

非正社員化と雇用区分の再編

西野史子

一 はじめに

本稿の課題は、非正社員化が進んだ企業における雇用区分再編の取り組みについて、そのプロセスと現場へのインパクトを明らかにすることである。その際、近年議論の的となっている基幹的な非正社員の処遇改善という点に着目する。

一九九〇年代以降、短時間労働者（パート、アルバイト）、契約社員、派遣社員などの非正社員―いわゆる正社員以外の労働者は、堅調に増大してきた。労働力調査（総務省統計局）によると、雇用者に占める非正社員の割合（二〇〇六年一～三月の平均）は、男女計で三三・二％、女性で五二・九％、男性で一八・五％に達している。約十年前の一九九五年には、男女計で二〇・九％、女性で三九・一％、男性で八・九％であったことから、この間に著しく増加したといえる。

二〇〇〇年以降には新たな特徴が加わった。まず、非正社員の属性の多様化である。これまで非正社員の主流

は既婚女性であったが、それ以外の属性が顕在化したのである。二〇〇五年労働力調査詳細分析によると、すべての年齢階層の男性における非正社員の割合が増加しており、また若年層の男女に占める非正社員の割合も増加している。特に後者についてはフリーターという言葉の定着とともに注目されるようになった。

次に、基幹労働力化の進行である。正社員に匹敵するような高度な業務を行う非正社員が増加したのである。産業別では飲食店・宿泊業、卸売・小売業、サービス業などにおいて顕著である。これらの産業では以前よりパート・アルバイトの雇用と戦力化、基幹労働力化を積極的に進めてきたが、それがさらに進行し、非正社員が判断業務や管理業務を実質的に担当する事例も多く見られるようになった。またその他の産業でも、景気後退期以降、新規雇用の抑制に伴い非正社員の割合を増加させた企業などを中心に、非正社員の活用方法が多様化していったのである。

しかし一方で、正社員と非正社員の時間当たり賃金には大きな格差が存在する。古くは、こうした格差を「身分制度」だという指摘（大沢、一九九三）にさかのぼることができる。近年の傾向で注目すべきなのは、マクロデータにおける処遇格差が以前と比べて拡大している点である（武石、二〇〇六）。また職場レベルでも、正社員が行う仕事を担当しているにもかかわらず、賃金はいわゆるパートの時給という層が多く存在することが指摘され（厚生労働省、二〇〇二）、そのような状況は賃金への納得性の低下や、モチベーションの低下を招くという指摘もなされた（篠崎ほか、二〇〇三、小林、二〇〇〇）。

以上、現在の非正社員をめぐる現状は、非正社員の量的拡大、属性の多様化、基幹労働力化の進行、処遇格差の存在という四点に集約できる。これらの変化は、労働者の生活設計、個別企業における雇用管理、労使関係、労働政策の枠組みに影響を及ぼす。

政府は、処遇格差の問題を政策課題として取り上げ、正社員と非正社員の間で仕事が同一であれば処遇もそれに準じた水準にするか、賃金の決定方法をそろえるべきであるという「日本型均衡処遇ルール」の考え方を示す「改正パート労働指針」を二〇〇三年に告示した。さらに最近では、この指針の考え方を盛り込んだ形での、パート労働法の改正に向けて徐々に動き始めている。

一方、個別企業でも人事労務管理上の問題として独自の対応を行う企業が現れはじめた。これまでは非正社員のまま管理職に登用する制度や、正社員への転換制度（または制度外での個別対応）など、人事制度の大きな枠組みは壊さずに、優秀な非正社員の処遇に個別に対応する試みが主流であった。ところが最近では、企業が正社員を含めた人事制度全体を見直し、正社員、パート、アルバイトといった雇用区分を再編する企業が出てきたのである（武石、二〇〇六、労働政策研究・研修機構、二〇〇五）。

これは、非正社員の処遇や働き方を変更するだけでなく、正社員の働き方をも問い直すドラステックな試みといえる。つまり、「非正規労働者の基幹労働力化は、同時に、正規労働者の処遇システムにも影響を及ぼし始めている」のであり、「非正規労働者の企業内でのポジションの変化により、正規労働者の処遇を変えずに非正規労働者の方だけ処遇を見直すということが困難になってきた」（武石、二〇〇六、一五七頁）のである。

しかしこうした現象に関して、簡単な紹介はあるものの、具体的な研究は現在のところ限られている。例えば「労働政策研究・研修機構（二〇〇五）」は事例集の形で数社の制度変更やその経緯を紹介しているが、その成果、および現場における反応については明らかにされていない。

よって本稿では、そのような雇用区分再編を行った流通大手企業A社を事例とし、人事制度変更の経緯とプロセス、実際の成果、現場における反応を、筆者が実施したA社における多角的な調査から明らかにしていく。

