

# 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

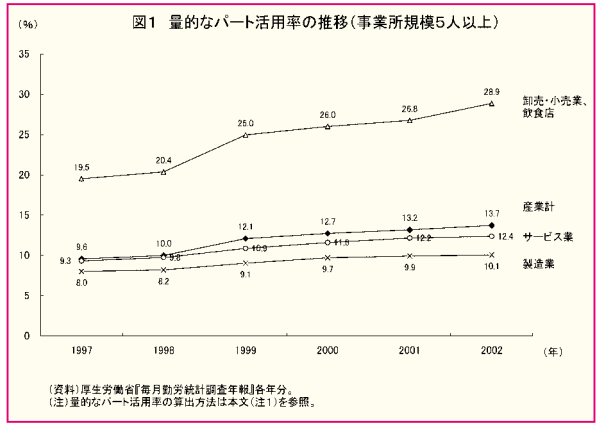
研究員 本田 一成

## 1. はじめに

パートタイム雇用の拡大が止まらない。総務省『平成一四年度就業構造基本統計調査』（就調）によると、増加を続けてきたパートタイマー数（アルバイト数含む）は、二〇〇二年一〇月時点で約一二〇六万人となり、役員を除く雇用者の二三・七%を占める。この割合は女性に限れば四三・二%となり、最大の雇用形態である正規従業員の四七%に肉薄している。パートタイマーが増えつづけることで、ますます基幹的な労働者としてのパートタイマーが目立つことが多くなってきた。本稿はファミリーレストランを例にとり、パートタイマーの基幹労働力化（以下、基幹化と記す）を検討する。基幹化にはパートタイマーの数や雇比率の増加という量的な基幹化と、職場での仕事内容が高度化して正社員のそれに接近していく質的な基幹化の二種類がある。本稿の構成は次の通りである。二節で経済全体の量的な基幹化について調べた上で、三節では職場に視点を移してファミリーレストランの

## 2. 量的な基幹化の動向

冒頭に記した『就調』のパートタイマーはいわゆる呼称パートであり、短時間パートではないということがよく指摘される。しかし、どちらにしても人数によるパート比率となる。各人の



事例を検討する。最後にインプリケーションをまとめる。

労働時間は異なるから、労働時間数によるパート比率を検討する必要がある。まず厚生労働省『毎月勤労統計調査』（毎勤）を利用して、労働時間数によるパート比率を調べて、日本のパートタイマーの量的基幹化の程度を確認しよう。

『毎勤』は賃金と労働時間を優先的に調査するためか、各年分の報告書では、年平均の常用労働者数が記載されていない。しかし、厚生労働省のウェブサイトで、一九九七年分から一般労働者とパートタイマーを区分した常用労働者数が発表されている。これを利用して一九九七年から二〇〇二年までに算出した量的なパート活用率の推移をとらう（注1）。

図1は産業別の量的なパート活用率の推移を示したものである。まず、指摘すべきは、労働時間数に基づく比率でみれば産業計で一三・七%となり、パート化は一割強の段階であるという点である。正社員がパートタイマーに大きく代替されつつあると喧伝されることがあるが、その語感ほどにパート化は強烈ではないという解釈もできる（注2）。ただし、産業別にみると、卸

## 3. ファミリーレストラン

### の事例分析

(1) 量的な基幹化と質的な基幹化  
視点を経済全体から職場へ移して基幹化を検討しよう。取り上げるファミ

売・小売業、飲食店の量的なパート活用率が一頭地を抜いている。しかも年々上昇してきて二〇〇二年には二八・九%と労働時間数でみても四人に一人から三人に一人がパートタイマーという段階に移行中である。したがって、もともとの活用率も上昇率も低いサービス業および製造業との差が開く傾向がみられる。

表1 ○店の従業員構成と勤務実績

		勤務実績		
		1週間の平均労働日数(日)	1週間の平均労働時間(時間)	1日の平均労働時間(時間)
正社員	3人(女性1、男性2)	4.8	35.9	7.5
主婦	13人(女性13)	3.5	14.3	4.0
学生	11人(女性7、男性4)	2.8	9.8	3.6
フリーター	7人(女性5、男性2)	3.3	20.7	6.2
副業者	3人(女性2、男性1)	2.5	8.4	3.4
計	37人(女性28、男性9)	3.3	10.3	4.5

