

## パートタイマーの基幹労働力化

本田 一成  
(國學院大學教授)

### 食品スーパーのストア事務所で働く A さん

非正社員の基幹労働力化（基幹化）、とりわけ、最大多数派である主婦パート（既婚女性のパートタイマー）の基幹化について展望する。まず、食品スーパーで働くパートタイマーの事例を紹介しよう。パート基幹化の研究といえば、スーパーの事例が定番で蓄積があるのでそれに従う。ただし、売場のパート研究がほとんどを占めるので、本稿は店舗の後方事務の職場について書く。

関東地方にストアを展開する大手食品スーパー（X社）に勤務する A さんに話を聞いた。A さんは新潟県出身の 57 歳である。高校卒業後に上京し、親族が経営する小売店で働いていたが、結婚して 3 人の子ども（長男、次男、長女）を出産し、末子が高校 1 年生のときに X 社にレジのパートタイマーとして入社した。1994 年のことである。

最初の 2 年間はレジ担当だったが、その後は、店長にすすめられて事務担当に移った。以後 11 年間は事務所で働いた後、事情があって同じ X 社の別の店で働くことになった。この A さんの事務所勤務 11 年の間に、これから述べようとする基幹化が認められる。

### 「検金」をきわめ、徐々に広がった担当範囲

レジから事務所に移った A さんの仕事は、事務所の仕事の中心といえる売上金の精算業務であった。保安上の問題があって詳しく書けないが、大まかにいえば、金銭勘定機を使って勘定の有り高を集計し、開店直後に前日の売上を精算する。他方、レジを通して集計された売上データが本部から示され、ストアの売上精算額と照合する。これを検金と呼ぶ。

こう書くと簡単な仕事とみられがちだが、決してそうではない。たばこ、切手、書籍など流通ルートが特殊な商品の精算は別作業になる。金額が合わない場合

の処理もある。また、日報を細かく作成するなど案外に難しいし、時間もかかる。A さんが検金の仕事を完全に習得するまでに 2 年ほどかかったという。

もちろん、事務所には他の仕事もある。電話対応を含むストア庶務、レジとサービスカウンタの担当者のスケジュール調整、従業員の勤怠管理、有休や労災などの処理、ユニフォーム、ネームプレート、チラシや POP など販促材料の管理など多岐にわたる。

### 戦力化から基幹化へ

X 社の別の店舗の事務パートの B さんと C さんにも、話を聞いた。B さんは 47 歳である。専門学校卒業後、事務職として正社員で就職してから結婚退職した。その後 2 人の子どもを出産した。2 人の子どもが小学校に就学するとパートをはじめた。数社のパートを経てから、X 社にパートで入社した。店舗の事務所は、勤続 10 年以上のベテランのパートぞろいであり、先輩に教わりながら、検金の仕事ができるようになった。

C さんは 31 歳である。短大卒業後から、結婚退職するまで、家電量販店最大手で働いていたチェーンストア経験者である。早々に検金の仕事を覚え、検金の仕事を任されるようになった。そのうえ、レジとサービスカウンタを応援するようになった。

このように、パートの仕事内容、能力、意欲などが高度になっていくことをパート戦力化という。しかし、単なる戦力化ではない場合がある。職場で役に立つとか立たないという水準を超え、仕事内容、能力、意欲などが正社員に接近する場合であり、筆者はそれを質的なパート基幹化と呼ぶ。

能力や意欲が向上するという点で共通するため、両者は混同されがちだが、パート基幹化はパートだけでなく正社員も視野に入っている。要するにパート単独の話ではなく、パートと正社員の二者の関係を問題に

している。

### 質的なパート基幹化と量的なパート基幹化

Aさんたちが検金を中心とする事務所の仕事をこなすようになると、それでおしまいではない。質的なパート基幹化が進むと、正社員に代わって、パートが正社員の仕事をこなす。Aさんの店舗でも、もはや正社員を事務所に配置せず、売場に移すようになったのである。

