

日本における労働力の重層化とジェンダー

パートタイム労働を中心に

三山 雅子

- 1 労働力重層化の現局面 非正社員化の深化と非正社員労働者の多様化
- 2 パート労働における量的・質的戦力化の進行
- 3 パート労働の量的・質的戦力化と正社員への影響 - その政策的含意

1 労働力重層化の現局面 非正社員化の深化と非正社員労働者の多様化

(1) 非正社員化の深化

日本社会において、正社員と非正社員では賃金をはじめとした処遇において大きな違いがあることは広く知れ渡った事実である。だからこそ、雇用形態の「多様化」という非正社員化の流れが社会問題として取り上げられるのである⁽¹⁾が、本稿はこの点を、労働力の重層化の特徴を、ジェンダーというフィルターを通してみたい。バブル経済の崩壊以後明白になった正社員雇用の質的な大変化の下、ジェンダーというフィルターを通した時、現下の労働力の重層構造はいかなる相貌を持ったものとして私たちの前に立ち現れるのか、これが本稿の課題である。

表1 非農林業雇用形態別労働者数と構成比・対前回増加数

単位：万人・(%)

性別	役員を除く雇用者		正 規		パート		アルバイト		派 遣		その他	
	労働者数と構成比	対前回増加数	労働者数と構成比	対前回増加数	労働者数と構成比	対前回増加数	労働者数と構成比	対前回増加数	労働者数と構成比	対前回増加数	労働者数と構成比	対前回増加数
女性	1455(100.0)	-	991(68.1)	-	342(23.5)	-	71(4.9)	-	-	-	51(3.5)	-
1985年	1684(100.0)	229	1045(62.1)	54	475(28.2)	133	102(6.1)	31	-	-	61(3.6)	10
1990年	1891(100.0)	207	1153(61.0)	108	528(27.9)	53	139(7.4)	37	-	-	70(3.7)	9
1995年	1996(100.0)	105	1073(53.8)	-80	653(32.7)	125	181(9.1)	42	25(1.3)	-	64(3.2)	-6
2000年	2061(100.0)	65	1078(52.3)	5	697(33.8)	44	184(8.9)	3	34(1.6)	9	69(3.3)	5
2001年												
男性	2516(100.0)	-	2336(92.8)	-	15(0.6)	-	66(2.6)	-	-	-	100(4.0)	-
1985年	2659(100.0)	143	2427(91.3)	91	25(0.9)	10	100(3.8)	34	-	-	107(4.0)	7
1990年	2860(100.0)	201	2608(91.2)	181	27(0.9)	2	121(4.2)	21	-	-	103(3.6)	-4
1995年	2872(100.0)	12	2537(88.3)	-71	55(1.9)	28	174(6.1)	53	9(0.3)	-	97(3.4)	-6
2000年	2907(100.0)	35	2544(87.5)	7	62(2.1)	7	196(6.7)	22	11(0.4)	2	94(3.2)	-3
2001年												

出所：総務省統計局『労働力調査特別調査2月』各年

注：雇用形態は企業での呼称

まず最初に表1で、雇用形態⁽²⁾別労働力構成の動向を探ろう。パート・アルバイト・派遣が一貫して増加しているため、役員を除く雇用者に占める正社員比率は男女とも低下している。男性と比較すると、女性の正社員比率の低下は激しく、'00年には正社員と非正社員がほぼ半々になっている。

しかしこれまでも正社員比率は低下していたのだから、このことが現局面の特徴なのではない。バブル崩壊以前は正社員も増加する中で非正社員の増加であったのが、バブル崩壊以降の変化をつかむことができる。'95年～'00年をみると、男女とも正社員を減少させる一方で非正社員が増加していることがわかる。'01年は持ち直し正社員が増加してはいるものの、わずかである。つまり'95年以降の雇用増の中心は男女とも非正社員であった。そして非正社員についてみると、女性非正社員の量的中心はパートであるが、男性非正社員の中心はこの間嘱託等から成るその他からアルバイトに変化した。また、男女非正社員中最大のものは一貫して女性パートである。'95年～'00年の女性パート・アルバイトの増加数は男性パート・アルバイトの増加数よりはるかに多く、ほぼ2倍となっている。こういった全体状況が産業・職業別にみた時'01年にどのような形となって表れているのか、変動の中心である正社員・パート・アルバイトに焦点をあててみたのが表2・3である。

表2 2001年各産業に占める正規・パート・アルバイトの比率と女性パートの産業別分布

	女 性				男 性		
	正規比率	パート比率	アルバイト比率	パートの産業別分布	正規比率	パート比率	アルバイト比率
非農林業計	52.3%	33.8%	8.9%	100.0%	87.5%	2.1%	6.7%
うち建設業	74.2%	19.7%	3.0%	1.9%	86.9%	1.6%	5.7%
製造業	57.0%	38.8%	2.9%	21.4%	93.0%	2.3%	2.6%
電気・ガス・熱供給・水道業	60.0%	20.0%	0.0%	0.1%	100.0%	-	-
運輸・通信業	52.8%	33.3%	9.7%	3.4%	89.4%	1.9%	5.5%
卸売・小売業、飲食店	32.6%	48.0%	18.2%	39.3%	79.7%	2.4%	16.5%
金融・保険業、不動産業	73.0%	20.0%	3.0%	2.9%	93.4%	0.9%	0.9%
サービス業	58.9%	25.3%	6.4%	29.0%	83.3%	3.0%	7.7%

