

パートタイマーの基幹労働力化と人事制度

— A 社の人事制度に関する事例研究 —

Shift of part-time workers to the mainstream workforce and human resources system:

A case study of company A's human resources system

小 玉 一 樹
Kazuki Kodama

【要 約】

非正規労働者の増加が著しい。なかでも、パートタイマーは非正規労働者の6割を占める労働者となっている。これまで定型業務や補助業務の担い手とされてきたパートタイマーであるが、今では正社員的な職務を遂行するパートタイマーの存在が認められるなど、働き方にも変化がみられる。しかし、正社員と比較したパートタイマーの雇用環境の悪さが問題視され、2008年には短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律が改正された。本研究では、A社が取組んでいるパートタイマー人事制度改革の取組事例を詳細に記述し、パートタイマー人事制度の課題を明らかにするとともに、基幹労働力としてのパートタイマーの活躍化に求められる人事制度についてインプリケーションを導き出す。

キーワード：パートタイマー，基幹労働力，人事制度

1. はじめに

近年、わが国では雇用の短期化や多様化がみられる。平成22年就業形態の多様化に関する総合実態調査（厚生労働省，2011a）によれば、非正規労働者が全労働者に占める割合は38.7%となっており、なかでも、パートタイマーは非正規労働者の約6割を占め、年々増加傾向にある。現在では、パートタイマーは企業の重要な戦力となり、企業経営にとっては不可欠な存在となっている。厚生労働省（2011a）の産業別集計では、パートタイマーが全労働者に占める割合は、飲食業・宿泊業が60.0%と最も高く、小売業・卸売業なども38.6%と高い値を示している。近年のパートタイマーの拡大を牽引してきたのは、これらの業種であるといっても過言ではない。なかでも、スーパーマーケットは、業務やオペレーションの標準化によって、パートタイマーの量的拡大に貢献してきた（本田，1999）。これらの業界では正規労働者が減少し、正規労働者が担ってきた管理業務などもパートタイマーに移行されるなど、これま

で定型かつ補助的な業務の担い手とされてきたパートタイマーの働き方が変化していることが指摘される（武石，2002）。このことは、パートタイマーが店舗運営に欠かせない専門業務や管理業務などの中心的役割を担う時代に突入したことを意味している（村上，2004）。本田（2001）は、パートタイマーが中心的な役割となることを、単にパートタイマーが量的に基幹労働力となることである量的基幹労働力化あるいは量的基幹化に対して、パートタイマーの質的基幹労働力化あるいは質的基幹化として区分している。このようなパートタイマーの質的基幹化は、標準化が進んでいる一部の大手のチェーンストアを中心に積極的に進められている。しかし、中小のスーパーマーケットでは、正社員と比較したパートタイマーの雇用環境の悪さが問題視されている。

パートタイマーが年々増加する中、短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律（以下「パートタイム労働法」）が、2008年4月1日に改正施行された。厚生労働省は、この改正の目的を「少

子高齢化、労働力人口減少社会において、短時間労働者がある有する能力を一層有効に発揮することができる雇用環境を整備するため、短時間労働者の納得性の向上、通常の労働者との均衡のとれた待遇の確保、通常の労働者への転換の推進を図る等のための所要の改正」であるとしている。主な改正点は、パートタイマーに対する労働条件の文書交付・説明義務、均衡のとれた待遇の確保の促進、通常の労働者への転換の推進、苦情処理・紛争解決援助、および事業主等支援の整備であり、それらへの対応が企業に求められている。なかでも、働き・貢献に見合った公正な待遇の決定ルールの整備や通常の労働者への転換の推進は、企業にとっての課題となっている。

そこで本稿では、パートタイマーの基幹労働力化と、働き・貢献に見合った公正な待遇の決定ルールの整備に取り組んでいる A 社の人事部の全面的な協力を得て、2年間にわたるパートタイマー人事制度設計から運用準備までの一切の内容を詳細に記述することにした。これらの調査によって、パートタイマー人事制度の課題を明らかにするとともに、基幹労働力としてのパートタイマーの活躍化に求められる人事制度についてインプリケーションを導き出すことが本研究の目的である。なお、調査内容は客観的な事実のみを記録するよう心掛け、説明が必要な個所については、A 社人事部の責任者に聴聞した内容を記録した。

事例を記述する前に、キーワードとなっているパートタイマーと基幹労働力化について、本研究におけるそれぞれの定義を確認しておきたい。本研究の対象であるパートタイマーであるが、我が

国では、各省庁の統計調査、学会や労働組合などの調査目的に応じて概念が規定されてきたため、その定義は明確ではない（鈴木、1999）。本研究におけるパートタイマーの定義は、研究概要部分では、パートタイマー労働法に基づいて「1週間の所定労働時間が同一の事業所に雇用されている通常の労働者に比べ短い労働者」という広い意味で用い、A 社の制度等の記述については、A 社でパートタイマーの定義として考えられていた「正規労働者よりも労働時間が少ない労働者」と定義することにした。

