

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. 道内の卸売業・小売業の現状.....	1
1. 1 アンケート回答企業・回答者の概略	1
1. 2 就業環境について	3
1. 3 人手不足（人材確保と育成）	5
1. 4 非正規労働者の処遇.....	6
2. 非正規労働者の正社員化・処遇改善促進方策	9
2. 1 道内卸売業・小売業の課題	9
2. 2 課題解決の方向性について	9
2. 3 改善策の具体的な内容と取組事例	11

1. 道内の卸売業・小売業の現状

■実態調査（アンケート調査）の概要

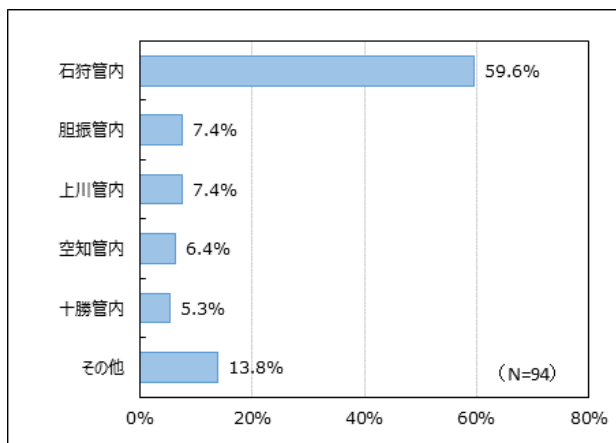
- 目的：道内の卸売業・小売業等における従業員の就業環境や処遇改善、正社員転換促進方策、働き方改革などの取組状況や考え方を把握。
- 対象：経営側と従業員側の双方の意識を把握するため、
①企業向け、②従業員向けの2種類のアンケートを実施。
- 手法：郵送による発送・回収
※従業員向けのアンケートは、Webでの回答も併用。
- 回収数：企業向けアンケート：169社、従業員向けアンケート：447名

1. 1 アンケート回答企業・回答者の概略

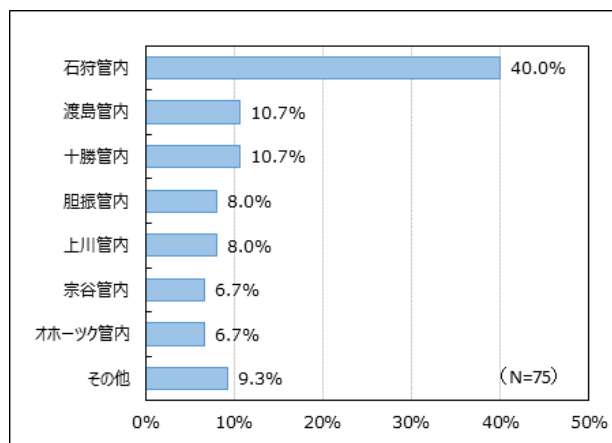
(1) 企業向けアンケート

- ・卸売業、小売業とも、「石狩管内」の回答割合が高い。
(卸売業で60%、小売業で40%)