出所：総務省統計局『労働力調査特別調査2月』

注：雇用形態は企業での呼称

産業別に見た時女性の特徴は、正社員比率32.6%の卸売・小売業、飲食店のように、パートが多数派で正社員が少数派である産業が存在することである。これに対し男性の場合、正社員比率が50%を切っている産業は一つもなく、正社員比率79.7%の卸売・小売業、飲食店を除き他の産業は全て正社員比率80%以上を保っている(表2)。職業別に見た時も同様のことがいえる。女性の場

(1) 例えば、厚生労働省のパートタイム労働研究会の最終報告「パート労働の課題と対応の方向性」は、「柔軟で多様な働き方の実現」を提起しているが、そのためにはそれぞれの働き方が納得して選択されることが必要であり、このことが可能となるためには、仕事とそれに対する処遇との関係において公平性が確保されていることが重要であるとしている。<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2002/07/s0719-3f.html>参照。

(2) 本稿では雇用形態は企業での呼称を使用する。先行研究が明らかにしてきたように、雇用形態は企業内の身分に他ならず、企業がどの雇用形態で労働者を採用するかがそれは呼称に端的に示される労働者のその後の処遇を決定する。大沢真理「非正規は差別されていないか」上井喜彦他編著『日本企業理論と現実』ミネルヴァ書房、2001年所収参照。

合、「労務作業者」・「農林漁業作業者」・「保安職業，サービス職業従事者」・「販売従事者」・「技能工，製造・建設作業者」で正社員比率が50%を下回り，これらの職業ではパートを中心とする非正社員が典型雇用である。これに対し男性は，正社員比率が最も低い「労務作業者」であっても68.4%であり，50%を切っている職業は一つもない。そして「労務作業者」と「保安職業，サービス職業従事者」・「農林漁業作業者」以外の職業の正社員比率は90%前後となっている（表3）。

表3 2001年職業別正規・パート・アルバイト比率と女性パートの職業別分布

	女 性				男 性		
	正規比率	パート比率	アルバイト比率	パートの産業別分布	正規比率	パート比率	アルバイト比率
職種計	52.2%	34.0%	8.9%	100.0%	87.7%	2.2%	6.7%
専門的・技術的職業従事者	75.3%	13.5%	4.3%	6.7%	92.1%	0.5%	3.6%
管理的職業従事者	100.0%	-	-	-	96.3%	-	-
事務従事者	62.1%	23.9%	6.6%	22.2%	92.5%	1.0%	2.3%
販売従事者	42.7%	39.2%	15.4%	14.6%	89.9%	0.9%	7.5%
保安職業，サービス職業従事者	36.4%	41.7%	17.9%	18.1%	70.6%	3.9%	21.1%
農林漁業作業者	25.0%	58.3%	8.3%	1.0%	78.6%	7.1%	10.7%
運輸・通信従事者	66.7%	16.7%	8.3%	0.3%	88.3%	2.5%	5.6%
採掘作業者	-	0.0%	-	0.0%	100.0%	0.0%	-
技能工，製造・建設作業者	44.5%	49.7%	4.2%	23.5%	89.7%	2.5%	4.5%
労務作業者	19.1%	67.4%	9.9%	13.6%	68.4%	8.0%	18.4%

出所：総務省統計局『労働力調査特別調査2月』

注：雇用形態は企業での呼称

（2）非正社員労働者の多様化

内実を見た時に男女で大きな違いがあるとはいえ 90年代後半の雇用増の中心は男女とも非正社員であった。だから次に，非正社員という働き方がどのような人々によって担われているのかを，まず年齢という点から見ていきたい。

非正社員の担い手を年齢別に見ていくと，女性の場合35～54歳の人々で，また男性の場合15～24歳と55～64歳の人々で非正社員の半数を占めるという事実に，'85年以降変化はない⁽³⁾。変化は非正社員の年齢別構成ではなく，年齢階級別に見た非正社員比率に生じている（表4）。ここで注目すべき事実は，次の諸点である。女性の場合，すべての年齢層で非正社員比率が10ポイント以上アップした。その結果 '95年から '00年にかけて，35歳以上の女性では非正社員比率が過半数を越え，非正社員が働き方の多数派となった。このように全年齢層で大幅に非正社員比率を上昇させた女性に対し，男性で10ポイント以上非正社員比率上昇させたのは15～24歳と65歳以上の二つの年齢層のみである。35～64歳では非正社員比率はほとんど動いていない。つまり男性の場合，90年代後半においても，非正社員化は15～24歳と65歳以上の二つの年齢層の問題にとどまっている。このような男女間の違いがあるけれども，15～24歳層について見るならば，両性とも非正社員比率を大幅に上昇させており，学校を卒業したら正社員で働くというスタイル自体が崩れつつある。

