

株式会社イズミ

企業属性

業 種 流通・小売業

従業員数 正社員 約2000人、パートタイマー 約4000人（8時間換算）

平均年齢 32歳（男性35歳、女性28歳）

女性の活用状況

部長・課長・店長等の管理職に占める女性の割合は約5%。主任に占める女性の割合は約50%にのぼる。

1. パートのモチベーションの向上

〔ワーク・ライフ・バランスの点でも重要なパートのモチベーションの向上〕

10年以上前から女性の活用を重視してきたが、それに付随しながら、また、パートナー（パート）の割合が増大する中で、パートナーの能力アップを大きな課題としてとらえるようになった。20年ほど前は正社員比率は4割程度であったが、今は2割程度。正社員が2割で他が8割という割合は、今後もあまり変わらないだろう。そうであれば、8割の中で頑張っている方については、正社員と同じ処遇をしてあげればよいというのが、基本的な考え方。既存のパートナーの能力を上げていく方が、絶対数からいって良い人を採用するよりも、トータルではメリットがある。

しかしながら、パートナー主任（パートの中で最も高い職位）を目指すような人は別にして、パートナーのモチベーションは、全体としてみればそれほど高くはない。潜在能力はありながら、それを上手く活用できていないところがある。パートナーが能力を発揮し、パートナーを含め幅広い範囲の社員で、働き方の柔軟性について考えることができるようになれば、正社員もワーク・ライフ・バランスを図りやすくなる可能性はある。

〔パートのモチベーション向上に資する施策〕

（報酬・評価）

パートナーの賃金は、時間給ベースに直せば、（正社員の職務は多様なので比較は難しいが）正社員の下層の方とほぼ同等である。ただし、退職金についてはパートナーには退職慰労金制度しかなく少額しか支払われない。また、正社員になるには基本的に居住地を移動できることが条件となる。

パートナーのやる気を高める上で、職務給制度にしている意義は大きいと考えている。正社員は1999年に職務給に変更したが、その後2001年に、パートナーについても職務給制度を導入した。時間給の額の8割程度は職務給（他は、地域給・職種給）。能力によって、初級・中級・上級という職務の区分けをしている。例えば上級のイメージは、自分の意思・考えで商品の注文等ができる人。昇格の推薦は試験によるのではなく、店長が行う。よって、好き嫌いが影響することはあり得る。級ごとに給与のレンジはあるが、上位の級に上がらない限り、時間給は頭打ちになる。これも正社員

とパートナーは同様の仕組みとしている。

(人材育成)

研修は、希望すれば誰でも受講できる。やる気のある人は、上へのステップアップを図ることができる。これは、正社員もパートナーも同じ仕組み。ただし実際には、パートナーの中で受講したいという方はそれほど多くはない。全員を受講させるようにするのは難しい。やる気のある人について、機会を増やし手当を付けるような対応が基本になる。

(雇用形態間の移動)

パートナーの職務区分は、初級・中級・上級に分かれるが、上級の上に「パートナー主任」という区分を設けている。パートナー主任は、2007年12月現在で164名。担当部門の責任者となる。昇給も年に一度ある。

意欲と能力のあるパートナーが試験に合格すれば、パートナー主任に登用される途を開いている。さらに、正社員と同様の働き方ができれば、正社員への登用もある。会社としても、優秀な方については、正社員への転換を積極的に図っていきたいと考えている。

ただし、パートナー主任の割合は、パートナー全体の中で5%に満たない。パートナー主任のレベルは高く、最低でも7時間程度は勤務している。

また、パートナー主任が正社員になりたいという意味は、それほど強くはない。昨年は25人程度。正社員になると責任が大きくなるとか、転勤しなければならないとか、夜遅くまで働かなければならないとか（パートナー主任を含めてパートナーは、17時または17時30分に業務が終了するという方がほとんど）、そうした面を意識しているようだ。ただし、20代から30代前半までの年齢の若いパートナーについては、転換したいという方がいると思う。

なお、育児等を考えると、正社員からパートナーとなり、また正社員に戻るようなパターンも想定されるが、実際には（ゼロではないまでも）あまり見られない。パートナーは正社員とほとんど条件が一緒なので、正社員に戻る必要がないと認識している可能性がある。

(その他)

正社員の指示のあり方も、パートナーのモチベーション向上に関わる。しかし、出来ていないところがある。正社員のマネジメント能力を向上させることが課題。正社員とパートナーとの間のコミュニケーションを図ることは、効果があると思う。

他にも、会社に対する提案は、正社員・パートナーを問わず行うことができ、それが採用されれば大きなモラルアップにつながる。現場の感覚を活かしてパートナーが良い提案をし、本社が表彰することもある。例えば、餃子のタレをバックの中に納めるのではなく、外に出すようにしたのはパートナーのアイデアであり、このケースは実際に表彰された。

