

|      |                                          |
|------|------------------------------------------|
| タイトル | パートの基幹化に伴う人事施策：正社員の職域に近づいたパートへ考慮する要因を中心に |
| 著者   | 神野，由香里；Kamino, Yukari                    |
| 引用   | 北海学園大学経営論集，15(4)：135-146                 |
| 発行日  | 2018-03-25                               |

# パートの基幹化に伴う人事施策

— 正社員の職域に近づいたパートへ考慮する要因を中心に —

神 野 由 香 里

## 1. 問題意識

現在、非正規社員が増えている。企業は「人件費が安い、繁忙期に働き手の不足を補う」等を上位の理由にあげ非正規社員を雇用しているが、一方で質的な基幹化により正社員の職域に近づく者も増加し、パートの中には「正社員と同じ仕事をしている」と感じる者が増えている。その結果、非正規社員による賃金への不満や学習機会の不足といった問題が起こってきた（厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」）。

このような基幹化の進展に伴いパートの能力を十分に発揮できる就業環境を整備することを目的に、「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」が施行され（2015年4月）、第9条では非正規社員に対する差別禁止規定が、第10条の賃金規定では正社員<sup>1</sup>との均衡に配慮し、職務の内容、職務に伴う責任の程度、人材活用の仕組み、その他の事情を考慮して不合理なものは認められないとされている<sup>2</sup>（菅野、2016）。さらに現在では、非正規社員と正社員との同一労働同一賃金に関する問題も議論され始めている（厚生労働省「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会（2016年～）」）。

これらの問題を考える場合、どのような職務を同一と捉えるのか、就業の実態が重要である。厚生労働省が2014年7月24日に通達した「短時間労働者の雇用管理の改善等に関

する法律の一部を改正する法律の施行について」「短時間労働者の就業の実態等」<sup>3</sup>をみると、就業の実態には、職務内容、職務配置の変更範囲、経験、能力だけではなく、意欲等も含まれている。さらに、非正規社員と正社員が同じ仕事をしているか否かの判断基準は、個々の職務まで完全に一致するものではなく、それぞれの職務内容が「実質的」に同一であること、責任の程度が「著しく」異なっていないこと等である<sup>4</sup>。

しかしながらこの「実質的」や「著しく」といった状況や、意欲や責任の程度をどう判定するかは企業個々に異なる。また、正社員と同じ仕事をしていると認識する非正規社員たちが、同一基準で判断しているとは考えにくい。判断には非正規社員と正社員の職務分担変遷過程やそれぞれのキャリア形成の視点も重要である（本田、2002）。

今後も、非正規社員と正社員との比較による問題がますます深刻になる可能性がある。基幹化に伴い非正規社員の人事施策をどのように考慮すべきか検討することは、よりよい就業環境を考えるうえで重要な課題と考える。そこで本研究では、企業と、パートから正社員へ登用された従業員の事例調査を通じて、基幹化の進展に伴い正社員の職域に近づいたパートへ考慮すべき人事施策を明らかにすることを研究目的とする。

## 2. 先行研究の検討

パートの基幹化には量的と質的の 2 つの側面があり、本研究では質的な基幹化に焦点を当てる。質的な基幹化とは非正規社員の職務内容や職務遂行能力、意欲などが正社員に近づくことである（本田，2010）。（以下、質的な基幹化を「基幹化」という）

パートの基幹化に関して、就業実態を詳細に調査した先行研究が数多く存在している。先駆的な研究としては、スーパーの職務を丁寧に見出しパートの基幹化を見出した脇坂（1986）や、職務範囲やパートの職務遂行能力の分析によりパートを類型化（補完パート・基幹パート）した中村（1989）があげられる。1990 年代以降、基幹化が進展した要因について、武石（2003）は、正社員が担っていた管理業務や指導業務の一部をパートに移行させるという仕事の要因を指摘し、津崎（2009）は、企業側の人事管理の工夫という努力だけでは基幹化の進展要因への影響として限界があり、1990 年代以降拡大したと考えられる主婦パート層以外の増加（非正規社員の多様化）も要因の 1 つと述べている。さらに丁寧な事例分析から、パートの職務範囲が広がり定型的作業から非定型的作業へと移行する形で基幹化が形成されており、この基幹化の形成には、パートに権限を与えるなどの積極的な育成によって、パートの職務がより高度化している実態も明らかにされている（乙部，2006・三田，2007・本田，2007）。

しかしながら三山（1991）の調査では、パートが正社員に近い職務を担っているものの、同じ職場内にいる正社員の職務も高度化しており、受け持つ予算範囲や予算数値など人事管理上の取り扱いにおいては、正社員と異なることも明らかにされ、企業が従業員に期待している責任感は、パートと正社員に違いがあることが指摘されている。賃金に関しても同様で、パートにも人事考課による個別

賃金管理制度が制定されている事例では、基幹化の進展に評価制度や賃金制度が影響を与えているが、パートに期待する責任や職務は正社員と異なり、賃金制度に関しても正社員と同一ではないことが指摘されている（本田，2002）。

