

パート労働の職域と要員をめぐる 労使交渉

ホテル業B社の事例

佐野 嘉秀

はじめに

- 1 事例のプロファイル
- 2 経営による職域の選択
- 3 労働組合の職域規制
- 4 労使交渉をつうじた職場の発言
- 5 職場における職域の実態
- 6 要約と結論

はじめに

日本のパート労働者数は、現在にいたるまでつねに安定的な伸びを示している。それに対応して、個別の企業や事業所内では、パート労働者比率の上昇とともに、その基幹的労働力としての活用や、職務内容の高度化、キャリアの深まり、社員に準じた能力主義的な労務管理制度の整備が進展している（青山，1990；川喜多，1983；中村，1989，1990；林，1993；本田，1992，1993a，1998，2001；三山，1991）。日本の企業や事業所において、パート労働者の比重は量的にも質的にも高まっている。

ところで、既存研究をみる限り、これら個別の企業や事業所におけるパート労働者の量的・質的な比重の高まりは、社員とパート労働者のあいだの、職務上の分業をともしつつ進展していることがわかる。すなわち、職場において、パート労働の職域は、社員の職域と一部かさなりあう一方で、社員のみが担当する職域も残されており、社員とパート労働の職域のあいだには、相違がみられる（津田・林，1980；筒井・山岡，1982；富田，1986；中村，1989，1990；本田，1993a；三山，1991；脇坂，1986）。

それでは、このようなパート労働の職域は、どのような仕組みをつうじ形成されているのであろうか。本稿では、ホテル業B社の事例研究をもとに、経営や労働組合、職場の社員集団といった、企業内の労使関係を構成する各主体の行為とその意図に着目することで、パート労働の職域が形成される仕組みをあきらかにしたい。なお、パート労働の職域とは、企業や事業所、職場を分析の単位とした際に、パート労働者が通常おこなう仕事（tasks）の範囲を示す概念である。

本稿と同様の分析視角から、百貨店業の事例を分析した既存研究としては、佐野(2000)がある。事例とされた百貨店業A社において、経営は、販売利益の確保や職場運営の能率維持を、一方、労働組合は、社員の労働強化の抑制を主な目的として、社員とパート労働者の職域区分の規準を設定していた。そして、最終的には、労使の設定する規準から準自律的な職場集団が、各売り場の個別的状况にそくして、個々の社員やパート労働者へ柔軟に仕事を割り振り、経営や労働組合の職域規準設定の意図を効果的に実現させていた。

これに加え、本稿で新たにホテル業B社の事例を分析することは、単に分析対象の産業をかえること以上の意義をもつと考える。というのも、A社と異なり、B社では、パート労働の職域だけでなく、各職場の社員とパート労働の要員についても労使交渉の対象とされている。その結果、労使交渉の決定事項が、職場レベルの職域の実態を大きく規定している。さらに、B社では、各職場の職域や要員をめぐる労使交渉に、各部門のライン管理者や職場の社員集団など、職場レベルの主体が参加している。そして、このような労使交渉のルートをつうじて、各職場の仕事の性質に応じた職域形成が実現している。B社では、パート労働の職域形成に、集团的労使関係の枠組みが重要な役割をはたしているといえる。その点で、B社の事例は、集团的労使関係の枠外での職場の裁量が、職域の実態を大きく規定するA社の事例と対照的である。それゆえ、B社の事例は、パート労働の職域形成に、集团的労使関係がどのような役割をはたしうるかを知るうえで、格好の分析対象となろう。

以下でおこなう分析のおおよその手順としては、第1に、社員とパート労働者の要員と、パート労働の職域が交渉の対象とされた、1994年の労使交渉の過程を分析することで、パート労働の職域を規定する各主体の行為の実態をあきらかにするとともに、その背後にある各主体の意図を理解する。第2に、これら労使交渉の決定事項を受けて形成された、職場レベルの職域の実態を分析することで、以上の分析により把握された各主体の意図が、職域の実態にどのように反映されているかをあきらかにする。そして、最後に、これらの分析結果をふまえ、B社における職域と要員をめぐる労使交渉の慣行の、経営にとっての意義を考察することで結論としたい。

1 事例のプロファイル

B社は、伝統ある都市ホテルを営み、東京都心部に位置する営業所を含め3つの営業所をもつ。都市ホテル業のなかでは、トップ・クラスの収益をえている。今回の調査研究では、主に東京の営業所に関して聞き取りをおこなうことにした。一方、B社労組は、レジャー・サービス連合傘下のホテル労連における中核的な労働組合である。1946年の結成以来、活発な活動を展開し、今日にいたる。調査時点の1998年10月現在、東京営業所を含む2つの営業所と、関連会社2社の従業員を組織化している。東京営業所に対応する東京支部に関しては、パート労働者の一部の組織化もおこなわれている。1998年6月現在、組合員数は1,861名、そのうち17名がパート労働者である。

本稿の関心にそって見たB社の特徴としては、パート労働に限られた職域のみで利用されてきたことがあげられる。1988年の時点で、社員1,716名に対し、パート労働者は446名いたが、このうち約150名は客室清掃作業に従事しており、その他、レストランにおける下膳作業や、調理場での調

理用具の洗い作業など、限られた職域で活用されているにすぎなかった。その後もこうした限定的な職域は維持され、1995年以降、職域が一定程度の拡大をみせたものの、職域の限定性という基本的な特徴は現在も変わっていない。その背景には、1970年代から続く、労働組合の職域規制と、労使交渉をつうじた職場集団の発言がある。

2 経営による職域の選択

経営は、労働組合による職域規制の存在を前提として、1994年、パート労働の職域拡大を改革内容として含む、一連の合理化計画を労使交渉の場に提出した。労使交渉の場での、経営の説明によれば、「経営改善計画」と題された、この合理化計画の目的は、「長期化が予想される低成長時代に備え、業界の競争激化に対応し、消費者の価格志向にもとづいた商品選択の動向をふまえ、ホテル事業の黒字経営維持を目指す」（『1995年第22回定期大会議案書』）すことにある。そして、ここで示された「ホテル事業の黒字経営維持」を目指すうえで、「人件費の改善」が最優先課題として位置づけられ、その手段の1つとして、パート労働の職域拡大が労働組合に要求された⁽¹⁾。

より具体的には、「従来のパートタイマーの枠を超え、社員に準じた業務を担当させる。企業として責任の持てる範囲で社員とパートの比率を変更する。そのために必要なパートタイマーの階層化と処遇の変更」（『1995年第22回定期大会議案書』）が要求された。計画は、全体として、1,751名から1,487名へと、264名の社員の人員削減を求めるものであった。経営は、パート労働の職域を拡大し、パート労働者による社員の代替をおこなうことで、人件費コストの削減をはかることを意図したといえる。

経営のこうした要求の背景には、1990年代における収益の低下と、新しい営業所の開業をひかえた収益見通しの不確実さの高まりがあった。経営は、1988年にも、労働組合に対しパート労働の職域拡大を要求していたが、その際には、職域拡大は、ごく限定的に承認されたにすぎなかった。しかし、1990年代にはいつの人も人件費コスト削減を促す圧力の一段の高まりを背景に、経営は、再びパート労働の職域拡大を労働組合側に要求したと考えられる。また、こうした収益の低下と見通しの不確実さは、企業の存続に共通の利害をもつ労働組合にとっても、見過ごすことができない。経営が一度は拒否された職域へのパート労働の導入を再び労働組合に要求した背景には、厳しい経営状況を説明すれば、労働組合からの合意をえられるとの判断があったと考えられる。

