

パートタイマーの組織化の意義

——基幹労働力化と処遇整備に注目して

本田 一成

(國學院大學助教授)

パートタイマーの基幹化が進行している一方で、それに促されるはずの組織化は、例えば推定組織率が示すように遅れており、組織化の実現について悲観的な見解が定着している。このため、組合活動でも現実にはパートタイマーの組織化が軽視される傾向がみられ、この間のパート組織化研究の蓄積も停滞状態であった。本稿は、パートタイマーの基幹化と組織化で先進的な業態であるチェーンストアを選択し、組織化プロセスの実態と、組織化が処遇制度にもたらす有効性について事例分析を行う。事例分析の結果、生産性の向上という点で労使の共通認識を得ることができれば組織化が進む可能性があることが示唆された。改めてパート組織化の進展が問われることになる。組織化の最大の難関は経営の抵抗を除去することであり、労働組合は生産性向上を主軸に組織化活動を行うことが有効となる。組合結成と同時にパート組織化を進める場合でも、既存組合が新たにパート組織化を行う場合でも、組織化の過程や組織化後にパート処遇に関する労使の意見交換の機会が増えることがパート処遇の整備に貢献する。組合結成を担う産別とパート組織化に取り組む単組がともに組織化実現に大きな努力を払うことが期待される。

目次

- I 課題と方法
- II パートタイマーの基幹労働力化と組織化
- III 組織化を阻害する要因の事例分析
- IV 組織化プロセスと組織化が処遇整備にもたらす有効性の事例分析
- V 結論

I 課題と方法

本稿は、職場で進行するパートタイマーの基幹労働力化(以下、基幹化と記す)の進展と、パートタイマーの処遇の整備に対する労働組合の貢献を関係づけながら、労働組合によるパートタイマーに対する組合員化(以下、組織化と呼ぶ)の意義を明らかにする。パートタイマーの基幹化の進展によって、パート組織化は焦眉の課題となる。また、これまで遅々としていたその組織化が進めば、

処遇整備にとって有利な条件となろう。本来、基幹化、組織化、処遇という3者は別個に扱えず、それぞれの関係を理解することが、パートタイマーの均等待遇を目指す現状にとって有益であると考えられる。わが国では、パートタイマーの均等待遇への方向が示されて久しいが、その動向は緩やかであるといつてよい。しかし、厚生労働省(2002a)が発表されてから、各方面からさまざまなコメントが出され、均等待遇を実現するための方策の模索がさらに活発になっている¹⁾。

均等待遇の実現については今のところ不明確だが、何らかの処遇整備の将来を考える場合、1)パートの基幹化と組織化の関係を明らかにするとともに、2)組織化がもたらす処遇整備への貢献の有無と中身を議論する必要がある。

組織化の処遇整備に対する貢献については、パート組織化に成功した組合におけるパートの処遇整備にかかわる労使関係の変化の内容に焦点を当て、

示唆される点から推測する。法制化によってすみやかに均等待遇が実現するとは予測しにくい、均等待遇を何らかの形で明文化した上で労使の話し合いに委ねる場合も考えられる。それにもかかわらず、パートタイマーの意見の集約をどうするかは正面から議論されていない²⁾。労働供給側が需要側と待遇について効果的に話し合うためには、パートタイマーを組合員とすることを優先的に考えるべきである。

ただし、他方でパート組織化が遅れており、本稿は、あわせて組織化の促進要因と阻害要因の分析も行う。パート組織化による処遇整備への貢献が認められる場合、改めて組織化の実現が問われ、組織化自体の分析も再び要請されることになるからである。具体的には、基幹化がどのような形で組織化を促すのかを検討するとともに、組織化の実態からいかなる点が組織化を阻んでいるかを議論する。後に詳説するように、基幹化が進展するほどに組合はどうしても優先課題として組織化に取組まざるをえなくなる。近年のパート組織化の実態分析は乏しく、本稿はそこにも踏み込む³⁾。

本稿の分析産業はチェーンストアとする。典型的なパートタイマーを多く雇用し基幹化の進展が認められる代表的な産業であるとともに、わが国を代表する強力な労働組合が組織化しており、パートタイマーの組織化活動も観察しやすいからである。またチェーンストアは、派遣店員などパートタイマー以外の活用が進む百貨店などよりも、正社員とパートタイマーの関係に目を据えられる業態である。

本稿の構成は次の通りである。Ⅱはパートタイマーの基幹化と組織化の関係を示し、パートの組織率を概観する。Ⅲは先行研究におけるパート組織化の阻害要因を検討し、産別組合の視点が欠如していることを指摘した上で、ゼンセン同盟（現UIゼンセン同盟）および同組合内の部会の事例分析を行う⁴⁾。Ⅳはパート組織化プロセスと、組織化が処遇整備にもたらす有効性についてゼンセン同盟加盟単組の事例を分析する。最後に結論をまとめる。

Ⅱ パートタイマーの基幹労働力化と組織化

1 基幹化の定義と実態

まずパートタイマーの基幹化について定義しよう。基幹化とは、少なくとも当初は労働需要側が意識的に進行させた点を重視して、パート化のもたらす意味を考慮してダイナミックにとらえた概念である。パートタイマーの基幹化には、量的な基幹化と質的な基幹化の2種類がある。

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である。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みれば単なる量的な拡大と把握されることが多い。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。もちろん、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。だが、職場の実態をみると単なる量的な拡大と限定しては不十分である。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人となったらたし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、正社員のほうが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、パートタイマー抜きに経営が成り立たないという意味で、パートタイマーのほうが基幹労働者といえるだろう。量的な基幹化はこうした点を含んでいる。

企業が進めるのは、量的な基幹化ばかりではない。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、パートタイマーの仕事内容や能力が正社員のそれに接近していることを指す。職場に対するいくつかの

調査結果から、「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いる。ただし、これも厳密には、以前と比べて高度な仕事を配分する面と、同じ仕事であってもパートタイマーの能力が向上するという面がある。職場ではこの二つが混在しているとみてよい。むしろ、質的な基幹化のほうが一般には基幹化という語感にあう。そのため、質的な基幹化だけを基幹化と呼ぶ場合もみられる。しかし、前記のように、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。実際には質的に基幹化したパートタイマーが増えるという現象もあろう。その場合、量的な基幹化と質的な基幹化が同時に進んでいるととらえるべきである。

企業単位の量的基幹化の実態に移ろう。小野(2001)はチェーンストアにおけるパートタイマー比率上昇を方向づける仕組みと手続きを詳しく分析した。ただし、宮本=中田(2002)が計量分析から明らかにしたように、チェーンストアにおけるパートタイマーの増加は正社員の希少性を高め、その雇用削減を抑制する効果があるため、量的な基幹化が必ずしも正社員の削減に直結するわけではない。また、ファミリーレストランを分析した本田(2001)は量的な基幹化には異質なパート集団の適切な組合せが不可欠となるが、量的な基幹化の程度がきわめて高い場合にはかえって質的な基幹化を抑制する要因となりうる点を明らかにした。

