

| | |
|------------------|---|
| Title | パートタイム労働者の人事管理：大手スーパーを中心にして |
| Sub Title | A study on personnel administration of part-time workers in some supermarkets |
| Author | 青山, 悦子 |
| Publisher | 慶應義塾経済学会 |
| Publication year | 1990 |
| Jtitle | 三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.83, No. 特別号-I (1990. 9) ,p.155- 172 |
| JaLC DOI | 10.14991/001.19900901-0155 |
| Abstract | |
| Notes | 飯田鼎教授退任記念論文集：社会政策・労働運動史・労働問題 |
| Genre | Journal Article |
| URL | https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19900901-0155 |

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

パートタイム労働者の人事管理

——大手スーパーを中心にして——

青山悦子

はじめに

近年、第三次産業を中心に、パートタイム労働者、派遣労働者、アルバイトなど、「雇用形態の多様化」が著しい。なかでもパートタイム労働者は、総務庁統計局「労働力調査」（週間就業時間が35時間未満の短時間雇用者）によると、1978年の330万人から88年には533万人へと、この10年間で203万人増という著しい伸びを示している。そして今後も、パートタイム労働者の数は、正規労働者を上回る伸び率で増加する見込みである。⁽¹⁾

このようにパートタイム労働者の量的拡大が進むに伴ない、企業にとってその位置づけも当然、大きな変化を遂げつつある。従来までの臨時的、補助的労働力一辺倒から、今や企業の中には恒常的で「基幹的」な労働力の一部として、パートタイム労働者を積極的に「戦力化」している所が多い。そして、その傾向は今後ますます強くなることが予想される。それと共に、パートタイム労働者に対する人事管理も、これまでの「集団画一的管理」から、多様でかつフレキシブルな「多元的管理」に転換することが検討され、とくに80年代後半、第三次産業を中心にその「整備」が進みつつある。すなわち、現在パートタイム労働者の積極的「活用」を図るために、昇格、昇進、昇給、賞与、退職金、人事考課、教育訓練などのあらゆる面で、人事労務管理制度の見直しが実施されている。

しかも、こうした企業の動きに呼応して、政府も80年代中頃から、パートタイム労働対策を相い次いで打ち出している。⁽²⁾だが、政府による一連のパートタイム労働対策は、近年のパートタイム労働の量的拡大・質的变化を反映して、その導入の規制というよりはむしろ、パートタイム労働を

注（1）労働省「就業形態の多様化に関する実態調査」1987年。

（2）1984年12月には、パートタイム労働者の労働条件の改善、雇用の安定などの見地から「パートタイム労働対策要綱」を、87年10月には「女子パートタイム労働対策に関する研究会」が、「今後のパートタイム労働対策のあり方について」と題する報告書をまとめている。また88年12月には労働大臣の私的懇談会の「パートタイム労働問題専門家会議」が中間報告をまとめ、翌89年6月には同中間報告をうけ、84年の「パートタイム労働対策要綱」を拡充強化した「パートタイム労働者の処遇及び労働条件等について考慮すべき事項に関する指針」が告示されている。そして同時に、同指針の定着とパートタイム労働市場の円滑な需給調整を促進するため、「総合的パートタイム労働対策」が制定され、これに基づき今後のパートタイム労働対策が進められることになった。

わが国の経済社会にとって不可欠な雇用・就業形態の一つとして明確に位置づけ、その積極的「活用」のための社会的諸条件の整備、諸施策への財政的支援など行政の積極的援助を表明しており、企業の労働力需給調整システムの補完的役割りを果たしているといえる。

そこで本稿では、かかる政府のパートタイム労働対策を念頭におきながら、1980年代半ば以降、パートタイム労働者の「戦力化」を背景に、大きな変貌をとげつつあるパートタイム労働者の人事管理の実態について、その「活用」をリードしている大手スーパーの事例をひきながら、明らかにすることにしたい。なお分析に際しては、近年パートタイム労働者に対しても導入されつつある「職能資格制度」と、同制度を軸として展開されている処遇の変化に焦点をしばって検討することにしたい。

