

研究ノート

パートタイム労働者の活用に向けた人事管理

畑井 治文・上野 隆幸

Human Resource Management Focused on Part-Time Employees

HATAI Harufumi and UENO Takayuki

要 旨

本稿では、パートタイム労働者の人事管理の特徴に着目しながら、正社員と同じレベルの仕事を担当しているパートタイム労働者(以下、「同等パート」と表記)の有効活用に繋がるポイントについて考察を行った。その結果、「パートタイム労働者の質的活用を促す人事管理施策」が重要なカギであることが明らかになった。具体的には、パートタイム労働者に占める同等パートの割合を増やせば増やすほど、さらには同等パートにより高いレベルの仕事任せれば任せるほど、意欲や定着率の向上を通じて、「同等パートの戦力化」を図ることが可能になることなどが示された。また、企業は、まず自社における「同等パート」の活用状況を正確に把握することこそが必要不可欠であり、それを踏まえた上で今後の優先的課題を決定することが重要であるという視点を提示した。

キーワード

パートタイム労働者 人事管理 同一労働同一賃金

目 次

- I. はじめに
- II. 研究方法・分析のフレームワーク
- III. 分析データのプロフィール
- IV. 同等パートの戦力化に好影響を与える人事管理施策
- V. 同等パートの戦力化に好影響を与える人事管理施策を用いた企業の類型化とその特徴
- VI. 4類型と同等パートの戦力化の関係性
- VII. まとめと今後の課題

注

文献

I. はじめに

パートタイム労働者の基幹労働力化が進むなか¹⁾、彼らをどのように活用し、どのように処遇すれば、パフォーマンスを向上させられるのか、とりわけ、正社員と同じレベルの仕事を担当しているパートタイム労働者(以下、「同等パート」と表記)への対応策は、企業にとって重要な関心事のひとつである。本稿では、パートタイム労働者の人事管理の特徴に着目しながら、同等パートの有効活用に繋がるポイントについて考察していくこととする。

II. 研究方法・分析のフレームワーク

図1は、本稿における研究方法・分析のフレームワークを示したものである。企業は、それぞれの人材ニーズに応じてパートタイム労働者を採用し、その戦力化を図るために人事管理を行う²⁾。もちろん、その成否によっては、パートタイム労働者のパフォーマンスは大きく影響を受けると考えられる。

そこで本稿では、第1に「同等パートの戦力化」に好影響を与える「パートタイム労働者の人事管理施策」を明らかにしていく。ところで同等パー

トの戦力化を図るためには、彼らのモチベーション、定着性などを高めることが必要不可欠である。そこで本稿では戦力化を示す指標として、同等パートの仕事に対する意欲、同等パートの定着率の2つを代理変数として用いることとする。また、パートタイム労働者の人事管理施策については、「活用」および「処遇」の状況という2つの側面に着目した。具体的には、前者はパートタイム労働者の量的活用の状況(パートタイム労働者比率)とパートタイム労働者の質的活用の状況(パートタイム労働者に占める同等パートの割合、同等パートの昇進ランク)、後者は「同等パートにおける同一労働同一賃金の実現程度」を用いることとした³⁾。

第2に前段で明らかとなった「同等パートの戦力化に好影響を与える人事管理施策」を用いて企業を4つに類型化した上で、各類型と「企業属性」、「人材ニーズ」の関係性について整理していく。この作業を通じて、同等パートを有効活用している企業像を明らかにしていくこととする。

第3に先に触れた4類型と仕事に対する意欲や定着率で表される「同等パートの戦力化」の関係性についても一度見ることで、同等パートの有効活用に繋がるポイントについて考察していくこととする。