パート労働の職域拡大に関しては、「従来のパートタイマーの枠を超え、社員に準じた業務を担当させる」（『1995年第22回定期大会議案書』）という基本的な方針が示された。その方針にそって、経営は、各部に対し、パート労働を導入する職域を指定している。職域拡大の要求は、経理部、資材部、接遇部、宿泊部、レストラン部、調理部についてなされた。その職域は、経理部では、書類等の収納業務、資材部では、パン粉やコショウ、塩、コーヒー豆などの食材の管理業務、接遇部では、エレベーター付近での接客業務とクロックでの接客業務、宿泊部では、フロント課の、フロン

(1) 計画には、そのほか、組織および業務の簡素化、機械化・コンピューター化、商品の外注化、作業の委託化などが、人件費削減のための「改善項目」として列挙された。

トサービスの一部業務と、客室課の、客室のマスターキーをもち客室清掃作業の責任をおう業務、レストラン部では、ウェ이터・ウェイトレスの業務、調理部では、調理補助業務であった。

こうしたパート労働の職域や要員の選択は、労働組合への要求がなされる前の段階で、慎重におこなわれている。というのも、パート労働による社員の代替をすすめ、パート労働の職域を無秩序に拡大することは、経営の利害にマイナスの影響をあたえる可能性があるためである。

すなわち、第1に、パート労働者の多くは未熟練であり、しかも定着率は必ずしも高くない。そのため、長期の経験を必要とする仕事をパート労働者にまかせることは、収益の基盤であるサービスの質を低下させる可能性がある。第2に、それ自体は長期の経験を必要としなくとも、より高度な仕事の技能習得の前提となる仕事がある。パート労働者の短い勤続期間を前提とすると、そうした仕事をすべてパート労働者にまかせることは、より高度な仕事をこなす人材の不足をもたらす可能性がある。第3に、組織上、パート労働者は社員の下に位置づけられている。それゆえ、社員に対する指揮命令を伴う仕事にパート労働者をつけることは、組織の秩序をそこない、職場運営の能率を低下させる可能性がある。第4に、社員が特定のポジションに昇進して初めて経験できる仕事がある。そうした仕事を新たに採用したパート労働者におこなわせることは、社員の勤続やキャリア形成へのインセンティブをそこなう可能性がある。

そのため、経営が人件費への投資を最適化するためには、以上のようないくつかの性質をもつ仕事について、パート労働者の関与を限定するとともに、それらの仕事をにう社員の要員数を確保する必要がある。また、それに加え、このあと説明するように、交渉相手の労働組合は、パート労働の職域拡大や増員を規制することに、強い利害関心をもつ。こうした労働組合から、経営が、パート労働者の職域拡大と増員についての合意をえるには、それが営業利益の大きな低下に結びつかず、「ホテル事業の黒字経営維持」という計画の最終的な目標に貢献することを説得しうだけの合理性が必要でもあった。それゆえ、経営は、労働組合への要求がなされる前の段階で、慎重に、パート労働の職域や要員の選択をおこなっている。

ところで、職域と要員の計画案を作成する人事部にとり、上に示したような、パート労働による社員の代替にともなうマイナスの諸影響の存在は、あらかじめ必ずしも明確ではない。また、ホテル業を営むB社は、配膳や調理、客室といった各部門ごとに、多様な業務をかかえる。さらに、サービスの内容や規模の違う複数のレストランや客室をもつことから、同じ部門でも、職場ごとに仕事の量と内容は異なっている。そのため、人事部が、独自に職場ごとの仕事の量や内容を把握し、それにおうじて職域や要員を適切に設定することには限界がある。そこで、経営は、労働組合との交渉に先立ち、各職場における仕事の内容について詳細かつ確実な知識をもつ、ラインの部長や課長、ときには組合員でもある係長から意見を聴取し、それを参考に職域と要員の案を作成している。

まとめると、経営は、パート労働による社員の代替により人件費を削減することを目的に、パート労働の職域拡大と増員を労働組合に要求している。ただし、経営は、ラインの管理者層の意見を取り入れつつ、サービスの質や、組織の秩序、社員の技能形成の機会、社員のキャリア形成や勤続へのインセンティブを大きくそこなわない範囲で、その幅を選択し、人件費への投資効率を最適化しようとしている。

3 労働組合の職域規制

B社労組は、1970年代初頭より開始された反合理化闘争の過程で、要員問題に対する活動を積極的に展開し、職場ごとの社員およびパート労働者の人数を協定要員として労使で交渉する慣行を根づかせてきた。1976年の段階で、社員に対するパート労働者の比率を「現状以上に高めないこと」（『B社労組50年のあゆみ』）の合意を経営よりとりつけ、以後、要員交渉の一環として、パート労働者の職域についても交渉がおこなわれている⁽²⁾。労働組合は、1980年代後半にいたるまで、「正社員以外の雇用は認めない」（B社労組副委員長）という方針を堅持してきた。1989年に、こうした従来の方針を変更し、パート労働者を組織化の対象と位置づけた後も、労働組合は、パート労働者の比率および職域の拡大に対して、歯止めをかけ続けている。1994年の「経営改善計画」をめぐる交渉もそうした労使交渉の慣行の延長線上にある。

労働組合がパート労働の職域拡大とそれにとまなうパート労働者の増員を規制する目的は、第1に、組合員である社員の雇用機会を確保することにある。人件費コストの削減を主な目的とするパート労働の職域拡大と増員は、パート労働者による社員の代替をとまなう。そのため、労働組合は、組合活動の主要な目的である組合員の雇用機会の確保をはかるうえで、パート労働の職域拡大と増員を規制する必要がある。

第2に、組合員のシェアを確保し、経営に対する交渉力を維持することにある。労働組合は、1992年より、パート労働の一部を組織化している。ただし、社員と違いユニオンショップ協定をむすんでいないことや、パート労働者に組合員となる意識が希薄なことから、1998年8月現在、パート労働者の組合員は18名にすぎない。したがって、パート労働者による社員の代替の進展は、B社における組合員のシェア低下をもたらす可能性が高い。そこで、労働組合は、パート労働の職域拡大と増員の規制をつうじて、パート労働者による社員の代替に歯止めをかけ、組合員のシェアを確保することで、経営に対する交渉力の基盤となる財政力や組織力の確保をはかろうとしている。

第3に、サービスの質を無理なく維持できるよう、社員の職域と要員を確保することで、社員の労働強化を抑制し、また、誇りや働き甲斐といった社員の内在的報酬を維持することにある。社員にかえて、未熟練で短期勤続のパート労働者を無限定に導入することは、サービスの質を維持しつつ仕事量をこなすことを困難にする。その結果、パート労働の不十分なサービスをフォローするため、社員の労働強度は強化される。また、社員にとり、高いサービスの質を維持しているという意

(2) 既存研究において、パート労働にかんする労働組合の活動は、組織化活動の実態（筒井・山岡、1985；中岡、1985；橋詰、1985；本田、1993b）をのぞき、十分あきらかにされてこなかった。しかし、B社の事例は、パート労働の活用に対する、労働組合の実質的な発言の存在を示す。なお、川喜多は、事業所・課別の社員とパート労働者の比率にかんする労使協定を要求した総合スーパーの労組の事例を紹介している（川喜多、1983：390-391）。また、中村は、繁忙期におけるアルバイトの導入について、店舗レベルで労使協議をおこなう総合スーパーの事例を紹介している（中村、1983：470-471）。さらに、禿（2001）は、電機産業の事例をもとに、パート労働者の雇用保障や職域、賃金制度に関する労使交渉の時系列的な変遷を分析している。

