

<特集論文>

スーパーマーケット企業における「働き方改革」の展開  
ーパートタイマーの主体性に着目して

**‘Workstyle Reform’ for Part-time Workers in Supermarket Industries**

金井郁（埼玉大学人文社会科学研究所）

**キーワード**

パートタイマー 生産性向上 雇用管理区分 主体性 働き方

This article argues that the agency is an important site for studying dimensions related to part-time workers and ‘workstyle reform’. The government promotes workstyle reforms for companies because workstyle reforms have an important impact on productivity.

One characteristic of Japanese companies is that they establish employment management categories, create management systems and change employment conditions according to combinations of (i) having no fixed term of employment contract, (ii) contractually working full-time, and (iii) being directly employed, (iv) their employment conditions and employment management systems are premised on the customary practice of long-term employment (wage structure, promotions and upgrading, postings, ability development, etc. geared to years of service) and (v) they have no restriction on the place or work type, with the possibility of overtime work.

Drawing on research from a Japanese supermarket company A, this article illustrates the employment management categories impact on agency how part-time workers work. Part-time workers think they have to follow the directions from regular workers due to role in employment management categories. Though a Japanese supermarket company A want part-time workers work themselves actively, company A creates more detail employment management categories under ‘workstyle reform’.

## 1. はじめに

第2次安倍政権では、経済政策によって「デフレからの脱却と富の拡大」を押し進めることを「アベノミクス」と名付け、2013年以降関連する様々な政策を打ち出してきた。その中で、労働生産性の改善と労働力人口の増加が経済成長に必要という経済理論を下敷きに、労働生産性を改善するための最良の手段として「働き方改革」を位置づけている。

経済成長していくために、マンアワーあたりの付加価値額を増加させていくことが必要との認識は一致するが、それがどのように達成されるのかについては、先験的に一概に言えることではない。特に、非正規雇用比率の高いような企業において、マンアワーあたりの付加価値額を増加させるにはどうしたらいいのだろうか。非正規雇用と企業の生産性については、森川(2018)が指摘するように、正社員に対する強い雇用保障を所与とした場合、非正規労働者の存在は企業にとって労働投入量の迅速な調整を可能にすることで、生産性に潜在的にプラスの効果を持つ可能性がある一方、非正規雇用は労働者のスキル向上へのインセンティブを低下させることを通じて、長期的にみると生産性に対してネガティブに働く可能性もある<sup>1</sup>。

そこで本研究では、従業員の多数を非正規雇用の女性パートタイマーが占めるスーパーマーケットA社を事例に、企業レベルで生産性向上がいかにか考えられ、店舗の生産性向上を促す制度的な枠組みがいかにつくられ、職場運営が行われているのかを明らかにする。また、そうした組織構造および制度が労働者、特にパートタイマーの働き方や意識にいかなるインパクトを与えているのかを検討する。つまり、「働き方改革」を遂行する主体である企業レベルの労使の取組み、および現場の労働者レベルへの主体的取組みのあり様を考察し、メゾ・ミクロレベルの相互作用を検討しながら企業の生産性向上をめぐるメカニズムを明らかにする一助としたい。

本研究は、筆者が2007年から2019年現在まで継続的に行っているA社およびA社労働組合、A社で働く正社員やパートタイマーの方々への聞き取り調査を用いて行う<sup>2</sup>。

## 2. スーパーマーケット産業の非正規雇用をめぐる先行研究

非正規雇用比率の高いスーパーマーケット産業は、非正規雇用、特にパートタイマーの仕事と処遇をめぐる研究の事例として対象化されてきた。1990年代以降、パートタイマーの基幹労働力化が進むとそのあり方に関する実証研究が積み重ねられ、そうしたパートタ

イマーの仕事の高度化や正社員の仕事の代替の実態、正社員との均等・均衡の観点からパートタイマーの処遇の検討が行われてきた。本節では、パートタイマーをめぐる先行研究の中にスーパーマーケット企業における生産性向上に向けた取組みプロセスの検討を位置づけるために、近年のスーパーマーケット産業におけるパートタイマー研究を概観する。

スーパーマーケット産業全体の労働力構成は1985年時点では正社員比率が61%、パートタイマー比率<sup>3</sup>が30%と正社員が多数を占めていた。しかし、三山（2016、2018）が指摘するように、大規模小売店舗をめぐる規制緩和とスーパー業界の経営環境の変化によって、2018年3月現在では、正社員比率が23.2%、パートタイマー比率が76.8%とパートタイマー比率が大きく上昇した。構成する雇用形態の割合の変化だけでなく、雇用形態の内実とそれを構成する労働者の属性の変化を伴っていた<sup>4</sup>。

企業のマジョリティを占めるようになったパートタイマーを企業内に定着させるのと同時に熟練度を上昇させるために、マネジメントの工夫が必要となる。金(2017)は、その方法について、主婦であるパートタイマーの家庭優先性の保障を主な内容とするパートタイム労働市場における行為者たちの行為のルールである主婦協定をもとに、「選別的内部化」と「疑似内部化」から構成される「制限的内部化」を試みていると分析している。つまり、労働時間と熟練度を基準にパートタイマーをいくつかの雇用区分に分け、その中の一部だけを選別して内部化し（選別的内部化）、内部化の対象になるパートタイマーに適用される内部化規則は、正社員の内部化規則の形だけを真似したもので、勤続や熟練が伸びるほど正社員との処遇格差が拡大するものである。これは、パートタイマーの契約時間が短時間化し、かつ契約労働時間数は職務の難易度と結びつけられている（三山、2018）との指摘とも重なる。

なぜ様々な雇用形態の人材を組み合わるのかについては、企業の戦略との関係から言及される。特に、Lepark and Snell(1999)は①人的資本のユニークさ、②人的資本の戦略的価値という2つの軸を組み合わせて、4つのタイプからなる人材アーキテクチャモデルを構築するといった議論を展開し、日本の人的資源管理論にも大きな影響を与えたといわれる（中村、2015）。しかし、Lepark and Snellの議論に対して、中村(2015)はスーパーマーケットと百貨店の事例研究から反論している。小売業における雇用形態別従業員編成のメカニズムは、営業利益確保という財務的指標によりトップから振り分けられる算定方法と売場での作業量から積み上げる算定方法がある（野村、2018）。中村(2015)では、財務的指

標においても異なる雇用形態の社員に期待される仕事内容を明確に区分した上で、削減圧力をかけるというわけではないと指摘する。こうした財務アプローチによってポートフォリオが編成された後に、雇用形態別の社員の仕事内容が変化し、例えばスーパーマーケットではパートタイマーの数が減らされてその結果パートタイマー自身の職域が拡大し、百貨店では正社員の管理範囲が拡大された結果、契約社員、パートタイマーが正社員の担っていた業務を任されるといったことが起きていると指摘する。