A社を事例とする理由は、同社が流通サービス業のなかでも極めて非正社員比率が高く、また制度面でも先進的な取り組みをしている企業の一つという点にある。また規模の面でも上位に位置し、業界における影響力も大きいことから、重要な事例であるといえる。

二 データと方法

本稿で使用するデータは、二〇〇四年十一月から二〇〇五年十月にかけて流通サービス大手A社において筆者が実施したインタビュー調査とアンケート調査ならびに各種関連資料である。インタビュー調査は、二〇〇四年十一月から二〇〇五年四月にかけて、本社人事部（二名）、人事企画部（一名）、労組本部（一名）、Kエリア事業部人事担当（二名）、小型店舗X店（十名）、大型店舗Y店（一六名）の計三二名について実施した。店舗調査の対象者は表1に示した。

アンケート調査は二〇〇五年九月から十月にかけて、Kエリア事業部を対象に実施した。概要は表2のとおりである。なお本稿の「地域社員」とは、事例企業A社における正社員以外の雇用区分を示す。調査時にはA社内の呼称を用いたが、調査結果の公表ならびに本稿では、企業の匿名性を保つために筆者が「地域社員」と言い換えた。その他の雇用区分の呼称についても同様である。

表1 店舗調査のインタビュー対象者

対象		人数	性別	
			男	女
小型店舗X店	店長	1	1	
	マネージャー社員	2		2
	マネージャー地域社員	2		2
	地域社員（旧社員）	1		1
	地域社員	4	1	3
計		10	2	8
大型店舗Y店	店長	1	1	
	マネージャー社員	2	2	
	売場長社員	4	3	1
	社員	2		2
	地域社員（旧社員）	1		1
	地域社員	6	3	3
計		16	9	7
店舗計		26	11	15

表2 アンケート調査の概要

I 店長調査	：Kエリア事業部全店	配布数74	有効回答数63 (85.1%)	郵送法
II 従業員調査	：Kエリア事業部内の8店舗を選定			
	①社員調査	配布数166	有効回答数118 (71.1%)	郵送法
	②地域社員調査	配布数770	有効回答数526 (68.3%)	郵送法

三 A社における人事制度改革

まず、A社における人事制度改革の経緯、内容、意義について、主に本社人事部、人事企画部、労組本部へのインタビューならびに各種資料をもとに記述していく。

(一) A社の概要

大手総合スーパーA社はGMS（ゼネラル・マーチャントイズ・ストア）を中核事業とし、衣・食・住関連の商品を中心とした各種の商品を幅広く扱い、チェーン・オペレーションによる多店舗展開を行っている。店舗数は三百を超え、現在も新規出店を積極的に行っている。

A社の総従業員のうち、一万四千人が雇用期間の無い社員（定年までの長期雇用）、いわゆる正社員である。一方で非正社員、すなわちパート社員やアルバイトといった社員以外の従業員の割合は、人数で八八%、労働時間ベース（八時間換算雇用者数³）で八〇%である。表3に示したように労働時間ベースの非正社員比率は一九九八年には六七%だったので、七年間で二三%増加している。この数値は二〇〇三年に筆者が参加した業界調査⁴と比較しても高いといえる。

A社は古くからパート社員などの非正社員を多く採用し、積極的な活用を行ってきた。特に二〇〇〇年以降に急速にその比率が上昇した要因を、人事部インタビューをもとに整理すると次の点に集約できる。第一に拡大志向の経営戦略による積極的な新規店舗出店である。新規店舗の地域に新規人材が必要であると同時に、既存店の

表3 非正社員比率の推移（労働時間ベース）

1988年以前	1988年度	1993年度	1998年度	2003年度	2005年度
	49%	56%	67%	77%	80%

I 正社員中心の時期

II パート社員職域拡大の時期

III 能力・意欲・成果の時期

出所：A社人事企画部資料 p16をもとに筆者作成

社員が新規店舗の立ち上げのために異動してしまう場合、その補填を非正社員が担当するためである。第二に深夜営業や二四時間営業への対応といった、営業時間の延長による人員確保の必要性である。これは競合他社との競争のためには避けて通れないことである。第三に経費削減による新卒正社員の新規採用の抑制である。二〇〇〇年以降の景気後退期に多くの企業が新規採用を抑制したのと同様、A社でも二〇〇〇年までは千人規模で採用していた新卒社員を、二〇〇一年には四百人、二〇〇三年以降は五十人程度に抑制していた。