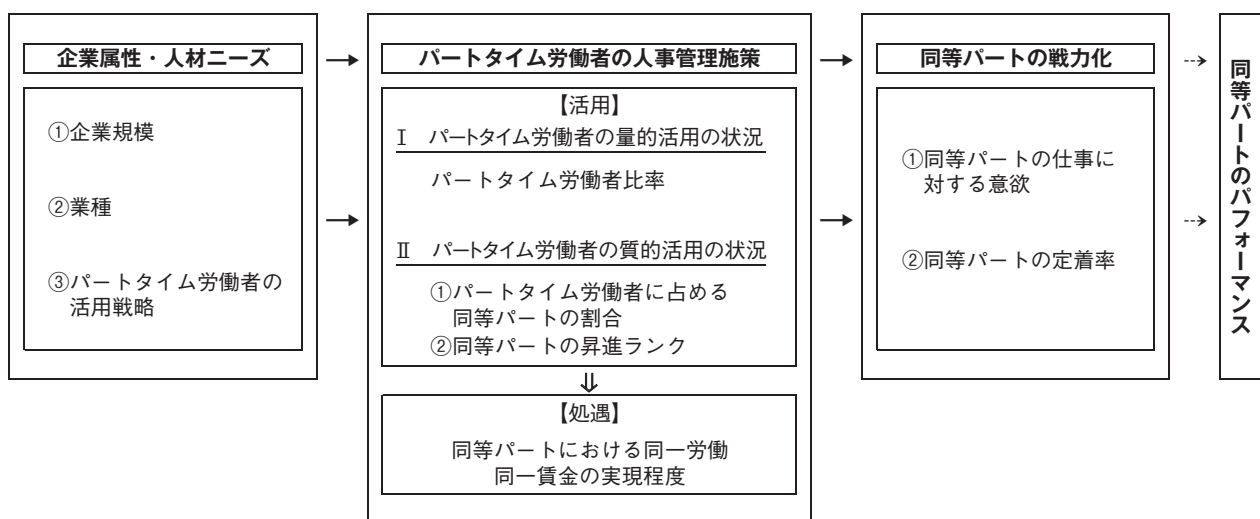


図1. 研究方法・分析のフレームワーク

Ⅲ. 分析データのプロフィール

本稿の分析で用いるデータは、平成28年度職務分析・職務評価普及事業(厚生労働省委託事業)の一環としてPwCコンサルティング合同会社が平成28年9月に実施した「パートタイム労働者に関するアンケート調査」により得られたものである⁴⁾。同調査では民間信用調査会社が保有する企業データベースから抽出された15,000社(全従業員数が10人以上)に調査票を郵送し、郵送及びインターネットで各企業の人事担当者に回答を求めた。有効回答数は5,248社、有効回答率は35.0%であった。

まず初めに、同アンケート調査の結果の概要について触れておく。回答企業の業種は、製造業が25.4%で最も多く、これに卸売業(14.9%)、小売業(13.0%)、鉱業・建設業(10.1%)などが続いている。従業員数は平均81.4人、うちパートタイム労働者数は平均33.2人であり、パートタイム労働者比率は平均28.4%であった。

人材の過不足状況については、「適正」が43.4%で最も多いものの、「どちらかといえば不足」(35.9%)、「不足」(13.5%)と5割近い企業が人材の不足を感じている。他方でこうした状況下において、パートタイム労働者の活用に関して重要と考える企業(「そう思う」+「ややそう思う」)は80.0%にも、またパートタイム労働者の数を増やす方針の企業(「そう思う」+「ややそう思う」)は50.9%にも、パートタイム労働者に重要な仕事を任せたいと考える企業(「そう思う」+「ややそう思う」)は54.8%にも達している。このように人材が不足する局面において、パートタイム労働者へ寄せられる期待は非常に大きく、その期待は同等パートの有無にも表れており、現時点においても3社中1社(33.6%)に同等パートが存在している。

次に、同等パートが存在している企業(1,762件)に対してのみ、いくつかの質問を尋ねた。まず、パートタイム労働者に占める同等パートの割合については、「1割未満」が24.8%で最も多く、これに「9

割以上」(15.9%)、「2割」(13.7%)、「1割」(11.4%)などが続いている。同等パートが存在している企業の中でも、同等パートの活用が非常に進んでいるケースと限定的なケースの二極化の傾向が見取れる。また正社員と比較した場合、同等パートの1時間当たりの賃金水準(前述の「同等パートにおける同一労働同一賃金の実現程度」)は、「同じレベルの仕事をする正社員と同程度」が28.9%で最も多く、これに「8割」(23.2%)、「7割」(16.6%)、「9割」(12.9%)という順で続いている。また正社員のランクを6段階(課長相当以上、係長・主任相当、一般社員Ⅰ、一般社員Ⅱ、一般社員Ⅲ、一般社員Ⅳ)と想定した場合、制度上、パートタイム労働者が到達できる最上位ランクは、周囲を指導できるレベルの「一般社員Ⅰ」が17.5%、ひとりで仕事をこなせるレベルの「一般社員Ⅱ」が13.2%などとなっている一方、「制度がない」が41.5%を占めている。一方、制度の有無に関係なく、パートタイム労働者が実際に担当している仕事の最上位ランク(前述の「同等パートの昇進ランク」)は、ひとりで仕事をこなせるレベルの「一般社員Ⅱ」が30.7%で最も多く、これに周囲を指導できるレベルの「一般社員Ⅰ」が19.6%、「係長・主任相当」が9.1%で続いている。なお、同調査では、「一般社員Ⅲ」を大卒の初任レベル、「一般社員Ⅳ」を高卒・短大卒の初任レベルとそれぞれ定義している。さらに同等パートの仕事に対する意欲と定着率について確認しておくこととする。正社員と比較した場合、同等パートの「仕事に対する意欲」を高く評価する企業(「高い」+「どちらかといえば高い」)は68.5%、「定着率」を高く評価する企業(「高い」+「どちらかといえば高い」)は72.9%に達している。このように、同等パートは意欲と定着率のどちらについても、正社員と比べても遜色ない存在と捉えられており、その意味においても彼らを有効活用する人事管理上のポイントを探ることは非常に重要な課題と言える。

