



特集

パートと正社員の

均衡処遇

新たな潮流と課題

大手スーパーで行われているパートタイム労働者の雇用管理事例のヒアリング調査などをもとに、パート処遇の最新動向を探るとともに、今後を展望する。

©共同通信

事例報告

大手スーパーにおけるパート処遇の動向

調査部 (荻野登・高畑いづみ・渡邊木綿子)

一九九〇年代後半から、パートタイム労働者(以下パート)の増加スピードは一層早まり、いまや雇用労働者の四人に一人を占めるにいたっている。こうした動向を受け、二〇〇三年八月にパートタイム労働指針が改正され、パートタイム労働者と正社員との均衡を考慮した処遇の考え方が具体的に示されるとともに、事業主の講ずべき措置が追加された(P.24参照)。

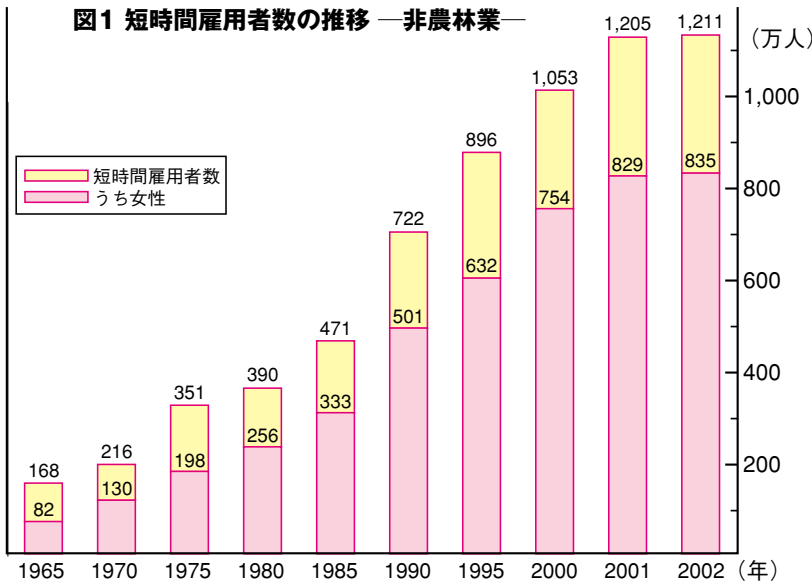
本稿では、このパート活用の先進業種であり、均衡処遇の面でも、新たな動きが出ている大手スーパーのパート雇用管理の最新事情について、大手五社の労使ヒアリング調査結果などをもとに事例報告するとともに、若干の分析を試みる。

程度の差こそあれ、スーパー業界はパート労働力基幹化のフロント・ランナーである。そして、いまや店舗運営の中核的仕事を担う「正社員のパート」と呼ぶことのできる層が厚みを増そうとしている。しかし、その一方、依然としてパートを補助的な役割にとどめる企業もあるなど、業界内でパート処遇の二極化現象がみられる。さらに、社員区分直しによる均衡処遇を進めた結果、かつてはスーパーの基幹的労働力であった高卒・短大卒者の多い女子一般社員が、「正社員のパート」と同じ処遇の「パート的正社員」に再編される例も出てきており、この境界線で、正社員とパート間の代替が顕在化しつつある。

パートが店舗運営の中核に

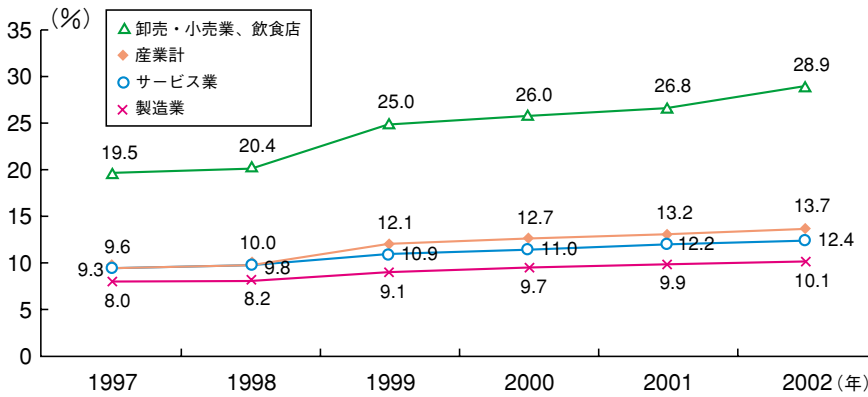
厚生労働省が七月に発表した「就業

図1 短時間雇用者数の推移—非農林業—



(資料出所) 総務省統計局「労働力調査」
(注) 雇用者は休業者を除く。

図2 量的なパート活用率の推移 (事業所規模5人以上)



(資料出所) 厚生労働省「毎月勤労統計調査年報」各年分。

多店舗展開をすすめるなかで、もつとも活用が進んだ業種のひとつといえる。量的な拡大にとどまらず、「パート労働者が店舗運営の中心的な役割を担う時代」に突入した(村上忍二〇〇四)とみる事ができる。量的拡大によるパート比率の上昇が話題となっていた時代から、「パートの管理職比率が話題になる時代」(同著)に移り、パートの基幹労働力化は、量的な面にとどまらず、質的側面をとらなつたものになりつつある。

ただし、先述したようにスーパー業界全体でこうした均衡処遇化の動きが同時進行しているわけではない。「雇用区分間の均衡処遇に関する計量分析」(佐藤博樹、佐野嘉秀、原ひろみ)では、①企業におけるパート活用の単純な量的拡大は、正社員とパートの処遇の均衡に必ずしも影響を与えていないこと②パートの基幹労働力化を進めている企業ほど、正社員と同じような仕事や責任のパートと正社員間の均衡処遇への取り組みが積極的であること③ヒアリング調査によっても、同様の知見がえられた。

大手スーパー各社は、バブル経済崩壊後、消費の冷え込みが直撃。不良債権処理の遅れによる倒産が相次ぎ、現在も外資の参入といった再編淘汰の荒波の中にある。しかし、その現場を支えるパートの雇用管理は各社各様で、正社員との処遇差に対する考え方も、

形態の多様化に関する総合実態調査によると二〇〇三年の調査時点で、全国の事業所の「非正社員」の割合は三四・六%と、労働者の三人に一人以上を占めるまで拡大している。その四年前の前回調査時の二七・五%から七一ポイントの大幅上昇となり、就業形態別にみると、パートタイム労働者(一四・五%→二三・〇%)や派遣労働者(二・一%→二・〇%)で大きく増加している。