とはいえ、基幹化に伴い正社員の職域に近づいたパートは、正社員と比較し賃金や待遇に不満を感じており、正社員と比較し評価や待遇が公正かという議論がなされている。先行研究では、パートの責任が正社員と変わらない場合、賃金差に対するパートの納得度は著しく低下していることが指摘されている（篠原・石原・塩川・玄田，2003）。基幹化の進展とパートが抱く不公平感には因果関係が存在し（津崎，2009）、基幹化に見合う待遇を受けていない非正規社員の出現によって、人材開発能力の喪失や生産性の低下など、企業のリスクも指摘されている（本田，2010）。組織心理学の視点から調査した小林（2000）も、基幹化の進展がパートに待遇の不満を意識させる結果をもたらし、特に、比較対象を正社員としているパートは、基幹化の進展が企業に対する忠誠心を低下させる可能性を指摘する。

ではどのような人事施策が有効となるのか。企業内に正社員への登用制度が制定されている場合には、賃金への不満が低下する可能性があり（島貫，2007）、登用制度の制定は基幹化の進展と関連がある。正社員への登用には、登用可能なモデルやキャリアパスの明示（平野，2008・2009）、登用が可能となる基準や、登用に到達するための基準整備が重要である（小池，2016）。さらに継続的な登用制度の運用には、育成と人事評価、面談による評価結果のフィードバックといった人事施策の連動も重要である（神野，2014）。

このように先行研究では、基幹化の進展に伴いパートの賃金制度・人事評価制度・育成などの人事施策を正社員と比較した議論がな

され、パートの不公平感を軽減するために正社員への登用が重要であることも指摘されている。しかし、正社員への登用に至る人材は一握りであり、すべてのパートが正社員への登用を望んでいるとは限らない。さらに、登用制度の導入は、拘束性を高く受容しているパートの分配的公正感にマイナスの影響を与え(平野, 2015), 登用制度の利用状況が著しく少ないものであれば逆の効果をもたらすことも推察される。

加えてどのような待遇が公正と感じるのかという問いへの答えは、企業と従業員で一致するとは限らない。従業員は企業からの評価や待遇を、肯定的にせよ否定的にせよどちらかのみを一方的に受けるとは限らず、多様な感情をもって評価が受容されると考える(江夏, 2008・2009)。

自己と他者の視点の違いを研究した坂西(1998)をみると、実際に行為を行う「行為者」と、当該行為を観察する「観察者」とでは、両者がそれぞれに入手している情報には違いがあり、なぜなら行為者の課題遂行が、行為者の能力、努力、運、環境などといった要因にどの程度影響されているかは、観察者にとって未知であり、経験に基づかない状態のまま行為者を判断せざるを得ないからだ」と指摘している。本研究にあてはめると、パートと正社員との職務を比較するという事象に対し、パートが正社員を観察して比較する場合と、パートが実際に正社員の立場となつてパートと正社員の職務を比較する場合では、パートの時に得た情報と、正社員となつた後に得た情報に違いが生じることはないのだろうか。

このように、評価に対する受容、職務内容や職責への理解は、企業と従業員とで異なる可能性があり、正社員とパートでも異なる可能性がある。さらにこの問題は法律の解釈だけで解決できる問題ではなく、企業が個々に判断する要素を多分に含んでいる。そこで本

研究では、正社員の職域に近づいたパートに対して考慮すべき人事施策を明らかにするため、

- ①基幹化の進展に伴い企業の人事施策がどのように変化しているのか
- ②基幹化の進展や人事施策の変化を従業員はどのように受容しているのか
- ③パートから正社員へ登用された従業員は、パート時と正社員時、それぞれの時点において職務をどのように捉えているのかについて、企業と従業員双方からのインタビュー調査による分析を試みる。

### 3. 事例調査

#### 3.1 調査の対象

本調査では日本に本社を置く日本企業を調査対象とし、食品製造販売業A社(以下「調査企業」という)とその企業の従業員を対象とする。なお、調査企業の直接雇用の非正規社員はパート<sup>5</sup>である。基幹化に関する先行研究では契約社員を正社員の職域に近い存在として議論することがあるが(高橋, 2011), 調査企業に契約社員は存在しない。パートの形態は、就業調整を必要とするパート(1日5時間勤務パート)と、就業調整を必要としないパート(1日8時間勤務パート)である。

また近年、職務、勤務地、労働時間等いずれかが限定的な正社員は「多様な正社員」と呼ばれているが(厚生労働省「非正規雇用のビジョンに関する懇談会」), 調査企業では正社員の複数区分がなく「正社員」という呼称の1区分である。店舗や工場が一都市とその近郊に集中しているため、正社員の転居を伴う異動の可能性は低い。

インタビューは、調査企業の人事担当者に対し、2011年10月と2016年8月の2回、1回につき1時間30分程度実施している。2011年調査時にはパートの基幹化があまりなされておらず、2016年調査では基幹化が進

展している企業である。さらに、調査企業で勤務している販売職の従業員（30 代女性、2008 年に入社し 2014 年にパートから正社員へ登用、既婚者で子供が 1 人）に対し、2016 年 9 月にインタビューを実施した（以下「調査従業員」という）。調査時間は 1 時間程度である。

パートから正社員へ登用された者を調査対象とした理由は、パートには多様な労働志向があり<sup>6</sup>、パートと正社員の比較であるなら、できる限り正社員に近い者に対して分析したいと考えたからである。なお、調査従業員は登用直前のパート時と登用直後の正社員時点において同じ部署で職務を担っている。そのため、パート時の職務と正社員へ登用された後の職務がどのように異なるのか（あるいは同じなのか）が、明確にわかると考え調査対象とした。

