

「働き方改革推進支援センター」 コンサルティングの支援事例（2024年度作成版）

「働き方改革推進支援センター」は、中小企業・小規模事業者の皆さまの働き方改革の取り組みを支援することを目的として、全国47都道府県に設置されています。

センターでは、社労士等の労務管理の専門家が無料で、
時間外労働の上限規制や同一労働同一賃金、その他働き方改革を広く支援する
取り組みに関する個別相談やコンサルティングを実施しています。

働き方改革に取り組みたい中小企業・小規模事業主の皆さま、是非ご相談ください！

詳しい支援内容や働き方改革推進支援センターの連絡先はこちら



事例紹介企業

〔長時間労働是正関係〕

給排水衛生設備工事業

〔奈良県〕 株式会社学研都市整備 生駒支店……………01-02

建設業

〔岡山県〕 株式会社重藤組……………03-04

建設業
(電気・空調管設備)

〔鹿児島県〕 中外電工株式会社……………05-06

運輸業

〔千葉県〕 株式会社友和物流……………07-08

〔同一労働同一賃金関係〕

パソコン教室の運営

〔静岡県〕 株式会社アル・マイーム……………09-12

障がい福祉サービス業

〔福島県〕 社会福祉法人郡山コスモス会……………13-16

建設業

〔長崎県〕 株式会社三基……………17-20

小売業

〔長野県〕 株式会社小金澤商店……………21-22

障害者福祉事業

〔福岡県〕 特定非営利活動法人福岡県障害者雇用支援センター
あゆむ……………23-24

地域から愛され、 社員からも愛される企業を作る

サポート事例

長時間労働是正

株式会社学研都市設備 生駒支店

企業概要

代表者	代表取締役 川東 政哉
業 種	給排水衛生設備工事業
所 在 地	奈良県生駒市
従業員数	16名（うち非正規雇用0名）※2024年5月現在
事業概要	給排水衛生設備工事業 上下水道管敷設工事、給水・排水引き込み、ポンプ設置工事等をはじめ上下水に関わる工事全般に対応。



代表取締役
川東 政哉氏

代表者の想い 社員全員の協力で現場監督の長時間労働を削減

週6日勤務で時間外労働が多く、特に現場監督は、現場作業の後に会社での事務作業のため長時間労働が常態化していました。社員の中には「自分のやり方を変えたくない」などの理由で、時間外労働削減に非協力的な者もいました。このような現状を変えたいと情報を収集している際に、働き方改革推進支援センターのことを知り、専門家派遣を依頼しました。

働き方改革を通じて、社員とのコミュニケーションを深め、社員と一緒に働きやすい環境づくり、人材確保と「水を通して社会に貢献する」企業を目指していきたくと考えています。



社員の意見を聴き、 働き方改革に取り組む

今までの経営を振り返ると、受注業務を現場監督の裁量に任せ、現場監督の判断で個人宅の緊急な対応などといった休日に工事をしなければならない業務を受注し、時間外労働や休日労働につながっていた。

こうした状況を改善するために、会社として工事ごとの受注額や原価率が妥当なのか検討し、現場監督の意見を聴きながら組織的な対応をとり、受注すべき業務の優先順位などを決めるようにした。

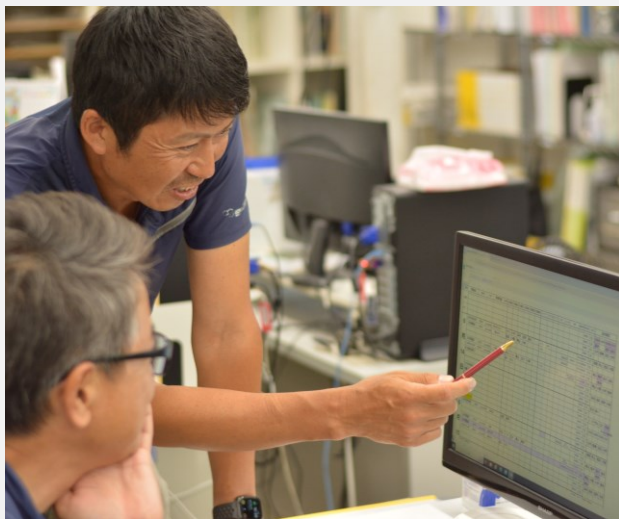
また、働き方改革を推進するうえで心掛けたのは、「社員の意見を聴く」ということだ。社員の協力なしで働き方改革を推進することは難しく、具体的な

方法として社員とのコミュニケーションの機会を増やし、社員に「どうすれば改善できるか」問いかけて、社員が自分事として考えるよう促した。社員の意見を聴く機会を増やし、提案があった内容を実行することで、徐々に働き方改革の取り組みが浸透し組織の一体感が生まれてきた。

現場監督の業務をサポートする体制の構築

現場監督は、数か所の工事現場の施工管理を担当し、その移動にも時間を要していた。業務は、施工管理の他に、工事の打合せ、工事の見積りや職人への指示等、多岐にわたる付随作業も一人で担当していたため、長時間労働が常態化していた。現場監督に対しては、直行直帰等を導入したが、それだけでは改善が進まず、長時間労働を削減するには、業務を可視化し、付随業務を他の社員に振分ける体制が必要と考え、共同作業や情報共有ができるオンラインスプレッドシートを利用して業務改善に取り組んだ。

オンラインスプレッドシートを利用することで、工事の打合せや工事見積りの事前調査等移動時間を要する業務を対応可能な他の社員に振分けしたり、現場情報や業務を事前に可視化したりしたことで、現場監督をサポートする体制が構築できた。



VOICE 従業員の声 トップの熱意と姿勢に共感しました

今まで、現場監督として自分のやり方で進めていた工事業務が、法改正により時間外労働が規制されることになりました。当初は他人事のように捉えていましたが、社長を始め、経営陣が、どうしてもやり遂げるには、社員の協力が必要であるという想いを聴くと同時に、社員の意見を聴きながら進めるという姿勢にも共感し、徐々に協力するようになりました。結果的に業務が軽減され徐々に時間外労働や休日業務が削減され時間的余裕が生まれてきたので、今後も働く環境の向上に貢献していきたいです。



現場監督
2000年入社
堀井 誠さん

専門家のコメント

経営幹部にヒアリングをした結果、現場監督等一部の社員の長時間労働が常態化していることが分かりました。それをふまえて経営幹部と改善策について話し合い、改善に取り組むうえで社員の協力がなくとも成功しない旨を伝え、社員の意見を聴く機会を多く設けて頂きました。今後も社員とのコミュニケーションを重視した取り組みを継続し、働きやすい環境を向上させ、地域で愛され社員から愛される企業になることを期待しています。



社会保険労務士
(奈良県)
久保 知三氏

CASE STUDY 働き方改革のポイント！

取組
1 社員の意見を聴き、
働き方改革に取り組む

効果

働き方改革には社員の協力が必要不可欠であり、社員の意見を聴きながら働き方改革を進めたことで組織の一体感が生まれた。

取組
2 現場監督の業務をサポートする
体制の構築

効果

現場監督の業務を軽減するためオンラインスプレッドシートを導入し、情報の共有や業務の分担を行い時間外労働の削減につなげた。

スーパーフレックスタイム制導入によって 時間外労働削減を達成

サポート事例

長時間労働是正

株式会社重藤組

企業概要

代表者	代表取締役 重藤 武士
業 種	建設業
所 在 地	岡山県岡山市
従業員数	100名（うち非正規雇用20名）※2024年5月現在
事業概要	①オフィス、工場、学校、病院、マンション、住宅等の企画・設計・施工、②トンネル、橋梁、ダム等の設計・施工・リニューアル、③ゴルフ練習場、レストランの経営



