

# 企業は非正社員を

## どのように活用しているか



主任研究員・佐藤 厚

### 1. はじめに

パートタイマーや派遣労働者などの非正社員が増加している。以下では、企業の側からみた非正社員の活用状況について、最近実施された当機構の調査結果(『企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査』二〇〇三年。以下アンケート調査とはこれを指す)や筆者が関わった事例調査の結果(『企業レベルの労働のフレキシビリティ』二〇〇三年、日本労働研究機構)などを素材にして検討する。具体的には、正社員と非正社員の雇用状況(今後の見通し)、企業の非正社員の活用理由、さらに非正社員の従事している仕事とその高度化などにつきアンケート調査結果を概観した上で、そこでみられた傾向を事例分析にて詳しく分析する。

### 2. アンケート調査結果からみた最近の傾向

このアンケート調査は、従業員規模一〇〇人以上の企業を対象に調査した(二〇〇三年一月実施、一六〇二社回収)。主な結果は以下のものである。

#### (1) 非正社員の活用理由

企業はなぜ非正社員を活用しているのか。活用理由をみると、「人件費節約のため」が七六・六%と最も多く、以下「即戦力・能力ある人材を確保するため」四八・八%、「景気変動に応じて雇用量を調整するため」四六・九%、「専門的業務に対応するため」四六・一%、「臨時・季節的業務量の変化に対応するため」三八・二%などがこれに続いている。

#### (2) 正社員と非正社員の雇用・活用状況

非正社員がいる企業は調査対象の九一・一%であり、従業員の占める非正社員の割合は全体で二三・一%。つまり全体の従業員の約四人に一人が非正社員ということになる。会社設立時期が新しい企業ほど従業員全体に占める非正社員の割合が増える傾向にある。正社員と非正社員の雇用の増減について、「いわゆる非正社員の活用により、正社員の雇用は減少しましたか」という形で尋ねると、現状では「減少した(する)」が五一・二%、「変わらない」が四〇・四%、「増加した(する)」が五・四%(無回答は一・八%)となっている。

また、今後についても、「減少した(する)」が五一・七%、「変わらない」が二四・九%、「増加した(する)」が八・四%(無回答は五・七%)となっている。やはり非正社員の増加により正社員の減少が見込まれている。

また、今後についても、「減少した(する)」が五一・七%、「変わらない」が二四・九%、「増加した(する)」が八・四%(無回答は五・七%)となっている。やはり非正社員の増加により正社員の減少が見込まれている。

#### (3) 非正社員を活用している業務

非正社員をどのような業務で活用しているのか。その現状をみると「正社員が行ってきた業務のうち、定型的な業務に活用」が最も多く九〇・五%(今後は八四・三%——以下括弧内は今後の数値)、「正社員が行っていない判断業務を含む非定型業務に活用」が二一・三%(三四・七%)、「正社員が行っている、高度な専門技能を要する業務に活用」二〇・九%(三〇・七%)、「正社員が行っていないような、高度な専門技能を要する業務に活用」一〇・八%(二七・三%)、「職場の管理・監督的役割を担う業務に活用」九・七%(一四・七%)などとなっている。現在は、定型業務での活用が主だが、今後は定型業務もさることながら非定型業務や専門技能を要する業務(さらには管理・監督的役割を担う業務)で非正社員を活用したいと考える企業が増加

している点に注目すべきであろう。

以上の調査結果をまとめると以下のようになろう。つまり、非正社員を活用している企業の多くは、人件費節約と即戦力人材の確保、景気変動に応じた雇用調整を目的に非正社員を活用している。また、非正社員の活用により正社員の数が減少し、今後もそうした傾向が続くだろう。さらに非正社員の多くは現在定型業務で活用されているが、今後は非定型業務や専門業務へと活用の高度化をはかりたい。いま業種や規模などの違いをとりはらってみると、浮かび上がってくる企業行動の実態とはおよそこのようなものである。