IV. 同等パートの戦力化に好影響を与える人事管理施策

前述の通り、本稿ではパートタイム労働者の量的活用の状況、パートタイム労働者の質的活用の状況、さらに処遇の状況から「パートタイム労働者の人事管理施策」を捉えることが肝要と考えた。そこでパートタイム労働者の量的活用の状況については「パートタイム労働者比率」に着眼し、具体的には同比率を「10%未満」、「10～30%未満」、「30～50%未満」、「50%以上」と4つに区分し、その区分に基づき分析を進めることとした。またパートタイム労働者の質的活用の状況については「パートタイム労働者に占める同等パートの割合」および「同等パートの昇進ランク」という2点に注目した。前者については「1割未満」、「1～2割」、「3～5割」、「6割以上」、後者については「係長・主任相当以上」、「一般社員Ⅰ」、「一般社員Ⅱ」、「一般社員Ⅲ以下」

と、それぞれ4つに区分し、その区分に基づき分析を進めることとした。最後に処遇の状況については「同等パートにおける同一労働同一賃金の実現程度」に着目し、その割合を「7割以下」、「8割」、「9割」、「同じレベルの仕事をする正社員と同程度またはそれ以上」と4つに区分し、その区分に基づき分析を進めることとした。

以下では、上記の各区分をもとに「同等パートの戦力化」との関係性を確認しておくこととする^{注1}。まず表1をもとに、戦力化の代理変数である「同等パートの仕事に対する意欲」との関係性について見るが、ここでは、特に意欲指数に注目して見ることとする。同指数は、仕事に対する意欲が「高い」を1点、「どちらかといえば高い」を2点、「どちらともいえない」を3点、「どちらかといえば低い」を4点、「低い」を5点として、その平均値を算出したものである。すなわち同指数が低い値ほど、仕事に対する意欲が高いことを示している。

表1 同等パートの仕事に対する意欲

		高い	どちらかといえば高い	どちらともいえない	どちらかといえば低い	低い	不明	合計	意欲指数
パートタイム労働者比率別	10%未満	24.6%	37.1%	31.4%	5.4%	1.1%	0.4%	280	2.21
	10～30%未満	26.4%	42.0%	26.4%	4.0%	0.5%	0.7%	553	2.10
	30～50%未満	24.9%	40.8%	31.4%	2.1%	0.3%	0.6%	341	2.12
	50%以上	28.1%	46.5%	20.4%	4.1%	0.4%	0.6%	540	2.01
パートタイム労働者に占める同等パートの割合別	1割未満	21.7%	42.1%	29.5%	4.3%	1.6%	0.7%	437	2.21
	1～2割	24.4%	45.5%	24.4%	4.8%	0.5%	0.5%	442	2.11
	3～5割	26.3%	41.4%	29.1%	3.0%	0.0%	0.3%	399	2.09
	6割以上	33.0%	39.9%	23.1%	2.9%	0.2%	0.9%	454	1.96
同等パートの昇進ランク別	係長・主任相当以上	42.1%	38.4%	14.5%	3.3%	0.8%	0.8%	242	1.81
	一般社員Ⅰ	37.9%	42.5%	15.9%	2.6%	1.2%	0.0%	346	1.87
	一般社員Ⅱ	18.9%	44.2%	32.3%	4.1%	0.2%	0.4%	541	2.22
	一般社員Ⅲ以下	17.9%	44.8%	31.5%	5.2%	0.3%	0.3%	324	2.25
同等パートにおける同一労働同一賃金の実現程度別	7割以下	24.2%	44.5%	26.4%	3.9%	0.6%	0.4%	541	2.12
	8割	24.8%	43.6%	27.2%	3.2%	0.7%	0.5%	408	2.11
	9割	21.1%	45.8%	27.8%	4.8%	0.0%	0.4%	227	2.16
	同じレベルの仕事をする正社員と同程度またはそれ以上	31.8%	37.2%	26.0%	3.6%	0.7%	0.7%	554	2.04
合計		26.4%	42.1%	26.4%	3.8%	0.6%	0.6%	1,762	2.09

