

解説

パート・アルバイトのやる気を高める 評価・処遇制度

具体例に見る制度設計のポイントと工夫策

森谷克也 (もりたにかつや)

(株)新経営サービス 人事戦略研究所
組織開発グループ マネージャー



事業会社で営業職や販売管理職を経験した後、コンサルティング会社勤務を経て現職。中期的な視野を持って内部・外部環境を想定し、企業の成長を支える「組織・人事戦略」の策定・運用が図れるよう、《経営計画－人事システム－人材育成》を一体的に考える組織・人事戦略コンサルタントとして実績を積んでいる。顧客企業には店舗系の小売・飲食・サービス業が多く、正社員からパート・アルバイトまで豊富な人事制度構築事例を有する。著書に『業種別人事制度② 小売・飲食業』（中央経済社）がある。

ポイント

- “やる気”を喚起する評価・処遇制度づくりに当たっては、組織に認められ成長が実感できる『承認』と、オープンな制度や良好な関係の下で働くことができる『安心感』が重要なキーワードとなる
- 「クラス」（等級）基準で役割・能力発揮の在り方を示し、定期的な評価を通じて頑張りに対し承認を与える。成長実感につながるよう、評価以外の工夫を加味して承認・賞賛の機会を増やすことも効果的
- 制度づくりと導入に当たっては、多忙な現場社員が運用に当たることへの配慮も重要。また、制度の“見える化”により、能力伸長に向けてパート・アルバイトと現場社員がコミュニケーションを行う仕掛けづくりも有効

■パート・アルバイト関連の掲載記事案内

解説	<ul style="list-style-type: none"> ● 改正パートタイム労働法に関する省令・指針のポイント ● 改正パートタイム労働法の概要 	第3873号 (14. 9.12) 第3871号 (14. 7.25)
調査	<ul style="list-style-type: none"> ● パートタイマーの処遇実態（厚生労働省ほか） 	第3829号 (12. 9.14)
相談室	<ul style="list-style-type: none"> ● 適用する就業規則がないパート社員には、正社員の就業規則が適用されるのか ● 時間給制のパートタイマーの労働時間を変更した場合、社会保険の随時改定を行うべきか ● 製造業の事業所であっても一般事務のパート労働者であれば、雇い入れ時の安全衛生教育は不要か ● 自社の正社員を就業時間外にパートタイマーとして契約し、就労させてもよいか ● 年度途中でフルタイム勤務になったパートタイマーに対する年休付与の考え方 ● 正社員採用に当たり、すでに雇用しているパートタイマーを優先して正社員にしないか ● 震災時の休業期間中に他社でアルバイトをしていた社員に対する休業手当の考え方 ● 時給制のアルバイトにも休業手当は必要か、必要な場合、どのように計算したらよいか 	第3848号 (13. 6.28) 第3838号 (13. 1.25) 第3837号 (13. 1.11) 第3834号 (12.11.23) 第3831号 (12.10.12) 第3819号 (12. 4.13) 第3808号 (11.10.28) 第3802号 (11. 7.22)

[注] このほかの記事については、弊誌会員向けWEBサイト『WEB労政時報』（<https://www.rosei.jp/readers/>）の「労政時報検索」をご活用ください。

●はじめに

景気の緩やかな回復とともに、日本全体で人手不足感が強まっており、それはパート・アルバイトも例外ではない。ちまたでは、人手不足により閉店となる店舗さえ見受けられる。

また、時給の引き上げ合戦は過熱しており、パート・アルバイトの募集時平均時給は、三大都市圏（首都圏、東海、関西）で961円、首都圏では998円まで上昇している（リクルートジョブズ調べ、2015年4月現在）。

しかし、小売業、外食産業などでは、パート・アルバイトの活用によってコストを抑制してきた経緯があり、その比率が現場スタッフの70%を超える企業も多く、時給単価の上昇は深刻な問題である。

そういった環境下でも、時給アップに頼ることなく、うまく人材を確保し、業績の維持・向上に寄与させている企業は確実に存在する。そういった企業は、どのような取り組みをしているのだろうか。

本稿では、店舗系の小売業・飲食業・サービス業において、採用力を強化し、また定着率を向上させるために、上手に評価・処遇制度を活用している企業事例を紹介していく。

■パート・アルバイトが求めるもの

「パート・アルバイトが働く理由」については、さまざまな機関で調査されているが、主には

- ①時給・時間・立地などの勤務環境
- ②良好な人間関係
- ③やりがいの実感

——などが挙げられる。

残念ながら①については、既存店においてはどうにもならない問題である場合が多い。ということであれば、企業が打つ手は②と③であるが、貴社は正しくアプローチしているといえるだろうか。

本テーマにおける評価・処遇制度のキーワードとして、「承認」と「安心感」を挙げたい。

「承認」は成長を実感できることや、組織の中で認められること等、「安心感」は評価・処遇制度が“見える化”されていることや、良好な人間関係の下で働けること等が重要となる。評価・処遇制度の構築を図る際には、[図表1]のトライアングルをうまく回すことを意識すべきである。

