

研究指導 平澤 賢一 教授

主婦パートの人材戦力化

大島 麻奈美

序章

1. 研究動機

筆者自らのパート社員としての勤務体験から以下2点の疑問を持つこととなった。

- ① 正社員とパートの賃金や待遇における均衡性が保たれていないのではないか。
- ② パートの戦力化を成功させることによって、企業全体の組織強化¹につながるのではないか。

2. 研究目的

- ① 企業とパートの双方が、実際に直面している問題点を明らかにすること。
- ② 改善点を交えた主婦パート戦力化要因を見出すこと。

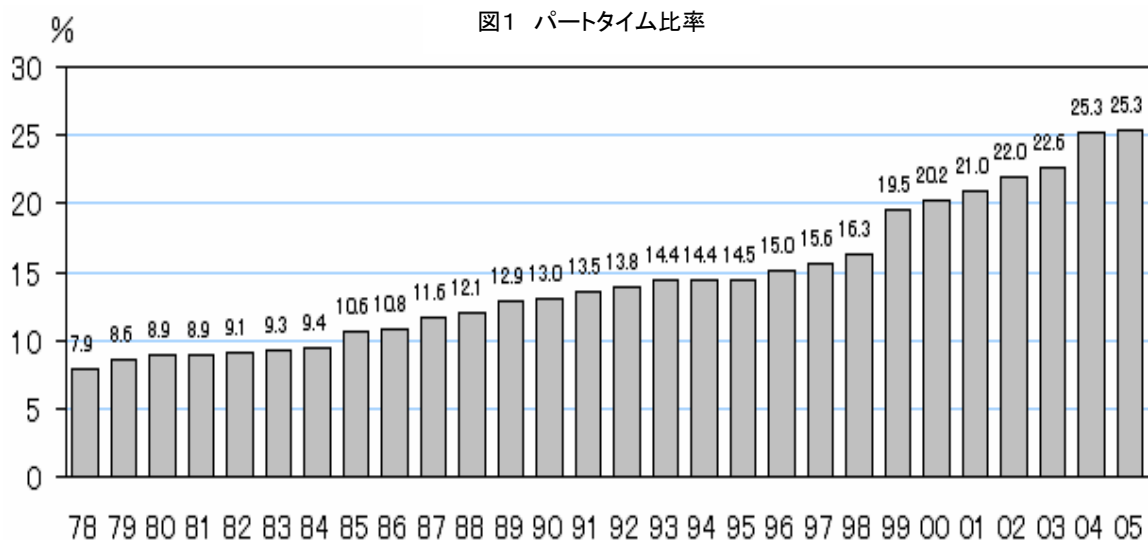
3. 研究方法

- ① 文献・インターネットによる先行研究
- ② Webアンケートを踏まえた会津地域のスーパーマーケット²へのアンケート調査

第I章 パートタイマー³の現状

年々パートタイム比率は上昇しており、2005年には25.3%⁴と過去最高を記録している(図1)。接客業務が中心のサービス産業を始めとして、パートタイム比率は今後も上昇していくことが予想されている。

パートの多くは、疑似パート⁵と呼ばれるほど正社員と似た仕事を行っている。しかし、いまだ均衡処遇⁶という問題は改善されておらず、パートの賃金に対する不満は広がりを見せている。パートの不満に対応するパートタイム労働法の改正論議が政府の審議会でも進んでいるが、賃金は経営の根幹に関わるだけに経営者側のガードは堅い⁷。現在、労働側が「2006年を上回る賃上げ」を掲げる春闘も始まっており、パートタイム労働者の処遇改善を求める取り組みを一段と強めている。高齢化社会に伴う若年労働者不足において、女性の労働力が重要となってくるという観点から、本研究では「主婦パート」に焦点をあてる。



《出所: 労働省「毎月勤労統計調査」平成17年》

1 パートが正社員と同じ仕事をする能力を持つことによって、正社員が自分にしか出来ない仕事を考えることにもつながり、企業という組織そのものが強化していくのではないかと考える。