パートタイム労働者比率との関連では、両者の間に有意な関係性は見られない。これは、パートタイム労働者の比率の増減は、「同等パートの仕事に対する意欲」には影響を及ぼさないことを意味する。

パートタイム労働者に占める同等パートの割合別では、同割合が高まるにつれて、「同等パートの仕事に対する意欲」は高まる傾向にある。パートタイム労働者に占める同等パートの割合が「1割未満」の場合、意欲指数は2.21であるのに対して、「6割以上」の場合、同1.96となっている。パートタイム労働者に占める同等パートの割合を高めることによって、同等パートの中で仲間意識や切磋琢磨の気持ちが生まれ、仕事への取り組み姿勢に好影響を与えていると考えられる。

同等パートの昇進ランクとの関連では、同等パートがより高いレベルの仕事を任されているほど、「同等パートの仕事に対する意欲」は高まる傾向にある。同等パートの昇進ランクが「一般社員Ⅲ以下」の場合、意欲指数が2.25であるのに対して、「係長・主任相当以上」の場合、同1.81となっている。同等パートの場合、実際に昇進可能なランクが高まるほど、高い目標意識が芽生え、仕事への取り組み姿勢にポジティブな影響を与えている可能性がある。

同等パートにおける同一労働同一賃金の実現程度別に見ると、「同等パートの仕事に対する意欲」との間に有意な関係性は確認できない。このことは、同一労働同一賃金という処遇面でのバランスをいくら整備しても、「同等パートの仕事に対する意欲」には影響がないことを意味する。ただし、同アンケートは同等パート本人が回答している訳ではなく、あくまでも人事担当者が回答しているという点には留意しなければならない。さらに同等パート以外のパートタイム労働者についての評価は、当データから判別することができない。こうした意味から考えても、同一労働同一賃金の意義について拙速に判断することはできない点に注

意をする必要がある。

次に表2をもとに、同じく戦力化の代理変数である「同等パートの定着率」との関係性について見ていく。ここでは、定着指数に注目して見ることとする。前述の意欲指数の場合と同様、定着指数は、定着率が「高い」を1点、「どちらかといえば高い」を2点、「どちらともいえない」を3点、「どちらかといえば低い」を4点、「低い」を5点として、その平均値を算出したものである。すなわち、同指数が低いほど、定着率が高いことを示している。

パートタイム労働者比率との関連では、両者の間に有意な関係性は見られない。このことは、パートタイム労働者の比率の増減は、「同等パートの定着率」に影響を及ぼさないことを意味する。

パートタイム労働者に占める同等パートの割合別に見ると、同割合が高まるにつれて、「同等パートの定着率」は高まる傾向にある。パートタイム労働者に占める同等パートの割合が「1割未満」の場合、定着指数は2.06であるのに対して、「6割以上」の場合、同1.86となっている。パートタイム労働者に占める同等パートの割合を高めることによって、同等パートの中で連帯感が醸成され、定着率に好影響を与えていることがうかがえる。

同等パートの昇進ランクとの関連では、同等パートがより高いレベルの仕事を任されているほど、同等パートの定着率は緩やかに向上する傾向が見られる。同等パートの昇進ランクが「一般社員Ⅲ以下」の場合、定着指数が2.02であるのに対して、「係長・主任相当以上」の場合、同1.84となっている。同等パートに役職・役割を与えることによって、それぞれに責任感が芽生え、定着面においてもポジティブな影響が生まれていることが考えられる。

同等パートにおける同一労働同一賃金の実現程度別に見ると、「同等パートの定着率」との間に有意な関係性は確認できない。このことは、同一労働同一賃金という処遇面でのバランスをいくら整備しても、「同等パートの定着率」には影響がないことを意味する。ただし、この点についての

解釈は、「同等パートの仕事に対する意欲」の場合と同様に注意が必要である。

以上をもう一度整理してみる。まずパートタイム労働者の量的活用、同一労働同一賃金の実現程度の2施策については、仕事に対する意欲や定着率で表される「同等パートの戦力化」に直接的な影響を及ぼさないことが明らかになった。

一方、パートタイム労働者に占める同等パートの割合を高めること、そして同等パートをより高いランクまで昇進させることなど、パートタイム労働者の質的活用を促す人事管理施策については、「同等パートの戦力化」に対して効果的であることがわかった。なお、複数の既存研究においても、パートタイム労働者を中心とする非正社員の基幹労働力化を図る上では、非正社員にも正社員に準じた人事管理施策を整備することの重要性が指摘されている⁵⁾。