【回答企業の所在地（卸売業）】



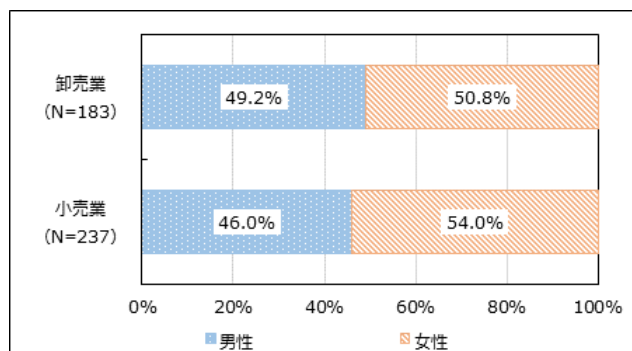
【回答企業の所在地（小売業）】



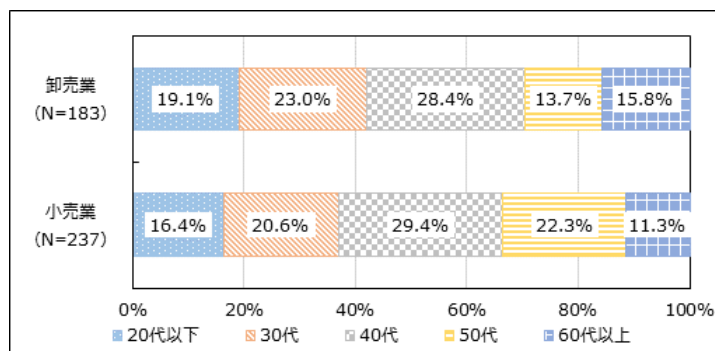
(2) 従業員向けアンケート

- ・性別は、男女がほぼ半々。
- ・年代構成は、30～50代が回答の中心（卸売業で6割台半ば、小売業で7割超）。

【回答者の性別】

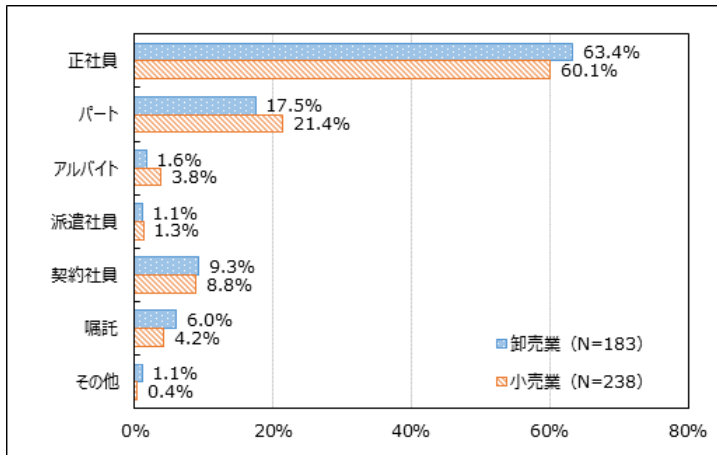


【回答者の年代構成】

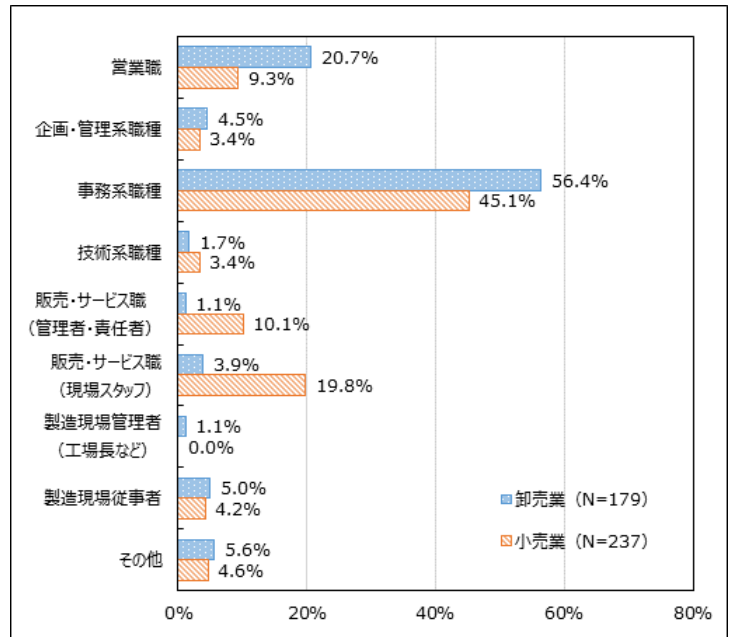


- 回答者の雇用形態をみると、正社員が6割、非正規労働者が4割。
- 職種は、卸売業、小売業とも、事務系職種の占める割合が高い。卸売業で事務系職種に次いで多いのは営業職。小売業では、販売職（現場スタッフ、管理者・責任者）。

