

第2部 本 論

第1章 パートタイマーの量的拡大と基幹化の動向—均衡処遇が政策課題となる背景

第1節 はじめに

1990年代後半からパートタイマーの増加スピードは一層早まり、いまや非農林業雇用労働者の4人に1人を占めるにいたっている。また、パートタイマーの就業実態をみると、勤続年数が伸びる一方、販売・営業職、専門・技術職や役職に就いている者の割合が増加するなど、職種や職務内容において多様化が進んでいる。

パートタイマーとして働く側の意識の面でも、現在の仕事のままで良いとする者の割合が高い一方、主要な仕事を希望したり、技術を活かしたいなど積極的な意欲を持つ者が増加している。このようにパートタイム労働が我が国の経済社会に欠くことのできないものとなる中で、パートタイマーの能力が有効に発揮できるような就業形態としていくことが一層重要となっている。

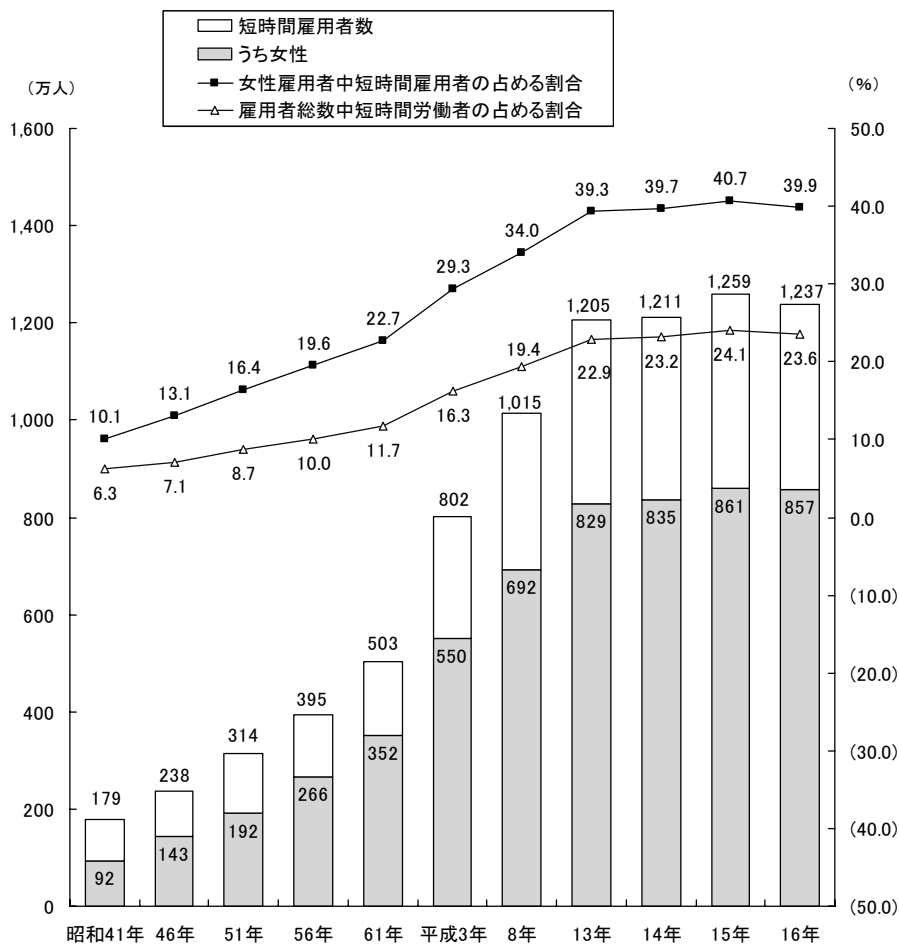
こうした、パートタイマーの質量両面における変化の動向を踏まえて、2003年8月にパートタイム労働指針が改正された。「パートタイム労働者」¹と正社員との間の均衡を考慮した処遇の考え方が具体的に示されるとともに、事業主の講ずべき措置が追加された。均衡処遇が政策課題としてクローズアップされてきた背景には、量的な拡大だけにとどまらず、質的なパートタイマーの基幹化がある。この基幹化の進展に対応した、正社員との間の処遇問題の解決・整理を抜きに、企業も労働組合も行政も次のステップに進みにくなっているというのが現状だといえる。そこで、はじめにパートタイマーの量的な拡大と質的基幹化の現状、また近年、均衡処遇の政策議論が大きく浮上してきた背景、さらにパートタイマーの労働組合組織化の動向などをみる。

第2節 パートタイマーの量的拡大

総務省「労働力調査」によれば、非農林業における2001年の「パートタイム労働者」(短時間雇用者)数は、1205万人(うち女性829万人)となり、初めて1200万人を超えた。パートタイマーの増加は1980年から顕著になり、1980年の390万人から2002年には1211万人へと3倍に増加している。非農林雇用者総数に占める割合でみても2割強にのぼり、とくに女性では雇用者総数の4割を占めている。

¹パートタイム労働法ではパートタイム労働者を「一週間の所定労働時間が同一の事業所に雇用される通常労働者の一週間の所定労働時間に比べて短い労働者」と定義している。ただし、各種統計や法令によってパートタイム労働者の定義は異なっている。本報告書では、統計を使ってパートタイム労働者の実態などを説明する場合、当該統計の定義に基づいて記述する。その場合、パートタイム労働者の定義はグラフ・表の(注)で示す。本報告書では、とくに統計や法令に基づかない一般的な説明においては、「パートタイマー」に用語を統一する。この場合の「パートタイマー」とは、雇用先の呼称がパートタイマーなどの場合を指す

第1-2-1図 短時間雇用者(パートタイム労働者)数の推移—非農林業



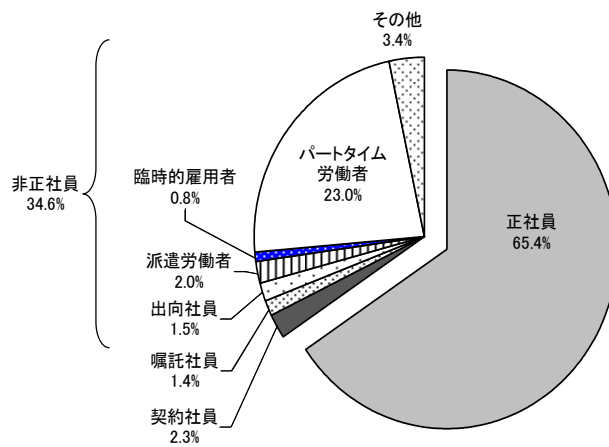
資料出所:総務省統計局「労働力調査」

(注)雇用者は休業者を除く

短時間労働者(パートタイム労働者)とは、1週間の労働時間が35時間未満の者

パートタイマーを含む「非正社員」全体も大きく増加しているが、この大半もパートタイマーの量的拡大が牽引している。厚生労働省が2004年に発表した「就業形態の多様化に関する総合実態調査」によると、2003年の調査時点で全国の事業所の「非正社員」の割合は34.6%と、労働者の3人に1人以上を占めるまで拡大している。その4年前の前回調査時(1999年)の27.5%から7.1ポイントの大幅上昇となっている。就業形態別にみると、短時間雇用者がこの間、14.5%から23.0%へと、8.5ポイントの大幅増を記録している。不況が深刻化し、雇用情勢が悪化したこの時期に、増加割合が著しく高かったことがわかる。

第1-2-2図 労働者の就業形態



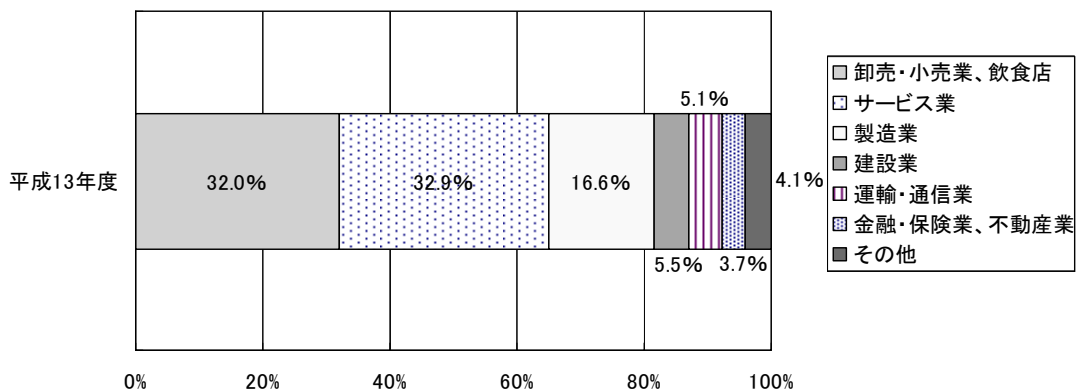
資料出所:厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(平成16年)

(注) パートタイム労働者とは、名称にかかわらず正社員以外の労働者で、一週間の所定労働時間が正社員より短い者

産業別にみると、非農林業における「パートタイム労働者」は、「卸売・小売業、飲食店」(386万人)、「サービス業」(397万人)、「製造業」(200万人)——の3業種に、8割以上が集中している(第1-2-3図)。また、産業別に「パートタイム労働者」比率の最近の変化をみると、とくに卸売・小売業、飲食店で上昇が著しいのがわかる(第1-2-4図)。

こうした増加は、スーパーなど従来から雇用者数の多い業種におけるパートタイマー比率の引き上げに加え、外食産業やコンビニエンスストアなど、パートタイマー・アルバイトを多用する新しい業態の登場・成長を反映していると考えられている。

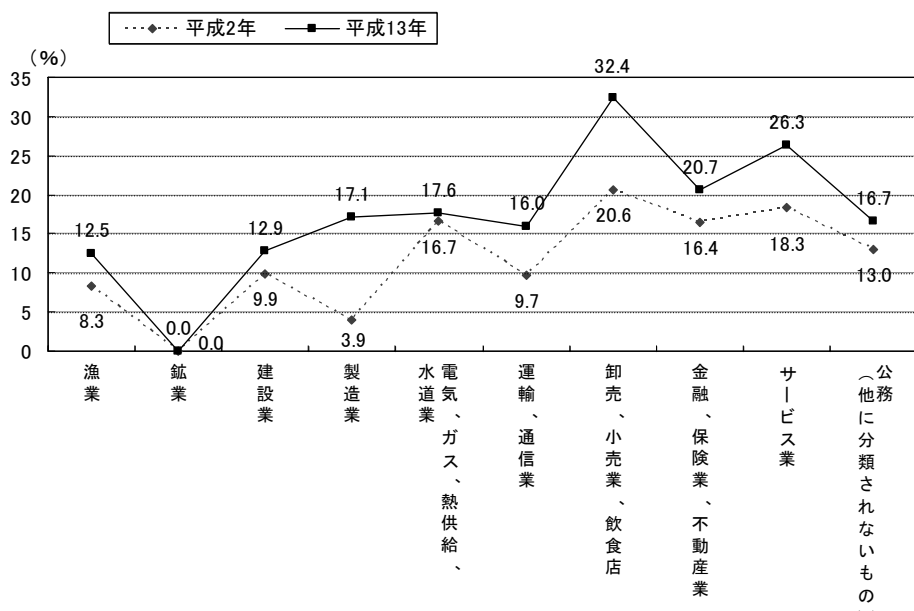
第1-2-3図 短時間雇用者(パートタイム労働者)の産業別構成比(非農林業)



資料出所:厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(平成16年)

(注) パートタイム労働者とは、名称にかかわらず正社員以外の労働者で、一週間の所定労働時間が正社員より短い者

第1-2-4図 産業別パートタイム労働者比率



資料出所:総務省統計局「労働力調査」

(注)パートタイム労働者とは、1週間の労働時間が35時間未満の者

パートタイム労働者比率は各産業毎に、従業員を100とした場合のパートタイム労働者の割合である

第3節 正社員との賃金格差

1990年代後半からは企業経営をめぐる環境の厳しさが一層増し、コスト要因でパートタイマーを雇用する企業の割合は増加した。

厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」(2001年)によれば、雇用理由で一番多いのは「人件費が割安だから」で、1995年の約38%から約65%に増加している。

第1-2-1表 パートタイム労働者を雇用する理由別事業所数割合

(複数回答、単位%)

	平成13年	平成7年
人件費が割安だから	65.3	38.3
業務が増加したから	17.1	29.8
学卒等一般の正社員の採用、確保が困難	5.8	10.7
人が集めやすいから	17.8	19.9
一時的な繁忙に対処するため	27.3	9.3
1日の忙しい時間帯に対処するため	39.2	37.3
経験・知識・技能のある人を採用したいから	12.2	13.2
簡単な仕事内容だから	31.4	35.7
雇用調整が容易だから	16.4	12.4
退職した女性正社員の再雇用に役立つから	5.1	5.8
定年社員の再雇用・勤務延長策として	7.3	4.4
その他	6.5	9.0

資料出所:厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」

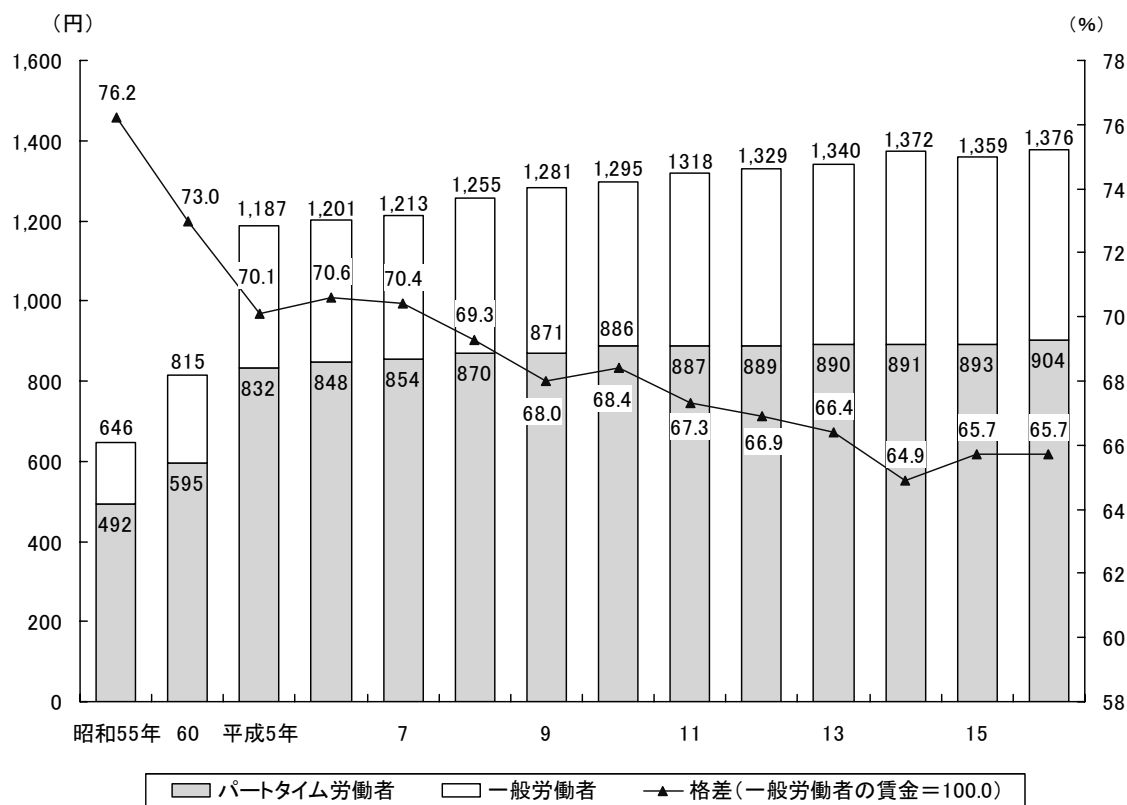
(注)パートタイム労働者とは、いわゆるパートタイム労働者的取扱いを行っている者、

および一般の正社員より所定労働時間が短い者

しかし、パートタイマーの平均所定内給与を通常の労働者と比較し、その格差の推移をみると拡大傾向がみられる。

厚生労働省「賃金構造基本統計調査」で処遇面の変化をみると、「パートタイム労働者」の1時間当たりの給与額は、一般労働者に比べ女性で7割弱、男性で5割強となっており、近年この格差に拡大傾向がみられる。1975年当時、時間あたりの「パートタイム労働者」の所定内給与は80.6%だったが、パートタイム労働者比率の高まった1980年になると76.2%に低下し、その後、一貫して下落しており、2002年には64.9%まで水準が落ちている。

第1-2-5図 一般労働者とパートタイム労働者の1時間当たり所定内給与額の推移



資料出所:厚生労働省「賃金構造基本統計調査」
 (注)一般労働者の1時間当たりの平均所定内給与額は次式による
 $1時間当たりの平均所定内給与額 = \frac{\text{平均所定内給与額}}{\text{平均所定内実労働時間数}}$

また、同調査によれば「パートタイム労働者」に対する各種手当や制度の実施状況についても、1995年に比べ能力活用制度の実施状況は若干、増加しているものの、各種手当だけでなく、とくに定期昇給、賞与、昇進・昇格などの実施割合は減少している。

第1-2-2表 各種手当および制度実施状況別事業所割合

(複数回答、単位%)

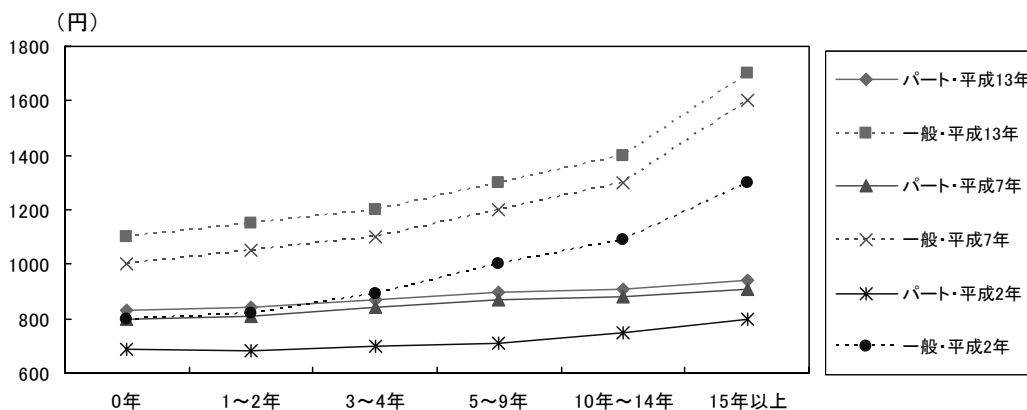
		平成13年		平成7年
		正社員	パート	パート
手当の種類	通勤手当	90.5	66.6	70.2
	精勤手当	33.1	11.1	13.3
	役職手当	75.3	6.7	6.8
	家族手当	68.0	1.9	2.0
	住宅手当	51.6	1.4	1.2
	その他	38.1	12.9	13.9
定期昇給		67.4	20.8	29.4
ベースアップ		43.4	14.3	30.7
賞与		88.1	45.3	56.4
昇進・昇格		59.7	5.4	14.8
退職金制度		77.8	8.3	9.0
配置転換		49.6	9.2	14.5
能力活用制度	職能資格制度	31.1	4.2	3.1
	役職への登用	40.0	2.6	3.1
	その他	6.5	1.2	0.9

資料出所：厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」

パートタイマーと一般労働者の処遇格差の背景には、有期・無期という契約形態の相違に起因する賃金カーブの違いがあるとみられる(第1-2-6図)。パートタイマーの賃金カーブは勤続年数に応じた右肩上がりの弧を描いていない。パートタイマーは経験が評価されにくい状況に置かれているといえる。

格差拡大の要因について、厚生労働省の「パートタイム労働研究会」報告(2002年)では、正社員の労働時間短縮やパートタイマー自身が非課税限度額や社会保険の適用最低限で就業調整をしている影響などを指摘しているが、販売員やスーパーのチェッカーなど、賃金の低い職種でパートタイマーのウェイトが高くなっていることが、大きく影響しているとみられている。このように政策課題として、均衡処遇がクローズアップされているにもかかわらず、現実には処遇の格差が拡大していることになる。

第1-2-6図 勤続年数別賃金カーブ(時給)



資料出所：パートタイム労働研究会報告添付図表

「賃金構造基本統計調査」(パートについては特別集計)により、厚生労働省短時間・在宅労働課が算出
 パートタイム労働者とは、1日の所定労働時間が一般の労働者よりも少ない又は1日の所定労働時間が一般の労働者と同じで1週の所定労働時間が一般の労働者よりも少ない者

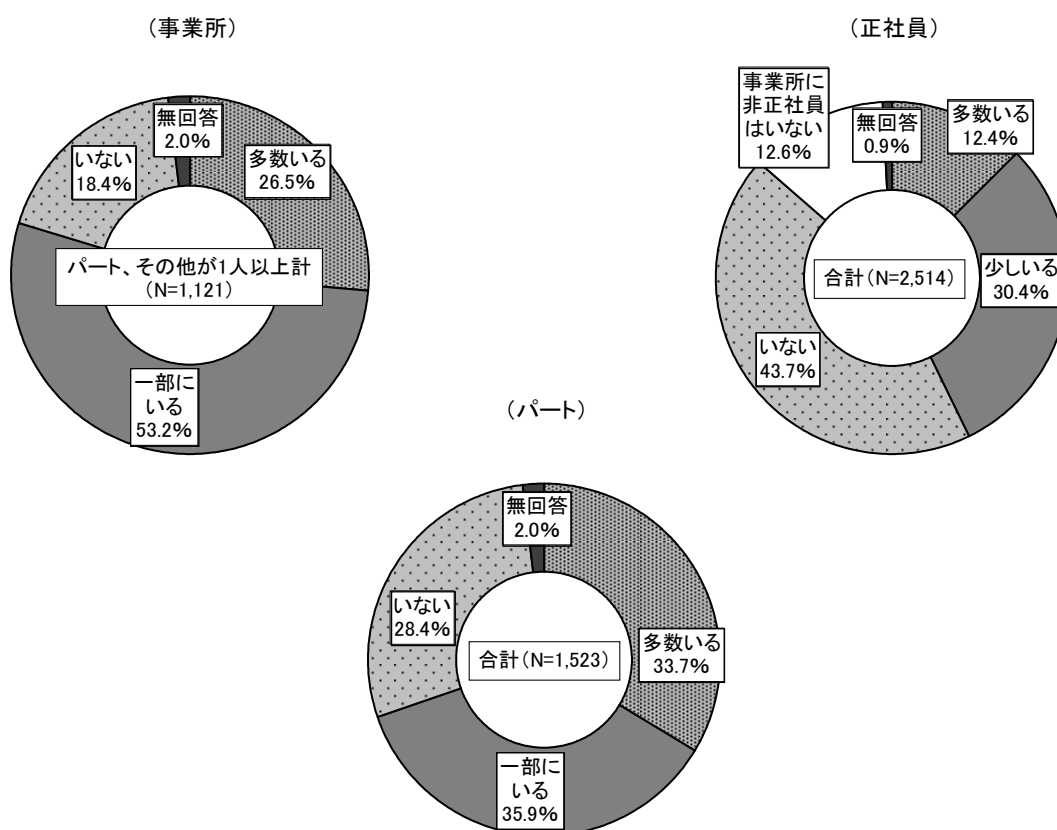
第4節 パートタイマーの質的拡大

先述したように、コスト要因でパートタイマーを雇用する企業の割合は増加し、正社員が減少する中で、正社員が行っていた役割の一部をパートタイマーが担うなど基幹的役割を果たすパートタイマーも増加している。その基幹化の進展の現状を統計からみしてみる。

21世紀職業財団「多様な就業形態のあり方に関する調査結果」(2001年)によれば、事業所内に同じ仕事をしている正社員がいるかを、事業所、正社員、「パート」それぞれに聞いたところ、「多数いる」と回答した割合は事業所で26.5%、正社員で12.4%だが、「パート」自身が最も多く3分の1(33.7%)を占めていた。3年前と比べ、そうした「パート」が「増えている」事業所は、「減っている」事業所を大幅に上回っている。

責任の重さなど役割といった面での違いは残っているが、従来、正社員がやっていた仕事がパートタイマーなどに組み込まれ、基幹的な役割を持つ層が厚みを増していることが類推される。

第1-2-7図 同じ仕事をしている正社員(非正社員)



資料出所:21世紀職業財団「多様な就業形態のあり方に関する調査結果」(平成13年)
 (注)「パート」とは、名称にかかわらず正社員以外の労働者で、一週間の所定労働時間が正社員より短い者

さらに同調査によれば、責任の重さや転勤・配転、休日出勤、残業などの取り扱いも含めて、正社員と同じ仕事をしている「パート」の割合は、事業所、正社員、「パート」とも4～5%いると認識している。

第1-2-3表

責任の重さや転勤等の取り扱いも含めて同じ仕事をしているパート(非正社員)の割合

	事業所	正社員	パート
パート(非正社員)の割合	4.7%	4.1%	5.0%

資料出所:21世紀職業財団「多様な就業形態のあり方に関する調査」(平成13年)

(注)「パート」とは、名称にかかわらず、「正社員」以外の労働者で、1週間の所定労働時間が正社員より短い者

(注)正社員と同じ仕事に従事しているパート(非正社員)の就業状況について聞いたものである。
 残業・休日出勤について「同じ」又は「多い」、かつ、配転及び転勤(住所変更を伴う)について「正社員・パート(非正社員)ともある(パート(非正社員)の配転及び転勤の頻度が正社員と比べて多い又は同じ)」又は「正社員・パート(非正社員)ともない」、かつ、責任の重さについて、「同じ」又は「重い」と回答したものの、事業所にパート(非正社員)がいる回答者全体に占める割合である。
 なお、事業所については、配転及び転勤の頻度は聞いていない。

(注)事業所及び正社員には、正社員と同じ仕事に従事している非正社員の実業状況を尋ね、パートには同じ仕事に従事している正社員の働き方との比較を尋ねたため、単純には比較できない。

また、厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」から、所定外労働の実態をみると、「パートタイム労働者」の約23%が行っており(月間平均8.9時間)、さらに所定労働が35時間以上の「パートタイム労働者」の場合、さらに多い約35%以上が所定外労働をしている。

第1-2-4表 パートタイム労働者の9月の所定外労働の状況別事業所割合

		所定外労働を行ったパートがいた	所定労働日以外に勤務したパートがいた	所定外労働を行った正社員がいた	所定労働日以外に勤務した正社員がいた
平成13年9月	100.0	32.5	12.2	76.4	47.2
平成7年9月	100.0	31.9	17.4	—	—

資料出所:厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」

(注)「パート」とは、いわゆるパートタイム労働者的取り扱いを行っている者及び一般の正社員より所定労働時間が短い者

厚生労働省の「パートタイム労働者総合実態調査」(2001年)によると、役職に就いている「パートタイム労働者」数は、1995年の約5%から、2001年の約11%に倍増している。このようにパートタイマーは補助的仕事という従来の認識は、必ずしも当てはまらなくなっている。

第1-2-5表 役職別パートタイム労働者割合

(複数回答、単位%)

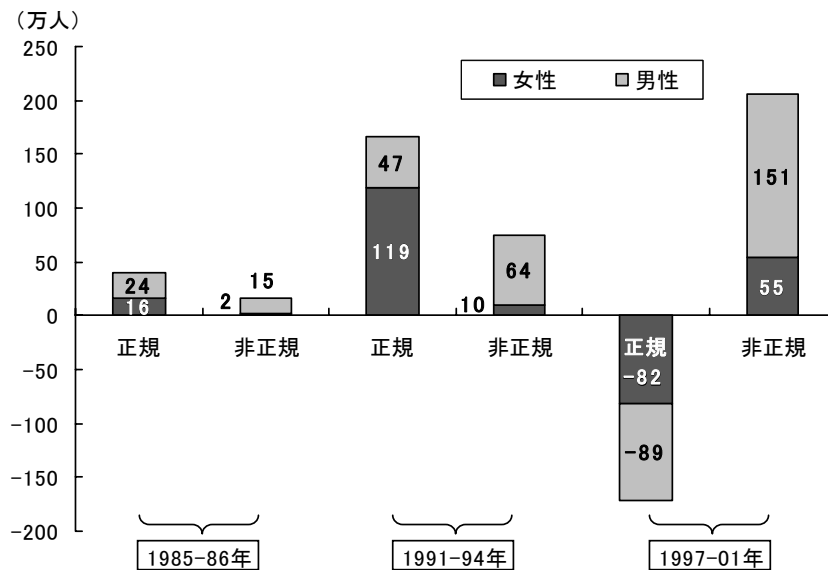
	平成13年	平成7年
役職に就いている	11.4 (100.0)	4.6 (100.0)
部課長、部課長代理クラス	(1.0)	(3.9)
係長・主任クラス	(5.9)	(17.7)
班長・グループリーダークラス	(35.3)	(62.6)
その他	(57.5)	(15.8)
役職に就いていない	87.9	95.4

資料出所:厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」
 (注)「パート」とは、いわゆるパートタイム労働者的取扱いを行っている者及び一般の正社員より所定労働時間が短い者

パートタイマーが導入当初の補助的仕事から正社員と同じ仕事をこなし、欠くことのできない雇用形態となっていることは、統計的にもあらわれてきている。総務省「労働力調査特別調査」によれば、これまで景気後退期には、正社員が増加する一方、非正社員がバッファーとして抑制される傾向にあったが、近年(1997年～2001年)は正社員が170万人減少する一方、非正社員が200万人増加しており、明らかにパターンの変化がみられる。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。

こうした雇用調整の変化が統計上観察されるが、今回のヒアリング調査で訪れたA社の人事企画部長は「パートタイマー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タイマーに期待している。補助的職務しかまかされていない時代、パートタイマーは「雇用の調整弁」だったが、スーパー業界においては、パートタイマー抜きの店舗運営が考えられない状況になっているといえる。

第1-2-8図 景気後退期の形態別雇用増減



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

第5節 スーパー業界における質的拡大

先にみたとおり、近年のパートタイマーの量的拡大を牽引してきたのは、卸売り・小売、サービス業といえる。このうち、スーパー業界のパートタイマーは当初、正社員の補助として導入された経緯があるものの、もっとも活用が進んだ業種のひとつといえる。

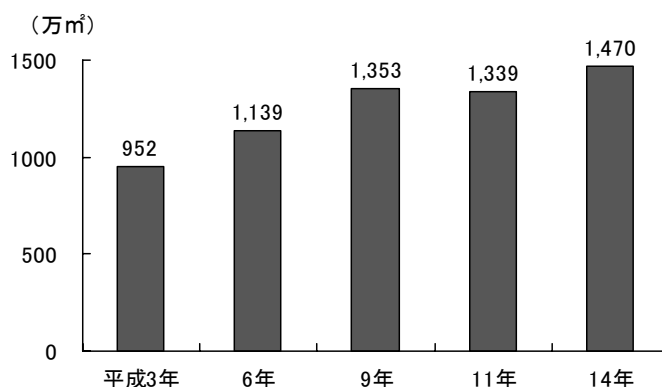
大手スーパーは1980年代まで大規模小売店舗法(大店法)により、出店が強く抑制されてきた。しかし、1990年代に入り一貫して規制緩和が推進され、1998年に大規模小売店舗立地法(大店立地法)が成立した結果、大店法は2000年5月31日で廃止され、スーパー業界の出店ラッシュと大規模化を後押しした²。