新規店舗や営業時間の延長によって人材が必要である一方で、正社員新規採用を抑制するということは、非正社員の比率を上げることによって現場を運営することを意味する。そのためA社では、どのような仕事に関しても、正社員・非正社員を問わず能力のある人が担当するという考え方が醸成されてきた。

なお、これらを側面から支えた要素として、大規模なシステム化によるチェーンオペレーションの徹底も存在する。発注や商品管理などのシステム化により、現場判断の基準が体系化されたこと、発注端末の操作性が向上したことによって、従業員全体にとって作業しやすい環境が整備されたといえる。

（二） 人事制度改革への道筋

表3に示したように、非正社員の活用は人数の面での比率上昇と同時に、担当する仕事の面でも戦力化が進んできた。人事企画部へのインタビューによると、A社における非正社員

活用の歴史は三つの時期に区分できる。第一期は「正社員中心の時期」であり労働時間ベースの非正社員比率が五割未満であった時期である。この時期は、社員とパート社員の「仕事・期待・処遇は明確に分離」されていた。これに関して社会的コンセンサスも存在し、社内での納得性・説得力もあった。第二期はパート社員の職域拡大の時期であり、非正社員比率が五割から七割に達した時期である。この時期、パート社員の能力開発が積極的に行われ、パート社員の中でも高度な仕事を担当する者が現れた。これによりパート社員の中でも「仕事・期待・処遇の違いを設定」するようになった。しかし、正社員と同じ仕事をするパートへの処遇は十分ではなく、「制度にほころびが発生」し、「納得性・説得力は低下」していった。

現在は第三期の「能力・意欲・成果の時期」、非正社員比率が八割近くに達した時期である。正社員も含めた「制度のスクラップアンドビルド」が喫緊の課題となったのである。

A社は創業当時より、「人事五原則」を掲げ、「国籍・性別・学歴・従業員区分にとらわれない、能力と成果にもとづく公正な処遇」を目指してきた。しかし、以前の制度においては、「社員が主でパートタイマーが従という役割に関する不文律と、社員は能力が高くパートタイマーや女性社員には限界があるという能力に関する不文律」が存在した。これが結果として、パートタイマーや女性社員のコアメンバーへの参入を妨げ、一方で男性社員のコアメンバーからの退出を妨げ、「身分制度」を形成していったことである。新人事制度ではこの考え方を一掃し、役割に関しては、「能力のある人が主、能力のない人は従」とし、能力に関しては「社員とパートタイマー、男性と女性との間に能力の差はない」ということを明確にした。そのうえですべての従業員にコアメンバーへの参入を認め、同時にすべての従業員にコアメンバーからの退出を認めることとした。

(三) 新人事制度

A社では二〇〇〇年に新人事体系への転換を労使で合意し、二〇〇二年より改革に着手してきた。まず二〇〇二年に正社員の人事制度改革を行い、経営幹部層の資格体系を職能資格制度から職務等級制度に変更し、一般社員についても、職能資格制度から役割(仕事)基準の職能資格制度(職務職能資格制度)に転換し、賃金体系から年齢や勤続年数といった年功的要素の強い項目を排除した。

そして二〇〇四年に非正社員を含めた全体的な人事制度改革、すなわち正社員と非正社員の資格制度を統合する「地域社員制度」を実施し、二〇〇四年二月に導入した。人事企画部の資料によると、こうした一連の改革のねらいは、「①職能資格制度の見直し、②総額人件費の見直し、③固定費から変動費への転換、④人材の早期育成と確保、⑤成果主義の浸透、⑥人材の多様化・流動化への対応」である。

詳細は後述するが、先はこの改革の意義を述べると、第一に「正社員とパート」というこれまでの区分を廃し、新たに「転居をとまなう転勤を行うかどうか」という軸によって区切りなおしたという象徴的な意義がある。第二に、既に店舗運営において進行していたパート社員の積極的活用を制度面から整備し、ねじれ現象を解消したという点である。第三に、「公正の追求」という同社の考え方を制度で実現し、資格を基準とした公正な処遇制度へ移行することで、処遇の適正化を図ったという点であると考えられる。

①雇用区分の再編

新しい地域社員制度とは、正社員と非正社員の人事制度を統一し、新しい一つの資格体系に統合し、さらには教育制度も統合するというドラスティックな改革である(図1)。正社員と非正社員という区分が、組織の硬直性、

賃金の硬直性といった様々な障壁をもたらしていたため、それを廃止することが目指されたのである。

この制度設計のプロセスは、人事企画部および労組本部へのインタビューによると、労使の間で相当長い間の「喧々諤々」を経て行われたとのことである。まず、社員とパート社員の統合の方法には三通り存在した。第一に、パート社員の優秀層としてパート社員の上級職を設置する方法である。第二に、パート社員の優秀層は社員に転換するという方法である。第三は、これまでの社員とパート社員という雇用区分をなくし、転居を伴う転勤をするかどうかを基準として社員区分をくくりなおすという方法であり、A社が採用したのはこの第三の道である。これを選択したことによって手続きは複雑で困難なものになったが、筋の通った制度をつくるのであればこの方法しかないという信念のもと、困難な改革が行われた。