(3) 85年以降5年おきに見た総務省統計局「労働力調査特別調査2月」による。

表4 年齢階級別非正規職員比率

女性	計	15-24歳	15-24歳 (在学含)	25-34歳	35-44歳	45-54歳	55-64歳	65歳以上
1985年	31.9%	8.3%	14.4%	24.3%	36.9%	37.4%	38.1%	45.8%
1990年	37.9%	11.9%	20.9%	28.3%	49.5%	44.7%	44.1%	48.1%
1995年	39.0%	16.0%	28.3%	26.9%	48.9%	46.8%	43.6%	51.4%
2000年	46.2%	26.4%	42.3%	31.8%	53.1%	51.6%	55.3%	56.8%
2001年	47.7%	28.8%	44.9%	34.9%	52.8%	52.8%	57.1%	59.1%
男性	計	15-24歳	15-24歳 (在学含)	25-34歳	35-44歳	45-54歳	55-64歳	65歳以上
1985年	7.2%	5.1%	15.4%	3.2%	3.1%	5.0%	19.6%	34.7%
1990年	8.7%	6.8%	20.0%	3.0%	3.2%	4.4%	22.4%	51.0%
1995年	8.8%	9.8%	23.9%	2.9%	2.4%	2.9%	17.4%	49.4%
2000年	11.7%	19.7%	38.9%	5.7%	3.8%	4.2%	17.6%	54.8%
2001年	12.5%	20.5%	42.1%	7.3%	3.3%	4.6%	18.2%	56.1%

出所：総務省統計局『労働力調査特別調査2月』各年

注：雇用形態は企業での呼称

以上見てきたような男女の若年層における非正社員比率の上昇や35歳以上の女性と65歳以上の男性において非正社員が多数派となった事に象徴される非正社員の拡大を反映して、非正社員イコール配偶者や親に扶養されている存在とはいえない状況が出現している。例えば厚生労働省の2001年パートタイム労働者総合実態調査の概況⁽⁴⁾によるならば、'01年で男女「その他」⁽⁵⁾のそれぞれ85.6%（'95年89.6%，以下同），34.3%（25.3%）が、また男女「パート」⁽⁶⁾のそれぞれ57.4%（51.7%），18.5%（15.0%）が「主に自分の収入で生活」していると答えている。

以上をまとめよう。バブル崩壊以後90年代後半における雇用形態別雇用動向の特徴は、女性のみならず男性も含めて正社員を減少させながら非正社員が増加していることである。以前、筆者は就業構造基本調査によって'97年までの動向を分析したことがあるが⁽⁷⁾、この時点では正社員の減少は女性にのみ生じていたことであった。男性正社員も減少を示したというこの点に、90年代後半の非正社員化の深化が示されている。

とはいえ、男性における典型雇用は90年代後半においても正社員である。これに対し女性は、産業・職業によってはパートを中心とした非正社員こそが典型雇用となっている。だから、ここで'01年時点の女性パートについて基礎的データ⁽⁸⁾を確認しておこう。

'01年の女性パートは697万人で、男女非正社員の51.8%、女性非正社員の70.9%を占めている。パートに占める女性の比率は91.8%となっており、パートは女性の働き方となっている。アルバイ

(4) <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/keitai/01/index.html>，表18参照。なお、以下ではこの調査のことを略して'01年調査とする。

(5) 正社員以外の労働者で、1週間の所定労働時間が正社員と同じか長い者をいう。なお、この調査で正社員とは、いわゆる正規型の労働者のことで、終身雇用的な長期勤続を前提としている常用労働者をいう。

(6) 正社員以外の労働者で名称に拘わらず、1週間の所定労働時間が正社員よりも短い労働者をいう。

(7) 拙稿「大競争時代の日本の女性パート労働」竹中恵美子編『労働とジェンダー』明石書店、2001年所収、171頁。

(8) 以下数値はことわりのない限り、総務省統計局「2001年労働力調査特別調査2月」による。

トの男性比率は51.6%であり、アルバイトが男女両性の働き方であるのと対照的である。女性パートが働いている産業・職業、疑似パートが執拗に残る一方で週間就業時間が短時間化していること、正社員との賃金格差が拡大しているという傾向にも大きな変化はない⁽⁹⁾。変化は次の二点に生じている。

'01年調査によってパートの雇用契約の有り様をみると⁽¹⁰⁾、雇用契約期間が決められていたのは、男女「パート」・「その他」⁽¹¹⁾の、それぞれ44.3%（'95年調査時36.8%、以下同）、62.2%（62.2%）である。また、雇用契約期間が定められていた者のうち、契約更新したことのある男女「パート」・「その他」はそれぞれ85.5%（83.6%）、76.8%（77.5%）、平均更新回数は順に7.8回（9.5回）、6.5回（6.7回）となっている。つまり仕事は恒常的にあるにもかかわらず、雇用契約のみが有期となっており、とりわけ「パート」において有期化が進んでいる。このように雇用の不安定さは深まっている。けれども同じく'01年調査によると、役職につくパートが男女「パート」・「その他」のそれぞれ11.4%（4.6%）、14.0%（8.1%）と顕著に増加している⁽¹²⁾。

