や職場環境に対する評価
- ・現在の職場での継続勤務意向
- ・仕事と生活のバランスが取れた働き方の実現に向けての改善点

⑦正社員への転換に対する意見（非正規労働者のみ）

- ・正社員への転換希望
- ・正社員になりたい理由／正社員への転換を希望しない理由
- ・限定正社員制度が導入された場合の正社員への転換希望
- ・無期転換ルール認知度

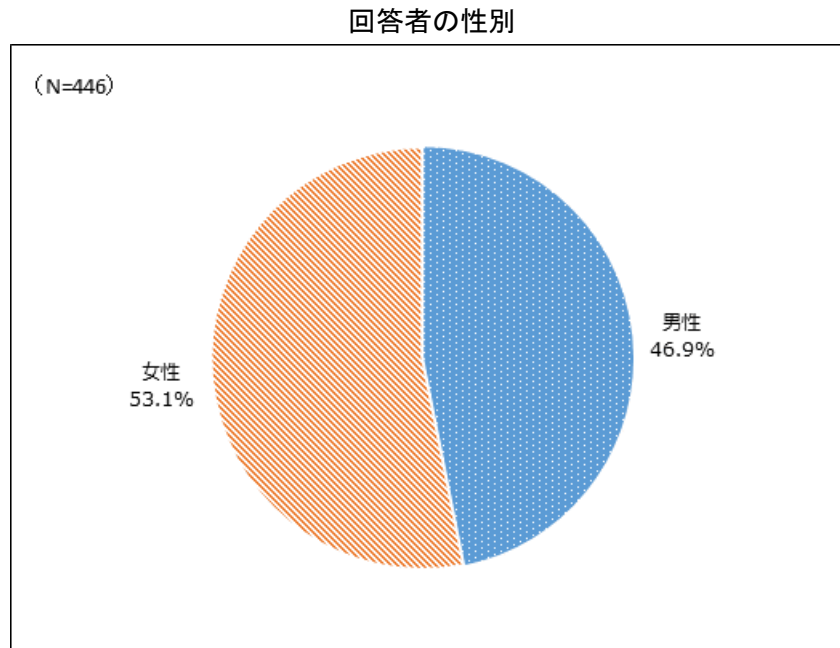
⑧現在の働き方や職場環境の改善等への意見

(3) 調査結果

①回答者のプロフィール

【性別】

・「男性」が46.9%、「女性」が53.1%となっており、女性の割合がやや高くなっている。



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

業種別にみた回答者の性別

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 男性	90	109	209
2 女性	93	128	237
合計	183	237	446

【構成比】

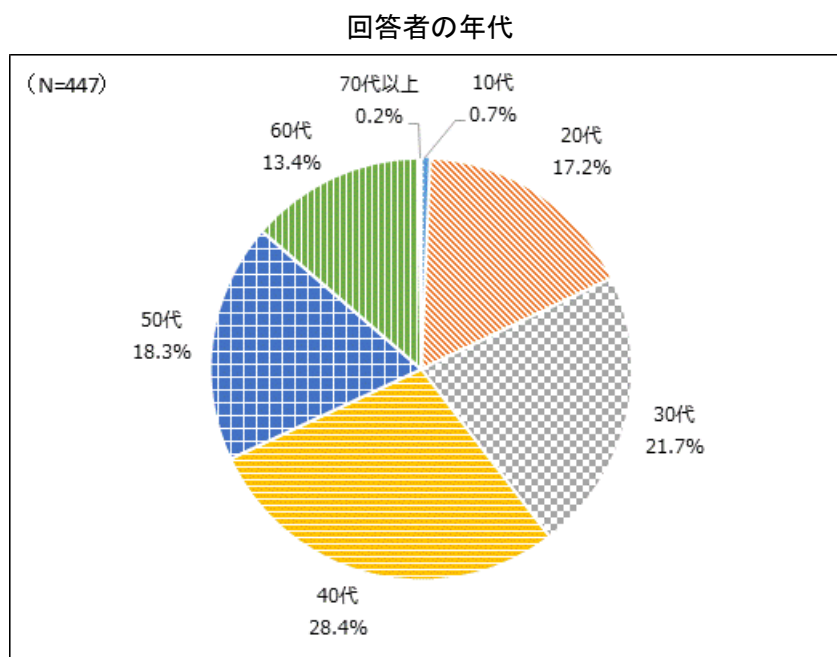
	卸売業	小売業	全体計
1 男性	49.2%	46.0%	46.9%
2 女性	50.8%	54.0%	53.1%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

【年代】

- ・「40代」が28.4%と最も多く、次いで「30代」が21.7%、「50代」が18.3%と続いている。
- ・年代構成を業種別にみると、卸売業、小売業とも、40代が最も多く、3割近くを占めている。30～50代の占める割合は、卸売業で6割台半ば、小売業で7割超となっている。



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

業種別にみた回答者の年代

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 20代以下	35	39	80
2 30代	42	49	97
3 40代	52	70	127
4 50代	25	53	82
5 60代以上	29	27	61
合計	183	238	447

【構成比】

	卸売業	小売業	全体計
1 20代以下	19.1%	16.4%	17.9%
2 30代	23.0%	20.6%	21.7%
3 40代	28.4%	29.4%	28.4%
4 50代	13.7%	22.3%	18.3%
5 60代以上	15.8%	11.3%	13.6%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

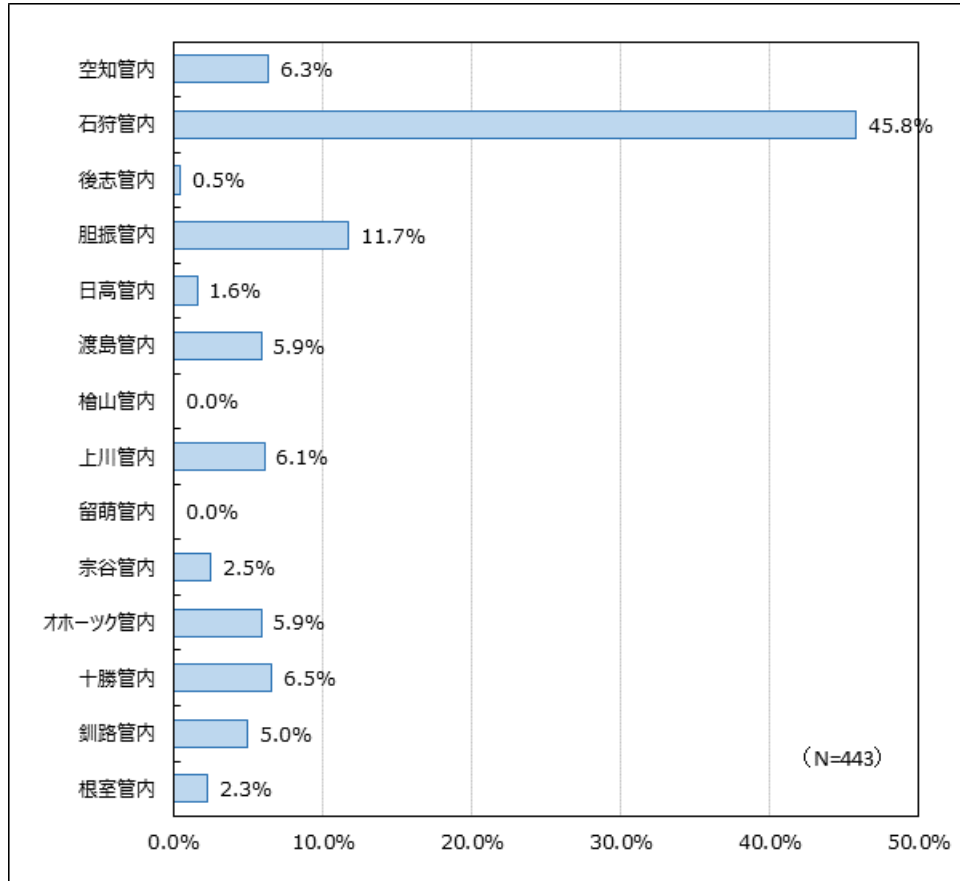
※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

※表中の全体計は、業種不明も含めた数値。

【勤務先の所在地】

- ・「石狩管内」が 45.8%と最も多く、全体の半数弱を占めている。次いで「胆振管内」が 11.7%、「十勝管内」が 6.5%と続いている。
- ・勤務先の所在地を業種別にみると、卸売業で石狩管内への集中度合いが高くなる傾向がみられる。

回答者の勤務先の所在地



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

業種別にみた回答者の勤務先の所在地

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 空知管内	10	16	28
2 石狩管内	103	95	203
3 後志管内	1	0	2
4 胆振管内	14	32	52
5 日高管内	2	5	7
6 渡島管内	8	16	26
7 檜山管内	0	0	0
8 上川管内	9	18	27
9 留萌管内	0	0	0
10 宗谷管内	0	11	11
11 オホーツク管内	11	13	26
12 十勝管内	12	12	29
13 釧路管内	5	15	22
14 根室管内	7	3	10
合計	182	236	443

【構成比】

	卸売業	小売業	全体計
1 空知管内	5.5%	6.8%	6.3%
2 石狩管内	56.6%	40.3%	45.8%
3 後志管内	0.5%	0.0%	0.5%
4 胆振管内	7.7%	13.6%	11.7%
5 日高管内	1.1%	2.1%	1.6%
6 渡島管内	4.4%	6.8%	5.9%
7 檜山管内	0.0%	0.0%	0.0%
8 上川管内	4.9%	7.6%	6.1%
9 留萌管内	0.0%	0.0%	0.0%
10 宗谷管内	0.0%	4.7%	2.5%
11 オホーツク管内	6.0%	5.5%	5.9%
12 十勝管内	6.6%	5.1%	6.5%
13 釧路管内	2.7%	6.4%	5.0%
14 根室管内	3.8%	1.3%	2.3%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

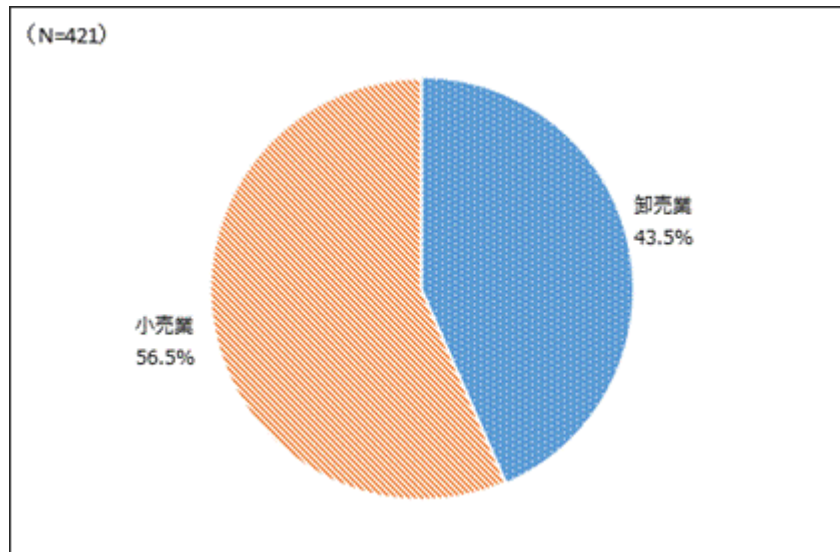
※表中で塗りつぶしてある欄は、業種間で5%以上の差がみられる項目。

※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

【勤務先の業種】

- ・「卸売業」が43.5%、「小売業」が56.5%となっており、小売業の割合が高くなっている。

回答者の勤務先の業種



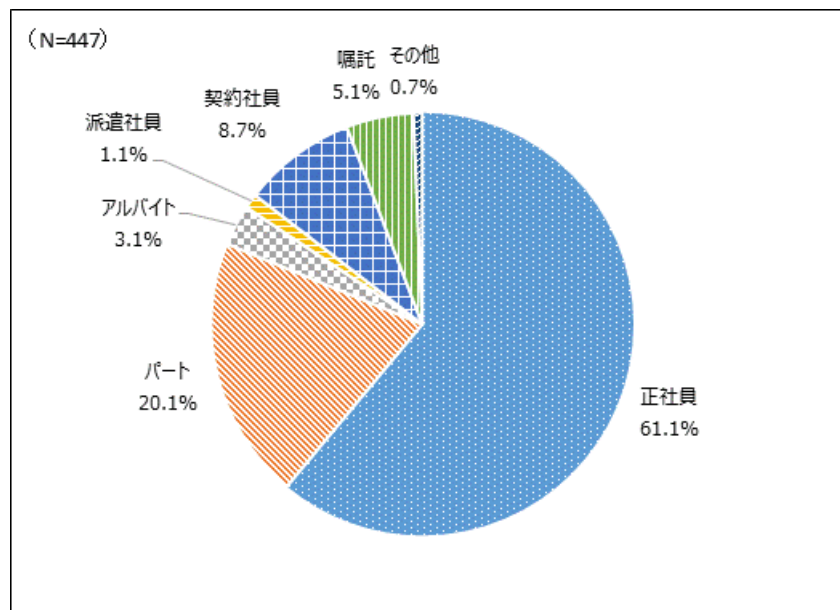
※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

②雇用状況について

【雇用形態】

- ・回答者の雇用形態をみると、「正社員」が61.1%、パートなどの「非正規労働者」が38.9%となっており、正社員が全体の6割を占めている。
- ・非正規労働者の内訳を詳細にみると、「パート」が20.1%と最も多く、次いで「契約社員」の8.7%、「嘱託」の5.1%と続いている。
- ・回答者の雇用形態を業種別にみると、卸売業と小売業でそれほど大きな差はみられない。

回答者の雇用形態



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

業種別に応じた回答者の雇用形態

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 正社員	116	143	273
2 パート	32	51	90
3 アルバイト	3	9	14
4 派遣社員	2	3	5
5 契約社員	17	21	39
6 嘱託	11	10	23
7 その他	2	1	3
合計	183	238	447

【構成比】

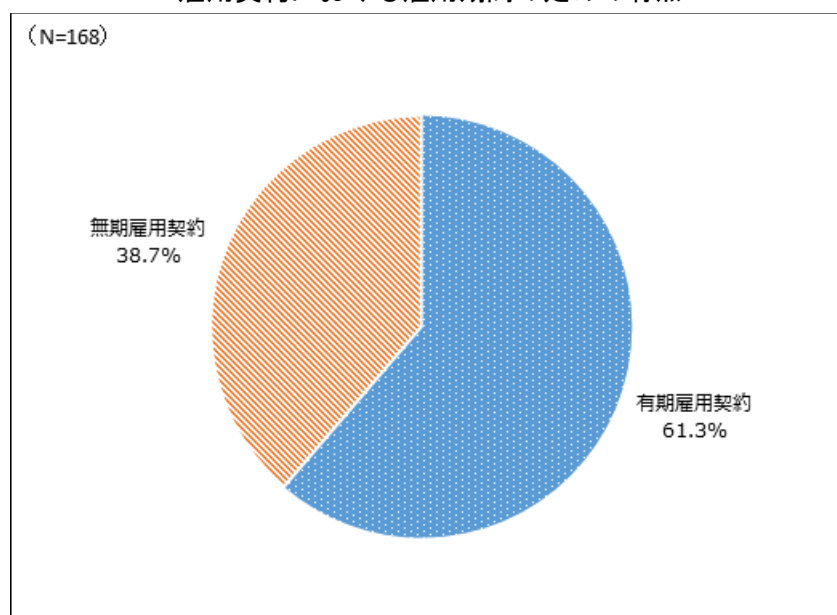
	卸売業	小売業	全体計
1 正社員	63.4%	60.1%	61.1%
2 パート	17.5%	21.4%	20.1%
3 アルバイト	1.6%	3.8%	3.1%
4 派遣社員	1.1%	1.3%	1.1%
5 契約社員	9.3%	8.8%	8.7%
6 嘱託	6.0%	4.2%	5.1%
7 その他	1.1%	0.4%	0.7%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。
 ※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

【雇用契約における雇用期間の定めの有無】

- ・非正規労働者を対象に、雇用契約における雇用期間の定めの有無を尋ねたところ、「有期雇用契約」が61.3%、「無期雇用契約」が38.7%となっており、雇用期間に定めのある雇用契約を結んでいる回答者が6割以上を占めている。
- ・回答者の雇用期間の定めの有無を業種別にみると、卸売業で「無期雇用契約」の割合がやや高く、小売業で「有期雇用契約」の割合がやや高くなっている。

雇用契約における雇用期間の定めの有無



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

業種別にみた雇用期間の定めの有無

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 有期雇用契約	34	61	103
2 無期雇用契約	31	31	65
合計	65	92	168

【構成比】

	卸売業	小売業	全体計
1 有期雇用契約	52.3%	66.3%	61.3%
2 無期雇用契約	47.7%	33.7%	38.7%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

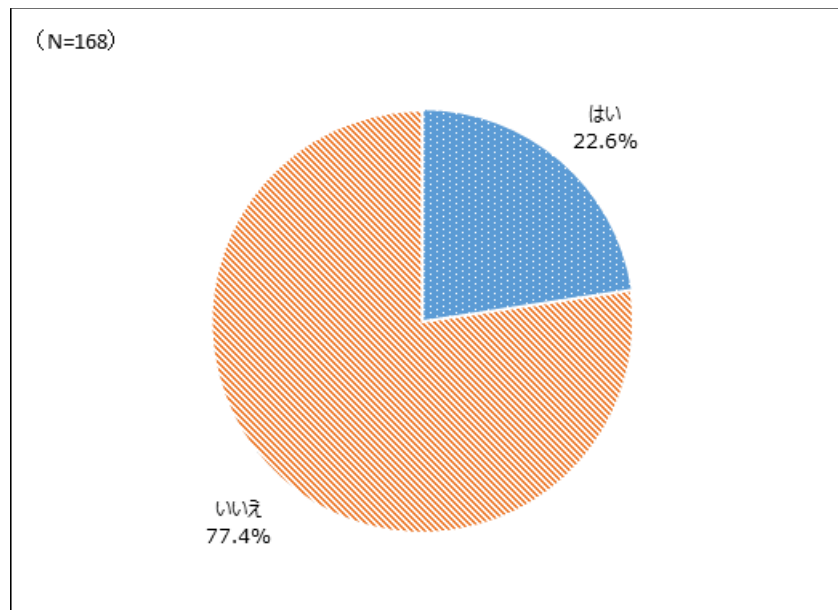
※表中で塗りつぶしてある欄は、業種間で5%以上の差がみられる項目。

※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

【定年退職後の再雇用の状況】

- ・非正規労働者を対象に、定年退職後の再雇用であるかどうかを尋ねたところ、「はい」が22.6%、「いいえ」が77.4%となっており、定年退職後の再雇用者は2割以上を占めている。
- ・定年退職後の再雇用の状況を業種別にみると、卸売業で再雇用者の割合がやや高くなっている。

定年退職後の再雇用の状況



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

業種別にみた定年退職後の再雇用の状況

【実数】

		卸売業	小売業	全体計
1	はい	19	17	38
2	いいえ	47	74	130
	合計	66	91	168

【構成比】

		卸売業	小売業	全体計
1	はい	28.8%	18.7%	22.6%
2	いいえ	71.2%	81.3%	77.4%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

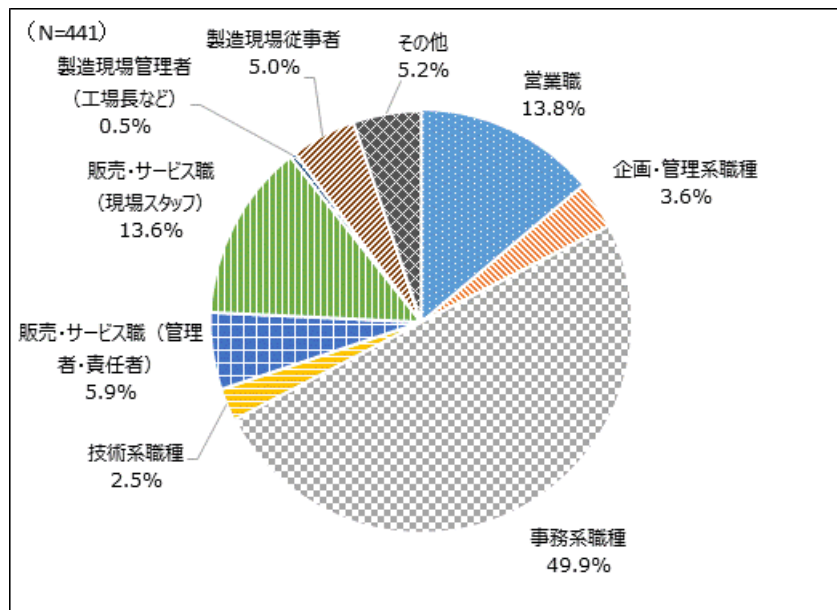
※表中で塗りつぶしてある欄は、業種間で5%以上の差がみられる項目。

※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

【勤務先での職種】

- ・勤務先での職種をみると、「事務系職種」が49.9%と最も多く、次いで「営業職」が13.8%、「販売・サービス職（現場スタッフ）」が13.6%と続いている。
- ・なお、販売・サービス職は、管理者・責任者も含めると、全体の2割を占めている。
- ・回答者の職種を業種別にみると、卸売業で「営業職」及び「事務系職種」の割合がやや高く、小売業で「販売職」の割合がやや高くなっている。

