

## 第3章 パートタイマーの人材マネジメント

### 第1節 はじめに

本章の課題はパートタイマーの人材マネジメントに関する既存文献のサーベイを通して現時点の研究の到達点を明らかにした上で、残された研究課題を提示することである。わが国では、雇用形態多様化が進展する中、正社員以外で最大多数を占めるパートタイマーの拡大が止まらない。それとともに職場ではパート活用の方法が問われることが多く、それは人材マネジメントの1つの重要な領域になっている。パート活用という場合、企業がパートタイマーを基幹労働者と位置づけていることも少なくない。したがって、こうしたパートタイマーの基幹労働力化（以下、基幹化と記す）の実態と基幹化をめぐる諸問題に焦点をあてる必要がある。職場において明確に分かれていた正社員とパートタイマーの働き方が、接近し重複していく現象に着目して議論するため、主として、擬似パートではなく典型パートが分析対象となる。

基幹化とは本来は企業が推進するものであり、基幹化自体が人材マネジメントではないかという向きもあろう。しかし、企業にとってパートタイマーに関する経験はそれほど長くはなく、いわば手探りで管理してきたという面がある。企業が想定した以上に基幹化が進行したという例も多い。むしろ、職場の状況に即応しながら、事後的にパートタイマーの人材マネジメントを変容させてきたと考えるのが妥当である。したがって、基幹化に促される人材マネジメントの変容という視点でサーベイを行う。

本書の構成は次の通りである。続く第2節は、職場におけるパートタイマーの基幹化の実態について確認する。第3節は、パートタイマーの処遇の整備や職場の諸問題などを含めて、基幹化による人材マネジメントを検討する。最後に以上の議論を要約し、探索された研究課題を記す。

### 第2節 職場の基幹化

#### 1. 量的な基幹化

基幹化には量的な基幹化と質的な基幹化の2つがある。量的な基幹化からみよう。日本では、パートタイマー数が増加してきた結果を受けてパート化という用語が頻繁に用いられるようになってきた。パート化は、とりわけマクロ的に継続して進行しており、よく「もはや雇用者の何人に1人がパートタイマーに」などの報道が目につくようになった。だが、これはあくまでも量的な拡大を指している。

これに対して、量的な基幹化とは職場における量的なパート拡大とそれがもたらすパートタイム労働の重要性の上昇も含んでいる。職場でもパートタイマーの増員やパート比率の上昇が進行したが、職場の実態をみると単なる量的な拡大と限定して解釈するのは不十分である。量的な拡大ゆえにパートタイマーの重要度が高まる点を見逃す可能性がある。例えば、正社員が 10 人とパートタイマーが 2 人という職場があり、パートタイマーを増やしたとする。正社員数は変わらずに、パートタイマーが 2 人増えて 4 人となったら確かにパート化が進んだとはいえる。しかし、パートタイマーが一気に 10 人以上と正社員と同数や多数になったらどうだろうか。経営にとってパートタイマーの重要度は以前より高まっているはずである。さらに、正社員が減り、正社員の方が 2 人、パートタイマーが 10 人なら、単なるパート化ではなく、明らかにパートタイマーに大きく依存し、パート抜きに経営が成り立たないという意味で、パートタイマーの方が基幹労働者といえるであろう。量的な基幹化はこうした点を含んでいる。

政府統計よりマクロ的にパート雇用の拡大について調べてみよう。第 3-2-1 表は総務省『就業構造基本調査』、総務省『労働力調査』、厚生労働省『パートタイム労働者総合実態調査』を利用して最近のパートタイマー雇用とパート比率を示したものである。定義の相違により、パート数とパート比率は変動するが、パート数はおおよそ 1,000～1,200 万人であり、正社員とパートタイマーに限定した場合のパート比率は 20～30% 台となる。性別にみるとほぼ 7 割以上が女性とよいい。産業別では卸売・小売業、飲食店のパート比率が最も高く、サービス業、製造業と続く。卸売・小売業、飲食店は男女ともパート比率が最も高いが、特に女性では 7 割に到達する直前である。

第 3-2-1 表 近年のパート数とパート比率(産業別、性別)

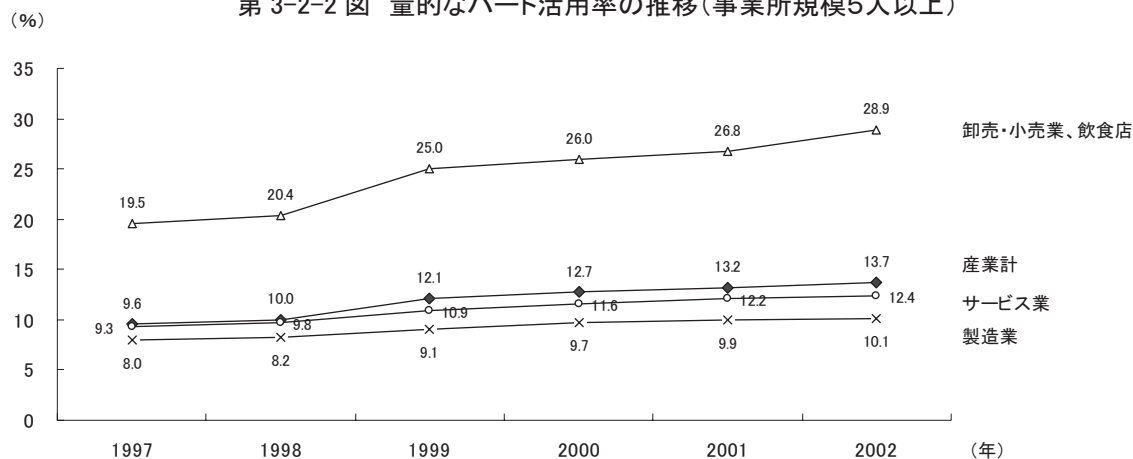
		『就調』2002年			『労調』2002年			『パート調査』2001年		
		計	女性	男性	計	女性	男性	計	女性	男性
産業計	パートタイマー数(人)	12,061,700	9,337,400	2,724,200	12,110,000	8,350,000	3,770,000	9,485,000	7,245,000	2,240,000
	パート比率(%)	34.9	47.9	10.0	23.3	39.8	12.1	23.0	42.6	9.3
製造業	パートタイマー数(人)	1,817,300	1,478,900	338,400	1,870,000	1,170,000	690,000	1,142,000	1,000,000	141,000
	パート比率(%)	22.7	46.3	5.1	16.8	32.7	9.1	12.3	30.6	2.4
卸売・小売業、飲食店	パートタイマー数(人)	4,952,200	3,960,300	991,800	3,920,000	3,110,000	810,000	5,299,000	4,011,000	1,288,000
	パート比率(%)	46.8	69.3	20.4	33.5	51.7	14.3	46.4	68.6	23.7
サービス業	パートタイマー数(人)	3,567,000	2,849,100	717,700	4,070,000	2,950,000	1,110,000	2,417,000	1,807,000	610,000
	パート比率(%)	25.4	37.3	11.2	26.4	35.9	15.4	20.2	30.0	10.2
上記3産業のパート占有率(%)		85.7	88.8	75.2	81.4	86.6	69.2	93.4	94.1	91.0

(資料)『就調』とは総務省『就業構造基本調査』であり、パートタイマーの定義は、勤め先でパートタイマーと呼称される者である。  
 アルバイトも同様にアルバイトと呼称される者であり、ここではパートタイマーに含めた。新産業分類が採用されているが他の統計と揃えるため1997年の前回調査の旧分類区分に修正した。  
 『労調』とは総務省『労働力調査』であり、パートタイマーの定義は、1週の仕事時間が35時間未満の雇用者である。  
 したがってパート比率の算出に用いる正社員数は35時間以上の雇用者とした。なお産業計は非農林業計。  
 『パート調査』とは厚生労働省『パートタイム労働者総合実態調査』であり、パートタイマーの定義は、1週間の所定労働時間が正社員よりも短い者。  
 なお産業計は農林漁業、公務を除く。  
 (注1)パート比率は、正規従業員数もしくは正社員数と、パートタイマー数の計に対する比率。  
 (注2)パート占有率は、全産業のパートタイマー数に対する3産業のパートタイマー数の比率。