つぎに基幹労働力化の概念であるが、これを文字通りに解釈すればパートタイマーが組織の中で中心的役割を占めることと考えられる。本田（2007）は、基幹労働力化を量的な基幹労働力化と質的な基幹労働力化に区分しており、前者はパートタイマーの増員や雇用比率の上昇とし、後者はパートタイマーの仕事の質を向上させることであるとしている。本研究では、近年の正社員の減少と非正規労働者の増加という現象を捉え、基幹労働力化を質的な基幹労働力化の意味合いで用いることとし、正社員の仕事の質への接近あるいは正社員の仕事の代替であるという立場をとることにした。

2. パートタイマーを取り巻く環境の変化

2.1 パートタイム労働法施行後の企業の改善措置

近年急増しているパートタイマーの通常労働者との均衡のとれた待遇の確保を図り、雇用環境を整備することを目的として、2008年4月1日にパートタイム労働法が改正施行された。しかし、

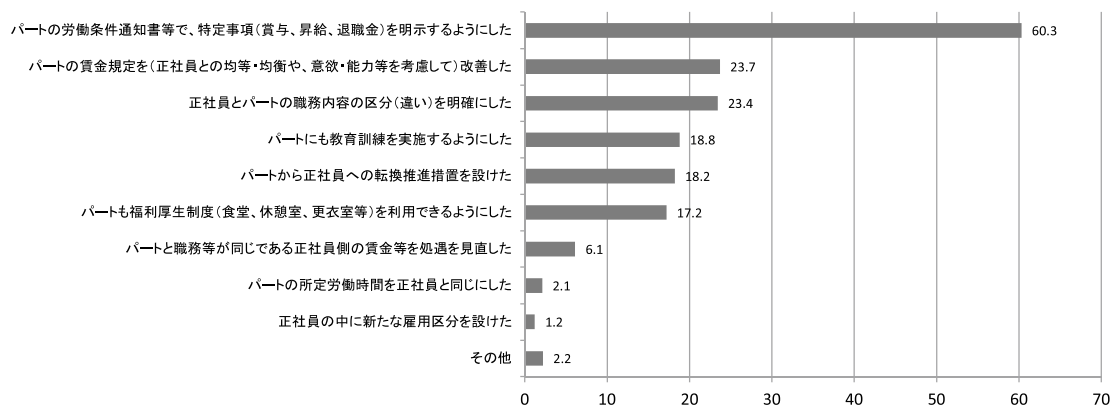


図1 改正パートタイム労働法施行を機に実施した措置の内容別事業所割合（複数回答）

出典：厚生労働省（2011b）平成23年パートタイム労働者総合実態調査

これらの改正点について、事業所が改善措置を取っているかについては、実施した事業所48.8%、実施していない事業所48.6%となっており（厚生労働省、2011b）、企業の改善措置がそれほど進んでいない状況を確認できる。また、改善を実施した内容は図1に示すとおり、労働条件通知書に特定事項を明示するなど簡易的なものが中心で、改正パートタイム労働法を機に内容を変更した事業所が多いわけではない。その理由は、基準に沿った評価や待遇の決定、正社員への転換などの制度や規則などの大掛かりな変更を伴っているからであると推測される。パートタイマー白書2011年版（アイデム、2011）によれば、パートタイマーの評価制度が就業規則などに定められ、対象者に公開されている企業は全体の35.6%である。さらに、定められた評価制度がなく、管理者の判断に委ねられている企業も全体の42.6%にのぼり、パートタイマーの働き方が正当に評価されていない現状がうかがえる。

2.2 パートタイマーの量的変化

厚生労働省（2011a）の就業形態別労働者の割合をみると、全労働者に占める正社員の割合は、2007年には62.2%であったが、2010年調査では61.3%となっており、この3年で0.9%減少している。逆に、パートタイマーが全労働者に占める割合は、2007年には22.5%であったが、2010年調査では22.9%と逆に増加しており、統計結果からは、わが国の労働力が正規労働者からパートタイマーにシフトしていることが推測される。また、パートタイマーのいる事業者の割合は57.0%（前回59.0%）と、業種に関わらず高い割合を示している。なかでも、宿泊業・飲食サービス業（86.0%）や卸売業・小売業（62.9%）では、パートタイム労働者がいる事業所の割合が高くなっている。

2.3 パートタイマーを選択する理由の変化

企業がパートタイマーを雇用する理由は、平成19年度就業形態の多様化に関する総合実態調査（厚生労働省、2008）と平成22年度同調査（厚生労働省、2011a）では変化がみられ、「人件費が割安なため（労務コストの効率化）」という理由が、48.6%から71.7%に急増している。

一方、パートタイマーがパートタイマーという就業形態を選択した理由にも変化がみられる。厚生労働省（2008、2011a）では、「自分の都合の良い時間に働けるから」（2007年：55.9%→2011年：50.2%）、「勤務時間や労働時間が短いから」（2007年：19.2%→2011年：18.8%）、「家庭の事情や他の活動と両立しやすいから」（2007年：32.0%→2011年：30.9%）など、自発的にパートタイマーという就業形態を選択したという割合は減少している。一方で、「正社員として働ける会社になかったから」という理由でパートタイマーという雇用形態を選択したという不本意パートは、12.2%から16.0%に増加している。以上の変化からは、わが国の経済情勢の変化によって、各企業が正社員の雇用を控え、代わりにパートタイマーを増加させることで人件費コストを削減し、収益を確保しようとする傾向がうかがえる。