こうした規制緩和の動向を反映するように、1990年代に入ってから総合スーパーの売り場面積は、コンスタントに増加してきている。「商業統計調査」でみると1991年から4年ごとの伸び率は2割以上を記録、不況のあおりで1997年からは横ばい状態に入ったが、1999年から2002年までの4年間をみると伸び率は9.8%となり、再び店舗面積は上昇に転じた。

しかし、この間の店舗数の推移をみると、1999年の1670店から2002年には1668店とほぼ横ばいだった。この店舗数の頭打ちは、「経営危機・倒産による既存店の閉店」「新規店舗の開店」というスクラップ・アンド・ビルドが、同時進行したためとみられる。

こうした統計の動きからも、1店舗あたりの売場面積が従来よりも大きくなっている「店舗の大規模化」を読み取ることができる。しかし、この4年間の年間商品販売額をみると(商業統計調査)、マイナス3.8%となっており、売場面積の拡大=売上の拡大に直結していない事情が浮かび上がる。

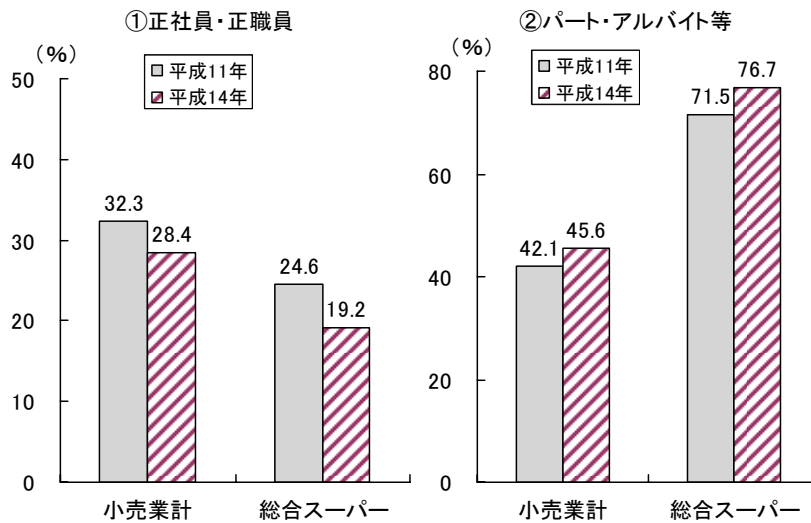
第1-2-9図 総合スーパーの売場面積



資料出所: 経済産業省「商業統計調査」

² 大店立地法は、中小企業の保護を目的とする大店法とは異なり、地域環境の保持を目的とする社会的規制である点に特徴がある。規制内容を見ると、規制対象となる大型店の範囲や調整期間は、それぞれ店舗面積 1,000 ㎡超と1年以内となっており、大店法との差は実質的にはほとんどない。しかし、調整内容や調整手続きについては違いがみられる。前者については、大店法では、「店舗面積」、「開店日」、「閉店時刻」、「休日日数」の4項目に限定されていたが、大店立地法では特に項目は限定されていない

第1-2-10図 業態別就業者数内訳の構成比



資料出所: 経済産業省「商業統計調査」

こうした事情も反映してか、「商業統計調査」によると1999年(平成11年)~2002年(平成14年)の間、総合スーパーでは正社員比率が24.6%から19.2%に減少する一方、パートタイマー・アルバイト等比率は、71.5%から76.7%まで高まった。

このように、規制緩和を梃子に各社が新規出店による拡大戦略をとる一方、各社が新規採用の取り止めなどで正社員数を抑制した結果、店舗運営をになう人材供給が追いつかなくなってきたこともパートタイマー基幹化が進展した背景のひとつにあげることができる。

その結果、店舗運営に欠かせない専門的・管理的業務を担う基幹的パートタイマーが存在感を強め、最近では「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2004)とみることができる。量的拡大によるパートタイマー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」(村上2004)に移り、パートタイマーの基幹労働力化は、量的な面にとどまらず、質的側面を伴ったものになりつつある³。

パートタイマーが増加している業種のなかでもスーパー業界は、「正規労働者が担ってきた業務、特に管理業務や指導業務、判断業務を徐々に非正規労働者に移行させていくという変化、すなわち『基幹労働力化』を伴った」(武石2002)雇用拡大であると指摘することができる。

そして、いまやスーパー業界のなかには、店舗運営の中核的仕事をになう「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。その反面、依然としてパートタイマーを補助的な役割にとどめる企業もあるなど、業界内でパートタイマー処遇の二極化現象がみられる。さらに、社員区分見直しによる均衡処遇をすすめた結果、かつてはスーパー業界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

³ 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494号(日本労働研究機構)2001年

編され⁴、この境界線上で、正社員とパートタイマー間の処遇格差が圧縮に向かうケースが顕在化している。

第6節 労働政策と均衡処遇

1993年に事業主による「パートタイム労働者」¹の雇用管理改善について、包括的な努力義務を規定する「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」(パートタイム労働法)が制定された。同法は、労働基準法、労働安全衛生法、最低賃金法など正社員に適用される法律は、「パートタイム労働者」にも適用されることを改めて明記し、併せて、いわゆる均衡処遇について「就業の実態、通常労働者との均衡等を考慮した、適正な労働条件の確保及び教育訓練の実施、福利厚生の充実その他雇用管理の改善を図るために必要な措置を講じ、その能力を有効に発揮することができるよう努めなければならない」(第3条)との努力義務を規定した。

しかし当時、「パートタイム労働者」の処遇のあり方について労使間の意見の隔たりが大きく、旧労働省は1996年10月、「パートタイム労働に係わる調査研究会」を設置して、パートタイム労働対策に関する残された課題の検討を開始した。その結果1998年2月に、女性少年問題審議会建議として、①労働条件をめぐるトラブルの防止②有期労働契約のパートタイム労働者の雇用の安定の確保③通常労働者との均衡を考慮した処遇・労働条件の確保——などが今後の政策課題の中心に位置づけられた。

①の「労働条件をめぐるトラブルの防止」に関しては、1994年4月に改正パートタイム労働法が施行され、雇い入れ通知書の義務化が明記されるとともに、同時に改正された労働基準法第5条(労働条件の明示)に賃金、労働時間その他の労働条件の明示が盛り込まれた。

また、②の「雇用の安定の確保」に関してはその後、旧労働省「有期労働契約の反復更新に関する調査研究会」で、契約の更新・解雇の実態や判例などが検討され、2002年12月に「有期労働契約の締結及び更新・雇止めに関する指針」が示されるなど、事業主に対する雇用管理の改善を促すための基盤整備も進められてきた。さらに、2000年には雇用保険法の一部改正に伴う短時間労働者の適用基準の年収要件の廃止が行われるなど、各種の施策の拡充・整備が行われてきた。

この結果、③の「通常労働者との均衡処遇・労働条件の確保」といった均衡指標に係る検討が残された課題としてクローズアップされることになった。また、2000年4月の「パートタイム労働に係る雇用管理研究会」報告、また2002年7月の「パートタイム労働研究会」報告などを踏まえて厚生労働大臣が、労働政策審議会に、「事業主が講ずべき短時間労働者の雇用管理の改善策のための措置に関する指針の一部を改正する告示案要綱」(2003年7月)を諮問。同告示案は7月下旬に答申されたあと、8月にパート労働指針が改訂され、10月に施行された(この間の経過は第3部資料参照)。

⁴佐藤厚「正社員のパートとパート的正社員」ビジネス・レーパー・トレンド2005年1月号

第7節 パートタイマーと労働組合

2004年の「労働組合基礎調査」によると労働組合員数(単位労働組合)のうちパートタイム労働者の労働組合員数は36万3千人と前年に比べて9.5%増加したものの、全労働組合員数に占める割合は3.6%、推定組織率は3.3%と低水準にとどまっている。

とはいえ、正社員・職員の組織率と組合員数の低下に歯止めがかからないなか、わずかではあるものの、パートタイマーの組織化は着実に進んでいるといえる。

詳細は各社の事例ヒアリングで紹介するが、総合スーパーでは社員区分の見直しが組織化の好機になっており、各組合はパートタイマーの組織化範囲の見直しに着手している。これまでパートタイマーの組織化対象は、社会保険が適用される長時間パートタイマーがメインだったが、正社員との均衡処遇に配慮した社員区分に切り替えた組合では、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。

こうした動向は、正社員中心の企業内組合にとって、これまでの組織化対象の枠組みの見直しにとどまらず、正社員組合員の意識面の改革をせまることになるだろう。ヒアリング調査で明らかになったように、均衡処遇を進める企業では従事の正社員の既得権益を含めた立場が揺らぐ事例も出てきている。組織率という数値的な面にとどまらず、パートタイマーの組織化は、企業内組合のあり方そのものを再考させる大きな契機となる可能性がある。

第1-2-6表 パートタイム労働者の労働組合員数及び推定組織率の推移(単位労働組合)

年	パートタイム労働者の労働組合員数			全労働組合員数に占める割合	短時間雇用者数	推定組織率
	千人	対前年差 千人	対前年比 %			
平成11年	244	4	1.7	2.1	993	2.5
12年	260	16	6.6	2.3	1,017	2.6
13年	280	20	7.8	2.5	1,042	2.7
14年	292	13	4.5	2.7	1,097	2.7
15年	331	38	13.1	3.2	1,098	3.0
16年	363	31	9.5	3.6	1,007	3.3

資料出所:厚生労働省「労働組合基礎調査」

(参考文献)

- ・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
- ・村上忍(2004)『レイバースケジュールリング』商業界
- ・佐藤博樹・佐野嘉秀・藤本真・木村琢磨著(2004)『パート・契約・派遣・請負の人材活用』日本経済新聞社

第2章 総合スーパー5社労使のヒアリング調査の目的と方法

1 ヒアリング調査の目的

パートタイマーをめぐる最近の動向を踏まえ、本調査は正社員との均衡処遇について、パートタイマー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スーパー業界の最新事情についてヒアリング調査した。調査を通じて、均衡処遇に向けた取り組みの最新動向を把握し、均衡処遇を推進するにあたっての課題を明らかにすることを目的とした。

前述したように平成不況期に急拡大し、質的にも正社員と遜色のない働きぶりをみせるパートタイマーが増えているなか、ヒアリング対象は、その代表格である総合スーパー5社の労使とした。

2 ヒアリング調査の日程と対象企業の概要

ヒアリングの実施状況は以下のとおりである。

- ①C社人事部(7/8)、C社労組(10/19)
- ②B社人事部(7/23)
- ③A社人事部(8/4)、A社労組(11/8)
- ④D社人事部(8/6)、D社労組(10/15)
- ⑤E社人事部(10/25)、E社労組(同日)

※それぞれ、会社側は担当の課長以上に対応いただき、労組は書記長クラスが対応した。なお、B社労組についてもヒアリングを予定していたが、産業再生機構活用による経営再建の非常事態と重なったこともあり、実施を見送った。

	A社	B社	C社	D社	E社
本 社	千葉市	神戸市	/	千代田区	愛知県 稲沢市
店 舗 数	364	266	56	177	151
社 員 数	正 約1万4320人 P・A 約5万820人	正 約1万190人 P・A 約2万9150人	正 約1230人 P・A 約4300人	正 約1万4100人 P・A 約3万4060人	正 約5610人 P・A 約2万780人
営業収益 (03年度決算)	約1兆 7643億円	約1兆 4303億円	(商品売上高) 1533億円	約1兆 4940億円	約7202億円
営業収益 (03年度決算)	約240億 1700万円	約137億 3000万円	/	約241億 300万円	約128億 5300万円
IP/A比率	約78%	約74%	約78%	約71%	約78.5%

*P/A比率は、全従業員に占めるパートタイマー・アルバイトの比率

3 ヒアリング調査の項目

(1) 企業対象のヒアリング

① 正社員とパートタイマーの人事管理体系

社員区分制度、資格制度、正社員とパートタイマーの区分基準、区分の結果ついてくる処遇の違い(雇用期間の定め、キャリア形成の期待度、資格・グレードのアップ上限、兼業規制など)、正社員と同等の責任・権限を持たせているパートタイマーはどの区分でどのような業務に就いているか

② 正社員とパートタイマーの賃金体系

正社員とパートタイマーをどのような賃金制度(賃金構成、賞与、退職金、昇給の仕組みなど)で処遇しているか、どのようなパートタイマーについて正社員との処遇のバランスを考慮しているか、処遇のバランスの具体的な中身は何か(賃金構成要素・水準、賃金考課に係わる評価基準など)、逆に処遇のバランスを考慮しているパートタイマーでも正社員とは全く同じにできない部分はなにか・その差は何に依るのか

③ 人事・賃金制度の変遷

正社員とパートタイマーの人事・賃金管理制度の変遷を踏まえ、なぜ処遇のバランスを図る直近の変更に至ったか、そのプラス・マイナス面はなにか、処遇のバランスを図るにあたり、とくに正社員についてはどのような見直しを行ったか

④ 正社員とパートタイマーの今後

今後、正社員の仕事はどうなってゆくか、正社員の通年採用に際しすでにいるパートタイマーに優先権などを与えているか、処遇は正社員と同じで雇用期間の定めもないいわゆる短時間正社員の可能性、労働組合のパートタイマー組織化のメリット・デメリットをどう考えているか

(2) 労働組合対象のヒアリング

① パートタイマーの組織化方針

パートタイマーの組織化にいつ・なぜ踏み切ったのか、組織化に至る経緯、パートタイマーの組織化にあたり経営側、パートタイマーをどのように説得したか、組織化に際し正社員側に抵抗感はなかったか、パートタイマーの組合費・権利の付与の状況

② パートタイマーの労働条件改善に向けた取り組み

パートタイマーの労働条件の改善にどのように取り組んできたか、正社員とパートタイマーに渡る新制度の導入に労組はどう絡んだか、制度変更に至った理由は、(なぜ処遇のバランスに配慮する必要があったのか)、処遇のバランス化に際し正社員の人事・賃金体系はどのように見直し、従来体系との間に生じる不利益をどう処理したか

③ 正社員とパートタイマー間の処遇のあり方に関する今後の課題

今後、正社員の仕事はどうなってゆくか(正社員・パートタイマー間の職域のすみ分けはどうか)、パートタイマーから正社員への転換実績はどのくらいあるか、処遇は正社員と同じで雇用期間の定めもないいわゆる短時間正社員の可能性

第3章

パートタイマーと正社員で資格・評価体系を一本化

—大手総合スーパーA社の事例—

第1節 企業・店舗の概況

1 企業概要

1926年設立のA社(本社:千葉市)は、地方スーパーマーケット3社の提携を契機に、数多くの業務・資本提携で急速に拡大した。株式上場30周年を迎えた2004年現在、主力の総合小売事業に加えて専門店事業、コンビニエンスストア事業、ドラッグストア事業、サービス事業など、企業数約160、グループ店舗数約9200を擁する巨大グループ企業に成長している。同社の企業理念は「お客さま第一」を原点とし、その満足を実現できるのなら商売の基本を支える大黒柱(店舗)の有りようさえも、ためらいなく変えるというものである。機動的なM&A(合併・買収)と、販売・在庫管理における最新鋭システムの導入、新業態への積極参入などを強みに、売上高比利益率3%の目標を掲げ、2010年の世界小売ランキングで10位内入り(この目標を「グローバル10」と称す)をめざしている。

2003年度決算(単体)において、営業収益は約1兆7643億6500万円(前年比3.7%増)、営業利益は約240億1700万円(同25.5%減)、経常利益は275億9300万円(同18.5%減)である。店舗数(単体)は364店、うち総合スーパーまたはスーパーマーケットは324店であり、総売場面積は約321万5500㎡、1㎡あたりの売上高は52万円となっている。

従業員構成(2004年7月時点)は、正社員が1万4323人(うち男性1万148人、女性4175人)、パートタイマー・アルバイト(8時間換算)が5万823人であり、パートタイマー・アルバイト比率は約78%、従業員一人一時間あたりの売上高¹は約8920円である。

2 店舗改革

A社は2000年から、衣料品、グロサリー部門と順次、商品の価格や在庫情報などを一元管理するための基幹システム——「ODBMS」(Open database merchandising system)の導入を進めている。商品本部の店舗補充担当者が全店舗分の最低限在庫数量(ミニ値)と最大在庫数量(マックス値)をコントロールし、在庫がミニ値になるとマックス値まで補充するための発注を自動的に行うシステムである。店舗ごとに催事や関連販売などを展開したい場合は、部門マネジャーなどが前日に修正すれば反映できる。ODBMSの導入に伴い、かつてはパートタイマーなどが商品

¹人時売上高のデータは「食品商業」(2004年7月号)から引用。売上高を12カ月で除した月商額を月間総労働時間の目安で割った数字であり、月間総労働時間数の目安は正社員とパートタイマー・アルバイトの合計数に30日を乗じ、さらに8時間を乗じて算出している

の販売動向を見て行っていた発注作業は激減し、店舗ごとの補充発注コストが3分の2になる一方、発注精度は上がり、結果として欠品ロスも激減した。

このほか同社では、売場変更や棚割管理をサポートする「インタクティクス」(Intactix)システムや、商品の計画立案と品揃えを支援する「アーサーシステム」、商品の回転率に応じたRDC(在庫型センター)・XD(通過型センター)の効果的組み合わせなども急ピッチで構築しつつある。

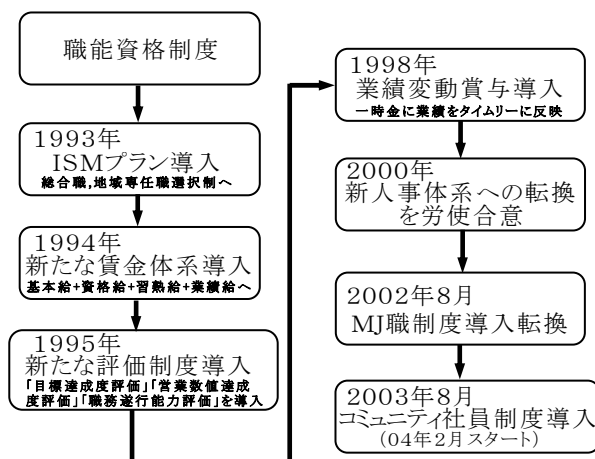
「グローバル10」を掲げるA社にとって、販売管理比率の低いローコスト運営は至上命題である。同社は外資スーパーの低コスト管理を目標に、売上高比人件費9%(現在12%強)の目標を掲げ、少数精鋭で運営可能になる店舗の仕組みづくりを進めている。

第2節 人事管理体系

1 人事理念と人事制度改革

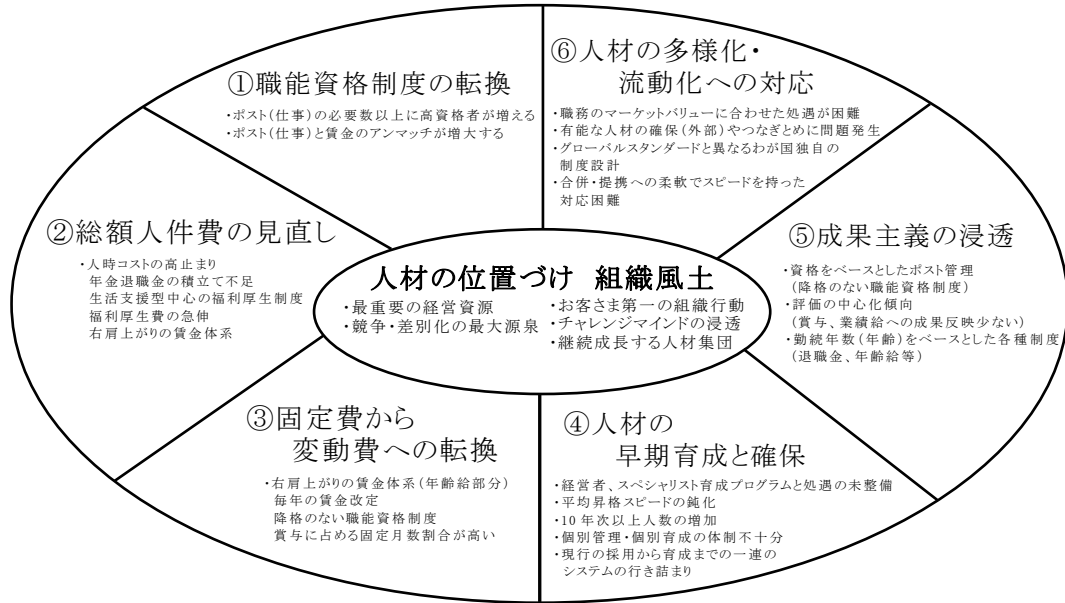
A社は、「国籍・性別・学歴・従業員区分にとらわれることなく、能力と成果に基づき公正に処遇する」人事管理体系を、30年来運用してきた。しかし就業形態の多様化が進むなかで、「A社と従業員の継続的な発展、成長を支えられるものに変える」ため、2000年に新人事体系への転換を労使で合意し、2002年から改訂に取り組んできた(第3-2-1図参照)。

第3-2-1図 A社の近年の人事制度改革



2002年2月、一連の改革の第一段階として、経営幹部層約1000人の資格体系を、職能資格制度から職務等級制度に変更した。賃金体系も、それまで3分の1を残していた、年齢給にあたる「習熟給」を廃止。同年8月には、一般社員についても、職能資格制度から役割(仕事)基準の職能資格制度(職務職能資格制度)に転換し、賃金体系から年齢や勤続年数といった、年功的要素の強い項目の排除に取り組んできた。これにより、ポスト(仕事)の必要数以上に高資格者が発生していたという問題が解消に向かうとともに、ポストと賃金のアンマッチの増大が抑えられる

第3-2-2図 A社の人事制度改革のねらい



こととなり、いわば同一職務同一賃金を追求する下地が整った(第3-2-2図参照)。

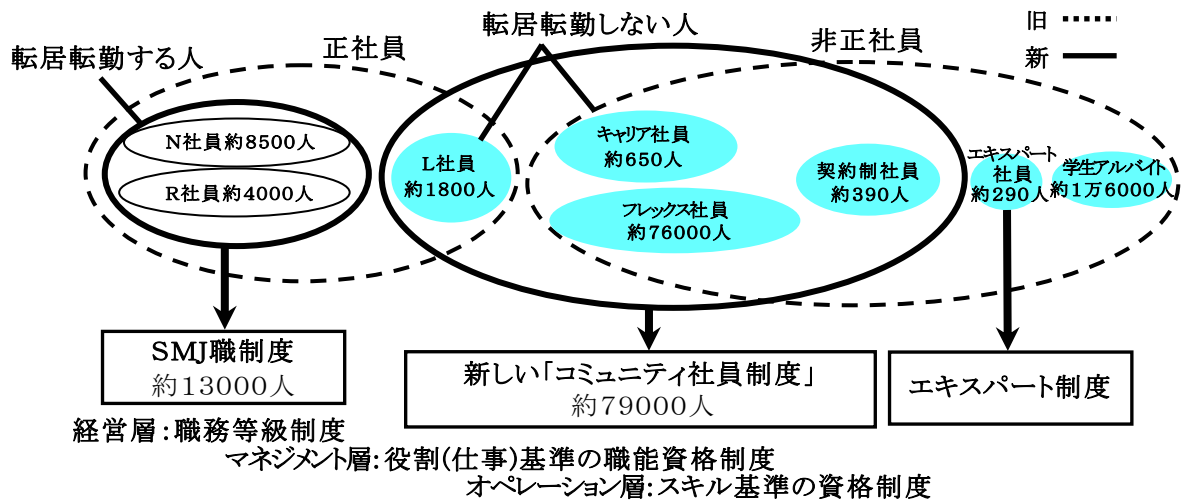
A社は2003年8月、非正社員の人事制度改革にも着手した。それまではフレックス社員(パートタイマー)、キャリア社員(優秀パートタイマー)、契約制社員、アルバイトの区分で、資格・処遇だけでなく就業規則まで別立てだった人事管理体系を、「コミュニティ社員制度」に一元化した。コミュニティ社員と正社員の資格・評価体系は一本化し、コミュニティ社員も含む全社員が、同じ教育、試験を受け、マネジャークラスまで(中小型店店長まで)登用され得るよう改めた。これにより、正・非正間の社員区分による役割や期待、教育・資格登用の機会といった違いがなくなるとともに、結果として同一職務同一賃金に近づくこととなった。

2 社員区分

コミュニティ社員制度を導入後のA社の社員区分は、いわゆる正社員については、海外を含め全国転居転勤がある「N社員」(ナショナル社員)と、国内を4ブロック(北日本、関東、中部、西日本)に分けたうちの1つを選択し、そのなかでのみ転居転勤がある「R社員」(リージョナル社員)一で構成し、それ以外を転居転勤のない「コミュニティ社員」(パートタイマーなど)と、「エキスパート社員」(薬剤師などの専門職)に分類した(第3-2-3図参照)。

労働時間は、正社員とマネジメント層(J3資格以上、第3-2-4図参照)のコミュニティ社員が、年間1920時間を基本に一カ月単位の変形労働時間制であるのに対し、オペレーション(J2資格以下、同)層のコミュニティ社員は、売場長が年間1920時間以内、担当が月間150時間未満で一日8時間上限・週40時間上限となっている。コミュニティ社員は月間120時間以上で社会保険

第3-2-3図 A社の新旧社員区分



(男女構成)

ナショナル(N)社員：約8500人(男性7200人、女性1300人)

リージョナル(R)社員：約4000人(男性2800人、女性1200人)

コミュニティ社員：約7万9000人(うち女性約7万2300人、男性約6700人)

※(うち旧・ローカル(L)社員からは約1800人(うち女性約1650人、男性約150人))

適用となり、原則6カ月契約で60歳雇い止めのところ、マネジメント層以上になれば1年契約更新(60歳雇い止め)となる。

社員区分に応じて資格・職群(役割)上限が決まっており、N社員には制限がない(S職資格で経営幹部まで可)が、R社員とコミュニティ社員はM職資格(M3)の、小型店店長以下マネジメント層までとなっている。

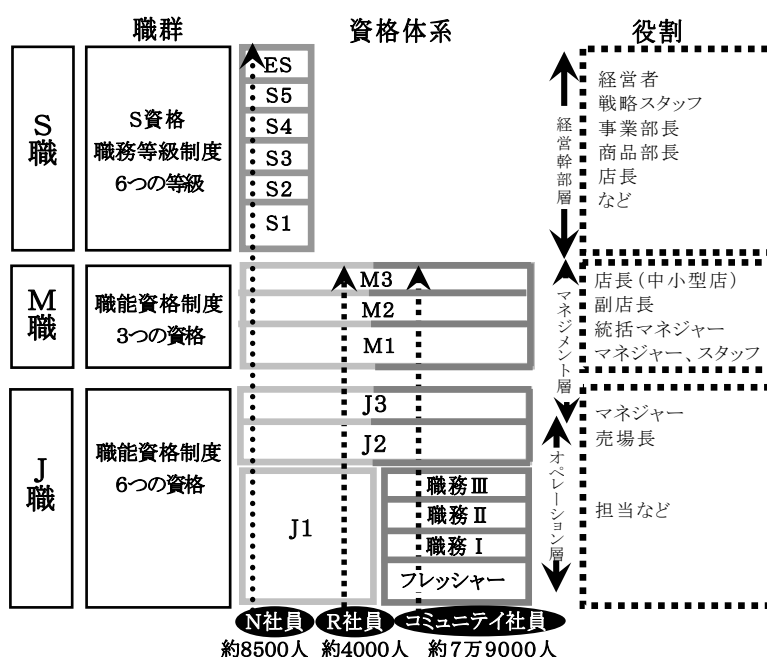
新人事体系の導入により、同社の社員区分は、身分的意味合いの強かったかつての「正社員」「非正社員」から、「転居転勤する人」か「しない人」かに明確化した。新たな社員区分基準が、労働時間の長さを含んでいないのは、「コミュニティ社員もマネジメント層になると、制度設計上は月120時間、140時間勤務も可能だが現実にはおらず、実態として自発的に、正社員とほぼ同じ160時間勤務となって」おり、実質的な区分基準でなくなっているためである。

社員区分の変更は制度化されており、N→Rが5年に一回、R→Nは一年に一回、意向調査がある。正社員⇄コミュニティ社員間の相互転換も、制度上可能であり、まずコミュニティ社員からは、J3資格に達してマネジャー職に登用され、転居転勤要件が満たせるということであれば、年1回の面接試験で正社員になることができる。該当者はまだいないが、個別に肩をたたいて中途採用枠に応募してもらっていた旧来のやり方と比べれば、機会が保障されている。A社によれば、いわゆる主婦パートタイマーの正社員への転換ニーズは高くないが、最近フリーターなどがパートタイ

マーの募集に食い込み、正社員への転換を希望する予備軍になっているという。一方、結婚や育児、介護などを転換理由とする、正社員からコミュニティ社員への転換については、そのつど申請してもらい、面談で状況を確認して認めている。

A社では、コミュニティ社員にも正社員同様の兼業規制がかかっている。コミュニティ社員にも長期勤続を望んでおり、「他社で働くくらいならうちで長く働いて欲しい」という期待感の反映である。実際、同社のパートタイマーの平均勤続年数は約10年であり、女性正社員(10～11年)と同等の長さになっている。

第3-2-4図 A社の資格体系



3 資格制度

A社の資格体系(第3-2-4図参照)は、経営幹部層が職務等級制度、正社員のMJ職とコミュニティ社員のマネジメント層が役割(仕事)基準の職能資格制度、コミュニティ社員のオペレーション層がスキル基準の資格制度である。

経営幹部層(S職)は1つの資格とみなし(S資格)、担っている仕事の大きさに応じてS1～S5とESの6つの等級を設けている。S資格の役割(対応職)には、経営者、戦略スタッフ(スタッフ部長)、事業部長や商品部長、大型店店長などがある。

正社員のM職とJ職にはそれぞれM1～M3、J1～J3の3つの資格がある。M職には、課題達成に向けたスペシャリティやマネジメント力の発揮が求められており、主に小型店店長や副店長、統括マネジャー、マネジャー、商品部員、スタッフ、エリアマネジャー、ショップマスターなどの役割を担う。J職は実務に強い売場マネジャーという位置づけであり、マネジャー、売場長、商品部員、

本社スタッフ、エリアマネジャー、ショップマスターなどに就く。

一方、コミュニティ社員のマネジメント層には、J3からM3まで4つの資格があり、店舗の職位は中小型店店長や副店長・統括マネジャー、マネジャーやチーフなどを想定している。オペレーション層は、入社直後のフレッシュャーから、職務Ⅰ～Ⅲ、J2～3の6つの資格があり、売場長まで昇進することができる。以前は、パートタイマーは職務Ⅲまでしか昇格できない仕組みとなっていたが、新制度では正社員と全く同じ登用試験で、M3資格までチャレンジ可能になった。なお、売場長は売場単位の売上集計や商品・発注、要員配置などを担い、マネジャーは複数の売場で構成される部門内の、品切れ防止・発注責任までを負っている。