【回答者の雇用形態】



【回答者の職種】

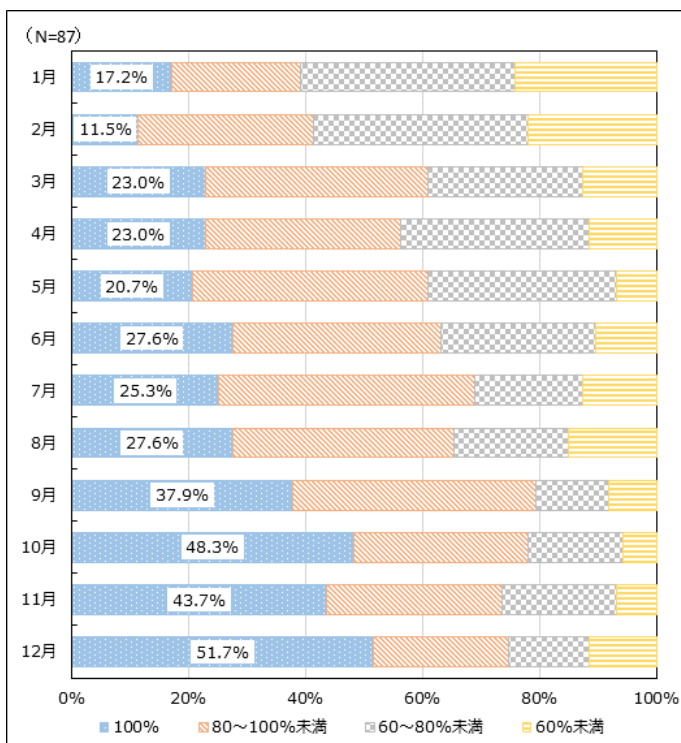


1. 2 就業環境について

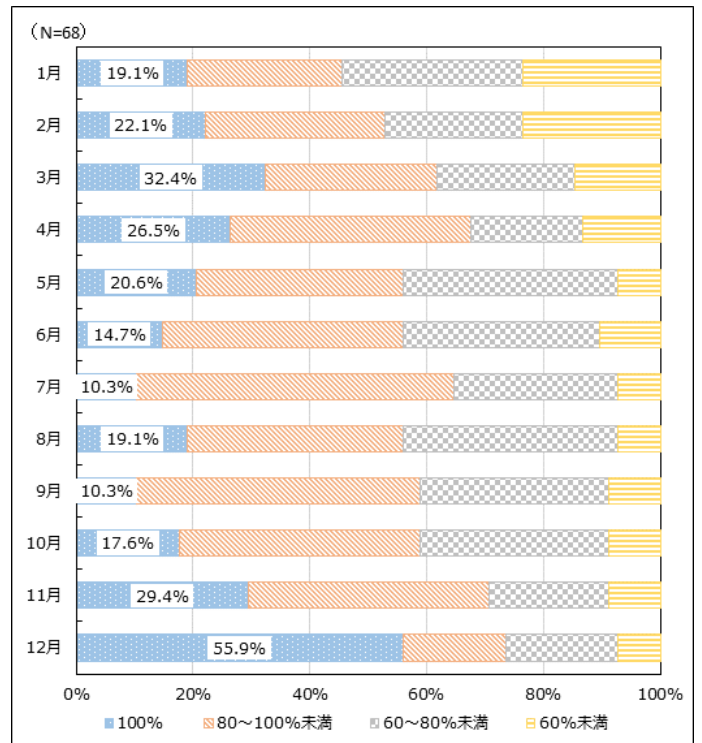
(1) 業務の季節変動（企業向けアンケート）

- 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。

【卸売業における業務の季節変動】



【小売業における業務の季節変動】

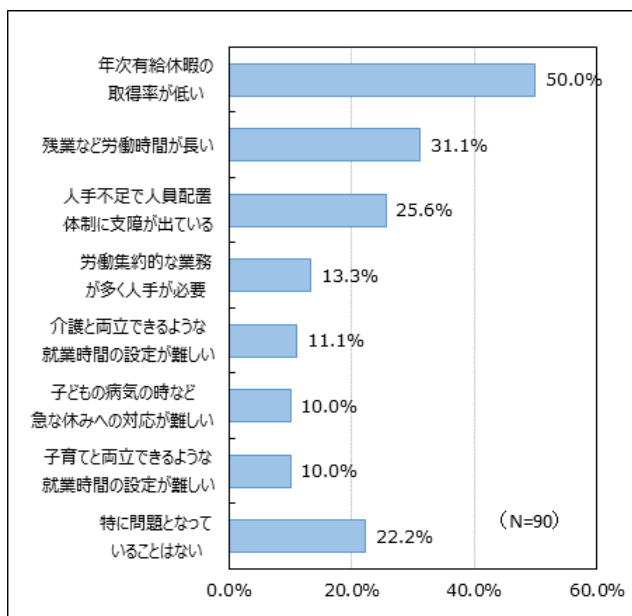


(2) 従業員の働き方を考える上での問題（企業向けアンケート）

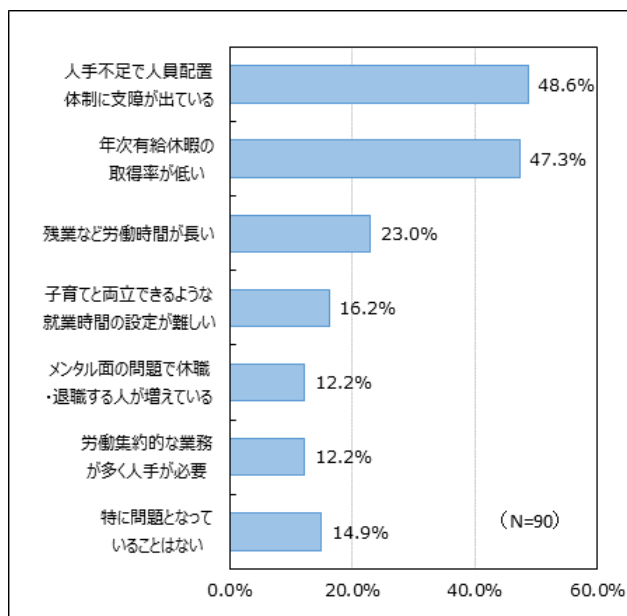
- ・企業が考える問題として、両業種とも「年次有給休暇の取得率が低い」を挙げる割合が5割前後と高い。また、「残業など労働時間が長い」を挙げる割合も比較的高くなっている。
- ・一方、働き方や職場環境の改善に係る各種取組の取組状況をみると、「年次有給休暇取得の奨励」に取り組んでいる企業は5割近くを占めるものの、「休暇を取得しやすい人員配置体制の構築」に取り組んでいる企業は2割強にとどまる。