質的な基幹化の進展も多くの研究が指摘している。最近の研究では、武石(2002)が幅広い業種の企業におけるパートタイマーに対する基幹化の類型分析を行っており、第3次産業の質的な基幹化の拡大傾向と雇用管理の変化を報告した。また、本田(2002)は質的な基幹化と報酬制度の照合から、基幹化の程度に応じた報酬制度の進展を指摘した。心理学の分野でも、例えば、小林(2000)はパートタイマーが正社員とは違う価値観をもっていたり、処遇の不整備がみられたりする場合、基幹化がパートタイマーの職務態度を改善しないという興味深い結果を報告している⁵⁾。いずれにせよ、量的、質的双方の基幹化の実態と継続が確

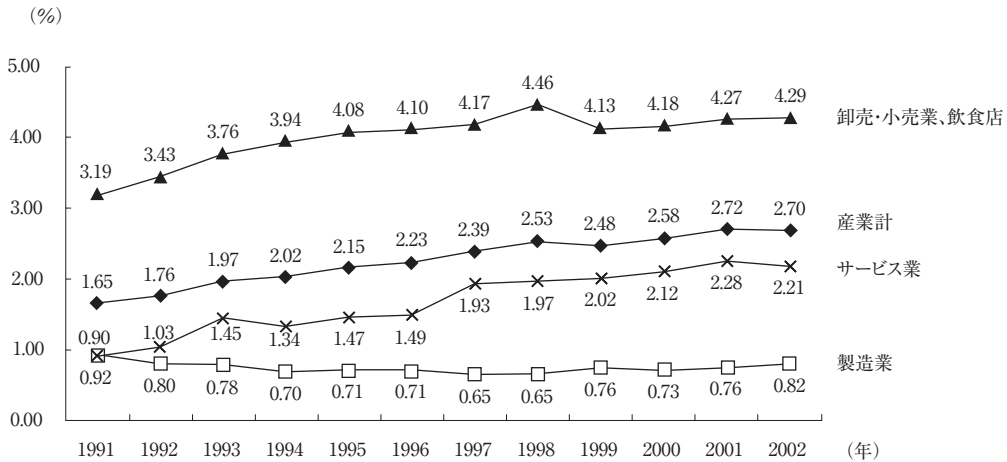
認される。

2 基幹化に促される組織化

パートタイマーの基幹化によって組織化が促進されるはずであった。まず、量的な基幹化によって組合が意識せざるをえないのは、憲法が認める団結権、団体交渉権・団体争議権を具体化するために制定された労働組合法よりも、むしろ労働基準法である。労働基準法も直接にパートタイマーと組合について明言していないが、例えば、変形労働時間制、チェックオフ、36協定の締結などは過半数を組織する労働組合または過半数代表者による協定締結を定めている。このため、パートタイマーも含めた労働組合の法的な代表性が問題になりうる⁶⁾。また、就業規則や労働協約の変更を通じた労働条件の変更のような場合、労働組合との協議が不可欠になることが多い。こうした場合にもパートタイマーの利益を正社員組合が適切に代表しているのかという点が問われる。さらに、現実の慣行からみて法的な問題が火急でないとしても、とりわけ多数のパートタイマーと少数の正社員という職場では、パートタイマー抜きの組合活動に対する不公正感が組合とパートタイマー双方に醸成される可能性がある。もはやパート組織化を実現しない限り以上のような課題は解決されない段階にある。パート組織化を避け続ける結果として、甚だしきは既存組合の解散に結びつく可能性もありうると思われる。

パートタイマーの質的な基幹化も、組織化を組合に促すと考えられる。一般に労働組合は職場で重要な仕事を担う労働者、すなわち基幹労働者を組織化することを目指す。企業別組合の場合は企業の中でそれに該当するのは正社員であり、実際にほとんどの場合は正社員組合が多い。なぜであろうか。経営に対する交渉力を取得し維持するためであると考えられる。労働組合の経営に対する交渉力の源泉は、労働供給の制限や停止であり、その手段はさまざまだが、ここではストライキの場合を考えてみよう。仮にチェーンストアで正社員組合員がストライキを打っても、おそらく質的に基幹化したパートタイマーにより業務は継続され、しかも生産性の低下は少ないであろう。また、

図1 パートタイマーの産業別推定組織率の推移



1) パート組合員数は厚生労働省『労働組合基礎調査』各年版による。
 2) パート数は、総務省『労働力調査』各年6月分の1週の労働時間が35時間未満の非農林業の雇用者数。ただし、産業別の数値は報告書公開の集計結果ではない。

労働組合の重要な役割として、組合員の雇用を守るために、職場の意見をまとめて経営側に伝え、質の高い企業経営を実現することがあげられる。パートタイマーの質的な基幹化にともなってパートタイマーの意見を収集することの必要性も高まろう。このように、パートタイマーが基幹化すれば、基幹労働者の組織化を優先する組合にとってパートタイマーも組織化対象となる。

3 基幹化と処遇整備

パート基幹化は、他方で企業に対しては処遇の整備を迫ってきた。チェーンストアでは、基幹化の進展とともに、1980年代後半から急速に個別的賃金管理へ移行してきた。個別的賃金管理とは、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⁷⁾。ただし、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のいわばエッセンスを部分的にパートタイマーにも適用したものであり、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⁸⁾。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。今後は、例えば均等待遇論のような格差の解消にむ

けた対応が求められる⁹⁾。

4 組織化の現況：パートタイマーの組織率

上記のように、量的にみても質的にみてもパートタイマーの基幹化が従来の組合の存立と活動内容の基盤を揺らしはじめ、組合に対してパートタイマーの組織化を迫る。チェーンストアではその組織化が叫ばれ始めたのは決して最近のことではなく、すでに1980年代から重要な組合活動の一つであった。しかしこうした状況でも総じて組合のパートタイマー組織化活動の成果は決して大きいとはいえない。このため、例えば、厚生労働省(2002a)もパートタイマーの基幹化の進行を指摘する一方でその組織化の実現性をとらえ、未組織状態におけるパートタイマーの意見収集と処遇への反映を提言している。

組織率の推移から組織化の現況をみよう。図1は産業別のパートタイマーの厚生労働省『労働組合基礎調査』(各年)および総務省『労働力調査』(各年6月分)より推定組織率を算出し推移を示したものである。ただし、産業別の1週35時間未満の雇用者は報告書で公開されていないため、総務省統計センター(現総務省統計図書館)にて閲覧入手した。

パートタイマーの組織率は、1990年代半ばに2%台に到達した後も徐々に上昇し、2002年に

は約 2.7%となっている。だが、依然としてきわめて低い水準である。ただし、パートタイマー雇用の 3 大セクターである製造業、卸売・小売業、飲食店、サービス業の組織率をみると、卸売・小売業、飲食店が一頭他を抜いていることがわかる。1990 年代初頭には 3%台、90 年代半ばには 4%台で推移し、2002 年には約 4.3%となる。製造業の組織率はずっと 1%未満で変動しているが、サービス業には上昇傾向がみられ 2%台で卸売・小売業、飲食店を追っている。

また、厚生労働省（2002b）によると、2001 年のパートタイマーがいる事業所のうち、パートタイマーの労働組合員がいる組合は、製造業の 4.9%、サービス業の 19.6%であるのに対して、卸売・小売業、飲食店で 29.5%と最も高い。結局、卸売・小売業、飲食店では相対的に推定組織率が高いとはいえ、基幹化が組織化を促すはずであるにもかかわらず、組織化の進展は遅々としていることが改めて確認される。その原因はどこにあるのであろうか。