V. 同等パートの戦力化に好影響を与える人事管理施策を用いた企業の類型化とその特徴

これまでの分析から、仕事に対する意欲や定着率で表される「同等パートの戦力化」に対して好影響を与えるのは、「パートタイム労働者に占める同等パートの割合」や「同等パートの昇進ランク」といったパートタイム労働者の質的活用を促す人事管理施策であることが明らかになった。そこでこの2施策を用いて企業を類型化し、その特徴を見てみることにする。

類型化にあたっては、図2で示したように、横軸に「パートタイム労働者に占める同等パートの割合」、縦軸に「同等パートの昇進ランク」を取り、それぞれの高低によって、企業を4つのタイプに分類した。まず、パートタイム労働者に占める同

表2 同等パートの定着率

		高い	どちらかといえば高い	どちらともいえない	どちらかといえば低い	低い	不明	合計	定着指数
パートタイム労働者比率別	10%未満	36.4%	35.7%	22.9%	3.9%	1.1%	0.0%	280	1.98
	10～30%未満	37.4%	38.2%	20.6%	2.0%	0.5%	1.3%	553	1.89
	30～50%未満	32.8%	40.2%	21.1%	5.0%	0.0%	0.9%	341	1.98
	50%以上	32.2%	38.7%	22.6%	4.4%	0.9%	1.1%	540	2.02
パートタイム労働者に占める同等パートの割合別	1割未満	31.6%	35.2%	26.5%	4.3%	0.9%	1.4%	437	2.06
	1～2割	29.4%	43.2%	20.8%	4.5%	0.9%	1.1%	442	2.03
	3～5割	36.8%	39.8%	19.3%	3.3%	0.3%	0.5%	399	1.90
	6割以上	41.0%	35.2%	20.3%	2.6%	0.4%	0.4%	454	1.86
同等パートの昇進ランク別	係長・主任相当以上	45.9%	30.2%	17.4%	5.0%	0.8%	0.8%	242	1.84
	一般社員Ⅰ	43.4%	38.4%	15.6%	1.7%	0.9%	0.0%	346	1.78
	一般社員Ⅱ	28.8%	39.7%	25.1%	5.0%	0.6%	0.7%	541	2.08
	一般社員Ⅲ以下	30.2%	41.0%	24.1%	3.7%	0.3%	0.6%	324	2.02
同等パートにおける同一労働同一賃金の実現程度別	7割以下	34.0%	38.1%	23.1%	3.7%	0.2%	0.9%	541	1.97
	8割	29.7%	45.1%	21.6%	2.7%	1.0%	0.0%	408	2.00
	9割	33.0%	40.1%	22.0%	3.5%	0.4%	0.9%	227	1.97
	同じレベルの仕事をする正社員と同程度またはそれ以上	39.7%	33.0%	20.6%	4.7%	0.9%	1.1%	554	1.93
合計		34.7%	38.2%	21.9%	3.7%	0.6%	0.9%	1,762	1.97

等パートの割合が高くかつ同等パートの昇進ランクが高いタイプを「Ⅰ. 積極型」とした。この「Ⅰ. 積極型」が同等パートを最も積極的に活用しているグループということになる。また、同等パート

の割合は高いが同等パートの昇進ランクが低いタイプを「Ⅱ. 割合軸足型」、同等パートの割合は低いが同等パートの昇進ランクが高いタイプを「Ⅲ. 昇進軸足型」、同等パートの割合が低くかつ同等パートの昇進ランクが低いタイプを「Ⅳ. 消極型」とした。なお、各類型に該当する件数は、図2を参照されたいが、併せて回答が不明のため、4類型に該当しない件数が1,762件中324件(18.4%)存在する点にも留意していただきたい。

はじめに、それぞれの類型に属する企業には、どのような特徴があるのかを見てみる。図3は、その特徴をまとめたものである。まず企業属性について見ると、「Ⅰ. 積極型」は全従業員数が平均48.1人、正社員数が平均31.0人となっており、いずれの値も4類型の中で最も少ない。またパートタイム労働者比率は平均41.6%となっており、相対的に高い値となっている。同等パートを最も

