

本田一成著

『チェーンストアのパートタイマー  
——基幹化と新しい労使関係』

評者：佐野 嘉秀

本書は、パートの基幹労働力化（「パート基幹化」）に関わる研究に大きな貢献をしてきた著者のひとつの到達点であろう。もとななる調査の実施時期は、1990年から2004年までの長期にわたる。調査対象は、主としてチェーンストアの企業と労働組合である。人事担当者、店長、ストア課長、単組の組合役員、産別組合の部会・事務局・組織局の担当者など、幅広い対象にインタビュー調査を実施している。このほか、著者が関わったアンケート調査のデータも利用されている。職場でのパートの基幹化の実態と、それに働きかける労使について、「調査屋」を自認する著者が積み重ねた豊富な調査データをもとにした実証的な研究である。

長期かつ幅広い対象への調査研究の集大成は、ときとして散漫な論文の寄せ集めになることもあろう。しかし、本書は、決してそのようなことはない。これには、第1章において、「パート基幹化モデル」というかたちで、分析枠組みが提示され、それに即して各章の分析が組み立てられていることの効果が大きいと考える。もちろん、個別に積み重ねられてきた調査をとおして、「基幹化」というキーワードを大事にしつつ、著者の問題関心が一貫していたことが、このような記述を可能にしていることは

言うまでもない。

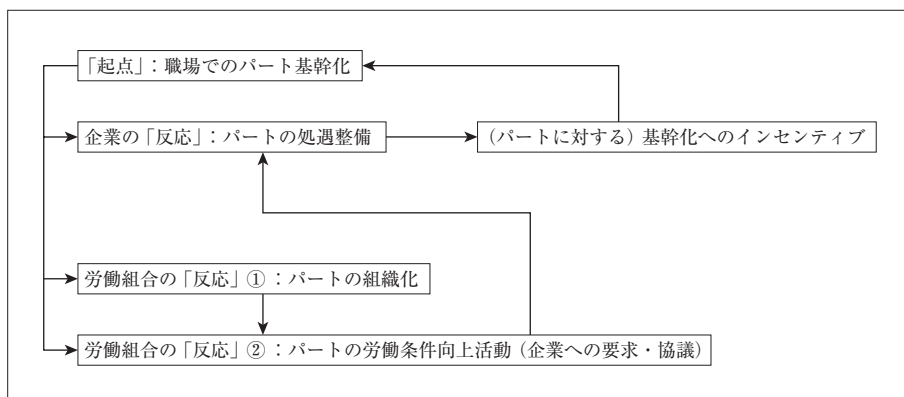
### 1 パート基幹化モデルと分析の概要

「パート基幹化モデル」は、職場でのパートの基幹化と、政府、企業、労働組合の相互作用に関するモデルである。ただし、本書では、このうちとくに職場と企業および労働組合との関係に焦点をあてる。そして、著者が「起点」として位置づける職場でのパート基幹化と、それに「反応」する企業と労働組合との相互作用のなかで、パートの基幹化の程度が決まっていくプロセスを分析している。「反応」として主に分析されているのは、企業については処遇、とりわけ賃金制度の整備であり、労働組合についてはパートの組織化および処遇整備に関わる取り組みである。本書で主に分析されている関係を「モデル」から抜き出すと図表のようになると考えられる。

このような分析の前提となる著者の問題関心は、第1章でパートの「身分論」をふまえて示されている。評者なりに解釈すると次のようになる。すなわち、現状において、パートの賃金水準は正社員のそれと比べて低く抑えられ、かつ正社員への転換の機会も小さい。それゆえ、パートの基幹化とそれにとまらざるべき処遇整備がどうすすむかは、パートとして働く人の労働条件の今後を左右する。そこで、パートの基幹化と処遇整備に対して最も大きな影響を与える労使の取り組みを明らかにしようとしている。

第2章以降が、「モデル」を構成する各プロセスに対応した分析である。第2章は、「起点」にあたる、職場でのパートの基幹化の実態をみている。著者は、パートの基幹化を「職場における量的なパート拡大がもたらすパートタイム労働の重要性の上昇」（5頁）としての「量的」な基幹化と、「職場におけるパートタイマーの仕事内容や能力が向上し正社員のそれに接近して

図表 本書で主に分析されているモデルの概要



\*本書の内容にもとづき、評者作成。

いること」(6頁)をさす「質的」な基幹化という2つの側面に分ける。第2章では、これら量的な基幹化と質的な基幹化とが、様々な組み合わせで進展している実態を明らかにしている。

こうした「起点」での変化に対する企業および労働組合の「反応」を扱うのが第3章以降である。第3章では、企業の「反応」として、とくに「パート基幹化を促すインセンティブ」を与える賃金制度の整備状況に焦点をあてる。チェーンストアにおいて、パートの基幹化がすすむなか、能力等によりパート間で差をつける「個別的賃金制度」が普及してきたとする。ただし、正社員とパートとの均衡処遇や、正社員とパートを共通に処遇する賃金制度の導入は、パートの基幹化の程度にかかわらずすすんでいないとされる。この点は、モデルの想定と異なる点であろう。