これらは実人員数でみた数値である。各パートの労働時間は異なるという点を考慮し、厚生労働省『毎月勤労統計調査年報』を用いて労働時間数でみたパート比率を算出したのが第 3-2-2 図である。(1) 人数ベースに比べて労働時間ベースの方がパート比率は低くなり、量的基幹化の進展の程度に注意が必要になるものの、卸売・小売業、飲食店が一頭地を抜いてい

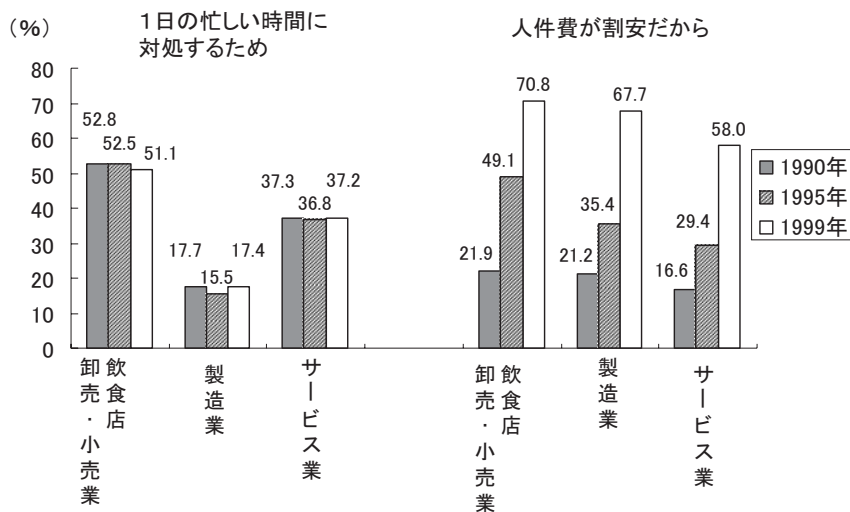
る点は変わらない。

第 3-2-2 図 量的なパート活用率の推移(事業所規模5人以上)



(資料)厚生労働省『毎月勤労統計調査年報』各年分。  
 (注)量的なパート活用率の算出方法は本文(注1)を参照。

第 3-2-3 図 パート雇用理由の変化



(資料)労働省『平成2年パートタイム労働者総合実態調査報告』、  
 同 『平成7年パートタイム労働者総合実態調査報告』、  
 厚生労働省『平成11年パートタイム労働者総合実態調査報告』。

企業はなぜ量的な基幹化を進めてきたのであろうか。この点は企業のパートタイマー雇用理由を分析すればある程度までは理解できる。第 3-2-3 図は厚生労働省『パートタイム労働者総合実態調査』の結果から、パートタイマーの主な雇用理由の推移を示したものである。

「1日の忙しい時間に対処するため」は、製造業に比べて、短期の需要の変動への対応が求

められる卸売・小売業、飲食店やサービス業で高い。しかも 1990 年、1995 年、1999 年の 3 時点ですべてほとんど同率であり、構造的な理由として定着している。これに対して、「人件費が割安だから」は、3 産業とも 3 時点で急速に上昇中であり、最も大きな雇用理由となっている。こうした理由が強まる条件があり、企業が実際にパートタイマーを増やせば量的な基幹化が進む可能性がある。<sup>(2)</sup>

マクロ的なパート雇用の拡大ということになると、例えば、労働需要側の要因を重視するハウスマン＝大沢(2003)や、供給側要因を詳しく分析する永瀬(1994)(1997)、佐藤(1998)、小倉(1999)、安部(1999)のように様々な解釈が可能である。しかし、職場における量的な基幹化の実態はそれほど明らかにされているとはいえない。職場の量的な基幹化に関する研究は、以下で取り上げる質的な基幹化の研究に比べると手薄であるが、順に取り上げていこう。まず、基幹化研究について先鞭をつけた中村(1989)をみると、労働省『産業労働事情調査(昭和 61 年版)』を用いて、サービス産業における非正社員比率がいかなる要因で上昇するかを調べている。その結果、サービス産業といえども、営業の繁閑の性質が業種ごとに異なっており、そのため対処方法の違いがみられると主張する。なぜ対処方法が違うのであろうか。パートタイマーに任せようとする仕事内容や正社員との分業の仕方に差があるからという。このため、企業の主体的な活用努力の差よりも、企業や職場のパート需要構造の違いを強調する。そうであれば、企業が任せられるとみればパートタイマーが増える。量的な基幹化の原動力はパートタイマーに任せうる仕事が豊富であったことになる。

パートタイマーに仕事を任せられるかどうかという判断の次の段階は、いかに効率的に任せるかということになる。小野(2001)はチェーンストア 2 社を例にとり、業績管理と要員管理の連動に注意を払いながらパート比率の上昇プロセスを調べた。<sup>(3)</sup>業績管理の一環として人件費削減理由でパート比率を上昇させる考えと、同じく業績のためにパート比率の上昇がもたらす生産性低下を回避するという理由でパート比率上昇を抑制する考えの間で企業レベルの量的な基幹化が設定される状況を描いたといえる。小野(2001)は、食品職場と衣料品職場を分けて観察しており、食料品職場では仕事を単純化したり分業化したりすることで企業が量的な基幹化を進める意欲が高いことを記している。職場の仕事内容の違いや分業の違いが量的な基幹化に影響する点は中村(1989)と同じ指摘といえる。しかし、小野(2001)は効率的な要員管理のために売場や仕事の改善などを行うことでパート活用のための環境を整備する点も重視しており、企業の主体的なパート活用努力もパート比率上昇に貢献する点を示唆している。

職場での分業の違いという場合、正社員とパートタイマーの分業とは限らない。量的な基幹化が高度に進展すれば、ほぼパートタイマーだけの職場が出現する。このとき、パートタイマー内部の分業に立ち入って観察する必要がある。本田(2001)は高度な量的基幹化が認められる職場としてファミリーレストランを選択し、労働時間帯の広がりを見込みに入れて、職場における主婦、学生、フリーターなど多様なパート集団の組合せ方を調べた。雇用した

パートタイマーは全ての時間帯で働けるわけではない。言いかえれば、企業は曜日や時間帯によって確保できるパートタイマーが異なる。家庭生活の時間を優先して働く主婦パートは一部の休日要員を除き平日要員である。平日では朝から午後まで、休日では朝から昼までに勤務が集中する。これに対して、学生やフリーターは平日では夕方から深夜の要員であり、休日では終日の要員である。明確に認められるこうした異なるパート集団の組合せこそが、高度な量的な基幹化にとって不可欠である。すなわち、パート需要側が供給側の働き方の多様性にうまく対応できるかという点が重要な要素となる。<sup>(4)</sup>

## 2. 質的な基幹化

パートタイマーを基幹労働者とするという意味には、質的な側面もある。質的な基幹化とは、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いることを指す。むしろ、こうした現象の方が一般には基幹化という語感にあうため、質的な基幹化だけを基幹化と呼ぶ場合も散見される。しかし、上記のように、職場では量的な視点からみても基幹労働者という場合があるため、あえて量と質を区分する必要性が生じる。質的な基幹化に関する研究は、量的な基幹化研究に比べると蓄積が多い。職場に対する調査に基づく事例研究と、質問紙調査に基づく研究に分けて取り上げる。

職場に対するいくつかの事例調査の結果から、「労働時間を除けば、パートタイマーであっても正社員と何ら遜色ない仕事ぶりが認められる」という知見が導出されてきた。いち早くこの動きを予測したのが、ゼンセン同盟（1980）であり、ここで注目すべきは、質問紙調査に先行して実施したインタビュー調査結果である。<sup>(5)</sup> 21 ストアのデータから正社員とパートタイマーの担当業務の比較を行った。パートタイマーがほとんどの業務で正社員と同様に配置されていたが、さらに、業務別に正社員とパートタイマーのどちらの仕事量が多いかを調査し、パートタイマーの仕事量が多い業務として、品出し、補充、サッカー、商品整理を、逆にパートタイマーの仕事量が少ない業務として、売上計算、会計業務、売場改造、売り出し準備、発注、クレーム処理などをあげている。だが、発注やクレーム処理については正社員しかできない仕事ではなく、今後はこれらもパートタイマーが担うことを予測している。既に1970年代後半の時点で質的な基幹化の動きを察知した研究といえる。

