

5. 非正規労働者の正社員化・処遇改善促進方策

5. 1 卸売業・小売業の抱える働き方の課題

(1) 道内の卸売業・小売業の現状

本業務で実施した実態調査の結果や既存統計資料から、道内卸売業・小売業における「働き方改革」を考える上で、押さえるべきポイントを整理した。

カテゴリ	現状
①就業環境	○業務の季節変動 <ul style="list-style-type: none"> 卸売業では、9月以降、年末にかけて業務のピークを迎える企業が増える傾向があり、小売業では年末と春先にピークを迎える企業が増える傾向があるなど、両業種とも季節変動の大きさがうかがえる。
	○従業員の働き方や職場環境の改善 <ul style="list-style-type: none"> 従業員の働き方を考える上で、企業が考える問題として、両業種とも「年次有給休暇の取得率が低い」、「残業など労働時間が長い」を挙げる割合が高い。 取組状況を見ると、「所定外労働時間の抑制」、「年間総労働時間の抑制」、「1年単位の变形労働時間制の導入」、「年次有給休暇取得の奨励」、「2日以上連続休暇や長期休暇の取得の奨励」、「賃金水準の引上げ」に取り組んでいる企業が多い一方、「事業所内保育施設の設置」、「勤務時間限定正社員の導入」、「勤務間インターバル制度の導入」、「職種限定正社員の導入」、「外国人材の受入体制の構築」に取り組んでいる企業は少ない。
	○残業の発生状況 <ul style="list-style-type: none"> 従業員の残業の発生状況を見ると、「よくある」又は「時々ある」と回答する割合が5割台半ばを占める。 1か月の大体の残業時間をみると、「20時間未満」が6割台半ばを占める。 残業に対する従業員の考え方は、「ある程度の残業が生じるのはやむを得ない」がほぼ6割を占める。
	○年次有給休暇の取得状況 <ul style="list-style-type: none"> 従業員の最近1年間の有給休暇の取得日数をみると、有休を取得していなかったり、取得していても取得日数6日未満のケースが6割近くを占める。
	○現在の職場に改善してほしい点 <ul style="list-style-type: none"> 仕事と生活のバランスが取れた働き方の実現に当たって、現在の職場に改善してほしいと従業員が考える点は、「給与が低い」、「業務が特定の個人に集中しやすい」が約3割と高いほか、「従業員が少なく、1人当たりの業務量が多い」、「年次有給休暇が取りにくい（ない）」を挙げる割合も比較的高い。
②人手不足（人材確保と育成）	○従業員構成 <ul style="list-style-type: none"> 卸売業では、正社員が8割を占めており、正社員中心の従業員構成となっている一方で、小売業では、正社員が3割程度にとどまっており、パートなどの非正規労働者中心の従業員構成となっている。さらに、小売業では女性の占める割合も高く、従業員の6割以上を女性とする企業が4割を超える。 非正規労働者の年代構成をみると、卸売業では、男性は60歳以上の高齢者が最も多くなっているのに対して、女性は35～44歳が最も多くなっている。 小売業では、男性は24歳以下の若年層が最も多くなっているのに対して、女性は45～54歳が最も多くなっている。
	○人手の過不足状況 <ul style="list-style-type: none"> 全体的な人手の過不足状況を見ると、卸売業、小売業ともに、正社員を不足と考える企業が5割近くとなっている。また、小売業では、非正規労働者を不足と考える企業が3割台半ばを占める。 従業員の働き方を考える上で企業が考える問題として、「人手不足で人員配置体制に支障が出ている」が、卸売業では3割弱、小売業では約5割と高い。

カテゴリ	現状
②人手不足（人材確保と育成）	<p>○従業員からの仕事や職場環境に対する評価</p> <ul style="list-style-type: none"> 各項目において、「当てはまる」又は「やや当てはまる」と回答した割合をみると、ほとんどの項目が 5～7 割を占める中、「社員教育・キャリア開発などの制度が充実」のみ 3 割弱にとどまっている。
③非正規労働者の処遇	<p>○非正規労働者の均衡待遇</p> <ul style="list-style-type: none"> 正社員と同様の仕事（全く同じ又はほぼ同じような仕事）に従事している非正規労働者の割合は、卸売業で 5 割台半ば、小売業で 6 割台半ばとなっている。 正社員と非正規労働者の均衡待遇に向けた取組のうち、取組割合の低いものとして、「正社員と非正規労働者の職務の見直し・整理」、「正社員と非正規労働者の賃金水準の調整・見直し」、「社員に待遇差の要因を説明」が挙げられる。 現在の職場に改善してほしい点として、特に非正規労働者の回答割合が高い項目として、「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」が挙げられる。（回答割合は正社員を 2 割ほど上回る） 非正規労働者の賃金水準が正社員の 7 割程度以下となっている割合は、卸売業で 6 割台半ば、小売業で 5 割となっている。 非正規労働者における無期雇用者の占める割合は、卸売業、小売業ともに 5 割以下となっている。 <p>○非正規労働者の正社員化</p> <ul style="list-style-type: none"> 正社員への転換制度を導入している企業の割合は、小売業が 4 割台半ばを占めているのに対して、卸売業では 2 割にとどまっている。 非正規労働者の正社員化を促進する制度として、「勤務時間限定正社員」、「勤務地限定正社員」、「短時間勤務限定正社員」など、限定正社員制度があるが、導入している企業は卸売業、小売業ともに少なくなっている。 非正規労働者のうち正社員への転換を希望する割合は全体の 2 割台半ばを占める一方、正社員への転換を希望しない割合は 5 割超となっている。 <p>○正社員と非正規労働者の役割分担</p> <ul style="list-style-type: none"> 卸売業、小売業とも、非正規労働者のみが業務を担当するケースは少なく、正社員のみが担当する業務と、正社員と非正規労働者の両方が担当する業務に大きく分けられる。 <p>○現在の職場に改善してほしい点</p> <ul style="list-style-type: none"> 仕事と生活のバランスが取れた働き方の実現に当たって、現在の職場に改善してほしいと従業員が考える点は、正社員では「業務が特定の個人に集中しやすい」が 3 割と最も多く、次いで「給与が低い」が 2 割台半ばとなっている。 非正規労働者では「給与が低い」が 3 割台後半と最も多く、次いで「業務が特定の個人に集中しやすい」が 2 割台前半となっている。
④生産効率の向上	<p>○生産効率向上に向けた取組</p> <ul style="list-style-type: none"> 働き方や職場環境の改善に係る各種取組のうち、生産効率向上に関連するものの取組状況をみると、「業務体制や業務内容の見直しによる生産効率の向上」を挙げる割合が 4 割台と高くなっているものの、ICT の活用や自動化・省力化機械の導入に取り組む企業の割合は、まだそれほど高くない。

(3) 道内卸売業・小売業の課題

道内卸売業・小売業の現状から、働き方を考える上での課題として、次ページの表のようなことがあると考えられる。

カテゴリ	課題
①就業環境	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者の利便性向上といった観点から、小売店では営業時間が長めに設定されていたり、週末や祝祭日も営業していることが多いことから、本来、多くの人手が必要であるものの、人手不足が急速に進行していることから、余裕のある人員配置体制を取ることができないことが課題として考えられる。 ・また、年末や春先に業務のピークを迎えるなど、季節変動が大きいことも、余裕のある人員配置体制を取りづらい要因の一つになっているとみられる。 ・経営側は、従業員の働き方を考える上で有給休暇の取得率の低さや労働時間の長さを問題として捉えており、実際に有給休暇の取得奨励や所定外労働時間の抑制などに取り組む企業も多いが、取組を実効性のあるものとするためには、労使双方で課題意識を共有することが必要。
②人手不足（人材確保と育成）	<ul style="list-style-type: none"> ・正社員、非正規労働者とも、人手不足と捉えている企業が多く、人手不足が従業員 1 人当たりの業務量の多さにつながり、所定外労働時間の長さなど、労働環境の悪化を招いていると考えられる。 ・また、小売業では、店舗業務を中心に女性の非正規労働者の就労割合が高いが、従業員には週末や祝祭日等にも勤務が生じるケースが多く、子育て期間中の女性などにとっては勤務しづらい環境にあるといえる。実際に小売業における女性の非正規労働者は 40 代後半以上の占める割合が高いなど、年代構成が高めであり、人材確保という面からは、比較的若い世代が働きやすい環境を整えることも必要と考えられる。 ・一方、育成面では、従業員のスキルアップに関する取組が十分に行われておらず、従業員の仕事に対する意欲がそれほど高くない状況が考えられる。また、将来のキャリアルートを描けない現状が、採用活動においてもマイナスになっていることが考えられる。
③非正規労働者の処遇	<ul style="list-style-type: none"> ・卸売業の出荷検品や入出荷仕分け、包装・梱包などの業務、小売業の売場美化作業や接客による商品販売、会計レジ作業、売場への品出しの業務などは、正社員と非正規労働者の両方が担当することが多い。 ・一方、「働き方改革関連法」の成立により、同一企業内での正社員と非正規労働者の合理的でない待遇差の解消が求められるため、賃金等についても職務内容等の実態に照らし合わせて、明確な決定基準・ルールを適用することが必要。 ・非正規労働者は、労働時間が長くなることや責任が重くなることを理由に非正規労働者を希望する割合が高いものの、正社員化による安定した雇用の確保が重要。 ・非正規労働者に女性や年代の高い層が多い現状を踏まえると、これらの従業員の働きやすい環境を十分に整えることが重要。
④生産効率の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・近年の人手不足は、若年人口の減少といった構造的な要因による部分も大きく、今後の採用環境の劇的な改善は見込みづらいものと考えられる。 ・そのため、ICT の活用や自動化・省力化機械の導入などにより、生産効率の向上を図り、現在よりも少ない人員配置体制での店舗運営を目指すことも重要だと考えられる。 ・また、こうした取組により業務の効率化が進むことで、従業員の労働環境の見直しといった問題の解決につながることも考えられる。

5. 2 課題解決の方向性について

前述した課題の内容を踏まえると、道内卸売業・小売業における「働き方改革」の取組は、従業員の処遇改善を進めることで労働環境の改善を図るとともに、昨今、急速に進行している人手不足を前提とした上で、ICT の活用や自動化・省力化機械の導入などによる生産効率の向上を図ることが重要だと考えられる。

また、これらの取組を進めるに当たっては、経営層が課題意識を持った上で、その課題意識を従業員と共有し、業務のあり方の見直し、従業員の意識改革を進めていくことが必要だと考えられる。

<課 題>

①就業環境の改善

- ・店舗等の営業時間の長さ、休日等の少なさ、季節変動の大きさといった業界特有の問題に加えて、昨今の人手不足が有休の取得率の低さなどの問題につながっていると考えられる。⇒ (2)
- ・実効性の高い取組とするためには、経営層が意識することはもとより、労使双方で課題意識を共有することが必要。⇒ (1)

②人手不足（人材確保と育成）の解消

- ・週末や祝祭日等にも勤務が生じるケースが多く、子育て期間中の女性などにとっては勤務しづらい環境にあるため、比較的若い世代が働きやすい環境を整えることが必要。⇒ (2)
- ・一方、育成面では、従業員のスキルアップに関する取組が十分に行われておらず、従業員の仕事に対する意欲がそれほど高くない状況が考えられる。また、将来のキャリアルートを描けない状況が、企業の採用活動においてもマイナスになっていると考えられる。⇒ (3)

③非正規労働者の処遇改善

- ・正社員と非正規労働者の役割分担があまり明確になっていない業務も多く、そのことが業務分担と賃金面での不満につながり、合理的でない待遇差として捉えられていると考えられるため、役割分担の明確化が必要と考えられる。⇒ (3)
- ・「働き方改革関連法」の成立に伴い、賃金等の待遇について、正社員や非正規労働者といった雇用形態にかかわらず、明確な決定基準・ルールの適用が必要。⇒ (2),(3)
- ・非正規労働者について、正社員化による安定した雇用の確保が重要。⇒ (3)
- ・非正規労働者には女性や年代の高い層が多いことから、そうした従業員の働きやすい環境を整えていくことが必要。⇒ (2)

④生産性の向上

- ・人手不足が急速に進行する中、ICT の活用や自動化・省力化機械の導入などにより、生産効率の向上を図り、より少ない人員配置体制での店舗運営を目指すことが重要と考えられる。⇒ (4)

(1) 社内における意識改革

<課題解決の方向性>

- ・「働き方改革」は、企業全体で取り組む機運がなければ成功しないため、経営層、従業員の双方が取組の必要性を認識することが必要。
- ・取組を進める際は、トップの意思を従業員に伝えと共に、従業員側の意見・考えを把握して従業員の望む取組となるように留意することが必要。

<改善策>

- 目指すべき働き方を経営方針等で明示
- 職場の働き方や従業員の抱える問題を把握

(2) 働きやすい環境の創出

<課題解決の方向性>

- ・生活形態の多様化などにより、従来とは異なる価値観がみられるようになってきているため、優先順位を整理した上で、働きやすい環境を整えることが必要。
- ・特に、小売業では、非正規労働者として働く女性が多ことから、女性の働きやすい環境を整えることが必要。
- ・将来の人材確保という観点では休みやすい環境も重要。

<改善策>

- 休暇取得や復職しやすい環境づくり
- 雇用形態にかかわらず均等・均衡待遇の適用

(3) 人材の育成・確保

<課題解決の方向性>

- ・従業員の働く意欲を高めるため、将来のキャリアアップを描けるスキルアップの道筋を示したり、教育制度等の充実が必要。
- ・従業員が納得して働けるように、スキルと賃金を連動させるなどして、透明性の高い賃金体系をつくることも従業員のモチベーション向上につながる。

<改善策>

- 人材育成の仕組みづくり
- 明確な基準に基づく人事評価制度の導入
- 正社員転換制度の導入

(4) 生産性の向上

<課題解決の方向性>

- ・人手不足の問題が大きくなっている中、やみくもに従業員の休暇を増やしたり、労働時間を減らすことは困難なため、現状の業務内を見直した上で、ICT や自動化・省力化機械の活用により、より少ない人員配置体制での店舗運営を目指すことが必要。

<改善策>

- ICTの活用や自動化・省力化機械の導入
⇒より少ない人員配置体制での店舗運営へ

5. 3 改善策の具体的な内容と取組事例

(1) 社内における意識改革

① 目指すべき働き方を経営方針等で明示

「働き方改革」を進める上で、従業員の意識改革は避けて通れない問題であるため、事業に対する基本方針、従業員に望む働き方などを明文化し、目標とすべき姿を従業員全員に浸透させることが重要である。