このように、雇用形態における仕事内容は明確には区分されず、雇用ポートフォリオが編成された後、結果として職域が変容していることが、均衡・均等処遇問題を複雑化させるといえる。平野(2018)は、総合スーパーA社(GMS)の2000年代以降のパートタイマーの基幹化と均衡・均等処遇の取組みの変遷を整理する。A社の2000年以降のメジャーな人材制度改定は3回<sup>5</sup>で、正社員、パートタイマーのどちらについても人事・賃金制度を頻繁に改定していることがわかる。企業は労働時間および勤務地問題に拘泥されながら、パートタイマーの定着と熟練向上を促す必要から、労働時間、勤務地の組み合わせと雇用形態、技能習得と処遇水準のあり様をめぐる改定<sup>6</sup>を繰り返しているといえる。

繰り返される人事・賃金制度改定の背後には、生産性や収益の向上をめぐって、正社員、非正社員の人事・賃金制度と働き方の課題が解消されないていないことがあるのではないだろうか。雇用形態の人材の組み合わせを考えると、戦略的位置づけだけを検討するだけでなく、企業レベルの生産性への影響も視野に入れて雇用形態の人材の組み合わせを考える必要がある。

そこで、本稿では雇用形態を区分することで組織の中での役割がどのように位置づけられ制度が作られ、それらが労働者の行動や主体性に影響を与えるのかを企業における生産性向上に取り組むプロセスから考察する。

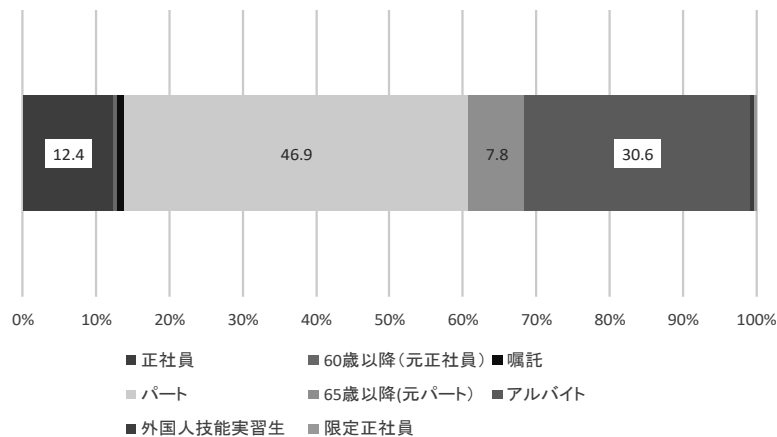
### 3. 事例の紹介とA社における生産性向上に向けた取組み

本節では、A社の事例概要を簡単に説明した上で、A社の生産性向上に向けた仕組みや考え方を整理する。

A社は266店舗を展開し、6700億円超の営業収益(2018年2月期)のある上場食品スーパーである。営業品目は、生鮮食品、一般食品のほか、一部家庭用品や衣料品等も扱っている。全従業員数は約45000人で、多数を占める従業員区分の割合の内訳は正社員12.4%、

パートタイマー46.9%、アルバイト 30.6%となっている（図表1参照）。非正規雇用の管理区分が多様化しており、パートタイマー比率が最も高いもののアルバイトや嘱託といった他の非正規雇用の割合も高くなっている。

図表1 A社の従業員区分の構成(2018年11月現在)



(出所：A社労働組合資料より作成)

A社の雇用管理区分の考え方で特徴的なことは、パートタイマーを「自分の都合に合わせて働くことができる」と位置付けて、パートタイマーはシフト勤務をせず固定日時勤務としていることである。契約時間は4パターンあり希望契約時間をパートタイマーが選択し、店舗間の異動はなく時給制となっている。一方、正社員は年間2000時間のシフト勤務で、A社の展開地域圏内での異動があり月給制である。そのほか、A社は2007年に契約社員を店舗限定契約社員にする制度を作り2011年に改定し<sup>7</sup>、2018年5月には店舗限定正社員という雇用管理区分を作った。店舗限定正社員は、年間2000時間シフト勤務、契約店舗間での異動があり、月給制である。後述するように今回の働き方改革においても店舗限定正社員のあり方をめぐって議論が積み重ねられた。

A社では、2004年から「お客様にとって最良の売り場を効率的に作り上げること」(A社労働組合資料)を目標に「業務改革プロジェクト」を実施した。同プロジェクトは、本部(部門)主導型の仕組みから店舗主導型の仕組みに変え、「競争力の向上」「生産性の向上」を早

期に実現するため、業務全般のあり方を検証し、問題や課題を精査し、具体的取り組みにつなげていくものである。このプロジェクトによって、店舗での作業をすべて洗い出し、各作業の標準的な作業時間を決定<sup>8</sup>し、店舗内の導線の見直しとともに作業をマニュアル化し、効率的な店舗運営に結び付けようとした。

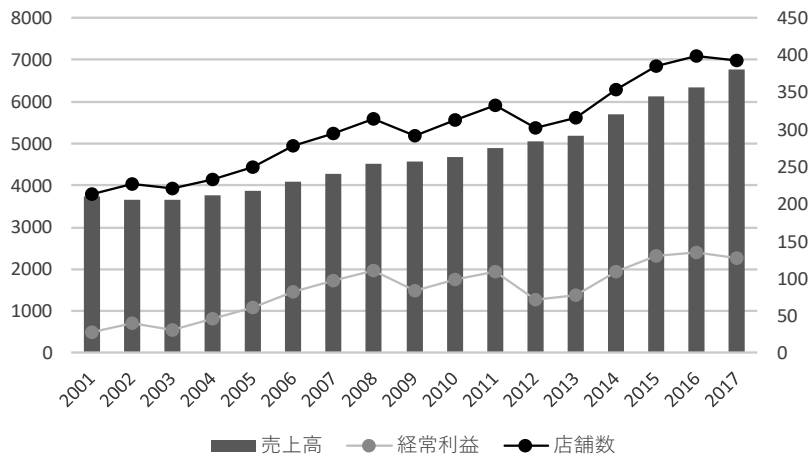
同プロジェクトと並行して、A社では生産性指標が導入された。A社の生産性は2つによって測定される。1つは、人時売上高で、総売上高を総労働時間で除したものである。人時売上高を高めるためには、売上を上げるか、総労働時間を削減することが必要になる。2つ目は、経常利益率目標が掲げられた。

こうした生産性指標が導入されたことにより、各店舗に生産性指標に合わせた予算が、店舗ごとの計画売上と労働時間予算として課されるようになる。計画売上は、昨年度実績や競合店状況など、店長と本部との面談で店舗の実情・要望を加味して経営側が決定する。労働時間予算は、以下の2つの方法で決められるが、労働時間予算によって要員が配置され、実際にその要員で足りない場合は残業で対応することになる。