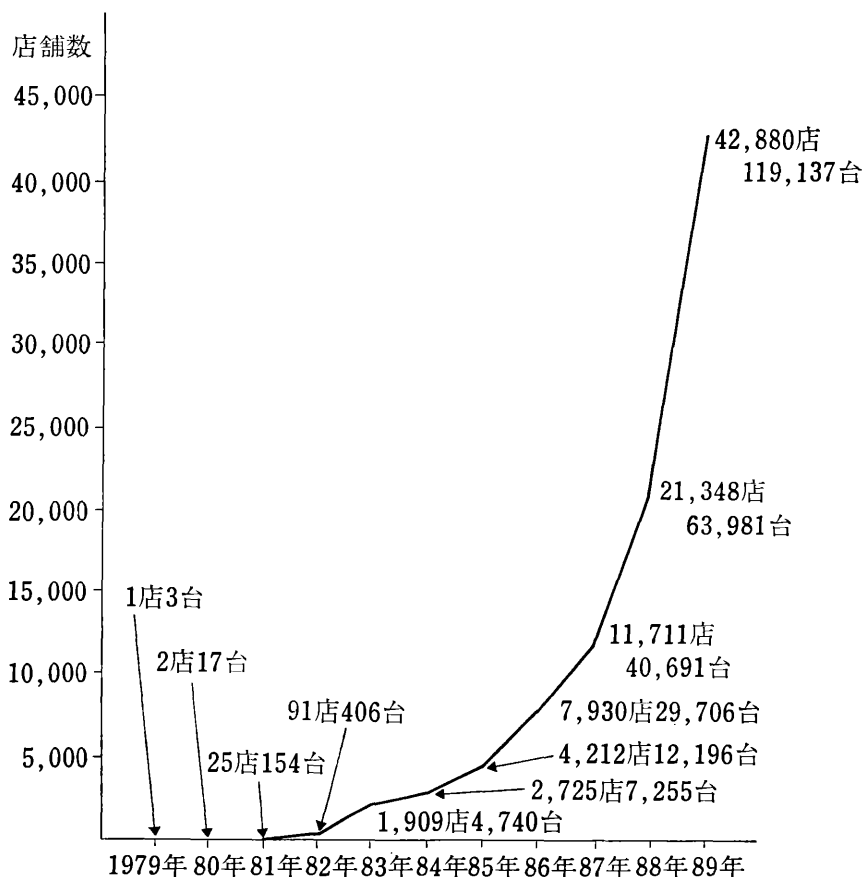
I. POS システムの導入と労働力構成の変化

2度の石油ショックを経験した日本経済は、この危機に「減量経営」の推進で対応した。徹底した人件費削減のために大量の人員整理計画がうち出され実行に移された。1973年10月の第1次石油ショックを引き金とした「経済危機」下では、企業は「減量経営」の一環として、残業規制、中途採用の削減・停止、配置転換・出向、一時休業、臨時・季節・パートタイム労働者の再契約停止・解雇などの方法で、「雇用調整」＝「人員整理」を実施した。

1978年の第2次石油ショックに至って、「減量経営」は新たな段階にはいった。すなわち「雇用調整」は、本工・常用労働者の人員削減とそれに代替するパートタイム労働者や派遣労働者などの「不安定就業者」の急増を現出せしめた。なかでも人員削減の対象となったのは、中高年労働者や女子労働者であった。中高年の常用労働者は、出向、選択定年制、早期退職制などの方法で排出が進められ、さらに希望退職によって大量の人員整理も行われた。他方、女子労働者については、製造業でのME化が単純職務の多い女子の職種を中心に進んだことによる雇用の「男性化」、また事務部門におけるOA化の進展によって、正規労働者の比率は着実に減少傾向をみせ、欠員の不補充による女子正規労働者の削減、女子の仕事のパート化、派遣労働者化は多くの企業で認められるところとなった。総務庁統計局「就業構造基本調査」によると、1982年から87年の5年間に、女子の正規労働者は40.1万人（4.0%）増加しているのに対し、パート・アルバイトはその数を大きく上回る149.2万人（38.2%）の増加となっている。この結果、雇用者全体（民間の役員を除く）に占める正規労働者の割合は、男子が82年91.7%、87年90.9%と雇用者の大半を占めているのに対し、女子は82年の68.2%から87年には62.9%へと5.3%も減少し、非正規労働者の割合がかなり大きくなっていることは統計的にも明らかである。

以上のように、「減量経営」、「雇用調整」が強化されるにつれて、労務費の抑制、労働力の需給調整が容易であるという基本的理由から、パートタイム労働者の利用はますます拡大していくことになった。そして、その利用の条件を広げていったのが、技術革新の進展であった。

第1図 JAN 型 POS 導入店舗数および台数の推移



1) 流通システム開発センター「POS システム導入実態調査」より。

今日の技術革新は、生産過程のみならず流過程においても、情報化＝オンライン・ネットワーク化の進展によって、「流過程情報革命」と呼ばれる状況を現出せしめている。

ところで流通産業における情報化は、「POS システム」によるオンライン・ネットワーク化を中心に急速な発展をとげている。POS システムとは、Point of Sale (販売時点情報管理) の略称で、従来までのレジ打ちに代わって販売時点でスキャナー (読み取り機) が自動的に商品に貼付してあるバーコードを読み取ることで、単品ごとに販売情報を収集する仕組みのことである。POS の導入は大手スーパー・チェーンや百貨店を中心に1982年以降本格化し、特に80年代後半にはいって急速に普及していく (第1図参照)。

とくに大手スーパーの場合、高度経済成長期に、「流通革命」と呼ばれるほど飛躍的な発展を遂げるが、オイル・ショックを契機に営業利益は低落し、80年代にはいとついに急落に転じる。このような状況に対し、大手スーパーは従来までの拡張政策から、既存店の質的充実をはかる経営戦略への転換を余儀なくされており、それに応える最も有力な手段として採用されたのが POS システ

ムであった。同システムの導入に最も積極的であったのは、イトーヨーカ堂である。同店は1982年頃より「業務改革」という経営体質改善運動⁽³⁾に着手しており、利益確保のために徹底してコストダウンをはかり生産性の向上をはかる取り組みがなされていた。そのため、受発注のEOS化(Electronic Ordering System)やPOSシステムの導入などの情報化を積極的に推進し、85年までに全店舗にPOSシステムを導入している⁽⁴⁾。その後、ダイエー、西友などの大手スーパーでも、87年から相次いで導入を開始し、ダイエーは88年に、西友は90年初めまでに全店舗の導入を完了する⁽⁵⁾。