この調査結果を参考にして自らの調査を構想し、仕事内容や技能という視点から基幹パートと補完パートの類型を作成したのが中村（1989）であり、後に続く研究に多大な影響を与えた。<sup>(6)</sup> 基幹パートは勤続を積むにつれて仕事内容が高度化し、それにもなつて賃金も上がるタイプのパートであり、補完パートは、定型業務を中心に正社員を補完し、勤続や査定で賃金が上昇しないタイプのパートである。なお、中村（1989）は仕事内容や技能だけでなく、それを評価する処遇をも視野に入れるという点でも先進的であった。上記の基幹パートの定義からいえば質的な基幹化の進展は勤続の上昇に反映するはずである。足立（1982）に

よると 1980 年初頭の時点で百貨店とスーパーにおいて、パートタイマーの平均勤続は、女子正社員のそれにきわめて近いが、既に、上回っているストアが少なくない。以降、企業において、質的に基幹化したパートタイマーの平均勤続はさらに伸びている。

中村（1989）の知見に依拠して、本田（1993）は小売業における業態や戦略の違いも考慮して、食品スーパー（SM）、総合スーパー（GMS）、専門店チェーン、生協の計 4 業態 11 事例を対象に調査を実施し、職場における正社員とパートタイマーの仕事内容と分業を中心に質的な基幹化を観察した。その結果、基礎的作業、技能的作業、管理的作業の構成と変化から、非生鮮型、生鮮型、対面販売型、生協・協同購入型という、パートタイマーの類型ではなく質的な基幹化自体の類型化を行った。<sup>(7)</sup> 事例を小売業に限定することで、中村（1989）が記した職場ごとの基幹化の違いをさらに詳細に検討し、標準化戦略の適否が質的な基幹化を促進するための重要な要素の 1 つである点を指摘した。ハード、ソフト、ストアの標準化が進む職場では、高度な質的な基幹化がみられる。

武石（2002）は第 3 次産業に属する 50 企業を対象とした、さらに規模の大きい事例調査を実施して質的な基幹化の実態に接近した。なるべく多数の事例でしかも 1990 年代の変化を見極めるという視点がある。ただし、多数の事例分析に力点があり、企業類型を目指しているためか、企業や産業に存在するはずの複数の職場を見極める視点がやや弱く、個々の職場に関する情報が少ない。<sup>(8)</sup> 管理業務、指導業務、判断をともなう業務という基幹的な仕事を非正社員が担っていく動きを基幹化とみなし、正社員と非正社員との仕事内容の分離や重複の状況を調べた。ただし、正社員であっても定型的・補助的な仕事を担う場合に、基幹的な仕事を担う非正社員と重複する場合も含まれる。その重複部分の大きさは非正社員がどれほど基幹的な仕事を担うかにより、分離型、一部重複型、重複型と類型化した。また、1990 年代にはスーパーや外食産業だけでなく、百貨店や対人サービス業などにも質的な基幹化が拡大してきたという。

職場の質的な基幹化に関する定量的な研究に移ろう。東京都（2002）はこれまでの職場の事例調査に基づく既存研究が提出した知見を、飲食店を対象とする質問紙調査によって検証することを試みた。まず店長調査を用いて、店舗の主要な 29 業務につき、新人、決められた仕事を一人前にできる人、独自の判断で業務遂行できる人・パートのリーダーのような人、店長以外の正社員、店長の 5 レベルに分けて各業務の担当者から業務レベルを特定した。具体的には、マニュアルどおり実施できる、短時間の指導で定型業務ができるレベル 1（例えば、飲み物の準備・提供、繁忙期の案内・対応など）、経験を積んで的確な判断で業務対応できる、一定の責任を担うレベル 2（例えば、新人トレーニング、納品伝票、振替伝票、返品伝票等の処理など）、マニュアルにない業務を行う、主に人事管理や処遇に関する的確な判断力を要するレベル 3（例えば、新メニューに対するマニュアル通りの客だし訓練等の計画・立案、募集・採用の実施など）に分割した。

また、勤続 5 年以上 10 年未満のパートタイマーと勤続 10 年以上のパートタイマーがレベ

ル2およびレベル3を多く担当し、勤続3年未満のパートタイマーがレベル1の業務を担当していることから、勤続年数の伸張によって質的な基幹化が進むことが確認できる。レベル3に注目しても、苦情処理、事故・緊急時の対応、客数予測に基づいた売上高の計算・目標設定、人事考課の実施、募集・採用の実施、従業員勤務割当の作成、曜日・時間帯・季節による不足人員の把握、パートタイマーへの目標設定と課題の提示なども勤続の長いパートタイマーが担っている。

東京都(2002)は、パートタイマー調査も利用し、上記29業種について過去担当した業務と現在担当している業務の両方をたずねた結果から、パートタイマーが部門内で関連性の深い業務についてOJTを通して職務内容と技能を段階的に向上させていることを指摘した。

仕事内容だけでなく様々な指標を加えて質的な基幹化の実態を把握した研究もある。武石(2003)は質問紙調査結果から正社員と非正社員の仕事内容と就業実態の類似度で基幹化の程度を測定した。就業実態の指標とは、所定労働時間、残業・休日出勤、住所変更なしの配置転換(配転)、住所変更をとまなう配転、責任の重さといった5つの点における正社員との差である。具体的な類似度は、正社員と同じ仕事に従事する非正社員がいるかないかについての結果を仕事内容の異同の指標とし、そうした非正社員がいる場合にのみ、就業実態の上記5指標の得点を加算し総合得点(1点~7点)を算出して得点の分布をとった。これらの手続きは事業所調査、正社員調査、パート調査の3者別に算出した。その結果、例えば、調査ごとに差がみられるが、正社員とパートタイマーの仕事内容の違いはそれほど大きくないと判断でき、しかも総合得点4点以上が事業所調査とパート調査で半数を超えているという実態が明らかになった。この調査でも職場における非正社員の質的な基幹化の進展が確認される。ただし、この結果は、質問紙の設計上、正社員と非正社員と比較しているため、非正社員に正社員と同じかそれ以上の労働時間で働くいわゆる擬似パートが含まれている可能性がある。この分析結果をどこまでパートタイマーの質的な基幹化と重ねられるかが重要な点となるが、残念ながらこれ以上はわからない。

武石(2003)は上記の類似度総合得点の決定要因も追求している。事業所調査結果からは、パート比率よりも、企業の規模や産業の特性が類似度に影響を与えている。また、正社員調査とパート調査の結果からは職業の影響が大きい。とりわけ事務職に比べて、専門・技術職、サービス職、技能工・生産工において、類似度が高いと判断される傾向がみられた。これらは一般に擬似パートが多い職業であり、確かな証拠はないが、その影響があるのかもしれない。

この他、パートタイマーを需要する企業側が、質的な基幹化についてさらに進展させる意欲があるか、それとも抑制する意向なのかを調べた質問紙調査がある。古くは1980年代の東京都(1988)、日本チェーンストア協会・チェーンストア労働時間改善研究委員会(1989)、これからの賃金制度のあり方に関する研究会(1989)があり、1990年代では日本労働研究機構(1991)、日本労働研究機構(1998)、2000年以降では日本労働研究機構(2003)、雇

用・能力開発機構・生涯職業能力開発促進センター（2003）などが発行されている。これらの調査は共通して、職場の質的な基幹化意欲が旺盛であることを教えることから、職場の質的な基幹化が継続するという見通しができる。

### 第3節 人材マネジメントの変容

基幹化によってパートタイマーの人材マネジメントはどのように変わるのであるだろうか。換言すれば、基幹化が企業につけ加える課題は何かといってもよい。それは主要な点に限ると大きく2つある。第1は、基幹化の内容をどう設定するのか、つまり基幹化をどのように形成するのかということである。第2に、基幹化を促進するための仕組みを整備するという問題である。

#### 1. 基幹化の形成

基幹化が進行すると、企業はそれを上手にやろうとする。企業の生産性や業績を左右する要因となりうるからである。企業が基幹化の内容を形成するための具体的な方策は、量的な基幹化と質的な基幹化の程度を調節することである。