【従業員の働き方を考える上での問題（複数回答）】

■卸売業

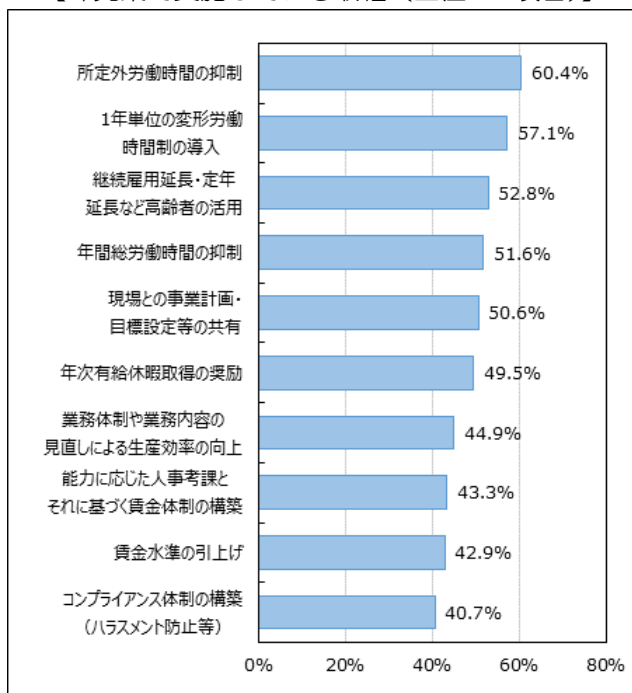


■小売業

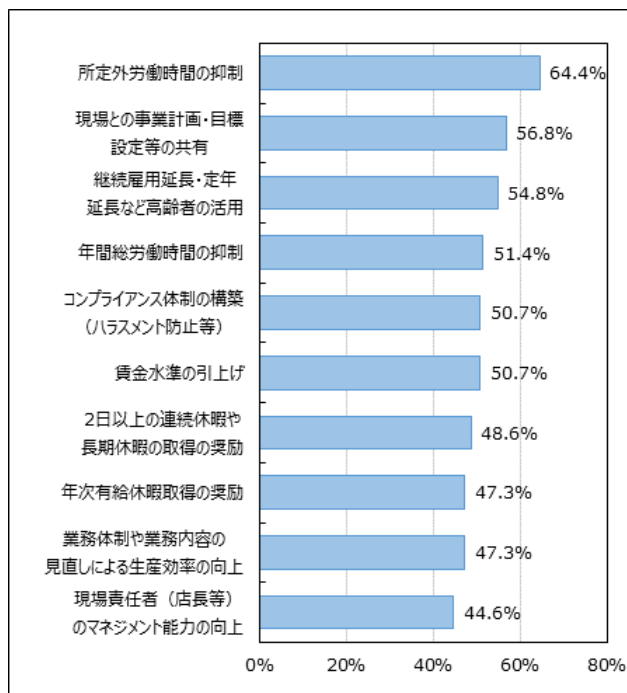


※いずれも回答割合が10%以上の項目のみを抜粋。

【卸売業で実施している取組（上位10項目）】



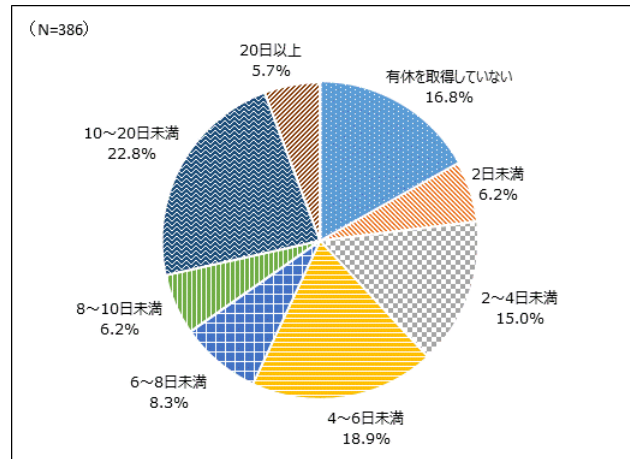
【小売業で実施している取組（上位10項目）】



(3) 年次有給休暇の取得状況（従業員向けアンケート）

- 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。

【最近 1 年間の有給休暇の取得日数】

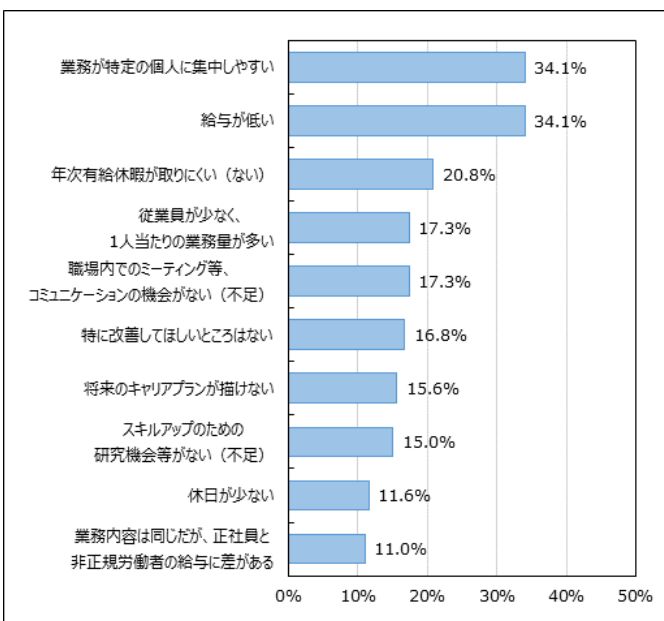


(4) 現在の職場に改善してほしい点（従業員向けアンケート）

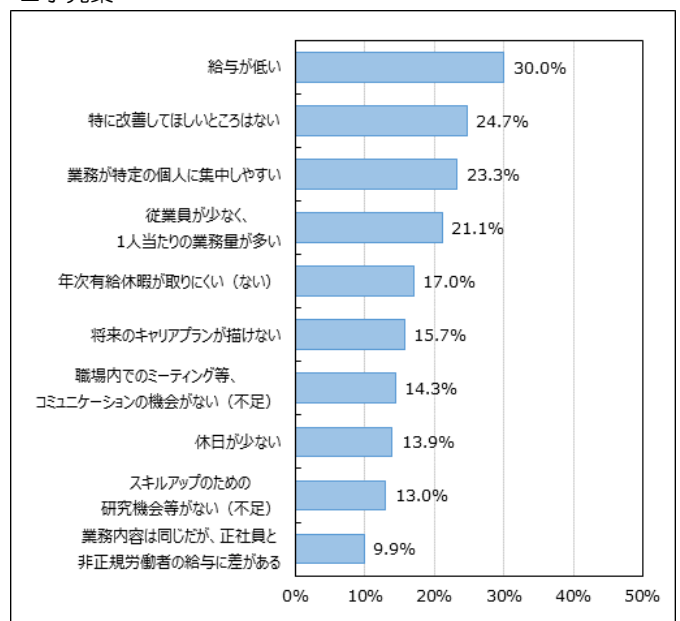
- 仕事と生活のバランスが取れた働き方の実現に当たって、現在の職場に改善してほしいと従業員が考える点として、卸売業では、「業務が特定の個人に集中しやすい」を挙げる割合が 3 割を超え、「給与が低い」と並んで最も多くなっている。以下、「年次有給休暇が取りにくい（ない）」、「従業員が少なく、1 人当たりの業務量が多い」の順に回答が多くなっている。
- 一方、小売業では、「給与が低い」が 3 割と最も多く、次いで「特に改善してほしいところはない」、「業務が特定の個人に集中しやすい」、「従業員が少なく、1 人当たりの業務量が多い」、「年次有給休暇が取りにくい（ない）」と続いている。