以上から明らかになったことは、労働力の重層構造において下位に位置づけられることを意味する非正社員化とは、90年代後半においても量的には女性に集中的に表れた問題⁽¹³⁾であり、その内実はパート化であった。したがって以下の叙述は女性パートに限定し、男性、パート以外の雇用形態については必要な限りにおいて触れるにとどめることとする。

2 パート労働における量的・質的戦力化の進行

バブル経済崩壊以後、正社員雇用に質的な大変化が生じる中で進行したパート化とは、就業時間が短時間化し、雇用の有期化が一層進行する一方で、量と質の両面からパート労働者の戦力化が進んだというものであった。したがって以下ではこの2つの戦力化について、積極的に勧めているスーパーを事例としてみていこう。

取り上げるA社⁽¹⁴⁾は全国展開する総合スーパーで、従業員は雇用形態により正社員と有期雇用の非正社員に大きく分かれる。正社員の月間所定内労働時間は160時間で、転勤可能範囲によって、全国転勤するN社員と全国を4つに分けたエリアの中を、転居を伴って転勤する場合もあるR社員

(9) '82～'97年にかけては、注7文献171～175頁参照。賃金センサスによると、'01年の女性パートの時間当たり年間収入は女性一般労働者の55.6である。

(10) 注4のウェブサイト表21参照。

(11) 「パート」・「その他」は、注6・5に同じ。

(12) 注4のウェブサイト表24-1参照。「パート」・「その他」は、注6・5に同じ。

(13) ここで量的にはと限定を付したのは、雇用形態の選択という形を取る働き方の選択において、男女の選択は密接に連動していると考えからである。

(14) '00年の7～9月にかけて本社及び関西支社の人事部、'02年2～3月にかけて関西のX・Y店舗で店長2名と正社員2名（X店販売課長1名・Y店主任1名）、パート社員7名（X店主任2名Y店主任1名、X店P社員4名）にインタビューを行った。聞き取り対象者の性別は、Y店店長と販売課長のみが男性である。

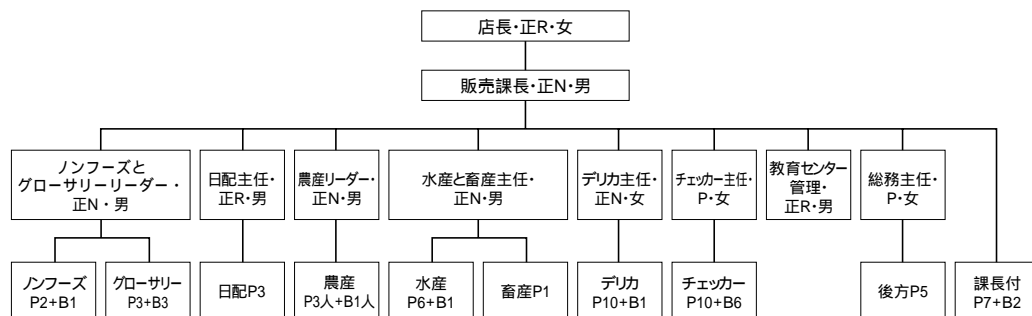
と転勤はあるが転居転勤のないL社員に分かれる。関西支社のN・R・Lの比率は35：35：30⁽¹⁵⁾となっている。非正社員の雇用契約期間は6ヶ月（更新有）で、労働時間によって160時間の契約社員（以下K社員）と短時間勤務のパート社員（同P社員）・アルバイト社員（同B社員）に分かれる。'00年時点で実総従業員数の81.8%は非正社員で占められている⁽¹⁶⁾。非正社員のほとんどはP・B社員であり、K社員は非正社員の1.3%を占めるに過ぎない⁽¹⁷⁾。

(1) 量的戦力化の進行

a 店舗の労働力構成

こういった高い非正社員比率の下での店舗の労働力構成はどうなっているのか、A社X店を例として見てみよう。X店は食料品を中心に扱う'01年度の年商9億5000万円の小型店である。営業時間は9：30（日曜9：00）～20：30で、年中無休である。X店に配置されている労働者は実人員計で75人である。その内訳は、正社員8人（N女1・R女1・N男4・R男2）、P社員52人（全員女性）、B社員15人（男女約半々）で、K社員はいない。非正社員比率は89.3%に上る。A社の店舗における職位は上から店長 課長 主任 リーダー 担当となっている。主任毎に売場が区分されており、これが管理の最小単位である。X店の場合は図1のようになっている。女性が店長であること、売場・後方事務の実務を担う担当者が、全員P社員を中心とする非正社員となっていることが現時点の特徴である⁽¹⁸⁾。

