

パートタイマーと正社員の キャリア形成機会の均衡化 小売業におけるパートの能力開発

松原光代、林 麗寛、川上淳之、脇坂 明

1 はじめに

本稿が明らかにすることは、パート・アルバイトの育成の過程において、コストをかけて育成を行う企業と、それを受けるパート・アルバイトとの間で、意欲に関する認識の違いが存在することである。それを生涯職業能力開発促進センター（2003）が実施した「PAの能力開発・教育訓練ニーズに関する実態アンケート」を用いて明らかにする。その上でパート・アルバイトの意欲に応じた教育訓練を行うことで不均衡が解消されることを示す。また、総合スーパー3社の人事部へのヒアリング調査からは、パート・アルバイトから正社員へのキャリア・パスが整備されていること、および、教育訓練を行うパート・アルバイトの選別において、その本人を知る直接の上司である店長、マネージャーの存在が重要であることを確認する。

これらの分析の背景として、パート・アルバイトが正社員の補助的な仕事だけでなく、職場の基幹的な仕事を行うようになってきたことがあげられる。武石（2006）は、第三次産業の数多くの企業の事例を紹介している。半数の店舗に非正規労働者のチーフを配置した外食産業A社、配達業務やマネージャーもパートが行っている生協B社、個人向けの営業をパートに任せている地方銀行C社、5段階の資格等級制度のある外食産業E社、年2回の人事考課と2段階の考課をパートにも行うスポーツクラブG社、転居は伴わないがパートに対して店舗間異動をおこなう外食産業J社などである。これらの事例からは、パートの基幹化があらゆる業態で進んでいることがわかるが、同時に、正社員のキャリア形成と比較した場合には、まだパートの基幹化には発展の余地があるといえる（イニシャル社名は、文献にある表示そのものを引用している）。なお「非正社員」という用語は適切なものでないが、先行研究あるいは統計にそうになっているものが多く、不本意ながら本稿でも使用する。

このような基幹パートが、どのくらい職場に存在するかは、最新の「パートタイム労働者実態調査」（21世紀職業財団）で確認できる。2005年9月におこなわれた事業所調査によると、「職務が正社員とほとんど同じパート」が42.5%の事業所に「いる」。「職務が同じ」とは、通常従事する業務内容だけでなく、作業レベル、求められる能力、責任や権限の範囲を含む。これだけ狭く定義した「基幹パート」であっても、存在する事業所のパート全体に占める割合をみると、5割以上が48.5%と、けっして一握りのパートが正社員と同じ仕事をおこなっているわけではない。

より基幹化の内容を職場の業務レベルまでおりた調査としては、筆者の2名が2001年に行っ

た東京都の外食産業調査がある（東京都産業労働局産業政策部（2002））。店長157名，パートタイマー278名の有効回答が得られたアンケートから「飲食店」の主業務29種を抽出し，店長の回答をもとにしてパートの基幹化レベルを，次の3つに分類することができた。

- ：マニュアルどおりに実施するレベル，短時間の指導により定型業務をこなすことができるレベル
- ：経験を積むことにより的確な判断を養成し業務対応するレベル，一定の責任を担うレベル
- ：マニュアルにない業務を行うレベル，的確な判断力を要する業務（主に人事管理・処遇に関するもの）

結果をみると「飲食店」の業務には「正社員が担うべき業務」＝人事管理・人事処遇に関する業務と「パートタイマーが担う業務」の職域が厳然と存在している。しかし人事管理を含むレベルの業務をパートタイマーが担当しているケースが見られる。レベルの業務をパートタイマーが主に担当している店舗の割合は少なくなく，「従業員勤務割当の作成」でも約1割ある。パートの採用（2社）や人事考課（1社）までパートに任せているところは，さすがに少ないが，その一部は任せられている。

いずれにしろ外食産業では，補助的なレベルの仕事だけでなく，少なくともレベル，店舗やパートによってはレベルの仕事まで行われている。

パート活用ということで，いくら基幹的な仕事をおこなわせようとしても，能力開発をとまなわなければ大きな問題を生じかねない。パートタイマー活用の問題は，木村（2002）が指摘するように，量的な要因によって生じるものと業務遂行プロセスや人事管理という質的要因によって引き起こされるもの，という2種類がある。質的要因によって生じる問題点は，正社員と非正社員・外部人材との業務区分が不明確になることによって，ノウハウの蓄積・伝承の阻害，正社員の技能・経験の幅の狭まり，製品・サービスの質の低下などが引き起こされる。

製品・サービスの質の低下に対して，もちろん正社員と非正社員の業務区分を徹底的に明確にする解決策が考えられるが，実際の作業現場では，職務を徹底的に分離することは困難だけでなく，無理に明確にわけると，かえって非効率をもたらす可能性もある。したがって，製品やサービスの質を維持するにはパートタイマーなど非正社員に対する能力開発が必要になってくることがわかる。

一方，日本労働研究機構（2003）の就業者調査によれば，「あなたは今後，自分の知識・技能を高めたいと思いますか」という職業能力向上の意思について，93.1%の正社員が，「そう思う」と回答しているのに対し，短時間パートタイマーの割合は73.7%である（非正社員全体では82.9%）。2003年の「就業形態に関する多様化調査」（厚生労働省）の個人調査によれば，職業能力を高めたいとする者は，正社員77.3%（女性正社員74.0%）に対し，パートタイマーは52.1%（女性パート49.9%）である。すでに現在のパートの仕事で満足している者もいるけれども，少なくとも半数のパートが能力開発したいと望んでいる。

しかし，パート・アルバイトには正社員と同じレベルの業務に従事する意欲のある者もいるが，そこまでの意欲を持たない者も存在する。キャリア志向の低い者に正社員と同等の教育訓練を行ったとしても，離職のリスクや，本人の意欲の低さから訓練の効果がパフォーマンスに反映されないなど，教育にかかったコストが無駄になる可能性が大きいだろう。一方，現在，パート・アルバイトのキャリア志向と教育訓練に関するミスマッチの問題を扱った先行研究

は、筆者らが確認した限り存在せず、これらの問題が実際に起きていないことも考えられる。そこで、本論文では以上の不均衡の存在を生涯職業能力開発促進センターが実施した「PAの能力開発・教育訓練のニーズに関する実態アンケート」を用いて明らかにしたうえで、パート・アルバイトの意欲に応じた教育訓練の可能性を提示する。一方で、現実に行われている対処策も、総合スーパーの事例から紹介する。

次節では、パート・アルバイトの教育訓練に関する先行研究を紹介する。3節では生涯職業能力開発促進センター（2003）の「パート・アルバイト（PA）の能力開発・教育訓練ニーズに関する実態アンケート」について紹介し、懸念されるバイアスなどを示す。4節では、パートタイマーのニーズが多様化している点を確認し、それぞれの業務内容や仕事内容に応じた類型化を行う。5節では、4節で示した類型に応じてどのように教育訓練が行われているかを確認し、6節において、教育訓練の不均衡を「PAの能力開発・教育訓練ニーズに関する実態アンケート」の集計結果から説明する。7節ではパートのキャリア志向に応じた教育訓練を行うことで不均衡が解消されることを提示する。8節では総合スーパー3社に実施したヒアリング調査からわかったパートタイマーへの訓練の実態を紹介し、9節で今後の課題を検討する。