【現在の職場に改善してほしい点（複数回答）】

■卸売業



■小売業



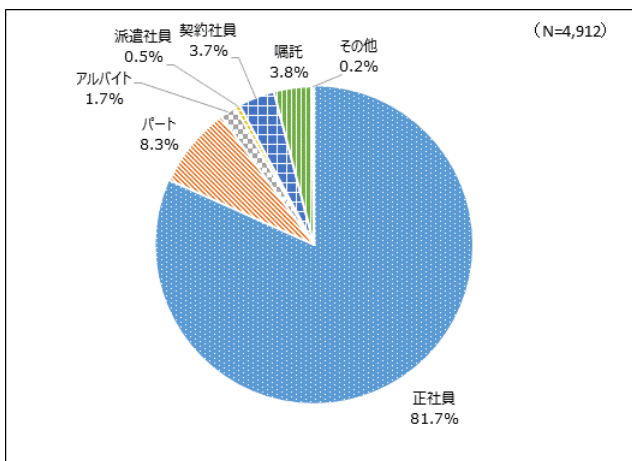
※いずれも回答割合の高い上位 10 項目のみを抜粋

1. 3 人手不足（人材確保と育成）

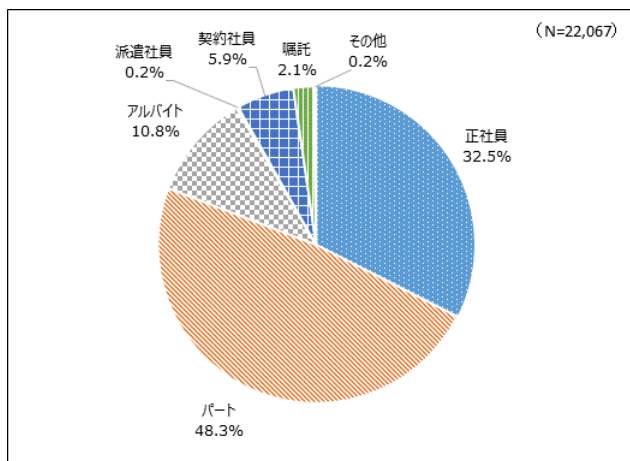
(1) 従業員構成（就業形態別・年代別）（企業向けアンケート）

- 卸売業の従業員構成をみると、「正社員」が8割以上を占める。
- 小売業の従業員構成をみると、「パート」と「アルバイト」で6割近くを占める。
- 従業員の年代構成をみると、正社員は、卸売業・小売業とも25～54歳を中心とし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い。一方、非正規労働者は年代によるバラツキがみられる。

【卸売業の従業員構成】



【小売業の従業員構成】



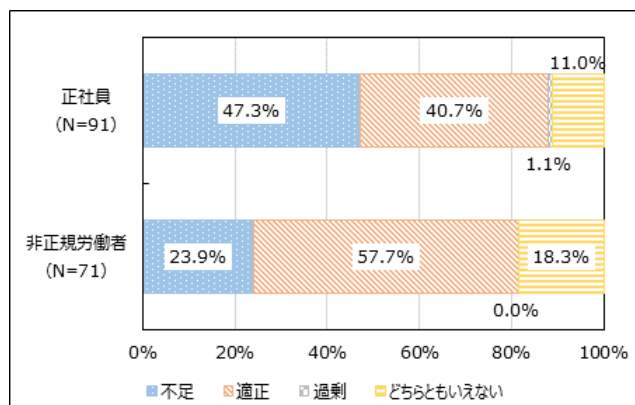
【卸売業・小売業の非正規労働者の年代構成の特徴】

	男性	女性
卸売業	60歳以上が6割近くを占めるなど、高齢者が中心。	35～54歳が6割近くを占めるなど、中間層が中心。ただし、正社員と比べると55歳以上の割合が高い。
小売業	20代前半までの若年層と60歳以上の高齢者が5割以上を占める。	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、正社員よりも年代構成が高い。

