

小売業A社

企業属性

業 種 流通・小売業

企業全体の従業員数 約125,000人（男性 約29,000人、女性 約96,000人）

（社員 約15,000人、パートタイマー 約83,000人、アルバイト 約13,000人）

平均年齢 40歳（男性 42歳、女性 36歳）

女性の活用状況

3年前から、女性の役職就任の数値目標を設定しており、管理職における女性比率の目標は、部門責任者（主任）が5割、管理者は3割である。現在、各売り場の部門責任者は3割～4割が女性となっている。

はじめに

同社では、ワーク・ライフ・バランス施策として、時間短縮型勤務制度を導入し、育児・介護と仕事の両立を図っている。また、7割がパートタイマーという従業員構成もあって、社員・パートタイマー共通の登用制度や教育機会を適用することでパートタイマーのモチベーションを高め、活用するといった正規・非正規の壁を乗り越えたダイバーシティ施策とワーク・ライフ・バランスの両立という難問に挑戦している途上である。今回、パートの意欲を高める人事制度等に着目し、ダイバーシティとワーク・ライフ・バランス両立に向けた同社の課題や現在の取り組みについて、ヒアリングを行った。

1. ワーク・ライフ・バランスに関する人事関連施策の内容と実施状況について

同社では、育児休職を取る従業員が比較的多く、産休、育児休職、育休明けに時間短縮型勤務というパターンが多い。社員だけではなく全従業員が対象になっており、現在は約250人が取得している。育児休職は第一子が満3歳まで、第二子以降は1年6箇月もしくは子どもが1歳を超えて4月20日を迎えるまでの長い方を最長期間としている。

いわゆる育児勤務は、もともと1日の労働時間が短いパートタイマーは対象としていないが、フルタイマーは社員であるかどうかは問わず取得可能である。期間は中学校入学まで取得可能で、現在は約280人が取得している。育児勤務には2つのパターンがあり、1時間、2時間、3時間短縮の時間短縮型と時間帯制限型のフルタイム勤務型がある。処遇は、労働時間で案分している。

また、育児休職は3年間取得可能だが、むしろ早期に復職してもらうことが大事であり、復職するための体制づくりに重点を置いている。

店舗は全国で400店あり、社員の9割が店舗で勤務している。社員には店舗間の人事異動がある。人事異動範囲は転居を伴う異動と転居を伴わない範囲の2つの勤務地選択制度がある。転居を伴う人事異動のある人であっても、個人や家族の問題により、一定の期間、転居を伴う人事異動を免除される制度がある。

2. パートタイマーの働き方の見直しについて

①職務編成と配置

店舗の規模によって異なるが、各店の正社員比率は15%~20%程度である。

パートタイマーは、育児や介護を前提に、働ける時間の範囲で契約しているため、ワーク・ライフ・バランスのとれた働き方といえる。同社では出勤日の調整は、1箇月単位の勤務計画表を作成する際に行っており、子どもの参観日といった事前に把握できる予定は、そこで調整する。急に、パートの一人が家庭の事情等で休む場合、シフトより1時間早く出勤したり、部門責任者が作業に入ったりというように、売り場のチームで穴埋めをする。

パートタイマーであってもモチベーションは高く、短時間パートタイマーであっても、自分が職場の一員だという意識を持っており、急に休むとチームや職場に迷惑をかけることをわかっている。また、ローカルで働いているため、会社への帰属意識よりもむしろ働いている店舗への帰属意識の方が一般的には高い。

②人事制度

2004年、パートタイマーの人事制度を改定し、社員とパートタイマーの資格制度を統一した。社員の経営幹部層は職務等級だが、組合員層は職能資格制度をとっている。昇進試験には、年功的な制約条件はなく、育休復帰直後であっても受験可能である。

基本フレームは、社員であろうがなかろうが、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仕組みに変えること。役割・仕事基準の処遇と機会の均等を図る人事制度とするために、従業員区分による役割や期待の違いを一切なくすとともに、従業員区分による教育機会の違い、資格登用機会の違いなどを一切なくすことにした。それによってパートタイマーも社員と同じ教育を受け、同じ登用試験を受けることができるようになった。なお、パートタイマーが主任相当の資格（部門責任者）に昇格する場合は、フルタイム勤務が要件となる。従って、労働時間が短いままの主任相当の資格への昇格には限界があるのが実情であり、ジョブ・シェアリングというしくみには到達していない。