【考えられる取組】

- ・ 経営理念や会社方針等の成文化
- ・ それらの従業員への周知広報（経営者によるメッセージ発信、社内報や朝礼の活用、webの活用等） など

【取組事例】

映像によるトップメッセージの配信

- ・ 従業員に対して、会社の方針や月度の取組、情報等を伝えるため、社長自らがメッセージを発信する動画を作成。社内のイントラネットを通じて店舗にも配信を行う。
- ・ 全従業員にトップメッセージを直接伝えることで、会社方針を共有できるという効果が出ている。
- ・ また、動画配信を行うことで、従業員から「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」といった意見も寄せられている。

社内報による情報の共有化

- ・ 社内報を毎月発行し、全従業員に1部ずつ配付。
- ・ 社内報には会社からの案内のほか、新商品の案内、人事制度の改定情報等、従業員にとって関心の高い情報を掲載している。また、社長からのメッセージや他店舗の優れた取組（好事例）も掲載しており、自身の仕事の仕方の見直しにもつながっている。

朝礼の実施による情報の共有化

- ・ 店舗及び職場単位で全員参加の朝礼を毎日実施することで、勤務当日の目標や連絡事項等の情報共有を行う。
- ・ 従業員の多くがシフト勤務のため、朝礼は1日に時間を変えて2回～3回程度行い、全従業員が情報を共有できる体制を整える。
- ・ 朝礼を行うことでチームワークの醸成や業務に対する意欲向上にもつながっている。

② 職場の働き方や従業員の抱える問題を把握

職場の働き方や従業員の抱える問題は、経営トップや管理層がしっかりと把握できていると思っていても、実際には十分ではない場合が多くみられる。会社と従業員の思いが一致していない場合は、せつかく時間や労力をかけて「働き方改革」を進めても、従業員の望む内容とはならず、むしろ働く意欲が低下したり、ひいては離職者の増加につながってしまうことも懸念される。

こうした悪循環が起きないように、経営トップや管理層が従業員とコミュニケーションを取る機会をつくるなどして、職場の働き方や従業員が抱えている問題等を把握することが重要である。

【考えられる取組】

- ・従業員の意向を把握するためのアンケートの実施
- ・経営者や管理層が従業員の意見を聞く場の設置
- ・従業員向けの相談窓口の設置 など

【取組事例】

職場環境・従業員意識把握のためのアンケートを実施

- ・働きやすい職場環境を整備するため、年 1 回、全従業員を対象とした無記名アンケートを実施。アンケートは web 上で回答する方式を取っており、外部に委託して実施している。
- ・実施に当たっては、個人が特定されないこと、回答内容が評価に用いられないことを周知し、本音で回答できる環境づくりに配慮している。
- ・アンケートの分析結果を踏まえた社内の職場環境の改善活動にも積極的に取り組んでおり、これまでに店長を対象とした従業員とのコミュニケーションの取り方に関する研修などを実施している。また、改善活動を行う際は、必要に応じて労働組合との協議なども行っている。

パート社員の意見を知るため、社長や役員が店舗を巡回

- ・日頃から、社長や役員が店舗を巡回しており、その際にパート社員にも直接意見を尋ねるなどして、コミュニケーションを取ることに努めている。
- ・そのほかにも、パート社員の意見や提案を聞くため、役員出席の座談会を設置している。座談会は年に 2 回開催しており、参加者の半分程度がパート社員となっている。
- ・業務以外でも、事業所単位の食事会や歓送迎会等を不定期に実施しており、従業員とのコミュニケーションの場を大切にしている。

年に 2 回の面談を実施し、従業員が直面する問題を把握

- ・パートタイムで時給制の社員を対象に雇用契約面談を年に 2 回実施。
- ・面談は、本人と上長、人事総務課長等の三者で実施することを原則としており、働き方の希望や将来の意向、取得したい社内外の資格を確認するほか、有給休暇の希望、兼業の状況、扶養控除の範囲内で働きたいかなどの意向も確認している。
- ・また、社内にはパート社員の雇用管理者を設置しており、パート社員の相談窓口としても機能している。

(2) 働きやすい環境の創出

① 休暇取得や復職しやすい環境づくり

生活形態の多様化により人々の働き方に対する意識が変化する中、人々がやりがいや充実感を感じながら働くためには、家庭、地域、自己啓発等の個人の時間を持った上で、健康で豊かな生活を送ることが必要である。

特に、女性の非正規労働者の割合が高いという小売業の状況を踏まえると、結婚や出産といった女性ならではのライフイベントが生じた際にも退職することなく、働き続けることを選択できるように、女性にとって働きやすい職場づくりが求められている。また、高齢化が急速に進行する中、介護の必要性に迫られる従業員が増えてきており、介護をしながら働くことのできる環境を整備することも求められてきている。

さらに、最近では就職先選びの際に、休暇の取りやすさを重視するケースが増えてきていることから、将来の人材確保に向けて、休みやすい環境づくりに取り組むことも必要と考えられる。従業員の休暇取得率を向上させることは、従業員の心身のリフレッシュにつな

がるだけではなく、従業員のモチベーション向上、仕事の効率上昇といった効果にもつながり、企業にとってもメリットのあることといえる。

【考えられる取組】

- ・非正規労働者も対象に含めた育児休業制度・介護休業制度等の導入
- ・離職した従業員の復職制度の導入
- ・有給休暇の取得促進 など

【取組事例】

女性従業員が出産や育児をしやすい環境を整備

- ・出産や育児を理由に離職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おり、育児休業制度は法定を上回る4歳までを対象にしている。また、育児期間中の従業員の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分単位で選択できるようになっており、年度ごとの見直しもできるようになっている。
- ・2018年には、子供の対象年齢を小学校3年生から、小学校6年生まで引き上げている。対象年齢の上げは、子供が学童保育を利用できなくなる小学校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ため、制度の改善を図ったものである。

育児・介護ハンドブックによる各種制度の周知

- ・子育てや介護をしながら働き続けることのできる職場環境づくりへの理解を深めるため、産前産後休業や育児休業、育児休業給付、育児中の社会保険料免除等の制度の情報提供を行うとともに、従業員向けの「育児・介護ハンドブック」を作成。
- ・ハンドブックは、社内のイントラサイトに掲示するとともに、各店舗に配付。
- ・店長会議や副店長会議においても、ハンドブックの内容について説明を行うなど、管理職の意識改革につなげている。

計画的付与制度の導入により年次有給休暇の取得を促進

- ・パート社員の年次有給休暇の取得推進に向けて、2017年度から有給の保有日数のうち最低6日間（付与日数が10日の場合は5日間）を計画的に付与する制度を導入。
- ・毎月、取得実績等を各店舗に周知するとともに、計画どおりに取得できていない場合は原因を把握し対策を講じるよう指示している。
- ・制度導入により、パート社員の有給休暇の平均取得日数も増加。

時間単位の有給休暇の取得制度を導入し、育児・介護との両立を支援

- ・年次有給休暇の5日分を時間単位で取得できる制度を2017年5月より導入。また、この制度を利用し、毎月1回以上2~3時間早く帰り余暇を楽しむプレミアムデー制度を導入。
- ・子供の看護休暇・介護休暇についても、子供又は要介護者1人につき5日、2人以上で10日分（そのうち5日分は有給）を時間単位で取得可能にするなど、法定を上回る制度を導入している。
- ・制度の導入により、育児・介護と仕事の両立がしやすくなり、従業員のワーク・ライフ・バランスの実現につながっている。

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

- ・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。
- ・離職後期間の上限や年齢制限といった条件もあるが、制度の導入により、育児や介護等の問題で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仕組みができています。
- ・なお、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いる。

②雇用形態にかかわらず均等・均衡待遇の適用

「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律（「働き方改革関連法」）の施行に伴い、2020年4月（中小企業は2021年4月）から、同一企業内における正社員と非正規社員との間に不合理な待遇差を設けることが禁止されることになる。ここでいう待遇には、基本給、昇給、賞与、各種手当といった賃金のみならず、福利厚生や教育訓練等も含めたあらゆる待遇が含まれることになる。

このため、企業においては、労働者が多様な働き方を自由に選択できるように、どのような雇用形態を選択しても納得が得られる処遇を受けられるようにすることが必要である。

なお、賃金体系や教育訓練に関する取組については、後述の(3)人材の育成・確保において整理するため、ここでは、福利厚生に係る取組のみを整理した。

【考えられる取組】

- ・ 正社員と同様の福利厚生等の適用 など

【取組事例】

正社員と同様の福利厚生や育児・介護支援制度を適用

- ・ ほとんどの事業所に社員食堂を設置し、全従業員が利用できるようにしている。
- ・ 社内保険制度について、パート社員も任意で加入できるようにしている。
- ・ 年次有給休暇に加えて、特別休暇（結婚休暇、忌引休暇等）をパート社員にも付与しているほか、看護休暇と介護休暇についても正社員と同様に有給休暇としている。
- ・ また、出産や介護を機に辞めるパート社員が相当数いたことから、当初、正社員向けに導入した「リ・チャレンジプラン※」の対象に、パート社員も加えるように改正。

※「リ・チャレンジプラン」とは

働く意欲のある人に、長く仕事を続けてもらうための仕組みであり、短時間勤務プラン、午後7時以前に勤務終了プラン、休職プラン、再雇用プランがあり、個人差を考慮して本人がプランを自由に選択できる。プランを組み合わせての利用も可能。

本社労務部門に専任担当者を設置し、制度や手続きの説明や復職までのプラン設計等のアドバイス・相談を行うほか、円滑な職場復帰のための支援を行っている。これまでにパート社員の同プランの利用実績は延べ1,000名以上となっている。

(3) 人材の育成・確保

①人材育成の仕組みづくり

特に小売業では、非正規労働者の雇用割合が高く、店舗運営に当たって欠かせない戦力として捉えられていることが多い。そのため、企業の生産性向上を図るという観点からは、こうした非正規従業員についても、正社員と同様の人材育成を行うなどして、仕事に対するモチベーションや働く意欲を向上させることが重要と考えられる。

また、人材育成は求職者からの関心が高い事項でもあり、中長期的なキャリア開発に向けてスキルアップに向けた道筋を明示することで、他企業との採用競争において有利に働いたり、採用者の早期離職を防ぐといった効果も期待できる。

【考えられる取組】

- ・ 人材育成制度や研修制度の充実
- ・ 経営への参画意識の醸成
- ・ 非正規労働者も対象に含めた表彰制度の導入 など

【取組事例】

スキルアップを目的とした社内勉強会の実施

- ・商品知識や接客レベルを高めることを目的に、雇用形態にかかわらず担当業務に応じて参加できる定例勉強会を月 1 回実施。勉強会の運営は会社で行っているが、研修内容によっては講師を商品メーカーに依頼している。店舗での対応に活かせる実践的な学習カリキュラムも盛り込んでおり、参加者はその内容を所属店舗の他の従業員に伝達する役割も担っている。
- ・また、定例勉強会に参加しない従業員のための自主勉強会を地区ごとに月 1 回開催している。
- ・これらの勉強会は、店舗間異動のない従業員にとっては他店舗の従業員とかかわることのできる貴重な機会となっている。互いにコミュニケーションを図り、情報交換を行うことで、新たな刺激を受ける機会になっており、モチベーション向上にも寄与している。

報奨金と受験料の支給により販売に役立つ各種資格取得を支援

- ・正社員とパート社員のスキルアップを目指した、資格取得補助制度を実施。対象となる資格は、販売士、日商簿記、カラーコーディネーター、色彩検定、TES（繊維製品品質管理士）等で、合格時に受験料と報奨金（5,000 円又は 10,000 円）を支給している。

パート社員にも数値管理教育を徹底

- ・原価や売価といった数値管理に関する教育研修をパート社員（希望者）にも実施。勉強会は 2~3 か月おきに 1 回、毎回 1 日かけて地域ごと・営業部ごとに開催しており、勉強会中の給与、参加のための交通費なども会社が支給し、積極的な受講を後押ししている。
- ・この教育研修は、従来は正社員のみを対象としていたが、パート社員からも数値管理に関する質問が多かったことに加えて、正社員など上位の職務を目指すパート社員にとって数値管理への理解を深めるための支援が必要だとの声があったことなどから、パート社員も対象に含めることになった。
- ・参加したパート社員からは、学んだ数値管理の知識を今の職場で実践したいとの感想も出るなど好評を得ており、正社員を目指すための動機付けにもなっている。

優秀従業員表彰にパート社員を対象とした部門を新設し、働きぶりを表彰

- ・業績向上に貢献した従業員又は業務改善等で功績顕著な従業員を年 1 回（毎年 3 月頃）表彰する従業員表彰制度を実施していたが、パート社員の働きぶりも表彰されるべきという考えから、パート社員を対象とする部門を新設。
- ・頑張っているパート社員にスポットを当てて、正社員転換など活躍推進の後押しをすることも目的の 1 つとなっている。
- ・表彰されたパート社員には、商品券が贈呈されるほか、社長を始めとした幹部との食事会にも招待されることになる。この食事会は、パート社員にも喜ばれており、励みとなっている。

接客品質を向上させるため、接客ロールプレイング大会を開催

- ・接客技術の向上と共有を目的に、正社員とパート社員を対象とした接客ロールプレイング大会を年 1 回開催。
- ・各店舗で代表を選抜し、予選を勝ち抜いた者が代表選手として決勝大会に進出することになる。決勝大会では取締役全員が審査員を務め、優勝者には 15 万円、準優勝者には 10 万円の賞金が授与される。表彰式では優勝者と準優勝者が模範となる接客を披露することで、社内における高度な接客スキルの共有化を図っている。
- ・そのほかにも、「お客様感謝の言葉表彰」として実際の接客で良かったものを表彰し、社内でも共有する制度や、「会員紹介キャンペーン」として期間中の会員獲得数に応じて表彰する仕組みなどがあり、パート社員を含む従業員のモチベーション向上につながっている。

②明確な基準に基づく人事評価制度の導入

従業員の仕事に対するモチベーションや働く意欲を向上させるために、人材育成制度等の充実を図ることが必要なのは、前述したとおりであるが、従業員の一層の資質・技術等の向上を図るためには、明確な基準に基づく人事評価制度とそれに連動した賃金体系が重要になると考えられる。

特に、卸売業・小売業では、正社員と非正規労働者の業務内容が明確に切り分けられていないことが多いこともあり、「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」ことを改善してほしいと考えている非正規労働者も一定程度みられる。こうした待遇差による不満を解消するという観点からも、明確な基準に基づいた職務等級の設定とそれに対応する賃金体系の導入が必要と考えられる。

さらに、会社として賃金体系も含めたキャリア体系を掲示することで、従業員自らが将来のキャリアルートを描けるようになり、自身の成長と会社の成長を重ねて考えるようになるといった効果も期待できる。