Ⅲ 組織化を阻害する要因の事例分析

1 先行研究

連合総合生活開発研究所（2001）によれば、パートタイマー比率が高い組合ほど組織化を検討する割合が高まる。したがって、パートタイマーの量的な基幹化の進展が組織化を促すことが示唆されるが、組織化検討中の組合でも組織化を実現するのは並大抵ではない。組合とパートタイマーの意識を手がかりに組織化を阻む要因を探してみよう。

東京都立労働研究所（2001）によると、非正規社員に対する組織化の問題点として多くの組合が指摘するのは、「正社員と非正規社員とで組合費などの負担や組合が提供するサービスにバランスをとることが難しい」「組合に対する期待や考え方が正社員と非正規社員とで異なる」「要求をとりまとめる際、正社員と非正規社員の利害調整が難しい」「組合に入りたがらない」「雇用期間が短い」「正社員と比べ、転勤や労働時間など働き方が異なる」「会社が反対する」などである。個々

の問題が難しいだけでなく、問題の種類も多い。しかも、これらの主要な問題点は 1980 年代の状況と変わっていない¹⁰⁾。

上記の中で「要求をとりまとめる際、正社員と非正規社員の利害調整が難しい」という回答が質問紙の一つの選択肢としての語感以上に深刻ではないかと推測される。例えば、熊沢（2003）が指摘するように、正社員組合員が非正規社員に対して労働条件が低くて当然で、最初に雇用を失うのが当然と考えていることがありうる。こうした正社員の考え方こそが組織化問題の本質であれば、他方でパートタイマーだけで組合を結成したり、組織化したりすることの非現実性を考慮すると、到底組織化は進まないことになる¹¹⁾。さらにいえば、不況下での正社員に対する厳しい雇用機会や労働条件を考えると、正社員組合である単組がパートタイマーの組織化を躊躇しているのではなく、実は上記のような考え方に基づいて意識的に組織化しないという傾向が一層強固になっているのではないかと疑念さえ生じる。

パートタイマー側の組合に対する意識はどうであらうか。ややデータが古いがゼンセン同盟（1991）によれば、組織化されたパートタイマーでさえ、組合集会、懇談会、レクリエーションなどの諸活動に対する関心は低い。また回答のない不明票も多く、組合のことを知らないというのが実情であると考えられる¹²⁾。また、最近の調査でも同様の問題点を確認できる。ゼンセン同盟加盟チェーンストアの調査結果を分析した金（2001）をみると、パートタイマーが組合に加入しない理由として多く指摘されるのは、「加入資格がない」「特別な理由はない」「加入を勧誘されたことがない」「組合そのものに関心がない」などである。また、組合加入をすすめられた場合の反応で多いのは、「特別に不利益がなければ加入する」「良く分からない」「組合そのものに関心がないから加入しない」である。上記結果から、労働組合はパートタイマーに組合のことを知らせたり、組合に対する関心を高めたりする努力もあまり払っていない可能性が高い。

さらに、組織化というと、パートタイマーと企業別もしくは事業所別の組合（以下、単組と記す）

の関係とみられがちである。だが、チェーンストアでは、産業別組合（以下、産別と記す）が単組を組織化した事例が少なくなく、その場合には組合結成から産別の指導による影響を受ける¹³⁾。このため、パートタイマーの組織化の分析では産別と単組の双方を視野に入れる必要があり、本来はパートタイマー、単組、産別といった3者間の動態的な関係を把握しなければならない。例えば、チェーンストアにおけるパートタイマーの組織化を分析した筒井＝山岡（1985）、本田（1993）も3者の関係を詳しく記述していない。したがって、本稿では、産別の活動を念頭におきながら、単組の組織化実態を分析する。もちろん、パート組織化に取り組んでいるチェーンストア以外の産別でも単組の結成を進めているため、本稿の事例分析から得られる示唆は他の産業へも適用できよう。

2 事例分析

1) 調査の対象と方法

パートタイマーの組織化には、1)企業別もしくは事業所別の組合（以下、一括して単組と記す）がパートタイマーを組合員とする場合、2)単組以外の組合がパートタイマーを組合員とする場合の二つがある。2)のタイプの代表例は、一般組合もしくは地域単位の組合の組織化である。このタイプの意義はますます大きくなりつつあるし、組織化の潜在力も大きいとみられる。しかしながら、現段階では小規模な組織化にとどまるため、1)の組織化に注目する。

単組による組織化という場合にもさらに、a)単組結成時にパートタイマーも組合員とする場合と、b)結成時は正社員のみで組合だが、後にパートタイマーを組織化する場合の2種がある。この両方を視野に収められる事例は、継続的に単組結成を行いうる産別、つまり組織化能力の高い産別に限られる。ゼンセン同盟はそうした代表的な産別に該当する¹⁴⁾。組織化能力の高い産別は、同時に加盟単組に対する指導力の強い産別でもある。加盟単組に対して強いリーダーシップを発揮しながら活動方針を掲げ、活動の展開方式などでも単組を牽引するタイプに対して、あくまで、相対的に緩やかな関係のもとに共通の方針を決定するけれ

ども、活動内容は単組に任せる部分が多いタイプもある¹⁵⁾。したがって、本稿では、ゼンセン同盟および加盟単組を選択して産別の活動も視野に入れてパートタイマーの組織化を分析する¹⁶⁾。

2) ゼンセン同盟の組織化活動

①従前の組織化方針

ゼンセン同盟はすでに1980年代から当時の流通部会（以下、流通部会と記す）がパートタイマーの組織化に着手していた¹⁷⁾。流通部会の1984年の正社員組合員は約13万7000人に対して、パート組合員が約1万3000人であったが、1991年には正社員組合員が約20万人、パート組合員約3万7000人となり、パート組合員比率は約9%から約19%へ上昇した。その後、流通部会のパートタイマー組合員は1993年に4万人を突破した。

当時の流通部会はすでに1980年の第12回定期中央委員会で決定した組織化方針を継続的に採用しており、主な内容は次のようになる¹⁸⁾。第一に、組織化方式は既存の企業内組合が組織する方式、すなわち直加盟方式とする¹⁹⁾。第二に、原則として1日6時間以上、1週5日以上労働時間で勤続6カ月以上のパートタイマーを組織化する。ただし、学生アルバイトは組織化しない。第三に、正社員組合に対して合理的な理由のない格差や制限事項は設定しない。第四に、組合費は正社員組合費の基準を参考にしながら各単組が自主的に決定する。実際には組合費は算定方式上でパートタイマーが低い場合が多い。

組織化の当事者である加盟単組の実態においては、組織化方式と組織化範囲に限っても、以下の点に留意する必要がある。まず、直加盟方式には経営の抵抗が最も大きくなり、また他の方式も直加盟方式への橋渡しの役割を担うことは認めつつも、労働三権を有する労働組合としての機能を重視する。このため、協議会方式など他の組織化方式はほとんど考慮せずあえて直加盟方式による組織化のみを強く指導する。ただし、組織化範囲は実際には方針通りではない場合がある。長い労働時間や長い勤続期間のパートタイマーから組織化した後に組織化範囲を広げるというように、当初は組織化方針よりも狭い組織化範囲で組織化

