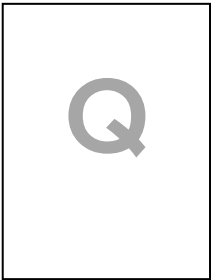
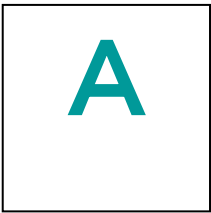


## パートタイマー戦力化に向けての取り組み



「パートタイム労働法」改正（平成 20 年 4 月 1 日施行）により、パートタイマーについて、正社員との均等のとれた待遇、教育訓練が求められるようになりました。

当社においても、人件費低減の一環としてパートタイマーの比率は年々高くなっており、正社員と遜色のない重要な戦力に育っている人材もありますが、価格競争がますます激化するなか、いずれ、人件費要因だけでパートタイマーを雇用することにも限界があると考えられ、一層の戦力化を図りたいと考えています。そのため、パートタイマー育成計画を作成したいのですが、どのような点に留意すべきでしょうか。



これまで、企業はパートタイマー一等の流動的な雇用を増やし定型業務に配置することで、人件費の固定費化による高コスト化を防いできました。

しかし、中国等、新興工業国の安価な製品の台頭、デフレ経済の長期化の中、価格面での競争だけでは、いずれ限界に達するものと考えられ、今後は、従業員一人ひとりのスキルややる気をアップさせ、より少ない人数でオペレーションできる体制を確立する必要があります。

その中、最も重要なことは、経営者や現場の長が「パートタイマー＝定型作業」との先入観を捨て、個人を見極め、能力・意欲がある人はいままで以上に重要な仕事をしてもらうとのポリシーをしっかりと持ち、そして処遇面では、それに十分に報い、やる気を引き出すようにしなければなりません。

### 1. パートタイマー人材活用のための仕組みづくり

#### (1) 多様な働き方への認識

パートタイマーにも、実際には様々な人がおり、家事等との両立のため短時間だけ働きたい人もいれば、長時間労働が可能で、勤務時間にも制限がなく、フルタイムの契約社員への登用、さらに能力があれば社員として登用可能な人材もいます。

すなわち、身分制度的な雇用区分の認識を見直し、社員とパートタイマーの垣根を除く考えが戦力化への第一歩となります。

#### (2) 人事システムの整備

パートタイマーの戦力化を具体化するには、まず

第一歩として「資格体系」「評価体系」「報酬体系」といった「人事システム」を整備し、戦力化のためのインフラづくりが重要です。

#### 【a】契約区分の概念

雇用区分の認識を見直すためには、次のような 2 つの条件で整理し、労働者がライフステージに合わせて働き方を柔軟に選べる仕組みが必要です。

- ・「勤務形態の柔軟性」

フルタイム ↔ パートタイム

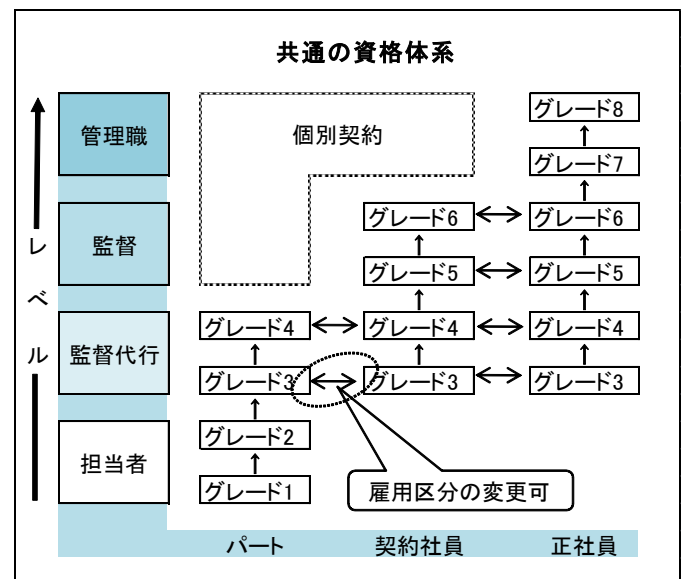
- ・「働き方の柔軟性」

職種転換 / 転居不可 ↔ 職種転換 / 転居可

#### 【b】資格体系の整備

パートタイム労働法の改正を受け、パートタイマーの正社員登用制度を導入する企業が増えていますが、ここでは、待遇改善も合わせ、中長期的に正社員登用制度を導入することが必要です。