2 以下スーパーと略す

3 パートとは「一週間の所定労働時間が、同じ事業所で雇用されている従業員より短いもの」(パートタイム労働法より)

4 労働省「平成17年毎月勤労統計調査」より

5 「実質的に仕事の内容や就労時間などその実態が正社員と異なるパート労働者のことをいう。」(平成18年度短時間労働者雇用管理改善等事業特集より)

6 正社員と職務が同じでキャリア管理の実態も異なるパートタイマーについては、処遇の決定方式を合わせる考え方。

7 『日本経済新聞』2006年11月20日付夕刊より

【パートとして働く理由】

「パートタイマー」という職業を選択する最も多い理由は、「自分の都合の良い時間に働ける⁸」ということだ。パートのほとんどは主婦である⁹ため、家庭との両立が優先されていると考えられる。また、「家計補助や教育費補助」など、明確な目的意識を持っているため、勤続年数も長い傾向にある。

【企業がパートを雇用する理由】

では、企業はどのような理由からパートを雇用しているのだろうか。企業がパートを雇用する最大の狙いは「人件費削減」にある¹⁰。正社員の約3分の1程度であるパートが人件費削減にもたらす影響は大きい。またパートの多くが正社員と同じ仕事をしている¹¹ことを考えると、企業にとって大きな役割を果たしていることも伺える。

第Ⅱ章 パート雇用の実態

スーパーなどの小売業を中心に社員に占めるパートタイム比率は増加傾向にある。最近では、個人の成果達成をいかに処遇に反映させ、やる気につながるかという成果主義人事管理の適用がパートの人事制度にまで及んできている¹²。それに伴って、パートが店長を勤めるなどパートの能力向上を目指す企業の存在も伺えるようになった。正社員の仕事をパートにシフトするという企業が増加する中で重要となっていくことは、処遇制度の導入である。正社員からも納得の得られる人事制度を構築することが今後の課題とされている¹³。

筆者自身のパート経験より、いまだ正社員とパートの均衡性が保たれていない企業もあるのではないかと考えるようになった。また、パートタイマー労働指針¹⁴が改正され、パートの能力に応じた処遇をするよう求めているにもかかわらず、いまだ均衡処遇の考えが浸透していない。正社員とパートの均衡処遇を推進する以前に何か問題があるのではないだろうか。また、勤続年数や目的意識が明確である主婦パートに焦点を当てることによって、企業側に何かメリットが生まれるのではないかと考えた。双方にメリットを生じさせるためには今後どのよう

8 平成18年パートタイマー白書「パート・アルバイトという働き方を選んだ理由」より
 9 同上「一番多くしているパート・アルバイトの種別」で、主婦が占める割合は53.8%となっている。
 10 21正規職業財団によるアンケートで、企業がパートを雇用する理由として「人件費が割安だから」と答えた割合は66.5%と圧倒的に多い。
 11 「重なり程度にかかわらず正社員と同じ仕事をするパートがいる」事業所は56.1%となっている。平成18年労働政策研究・研修機構「正社員とパートタイマー等の均衡処遇に関する意識調査」より
 12 労働政策研究・研修機構研究員 小野晶子『日本におけるパートタイマー活用の現序と課題』より
 13 脚注10参照
 14 パートタイム労働者の適正な労働条件の確保と雇用管理の改善に関して、事業主が講じなければならない措置を定めたもの。

な点を改善すべきかを見出すべく、パート雇用の実態から導いた仮説を次に述べていく。

第Ⅲ章 仮説とアンケート

パートタイム労働指針が改正されたにも関わらず、正社員とパートの均衡性が保たれていない点に疑問を感じた。そこで、現在パートと正社員の間に生じている問題点とパート雇用の実態を明らかにすべく、労働政策研究・研修機構による「正社員とパートタイマー等の均衡処遇に関する意識調査¹⁵」を元に考察を行った。なお、この調査目的は「均衡処遇の効果的な推進方策を見出し、推進方策を考える上での基礎資料を得る」とされている。