する。組織化活動は正社員に近い層のほうが相対的に容易であるからである。

より重要な点は、流通部会だけでなく、旧専門店部会（以下、専門店部会と記す）、旧フード・サービス部会（以下、フード・サービス部会と記す）も組織拡大や交渉力維持のためだけにパートタイマー組織化を推進してきたわけではなく、パートタイマーの基幹化にともない、集団的な賃金管理を問題視して組織化と併せて個別的な賃金管理の整備に取り組んだことである。

②近年の組織化方針と組織化の実態

ゼンセン同盟の近年の大きな転換点は、1998年の第54回定期大会で「臨時・パートタイム労働者ならびに中間管理職の組織化の促進」を決定した際に、1週の労働時間にかかわらず勤続6カ月以上のパートタイマーを組織化対象とするようになったことである²⁰⁾。すなわち、従前に比べて大幅に組織化対象を拡大した。1999年には、短時間組合員制度を導入し、月間130時間以上勤務するAパート組合員と、同130時間未満勤務のBパート組合員に区分し、あわせて1日2時間、1週2日未満勤務者を組織化対象から除外した²¹⁾。端的にいうとパートタイマーのほぼ全員を組織化するという内容であり、30年来の重要課題であり続けるパートタイマーの組織化の進捗が思わしくないことに対するゼンセン同盟の決意表明と解釈できる。実際に、近年のゼンセン同盟は、単組の指導でもいま一步踏み込んだ活動が目立つようになってきている。例えば、フード・サービス部会では単組に対してこれまでで最も強い指導を行っているという。

組織局によれば、ゼンセン同盟では、新規単組結成は組織局が担当し、結成後は各部会に引き渡すという分業になっている。組織局は新規単組結成時に必ずパートタイマーも組織化しているという。したがって、専門店部会やフード・サービス部会などの部会は、既存組合によるパート組織化を指導する。新規単組結成時にパートタイマーを組織化するという組織化戦略自体が既存組合による組織化が困難であることを示している。組織局、専門店部会、フード・サービス部会によれば、後から組織化する場合のほうが経営からの抵抗が大

きくなり、単組が必ず苦戦するという。

③部会の活動

さらに、単組のパート組織化を指導する立場にある部会の組織化活動の事例から、組織化を阻む要因を分析しよう。ここでは、フード・サービス部会の事例を取り上げる。パート組織化において先行的な流通部会や専門店部会と異なり、組織化に関して直面する問題が多く、組織化を阻む要因が鮮明になると考えられるからである。

フード・サービス部会はパート組織化の遅れを十分に認識しており、明確に部会の重点活動と位置づけている²²⁾。フード・サービス部会によれば、単組が組織化に踏み切れない主要な理由を次のように分析している。総じて、単組の意識の変化がない限りパート組織化は進行しない。

第一に、パートタイマーを組織化した後に正社員とは違う要求が出た場合の対応を危惧している。パートタイマーの要求の実態は小さな苦情の集合であって、そのままでは正面から経営と交渉するような事項にまとまりにくい。その作業に手間取るため単組が躊躇するという。正社員とパートタイマーの双方に目を配った組合活動の担い手にも限りがあり、また集会で大いに議論して組合活動を組立てるべきという考え方が強い単組ほどパートタイマーの組合活動参加へ懐疑的になる。

第二に、企業業績が悪ければ正社員組合員の雇用を守れないとの考え方が強い単組では、安直にパートタイマーの人件費の低さが正社員の雇用、労働条件確保の源泉だと考える場合がある。あるいは、組合幹部はそう考えなくても、それを否定する意見を組合員全員に納得させるのが困難となり、パートタイマーを放置することになる。

第三に、パートタイマーの組織化に関して経営者の同意を得るのが難しい。経営は組織化による賃上げを回避しようとする²³⁾。また、厳しい経営状況で正社員の人事処遇制度の改訂を優先するあまり、パートタイマーの組織化のことまで考えが至らない。現実にはパート組織化が人事制度の整備と不可分となるため、パートタイマー向けの制度改訂を後回しにするため組織化にも躊躇する。組合もこの状況を容認し、経営に何も働きかけない。

こうした組織化に対する単組の態度に対して、フード・サービス部会は流通部会時代から連綿と蓄積してきた組織化のノウハウを最大限に活用して、単組に対して組織化の手続きと期限を明確にした上でパートタイマーの組織化を指導している。個別の単組に上記のような考え方を改めるよう説得するとともに、単組だけでなく経営にも働きかける。例えば、1999～2001年の3年間で経営も参加する労使会議を7回開催し、組織化企業の事例を報告した上で、組織化の利点を強調しながら議論した。フード・サービス部会によれば、労使が同席して組織化について話し合わせることが最も重要であるという²⁴⁾。経営に対して、基幹化がともなわない組織化は業績を低下させるという点を部会も理解していることを伝え、基幹化のためのパートタイマー人事処遇の整備を繰り返し提言する。もちろん、人事処遇の整備により組織化対象を明確にできる。次節の単組の事例では、人事処遇の整備を念頭において組織化プロセスを分析する。

なお付言すれば、ゼンセン同盟は県支部単位の組織化という代替案があり、しかもそのノウハウもある。この点を踏まえて、労使に対して他の方法による組織化に比較して企業別の組織化が最善であると強調する。例えば、地域単位の組織化には単組にも経営にも管理や活動上、不利な点が多い²⁵⁾。

IV 組織化プロセスと組織化が処遇整備にもたらす有効性の事例分析

1 調査の対象と方法

すでに述べたように、パート基幹化は企業にパート処遇の整備を促す。同じく基幹化から組織化を迫られている組合は、処遇整備にとってどのような役割を担うのであろうか。直言すれば、パート組織化はパート処遇の向上に有効であろうか。ここでは、ゼンセン同盟の専門店部会に加盟する2単組（ホームセンターと呉服）とフード・サービス部会加盟の1単組（ファミリーレストラン）を取り上げる²⁶⁾。組織化と処遇に目をむけるため、

組織化を実現した組合を選択した。3単組の組織化プロセスと処遇に関する労使の動きに注目しよう。

2 A単組（ホームセンター）

A社（正社員1420人、実人員数のパートタイマー約4400人）は東日本に145ストアを展開するホームセンターである。標準ストアの従業員数は正社員10人、実人員数のパートタイマー45人である。

組織化のプロセスは以下の通りである。A単組は1982年に正社員だけでなくパートタイマーも組合員範囲に収めて結成された。パートタイマーの組合員は学生アルバイトを除くすべてのパートタイマーであり、1週の労働時間や労働日数などによる区分は設定していない。ゼンセン同盟専門店部会によれば、ホームセンターやドラッグストアのパートタイマーの組織化が進んでいる。比較的新しい組合が多く、結成時にパートタイマーも組織化する方式が適用されるからである。それに対して、衣料チェーンでは小規模ストアが多く、1ストアあたりのパートタイマーが少ないこと、家電チェーンでは最近までパート比率が低かったことなどから、やや組織化の遅れがみられるという。

A単組によれば、従業員の親睦組織を労働組合へ移行させる形で結成したが、経営の反応には強い反対は含まれていなかったという。チェーンストア産業では、企業の防衛や発展のために労働組合の結成に積極的な経営者は決して少なくない。専門店部会およびA単組によれば、組合結成に際して経営からパートタイマーも組合員とする意見を受けたという。最大の難関であるはずの経営の協力について容易に解決をみたといえる。当初からユニオンショップ協定を締結した²⁷⁾。