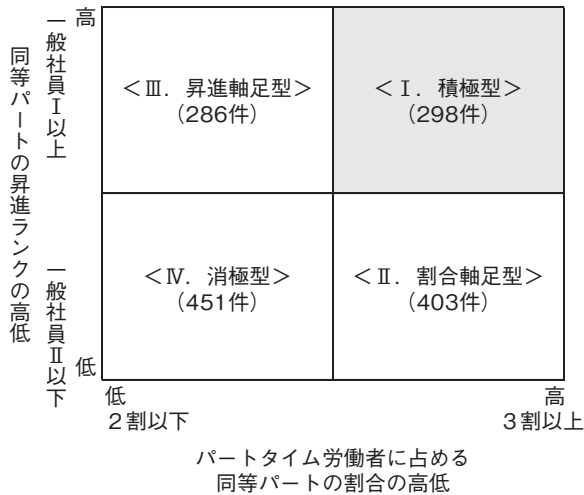


図2. パートタイム労働者の質的活用を促す人事管理施策を用いた企業の類型化

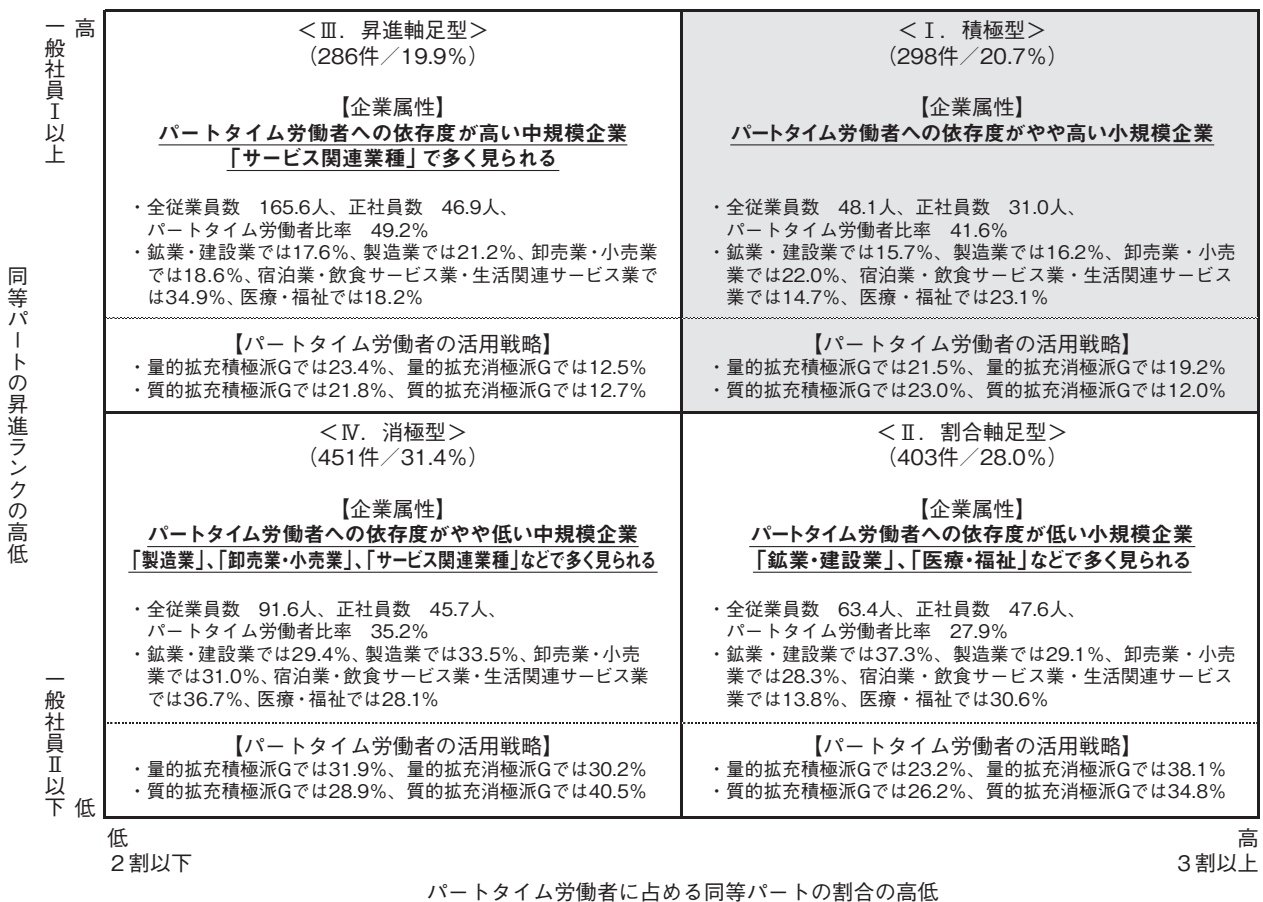


図3. 4類型×企業の特徴^{注2}

積極的に活用している「Ⅰ. 積極型」は、パートタイム労働者への依存度がやや高い小規模企業という企業像が見て取れる。

次に「Ⅱ. 割合軸足型」は全従業員数が平均63.4人と少ないが、正社員数は平均47.6人と多い。その結果、パートタイム労働者比率が平均27.9%と最も低くなっている。また業種との関連では、「鉱業・建設業」(37.3%)、「医療・福祉」(30.6%)などで多く見られるタイプである。「Ⅱ. 割合軸足型」は、パートタイム労働者への依存度が低い小規模企業で、鉱業・建設業や医療・福祉などの業種が多いという企業像と表現することができる。