その手段として、正社員・パート等を問わない全雇用区分共通の資格体系が有効です。全雇用区分共



通常の資格体系は、雇用区分ごとに仕事のレベルに応じて数段階のレベル（資格）を設定し、一部は全雇用区分で同一のレベル付けをします。

**【c】評価体系の整備**

資格ごとにどのような仕事のレベルや行動が求められているかを明確にするため、評価基準を設定します。具体的には作業ごとに仕事のレベルをマニュアル化して資格ごとにまとめ、チェックリスト形式の評価表に展開することで、仕事と待遇との関係が明確になり、「〇〇〇が出来れば、時間給が〇〇円上がる」というふうモチベーションを向上させます。

**評価体系の概略**

	事務職	販売職	技能職A	技能職B
グレード4				
グレード3				
グレード2				
グレード1				

・商品知識は・・・  
 ・クレーム処理能力は・・・  
 ・商品管理能力は・・・

**【d】報酬体系の整備**

報酬体系は、雇用区分ごとに現在の賃金体系を「相場」「仕事」「成果」の3要素に分けて社員の報酬を一旦時間給に置き換え、その後、雇用区分・レベルごとに水準比較を行い、賃金テーブルを設定することで、雇用区分横断的な報酬体系が実現します。

また、主婦については、扶養控除に絡んで年収調整を要する場合が多いため、個別に管理を行います。

**2. パートタイマースキルアップのための仕組みづくり**

パートタイマーの戦力化には、大きく分けて「スキルアップ」と「モチベーションアップ」の2つのアプローチがあります。

**（1）スキルアップのポイント**

**【ステップ 1】パートタイマーの担当業務を明確に定義し、対象者に明示する**

パートタイマーの担当業務を洗い出します。パートタイマーが行う作業を職種やレベルごとに具体的

に記述し、どのようなスキルが求められているかの全体図（スキルマップ）を作成し周知させます。

それにより、パートタイマーが向上心を持って働けるようにし、また、それぞれの作業については、実施ポイントをマニュアル化することで、習得状況がチェックできるような全社的なインフラ整備も併せて行います。

**【ステップ 2】パートタイマー個人の能力・適性を把握する**

個々のパートタイマーの実際の作業から、その能力レベルを把握します。具体的な能力レベルの把握は、ポイントをチェックリスト化し、それに基づき、でき栄え・スピードをチェックします。

**【ステップ 3】上司が育成計画を作成し、適時支援を行いながら計画的な人材育成を図る**

パートタイマー本人と上司とが話し合い、到達すべきレベルとその期限を設定した上で、上司が育成計画を作成し、それに基づいて進捗管理を行うことで、計画的な人材育成を図ります。

**（2）モチベーションアップのポイント**

次に、「モチベーションアップ」のため、仕事の何に対してやりがいを見出すのかといった一人ひとりの指向性を把握し、その指向性に合った動機付けを行うことが重要になってきます。

**【ステップ 1】個人の指向性（何に仕事のやりがいを見出しているのか）を把握する。**

**【ステップ 2】個人の指向性にあつた施策を検討し、実行する。**

このようにパートタイマー一人ひとりのやりがいを把握した上で、経営者・上司には日々のマネジメントの中で動機付けに有効な手段を適時選んで実行していくことが求められます。

さらに、日々の仕事の中で仕事ぶりを常に評価し、できた時には褒めることで仕事の達成感を味あわせ、さらに権限委譲を行ない重要な仕事を積極的に任せることなどで、部下の動機付けを図っていくことが求められています。

（山城 満）

参考文献等：「中小企業ビジネス支援サイト j-net21 パート戦力化講座」他