基本的な考え方は、正社員に対する評価・処遇制度と変わらないが、パート・アルバイトは「流動性が高い人材である」ことには注意を払うべきである。パート・アルバイトは、正社員よりシビアに労働条件を考えており、条件が合わなければ他の店舗に移ってしまう。そのため、しっかりとした評価・処遇制度が必要となる。

また、正社員が中心となる他業種と違い、小売業や外食産業におけるパート・アルバイト不足は店舗の活力を著しく損なう。そのため、現場の70%以上を占めるパート・アルバイトに対しては、最優先で施策を考えるべきといえる。

■評価・処遇制度の構築に必要なこと

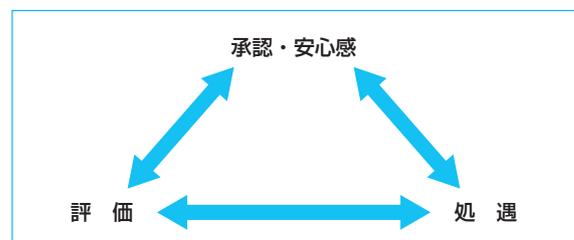
まず、評価・処遇制度に求められる条件として、前掲の「パート・アルバイトが働く理由」につながっていることが必要だが、そのほかにも、

- ④店長や主任などの現場社員が運用できる
- ⑤さまざまなタイプのパート・アルバイトに適用できる

——ことを満たすことも重要となる。

④については、現場社員の多忙さやパート・アルバイト活用力を十分に加味すること、⑤については、仕事重視タイプ、人間関係重視タイプなど、さまざまな志向を持つパート・アルバイトにも適

図表1 評価・処遇制度のトライアングル



用できることが挙げられる。

これらは、聞けば当たり前のように感じるが、この諸条件を無視して進め、失敗する事例は非常に多い。例えば、アットホームで和気あいあいとした風土の店舗に評価・処遇制度を導入し、差を付けることがパート・アルバイトのストレスにつながり、大量の退職者を出した事例もある。原因は現場社員がパート・アルバイトの評価・処遇制度づくりに片手間で取り組んでいることにあった。

こうした前提条件を十分に頭に置き、パート・アルバイトの評価・処遇制度事例を見ていこう。

1. ベーシックな評価・処遇制度例

こんな形で運用できれば理想的といえる
食品スーパーマーケットA社の例

まずは、オーソドックスに評価・処遇制度を構築し、しっかりと運用しているA社の事例を紹介する。評価・処遇制度で必要となる制度は、次の三つである。

- ①クラス制度
- ②人事評価制度
- ③時給制度

「クラス制度」は、パート・アルバイトの役割遂行レベルを表すもので、それを定期的にチェックする仕組みとして「人事評価制度」を設ける。また、該当するクラス、人事評価の結果に応じて、「時給制度」により時給を決定する。こう見ると、基本的な考え方は、正社員の人事制度と同じといえる。

■クラス制度

クラス制度は、パート・アルバイトの役割遂行レベルを定義するために設ける。正社員の人事制度では等級制度に当たるが、言葉が堅苦しいため、柔らかい表現にしている。こういった配慮も、親しみやすい制度づくりには必要となる。

クラス制度は、会社側から見れば、パート・アルバイトの生産性に応じた時給を支払うためのも

のであるが、パート・アルバイトから見れば、自分自身の成長を実感するための指標となる。制度策定においては、後者の視点を重視したい。

クラス分けは、3～4段階程度になることが多く、A社も4段階である（試用期間は除いている）[図表2]。あまり多段階になると、パート・アルバイトがクラス間の違いを認識するのが難しくなり、上位クラスへの移動（クラスアップ）による成長実感を持てなくなる。

クラスごとの名称は、単に数字で表さないようにし、[図表2]のようにジュニア、レギュラー、ミドル、エキスパートというように、そのレベル感が直感的に分かるようにしておく。さらに工夫し、ボクシングの階級で表現している企業や、「特」「大」「並」などで表現している外食企業もある。

また、各クラスについては、役割・能力レベルを文章で表現する[図表3]。基準づくりで重要なことは、「パート・アルバイトが見て分かりやすい表現にする」ことである。そのためには、専門用語は使わないことや、文章を長くせず、箇条書きで表現するなどの工夫が必要となる。

ちなみに、複数の部門・職種がある場合には、それぞれに応じた基準づくりを行う。

A社では、パート・アルバイトにクラス制度をオープンにし、加えて時給水準とひも付ける（詳細は後述）ことで、積極的に学ぶ姿勢を促している。「〇〇主任、早くミドルクラスの××業務を教えてください」といった具合である。

