

「平成29年版 パートタイマー白書」刊行にあたって

平成29年7月の有効求人倍率は1.52倍と、バブル期を超え43年ぶりの高水準になりました。また、同年6月に正社員の有効求人倍率は1.01倍に達し、平成16年11月の調査以来、初の1倍を超えています。採用環境が年々厳しさを増す中、従業員の離職を減らし、定着を図ることの重要性もまた高まっています。

近年、企業がパート・アルバイトを雇用する理由には、変化がみられます。当研究所で調査を開始した平成13年当時は、「人件費の安さ」を挙げる企業が圧倒的に多く、7割を超えていました。しかし、昨今では「簡単な仕事がある」「正社員よりも雇用が容易」と回答する企業が増え、「人件費」に加え、「簡単な仕事」「繁閑対応」等がパート・アルバイトを雇用する主な理由として挙げられるようになってきました。この変化は何を意味しているのでしょうか。

採用が困難な状況下では、人件費の削減よりも、必要な人的戦力をそろえることが優先事項になります。そのために、働く時間の細分化、さらには仕事内容の細分化を行い、現場の採用ニーズを埋めていこうとしているのです。しかし、時間・仕事内容の細分化が進む中で、「簡単に短時間の仕事」は細分化されているものの、「短時間で専門的・高度な仕事」はまだ多くは見受けられません。

パート・アルバイトで働く労働者もまた変化しています。パート・アルバイトの大多数を占める主婦パートを例に考えてみると、主婦パートの多くは、育児や家事、介護、または働き方・暮らし方そのものへの考え方など、様々な理由からパート・アルバイトという時間や仕事に限定的な働き方を選択していることに大きな変化はありません。しかし、今や女性の大学進学率や就職率は、男性とほぼ同じ、もしくはそれ以上です。高学歴・正社員経験を持つ方が増えてきているのです。彼女たちの希望に合う労働条件を整えることに加えて、仕事の内容や自身の能力発揮についても満足できるような環境を用意することが、定着のためのより重要な要素になり得るのではないのでしょうか。

つまり、『定着＝働きやすい労働条件』—「高めの賃金」「柔軟なシフト」「扶養控除内」など、働きやすい労働条件に着目し、“辞めさせない工夫”を行って離職の防止を図るだけではなく、『定着＝働きやすい労働条件+ α 』—働きやすい労働条件に加え、プラス α の施策を行っている企業は、パート・アルバイトが「辞めない」だけではなく、「ココで働きたい!」という思いを喚起させ、ポジティブな定着（戦力向上）が図れているのではないだろうか、という観点です。

平成29年のパートタイマー白書は、このような観点に基づき、「ポジティブな定着」を実現するための「要素」と「上司の関わり」について、ひとつひとつ検証を行いました。

人材の採用が困難な中、限られた人員を減少させることなく、職場の力を向上させるためのマネジメントが必要とされています。本調査が、「ポジティブな定着」が進んだ職場づくりを実現するための“上司のチカラ”となれば幸いです。

平成29年9月
株式会社アイデム 人と仕事研究所
所長 岸川 宏

アンケート調査結果から

厚生労働省が公表している職業安定業務統計における有効求人倍率は、1.01倍と1倍を超えた平成25年11月から、平成29年7月の1.52倍まで、右肩上がりに上昇を続けています。既に、少子高齢化による生産年齢人口の減少も始まっており、企業にとって人材の確保は、今後ますます困難になっていくことが予想されます。入口である採用が困難になっているのであれば、出口である退職を減らしていく、すなわち人材の定着を図っていくことが重要です。

定着を図っていくためのキーは、パート・アルバイトとのコミュニケーションを通じて、お互いの信頼感を醸成し、仕事へのやる気ややりがいを喚起させる直属の上司ではないか—我々は、今回この仮説に基づき、調査を行いました。本年の『パートタイマー白書』は、「定着のための上司のチカラ」と題し、上司とパート・アルバイトのコミュニケーションや信頼関係に焦点をあてて、パート・アルバイトの定着を図る上でのポイントを探っていきます。

パート・アルバイトに対し、長期勤続を望んでいる企業が95.1%に上っています。平成21年調査の84.8%、平成25年調査の92.5%と、年を追うごとにその割合は高くなっており、定着に目を向ける企業が増えてきていることがうかがえます。