代表取締役
重藤 武士氏

代表者の想い 働き方改革の実行により取り巻く厳しい環境を乗り越える

建設業界を取り巻く環境が厳しさを増す中、当社の課題は、第1に時間外労働の削減です。若手社員と中堅社員と管理職社員が何度も話し合いを重ねて、今年からスーパーフレックスタイム制を導入しました。第2に若手社員の流出防止です。新入社員研修の講師の方にメンターをお願いして新たに社外メンター制度を導入しました。この結果、離職者がいなくなっただけでなく、地元岡山の人気企業ランキング理系部門(2024年)にて、第1位を獲得できました。優秀な人材確保の面でも追い風になってくれそうです。第3にパートタイマー社員の時給アップや正社員への転換などによる待遇改善です。目標管理制度で評価をオープンにしました。



フレックスタイム制の導入で 時間外労働の削減

地元における信頼度が向上すると共に受注量が増大し、社員の時間外労働が増えて年次有給休暇も取りにくい状況だった。

そこで社内の各部門長と若手社員が定期的に集まり「働き方改革会議」を開いて率直な意見交換をおこない、コアタイムなしのスーパーフレックスタイム制を導入し、精算期間を3か月に設定した。

これにより、生活と業務との調和を図りながら効率的に働くことができる職場の実現に取り組んでいる。

新入社員の社外メンター制度を 導入し、定着化を推進

かつては、新規卒者を採用しても早期退職する社員が多かった。社内でのメンター制度は存在していたが、先輩や上司に本音を吐き出しにくく制度が形骸化していた。新入社員研修を毎年依頼していた講師の先生と相談の上、オンラインによる社外メンター制を導入した。

これにより新入社員は毎日の仕事の内容(失敗談、苦労話など)のほか、プライベートに関しても本音で語るようになり、社外の第三者(講師)が客観的な意見を伝えるというカウンセリングの効果が現れ、ここ数年は退職者ゼロを実現している。

正社員転換制度と時給アップで パートタイマーのモチベーション向上

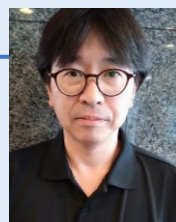
関連事業として運営しているゴルフ練習場とレストランではパートタイマーが20人ほど働いている。パートタイマー社員の退職頻度は少ないとは言えない状況であり、改善すべき課題のひとつであった。そこで職種別に目標を設定して評価基準を明確にすることで、目標達成度が本人にも上司にも分かるようになった。これに基づき、面談の中で時給アップ(待遇改善)及び正社員への転換についての打診を行うなど、パートタイマー社員のモチベーションがアップすることを図っている。



VOICE 従業員の声 フレックスタイム制により体が楽になりました

現在、総務部で経理の仕事を担当しています。決算業務が集中する10月から11月にかけてはどうしても時間外労働時間が増えてしまっていたのですが、フレックスタイム制の導入で、3か月の中で労働時間を調整できるようになり、労働時間が増えた翌月は午後から早退して家族サービスをおこなうなど、メリハリのある生活をできるようになりました。

確実に休日が増えて体も楽になり、仕事に対する充実度は大幅にアップしました。



総務部
1995年入社
花房 隆行さん

専門家のコメント

岡山働き方改革推進支援センターから36協定の作成支援を依頼されて訪問しました。お話を聴き分かったことは、36協定はしっかりと作成されている。ただ、現場が30か所以上と数が多いこと、1年を超える長期工事があり、中には3年間以上の物件もあるという事です。このような状態で2024年問題にどのように取り組むかが課題でした。

当社の経営者は、課題をしっかりと認識されていること、経営者を支えるスタッフは経営者の想いを理解されていること、それがこのような素晴らしい成果となりました。



社会保険労務士
(岡山県)
荒木 廣行氏

CASE STUDY 働き方改革のポイント！

取組
1

フレックスタイム制の導入

効果

時間外労働の上限規制をいかにクリアするかという課題の解決に向け、従業員の話し合いにより、スーパーフレックスタイム制を導入。

取組
2

若手社員の想い・悩み・不安を
上手く聞き出す

効果

メンターの専門家によるオンライン相談で新入社員の不安が解消できるようになった。制度を開始してから、退職者ゼロを継続。

取組
3

パートタイマーを
大きな戦力とする

効果

目標を一緒に立て、それに基づき行動してもらい、正しく評価することでモチベーションの向上に貢献した。

長時間労働蔓延をトップの決断で一掃。 社員の意識改革へ

サポート事例

長時間労働是正

中外電工株式会社

企業概要

代表者	代表取締役社長 東郷 光宏
業 種	建設業（電気・空調管設備）
所 在 地	鹿児島県鹿児島市
従業員数	57名（うち非正規雇用1名）※2024年6月現在
事業概要	電気設備工事・空調管工事を主体とする建設業を鹿児島県で展開する。一般家庭から企業、公共施設に電気・空調を供給するライフラインを支え、市民生活の基盤としてなくてはならないものと自負する。



代表取締役社長
東郷 光宏氏

代表者の想い 従来のやり方にとらわれない残業、休日労働削減を英断

普段から社員にはプライベートや家族との時間を有意義に過ごしてもらいたいと考えていましたが、お客様が休みの土日での作業を求められるケースもあり、長時間労働が減らないジレンマがありました。また、一方で、社員の待遇向上のためにも安定的な利益確保による経営の安定が求められていました。そこで従来のやり方にとらわれず、省力化・効率化に繋がる施策を積極的に進めたいと考え、まずは労働時間削減対策として、20時以降の残業及び休日出勤は社長への事前申請、申請がない場合はパソコンを強制シャットダウンするよう設定し、令和6年4月から実施しています。



働き方改革の真の目的を理解し、 自信をもって取り組み

総務部長・課長が労働時間管理の担当で、社員の半数以上を占める現場監督らの長時間労働の管理に加え2024年度からの建設業の時間外労働の上限規制適用に悩んでいた。長時間労働が蔓延する傾向にあり、社員もこれが当たり前・残業前提で給料を考える等の悪循環にもなっていた。

「働き方改革の主目的は生産性向上（効率化・業績アップ）で利益を社員にも還元、昇給や賞与で反映しますよとの会社のメッセージが、社員の働き方改革へのモチベーションとなる」との専門家のアドバイスを受け、自信を持って取り組むことができた。

組織的な 省力化・効率化への取り組み

①パソコンの強制シャットダウン制度の導入、②ペーパーレス化してシステム上の処理、共有化を実現するための使用ソフトの統一化等により、組織的な省力化・効率化を図った。これには、仕事が多くてこなしきれない、自分が使い慣れたソフトが良いなど、社員の反発もあった。しかし、時間がくると仕事が強制的に終了するため、各社員が効率化・合理化を意識せざるを得なくなり、結果としてプライベートの時間が確保され、「働き方改革」の好循環が生まれた。

働きやすい職場環境づくりで、 人手不足解消へ

新規採用社員や現社員のために働きやすい職場環境づくりを心掛けている。今後はより密な受注計画、社員の仕事の効率化の意識改革等で生産性向上につなげたい。技術系の採用は、まずは現場に出て知識習得、多能工化を図り、適性判断する期間とし、その後、営業等の内勤も選択できる様にしている。技術系女性は今現在は1名だが今後、採用を積極的に行いたい。業務関係の資格取得も、セミナー受講料等の会社負担、御祝い金の支給等、会社がバックアップしている。



VOICE 従業員の声 効率的な働き方を意識するようになりました

仕事量は減らない状態で、残業削減は難しいと思い、正直、会社で反発を感じたこともありました。4月から事前申請以外は土日及び20時以降の残業禁止の取り組みが始まり、体力的には非常に楽で、プライベートな時間も確保できるようになりました。繁忙期への不安はあります。自身が変わったことは、時間制約を受ける中で仕事をする際に要領や優先順位を考え、効率的な働き方を意識するようになったことです。