2 パートタイマーの育成に関する先行研究

パートタイマーの育成に関する主な先行研究としては、ゼンセン同盟（1980）、中村（1989）、三山（1991）、本田（1993）、塩川（2001）、東京都（2002）、武石（2003）がある。

パートタイマーの量的増加及び担当する業務内容面の向上に意識しその技能形成についての最初の研究としてゼンセン同盟（1980）があげられる。これは店舗に勤務するパートタイマーに対して、現在の仕事についてどのようにして仕事を覚えたかを尋ね、店舗における教育訓練の実態を探っている。その結果、パートタイマーの仕事の覚え方で最も多いのが「みようみまねで覚えた」であって、次は「マニュアルを使って正社員から教わった」とであると報告している。その後、中村（1989）は、パートタイマーが基幹化した企業は技能ランク制やリーダー制、能力加給制などで積極的にパートタイマーの能力開発を図ることを明らかにしている。さらに、パートタイマーの能力開発を行うインセンティブの有無は、パートタイマーを需要している職場の構造とそこで要求される技能レベルに依存していると指摘している。しかし、それはあくまでも能力開発の制度やインセンティブの有無を補完パートと基幹パートの類型化のための一指標として活用しているだけで、職場でどのようにパートタイマーの能力開発を行っているかには重点をおいていない。

それを事例を通して考察しているのは三山（1989）（1991）である。婦人服売場に属する対面販売売場の事例調査を通して、新たに採用したパートタイマーに入社時基礎教育訓練のほか、日々の仕事でパートタイマーに積極的に目標を与えパートタイマーの能力開発を図っていることを紹介した。また、GM（グループミーティング）活動というボトムアップの方法によって「売場」や「係」という集団単位での労働者の能力開発を図ろうとしていることを明らかにした。

また、本田（1993）は一部の企業がパートタイマーを店舗及び部門間で移動させ、より高いスキルや知識を要する仕事を担当させる事例を示し、正社員のキャリア管理の特長がパートタイマーへも適用されていく可能性を示唆すると共に、引き続き観察すべきだとしている。

東京都産業労働局産業政策部（2002）はパートタイマーに対するアンケート調査で過去担当

した業務と現在担当している業務の両方をたずね、パートタイマーが部門内で関連性の深い業務についてOJTを通して職務内容と技能を段階的に向上させていることを明らかにした。

塩川（2001）は馬（1997）のパートタイマーの技能形成についての理論を発展させ、先行研究の事例を用いて技能形成の方式に関するパートタイマーとブルーカラー正社員の共通性を指摘した。

武石（2000）は事例調査よりパートタイマーなどの非正規労働者を含め、労働者全体の能力の底上げを図るため、能力の高い労働者を選抜し、集中的体系的に育成するという戦力的な能力開発を行う企業を見出している。そして、管理業務に就く非正規労働者に対する教育訓練や、管理者候補者に対する研修が活発化していることも指摘している。

これらの先行研究により、パートタイマーの育成に関して、次の4点が分かった。即ち、職場の構造がパートタイマーへの能力開発のインセンティブを規定し、パートタイマー育成の方法としてOJTが中心となり、正社員より移動の幅が小さいもののパートタイマーにも配置転換をさせており、パートタイマーのキャリア形成に着目した育成が実施されている。

一方、今までパートタイマーの属性についての研究では、均質的ではなく、複数のタイプが存在することが重ねて確認されてきた^{（注1）}。さらに、東京都産業労働局産業政策部（2002）は現在レベルの低い業務を担当しているパートタイマーが高いレベルの業務を希望したり、現在レベルの高い業務を担当しているパートタイマーが低い業務を希望することも明らかにしている。これらのことから「今後希望する業務内容」についても多様なニーズをもつパートタイマーが存在することが分かる。そうした多様化したパートタイマー活用の量的・質的拡大にあたって、パートタイマーを選別して育成する仕組みが重要になるのではないか。

次節では生涯職業能力開発促進センター（2003）の調査資料を用いて今までの育成における選別基準を検討する。

3 データ

パート・アルバイト（PA）の教育訓練に関する不均衡について、生涯職業能力開発促進センター（2003）の集計結果、及び「PAの能力開発・教育訓練ニーズに関する実態アンケート」の再集計の結果から明らかにする。

この「PAの能力開発・教育訓練ニーズに関する実態アンケート」は生涯職業能力開発促進センターが平成15年の8月に実施したもので、「小売業のうち『GMS, SM, DIY, 専門店』業態で、日本チェーンストア協会、(社)全国スーパーマーケット協会、(社)日本セルフ・サービス協会、(社)日本DIY協会の会員企業等で売上高100億円以上の企業297社」を対象としている。また、アンケート調査は2種類実施されている。1つは店長に対する調査で、これは上記の対象企業のうち、1社当たり2人に配布し、594名にアンケートを郵送した中で、35社の63票が回収されている（回収率10.6%）。もう1つはPAに対する調査で、これは上記店長の所属する各店舗のそれぞれ2名のPA（1社あたりで換算すると4名のPA）に、店長と同じくアンケートを郵送し、同じように回収を受けている。1,118名に郵送し、回収は119票、回収率は10.0%である。

注1：「自発的パート」と「本意パート」、「擬似パート」と「典型パート」、「補完型パート」と「基幹型パート」という三つの類型区分がある。

以上のデータについて、分析結果を解釈する上で、特に考慮すべきバイアスが2つ存在する。1つは、分析の対象が売上高が100億円以上の企業に限られていることである。国税庁の「会社標本調査」の平成15年度調査によれば、法人である小売業の営業収益（注2）の平均値は3億8千2百万円で、調査の対象となっている売上高100億円以上の企業と比較すると非常に低い。

2点目としては、店長が郵送されたアンケートを受け取りPAに渡す際に、店長がアンケート用紙を渡すPAを選別している可能性がある。また、分析対象が小売業の「GMS、SM、DIY、専門店」であること、回収率が店長、PA、ともに約10%であることも考慮する必要がある。

しかし、現在PA自身のキャリア志向が確認できて、そのPAの能力開発の状況を確認できる調査はこの「PAの能力開発・教育訓練ニーズに関する実態アンケート」のみであり、PAの教育訓練と意欲の不均衡を分析する上で、非常に貴重な調査である。

4 パートタイマーの活用と能力期待の類型

前述したように、パートタイマーへの能力開発のインセンティブは職場の構造に規定されている。今まで、パートタイマーが具体的にどのような業務を担当しているかについて、脇坂（1986）、中村（1989）、三山（1989）、本田（1993）、佐野（2000）、武石（2002）など数多くの事例研究がなされてきた。その中、パートタイマー活用の類型化を行ったのは本田（1993）、武石（2002）である。

本田（1993）は小売業における業態や戦力の違いも考慮して、食品スーパー、総合スーパー、専門店チェーン、生協の計4業態11事業を対象に調査を実施し、職場における正社員とパートタイマーの仕事内容と分業を中心に質的な基幹化を観察した。その結果、基礎的作業、技能的作業、管理的作業の構成と変化から、小売業におけるパートタイマーの基幹労働力化を非生鮮型、生鮮型、対面販売型、生協・協同購入型という3つの類型に分類した。また、武石（2002）は管理業務、指導業務、判断を伴う業務という基幹的な仕事を非正社員が順に担っていく動きを非正規労働者の「基幹労働力化」と見なし、第3次産業に属する50企業を対象に、正社員と非正社員との仕事内容の分離と重複の状況を調べた。その重複部分の大きさを非正社員がどれほど基幹的な仕事を担うかにより、分離型、一部重複型、重複型に類型化した。

