

「平成23年版 パートタイマー白書」刊行にあたって

パートタイマー白書は、企業がパート・アルバイトを雇う際、どうしたらより望ましい雇用管理ができるのかを探るために、調査・発行しています。

平成9年の初回発行より14年が経ち、この間、パート・アルバイトは様変わりしました。例えばその数は、平成9年に945万人だったものが、平成22年には1,192万人と、247万人も増えています。パート・アルバイトとして働く人も、学生、主婦パートから、正社員としての雇用がかなわない若年～中年層、定年退職後の高齢者まで、さまざまです。彼らが担う仕事に関しても、簡単単純作業から、店長などマネジメント・レベルにまで拡大しています。労働意欲が高く、正社員さながらに働く人も少なくないでしょう。

こうした変化のなか、パート・アルバイトに対する企業の雇用管理はどうあるべきか。どうすれば、その力をより高め、自社の成長に活かせるのか。

また、生産年齢人口の減少が確実な今後、パート・アルバイトに「正社員に代わる戦力」レベルの働きが期待できるのか。仮に正社員登用（転換）した場合、正社員としての役割を、きちんと果たしてくれるのか――。

こんな疑問への解を得ることを目的に、今年もアンケート調査をいたしました。

結論を言えば、一連の調査結果から、私たちは「パート・アルバイトは、正社員の代替戦力になり得る、大きな可能性を秘めている」との答えに行きつきました。というのは、企業は、正社員に強く求めているものを、程度の差はあれパート・アルバイトにも求めており、一方パート・アルバイトの中には、これらをすでに高レベルに持っている人がいるからです。また、実際、パート・アルバイトを正社員登用した実績が「ある」企業では、「ない」企業に比べ、さまざまな登用のメリットを、強く“実感”していました。

一方で、これらを現実のものとしていくためには、パート・アルバイトをしっかりとった基準のもとで評価し、また正社員登用していくことが必要、との結果も得られました。

パート・アルバイトに派遣社員や契約社員を加えた非正規社員の、役員を除く全雇用者に占める割合は、比較可能な平成14年以降で最高の、34.4%に上っています（平成22年）。彼らの力を活かすことこそが、企業、特に人材が豊富とは言えない中小企業にとって、今後を勝ち抜いていく鍵となるでしょう。

そのために必要な評価制度や正社員登用制度など、「正社員とパート・アルバイトを分断しない“柔軟な雇用管理”」について、本書をヒントに考えてみていただければ幸いです。

平成23年7月

株式会社アイデム 人と仕事研究所
所長 平田 未緒

アンケート調査結果から

今後生産年齢人口が確実に減少していくなか、高齢者の数は増え、医療・介護業等を中心に労働需要が増していくことが予想されます。労働力が不足すれば、そこには取り合いが生じます。企業は、必要とする労働力なしに、継続・発展はもちろん、同業他社との競争のなかで、生き残ることもできません。

こうした状況から、昨年発行した「平成22年版 パートタイマー白書」では、既婚女性のさらなる労働力化に焦点を当て、“変わる主婦パート～主婦パートの実態と今後の可能性～”をテーマに、調査・分析しました。ここで見えたのは、主婦パートの高学歴化や、多くに正社員経験があるなど、高キャリアだったこと。かつ半数が、配偶者控除や夫の社会保険に被扶養者として加入することを意識せず、積極的に働いている姿でした。

今年は、昨年の結果を踏まえ、今後企業が直面するであろう課題にさらに踏み込んだテーマといたしました。すなわち「パート・アルバイトは、正社員の代替戦力になり得るのではないか。これを実践することで企業は人件費を効率的に活用し、来たる労働力不足時代へも対応していけるのではないか」というものです。

このテーマにのっとり、まずパート・アルバイトの雇用や業務の現状について聞くと、企業がパート・アルバイトに与える仕事は、単純作業などを多く含む定型的業務の割合が高く、責任や判断を伴う高度な業務の割合が低くなっていました。処遇は、正社員とのバランスを考慮してはいるものの、評価し処遇を決める制度やしくみは、「正社員と切り分けて運用している企業が4割以上」となりました。ここから見てとれるのは、どんなに能力があるパート・アルバイトでも、「パート」という枠組の中でしか判断されず、活躍もできない状況です。