2.4 パートタイマーの質的变化

平成18年度パートタイマー総合実態調査（厚生労働省、2006）では、「職務が正社員とほとんど同じパートがいる」事業所割合は51.9%と3年前と比較して11.2%増加していた。しかし、平成23年度パートタイマー総合実態調査（厚生労働省、2011b）では、「職務が正社員とほとんど同じパートがいる」事業所割合は16.7%と統計上は大幅に減少している。これらの数値の大きな変化は、改正パートタイム労働法の施行によって、正社員と同視すべきパートタイマーの基準が明確となったためであると考えられ、同法改正後、前述のとおり48.8%の事業所において正規労働者とパートタイマーの区分を明確にするなどの改善措置をとっていることが影響を及ぼしていると推測される。

しかし、パートタイマーが増加している小売流通業界では、パートタイマーが全労働者に占める割合は74.3%（正社員に換算した人数：労働時間8時間を1人とした人数）であるとされる（日本チェーンストア協会、2012）。このようにパートタイマーの比率が高い業界では、正規労働者が担っていた業務である管理業務や指導業務をパートタイマーに移行させるという変化が、確実に起こっており（武石、2002）、パートタイマーの増加には質的基幹化が伴っていると考えられる。

近年のパートタイマーを取り巻く環境は、以下

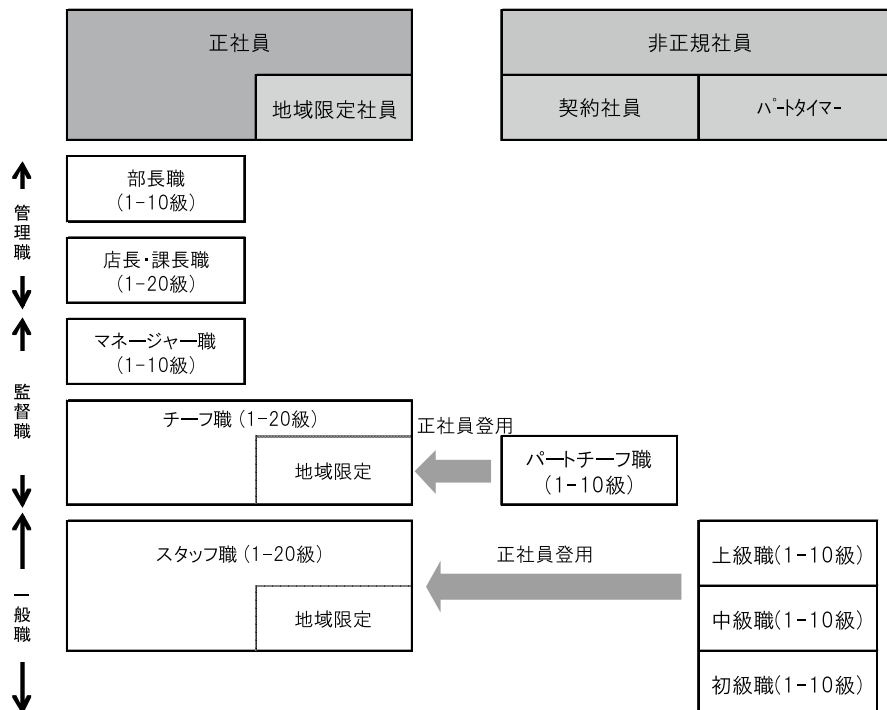


図2 A社の資格等級制度

のように言い表すことができる。企業は正社員雇用を控えパートタイマーを増加し、これまで正社員が担ってきた管理業務をパートタイマーに移行させることによって、人件費コストの削減を図ろうとしている。このような状況にあるにもかかわらず、企業では、増加しているパートタイム労働力を活用するためのパートタイム労働法に準拠した仕組みの整備が遅れているということになる。これらの改善が、パートタイマーの基幹労働力化にも大きな影響を及ぼすと考えられる。以下では、基幹労働力としてのパートタイマーの積極的活用を目的とした人事制度改革に取り組んでいるA社に焦点を当て、A社の人事部の全面的な協力を得て、同社のパートタイマーの人事制度の内容を詳細に検討する。

3. A社の人事制度

3.1 A社の概要

A社は、法人設立後の1960年には県内初のスーパーマーケット1号店を開業した。2006年にはITを駆使した生鮮宅配サービスを開始したほか、物流拠点として食肉・水産・青果の加工センターなども有している。現在は、B県を中心に近隣県を含め54店舗を展開し、2011年度の売上高は670

億円であった。従業員構成は正社員が639名（うち男性488名、女性151名）、パートタイマー・アルバイト（8時間換算）が1,947名¹であり、パートタイマー・アルバイト比率は75%となっていた（2012年6月現在）。