【考えられる取組】

- ・ 明確な基準に基づく職務等級規程、評価制度の導入
- ・ それらの制度と連動した賃金規程 など

【取組事例】

定期的な人事考課による昇給・昇格の実施

- ・ パート社員に対して、職務考課と勤務成績による人事考課を年2回実施。
- ・ 職務考課は、能力考課と情意考課があり、考課要素の着眼点とポイントを明確にした上で、考課点のウェイトを定めている。例えば、入社間もないパート社員の場合は、規律・態度や協調性といった情意考課のウェイトが高く設定されており、上位等級になるほど仕事の質や仕事の量、スピードといった能力考課のウェイトが高まる仕組みになっている。また、評価に応じて時給が昇給することになり、毎年4月の定期昇給並びに年2回の賞与に反映されることになる。
- ・ 制度は社内で公表しており、具体的な項目が明示されていることから、パート社員が入社後のキャリアアップをイメージできるようになっている。

職務遂行能力と処遇が連動した人事制度

- ・ パート社員に対する人事評価制度について、パート社員から「どのような勤務態度で臨めば評価につながり、賃金が上がるのかわかりにくい」、「勤続年数が伸びても、最低賃金が上がったことで新人とさほど時給が変わらない」などの声が寄せられていたことから、新たに等級制度を導入。
- ・ 評価と処遇の関係を明確にすることを目的に、個人の能力に応じた5段階の等級区分を設定した。
- ・ 等級区分は等級評価表に基づき決定されることになり、等級評価表には「情意」、「能力」のそれぞれについて、求められているスキル（能力・技能）を習得するために必要なツール（道具やシステム）、評価基準となる具体的な判断項目などが示されている。パート社員の昇給は、この評価結果をもとに、労働組合との団体交渉による平均昇給額が加味されて決定されることになる。
- ・ また、評価の公平性を担保する仕組みとして、外部講師によるケーススタディやフィードバック等を通じて、実践に近い形で評価者研修も実施している。

③正社員転換制度の導入

一般的に、非正規労働者の中には、本人が望んでいないにもかかわらず非正規労働者（不本意非正規労働者）となっているケースが 1～2 割程度含まれており、特に比較的若い世代において、こうした不本意非正規が多いといわれている。

一方、実態調査の結果をみると、小売業の男性非正規労働者のうち 30 代前半までの若い世代がほぼ半数を占めており、多数の不本意非正規が含まれていることが考えられる。

このため、正社員への転換制度の導入を図ることで、非正規労働者のモチベーション向上、有能な人材の確保・定着につながる可能性がある。

また、女性従業員が多い業種であるという観点からは、正社員への転換制度とあわせて、限定正社員制度を導入することで、多様な働き方を選択できる仕組みについても検討することが重要になってくると考えられる。例えば、結婚しているため、限られた地域でしか働くことのできない場合であれば、勤務地限定正社員として勤務したり、子育て期間中であれば、勤務時間限定正社員として勤務するといったことが考えられる。

【考えられる取組】

- ・ 正社員転換制度の導入
- ・ 勤務時間限定正社員など、働き方を選択できる正社員区分の導入 など

【取組事例】

優秀なパート社員を役職に登用

- ・ 意欲のある優秀なパート社員について、リーダー職とその上位役職である主任職に登用する仕組みを導入。上位職への登用は、当該部門で正社員が欠員し人員が必要な時などに随時行われ、登用に際しては人事評価結果と店長を対象としたヒアリングを踏まえて本部が決定している。
- ・ 上位職に登用されると職位給が支給されることになり、現場業務のほか、より正社員に近い仕事である発注業務や数値管理等にも従事することになる。
- ・ この制度により、正社員のように転勤やフルタイム勤務ができないパート社員であっても、よりやりがいのある仕事を目指すことができることになる。
- ・ また、パート社員の正社員転換にも力を入れており、年 1 回、正社員転換のための登用試験を実施している。子育てが一段落し、フルタイム勤務や転勤が可能になったことで、主任職やリーダー職から正社員に転換する者もみられる。

働き方を選択できる正社員区分でキャリアアップ支援

- ・ パート社員の正社員転換とあわせて、転勤や異動を限定した働き方を選択できる仕組みを導入。正社員区分として、①全国転勤が可能、②エリア内の転勤あり、③転居を伴わない異動ありの 3 つの区分があり、パート社員が正社員に転換する際は、本人の希望により転換後の区分を選択することができる。
- ・ この制度により、家庭の事情等で転居を伴う転勤ができないパート社員であっても、正社員にキャリアアップすることが可能になっている。

(4) 生産性の向上

①ICTの活用や自動化・省力化機械の導入

近年の人手不足は、若年人口の減少といった構造的な要因による部分も大きく、今後の採用環境の劇的な改善は見込みづらいものと考えられるため、より少ない人員配置体制での店舗運営が可能となるように、ICTや自動化・省力化機械を活用することが考えられる。

また、省力化や生産性の向上を図ることで、人員配置体制の見直しが進むことになり、従業員の労働環境の改善につながることも期待できる。

【考えられる取組】

- ・セルフレジやセミセルフレジの導入
- ・無人決済の導入による生産性の向上 など

【取組事例】

セルフレジの導入などにより省力化を図る

- ・商品の登録を従業員が行うセミセルフと、全てを客が行うフルセルフがあるが、現在はセミセルフレジを導入。客の回転スピードが速くなり、列待ちが少なくなったことで、レジに配置する人員が少なくなり、省力化につながっている。

セルフ決済サービスの実証実験を実施

- ・生産性の向上を図るための取組として、無人決済の実証実験を実施。入店した客自身が購入したい商品のバーコードをスマートフォンアプリで読み取り、決済まで行なう仕組みとなっており、実証実験を行った店舗では入店から退店までの平均時間が約3分から約1分に短縮。レジ待ちの行列が縮小したことで、一般客が利用するレジの回転率も上がり、結果的に売上の伸びにつながるという効果がみられた。

6. 普及啓発について

卸売業・小売業における従業員の処遇改善等「働き方改革」の普及啓発を図るため、卸売事業者や小売事業者、自治体職員等を対象に、本事業の調査結果報告、専門家による基調講演、道内企業の取組事例を報告するセミナーを開催した。

6. 1 セミナーの開催概要

札幌開催	日時：平成 31 年 2 月 25 日（月） 14:00～16:20 会場：TKP 札幌ホワイトビルカンファレンスセンター 6 階 参加者数：38 名
帯広開催	日時：平成 30 年 2 月 26 日（火） 14:00～16:20 会場：OMO グランドバンケット 2 階「北斗の間」 参加者数：13 名

【プログラム：両開催共通】

①調査報告「卸売業・小売業の働き方改革に関する現状と課題」

発表：株式会社北海道二十一世紀総合研究所 富田学（札幌）、布川勝治（旭川）

- ・本事業で実施したアンケート調査結果から、道内の卸売業・小売業の働き方改革に向けた取組状況・課題等の概要を報告。

②基調講演「多様な働き方による人材確保の取組」

講師：株式会社人事マネジメント研究所 代表取締役 宮島康之氏

- ・国の働き方改革の動向や時代環境の変化を踏まえながら、多様な働き方の実現に向けた企業の対応策や人材確保に向けた取組について、事例を交えながら解説。

③卸売業・小売業における優良事例の紹介

処遇改善等に積極的に取り組む事業者の事例を紹介。

事例 1：サツドラホールディングス株式会社（札幌市）

発表：グループ人事部 人事企画担当マネージャー 稲垣英樹氏（札幌）

執行役員グループ人事部ゼネラルマネージャー 金澤一敏氏（旭川）

事例 2：株式会社ラルズ（札幌市）

発表：株式会社ラルズ 能力開発プロジェクト マネージャー 山田 悦子氏

④同一労働同一賃金の導入に関する解説

発表：北海道働き方改革推進支援・賃金相談センター

専門コンサルタント 根岸暢子氏

6. 2 セミナーの開催結果

(1) 調査報告「卸売業・小売業の働き方改革に関する現状と課題」

株式会社北海道二十一世紀総合研究所 富田学（札幌）、布川勝治（旭川）

本事業で実施したアンケート調査結果から、道内の卸売業・小売業の働き方改革に向けた取組状況・課題等の概要を報告した。

①実施したアンケート調査について

- ・アンケート調査の目的は、道内の卸小売業における従業員の就業環境や処遇改善、正社員転換促進方策、働き方改革などの取組状況や考え方を把握することである。
- ・アンケート調査は、企業向け、従業員向けの2種類のアンケートを実施している。
- ・アンケート回収数は、企業向けが169社、従業員向けが447名となっている。



②アンケート調査結果（企業向け）

- ・設問項目は、①企業概要、②事業内容、③従業員の雇用状況、④非正規社員の雇用状況や均衡待遇等の取組状況、⑤「働き方改革」を進める上での問題・取組状況、⑥人手の過不足の状況となっている。
- ・回答企業の所在地は、卸売業・小売業とも「石狩管内」に集中している。
- ・業種については、卸売業では「飲食料品卸売業」「建築材料、鉱物・金属材料等卸売業」「機械器具卸売業」が多くなっている。小売業は「自動車小売業」と「燃料小売業」が多くなっている。一般的には、スーパーなどが店舗数としては多いが、スーパーやコンビニなどは本社を対象にアンケートを行っているために1社1票となっている。
- ・卸売業と小売業の従業員の年代構成については、卸売業の正社員はバランスのとれた年代構成となっている。小売業の正社員は、男性は比較的バランスがとれているが、女性は30代前半までが5割近くを占めており若年層が多くなっている。卸売業の非正規社員は、男性は60歳以上が6割近くを占め高齢者が中心、女性は55歳以上の割合が高くなっている。小売業の非正規社員については、男性は20代前半までの若年層と60歳以上の高齢者に集中しており、女性では40代後半より上が6割近くとなっている。

③アンケート調査結果（従業員向け）

- ・設問項目は、①回答者のプロフィール、②雇用状況について、③勤務状況について、④残業の発生状況について、⑤休暇の状況について、⑥現在の職場に対する評価、⑦正社員転換に対する意見（非正規社員のみを対象）、⑧現在の働き方や職場環境の改善等への意見となっている。
- ・回答者のプロフィールについては、性別・年代ともにバランスがとれた回答となっ

いる。

- ・雇用状況については、卸売業・小売業とも、正社員が6割、非正規社員が4割となっている。
- ・職種は、卸売業・小売業とも、事務系職種の占める割合が高くなっている。

④企業向け調査のまとめ

- ・従業員の年代構成は、正社員はバランスがとれているが、非正規社員はやや高めとなっている。
- ・非正規社員の均衡待遇に向けた取組は、「社内コミュニケーションの推進」や「風通しの良い社内風土の構築」については取り組んでいる企業が多くなっている。その一方で、「格差要因の説明」「人材育成」「職務の見直し」等に取り組んでいる企業は少なくなっている。また、卸売業では「育児支援制度」や「介護支援制度」の取組が遅れ気味となっている。
- ・従業員の働き方を考える上での問題については、「年次有給休暇の取得率の低さ」が大きな問題となっている。また、小売業の場合は、「人手不足で人員配置体制に支障が出ている」ことも大きな問題になっている。
- ・働き方や職場環境の改善に係る各種取組については、「所定外労働時間の抑制」「年間総労働時間の抑制」「継続雇用延長・定年延長など高齢者の活用」などについては、すでに取り組んでいる企業が多くなっている。一方、「事業所内保育所の設置」「限定正社員制度」「勤務間インターバル制度の導入」については、取り組む予定がないと考える企業が多くなっている。

⑤従業員向け調査のまとめ

- ・残業に対する考え方は、「ある程度の残業が生じるのはやむを得ない」と考える回答者が6割以上、一方「残業を可能な限り抑制すべき」と考える回答者は3割台前半となっている。
- ・仕事や職場環境に対する評価は、「社員教育・キャリア開発などの制度が充実していない」と考える回答が特に多くなっている。
- ・職場に改善してほしい点は、賃金に関する事以外では、「業務が特定の個人に集中しやすいこと」「1人当たりの業務量が多いこと」「有給休暇を取得しづらいこと」を挙げる回答が多くなっている。
- ・正社員への転換に対する意見では、転換を希望しない回答が5割あるが、その理由として「労働時間が長くなること」「責任が重くなること」「給料があまり増えないこと」を挙げる回答が多くなっている。
- ・一方、転換を希望する場合の理由としては、「より多くの収入」「雇用の安定性」を挙げる回答が多くなっている。

⑥課題解決に向けた取組方策

【働きやすい社内環境を整備】

- ・従業員の働き方について企業が考える課題は、「年次有給休暇の取得率が低いこと」「残業など労働時間が長いこと」となる。
- ・一方で従業員が企業に改善してほしいと考えるものは、「業務が特定の個人に集中しやすい」「従業員が少なく、1人当たりの業務量が多い」「年次有給休暇が取りにくい」となっている。
- ・そうした課題を改善するためには、業務体制や業務内容の見直しにより、生産効率の向上を図ることで、労働時間を抑制するとともに、特定の従業員に業務が集中しないような仕組みをつくることで、休暇を取得しやすい社内環境を整備することが必要だと考えられる。

【人材育成制度の充実】

- ・従業員の仕事や職場環境に対する評価として、「社員教育・キャリア開発などの制度が充実していない」と考える従業員が7割以上となっている。
- ・一方で、非正規社員の均衡待遇に向けた取組として教育訓練、研修、自己啓発などの人材育成を実施している企業は3割台半ばというのが現状である。
- ・こうした現状を改善するには、社員教育・キャリア開発などの人材育成制度の充実が必要と考えられる。また、適切な人材育成を通じて、働く側の仕事に対する意識を高めることにつなげることができれば、生産効率の向上にもつながる可能性もあると考えられる。

【正社員転換の促進】

- ・企業が正社員転換制度等を導入する目的は、「優秀な人材の確保」「定着率の向上」「働く意欲の向上」などがある。
- ・また、一般にはあまり意識されていないかもしれないが、「正社員に刺激を与えることで、社内の活性化をもたらす」というメリットもある。
- ・一方、非正規社員が、正社員転換を望まない理由としては、「労働時間が長くなるから」「責任が重くなるから」「給料があまり増えないから」などがある。
- ・この課題を改善するには、働きやすい環境の整備を進めて労働時間の抑制につなげることで、労働時間の長時間化に対する不安を払拭することが必要である。また、人材育成制度の充実を進めることにより、仕事への意欲を高めることも対策の1つとなる。さらに、企業の関心は低いですが、勤務時間限定正社員制度の導入も正社員転換を促す1つの方法となる。