識は、仕事の内在的報酬の源泉となっている。そのため、サービスの質の低下は、社員の内在的報酬をそこなう。組合員である社員の労働条件をまもる立場にある労働組合にとり、パート労働の職域拡大と増員を規制することで、社員の労働強化を抑制するとともに、サービスの質を維持し、社員の内在的報酬をまもることの意義は大きい。

このように、労働組合は、社員の雇用機会を確保することや、経営に対する交渉力を保つこと、社員の労働強化を抑制すること、サービスの質を維持して、社員の内在的報酬をまもることを主な目的に、パート労働の職域拡大と増員を規制している。

4 労使交渉をつうじた職場の発言

1994年のパート労働の職域や要員をめぐる中央レベルの労使交渉では、サービスの質をどの程度まもるかが、主な争点とされた⁽³⁾。サービスの質の維持は、営業利益の基盤であり、労働組合だけでなく、経営にとっても大きな関心事である。そのため、労使交渉においては、サービスの質の維持を争点とすることで、利害の共有を前提とした建設的な話し合いが可能となる。そこで、労働組合は、社員の労働強度の抑制や、社員の内在的報酬の確保、社員の雇用機会の確保、経営に対する交渉力の確保を目的としつつ、サービスの質の維持を労使交渉の直接の争点とすることで、経営側と円滑に交渉をすすめて、社員の職域と要員を確保しようとしている。

ところで、サービスの質の維持を争点としつつ、パート労働の職域や要員について、労使のあいだで話し合いの実をあげるには、各職場の個別的な事情に通じた当事者に実質的な交渉をおこなわせることが有効である。そのため、要員と職域拡大に関する実質的な取り決めは、部以下を単位とする交渉に大きく委ねられた。

B社において、経営組織の部に対応する分会を単位とした交渉機関としては、拡大事務折衝と苦情処理の2つがある⁽⁴⁾。このうち、苦情処理へは、会社側では当該部の部長と課長、労働組合側では各分会の常任委員が出席する。拡大事務折衝へは、苦情処理のメンバーに加えて、会社側では、人事部長と人事部次長、労務課長、労務担当係長が、労働組合側は、東京支部の委員長、副委員長、書記長、組織局長が出席する。苦情処理および拡大事務折衝は、通常、各職場の詳しい事情を考慮する必要のある事項をあつかうため利用される。なお、拡大事務折衝は、苦情処理には出席しない中枢部のメンバーが加わるため、より決定権限は大きい。1994年の労使交渉では、これら苦情処理

(3) 交渉の過程では、「出てきた話がやはり人件費削減という部分ばかりで、我々が積み重ねてきたサービススタンダードの経緯を無視している」(労働組合側)、「経費を捻出するために人を減らし、今までと通りのサービスは出来ないとしても、会社としては、Bホテルの名に恥じないサービスが出来、お客様からBホテルらしさがなくなったといわれない範囲の提案なのか」(労働組合側)、「あくまでも現在のサービスと商品を維持していくつもりである」(会社側)、「ベストホテル・ベストサービスという位置づけはかえていない。今回の提案の中身はお客様の評価を大幅に落とさず利益を追求できる範囲である」(会社側)といった議論がさかんにとり交わされている(『第22回ホテル支部定期大会議案書』)。

(4) B社の東京営業所を組織する東京支部は、事務分会、接客分会、会計分会、客室分会、宴会分会、食堂酒場分会、料理分会、スチュワード分会、施設分会の9つの分会をもつ。

と拡大事務折衝の場で、分会を単位とした交渉が頻繁に開催された。

表1は、1994年の「経営改善計画」をめぐる労使交渉のスケジュールを示したものである。各分会を単位として同時並行的に進められた拡大事務折衝や苦情処理のスケジュールについては、パート労働の職域拡大がもっとも大規模にすすめられた、レストラン部門と調理部門のみ示してある。

交渉の基本的な流れとしては、まず、1994年2月に開かれた第1回団体交渉において、合理化計画の内容が提示され、6月3日の第7回の団体交渉⁽⁵⁾までの中央レベルの交渉で、計画に関する経営の説明と、それに関する労働組合の質疑がなされた。これら中央部の交渉により、合理化をおこなう経営の意図と、計画の具体的な内容が明確にされている。また、パート労働の職域拡大や増員の幅については、収益の基盤であるサービスの質をまもるうえで、各職場の業務に詳しい職場の代表者をまじえた十分な検討が必要であることが確認された。これを受け、交渉は、拡大事務折衝や苦情処理といった、分会レベルの交渉機関に移されることとなった。

パート労働の職域拡大の承認と要員の実質的な決定は、主としてこれら分会レベルの交渉でおこなわれている。

とりわけ、レストラン部と調理部では、各レストランや調理場ごとに仕事の量と内容が大きく異なる。そのため、各レストランや調理場ごとのパート労働の職域や要員を決めるうえで、それぞれの職場に詳しい各職場の代表を参加させた交渉をおこなわない限り、実質的な取り決めは難しい。これらの部では、拡大事務折衝の場で、「ウェイター・ウェイトレス」および「調理補佐」へのパート労働の職域拡大が、経営側の案を受け入れるかたちで、労働組合に承認された。それを前提として、苦情処理の場で、各職場の要員構成についての実質的な決定がおこなわれている。

苦情処理においては、まず経営側から個々のレストランや調理場についての要員案が示され、それをもとに労使交渉がおこなわれた。交渉は、個々の職場について、例えば、経営側から「社員17名・パート労働者4名」として要員案が提出され、それに対して労働者側が「社員20名・パート労働者1名」という対案を提出し、交渉の結果、「社員19名・パート労働者2名」に落ち着くというかたちでおこなわれた。その結果、パート労働の増員については、経営側の要員案よりもパート労働の増員の幅をせばめるかたちで、強い規制がかけられている。

このように、レストラン部門および調理部門では、分会レベルの交渉をつうじ、パート労働の増

表1 労使交渉のスケジュール

	団体交渉	レストラン部門	調理部門
2月	第1回2.25		
3月	第2回3.9 第3回3.15		
4月	第4回4.20 第5回4.27		
5月	第6回5.11		
6月	第7回6.3	第1回拡大6.08	第1回拡大6.9
7月		第2回拡大7.27	第2回拡大7.26
8月		第3回拡大8.17	
9月	第8回9.27	苦情（スケジュールおよび回数は不明）	第3回拡大9.14
10月	第9回10.31		第4回拡大10.11 第5回拡大10.26
11月	第10回11.7 第11回11.14 第12回11.30		第1回苦情11.15 第2回苦情11.25 第3回苦情11.30
12月	第13回12.26		

資料出所：『1995年第22回定期大会議案書』より作成
注）表中の「拡大」は拡大事務折衝を、「苦情」は苦情処理をさす。付された数字は、交渉が行われた日程を示す。

(5) 団体交渉へは、経営側は、労務担当取締役を含む役員のほか、人事部長、人事部次長、労務課長が出席する。一方、労働組合側は、中央本部の委員長、副委員長、書記長、東京および大阪支部の委員長、副委員長、書記長、場合により東京支部の組織局長、教宣局長が出席する。