このうち、量的な基幹化の調整は、パートタイマー比率の増減であり、これにともない正社員に対するパートタイマーの代替をいかにどの程度進めるかが問題となりうる。既に量的な基幹化プロセスをみるために取り上げた小野（2001）によると、パートタイマーの基幹化も業績管理の一環であり、利益目標を達成するために、店舗はパートタイマーを増やして教育して正社員を減らすという。また、古郡（1997）も正社員の代わりに非正社員を雇用する際の人件費削減効果を指摘する。これらの説明によると職場では、まさに正社員に対するパートタイマーの代替が進行しているように見える。

この点について、確かにマクロ的にみればパートタイマーが増加する一方で、正社員が減少しており、その意味で代替がみられるといえる。だが、複数の計量分析結果が大筋で職場のパート代替を否定する。宮本＝中田（2002）は、百貨店とスーパーのデータを分析し、非正社員の急速な増加が正社員の希少性を高め、正社員の雇用削減を抑制する効果を見出した。代替費用が増加するので、企業収益の減少という観点から非正社員への代替のインセンティブは弱まっているという。石原（2003）は、フルタイムとパートタイマーの事業所内の雇用創出率と喪失率を詳細に分析した。フルタイム雇用の8割以上がパートタイマーの増加と関わりなく喪失し、パートタイム雇用の6割はフルタイムの雇用を喪失させずに増えており、この研究からも、職場の正社員からパートタイマーへの代替が否定される。さらに、原（2003b）は、生産要素量（正社員数、非正社員数、資本）、生産要素価格（正社員の賃金、非正社員の賃金）、生産量から、単なる正社員と非正社員との関係だけでなく、両者の賃金格



差、資本と労働需要の関係を分析枠組みに置いて補完の弾力性を計測し、代替を検証した。補完関係を示唆する結果から、賃金格差を考慮しても企業は正社員を減少させる場合に非正社員を増加させるのではなく、非正社員を増加させる場合には正社員も増加させることを示した。これらの研究は個別企業では、必ずしも正社員から非正社員への代替が進まないという結果を示している。

量的な基幹化の場合には、増員や減員、契約労働時間の変更などにより、企業はわりと容易に対応できる。これに対して、質的な基幹化は簡単にはいかない。パートタイマーを育成するための仕組みが必要である。まず、この点について、企業で質的な基幹化がどのように達成されるのか、いいかえれば質的な基幹化のプロセスを議論した注目すべき研究がある。三山（1991）は、ある総合スーパーの対面販売売場を中心に調査し、どのように質的な基幹化を進めているかを分析した。<sup>(9)</sup> この場合、仕事に対する関わり方や意識が正社員とは違うパートタイマーを企業がどのように仕事に巻き込んでいったのか、パートタイマーの積極性をいかに引き出そうとしているのかに注目する。その結果、パートタイマーにも目標と、発注など限定されているとはいえ目標達成のための権限を与えることにより、個人としての仕事への積極性を引き出していることを発見した。また生産性向上を目的とした小集団活動にもパートタイマーを参加させることで売場や係という集団として育成しているという。職場の質的な基幹化とは、このような個人と集団の両面から進められているとみられる。企業がパートタイマーに対して質的な基幹化に応じさせるよう積極的に働きかけていることがわかる。

こうした企業の働きかけに対するパートタイマーの意識や態度はどうであろうか。組織心理学研究ではパートタイマー研究自体が乏しかったが、最近では基幹化とパートタイマー意識を分析した研究があらわれた。<sup>(10)</sup> 小林（2000）は、質的な基幹化がパートタイマーの職務態度に及ぼす影響を検討し、基幹化が必ずしもパートタイマーの職務態度を改善しないという点を提示した。すなわち、成長欲求の低いパートタイマーの場合には企業の仕事への動機づけはパートタイマーの職務態度と関係しない。また、非自発パートでは基幹化は組織コミットメントを低める効果がある。さらにパートタイマーの生活の中で仕事が占める割合が低いパートタイマーの職務満足感は、基幹化によって低下する。小林（2000）はこうした結果の解釈の1つとして基幹化に処遇の整備がともなっていないという点を指摘している。しかも、その処遇は組織内での公正が求められるという。

この他では、質的な基幹化を円滑に進めるための条件を企業が満たしているかということも大切な点である。例えば、本田（1996）はスーパーマーケット3社の事例分析によって、パートタイマーの基幹化にとって有効な条件といえる標準化戦略の差異を議論している。スーパーマーケットでは、標準化の程度が高い企業ほどパートタイマーの基幹化も進んでいる。

## 2. 基幹化がもたらす問題点

基幹化の内容には量的な基幹化と質的な基幹化の組合せも重要である。企業がこの組合せをどう考えるかによって、雇用ポートフォリオが決定される。ただし、量的な基幹化が高度に進展した職場では、主として、正社員とパートタイマー、しかもパートタイマー内部の主婦、学生、フリーターなどのポートフォリオも含まれる。

量的な基幹化と質的な基幹化の関係を小売業・飲食店の店長に対する質問紙調査結果から把握した本田（2001）によれば、質的な基幹化の程度が低いうちは量的な基幹化と連動するものの、質的な基幹化が高度になると量的な基幹化は達成されにくい傾向がある。だが、量的にも質的にも基幹化がみられない店舗から、ともに高度に進展しているまで、多様な組合せがみられる。

量的な基幹化も質的な基幹化も、従来とは異なる状況への移行であるから、職場に何らかの問題を発生させる可能性がある。この点に関して、木村（2002）は生産・技術職場と事務・営業職場を対象にして、パートタイマーを含む非正社員と派遣労働者や請負労働者など直接の雇用のない企業内就労者の活用が発生させる職場の問題点について、そうした非正社員・外部人材の拡大を量的な側面と質的な側面に分けて計量分析を行った。<sup>(11)</sup>

ここでは事務・営業職場に注目すると、非正社員・外部人材の量的拡大による問題点として、機密事項が漏洩する危険があることや、仕事上の連絡調整や協力などの点で一体感が低下することなどを解決すべきであると認識されている。しかし、これらの問題点の発生率は、非正社員・外部人材比率と相関しない。<sup>(12)</sup> このため、質的要因が問題点を発生させている可能性があるという。質的な側面がもたらす問題の分析は、正社員との業務区分の曖昧化、および非正社員・外部人材の活用理由と問題点の関係を調べた。前者については、パートタイマーに関していえば相関関係がみられず、後者も雇用調整や業務変動への対応という目的から活用した場合に製品・サービスの低下が発生する以外は、ほとんど統計的に説明できない。したがって、事務・営業職場におけるパートタイマーに限れば、量的にも質的にも基幹化を阻むような要因は多くないといえる。そうであれば、企業はパートタイマーの基幹化の組合せをかなり自由に設定できるとみてよい。このため、パートタイマーの能力開発内容の問題が大きくなる。<sup>(13)</sup>

また、基幹化が職場で発生させる問題点として、パートタイマーの基幹化による正社員の職務態度の変化がありうる。基幹化にとってはパートタイマーの職務態度が論点の1つであったが、基幹化の進行によって職場の正社員も重要な要因となる。正社員の生産性を損なうことがあれば非正社員の活用が効率的とはいえなくなるからである。

この点に関して、守島＝フォイ（2002）は、人材戦略を考慮に入れて非正社員の活用がもたらす正社員の職務態度の変化を分析し、興味深い結果を提示している。<sup>(14)</sup> その結論をやや乱暴に基幹化に即して読むと、量的にも質的にも基幹化を進めないタイプの企業では、非正社員の活用は正社員の否定的な職務態度を助長する。これと対照的に、量的な基幹化は進め

るが質的な基幹化を進めないタイプの企業では、正社員の職務態度には変化がみられない。量的にも質的にも基幹化を進めるタイプの企業では、既にその進行の影響を知りモラルや企業への信頼が低いためか、正社員の否定的な職務態度へそれほど強く結びつかないという。