図1 X店組織図



正：正社員 P：パート社員 B：アルバイト社員
出所：A社資料

b 担当者層非正社員の労働時間と労働内容

担当者層非正社員の労働時間について見ていこう。P社員の場合、年2回の契約更新時に、年収103万円未満あるいは130万円未満にするのかP社員本人と店の希望をすりあわせて、契約労働時間

(15) 関西でのNとRの割合は、男性で5：5、女性で3：7である。Lは採用していない。事実上Lイコール主婦社員で、既婚の女性にしか認めていない。

(16) P・B社員を8時間換算した数値は70.5%である。

(17) 以上A社資料による。

(18) バブル期の店舗の労働力構成については、拙稿「スーパーマーケットにおける能力主義管理と企業内教育」『北海道大学教育学部紀要』54号所収、195～203頁参照。

を決定する。ここで店側の希望が出てくるのは、単に業務の繁閑に人員量を合致させるためだけではない。A社では、店レベルで人件費も売上げ対比いくら以内という形で管理しており、店の非正社員全体の総労働時間数を何時間にするか（＝非正社員人件費）は、店長の業績評価に直結する⁽¹⁹⁾。月80時間を超えると雇用保険が付き、120時間以上になると厚生年金・健康保険が付くことになる。これらはA社も掛金を負担するのであり、厚生年金・健康保険を付けるとなると、貢献度が「高い」人であることが求められる。

ではX店担当者非正社員はどんな仕事を担当しているのか。売場配属P社員の仕事⁽²⁰⁾は、6:30～9:00勤務のパートは商品出しのみ、売場担当P社員は、商品出しと値付、整理・廃棄商品の処理・売価変更・売場清掃・発注（日配・グロッサリー・ノンフーズ・畜産部門のみ）・刺身・寿司・お総菜等の製造、チェッカーは、商品をスキャンし代金を受け取る・レジ精算・サービスカウンター業務⁽²¹⁾・清掃である。これらの仕事は店に必要な仕事ではあるが、貢献度の「低い」仕事とA社は評価しており、月契約上限は119時間となっている。X店の場合80時間程度の者が多く、年収でいうと103万円未満の人がほとんどである。B社員の仕事はチェッカー職⁽²²⁾か、チェッカー職以外の場合は、早朝の商品出しや夕方から閉店までの商品整理と商品撤去である。学生アルバイトであるB社員の労働時間は、雇用保険の付かない月50時間を上限としている。

c 売場の労働時間編成（＝シフト）の特質

このような形で決まる年間契約労働時間の下でのシフトの特徴を、デリカ部門を中心⁽²³⁾に見ていこう。特徴の一つ目は、固定した勤務時間・時間帯・日数がP社員・正社員ともないことである。例えばP社員の1日の勤務時間数は4～5時間が多いものの1時間から6時間半までの間に分布している。勤務時間帯についてみると、勤務開始時間は午前あるいは午後に固まってはいるが、どちらかに固定している人は1/3しかいない。また週間勤務日数は4～6日間に散らばっており、それ故休みの曜日も固定していない。つまり、売場の繁閑と年間契約総労働時間数を考慮して、月間労働時間数は変動することになる。また日配部門のP社員では「中抜け」と称されるシフトが行われていた。このシフトでは8:00（8:30）～11:30の勤務終了後、売場の仕事が忙しくなる15:00～

(19) 店長の業績評価は売上げ30%，営業利益（＝売上－原価－経費）70%で行われる。経費の内訳は人件費（店レベルで管理可能なのは正社員の残業費と非正社員の人件費）・広告費・家賃・水光熱費等であるが、構成比として大きいのは人件費である。業績評価によって、店長の賞与の100%，昇給の60%（残り40%は部下の育成・顧客満足度の上昇等の目標達成度評価である）が決まる。X店には配属されていないが、総務課長の業績評価も営業利益と経費が50：50で行われる。大型小売業における業績管理とパートを中心とする要員管理の関連については、小野晶子「大型小売業における業績管理とパートタイマー」『日本労働研究雑誌』No.498所収、日本労働研究機構参照。

(20) スーパーの売場パートが担当している仕事については、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』No.6所収、日本労働研究機構参照。早朝勤務のパートを除いたX店の売場配属パートは、本田のいう「生鮮型」に該当する。なお小野晶子「日本の大型小売業における業績管理と要員管理」『同志社政策科学研究』第2号所収も参照。

(21) 領収書記入・進物包装と配達手続き・お中元やお歳暮の荷造り等がその主な業務である。

(22) チェッカーとして担当する仕事は、P社員と同じである。

(23) 以下の分析はX店'02年3月のデリカ部門勤務予定表と労働者インタビューに基づくものである。

18:00に再度店舗に戻ってきて仕事を行うのである⁽²⁴⁾。第二に売場所属の正・P社員全員の集まる日が1日も無いことである⁽²⁵⁾。第三にデリカ部門配属の正社員は1人の為、P社員のみで売場を運営する営業日・時間帯があることである。デリカ部門の1ヶ月の総労働時間数に占めるP社員の労働時間数は82.9%にのぼる。