改めてAさんの職場を具体的に跡づけよう。もともと検金の仕事は正社員2人で行っていた。そこにパート1人が加わり、徐々にそのパートが検金の仕事を覚えていった。そのパートが退職したところへ、レジ担当であったAさんが事務所へ移ってきた。Aさんが検金の仕事を十分にできるようになると、正社員のうち1人は、事務ではなく売場へ移動し、さらにAさんがその店舗を去るときには、もう1人の正社員も売場に移り、検金はAさんと別のパートの2人で行うようになっていた。つまり事務所勤務の正社員はいなくなった。BさんとCさんの店舗でも、同じく、検金の仕事はもっぱらパートが担うようになった。

なお質的な基幹化に対して、パートの人数が増えて集団として職場の基幹労働者になることを量的な基幹化と呼ぶ。多くの場合、量的な基幹化が質的な基幹化を伴うから、結局、質的な基幹化だけに注目すればよいではないか、という意見を聞いたことがある。しかし、基幹化したパートを量的に把握することと、量的な基幹化を混同してはならない。仮に基幹化していなくとも、職場にひとりの労働者が増えるという事実を軽視すべきではない。

これまでの研究は、質的な基幹化に着目する研究が多く、量的な基幹化は詳細に議論されていない。だが、基幹化が進めば、逆に基幹化しないパートの問題が浮上し、量的な基幹化を問うことになろう。量と質を分ける研究局面を逸するわけにはいかないはずである。

### 分析視点の大・中・小

パート基幹化といえ、最も小さな視点からみた職場の基幹化を指していたが、関心が集まるにつれて、もう少し広い視点から基幹化を探索する研究が出現しはじめた。つまり、パートタイマーが本当に基幹労働者だというのなら、正社員と仕事内容だけを比較するのは不十分であるとされる。転勤の有無や責任の大き

さなど、場合によっては待遇も含めた比較から正社員への接近を観察する。

さらに、そうした中くらいの視点を超えて、もっと大きな視点から基幹化を議論することもできる。基幹化の内容の吟味を超えて、基幹化したパートが出現するということが、いかなる影響力をもつのかという点を検討する。

例えば、職場の基幹化が進むと企業はどんなことを促されるのか。量的な基幹化と質的な基幹化を最適に組み合わせて、基幹化の効果が最大になるような方策、つまり基幹化を促す報酬制度の整備や、教育訓練の再編を行うだろう。

その企業に企業別組合があれば、量的な基幹化が、正社員組合員を少数派にするから過半数代表の維持のために、パート組合員化に着手するであろう。また、質的な基幹化が進めば、基幹労働者たるパートが非組合員であることで経営に対する交渉力が低下するため、やはりパート組織化を行うはずである。

パート基幹化は、パート本人や、職場の同僚や上司である正社員たちの意識の変化ももたらす。つまり、職場の基幹化が職場意識を変えるから、結局、職場のモラル、リーダーシップなどの変化が始まる。

さらに、パート基幹化は、政府にも影響を及ぼす。パートが補助労働者ではなく基幹労働者に位置づけられることで、例えば、職業訓練や職業紹介などの整備が進んだ。また、当然パートにも適用される労働基準法を充実させただけでなく、パートタイム労働法を制定させた原動力となった。労働基準や労働契約だけでなく、待遇の問題や、さらには社会労働保険の問題への政府の取り組みが促されている。

筆者も基幹化を議論する場合に、職場の基幹化ではなく、もう少し広くみたほうがよい、と助言されたことがある。確かに、仕事面に限らず正社員と比較したほうが、基幹化の水準を正確に把握できるかもしれない。ただし、基幹化が進んだ結果、その影響を展望するという大きな視点に移る際にこそ、仕事面を丁寧に観察したほうがよいと考えられる。基幹化に様々な変数を混入させず、もっとも狭く職場の基幹化に絞る方が明確にその影響を観察できるからである。

また、質的な基幹化の場合、パートが正社員に接近すれば、今度は正社員が遠ざかる傾向がある。つまり基幹化の内実はずっと変動する。その変動を見極めるためにも、あえて小さな視点で職場の基幹化をとらえる