(2) 基調講演「多様な働き方による人材確保の取組」

株式会社人事マネジメント研究所 代表取締役 宮島康之氏

国の働き方改革の動向や時代環境の変化を踏まえながら、多様な働き方の実現に向けた企業の対応策や人材確保に向けた取組について、事例を交えながら解説した。

①多様な働き方とは何か

【今日の人材をめぐる企業の課題】

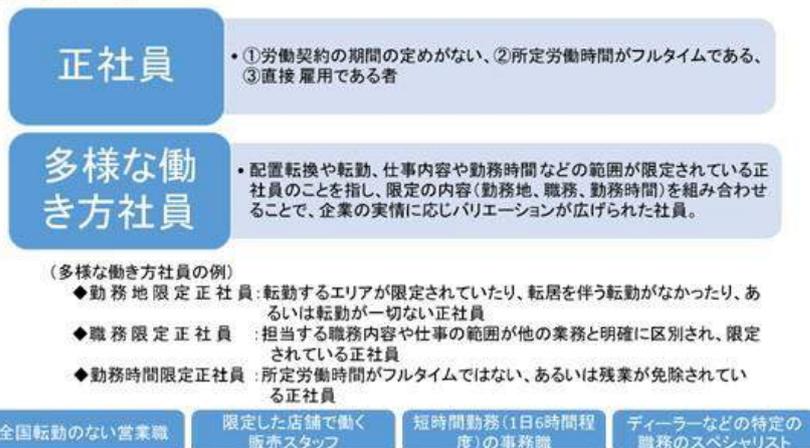
- ・最近、非正規社員（パートタイマー、契約社員）が集まらなくなって、取り合いになっている。時給単価が上がっているが、政府は最低賃金を平均 1,000 円にすると知っている。
- ・勤続5年を超えた非正規社員の無期転換については、昨年4月に制度ができた。60歳を超えて65歳まで雇う状況となっている。
- ・非正規社員の多い職場では、技能の蓄積・継承が進まないという課題もある。非正規社員は技能を教えるということをしていない。それは、仕事に含まれていないと考えている。どうやって技能を蓄積させるのかが課題となっている。
- ・女性が多い職場では、育児や親の介護を理由に退職することが多くなっている。
- ・最近、ガンを患って治療で有給を使い果たし、休職期間も使い果たして、退職するケースも出てきている。
- ・高度の専門性を必要とする業務を担える人材がいなくなっている。日本の企業は、高度な専門性を持った社員を必要としていない。何でもできる社員、どこにでも転勤する社員を求めてきた。これからは専門性が必要とされているが、そういった社員を育成する企業というのはまだ少ない状況である。



【多様な働き方とは】

- ・結論からいうと、多様な働き方を進めないと、やっていけない時代になってきている。
- ・「多様な働き方社員」には、勤務地限定（転動しない）、職務限定（決まった仕事を専門的に従事する）、勤務時間限定（勤務時間を短くする）などがある。給料は正社員より少なくなるが、そうした働き方を国でも進めようとしている。

多様な働き方とは



②時代環境の変化

【人口減少と少子高齢化社会の本格的到来】

- ・今の生産年齢人口は 8,442 万人で、人口の 66.1%を占めている。これが、2050 年には 50%程度まで下がってくることになる。その代わりに、高齢者の割合が 20%から 40%に増えることになる。
- ・人生 100 年時代といわれており、70 歳まで働くような機運になっている。体力的に大丈夫なのか不安だが、そこまでしないと労働力が足りなくなる。
- ・政府がいつている「65 歳・70 歳まで働きましょう」というのは、みんな元気で働くということではなく、年金支給年齢を引き上げたいという思惑がある。
- ・正社員だけに頼った生産体系では、生産を担える人口が半分程度にまで減少していくという状況になってくる。
- ・2100 年までの人口推計をみると、明治時代後半の水準に戻っていくことになる。なぜここまで減少するのか、その背景には豊かになっているという経済状況がある。世の中が大変な時代は、国力を高めるために子孫を増やさないといけないという考えが出てくる一方で、今の生活状況に満足する時代になると子供を増やさなくなるといわれている。

【増える非正規雇用者】

- ・正規社員の割合はどんどん減っており、2007年には64.5%となっている。一方、フルタイムの非正規雇用は、2007年で22%まで増えており、短期の非正規社員を含めると 35%を超えている。
- ・非正規の割合が増えたのはバブルが崩壊してからである。バブル崩壊後、企業はリストラし採用を抑制した。正社員を辞めさせるのは大変だと分かった企業は、非正規社員の割合を増やしてきた。
- ・人件費の低い非正規社員を増やした結果、企業の内部留保額は非常に増えている。政府は、この内部留保を賃金に回してほしいと要望している。給料を上げて消費を活性化することで、税収を増やしたいと考えている。
- ・経済を活性化させるために、給料が安くお金を使えない非正規社員の給料を上げようとしている。そこで、非正規なのに正社員と同じような仕事をしている人の賃金を見直すべきだと出てきたのが「同一労働同一賃金」の考え方である。

【長時間労働問題】

- ・日本では、長時間労働が原因となる過労死や過労自殺が非常に深刻になっている。
- ・労働基準法の中には、長時間労働を規制する記述はない。今までは、厚生労働大臣の「告示」という形で指導してきた。これが働き方改革法で規制されるようになる。
- ・今は正社員だけでは必要な人材が集まらなくなっている。女性や高齢者にも働いてもらわなければ、産業が成り立たなくなっている。長時間労働がある現場では、女性や高齢者は働けないので、法制化して長時間労働を規制するようになった。

【労働生産性は主要先進国で最低】

- ・長時間労働をしないで、これまでと同じ利益を上げるには、限られた時間の中で利益

を上げる、生産性を上げることが必要になる。

- ・日本の生産性を他国と比較すると、OECD 主要 7 か国の中では最下位である。電機機械メーカーや化学メーカーの生産性は高いが、サービス業、小売業、卸売業の生産性は非常に低い。仕事のやり方がまずい。
- ・自動車メーカーの工場では、各工程のリーダーが作業時間を計っている。1~2 秒の遅れが他の工程にも響き、1 日あたりの生産台数が変わってくる。工程ごとの標準作業時間を作って、それに遅れると改善を図ることを徹底している。
- ・日本のホワイトカラーは、効率の悪さを時間でカバーしてきた。そのため、毎日残業が必要となっていた。生産性という意識が無かった。
- ・どうすれば生産性が上がるのか、メーカー以外は分かっていない。仕事の進め方、一人あたりの標準作業量、標準時間、作業内容などを細かく見ていかないと、生産性は上がらない。

③法律改正

【働き方関連法の内容】

- ・働き方改革関連法が成立し、ほとんどが今年の 4 月施行になる。この中で注意が必要なのは、「残業時間の上限規制」「同一労働同一賃金」「年次有給休暇の義務化」の 3 点である。
- ・「残業時間の上限規制」は、大企業では今年の 4 月から、中小企業では来年の 4 月から適用される。残業時間は、月 45 時間、年間 360 時間までとなる。
- ・「同一労働同一賃金」は、非正規社員でも正社員と同じ仕事をしているのなら給料を同じにする制度である。これは、大企業は来年の 4 月、中小企業は再来年の 4 月から適用されることになる。まだ時間があると思うかもしれないが、これは賃金制度に関わってくる。人数が多いところは、制度の見直しに時間がかかることになる。直前になってから賃金制度を見直そうとしても間に合わない。
- ・正社員の賃金は能力で決める「月給」であることが多いのに対して、非正規社員は世間相場の「時給」で決めている。同一労働同一賃金になると、この月給と時給で働いている人の給与をあわせる必要がある。
- ・正社員と非正規社員の仕事の中身を見て、同じ仕事内容だったら給料を一緒にする必要がある。通勤手当、住宅手当、家族手当、皆勤手当、食事手当などの手当も同じにする必要がある。ボーナスや退職金も同様である。ある大学の非常勤講師が退職金の支払いを求めて訴訟を起こしたところ、大学が敗訴した判例がある。
- ・「年次有給休暇の義務化」は、今年 4 月から適用される。年間 10 日間以上の権利がある社員には、年間 5 日間以上の有給を必ず取らせなければいけない。取らせなかった場合、一人につき 30 万円以下の罰金または 6 か月以下の懲役となる。
- ・中小企業に対しても、月 60 時間超の残業には、50%の割増賃金率の支払いが義務化される。深夜残業になると、深夜割増 25%に 50%の割増が追加されて、75%の割増賃金を払う必要がある。これが、2023 年 4 月に適用されることになる。
- ・残業するな、有給休暇を与えろ、求人しても集まらない、最低賃金は上がってくる、企業にしたら逆風の嵐である。少ない人数で生産性を上げるためには、優秀な人間を定着させてノウハウを蓄積する必要がある。

【同一労働同一賃金の政府の狙いとは】

- ・この「同一労働同一賃金」の考え方はヨーロッパから来ている。ヨーロッパでは、移民を差別しない、男女で差別しないという考えが強く、これが背景となっている。
- ・正社員の給料を100とすると、日本の非正規社員の給料は58くらいである。ヨーロッパは80くらいである。政府は、日本でも80くらいまで上げることで、経済成長につなげようとしている。
- ・「男性」「正社員」「全国転勤」「年功序列」「日本人」だけに頼った働き方では、今後労働人口は減少してしまう。そこで、「仕事」「技能」「成果」につながる賃金の割合を増やし、女性、高齢者、外国人にも働いて欲しいという考えである。
- ・あなたの会社に外国人が働くようになると、「どうやったら私の給料が上がりますか？」と聞いてくるかもしれない。日本人なら「辛抱すれば給料が上がる」で済むことが多いが、外国人にはこの考え方は通じない。「あなたの仕事はこれです。この仕事は給料いくらです。仕事のレベルを上げてこういった仕事をやるようになると、この給料になります。だから、仕事の腕を上げてください。」と答えることができれば納得してもらえる。これが、仕事の内容に応じた賃金の決め方「職務給」「役割給」となる。
- ・日本の正社員は「能力給」を採用している。「この人はこういうことができる」と給料を決めているが、実際にその能力があるのかは確かめようがない。
- ・能力給を採用しているのは日本だけである。日本以外の国は、仕事の内容に応じて給料を決める「職務給」である。欧米の雇用契約書をみると、その人にやってもらう仕事の内容が全て書いている。「この仕事をやると給料がいくらです、あなたはこの仕事ができますか？」という契約書となっている。
- ・日本は何をもって評価しているのか。「協調性をもって」「積極的に仕事をしている」「ルールを守っている」など、評価基準が分からない。
- ・日本も戦前までは「職務給」であった。ところが、この仕事をしていても給料が上がらないということで仕事を変える人が多かった。太平洋戦争が始まり、工場の人員が出たり入ったりでは生産が安定しないということで、企業に入ったらずっと勤め続けるような体制を目指すこととなった。そこから、一度会社に入ると給料が上がり、定年まで働くような体制を労働組合と一緒に作ったのである。
- ・戦後、GHQが戦前の「職務給」に戻そうとしたが、日本の労働組合と学者が「職務給」にしたいと反論した。「職務給」を導入するには、仕事の分析をすることが必要となる。スーパーであれば、レジ、総菜、調理などの職種がある。これらの職種を調査して、その職種のレベル（初級・中級など）を調べて、その仕事をするに必要な能力を決めて、仕事と能力を括り付けた上で、能力が身に付いたら給料が上がる、これが本来の「職務給」の仕組みである。ところが、日本ではこの分析をやめてしまった。面倒くさいから。
- ・人事コンサルタントの先輩にこういう方がいた。営業職であれば、「ああ、営業ですか。営業に必要な能力は決まっている。折衝力、交渉力、ストレスに耐えられる。これでばっちりです。」。経理であれば、「経理の場合は、早く、正確に、丁寧に仕事をするのです。」と、職種ごとに暗記したアドバイスをしていました。同じ営業でも、会社によってやり方は違うのに、どこの会社でも全て同じ内容であった。

- ・結局、この能力というのは、「経験とともに上がっていく。一度身に付いた能力は下がらない」、だから、年齢に応じて給料は上がる「年功序列」の考え方が導入された。しかし、その実態は、「能力給」ではなく「年功給」であった。
- ・IT化が進み、仕事のやり方が変わってくると、年齢が高いのに仕事ができない社員も出てきた。パソコンやスマホに対応できないのである。仕事をしていないのに一番給料が高い社員というのもし出てきてしまった。
- ・世の中の流れは、確実に「能力給」から「職務給」に移ってくることになる。
- ・「同一労働同一賃金」の検討を行う際に、正社員の仕事の内容を分析する作業が出てくる。そうすると、この仕事内容の正社員にはいくらの給料を払うべきか、能力だけで決めて良いのかという話が出てくる。
- ・もう一つ手当の問題がある。通勤手当は、ほとんどの企業で非正規社員にも払っているが、住宅手当、家族手当、皆勤手当を払っている企業はほとんどない。しかし、フルパートタイマーの場合は、払う義務があるという判例が出ている。正社員と非正規社員で、手当に違いがある場合に説明できるのか。これが問題となってきている。

【「均衡待遇」と「均等待遇」】

- ・「均衡待遇」というのは、正社員と非正規社員の間で、「職務内容」「配置の変更の範囲（転勤の有無）」「その他の事情」の3つをみて、バランスを持って待遇を決めることである。
- ・「均等待遇」というのは、「職務内容」「配置の変更の範囲（転勤の有無）」が同じで「その他の事情」がない場合は、正社員と同じ待遇にしなければならないという規定である。

【労働者に対する待遇に関する説明義務の明確化】

- ・パート、有期、派遣、全ての非正規社員から、正社員との待遇（給料など）の違いに関する説明を求められた場合は、説明を行う義務が発生する。説明ができなければ、同じ待遇にしなければならない。雇入れの時、待遇に関する説明を求められたときは説明を行わなければならない。

労働者に対する待遇に関する説明義務の明確化

非正規雇用労働者から、「正社員との待遇差の内容や理由」などの待遇について説明を求めることができる。

事業主は、非正規雇用労働者から求めがあった場合は、説明をしなければならない。

【改正前→改正後】 ○：説明義務の規定あり ×：説明義務の規定なし

	パート	有期	派遣
待遇内容※3（雇入れ時）	○ → ○	× → ○	○ → ○
待遇決定に際しての考慮事項（求めがあった場合）	○ → ○	× → ○	○ → ○
待遇差の内容・理由（求めがあった場合）	× → ○	× → ○	× → ○

※3 賃金、福利厚生、教育訓練など

【最近の主な判例動向】

- ・契約社員から訴えられた判例で「日本郵便事件」というのがある。日本郵便では、配達員の契約社員がたくさんいる。年賀状の時期には特に増えます。
- ・契約社員が、住宅手当や年末年始勤務手当の支払いに関して、正社員との格差は違法と訴えた。東京地裁と大阪地裁にそれぞれ訴えを起こしたところ、東京地裁では住宅手当 6 割・年末年始勤務手当 8 割の支払いを認め、大阪地裁では住宅・年末年始勤務・扶養手当の全額を支払う判決が出された。
- ・長澤運輸事件は、嘱託社員のトラックドライバーが正社員時代と同じ仕事をしていたのに給料が 3 割カットされていたのを違法と訴えた事件である。この裁判では、年金を受給していることや調整金を支払っていることなどを理由に最高裁で会社側が勝っているが、年金の受給年齢が引き上げられたことを考えると、今後嘱託職員でも 65 歳までは同一労働同一賃金とする必要が出てくる。