員の幅について、パート労働の職域について以上に、強い規制がかけられている。このことは、主として、以下の2つの理由による。

第1に、労使の合意をえたパート労働の職域規定は、パート労働の関与しうる仕事（tasks）について詳細には指定していない。例えば、レストラン部門では、「ウェ이터・ウェイトレス」という職務（job）へのパート労働の職域拡大がみとめられた。しかし、ここでいう「ウェ이터・ウェイトレス」という職務が、具体的にどのような仕事（tasks）から構成されるかについて、明確に定義された職務記述があるわけではない。職務の具体的な内容は、各職場の慣行によっている。とりわけ、調理部門では、各職場の職務構成の多様性を考慮して、パート労働の職域の範囲が「調理補佐」として一般的に示されるにとどまっている。この場合、「調理補佐」がどの職務に対応し、どのような仕事（tasks）を含むかについて、解釈の余地は大きい。このように、労使による職域規定は、職場レベルでの具体的な仕事の分配の仕方を一義的に規定するものではない。これに対し、労働組合が、分会レベルの交渉をつうじ、パート労働者の増員に規制をかけることは、職場レベルのパート労働の職域を実質的に規制する意義をもつ。

第2に、労使による職域規定は、パート労働が関与しうる仕事の範囲のみを指定している。したがって、それらの仕事に、社員がどのような規模で関わるかについては特定していない。また、社員とパート労働の共通の職務に対応する要員のうち、どの程度を社員またはパート労働者がしめるかについての指定もない。しかし、社員の関心事である、サービスの質の維持や、労働強化の抑制といった項目にとっては、パート労働の関与しうる仕事の範囲をどう設定するかということ以上に、社員がどの範囲の仕事にどのような規模で関わるかが重要な影響をあたえうる。それゆえ、労働組合が、分会レベルの交渉をつうじ、パート労働者の増員に規制をかけることは、パート労働が関与しうる職域の範囲を規制すること以上に、各職場での、サービスの質の低下や、社員の労働強化を抑制する効果をもつ。

1994年の労使交渉において、パート労働の職域について以上に、各職場におけるパート労働者の増員に強い規制がかけられたことは、職場の要員構成の、職域の実態および社員の利害に対する実質的な規定力の大きさを前提としている。

ところで、拡大事務折衝および苦情処理において、各分会の意見を代表する労働組合のメンバーは、常任委員である。常任委員は、任期1年で、各分会から25名に1名の割合で選出される。選出方法は分会により異なり、順番で決める場合、職場集会を開いて選出する場合、執行部が特定の人に頼む場合がある。執行部が指名する場合、労使交渉での決定事項を徹底させるため、係長クラスの職場を仕切る人材を選んでいいる。しかし、労働組合の申し入れが断られることもあり、結果として、主に20代の若年層が常任委員に選ばれている。そのため、常任委員は、必ずしも、職場の意見を主導する人材ではない。

交渉期間中には、分会ごとに、頻繁に職場集会が開催されている。常任委員は、そこで集約された分会の意見をもとに、労使交渉の場で発言する。常任委員は、職場集会で、前回の交渉内容を職場の組合員に伝え、次回の交渉への対策について職場の組合員の意見をあつめる。それが各分会の意見となる。そして、職場集会の場で、オピニオンリーダーとなるのは、係長クラスの社員である。したがって、常任委員の拡大事務折衝や苦情処理の場での意見は、係長クラス層の意見を代弁する

傾向にある。

係長クラスの層は、職場における序列の頂点にたつ組合員のリーダーであり、職場の社員の利害を代表する立場にある。未熟練で短期勤続が一般的なパート労働者の導入は、社員の労働強化をもたらすとともに、社員の働き甲斐や仕事への誇りの基礎にある高いサービスの質の維持を困難にする可能性がある。そのため、かれらは、職場の社員の利害をまもるうえで、パート労働の職域拡大や増員を見過ごすことはできない。また、それと同時に、係長クラスの層は、第一線のライン管理者として、各職場のサービスの質について、経営に対し責任をおうポジションにある。かれらにとり、運営をまかされた職場のサービスの質を維持することは、最大の任務でもある。以上のことから、係長クラス層は、職場集団の代表者、あるいは第一線のライン管理者として、職場における社員の労働強度やサービスの質をまもる立場から、パート労働の職域拡大と増員に対し強い抵抗を込めている。

パート労働の職域と要員についての、実質的な取り決めがおこなわれた分会レベルの労使交渉には、こうした係長クラス層の意見が、常任委員をとおして反映されている。その結果、パート労働の職域拡大や増員には、分会レベルの部を単位とした交渉をつうじ、職場レベルでの厳しい検討が加えられている。とりわけパート労働の増員に対しては、その幅を経営の案よりも制限するかたちで、強い規制がかけられている。そこには、係長クラス層および、かれらが統括する職場の社員集団の、労働強化を抑制すること、サービスの質を維持することへの強い利害関心と配慮がはたらいている。

5 職場における職域の実態

パート労働の職域拡大と増員をともなう合理化計画は、1994年12月26日の団体交渉の場で公式に労使の合意をえた。その結果、労使間の協定というかたちで、各部門におけるパート労働の職域の範囲と、各職場の社員およびパート労働の要員が取り決められた。計画は、1995年度より順次実行に移され、各職場でパート労働の職域拡大と増員がおこなわれることとなった。1998年の調査時点における職場レベルの職域の実態は、1994年の労使交渉で取り決められた、各職場の社員とパート労働の要員と、パート労働がおこないうる仕事の範囲を示す職域規定を前提として形成されている。

前節であきらかにしたように、パート労働の要員や職域をめぐる労使交渉の過程においては、係長クラスの第一線のライン管理者と、かれらが統括する職場の社員集団が、各職場のパート労働者の増員を実質的に規制していた。また、職域と要員が決められる過程をさかのぼると、これらについて労使交渉に提出された計画案が作成される段階で、ライン管理者の意見が積極的に取り入れられていた。さらに、労使交渉により取り決められた職域規定や要員構成を前提として、実際に仕事を割り振るうえで、ライン管理者や社員には、裁量の余地が残されている。

以下では、個別の職場のライン管理者および社員への聞き取り調査の結果にもとづき、職場における職域の実態を分析することで、これら職場レベルの主体の意図と配慮が、職域の実態にどのように反映されているかをあきらかにしたい。なお、事例としては、1994年の労使交渉の結果、パー

ト労働の職域拡大と増員が大規模に実施された，レストラン部門と調理部門から，それぞれ1つの職場を選ぶことにした。

(1) レストラン部門

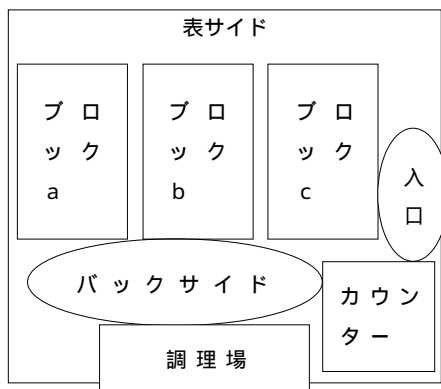
レストラン部においては，以前から，「バスボーイ」として下膳作業を主におこなう仕事に，パート労働が利用されていた。1994年の労使交渉の結果，それに加えて，「ウェイター・ウェイトレス」の職域に，新たにパート労働が導入されることとなった。調査時点の1998年8月現在，レストラン部門には，社員のほか，配膳パートと一般パートと呼称されるパート労働者が働く⁽⁶⁾。

レストラン部には，8つのB社直営のレストランが存在する。このうち，事例とするレストランcは，141席をもち，1998年8月現在，社員45名，配膳パート14名，一般パート9名の計68名の連携により運営されている。要員の規模は，B社直営のレストランのなかで最も大きい。1998年8月の時点では，社員と配膳パートは同じシフトで働いていた。

レストランcの室内は，テーブルが設置されている表サイドと，調理場付近のバックサイドに大きく分けられる(図1参照)。表サイドでは，社員と配膳パートの連携により，配膳の仕事がおこなわれている。一方，バックサイドでは，一般パートにより，バスボーイとしての仕事がおこなわれている⁽⁷⁾。