その結果、正社員も非正社員も、転居を伴う転勤がない人はすべて「地域社員制度」という新しい制度のなかに位置づけられるようになった。図1にあるように、旧制度では正社員と非正社員は別々の制度に位置づけられ、その中でさらに正社員は全国社員、ブロック社員、エリア社員に分かれ、非正社員はパート社員とアルバイト社員に分かれていた。新制度ではそれらを地域社員制度に位置づけた上で、エリア社員とパート社員を、新しい雇用区分である「地域社員」に統一した。図1にあるように、「全国社員」とは全国を対象とした転居転勤を行う雇用期間の定めのない社員である。「ブロック社員」は全国を四つに分けたブロック内での転居転勤を行う、雇用期間の定めのない社員である。そして「地域社員」は、転居転勤を行わない、雇用期間の定めのある有期雇用の社員である。ただし、地域社員のうち、旧制度のエリア社員で雇用期間の定めのない社員であった社員については、そのまま期間の定めのない雇用を継承することとした。

図1 社員群の変更

<旧制度>			<新制度>			
	社内区分	人数	社内区分	人数	転居転勤	雇用期間
正社員 (期間の定めなし)	全国社員	8,400	全国社員	8,400	有(全国)	定めなし
	ブロック社員	4,000	ブロック社員	4,000	有(ブロック内)	定めなし
	エリア社員	1,800	地域社員	80,000	無	有期契約(旧エリア社員は定めなし)
非正社員 (有期)	パート社員	77,000	アルバイト	17,000	無	有期契約
	アルバイト	17,000				

図2 A社の資格体系

役制	担当・売場長	売場長	売場長・Mgr	Mgr	Mgr・統括Mgr	統括Mgr・副店長・小型店店長	経営層・戦略スタッフ・事業部長・大型店店長					
全国社員	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	C4	C5	C6
ブロック社員	A1	A2	A3	B1	B2	B3						
地域社員 (旧エリア社員)	担当I	担当II	担当III	A2	A3	B1	B2	B3				
地域社員 (旧パート社員)	担当I	担当II	担当III	A2	A3	B1	B2	B3				

* 旧制度では綱掛け部分に昇格が限定されていた

② 地域社員マネージャーの育成

上記のような統一に加え、地域社員が昇進できる資格の上限を拡大したことも大きな点である。図2に示したように、旧パート社員は、これまで資格の上限が担当IIIであったのに対し、新制度の地域社員は売場長やマネージャー職の資格であるA2、A3、B1、B3にまで昇格可能になった。同様に、旧エリア社員は、資格の上限がA3だったのに対し、新制度ではB3まで昇格可能となった。

昇格はすべて社員・地域社員統一の試験を通じて行われる。試験は年一回、筆記試験と面接が行われ、受験資格は「受験しようとする資格の一つ下の資格に在籍する従業員」と定められており、上長の推薦等は必要ない。他企業では往々にして、上長の推薦が必要であると定めたうえで、試験受験者数を実質的に抑制することもあるが、A社ではそのようなことはない。むしろ人事部としては積極的に上位資格を目指して欲しいと考えており、また優秀層についてはマネージャーへの育成と登用を積極的に行いたいと考えている。なお、その取り組みの一環として、Kエリア事

業部では、店舗での育成に加え、若年層を中心にマネージャー候補を前提とした地域社員の採用を実験的に開始している。

地域社員が資格試験を通じてA3に昇格してマネージャー職に着任した場合、給与の決定方法や労働時間は通常の地域社員とは異なる。地域社員は時給制が基本であるがA3以上のマネージャー職では日給月給制となり、労働時間も社員と同様一六〇時間の変形労働制となる。さらにボーナスも社員に近い月数が支給されるようになる。旧制度と比較して年収レベルでかなり改善されることとなった。

このように旧パート社員でも、資格試験を通して、かつて正社員に限られていたマネージャー職に昇格できるようになり、最高で小型店の店長になることも可能となった。これにより、既に店舗で進んでいたパート社員の戦力化を制度の面からサポートし、適切な資格と賃金水準を与えることによって、ねじれ現象を解消させたのである。結果として社員と非正社員の間の均衡処遇が実現することとなった。