【同一労働同一賃金ガイドライン】

- ・基本給、賞与、役職手当については、違いの内容に応じて支給することができるが、各種手当や福利厚生については、同じ仕事なら同じく支払う必要がある。

	同じく支払う義務があるもの
手当	精勤手当、深夜・休日労働手当・時間外手当、通勤手当・出張手当、食事手当、単身赴任手当、地域手当
福利厚生	食堂の利用、慶弔休暇

【同一労働同一賃金を踏まえた今後の賃金制度】

- ・基本給の部分で、会社によっては「能力」「業績」で支払われている部分と「勤続年数」で支払われる部分があるが、この場合は、非正規社員にも正規と同じ勤続年数に応じた賃金を支払うことになる。これは注意が必要である。
- ・フルタイムのパートタイマーや長年勤めているパートタイマーの場合は、何らかの形で賞与を支払う必要が出てくる。
- ・各種手当の問題については、いっそのこと家族手当や住宅手当を全て廃止して、基本給に吸収しようという考え方が出てくるかもしれないが、これを行うと残業単価が確実にアップする。逆に、手当そのものをやめてしまうと、正社員から不利益変更として拒絶される。手当に対する対応は会社によりまちまちになるが、避けては通れない変更点である。

④人材確保のための多様な働き方

【非正規雇用はこの先も採れるか】

- ・政府は、日本から「非正規」という言葉をなくす方針である。非正規が完全になくなることはないが、自分が望まない非正規社員はなくす方針である。
- ・「非正規」がなくなれば「正規」も無くなる。様々な雇用期間や労働時間のすべてを、「社員」という考え方に整理せざるを得なくなる。多様な働き方をする社員を採用しないと、労働力が集まらない。そこで「多様な正社員」という考え方が出てくる。

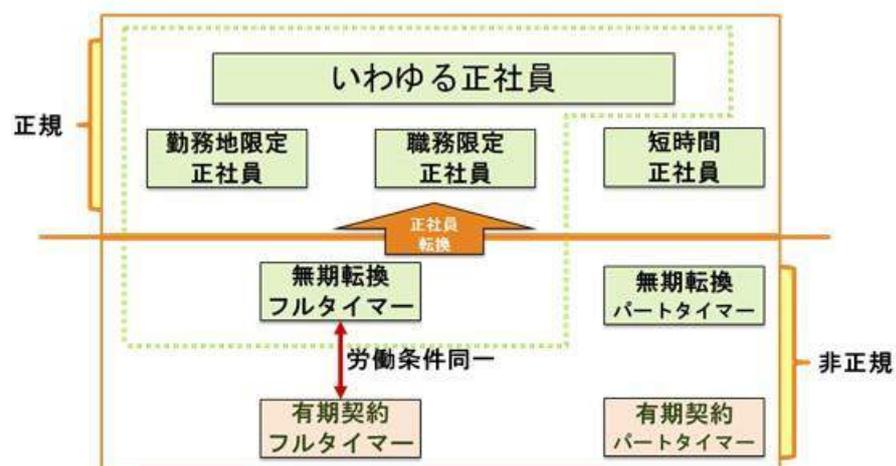
【「いわゆる正社員」から「多様な正社員」へ】

- ・これまでの「いわゆる正社員」は昭和型の社員といわれている。「いつでも」「どこでも」「何でも」社員である。残業当たり前、転勤当たり前である。営業も総務も色々な仕事をするが、専門家が育たない。その会社では通用するが、他の会社に行くと通用しないので、転職ができない。いつまでもその会社にいることになる。
- ・これからは、「職務限定」「勤務地限定」「短時間勤務」など「多様な正社員」が出てくることになる。ワーク・ライフ・バランスに応じた形で、それぞれの意向に沿った形での働き方を作っていくことになる。スペシャリストを養成するジョブ型の社員が増えてくることになる。
- ・ただし、会社の幹部を作らないといけないので、これまでのような働き方の社員は残る。日本の企業の問題点は、全ての正社員を競わせてふるいにかけて、一部のエリートを選抜していくことになり、選抜に漏れた社員はやめていくことが多い。

【これからの人材確保のための社員区分】

- ・今までは、正社員と非正規社員（フルタイム、パートタイム）であったが、昨年4月からは無期転換のフルタイム、パートタイムが出てきた。さらに、多様な正社員（勤務地限定、職種限定、短時間）が出てきた。働き方の選択肢が広まってきている。
- ・パートタイムは5年たったら無期転換することができる。同一労働同一賃金のことを考えると、多様な働き方の正社員になる道を作って、優秀な人材を確保する方が良いと思われる。
- ・非正規社員のままだと、無期転換になり、60歳を過ぎると65歳以上まで継続雇用する必要もある。無期転換した従業員が「なぜ正社員と同じ仕事をしているのに、自分にはボーナスも退職金もないのか」と説明を求めてきた時、明確な説明（仕事内容、責任、転勤の有無など）を行う義務が会社には出てくる。嘱託社員も同様である。
- ・これからの人事制度は、正社員も非正規社員も同じ制度とすることを勧める。給与体系は変えても構わない。仕事の内容や責任が違うので賃金制度は違うということをはっきりさせておけば大丈夫である。

これからの人材確保のための社員区分



【多様な働き方社員の導入メリット】

- ・一番大きいのは、優秀な人材を確保できることである。対応の早い企業では、転勤のない「勤務地限定準社員」という制度を導入している。給与は正社員より低い、ボーナスもある。こういう制度を導入すると、社員はやめない。
- ・多様な人材を活用し定着率を高めると、技能の蓄積・継承が可能となります。さらに、地域に根ざした事業を展開することも可能となる。
- ・地域限定を進めると、転勤する人がいなくなるという心配がある。正社員で入社した後に勤務地限定社員に転換するには、会社の同意が必要となるため、会社側が転勤可能な人数をコントロールすることは可能である。

⑤成功する企業対応

- ・今、正社員転換制度を導入すると助成金が出る。有期から無期、無期から正社員など色々なケースに応じて助成金が出る。こうした助成金を活用すると、企業の負担を抑えることができる。
- ・労働生産性を向上させて企業の利益が上がった場合は、賞与等の形で従業員に利益を配分する制度を作る必要がある。残業を減らして収入が減ったままでは、正直者が馬鹿を見ることになってしまう。それでは誰もやらない。
- ・長時間労働の抑制は絶対に必要である。残業時間を減らして休暇取得を増やすと、総労働時間は確実に減ることになる。この状態で今までと同じお客さん、仕事量をこなすと忙しくなるはずである。その状況でも今の人数で仕事をこなす方法を考えないと、長時間労働は是正されない。
- ・メンタル不調者を出さないことも重要である。私の事務所にも毎月のように相談が来る。背景にあるのは、ほとんどが長時間労働、パワハラ、セクハラである。ハラスメントを行うのは中高年者がほとんどである。なぜなら、彼らが若いときはハラスメントという言葉はなかったからである。昔とは違うことを認識させないと、やってしまう。それでは人が集まらない。
- ・シニア層や女性の再雇用も重要である。子育て中の **OG** を登録しておいて、子育てが終わったら会社に戻ってもらうようにする。
- ・自宅で仕事を行う在宅勤務（テレワーク）も増えている。ネット回線を介してテレビ電話でコミュニケーションを取ることも可能である。
- ・女性が働きやすい環境の整備、育児休暇は当たり前である。女性の多い職場、病院、介護施設、スーパーなどは、自社で託児施設を作っている。託児施設を作った病院では、給料はそれほど高くなくても定着率が高くなっている事例もある。
- ・大企業の一部で導入されている制度に、配偶者同行制度がある。配偶者の転勤地に支店がある場合、その支店に転勤させるという制度である。
- ・これからますます人がとれなくなる時代になる。取組が遅れると、ますます人が採用できなくなるため、魅力的な職場となるように頑張ってもらいたいと思う。

(3) 卸売業・小売業における優良事例の紹介

① サツドラホールディングス株式会社（札幌市）

グループ人事部 人事企画担当マネージャー 稲垣英樹氏（札幌）

執行役員グループ人事部ゼネラルマネージャー 金澤一敏氏（旭川）

【企業概要】

- ・ サツドラホールディングスは、サッポロドラッグストアの持ち株会社である。従業員数は、2018年11月15日現在で3,226人、今は3,400人を超えている。
- ・ ホールディングスになったのは2016年で、ドラッグストア以外に、AI関係やポスレジのシステムを作っている会社など、IT企業も傘下に置いている。人件費が上がる状況の中、IT化を進め生産性を向上させることで利益を出そうと、IT関係の企業を傘下に置いている。



【パートナー社員の等級制度と評価】

- ・ 平成29年度に「パートタイム労働者活躍推進企業表彰」をいただいたが、我々よりも進んでいる企業はたくさんある。例えば、パートタイマーさんに退職金を支払う、賞与も正社員と同じ割合で払うという企業もある。
- ・ この表彰を受けた要因の一つに、等級制度と評価制度を導入していることがある。パートナー社員（サツドラホールディングスでは、パート社員を「パートナー社員」と呼ぶ）の等級制度については、入門レベルの「P-I」から副店長が出来る「P-IV」まで4段階あります。
- ・ ただし、一番上の「P-IV」となっているのは現在5名と非常に少ない。というのは、「P-III」から正社員への登用制度があるので、どうしても正社員になりたくないという人以外は、「P-IV」ではなく正社員転換を選んでいる。そうした理由から「P-IV」は少なくなっている。
- ・ パートナー社員の評価には「パートナー社員等級制度考課表」を用いている。この考課表には、各等級に求められている作業やスキルが具体的に記載されていて、そのスキルを磨くためのツールも具体的に書いている。評価基準も明確にしている。この考課表は、イントラネットで開示しているので、パートナー社員全員が見ることができる。
- ・ どのようなスキルが必要なのかについては、「サツドラウェイブック」というマニュアルがあり、基本的に1ページに一つの作業について解説している。デジタル版もあるので、タブレットで見ることができる。

【キャリアアップ支援】

- ・ サツドラホールディングスには、雇用区分の変更を申請することができる「カエル申請」という制度がある。年に2回申請のチャンスがある。一定の基準を満たして、上

長の推薦があると申請が認められる。

- ・パートナー社員から正社員に登用した実績は、過去 3 年間で 84 人となる。契約社員から正社員への登用を含めると過去 3 年間で 267 名となる。このように正社員登用に伴う人件費アップが発生するので、ITを活用した生産性アップが求められている。
- ・カエル申請ではランクダウンも可能である。一昨年、パートナー社員と面談し、「あなたは正社員になることができます」と告げたところ、正社員にならなくても良いというパートナー社員がいた。話を聞いてみると、「シングルマザーで子どもを祖母に預けて働いている。祖母は 80 歳を超えているので、いつまで子どもを預けられるかわからない。会社に迷惑をかけないように、パートナーのままで良い。」ということであった。キャリアアップだけでなく、場合によってはランクダウンを考えた方が良くということで、今年の 2 月からランクダウンも申請できるようにした。
- ・登録販売者資格取得のための勉強会は、有志が集まって毎月 340~380 名が参加している。これは全店合計の数字である。パートナー社員がこの資格を取得すると、時給が 60 円上がる。これは、資格取得の大きなインセンティブになっている。2010 年頃、社員もパートナー社員も退職が相次いだ時期があった。この対策の一つとして、ドラッグストアに必要な資格である登録販売者資格を取得した従業員には、時給を上げるようになった。
- ・ドラッグストアは、医薬品と化粧品が 2 本の柱となっている。化粧品部門を担当する従業員を育てるのが「サツドラ ビューティカレッジ」である。初級からエキスパートアドバイザーまで 4 段階あり、エキスパートアドバイザーになると教育する側となる。
- ・パートナー社員からエキスパートアドバイザーとなり、その後、正社員に転換してビューティカレッジの教育担当になっている人もいる。

【ハタラキカタカエル委員会】

- ・2010 年 6 月に「ハタラキカタカエル委員会」を発足させた。この委員会は、労使が集まって毎月定期的実施しており、色々な施策がこの委員会で決まることになる。
- ・労使と一緒に議論するので、この委員会で決まった規則は役員会でも通りやすくなる。例えば「カエル申請」の時は、2017 年 12 月に全ての契約社員を面接して意見を集めて、「ハタラキカタカエル委員会」で議論して、1 か月後には取締役会で決まった。非常に早いスピードで色々な施策を実行できるようになっている。

【女性活躍推進】

- ・女性活躍推進に関しては、厚生労働省認定の「えるぼし」最高位を取得している。
- ・「ハタラキカタカエル委員会」で決めたことに、保育園の立ち寄り通勤許可がある。結構遠くの保育園に子どもを預けている人がいる。例えば、札幌市北区の自宅から手稲区の職場に行く途中に、子ども 2 人を別々の保育園に預けて手稲区に通勤している人がいる。この分を通勤と認めて、通勤手当を支給している。これは、正社員もパートナー社員も同じである。
- ・育児参加休暇は、育児休業中の配偶者がいる社員に 3 日間の休暇を与える制度である。女性が育児中に時短勤務をして、土日は出ない、夜のシフトに入らないなどが続くと、社内に不平不満が出ることがある。

- ・2015年11月に「資生堂ショック」と呼ばれることがあった。資生堂が、「子育て中でも、土日も出勤してください、夜も働いてもらうことがあります」と従業員に呼びかけたのである。女性が多くて、女性に優しい企業と思われていた資生堂が方針を変えたのだが、現在の資生堂は非常に安定していると聞いている。
- ・子育て中は、女性だけでなく男性の参加も必要になる。男性が面倒を見ることができるといふのなら、男性にも子どもを見てもらいたい。女性のキャリアが中断するのをもったいないという考えである。男性で育児休暇を求めている人は多いと感じている。
- ・パートナー社員から正社員になり、今では本部のマネージャーをしている女性がいる。この方は、土曜日にも出勤するし、残業もしている。この方は旦那さんの協力がある。
- ・産休・育休者への個別対応の窓口（ダイバーシティ・健康戦略推進担当）を、2016年2月に設置した。産休に入る社員の相談を男性が受けるよりも、実際に子育てを経験した女性が窓口になった方が良いと考えて、窓口を設けた。

【副業・兼業制度】

- ・副業・兼業は基本的に認めている。ただし、承認しない場合もある。競合企業での勤務、反社会的勢力に関わる仕事、風俗及び水商売などである。
- ・それまでは、隠れて兼業している人が多くいた。サツドラで5時間働くだけでは収入が足りないので、内緒で他の会社でも働いているケースがあったが、申請すれば認めるようになった。副業でスポーツジムのインストラクターをしている人がいたが、サツドラでの勤務時間を長くすることで副業を解消したケースもある。
- ・年間単位の副業というのものもある。例えば、夏は昆布干しをして、それ以外の時期はサツドラで働く、夏はパークゴルフ場で働いて冬はサツドラで働くなどである。