勤務先での職種



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

業種別にみた勤務先での職種

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 営業職	37	22	61
2 企画・管理系職種	8	8	16
3 事務系職種	101	107	220
4 技術系職種	3	8	11
5 販売・サービス職（管理者・責任者）	2	24	26
6 販売・サービス職（現場スタッフ）	7	47	60
7 製造現場管理者（工場長など）	2	0	2
8 製造現場従事者	9	10	22
9 その他	10	11	23
合計	179	237	441

【構成比】

	卸売業	小売業	全体計
1 営業職	20.7%	9.3%	13.8%
2 企画・管理系職種	4.5%	3.4%	3.6%
3 事務系職種	56.4%	45.1%	49.9%
4 技術系職種	1.7%	3.4%	2.5%
5 販売・サービス職（管理者・責任者）	1.1%	10.1%	5.9%
6 販売・サービス職（現場スタッフ）	3.9%	19.8%	13.6%
7 製造現場管理者（工場長など）	1.1%	0.0%	0.5%
8 製造現場従事者	5.0%	4.2%	5.0%
9 その他	5.6%	4.6%	5.2%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

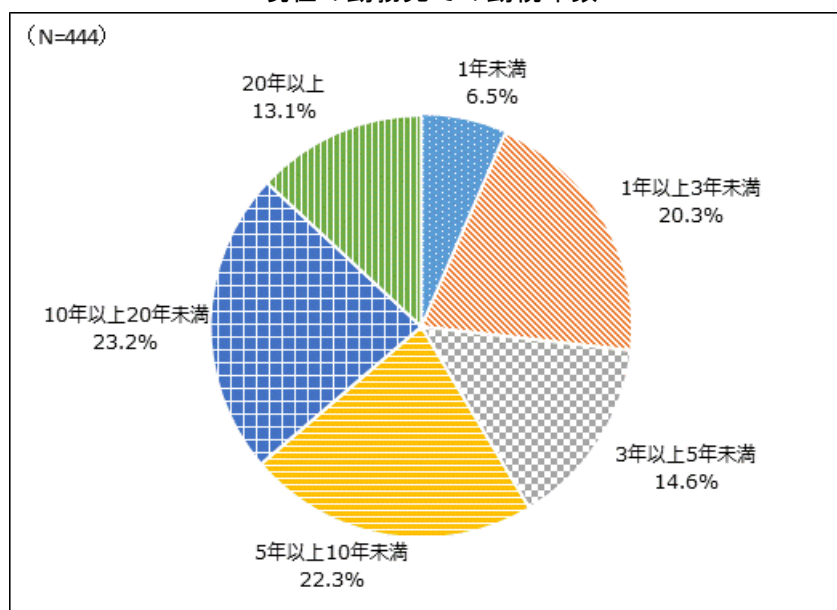
※表中で塗りつぶしてある欄は、業種間で5%以上の差がみられる項目。

※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

【現在の勤務先での勤続年数】

- ・現在の勤務先での勤続年数をみると、「10年以上20年未満」が23.2%と最も多く、次いで「5年以上10年未満」が22.3%、「1年以上3年未満」が20.3%と続いている。
- ・勤務先での勤続年数を業種別にみると、全体的な傾向に大きな違いはみられないが、小売業で「1年以上3年未満」の割合がやや高くなっている。

現在の勤務先での勤続年数



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

業種別にみた勤務先での勤続年数

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 1年未満	12	14	29
2 1年以上3年未満	26	52	90
3 3年以上5年未満	32	32	65
4 5年以上10年未満	39	55	99
5 10年以上20年未満	44	56	103
6 20年以上	28	29	58
合計	181	238	444

【構成比】

	卸売業	小売業	全体計
1 1年未満	6.6%	5.9%	6.5%
2 1年以上3年未満	14.4%	21.8%	20.3%
3 3年以上5年未満	17.7%	13.4%	14.6%
4 5年以上10年未満	21.5%	23.1%	22.3%
5 10年以上20年未満	24.3%	23.5%	23.2%
6 20年以上	15.5%	12.2%	13.1%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

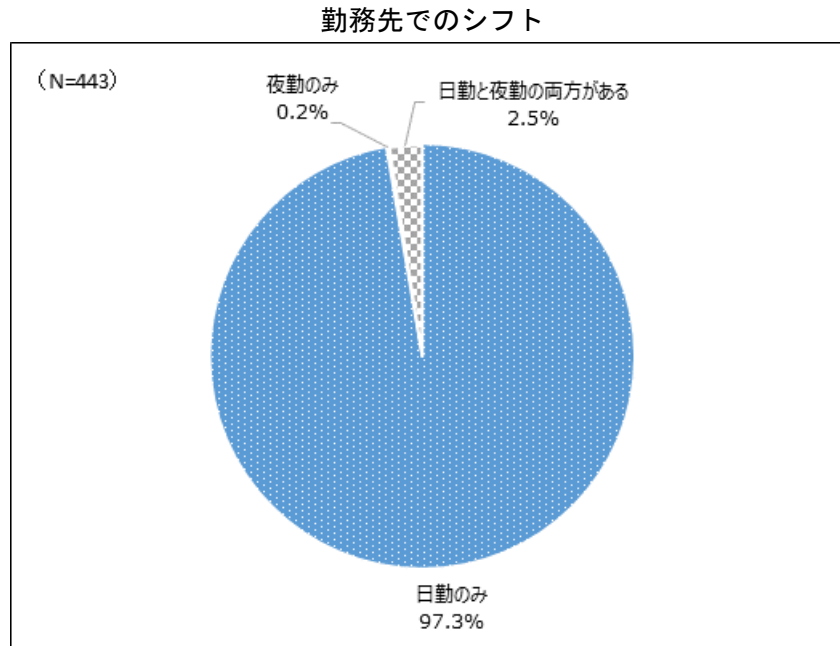
※表中で塗りつぶしてある欄は、業種間で5%以上の差がみられる項目。

※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

③勤務状況について

【勤務先でのシフト】

- ・「日勤のみ」が 97.3%となっており、「日勤と夜勤の両方がある」（2.5%）や「夜勤のみ」（0.2%）を大きく上回っている。
- ・勤務先でのシフトを業種別にみると、全体的な傾向に大きな違いはみられない。



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも 100%とはならない。

業種別にみた勤務先でのシフト

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 日勤のみ	180	226	431
2 夜勤のみ	0	1	1
3 日勤と夜勤の両方がある	1	10	11
合計	181	237	443

【構成比】

	卸売業	小売業	全体計
1 日勤のみ	99.4%	95.4%	97.3%
2 夜勤のみ	0.0%	0.4%	0.2%
3 日勤と夜勤の両方がある	0.6%	4.2%	2.5%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

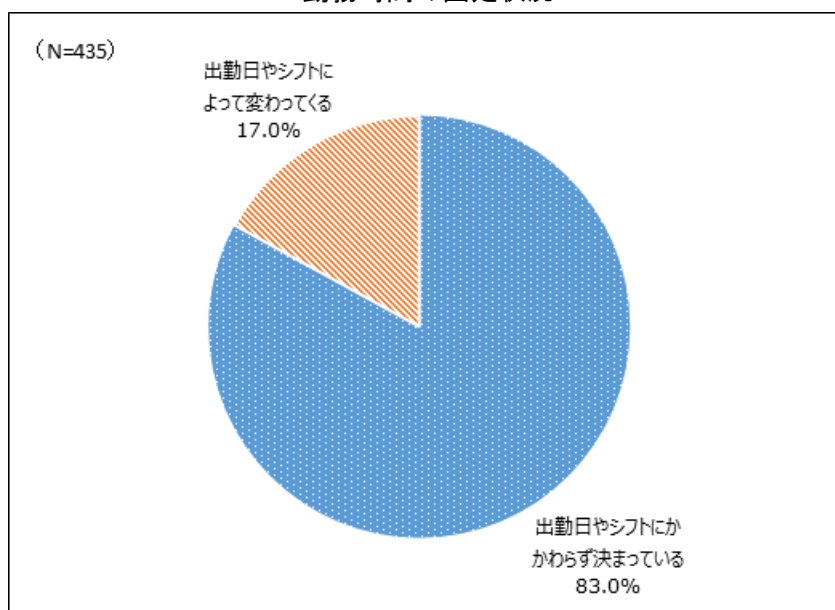
※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも 100%とはならない。

※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

【勤務時間の固定状況】

- ・回答者の 1 日の勤務時間が固定されているかどうかを尋ねたところ、「出勤日やシフトにかかわらず決まっている」が 83.0%となっている。
- ・勤務時間の固定状況を業種別にみると、全体的な傾向に大きな違いはみられないが、小売業において、「出勤日やシフトによって変わってくる」の割合がやや高くなっている。

勤務時間の固定状況



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

業種別にみた勤務時間の固定状況

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 出勤日やシフトにかかわらず決まっている	153	187	361
2 出勤日やシフトによって変わってくる	24	47	74
合計	177	234	435

【構成比】

	卸売業	小売業	全体計
1 出勤日やシフトにかかわらず決まっている	86.4%	79.9%	83.0%
2 出勤日やシフトによって変わってくる	13.6%	20.1%	17.0%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

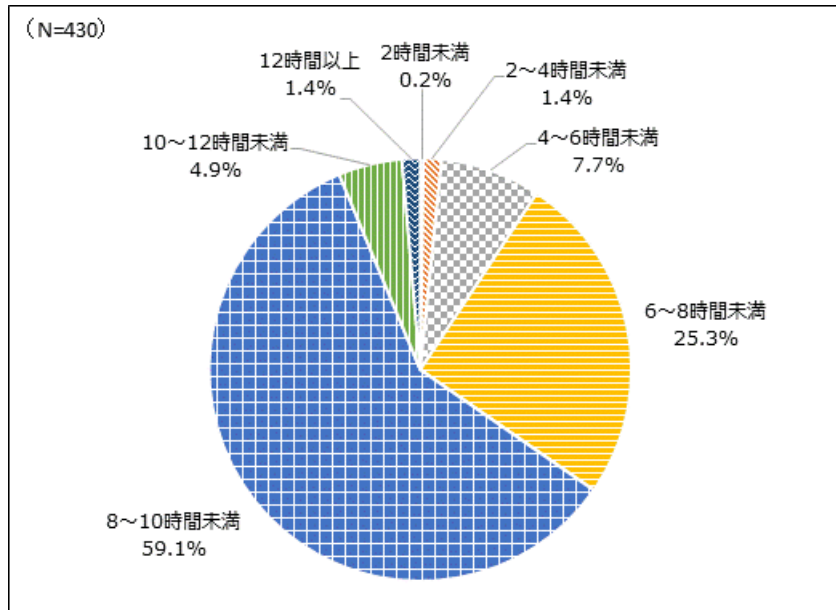
※表中で塗りつぶしてある欄は、業種間で5%以上の差がみられる項目。

※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

【1日の勤務時間】

- ・1日の勤務時間（出勤日やシフトで勤務時間が変わる場合は平均的な勤務時間）をみると、「8～10時間未満」が59.1%と最も多く、次いで「6～8時間未満」が25.3%、「4～6時間未満」が7.7%と続いている。
- ・1日の勤務時間を業種別にみると、卸売業では、「8～10時間未満」が63.8%と最も多く、次いで「6～8時間未満」が25.4%、「10～12時間未満」が6.2%と続いている。また、回答者の平均勤務時間は7.99時間となっている。
- ・一方、小売業では、「8～10時間未満」が56.7%と最も多く、次いで「6～8時間未満」が23.8%、「4～6時間未満」が10.4%と続いている。また、回答者の平均勤務時間は7.65時間となっている。

1日の勤務時間



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

業種別にみた1日の勤務時間

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 2時間未満	1	0	1
2 2~4時間	0	6	6
3 4~6時間	6	24	33
4 6~8時間	45	55	109
5 8~10時間	113	131	254
6 10~12時間	11	10	21
7 12時間以上	1	5	6
合計	177	231	430

【構成比】

	卸売業	小売業	全体計
1 2時間未満	0.6%	0.0%	0.2%
2 2~4時間	0.0%	2.6%	1.4%
3 4~6時間	3.4%	10.4%	7.7%
4 6~8時間	25.4%	23.8%	25.3%
5 8~10時間	63.8%	56.7%	59.1%
6 10~12時間	6.2%	4.3%	4.9%
7 12時間以上	0.6%	2.2%	1.4%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

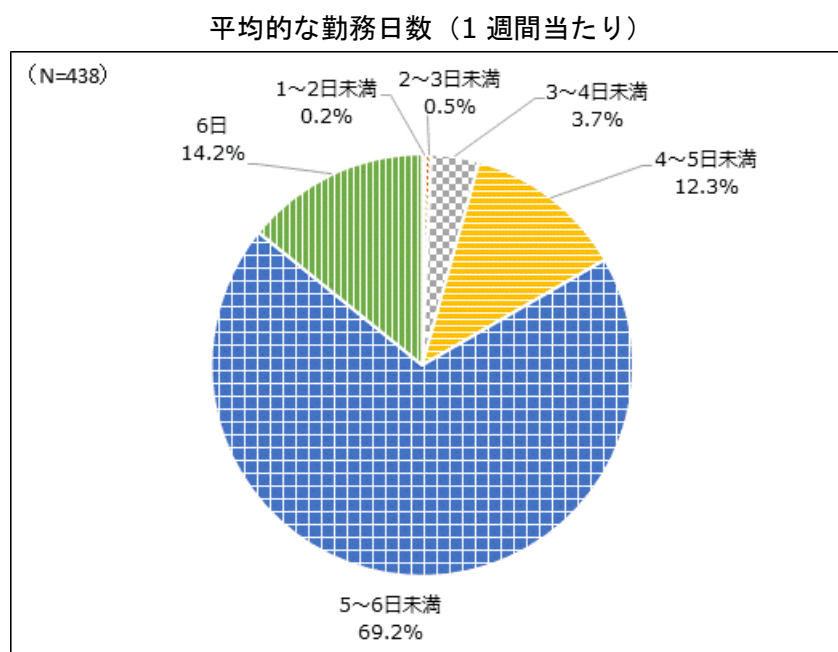
※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

※表中で塗りつぶしてある欄は、業種間で5%以上の差がみられる項目。

※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

【平均的な勤務日数（1週間当たり）】

- ・1週間当たりの平均的な勤務日数をみると、「5～6日未満」が69.2%と最も多く、次いで「6日」が14.2%、「4～5日未満」が12.3%と続いている。
- ・1週間当たりの平均的な勤務日数を業種別にみると、卸売業では、「5～6日未満」が73.9%と最も多く、次いで「4～5日未満」及び「6日」がそれぞれ12.2%で続いている。また、回答者の平均勤務日数（1週間当たり）は5.15日となっている。
- ・一方、小売業では、「5～6日未満」が67.1%と最も多く、次いで「6日」が15.4%、「4～5日未満」が11.5%と続いている。また、回答者の平均勤務日数（1週間当たり）は5.10日となっている。



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

業種別にみた平均的な勤務日数（1週間当たり）

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 1～2日未満	0	1	1
2 2～3日未満	0	1	2
3 3～4日未満	3	12	16
4 4～5日未満	22	27	54
5 5～6日未満	133	157	303
6 6日	22	36	62
合計	180	234	438

【構成比】

	卸売業	小売業	全体計
1 1～2日未満	0.0%	0.4%	0.2%
2 2～3日未満	0.0%	0.4%	0.5%
3 3～4日未満	1.7%	5.1%	3.7%
4 4～5日未満	12.2%	11.5%	12.3%
5 5～6日未満	73.9%	67.1%	69.2%
6 6日	12.2%	15.4%	14.2%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

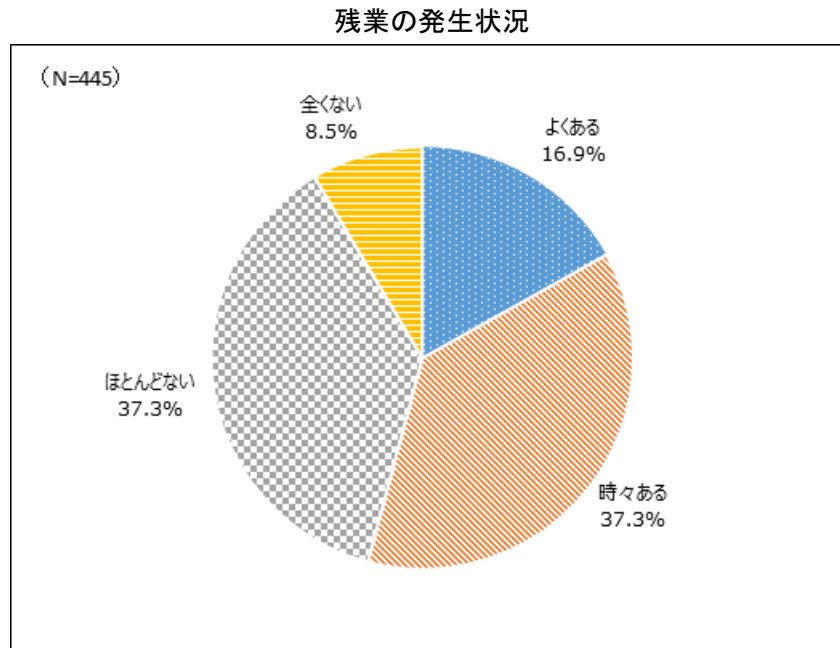
※表中で塗りつぶしてある欄は、業種間で5%以上の差がみられる項目。

※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

④残業の発生状況について

【残業の発生状況】

- ・ 残業の発生状況を見ると、「時々ある」と「ほとんどない」がそれぞれ 37.3%で最も多く、次いで「よくある」が 16.9%、「全くない」が 8.5%と続いている。
- ・ 残業の発生状況を業種別にみると、全体的に卸売業で残業が生じる割合が高くなっている。



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも 100%とはならない。

業種別にみた残業の発生状況

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 よくある	37	37	75
2 時々ある	77	78	166
3 ほとんどない	52	104	166
4 全くない	16	19	38
合計	182	238	445

【構成比】

	卸売業	小売業	全体計
1 よくある	20.3%	15.5%	16.9%
2 時々ある	42.3%	32.8%	37.3%
3 ほとんどない	28.6%	43.7%	37.3%
4 全くない	8.8%	8.0%	8.5%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

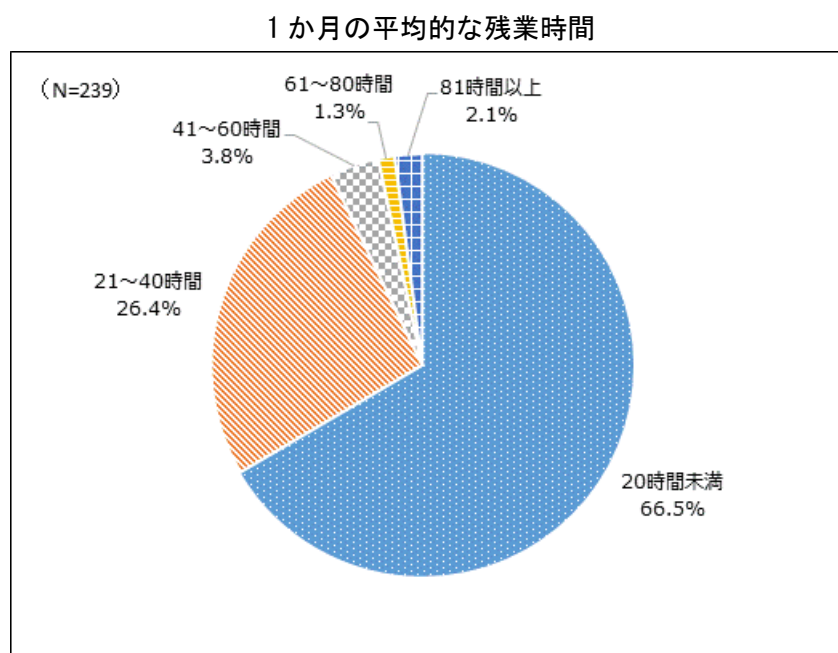
※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも 100%とはならない。

※表中で塗りつぶしてある欄は、業種間で 5%以上の差がみられる項目。

※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

【1か月の平均的な残業時間】

- ・ 残業の発生状況について、「よくある」又は「時々ある」とした回答者を対象に、1か月の平均的な残業時間を尋ねたところ、「20時間未満」が66.5%と全体の3分の2を占めている。次いで「21～40時間」が26.4%、「41～60時間」が3.8%と続いている。
- ・ 1か月の平均的な残業時間を業種別にみると、全体的に大きな違いはみられないが、小売業の残業時間がやや長くなっている。



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

業種別にみた1か月の平均的な残業時間

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 20時間未満	78	72	159
2 20～40時間未満	29	32	63
3 40～60時間未満	5	4	9
4 60～80時間未満	1	2	3
5 80時間以上	1	4	5
合計	114	114	239

【構成比】

	卸売業	小売業	全体計
1 20時間未満	68.4%	63.2%	66.5%
2 20～40時間未満	25.4%	28.1%	26.4%
3 40～60時間未満	4.4%	3.5%	3.8%
4 60～80時間未満	0.9%	1.8%	1.3%
5 80時間以上	0.9%	3.5%	2.1%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