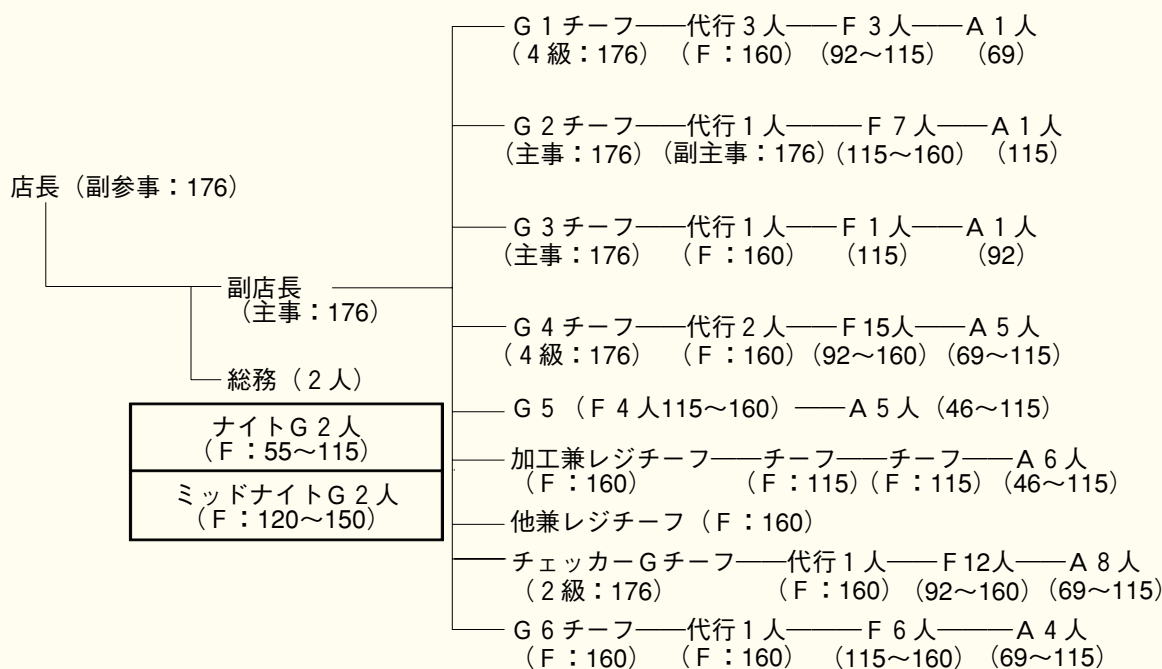
### 3. パート活用の高度化——B社の事例

2で概観した傾向が実際の企業レベルではどのような形で表出しているのか。この点を大手小売業B社の事例を通じて把握してみたい。

#### (1) 売上高対人件費比率とパートの割合

B社は、従業員二〇〇〇人程度の食品スーパーであり、店舗数は一〇〇店舗を数える(二〇〇二年)。雇用タイプとしては正社員(五一〇人)のほか、八時間換算で約一五〇〇人のF社員(つまりパート労働者のこと。ほかに定年後の再雇用社員がいるが割合は少数)がいて主に店舗での販売活動に従事している。売上高(経常利益)と従業員数(括弧はF社員数)の推移をみると、売上高は一九九八年四四三億円(八五六百万円)、一九九九年四六八億円(二七〇百万円)、二〇〇〇年五〇八億

図表1 B社I店舗の組織と要員構成



注1) 括弧内は、正規の場合はB社の職能資格等級を、Fはフレックス社員、Aはアルバイトをそれぞれ意味する。また数値は月間労働時間を指す。  
 2) 簡略化のために資料を加工した。  
 資料出所：佐藤厚ほか『企業レベルの労働のフレキシビリティ』2003年 (p.36)

円(一二八四百万円)と順調に増加しているが、従業員数は一九九八年四七八人(九五六人)、一九九九年四八三人(二二四四人)、二〇〇〇年四五五人(二二七八人)となっており、正社員は減少しつつもパート社員が大幅に増加する傾向にある。このことは、B社では結果的に人件費を抑制しながら事業収