いわゆる平成不況期に急拡大したパートだが、とくに九〇年代後半での増加割合が著しいことがわかる。産業別では、卸売・小売業、飲食店とサービ

ス業の二つの産業でパート労働者の八割強を占めており、両産業では単なる量的な拡大だけでなく、質的にも正社員と遜色のない働きぶりをみせるパートが増えている。大手スーパー各社はここ数年、新卒採用を抑制し、パート比率を急速に引き上げてきた。八時間換算で、ヒアリング調査したA社は七七・九%、I社では七〇・六%と、パート比率が七八割にも達している。パート労働者は一九八〇年代から増え始めた。労働力調査によると、八〇年の三九〇万人から二〇〇二年には一

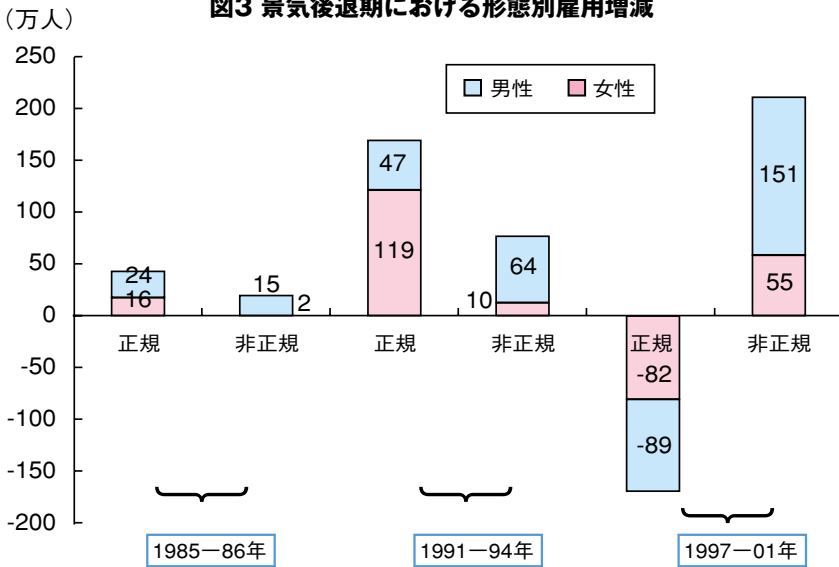
二二一万人(図一)に三倍増している(1)。ただし、女性パートと女性一般労働者の賃金格差の推移をみると、一九七五年当時、時間あたりのパートの所定内給与は八〇・六%だったが、パート比率の高まった八〇年になると七六・二%に低下したあと、一貫して下落しており、〇二年には六四・九%まで水準が落ちている。

卸売・小売業、飲食店は、パート比率の上昇を牽引してきた(図二)。このうち、スーパー業界のパートは当初、正社員の補助として導入されたものの、

これを裏づけるようにパートの基幹化を推し進めるA社の人事企画部長はヒアリングで「パートも長く働いてもらいたい。雇用調整の手段とは考えていない」と語るなど、店舗運営の中核的な役割をパートに期待している。図3にあるように、過去の景気後退期では非正規の抑制による雇用調整が実施されてきたが、九七〜二〇〇一年の雇用の増減状況を見ると、正規社員が大幅に減少する一方、非正規が大幅に増加するという逆転現象が生じている。

均衡処遇が進展する要因は

図3 景気後退期における形態別雇用増減



(資料出所) 総務省「労働力調査特別調査」
 (注) 非正規とは、パート、アルバイト、派遣、その他(嘱託など)をいう。

**処遇差を生むのは
転勤と労働時間**

正社員と非正社員間の処遇差を生む

一様ではない。パートタイム労働法(25参照)などによる法規制やガイドラインの強化といった外部環境の変化もあるが、どちらかといえば、パートの活用に関する考え方の差が、パート労働力基幹化の差異につながっているとみることが出来る。これは勝ち組といわれるI社とA社のパート雇用管理が対照的な事実をみても明らかである。

合理的理由として、転居を伴う転勤や変形労働時間の適用をあげる企業が多い。ただし、正社員とパートの仕事の境目があいまいになっている職場も少なくない。職場の主任やチーフといった売り場単位でのマネジャーを務めるパートもおり、そこでは正社員と同じ役割を担っている。

正社員全体と比べると、雇用区分の見直しが進み、パート登用に積極的な企業であっても、役職の上限に制限のあるケースが多い。しかし、正社員の中でもとくに、転居・転宅がない「ホーム」「ローカル」などと呼ばれる「勤務地限定社員」と、店舗運営の中核を担っている「正社員のパート」の境界があいまいになる事例が出てきている。

A社は今年二月、正社員とパートの資格・評価体系を一本化する「コミュニティ社員制度」を導入した。今秋、産業再生機構の活用が浮上したD社では、二〇〇二年二月から、正社員・パートの区分をなくした新たな社員(契約)区分を「CAP制度」に一本化。正社員とパートの人事管理体系を統合している。二〇〇〇年に経営破たんし、再建中のN社も、一昨

年三月に完全職務給へ移行し、正社員とパートの中間的雇用形態である「エクスレント社員制度」を導入した。繰り返しになるが、正社員と非正社員間の処遇差を生むものとして、転居を伴う転勤や変形労働時間の適用をあげる企業が多い。ただし、この三社が導入した制度では、正規・非正規の仕事の境目があいまいになってくる。パブル崩壊ごろまで、大手スーパーの労働力供給源になっていた、高卒・短大卒者が大多数を占める女子一般社員と、基幹化したパート労働者の接点が大きな課題として浮上しており、事実、A社ではパートと同等の処遇カテゴリーに入れられてしまったことに不満感を募らせる事例も出てくる。

一方、職務や責任の違う正社員とパートの人事・資格、処遇体系の別立てを当面、維持する立場の企業も少なくない。例えばI社は八六年に導入した正社員・パートの区分が明確な「ナショナル・エリア・ストア社員群制度」をいまのところ変更する予定はない。中部圏に広く店舗展開しているU社は以前、パート処遇の改善に積極的で、基本的に長期勤続者ほど功績給が高くなる「サンレディ・サンメイト制度」を導入していたが、九六年に制度を廃止。パートの仕事を定型業務に限定し、昇給も三年で打ち止めという時給制に転じた。

**標準化の遅れが
基幹化につながる**

「日本型スーパーストアは、チェーンストアではない。なぜならばチェー

ンストアのバックボーンとなる標準化プログラムを実施できない状態に現在もあるからだ(田村洋三「販売革新」二〇〇四年一〇月号)。ウォルマートに代表される海外の大手スーパーに比べて、パート活用や仕事の標準化・マニユアル化は、立ち遅れが目立つという。このため、各店舗の運営にあたっては、パートの仕事にも判断業務が入る余地が大きくなる。