本稿は均衡処遇という観点でパートタイマーの育成状況を考察するため、パートタイマーの活用パターン及び能力期待を明らかにすることを目指して生涯職業能力開発促進センター（2003）の表1の調査結果を分析し、改めて小売業におけるパートタイマー活用状況の類型化を行う。

上述した本田、武石両氏の類型化とは異なり、本論文ではパートタイマー基幹労働力化の類型ではなく、パートタイマー基幹労働力化への進展状況に基づいた業務の類型化を行う。類型化にあたっては、正社員とパートタイマーの仕事分担内容、正社員と対置されるパートタイマーへの能力期待の2つの要素を視点に据えた。その類型をまとめたものが図1である。ここで我々は、業務を正社員ノパートタイマー独占型、中間型-1、中間型-2、正社員・パートタイマー同等型という4つの類型にまとめた。

正社員ノパートタイマー独占型業務は、正社員が主に担当しパートタイマーがあまり行わな

注2：「会社標本調査」にある営業収益は税制上の名称であり、一般的に定義される売上高と同義である。

い業務またはパートタイマーが主に担当し正社員があまり行わない業務で、正社員とパートタイマーが互いに協力しないものである。他の3つの類型では、正社員とパートタイマーが区別なく業務を遂行するが、中間型 - 1 業務は、一般のパートタイマーが主に担当し、スキル・知識に高いレベルを要しない業務である。中間型 - 2 業務は、判断を伴うなどよりスキルや知識に高いレベルを要する業務のことである。正社員・パートタイマー同等型業務とは正社員とパートタイマーがほぼ同じように担当する業務を指す。

以上の類型化が実際に可能であるか、確認をしたものが表1である。この集計は、生涯能力開発促進センター（2003）からの引用である。小売業においては、正社員が担当する割合は各業務とも高いが、業務によっては役割タイプ別パートタイマーも正社員の担当業務に就いていることがわかる。このケースでは、パートタイマーと正社員が分業または協業していると考えられる。まず、表1における各役割タイプ別PAは、表2に示すように、管理者的PAは商品・人事・店舗（フロア）運営責任者として管理的業務を担い、役職についているPAのことで、リーダー的PAは、部門やグループにおいて、自らの経験に基づいてPAの指導、とりまとめをしているPAである。専門職的PAは調理・加工、デザインなど技術を要する業務を専門的に担当し、職務手当（資格、名称）などにより他のPAと明確に区分されているPAのことを指す。それ以外は一般PAと称する。

具体的な業務を見ると、「棚卸実施監督」、「催事等の企画、チラシづくり」、陳列状況のチェック、陳列企画」、「部門予算策定」、「店舗予算策定」、「朝礼、勉強会等の各種店内会議運営」、「本部宛各種報告書作成」、「販売戦略立案」、「パートタイマー社員等募集・採用」、「人事考課実施」などは正社員が主に担当し一般PAが担当する割合が10%以下で、管理的PAにおいても40%以下の割合（注3）しかない業務群である。これらは、正社員/パートタイマー独占型にあたる業務である（注4）。それに対して、「パッキング、値札貼付」、「配送（梱包、出荷）」、「売場案内、商品説明、サッカー」、「入荷商品と伝票確認、不良品処理」、「品出し」、「陳列実行」、「清掃作業、クリンリネス」などは一般PAが主に担当しており、その割合が正社員よりも高い（その差が10ポイント以上）業務である。これは、正社員とパートタイマーの担当が重複しており、かつ高いスキル・知識を要しない中間型 - 1と見てよいだろう。そして、「担当部門の日・週月次の売上実績把握」、「発生時対応、防止対策実施」、「割引タイミング、金額の決定」、「苦情、相談対応、返品対応」、「照明、温度調節、安全衛生、防災」、「開店準備、閉店作業の指示」、「地域イベント協力、駐車場管理」、「つり銭、銀行入出金、現金照合」、「顧客、地域、競合店情報の収集活用」、「日常の作業割り当て、シフト管理、調整」、「出退勤、残業管理」、「パート等への目標設定、指導、育成」などは、正社員が各タイプのPAよりも高く担当しているが、PAの中では、リーダー的PA・管理者的PAも担当する割合が高い（40%を超えている）。つまり、正社員と何らかの役付きPAの業務が重複した、中間型 - 1より高いスキル・知識を要する業務であり、中間型 - 2に当たると思われる。さらに、「苦情・相談対応、返品対応」、「生鮮品加工、惣菜調理」、「棚卸準備・作業」などは、正社員とPAが担当する割合の差が小さいことから、正社員とパートタイマーがほぼ同等的に行われる業務と考えられ、本稿では正社員・パートタイマー同等型業務と見なす。表3は以上の考察から、図1に記した