労働時間予算は、1つは各店舗の作業時間の積み上げで全体の目標値を出す方向である。これは上述したように各作業の標準作業時間が決められているため、計画売上を達成するのに必要な各作業の時間を積み上げたものである。ただし、一人前の作業者に基づいて標準作業時間が決められているため、新人だとその作業時間に追いつかないなどの問題がある<sup>9</sup>。2つに、経常利益・経常利益率の目標から逆算された労働時間予算が算出され、各店舗に課されるという方向がある。この2つの方法で算出される労働時間を踏まえ、店長と本部との面談によって店舗の実情・要望を加味して経営側が決定するが、2つ目の経常利益・経常利益率目標から逆算された数字に引っ張られやすく、1の作業時間を積み上げた数字とのギャップが大きくなると要員配置は足りない状況となる。

A社の経常利益の推移をみると（図表2）、業務改革プロジェクトを立ち上げた2004年以降、増加傾向にあることがわかる。

図表2 A社の売上高・経常利益・店舗数の推移



(出所：A社労働組合資料より作成)

A社では「お客様にとって最良の売り場を効率的に作り上げること」を目標に業務改革プロジェクトが進められたが、生産性が高い店舗や売り場とはどのようなものだと考えられているのだろうか。

店舗レベルでは、生産性が高いとは①来店客数が多く、②顧客の買い上げ点数が多く購入金額が高いことを指すという。来店客数を増やすには、店舗立地、広告、ポイント等の販促など経営戦略に依存して決まることも多く、また、一人あたりの買い上げ点数や購入金額を増やすにも魅力ある商品を揃え適正な価格で販売するといった経営戦略に依存する部分も多い。しかし、各店舗では高い生産性を実現するために必要なこととして、魅力ある売り場を作ることだと考えている。そのための工夫として、例えば店舗では部門を超えた関連販売、カレンダーマーケット、陳列方法、店内の利便性などを高めるといった取り組みが行われる。つまり、各店舗では「必要なタイミングで顧客が欲しいと思う商品が売場の前に適正な売価で買いたいと思うように並んでいること」が生産性の高い魅力ある売り場・店舗となるための条件だと考えられている。

では、こうした生産性が高い店舗・売り場はどのように作られるのだろうか。A社では正社員が販売計画を立て、売れる売場作りのためのマネジメントを行い、そのマネジメントに従い、パートタイマーが作業を担うという役割分担が想定されている。こうした雇用形態別の役割が想定される中、「人間関係作り、パートタイマーとのコミュニケーションがうまい」正社員が必要とされている。なぜならば、パートタイマーとのコミュニケーションがうまい正社員の下では、パートタイマーへの教育が積極的に行われ、それによって一

一人のパートタイマーの技量が高まり、1時間あたりの作業効率が上がることになるからである。このようにパートタイマーの作業効率が上がると、例えばピークタイムに対する陳列量が適正な量となったり、正社員が逐一指示をしなくてもパートタイマー自らが考えてピークタイムに合わせて量を調整して商品用に野菜や魚のカットや盛り付けを行うなどの協力体制が出来、魅力ある売り場作りをしていく上で、部門全体の効率が上がると考えられている。

一方で、正社員がマネジメント、パートタイマーが作業といった役割分担が想定されているものの、パートタイマーの売り場作りへの参画が見込めることも生産性の高い店舗、売り場に必要だと考えられている。正社員の設計する段取り、販売計画はあるが、例えばパートタイマーから「週末にイベントがあるから品揃え普段売れていないのが売れるからお弁当材料を増やした方がいいよ」といった地域に密着した情報を提供してもらったり、パートタイマー自身のアイデアを出してもらうことなどである。この参画するときのアイデアの源泉は、売り場の一人一人が「今までの自分が培った経験、知識、同業他社視察、新聞・テレビなど普段から情報収集・視野を広げること」によると考えられている。

#### 4. A社の生産性指標を達成するための人事・賃金制度上の仕組み

3節でみたように、生産性指標が立てられ店舗に予算が課されたうえで、生産性の高い店舗・売り場に必要なのが考えられている。これを満たすための人事・賃金制度上の仕組みはどのようなものになっているのだろうか。本節では、正社員とパートタイマーの人事・賃金制度を検討し、正社員やパートタイマーの行動にどのようなインセンティブを与えるものとして設計されているのかを考察する。

A社では正社員の人事・賃金制度は、2018年5月に改定<sup>10</sup>されているが、職能資格給と役割給で構成されることに変更はない。職能資格給は、12等級あったが2018年改正でI等級からVII等級の7等級に減らした。III等級までは同一等級内で昇給がある。昇給するには、例えばI等級とII等級では7段階評価中6段階目の評価で1号(I等級では1250円、2等級では1000円)上がり、III等級では7段階評価中5段階目の評価で1号(1250円)上がる。より高い評価を受ければ、より多く昇給する。I等級は上限と下限で4万円、II等級は3万円、III等級は8万5000円の幅があるが、IV等級以上の職能資格給は昇給幅のない定額となる。役割給は、チーフ以上の役割に支給するもので、チーフは固定給だが、副店長



以上は同一の役割給内で評価により支給額を決定するものである。

正社員はⅢ等級でチーフとなることが目指される。ただし、図表3でみるように、役職のない担当社員が36.4%、役割給固定のチーフが36.8%と7割超を占めており、正社員の役割構成において下位層に大きく偏っていることがわかる。

図表3 正社員役職別構成比

| 役職           | 割合 (%) |
|--------------|--------|
| 管理職(店長、副店長等) | 16.9   |
| トレーナー・バイヤー   | 9.9    |
| チーフ          | 36.8   |
| 一般社員         | 36.4   |

(出所：A社労働組合資料より作成)

次に各社員の日々の行動や意思決定に影響を与える考課制度について検討する。店長をはじめ正社員の考課は、業績考課とプロセス評価による。業績考課は、①売上、②粗利益、③粗利益率、④店舗段階損益によって5段階評価される。店舗段階損益は、人件費を考慮した指標であるため、正社員の行動としては、人件費を含めた費用を気にした上での売上達成を目指すよう意識づけられている。プロセス評価<sup>11</sup>は、「顧客志向(お客様志向・風土醸成)」「多様な人財の活躍」「規律・チームワーク」「リーダーシップマネジメント」「部下育成」の項目に対して、7段階の相対評価となる。

次にパートタイマーの人事・賃金制度をみていこう。A社では2015年にパートタイマーの人事・賃金制度改革を行っている。2015年まではパートタイマーを労働時間と熟練レベルで分けて熟練レベルの昇格に応じた昇給をする仕組みであった(図表4参照)。しかし、入社から3~4年程度で到達するⅢ級までは作業の習熟によって時給アップが見込めるが、それ以降はパートタイマーにも人事考課制度があり毎年評価されるにもかかわらず、進級する以外に昇給機会がなく、「会社から認めてもらっていない気持ちになる」という声が多く聞かれた<sup>12</sup>。また、従来、役職であるチーフへの任命は正社員しか行っていなかったが、正社員が配置できずパートタイマーだけで運営される部門があり、実質的にパートタイマーがチーフ業務を担っているような部門も出現していた。こうしたチーフ業務を行っているパートタイマーを正社員とするよう労働組合は会社側に働きかけたが、「シフト勤務か時