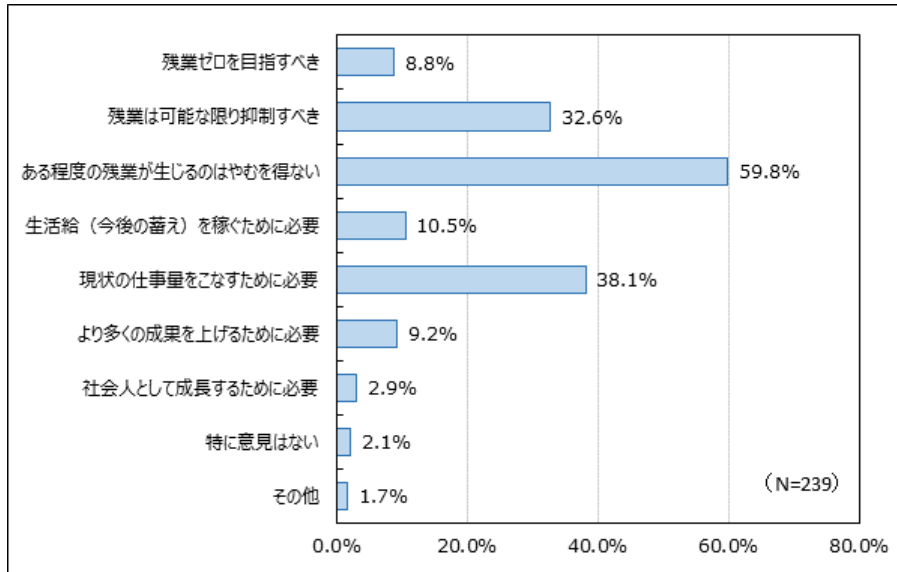
※表中で塗りつぶしてある欄は、業種間で5%以上の差がみられる項目。

※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

【残業に対する考え方】

- ・「ある程度の残業が生じるのはやむを得ない」が 59.8%と最も多く、次いで「現状の仕事量をこなすために必要」が 38.1%、「残業は可能な限り抑制すべき」が 32.6%、「生活給（今後の蓄え）を稼ぐために必要」が 10.5%と続いている。
- ・残業に対する考え方を業種別にみると、卸売業で「ある程度の残業が生じるのはやむを得ない」、「現状の仕事量をこなすために必要」、「より多くの成果を上げるために必要」の回答割合がやや高くなっており、肯定的な捉え方をする傾向がみられる。

残業に対する考え方（複数回答）



業種別にみた残業に対する考え方

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 残業ゼロを目指すべき	11	10	21
2 残業は可能な限り抑制すべき	36	39	78
3 ある程度の残業が生じるのはやむを得ない	72	63	143
4 生活給（今後の蓄え）を稼ぐために必要	14	11	25
5 現状の仕事量をこなすために必要	52	37	91
6 より多くの成果を上げるために必要	15	7	22
7 社会人として成長するために必要	3	3	7
8 特に意見はない	3	2	5
9 その他	1	2	4
サンプル数	114	113	239

【構成比】

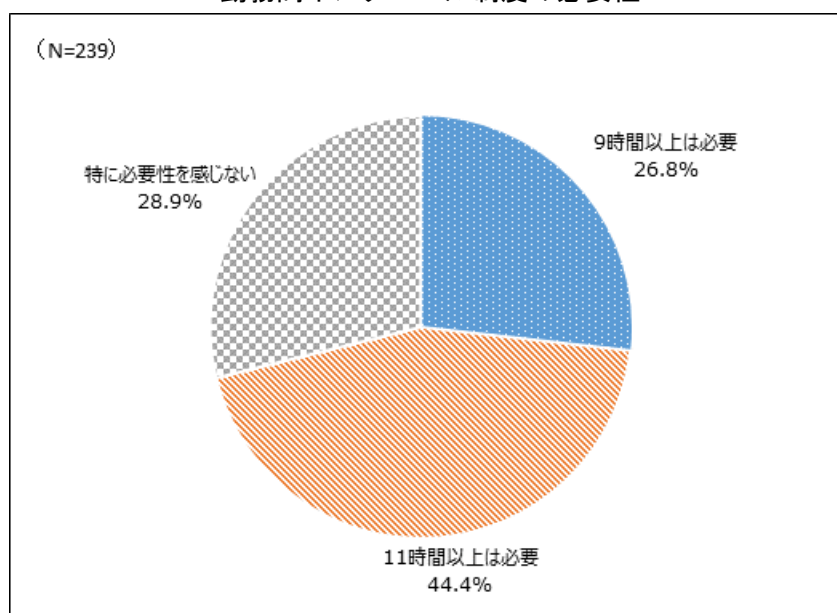
	卸売業	小売業	全体計
1 残業ゼロを目指すべき	9.6%	8.8%	8.8%
2 残業は可能な限り抑制すべき	31.6%	34.5%	32.6%
3 ある程度の残業が生じるのはやむを得ない	63.2%	55.8%	59.8%
4 生活給（今後の蓄え）を稼ぐために必要	12.3%	9.7%	10.5%
5 現状の仕事量をこなすために必要	45.6%	32.7%	38.1%
6 より多くの成果を上げるために必要	13.2%	6.2%	9.2%
7 社会人として成長するために必要	2.6%	2.7%	2.9%
8 特に意見はない	2.6%	1.8%	2.1%
9 その他	0.9%	1.8%	1.7%
サンプル数	-	-	-

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。
 ※表中で塗りつぶしてある欄は、業種間で5%以上の差がみられる項目。
 ※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

【勤務間インターバル制度の必要性】

- ・勤務間インターバル制度に対する考え方は、「11 時間以上は必要」が 44.4%と最も多くなっているほか、「9 時間以上は必要」が 26.8%となっており、制度を肯定的に捉えている回答者が 7 割以上を占めている。一方、「特に必要性を感じない」は 28.9%となっている。
- ・勤務間インターバル制度に対する考え方を業種別にみると、全体的な傾向に大きな違いはみられないが、小売業で「11 時間以上は必要」の回答割合がやや高くなっており、より長めの時間設定を望む傾向がうかがえる。

勤務間インターバル制度の必要性



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

業種別にみた勤務間インターバル制度の必要性

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 9時間以上は必要	31	28	64
2 11時間以上は必要	48	55	106
3 特に必要性を感じない	35	30	69
合計	114	113	239

【構成比】

	卸売業	小売業	全体計
1 9時間以上は必要	27.2%	24.8%	26.8%
2 11時間以上は必要	42.1%	48.7%	44.4%
3 特に必要性を感じない	30.7%	26.5%	28.9%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

※表中で塗りつぶしてある欄は、業種間で5%以上の差がみられる項目。

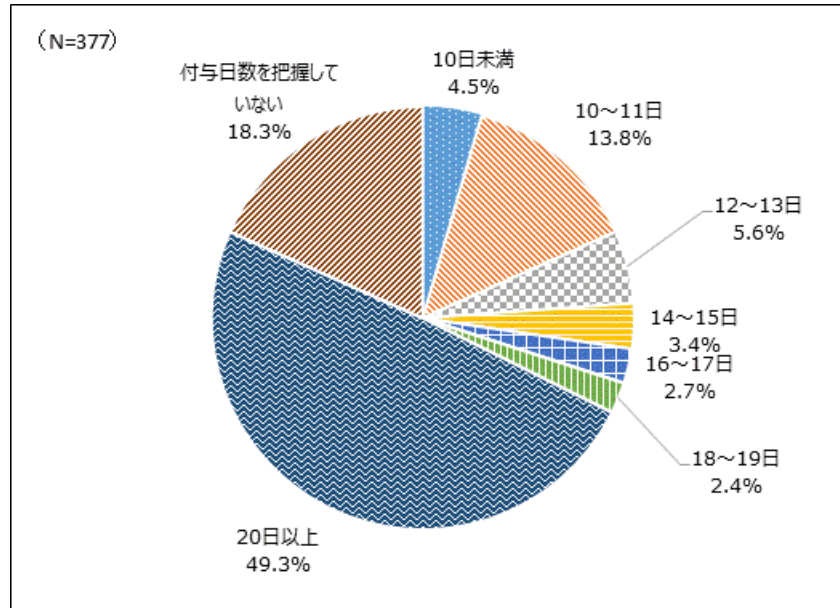
※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

⑤休暇の状況について

【有給休暇の年間の付与日数】

- ・有給休暇の年間の付与日数をみると、「20 日以上」が 49.3%と最も多くなっている。一方、「正確な付与日数を把握していない」も 18.3%を占めており、有給休暇の付与日数を正確に把握していない回答者も 2 割弱みられる。
- ・有給休暇の年間の付与日数を業種別にみると、全体的な傾向に大きな違いはみられない。

有給休暇の年間の付与日数



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも 100%とはならない。

業種別にみた有給休暇の年間の付与日数

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 10日未満	3	12	17
2 10～11日	18	27	52
3 12～13日	6	14	21
4 14～15日	7	6	13
5 16～17日	7	2	10
6 18～19日	6	3	9
7 20日以上	81	102	186
8 正確な付与日数を把握していない	29	35	69
合計	157	201	377

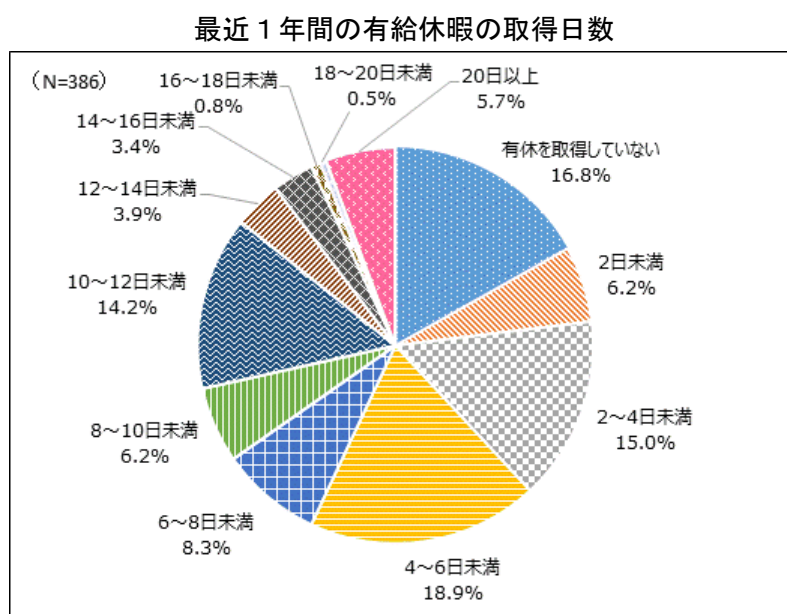
【構成比】

	卸売業	小売業	全体計
1 10日未満	1.9%	6.0%	4.5%
2 10～11日	11.5%	13.4%	13.8%
3 12～13日	3.8%	7.0%	5.6%
4 14～15日	4.5%	3.0%	3.4%
5 16～17日	4.5%	1.0%	2.7%
6 18～19日	3.8%	1.5%	2.4%
7 20日以上	51.6%	50.7%	49.3%
8 正確な付与日数を把握していない	18.5%	17.4%	18.3%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも 100%とはならない。
 ※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

【最近1年間の有給休暇の取得日数】

- ・最近1年間の有給休暇の取得日数を尋ねたところ、「有休を取得していない」は16.8%となっており、有給休暇を取得している回答者が83.2%となっている。
- ・次に、有給休暇の取得日数をみると、「4～6日未満」が18.9%と最も多く、次いで「2～4日未満」が15.0%、「10～12日未満」が14.2%と続いている。
- ・有給休暇の取得日数を業種別にみると、全体的な傾向に大きな違いはみられないが、小売業で「有休を取得していない」の割合がやや高くなっている。



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

業種別にみた有給休暇の取得日数

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 有休を取得していない	20	43	65
2 2日未満	10	13	24
3 2~4日未満	20	35	58
4 4~6日未満	38	33	73
5 6~8日未満	17	14	32
6 8~10日未満	13	9	24
7 10~20日未満	40	43	88
8 20日以上	3	18	22
合計	161	208	386

【構成比】

	卸売業	小売業	全体計
1 有休を取得していない	12.4%	20.7%	16.8%
2 2日未満	6.2%	6.3%	6.2%
3 2~4日未満	12.4%	16.8%	15.0%
4 4~6日未満	23.6%	15.9%	18.9%
5 6~8日未満	10.6%	6.7%	8.3%
6 8~10日未満	8.1%	4.3%	6.2%
7 10~20日未満	24.8%	20.7%	22.8%
8 20日以上	1.9%	8.7%	5.7%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

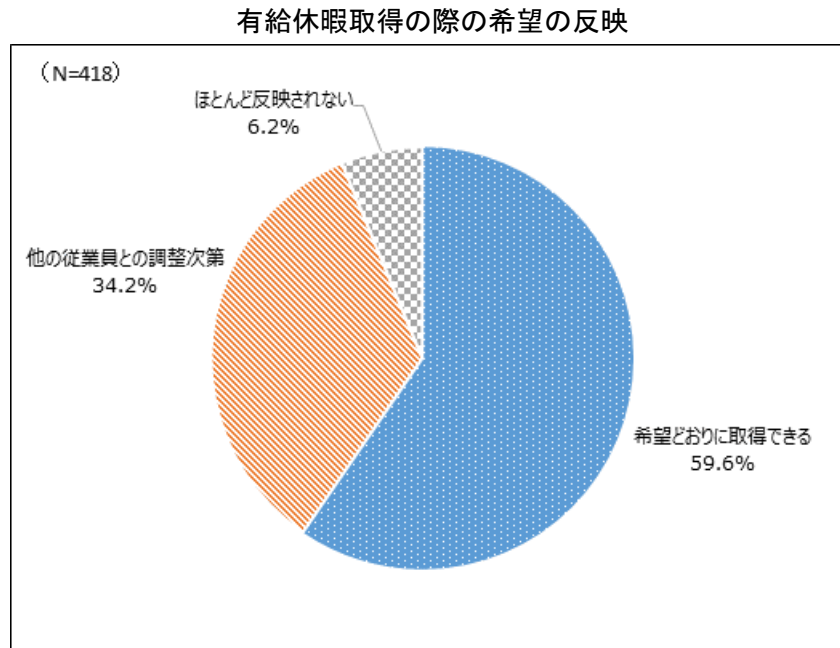
※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

※表中で塗りつぶしてある欄は、業種間で5%以上の差がみられる項目。

※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

【有給休暇取得の際の希望の反映】

- ・有給休暇を取得する際に、希望どおりに取得できるかを尋ねたところ、「希望どおりに取得できる」が 59.6%と約 6 割を占めている。また、「他の従業員との調整次第」も 34.2%と 3 分の 1 を占めており、「ほとんど反映されない」は 6.2%にとどまっている。
- ・有給休暇取得の際の希望の反映状況を業種別にみると、全体的な傾向に大きな違いはみられない。



※小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも 100%とはならない。

業種別にみた有給休暇取得の際の希望の反映

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 希望どおりに取得できる	105	133	249
2 他の従業員との調整次第	61	74	143
7 ほとんど反映されない	7	17	26
合計	173	224	418

【構成比】

	卸売業	小売業	全体計
1 希望どおりに取得できる	60.7%	59.4%	59.6%
2 他の従業員との調整次第	35.3%	33.0%	34.2%
7 ほとんど反映されない	4.0%	7.6%	6.2%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

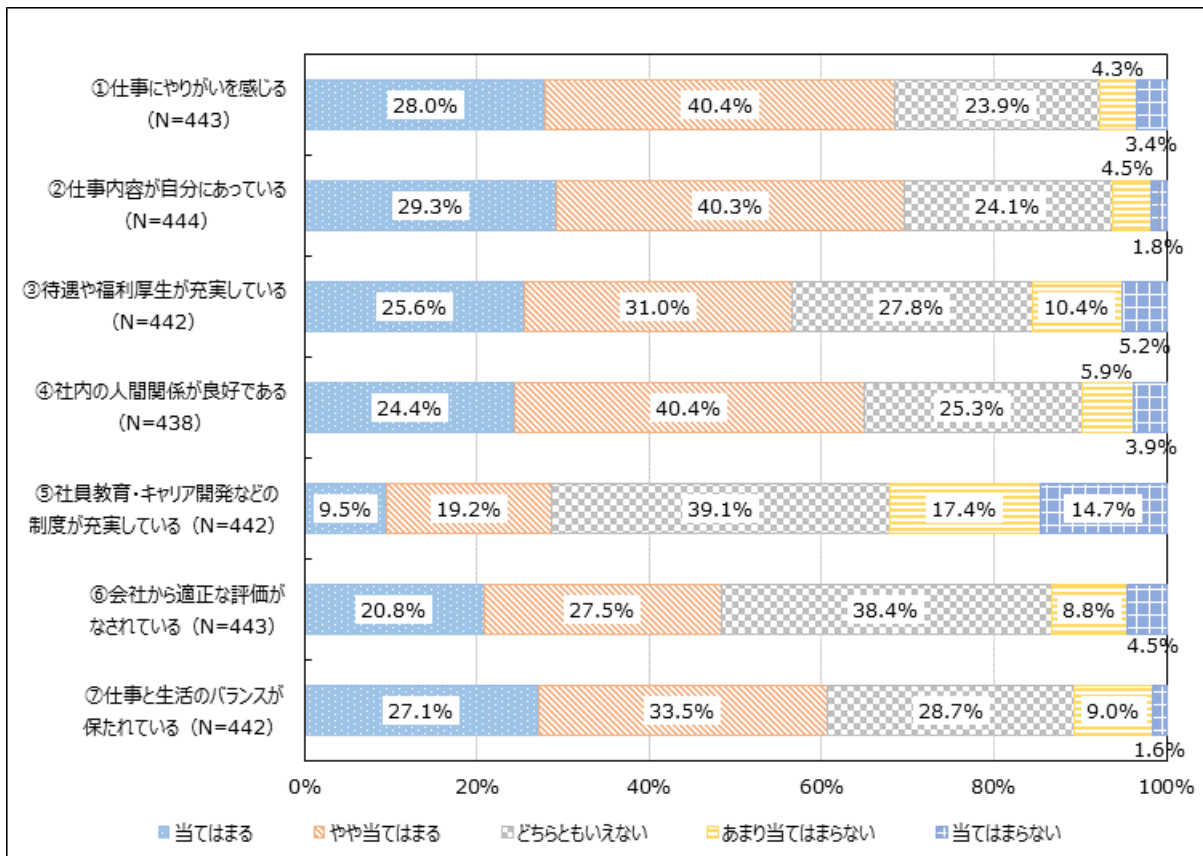
※小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも 100%とはならない。
 ※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

⑥現在の職場に対する評価

【現在の仕事や職場環境に対する評価】

- ・現在の仕事や職場環境に対する評価について、「当てはまる」又は「やや当てはまる」と回答した好意的な評価の高さをみると、「仕事内容が自分にあっている」が 69.6%と最も高く、次いで「仕事にやりがいを感じる」が 68.4%、「社内の人間関係が良好である」が 64.8%、「仕事と生活のバランスが保たれている」が 60.6%と続いている。
- ・一方、ほとんどの項目において、好意的な評価が半数以上を占めている中、「社員教育・キャリア開発などの制度が充実している」は好意的な評価が 28.7%にとどまっており、回答者からの評価が厳しくなっている。
- ・現在の仕事や職場環境に対する評価を業種別にみると、全体的な傾向に大きな違いはみられない。

現在の仕事や職場環境に対する評価



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

業種別にみた現在の仕事や職場環境に対する評価（卸売業）

【実数】

		①仕事にやりがいを感じる (N=181)	②仕事内容が自分に あっている (N=182)	③待遇や福利厚生が充 実している (N=181)	④社内の人 間関係が良 好である (N=178)	⑤社員教 育・キャリア 開発などの 制度が充実 している (N=182)	⑥会社から 適正な評価 が なされている (N=182)	⑦仕事と生 活のバランス が 保たれている (N=182)
1	当てはまる	53	54	52	41	16	37	48
2	やや当てはまる	75	79	52	79	35	55	57
3	どちらともいえない	44	41	54	41	68	68	59
4	あまり当てはまらない	5	5	17	13	36	18	15
5	当てはまらない	4	3	6	4	27	4	3
	合計	181	182	181	178	182	182	182

【構成比】

		①仕事にやりがいを感じる (N=181)	②仕事内容が自分に あっている (N=182)	③待遇や福利厚生が充 実している (N=181)	④社内の人 間関係が良 好である (N=178)	⑤社員教 育・キャリア 開発などの 制度が充実 している (N=182)	⑥会社から 適正な評価 が なされている (N=182)	⑦仕事と生 活のバランス が 保たれている (N=182)
1	当てはまる	29.3%	29.7%	28.7%	23.0%	8.8%	20.3%	26.4%
2	やや当てはまる	41.4%	43.4%	28.7%	44.4%	19.2%	30.2%	31.3%
3	どちらともいえない	24.3%	22.5%	29.8%	23.0%	37.4%	37.4%	32.4%
4	あまり当てはまらない	2.8%	2.7%	9.4%	7.3%	19.8%	9.9%	8.2%
5	当てはまらない	2.2%	1.6%	3.3%	2.2%	14.8%	2.2%	1.6%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