入社後、正社員は一定期間、必ず売場へ配属され、担当からマネジャーをめざす。正社員はJ1(担当)を半年で終えるのに対し、コミュニティ社員はJ1に相当するフレッシュャーから職務Ⅲまでをそれぞれ半年(フレッシュャーのみ2カ月)かけて上がってゆく。つまり、正社員と非正社員の間のコアメンバーへの参入障壁は取り除かれたが、参入(昇格)スピードには差をつけることができる仕組みとなっている。コミュニティ社員の中には労働時間に制約のある者も多く、育成に時間がかかるためである。

正社員、コミュニティ社員を問わずJ資格までは降格がないが、M資格になるとM資格内で降格があり得る。また、飛び級制度があり、登用試験の優秀者は2ランク以上の昇格も可能である。これまでは、通常どおり昇進すれば、40歳で経営幹部層(S職)に到達できるイメージだったが、飛び級制度によりN社員は制度上6年で、実際にも「早い人は入社後12年で」、S職まで昇進可能となっている。

職種、職位については、正社員が年一回の自己申告を基に、能力や適性を勘案しつつ関連ある部門(例えば紳士服から婦人服や子ども服へ)・職種を転々とするのに対し、コミュニティ社員は一般的に、入社した単一部分門のまま同じ職種で昇進してゆく人が多い。

登用試験は、正社員のJ1資格内には筆記+面接試験があり、コミュニティ社員のフレッシュャーから職務Ⅲまでは実技検定のみである。この間、正社員、コミュニティ社員を問わず、「A社ナビ」と呼ぶ e-learning システムを用いて学習する。その後、正社員のJ1→J2、コミュニティ社員の職務Ⅲ→J2への昇格は筆記と実技、J2→J3は筆記と面接、J3→M1へは筆記と面接、人事評価を年一回実施する。受験は正社員、コミュニティ社員とも同一の会場で行う。

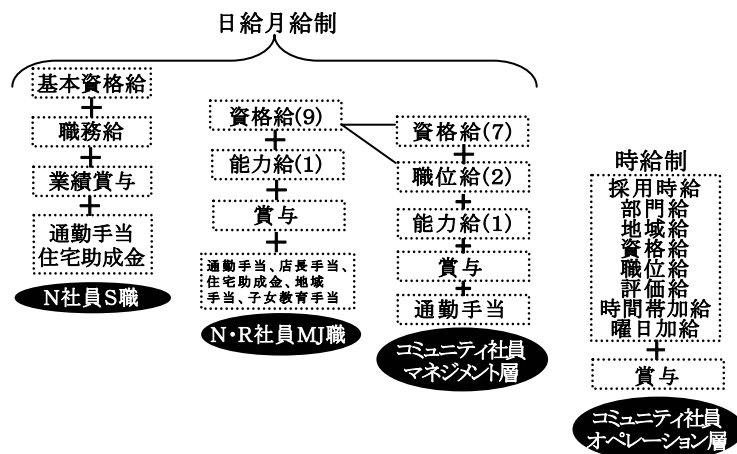
コミュニティ社員の現在の最高職位は、小型店の統括マネジャーである。同社は2005年にかけて、コミュニティ社員の役職登用を1000人程度まで増やしたい意向である。従来、「ここまでの役割・仕事はパートタイマーには無理」といった意識があったことは否めないが、パートタイマーを役職に登用する難しさはむしろ、パートタイマー側の基幹化意欲が期待するほど高くない点にある。A社によれば、パートタイマーの大多数は時間の余裕を活かして収入を得たい人であり、自ら進んで責任の重い役職に手を上げる雰囲気は乏しい。同社では、コミュニティ社員のやる気を見計らって「やってみませんか」と声をかけ、昇格・登用試験の受験を促している。

4 賃金制度

A社の賃金体系(第3-2-5図参照)では、経営幹部、正社員MJ職、コミュニティ社員マネジメント層は日給月給制である。経営幹部層の月例賃金は基本資格給+職務給+通勤手当、住宅助成金(子女教育手当は10数年前から廃止)、正社員MJ職は資格給(9)+能力給(1)+通勤手当、地域手当、住宅助成金、子女教育手当、店長手当で構成している。資格給は資格ごとに同一額のシングルレート、能力給は一資格内での若干の能力差を反映するものであり、能力給があることで、同一資格内の賃金が上がり続け(下がることもある)仕組みとなっている。かつて、正社員には習熟給という年功要素があり、平均的な評価さえ取っていれば、賃金表に沿い7~8年間は自動昇給していた。しかしその割合も近年は1/3まで縮小し、さらに今回の改訂により自動昇給は3年で打ち止めとなって、「昇格なくして昇給なし」(だが昇格する場合の昇給幅は大きい)が徹底されることとなった。

コミュニティ社員のマネジメント層の月例賃金は、資格給(7)+職位給(2)+能力給(1)+賞与+通勤手当で構成している。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になっていないため、正社員という資格給(9)が資格給部分(7)+職位給部分(2)に分かれており、相当職位に就いていない場合は、職位給の部分が減額になる。コミュニティ社員のマネジメント層の月例賃金は、「水準ベースで(同一資格・同職位にある)R社員の約90%を確保するよう設定」しており、R社員はN社員の95%相当であることから、同一資格・同職位にあるN社員:R社員:コミュニティ社員の賃金比は、100:95:85の水準になる見当である。

第3-2-5図 A社の賃金体系



一方、コミュニティ社員オペレーション層の賃金体系は時給制であり、採用時給+部門給(紳士、水産といった部門の違い)+地域給(地域(店舗)による賃金市場格差)+資格給(資格の違い)+職位給(売場長などで定額)+評価給(5段階評価で0~+50円。下がることもある)+時間帯加給+曜日加給——で算出する。

賞与については、正社員には基準部分4カ月＋業績変動部分0～2カ月が支給されるのに対し、コミュニティ社員マネジメント層は基準部分3カ月＋業績変動部分0～2カ月であり、コミュニティ社員オペレーション層は担当が年間1カ月、売場長が年間2カ月ベースとなっている。

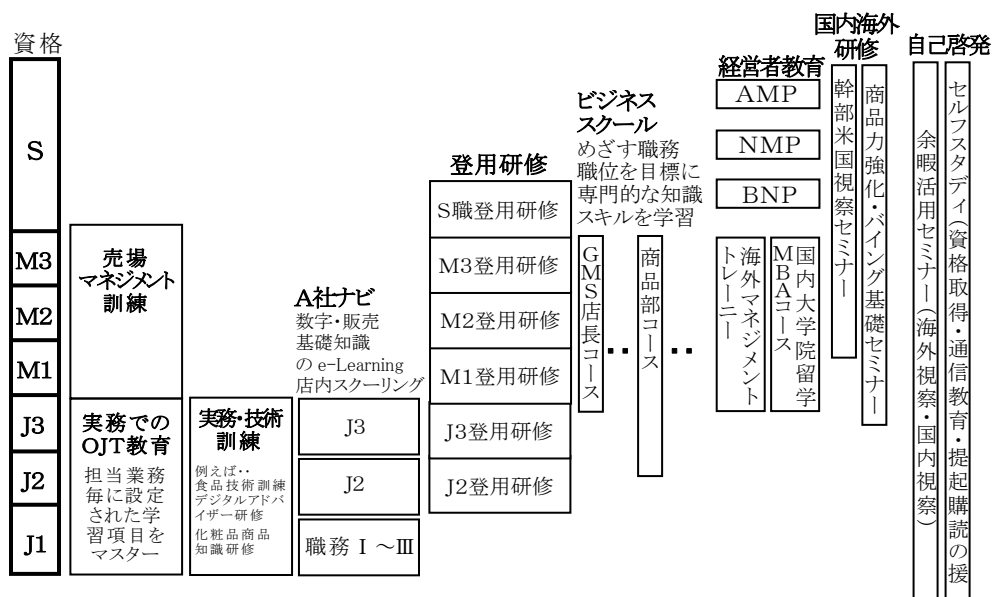
薬剤師などの専門職であるエキスパート社員については、社内資格による格づけという形をとらず、毎年の職務契約時に市場価値、実績、技能レベルを見て処遇を個別に決める、年俸制に近い形を採っている(月給の形態で支払う)。

5 教育制度

A社は2001年、「教育は最大の福祉」であるとの考え方にに基づき、すべての社員が同じ教育機会を受けられるよう、教育体系を整理した(第3-2-6図参照)。それまで非正社員については、ビデオテープによる視聴覚教育や各種マニュアルによるOJTにとどまっていたものの、正社員との統合に踏み切った。コスト増が見込まれるにもかかわらず、統合が可能になった背景については、同社がすでに1969年に企業内大学、1992年に企業内大学院を設置し、正社員についての教育ノウハウを充分、蓄積してきた点を指摘することができる。同社は教育コストをかける意義について、「1万3000人の正社員の中からだけよりも、10万人の全社員から優秀な人を探す方が当然、良い人が見つかるという発想だ」と説明する。

新たな教育体系では、現場のOJTを基本に店内スクーリング、職務別研修、e-learningが受けられるほか、マネジャー(M職)以上になると、コミュニティ社員でも「キャリアは自ら切り拓く」を基本に、Off-JTも受講できる。Off-JTには、専門的な知識スキルを学ぶビジネススクールのほか、国内外研修などがある。

第3-2-6図 A社の教育体系



6 評価制度

A社では、正社員とコミュニティ社員のマネジメント層には、目標管理制度を導入しており、上司と協議のうえ可能な限り数字で示した目標を立てさせている。売上数値、オペレーション、部下育成の3項目について、年に2回(半期ごとに)点数化し、能力給や賞与、M職以上の降格に反映(能力給については年1回)する。同社は評価基準について、「正社員、コミュニティ社員とも同一」と説明している。

非正社員のオペレーション層については、職務 I 以上で、勤務実態、技術、貢献度をベースに目標を立てさせている。売上数値目標はないが、例えば生鮮商品などの品出し業務のみの場合は、一時間に30パッキン出せるようになるといった具合に、いくつかの項目を設定させる。評価は半期ごとに行い、評価給として0円～50円の範囲での6段階で、半年ごとに時給に反映(昇・降給)する。

第3節 A社にみられる均衡処遇

1 均衡処遇の対象と内容

新人事管理体系への移行にあたり、A社が配慮したコミュニティ社員と正社員の均衡は、結果として正社員と同じ月160時間勤務になるという、J3資格・マネジャー職以上のコミュニティ社員を対象に、同一資格・同職位にある、正社員のとくにR社員と比較して、処遇のバランス化を図るというものである。

バランス化の内容は、①賃金の支払形態が正社員と同様、日給月給制になる②月例賃金の決定方式が、正社員とおおむね同じ資格給(9)＋能力給(1)＋手当になる(おおむねというのは、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なく、資格給を資格給(7)＋職位給(2)で構成していることを指す)③月例賃金の全体水準ベースで、同一資格・同職位にあるR社員の約90%を確保するよう設計している④賞与についても正社員と同じ、基準部分＋業績変動部分0～2カ月で構成し、少なくとも基準部分を3カ月とし、正社員(4カ月)の3/4を確保している——の4点に集約できる。

一方、こうした処遇のバランス化に努力してもなお、①手当関係(マネジャー職以上のコミュニティ社員でも通勤手当のみで、R社員には地域手当、子女教育手当、住宅助成金などがつく)②退職年金の有無(コミュニティ社員にはつかない)③福利厚生(コミュニティ社員にも従業員買物割引は適用になるが、共済制度、財形貯蓄制度や社内預金制度は、現在のところ適用されない)④契約期間の定めは、正社員が無期なのに対し、コミュニティ社員はマネジャー職以上でも1年更新——の4点に関しては、異なる処遇要素として残されている。ただ、このうちの福利厚生について、同社は「本来は合わせるべきであり、2005年にかけてやってゆかなければならない課題だと考えている」と話している。

A社は、「同じ5年でも一箇所にとどまるのと転々とするのでは、成長の違いが明確に出てくる」ため、事業や店舗のスクラップ&ビルドが相次ぐなか、転居転勤要件はキャリア形成に不可欠だとしている。そして同一資格・同職位でも、正社員とコミュニティ社員ではこうした処遇差が残る理由については、「転居転勤するとしなければ、それなりの価値観の差もあるため、合理性・納得性の得られる範囲と考えている」としている。

新制度では、正社員のMJ職とコミュニティ社員マネジメント層の間の競合が想定される。この点について同社は、「同じ役職でも正社員とコミュニティ社員では求めるものが違う」と指摘する。例えば同じマネジャーでも、正社員には複数店舗で培ったカンや経験、収益性などの観点がより強く求められるのに対し、コミュニティ社員には地域の生活情報や地域特有の季節感などを加味した店舗の安定的運営が期待されている。また、「店舗ごと採用のコミュニティ社員がM職に育つまでには最低でも5～6年を要し、その頃には同職にいたR社員には、新設店などへ転勤してもらうことになる」とみている。一方、A社労組も「コミュニティ社員にマネジャーまで任せるのなら、処遇も合わせるのが当然だと言えるのは、弊社が拡大戦略を採っており、ポストの増加が見込めるからかもしれない」と話しており、積極的な拡大戦略で次々と生まれる新たなポストが、役職つきパートタイマーの量的拡大を促していると言える。

2 均衡処遇に不可欠な社員区分の適正化

A社の旧社員区分では、正社員のなかに転居転勤のないL(ローカル)社員がいたものの、新人事体系への移行に伴い、これはコミュニティ社員に切り換わることとなった(第3-2-3図参照)。その理由は、社員の区分基準が、身分的意味合いの強かったかつての「正社員」「非正社員」から、転居転勤の可否という働き方の実態の違いに移ったためであり、また、年功要素を縮小してきた賃金体系でも、資格上限に張り付きながら、賃金は年功的に積み上げてきたL社員のカーブが、役割からみて1割程度、割高になっていたためである。

L社員はバブル崩壊前の1990年頃まで、原則自宅通勤で大量採用してきた主に高卒・短大卒の女性である。同社によれば、当のL社員からは、「パートタイマーになるなんて世間体が悪い」「パートタイマーとはそもそも会社への貢献度が違う」といった強い抵抗感の表明があった。そこで移行にあたっては、①無期契約のまま退職年金を持ち越す②3年間は現給を保障し、その後3年かけてコミュニティ社員の給与水準へ下げていくものの、その間に資格を1つ上げれば賃金減少分(年収の約1割)は充分吸収できる——といった経過措置を施して、A社労組の協力も仰ぎつつ納得を取り付けたという。新制度への移行に際した、2004年2月の登用試験では、コミュニティ社員(旧L社員含まず)から72人がJ3資格に合格し、そのなかから同7月、8人がM1資格所持者になった。同社は「この結果にL社員にも火が点いた感じだ」と話している。

3 均衡処遇の牽引力と正社員の今後

A社が「非正社員」という呼称をやめ、正社員と同じ土台で優秀なコア人材を育てるという方針に転換したのには、主に2つの要因がある。一つは「年齢、国勢、性別に関係なく同一価値労働同一賃金を実現する」という、トップの強い意思である。この点については、A社、A社労組がともに「決定打」として強調する。そしてもう一つは、同社が「制度の導入前後で人件費の増加がない」、「原資的な観点からは、めざすというより実態を制度にした結果、そうなったところがある」と指摘する、現場で先行する基幹化に処遇が追いついてきたという方向性である。

A社は2002年から3年間、業務の合理化を進めるとともに、既存社員の雇用を守りつつ人員構成を変革することを理由に、新卒採用を原則見送る一方で、新規出店を続けてきた。そのため現場の正社員数は限られるようになり、「任せられるものなら、パートタイマーにもどんどん任せたいのが心情。正社員で職域を囲い込むような発想、余裕はなかった」(同社労組)。そして「パートタイマー主任」が増え始め、正社員並みに150時間程度働く者が現れると、「現場からは相応の賃金を支払ってもいいのではないかという声が上がりはじめた」という。そうして「個別に(高い)時給を獲得するパートタイマーが全国で300人にも達し、制度の抜本改革が必要になってきた」。

パートタイマーの質的基幹化とともに新制度を導入し、「パートタイマー比率を上げてても基本的に人件費は大きく変わらなくなっている」という現在、A社は今後の正社員の役割について、「仕事の標準化が進み、コミュニティ社員にどんどん任せやすくなっている分、できるだけ早い昇進とマネジメントへの専念が求められている」と話す。国外でも加速する出店増を支える人材確保に向けて、同社は2005年春から新卒採用(大卒約200人、通年(中間)約200人)の再開を予定している。学歴制限はないものの、結果として大卒を中心に、N社員の採用に絞る形である。

第4節 労働組合の概況

1 パートタイマーの組織化状況

A社労組は1972年3月に結成し、現在の組合員総数は約1万7900人(2004年末時点)。これまでは正社員のほか、「非正社員」のうちキャリア社員約700人を組織化していたが、「コミュニティ社員制度」の導入から半年後の2004年8月、同労組はコミュニティ社員のうち、J3・J2・職務Ⅲ・職務Sかつ社会保険適用者(=月間120時間以上勤務)の約4300人を、新たにユニオンショップで組織化し、「組織率²は一気に4ポイント高まり17.8%となった」。今後、組合の当初案では、「2006年度中までに、総組合員数は6万人を超える」見込みである。

²A社と、後述するB～E社の労組組織率は、当該労組の説明の数字をそのまま記述している。各労組はおおむね、いわゆる正社員のうち労働協約により決められた組合員範囲の社員数に、パートタイマー数を加えて分母とし、分子は組合員数としている。しかし、企業によっては嘱託なども分母、分子に加えている組合もあり、この定義は厳密なものではない。

組合費はチェックオフで、徴収基準は正社員かコミュニティ社員かを問わず、月例賃金×1.80%（年間12回）＋一時金×1.00%（年間2回）である。同労組ではコミュニティ社員も、義務が同じ代わりに権利も同じであり、組織化直後の定期大会では、コミュニティ社員の非専従中執がすでに一人誕生している。コミュニティ社員を「同じ職場に働く仲間」と位置づける、同労組の基本的なスタンスが顕れている。

2 パートタイマーの組織化理由

A社労組によれば、コミュニティ社員を組織化した直接的な動機は、10年前に50%を超えていた組織率が、20%を下回るまでに落ち込んできたことにある。だが、加盟する上部団体の方針もあり、パートタイマーの組織化自体は以前から検討してきたものの、同労組は今回のタイミングで踏み切った理由について、以下の3つを指摘する。

一つは、これまでもパートタイマーに対するアンケート調査を行ってきたが、作らないでくれ・入りたくないという声がない一方、是非作ってほしい・積極的に入りたいという声もなく、そうしたなかで組合運動の質が、変容してきたことである。A社労組によると、運動の中心が賃上げメインの中央集約的なトップダウンから、日常的な課題の解決を優先する、支部内自決をより重視する方向に移行したことが、少なからずパートタイマーの組織化に影響を及ぼしたという。

二つめは、「企業業績を反映して職場風土が悪くなり、会社との信頼関係が弱まるなかで、社員の4分の1でしかない正社員だけが守られればよいとは考えられなくなってきた」ことである。同労組は「作業効率を上げるのは当然だが、結果として仕事は上から降ってくると従業員が感じる状態になってしまった。指示する人・される人の構図の下で完全な縦割分業となり、企画して仕入れて売り上げるという小売本来の仕事の面白さが失われ、不満感、徒労感が広がってきた」と話す。また、早い昇進は可能になったが、知識も経験も不足している若手を周囲がフォローし切れず、孤立している状況も中にはあるという。A社労組は、「解決には全社員レベルからの声と知恵が必要になった」と説明する。

三つめには、「正社員にパートタイマーに対する防衛感のような否定的態度が、ほとんどなかった」ことが関係している。同労組は従来から、正社員の組合費から交通費などを支給して、競合店を視察する流通セミナーなどに、パートタイマーも積極的に参加させてきた。同社は他社に比べ、短時間パートタイマーの比率が高いこともあり、正社員のパートタイマーに対する抵抗感は、ほとんどないという。

3 パートタイマーに係る運動方針

A社労組は組織化にあたり、賃上げや共済制度などを前面に押し出すのではなく、「5つの出来マス！」を掲げた。①「したい！」思いが「できる！」になります（例えばパーソナルカラー徹底講

座など)②仲間の輪が広がります(職場集会やまるごと国内流通視察セミナー、よこわりくるまぎ討論会、ほんねで考える会など知識や友人が得られます)③「あなたの声」が活かされます(賃金や労働時間などの交渉権が発生します)④相談相手が増えます(相談ダイヤル)⑤今の生活、将来の生活の不安を回避する知恵を提供します(産別、グループの共済制度が受けられます。このほか年金・積立共済、医療共済、総合レジャー共済など)――の5つである。これらを載せたミニパンフレットを作り、勧誘方法は原則、各分会の独自に任せた。

同労組によれば、コミュニティ社員を組織化したとはいえ、退職年金など正社員との間に残る処遇差を一気に解消していこうという動きが、加速しているわけではない。むしろ「労働条件ではなく、働き甲斐・やり甲斐のある職場づくり」を優先課題に位置づけている。2004年度の運動方針をみると、コミュニティ社員の処遇に関係する取り組みとしては、「貢献度に見合った総合的労働条件が世間水準を満たしている」と盛り込んでいる。具体的には、「機会は均等であり、処遇決定のルールが公平であり明確になっている」「ルールの運用に関して疑義・苦情があれば、申し出て対応されている。そのことによって不利益な扱いを懸念することがない」――ことの追求を掲げている。

A社労組は「ある一定ラインを切るとコミュニティ社員も処遇に不満を持つだろうが、業界水準でみて現在、弊社はそういう状況にない」とみており、「それよりも働いていて楽しい、成長感ややりがいを持てるといった、正社員と同じ方向性をめざしたい。正社員の中にもまだ、コミュニティ社員の活躍に理解を示していない現実もあることから、意識改革はどんどんやってゆきたい」と指摘する。だが勧誘を進めるなかで、時給の引上げや労働時間の長さの安定性を求める声があがってこなかったわけではない。そのため、同労組は当面、コミュニティ社員に一定の労働時間を確保するよう春闘で要求してゆく意向である。しかし、時給の一律引き上げについては、地域が主導権を持つカンパニー制を採るようになったこともあり、いまは馴染まないと考えている。

第4章 パートタイマーと正社員で人材活用体系を統合 —大手総合スーパーB社の事例—

第1節 企業・店舗の概況

1 企業概要

B社(本社:神戸市)は1957年、1号店「主婦の店」からわずか15年あまりで小売業売上高の日本一まで急成長し、価格破壊をめざす創業者独自の「安売り哲学」に基づき、流通改革をリードしてきた。1980年には小売業で初めて、年商1兆円超を達成した。駅前などの好立地に店で展開する、地価含みの出店戦略を得意とし、最盛期はリテイル事業(GMSやコンビニエンスストア)からファイナンス(金融・保険)事業、サービス(外食、レジャー・ホテル)事業、ディベロッパー(不動産・建設)事業と、積極的にグループ事業を拡大した。

しかしバブル崩壊後は消費不況に直撃され、1994年の四社合併から有利子負債を増やし始め、1995年の阪神大震災による被害も大きく影響して、1997年度には上場以来初の経常赤字に転落した。経営建て直しのため、2001年に創業者が退任し、主力銀行の主導のもと、2002年から「新3カ年計画」がスタートした。その後、外食、ホテル、百貨店事業などからの撤退を進めるとともに、不採算事業の整理・統廃合や、3次にわたる希望退職者の募集(総勢3200人あまり)、子会社の清算などを進め、店舗数263店、連結子会社数133社まで縮小した。計画通りに財務体質を改善してきたものの、次期中期計画を策定中の2004年10月に、自主再建を断念。産業再生機構の活用を決定した。

2003年度決算(単体)において、営業収益は約1兆4302億5600万円(前年比8.2%減)、営業利益は約137億3000万円(同11.8%減)、経常利益は166億4500万円(同14.6%減)である。店舗数(単体)は266店、総売場面積は約189万2300㎡、1㎡あたりの売上高は73万円である。

従業員構成は、正社員が約1万190人(うち男性約8010人、女性約2180人)、パートタイマー・アルバイト(8時間換算)が約2万9150人。パートタイマー・アルバイト比率は約74%で、一人一時間あたりの売上高は約1万2142円である。

2 店舗構成

B社の店舗は、総合小売スーパー小型店の場合で、店長のもとにレディス課、チャイルド課、デイリー課など全16課、営業サポート担当副店長の下に営業サポート課、顧客サービス・総務担当副店長の下に顧客サービス課、後方サポート課を配し、各課は課長、(課長)代行、カテゴリーごとの担当で構成している。いわゆる正社員の8割は店舗に配属されており、主に店長、副店長、

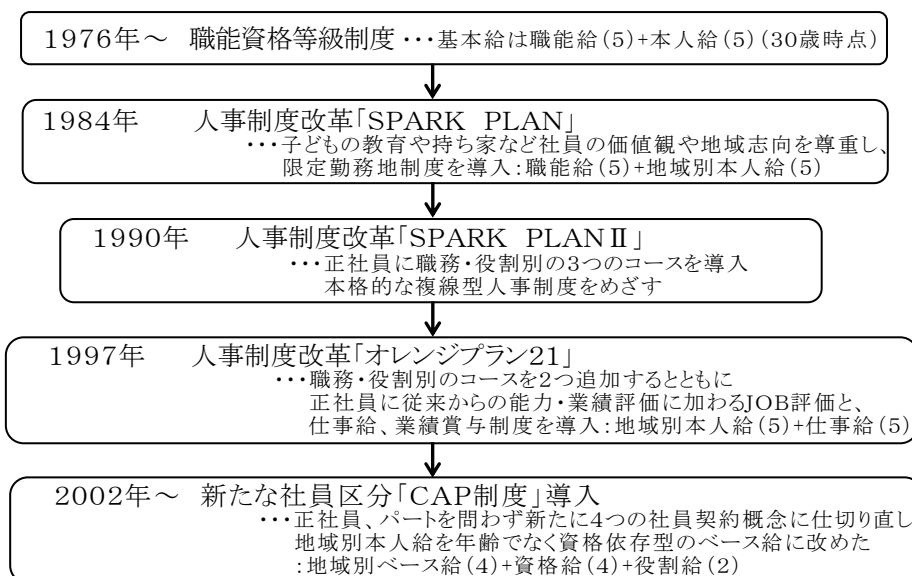
課長に就いている。一方、いわゆる非正社員の課長は十数人、代行は150人程度となっており、約98%は担当者レベルにある。

第2節 人事管理体系

1 人事理念と人事制度改革

B社は本格的な複線型人事体系を志向しつつ、ほぼ6～7年ごとに人事制度改革を行ってきた(第4-2-1図参照)が、数次にわたる早期希望退職で正社員数が限られるなか、営業力強化に向けて2002年3月、「CAP(Contract of All Partner)制度」の導入に踏み切った。CAPは、同社が求める働き方の要件に見合った処遇で、全社員を区分し直す契約概念である。同社ではCAPを通じ、「できる人(能力のある人)・やりたい人(ヤル気のある人)」に役割機会を付与するため、CAP間の賃金の整合性に配慮した。旧社員区分・資格体系(第4-2-3図参照)では、雇用・勤務地区分に役割と賃金が連動していたため、いわゆるパートタイマーが役職に就くことはなく、能力を発揮するチャンスは限られていた。また、とくに女性社員の中には、職位に自ら上限を課してしまう傾向が少なからずみられたという。そこで同社はむしろ、従来の雇用区分を取り払うことで、「処遇ありきの配置・登用から、人材ありきの抜擢へとパラダイムの転換を図った」(B社)。

第4-2-1図 B社の人事制度改革の変遷

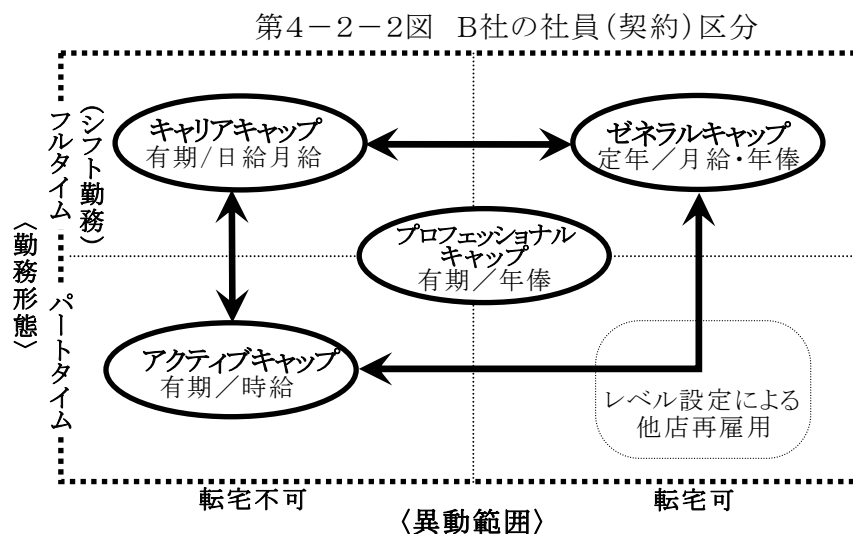


2 社員(契約)区分

CAP制度に基づくB社の社員(契約)は、会社が求める働き方の2つの要件①フルタイム(週40時間勤務)か、パートタイム(週30時間以上38時間上限、週20時間以上週30時間未満、週20時間未満)かの勤務形態②転宅を伴う異動の有無——を基準に、それに見合った処遇で①ゼネ

ラルキャップ②キャリアキャップ③アクティブキャップ④プロフェッショナルキャップ——の4つのタイプに分けられている。

まずゼネラルキャップは、転宅可能でフルタイムで働ける人材であり、従来の正社員に相当する。近年は労働時間より営業時間が長いため、ここでいうフルタイムの概念は、土日・祝日にかかわらず会社都合に応じた時間帯でシフト勤務が可能という、労働時間の融通性を意味している。ゼネラルキャップは期間の定めのない雇用契約の形(定年制)であり、管理職は職務価値に基づく年俸制、一般職は仕事・役割を中心とした月給制である。



(人員構成)

ゼネラルキャップ:約1万人(男性約8100人、女性約1900人)

キャリアキャップ:約300人

アクティブキャップ:約4万人

プロフェッショナルキャップ:約250人

次に、フルタイムで働けるが転宅不可のキャリアキャップは、有期契約(1年)であり、年功要素の全くない実質年俸制である。ただ、賃金の支払形態は例えば今後、週3日勤務といった新たな就業形態にも対応できるよう、日給月給制となっており、退職金の前払い分も含まれている。キャリアキャップは、いわば正社員といわゆるパートタイマーの中間形態にあたり、B社としても「正社員ほど強いコミットメントまでは求めない人材像をイメージした」という。