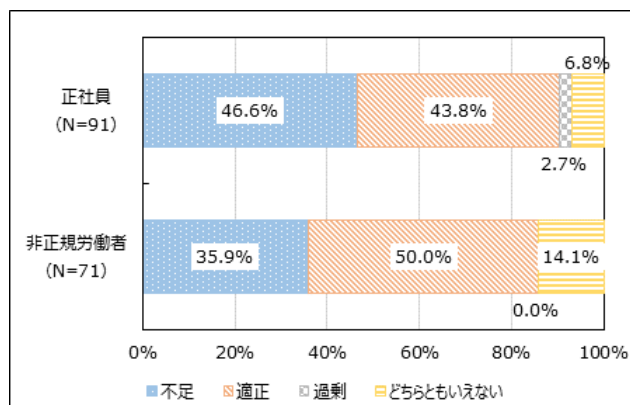
(2) 人手の過不足状況（企業向けアンケート）

- 現在の全体的な人手の過不足状況について、卸売業・小売業とも、正社員が「不足」と考える企業が4割を超えている。また、小売業は非正規労働者についても、「不足」と考える企業が4割弱と高くなっている。

【卸売業の人手の過不足状況】



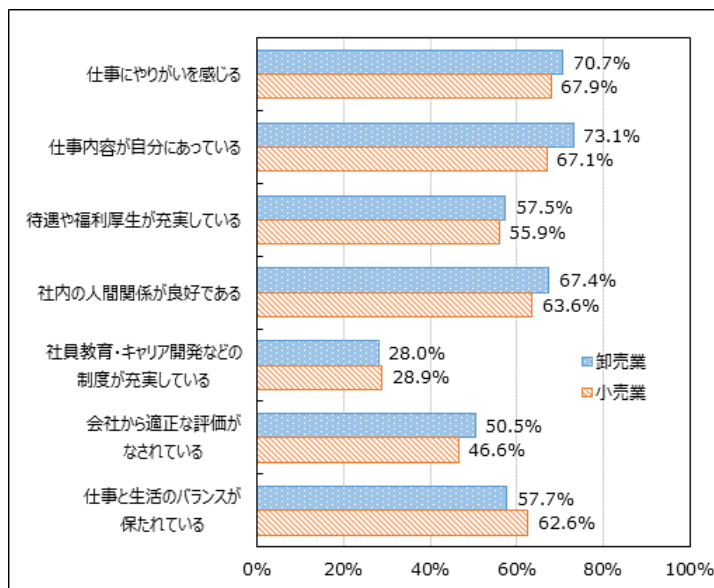
【小売業の人手の過不足状況】



(3) 従業員からの仕事や職場環境に対する評価（従業員向けアンケート）

- 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。

【現在の仕事や職場環境に対する評価】



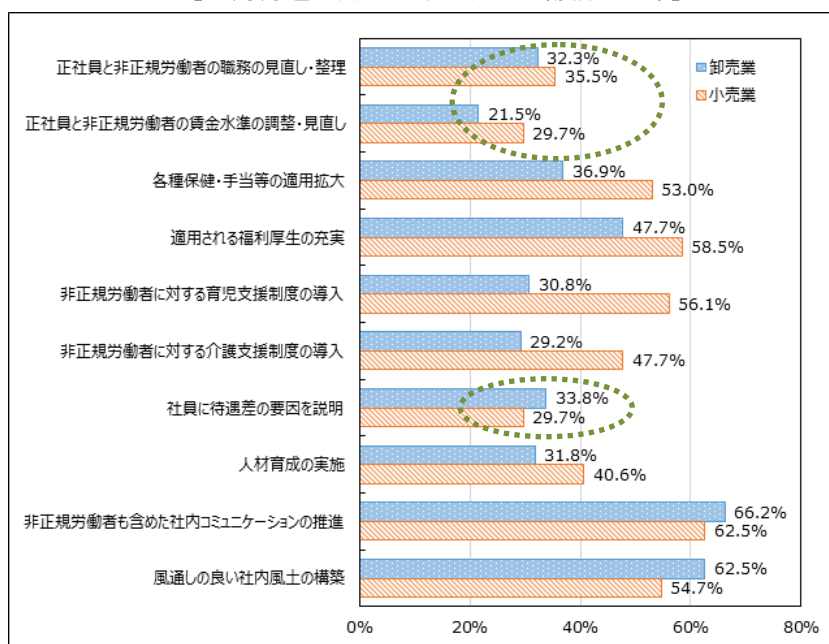
※各項目の数値は、仕事や職場環境に対する評価において、「当てはまる」又は「やや当てはまる」と回答した割合

1. 4 非正規労働者の処遇

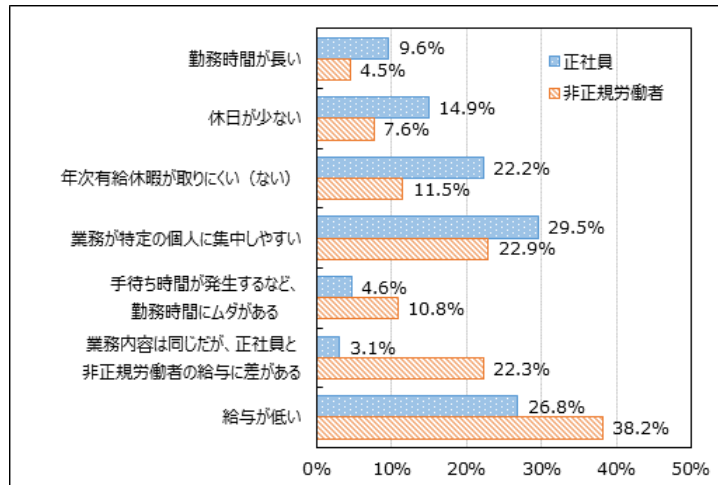
(1) 非正規労働者の均衡待遇（企業向けアンケート、従業員向けアンケート）

- 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、特に正社員に比べて、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、正社員と非正規労働者の給与に差がある」が挙げられる。（回答割合は正社員を19ポイント上回る）