業種別にみた現在の仕事や職場環境に対する評価（小売業）

【実数】

		①仕事にやりがいを感じる (N=237)	②仕事内容が自分に あっている (N=237)	③待遇や福利厚生が充 実している (N=236)	④社内の人 間関係が良 好である (N=236)	⑤社員教 育・キャリア 開発などの 制度が充実 している (N=235)	⑥会社から 適正な評価 が なされている (N=236)	⑦仕事と生 活のバランス が 保たれている (N=235)
1	当てはまる	64	70	53	57	24	49	66
2	やや当てはまる	97	89	79	93	44	61	81
3	どちらともいえない	53	60	60	63	93	93	62
4	あまり当てはまらない	12	13	28	10	39	17	22
5	当てはまらない	11	5	16	13	35	16	4
	合計	237	237	236	236	235	236	235

【構成比】

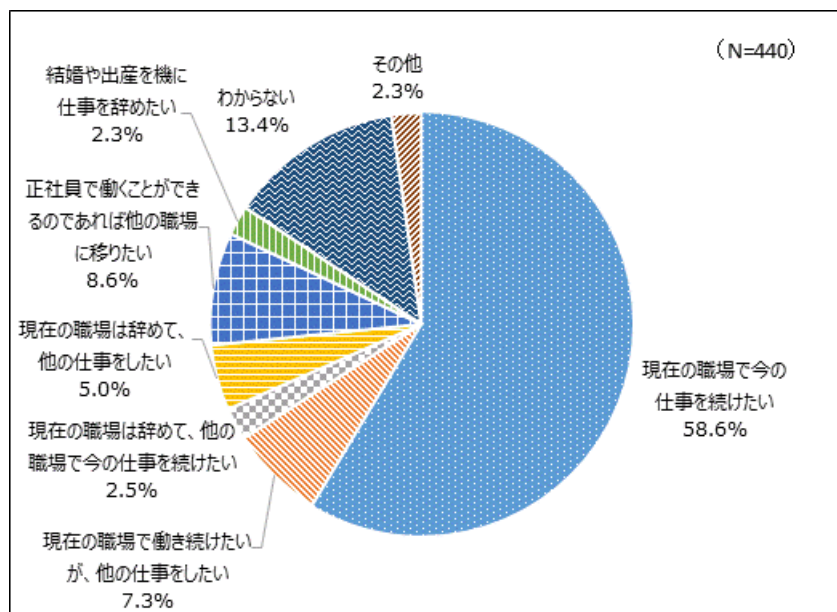
		①仕事にやりがいを感じる (N=237)	②仕事内容が自分に あっている (N=237)	③待遇や福利厚生が充 実している (N=236)	④社内の人 間関係が良 好である (N=236)	⑤社員教 育・キャリア 開発などの 制度が充実 している (N=235)	⑥会社から 適正な評価 が なされている (N=236)	⑦仕事と生 活のバランス が 保たれている (N=235)
1	当てはまる	27.0%	29.5%	22.5%	24.2%	10.2%	20.8%	28.1%
2	やや当てはまる	40.9%	37.6%	33.5%	39.4%	18.7%	25.8%	34.5%
3	どちらともいえない	22.4%	25.3%	25.4%	26.7%	39.6%	39.4%	26.4%
4	あまり当てはまらない	5.1%	5.5%	11.9%	4.2%	16.6%	7.2%	9.4%
5	当てはまらない	4.6%	2.1%	6.8%	5.5%	14.9%	6.8%	1.7%
	合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

【現在の職場での継続勤務意向】

- ・ 回答者に今後も現在の職場で働き続けたいと思うか尋ねたところ、「現在の職場で今の仕事を続けたい」が 58.6%と最も多くなっている。また、「現在の職場で働き続けたいが、他の仕事をしたい」も 7.3%と一定の回答割合がみられることから、回答者全体の約 3 分の 2 が現在の職場で引き続き仕事をしたいと考えている。
- ・ 現在の職場での継続勤務意向を業種別にみると、全体的な傾向に大きな違いはみられない。

現在の職場での継続勤務意向



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

業種別にみた現在の職場での継続勤務意向

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 現在の職場で今の仕事を続けたい	107	135	258
2 現在の職場で働き続けたいが、他の仕事をしたい	15	17	32
3 現在の職場は辞めて、他の職場で今の仕事を続けたい	2	7	11
4 現在の職場は辞めて、他の仕事をしたい	7	14	22
5 正社員で働くことができるのであれば他の職場に移りたい	14	22	38
6 結婚や出産を機に仕事を辞めたい	3	5	10
7 わからない	25	33	59
8 その他	7	2	10
合計	180	235	440

【構成比】

	卸売業	小売業	全体計
1 現在の職場で今の仕事を続けたい	59.4%	57.4%	58.6%
2 現在の職場で働き続けたいが、他の仕事をしたい	8.3%	7.2%	7.3%
3 現在の職場は辞めて、他の職場で今の仕事を続けたい	1.1%	3.0%	2.5%
4 現在の職場は辞めて、他の仕事をしたい	3.9%	6.0%	5.0%
5 正社員で働くことができるのであれば他の職場に移りたい	7.8%	9.4%	8.6%
6 結婚や出産を機に仕事を辞めたい	1.7%	2.1%	2.3%
7 わからない	13.9%	14.0%	13.4%
8 その他	3.9%	0.9%	2.3%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

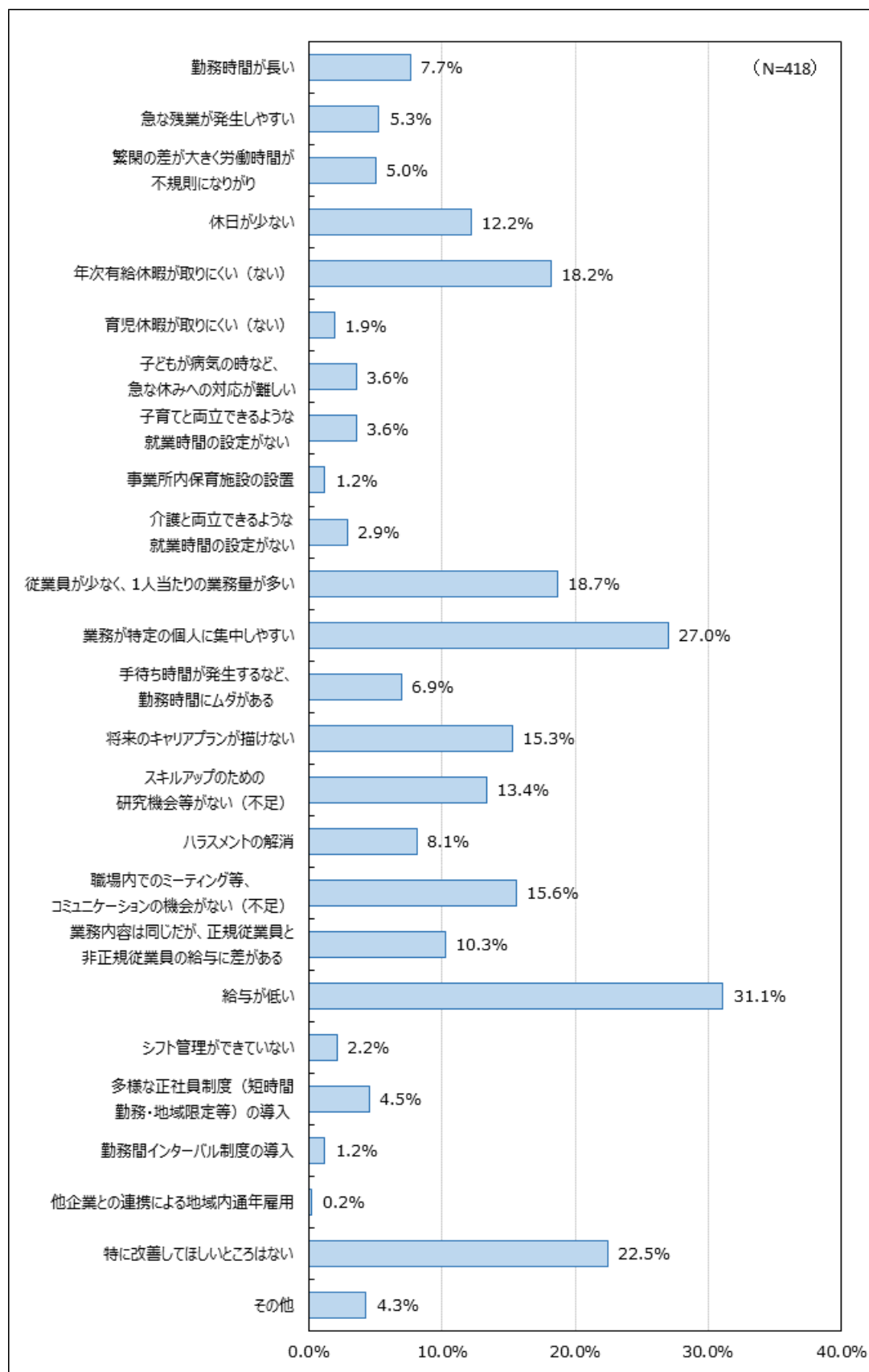
※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

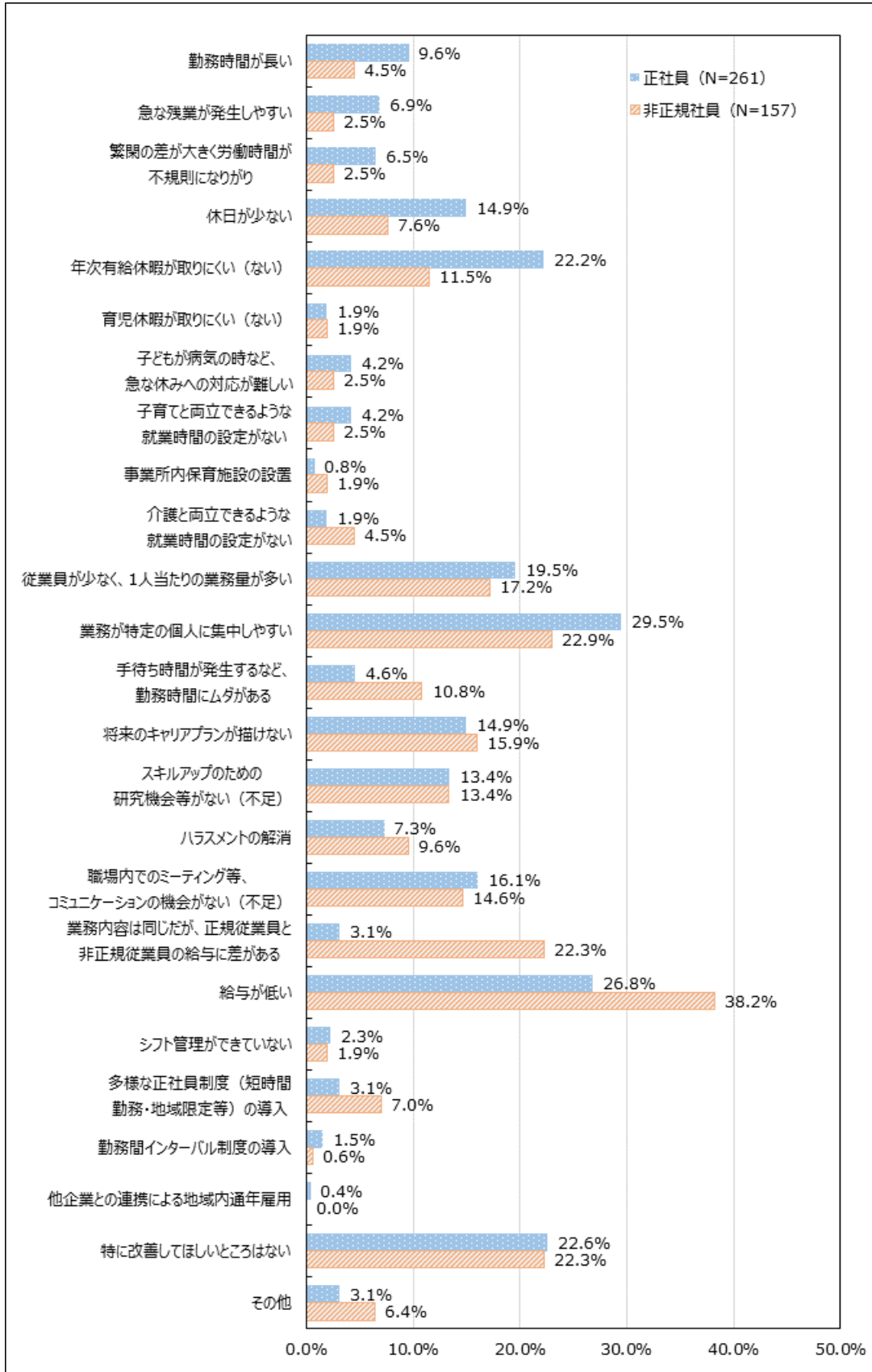
【ワーク・ライフ・バランスの実現に向けての改善点】

- ・回答者に、仕事と生活のバランスが取れた働き方を実現するに当たって、現在の職場に改善してほしいところがあるかを尋ねたところ、改善してほしい点として、「給与が低い」が **31.1%**と最も多くなっている。次いで「業務が特定の個人に集中しやすい」が **27.0%**、「従業員が少なく、1人当たりの業務量が多い」が **18.7%**、「年次有給休暇が取りにくい（ない）」が **18.2%**と続いている。
- ・一方、「特に改善してほしいところはない」は **22.5%**と全体の約2割を占めている。
- ・ワーク・ライフ・バランスの実現に向けての改善点を業種別にみると、卸売業で「業務が特定の個人に集中しやすい」の回答割合が高く、小売業で「特に改善してほしいところはない」の回答割合が高くなっているほかは、全体的な傾向にそれほど大きな違いはみられない。

ワーク・ライフ・バランスの実現に向けての改善点（複数回答）



雇用形態別にみたワーク・ライフ・バランスの実現に向けての改善点（複数回答）



業種別にみたワーク・ライフ・バランスの実現に向けての改善点

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 勤務時間が長い	13	19	32
2 急な残業が発生しやすい	10	12	22
3 繁閑の差が大きく労働時間が不規則になりがり	12	9	21
4 休日が少ない	20	31	51
5 年次有給休暇が取りにくい（ない）	36	38	76
6 育児休暇が取りにくい（ない）	6	2	8
7 子どもが病気の時など、急な休みへの対応が難しい	5	9	15
8 子育てと両立できるような就業時間の設定がない	9	5	15
9 事業所内保育施設の設置	0	4	5
10 介護と両立できるような就業時間の設定がない	7	4	12
11 従業員が少なく、1人当たりの業務量が多い	30	47	78
12 業務が特定の個人に集中しやすい	59	52	113
13 手待ち時間が発生するなど、勤務時間にムダがある	16	12	29
14 将来のキャリアプランが描けない	27	35	64
15 スキルアップのための研究機会等がない（不足）	26	29	56
16 ハラスメントの解消	18	14	34
17 職場内でのミーティング等、コミュニケーションの機会がない（不足）	30	32	65
18 業務内容は同じだが、正規従業員と非正規従業員の給与に差がある	19	22	43
19 給与が低い	59	67	130
20 シフト管理ができていない	4	5	9
21 多様な正社員制度（短時間勤務・地域限定等）の導入	14	5	19
22 勤務間インターバル制度の導入	0	5	5
23 他企業との連携による地域内通年雇用	0	1	1
24 特に改善してほしいところはない	29	55	94
25 その他	6	10	18
サンプル数	173	223	418

【構成比】

	卸売業	小売業	全体計
1 勤務時間が長い	7.5%	8.5%	7.7%
2 急な残業が発生しやすい	5.8%	5.4%	5.3%
3 繁閑の差が大きく労働時間が不規則になりがり	6.9%	4.0%	5.0%
4 休日が少ない	11.6%	13.9%	12.2%
5 年次有給休暇が取りにくい（ない）	20.8%	17.0%	18.2%
6 育児休暇が取りにくい（ない）	3.5%	0.9%	1.9%
7 子どもが病気の時など、急な休みへの対応が難しい	2.9%	4.0%	3.6%
8 子育てと両立できるような就業時間の設定がない	5.2%	2.2%	3.6%
9 事業所内保育施設の設置	0.0%	1.8%	1.2%
10 介護と両立できるような就業時間の設定がない	4.0%	1.8%	2.9%
11 従業員が少なく、1人当たりの業務量が多い	17.3%	21.1%	18.7%
12 業務が特定の個人に集中しやすい	34.1%	23.3%	27.0%
13 手待ち時間が発生するなど、勤務時間にムダがある	9.2%	5.4%	6.9%
14 将来のキャリアプランが描けない	15.6%	15.7%	15.3%
15 スキルアップのための研究機会等がない（不足）	15.0%	13.0%	13.4%
16 ハラスメントの解消	10.4%	6.3%	8.1%
17 職場内でのミーティング等、コミュニケーションの機会がない（不足）	17.3%	14.3%	15.6%
18 業務内容は同じだが、正規従業員と非正規従業員の給与に差がある	11.0%	9.9%	10.3%
19 給与が低い	34.1%	30.0%	31.1%
20 シフト管理ができていない	2.3%	2.2%	2.2%
21 多様な正社員制度（短時間勤務・地域限定等）の導入	8.1%	2.2%	4.5%
22 勤務間インターバル制度の導入	0.0%	2.2%	1.2%
23 他企業との連携による地域内通年雇用	0.0%	0.4%	0.2%
24 特に改善してほしいところはない	16.8%	24.7%	22.5%
25 その他	3.5%	4.5%	4.3%
サンプル数	-	-	-

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

※表中で塗りつぶしてある欄は、業種間で5%以上の差がみられる項目。

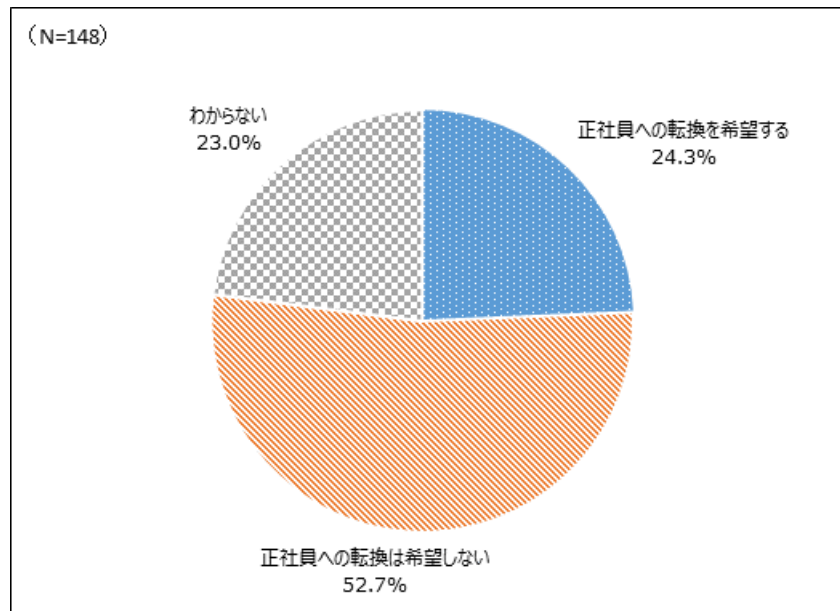
※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

⑦正社員への転換に対する意見（非正規労働者のみ）

【現在の職場での正社員への転換希望】

- ・非正規労働者として働いている方を対象に、現在の職場で正社員として働きたいかを尋ねたところ、「正社員への転換は希望しない」が52.7%と半数以上を占めている。
- ・一方、「正社員への転換を希望する」は24.3%となっており、全体の約4分の1を占めている。
- ・正社員への転換希望を業種別にみると、全体的な傾向に大きな違いはみられない。
- ・また、正社員への転換希望を年代別にみると、年代が低くなるほど、「正社員への転換を希望する」の回答割合が高くなる傾向がみられる。

現在の職場での正社員への転換希望



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

業種別にみた正社員への転換希望

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 正社員への転換を希望する	15	19	36
2 正社員への転換は希望しない	29	45	78
3 わからない	13	17	34
合計	57	81	148

【構成比】

	卸売業	小売業	全体計
1 正社員への転換を希望する	26.3%	23.5%	24.3%
2 正社員への転換は希望しない	50.9%	55.6%	52.7%
3 わからない	22.8%	21.0%	23.0%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

年代別にみた正社員への転換希望

【実数】

	20代以下	30代	40代	50代	60代以上	全体計
1 正社員への転換を希望する	8	9	11	3	5	36
2 正社員への転換は希望しない	5	12	18	17	26	78
3 わからない	5	7	13	4	5	34
合計	18	28	42	24	36	148

【構成比】

	20代以下	30代	40代	50代	60代以上	全体計
1 正社員への転換を希望する	44.4%	32.1%	26.2%	12.5%	13.9%	24.3%
2 正社員への転換は希望しない	27.8%	42.9%	42.9%	70.8%	72.2%	52.7%
3 わからない	27.8%	25.0%	31.0%	16.7%	13.9%	23.0%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