【パートナー社員休職制度】

- ・これまでパートナー社員の休職制度がなかったが、疾病を理由とする休職は認めるようになった。2017年8月に開始した。年間5~6人がガンを患って休職している。日本では、人口の1%が新たにガンにかかるといわれている。パートナー社員は約600名なので、統計通りの人数になっている。

【パートナー社員特別休暇制度】

- ・慶弔関係の特別休暇については、有給扱いで付与している。2017年10月に開始している。パートナー社員は、時給で働いているので、休みを取るとその分給料が下がる。そのため、慶弔関係については有給扱いでの休暇としている。

【Welcome Back 制度】

- ・これは、退職後5年以内であれば、原則として退職時と同様の処遇で再雇用を認める制度である。2018年2月に開始している。この制度を開始したときに新聞で紹介されたが、その記事を見て電話してきた元パートナー社員が第一号であった。この方はガンのためにやむを得ず退職したが、体調が戻ったので職場に復帰した。退職後5年以内であれば同様の処遇であるため、正社員の場合は年齢給が上がっていることもある。
- ・この制度を利用することで、登録販売者資格の取得者が戻ってくると嬉しいことなの

で、あえて「お帰りなさい」という名前の制度にしている。これまでに 35 名がこの制度を利用して復帰している。

【取組の成果】

- ・以上の取組を通じて、離職率が低下した。パートナー社員の離職率は、2013 年度の 25%から 2017 年度は 16%に低下している。正社員の離職率も 5%程度に低下している。
- ・パートナー社員資格者（登録販売者）も、勉強会を開催しているおかげで増加している。2018 年 5 月は 689 人、現在は 734 人まで増加している。ドラッグストアの中でも、従業員一人あたりの有資格者数は多い方だと思う。

【最後に】

- ・これまで、パートナー社員は人件費を下げるための雇用形態と思われがちであったが、きちんと教育してキャリアアップを目指してモチベーションをあげていくことが必要だと考えている。

②株式会社ラルズ（札幌市）

能力開発プロジェクト マネージャー 山田 悦子氏

【企業概要】

- ・株式会社ラルズは、アークスグループの中で、札幌・小樽・室蘭の 3 地域で 73 店舗を展開するスーパーマーケットである。「ラルズマート」「スーパーアークス」「ビックハウス」「ホームストア」などの名称で営業している。
- ・私が所属する能力開発プロジェクトは、昨年 11 月に発足した社長直轄の部署で、パート従業員の教育を充実・活性化させたいということで設置された。この部署にくる前は、私はラルズの労働組合で執行委員長をしていた。
- ・従業員 6,800 名の大まかな内訳は、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。



【パートナー社員の雇用区分】

- ・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 つに分かれている。週 15 時間未満がアシスタントメイト、週 15～25 時間がメイト、週 25 時間以上がパートナー、週 30 時間以上勤務で登用試験に合格した方がパートナーリーダーとなる。
- ・パートナーリーダーへの登用試験は年に 1 回、店長の推薦を受けて筆記試験と面接試験を受けることができる。この試験に合格すると、時給が 150 円加算となる。さらに、年間でおよそ 2 か月分の一時金（賞与）も支給されるので、パートナーリーダーになると、高卒の新入社員を若干上回るぐらいの年収になる。

【パートナー社員の賃金制度】

- ・賃金制度は、職務の遂行能力とスキルの違いによって評価する能力給となっている。評価は年2回（夏・冬）実施し、この評価を合わせて春に昇給することになる。
- ・パートナー社員の雇用区分が4つあるため、賃金テーブルも4つある。アシスタントメイトからパートナーまでは、1号俸～30号俸まであり、それぞれ2円刻みのピッチとなっている。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4円アップ、6円アップなどが決まってくる。パートナーリーダーの賃金テーブルは5円刻みになっているので、それぞれの評価によって上がり具合が変わってくる。
- ・パートナー社員にとって、評価を受けた方が良いのか、給料の上がり方に差があるのが良いのか考えていた時期がある。評価を入れると、パートナー社員同士で話をして、自分と他人の評価の違いを知って、自分の評価に不満を持つ人が出てくる。
- ・2年前にアークスグループに加わったスーパーでは、パートの時給が全員同じであった。そのパートさんに一律の時給について不満は無いかと聞いたら、すごく不満を感じているとの回答であった。「新人とベテランが同じ時給で、仕事の度合いが違うのに評価されないのはつらい」、「最低賃金が上がったなら全員同額上がる」、ここに不満を抱いているという意見を聞いた。こうした話からも、やはり評価は必要だと感じるようになった。
- ・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」を説明するようにしている。

【日祝加給】

- ・日曜祝日に働くと「日祝加給」といって、時給に50円加給している。2年前に始まった時は20円加給であったが、そこから会社と交渉して50円加給まで上がった。
- ・スーパーマーケットは、日曜祝日が忙しくなるため、パートさんを募集するときに「日曜祝日の勤務が可能な方」を条件にしたいのだが、今の時代に日曜祝日に絶対勤務という条件では人が集まらない。そういう募集の仕方では年齢の偏りが出てしまう。20代～30代の方にも勤務してほしいので、日曜祝日は月2回程度休んでも良いという条件としている。
- ・パートさんに話を聞くと、若干のインセンティブがつくと心情的にも働きやすいという話があったので、組合として日曜祝日に加給を付けるように会社に要求した。この加給がついたことで、パートナー社員からは嬉しいという声をもらっている。日曜祝日の忙しい中でも頑張っているという言葉を聞いたので、非常に良い取組だったなと思っている。

【部門加給】

- ・部門加給という制度もある。お総菜、水産、チェッカー（レジ）の3部門が対象となっている。
- ・お総菜は揚げ物をするので油の匂いにつきやすい、水産は包丁を使う技術が必要なのと匂いが付いてしまう、チェッカーは接客スキルが必要なのとレジの機械も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。

- ・パートナーリーダーの中からチーフ職を担ってもらっている方には、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社員教育】

- ・パートナー社員の教育は、通常店舗にいる社員は店舗で教育を行っているが、パートナーリーダーに合格すると、3年かけてリーダー教育を行っている。
- ・1年目は基礎学習とクレーム対応を学んでもらっている。最近は、難しいクレームが多くなってきた。第一段階できちんとした対応をしないと、第2・第3段階の難しい苦情になってしまうので、クレーム対応には力を入れている。
- ・2年目のコミュニケーション研修では、スーパーマーケットは高校生から70歳くらいまでの従業員が働いているので、幅広い年齢の方とコミュニケーションをとる研修を行っている。
- ・3年目に行うコーチングは人気のあるプログラムとなっている。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ようなことを学習することになる。

【正社員への転換制度】

- ・これまでもパートナー社員から正社員への転換は行ってきたが、定期的に行うようになったのは3年前からである。現在は年に1回正社員への転換に向けた選考を行っている。
- ・3年間で100名の方が正社員への転換を希望し20名の方が合格している。
- ・店舗には若いパートナー社員も多いが、「自分はいつになったらきちんとした生活ができる、自立できるようになるのだろう」と悩んでいる人も多いと思うので、正社員への転換を目指して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。

【退職慰労・永年勤続表彰】

- ・正社員は退職金があるため、退職慰労という制度はパートナー社員だけの制度となっている。勤務した年数に応じて、退職慰労としてアークス商品券を渡している。
- ・永年勤続表彰は正社員・パートナー社員共通の制度で、10年、20年、30年の永年勤続者に対し表彰を行っている。
- ・こうした制度を取り入れながら、生き生きとモチベーションを持って働いて欲しいと思っている。

【育児・介護両立支援】

- ・パートナー社員でも育児短時間制度を使えるが、5時間という短時間を含めた勤務体系を導入している。社会保険適用可である。お子さんのいる方が一番苦しいのが、小学校に上がった時だと思っている。保育所は延長保育があるが、小学校1～3年生は早く家に帰ってくるので、3年生終了時までには育児短時間勤務制度を使えるようにしている。
- ・介護休業については、1年間取得できるようになっている。

【企業主導型保育園との提携】

- ・最近始まった取組だが、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始めた。病児保育、延長保育も可能である。
- ・スーパーは遅番・早番があるので、22時まで働かなければならない時もある。そうした時間に対応できないと正社員として働くことができないので、札幌市内3か所の企業主導型保育園と提携している。
- ・企業主導型保育園は企業の状況によって異なる。例えば、札幌の東急百貨店で保育園を設置して、一般の方にも利用できるようにしている。事業所が1か所しかない大企業であれば、その場所に設置すれば済むが、ラルズは73店舗が分散しているので、全ての店舗で使える保育所の設置は難しい状況である。室蘭や小樽は待機児童率がまだ高くないので、待機児童率が最も高い札幌から手始めに提携を始めている。

【最後に】

- ・非正規労働者をひとくくりに見て何を決めるのではなく、個々の働く事情や家庭の状況、ワーク・ライフ・バランスなどにも考慮して、子どもができたとき、大きくなったとき、あらゆるライフステージで働き方を転換できるような制度があると、仕事が続けられるのではないかと思っている。

(4) 同一労働同一賃金ガイドラインの概要について

- ・大企業では2020年4月、中小企業では2021年4月に導入される「同一労働同一賃金」制度について、北海道働き方改革推進支援・賃金相談センターの専門コンサルタントである根岸暢子氏から解説していただいた。

資料編

1. 企業等向けアンケート調査票（卸売業向け）
2. 企業等向けアンケート調査票（小売業向け）
3. 従業員向けアンケート調査票



1. 企業等向けアンケート調査票（卸売業向け）

卸売業・小売業における従業員の就業環境等に関するアンケート調査
 <企業等向け（卸売業）>

このアンケート調査は、非正規労働者を貴重な戦力として活用している卸売業・小売業において、近年の人手不足が経営に及ぼす影響を把握するとともに、従業員の就業環境や処遇、非正規労働者の正社員転換等の現状を把握し、今後の人手不足解消に資することを目的に、北海道からの委託により実施するものです。
 お寄せ頂いた回答は、本アンケートの目的以外には使用しません。また、回答内容を個別に公表することはありません。

◆ご回答期限： **平成30年12月28日（金）** までにご投函ください。

◆本調査に関するお問合せ先： ㈱北海道二十一世紀総合研究所 調査研究部
 TEL：011-231-3053 担当：富田、布川、有我
 調査委託者：北海道経済部労働政策局雇用労政課（担当：働き方改革推進室 労働環境グループ）

■貴社等の概要について教えてください。

企業（団体）名			
所在地（本社・本部等の道内拠点）			
直近の年間売上 （いずれか1つに○）	1. 5千万円未満 4. 5億～10億円未満 7. 50億～100億円未満	2. 5千万～1億円未満 5. 10億～20億円未満 8. 100億円以上	3. 1億～5億円未満 6. 20億～50億円未満
本アンケートの ご記入者*	お名前：	所属/役職：	
	電話番号：	E-mail：	

*ご回答内容の権限が必要な場合などにご連絡する場合がありますので、ご理解の上ご記入をお願いします。

■貴社等で行っている卸売業の内容について教えてください

問1 卸売業としての主な業種を教えてください。（1つに○）

1. 繊維・衣服等卸売業	2. 飲食料品卸売業	3. 建築材料、鉱物・金属材料等卸売業
4. 機械器具卸売業	5. 家具・建具・じゅうりょう等卸売業	6. 医薬品・化粧品等卸売業
7. 紙・紙製品卸売業	8. その他（具体的に： _____）	

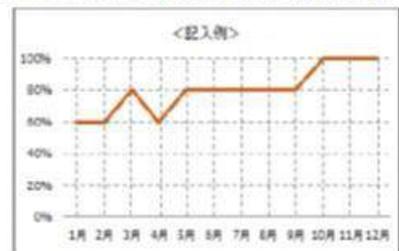
問2 貴社等では、道内に倉庫、配送センター等の物流施設を保有していますか。また、その業務を自社で行っていますか。（1つに○）

1. 保有し、業務も自社で行っている	2. 保有しているが、業務は外注している	3. 保有していない
--------------------	----------------------	------------

問3 物流施設の稼働時間を教えてください。複数の施設がある場合は、施設数の多さ、施設規模等から、より中心と考えられる時間帯をご回答ください。

時 分 から	時 分まで	※24時間表記で記載（例：10時から20時まで）
--------	-------	--------------------------

問4 貴社の業務の季節変動について教えてください。ピーク時を100%として、記入例を参考に、年間の変動状況を下図に折れ線で記入してください。



■貴社等で直接雇用している従業員の雇用状況を教えてください

問5. 社内全体の就業形態別の従業員数について教えてください。

※従業員数は恒常的に雇用している人数をご回答ください(繁忙期等の短期アルバイト等は除いて構いません)。

※従業員数については、把握できている直近の人数で構いません。

	正社員	非正規社員						合計
		パート	アルバイト	派遣社員	契約社員	嘱託	その他 ()	
社内全体	人	人	人	人	人	人	人	人
(うち女性)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)

問6. 貴社の従業員数について、男性、女性のそれぞれの人数を就業形態別・年齢別に教えてください。なお、年齢別の従業員数について、人数でのご回答が難しいようでしたら、各年代のおよその構成比をパーセント表示(5%、10%、25%など)で教えてください。

【男性】

	15~24歳	25~34歳	35~44歳	45~54歳	55~59歳	60~64歳	65歳以上	合計
正社員	人	人	人	人	人	人	人	人
	%	%	%	%	%	%	%	100%
非正規社員	人	人	人	人	人	人	人	人
	%	%	%	%	%	%	%	100%

※人数と構成比(パーセント表示)のどちらかでご回答ください。

※構成比(パーセント表示)で回答する場合は、内訳の合計(横に記入した数字)が100%になるようにご回答ください。

【女性】

	15~24歳	25~34歳	35~44歳	45~54歳	55~59歳	60~64歳	65歳以上	合計
正社員	人	人	人	人	人	人	人	人
	%	%	%	%	%	%	%	100%
非正規社員	人	人	人	人	人	人	人	人
	%	%	%	%	%	%	%	100%

■貴社等における非正規社員の雇用状況や、均衡待遇・正社員化に向けた取組状況などを教えてください

問7. 貴社等には正社員と同じ仕事に従事している非正規社員はいますか?(1つに○)

- | | |
|-----------------------------|--------|
| 1. 全く同じ仕事に従事している非正規社員がいる | ⇒問7-1△ |
| 2. ほぼ同じような仕事に従事している非正規社員がいる | ⇒問7-1△ |
| 3. 正社員と非正規社員の仕事は大きく異なっている | ⇒問7-1△ |
| 4. そもそも非正規社員がいない | ⇒問18△ |

問7-1 正社員と非正規社員の役割分担はどのようになっていますか。
 (それぞれの項目ごとに当てはまる番号1つに○)