さらに「Ⅲ. 昇進軸足型」は全従業員数が平均165.6人、正社員数が平均46.9人となっており、いずれも4類型の中で多い傾向を示している。またパートタイム労働者比率も平均49.2%と最も高い。業種との関連では、「宿泊業・飲食サービス業・生活関連サービス業」(34.9%)の構成比が大きくなっている。「Ⅲ. 昇進軸足型」はパートタイム労働者への依存度が高い中規模企業で、かつサービスに関連した業種が多いという企業像が見て取れる。

また「Ⅳ. 消極型」は、全従業員数が平均91.6人、正社員数が平均45.7人、パートタイム労働者比率は平均35.2%となっている。業種との関連では、「製造業」(33.5%)、「卸売業・小売業」(31.0%)や「宿泊業・飲食サービス業・生活関連サービス業」(36.7%)などで多く見られるタイプである。「Ⅳ. 消極型」は、パートタイム労働者への依存度がやや低い中規模企業で、かつ製造業、卸売業・小売業、サービスに関連した業種が多いという企業像と表現することができる。

なお、企業が考えるパートタイム労働者の活用戦略との関連について見ると、量的拡充に積極的なグループは「Ⅳ. 消極型」が多く、消極的なグループは「Ⅲ. 割合軸足型」が多い。また質的拡充に積極的なグループは、4類型においてほぼ同程度の構成比となっているが、消極的なグループは、

「Ⅳ. 消極型」の割合が高くなっている。

Ⅵ. 4類型と同等パートの戦力化の関係性

それでは図4をもとに、上記の4類型と仕事に対する意欲(意欲指数)、定着率(定着指数)で表される「同等パートの戦力化」の関係を見てみる。これを見ると、「Ⅰ. 積極型」において、同等パートの戦力化が最も図られていることがわかる。同類型の意欲指数は1.75、定着指数は1.73となっており、いずれの項目についても4類型の中で最も低い数値を示している。このことは、同等パートの戦力化を進めるためには、パートタイム労働者に占める同等パートの割合を高めるのと同時に、同等パートをより高いレベルまで昇進させることが有用であることを示している。

一方、「Ⅰ. 積極型」に続く類型は、「Ⅲ. 昇進軸足型」(意欲指数1.94、定着指数1.88)、「Ⅱ. 割合軸足型」(同2.20、同1.99)の順番となっている。このことから、同等パートの戦力化を進めるため

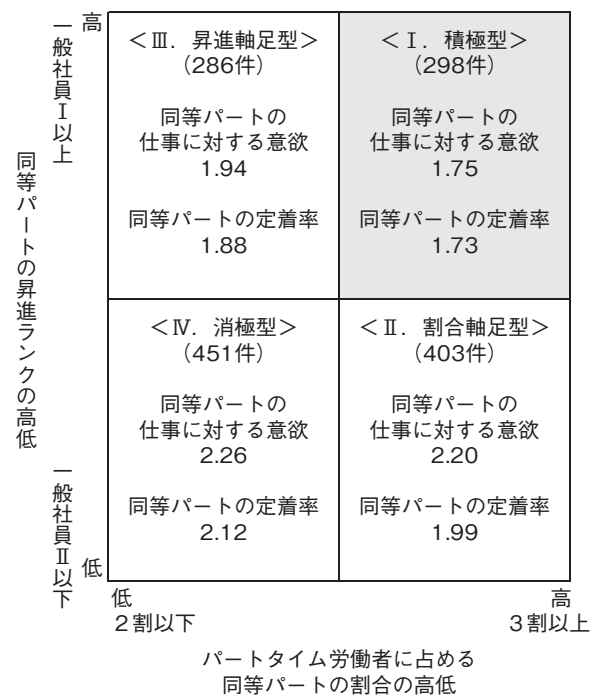


図4. 4類型×同等パートの仕事に対する意欲(意欲指数)&定着率(定着指数)^{注3}

には、パートタイム労働者に占める同等パートの割合を高める施策よりも、同等パートをより高いレベルまで昇進させる施策の方が効果的であることが推測される。なお、「Ⅳ. 消極型」は意欲指数が2.26、定着指数が2.12となっており、いずれの項目についても4類型の中で最も高い数値、つまり、同等パートの仕事に対する意欲も定着率も悪い状況であり、最も同等パートの戦力化が遅れている。