A単組は、主にパートタイマーの組織化の利点を次のように分析している。第一は、経営に対する交渉力の向上である。これまでストライキの投票も実行も経験していないものの、ストアの重要な仕事を担う者をもろさず組織しているので交渉力が高い。A社a店店長によれば、職場で質的な基幹化が認められ、質的な基幹化と組織化が連動していることを示す²⁸⁾。第二は、職場での一

体感が高まり離職率が低下することである。A単組では一般の店長も組合員範囲に含まれるため、ほぼ全員がまとまり、苦情や不満が発生しにくいし、発生しても大きな問題となる前に迅速に処理できるという。その結果、働きやすい職場が形成されパートタイマーの企業定着が進む。なお、A単組ではパートタイマーの組織化による組合財政の圧迫はみられないという²⁹⁾。

しかしながら、組織化後のパートタイマーの組合参加が十分とはいえない。例えば、A単組では委員長1人、副委員長2人、書記長1人、副書記長1人、会計監査2人、執行委員12人の計19人の中にもパートタイマーの組合役員は1人もいない。また、地区ごとに任命され月例12回、特別4回の年16回の労使協議会に組合側として参加する特別執行委員20人のうちにもパートタイマーは1人も含まれない。職場集会には参加してくるがパートタイマーの職場委員はきわめて少なく1~2人に過ぎない。

チェーンストア企業の多くが導入している個別的賃金管理の整備は基幹化の促進策であるが、その移行が遅れている。A単組によれば、経営の抵抗を経験せずパートタイマーも結成時から組織化したからである。だが、A単組は、2002年4月からパートタイマーに対して個別的賃金管理へ移行することを決定した。この際には、組合員であるパートタイマーの意見を大いに集約して労使交渉したという。

2 B単組（呉服）

B単組は、正社員組合が後からパートタイマーを組織化し、労使の議論を経験した例である。B社（正社員1240人、実人員数のパートタイマー500人）は全国に140ストアを運営する呉服チェーンである。標準ストアでは正社員3人、実人員数のパートタイマー5人が勤務する。B単組の結成は1988年であり、1995年にパートタイマーの組織化を実現した³⁰⁾。パートタイマーの組合員は学生を除く1週35時間以上のパートタイマーである。B社ではかつて雇用してきた1週20時間未満のパートタイマーを減少させ現在は5人のみとなる。しかも自然減により0人とする予定である。した

がって、パートタイマーのほとんど全員を組合員としているといえる。

B単組によれば、組合結成時は全従業員数が約2300人であり、そのうちパートタイマーは200人を切っていたため、未組織であっても問題はなかったが、以後パートタイマーが増加し、しかも質的にも基幹化してきたという。

呉服は高額商品であり、接客販売は長時間にわたる。このため、労働時間が短いパートタイマーの販売は限定される。販売の仕事内容は正社員とパートタイマーでほぼ同様である。だが、B単組によれば、1回の接客で3時間以上になることも多いため、どうしてもパートタイマーの販売が不利になる。このため、ごく一部のパートタイマーを除いて、販売成績は正社員が高いという。したがって、既述のように、ほぼ1週35時間以上のパートタイマーのみに移行させつつあることも質的な基幹化の一面を示している。労働時間が長ければ、たとえ販売に至らなくても商品知識と販売技術を発揮する期間が長くなり成績を上げる可能性が増える。他方で、新規出店の応援や、大会場の展示会などへの参加も正社員に限られることなどが、パートタイマーの販売能力を高める機会の減少になっているという。

いずれにせよ、B単組も基幹化に後押しされた形でパートタイマーの組織化に踏み切った。ただし、量的な基幹化の影響は小さかったといえる。というのは、パート組織化前の正社員のみユニオンショップ協定に基づく企業内組織率は約80%と、既に過半数をとっていたからである。パート組織化後の企業内組織率は、約10%の上昇であり、約90%となった。

B単組のパートタイマーの組織化は1993年10月に毎月開催する中央執行委員会に「パート待遇改善検討委員会」を設置し、以降毎回組織化の検討を行ったことからはじめられた。同時に、労使共同の「パート評価プロジェクト」も立ち上げ、1994年4月にパート評価制度を導入した。新評価制度により、時間給では従来の毎年一律10円上昇から5段階評価による15~35円の格差つき上昇へ、賞与でも5段階評価により数万円の格差が生じることになった。B単組によれば、1993

年10月以前にも組織化の実現による生産性の向上を頻繁に伝えてきた。また、労使共同プロジェクトの設置後も、その機会を利用し経営に対して常に組織化の利点を認識させるように根気強く頻繁に働きかけた。具体的には、評価制度に基づく個別的な賃金管理へ移行した上で、個々人を正社員と同様に組合員としたほうが職場での生産性が上がると繰り返し提案した。質的な基幹化が進むとともに、組合が苦情処理機能を担うことにより離職率が減少するからである。B単組によれば、こうした一連の活動により当初は非常に組織化に懐疑的だった経営の認識を変えたことが組織化実現の最大の要因であるという。

1995年1月にはパートタイマー代表者会議の実施による意見の収集を経て同月にパート組織化を経営に要求し承諾を得た上で、同年4月1日から組織化を開始した。なお、B単組によれば、パート組織化によって、組合財政を圧迫したことはないという。

また、B単組でも、中央執行委員20人のうちパートタイマーは0人、各職場の職場委員約200人のうちパートタイマーはわずか1人である。年間10回開催される各ストアの職場集会にはパートタイマーもわりと参加するが、労使協議会や団体交渉にパートタイマーが参加した例はみられないという。

B単組では、パートタイマー組織化によって経営に対する交渉力が急速に高まったとは考えられない。量的な基幹化が進展したとはいえパートタイマーは正社員以上の多数派ではなく、販売成績から判断する限り質的な基幹化もやや限定的であるとみられるからである³¹⁾。そうであれば、B単組の事例から、単組側に強い組織化意欲があれば、必ずしもきわめて高度な基幹化がなくても、ある程度の基幹化の進展が組織化を促すことが示唆される。

3 C単組（ファミリーレストラン）

C社（正社員750人、実人員数のパートタイマー7250人）は西日本を中心に390ストアを展開するファミリーレストランである。標準ストアの従業員数は正社員が1人ないし2人、実人員数のパー

トタイマーが20人である。

C単組もA単組と同じく組合結成時にパートタイマーも組織化する方式である。組合結成は1991年である。C単組のパートタイマーの組織化範囲は高校生以外であり広い。フード・サービス部会によれば、C単組は部会内におけるパートタイマー組織化の先行単組である。先行組合として、パートタイマーの組織化が進まない原因を次のように分析する。第1に一般に未組織の単組はパートタイマー組織化によって正社員組合員の処遇が切り崩されるといふ強い危惧をもっていることである。第2にパートタイマーが労働組合のことをまったく知らないことを利用して意識的に組織化に受動的になっているということであるという。これらの指摘は、既存文献の示唆が実際の組織化活動でも認められることを示す。

