

人材需給逼迫時代における 小売業のパート人材活用戦略

松田真治



日本の小売業は約7割を占めるパート従業員によって支えられている。ここ数年の景気回復に伴って、バブル崩壊以降コスト抑制の視点のみだったパート従業員の採用方針に、いくつかの変化が現れ始めている。その一つが、「同一業務同一賃金」という考え方を背景としたパート従業員の正社員化拡大である。今後、パート従業員と正社員との境界線は消失していくと考えられる。

一方、パート人材の需給は逼迫している。短期的には足元の景気回復、団塊の世代が退職する「2007年問題」、そして中長期的には人口減、高齢化があり、長期にわたる「人材売り手市場」を迎えた。今後は、パート人材の調達いかにて企業の成長が制約され、人材の生産性の優劣が競争力を左右する。

これに対応するために、「人材調達を成長のボトルネックにしない仕組みの構築」と「マーチャンダイジング（MD）プロセス全体としての人的生産性の向上」の2つが重要な戦略方針となるだろう。日本の小売業は、人材の調達・教育から生産性向上までを、一貫性を持って組織的に対応することが求められる時代に突入したのである。

これまでの業界推移

パート従業員が支える 日本の小売業

「日本の小売業調査」(日本経済新聞社、2005年7月)によれば、小売業におけるパート従業員比率は、2004年現在で66.1%、業態でみれば、スーパーマーケットが最も高く74.6%に達している。

大手スーパー各社のパート従業員比率を見ると、最大手のイオンと、ウォルマート・ストアーズの傘下で再建中の西友は80%を超えている(図1)。当然ではあるが、人数ベースで、パート従業員が正社員を大幅に上回っている。たとえば、イオンでは正社員約1.4万人に対してパート従業員数は約5.5万人存在している。

このような正社員数とパート従業員数との逆転現象は、大手企業では当たり前となっている。もはやパート従業員なしでは日本の小売業は成り立たない、といっても過言ではない。

「パートタイム労働者実態調査結果」(21世

紀職業財団、2005年9月)によれば、企業がパート従業員を採用する理由は、「人件費が割安だから」が66.5%と最も高く、次いで「1日の忙しい時間帯に対処するため」が40.2%となっている。そして、過去5年間の順位に変動はない。

この調査結果が示すように、小売業がパート従業員を増やしてきた背景には、バブル崩壊以降の消費低迷、デフレ経済の進行のなかで、コスト削減に迫られたことがある。労働集約産業である小売業は、厳しい競争下で、人件費の圧縮・流動費化を図るべく、正社員を抑制・削減してパート従業員を拡大する動きを進めてきたのである。そして大手企業を中心として、今後もパート従業員を拡大していく意向を示している。

最近のトピックス

パート従業員の活用についての 3つの方針

パート従業員の採用拡大の動きは全体的傾向として継続するものの、近年、これまでのコスト面の視点一辺倒であった採用に変化が現れ始めている。

変化の方向は、主に以下の3つがある。

パート従業員の正社員化拡大

パート従業員の労働時間および業務の細分化

パート従業員からの脱却(正社員、派遣社員への回帰)