ともあれ、POSシステムは、①顧客情報の活用、②商品管理および在庫管理の徹底、③店舗オペレーションレベルの合理化という期待効果をもって登場し、収益改善の有力な手段として採用されたわけであるが、その導入は職場における労働の内容を大きく変えずにはおかなかった⁽⁶⁾。

POSレジスターの労働に限ってみても、従来までの価格と商品コードをレジスターのキーを打って入力していた作業は、バーコードをスキャナーで読みとらせるという単純作業にとってかわった。その結果、レジ業務の省力化として①チェックアウト時間の短縮、②ピーク時処理の容易化、③登録ミスの減少、④チェッカー教育時間の短縮、⑤現金管理の合理化、⑥売上伝票作成の自動化などが指摘されている⁽⁷⁾。正確で迅速にというチェッカーの熟練は、だれにでも容易に短時間の教育、訓練でマスター出来る作業へと変質を遂げたのである。そして、この変化により安価な労働力としてのパートタイム労働者やアルバイトへの代替の可能性を一層拡大していくことになったといえる。

以上のように、流通産業における技術革新の進展、とくにPOSシステムの導入を中心とする情報化の進展は、一層の「減量経営」が要請されている状況下で、省力化を強力に推進し、百貨店やスーパーの各店舗レベルでの労働力構成を大きく変える契機となった。

第1表は、大手スーパー3社における最近10年間の従業員数及び新卒定期採用者数の推移を示したものである。この表より以下の特徴点が指摘できる。まず第1は、省力化の影響を最も受けたのは女子正規従業員であるという点である。3社ともこの10年間に店舗面積は1.5～2倍に拡張されているが、女子正規従業員数は逆に減少し、ダイエーに至ってはこの10年間に約30%も減少している。その結果、女子正規従業員の全従業員(パートを含む)に占める割合は、この10年間に、イトーヨーカ堂30.9%→14.4%、ダイエー26.6%→13.0%、西友27.5%→16.1%へと、大幅な減少となっている。第2は、女子正規従業員の減少部分と店舗面積の拡張部分に相応する労働力は、パートタイム労働者の大量採用によって補填されているという点である。パートタイム労働者による女子正規従業員の代替、あるいは男子をも含む正規従業員の代替が進行しているといえる。その結

注(3) 折橋靖介『スーパー業界』教育社新書、1988年4月。

(4) 同上、146頁。

(5) 同上、147頁。西友労組による聞きとり。

(6) 関川ひとみ「POSシステム—その機能と活用のポイント」(国民金融公庫「調査月報」No. 333, 1989年1月)。

(7) 同上、

第1表 大手スーパー3社における従業員数及び新卒定期採用者数

| | | イトーヨーカ堂 | | ダイエー | | 西友 | | |
|----------|------|---------|-----------|---------|-----------|---------|---------|-----|
| | | 1978年 | 1988年 | 1978年 | 1988年 | 1978年 | 1988年 | |
| 店舗数 | | 78 | 135 | 153 | 185 | 147 | 218 | |
| 売場面積 (㎡) | | 498,118 | 1,010,362 | 918,477 | 1,335,226 | 470,721 | 933,821 | |
| 従業員 | 男子社員 | 5,033 | 8,182 | 10,318 | 11,056 | 5,216 | 7,645 | |
| | 女子社員 | 4,364 | 4,276 | 7,129 | 4,942 | 4,366 | 4,092 | |
| | パート | 4,748 | 17,322 | 9,367 | 21,895 | 6,291 | 13,714 | |
| | 総数 | 14,145 | 29,780 | 26,814 | 37,893 | 15,873 | 25,451 | |
| 新卒者定期採用 | 大卒 | 男子 | 418 | 182 | 196 | } 375 | 218 | 122 |
| | | 女子 | 67 | 117 | 24 | | 38 | 116 |
| | 短大卒 | 男子 | — | 18 | — | } 175 | — | 2 |
| | | 女子 | — | 182 | 8 | | 6 | 32 |
| | 高卒 | 男子 | 386 | 267 | 281 | } 1,120 | 102 | — |
| | | 女子 | 1,136 | 664 | 848 | | 960 | 294 |
| 総数 | | 2,007 | 1,430 | 1,357 | 1,670 | 1,324 | 566 | |

- 1) 日本経済新聞社『流通会社年鑑』より作成。
- 2) パートは8時間換算した人数。
- 3) 西友の1988年度の従業員数は商業労連『調査年報』による。

果、全従業員に占めるパートタイム労働者の比率は、この10年間にイトーヨーカ堂33.6%→58.2%、ダイエー34.9%→57.8%、西友39.6%→53.9%へと大幅に上昇している。なお同表には嘱託、アルバイトの数が除かれているので、従業員総数に占める非正規従業員の割合は、かなりの程度になることが予想される。第3は、店舗数、売場面積の増加にもかかわらず、新卒者の定期採用が抑えられているという点である。西友に至っては逆に大幅な採用減となっている。なかでも最も採用が減少しているのは高卒女子で、この層もパートタイム労働者あるいはアルバイトに代替された層といえる。第4は、高卒女子の採用減とは逆に大卒女子の採用が増加しているという点である。近年の大卒男子不足の状況下で、大卒女子の労働力がそれに代わる新戦力として積極的に開拓されつつあるということであろう。