こうした雇用管理の背景には、パート・アルバイト側の「仕事への志向性」があります。代表的なのは「都合のよい時間や曜日に働きたい」です。これは、主婦や学生など仕事以外の役割を持ち、働くことに制約がある人に特徴的です。ところが、この制約を考慮せず、純粋に“働くこと”や“キャリアアップ”への志向を聞くと、6割が「意欲あり」でした。企業側は、「パートにはこの仕事」「扶養控除内で働きたいはず」などの固定観念にとらわれ過ぎないことが大事です。彼らには、状況次第で、より発展性のある働き方をする用意があるのです。

もちろん、パート・アルバイトにも個人差があります。誰にでも難易度の高い仕事を任せることはできません。仕事を積極的に推進できる、意欲的な人材を見出していくことが重要です。そこで必要となるのが評価です。これについてたずねると、6割近い企業に評価制度がありました。さらに、評価することを「有益」とする企業は、9割以上。理由は、本人のモチベーションの向上や、適正な処遇・人員配置の実現、などとなっています。これらは、人件費の有効活用につながりますし、結果、労働生産性の向上も期待できるでしょう。

パート・アルバイトに、さらに活躍の場を広げてもらう手段の一つに「正社員登用(転換)」があります。その実績がある企業は、約7割に上りました。また、登用(転換)のメリットとしては、「本人のモチベーションが

向上する]が最も多く挙がりました。特筆すべきは、選択項目のすべてのメリットについて、実績「あり」の企業の回答割合が、実績「なし」の企業に比べて、高かったこと。実際に登用してみて、効果を“実感”している形です。

半面、課題で多かったのは、「人件費等のコストが増える」。ただしこちらは、実績「あり」の企業より、「なし」の企業の方が回答割合が高くなり、実際以上に心配している結果となりました。次いで多かった「評価管理者によって、評価に偏りが出る」は、逆に実績「あり」企業の“実感”の方が高くなっています。正社員登用(転換)を「明確な基準はなく、その時の管理者の判断」で行う企業が6割に上ったことや、実際に評価し判断することの難しさが表れています。

なお、パート・アルバイトを評価することも、正社員登用(転換)することも、制度としてきちんと整備していたり、評価・判断の基準を公開するほど、高い効果が得られたり、登用(転換)が進むという結果が出ています。

「パート・アルバイトを」「正社員に」登用(転換)するといいますが、では、両者の違いは何なのでしょう。これについて企業側にたずねると、パート・アルバイトと正社員双方に対し“会社のことを考えて、自律的自発的に行動できる”ことを求めるが、その要求度合いは正社員の方が高い、という結果になりました。また、よく言われる“長期勤続”は、大切ではあるが絶対的な必須要件ではありませんでした。一方、パート・アルバイトは、約3割が現在の勤務先の「経営理念を知っており、その内容に共感」しています。また4割近くが、現在の勤務先に対して愛社精神を持っています。しかも愛社精神を持つ割合は、経営理念への共感度が高い者ほど多くなり、さらに経営理念への共感は、これを「教育」された者ほど高いという結果になりました。つまり、企業側が正社員に強く求める「会社の理念や方向性を理解した行動」は、パート・アルバイトにも経営理念をしっかり教育することで、促していける可能性があるということです。しかも、彼らの実際の働きぶりを、パート・アルバイトについては7割の企業が「良い」としています。正社員登用(転換)した者に関しては、8割の企業が「既存の正社員と同等かそれ以上」と認めていました。

厳しい経済状況が続き、人への投資も限られるなか、大切なのはその投資対効果を高めることです。それには、無駄のない効果的な配置のため、各人の能力をきちんと評価し把握すること。また正社員を増やす場合、既に自社で働いているパート・アルバイトを登用すれば、新たな採用コストを生じさせず、しかも普段の仕事ぶりから適性を判断できます。外部採用に比べ、経営理念の理解や社風への馴染みも早いでしょう。

パート・アルバイトという枠組にとらわれず、彼らを評価・登用してその職域や職責を柔軟に拡大させていくことは、今後の労働力不足時代を乗り切る解決策の一つになり得るのではないのでしょうか。今回の「パートタイマー白書」から、そのヒントをつかんでいただければ幸いです。