なお、パートタイマーから正社員への転換制度は、2004年より実施され、これまでの制度利用者は毎年30~40人となっている。

③人材育成

前述の通り、OJTや技能教育、OFF-JTについては、社員もパートも同じ教育体系となっている。入社後3日間は、オリエンテーションにおいて、同社の社会的意義や存在価値、そこで働く自分の存在価値についての教育を受ける。倫理綱領、行動規範研修については入社後繰り返し実施している。

3年前より、改善・工夫・知恵・経営の参画によってチームを強くしたいという思いから、小集団活動を復活した。この活動により、自分の提案や工夫が現実になった、それによって売り上げが増えたという小さな成功体験を得る機会になっており、社員・パートタイマーのやり甲斐向上にもつながっている。

3. 部門責任者の働き方見直しについて

①人事評価について

部門責任者への人事評価の柱は、目標管理（MBO）である。評価の内容は、売上、利益管理といった財務的指標だけではなく、何人の部下を次の資格に登用したかといった人材育成に関するもの、あるいは労働時間コントロールや生産性の向上を目標に入れることもある。人事評価の結果は、昇級や賞与に反映する。

②人材育成スキルの強化

部門責任者クラスに対する教育は、業績の向上につながる実務教育にやや偏重していたため、組織の維持や部下の育成といった面での教育がここ10年くらい不足していた。部門責任者教育については、この部分への教育の傾斜を図っている。

このように変化したのは、競争の激化の中で、他社との競争力を増すには、コミュニケーションや教育といった人材づくりの重要性を再認識したことがきっかけである。店舗における人材力の源泉であるパートタイマーこそが基幹戦力であり、パートタイマーへの教育や雇用管理の見直しを始めなくてはならないとあらためて考えるようになった。

現場への教育は、全国4つのエリアにある事業本部の人事部が担当している。本社では、事業本部が動きやすい仕組みづくりやメニューの提供を行っている。

③代行者の育成

営業時間が長い中、売り場づくりや一日の作業指示、お客様からの苦情処理等の役割を担う店舗の部門責任者にとっては、職場のチームの中に自分が不在時にきちんと任せられる人、代行できる人材をいかに育てるかがポイントになっている。現在、代行者を認定する代行（部門責任者代行）制度を組織で整えることを通じて、部門責任者の総労働時間削減に取り組んでいる。

営業時間が朝9時～深夜23時という職場環境の中、仕事の情報共有が困難という問題がある。これには、部下に対し、情報を整理し、プライオリティを付けた上で、目的を明確にするといったコミュニケーションの工夫で対応している。

4. 労働組合の取り組みと職場の課題

①労働組合の取り組み

組合では、2004年より、子育て中の人が集まって、自分たちの悩みや今後のことについて話をし、相談する場を持っている。また、労使主催の「女性輝き推進委員会」では、労働時間や両立支援、育児・介護など女性が直面する課題の洗い出しを行い、優先的に改善すべき点について2006年に答申を出した。答申の結果、ポジティブアクションへの配慮や子育て中の女性の仕事との両立支援という方向に職場の雰囲気が変わってきた。また、重要職に任用される女性やプロジェクトを担当する女性も増えている。

パートタイマーの組合員からは、労働時間の長短にかかわらずもっと積極的に仕事に向き合いたいし、もっとチャレンジしたいという声がよく聞かれる。2004年にパートタイマーから正社員まで

を同一の資格制度とした人事制度が導入されたことや、同時期のパートタイマーの組織化により、以前よりもパートタイマーの意見が数多くあがるようになってきている。一方で、いわゆる「パートタイマー」という一般的な観念も根強くあり、パートタイマーで働く期間もキャリア形成のひとつとは捉えにくいという課題があることや、チャレンジ志向が強い場合でもこれまでスローなキャリアを形成してきたので自己動機付けが難しいという悩みが出た。そこで、2007年からパートタイマー向けのライフキャリアセミナーの開催を始めたところである。