バックサイドに配置される一般パートの職域と，表サイドに配置される社員や配膳パートとの職域は，明確に区別されている。一般パートが営業時間中に表サイドに出ていくことはない。一般パートの職域は，バックサイドに，フォークやナイフ，グラス等の食器類を補充する作業と，バックサイドに設置してある下膳台から洗い場へと下げものを運ぶ作業に限定される。用意された食器類を各テーブルにセッティングする作業や，各テーブルから下げものを下膳台に運ぶ作業は，社員や配膳パートのみがおこなう。逆に，社員や配膳パートが，一般パートの仕事を手伝うこともない。一般パートがおこなう仕事は，簡単な説明を受ければ，誰でもすぐ仕事ができる単純作業である。また，表サイドに出て客を接客することもないため，サービスの質が問

図1 レストラン内のスペース区分



(6) 調査対象企業の匿名性を保持するため，本稿では，「社員」以外は仮称を使用している。現在，レストラン部門には，社員，配膳パート，一般パートの3つの雇用形態が存在している。1998年8月現在の要員は，社員193名，配膳パート45名，一般パート101名，計339名である。1995年3月現在で，配膳パート1,320円，一般パート昼1,110円，夜1,220円，配膳パートは，入社して2カ月，5カ月，12カ月後にそれぞれ30円，時給が上がる。一般パートは2カ月の有期雇用契約，配膳パートは2カ月間の試用期間後に1年の有期雇用契約をむすぶ。レストラン部の場合，パート労働者は，10代後半から20代前半までの比較的若い女性を主な担い手としている。フリーターや夜間学生が多い。

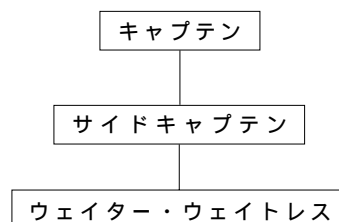
(7) このほか，入口付近には，通常，支配人，副支配人，係長，グリーターが各1名配置される。また，カウンター付近には，配膳パート1名が配置される。

題となることもない。むしろ、これらの作業を全て一般パートにまかせることで、社員と配膳パートは、単純作業による負担が軽減されるとともに、接客や配膳に専念し、サービスの質の維持に集中できる。そこで、バックサイドでの、食器の補充や洗い場への運搬作業は、一般パートのみの仕事とされている。

一方、社員と配膳パートの主な活躍の場である表サイドは、3つのブロックに分かれる。1ブロックを1班が担当する。基本的には、係長かキャプテン1名、サイドキャプテン1名、一般社員1～2名、配膳パート1～2名の計5名が1つの班を構成し、1ブロックを担当する⁽⁸⁾（図2参照）。

各ブロックは、キャプテンとサイドキャプテン、ウェ이터・ウェイトレスという3つのポジションの連携により運営される。キャプテンは、担当ブロックのオーダーをとる。それをサイドキャプテンに伝える。これを受けたサイドキャプテンが、ウェ이터・ウェイトレスに、担当すべきテーブルを割り振り、担当テーブルのオーダーを伝える。そして、ウェ이터・ウェイトレスが、配膳作業をおこなう。ウェ이터・ウェイトレスは、割り振られた自分の担当オーダーを調理場に伝え、料理が出来上がると、それを配膳する。こうした一連の作業の連携により、レストランでの配膳がおこなわれている。

図2 班の構成



サイドキャプテンが、ウェ이터・ウェイトレスとして働く一般社員と配膳パートへ、担当テーブルを割り振るうえでの判断基準は、かれらの配膳の技能である。雇用形態の違いは、直接の基準とはされない。サイドキャプテンは、自分の属する班の一般社員と配膳パートの各人について、かれらの配膳の技能を把握している。それに応じて、料理が滞りなく均等にいき渡るように、一般社員あるいは配膳パートに、配膳作業の担当テーブルを割り振っている。

レストランcは、温かい料理や冷たい料理、飲み物やデザート類など、多様なメニューをかかえる。そのため、ウェ이터・ウェイトレスに一定水準以上の技能が要求される。ウェ이터・ウェイトレスは、まず、各テーブルの複数の客への料理の出方を調整する必要がある。それぞれのテーブルには、連れで来店した複数の客が着席する。ウェ이터・ウェイトレスは、同一のテーブルを囲むこれら複数の客が、同時に食事を始められるよう、各料理の出方を調節する。料理の出方の調整は、調理場へのオーダーの入れ方によりおこなう。火をとおす料理など、調理に時間がかかる料理を先に調理場にオーダーし、時間を少しおいてから、調理に時間のかからない料理のオーダーを入れる。

また、ウェ이터・ウェイトレスは、一度に複数のテーブルを担当する。そのため、テーブル間での料理の出方を調整する必要がある。各テーブル間で、オーダーを聞いた順に最初の料理を出すようにする。しかも、各テーブルに均等に料理を出していく必要がある。いそがしい時間帯にも対応するためには、各ウェ이터・ウェイトレスは、同時に平均4つのテーブルを受け持つ必要がある。

(8) レストランcについて、社員の資格の内訳を示すと、支配人1名、副支配人1名、プロフェッショナル1名、係長6名、キャプテン9名、サイドキャプテン15名、一般社員12名の構成となっている。

る。

平均4つの席の配膳をこなせるようになるには、社員と配膳パートとにかかわらず、3カ月位の経験が必要となる。経験が少ないと、複数のテーブルを同時に受け持つことが難しい。1つのテーブルが終わってからでない次のテーブルの仕事ができない。しかしそうしては、他のテーブルの客を長く待たせて、苦情を出してしまう。2年以上経験をつむと、その分、余裕をもって仕事ができるようになる。自分の受け持った席を配膳しながら、ブロック内のほかのテーブルについても目配りし、時には他の社員や配膳パートが受け持つテーブルに関しても手伝うことができるようになる。経験をつむほど、他の社員や配膳パートの仕事の状況をより広く把握することができる。

こうした配膳の技能は、通常、一般社員の方が配膳パートよりも高い。というのも、社員の場合、入社後、一週間程度の新入社員研修を受ける。姿勢や歩き方、身だしなみから教えられる。さらに、レストラン部でも3~4日間、座学を含めた研修を受ける。その後、各レストランに配属され、先輩に仕事を教わりつつ、仕事を覚えていく。一方、配膳パートの場合、Off-JTの機会はなく、採用後すぐにレストランに配属される。また、社員と配膳パートとでは、仕事を覚えようとする意欲に差がある。一般社員の方が、配膳パートより高い意欲をもつことが多く、技能の向上の速度はその分速い。さらに、一般社員の方が、配膳作業を経験する期間が長い。配膳パートの大半は、2カ月から半年程度で辞めてしまう。社員の場合、大卒でも入社後2年間は、ウェ이터・ウェイトレスとして、配膳作業をおこなう。そのため、平均的にみた場合、一般社員の方が配膳パートよりウェ이터・ウェイトレスとしての技能は高い。とくに勤続の短さは、配膳パートの技能を大きく制約している。そのため、ウェ이터・ウェイトレスのポジションに、配膳パートのみを配置したのでは、サービスの質を維持しつつ、配膳作業の仕事量をこなすことができない。

