

小売業における多様な雇用形態の人事管理と 就業意識・企業内キャリア：「第6回JSD意識 調査」の個票に基づく2次分析

SANO, Yoshihide / 佐野, 嘉秀 / 大木, 栄一 / 岸本, 徹也 /
OOKI, Eiichi / KISHIMOTO, Tetsuya

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

Working paper series / 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
ワーキングペーパーシリーズ

(巻 / Volume)

179

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

72

(発行年 / Year)

2017-04-27

佐野 嘉秀・岸本 徹也・大木 栄一

小売業における多様な雇用形態の
人事管理と就業意識・企業内キャリア
—「第6回JSD意識調査」の個票に基づく2次分析—

2017/04/27

No. **179**

Yoshihide Sano, Tetsuya Kishimoto and Eiichi Ooki

Personnel Management, Working Attitude and
Vocational Career of Retail Worker under
Diversified Working Patterns: An Analysis of
the 6th JSD Union Member Survey

April 27, 2017

No. 179

小売業における多様な雇用形態の人事管理と就業意識・企業内キャリア — 『第6回 JSD 意識調査』の個票に基づく2次分析—

このワーキングペーパーは、科学研究費補助金（基盤研究(C)）に基づく共同研究（課題名「小売業における人材ポートフォリオとライン管理者の人材育成行動」：課題番号26380534）の成果の一部である。私たちは、研究課題の遂行のため、全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟（UA ゼンセン）より、組織統合前の旧・日本サービス・流通労働組合（JSD）が2012年5月～6月に実施した『第6回 JSD 意識調査』の個票データの2次分析のための利用について許可をいただいた。

同調査は、調査当時、JSDに加盟していた労働組合の組合員の回答に基づく個人調査である。調査では、組合員に対して、労働組合に対する意識だけでなく、本人の仕事や労働条件、生活に関する様々な項目についての意識を尋ねている。JSDに加盟する労働組合の組織化対象の特徴から、回答者の中心は、小売企業等に勤務する組合員である。JSDに加盟の企業別労働組合等では、パート・契約社員等の組織化が進展しており、調査からは多様な雇用形態で勤務する組合員の意識を把握することができる。『2012「第6回 JSD 意識調査」結果報告書【JSD編】』によると、調査票は、2011年10月現在のJSD登録人員の15.5%を目安とした47,754名を対象に配布し、32,506名（回収率：68.1%）の有効回答を得ている。調査票の配布は、各労組に任されており、必ずしもランダムサンプリングの方法によらないものの、サンプルサイズの大きい貴重な調査データと言える。

私たちは、調査におけるこれらの特徴を踏まえ、共同研究としての研究課題に関わるそれぞれの研究上の視点から、個票データの再集計と分析を行った。本ワーキングペーパーは、その成果をまとめたものである。データの提供元である全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟（UA ゼンセン）、ならびに同調査の個票データの学術的な利用に向けてご理解とご協力をいただいた西尾多聞氏をはじめとするUA ゼンセン流通部門の関係者の方々に記してお礼を申し上げたい。

以下、第1章「大手小売企業における正社員・パート社員・契約社員の企業内キャリアと就業意識」では、百貨店事業を主に営む大手小売企業の販売・営業職に焦点を当て、正社員およびパート・契約社員の企業内キャリアと就業意識について分析する。これにより、正社員の中でも、パート・契約社員の中でも、役職昇進の有無やタイミングに関して、各人のたどる企業内キャリアが多様化している実態を明らかにする。また、そうした企業内でのキャリアの違いに応じて、各雇用形態の中で、経験する仕事や働き方、賃金水準には相違が生じており、各人の仕事に関する満足度にも影響を与えていることを示す。事実発見を踏まえ、同じ雇用形態内でのキャリアの相違に影響を与える要因として、販売員各人の技能やキャリア志向に応じて、個別に仕事を割り振り、能力開発とキャリア支援を行う売場管理者等のライン管理者の役割に着目することの重要性を指摘する。

第2章「食品スーパーにおけるパートタイマーの基幹化と店舗戦略」は、食品スーパー業界に焦点を当て、パート社員の質的な基幹化の進展を左右する要因として企業の店舗戦略に着目した分析を行う。分析から、本部の統制度が高く店舗での臨機応変な対応が少ない「ローコスト型」の店舗戦略をとる企業よりも、店舗での臨機応変な対応が多く求められる「アソートメント型」の企業のほうが、パート社員の質的基幹化が進展している。また、パ

ート社員の就業満足度を見ると、店舗戦略の違いにより、企業全体の人事制度に関する項目の満足度に差はないものの、現場の人事管理に関する満足度は「アソートメント型」で低い傾向にある。分析結果を踏まえ、特に「アソートメント型」のような店舗へのエンパワーメントを行う店舗戦略のもとでは、店長や部門長など現場のライン管理者による人事管理の重要性が高いことを指摘する。

第3章「小売業における60歳以降の社員の就業意識と組合活動」の問題関心としては、企業における高齢者を対象とした人事管理のあり方は、当事者である60歳以降の社員の意識と行動に依存する。そして、60歳以降の社員には「正社員」のほか、「嘱託社員」や「契約社員」と呼ばれるような定年後の雇用契約に基づいて働く社員、さらにはパートタイマー・アルバイトなど様々なタイプ社員が含まれる。それゆえ、高齢者の人事管理の在り方を考えるうえでは、これら多様な雇用形態のもとで働く社員間の「公平性」についても考慮する必要がある。このような観点から、従来から雇用形態の多様化の進む小売業の社員を多く含む今回の調査データをもとに、「正社員」「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」「嘱託社員」として働く60歳以降の社員の就業意識、仕事内容、労働組合活動の状況について分析し、これらの実態を明らかにしている。

本研究が、小売業等において多様な雇用形態のもと働く社員の就業意識や企業内キャリア、その背景にある小売企業等の人事管理の現状や課題に関して、読者の理解を深めることに貢献することができれば幸いである。

参考文献

日本サービス・流通労組連合 (JSD) 『2012「第6回 JSD 意識調査」結果報告書【JSD 編】』
(2012年10月)

佐野嘉秀 (法政大学経営学教授) 第1章執筆
岸本徹也 (流通科学大学商学部教授) 第2章執筆
大木栄一 (玉川大学経営学部教授) 第3章執筆

第1章 大手小売企業における正社員・パート社員・契約社員の企業内キャリアと就業意識

佐野嘉秀（法政大学経営学部教授）

第1節 はじめに

この章では、大手小売企業で販売・営業職に従事する多様な雇用形態の就業者に焦点をあて、既存の個人アンケート調査の再集計から、企業内キャリアと就業意識の実態を明らかにしたい。日本企業の特徴とされる、正社員に対する深い内部労働市場が発達していると考えられる大手小売企業において、正社員のほか、契約社員やパート・アルバイト社員といった有期雇用の社員の企業内キャリアはどのような現状にあるか。また、各人のキャリア形成の段階やキャリアの到達点の違いに応じて、異なる職位にある正社員や契約社員、パート・アルバイト社員は、現在の仕事や働き方をどう評価し、今後のキャリアについてどのような希望をもっているか。これらの点を日本サービス・流通労働組合連合（JSD）が2012年5月～6月に実施した組合員アンケート調査（『第6回JSD意識調査』）の再集計を行うことで、明らかにしていきたい。

同調査は、百貨店を主な事業として営む企業を広く組織化していた日本サービス・流通労働組合連合（JSD）に加盟する企業別組合の組合を対象とした調査である。このような特徴を踏まえ、本章では、大手小売企業の組合員として、組合員アンケート調査への協力労組の中から、百貨店事業を主な事業として営む企業ないし企業グループを組織する6つの企業別労働組合の組合員に限定して集計を行うこととした。同じ小売業でも、百貨店やスーパーマーケット、量販店など、業態により、社員のキャリアは異なる可能性がある。ここでは、大手小売企業の典型として、これらのうち百貨店事業を営む企業ないし企業グループを取り上げることとした。

ただし、百貨店事業を経営する企業ないし企業グループでは、百貨店事業のほかにも、スーパーマーケット事業など、多角的に事業を展開している場合が多い。そこで、企業グループ内で、事業ごとに労働組合が分かれている場合は、百貨店事業に主に対応する労働組合の組合員に限定して集計を行った。また、百貨店事業を営む企業グループを組織する労働組合であっても、組織化対象の構成から、主な回答者が必ずしも百貨店事業に従事していないと考えられる労組については、集計の対象外とした。それでも、本章で集計対象とした組合員の中には、他の事業に従事する組合員も一部含まれると考える。とはいえ、集計対象の組合員の大多数は、百貨店事業に従事していると思えることができる。

本章で分析対象とする6労組の組織する企業ないし企業グループでは、調査実施年度の2012年度時点で、百貨店事業に従事する正社員数がいずれも1,000名を超える。小売業の中でも、このように正社員の要員規模が大きい企業においては、正社員が、長期雇用を前提に、長期をかけて、役職昇進を含め、徐々に高度な仕事を担当するようになるような深い企業内キャリアが典型的にみられると考えられる。

もちろん、他方で、このような企業においても、長期にわたり、売場マネジャー等への役職に昇進せずに勤続を続ける正社員は少なくないと考えられる。日本の百貨店事業では、新規出店の抑制や既存店の閉店、売場の統合などを背景として、管理的ポストの縮小も進展し

ていると考えられる。このような状況のなか、正社員にとっても、役職昇進の機会が必ずしも豊富であるとは限らない。また、百貨店事業では、小売業の中でも特に、正社員が、販売における接客等に関わる専門的な技能を高めるかたちで、必ずしも役職昇進をせずに、高付加価値な販売関連業務の担い手として長期的に企業に貢献する余地が大きいと考えられる。それゆえ、正社員の中でも、役職昇進の有無やタイミングに関して、企業内キャリアは多様化している可能性がある。

百貨店事業を営む大手小売企業では、他方で、他の小売業の企業と同じく、契約社員やパート・アルバイト社員など、有期雇用の社員の活用も進展していると考えられる。そして、これら有期雇用の社員の中にも、勤続に伴い、管理的な仕事を担当するようになるキャリアを歩む層が一部に見られると考えられる。有期雇用の社員のあいだでも、定型的な仕事のみを継続的に担当する社員がいる一方で、勤続に伴い管理的な仕事を担当するようになる社員がいるなど、企業内のキャリアは多様化していると考えられる。

このような現状認識を踏まえ、本章では、正社員、契約社員、パート・アルバイト社員といった、雇用形態別の分析を通じて、就業形態ごとの企業内キャリアと就業意識の傾向とともに、各雇用形態の中での企業内キャリアと就業意識の多様な実態についても、明らかにしていくこととしたい。

分析では、小売企業の典型的な職種として、各社において最も要員が多いと考えられる、販売・営業職の社員に限定して集計を行うこととした。調査票の設計上、販売・営業職には、売場での管理者や販売員のほか、外商や買い付け部門の担当者や管理者も含まれる。とはいえ、その中心は、一般の販売員や商品群責任者、売場管理者などとして、売場での販売業務に関わる社員と考えられる。したがって、販売・営業職の組合員に分析対象を限定することで、主として、販売員から商品群責任者、さらには売場管理者へという昇進ラインにそった企業内キャリアや、各職位において各雇用形態の社員が従事する仕事の性格や働き方、就業意識の実態を把握することができると考える。

なお、集計に当たり、各雇用形態とも60歳以上の層は、正社員については仕事や雇用条件等が定年前の50歳台までと異なり、また、有期雇用の社員も、正社員からの定年に伴う転換者が多い可能性があるなど、50歳台までの仕事や働き方、企業内キャリアとは異質な点が多いと考え、今回は集計の対象外としている。

第2節 雇用形態ごとの属性と勤続年数、雇用条件

	男性	女性	無回答	合計	度数
正社員	45.4%	54.6%	0.1%	100.0%	2773
パートタイマー・アルバイト	1.9%	97.9%	0.2%	100.0%	574
契約社員	8.3%	91.5%	0.2%	100.0%	1059
全体	30.8%	69.1%	0.1%	100.0%	4406

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。ただし、職位について無回答の票は除いて集計している（この点は、以下の図表すべてに共通）。

雇用形態ごとの分析に入る前に、調査対象の販売・営業職の社員の属性や勤続年数、所定労働時間や賞与制度の適用の有無といった基本的な雇用条件について、雇用形態間の違いを確認しておきたい。なお、調査では、雇用形態の違いとして、組合員本人に自らの雇用形態について、「いわゆる正社員」「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」「嘱託社員」「その他」の中から選択してもらう形式をとっている。本章では、このうち人数規模の多い「いわゆる正社員」「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」に限定して、集計を行うこととした。

まず、図表 1-1 は、雇用形態別に性別の構成を見たものである。「正社員」では、男性が半数近くを占める一方で、「パートタイマー・アルバイト」と「契約社員」では、9割以上の大多数を女性が占める。とくに「パートタイマー・アルバイト」では、そのほとんどが女性となっている。

図表1-2 販売・営業職の雇用形態別、最終学歴の構成

	中学校卒	高校卒	高専・専門学校・短	大学卒	大学院修了	無回答	合計	合計
正社員	0.3%	28.0%	18.9%	52.0%	0.6%	0.1%	100.0%	2773
パートタイマー・アルバイト	0.7%	44.1%	43.2%	11.8%	0.2%	0.0%	100.0%	574
契約社員	0.6%	32.4%	44.7%	22.1%	0.0%	0.3%	100.0%	1059
全体	0.4%	31.2%	28.3%	39.6%	0.4%	0.1%	100.0%	4406

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

図表 1-2 は、雇用形態別に学歴の構成を見たものである。集計から、「正社員」では、大卒者の割合が最も高く 5 割程度を占める。これに対し、大卒者の割合は、「契約社員」では約 2 割、「パートタイマー・アルバイト」では約 1 割にとどまる。そして、「パートタイマー・アルバイト」と「契約社員」では、「高専・専門学校・短大卒」及び「高校卒」の割合がそれぞれ 4 割前後と高くなっている。学歴の構成の点でも、雇用形態間には違いが見られ、「正社員」「契約社員」「パートタイマー・アルバイト」の順に、前者ほど大卒者の割合が高いことが分かる。

図表1-3 販売・営業職の雇用形態別、年齢構成

	20歳台以下	30歳台	40歳台	50歳台	合計	合計
正社員	19.6%	28.9%	35.4%	16.0%	100.0%	2773
パートタイマー・アルバイト	6.6%	17.6%	24.7%	51.0%	100.0%	574
契約社員	37.0%	31.6%	20.5%	10.9%	100.0%	1059
全体	22.1%	28.1%	30.5%	19.4%	100.0%	4406

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

また、図表 1-3 から、年齢の構成を見ると、雇用形態間では、「契約社員」で年齢層が若く、30 歳台までで 7 割近くを占める。これに対し、「パートタイマー・アルバイト」では、50 歳台の割合が約半数を占めており、年齢構成が高い。「正社員」は、30 歳台と 40 歳台の比率が高い。ただし、調査は組合員を対象としていることから、部長層等への昇進に伴い非組合員化した「正社員」は集計の対象となっていない。そのため、非組合員を含めた「正社員」全体では、40 歳以上の年齢層の割合もより高いと考えられる。

図表1-4 販売・営業職の雇用形態別、勤続年数の分布

	1年未満	1年以上3年未満	3年以上5年未満	5年以上10年未満	10年以上	無回答	合計	度数
正社員	0.4%	3.6%	8.2%	14.7%	72.6%	0.6%	100.0%	2773
パートタイマー・アルバイト	1.7%	9.2%	13.6%	35.2%	38.9%	1.4%	100.0%	574
契約社員	3.9%	14.1%	15.7%	41.5%	23.1%	1.8%	100.0%	1059
全体	1.4%	6.8%	10.7%	23.8%	56.3%	1.0%	100.0%	4406

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

図表1-5 販売・営業職の正社員における年齢別、勤続年数の分布

	1年未満	1年以上3年未満	3年以上5年未満	5年以上10年未満	10年以上15年未満	15年以上20年未満
20歳台以下	1.7%	15.5%	36.8%	44.4%	1.3%	0.0%
30歳台	0.0%	1.2%	2.1%	17.1%	41.1%	25.1%
40歳台	0.1%	0.3%	0.9%	1.9%	2.6%	11.9%
50歳台	0.0%	0.4%	0.4%	2.2%	2.5%	1.3%
正社員全体	0.4%	3.6%	8.2%	14.7%	13.5%	11.7%

	20年以上24未満年	25年以上30年未満	30年以上	無回答	合計	度数
20歳台以下	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	100.0%	543
30歳台	12.6%	0.0%	0.0%	0.7%	100.0%	802
40歳台	54.0%	23.7%	4.2%	0.3%	100.0%	983
50歳台	4.9%	15.5%	71.2%	1.3%	100.0%	445
正社員全体	23.6%	10.9%	12.9%	0.6%	100.0%	2773

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」の組合員について集計。

次に、図表 1-4 から、勤続年数を見ると、「正社員」では、10 年以上の割合が 7 割を超える。これと比べると割合は低いものの、「パートタイマー・アルバイト」でも勤続 10 年以上の割合は 4 割程度と高い。「契約社員」では、勤続 10 年以上の割合は 2 割程度にとどまり、勤続 5 年以上 10 年未満の割合が 4 割程度を占めている。

また、図表 1-5 は、「正社員」に限定して、年齢層と勤続年数との関係について集計したものである。集計から、20 歳台では 3 年以上 10 年未満、30 歳台では 10 年以上 20 年未満、

40歳台では20年以上30年未満、50歳台では30年以上の勤続年数の割合が高い。このような結果は、「正社員」において新卒者採用者の割合が多数を占めることを反映していると考えられる。

	20時間未満	20時間以上30時間未満	30時間以上40時間未満	40時間以上	無回答	合計	度数
正社員	1.4%	4.2%	35.5%	55.8%	3.1%	100.0%	2773
パートタイマー・アルバイト	8.2%	40.9%	43.9%	5.7%	1.2%	100.0%	574
契約社員	1.4%	5.9%	46.5%	43.5%	2.6%	100.0%	1059
全体	2.3%	9.4%	39.2%	46.3%	2.7%	100.0%	4406

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

図表 1-6 より、週の所定労働時間について見ると、「正社員」では、40時間以上の割合が5割台、30時間以上40時間までの割合が3割台を占める。企業により、週の所定労働時間に違いがあるものと考えられる。「パートタイマー・アルバイト」では、30時間以上40時間までと20時間以上30時間までがそれぞれ4割程度を占めている。他方、「契約社員」では、30時間以上40時間までと40時間以上の割合が、いずれも4割台を占める。「契約社員」では、フルタイム勤務の割合が高いことが分かる。

	制度があり支給対象である	制度はあるが支給対象ではない	会社に賞与を支給する制度はない	わからない	無回答	合計	度数
正社員	97.6%	0.3%	1.2%	0.3%	0.6%	100.0%	2773
パートタイマー・アルバイト	54.5%	40.9%	1.9%	1.7%	0.9%	100.0%	574
契約社員	83.2%	12.8%	2.1%	1.5%	0.4%	100.0%	1059
全体	88.5%	8.6%	1.5%	0.8%	0.6%	100.0%	4406

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

図表 1-7 から、賞与制度の適用状況を見ると、「正社員」については、ほぼ全員が賞与制度の適用対象者であるとしている。「制度はない」とする回答者も認識違いである可能性があろう。「契約社員」では、支給対象とする割合が8割台の多くを占める。これに対し、「パートタイマー・アルバイト」では支給対象とする割合が5割にとどまる。そして、4割が、制度はあるが支給対象外としている。

第3節 販売・営業職における正社員の企業内キャリアと就業意識

1. 販売・営業職の正社員における企業内キャリア

販売・営業職の正社員において、勤続とともに広がる企業内キャリアは、どのような現状にあるのか。正社員の企業内キャリアに関する基本的な集計として、図表1-8は、販売・営業職の「正社員」について、年齢層及び性別と、職位との関係を見たものである。

図表1-8 販売・営業職の正社員における年齢層別、男女別、職位の構成

	売場管理者等	商品群責任者等	一般の販売員等	合計	度数
20歳台以下	4.4%	38.1%	57.5%	100.0%	543
うち、女性	5.3%	29.8%	64.9%	100.0%	302
うち、男性	3.3%	48.5%	48.1%	100.0%	241
30歳台	15.3%	48.3%	36.4%	100.0%	802
うち、女性	6.8%	44.4%	48.8%	100.0%	486
うち、男性	28.5%	54.1%	17.4%	100.0%	316
40歳台	22.1%	45.2%	32.8%	100.0%	983
うち、女性	10.0%	51.1%	38.9%	100.0%	542
うち、男性	37.0%	37.7%	25.2%	100.0%	440
50歳台	29.9%	33.7%	36.4%	100.0%	445
うち、女性	8.2%	41.5%	50.3%	100.0%	183
うち、男性	44.8%	28.4%	26.8%	100.0%	261
正社員全体	17.9%	42.8%	39.2%	100.0%	2773
うち、女性	7.8%	43.6%	48.6%	100.0%	1513
うち、男性	30.0%	42.0%	28.0%	100.0%	1258

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」の組合員について集計。

職位に関して、調査では「現在どのような立場で働いていますか」という設問により、回答者に、「1. 店長、部長、フロア長などの管理者（チェーンストア・スーパーマーケット・総合スーパーの店長、百貨店の部長、現場管理者など）」「2. 副店長、課長、グループ・売場責任者など（チェーンストア・スーパーマーケット・総合スーパーの副店長、百貨店の課長、現場管理代行者など）」「3. チーフ、主任、係長など（商品群の責任者、ショップ店長など）」「4. 1～3以外の一般社員、販売員、事務職員、作業担当者など」の内から自らの職位について答えてもらっている。

このうち「1. 店長、部長、フロア長などの管理者」は、「正社員」の集計対象者の中にはいなかった。集計対象とした労組に対応する企業において、これらの層は、非組合員となっているものと考えられる。そして、百貨店事業の販売・営業職に限定して考えると、「2. 副店長、課長、グループ・売場責任者など（チェーンストア・スーパーマーケット・総合ス

ーパーの副店長、百貨店の課長、現場管理代行者など)」は売場管理者等、「3. チーフ、主任、係長など（商品群の責任者、ショップ店長など）」は、商品群責任者等にはほぼ相当すると考えられる。そこで、本節の図表では、具体的な職位をイメージしやすいように、それぞれ、「売場管理者等」、「商品群責任者等」と表記している。

図表 1-8 から、年齢層と職位との関係に着目すると、第 1 に、年齢層が高いほど、「売場管理者等」の割合が高くなる傾向が読み取れる。なお、組合員調査という性格上、より上位の職位に昇進した社員は、集計の対象外となっている。そのため、とりわけ、そうした社員が多いと考えられる 40 歳台以降の年齢層では、非組合員も含めた販売・営業職の正社員全体に占める「売場管理者等」の占める割合はより低いと考えられる。とはいえ、図表 1-8 の集計結果からは、販売・営業職の正社員の中に、勤続に伴い、売場管理者へと昇進するキャリアをたどる層があることが確認できる。集計からは、主として 30 歳台以降が、売場管理者への昇進が行われる年齢層になっていると考えられる。

第 2 に、「商品群責任者等」の割合は、20 歳台でも約 4 割を占める。正社員の場合、20 歳台のうちから、売場内の商品群責任者に昇進する社員が少なくないと言える。

第 3 に、役職のない「一般の販売員等」の割合は、20 歳台では約 6 割を占めるものの、年齢が高いほど低くなる。しかし、40 歳台以降の年齢層でも、「一般の販売員等」の割合は 3 割台を占めており、正社員のなかでも、役職のない販売員等として長期にわたり勤続する層が少なくないことが確認できる。

次に、性別と役職との関係を見ると、第 1 に、男性の正社員のほうが、女性の正社員よりも、特に 20 歳台で「商品群責任者等」の割合が高い。男性正社員では、20 歳台の内から売場内の商品群責任者に昇進する社員の割合が、女性正社員よりも高いと言える。

第 2 に、男性の正社員では、女性の正社員よりも、全体として「売場管理者等」の割合が高い。年齢層別にも見ると、売場管理者への昇進が本格化すると考えられる 30 歳台以降の年齢層では、いずれも男性社員のほうが女性社員よりも、「売場管理者等」の割合が高くなっている。特に 50 歳台では、男性の正社員のうち「売場管理者等」の割合が 4 割台を占める。これに対し、女性の正社員では、「売場管理者等」の割合は、年齢層を通じて 1 割前後にとどまる。勤続に伴い、売場管理者へと昇進していくキャリアを歩む社員は、男性の正社員で多いことが分かる。

第 3 に、他方で、男性の正社員においても、30 歳台以降で「一般の販売員等」に留まる層は、3 割前後を占める。男性の正社員においても、役職のない一般の販売員として長期にわたり勤続する層も見られる。ただし、その割合は、女性の正社員のほうが高い。