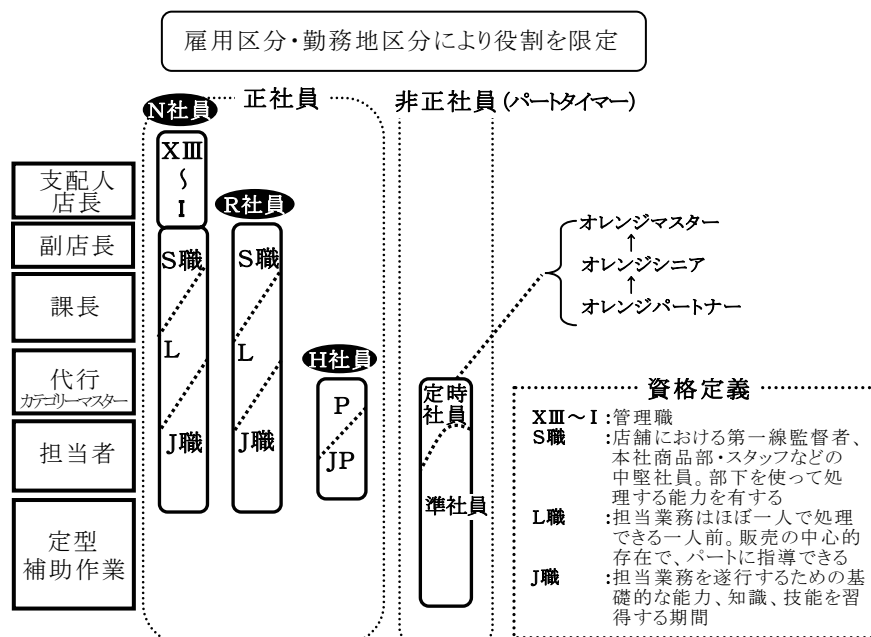
パートタイム勤務で、転宅できないアクティブキャップ(A1~A5)は、いわゆるパートタイマーに相当する区分である。有期(A1・A2は6カ月、A3~A5は1年)契約更新・60歳雇い止めであり、時給制だが後述のように、ゼネラルキャップ、キャリアキャップと「能力同等なら処遇も同等水準」が確保される。

プロフェッショナルキャップは、薬剤師など高度な技術、技能を持つ人材のほか、例えばパートタイム勤務で転宅不可であっても、B社が特別に契約したいと考えるような人材枠である。フルタイムとパートタイムの比率は1対3となっており、有期(1年)の個別契約で、賃金は技能や公的資格を評価し、市場価値によって決定する完全年俸制である。このほかB社の社員区分としては、催事などの繁忙期に雇う臨時アルバイトなどがある。

以前、正社員は限定勤務地制度のもと、大きく3つの社員区分に分かれていた(第4-2-3図参照)が、うちナショナル社員(全国転勤可)とリージョナル社員(全国7地域内でのみ転勤可能)はゼネラルキャップ概念に相当し、スムーズに移行した。また、いわゆる主婦パートタイマーや学生アルバイトなどはアクティブキャップ、嘱託などがプロフェッショナルキャップへ、さらに優秀パートタイマーの枠組みだった「定時社員」から積極的に昇進を考える人や、共稼ぎの正社員でどうしても転居できない人などが、キャリアキャップに移行した。

正社員にはこのほか、転居転勤がなく、異動も90分通勤圏内に限るホーム社員の区分もあったが、契約概念の変更で「転宅のない正社員はあり得ないフレーム」となり、また「例えば岩手県にはもう盛岡店しかなく、事実上、店舗間の異動さえない」者も出てきてしまったことから、社員(契約)区分としては消失を余儀なくされることになった。ホーム社員は主に高卒・短大卒女性に自宅通勤を保証し、当該地域で販売担当業務のエキスパートをめざしてもらった社員枠として機能してきたが、「新制度導入を理由に、キャリアキャップかゼネラルN・Rになるのかの選択を強いるのは難しく」、また逆にN・Rに転じると言われても対処しにくい状況もあったことから、ホーム社員約1000人は当面は、ゼネラルキャップ待遇に内包されることになった。同社によれば、制度導入前に4:4:2だったN:R:Hの社員数分布は、その後の希望退職などを経て現在は6:3:1となっており、ホーム社員は自然減により、いずれ解消の見込みという。

第4-2-3図 B社の旧社員区分・資格体系



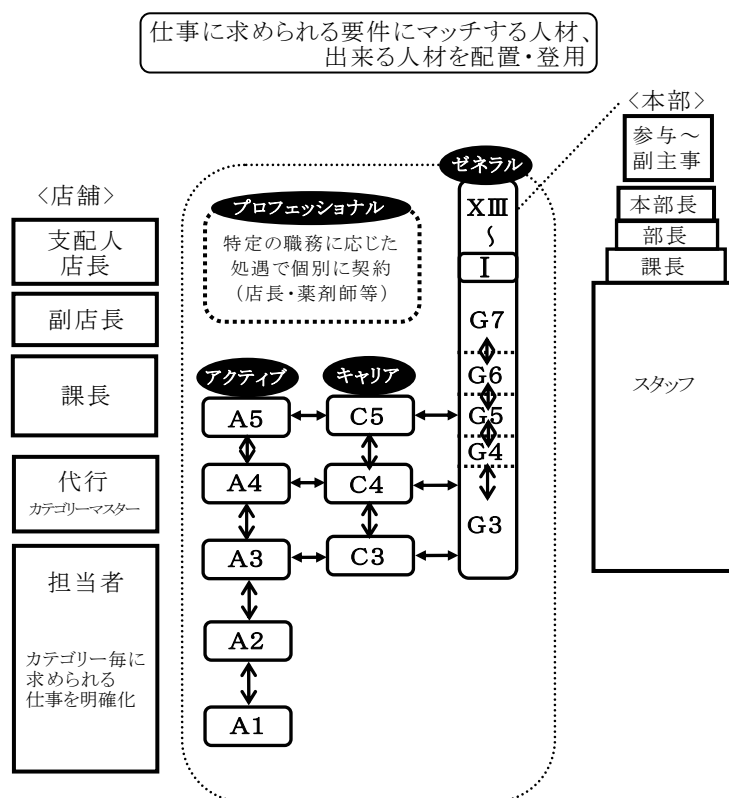
CAP制度は働き方の変化に応じ、契約区分間の行き来(アクティブキャップ⇄キャリアキャップ、キャリアキャップ⇄ゼネラルキャップ)ができるよう設計されている(アクティブキャップは後述する資格体系の、A3以上で可能になる)。同社は制度設計当初、アクティブキャップからキャリアキャップへの応募が殺到するのではないかと懸念したが、予想したほどの転換希望がなかったことに意表をつかれたという。同社では「主婦パートタイマーなどの大半は、自分の生活に合わせ、家計補助で働ける点に魅力を感じており、契約区分間を渡り歩くニーズは多くない」とみて、キャリアキャップの募集にあたってはむしろ地元のフリーター層を見込み、「ゼネラルキャップに転換すれば店長にもなれる、『人生が変わるかもしれないB社のパートタイマー・アルバイト』」をキャッチコピーに採用している。

3 資格制度

B社の資格制度(第4-2-4図参照)は、ゼネラルキャップの管理職が職務分類制度で、一般職レベルはキャップを問わず、職務・職能資格制度となっている。職務・職能資格制度は社員(契約)区分ごとに別建てではあるものの、同水準資格間の要件を合わせているため、求められる要件に適合すれば、キャップを問わず役割(職務)に配置・登用される。

具体的にみると、ゼネラルキャップに役割上限はなく、G3(担当者～代行・ショップマスターレベル)→G5～6(課長レベル)→G7(副店長レベル)→I～XIII(支配人や店長までの管理職レ

第4-2-4図 B社の新資格体系



ベル)までの対応資格がある。これに対し、アクティブキャップとキャリアキャップには役割上限があるが、A1～A3(C3)資格は担当者、A4(C4)は代行・ショップマスターに対応し、A5(C5)になれば課長まで昇進することができる。かつていわゆるパートタイマーは上位(旧定時社員)になっても、下位パートタイマーを指導するにとどまり正社員と役職を分け合うことはなかった。この点で新旧制度は大きく異なるが、制度導入後2年を経て、実態としてアクティブキャップの課長は顧客サービス課長(いわゆるレジ責任者)など数ケースにとどまっており、同社では「これまでの固定観念がまだ、払拭しきれていない」とみている。

また、アクティブキャップやキャリアキャップであっても、店長など管理職クラスの実力があると認められ、プロフェッショナルキャップへのキャップ転換に応じれば、さらに上位まで昇進が可能になる。その意味で、制度上は全キャップに店舗幹部までの登用機会が与えられている。実際、これまでにパートタイマー出身の副店長も誕生したが、家庭の事情からその職位を降りることとなり、同社ではパートタイマーに役職を任せる難しさも感じている。アクティブキャップやキャリアキャップの上位昇進に、あえて契約更改を求めるのは、あくまで契約概念を徹底するためである。

なお、新卒者はゼネラルキャップのG4資格からスタートし、昇格は最短1年でG5、同2年でG6、同4年でG7、同6年で管理職——といったキャリアイメージを描くことができる。一方、アクティブキャップの中で資格を上げるには、①半期ごとの認定チェックリスト(主に売り場管理、発注・プライスカード、販売促進、競合対策など)で連続してA評価を受ける②A1→A2へは週20時間以上勤務可能、A2→A3へは週30時間以上勤務可能かつ昇格試験合格——という要件をクリアする必要がある。

4 賃金制度

B社の賃金体系(第4-2-5図参照)は、基本的に社員(契約)区分ごとに別建てであり、ゼネラルキャップは月給制(経営幹部は年俸制)、キャリアキャップは年俸制、アクティブキャップが時給制となっている。だが、各契約区分間の異動がよりスムーズに実現できるよう、賃金体系の間には整合性が図られており、賃金構成をおおむねベース部分+資格部分+役割部分に合わせているほか、一部の賃金項目に限り水準にも配慮している。

具体的にみると、ゼネラルキャップの賃金はベース給+資格給+役割給+家族・都市住宅ほか手当で構成しており、基本給の構成比はG5レベルでベース給:資格:役割=4:4:2となっている。ベース給は標準生計費や物価水準などをベースに、G3のみ地域に年齢を加味し、G5以上は地域別にシングルレートで設定している。資格給は各資格(G3、G5、G6、G7)要件の遂行度に応じて一定期間昇給するものであり、昇給期間は最短5年、最長18年で設定されている。役割給は職務の遂行度に基づいて年度ごとに決定し、代行5000円～1万5000円、課長1万円～6万円、BY・スタッフ0～7万円——(担当者には支給せず)の範囲で、毎期の評価に応じて若干アップダウンするレンジ型である。

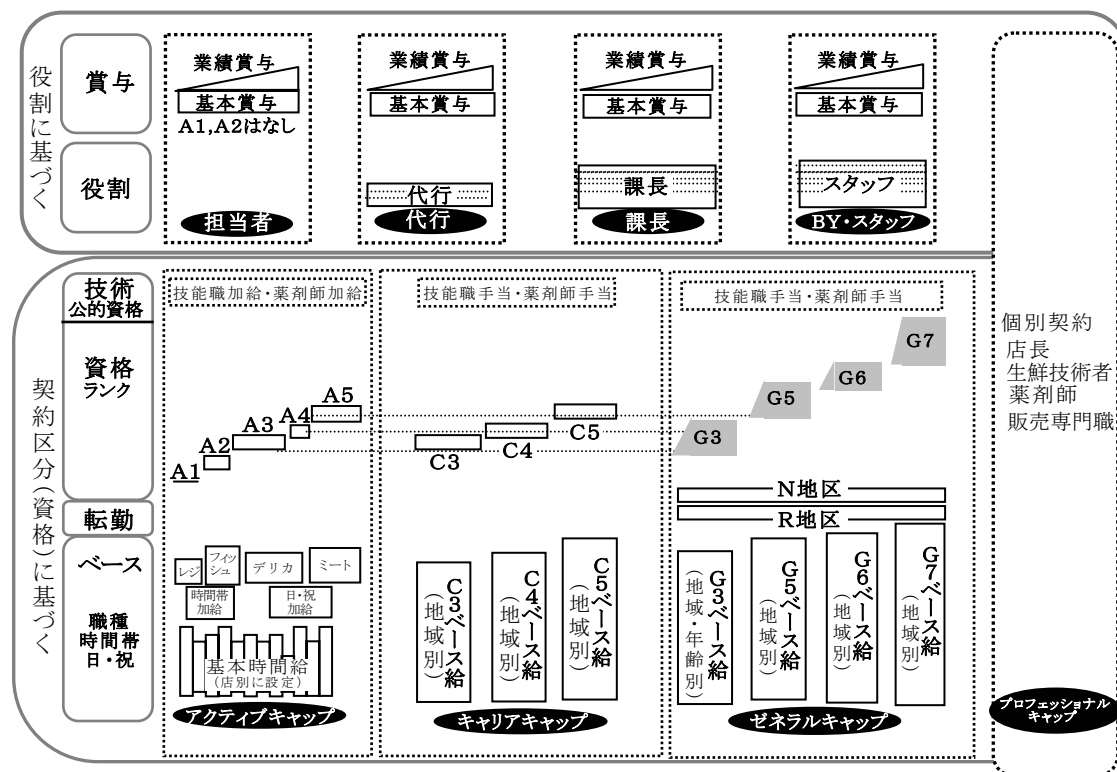
正社員の賃金はかつて、本人給+職能給+役職手当+家族、都市住宅ほか手当で構成し、うち5割を年齢、地域、世帯状況別に設定される生活保証的要素の強い本人給が占めていた。世帯主は48歳、非世帯主は30歳でそれぞれ頭打ちという定昇も実施されていたが、新制度の導入に合わせ2003年度からは、資格を上げない限り賃金の上昇は見込めない(18~24歳を除く)、ベース給へ移行した。同社の賃金体系は、すでに6~7割が役割ベースに衣替えているが、今後さらに資格給のウェートを徐々に減らし、役割給へのシフトを視野に入れている。

キャリアキャップの賃金については、キャリアベース給(地域別)+資格給(C3、C4、C5)+役割給+技能職手当・薬剤師手当——で構成し、「全体水準として同資格・同役割にあるゼネラルキャップと同等(転宅リスクの有無に伴う若干の格差がある)水準を確保するよう」設計されている。

アクティブキャップについては、ベース部分(基本時間給(店舗ごとに地域相場を勘案して設定)+職種加給(レジ、フィッシュ、デリカ、ミートなど業界水準)+時間帯加給+日・祝加給)+アクティブ資格加給(A1、A2、A3、A4、A5)+役割加給+技能職加給・薬剤師加給——で構成しており、うち役割加給は正社員の役割給の時間比例で支給する。資格加給は資格に応じて設定しており、ゼネラル⇄キャリア間、キャリア⇄アクティブ間の水準差は5%程度に抑えられている。なおかつて、パートタイマーの上位(旧定時社員)については、習熟を反映する年功昇給があったものの、改訂にあたりパートタイマーの年功は一切、排除した。

一方、キャップを問わず担当者レベル(アクティブキャップのA1、A2はなし)以上には、基本賞

第4-2-5図 B社の賃金体系



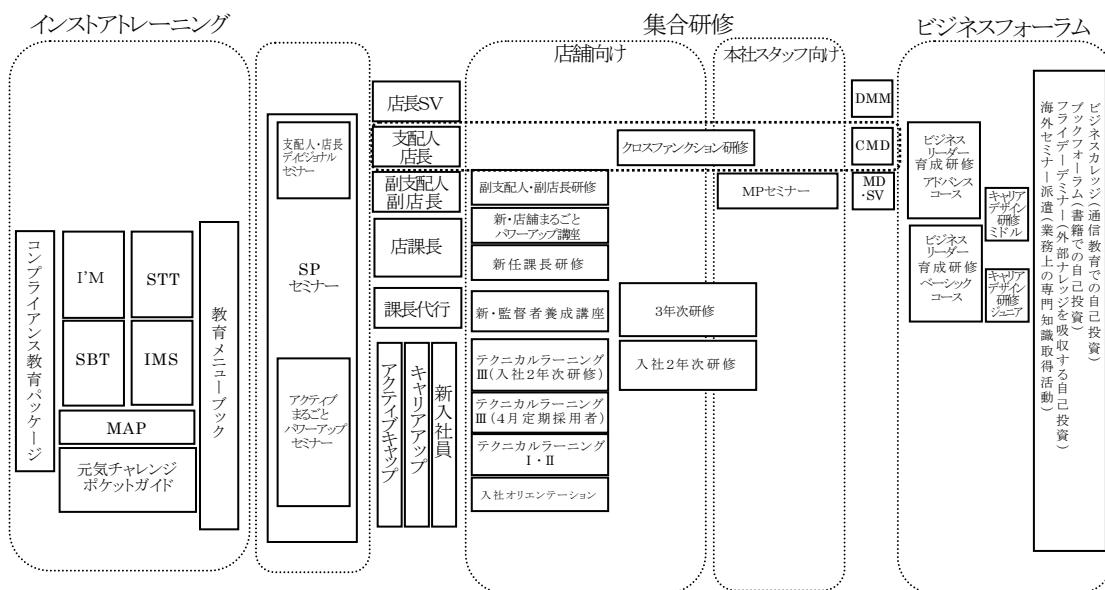
与として役割に基づく算定基礎×4カ月が、業績賞与(売上高など目標数値の達成度)として、個人業績×会社業績が支給される。

5 教育制度

B社は現在、営業力回復に向けて人材育成を強化しており、「階層別集合教育」と「選択派遣型研修」を効果的に組み合わせて、教育体系を構築している(第4-2-6図参照)。

「階層別集合教育」は、営業力強化に向けたキーマンを育成するためのものであり、正社員、パートタイマーを問わず役割に登用された社員が受講する。例えば、課長代行に登用された時点で「新・監督者養成講座」を受け、店課長になった段階で「新任課長研修」と「新・店舗まるごとパワーアップ研修」を受講する。一方、「選択派遣型研修」は、個人の主体性を販売力強化につなげるためのものであり、多様なメニューのなかから店舗ごとの判断で、毎月度、地域別に受講してもらう。主にパートタイマーをターゲットとした「SP(セールス・パワーアップ)セミナー」として、例えば花売場の担当者に花のコーディネート能力を高めてもらう「花の学校」講座、後方ライン向けには「電話交換・店内放送スキルアップ講座」「スマイルカウンター講座」、フーズラインに対しては「青果教室」や「お魚一鮮塾」などがある。「選択派遣型研修」は就業時間内に受講させ、当該時給も支給する。いわゆるパートタイマーの教育にここまでのコストをかけるのは、「パートタイマーだからここまでの職域しか任せないのではなく、ゼネラルキャップの候補としても見ている証」であり、同社によれば「所詮、私はパートタイマーだから」という意識の払拭と、一つの動機づけとして有効に機能しているという。

第4-2-6図 B社の教育体系



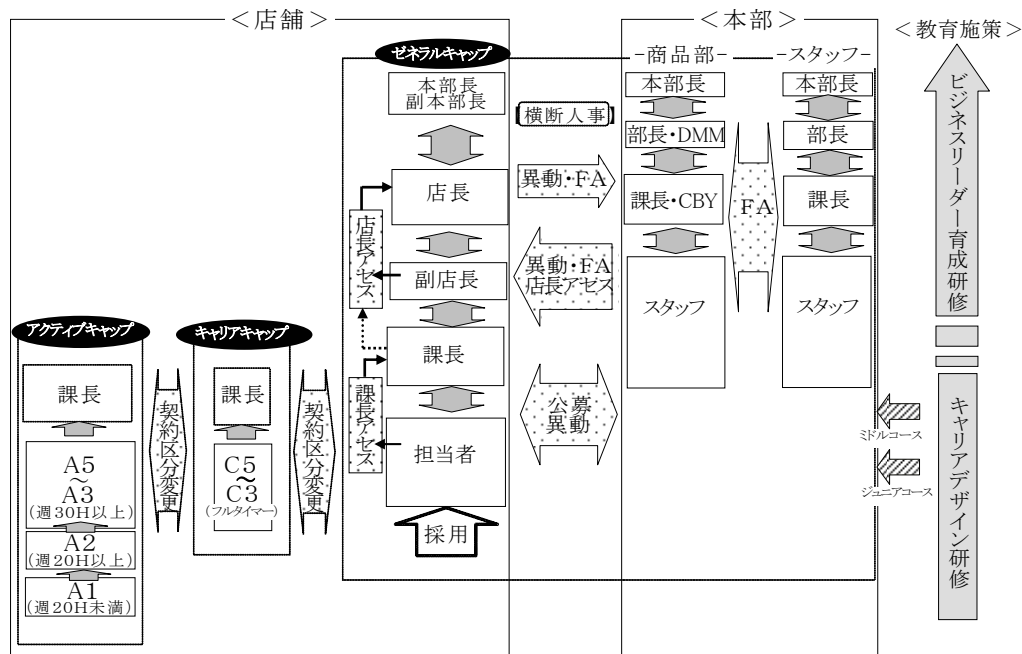
6 評価制度

新人事管理体系では、正社員かパートタイマーかを問わず、能力とやる気に応じて役割（職務）登用機会を拓くこととしたが、これにより各役割（職務）要件の明確化と、公平・納得性の高い評価の実施が求められることになった。B社における評価は、「業績」「能力・スキル」「やる気・情熱」の3つを基準に実施されており、ゼネラルキャップ一般職レベルと、アクティブキャップA3資格以上は、ほぼ同じシステム・基準を採用している。

「業績」評価では、目標数値の半期ごとの達成度を出し、主に業績賞与に反映する。支配人や店長については、達成度が直接反映される絶対評価だが、店課長は相対評価となっている。目標数値には、例えば店課長の場合で売上高、粗利益高、担当課利益の3つがあり、それぞれの結果を20%、30%、50%でウェイトづけして達成度合いの序列を出す。これに基づき、原資を配分する。

「能力・スキル」評価は、役割給の細かいレンジである昇給や役割間の昇降格、降職などの参考になる。一般職は、資格や職位の要件に対して実行度を評価する「JOB評価」を、管理職は「職務評価」を行っている。JOB評価ではゼネラルキャップ、アクティブキャップを問わず、担当者レベルは資格項目として問題分析力、指導・リーダーシップ、知識・技能、態度・姿勢の実行度を、代行レベルはさらに役割項目として、マネジメント、販売計画立案・実行、商品・売場管理を評価する。

第4-2-7図 B社の配置・異動イメージ



「やる気・情熱」の評価は、選抜・降職などポストチェンジの裏付けに用いられ、一般職は上司によるアセスメント、管理職はアセスメントと多面観察で行われている。アセスメントには「昇格アセス」と「職位アセス」があり、職位アセスは店課長→副店長→店長にそれぞれ昇進する際、集団討論か分析演習発表と、個人面接を通じて判断している。

B社はまた、社員（契約）区分にとらわれず、できる人・やる気のある人にチャンスが与えられるように公募制、飛び級、社内FA制度といった選抜制度も取り入れている（第4-2-7図参照）。公募制は、商品部バイヤー、本部スタッフ等の職種で、年2回程度、希望者本人に手を挙げてもらう。公募に基づく2002年の登用実績は、商品部・本社スタッフが45人、接客教育担当が2人（うちパートタイマー1人）などとなっている。

第3節 B社にみられる均衡処遇——均衡処遇の対象と内容

B社は新制度で、各キャップ間の資格転換を可能にし、全てのキャップに役職登用の機会を拓いたため、キャップ間にある程度、処遇の整合性が求められることになった。同社がキャップにかかわらず、「能力同等なら処遇も同等水準」になるよう配慮した均衡処遇の内容は3点であり、一つは、代行で5000円～1万5000円、BY・スタッフで0円～7万円などのレンジ（評価に応じて若干上下）で設定している役割給について、キャリアキャップ、アクティブキャップにも、ゼネラルキャップの時間比例（38/40など）で加給している。2つめは、役割と連動した賞与の決め方であり、少なくとも基本賞与については、役割に基づく算定基礎×4カ月を支給している。3つめはA3～A5、C3～C5、G3～G5の各同等レベル資格間で、資格給の水準格差を5%程度に抑えていることである。同社によれば、資格給の均衡化は、ゼネラルキャップが期間の定めのない契約であることを考慮して、昇給ピッチを緩やかにしたのに対し、有期契約であるキャリアキャップやアクティブキャップは、正社員・ホーム社員の平均勤続年数が7年であることを踏まえ、昇給ピッチを陰しく設定することで実現したという。

さらに、正社員といわゆるパートタイマーの中間的な働き方にあたるキャリアキャップについては、「設計段階から、同一資格・同役割のゼネラルキャップと比較して、賃金の全体水準として同等になるよう設計した」。これは、キャリアキャップの原資に退職金の前払いを含めることで、実現したものである。

一方、同一資格・同役割であっても、ゼネラルキャップとキャリアキャップ、アクティブキャップで異なる処遇要素としては、①ベース給部分の基本給水準差②手当関係（ゼネラルキャップには家族・都市住宅、N・Rほか手当がつく）③退職金の有無（ゼネラルキャップは積立て、キャリアキャップは前払い、アクティブキャップはなし）④福利厚生の違い⑤契約期間の定め（ゼネラルキャップが無期に対し、キャリア・アクティブキャップは1年・半年契約更新）——などが指摘できる。うち基本給のベース給部分に関し、設計段階から格差を配慮しなかった理由について、B社は、「アクティブキャップは店舗ごと採用（契約）であり、競合や地域相場によって設定されており、一律の

設定が難しいため」としている。また、現在のところこれらの違いが残る理由については、「転宅リスクと、長期勤続までのコミットメントを求めるか否かの違い」と説明している。

第4節 労働組合の概況

B社労組は1965年5月に結成し、その後何度かの合組・分組を経て、2005年2月現在、組合員総数は約2万3000人となっている。ユニオンショップ協定で、ゼネラルキャップ約7700人のほか、キャリアキャップ約330人、アクティブキャップのうちA2以上(週20時間以上)約1万5200人、キャリアEX社員(定年後の再雇用社員)――を組織化している。組合費の徴収基準は、正社員かパートタイマーかを問わず月次基本給×1.2%(年間12回)+上部団体費、賞与総額の1.0%(年間2回)であり、組合役員の選挙権・被選挙権に制約はない。

B社労組がパートタイマーを組織化したのは1982年である。パートタイマーの戦力化に向けた昇格制度の導入に合わせ、一定の資格に昇格したパートタイマーをユニオンショップ協定で組織化した。これに対し、同労組は今回のCAP制度の導入に際しても、パートタイマーの組織化範囲をA2(勤続1年以上・週契約20時間以上)以上約1万2000人に拡げ、「組織率は一気に約23%から約47%に上昇した」(B社)。組織化の成功は、①経営再建と人事リストラの実施②財務構造改革と営業力低下への対応③新しい売場・風土への改革④できる人・やりたい人にやってもらおう⑤仕事と役割を機軸に、パートタイマーから管理職までの人事処遇コンセプトを一貫させたい――といったB社側の意向と、①度重なるリストラによる組織率の低下②労組の役割＝生産性向上(従業員のモラルアップ)と適正な配分(従業員代表としての交渉)――などの課題に直面するB社労組の思惑が一致した形と言える。

店舗によっては、組織率が7割以上に及ぶところもあるという現在、B社によれば労組からアクティブキャップ組合員にも経営方針を説明し、意見をフィードバックしてもらうことで、「これまで見えなかったものが見えるようになったほか、アクティブキャップ組合員のモチベーションアップにもつながっているようだ」という。1982年当時に3年程度だったパートの平均勤続年数は、アクティブキャップA2で6年(平均年齢44歳)、A3で約12年、A4で約16年、A5で約18年となっており、A3以上で同社の女性正社員(9年程度)より長くなっている。

第5章 パートタイマーと正社員の中間的雇用形態を創設 —中堅総合スーパーC社の事例—

第1節 企業の概況

1948年設立のC社は、1963年に業界初の上場を果たし、衣料品、住生活用品、食料品の総合スーパーとして、いち早く全国チェーン化を成し遂げた。1992年には約4100億円の売上を記録して最盛期を迎えたが、その後、バブル経済期の過大投資などにより有利子負債を増大させ、1999年2月、会社更生法の適用を申立て事実上、倒産した。しかし2002年、プリント基板の設計・生産を手がけるグループ会社の傘下で更正計画の認可を受け、新生C社としてスタートを切った。2003年には大型総合スーパーほか6つの新規出店も果たし、現在、全国で56店舗を展開しており、効率的なローコスト運営に迫られている。

2003年度決算において、商品売上高は1533億円。従業員構成は正社員が1231人（うち男性818人、女性413人）、パートタイマー・アルバイト（8時間換算）が4304人で、全従業員に占めるパートタイマー・アルバイト比率は約78%となっている。

第2節 人事管理体系

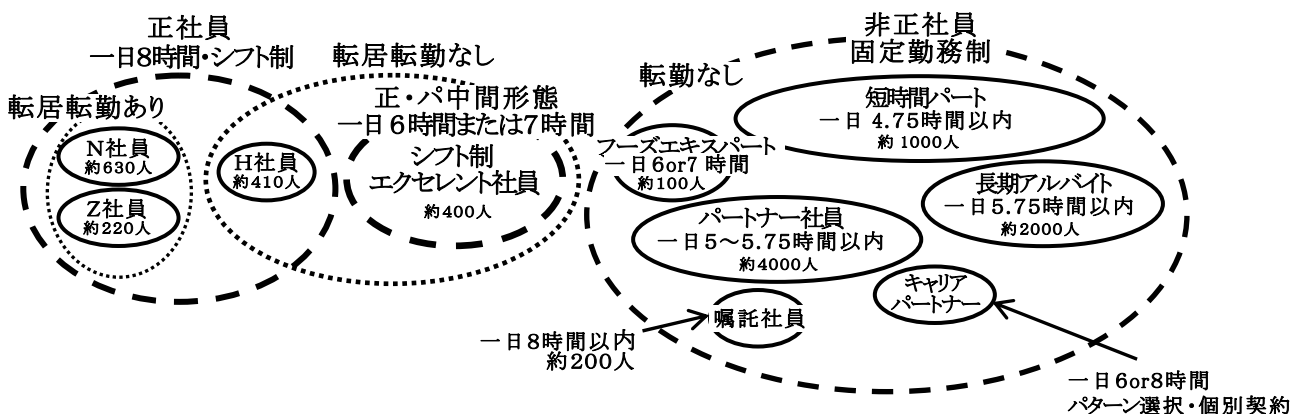
1 人事理念と人事制度改革

C社は破綻後、人事管理体系を経営再建をかけた補完システムに位置づけ、限られた人件費で最大限の効果が上がるよう、2002年4月に抜本的に改革した。当時、同社の売上高比人件費率は10%強であり、競争力回復に向けてコストカットは至上命題だった。同社が採った人事制度改革の柱は2本で、一つには役割（職務）と責任を明確化し、これに応じた処遇ができるように、年功的な賃金項目を一切、排除した。具体的には、求める役割（職務）を責任の重さごとに括るグレード（職責）資格体系を導入し、賃金体系は従来 of 職務職能給から、役割（職務）と責任に応じた完全職務給へ移行した。二つめは当時、年功序列の積み上げ方式で高水準に達していた時間給社員（いわゆるパートタイマー）について、社会保険など法定福利費の対象を絞り込む形で、「部門のマネジメントまで任せる時間給社員」と「販売など定型的な作業のみを任せる社員」の二種類に整理した。前者を、パートタイマーと正社員の間形態にあたる「エクセレント社員制度」と名づけ、正社員の資格体系を適用しつつ月給制で処遇する一方、後者については労働時間の長さを一律に逡減した。人事制度改革にあたっては、全社員が新生C社に再就職し、新たな制度のもとで処遇を受けるという認識を持ってもらえるよう、時間給社員についても白紙から再契約し直した。