こうした取り組みにより、現場社員がパート・

図表2 クラスの区分けの例

クラス	役割遂行力イメージ
エキスパート	イレギュラー業務以外は自ら判断でき、部門責任者の補佐ができる
ミドル	担当部門の1日の段取りを組み、後輩への作業指導ができる
レギュラー	自ら1日の段取りを組み、具体的な指示なしで仕事ができる
ジュニア	指示やマニュアルに沿って基本的な仕事ができる

アルバイトの活性化に意識を向け、一定の時間を割くきっかけになるような仕掛けにしている。

パート・アルバイトがクラスアップを果たしたときには、社内報に掲載した上で、朝礼で辞令交付を行い、しっかりと「承認」の場を設けることで、やる気アップにつなげている。

■人事評価制度

人事評価制度は、パート・アルバイトの成長や頑張りを定期的にチェックするために設ける。

会社側から見れば、時給アップや契約更新の判断材料にするためのものであるが、パート・アルバイトから見れば、クラス制度と同じく自分自身の成長を実感するためのものである。

また、A社では人事評価結果を、現場社員からパート・アルバイト本人へ面談によりフィードバックしている。半年ごとの契約更新に合わせ、その1カ月前までに必ず評価、フィードバック面談を実施し、次の契約期間での勤務条件（時給、時間など）や期待事項を伝えると同時に、普段はなかなか聞けない情報（本人の個別事情、人間関係な

ど）をヒアリングしている。

人事評価表を作成する観点としては、以下の4点を盛り込む。

- ①勤務態度
ルールやマニュアルの順守、遅刻・早退・欠勤
- ②基本姿勢
笑顔、挨拶、身だしなみ、ハキハキとした声
- ③作業遂行レベル
作業の出来栄え、作業スピード、段取り
- ④チームワーク
コミュニケーション量、応援姿勢、シフト貢献

A社では、これらの項目を満遍なく評価する仕組みとした。

作成におけるコツは、客観的な事実として説明できる項目に絞ることである。例えば、「協調性があり…」「判断力があり…」などのように、評価する現場社員によって評価が分かれたり、説明する際に苦勞したりするような項目は避ける。

また、パート・アルバイトの中には「友達でもできれば…」という動機で働いている者もおり、クラスアップを目指さない者も少なくない。そん

図表3 A社・青果部門のクラス基準例

クラス	ミドル
役割	<ul style="list-style-type: none"> ・担当部門の1日の段取りが組める ・後輩パート・アルバイトへの作業指導ができる
クラス基準	<p>【勤務態度】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他のスタッフの模範となるような気持ちの良い挨拶ができる <p>【お客様への対応】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・お客様の質問（アレルギー表示など）に正確にお答えすることができる ・内容量等への変更の判断を1人でできる …… <p>【商品・備品】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・カットフルーツ（すいか等）の作業が正しくできる ・時間どおりの素早い商品化ができる …… <p>【作業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・翌日使用分の食材・商品の準備、仕越し作業ができる ・加工指示書、入荷商品、売り場の状況を総合的に判断して、作業の段取りが組める …… <p>【売り場】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・店の基本レイアウトどおりに品出しができる ・売れ行きや、時間帯別に応じた商品づくり、補充の提案ができる <p>【安全・衛生】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職場の安全・衛生に人一倍気を遣い、きれいな仕事場を保っている <p>【スタッフ間連携】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・時間に余裕があるときは、他のスタッフの作業応援を行っている ・他店の情報を定期的に仕入れ、報告している

なパート・アルバイトに対応するためにも、能力以外で、半年間の頑張りを評価する項目を準備しておく。できれば、前掲[図表2]のクラス制度というレギュラークラスまでは、こうした項目を重要視すべきであろう。

加えてA社では、⑤業績（売上高、粗利率、ロス率、在庫高）についても評価項目に含めた。実際、パート・アルバイトに業績意識を持たせることは、それほど難しくない。むしろ、さまざまなしがらみの多い正社員と比べ、非常に強い責任感を持って取り組むことが多い。

ただし、人事評価表の作成においては、パート・

アルバイト自身に関わることのできる数字のみを評価することに留意する。営業利益率や交差比率（＝商品回転率×粗利益率）など、直感的に認知できない業績基準は避けるべきである[図表4]。

加えて、A社では売り上げ目標の達成時には「大入り袋」を出し、達成へのこだわりを喚起している[図表5]。

大入り袋は少額にし、当月40時間以上働いたパート・アルバイト全員に、一律に支給することで、チームとしての達成意識を共有している。

また、正社員の人事評価では自己評価を実施することが多いが、パート・アルバイトは行わない

図表4 人事評価表の例(簡易版)