また、一般社員が、配膳作業の経験をとおして修得する技能は、サイドキャプテンやキャプテンとして、ウェ이터・ウェイトレスを管理するために必要な技能である⁽⁹⁾。サイドキャプテンは、担当ブロックでの、ウェ이터・ウェイトレスの作業の進展を常に把握している必要がある。それをもとに、3名のウェ이터・ウェイトレスにオーダーを割り振り、各ブロック平均27席のテーブルに滞りなく配膳がおこなわれるようにする。サイドキャプテンには、ウェ이터・ウェイトレス各人の作業の進行状況を把握する広い視野が必要となる。そして、広い視野は、実際にウェ이터・ウェイトレスとして配膳作業の経験をつむことで修得される。したがって、サイドキャプテンをこなせる人材を育成するためには、一般社員にも、ウェ이터・ウェイトレスとして、配膳作業をおこなわせる必要がある。

労使交渉の取り決めにもとづき社員の要員が確保され、それを前提とした仕事の割り振りにより、配膳作業が、配膳パートだけでなく社員も関わる、両者に共通の職域となったことは、サービスの質の維持や、サイドキャプテンの職務をになう人材の育成に貢献している。

ところで、サイドキャプテンとして、各ブロックの配膳作業を運営する仕事は、社員のみがおこなう。というのも、サイドキャプテンは、社員や配膳パートに対して指揮命令をくだす実務的な管理者である。社員を管理するポジションに、組織上、社員の下に位置づけられている配膳パートを

(9) サイドキャプテンへは、高卒で6年目、短大卒で4年目、大卒で3年目くらいから昇進し始める。

おくことは、組織上の上下関係と、実際の指揮命令関係に矛盾を生み、組織の秩序を動揺させる。「ウェーター・ウェイトレス」というパート労働の職域は、労使交渉に先立って、経営がラインの管理者の意見を参考に選択している。そうした選択により、サイドキャプテンの仕事が社員のみ職域に維持されたことは、職場組織の秩序をまもり、職場運営の能率を確保することに貢献している。

(2) 調理部門

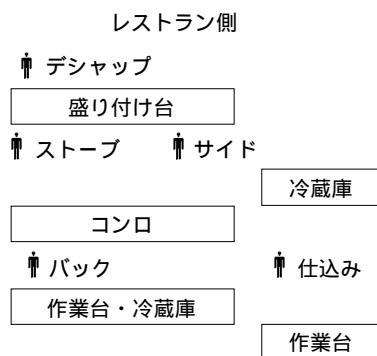
調理部では、従来、パート労働は、調理用具の洗浄や野菜の皮剥きなど、直接調理に関わらない単純作業のみを担当していた。1994年の労使交渉の結果、「包丁などを持ってコックと同等の戦力となるパート」として、「調理補佐」を担当する上級パートという雇用形態が新たに設けられた。現在、調理部には、社員、上級パート、一般パートの3つの雇用形態が存在する。このうち、上級パートと一般パートが本稿でのパート労働者にあたる。全て、社員と同じシフトで勤務する⁽¹⁰⁾。

調理部に所属する調理場aは、東京営業所のメインレストランであるレストランaに料理を供給する調理場である。高級フランス料理を専門とし、直営レストランのなかで、最も価格帯が高い。その分、料理人である労働者に要求される技能は高い。調理場aには、現在、社員19名、上級パート2名がいる。交番制がとられており、社員と上級パートともに、8時～16時15分の日勤帯、16時15分～12時30分の夜勤帯の2シフトがある。

調理場aに限らず、各調理場は、いくつかのポジションの連携で運営されている。調理場aには、「デシャップ」、「仕込み」、「ストーブ」、「サイド」、「バック」の5つのポジションが存在する。各ポジションには、1シフトでは、それぞれ1名がつく。図3は、調理場内の各ポジションの配置を図にしたものである。

「デシャップ」は、レストラン近くの盛り付け台付近に配置される。「デシャップ」がレストランからオーダーを受け、調理場の指揮をとり、調理場の労働者を動かしてゆく。調理場aでは、料理を出す時間の調節をレストランではなく調理場がおこなう。そのため、1つのテーブルに同時に出す複数の料理の注文を受けた場合、「デシャップ」は、調理にかかる時間を考慮して、それぞれの料理を作り始める順番について指示を出す。「デシャップ」のもう1つの仕事は、最終的な盛り付けの確認や手直しである。盛り付け台で、「ス

図3 調理場内の要員配置



⁽¹⁰⁾ 現在、調理部門には、社員、上級パート、一般パートの3つの雇用形態が存在する。1998年8月現在、社員337名に対しパート労働者（一般パートと上級パート）72名働く。採用時時給は、1995年3月現在で、一般パート1,190円、上級パート1,250円。上級パートは5年目まで毎年40円時給があがる。一般パートは2カ月の有期雇用契約、上級パートは2カ月間の試用期間後に1年の有期雇用契約をむすぶ。調理部の上級パートの多くは、調理人として職業的生涯をおくることを希望しており、そのうちの数年をB社のパート労働者として過ごしている。

トープ」がおこなう盛り付けを確認する。

「ストーブ」は、レストラン側のコンロ付近に配置される。コンロを使い、肉や魚などメインの料理の加熱調理や、ソースの仕上げをおこなう。調理を終えると、盛り付け台で盛り付けをおこなう。

「仕込み」は、日勤帯のシフトのみにいる。仕込み台付近に配置される。調理のピーク時以外に、ディナーに備えて仕込み作業をする。ソースなど、時間のかかる料理の仕込みを受け持つ。また、調理のピーク時には、コンロ付近に立ち、「ストーブ」の仕事を手伝う。

「サイド」は、コンロと冷蔵庫のあいだ、「ストーブ」の横に配置される。肉や魚、ソースなど、注文を受けた料理の材料を冷蔵庫から出して「ストーブ」にわたすなど、「ストーブ」のおこなう調理作業の補佐をおこなう。「サイド」と「ストーブ」の連携で、メインの料理が作られる。

「バック」は、コンロと作業台のあいだ、コンロを挟んだ「ストーブ」の対面に配置される。ニンジンやブロッコリ、ポテトなど、付け合わせを調理する。それらの下準備はできているので、それを冷蔵庫から取り出し、塩コショウをし、ソテーなどの加熱調理をおこなう。調理がすむと、付け合わせを盛り付け台のところへ運び、盛り付けをする。

これらのポジションには、序列がある。各ポジションの序列は、高い順に、「デシャップ」、「仕込み」、「ストーブ」、「サイド」、「バック」となっている。こうした序列は、各ポジションの仕事をこなすのに必要な技能の高さに対応している。「デシャップ」は、指揮命令をおこなう管理者であるとともに、調理場の料理の味について最終的な責任をおう立場にある。当然、人事管理や調理について、職場で最も高い技能を必要とする。つぎに、「仕込み」や「ストーブ」は、味の良否を左右する仕込み作業や、メインの料理の調理をおこない、調理場の味をになう重要なポジションであり、高い調理の技能を必要とする。一方、「サイド」や「バック」は、「ストーブ」の補佐や、付け合わせの調理など、あまり調理の技能を要さない仕事を担当する。このような、必要とされる技能の高さに応じて、各ポジションの序列が決まっている。

そして、調理場では、それぞれのポジションに必要な部内の資格が決められている。部内の資格としては、シェフ、スーシェフ、係長、セカンド、一般社員の5つがある。セカンドへは、高卒で10年目、専門学校卒で8年目から昇格する。係長には、高卒で12年目、専門学校卒で10年目から昇格する。それ以上の資格には、厳格な取り決めがない。スーシェフへは、30代後半くらいから昇格し始める。

これら部内の資格と調理場内の各ポジションには、部内の慣行により、一定の対応関係ができています。調理場aの場合、「デシャップ」には、シェフかスーシェフ、係長、セカンドが配置される。「仕込み」には、係長かセカンドが配置される。「ストーブ」には、セカンドが配置される。同じシフトに、係長やセカンドが複数いる場合には、勤続や技能が上の者が上位のポジションを埋めてゆく。「サイド」と「バック」は、一般社員のうち、勤続や技能が上位の者が「サイド」、下位の者が「バック」に配置される（表2参照）。