益を伸ばすことに成功していることを示している。

そうしたパート社員活用の結果、B社の二〇〇二年二月期の売上高対比人件費率は一〇・九%となるにいたった。①売上高対比人件費率と②店舗パート比率の関係の推移をみると、一九九九年二月期では①が一・三%、②が七〇・八%とパート比率が今より低い段階では、売上に占める人件費割合も高かった。だが、二〇〇〇年二月期になると①が一〇・九%、②が七四・五%、二〇〇一年二月期では①が一〇・七%、②が七八・〇%、さらに二〇〇二年二月期では①が一〇・六%、②が一・七%と、高いパート比率、低い対売上高人件費比率という関係が一層鮮明なものとなっている。以上は、2でみたアンケート結果と符合しているといえるだろう。

(2) 店舗でのパートの高度活用

B社の主力事業所である店舗では、パート社員がどのような仕事に従事し、活用の高度化が進んでいるのか。この点を明かにするには、店舗の組織と要員配置を知る必要がある。図表1はI店舗の組織と要員配置を图示したものである。

この職場構成と要員配置から以下の点が指摘できる。まず店舗業務の責任者である店長がいる。日々の販売活動・労務管理活動はじめる全活動に従事する。I店の場合、B社の資格・職位制度でいうところの副参事の正社員が配置されている。なお、B社の資格・職位制度についての詳述は避けるが、副参事とは社員一級↓社員二級↓三級↓四級↓副主事↓主事↓副参事↓

経営職層へと昇格するしくみのなかで管理職層の最上位に位置しており、「課題解決のスペシャリティ」と人材育成をこなしうる「能力をもつ。対応職位は「中・大型店の店長やチーフ」である。店長の下にこれを補佐する副店長、さらにその下に大きく七〜九つほどの商品群担当(例えば農産、水産、畜産など)、チェッカー(もしくはレジ兼務)のグループがおかれている。

第二に、それぞれのグループにはチーフと代行がおかれ、それぞれのグループの販売活動のリーダー的な役割を担っているが、一〇人のチーフのうち五人がF社員であり、代行にいたっては九人の代行のうち六人がF社員で占められている。

第三に、労働時間をみると、正規は一七六時間と一律であるが、F社員は九二時間〜一六〇時間まで長短様々になっており、さらに短い六九時間〜一五時間のアルバイトがいて、売場の繁閑に対応できる要員と時間帯が柔軟に設定されている。

第四に、夜間(一九〜二四時)や深夜(〇時〜九時)の業務に対応するために、ナイトグループやミッドナイトグループが編成されこれらはいずれもF社員が配置されている。

以上のように、B社のI店を事例に要員構成を眺めてみると、パートタイマーであるF社員の業務は店長とまではいかなくとも売場のリーダーたるチーフクラスに及んでおり、活用の高度化が進んでいる。また店舗業務の繁閑に対応すべく、短時間のF社員やアルバイトが柔軟に配置され繁閑対応のフレキシビリティも確保されていること



がわかる。

こうしたパートの高度業務での活用は、少数ではあるが店長レベルにも進みつつあり、その結果、正社員は新店舗開拓などより高度な仕事に専念できるような体制が整えられつつある（2でみた「正社員が行っている判断要素を含む非定型的業務に活用」と符合する）。

## 4. 店舗レベルでの要員管理の考え方

### ～C社の事例

3では、人件費節約をはかりながら、店舗でパート活用を高度化させてきた事例をみた。それでは、配置されるパートの要員数はいかなる考え方で設定されているのだろうか。以下では、小売業C社を事例にとり、店舗での要員管理がおよそどのような論理のもとになされているのかを検討しよう。

#### （1）複数雇用タイプの概要

C社は、子供服やベビー用品などの商品を扱う従業員二〇〇人程度の中堅小売業であり、店舗タイプはテナント店（四～五人の店員、店舗面積は標準三五坪程度）とロードサイド店（七～八人の店員、標準二二〇坪程度）からなる。またC社には九〇人強の正社員（以下R社員）のほか、一〇〇～一三〇人程度の非正社員（以下、PMJ社員。週労働時間が四〇時間未満はC社員、三〇～四〇時間未満はM社員、二〇～三〇時間はJ社員）がいて店舗での販売活動に従事している。