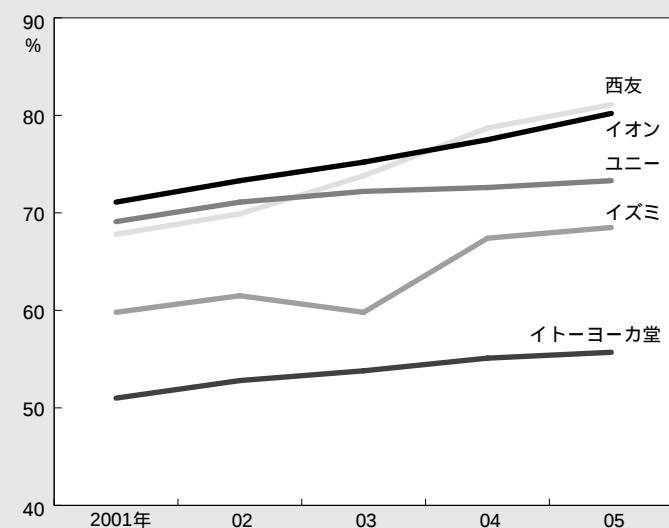
これらの変化を、具体的な事象をもとに見ていきたい。

パート従業員の正社員化拡大

パート従業員の定着率向上への布石

パート賃上げ「増額」相次ぐ——これは、2006年3月17日付の日本経済新聞に掲載され

図1 大手スーパーマーケットにおけるパート従業員比率の推移



注) 各年とも2月時点
出所) 各社の有価証券報告書より作成

表1 大手小売業のパート従業員の登用制度例

企業	制度	概要
イオン	コミュニティ社員制度	細分化していた働き方（パートタイマー、契約制社員）を1つにし、1日3～5時間勤務の短時間コースと、マネジャー候補として店舗運営にかかわる月間120時間以上160時間未満の長時間コースとを設定。正社員である総合職コースへの移行も可能
イトーヨーカ堂	社員群制度	勤務地の範囲に応じて「ナショナル社員群」「エリア社員群」「ストア社員群」に区分するとともに、社員群間の変更も可能。職種や役職（役員を除く）に、社員群の制約なく入社2年目以上であればパート社員も応募、就任することが可能な社内公募制度を導入
ユニー	パートナー社員制度	週28時間以上勤務するパートタイマーに対し、チャレンジとレギュラーの2コースを設定。役割や業績によって、時給、ボーナスが決定。人事考課により3年目に「リーダー」、さらに3年で「マスター」の資格が得られ、売り場責任者などの管理職も任される。優秀であれば正社員への登用も
出所）各社の資料、ホームページより作成		

た記事の見出しである。2006年の春闘は、足元の景気回復を背景とし、5年ぶりに本格的なものとなった。

小売業が所属するUIゼンセン同盟の「流通部会」では、賃上げ要求を掲げた154労組のうち112労組が妥結に達した（2006年4月5日現在）。特に、交渉の焦点の一つとされたパート従業員の賃上げ要求についても、前年実績を上回る「増額回答」となった。

この背景には、業績回復に伴う成果分をパート従業員にも振り向け、待遇改善を図ることによりこれらの従業員をつなぎとめるという狙いがある。そして、本春闘に先立って、小売り大手各社では、パート従業員の処遇改善のための、制度的な環境整備を行ってきた。

パート従業員と正社員の人事制度一本化

イオンでは、2004年2月にパート従業員と正社員について人事評価制度の一本化を行った。これにより、優秀かつフルタイムで働きたい人材の受け皿を用意した。スーパーのマルエツでも同様の制度を導入している。これ

によって、優秀なパートが店長に昇格し、管下の正社員を査定するという姿が日常のものとなりつつある。

このように、パート従業員と正社員の人事制度を一本化する動きが大手を中心に目立ってきている（表1）。

進むパート従業員の組合員化

さらに2005年2月期には、イオン、イトーヨーカ堂、西友の大手スーパー3社が、一定条件以上のパート従業員に対して、正社員と同じ労働組合への加入を決めた。これによって、パート従業員は、正社員と同様に組合を通じて待遇改善を訴えることができるほか、福利厚生制度の利用も可能となった。

労働組合へのパート従業員の加入には、従業員の過半数を占めるパート従業員がそもそも組合に加入していないという「ねじれ現象」を解消したい、組織率を向上したいという労働組合側の思惑も存在している。

「同一業務同一賃金」という考え方

こうした一連の動きは、2003年8月の改正

パートタイム労働指針を受けたものである。指針では、職務が同じ場合、処遇などで正社員とパートタイム労働者との均衡を図るべきであることを明記している。いわゆる、「同一業務同一賃金」という考え方である。

パート従業員の待遇については、正社員並みの仕事をしているにもかかわらず、正社員との大きな賃金格差の存在が以前より指摘されている。厚生労働省の「毎月勤労統計」によれば、小売業の従業員30人以上の事業所で、一般労働者（フルタイム労働者）とパートタイム労働者との間には、約5倍（2005年時点）の賃金格差がある。

最近議論となっている、いわゆる「格差問題」も絡み、今後はこうした格差を是正していくことが社会的にも要請されている。これは、パート従業員の受け皿として、雇用者数の多い大手小売業には、特に当てはまるといえるだろう。

余談ではあるが、売上高312億ドル、従業員130万人超を擁する世界最大の小売業であるウォルマート・ストアーズが、2005年来、経営側と労働者側の間で軋轢が生じ、政治的、社会的問題に至ったことは記憶に新しい。これは、同社における組合の非設置、医療保険の不備、低賃金を背景とした企業成長といった問題に端を発したものであった。

パート従業員の 労働時間および業務の細分化

波紋を投げかけたパート従業員への
厚生年金の適用拡大

パート従業員は低コストの戦力である。この認識に波紋を投げかけたのが、2003年より議論されたパートタイム労働者への厚生年金の適用拡大である。これは、現行では「週30時間以上」働くパートタイム労働者を厚生年