3.2 パートタイマー人事制度改訂の経緯

A社がパートタイマーの人事制度に取り組む理由は、大きく2つある。第1の理由は、パート労働法に準拠したパートタイマーの人事制度の運用である。なかでも、働き・貢献に見合った公正な待遇の決定ルールの整備は、A社にとっての課題であった。もちろん、それまでの人事制度にも一定のルールはあったが、パートタイマーから「どのようにすれば昇給するのかわからない」や「働きと賃金が一致していない」などの不満が聞かれていた。A社においても、業務を正社員に代わって遂行するパートタイマーが増加しており、このようなパートタイマーの活用が加速するとともに、不満も数多く聞かれるようになった。これらの処遇に対する不満の増加は、現行の制度

¹ A社のパートタイマー・アルバイトの延べ人数は、3,415名であり、総従業員数4,054名に占めるパートタイマー・アルバイトの割合は84%である（2012年6月現在）

がパートタイマーの貢献と処遇との関連性に乏しく、パートタイマーにとって働き甲斐を感じるものが少ない職場となっていると考えられていた。

第2の理由は、パートタイマーの基幹労働力化である。前述のとおり、同社の非正規労働者は全従業員の75%であり、店舗の多くの部門では、正社員が遂行してきた管理業務をパートタイマーに任せるといことも行われてきた。人件費コストの高い正社員を減少させ、比較的的人件費コストの安いパートタイマーにこれらの業務を任せることによって生産性を向上させるような方法がとられている。しかし、前述のとおり、闇雲にパートタイマーに正社員業務を任せるとは、責任と権限の問題や正社員と比較した賃金格差などから、職務不満足や離職にもつながり易く、逆にすぐれたパートタイマーの流出につながることも予想される。

以上の2つの理由から、A社は、これまでのパートタイマーの人事制度を見直し、制度そのものを大幅に変更することにした。A社では、このパートタイマー人事制度変更の基本方針のテーマを「パートタイマーの最大限の能力発揮」と定め、その実現に向けたキーワードを「パートタイマーの働き甲斐」と定めていた。そして、パートタイマーの働き甲斐につながる各制度を実現するためのキーワードとして「努力に報いる制度実現」「納得感のある制度」「能力向上支援」「能力発揮の場の提供」の4つをあげていた。

3.3 A社の資格等級制度

図2は、A社のパートタイマーの人事制度改正後の従業員の職務等級を示したものである。パートタイマーの資格等級制度の初級・中級の等級では、上司の指示を必要とする定型業務を中心に業務遂行するレベルとなっており、上級職では下級者に対する指示・指導、上司への業務補佐ができるレベルと定めていた。

今回の制度改正で、パートタイマーの中でも管理業務を遂行することができる一定の条件を満たす人材については、正社員チーフ職²と同等の役割を期待される1年契約のパートチーフ職を新設していた。なお、A社では、パートタイマーから正

2チーフ職：各店舗の部門責任の名称

社員への転換は、すでに制度として運用されており、1年に一度募集が行われていた。

3.4 職務能力評価制度

職務能力評価制度は、A社のパートタイマー人事制度の中心となる制度である。A社では顧客に良質なサービスを提供するためには、正社員だけでなくパートタイマーの職務能力も高め、職務を遂行することが必要であると考えられていた。そのためには、各部門の従業員に必要な能力や技能に関する項目を定め、それらを一定基準によって評価し、従業員全体のスキルを向上する必要がある。さらに、個々の技術や能力が適正に評価され、その努力に報いるために、それらが昇格や昇給につながる制度が必要であると考えられていた。

しかし、すべての従業員の職務能力を記録し、職務等級や賃金に反映させ、さらに、社員教育にも連動させるためには、これまでの紙媒体による記録では限界があった。そこで、A社はこれらをすべてシステム化し対応していた。

評価項目 評価項目は、厚生労働省の職業能力評価基準³を参考として、A社がカスタマイズしていた。評価項目は作業中心の「レベルⅠ」と、売上や収益の管理だけでなく、部下評価や育成などを含めた部門管理者としてのマネジメント中心の「レベルⅡ」が用意されていた。図3は、A社の職務能力評価システムのうちレベルⅠの入力画面の一部である。「レベルⅠ」の評価項目の基本構造は、すべての従業員に共通してあてはまる評価項目群（共通項目）、スーパーマーケットの各専門部門の従業員に求められる項目群（選択項目）の2群で構成されていた。「レベルⅡ」も同様の基本構造となっているが、選択項目は部門マネジメントに関する項目となっていた。

評価項目はA社の経営理念が反映されており、選択項目においてはA社の技術トレーナーや各店の店長が評価のための詳細項目を決定し、各部門の従業員に求められる能力が示されていた。

3厚生労働省（2011c）職業能力評価基準活用のために：スーパーマーケット業編
厚生労働省（2012）スーパーマーケット業の人材育成のために

職務能力評価システム

従業員評価入力

従業員ID: _____ 従業員名: _____ 入社日: _____ 勤続年数: _____ 年齢: _____
 所属部門: _____ 職務: 水産 職種: _____ 生年月日: _____
 役職: _____ 資格等級: 初級職 号簿: _____ 時給: _____