間固定勤務かの働き方が異なるため、正社員とすることは出来ない」との回答があった。そこでこれらの問題を解決するため、労働組合からの働きかけによって労使交渉を積み重ね、2015年にパートタイマーの人事・賃金制度改定が行われた。

図表4 2015年以前のパートタイマーの資格制度

| ロング<br>(30～35時間) | ミドル<br>(20～25時間) | MS(月間<br>60～80<br>時間未満) | イメージ                      | 資格給                 | 年間一時金 | 昇格基準                     |
|------------------|------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------|-------|--------------------------|
| V級               | —                | —                       | 業務推進トレーナー/<br>技能トレーナー     | 140円                | あり    | 筆記・面接試験。技能コースは技能検定・面接。   |
| IV級              | IV級              | IV級                     | 業務推進エキスパート/<br>調理推進エキスパート | ロング90円<br>ミドル・MS50円 | あり    | 筆記・面接試験。技能コースは技能検定及び商品知識 |
| III級             | III級             | III級                    | 上級                        | 30円                 | あり    | 年回2回                     |
| II級              | II級              | II級                     | 中級                        | 15円                 | なし    | チェック                     |
| I級               | I級               | I級                      | 初級                        | 5円                  | なし    | シートを用いた、進級               |
| 0級               | 0級               | 0級                      | 新人                        | なし                  | なし    |                          |

(出所：A社労働組合資料より作成)

2015年改正で、資格制度体系を変え、パートタイマーに対して行う年2回の人事考課の結果を反映した年1回の昇給機会を導入した。また、正社員がいない部門などで実質的にチーフ業務を担っているパートタイマーがいることに対応して、パートタイマーの上位職A級を導入した。この上位職A級は、固定時間勤務ではなくなり、前後1時間の変動時間がある働き方として、パートタイマーのままチーフに任命することのできる資格となっている。チーフを任命するために固定時間勤務を変更するもののパートタイマーであるため前後の1時間のみの変動時間であるといった「働き方」と雇用形態と役職の関係を維持することへのこだわりがうかがえる。

図表5 2015年以降のパートタイマーの資格制度と昇給制度

| 等級             | 働き方   | 等級イメージ | 職務遂行能力   | 昇給幅                              | 昇格基準  |
|----------------|---|--------|--|----------------------------------|---|
| A級<br>(2.6%)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・1日7時間～7時間45分</li> <li>・年間休日105日<br/>(週5日勤務、週休2日)</li> <li>・業務に差し支える休日条件なし</li> <li>・基本契約時間+前後2時間以内のシフト勤務</li> <li>・変形労働時間なし</li> <li>・異動なし</li> </ul> | 等級イメージ | 社員代行(社員代行として部門運営が出来るパートナー)   | A-1号(+105円)<br>～<br>A-20号(+200円) |   |
|                |   | 部門業務   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・部門業務全般を主体的に標準以上のレベルで実施できる</li> <li>・部門業務全般を標準以上の作業速度、作業精度で実施できる</li> <li>・部門全体の調理作業を標準以上のレベルで実施できる</li> </ul>  |                                  |   |
|                |   | 部門運営   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・部門全体に目配りしながら進捗に応じて他メンバーをフォローし、円滑な部門業務をリードできる</li> <li>【販売計画・シフト計画・作業割当】</li> <li>・マニュアルに基づいた部門全体の業務の指導や社内ルールの指導ができる</li> </ul>   |                                  |   |
| P3級<br>(4.6%)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・短時間勤務(最大1日7時間)</li> <li>・時間固定勤務</li> <li>・異動なし</li> </ul>   | 等級イメージ | 上級パートナー(部門業務全般について指導ができ、部門運営の中心となり作業の要として貢献できるパートナー)   | P3-1(+100円)<br>～<br>P3-11(+150円) | P3級各号からアソシエイト昇格試験<br><br>・直近1年の人事考課C以上B1回以上<br>・推薦書<br>・筆記試験<br>・面接試験 |
|                |   | 部門業務   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・部門業務全般を主体的に標準以上のレベルで実施できる</li> <li>・部門業務全般を標準以上の作業速度、作業精度で実施できる。または部門の主要作業や担当作業について高いレベルの作業速度、作業精度で実施できる</li> <li>・部門全体の調理作業を標準以上のレベルで実施できる。または担当調理作業について高いレベルで実施できる</li> </ul>                          |                                  |   |
|                |   | 部門運営   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・マニュアルに基づいた部門全体の業務の指導や社内ルールの指導が出来る。</li> <li>・部門業務が円滑に進むよう、担当ライン以外にも協力し、また必要に応じて作業をフォロー・代行できる</li> </ul>  |                                  |   |
| P2級<br>(24.5%) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・短時間勤務(最大1日7時間)</li> <li>・時間固定勤務</li> <li>・異動なし</li> </ul>   | 等級イメージ | 中級パートナー(標準的作業を習得し、さらに業務範囲を広げて部門業務全体をフォローできるパートナー)  | P2-1(+50円)<br>～<br>P2-10(+95円)   | P2級各号からP3級-1号へ進級<br><br>・直近1年の人事考課C以上B1回以上<br>・推薦書<br>・筆記試験<br>・面接試験  |
|                |   | 部門業務   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・複数の担当ラインをマニュアル通りに習得し実施できる</li> <li>・担当ライン以外の部門全体の作業について積極的に習得を進めている</li> <li>・複数の担当ラインについて、標準的な作業速度、作業精度で実施できる</li> <li>・複数の担当ラインの調理作業を標準レベルで実施できる</li> </ul>  |                                  |   |
|                |   | 部門運営   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・部門業務が円滑に進むよう、担当ライン以外にも協力し、また必要に応じて作業をフォロー・代行できる</li> </ul>   |                                  |   |
| P1級<br>(68.2%) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・短時間勤務(最大1日7時間)</li> <li>・時間固定勤務</li> <li>・異動なし</li> </ul>   | 等級イメージ | 初級パートナー(標準的作業を習得中のパートナー)   | P1-1(採用時給)<br>～<br>P1-10(+45円)   | P2級進級<br>ステップアップシート修了でP2級-1号へ進級                                       |
|                |   | 部門業務   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・割り当てられている担当ラインをマニュアル通りに基づき実施することができ、さらに担当ライン以外の業務についても習得を進めている</li> <li>・担当ラインについて、標準的な作業速度、作業精度で実施でき、さらに担当ライン以外の業務についても習得を進めている</li> <li>・担当ラインの調理作業を標準レベルで実施でき、さらに担当ライン以外の調理作業についても習得を進めている</li> </ul> |                                  |   |
|                |   | 部門運営   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・部門業務が円滑に進むよう社内ルール通りに行動できる</li> </ul>   |                                  |   |

(出所：A社労働組合資料より作成)