C単組によれば、パートタイマーの組織化の実現にはゼンセン同盟組織局の優秀な組織化能力が不可欠であった。ゼンセン同盟がC社に接近する前には、組合結成の動きはまったくみられなかったという。ゼンセン同盟の組織化能力の高さが示される。組織局が社長と交渉し組合結成の承認を得てから、経営側が組合結成準備委員3人を選ぶ形で結成活動が始まった。A単組の場合と同じく、C社社長も組合結成とパートタイマーの組織化の双方に理解を示した。会社防衛という点からも企業内組織率を上げる必要性を重視し、店長からパートタイマーまでストア全体を組織することを希望したという。従業員の多数を占めるパートタイマーが別の組合に組織されることがあれば、C単組は従業員の過半数代表を維持できなくなり、安定的な労使交渉が脅かされると危惧したからである。C単組も組織化実現の最大の課題である経営の協力を比較的容易に得たことになる。ゼンセン同盟からも多数がオルグに入り、約1週間で全ストアの従業員に説明し組合加入届を集めたが、パートタイマーの組織化に際してもまったく反対意見が上がりなかったという。専門店部会によれば、ファミリーレストランは、衣料専門店チェーンなどとは異なり、店舗ごとにパートタイマーが集まっているという点で組織化に有利である。当初からユニオンショップ協定を締結した。

組織化当時は量的にも質的にも基幹化が高度に進展している最中であった。フード・サービス部会によれば、C社はストアのパート比率が正社員(8時間)換算で約50%の時期から、1990年代以後の90%以上に至るまでの急速な量的な基幹化を経験した³²⁾。同時に質的な基幹化も進展し、C社の店長によれば、非定型作業や管理作業の一部を担う³³⁾。

C単組も量的にも質的にも基幹化しているパートタイマーの組織化により経営に対する交渉力がきわめて高いことを組織化の最大の利点と指摘する。また、ストアで圧倒的多数であるパートタイマーが抱える様々な問題を正面から処理でき、職場に一体感が生まれるのも利点であるという。苦情処理を組合が担うことは組合にとって負担にはなるものの、パートの離職率を減らし、生産性向上にとって有利な条件となりうる。

生産性向上に関していえば、C単組によると、他社との激しい競争下において人件費の削減は最優先ではなく、パートタイマーの処遇を整備して賃金上昇に見合う生産性の向上を追求するという点で労使が一致した見解をもつ。処遇が整備されれば、やはり離職率が減少するだけでなく、質的基幹化を促進するという効果が期待できると考えられる。

さらに、C単組は他の二つの単組事例とはやや異なり、パートタイマーの組合活動への参画に積極性が認められる。まず、組合役員については、委員長、副委員長、書記長、副書記長、会計監査の計5人のうち、副書記長がパートタイマー出身で専従である。執行委員21人中、8人がパートタイマーである。この他、地区別の特別執行委員が18人いるが、地区長クラスが担当しておりパートタイマーは含まれない。パートタイマーの組合役員は全員勤続10年以上である。団体交渉にも役員として参加するという。年1回開催の定期大会には役員以外のパートタイマーの参加は少ない。このため、専従の組合役員が順次店舗を回り集会を開く方式を採用している。この集会では企業の方針と組合の対策を説明すると同時に職場での問題点を吸い上げる。1店舗あたり1年に2度ほどの頻度と数少ない機会であるため、参加率は8割

以上と高く、勤務日以外のパートタイマーも集まる。C単組は専従役員を増員して集会の機会を増やす必要性を強く認識しているという。

4 考 察

三つの単組の組織化事例から、直接的に組織化が処遇整備に与える明確な良好な効果があると把握できるわけではない。しかしながら、各事例の組織化プロセスの実態から、処遇整備への意義が次のように推測される。

フード・サービス部会の活動内容からわかるように、またA単組も後に自覚するように、組合結成時ではなく後からパートを組織化する場合のほとんどはその処遇制度の整備とともに組織化に至る。しかし、A単組は組織化へ経営が強く抵抗しなかったために、近年の個別的賃金管理の導入に至るまでは、残念ながら、組織化がパートタイマーの処遇整備にとって最も重要な機会と認識しなかったのである。しかし、実際には後年に処遇を整備する際には組織化していることが有利な条件となったという点で、処遇整備における組織化の重要性が認められると考えられる。

B単組は、組織化時の労使の緊密な議論が処遇整備に結実した事例といえる。A単組とは異なり、組織化プロセスにおいて処遇整備を見逃さず認識していたのである。ただし、組織化が処遇整備に有利であったというよりも、むしろ処遇整備のプロセスで組織化の労使合意が得られたという結果になった。しかし、組合の目的は当初からあくまでも組織化にあり、そのための手段として処遇整備と合わせて経営側をねばり強く説得するプロセスであった。B単組の事例からも、パートタイマーの処遇整備には労使の意見交換こそ不可欠であり、組織化はそのための有力な機会となる点が示唆される。

C単組と経営側は、処遇整備と生産性向上をセットで考えるという共通認識を形成していた。こうした点はA単組の事例ではみられなかった。その点でC単組の事例はやや特殊性が高いかもしれないが、パートタイマーの処遇整備にとって組織化が重要な役割を果たしたことは確認された。また、C単組は組織化後もパートタイマーの処遇

の議論を重ねてきた。それを支えるのは、もちろんパートタイマーを含めて、できる限り求心的な単組を形成したことであるとみられる。C単組のパートタイマーが積極的に組合活動に参加しているという事実はそれを裏付ける。

三つの単組の事例を比較して明確にされたのは、パートタイマー組織化プロセスが処遇整備に与える良好な効果に対する単組の意識の相違である。なぜ単組によってこの点の差異があるのであろうか。産別の単組に対する指導内容、単組リーダーの力量、組合の成熟度、組合の生産性に対する態度、経営の組合に対する態度やパート処遇に対する態度など様々な要因が考えられるが、今回の調査では残念ながらこれ以上わからず、残された課題となる。

V 結 論

先行研究によると、パート組織化を阻む理由として、パートタイマー内部での正社員とパートタイマーの利害調整、パートタイマーに対する組合の情報活動、経営の反対などの複合的な問題が絡み合っているが、本稿はそれらに産別の活動という視点を加えて事例分析を行った。産別の事例分析を通して、先行研究が指摘するパート組織化の阻害要因が確認できたが、同時に産別はそれらの解消に取り組んでいることがわかった。そうした産別の活動も、パート組織化を進展させる要因になりうると考えられる。

未組織企業で組合結成を担うのは産別であり、産別は結成と同時にパート組織化を進めている。このため、まずは産別の組織化能力こそ、パート組織化の進展の促進要因となろう。こうした産別の組織化能力に対する評価は単組の事例でも指摘されていた。また、産別は、単組の態度を変えるべく、パート組織化の手続きと期限を明らかにして指導を続けている。さらに、経営に対しても基幹化とあわせた組織化の有効性を提示してパート組織化を説得している。これらの点からパート組織化における産別の役割は小さくないと考えられる。