以上から明らかになったことは、店舗の営業時間が伸びる中でA社はフルタイムで働く正社員の配置を、管理業務を担う主任等のポジション⁽²⁶⁾に抑制し、P社員の大多数を占める担当者層は、A社が貢献度の「低い」とみなす仕事に、部門の繁忙時に集中的かつフレキシブルに配置しているということである。

(2) 質的戦力化の進行

前項において売場で発生する労働時間の8割を担うP社員の姿を私たちは見てきた。ここまでパートの量的戦力化を進めると、パートの力を引き出すこと無しには業績の維持・向上は不可能であり、質的戦力化が目指されることになる。質的戦力化には2段階ある。第一は前項でみた担当者層、つまり非管理職層パートのモチベーションと職務遂行能力の向上⁽²⁷⁾である。第二は、管理業務を担うパートの育成である。第一が可能になるためには、情報ネットワーク化を勧めること、作業の標準化とそれに連動した形での処遇制度の整備が不可欠である。・の点については既に先行研究⁽²⁸⁾が触れているので、パートが量的に職場の中核労働力になった現段階の特徴についてのみ述べておこう。

a パートに対する査定の特徴

現時点での特徴は役割遂行度と店への協力・参画度⁽²⁹⁾を中心に査定を行うようになったことである。かつてはA社でも本田⁽³⁰⁾の指摘するように挨拶・勤怠が査定のほとんどであった。しかし

(24) しかしP社員から見た時、「中抜け」している間にする仕事がないわけではない。例えばこの日配部門のP社員は、もう少し契約労働時間があれば発注の時に参照するGOTのデータ種類も増やせるし(=発注精度の上昇)、棚のクリーニングもできると述べていた。

(25) それゆえ売場社員の間で意志疎通を図るために様々な工夫がされている。一つは引継ノートの使用であり、もう一つは月一度全員が集まる勤務日を作ることである。例えば朝9時～10時の1時間勤務を作り、その時間帯に午後勤務の人に出勤してもらおう等である。デリカ部門でも1時間勤務を設定していたが、それでも全員が集まることは不可能であった。

(26) この他に正社員を配置するのは、新入正社員に売場の仕事を覚えさせるために経過的に配置する時であろう。

(27) 例えば「定型」作業と認識されている商品出しも、商品の正面を前に向けてきれいに並べるか否かによって売場の美しさが変わってくるし、日付の古いモノから順に前に並べるか否かによって廃棄率が変わってくる。

(28) については注7論文176～179頁参照。については本田一成「パートタイマーの個別的賃金管理の変容」『日本労働研究雑誌』No.460所収、日本労働研究機構、小野注20論文226～229頁参照。

(29) 例えば希望者が少ない時間帯に勤務する、お歳暮に協力している、売り込みをしている、こうしたら売れるのではないかという提案をする等である。

(30) 本田注28論文65頁。

現在は、まず個々のP社員ができる仕事内容によって、職務とその難易度によって設けられた ~ の5つの職務ランクに格付けし、このランクを仕事給⁽³¹⁾に反映する。そして査定は職務ランクごとに作成された考課表により行い、役割遂行度をA~Eの5段階で考課し、考課給と賞与に反映するのである。この評価は毎回キャンセルされ、査定が下がると考課給・賞与とも下がる。こういう形でA社は年功を排除しようとしている。査定は正社員と異なり考課分布も定めておらず、確かに中央化傾向が著しい⁽³²⁾。しかし、それはA社が担当者P社員に求めるものが、具体的な職務の遂行レベルだからである。職務をきちっと行なえたらCになり、必然的に評価はCに集中する。しかし、D・E評価のP社員もあり、D・Eが付いたP社員とは契約更新時に店長か販売課長が話し合いをすることになっている。その時には「これができないとCにあげません」・「あなたにさせていただく仕事はこういう仕事しかなく、契約時間は減ります」ということをP社員に述べ奮起を促しているが、退職する人もいる。X店でもD・E評価のP社員が2人存在する。本社人事部によると全員C評価で仕事中心の査定ができていない店もある。こういう店舗間ギャップを、A社は店舗レベルでは、注19で述べた店長・総務課長への査定を担保に、職務とその遂行度にもとづいた査定の厳格実施を目指すことによって解消し、一定水準の職務遂行能力をP社員に確保しようとしているといえるだろう。

b パート管理職の出現

ところで、このような査定を行うことは職務遂行能力と仕事意欲のスクリーニングの過程でもある。その中でA社が「発見」したことは、マスとしてのP社員は査定Cの人々であるが、2割ほどは能力があって意欲の高い人達がいるという事実の存在であった。この2割に対し今A社が行っていることが、管理職である主任への登用である。以下この点を見ていこう。

P社員を主任に登用することは'99年から始まった。P社員は非組合員であり、P主任制度導入にあたって組合との協議は行っていない。'01年時点でP主任は全社で82名おり、これは5店に一人の割合である。その意味でP主任制度はまだ揺籃期にあるといえるであろう。しかし、'01年度末にはP主任は全社で340名になる予定⁽³³⁾であり、今後本格登用が一気に始まろうとしている。