Ⅶ. まとめと今後の課題

本稿では、同等パートのパフォーマンス向上に繋がるポイントを探るべく、「同等パートの戦力化」に好影響を与える人事管理施策を中心に検討を重ねてきた。その結果、以下の3点が明らかになった。

第1に、「パートタイム労働者の質的活用を促す人事管理施策」、具体的にはパートタイム労働者に占める同等パートの割合を高める施策や同等パートの昇進ランクをより高くする施策が「同等パートの戦力化」に好影響を与えている。つまり、パートタイム労働者に占める同等パートの割合を増やせば増やすほど、さらには同等パートにより高いレベルの仕事任せれば任せるほど、意欲や定着率の向上を通じて、「同等パートの戦力化」を図ることが可能になると考えられる。

第2に、上記の2つの施策を用いて企業を4つに類型化すると、パートタイム労働者に占める同等パートの割合が高く、かつ同等パートの昇進ランクが高い「Ⅰ. 積極型」において、「同等パートの戦力化」が最も図られている。なお、「Ⅰ. 積極型」は、パートタイム労働者への依存度がやや高い小規模企業という企業像と整理することができる。

第3に、4類型の意欲指数、定着指数を比較した結果、同等パートの戦力化を進める上では、パートタイム労働者に占める同等パートの割合を高める施策よりも、同等パートをより高いレベルまで昇進させる施策の方が効果的である。

こうした点を踏まえると、同等パートの有効活用を図っていく際、企業は、まず社内に同等パートがどの程度いるのか、同等パートにどの程度のレベルの仕事任せしているのかなどといった現況について再確認することが重要になってくる。自社の活用状況を正確に把握することにより、今後の優先的課題(パートタイム労働者に占める同等パートの割合を増やす、もしくは同等パートにより高いレベルの仕事任せ)の方向性が初めて明確になってくる。また、もし「Ⅳ. 消極型」に該当するようであれば、何はともあれ、2施策のうち着手しやすいものに取り組み、同等パートの戦力化を少しでも推し進めることが最優先課題となってくる。こうした現況の再確認と、これに基づいた早急な取り組みこそが、同等パートの有効活用に近づく第一歩であると思われる。

最後に、同等パートの有効活用について検討していく上では、いくつかの研究上の課題が残されている。例えば、第1に今回、分析に用いたデータは、同等パート本人ではなく、あくまでも人事担当者が同等パートの意欲・定着率を評価している。仕事に対する意欲など、内面的な指標については、パートタイム労働者自身の評価をもとにした研究が必要であろう。第2に「同等パートの戦力化」を示す指標として、今回、分析に用いた項目は極めて限定的である。担当業務の広がり、後輩パートの育成への寄与度など、多様な指標を検討すべきである。第3に「パートタイム労働者の質的活用を促す人事管理施策」として、今回、分析に用いた項目も極めて限定的である。例えば能力開発の機会の有無などといった他の施策の検討、それらを前提とした分析データの再収集・検証も重要である。こうした研究上の課題は残されているものの、現時点において同等パートを有効活用したいと考える企業にとって、本稿が何らかの課題解決のヒントとなれば幸いである。

注

- 注1 「同等パートの戦力化」に関する質問は、同等パートが存在している企業(1,762件)についてのみ尋ねているため、以下の分析では、分析データをこの1,762件に限定して行っている。
- 注2 全体の件数は1,762件、そのうち324件(18.4%)は4類型にあてはまらないものであった。上記の結果は、不明分を除いた1,438件を「100」として再計算したものである。
- 注3 同等パートの仕事に対する意欲(意欲指数)は、数値が「1」に近いほど意欲が高く、「5」に近いほど意欲が低い、また同等パートの定着率(定着指数)は数値が「1」に近いほど定着率が高く、「5」に近いほど定着率が低いことを示している。

文献

- 1) 本田一成「職場のパートタイマー—基幹化モデルを手がかりにした文献サーベイ」『JILPT労働政策レポート』No.1, 労働政策研究・研修機構, (2004).
労働政策研究・研修機構『短時間労働者の多様な実態に関する調査』結果—無期パートの雇用管理の現状はどうなっているのか—調査シリーズ, No.105, (2013).
- 2) 今野浩一郎, 佐藤博樹『人事管理入門(第2版)』日本経済新聞社, (2009).
- 3) 厚生労働省「平成28年パートタイム労働者総合実態調査の概況」, (2017).
- 4) PwCコンサルティング合同会社『職務分析・職務評価に関する実態調査報告書』, (2017).
- 5) 西本万映子, 今野浩一郎「パートを中心にした非正社員の均衡処遇と経営パフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No.518, pp.47-55, (2003).
島貫智行「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てがかりに」『日本労働研究雑誌』No.568, pp.63-76, (2007).