かくして、最近の大手スーパーにおける労働力構成は、パートタイム労働者を中心とする非正規従業員が80年代後半急増した結果、正規従業員の割合は4割前後にまで低下している。そして今後省力化の徹底が図られる以上、非正規従業員の割合は一層高まることが予想される。ダイエーからはこの割合を80%前後まで高めていきたいとの展望も示されている。⁽⁸⁾

II. 多様化するパートタイム労働者

パートタイム労働者とは、本来短時間就労者のことを意味しているが、わが国の場合、その定義

注(8) これからの賃金制度のあり方に関する研究会編『パート労働新時代の賃金・処遇』74頁、雇用情報センター、1989年11月。

は各種統計、あるいは企業によってまちまちである。政府の統計によるパートの定義は、①平均週就労時間が35時間未満の雇用者（「労働力調査」）、②企業で「パートタイマー」と呼ばれている者（「労働力調査特別調査」、「雇用管理調査」）、③1日の労働時間がその事業所の一般労働者よりも短い者及び1週の日数が少ない者（「雇用動向調査報告」、「賃金構造基本統計調査報告」）と、調査目的によって多様であり、その実数の正確な把握は困難な状況にある。また、企業においても、その定義は必ずしも労働時間に着目した定義になっていないのが現実である。そのため、わが国のパートタイム労働者の場合、労働時間の長さや勤務日数の少なさでは正規労働者と区別できない「フルタイムパート」すなわち「日本型パートタイマー」の存在が注目されている。⁽⁹⁾

労働省「パートタイム労働実態調査」（1985年）によると、正規労働者の所定労働時間と比べた場合「ほとんど同じ者」は12.8%で、「1割程度短い者」の12.7%を加えると、全体の約4分の1は「フルタイムパート」である。しかもその割合は企業規模が小さくなるほど大きく、30～99人の企業では4割近くが「フルタイムパート」である。また、連合の「パートタイム労働に関する調査」（1988年）では、パートタイム労働者の約94%は常用パートで、その内訳は、「フルタイム型」33.8%、「フルタイムに近い型」43.6%で、「短時間型」は22.6%にしかすぎない。欧米のパートタイム労働者と比べると、その長時間労働ぶりは極立っている。例えば、フランスではパートの週平均労働時間は23.1時間、西ドイツでは19～25時間層にパートの50.8%が集中し、26時間以上働いているパートはわずか16.7%である。⁽¹⁰⁾しかも、わが国の場合、パートタイム労働者の所定外労働は常態化しており、労働省「就業形態の多様化に関する実態調査」（1987年）によると、パートタイム労働者のうち、同年10月1ヵ月間に残業をした者の割合は83.1%で、平均残業時間は5時間（10月1ヵ月間）、さらに深夜労働をした者も5.7%含まれていた。

このようにパートタイム労働者のフルタイム化は進行し、勤続年数も長期化傾向にある。労働省「賃金構造基本統計調査」によれば、1988年の女子パートタイム労働者の平均勤続年数は4.1年で、この10年間に0.8年長くなっている。また労働省「パートタイム労働実態調査」（1985年）をみても、在職期間が3年以上のパートタイム労働者は全体の45.4%を占め、5年以上の者も29.1%に達しており、「雇用期間の定めはあっても、短期雇用契約による臨時的労働者というよりも、むしろ常用労働者化している者がかなりいるということ」がいえる。⁽¹¹⁾さらに、連合の調査でも、短期の有期契約の繰り返しが多いことが指摘され、その是正が主張されている。

だが他方で、近年深刻なパートタイム労働者不足もあって、短時間勤務を前提とするパート、あるいは勤務時間や曜日を細分化し、自分の都合で働きたい時間や曜日に働ける勤務時間選択型パートの採用が、とくにデパートやスーパーなどで相次ぎ、パートタイム労働者の増大をおし進める

注（9） 伍賀一道「わが国のパートタイマーの動向」（『賃金と社会保障』No. 955, 1987年2月上旬号）。

（10） 労働省婦人局編『婦人労働の実情』1988年版, 41～43頁。

（11） 労働省婦人労働課編「パートタイム労働の実態——企業の雇用管理と就業者の意識——」1986年, 65頁。

一要因となっている。

スーパーの西友は、1984年6月から新しいパート社員制度、別名「ビナス・プラン」をスタートさせている。同制度は、パート社員を、長時間勤務の「フレンド社員」(1日6時間以上・週4日以上勤務ができる者)と短時間勤務の「メイト社員」(1日6時間未満・週4日未満勤務ができる者)の2つのグループに分け、それぞれのグループ内で採用から教育、処遇までの総合的な人事制度を確立していきこうというものである。1989年1月現在パートタイム労働者13,785名の内訳は、フレンド社員8,869名(64.3%)、メイト社員4,916名(35.7%)である。

またジャスコでは、パート社員を契約時間により、年間1,560～2,080時間(4週間当たり120～160時間)勤務できる「キャリア社員」と4週間当たり120時間未満勤務する「フレックス社員」に分けて採用し、それぞれ異なった処遇を行っている。1989年1月現在、キャリア社員は1,084名、フレックス社員は19,940名である。