### 3.2 調査の方法と内容

本調査では、調査企業は「なぜ」パートの活用方針を変化させたのか、基幹化の進展に伴い変化する人事施策を調査従業員が「どのように」捉え、正社員との違いを「どのように」考えたかなど、「なぜ」「どのように」という理由を説明的に分析する必要があり、インタビューを実施する。準構造化インタビューによる定性的分析（佐藤，2002）を行い、その他に企業のホームページ、求人情報、案内冊子や企業の情報が記載されている新聞記事、ホームページなどを参考資料としている。

調査企業へのインタビューでは、①基幹化の有無と基幹化に至った事情②パートの活用方針③パートと正社員の職務内容の違い④パートの育成⑤パートの人事施策⑥正社員への登用状況などである。なお、基幹化に伴う職務内容の変化について、本調査では職場全体のパートがどの程度基幹化しているのかをとらえる。清水（2007）は、派遣労働者の基

幹化を「個人的基幹化」と「集団的基幹化」に分類している。本研究でも「集団的基幹化」の指標<sup>7</sup>を参考とし、職場全体のパートを対象に「パートが職場全体の中でどの程度中核的な仕事を担当しているのか」職務内容を分析する。

調査従業員へのインタビューでは、①採用時の職務内容②パート時の自分と正社員との職務比較（どの正社員と比較したのか<sup>8</sup>）③職務内容の変化（基幹化の実態）④パートから正社員として就業するに至った事情⑤登用後に感じたパートとの職務内容の違いと認識などである。

## 4. 調査結果

### 4.1 変化したパートの雇用者数と登用実施状況

#### 2011 年調査雇用者数

正社員が 307 名、8 時間勤務パート 96 名（ほとんどが女性）、就業時間調整を要する 1 日 5 時間勤務パート 136 名（全員女性）である。当時のパートは勤務時間に関わらず残業をほとんど要していない。定型的な業務を担うパートを多く雇用する傾向にあった。

#### 2016 年調査雇用者数

正社員が 391 名（84 名増加）、8 時間勤務パート 232 名（136 名増加）、5 時間勤務パート 102 名（34 名減少）である。この時点で企業は残業などにも柔軟に対応でき非定型的な職務も担うパートを多く雇用している。従業員数は増加しているが、就業時間調整を要する 5 時間勤務のパート数だけは減少している。パートから正社員への登用実施状況の推移

2008 年「製造部門 3 名、販売部門 2 名」2009 年「製造部門 0 名、販売部門 9 名」2010 年「製造部門 2 名、販売部門 2 名」2011 年「製造部門 0 名、販売部門 0 名」2012 年「製造部門 1 名、販売部門 0 名」2013 年「製造部門 2 名、販売部門 3 名」2014 年「製造部門 3 名、

販売部門3名」2015年「製造部門4名、販売部門2名」2016年(調査時点)「製造部門0名、販売部門8名」がそれぞれ登用されている。登用条件は2013年頃に変更され、①登用に必要な等級以上の職務遂行能力を有している②職務に関する問題や製造工程の異常など緊急事態を自分の言葉で説明でき、解決策も提案できる③将来的な成長の可能性を有している④組織のルールの遵守、常識的な行動ができることである。

#### 4.2 集団的な基幹化の進展

2011年調査において基幹化がなされていなかったが、2016年調査ではパート全体の基幹化が進展している。ではなぜ、パートを含む全員が判断を担う非定型的な作業を担うようになったのか。なぜ、就業時間調整を要する5時間勤務のパートが減少し、8時間勤務のパートが増加したのか。その変化には外的と内的、両方の要因が影響している。

近年、他企業において従業員の不祥事により工場の操業自体がストップする事態が起こっている。厚生労働省や農林水産省でも食品防御に対する意識の向上に関する通知がなされた<sup>9</sup>。世の中の流れとして、製造業務に安全衛生管理への要求が増え、販売業務でも商品知識の理解、接客サービスなどへの要望が高まってきている。そこで企業は、安全や衛生への危機管理意識、接客サービスなどをより向上させる必要性から、内部の人材全ての(正社員以外のパートを含む)教育がより重要であると判断し、今まで以上に育成に力を入れる決断をした。さらに、内的な要因として店舗数を増やす計画を立てており、新規に正社員を採用するだけでなく、育成したパートの中から優秀な人材を継続的に正社員への登用させる方針へと変更がなされた。この変更によって、パートの育成がより積極的に行われ、その結果、1日8時間勤務のパート雇用者数が増加している。

#### 4.3 基幹化の進展により変化した人事施策と従業員の受容

このような基幹化の進展に伴う職域の拡大により、人事施策にも変化がみられる。主な変化は3つあり、1つめはパートとの面談を実施するようになったことである。2011年調査では、パートが要望や意見をアンケート調査用紙に記入し、その後企業は必要な事項に対応しており、パートから面談の要請があっても実施されていなかった。しかし2016年調査では面談が実施され、評価結果のフィードバックはもちろん、多様な意見を持つパートの現状を把握することに勤め、互い意思疎通が図られる取り組みがなされている。