共通能力評価項目 選択能力評価項目

評価基準 A B C 完全に一人でできる、下級者に教えることができる A B C ほぼ、一人でできる、一部他の助けが必要な場面がある A B C できない、努力を要する

水産・寿司 レベル I

ユニット	評価項目	評価		
		一次評価 A B C	二次評価 A B C	前回 A B C
OA機器運用	Eメールの運用...メールの送受信、掲示板から社内外の情報確認ができ、各キヤベネットから必要書類を出せる	○○○	○○○	○○○
	POSPCの運用...企画登録、売価変更、便ジャン登録、バンドル企画、メニューキーを登録できる	○○○	○○○	○○○
	SA業務の運用...格上、格下、廃棄、棚卸を実施できる	○○○	○○○	○○○
	値引機の使用...値引機を使った値引き、賞味期限チェックをマニュアル通り実施している	○○○	○○○	○○○
チェックアウト業務	2人制にてチェッカー側に入り、メニューキー商品も把握した上で正確な商品スキャンができる	○○○	○○○	○○○
	2人制にてキャッシャー側に入り、正確な金額授受ができる	○○○	○○○	○○○
サービスカウンター業務	予約受付業務を手順に沿って実施している	○○○	○○○	○○○
	商品や目的に応じた包装技術を習得し、商品、目的、顧客の要望にあった包装ができる	○○○	○○○	○○○
店舗運営協力	複数部門の業務に従事でき、店舗運営に貢献している	○○○	○○○	○○○
	急なスケジュール変更に柔軟に対応し、店舗運営に貢献している	○○○	○○○	○○○
発注・在庫管理	週間販売計画をたて、それを週に週時発注、及び日々の発注・販売計画している	○○○	○○○	○○○
	産地チェックを正確に行っている、また、伝票の定置管理を実施している	○○○	○○○	○○○
	返品、振り替え、試食伝票等の各種伝票が正しく書き、実際の返品処理ができる	○○○	○○○	○○○
	制限在庫を把握しており、制限在庫内での在庫維持・管理ができている	○○○	○○○	○○○

ページが表示されました インターネット | 保護モード

図3 A社の職務能力評価システム 入力画面

「レベル I」の共通項目では、信頼性、協調性、規律性などのほかに自主性や挑戦性が加えられたほか、選択項目についても、これまでの補助的な業務から、商品の発注や在庫管理などの業務が付加され、職務拡大と職務充実が図られていた。

評価基準 評価段階は3段階とし、共通項目の評価は順に、「A 他の見本になっている」「B 無難に実践している、ふつう」「C 努力が必要なレベル、問題がある」となっていた。また、選択項目も同様に、「A 完全に一人でできる、下級者に教えることができる」「B ほぼ、一人でできる、一部他の助けが必要な場面がある」「C できない、努力を要する」とされており、最高評価である A には、管理職となりうる人材や部下指導のできる人材を高く評価しようとする意図がうかがえる。

評価には絶対評価が用いられており、その評価が職務等級や時間給に反映するしくみであった。制度導入以前は、評価基準が曖昧でパートタイマー間の優劣がつけがたく、結果として勤続年数が長い人が優遇されてきた。この評価基準によって、パートタイマーへの納得性の高い説明が容易になったとされる。

複数の評価者による評価 パートタイマーの職務能力の評価は、各店舗の部門責任者が一次評価を担当していた。ほとんどの店舗には水産部門、食肉部門、青果部門などのカテゴリー別に、部門の責任者であるチーフと呼ばれる正社員が配属されていた。チーフは、部門のパートタイマーの就業管理や作業管理、OJTを行う職責がある。パートタイマーの職務能力評価にあたっては、職務を共にするチーフが対象者を評価することが望ましいと考えられていた。さらに、チーフには、部下であるパートタイマーを育成する義務もあるため、不足している知識や技能をフィードバックすることによって、それら育成計画を被評価者と共に検討することが求められていた。

二次評価者は、チーフの上位職にあたる店長が評価にあっていた。店長は、個別の能力だけでなく、部門間の調整なども考慮し、店舗内のパートタイマー全員の最終評価を決定することになっていた。各評価項目について、チーフ・店長の2名の評価者の視点から評価が行われることで、評価のブレを最小限に抑えようという意図がうかがえる。



図4 A社の職務能力評価システム 評価結果画面



図5 A社のOJTコミュニケーションシート

昇格と昇給 図4は、A社の職務能力評価システムの評価結果画面の一部である。評価は共通項目30%、選択項目70%の割合で得点化され、最高得

点を100点として表記されていた。たとえば、評価得点が15点を下回るものは次回契約を更新する否かの分岐点であるとされ、評価得点が65点のもの

のは中級職2号に位置づけられるなど、評価得点と職務等級と号俸とが連動する仕組みとなっていた。

評価が一定の水準を超える者は、上級職に昇格する候補者として研修受講と昇格試験受験の機会が与えられ、面接などを含む昇格試験の得点が一定のレベルに達したものは上級職として昇格する仕組みとなっていた。