さらにダイエーでも、パート社員を週25時間以上働く「定時社員」とそれ以下の「準社員」の2つのグループに分けている。1989年1月現在、定時社員3,167名、準社員7,057名である。

一方、デパート業界では、1984年6月より西武が新人事システム、「キャスト制度」を導入している。同制度では非正規社員は、「クリエイティブキャスト」、「アクティブキャスト」、「ソーシャルキャスト」に分かれているが、このうち「アクティブキャスト」は週28時間以上、「ソーシャルキャスト」は週28時間未満の雇用契約者と定義されている。

また伊勢丹は、1988年4月より、「好きな日に、好きな時間だけ働く」というキャッチフレーズの「サムタイマー制度」を導入している。同制度では、週実働時間によって、12～28時間・週2日以上勤務する「サムタイマーⅠ」と、28～35時間・週4日以上勤務する「サムタイマーⅡ」に分けて採用しているが、勤務日数・勤務時間等は極力フレキシブルに設定されている。

さらに、阪急デパートが89年3月より導入した「フリーパートナー制」は、週2日以上、1日3時間以上勤務するという2つの条件さえ満たせば出勤する時間帯や曜日、さらに職場もパート自身が決められるというものである。その他にも、京王デパートの2人ペアで交代で3日ずつ勤務する「ショッピングパートナー制度」、東武デパートの週5日以上働く「パートナー」、夕方だけ週4日

注(12) 日本労務研究会『労務年鑑』1985年版、256頁。

(13) 西友労働組合からの聞き取り。

(14) センセン同盟流通部会『パートタイマー対策の手引き——多様化に対応した合理的処遇と組合員化をめざして——』1986年6月。

(15) 同上。

(16) 「クリエイティブキャスト」はスポーツインストラクター、労務コンサルタントといった専門職員で、年俸制で採用。なお、1989年4月現在、約21,000人の社員のうち約9,000人(43%)はキャストで占められている。その内訳はアクティブキャストが約7,000人、クリエイティブキャスト800人、ソーシャルキャスト1,200人である(『賃金実務』26巻615号、1989年5月)。

(17) 商業労組会議『就業形態の多様化と雇用の増大への対応』1989年7月。

(18) 『日本経済新聞』1989年4月24日。

働く「ライトタイマー」、土・日だけ勤務する「サムデイパート」の制度など多彩である。⁽¹⁹⁾

以上のような、とくにスーパーやデパートを中心としたパートタイム労働者の「就業形態の多様化」の背景には、競争力強化にとって「減量経営」の要請がいぜんとして強く作用しているということはもちろんであるが、その他にも、近年の営業時間の延長、深刻なパートタイム労働者不足、さらにはこの業界の宿命でもある人手が集まりにくい週末や休日あるいは夕方が繁忙時であるなどの諸要因が作用している。そのため勤務時間を小刻みに細分化し、短時間就業の多様な雇用形態をつくり出すことによって、より多くの女性、とくに家庭の主婦をパート市場に吸引するための人事制度が、とくに80年代中頃から相い次いで実施に移されたということである。企業にとっては、勤務時間を細分化することで人件費のロス部分を最小限に抑えたと共に、短時間しか働けない家庭の主婦を大量にしかもパートタイム労働者の中でも最も安価な労働力として、パート市場に吸引するというまさに一石二鳥の方法といえる。事実、1988年のパートタイム労働者の入職状況を労働省「雇用動向調査」によってみてみても、入職者937.6千人の約半数は家庭にある一般未就業者によって占められている。

では、このようにしてパート市場に吸引されたパートタイム労働者の処遇は、「雇用の多様化」が進行するなかで、どのような状況に置かれているのであろうか。以下では、近年最も大きな変化をとげていると思われるパートタイム労働者への資格制度の導入とその評価基準になる人事考課制度、および賃金制度に対象をしばって、その内容を検討していくことにする。

Ⅲ. 「職能資格制度」とパートタイム労働者

(1) 「職能資格制度」の導入と活用

今日、常用労働者については、社内での序列を定めた資格制度を導入している企業はかなりの割合にのぼっている。日経連職務分析センター「人事・賃金制度と職務分析・調査に関する実態調査」(1988年3月)によると、調査対象367社のうち導入企業は80.9%に及び、導入検討中の企業を加えると86.9%にも達している。導入時期については1965年以降急速に増加しており、しかもここ10年ほどの間に一部あるいは全面改訂した企業がかなりの数に達している。

現行資格制度の序列基準については、管理職、一般職とも「職務遂行能力の程度」、すなわち職能の程度を基準とする資格制度をとる企業が多数を占めている。「職能資格制度」あるいは「職能等級制度」と呼ばれているものがこれである。

ところで、近年、日経連は「新職能資格制度」の導入と、同制度を軸とした「トータル人事管理システム」の構築をさかんに提唱している。これは、「職能資格制度を軸として、配置・異動、昇格、職能開発・育成、賃金・処遇などをサブシステム」として、「相互に関連させながら、総合的な制