もちろん、非正社員や外部人材の活用は問題点ばかりではなく利点もある。原（2003a）は非正社員・外部人材の比率と企業パフォーマンスの関係を計量分析した。その結果、非正社員の比率が上昇すると、研究開発力、組織運営力、人的資源の質、コミットメントなどが低下するものの、売上高経常利益率、つまり企業収益を上昇させることを示した。

### 3. 基幹化による処遇整備

処遇の整備に移ろう。ここでは、主にパートタイマーの報酬の中で中心課題といえる賃金管理に注目しながら処遇制度を検討する。基幹化に関する先駆的研究である中村（1989）は、基幹パートがみられる企業においてパートタイマーの能力を評価し、賃金に反映させているのに対して、補完パートとして活用している企業ではそうした制度がない点を報告している。このパートタイマーの能力開発を行うインセンティブの有無は、基幹パートと補完パートの類型化のための指標とされている。また、ほぼ同じ時期に質的な基幹化がみられるチェーンストア産業のパートタイマーの賃金管理を調べた、青山（1990）、三山（1991）、本田（1993）のみならず、近年の小野（2000）、武石（2002）、本田（2002）などの研究では、共通して中村と同様に質的な基幹化のインセンティブという視点が認められる。この点は既存の研究が基幹化と企業の相互関係をいくらかなりとも意識していたことを示す。

### 4. 個別的賃金管理への移行と限界

上記の基幹化と賃金の両方に目を配る諸研究は個別的賃金管理への移行を提示している。個別的賃金管理とは本田（1998）によれば、パートタイマーをいわば十把一からげにして単一の時間給で処遇する集団的賃金管理に対して、資格や等級、査定、年齢・勤続、職種・職務・技能などの個別の属性や能力によってパートタイマーの賃金を決定したり上昇させたりする方式である。パートタイマーの能力の高まりに対して処遇の向上で報いる仕組みであり、基幹化のインセンティブとなる。能力の上昇や働きぶりが処遇に反映されなければ、どうしてパートタイマーが基幹化に応じるというのであろうか。

個別的賃金管理によって実際にパートタイマーの賃金が上昇し、職場の質的な基幹化を促しているのであろうか。本田（1993）はあるチェーンストアの賃金制度の情報から勤続別のモデル賃金を算出し、勤続とともに上昇がみられる賃金カーブを描いた。それは、一般に政府統計データに基づく勤続別の賃金カーブ、すなわち、勤続の高まりとともに上昇せずほぼ横ばいの賃金カーブとは異なる形状になる。<sup>(15)</sup> 質的な基幹化を熱心に進める個別の企業は、

それを促進しうる賃金管理をつくり、基幹化からの要請へ反応しているのであることがわかる。また、神谷（1994）の推計によると、年間賃金でみると勤続年数が伸びるにつれて賃金が上昇しており、職場の質的な基幹化を中長期で促す条件がみられることになる。<sup>(16)</sup>

しかしながら、マクロ的にみたパート賃金はほとんど上昇しない。<sup>(17)</sup> もちろんパートタイマーを雇用する企業はみな基幹化に熱心な企業ばかりではないし、熱心な企業であっても現状では正社員との賃金格差がみられる。結局、個別的賃金管理といっても、主として正社員の賃金管理の方式に準じたいわばそのエッセンスを部分的にパートタイマーにも適用した内容にとどまり、正社員とパートタイマーが同じ賃金制度で処遇されているわけではない。別言すれば、パートタイマー内部での格差によって基幹化を促しているのもあって、正社員との賃金格差という重要な問題は残されたままであった。

本田（2002）は、パートタイマーの基幹化の進展が著しく、1980年代後半から個別的賃金管理を主流とした報酬制度が定着しているチェーンストアの事例分析から、現状の賃金管理の限界を指摘した。現状以上にパートタイマーの質的な基幹化が進行すれば、本来ならば、正社員とパートタイマーの報酬制度の統合（以下、統合制度と呼ぶ）が検討されてよいが、現実にそうした統合制度がみられる企業は例外的な少数を除けば皆無である。決して正社員の賃金管理の枠組みにパートの賃金管理が統合されるわけではなく、少なくとも現状ではその兆しは観察されない。基本給部分に限ると、基本給などの構成要素が正社員と同様の方法で決定されるが額が異なるという側面と、例えば主任手当や技能手当のみが正社員と同額であることなど、いわば点として正社員の賃金制度と同一の要素が含まれているという側面がある。正社員との賃金格差は残り、これに賞与部分を含めるとさらに格差が拡大する。

人件費削減理由によりパートタイマー雇用が増加してきたことを考慮すれば、企業は統合制度への移行は考えにくい。統合制度ではその設計の実際にもよるが、優秀なパートタイマーの賃金の上昇をとめない、正社員の賃金の下限以上を支給されるパートタイマーが出現することになる。また、大半のパートタイマーが統合制度の下位に位置づけられる場合でも、総賞与支給額は膨大に増加しよう。チェーンストアの事例から判断すると、量的にも質的にもパートタイマーの基幹化の程度を上昇させる方向と、それを促進するための賃金管理との不整合が予測できるため、一層の基幹化は見込めないことになる。<sup>(18)</sup>

## 5. 均衡処遇と統合制度の可能性

それでは、パートタイマーの個別的賃金管理の限界、すなわち、正社員と非正社員を同一の処遇制度の中に収めて賃金管理を行う統合制度への移行が困難であるという状況は今後も打破されないのであろうか。正社員とパートタイマーの処遇差の解消や縮小に関する研究を取り上げよう。

厚生労働省（2002）は、これまで厚生労働省に設置された一連のパートタイマーに関する

研究会の報告を踏まえた最終報告書であり、パートタイム労働の均衡処遇の方向を加速させるための提言を行っている。質的な基幹化と賃金管理について最も関連する提言は次の内容である。すなわち、雇用管理における公正なルールの確保のために、現在の仕事や責任が同じであり、また異動の幅や頻度などで判断されるキャリア管理実態の違いも明らかでない場合は処遇や労働条件の決定方式を合わせる。例えば、賃金の構成要素や支払い形態などを正社員と同一にして、同じ評価基準で評価するなどである。また、合わせられない場合でも処遇や労働条件の水準は正社員とバランスをとる。なお、同じ職務についていても、残業、休日出勤、配置転換、転勤などの有無や頻度が違うなどは合理的な範囲で正社員とパートタイマーの労働条件や処遇の差を認める。換言すると、パートタイマーが納得できる範囲内での差に収めるということになる。研究会で実施した調査によると、このパートタイマーが納得する水準は正社員の約8割であるという。<sup>(19)</sup> まとめると、同じ仕事をしていても、正社員とパートタイマーの差を認めるが、納得を得る合理的な差に収めることでバランスをとるという意味での均衡処遇を提唱し、その達成のための方策を打ち出しているのである。<sup>(20)</sup> 篠崎他(2003)によると、パートタイマーと正社員の賃金格差に対するパートタイマーの納得度は、仕事の責任の大きさに影響されることが実証されている。責任の増大にみあった処遇の向上が、基幹化に応じないパートタイマーを発生させず、職場でのモラル低下を回避しながら職場の質的な基幹化を進めるための条件となることが示されている。

企業内の量的な基幹化は必ずしも均衡待遇に影響を与えないが、質的な基幹化が進展している企業ほど均等待遇へ積極的に取り組んでいるという計量分析結果が佐藤＝佐野＝原(2003)から提出されている。職場の質的な基幹化が企業に処遇整備を迫るのに対して、その反応として単なる従来よりも整備するというだけでなく、均衡待遇の取り組みまで含まれていることがわかる。したがって、今後の問題は均衡処遇の取り組みを加速させて達成に至るかを展望することが必要である。

この他にも基幹化が企業に要請する内容をうかがい知る研究が現れた。均衡処遇の指標と基幹化の指標との相関を分析した西本＝今野(2003)によれば、量的な基幹化を高めるためには、人事管理制度の中でも報酬制度分野の均衡度を高めることが重要であり、質的な基幹化を向上させるためには、社内格付け制度分野の均衡を進めることが重要であるという。<sup>(21)</sup> 一口に均衡処遇といわれることが多いが、その中身が仕分けされたことで、基幹化と企業との関係がより鮮明に把握されたことになる。<sup>(22)</sup>