評価要素	ウエート	着 眼 点	1次	2次
勤務態度	2	①職場における秩序、規律、店内ルールを理解し、よく守っているか ②勝手に職場を離れたり、ムダ話をする事はなかったか ③遅刻、早退、欠勤はなかったか ④勤怠ルールはよく守っているか		
基本姿勢	2	①お客様に対して、また職場において、いつも笑顔で接し、明るい挨拶を行っているか ②お客様に対して、常に親切な応対を行っているか ③常にお客様の声に耳を傾け、要望等を承っているか ④ルールに準拠した正しい身だしなみをしているか		
作業遂行度	10	①作業の出来栄として、マニュアルを守り、見栄えの良い商品づくりをしていたか ②ミスやムダなく、作業を進められたか ③作業スピードにおいて、求められる時間で作業を終わらせることができていたか ④段取りを意識し、無駄な作業をすることがなく、スムーズな仕事ができていたか		
チームワーク	4	①上司、同僚、部下、他の職場の人々と協力して仕事を進めているか ②情報交換、報告等、積極的にコミュニケーションに努めているか ③店方針や課・部門で決めた約束事を確実に実行しているか ④他部門への応援もいとわずに行っているか ⑤店の行事や販売促進活動に対して積極的に行動しているか ⑥上司から要請があれば、担当部門の拡大もいとわないか		
業績	2	①売り上げ目標達成率 ②粗利高目標達成率 ③ロス率目標達成率		
合 計 点 (素点×ウエート欄を合計する)				
調 整 点 (1次評価者と2次評価者で調整して点を記入する)				

〈評価要素の素点について〉

5	きわめて優秀
4	優秀
3	ふつう
2	劣る
1	きわめて劣る

〈標準的な評定のめやす〉

A	75点以上
B	65点～74点
C	55点～64点
D	45点～54点
E	44点以下

総合評定 (A～E)	
---------------	--

ほうがよい。非常に手間がかかる上、自分自身を高く評価するパート・アルバイトも多く、その場合には現場社員がフィードバック面談で評価結果を説明するのが難しくなり、説明が不十分になることでモチベーションを下げたり、結果として評価が甘くなったりすることが多いためである。

■時給制度

時給については、「何に」「いくら」払われているかを明確にしておくこと、パート・アルバイトの「安心感」が増す。A社では、以下の四つの賃金項目をベースに時給を構成した。

①クラス給…能力に対して支給

一つ目はクラス給で、大まかな時給水準はクラスにより決定し、毎年の昇給はクラス内の号俸で決定する。

人事評価を半年ごとに行い、5円単位で小まめに時給改定をすることで、パート・アルバイトの成長に対し短いスパンで「承認」を行い、やる気を高めている[図表6]。

②職種給…仕事の種類に対して支給

二つ目は職種給で、部門や職種の違いによる時給差を明確にするためのものである。スーパーマーケットでは、鮮魚・生肉部門は敬遠され、加工食品や事務に人気が集まる傾向がある。

人気・不人気や、職種ごとの難易度の差を加味することで、公平な処遇につなげ、働く志向に合った賃金水準が実現できる[図表7]。

③地域給…地域の時給相場を加味して支給

三つ目は、地域給である。ただし、厳密に言えば、地域でなく店舗ごとに設定している。

パート・アルバイトの時給水準は、周囲の競合状況により決まるが、小売業や飲食業では、同業

他社以外の近隣店舗も考慮しておかなければならない。例えば、飲食店であっても、スーパーマーケットが競合になるといった具合である。

よって地域給は、店舗ごとに設定しておき、周辺環境変化に合わせてアップダウンさせればよい。最低でも年1回は時給相場を調査し、新入パート・アルバイトの入社時点の時給を調整する。もし、時給相場が下がっている場合は、既存パート・アルバイトについては地域給を下げてクラス給を上げることで調整している。

④繁忙加給…シフトが埋まりにくい日時に支給

シフトが埋まりにくい日(土日や盆、正月など)や時間(夕方など)に加給する。

一般的に現場社員は、シフトが埋まりにくいとき、依頼を断らないパート・アルバイトに願います。しかし、特定の人物にそれが集中すると、パート・アルバイト内で不満がたまって辞めていく。加

図表6 時給テーブル(クラス給)の例

—円—

クラス 号俸	ジュニア	レギュラー	ミドル
1号俸	800	850	900
2号俸	805	855	905
3号俸	810	860	910
⋮	⋮	⋮	⋮
9号俸	840	890	940
10号俸	845	895	945

時給改定表の例

評価	評価点	改定ピッチ
S	75点以上	+3ピッチ
A	65~74点	+2ピッチ
B	55~64点	+1ピッチ
C	45~54点	+0ピッチ
D	44点以下	-1ピッチ

図表7 職種給の例

職種	加給
鮮魚・生肉	+50円
青果・惣菜	+25円
レジ・警備	+10円
清掃・事務	なし

図表5 大入り袋の例

売り上げ達成率	支給額	部署での原資
100%以上	1人 1,500円	3万円
110%以上	1人 2,500円	5万円
120%以上	1人 3,500円	7万円