以上のように、図表 1-8 の集計からは、1) 販売・営業職の正社員の中に、勤続に伴い、主として 30 歳台以降、売場管理者へと昇進するキャリアをたどる層がいること、2) 20 歳台のうちから、売場内の商品群責任者に昇進する正社員が見られること、3) 他方で、正社員のなかでも、役職のない販売員等として長期にわたり勤続する層が少なくないこと、4) 男性の正社員のほうが、女性の正社員よりも、20 歳台で商品群責任者に昇進する割合や、30 歳台以降に売場管理者に昇進する割合が高い傾向にあること、5) ただし、同じ性別の正社員の中でも、一般の販売員から商品群責任者、さらに売場管理者へとという昇進の有無やタイミングは異なっていることが確認できた。

2. 販売・営業職の正社員における職位と仕事の性格、働き方との関係

このように、販売・営業職の正社員において、20歳台から商品群責任者へ、主として30歳台以降で売場管理者へと昇進する企業内キャリアが見られた。ただし、他方で、長期的に、商品群責任者あるいは一般の販売員として勤続を重ねる層も少なくない。販売・営業職の正社員の企業内キャリアは、昇進の有無やタイミングに関して多様化していると言える。

それでは、職位ごとに、正社員が担当する仕事の性格や働き方は、どのように異なるであろうか。この点について、次に見ていくこととしたい。

図表1-9 販売・営業職の正社員における役職別、現在の技能水準

	先輩・上司の細かい指示で仕事をこなせるレベル	先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせるレベル	単独で仕事をこなせるレベル	部下や後輩に指示・助言をしながら仕事をさせることができるレベル	職場でも難しい仕事をこなせるレベル	無回答	合計	度数
売場管理者等	2.2%	16.3%	17.5%	53.7%	9.3%	1.0%	100.0%	497
商品群責任者等	5.5%	28.7%	18.7%	44.2%	2.5%	0.4%	100.0%	1188
一般の販売員等	11.1%	38.2%	28.9%	20.4%	0.5%	0.9%	100.0%	1088
正社員全体	7.1%	30.2%	22.5%	36.6%	2.9%	0.7%	100.0%	2773

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」の組合員について集計。各事項について、無回答も含めた回答者に占める割合を集計。

まず、図表1-9は、職位ごとに、現在の技能水準に関する認識について集計したものである。設問では、「あなたは、現在の自分自身の仕事について、どの程度のレベルにあるとお考えですか」という表現で尋ねている。集計から、「売場管理者等」や「商品群責任者等」では、特に「部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせることができるレベル」とする割合が高い。特に「売場管理者等」でその割合が高く半数を占めている。立場上、部下や後輩に対して指導・上限する立場にあり、そうした役割を十分に担当できているという認識を反映しているものと考えられる。また、「商品群責任者等」では、「先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせるレベル」とする割合も3割弱と多い。

「一般の販売員等」では「部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせることができるレベル」とする割合は低く、2割程度にとどまる。そして、「一般の販売員等」では、「先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせるレベル」や、「単独で仕事をこなせるレベル」と回答する割合がそれぞれ高い。他方で、「一般の販売員等」においても、「先輩・上司の細かい指示で仕事をこなせるレベル」とする割合は、1割程度にとどまっており、多くは、ある程度、自律的に、販売関連の業務をこなすことができるような技能水準にあるものと考えられる。

	会社の経営理念や経営方針を「知っている」割合	会社全体の目標・予算を「知っている」割合	事業所や店舗全体の営業方針や目標・予算を「知っている」割合	部門・フロアの目標・予算を「知っている」割合	売り場や課の目標・予算を「知っている」割合	自分の目標・予算を「知っている」割合	度数
売場管理者等	94.8%	82.7%	87.5%	91.1%	92.6%	92.8%	497
商品群責任者等	90.0%	64.5%	72.5%	82.9%	91.1%	92.3%	1188
一般の販売員等	84.7%	53.1%	54.7%	70.8%	85.5%	87.9%	1088
正社員全体	88.7%	63.3%	68.2%	79.6%	89.1%	90.6%	2773

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」の組合員について集計。各事項について、無回答も含めた回答者に占める割合を集計。

次に、図表 1-10 は、職位別に、経営上の方針や目標等の把握状況について、集計したものである。上位の役職者ほど、企業内のより大きな組織に関わる方針や目標について周知され、把握していると考えられる。実際にはどうか。集計を見ると、職位に関わらず、「会社の経営理念や経営方針」や「売場や課の目標・予算」、「自分の目標・予算」については、「知っている」とする割合が高く 9 割前後を占める。これに対し、「会社全体の目標・予算」「事業所や店舗の営業方針や目標・予算」「部門・フロアの目標・予算」をそれぞれ「知っている」とする割合は、上位の役職ほど高くなっている。上位の役職者ほど、自分の所属する売場の目標や予算だけでなく、上位の組織にあたる企業や店舗、部門等の具体的な目標や予算について広く把握する傾向にあることが確認できる。特に「売場管理者等」では、これらを把握する割合がいずれも 8 割から 9 割程度を占めており、上位の組織の目標や予算との関係から、自らの管理する売場の目標や予算を理解し、その達成に向けて取り組んでいる様子が見えてくる。

	そう思う	ある程度 そう思う	どちらとも いえない	あまりそ う思わな い	そう思わ ない	無回答	合計	度数
売場管理者等	14.9%	51.7%	22.7%	10.1%	0.4%	0.2%	100.0%	497
商品群責任者等	11.0%	51.4%	24.7%	9.6%	2.6%	0.7%	100.0%	1188
一般の販売員等	12.8%	42.7%	27.2%	12.4%	3.7%	1.2%	100.0%	1088
正社員全体	12.4%	48.1%	25.3%	10.8%	2.6%	0.8%	100.0%	2773

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」の組合員について集計。各事項について、無回答も含めた回答者に占める割合を集計。

図表 1-11 は、職位ごとに、仕事上の裁量についての回答を集計している。集計を見ると、上位の役職ほど、「自分の裁量で仕事が進められる」という問いに対し、「そう思う」や「ある程度そう思う」とする割合がやや高い傾向にある。ただし、「一般の販売員等」でも「そう思う」や「ある程度そう思う」とする割合は合わせて半数程度を占めており、「あまりそう思わない」「そう思わない」とする割合は、合わせても1割台にとどまる。販売・営業職の正社員の多くは、職位に関わらず、ある程度、仕事の進め方に関して裁量のある働き方をしているものと考えられる。

図表1-12 販売・営業職の正社員における役職別、「進捗管理が厳しい」か

	そう思う	ある程度 そう思う	どちらと もいえな い	あまりそ う思わな い	そう思わ ない	無回答	合計	度数
売場管理者等	11.5%	32.8%	32.8%	19.3%	2.2%	1.4%	100.0%	497
商品群責任者等	8.1%	27.9%	43.9%	17.6%	1.4%	1.1%	100.0%	1188
一般の販売員等	8.5%	22.7%	48.2%	15.1%	2.8%	2.8%	100.0%	1088
正社員全体	8.8%	26.7%	43.6%	16.9%	2.1%	1.8%	100.0%	2773

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」の組合員について集計。各事項について、無回答も含めた回答者に占める割合を集計。

図表1-13 販売・営業職の正社員における役職別、「短期的な成果を求められる」か

	そう思う	ある程度 そう思う	どちらと もいえな い	あまりそ う思わな い	そう思わ ない	無回答	合計	度数
売場管理者等	25.8%	46.9%	19.7%	6.6%	0.8%	0.2%	100.0%	497
商品群責任者等	18.3%	43.6%	25.8%	10.4%	1.4%	0.5%	100.0%	1188
一般の販売員等	19.4%	32.3%	34.6%	9.8%	2.8%	1.1%	100.0%	1088
正社員全体	20.1%	39.7%	28.1%	9.5%	1.9%	0.7%	100.0%	2773

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」の組合員について集計。各事項について、無回答も含めた回答者に占める割合を集計。

図表1-14 販売・営業職の正社員における役職別、「チームワークを必要とする仕事である」か

	そう思う	ある程度 そう思う	どちらと もいえな い	あまりそ う思わな い	そう思わ ない	無回答	合計	度数
売場管理者等	51.1%	36.8%	7.8%	3.6%	0.2%	0.4%	100.0%	497
商品群責任者等	49.6%	36.5%	9.8%	2.6%	0.9%	0.5%	100.0%	1188
一般の販売員等	43.0%	37.2%	11.6%	5.5%	1.8%	0.8%	100.0%	1088
正社員全体	47.3%	36.9%	10.2%	3.9%	1.2%	0.6%	100.0%	2773

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」の組合員について集計。各事項について、無回答も含めた回答者に占める割合を集計。

図表 1-12 は、進捗管理の厳しさについての回答を職位別に見たものである。「進捗管理が

厳しい」か、という問いに対して、「売場管理者等」では「そう思う」や「ある程度そう思う」とする割合がやや高く、合わせて4割台を占める。ただし、「商品群責任者等」や「一般の販売員等」でもその割合は3割台を占めている。進捗管理を厳しいと認識する正社員は、職位に関わらず少なくないと言える。

さらに、図表1-13は、「短期的な成果を求められるか」という問いに関する回答を職位ごとに集計している。集計から、上位の役職者ほど、「そう思う」や「ある程度そう思う」とする割合は高い傾向にある。そして、特に「売場管理者等」ではその割合は合わせて7割程度の高い割合を占める。ただし、「一般の販売員等」でもその割合は、合わせて5割程度を占めており、販売・営業職の正社員の多くが、短期的な成果の達成を求められるような仕事に従事していると認識している。

図表1-14は、職位別に、「チームワークを求められるか」という問いに関する回答を集計している。いずれの職位とも、「そう思う」と「ある程度そう思う」の割合が合わせて8割以上を占めている。販売・営業職の正社員の多くが、チームワークが必要とされる仕事に従事していると認識している。特に「売場管理者等」と「商品群責任者等」でその割合は高く、合わせていずれも9割弱を占めている。

図表1-15 販売・営業職の正社員における職位別、1ヵ月の残業時間

	時間外労働はしていない	5時間未満	5時間以上10時間未満	10時間以上20時間未満	20時間以上	無回答	合計	度数
売場管理者等	13.5%	28.4%	21.5%	12.5%	22.3%	1.8%	100.0%	497
商品群責任者等	11.5%	37.7%	23.1%	14.4%	12.0%	1.3%	100.0%	1188
一般の販売員等	18.0%	41.5%	17.5%	11.9%	9.6%	1.7%	100.0%	1088
正社員全体	14.4%	37.5%	20.6%	13.1%	12.9%	1.6%	100.0%	2773

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」の組合員について集計。

図表1-16 販売・営業職の正社員における職位別、残業の理由

	会社や職場の業績向上のため	自分の業績向上のため	仕事の間合間に合わないから	突発的な業務のため(接客など)	収入(時間外手当)を増やし	職場の雰囲気(帰りがづら)から	上司の命令で	無回答	合計	度数
売場管理者等	25.9%	2.9%	39.7%	26.6%	0.0%	2.4%	1.0%	1.7%	100.0%	421
商品群責任者等	23.4%	2.2%	38.6%	29.8%	0.6%	1.4%	2.1%	1.9%	100.0%	1035
一般の販売員等	15.7%	4.0%	36.7%	35.5%	0.2%	1.1%	3.9%	2.9%	100.0%	874

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」の組合員について集計。ただし、残業をしていないもしくは残業時間について回答のない票を除いて集計している。

販売・営業職の正社員の働き方に関して、図表1-15は、職位ごとに、1ヵ月の残業時間についての回答を集計している。設問では、「ここ1年間を平均した」「1ヵ月あたりの時間外労働時間」を尋ねている。年平均の残業時間について聞いていると言える。集計から、「時間外労働はしていない」とする割合は、「売場管理者等」や「商品群責任者等」でやや多い。

ただし、いずれの職位でも、8割以上が残業を行っている。残業時間は、上位の職位ほど、やや長くなる傾向にある。ただし、「20時間以上」の残業をしているとする割合は、「売場管理者等」でやや多いものの、その割合は2割程度にとどまる。

図表 1-16 は、残業をしているとする回答者に、その理由を尋ねた結果である。やはり職位別に集計を行った。集計から、いずれの職位の正社員においても、「仕事が間に合わないから」という理由を上げる割合が最も多く4割弱を占める。ただし、「売場管理者等」と「商品群責任者等」では、「一般の販売員等」と比べて、「会社や職場の業績向上のため」とする割合がやや高く、2割台を占める。他方、「一般の販売員等」では、「突発的な業務のため（接客など）」とする割合が、上位の役職者よりもやや高い。職位ごとに担当する仕事の違いを反映した回答になっていると考えられる。

3. 販売・営業職における企業内キャリアと賃金との関係

図表1-17 販売・営業職の正社員における年齢別、平均月収の分布

	20万円未満	20万円以上25万円未満	25万円以上30万円未満	30万円以上40万円未満	40万円以上50万円未満	50万円以上	無回答	合計	度数
20歳台以下	46.0%	35.0%	12.9%	2.9%	0.2%	0.0%	2.9%	100.0%	543
30歳台	28.7%	26.7%	17.1%	19.0%	4.0%	1.2%	3.4%	100.0%	802
40歳台	14.0%	23.5%	19.2%	21.6%	12.6%	6.0%	3.1%	100.0%	983
50歳台	10.1%	15.5%	16.4%	23.1%	15.5%	14.6%	4.7%	100.0%	445
正社員全体	23.9%	25.4%	16.9%	17.4%	8.2%	4.8%	3.4%	100.0%	2773

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」の組合員について集計。

販売・営業職の正社員について、年齢層と平均月収との関係を見たのが図表 1-17 である。設問では、「あなたの最近1年間をひと月にならした場合の」「あなたのひと月の賃金収入」として平均月収を尋ねている。平均する際に賞与を含めるかどうか、また税金や社会保険料を含めた額についてかどうかについて、特に指定はない。そのため、「賃金収入」がどの範囲の賃金をさすのか曖昧な面がある。とはいえ、対象者のおよその月収の水準を把握することはできると考える。

図表 1-17 から、販売・営業職の正社員の平均月収は、年齢層が高いほど、高い傾向にある。すでに見たように、販売・営業職の正社員の場合、新卒採用者が多くを占めると考えられる。それゆえ、集計からは、販売・営業職の正社員では、勤続に伴い、徐々に昇給していく傾向があることが読み取れる。

その背景として、一つには、販売・営業職の正社員の中に、前節で確認した通り、勤続に伴い、商品群責任者やさらには売場管理者など、上位の職位へ昇進する社員が見られることが挙げられる。販売・営業職の正社員の一部は、役職昇進に伴い、より高い月収を得ているものと考えられる。この点に関して、図表 1-18 は、販売・営業職の正社員について、職位と平均月収との関係を見たものである。集計から、やはり上位の役職ほど、平均月収の水準は高いことが分かる。

	20万円 未満	20万円 以上25 万円未満	25万円 以上30 万円未満	30万円 以上40 万円未満	40万円 以上50 万円未満	50万円 以上	無回答	合計	度数
売場管理者等	5.2%	11.9%	11.3%	29.4%	21.7%	17.9%	2.6%	100.0%	497
商品群責任者等	17.3%	29.0%	23.2%	20.2%	5.6%	1.8%	2.9%	100.0%	1188
一般の販売員等	39.7%	27.7%	12.6%	8.9%	4.7%	2.2%	4.2%	100.0%	1088

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」の組合員について集計。

	20万円 未満	20万円 以上25 万円未	25万円 以上30 万円未	30万円 以上40 万円未	40万円 以上50 万円未	50万円 以上	無回答	合計	度数
20歳台以下	58.0%	32.1%	5.8%	0.6%	0.0%	0.0%	3.5%	100.0%	312
30歳台	50.7%	28.1%	8.9%	7.9%	1.0%	0.0%	3.4%	100.0%	292
40歳台	24.2%	27.0%	18.9%	13.0%	9.3%	2.5%	5.0%	100.0%	322
50歳台	15.4%	19.8%	19.8%	18.5%	11.1%	9.9%	5.6%	100.0%	162
正社員（一般の販売員等）全体	39.7%	27.7%	12.6%	8.9%	4.7%	2.2%	4.2%	100.0%	1088

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」の組合員のうち、役職のない一般の販売員等のみ集計。

ただし、同じ職位でも、平均月収の分布には幅がある。その要因のひとつとして、販売・営業職の正社員の賃金制度においては、職務遂行能力等に基づく職能資格制度など、職位とは異なる基準に基づく社員格付けに応じて決まる賃金の部分があることが想定できる。この点に関して、図表 1-19 は、役職につかない「一般の販売員等」に限定して、年齢層と平均月収の関係について集計したものである。集計から、役職のない販売・営業職の正社員においても、年齢層が高いほど、平均月収が高い傾向にあることが確認できる。販売・営業職の正社員に対しては、役職昇進しなくても、勤続に応じて販売員としての貢献度を高めることで昇給を得るような仕組みが適用されているものと考えられる。

ただし、図表 1-18 の集計結果と比較すると、役職のない販売・営業職の正社員の場合、平均月収の最も高い 50 歳台においても、「売場管理者等」よりは、平均月収が低い傾向にある。役職のない販売・営業職の正社員として昇給により得ることができる賃金水準は、売場管理者等として得られる賃金水準より低く設定される傾向にあると考えられる。

4. 販売・営業職の正社員の就業意識：現在の仕事に関して

以上のように、販売・営業職の正社員においては、勤続に伴い、商品群責任者、さらには売場管理者へと昇進するキャリアを歩む層があるほか、役職のない一般の販売員や、商品群責任者として、勤続を重ねる層も見られることが分かった。同じく販売・営業職の正社員であっても、企業内キャリアはこのように多様化している。そして、役職の違いは、経験する仕事の性格や働き方、賃金水準に、違いをもたらしていることも確認できた。

それでは、各職位にある販売・営業職の正社員は、それぞれ仕事の現状をどのように捉え

ているだろうか。以下、販売・営業職の正社員の現在の仕事に関する意識について、見ていくこととしたい。

図表1-20 販売・営業職の正社員における職位別、仕事と生活の比重

	仕事を中心になっている	どちらかという仕事中心	仕事と生活に適度に配分できている	どちらかという生活中心	生活を中心になっている	わからない	無回答	合計	度数
売場管理者等	27.8%	41.6%	26.4%	1.8%	0.6%	1.2%	0.6%	100.0%	497
商品群責任者等	22.5%	41.8%	28.5%	2.5%	0.8%	3.6%	0.3%	100.0%	1188
一般の販売員等	17.6%	39.2%	31.7%	3.1%	1.4%	6.3%	0.6%	100.0%	1088
正社員全体	21.5%	40.8%	29.4%	2.6%	1.0%	4.3%	0.5%	100.0%	2773

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」の組合員について集計。

図表1-21 販売・営業職の正社員における職位別、今の仕事に働きがいを感じているか

	十分感じている	ある程度感じている	あまり感じていない	全く感じていない	無回答	合計	度数
売場管理者等	17.1%	65.0%	15.1%	1.6%	1.2%	100.0%	497
商品群責任者等	13.0%	62.9%	19.9%	2.6%	1.5%	100.0%	1188
一般の販売員等	10.3%	58.2%	24.6%	5.1%	1.7%	100.0%	1088
正社員全体	12.7%	61.4%	20.9%	3.4%	1.6%	100.0%	2773

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」の組合員について集計。

図表1-22 販売・営業職の正社員における職位別、「愛社精神」の程度

	非常に強い	どちらかといえば強い	どちらともいえない	どちらかといえば弱い	非常に弱い	無回答	合計	度数
売場管理者等	10.1%	57.1%	22.1%	8.2%	1.8%	0.6%	100.0%	497
商品群責任者等	8.8%	42.3%	33.2%	11.1%	3.5%	1.1%	100.0%	1188
一般の販売員等	6.4%	37.5%	36.9%	13.6%	4.9%	0.7%	100.0%	1088
正社員全体	8.1%	43.1%	32.6%	11.6%	3.8%	0.9%	100.0%	2773

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」の組合員について集計。

まず、図表 1-20 は、販売・営業職の正社員について、職位と、仕事と生活の比重に関する認識との関係を集計したものである。設問では、「あなたは、自分の仕事と生活のバランスがとれていかすか」という問いで尋ねている。集計から、販売・営業職の正社員の全体の傾向として、「仕事を中心となっている」及び「どちらかという仕事中心」とする割合が高い。これに対し、「どちらかという生活中心」や「生活を中心になっている」とする割合はいずれの職位でも 1 割に満たない。全体としては、仕事と生活の比重は、仕事に傾むく傾向にあると言える。さらに、職位別に見ると、上位の役職者ほど、「仕事を中心となっている」とする割合が高い傾向にある。

「働きがい」についての認識はどうか。図表 1-21 は、職位別に、「総合的にみて、今の仕事に働きがいを感じ」ているかを尋ねた結果を集計したものである。集計から、販売・営業職の全体の傾向として、「ある程度感じている」とする割合が最も高い。そして、職位別にみると、より上位の役職者ほど、働きがいを「十分に感じている」とする割合が高く、働きがいを感じる割合が高い傾向にあると言える。

企業へのコミットメントに関わると考えられる「愛社精神」の程度について、職位との関係を見たのが図表 1-22 である。設問では、「あなたの愛社精神は、どの程度だと思いか」というかたちで尋ねている。集計から、上位の役職者ほど、「愛社精神」が「非常に強い」ないし「どちらかといえば強い」とする割合が高い。上位の役職者ほど、企業に対するコミットメントが強い傾向にあると考えられる。

図表1-23 販売・営業職の正社員における職位別、満足度の得点の平均値

	売場管理 者等	商品群責 任者等	一般の販 売員等	正社員全 体
「現在の仕事内容」満足度	0.665	0.573	0.534	0.574
「仕事の責任度合い」満足度	0.750	0.593	0.580	0.616
「賃金水準」満足度	-0.125	-0.405	-0.427	-0.363
「昇進・昇格の度合い」満足度	0.075	-0.048	-0.159	-0.069
「労働時間」時間満足度	0.350	0.220	0.312	0.279
「休日・休暇の取得」満足度	0.677	0.699	0.763	0.720
「勤務形態や勤務時間帯」満足度	0.517	0.411	0.391	0.423
「教育・訓練や能力開発」満足度	0.175	0.257	0.311	0.263
「自分に対する評価」満足度	0.483	0.360	0.385	0.392
「職場の雰囲気や人間関係」満足度	0.756	0.658	0.565	0.640
「福利厚生」満足度	0.396	0.431	0.417	0.419
度数	480	1138	1025	2643

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」の組合員について集計。ただし、表側の全ての事項の満足度について回答している票のみ集計している。満足度の得点として、「満足」= 2、「まあ満足」= 1、「やや不満」= -1、「不満」= -2と得点を割り振り、その平均値を集計した。

最後に、現在の仕事についての満足度についてまとめたものが、図表 1-23 である。元の設問では、表側の各事項について、「あなたは、日頃の職場生活や仕事について、どのように感じていますか」という問いに、それぞれ「満足」「まあ満足」「やや不満」「不満」で答えてもらう形式をとっている。回答結果を集約するため、図表 1-23 では、「満足」を2点、「まあ満足」を1点、「やや不満」を-1点、「不満」を-2点として得点化し、表頭に示した職位別に、その平均値を集計している。平均得点が高いほど、平均的な満足度は高いと考えることができる。

集計から、特に「現在の仕事内容」「仕事の責任度合い」「昇進・昇格の度合い」「職場の雰囲気や人間関係」については、上位の役職者ほど、満足度が高い傾向にある。また、「賃金水準」「勤務形態や勤務時間帯」「自分に対する評価」については、特に「売場管理者等」

において、より下位の職位の社員よりも、満足度が高くなっている。これに対し、「休日・休暇の取得」「教育・訓練や能力開発」については、下位の職位のあるほど、満足度が高い傾向にある。

図表1-24 30歳台の販売・営業職の正社員における職位別、満足度の得点の平均値

	売場管理者等	商品群責任者等	一般の販売員等	正社員全体（30歳台）
「現在の仕事内容」満足度	0.782	0.677	0.676	0.693
「仕事の責任度合い」満足度	1.017	0.621	0.640	0.689
「賃金水準」満足度	-0.034	-0.371	-0.411	-0.333
「昇進・昇格の度合い」満足度	0.437	0.016	-0.222	-0.004
「労働時間」時間満足度	0.521	0.202	0.415	0.328
「休日・休暇の取得」満足度	0.807	0.761	0.840	0.796
「勤務形態や勤務時間帯」満足度	0.588	0.374	0.491	0.449
「教育・訓練や能力開発」満足度	0.176	0.161	0.316	0.219
「自分に対する評価」満足度	0.782	0.382	0.375	0.441
「職場の雰囲気や人間関係」満足度	0.933	0.688	0.742	0.745
「福利厚生」満足度	0.815	0.530	0.658	0.620
度数	119	372	275	766