新規出店による拡大戦略をとるスーパーにとって、パートは店舗運営に不可欠な戦力となり、判断業務も行う基幹化したパートの人材ニーズは高まるばかりとなる。そこで「正社員のパート」が誕生・拡大する余地が大きくなる。そして、巻頭のコラムで佐藤厚・同志社大学教授が指摘するように「正社員のパート」と「パート的正社員」の間での「処遇の公平さ」をめぐる意識がより鮮明になってくる」と見ることが出来る。

こうしたなか、詳細は後述するが、「現場では、人件費の流動化、パート基幹化を通じて、正社員の職務のシフトなどをすすめる、制度的にはパートと正社員の職能資格制度を共通化する動きもみられてきた(佐藤博樹編著『パート・契約・派遣・請負の人材活用』日経文庫)の指摘どおり、ヒアリング調査を通じて、資格制度を統合する具体例があらわれ始めている。こうした制度の多くは、まだスタートしたばかりで試行段階といえるが、制度運用のなかで、パートからの昇格者が増えていけば、均衡処遇の大きな推進力になることだろう。

雇用管理の差はどこから生じるか

とはいえ今のところ、均衡処遇推進による正社員とパートの雇用区分を見直し統合する企業と、雇用区分を分離させたままの企業が並存している。この二極化は、経営状況、経営哲学、出店戦略、情報システムによる商品管理の効率化といった要因が複合的に絡み合っており、選択されてきたものだけというわけではない。

出店戦略だけをとってみても、新規店舗オープンによる拡大路線をとっているか、出店を抑えつつも、既存店の利益率アップを主眼に置くのかによって、パート活用の位置づけは大きく異なる。

たとえばI社は、一地域へ集中出店するドミナント出店戦略をとっており、全店舗の六割が東京、神奈川、埼玉、千葉に集中。増加した店舗数はここ一



本文と写真は関係ありません

〇年で三〇店舗にとどまっている。他方、提携・買収を通じた拡大路線を突き進み、不採算店の閉鎖と平行しながらも新規出店に積極的なA社だが、都内の店舗数は三店にとどまる。

一方、経営破たんや経営危機により大幅に店舗を減らしたN社、D社などでは、店舗運営の効率化が至上命題である。こうした経営上の制約が、一層パートの基幹化を促しているとみることもできる。このように、出店戦略や経営環境の相違が、パートの雇用管理についての差異につながっているとみることができよう。

モラルの維持と組織化

パート全体の組織率が三・三％（平成一六年労働組合基礎調査）にとどまる労組にとって、社員区分の見直しは、組織化の好機になっており、各組合はパート組織化範囲の見直しに着手している。これまでパートの組織化対象は、社会保険が適用される長時間パートがメインだったが、正社員との均衡処遇に配慮した社員区分に切り替えた各組織では、ユニオンショップにより、一気に組織人員を拡大するケースも出てきている。

とくに、A社労組は〇六年度中までに、パート組合員四万五〇〇〇人の組織化を目標に掲げている。また、すでに、パートナーまでを組織範囲を広げたN労組は、組織率が三七・一％から八一・九％まで急伸。D社労組も担当者以上のアクティブキャップに組織範囲を拡大した結果、組合員数は約二万二〇〇〇人増加し、組織率は二五％か

ら四五％に伸びた。

組合にとつてパートの組織化は、第一にパートの量的な拡大で職場における過半数代表の組織たりえなくなり、交渉力を低下させるといった量的な課題として位置づけられる。一方、基幹化の進展によるパート職域の拡大で、「交渉力の源泉となる労働供給の制限力を失う」という質の面からの課題も拡大しつつある。つまり、量と質の両面から組合のバーゲニングパワーが脅かされている。ただし、パート組織化については、上部団体、単位組合、パート自身の間でニーズや思惑に微妙なずれがある点を指摘できるだろう。

つまり、ナショナルセンターや産業別組織の場合、均衡処遇（均等待遇）を推進するためには、パート組織化が不可欠という基本方針は掲げるものの、現実的な要請は、低下を続ける労働組合組織率に歯止めをかけるための最有力の手段としての期待である。一方、ヒアリングした組合の場合、社員区分の見直しにより、組織化範囲の拡大は余儀なくされたという側面を否定することはできない。

経営側のヒアリング結果と総合しても、社員区分の見直しによる組織化拡大に抵抗した企業は見当たらなかった。社員区分を見直した当然の結果として、組織化範囲が拡大したと見ることができよう。

さらに、パート側のニーズを考える場合、A労組がとつた組織化戦略は示唆的だ。パート労働者のモラルを左右する要素としては、①賃金水準と契約条件②福利厚生制度（社員割引など）③労働環境④仕事のやりがい⑤職場の

人間関係（村上忍 二〇〇四）——などをあげることができる。ヒアリングした労組では一般的に、①②の直接的な経済的価値より、③④⑤の要因のほうに、仕事を継続する大きなインセンティブとなっていることを踏まえ、賃金・労働時間といった直接的な労働条件改善をパート組織化勧誘の前面に打ち出していない。むしろ組合は、パートの不満を聞き、働きやすい職場づくりの推進役になるとのスタンスを重視している。

今後の展開を見なければわからないものの、いまのところ、組織化が均衡処遇促進の推進力にまでには至っていないといえそう。

〔注〕

1. 労働力調査の「短時間雇用者」は週就労時間が三五時間未満の者をさす。パート総数は三五時間以上であってもパート・アルバイトなどの呼称を持つ者約三四万人を含めた数。
2. 本田一成「パートタイマーの量的な基幹労働力化（研究ノート）」日本労働研究雑誌四九四号（日本労働研究機構）二〇〇一年

3. 佐藤博樹、佐野嘉秀、原ひろみ「雇用区分の多元化と人事管理の課題——雇用区分間の均衡処遇」日本労働研究雑誌五一八号（日本労働研究機構）二〇〇三年

4. 本田一成「職場のパートタイマー——基幹化モデルを手がかりにした文献サーベイ」JILPT労働政策レポートNO. 1

【参考文献】

村上忍「レイバースケジュール」商業界 二〇〇四年

I. 社員区分の見直しで顕在化してきた 「正社員のパート」と「パート的社員」

大手スーパーでは、従来は採用時の入口の違いで明確に分けられていた、正社員とパートの社員区分が、現在、①転居転勤できるか②変形労働時間制に応じられるか——を基準として、再整理される事例が出てきている。そしてその過程で、パートとほぼ同じ仕事・職責となりながら、勤務地限定の正社員として処遇されてきた、高卒・短大卒の多いいわゆる女性一般職が、基幹的パートと同等の処遇への切り替えを迫られている。