注3：サンプル数をかけると平均的には0.5人未満。

注4：ほぼパートタイマーしか行わない業務は当調査にはない。

PAと正社員間の事務の重複に関する類型を表1でまとめたPAと正社員の実際の業務内容にてらしてまとめたものである。

図1 正社員とパートタイマーの担当業務別類型（イメージ）

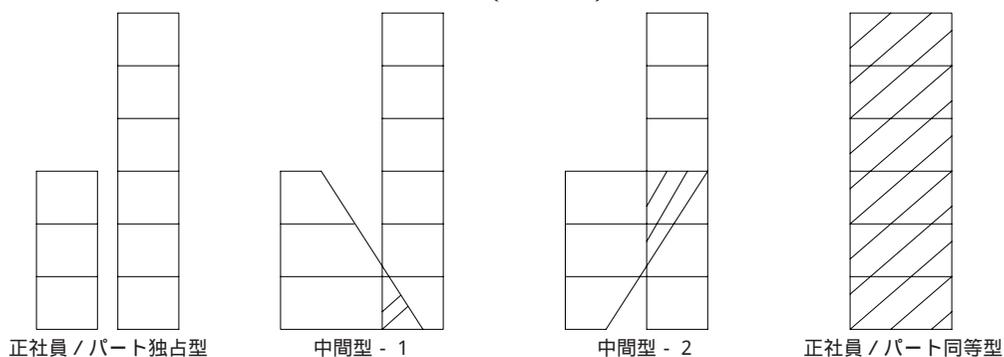


表1 PAの役割タイプ別業務

	業務	PAの役割タイプ区分				正社員	PA最大
		一般PA	専門職的PA	リーダー的PA	管理者的PA		
接客	売場案内, 商品説明, サッカー	83.9	40.0	40.0	50.0	56.0	一般
	レジチェッカー	80.6	33.3	37.5	35.7	56.9	一般
	苦情・相談対応, 返品対応	21.0	10.0	50.0	57.1	56.9	管理者的
	発生時対応, 防止対策実施	14.5	3.3	27.5	57.1	96.6	管理者的
商品	生鮮品加工, 惣菜調理	69.4	70.0	42.5	28.6	60.3	専門職的
	パッキング, 値札貼付	83.9	40.0	35.0	28.6	46.6	一般
	入荷商品と伝票確認, 不良品処理	72.6	46.7	40.0	28.6	58.6	一般
	品出し	96.8	46.7	42.5	35.7	60.3	一般
	発注, 返品処理, 適正在庫の把握	61.3	36.7	50.0	35.7	75.9	一般
	配送(梱包, 出荷)	41.9	16.7	15.0	14.3	31.0	一般
	棚卸準備・作業	72.6	33.3	47.5	50.0	77.6	一般
	棚卸実施監督	3.2	0.0	15.0	2.6	96.6	管理者的
売場	催事等の企画, チラシづくり	4.8	3.3	12.5	21.4	72.4	管理者的
	陳列状況のチェック, 陳列企画	8.1	3.3	32.5	35.7	86.2	管理者的
	陳列実行	85.5	33.3	40.0	35.7	67.2	一般
売場の数値	割引タイミング, 金額の決定	22.6	13.3	40.0	50.0	91.4	管理者的
	担当部門の日・週・月次の売上実績把握	17.7	13.3	40.0	35.7	94.8	リーダー的
	部門予算策定	3.2	3.3	15.0	28.6	93.1	管理者的
	店舗予算策定	0.0	0.0	2.5	21.4	94.8	管理者的
店舗	照明, 温度調節, 安全衛生, 防災	6.5	3.3	12.5	42.9	94.8	管理者的
	清掃, クリンリネス	90.3	30.3	40.0	50.0	60.0	一般
	開店準備, 閉店作業の指示	30.6	13.3	32.5	57.1	82.8	管理者的
	地域イベント協力, 駐車場管理	6.5	6.7	5.0	42.9	75.9	管理者的
	つり銭, 銀行入出金, 現金照合等	32.3	36.7	37.5	50.0	79.3	管理者的
	朝礼, 勉強会等の各種店内会議運営	3.2	6.7	5.0	35.7	98.3	管理者的
	本部宛各種報告書作成	9.7	10.0	17.5	35.7	98.3	管理者的
販売戦略	顧客, 地域・競合店情報の収集活用	17.7	16.7	30.0	42.9	100	管理者的
	販売戦略立案	3.2	3.3	12.5	35.7	94.8	管理者的
人事	パートタイマー社員等募集・採用	4.8	3.3	0.0	35.7	93.1	管理者的
	日常の作業割り当て, シフト管理・調整	6.5	3.3	37.5	50.0	94.8	管理者的
	出退勤, 残業管理	6.5	6.7	20.0	42.9	94.8	管理者的
	パートタイマー等への目標設定, 指導・育成	1.6	3.3	22.5	42.9	96.6	管理者的
	人事考課実施	0.0	0.0	5.0	35.7	96.6	管理者的
票本数	62	30	40	14	58		

〔出所〕雇用・能力開発機構「平成15年度<小売業>パートタイマー・アルバイトの能力開発調査・共同研究開発事業報告書」p.96

パートタイマーと正社員のキャリア形成機会の均衡化（松原、林、川上、脇坂）

表2 役割タイプ別PA（パートタイマー・アルバイト）

役割タイプ	説明
管理者的PA	商品・人事・店舗（フロア）運営責任者として管理的業務を担い、役職についているPA
リーダー的PA	部門やグループにおいて、自らの経験に基づいてPAの指導、とりまとめをしているPA
専門職的PA	調理・加工、デザインなど技術を要する業務を専門的に担当し、職務手当（資格、名称）などにより他のPAと明確に区分されているPA
一般PA	上記以外のPA

〔出所〕雇用・能力開発機構「平成15年度＜小売業＞パートタイマー・アルバイトの能力開発調査・共同研究開発事業報告書」p.4。

表3 正社員とパートタイマーの担当業務を元にした類型（詳細）

活用の類型		業務	分業の特徴
正社員 / パート独占型		棚卸実施監督	正社員が主に担当し一般PAが担当する割合が10%以下で、専門職的・リーダー的・管理的PAにおいても40%以下の割合
		催事等の企画, チラシづくり	
		陳列状況のチェック, 陳列企画	
		部門予算策定	
		店舗予算策定	
		朝礼・勉強会等の各種店内会議運営	
		本部宛各種報告書作成	
		販売戦略立案	
		パート社員等募集・採用	
		人事考課実施	
中間型	中間型 - 1	パッキング, 値札貼付	一般PAが主に担当しており, その割合は正社員のそれを大きく超えている(その差が10%以上)。
		配送(梱包, 出荷)	
		売場案内, 商品説明, サッカー	
		レジチェッカー	
		入荷商品と伝票確認, 不良品処理	
		品出し	
		陳列実行	
		清掃作業, クリンリネス	
	中間型 - 2	発注, 返品処理, 適正在庫の把握	正社員が主に担当しているが, 専門職的・リーダー的・管理者的PAが担当する割合も高く40%以上(40%を含む)。
		担当部門の日・週月次の売上実績把握	
		発生時対処, 防止対策実施	
		割引タイミング, 金額の決定	
		照明, 温度調節, 安全衛生, 防災	
		開店準備, 閉店作業の指示	
		地域イベント協力, 駐車場管理	
		つり銭, 銀行入出金, 現金照合	
		顧客・地域・競合店情報の収集活用	
日常の作業割り当て, シフト管理・調整			
出退勤, 残業管理			
パート等への目標設定, 指導・育成			
正社員・パート同等型		苦情・相談対応, 返品対応	正社員と一般または専門的PAの担当する割合の差異が10%以内と小さい。
		生鮮品加工, 惣菜調理	
		棚卸準備・作業	

以上の類型は正社員とパートタイマーの分業・協業のあり方を明らかにしているとともに、正社員に対置されるパートタイマーへの能力期待も表している。正社員／パート独占型業務に従事しているパートタイマーには、正社員とは異なる勤務体系をとり、能力期待も独自の基準で形成されるだろう。それに対して中間型と正社員・パート同等型業務に従事するパートタイマーは、責任の重さに若干の違いが存在するぶんだけ、同一業務を担う観点から正社員と同じ業務遂行能力が期待されるだろう。中間型 - 1 業務を行っているパートタイマーに対しては、企業側は高い水準のスキル・知識を求めず、能力開発に対する期待度は低いと考えられる。中間型 - 2 業務を担当するパートタイマーでは、企業が正社員と同様に一部の管理的・判断を伴う業務を担当させるため、それを遂行できるレベルの技能を要求し、能力開発への期待も高いと考えられる。さらに、正社員・パート同等型業務を担っているパートタイマーは能力も責任も正社員とほぼ同じレベルで要求されていると考察される。

5 これまでの育成方法に見出す選別基準

パートタイマーの育成に当たっては、どのパートタイマーに教育訓練の機会を提供するかという選別のルール化が重要になるのではない。

パートタイマーの活用が量的・質的に拡大し、その育成が重視される中、選別の仕組みを明確にし、より合理的な尺度を導入することは、育成管理面での重要なポイントになる。本節は、企業側はいかなる基準で育成すべきパートタイマーを決め、教育訓練を行っているかを前節でも使用した生涯職業能力開発促進センター（2003）の調査結果を用いて明らかにする。