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する29歳以下の「正社員」の組合員について集計。ただし、表側の全ての事項の満足度について回答している票のみ集計している。満足度の得点として、「満足」= 2、「まあ満足」= 1、「やや不満」= -1、「不満」= -2と得点を割り振り、その平均値を集計した。

ところで、特に仕事内容や責任、昇進・昇格や、人事評価についての満足度等は、正社員各人のキャリアの段階によっても異なってくる。特に、同じ年齢層の正社員と比べて、早い段階で、売場管理者等に昇進した社員では、これらの事項に対する満足度が高いか可能性がある。この点に関して、図表 1-24 は、売場管理者等への昇進が本格的に始まる年齢層と考えられる 30 歳台の販売・営業職の正社員に限定して、仕事に関わる満足度と得点の平均値を集計している。

集計から、「売場管理者等」において、「商品群責任者等」や「一般の販売員等」と比べて、「現在の仕事内容」「仕事の責任度合い」「賃金水準」「昇進・昇格の度合い」「自分に対する評価」「職場の雰囲気や人間関係」「福利厚生」についての満足度が特に高くなっている。30 歳台の相対的に早い時期に、売場管理者等に昇進した層において、仕事や責任、賃金、昇進・昇格、人事評価等の幅広い事項への満足度が高い傾向にあることが確認できる。これらの層では、労働時間や休暇取得等に関する満足度も、低いとはいえ、仕事に関する全体的な満足度も高い可能性がある。

5. 販売・営業職の正社員の今後のキャリアに関する希望

図表1-25 販売・営業職の正社員における年齢別、男女別、今後のキャリアについての希望

	管理職 として 経営に 携わり たい	専門職 として 会社で 腕をふ るいた い	一般職 として 会社に 貢献し たい	このま ま定年 まで働 きたい	とくに 希望は なく、 成り行 きに任 せる	とくに 希望は ない が、職 場で精 一杯が んばる	転職・ 独立・ 退職	無回答	合計	度数
20歳代以下	23.4%	9.2%	3.9%	3.5%	7.9%	22.5%	28.0%	1.7%	100.0%	543
うち、女性	7.9%	7.3%	6.6%	3.6%	10.3%	28.8%	32.5%	3.0%	100.0%	302
うち、男性	42.7%	11.6%	0.4%	3.3%	5.0%	14.5%	22.4%	0.0%	100.0%	241
30歳代	22.9%	9.9%	7.6%	9.0%	8.0%	22.4%	19.0%	1.2%	100.0%	802
うち、女性	5.1%	9.9%	11.5%	9.9%	10.3%	30.9%	21.2%	1.2%	100.0%	486
うち、男性	50.3%	9.8%	1.6%	7.6%	4.4%	9.5%	15.5%	1.3%	100.0%	316
40歳代	17.2%	16.2%	6.4%	18.8%	5.7%	23.3%	10.8%	1.6%	100.0%	983
うち、女性	5.0%	12.4%	10.0%	22.7%	7.2%	29.3%	11.4%	2.0%	100.0%	542
うち、男性	32.3%	20.9%	2.0%	13.9%	3.9%	15.9%	10.0%	1.1%	100.0%	440
50歳代	7.9%	14.6%	5.2%	35.3%	3.4%	26.1%	7.2%	0.4%	100.0%	445
うち、女性	1.1%	6.6%	9.8%	42.1%	2.2%	30.1%	7.7%	0.5%	100.0%	183
うち、男性	12.6%	20.3%	1.9%	30.3%	4.2%	23.4%	6.9%	0.4%	100.0%	261
正社員全体	18.6%	12.7%	6.1%	15.6%	6.4%	23.3%	15.9%	1.3%	100.0%	2773
うち、女性	5.2%	9.8%	9.8%	17.1%	8.2%	29.8%	18.3%	1.8%	100.0%	1513
うち、男性	34.7%	16.2%	1.6%	13.7%	4.3%	15.6%	13.1%	0.8%	100.0%	1258

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」の組合員について集計。

販売・営業職の正社員は、自らの今後のキャリアに関してどのような希望を持っているだろうか。そうした希望は、現在の職位のほか、年齢層や性別といった個人属性によっても異なるだろう。以下、職位や年齢層、性別との関係から、販売・営業職の正社員の今後のキャリアについての希望について明らかにしていきたい。調査では、「あなたは、自分自身を活かすために、今後どのような道を進みたいと思いますか」という問いで、今後のキャリアについての希望を尋ねている。なお、集計の際には、今後の企業内キャリアに関する希望に焦点を当てるため、選択肢のうち、「いいところがあれば転職したい」「専門技能を活かして独立したい」「退職し、家業を継ぐか、家庭に入るなどしたい」という回答は、合わせて「転職・独立・退職」として集計している。

図表 1-25 は、年齢層別、性別に、販売・営業職の正社員の今後のキャリアについての希望を集計したものである。集計から、第1に、正社員全体についてまず見ると、販売・営業職の正社員の中でも、今後のキャリアに関する希望は様々であることが確認できる。企業内で昇進を重ねるキャリアに対応すると考えられる「管理職として経営に携わりたい」とする割合は、全体では2割弱に過ぎない。他方で、「とくに希望はないが、職場で一生懸命頑張

る」とする割合も2割台と高くなっている。第2に、今後のキャリアへの希望については、男女間の違いも大きい。特に、「管理職として経営に携わりたい」とする割合において差が大きく、全体では、男性では3割台がこれを選択しているのに対して、女性では1割未満にとどまる。年齢についても合わせて見ると、男性では、特に20歳台と30歳台で、「管理職として経営に携わりたい」とする割合が特に高い。他方、女性では、年齢層に関わらず、「管理職として経営に携わりたい」とする割合は1割未満と低い。第3に、年齢層が低いほど、「転職・独立・退職」を考慮する割合が高い。また、特に40歳台以降では、年齢層が高いほど「このまま定年まで働きたい」とする割合が高い。

図表1-26 販売・営業職の正社員における職位別、今後のキャリアについての希望

	管理職として経営に携わりたい	専門職として会社で腕をふるいたい	一般職として会社に貢献したい	このまま定年まで働きたい	とくに希望はなく、成り行きに任せる	とくに希望はないが、職場で精一杯がんばる	転職・独立・退職	無回答	合計	度数
売場管理者等	34.4%	14.5%	2.2%	16.1%	4.6%	16.3%	10.9%	1.0%	100.0%	497
商品群責任者等	19.4%	13.5%	5.7%	16.6%	6.5%	20.9%	16.0%	1.5%	100.0%	1188
一般の販売員等	10.5%	11.1%	8.2%	14.3%	7.2%	29.2%	18.2%	1.3%	100.0%	1088
正社員全体	18.6%	12.7%	6.1%	15.6%	6.4%	23.3%	15.9%	1.3%	100.0%	2773

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「正社員」の組合員について集計。

次に、図表 1-26 は、販売・営業職の正社員について、職位別に、今後のキャリアについての希望を集計したものである。集計から、第1に、上位の役職者ほど、「管理職として経営に携わりたい」とする割合が高い。特に「売場管理者等」では、その割合は選択肢中で最も高く3割台を占めている。第2に、「とくに希望はなく、成り行きに任せる」とする割合は、下位の職位ほど高い傾向にある。特に「一般の販売員等」では、その割合は選択肢中で最も高く3割台を占める。第3に、「転職・独立・退職」を考慮する正社員も、下位の職位ほどやや高くなっている。

もちろん、同じ職位にあっても、年齢層や性別の違いにより、今後のキャリアに関する希望は異なろう。そこで、図表 1-27、図表 1-28、図表 1-29 は、それぞれ、20歳台以下、30歳台、40歳台から50歳台について、職位及び性別とキャリア形成との関係を見たものである。ただし、20歳台については、「売場管理者等」の職位にある回答者が少ないため、「売場管理者等」と「商品群責任者等」を合わせて集計している。

まず、図表 1-27 から20歳台以下の販売・営業職の正社員について見ると、今後のキャリアについての希望は、職位よりも、性別による違いが大きい傾向にある。特に「管理職として経営に携わりたい」とする割合は、女性では職位に関わらず1割未満にとどまる。女性では、職位に関わらず、「転職・独立・退職」及び「とくに希望はないが、職場で精一杯がんばる」とする割合が、それぞれ3割程度と高くなっている。これに対し、男性では、「管理職として経営に携わりたい」とする割合が、職位に関わらず4割台を占めている。20歳台

以下の男性の正社員では、現状では一般の販売員であっても、やがて商品群責任者や売場管理者等への昇進を希望する層が多いと言える。ただし、20歳台以下の年齢層では、男性でも、「転職・独立・退職」を考える割合が2割台と少なくない。また、「一般の販売員等」の男性では、「とくに希望はないが、職場で精一杯がんばる」とする割合も2割台を占める。

図表1-27 20歳台以下の販売・営業職の正社員における職位別、今後のキャリアについての希望

	管理職 として 経営に 携わり たい	専門職 として 会社で 腕をふ るいた い	一般職 として 会社に 貢献し たい	このま ま定年 まで働 きたい	とくに 希望は なく、 成り行 きに任 せる	とくに 希望は ない が、職 場で精 一杯が んばる	転職・ 独立・ 退職	無回答	合計	度数
売場管理者・商品群責任者等	26.4%	10.0%	3.9%	4.3%	9.5%	18.6%	26.4%	0.9%	100.0%	231
うち、女性	5.7%	7.5%	7.5%	5.7%	12.3%	30.2%	29.2%	1.9%	100.0%	106
うち、男性	44.0%	12.0%	0.8%	3.2%	7.2%	8.8%	24.0%	0.0%	100.0%	125
一般の販売員等	21.2%	8.7%	3.8%	2.9%	6.7%	25.3%	29.2%	2.2%	100.0%	312
うち、女性	9.2%	7.1%	6.1%	2.6%	9.2%	28.1%	34.2%	3.6%	100.0%	196
うち、男性	41.4%	11.2%	0.0%	3.4%	2.6%	20.7%	20.7%	0.0%	100.0%	116
正社員全体（20歳台以下）	23.4%	9.2%	3.9%	3.5%	7.9%	22.5%	28.0%	1.7%	100.0%	543
うち、女性	7.9%	7.3%	6.6%	3.6%	10.3%	28.8%	32.5%	3.0%	100.0%	302
うち、男性	42.7%	11.6%	0.4%	3.3%	5.0%	14.5%	22.4%	0.0%	100.0%	241

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する20歳台以下の「正社員」の組合員について集計。

図表1-28 30歳台の販売・営業職の正社員における職位別、今後のキャリアについての希望

	管理職 として 経営に 携わり たい	専門職 として 会社で 腕をふ るいた い	一般職 として 会社に 貢献し たい	このま ま定年 まで働 きたい	とくに 希望は なく、 成り行 きに任 せる	とくに 希望は ない が、職 場で精 一杯が んばる	転職・ 独立・ 退職	無回答	合計	度数
売場管理者等	48.0%	12.2%	1.6%	4.9%	7.3%	9.8%	14.6%	1.6%	100.0%	123
うち、女性	9.1%	9.1%	3.0%	12.1%	15.2%	24.2%	24.2%	3.0%	100.0%	33
うち、男性	62.2%	13.3%	1.1%	2.2%	4.4%	4.4%	11.1%	1.1%	100.0%	90
商品群責任者等	24.8%	10.1%	6.7%	10.3%	7.2%	20.4%	18.6%	1.8%	100.0%	387
うち、女性	7.9%	12.0%	10.6%	9.7%	9.7%	27.8%	20.4%	1.9%	100.0%	216
うち、男性	46.2%	7.6%	1.8%	11.1%	4.1%	11.1%	16.4%	1.8%	100.0%	171
一般の販売員等	9.9%	8.6%	11.3%	8.9%	9.2%	30.5%	21.2%	0.3%	100.0%	292
うち、女性	2.1%	8.0%	13.5%	9.7%	10.1%	34.6%	21.5%	0.4%	100.0%	237
うち、男性	43.6%	10.9%	1.8%	5.5%	5.5%	12.7%	20.0%	0.0%	100.0%	55
正社員全体（30歳台）	22.9%	9.9%	7.6%	9.0%	8.0%	22.4%	19.0%	1.2%	100.0%	802
うち、女性	5.1%	9.9%	11.5%	9.9%	10.3%	30.9%	21.2%	1.2%	100.0%	486
うち、男性	50.3%	9.8%	1.6%	7.6%	4.4%	9.5%	15.5%	1.3%	100.0%	316

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する30歳台の「正社員」の組合員について集計。

次に、図表 1-28 は、30 歳台の販売・営業職の正社員について、職位及び性別と、今後のキャリアに関する希望との関係を見たものである。集計から、女性では、「管理職として経営に関わりたい」とする割合は低く、「とくに希望はないが、職場で精一杯がんばる」とする割合が 3 割前後と多い点は、20 歳台と同様である。ただし、女性では、いずれの職位でも、「転職・独立・退職」を考える割合は 2 割台前半であり、同割合は 20 歳台の女性よりやや低くなっている。男性では、特に「売場管理者等」の職位にある層で、「管理職として経営に関わりたい」とする割合が高く 6 割台を占める。また「商品群責任者等」や「一般の販売員等」でもその割合は 4 割台と多い。男性では、上位の役職者ほど、「転職・独立・退職」を考える割合が低く、「売場管理者等」では 1 割程度にとどまる。

図表1-29 40～50歳台の販売・営業職の正社員における職位別、今後のキャリアについての希望

	管理職として経営に関わりたい	専門職として会社で腕をふるいたい	一般職として会社に貢献したい	このまま定年まで働きたい	とくに希望はなく、成り行きに任せる	とくに希望はないが、職場で精一杯がんばる	転職・独立・退職	無回答	合計	度数
売場管理者等	30.9%	15.7%	2.3%	20.9%	3.7%	18.0%	7.7%	0.9%	100.0%	350
うち、女性	13.0%	11.6%	7.2%	20.3%	2.9%	31.9%	11.6%	1.4%	100.0%	69
うち、男性	35.4%	16.8%	1.1%	20.7%	3.9%	14.6%	6.8%	0.7%	100.0%	280
商品群責任者等	13.0%	16.8%	5.7%	24.9%	4.7%	22.2%	11.1%	1.5%	100.0%	594
うち、女性	4.2%	13.9%	7.6%	27.5%	6.8%	26.1%	11.6%	2.3%	100.0%	353
うち、男性	25.8%	21.3%	2.9%	20.8%	1.7%	16.7%	10.4%	0.4%	100.0%	240
一般の販売員等	3.9%	14.3%	9.1%	25.0%	6.2%	31.0%	9.3%	1.2%	100.0%	484
うち、女性	1.7%	7.3%	13.2%	29.4%	5.6%	33.0%	8.9%	1.0%	100.0%	303
うち、男性	7.7%	26.0%	2.2%	17.7%	7.2%	27.6%	9.9%	1.7%	100.0%	181
正社員全体（40～50歳台）	14.3%	15.7%	6.0%	23.9%	5.0%	24.2%	9.7%	1.3%	100.0%	1428
うち、女性	4.0%	10.9%	9.9%	27.6%	5.9%	29.5%	10.5%	1.7%	100.0%	725
うち、男性	25.0%	20.7%	2.0%	20.0%	4.0%	18.7%	8.8%	0.9%	100.0%	701

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する40～59歳の「正社員」の組合員について集計。

最後に、図表 1-29 は、40 歳台と 50 歳台の販売・営業職の正社員について、職位及び性別と、今後のキャリアに関する希望との関係を集計している。「管理職として経営に関わりたい」とする割合は、女性では、「売場管理者等」で 1 割台を占め、他の年齢層の同職位の女性と比べてやや高い。男性では、「管理職として経営に関わりたい」とする割合が、下位の役職者ほど低い傾向にある。ただし、「売場管理者等」でも、その割合は 3 割台であり、30 歳台までと比べてより低い。これには、40 歳台以上の年齢層において、管理職を志向する社員の一部が、売場管理者よりも上位の役職に昇進し、組合員調査である本調査の対象外になっていることの影響も考えられる。40 歳台と 50 歳台の男性では、「商品群責任者等」や「一般の販売員等」において、「専門職として会社で腕をふるいたい」とする割合も 2 割台と多い。販売等の専門職としてのキャリアを希望しているものと考えられる。このほか、「一

般の販売員等」では、男性でも、「とくに希望はないが、職場で精一杯がんばる」とする割合が3割弱と少なくない。40歳台と50歳台では、職位や性別にかかわらず、「このまま定年まで働きたい」とする割合が2割～3割程度と、より若い年齢層と比べて高い割合を占める。

第4節 販売・営業職におけるパート・契約社員の企業内キャリアと就業意識

以下では、販売・営業職に従事する契約社員やパート・アルバイト社員について、雇用形態や年齢、性別、勤続年数との関係から、仕事や賃金、就業意識に関する実態を見ていくことにしたい。

1. 販売・営業職のパート・契約社員の就業選択理由

「パートタイマー・アルバイト」と「契約社員」（以下、合わせて「パート・契約社員」と表記）は、どのような理由から現在の働き方を選んでいるか。この点に関して、図表1-30は、パート・契約社員に、現在の雇用形態で働く理由について尋ねた結果を集計したものである。調査では、「あなたが、パートタイマーや有期契約社員で働く理由は何ですか」というかたちで、就業理由を2つまで回答してもらっている。

図表1-30 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員の雇用形態別、パート・契約社員等として働く理由（2つまで複数回答）

	主たる生活費とするため	家計の補助とするため	家のローン返済のため	子どもの教育費補填のため	小遣い等自由になるお金がほしいため	正社員として就職できなかったため
パートタイマー・アルバイト	36.1%	36.4%	4.0%	6.8%	21.1%	24.4%
契約社員	47.2%	12.5%	1.7%	2.5%	8.6%	52.8%
パート・契約社員等全体	43.3%	20.9%	2.5%	4.0%	13.0%	42.8%
	育児や介護など家庭の事情のため	今までの経験や知識を活かすため	社会とのつながりを持ちたいため	その他	無回答	度数
パートタイマー・アルバイト	5.4%	6.6%	22.6%	3.8%	3.9%	843
契約社員	1.6%	9.7%	7.6%	6.4%	6.4%	1165
パート・契約社員等全体	2.9%	8.6%	12.9%	5.5%	5.3%	2008

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

集計から、全体としては、「主たる生計費とするため」と「正社員として就職できなかったため」とする理由を挙げる割合が4割台と高い。雇用形態別では、「契約社員」で特にこ

これらの理由を挙げる割合が高く、それぞれ5割前後を占める。他方、「パートタイマー・アルバイト」では、「家計の補助とするため」とする割合が3割台と高く、「小遣い等自分の自由になるお金が欲しいため」「社会とのつながりを持ちたいため」という理由を挙げる割合もそれぞれ2割台を占める。「パートタイマー・アルバイト」のほうが、就業の主な理由は多様と言える。

図表1-31 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員の年齢層別、パート・契約社員等として働く理由（2つまで複数回答）

	主たる生活費とするため	家計の補助とするため	家のローン返済のため	子どもの教育費補填のため	小遣い等自由になるお金がほしいため	正社員として就職できなかったため
20歳台以下	42.6%	7.0%	0.0%	0.5%	8.8%	57.2%
30歳台	50.9%	13.5%	1.1%	1.1%	7.8%	52.1%
40歳台	46.5%	26.5%	5.0%	9.5%	14.8%	37.3%
50歳台	33.1%	38.5%	4.4%	6.1%	21.3%	22.5%
パート・契約社員等全体	43.3%	20.9%	2.5%	4.0%	13.0%	42.8%
	育児や介護など家庭の事情のため	今までの経験や知識を活かすため	社会とのつながりを持ちたいため	その他	無回答	度数
20歳台以下	1.4%	6.5%	6.3%	12.8%	6.7%	430
30歳台	2.8%	9.9%	6.2%	9.6%	5.5%	436
40歳台	3.3%	8.4%	10.6%	7.2%	3.9%	359
50歳台	4.4%	9.8%	28.9%	6.4%	5.6%	408
パート・契約社員等全体	2.9%	8.6%	12.9%	9.1%	5.5%	1633

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

さらに、図表 1-31 は、「パートタイマー・アルバイト」と「契約社員」について、年齢層別に、現在の雇用形態での就業理由を尋ねた結果を集計している。集計から、「主たる生計費とするため」とする割合は、30歳台の5割程度をピークに、40歳台までの年齢層で高い傾向にある。また、「正社員として就職できなかったため」とする割合は年齢層が低いほど、高くなっている。これに対し、「家計の補助とするため」とする割合は、年齢層が高いほど高い傾向にある。また、「小遣い等自分の自由になるお金が欲しいため」及び「社会とのつながりを持ちたいため」という理由は、40歳台以降で年齢が高いほど指摘する割合が高い。総じて、若い年齢層ほど、主たる生計費のため働き、正社員としての就業機会を得られなかったために、パート・契約社員等として就業しているとする割合が高い。他方、40歳以降では、家計の補助や社会とのつながりを持つなど、その他の理由を挙げる割合が高い傾向にある。

以上の集計は、男女を問わない集計であるが、パート・契約社員では、集計対象の回答者に占める女性の割合が9割以上を占めることから（男性の割合は約6%）、上記の傾向は、ほぼ女性のパート・契約社員の傾向を反映していると考えられる。そこで、サンプルサイズが99票と小さくなるため、あくまで参考までとなるものの、男性に限定して、年齢層と、現在の雇用形態での就業理由との関係を見たものが図表1-32である。集計から、男性では、「主たる生計費とするため」及び「正社員として就職できなかったため」とする割合が、特に高い。特に後者は、34歳以下の若年層で7割、35歳以上の年齢層でも6割台を占めている。

図表1-32 男性の販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員における年齢層別、パート・契約社員等として働く理由（2つまで複数回答）

	主たる生活費とするため	家計の補助とするため	家のローン返済のため	子どもの教育費補填のため	小遣い等自由になるお金がほしいため	正社員として就職できなかったため
34歳以下	49.2%	1.6%	1.6%	0.0%	8.2%	70.5%
35歳以上59歳まで	44.7%	2.6%	2.6%	0.0%	2.6%	63.2%
男性のパート・契約社員等全体	47.5%	2.0%	2.0%	0.0%	6.1%	67.7%
	育児や介護など家庭の事情のため	今までの経験や知識を活かすため	社会とのつながりを持ちたいため	その他	無回答	度数
34歳以下	0.0%	16.4%	1.6%	9.8%	4.9%	61
35歳以上59歳まで	0.0%	7.9%	5.3%	15.8%	13.2%	38
男性のパート・契約社員等全体	0.0%	13.1%	3.0%	12.1%	8.1%	99

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の男性の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

2. 販売・営業職のパート・契約社員の仕事と賃金

次に、パート・契約社員の仕事に関して、図表1-33は、雇用形態別に、現在の技能水準についての回答を集計したものである。集計から、全体では、「先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせるレベル」とする割合が約4割と高い。このほか、「単独で仕事をこなせるレベル」や「部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせることができるレベル」とする割合も、それぞれ2割台を占める。「先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせるレベル」とする割合は、1割台にとどまる。これには、集計対象において1年未満の勤続年数の回答者の割合が低いことも影響していると考えられる。

雇用形態別に見ると、「パートタイマー・アルバイト」よりも「契約社員」において、「部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせることができるレベル」とする割合が高く、「先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせるレベル」や「単独で仕事をこなせるレベル」とする割合は、その分、低くなっている。その背景として、「契約社員」では、後で確認す

るように、商品群責任者等の役職に就く層も 1 割程度を占める。また、「契約社員」では、そうしたフォーマルな職位につかない場合でも、後輩等に指導等を行う立場にあることが、「パートタイマー・アルバイト」よりも多い傾向にあるものと考えられる。

図表1-33 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員の雇用形態別、現在の技能の水準

	先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせるレベル	先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせるレベル	単独で仕事をこなせるレベル	部下や後輩に指示・助言をしながら仕事をさせること	職場で最も難しい仕事をこなせるレベル	無回答	合計	度数
パートタイマー・アルバイト	13.1%	45.3%	29.1%	10.5%	0.7%	1.4%	100.0%	574
契約社員	12.7%	37.9%	21.4%	27.1%	0.5%	0.5%	100.0%	1059
パート・契約社員等全体	12.8%	40.5%	24.1%	21.2%	0.6%	0.8%	100.0%	1633

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

図表1-34 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員の年齢層別、現在の技能の水準

	先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせるレベル	先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせるレベル	単独で仕事をこなせるレベル	部下や後輩に指示・助言をしながら仕事をさせること	職場で最も難しい仕事をこなせるレベル	無回答	合計	度数
20歳台以下	18.8%	37.2%	20.5%	22.3%	0.2%	0.9%	100.0%	430
30歳台	9.9%	36.5%	22.5%	30.5%	0.2%	0.5%	100.0%	436
40歳台	13.1%	37.9%	27.6%	18.7%	1.7%	1.1%	100.0%	359
50歳台	9.3%	50.5%	26.7%	12.5%	0.2%	0.7%	100.0%	408