給額はわずかで構わないので、確実に時給で報いるようにすることで「承認」を与えることができる。

またA社では、新規店舗オープンの時も、繁忙加給を活用する。オープニングスタッフを確保するため、オープンから一定期間がたった後には繁忙加給を外す代わりに、優秀なスタッフについてはランク給をアップして時給を維持するといった措置も可能になる。なお、同様の仕組みをとる場合は、一定期間後に支給を停止するなどの運用に備えて、店舗事情に応じた支給条件や支給対象者の要件などのルールを明確にしておくことが重要となる。

結果、①②③の合計額を個人の時給とし、働く時間帯によって④を加味する仕組みとし、A社が何に対して時給を支払っているかを明確にすることで、パート・アルバイトに「安心感」を与えている。

ただし、こういった評価・処遇制度が導入・運用できれば理想的だが、現場社員の運用レベルが未熟であれば段階的に導入するほうがよい。

次の企業は、現場社員の運用レベルに焦点を当てた事例である。

2. 社員レベルに合わせた評価・処遇例

社員が忙しく、パート・アルバイトの活用が未熟な飲食業B社の例

評価・処遇制度は、すべてがオープンになっていることが理想であり、それによりパート・アルバイトは「安心感」を抱くことができ、また「承認」を実感しやすくなることで、やりがいにつながる。ただし、オープンにするには、そこに納得性や公平性が必要である。

そうなると、監督者である現場社員が制度を理解し、時間を割いて運用する必要があるが、ここがおぼつかないためにうまくいかない事例が多い。

B社は今後、パート・アルバイト比率を引き上げることを目標としており、評価・処遇制度の導入を模索していた。

しかし、現場社員が非常に多忙であり、前掲A社のような運用レベルに持っていくには時間がかかると思われたため、まずは管理・運用の工数が少なく、負担の軽い評価・処遇制度を取り入れ、できるだけライトな形で導入を行った。

■評価制度と時給制度に一工夫

クラス制度については、通常どおりの作り込みを行った。ただし、人事評価制度と時給制度については、現場社員の運用レベルを考慮して導入した。

まず、人事評価制度については、1年に1回の実施とした。また、人事評価の際、各項目の評価決定において、通常は5段階で評価するケースが多いが、B社は3段階評価としている。具体的には、

- ・優…非常に優秀であった
- ・良…優秀であった
- ・可…一定の努力があった

——といった具合である。いわゆる「不可…努力が足りなかった」の段階は排除した。

これだと、「優」と「良」の中間あたりに評価が集中するが、パート・アルバイトにとっては一定の満足・納得を得られる評価となり、現場社員も過度のプレッシャーを感じずに評価できる。

加えて、時給の改定では、人事評価により優劣を付けるのではなく、あくまでクラスアップを果たしたパート・アルバイトの時給を大胆に上げることで対応している。具体的には、[図表8]のようなイメージとなっている。

こうしておけば、基本は1ピッチの改定(=定期昇給)が多くなり、人事評価では差が付かず、クラスアップの際に差が付く仕組みにできる。また、パート・アルバイトを効率よく評価できるよう、1人1枚の人事評価表ではなく、部門のパート・アルバイトを横断的に一度に評価できるように評価表のレイアウトを工夫した。

このような評価をする場合、一般的には相対評価で優劣を付けることが問題となる。正社員の例

でいえば、所属部門の人材レベルに左右され、個人への正しい評価がなされないことや、人事異動時に評価結果が変わることなどの問題が生じるが、パート・アルバイトの評価においてはどちらの問題も発生しない。むしろ、現場社員としてはより客観的に評価できる。

■現場社員を考慮して順次導入を図る

B社の評価・処遇制度の導入は、おおむね[図表9]のような手順で行った。

ただでさえ仕事量の多い現場社員にとって、半年に1回の人事評価と時給改定、フィードバック面談、契約の更新を行うのは大きな負担であり、集中して取り組むには相応の覚悟がいる。

現場社員が中途半端な状態で人事評価に臨むことが、パート・アルバイトの大きな不満につながる。評価・処遇制度のカギを握るのは、運用を担う現場社員であることを十分に理解した上で、自社に適した評価・処遇制度の導入を図りたい。

3. 長所を伸ばして“やる気”につなげる

パート・アルバイト中心の店づくりを目指す
ギフト小売業C社の例

C社は、パート・アルバイト中心の店づくりを考える際、パート店長の登用と長所を伸ばして働ける環境づくりをテーマに、やる気高めるアプローチを行った。

■「クラス」の範囲をパート店長まで引き上げる

実際、店舗オペレーションがそれほど複雑でない場合、パートに店長を任せることが可能なケースも多い。より強い責任感を持ち、かつハイレベルな仕事をしながらも、正社員として会社に縛られたくないと考えるパートは、一定数存在する。

パート店長をつくる場合、自社で展開する近隣店舗の店長（正社員）をシニア店長として配置しておくとうい。

C社の場合、クラス制度については、エキスパー

トクラスから上に、チーフ、マネージャーとランクを伸ばし、正社員の職務要件書を参考に基準を作成した。また、人事評価表についても同じく、正社員のものを修正して活用した。