注(19) 『毎日新聞』1989年6月25日。

度として運用」させようとする新しい人事管理システム⁽²⁰⁾で、同システムの運用に際しては、人事考課制度の整備にとくに重点がおかれている。

人事考課制度についてはすでにわが国のほとんどの企業に導入されているが、これまでは主として昇給・賞与の査定のために行われていたが、職能資格制度の普及につれ、昇進・昇格、配置、教育訓練など、「人事考課の役割が⁽²¹⁾いっそう高度化されること」はうたがいない。

このように、正規労働者に対する処遇基準の職能化と人事考課制度の「整備」が進行しているなか、パートタイム労働者に対しても、とくにその「基幹化」を進めている産業を中心に、人事・賃金制度の改定が行われている。1988年7月実施された雇用情報センターの「事業所調査」によれば、人事・賃金制度の改定状況については、「今までに改定した」事業所は全体（345事業所）の21.7%、産業別ではパートタイム労働者の活用に積極的な卸売・小売業、飲食店で36.2%に達している。改定の主な内容は①賞与、退職金制度の導入、②資格制度の導入、③人事考課の導入、④各種手当の導入及び見直し、⑤パートタイム社員制度の導入などである。また今後の改定予定については、13%の事業所が「ある」とし、とくに卸売・小売業、飲食店では20.3%の事業所が「ある」と答えている。改定を予定している内容の主なものは、①人事考課制度の導入、②資格制度の導入、③賞与、退職金制度の導入及び見直し等々である。つまり、卸売・小売業、飲食店では、これからの改定予定を加えると実に6割近くの事業所が人事・賃金制度の改定に取り組み、その取り組みの中心部分に資格制度と人事考課が位置づけられていることがわかる。

パートタイム労働者の資格制度については、上述の「事業所調査」によると、「制度がある」とする事業所はわずか4.9%で、全体的にみる限り現段階ではパートの資格制度はまだまだの感がある。資格制度があると答えた17事業所についてその内容をみると、格付基準については、「職務の遂行能力の程度」、つまり「職能資格制度」を導入している事業所が約7割を占めている。また資格制度の機能については、複数回答であるが、「賃金の格差基準」とする事業所が76.5%、次いで「年功・職階に代わる処遇基準」が47.1%と続き、主に賃金に関する処遇の評価基準として機能していることがわかる。

事実、ここ10年ほどの間に、大量のパートタイム労働者を採用し、その活用に積極的な大手スーパー業界では、パートタイム労働者に対する資格制度を相い次いで発表している。ユニーの「サンレディ資格制度」の導入（1979年5月）、ニチイの専門職型パート（「契約社員」）への資格制度の導入（1982年9月）、西友のパート社員への専門ランク制の導入（1984年6月）、ダイエーの「定時社員」に対する資格制度の導入（1986年9月）等々である。なかでも西友とダイエーの資格制度は、パートタイム労働者の職務遂行能力の発揮度、伸長度に応じて職能資格に格付けする「職能資格制度」の形態を採用している。

ところで、これらの資格制度を導入している企業では、昇格選考のためにパートタイム労働者に

注（20） 日経連職務分析センター編『職能資格制度と職務調査』1989年、14頁。

（21） 長谷川廣『現代の労務管理』中央経済社、1989年、178頁。

についても人事考課を資格制度導入当初から実施している。

従来、パートタイム労働者については、その労働が短期で補助的単純労働であることから人事考課を行う必要はないという考え方が支配的であった。しかし、最近のパートタイム労働者の急増およびその「基幹労働力」化により、パートタイム労働者に対しても、常用労働者同様人事考課を実施し、その活用を図る企業が増加している。上述の「事業所調査」によると、パートタイム労働者に対し人事考課制度を実施している事業所は全事業所の46.7%であるが、パートタイム労働者の積極的活用をはかっている卸売・小売業、飲食店では75.4%にも達している。そしてその実施目的(複数回答)は、「賞与の査定」77.6%、「昇給の査定」64.0%が圧倒的であるが、産業別でみると、卸売、小売業、飲食店では、それらに続いて「教育訓練の必要性の有無の判断」26.9%(製造業では6.3%)、「昇進・昇格」23.1%(同4.2%)が他の産業に比べ大きくなっている。つまり人事考課がこれまでそうであったように単に昇格や賞与配分に反映するだけでなく、新たな方向として能力開発や教育訓練に結びつつあることが窺える。

そこで次に、西友の事例を通して、パートタイム労働者にも導入されつつある「職能資格制度」と人事考課の実態について検討してみることにする。

(2) 大手スーパーにおける「職能資格制度」の実態

西友では、前述したように1984年6月より、新しいパート社員制度、「ビーナス・プラン」をスタートさせた。⁽²²⁾同社の場合、パート社員の処遇は、当初、各店舗の裁量に委ねられていた。だが、1969年に総合的な人事制度の検討が行われ、パート社員についても社員に準じて戦力化をめざす「パート社員管理グループ」が本社人事部に設置されたのを契機に、70年に、初めてパート社員制度が整備された。その後何回か制度の改訂が行われるが、「大量出店時代にマッチした画一的管理方式が基本となっており、益々多様化、高度化しているパート社員のニーズ、現場のニーズに対応しきれなくなった」という理由から新制度の導入が決定される。⁽²³⁾そして80年、社内に労働組合(正社員のみ)、会社双方のメンバーで構成された「パート委員会」が設置され検討を重ね、84年6月から「ビーナス・プラン」がスタートすることになる。⁽²⁴⁾