③なぜこのような改革が可能だったか

以上、A社における人事制度改革の内容とプロセスについて述べてきた。A社における改革前の状態は、他の多くの企業も経験し、同様の悩みを抱えていると考えられる。しかしそのなかでもA社がこのようなドラスティックな改革を行うことができた理由はどのような点にあるのだろうか。これについて、人事部および労組のインタビューで得られた見解は、第一にトップマネジメントの強力なリーダーシップの存在であった。制度の実施時期は二〇〇三年のパート労働指針と重なるが、A社の制度改革自体は五、六年前から検討されていたので、指針に先駆けて均衡処遇に取り組んでいたといえる。そしてその背景には、先述したA社の人事基本理念である「公正

な処遇」という考え方がベースとなっていたとのことである。

またもう一つ指摘できるのは、総額人件費の問題である。このような改革を行う場合に賃金体系の問題ならびに総額人件費の問題は避けて通れない、最もクリティカルでデリケートな問題だからである。A社のインタビューによれば、「新制度導入前後で人件費の増加がない」とのこと、改革を可能にした一つの要因であると考えられる。優秀層のパート社員の処遇改善という会社側の給与負担が増加するように受け取られることが多いが、実際のところ、これまで社員が行っていたポストに旧パート社員の地域社員に任せるのであるから、社員に近い給与を支給したとしても会社の負担は増えるわけではない、とのことである。

また、正社員と非正社員の間の不合理的な賃金格差は、非正社員のモチベーションの低下を招き、会社にとってもマイナスにしかならないという考え方も存在したと考えられる。そして「転居転勤」という目に見える軸を設定し直したことで、制度の納得性が上がったと考えられる。何よりも、何万人ものパート社員のモチベーションに配慮することのメリットが大きいと会社が判断したと考えられる。また、旧エリア社員も地域社員も、昇格可能な資格が広がっただけでなく、希望すればブロック社員に転換できる可能性も担保されており、すべての従業員に成長の機会を提供する制度が整ったといえる。

なお、これを可能にしている前提条件として、新規出店が継続していて、全体のポストが増加していることも付言しておかなくてはならない。

四 実績と評価

前項では、A社の新人事制度改革に関するプロセスと内容を主に人事部、人事企画部のインタビューをもとに明らかにしてきた。ここからは、店舗従業員に対するインタビューおよびアンケートをもとに、この新人事制度がどのように展開され、現場の従業員はどのように受け止めているかを明らかにする。

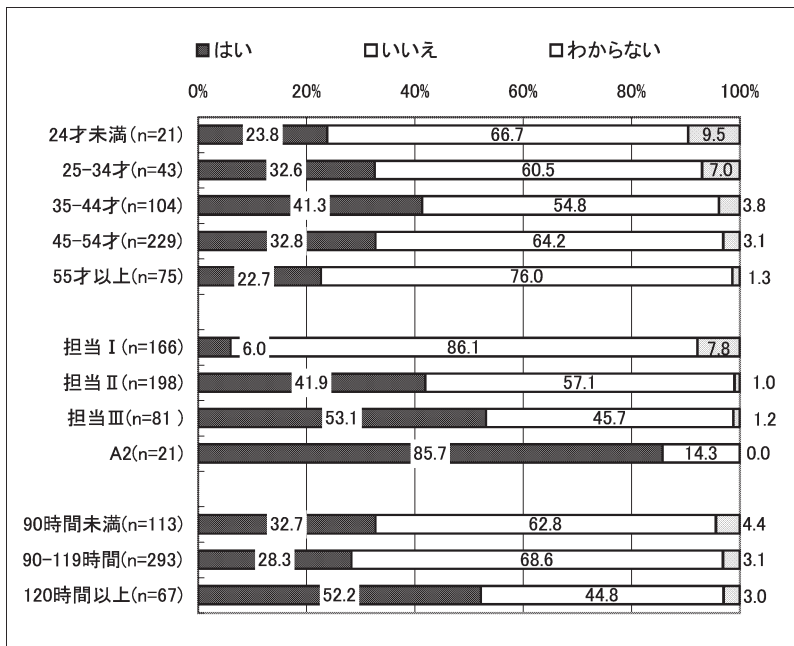
(一) 地域社員制度の実績

第一の成果は旧パート社員を中心に、上位資格への登用が大規模に進んだ点である。二〇〇四年二月の制度導入以降、年一回の昇格試験が実施され、二〇〇五年六月の時点で、A2が三千人規模、A3が三百人規模、B1が三、四人誕生している。

二〇〇五年十月の従業員アンケートでは「地域社員制度導入以降、試験を受けて資格が上がりましたか」という問いに対し、地域社員(旧パート社員)の三二・四%が「はい」と答えている。