2 社員(身分)区分

C社の新制度では、いわゆる正社員を①全国転勤可能な「ナショナル社員」②特定の地域内(北海道内、北本州(関東含め青森まで)内、南本州(関東含め大阪まで)内)でのみ転勤可の「ゾーン社員」③転勤なし・異動は90分通勤圏内の「ホーム社員」——に区分した。一方、いわゆる非正社員については、①一日6時間または7時間働く(年間所定休日104日)、シフト制の「エクセレント社員」②週5日以内で一日6時間または7時間働き(同104日以上)、鮮魚・精肉・惣菜の技術職である「フーズエキスパート社員」③週5日以内で一日5時間以上5.75時間以内(同104日以上)、定型・単純業務に就く「パートナー社員」④その他(一日4.75時間以内の「短時間パート」、一日5.75時間以内の「長期アルバイト」、一日8時間以内の「嘱託社員」、一日6時間または8時間の「定年退職者再雇用」、パターン選択により個別契約で働いてもらう「キャリアパートナー社員」)——で構成している(第5-2-1図参照)。

第5-2-1図 C社の社員区分

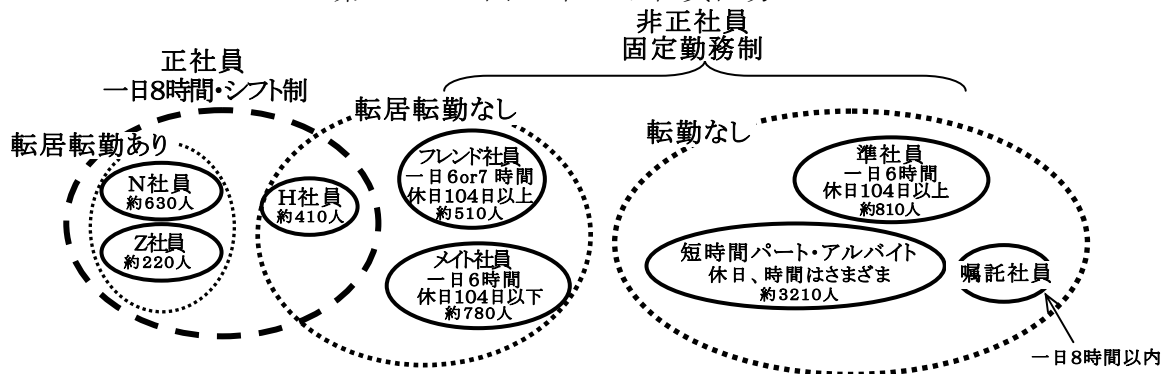


正社員のうちホーム社員と、非正社員は原則、転勤がない。シフト制とは主に、始業(開店は9:00)から8時間の早番か、終業(閉店は21:00)までの8時間の遅番を意味する。エクセレント社員については正社員同様、期間の定めのない雇用契約(60歳定年制)だが、フーズエキスパート、パートナー社員などその他については、1年契約で必要に応じ更新(キャリアパートナーのみ更新しない)となっている。

旧制度(第5-2-2図参照)からの移行では、旧フレンド社員(詳細は後述)から「エクセレント社員」や「フーズエキスパート社員」が選別され、旧メイト社員や準社員はパートナー社員などへ、旧短時間パート・アルバイトはパートナー社員や短時間パート、アルバイトへそれぞれ振り分けられた。

移行に伴う再契約では、旧メイト社員と準社員総勢約1220人の労働時間の長さが、一日5.75時間以内に引き下げられ(時間給は維持)、その結果、労働時間や社会保険料の削減が図られて年間で数億円のコストダウンが実現できた。現在、非正社員のうち社会保険(健保・厚年・基

第5-2-2図 C社の旧社員区分



金)に加入させているのは、エクセレント社員とフーズエキスパート社員のみ、非正社員の1割弱である。

今回の人事制度改革に伴い、正社員のうち地域内限定の「ゾーン社員」と、勤務地限定の「ホーム社員」両区分については若干の整理が図られた。すなわちゾーン社員については、生活圏ごとに細かく分類(北海道、東北2、上信越、首都圏2、東海、関西2の9区分)していたゾーンを北海道内、北本州、西本州の3つにまとめ、ホーム社員に関しては今後、新規採用を行わず、自然減に委ねることとした。これまでゾーン社員は主に高卒男性の、ホーム社員は主に高卒・短大卒女性の採用枠となってきた。うちホーム社員にはバブルの人材難に採用された人が多く、主に衣料部門などの一般販売職に位置づけられてきたものの、新制度への移行を前に再評価を実施し、「かなり厳しいが正しい評価」を労組も了解のもとで受け容れてもらった経緯がある。再評価の結果、ホーム社員の中にはマネジメント職から一転、一般職に降格し、納得できずに辞めた人も少なくなく、移行後も退職者が出ているという。

C社における社員区分は、転居転勤できるか否かと、労働時間の融通性(シフト制か固定勤務制か)・長さの違いでなされており、正社員より勤務時間は短い(6時間または7時間)ものの、シフト勤務が可能で、合理化対策とは言え転勤にも応じられる「エクセレント社員」は、いわばパートタイマーと正社員の間形態に位置づけられている。

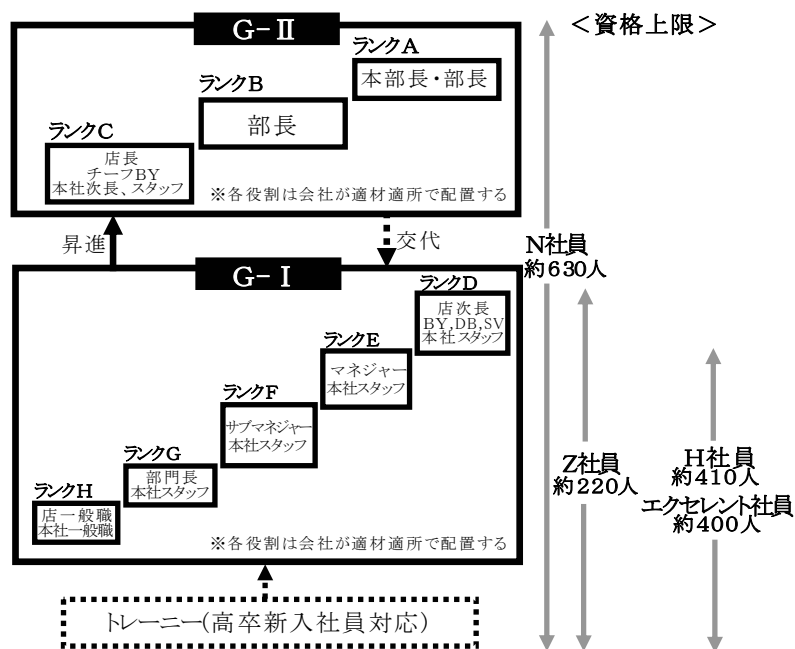
正社員(ナショナル、ゾーン、ホーム社員)各区分間の転換は制度化されており、これまでも30歳以上になれば自己申告に基づき可能だったが、実績は多くない。一方、非正社員から正社員への転換については、新制度でも想定していない。しかし同社によれば、「これまでいわば純血主義が強すぎた」ことへの反省から、現在は積極的に中途採用を行うようになっており(2004年実績で約60人)、今後エクセレント社員からの希望があれば、中途採用枠での優先権などを考えてゆきたいという。ただ現況、エクセレント社員の大多数は「いわゆる優秀な主婦パートタイマー」にとどまっており、また、「エクセレント社員には、正社員より拘束が少なく責任も軽減されながら、正社員に近い賃金を得られるという割高感がある」ことから、正社員への転換希望はないという。

3 資格制度

C社の資格体系(第5-2-3図参照)は、求める役割(職務)を責任の重さごとに括ったグレード(職責)制である。グレードには、管理・経営層のG IIと一般・マネジメント層のG Iがある。G II内にはランクA～Cがあり、それぞれのランクは役割に対応している。ランクAは本部長・部長、ランクBは部長、ランクCは店長・チーフBY、本社次長・専門性の高いスタッフである。G I内にも同様にランクD～Hまでがあり、ランクDには店次長、BY(バイヤー:商品開発)、DB(ディストリビューター:数値管理)、SV(スーパーバイザー:陳列や売場づくりの指導)、本社スタッフ、ランクEにはマネジャー、本社スタッフ、ランクFにはサブマネジャー(食品生鮮(精肉、鮮魚、青果)のみの役職)と本社スタッフ、ランクGには部門長と本社スタッフ、ランクHには店一般職、本社一般職一がそれぞれ対応している。

ランク制は正社員だけでなく、非正社員のうちのエクセレント社員も対象である。ただ、昇進には社員(身分)区分に応じた上限があり、ナショナル社員に制限はないものの、ゾーン社員はラ

第5-2-3図 C社の資格体系



(店舗におけるポスト数)

店長	約 50人
営業次長	約150人
総務次長	約 50人
マネジャー	約400人
サブマネジャー	約200人
一般	約200人

計約1,050人分

※なお、本社の必要ポスト数は約300人分

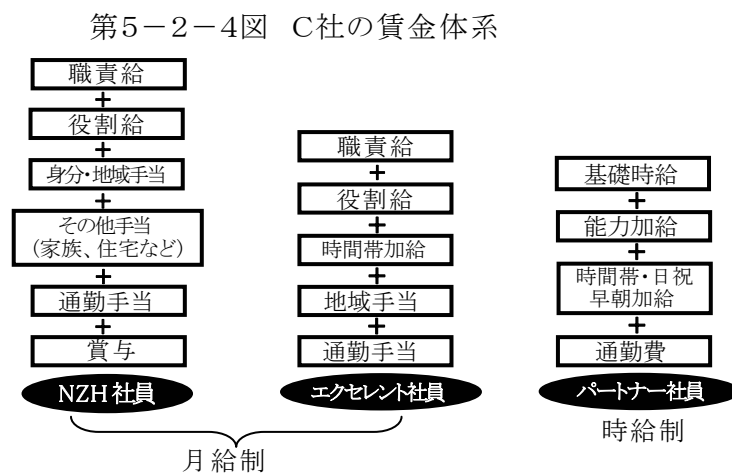
ランクDまで(ただしゾーンごとにDランク定員枠の50%を限度とする)、ホーム社員とエクセレント社員はランクE(マネジャー)までとなっている。これまで、パートタイマー(旧フレンド社員でも)は部門長までしか就けなかったが、新制度の導入に伴い、マネジャーまでの登用機会が開かれた。現在、エクセレント社員のランクE資格者・マネジャーは約10人いる。

G I・G II内ともランク間の異動に試験はない。原則、上司評価・推薦で上下する。同社によれば「推薦という形を採るのは柔軟な人事ができるようにするため」で、35歳で店長(ランクC)の社員もいれば、50歳を過ぎて店一般職(ランクH)の社員も現実にはいるという。一方、G IからG IIへの昇進は、適応能力・資質の判断試験を受けなければならない。G IIには55歳時点で全員がいったん現職を離れる役職定年があり、役職定年者はG Iとして処遇される。

なお、大卒者は入社直後から、G IのランクHよりスタートする。一方、高卒者の場合は4年間はトレーニーというグレードにあり、5年めからG IのランクHに位置づけられる仕組みである。

4 賃金制度

C社の賃金体系(第5-2-4図参照)は、正社員が月給制であるのに対し、非正社員のうちエクセレント社員と嘱託社員は月給制、その他は時給制となっている。



正社員の賃金は、基本給(職責給(5)+役割給(5))+手当+調整給で構成。うち、職責給はG I、G IIそれぞれの固定給であり、昇進⇔交代がない限り変動しない。各グレードともシングルレートで定昇制度はない(ただし高卒入社4年を除く)。役割給はランクとリンクした役割(職務)ごとに決められており、各役割給ともシングルレートで定昇はないが、半期ごとの業績評価(相対査定)に応じて変動(各ランク内3段階(A~C))する。

手当には身分・地域手当、家族手当、住宅関連手当、転勤赴任手当、福利厚生関連手当(夕食・暖房)、役割手当(生鮮(鮮魚・精肉)、生鮮(惣菜・青果)、1・2級建築士の職種手当)――などがある。身分・地域手当はマネジャーの基本給でN:H=100:90、かつS~Dまでの5地

域でS:A:B:C:D=100:98:92:90:88になるよう設定されており、給与全体のおよそ1割を占める。調整給は旧制度との賃金格差を、2002年4月から2005年3月までの3年間で解消する措置に基づくものである。

正社員の旧賃金体系は、本人給＋職務職能給＋業績給＋手当で構成する職務職能給制度であり、2/3を年功要素が占めていた。これに対し新賃金では、年功要素を一切排除し、完全職務給に移行したが、「若手でポストに就いた人は大幅に賃金が上がった反面、ポストから外れた人の中には、賃金が最大6割カットになった人も少なからずいた」という。

一方、非正社員のうちエクセレント社員の賃金は、職責給(5)＋役割給(5)＋地域手当＋調整給(旧フレンド社員制度からの移行給であり3年間で吸収する)で構成しており、基本給(職責給＋役割給)の水準ベースで、同じ職責(グレード資格)・役割(役職ランク)にある正社員・ホーム社員の時間比例で6/8(75%)あるいは7/8(87.5%)を確保するよう設計している。ただ厳密には、エクセレント社員の基本給(職責給＋役割給)には、時間帯加給(18時以降、時間あたり平均200円)がつく仕組みとなっており、正社員と同じ終業(22:00)を含んで働き、一日平均約600円×20日分がプラスされて初めて、ホーム社員とほぼ同等の時間単価になる計算である。

非正社員のうちパートナー社員の賃金は、基礎時給＋能力加給(100円上限)＋移行給(旧メイト社員などからの移行給)＋時間帯・日祝・早朝加算——で構成しており、フーズエキスパート社員はこれに技術給30円がプラスされる。

5 教育制度

C社の教育は、正社員もいわゆるパートタイマーもOJTをベースに、新商品情報や売場づくりなど、必要に応じOff-JT(年2回程度)との組み合わせでなされている。だが、講習の間は売場が手薄になり、コストも軽視できないことから、最近ではむしろOJTを管理する側のランクD・次長クラス(ナショナル、ゾーン社員のみ)の研修に注力するようになっている。

パートタイマー(主にパートナー社員)のモチベーションを上げる工夫としては、例えばPOP(呼び込み広告)のキャッチフレーズや、全国で売り出すお弁当・惣菜の商品企画などを競い、賞金を出すコンクールなどに取り組んでいる。また、「人間力アップ」に取り組むため、「商売人育成部」を新設し、あいさつ・マナー等を徹底するよう指導している。

6 評価制度

C社は目標管理制度を採用しており、正社員とエクセレント社員に対し、ランクE(マネジャー相当)以上の直属の上司が、役割(目標達成度)、行動、成果(主に売上高と粗利益)——の3つの観点で評価を行っている。目標は、職務(＝ランク)要件に沿い、できるだけ数値化する形で期首に設定する。評価者は、①会社が求める役割に対する達成度②成果を創出する際に発

揮した力の発揮具合——を重点に評価を行う。

評価は処遇のうち、役割給(半期に一回)と役割(職務)間ローテーションに反映する。役割給への反映は、役割評価と成果評価から各ランクのウェイト(ランクEで評価:成果は4:6、ランクF・Gで5:5、ランクHで10:0)に基づき、評点を算出。評点を踏まえて相対評価で、役割給の査定が決まる(役割給の査定分布=A20%、B60%、C20%)。A-B、B-Cの査定間格差は、月給の1割程度である。一方、役割(職務)間ローテーションへの反映については、役割評価と行動評価から各ランクのウェイトに基づき評点を算出し、評点に応じて相対評価で、A~Dの参考指標を決める(指標分布=A15%、B35%、C35%、D15%)。

第3節 C社にみられる均衡処遇

1 均衡処遇の対象と内容

C社は「人的生産性を向上させるためには、ホーム社員の職務をより人件費の低いエクセレント社員に任せる必要があった」としており、「エクセレント社員の活用戦略として、ホーム社員数が逼迫している職場で中核的な役割を担ってもらうよう意識してきた」という。現在、エクセレント社員には、店長・店次長レベルの職務(販売促進や店舗全体の管理、人事考課、要員管理に基づくパートタイマーの募集など)を除き、商品構成・ディスプレイから部門スタッフのマネジメントまで、正社員とほぼ同様の職務・権限が委ねられている。

そのため同社では、エクセレント社員を対象に、実質的に働き方(ともに転居転勤がなくシフト勤務)が異なるホーム社員と比較して処遇のバランスを図っている。その内容は主に3点であり、①賃金構成要素がおおむね同じ月給制を採用しており、基本給(職責給+役割給)の水準ベースで、同じ職責(グレード資格)・役割(役職ランク)にある正社員・ホーム社員の時間比例(エクセレント社員は終業を20日分含んで初めて全くの時間比例になる)で6/8(75%)あるいは7/8(87.5%)を確保している②60歳定年制である③一部の福利厚生(財形貯蓄、ミリオン積立、社員売掛、福社会、厚年転貸融資など)について、ホーム社員と同様に適用している。

一方、エクセレント社員とホーム社員の間処遇の違いを洗い出すと、主に3つ指摘できる。①その他手当関係(エクセレント社員は通勤手当のみ。ホーム社員には家族手当、住宅手当、夕食手当、暖房手当、昼食補助などがつく)②退職金の有無(ホーム社員にはポイント方式(資格等級などによる持点累計×点単価)で支給するが、エクセレント社員は退職金別金)③福利厚生の一部不適用(エクセレント社員は寮や単身社宅、財形住宅ローンなどが利用できない)——である。

C社は、こうした処遇差を残している理由について、①エクセレント社員はホーム社員に比べ、まだまだ労働時間の融通性が低い(エクセレント社員は、主契約時間の前後1時間をずらすこともできるが、暦日の半分は契約時間どおりでなくてはならないとの取り決めがある)②学歴などを踏まえて将来、会社を担ってもらうかの期待度に違いがある——と指摘する。これに関してC

社労組は、「労働時間の硬直性の解消にコストをかけて、それに見合う利益が得られるとは考えられないため、敢えて現状に行き着いている面もある」とみているが、労組としても現在のところ、解消を働きかける意向にはない。「処遇差の完全解消を要求すれば、就業時間だけでなく転勤や教育訓練などについても、より正社員同様の要件が求められる。パートタイマーという、本来は生活優先の就業形態を希望する人にとっては、ニーズと合致しなくなる面もある」からである。

2 エクセレント社員制度の導入背景

現在のエクセレント社員の処遇は、労使交渉を積み重ねた結果、充実してきた旧フレンド社員のそれを多分に引き継いでいる。C社労組も、いわゆる均衡処遇化に対し正社員の抵抗感がなかった理由を「エクセレント社員の原資は、彼女らが旧フレンド社員時代から持ち越しているもの。すでにそれだけの原資を持っており、労組としても正社員から削って配分するというようなことを一切していないからではないか」と話す。

1994年に導入した旧「フレンド・メイト社員制度」は、いわゆるパートタイマーを①週5日以上で一日6～7時間勤務(休日104日以上)する「フレンド社員」②週5日以上で一日6時間勤務(休日104日以下)する「メイト社員」③週5日以上で一日6時間勤務(休日104日以上)する「準社員」④出勤日数または一日の労働時間が準社員に満たない「パート社員」——に4区分し、それぞれ「フレンド社員」は期間の定めのない雇用(60歳定年制)で月給制、「メイト社員」は1年契約更新で60歳雇い止めの月給制、「準社員」は一年契約更新の57歳雇い止めで時給制、「パート社員」は一年契約更新の57歳雇い止めで時給制——により処遇して、戦力化のインセンティブを引き出すものだった。

月給制パートタイマーは最大約2000人にもものぼり、旧フレンド社員・部門リーダーのもと、若年正社員が働く職場もあった。同社労組はそうした先進的な制度を、業界に先駆け導入してきた理由について、「数次にわたる早期希望退職で、正社員中心の旧態依然のオペレーションでは現場が回らなくなったからこそ、必要に迫られやらざるを得なかったのが本音だ」と話す。また当時、「フレンド・メイト社員制度」を導入する狙いは、「一律定年制だった旧『定時社員』を、スキルに応じて定年制(旧フレンド社員)と一年契約(旧メイト社員)に選別する」ことにもあったようだ。しかし、雇用に係わるデリケートな問題だけに、移行は希望制にせざるを得ず、「結果として部門リーダーまで任せられるスキルの高いフレンド社員は多くなかった。メイト・準・パート社員間にも明確な職務区分がなかったことから、ほぼ年功的な運用に終始してしまった。当時は労使とも甘かったんでしょう」と、C社労組は振り返る。

これに対し新制度では、エクセレント社員に認める役割上限を、ホーム社員同様のマネジャーまで引き上げ、60歳定年制・月給制適用をおよそ5分の1となる約400人に絞り込んだ。これにより、エクセレント社員はパートタイマーの間でも「身分」として一目置かれ、真にパートタイマーと正社員の間態的形態として、機能するようになってきている。

第4節 労働組合の概況

1 パートタイマーの組織化状況

C社労組は1969年9月に結成し、現在、組合員総数は約4580人である。同労組は、業界に先駆け1979年から、パートタイマーの組織化を開始した。当初は外部組合による組織化に対する防衛が動機で、6時間以上勤務で一定資格を得た定時社員を取り込んだ。その後、1994年の「フレンド・メイト社員制度」の導入に際しては、組織化範囲をユニオンショップで、月給制適用のフレンド社員・メイト社員に拡大した。さらに今回の人事制度改革にあたっては、エクセレント社員約400人、フーズエキスパート社員約100人のほか、入社後6カ月以上のパートナー社員約3020人を、ユニオンショップで一気にメンバーに加えた。結果、「組織率は約37%から約82%に急増した」。

組合費はチェックオフで、徴収基準は正社員が月例×1.8%＋上部団体費745円(年間12回)＋一時金総額の1.8%(年間1回)であり、一方、エクセレント社員は月例×1.8%(年間12回)、フーズエキスパートとパートナー社員は月例×1.5%(年間12回)となっている。同労組では、パートナー社員にも正社員同様の選挙権・被選挙権を付与しているが、家庭を担う主婦パートタイマーには事実上、かなりの負担となる組合役員に手を上げる人はいない。だが、店舗(支部)単位では、エクセレント社員・フーズエキスパート社員・パートナー社員(EFP社員)の代表者の中から、副支部長1人を選ぶルールを設けており、また支部を地域ごとにまとめた組織であるゾーンや本部の運営にも、EFP社員の代表者を特別中央執行委員として参加させている。

2 パートタイマーの組織化理由

C社労組によれば、組織範囲をパートナー社員まで拡大した主な理由は、一つは「全社一丸となって、早期再建をめざすため」であり、もう一つは「同じ企業で働く仲間のやりがいと、労働条件を整備する」ためである。

組織化にあっては、福祉会の旅行補助制度などのサービスをメリットとして売り込み、他社の傾向などを引き合いに出しながら説得にあたり、「安心して、楽しく、気持ちよく働ける職場」の追求を前面に押し出した。パートナー社員用の組合紹介リーフレットでは、『みなさんがやりがいを感じられる職場をめざします——みなさんが日々仕事をするなかで、こうすればお客さまがもっと喜んでくれるのといった意見を聞き、会社に改善も求めてゆきます』『みなさんが働く上での条件整備をしてゆきます——お店(職場)で解決できることは、支部長が中心となって改善してゆきます』——など、同じ目線に立った運動の方向性を強調している。

3 パートタイマーに係る運動方針

C社労組の運動方針は、EFP社員に係わる取り組みとして、「(支部における)EFP社員組合員の声を踏まえた店の問題解決・提言活動」を盛り込んでいる。具体的には「もっともお客さま立場に近いEFP社員組合員より出された店に関わる問題の解決・提言をしていく活動を実施することにより、店収益の改善に取り組む」「1店舗1店舗の収益改善が企業収益の向上につながり、自らの職場(雇用)を守ることに繋がる」——と書き込んでおり、運動の前面にはいわゆるパートタイマーの意見の尊重を据えている。しかし、パートタイマーを巻き込み労働条件の引き上げに取り組んできた同労組のスタイルも継承されている。かつてのように正社員と全く同率¹とはいかないが、4年ぶりに要求を再開した2003年の賃金交渉では、社員区分により獲得実績に当該差はあるものの、パートナー社員にも一時金に加えて能力給昇給の実施を、勝ち取っている。

¹パートタイマーの募集にあたり、地域相場に応じて必然的に引き上げざるを得ない分をパートタイマーの定昇分に換算し、正社員の要求率(定昇+ベア)から同定昇換算分を差し引いて、パートタイマーのベアを割り出し要求していた。

第6章 パートタイマーにも管理職立候補制を適用 —大手総合スーパーD社の事例—

第1節 企業の概況

1913年設立のD社(本社:千代田区)は、グループ内フランチャイズ・チェーンのコンビニエンスストアが業績好調な、東日本を営業地盤とする総合スーパーである。「小売はドメスティックなもの」との考え方にに基づき、全店舗(177店舗)の6割弱を関東一都三県に集中的に出店するドミナント方式を採っている。1973年に一部上場を果たし、1976年には経常利益が100億円を突破した同社だが、欧米の先端的小売業に学び、1982年から顧客主導型の経営に向けて「業務改革」をスタートした。1985年には業界で初めて、全店にPOS(販売時点情報管理)システムを導入し、単品管理を徹底した。また、同社・卸・メーカーの三者による「チームMD」を確立し、不良在庫の一掃や、量販店に先駆けたオリジナルブランド商品の開発・適価販売を実現させた。他社の多くが低価格志向にあるなかで「価値志向」を標榜し、総合スーパー2強の一方の雄として業界をリードしている。

2003年度決算(単体)をみると、営業収益は1兆4939億6200万円(前年比2.2%減)、営業利益は約241億300万円(同30.3%減)、経常利益は約423億1700万円(同14.1%減)である。店舗数(単体)は177店、総売場面積は約167万8600㎡で、1㎡あたりの売上高は88万円となっている。

従業員構成は、2002年5月末時点で正社員が約1万4100人(うち男性約9800人、女性約4300人)、パートタイマー・アルバイト(8時間換算)が約3万4060人。パートタイマー・アルバイト比率は約71%で、一人一時間あたりの売上高は約1万722円である。2005年度以降、毎年10店近くの積極出店に転じるとしている同社は、パートタイマー・アルバイト比率(パートタイマー数÷(年間平均正社員数+パートタイマー数))を、2006年度までに80%まで引き上げる方針である。

第2節 人事管理体系

1 人事理念と人事制度

D社は、一人一人が自ら積極性を発揮して働けるよう、本人の生活設計や価値観に合わせて勤務地域(転勤有無や範囲)を選択できる、「ナショナル・エリア・ストア社員群制度」(いわゆる限定勤務地制度)を、1986年から適用している。同社の人事管理体系は、格づけから評価、処遇まで社員群ごとに別建てである。

制度の枠組みは現在でも変わらないが、経営環境に加え社員の生活環境や意識も大きく変化するなかで2004年、「自らの価値観に合わせて社員群を選択するという考え方をもう一段進め

る」ため、地域限定社員群からより狭い県内のみの異動に限る勤務地限定社員群を、分離・新設した。また、正社員（ナショナル・エリア社員群）の賃金は近年、徐々に職責・業績重視へ移行しつつあり、1995年に業績賞与制度に転換したほか、1996年には幹部クラスを年俸制に改め、2000年には一般職にも職責概念を導入した。一方、非正社員（ストア社員群）の賃金についても2003年、年功要素（業績加給）を排除し、評価重視（評価給）へ改めるため、正社員とほぼ同じ評価手法である「セルフチェック制度」を導入した。

同社は2001年から、ストア社員群内のパートナー社員に、「リーダーパートナー制」を適用しており、いわゆるパートタイマーの役職登用に徐々に向かいつつある。さらに2002年からは、「社内立候補制度」の対象をパートナー社員も含む全社員に広げ、希望する全てのポジション（役員を除く全管理職ポスト14職種）に立候補できるようにした。同社では、「個々の社員が実力や個性にふさわしい仕事・待遇を得ることで、やりがいを感じられる風土をつくり、組織を活性化したい」としている。

2 社員区分

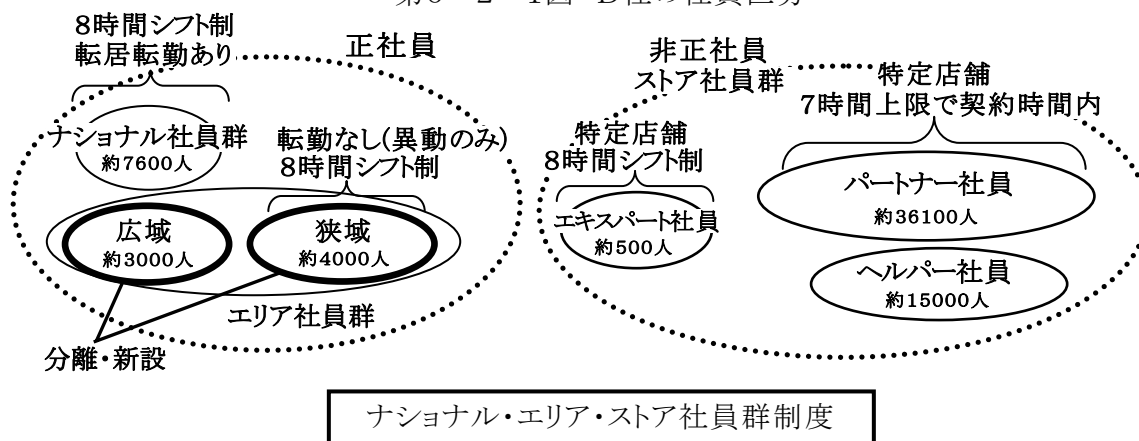
D社はこれまで、「ナショナル・エリア・ストア社員群制度」のもと、勤務地の範囲に応じ、社員を3つに区分してきた（第6-2-1図参照）。3区分とは、①海外を含め全国に、会社の辞令でどこへでも転居転勤可能なナショナル社員群②国内を18地域に分けたうちの1つを選択し、そのエリア内の店舗でのみ勤務（転居転勤）するエリア社員群③自宅から通勤できる範囲の店舗のみで勤務する（原則、転居転勤がない）ストア社員群——である。ナショナル社員群、エリア社員群はいわゆる正社員の位置づけであり、ストア社員群はいわゆる非正社員に相当する。

これに対し2004年3月、同社はエリア社員群について、より自分の生活に合った通勤エリアを選べるように、従来どおり広範な生活圏で転居可能な「広域エリア社員群」（関東など）と、通勤（認定通勤）を原則に、赴任を伴う異動がない「狭域エリア社員群」（例えば東京都のみ、千葉県のみなど）に細分化した。役職つきでない社員の転居を伴う転勤は実際のところ稀であり、また本人サイドに転居転勤できない事情が生じても、社員群転換の申請がなかなか上がりにくいなかで、D社労組としても、「持ち家から離れたくないなど個人のライフスタイルに合わせ、能力を発揮しやすいような社員区分の的確化が必要と判断した」。エリア社員群にはこれまで、地域手当（担当職レベルで月額2万5000円程度）が支給されていたものの、「狭域エリア社員群」への移行者については、段階的に解消することとなった。「狭域エリア社員群」では、キャリアとなる対象店舗も限定されるため、移行にあたっては抵抗感もあったというが、エリア社員群のうち女性の大半が希望した。今後も、本人事情に応じた申請に基づき、エリア社員群の広域から狭域へ、ナショナル社員群から狭域エリア社員群への変更が可能である。