第4章および第5章は、労働組合の「反応」としての、パートの組織化についての分析である。第4章では、チェーン労協および加盟単組の事例分析をもとに、チェーンストアの労組によるパート組織化の形態が、正社員組合員の加入する既存組合にパートも加入する「直加盟方式」をとり、かつ広い範囲のパートを組織化するもの

へと収斂してきている事実を示す。そのうえで、第5章では、こうした直加盟方式でのパート組織化を支援するゼンセン同盟および加盟単組の事例分析と、組合へのアンケート調査から、労働組合のパート組織化活動の実態を示している。また、とりわけパートの質的な基幹化がすすむ企業の組合で、組織化が進展しているとする。モデルに適切な事実発見といえよう。

第6章は、労働組合の「反応」としての、パートの労働条件向上のための活動についての分析である。JSD(日本サービス流通労働組合連合)および加盟の百貨店P単組の事例と、組合へのアンケート調査をもとに、パートの基幹化がすすむ企業の組合ほど、また、パートを組織化する組合ほど、賃金制度の整備を含むパートの労働条件向上に向けて積極的に取り組んでいることを明らかにしている。これも、モデルに即した傾向と考えられる。

最終の第7章では、本書全体の分析結果をふまえたインプリケーションが示されている。著者は、パートの基幹化に対応した処遇整備に向けて、パートの労働条件向上に取り組む労働組合の活動にとりわけ大きな期待をよせる。現時点において、パートの処遇整備において主導的

な役割を果たす労働組合は、一部にすぎない。しかし、そうした先進的な組合の取り組みが、チェーンストアの他の組合による学習をつうじて波及していく可能性を展望している。

以上が本書の主な分析内容と考えられることの概要である。これをふまえ、本書の論旨に関わるであろう2つの論点について、評者の解釈も加えつつ検討してみたい。

## 2 どうして企業は処遇整備をすすめないのか？

上記のように、著者は、経営の「反応」として、賃金制度の整備に焦点をあてる。しかし、そうした企業の「反応」は「敏感」ではなく、賃金制度の整備は基幹化に合わせて進展していないとする。とりわけ、正社員とパートの均衡処遇や、両者共通の賃金制度（以下、「統合制度」）を取り入れる企業は、ごく少数にとどまる。

それでは、なぜ企業は、こうしたパートの賃金制度の整備をすすめないのか。ひとつの解釈は、それが企業にとって、合理的な選択であるからということになる。著者は、企業が統合制度を導入しない理由として、第1に、人件費コストを挙げる。統合制度の導入によりパートの賃金や賞与の負担が増えることは、人件費削減というパートを雇用するそもそもの目的と矛盾することになる。そのため、統合制度の導入を行わないという論理である。第2に、正社員とパートとでは、キャリアの違いが大きく、統合制度を導入する必要性が低いことをあげている。これらのうちとくに前者は、均衡処遇の導入がすすまない理由にもつうじよう。

このほか、著者の指摘していない別の要因も考えられる。そのひとつとしては、パートの基幹化をすすめるうえで、賃金制度の整備が不可欠の条件となっていないことが考えられる。「モデル」が説明するように、職場での基幹化がまずあり、それに「反応」するかたちで企業

が処遇整備をすすめるのだとすれば、論理的に考えて、処遇整備は基幹化のための必要条件ではないといえる。例えば、パートに発注権限を与えるなど質的な基幹化をすすめること自体がパートの仕事への意欲を引き出すというかたちで、賃金以外の要素が基幹化のインセンティブを支えている可能性がある。そうだとすれば、人件費コスト増をとまなう均衡処遇や統合制度をあえて導入するまでもないという判断が企業に働いていることも考えられる。

もちろん、こうした判断にもとづき賃金制度の整備をすすめないという選択が、企業にとって合理的であるとはかぎらない。もうひとつの解釈として、企業が賃金制度の整備をすすめないのは、企業が合理的な選択を行っていないからという見方もなりたとう。そして、著者は、こちらの解釈を支持しているとみられる。

これに関して、著者は、「適正なパート基幹化」という概念を用いている。明確な定義はなされていない。しかし、文脈から読み取るかぎり、次のようなものであろう。すなわち、基幹化に対応した処遇整備をすすめることによって、パートのインセンティブを確保し、高い生産性を達成できている状態をさすと考えられる。処遇の整備がないまま、パートの基幹化をすすめることは可能である。しかし、それでは、パートの仕事意欲を下げたり、定着を妨げて能力開発の効率性を低くしたりして、生産性を阻害してしまう。そうならないために、処遇、とりわけ賃金制度の整備をとまなうかたちで基幹化をすすめている状態を示す用語と解釈できる。賃金制度の整備をとまなわないパートの基幹化が、生産性の低下をもたらしており、その意味で「適正」でない基幹化が行われているという著者の現状認識があると考えられる。