(注)勤務実績はすべて5週間分のデータより算出。

リーレストランは、量的な基幹化の程度が極めて高い例に該当する業態である。二四時間営業を継続するため、主婦、学生、フリーターなどを組合せている。このため、それらの各パート集団の労働時間を観察しつつ、高度な量的基幹化の自身を検討するためには格好の業態となる。

ファミリーレストランは量的な基幹化のみならず質的な基幹化の程度も高く、この点でも無視しがたい研究対象である。例えば、東京都(二〇二a)は、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で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示した。また、東京都(二〇二b)は、正社員との仕事の分担と正社員への登用の実態から、飲食店における学生アルバイトやフリーターの質的な基幹化を報告した。

他方で注意すべきは、ファミリーレストランのように量的な基幹化と質的な基幹化がともに高まるとは限らない点である。小売業と飲食店に対する質問紙調査結果を用いた本田(二〇〇一)によれば、質的な基幹化と量的な基幹化には相容れない関係があることが確認されている。

## (2) 量的な基幹化

西日本を中心に三九〇のファミリーレストランを展開する〇社(正社員七五〇人、実人員数のパートタイマー七二五〇人)を取り上げよう(注3)。ここでは〇社〇店における二〇〇二年五月二七日(月)～六月三〇日(日)の五週間分の従業員勤務実績書類を利用

する。同種の資料によって出勤時間の記載情報から労働時間構造を把握することは本田(二〇〇一)も試みたが、その方法を再び別の企業のデータで採用する(注4)。

表1は、従業員の構成と勤務実績をまとめたものである。合計三七人の従業員が勤務しているが、そのうち三人が正社員である。正社員がやや多い店舗の例とみられる。パートタイマーのうち最も多いのは主婦の一人であり、学生一人、フリーター七人、副業者三人となる。〇店のパートタイマーの労働時間は短いといえる。例えば、主婦の一週間の平均労働日数は三・五日、同平均労働時間は一四・三時間、一日の平均労働時間は四時間となる。学生と副業者の労働時間は主婦より短い。フリーターの労働時間は主婦よりも長いけれども、筆者が知る限り、ファミリーレストランのフリーターはこれ以上の長時間勤務者が多い。

労働時間構造の検討に移ろう。表2は上記期間五週間分の勤務実績書類の出退勤時間の記載に基づいて日別の従業員の労働時間を算出したものである。五週計の数値によると、パートタイマーの量的な活用率は、八一・二%となる。この数値も業態の中ではやや低いといえる。例えば、本田(二〇〇一)では同比率が九一・五%であった。一週間単位における変動の最大の特徴は、どの週末土曜日と日曜日に量的なパート活用率が減少することである。この両日は、主婦のパート活用率が低下し、正社員と学生の活用率が上昇する。つまり、主婦が勤務しない時間を正社員と学生が埋める。

一日単位の役割分担は、ほぼ次のようになる。すなわち、朝から昼や夕方までは主婦、夕方から深夜〇時までの夜間は、学生と副業者、ごく一部の主婦が勤務する。深夜〇時から朝までは、ほぼフリーターが担う。ほとんどのフリーターは他の時間帯では勤務せず、フリーター同士が二人、もしくは学生と組んで深夜勤務をしている。正社員は変動があるものの一番多いのは昼二時から夜九時くらいまでの勤務である。まとめると、土日は他の曜日に比べて主婦が勤務している朝、昼、夕方までくらいが手薄になり、これを正社員だけでなく、学生とごく一部のフリーターでカバーする。副業者とフリーターは土日でも、それぞれ夜間勤務と深夜勤務に特化している。以上のように、〇店は異質なパート集団をうまく組合せて高度な量的基幹化を実現し維持している。