ただし、パート店長の場合、高時給かつフルタイムでの勤務であることも多いため、いわゆる「103万円の壁」（超えると所得税の課税対象となり、かつ配偶者控除がなくなる金額）と「130万円の壁」（超えると社会保険料を自ら支払うべき金額）を超えてしまう。勤め人の配偶者である場合、扶養控除から外れた上に社会保険料も多く支払うことになり、年収約170万円（あくまでC社の例、金額はあくまで概算であるため、詳細は各社ごとの条件で計算することを推奨する）程度までは手

図表8 時給テーブルの例

－円－

クラス 号俵	ジュニア	レギュラー	ミドル
1号俵	800	870	950
2号俵	805	875	955
3号俵	810	880	960
⋮	⋮	⋮	⋮
9号俵	840	910	990
10号俵	845	915	995

時給改定表の例

評価	改定ピッチ
S	+2ピッチ
A	+1ピッチ
B以下	+0ピッチ

図表9 B社の評価・処遇制度の導入手順

1段階	クラス制度を導入。人事評価は実施するも、フィードバックはせず、また時給制度とも連動させない
2段階	人事評価のフィードバックを実施。ただし、時給を決定するためではなく、あくまでコミュニケーションツールとして活用
3段階	人事評価と時給制度を連動。ただし、人事評価は年1回
4段階	人事評価を年2回に変更して、完全に導入

取りが減ってしまうことになる。「能力アップと勤務可能時間の反比例」というジレンマである。

そこでC社は、パート店長には、思い切って年収300万円程度を目安に、年間の労働時間から逆算して時給を設定した。そうすることで、おおむねパート店長の手取りは約240万円前後となり、一定の責任・権限に見合った収入が得られることになる上、企業としても正社員を1人配置するよりは人件費が抑えられる。

より大きなやりがいを目指すパートを「承認」し、また家計の面での「安心感」を持たせた事例である。

■長所を伸ばすマイスター制度

人は誰でも自分の得意分野を磨きたい、あるいは好きなことを追求したいという意欲を持っている。就職活動を控えた学生アルバイトもしかり、長期間キャリアを中断した主婦パートしかりである。

「マイスター制度」とは、そうした部分に焦点を当て、各業種・店舗で特有の重要業務をクローズアップし、評価する制度である。C社の場合、パート店長を目指さないパート・アルバイトに適用できる制度ともいえる。

具体的には、前述の「クラス制度」の格付けで、一定レベル以上に達したパート・アルバイトを対象とし、特定分野に秀でた者に対してマイスター資格を付与し、能力発揮を促す【図表10】。

実際の「マイスター」の種類は、次の七つとなった。

- ①スマイルスター（接客態度）
- ②ラッピングスター（商品包装）
- ③マイクスター（店内放送）
- ④スピードスター（仕事スピード）
- ⑤クリーンスター（5S活動）
- ⑥マニアックスター（商品知識）
- ⑦ポップスター（POP作成）

また、各マイスターは、人事評価表の該当項目において、2回連続して4以下（5段階）の評価

となった場合は資格を失う仕組みとし、行動の継続発揮を図った。

「承認」の場としては、認定者を朝礼で表彰し、バックヤードに掲示し、かつ制服に記章（☆マーク）を付けた。

「パート・アルバイト中心の店づくり」とは、よく耳にする言葉であるが、正社員の仕事を事務的に割り振るだけで、モチベーション施策をなおざりにし、失敗する事例も多い。

こういった、個人の長所に着目し、それを伸ばす仕組みも検討してはどうかであろうか。

4. OJT制度を工夫してやる気を高める

パート・アルバイトの成長に焦点を当てた
弁当・惣菜販売業D社の例

人によって、何にモチベーションを感じるかは異なる。生活費のために働くパート・アルバイトは、時給に魅力を感じるし、人間関係重視のパート・アルバイトは、よりよい社風の職場で働くことを重視する。しかし、どんな人間でも共通にモチベーションを感じられるのは、自分自身の成長であろう。

クラス制度の欠点は、自分自身の成長を小まめに実感できない点である。各クラスは通常、優秀

図表10 マイスター制度の内容

目的	パート・アルバイトの得意分野を伸ばし、やりがいを感じて働ける環境をつくる
資格	レギュラークラス以上 ※本文のC社クラス制度を参照
内容	仕事を進める上で特に重要と思われる七つの技術について、マイスター資格を定める。マイスター資格一つにつき時給10円アップとし、七つすべてに合格するとマスターの称号を得た上で、時給100円アップとする
認定基準	①人事評価の該当項目で満点（5段階中の5）を2回連続 ②シニア店長（正社員）の推薦 ③パート・アルバイト2分の1以上の推薦 ④認定試験 ⑤エリアマネージャー面接（マスターのみ）