今回の調査では、パート・アルバイトの定着を図るための要素の1つに、経営理念に関する“教育”があることがわかりました。パート・アルバイトが経営理念に共感すると、愛社精神を持つ割合が高まり、それにとともに長期勤続意向が強まる傾向にあります。そして、経営理念の“内容に共感している”パート・アルバイトの70.4%は、「入社時や勤務中に教育された」と回答していました。また、企業調査からも、経営理念等に関する教育の実施状況が、定着状況と関連していることが明らかになりました。入社段階で、経営理念についての教育を意識的に組み込むことが、経営理念への理解や共感を生み、その後の定着への布石となるようです。

定着させるべきパート・アルバイトは、誰でもいいわけではありません。企業側としては、モチベーションの高いパート・アルバイトこそ、定着してほしい人材ではないでしょうか。パート・アルバイトの仕事への姿勢を見ると、“仕事にやりがいを感じている”パート・アルバイトは66.3%に上り、“仕事を面白いと感じる”“仕事で能力が発揮できる”“経営理念に共感している”者では、さらに仕事へのやりがいを感じやすくなっていました。また、職場で多くの情報共有、特に「お客様の感謝・お褒めの言葉」の共有がなされていると、仕事のやりがいや職場の一体感の醸成にも繋がっていくようです。

しかし、仕事のやりがいをはじめ、面白さや能力発揮を感じている“仕事ポジティブ”層のすべてが、定着してくれるわけではありません。その中でも、「転職意向あり」のパート・アルバイトは一定数います。仕事に関する満足度(全10項目:「労働時間」「給与」「仕事量」「責任の重さ」「仕事内容」「直属の上司」「休みの取りやすさ」「教育訓練の機会」「働きぶりへの評価」「職場の人間関係」)をみると、「転職意向あり」の者では、

「長期勤続意向あり」の者よりも、これらの満足度が低く、特に「給与」「教育訓練の機会」「働きぶりへの評価」で差が大きくなっていました。自身の働きに対する評価と、スキルアップの機会に物足りなさを感じたパート・アルバイトは、仕事に対してポジティブな姿勢を持っていても、流出＝退職に繋がる可能性があるのです。それを防ぐためには、「転職意向あり／仕事ポジティブ」の方々をきちんと評価して、定着を促していくことが重要です。

では、誰が、パート・アルバイトに経営理念等の教育をし、職場の情報共有やコミュニケーションを円滑にし、働きぶりの評価をしていくのか。それは、やはり、直属の上司ではないでしょうか。

職場の上司に信頼感を「持っている」パート・アルバイトは65.7%いましたが、上司への信頼感がある者ほど、長期勤続意向が強くなっており、定着において上司との関係性が重要であることがうかがえました。信頼に繋がる条件としては、「必要なときに助言や手助けをしてくれる」「業務における指示や判断が的確である」「挨拶や会話など、日頃から積極的にコミュニケーションをとっている」が挙げられています。それを表すかのように、上司への信頼感があるパート・アルバイトでは、上司への相談のハードルが低くなっていました。また、上司との会話の頻度が高いパート・アルバイトほど、上司と業務上の意思疎通ができています。企業側も、気軽な会話や相談によって、パート・アルバイトの不満や要望を把握しやすくなり、円滑な業務の遂行に繋がるのではないのでしょうか。

さらに、上司への信頼感があるパート・アルバイトには、上司から褒められた経験のある者も多く、仕事のやりがいや長期勤続に繋がる“評価”の機会が多いことがうかがえます。職場の一体感やパート・アルバイトからの信頼感があると自負している企業ほど、パート・アルバイトを“褒めて”おり、パート・アルバイト側も、勤務先が「働きやすい」職場環境であると回答した者の約7割は、“褒める”上司の下で働いていました。

今までみてきたように、パート・アルバイトとその上司は、普段の仕事上の意思伝達やコミュニケーションを通して、お互いの信頼感を高めていくとともに、上司がパート・アルバイトに会社の方針をきちんと伝えて、彼らのやる気ややりがいを喚起することが重要です。さらに、パート・アルバイトの働きぶりに目を向け、評価することも忘れてはなりません。

本調査では、個人調査と企業調査を単純に比較すると、パート・アルバイトの上司に対する信頼感やコミュニケーション度合いへの評価は、企業が自負しているよりも低くなっていました。部下からの信頼を得ること、部下のモチベーションを上げること、職場のコミュニケーションを良好にすること、そのために必要なものの多くは、上司からの働きかけが不可欠なのです。パート・アルバイトの定着を図るために、上司のチカラを活かしたマネジメントが求められています。