## (3) 質的な基幹化

店の質的な基幹化についても、店長、正社員、パートタイマーにおける非定型作業と管理作業の分担状況を通じてうかがい知ることができる。〇店店長の一般的な言明に基づくためなお不明な点が残るが、要点のみを記す。

勤続一二年以上で仕事内容を熟知しており、正社員からほとんど指示を受けずに勤務できる、いわばベテランパートになると、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」のすべてを時々行う。わかりにくいと思われる点を説明すると、「調理方法の変更」とは、許容しうる変更、

例えば、メニューでは生卵だができれば目玉焼きにしてほしいなどの顧客の要望に対応することである。「顧客へのメニューの提案」とは、様々な理由で顧客がなかなか注文を決められない場合に顧客の話を聞き、商品を手寧に説明して注文をとることである。丁寧な対応で次回の来店をねらう。「単品の売上分析」は、正社員のように数値を分析するのではなく、勤務する時間帯でどの商品がどのくらい注文されているかを把握する。それを顧客に対する適切な接客や調理に活かす。これらの作業はマニュアルに記載されていない。チェーンストア理論通りならば、行う作業と行っていない作業はつきりと決めるべきだが、実際には各自の判断に委ねる部分があり、それがないと売上をとれないという。

また、管理作業として「新人パートの教育」「人員計画の立案」も時々行う。「人員計画の立案」は店長と正社員の仕事だが、ベテランパートは日々の職場の各人の働きぶりや組合せをよく知る立場から意見をいう場合があるという。以上のような分業状況から、高度な質的な基幹化の実態をうかがい知ることができよう。

## 4. #JUS

〇社に限らずファミリーレストランの店舗にはもともと現状のように高度な基幹化があったわけではない。パートの質的な活用率はおよそ五〇%から上昇してきた結果である。質的な基幹化も標準化の進展などにより積み上げてきたものである。多くの店舗では正