塩川（2001）は「作業手順に基づいて、多少の判断力が必要な反復作業を遂行する」「基本的技能」及び「自分の判断で、比較的広い範囲で複雑な作業を遂行する」「統合的技能」を身に付けたパートタイマーの技能形成の方式を先行研究の事例から確認した。生涯職業能力開発促進センター（2003）は、PAを役割タイプ別に分けてその育成方法について小売業の店長にアンケート調査を行い、役付きのPAと一般PAの育成方法には差異が存在することを明らかにした。具体的には、管理者的PAに対しては、「会社概要・会社の考え方・ルール等の研修実施」（61.1%）、「他店見学研修の実施」（50.0%）など、管理者として幅広い見識を習得させるような研修内容が高い比率を占めている。リーダー的PAでは、「接客方法・マナー等の研修実施」（90.0%）、「会社概要・会社の考え方・ルール等の研修実施」（70.0%）、「商品知識研修」（67.5%）、「調理加工技術研修」（62.5%）、「先輩従業員が都度仕事を教える」（61.5%）、「ミーティングなどへの参加」（55.8%）、「他店見学」（52.5%）、「高度の仕事へのチャレンジ」（50.0%）など、管理者としての素地を作るものより、確実に接客できるような内容のものが高い比率となっている。また、専門職的PAの育成には、「調理・加工技術研修」（82.9%）が一番多く、次いで、「商品知識研修」（80.0%）、「先輩従業員が都度仕事を教える」（65.3%）、「会社概要・考え方・ルール等の研修実施」（62.9%）、「マニュアルを渡す」（57.1%）、「接客方法・マナー等の研修実施」（57.1%）という順になっている。また、店長がPAに強化してもらいたい能力は、リーダー的PAに対して「リーダーシップ」、「コミュニケーション」、「顧客指向」、「サービス対応」、「チームワーク・連携」、「率先行動」等が挙げられているが、管理者的PAには「先見性」、「顧客指向」、「サービス対応」、「誠実さ」、「率先行動」、「リーダーシップ」、「自己管理」、「対人影響力」、「柔軟性」など、それに、専門職的PAには「専門性」、「継続学習」、「業務の精通」、「顧客指向」などが求められている。

このような役割に応じたPAの育成方法を図1で示した正社員とパートタイマーの担当業務別類型ごとにその育成方法と能力期待を整理したものが表4である。担当業務別類型に基づいて、担当するPAは異なり、さらに業務に対応した異なる育成方法が採用されていることがわかる。このように、少なくとも小売業において、企業は業務を通して担当するパートタイマーに教育訓練機会を提供し、その能力向上を図っていると言えるだろう。そうした選別基準はやはりパートタイマーを即戦力として使うという企業側の意図が強く感じられる。現在は特定の業務に従事している人にそれと対応する教育訓練機会を提供することが一般的である。しかし、その場合には教育訓練を必要としない人/欲しくない人へ教育訓練を提供してしまう可能性が残る。または、現時点でそのような業務を担当していないが、その業務を将来的に希望する人へ適切に教育訓練を提供していない可能性もある。これらのミスマッチがパートタイマー全体の満足度を低下させる危険がある。要するに、パートタイマーを事業の根底から支える重要な労働力として活用する場合、PA自身のキャリア志向を加味して正社員のように長期的なキャリア形成の視点から育成設計を行い、その活性化を図る育成体制を構築する必要があると考えられる。

表4 業務 育成方法

活用の類型	業務	主に担当する社員のタイプ	主な育成方法	(店長が)PAに強化してもらいたい能力	
正社員・パート分業型	棚卸実施監督	正社員			
	催事等の企画, チラシづくり				
	陳列状況のチェック, 陳列企画				
	部門予算策定				
	店舗予算策定				
	朝礼・勉強会等の各種店内会議運営				
	本部宛各種報告書作成				
	販売戦略立案				
	パート社員等募集・採用 人事考課				
中間型	中間型 1	一般担当PA			
					パッキング, 値札貼付
					配送(梱包, 出荷)
					売場案内, 商品説明, サッカー
					レジチェッカー
					入荷商品と伝票確認, 不良品処理
					品出し
					陳列実行
	清掃作業, クリンリネス				
	中間型 2	発注, 返品処理, 適正在庫の把握	一般担当PA		
担当部門の日・週月次の売上実績把握		リーダ ー的PA	「接客方法・マナー等の研修実施」, 「会社概要・会社の考え方・ルール等の研修実施」, 「商品知識研修」, 「調理・加工技術研修」, 「先輩従業員が都度仕事を教える」, 「ミーティング等への参加」, 「他店	「リーダーシップ」, 「コミュニケーション」, 「顧客指向」, 「サービス対応」, 「チームワーク・連携」, 「率先行動」等	

パートタイマーと正社員のキャリア形成機会の均衡化（松原、林、川上、脇坂）

	発生時対処, 防止対策実施	管理職的PA	見学, 「高度な仕事へのチャレンジ」 「会社概要・会社の考え方・ルール等の研修実施」, 「他店見学研修の実施」	「先見性」, 「顧客指向」, 「サービス対応」, 「誠実さ」, 「率先行動」, 「リーダーシップ」, 「自己管理」, 「対人影響力」, 「柔軟性」など
	割引タイミング, 金額の決定			
	苦情・相談対応, 返品対応			
	照明, 温度調節, 安全衛生, 防災			
	開店準備, 閉店作業の指示			
	地域イベント協力, 駐車場管理			
	つり銭, 銀行入出金, 現金照合			
	顧客・地域・競合店情報の収集活用			
	日常の作業割り当て, シフト管理・調整			
	出退勤, 残業管理			
	パート等への目標設定, 指導・育成			
正社員・パート同等型	苦情・相談対応, 返品対応	管理者的PA・リーダー的PA		「専門性」, 「継続学習」, 「業務の精通」, 「顧客指向」
	生鮮品加工, 惣菜調理	専門職的PA	「調理・加工技術研修」, 「商品知識研修」, 「先輩従業員が都度仕事を教える」, 「マニュアルを渡す」, 「接客方法, マナー等の研修」	
	棚卸準備・作業	一般担当PA, リーダー的PA, 管理職的PA		

出所：雇用・能力開発機構「平成15年度＜小売業＞パート・アルバイトの能力開発調査・共同研究開発事業報告書」によって作成。

6 多様な志向と育成体系におけるミスマッチ

上述した担当業務に応じた育成パターンは、現在、高いスキルや知識を要する業務についている人に教育訓練を受けさせ、一層の能力アップを図ることを目途としている。しかし、このような育成パターンは、その対象となるパートタイマーの能力向上意欲を考慮していないために、教育訓練機会の提供にミスマッチが存在している可能性があることが、以上の考察から確認された。

担当業務を育成の基準とするなら、その業務についているパートタイマーが職業能力向上の意思があることを前提とすべきである。しかし「PAの能力開発教育訓練ニーズに関する実態アンケート調査」の再集計を行った表5、表6、表7のクロス集計の結果から必ずしもそれに該当しない場合もあることがわかる。表6の管理者的役割経験の有無と、管理者的業務への希望の有無に関するクロス集計からは、管理者的業務に従事しているPAが管理者的業務を望んでいないことがわかる。また、逆に、管理的業務に就いていないパートタイマーの中にも管理的業務に就くことを望むものもいる。そして、表7からも同じ結果が得られる。現在リーダー的役割を経験しているパートタイマーの中にリーダー的な業務を希望するものの割合は現在リーダー的役割を経験していないパートタイマーより大きいのが、実際の人数は下回る。また、現在一般担当としての役割を果たしているパートタイマーの中で三分の一ほどが決められた範囲