属性別に見ると、年齢別では、三五〜四四歳の四一・三%、四五〜五四歳の三二・八%、二五〜三四歳の三二・六%が「はい」と答えている。また現在の資格別では、担当Ⅱの四一・九%、担当Ⅲの五三・一%、A2の八五・七%が「はい」と答えている。月間労働時間別では、一二〇時間以上で五二・二%が「はい」と答えており、長時間型で社会保険に加入している層を中心に積極的な資格登用が行われていることがわかる。一方で、勤続年数別では特徴は見られなかった。

図3 試験による資格上昇



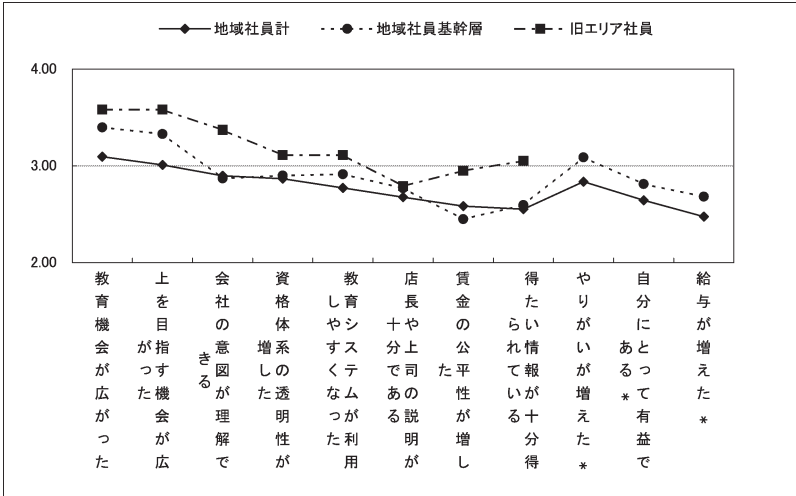
第二に、地域社員マネージャーの登用が進んだ点である。店長調査で地域社員マネージャーの人数の実数を各店に尋ねて合計したところ、マネージャーの上位職である統括マネージャーが六一名、マネージャーが二七三名、売場長が一八二名となった。マネージャーについて、一五人を回答した店舗が四〇%、ゼロ人という回答が三割存在したが、一二人以上を回答した店舗も一・七%となっていた。店舗平均でおよそ四・六人の地域社員がマネージャー職についている。

このように、旧パート社員から上位資格への登用を多く行い、マネージャーへの登用も積極的に行いたいという人事部の意図は、ある程度達成されているといえよう。

(二) 地域社員制度への評価

では、従業員は地域社員制度についてどのような考えを持っているだろうか。アンケート調査では、制

図4 地域社員制度に対する評価



* 調査票設計の都合上、地域社員のみを対象とした設問

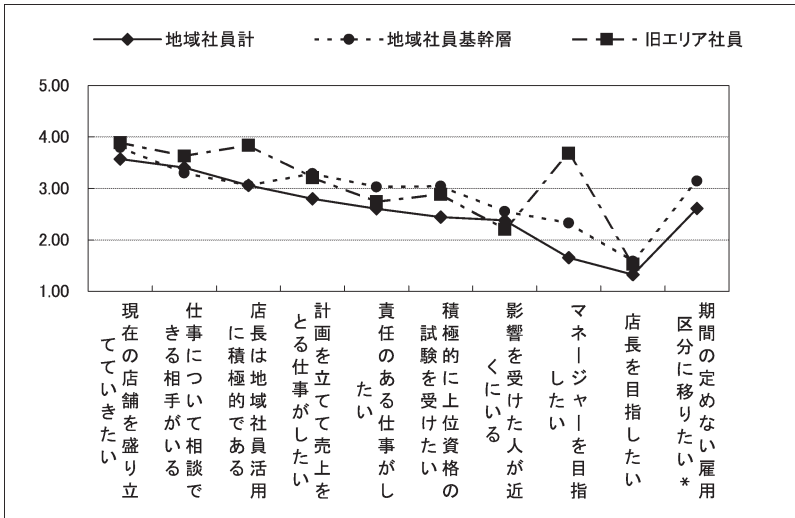
度に対する評価を五段階で回答してもらった。それをポイント計算し加重平均値を表したのが図4である。なお、「地域社員計」は旧パート社員の地域社員の合計であり、「地域社員基幹層」は旧パート社員の地域社員のうち、月間労働時間が一二〇時間以上（社会保険加入）の人々とする。ポイントとは、三・〇〇以上が肯定評価である。

その結果、地域社員基幹層では「教育機会が広がった」「上を目指す機会が広がった」「やりがいが増えた」という項目の評価が、地域社員全体の平均を大きく上回っている。逆に「賃金の公平性が増した」「得たい情報が十分得られている」「会社の意図が理解できる」については下回っている。