表2 ○店における量的なパート活用率

	正社員	パートタイマー				パート計	分、( )内は%
		パートタイマー					
		主婦	学生	副業者	その他		
5月27日(月)	840 (19.2)	1,890 (43.2)	150 (3.4)	180 (4.1)	1,320 (30.1)	3,540 (80.8)	4,380 (100)
28日(火)	900 (20.1)	1,050 (23.5)	330 (7.4)	360 (8.1)	1,830 (40.9)	3,570 (79.9)	4,470 (100)
29日(水)	840 (18.7)	2,190 (48.7)	330 (7.3)	0 (0.0)	1,140 (25.3)	3,660 (81.3)	4,500 (100)
30日(木)	660 (13.1)	1,500 (29.8)	660 (13.1)	150 (3.0)	2,070 (41.1)	4,380 (86.9)	5,040 (100)
31日(金)	330 (6.8)	2,070 (42.9)	480 (9.9)	360 (7.5)	1,590 (32.9)	4,500 (93.2)	4,830 (100)
6月1日(土)	1,260 (23.7)	1,410 (26.6)	630 (11.9)	180 (3.4)	1,830 (34.5)	4,050 (76.3)	5,310 (100)
2日(日)	1,740 (26.7)	2,190 (33.6)	870 (13.4)	180 (2.8)	1,530 (23.5)	4,770 (73.3)	6,510 (100)
1週目計	6,570 (18.8)	12,300 (35.1)	3,450 (9.8)	1,410 (4.0)	11,310 (32.3)	26,470 (81.2)	35,040 (100)
3日(月)	480 (10.8)	1,830 (41.2)	180 (4.1)	300 (6.8)	1,650 (37.2)	3,960 (89.2)	4,440 (100)
4日(火)	180 (4.1)	1,860 (42.0)	180 (4.1)	510 (11.5)	1,698 (38.3)	4,248 (95.9)	4,428 (100)
5日(水)	840 (20.3)	1,920 (46.4)	540 (13.0)	0 (0.0)	840 (20.3)	3,300 (79.7)	4,140 (100)
6日(木)	570 (12.2)	1,470 (31.4)	330 (7.1)	180 (3.8)	2,130 (45.5)	2,130 (45.5)	4,680 (100)
7日(金)	960 (21.2)	1,800 (39.7)	0 (0.0)	360 (7.9)	1,410 (31.1)	3,570 (78.8)	4,530 (100)
8日(土)	1,530 (28.8)	1,320 (24.9)	660 (12.4)	180 (3.4)	1,620 (30.5)	3,780 (71.2)	5,310 (100)
9日(日)	1,440 (22.6)	1,260 (19.8)	840 (13.2)	180 (2.8)	2,640 (41.5)	4,920 (77.4)	6,360 (100)
2週目計	6,000 (17.7)	11,460 (33.8)	2,730 (8.1)	1,710 (5.0)	11,988 (35.4)	27,888 (82.3)	33,888 (100)
10日(月)	810 (16.7)	1,590 (32.7)	450 (9.3)	300 (6.2)	1,710 (35.2)	4,050 (83.3)	4,860 (100)
11日(火)	480 (10.5)	1,590 (34.9)	180 (3.9)	450 (9.9)	1,860 (40.8)	4,080 (89.5)	4,560 (100)
12日(水)	960 (20.4)	1,980 (42.0)	450 (9.6)	0 (0.0)	1,320 (28.0)	3,750 (79.6)	4,710 (100)
13日(木)	1,140 (23.9)	1,410 (29.6)	450 (9.4)	180 (3.8)	1,590 (33.3)	3,630 (76.1)	4,770 (100)
14日(金)	480 (10.1)	1,740 (36.5)	240 (5.0)	360 (7.5)	1,950 (40.9)	4,290 (89.9)	4,770 (100)
15日(土)	1,440 (26.7)	1,260 (23.3)	690 (12.8)	180 (3.3)	1,830 (33.9)	3,960 (73.3)	5,400 (100)
16日(日)	1,440 (23.3)	1,530 (24.6)	840 (13.6)	0 (0.0)	2,370 (38.3)	4,740 (76.7)	6,180 (100)
3週目計	6,750 (19.1)	11,100 (31.5)	3,300 (9.4)	1,470 (4.2)	12,630 (35.8)	26,500 (80.9)	35,250 (100)
17日(月)	480 (10.3)	1,560 (33.5)	600 (12.9)	300 (6.5)	1,710 (36.8)	4,170 (89.7)	4,650 (100)
18日(火)	960 (21.3)	690 (15.3)	360 (8.0)	450 (10.0)	2,040 (45.3)	3,540 (78.7)	4,500 (100)
19日(水)	660 (15.3)	1,830 (42.4)	540 (12.5)	150 (3.5)	1,140 (26.4)	3,660 (84.7)	4,320 (100)
20日(木)	330 (7.7)	1,680 (39.2)	330 (7.7)	180 (4.2)	1,770 (41.3)	3,960 (92.3)	4,290 (100)
21日(金)	960 (20.5)	1,890 (40.4)	360 (7.7)	330 (7.1)	1,140 (24.4)	3,720 (79.5)	4,680 (100)
22日(土)	1,440 (27.3)	1,320 (25.0)	1,020 (19.3)	0 (0.0)	1,500 (28.4)	3,840 (72.7)	5,280 (100)
23日(日)	1,440 (23.1)	1,830 (29.3)	900 (14.4)	180 (2.9)	1,890 (30.3)	4,800 (76.9)	6,240 (100)
4週目計	6,270 (18.4)	10,800 (31.8)	4,110 (12.1)	1,590 (4.7)	11,190 (33.0)	27,690 (81.6)	33,960 (100)
24日(月)	960 (21.1)	1,080 (23.7)	630 (13.8)	300 (6.6)	1,590 (34.9)	3,600 (78.9)	4,560 (100)
25日(火)	480 (10.8)	1,500 (33.8)	660 (14.9)	240 (5.4)	1,560 (35.1)	3,960 (89.2)	4,440 (100)
26日(水)	1,050 (23.8)	1,500 (34.0)	540 (12.2)	0 (0.0)	1,320 (29.9)	3,360 (76.2)	4,410 (100)
27日(木)	930 (21.2)	1,200 (27.4)	420 (9.6)	150 (3.4)	1,680 (38.4)	3,450 (78.8)	4,380 (100)
28日(金)	570 (13.3)	1,710 (39.9)	180 (4.2)	180 (4.2)	1,650 (38.5)	3,720 (86.7)	4,290 (100)
29日(土)	1,440 (26.7)	1,590 (29.4)	630 (11.7)	360 (6.7)	1,380 (25.6)	3,960 (73.3)	5,400 (100)
30日(日)	1,290 (21.1)	1,680 (27.5)	1,140 (18.6)	0 (0.0)	2,010 (32.8)	4,830 (78.9)	6,120 (100)
5週目計	6,720 (20.0)	10,260 (30.5)	4,200 (12.5)	1,230 (3.7)	11,190 (33.3)	26,880 (80.0)	33,600 (100)
5週目計	32,310 (18.8)	55,920 (32.6)	17,790 (10.4)	7,410 (4.3)	58,308 (34.0)	139,428 (81.2)	171,738 (100)