残念ながら均衡処遇の実態を明らかにして将来を展望する研究はまだ少なく、短時間労働の活用と均衡処遇に関する研究会編(2003)にはほぼ限られる。先進的な処遇の実態を観察した上で、正社員と非正社員を分離して管理して非正社員の処遇を低くするという分離型の人事管理を変革し、今後必要とされる両者を視野に入れた統合型の人事管理を構想することを試みている。

短時間労働の活用と均衡処遇に関する研究会編(2003)は、例えば本田(2002)がチェー

ンストアの実態を念頭において正社員もパートタイマーも職能基準で格付けされることを統合制度と考えているのに対して、正社員も非正社員もともに職務基準で格付けされる場合をはじめ、職務と職能というように格付け基準が異なっても昇格の途中で乗り換えが可能な場合など統合型の可能性を広くとっている。<sup>(23)</sup> こうした統合型の処遇制度が今後普及していくのかどうか引き続き注目する必要があるが、現時点では正社員と非正社員、およびそれぞれの内部にある雇用区分が再検討されている。雇用区分の設定とは、正社員、非正社員に関わらず企業が求める役割を配分することであり、いかなる処遇制度の変更であっても、要点の1つとなるからである。

佐藤＝佐野＝原（2003）は雇用区分について事例調査と質問紙調査に基づいて分析した貴重な研究である。<sup>(24)</sup> 事例調査によると、企業は従業員を呼称の異なる複数の雇用区分に分け、仕事内容、キャリア形成の機会、雇用条件、賃金制度を区分して適用しており、しかもこれらの区分設定の方法は多様である。質問紙調査によれば、非正社員の雇用区分数の設定は正社員よりも広がりがある。こうした多様な区分はパートタイマーの多様な就業ニーズに対応できるため、基幹化の進展には好材料となる。正社員と非正社員の雇用区分数の組合せ方も多様である。しかしながら、この多様性の内容を類型化して正社員と非正社員を詳しく比較すると同じ区分とできるものがあるため、雇用区分の再編成が示唆される。

佐藤＝佐野＝原（2003）は厚生労働省（2002）の均衡処遇論も念頭においている。すなわち、正社員と非正社員の雇用区分の内実が同一であるのに、別の区分であることで労働条件を設定しており、この点が賃金決定方法を同一にすることを妨げているという。このため、仕事内容やキャリアの実態に即した働き方の多様化に対応した適切な区分設定が均衡処遇の実現には欠かせないという見解である。また、雇用区分の再編成は、厚生労働省（2002）が均衡処遇のためのルールとして提言する雇用区分間の異動、とりわけパートタイマーから短時間正社員やフルタイム正社員への転換の促進にも有効であると考えられる。統合制度がなくても、分離する処遇制度の間の異動を促進することも、均衡処遇実現のための1つの接近方法である。厚生労働省（2002）は、その1つとして正社員よりも所定労働時間が短いものの正社員と同様の役割・責任を担い、同様の能力評価や賃金決定方式の適用を受ける短時間正社員制度を提唱している。<sup>(25)</sup>

#### 第4節 要約と結論

既存文献のサーベイから、パートタイマーの基幹化の進展と人材マネジメントの変化に関して次のように要約することができる。

進展が著しい量的な基幹化について、その理由としてパートタイマーに任せられる仕事が豊富であったことや、企業の主体的なパート活用努力などが指摘されている。また高度な量的基幹化には主婦、学生、フリーターなど異質なパート集団を組合せることを求める場合が

あり、その際には組合せの適否も量的な基幹化の進展を左右しよう。

質的な基幹化については、多くの研究が様々な産業や職場でパートタイマーの仕事内容や能力の高まりを確認している。また、勤続上昇にともなう質的な基幹化の進展がみられる。しかも企業側の質的な基幹化意欲は旺盛であり、その限りで基幹化の継続を見通すことができる。

基幹化が進むにつれて、それをいかに効率的に進めるかが企業業績にとってますます重要な問題となろう。企業は、第1に基幹化をどのように形成するかという問題への対応と、第2に目標とする基幹化をどのように促すかというインセンティブの問題の解決を促される。

第1の基幹化の形成について、まず量的な基幹化の実態をみると、企業レベルでは、正社員とパートタイマーの急激な代替は進んでいない。代替がもたらす問題点が予測されるものの、正社員とパートタイマーが補完的であるとすれば問題の発生は少なく、量的な基幹化が一層進むとみられる。一方、質の基幹化については、パート個人と職場集団の双方から基幹化に応じるように企業がパートタイマーを巻き込んでいる。しかし、基幹化は必ずしもパートタイマーの職務態度を改善するとは限らず、また基幹化によって正社員の職務態度も否定的に変化する危惧がある。また、量と質の基幹化の組合せは職場によって多様であり、最適な組合せはなお不明である。基幹化には利点も欠点もあるが職場の諸問題を回避することができれば、さらに基幹化が進むと考えられる。

第2のインセンティブの問題は主に質的な基幹化と関連する。個別的賃金管理へ移行してきたことにより、その効果が及ぶ範囲で基幹化が進められてきた。だが、これ以上の基幹化を目指すのであれば処遇との不整合がみえはじめている。今後の一層の基幹化には、正社員とパートタイマーの処遇の均衡度を高める他はない。統合制度もその一例であるが、いまのところごく先進的な企業を除いてほとんど普及していない。

いまやパートタイマー研究の蓄積は進み、それらは基幹化といっても決して容易な内容ではなく、込入った研究領域であることを教える。諸研究の知見から次のような研究課題が探索される。

第1に、パートタイマーの基幹化は本当に今後も一層進展するのであろうか。企業の旺盛な基幹化意欲は確認されるが、その展開として、量的な基幹化と質的な基幹化の組合せはいかなる理由で形成されるのであろうか。また、パートタイマーの能力開発方式の解明も急がれる。

第2に、現状のパートタイマーの処遇制度をみる限り、一層の基幹化と整合的とはいえない。企業は基幹化を促進するために、従来の賃金制度をどこまで変えていくのか。その際に、正社員の処遇制度との均衡度はどこまで高めるのか。いまのところ異例といえる統合制度が普及するための条件は何か。

第3に、他方で企業が求める基幹化にパートタイマーがどこまで応じるのかどうかという問題がある。その際、処遇制度の整備がどれくらいの効果をもつのか、処遇以外にもパート

タイマーが基幹化に応じる余地が大いにあるのであろうか。

第4の問題は、パートタイマーの基幹化の進展がもたらす可能性がある職場の諸問題を識別した上で、企業がそれらを回避するための方策は何かという点である。職場でパートタイマーの基幹化の波にさらされている正社員の動向も視野に入れる必要があるだろう。

以上の諸課題が検証されることで、パートタイマーの人材マネジメントがさらに解明されると考えられる。

## 注

(1) パート比率 = (年平均のパートタイム労働者数 × 年平均のパートタイム労働者年間総実労働時間数) ÷ (年平均の一般労働者数 × 年平均の一般労働者総実労働時間数 + 年平均のパートタイム労働者数 × 年平均のパートタイム労働者年間総実労働時間数)。なお、『毎勤』は、常用労働者5人以上の事業所を調査対象とし、1日の所定労働時間が一般の労働者よりも短い者、もしくは1日の所定労働時間が一般の労働者と同じで1週の所定労働日数が一般の労働者よりも少ない者をパートタイマーとみなしている。ただし、調査対象が常用労働者（調査の定義では調査月より前の2か月間にそれぞれ18日以上雇われた者もしくは期間を定めずまたは1か月を超える期間を定めて雇われている者）に限られており、臨時パートは含まれず常用パートに限定されていることに注意が必要である。

(2) パート雇用理由は大沢(1993)、古郡(1997)、横山(1997)、脇坂(1998)などが分析している。なお、パートタイマーの雇用理由として人件費の低さが最も多く指摘される点は、厚生労働省『就業形態の多様化に関する総合実態調査報告』でも同様に確認できる。人件費の節約のためパートタイマーを雇用するという回答(複数回答方式)は最も多く選択されており、しかも製造業(1994年調査48.5%、1999年調査59.8%)、卸売・小売業、飲食店(同61.9%、68.2%)、サービス業(同44.3%、53.0%)とパート雇用セクターで上昇傾向にある。