A社II続々と誕生するパートの売り場長・マネジャー

例えば、世界のベストテン入りを目標に拡大路線をひた走るA社。これまで、正社員を①国内・海外転勤可のN社員約九〇〇〇人、②全国各四プロック内なら転勤可のR社員約四〇〇〇人、③転居を伴う転勤なしのL社員約二〇〇〇〇人——に区分し、いわゆるパートを①フレックス社員約七万六〇〇〇人、②キャリア社員約六五〇〇人、③契約制社員約三九〇〇人、④アルバイト約一万五七〇〇〇人——で構成する、人材活用戦略を展開してきた。



本文と写真は関係ありません

だが、同社は今年二月、「転居をともなう転勤ができるかどうか」を新たな区分基準として、N、R社員を「SM J職」に、L社員とパートなどを「コミユニティ社員制度」に括り直した(図1)。背景には、基幹的パートが店舗運営の中核となってきた現場実態がある。同社は九九年、パートに主任制度を導入。「マネジャーと売り場長の中間にあたるような」正社員並みの権限を与え、時給を上乗せするなどしてきた。

適用者が六〇人を数えるようになったころ、同制度をマネジャー制度に改めた。職務Ⅲまでに限ってきたパートの教育もJ3まで認めるようになる。結果としてマネジャー相当と認められるパートがあらわれ始め、〇三年初めには全国で三〇〇〇人に達した。

売り場単位の売上げ集計や、商品発注、従業員配置などを担う売場長に始まり、衣料など部門内の品切れ防止・発注責任を負うマネジャーへと、「正社員のパート」は店舗運営に欠かせない地位を固め、拡大していく。「正社員のパート」が地歩を固める一方、いわゆる「パート的正社員」として顕在化してきたのが、転動のない自宅通勤を前提に、九〇年代前半頃まで定期採用されてきた、いわゆる女性一般職正社員IIローカル社員である。

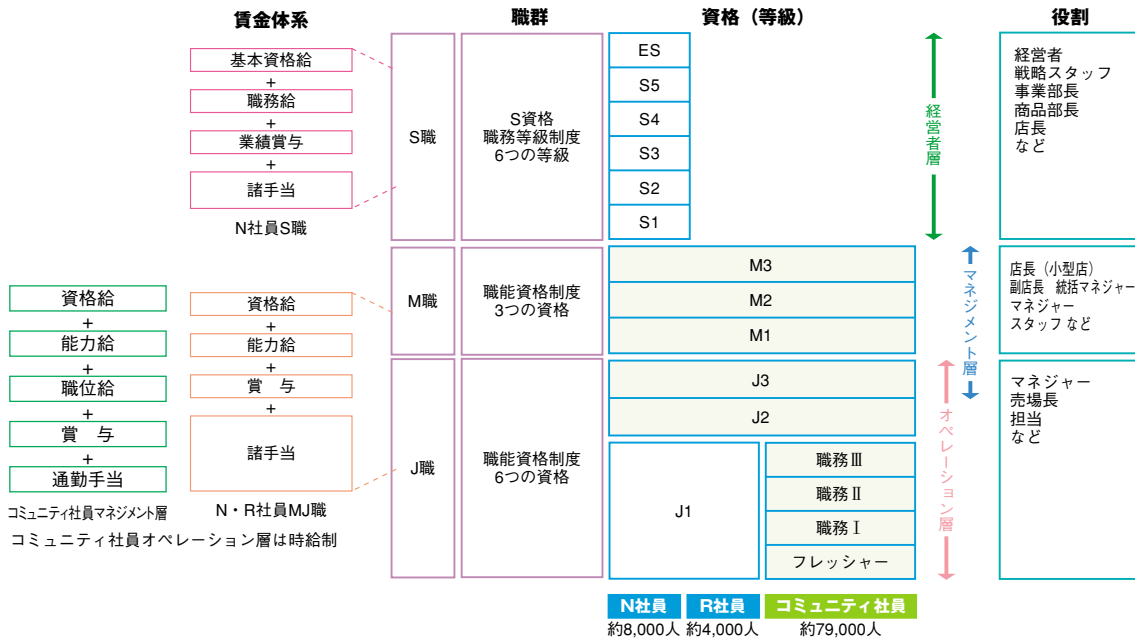
今年二月の新制度の導入に伴い、L社員はコミユニティ社員に切り換わることとなった。「私がパートになるんですか」「世間体が悪い」「そもそも会社への貢献度も身分もパートとは全然違うのにおかしい」など、彼女たちからは強い抵抗感の表明もあった。しかし、「L社員出身のコミユニティ社員は無期契約として退職年金も持ち越し、

資格を問わず日給月給にする」「三年は現給を保障し、三年かけてコミユニティ社員の水準にする」という経過措置を施し、「この間に資格を二つ上げれば賃金減少分は十分吸収できる」と励ましつつ納得してもらったという。説明方法や回数などA社労組からの意見も取り入れ、およそ五年の調整を要してコミユニティ社員制度がスタートした。

今春、上位資格をめざす「正社員のパート」のキャリア社員約三〇〇〇人が、J3(主に売場長)への登用試験(実技十筆記十面接)を受け、七二人が合格。そのなかから今夏、M1(マネジャーなど)の登用試験(筆記十面接十人事考課)に七人がパスした。同社は「この結果にL社員にも火が点いた感じだ」と話す。

制度はスタートしたばかりだが、今度とともにM3(小型店長、副店長)を資格上限とするR社員と、コミユニティ社員の間で競合関係が生まれる可能性もでてくる。これに対して同社は、「(店舗毎採用の)コミユニティ社員がM職に育つ頃(最低でも五〜六年かかる)には、同職にあるR社員に新設店などへ転動してもらおうことになる」

図1：A社の資格・賃金体系



とみている。
 拡大戦略により次々と生まれる新ポストは、「正社員のパート」の量的拡大の機会を、さらに提供することになるだろう。

D社II営業力改善に向け従来の社員区分廃止

D社は二〇〇一年、会社再建へ向けて営業力を強化するため、雇用区分や勤務地の限定が生む配置・登用の制約を取り払うことを狙いに、「できる人・やりたい人」に任せられる「CAP制度を導入した。①転宅可か否か②労働時間の長さ・融通性(週四〇時間・一日二四時間、土日祝日を問わず勤務できるか、あるいは週三八時間