のがよいのかもしれない。

### 基幹化したパートの不満

ここで再び A さんのケースに戻ろう。高度な仕事を覚えて、つまり基幹化して A さんの何が変わったか。高度な仕事には高い賃金が支払われるとすると、まず賃金上昇が認められるはずである。ところが、時給はあまり上がっていない。

A さんの時給は店を移る直前には 900 円であり、13 年間の勤務で 100 円程度上がっただけである。即戦力の C さんは、A さんよりも昇給したケースである。C さんの熱心な働き振りゆえ、わたしたちが怠けているようにみられる、と同僚のパートから苦言を呈されたほどであった。このため、820 円だった初任の時給が 2 年間で 950 円まで上がった。

3 人の中ではっきりと不満を表明するのは B さんである。昇給があっても 1 円単位で、勤続 5 年間でずっと時給が 800 円台だった。いかに努力しようとも、わずかな昇給しかない点にやりきれなさを感じていたという。

多くの研究が B さんのようなパートの賃金に関する不満を分析し、賃金額についても、正社員賃金との格差についても、不満を感じていることが報告されている。しかも、基幹化しているパートほど、正社員との賃金格差に対する不満が大きくなる。仕事内容に見合わない待遇だと納得できなくなるからである。また、賃金に関する意識に限らず、様々な仕事意識や満足度についてもパート基幹化の影響を考慮した心理学の研究が充実しつつある。

### 基幹化リスクの高まり

では、X 社のパート賃金制度はまったく整備されていないのかというと、そうでもない。むしろ入念に設計されている制度といえる。パートだから時給がいくら、というような集団的な賃金ではなく、職種や能力など多数の要素から構成されるきめの細かい個別の賃金決定がみられる。

それでも、パートの賃金に対する不満がつかない理由は明快である。あくまでもパート間で格差をつけて戦力化をすすめる賃金管理にとどまっているからである。これ以上の基幹化を進めるには、正社員の仕事と賃金と比較した、均衡的な賃金が必要である。だが、そんな賃金管理がみられる企業はごく少数である。

そうなら、待遇がともなわないので基幹化はもう進展しないのか。基幹化していなかった層を基幹化する余地はあったとしても、基幹化されたパートがこれ以上基幹化することはないと考えられる。しかし、それは本当だろうか。基幹化されたパートのゆくえはどうなるのかという論点がありうる。

また、胸に不満をため込んでいるパートを放置し、増やしているとすれば、企業にとっての損失は小さくはないだろう。だが、経営環境が厳しいからと、企業は人件費を削減するという一点だけを優先しがちであり、また、人件費の節約がすべてを癒すかのように考えがちである。このため、負の効果があると知りつても目をつむって賃金の低減を徹底させる。

このため、待遇の伴わない基幹化がもたらすリスクが高まっている可能性がある。では、どのような基幹化リスクがあるのか。まだ研究が乏しく不明である。優秀なパートの離職率が高まり、採用や教育訓練の費用がかえってかさむ、とよくいわれるが、それだけではあるまい。筆者の乏しい調査経験に基づく実感をいえば、企業の人材開発能力を失うリスクや、生産性が下がるリスクがあると思われる。採用コストや教育訓練コストがかさむ以上に重い問題があるとみるのは、不満があってもやめられない立場のパートが残るからである。人件費節約型の基幹化で安心している企業がその代償を負うはめにならないだろうか。

### 不調な正社員化

基幹化されたパートのゆくえを考えると、正社員への接近が質的な基幹化だということに立ち戻ってみれば、重要な論点が浮上する。基幹化の最終段階は正社員化であるという点である。

パートの正社員化、つまりパートから正社員への転換は、大企業を中心に転換制度の導入が進んでいる。中小企業では、制度がなくとも、事情に応じて都度に転換させている。しかし、どちらであれ転換者数は少ない。

制度や慣行があっても正社員への転換が少ないのは、正社員になればフルタイム勤務が要求されるからである。それでは、もともとフルタイムでも働けるパートは転換できるが、事情があって短時間で働かざるを得ない多くのパートは、転換できない。論理的に基幹化の最終段階が正社員への転換だとしても、現実には正社員になれないという断絶があり、パート基幹化は正