3つの社員区分のうち、ストア社員群についてはさらに、労働時間の長さ・融通性に応じ、主に3種類の社員で構成している。一日8時間のシフト勤務制（多いのは7:30～16:30、9:30～1

8:30などであり、本人の都合に合わせ15分刻みで、多様なシフトが存在する)を採るのが「エキスパート社員」、一日最低2時間から7時間を上限とする週35時間以下の勤務が「パートナー社員」、週30時間未満が「ヘルパー社員」である。

第6-2-1図 D社の社員区分



ナショナル、エリア社員群
 経営幹部層：職務等級制度
 管理職層、一般職層：資格等級制度
 スタア社員群
 エキスパート社員：資格等級制度
 パートナー社員：等級制度
 ヘルパー社員：資格等級なし

男女構成比(2002年5月末時点)

ナショナル社員群：約7600人(男性7000人、女性600人)

エリア社員群：約7000人(男性3000人、女性4000人)

ストア社員群：約5万1000人

エキスパート社員約500人(男性6人、女性494人)

パートナー社員約3万6100人(男性約3350人、女性約3万2750人)

常用約1万4400人、短時間約2万1700人

ヘルパー約1万4900人(男性約8400人、女性約6500人)

嘱託約90人

エキスパート社員はそもそも、婦人服の接客売上高に応じて報奨金を出すようなスキルの高い販売専門業者や、マグロ解体など生鮮技能者の採用枠だったが、後に専門職の意味合いは薄れた。いわゆるパートタイマーも含めて採用難となったバブル期、地方の孤立店などでは、高卒女子や主婦などを販売一般職として厚遇する枠組みとしても機能し、また家庭の事情で転居転勤できなくなった正社員に、働き続けてもらうための受け皿ともなってきた。現在、エキスパート社員の新たな採用は行っていない。

パートナー社員はいわゆるパートタイマーであり、7割を主婦、残りを若年フリーターなどが占め

る。常用(長時間)と短時間のタイプ分けがあり、常用(長時間)は週30~35時間勤務で雇用保険・社会保険とも加入、短時間は週30時間未満であり、雇用保険は週20時間以上で加入だが、社会保険には非加入である。ヘルパー社員はパートナー社員の帰宅後、17時からの勤務が多い学生限定のアルバイトである。ヘルパー社員も長期と短期に分かれ、長期は実働一日最大7時間・週30時間未満で雇用保険、社会保険とも非加入、短期は実働一日最大8時間・週最大40時間で雇用保険、社会保険とも非加入となっている。

ナショナル社員群、エリア社員群は期間の定めのない雇用で、平均勤続年数はそれぞれ15年、10年である。一方、エキスパート社員は1年契約(退職金なし)であり、とくに問題がなければ更新され、平均勤続年数は12年である。パートナー社員の契約期間は6カ月(退職金なし)であり、平均勤続年数は常用で5年、短時間が3年となっている。ヘルパーの雇用期間は、長期が6カ月、短期が最大2カ月である。

D社の社員区分は、転勤可否(勤務地の範囲)と労働時間の融通性・長さ(正社員はシフト制、非正社員はエキスパート社員を除き契約の範囲内で)の組み合わせに拠っており、いわゆる正社員(ナショナル、エリア社員群)は転居転勤可能で8時間シフト制、いわゆる非正社員は特定店舗勤務で8時間シフト制か、7時間上限の契約時間内となっている。しかしこのほど、エリア社員群の中に「狭域」を設けたことで、正社員・狭域エリア社員群と、非正社員・エキスパート社員は転居転勤のない8時間シフト制で、実質的に異ならない働き方となった。そのため、D社労組は「エキスパート社員にはゆくゆくは、狭域エリア社員群かパートナーを選択してもらおうといった形で、適正化せざるを得ない」とみている。

正社員に転勤が必要な理由について、同社は①新規開店にあたり要請される人材の確保②人材活性化(ナショナル社員の場合で原則、3年ごとに異動)——などをあげ、「例えばバイヤーの営業成績も異動後5年でピークを迎え、7年めからは職場の馴れ合いを生じたり、新たな発想が出にくくなったりしてむしろ低下してくる。転勤は業績面でも不可欠」と指摘する。また、正社員といわゆるパートタイマーの労働時間管理の違いについては、「パートナー社員は自身の可能な範囲で、契約日と時間長をあらかじめ決めてもらう。本人の了解を得て20~30分の残業をお願いしたり、催事で臨時的に30分早く出社してもらったりということはあるが、正社員のような融通性を強いることはない」と話す。同社では「就業管理が労使ともにシビア」であり、例えば繁忙期で、パートナー社員に1~2カ月続けて残業させた場合でも、契約変更を要するという。「就業手続きに手間がかかる仕組みにすることで、いわゆるパートタイマーの契約概念を徹底している」(D社)。

社員群の転換は、ナショナル社員群からエリア、ストア社員群へは入社後2年で可能になる。育児や介護などの事情で申請があれば随時、群転換を認めている。エリア、ストア社員群からナショナル社員群への復帰も可能である。群転換を希望し、年一回の選考を経れば、転居を伴う異動が命ぜられた時点でナショナル社員群に戻る。高卒・エリア社員群入社の社員の、ナショナル社員群への転換は、入社後4年め以降に本人が希望し、会社が求める資質が認められれば可能になる。例年、エリア社員群入社の数人が、ナショナル社員群に転換する。社員群転換制度の

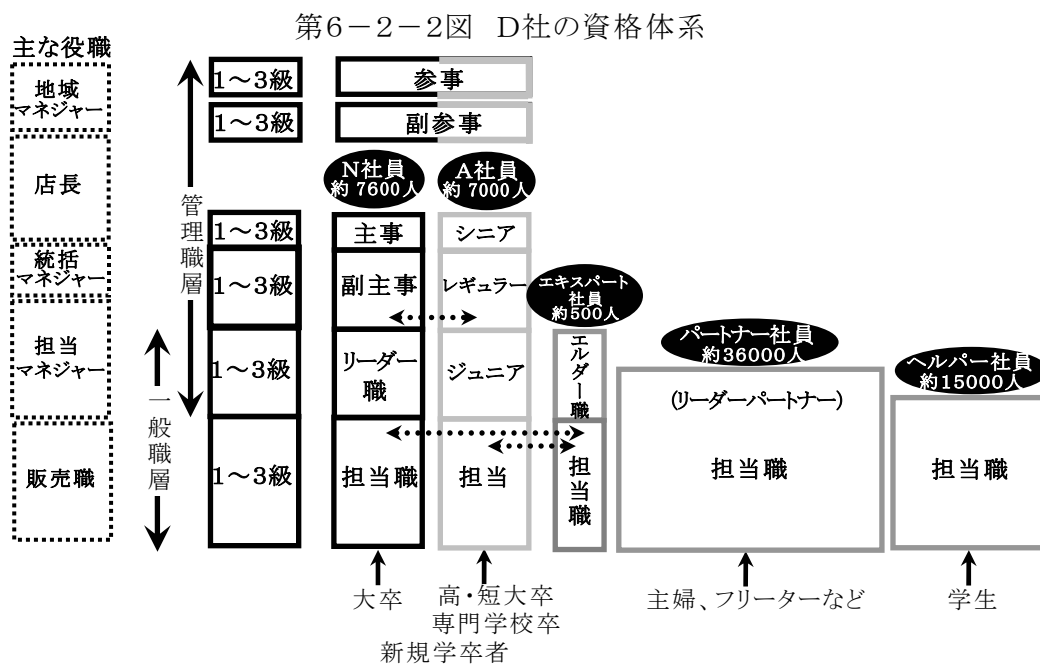
利用は多くなく、これまでの総数で300人程度という。

一方、ストア社員群から、エリア、ナショナル社員群への登用制度はない。以前、優秀なストア社員には一般職中途採用枠への応募を薦めていたが、近年、専門職を除く中途採用自体がなく、結果的にいわゆるパートタイマーの正社員への転換はみられない。

3 資格制度

D社の資格体系は、経営幹部が職務等級制度であり、管理・一般職は「原則一本だが、資格の呼称が異なる」、社員群別の資格等級制度である。社員群によりキャリア(資格)上限があるものの、「社内立候補制度」に基づき、職種や役職には社員群の制約なく就けるようになっている。(第6-2-2図、第6-2-1表参照)。

ナショナル社員群は、担当職、リーダー職、副主事、主事、副参事、参事——の6つの資格と、それぞれ1～3級の3つの等級(副参事、参事は等級なし)で構成している。ナショナル社員群に役職上限はなく、資格と役職の相関は、「リーダー職から副主事下位が担当マネジャークラス、副主事上位から主事下位が統括、主事上位から副参事下位が店長、副参事上位から参事が地域



第6-2-1表 D社店舗の人員構成

	人数	%
店長	189	0.3
次長など	690	1.1
担当マネジャー	3,530	5.8
担当者	7,801	12.8
パートタイマー	37,192	61.3
アルバイト	11,385	18.7

マネジャーに相当するイメージ」(同社)である。しかし、「近年はドラスティックな異動がみられるようになり、担当者資格の主事も相当数いる。実力が同じなら若い方を起用する傾向にある」など、資格と役職は必ずしも対応しなくなっている。

エリア社員群は、担当、ジュニア、レギュラー、シニアの4資格とそれぞれ3つの等級で構成している。ジュニアはナショナル社員でいうリーダー職、レギュラーは副主事、シニアは主事に相当する。エリア社員群にも原則、役職上限はなく、店長というケースもある。

昇格は社員群別に、筆記試験、面接試験、人事考課で決定する。

一方、ストア社員群のうちエキスパート社員は、担当職、エルダー職の2資格と、それぞれ3つの等級で構成している。役職上限があり、明文化してはいないものの、実態として就けるのは担当マネジャーまでである。

ストア社員群のうちパートナー社員に資格はないが、ナショナル社員群でいうリーダー職、エリア社員群でいうジュニア資格相当までの、1～3級・特級の4つの等級がある。また、立候補に基づき「リーダーパートナー」となれば、役職にも就くことができる。役職つきパートナーは現在7人おり、担当マネジャー、レジチェッカーマスター、サービスカウンターチーフ(クレジット取扱い関係)、商品管理マネジャー、シスター(福利厚生管理)——などに就いている。なお、ストア社員群のうちヘルパー社員については、資格等級はない。

大卒はナショナル社員群の担当職3級あるいはエリア社員群の担当職3級から、高卒はエリア社員群の担当職1級、短大卒はエリア社員群の担当職2級からスタートする。入社後は、4～5年で担当マネジャーに昇格することを一つの指標に、売り場、職務のローテーションがある。担当マネジャーの次は、営業ライン長(食品フロア責任者、店長、地域内責任者など)や、商品の仕入れ・開発・品質管理・販売促進スタッフ、あるいは管理部門に配属される。一方、いわゆるパートタイマーは5年、10年勤務しても、基本的に最初に契約した業務範囲に変更はない。役職に就くにしても、契約業務でのたたき上げである。

4 賃金制度

D社の賃金体系は資格体系と連動しており、社員群により別建てである(第6-2-3図参照)。

ナショナル社員群のうち副参事、参事の資格者については、1996年から年俸制を採用しており、職責グレードに応じて賃金が決まる。基本年俸と業績年俸で構成し、5月までに直属上司から年俸を提示される。基本年俸は月給の形で支給されるが、四半期に1度、店長なら利益改善がなされているかどうかなどを基準に、給与の約7%にあたる「業務職責手当」を実績に照らして見直す。業績年俸は、従来の賞与に相当する基本賞与と業績賞与から成り、夏と冬の2回支給される。業績賞与は、職歴や年齢にかかわらず、利益改善などの実績に応じて賃金格差がつく。

ナショナル社員群、エリア社員群のうち主事、シニア以下の管理職、一般職層は月給制で、賃

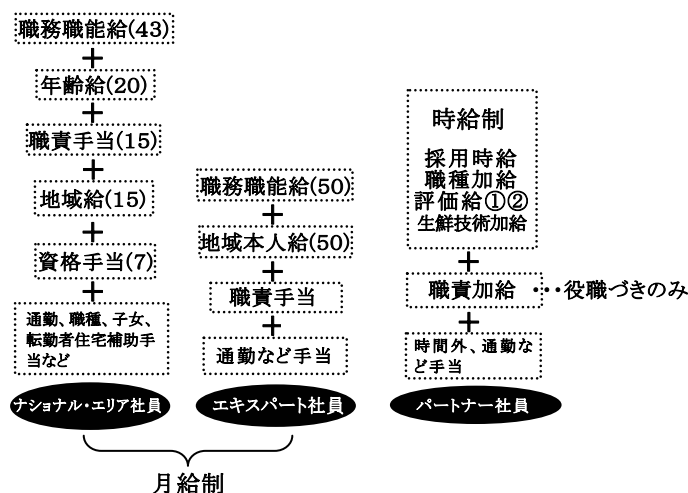
金は、基本給〔職務職能給(43)＋年齢給(35歳売場マネジャークラスの比率で20)＋職責手当(15)＋地域給(15)＋資格手当(7)〕＋調整給＋その他手当(職種、通勤、子女、転勤者住宅補助など)——で構成している。「若手であるほど年齢給、地域給のウェイトが高く、年齢がいったり役職づきになれば、職務職能、職責のウェイトが高まってくる」形で、年功的要素を薄める工夫をしている。職務職能給は資格、等級ごとに上・下限額が設定されており、各等級間で一部オーバーラップする範囲給である。年齢給は、ナショナル社員もエリア社員も同じ、世帯主・非世帯主の2つの賃金テーブルがある。地域給は、ナショナル社員群で5万円程度、エリア社員群で2万5000円(エリアごとに設定)程度となっている。

同社は成果型賃金体系を志向しているが、現段階ではまだ、30歳で頭打ちとなる年齢給が2割を占め、職務職能給が4割を超えるなど、年功的賃金項目のウェイトは小さくない。しかし、職務職能給にも2000年から職責に連動したレンジがつき、降職に伴い減額される(3年で差額を半減)ようになった。また、ナショナル社員群のリーダー職資格、エリア社員群のジュニア資格以上で加算される、資格・等級ごと定額の資格手当は、人員構成に比べポスト数が少ないという事情でかつて、世代間賃金水準を揃えるために導入し、役職づきの場合は役職手当か資格手当のいずれか高い方のみ支給するルールになっていたものの、段階的に廃止されつつある。

一方、ストア社員群のうちエキスパート社員の賃金は月給制であり、地域本人給(50)＋職務職能給(50)＋職責手当で構成している。地域本人給に年功要素はない。職責手当はナショナル社員群、エリア社員群と同額で、エキスパート社員の役職づきは約20人を数える。

ストア社員群のうち、パートナー社員は採用相場ベースの時給制であり、基礎時給(採用時給)＋職種加給(生鮮やレジなど人が集まりにくい職種でのみ支給)＋評価給①②(仕事ぶりを評価シートで判断し自動的に決まる)＋生鮮技術加給(最大400円)＋職責加給＋調整給＋時間外、深夜勤務、通勤手当——で構成している。うち、基礎時給は曜日(平日・土日)×時間帯(早朝・昼間・夜間)のマトリクスに応じて決まり、店舗ごとに異なっている。調整給については、例えば①評価給の導入に伴う激変緩和措置②事業所閉鎖で近隣店に異動してもらう場合に半年間、

第6-2-3図 D社一般販売職の賃金体系



現給を保障③マネジャーが会議などに出席し、パートナー社員だけで切り盛りしてもらう際にリーダーを決め、責任の度合いに応じて加給——など、いくつかの要素が盛り込まれている。

パートナー社員の賃金については、社員群制度(1986年)の導入とともに、早朝・夜間、休日など勤務しにくい時間帯を高くしたテーブル表(物価動向や世間相場、労働力需給を踏まえつつ地区別、店舗別に設定)が導入され、契約給概念が明確化した。その後、個々のパートナー社員の貢献度を評価する業績加給も加わり、当初は納得性の向上にもつながった。しかし、評価と加給の結びつきが必ずしもオープンでなかったため、「どう働けば評価されるのか分からない」といった不満が出始めたほか、平均的にこなせば5円、頑張った人には10円という絶対評価の積み上げ方式だったため、店舗業績が厳しくなると昇給は頭打ちになり、「仕事に取り組む態度によらず、年次の古い人ほど時給が高いのはおかしい」といった不平も噴出した。

このため同社は2003年度、業績加給を毎年、洗い換えのある評価給に入れ替える新制度の導入に踏み切った。評価給は2段階で構成し、一段階めは、後述する「セルフチェック制度」の結果に基づき評価(加給)ランクと加給等級(係数)を決定し、基礎時給の最大6%まで加給する。セルフチェックの結果が例えば80点であれば、R2ランクの等級3(2%加給)に位置づけられ、その後秋・春と連続して同ランクに残れば、翌春に等級2(7%加給)に昇給。加給水準は、「平均的には5~6%が多い」という。

二段階めは、第一段階の評価給が天井のR1に達し、以降2回連続して同ランクに残った場合に加給するものであり、第一段階の評価給の5%を、100円を上限として積み上げる。現在、約600人が対象となっており、同社では「パートナー社員も働きに応じ、基礎時給で3割程度の差がついてくる」とみている。また、「パートナー社員の仕事は、本人の働く目的にもよるが、仕事に対する意識に応じて作業能率や売れ行きが大きく違う」とみており、「パートナー社員でもある程度、仕事を評価し、差をつける仕組みは必要」としている。評価給の導入により、「結果的に、パートナー社員間の関係は、風通しが良くなった」。

ストア社員群のうちヘルパー社員は、基礎時給(曜日・時間帯別) + 生鮮技術加給(最大400円) + 時間外勤務手当 + 深夜勤務手当 + 通勤手当(短時間にはなし)で構成している。

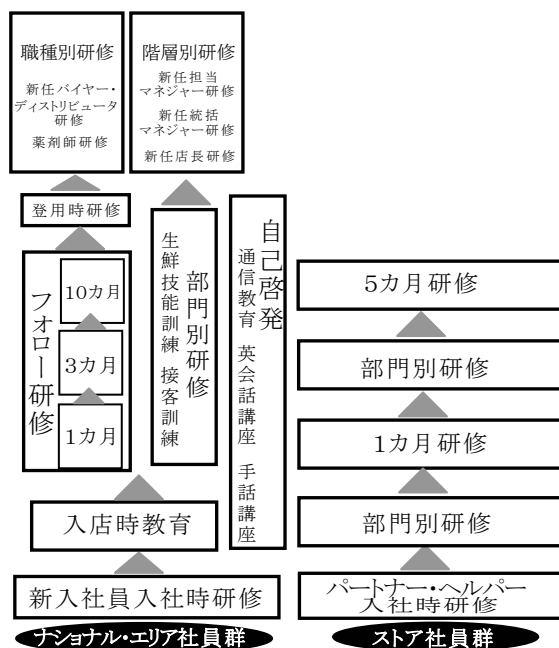
一方、賞与については、ナショナル社員群、エリア社員群が5カ月相当なのに対し、エキスパート社員は2カ月相当、パートナー社員にもおおむね1カ月相当が支給されている。ナショナル社員群、エリア社員群の賞与は、1995年に業績賞与制度となり、また、2004年からは職責に応じた変動要素も持ち込まれ、5カ月相当のうち3カ月分は職責に応じた定額(売り場担当職で50万円、マネジャーで80万円など)、2カ月分は社内資格×職責のマトリクスで、水準が決まる仕組みとなっている。パートナー社員の賞与については、週20時間以上の契約者に対し、「週契約賃金×4.33×評価別支給係数—不就業控除」を計算ベースに支給している。一般パートナーは年間ほぼ1カ月水準だが、役職つきには2カ月相当が支給されている。

5 教育制度

D社では、社員群によらず毎日の仕事から自ら学び、考えることを重視しており、教育体系では業務を通じたOJTを基本に、研修カリキュラムを組み合わせている(第6-2-4図参照)。

ナショナル、エリア社員群については、4~5年で1つ昇格することを想定したジョブローテーションがあり、おおむね3年ごとに店舗異動がある。OJTの主体は担当マネジャーであり、育成シートに体系化されている教育項目について、いつ教え・どこまで浸透したかをチェックする。研修カリキュラムには、入社時研修のほか、職種別研修としてバイヤー・ディストリビューターへの新任研修があり、階層別研修として担当マネジャー、統括マネジャー、店長それぞれの新任時に研修が行われる。入社時研修は合宿で1週間、お客への基本的な接し方や社内ルールなどを学ぶ。その

第6-2-4図 D社の教育体系



後はトレーニング店舗に配属され、入店時教育を受ける。入店時教育では、部門ごとに必要な基礎知識・技能を、本部人事部の教育担当、営業部専属トレーナーの指導を踏まえつつ身につけてゆく。例えば生鮮売場には、最初の1年間にレジ操作35時間といったOJTに加え、営業トレーナーによる技術研修が40時間ある。入店後1、3、6、10カ月めには、本社人事部による確認研修がある。

一方、ストア社員群の教育も育成シートに基づくOJTが基本だが、研修カリキュラムは主に入社時2日間程度のものである。ただ部門によって濃淡があり、希望者にOJTを補完する技術研修を行う場合もある。営業時間が延びる近年、担当マネジャー主体のOJTだけでは、ストア社員群のとくにパートナー・ヘルパー社員の増加に追いつかなくなっている。勤務時間・勤続年数の短いストア社員群の教育はコストも無視できない。同社では「DVDなどを使った、目で見てすぐ業

務を把握できるツールの開発や、近隣で入店を集中させて行う集合研修など、工夫の余地がある」とみている。

同社では一般販売職とはいえ、パートナー社員にも接客レベルの向上を求めている。そこで、モチベーションをアップさせる教育の一環として、「すごいレジ」や、進物の包装などを扱う「すごいサービスカウンター」といった、職務・係別ランキングの設定にも取り組んでいる。例えばレジ系には正確、接客、スピードという要素に基づくR1～R4までの資格を設定し、担当するパートナー社員には常に自身のレベルを意識させるようにしている。

また、同社では現在、社員の自主的な販売力向上をめざし、全ての社員群に共通する「D社ライセンス制度」の設置も検討している。これは、例えばシューフィッターや精肉調理技能士、自転車整備士やチャイルドシートアドバイザーなど、同社が指定するライセンスを取得すれば、それが人事データに登録され、昇進や人事異動の参考データになるという構想である。

6 評価制度

D社は公平で透明性の高い評価体系を実現するため、社員群を問わず、「セルフチェック制度」を適用している。これはいわゆる目標管理制度であり、職場で果たすべき役割や必要な知識・技術の習得度、社員として守るべきルールの実践——などの基本項目を評価するプロセス評価と、各自が作成した予算管理計画の達成度合いなどを測る業績評価で構成している。年二回、本人と一次、二次上長で評価し、さらに上長との面接を通じて評価のギャップなどを話し合う。評価結果は賞与に反映するほか、昇進・昇格の参考資料にもなる。

ナショナル社員群、エリア社員群のセルフチェックは1967年から適用しており、1995年に相対評価に切り換えて、店舗やエリアごとに社員を順位づけしている。ストア社員群のうちパートナー社員については以前、主に年功(勤続年数)に基づき情意を評価してきたものの、2003年度からは役割、技能、ルール遵守、目標達成度などを基準とするセルフチェックを適用し、正社員とほぼ同じ評価手法に合わせた。先述のように評価の公正・透明化を図り、パートナー社員間の納得性を高めるねらいがある。なお、役職つきパートナーについては、正社員用のセルフチェックシートを用いている。とはいえそもそも処遇体系が異なるため、評価結果を賃金に反映させていない。

パートナー社員のセルフチェックは年2回、3月と9月に実施する。3月の評価は時給改定と夏の賞与に、9月の評価は冬の賞与に反映する。セルフチェックシート(第6-2-5図参照)は、販売共通(衣料、住居、一般食品、生鮮食品担当、食品チェッカー、商品管理担当、サービスカウンター担当、電話交換担当、会計担当、共通(CA、催事、鮮度チェッカー、BR<POS、POP>本部、センター勤務者)——の8種類に分かれている。評価項目は、身だしなみ、挨拶、誠実さ、協調性、契約遵守などの「基本姿勢」(25点)、仕事をする上での基礎項目の実行度である「基本動作」(25点)、担当ごとに求められる具体的な仕事内容の習熟度や実行度である「担当の役

割」(45点)、仕事の成果として担当部門の営業数値となる「担当の数値」(5点)——の4本である。チェックはまず、パートナー社員自身が○×△または1～5段階で自己採点し、これに一次上司(担当マネジャー)が記入する。さらに二次上司(統括マネジャー)が記入した上で、一次上司からフィードバック面接を受ける。

第6-2-5図 パートナー社員用セルフチェックシート(抜粋)

パートナー社員 セルフチェック (会計担当)					
(1) 基本姿勢 (25点)			(3) 担当の役割 (45点) <small>5教えられる、4手際よくできる 3一人で可、2部分的にフォロー要 1教育中</small>		
<small>○すべて徹底(3点)、 △ほぼできている(2点)、 ×できたりできなかったり(0点)</small>			3-1 金銭準備 (15点)		
項目	評価基準	判定欄	項目	評価基準	
身だしなみ	会社で決められた身だしなみ項目は必ず守っている	△	大口現金		
契約遵守度	皆勤率 100%:7点、98~99%:5点 90~97%:4点、85~89%:3点 84%以下:0点	5点	:		
:			3-2 正確な業務知識とスピーディな対応 (15点)		
(2) 基本動作 (25点)			項目	評価基準	
機密保持	数値情報などが外部に漏れないよう日頃の言動、帳票等の保管廃棄に十分注意している	○	人員配置	売出しやイベントなどで、会計業務の増加が予想される時は、業務に支障が出ないよう、休日変更等配置に協力している	
チームワーク	他部門やレジへの応援の上長指示には快く協力し、チームワークを良好に保っている	△	:		
:			フィードバック		
		本人確認印	上長印		
		[]	[]		
			数値項目	記入	集計欄
			売上 (店計)	[]	[]
			/100点		

第3節 D社にみられる均衡処遇

1 均衡処遇の対象と内容

D社では、正社員も9割方は販売職であり、一店舗あたりの正社員数が他社の3倍近い点に特徴がある。「単純に人員だけを削減しても、縮小均衡に陥って効率は上がらない」とのスタンスからである。同社の売場には判断業務が多分に残されているが、正社員の一般販売職もいわゆるパートタイマーも、発注、補充、接客、レジ精算といった一連の職務をこなす点で際立った差異はない。例えば食品売場の発注業務では、POS情報を用い天気や地域の行事情報、売上データなどを加味し、売れ筋選別と死に筋排除の徹底が求められるが、その判断・責任は地域の事情を一番よく知るパートタイマーにも任せられている。だが同社では、いわゆるパートタイマーが役職に就く機会はある程度限られており、正社員とパートタイマーの職域はいわば役職で区分されている。パートタイマーの指導・監督を含む売場全体の管理業務は、正社員のみ任されている。

そのため同社では、同じ一般販売職でもナショナル・エリア社員が○地域相場+◎職責(役職)+△職種+○職能(資格)+△年齢・勤続+◎評価+◎業績——のウェイトで考慮する月給

制なのに対し、パートナー社員は○地域相場＋○職責(役職)＋○職種＋△職能(資格)＋○評価のウェイトで処遇する時給制である。また、パートナー社員に退職金はなく、福利厚生についても社員食堂、制服貸与、買い物割引制度、総合貯蓄・保険制度などが適用になる一方、社内預金、財形貯蓄制度、従業員持ち株制度、共済会、持ち家融資制度、寮・住宅、転勤者住宅補助制度などは適用にならないといった明らかな違いがある。同社では、「正社員がキャリア期待(雇用期間の定めなし)、転勤リスク(会社決定に従う転勤あり)、配置転換リスク(職種は会社が決定)、労働時間の拘束性(フルタイム・会社指定のシフト制・休日は会社都合による)、売場の数値の責任性などを負っているのに対し、いわゆるパートタイマーは都合に合わせ有期で、契約時に応募した職種でのみ勤務地限定で、1日2時間から働ける長さだけでよいといった大きな違いがあるため、基本的に両者で処遇を合わせる必要はない」とみている。

しかし一方で、現在7人いるという役職つきパートナー社員に限っては、結果として週30時間以上の常用(長時間)になることもあり、「職責の重要性から言えば、正社員の体系も意識してつけてゆきたい」という視点から、ナショナル・エリア社員の処遇をいわば点で適用し、若干のバランスを図っている。その内容は2つであり、ナショナル・エリア社員の職責手当(担当マネジャーで約5万円)の時間単価を割り出して、職責加給として30/40(時間外労働があればその分も加算)など時間比例で加算しているほか、賞与についても正社員が5カ月相当、一般パートナーが1カ月相当なのに対し、役職つきパートナーには2カ月相当を支給している。職責要素や賞与という形で均衡に配慮している理由について、D社労組は、「パートナー社員でも役職に就いているのなら、職責手当の時間比例は当然である。また、業績原資はそもそも流動的であるため受け容れやすい」などと指摘している。

2 正社員の今後の職務と採用方針

D社労組は、いわゆるパートタイマーと正社員の均衡処遇の考え方について、「業績変動型賞与や職務職能給への職責概念の導入、資格・役職手当に関するルールの見直しなど、正社員の賃金で、勤続・経験を加味しつつも仕事に見合った体系を着実に整えつつある。こうしたなかで、幅広い分野の調整や投入する新商品の選定、販売計画の作成と数値への責任、人材管理——といった正社員としての職務が明確になり、同一労働同一賃金の考え方について整理されてくると考えている」と説明する。

D社では先述、教育体系で見たように、トレーナー部が正社員教育に特化することとなり、正社員が指示し、パートタイマーはそれに基づくという構図が徹底されつつある。しかし現状、過渡期にある職場では、パートタイマーと正社員の間に例えば、マネキンの着せ替えや牛肉のスライスが正社員にお願いするといった職場慣行が、必ずしも拭い切れていないのも事実である。労組では、パートタイマーが牛肉を切っているイメージや、正社員がパートタイマーをトレーニングしている様子をVTRに収め、定型・単純業務での職域分離をなくす取り組みも行っている。

また、同社では現行、55歳で役職定年を迎え、60歳で正式な定年となることから、優れた管理能力を持ちながら一担当者として働きつつ、賃金は高止まりしているという課題も抱えている。このため労使は、「営業力がある人を地域限定で、いわゆる正社員とパートタイマーの中間的処遇に位置づけるイメージ」で、定年退職以降の雇用の場も含めて検討している。

D社は10年前、大卒を400～500人、高卒を～1200人ほど採っていたものの、「正社員の仕事がパートタイマー・アルバイトに置き換わってきたため」、ここ数年は新卒採用を抑制しており、2004年実績は大卒150人、高卒30人まで落ち込んでいる。これに対し、2005年採用は大卒150人、高卒500人を予定。高校新卒者の大量採用を事実上、再開するのは「高卒者は求職難で、逆に良い人材の採用が可能になる」と見込むためである。店舗面積が従来より大きい大規模店の積極展開に転じるにあたり、人件費を抑えつつも優秀な働き手の確保に乗り出す。