職務能力評価制度のシステム化によって、事務手続きや集計作業も簡素化されていた。また、6か月ごとの契約更新の契約書作成も連動し、事務的な作業は大幅に改善されていた。これらの個人情報情報の保管も容易となり、過去に遡ってOJTの取組状況を調査することもできるようになっていた。

評価結果のフィードバック 評価の結果は、「OJTコミュニケーションシート」(図5)といわれる用紙に印刷され、それらをもとに、評価者は被評価者に対してフィードバック面接が行われていた。「OJTコミュニケーションシート」には各個人の評価得点だけでなく、評価によって不足が生じた個別能力や知識・技能が記録されており、二次評価者である店長と一次評価者である直属の上司は今後6か月間の育成計画の立案と指導が求められている。最終的に店長は、「OJTコミュニケーションシート」を契約更新時の資料として活用することが可能である。この評価と処遇を一致させることは、パートタイマーの処遇に対する納得性の向上をもたらすだけでなく、不満が生じた場合であっても、上司と部下のコミュニケーションの機会を増加させることに役立っていた。

なお、A社の職務能力評価制度は、パートタイマー人事制度の主要な制度であると同時に、正社員の職務能力開発のチェックシートとしても活用されていた。評価方法やフィードバック方法は

パートタイマーの場合と同様となっており、OJTを含めた人材育成に使用されていた。

3.5 賃金制度

A社の旧賃金制度は、職務等級によって時給や賞与の支給基準が定められてはいたが、年齢や勤続年数が長いことが優遇される制度運用がなされていた。また、給与の決定は各店の責任者に任されているため店長ごとに基準があり、店長の異動があるたびに前任者と新任者との昇給に対する考え方に相違があり、パートタイマーにとっては公平感や納得感に乏しい賃金制度となっていた。

そのため、地域ごとに基準となる賃金を定め、表1に示す賃金表の金額を増加あるいは減額させるという運用方法をとることにしていた。各資格等級と号俸は職務能力評価制度の得点に連動しており、自分自身がなぜこの資格等級の何号俸なのかについて、先のOJTコミュニケーションシートを用いて納得感のある説明が可能となっていた。A社では、パートタイマーひとり一人の能力に応じた賃金が支払われるべきであるという考えに基づいて、新制度では、公正かつ妥当な基準によって賃金制度が構築されていた。

職種手当 水産部門とチェッカー部門に配属されたものには、通常の間給に一定額を加算して支払うことになっていた。これらの部門は、他の部門と比較して作業負荷があり、希望者が少ないというのが、割り増し賃金をつけた理由であったとされる。

日祭日・夜間出勤手当 A社の課題でもあったに日祭日や18時以降の勤務者の減少に歯止めをつけるため、日祭日および18時以降に出勤するパートタイマーには、割増賃金を通常時間給に上乘せして支払うことになっていた。

表1 A社のパートタイマー賃金表

単位:円

資格等級	1号	2号	3号	4号	5号	6号	7号	8号	9号	10号
初級	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45
中級	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
上級	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190

3.6 能力支援制度

A社のパートタイマー人事制度がもっとも強調しているのは、「できないこと」と「できること」を明確にし（評価的側面）、「できないこと」を「できること」にし（能力支援的側面）、「できること」に対して正しく処遇する（資格等級・賃金などの処遇面）という一連の流れであった。したがって、これらの一つでも欠けることはA社の制度として成り立たない。特に、生産性向上の観点から、能力支援は重要であり、組織全体でパートタイマーの能力支援に取り組もうとしていた。

オン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT） スーパーマーケットでの社内教育の基本はOJTである。しかしながら、A社の人事部では、自社には教えるという風土が醸成されていなかったとして、2011年からの中期3か年計画において、「教える集団への変革」をビジョンとして掲げていた。それらが意味することは、「教えながら学び、学びながら教える社内風土の醸成」であった。これらを実践するために、人事部内に教育チームを設置し、7名のトレーナーを配属していた。これまでも、A社にはトレーナー制度があったが、営業部の配下にあったため、人数調整や不振店舗の応援などが中心的業務となってしまう、いつの間にか風化していったとされる。こうした過去の

失敗を踏まえ、人事部のトレーナーは教えることに専念し、トレーナーの業務目標を従業員の職務能力の向上のみに焦点を絞っていた。3,400名を超えるパートタイマーに対する教育は、7名のトレーナーが中心となり、各店のチーフとの連携の下で行われていた。

研修制度 これまで社内研修は階層別に行うことが通例であったが、この階層別研修の一部も一般に開放するべく、オープン研修として参加者を公募する方式に変更されていた。その結果、パートタイマーにも研修機会が与えられていた。A社では、業種団体が運営するスーパーマーケット検定に合格することを昇格要件としているが、その試験対策講座にもパートタイマーの応募も多いとされる。その結果、2012年には、スーパーマーケット検定の合格者の半数がパートタイマーとなっていた。