まず最初にX店チェッカー主任M（P社員/勤続10年・高卒・40歳・既婚）さんを例に、P主任と担当者P社員の仕事の違いを確認しておこう。P主任は、担当者P社員チェッカーが行っている仕事を模範的に行うことに加えて、1）新人チェッカー教育⁽³⁴⁾、2）勤務シフトの作成、3）レジミスの集計と報告書の作成、4）チェッカー主任会議への出席及び主任会議での決定事項や店長からの指示を部下に徹底する、5）チェッカー職場をまとめ、チェッカーとしての水準を引き上げる、つまり部下の育成・管理、6）部下の人事考課である。主任業務の要である、5）と6）を中心に見

(31) P社員の基本時間給は、仕事給・考課給・地域給・調整給・時間帯給からなっている。考課給は職務ランクから支給される。

(32) 本田注28論文65頁，小野注20論文229頁。

(33) 現職P主任に主任登用教育受講生数を加えた数値。登用教育を終了し、ペーパー試験と面接試験に合格後、主任に登用される。

(34) レジでの接客の仕方、お金の持ち方や数え方、レジ操作の仕方、クレジット・商品券等の処理の仕方、身だしなみ・出勤等々のレジ職場の決まり事を教えることが、その主な内容である。

ていこう。5) 部下の育成・管理については、チェッカー職場の数的業務目標であるレジミスによる過不足を例にとって話していこう。レジの過不足は毎月店毎に集計され、その順位が公表される。過不足の撲滅はチェッカー主任の責任ではあるが、主任一人ではできないのではない。全チェッカーが出さないようにならなければいけない。レジミスを出したチェッカーには、Mさんがその事実を伝えるだけでなく、落ち込まないように励ます。と同時にMさんは、過不足を出したP社員個人の問題であるだけでなく、チェッカー全体の連帯責任であると考えている。だから「自分が休日の日(に起こったミス)であっても、ミスが起こった原因は自分にも起こるかもしれないので、関係ないというふうに思わないでください」と折りに触れて話すようにしている。そしてこういう事をMさんが話した時にどのように受けとめてくれるかを、レジ業務の出来具合や勤務シフトでどれだけ店に協力してくれるのかと合わせて、6) 人事考課では評価している。こういった点での個々のP社員の違いをきちんと評価することによってチェッカー職場全体の水準も上がっていくし、統率がとれるのだとMさんは考えている。以上から明らかなように、P主任と担当者P社員との違いは次の二点である。一つは、担当者P社員が自分の担当したレジの業務のことを考えているのに対し、主任はチェッカー職場全体の責任を持たされ、またそのように考え、事実そのように行動している点にある。もう一つは、過不足を減少させ、より良い接客をするよう部下を管理・育成し、職場全体としての作業水準をアップさせていくことである。その実現のために主任は部下の考課を行っているし、また部下の育成が主任の目標達成度評価の項目でもある。結局、主任は実務に加え管理業務の担い手であるという点が、担当者P社員との最大の違いである。主任はまさに管理職なのである。

では、正社員主任とP主任とではどうなのか。この点をZ店('01年年商20億円の小型店) 衣料部門のインナー担当S主任(P社員/勤続15年・専門卒・35歳・シングル)と婦人、服飾、靴・靴担当O主任(R正社員/勤続15年・短大卒・35歳・シングル)を例にみてみよう。P主任の配属は、全社的には中小型店のベビー用品売場・手芸用品売場等、P社員の生活感覚を生かせる売場が多い。正社員としてはOさんの担当売上規模が小さい事もあり、担当している売場の売上げ規模にもSさんとOさんと大差はない。二人とも個別の商品を担当するのではなく、商品を担当しているP社員の力を引き出して(=育成・管理)売れる売場を作り、売場の売上・粗利を達成することに責任を負っている。また売上・粗利を6:4で評価され処遇に反映されることも、全く同じである。勤務時間帯は二人とも、売場が忙しくなる時間帯である午後シフト中心である。その意味で正社員主任とP主任でA社から要求されていること、やっていることは、労働時間が違うのみで全く同じである。

労働時間以外の違いは次の三点である。第一にまず何よりの違いは処遇である。処遇の違いは二つある。一つは無期雇用の正社員に対し、P社員は主任であっても6ヶ月の有期雇用という点である。二つ目は賃金である。P主任は時間給で担当者P社員と時間給で250~300円違うのみである。A社人事によるとL社員主任と年間総労働時間を揃えて年収を比較するならば⁽³⁵⁾、P主任はその67%である。第二は上司との関係のあり方である。A社の中にはやはりまだ正社員がP社員より上とい

(35) L社員主任平均との比較である。なお担当者P社員を同様に担当者L社員平均と比較すると、P社員は50%である。

う感覚が残っている。だからP主任は部下のP社員の「同じP同士なのに」という目を恐れている面があり、この点に配慮することが店長は必要であると考えていた。つまり、正社員主任に対するようにストレートにP主任に業績達成を要求する事は難しく、労りながら指導することが必要である。第三に転勤の有無と通勤時間である。P主任は原則転勤をしない⁽³⁶⁾のに対し、正社員は担当層も含めて3年をめどに転勤している。例えばSさんと同勤続年数のOさんはZ店が5店目であり、転居転勤もしている。転勤しないP主任の通勤時間は、例外的Sさんを除き自転車で5～10分と短くなっている。