調査結果より、以下の賛成理由(表1)で正社員の多くが均衡処遇に賛成している¹⁶ことが分かった。

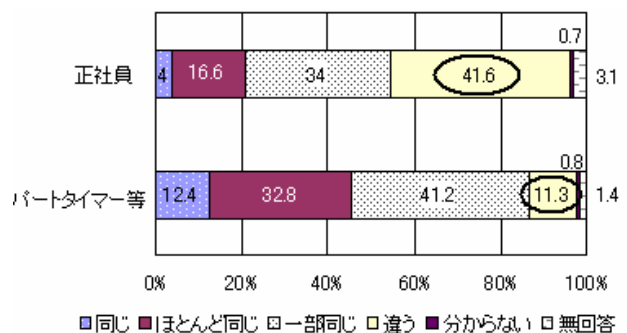
表1 均衡処遇に賛成の理由

理由	割合
優秀な人材を確保するために必要だから	65.3%
パートタイマー等のやる気を向上させるために必要だから	61.0%
同じ仕事をしている以上、処遇を合わせるの当然だから	56.1%
優秀なパートタイマー等を育てるために必要だから	36.1%
以下省略	

よって、【仮説1】「正社員は、優秀なパート確保・パートのやる気向上の為に、均衡処遇に賛成している」という仮説を導き出した。

また図2によると、お互いの仕事内容が「違う」と回答している割合は、正社員が41.6%、パートが11.3%となっている。パートは正社員に比べて「正社員と同じ仕事をしている」と認識していることが読み取れる。

図2 担当している仕事内容の認識



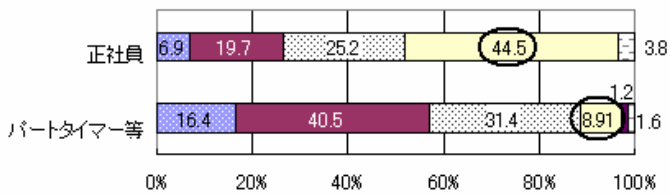
そこで、【仮説2】「パートと正社員との間で、仕事内容に関する認識に差が生じている」という仮説を導き出した。

次に、同じ質問に対する回答を業種別に見ていった。

15 調査実施期間：2005年11月。有効回答率70.9%。そのうち、自分の職場にパートタイマーが「いる」と回答した正社員1970名及び、職場で正社員と共に仕事を「している」と答えたパートタイマー等1963名についてのみの分析結果となっている。
 16 「均衡処遇賛成する正社員の割合は、賛成・どちらかという賛成を合せて79.3%となっている。アンケートP15 図2-9、P16 図2-10より

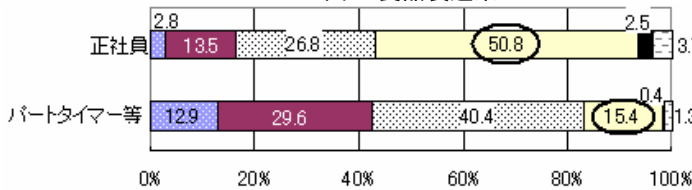
「銀行・金融サービス業」では、正社員が 44.5%、パートが 8.91%となっている(図 3)。

図 3 銀行・金融サービス業



「食品製造業」では正社員が 50.8%、パートタイマーが 15.4%となっている(図 4)。

図 4 食品製造業



またこれらの業種は、均衡処遇の賛成割合が他の業種に比べて低い¹⁷。そこで、【仮説 3】「均衡処遇に反対している企業は、正社員とパートの意識にも大きな隔たりが見られる」という仮説を導き出した。

これらの仮説を検証するため、会津地域のスーパーにアンケートを実施した。

1. アンケート目的

会津地域のスーパーへのアンケートと、本章冒頭で述べた調査の回答を比較し、主婦パートが抱えている不満事項や正社員が求めるパートの人材像を明らかにする。対象企業は会津地域のスーパー 2 社で、調査対象はパートタイマー 27 名正社員¹⁸ 名である。