1994年以前には、以上の調理場のポジションには、必ず社員が配置されていた。1994年の労使交

表2 ポジションと資格の対応関係

ポジション	資格
デシャップ	シェフ、スーシェフ、係長、それに準ずるセカンド
仕込み	係長、それに準ずるセカンド
ストーブ	セカンド
サイド	一般社員
バック	一般社員

交渉の結果、上級パートが、いくつかのポジションに入ることとなった。ただし、上級パートが配置されるポジションは、人事部や労働組合が直接関与しない部内のルールにより、原則として、各調理場で一般社員が配置されうるポジションに限定されている。セカンド以上の資格が必要なポジションには、上級パートは配置されない。一般社員が配置されるいくつかのポジションのうち、上級パートをどのポジションに配置するかは、上級パートと一般社員の技能の比較にもとづく。

調理場 a には、1998年8月現在、2名の上級パートがいる。調理場 a では、部内のルールにしたがうと、部内資格を必要としない「サイド」と「バック」のポジションに配置しうる。しかし、2名の上級パートは、いずれも一般社員と比べ技能が低いため、最も低い序列のポジションである「バック」に配置されている。なお、シフトや公休の関係上、上級パートが調理場にはいない場合は、一般社員が「バック」を担当する。同じポジションであれば、社員か上級パートかにかかわらず、仕事の内容はほぼ同じである。

上級パートとして採用される人材は、必ずしもあらかじめ高い技能をもたない。労使交渉の結果、下位のポジションを上級パートにまかせるだけで、職場が運営できるよう社員の要員が確保されたことは、サービスの質の維持や、上級パートの不十分な仕事を補う社員の労働強化を抑制することに貢献している。また、「バック」としての仕事の経験は、社員にとり、より高度なポジションをこなすための技能の形成に必要である。労使交渉により社員の要員が確保され、社員にも「バック」を経験する機会が確保されたことは、社員の技能形成にも貢献している。

さらに、調理場 a で、「ストープ」以上の、社内での資格が必要なポジションは、社員にとり、比較的長い勤続と社内のキャリアが必要なポジションである。社員は、入社後、複数の調理場のあいだを2年から3年に1度の割合で異動し、各調理場の多様な料理の調理を修得するとともに、「バック」、「サイド」、他の調理場の「ストープ」という順に複数のポジションを経験する。社員は、そうしたキャリアをへて、セカンドの資格をえる。採用者の大半をしめる専門学校卒の場合、調理場 a の「ストープ」のポジションにつくには、最低8年間の勤続が必要となる。

このように、比較的長い勤続と社内のキャリアが必要なポジションに、新たに雇い入れたパート労働者を配置したのでは、社員の不満をまねき、社員の勤続やキャリア形成へのインセンティブをそぐことになる。そこで、調理部は、労使交渉による「調理補佐」という上級パートの職域規定に矛盾しないかたちで、部内のルールをつくり、上級パートの配置されるポジションの範囲を一般社員の配置されうるポジションに限定している。それにより、社内の勤続を通じて技能を修得しつつ高いポジションへと昇進する慣行が維持され、社員の勤続やキャリア形成へのインセンティブの確保がはかられている。

（小括）

以上のように、事例とした2つの職場では、労使の取り決めにもとづく要員構成と、パート労働の職域規定を前提としつつ、部レベルでの独自のルール設定や、職場での職務の割り振りをつうじ、社員とパート労働者の職域が形成されている。

その結果、第1に、社員への指揮をともなう職務や、社員にとり長期の勤続が必要な職務が、社員のための職域に位置づけられている。それにより、組織の秩序の維持や、社員の勤続とキャリア形

成へのインセンティブの確保がはかられている。第2に、技能の修得に長期の勤続が必要とされる職務や、社員のみがおこなう仕事の技能修得の前提となる職務は、パート労働者だけでなく、社員も同様に関わる両者の共通の職域とされている。それにより、サービスの質の維持や、社員の技能形成の機会維持、社員の内在的報酬の確保、社員の労働強化の抑制がはかられている。そして、第3に、これらの性質をもたない職務が、パート労働者のみの職域に位置づけられている。

6 要約と結論

本稿の分析結果を要約して示すと、以下の1から5のようになる。

1．経営は、パート労働による社員の代替により人件費を削減することを目的に、パート労働の職域拡大と増員を労働組合に要求している。ただし、経営は、ラインの管理者層の意見を取り入れつつ、サービスの質や、組織の秩序、社員の技能形成の機会、社員のキャリア形成や勤続へのインセンティブを大きくそこなわない範囲で、その幅を選択し、人件費への投資効率を最適化しようとしている。

2．これを受け、労働組合も、社員の雇用機会の保持や、経営に対する交渉力の確保、社員の内在的報酬の前提となるサービスの質の維持、社員の労働強化の抑制を目的に、パート労働者の職域や要員について、交渉をおこなっている。

3．労使交渉において実質的な取り決めは、部を単位として分権的におこなわれ、係長クラス層と、かれらが統括する職場の社員集団が、労働強化の抑制や、内在的報酬の確保、サービスの質の維持を主な目的に、パート労働の職域拡大と増員を規制している。

4．最終的には、要員とパート労働の職域にかんする労使の取り決めを前提とした、部レベルでの独自のルール設定や、職場での職務の割り振りをつうじ、社員およびパート労働の職域が形成されている。

5．以上の結果、技能の修得に長期の経験を必要とする、社員のみがおこなう仕事の技能修得の前提となる、社員への指揮命令をともなう、社員にとり長期の勤続が必要とされる、などの性質をもつ仕事への社員の関与が維持され、パート労働のみが担当する職域が限定されている。それにより、ライン管理者や社員の関心事である、サービスの質や、組織秩序、社員の勤続とキャリア形成へのインセンティブ、社員の技能形成の機会、社員の労働強度や内在的報酬といった項目の維持や確保がはかられている。

以上でみてきたように、B社では、社員とパート労働の要員と、パート労働の職域について労使交渉をおこなう慣行が存在しており、それをつうじ、職場の社員集団が、各職場の社員とパート労働の分業関係について実質的な発言をおこなっていた。このような要員と職域をめぐる交渉の慣行は、1970年代に労働組合の主導により開始された経緯をもち、現在にいたるまで、社員と労働組合の強い利害関心により支えられている。

ところで、このような労使間の慣行の存在は、経営の利害にとり、どのような意味をもつであろうか。以下では、分析結果をもとにこの点を考察することで、本稿の結論としたい。

まず、職域と要員をめぐる労使交渉の存在は、経営環境の変化に応じた、人件費コスト調整の速度をおくらせていると考えられる。分析の対象とした1994年の労使交渉では、交渉の内容が多岐にわたったことにもよるが、およそ10カ月の期間をかけて複数回の交渉がおこなわれたのち、ようやく労使の合意が成立している。さらに、合意をえた最終的な計画において、パート労働による社員の代替の幅は、経営側の当初の計画案より狭く設定される結果となっている。労使交渉の存在は、経営の裁量による迅速な人件費コストの調整を困難にする側面をもつといえる。