図2：D社の契約区分

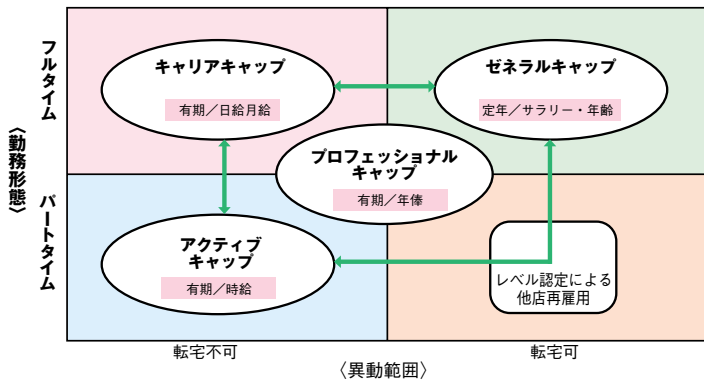
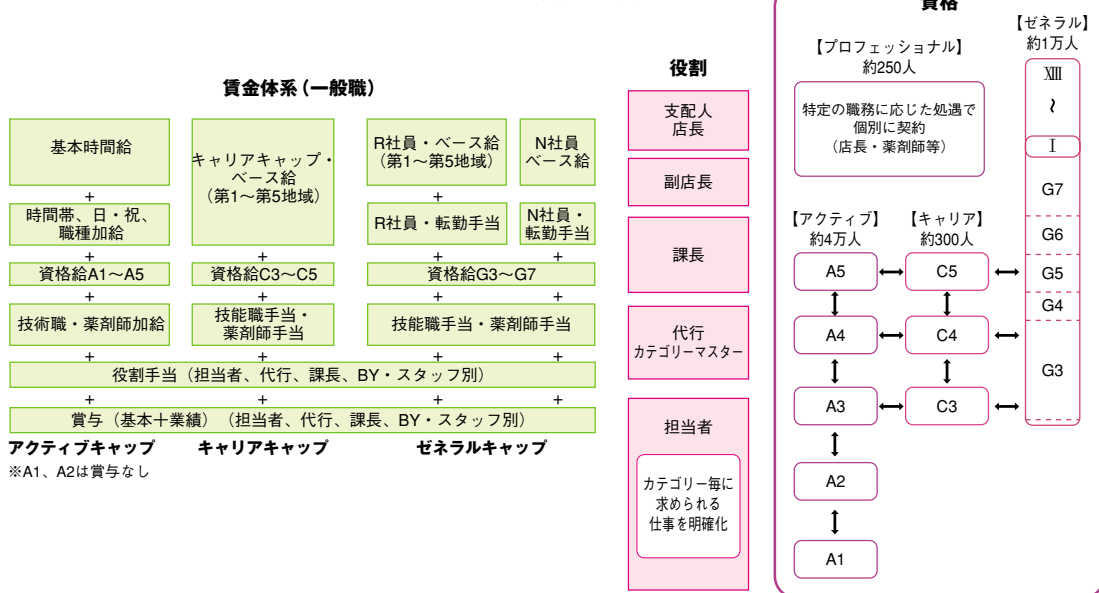


図3：D社の資格・賃金体系



上限・時間帯制か)——を物差しに、社員を四区分した(図2)。第一はフルタイムで転勤あり、日給月給制で契約期間の定めがない「ゼネラルキャップ」(約一万人)で、従来の正社員に相当する。第二は、正社員・パートの中間形態をイメージした「キャリアキャップ」(約三〇〇人)。シフト制のフルタイムだが、転勤がなく、実質年俸制で一年契約を前提にしている。第三は薬剤師など専門職を対象にした「プロフェッショナルキャップ」(約二五〇人)で、個別契約を一年ごとに更新する。第四は一般的なパートを想定した、「アクティブキャップ」。転勤なし、時給制の一年または六カ月ごと更新で、約四万人が対象だ(図3)。アクティブとキャリア、キャリアとゼネラルの間は、家庭事情などによる働き方の変化に応じ、認め

られれば乗換え可能になっている。
社員区分のこうした仕切り直しの結果、「(かつての)ホーム社員(勤務地限定社員)は、正社員のフレームではなくなった」と同社は説明している。

■N社II経営破綻機に社員区分見直し

多額の負債を抱えて経営難に陥ったN社は、二〇〇〇年に会社更生法を申し立て経営破たん。企業再建に向け、店舗や正社員数をほぼ半分に集約した。同社では九四年に月給制パートをつくり、部門管理者への登用の道を開くなど、先進的なパート資格制度を導入していた。「期間の定めのない雇用契約」「二六〇歳定年制」「週五日以上一日六〜七時間勤務」のフレンド社員が約八〇〇人(九七年当時)に達し、同じ月給制ながら「二年契約」「二六〇歳雇

い止め」「週五日以上一日六〜七時間勤務」のメイト社員も一〇〇〇人を超えるなかで、人件費負担が経営に重くのしかかってきた。

このため同社は、経営破たんを機にパートの雇用形態を改め、時給制に戻す一方、新たに正社員をベースにした給与体系や、目標管理による評価制度のもと、マネジャーまで登用される「エクスレント社員」(正社員のパート)という雇用形態を新設した。給与形態は月給制で、六〇歳定年制、一日の労働時間は六時間または七時間で、職務範囲は一般職から部門長、マネジャーと広い。後述のように、ここでも、転居をとまなう転動のない「ホーム社員」(パート的正社員)との処遇差が縮まっている。

マネジメントは正社員、その補佐がパートという従来の枠組みを外すことで、柔軟な採用が可能なパートも人材によっては即戦力化できる点がメリット」と話す。

■I社II地域内限定社員の区分を細分化

他社と同じくI社は、正社員とパートを、①転動できるか否か②労働時間の長さ・シフト勤務の可否——で区分する社員群制度を、二五年前に導入している。正社員を「ナショナル社員」(約七六〇〇人)と「エリア社員」(約七〇〇〇人、うち女性四〇〇〇人)、「ストア社員」をいわゆるパートである「パートナー」(約三万二五〇〇人)、アルバイトの「ヘルパー」(約二万三〇〇〇人)などに区分している(図5)。

を可能にする「リーダーパートナー制」を導入したが、担当マネジャーやレジチェッカー・マスター、サービスカウンタージャーなど現在七人を数えるにすぎない。他社の店舗に比べ正社員比率が高く、正社員は指示する人・パートは指示を受ける人という関係は大きく変化していない。

同社は今年三月、エリア社員(地域内限定で転動ありの正社員)に対し、例えば関東圏といった広域と、県内の移動に限るといった狭域を設け、正社員の選択肢を増やした。この結果、半数以上(大半は女性)が狭域区分に移行。これまで転動可否の事情が変わっても、本人からは社員群転換の申請がなかなかあがらないケースもあったため、実態に沿った形に制度修正した格好だ。I社労組は「希望する地域で勤務することが、その能力発揮のためにも不可欠」と話す。