事例分析によると、組織化プロセスでは、進行

する基幹化の下で労使の立場は異なる。組合は基幹化に促された組織化に取り組むが、組織化だけではなく、処遇の整備を視野に入れていた。これに対して、経営は処遇の整備を求められるのであれば、人件費の上昇に見合った現状以上の基幹化を要求する。だが、双方が共有しうる認識として、生産性の向上がありうる。事例調査の結果から推測する限り、生産性の向上は基幹化によるだけでなく、苦情処理などによりパート離職率を減少させたり、職場の一体感を形成したりというように組織化によって貢献できる点がある。組合は生産性向上という点で労使双方の意図を一致させ、組織化の利点を経営に粘り強く理解させなければならない。

組織化の処遇整備に対する貢献は決して小さくないことが事例調査の結果から示唆される。組織化は労使にとってパートタイマーの処遇を熟考する大きな機会となり、基幹化と処遇に関する労使の意識を共有する契機になる。具体的には、パート組織化のための労使協議がパート処遇整備のための労使の意見交換の良好な機会になる。また、パート組織化後は、労使協議のルートを通じて労使がパート処遇について意見交換する機会が増えたり、処遇を整備する際にパートの意見を反映させたりできる。したがって、組合はパート組織化の意義はそれ自体にとどまらない点を理解してパート組織化をさらに優先的に進めるべきである。実際にパート組織化をとまなうため新規に組合結成を担う産別と、後からパート組織化に取り組む単組の双方が大きな努力を払うことが期待される。

*本稿に対して数多くの貴重で有益なコメントを賜った複数の匿名レフリー、および、調査協力を得たすべての労働組合の担当者に深く感謝する。本稿の構想に使用した題材は実は古く、1991年にゼンセン同盟本部で村越直嗣氏（故人）に対して実施したインタビュー・ノートである。氏のご協力に改めて感謝する。

- 1) 例えば、均等待遇に関する諸議論をうまく整理し、均衡を起点にした立論である土田（1999）を参照。
- 2) 例えば、均等待遇原則の議論で労働組合にも言及する菅野=諏訪（1998）も、労使の自治の前提となる集団的な労使関係の内容を明確に扱わず、パートタイマーは組合員なのか、あるいは組織化するかといった点まで追及していない。また、もちろん、均等待遇論と組織化論から自由な視点でパートタイマーに関する正社員組合の発言を議論するという立場もあ

- りうる。パートタイマーの要員と職域の労使交渉を詳しく描いた佐野 (2000) (2002), 労働組合が存在しない企業における労使関係の実態については佐藤 (1994) を参照。
- 3) 最近のこの分野の研究成果に呉 (2004) があり, 個別の情報が多く有益である。呉論文も, 事例調査の結果に基づいて経営が進めるパート基幹化と組合のパート組織化の対応を意識した上で, 組織化とパート処遇制度の整備の関係も議論している。筆者が呉氏の要請を受け, 本誌投稿中の本稿を題材にした意見交換を行ったことも影響していると思われる。
 - 4) 調査当時は旧ゼンセン同盟であったため, 本稿ではゼンセン同盟と表記する。
 - 5) 質的な基幹化を示す質問紙調査は, 例えば, パートタイム労働研究会 (2002) 所収の 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)」, 日本労働研究機構 (1998) などを参照。
 - 6) 菅野 (2002) を参照した。ただし, 菅野 (2002) はパート組織化志向の高まりを指摘しながらも, パート未組織でも, 正社員組合にパートタイマーの利益を代表する機能があり, また各種審議会でも労働団体によって利益を相当程度代表されているとしている。しかし, そうであっても代表機能の有無や大きさについて職場で評価されにくいかもしれない。いずれにせよ, この代表機能の存在も組織化が進まない要因の一つと解釈できる。
 - 7) 例えば, 本田 (2002), 武石 (2002)。
 - 8) 本田 (2002) は正社員とパートタイマー共通の賃金管理方式を統合制度と呼んでいる。
 - 9) 厚生労働省 (2002a) を参照。また短時間労働の活用と均衡処遇に関する研究会編 (2003) は均衡を考えた賃金制度を展望している。
 - 10) 例えば, 佐藤 (1988) はパートタイマー組織化の問題点として, 非正社員の組合活動の担い手の育成, 正社員組合の人材や財政面の負担増大, 経営の抵抗をあげている。
 - 11) パートタイマーだけの別組合方式が皆無というわけではない。わが国の小売業では, 生協労連加盟組合の実績がある。
 - 12) 中村 (1986) は第 3 次産業の常用以外の未組織従業員の過半が組合に対して否定的な考えをもっていないことをいち早く指摘しており, 約 20 年を経ても変わらぬ状況であることを教える。
 - 13) チェーンストア業界では, かつてゼンセン同盟, 日本商業労働組合連合会 (商業労連), チェーンストア労働組合協議会 (チェーン労協) の三つの産別があり, 前 2 者が多くの単組を組織化してきたのに対して, 最後者は既存の単組が協議会を結成し産別機能を担っていた。なお, ゼンセン同盟は 2002 年 9 月に他の産別と合同して UI ゼンセン同盟に, 商業労連とチェーン労協は 2001 年 7 月に統合して日本サービス・流通労働組合連合 (サービス・流通連合) となった。
 - 14) ゼンセン同盟が例外的に組織化能力の高い産別である点を詳細に報告した中村 (1983) を参照された。
 - 15) このタイプの例はチェーン労協であり, パート組織化という共通目標があるが, 単組の組織化は, 直加盟方式, 協議会方式, 特別組合員方式など多様な方式で進められてきた。例えば, 筒井・山岡 (1985), 本田 (1993) を参照。
 - 16) ゼンセン同盟本部にて, 組織局, フード・サービス部会, 専門店部会の専従役員に対して各 1 回 2 時間のインタビューを実施した。すべての部署は当時の呼称であり, 以下でもそう記す。単組インタビューは組合事務所にて A 単組, B 単組, C 単組の専従役員に対して各 1 回 2 時間のインタビューを実施した上で, 店舗にて A 社 a 店店长, C 社 c 店店长に各 1 回 1 時間のインタビューを実施した。インタビューはすべて 2001 年に行ったが, ほかに 1991 年実施の流通部会に対するインタビュー結果も利用する。
 - 17) 当時のゼンセン同盟流通部会に関する記述はすべて, 1991 年に実施したインタビュー結果に基づく。ゼンセン同盟本部で流通部会の専従役員に約 2 時間のインタビューを実施し, 後に数回の資料収集を行った。
 - 18) それに先立つ 1973 年には「臨時雇用労働者の組織化方針」を策定している。当時は方針だけが先行した格好だが, 1981 年にパートタイマーの組織化の記念的事例といえるいなげやの組織化はこの方針に基づいて組織された。なお, 芦田 (1982) によると, ゼンセン同盟は 1965 年にも組織化方針を決定している。
 - 19) 直加盟方式以外にパートタイマーのみの別組織が正社員組合の指導の下に結成され運営される協議会方式や懇談会方式, 既存の正社員組合へパートタイマーが加入するもの組合員としての権利と義務を減免する特別組合員方式, パートタイマーが独自に組合を結成する完全独立組合員方式などの組織化方式がある。各組織化方式の事例は本田 (1993) を参照。
 - 20) ゼンセン同盟フード・サービス部会 (2001a)。
 - 21) ゼンセン同盟 (2002)。なお, 月間労働時間基準の 130 時間は, 1 日 6 時間 × 1 週 5 時間 × 4.37 週 = 130.2 時間に基づく。
 - 22) ゼンセン同盟フード・サービス部会 (2001b)。
 - 23) 組織化パートの賃金は未組織パートよりも高い点を実証した研究に古郡 (1996) がある。
 - 24) ゼンセン同盟フード・サービス部会 (2001b)。
 - 25) 県支部を拠点にして地域の多様な雇用形態の労働者を組織した実績がある。しかし, フード・サービス部会によれば, この方法はあくまで単組のパート組織化に対する多面的な圧力の一つであると位置づけている。また, 専門店部会も組織化だけでなく, 組織化後の日常的な労使関係という点では地域での組織化に不利な点があると分析している。これに対して, 組織局は, 地域での組織化も職種による組織化も部会よりも積極的に視野にいれている。
 - 26) この 3 単組は専門店部会とフード部会の紹介による。組織化に成功した事例で調査協力を得られる組合を部会側が選択した。調査協力を得られることを優先して作爲的に抽出した調査対象を分析することを疑問視する向きもあろう。ただし, 組織化が遅れている組合や組織化に直面する組合などを抱え, 単組からの反発や組織化後の異論なども含めて微妙な段階にある産別の立場を考慮すると, 調査者の調査活動が産別の組織化活動に影響しない許容範囲に収まるように, 作爲抽出法を採用することを妥当と判断した。
 - 27) 厳密に言えば, A 単組はパートタイマーを後から組織した経験もある。1995 年に当時の A 2 社と企業合併したが, A 2 単組がパートタイマーを組織しておらず, 組織化を進めた。A 単組および A 2 単組の役員は両企業の合併前から, パートタイマーに対する意識調査を実施した上で, A 2 社の各ストアを 6 カ月かけて巡回し活動内容の説明を重ねていった。意識調査結果でも組合に対する反対意見が少なかった上に, すでに A 単組がパートタイマーを組合員にしているという事実が A 2 社のパートタイマーにも安心感を与えたという。
 - 28) 紙幅の都合があるので職場における基幹化についてごく簡単に記せば, パートタイマーが「他の職場の接客」「苦情対応」「棚割修正の提案」といった非定型作業の一部や, 「売れ筋・死に筋の把握」「要員に対する意見」といった管理作業の一部を担っている。