の仕事をしていきたくないとしている（表8）。つまり、これらのパートタイマーはより広い範囲、またはよりレベルの高い仕事をしていきたいと言えるのである。

このように、実際の人数から見れば、パートタイマーのキャリア希望は現在経験している役割から乖離していることが分かる。それを配慮せずに、現在遂行している役割を基準に教育訓練を設計したりする育成パターンは教育訓練機会の提供にミスマッチをもたらし、育成にも非効率性が生じてしまうだろう。

表5 専門職的役割の経験（現在）と専門職的な業務をしていきたいのクロス表

		専門職的な業務		合計
		希望しない	希望する	
専門職的役割の経験（現在）	専門職的役割の業務に現在就いていない	65 75.6%	21 24.4%	86 100.0%
	専門職的役割の業務に現在就いている	3 42.9%	4 57.1%	7 100.0%
合計		68 73.1%	25 26.9%	93 100.0%

表6 管理者的役割の経験（現在）と管理的業務をしていきたいのクロス表

		管理的な業務		合計
		希望しない	希望する	
管理者的役割の経験（現在）	管理者的役割の業務に現在就いていない	80 90.9%	8 9.1%	88 100.0%
	管理者的役割の業務に現在就いている	4 80.0%	1 20.0%	5 100.0%
合計		84 90.3%	9 9.7%	93 100.0%

パートタイマーと正社員のキャリア形成機会の均衡化（松原、林、川上、脇坂）

表7 リーダー的役割の経験（現在）とリーダー的な業務をしたいのクロス表

		リーダー的な業務		合計
		希望しない	希望する	
リーダー的役割の経験（現在）	リーダー的役割の業務に現在就いていない	71 91.0%	7 9.0%	78 100.0%
	リーダー的役割の業務に現在就いている	12 80.0%	3 20.0%	15 100.0%
合計		83 89.2%	10 10.8%	93 100.0%

表8 一般担当としての役割経験（現在）と決められた範囲の仕事をしていきたいのクロス表

		決められた範囲の仕事		合計
		希望しない	希望する	
一般担当としての経験（現在）	一般担当としての業務に現在就いていない	15 50.0%	15 50.0%	30 100.0%
	一般担当としての業務に現在就いている	22 34.9%	41 65.1%	63 100.0%
合計		37 39.8%	56 60.2%	93 100.0%

7 キャリア志向によるパートタイマーの類型と新たな育成パターン

上述したことを踏まえて、効率的な育成パターンは担当している職務を切り口として教育機会を提供するだけでなく、パートタイマー自身のキャリア志向に注目して向上意欲のある人に教育機会を提供することで効率を改善すべきである。

それにあたって、キャリア志向の視点からパートタイマーを細分化する必要性が生じてくる。今までパートタイマーの属性についての研究は、複数のタイプが存在することを明らかにしたが、それとは別に、キャリア志向という視点から見れば、パートタイマーには「キャリア志向型」、「限定キャリア志向型」、「生活志向型」という3つの類型に分類できる。まず、表1に基づいて、業務に対する各役割別パートタイマーの担当割合を踏まえて、一般PAが8割以上担当する業務をレベルとする。また、一般PAが担当する割合がレベルより低く、専門職的・リーダー的・管理職的PA及び正社員が担当する割合が高まる業務をレベル、それに正社員が8割以上担当し、リーダー的・管理職的PAが少数の一部を担当する業務をレベルとする以上をまとめたものが表10である。さらにそれに基づいて、現在従事している業務を問わず、レベルまでの業務を希望する者は比較的長いキャリアを見ているため、「キャリア志向型」パートタイマー（注5）とする。それに対して、レベルまでの業務を希望する者は一

定の範囲内でキャリアを考えていると言ってよいため、「限定キャリア志向型」パートタイマー（注6）とする。そして、レベル の業務を希望する者は基本的な業務の単純な繰り返しに満足し、能力向上やキャリアなどに関心がないと見なし、「生活志向型」パートタイマー（注7）とする。（表11）

注5：現在レベル の業務を担当するパートの「今のままでよい」は高いレベルの業務に満足しているため、この類型にも含まれる。

注6：現在レベル の業務を担当するパートの「今のままでよい」はやや高いレベルの業務に満足しているため、この類型にも含まれる。

注7：現在レベル の業務を担当するパートの「今のままでよい」は現在の低いレベルの業務にとどまるため、この類型にも含まれる。

パートタイマーと正社員のキャリア形成機会の均衡化（松原、林、川上、脇坂）

表10 業務レベル

	業務	分野	特徴
レベル	売場案内，商品説明，サッカー	接客	一般PAが8割以上担当する（配送を除く）。
	レジチェッカー	接客	
	パッキング，値札貼付	商品	
	品出し	商品	
	配送（梱包，出荷）	商品	
	陳列実行	売場	
	清掃，クリンリネス	店舗	
レベル	生鮮品加工，惣菜調理	商品	一般PAが担当する割合がレベルより低く，専門職的・リーダー的・管理者的PA及び正社員が担当する割合が高まる。
	入荷商品と伝票確認，不良品処理	商品	
	発注，返品処理，適正在庫の把握	商品	
	棚卸準備・作業	商品	
	地域イベント協力，駐車場管理	店舗	
	つり銭，銀行入出金，現金照合等	店舗	
レベル	苦情・相談対応，返品対応	接客	正社員が8割以上担当し（催事等の企画，チラシづくりを除く），リーダー的・管理者的PAも一部担当する。
	発生時対処，防止対策実施	接客	
	棚卸実施監督	商品	
	催事等の企画，チラシづくり	売場	
	陳列状況のチェック，陳列企画	売場	
	割引タイミング，金額の決定	売場の数値	
	担当部門の日・週・月次の売上実績把握	売場の数値	
	部門予算策定	売場の数値	
	店舗予算策定	売場の数値	
	照明，温度調節，安全衛生，防災	店舗	
	開店準備，閉店作業の指示	店舗	
	朝礼，勉強会等の各種店内会議運営	店舗	
	本部宛各種報告書作成	店舗	
	顧客，地域・競合店情報の収集活用	販売戦略	
	販売戦略立案	販売戦略	
	パート社員等募集・採用	人事	
	日常の作業割り当て，シフト管理・調整	人事	
	出退勤，残業管理	人事	
	パート等への目標設定，指導・育成	人事	
	人事考課実施	人事	

出所：雇用・能力開発機構「平成15年度＜小売業＞パート・アルバイトの能力開発調査・共同研究開発事業報告書」によって作成。

表11 キャリア志向によるパートタイマーの類型

パートタイマーの類型	特徴	備考
キャリア志向型	レベル までの業務を希望する	現在レベル の業務を担当するパートタイマーの「今のままでよい」を含む
限定キャリア志向型	レベル までの業務を希望する	現在レベル の業務を担当するパートタイマーの「今のままでよい」を含む
生活志向型	レベル の業務を希望する	現在レベル の業務を担当するパートタイマーの「今のままでよい」を含む

表12は現在担当している業務に応じた育成パターンをまとめたものである。この育成パターンでは、PAのキャリア志向は考慮されず、PA自身が担当している業務のみに応じた育成が行われている。正社員・パート同種類の業務に関する育成は、業務レベルの高いレベル の業務に従事しているPAに、中間型業務の育成はレベル の業務に従事しているPAに対応している。以上のケースでは、本人の意欲が考慮されていないために、育成のコストが無駄になってしまう可能性が懸念される。