		正社員のみ が担当	非正規社員 のみが担当	正社員と非正規 社員の両方が担当	該当しない 業務
庫内 作業	1. 入荷検品	1	2	3	4
	2. 入荷仕分け	1	2	3	4
	3. フォークリフト運転	1	2	3	4
	4. ピッキング	1	2	3	4
	5. 流通加工(ラベル貼り、 ブリパッケージ、セッ ト組み、検針等)	1	2	3	4
	6. 出荷検品	1	2	3	4
	7. 包装・梱包	1	2	3	4
	8. 出荷仕分け	1	2	3	4
管理 業務 等	9. 入荷・入庫管理	1	2	3	4
	10. 在庫管理	1	2	3	4
	11. ロケーション管理	1	2	3	4
	12. 出荷・出庫管理	1	2	3	4
	13. 棚卸管理	1	2	3	4
	14. 作業管理・シフト調整	1	2	3	4
	15. 労務管理・衛生管理	1	2	3	4
	16. 新人の指導育成	1	2	3	4

問7-2 上記以外の業務で、非正規社員が行っている業務があれば、教えてください。

<非正規社員のみが行う業務>	<正社員も行う業務>
----------------	------------

問7-3 非正規社員の賃金水準は、正社員と比べてどのくらいですか？(1つに○)

- | | | |
|------------------|---------------|---------------|
| 1. 正社員とほとんど同じ | 2. 正社員の8~9割程度 | 3. 正社員の6~7割程度 |
| 4. 正社員の5割程度・それ以下 | 5. 正社員よりも高い | |

問8. 非正規社員を雇用する理由について教えてください。(当てはまるもの全てに○)

1. 正社員を確保できないため 3. 専門的業務に対応するため 5. 資金節約のため 7. 長い営業(操業)時間に対応するため 9. 季節的業務量の変化に対応するため 11. 高年齢者の再雇用対策のため 13. その他(具体的に:	2. 正社員を重要業務に特化させるため 4. 即戦力・能力のある人材を確保するため 6. 賃金以外の労務コスト節約のため 8. 1日・週の仕事の繁忙に対応するため 10. 景気変動に応じて雇用量を調節するため 12. 育児・介護休業を取得した(する)正社員の代替のため)
---	--

問9. 貴社で働いている非正規社員のうち、定年退職後の再雇用として働いている方はいますか。(1つに○)
 また、再雇用の方がいる場合は、その人数を教えてください(大体の人数でも構いません)。

1. いる ⇒ (再雇用の人数: ___人程度)	2. いない
--------------------------	--------

問16. 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）の導入目的は何ですか？
（あてはまるもの全てに○）

- | | | |
|------------------------|------------------------|----------------|
| 1. 優秀な人材の確保 | 2. 従業員の定着率向上 | 3. 従業員の働く意欲の向上 |
| 4. 正社員に刺激を与えることで社内を活性化 | 5. 試用等で見極めた後に正社員採用するため | |
| 6. 正社員・非正規社員の人員構成の適正化 | 7. 正社員・非正規社員の公正処遇の一環 | |
| 8. 労働組合や従業員からの要望への対応 | 9. コンプライアンスや社会的責任 | |
| 10. その他（具体的に： _____） | | |

問17. 正社員に登用されるために必要な条件についてお答えください。（あてはまるもの全てに○）

- | | | |
|---------------------|-------------|----------------------|
| 1. 一定年数以上の勤務期間 | 2. 特定の資格の保有 | 3. 人事評価における一定以上の評価実績 |
| 4. 筆記試験 | 5. 面接試験 | 6. 職場の上司の推薦 |
| 7. その他（具体的に： _____） | | |

■近年、ワーク・ライフ・バランスの推進に向けて、「働き方改革」の必要性が議論されています。

ここでは、貴社等における「働き方改革」を進める上での問題、取組状況等について教えてください

問18. 貴社等において、従業員の働き方を考える上で問題となっていることはありますか？
（あてはまるもの全てに○）

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| 1. 残業など労働時間が長い | 2. 年次有給休暇の取得率が低い |
| 3. 育児・介護休業の取得が進まない | 4. 子どもの病気の時など急な休みへの対応が難しい |
| 5. 子育てと両立できる就業時間の設定が難しい | 6. 介護と両立できる就業時間の設定が難しい |
| 7. 結婚や出産で辞める人が多い | 8. 介護を理由に辞める人が増えている |
| 9. メンタル面の問題で休職・退職する人が増えている | 10. 人手不足で人員配置体制に支障が出ている |
| 11. 労働集約的な業務が多く人手が必要 | 12. 賃金水準の上昇により雇用の維持が困難 |
| 13. 仕事量や売上が減っており雇用の維持が困難 | 14. どのような取組が必要なのかわからない |
| 15. 特に問題となっていることはない | |
| 16. その他（具体的に： _____） | |

問19. 従業員の働き方や職場環境の改善に向けて、以下のような取組が考えられますが、貴社等ではこれらの取組について、どのように捉えていますか。（それぞれの項目ごとに当てはまる番号1つに○）

	すでに取り組んでいる	今後、導入したい	取り組む予定はない
1. 所定外労働時間の抑制	1	2	3
2. 年間総労働時間の抑制	1	2	3
3. 1年単位の变形労働時間制の導入	1	2	3
4. 勤務間インターバル制度の導入	1	2	3
5. 年次有給休暇取得の奨励	1	2	3
6. 2日以上連続休暇や長期休暇の取得の奨励	1	2	3
7. 時間単位の有給休暇の取得	1	2	3
8. 会社独自の休暇制度（リフレッシュ休暇等）の導入	1	2	3
9. 年次有給休暇の計画的付与制度の導入	1	2	3
10. 育児休暇・介護休暇等の取得の奨励	1	2	3
11. 事業所内保育施設の設置	1	2	3
12. 休暇を取得しやすい人員配置体制の構築（複数業務を担当できる人材の育成など）	1	2	3
13. 勤務時間限定正社員の導入	1	2	3
14. 勤務地限定正社員の導入	1	2	3
15. 職種限定正社員の導入	1	2	3

	すでに取 組んでいる	今後、導入 したい	取り組む 予定はない
16. 短時間勤務制度の導入	1	2	3
17. 賃金水準の引上げ	1	2	3
18. 能力に応じた人事考課とそれに基づく賃金体制の構築	1	2	3
19. 社内人材育成プログラムや教育訓練制度の導入	1	2	3
20. 非正規社員の正社員化促進	1	2	3
21. コンプライアンス体制の構築（ハラスメント防止等）	1	2	3
22. 現場責任者のマネジメント能力の向上	1	2	3
23. 現場との事業計画・目標設定等の共有	1	2	3
24. 業務体制や業務内容の見直しによる生産効率の上昇	1	2	3
25. ICTの導入による生産効率の上昇	1	2	3
26. 機械化による現場作業の自動化・省力化	1	2	3
27. 継続雇用延長、定年延長など高齢者の活用	1	2	3
28. 外国人材の受入体制の構築	1	2	3

問20. 前記の取組以外に、従業員の働き方や職場環境の改善に向けて貴社等で行っている取組があれば、その内容を教えてください。

■貴社等における人手の過不足の状況について教えてください

問21. 貴社等における全体的な人手の過不足について、正社員と非正規社員それぞれの現在の状況を教えてください。（それぞれ当てはまる番号1つに○）

	不足	適性	過剰	どちらとも いえない
1. 正社員	1	2	3	4
2. 非正規社員	1	2	3	4

※選択肢1を選んだ方は、問21-1、問21-2をご回答ください。

問21-1 現在の人手不足が貴社等の事業に与える影響について教えてください。

1. 深刻な影響が出ている 2. 影響は出ているが、対処できている
3. 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 4. 特に影響はない

問21-2 現在、生じている影響又は今後、想定される影響があれば具体的に教えてください。

問22. 今後の事業を進めていく上で、貴社等ではどのような職種の人材が特に必要だと考えていますか？（あてはまるもの全てに○）

1. 営業職 2. 企画・管理系職種 3. 事務系職種 4. 技術系職種
5. 販売・サービス職（管理者・責任者） 6. 販売・サービス職（現場スタッフ）
7. 製造現場管理者（工場長など） 8. 製造現場従事者
9. わからない 10. その他（具体的に：)

～以上でアンケートは終わりです。ご協力ありがとうございました。～

2. 企業等向けアンケート調査票（小売業向け）

卸売業・小売業における従業員の就業環境等に関するアンケート調査
 <企業等向け（小売業）>

このアンケート調査は、非正規労働者を貴重な戦力として活用している卸売業・小売業において、近年の人手不足が経営に及ぼす影響を把握するとともに、従業員の就業環境や処遇、非正規労働者の正社員転換等の現状を把握し、今後の人手不足解消に資することを目的に、北海道からの委託により実施するものです。

お寄せ頂いた回答は、本アンケートの目的以外には使用しません。また、回答内容を個別に公表することはありません。

◆ご回答期限： **平成30年12月28日（金）** までにご投函ください。

◆本調査に関するお問合せ先： ㈱北海道二十一世紀総合研究所 調査研究部
 TEL：011-231-3053 担当：富田、布川、有我
 調査委託者：北海道経済部労働政策局雇用労政課（担当：働き方改革推進室 労働環境グループ）

■貴社等の概要について教えてください。

企業（団体）名			
所在地（本社・本部等の道内拠点）			
直近の年間売上 （いずれか1つに〇）	1. 5千万円未満 4. 5億～10億円未満 7. 50億～100億円未満	2. 5千万～1億円未満 5. 10億～20億円未満 8. 100億円以上	3. 1億～5億円未満 6. 20億～50億円未満
本アンケートの ご記入者*	お名前：	所属/役職：	
	電話番号：	E-mail：	

*ご回答内容の確認が必要な場合などにご連絡する場合がありますので、ご理解の上ご記入をお願いします。

■貴社等で行っている小売業の内容について教えてください

問1 小売業としての主な業種を教えてください。（1つに〇）

1. 百貨店・総合スーパー	2. 呉服・服地・寝具小売業	3. 男子・婦人・子供服小売業
4. 靴・履物小売業	5. その他の織物・衣服・身の回り品小売業	
6. 各種食料品小売業	7. 野菜・果実小売業	8. 食肉小売業
9. 鮮魚小売業	10. 酒小売業	11. 菓子・パン小売業
12. コンビニエンスストア	13. 自動車小売業	14. 自転車小売業
15. 機械器具小売業	16. 家具・建具・畳小売業	17. 医薬品・化粧品小売業
18. 農耕用品小売業	19. 燃料小売業	20. 書籍・文房具小売業
21. スポーツ用品・がん具・娯楽用品・楽器小売業	22. 写真機・時計・眼鏡小売業	
23. ホームセンター	24. 無店舗小売業	
25. その他（具体的に： _____）		

問2 貴社等の店舗の営業時間について教えてください。複数の店舗がある場合は、最も多い営業時間を回答して下さい。店舗数等で判断が付かない場合は、売上又は従業員数の規模がより大きなケースを回答して下さい。

時 分 から 時 分まで ※24時間表記で記載（例：10時から20時まで）

問3. 貴社の業務の季節変動について教えてください。ピーク時を100%として、記入例を参考に、年間の変動状況を下図に折れ線で記入してください。



■貴社等で直接雇用している従業員の雇用状況を教えてください

問4. 社内全体の就業形態別の従業員数について教えてください。

※従業員数は恒常的に雇用している人数をご回答ください（繁忙期の短期アルバイト等は除いて構いません）。

※従業員数については、現時点の人数、又は把握できている直近の人数で構いません。

	正社員	非正規社員						合計
		パート	アルバイト	派遣社員	契約社員	嘱託	その他 ()	
社内全体	人	人	人	人	人	人	人	人
(うち女性)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)

問5. 貴社の従業員数について、男性、女性のそれぞれの人数を就業形態別・年齢別に教えてください。人数でのご回答が難しいようでしたら、各年代のおよその構成比をパーセント表示（5%、10%、25%など）で教えてください。

【男性】

	15～24歳	25～34歳	35～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65歳以上	合計
正社員	人	人	人	人	人	人	人	人
	%	%	%	%	%	%	%	100%
非正規社員	人	人	人	人	人	人	人	人
	%	%	%	%	%	%	%	100%

※人数と構成比（パーセント表示）のどちらかでご回答ください。

※構成比（パーセント表示）で回答する場合は、内訳の合計（横に記入した数字）が100%になるようにご回答ください。

【女性】

	15～24歳	25～34歳	35～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65歳以上	合計
正社員	人	人	人	人	人	人	人	人
	%	%	%	%	%	%	%	100%
非正規社員	人	人	人	人	人	人	人	人
	%	%	%	%	%	%	%	100%

■貴社等における非正規社員の雇用状況や、均衡待遇・正社員化に向けた取組状況などを教えてください

問6. 貴社等には正社員と同じ仕事に従事している非正規社員はいますか？（1つに○）

- | | |
|-----------------------------|--------|
| 1. 全く同じ仕事に従事している非正規社員がいる | ⇒問6-1△ |
| 2. ほぼ同じような仕事に従事している非正規社員がいる | ⇒問6-1△ |
| 3. 正社員と非正規社員の仕事は大きく異なっている | ⇒問6-1△ |
| 4. そもそも非正規社員がいない | ⇒問17△ |

問6-1 正社員と非正規社員の役割分担はどのようになっていますか。
 (それぞれの項目ごとに当てはまる番号1つに○)

	正社員のみ が担当	非正規社員 のみが担当	正社員と非正規 社員の両方が担当	該当しない 業務
1. 接客による商品販売	1	2	3	4
2. 売場への品出し	1	2	3	4
3. 商品の梱包装	1	2	3	4
4. 会計レジ作業	1	2	3	4
5. レジ閉め残金の整理	1	2	3	4
6. 売場の美化作業	1	2	3	4
7. 用度品の管理	1	2	3	4
8. 陳列レイアウトの計画	1	2	3	4
9. 陳列替え・維持作業	1	2	3	4
10. 催事ワゴンセール等の計画	1	2	3	4
11. 入荷検品	1	2	3	4
12. 在庫管理	1	2	3	4
13. 発注業務	1	2	3	4
14. 返品判断、新規商材の選択	1	2	3	4
15. 値付け販売価格の変更	1	2	3	4
16. 取引先との交渉	1	2	3	4
17. 顧客からのクレーム対応	1	2	3	4
18. 顧客情報の管理	1	2	3	4
19. 各週・各月の売上等の集計	1	2	3	4
20. 売上の分析	1	2	3	4
21. 勤務シフトの取りまとめ	1	2	3	4
22. 新人の指導育成	1	2	3	4
23. 各種会議への出席	1	2	3	4

問6-2 非正規社員の賃金水準は、正社員と比べてどのくらいですか？(1つに○)

- | | | |
|------------------|---------------|---------------|
| 1. 正社員とほとんど同じ | 2. 正社員の8~9割程度 | 3. 正社員の6~7割程度 |
| 4. 正社員の5割程度・それ以下 | 5. 正社員よりも高い | |

問7. 非正規社員を雇用する理由について教えてください。(当てはまるもの全てに○)