II. 正社員の能力・成果主義が進むほどパートとの処遇差も縮小傾向に

産業を問わず正社員についての年功的な処遇が廃止・見直され、いわゆる仕事基準の能力・成果主義への移行がすすんでいる。こうした動向とリンクして、パートの処遇を見直す事例が見出されている。

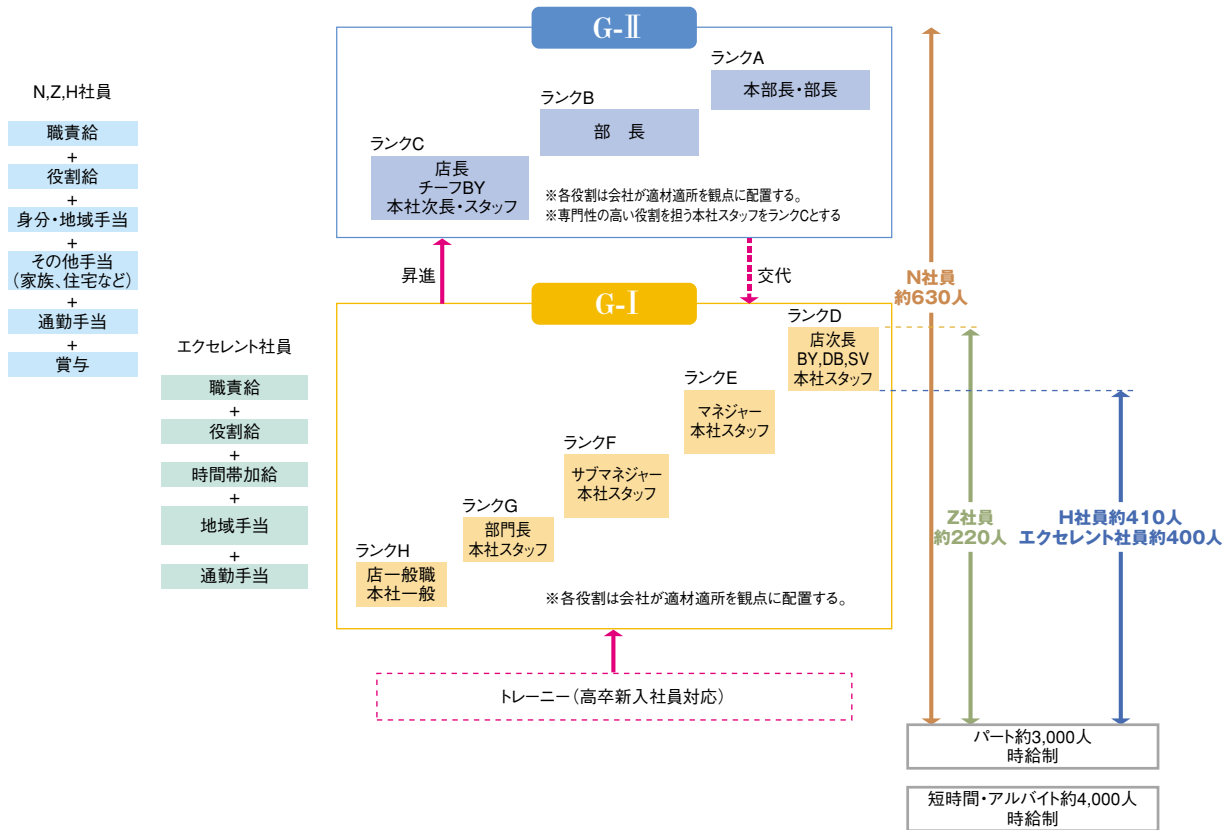
A社II 格差は約九〇%に縮小

例えばA社は、役割(仕事)基準の職能資格制度をベースにした新制度で、

「昇格なくして昇給なし」を徹底させた。正社員であれコミュニティ社員であれ、マネジャー登用者以上は「実質的に月一六〇時間勤務になるため」、日給月給に統一した(図1)。基本給は、資格給+能力給(年一回の査定で

能力差を反映)十手当関係(通勤手当など)で構成。ただ「正社員は資格と役割が絶対連動しているのに対し、コミュニティ社員は必ずしもそうではない」ため、コミュニティ社員の資格給部分は資格給+職位給の内訳になって

図4：N社の資格・賃金体系



いる。
 同社によれば、コミュニティ社員の月例賃金は、「同じ職位にあるR社員（地域内限定で転勤ありの正社員）の（平均）約九〇%を確保するよう設計した」。この結果、同じ職位にあるN社員、R社員、コミュニティ社員の処遇差は一〇〇対九五対八五・五となっ

ている。つまり、月例基本給の一割と賞与一カ月分の格差がいわば「転勤リスク見合い」。加えて諸手当の違いや退職金、福利厚生の有無が、現在のところNR社員—コミュニティ社員間の処遇差ということになる。
 同社では「これまでも正社員並みの仕事を任せ、応分の処遇をしてきたが、それを制度にした結果にすぎない」と話している。

N社II時間比例で六／八か七／八を確保

N社は〇二年三月、グレード（職責）に基づく資格制度をベースに、年功要素を廃した職務給に移行した(図4)。賃金項目の構成比は、職責給十役割給(各グレード内で職位に連動したレンジ)で五対五。同社はエクセレント社員(正社員のパート)の賃金について「正社員と同じ月給制に合わせ、水準ベースでホーム社員の時間比例(八分の六あるいは八分の七)を確保するよう設計した」と説明する。ただ厳密には、エクセレント社員は基本給(職責給十役割給)に時間帯加給(一八時以降時間あたり平均二〇〇円)がつく形で、正社員と同じ閉店(二一時あるいは二二時)まで働いて初めて、正社員と同等の時間換算単価になるという。
 正社員・ホーム社員と、パート・エクセレント社員の処遇差は、変形労働時間制か一日六時間ないし七時間のシフト制かという、労働時間管理の差に起因するだけのようなが、諸手当や一時金・退職金の有無は依然、存在する。N社労組は「処遇差の解消を要求する

ことで、就業時間だけでなく転勤や教育訓練などについても、より正社員同様の条件が求められてくる。パートという、本来は生活優先の就業形態を希望する人にとっては、(就労形態の)ニーズと合致しなくなる面もある」としている。