【均衡待遇に向けた取組内容（複数回答）】



【現在の職場に改善してほしい点（複数回答）】

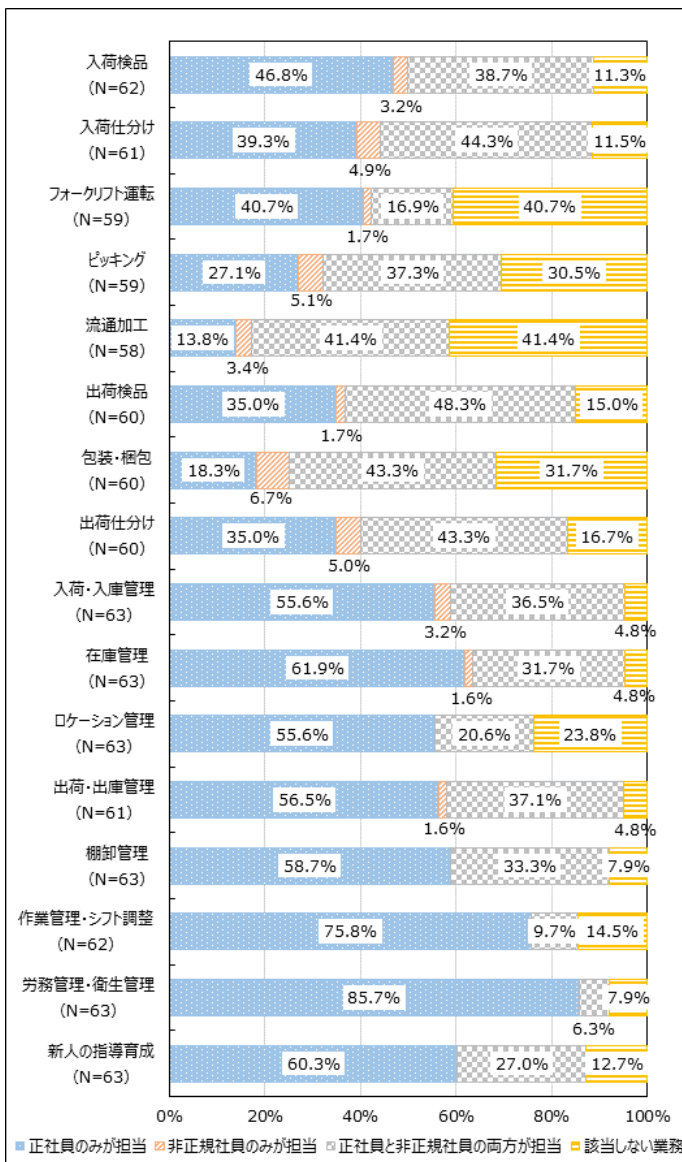


※正社員と非正規労働者の回答割合の差が5ポイント以上の項目のみを抜粋。

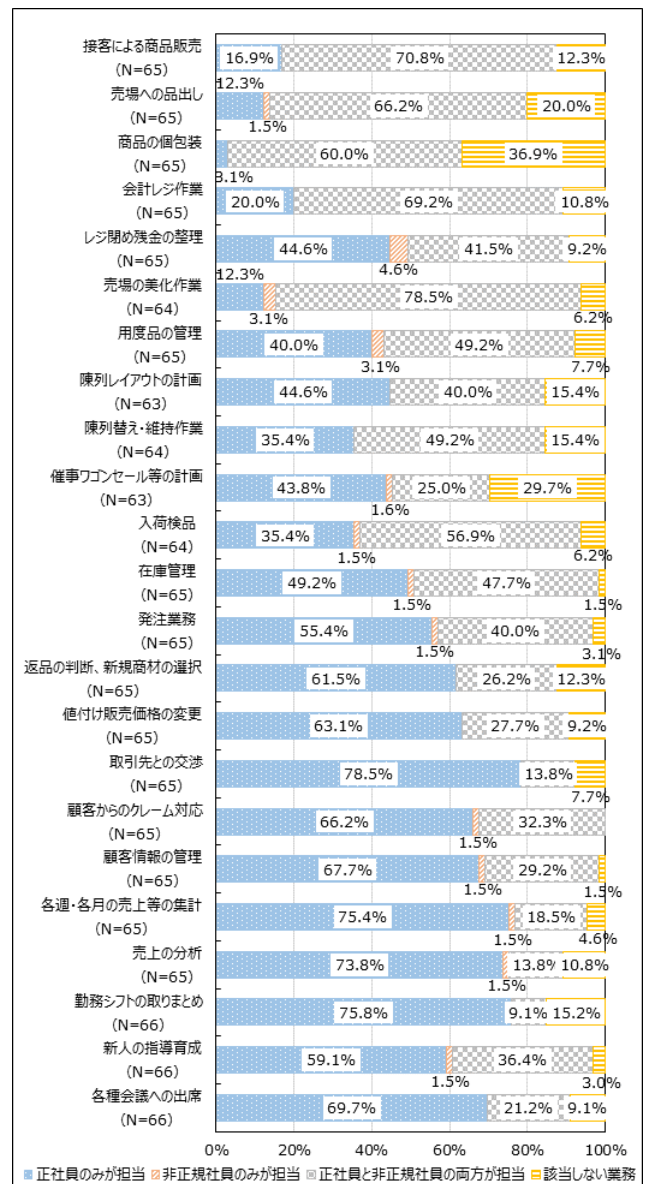
(2) 正社員と非正規労働者の役割分担（企業向けアンケート）

- 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。

【卸売業における正社員と非正規労働者の役割分担】



【小売業における正社員と非正規労働者の役割分担】

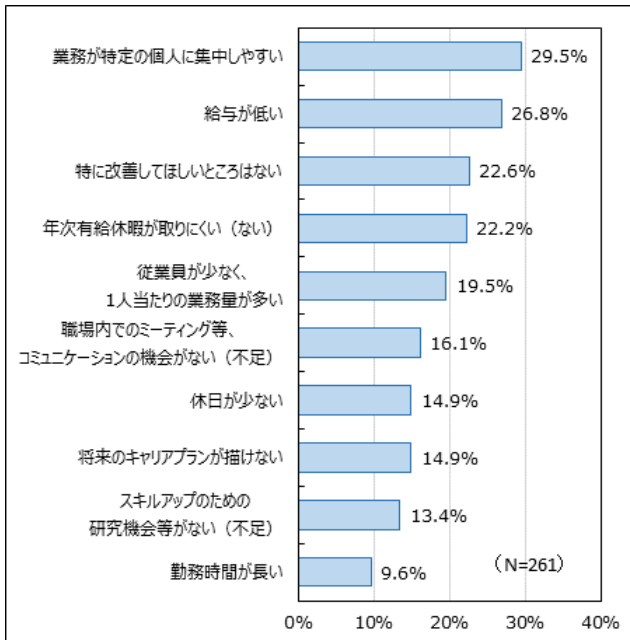


(3) 現在の職場に改善してほしい点（従業員向けアンケート）

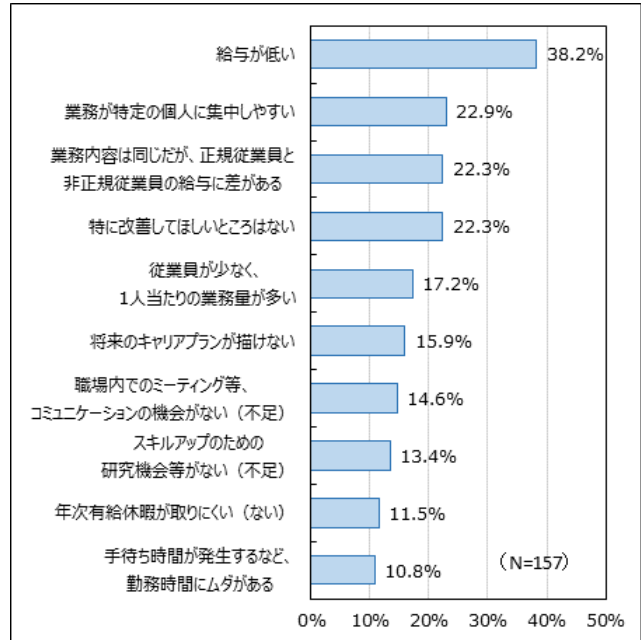
- 仕事と生活のバランスが取れた働き方の実現に当たって、現在の職場に改善してほしいと従業員が考える点を見ると、正社員は「業務が特定の個人に集中しやすい」の回答割合が最も高く、3割を占めている。一方、非正規労働者は「給与が低い」の回答割合が最も高く、4割弱を占めている。

【雇用形態別にみた現在の職場に改善してほしい点（複数回答）】

◆正社員



◆非正規労働者

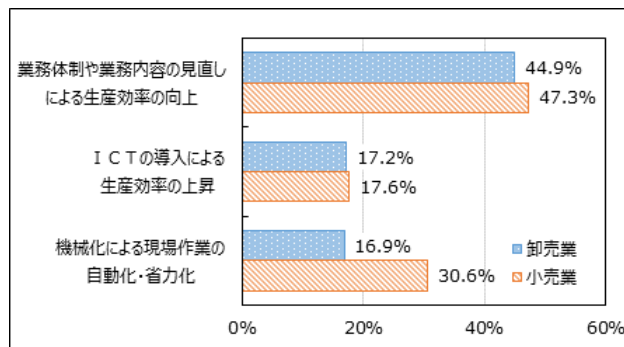


※いずれも回答割合の高い上位10項目のみ抜粋。

(4) 生産効率向上に向けた取組（企業向けアンケート）

- 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見ると、「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。

【生産効率の上昇に係る取組の取組状況】



2. 非正規労働者の正社員化・処遇改善促進方策

2. 1 道内卸売業・小売業の課題

アンケート調査等の結果で把握できた道内卸売業・小売業の現状から、働き方を考える上での課題として、以下のようなことが考えられる。

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低い生産性	<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。

2. 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元より、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非正規社員の処遇改善

- ・正社員と非正規労働者の役割分担が余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ない、明確な決定基準・ルール適用が必要。⇒ (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展する中、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ると共に、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ていくことが必要。
- ・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ていくことが必要。
- ・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ない均等・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。その上で「働き方改革」を進めることで好循環につながる。

<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

2. 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」を目指す上で、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。

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、せっ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。

(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中、介護の必要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。対象年齢の引き上げは、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。

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労働者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、退職プラン、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での利用も可能。

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った観点からは、こうした非正規労働者についても、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。

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労働者の給与に差がある」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。

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】

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。