自己啓発 A社では4年前から社内通信教育制度をパートタイマーにも開放し、修了者には半額支援を行っていた。講座は、昇格要件にもなっているスーパーマーケット検定をはじめ、ビジネススキル、語学、パソコンスキルなど100講座が用意されており、毎年春と秋に募集を行っている。毎回の講座募集には、パートタイマーからの応募も増加していたとされる。

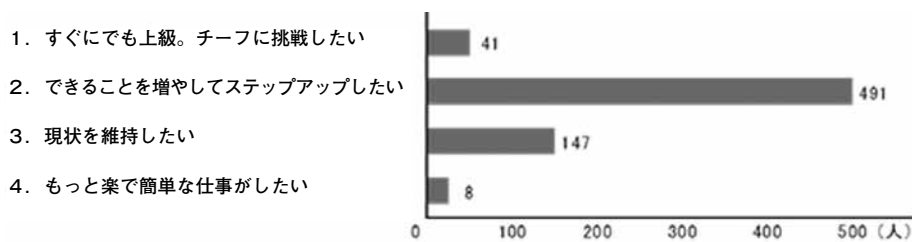


図6 パートタイマー人事制度に対する意識調査（A社人事部資料より）

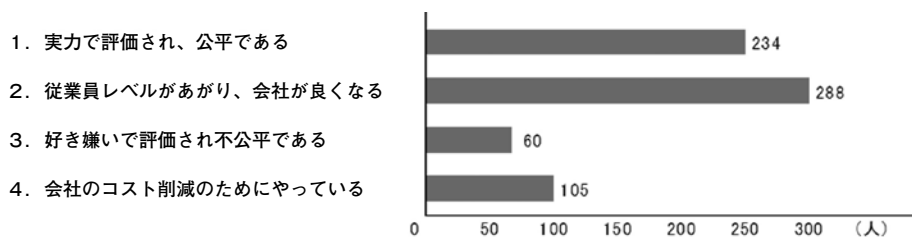


図7 職務能力評価制度に対する意識調査（A社人事部資料より）

3.7 本制度に対するパートタイマーの反応

A社のパートタイマー人事制度変革は2年前より取り組まれ、当初より全従業員にその考え方や取り組まなくてはならない背景などについての説明が冊子となって配布されていた。その後も、制度設計が進むごとに、冊子は号数を増やして配布され、全体に周知されていた。そうしたプロセスによって、従業員からの要望は人事制度に反映されていた。

最終段階の2012年8月には、職務能力評価制度とパートタイマー人事制度の周知状況を確認するために、パートタイマーを対象としたアンケート調査が無記名で行われた（n=687）。その結果を図6および図7に示す。まず、パートタイマー人事制度の周知状況を把握するための「パートタイマー人事制度の説明を聞いて、あなたは今後はどのような働き方をしたいですか」という設問に対して、78%のパートタイマーがキャリアアップしたいという回答を得ている（図6）。この結果、等級制度や昇格制度を明確にしたことがパートタイマーのモチベーションを高めたと考えられていた。つぎに、今回のパートタイマー人事制度改革の主要な制度である職務能力評価についてどのように捉えているかを把握するため「職務能力評価制度について、あなたの考えにいちばん近いものはどれか」を問うたところ、76%のパートタイマーが「公平である」や「会社がよくなる」など前向きに捉えられていた（図7）。

以上の結果を得て、A社ではこの職務能力評価制度を柱としたパートタイマー人事制度を2013年度より完全導入することを決定していた。

4. 考察

A社の人事制度改革は、パートタイム労働法に準拠し、働き・貢献に見合った公正な待遇の決定ルールの整備を目的として取り組まれたものである。しかし、同時に、パートタイム労働法の改正を機会ととらえ、積極的にパートタイマーのモチベーション向上を図り、パートタイマーの基幹労働力化をも狙ったものであった。すなわち、A社のパートタイマー人事制度は、この両方の目的を達成させることができる制度として立案されたといえるといえるであろう。

A社のパートタイマー人事制度を検討するこ

とによって、これらを達成させるために、大きく2つの施策が同時に推進されていることがわかった。第1は、A社の従業員に求められる職務能力は雇用形態が相違していても同じであるという考え方に基づいて職務の標準化を浸透させようとしていることである。A社ではスーパーマーケットの店舗業務を、正社員の業務、パートの業務という区分は困難であると考え、部門や職位ごとの職務能力基準を作成し、能力達成度合いを職位や処遇に反映させる仕組みが構築されていた。

第2は、労働者全体の職務能力の底上げを図り生産性を向上するために、パートタイマーの能力開発がインセンティブとなる仕組みを構築し、能力の高いパートタイマーに対しては、体系的かつ戦略的に能力開発が行われようとしていることである。パートタイマーの育成は職場でのOJTが中心となっているが、管理業務に就こうとするパートタイマーには部門責任者としての集合研修も活発に行われていた。これらの2つの施策によって、A社はパートタイマーにとって働き甲斐のある職場を実現し、パートタイマーの基幹労働力化を促進しようとするものであると考えられる。