また旧エリア社員は、ほとんどすべての項目について、地域社員基幹層を上回っている。特に違いが顕著なのは「会社の意図が理解できる」「得たい情報が得られている」という項目であり、旧エリア社員は制度に対して十分な説明を受けていることがわかる。

また、キャリア意識についても同様に五段階評価で回答してもらい、加重平均値を示したのが図5である。どのグ

図5 キャリア意識



* 調査票設計の都合上、地域社員のみを対象とした設問

ループも「現在の店舗を盛り立てていきたい」「仕事について相談できる相手がいる」という項目の評価が高い。また「積極的に上位資格の試験を受けたい」については、地域社員基幹層、旧エリア社員が地域社員平均を大きく上回っている。「マネージャーを目指したい」については、旧エリア社員できわめて高く三・六八、地域社員基幹層が二・三三、地域社員計では一・六五と、差が大きく開いている。

① 肯定的な評価

インタビューとアンケートの自由解答欄を元に、もう少し具体的な意見を見ていこう。

まずX店およびY店におけるインタビューでは、制度全体について「地域社員にチャンスが広がったのはよいこと」という肯定的な意見が圧倒的に多かった。

例えば、X店で統括マネージャーを務める山本さん（仮名、四六歳女性、月間一四九時間勤務）は「今の制度では社員も地域社員も同じ土俵で試験を受ける。A3になると転勤のない社員と同じになる、これは大きいことだと思う」

と語った。今後については「転居転勤の可否も含めて上に行くことも検討したい」とのことである。

また二十代、三十代の地域社員にとっては魅力的な制度であるようで、是非上を目指したいという声が多数聞かれた。X店で山本さんのチームに所属する中村さん（仮名、二九歳男性、月間一四九時間勤務）は、別会社での正社員職を辞めてA社に勤務し十年目に入る。「制度自体はよいこと、上を目指そうという人のモチベーションになる。山本さんを見ていると自分もマネージャーを目指したいと思う。将来は正社員になれたらよいと思うが、転勤のない正社員なら希望したいのだが。」と語った。

② 試験について

一方で四十代後半以上の人にとっては、試験による資格取得は負担となっていているようだ。「もう少し若かったら頑張るが：、十年前だったらチャレンジしたかもしれない」（X店五五歳女性、月間八八時間勤務）というような声は多かった。一方で、試験制度自体が若い人中心の制度であることを指摘する声も少なくなかった。

また、「試験によるステップアップのシステムも、個人の事情もいろいろあるので、強制はやめて欲しい。」（自由回答、五六歳女性）という声はインタビューでもアンケート自由回答でも多数見られた。試験を受けることが半ば強制的な雰囲気になっており、それを忌避する人々がいることもうかがえた。この点については、人事企画部でも問題意識を持っており、「キャリアアップの機会拡大を重視したために、それを目指さない人へのオプションを提供できていない」とのことであった。

③ 給与水準

もう一つの問題は、地域社員マネージャの給与水準である。「家庭を犠牲にして四六時中仕事のことを考えていなくてはならないという大変さのわりに、給与が低い」という指摘である。「現在のこの会社における雇用制度においては、社員と地域社員との仕事の度合いは同様であるように感じられるのに、給与の低い地域社員で高い役職に就きたいとはとても思えません。不公平を感じ、やる気にはつながりません。」（自由回答、四五歳女性）とある。確かに旧制度ではそうかもしれないが、回答者が新制度の給与水準についてどの程度認識しているのかわからないので、この点については判断がつきかねる。ただ、このような感覚が共有されていることは否定できない。

④旧エリア社員の処遇

また新制度で地域社員に組み込まれた旧エリア社員については、評価がわかれた。「名前が変わっただけ、『元社員』とも呼んでいるし意味があるのかわからない。」（X店ブロック社員三一歳女性、統括マネージャー）、「名前が変わったが中身は変わらない。」（X店旧エリア社員四八歳女性）という意見もある一方で、「知り合いに該当者がいるが、やはり少し気持ちが悪く会社から離れてしまっようだ」（Y店ブロック社員三〇歳男性）、「転勤が不可能だからといって、今まで正社員として勤務してきたのに地域社員にならなければいけないのは納得いかない。」（自由回答旧エリア社員四五歳女性）という否定的な意見もあった。ただし、先の図4、図5で見る限り、十分な説明を受けており、モチベーションも維持されていると考えられる。