2. アンケート概要

パートタイマーへの質問内容は以下の通りである。

- 勤続年数
- 働く上で不満に感じている点
- 正社員との仕事の違い
- 正社員登用を望んでいるか

また、正社員への質問内容は以下の通りである。

- パートタイム労働指針の認知度
- 正社員との仕事の違いの伝え方
- パートに求められる能力
- 均衡処遇の賛否

2. アンケート結果

次に、パートと正社員に分けてアンケート結果の大きな概要を説明する。

¹⁷ 均衡処遇に賛成の割合は銀行・金融サービス業が 79.7%、食品製造業が 71.7%となっている。他企業は 80%を超えており、これらの業種が全体平均を下げていることとなっている。

¹⁸ 今回の調査では、パートタイマーを採用している正社員(店長やマネージャー)に限定した。

《パートタイマー》

- ① 主婦パートの勤続年数は長い。
1 年未満と答えたパートは極めて少なく、同じ企業に長く勤めている主婦パートが多い。
- ② 法律が改正されたにも関わらず、パートはまだまだ賃金に不満を抱えている。
賃金において不満に思うパートの割合が高かった。いまだパートの処遇改善には至っていない現状が伺える。
- ③ 正社員との仕事に差がない場合に賃金への不満が生じている。
パートの約 8 割が、正社員と同じ仕事をしている場合の賃金に不満を感じていた。
- ④ 正社員への登用は望んでいない。
約 9 割の主婦パートが、社員への登用は望んでいないことが明らかとなった。家庭との両立を図るために、あえて「パートタイマー」という職業を選択していると考えられる。

《正社員》

- ① パートタイム労働指針の認知度は高い。
- ② パートと正社員の仕事の違いを伝えるかは、企業によって異なる。
「正規の仕事がパートに移行しているため違いの意味が分からない」として「伝えない」と回答している企業が存在した。
- ③ パートに求められる能力も企業により異なる。
ある企業は、「協調性・信頼性がある」ことを重要視しているが、一方で「やる気があれば任せられる」という回答もあった。
- ④ どちらかといえば均衡処遇に反対している。
「均衡処遇は本人次第である」、「まだ均衡処遇に対しての論議が不足している」という理由から均衡処遇を保留、または反対している。

第IV章 検証結果

今回のアンケートでは、均衡処遇の考え方に賛成する割合が低かった。よって、【仮説 1】が企業によって異なることが検証された。ただし、今回のアンケートは会津地域の中でも限られたスーパーに焦点を絞っているため、この結果が全ての企業に当てはまるとは限らない。正社員の多くは「均衡処遇は本人次第」と回答しているが、この考えには疑問を感じる。現に多くの主婦パートが賃金に対して不満を感じている。それでも「本人次第」と考えているということは、主婦パートが感じている不満を企業側が理解していないということになるのではないだろうか。一人ひとりの生産性を向上することによって、企業全体の仕事効率向上につながっていく。そこで、主婦パートの的確な能力評価がより重要になってくるのである。

また、正社員側が、「正社員とパートの仕事の違い」を伝えているつもりでも、半数のパートはまだまだ同じ仕事をしていると感じていた。ここで【仮説 2】が検証される。

ある企業の回答の中で「パートの仕事が正社員化しているため、違いを伝える必要性はない」という回答があった。しかし、均衡処遇が進められていない状態で、正社員同様の仕事をパートに委ねることは、主婦パートの不満を高めることになる。なぜなら、「同じ仕事をしているのになぜ賃金に差があるのか」という不満をより高めることになるためだ。的確な能力評価が行われていないのであれば、仕事の違いを伝える必要があるのではないだろうか。

さらに、正社員が均衡処遇に反対している企業では、パートが抱える不満事項も多い傾向にあった。ここで【仮説 3】が検証される。正社員との仕事の重なりを感じた場合の賃金に不満を感じているパートの割合が多いにもかかわらず、「パートと正社員の仕事と同じであることは当たり前だ」と考えている企業が存在している。正社員と同じ仕事をパートが担当していることを知りながらも均衡処遇に反対するということは、パートの存在意義を理解していないことになる。均衡処遇の考えを浸透させる以前に「パートタイマー」に対する正社員の意識改善が求められる。