そこで我々は、PAのキャリア志向も考慮にいった表13に示される育成パターンを提案する^(注8)。この育成方法では、現在従事している業務に関しては業務に応じた育成を行う（現在担当する業務への育成については表12と同様に「 」で表記されている）。一方で、「 」で記してあるように、本人のキャリア志向の度合いに応じても育成を行っていく。実際に正社員・パート同等型の業務に従事していない場合でも、レベルの高いキャリアを希望するPAを選別して、育成を行うのである。

しかし、以上の提案には、現在担当している業務への育成を示す「 」と、まだ担当していない業務への育成を意味する「 」の間に時間的な差異が存在することを考慮する必要がある。現在の業務を遂行する為に行う育成と、将来担当させたい業務へ繋げるキャリア形成のための育成の間には、異なる要素が存在するだろう。その点では、本論文の考察は、育成に関する考察であると同時に、PAの選別に関する考察でもあるといえる。

ただ、現実の育成において、PAのキャリア志向を加味した選別が全く行われていないとは考えられない。それは、大量にPAを抱え、基幹的業務をPAに任せている大規模の小売業については、特に、大きな問題であると考えられる。そこで、次節では我々が実施した総合スーパー3社へのヒアリング調査からわかった、PAの育成施策と、実際に行われている選別の方法について紹介する。

注8：表13のうち、生活志向型と限定キャリア志向型が受ける正社員・パート同等型の教育訓練を示す2つの「 」は、他の「 」とは厳密に言えば異なる。もしパートタイマーが正社員の仕事と同等になるとき、現在より長い労働時間が必要とされるなら「x」であろう。しかし、短時間であっても、同等の仕事ができるのであれば、「 」である。この時は、レベル だけでなく、レベル もレベル も同様になりうる。

表12 職務を基準とする育成パターン

パート・アルバイトの類型		正社員・パート独占型	担当業務の類型		
キャリア志向類型	担当業務の類型		中間型 - 1	中間型 - 2	正社員・パート同等型
キャリア志向型	レベル 業務	×	×	×	×
	レベル 業務				
	レベル 業務				
限定キャリア志向型	レベル 業務	×	×	×	×
	レベル 業務				
	レベル 業務				
生活志向型	レベル 業務	×	×	×	×
	レベル 業務				
	レベル 業務				

表13 効率的な育成パターン

パート・アルバイトの類型		正社員・パート独占型	担当業務の類型		
キャリア志向類型	担当業務の類型		中間型 - 1	中間型 - 2	正社員・パート同等型
キャリア志向型	レベル 業務	×	×	×	
	レベル 業務				
	レベル 業務				
限定キャリア志向型	レベル 業務	×			×
	レベル 業務				
	レベル 業務				
生活志向型	レベル 業務	×	×	×	×
	レベル 業務				
	レベル 業務				

8 パートタイマー育成の実態

今回上述した育成のパターンの実施可能性を実証するため、総合スーパー3社の人事・人材開発担当者にヒアリング調査を行った。3社ともパートタイマー活用が進んでおり、全従業員に占めるパートタイマーの割合はいずれも70%を超えている。パートタイム労働への依存度が相当高い。したがって、パートタイム労働の重要性を認めたとえ、パートタイマーの人事管理や人材開発に力を入れている。

パートタイマーの人数が増加傾向にある3社とも、人事制度の改革を実行しており、各雇用形態をそれぞれ違う仕組みで管理する人事制度を終わらせ、パートタイマーと正社員を同様に扱う人事制度に変更する傾向にある。それにあたって、パートタイマーの勤務移動範囲及び勤務内容を広げ、本人の意欲さえあれば、キャリアパスの道が開かれている。たとえば、A社は勤務範囲に準拠した社員群制度を作っている。ナショナル社員群社員は全国勤務が可能な社員であり、エリア社員群は「関東」「東海」「西日本」の3つの広域エリアの中から1つを選び、選択したエリア内の店舗で勤務する社員である。そして、ストア社員群は自分が契約した1店舗のみで勤務する社員である。A社でパートナーと呼ばれる社員がこれに属する。一般的なパートタイマーは、このパートナーであるといえる。しかし、従来のパートタイマーと異なるのは、3つの社員群の間で群転換ができる。つまり、パートタイマーにとっては、勤務範囲を広

げれば、正社員と同じようにキャリアを広げられるのである。

B 社の場合は、2004 年に従来従業員区分ごとに管理し、正社員とパートタイマーが主従関係にある人事制度から「能力・成果・意欲で役割・仕事を決定し」、「役割・仕事で処遇を決定していく」新しい人事制度に変更されている。本来の従業員区分による役割・期待、教育機会及び資格登用機会など3つの違いを無くし、新たな人事制度の下では、A 社と同様に、勤務範囲によっていくつかの社員区分が存在するが、区分間が転換が可能である。

また、C 社も 2004 年に人事制度の転換があった。本来正社員しか登用しないマネージャーや店長、パイヤーなどにもパートタイマーを登用するようになった。それに加え、処遇の面で成果主義を徹底している。

全体的に見れば、武石（2000）が指摘したように、パートタイマーは昇進に一定の上限がある。一定のグレードに上がったら、そのままパートタイマーでいられず、正社員に転換して正社員と同様の労働時間と勤務範囲が課される。ただ、人事制度の旨として、正社員・パートタイマー間の雇用形態の違いを超え、意欲があれば、キャリア形成を追求する機会が平等に与えられる。

一方、キャリア形成をサポートする教育制度の整備も取り組まれている。3 社とも、PA は、入社してから正社員と同じ教育体系に入れられる。具体的な資格や等級、職務がそれぞれ違うけれども、共通のやり方は資格等級体系を築いてそれぞれの資格に応じた能力・技術基準とともに、学習内容やツールを明文化し、雇用形態を問わずに学習内容を身につけ、規定された能力・技術水準に達して試験や面接に合格すれば、登用している。育成方法として、三山（1989）（1991）が実証したように、入社研修のほか、一般社員はOJTを中心に、一定の職務以上は登用研修や管理者研修などが提供される。だが、その内容とツールにはIT化の影響がみられる。事例企業の中で、C 社は売場にコンピューターを置いて、勤務中空いている時間に従業員にコンピューターカリキュラムを受けさせる。そして、研修履歴を使って自分でどれだけ受けたかをチェックさせる。A 社も、2003 年度から本来正社員にだけ適用していた「セルフチェック制度」をパートタイマーにも適用した。それは、まず社員自らが「職場で果たすべき役割」「必要な知識・技術の習得度」「守るべきルールの実践」などの基本項目と各自が作成した計画の達成度を年に2回評価する。その後、一次・二次上長の評価を仰ぎ、さらに上長との面接を通じて評価のギャップなどについて話し合い、双方の意見を摺り合わせて評価の客観性を高め、その後の研鑽・教育につなげていく。要するに、パートタイマーを含む従業員の教育及びその評価に本人の意欲や自己計画など委ねる部分が大きくなる傾向が見られる。