(3) 小野(1999)(2000)も参照。

(4) 本田(2003)は別の企業における同種の資料でこの点を検証している。

(5) なお、パートタイマーの分析に限定した論文として津田=林(1980)が発表されており、ゼンセン同盟(1980)の第2回調査としてゼンセン同盟(1991)、その結果を用いた林(1991)がある。

(6) 中村(1990)も参照。

(7) 本田(1998)ではパートタイマーが定型的作業の補助を担う段階から定型的作業、非定型的・専門的作業、管理的作業というように順に上位作業を担うようになるという動きを仮定し、優秀なパートタイマーは上位へ、さらに優秀なパートタイマーをさらに上位へ、それ以外はほぼ現状通りという多様に展開させるタイプと、ほぼ全員を一定の上位作業へ移行



させるタイプを記している。また、本田（2002）ではより多様な職場と変化を視野に収めるために、定型作業か非定型（管理）作業か、基幹作業か周辺（補助）作業かという2つの軸から質的な基幹化タイプを提示している。このように視点を変えて労働需要側からみた基幹化自体の類型化が試みられてきた。

（8）職場によってパートタイマーの質的な基幹化は大きく変わる。この点をスーパーで調べた研究は実は古く脇坂（1986）にまで遡ることができる。

（9）より詳しくは三山（1989）を参照。

（10）パートタイマーの組織満足度や組織コミットメントなどに関する心理学的研究は、例えば、喊＝二神（1990）、喊（1991）、小野（1993）、佐野＝若林（1995）など、正社員に対する研究に比べればきわめて少数だが存在する。だが、残念なことに職場の基幹化という視点はみられない。

（11）詳しくは日本労働研究機構、財団法人連合総合生活開発研究所（2001）を参照。

（12）他方、本田（2001）は、量的な基幹化といっても異質なパート集団の組合せで構成される場合があり、こうした異質なパート集団に対する管理のコストが高まることを推測している。

（13）パートタイマーの能力開発に関する研究は案外に少ない。例えばブルーカラー正社員との比較を行った塩川（2001）を参照されたい。

（14）守島＝フォイ（2002）は日米比較を行っており、非正社員ではなくコンティンジェント労働者という用語を使っている。

（15）例えば、労働省『賃金構造基本統計調査』を用いて賃金カーブを提示した中村（1990）。しかし、この研究も卸売・小売業、飲食店の大企業における勤続5年以上の大幅な賃金上昇を見逃していない。また、市野（1985）によると勤続の上昇は賃金と賞与を高める効果をもつ。

（16）他方で神谷（1994）は就業調整をするパートタイマーでは勤続が上昇しても年間賃金が高まらず、勤続上昇による中長期の能力の向上が妨げられていることを危惧する。すなわち、質的な基幹化にとって収入調整が阻害要因となることを示唆している。この点は別のデータを用いて神谷（1997）でも検証されている。パートタイマーの賃金関数を推計した高橋（2003）も、時間給の決定要因として勤続年数、年齢、週労働時間ではなく、職種、学歴、地域の違いが大きく影響する結果を提示してパートタイマーの能力向上を支える賃金制度の欠如を指摘している。この他、中馬＝中村（1990）、中村＝中馬（1994）によって通勤時間、労働日数、やりがいなどの仕事属性もパートタイマーの賃金決定に影響することが明らかにされている。

（17）大竹（2000）、篠崎（2001）によると正社員とパートタイマーの賃金格差が拡大傾向にある。

（18）パートタイマーの賃金管理があまりにも従来のイメージと離れて変化しているために、

処遇整備の効果を過大に考えるという危険性がある。久本（2003）のように正社員に軸足を置いてパートタイマーの基幹化の限界を冷静に予測する見解がある。

（19）21世紀職業財団『多様な就業形態のあり方に関する調査（2001年）』であり、厚生労働省（2002）にその結果が部分的に収められている。

（20）土田（1999）は浅倉（1996a）（1996b）、山田（1997）、本多（1991）、水町（1994）、菅野＝諏訪（1998）などを取り上げてパートタイマーの賃金格差に関する学説と主要な裁判例を詳細に検討して均衡理念の意義を示している。

（21）西本（2002）も参照。

（22）詳しくは厚生労働省＝21世紀職業財団（2003）を参照。

（23）筆者の知る限り、パートタイマーの基幹化が進んでいるチェーンストアの個別的賃金管理は職能給を主軸にしている。これに対して、ギャップ・ジャパンはパートタイマーに対しても職務給である点で異色の例として知られている。しかし中島（2003）によれば、その職務給は上限と下限が決定された範囲給であり、評価により昇給していく。したがって、この仕組みは同じ職務でスキルを高めることを促進するという点、個別的賃金管理の一形態と考えられる。

（24）既述の原（2003a）と同じ連合総研調査である。事例調査は20社に対して実施している。

（25）脇坂（2003）も参照されたい。なお、中村（1990）は1980年代末の時点でパートタイマーの類型化分析から短時間正社員が出現しないことを疑問視していた。

## 文献

青山悦子（1990）「パートタイム労働者の人事管理－大手スーパーを中心にして－」、『三田学会雑誌』第83巻特別号I。

浅倉むつ子（1996a）「パートタイム労働と均等待遇原則－新白砂電機事件に関する法的検討・上」、『労働法律旬報』第1385号。

浅倉むつ子（1996b）「パートタイム労働と均等待遇原則－新白砂電機事件に関する法的検討・下」、『労働法律旬報』第1387号。

足立喜美子（1982）「パートタイム雇用の現状と展望」、『日本労働協会雑誌』第279号。

安部由紀子（1999）「女性パートタイム労働者の社会保険加入の分析」、『季刊社会保障研究』第35巻第1号。

石原真三子（2003）「パートタイム雇用の拡大はフルタイム雇用を減らしているのか」、『日本労働研究雑誌』第518号。

市野省三（1985）「女子パートタイム労働者の雇用・賃金構造」、『労働統計調査月報』第37巻第1号。

- 大沢真知子（1993）『経済変化と女子労働 日米の比較研究』日本経済評論社。
- 大竹文雄（2000）「90年代の所得格差」、『日本労働研究雑誌』第480号。
- 小倉一哉（1999）「日本における非典型雇用の変化：1987年・1994年の統計データから」、  
『雇用形態の多様化と労働市場の変容』社会経済生産性本部。
- 小野晶子（1999）「非正規労働者増加のメカニズム—大型小売業の事例から—」、『同志社政策科学研究』創刊号。
- 小野晶子（2000）「日本の大型小売業における業績管理と要員管理—事例研究：パートタイマー比率増加のメカニズム—」、『同志社政策科学研究』第2巻第1号。
- 小野晶子（2001）「大型小売業における部門の業績管理とパートタイマー」、『日本労働研究雑誌』第498号。
- 小野公一（1993）『職務満足感と生活満足感』白桃書房。
- 神谷隆之（1994）「女子時間給パートタイマーの年間賃金—勤続年数別変化とその要因—」、  
『日本労働研究雑誌』第415号。
- 神谷隆之（1997）「非正社員化と賃金—収入調整がパート賃金に与える影響と最低賃金—」、  
社会政策学会編『社会政策叢書』第21集。
- 木村琢磨（2002）「非正社員・外部人材の活用と職場の諸問題」、『日本労働研究雑誌』第505号。
- 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）』。
- 厚生労働省、21世紀職業財団（2003）『パートタイム労働者の均衡処遇と経営パフォーマンスに関する調査研究会報告書』。
- 厚生労働省監修（2003）『労働経済白書 経済社会の変化と働き方の多様化』日本労働研究機構。
- 小林 裕（2000）「パートタイマーの基幹労働力化と職務態度—組織心理学の視点から—」、  
『日本労働研究雑誌』No.479。
- 雇用・能力開発機構・生涯職業能力開発促進センター（2003）『平成14年度食品スーパー業調査・共同研究開発事業報告書』。
- これからの賃金制度のあり方研究会（1989）『これからのパートタイム労働者の賃金制度』。
- 佐藤博樹（1998）「非典型的労働の実態—柔軟な働き方の提供か？—」、『日本労働研究雑誌』第462号。
- 佐藤博樹、佐野嘉秀、原ひろみ（2003）「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』第518号。
- 佐藤文男（1993）『生き残るための労使革新 SSUA10年の試み』プレジデント社。
- 佐野幸子、若林 満（1995）「女性パートの仕事満足と仕事意欲に関する研究」、『経営行動科学』第10巻第1号。
- 塩川崇年（2001）「パートタイマーの基幹労働力化についての考察—技能形成の方式に関する