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

このような技能の水準と、年齢層との関係はどのようなか。図表 1-34 は、パート・契約社員について、年齢層別に、技能水準についての回答を集計している。集計から、「部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせることができるレベル」とする割合は、30 歳台で約 3 割と最も高く、これに 20 歳台と 40 歳台の約 4 割が続く。他方、「先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせるレベル」とする割合は 50 歳台で特に高く、「単独で仕事をこなせるレベル」とする割合は、30 歳台以下でやや高い。総じて、必ずしも、年齢層が高いほど、技能

の水準が高いわけではないことが分かる。特に、「部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせることができるレベル」とする割合は、40歳以下の相対的に若い年齢層で高くなっている。これには、「パートタイマー・アルバイト」と比べて年齢層の若い「契約社員」が、「商品群責任者」等の役職も含め、より高度な仕事を担当する傾向にあることも反映していると考えられる。また、パート・契約社員では、正社員と異なり、年齢層が高いほど勤続年数が長く仕事に習熟しているというわけでもないことも影響していると考えられる。

図表1-35 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員の勤続年数別、現在の技能の水準

	先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせるレベル	先輩・上司の大きな指示で仕事をこなせるレベル	単独で仕事をこなせるレベル	部下や後輩に指示・助言をしながら仕事をさせることができるレベル	職場でも難しい仕事をこなせるレベル	無回答	合計	度数
1年未満	62.7%	23.5%	5.9%	3.9%	0.0%	3.9%	100.0%	51
1年以上3年未満	17.8%	44.6%	24.3%	12.4%	1.0%	0.0%	100.0%	202
3年以上5年未満	12.7%	40.2%	28.3%	17.6%	0.0%	1.2%	100.0%	244
5年以上10年未満	10.1%	40.1%	23.2%	25.6%	0.2%	0.8%	100.0%	641
10年以上	8.3%	40.8%	25.4%	23.5%	1.3%	0.6%	100.0%	468
パート・契約社員等全体	12.8%	40.5%	24.1%	21.2%	0.6%	0.8%	100.0%	1633

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。パート・契約社員等全体には、勤続年数について無回答の票も含めて集計。

そこで、図表 1-35 は、パート・契約社員について、勤続年数と技能水準との関係を見たものである。集計から、勤続 1 年未満の層では、「先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせるレベル」とする割合が 6 割台を占めて高い。勤続 1 年を超えるとその割合は 1 割台と低くなる。パート・契約社員等では、多くの場合、勤続 1 年未満の期間が、「大まかな指示」で仕事をこなせるようになるまでの技能の習得期間となっていると言える。入社 1 年を超えると、「大まかな指示」や「単独」で仕事をこなせるとする割合が、それぞれ 4 割台、2 割台を占める。また、勤続 10 年未満までの期間においては、勤続年数に伴い、「部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせることができるレベル」とする割合も徐々に高まる傾向が見られる。

以上のように、パート・契約社員の中でも、雇用形態や勤続年数により、技能水準は異なり、担当する仕事の難易度も異なると考えられる。このような仕事や技能の違いを反映して、パート・契約社員の賃金の水準には、幅があることが予想される。以下、調査から把握できる月収の水準についての回答をもとに、雇用形態及び勤続年数と、賃金との関係について見ることとする。

図表 1-36 は、まず、雇用形態別に、平均月収の分布を見たものである。集計から、「パートタイマー・アルバイト」では 10 万円台、「契約社員」では 10 万円台後半から 20 万円台前半が月収の中心となっている。このような分布の違いは、ひとつには、先に確認したように、

「パートタイマー・アルバイト」において、「契約社員」よりも所定労働時間が短い傾向にあることを反映していると考えられる。

図表1-36 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員の雇用形態別、月収の分布

	10万円未満	10万円以上15万円未満	15万円以上20万円未満	20万円以上25万円未満	25万円以上	無回答	合計	度数
パートタイマー・アルバイト	42.2%	45.8%	8.4%	0.7%	0.9%	2.1%	100.0%	574
契約社員	3.9%	33.5%	46.4%	11.4%	2.1%	2.7%	100.0%	1059
パート・契約社員等全体	17.3%	37.8%	33.0%	7.7%	1.7%	2.5%	100.0%	1633

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

このほか、「パートタイマー・アルバイト」と「契約社員」との間で、時間給の水準に違いがあることを反映している可能性もあろう。この点に関して、図表 1-37 は、雇用形態間の労働時間の分布の違いの影響をコントロールして、平均月収の水準を比較するため、所定労働時間 40 時間以上のパート・契約社員に限定して、平均月収の分布を見たものである。ただし、「パートタイマー・アルバイト」では、所定労働時間 40 時間以上の割合が低く、サンプルサイズが小さいことには、注意が必要である。あくまで参考値として確認することとする。集計から、所定労働時間 40 時間以上に限定し、フルタイム勤務者のみを比較しても、「パートタイマー・アルバイト」よりも「契約社員」の賃金水準が高い傾向にある。「パートタイマー・アルバイト」よりも「契約社員」において、時間給の水準も高い傾向にある可能性がある。

図表1-37 所定労働時間週40時間以上の販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員の雇用形態別、月収の分布

	10万円未満	10万円以上15万円未満	15万円以上20万円未満	20万円以上25万円未満	25万円以上	無回答	合計	度数
パートタイマー・アルバイト	18.2%	63.6%	12.1%	3.0%	3.0%	0.0%	100.0%	33
契約社員	2.4%	29.1%	50.8%	13.9%	2.4%	1.5%	100.0%	461

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」のうち、所定労働時間が40時間以上の組合員について集計。

パート・契約社員において、勤続年数と賃金とのあいだには、相関関係があるか。この点に関して、図表 1-38 は、やはり勤務時間の違いをコントロールするため、所定労働時間 40 時間以上のパート・契約社員に限定して、勤続年数と平均月収との関係を見たものである。集計から、平均月収が 20 万円台前半の割合は、勤続年数が長いほど、高い傾向にある。全体としても、勤続年数が長いほど、平均月収が高まる傾向が読み取れる。パート・契約社員

の中に、勤続に伴い昇給を得る層があることが示唆される。ただし、いずれの勤続年数のグループも平均月収の中心は 10 万円台後半であり、平均月収 25 万円以上とする割合は 1 割未満にとどまる。

図表1-38 所定労働時間週40時間以上の販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員の勤続年数

	10万円未満	10万円以上15万円未満	15万円以上20万円未満	20万円以上25万円未満	25万円以上	無回答	合計	度数
5年未満	5.8%	37.0%	47.1%	7.4%	0.5%	2.1%	100.0%	189
5年以上10年未満	1.1%	23.4%	57.4%	13.8%	2.7%	1.6%	100.0%	188
10年以上	3.7%	33.0%	36.7%	21.1%	5.5%	0.0%	100.0%	109
パート・契約社員等全体	3.4%	31.4%	48.2%	13.2%	2.4%	1.4%	100.0%	494

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」のうち、所定労働時間が40時間以上の組合員について集計。パート・契約社員等全体には、勤続年数について無回答の票も含めて集計。

3. 販売・営業職のパート・契約社員の就業意識

図表1-39 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員の雇用形態別、仕事と生活の比重

	仕事を中心になっている	どちらかという仕事中心	仕事と生活に適度に配分できている	どちらかという生活中心	生活を中心になっている	わからない	無回答	合計	度数
パートタイマー・アルバイト	7.1%	22.6%	51.9%	9.2%	2.8%	5.9%	0.3%	100.0%	574
契約社員	13.4%	38.1%	36.8%	3.4%	0.9%	6.8%	0.6%	100.0%	1059
パート・契約社員等全体	11.2%	32.6%	42.1%	5.5%	1.6%	6.5%	0.5%	100.0%	1633

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

それでは、販売・営業職のパート・契約社員は、現在の仕事に関して、どのような認識を持ち、どう評価しているだろうか。まず、図表 1-39 は、雇用形態別に、仕事と生活の比重についての認識について集計したものである。これから、「パートタイマー・アルバイト」では、「仕事と生活に適度に配分できている」とする割合が約 5 割と高い。これに対し、「契約社員」では、「どちらかという仕事中心」とする割合が約 4 割と高く、「仕事を中心となっている」と合わせると、5 割台が、「仕事中心」であるとしている。これは、「パートタイマー・アルバイト」と「契約社員」の労働時間の違いを反映していると考えられる。既に見たように、「パートタイマー・アルバイト」では、所定労働時間週 30 時間未満の層も 4 割台を占めるに対し、「契約社員」ではその割合は 1 割に満たず、多くはより長い所定労働時間のもと勤務していた。「契約社員」の仕事と生活の比重についての認識は、図表 1-20 で見た

「正社員」のそれに近いと言える。

次に、図表 1-40 は、雇用形態別に、「働きがい」についての評価を集計したものである。集計から、「パートタイマー・アルバイト」において「働きがい」を「感じている」割合が高いものの、雇用形態間での違いは大きいと言えない。いずれの雇用形態も、「働きがい」を「感じている」とする割合が、合わせて7割程度の多くを占めている。こうした分布は、図表 1-21 で見た正社員における分布とも同様である。

図表1-40 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員の雇用形態別、今の仕事に働きがいを感じているか

	十分感じている	ある程度感じている	あまり感じていない	全く感じていない	無回答	合計	度数
パートタイマー・アルバイト	11.0%	62.0%	21.4%	4.2%	1.4%	100.0%	574
契約社員	9.4%	59.5%	25.1%	5.3%	0.7%	100.0%	1059
パート・契約社員等全体	10.0%	60.4%	23.8%	4.9%	0.9%	100.0%	1633

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

図表1-41 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員の雇用形態別、「愛社精神」の程度

	非常に強い	どちらかといえば強い	どちらともいえない	どちらかといえば弱い	非常に弱い	無回答	合計	度数
パートタイマー・アルバイト	3.3%	38.0%	44.1%	9.6%	4.4%	0.7%	100.0%	574
契約社員	3.7%	35.0%	42.5%	13.0%	4.9%	0.8%	100.0%	1059
パート・契約社員等全体	3.6%	36.1%	43.0%	11.8%	4.7%	0.8%	100.0%	1633

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

図表 1-41 から、「愛社精神」について見ると、これも雇用形態間の違いは見られず、「どちらかといえば強い」ないし「どちらともいえない」とする割合が高い。図表 1-22 でみた「正社員」の集計結果と比べると、「愛社精神」の程度は、若干ではあるが低い傾向にある。

図表 1-42 は、パート・契約社員について、現在の仕事についての満足度の得点の平均値を集計したものである。得点化の方法は、「正社員」について集計した、図表 1-23 や図表 1-24 と同じである。集計から、雇用形態別に違いを見ると、やや大きな差(0.1ポイント以上)のある項目としては、「賃金水準」「昇進・昇格の度合い」「労働時間」について、「パートタイマー・アルバイト」のほうが満足度の得点が高く、「勤務形態や勤務時間帯」については、「契約社員」のほうが、満足度の得点が高くなっている。ただし、このうち「賃金水準」「昇進・昇格の度合い」については、両雇用形態とも、得点自体はマイナスであり、「不満」な傾向にある。

さらに、パート・契約社員の満足度得点を、図表 1-23 で見た「正社員」の満足度の得点

と比較すると、やや大きな差（0.1ポイント以上）のある項目としては、パート・契約社員のほうが、「正社員」よりも、「仕事の責任度合い」「賃金水準」「昇進・昇格の度合い」「職場の雰囲気や人間関係」に関して、満足度の得点は低く、「労働時間」「教育・訓練や能力開発」「福利厚生」についての満足度の得点は高い傾向にある。また、特に「パートタイマー・アルバイト」では、特に「労働時間」と「勤務形態や勤務時間帯」の満足度の得点が、「正社員」と比べて高い傾向にある。

図表1-42 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員の雇用形態別、満足度の得点の平均値

	パートタイマー・アルバイト	契約社員	パート・契約社員等全体
「現在の仕事内容」満足度	0.558	0.550	0.553
「仕事の責任度合い」満足度	0.498	0.481	0.487
「賃金水準」満足度	-0.364	-0.838	-0.676
「昇進・昇格の度合い」満足度	-0.014	-0.271	-0.183
「労働時間」時間満足度	0.678	0.230	0.383
「休日・休暇の取得」満足度	0.661	0.858	0.790
「勤務形態や勤務時間帯」満足度	0.620	0.262	0.385
「教育・訓練や能力開発」満足度	0.388	0.376	0.380
「自分に対する評価」満足度	0.496	0.397	0.431
「職場の雰囲気や人間関係」満足度	0.461	0.542	0.515
「福利厚生」満足度	0.742	0.685	0.705
度数	516	992	1508

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。ただし、表側の全ての事項の満足度について回答している票のみ集計している。満足度の得点として、「満足」= 2、「まあ満足」= 1、「やや不満」= -1、「不満」= -2と得点を割り振り、その平均値を集計した。

それでは、販売・営業職のパート・契約社員は、今後のキャリアについてどのような希望を持っているだろうか。図表 1-43 は、雇用形態別に、今後のキャリアについての希望を集計したものである。集計から、全体としては、「とくに希望はないが、職場で精一杯がんばる」ないし「転職・独立・退職」を考える割合が高い。特に「とくに希望はないが、職場で精一杯がんばる」とする割合は、「パートタイマー・アルバイト」で高く約 4 割弱を占める。他方、「転職・独立・退職」を考える割合は、「契約社員」で高く 3 割台を占める。このほか、「パートタイマー・アルバイト」では、「このまま定年まで働きたい」とする割合が、やや高く 2 割台を占めている。

図表1-43 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員の雇用形態別、今後のキャリアについての希望

	管理職として経営に携わりたい	専門職として会社で腕をふるいたい	一般職として会社に貢献したい	このまま定年まで働きたい	とくに希望はなく、成りに任せる	とくに希望はないが、職場で精一杯がんばる
パートタイマー・アルバイト	0.2%	2.3%	5.9%	23.9%	6.8%	39.2%
契約社員	1.9%	6.8%	6.2%	8.8%	7.6%	31.9%
パート・契約社員等全体	1.3%	5.2%	6.1%	14.1%	7.3%	34.5%
	転職・独立・退職	無回答	合計	度数		
パートタイマー・アルバイト	20.2%	1.6%	100.0%	574		
契約社員	35.4%	1.3%	100.0%	1059		
パート・契約社員等全体	30.1%	1.4%	100.0%	1633		

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

さらに、図表 1-44 は、販売・営業職のパート・契約社員について、年齢層別に、今後のキャリアについての希望を見たものである。集計から、「とくに希望はないが、職場で精一杯がんばる」とする割合は、年齢層が高いほど、高い。逆に、「転職・独立・退職」を考える割合は、年齢層が低いほど、高い傾向にある。また、「このまま定年まで働きたい」とする割合は、40歳台以降、高くなり、50歳台では約3割を占めている。

図表1-44 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員の年齢層別、今後のキャリアについての希望

	管理職として経営に携わりたい	専門職として会社で腕をふるいたい	一般職として会社に貢献したい	このまま定年まで働きたい	とくに希望はなく、成りに任せる	とくに希望はないが、職場で精	転職・独立・退職	無回答	合計	度数
20歳台以下	3.0%	4.7%	5.6%	3.7%	8.6%	26.3%	46.7%	1.4%	100.0%	430
30歳台	1.4%	7.6%	5.0%	6.0%	8.3%	33.3%	37.8%	0.7%	100.0%	436
40歳台	0.3%	5.6%	8.1%	17.3%	8.4%	38.2%	20.1%	2.2%	100.0%	359
50歳台	0.2%	2.9%	6.1%	30.9%	4.2%	41.2%	13.0%	1.5%	100.0%	408
パート・契約社員等全体	1.3%	5.2%	6.1%	14.1%	7.3%	34.5%	30.1%	1.4%	100.0%	1633

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

図表 1-45 は、サンプルサイズが限られるものの、参考までに、男性に限定して、販売・営業職のパート・契約社員における、年齢層と今後のキャリアに関する希望との関係を見たものである。集計から、男性では、「転職・独立・退職」を考える割合が、全体と比べてや

や高い。また、「とくに希望はないが、職場で精一杯がんばる」とする割合が、特に34歳以下の若年層で低いことも特徴的と言える。このほか、パート・契約社員の全体と比べて、34歳以下の若年層において「管理職として経営に携わりたい」とする割合がやや高く1割台を占める。また、「専門職として会社で腕を振りたい」とする割合も、年齢層に関わらず1割台を占める点も、パート・契約社員の全体と比べて特徴的と言える。

図表1-45 男性の販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員における年齢層別、今後のキャリアについての希望

	管理職として経営に携わりたい	専門職として会社で腕をふるいたい	一般職として会社に貢献したい	このまま定年まで働きたい	とくに希望はなく、成りに任せる	とくに希望はないが、職場で精一杯がんばる
34歳以下	14.8%	11.5%	6.6%	9.8%	4.9%	9.8%
35歳以上59歳まで	5.3%	13.2%	7.9%	13.2%	2.6%	23.7%
男性のパート・契約社員等全体	11.1%	12.1%	7.1%	11.1%	4.0%	15.2%
	転職・独立・退職	無回答	合計	度数		
34歳以下	42.6%	0.0%	100.0%	61		
35歳以上59歳まで	34.2%	0.0%	100.0%	38		
男性のパート・契約社員等全体	39.4%	0.0%	100.0%	99		

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の男性の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

図表1-46 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員の年齢層別、勤続するうえで「正社員になりたい」と思うか

	そう思う	そう思わない	無回答	合計	度数
20歳台以下	43.7%	49.5%	6.7%	100.0%	430
30歳台	45.6%	47.7%	6.7%	100.0%	436
40歳台	34.5%	58.8%	6.7%	100.0%	359
50歳台	16.4%	76.5%	7.1%	100.0%	408
パート・契約社員等全体	35.4%	57.8%	6.8%	100.0%	1633

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

パート・契約社員では、企業内で正社員転換を目指すことも、今後のキャリアに関する選択肢の一つとなろう。調査では、企業での正社員転換への希望について、「あなたは、今後も職場で働き続ける上で、どのような希望を持っていますか」という問いにより、「正社員になりたい」かどうかを「そう思う」か「そう思わない」かで回答するかたちで尋ねている。図表 1-46 から、年齢層別に、このような正社員転換への希望を見ると、特に30歳台まで

で、正社員転換を希望する層が4割台を占めて高い。それ以降の年齢層では、正社員転換を希望する割合は、年齢層が高いほど低く、40歳台では3割台、50歳台では1割台にとどまる。

図表1-47 男性の販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員における年齢層別、勤続するうえで「正社員になりたい」と思うか

	そう思う	そう思わない	無回答	合計	度数
34歳以下	78.7%	18.0%	3.3%	100.0%	61
35歳以上59歳まで	55.3%	28.9%	15.8%	100.0%	38
男性のパート・契約社員等全体	69.7%	22.2%	8.1%	100.0%	99

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の男性の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

図表 1-47 により、男性に限定して集計すると、男性では、全体として、正社員転換を希望する割合が、7割程度と高い。特に、34歳以下の若年層ではその割合は約8割を占めている。販売・営業職のパート・契約社員の中でも、特に男性では、正社員転換を希望する割合が高いと言える。

図表1-48 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員における、正社員転換の希望と他の条件についての希望との関係

	「賃金を引き上げてほしい」と「思う」割合	「より専門・高度な仕事がしたい」と「思う」割合	「能力向上のためいろいろな仕事を経験したい」と「思う」割合	「できるだけ長い期間勤務したい」と「思う」割合	「週の労働時間を増やしたい」と「思う」割合	「能力・経験に見合った賃金や処遇にしてほしい」と「思う」割合	「教育訓練や研修の機会を与えてほしい」と「思う」割合	度数
「正社員になりたい」と「思う」	97.2%	73.2%	80.8%	67.0%	21.6%	90.7%	75.8%	578
「正社員になりたい」と「思わない」	89.8%	7.2%	44.8%	43.0%	10.2%	77.4%	52.0%	944
パート・契約社員等全体	88.1%	42.3%	55.3%	49.3%	13.7%	78.0%	57.9%	1633

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。パート・契約社員等全体には、正社員転換の希望について無回答の票も含めて集計。また、表頭の各事項について、無回答の票も含めた回答者に占める割合を集計。

このように、販売・営業職のパート・契約社員においては、若年層や男性を中心に、正社員転換を希望する割合が高い。それでは、そうした層は、どのようなことを期待して、正社員転換を希望しているだろうか。この点に関して、図表 1-48 は、販売・営業職のパート・契約社員について、正社員転換の希望の有無別に、「あなたは、今後も職場で働き続ける上で、どのような希望を持っていますか」というかたちで聞いた、仕事や労働条件等について

の希望を集計したものである。それぞれの事項について、「そう思う」と回答した割合を集計している。

図表 1-48 から、正社員転換の希望の有無により、「そう思う」とする割合に大きな違いの見られる事項を挙げると、正社員転換の希望がある場合に、そうした希望がない場合と比べて、特に「より専門的・高度な仕事がしたい」や「能力向上のためいろいろな仕事を体験したい」、「教育訓練や研修の機会を与えてほしい」という希望について「そう思う」とする割合が高くなっている。これから、正社員転換を希望するパート・契約社員では、正社員転換により、より高度な仕事や幅広い仕事を体験することや、教育訓練の機会を得たりすることを特に期待する傾向にあることが読み取れる。このほか、より差は小さいものの、「できるだけ長い期間勤務したい」や「週の労働時間を増やしたい」「能力・経験に見合った賃金や処遇にしてほしい」とする割合も、正社員転換を希望する場合でより高くなっている。長期雇用や、フルタイム等での勤務、能力・経験に見合った賃金水準を得ることを期待して、正社員転換を希望する層も少なくないと考えられる。

4. 販売・営業職のパート・契約社員における役職の有無と仕事・賃金・就業意識

図表 1-33 で見たように、販売・営業職のパート・契約社員の中でも、担当する仕事の水準には違いがあると考えられた。その背景の一つとして、パート・契約社員の一部は、商品群責任者等の役職に就いて働いていることが指摘できる。

図表1-49 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員の雇用形態別、職位の構成

	店長・部長・フロア長等	売場管理者等	商品群責任者等	一般の販売員等	合計	度数
パートタイマー・アルバイト	0.5%	0.0%	0.2%	99.3%	100.0%	574
契約社員	2.1%	0.8%	11.6%	85.5%	100.0%	1059
パート・契約社員等全体	1.5%	0.6%	7.6%	90.3%	100.0%	1633

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

これに関して、図表 1-49 は、販売・営業職のパート・契約社員について、雇用形態別に、現在の職位の構成を見たものである。これから、特に「契約社員」では、「商品群責任者等」の職位に就く割合が1割程度を占めている。販売・営業職のパート・契約社員の中でも、このように「商品群責任者等」などの職位に就く層では、役職のない層と比べて、仕事内容や働き方、賃金、現在の仕事に対する評価や今後のキャリアについての希望が異なる可能性がある。また、こうした役職の有無は、年齢や性別といった個人の属性によっても異なる可能性がある。このほか、役職への登用は、勤続年数とも関係しよう。

そこで、以下では、販売・営業職のパート・契約社員について、「商品群責任者等」以上の役職の有無と、個人属性、勤続年数、仕事内容、働き方、賃金、就業意識との関係について、順に、明らかにしていきたい。なお、パート・契約社員の中にも、「店長・部長・フロア長」や「売場管理者等」であるとする社員が見られる。ただし、その比率は低く、また雇

用形態から考えて、店長や売場管理者等であっても、担当するのは、規模の小さな店舗やフロア、売場等の責任者である可能性もある。そこで、「商品群責任者等」から上の職位にあるものを合わせて、「役職あり（商品群責任者等）」という名称で集計することとした。

図表1-50 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員における役職の有無別、性別の構成

	男性	女性	無回答	合計	度数
役職あり(商品群責任者等)	8.9%	91.1%	0.0%	100.0%	158
役職なし(一般の販売員等)	5.8%	94.0%	0.2%	100.0%	1475
パート・契約社員等全体	6.1%	93.8%	0.2%	100.0%	1633

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

図表 1-50 から、役職の有無と、性別との関係を見ると、役職の有無により、性別の構成に大きな違いはない。販売・営業職のパート・契約社員において、女性比率が高いこともあり、「役職あり（商品群責任者等）」の層においても、おおむねその比率に対応した性別構成となっている。

次に、図表 1-51 より、役職の有無と、年齢層との関係を見ると、「役職あり（商品群責任者等）」では、20歳台と30歳台の比率がより高い。ひとつには、役職に就くことがより多い「契約社員」の年齢層が若い傾向にあることを反映していると考えられる。

図表1-51 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員における役職の有無別、年齢構成

	20歳台以下	30歳台	40歳台	50歳台	合計	度数
役職あり(商品群責任者等)	34.2%	42.4%	13.3%	10.1%	100.0%	158
役職なし(一般の販売員等)	25.5%	25.0%	22.9%	26.6%	100.0%	1475
パート・契約社員等全体	26.3%	26.7%	22.0%	25.0%	100.0%	1633