空調管工事部工事課 2016年入社
戸澤 裕太さん

専門家のコメント

今回の改革の中心的役割を担ってきたお2人が、現状への危機感を持ち働き方改革を実行しているが、自分達が正しい理解と取り組みをしているか不安を感じている真摯なご様子が印象的でした。まずは働き方改革の法律や自社の取り組みに関する疑問を一つ一つ解消していきましました。その結果、正しい理解を基に自信を持って社員へメッセージを伝えることができ、トップの英断もあり、実効力のある組織的な取り組みへ繋がったと考えます。今後もPDCAを回し、一歩進んだ働き方改革へと取り組んでいただきたいと思います。



担当者 竹中常務 森総務課長



社会保険労務士
(鹿児島県)
山下 剛氏

CASE STUDY 働き方改革のポイント！

取組
1

正しい認識で
社員に明確なメッセージ

効果

総務部が働き方改革の目的や長時間労働の正確な制限値を社員に伝えることで社員も自分の働き方を振り返る機会が出来た。

取組
2

社員の意識改革により
生産性向上へ

効果

社員一人一人が効率的な働き方・時間の使い方を自身で考え、実行していく意識改革が芽生え、生産性向上につながった。

取組
3

社員に働きやすい
職場環境の実感

効果

社員の生の声を幹部や総務部が積極的に聞いている。電気と空調管の部署があるが繁忙時には部署の枠を超えて応援態勢を整えている。

最新デジタル機器等による働き方の見える化でさらなる業務効率化を目指す

サポート事例

長時間労働是正

株式会社 友和物流

企業概要

代表者	代表取締役 伊藤 正
業 種	運輸業
所 在 地	千葉県浦安市
従業員数	90名（うち非正規雇用0名）※2024年4月現在
事業概要	首都圏を中心に主として4つの事業（一般貨物自動車運送事業、利用運送事業、倉庫事業、物流コンサルティング事業）を展開している。



代表取締役
伊藤 正氏

代表者の想い ドライバーの職場環境の改善と年齢構成の適正化を目指す

2024年問題に対する同業各社の好取組事例、労働関連法及び改善基準告示の改正点や留意事項について情報収集とあわせて、専門家の助言も参考にしたいと思っておりました。

主な課題としては、①荷待ち時間の是正、②ドライバー職の高齢化と若年層の採用など要員体制の安定化、③正確な勤怠管理による労働時間及び休憩時間の正確性の確保、④デジタルタコグラフ（以下、「デジタコ」という。）等の最新機器を導入し、生産性向上を図りつつ長時間労働を是正、⑤その他、各種助成金についても興味をもっていました。



荷主に対する荷待ち時間の是正への効果的な協力要請

荷待ち時間の客観的データの収集（ひと月・3か月・半年・年間等）による実態把握とデータに基づいた荷主側との丁寧かつ粘り強い交渉を実施した。荷主側としては実際の荷待ち時間のデータを提供されることにより、荷待ち是正への理解も深まり徐々に改善傾向にある。なお、繁忙期や連休前などの荷待ち時間是正については、今後の課題でもある。

離職防止や若年層採用による適切な要員体制の確保

自社ホームページや職業紹介事業者等の一般的な採用方法では、高齢者の応募が多く若年層の応募が殆どない。そのため、一般的な採用方法と並行してリファラル制度導入を検討し、特に若手ドライバー経由での紹介を期待しているところである。

また、ドライバー職の高齢化に伴う健康及び事故（労災）防止への対策として、高齢ドライバーの健康度をチェックするため、脳ドッグ及びロックスインデックス検査結果により運行業務の可否判断をするように検討しているところである。

デジタコのバージョンアップ＆さらなるDX化推進

最新版デジタコにバージョンアップ(長時間乗務へのアラート発信による注意喚起機能の追加)することで労働時間及び休憩時間の正確な把握など勤怠管理の効率化が図れ、さらに給与計算データとしての活用についても効果があった。

今後はAI点呼機器やIT補助金の活用による新勤怠管理システムの導入も計画しているところである。また、最新アルコールチェック機器の導入や車載(車内外)カメラによる運行状況の実態把握による運転指導及び事故防止にも役立てている。



VOICE 従業員の声 継続的な取組により意識改革が進みました

デジタコの最新鋭化により以前よりも増して長時間労働の是正、改善基準告示遵守への理解や自己の意識改革ができています。また、各自の運行状況、長時間労働へのアラート発信など実態の把握と改善にも寄与していると思っています。

このような継続的な取組によってドライバー職、整備部門、事務部門がチームとして2024年問題を捉えるようになり、課題解決への対策が少しずつ実を結ぶと思っています。



港第二営業所部長。2015年入社
内藤 和馬さん

専門家のコメント

2024年問題はある面では企業にとって今までの経営方針、運行体制など抜本的に見直しする機会であると思います。もちろん、自社だけで解決できる場所もあれば、荷主側や協力会社などあらゆる当事者間の協力なしでは解決できないところもあります。

専門家としては、運輸業に限らずあらゆる業種の好取組事例などのお役立ち情報や労働関連諸法令改正の内容、留意事項、直近の重要判例等の最新情報提供を通して2024年問題解決への一助、生産性向上など企業運営イノベーションに向けた支援に向け継続して挑戦していきたいと思っています。



社会保険労務士
(東京都)
永野 寿幸氏

CASE STUDY 働き方改革のポイント！

取組
1

荷待ち時間の是正への効果的な協力要請

効果

客観的な実態把握とデータ提供により荷主側や協力会社との相互理解が進み、今後の荷待ち時間の是正への効果が期待できる。

取組
2

従業員の安定的な確保と健康管理体制の構築

効果

年齢バランスの取れた要員体制を目指し、リファラル採用の導入検討。高齢者の健康状態チェックによる事故防止や安全運行の推進。

取組
3

最新機器等の導入による従業員の意識・行動改革

効果

従業員が運行状態をチェック。2024年問題対策への会社の取組姿勢に対し、全従業員の労働時間短縮への意識・行動改革にも好影響。

従業員の働きやすさを追求 多様なニーズに対応できる職場環境を整えるために

サポート事例

同一労働同一賃金

株式会社アル・マイーム

企業概要

代表者	代表取締役 和久田 由美
業 種	パソコン教室の運営
所 在 地	静岡県浜松市
従業員数	6名（うち非正規雇用2名）※2024年7月現在
事業概要	「イオン浜松西校」と「サンストリート浜北校」の2教室を運営。常に各教室に100人以上の生徒が通っている。パソコン初心者から資格取得、スマホ講座と幅広い講座内容で、地域のIT普及に貢献している。



代表取締役
和久田 由美氏

代表者の想い パートタイム従業員の活躍を期待し納得性の高い待遇を提示

パートタイム従業員には、育児や親の介護等の理由で正社員としては働けないが、働く意欲のある優秀な方々が少なくなく、そのような方々の受け皿になりつつ、正社員の労働環境についても整えることで、パートタイム従業員と正社員の双方が働きやすい環境を作れないかと考えていました。

また、教室のスムーズな運営や品質向上のためにも、パートタイム従業員には、今後とも、より一層活躍してもらいたいと考えており、そのためには基本給を含めた納得性の高い待遇を提示することが重要であると感じていました。

しかし、適正な賃金水準がどのくらいか不明瞭なうえ、パートタイム従業員と正社員は仕事の範囲や責任も違うため、正社員の基本給とは比較ができないのではないかと思います。静岡働き方改革推進支援センターに相談したところ、職務評価の手法を使えば、働き方・貢献に見合った待遇が実現できると聞き、今回の職務評価の実施に取り組みました。