図表5からわかるように、パートタイマーは入社するとP1級に配置される。業務習得表によって見える化された作業ができるかどうかの○の数に応じて号決定し、1号5円で10号(=45円)の昇給ができるよう設計された。すべて習得すると自動的にP2級に進級する。P2級以上になると、年に2回の人事考課を年間評定に換算して昇降給する。パートタイマーの人事考課の基準は、例えば上位職のA級では、「規律・ルール」、「コミュニケーション」、「後進の定着・育成」、「知識・技能」、「方針理解」、「お客様視点」、「安全・安心の提供」、「部門運営の推進」といった基準から考課される。正社員の評価基準には「多様な人材の活躍」や「リーダーシップマネジメント」が入るなど、よりマネジメント視点からの評価項目があるのに対して、パートタイマーの評価項目は顧客志向と部門の一員として部門運営をうまく回していくことが求められていることがわかる。1号5円でP2、P3、上位

職 A 級の最上位の号まで進んで、合計で時給 200 円の昇給が出来るよう設計されている。P2 級から P3 級、P3 級から上位職 A 級への昇格は「直近 1 年の人事考課で C 以上 B1 回以上、推薦書、筆記試験、面接試験」を受けて合格すると昇格する。金(2017)でも指摘されていたが、降給の仕組みがパートタイマーに導入されていることも注目される。P3 級や上位職 A 級からの正社員転換制度や限定社員転換制度はある。

パートタイマーに対しては、P1 では作業の習得が目指され、P2 以降では評価項目に沿って顧客志向や部門の一員として部門運営をうまく回していくことが行動として方向づけられていることがわかる。

## 5. パートタイマーの主体意識

このような A 社の組織内での役割分担や人事・賃金制度がパートタイマーの働き方や意識にどのような影響を与えているのだろうか。A 社では、上述のようにパートタイマーを「自分の都合に合わせて働くことが出来る」雇用形態と位置付けて、契約時間によって 4 パターンあるもののパートタイマーはシフト勤務をせず固定日時勤務としている。その上で、雇用管理区分の役割において、正社員が販売計画を立て、売れる売場作りのためのマネジメントを行い、パートタイマーは作業を担うという役割分担が想定されていた。

こうした雇用管理区分の作り方と役割分担の想定は、職場のパートタイマーに対して「与えられた仕事だけをするべき」「与えられた仕事以上の仕事はしてはいけない」という意識をもたらしている。

「私らは来て、与えられた仕事をして帰るだけ。…(チーフが配置されない職場となっても)自分たちで考えてやるだけ、でもほとんど与えられた仕事をして帰る。商品が納品されて、どこに出すかを考えて。あと、月に 1-2 回トレーナー<sup>13</sup>が回ってきて、それを直すって感じ。見切りの判断も本部です。それを処理していく感じ。」(Y 店舗パートタイマー G さん)

したがって、パートタイマーは顧客の要望などを直に聞いて、品ぞろえや売り方の工夫についてアイデアがあったとしても、それを誰にどのように伝えるべきか、そもそも伝えていいものかがわからなかったという。さらに、ディスプレイについても、勝手に触ってはいけないものだと思い、動かすべきものではないと思い込んでいた。

「私たちの声を誰に伝えていいのかって術がなかったんですね。(正社員に)言うたらあかんもんだって(思っていました)。敷居が高い方たちで。」(Y店舗パートタイマーGさん)

「(ディスプレイなどに)触ったらダメって私たちは思っていて、形にしても四角いものは四角のまま、動かしてはダメって。」(Y店舗パートタイマーHさん)

言われたことだけやることが仕事であると考えていることがわかる。このようなパートタイマーの意識に対して、自分たちで考えて主体的な取組みをしてもいい、むしろ主体的に取り組んでくれた方がいいという意識に変えるのは、正社員からの「コミュニケーション」である。正社員からのコミュニケーションが必要であることは、パートタイマー、正社員の双方から聞かれた。

「前までの店長は、なんていうか、こっちよりの方ではなくて、上にいる方って感じだったんですけど、(店長が代わって)店長が親身になって私たちに近寄ってくれるようになって、言うことを聞いてくれるようになってから、徐々に徐々にそういう(積極的に自分たちで考えて行動する)意識が芽生えてくる。…今まで店長というのは私らパートには全然話もできないような方だったのが、こちらに寄ってきてくれた」(Y店舗パートタイマーHさん)

「まず話を聞いてもらえるって言うのが全然違いますね。前は話してもなんか、『なにいうてんの』って感じだったのが、いまは話だけでも聞いてもらえる、返答だけでもしてもらえる。私らは思い付きで言ったりすることもあるじゃないですか、現実的じゃないことも。それも一応聞いてもらえる。それを違う形で実現させてもらえる、できるようにしてもらえる」(Y店舗パートタイマーGさん)

上述したパートタイマーは、部門に正社員のいない店舗で働いている。彼女たちにとって店舗での直属の上司は店長となる。店長に近寄りがたく、「なにいうてんの」と言われそのような雰囲気の中で店長とパートタイマーのコミュニケーションが取れない場合、パートタイマー側からは正社員は「敷居が高く」、顧客の要望や売り場作りのアイデアなど含めて何かを言うてはいけないと感じていた。店長の方から「親身になって、近寄って」くるように

## <特集論文>

なると、いろいろなアイデアを出せるようになり、それが形になるとさらに積極的にアイデアを出していこうという循環につながっている。

店長側でも店長である自分からパートタイマーに近づいて、話しやすい土壌を作ることが大事だと考えている。

「今まで指示ばかりできたパートさんの中で一番弊害になるのは、『ほんまにこれやっていいの?』とか、ある種の恐怖心をきれいにとってあげる。そのためには、僕から話すから大丈夫やで、ってほぐしてほぐして、『じゃ、思いっきりやりなさい』って言ってあげるのが大事かなって」(Y店舗店長)

一方、部門に正社員がいる場合は、チーフやサブチーフなどを正社員が担っていることも多く、パートタイマーにとっての直属の上司はチーフやサブチーフということになる。その場合は、同様に、チーフやサブチーフとパートタイマーのコミュニケーションがいかにかうまくとれるのかが「部門がうまくいくかどうか」にかかっている。

「私が明るくしていれば皆も明るくなるし、チーフとうまくやっていれば皆もわっといけるし、とりあえず上を立てることが大事だと思っていて、一本の線のように、チーフの上には店長がいるわけですし、店長が言ったことをチーフがやって、(同じように)パートがやればうまくいくと思っているので、それを一番大事にしているし、他のお店も一番それがうまくいくか、いかないかで売り上げが変わってきたと思うので。」(X店舗パートタイマーEさん)

正社員であるチーフも、風通しを良くして、チーフを信頼してもらえるよう行動することが重要なことだと考えている。そうした信頼をしてもらうことが、パートタイマーとの協力関係を築き、パートタイマーが色々な意見を言えるようになることだと考えている。