- るパートタイマーとブルーカラー正社員の共通性を踏まえて」(学習院大学大学院経済学研究科修士論文)。
- 篠崎武久(2001)「1980～90年代の賃金格差の推移とその要因」、『日本労働研究雑誌』第494号。
- 篠崎武久、石原真三子、塩川崇年、玄田有史(2003)「パートが正社員との賃金格差に納得しない理由は何か」、『日本労働研究雑誌』第512号。
- 菅野和夫、諏訪康雄(1998)「パートタイム労働と均等待遇原則—その比較法的ノート—」、北村一郎他編『現代ヨーロッパ法の展望』東京大学出版会。
- ゼンセン同盟(1980)『チェーンストア労働者の実態と意識』。
- ゼンセン同盟(1991)『流通・サービス産業に働く人々の意識—構造転換・就業形態多様化時代の流通・サービス産業労働実態調査報告—』。
- 高橋乃理夫(2003)「パート労働者の賃金決定要因に関する考察」、『労働統計調査月報』第55巻第3号。
- 武石恵美子(2002)「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理の変化」、『ニッセイ基礎研究所報』第263号。
- 武石恵美子(2003)「非正規労働者の基幹労働力化の現状」、日本労務学会編『日本労務学会第33回全国大会研究報告書論集』。
- 短時間労働の活用と均衡処遇に関する研究会編(2003)『短時間労働の活用と均衡処遇—均衡処遇モデルの提案—』社会経済生産性本部生産性労働情報センター。
- 中馬宏之、中村二郎(1990)「女子パート労働賃金の決定因—ヘドニックアプローチ」、『日本労働研究雑誌』第369号。
- 津田眞激、林 大樹(1980)「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』第260号。
- 土田道夫(1999)「パートタイム労働と「均衡の理念」」、『民商法雑誌』第119巻第4・5号。
- 東京都産業労働局(2002)『パート労働者の人材開発と活用』。
- 東京都立労働研究所(1988)『大都市労働市場における雇用形態の多様化の実態—学生アルバイト等の有効活用に関する実態調査—』。
- 東京都立労働研究所(1991)『百貨店女子従業員の就業実態と意識』。
- 中島 豊(2003)『非正社員を活かす人材マネジメント』日本経団連出版。
- 中村圭介(1990)「就業形態の多様化と労務管理」、『武蔵大学論集』第38号第1号。
- 中村二郎、中馬宏之(1994)「ヘドニック賃金アプローチによる女子パート労働者の賃金決定」、『日本労働研究雑誌』第415号。
- 中村 恵(1989)「技能という視点からみたパートタイム労働問題」、労働省大阪婦人少年室、大阪パートタイム労働・労務管理改善研究会『技能という視点からみたパートタイム労働問題についての研究』。

- 中村 恵 (1990) 「パートタイム労働」、『日本労働研究雑誌』第 364 号。
- 永瀬伸子 (1994) 「既婚女子の就業形態の選択に関する実証研究 ―パートと正社員」、『日本労働研究雑誌』第 418 号。
- 永瀬伸子 (1997) 「女性の就業選択：家庭内生産と労働供給」、中馬宏之、駿河輝和編『雇用慣行の変化と女性労働』東京大学出版会。
- 西本万映子 (2002) 「正社員とパートタイマーの人事管理制度の均衡で経営パフォーマンスを高める」、『賃金実務』第 907 号。
- 西本万映子、今野浩一郎 (2003) 「パートを中心にした非正社員の均衡待遇と経営パフォーマンス」、『日本労働研究雑誌』第 518 号。
- 日本労働研究機構 (1991) 『パートタイム労働実態調査研究報告書』。
- 日本労働研究機構 (1998) 『小売業・飲食店における経営と雇用』。
- 日本労働研究機構 (2003) 『企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査報告書』。
- 日本労働研究機構、連合総合生活開発研究所 (2001) 『多様な就業形態の組合せと労使関係に関する調査研究報告書』。
- ハウスマン, S.、大沢真知子 (2003) 「非典型労働の増加の要因と労働市場に与える影響に関する日米比較」、大沢真知子、スーザン・ハウスマン編、大沢真知子監訳『働き方の未来―非典型労働の日米欧比較』日本労働研究機構。
- 林 大樹 (1991) 「1980 年代の流通業におけるパートタイマーの実態と意識」、『一橋論叢』第 106 巻第 2 号。
- 原ひろみ (2003a) 「人材ポートフォリオ化と企業パフォーマンス」、連合総合生活開発研究所『雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究』。
- 原ひろみ (2003b) 「正規労働と非正規労働の代替・補完関係の計測―パート・アルバイトを取り上げて」、『日本労働研究雑誌』第 518 号。
- 咸 恵善、二神恭一 (1990) 「パートタイマーとフルタイマーの職務満足」、早稲田大学産業研究所『労働組合の新しい役割―電機産業・企業にみる事例―』。
- 咸 恵善 (1991) 「パートタイマーの組織コミットメントに関する実証分析」、『経営行動科学』第 6 巻第 1 号。
- 久本憲夫 (2003) 『正社員ルネサンス 多様な雇用から多様な正社員へ』中央公論新社。
- 古郡鞆子 (1997) 『非正規労働の経済分析』東洋経済新報社。
- 本田一成 (1993) 「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』第 6 号。
- 本田一成 (1996) 「スーパーマーケットの標準化戦略とキャリア管理」、『日本労働研究雑誌』第 433 号。
- 本田一成 (1998) 「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』第 460 号。
- 本田一成 (2001) 「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』第 494 号。

- 本田一成（2002）「チェーンストアにおけるパートタイマーの基幹労働力化と報酬制度に関する実証的研究」、『日本リテイリングセンター経営情報』8月号。
- 本田一成（2003）「ファミリーレストランにおけるパートタイマーの基幹労働力化」、『ビジネス・レーバー・トレンド』12月号。
- 本多淳亮（1991）「パート労働者の現状と均等待遇の原則」、『大阪経済法科大学法学研究所紀要』第13号。
- 水町勇一郎（1994）「「パート」労働者の賃金差別の法律学的検討 ―わが国で採られるべき平等法理はいかなるものか？―」、『法学』第58巻第5号、東北大学法学会。
- 三山雅子（1989）「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』第54号。
- 三山雅子（1991）「パートタイマー戦力化と企業内教育」、『日本労働研究雑誌』第377号。
- 宮本 大、中田喜文（2002）「正規従業員の雇用削減と非正規労働の増加：1990年代の大型小売業を対象に」、玄田有史、中田喜文編『リストラと転職のメカニズム 労働移動の経済学』東洋経済新報社。
- 守島基博、フォイ、P.（2002）「コンティンジェント労働者の利用が正規労働者にあたえる影響：日米比較」、仁田道夫編『労使関係の新世紀』日本労働研究機構。
- 山田省三（1997）「パートタイマーに対する均等待遇原則―法律学の視点から―」、『日本労働法学会誌』90号。
- 横山正博（1997）「パートタイム労働の基幹労働力化の背景と方向」、『大原社会問題研究所雑誌』第460号。
- 労働省編（1999）『労働白書 急速に変化する労働市場と新たな雇用の創出』日本労働研究機構。
- 労働省編（2000）『労働白書 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス』日本労働研究機構。
- 脇坂 明（1986）「スーパーにおける女子労働力」、『岡山大学経済学会雑誌』第17巻第3・4号。
- 脇坂 明（1998）「パートタイマーのキャリア形成」、『職場類型と女性のキャリア形成 増補版』御茶の水書房。
- 脇坂 明（2003）「パートタイマーの基幹労働力化について」、社会政策学会編『雇用関係の変貌（社会政策学会誌第9号）』。