2つめは、女性従業員の就業継続をはかるため、積極的に産休・育児休暇を取得する取組みが実施されている。従業員を育成する方針へ変更した際、育てた従業員に長く勤めてほしいと考え、出産のために退職する女性従業員を少しでも減らしたいとの配慮から、産休・育児休暇の取得を推進している。その結果、2011年調査においては、女性従業員(雇用形態問わず)のほとんどが産休を取得せずに退職してしまうという状況であったが、2016年調査では、パートも産休・育児休暇を取得し、妊娠や出産を理由とした女性従業員の退職は減少している。

3つめは、登用制度の運用状況が変化したことである。基幹化を進展させると経営判断した2013年から現在にかけて、継続的に登用が実施されている。2013年以前にも登用は実施されていたが、一時的な製造増や退職者に対応するためという応急的な事態に対処するため実施されてきた側面があり、計画的な登用は実施されていない。しかし現在では、基幹化の進展により職務遂行能力を向上させたパートを継続的に登用することが可能となっている。

2011年調査と2016年調査の人事施策状況

図表 1 調査企業の人事施策状況

|               | 2011 年調査時点                |   | 2016 年調査時点                                                      |
|---------------|---------------------------|---|-----------------------------------------------------------------|
| パートへの<br>人事施策 | ①パートからの要望をアンケート調査にて<br>収集 | ➡ | ①パートへの面談を導入し、面談にてパートの<br>要望を聞く<br>パートの人材育成、教育に積極的な取り組みが<br>なされる |
|               | ②出産を機に退職する女性が多い           | ➡ | ②積極的に育児休暇制度の取得を呼びかけた結<br>果、現在は出産を機に退職する女性が減少                    |
|               | ③正社員への登用は一時的な事情のみ実施       | ➡ | ③継続的な正社員への登用を実施（2013 年～）                                        |

図表 2 人事施策と調査従業員とのかかわり

| 調査企業の人事施策（2016 年調査時点）                       |   | 調査従業員のかかわり                                                                                                            |
|---------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| パートへの面談を導入し、面談にてパートの要望<br>を聞く               | ➡ | パート時に妊娠した際には、出産するまでの配慮、<br>育児休暇から戻ってきた時にも配慮が得られた<br>上司との面談で、自身の評価や正社員へ推薦すると<br>の話を聞くことができた<br>正社員へ登用後の心配ごとなど相談にのってくれる |
| パートの人材育成、教育に積極的な取り組みがな<br>される               |   |                                                                                                                       |
| 積極的に育児休暇制度の取得を呼びかけた結果、<br>現在は出産を機に退職する女性が減少 | ➡ | 2012 年 パート時に妊娠した際、パートでも産休・<br>育児休暇制度を取得できると上司に教えてもらい、<br>制度を利用する                                                      |
| 継続的な正社員への登用を実施（2013 年～）                     | ➡ | 2014 年 正社員へ登用                                                                                                         |

の比較は図表 1 のとおりである。

次に、調査従業員が調査企業の人事施策と  
どのようにかかわっていたのか、まとめたも  
のが図表 2 である。

面談によって、上司から調査従業員が登用  
へ推薦される様子や企業方針が伝えられてい  
た様子が、具体的に次のように語られてい  
る<sup>10</sup>。

『上司から、これまであんまりパートから社  
員へ（登用）とはあんまり無かったけど、（こ  
れから）1 年に何人かパートから社員にして  
いくみたいな話になって。私の登用の話も進  
んでいる（推薦される）感じで。そこで登用  
の話を聞いて、家族と相談すると言って・・・  
（その後）家族に相談したら「同じ場所だし、  
いいんじゃない？」って言われて、じゃあ～  
（正社員になろう）って感じです』

このように、面談によって上司から受けた  
話を家族と相談し、その結果正社員の就業を  
希望した状況が垣間みえる。さらに調査従業  
員は、基幹化の進展に伴い変化した人事施策  
を活用し、産休・育児休暇を取得した。

『その時まで産休取っている人（周りに）いな  
かったんですよ。でも誰かがパートでもとれ  
るっぽいよという話を聞いて。で、私「とれ  
るんですか？」って（上司に）言ったら「と  
れるよ」みたいなことを言われて。多分パー  
トで（産休）とった人っていなかったと思う  
んですけど、取らせてもらった。パートでも  
気軽にとらせてもらえるって所なかなかない  
から。働き続けようって』

と語っている。そしてこの休暇から復帰後、  
パートから正社員となった。もし産休・育児

図表3 パートの職務内容と基幹化のレベル

|          | 2011 年調査時点                                                                                                 | 2016 年調査時点                                                             |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| パートの職務内容 | 「パートは主に補完的な職務のみ」<br>事例：製造業務/パートは、指示された1部門のみの職務を担い職域の拡大はない。製造ラインの異常の判断や、異常箇所の修復、製造工程に関して改善の意見を述べるのは全て正社員の職務 | 「パートは判断を伴う非定型的な作業も担当」<br>事例：製造業務/パートを含めた全員が、製造ラインの異常の判断や製造工程に改善の意見を述べる |
| 基幹化のレベル  | レベル1：<br>正社員とは別の仕事、パートは補助業務                                                                                | レベル2：<br>基本的に分けられているが正社員とやや同じ仕事                                        |

休暇を取得できなければパートの時に退職し、正社員として就業することはなかった可能性もある。このように、調査従業員が面談や制度をうまく活用している状況が伺える。次は、職務に対する調査従業員の認識について、職務内容をみていく。