「部門が風通し悪いと、例えばお願いしたこともなかなか進まなかったり、パートナーさんの方が年上で経験もありますので、うまいこと信頼してもらえるか。信頼できる行動かどうかを自分で考えながら。言動であったり、もちろん口が悪いこともありますけど、しっかりと従い、指示した内容がそれ通りにやっていただけるかは、チーフの信頼にかかってくるので大きいと思います。」(X店舗正社員チーフ)

ただし、このような正社員チーフのいる部門でも、店長とのコミュニケーションの役割も大きいという。店長の側でも職場で正社員チーフ、パートタイマーたちと「一緒に」売れる売り場作りを作っている。

「基本的には僕は一緒にやりますよ。…当然チーフはチーフでプライドがあるんで、こうやったらどうや?とか打診をします。本人と一緒に、こういう風にしたらセンスええで、とか見せる売場やで、とか。…実際に売り場に行って一緒に考える。…全部が全部一緒にやるわけじゃなくて任せている部分も当然ありますが、きっちり「後を見るという作業」を怠らないということです。これやっておきますから、後は見てくださいねって言われたら、作業の後を見ることを怠らずに売り場をチェックする。」(X支店 店長)

「それ(意識ややる気、職場の熱気)は店長と喋れるっていう距離感だと思うんですね。全然職場に来ていただけなかったら、しゃべる機会ないじゃないですか。でも店長、こういう売り場を作りたいんですとか、直接言えるから、いま、うまくいっているんだと思います」(X店舗パートタイマーEさん)

A社が生産性の高い店舗や売り場の条件として、「人間関係作り、パートタイマーとのコミュニケーションがうまい」正社員が必要であることを挙げていたが、現場レベルでもそのように捉えられていることがわかる。

パートタイマーと正社員がコミュニケーションを取ることは、上述したような現場で働く人たちのモチベーションの喚起や維持だけに必要だと考えられているわけではない。パートタイマーの人数は多く、採用条件に職歴や学歴などをほとんど問うていない。したがって、パートタイマーの能力や意欲の面において正社員以上に多様である。そのため、業務の習得状況や意欲や能力を判断する上でも、正社員がパートタイマーと会話することが重要だと考えている。

「会話ですね。常に会話している。特に業務のことを会話していく中で、ポイントはこうこうでこう考えてます、って意見がパンと来る(人にはより高度なことを教える)。…でもわからない…ってなる人にちょっと上のことを求めるのは難しいかなって判断は僕の中である」(Y店舗店長)

## <特集論文>

「まず、パートさんと話をするときには例えばお造りとかを見て「これ、誰切ったん、おいしそうやん」から入ります。衣料品もそうです。「えらいセンスいい服、これ誰が選んだん？」ってまずそういうところから入って、興味を持ってもらって、売上ってというのはこうやでって言う話をして、食いついてきたら教えます。…食いついてこなかったら数字のマネジメントは店長がします。…そこをさらに食いついてもらおうとはしてないです。無理はしてないです。これで離れられたら、そっちの方がこわい。…何かヒントを与えてあげて、売り場方面でしっかりできる人、売り上げまでディープに理解する人、分かってきます。」(Y店舗店長)

管理者である正社員がパートタイマーとの会話の中から、パートタイマーの仕事に対する意識や能力を推し量り、より難しい仕事を与えるかどうかを判断している。例として出てくる数字のマネジメントは、本来パートタイマーの業務としては想定されていない。しかし、やる気と能力があると正社員側が認めたパートタイマーに対しては、教えて任せるようにしていることがわかる。パートタイマー自身も数字の管理を含めて新しいこと、より高度なことを学ぶことに積極的である。これは、より高度な仕事に対して意欲や能力があると判断した人に対して教育しているためであると考えられる。パートタイマー全員に対して決められた業務以上の仕事を任せることは、「負担」として受け止められる可能性もあるため、その見極めを行うのも正社員側からのコミュニケーションにある。

一方で、店長は本来のパートタイマーの業務として想定されている仕事だけを普通にこなしている場合、昇給を伴う評価をすることは難しいと感じている。店舗の損益の責任者である店長にとって、パートタイマーの時給は予算制約となっているからである。

「人だけは難しいです。(難しいというのは)契約更新とかあるじゃないですか。(時給を)上げてあげたいんですよ、一生懸命やってるからね。上げてあげたい。…上げてあげたいけど、経営上、それなりの成果や結果がなかなか見えてこない方はなかなか上げる踏ん切りがつかない。…可もなく不可もないから上がらないって言い方をしています。…(昇給は)やっぱり自発的な行動ですよ。それが数字の結果に出る、出ない関わらず。チーフに対しても私ら管理職に対してもそうですけど、店長、こんなん考えてこんな売り場にしてみただけでもいいですかって一言がぼんとあれば、やってみて。その人が能動的になった瞬間なので。前に出ようとした瞬間なので、それは評価しています」(Y店舗店長)



A社ではパートタイマーという雇用形態に課された役割や業務は、正社員の指示に従って作業をこなすことであるが、評価基準では主体的に業務をこなしていくことが求められ、店舗の予算制約からは主体性のないパートタイマーの時給を上げることのできない構造になっていることがわかる。しかし、正社員が「コミュニケーション」が取れて教育する人でない限り、パートタイマーの側は指示通りの仕事以上をしてはいけなく考えており、積極的・能動的な取り組みを行うにはハードルがあることもわかる。このように、パートタイマーという雇用形態に課された組織内での役割と制度的な評価基準、店舗の予算制約の上での評価が一貫性のあるものになっているとは言い難いといえる。

## 6. A社における「働き方改革」の展開

本節では、A社が生産性向上をいかに捉えているのか、人事・賃金制度が企業の考える生産性向上プロセスにどのように作用しているのか、そうした制度や組織構造がパートタイマーの主体意識にいかに関与しているのかをまとめる。その上で、A社が進めようとしている「働き方改革」の方向性が企業の考える生産性向上にどのようなインパクトがあるのかを検討する。

非正規雇用が圧倒的多数を占める中で、A社の生産性指標(管理指標)は人時売上高と経常利益率を用いていた<sup>14</sup>。その結果、経常利益率目標のために、計画売上に対して計画労働時間(要員配置)が想定作業労働時間よりも少なく設定される傾向にある。例えば、2015年度上期労働時間予算比実績をみると、S地域内店舗の所定外労働時間について、正社員では173.3%、パートタイマー100.6%(A社労働組合資料)となり、計画労働時間が大幅に不足していることがわかる。この不足に対して、A社ではパートタイマーに対しては「自分の都合に合わせて働くことが出来る」と位置付けて、シフト勤務をせず固定日時勤務で働くよう制度設計されているため、正社員の残業による対応をしている。さらに計画労働時間の不足は、正社員が作業配置されることを生み出し、パートタイマーへの教育時間やコミュニケーション時間が失われることも意味する。また、店長は売上だけでなく店舗段階損益が業績評価となっていて、売上を高めながら人件費を抑制するインセンティブがある。その結果、「普通に作業をこなす」仕事をしているパートタイマーの賃金を上げることができない。パートタイマーに対する業績管理は部門リーダーにならない限りないが、評価制度の行動特性で考慮されているため、割り当てられる作業をこなすだけでは、賃金は