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

図表1-52 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員における役職の有無別、勤続年数の分布

	5年未満	5年以上 10年未満	10年以上	無回答	合計	度数
役職あり(商品群責任者等)	15.2%	54.4%	29.1%	1.3%	100.0%	158
役職なし(一般の販売員等)	32.1%	37.6%	28.6%	1.7%	100.0%	1475
パート・契約社員等全体	30.4%	39.3%	28.7%	1.7%	100.0%	1633

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

図表 1-52 は、役職の有無と、勤続年数との関係を見たものである。集計から、「役職あり（商品群責任者等）」では、5年以上10年未満の割合が特に高く5割台を占める。10年以上

の割合は、3割とより少なく、勤続が長いほど、役職に登用される傾向があるわけではない。なお、5年以上10年未満の勤続年数は、役職者の多くを占める「契約社員」の主な勤続年数と重なっている（図表1-4参照）。それゆえ、「役職あり（商品群責任者等）」に勤続年数が5年以上10年未満の割合が高いことは、役職者の多い「契約社員」の勤続年数の分布を反映している可能性がある。ただし、「契約社員」における勤続年数の分布と比べて、「役職あり（商品群責任者等）」では、勤続年数が5年未満の割合が低い。これから、「契約社員」においても、入社後すぐではなく、多くは5年以上の勤続を経てから商品群責任者等の役職に登用される場合が多いものと考えられる。

販売・営業職のパート・契約社員において、役職の有無は、それぞれの仕事内容にどう反映されているか。この点に関して、図表1-53は、パート・契約社員に、同じ職場の正社員との仕事や働き方の異同を尋ねた結果を役職の有無別に集計したものである。設問では、「あなたの仕事や働き方は、同じ職場の中の正社員と比較すると、どのような違いがありますか」として、表頭に示した各事項の違いを尋ねている。回答は、「正社員を上回る」「正社員と同じ」「正社員を下回る」の3つから選ぶものである。図表1-53では、このうち、「正社員を上回る」と「正社員と同じ」を合わせた割合を集計している。あくまで本人の認識ではあるものの、正社員の仕事や働き方との関係で、パート・契約社員における役職の有無による仕事内容の違いを知る手掛かりにはなる。

図表1-53 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員における役職の有無別、同じ職場の正社員との違いの認識

	「業務の内容」が正社員と「同じ」「上回る」とする割合	「仕事上で求められる責任」が正社員と「同じ」「上回る」とする割合	「配置転換や転勤の有無、範囲」が正社員と「同じ」「上回る」とする割合	「残業や休日出勤への対応」が正社員と「同じ」「上回る」とする割合	「勤務日以外での業務上の緊急時への対応」が正社員と「同じ」「上回る」とする割合	度数
役職あり(商品群責任者等)	69.6%	70.9%	34.8%	57.6%	49.4%	158
役職なし(一般の販売員等)	52.0%	51.0%	23.0%	39.6%	29.5%	1475
パート・契約社員等全体	53.7%	52.9%	24.1%	41.3%	31.4%	1633

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。各事項について、無回答も含めた回答者に占める割合を集計。

集計から、「役職あり（商品群責任者等）」では、「役職なし（一般の販売員等）」と比較して、「業務の内容」「仕事で求められる責任」「残業や休日出勤への対応」「勤務日以外での業務上の緊急時への対応」が、「同じ」ないし「上回る」と認識する割合がより高い。割合自

体としても、「役職あり（商品群責任者等）」では、「業務の内容」「仕事で求められる責任」については約7割、「残業や休日出勤への対応」については6割弱、「勤務日以外での業務上の緊急時への対応」については約5割が、「正社員」と「同じ」ないし「上回る」と答えている。「役職あり（商品群責任者等）」において、特に、仕事内容や責任については、正社員と同等以上であると認識している割合が高いと言える。残業や休日出勤、勤務日以外の業務対応についてもこれに準じる。

他方で、「配置転換や転勤の有無、範囲」については、役職の有無による違いが小さく、「役職あり（商品群責任者等）」でも、「同じ」ないし「上回る」とする割合は、3割台にとどまる。配置転換については、役職のある場合でも、パート・契約社員の場合、正社員とは異なり、配置転換を行わなかったり、配置転換の範囲が狭く限定されていたりする場合があります。このことを反映した認識と考えられる。

役職の有無と、経営情報の把握の程度との関係はどうか。図表 1-54 は、役職の有無別に、経営上の方針や目標等の把握状況を集計したものである。集計から、表頭に示したいずれの事項についても、「役職あり（商品群責任者等）」において、「知っている」とする割合がより高い。そして、「売場や課の目標・予算」や「自分の目標・予算」については、9割台の大多数が「知っている」としている。「役職あり（商品群責任者等）」のパート・契約社員では、所属する売場や個人の目標と予算の達成に向けて、担当する商品群等に関する管理を行っているものと考えられる。

図表1-54 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員における役職の有無別、方針や目標を「知っている」割合

	会社の経営理念や経営方針を「知っている」割合	会社全体の目標・予算を「知っている」割合	事業所や店舗全体の営業方針や目標・予算を「知っている」割合	部門・フロアの目標・予算を「知っている」割合	売り場や課の目標・予算を「知っている」割合	自分の目標・予算を「知っている」割合	度数
役職あり(商品群責任者等)	85.4%	45.6%	60.8%	77.2%	94.3%	94.9%	158
役職なし(一般の販売員等)	71.1%	33.8%	39.8%	57.2%	79.8%	76.5%	1475
パート・契約社員等全体	72.5%	35.0%	41.8%	59.2%	81.2%	78.3%	1633

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。各事項について、無回答も含めた回答者に占める割合を集計。

ただし、図表 1-10 で確認した、「正社員」における状況と比較すると、「正社員」の「商品群責任者等」と比べて、パート・契約社員の「役職あり（商品群責任者等）」では、特に「事業所や店舗全体の営業方針や目標・予算」と「部門・フロアの目標・予算」を知っている割合がやや低くなっている。パート・契約社員では、同じく「商品群責任者」等の役職に就いていても、正社員と比べて、店舗や部門など、所属する売場を超えた範囲の組織レベルの情報を得てない場合がやや多い傾向にある。

図表1-55 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員における役職の有無別、現在の技能の水準

	先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせるレベル	先輩・上司のたまかな指示で仕事をこなせるレベル	単独で仕事をこなせるレベル	部下や後輩に指示・助言をしながら仕事をさせること	職場で最も難しい仕事をこなせるレベル	無回答	合計	度数
役職あり(商品群責任者等)	7.0%	29.7%	7.6%	54.4%	0.6%	0.6%	100.0%	158
役職なし(一般の販売員等)	13.4%	41.6%	25.9%	17.7%	0.5%	0.8%	100.0%	1475
パート・契約社員等全体	12.8%	40.5%	24.1%	21.2%	0.6%	0.8%	100.0%	1633

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

さらに図表 1-55 は、販売・営業職のパート・契約社員について、役職の有無と、技能の水準との関係を見たものである。集計から、「役職あり（商品群責任者等）」では、「役職なし（一般の販売員等）」と比べて、「部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせることができるレベル」とする割合が高く、5 割台を占める。「役職あり（商品群責任者等）」では、商品群責任者等として、部下や後輩に指示や助言をする立場にあると考えられる。そうした役割を遂行できるような技能の水準にあると認識されているものと考えられる。

図表1-56 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員における役職の有無別、週の所定労働時間の分布

	20時間未満	20時間以上30時間未満	30時間以上40時間未満	40時間以上	無回答	合計	度数
役職あり(商品群責任者等)	1.3%	3.8%	31.6%	60.8%	2.5%	100.0%	158
役職なし(一般の販売員等)	4.1%	19.8%	47.1%	27.0%	2.1%	100.0%	1475
パート・契約社員等全体	3.8%	18.2%	45.6%	30.3%	2.1%	100.0%	1633

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

役職の有無は、働き方にどのような違いをもたらしているか。この点に関して、まず、図表 1-56 は、役職の有無別に、週の所定労働時間の構成を見たものである。集計から、「役職あり（商品群責任者等）」では、所定労働時間が週 40 時間以上である割合が、より高くなっている。これは、図表 1-6 で確認できる「契約社員」における週 40 時間以上の割合 (43.5%) よりも高い。販売・営業職のパート・契約社員の中でも、商品群責任者等の役職に従事する社員は、所定労働時間週 40 時間以上で働く割合が高いことが分かる。また、「役職あり（商

品群責任者等)」では、週 30 時間未満の割合は 1 割に満たないことから、役職のあるパート・契約社員に対しては、多くの場合、フルタイムないしそれに準じた労働時間の勤務が求められていることが分かる。

図表1-57 所定労働時間週40時間以上の販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員における役職の有無別、1ヵ月の残業時間

	時間外労働はしていない	5時間未満	5時間以上10時間未満	10時間以上20時間未満	20時間以上	無回答	合計	度数
役職あり(商品群責任者等)	8.0%	50.6%	21.8%	11.5%	5.7%	2.3%	100.0%	87
役職なし(一般の販売員等)	23.8%	52.8%	13.0%	4.8%	4.1%	1.5%	100.0%	269
パート・契約社員等全体	19.9%	52.2%	15.2%	6.5%	4.5%	1.7%	100.0%	356

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」で、所定労働時間40時間以上の組合員について集計。

図表 1-57 は、さらに、役職の有無別に、1ヵ月の残業時間の分布を集計している。集計から、「役職あり(商品群責任者等)」において、「時間外労働はしていない」割合がより低い。また、「役職あり(商品群責任者等)」のほうが、残業時間自体もやや長い傾向にある。ただし、役職の有無にかかわらず、5時間未満で残業をする割合が約5割を占める点は共通である。また、図表 1-15 で見た、正社員の残業時間の分布と比べると、「役職あり(商品群責任者等)」のパート・契約社員の残業時間は、「商品群責任者等」や「売場管理者等」の「正社員」より短い傾向にある。

図表1-58 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員における役職の有無別、月収の分布

	10万円未満	10万円以上15万円未満	15万円以上20万円未満	20万円以上25万円未満	25万円以上	無回答	合計	度数
役職あり(商品群責任者等)	1.9%	15.2%	49.4%	29.1%	1.9%	2.5%	100.0%	158
役職なし(一般の販売員等)	19.0%	40.3%	31.3%	5.4%	1.6%	2.5%	100.0%	1475
パート・契約社員等全体	17.3%	37.8%	33.0%	7.7%	1.7%	2.5%	100.0%	1633

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

パート・契約社員における、役職の有無に対応した、以上のような仕事や働き方の違いは、賃金にどう反映されているだろうか。図表 1-58 は、役職の有無別に、平均月収の分布を見たものである。集計から、「役職あり(商品群責任者等)」のほうが、平均月収は高い傾向にあり、15万円台後半から20万円台前半が、中心となっている。

こうした傾向は、ひとつには、図表 1-56 で確認した通り、「役職あり(商品群責任者等)」において、所定労働時間が長いことを反映していると考えられる。そこで、図表 1-59 は、所定労働時間の違いによる影響をコントロールするため、所定労働時間週 40 時間以上の層

に限定して、役職の有無と、平均月収との関係を見たものである。集計から、所定労働時間が週40時間以上の層に限定しても、販売・営業職のパート・契約社員において、「役職あり（商品群責任者等）」のほうが、平均月収がより高い傾向にあることが確認できる。販売・営業職のパート・契約社員において、役職者の賃金水準は、非役職者よりも高い傾向にあると考えられる。

図表1-59 所定労働時間週40時間以上の販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員における役

	10万円未満	10万円以上15万円未満	15万円以上20万円未満	20万円以上25万円未満	25万円以上	無回答	合計	度数
役職あり(商品群責任者等)	0.0%	10.4%	54.2%	30.2%	3.1%	2.1%	100.0%	96
役職なし(一般の販売員等)	4.3%	36.4%	46.7%	9.0%	2.3%	1.3%	100.0%	398
パート・契約社員等全体	3.4%	31.4%	48.2%	13.2%	2.4%	1.4%	100.0%	494

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」で、所定労働時間40時間以上の組合員について集計。

販売・営業職のパート・契約社員において、役職の有無により、就業意識はどう異なるだろうか。図表1-60は、まず、役職の有無と、仕事と生活の比重についての認識との関係を見たものである。集計から、「役職あり（商品群責任者等）」では、「役職なし（一般の販売員等）」よりも、「仕事を中心になっている」や「どちらかという仕事中心」とする割合が高い。役職者では、仕事と生活の比重が仕事のほうに置かれていると認識している割合が高いと言える。

図表1-60 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員における役職の有無別、仕事と生活の比重

	仕事を中心になっている	どちらかという仕事中心	仕事と生活に適度に配分できている	どちらかという生活中心	生活を中心になっている	わからない	無回答	合計	度数
役職あり(商品群責任者等)	22.8%	47.5%	22.8%	2.5%	0.6%	3.2%	0.6%	100.0%	158
役職なし(一般の販売員等)	10.0%	31.1%	44.2%	5.8%	1.7%	6.8%	0.5%	100.0%	1475
パート・契約社員等全体	11.2%	32.6%	42.1%	5.5%	1.6%	6.5%	0.5%	100.0%	1633

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

図表1-61は、仕事に関わる各事項についての満足度の得点を役職の有無別に集計したものである。集計から大きな違い(0.1ポイント以上)の見られる事項を見ると、「役職あり（商品群責任者等）」のほうが、「役職なし（一般の販売員等）」と比べて、「労働時間」と「勤務

形態や勤務時間帯」についての満足度の得点は低く、「休日・休暇の取得」と「職場の雰囲気や人間関係」についての満足度の得点は高い傾向にある。このうち、「労働時間」と「勤務形態や勤務時間帯」の満足度については、「役職あり（商品群責任者等）」では、「役職なし（一般の販売員等）」より、所定労働時間や残業時間が長い傾向にあることを反映している可能性がある。以上に挙げた事項以外の、仕事内容や処遇等に関わる事項の満足度については、役職の有無による大きな違いは見られない。

図表1-61 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員における役職の有無別、満足度の得点の平均

	役職あり (商品群責任者等)	役職なし (一般の販売員等)	パート・ 契約社員 等全体
「現在の仕事内容」満足度	0.544	0.554	0.553
「仕事の責任度合い」満足度	0.517	0.483	0.487
「賃金水準」満足度	-0.664	-0.677	-0.676
「昇進・昇格の度合い」満足度	-0.121	-0.190	-0.183
「労働時間」時間満足度	0.141	0.410	0.383
「休日・休暇の取得」満足度	0.913	0.777	0.790
「勤務形態や勤務時間帯」満足度	0.201	0.405	0.385
「教育・訓練や能力開発」満足度	0.322	0.386	0.380
「自分に対する評価」満足度	0.416	0.433	0.431
「職場の雰囲気や人間関係」満足度	0.644	0.500	0.515
「福利厚生」満足度	0.658	0.710	0.705
度数	149	1359	1508

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。ただし、表側の全ての事項の満足度について回答している票のみ集計している。満足度の得点として、「満足」= 2、「まあ満足」= 1、「やや不満」= -1、「不満」= -2と得点を割り振り、その平均値を集計した。

それでは、今後のキャリアに関する希望の点で、役職の有無による違いは見られるだろうか。図表 1-62 は、役職の有無別に、今後のキャリアについての希望について集計したものである。集計から、役職の有無により、今後のキャリアについての希望に関して、大きな違いは見られない。そして、役職の有無にかかわらず、「とくに希望はないが、職場で精一杯がんばる」及び「転職・独立・退職」を考える割合が、それぞれ3割程度と多くなっている。ただし、「役職なし（一般の販売員等）」では、「このまま定年まで働きたい」とする割合がやや多く1割台を占める。これは、「役職なし（一般の販売員等）」のほうが、「パートタイマー・アルバイト」の比率が高く、その分、年齢構成が高い傾向にあることを反映していると考えられる。

	管理職 として 経営に 携わり たい	専門職 として 会社で 腕をふ るいた い	一般職 として 会社に 貢献し たい	このま ま定年 まで働 きたい	とくに 希望は なく、 成り行 きに任 せる	とくに 希望は ない が、職 場で精 一杯が んばる	転職・ 独立・ 退職	無回 答	合計	度数
役職あり(商品群責任者等)	3.2%	9.5%	7.0%	6.3%	8.2%	30.4%	33.5%	1.9%	100.0%	158
役職なし(一般の販売員等)	1.1%	4.7%	6.0%	14.9%	7.3%	34.9%	29.7%	1.4%	100.0%	1475
パート・契約社員等全体	1.3%	5.2%	6.1%	14.1%	7.3%	34.5%	30.1%	1.4%	100.0%	1633

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・

	管理職 として 経営に 携わり たい	専門職 として 会社で 腕をふ るいた い	一般職 として 会社に 貢献し たい	このま ま定年 まで働 きたい	とくに 希望は なく、 成り行 きに任 せる	とくに 希望は ない が、職 場で精 一杯が んばる	転職・ 独立・ 退職	無回 答	合計	度数
役職あり(商品群責任者等)	4.1%	10.7%	8.3%	2.5%	7.4%	27.3%	38.8%	0.8%	100.0%	121
役職なし(一般の販売員等)	1.9%	5.4%	4.8%	5.2%	8.6%	30.2%	42.8%	1.1%	100.0%	745
パート・契約社員等全体	2.2%	6.1%	5.3%	4.8%	8.4%	29.8%	42.3%	1.0%	100.0%	866

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する39歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

そこで、「役職あり（商品群責任者等）」の多くを占める30歳台以下に限定して、役職の有無別に、今後のキャリアについての希望について集計したのが、図表1-63である。集計からは、30歳台以下の販売・営業職のパート・契約社員において、役職の有無により、今後のキャリアに関する希望の違いはほとんどないことが確認できる。

正社員転換への希望についてはどうか。図表1-64は、役職の有無別に、正社員転換の希望の有無を集計したものである。集計から、「役職あり（商品群責任者等）」のほうが、正社員転換を希望する割合がやや高く、4割台を占める。ただし、「役職あり（商品群責任者等）」では、「役職なし（一般の販売員等）」よりも年齢構成が低いために、こうした傾向が見られるのかもしれない。

そこで、図表1-65は、30歳台以下に限定して、役職の有無と正社員転換の希望との関係を見たものである。集計から、30歳台に限定すると、役職の有無により、正社員転換の希望に違いは見られない。図表1-64で見られた傾向は、役職の有無による影響よりも、役職の違いに伴う年齢層の違いによる影響が大きいと考えられる。そして、少なくとも30歳台以下の年齢層を見る限り、販売・営業職のパート・契約社員においては、役職に就くことで、正社員転換への希望を持つようになるとは言えない。そして、30歳台以下の販売・営業職

のパート・契約社員では、役職の有無にかかわらず、4割台を占める多くが、正社員転換を希望している。

図表1-64 販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員の年齢層別、勤続するうえで「正社員になりたい」と思うか

	そう思う	そう思わない	無回答	合計	度数
役職あり(商品群責任者等)	42.4%	41.1%	16.5%	100.0%	166
役職なし(一般の販売員等)	34.6%	59.6%	5.8%	100.0%	1842
パート・契約社員等全体	35.4%	57.8%	6.8%	100.0%	2008

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する59歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

図表1-65 30歳台までの販売・営業職のパート・アルバイト・契約社員の年齢層別、勤続するうえで「正社員になりたい」と思うか

	そう思う	そう思わない	無回答	合計	度数
役職あり(商品群責任者等)	44.6%	38.0%	17.4%	100.0%	121
役職なし(一般の販売員等)	44.7%	50.3%	5.0%	100.0%	745
パート・契約社員等全体	44.7%	48.6%	6.7%	100.0%	866

注)大手小売企業で営業・販売職に従事する39歳以下の「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の組合員について集計。

第5節 事実発見のまとめ

以上、この章では、大手小売企業に勤務する販売・営業職の正社員とパート・契約社員に焦点をあて、既存のアンケート調査（『第6回 JSD 意識調査』）の再集計により、企業内キャリアと就業意識の実態を明らかにした。本章での事実発見をまとめると以下ようになる。

（雇用形態別の分析から）

- 1) 個人属性を確認すると、「正社員」では、男性が半数近くを占める一方で、「パートタイマー・アルバイト」と「契約社員」では、9割以上の大多数を女性が占める。学歴では、「正社員」「契約社員」「パートタイマー・アルバイト」の順に、前者ほど大卒者の割合が高い。年齢を見ると、「契約社員」で年齢層が若く、30歳台までで7割近くを占める。これに対し、「パートタイマー・アルバイト」では、50歳台の割合が約半数を占める。正社員は、30歳台と40歳台の比率が高い。ただし、組合員調査のため、「正社員」では、部長層等以上の職位にある「正社員」は集計対象外となっている。
- 2) 勤続年数を見ると、「正社員」では、10年以上の割合が7割を超える。「パートタイマー・アルバイト」でも、勤続10年以上の割合は4割程度と高い。「契約社員」では、勤続10年以上の割合は2割程度にとどまるものの、勤続5年以上10年未満の割合が4割程度を占める。なお、「正社員」の年齢層と勤続年数との関係から判断する限り、「正

社員」の多くを新卒採用者が占めると考えられる。

- 3) 週の所定労働時間について見ると、「正社員」では、40 時間以上の割合が 5 割台、30 時間以上 40 時間までの割合が 3 割台を占める。企業により、週の所定労働時間に違いがあるものと考えられる。「パートタイマー・アルバイト」では、30 時間以上 40 時間までと 20 時間以上 30 時間までがそれぞれ 4 割程度を占める。他方、「契約社員」では、30 時間以上 40 時間までと 40 時間以上の割合が、いずれも 4 割台を占める。
- 4) 「正社員」のほぼ全員、「契約社員」の 8 割台、「パートタイマー・アルバイト」の約 5 割が、賞与の支給対象となっている。

（「正社員」についての分析から）

- 5) 販売・営業職の「正社員」について見ると、主に 30 歳台以降が、売場管理者への昇進が行われる年齢層となっている。また、20 歳台のうちから、商品群責任者に昇進する社員が少なくない。他方で、役職のない販売員等として長期にわたり勤続する層も少なくない。
- 6) 男性では、女性よりも、全体として「売場管理者等」の割合が高い。年齢層別にみると、男性では、20 歳台の内から売場内の商品群責任者に昇進する社員の割合が女性より高い。また、30 歳台以降の年齢層では、男性のほうが、「売場管理者等」の割合が高くなっている。これに対し、女性では、「売場管理者等」の割合は、年齢層を通じて 1 割前後にとどまる。「正社員」の中でも、売場管理者へと昇進するキャリアを歩む層は、男性で多いと言える。
- 7) 技能水準に関して、「売場管理者等」や「商品群責任者等」では、特に「部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせることができるレベル」とする割合が高い。特に「売場管理者等」でその割合が高く半数を占める。他方で、「一般の販売員等」においても、「先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせるレベル」とする割合は、1 割程度にとどまっており、多くは、ある程度、「大まかな指示で」もしくは「単独で」、自律的に仕事を遂行できる技能水準にあると考えられる。
- 8) 上位の役職者ほど、自分の所属する売場の目標や予算だけでなく、上位の組織にあたる企業や店舗、部門等の具体的な目標や予算について広く把握する傾向にある。また、正社員の多くは、「一般の販売員等」も含め、仕事の進め方に関して裁量を持ち、短期的な成果を求められ、チームワークが必要とされるとしている。そして、おおむね上位の役職者ほど、こうした認識を持つ割合が高い。
- 9) いずれの職位でも、8 割以上が残業を行っている。ただし、残業時間は、上位の職位ほど、やや長くなる傾向にある。とはいえ、残業時間が「20 時間以上」の割合は、「売場管理者等」でも 2 割程度である。残業の理由として、「売場管理者等」と「商品群責任者等」では、「会社や職場の業績向上のため」を挙げる割合がやや高い。「一般の販売員等」では、「突発的な業務のため（接客など）」とする割合が、上位の役職者よりもやや高い。
- 10) 販売・営業職の「正社員」の平均月収は、年齢層が高いほど、高い傾向にある。販売・営業職の正社員では、勤続に伴い、徐々に昇給していく傾向にあると言える。また、上位の役職ほど、平均月収の水準は高い傾向にある。ただし、同じ職位でも、平均月収の分布には幅がある。そして、役職のない「一般の販売員等」でも、年齢層が高いほど、