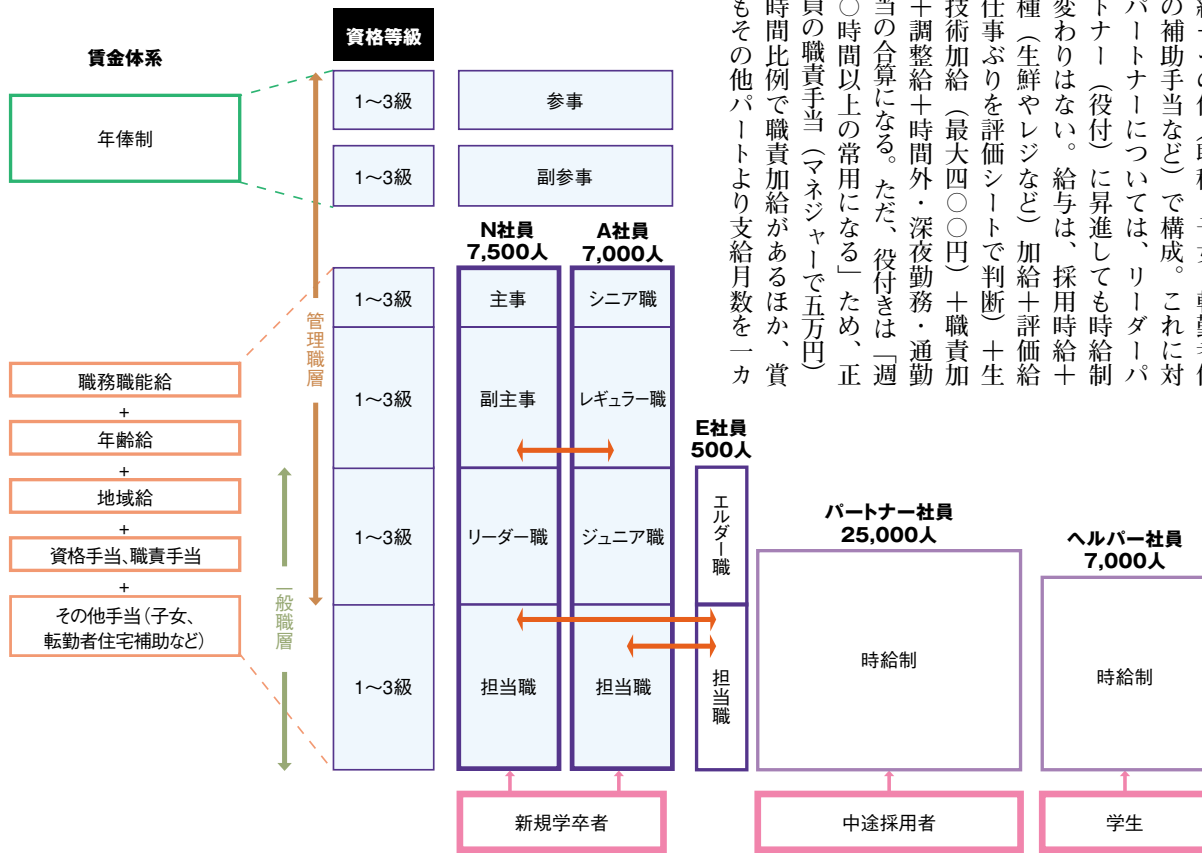
D社II能力同等なら処遇も同等に

D社も、地域・年齢・世帯状況別生計費を基礎に本人給中心の年功的要素の強かった賃金体系を、CAP制度の導入とともに、年功色を廃したベース給十資格給十役割給へ見直した(図3)。キャリアアップ、アクティブキャリアとも賃金項目はほぼ同じだが、資格制度はキャリアごとに分かれているため、これに連動するベース給、資格給部分は完全な別立て体系になっている。とはいえ同社が、キャリアを問わず「能力同等なら、処遇も同等水準」とする制度は、例えば①役割給は定額とし、時間比例で支給②同水準の資格をもつキャリア間で資格給の昇給ピッチはほぼ同一にし、水準格差も五%まで縮小③役割と連動した、賞与の決まり方——といった形で、均衡に配慮している。

I社II仕事中心の処遇体系を模索

一方、I社の賃金体系は、業績・職責主義に移行しつつあるものの、まだ年功的処遇を残している(図5)。正社員の賃金体系は、年齢給(三五歳で頭

図5：I社の資格・賃金体系



打ち。売り場マネージャークラスで二〇%）十職務職能給（四三%）十職責手当（一五%）十資格手当（七%、リーダー職以上）十地域給（一五%）十調整給十その他（職種、子女、転勤者住宅の補助手当など）で構成。これに対しパートナーについては、リーダーパートナー（役付）に昇進しても時給制に変わりはない。給与は、採用時給十職種（生鮮やレジなど）加給十評価給（仕事ぶりを評価シートで判断）十生鮮技術加給（最大四〇〇円）十職責加給十調整給十時間外・深夜勤務・通勤手当の合算になる。ただ、役付きは「週三〇時間以上の常用になる」ため、正社員の職責手当（マネジャーで五万円）の時間比例で職責加給があるほか、賞与もその他パートより支給月数を一カ

月分多くしている。いわば雇用形態別処遇を維持するI社だが、労組は「同じ職責にあるなら職責手当も時間比例が当然。正社員で

U社II雇用形態別処遇を志向

も受け入れやすい考え方だ」と話す。また、労組によれば役職か資格かいずれか高い方の手当を支給するルールの廃止や、賞与の資格部分を半減して仕事別定額に入れ換えるなど、「むしろ正社員で仕事にあった処遇をつくってきている」といい、仕事や職責を中心にした処遇体系への移行を模索中だ。

U社は九八年、職能資格制度を廃止し、仕事の役割・責任に応じた職層級別制度へ移行した。とはいえ、正社員A層（初中上級、エキスパート職）の賃金項目は年齢給十職能給十進級加給十手当で、依然として七割程度の年功的要素が含まれている。同社は「うちの仕事はチームワーク。現在のところ職務給を導入する方向性にはない」としている。

外など）で算出するシンプルな時給制。加給は一年ごとの契約更改時に実施されるが、初回二〇〇円、その後の二回は一〇〇円ずつの三回で打ち止めになる。「正社員とパートは求める仕事の質が違う。だから雇用形態別処遇を志向している」と説明する同社だが、パートの新たな処遇制度も模索している。

これにより、A社は「一定資格以上のコミュニケーションには職位を与え、基本給で同職層R社員（地域内限定の正社員）の約九〇%を支給。賞与も四分の三程度を確保する」、D社は「同水準の資格をもつキックアップ間で資格給の昇給ピッチをほぼ同一にし、水準格差も五%まで縮小。役割給は定額とし、時間比例で支給する」、N社は「エクセレント社員は正社員と同じ資格体系の下、月給制に合わせてホーム社員（転勤なし正社員）の八分の六あるいは八分の七水準を確保する」といったレベルまで、格差縮小に取り組んでいる。