社員の手前の段階で抑止される。基幹化を最後まで成就させるには、短時間勤務の正社員を創設して待遇するしかない。これも大きな論点である。

### 正社員になったAさん、Bさん、Cさん

ここまで黙ってきて申し訳なく思うが、実はAさんたち3人はパートから正社員に転換した人たちである。本稿は3人がパートだった時期の基幹化を描いたのであった。

Aさんは、長年勤めた店舗の事務所で、ある正社員からX社の制度改訂を知った。従来の正社員に加えて、職種限定（鮮魚、精肉、そしてもちろん事務などの仕事から別の商品の仕事などに異動しない）の正社員（スペシャル職＝S職）が新たに創設されたというのである。しかも、その正社員は、他のいろいろな商品の担当を希望せず、鮮魚の仕事を極めたいので、S職に応募するのであった。

すかさず、Aさんは店長をつかまえてパートもS職に応募できるのかと問い、応募できると知り、驚いたという。そして、その場で書類一式をもらい、さっそく選考試験（筆記試験、面接試験、ただし上司推薦が必要）の準備をはじめた。

このS職は単なる職種限定の社員区分ではない。X社は制度改訂で、勤務地と勤務時間に選択性をもたせた。勤務地は住居の最寄り駅から1時間以内の店舗に異動範囲を限定することを選択でき、勤務時間は1日5時間以上であれば1時間単位で選択でき、勤務日数は1週4日から5日かを選択できる。Aさんが選択したのは、これまでのパート勤務とまったく同じ1週5日、1日7時間である（後に8時間に変更）。

Bさん、CさんもS職への変更を希望して選考に応募した。ただし、1日7時間30分・1週5日勤務だったBさんと、1日7時間・1週5日勤務だったCさんは、労働時間をわずかに延ばして8時間のフルタイム勤務に切り替えた。

それでは、3人の主婦パートは、なぜ正社員になりたいと希望したのか。3人は筆者に各様に語ったが、ほぼ共通する理由として、次のような3つの心情が大きく影響しているようである。

「あき足らない」：最初はベテランのパートや正社員に教えられるままに何とかできていた仕事も、慣れてくるとだんだんと自信が付き、もっと高度な仕事がし

たくなったという。同じ仕事の繰り返しではなく、さらに能力発揮したくなってくる。正社員の指示を仰ぐのではなく、自分がパートに指示をしたい、など。

「歯がゆい」：この心情は2種類ある。まず、パート集団への歯がゆさがあるという。先輩のパートをたてなければならぬ。わかりきったことも含めすべて正社員の許可をとる。頑張りすぎるとパート仲間に嫌われる、など。

もう1つは職場への歯がゆさである。これは職場に改善点がたくさんあることの裏返しである。もっと効率的な方法や新しいビジネスチャンスを見つけた、もっと売上げをとるのに貢献したい、など。

「稼ぎたい」：少ないパート収入を家計に入れてやりくりするのではなく、もっと働くからさらに多くの収入が欲しいという。生活の維持や今後のために家計を考えている。子どもが大きくなるにつれ、教育費がかかる。取得した住宅のローンの返済が心配である、など。

実際に、この3人は正社員になった後に事務の仕事で効率的にする改善策を店長に提案して、作業を変更させている。例えば、閉店前の最終レジ担当者が当日の勘定の一部を記録する方式にして翌日の検金作業を大きく軽減したこと、レジ係のスケジュール調整の範囲を長期にして1カ月単位のスケジュール作成に切り替えたこと、レジとサービスカウンタの応援体制を見直したことなど、次々に作業の効率化の改善に取り組んでいる。

### フルタイム正社員と短時間正社員

X社のS職は、フルタイムではないが、パートのように期間の定めのある雇用契約ではなく、無期雇用者であるという点でまぎれもなく正社員である。S職の短時間勤務者は短時間正社員である。

X社には、正社員を対象とした育児・介護を理由とする短時間勤務制度が普及しており、一時的な短時間正社員が目新しくなくなりつつある。それに対して、S職の短時間勤務者は、恒常的な短時間正社員といえる。そこには、正社員からの転換もあれば、基幹化したパートからの転換もある。外部採用もある。誤解を招く表現かもしれないが、真正の短時間正社員といえ