- 29) 正社員の組合費は基本給の2%×年14回(一時金支給時2回を含む)、パートタイマーの組合費も同様に基本給の2%×年14回だが上限が1000円となる。なお、B単組、C単組でも正社員とパートタイマーで組合費の算定方法はほとんど同一である。
- 30) B単組は、ゼンセン同盟専門店部会に加盟するとともに、その下部連合体の専門店ユニオン連合会 Specialty store union association (SSUA) にも加入している。SSUA の経緯と内実は佐藤(1993)が詳述している。
- 31) しかしながら、B社のごく最近の変化は質的な基幹化の程度を急速に高めるかもしれないことを推測させる。多くの全国チェーンと同様に、正社員は全国社員と地域社員に区分されているが、パートタイマーの増加と引き換えに後者を減少させてきているからである。地域社員とパートタイマーは転動がないという点では同じである。B単組もこの代替を認識しており、地域社員が担うストア内の従業員管理や数値管理をパートタイマーが担う可能性があるという。
- 32) ファミリーレストランの量的な基幹化は、タイムレコーダによる情報から労働時間を分析した本田(2001)が詳しい。
- 33) C社のストアのパートタイマーは、非定型作業として、「他の持ち場の調理」「他の持ち場の接客」「調理方法の変更」「苦情対応」「顧客へのメニューの提案」「単品の売上分析」、管理作業として「新入パートの教育」「人員計画の立案」を時々行う。また、東京都(2002)もこうした傾向を裏付ける。飲食店の店長とパートタイマーに対して実施した質問紙調査を用いてパートタイマーの担当業務を丁寧に調べ、勤続年数の長いパートタイマーを中心として難度の高い作業を担うことを報告している。
- 文 献
- 芦田甚之助(1982)「パートタイマーの組織化の現状——ゼンセン同盟の取り組みについて」『日本労働協会雑誌』No. 284.
- 呉学殊(2004)「パートタイマーの組織化と意見反映システム——同質化戦略と異質化戦略」『日本労働研究雑誌』No. 527.
- 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』No. 498 (Special issue).
- 金英(2001)『女性のライフステージとパートタイム労働』ゼンセン同盟流通・サービス部会。
- 熊沢 誠(2003)『リストラとワークシェアリング』岩波書店。
- 厚生労働省(2002a)『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(2002b)『平成14年版労働組合活動実態調査報告』。
- 厚生労働省『労働組合基礎調査』(各年)。
- 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.
- 佐藤博樹(1988)「企業内未組織層が増えている——新たな組織化問題」中村圭介、佐藤博樹、神谷拓平『労働組合は本当に役に立っているのか』総合労働研究所。
- 佐藤博樹(1994)「未組織企業における労使関係——労使協議制と従業員組織の組織状況と機能」『日本労働研究雑誌』No. 416.
- 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。
- 佐野嘉秀(2000)「パート労働の職域と労使関係」『日本労働研究雑誌』No. 481.
- 佐野嘉秀(2002)「パート労働の職域と要員をめぐる労使交渉」『大原社会問題研究所雑誌』No. 521.
- 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」北村一郎編『現代ヨーロッパ法の展望』東京大学出版会。
- 菅野和夫(2002)『新・雇用社会の法』有斐閣。
- ゼンセン同盟(1991)『流通・サービス産業に働く人々の意識』。
- ゼンセン同盟(2002)『パートタイム労働者の組織化に向けて』。
- ゼンセン同盟フード・サービス部会(2001a)『臨時・パートタイム労働者の組合員化と戦力化を目指して(パートタイマー組織化マニュアル)』。
- ゼンセン同盟フード・サービス部会(2001b)『第12回定期中央委員会報告・議案書』。
- 総務省『労働力調査』(各年6月分)。
- 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26号。
- 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。
- 土田道夫(1999)「パートタイム労働と「均衡の理念」」『民法雑誌』第119巻第4・5号。
- 筒井清子、山岡照子(1985)「パートタイマー組織化問題の背景と課題——スーパーイミヤのパートタイマー協議会発足の事例を中心として」『日本労働協会雑誌』No. 315.
- 東京都産業労働局産業政策部(2002)『パート労働者の人材開発と活用』。
- 東京都立労働研究所(2001)『雇用・就業形態の多様化と労働組合、労働者組織』。
- 中村圭介(1983)「ゼンセン同盟」東京都立労働研究所『中小企業分野における産業別労働組合——組織と活動』。
- 中村圭介(1986)「第三次産業における労働組合の結成とその効果」『日本労働協会雑誌』No. 325.
- 日本労働研究機構(1998)『小売業・飲食店における経営と雇用』。
- 古郡頼子(1996)『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組織化の再検討」『大原社会問題研究所雑誌』No. 416.
- 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』No. 494.
- 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」『日本リテリングセンター経営情報』8月号。
- 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。
- 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』。
- 〈2004年1月6日投稿受付、2005年9月9日採択決定〉

ほんだ・かずなり 國學院大學経済学部助教授。主な著書に『チェーンストアの人材開発——日本と西欧』千倉書房(日本商業学会優秀賞)など。経営学(人的資源管理、組織行動)専攻。