取り組みの概要

2013年の会社設立当初は、パートタイム従業員のための雇用だった。その後、正社員の採用を新たに始めたが、正社員を雇用するにあたって、安い賃金では安定した雇用に繋がらない事を実感したため、働く従業員の賃金アップを経営の目標にしたところ、2024年に目標に到達することができた。

次に定めた目標は従業員の働く環境を整えること。そのために正社員とパートタイム従業員の役割や職務、賃金等の内容について、同一労働同一賃金の考えをもとに整理を行った。そうして正社員とパートタイム従業員の職務や賃金等の整理ができた事で、正社員だけでなくパートタイム従業員の雇用を進める土台を作ることが出来た。今後も従業員が働きやすい職場環境を整えていく。

効 果

- 処遇の透明性、納得感の高まりを通じた働きがいの向上
- 均衡待遇の実現、正社員転換制度の整備によるパートタイム従業員の処遇改善
- 評価基準の明確化による正社員の離職率の低下

職務構造表を用いた職務の棚卸

各従業員それぞれの業務内容を、今回の取組を機に改めて棚卸し、権限・責任の度合いも含め、上司・部下、同僚の関係で整理しなおし、下記職務構造表の作成を行った。これにより、従業員の区分ごとに、職務を構造的に把握することができた。

プロット図を活用した待遇差の検証・賃金改定

職務構造表で整理した従業員区分ごとの職務について、職務評価を実施し、仕事の大きさである職務ポイントを算出した。

この職務ポイントと、各従業員の時間賃率（1時間あたりの賃金）を用いて、人材活用の仕組みや運用も踏まえながら、均等・均衡待遇が実際に図られているかを確かめられるプロット図を作成した。その結果、同じ職務ポイントでも、一部賃金が低い者がいるなど、プロット図の分布にバラつきが見られた。

そこで、職務評価結果を活用して、職務ポイント単価を設定し、賃金水準を再計算したところ、社員の定着を図るためにも現行の賃金テーブル改定の必要性を認識した。

そのため、総額人件費の観点からも検証を重ねた結果、正社員とパートタイム従業員ともに、基本給のベースアップを実施した。特にパートタイム従業員については、既存の正社員の職能資格制度との対応関係について整理したうえで、職務ポイントを用いた格付け（役割等級）制度の設計を行い、それに当てはめたかたちで、新しい賃金制度を適用した。

格付け制度により正社員転換を実現

今回設計した格付け（役割等級）制度や賃金制度により、パートタイム従業員と正社員等級の対応関係を把握することができるようになったため、正社員転換の対象範囲が明確になり、転換の基準などを適正に設定することができた。

【職務構造表】

第1階層		第2階層		第3階層		第4階層	
区分・氏名	職務内容	区分・氏名	職務内容	区分・氏名	職務内容	区分・氏名	職務内容
正社員A 教室長	◆主な業務内容 ・教室の安全管理監督者 ・スタッフ教育 ・売上管理 ・シフト管理 ・本部への報告	正社員B 教室責任者	◆主な業務内容 ・教室の全体管理（補佐） ・売上管理（補佐） ・シフト管理（補佐） ・本部への報告（代理）	正社員C・D インストラクター	◆主な業務内容 ・インストラクション業務（パートで解決が困難な場合の質問対応含む）	パートE インストラクター	◆主な業務内容 ・インストラクション業務 ・面談 ・入会説明 ・テキスト入荷入力・在庫チェック
	・マシン調整 ・試験の運営、調整 ・特別講座の企画・運営 ◆権限・責任の程度 ・複数の部下あり ・イレギュラーな事象に係る初動対応が求められる（残業・休日出勤） ・業績目標あり		・インストラクション業務（パートで解決が難しい場合の対応含む） ・特別講座の企画・運営 ◆権限・責任の程度 ・教室長を補佐する ・複数の部下あり ・イレギュラーな事象に係る初動対応が求められる（残業・休日出勤）		・商品提案 ・入会説明 ・特別講座の運営補助 ◆権限・責任の程度 ・部下なし ・イレギュラーな事象は上位者の判断を仰ぐ ・残業・休日出勤あり	パートF 教室事務	◆権限・責任の程度 ・部下なし ・イレギュラーな事象は、上位者の判断を仰ぐ ・残業・休日出勤なし ◆主な業務内容 ・売上処理・口座引落チェック ・テキスト入荷入力・在庫チェック ◆権限・責任の程度 ・部下なし ・イレギュラーな事象は、上位者の判断を仰ぐ ・残業・休日出勤なし

非正規雇用労働者の待遇改善状況

■職務構造表の作成により職務内容、権限・責任を明確化

職務構造表の作成により、今まで、正社員とパートタイム従業員の役割分担が曖昧になっており、非効率な面が多くあったことに気づいた。例えば、パートタイム従業員が過度に負担の大きい仕事を行っていたり、役職者が本来担うべきではない簡易な入力作業を行っていたりした。職務構造表は従業員の階層に応じて職務内容が書き込まれているため、業務の内容、権限・責任の程度等を構造的に理解できる。これを従業員間で共有したことにより、それぞれの役割や立場の違いを再認識できたため、「指示がしやすくなった」、「教室の雰囲気も良くなった」との声が上がったほか、職務構造表で次のステップアップが可視化されたことで、資格取得など自己啓発に取り組む従業員が出てきた。

また、労働基準法施行規則改正により、新しく追加された明示事項(業務の変更の範囲)についても、スムーズに労働条件通知書を改定することができた。さらに、採用面接時に職務構造表をもとに、業務内容や責任の程度を説明できるようになったことにより、「思っていた職務と違った」という仕事のミスマッチリスクが軽減されることを見込んでいる。

■職務分析・職務評価に基づきパートタイム従業員の均衡待遇を実現

パートタイム従業員について、設計した格付け段階(役割等級)に当てはめ、新しい賃金制度への移行措置を行った。これにより、格付けされた役割等級に対し、賃金が少なく支払われている状態を解消し、正社員との均衡待遇を確保することができた。

また、職務分析・職務評価を実施して賃金水準を設定したことで、基本給の待遇差についても、より明確に説明ができるようになった。格付け(役割等級)表は、パートタイム従業員の等級定義が明文化されており、正社員等級との対応関係が一目でわかる。職務評価(職務ポイント)を均衡待遇の客観的資料として活用することで、合理的な説明が可能となった。

■職務構造表を基にした評価により正社員転換を実施

正社員転換を実施するにあたり、職員ごとの業務内容や権限、責任の程度等を一覧にした職務構造表を作成したことで、これを基に職務遂行基準などを定めた評価シートを作成することができた。

また、正社員転換の支援策として、OJTプログラムも作成することができた。3カ月間のOJT訓練後に実務試験を実施し、実際に合格した1名を正社員登用した。

これらは、従業員と会社が「自社の正社員に必要な職業能力は何か」を共有することができた結果だと認識している。従業員も、自分がどこまでやればいいのかのわかりやすかったと話している。



入社してから7年になりますが、毎年、人事考課制度の可視化や現代に合わせた就業規則の改定、年次有給休暇取得の促進など様々な会社の規則が整備されてきており、一言でいうと「わかりやすく」になりました。正社員とパートタイム従業員の職務内容や権限・責任が明確化されたことはその一例です。また規則以外にも社長と交流する機会が増えたこともあり、仕事に取り組むスピードが年を追うごとに早くなっていると思います。私たち従業員の職務が具体化され、意思決定が明確になることで、仕事に取り組んでいく上で迷いが減って積極的に過ごせるようになりました。



本部長
2017年7月入社
後藤 貴之さん

専門家のコメント

社長は従業員との対話を重ね、多様な働き方やワークライフバランスを重視した労働環境の整備に取り組んでいます。今回、各従業員に自分の強みを発揮してもらえる賃金制度の構築を目指し、同一労働同一賃金に取り組まれました。