#### 4.4 基幹化の進展に伴うパートの職務変遷と正社員の職務

##### 4.4.1 パートの職務変遷

2011 年調査では、パートは主に補完的な職務のみであった。製造業務の職務内容をみると、パートは、指示された1部門のみの職務を担い職域が拡大することもない。製造ラインの異常を判断し、異常箇所の修復、製造工程に関して改善の意見を述べるのは全て正社員の職務であった。一方、2016 年調査では、パートは判断を伴う非定型的な作業も担当し、製造ラインの異常の判断や製造工程に改善の意見を述べることは、パートを含めた全員が遂行することとなった。その結果、製造ラインの異常情報や危機管理意識が全従業員に共有され、製造ラインを円滑に動かしているとのことである。なお、就業時間調整が必要な5時間勤務のパートには原則異動はないが、8時間勤務のパートは、部門間異動もあり職域が拡大していることも2011年と比べて変化したことである。さらに、製造部門だけではなく、販売部門においても職務の変化がみられている。調査従業員の入社当初（2008

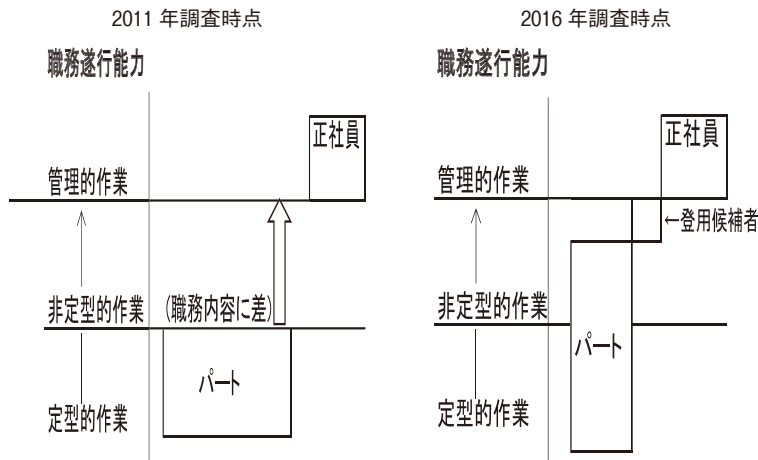
年）、両替などの金銭の取り扱いや発注作業は、正社員の職務とされていたが、現在（2016 年）では、両替や簡単な発注作業もパートの職務となり、過去の職務内容と現在の職務内容は異なっていることを語っている。

2011 年調査と 2016 年調査の職務内容を比較すると、2011 年調査では、集団的基幹化のレベルは1「正社員とは別の仕事しておりパートは補助業務」にあったといえる。パートの職務ほとんどが定型的であった。しかし、2016 年調査では、レベル2「基本的に分けられているが正社員とやや同じ仕事をしている」にパート全員が移行していると考えられる。ただし、定型的作業を誰も担っていないわけではない。定型的作業のみを単独で担う者はいなくなり、パートは定型的作業も判断を伴う非定型的作業も担当している。図に記すと以下のように変化している（図表3、図表4）。

##### 4.4.2 正社員の職務

このように、パートの基幹化が進みパートは非定型的な職務を担っている。しかしながらパートと正社員との職務は同一ではなく、違いに基づいて賃金が設定されている。一例をあげると製造部門では、基幹化に伴いパートも製造ラインの異常時の判断や、製造工程に関する意見も述べるようになったが、異常箇所の修復に関しては未だに正社員のみの職務となっている。販売職においても、パートは徐々に判断を伴う高度な職務を遂行してい

図表 4 基幹化の状況



図表 5 異なる雇用区分との比較

|         | 登用直前のパート時                                                                                                                                                                                                                                                                                | 正社員登用後                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 比較対象    | 店長クラスの正社員                                                                                                                                                                                                                                                                                | パート時の自分、同じ職場のパート                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 職務の認識   | 正社員とパートは同じ仕事をしている                                                                                                                                                                                                                                                                        | 正社員とパートは異なる仕事をしている                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 職務内容    | イベントの手配や運営、接客、新人正社員の指導等                                                                                                                                                                                                                                                                  | イベントの手配や運営、接客、新人正社員の指導、パートへの指示、イベントの企画、売上管理、業務改善等                                                                                                                                                                                                                          |
| 認識に至る詳細 | <ul style="list-style-type: none"> <li>パートでも（転居を伴わない）異動があり、仕事も忙しい。残業もあり、正社員（比較対象：店長クラス）は、自分と仕事が同じで給料が違う（正社員の方が高い）くらいしか思っていなかった</li> <li>パート時は、正社員の仕事を見ていて「もっとこうすればいいのに。もっとできる」と思っていた</li> <li>自分は店舗に出ている中では年齢的に上の方で、正社員の新人を教育もしていた</li> <li>正社員へは言えずにいたが、改善したら良いと思う業務がいくつかあった</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>パートは、言われたことをやればよかったと気づく</li> <li>正社員になると指示する側に回る。店舗運営や新しい企画などを考える。正社員は自分で考えて働くことがすごく多いことを知る</li> <li>パートも難しい仕事をするが、パートと正社員は仕事や責任が違うと正社員になって初めて知る</li> <li>正社員になったら今の方が仕事も楽しい。それは自分が改善したいと思ったことを、言って実現できるといった職務への充実感があるから</li> </ul> |