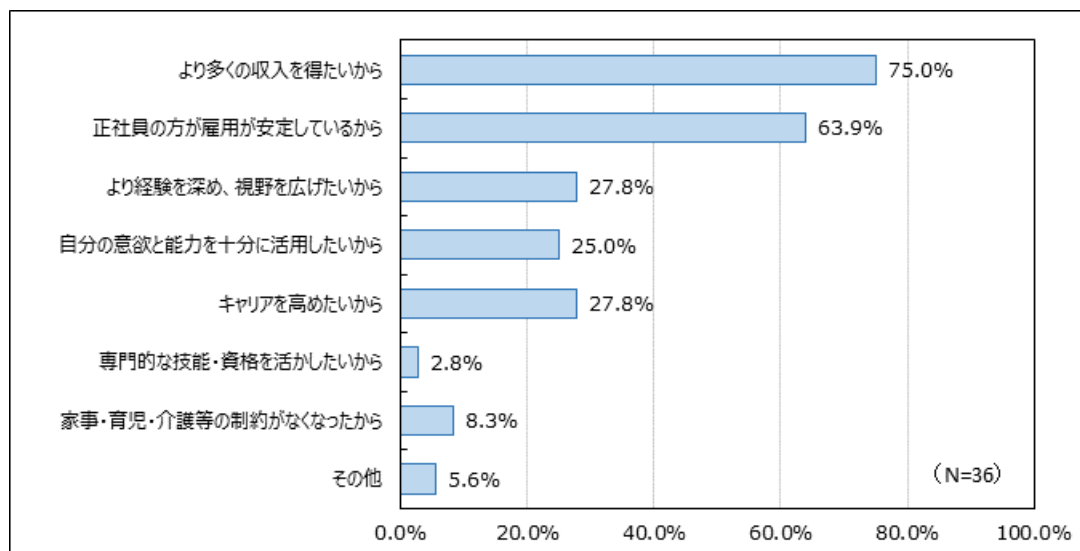
※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各年代の合計値は必ずしも100%とはならない。

※表中の全体計は、業種不明も含めた数値。

【正社員になりたい理由】

- ・「正社員への転換を希望する」との回答があった回答者に、正社員になりたい理由を尋ねたところ、「より多くの収入を得たいから」が75.0%と最も多く、次いで「正社員の方が雇用が安定しているから」が63.9%となっており、これら2項目の回答割合が高くなっている。
- ・正社員になりたい理由を業種別にみると、全体的な傾向にそれほど大きな違いはみられない。

正社員になりたい理由（複数回答）



業種別にみた正社員になりたい理由

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 より多くの収入を得たいから	12	14	27
2 正社員の方が雇用が安定しているから	10	12	23
3 より経験を深め、視野を広げたいから	5	4	10
4 自分の意欲と能力を十分に活用したいから	4	4	9
5 キャリアを高めたいから	5	5	10
6 専門的な技能・資格を活かしたいから	1	0	1
7 家事・育児・介護等の制約がなくなったから	1	2	3
8 その他	0	2	2
サンプル数	15	19	36

【構成比】

	卸売業	小売業	全体計
1 より多くの収入を得たいから	80.0%	73.7%	75.0%
2 正社員の方が雇用が安定しているから	66.7%	63.2%	63.9%
3 より経験を深め、視野を広げたいから	33.3%	21.1%	27.8%
4 自分の意欲と能力を十分に活用したいから	26.7%	21.1%	25.0%
5 キャリアを高めたいから	33.3%	26.3%	27.8%
6 専門的な技能・資格を活かしたいから	6.7%	0.0%	2.8%
7 家事・育児・介護等の制約がなくなったから	6.7%	10.5%	8.3%
8 その他	0.0%	10.5%	5.6%
サンプル数	-	-	-

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

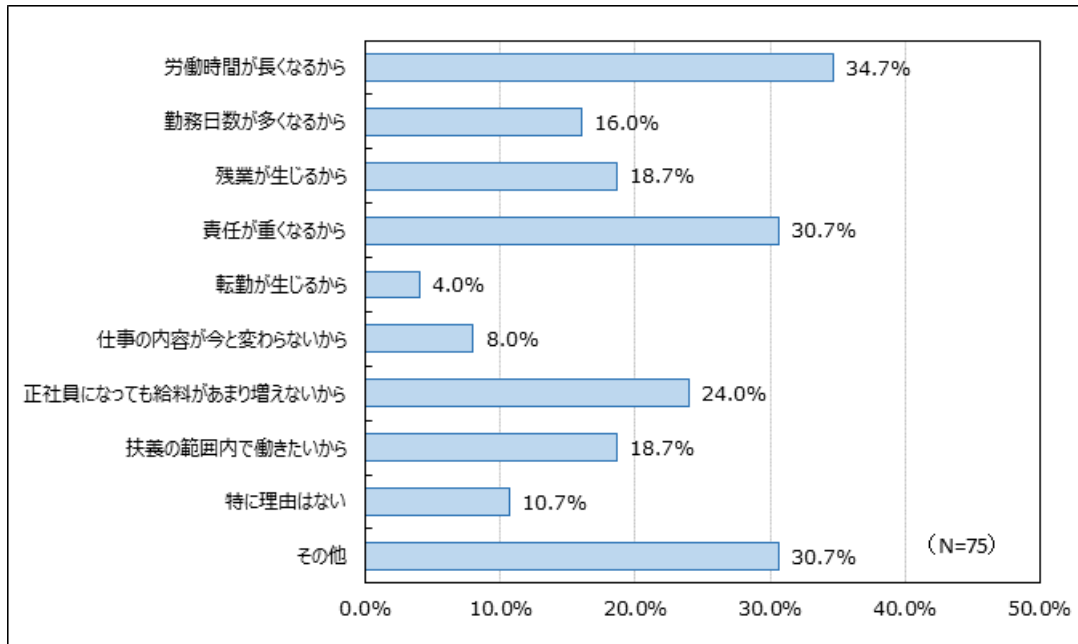
※表中で塗りつぶしてある欄は、業種間で5%以上の差がみられる項目。

※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

【正社員への転換を希望しない理由】

- ・「正社員への転換は希望しない」との回答があった回答者に、正社員への転換を希望しない理由を尋ねたところ、「労働時間が長くなるから」が34.7%と最も多く、次いで「責任が重くなるから」が30.7%、「正社員になっても給料があまり増えないから」が24.0%と続いている。
- ・正社員への転換を希望しない理由を業種別にみると、小売業で「扶養の範囲内で働きたいから」の回答割合が高くなっているほかは、全体的な傾向にそれほど大きな違いはみられない。

正社員への転換を希望しない理由（複数回答）



業種別にみた正社員への転換を希望しない理由

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 労働時間が長くなるから	11	14	26
2 勤務日数が多くなるから	5	6	12
3 残業が生じるから	5	8	14
4 責任が重くなるから	9	12	23
5 転勤が生じるから	0	3	3
6 仕事の内容が今と変わらないから	3	2	6
7 正社員になっても給料があまり増えないから	8	9	18
8 扶養の範囲内で働きたいから	3	11	14
9 特に理由はない	3	5	8
10 その他	8	13	23
サンプル数	28	43	75

【構成比】

	卸売業	小売業	全体計
1 労働時間が長くなるから	39.3%	32.6%	34.7%
2 勤務日数が多くなるから	17.9%	14.0%	16.0%
3 残業が生じるから	17.9%	18.6%	18.7%
4 責任が重くなるから	32.1%	27.9%	30.7%
5 転勤が生じるから	0.0%	7.0%	4.0%
6 仕事の内容が今と変わらないから	10.7%	4.7%	8.0%
7 正社員になっても給料があまり増えないから	28.6%	20.9%	24.0%
8 扶養の範囲内で働きたいから	10.7%	25.6%	18.7%
9 特に理由はない	10.7%	11.6%	10.7%
10 その他	28.6%	30.2%	30.7%
サンプル数	-	-	-

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

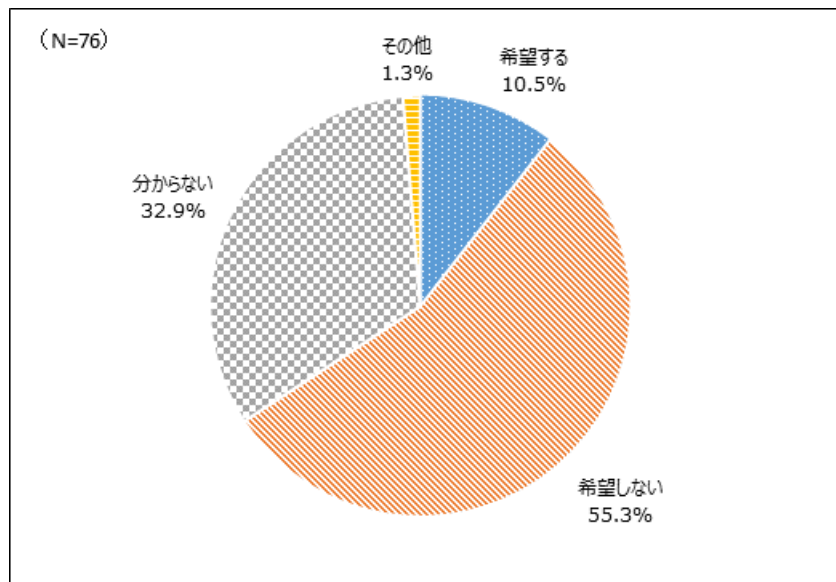
※表中で塗りつぶしてある欄は、業種間で5%以上の差がみられる項目。

※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

【限定正社員制度が導入された場合の正社員への転換希望】

- ・現在の職場に短時間で働く正社員の制度や勤務地域を限定した正社員の制度が導入されたと仮定した場合に、正社員への転換を希望するかどうかを尋ねたところ、「希望しない」が 55.3%と最も多く、次いで「わからない」が 32.9%となっており、「希望する」は 10.5%にとどまっている。
- ・限定正社員制度が導入された場合の正社員への転換希望を業種別にみると、全体的な傾向にそれほど大きな違いはみられない。
- ・なお、本節の「現在の職場での正社員への転換希望」の回答結果との比較を行うと、正社員への転換を「希望する」の回答割合が、現状での意向と比べて 10%以上も少なくなっていることから、限定正社員制度の導入が必ずしも正社員への転換を後押しするとまではいえない状況がうかがえる。

限定正社員制度が導入された場合の正社員への転換希望



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも 100%とはならない。

業種別にみた限定正社員制度が導入された場合の正社員への転換希望

【実数】

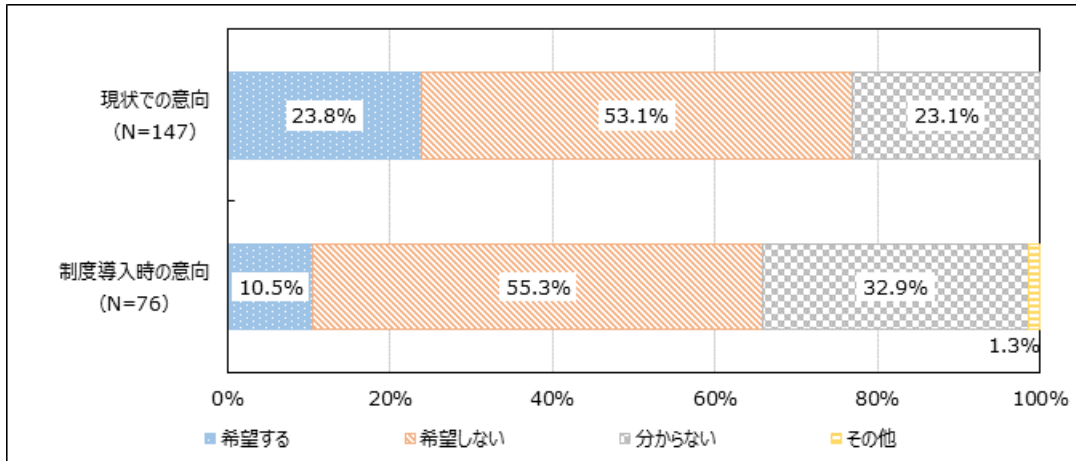
	卸売業	小売業	全体計
1 希望する	3	4	8
2 希望しない	18	22	42
3 分からない	8	17	25
4 その他	0	1	1
合計	29	44	76

【構成比】

	卸売業	小売業	全体計
1 希望する	10.3%	9.1%	10.5%
2 希望しない	62.1%	50.0%	55.3%
3 分からない	27.6%	38.6%	32.9%
4 その他	0.0%	2.3%	1.3%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも 100%とはならない。
 ※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

現状での正社員への転換希望と限定正社員制度の導入時の正社員への転換希望の比較

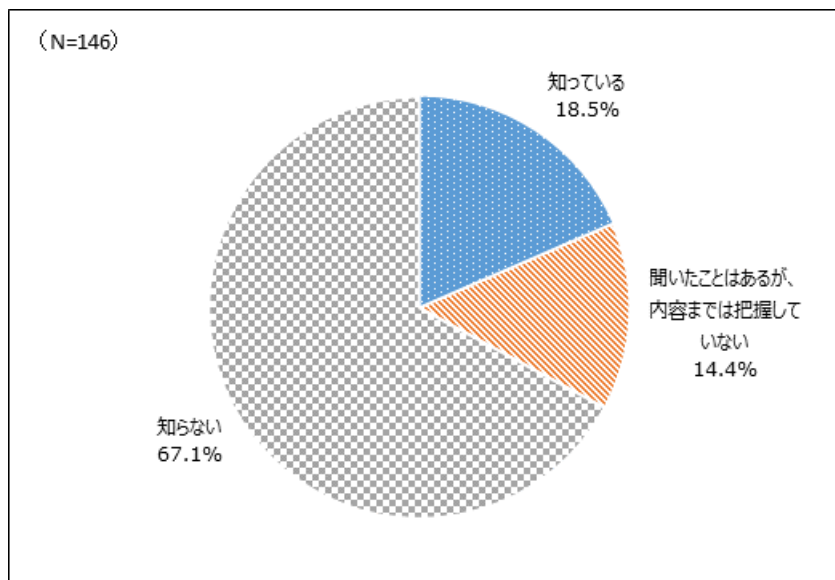


※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。
 ※「その他」は制度導入時の意向に関する設問のみで用いた選択肢。

【無期転換ルールの認知度】

- ・非正規労働者として働いている回答者を対象に、無期転換ルールの認知度を尋ねたところ、「知らない」が67.1%と最も多く、次いで「知っている」が18.5%、「聞いたことはあるが、内容までは把握していない」が14.4%と続いている。
- ・無期転換ルールについて、内容も含めて把握している回答者は2割以下にとどまっており、十分に認知されていない状況がうかがえる。
- ・無期転換ルールの認知度を業種別にみると、小売業で「知らない」の回答割合が高くなっており、小売業での対応が遅れている状況がうかがえる。

無期転換ルールの認知度



※小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない。

業種別にみた無期転換ルールの認知度

【実数】

	卸売業	小売業	全体計
1 知っている	15	11	27
2 聞いたことはあるが、内容までは把握していない	10	10	21
3 知らない	31	60	98
合計	56	81	146

【構成比】

	卸売業	小売業	全体計
1 知っている	26.8%	13.6%	18.5%
2 聞いたことはあるが、内容までは把握していない	17.9%	12.3%	14.4%
3 知らない	55.4%	74.1%	67.1%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、各項目の合計値は必ずしも100%とはならない。

※表中の全体計は、業種不明分も含めた数値。

4. 事例調査の結果

実態調査として実施したアンケート調査結果及び文献調査の結果を踏まえて、非正規労働者の正社員化及び処遇改善等の成功事例を収集するため、事例調査を実施した。

また、成功事例の収集に当たっては、十分な情報を得るため、適宜ヒアリング調査等を実施した。

4. 1 北海道内における取組事例調査

道内の成功事例のうち、特に特徴的な取組を実施している企業として、以下の5事例について整理した。

(1) 株式会社サッポロドラッグストアー

①企業概要

同社は、北海道内を主要エリアとして、ドラッグストアチェーンや調剤薬局等の営業、運営を行っている。道内においてドラッグストア 176 店舗、調剤薬局 9 店舗（2019 年 2 月現在）を展開しているほか、近年は沖縄県、福岡県、東京都など、道外への出店も進めている。小売業を取り巻く競争環境が厳しさを増す中、品揃えの強化を図ることで他社との差別化を図っていることもあり、ドラッグストア部門では、医薬品、化粧品、日用品、食品など、幅広い商材を取り扱っている。なお、同社の経営管理等は、2016 年 8 月に同社及びその関連会社の持株会社として設立した株式会社サツドラホールディングスが担っている。

同社の従業員区分は、大きく正社員、パートナー社員、フレンド社員で構成されている。パートナー社員はいわゆるパートタイム労働者であり、主にドラッグストア店舗での接客、販売、レジ、品出し等の業務を担当し、従業員全体の 6 割程度を占めている。フレンド社員は店舗での 17 時以降勤務者の人材確保を目的として 2018 年 2 月に新たに設けられた区分であり、短時間勤務（週 15 時間以下）でレジ業務等の 1 つの業務を専門に行うことになる。一方、正社員は転勤の可否によって、総合職正社員と専任職正社員に区分されている。

なお、同社では従業員の働きやすい環境を整備することを目的に、雇用区分の見直しを進めており、上記の従業員区分以外に、旧来の区分である契約社員、嘱託社員等の従業員区分も残っている。

②取組の背景

かつて同社では、パートタイム労働者の 2 年以内離職率が高いことが課題となっていたことから、2010 年度から、パートタイム労働者が楽しく働き続けられる職場環境の整備、活躍し続ける人材育成を目標として、社内の働き方改革や従業員の処遇改善等に係る取組をスタートさせている。なお、取組を進めるに当たって、「ハタラキカタカエル委員会」を設置している。この委員会は毎月定期的に実施しており、人事制度や教育体制の改正・整備等について議論を重ねている。また、委員会では、労使が集まって議論を行っているため、委員会でとりまとめた改善策は役員会等でも認められやすく、スピード感を持って取組を進めることができるようになっている。

③取組内容と成果・課題

【業務内容やスキルを明確にした等級制度とそれに連動した評価制度の導入】

パートタイム労働者を対象とした人事評価制度は、取組以前にもあったが、評価の判断基準やその内容が分かりづらいとの声があったことから、個々のスキル・能力に基づいた5段階の等級区分を設定し、評価と処遇の関係性を明確にする「パートナー社員等級制度」を導入した。なお、この制度に導入に伴い、パートタイム労働者の呼称を「パートナー社員」に統一するようになった。

等級区分は入門レベルの「P-I」、標準レベルの「P-IIa」、標準レベルで医薬品の登録販売者資格を取得した「P-IIb」、部門責任者レベルの「P-III」、副店長レベルの「P-IV」の5段階が設定されており、等級区分に応じて時給が上がる仕組みになっている。なお、「P-III」以上の等級については、原則1日7時間以上の勤務が条件として求められることになる。

等級区分の決定は、パートナー社員等級評価表に基づき行われることになる。この評価表には、仕事をする上での「情意」、「能力」それぞれについて、求められるスキル（能力・技能）、そのスキルを習得するために必要なツール（道具やシステム）、それらの具体的な評価項目が整理されており、パートナー社員がどのような仕事ができる、何を目指して頑張れば評価につながるかが明確に示されている。また、等級を決定する際は、直属の店長による一次評価、複数店舗を統括するブロックマネージャーによる二次評価を経た上で総合的に判断されることになり、等級区分の昇格の判断は、現等級の1つ上のランクのパートナー社員等級評価表が用いられることになる。なお、パートナー社員等級評価表は、社内イントラネットで公開されており、パートナー社員は誰でも閲覧できるようになっている。

さらに、評価の公平性を担保するため、店長等の評価者を対象とした評価者研修を実施している。研修では、外部講師によるケーススタディやフィードバックなど、実践に即した内容での研修が行われており、新任店長には研修の受講が義務付けられている。

【従業員の希望する働き方ができる雇用区分変更制度の導入】

同社では、パートナー社員のキャリアアップを図るため、2015年度に正社員への転換制度を整備したが、正社員転換の資格を有していたパートナー社員に正社員転換を打診したところ、家庭の事情から転換を希望しないケースがあったことから、ランクダウンも含めて正社員からパートナー社員まで雇用区分の変更を柔軟に行えることができるように、制度変更を行っている。介護や育児等の従業員の置かれる状況に伴って、働き方を選択できるようにすることで、業務に専念できる環境が整備されている。

この新たな制度は「カエル申請」と呼ばれており、原則として年2回、雇用区分の変更を申請できるようになっている。基本的にはランクアップを想定している制度であり、その際の登用基準は、登用後の雇用区分が求める能力・資格要件を満たすこと、登用後の雇用区分に求められる就労条件が可能であること、直前の人事評価が標準以上であること等となっている。なお、ランクダウンを希望する場合は、随時、申請が可能となっている。

また、パートナー社員から正社員への転換を希望する際は、等級区分が部門責任者レベル「P-III」以上であれば可能であり、過去3年間で84人がパートナー社員から正社員に転換している。

【キャリアアップに向けて充実した人材教育を実施】

同社では、従業員のスキルアップに向けて様々な取組を行っている。

新しく入社したパートナー社員に対しては、入社 2 か月で習得すべき基本的項目を週単位で定めたスタートプログラムを作成しており、各店舗において、このスタートプログラムに基づいた人材教育を行っている。プログラムの習得状況は、店長又は店長代行者が確認するようになっており、入社後 2 か月以内の本社へのチェックリスト提出が義務付けられている。また、教育プログラムには、パートナー社員が正社員転換した際の研修フロー等も構築されている。