職務評価は、時給という同じ「ものさし」で、パートタイム従業員と正社員の仕事を比較できます。この時給には、業務内容、責任の程度、会社の独自性、人材活用戦略の要素が含まれているので、社員にとってもわかりやすく、納得できるものになっています。

働き方、貢献に見合った待遇の実現が、企業活動の活性化に繋がることを期待します。



社会保険労務士（静岡県）
市川 正巳氏

CASE STUDY 働き方改革のポイント！

取組
1

職務分析・職務評価を実施して
正社員との均衡待遇を確保

効果

職務分析・職務評価の実施結果を元にパートタイム従業員の処遇を改善したことで、処遇の納得感等が高まり働きがい向上した。

取組
2

基本給のベースアップによる
人材の定着

効果

正社員とパートタイム従業員の均衡待遇を確保しつつ基本給のベースアップを実施したことで、正社員の定着を図れた。

取組
3

格付け制度により
正社員転換を実現

効果

格付け（役割等級）制度により正社員転換の対象範囲及び転換の基準などが明確になり、パートタイム従業員の向上心が醸成された。

多様な活躍ができる 職場環境を目指して、職務評価を見直す

サポート事例

同一労働同一賃金

社会福祉法人 郡山コスモス会

企業概要

代表者	理事長 水野 博文
業 種	障がい福祉サービス
所 在 地	福島県郡山市
従業員数	70名（うち非正規雇用29名）※2024年5月現在
事業概要	障がい者のための就労継続支援A型・B型でキッチンコスモス、ワークコスモスを運営、他に自立訓練、地域活動支援・相談支援・共同生活援助等を行っている。



理事長
水野 博文氏

代表者の想い パートタイム職員の職責に応じた公正な評価と処遇の実現

当法人では、障がい者の地域生活を支えるうえで必要な事業や活動をされている皆様の応援、ご支援をさせていただいております。今後も、地域貢献活動として、お互いの活動を支え合える地域づくりを目指していきます。

最近の事業内容の広がりにより、正規職員はもとよりパートタイム職員に担っていただく業務のボリュームが増してきました。そのなかで、専門性に応じた限局した作業が混在していること、労働時間の多様性、賃金や手当等の問題（同一労働同一賃金）が顕在化してきたため、今回の取組に着手することとなりました。



取り組みのポイント

【取り組み前】

- ・各事業所でのパートタイム職員の職務内容とその対価の基準が曖昧である。
- ・パートタイム職員の評価が、評価者や事業内容の違いにより差異がある。
- ・パートタイム職員と正規職員との間でその対価や労働の比較をする機会がなかった。

【取り組み後】

- ・今回の取組を通じて、あらためて、職務内容に応じた労働の成果の評価基準の違いが共有できた。
- ・もともと備えている、職員のコミュニケーション力や柔軟性などが、評価結果に大きく影響していることも認識できた。
- ・パートタイム職員の専門性や職種に応じた賃金基準や昇給方法などを設定できた。

効 果

- ・パートタイム職員の職務評価の検証
- ・賃金設定（時給換算）の適正化
- ・正規職員への転換に向けたキャリアアップ基準の設定
- ・正規職員とパートタイム職員の職務や職責の区別の可視化

正規職員とパートタイム職員の待遇差の検証

職務評価により仕事の大きさである職務評価点数(ポイント)と現状の賃金について検証した。対象は3つの部署で、それぞれの正規職員・パートタイム職員について職務評価を実施した。評価もそれぞれの部署の責任者3人で実施してもらった。評価者には事前に集ってもらい、目的や進め方などを理解してもらい、評価のレベル合わせも行った。

その結果、正規職員とパートタイム職員の方の処遇の均衡(職務評価と賃金)はほぼ確保されていることがわかった。

各事業所におけるパートタイム職員の役割や職務内容の見直し

- ・職務(役割)評価の実施により、事業種別(入所系・通所系・訪問系)の軸と職種別(①就労訓練を受ける上で、利用者の生活面や健康面の把握、生活訓練、生活介護を行う生活支援員・②利用者と作業をしながら作業指導や準備、段取り、作業環境の整備、安全確保を行う職業指導員や作業指導員)の軸で再考し、職務や業務を明文化した。
- ・福祉・心理職の専門性を活かした限局的な業務や、専門的な助言指導のような役割をパートタイム職員にも担っていただけるように積極的に取り組んでいくことになった。

パートタイム職員の等級表の作成

- ・等級表は、職種・業務・ランクと基準・職務評価ポイント・基本給(時間賃率)として一覧表で作成した。職種は、生活支援員と作業指導員・職業指導員とに区分し、それぞれが担っている業務の内容を細かく記載した。また、ランクと基準(等級定義に相当)では支援員と指導員で3ランク(A・B・C)を設定し、それぞれ求める基準を具体的に表現した。職務評価ポイントもA・B・Cで設定するとともに、対応する基本給もそれぞれ設定した。
- ・職務を明文化したことで、その評価(職務・賃金)も連動して整理することができた。

【パートタイム職員の等級表】

職種	業務	ランク	基準	職務ポイント	基本給
指導員	就労系での作業指導や職業指導を職員の指示のもとで行う (作業の説明や指導、準備・段取り、作業環境の整備や安全確保、施設外就労への引率や作業指導、就職への指導等)	A	Bに加えて、複数の利用者に対する指導や外部現場への引率による指導が単独でできる。受託先企業や他事業所支援者等との連絡や情報伝達ができ、職員に報告連絡相談ができる。作業内容や指導内容についての改善点を職員に提案できる。	24~31	〇~〇
		B	Cに加えて、作業全般の理解と把握をし、利用者に指導できる。作業の準備から段取り、完結までの一連の業務が他の職員と協力してできる。	16~23	〇~〇
		C	職員からの指示された利用者の作業内容について理解および把握をしている。利用者と一緒に作業ができる。支援記録が作成できる。	8~15	〇~〇
支援員	就労系での生活支援を職員の指示のもとで行う (就労訓練をうける上での利用者の生活面や健康面の把握、生活訓練や生活介護、グループホーム等での生活面や健康面の把握、必要な介助や介護、その他社会生活全般における支援)	A	Bに加えて、複数の利用者に対する生活支援ができる。他の支援機関等との連絡や情報伝達ができ、職員に報告連絡相談ができる。支援内容についてアセスメントができ、個別支援計画への反映についての提案ができる。	24~31	〇~〇
		B	Cに加えて、利用者の状態や生活状況を把握し、利用者の支援ができる。支援の内容に応じた準備や段取りから、実際の支援まで他の職員と協力してできる。	16~23	〇~〇
		C	職員からの指示された利用者の支援内容について理解および把握をしている。利用者と一緒に活動できる。支援記録が作成できる。	8~15	〇~〇
作業員	特定の農作業や補助業務		等級なし		〇

パートタイム職員の待遇改善状況

■パートタイム職員の等級制度の実施

パートタイム職員の待遇改善のための等級制度を策定し、職員会議等で目的・内容・実施方法について検討を進めた。

当法人の事業内容が、パンや焼き菓子、手作りの心のこもった温かい弁当の製造販売、自家農園でのにんにくなどの農産物等の栽培販売と多岐にわたるため、働き方も多岐にわたる。

その中で、特定の季節に限り農作業の補助業務に従事するアルバイトの方や、調理の補助業務のみに従事する一部のパートタイム職員の方にも等級制度を適用するのかが特に議論となった。

結果として、職員の職種を①支援員②指導員③作業員と区分し、調理や農作業の補助業務のみに従事するアルバイト・一部のパートタイム職員などの作業員は等級なしとしパートタイム職員の等級制度の対象としないこととした。