るが、その高度な職務を指導し、職務内容の配置や設定をするのは正社員の職務である。

#### 4.5 調査従業員によるパート時と正社員時の認識

前述したようにパートと正社員の職務には違いがある。ではこの状況を調査従業員はどのように認識しているのか。登用直前のパート時と正社員登用後の認識と職務内容、異なる就業区分との比較についてまとめたものが図表 5 である。

調査従業員は、登用直前のパート時に正社員と同じような仕事をしていると認識していた。なぜならパート時は、店頭での接客など正社員の仕事ぶりを「観察」し、同じ職務（例えば、接客やイベントの手配など）を担って

いる自分と比較したからである。一方で、自身が正社員になると、正社員とパートは異なる仕事をしていると認識した。正社員の職務を観察するだけではなく、実際に「経験」することで詳細な職務情報を把握することができたからである。正社員を「観察」すること、正社員を実際に「経験」したことによる情報量の差が、パート時と正社員時の異なる認識につながった可能性がある。

さらに、パートから正社員という立場が変わったことで変化も起きている。一例をあげるとパート時には、職務内容は正社員と同等な認識がありながらも、不満や意見を言わずにいた経緯がある。そのため、正社員となった際はパートの悩みや意見を聞こうという意識をもっていた。しかし正社員の立場になると、パートと正社員の職務内容が違うことに気がつき、今度はパートの意見に耳を傾けることを躊躇していた。同一人物が、パート時と正社員へ登用した後とでは職務に関する責任への意識が変化したと推察する。

## 5. 考 察

本研究では、基幹化の進展に伴い正社員の職域に近づいたパートに考慮すべき人事施策を検討した。本研究の考察を2点述べる。

ひとつは、正社員への登用が継続的に実施されることが重要と考える。先行研究においても正社員への登用は重要であると指摘されていたが、本調査においてもパートの教育を重視したことで基幹化の進展に繋がり、登用者に見合う人材を円滑に選抜し継続的に登用が実施されている。面談の際には、パートに正社員への希望があるか否か聞き取りもされている。すべてのパートが正社員への登用を希望しているわけではないが、常に正社員への道筋があることはパートの就業意欲を高め、職務に対する不満を軽減できると推察する。パートにとって正社員への登用が自身の希望

に沿うものである場合、公正感が生まれ従業員個人の安定だけではなく、企業の円滑な運営を可能にする(小林, 2000)と考える。

2つめとして、企業はパートと正社員との職務内容や職責の違いを、より丁寧に従業員に説明することが重要と考える。パートの基幹化が進展するのに伴い職域は正社員に近づいているが、調査企業では、パートと正社員との職域が同一にならない配慮がされている。さらに基幹化に伴い人事施策もパートがより利用しやすいものに変更され、企業は、面談により就業の要望を確認し、産休・育児休暇制度の積極的な取得を後押ししている。その結果、今まで以上に離職者が減少した。しかし、このように有効な人事施策を運用しているにも関わらず、調査従業員はパート時に正社員と同じ職務を担っていると認識し、賃金への不満をもっている状況がみえた。この点について「面談の場でパートの自分と正社員の職務が同一との認識を、上司へ伝えることはしなかったのか」という筆者の問いに対して、言えずにいた心境と、正社員となり初めてパートと正社員との職務内容や責任の違いが理解できたことを語っている。

パートの時は正社員を観察して自身の職務と比較している。実際に正社員ではないので、観察するしか方法がない。そのため不十分な情報に依拠して判断した可能性がある。調査従業員は正社員を経験することで、正社員の職務を「考えること」「考え判断すること」が非常に多いと初めて気がついた。この「考えること」についての情報は観察しづらいものであり、企業において正社員の職務を丁寧に説明し、パートの理解を得る必要があると考える。

## 6. おわりに

調査企業の限りではあるが、基幹化の進展に伴い、集团的基幹化が進み就業時間調整が

必要なパートが減少している。今後は、定型業務のみを担うパートの雇用は減少する可能性が考えられる。この先も製造に関する安全への意識、販売に関する対人サービスの対応、商品の知識など、パートにも求められる責任や判断が増す可能性がある。繁忙期のみ補完的な人材が必要な場合もありうるが、フルタイムに近い時間働く基幹パートを雇用し長期にわたり育成することは、安定した企業経営に有益となるのではないだろうか。

上記に関連して、パートを含む全従業員の育成や安全への教育も重要と考える。調査では、職務遂行能力だけではなく、安全教育や倫理教育にも力を入れた育成の重要性が語られている。基幹化に至った経緯には、消費者の期待するニーズも影響を与えていた。パートを補完的作業の担い手として位置づけるだけではなく、正社員に近い職業倫理をもつ働き手として捉える必要がある。

このように今後もパートの基幹化は進むことが推察される。パートと正社員との職務内容や職責に関する問いは、主観的・感覚的な答えや、主体がどちらの立場になるのかによって、立場ごとで意識が変化する可能性がある（外山，2005）。「自分の方が正社員より仕事ができる」といった認識は、自己のバイアスが働いて判断することも推察される。心理的な面を考慮しても、正社員の職務を観察して比較するパートに対し、パートが観察しているだけでは得られない情報、職務内容や職責の違いを、企業がより丁寧に従業員へ説明することが重要であろう。