(注1) 正社員は、店長、副店長を含む。  
 (注2) 前日からの連続勤務で日付を超える場合、30分未満までは前日勤務とみなして計算した。

社員はまだ一人ないし○人になっていない。なぜそうならないかが重要であろう。おそらく基幹化が進みすぎると不利な点があるからであり、基幹化の最適な水準の設定と見直しが繰り返されている。

ファミリーストランの事例から、同一職場における異質なパート集団の発生と協業や分業を視野にいれるべきであるという点が示唆される。すなわち、職場では正社員とパートタイマー

の組合せと、パートタイマー内部の異なる組合せの二つの軸がある。二つの軸の展開は、質的な基幹化と量的な基幹化の両者の進行の間で形成されていくとみられる。職場では表面上の雇用区分を超えた実態がみられ、その分析の成果に左右されることになるが、上記の二軸が量的および質的な基幹化の相互関係の解明における一つの鍵になると考えられる。

〔注〕

(1) 量的なパート活用率Ⅱ(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月間総実労働時間数)÷(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月間総実労働時間数)。「毎勤」は、常用労働者五人以上の事業所を調査対象とし、一日の所定労働時間が一般の労働者よりも短い者、もしくは一日の所定労働時間が一般の労働者と同じで一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二カ月間にそれぞれ一八日以上雇われた者もしくは期間を定めずまたは一カ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) もっと直截に、本日に代替しているのかという点は大切な問題である。計量的な実証分析として、例えば宮本Ⅱ中田(二〇〇二)、石原(二〇〇三)、原(二〇〇三)があり、みな大筋で代替説を否定する。

(3) 二〇〇二年六月三〇日に〇労働組合にて労働組合役員に対して一回(二時間三〇分)、〇店店長に対して一回(四五分)のインタビューを実施した。

(4) 本田(二〇〇一)の資料は、パートタイマーについて主婦と学生・フリーターの二区分による一週間分であったが、今回利用するのは主婦、学生、副業者、フリーターの四区分の五週間分の資料である。このうち、副業者は主として中高年の自営業者や、昼間は別の企業で勤務する雇用者である。

●参考文献●

石原真三子(二〇〇三)「パートタイム

雇用の拡大はフルタイムの雇用を減らしているのか」『日本労働研究雑誌』第五一八号。

東京都産業労働局(二〇〇二a)「パート労働者の人材開発と活用」。

東京都産業労働局(二〇〇二b)「フリーターは日本の人材育成を損なうか」。

原ひろみ(二〇〇三)「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』第五一八号。

本田一成(二〇〇一)「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』第四九四号。

宮本大、中田喜文(二〇〇二)「正規従業員の雇用と非正規労働の増加——一九九〇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』東洋経済新報社。

本田 一成(ほんだ・かずなり)労働政策研究・研修機構研究員。主著書論文に『チェーンストアの人材開発——日本と西欧』千倉書房、二〇〇二年)、『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』(『経営情報』二〇〇二年八月号)等。専門分野は経営学(人的資源管理論、組織論、社会調査論、国際経営論)。