等級表にある職種の他、相談員や事務員、専門職等の詳細についても現在作成中である。

■パートタイム職員等級制度の運用

等級制度の運用は、現在雇用されているパートタイム職員については契約更新時に職務評価を実施し、等級に照らした賃金に変更することを順次実施していく。また、あらたに雇用されるパートタイム職員については、等級制度の業務内容・ランク・基準・運用を契約時に説明した上で、次の契約更新時に職務評価と賃金改定を行うこととした。

■研修等教育機会の拡大

正規職員を対象とした従来からの外部研修を継続するとともに、パートタイム職員にも外部研修の機会を積極的につくり、レベル向上につなげることとした。さらに福祉関係の資格取得についても積極的に支援している。

■処遇改善手当の見直し

主に利用者を直接援助する職員を対象として、賃金アップの仕組みや働きやすい職場環境を整えることで、申請して得られる福祉・介護職員等処遇加算について、パートタイム職員についてもより反映できるよう、「職務」「労働時間」「資格」等の設定を工夫した。

■正規職員への転換の推進

非正規雇用社員の契約期間が5年を超えた場合における、有期契約から無期契約への転換、非正規雇用社員の正規社員への転換措置などの先の法改正も踏まえた上で、パートタイム職員のモラルアップを目指し、前向きに正規職員への転換に取り組んでいる。

また、短時間正社員など多様な正社員制度について検討している。



当事業所は、入所または通所によるサービスをチームで支援しながら進めるのが特徴です。いままでは、各々の対人援助職の経験や技術的な習得状況、またはコミュニケーション力や特性に合わせた業務遂行や評価をしていました。今回の取組を通して、正規職員の職責や業務遂行の内容と、パートタイム職員に求める業務や求める役割についての差異を整理することで、これまではっきり見えていなかった賃金基準や職務評価基準を可視化することができました。



コスモスリカバリーセンター施設長
2009年入社
安司 彩さん

専門家のコメント

就労継続支援では、障がいを持った方が自分でお金を稼ぎ、好きなものを買うことを通じて、お金の大切さを学びながら、楽しみや生きがいを見つけて充実した生活を送ってほしいと頑張っている職員が大勢おられます。

当法人ではそういう職員がもっと意欲的に働けるよう、いろいろな取組をされています。すでに正規職員については等級制度がありましたが、パートタイム職員の方々にも働きがいを持ってもらいたいと今回の職務評価制度を活用され、正規職員とのすり合わせも実施されました。



社会保険労務士（福島県）
田部 良夫氏

CASE STUDY 働き方改革のポイント！

取組 1

働き方によらない
均等・均衡な待遇の確保

効果

正規職員と同等の役割を担うパートタイム職員の職務評価を実施し、均等・均衡な待遇の確保を検証した。

取組 2

職務基準の明確化で
職員の気づきによる業務改善

効果

職務基準を示すことにより、業務や作業ごとに求めるレベルが明確になり、職員自らの気づきによる取組姿勢や業務改善が期待できる。

取組 3

等級制度の運用により
働きがいアップ

効果

パートタイム職員の職務評価に基づいた等級制度を設定し、パートタイム職員の働きがいのアップにつなげた。

持続可能な経営と地域との共生、人々の豊かな生活を実現する企業を目指す

サポート事例

同一労働同一賃金

株式会社三基

企業概要

代表者	代表取締役社長 山口 雅二
業 種	建設業
所 在 地	長崎県長崎市
従業員数	74名（うち非正規雇用18名）※2024年6月現在
事業概要	土木や建築を主としつつ、浮栈橋（ボンツーン）事業やバイオマスを中心とした再生可能エネルギー事業、埋蔵文化財発掘事業など多岐にわたり事業を展開。

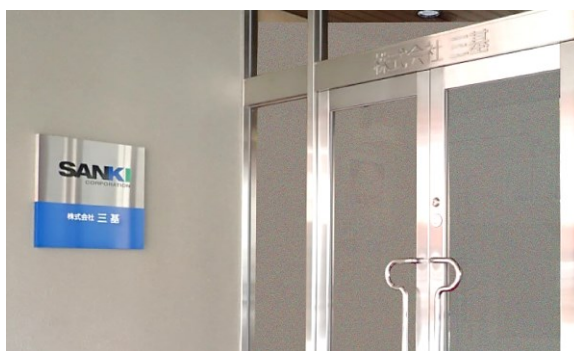


代表取締役社長
山口 雅二氏

代表者の想い 同一労働同一賃金を人材の定着と会社の発展につなげる

社員が快適に働けることが会社の成長につながるという思いのもと、様々な取り組みを行っています。その中で、同一労働同一賃金を実現するため、働き方改革推進支援センターに相談しました。働き方改革は、労働時間の削減や職場環境の改善だけではなく、会社全体の文化や風土、在り方を見直すものです。社員一人ひとりが健康に働き、柔軟な働き方を推進していくことで、人材の定着や離職防止につながると考えています。

今後も積極的に取り組み、持続可能な経営を進めていくことで、社会全体、地域に貢献できる企業を目指してまいります。



取り組みのポイント

【現状】

正社員とパートタイム社員の就業規則が一緒に規定されているため、パートタイム社員に適用される規定、適用されない規定の判別がしにくく、分かりづらかった。そのため手当や特別休暇の適用範囲が不透明であり、パートタイム社員への周知も十分にできていなかった。

【取組後】

パートタイム社員就業規則を別規定として作成したことにより、適用範囲が具体化され、誰にどのように適用されるかがはっきりした。規定されていなかった通勤手当は新たにパートタイム社員就業規則に明示し、不明確だった慶弔休暇等の特別休暇についても正社員との待遇の格差なく規定した。

効 果

- ①正社員就業規則とパートタイム社員就業規則を別々に作成することにより、適用範囲が明確に区分され、理解しやすくなったため、従業員にスムーズに周知できるようになった。
- ②手当及び休暇について、正社員とパートタイム社員間の不合理な待遇差が解消し、従業員の満足度が向上した。

パートタイム社員就業規則の作成と正社員就業規則見直し

従来、パートタイム社員と正社員の就業規則が一本化されていたため、パートタイム社員に適用される規定と除外される規定の区別が分かりづらかった。このため、パートタイム社員へ就業規則の周知が十分にできていなかった。

パートタイム社員就業規則の作成は、厚生労働省のパートタイマー就業規則規定例を参考に現行の就業規則と突合し、不足部分の追加と実態に沿った運用を確認しながら行った。

これにより就業規則が分かりやすくなり、パートタイム社員への周知がしやすくなった。

労務管理の改善

パートタイム社員就業規則の作成過程では、専門家より必要な労働基準法の説明を受けるとともに、1つ1つ疑問点を解消しながら理解を深めていくことにより、就業規則の運用がスムーズに行えるようにした。

パートタイム社員が従事するのは現場作業であることを踏まえた上で、就業規則の周知方法や労働条件通知書の記載内容等について検討した。その結果、作業現場休憩室に就業規則を掲示し、情報が行き渡りやすくなった。同時に行った正社員登用制度や相談窓口の告知掲示は、パートタイム社員の安心と将来への期待感につながり、仕事に対するモチベーションが向上した。

パートタイム社員の処遇改善

専門家に相談した結果、パートタイム社員の処遇改善にあたり、手始めに比較検討のしやすい手当や休暇について見直し、検討を進めた。今後は基本給について見直し、検討を進める予定である。

①手当の支給基準と適用範囲について

正社員とパートタイム社員の間でどのような違いがあるかを調査した結果、通勤手当の支給に違いがあったことを受け、パートタイム社員にも正社員と同等の支給規定を新たに設け、公平な待遇を実現した。