金の適用対象としているところを、「週20時間以上」に引き下げるというものであった。

当時、景気低迷の真ただ中でパート従業員を多く抱える小売業にとって、年金の負担増による収益へのマイナス影響は非常に大きかった。加えて、低コストであるというパート従業員の採用意義自体が損なわれかねないものであった。結果的に、業界の猛烈な反対により、2009年より再度検討される運びとなった。

しかしながら、先に述べたパート従業員と正社員との間の処遇格差の解消といった動きに見られるように、コスト抑制の観点のみからのパート従業員活用という考え方は、今後難しいものとなるであろう。

パート従業員をあくまでコスト抑制を
前提とした戦力として活用する考え方

こうした経緯を踏まえ、パート労働者の労働時間を、厚生年金対象外に抑えたうえで活用していこうとする動きが見られる。

ホームセンターのカーマは、パート労働時間を1日4時間に細分化し、それをシフトで運用する方式を導入した。そのために、陳列方法を標準化し、短時間で効率的な業務が可能となるよう、業務の見直しを図っている。また、ディスカウントストアのロチャースでは、自動発注システムの導入や物流センターの新設により、店舗での業務負担を軽減した。それにより、週20時間以内のパート従業員の比率を大幅に拡大している。

これらの企業は、あくまで人件費を抑えることを主眼としてパート従業員を活用する、というスタンスをとっている。そのために、労働時間を細分化・短縮化し、その範囲内で、業務内容もレジ作業や品出しといった単純作業に限定している。要するに、パート従

業員活用の前提として、時間とコストに見合った業務を担当させることにしている。この点において、「同一業務同一賃金」というコンセプトにつながった動きといえる。

パート従業員からの脱却——

正社員、派遣社員への回帰

一部に見られる正社員回帰

一方、パート従業員を戦力として捉える考え方にもマイナス面はある。たとえば、短期間で辞めてしまうことが多いため、その都度新しく採用したパート従業員の教育が必要となる。また、責任を付与しにくく、モチベーションが低い、といった問題がある。

こうしたマイナス面に対して、パート従業員の戦力化という観点から、むしろ正社員や派遣社員を中心とした体制を整えるという観点へシフトしつつある企業もある。

食品スーパーの東急ストアでは、レジ業務や商品陳列業務の一部を、派遣会社所属のスタッフに切り替えている。パート従業員を募集、採用した後、教育して一人前にし、定着化させる。この一連のコストを考えれば、簡単に採用でき、即戦力となりうる派遣社員は、かかる経費を総合的に見れば、割に合うという考え方である。

また、靴専門店のABCマートでは、出店に伴いパート従業員を増やしたが、販売力が落ちてしまった。近年は正社員の採用を拡大し、現場に権限と責任を付与することで、販売力を強化するような体制に変えつつある。

消失するパート従業員と正社員との境界

小売業の店舗業務は、程度の差はあるが、単純業務から判断業務まで存在している。したがって、パート従業員を巡る3つの方向性は、どの小売企業においても検討しうるもの

である。そのなかで、各企業の戦略や業態、現有のパート従業員の状況、パート人材の需給状況などにより、ウエートが変わってくる。

特に、イオンやイトーヨーカ堂といった大手スーパーでは、1社で採用する人数が多くなるため、一言でパート従業員といっても、正社員を目指す人もいれば、短時間の単純作業を望む人もいる。したがって、異なるタイプのパート従業員や正社員、派遣社員が、混成チームを形成することとなる。そして今後、「同一業務同一賃金」という考え方のもと、パート従業員と正社員、派遣社員の境界線は消失していくことになる。

業界構造の変化

人材需給の逼迫化と高齢者の雇用

成長へのボトルネックとなる人材調達

パート従業員の活用方針に変化が見られるものの、小売業全体としてのパート従業員採用の意欲は依然として旺盛である。そうしたなか、人材需給の観点からは、短期的にも中長期的にも人手不足感が急速に高まっている。

パート従業員の確保に苦慮する小売業

「パート募集の広告を何度かけても応募者が集まらない」。こうした声を最近になってよく耳にするようになった。

これまでにも、パート就業の機会が多い都市部の店舗などでは、パート従業員の確保が難しいという状況が散見された。ところが、足元の景気回復が全国に波及するに伴い、地方部で展開する小売りチェーンの店舗でも、同様のことが起こり始めた。