- | | |
|----------------------|-------------------------------|
| 1. 正社員を確保できないため | 2. 正社員を重要業務に特化させるため |
| 3. 専門的業務に対応するため | 4. 即戦力・能力のある人材を確保するため |
| 5. 賃金節約のため | 6. 賃金以外の労務コスト節約のため |
| 7. 長い営業(操業)時間に対応するため | 8. 1日・週の仕事の繁忙に対応するため |
| 9. 季節的業務量の変化に対応するため | 10. 景気変動に応じて雇用量を調節するため |
| 11. 高齢者の再雇用対策のため | 12. 育児・介護休業を取得した(する)正社員の代替のため |
| 13. その他(具体的に: _____) | |

問8. 貴社で働いている非正規社員のうち、定年退職後の再雇用として働いている方はいますか。(1つに○)
 また、再雇用の方がいる場合は、その人数を教えてください(大体の人数でも構いません)。

- | | |
|----------------------------|--------|
| 1. いる ⇒ (再雇用の人数: _____人程度) | 2. いない |
|----------------------------|--------|

問15. 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）の導入目的は何ですか？
（あてはまるもの全てに○）

- | | | |
|------------------------|------------------------|----------------|
| 1. 優秀な人材の確保 | 2. 従業員の定着率向上 | 3. 従業員の働く意欲の向上 |
| 4. 正社員に刺激を与えることで社内を活性化 | 5. 試用等で見極めた後に正社員採用するため | |
| 6. 正社員・非正規社員の人員構成の適正化 | 7. 正社員・非正規社員の公正処遇の一環 | |
| 8. 労働組合や従業員からの要望への対応 | 9. コンプライアンスや社会的責任 | |
| 10. その他（具体的に： _____） | | |

問16. 正社員に登用されるために必要な条件についてお答えください。（あてはまるもの全てに○）

- | | | |
|---------------------|-------------|----------------------|
| 1. 一定年数以上の勤務期間 | 2. 特定の資格の保有 | 3. 人事評価における一定以上の評価実績 |
| 4. 筆記試験 | 5. 面接試験 | 6. 職場の上司の推薦 |
| 7. その他（具体的に： _____） | | |

■近年、ワーク・ライフ・バランスの推進に向けて、「働き方改革」の必要性が議論されています。

ここでは、貴社等における「働き方改革」を進める上での問題、取組状況等について教えてください

問17. 貴社等において、従業員の働き方を考える上で問題となっていることはありますか？
（あてはまるもの全てに○）

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| 1. 残業など労働時間が長い | 2. 年次有給休暇の取得率が低い |
| 3. 育児・介護休業の取得が進まない | 4. 子どもの病気の時など急な休みへの対応が難しい |
| 5. 子育てと両立できる就業時間の設定が難しい | 6. 介護と両立できる就業時間の設定が難しい |
| 7. 結婚や出産で辞める人が多い | 8. 介護を理由に辞める人が増えている |
| 9. メンタル面の問題で休職・退職する人が増えている | 10. 人手不足で人員配置体制に支障が出ている |
| 11. 労働集約的な業務が多く人手が必要 | 12. 賃金水準の上昇により雇用の維持が困難 |
| 13. 仕事量や売上が減っており雇用の維持が困難 | 14. どのような取組が必要なのかわからない |
| 15. 特に問題となっていることはない | |
| 16. その他（具体的に： _____） | |

問18. 従業員の働き方や職場環境の改善に向けて、以下のような取組が考えられますが、貴社等ではこれらの取組について、どのように捉えていますか。（それぞれの項目ごとに当てはまる番号1つに○）

	すでに取り組んでいる	今後、導入したい	取組む予定はない
1. 所定外労働時間の抑制	1	2	3
2. 年間総労働時間の抑制	1	2	3
3. 1年単位の变形労働時間制の導入	1	2	3
4. 勤務間インターバル制度の導入	1	2	3
5. 年次有給休暇取得の奨励	1	2	3
6. 2日以上連続休暇や長期休暇の取得の奨励	1	2	3
7. 時間単位の有給休暇の取得	1	2	3
8. 会社独自の休暇制度（リフレッシュ休暇等）の導入	1	2	3
9. 年次有給休暇の計画的付与制度の導入	1	2	3
10. 育児休暇・介護休暇等の取得の奨励	1	2	3
11. 事業所内保育施設の設置	1	2	3
12. 休暇を取得しやすい人員配置体制の構築（複数業務を担当できる人材の育成など）	1	2	3
13. 勤務時間限定正社員の導入	1	2	3
14. 勤務地限定正社員の導入	1	2	3
15. 職種限定正社員の導入	1	2	3

	すでに取り組んでいる	今後、導入したい	取り組む予定はない
16. 短時間勤務制度の導入	1	2	3
17. 賃金水準の引上げ	1	2	3
18. 能力に応じた人事考課とそれに基づく賃金体制の構築	1	2	3
19. 社内人材育成プログラムや教育訓練制度の導入	1	2	3
20. 非正規社員の正社員化促進	1	2	3
21. コンプライアンス体制の構築（ハラスメント防止等）	1	2	3
22. 現場責任者（店長等）のマネジメント能力の向上	1	2	3
23. 現場との事業計画・目標設定等の共有	1	2	3
24. 業務体制や業務内容の見直しによる生産効率の上昇	1	2	3
25. ICTの導入による生産効率の上昇	1	2	3
26. 機械化による現場作業の自動化・省力化	1	2	3
27. 継続雇用延長、定年延長など高齢者の活用	1	2	3
28. 外国人材の受入体制の構築	1	2	3

問19. 前記の取組以外に、従業員の働き方や職場環境の改善に向けて貴社等で行っている取組があれば、その内容を教えてください。

■貴社等における人手の過不足の状況について教えてください

問20. 貴社等における全体的な人手の過不足について、正社員と非正規社員それぞれの現在の状況を教えてください。（それぞれ当てはまる番号1つに○）

	不足	適性	過剰	どちらとも いえない
1. 正社員	1	2	3	4
2. 非正規社員	1	2	3	4

※選択肢1を選んだ方は、問20-1、問20-2をご回答ください。

問20-1 現在の人手不足が貴社等の事業に与える影響について教えてください。

1. 深刻な影響が出ている 2. 影響は出ているが、対処できている
3. 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 4. 特に影響はない

問20-2 現在、生じている影響又は今後、想定される影響があれば具体的に教えてください。

問21. 今後の事業を進めていく上で、貴社等ではどのような職種の人材が特に必要だと考えていますか？（あてはまるもの全てに○）

1. 営業職	2. 企画・管理系職種	3. 事務系職種	4. 技術系職種
5. 販売・サービス職（管理者・責任者）	6. 販売・サービス職（現場スタッフ）	7. 製造現場管理者（工場長など）	8. 製造現場従事者
9. わからない	10. その他（具体的に： _____）		

～以上でアンケートは終わります。ご協力ありがとうございました。～

3. 従業員向けアンケート調査票

卸売業・小売業における従業員の就業環境等に関するアンケート調査 (従業員向け)

このアンケート調査は、非正規労働者を貴重な戦力として活用している卸売業・小売業において、近年の人手不足が経営に及ぼす影響を把握するとともに、従業員の就業環境や処遇、非正規労働者の正社員転換等の現状を把握し、今後の人手不足解消に資することを目的に、北海道からの委託により実施するものです。

お寄せ頂いた回答は、本アンケートの目的以外には使用しません。また、回答内容を個別に公表したり、経営者の方の目に触れるようにすることもありませんので、たくさんの方のご協力をお願い致します。

抽選で500名にQUOカード(500円相当)を進呈致します(詳細は「別紙」をご覧ください)。

◆ご回答期限: **平成30年12月28日(金)**

◆本調査に関するお問合せ先: ㈱北海道二十一世紀総合研究所 調査研究部
TEL: 011-231-3053 担当: 富田、布川、有我
調査委託者: 北海道経済部労働政策局雇用労政課(担当: 働き方改革推進室 労働環境グループ)

■あなたのプロフィールについて教えてください。

問1. 性別 (いずれか1つに○)	1. 男性	2. 女性			
問2. 年代 (いずれか1つに○)	1. 10代	2. 20代	3. 30代	4. 40代	5. 50代
	6. 60代	7. 70代以上			
問3. 勤務先の 所在地域 (いずれか1つに○)	1. 空知管内	2. 石狩管内	3. 後志管内	4. 胆振管内	5. 日高管内
	6. 渡島管内	7. 檜山管内	8. 上川管内	9. 留萌管内	10. 宗谷管内
	11. オホーツク管内	12. 十勝管内	13. 釧路管内	14. 根室管内	
問4. 勤務先の業種 (いずれか1つに○)	1. 卸売業	2. 小売業(製造小売業、SPA等を含む)			

■あなたの雇用状況について教えてください

問5. あなたの雇用形態を教えてください。(あてはまるもの1つに○)

1. 正社員	2. パート	3. アルバイト	4. 派遣社員
5. 契約社員	6. 嘱託	7. その他(具体的に:)	

↓ ※「1. 正社員」以外の方は、問5-1、問5-2をご回答下さい

問5-1 あなたの雇用契約は有期雇用契約ですか、それとも無期雇用契約ですか。(1つに○)

1. 有期雇用契約(雇用期間に定めのある方) 2. 無期雇用契約(雇用期間に定めのない方)

問5-2 定年退職後の再雇用ですか。(1つに○)

1. はい 2. いいえ

問6. 勤務先でのあなたの職種を教えてください。(あてはまるもの1つに○)

1. 営業職	2. 企画・管理系職種	3. 事務系職種	4. 技術系職種
5. 販売・サービス職(管理者・責任者)	6. 販売・サービス職(現場スタッフ)	7. 製造現場管理者(工場長など)	8. 製造現場従事者
9. その他(具体的に:)			

問7. 現在の勤務先での勤続年数を教えてください。(あてはまるもの1つに○)

- | | | | |
|---------------|-------------|-------------|--------------|
| 1. 1年未満 | 2. 1年以上3年未満 | 3. 3年以上5年未満 | 4. 5年以上10年未満 |
| 5. 10年以上20年未満 | 6. 20年以上 | | |

■あなたの勤務状況について教えてください

問8. 勤務先でのあなたのシフトを教えてください。(あてはまるもの1つに○)

- | | | |
|---------|---------|----------------|
| 1. 日勤のみ | 2. 夜勤のみ | 3. 日勤と夜勤の両方がある |
|---------|---------|----------------|

問9. 1日の勤務時間は固定されていますか。(あてはまるもの1つに○)

- | | |
|------------------------|----------------------|
| 1. 出勤日やシフトにかかわらず決まっている | 2. 出勤日やシフトによって変わってくる |
|------------------------|----------------------|

問9-1 あなたの1日の勤務時間を教えてください。出勤日やシフトによって勤務時間が変わってくる場合は、1週間の平均的な勤務時間を教えてください。

() 時間/日 又は () 時間/週

問10. あなたの平均的な勤務日数を教えてください。

(1週間又は1か月単位のどちらかの回答しやすい方を選び、○を付けてください)

(1週間・1か月)につき () 日

■残業の発生状況について教えてください

問11. あなたは残業をすることがありますか。(あてはまるもの1つに○)

- | | | | |
|---------|---------|-----------|---------|
| 1. よくある | 2. 時々ある | 3. ほとんどない | 4. 全くない |
|---------|---------|-----------|---------|

選択肢3又は4を選んだ方は、問12へお進み下さい

問11-1 あなたの1か月の大体の残業時間を教えてください。季節などによって差がある場合は、年間の総残業時間から平均的な1か月の残業時間を考えてみてください。(あてはまるもの1つに○)

- | | | | | |
|-----------|------------|------------|------------|-----------|
| 1. 20時間未満 | 2. 21~40時間 | 3. 41~60時間 | 4. 61~80時間 | 5. 81時間以上 |
|-----------|------------|------------|------------|-----------|

問11-2 残業に対して、あなたはどのように感じていますか。(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| 1. 残業ゼロを目指すべき | 2. 残業は可能な限り抑制すべき |
| 3. ある程度の残業が生じるのはやむを得ない | 4. 生活給(今後の蓄え)を稼ぐために必要 |
| 5. 現状の仕事量をこなすために必要 | 6. より多くの成果を上げるために必要 |
| 7. 社会人として成長するために必要 | 8. 特に意見はない |
| 9. その他(具体的に:) | |

問11-3 勤務終了後、次の勤務が始まるまでに一定時間以上の「休憩時間」を設ける「勤務間インターバル」が必要だと思いますか。(あてはまるもの1つに○)

- | | | |
|-------------|--------------|---------------|
| 1. 9時間以上は必要 | 2. 11時間以上は必要 | 3. 特に必要性を感じない |
|-------------|--------------|---------------|

■ここからは現在、正社員以外で働いている方にお聞きします。

問17. あなたは現在の職場で正社員で働きたいですか。(あてはまるもの1つに○)

1. 正社員への転換を希望する 2. 正社員への転換は希望しない 3. わからない

↓ 選択肢1を選んだ方は問17-1をご回答下さい

→ 選択肢2を選んだ方は、問17-2、17-3をご回答下さい

問17-1 あなたが正社員になりたい理由を教えてください。(あてはまるものすべてに○)

1. より多くの収入を得たいから 2. 正社員の方が雇用が安定しているから
3. より経験を深め、視野を広げたいから 4. 自分の意欲と能力を十分に活用したいから
5. キャリアを高めたいから 6. 専門的な技能・資格を活かしたいから
7. 家事・育児・介護等の制約がなくなったから
8. その他(具体的に: _____)

問17-2 あなたが正社員への転換を希望しない理由を教えてください。(あてはまるものすべてに○)

1. 労働時間が長くなるから 2. 勤務日数が多くなるから 3. 残業が生じるから
4. 責任が重くなるから 5. 転勤が生じるから 6. 仕事の内容が今と変わらないから
7. 正社員になっても給料があまり増えないから 8. 扶養の範囲内で働きたいから
9. 特に理由はない
10. その他(具体的に: _____)

問17-3 もし、あなた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あれば、正社員への転換を希望しますか。(あてはまるもの1つに○)

1. 希望する 2. 希望しない 3. わからない
4. その他(具体的に: _____)

問18. あなたは「無期転換ルール」をご存じですか。(あてはまるもの1つに○)

1. 知っている 2. 聞いたことはあるが、内容までは把握していない 3. 知らない

■その他のご意見等について

現在の働き方や職場環境の改善についてのご意見があれば、自由にご記入ください。

～以上でアンケートは終わりです。ご協力ありがとうございました。～

非正規労働者の正社員化・処遇改善促進事業委託業務

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～

発行元：北海道経済部労働政策局雇用労政課

〒060-8588 札幌市中央区北 3 条西 6 丁目

TEL 011-204-5354 FAX 011-232-0159

企 画：株式会社北海道二十一世紀総合研究所

発 行：平成 31 年 2 月