企業は自動的に運動するものでも、環境によって決定されるものでもない。企業内部の「ヒト」によって経営や選択が行われる（石井，2013）。企業内部の「ヒト」は個々の企業で異なり、どのような経営を行うかは企業によって異なる。制度を制定し運用することも重要ではあるが、個々の従業員がどのように自身の職務、自身と異なる雇用区分の職務を捉え

ているのかを知ることも重要と考える。

最後に、本研究は、パートの基幹化の進展に伴い正社員の職務に近接する問題に対して、どのような要因に考慮することが重要となるのかを明らかにするため、企業とパートから正社員へ登用された従業員のインタビュー調査を実施した。しかし、本研究では一事例にとどまった調査のため、多様な非正規社員の特性や、異業種による特性が捉えられていない可能性がある。今後は、幅広く扱った実証を行い検討することが求められる。

## 謝 辞

石井耕教授が退職されることは、本当に寂しい気持ちでいっぱいです。私があきらめずに研究を続け博士の学位を頂くことができたのは、ひとえに石井耕教授のご指導と温かい励ましがあったからと感謝しております。特に、初めて組織学会の全国大会で学会発表をした際、遠方にも関わらず学会会場で私の発表を聞いてくださり、大変心強かったことを昨日のことのように思い出します。また博士課程修了後も研究のご指導を頂き、私は幸せ者だと思っておりました。頂いた教えには、研究手法だけではなく社会で生きていくために必要な要素も多分に含まれておりました。自身の主張の正しさをいかに証明するかだけではなく、対極にある自身の主張と異なる意見も聞く大切さ、その意見を聞き自分自身で再度議論を重ねていく大切さをご教示くださいました。この教えは私が社会で生きていくうえで大切な宝物となっております。今後も、頂いた教えを胸に研究に邁進する所存です。本当にありがとうございました。

そして、このたび石井耕教授退職記念論集に本小論を掲載させて頂く機会を与えてくださった、北海学園大学経営学会会長石嶋芳臣教授、北海学園大学経営学部にご感謝申し上げます。

## 引用文献

- 石井耕 (2013)『企業行動論 (第3版)』八千代出版.
- 江夏幾多郎 (2008)「処遇に対する公正感 (上)」『経済科学』第56巻 (3): 43-61.
- 江夏幾多郎 (2009)「処遇に対する公正感 (下)」『経済科学』第56巻 (4): 49-65.
- 乙部由子 (2006)「スーパーマーケットで働くパートタイマーの実情」金城学院大学論集社会科学編2巻 (2): 78-98.
- 神野由香里 (2014)「非正規従業員から正規従業員への登用 — 企業における人材育成の視点を中心に —」『人材育成研究』第9巻 (1): 3-18.
- 小池和男 (2005)『仕事の経済学 (第3版)』東洋経済新報社.
- 小池和男 (2016)『「非正規労働」を考える戦後労働史の視角から』名古屋大学出版会.
- 小林裕 (2000)「パートタイマーの基幹労働力化と職務態度 — 組織心理学の視点から」『日本労働研究雑誌』No. 479: 28-42.
- 佐藤郁哉 (2002)『組織と経営について知るための実践フィールドワーク入門』有斐閣.
- 篠崎武久, 石原真三子, 塩川崇年, 玄田有史 (2003)「パートが正社員との賃金格差に納得しない理由は何か」『日本労働研究雑誌』No. 512: 58-73.
- 島貫智行 (2007)「パートタイマーの基幹労働力化が賃金満足度に与える影響—組織内公正性の考え方を手がかりに」『日本労働研究雑誌』No. 568: 63-76.
- 清水直美 (2007)「派遣労働者のキャリアと基幹化」『日本労働研究雑誌』No. 568: 93-105.
- 菅野和夫 (2016)『労働法 (第11版)』弘文堂.
- 高橋康二 (2011)「契約社員の就業実態 — 個人ヒアリング調査から —」『労働政策研究・研修機構 (編) 資料シリーズ No. 96』労働政策研究・研修機構.
- 武石恵美子 (2003)「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所報』Vol. 26: 1-36.
- 津崎克彦 (2009)「非正規社員の多様化と基幹化」『一橋社会科学』第7号: 53-89.
- 外山みどり (2005)「責任の帰属と法」菅原郁夫・サトウタツヤ・黒沢香 (編)『法と心理学のフロンティア I — 理論・制度編』北大路書房: 97-119.
- 中村恵 (1989)「技能という視点からみたパートタイム労働問題」労働省大阪婦人少年室, 大阪パートタイム労働・労務管理改善研究会『技能という視点からみたパートタイム労働問題についての研究』: 1-62.
- 坂西友秀 (1998)『自己と他者の視点の違いと帰属過程』風間書房.
- 平野光俊 (2008)「人材ポートフォリオの動態的・個別的マネジメント — HRM 方針と典型型労働者の態度のギャップの経験的考察 —」『国民経済雑誌』第197巻 (3): 25-48.
- 平野光俊 (2009)「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性 — 人材ポートフォリオ・システムからの考察 —」『日本労働研究雑誌』No. 586: 5-19.
- 平野光俊 (2015)「労働契約法改正の意図せざる結果の行方 — 小売業パート従業員の分配的公正感を手がかりとして」『日本労働研究雑誌』No. 655: 47-58.
- 本田一成 (2002)「チェーンストアにおけるパートタイマーの基幹労働力化と報酬制度に関する実証的研究」『経営情報8月号』: 1-37.
- 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
- 本田一成 (2010)「パートタイマーの基幹労働力化」『日本労働研究雑誌』No. 597: 52-57.
- 三田里古 (2007)「労働力の非正規化と職場の変化 — 生命保険会社A社の事例」奥西好夫編『雇用形態の多様化と人材開発』ナカニシヤ出版: 109-141.
- 三山雅子 (1991)「パートタイマーの戦力化と企業内教育」『日本労働研究雑誌』No. 377: 28-36.
- 脇坂明 (1986)「スーパーにおける女性労働力」『岡山大学経済学会雑誌』17巻 (3.4): 495-508.