労働組合の目標は働きがいをもとめることであり、働きがいとは自分で進んでいろいろなことをやり、成果を上げて認められていくことである。組合では、店舗ごとに店舗全体で仕事について考えようといった運動を行っている。また、組合の活動として、ミドルエイジキャラバンというセミナーを開催し（毎年100人程度の受講申込あり）、人生の折り返し地点で自分の人生を考える機会を提供している。セミナーは、組合員であればパートタイマーも対象となる。

本部・支部（店舗単位）の役割としては、本部では方針コンセプトを決定し、支部では主体的に方針の具体化について協議するという支部の自主性を尊重した分権的な構造を取っている。

職場では、人と人をつなぐハブになる人がおり、労働組合の場を通じて、そういう存在が発掘されてくるケースがある。今、早番は17時に退社し、遅番は14時に出社する勤務体制のため、お昼休みも一緒に過ごせず、勤務時間内に自然に顔を合わすことが難しい。そのため、ミーティングを行うための工夫が必要である。組合の集会は、1日に3回開催するといった工夫で対応している。放っておくと会えない状況なので、意図的に顔を合わせる仕組みを作らなければならないと考えている。店単位では、1年に1回程度、勉強する場、交流する場ということで、取引先の工場見学などを実施している。同じ店舗で違う働き方をしている人たちが一緒に集まるということをやらないと相互理解が十分とれないため、できるだけそういった機会を持つように心掛けている。

②ワーク・ライフ・バランスに関する意識

労働組合単独というよりも、労使の話し合いの中でワーク・ライフ・バランスの取り組みを行ってきた。

この1年間の目標は、店舗単位の支部長にワーク・ライフ・バランスの意味合いを主体的に考えるよう意識改革を行うことである。

③長時間労働削減等への労組の取り組み

正社員として働き続けられる人は、強弱はあるが、男女問わず転勤できて、いつでも働けて健康な人になっている。長時間営業店舗の場合、勤務時間以外でも会社は営業していることから、仕事の相談を受けることもあり、完全なオフという意識になりにくい。組合としては、仕事をするために休むという生活パターンに陥ってしまい、それが創造性や効率、生産性に悪い影響を及ぼしているのではないかとこの点を危惧し、自分でどういう生き方をするかということを一一人が考える取り組みを行っているところである。

長時間労働の問題は男女関わらず課題となっている。数字で計上されている残業時間は月20時間

であり、流通業界の中では時短に取り組んでいる方という認識である。

現在、子育て中の女性店長はいない。これは、託児所が土日休みというように、社外インフラが小売業界向けに整備されていないという環境も大きい。副店長では子育て中の女性が1～2人いるが、統括マネジャーで育児勤務制度を使っている人はいない。こうした問題の対策として、仕事や組織の見直しが必要であり、現在具体案を検討中である。

④小規模店舗の課題と対策

小規模店舗では、部門ごとの人員が少なく、大型店と比較するとバッファ（緩衝）が持てないため、部門責任者が広い部門を担当するなど守備範囲を広くしてやり繰りを行っている。横断的にフロア全体でサポートする仕組みが欠かせない状況である。

5. 現場管理者へのヒアリング結果

①管理者の所属する職場の特徴

全従業員200人程度、社員26人の比較的小規模の店舗である。

②制度を円滑に運用するための現場の工夫

月給勤務者（有期契約者含む）には10日間の長期休日が年2回設定されているため、現場では部門責任者不在でも業務が行える状況になっている。何らかの事情で不在になっても、周りの部門責任者がカバーできるような体制を意識してつくっている。

パートタイマーが休暇申請時、「この日休みを取りたい」と言うと、お互いに「頑張ってその日までに仕事終わらせてね」、「残った仕事は引き継ぐよ」と言い合える環境である。

他の人の仕事を代行することは比較的容易である。自分の仕事以外の情報を知っていることが求められるし、横断的に他の売り場を手伝うこともあるため、ある程度の内容は理解できている。それぞれ個人が明確に仕事を分担しているが、グループの誰が何をやっているかをある程度把握できている。

CS（カスタマーサービス）主任という仕事上の立場と組合役員を併任していることもあり、「何か困ったことはない？」という声掛けを行うようにしている。顔を見て、元気がない表情をしていたり、休んでいるという話を聞くと、「大丈夫だった？」という声掛けを必ず行っている。職場のコミュニケーションを円滑にする世話役を担っている。