者が1～2年でランクアップすることを想定して作られるが、これではスパンが長過ぎる。

より細やかに成長を実感できるよう工夫したツールとして、「学習ノート」を使ったOJT教育の事例を紹介する。

■学習ノートの活用

D社の学習ノートは、[図表11]のイメージのように、ランク基準で作成したものをより細分化し、各人のマスター度合いに応じてチェックできるようにした。

ノートは、より達成感を味わえるよう、クラスごとに3冊（上巻、中巻、下巻）に分冊した。ノー

トを1冊クリアすると、次の冊子がもらえ、かつ時給が上がる仕組みとしている。

活用については、月に1回、現場社員がパート・アルバイト個人の「学習ノート」をチェックし、ハンコを押していく仕組みとした。ただし、パート・アルバイトからの自薦があれば、随時チェックする仕組みにしている。

現場社員が短いスパンで、小まめにチェックすることで、「承認」の頻度を増やした取り組みである。

できれば、パート・アルバイトの下位クラスは1～3カ月、中位クラスは3～6カ月で区切れるものを作成できれば理想的である。

図表11 学習ノートの例

項目番号	マ ス タ ー 項 目	マスターの目安	チェック印
J-6	前日商品の日付チェック、撤去ができる		
A	撤去すべき商品が言える	訓練日	
B	撤去作業のポイントが言える	マスター日	
C	正しい手順、方法で撤去ができる	参考資料	
D	作業結果は出来栄え基準どおりである	<input type="checkbox"/>	
E		<input type="checkbox"/>	
J-7	前出し、底上げができる		
A	前出し、底上げが必要な箇所を発見できる	訓練日	
B	前出し、底上げのポイントが言える	マスター日	
C	正しい手順、方法で前出し、底上げができる	参考資料	
D	作業結果は出来栄え基準どおりである	<input type="checkbox"/>	
E		<input type="checkbox"/>	
J-8	翌日使用分の食材・商品の準備、仕越し作業ができる		
A	翌日使用分の食材の種類、量が言える	訓練日	
B	食材ごとの仕越し作業のポイントが言える	マスター日	
C	正しい手順、方法で仕越し作業ができる	参考資料	
D	作業結果は出来栄え基準どおりである	<input type="checkbox"/>	
E		<input type="checkbox"/>	
J-9	調理器具、厨房周辺の清掃ができる		
A	清掃のポイントが言える	訓練日	
B	道具や資材の定位置管理ができる	マスター日	
C	正しい手順、方法で清掃ができる	参考資料	
D	作業結果は出来栄え基準どおりである	<input type="checkbox"/>	
E		<input type="checkbox"/>	

5. 承認・賞賛の場を数多く設ける

人間関係の構築と評価・処遇制度の充実を同時に実現させたエステティック業E社の例

E社は、エステティック店を展開する企業である。業界全体で激しい価格競争、サービス合戦が行われる中、施術に対してインセンティブ給を支払うことでエステティシヤンのやる気を喚起し、顧客の囲い込みを図っていた。

しかし、店内ではエステティシヤン同士で顧客の奪い合いが発生し、どこの店舗内にも殺伐とした雰囲気があった。

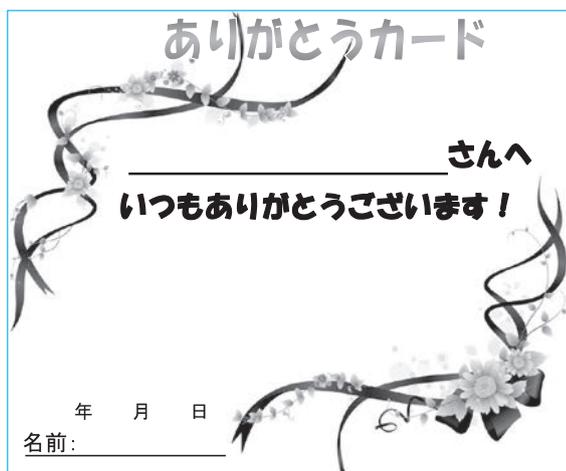
■ サンクスカードと評価制度の連動

パート・アルバイトが働く上で重視する条件として、常に上位に上がるのは「人間関係」である。しかし、どこの店舗でも店長任せの現状であり、具体策を打っている企業は少ない。

企業風土、店舗風土の改善には、「サンクスカード」が有効である。これは、各人に名刺サイズのカードを渡しておき、職場内で何か「承認」に値する行いをした人に対して、そのカードを使って賞賛を贈る仕組みである[図表12]。

サンクスカードはその名のとおり、感謝の言葉を書くものである。例えば、同僚にちょっと手伝ってもらったとき、「××さん、忙しいときに手伝っ

図表12 サンクスカードの例



てくれて、ありがとう」と書いて、設置された箱に入れるといった具合である。

サンクスカードと名付けているが、感謝だけに限らず、その人の長所、理念や方針に沿った行動、活躍した人に対する賞賛、縁の下の仕事に日の光を当てるといったものでもよい。