©共同通信

格差縮小に取り組んでいる。

Ⅲ パートの組織化範囲が拡大 ——社員区分の見直し契機に

社員区分の見直しと軌を同じくして、パートの組織化の新たな展開に結びつける動きもある(図6)。

A社労組は〇六年度中までに四万五〇〇〇人目標

A社労組は、「コミュニティ社員制度」のスタートから半年後の今年八月、同社員のうち長時間パート(J3・J2・職務Ⅲ・職務Sで社会保険適用者)約三五〇〇人を組織化した。今秋の定期大会ではすでに、コミュニティ社員の組合員から非専従ながら中央執行委員が誕生するなど、組合内でも基幹的役割を担いつつある。

同労組は〇六年度中までに、職務Ⅰ以上・週二〇時間以上勤務者約四万五〇〇〇人まで拡大する予定。その結果、「総組合員数は六万人を超える」と見込む。パートの組織化に取り組んだ理由について、同労組は「効率化の過程で職場風土が悪くなり、解決には全従業員レベルからの声と知恵が必要になった。また、正社員だけ守られればいいということが考えられなくなってきた」と話す。

このため、パート勧誘用パンフレッ

トの冒頭には、「①「したい!」思いが」で「きる!」になります②仲間の輪が広が

ります③「あなたの声を活かされます」④相談相手が増えます⑤今の生活、将来の生活不安を回避する知恵を提供します」の五つの「出来マス」を掲げている。賃金や労働時間といった直接的な労働条件面の改善だけでなく、「同じ職場に働く仲間として、雇用形態は違ってもお互いが信頼し合い、笑顔と対話あふれる、風通しの良い職場風土を目指します(パンフレットより)」と

位置づける同労組の基本的なスタンスを示すものともいえる。

パート加入で過半数確保店舗が続出

D社労組は、それまで定時社員(パートから試験登用された売り場責任者の代行役)にとどまっていたパートの組織化範囲を、今回の社員区分見直しに合わせ、ユニオンショップで担当者(A2)以上のアクティブキャップ(入社後一年を経て一定の評価を受け認定された、週二〇時間以上の社会保険適用者)にまで拡大した。その結果、組合員数は約一万二〇〇〇人増加し、組織率は約二五%から約四五%へ倍増。店舗によっては七〇%にのぼるところもあるという。



パート組合員の研修会 (UIゼンセン同盟提供)

出した、労組を通じて職場環境面の改善を前面に打ち出しているのが大きな特徴だ。そして正社員と同率の組合費というのも、パートを「同じ職場に働く仲間」と

N社労組は、他の総合スーパーに先駆け一九七九年に、一日六時間以上働く一定資格を得た定時パート社員に対して、組織化を開始した。当時は、企業外からのパート組織化動向を踏まえた組織防衛という背景もあったようだが、同労組は今回の社員区分見直しに伴い、ユニオンショップにより組織化範囲をパートナー(週五日以内・一日五

図6 各社の組合費徴収基準と組織化範囲

	正社員の組合費		パートタイマーの組合費		パートタイマーの 組織化範囲と組合員数	総組合員数
	月例	一時金	月例	一時金		
A社	1.8%	1.0%	1.8%	1.0%	長時間コミュニティ社員 約4300人	約1万7900人
D社	1.2%+上部団体費	総額の1.0%	1.2%+上部団体費	総額の1.0%	アクティブキャップA2以上 約1万5600人	約2万3500人
I社	1.5%+300円		1.0%+300円		エキスパート社員約540人	約1万2910人
N社	1.8%+745円	総額の1.8%	1.5%		エクセレント社員約400人、フーズエキスパート社員約100人、パートナー社員約3020人	約4580人
U社	1.5%	0.5%	0.5%	0.5%	サン社員約480人、長時間パートタイマー約10810人	約1万8000人

(04年末現在)

（五・七五時間内以上）まで拡大。組織率は三七・一％から、八一・九％まで急増した。

他労組も組織化範囲の見直しへ

一方、I社労組は「過去、(エキスパートを除く)パートの労働条件改善について、運動方針に一切書き込んだことはない」というのが、今年の運動方針には「パートナー社員の組合員化」と「パートナー社員とのコミュニケーション」を盛り込んだ。今秋の定期大会では、今年度中にパートナーまでは組織化することで一致。組織化にあたっては、他の労組と同じく週労働時間の長短と社会保険適用か非適用かに加え、勤続年数をからめて区分けする方法を軸に検討中だという。

I社は「週三〇時間以上が一万五〇〇〇人強、週二〇時間以上では九六％にのぼる」など、長時間パートが多いのが特徴。同労組は「パートは労働時間が短いほど直接の労働条件に重きを置くが、長いほど仕事の中味と処遇の改善を求める傾向がある。とくに週三〇時間以上のパートと正社員の均衡処遇を探ることになれば、仕事の役割と処遇の連動が必要となってくる」と話す。

U社労組は「サンレディ制度」という先進的なパート処遇制度の導入にともない、一九八五年から一日四時間・週五日以上勤務のパートを組織化した。業績低迷で九六年にパート制度を一新したが、現在も週二五時間以上勤務のパート



同社は雇用形態別処遇を志向しているが、パートから均衡化を求める声は今のところではないという。パートについては、義務の軽減(組合費料率)とともに権利の制限(中央役員・代議員の被選挙権がないなど)を伴う、特別組合員方式をとっていることもその背景にありそうだ。だが現在、労組は同方式の見直しを検討しており、「見直していくと、均衡処遇が当然セットになってくる」と見込む。

このように、現在のところパート組織化後の運動展開は、正社員—パート間の処遇差縮小という動きに直結しているわけではなく、パートの不満をくみ上げるなど、働きやすい職場づくりに重点をおく傾向がみられる。

トを組織化している。パート組合員の割合は全体の六割を超え、組合員数は約一万八〇〇〇人。「初めての契約更改時点でも、加入条件を満たしていれば組合員になり、ユニオンショップ協定を結んでいる」(同社労組)。

パート向けの活動は、働きやすい職場づくり。「さわやかプレイス」という、お茶・菓子付きのオープンなパート集会を月一回、休憩時間中に開き、

また、体験講座や趣味・海外研修、レクリエーションなども充実させている。

*この事例報告は、今年の夏から秋にかけて実施した、大手スーパー五社の労使に対するヒアリング結果をもとにしている。改めて、ヒアリングに応じていただいた各位に感謝申し上げます。

(調査部)