平均月収が高い傾向にある。

- 11) 仕事と生活の比重は、仕事に置かれる傾向にある。また、上位の役職者ほど、「仕事を中心となっている」とする割合が高い。より上位の役職者ほど、働きがいを感じているとする割合が高く、「愛社精神」が強いとする傾向にある。
- 12) 「現在の仕事内容」「仕事の責任度合い」「昇進・昇格の度合い」「職場の雰囲気や人間関係」については、上位の役職者ほど、満足度が高い傾向にある。また、「賃金水準」「勤務形態や勤務時間帯」「自分に対する評価」については、特に「売場管理者等」において、満足度が高い。これに対し、「休日・休暇の取得」「教育・訓練や能力開発」については、下位の職位のあるほど、満足度が高い傾向にある。
- 13) 30歳台の相対的に早い時期に「売場管理者等」に昇進した層で、仕事や責任、賃金、昇進・昇格、人事評価等の幅広い事項への満足度が高い傾向にある。これらの層では、労働時間や休暇取得等に関する満足度も、低いとはいえず、仕事の関する全体的な満足度も高い可能性がある。
- 14) 販売・営業職の「正社員」の中でも、今後のキャリアに関する希望は様々である。男性では、特に、20歳台と30歳台で、「管理職として経営に携わりたい」とする割合が高い。他方、女性では、年齢層に関わらず、その割合は1割未満と低い。男女とも、年齢層が若いほど、「転職・独立・退職」を考える割合が高い。また、特に40歳台以降では、年齢層が高いほど「このまま定年まで働きたい」とする割合が高い。
- 15) 上位の役職者ほど、「管理職として経営に携わりたい」とする割合が高い。他方で、「とくに希望はなく、成り行きに任せる」や「転職・独立・退職」を考える割合は、下位の職位ほどやや高くなっている。
- 16) 今後のキャリアについての希望を年齢層別にみると、20歳台以下では、職位よりも、性別による違いが大きい。特に「管理職として経営に携わりたい」とする割合は、職位に関わらず、女性では1割未満にとどまるのに対し、男性では、4割台を占める。30歳台において、男性では、特に「売場管理者等」の職位にある層で、「管理職として経営に関わりたい」とする割合が高く6割台を占める。また「商品群責任者等」や「一般の販売員等」でもその割合は4割台と多い。40歳台と50歳台では、職位や性別にかかわらず、「このまま定年まで働きたい」とする割合がより若い年齢層と比べて高い。

（「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」についての分析から）

- 17) 「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」について見ると、現在の雇用形態での就業理由として、「主たる生計費とするため」と「正社員として就職できなかったため」とする理由を挙げる割合が4割台と高い。雇用形態別では、「契約社員」で特にこうした理由を挙げる割合が高く5割前後を占める。他方、「パートタイマー・アルバイト」では、「家計の補助とするため」とする割合が3割台と高く、「小遣い等自分の自由になるお金が欲しいため」「社会とのつながりを持ちたいため」という理由を挙げる割合もそれぞれ2割台を占める。
- 18) 若い年齢層ほど、主たる生計費のため働き、正社員としての就業機会を得られなかったために、パート・契約社員等として就業しているとする割合が高い。他方、40歳以降では、家計の補助や社会とのつながりを持つなど、その他の理由を挙げる割合が高い傾向にある。男性では、「主たる生計費とするため」及び「正社員として就職できなかった

ため」とする割合が特に高い。

- 19) 技能水準に関して、「先輩・上司の大まかな指示で仕事をこなせるレベル」とする割合が約4割を占める。このほか、「単独で仕事をこなせるレベル」や「部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせることができるレベル」とする割合も、それぞれ2割台を占める。これに対し、「先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせるレベル」とする割合は、1割台にとどまる。ただし、勤続1年未満の層では、「先輩・上司の細かな指示で仕事をこなせるレベル」とする割合が6割台を占める。また、「部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせることができるレベル」とする割合は、「パートタイマー・アルバイト」よりも「契約社員」で高く、40歳以下の年齢層で高く、勤続10年未満まででは、勤続年数が長いほど高い傾向にある。
- 20) 「パートタイマー・アルバイト」では10万円台、「契約社員」では10万円台後半から20万円台前半が月収の中心となっている。所定労働時間40時間以上に限定すると、「パートタイマー・アルバイト」よりも「契約社員」の平均月収は高い傾向にある。また、平均月収が20万円台前半の割合は、勤続年数が長いほど高く、全体としても、勤続年数が長いほど、平均月収が高くなる傾向にある。ただし、いずれの勤続年数のグループも平均月収の中心は10万円台後半であり、平均月収25万円以上とする割合は1割未満にとどまる。
- 21) 「パートタイマー・アルバイト」では、「仕事と生活に適度に配分できている」とする割合が約5割と高い。これに対し、「契約社員」では、同割合は3割台にとどまり、約半数が「仕事中心」としている。「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」ともに、「働きがい」を「感じている」とする割合は、合わせて7割程度を占める。「愛社精神」については、「どちらかといえば強い」ないし「どちらともいえない」とする割合が高い。
- 22) 仕事への満足度を見ると、「賃金水準」「昇進・昇格の度合い」「労働時間」については、「パートタイマー・アルバイト」において満足度が高く、「勤務形態や勤務時間帯」については、「契約社員」のほうが、満足度が高い傾向にある。ただし、このうち「賃金水準」「昇進・昇格の度合い」については、両雇用形態とも、得点自体はマイナスであり、「不満」な傾向にある。「正社員」と比較すると、「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」のほうが、「仕事の責任度合い」「賃金水準」「昇進・昇格の度合い」「職場の雰囲気や人間関係」に関する満足度は低く、「労働時間」「教育・訓練や能力開発」「福利厚生」についての満足度は高い傾向にある。また、特に「パートタイマー・アルバイト」では、「労働時間」と「勤務形態や勤務時間帯」の満足度の得点が、「正社員」と比べて高い。
- 23) 今後のキャリアについての希望としては、両雇用形態とも、「とくに希望はないが、職場で精一杯がんばる」や「転職・独立・退職」を考える割合が高い。ただし、「パートタイマー・アルバイト」では、「このまま定年まで働きたい」とする割合が、やや高く2割台を占める。年齢層別にみると、「とくに希望はないが、職場で精一杯がんばる」とする割合は、年齢層が高いほど高く、「転職・独立・退職」を考える割合は、年齢層が低いほど高い。また、「このまま定年まで働きたい」とする割合は、40歳台以降、高くなり、50歳台では約3割を占める。男性では、「転職・独立・退職」を考える割合が、全体と比べてやや高い。

- 24) 正社員転換を希望する割合は、おおむね年齢層が低いほど高く、30歳台まででは4割台を占める。また、男性では、正社員転換を希望する割合が特に高い。正社員転換を希望する「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」は、正社員転換により、より高度な仕事や幅広い仕事を経験することや、教育訓練の機会を得たりすることを期待している。また、長期雇用や、フルタイム等での勤務、能力・経験に見合った賃金水準を得ることを期待して、正社員転換を希望する層も少なくないと考えられる。
- 25) 「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の中にも「商品群責任者」等の役職に就いている層が見られる。その比率は特に「契約社員」で高く、「契約社員」では「商品群責任者等」の職位に就く割合が1割程度を占める。
- 26) 「パートタイマー」「契約社員」について、役職の有無と、個人属性等との関係を見ると、性別構成については、役職の有無による大きな違いはない。「役職あり（商品群責任者等）」では、「役職なし（一般の販売員等）」と比べて、20歳台と30歳台、勤続年数5年以上10年未満の割合が高い。なお、「役職あり（商品群責任者等）」において、勤続年数10年以上の割合は、勤続年数5年以上10年未満の割合よりも低いことから、勤続が長いほど、役職に登用されているわけではない。
- 27) 「役職あり（商品群責任者等）」では、特に、仕事内容や責任について、同じ職場の正社員と「同じ」ないし「上回る」と認識する割合が高い。残業や休日出勤、勤務日以外の業務対応についてもこれに準じる。他方で、「配置転換や転勤の有無、範囲」については、役職の有無による違いが小さく、「役職あり（商品群責任者等）」でも、「同じ」ないし「上回る」とする割合は、3割台にとどまる。
- 28) 経営上の方針や目標等の把握状況を見ると、「役職あり（商品群責任者等）」において、幅広い情報を「知っている」とする割合がより高い。特に、「役職あり（商品群責任者等）」では、「売場や課の目標」や「自分の目標・予算」については、9割台の大多数が「知っている」としている。ただし、「正社員」の「商品群責任者等」と比べると、「パートタイマー・アルバイト」「契約社員」の「役職あり（商品群責任者等）」では、特に「事業所や店舗全体の営業方針や目標・予算」と「部門・フロアの目標・予算」を知っている割合がやや低い。
- 29) 「役職あり（商品群責任者等）」では、「役職なし（一般の販売員等）」と比べて、「部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせることができるレベル」とする割合が高く、5割台を占める。
- 30) 「役職あり（商品群責任者等）」では、所定労働時間が週40時間以上である割合が、より高い。また、「役職あり（商品群責任者等）」の大多数が、週30時間以上の所定労働時間で勤務している。「役職あり（商品群責任者等）」のほうが、残業時間自体もやや長い傾向にある。ただし、「商品群責任者」や「売場管理者等」の「正社員」と比べると、残業時間はより短い傾向にある。
- 31) 「役職あり（商品群責任者等）」のほうが、平均月収は高い傾向にあり、15万円台後半から20万円台前半が、中心となっている。所定労働時間が週40時間以上の層に限定しても、販売・営業職のパート・契約社員において、「役職あり（商品群責任者等）」のほうが、より平均月収は高い傾向にある。
- 32) 「役職あり（商品群責任者等）」では、仕事と生活の比重が仕事のほうに置かれていると

認識している割合が高い。「役職あり（商品群責任者等）」のほうが、「役職なし（一般の販売員等）」と比べて、「労働時間」と「勤務形態や勤務時間帯」についての満足度は低く、「休日・休暇の取得」と「職場の雰囲気や人間関係」についての満足度は高い傾向にある。仕事内容や処遇等に関わる事項の満足度は、役職の有無による大きな違いは見られない。

- 33) 役職の有無により、今後のキャリアについての希望に関して、大きな違いは見られない。そして、役職の有無にかかわらず、「とくに希望はないが、職場で精一杯がんばる」及び「転職・独立・退職」を考える割合が、それぞれ3割程度と多い。正社員転換を希望する割合は、「役職あり（商品群責任者等）」のほうがやや高い。ただし、「役職あり（商品群責任者等）」の多い30歳台までの年齢層に限定すると、役職の有無により、正社員転換の希望に違いは見られない。

以上のように、総じて、大手小売企業の販売・営業職では、正社員とパート・契約社員とのあいだで、企業内キャリアに違いがあるほか、正社員のあいだや、パート・契約社員のあいだでも、雇用形態内での企業内キャリアは多様化していた。

すなわち、正社員の中には、勤続に伴い、徐々に、商品群責任者や売場管理者へと昇進していくような、典型的な管理職昇進型のキャリアを歩む層がある一方で、長期にわたり、商品群責任者あるいは役職のない一般の販売員等として勤続を重ねる層も見られる。これに対し、パート・契約社員として売場管理者に登用されるのは、ごく例外的と見られる。とはいえ、パート・契約社員の中にも、一部ではあるが、商品群責任者等の役職に登用される層があることが確認できた。役職に就くパート・契約社員の勤続年数は、5～10年までの割合が高いことから、勤続を通じて、商品群責任者等の役職に登用される場合が多いものと考えられる。

ただし、正社員の企業内キャリアは、男女間でも大きく異なる。そして、管理職昇進型の企業内キャリアを歩むものは、男性の正社員においてより多い。とはいえ、男女ともに、正社員の企業内キャリアが多様化していることも確認できた。なお、パート・契約社員では、大多数を女性が占めている。

こうしたキャリアの状況を背景に、職位としては、主として、商品群責任者や一般の販売員において、正社員とパート・契約社員の職域が重なり合っている。そして、40歳台以上の長期の勤続を積んだ正社員であっても、パート・契約社員と同様に、商品群責任者や一般の販売員として、勤務する層は少なくない。その結果、パート・契約社員の認識においては、特に、商品群責任者等として働く層において、同じ職場の正社員と同様の仕事を担当しているという認識を持つものが多い。ただし、特に、配置転換の範囲に関しては、商品群責任者等の職位に就くパート・契約社員であっても、正社員と比べて拘束性が小さいと認識する割合が高く、雇用形態により配置転換の範囲に制度的な違いを設けている場合が多いものと考えられる。

このように、正社員とパート・契約社員それぞれの雇用形態の中で、役職昇進の有無やタイミングには、違いが生じている。そして、役職の有無や職位の違いにより、同じ雇用形態の中でも、各社員が経験する仕事の性格や働き方、賃金の水準は異なり、仕事に関する評価も異なっていた。

すなわち、正社員では、上位の役職ほど、仕事における裁量度が高い一方で、進捗管理が厳しく、短期の成果を求められる傾向にある。その分、賃金水準はより高い。働き方の面では、残業時間も長く、仕事と生活のバランスはより仕事のほうに置かれがちとなる。そうしたなか、上位の役職者ほど、仕事内容や賃金、昇進・昇格や評価などの面で、仕事に関する満足度が高い傾向が見られた。特に、売場管理者等への昇進が本格化すると考えられる 30 歳台では、そうした傾向が強かった。管理職昇進型のキャリアを歩む層で、仕事に関する満足度が高い傾向にあると言える。また、男性の正社員では、上位の役職者ほど、今後のキャリアとして、管理職昇進型のキャリアを希望する割合が高かった。他方で、女性の正社員では、年齢層や現在の職位に関わらず、管理職昇進型のキャリアを希望する割合が、男性と比べて低い傾向にある。女性の正社員では、今後のキャリアに関して「とくに希望はないが、職場で精一杯がんばる」という意識を持つ割合が、年齢や職位に関わらず、一貫して高い傾向にあった。

パート・契約社員の中でも、商品群責任者等の職位にある層では、上記の通り、仕事や責任が正社員と同じと認識している割合がより高く、売場の目標や予算を把握する割合も高い。働き方の面ではフルタイム勤務の割合が高く、仕事と生活のバランスも仕事のほうに置かれる傾向が見られた。その分、パート・契約社員の中では、賃金水準もより高い傾向にある。仕事に関する評価は、休日・休暇の取得や人間関係について満足度がより高く、労働時間や勤務形態等に関する満足度がより低い。ただし、仕事内容や責任、賃金水準や昇進・昇格、人事評価等に関しては、役職の有無による明確な違いは見られなかった。また、今後のキャリアについての希望や正社員転換への期待についても、役職による違いは見られない。役職の有無にかかわらず、とりわけ 30 歳台までのパート・契約社員では、正社員転換を希望する割合が高い。正社員転換により、より高度な仕事や幅広い仕事を経験する機会や、より充実した能力開発の機会を得ることが特に期待されている。

以上のように、大手小売企業の販売・営業職において、正社員の中でも、パート・契約社員の中でも、役職昇進の有無やタイミングに関して、各人のたどる企業内キャリアは多様化している¹。そして、企業内でのキャリアの違いは、経験する仕事や働き方、賃金水準の違いをもたらし、仕事に関する評価にも影響を与えている。ただし、今後のキャリアについての希望は、性別や年齢層による違いが大きく、現在の職位に関わらず、正社員では、男性で管理職昇進型のキャリアを希望する割合が高く、また、非正社員では、30 歳台までの年齢層で、正社員への転換を期待する割合が高かった。

雇用形態の中での企業内キャリアの違いは、本人のキャリアに関する希望のほか、昇進選抜の過程での能力や意欲の評価、企業や店舗、売場間での能力開発の機会の違いなど、様々な要因が作用して生じているものと考えられる。そして、特に、一般の販売員から商品群責任者、正社員ではさらに売場管理者へという企業内キャリアの形成においては、売場管理者等のライン管理者の果たす役割が大きいと考えられる²。すなわち、売場管理者等のライン

¹ 日本の大手企業一般における企業内キャリアの多様化の実態について、正社員に関しては佐野（2015）、パート・契約社員等に関しては佐野（2011）を参照されたい。

² 人材育成を含む人事管理に関してライン管理者が果たす役割についての研究レビューとしては佐野（2015）を参照されたい。

管理者が、部下となる販売員等の各社員について、今後のキャリアに関する希望や適性を把握し、動機付け、日々の売場での仕事の割り振りや指示・指導を行うことで、各人の能力開発を図り、各人の企業内キャリア形成を支援していると考えられる。その結果として、各雇用形態の中での企業内キャリアの相違も生じてきているものと考えられる。そうした実態の解明については、今後の課題としたい。

*本論文は、科学研究費補助金（基盤研究(C)）（課題名「小売業における人材ポートフォリオとライン管理者の人材育成行動」：課題番号 26380534）に基づく成果の一部である。

参考文献

佐野嘉秀（2011）「正社員登用の仕組みと非正規社員の仕事経験—技能形成の機会への効果に着目して—」『社会科学研究』第6巻第3・4合併号, pp.25-55.

佐野嘉秀（2015）「正社員のキャリア志向とキャリア—多様化の現状と正社員区分の多様化」『日本労働研究雑誌』No.655, pp.59-72.

佐野嘉秀（2015）『ラインマネジャーの人事管理機能に関する研究レビュー—英国等における人事管理のラインへの委譲に関する研究文脈に着目して—』（法政大学イノベーション・マネジメント研究センター・ワーキングペーパーNo.162）.

第2章 食品スーパーにおけるパートタイマーの基幹化と店舗戦略 既存データの二次利用の分析から今後の研究課題を探る

岸本徹也（流通科学大学商学部教授）

第1節 はじめに

パートタイマーの基幹化が小売業やサービス業を中心として全般的に進展しているが、基幹化の現状を詳しく見ていくと、企業の職場により量的基幹化と質的基幹化の程度や二つの混合度合いは異なっている。本田（2007）は、量的基幹化はそれほど進んでいないにも関わらず質的基幹化が進展しているケースや、逆に、質的な基幹化は見られないが量的基幹化が進んでいるケースなどがあり、職場の状況により基幹化ミックスが多様性を帯びている状況を指摘している。実は、この基幹化の多様性を生むメカニズムの解明にはまだ至っていないのである。

この章では、特に質的基幹化の進展が企業や職場により異なる理由の解明に向けて一つの手がかりと今後の研究課題を、既存データの二次利用による分析から探し出すことを目的としている。ここでは、このような基幹化の多様性が生み出されている一つの原因として、企業の戦略の違いに着目し、パートタイマーの基幹化が進んでいる食品スーパー業界を分析対象とする。日常の食材を提供するという食品スーパーの小売業態のコンセプト自体は同じであっても、その具体的な提供方法の違いにより、一つの業態の中にいくつかの異なる店舗戦略を識別することができる。質的な基幹化は、企業の良質な労働環境や充実した人事制度に比例するものではなく、その企業の戦略の違いにより異なるという視点から、分析を進めていく。

現在のところ、パートタイマーの質的基幹化が進展している店舗戦略を展開する食品スーパーにおいて、パートタイマーの職務満足度が低く、その現場の労働環境や人事制度が企業戦略に適合していない可能性が既存データの分析から示される。その労働環境や人事制度の改善には、特に現場となる店舗レベルの店長や部門長による人事管理が重要であることを指摘する。

第2節 食品スーパー業界における店舗戦略の類型¹

現在、日本の食品スーパーは、各店舗の商圈に合わせた品揃え提案を行う売場作りに力を入れているか否かという基準の「品揃え提案志向」と、基本的な商品を低価格で提供しているか否かという基準の「競争的価格志向」の2つを店舗戦略の基軸にしていると考えられる。

店舗戦略の競争的価格志向が強まると、仕入れから売場への商品供給のローコスト化を目指し、労力をなるべくかけない売場づくりが行われる。効率的側面が重視されるため、

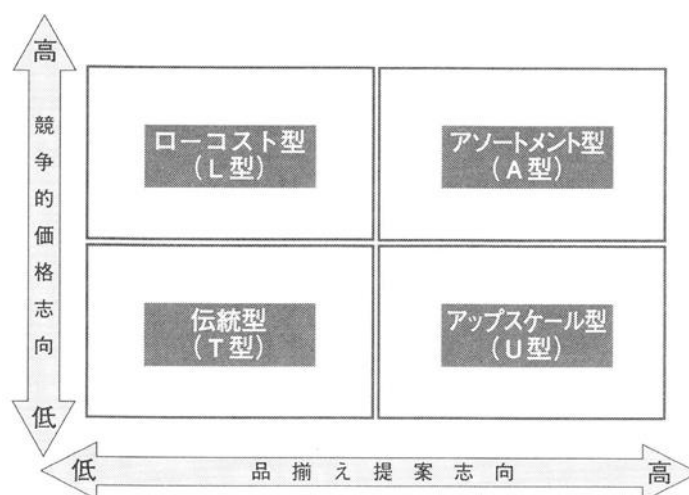
¹本節の記述は、岸本（2013）を下敷きにしてしている。

顧客や競合店の動向に臨機応変に対応することの少ない店舗運営となる。

一方、店舗戦略の品揃え提案志向が強まると、品揃えの基準となる地域情報の収集や顧客への商品情報の提供が必要になる。売場を顧客、天気、競合等の変化に合わせていくため常に売場に手を入れることが多くなり、店頭の高い運営能力が求められる。組織や人的側面を重視した効果優先の店舗運営となる。

さらに店舗運営と店舗戦略には次のような関係もある。商品の価格面を訴求する競争的価格志向の店舗戦略では、店舗での判断業務を全体的な効率性を乱すものであると考えるため、本部に権限を集中させた本部主導型の店舗運営の方法がとられる傾向にある。一方、品揃え提案や売場作りを重視する品揃え提案志向の場合、本部で権限は持ちつつも、店舗での判断業務も必要となることから店舗主導型の店舗運営となりやすい。

図表 2-1 店舗戦略の類型



図表 2-1 は、店舗戦略の品揃え提案志向と競争的価格志向の 2 軸をクロスさせ、店舗戦略を 4 つのタイプに分類したものである。ここでは、品揃え提案志向は弱い、競争的価格志向が強いローコスト型と、品揃え提案志向と競争的価格志向が共に強いアソートメント型の店舗戦略を取り上げ、以降、この 2 つだけについて見ていく。

「ローコスト型」は、チェーンストア理論を忠実に実際の店舗運営に適用しているタイプであり、基本的な商品を低価格訴求する店舗戦略である。ある程度標準化された店舗をチェーン展開し、ローコストで運営できる仕組みを作っている。本部に権限が集権化され、顧客や競合店の動向へ臨機応変に対応することはあまりなく、ある一定水準の売場をつくり、できるだけコストをかけず効率よく運営する売場管理が志向されている。

そのため、作業効率を上げるための設備の標準化は進んでいるが、作業計画の実行レベルや状況対応的な作業レベルは高くない。パートタイマーは効率経営のための正社員の補助的な位置づけであり、その比率は高くなっている。したがって、パートタイマーの量的基幹化は進んでいるが、質的な基幹化はあまり進んでいない傾向にある。

「アソートメント型」は、低価格のコモディティ商品と各店舗の地域に適合する商品を品揃えする店舗戦略を展開している。顧客の買い物行動や天気の変化、競合店の動向に合

わせるため機敏な売場管理を行っている。迅速な対応が必要な意思決定を店舗に任せ、本部はそれを背後から支援できるような仕組みを作っている。このタイプの店舗運営は、店舗主導型であり、いわゆる個店経営の形態をとっている。

個店経営では、機敏な売場づくりが求められることから、高い店舗運営能力が必要とされる。その店舗運営能力は、本部が設計・支援する作業計画や作業マニュアル、標準化された設備、そして教育を受け戦力化されたパートタイマーによるチーム活動等と一緒に組み合わせられることで発揮される。したがって、パートタイマーの量的基幹化よりも、質的基幹化が進んでいる傾向にある。

第3節 分析概要

1. 分析方法

本章では、既存の2つのアンケート調査データを組み合わせて二次利用による分析を行う。既存データの一つは、旧日本サービス・流通労働組合連合会が2012年5月～6月に実施した「第6回 JSD 意識調査」（以下、JSD 調査）である。流通・サービス業の労働組合員を対象とした意識調査であり、職場や家庭環境の状況、組合活動等について組合員32,506人の意識を調査している。このデータから店舗勤務のパートタイマーの業務内容や意識項目等を利用する。

二つ目の既存データは、筆者が2009年6月に実施した「食品スーパーにおける店舗運営の実態調査」（以下、店舗運営調査）に関するものである。『日本スーパー名鑑 '09』（商業界）のデータベースから年間売上高100億円以上の企業302社に質問票を送付し、48票の有効回答（有効回収率15.9%）があった。

第1章で既述したローコスト型とアソートメント型の店舗戦略を採用している企業を店舗運営調査のデータをもとに判断し、JSD 調査データと照合することで、ローコスト型3社、アソートメント型2社を選び、それぞれをローコスト型企业群とアソートメント型企业群として集計しデータ比較していく²。店舗運営調査は、2009年に実施したもので、JSD 調査が実施された2012年との間に3年の開きがあるが、各社の店舗戦略の方向性は2012年時点でもかわっていないものと仮定して分析を進める。