興味深いのは、「適正なパート基幹化」の担い手として、著者がもっとも期待する主体が、

企業ではなく、労働組合であるということである。それでは、なぜ、労働組合が企業以上に合理的でありうるのか。理由は明示されていない。あえて評者なりに論理を補うと、例えば、次のようになろう。すなわち、企業は把握しやすい人件費を根拠にパートの賃金制度を考えがちである。これに対して、労働組合は、職場での管理や実務を担う正社員やときにパートの組合員の意見を吸い上げ、パートの仕事意欲や人材育成の状況を把握している。そして、処遇をとまなわな基幹化により職場の生産性が低下することをよく知っている。だからこそ、組合は、これら企業が把握しにくい指標もふまえた生産性を考えて、企業に対して処遇の整備を提案できるということであろう。

豊富な調査の蓄積をふまえた著者の見方が、およそ上記のようなものだとすると、著者の企業に対する批判は痛烈かつ重いものだと思う。企業は、パートの基幹化がすすむ現場の実態をよりよく把握すべきであり、そのためにも、労働組合との対話を深める必要があるのだろう。

### 3 パートの基幹化はどこまでもすすむか？

パートの基幹化は、今後、どこまですすむのであろうか。この点に関して、著者は、均衡処遇ないし統合制度の導入がすすまないために、パートに対する基幹化へのインセンティブが不足し、やがて基幹化が抑制される可能性を指摘している。賃金制度の未整備が制約となってパートの基幹化が止まるというシナリオである。それでは、かりに、企業がこうした賃金制度の整備をすすめるとすれば、基幹化はさらに継続して進展するのであろうか。

必ずしもそうではないと私は考える。というのも、著者が指摘するように、企業がパートの基幹化をすすめる基本的な目的は、人件費の削減や抑制にあると考えられる。しかし、均衡処

遇ないし統合制度のもとでは、パートの基幹化により正社員の代替をはかることによる人件費の削減や抑制の効果は小さくなると考えられるためである。そうなると、企業にとって、店舗間の配置転換を柔軟に行うことができ、より長期的な人材育成が可能な正社員という働き方の重要性が相対的に高まる。結果として、企業がパートの基幹化をさらにすすめることの利点は小さくなり、パートの基幹化がすすまなくなる可能性が考えられる。このように、賃金制度の整備がすすむことによって、パートの基幹化が止まるというシナリオも想定できる。

とはいえ、いずれのシナリオが実現するかにより、パートの労働条件は、当然ながら大きくなりがちがってこよう。賃金制度の整備がすすむというシナリオをたどる場合、それによりパートの労働条件は向上するはずである。また、社員とパートのあいだの人件費の差が小さくなるとすれば、パートから正社員への転換にとまなう人件費の増加は小さくならう。その分、企業が、パートから正社員への転換の機会を増やすことも考えられる。

実際に、正社員とパートを含めた雇用区分それぞれの仕事範囲の明確化（したがって、パートが担当すべき仕事範囲の限定）と、それに対応した労働条件の設定、雇用区分間の転換制度の整備をすすめる企業が、一部にあらわれてきている。このことは、上記の可能性を示唆するのではないかと考える。チェーンストアではないが、本書6章で紹介されている百貨店P社の事例も、労働組合の積極的な働きかけを背景に、こうした方向に動きつつある企業のひとつと推察される。

このように、賃金制度の整備によりパートにとって昇給の機会が広がり、かつ正社員への転換の機会が開けるとすれば、他方で、パートとして働く人にとっての基幹化のもつ意味も異な

ってこよう。というのも、かれらの労働条件の向上にとって、集団としてのパートの基幹化の程度よりも、正社員への転換も含めた個人のキャリア選択の重要性がより大きくなると考えられるためである。

もちろん、形式的に正社員への転換制度が整備されても、正社員に対して転勤の義務や長時間労働が課されるのであれば、パートの中心である既婚女性層などにとって、実質的な転換の可能性は小さいままかもしれない。とはいえ、それは、正社員という働き方の設計の問題であり、もはやパートの基幹化と処遇整備の問題ではなくなってくる。多くの企業が、このような状態に達すれば、研究においても、パート基幹化とそれに対応する賃金制度の整備に着目することの実践的な意義はより小さいものとなろう。

しかし、著者が示すように、パートの活用が

先進的にすすむチェーンストアにおいても、均衡処遇ないし統合制度を導入する企業は、まだまだ少ない。他方で、本書刊行後の2008年4月施行の改正パート労働法は、パート活用の実態に合わせた賃金制度の整備を企業にもとめている。上記のいずれのシナリオが実現するかも含めて、パートの基幹化と処遇整備のすすみかたに、これからも着目していくことの重要性は高いであろう。本書は、そのためのひとつの視点を提供している。パートの活用が多くの企業ですすむなか、パートの基幹化と処遇整備を考えるうえで、広く読まれるべき著作と考える。  
(本田一成著『チェーンストアのパートタイマー—基幹化と新しい労使関係』白桃書房、2007年9月刊、ix+213頁、定価3000円+税)

(さの・よしひで 法政大学経営学部准教授)