また、育成対象の選別にあたって、売場の店長やマネージャーの判断によるところが大きい。ただし、パートタイマーの教育訓練に対する意欲が高いと評価されている一方で、自ら進んで受けた教育や研修を提案したりするパートタイマーは、まだいない。自己啓発の自己申請以外、上司の推薦で教育訓練を受けている。それゆえ、3 社の中 A 社と C 社は近年、部下の育成が一定のレベル以上の管理職の業績の一つとして評価することを制度化した。それに、B 社はまだ部下育成を管理職の業績評価項目に入れていないが、パートタイマー本人がスキルアップの意欲があってもその上司など周りの環境によって発揮できないことを問題視し、今後も育成の環境作りに力を入れようとしている。こうした動きから、今後のパートタイマー育成では、その上司である管理職に意識改革を行うことで、パートタイマーの意欲を引き出し、キャリア志向の高いパートタイマーを育成していくと考えられるだろう。

9 まとめと今後の課題

本稿はパートタイマー活用の量的拡大、及び質的向上への需要によってパートタイマーの育成が該当企業の重要な課題になりつつある中、いかに育成対象の選別仕組みを構築し効率的に育成を行うか検討してきた。まず、既存する生涯職業能力開発促進センター（2003）の調査結果を利用して今までのパートタイマー育成における職務に基づいた選別基準を見出した。そして、パートタイマー自身の能力向上意欲を意識しないため教育訓練の提供にミスマッチをもたらすことを問題点として指摘し、今後の育成は職務に限らず、パートタイマー自身のキャリア志向に着目した育成パターンを構築すべきと提言した。さらに、事例調査を通して現在の企業の育成体系においてパートタイマー自身の能力向上意欲に頼り自己キャリア管理意識を促す傾向があることを示した。

本研究の成果は上述した通りであるが、十分に考察・分析し切れなかった点も少なくない。以下で、今後の研究でさらに検討する必要があると考える点を挙げておこう。

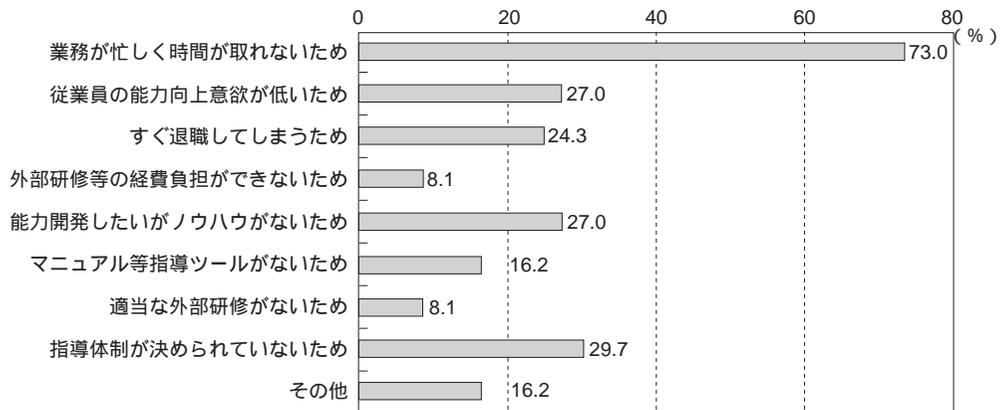
本研究での議論は基本的に小売業に特化したものである。資料収集及び事調査の対象企業の選択において他の業種に触れる余裕がなかった。業種によってパートタイマーの活用パターンが違い、それに応じて育成に対する姿勢や育成方法も異なるだろう。パートタイマー育成のあり方を総合的かつ有意に議論するには、小売業以外の業種の実態究明も必要と考えられる。

本研究はパートタイマーの育成にあたって職務ではなく、そのキャリア志向を配慮する必要があると主張する。その点においては、パート・アルバイトとして働く労働者にヒアリング調査を実施すべきであったが、パートタイマーの勤務時間が短く、勤務中には極めて多忙であることを考慮して企業の人事担当者にインタビューに応じてもらった。それゆえ、パートタイマー自身のキャリア志向の正体や、教育訓練へのニーズの調査は今後の課題として残る。本研究をさらに発展させるには、実際にパートタイマーの声を聞く必要があると思われる。

分析にあたって利用した「PAの能力開発・教育訓練ニーズに関する実態アンケート」は、PAのキャリア志向や、その業務に応じた教育訓練の具体的内容など、貴重な調査項目を含むデータである。しかし、3節でも指摘したとおり、サンプルの対象である大企業は必ずしも小売業の実情を反映しているとはいえない。我々の今後の課題として、同じ小売業の中でも、比較的規模の大きくない企業の聞き取り調査を行うこともあげられるが、同時に、PAの意欲を調査項目に含んだ育成に関する大規模調査に期待したい。

PAのキャリア志向に応じた育成には、表13で指摘した育成パターンが必要であると提言したが、この場合、訓練にかかるコストが多くかかってしまう問題が残る。生涯職業能力開発促進センター（2003）では、小売業の店長のおよそ6割がパート・アルバイト（PA）の能力開発不足を感じていることがわかっており、その要因は「業務が忙しく時間が取れないため」が圧倒的に多い（図2）。総合スーパーの事例調査からは、ITなどを利用した育成システムを構築することで時間不足の問題を解消していることが確認されたが、意欲のあるPAに効率的な教育訓練を行う上で、多忙な業務との両立が大きな課題であるといえる。

図2 PAの能力開発が不十分な理由(標本数:37)



参考文献

木村琢磨(2002)「非正社員・外部人材の問題と職場の諸問題」、『日本労働研究雑誌』第505号。

佐野嘉秀(2000)「パート労働の職域と労使関係 百貨店A社の事例」、『日本労働研究雑誌』第481号。

塩川崇年(2001)「パートタイマーの基幹労働力化についての考察 技能形成の方式に関するパートタイマーとブルーカラー正社員の共通性を踏まえて」(学習院大学大学院経済学研究科修士論文)。

生涯職業能力開発促進センター(2003)『平成15年度<小売業>パートタイマー・アルバイトの能力開発調査・共同研究開発事業報告書』。

ゼンセン同盟(1980)『チェーンストア労働者の実態と意識』。

武石恵美子(2000)「就業形態多様化の動きと処遇の実態」ニッセイ基礎研究所report 2000年7月号。

武石恵美子(2003)「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理」、『日本労務学会誌』第5巻第1号。

武石恵美子(2006)『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房。

東京都産業労働局産業政策部(2002)『パート労働者の人材開発と活用』。

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』。

中村恵(1990)「パートタイム労働」,『日本労働研究雑誌』第364号。

日本労働研究機構(2003)「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査」。

本田一成(1993)「パートタイム労働者の基幹労働力化と処遇制度」,『日本労働研究機構紀要』第6号。

馬駿(1997)「技能形成のためのインセンティブシステム 日本の電機企業M社の事例研究を通して」、『日本労働研究雑誌』第450号。

三山雅子（1989）「スーパーマーケットにおける能力主義管理と企業内教育」、『北海道大学教育学部紀要』第54号。

三山雅子（1991）「パートタイマー戦力化と企業内教育」、『日本労働研究雑誌』第377号。

脇坂明（1986）「スーパーにおける女子労働」、『岡山大学経済学会雑誌』第17巻第3号。

脇坂明（1998）「パートタイマーのキャリア形成」、『職場類型と女性のキャリア形成 増補版』御茶の水書房。

脇坂明，松原光代（2003a）「パートタイマーの基幹化と均衡処遇（ ）」、『学習院大学経済論集』第40巻第2号。

脇坂明，松原光代（2003b）「パートタイマーの基幹化と均衡処遇（ ）」、『学習院大学経済論集』第40巻第3号。