第4節 労働組合の概況

1 パートタイマー組織化の取り組み

D社労組は1970年10月に結成し、現在、組合員総数約1万2910人である。これまでは正社員のほか、エキスパート社員約540人をユニオンショップで組織化してきたが、2004年10月の定期大会で、パートナー社員の組織化に取り組むことを決定した。現在、その組織化対象を絞り込んでおり、週契約時間に勤続年数をどう組み合わせるか検討中である。同社では週30時間以上のパートタイマーが3分の1を占め、週20時間以上ではいわゆるパートタイマーの96%にのぼるなど、他社に比べて長時間・常用の割合が高いことが、対象者の区切りを難しくしているようだ。チェックオフによる組合費の徴収基準は現行、正社員が月例賃金×1.5%+300円(年間12回)である。

2 パートタイマーの組織化理由

加盟産別の組織化方針に加え、今回、組織範囲の拡大に踏み切る理由について、D社労組は、「小売業はマンパワー産業。パートタイマーの組織化が店舗の営業力を強化し、ひいては業績向上につながる」と説明する。また、組織化を検討するにあたって座談会などを開き、パートタイマーのニーズを集約したところ、「店舗レベルで解決できる日常の細かなニーズが多く、少なくとも意見を聴く場を持つことが、パートタイマーの納得感に強くつながる印象だった」と話す。パートタイマーの処遇面の不満については、「短時間パートタイマーと長時間パートタイマーとの違いはあるものの、(パートタイマー間の)公正な評価による、賃金での反映が納得感につながる」との見方を示している。

3 パートタイマーに係る運動方針

同社労組によれば、運動方針には過去、パートタイマーの労働条件の改善について一切、書き込んだことはない。強いて言えば例年、業績向上に向けた『職場環境づくり』にその意を込めてきたという。しかし、パートタイマーの組織化を念頭に置いた2004年運動方針では、ファミリーの拡大方策として初めて、『パートナー社員とのコミュニケーション』『パートナー社員の組合員化』を書き込んだ。「同じ職場に働くパートナー社員とのコミュニケーションを積極的に図り、職場における問題や課題に対して取り組んでゆくことで、一人ひとりの仕事のやりがいにつなげていくことが大切です」(運動方針より)——D社労組は、パートタイマーに係る実質的な取り組みの一步を踏み出そうとしている。

第7章 社員区分別処遇を志向 —地域密着型大手総合スーパーE社の事例—

第1節 企業の概況

E社(本社:愛知県稲沢市)は、履物・呉服の二小売商の合併をルーツに1950年に設立した。現在、専門店、コンビニエンスストアなど、企業数20社を擁するEグループの中心企業である。創業当初から「地域の1番店」をめざし、商圈を独占するいわゆるドミナント方式を強みに、東海、関東、北陸など1都17県に151店舗を出店している。バブル崩壊後の1993年に、一時収益は悪化したが、社員を一切整理することなく、不採算店舗の閉鎖や間接部門から現場への職種転換で乗り切った。1997年には、連結売上高が1兆円を突破。ローコスト経営を徹底する一方、競合店の出店に合わせて個性的な業態の大型店を展開し、業界4位のポジションにある。

2003年度決算(単体)において、営業収益は約7202億1400万円(前年比4.8%減)、営業利益は約128億5300万円(同23.6%減)、経常利益は130億1000万円(同24.0%減)である。店舗数(単体)は151店、総売場面積は約122万8500㎡、1㎡あたりの売上高は56万円である。

従業員構成(2004年10月時点)は、正社員が5606人(うち男性約4399人、女性約1207人)、パートタイマー・アルバイト(8時間換算)が約2万775人であり、パートタイマー・アルバイト比率は78.7%、一人一時間あたりの売上高は約9352円となっている。

第2節 人事管理体系

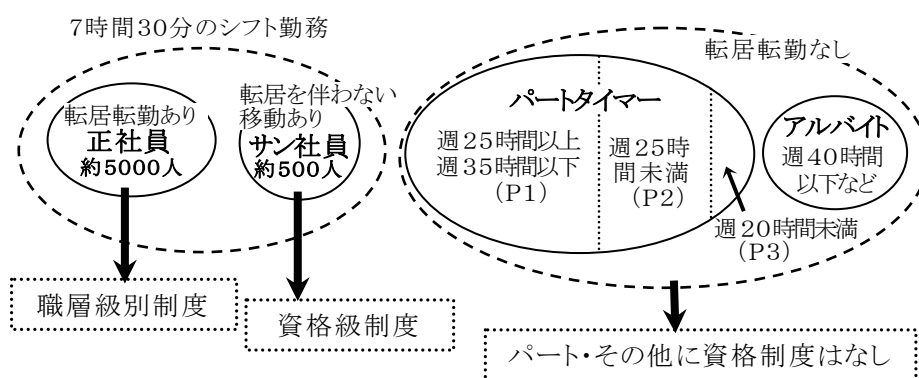
1 社員区分

E社の社員は、転居転勤可否と労働時間の長さを区分基準に、「正社員」「サン社員」「パートタイマー」「アルバイト」で構成している(第7-2-1図参照)。うちサン社員は、定年退職者の再雇用枠として1980年に設置された嘱託契約社員制度をベースに、人手不足に陥ったバブル期に制度を改訂し、いわゆる主婦パートタイマーや高卒女性などの一般採用に広げてきた社員区分である。

正社員とサン社員は一日7時間30分のシフト勤務制であり、正社員には転居を伴う転勤が、サン社員には転居を伴わない異動があり得る。一方、パートタイマーは、一日8時間以下かつ週35時間以下の勤務で転勤はない。パートタイマーは週25時間以上35時間以下(P1)、週25時間未満(P2)、週20時間未満(P3)の3つに区分されており、構成比はP1:62%、P2:34.5%、P3:3.5%。業務の中核を担うパートタイマーは、一日5~7時間換算となるP1で、P3は一日2~3

時間、食品部門の商品補充陳列業務や閉店前後の単純提携業務を行うサポートパートタイマーという位置づけである。厚生年金は、P1のうち週28時間以上のパートタイマーが加入しており、雇用保険は週30時間以上で一般、週20時間以上30時間未満は短時間の加入となっている。アルバイトについても3区分あり、「学生」が週40時間以下、「シニア」が週20時間未満、「短期・臨時」が週40時間以下である。

第7-2-1図 E社の社員区分



(人員構成)

- 正社員: 約5800人 (男性約4600人、女性約1200人)
- サン社員 (嘱託契約社員): 約470人 (男性約50人、女性約420人)
- パートタイマー: 約2万人 (うち男性約500人、女性約1万9500人)
- アルバイト

社員区分に伴う雇用期間の定めは、正社員とサン社員が期間の定めのない雇用契約(60歳定年制、退職金あり)であり、パートタイマーはすべて1年契約(勤続1年以上で退職記念品あり)の反復更新となっている。アルバイトは2カ月以内の契約である。正社員、サン社員、パートタイマーそれぞれの間の、社員区分の転換は制度化(1985年「雇用形態変更規則」)されているが、「サン社員を新たに採用する予定はなく、またパートタイマーから年齢給要素の大きい正社員への変更は難しい」ため、休眠状態となっている。

2 資格制度

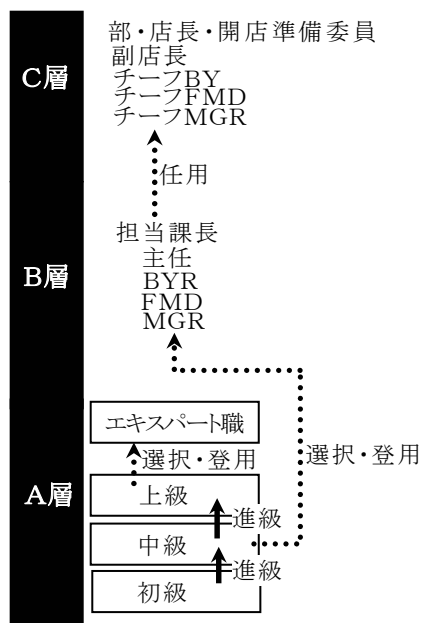
E社の資格体系は、正社員が職層級別制度、サン社員が資格級制度であるのに対し、パートタイマー(アルバイトも)に資格制度はない。

正社員については従来、年齢、経験を昇級試験で積み上げる、9段階の職能等級制度(1~8等級とA等級)を採用していたものの、「パートタイマー比率が年々高まり、正社員に求められる役

割や責任が変化してきた」ため、1998年に抜本改正し、役割と責任の段階に連動する3つの階層からなる職層級別制度へ移行した(第7-2-2図参照)。職層級別制度では、旧1~5等級のいわゆる一般社員をA層、旧6等級以上の課長クラスをB層、店長・部長クラスをC層に分類した(A層55%、B層25%、C層20%)。いわゆる一般販売職にあたるA層には初級、中級、上級、エキスパート職の4つの級を設け、A層の時点で将来、管理職(B層)をめざすのか、あるいは店舗で販売専門職(エキスパート職)をめざすかのコースを選択させている(選択登用制度)。管理職(B層)には、35歳以下のA層在籍者から登用する。管理職(B層)に相当する役職には、担当課長、主任、バイヤー(BYR)、マーチャンダイザー(FMD)、マネジャー(MGR)、開店準備委員などがある。一方、エキスパート職には、40歳以下のA層上級者から登用する。エキスパート職には、販売部門とチェッカー(精算)部門がある。選択・登用は試験で決まり、管理職(B層)については人事考課、面接、筆記、論述試験、エキスパート職に関しては人事考課と面接試験を行う。C層の店長、部長、開店準備委員長などへはB層の中から任用する。

一方、サン社員については、1~5級に格付けしており、3級以上は判断業務を、2級以上はその他パートタイマーの管理業務も任せられる位置づけである。昇格には一定の在該年数に加え、人事考課で優秀な評価を収め、さらに店長・所属長の推薦を得る必要がある。

第7-2-2図 E社における正社員の資格体系



3 賃金制度

E社の賃金体系は、正社員とサン社員が月給制、パートタイマー、アルバイトは時給制である。正社員については、B層とC層が1998年から年功色の薄い役割・業績重視に移行したものの、

A層は従来どおりの年功体系であり、同社でも現在のところ、「職務給を追求する方向性にはない」としている。A層の賃金は、年齢給＋職能給＋進級加給＋手当（通勤、地域、住宅、特技、特殊勤務、時間外）で構成しており、年齢給と職能給で6～7割を占め、約2%相当の定昇がある。一方、B層、C層の賃金は役割給一本であり、年1回の人事考課により上昇する号俸が決まる。A層からB層への移行時は、A層の基本給＋扶養手当＋調整給×17（一時金5カ月分含む）／16カ月＋役職手当で設定し、その後は業績評価に応じて最高で6号俸アップする一方、C考課となればダウンもあり得る。

正社員の賞与は、A層、B層が2004年12月の支給から、業績連動型へ移行した。半期毎の業績を基に、担当職位、職層別支給係数を乗じて算出する。C層の賞与については、役割別の定額に年2回、目標利益の達成度合いなどを反映する。

一方、サン社員については、勤務成績や経験に応じて決まる、年功体系となっている。本給＋年功格付給＋考課給＋功績給＋調整給＋資格給＋手当（通勤、時間外・休日・深夜、扶養家族、食事補助など）で構成し、本給には満55歳で頭打ちとなる昇給がある。サン社員の賞与は、A層と同様に業績連動型へ移行している。

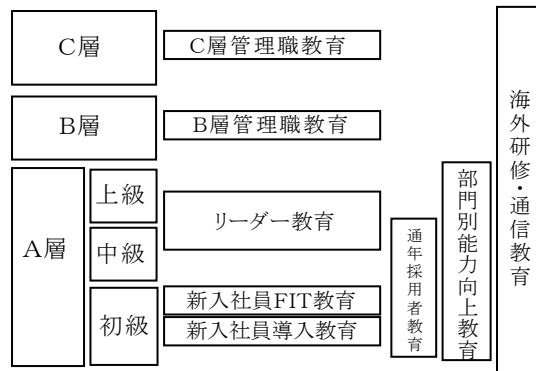
パートタイマーの賃金については、職種別・年次別のシンプルな時給制であり、職種別・年次別基本時間給＋通勤（週契約25時間未満には原則なし）、時間外・休日・深夜その他手当で構成している。職種には一般衣住業務ドライ、食品レジ、その他レジ、鮮魚・塩干、精肉、青果・花、飲食・厨房、駐車場、カート、薬剤師、その他業務などがあり、職種別採用時間給として、店ごとに設定している。P3を除くパートタイマーは入社後、契約更改3回目まで時間給が上積みされ、1回め：20円、2回め：10円、3回め：10円がプラスされる。同社がパートタイマーに求める役割に照らし、それ以上の賃上げは制度上認めていない。

パートタイマーの賞与は、週契約25時間以上、在籍半年以上で、個人評価の対象期間に勤務し、支給日に在籍することを要件に支給している。支給額は個人基礎額（地区ごとの平均時間給×契約時間数）×（店舗達成分（40%）＋部門達成分（20%）＋個人評価分（40%））×欠勤控除で算出する。

4 教育制度

E社の教育体系では、「任せて育てる」を基本にOJTを重視している（第7-2-3図参照）。新卒入社後は、本人希望や適性検査の結果に基づき、店舗の一般販売職として衣料品、住居関連、食料品のいずれかの部門に配属し、店内での集合教育と、先輩社員によるマンツーマントレーニングからなる「FIT教育」が施される。一方、パートタイマーについては、一週間単位で「基本習熟度チェック表」を活用し、正社員がOJTで指導する。

第7-2-3図 E社における正社員の教育体系



第3節 E社におけるパートタイマー処遇

1 社員区分別処遇を志向する理由

E社の総合スーパーの店舗は通常、店長以下、総勢400人ほどで運営している。役職に就いているのは正社員だけであり、売場責任者以上の正社員約25人が判断業務を行い、一人あたり15人ほどのパートタイマーに単純・定型業務を割り当てて管理している。消費者の嗜好の多様化に伴い、店舗で売れ筋が異なってきたことを受けて、同社ではむしろ店舗の仕入権限を拡大してきた。店舗では例えば衣料品でも共通商品は半分にすぎず、残りは本部のリストから現場が自らの判断で発注するなど、売場に正社員の判断業務を多く残している点が特徴である。

同社では「むしろ社員区分別処遇を志向している」とし、その理由について「正社員とパートタイマーでは求める仕事の質が違う。だから過去、資格・賃金体系にメリハリをつけた経緯がある」と話す。E社はかつて、業界に先駆けたパートタイマーの積極的な戦力化で名を馳せた。「パートタイマーの働きがい助長」を目的に1979年、パートタイマー個々の能力を、正社員に倣い職能等級制度と年功賃金に反映する、「サンレディ制度」を導入。1985年には、サンレディ(時給制)からサン社員(月給制)、サン社員から正社員への登用を制度化し、転換実績も相当数あったことから、いわゆる均衡処遇の先駆けに近かった。しかし、同社は1996年に、サンレディ制度の廃止に踏み切った。1993年の経営危機に端を発し、E社トップが当時、売上高利益率3%を稼ぎ出していたグループ子会社の食品スーパーから抜擢されるに伴って、パートタイマーの活用方針が「チームワークで単純・定型業務をこなすものであり、個人的な能力の発揮は必要ない」と大きく転換したことが影響した。

サンレディ制度を廃止した当時について、E社労組は「サンレディ制度自体は先駆的なものだったが、パートタイマーの個人評価はうまく機能していなかった」と振り返る。同労組によれば当時、サンレディの考課・功績給については、「年功にすぎず評価が適切に行われていない」「同じような仕事をしながらなぜ、人により昇給が違うのか」といった不満が噴出していたという。

同社では以降、いわゆるパートタイマーは単純・定型業務とし、賃金は採用時給×労働時間に

簡素化して、採用時給への積み増しも契約更改3回目までとする現行制度に移行した。当時6000人ほどのパートタイマーの原資は現在、正社員の採用抑制や、その後の出店により採用拡大してきた、パートタイマー約1万人に回すに至っている。

2 パートタイマー制度の今後

E社がパートタイマーの活用方針を転換して8年経つが、現行はどれだけ能力がある人でも3年で時給が頭打ちになるため、パートタイマーのモチベーションが上がらず、流出が激しいといった課題に悩まされている。そのため同社は2005年度中にも、現在は食品レジチェッカー業務にのみ、一店舗最大2人まで設けているパートリーダーなどパートタイマーの役職を拡大し、登用されれば職責手当がつくような、若干の制度改訂を検討している。また、他のパートタイマーを指導できるレベルまで求めているサン社員の基本的な業務は、正社員との重なりが無視できず、「労使ともに持ち越している課題」であるため、できれば新制度に一本化したい意向である。

これに対しE社労組も、雇用形態、職種ごとの、役割・責任と配分の結びつきの明確化は重要というスタンスにある。パートタイマー比率が8割に近づくに伴い、中高年主婦で家計の一助という従来像は崩れ始め、5～6年前からは高校新卒者や家計を担う女性など、意欲的なパートタイマーが増えている。同労組では、「新たなタイプのパートタイマーは働きたい意欲が強く、転勤も受け容れられれば、実質的に正社員と異ならない働き方になってくる可能性がある」とみているためである。

3 正社員の今後の職務と採用方針

E社は2000～2003年にかけて、新卒採用を抑制してきたものの、2004年春から再開(約150人)し、2005年春も大卒に限り約200人を採用する予定である。新卒採用を大卒に限る理由について、同社は「正社員はあくまで将来の幹部候補であり、その仕事もどんどん高度化している。正社員には、付加価値をつける仕事やマネジメントへの専念が求められている」としている。

一方、同社は2004年度に初めて中途採用を実施し、食品部門で10人を採用した。その際、30歳未満の条件を付けたものの、パートタイマーからも推薦つき公募を募り、いわばここ5～6年で急速に増えつつある高校新卒者パートタイマーに正社員登用の道を拓いている。

第4節 労働組合の概況

1 パートタイマーの組織化状況

E社労組は1970年に結成し、2004年5月現在、組合員総数約1万8000人である。正社員のうちA層約2700人とB層約1400人までが組合員であり、これに一般職サン社員約480人と、

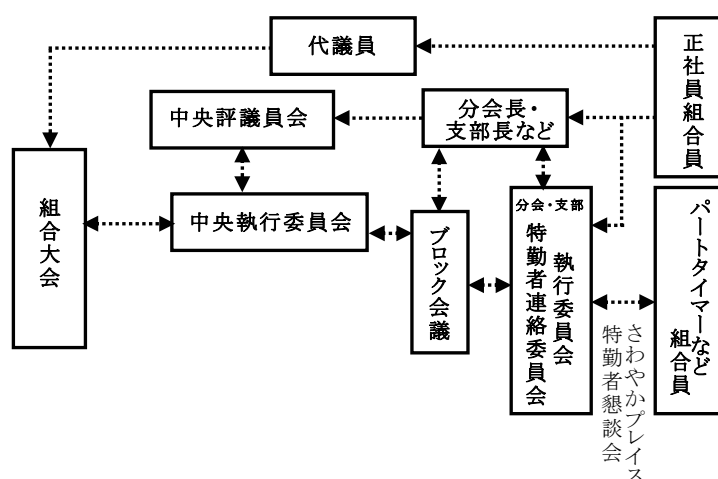
長時間パートタイマー約1万810人からなる特別勤務者組合員で構成している。パートタイマーの組合加入条件は、毎年5月11日時点で週25時間以上の契約者であり、勤続に関係なく一回目の契約更改からユニオンショップ協定を結んでいる。同社では3～4月の新規契約者も多いため、最短1カ月で組合員になることも少なくない。組合に加入しない場合は、必然的に契約時間を下げざるを得ない。

組合費はチェックオフで、徴収基準は正社員が月例賃金15/1000(年間12回)+賞与×5/1000(年間2回)。一方、サン社員は基本給と賞与のそれぞれ5/1000、パートタイマーは基本時間給×月例所定内労働時間と賞与のそれぞれ5/1000となっている。パートタイマーが支払う組合費総額は、正社員の1/3ほどである。

同労組はサン社員とパートタイマーを、組合費逓減の代わりに権利も制限される、特別組合員に位置づけている(第7-4-1図参照)。特別組合員は、中央評議員(中央執行委員及び分会三役、代議員・評議員)に立候補できず、また分会大会の投票権も、特勤者連絡委員1人につき1票の行使に限られている。特勤者連絡委員は、ブロック(地区)ごとに全分会より、特別組合員61～80人に対し5人といった割合で選出する。また、E社には労使の話合いの場として地区経営懇談会や中央経営協議会があるが、パートタイマー組合員はメンバーでなく、直接参加することはできない仕組みとなっている。

しかし現在、同労組は特別組合員方式の見直しを考えている。主に特別組合員方式の労働組合法上の問題からである。

第7-4-1図 E社労組の組織



2 パートタイマーの組織化理由

E社労組がパートタイマーを組織化したのは1985年である。きっかけは1979年、労務コストの圧縮をめざし、パートタイマー戦力化のインセンティブとして、労使専門委員会でサンレディ制度を検討し始めた当時まで遡る。同労組はパートタイマーの組織化を検討した理由について4点指

摘する。一つは、非正社員比率が高まり、その戦力化がこれまで以上に課題となるなかで、企業の持続発展には、全従業員一体の生産性意識の高揚が必要だと考えたことである。二つめは、パートタイマー比率が突出していた同社は、既に一部の分会支部で特別勤務者が過半数を占める事態に陥っており、分会・支部によっては職場労働者の代表としての地位を全うするため、組織化が不可欠だったことである。三つめは、労働組合の社会的使命、あるいは同じ職場で働く仲間として、特別勤務者の総合労働条件の向上をめざしたことである。そして四つめは、組織化攻勢が激しくなるなか、組織防衛上の必要からも、同社側の賛意が得られたことである。

E社労組は、パートタイマーの新制度(サンレディ制度)の導入に伴う1979年の大会で、特別勤務者を特別組合員として、なるべく多く組織化する方針を決めた。同労組によれば当時、パートタイマーの組織化をめぐるには相当の議論があり、原資の拮抗になるからと、執行部内からも反対の声もあった。だが、特別組合員方式としたことで結果として、「執行部が提案したものを否決したり、新たな提案を出したりするのは基本的には難しい」仕組みとなり、経営側からも「クッションがあるので問題ない」と解された。また当時は、極端には17時に帰るようなパートタイマーが大勢を占めていたため、労組側としても「業界水準より優位であればいい」と受け止めた側面があったという。結果、1日4時間・週5日以上契約で、入社後満1年以上のサン社員とサンレディの大半を、1985年の契約更改からユニオンショップで、特別組合員資格により、一気にメンバーに加えた。組織率は約52%から約85%に急上昇した。その後、サンレディ社員制度は廃止されたが、1996年に現行のパートタイマー制度が導入されるに伴い、パートタイマーの加入要件を週25時間以上契約に拡大した。「組織率は現在、72%である」。

3 パートタイマーに係る運動方針

パートタイマーの処遇改善に係る運動方針の書き込みは、現在は、「賃金というより働きやすい職場づくりといった書き方」になっている。E社労組は現在、特勤者連絡委員会による課題の吸い上げのほか、①特勤者自主活動②さわやかプレイス③特勤者プロジェクト④分会特勤者懇談会——などに取り組んでいる。

うち「特勤者自主活動」は、主に特別組合員同士が活動の中心となり、特勤者連絡委員を中心に分会独自のカリキュラムで、店舗や工場見学、各種セミナーなどを行い、年一回、ブロックごとの特勤者連絡委員会で、各分会の活動を発表する。「さわやかプレイス」は、分会副執行委員長(正社員)の支援のもと分会の特勤者連絡委員を中心に、食堂などで毎月、分会の取り組みや職場の課題など、いろいろな話をして職場の改善につなげるものである。また、「特勤者プロジェクト」は、特勤組合員の制度・規約の改訂時などにブロックごとに課題を集約し、中央執行委員会と連携を取りながら課題解決に取り組むものである。一方、「分会特勤者懇談会」は年一回、業務時間内に、契約更改に係る苦情をフェイス・トゥ・フェイスで聴き、部会本部へ集約するパートタイマー全員集会(パートタイマーの就業時間のバラつきを考慮し、3~10回に分けて開催)であ

る。

同労組は「パートタイマーの間に、賃金など直接の労働条件に関わる不満が全くないとは思わないが」と指摘しつつ、さわやかプレイスなどでパートから寄せられる不満の多くは、例えば「クーラーが効かない」「下駄箱が汚い」「うがい薬が欲しい」「上司の態度が悪い」といった、日常困っている細々したものが多いと話す。サンレディ社員制度があった当時、同労組は正社員のベアを時間換算して引上率を算出し、パートタイマーの時給の引き上げにも積極的に貢献してきた。だがその後、同社がパートタイマーの活用方針を転換し、人件費の抑制が至上命題となるなかで、労組としても、パートタイマーの時給引き上げには慎重な姿勢でいる。現在は、産別最賃の改訂に合わせて時給を引き上げること、さらにパートタイマーの募集人員をクリアできる水準であることなどを、使用者側と確認するレベルにとどまっているという。

第8章 要約と結論

第3～7章では、総合スーパー5社におけるパートタイマーと正社員の位置づけにかかわる近年の制度見直しを概観した。事例では、パートタイマー・アルバイト比率¹が軒並み70～80%に達しているなか、均衡処遇²を意識した労使の取り組みがみられた(第8-1-1表)。以下では事例の特徴をまとめるとともに、均衡処遇をめぐる取り組みに関する共通点などについて論及する。

第8-1-1表 各社の制度見直し

	A社	B社	C社	D社	E社
特徴	04年2月よりパートタイマーと正社員の資格・評価体系を一本化する「コミュニティ社員制度」を適用	02年5月よりパートタイマーと正社員という従来区分を取り払い、両者の人材活用体系を統合する「CAP制度」を適用	02年4月よりパートタイマーと正社員の中間的社員区分「エクセレント社員制度」を創設	01年から「リーダーパートナー制度」を導入。また、02年よりパートタイマーにも「社内立候補制度」を適用し、パートタイマーの役職登用に徐々に向かいつつある。	05年度中にも、パートタイマーをパートタイマーリーダーなどの専用の役職に登用する新制度の導入を検討している

第1節 各社の人事・処遇制度見直しの特徴

A社 パートタイマーと正社員で資格・評価体系を一本化

「2010年の世界の小売ランキングで10位以内」を目標に、拡大路線を走るA社は2004年2月、「転居をともなう転勤ができるかどうか」を新たな社員区分基準に、「可」である正社員のN、R社員を「S、M、J職制度」に、「否」である正社員のL社員とパートタイマーなど非正社員を「コミュニティ社員制度」に括り直した。区分基準に労働時間の長さが含まれていないのは、コミュニティ社員もマネジメント層は1カ月単位の変形労働時間制であり、さらにマネジャー以上の役職に就くようになると、「実態として自発的に正社員同様の160時間勤務になる」ためである。背景には、同社が業務の合理化を進め、人員構成を変革するなかで、基幹的なパートタイマーが店舗運営の中核となってきた現場実態がある(詳細は後述2-②参照)。

コミュニティ社員と正社員の資格・評価体系は一本化し(第8-1-2図)、すべての社員に小型店の店長まで登用される機会を拓いた。そして、マネジャー以上の役職に就いたコミュニティ社

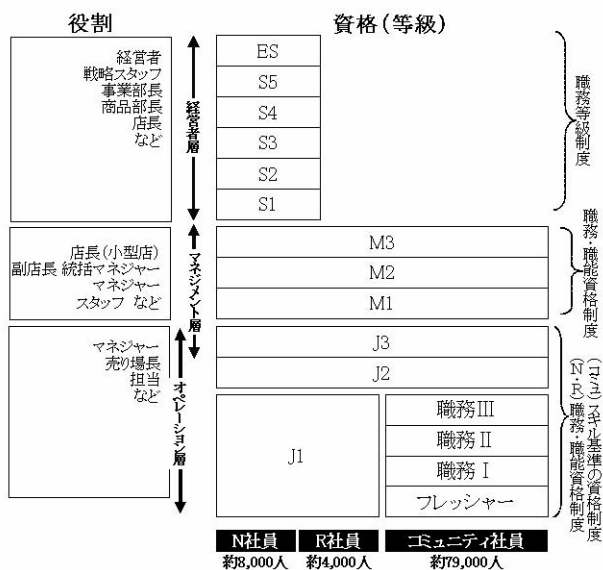
¹8時間換算のパートタイマー・アルバイト数÷(正社員数+8時間換算のパートタイマー・アルバイト数)

²(日本型)均衡処遇の概念については、厚生労働省「短時間労働者と通常労働者との均衡を考慮した処遇の考え方」(2004年3月)、厚生労働省パートタイム労働研究会(2002)を参照した。それによれば、(日本型)均衡処遇とは、正社員と職務が同じで人材活用の仕組みや運用なども実質的に異なるパートタイム労働者については、正社員と処遇の決定方式を合わせるなどした上で処遇(水準)の均衡を確保し、人材活用の仕組みや運用などが異なる場合には、パートタイム労働者の意欲、能力、経験、成果などに応じた処遇で、正社員との(水準)の均衡を図るという考え方である

員については、賃金の支払形態を日給月給制に統一し、月例賃金の項目も資格給³(9) + 能力給(1) + 手当関係に合わせるとともに、月例賃金の水準で、同一資格・同職位にあるR社員の約90%を確保できるように設計した。

A社の制度見直しは、転居転勤がないという点ではパートタイマーと異なる正社員をパートタイマーに転換したうえで、パートタイマーも役職に積極的に登用して処遇の均衡を推し進めようとする事例とみることができる。

第8-1-2図 A社の資格制度



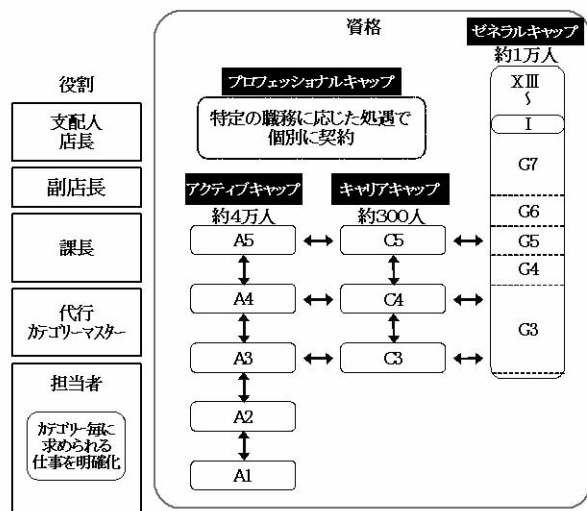
B社 パートタイマーと正社員で人材活用体系を統合

B社は、会社再建へ向けて営業力を強化するため、「転宅の可否」と「週40時間のフルタイム(シフト)勤務か、週38時間上限のパートタイム勤務か」を新たな基準に社員を4つの契約に区分し、本社を含め、パートタイマーと正社員の人材活用体系を統合する「CAP制度」を導入した。第8-1-3図のように、資格制度はキャップごとに別建てだが、キャップ間にある程度、処遇の整合性を持たせることでキャップの転換を可能にし、すべてのキャップに店長までの登用機会を拓いた。