新制度の基本的考え方は、①能力貢献度主義を貫き、専門ランク制度を導入することにより、能力開発の促進を図る、②採用、教育、処遇の総合人事処遇制度とする、③会社のニーズと本人のニーズをふまえた雇用形態を導入する、④仕事と処遇の結びつきを明確にすることにより、モラールアップを図る、⑤職能の向上のための教育訓練体系を確立する、などである。⁽²⁵⁾

新制度では、前述したように、パート社員をその勤務形態によって2つのグループ、すなわち長

注(22) 「西友ストアにみるパート社員の有効活用」(『労務事情』13巻 370号, 1976年11月)。

(23) 西友人事部「西友の新しいパート社員制度」(『労務事情』21巻 617号, 1984年8月)。

(24) 日本労務研究会『労務年鑑』1985年版, 256頁。

(25) 前掲「西友の新しいパート社員制度」。

時間勤務を前提とする「フレンド社員」と、短時間勤務を前提とする「メイト社員」に分け、それぞれのグループに対応した処遇を行っている。

職務内容は、フレンド社員の場合、①セールスエキスパート職掌、②セールススペシャリスト職掌、③スタッフ職掌、④アウトセールス職掌、⑤技術職掌の5職掌のうちのいずれかの職種が採用の際に本人の専門技術や経験を考慮して決定されるが、メイト社員の場合は、確立した職掌は定めず、各職掌を横断的に行うことになっている⁽²⁶⁾。

フレンド社員・メイト社員とも、各職掌の職務遂行能力の程度により、一般職3級→同2級→同1級→専門職1級→同2級→同3級→同4級の7ランクの等級が設定されている⁽²⁷⁾。上位のランクへの昇格は、各職掌ごとに作成している職務遂行能力基準に基づく人事考課、出勤率、在級年数によって決定されている⁽²⁸⁾。

ところで、同社のパート社員にたいする人事考課制度であるが、新パート社員制度導入とともに「会社への貢献度・能力を正確に把握し、賃金・賞与等への公正な処遇に結びつけるとともに、能力開発を積極的に促進するのを目的」として、新しくスタートした。その基本的考え方は、(a)能力・業績・態度意欲を的確に測定でき、かつわかりやすい内容とする、(b)絶対的評価の要素を一部取り入れるといったもので、具体的には、能力考課、業績考課、情意考課の3者で構成されている。考課は年2回（上期9月、下期3月）、職掌・職種別、資格区分別に実施している。考課に際しては、人事考課票に記されている評価要素（態度・意欲、知識、接客、売場管理、商品管理）ごとの考課基準に基づいて、まず直属の上司が第1次考課を行う⁽³⁰⁾。次いで、この絶対考課結果を、昇給・賞与それぞれの総原資内に収まるよう調整しながら、店長によって第2次考課が行われ評価が決定するシステムになっている⁽³¹⁾。評価は、S・A・B・C・Dの5段階評価方式で、分布率はおおよそSが0～5%、Aが5～15%で、Bの評価までにパート社員の半分が分布している。この評価結果は、契約更改の参考資料、業績給および賞与の支給基準、資格ランクの変更⁽³²⁾に活用されている。

そこで次に、考課結果が直接反映される昇格基準についてみてみることにする。同スーパーの場合、1986年6月より、その基準が一部緩和され、一般職3級から2級の場合には、在級年数1年以上で出勤率90%以上、人事考課がAA以上、2級から上への昇格の場合は、いずれもそれぞれ在級

注(26) 前掲『労務年鑑』1985年版、256頁。

(27) 専門職区分については、「ピーナスプラン」スタート時の1984年は1区分であったが、翌85年には2区分に、89年からは4区分になった。昇格の一番はやいパート社員で、1990年6月の査定により専門職3級へ昇格することになる（西友労働組合からの聞き取り）。

(28) 前掲『労務年鑑』1985年版、256頁。

(29) 西友人事部「西友の「女子パート・嘱託社員の雇用管理」」（『労務事情』24巻688号、1989年11月）。

(30) 前掲「西友の新しいパート社員制度」。なお考課に際しては、上司は毎月パート自身が行うセルフチェック項目をチェックした後、評価を行うシステムになっており、形式的とはいえ、一部自己申告（自己評価）を組み入れ、考課の公平性を高めるための被考課者参画型のシステムとなっている。

(31) 前掲「西友の「女子パート・嘱託社員の雇用管理」」。

(32) 同上。

年数が2年以上で出勤率90%以上、人事考課がA A A A以上の者となっている。⁽³³⁾職能資格制度の等級ランクの分布(1988年度)については、一般職3級が84%と大多数を占め、2級以上は2割にも達していない。これは88年度時点が新制度導入後、日が浅いということにもよるが、1つには人事考課の評価が厳しいこと、つまり、この時点では、一般職でも上位のランクへ昇格するためには必ずS評価が1つ必要とされ、専門職に至ってはS評価2つが要求されているため、2つには最近の西友の「パート社員意識調査」の結果からも明らかであるが、パート社員自身が上位のランクに昇格する、あるいは専門職・役職登用について消極的であることによる。同調査結果によると、専門職・役職登用については、「絶対につきたくない」が前者20%、後者25.2%、「出来るだけつきたくない」を含めると前者55.8%、後者68.7%で、いずれの場合も理由のトップは「定時に帰れないと困るから」である。