そのほかにも、パートナー社員を対象とした研修として、ビジネスマナー研修、接客研修、医薬品研修、化粧品研修、マーケティング研修等が行われている。

さらに、医薬品販売を担当する従業員に対しては、登録販売者の資格取得のための定例勉強会及び有志勉強会を実施している。定例勉強会は、全店を対象に教育部に所属するトレーナーが担当し、既存のテキストに加えて、出題ポイントを整理した独自の資料等を用いることで実践的な内容となっている。また、有志勉強会は、定例勉強会に参加できなかった従業員のために、地区ごとに開催する自主勉強会であり、毎月 340~380 人のパートナー社員が参加している。なお、資格は個人所有のものと考えから、勉強会は勤務時間外に実施されているが、パートナー社員が資格取得した際には、資格相当分として時給 60 円が加算されるため、資格取得に向けての大きなインセンティブとなっている。

一方、化粧品販売を担当する社員に対しては、「サツドラ ビューティカレッジ研修」を行っている。研修では、基本接客について学ぶ初級のベーシック研修に加えて、ステップアップ研修、スペシャリスト研修、エキスパート研修と 4 段階の研修を実施しており、計画的かつ体系的な育成プログラムが提供されている。

【従業員のモチベーション向上に向けた各種取組】

同社では、これまでに様々な表彰制度を導入しており、従業員のモチベーション向上につなげている。

全従業員を対象とした個人表彰は、毎回テーマを変えたコンクールが行われており、上位 10 名程度を表彰するほか、入賞者を社内報に写真付きで掲載している。また、2017 年 10 月に創設した「サツドラアワード」は、社員の部とパートナー社員の部があり、従業員が推薦したい人を相互に推薦する仕組みとなっていることから、従業員が互いにほめ合う職場環境の醸成にもつながっている。なお、第 1 回のパートナー社員の部では、最優秀賞 1 名、優秀賞 2 名、入賞 2 名の計 5 名が表彰されている。

そのほかにも、社内等の情報共有や情報発信等にも積極的に取り組んでおり、従業員との意識共有を図ることで、従業員のモチベーション向上や店舗の一体感の醸成につなげている。

会社の方針や月度の取組に関する情報伝達について、社長自らが動画でメッセージを発信する「社長チャンネル」は、社内のイントラネットを通じて店舗へ配信することで全従業員に直接メッセージを伝えるようになっており、パートナー社員からも「メッセージの趣旨や意図がより理解できるようになった」、「社長の顔や表情が見えることで、より身近に感じられるようになった」といった声が上がっている。

また、毎月の会社の取組やイベント情報、CSR 報告、各部署からの通信等を掲載して

いる社内報を各店舗に配布し、パートナー社員も自由に閲覧できるようにしている。

さらに、各店舗では、勤務当日の目標や連絡事項等の情報共有を行うため、毎日、朝礼を行っているが、シフト勤務のパートナー社員も参加できるように、時間差で1日複数回実施し、全従業員が情報を共有できる体制を整えている。

【従業員の声を反映させる仕組みづくり】

同社では、従業員の働きやすい環境を整備するためには、従業員からの意見も踏まえた上で取組を進めることが必要だと考えており、全従業員を対象に、職場環境に対する従業員の課題意識を把握するための無記名アンケートを年1回実施している。過去に、アンケートにおいて「上司が社員に関心を向けてくれない」という課題が把握できた際は、店長を対象に、従業員とのコミュニケーションの取り方に関する研修を実施し、改善に取り組んだ例がある。

【充実した福利厚生制度を適用】

同社は、女性の多い職場ということもあり、妊娠期や育児期の従業員が働きやすくなるよう、手厚い福利厚生制度を導入している。例えば、育児短時間勤務は、パートナー社員も1日2時間を限度に30分単位での短縮が認められており、子供が小学校3年生まで利用できるようになっている。また、保育所が休みとなる日曜・祝日を公休日に充てたり、夜間勤務を軽減するように配慮しているほか、通勤時の保育園立寄りを認め、その分も通勤経路に含めて通勤手当の支給を行っている。また、従業員が妊娠した場合の各種手続き等についてFAQ集を作成し、社内のイントラネットに掲載するほか、子育てを経験した女性社員による産休・育休者への相談窓口を設置している。さらに、職場において配慮すべき事項をとりまとめ、店長を対象とした労務管理研修で周知したり、社内のイントラネットに掲載している。

そのほかにも、パートナー社員を対象とした様々な制度を導入している。パートナー社員休職制度は2017年に導入した制度であり、傷病により勤務が困難となった場合に、契約期間満了日までの期間において15日以上31日以内の休職を認めている。制度導入前は年次有給休暇を消化してしまうと退職せざるを得なかったが、制度導入により、パートナー社員も安心して働き続けることができるようになっている。また、パートナー社員特別休暇制度は、慶弔関係の特別休暇を有給扱いで付与する制度であり、2017年に導入している。

【多様な働き方を推進するための各種取組】

従業員一人ひとりの働き方が多様化している中、従業員がより長く活躍し続けることができるように、ライフイベントやステージの変化に合わせて最適な働き方を選択できる、働きやすい職場環境づくりに取り組んでいる。

Welcome Back 制度は、退職後5年以内で、在職時に所定の要件を満たした従業員であれば、原則として、退職時と同様の処遇での再入社を承認する制度であり、2018年に導入している。なお、この制度は、社外経験による知見を得た人材は会社にとって貴重な戦力になるとの考えから、転職者も対象に含めている。これまでに35名がこの制度を利用して復職している(2019年2月時点)。

また、従業員の幅広い経験やそれらを通して得た知見、人脈が会社にとってプラスにな

るとの考えのもと、副業・兼業制度を導入し、一定のルールの中で従業員の勤務時間外の副業・兼業を認めている。制度利用者の中には、夏はパークゴルフ場で働き、冬は同社で働くなど、年間単位での副業を認めているケースもある。

④今後の取組予定等

同社では、「多様性のある組織づくり」と「活躍し続ける人材づくり」という 2 つの考えのもと、従業員一人ひとりの個性を尊重しながら、ライフステージに合わせた多様な働き方を選択できる職場環境づくりを目指すとともに、あらゆる変化に対する柔軟な対応力を身に付け、活躍し続けられる人材を育成していきたいと考えている。

これまでに様々な取組を行い、パートナー社員のモチベーションの向上や働きがいの創出、早期離職率の低下等の効果につなげているが、店舗数の増加に伴い、パートナー社員の働く目的や意識、置かれている状況等がより多様なものとなっていることから、今後も既存の制度や取組等について見直しや拡充を進めることで、きめ細やかに対応するとともに、的確な運用につなげていき、パートナー社員を含む全社員が働きやすい職場環境の整備に努めていきたいと考えている。

(2) 株式会社札幌丸井三越

①企業概要

同社は、北海道内を主要営業エリアとする総合百貨店として、「丸井今井札幌本店」と「札幌三越店」の運営を行っている。このうち、丸井今井札幌本店では、大通館、西館、一条館の 3 館を運営するほか、道産食品のセレクトショップの「きたキッチン」（道内 4 店舗）の運営を行っている。一方、札幌三越店では、本館と北館の 2 館を運営するほか、北海道内 3 か所（釧路市、旭川市、苫小牧市）に設置している小規模百貨店「エムアイプラザ」、首都圏において北海道産食材等を販売する「北海道どさんこプラザ有楽町店」の運営を行っている。

従業員は、大きく正社員、メイトスタッフ、アシストスタッフの 3 つに分けられており、このうちメイトスタッフ、アシストスタッフは売場での販売職を担当することになる。また、売場における管理業務（発注業務、業務指示、事務調整）は基本的に正社員が担うことになるが、接客などの販売業務全般は、正社員も含めた全ての従業員で対応している。

メイトスタッフ、アシストスタッフといった正社員以外の従業員は、従業員全体の約 7 割を占めている。メイトスタッフとアシストスタッフの職務内容に大きな違いはなく、勤務時間や勤務日数といった労働条件で区別されることになる。メイトスタッフが正社員に準じた勤務時間、勤務日数が設定されているのに対して、アシストスタッフはそれよりも短い勤務時間や少ない勤務日数が設定されることになる。こうした勤務条件の違いもあり、メイトスタッフは比較的若い世代の女性を中心となっており、アシストスタッフは扶養の範囲内で働きたい、40 代以上の既婚女性を中心となっている。

②取組の背景

同社は女性従業員が約 8 割を占めていることもあり、以前から働きやすい職場づくりに取り組んでいたが、近年の人手不足や新卒者の希望職種の志向の変化などにより、雇用環境が厳しくなっていることから、結婚や出産、介護などのライフイベントが従業員に生じた場合であっても、離職することなく働き続けることができるように、取組に向けた動き

を加速させている。

また、同社は、2011年に株式会社丸井今井と株式会社札幌三越が合併することで誕生した企業であり、合併を契機に、社内で共通した基準を設ける必要に迫られたことも、取組に向けた動きが加速している要因の一つとみることができる。

③取組内容と成果・課題

【正社員等への転換制度を導入】

同社の従業員区分は、正社員、メイトスタッフ、アシストスタッフの3区分があり、それぞれの区分ごとに採用活動を行っている。しかしながら、やる気のある従業員については、より上の区分にステップアップできるように、転換制度を導入している。転換制度があることで、従業員のモチベーション向上につながるというメリットも生じている。

【出産や育児をしやすい環境を整備】

同社は女性が多い職場ということもあり、出産や育児を理由に離職をしなくてもすむように、女性の働きやすい職場づくりを進めている。

育児休業制度は、法定では原則1歳までとなっているが、同社の制度は法定を上回る4歳までが対象となっている。また、育児期間中の従業員に対して短時間勤務を可能にする育児勤務制度は、6時間を基本としつつ、本人の希望に応じて5時間から7時間まで30分単位で勤務時間を選択できるような仕組みを導入している。なお、勤務時間は年度ごとに見直しできるように、年度初めに希望勤務時間を選択する形となっている。さらに、2018年からは、制度の対象となる子供の年齢をそれまでの小学校3年生から、小学校6年生まで引き上げている。この背景には、子供が小学校4年生に上がると学童保育が利用できなくなってしまうため、従来の制度では、子供が小学校3年生から小学校4年生に進級するタイミングで離職する従業員が多かったことを受けて、制度の改善を図ったものである。

【再雇用制度によりライフイベントで離職した従業員の復職を支援】

同社では、結婚や出産、育児、介護、配偶者の転勤といったライフイベントで離職した従業員を対象に、離職後に復職できる再雇用制度を導入している。これにより、育児や介護等の問題で、どうしても離職せざるを得なかった従業員が、一定の期間が過ぎ、生活が落ち着いた際に、安心して復職できるような仕組みができています。制度を利用する条件としては、最大で離職後12年までの期間を設けていること、58歳までの年齢制限を設けていることであり、これらの条件をクリアしていれば、制度を利用できることになっている。

また、制度を利用する際には、離職期間中に生じた業務内容の変化等に対応できるように、新入社員と同様の講習を受けることになっており、会社と従業員の双方にとって制度を利用しやすい仕組みが整えられている。

【教育制度の充実により、従業員のスキルアップにつなげる】

同社では、従業員のスキルアップにつなげることを目的に、様々な教育制度を導入している。自己研鑽を図ることを目的としたセミナーは、自己啓発や包装・ラッピング、英会話、クレーム対応などをテーマとして、年間5～6回行っており、全従業員を対象に希望者が受講する形となっている。また、セミナーでは、グループワークを行うことも多く、

売場の垣根を越えた社内間コミュニケーションの推進にもつながっている。なお、セミナーで取り扱うテーマは、業務上、特に必要性の高いテーマ以外は、毎年、メニューの見直しを行っており、幅広い知識の習得に役立っている。

そのほかにも、通信教育の支援制度を導入し、従業員の資格取得に向けた補助を行っている。制度を利用する場合は、会社に事前に申請することが必要となる。会社の費用負担は資格の内容によって異なるが、最低でも半分以上の費用負担を会社が行うことになり、シューフィッターなどの会社が公認している資格であれば、全額を費用負担することになっている。

【売場間の連携を取るための工夫】

百貨店では様々な商品を取り扱っているため、売場の従業員には、自分の持ち場以外の商材についても一定の知識が求められることが多い。例えば、リビング関連のきゅうすを扱っている売場であれば、きゅうすを買ってもらう際に、一緒に茶葉も選んでもらうことで、きめ細かいサービスの提供にもつながることになる。こうしたサービスを提供するためには、売場間のコミュニケーションを推進したり、担当以外の売場のトレンドを知ることが重要になってくる。

同社では、朝礼の際に、各売場が持ち回りで商材を持ち寄り、商材に関するプレゼンを行う取組を行っている。プレゼンは週に1～2回の頻度で行っており、プレゼンを通じて全従業員が各売場の商材のトレンドを知ることができるような仕組みとなっている。

【労働時間の抑制に向けた取組】

同社では、従業員にとって働きやすい職場環境を実現するため、労働時間の削減に向けた取組を進めている。

所定外労働時間の抑制に関しては、催事場のクローズ時刻の見直し、会議の見直し、業務で使用するパソコンの強制シャットダウンなどの取組を進めると共に、時間管理委員会を社内に設置することで、所定外労働の実績についても確認を行っている。一方、年間総労働時間の抑制に関しては、全館定休日を導入しており、導入前と比べて総労働時間が48時間短縮されるといった効果が生じている。

また、やむを得ず所定外労働が生じた場合のため、勤務間インターバル制度も導入している。休息時間は当初10時間以上としていたが、2018年からは11時間以上に引き上げており、働きやすい職場環境の実現に向けて、制度の見直し、改善などにも積極的に取り組んでいる。

【半期2回までの連続休暇制度の導入】

同社では、年次有給休暇の取得促進に向けて、半期2回までの連続休暇制度（7日連続休暇）を導入している。連続休暇を取得する際は、週2日の所定上の休日と有給休暇を組み合わせる形になるが、制度の導入により、休暇取得に対する従業員同士の理解が深まり、休みやすい職場環境が整備されてきている。また、制度を利用する際は、あらかじめ計画的に予定を組むことになるため、有給休暇の計画的な付与につながるという労務管理上のメリットも生じている。

【法定以上の再雇用制度を導入】

同社では、定年を過ぎても働きたいと考える従業員が多いこともあり、2018年度から雇用延長の対象年齢をそれまでの65歳から67歳に引き上げている。雇用延長を希望する場合、それまでと同様の勤務条件を希望することが多く、こうした傾向は、メイトスタッフやアシストスタッフにも共通してみられている。また、若い世代の人口減少が進行する中、労働力の維持という観点から、対象年齢の更なる引き上げについても検討を行っている。

④今後の取組予定等

同社では、将来にわたり事業を継続していく上で、従業員の働きやすい職場環境の整備が不可欠であると捉えており、今後も更なる職場環境の整備に向けて、既存制度の見直しや拡充、新たな制度の導入などについて積極的に取り組んでいきたいと考えている。

実際に、現在、実施している取組の中には、今年度から制度の内容を見直し・拡充しているものもあり、今後も制度の見直しや拡充、新制度の導入などが随時行われていくものと考えられる。

(3) 株式会社ラルズ

①企業概要

同社は、全道をカバーするスーパーマーケットチェーンの道央圏の店舗を運営。具体的には、札幌・小樽・室蘭の3地域で73店舗（2018年12月時点）を展開している。

従業員のおおまかな内訳は、正社員1,000名、パートナー社員（パート勤務の社員を「パートナー社員」と呼んでいる）4,800名、アルバイト1,000名となっている。

同社のパートナー社員の雇用区分は、労働時間の長さによって4区分される。週15時間未満の「アシスタントメイト」、週15～25時間の「メイト」、週25時間以上の「パートナー」、週30時間以上勤務で登用試験に合格した「パートナーリーダー」となっている。

②取組の背景

スーパーマーケットという業態は、パートナー社員が店舗運営のコアとなっている。パートナー社員の定着率向上やモチベーションアップのためには、経験やスキルに応じた雇用区分や正社員への転換、部門や勤務形態に応じた賃金などの処遇改善が必要となっている。

③取組内容と成果・課題

【日祝加給と部門別加給でモチベーションアップ】

同社のパートナー社員は、日曜祝日に働くと50円の「日祝加給」が加算される。当初は20円加算だったが、現在は50円まで上がっている。スーパーマーケットという業態は日曜祝日が忙しくなるので、パートナー社員のモチベーションアップと、人材確保を目的に導入している。

日祝加給を行うことで、「日曜日に子どもを家族に預けて働く場合でも働きやすい」「日曜祝日の忙しい中でも頑張って働ける」という声があり、社員の評価も高い。

また、スーパー各部門の中でも、「総菜」「水産」「チェッカー（レジ）」の3部門を対象に、「部門加給」という制度がある。総菜部門は油の匂いが付きやすい、水産部門は包丁

を使う技術が必要なのと匂いが付いてしまう、チェッカー（レジ）は接客スキルが必要なものとレジの機械が5年に1回ぐらいのペースで入れ替わるので操作を覚える必要がある、こうしたことが理由となっている。

【パートナー社員に対する評価制度の導入】

パートナー社員の賃金テーブルは、雇用区分に応じて4つある。さらに、評価がS・A・B・Cに分かれているので、その評価によって昇給金額が変わってくる。

パートナー社員に対する評価を行うべきか議論があるが、パートナー社員に話を聞くと、経験や仕事ぶりに応じて評価されることは理解されており、評価は必要だという認識に至っている。さらに、評価の後には必ず全員と面談を行って、「どうしてこういう評価になったのか」を説明し、不満が出ないようにフォローしている。

【パートナーリーダーへの登用】

同社では、パートナー社員が経験を積み店長の推薦を受けると、「パートナーリーダー」への試験を受けることができる。この試験は筆記試験と面接試験があり、年に1回実施される。

試験に合格しパートナーリーダーとなると、時給が150円加算され、さらに年間2か月分程度の一時金が支給されるので、高卒の新入社員を若干上回るぐらいの年収となる。さらに、チーフ職を担っているパートナーリーダーには、正社員と同様のチーフ手当が支給されている。

【パートナーリーダーへの社員教育】

パートナーリーダーの試験に合格すると、リーダー教育を3年間受けることとなる。1年目は基礎学習とクレーム対応、2年目は主にコミュニケーション研修、3年目はコーチングを学ぶ。

クレーム対応については、近年難しいクレームが多くなってきたこともあり、初期段階の対応方法に力を入れている。コミュニケーション研修では、高校生から70歳くらいまでの従業員が働くスーパーマーケットという環境の中で、幅広い年齢の従業員とコミュニケーションを円滑にとれるように学習している。コーチング研修では、自分の意見を押し通すのではなく、相手の答えを導き出すスキルを学んでいる。

【正社員への転換を目指して生き生きと働いて欲しい】

パートナー社員から正社員への転換は、3年前から定期的に行うようになり、現在は年に1回正社員転換に向けた選考を行っている。試験は、書類審査、適正試験、面談試験の3段階で実施される。ここ3年間で100名が正社員への転換を希望し、合格したのは20名。合格者は、20代・30代の若年層が8割を超えている。

若いパートナー社員が正社員への転換を目指すことで、自分の将来に希望を持ち生き生きと働いてもらいたいという考えから、正社員への転換制度を導入している。

【子育てしやすい職場環境の整備】

同社は、1日6時間以上20日以上勤務するパートナー社員であれば、5時間または6時間の育児短時間制度を利用することができる。子どもが小学校に上がってから短時間勤

務を必要とするケースも多いので、この制度は小学校3年生終了時まで適用される。

さらに、従業員が働きながら子育てのしやすい環境を整えるために、企業主導型保育園との提携を開始。病児保育、延長保育も可能となっている。

④今後の取組予定等

パートナー社員の置かれている状況や働き方の希望は多様であり、「非正規労働者」をひとくくりにした制度では適応できない場面が出てくる。家庭の状況やワーク・ライフ・バランスなどにも考慮しながら、パートナー社員のライフステージの変化に応じて、働き方を転換できるような制度を整備して、働き続けられる環境を整えていきたい。

(4) 株式会社三好商会

①会社概要

同社は昭和32年に札幌市で創業、文房具の小売りからスタートし、コピー機などOA機器やオフィス家具・事務機器などを扱っている。最近では、オフィス空間の設計やIT導入の支援なども手がけている。

自社ビルの1階が文房具店（小売店舗）、2階が打ち合わせスペース兼レンタルスペース、3階がオフィスとなっている。

正社員は42名で、そのうち女性が13名、非正規社員は女性2名となっている（小売店1名、経理1名）。

②取組の背景

同社の女性社員が意見交換を行う「スマイルズ」という取組を行うようになったきっかけは、営業職で入社した女性新入社員を女子社員同士でフォローしていこうというものだった。男性社員と同じような社員教育の方法では、女性社員には馴染まないことが多く、すぐに退職するケースが多かった。

そこで、社長のアイデアから女性社員同士で毎月会合を行い、新入社員の不安を聞いたり、アドバイスをすることでフォローアップする場を作ることになった。

③取組内容と成果・課題

【女性社員が部署横断で集まる場所を作る】

同社の女性社員で組織する「スマイルズ」は、総務・経理・小売り・営業・デザインなど、普段は別の仕事をしている女性スタッフが集まって、それぞれの立場から意見を言い合う場。月に1回を目安に1時間程度お茶をしながら語り合う。時には、お酒を飲みながら意見交換を行う時もある。