上がらない。一方で、上述したようにパートタイマーへの教育時間やコミュニケーション時間が失われているため、作業を行う以上の仕事のやり方や知識を知る機会のないパートタイマーも多くいるといえる。

「売れる店舗」をいかに生み出そうとしているのかについては、部門チーフのマネジメントの下での正社員、パートタイマーともに個々の創意工夫と作業が求められていた。しかし、計画労働時間は大幅に不足し作業時間さえ満たせない要員配置となっている中で、「創意工夫」のための時間が確保されているとは言い難い。また、そもそもパートタイマーに創意工夫の余地を役割として与えているのかということも、正社員のパートタイマーへの向き合い方によって異なっていた。こうした創意工夫の結果は、パートタイマーであっても人事考課により評価され、等級試験に合格すれば、昇格し、部門チーフの役割にも任命されるよう制度化された。P1は「作業の見える化」と作業達成水準による時給アップでの動機付けが行われるが、P2以降は作業担当が想定されるパートタイマーにも作業の幅を広げ、自ら考えてチーフや正社員と協力して売れる売場づくりをつくっていく職場運営が求められている。雇用形態における役割上は作業担当であるはずのパートタイマーに名実ともに売れる売り場作りを考える主体性を求める制度になってきたといえる。

このようにパートタイマーという雇用形態に課された役割と制度上の評価基準、店舗の予算制約上の評価実態にずれが生じやすい状態は、A社が遂行しようとしている「働き方改革」によって解消され、企業の考える生産性向上にどのようなインパクトがあるのだろうか。解消のためには、①適切な要員配置と正社員の長時間労働の解消によってパートタイマーへの教育時間の確保、②パートタイマーに名実ともに創意工夫を求めるのであれば、「正社員の指示のもと作業を担う」といった雇用形態に付された役割を見直し、能力や技能を伸ばす教育機会を与え、その伸長を評価していく仕組みを作っていくことが必要である。

A社では、「働き方改革・処遇改善により多様な人財が活躍できる環境を構築」し、「権限・責任の拡大により、皆が自分の意志で働くことによる『働きがい』を創出」するために2018年5月に人事・賃金制度改革を行っている。2018年5月の人事・賃金制度改革の主な狙いは、主に正社員に対して①店長職の再構築、②部門マネージャーの準管理職化、③部門マネージャーの新設、④管理職範囲の見直しにより時間管理の対象化し、長時間労働撲滅、⑤限定社員制度の新設となっている。

③については、正社員チーフの役職を新設し、正社員チーフの賃金アップと役割の変更を迫るものである。正社員チーフには他部門の展開をしていくことが考えられており、正社員の仕事がさらに増え、パートタイマーが自部門の仕事を遂行することと区別することにより、パートタイマーと正社員の区別をより一層図ろうとするものといえる。④の長時間労働の是正がどれだけ実効性を伴うのかということが問われるが、③だけをみると正社員のコミュニケーション時間やパートタイマーへの教育時間確保という観点からはむしろマイナスになる可能性もある。

⑤の限定社員制度の創設は、「生活環境を踏まえて本人の希望が主体」となるよう、勤務地の条件、勤務時間帯、勤務シフトの何らかを限定した者を「限定正社員」とする制度を設計した(図表6参照)。異動を登録店舗内だけに限定し、その他の働き方は正社員と変わらない者を「エリア限定社員」、店舗を1つに限定した社員を「店舗限定社員」、異動を登録店舗内だけに限定し、勤務時間帯を固定した社員を勤務時間限定社員とした。パートタイマーの上位職A級を設定し、作業担当のパートタイマーの中で実質的にチーフを担っている人の職務を創出する一方で、育児・介護等での離職を防ぐ狙いから、正社員の中に限定正社員を設定している。近年の動向をみると、アルバイトや嘱託の比率も高まり、正規・非正規という2分された雇用区分ではなくなっているが、その区分は常に仕事の違いではなく、「働き方」の違いによって生み出されている。本研究の考察からは、雇用管理区分は組織内での役割の差となってあらわれるものの仕事上の区分は不明瞭であった。一方、雇用管理区分による組織内での役割が想定されることで、パートタイマー側に「言われたこと以上の仕事を行ってはいけない」という主体意識を生み出していた。こうしたことを踏まえると、新しい雇用管理区分をつくることは単に「働き方」の違いに合わせた区分を作る以上に、仕事に対する主体性に影響を与えることを意味する。新たな限定正社員の主体性は、組織の中で位置づけられる役割や制度、他の雇用管理区分の従業員との関係性で決まってくるであろう。その雇用管理区分を作ることで、主体性にどのような影響を与え、いかに仕事を行うのかなど、その生産性にも影響を及ぼすものであることを視野に入れて考える必要がある。

図表6 A社の限定正社員制度の創設

|                 | 勤務地の条件            | 勤務時間帯      | 勤務シフト             |
|-----------------|-------------------|------------|-------------------|
| エリア限定社員         | 登録店舗(生活環境を踏まえて決定) | 7:00~22:30 | シフト制(10h~4h)      |
| 店舗限定社員          | 店舗限定(異動なし)        | 7:00~22:30 | シフト制(10h~4h)      |
| 勤務時間限定社員        | 登録店舗(生活環境を踏まえて決定) | 勤務時間固定     | 勤務時間固定            |
| (参考)<br>パートタイマー | 店舗限定(異動なし)        | 勤務時間固定     | 勤務時間固定(シフト勤務ではない) |

(A社人事部資料より筆者作成)

パートタイマーに対しては、技能習得・能力の伸長として処遇を向上させる制度を持っていたが、実質的には賃金制度上は中堅以上のパートタイマーに関しては昇給をしない者が多かった。上述したように、P2以降は人事考課による昇降給が行われるが、2015年度実績P1での昇給率82.6%、未昇給率17.4%、2016年度実績でのP2・P3での昇給率は時給10円アップ0.30%、時給5円アップ18.10%、昇給なし80.10%、上位職パートでは、時給10円アップ2.40%、時給5円アップ44.50%、昇給なし53.10%(A社労働組合資料)と、P2・P3の8割で昇給なし、上位職のパートタイマーでも5割以上で昇給がないことがわかる。一方で、近年は店舗の採用時給が上昇し賃金自体は連動して上がる者が多い状態となっている。そこで、2018年5月から組合の働きかけでP2以降の昇給基準を変更し、パートタイマーの昇給をしやすくなる制度変更<sup>15</sup>を行った。パートタイマーの評価基準、店舗の予算制約上の評価実態にずれが生じやすい状態を解消しようとするものであったといえる。しかし、依然として雇用管理区分としてのパートタイマーには作業を指示通りこなす役割が想定されたままで、評価としては主体的な取組みをしていく「能力」の伸長が求められ、制度上もよりそれを推し進めるように改正されているといえる。