五 結論

以上、A社における雇用区分再編の取り組みを事例として、そのプロセスと現場へのインパクトを明らかにしてきた。いま一度この改革の意義を述べると、第一に「正社員とパート」という雇用区分を廃し、新たに「転居転勤を行うか」という軸によって区切り直したという象徴的な意義がある。第二に、店舗で実質的に進行していたパート社員の積極的活用を制度面から整備したことである。第三に、「公正の追求」という同社の考え方を制度で実現し、資格を基準とした公正な処遇制度へ移行することで、処遇の適正化を図ると同時にキャリアアップの機会を開いたことである。

これが可能となったのは、公正を目指す企業理念と、多くの従業員のモチベーション向上のために改革が喫緊の課題であったという状況と、拡大基調の経営方針という条件とが重なったためであると考えられる。よってこの事例が他社への広がりを持つかという点については、事業縮小傾向の企業では難しいかもしれない。しかし、一つのモデルとして、手法を参考にすることは意義のあること考える。

実績および評価の点では、この改革は意欲の高い層や若年層に成長及び昇格、昇給の機会を提供したといえる。しかし、既に見たように時間を区切って働きたい層や中年年に対しては、プレッシャーを与えているほか、旧エリア社員のモチベーションがどうなるかについてはまだ不確定である。また、「正社員とパート」という枠組みは、意識の上で簡単に消えるものではなく、意欲的な制度改革を実態のあるものにしていくため、継続的な見直しが必要であると考えられる。

なお、本稿ではキャリア意識に対して属性や満足度にどのような要因が影響を与えるかといった分析は行っていないため、今後の課題としたい。また、地域社員マネージャー育成の取り組みの実態や課題についても別稿に譲りたい。さらに、今回の調査は制度改革後一年の時期に行った調査であり、今後も継続的に調査研究していくことが必要である。

〈謝辞〉

本稿執筆にあたり、調査にご協力いただいたA社の皆様に心より御礼申し上げます。特に担当者の方々には、次々とリクエストに対応して頂いたり、こちらの理解不足や至らぬ点を丁寧に指摘して頂いたりとお大変お世話になり、心より御礼申し上げます。なお本稿の内容についての最終的な責任はすべて筆者のものとします。

〈参考文献〉

- 岩田克彦「非典型雇用労働者の増加と政策対応」『ビジネス・レーバー・トレンド』二〇〇三年二月号
- 大沢真理「『パートタイム』労働と均等待遇原則」『日本労働法学会誌』九〇号、一九九七年
- 倉田良樹・津崎克彦・吉川美由紀・西野史子・柳川純一（一橋大学雇用政策研究会）「流通業における雇用の多様化と働く人々の意識―調査報告―」『UIゼンセンコンパス』五五七号、二〇〇四年
- 熊沢誠『若者が働くとき』ミネルヴァ書房、二〇〇六年
- 小林裕「パートタイムの基幹労働力化と職務態度」『日本労働研究雑誌』四七九号、二〇〇〇年
- 厚生労働省「パート労働の課題と対応の方向性、パートタイム労働研究会最終報告」二〇〇二年

佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ「雇用区分の多元化と人事管理の課題」『日本労働研究雑誌』五一八号、二〇〇三年
篠崎武久・石原真三子・塩川崇年・玄田有史「パートが正社員との賃金格差に納得しない理由はなにか」『日本労働研究雑誌』五一二号、二〇〇三年

武石恵美子「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』五(一)、二〇〇三年

——『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房、二〇〇六年

津田真澄・林大樹「チェーンストア・パートタイマーの実態と意識」『日本労働協会雑誌』二六〇号、一九八〇年

西野史子「パートの基幹労働力化と正社員の労働―『均衡処遇』のジレンマ―」『社会学評論』五六巻四号、二〇〇六年
本田一成『チェーンストアの人材開発―日本と西欧―』千倉書房、二〇〇二年

労働政策研究・研修機構(JIL・PT)『パートタイマーと正社員の均衡処遇―総合スーパー労働の事例から―』労働政策研究報告書No.34』二〇〇五年

〈参考資料〉

日経テレコン21 日経会社プロフィール A社

A社人事企画部「新しい人事制度の目指すもの―多様な能力を経営に活かす―」二〇〇五年

- (1) 本調査は二〇〇四年度早稲田大学特定課題研究助成金の助成を受けている。
- (2) 本調査は二〇〇五年度文部科学省科学研究費補助金の助成を受けている。
- (3) 「八時間換算雇用者数」とは、パート・アルバイト等従業者について、平均的な一日当たりの労働時間である八時

間に換算したもの。三、四時間といった短時間労働者が多い場合、人数比率では極端な数値が出るため、実態を表す数値として企業の公的文書や商業統計（平成十四年度より）で使用されている。

(4) 倉田ほか（二〇〇四年）。

(5) 二〇〇五年度採用から、新規採用を復活させたとのことである。

（一橋大学大学院社会学研究科専任講師）