「スマイルズ」の中では様々な意見が出るが、この中から会社の運営に役立つと思われる意見は、課長以上が参加する「ボードカフェ」で報告している。スマイルズのリーダーを務める女性課長が意見を精査し、「これは」という意見はボードカフェに提案される。

例えば、同社では始業時間の前に会議が実施されることがあったが、女性社員から見直して欲しいという意見があったこと、さらに働き方改革の導入の面から、会議は就業時間中に行うようになった。

【外部の女性社員交流会に参加することで学びを】

同社は、新聞社が主催する働く女性応援プロジェクトのサポーター企業となっており、このプロジェクトの活動には、同社の女性社員 1~2 名が交代で参加している。

こうしたプロジェクトに参加して学んだことや、他会社での女性社員の働き方についての情報などは、スマイルズの会合の場で報告している。プロジェクトで行われているプログラムは、女性向けマネープラン、コミュニケーション、アンガーマネジメント、ネゴシエーションなど勉強になることが多い。

【女性目線の取組】

スマイルズから始まった取組としては、女性スタッフが作った同社の事業案内書の作成や、顧客に配布するカレンダー作成などがある。スマイルズには社内のデザイナーが参加しているので、彼女がイラストなどを作成し、記載する内容を皆で考える。

従来はメーカーがデザインした既製のカレンダーを購入して配布していたが、女性目線で使いやすいと考える卓上カレンダーを社内で作成し配布するようになった。今年のカレンダーは、デスクでできるストレッチのイラストを記載している。このカレンダーは取引先からも好評を得ている。



スマイルズでは、社員の服装チェックリストも作成している。社長が身だしなみに厳しいこともあり、営業に出る男性社員の服装チェック（清潔感のある身だしなみ）や、制服勤務から私服勤務に切り替わった女性社員の私服の指針などを示すリストを作成した。

【コミュニケーションが良くなり働きやすい職場に】

スマイルズの参加者からは、この活動を通じて「周りの部署で何をやっているのか分かるようになった」「コミュニケーションがうまくとれるようになった」などの声が聞こえている。飲食を通じたコミュニケーションにより、職場の風通しが良くなり働きやすくなっている。

また、女性スタッフの意見が社内で検討されるようになることで、女性が働きやすい職場作りにもつながっている。若い女性スタッフが「こうしてみたい」と思うことを、スマイルズの中で意見として出すことで、スマイルズの「女性社員の意見」としてボードカフェに提案することができるようになった。

④今後の取組予定等

今後は、他社の女性社員との交流する場を増やしていきたいと考えている。例えば、同社商品のユーザー企業の女性社員と交流を図ることで、商品を使った感想やビジネスのヒントを得ることができる。もちろん、自分たちの商品知識向上やトレンドの把握など、勉強しなければいけないことはたくさんあるが、こうした活動を行うことで、自分たちも成長できる。

(5) 国分北海道株式会社

①企業概要

同社は、酒類・食品の卸売業の国分グループの北海道地域会社である。北海道各地をカバーするために、「道央」「道北」「道東」「函館」の各支社がある。同社では、メーカーと小売業の中間に位置する「卸売業」として双方のニーズに応え、生活者の要望する商品を提供することに力を入れている。2018年末の従業員数は正社員 311 人。

同社の正社員は、転居を伴わない「地域キャリア」、北海道内の移動がある「エリアキャリア」、国内での移動がある「グループキャリア」「ドメスティックキャリア」、海外勤務も可能な「グローバルキャリア」と分かれており、入社時に社員が選択することが出来る。このキャリアコースは、個人の希望で変更することも可能で、エリアを広めることも、狭めることも可能となっている。

同社では、正社員の賃金制度や評価制度は、グループ全体で共通の制度となっている。社員の選択したキャリアコースによっては、地域をまたいだ転勤もあるため、グループ会社全体で共通の制度を採用している。

一方、非正規社員については、各地域の最低時給の違いなど事情が異なるので、地域ごとに基準を設けている。

②取組の背景

同社は、道内各地の子会社を一本化することで効率化を果たした。その際に、地方の人員を縮小し、北海道全体の注文を札幌で受ける体制としたため、受発注業務に対応できるベテランパートの果たす役割が大きくなっている。

③取組内容と成果・課題

【非正規社員の仕事内容】

同社における非正規社員の主な仕事は、仕入れ商品の照合作業や帳簿おこし、顧客からの受発注への電話対応などが多い。このうち、受発注への電話対応は、北海道全体からの注文を札幌の事務所で受けているので、誰が電話を受けても対応出来るように、電話相手の顧客の注文履歴が画面に出てくるようなシステムを導入している。そうすることで、電話口で「いつもの」と注文が来ても対応できるようにしている。

しかし、酒類の注文はワインなど難しい場合があり、慣れていないパートでは判断できない時がある。そうした時はベテランパートが対応するようにしている。

【正社員への転換制度で人材の流出を防ぐ】

正社員への転換ルートは、「パート（時給契約）」→「嘱託（月給、賞与なし）」→「正社員（月給、賞与あり）」という段階で可能となっている。非正規社員の契約見直しが年に 2 回あるので、そのタイミングで本人の希望があり、上長が認めれば申請をすることができる。

2019 年 4 月には 4 名のパート職員が嘱託に上がる予定となっている。なお、正社員への転換を予定しているパート職員はいない。これは正社員になるには、それまでの決まった仕事内容から業務全体を担当してもらうことになり、ハードルが高いためである。

パートで仕事に慣れてきた人が嘱託になることが多いが、他のパートとのバランスもあるので、仕事が出来て優秀な人でも早くも 2 年かかる。優秀なパート・嘱託社員は会社に

残ってほしいので、今後とも柔軟に対応して行きたいと考えている。

【非正規社員の世代交代が必要】

北海道では小売業が札幌に集中している（地方スーパーが札幌の大手の傘下に入るケースが多い）ため、同社の地方営業所も縮小している。そのため、地方の営業所は人数が減り、昔から働いているベテランパートの割合が増加している。今はこうしたベテランパートを無期雇用に転換することで人材の流出に対応しているが、今後は新しいパート社員を入れて世代交代を進める必要が出てきている。

【労働時間の抑制に向けた取組】

労働時間抑制の取組は、グループ全体で取り組んでいる。現在は、タイムカードのデータを人事が整理して部門長に報告しているが、今後、各個人の労働時間を可視化できるツールの導入を予定している。残業を行うには、事前に上司の許可が必要であるが、労働時間をリアルタイムに把握できるようになると、「この社員は今月あと何時間残業できるか」を上司が把握した上で残業の許可を出すことが出来るようになる。

同社では、残業を申請した社員は「何時まで残業します」を示す札を立てる。こうすることで、社員が自分で時間管理する意識を持つようになるとともに、社員同士で時間管理する意識が生まれる。この取組は一昨年から実施している。

2019年4月以降の有給休暇の年間5日間以上の取得義務に向けて取組の検討が必要と考えている。今後は、有給休暇の消化率を上げることを考えていく。リフレッシュ休暇としては、10年や20年など節目の休暇制度がある。

1時間から取得可能な時間給制度は、病院に行くときや子育て中の女性社員には便利なので好評。勤務時間中に中抜けで取得することもできる。

【物流現場ではドライバー不足の影響】

同社では、関連企業である物流会社や、外部の運送会社などを利用して小売店に商品を納入しているが、ドライバー不足が課題となっている。昔は夜中まで運送会社が動いていたが、今はドライバーの労働環境改善のために運行できる便数が限られている。

卸売業は、物流を含めた提案を小売店に行う。例えば、配送の頻度を増やす、現地で扱いやすいようにカテゴリ別に分けて納品するなど。しかし、昨今のドライバー不足では、物流機能の提案に制限が出てくるようになっている。

④今後の取組予定等

運送業界のドライバー不足については、報道機関で取り扱われることが多いため、小売業側にも認識として浸透している。かつては1日3回の配送を提案し、1回目・2回目はトラックに満載する一方で、3回目はほとんど荷物を載せずに配送ということもあったが、今後はそのような無駄な配送は行わないような納品計画を立てるように見直しの方向になるだろう。小売店も、そういった事情は理解してくれる。これからはそうした取組も必要になってくる。

4. 2 全国における取組事例調査結果

全国の成功事例のうち、特に特徴的な取組を実施している企業として、以下の5事例について整理した。

(1) 株式会社光洋

①企業概要

同社は、関西圏においてスーパーマーケットを展開しており、主に食料品や日用品雑貨等を販売している。2007年にイオン株式会社の子会社となり、それ以降、グループ内の他企業から店舗を継承することで事業規模を拡大しており、現在の店舗数は80店舗を超える。

従業員は、正社員、フルタイムのエキスパート社員、本人の希望に基づいて勤務時間が決定されるコミュニティ社員の3区分に分かれている。このうち、エキスパート社員及びコミュニティ社員は、店舗単位での採用となっており、店舗間での異動は原則行われない。

コミュニティ社員は全従業員の8割以上を占めており、主に売場での商品陳列や接客、レジ、在庫管理、調理等の業務を担当している。コミュニティ社員には学生や65歳以上の高齢者も含まれるが、半数以上が40～60代の主婦層となっている。

なお、エキスパート社員については、給与の支給基準が正社員と同様になっているほか、賞与、昇給、退職金も正社員と同等の扱いとなっている。

②取組の背景

同社では、グループ企業からの店舗継承に伴い、従業員の価値観やバックグラウンドが多様化したことで、全体の方針を統一させることが急務となっていた。

とりわけ店舗勤務のコミュニティ社員は会社の重要な戦力であり、コミュニティ社員の働きやすい環境を整えることでサービスの質が向上し、顧客に向き合った会社経営が可能になるとの考えから、コミュニティ社員に対するサポート体制の整備などに取り組んでいる。

③取組内容と成果・課題

【全従業員共通での人材教育の仕組みを導入】

従業員の実務能力向上に向けて、「マルチラーニング」と呼ぶ学習指針及び検定制度を設けている。マルチラーニングは、全従業員共通の仕組みとなっており、部門や職能資格に合わせた学習項目がステージごとに示されている。各ステージは6か月で修了するように設計されており、従業員は上司との面談を踏まえた上で、1年間の学習計画を月単位で策定することになる。全ての学習を修了すると、検定試験（口頭試問及び実技試験）を受験し、合格した場合は次年度から次のステージに昇格することになる。一方、不合格の場合は次年度に再受験することになる。

コミュニティ社員の場合、入社後の試用期間を経て4つの職能資格のステージのいずれかに振り分けられることになる。個々の職能レベルに応じた担当業務が定められることとなるが、マルチラーニングの仕組みにより、それぞれのステージで求められる知識や技術を段階的に習得できるようになっている。また、学習計画の進行度については、毎月、上

司とともに確認することになるため、上司とのコミュニケーションの活性化にもつながっている。

マルチラーニングのほかにも、コミュニティ社員を対象とした職能資格別研修を実施している。研修では、売価、原価、値入れ、粗利益高の計算方法から、職場内でのコミュニケーションの取り方、良好な人間関係の作り方まで、幅広い内容を学ぶことになる。受講者には、研修終了後の受講報告書の提出を義務付けることで、理解度の確認や研修内容の改善につなげている。

【表彰制度等により従業員のモチベーションを向上】

従業員のモチベーション向上を図るため、複数の従業員の表彰制度を導入している。

年間優秀従業員表彰制度は、店舗又は部門の売上や担当部署の業績向上に寄与した従業員を1年間ごとに表彰する制度であり、コミュニティ社員も含めた全従業員を対象としている。表彰者の選定に当たっては、管理職の推薦を元に、役員経営幹部が参加する経営会議で決定されることになる。表彰者には、約500名の従業員が参加する政策発表会において表彰状が授与されるほか、国内流通視察研修に参加する権利も与えられる。

そのほかにも、コミュニティ社員のみを対象とした表彰制度として、「我が店のキラキラさん」がある。各店舗において、他の従業員の手本となるような業績や気配りがみられたコミュニティ社員に対して、マネージャー職以上の従業員が、毎月、感謝の言葉やコメントを記載した「キラキラさんカード」を渡す取組であり、最も多くのカードを獲得したコミュニティ社員が店舗表彰者として選ばれる。さらに、四半期ごとに、店舗表彰者の中から1名が運営部表彰者として選出され、社内報を通じて全社に広報されるほか、表彰状等が贈呈される。

上記の表彰制度以外にも従業員のモチベーション向上に向けて、技術コンクールやチェックアウトコンクールなどの取組も行っている。技術コンクールは、水産・畜産・寿司・惣菜等の各部門に所属する全従業員を対象に、その技術力の高さを競うことで、担当者のモチベーションとあわせて、技術レベルの向上を目指している。また、チェックアウトコンクールは、レジ及びサービスカウンター部門の従業員を対象に、接客技術の向上を図ることを目的に実施している。

【コミュニティ社員のやりがいを高める各種取組】

コミュニティ社員のやりがいを高めるための取組として、年に1回、「マイストアコンクール」を実施している。各店舗において、コミュニティ社員によるマイストア委員会を組織し、より良い店舗づくりのための意見交換、店舗の販促キャンペーン、季節のイベントの飾り付け等を毎月1回～2回程度企画し、「マイストアコンクール」において、それらの取組等をプレゼンテーションし、優れた取組を表彰している。企画の一部を店長などの正社員がサポートすることもあるが、コミュニティ社員の自主性や主体性を尊重する場とすることで、コミュニティ社員の達成感ややりがいにつなげている。

そのほかにも、貸切バスで他店舗を巡ることで、自店舗の運営方法の見直しや従業員同士の交流による新たな気付きを得るための機会とする「光洋バスツアー」においても、コミュニティ社員や若手正社員の参加を推奨している。このツアーでは、売場だけではなく、作業場のオペレーションなども視察し、担当者に直接質問を投げかけることで、現場の担当者が作業効率化の工夫等を相互に学べるようになっている。

【正社員等への転換制度によりキャリアアップを支援】

コミュニティ社員からエキスパート社員、正社員への転換制度が整備されており、マルチラーニングの仕組みと組み合わせることで、従業員の継続的なキャリアアップが可能となっている。

コミュニティ社員については、職能資格が最上位まで達し、マルチラーニングの最高ステージまで修了した従業員で、フルタイム勤務が可能な場合に、エキスパート社員転換試験の受験資格を得ることになる。転換試験は、筆記試験と集団面接等により行われる。

一方、エキスパート社員については、一般の中途採用試験と同様に、筆記試験と面接試験による転換試験が行われることになる。

【透明性の高い人事評価とそれに基づく賃金体系】

人事評価の透明性を担保するため、評価項目を明記した人事評価表を作成し、評価を標準化している。コミュニティ社員の人事評価項目は、「業務・作業遂行」「知識・技能」「店方針・組織運営への取組姿勢」「挨拶・お客さま対応」「責任感」「勤務態度」「身だしなみ」となっており、職能資格によって各項目のウェイト配分を変えている。コミュニティ社員の人事評価は年2回行われており、最初に自己評価を行った上で、マネージャーによる一次評価、店長による二次評価、マネージャーとの面談を経た上で店長による最終決定が行われ、評価点に基づいたランク（A～Eの5段階）が決まることになる。

コミュニティ社員の給与体系は、基本給、職能資格に基づいた資格給、能力給、職務給等で構成されており、人事評価の結果は能力給として反映されることになる。また、マネージャー以上の職務に就いている場合は、正社員と同等のマネージャー手当が付与されることになる。

【コミュニティ社員との積極的なコミュニケーションの場を創出】

本社部門と現場のコミュニケーションの活性化を図るため、店舗従業員全員が参加する「月例ミーティング」を実施している。月例ミーティングは、本社の課長職以上が隔月ごとに店舗に赴き、経営方針の解説、営業成績の共有、新商品や新制度の内容説明等を行うほか、コミュニティ社員からも質問や意見を聴取し、相互のコミュニケーションを図ることで、職場の活性化につなげている。また、月例ミーティングに参加する本社担当者は店舗ごとに決められており、毎回同じ担当者が参加することで、話のしやすい雰囲気が醸成できるように工夫している。

【職場環境の改善に向けた取組】

職場環境を改善するための取組として、社内提案制度を運用している。コミュニティ社員も含めた全従業員を対象に、四半期ごとに会社をより良くするためのアイデア、工夫、ひらめきを募集している。優れた提案に対しては、優秀賞、改善賞、良賞として表彰を行い、報奨金を支給している（35,000円～500円）。また、優れた提案は、全店舗に水平展開されることになる。

そのほかにも、職場環境改善に向けての取組として、従業員アンケートや相談窓口の設置などが挙げられる。従業員アンケートは2年に1回実施し、従業員の満足度、モチベーションの度合いを確認するとともに、職場環境の課題を把握し、対応が必要な課題がある

場合は具体的な改善策を講じている。相談窓口は、直属の上司や職場では相談しづらい悩みを気軽に相談できるように設置したものであり、「ロング光洋（長くいつまでも）、モア光洋（もっと好きになってほしい）」との思いから、「ロコモコダイヤル」と名付けている。利用案内は毎月の社内報にも掲載されており、全従業員が利用できる仕組みが整備されている。

【コミュニティ社員の年次有給休暇の取得を促進】

従業員の有給休暇の取得推進に向けて、コミュニティ社員についても、正社員と同様の有給休暇の計画的付与制度を導入している。各店舗には、毎月の有給休暇の取得実績等が周知され、有給休暇を計画どおりに取得できていない従業員がいる場合は、原因を把握した上で対策を講じるように指示されることになる。

また、有給休暇のうち5日分については、時間単位での取得が可能であり、この制度を利用して、毎月1回以上は通常よりも2~3時間早く退勤して、余暇を楽しむ日を設ける「プレミアムデー」制度を導入している。

さらに、子育てや介護をしながらであっても働き続けることができる職場づくりにも取り組んでいる。

【退職者の復職制度により優秀な人材を確保】

優秀な人材の確保につなげるため、勤続1年以上で、配偶者の転勤や結婚、出産、育児、介護等の理由で円満退職した従業員については、再雇用を認める「リ・エントリー制度」を導入している。復職時の待遇は、離職後3年未満であれば退職時の職能資格を適用し、3年以上の期間が空いている場合は職務に応じた面談を行った上で決めることになる。

④今後の取組予定等

同社において、顧客と接する機会が多いのはコミュニティ社員であり、顧客の満足度を高めて会社を発展させていくためには、これらのコミュニティ社員がやりがいを感じ、キャリアアップを目指せるような組織を作ることが重要であると考えている。

実際に、同社ではコミュニティ社員の意見、要望、提案を聞く機会を数多く設けるとともに、それらの意見等を踏まえた改善策を迅速に展開するように努めており、そのことがコミュニティ社員にとって「自分の声が聞いてもらえている」という実感につながり、一層のモチベーション向上に寄与している。また、従業員の人材教育や研修を充実させるとともに、正社員までの転換制度を整備し、キャリアアップに向けての道筋が見えるようになったことで、コミュニティ社員の技術が向上し、生産性が向上するという効果もみられる。

これらのことから、今後についても、既存の取組や制度の周知、定着に努めるとともに、相談や意見を述べやすい風通しの良い職場環境の構築に努めることで、従業員からの意見を真摯に取り入れ、取組や制度の改善や新たな施策の導入を継続的に進めていきたいと考えている。

(2) プロジェクトファイブグループ

①企業概要

同グループは、生活雑貨や衣料品等の販売店の運営会社である株式会社プロジェクトファイブと株式会社ウエイアウト、プロジェクトファイブグループの持株会社である株式会社 Five.Holdings により構成されている。同グループでは、大手生活雑貨ブランドショップの FC 店、自社ブランドのセレクトショップ、輸入雑貨店等を運営しており、愛知県を中心に東海地方、近畿地方、北陸地方などで 47 店舗（2018 年 9 月時点）を展開している。なお、株式会社プロジェクトファイブと株式会社ウエイアウトは別会社ではあるが、両社の人事管理はすべて統合された一つの組織体制で行われている。

同グループの従業員は、大きく正社員とパートタイム労働者で構成されており、パートタイム労働者は週の所定労働時間によって、準社員、パート、アルバイトの 3 区分に分けられている。パートタイム労働者のほとんどが店舗に所属し、販売スタッフとして接客販売業務に携わるほか、品出し、商品レイアウト、レジ打ち、ストック管理、環境整備などの付帯業務を行っている。一方、店長や副店長等の役職者は、すべて正社員となっている。

生活雑貨や衣料品を扱うという店舗形態もあり、同グループのパートタイム労働者の多くが主婦層や学生を始めとした若年層の女性となっている。従業員全体に占めるパートタイム労働者は 7 割を超えており、パートタイム労働者の 9 割近くが女性となっている。

②取組の背景

同グループの販売スタッフはパートタイム労働者を中心に女性が多いが、一般的に女性はファッションや生活雑貨に対する知識、関心が高いことから、同グループでは店舗展開を行う上で、パートタイム労働者が戦力として最も期待できると考えており、女性の就労ニーズにマッチする就労形態、制度を構築するとともに、女性の活躍できる、働きがいのある職場を作り上げるべく、様々な取組を進めている。

③取組内容と成果・課題

【担当業務の明確化とそれに基づく評価・育成の仕組み】

同グループでは、パートタイム労働者を「新人」、「スタッフ」、「クルー」、「マリーン」、「オフィサー」の 5 つのランクに分け、担当業務とその評価基準を整理している。上位ランクに位置付けられている職務について、その遂行レベルが基準に達していると判断された場合には、ランクが上がることになる。