このようにC社には正社員以外にもPMJ社員といった非正社員を活用しているが、それではこれらの雇用量が

どのような考え方で決まっているのか。

#### （2）店舗での要員管理の論理

店舗での要員管理の目安の第一は、予算計画との関連である。年度当初に利益計画を立てるが、そこには前年実績の数値をもとに月々の売上高が凸凹ある形で書き込まれる。他方、月ごとの営業経費は、販売促進費や水道光熱費のほか、人件費関係の経費が計上されている。数値の詳述は避けるが、店舗管理者が意識するのは、売上に占める人件費割合であり（ちなみにある店舗の場合、年間平均でならずとほぼ一六・〇%となっている）、利益重視となるとそれを出来るだけ押さえることが規範となる。店長及びそれを統括するブロック長の給与と賞与が業績に連動するものであることから判断すると、店長とブロック長は、この数値を意識した販売活動をするであろう。その結果、この店舗の要員管理の水準は、正規であるR社員数を押さえつつ、それ以外はなるべく非正社員でカバーするという考え方が導き出される。残る問題は、この店舗で要求される仕事活動をこなせる非正社員の確保と育成ということになる（ここからも2でみた「即戦力・能力ある人材の確保」の要請を読み取りうる）。

店舗での要員管理の第二の目安は、店舗の基本からする一定要員数の配置という要請である。この要請も二つに分けられる。一つは（イ）一人の店員がみる適正坪数があり、C社の標準ロードサイドショップ型店舗（二二五〇坪）を例にとると、その値は三〇～四〇坪であるという。ここから逆算すると、この面積の店舗だと、（八時間換

算で）七人程度が配置されている必要がある。（ロ）いま一つは、商品群であり、ベビー、マタニティ、ハード（カーなど）、ピジョンといった四つの大きな標準商品アイテム群ひとつにつき二人程度がついているとお客さんと良い関係を保ちながら販売ができるという。そうすると、この四つの商品群をすべて扱っている店なら七～八人程度がベストということになる。

以上のごとく、店の面積と扱う商品群が決まれば、どの程度の要員構成が適正かつ妥当かを割り出すことが可能となる。

店舗での要員管理の第三の目安は、業務の繁閑への対応という視点である。一般的に雇用量は業務量に応じて決まるが、忙しい時にどのように対応するかについては、大まかにいって（イ）要員数はそのままにして既存社員の労働時間を増やして対応する方法と（ロ）要員数そのものを増やすことで対応する方法がある。このうち（ロ）要員の増加についてはさらに、①正規社員の雇用と②パート社員の増加の二通りがある。しかしすでにみたように、予算と利益維持からの要請と標準店舗の面積・商品アイテムからくる要請があるので、

まずは（イ）の方法が優先されることになる。すなわち、「忙しいという場合、その要因を分析」し、その結果、その忙しさが短期的なものだと判断されると、本部のR社員の応援という措置がとられる。しかしそれが「思いのほか売れた。今後も続きそうだ」という具合に長期的なものだと判断されると、新たな要員の増加という判断になる。だが要因の分析にも不確実性がつきま

とうわけであるからいきなりR社員採用という形にはしないのが現実的であろう。ここからもPMJ社員の活用之余地が生じてくる。

以上要するに、店舗管理責任者は、これらの要請と制約を考慮しながら、要員管理を行っていると推察される。

## 5. まとめと課題

非正社員の活用について企業側からみてきた。アンケート結果を概観し、その傾向をより詳しく知るために、パート活用の進んでいる小売業の事例をとりあげ、パート活用の高度化の実際、及び非正社員の要員管理の考え方を店舗管理の視点から検討してみた。この小論では直接雇用されている非正社員、とくにパートタイム労働について焦点をあてたが、直接雇用でも有期契約労働、さらには直接雇用されていない外部人材の活用も進みつつある。今後は、正社員、直接雇用の非正社員、外部人材すべてを視野にいれて、その活用目的と要員管理の考え方を検証していく必要があるだろう。

佐藤 厚（さとう・あつし）

労働政策研究・研修機構主任研究員。  
著書『個と組織の成果主義』  
（共著、中央経済社、二〇〇三年）、  
『雇用関係の変貌』（共著、法律文化社、二〇〇三年）等。専門分野は産業社会学・人事労務管理論等。