2. データの概要

まずは、分析に利用するデータセットのローコスト型企业群とアソートメント型企业群に含まれるデータを確認してみよう。ローコスト型企业3社の店舗のパートタイマー社員は、683名（C社375名、D社112名、E社196名）、アソートメント型企业2社の同じく店舗のパートタイマー社員は、1,515名（A社366名、B社1,149名）である。JSD 調査では、企業名を公開していない調査となっているため、ここでも各店舗戦略群に含まれる企業名は伏せて分析を進めていく。ここで選ばれた食品スーパーは、業界内でも売上高が高く上

² 複数の店舗戦略を展開する食品スーパーの場合は、その企業で主力となる店舗の店舗戦略とした。

位企業で、業界関係者による経営に対する一定の評価がある。パートタイマー社員の範囲は、各社の制度に応じて、JSD 調査でパートタイマーとして回答している者を、ここではパートタイマーとしている。

第4節 分析結果³

1. 経営理念や店舗目標などの周知度

店舗のパートタイマーに企業の経営理念や店舗目標などは、どこまで周知されているのであろうか。図表 2-2 は、ローコスト型、アソートメント型の周知度の割合をカイ 2 乗検定でその差を比較分析したものである⁴。「会社の経営理念や経営方針の周知度」、「会社全体の目標・予算の周知度」、「事業所や店舗全体の営業方針や目標・予算の周知度」、「部門・フロアの目標・予算の周知度」、「自分の目標・予算の周知度」の全ての項目において、アソートメント型がローコスト型よりも周知している人の割合が高いことがわかる。

図表 2-2 経営理念や店舗目標等の知っている人の割合

		N (人)	割合 (%)	カイ2乗値
会社の経営理念や 経営方針の周知度	ローコスト型	621	38.5	137.6**
	アソートメント型	1363	66.5	
会社全体の目標・ 予算の周知度	ローコスト型	630	10.2	72.0**
	アソートメント型	1363	27.0	
事業所や店舗全体 の営業方針や目 標・予算の周知度	ローコスト型	623	11.1	106.6**
	アソートメント型	1350	33.0	
部門・フロアの目 標・予算の周知度	ローコスト型	626	16.5	177.6**
	アソートメント型	1364	47.7	
自分の目標・予算 の周知度	ローコスト型	620	16.6	147.8**
	アソートメント型	1344	45.8	

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

アソートメント型は、本部に権限を置きながらも店舗において臨機応変な対応が求められるため、店舗へのエンパワーメントが進んでいる。店舗従業員に企業の目標から店舗や売場の目標をしっかりと周知させ、個人に対しても目標を与えている。店舗のパートタイマーは、正社員から一つ一つ指示を待って行動するのではなく、経営理念や店舗および売場の目標を共有することで、ある程度売場の状況に応じた自主的な判断に基づいた行動が

³ この第3節についても、岸本（2013）を参考とし、食品スーパー全般やローコスト型とアソートメント型の店舗戦略の内容を踏まえ、統計数値を解釈している。

⁴ この節における統計分析は、「IBM SPSS Statistics Version 22」を使用した。

求められる。個人の目標は、それが部門、さらにその上の店舗、さらに店舗をまとめる企業の目標に繋がっていることで、個人のモチベーションも高まるのである。

ローコスト型では、基本的には本部がさまざまな決定を行い、それに従って店舗のパートタイマーは行動するため、臨機応変な対応はアソートメント型ほど求められない。ローコスト型では、会社の経営理念から自分の目標・予算に至るまで、ほとんど知らされていない。ローコスト型では、正社員の指示を受けて作業をすることになるケースが多いために、店舗のパートタイマー個人の目標は特に必要ではない。また、臨機応変な作業を求められることも少ないため、企業の理念を理解する必要性も低い。

このような企業の経営理念や店舗目標などの周知度の差は、店舗戦略の違いにより表れているものと考えられることができるであろう。JSD 調査データと店舗運営調査データの2つのデータ間に3年の開きがあるが、後で実施された JSD 調査時点においても、店舗戦略の転換はないものと仮定して分析を進めていく。その仮定にもある程度の妥当性があることが、この図表 2-2 に示された分析データから確認できたものと思われる。

2. 質的基幹化

次に、ローコスト型とアソートメント型の質的基幹化の状況の分析へと進んでいこう。まず、JSD 調査データから各社の労働環境に対する質問の回答を見てみよう。JSD 調査の中に、勤務している企業についてどのように見ているか、と問う質問項目の一つに、「世間よりも恵まれた労働条件の会社である」という問いに、「そう思う」または「そう思わない」のどちらかを選択するものがある。「そう思う」に回答した割合は、ローコスト型で 57%、アソートメント型で 54%であった。各社の店舗のパートタイマーの多くは、世間よりも恵まれた労働条件の会社であると認識しているものと考えられることができる。

したがって、対象となっているパートタイマーの労働環境の質は、2つの店舗戦略を展開している企業のどちらも基本的には高いものであると考えることができるであろう。つまり、企業の労働条件が質的基幹化に与える影響をある程度一定にコントロールすることができるということである。このことを踏まえて、ローコスト型とアソートメント型の質的基幹化の程度の比較分析に進んでいこう。

図表 2-3 は、同じ職場の正社員の業務と比較して、パートタイマーである自分の仕事内容が正社員に近いものかどうかについての回答に対して、ローコスト型とアソートメント型の平均値の差の検定を実施した結果である。パートタイマーが、自分の業務について正社員を上回るものであると回答されたものには3点、正社員と同じレベルであるとの回答には2点、正社員を下回るものであるとの回答には1点をつけ、平均値を算出した。

ローコスト型もアソートメント型も、「業務の内容」の平均値が一番高く、ローコスト型で 1.29、アソートメント型で 1.33 であった。逆に一番低い平均値の項目は、どちらの店舗戦略とも「配置転換や転勤の有無、範囲」であり、ローコスト型が 1.07、アソートメント型が 1.08 であった。店舗業務は正社員に近づいたとしても、店舗間の人事異動についてはほとんど行われていない状況であることがわかる。

2つの店舗戦略を比較すると、アソートメント型の方が、「求められる責任」と「勤務日以外での業務上の緊急時への対応」の面で、ローコスト型よりも正社員の業務に近いこと

が確認できた。

図表 2-3 同じ職場の正社員の業務との比較

		N (人)	平均値	t値
業務の内容	ローコスト型	614	1.29	-1.92
	アソートメント型	1330	1.33	
求められる責任	ローコスト型	613	1.26	-2.92**
	アソートメント型	1331	1.33	
配置転換や転勤の有無、 範囲	ローコスト型	594	1.07	-.66
	アソートメント型	1300	1.08	
残業や休日出勤への対応	ローコスト型	610	1.23	.00
	アソートメント型	1318	1.23	
勤務日以外での業務上の 緊急時への対応	ローコスト型	606	1.17	-2.69**
	アソートメント型	1314	1.22	

** $p < 0.01$

このことから、アソートメント型の方がローコスト型よりも質的基幹化が進展していることがわかる。この質的基幹化の差は、2つの店舗戦略の企業間の労働条件の優劣の差が原因で生じたものではないと考えられる。アソートメント型では、店舗の従業員にエンパワーメントしているため、店舗のパートタイマーにも正社員に近い業務内容や責任が求められることになるものと考えられる。この結果からもわかるとおり、質的基幹化の進展度合いの差は、店舗戦略の違いが影響している可能性が考えられる。

3. 職場の状況と仕事のやり方

以上より、質的基幹化が企業の戦略により異なる可能性があることが認識できたことと思われる。それでは、店舗戦略の違いにより店舗のパートタイマーの業務が具体的にどのように異なっているのかについて見ていこう。この分析から、アソートメント型の質的基幹化が進展している理由がより理解できるものと思われる。

図表 2-4 は、職場の状況とパートタイマーの業務に関する質問について、ローコスト型とアソートメント型の平均値の差の検定を行った結果である。それぞれの項目の問いに対して、「そう思う」5点、「ある程度そう思う」4点、「どちらともいえない」3点、「あまりそう思わない」2点、「そう思わない」1点として、平均値を算出した。ローコスト型とアソートメント型の平均値の差に統計的な有意性があったものは、「自分の裁量で仕事が進められる」、「チームワークを必要とする仕事である」、「進捗管理が厳しい」、「社員同士が成績を競い合う雰囲気がある」であり、いずれもアソートメント型の平均値の方が高かった。

図表 2-4 職場の状況と仕事のやり方

		N (人)	平均値	t値
個々人が自分に与えられた仕事を把握している	ローコスト型	665	3.89	-1.84
	アソートメント型	1459	3.97	
自分の裁量で仕事が進められる	ローコスト型	654	3.39	-2.27*
	アソートメント型	1440	3.50	
チームワークを必要とする仕事である	ローコスト型	665	4.03	-2.63**
	アソートメント型	1461	4.15	
短期的な成果を求められる	ローコスト型	643	3.45	-.75
	アソートメント型	1429	3.49	
進捗管理が厳しい	ローコスト型	622	3.11	-3.51**
	アソートメント型	1379	3.25	
部下や後輩を育てようという雰囲気がある	ローコスト型	651	3.18	.98
	アソートメント型	1445	3.12	
仕事上で助け合う雰囲気がある	ローコスト型	665	3.74	1.58
	アソートメント型	1460	3.66	
社員同士が成績を競い合う雰囲気がある	ローコスト型	656	2.42	-2.64**
	アソートメント型	1443	2.54	

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

アソートメント型の店舗では、店舗の売場や顧客の状況をその場で判断して仕事を行うことが求められるため、ある程度の裁量はパートタイマーに与えておく必要がある。パートタイマーに仕事の裁量がある程度与えながらも店舗においては、部門のチームワークが求められるため、ワークスケジュールに従い、業務の進捗管理がなされることになる。食品スーパーでは、共通の目標をもちチーム行動をする最小単位は、青果部や精肉部といった部門となる。そのことから、部門の目標を共有し、チームワークでその部門の目標を達成していくことが求められることになる。社員同士が競い合う雰囲気とは、それが個人間のものか部門間のものかについては、このデータだけからはわからないが、部門のチームワークを重視しているため、通常は、部門間での目標達成率などを競わせ、店舗全体の成果を向上させることを狙いとした取組みがなされている。

アソートメント型の食品スーパーでは、店舗の部門を単位とした改善活動などを取り入れ、全社的に競わせることで、店舗のパートタイマーの士気向上を図ろうとする取組みを行っている企業もある。

4. 日頃の職場生活や仕事に対する満足度

次に検討していきたいことは、質的基幹化は望ましいように受け止められているが、果たして質的基幹化が進むことで、パートタイマーにとって職務満足度は向上しているのか

あろうか。小林（2000）によると、質的基幹化は必ずしも職務満足を保証するものでないことが明らかにされている。

図表 2-5 は、日頃の職場生活や仕事に対する満足度に関する質問について、ローコスト型とアソートメント型に分け、平均値の差の検定を行ったものである。それぞれの項目の問いに対して、「満足」4点、「まあ満足」3点、「やや不満」2点、「不満」1点として、平均値を算出した。

図表 2-5 日頃の職場生活や仕事に対する満足度

		N (人)	平均値	t値
現在の仕事内容	ローコスト型	667	2.94	3.72**
	アソートメント型	1455	2.81	
仕事の責任度合い	ローコスト型	657	2.96	4.46**
	アソートメント型	1444	2.82	
賃金水準	ローコスト型	657	2.58	1.65
	アソートメント型	1433	2.52	
昇進・昇格の度合い	ローコスト型	640	2.63	.53
	アソートメント型	1375	2.61	
労働時間	ローコスト型	662	2.98	5.93**
	アソートメント型	1451	2.78	
休日・休暇の取得	ローコスト型	663	2.92	4.20**
	アソートメント型	1447	2.76	
勤務形態や勤務時間帯	ローコスト型	664	3.02	5.77**
	アソートメント型	1444	2.82	
教育・訓練や能力開発	ローコスト型	647	2.69	1.20
	アソートメント型	1397	2.65	
自分に対する評価	ローコスト型	654	2.81	1.97*
	アソートメント型	1425	2.74	
職場の雰囲気や人間関係	ローコスト型	664	2.90	4.41**
	アソートメント型	1456	2.73	
福利厚生	ローコスト型	648	2.91	1.27
	アソートメント型	1413	2.86	

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

2つの店舗戦略とも、全体的に満足度は高くないことがわかる。平均値として、「まあ満足」の3点を超えているのは、ローコスト型の「勤務形態や勤務時間帯」に対する満足度だけである。逆に、一番満足度が低い項目は、アソートメント型の「賃金水準」であった。この賃金水準は、ローコスト型の中でも一番低い満足度を示す項目でもある。

ローコスト型とアソートメント型で差が生じた項目は、「現在の仕事内容」、「仕事の責任度合い」、「労働時間」、「休日・休暇の取得」、「勤務形態や勤務時間帯」、「自分に対する評価」、「職場の雰囲気や人間関係」であり、これら全ての項目においてローコスト型の方が

満足度は高かった。

アソートメント型では、店舗の状況に応じて対応が必要となることから、店舗の作業量も多くなるため、長時間労働となり、休日・休暇の取得にも制限が出てくるかもしれない。業務には、ある程度の個人の裁量を認めているため、一人のパートタイマーの仕事の範囲があいまいになりがちである。そうすると部門長によって、パートタイマー一人々の仕事を評価することは難しくなり、評価されるパートタイマーもその評価に対する納得性が低くなる可能性があるであろう。

状況に応じた対応が求められる業務が、部門単位で作業が組み立てられているため、部門内の密なチームワークが求められる。さらに、部門間で競うことになるとさらにプレッシャーも感じることであろう。このような状況では、職場の雰囲気や人間関係に支障をきたすこともなりかねない。このようなことを考え合わせると、アソートメント型の店舗のパートタイマーの職場生活や仕事への満足度があまり高くないことが理解できる。

一方のローコスト型では、店舗のパートタイマーの仕事は、店舗での臨機応変な対応が求められない分、仕事の範囲もわかりやすいものとなっているものと推測できる。そうすると自分の仕事の範囲がわかるため仕事内容に納得性も出てくるし、評価する部門長もその仕事を評価しやすくなるであろう。

5. 今後も働き続ける上での希望

今後も働き続ける上で、店舗のパートタイマーは何を望んでいるのであろうか。この質問について、ローコスト型、アソートメント型別に、それぞれの項目に対して希望する人の割合をカイ2乗検定によりその差を比較分析したものが、図表 2-6 である。ローコスト型において、「正社員になりたい」、「できるだけ長い期間勤務したい」がアソートメント型よりも割合が高かった。アソートメント型により、ローコスト型の店舗のパートタイマーの職場や仕事に対する高い満足度が、このような結果をもたらしているものと考えられることができるであろう。

2つの店舗戦略に共通した希望する項目について見てみよう。今後働き続ける上での希望として、「能力・経験に見合った賃金や処遇にしてほしい」は、ローコスト型で 69.8%、アソートメント型で 69.9%とこの質問項目の中で一番高かった。今後の人口減少社会において、人材獲得の重要性はより高まってくるであろう。それだけに処遇制度の見直しは喫緊の課題であるように思われる。また、「教育訓練や研修の機会を与えてほしい」も、ローコスト型で 49.1%、アソートメント型で 45.5%と多くの店舗のパートタイマーが望んでいる。

2009年に実施した店舗運営調査では、アソートメント型と比較して、ローコスト型において、パートタイマーの教育があまり実施されていない結果であった。店舗作業で求められる業務は正社員の補助的な位置づけであるため、アソートメント型と比較して教育訓練の必要性は高くないとは考えられる。しかし、この結果からは、教育研修することで仕事の質が上がることを期待でき、長期勤務につながる可能性を読み取ることができそうである。

図表 2-6 今後も働き続ける上での希望

		N (人)	割合 (%)	カイ2乗値
正社員になりたい	ローコスト型	630	13.7	12.3**
	アソートメント型	1389	8.6	
より専門的・高度な仕事がしたい	ローコスト型	637	26.2	2.1
	アソートメント型	1381	23.2	
能力向上のためいろいろな仕事を体験したい	ローコスト型	632	43.7	.2
	アソートメント型	1385	42.7	
できるだけ長い期間勤務したい	ローコスト型	640	55.0	13.7**
	アソートメント型	1397	46.2	
能力・経験に見合った賃金や処遇にしてほしい	ローコスト型	636	69.8	.0
	アソートメント型	1376	69.9	
教育訓練や研修の機会を与えてほしい	ローコスト型	636	49.1	3.6
	アソートメント型	1377	45.5	

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

第5節 まとめ

この小論では、食品スーパー業界において、質的基幹化が進展する理由を店舗戦略の違いから説明するために、既存の2つの調査データを組み合わせた二次分析を用いて議論してきた。

店舗戦略のローコスト型は、本部の統制度が高く店舗での臨機応変な対応はあまり行わない。そのため、店舗パートタイマーの仕事の質的基幹化をそれほど高める必要はない。一方の、アソートメント型の場合、店舗へのエンパワーメントが高まることから、店舗のパートタイマーの質的基幹化が進展していた。

日頃の職場生活や仕事に対する満足度において、企業全体の人事制度に関わるような項目では、2つの店舗戦略の間に差はなかったが、現場の人事管理の範囲となる項目の満足度においては、アソートメント型の方が低い傾向にあった。本部で人事制度を設計しても、最終的にそれをどのように実行するかどうかは、現場となる各店舗の問題となる。つまり、質的基幹化を進めていくためには、店舗の店長やパートタイマーを直接管理する部門長が制度の意味を理解し、職場のパートタイマーとの日常のコミュニケーションを心掛け、スキルを教育し、仕事を動機づけ、部門のチームワークを良くするように取り組んでいくことが一層必要となる。

特に、店舗にエンパワーメントする店舗戦略を展開する小売業では店舗のパートタイマーが店舗における顧客経験価値 (Customer Experience) に与える影響は小さくない。そのパートタイマーのコミットメントに大きな影響を与えているのは、直接の上司となる部門長であり、各部門間を調整する店長である。まさに、現場の人事管理の重要性が問われている (大木 2013; 佐野 2015)。

本章で利用したデータは、既存の二次データであり企業数も限られたものであったが、目的とした今後の研究課題を探し出すことはできたと考える。今後は大規模な一次データの分析や現場へのインタビュー調査に取り組んでいきたい。

*本論文は、科学研究費補助金（基盤研究(C)）（課題名「小売業における人材ポートフォリオとライン管理者の人材育成行動」：課題番号 26380534）に基づく成果の一部である。

参考文献

大木栄一（2013）「非正社員の人事管理と人事部の役割－求められる「分離型の人事管理」から「統合型の人事管理」への転換－」『論叢』（玉川大学経営学部紀要）第 21 号, pp.1-13.

小林裕（2000）「パートタイマーの基幹労働力化と職務態度－組織心理学の視点から－」『日本労働研究雑誌』 No.479, pp.28-42.

岸本徹也（2013）『食品スーパーの店舗オペレーション・システム』白桃書房.

佐野嘉秀（2015）『ラインマネジャーの人事管理機能に関する研究レビュー－英国等における人事管理のラインへの委譲に関する研究文脈に着目して－』（法政大学イノベーション・マネジメント研究センター・ワーキングペーパーNo.162）.

本田一成（2007）『チェーンストアのパートタイマー』白桃書房.

第3章 小売業における60歳以降の社員の就業意識と組合活動

大木栄一（玉川大学経営学部教授）

第1節 はじめに—問題意識

わが国では、高齢化が進展するなかで、2006年4月の改正高年齢者雇用安定法の施行による高年齢者雇用確保措置に伴い、各企業で意欲と能力のある高齢者が65歳まで安定した雇用機会の確保がはかられるような仕組みづくりが構築されつつある。その仕組みを前提に、60歳以降に再度雇用契約を締結する継続雇用制度（そのなかでも再雇用制度）を導入する企業が多くを占めている。こうした仕組みの下で、雇用期間が長期化し量的にも増加する継続雇用者に対する、企業の人事管理のあり方を検討した研究では、継続雇用者（特に再雇用者）の有効活用と能力発揮の実現と、彼・彼女らの納得感やモチベーションの向上という両面に焦点を当ててきた。それらによれば、①60歳代前半層の主に継続雇用者）の活用に関わる人事管理（配置管理と労働時間管理）と、60歳代前半層の労働意欲の維持・向上をはかるための報酬管理の間に整合性がとれていないこと、②定年前の正社員（以下、現役社員）との継続性を意識した人事制度を整備している企業ほど量的な活用パフォーマンス（高齢社員の活用比率）が高まること、③60歳代前半層の活用タイプと活用評価との関係を見ると「仕事内容が同じ」であるほど企業の満足度が高いこと、といった点が明らかになっている。

しかしながら、こうした企業の人事管理のあり方はもう一方の当事者である60歳以降の社員の意識と行動に依存する。とくに、60歳以降の社員のタイプには「正社員」、「嘱託社員」あるいは「契約社員」と呼ばれるような定年後の雇用契約に基づいて働く社員、パートタイマー・アルバイト、など様々なタイプ社員が働いているため、こうした社員間の「公平性」についても考慮する必要がある。加えて、労働組合との関係は重要になってくると考えられる。

こうした問題意識を踏まえ、本章では、以前から就業形態の多様化が進んでいる小売業の60歳以降の社員の就業意識、仕事内容、労働組合活動の状況を分析することが目的である。なお、集計に当たり、年齢は60歳以降で、かつ、雇用形態が「正社員」、「パートタイマー・アルバイト」、「契約社員」、「嘱託社員」の4つの形態に限定した。

第2節 雇用形態ごとの属性と勤続年数、雇用条件

雇用形態ごとの分析に入る前に、60歳以降の社員の属性や勤続年数、所定労働時間・所定外労働時間や賞与制度の適用の有無といった基本的な雇用条件について、雇用形態間の違いを確認しておきたい。

分析に使用する60歳以降の社員（1,566名）の雇用形態の分布は「正社員」が2.1%（33名）、「パートタイマー・アルバイト」が80.5%（1,260名）、「契約社員」が8.6名（134名）、「嘱託社員」が8.9%（139名）であり、「パートタイマー・アルバイト」が8割強を占めている。また、残念ながら、勤務先の定年年齢を尋ねる設問がないため、断定することは難しいが、これまでの先行研究などから類推するならば、「契約社員」及び「嘱託社員」は定年後の雇用契約に基づいて働く「継続雇用者」であると考えられる。

まず、図表 3-1 は、雇用形態別に性別の構成を見たものである。「パートタイマー・アルバイト」は 9 割弱を女性が占めているが、「正社員」では男性が半数強を占め、さらに、「契約社員」では男性が 6 割弱、「嘱託社員」では男性が 7 割弱を占めている。

図表 3-1 雇用形態別、性別の構成

雇用形態		性別			合計
		男性	女性	無回答	
正社員	度数	18	15		33
	雇用形態の%	54.5%	45.5%		100.0%
パートタイマー・アルバイト	度数	135	1122	3	1260
	雇用形態の%	10.7%	89.0%	.2%	100.0%
契約社員	度数	77	57		134
	雇用形態の%	57.5%	42.5%		100.0%
嘱託社員	度数	93	46		139
	雇用形態の%	66.9%	33.1%		100.0%
合計	度数	323	1240	3	1566
	雇用形態の%	20.6%	79.2%	.2%	100.0%

つぎに、図表 3-2 から勤続年数をみると、正社員が 34.2 年と最も長く、嘱託社員が 27.8 年、契約社員が 25.3 年とほぼ同じ勤続年数になっている。また、パートタイマー・アルバイトも 15.7 年と勤続年数が長くなっている。

図表 3-2 雇用形態別の勤続年数

現在の勤続年数			
雇用形態	平均値	度数	標準偏差
正社員	34.21	33	21.164
パートタイマー・アルバイト	15.73	1260	17.419
契約社員	25.25	134	19.108
嘱託社員	27.78	139	17.189
合計	18.00	1566	18.249

表 3-3 より、週の所定労働時間と 1 ヶ月あたりの時間外労働についてみてみよう。前者についてみると、60 歳以上の社員の平均所定労働時間は 26.3 時間で、正社員は 37.8 時間、嘱託社員は正社員とほぼ同じ 37.5 時間、契約社員は 34.5 時間、最も短いパートタイマー・アルバイトは 23.9 時間である。他方、後者についてみると、60 歳以上の社員の平均残業時間は 3.2 時間で、正社員は 5.0 時間、嘱託社員は正社員とほぼ同じ 5.4 時間、契約社員は 3.9 時間、最も短いパートタイマー・アルバイトは 2.8 時間である

図表 3-3 雇用形態別の労働時間

雇用形態		一週あたりの 所定労働時間 数(平均)	1ヶ月当 たりの時間外 労働(平均)
正社員	平均値	37.8485	5.0000
	度数	33	31
	標準偏差	13.71614	5.88076
パートタイマー・アルバイト	平均値	23.9400	2.8381
	度数	1233	1146
	標準偏差	11.08906	6.75444
契約社員	平均値	34.4688	3.8672
	度数	128	128
	標準偏差	11.33175	9.13514
嘱託社員	平均値	37.5147	5.4291
	度数	136	134
	標準偏差	9.78811	10.60007
合計	平均値	26.3275	3.2175
	度数	1530	1439
	標準偏差	12.09487	7.44896