サンクスカードは全従業員が対象で、パート・アルバイト同士はもちろんのこと、社員からパート・アルバイトに、あるいはパート・アルバイトから社員に感謝の言葉を贈り合うことも多い。

E社では、サンクスカードを渡された実績を人事評価項目の一つに取り入れた上で、クラスアップ時の条件に加えた。

最初は、「評価項目に入っているから義務的に」でも構わない。とにかく、小さなこと、ささいなことを見つけて褒めることである。大量の「ありがとう」が社内を飛び交えば、次第に社内は明るくなり、コミュニケーションも良くなる。

サンクスカードの運用におけるコツをいくつか紹介する。

- 社内の若手社員に運営委員をさせる（パート・アルバイトとのコミュニケーション強化）
- 社員も参加し、全パート・アルバイトに、多くの枚数を書く
- 定期的に発表する、もしくは掲示板に掲載する機会を設ける
- もらった人だけでなく、たくさん渡した人も賞賛される

注意点として、所属する店舗や部署により人数構成が違うので獲得可能な枚数が異なるため、単に枚数で評価しないようにすることが必要である。自分の努力で改善可能な対象を評価に組み入れるのが原則であり、給与の決定も同様である。ちなみにE社では、以前設けていた個人へのインセンティブ給を廃止し、店舗全体で業績（売上高、粗利高）を達成した場合に、施術人数ではなく勤務時間に応じた達成賞を出す制度に改めている。

■承認の数を増やす

サンクスカード以外にも、E社は以下のような取り組みを行っている。

①ベストパート・アルバイト賞

年1回、パート・アルバイトの投票にて優秀スタッフを各店3人選出する。表彰者には研修旅行（他企業のサービスを体感する目的も兼ねている）が贈呈される。

②提案コンクール制度

施術方法の改善を中心に、パート・アルバイトが実施した改善策を「Before-After」として成果とともに提案。優秀な提案に対し、人数無制限で表彰する。

①②とも、表彰者は年1回行われる「経営方針発表会」や「社長座談会」への参加特典がある。そこに参加し、店舗だけでなく企業の方針に触れ、モチベーションを高めることも非常に有効な施策といえる。

こういった取り組みも、評価（上記では投票や提案）・処遇（上記では表彰や報奨）制度である。各企業の状況に合わせて、組み合わせ活用したい。

●おわりに

本稿では5社の事例を紹介してきたが、根本的な考え方として、「パート・アルバイトを“社員”として扱う」という意識が大切である。

一般的に、パートと正社員を比較（本稿でも便宜上はそうしている）することが多いが、これは間違いである。パートと対になる言葉は、フルタイムであり、働く時間の長さを表しただけのものである。

そういった観点から考えると、現場社員がパート・アルバイトを軽視していることも多い。「バイト君」「パートさん」という呼び名などは論外である。現に、マクドナルド社は「クルー（乗組員）」、ディズニースタッフは「キャスト（出演者）」、スターバックス社は「パートナー（仲間）」などと呼称を変え、その重要性を打ち出している企業も増えている。

また、評価・処遇制度だけでパート・アルバイ

トを採用・定着・教育できるわけではない。

例えば、学生アルバイトにロイヤリティを感じてもらうために、「就職活動の話題づくり」に力を入れている企業もある。主婦パートにロイヤリティを感じてもらうために、社内で複数のイベント企画（飲み会、カラオケ、お花見など）を展開している企業もある。特に主婦パートには、勤務先でのイベントを外出の機会とし、大義名分をつかってリフレッシュする人も多い。評価・処遇制度だけにとらわれず、さまざまな手を打つ必要がある。

本テーマで紹介した事例企業を含め、こういった取り組みを行っている企業に対抗して人材を確保するに当たり、皆さんは自社で十分な対策を打ち出しているだろうか。今一度お考えいただければ幸いである。

加えて今後、パート・アルバイトを活用・戦力化するに当たり、企業は「5年反復契約後の無期転換ルール」「社会保険適用拡大」などに適応していく必要があるが、多くの企業はまだ具体策を打てずにいるのではないだろうか。これらへの対応に当たってもパート・アルバイトの評価・処遇制度は、一つの切り口になると考えている。

ランク制度や人事評価制度は、パート・アルバイトが有期雇用から無期雇用に転換する際の、あるいは社会保険加入を考慮した労働条件の設定における判断材料になる。

また、無期転換申込権の新設において、最も大きな企業側のリスクは「無期雇用になると、多少の問題では雇用契約を終了できない」ことと考えられる。仮に無期転換をした後、働きぶりに問題がある場合は、例えば「人事評価がD評価となった場合は、担当職種を限定し、それに合わせて処遇の見直しを行う」などのルールを決めておけば、リスクは大きく軽減できるだろう。

今後は、人材の確保・定着のみならず、人員数をコントロールする防衛施策としても、パート・アルバイトの評価・処遇制度が必要といえよう。

本テーマで紹介した事例や考え方が、読者企業の役に立てば幸いである。