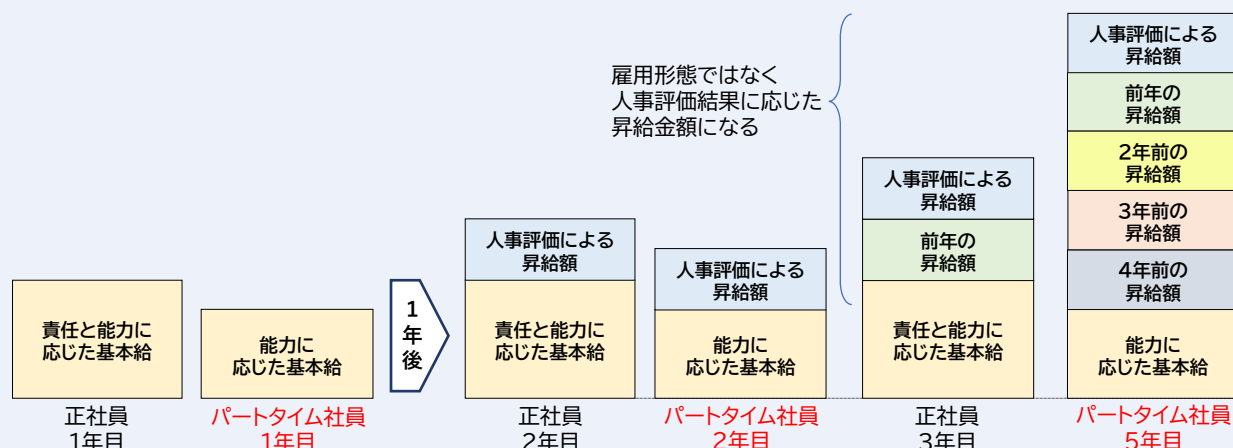
②休暇について

特別休暇：慶弔休暇などの特別休暇についても、正社員とパートタイム社員との間で不合理な待遇差が生じないように制度を見直した。

③基本給について

現状パートタイム社員には昇給制度がなく、勤続年数にかかわらず基本給（時間給）が同額となっている。今後は、正社員と同様に人事評価制度を導入し、能力に応じた基本給を決定する方向で検討の予定である。

【正社員とパートタイム社員の基本給決定のイメージ-検討の方向性】



パートタイム社員の待遇改善状況

■手当について

調査の結果、通勤手当の支給に不合理な待遇差があることが判明した。

【改善前】

非正規雇用労働者のうち本社勤務の契約社員1名については、通勤手当が支給されていたが、パートタイム社員の文化財発掘作業現場作業員50名については、支給されていなかった。

【改善後】

作業現場までは、公共交通機関の利用が不便なため、自転車、乗用車、徒歩による移動が主であったが、公共交通機関を利用した場合は、正社員と同じく通勤手当を支給する制度をパートタイム社員就業規則に新たに規定、導入し、職場全体の公正な待遇を実施した。

■休暇について

①慶弔休暇等特別休暇：

【改善前】

就業規則の規定が不明確なため、パートタイム社員が特別休暇を取得できることを分かっていなかった。

【改善後】

パートタイム社員就業規則に明示することで、パートタイム社員も特別休暇を取得しやすくなった。

②年次有給休暇：

【改善前】

就業規則のほかに内規があった。パソコンで自由に規程を閲覧できる正社員と異なり、パートタイム社員は作業現場に勤めているため、その内規を見ることができない状況にあった。

年次有給休暇の付与は、就業規則に「斉一的取扱い」の規定があったが、就業規則が分かりづかったため、パートタイム社員については実質規定が適用されていないような状況であった。

【改善後】

⑦パートタイム社員就業規則を作業現場休憩室に掲示し、パートタイム社員も年次有給休暇が取得しやすくなった。

④パートタイム社員就業規則に、正社員と同様に「斉一的取扱い」を規定した。

日常の労務管理には就業規則が基本になることを説明した。就業規則を日常の労務管理のルールブックとして意識し、活用するようにした。



労働条件が明確化され モチベーションが向上しました

パートタイム社員が従事する文化財発掘業務は屋外での作業となりますが、冷暖房完備の休憩室があります。その休憩室の中には就業規則が掲示され、いつでも内容が確認できるようになり、労働条件がよりはっきりするようになりました。また、社内相談窓口や正社員登用制度の掲示もあり、安心して、今後への期待感を持って働くことができます。モチベーションが向上しました。



危機管理部主任
2014年入社
山下 佳子さん

専門家のコメント

会社のルールブックである就業規則は、その理解と運用の知識が必要です。その前提となる労働基準法にも触れながら支援しました。非正規雇用労働者には伝わりにくい内規や慣習の見える化をし、正規・非正規雇用労働者間の不合理な待遇差が生じないようにすることを助言しました。今回は手当・休暇の処遇改善でしたが、非正規雇用労働者の働きやすい・働きがいのある職場環境作りに更なる見直しをすることで、人材の採用・定着、労働意欲の向上、生産性向上につながります。非正規雇用労働者の活用が企業の存続・成長には欠かせません。



社会保険労務士（長崎県）
吉田 俊哉氏

CASE STUDY 働き方改革のポイント！

取組
1

パートタイム社員
就業規則を作成

効果

就業規則を正社員、パートタイム社員別々に作成することで、規定の内容と適用範囲が明確になり、就業規則を周知しやすくなった。

取組
2

労務管理の改善

効果

作業現場休憩室に就業規則、相談窓口・正社員登用制度に関する情報を分かりやすく掲示し、パートタイム社員の会社に対する信頼感が増した。

取組
3

パートタイム社員の
不合理な待遇差を解消

効果

手当、休暇についての透明性、公平性の確保は、従業員の満足度、仕事に対するモチベーションの向上につながった。

従業員の働きがい向上と ビジョンの共有ができる評価制度の導入

株式会社小金澤商店

サポート事例

同一労働同一賃金

企業概要

代表者	代表取締役 小金澤 幸司
業 種	小売業
所 在 地	長野県佐久市
従業員数	25名（うち非正規雇用16名）※2024年6月現在
事業概要	小売業：ガソリンスタンド店舗経営 並びに不動産事業を行う



代表取締役
小金澤 幸司氏

代表者の想い 処遇の透明性の確保と納得性により信頼関係を構築

ガソリンスタンドにおいては、小売価格の約6割が税金で販売価格を自社で決めるには限界がある等の特性があり、事業環境の変化への対応には、パート・アルバイト等の非正規雇用労働者を戦力化する必要があります。

現実には、正社員と非正規雇用労働者の職務、責任、役割の違いが明確でなく評価に対する信頼性や納得感も低く、十分に戦力化できていなかったため、職務評価を踏まえた個人別評価を整備し、全従業員が「働きやすさ」と「やり甲斐」を感じ会社と目指すビジョンを共有することができる評価制度の確立を目指すこととしました。



正社員と 非正規雇用労働者の待遇を点検

当社の全従業員の6割を占めるパートタイム雇用労働者や有期雇用労働者の賃金については、従来正社員との比較や数値的根拠に基づいたものでなく、慣例的に水準を決定していた。このままでは「パートタイム・有期雇用労働法」の説明義務を果たすことができないことを知り、現状を改める必要があった。

このため、長野働き方改革推進支援センターの支援を受けて職務分析・職務評価を実施し、処遇の明確な根拠と納得性のある賃金制度の構築を目指すこととした。そのために、まずは正社員とパートタイム雇用労働者や有期雇用労働者の給与体系や職務

ごとの責任等を洗い出し、不合理な待遇差が生じていないか検証を行った。その結果、休暇制度については労働契約の形態による差はもともと存在しなかったが、基本給や手当についても責任の差などによる合理的な違いがあるのみで不合理な待遇差はなかったことが確認できた。