図表 3-4 から 1 ヶ月の賃金収入をみると、60歳以上の社員の平均賃金収入は 12.9 万円である。正社員が最も高い 22.5 万円、正社員と働く時間がほぼ同じである嘱託社員が 18.6 万円、契約社員が 18.4 万円であり、それぞれ正社員よりも約 4 万円低くなっている。また、パートタイマー・アルバイトは 11.4 万円になる。

図表 3-4 雇用形態別の 1 ヶ月の賃金収入

月の賃金収入(平均)			
雇用形態	平均値	度数	標準偏差
正社員	22.500	32	10.6446
パートタイマー・アルバイト	11.426	1222	11.2086
契約社員	18.425	127	13.6815
嘱託社員	18.587	138	7.0643
合計	12.895	1519	11.5149

図表 3-5 はから、賞与制度の適用状況をみると、正社員と嘱託社員については、8 割弱が「制度があり、支給対象である」としている。契約社員では支給する割合が 6 割強を占めている。これに対して、パートタイマー・アルバイトでは支給する割合が 4 割強にとどまる。そして、5 割弱が制度はあるが支給対象外としている。

図表 3-5 雇用形態別の賞与の適用状況

雇用形態		ボーナス制度の対象者か					合計
		制度があり、支給対象者である	制度があるが、支給対象者ではない	会社に賞与を支給する制度はない	わからない	無回答	
正社員	度数	26	6			1	33
	雇用形態の%	78.8%	18.2%			3.0%	100.0%
パートタイマー・アルバイト	度数	525	579	70	43	43	1260
	雇用形態の%	41.7%	46.0%	5.6%	3.4%	3.4%	100.0%
契約社員	度数	84	36	5	8	1	134
	雇用形態の%	62.7%	26.9%	3.7%	6.0%	.7%	100.0%
嘱託社員	度数	108	24	3		4	139
	雇用形態の%	77.7%	17.3%	2.2%		2.9%	100.0%
合計	度数	743	645	78	51	49	1566
	雇用形態の%	47.4%	41.2%	5.0%	3.3%	3.1%	100.0%

第3節 雇用形態ごとの仕事の性格と就業意識

60歳以降の社員がどのような仕事に従事しているのかについて、「職種」と「現在の立場」からみてみよう。前者の職種についてみると、「営業・販売職（店内外販売、外商、バイヤー、サービスカウンター、営業系マネージャーなど）」が47.4%で最も多く、ついで、「その他」（25.9%）、「専門・技術職（製造、ビルメンテナンス、警備、調理、あつらえなど）」（17.7%）、「事務職（庶務、人事、販促、企画、事務系マネージャーなど）」（7.5%）がこれに続いている。また、すべての雇用形態で「営業・販売職（店内外販売、外商、バイヤー、サービスカウンター、営業系マネージャーなど）」が多くなっているが、正社員及び契約社員でその傾向が顕著に見られる。また、正社員で「事務職（庶務、人事、販促、企画、事務系マネージャーなど）」、嘱託社員で「専門・技術職（製造、ビルメンテナンス、警備、調理、あつらえなど）」が多くなっている（図表3-6）。

図表3-6 雇用形態別の職種

雇用形態	職種	職種					合計
		事務職	専門・技術職	営業・販売職	その他	無回答	
正社員	度数	9	5	18	1		33
	雇用形態の%	27.3%	15.2%	54.5%	3.0%		100.0%
パートタイマー・アルバイト	度数	78	220	594	345	23	1260
	雇用形態の%	6.2%	17.5%	47.1%	27.4%	1.8%	100.0%
契約社員	度数	16	18	74	26		134
	雇用形態の%	11.9%	13.4%	55.2%	19.4%		100.0%
嘱託社員	度数	15	34	57	33		139
	雇用形態の%	10.8%	24.5%	41.0%	23.7%		100.0%
合計	度数	118	277	743	405	23	1566
	雇用形態の%	7.5%	17.7%	47.4%	25.9%	1.5%	100.0%

後者の「現在の立場」についてみると、60歳以降であることから、「一般社員、販売員、事務職員、作業担当者など」が89.7%を占め、最も多くなっている。雇用形態別にみると、「正社員」の2割強が「チーフ、主任、係長など（商品群の責任者、ショップ店長など）」では働いている（図表3-7）。

図表3-7 雇用形態別の現在の立場

雇用形態	現在の立場	どのような立場で働いているか					合計
		店長、部長、フロア長などの管理者	副店長、課長、グループ・売場責任者	チーフ、主任、係長など	一般社員、販売員、事務職員、作業担当者など	無回答	
正社員	度数		3	5	25		33
	雇用形態の%		9.1%	15.2%	75.8%		100.0%
パートタイマー・アルバイト	度数	4	10	26	1125	95	1260
	雇用形態の%	.3%	.8%	2.1%	89.3%	7.5%	100.0%
契約社員	度数	2	2	1	126	3	134
	雇用形態の%	1.5%	1.5%	.7%	94.0%	2.2%	100.0%
嘱託社員	度数		2	4	129	4	139
	雇用形態の%		1.4%	2.9%	92.8%	2.9%	100.0%
合計	度数	6	17	36	1405	102	1566
	雇用形態の%	.4%	1.1%	2.3%	89.7%	6.5%	100.0%

つぎに、現在の仕事や働き方が同じ職場の中の正社員と比較すると、どのような違いがある

のかについて、「業務の内容」と「配置転換や転勤の有無、範囲」の面からみてみよう。前者の「業務の内容」についてみると、嘱託社員で「正社員を上回る」が1割を占め、「正社員と同じ」も半数以上を占めている。また、契約社員についても「正社員と同じ」が6割弱を占めている。これに対して、パートタイマー・アルバイトについては「正社員と同じ」は4割弱と3つの雇用形態のなかで最も低く、「正社員を下回る」が4割強を占め、3つの雇用形態のなかで最も多くなっている（図表3-8）。

図表3-8 正社員との比較で見た「業務の内容」

雇用形態	業務の内容	業務の内容				合計
		正社員を上回る	正社員と同じ	正社員を下回る	無回答	
パートタイマー・アルバイト	度数	45	457	563	195	1260
	雇用形態の%	3.6%	36.3%	44.7%	15.5%	100.0%
契約社員	度数	6	79	23	26	134
	雇用形態の%	4.5%	59.0%	17.2%	19.4%	100.0%
嘱託社員	度数	14	74	29	22	139
	雇用形態の%	10.1%	53.2%	20.9%	15.8%	100.0%
合計	度数	65	610	615	243	1533
	雇用形態の%	4.2%	39.8%	40.1%	15.9%	100.0%

後者の「配置転換や転勤の有無、範囲」についてみると、嘱託社員で「正社員と同じ」が40.3%を占め最も多く、ついで、「契約社員」(27.6%)、「パートタイマー・アルバイト」(10.8%)がこれに続いており、非正社員のなかでは嘱託社員が最も正社員に近く働き方をしていることがわかる（図表3-9）。

図表3-9 正社員との比較で見た「配置転換や転勤の有無、範囲」

雇用形態	配置転換や転勤の有無、範囲	配置転換や転勤の有無、範囲				合計
		正社員を上回る	正社員と同じ	正社員を下回る	無回答	
パートタイマー・アルバイト	度数	4	136	851	269	1260
	雇用形態の%	.3%	10.8%	67.5%	21.3%	100.0%
契約社員	度数		37	69	28	134
	雇用形態の%		27.6%	51.5%	20.9%	100.0%
嘱託社員	度数	1	56	53	29	139
	雇用形態の%	.7%	40.3%	38.1%	20.9%	100.0%
合計	度数	5	229	973	326	1533
	雇用形態の%	.3%	14.9%	63.5%	21.3%	100.0%

最後に、60歳以降社員の就業意識についてみてみよう。まず、最初に、「自分の仕事と賃金のバランスがどの程度とれているのか」に関してみると、「仕事のわりに賃金が低いと思う」60歳以降の社員が49.7%と半数程度を占めており、ついで、「バランスがとれていると思う」(28.5%)がこれに続いている。雇用形態別にみると、すべての形態で「仕事のわりに賃金が低いと思う」が多くなっているが、とくに、正社員と契約社員でこうした傾向が顕著に見られる。また、パートタイマー・アルバイトで「バランスがとれていると思う」が3割弱を占め

ている（図表 3-10）。

図表 3-10 雇用形態別にみた仕事と賃金のバランスに関する考え

雇用形態		仕事と賃金のバランス					合計
		バランスが取れていると思う	仕事のわりに賃金が高いと思う	仕事のわりに賃金が低いと思う	わからない	無回答	
正社員	度数	7		23	3		33
	雇用形態の%	21.2%		69.7%	9.1%		100.0%
パートタイマー・アルバイト	度数	373	9	607	242	29	1260
	雇用形態の%	29.6%	.7%	48.2%	19.2%	2.3%	100.0%
契約社員	度数	32	2	77	19	4	134
	雇用形態の%	23.9%	1.5%	57.5%	14.2%	3.0%	100.0%
嘱託社員	度数	35	2	72	27	3	139
	雇用形態の%	25.2%	1.4%	51.8%	19.4%	2.2%	100.0%
合計	度数	447	13	779	291	36	1566
	雇用形態の%	28.5%	.8%	49.7%	18.6%	2.3%	100.0%

つぎに、今の仕事にどの程度働きがいと感じているのかについてみると、働きがいを「感じている」（「十分感じている」17.1%＋「ある程度感じている」61.9%）は79.0%、働きがいを「感じていない」（「あまり感じていない」17.1%＋「全く感じていない」2.2%）は19.3%であり、60歳以降の社員の8割弱が今の仕事に働きがいがあると感じている。雇用形態別にみると、すべての形態で今の仕事に働きがいがあると感じている者が多くなっているが、とくに、正社員とパートタイマー・アルバイトでその傾向が強くなっている。他方、嘱託社員で今の仕事に働きがいを感じていない者が3割弱を占めている（図表 2-11）。

図表 3-11 雇用形態別にみた「今の仕事への働きがい」

雇用形態		仕事のいきがい					合計
		十分感じている	ある程度感じている	あまり感じていない	全く感じていない	無回答	
正社員	度数	4	23	5	1		33
	雇用形態の%	12.1%	69.7%	15.2%	3.0%		100.0%
パートタイマー・アルバイト	度数	223	791	204	22	20	1260
	雇用形態の%	17.7%	62.8%	16.2%	1.7%	1.6%	100.0%
契約社員	度数	22	73	30	5	4	134
	雇用形態の%	16.4%	54.5%	22.4%	3.7%	3.0%	100.0%
嘱託社員	度数	19	82	29	7	2	139
	雇用形態の%	13.7%	59.0%	20.9%	5.0%	1.4%	100.0%
合計	度数	268	969	268	35	26	1566
	雇用形態の%	17.1%	61.9%	17.1%	2.2%	1.7%	100.0%

最後に、愛社精神についてみると、愛社精神が「強い」（「非常に強い」5.4%＋「どちらかといえば強い」42.2%）が47.8%、「どちらともいえない」が40.7%、「弱い」（「どちらかといえば弱い」6.7%＋「弱い」1.9%）が8.6%である。雇用形態別にみると、正社員で「愛社精神が強い」が60.7%を占め最も多く、嘱託社員（51.8%）、「契約社員」（51.5%）、「パートタイマー・アルバイト」（46.6%）がこれに続いている（図表 3-12）。

図表 3-12 雇用形態別にみた愛社精神

雇用形態	正社員	パートタイマー・アルバイト	契約社員	嘱託社員	合計	愛社精神				
						非常に強い	どちらかといえは強い	どちらともいえない	どちらかとうえは弱い	非常に弱い
正社員	度数	5	15	10	3					33
	雇用形態の%	15.2%	45.5%	30.3%	9.1%					100.0%
パートタイマー・アルバイト	度数	62	525	530	76	22	45			1260
	雇用形態の%	4.9%	41.7%	42.1%	6.0%	1.7%	3.6%			100.0%
契約社員	度数	5	64	49	12	4				134
	雇用形態の%	3.7%	47.8%	36.6%	9.0%	3.0%				100.0%
嘱託社員	度数	12	60	48	14	3	2			139
	雇用形態の%	8.6%	43.2%	34.5%	10.1%	2.2%	1.4%			100.0%
合計	度数	84	664	637	105	29	47			1566
	雇用形態の%	5.4%	42.4%	40.7%	6.7%	1.9%	3.0%			100.0%

第4節 雇用形態ごとの労働組合活動とその評価

60歳以降の社員の具体的な労働組合活動の状況を見る前に、労働組合の役員・委員等の経験の有無についてみてみよう。「執行部役員や委員の経験はない」が83.2%を占め最も多く、ある場合には「過去に執行部役員や委員の経験がある」(6.4%)で多くなっている。雇用形態別にみると、すべての雇用形態で「執行部役員や委員の経験はない」が最も多くなっているが、とくに、その傾向はパートタイマー・アルバイトで顕著に見られる(図表3-13)。

図表 3-13 雇用形態別にみた労働組合の役員・委員等の経験の有無

雇用形態	正社員	パートタイマー・アルバイト	契約社員	嘱託社員	合計	労働組合の役員・委員等の経験				
						現在、本部・支部等の執行部役員	現在、職場委員・代議員等の委員	過去に執行部役員や委員の経験がある	執行部役員や委員の経験はない	無回答
正社員	度数	2	2	7	21	1				33
	雇用形態の%	6.1%	6.1%	21.2%	63.6%	3.0%				100.0%
パートタイマー・アルバイト	度数	6	21	47	1081	105				1260
	雇用形態の%	.5%	1.7%	3.7%	85.8%	8.3%				100.0%
契約社員	度数	3	7	21	96	7				134
	雇用形態の%	2.2%	5.2%	15.7%	71.6%	5.2%				100.0%
嘱託社員	度数		7	25	105	2				139
	雇用形態の%		5.0%	18.0%	75.5%	1.4%				100.0%
合計	度数	11	37	100	1303	115				1566
	雇用形態の%	.7%	2.4%	6.4%	83.2%	7.3%				100.0%

つぎに、組合活動(職場集会やレクリエーション活動など)に参加しているかどうかについてみると、「参加している」(「積極的に参加している」8.2%+「要請があった時は進んで参加している」19.8%+「要請があった時はやむをえず参加している」7.7%)が35.7%、「参加していない」(「ほとんど参加してない」27.8%+「参加したことがない」32.1%)が59.9%であり、「参加してない」が「参加している」を上回っている。雇用形態別にみると、正社員で組合活動(職場集会やレクリエーション活動など)に参加している者が多いのに対し、嘱託社員、契約社員及びパートタイマー・アルバイトについては参加状況に大きな差は見られない(図表3-14)。

図表 3-14 雇用形態別にみた組合活動の参加状況

雇用形態	正社員	パートタイマー・アルバイト	契約社員	嘱託社員	合計	組合活動への参加				
						積極的に参加している	要請があった時は進んで参加している	要請があつたときはやむをえず参加している	ほとんど参加していない	参加したことがない
正社員	度数	4	4	9	7	9				33
正社員	雇用形態の%	12.1%	12.1%	27.3%	21.2%	27.3%				100.0%
パートタイマー・アルバイト	度数	107	244	92	346	407	64			1260
パートタイマー・アルバイト	雇用形態の%	8.5%	19.4%	7.3%	27.5%	32.3%	5.1%			100.0%
契約社員	度数	9	28	9	48	37	3			134
契約社員	雇用形態の%	6.7%	20.9%	6.7%	35.8%	27.6%	2.2%			100.0%
嘱託社員	度数	9	34	11	35	49	1			139
嘱託社員	雇用形態の%	6.5%	24.5%	7.9%	25.2%	35.3%	.7%			100.0%
合計	度数	129	310	121	436	502	68			1566
合計	雇用形態の%	8.2%	19.8%	7.7%	27.8%	32.1%	4.3%			100.0%

労働組合の発刊する広報物（冊子・ビラ）をどの程度読んでいるのかについてみると、「読んでいる」（「よく読んでいる」24.8%+「ときどき読んでいる」40.7%）が65.3%、「読んだことがある」が21.9%、「一度も読んだことがない」は6.6%であり、9割弱の者が労働組合の発刊する広報物（冊子・ビラ）を読んだ経験があることになる。雇用形態別にみると、正社員で労働組合の発刊する広報物（冊子・ビラ）現在読んでいる者が多く、正社員以外では嘱託社員で現在、読んでいる者が多くなっている（図表 3-15）。

図表 3-15 労働組合の発刊する広報物を読んでいるか

雇用形態	正社員	パートタイマー・アルバイト	契約社員	嘱託社員	合計	労働組合が発刊する広報物を読んでいますか				
						よく読んでいる	ときどき読んでいる	読んだことがある	一度も読んだことがない	配られていない
正社員	度数	13	17	1		1	1			33
正社員	雇用形態の%	39.4%	51.5%	3.0%		3.0%	3.0%			100.0%
パートタイマー・アルバイト	度数	295	504	282	95	23	61			1260
パートタイマー・アルバイト	雇用形態の%	23.4%	40.0%	22.4%	7.5%	1.8%	4.8%			100.0%
契約社員	度数	41	54	29	5	2	3			134
契約社員	雇用形態の%	30.6%	40.3%	21.6%	3.7%	1.5%	2.2%			100.0%
嘱託社員	度数	40	63	31	3	1	1			139
嘱託社員	雇用形態の%	28.8%	45.3%	22.3%	2.2%	.7%	.7%			100.0%
合計	度数	389	638	343	103	27	66			1566
合計	雇用形態の%	24.8%	40.7%	21.9%	6.6%	1.7%	4.2%			100.0%

最後に、労働組合活動について、どのような評価を持っているのかみると、「満足している」（「満足している」8.1%+「まあ満足している」47.4%）が55.5%、「不満である」（「やや不満である」25.6%+「不満である」10.6%）が36.2%であり、「満足している」が「不満である」を約20ポイント上回っている。雇用形態別にみると、正社員では「満足」（「やや不満である」+「不満である」の合計値：39.4%）よりも「不満」（「やや不満である」+「不満である」の合計値：57.6%）が上回っている。また、雇用形態別にみると、パートタイマー・アルバイト及び契約社員で「満足している」者が多く、嘱託社員で少なくなっている（図表 3-16）。

図表 3-16 労働組合活動の評価

		組合活動への評価					合計	
		満足している	まあ満足している	やや不満である	不満である	無回答		
雇用形態	正社員	度数	4	9	15	4	1	33
		雇用形態の%	12.1%	27.3%	45.5%	12.1%	3.0%	100.0%
	パートタイマー・アルバイト	度数	101	608	307	128	116	1260
		雇用形態の%	8.0%	48.3%	24.4%	10.2%	9.2%	100.0%
	契約社員	度数	13	64	35	16	6	134
		雇用形態の%	9.7%	47.8%	26.1%	11.9%	4.5%	100.0%
	嘱託社員	度数	9	61	44	18	7	139
		雇用形態の%	6.5%	43.9%	31.7%	12.9%	5.0%	100.0%
合計		度数	127	742	401	166	130	1566
		雇用形態の%	8.1%	47.4%	25.6%	10.6%	8.3%	100.0%

第5節 おわりに一簡単なまとめ

この章では、以前から就業形態の多様化が進んでいる小売業の60歳以降の社員の就業意識、仕事内容、労働組合活動の状況について、「正社員」、「パートタイマー・アルバイト」、「契約社員」、「嘱託社員」の4つの形態に注目して分析を行った。明らかにされたことを簡単にまとめると以下ようになる。

第1に、労働時間についてみると、60歳以上の社員の1週間の平均所定労働時間は26.3時間で、正社員は37.8時間、嘱託社員は正社員とほぼ同じ37.5時間、契約社員は34.5時間、最も短いパートタイマー・アルバイトは23.9時間である。また、1ヶ月あたりの平均残業時間は3.2時間で、正社員は5.0時間、嘱託社員は正社員とほぼ同じ5.4時間、契約社員は3.9時間、最も短いパートタイマー・アルバイトは2.8時間である

第2に、1ヶ月の賃金収入をみると、60歳以上の社員の平均賃金収入は12.9万円である。正社員が最も高い22.5万円、正社員と働く時間がほぼ同じである嘱託社員が18.6万円、契約社員が18.4万円であり、それぞれ正社員よりも約4万円低くなっている。また、パートタイマー・アルバイトは11.4万円になる。

第3に、60歳以降の社員がどのような仕事に従事しているのかについて、「職種」と「現在の対場」からみてみよう。前者の職種についてみると、「営業・販売職」が最も多く、ついで、「その他」、「専門・技術職」、「事務職」がこれに続いている。また、すべての雇用形態で「営業・販売職」が多くなっているが、正社員及び契約社員でその傾向が顕著に見られる。また、正社員で「事務職」、嘱託社員で「専門・技術職」が多くなっている。後者の「現在の立場」についてみると、60歳以降であることから、「一般社員、販売員、事務職員、作業担当者など」が89.7%を占め、最も多くなっている。雇用形態別にみると、「正社員」の2割強が「チーフ、主任、係長など（商品群の責任者、ショップ店長など）」では働いている。

第4に、現在の仕事や働き方が同じ職場の中の正社員と比較すると、どのような違いがあるのかについて、「業務の内容」と「配置転換や転勤の有無、範囲」の面からみてみよう。前者の「業務の内容」についてみると、嘱託社員で「正社員を上回る」が1割を占め、「正社員と同じ」も半数以上を占めている。また、契約社員についても「正社員と同じ」が6割弱を占めている。これに対して、パートタイマー・アルバイトについては「正社員と同じ」は4割弱と3つの雇用形態のなかで最も低く、「正社員を下回る」が4割強を占め、3つの雇用形態のなか

で最も多くなっている。後者の「配置転換や転勤の有無、範囲」についてみると、嘱託社員で「正社員と同じ」が4割強を占め最も多く、ついで、「契約社員」、「パートタイマー・アルバイト」がこれに続いており、非正社員のなかでは嘱託社員が最も正社員に近く働き方をしていることがわかる。

第5に、60歳以降社員の就業意識に関して、「自分の仕事と賃金のバランスがどの程度とれているのか」に関してみると、「仕事のわりに賃金が低いと思う」60歳以降の社員が半数程度を占めており、ついで、「バランスがとれていると思う」がこれに続いている。雇用形態別にみると、すべての形態で「仕事のわりに賃金が低いと思う」が多くなっているが、とくに、正社員と契約社員でこうした傾向が顕著に見られる。また、パートタイマー・アルバイトで「バランスがとれていると思う」が3割弱を占めている。

第6に、今の仕事にどの程度働きがいを感じているのかについてみると、働きがいを「感じている」は79.0%、働きがいを「感じていない」は19.3%であり、60歳以降の社員の8割弱が今の仕事に働きがいがあると感じている。雇用形態別にみると、すべての形態で今の仕事に働きがいがあると感じている者が多くなっているが、とくに、正社員とパートタイマー・アルバイトでその傾向が強くなっている。他方、嘱託社員で今の仕事に働きがいを感じていない者が3割弱を占めている。

第7に、愛社精神についてみると、愛社精神が「強い」が47.8%、「どちらともいえない」が40.7%、「弱い」が8.6%である。雇用形態別にみると、正社員で「愛社精神が強い」が60.7%を占め最も多く、嘱託社員、「契約社員」、「パートタイマー・アルバイト」これに続いている。

第8に、組合活動に参加しているかどうかについてみると、「参加している」が35.7%、「参加していない」が59.9%であり、「参加していない」が「参加している」を上回っている。雇用形態別にみると、正社員で組合活動（職場集会やレクリエーション活動など）に参加している者が多いのに対し、嘱託社員、契約社員及びパートタイマー・アルバイトについては参加状況に大きな差は見られない。

第9に、労働組合の発刊する広報物をどの程度読んでいるのかについてみると、「読んでいる」が65.3%、「読んだことがある」が21.9%、「一度も読んだことがない」は6.6%であり、9割弱の者が労働組合の発刊する広報物を読んだ経験があることになる。雇用形態別にみると、正社員で労働組合の発刊する広報物現在読んでいる者が多く、正社員以外では嘱託社員で現在、読んでいる者が多くなっている。

第10に、労働組合活動について、どのような評価を持っているのかみると、「満足している」が55.5%、「不満である」が36.2%であり、「満足している」が「不満である」を約20ポイント上回っている。雇用形態別にみると、正社員では「満足」よりも「不満」が上回っている。また、雇用形態別にみると、パートタイマー・アルバイト及び契約社員で「満足している」者が多く、嘱託社員で少なくなっている。

*本論文は、科学研究費補助金（基盤研究(C)）（課題名「小売業における人材ポートフォリオとライン管理者の人材育成行動」：課題番号26380534）に基づく成果の一部である。



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://riim.ws.hosei.ac.jp>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

(非売品)
禁無断転載