早く仕事を片付けるための一番のポイントは、引き継ぎである。コミュニケーションが取れない時間があるため、全従業員に会社からの連絡を伝えるのは難しい。それについてよく「何も聞いていない」という話を聞くが、「それはお互いに協力し合わないと。聞いてないじゃなくて、自分で情報を取りなさい」といったやりとりをしている。ただ、部門責任者全員がそう考えているわけではないため、引き継ぎノートを使うなりして連絡を取り合っている。

③期待と現実のギャップを生む要因

一日の開店時間は9時～23時、店舗は365日営業しているため、全員で顔を合わせる機会を取ることが難しく、現場からは定休日を望む声も強い。このような中、現場では、月に1回、合同朝礼を

設定して話し合いの場を持ったり、掲示物を活用することで情報伝達の工夫を図っている。

④職場の課題

職場での課題は、決められた契約時間外に働かなくてはならない時があることである。本来であれば、事前に申請した計画休暇を取ることは可能なのだが、職場の一人が病気になると、人手不足のために計画休暇を振り替えなくてはならない事態が生じる。しかし、お互い様という気持ちがあるので、自分や家族の病気が発生した際は、仲間の中でお互い協力して、「この時間出られる？」という声掛けが自然に出来ている。

6. まとめ

店舗でのパートタイマー比率が8割を占める中、パートタイマーにOJTや技能教育といった教育訓練の機会を提供し、社員とパートタイマーに同様の職能資格制度を適用することで、モチベーションを高め、会社の業績向上につなげている。また、営業時間が長いことで必然的に発生する部門責任者不在時には、職場のチームの中に代行者を育成し、情報伝達の仕方を工夫することで対応している。

一方で、コミュニケーションにおいては、営業時間が長時間であるという環境の中で仕事の情報共有をどう行うかという問題がある。部下に対し、目的や背景を抜かして結果のみ伝えてしまうのではなく、情報を整理した上で伝達すること、目的を伝えて説明責任を果たすことが必要となるが、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが取りにくい中でどう改善していくのが課題である。

ワーク・ライフ・バランスについては、労使の話し合いの中で取り組んできたということもあり、今後も労働組合への期待や役割は大きい。

一方、現状の課題も大きい。流通・小売業は、9時～17時勤務で盆暮れ・土日が休みの会社とは違う。ワーク・ライフ・バランスの前提として、土日も盆暮れも夏休みも冬休みも営業活動を行うことで、9時～17時勤務で盆暮れ・土日が休みの人たちに、生活の豊かさを提供することで成り立っている。事業形態と勤務地と働き方はセットであり、現時点では、ワーク・ライフ・バランスといった仕事と生活のバランスまでは到達できず、ワークファミリーバランスに留まる、小売業界あるいはサービス業ならではの超えられない限界があるようだ。

同社では、社員とパートタイマーの壁を基本的に外す人事制度を導入しているが、一方で、社員とパートタイマーの根本的な違いについて、現場から問われる状況も出てきている。例えば、転居できない社員とパートタイマーの違いを、社員は売り場変更や急な残業もあることは当たり前、小売であれば日曜出勤も当然であるという伝統的な日本の正社員観からすると、社員が繁忙日である日曜日でも平気で休むことになれば、パートタイマーからの不満も出てこよう。社員・パートタイマーという区分を超えた新たな社員像までを視野に入れて模索する同社が抱える課題は、社員とパートタイマー、男性社員と女性社員の間を越えた、いわばワーク・ライフ・バランスとダイバーシティの両立という未知なる領域に、他社に先んじて踏み出しているがゆえの悩みだといえよう。

現状では、社員、特に男性社員は仕事に軸足を置いた生活になっている面もあるが、組合として、自分がどういう生き方をするかを一人一人が考える取り組みを行っていることもあり、今後、働きがいや仕事の成果とライフキャリアの両立によって、より一層、現場での改善・工夫・知恵が進展するものとする。

ヒアリング実施日：2007年11月21日、2008年1月9日

話し手：人事本部人事企画部

A社労働組合政策担当

A社S店CSマネジャー

聞き手：千葉登志雄（事務局）、会田麻里子（事務局・記）