る。

短時間正社員の報酬は、一般にフルタイム正社員を基準として、労働時間に比例して決定される。X社のS職の賃金も同様である。Aさんのように7時間勤務なら賃金支給率はフルタイム正社員の8分の7つまり87.5%が支給される。同様に、6時間勤務なら8分の6で75.0%、5時間勤務なら8分の5で62.5%となる（勤務限定なら95%支給に対する時間比例減額）。

ただし、S職は、職種を限定しない正社員、つまり役職候補の一般担当と職務等級制度が異なる。その詳細はここでは書けないが、しかし、昇給ピッチを勘案して試算したところ、決してS職の賃金が低いわけではない。要するに、S職の賃金制度は職種限定ゆえに簡素化されているだけで、それ以外の正社員と格差のある賃金制度とはいえない。

短時間正社員は、その仕事配分、短時間勤務者の評価など議論する点が多いが、別の機会にしよう。ここでは、パート基幹化の最終形態である正社員化がみられる点を指摘すれば十分であろう。

### 家庭生活は

パートタイマーの話に戻ろう。もと主婦パートのS職3人の家庭生活について記す。

既に記したように、Aさんには、長男、次男、長女の3人の子どもがいて、X社に入社時は、大学2年、高校3年、高校1年であった。当時のパート勤務は9時から17時までであり、その店舗で買い物をして、急いで18時までに帰宅し、食事の準備をする毎日であった。

S職となる直前から、既に成長し結婚した長男家族と同居し、Aさん、夫、長男夫婦、孫2人の6人家族であるため、Aさんの休日以外の食事の準備は、長男の配偶者がやってくれるという。このため、Aさんは現在、8時間勤務に切り替え、シフトによっては23時までの勤務をこなしている。

Bさんは、夫と大学生2人と暮らしている。子ども2人が小学生のころから、7時間30分の契約であったから、8時間勤務のS職になってもあまり変化はないという。Bさんは、パート勤務だった時期から、それを可能とする家族の協力を求めてきた。例えば、子どもに留守番させたり、遅く帰宅せざるを得ないシフトの日は、朝に用意した夕食を食べてもらうなど、ずっ

と共働き家族の状況があった。このため、円滑なフルタイム勤務への移行ができた。

Cさんは、夫と二人暮らしであるが、夫の仕事が早朝から始まるため、夫は就寝時間が早く極端な朝型生活をしており、毎日別々に食事（外食）をするという。正社員に転換してフルタイム勤務になっても、また残業や休日出勤が増えてきても、あまり違和感なく、むしろ仕事に没頭できる、とCさんは語った。

このように、3人とも、家庭生活に支障が生じるという理由でフルタイムになれなかったわけではない。また3人は、パートの時から130万円を超える年収を得ていて就労調整をしていなかった。

X社ではS職の制度導入から2年が経過したところで、まずはフルタイムを希望しS職に転換した主婦パートが多い。もともとフルタイムで働ける人たちが競って応募した。X社はその層の次にフルタイムで働けない主婦パートの応募が増えると分析しているが、同時に、S職の即戦力採用の動向も見逃せない。既に紹介したX社の正社員からの転換だけでなく、外部からの採用、具体的にはベテランのフリーターや、業界の正社員経験があり定年を迎えた高齢者などがありうる。フルタイムで働ける人で正社員になれなかった者が流入してくる中で短時間のS職がどれだけ増えていくかが注目される。

### 改正パートタイム労働法

周知のように、改正パートタイム労働法が2008年4月に施行された。それに先立って改正の内容を大きく誘導した「パートタイム労働研究会」が発足し、パート労働の課題と方向性を検討してきた。

研究会の最終報告書のポイントで最も注目すべきは、パート基幹化が進行しているのに、それに見合った待遇が欠けているという指摘である。つまり、企業が基幹化だけを進め、待遇は放置していることを問題視している。こうした指摘が、基幹化に応じて、すなわち、正社員との比較に応じて、パート待遇が決定されるべきという均衡待遇の原則に基づいてパートタイム労働法の骨格を形成するに至っている。