今後も定期的に検証を行い、不合理な待遇差が生じないように逐次見直しを実施していきたいと考えている。

職務評価に基づく 新たな評価制度を構築

きちんとした評価制度のない会社では優秀な社員ほど辞めていくと言われており、公正で納得性のある評価制度は、優秀な人材の確保や定着に有効であると考えている。今回の支援を得て、当社では各職務に対する評価を新たに明確にし、それを踏まえて個人別の評価制度を確立した。具体的には、個人別評価にあたっては結果（目標達成度）、情意（取組姿勢）、能力（職務別遂行能力）の3方向から評価することとし、その中で能力評価については当社の各職務（販売、配送、管理・事務）と、それぞれ雇用形態ごとに求める能力を定義し、評価する仕組みを構築した。

これにより、パートタイム雇用労働者や有期雇用労働者の処遇について、合理的な説明ができるようになった。その評価を従業員一人ひとりの待遇に結び付けることで人材の定着に役立てるとともに、採用においても他社との差別化につなげていきたいと考えている。

また、当社では、評価制度を単なる待遇決定のための道具としてではなく、従業員を育成する教育のツールとしてとらえている。目標に向かって考え努力し、目標を達成することで達成感を得るとともに、適切なフィードバックにより、更に高い目標へのチャレンジを促すことで従業員の成長だけでなく会社の成長にもつながるものと信じている。



VOICE 従業員の声 求められる役割や知識、スキルが明確になりました

評価の基準が明確になり、日々の行動要件を具体的に示してもらえたおかげで、会社が従業員一人ひとりに求めている役割や知識、スキルがわかりやすくなりました。その結果、会社の目指すビジョンを私たち従業員が共有できるようになったと感じています。私自身も頑張る努力をすれば、結果につながり、自分の待遇がどう向上するのかが見えるようになったので、より前向きに会社の業績の向上に貢献したいという意欲がわくようになりました。



セルフ星のまちSS
店長 2017年入社
森尾 誠さん

専門家のコメント

今回の支援では、職務分析と職務評価を主軸として、個人別評価を組み合わせる総合的な評価制度を構築することを目指しました。当社の経営者の最も大きな関心事は、いかにして従業員の会社に対する信頼感を確保し、仕事に対する意欲を高め、会社の業績アップにつながる評価制度を作り上げることができるかという点でした。今回は、上限6回の支援回数をフルに活用して、共に会社独自の評価制度を作り上げることができました。導入された評価制度は個々の従業員の意欲と能力の向上に役立つことと確信しています。



社会保険労務士
（長野県）
小泉 弘人氏

CASE STUDY 働き方改革のポイント！

取組
1 処遇の透明性と納得性により
信頼関係の向上

効果

職務分析と職務評価に基づいた公正な賃金制度が、従業員の公平感と納得性を高め、会社に対する信頼感の向上につながる。

取組
2 職務評価に基づく
新たな評価制度の構築

効果

評価制度の活用により、日々工夫しながら目標達成に向けて能動的に仕事をする中で従業員の能力向上につながることが期待できる。

1人ひとりの事情に合わせて 長く働ける職場を目指して

サポート事例

同一労働同一賃金

特定非営利活動法人 福岡県障害者雇用支援センター あゆむ

企業概要

代表者	理事長 兼 所長 上田 潤子
業 種	障害者福祉事業
所 在 地	福岡県久留米市
従業員数	9名（うち非正規雇用2名）※2024年6月現在
事業概要	障害者の就労移行支援事業および就労定着支援事業において、一般企業へ就職をめざす障害のある方に対し職業準備訓練や就職支援、また生活支援を含む就労定着支援を行っている。



理事長 兼 所長
上田 潤子氏

代表者の想い 雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保

これまでは主に、長年にわたり当事業所で働きながら経験と実績を積んできた正規雇用の職員達により、障害のある方、特に知的・発達障害のある方の就職・職場定着に関する支援を行って参りましたが、最近パートタイム職員の雇用管理区分を新たに導入したことに加え、現在50歳代の職員が3名在籍しているため、定年後再雇用の環境づくりに早めに取り組みたいと考えていたところです。どのように取り組みを進めていけばよいか分からず悩んでいたときにセンターの存在を知って支援を申し込んだことで、取り組みが前進しました。



多様な働き方が選択できる 職場づくり

事業の性質上、業務遂行には経験と責任を要するため、従来職員は無期契約の常勤勤務者がほとんどで働き方の選択肢が限られていた。障害者に対しては自立を促す支援を、また企業に対しては障害のある人が働きやすい環境を整える支援を行うというノウハウを習得した職員は、NPOとして「障害のある方とともに働く地域づくり」に貢献していくためにも貴重な人材であるため、このような貴重な人材に長く働いてもらえるよう、職員のニーズの多様化に応えるとともに、今後定年を迎える職員の再雇用に向けた環境づくりを考慮して、パートタイムで働く選択肢を整備した。



同一労働同一賃金を念頭に 労働条件を見直し

非正規雇用職員と正規雇用職員との間で不合理な待遇差が生じないようにするとともに、業務量が多く、責任の重い正規雇用職員とのバランスがとれるよう配慮したいと考えたため、同一労働同一賃金の考えに基づき、非正規雇用職員の労働条件の見直しを行うことにした。

まず手当全ての棚卸を行ったうえで、それぞれの手当について支給目的を整理し、正規雇用職員だけを対象とするものか、非正規雇用職員も対象とするものかという視点で仕分けを行った。正規雇用職員だけを対象としていたもののうち、非正規雇用職員も対象とすべきと判断されたものは、非正規雇用職員に対しても支給することとした。

また、基本給や賞与についても、正規雇用職員との均衡を考慮して改善を図った。具体的には、基本給の決定には業務量や責任の程度を考慮しつつ、職員の経験や専門度も評価することとした。賞与支給率は「業務量」「責任分担度」「難易度・専門度」の3つの分野で査定をし、長年働いた職員など経験や専門性の高い職員は、雇用管理形態によらず高く評価することが可能となった。

これにより、正規雇用職員に限らず非正規雇用職員にとっても働きやすい職場となり、事業所にとって大切なチームメンバーが長く働き続けることで、利用者への最適なサービスが継続して提供できるものと期待している。

VOICE 従業員の声 同一労働同一賃金の下パートタイム職員として働く

パートタイム職員として働くことになりましたが、所長は非正規雇用職員の処遇についてもよく考えてくださり、何度も面談してもらい、社労士さんにも相談してもらいました。その結果、同一労働同一賃金という考え方に基づいて、16年間培った経験やスキルをきちんと評価してもらえる処遇の下で、パートタイム職員として働くことができます。これからも引き続き頑張っていきたいと思います。



職業指導員
2008年入職
Aさん

専門家のコメント

所長は非正規雇用職員の待遇や再雇用制度の整備等を職場の課題と捉え、その解決策として『同一労働同一賃金』や『就業規則等の見直し』に関する情報収集を自ら行う中で、働き方改革推進支援事業を知り支援を申し込まれました。課題とその対策について既に十分な認識をお持ちでしたので、具体的な取り組み方法をお伝えし実際の作業をサポートしました。支援の内容を確実に実施し、最終的に見直しの内容を理事会で諮り成果を形にしたのは、所長の処遇改善への強い意気込みと実行力の賜物です。



社会保険労務士
(福岡県)
永松 勝秀氏

CASE STUDY 働き方改革のポイント！

取組
1

パートタイム職員の
雇用管理区分を導入

効果

正規雇用職員に限定することなく、幅広い人材が活躍できる職場を実現。

取組
2

同一労働同一賃金を念頭に
労働条件を見直し

効果

勤務形態の違いによって不合理な待遇差が生じない、職員全員にとって納得感のある労働条件を実現。