さらに、2005年11月に公正取引委員会が「小売業者による優越的地位の乱用の防止強

化策」を発表した。これは、流通業者が取引業者に任せていた商品陳列や販売応援が「地位の乱用」に相当することから、それを禁止するというものである。すでに店舗運営コストを限界まで絞っている小売企業にとって、にわかに人材不足感を煽ることとなった。

そうした背景もあり、先般のダイエーの破綻、リストラの過程で放出された人材は、実は同業他社にとっては垂涎の対象となった。業界内の厳しい競争の一端を示す出来事である。

足元の景気回復を受けて、強気の出店を発表する企業も多い。今後、こうした動きがパート人材不足にさらに拍車をかける可能性がある。

■ 目前に迫る2007年問題

2007年からいわゆる「団塊の世代」(1947~1951年に生まれた世代)の退職が始まる。日本企業の8割以上が60歳定年制を採用しており、2007年がこの世代の退職が始まる最初の年に当たるのである。

「2007年問題」は、マクロ的には、これまで年金を支払っていた人たちが受け取る側になるといった、社会保障の枠組みに係る問題である。一方、ミクロ的には、企業の中核人材がまとめていなくなり、それにより活力の低下やノウハウの伝承の問題、また急激な人手不足が起こることが危惧されている。

この問題に対し、政府は2004年に「改正高齢者雇用安定法」を成立させた。同法では、2006年4月1日までに「定年年齢を65歳に引き上げる」、「定年を廃止する」、もしくは「定年退職者のうち希望者を嘱託などの身分で引き続き雇用する継続雇用制度を導入する」のいずれかの対策をとるよう、企業に対して義務づけている。これに呼応する形で、

小売業界においても、今後増大する退職者を活用しようとする動きが見られるようになってきた。

■ 高齢者を戦力として活用する動き

東急ストアでは、定年退職者で深い商品知識や刺身作りなどの技術を持つ人材を対象に、65歳まで再雇用する「マスター社員制度」の運用を開始した。また、総合スーパーのイズミヤでは、定年退職者を再雇用する専門子会社を新たに設立し、本社やグループ企業への人材派遣を担う受け皿とすることを決めている。

さらに、業界全体として問題に取り組もうとする動きもある。日本ドラッグストアチェーン協会では、高齢者パート従業員の活用を推進するため、業界団体が経験のない高齢者に研修を実施して、接客や商品陳列技術などを指導している。協会主導で高齢者のパート従業員教育のプログラム化を図ろうとしているのである。

このように「2007年問題」を見越し、むしろそれを契機として、高齢者の戦力化を図る動きが目立つようになってきた。自社の退職者の再雇用は、雇う側にとっても即戦力が確保でき、雇われる側にとっても働く喜びを持ちうる選択肢が増えることから、双方にとってメリットとなる。

今後こうした動きは、日本の人口の長期的な減少、高齢化が進むなかで当たり前の姿となっていくであろう。

市場の見通し

長期にわたる人材売り手市場の始まり

2005年12月に発表された国勢調査の速報値で、日本の人口は約1億2776万人と前年比約

1.9万人減となり、戦後初の人口減少となった。そして「2007年問題」による団塊の世代の大量退職が到来する。日本が、人材供給面で大きな転換点にあることを象徴的に示す出来事が、ここ数年で立て続けに起こることとなる。

さらに長期的には、2025年に向けて、労働力人口は6296万人となり、2005年の6770万人比で約7%減少すると推計されている。これと同時に、高齢化も進行していく。労働力人口に占める60歳以上の割合は、1990年の11.5%から、2005年の14.9%を経て、2025年には19.6%となる見込みである（図2）。労働者の約5人に1人が60歳以上ということになるのである。