しかし、他方で、職域と要員をめぐる労使交渉は、経営の利害に貢献する側面をもつと考えられる。第1に、それは、要員と職域の設定に、各職場の仕事の性質について熟知するライン管理者や社員の知識を活用するルートとして機能している。人事部をはじめとする中央部の経営にとっては、数値としてある程度明確に把握しうる人件費コスト削減の効果と異なり、パート労働者比率の増大が、各職場におけるサービスの質や、社員の勤続やキャリア形成へのインセンティブ、社員の技能形成の機会など、営業利益の基盤となるより広範な諸項目にどのような影響をあたえるかは必ずしも明確ではない。これに対し、組合員でもある係長クラスのライン管理者や、社員は、各職場の仕事の性質についてより豊富で確実な知識をもつ。そのため、かれらは、これらマイナスの影響をより確実に予測することができる。しかも、かれらは、これらの項目について強い関心をもっている。労使交渉をつうじ、こうした職場レベルの主体の意見が、要員と職域の決定過程に反映されたことは、パート労働者の比率の増大にともなうマイナスの影響を十分に考慮した要員と職域の設定を可能にしている。

ただし、経営と、職場のライン管理者や社員のあいだで、要員や職域の設定に関する利害は同一ではない。経営にとっては、パート労働者の比率の増大による人件費コストの削減の幅と、それにともなう営業利益へのマイナスの影響とを比較した際の、人件費への投資効率の最適化が課題となる。一方、職場のライン管理者や社員にとり、関心の重点は、サービスの質や労働強度、内在的報酬の維持といった項目におかれおり、パート労働の増員の幅をできるだけ制限することに強い利害関心をもつ。それゆえ、労使交渉をつうじ、かれらの意見を要員や職域の決定に反映させることは、人件費の投資効率の最適化という観点からみて、過剰な人件費コストをかかえるリスクをともなう。

労使交渉によらずとも、ライン管理者の意見を参考に、パート労働者の比率の増大にともなう営業利益へのマイナスの影響を考慮しつつ、経営が独自に要員や職域の設定をおこなうことは可能であろう。実際、B社において、経営は、労使交渉に提出する合理化案を作成する段階でライン管理者の意見を取り入れ、それを要員と職域の変更計画に反映させている。労使交渉は、要員や職域の設定に職場レベルの主体の知識を活用する唯一のルートではない。しかも、それは、人件費投資の効率の最適化という観点からみて、必ずしも、最も有効な手段とはいえない。

しかし、第2に、職域と要員をめぐる労使交渉は、パート労働者の比率の増大や職域の拡大に対する、社員の納得の度合を高める効果をもつと考えられる。職場における要員や職域の実態は、労働強度や内在的報酬など、社員の利害に深く関わる。それゆえ、経営の独断によるパート労働者の比率の増大や職域の拡大は、社員の経営への不満を高めかねない。これに対し、B社では、労使交渉により、労使間の合意にもとづいて要員と職域が変更されている。すなわち、労使交渉をつうじ、

経営は、組合員である社員に対し、要員構成の変更による人件費コストの削減の必要性を説明している。また、各職場の社員には、労使交渉をつうじて、自らの職場の要員や職域の決定に意見を反映させる機会があたえられている。こうした労使交渉の慣行の存在は、要員や職域の変更に対する社員の納得の度合を高める効果をもつと考えられる。

パート労働による社員の代替がすすめられる過程では、サービスの質を維持しつつ効率よく職場を運営するうえで、社員の協力が欠かせない。新たに採用されたパート労働者の仕事のフォローや、指導および訓練をおこなう社員の役割が、とりわけ重要となるためである。そして、労使交渉の存在は、上で指摘したように、職域や要員の変更に対する社員の納得の度合を高め、社員の経営への協力を支える効果をもつと考えられる。経営にとり、職域と要員をめぐる労使交渉の存在は、パート労働者の増員や職域の拡大に際して、その実施を円滑にすすめる役割をはたすといえよう。

*本稿は、『パート労働の職域と労使関係』（平成10年度東京大学大学院人文社会系研究科提出修士論文）をもとに、加筆・修正をおこなったものである。修士論文ならびに本稿の作成にあたっては、指導教官の稲上毅教授より、事例研究の心得から論文の内容にいたるまで、実に様々な点でご指導をいただいた。また、本稿の執筆にあたっては、仁田道夫教授（東京大学）、佐藤博樹教授（東京大学）より、適切なコメントをいただいた。記して感謝の意を表したい。もちろん、本稿の責任はすべて筆者が負う。なお、本稿は、平成13年度文部省科学研究費補助金（特別研究員奨励費）による成果の一部である。

（さの・よしひで 東京大学社会科学研究所助手）

【引用文献】

- 青山悦子「パートタイム労働者の人事管理 大手スーパーを中心として」『三田学会雑誌』83特別号，1990年。
- 禿あや美「電機産業のパートタイマーをめぐる労使関係：A社の定時社員制度を中心に」『大原社会問題研究所雑誌』515号，2001年。
- 川喜多喬「巨大小売り企業の労務管理と労使関係」、『80年代の労使関係』日本労働協会，1983年。
- 佐野嘉秀「パート労働の職域と労使関係：百貨店業A社の事例」『日本労働研究雑誌』481号，2000年。
- 筒井清子・山岡熙子「女子パートタイマーの労働実態とその意識 大型スーパーS社の事例調査から」『日本労働協会雑誌』284号，1982年。
- 筒井清子・山岡熙子「パートタイマー組織化問題の背景と課題 スーパーイズミヤのパートタイマー協議会発足の事例を中心として」『日本労働協会雑誌』315号，1985年。
- 津田真徴・林大樹「チェーンストア・パートタイマーの実態と意識」『日本労働協会雑誌』260号，1980年。
- 富田安信「大型小売業における技能形成」小池和男編『現在の人材形成』ミネルヴァ書房，1986年。
- 中岡基明「パートタイム労働者の組織化と労働組合」『季刊労働法』136号，1985年。
- 中村恵「組合の規制と職場集団の自律性 スーパーF社と百貨店G社」『80年代の労使関係』日本労働協会，1983年。
- 中村恵『技能の視点からみたパートタイム労働問題についての研究』大阪婦人少年室，1989年。
- 中村恵「パートタイム労働」『日本労働研究雑誌』364号，1990年。

橋詰洋三「流通業のパート組合結成と雇用政策」『季刊労働法』136号，1985年。

林大樹「時間給労働者のキャリア形成」『時間給労働者の特性と雇用管理上の問題点』日本労働研究機構，1993年。

本田一成『チェーンストア業界における雇用の多様化と労使関係』日本労働研究機構，1992年。

本田一成「パートタイム労働者の基幹労働力化と処遇制度」『日本労働研究機構研究紀要』6号，1993a年。

本田一成「パートタイム労働者組織化の再検討 最近の事例を中心に」『大原社会問題研究所雑誌』416号，1993b年。

本田一成「パートタイマーの個別賃金管理の変容」『日本労働研究雑誌』490号，1998年。

本田一成「パートタイマーの量的な基幹労働力化」『日本労働研究雑誌』494号，2001年。

三山雅子「パートタイマー戦力化と企業内教育」『日本労働研究雑誌』377号，1991年。

脇坂明「女子労働者昇進の可能性 スーパーの事例から」小池和男編『現在の人材形成』ミネルヴァ書房，1986年。

法政大学大原社会問題研究所編

大原社会問題研究所五十年史 【復刻版】



1919年2月の研究所創立前後の事情から1969年までの半世紀の歴史。

研究所所蔵の初版本を底本として，本体全217ページのテキストデータおよび口絵写真8ページを完全復刻。

定価 本体2500円 + 税

申し込みは

発行所：株式会社レビュージャパン

〒154-0004 東京都世田谷区太子堂

1-4-24 萩藤ビル9F

03-5432-0683

<http://www.review-japan.com>

ondemand@review-japan.com