しかし一方で、パートタイマーには、レベルの高い業務を希望する者や、逆に低いレベルの業務を希望する者もおり、同じパートタイマーであっても職場に求めるものには違いがある。こうした多様化したパートタイマーは、その活用にも多様化が求められることになろう。今後のA社パートタイマーの人事制度は、この労働者意識の多様化を意識した制度運用が求められるであろう。

A社のパートタイマーの人事制度は改革の端緒をつけたに過ぎない。今後も、いくつかの部分で改正も予想されるが、本制度の基本的な考え方を一貫して訴求していくことが必要であろう。

5. パートタイマーの人事制度の在り方

パートタイマーは、今後もその数は増加すると推測される。パートタイマーが専門業務や管理業務などの中心的役割を担う労働力となりつつある状況において、これらのパートタイマーの能力発揮がなければ、企業は人材の枯渇を招き、生産性の向上や企業の発展にも重大な影響を与えかねない。こうした観点から、今後のパートタイマーの

活用と人事制度の在り方について述べておきたい。

第1に、パートタイマーの職務範囲の明確化である。一般に、パートタイマーからは「わたしはパートだから・・・」や正社員からは「あの人はパートだから・・・」という声が聞かれ、双方が曖昧な基準の下で、パートタイマーの職務範囲を決定している現状がある。まず、この曖昧なパートタイマーの職務範囲の思い込みを取り除く必要がある。パートタイム労働は、通常の労働者に比べて労働時間が短い就業形態を意味するものであり、労働時間が短いことを除いては正規労働者との差はない。したがって、労働時間に差があったとしても、パートタイマーの能力が十分に発揮できるような就業形態としていくことが必要であろう。

第2に、多様な働き方に対応したキャリア形成への配慮である。パートタイマーがパートタイマーという働き方を選択した理由は様々である。育児や介護と仕事の両立などのように時間的な制限ある働き方を希望する者や正社員としての働き方を希望する者もいる。職務においても、レベルの高い業務を希望しキャリアアップを目指すものもいれば、低いレベルの業務を希望する者もいる。こうしたパートタイマーの多様な働き方を踏まえた上で、パートタイマーの人事制度設計と運用が必要であろう。そのためには、すべての従業員に求められる職務能力や知識を決定し、それらの項目について公正に評価することが必要であろう。

第3に、パートタイム労働の多様化に対応した能力開発の必要性である。そのためには、自由に参加することができる研修などを計画することが必要であろう。また、時間にも制約のあるパートタイマーの人材育成の大半はオン・ザ・ジョブトレーニング(OJT)によるものとなる。しかし、近年の成果主義の影響から、管理者はプレーイングマネージャーとしての役割期待が課されているため、部下教育が疎かになっている可能性がある。また、近年の労働者の意識変化によって、上司と部下の関係は変わりつつあることも指摘される(内閣府、2007)。このような現状から、パートタイマーの職場教育を実践するには、上司の部下教育に対する意識を高める必要がある。

最後に、本研究はパートタイマー人事制度の1取組事例であるという限界がある。本研究で述べたパートタイマーの人事制度の在り方を一般化することができるかについては、今後の研究を待つ必要がある。

6. 引用文献

- アイデム(2011). パートタイマー白書2011年版
株式会社アイデム人と仕事研究所.
- 本田一成(1999). 小売業・飲食店におけるパートタイマーの基幹労働力化 調査季報, 国民金融公庫総合研究所, 48, 20-43.
- 本田一成(2001). パートタイマーの量的な基幹労働力化 日本労働研究雑誌494号, 日本労働研究機構.
- 本田一成(2007). チェーンストアのパートタイマー: 基幹化と新しい労使関係 白桃書房.
- 厚生労働省(2006). 平成18年度パートタイマー総合実態調査 厚生労働省大臣官房統計情報部雇用統計課.
- 厚生労働省(2008). 平成19年就業形態の多様化に関する総合実態調査 厚生労働省大臣官房統計情報部雇用統計課.
- 厚生労働省(2011a). 平成22年就業形態の多様化に関する総合実態調査 厚生労働省大臣官房統計情報部雇用統計課.
- 厚生労働省(2011b). 平成23年パートタイマー総合実態調査 厚生労働省大臣官房統計情報部雇用統計課.
- 厚生労働省(2011c). 職業能力評価基準活用のために: スーパーマーケット業編 厚生労働省職業能力開発局能力評価課.
- 厚生労働省(2012). スーパーマーケット業の人材育成のために 厚生労働省職業能力開発局能力評価課
- 村上忍(2004). レイバースケジュールリング 商業界.
- 内閣府(2007). 平成19年版国民生活白書: つながりが築く豊かな国民生活 時事画報社.
- 日本チェーンストア協会(2012). 平成24年4月度チェーンストア販売統計
jcsa.gr.jp/figures/data/201204.htm.
- 鈴木好和(1999). パートタイム労働者の雇用管理 東北学院大学論集経済学, 142,1-23.

武石恵美子 (2002). 非正規労働者の基幹労働力
化と雇用管理の変化 ニッセイ基礎研究所

報, Vol.26,1-36.