処遇については、キャップによらず月例賃金はおおむねベース部分 + 資格部分 + 役割部分 + 手当関係で構成し、役割給は時間比例で加給するほか、資格給については各キャップ間格差を5%以内に抑えた。そして、パートタイマー(アクティブキャップ)と正社員(ゼネラルキャップ)の中間的な社員区分として創設したキャリアキャップ(転宅なしのフルタイムシフト勤務)については、同一資格・同役割のゼネラルキャップと、賃金の全体水準が同等になるよう設計した。

B社の制度見直しは、正社員やパートタイマーを転宅の有無や労働時間の長さの面で重ならない区分に再整理し、区分にかかわらず役職に登用することで処遇の均衡を確保しようとしている事例であるとみることができる。

第8-1-3図 B社の資格制度

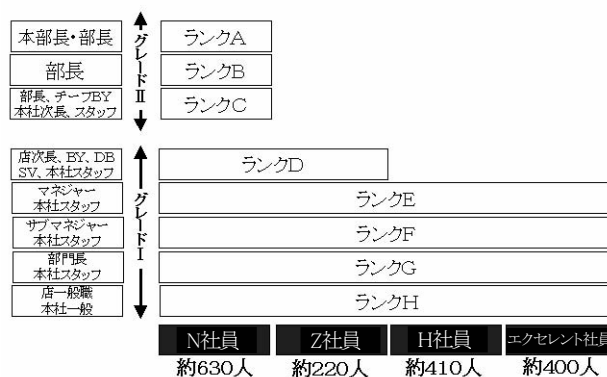


³正社員は資格と役割が絶対連動しているが、コミュニティ社員は必ずしもそうでないため、詳細には正社員でいう資格給(9)を資格給(7) + 職位給(2)で構成している

C社 パートタイマーと正社員の間隔的な社員区分を創設

一方、経営破綻に陥ったC社は、再建にあたり正社員数をほぼ半分に集約して完全職務給に移行するとともに、転居転勤のない正社員であるホーム社員の人件費の削減に向けて、パートタイマーと正社員の間隔的な社員区分となる「エクセレント社員制度」を創設した。エクセレント社員は、転居転勤がないという点はホーム社員と同じだが、シフト勤務制の時間の融通性・長さが異なっており、現在はホーム社員とほぼ同数の約400人を数える。同社はエクセレント社員制度の創設にあたり、資格上限をホーム社員と同一にして(第8-1-4図)、マネジャーまでの登用機会を拓いた。また、期間の定めのない雇用(60歳定年制)とし、その月例賃金は職責給+役割給+手当関係で構成する月給制に合わせる一方、水準についても基本給に限り同じ職責・役割にあるホーム社員の時間比例で6/8あるいは7/8を確保できるよう設計した⁵。

第8-1-4図 C社の資格制度



C社の制度見直しは、転居転勤がないという点では共通する正社員層とパートタイマーで、労働時間の長さに基づく時間比例原則により均衡を図った社員区分を用意して、パートタイマーに中核的な役割を担ってもらおうとする事例と言える。

D社 パートタイマーにも管理職立候補制を適用

一方、D社は1986年から、社員を転居転勤範囲で区分する「ナショナル・エリア・ストア社員群制度」を適用しており、正社員とパートタイマーでは資格(第8-1-5図)・処遇とも別建てにしている。同社は、正社員とパートタイマー間の処遇については、「正社員がキャリア期待や転勤リスク、配置転換リスク、労働時間の拘束性、売り場の数値の責任性などを負っているのに対し、パートタイマーは契約した期間、勤務地限定で応募した職種に限り、一日2時間から働ける長さでよいといった大きな違いがあるため、基本的に合わせる必要はない」というスタンスにある。

しかし一方で、2001年には「リーダーパートナー制」を導入し、優秀なパートタイマーは役職に就けるようにしたほか、2002年には「社内立候補制度」の適用対象にパートナーも加え、パートタイマーの役職登用をめざしてきた。だが現在のところ、パートタイマーの役職登用は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チーフなど7人を数えるにとどまっている。同社の場合、リーダーパートナーに登用され、役職に就くことになっても時給制に変わらない。ただ、役

⁴ホーム社員は8時間、エクセレント社員は6時間あるいは7時間で、暦日の半分は契約時間どおりのシフトでなくてはならない

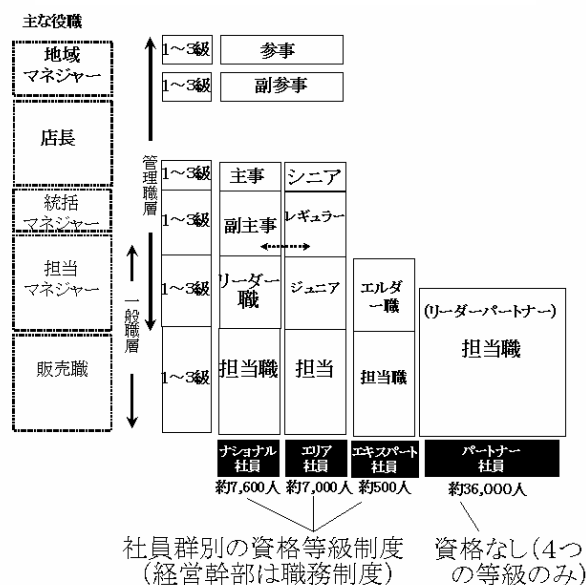
⁵ただし、エクセレント社員の基本給には、時間帯加給がつくようになっており、終業(22時)を20日分含んで初めて6/8あるいは7/8水準が確保される

職づきパートナーは「結果として週30時間以上の常用になる」ことから、正社員・ナショナル・エリア社員の職責手当の時間比例(例えば30/40で時間外労働があればその分も)で、職責加給を加算するなどしている。

同社はまた、2004年3月、正社員のうち国内18地域内で転居転勤がある「エリア社員群」について、従来どおりの「広域」に加え、新たに原則、赴任を伴う異動がない「狭域」を設け、エリア社員群の半数以上(大半は女性)が「狭域」に移行した。これまで、エリア社員群とは言え役職づきでない社員の転居転勤は稀だったのに加え、出産や介護など転居転勤できない事情を生じても、社員群転換の申請があがりにくい事情もあったことから、社員区分を実態に即して修正した格好である。

D社の一連の制度改訂は、役職登用されるようなパートタイマーに限っては、可能な部分から処遇の均衡を図ろうとする事例ではあるものの、同時に正社員サイドの体系を職務に応じた賃金や転居転勤の実態に即した社員区分に改める向きにある点で先の3社と異なっている。

第8-1-5図 D社の資格制度



E社 社員区分別処遇を志向

一方、E社は、かつてはパートタイマー個々の能力を正社員にならった職能等級制度で測り、年功賃金に反映する均衡処遇の先駆けに近い制度を採っていたが、1996年にパートタイマーの活用方針を大きく転換し、シンプルな時給制に置き換えた。「パートタイマーはチームワークで単純・定型業務をこなすもので個人的な能力の発揮は必要ない」との考え方をベースに、時給の昇給も3回までとした。

同社は現在、「転居転勤の可否」と「一日7時間30分のシフト勤務制か一日8時間以下かつ週35時間以下の契約時間内か」の組み合わせで社員を区分しており、賃金は社員ごとに完全別建てである。「正社員とパートタイマーでは求める仕事の質が違う」とし、「現在のところ社員区分別処遇を志向している」。

しかし現在、パートタイマーのモチベーションが上がりにくく、定着率が思わしくないといった課題を抱えている。同社は2005年度中にも、パートタイマーリーダーなどの役職を拡大し、登用されれば若干の職責手当が付くような制度改訂を検討している。

E社の制度見直しは、人材活用戦略としてパートタイマーと正社員の職務(役職登用)などを区分することで、基本的には正社員とパートタイマーの処遇差を合理的理由を持って是認する方向にある事例だと考えられる。

第2節 均衡処遇をめぐる4つの傾向

以上の比較から、均衡処遇をめぐる労使の取り組みの共通点を探ると、次で述べるような4つの傾向が浮き彫りになった。

1 賃金制度の見直しと均衡処遇

一つめは、年功的な賃金制度を見直し、いわゆる仕事基準による能力・成果主義的な制度へのシフトに合わせて、パートタイマーと正社員の間の処遇を見直しており、とくに基本給のうち職責、役割といった職務によって決まる賃金項目と、賞与でもとくに職務に応じる基本・基準部分から、均衡化に着手する傾向がうかがえるということである⁶。具体的な内容を整理すると、概要以下の通りである(第8-2-1表)。

第8-2-1表 パートタイマーと正社員の賃金面での均衡の具体的内容

	対象パートタイマーなど	比較正社員	比較正社員と合わせている均衡処遇の具体的内容		
			賃金支払形態	決定方式	水準
A社	コミュニティ社員 マネジメント層① (いわゆる役職つき パートタイマー)	同資格・同職位の リージョナル社員	日給月給制	(基本給)資格給(7)+職 位給(2)+能力給(1)② (賞与)基準部分+業績変 動部分0~2カ月	月例賃金の全体水準で 約90%を確保するよう設 計 (賞与)基準部分の水準 を75%確保
B社	キャリアキャップ③ (パートタイマーと正社 員の中間的な社員)	同資格、同役割の ゼネラルキャップ④	/	(基本給)(キャリアベース給+ キャリア資格給+役割給で構成 し)、役割給のみ同額で支給 (賞与)基本部分+キャリア業 績部分で構成し、基本部分は 役割連動で、算定基礎×4 カ月	基本給のうち資格給の同 資格間格差を5%内に抑 え、年収全体水準でも同 等を確保
	一定資格(A3)以上の アクティブキャップ⑤ (いわゆる役職つき パートタイマー)	同資格、同役割の キャリアキャップ		(基本給)(アクティブベース部 分+アクティブ資格部分+役割 部分で構成し)、役割部分の み役割給の時間比例で支 給 (賞与)同上	基本給のうち資格給の同 資格間格差が5%内に 収まるよう設計
C社	エクセレント社員⑥ (パートタイマーと正社 員の中間的な社員)	同役割の ホーム社員	月給制	(基本給)職責給(5)+役 割給(5)	労働時間の長さ(6時間 あるいは7時間)に応じ、 基本給水準で6/8ある いは7/8を確保⑦するよ う設計
D社	リーダーパートナー⑧ (いわゆる役職つき パートタイマー)	正社員	/	正社員の所定内手当のうち 職責手当の時間比例で、 職責加給を付加	(賞与)正社員5カ月、一 般パートナー1カ月のと ころ、2カ月支給
E社⑨					

- ①月間140時間も制度上可能だが、実態として自発的に160時間勤務になるマネジャー以上のパートタイマー
 ②正社員は資格と役割が絶対連動しているが、コミュニティ社員は必ずしもそうでないため、資格給を資格給+
 職位給で構成している
 ③正社員同様、フルタイム勤務だが転宅不可
 ④フルタイム勤務で転宅可能な正社員
 ⑤パートタイム勤務で転宅不可
 ⑥一日6時間あるいは7時間のシフト勤務制(ただし主契約時間をずらせるのは暦日の半分だけ)。エクセレント社員
 は、正社員同様、期間の定めのない雇用契約(60歳定年制)である
 ⑦ただし、エクセレント社員の基本給には時間帯加給がつくようになっており、終業(22時)を20日分含んで初めて
 同水準が確保される
 ⑧結果として週30時間以上の常用(長時間)である
 ⑨パートタイマーと正社員の仕事は質的に異なるとして、社員区分別処遇を志向

⁶短時間労働の活用と均衡処遇に関する研究会(2003)は、「Company-entry 社員群」と「Job-entry 社員群」が職務等級制度で統合されるタイプでより、資格体系・処遇方法が明確になり、均衡の確保が容易になると提言している。

これらを見ると、各社ともいわゆる均衡は、結果として労働時間の融通性や長さについても正社員並みになる役職つきパートタイマー、あるいはパートタイマー・正社員の中間的な社員と、その役職を主に分け合う正社員との比較で図られている。均衡処遇の判断要素となる基本給についてみると、パートタイマーと正社員の間に限れば、B社とD社が一部賃金項目に限り決定方式を合わせるにとどまる一方、A社とC社では基本給全体の決定方式を合わせ、水準の均衡まで確保するより踏み込んだ形になっていることがわかる。これはA～Dの4社に共通して、職務・能力、業績重視にシフトしつつあるものの、A社とC社でより職務に連動する賃金項目のウェートが高いためと考えられる。

この点に関し、現段階ではまだ年齢給が2割、職務職能給が4割超を占め、年功的な賃金項目のウェートが小さくないD社の労組は、職務に応じて決まる賃金項目に限って均衡に取り組んでいる理由について、

- ①正社員かパートタイマーかを問わず、まったく同じ役職(職責)を任されるのなら、それに伴う賃金項目を時間比例にするという原則は、正社員からみても受け容れやすい
- ②正社員で仕事に見合った処遇をつくってきているなかで、業績原資はそもそも流動的である——などと説明している。

賃金制度から年功的な要素(人基準)が縮小し、職務要素(仕事基準)が重視される傾向が強まるほど、均衡処遇を促す契機になるとみることができる。

2 パートタイマーの質的基幹化と均衡処遇

二つめは、パートタイマーの質的基幹化が進展している企業ほど、均衡処遇に積極的に取り組んでいる傾向がみられるということである。パートタイマーの量的拡大をパートタイマー・アルバイト比率で、質的基幹化の程度をマネジャー職以上の役職つきパートタイマー数でみると、以下の通りである。

第8-2-2表 パートタイマーの量的拡大と質的基幹化

	A社	B社	C社	D社	E社
パートタイマー・アルバイト比率	約78%	約74%	約78%	約71%	約78.5%
パートタイマーの役職登用	80人(見込み含む)／約7万9000人のコミュニティ社員中(制度は04年導入)	「数人」／約4万人のアクティブキャップ中(制度は02年導入)	約10人／約400人のエクセレント社員中(全パートタイマーでは5500人中)(制度は02年導入)	7人／約3万6100人のパートナー社員中(制度は01年導入)	登用する仕組みはない

制度の導入時点が異なるため一概に比較はできないが、おおむね母数のパートタイマー総数に比した役職つきパートタイマー数は、A社やC社で多く、パートタイマーの質的基幹化がより進んでいるとみることができる。一方、第8-2-1表でみたように、A社やC社でより踏み込んだ形の均衡確保が図れている。すなわち、「パートタイマーの基幹労働力化の進展が均衡への取り組みを促す」という、計量分析に基づく佐藤＝佐野＝原(2003)の指摘が、事例をもって確認できると

言えそうである。

A社やC社は、パートタイマーの質的基幹化の進展から、均衡処遇にもつながるパートタイマーと正社員双方に関係する制度見直しに踏み込んだ背景について、次のように説明している。

A社は業務の合理化を進めつつ人員構成を変革することを理由に、2002年から3年間、新卒採用を見送ってきた。新規出店の続くなか、現場の正社員数が限られてくると、「任せられるものならパートタイマーにもどんどん頼んでいくのが心情」(労組)。「正社員で職域を囲い込むような発想、余裕などない」(同)なかで、1999年に導入したパートタイマー主任制度や、それを正社員の役職に乗り入れたマネジャー(みなし)制度などを活用しつつ、パートタイマーの質的基幹化は進展した。そうして、正社員並みに月間150時間程度働くパートタイマーが現れると、「現場からは相応の賃金を支払ってもいいのではないかという声が上がりはじめた」(A社)という。そして、「(各店舗の裁量で高い)時給を獲得するパートタイマーが全国で300人にも達してきたことから、制度の抜本改訂が必要になってきた」(同)。改訂に臨んだ労組は、「現場ではすでにパートタイマーの売場長、マネジャーがありきだったため、水準確保を含む会社側からの改訂案は当然というスタンス(で受け容れた)」と振り返り、同社側も「制度の導入前後で原資変化はない。原資的にはめざすというより、実態を制度にした結果そうなった」と、基幹化の進展と処遇改善の関係を説明する。

一方、経営危機のため、数次にわたる早期希望退職を実施してきたC社では、「ホーム社員数が逼迫してきた職場で、パートタイマーに中核的な役割を担ってもらおうよう意識してきた」結果として、パートタイマーの質的基幹化が進展してきた。「人的生産性を向上させるためには正社員の職務をより人件費の低いパートタイマーに任せる必要があった」ことから、正社員とパートタイマーの中間にあたる社員区分の創設に至ったが、労組はこのプロセスについて、「業界先駆けに見えるだろうが、旧態依然のオペレーションでは(コスト的にも)現場が回らなくなったからこそやらざるを得なかったのが本音だ」と率直に語っている。また、均衡処遇化に抵抗感がなかった理由についても、「(パートタイマーが)それだけの原資をすでに旧制度で持っており、労組としても正社員から削って配分するというようなことを一切していないからではないか」と指摘している。

3 均衡処遇に伴う社員区分の適正化

三つめは、A～C社の事例に共通して、パートタイマーと正社員双方に関係する制度見直しに際し、社員区分の適正化が図られており(第8-2-3表)、その過程では転居転勤の有無という

第8-2-3表 各社の制度見直しに伴う社員区分の適正化

	A社	B社	C社
社員区分の適正化対象と措置	転居転勤のないローカル社員約1800人を、04年2月にコミュニティ社員に転換(3年間は現給を保障し、その後の3年間で水準ダウン)	転居転勤がなく異動も通勤圏内に限るホーム社員約1000人は、02年3月以降は社員区分上あり得なくなったが、当面は正社員待遇に内包しつつも自然減待ち	転居転勤のないホーム社員に対し、02年の制度改訂前に厳しい評価を行ったうえで、残る約400人については自然減待ち

働き方の実態を基準にすると、転居転勤がないという点でパートタイマーと一致する、当該社員層の整理・統合が図られているということである。

これらに共通して、社員区分の適正化の最大の見直し対象となったのは、主に高卒・短大卒卒のいわゆる女性一般職である^{7,8}。バブル経済前後の人手不足に数多く採用され、年功的に処遇されてきた結果、資格の上限に貼りつき、賃金も高水準に達していたという。同社員層の揺らぎは、各社の指摘に基づけば、いわゆる役職つきパートタイマーの台頭と無関係ではない。店舗では、同社員層の中心業務だったレジチェッカーマスターや衣料部門マネジャーといった役職から、パートタイマーの侵食が進んできた面があるという⁹。

4 パートタイマーの労組組織化と均衡処遇

四つめは、パートタイマーと正社員双方に関係する制度見直しに踏み切った企業で、組合側から均衡処遇の推進を要求した事例はなかったということである。そして制度見直しに臨む労組の関心事は、むしろ社員区分に係る制度見直しと抱き合わせの形で行う、パートタイマーの組織化・組織拡大にあるようだった¹⁰。事例のいくつかでは、組織拡大をめざす労組の思惑とパートタ

第8-2-4表 各社におけるパートタイマーの組織化範囲と組合費徴収基準

		A社	B社	C社	D社	E社	
組合費徴収基準	正社員	月例	1.8%	1.2%+上部団体費	1.8%+745円	1.5%+300円	1.5%
		一時金	1.0%	総額の1.0%	総額の1.8%		0.5%
	パートタイマー	月例	1.8%	1.2%+上部団体費	1.5%		1.5%
		一時金	1.0%	総額の1.0%			0.5%
組織化範囲と組合員数		長時間コミュニティ社員約4300人	アクティブキャップA2以上約1万5600人	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	エキスパート社員約540人	サン社員約480人、長時間パートタイマー約1万810人	
総組合員数		約1万7900人	約2万3500人	約4580人	約1万2910人	約1万8000人	

(04年末現在)

⁷ 連合総研(2003)により、女性の多い一般職正社員から、派遣や非正社員への業務移管が起きていることが示されている。また高原(2003)は、労働省「賃金構造基本統計調査」の職種別賃金と労働者構成比、および労働者数の増減を検討し、低賃金職種において女性正社員と女性パートタイマー間で代替が生じていると指摘している

⁸ 佐藤=佐野=原(2003)は、厚生労働省(2002)の均衡処遇論を念頭に、正社員と非正社員の雇用区分の内実が同一にもかかわらず、別の区分として労働条件を設定する点が、賃金決定方法を同一にするのを妨げていると指摘し、仕事内容やキャリアの実態に即し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を示しているが、この点についても、今回の事例を持って確認できると言っていいたい

⁹ 同社員層の揺らぎはまた、業界淘汰のなかで店舗が閉鎖し、もはや(県内)異動さえできないところもあるという、「限定勤務地制度」の行き詰まりに因るところでもある。また、雇用情勢の悪化とともに新規高卒・短大卒女性が初職としてパートタイマーを選択するケースが増えたことなどから、市場に照らした合理性が追求されてきた結果とも言える

¹⁰ 本田(2002)は、パートタイマーが組織化されている企業の方が、パートタイマーの個別的賃金管理の導入が進んでいることを示し、それは実際にはパートタイマーの組織化が、処遇改善の目的で新制度を導入し、その特定区分に含まれるパートタイマーをそのまま組織化対象とする形で、進められることに因るとしている

イマーの戦力化を引き出した会社側の意向が一致する形で、大幅な組織率アップが実現しているケースがみられた。

A社労組は、新たな人事ビジョンの中核である「コミュニティ社員制度」の導入から半年後の2004年8月、長時間コミュニティ社員(J3・J2・職務Ⅲ・職務Sで社会保険適用者)約4300人を、新たにユニオンショップで組織化し、「組織率は一気に4ポイント高まり17.8%となった」。パートタイマー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」としている。今後もコミュニティ社員の組織化範囲を職務Ⅰ以上・週20時間以上まで拡げ、組合員総数は、2006年度までに6万人を超える見込みである。同労組はコミュニティ社員の組合費を、正社員と同率にしている。パートタイマーを「同じ職場に働く仲間」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言える。同年秋の定期大会では、コミュニティ社員の組合員からすでに、非専従ながら中央執行委員が誕生するなど、組合活動面でも基幹的役割を担いつつある。

B社労組は、それまで定時社員(パートタイマーから試験登用された売場責任者の代行役)にとどまっていたパートタイマーの組織化範囲を、「CAP制度」の導入に伴い、ユニオンショップでA2資格以上(=週20時間以上)のアクティブキャップまで拡大した。その結果、組合員数は約1万2000人増加し、「組織率は約23%から約47%まで上昇した」(B社)。同社における組織化成功の背景には、仕事と役割を機軸にパートタイマーから管理職までの人事処遇コンセプトを一貫させたいB社側の意向と、度重なるリストラで組織率の低下に直面した労組側の組織化意欲の一致がある。

また、外部組合からの組織防衛を動機に、他の総合スーパーに先駆け1979年からパートタイマーを組織化してきたC社労組も、今回の人事制度改革に際し、ユニオンショップで組織化範囲を拡大した。エクセレント社員約400人のほか、入社後6カ月以上のパートナー社員約3020人を一気にメンバーに加え、「組織率は約37%から約82%まで一気に高まった」という。

一方、D社労組は「過去、パートタイマー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」というが、2004年秋の定期大会で、パートナー社員の組織化に取り組むことを決めた。現在、その対象を絞り込んでおり、他の労組と同じ週労働時間の長短と社会保険適非に加え、勤続年数をどう組み合わせるかを検討中だという。同社では、週30時間以上のパートタイマーが3分の1を占め、週20時間以上では96%にのぼるなど、他社に比べ常用(長時間)パートタイマーの割合が高いためである。

以上に共通して、労組がパートタイマーを組織化・組織拡大する理由は、その量的基幹化により労働組合の代表性、交渉力が問われたことから他ならない。しかしそれでも、制度改訂と機を同じくする理由には、労組の説明によれば

- ①社員区分(実質的に労働時間の長さ、社会保険の適用など労働条件)に加入条件を直結できるため、パートタイマーの抵抗感が少ない形で一様に広げやすい

②組織化・組織拡大に伴うコストや手間が軽減され、また場合によっては、パートタイマー組合員の直近の時給アップ(組織化直後の運動成果)にもつなげやすい——ことなどが関係している。なおヒアリング調査を通じて、パートタイマーの組織化に企業側が反対したケースは見当たらなかった。

また、各労組におけるパートタイマー組織化後の運動展開の前面には、処遇改善といった労働条件向上の取り組みより、むしろパートタイマーの不満を聴くなど働きやすい職場づくりが押し出される傾向がみられた。例えばA社労組は、パートタイマー勧誘用パンフレットの冒頭で、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「あなたの声が活かされます」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5つの「出来マス」を掲げ、「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)とアピールしている。

各事例に共通して、パートタイマーの処遇改善に関して考慮するポイントとしては、正社員との比較というより、地域や業界水準でみての優位性や、労働時間の長さの確保、採用時点の違いや評価に伴うパートタイマー間の公正さなどにウェイトを置いている(置くことになる)ということだった。

均衡処遇の推進にあたっては、パートタイマーと正社員の利害が相反する「労労利害」の対立も、発生し得るとの指摘もある。賃上げ自体が難しい時代に入り、正社員の賃下げにもつながりかねない均衡処遇の推進に、労組が積極的になりづらい可能性もあると言えるだろう^{11, 12, 13}。ヒアリング調査を通じて、パートタイマーの処遇改善にあたり、正社員の既得権益が見直しに直面する実態も出てきているだけに、労組側には意識改革も求められている。

第3節 小括(今後の検討課題を含めて)

均衡処遇が重要な政策イシューとなるなかで、パートタイマーの量的拡大が著しい総合スーパー業界における今回のヒアリング事例調査では、パートタイマーにとどまらず、正社員の働き方や処遇にもかかわる各社の制度見直しの内容を明らかにした。

¹¹連合の「パートタイム労働者等実態調査結果」(2003年7月～2004年1月、2486組合回答)によると、パートタイム労働者等が存在する職場は、有効回答2486単組の86.5%を占めるものの、有効回答712組合の約43%がパートタイム労働者の処遇改善に「取り組む予定がない」とし、同約53%が組織化に「取り組む予定がない」としている。

¹²脇坂(2004)は、どのような企業が均衡を考慮している・していないかへの労働組合の関与について、組合のある企業が影響を与えているわけではなく、それどころか社員と「仕事内容・責任が全く同じパート」では、組合のない企業の方が均衡を考慮していることを示しており、労働組合(従業員組織)は正社員のみ組合の利益を優先するが故に、非正社員の均衡問題に否定的なのかという疑問を投げかけている。

¹³禿(2003)は生協の事例分析を通じ、賃金格差を埋めるためにパートタイマー職員の職域拡大を促進するほどに、却って正規職員との処遇格差問題は先鋭化することになり、職域拡大が抑えられないために正規職員の能力不足問題が提起されることになった経緯を示している。

改めてまとめると、A社は転居転勤がないという点ではパートタイマーと同じ正社員をパートタイマーに統合したうえで、パートタイマーも積極的に役職に登用し処遇の均衡を確保しようとしており、B社は正社員やパートタイマーを転宅の有無や労働時間の長さの面で重ならない区分に再整理し、区分にかかわらず役職に登用することで処遇の均衡を確保しようとしていた。またC社は、転居転勤がないという点では共通する正社員層と時間比例原則で処遇の均衡を図る社員区分を用意して、パートタイマーに中核的な役割を担ってもらおうとしていた。一方、D社は役職に登用したパートタイマーについては処遇の若干の均衡を図ろうとするものだが、同時に正社員の体系を職務に応じた賃金や、転居転勤の実態に即した社員区分に改める方向にある点で前述の3社とは異なっていた。またE社は、人材活用戦略として、パートタイマーは単純・定型業務のみとし、正社員との間で職務(役職登用)などの区分を明確にすることで、基本的には処遇差を是認する向きにあった。

本章ではこうした違いをなぜ生じるかについて、「均衡処遇をめぐる4つの傾向」のなかで考察し、次の2点を明らかにした。

- ① 正社員を抑制するなかパートタイマーの質的基幹化にも熱心な企業ほど、パートタイマーと正社員の比較で処遇を見直す傾向にある一方、パートタイマーの量的拡大を進めるが、質的な基幹化戦略を採らないまたは熱心に進めていない企業では、基本的には正社員とパートタイマーに求めるものには大きな違いがあるとして、合理的理由をもって格差を是認する向きにある
 - ② 年功的な賃金制度を見直し、いわゆる仕事基準による能力・成果主義的な制度へのシフトに合わせて、パートタイマーと正社員の間の処遇を見直しており、とくに基本給のうち職責、役割といった職務によって決まる賃金項目から、均衡化に着手する傾向がうかがえる
- すなわちパートタイマーと正社員の位置づけにかかわる制度見直しの取り組みかたの違いは、パートタイマーの基幹化方針をはじめとする個別企業の人材活用戦略や、正社員の処遇の見直しなどに応じていることが浮き彫りになった。しかし一方、正社員、パートタイマーを問わず社員に納得して働いてもらえるようにすることが必要になるなかで、いずれの事例も近年、パートタイマーか正社員かを超えて、仕事・働き方と処遇の対応関係を明確にしようとする向きにある点では一致していた。この点で、いずれの事例も広い意味では均衡処遇を考慮していると言えそうであり、すなわち労使には、実態を踏まえて可能な部分から、仕事・働き方と処遇の対応関係を見直すことが、ひいては均衡処遇につながることを理解してもらうことが重要と考えられる¹⁴。

本報告書の5つの事例には、労組が均衡処遇の推進を直接、要求したものは見当たらない。パートタイマーの組織化後も、労組が均衡処遇の推進に積極的になりづら可能性については、先述したとおりである。本調査では、各社の事例をパートタイマー自身がどう受け止めているかまでは追跡できなかった。それだけに各社の制度見直しは、パートタイマーの納得性にどの程度つながっているのか、さらに組織化されたパートタイマーがどのように処遇決定にかかわっていくのかは、今後の課題の一つだろうと思われる。また、本報告書で指摘したように、均衡処遇に伴う社員

区分の適正化によって、女性一般職から正社員がパートタイマーへの転換や自然減を迫られる面もある。均衡処遇の取り組みを正社員個々がどう受け止めるのか。そうした視点での調査研究も必要だと思われる。

¹⁴日本経団連(2004)は、改正パートタイム労働指針を踏まえた、有期雇用従業員の人事・賃金管理のあり方として、「長期雇用従業員の人事・処遇制度との均衡確保型」「長期雇用従業員の人事・処遇制度見直しによる均衡確保型」「長期雇用従業員との担当職務の区分明確化型」や「長期雇用従業員の人材活用の仕組みと異なる制度の明確化型」——の4つのモデルを提示している

(参考文献)

- ・禿あや美(2003)「小売業における処遇制度と労使関係—パート労働の職域拡大が持つ意味—」社会政策学会編『現代日本の失業(社会政策学会誌第10号)』法律文化社
- ・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)
- ・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
- ・高原正之(2003)「女性労働者の職種構成の変化が賃金格差に与えた影響」『労働統計調査月報』第55巻第5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『均衡理念』」『民商法雑誌』第119巻第4・5号
- ・中村恵(1989)『技能の視点からみたパートタイム労働問題についての研究』大阪婦人少年室
- ・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
- ・日本経団連『多様化する雇用・就労形態における人材活性化と人事・賃金管理』(2004)
- ・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(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(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」『経営情報』8月号など
- ・脇坂明(2003)「パートタイマーと社員の処遇の均衡」『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』・連合総合生活開発研究所