2. ワーク・ライフ・バランスに関連する人事関連施策の内容と実施状況

〔育児休業と短縮勤務〕

毎年育児休業は正社員で30人程度が取得（パートナーも正社員と同様の形で育児休業を取得する

ことができる。)。復職した者はほぼ、9割以上、短縮勤務という形態で働く。短縮勤務の事由は育児と介護のみ。正社員がパートナーの休みをカバーしている状況では、それ以外の事由にまで広げることがすぐには難しい。

〔再雇用制度〕

登録しておけば、一般より優先して復職することができる制度。退職してからの年数の制限や、過去の評価が一定以上であることなどが要件。育児休業の方が主流となってきたこともあり、あまり活用されていない。これから人の採用は難しくなるので、復帰条件の緩和について検討する意向。

〔年次有給休暇〕

正社員はほとんど年休を取得していない。正社員で2日程度。退職者の取得が多い。

〔フレックスタイム〕

一部の部署で実施した経緯があるのみ。業務の特色からいってマッチしない。

3. 労働組合の取組みと職場の課題

少しでも職場が良くなる可能性があることは、会社へ意見・提案していくのが労働組合としてのスタンス。何もしないでいるよりは、アクションを起こす方が良い。中央の労使協議会の場などで、現場を回った際に得た仕事のやり方の改善点などを、労働組合として指摘・提言している。会社の側からみても、会社に物申すことが難しい組合員の生の声を提供してもらうという点で、労働組合の役割は大きいと認識している。

ワーク・ライフ・バランスに関し労働組合が独自に取り組んでいることとして、実際に育児休業を取得している人たちを集めた懇談会の開催を挙げることができる。休業の取得による不安を少しでも解消するべく、そうした人たちを集めて話をする機会をつくり、その成果を基に労働組合として会社に要求していく。人事担当者にも参加してもらっており、他の会社にこうした取組みが波及している点からみても、これは良い仕組みであると考えている。

また、週に1回は「ノー残業デー」を設けることについて、キャンペーン活動を実施している。反対意見は多かったが、3割程度の支部で徹底することができた。1人平均1時間の残業をしているのが現状であるが、週に1時間でも短縮できれば、経営側にとってもプラスになる。

現在進行中の取組みとしては、パートナーの組織化を挙げることができる（パートナーの中で組合員であるのは、現在のところパートナー主任のみ）。2008年1月より加入活動を全支部で一斉に行っており、ほとんどの方が加入について同意している（2008年3月1日をもって約3,000名のパートナー社員を組織化する）。

4. 業界の特徴と課題

店を休む日がない上に、1日の営業時間が長いことが問題を生んでいる。小売業界全体が過当競争に陥り、効率を下げている。かといって、自分のところだけ休むわけにはいかない。長時間の営業が、ワーク・ライフ・バランスにも負の影響を与えている。こうした中、小売業は採用が難しい業

種になっている。トレーニングコストをかければ魅力は増すだろうが、それに見合うだけの人を確保することは困難である。

したがって、今頑張っているパートナーを正社員にする方が良いともいえる。即戦力になるという点でもメリットがある。

ただし、正社員とパートナーとの間には違いもある。正社員は、お昼に出勤して22時（閉店時）まで働くというパターンが多い。したがって、正社員はワーク・ライフ・バランスを図ろうと思っても、難しいところがある。また、正社員は基本的に転居を伴う（正社員はレギュラー社員とエリア社員とに区別しており、後者は一部の地域に限定して転勤する社員であり、親の介護や子どもの教育などが条件となる）。

さらに、パートナーは時間給で働いているので、決められた時間以外に働くことについてはシビアな感覚をもっている。他方、正社員は月給制ということもあり、その点、パートナーよりは意識が低い。

税や社会保障制度の関連で年収制限がある点の影響もある。パートナーの3～4割は、年収制限を意識しながら働いていると思われる。

パートナーが休む場合に抜けた穴をカバーするのは、正社員であるケースが多い。店が閉まる日がなく、全員が交代しながら休むので、要員の数としてはギリギリの状態にある。専門的な仕事をしてもらい生産性を上げるべく、部門ごとに縦割りで動いていることもあり、誰か休んだから応援するといったことは、現実にはなかなか出来ていない。

パートナーの能力アップは、従業員の約8割を占めていること、採用が難しいことから、会社として重要な課題と位置づけているが、正社員のワーク・ライフ・バランスを推進する上でも意味がある。上述したように、職務に応じた賃金制度・待遇などを行うことによって、パートナーが働きがいをもって勤められる職場を実現するよう努めている。

ヒアリング実施日：2008年1月25日

話し手：人事総務部

全イズミ労働組合中央書記長

聞き手：大沢真知子(主査)、千葉登志雄(事務局・記)