本研究の分析からは、制度設計だけでなく、それに取組む主体性の考慮が重要であること、主体性は雇用管理区分の作り方が影響していることが明らかとなった。パートタイマーを「自分の都合に合わせて働くことが出来る」と位置付けて、「働き方」に重点を置いて雇用管理区分を設計することは、日本の労働市場に合わせたもので採用戦略上必要なことと考えることもできる。しかし、このことが現場の労働者の主体性に与える影響は大きく、A社でも生産性向上のためパートタイマーに対して主体的な能力発揮を一方では求めている

る現状がある。「働き方」による区分設定を基軸とする限り、雇用形態に課された役割と実際の職場で求められる役割、それに対する評価基準、店舗の予算制約、パートタイマーへの教育と主体的な能力伸長について矛盾した関係を作り出すものとなるのではないだろうか。いま求められるのは、創意工夫をすることを主体性の側面も考慮しながら「働き方」とどのような関係があるのかを労使ともに検討し、「働き方」による区分設定を基軸とした組織内での役割付けを見直すことだと考える。

<sup>1</sup> 森川(2018)では、非正規雇用が企業の生産性に対してどのような影響を持っているのかについて、先行研究をまとめている。オランダの医薬品販売業を対象にした研究ではパート雇用は生産性へのプラスの効果、製造業・サービス業を含むイタリア企業のデータ分析では製造業企業に対するパート雇用のマイナスの影響を示しているという。一方、有期雇用については、ベルギーの企業—従業員リンクデータを用いた研究から、有期雇用は労働集約的なサービス産業において生産性や利潤を高めるが、製造業や建設業ではそうした効果がなく、サービス産業における有期雇用労働者は製造業における製品在庫と同様の機能を持っており、需要変動への対応を可能にするという。日本については、森川(2014)が売上高のヴォラティリティが高い企業で非正規雇用が生産性と正の関係を持つことを指摘している。

<sup>2</sup> 本研究で直接引用した聞き取り調査は、以下の通り実施した。

2018年4月3日 A社労働組合執行委員長、執行委員長代行インタビュー。

2018年6月4日 A社労働組合執行委員長インタビュー。

2018年7月4日 A社X店舗店長、正社員チーフ、パートタイマー2名インタビュー (Eさん、Fさん)、A社Y店舗店長、パートタイマー2名インタビュー (Gさん、Hさん)。

<sup>3</sup> パートタイマー数はパートタイマーとアルバイトの8時間換算数。

<sup>4</sup> ①正社員の減少の中でパートタイマーが増加し、②正社員の減少はとりわけ女性正社員の減少が開始時期が早く減少の程度が激しい、③その結果、この30年間にスーパーで働く労働者に占める女性比率は増大したにもかかわらず女性正社員は従業員の中で最小少数派となり、④パートタイマーの中心が女性であることは変わらないが、パートタイマーの1割以上を男性が占め、非正社員=女性という図式は崩れ始めている、⑤男性従業員に占めるパートタイマー比率は4割に迫り、男性=正社員という図式も崩れつつある(三山、2018)。

<sup>5</sup> 平野(2018)において人材制度改定という言葉が使われている。①2004年に実施された正社員とパートタイマーの両方を対象とする改定、②2012年の主としてパートタイマーを対象とする改定、③2016年の正社員を対象とする改定である。

<sup>6</sup> 平野(2018)は、いわゆる正社員である勤務地の限定されているL区分社員といわゆるパート社員であるC2コミュニティ社員のモデル賃金は均等となるよう設計されているとして、職務が同じであれば賃金は均等となるよう改定されたという。しかし、両者の間で賃金項目の構成が異なっており、これを均等処遇と呼べるかは疑問が残る。島貫(2018)は、非正社員に対して正社員と異なる賃金決定要素を設定する事業所は、同じ賃金決定要素を適用する事業所よりも正社員と同じ仕事に従事する無期・有期パートおよび有期社員の賃金水準は正社員の賃金水準を大きく下回る傾向があることを明らかにし、正社員と同じ仕事に従事する非正社員の賃金水準を正社員の水準に近づけるには、両者の賃金決定要素を同じにする必要があると指摘している。

<sup>7</sup> この経緯と含意については、金井(2011)を参照のこと。

<sup>8</sup> 実際に代表的なパートタイマーの作業時間をストップウォッチで計測し、標準作業時間を決定した。

<sup>9</sup> 一方、熟練すると標準作業時間より短く出来る者もいる。

<sup>10</sup> 役割に重きを置いた制度にして与えられた業務での成果や努力を給与や賞与に反映しやすくすることで、より働きがいの高まる制度を実現することを目指している。

<sup>11</sup> 行動特性と目標管理によって評価される。

<sup>12</sup> A社労働組合は2012年9月に月間60時間以上勤務のパートタイマーを組織化した。パートタイマー組織化後、支部のパート連絡員3-5名を配置し、年に3回パート連絡員会議を実施し、パート組合員の要望を収集する取組みを行っている。

<sup>13</sup> トレーナーは本部の商品部に所属する正社員で、店舗を巡回して店舗での売り方などを指導している。

<sup>14</sup> A社の生産性管理指標は、「働き方改革」において労働生産性を改善するという時の「マンパワーあたりの付加価値額の増加」ではない。

<sup>15</sup> 上期と下期でどちらもC以上で、どちらか1回でもB以上であれば昇給するようにした。

【参考文献】

- 金井郁(2011)「非正規労働者の処遇改善と企業別組合の取り組み—ジェンダーへのインパクトに着目して」『大原社会問題研究所雑誌』633号、1-19
- 金英(2017)『主婦パートタイマーの処遇格差はなぜ再生産されるのか』ミネルヴァ書房
- 島貫智行(2018)「正社員と非正社員の賃金格差—人事管理論からの検討」『日本労働研究雑誌』701号、52-66
- 中村圭介(2015)「人材ポートフォリオの編成—スーパーと百貨店の事例研究から」『日本労務学会誌』16(1)、4-20
- 野村かすみ(2018)「小売業における雇用形態別従業員編成に関する考察—百貨店、総合スーパーの事例を中心に」『社会政策』第10巻第1号、122-135
- 平野光俊(2018)「総合スーパーのパート基幹化と均衡・均等処遇の取り組み—A社の2000年以降の人事制度の変遷の事例から」『日本労働研究雑誌』701号、40-51
- 三山雅子(2016)「構造改革・安倍女性活躍政策と雇用構造・ジェンダー」『日本労働社会学会年報』27号、57-79
- 三山雅子(2018)「非正社員の働き方・暮らし方と政策課題—パートタイマーを中心に」『社会政策』第10巻第1号、46-61
- 森川正之(2014)『サービス産業の生産性分析—マイクロデータによる実証』日本評論社
- 森川正之(2018)『生産性 - 誤解と真実』日本経済新聞出版社
- Lepark, David P. and Snell, Scott A. (1999) "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development" *The Academy of Management Review* Vol. 24, No. 1 (Jan., 1999), pp. 31-48