こうした評価の仕組みを同グループでは、「チャレンジアップ」と呼んでおり、その評価には「チャレンジアップシート」と呼ばれるシートが活用されている。チャレンジアップシートには、各ランクで実施すべき課業（詳細職務）と課業ごとの達成度に基づく配点数等が記載されており、チャレンジアップの際は 1 ランク上位のシートが用いられることになる。

チャレンジアップの具体的な手順としては、まず対象者が自身の 1 ランク上のランクで求められる課業をシートで確認した上で、達成度の低い課業のレベルアップとその OJT 方法を店長との面談により決め、一定期間での OJT に取り組むことになる。OJT 期間終了後は、自己評価と店長による上司評価を行い、それらの評価を踏まえた上で、合否が決定されることになる。また、合否決定後には、店長によるフィードバック面談が実施される。

なお、チャレンジアップの実施サイクルは、新人及びスタッフで 1 か月 1 サイクル、ク

ルー、マリーン、オフィサーで3か月1サイクルとなっており、比較的短期間での評価、フィードバックの仕組みが構築されている。

一方、このランク付けは、パートタイム労働者の賃金にも反映されることになる。店舗ごとにランク別の賃金テーブルが設定されており、そのテーブルに基づき時給が決定されることになる。チャレンジアップによりランクアップが認められた場合は、この賃金テーブルに基づいた昇給がなされ、翌月から賃金に反映されることになる。

【従業員のモチベーション向上のための工夫】

同グループでは、店舗が月間の売上目標額を達成した場合に、当該店舗に所属する全従業員に予算達成手当を支給しており、従業員のモチベーション向上や職場での一体感の醸成につながっている。

予算達成手当の金額は、パートタイム労働者の場合、ランク別に定められているが、およそ数千円が支給されることになるため、大きな話題性を持って受け止められており、期待も大きくなっている。

【正社員登用制度の導入】

同グループでは、ランクがマリーン以上のパートタイム労働者で、勤続1年6か月を超える従業員を対象に、正社員への登用制度を導入している。年に2回、登用希望者の中から店長が推薦を行い、事業部長による面接により可否が判断されることになる。なお、社員登用の手順や基準は、各店舗に設置しているマニュアル集に掲載されており、全ての従業員が閲覧できるようになっている。

また、同グループの場合、チャレンジアップの仕組みを通じて、個々のパートタイム労働者の正社員登用への希望や職場への貢献状況が日常的に把握できていることから、正社員登用制度が円滑に機能するという効果もみられている。

④今後の取組予定等

同グループでは、顧客に商品を販売するに当たって、従業員自身が共感できる商品を提案することが必要との考えから、接客販売業務の主力となるパートタイム労働者にはファッションや生活雑貨に対する関心が高いこと、仕事に喜びを感じることできることなどが求められている。

すでに、ランク別の評価育成制度とそれに基づく賃金テーブルの導入、予算達成手当といった取組により、従業員のモチベーション向上や職場の一体感の醸成といった効果がみられ、定着率の高さにも寄与しているものの、今後については、より一層の働きがいや職場での一体感醸成に向けて、職場環境の充実、仕事外での生活支援を始めとした福利厚生制度の充実を図りたいと考えている。

(3) 株式会社ダブリュ・アイ・システム

①企業概要

同社は、コンタクトレンズ販売店「エースコンタクト」の運営を行っている。店舗は大型ショッピングセンターを中心に开店しており、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県を中心に東日本エリアで78店を展開している。

各店舗の従業員は、正社員とパートスタッフで構成されており、全従業員のほぼ半数がパートスタッフとなっている。パートスタッフは店舗での接客、販売、在庫管理などの業務を担当することになり、勤務時間は本人の希望を考慮して決められる。また、同社では、パートスタッフには、正社員へのキャリアアップを希望する層と希望しない層があるとの考えから、正社員希望の有無によってパートスタッフを準社員とパートに区分している。

②取組の背景

同社の主力商品であるコンタクトレンズは高度管理医療機器であることから、販売に当たっては、利用者の安全や健康に配慮した丁寧かつ正確な商品説明、コンサルティングにより顧客満足度を向上させることが重要だと考えている。

とりわけ、パートスタッフは顧客と接する機会が多いため、パートスタッフの技能向上を図るべく、教育訓練や処遇改善等の様々な取組を進めている。

③取組内容と成果・課題

【パートスタッフに対する段階的な研修制度】

同社では、業界トップレベルの研修制度を整備しており、すべての従業員が日々成長できる仕組みを構築している。

新規採用したパートスタッフに対しては、4日間の配属前研修を実施しており、就業規則や社会人としてのマナー、身だしなみ、コンタクトレンズに関する基礎知識、業務の基礎知識等を指導することで、出勤時の不安を軽減できるように配慮している。店舗配属後の実務的な教育訓練は、店舗でのOJT、Off-JTが中心となるが、店舗配属後の入社3か月目にはフォローアップ研修を実施し、知識・技術面の向上や社内情報の共有化を図るとともに、同時期入社パートスタッフ同士が良好な人間関係を築けるように配慮している。そのほかにも、本部やグループ単位で実施する各種研修、コンタクトレンズメーカーが主催するメーカー研修等が行われており、パートスタッフも必要に応じて受講している。

これらの研修の開催告知の情報等は、社内のグループウェアを通じて公開されており、パートスタッフも店舗で確認できるようになっている。

【マニュアルに基づいた人事考課と賃金への反映】

同社では、パートスタッフも含めた全従業員について、人事考課マニュアルに基づいた人事考課を行っている。

パートスタッフについては、知識技術、接客技能、身だしなみや清潔感などの「店舗基本原則」に関する項目に加えて、従業員満足度、業務実績などの業務クオリティに関する項目が評価項目となっており、各項目を6段階で評価している。さらに、各項目の重要度に基づいたウェイト配分を行うことで評価を決定し、自己評価と店長評価を行った上で、店舗間のバランス調整を経て、最終評価が決定されることになる。

人事考課の結果は賃金や賞与にも反映されるほか、パートスタッフが正社員転換を希望

する場合の判断指標としても活用される。

【パートスタッフの意向を踏まえた正社員転換制度の導入】

同社では、同じパートスタッフでも、正社員へのキャリアアップを希望する層と希望しない層がいるとの考えから、パートスタッフを「パート」と「準社員」に区分し、基本給や賞与の基準額に区分を設けている。

入社時は、すべてのパートスタッフが「パート」に区分されるが、人事考課の基準をクリアして、本人の希望と上長の推薦がある場合は、準社員への転換試験を受けることができる。この際の転換試験は、店長とグループリーダーによる面接試験によって行われることになる。なお、「準社員」という名称は、より社員に近い気持ちで目的や責任を持って働けるよう名付けられたものである。

さらに、準社員として半年以上勤務したパートスタッフのうち、直前の人事考課の基準をクリアし、かつ配置転換に応じることができ、店長の推薦がある場合は、正社員転換試験を受験することができる。ただし、実際には本人からの申告がなくても、グループリーダーや店長が受験資格対象者に転換試験の受験を打診するケースもみられる。この際の転換試験は、一般常識を問う筆記試験、論文試験、営業推進部と人事課による面接試験で構成されることになる。論文試験では、「正社員に転換した後の抱負」、「コンタクトレンズの良いところ、悪いところ」、「やってみたい接客」等、毎回異なるテーマが課されている。また、面接試験では、正社員になりたい理由や店舗での活躍の様子、業務改善策等が問われることになる。可否の判断は、グループリーダー会議にて決定され、所轄のグループリーダーから本人に伝えられることになる。転換試験の合格率は 8~9 割に達するが、不合格となった場合もグループリーダーが丁寧な説明を行い、その後の指導につなげていることから、本人の成長につながっている。

なお、正社員転換後の昇級に制限はなく、パートスタッフ出身者から、店長やグループリーダーまで昇格した例もみられている。

【接客品質の向上を目指した取組】

同社では、接客技術の向上を目的に、実際の接客シーンを想定しながら、接客力を競う「接客ロールプレイング大会」を年に 1 回開催している。大会には正社員、パートスタッフにかかわらず出場できるが、本大会とは別に勤続 3 年未満の者を対象にしたジュニア大会も開催している。

大会出場に当たっては、まず店舗代表を選抜し、予選を勝ち抜いた者が決勝大会に進出する形となっている。優勝者には 15 万円の賞金が、準優勝者には 10 万円の賞金が授与されることになるため、従業員のモチベーション向上につながっている。また、出場者は大会当日までに店舗の仲間と一緒に訓練等を行うことになるため、そのプロセスを通じて従業員同士の信頼関係の構築にも役立っている。さらに、優勝者と準優勝者が、表彰式において接客を披露することで、模範となる接客スキルの社内共有にもつながっている。

【業務改善に向けての取組】

同社では、店舗での業務環境の改善やサービスの向上を図ることを目的に、「アクティブ・コミッティ」と呼ばれる委員会活動を行っている。複数店舗を 1 つのグループとして、その代表者が集まる会議を毎月開催し、問題解決に向けての意見交換を行っており、これ

までに店舗備品の定期的なリニューアルの仕組み、来店時の事前予約システムの導入などの成果が上がっている。

各店舗ではアクティブ・コミッティ担当者を選出し、グループ単位で代表者1名（任期は1年）を選出することになる。アクティブ・コミッティ担当者はパートスタッフから選ばれることもあるため、パートスタッフが代表者として会議に出席することもある。

【従業員のモチベーション向上に向けた取組】

同社では、従業員のモチベーション向上につながるような様々な取組、制度を導入している。

社内ライセンス制度は、従業員の知識やスキルの向上を図るため、担当業務に合わせて独自のライセンスを設定し、ライセンス取得者の賃金に手当を加算する制度である。眼科アシスタントスペシャリスト、眼科受付スペシャリスト、販売受付スペシャリストの3種類のライセンスがあり、それぞれ3段階のレベルが設定されている。なお、手当の加算額は、正社員もパートスタッフもほぼ同等の金額が設定されている。

そのほかにも、「お客様の感謝のことば表彰」として、実際の接客を通じて顧客から頂いた感謝の言葉の中から、良かったものを表彰し、社内で共有する制度や、「会員紹介キャンペーン」期間中の会員獲得数に応じて表彰する取組等があり、パートスタッフを含むすべての従業員がやりがいを感じて働くことのできる職場づくりに努めている。

【人材の長期的な活用につなげる再雇用制度】

同社では、キャリアを積んだ人材の長期的な活用を図るため、「Ace Partner Staff 制度」という再雇用制度を導入している。

自己都合で退職した従業員や育児休業等の理由で長期休業中の従業員が対象であり、退職時や休業取得時に伝えるだけではなく、退職者や休業者にも随時、案内を郵送するなどして周知を図っている。また、この制度を利用して復職した場合、月に数日といった短い時間での勤務も認めていることから、育児休業中や何らかの理由で退職した従業員が、本格的な復職前に知識をアップデートする目的で利用を希望することが多い。

④今後の取組予定等

同社では、従業員にとってよりよい職場になることを目指し、様々な制度や取組を導入しており、従業員満足度の向上、パートスタッフの離職率の低下といった効果につながっている。また、多数の研修を継続的に実施することで、店舗のサービスレベルが向上し、顧客満足度も向上してきている。

今後についても、現場からの声を活かして、継続的な社内環境の改善を図っていくとともに、既存制度の利用実績を増やすことで、働きやすい環境を一層整備し、従業員が安心して長期的なキャリアプラン、ライフプランを描ける会社にしていきたいと考えている。また、システム等の改善により従業員の業務負担の軽減につなげることで、短時間勤務を希望する主婦層や学生でも働きやすい環境を整備していきたいと考えている。

これらの取組により、優秀な人材の確保につなげるとともに、サービスの質を向上させ、更なる顧客満足度の向上につなげていきたいと考えている。

(4) 株式会社パパベル

①企業概要

同社はパンの製造小売業者であり、徳島県、香川県で6店舗を展開している。店舗での業務は、大きく製造部門と販売部門に分かれている。

従業員は正社員とパートタイム労働者で構成されており、製造部門では正社員を中心とした人員構成となっているのに対して、販売部門はパートタイム労働者を中心とした人員構成となっている。

パートタイム労働者が担当するのは、販売部門の場合、接客、陳列、ポップ作成、レジ等の定形業務となっている。なお、パートタイム労働者の6~7割が主婦層であり、勤務日数や勤務時間は各自の希望を踏まえて個別に決定している。

②取組の背景

販売部門のスタッフはパートタイム労働者が主力であり、スタッフ間で技術の差が大きかったことから、全スタッフのスキルの底上げが必要であるとの考えの下、スキルアップに向けた様々な取組を導入している。さらに、意欲や能力のあるスタッフがスキルアップ、キャリアアップできる仕組みづくり、風通しの良い職場づくり等もあわせて行うことで、スタッフのモチベーションの維持、向上を図り、職場の活性化につなげたいと考えている。

③取組内容と成果・課題

【パートスタッフにも正社員と同様の教育訓練を実施】

同社では、スタッフの人材育成を重視していることから、パートスタッフにも正社員と同様の教育訓練を行っている。

販売部門の場合、入社後の1か月間をOJT期間として、店舗責任者が中心となり、育成計画表に基づいた指導を行うことになる。最初はトレーやトングの扱いから始まり、価格等の商品知識、レジ業務と段階を踏みながら、業務や業務に係る知識を習得する仕組みとなっている。

また、各店舗で実施しているミーティングや研修等についても、可能な限りパートスタッフにも出席してもらい、スタッフ間の交流につながるように配慮している。

【モチベーション向上に向けて接客大会を開催】

同社では、販売部門スタッフのモチベーションの維持、向上を図るため、全てのスタッフを対象とした接客大会を年1回、開催している。

各店舗では、まず代表者を選出する予選を行うことになる。客が来店したというシチュエーションを設定し、10項目の着眼点に基づいて評価を行い、2名の代表者を選出する。

代表者を集めて行う本選では、接客、レジ、包装等の技術を競い、MVP1名、店舗賞5名を選出し、表彰している。表彰者には、賞状と金一封が授与されるため、スタッフのモチベーションアップに寄与している。

また、接客大会には、必ず新入社員を参加させるようにしており、レベルの高い接客接客に触れさせることで研修の場としても機能している。なお、大会当日はビデオ撮影を行っており、当日の様子を振り返ることができるようになっている。

【風通しの良い職場づくりに向けて定期的な個人面談を実施】

同社では、よりよい職場づくりを行うためには、会社や店舗の経営方針をスタッフに十分理解してもらい、想いを共有してもらうことが重要と考えている。そのため、従業員とのコミュニケーションを取る場として個人面談を重視しており、店長と全スタッフが月に1度の定期個人面談を行っている。

面談では、個人目標の達成状況や達成に向けての課題の確認、評価結果のフィードバック、その他の意見交換等が行われており、定期的にコミュニケーションを取ることで、スタッフの不満の解消、風通しの良い職場づくりにつながっている。また、本人からの希望がある場合や必要がある場合には、定期個人面談以外にも面談を行うこともある。

④今後の取組予定等

同社では、これらの取組により、スタッフのモチベーション向上が図られるとともに、意見を伝えやすい職場の雰囲気が醸成されており、活気ある職場環境づくりにつながっている。

一方、同社のパートスタッフは主婦が中心であることから、能力や技術の高い人材であっても、配偶者の扶養の範囲内で働くことを希望し、正社員で働くことを希望しないケースが多くみられる。そのため、今後は、パートスタッフの能力を教育研修や個人面談を通じて見極め、短時間しか働けないような場合であっても、その能力を活かして重要な業務に携わることができるように、キャリアアップの道筋を付けていきたいと考えている。

実際に、同社では、ディスプレイに関する感性と技術に優れたパートスタッフが入社したことがあり、そのスタッフに本人の希望する研修等を受講させたことで、各店舗のディスプレイの指導を任せるまで成長したことがあり、これをモデルケースとして、パートスタッフの重要なポジションへの登用を積極的に図っていききたいとしている。

(5) トラスコ中山株式会社

①企業概要

同社は、機械工具、物流機器、環境安全用品を始めとした工場用副資材の卸売のほか、自社ブランド商品の企画開発・販売を行っている。取扱アイテム数は約 186 万点にも及び、機械工具商、ホームセンター等、国内外で 5,000 社を超える企業に販売している。東京と大阪に本社事業所を置くほか、国内に有する拠点は支店 75 か所、物流センター17 か所、ストックセンター5 か所となっている（2018年4月時点）。

モノづくりの現場の「必要な時に」、「必要なモノを」、「必要なだけ」というニーズに応えるため、全国各地に物流センターを配置し、37 万点を超える商品を在庫することで、即日又は翌日配送での対応を可能としている。

パート社員の多くは、物流センターに配置され、商品のピッキング（倉庫内における商品発送のための仕分け作業）や梱包・出荷業務に従事している。人手不足の際に、正社員がパート社員と同様の業務を行うこともあるが、基本的には正社員とパート社員の担当業務は区別されている。なお、パート社員は女性の比率が高く、中でも子育てが一段落した中高年の割合が高くなっている。勤務時間は、個々の希望を踏まえて決定しているが、週30 時間以上の所定労働時間を希望する場合が多く、所得税法上の控除対象配偶者から外れる所得を得るパート社員が多くみられる。

②取組の背景

パート社員が担当するピッキング等の業務は、作業自体は比較的単純であるが、多種多様な商品を迅速かつ正確に発送するために多くの人手が必要なことから、同社ではパート社員を大切な戦力として位置付けている。さらに、パート社員も同じ社員であるという経営トップの考えもあり、パート社員の働きやすい環境づくりに向けて、職場環境の改善を図る様々な取組が進められている。

③取組内容と成果・課題

【モチベーション向上のため人事考課に基づく賞与を支給】

同社では、パート社員を対象に、「姿勢能力ポイント」、「業績ポイント」をそれぞれ 5 段階で評価する人事考課を半期ごとに実施しており、それに基づいた賞与を年に 2 回支給することで、パート社員のモチベーション向上につなげている。

考課評価は、姿勢能力ポイントと業績ポイントの組み合わせによって決まり、フロア責任者、センター長、部長職による 3 段階の考課を経て最終決定されることになる。賞与は、週所定労働時間によって基準額が決められており、それに考課評価に応じた変動率を乗じることで支給額が決まる。変動率は、標準的な考課評価で 100%となっており、最高の考課評価の場合は 200%に設定されている。

【そのほかのモチベーション向上に向けた取組】

同社では、そのほかにも様々なインセンティブ制度を導入することで、パート社員のモチベーション向上を図っている。

取扱商品の商品知識に関する社内試験「オレンジ博士」はパート社員も受験することができ、合格率 2%程度の難関試験ではあるものの、合格した場合には正社員と同様に、1 年間、毎月 1 万円が「オレンジ博士手当」として支給されることになる。

また、売上目標達成率や粗利率の高い上位 10 支店を半期ごとに表彰する「あきんど大賞」では、表彰された支店に対して、パート社員も含めた全従業員に、順位に応じた賞金が支給されることになる。

そのほかにも、月ごとの支店売上目標を達成した支店の全従業員に対して支給される「達成奨励金」等の制度もある。

【従業員の自主的な学習をサポート】

同社では、正社員、パート社員にかかわらず、従業員の自主的な学習を促すための支援活動を行っている。職務とは直接関係がない、幅広い知識の習得を後押ししており、通信教育事業者と連携し、コミュニケーション向上講座や簿記、ボールペン字など、100 以上の講座メニューを紹介する冊子を自社でまとめ、全従業員に配布している。従業員はメニューから希望する講座を受講し、講座カリキュラム内のテストに合格するなど、一定の成績を上げた場合には受講料の半額が会社から補助されることになる。

【職場内コミュニケーションの活性化】

同社では、職場内コミュニケーションの活性化を図るため、年に4回、会社から親睦会費を支給する「コミュニケーションマネー制度」を導入している。

支給額は1人1回当たり5,000円（年末は10,000円）であり、各職場ではこの制度を活用して旅行やレジャー等を企画している。正社員とパート社員の親睦を深める機会にもなっており、風通しの良い職場づくりにつながっている。

【正社員と同様の充実した福利厚生】

同社では、従業員のワーク・ライフ・バランス支援に積極的に取り組んでおり、パート社員にも正社員と同様の福利厚生制度を整えている。

パート社員に女性が多いこともあり、育児支援については、パート社員であっても法定を上回る育児休業制度を利用することが可能なほか、仕事と育児の両立がしやすいように、労働時間の変更にも柔軟に対応している。

また、メンタルケアやヘルスケアの充実も図っており、パート社員の家族に対してもカウンセリングの実施、ミニドッグの費用補助等を行っている。

④今後の取組予定等

同社では、これらの取組が奏功し、パート社員の定着率が高いといった効果がみられている。また、新規採用者の早期離職を防ぐため、2週間程度、トライアル的に職場を体験してもらう仕組みを導入したり、意欲的なパート社員のモチベーションを高めるため、人事考課をもとにした昇給制度の構築に取り組むなど、絶えず職場環境改善に取り組んでおり、今後についても、パート社員の一層のモチベーション向上を図るとともに、働きやすい環境を整備することで優秀な人材の確保・定着につなげていきたいと考えている。