## 注

- 1 「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」による「通常の労働者」とは、当該業務に従事する者の中にいわゆる「正規型」の労働者がいる場合には当該正規型の労働者とされているが、本論文では、企業内に正社員がいることを想定して議論を展開していくため、「通常の労働者」を「正社員」と記載する。
- 2 「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」2015年4月1日施行  
(通常の労働者と同視すべき短時間労働者に対する差別的取扱いの禁止)  
第9条 事業主は、職務の内容が当該事業所に雇用される通常の労働者と同一の短時間労働者 (第11条第1項において「職務内容同一短時間労働者」という。) であって、当該事業所における慣行その他の事情からみて、当該事業主との雇用関係が終了するまでの全期間において、その職務の内

内容及配置が当該通常の労働者の職務の内容及び配置の変更の範囲と同一の範囲で変更されると見込まれるもの（次条及び同項において「通常の労働者と同視すべき短時間労働者」という。）については、短時間労働者であることを理由として、賃金の決定、教育訓練の実施、福利厚生施設の利用その他の待遇について、差別的取扱いをしてはならない。

（賃 金）

第 10 条 事業主は、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その雇用する短時間労働者（通常の労働者と同視すべき短時間労働者を除く。次条第 2 項及び第 12 条において同じ。）の職務の内容、職務の成果、意欲、能力又は経験等を勘案し、その賃金（通勤手当、退職手当その他の厚生労働省令で定めるものを除く。）を決定するように努めるものとする。

<sup>3</sup> 厚生労働省 2014 年 7 月 24 日通達「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律の一部を改正する法律の施行について」基発 0724 第 2 号、職発 0724 第 5 号、能発 0724 第 1 号、雇発 0724 第 1 号（以下、「H26 厚生労働省通達」という）、第 1 「総則」内の 3 (1) ロ「短時間労働者の就業の実態等」には、『短時間労働者の「職務の内容」、「職務の内容及び配置の変更の範囲（有無を含む。）」、経験、能力、成果、意欲等をいい、「等」の内容には、それらだけでは十分でない場合に、必要に応じて同業他社の状況も考慮することを含むものであること（p7）』と記されている。

<sup>4</sup> 「H26 厚生労働省通達」第 1 「総則」内の 3 (2) ロ（ロ）「職務の内容が同一であることの判断手順」には、『具体的には以下の手順で比較していくこととなるが、「職務の内容が同一である」とは、個々の作業まで完全に一致していることを求めるものではなく、それぞれの労働者の職務の内容が「実質的に同一」であることを意味するものであること。したがって、具体的には、「業務の内容」

が「実質的に同一」であるかどうかを判断し、次いで「責任の程度」が「著しく異なっている」いなかを判断するものであること（p11）』と記されている。

- <sup>5</sup> 本論文のパートとは、総務省「就業構造基本調査」の定義を参考に「企業に直接雇用された、就業の時間や日数に関係なく、勤め先でパートタイマー又はそれらに近い名称で呼ばれている者」とする。
- <sup>6</sup> 島貫（2007）によれば、本人の労働志向（仕事志向か生活志向か）によって、賃金格差を受け入れる基準は異なることが示唆されている。
- <sup>7</sup> 清水（2007）では、派遣労働者の集団的基幹化を 3 つのレベルに分け「レベル 1 「正社員とは全く別の仕事をしており、派遣労働者は補助業務」レベル 2 「基本的に分けられているが、正社員とやや同じ仕事をしている」レベル 3 「正社員と全く同じ仕事をしている」と定義している。
- <sup>8</sup> 同じ仕事しているか否かという比較において、どの層の正社員と比較するかも重要（小池，2005）と考え、パート時に比較した正社員を詳細に尋ねている。
- <sup>9</sup> 農林水産省において 2014 年 6 月 27 日「食品への意図的な毒物等の混入の未然防止等に関する検討会報告書」が示され、食品防御に対する意識の向上として、「従来の食品衛生の取り組みに加えて、食品防御に対する意識を向上させること」「意図的な混入をしないと思わせる職場の風土を作ること」「食品安全や品質向上の取組が食品防御の基礎となり、万が一に備えた危機管理の訓練も重要であること」などが指摘されている。その後 2014 年 10 月厚生労働省においても「食品事業者が実施すべき管理運営基準に関する指針（ガイドライン）の改正について」という通知が出ている。
- <sup>10</sup> 語りの中の（ ）の文言は、インタビュー内に筆者が聞き直した内容を加えて筆者が記入したものである。