これらが示すことは、長期にわたる「人材売り手市場の始まり」である。これは、小売業を支える人的基盤の様相が、量的にも質的にも変わりつつあることを意味する。

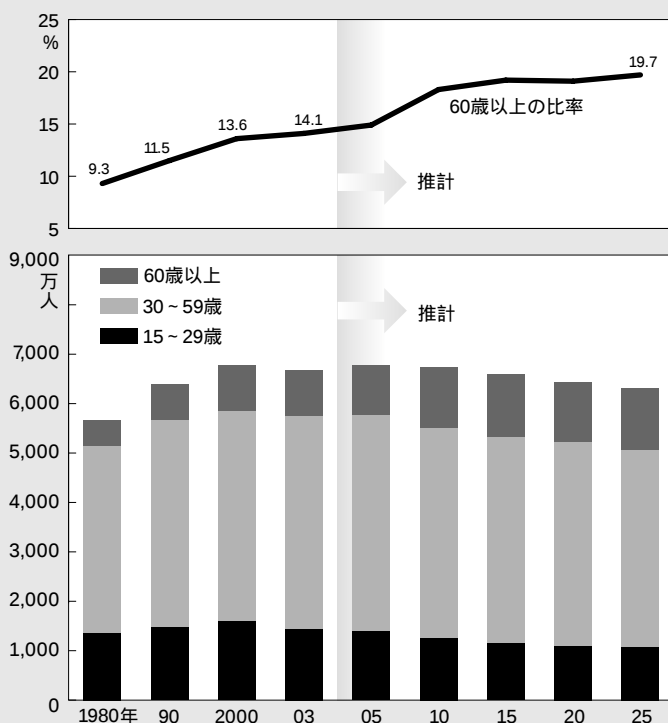
業界への提言

2つの環境変化への対応の必要性

以上に見てきたように、パート従業員の活用を巡り、2つの大きな環境変化が起こっている。一つは「同一業務同一賃金」という考え方の台頭であり、もう一つは長期にわたる「人材売り手市場の始まり」である。

そして、これらの環境変化を前提として、小売企業が勝ち残っていくためには、いかに自社の成長に合わせて最適な形で人材を調達し、しかもその生産性を最大化できるかが重要なポイントとなる。逆にいえば、人材の調達が企業の成長を決め、人材の生産性の優劣が競争力を左右する。今後このことは、労働集約産業である小売業にとって、ことさら重みを増していくことになると考えられる。

図2 日本の労働力人口の将来推計



出所) 厚生労働省職業安定局

以下では、パート人材の調達と生産性向上という2つの観点から、今後の取り組みの方向性を提言していきたい。

人材調達が成長のボトルネックとしない仕組みの構築

恒常的な人材不足の時代にあっては、新規出店に伴う人材確保や、店舗の繁閑に合わせた柔軟な人材供給が難しいものとなる。この状況に対応するためには、自ら人材調達をコントロールし、成長の制約とならないようにする必要がある。

自立的な人材調達・教育の仕組みの構築

2006年4月、家電量販店大手のエディオンは、人材派遣大手のパソナと共同で、人材派遣業務を行う新会社「パソナeプロフェッショナル」を設立することを発表した。これは、

グループ内の子会社3社が別々に展開していた派遣業務を集約して効率化を図るとともに、新規出店などによる派遣社員の需要増加にも確実に対応することを目論んだものである。

ちなみに、派遣会社によるアウトソーシングでは、人員数は担保されるものの派遣社員の派遣先企業へのロイヤルティが低い場合が少なくない。新会社という組織的受け皿を活用し、その中で派遣前の研修・教育を行うことにより、そうした問題点を露払いしておくことも可能となる。

人材調達のための他社との差別化

パート人材の採用を巡っては、同業他社だけでなく異業種を含めた獲得競争が、今後さらに激しさを増すだろう。人材募集時の吸引要件として、職種や勤務時間、時給といった募集条件があげられるが、時給アップなどの条件競争に陥ることは必ずしも得策ではない。

イオングループ傘下の食品スーパーであるマックスバリュ中部では、2005年9月に開店した店舗のパート従業員に対して、託児サービスのベネフィット提供を開始した。法人契約を結んだ指定の民間託児所を利用するパート社員に対して、料金の半額を補助するという仕組みである。このほか、2006年4月に開業した家具量販店のイケア・ジャパンなども、本社内に従業員向けの託児所を設置している。

託児サービスは、主婦を中心とするパート人材のニーズとの親和性が高い。これによって、他社との差別化を図ることで、条件競争を避けながら人材調達力を上げている。託児サービス以外にも、リラクゼーションやカルチャースクールなどのメニューも検討されて

いくことが考えられる。

スケールメリットを活かした
提携スキームが必要に

以上のように、処遇面や労務環境面で、正社員とパート従業員との境界がなくなりつつある。これと同様に、今後は、パート人材の調達、教育、定着のために、正社員と遜色のないコストや配慮が求められる。

しかしながら、その実現には一定の企業規模が必要である。そしてその要件を満たすのは、現在の厳しい業界再編を生き抜いて成長した企業に限定されるだろう。スケールメリットを活かし、人材派遣やベネフィットサービスなどの事業者との提携スキームを構築し、低コストでサービスを実現する。エディオンの例は、その先駆けであり、今後同様の取り組みが拡大していくものと考えられる。