また、基幹化を重視する最終報告書では、均衡待遇が検討されただけではない。基幹化の進展の妨げになる就労調整の問題を解決できる中立的な税・社会保険制度の構築や、基幹化の最終形態である正社員化の促進を求めている。さらに、正社員化では、フルタイム

正社員とパート非正社員との中間に、短時間正社員を導入し普及させるべきとの見解を示した。

もちろん、これらの指摘はすべて改正法案に盛り込まれたわけではない。再び次回の改正時の検討課題となり、その成果に注目が集まるであろう。最終報告書が提示した方向性を補強したり、法制化するのに必要な条件を再検討する研究が求められている。

### 残された論点

以上、パート基幹化について述べてきたが、基幹化の進展によって、その内容や進展の測定など、基幹化自体を解明する段階から、基幹化の現状を踏まえて、それを原因とした諸問題を検討する段階に至っているように思う。

ところで、筆者は、最近スーパーのオペレーションの心臓部である生鮮職場に、もと主婦パートの短時間正社員がいないのか、とよく聞かれる。X社の生鮮職場には主婦パート出身の短時間正社員は存在する。関心のある向きはぜひ調査してもらいたい。その作業は、正社員が今後どうなるのか、という大切な点とつながる問題ではあるが、編集部が求めた主旨に沿って、パート基幹化研究の課題を指摘して本稿を閉じたい。

第1に、パートと短時間正社員の違いの探求がなされるべきであろう。Aさんたち3人からは、一般的な話や、わずかな例しか聞けず、他に仔細に調べた先行研究があったら決して書かなかったところである。仕事、能力、業績の把握は容易ではない。しかも短時間とは、時間が短いだけでなく時間帯の問題が重なる。何らかの方法を開発して両者の異同を整理する必要がある。

第2に、同じく短時間勤務なのに、パートと短時間正社員が並存する現状を指摘するだけでなく、後者が増える要因や条件を研究すべきだろう。例えば、企業は、現存のパートではなく、どうして人件費増となる

短時間正社員をあえて導入するのか。十分にわかっていない。

第3は、上記2点とは逆の方向だが、やはり基幹化の帰結を議論することになる大切な論点である。すなわち、基幹化していないパートの諸問題である。企業の基幹化意欲が衰えない中で、基幹化に応じないパートは基幹化の影響を直接被る。このパート集団を決して見逃すべきではないだろう。

### 参考文献

- 厚生労働省 (2002) 『パート労働の課題と対応の方向性 (パートタイム労働研究会最終報告書)』。
- (2009) 『人材の定着, 組織の活性化に効く 短時間正社員制度導入マニュアル』。
- 中村恵 (1990) 「パートタイム労働」『日本労働研究雑誌』 No. 364。
- 本田一成 (2005) 「小売業におけるパートタイマー活用の現状と展望——基幹化と企業の関係に着目した文献サーベイ」『日本商業学会流通研究』第8巻第2号。
- (2006) 「パートタイマーの労使関係——パート基幹化と労働組合に着目した文献サーベイ」『國學院経済学』第54巻第1号。
- (2008) 「パートタイマーの基幹労働力化と職場意識」『國學院経済学』第56巻第2号。
- (2009) 「生兵法は大げかのもと——パート基幹化は諸刃の剣」『労働かながわ』第664号。
- (2010) 『主婦パート 最大の非正規雇用』集英社新書。
- (2010) 「短時間正社員の動向と企業ニーズ」(未発表論文, 近刊)。
- 三山雅子 (2008) 「パート労働分析のために——雇用形態カテゴリー解体に向けて」『日本労働社会学会年報』第18号。
- 脇坂明 (2003) 「パートタイマーの基幹労働力化について」『社会政策学会誌』第9号。

ほんだ・かずなり 國學院大學経済学部教授・労供研究会事務局長。主な著作に『チェーンストアの人材開発——日本と西欧』(千倉書房, 2002年), 『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)など。人的資源管理論・労使関係論専攻。