3 パート労働の量的・質的戦力化と正社員への影響 - その政策的含意

以上私達は、パートの管理業務への配置を現段階的特徴とする質量二側面にわたるパート労働者の戦力化の状況をみてきた。最後にこのようなパート労働者の戦力化が正社員に与えた影響を分析し、そこから導きだされる政策的含意について述べて、本稿を終わりにしたい。

P社員の量的拡大と主任への登用がA社正社員に与えた影響は、正社員比率⁽³⁷⁾を低下（'90年46.5% '95年40.1% '00年33.0%、以下同）させる一方で正社員の職務範囲を拡大させ、職務の難易度を高め、結果として正社員に要求される責任度と企業拘束度を高めたことである。例えば現在のX店では、ノンフーズとグローサリーを一人の正社員リーダーが担当しているが、かつてはノンフーズに正社員主任がいた。また総務課長も以前は配属されていたが、今は店長が総務課長業務を兼任している。R社員の転勤範囲は、制度発足当初の全国11エリアが'01年に4エリアに統合された結果、拡大している。またA社では、RからNへの切り替えをR社員に呼びかけてもいる。店の営業時間も伸び、正社員は昼からの勤務が中心になっている。当然退店時間は夜にシフトしている。もはや正社員は売場・後方事務の実務の担い手ではない。A社は正社員を、スクラップ&ビルドされる店舗を転勤して、中小型店主任より上位のマネジメント業務を担う存在として位置づけているといえよう。

結局正社員であることのハードル⁽³⁸⁾が高く⁽³⁹⁾なったのである。そして家事労働や世話労働等を抱えた場合、このハードルを越える覚悟にプラスして自分の代わりにこれらをやってくれる誰かに

(36) Sさんは13年働いた前配属店が閉店したため、自宅通勤圏（通勤1時間）のZ店に転勤しているが、これは例外的であり、今後転勤はないと本人は考えている。

(37) 以下数値はA社有価証券報告書による。P社員数は8時間換算したもの。

(38) 女性社員の場合、このハードルをクリアーすることに加えて労働組織の男性中心主義とも闘わざるを得ない。労働組織の男性中心主義については、木本喜美子「労働組織とジェンダー」『社会学評論』52巻4号所収参照。

(39) P主任と同程度の仕事をしているとみなされていて、なおかつ転居転勤をせず（=移動範囲が狭い）、P主任より給与も高い正社員であるL社員の処遇が、今A社では問題となっている。この点を考える上で、正社員と非正社員の間に職域・職責に区別を設けることが、非正社員の安定的・合理的「活用」をする上で必要であったことを指摘する禿あや美「電機産業のパートタイマーをめぐる労使関係」『大原社会問題研究所雑誌』No.515所収、佐野嘉秀「パート労働の職域形成と労使関係」仁田道夫編『労使関係の新世紀』日本労働研究機構、2002年所収は示唆にとむ。

恵まれるという幸運あるいは不在の不運に耐える我慢を必要とする度合いも高くなったのである⁽⁴⁰⁾。それ故単に正社員比率が低下したのではない。男性正社員も比率を下げてはいる(24.6% 22.9% 21.2%)が、女性正社員はその3倍も低下させている(22.0% 17.2% 11.8%)のである。

つまり、ハードルの高さが正社員という働き方からとりわけ女性を排除しているのである。だからパートタイム労働研究会の最終報告⁽⁴¹⁾が示すように「雇用システムの多元化」が図られ「多様な働き方を行き来できる連続した仕組み」ができたとしても、ハードルの高さによっては、やはり「多様な働き方」それぞれへの参入にジェンダーギャップが残り続け、多くの女性は賃金と雇用保障において下位の働き方を「選択する」であろう。その結果多くの男性はより上位の働き方を「選択する」ことになるであろう。今私達に求められているのは、一つにはハードルの高さを引き下げ、ハードルがジェンダー分割線として機能することを停止させることである。それは賃金と雇用保障の高い働き方である「拘束性の高い基幹社員」の「拘束性」を家事労働や世話労働等と両立する範囲内に限定させることである。もう一つは「補助的で代替可能」と認識されている仕事を、必要性の点から価値付け、それを処遇に反映していくこと⁽⁴²⁾、この2点である。

(みつやま・まさこ 同志社大学文学部助教授)

(40) A社によると、女性正社員の8割は学歴を問わず28歳までに退職する。退職理由は結婚より出産が多い。営業時間が伸張したため、保育園では仕事を継続することは難しくなっている。

(41) 注1ウエブサイト参照。

(42) この思想的闘いなしには、たとえジェンダー中立的査定制度を構築したとしても、女性の自活不可能な賃金水準と不安定雇用状態は解決できないと考える。