MDプロセス全体としての生産性の向上

今後、小売企業が取り組むべきもう一つの課題は、限られた人材で、いかにパフォーマンスを最大化できるかである。恒常的な人材不足下において、人的生産性の向上は最重要課題となるだろう。

人材・ITポートフォリオの構築・管理

「同一業務同一賃金」という考え方を実現するためには、業務内容とその対価が透明になる必要がある。そのためには、業務を細分化し、標準的な業務内容とコスト（投下時間）を想定する必要がある。

さらに、どの業務をIT（情報技術）で支援するかということも考慮する必要がある。近年、電子棚札（液晶POP Points of Purchase）や無人レジを試験的に導入する店舗も現れ始めた。話題のICタグ（荷札）も、

経済産業省の「日本版フューチャーストア・プロジェクト——未来型店舗サービス実現のための電子タグ実証実験」で実証実験が進められている。

これらの新技術を使うことで、これまで相当量の人時を投入していた売価変更やレジ業務、在庫管理・棚卸しを、人手を介さずに行うことができるようになる。この点で、人時生産性に大きなインパクトがあると想定される。現時点では、コストや技術的制約などにより、本格的な実用には至っていないが、パート人材の逼迫状況が開発スピードを速めることとなるかもしれない。

最終的には、正社員、パート従業員、派遣社員などのさまざまな人材と、そして情報システム支援をも含めた「人材・ITポートフォリオ」を描くことが求められる。具体的には、単位業務ごとに標準的な業務内容を設定したうえで、最大の生産性を発揮できるよう、人材もしくはITにどの業務を担わせるか（＝ポートフォリオ）を検討し、それをマネジメントするのである。

標準化が苦手な日本の小売企業にとって、これは骨の折れることである。逆にいえば、この仕組みの確立とマネジメントの成否が、競争力を左右することになる。

店舗業務効率化の視点のMDプロセスへのビルトイン

本来、店舗での業務は、その企業の店舗戦略や商品・販促戦略などと深く結びついたものである。しかし、本部で企画された施策が個々の店舗の実情に合致していなかったり、現場任せとなっていたりする状況が非常に多い。

こうした状況に対し、マーチャンダイジング（MD）プロセス全体を考えるなかで、店

図3 MDプロセス全体としての「人的生産性企画」



舗での業務効率化を視点として盛り込むべきであり、その余地はまだ大きい（図3）。

たとえば、店舗企画においては、店舗規模や商圈特性ごとに標準化し、人員配置や業務オペレーションを設定することが考えられる。また、人間工学の見地からの什器の開発、作業動線・作業スペースの見直しなども、小売業ではあまり検討されていない。商品の仕入れ先との交渉においては、品出しや商品陳列時の効率を考慮した商品の梱包企画といった考え方もある。

こうした点について、ウォルマート・ストアーズは熱心に取り組んでいる。たとえば、開梱や陳列の手間を省くため、入荷したダンボールを縦置きにするだけでディスプレイできるような工夫や、売り場変更の際にパレットごと変更できるような装置などを採用している。こうした店舗作業の単純化、効率化を追求する姿勢が、同社の強みの一つとなっている。

店舗開発や商品仕入れなど上流からの一貫した、店舗での生産性向上の視点「人的生産性企画」とでもいうような取り組みが、今後重要となってくると考えられる。

人材の調達から教育・定着まで

一貫した仕組みによる人的生産性向上

これまで見てきたように、パート人材の需給逼迫と、そのなかでの「同一業務同一賃金」という考え方が、今後、大きな流れとなる。

前者は成長の阻害要因に、後者は利益圧迫の要因になりうるものであり、労働集約産業である小売業へのインパクトは大きい。これに対処するためには、人材調達から、教育、定着、人的生産性向上までを、組織的かつMDプロセス全体として対応する仕組みの構築が求められる。

人材の調達が企業の成長を決め、人材の生産性の優劣が競争力を左右する。この根源的な命題への取り組みが問われる時代に突入したのである。

参考文献

- 1 日本経済新聞社「日本の小売業調査」2005年7月
- 2 21世紀職業財団「パートタイム労働者実態調査結果概要」2005年9月
- 3 厚生労働省「パートタイム労働法のあらまし（関連制度の解説）」2005年9月
- 4 内閣府『少子化社会白書（平成16年版）』

著者

松田真治（まつだしんじ）

サービス事業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は流通業の戦略立案、業務改革プラン立案及び実行支援など