第V章 結論

現在、正社員と同じ仕事をしていると感じているパートは半数を上回っている¹⁹。同じ仕事をさせるということは、企業側もパートにそれなりの能力があるということを認めていることになる。しかし、均衡処遇という考えにはいまだ至っていないのが現状である。均衡処遇を考えるにあたって、自由度の高いパートの勤務形態が懸念されている。しかし、現にサービス残業や長時間勤務で、正社員同様の仕事をしているパートが存在しているのである。サービス産業が増加している日本では、パートをなくして企業が成り立たないほどにまでなっており、パートの果たしている役割は非常に大きいと言える。

欧州では、パート増加に伴い「パートタイムの就業条件を定める法律の改正²⁰」が進んでいる。また、欧州の自発的なパートタイム労働者²¹は教育水準が比較的高い²²とされている。日本でも、家庭との両立を考えた自発的パートタイマーが多く存在する。そのため能力評価が的確に行われれば、その能力はより向上することが予想される。ここで企業に考え直すべき点は、パートを戦力にすることにより、企業にも利点が生じるということだ。

それは、安価な人件費で雇用出来るということに限らない。一定の業務をパートに任せることで、正社員は企業発展のためのより重要な業務に取り組むことが出来るようになる。パートを本当の戦力とするということは、「正社員と変わらない水準で、店舗の売上げや利益目標を

達成出来る人にする事である²³」とされている。しかし、正社員を重要業務に特化させることで利益向上が期待出来るのであれば、パートも間接的に利益向上に貢献することになるのではないかと筆者は考える。企業側が、以上の利点を理解し、主婦パートという貴重な労働力を企業発展に貢献させていくことが、結果として若年労働者不足という問題を回避出来ることにもつながっていくのである。

ここで、パートの戦力化に力を入れている企業を例として挙げる。生活協同組合いたまコープでは、パートの能力を評価するエクセレント人事制度²⁴を導入している。能力や業績を処遇に反映させ、意識改革を促しており、均衡処遇の考えが浸透していることが伺える。その他多くの企業に不足していることは、「パートの頑張りを評価しようとする姿勢」である。このような姿勢が整って初めて、均衡処遇という考えに至るのである。

今後、主婦パートを戦力にしていくにあたっての最大の課題は、正社員とパートの間にある意識の隔たりをなくすことにある。そのためにも、正社員は「パートだから」という考えをなくし、共に働く従業員として認めていくべきだ。同時にパート自身も、企業から必要とされているのだという存在意義を認識し、企業から信頼されるような仕事に対する姿勢を強化していく必要がある。双方が認め合える環境が生まれて初めて、パートの戦力化に成功したと言えるのではないかと筆者は考える。他人に代替がきかない仕事をする正社員なくして、企業は成立しない。パートの戦力化は、人件費削減の中で正社員として雇用された意味を見直す機会を与えていることにもなっている。意識の隔たりをなくし、双方の在り方を再度見直していくことが、主婦パートを戦力として考えていくにあたって、最も重要になってくるのではないかと筆者は考える。

参考文献

- ◆ 齋藤隆造『パートを戦力にする活用術』 ぱる出版、2003
- ◆ 清水均『パート・アルバイト戦力化 [完全]マニュアル』 商業界、2004
- ◆ 西村秀幸『ディズニーランドとマクドナルドの人材育成術』 エール出版社、2002
- ◆ 鈴木宏昌「EU 諸国における非典型雇用の動向」 日本労務学会 『日本労務学会誌』中央経済者、2003 第5巻1号 P12~P22
- ◆ 松田憲二『パート・アルバイト・契約社員の処遇制度と戦力化』 経営書院、2004
- ◆ 吉田邁『パート・アルバイト活性化戦略』 日本コンサルタントグループ、2004

19 脚注 10 参照

20 『Business Labor Trend』「欧州パートタイム事情」より

21 自分の意志によってパートタイマーという職業を選択している者のことを指す。

22 鈴木 (2003)

23 吉田 (2004)

24 働きがいややりがいのレベルアップを重視して業種や技能や貢献度合いに応じて処遇が変化する仕組みのことである。