なお同社の場合、パート社員の一般職2級以上からとくに優秀な者を、チェッカー・マネージャーや主任(販売主任・管理主任)へ登用する制度がある。⁽³⁴⁾1987年には約200名が登用され、⁽³⁵⁾88年10月には、パート社員のなかから係長第1号も誕生している。⁽³⁶⁾そして翌89年6月には全国で約12名の係長が誕生している。⁽³⁷⁾

かくして同スーパーの場合、「職能資格制度」を軸としたパート社員にたいする人事管理は、一部にはパートの身分のまま専門職、主任、係長へ登用される層を生み出しているが、大多数のパートは一般職3級に留まったままである。そこで次に、「職能資格制度」のもとで運用されている賃金管理について検討してみることにする。

IV. パートタイム労働者の賃金管理

(1) 「能力主義的」賃金体系の導入

パートタイム労働者の賃金形態は、その雇用形態からして時間給がほとんどで、その水準は、労働省「賃金構造基本統計調査」によると、1988年642円(所定内給与額)で、一般女子労働者の71.4%にあたる。

では、かかるパートタイム労働者の賃金水準は、決定に当たり何が基準とされるのであろうか。雇用情報センターの「事業所調査」(1988年)によれば、複数回答であるが、「地域の同種のパートタイム労働者等の相場賃金」とする事業所が最も多く83.5%、次いで「最低賃金法に基づいて決められた最低賃金額」が27.5%、「通常の労働者の同種職種の賃金」が18.8%で、地域の賃金相場が

注(33) 西友労働組合からの聞き取り。以下、特別に断わりのない場合は、同労組からの聞き取りをもとにまとめている。

(34) 前掲「西友の「女子パート・嘱託社員の雇用管理」」。

(35) 西友人事部「西友の「女子雇用管理」」(『労務事情』24巻680号、1987年6月)。

(36) 『日経ウーマン』1989年9月号。

(37) 同上。

かなり重視されていることが窺える。

次に賃金体系についてみてみると、パートタイム労働者の場合、時間給に2～3種類の諸手当が付加されるケースが多いというのが一般的である。事実、上述の事業所調査によっても、ほとんどの事業所は賃金項目が1つである。だが産業別でみてみると、賃金項目が1つの事業所は製造業では97.3%と圧倒的であるのに対し、卸売・小売業、飲食店では75.4%とその割合は若干低くなっており、製造業に比べ賃金体系が複雑になっていることが窺える。しかもその場合、基本給の決め方は、前者が「職務、職種など仕事の内容に対応」、つまり職務給的な事業所が46.8%と最も多いのに対し、後者ではその割合は26.9%に後退し、かわって「総合評価」と「職務遂行能力に対応」という事業所が増え、製造業に比べ職能給的な賃金体系になっているといえる。

パートの昇給制度⁽³⁸⁾については、「制度がある」とする事業所は全体では約6割であるが、産業別では卸売・小売業、飲食店で約9割（製造業5割）にも達している。制度の内容に関しては、「定期昇給」とする事業所が約9割弱でほとんどである。ただし、「定期昇給」の内訳は、製造業では「自動昇給」（57%）が「考課昇給」（43%）を上回っているのに対し、卸売・小売業、飲食店では「考課昇給」（76.5%）が「自動昇給」（23.5%）を大きく上回っており、昇給において人事考課が大きなウエイトを占めていることがわかる。

さらにパートタイム労働者に対する手当の支給については、「通勤手当」が全産業を通して9割をこえ最も多く、次いで製造業の場合は「特殊勤務手当」53.1%、卸売・小売業、飲食店は「時間帯手当」44.9%と続いている。

最後にパートの賞与制度と退職金制度についてみてみることにする。前者については、調査によりかなりバラつきがみられ、上述の調査では「制度がある」とする事業所は85.2%、労働省「パートタイム労働の実態」（1985年）では70.9%と高率ではあるが、東京都労働経済局が1987年10月中に公共職業安定所で取り扱った求人（9,642件）を調査した結果によると、「賞与の支給あり」は全体の57.1%にとどまっている。

なお制度の内容に関しては、支給対象者は全員支給が約8割で、とくに「長時間型」のパートが多い製造業では約9割と大多数を占めているのに対し、就労の多様化が進んでいる卸売・小売業、飲食店では全員支給は64.6%とかなり低くなっている。連合の「パートタイム労働に関する調査報告」（1988年12月）からも、「短時間型」の常用パートの場合、全員支給は59.2%にとどまっている。

次に賞与の算出方法についてみてみると、①出勤率などの勤務成績や勤続年数に応じて支給（48.0%）、②基本時給を基礎として、それに一定率を乗ずる（28.8%）、③基本時給とは関係なく一定額を支給（15.4%）、などの方法がとられている。産業別では製造業は①が51.0%で最も多数を占め、②26.2%、③13.8%と続いているのに対し、卸売・小売業、飲食店では②が43.1%で最も多く、続いて①35.4%、③15.4%の順になっている。事実、大手スーパーでは、基本時給を基礎とし、そ

注（38） 雇用情報センター「パートタイム労働者等の人事・賃金制度に関するアンケート調査」1988年7月、以下特別に断わりがない場合は同調査による。

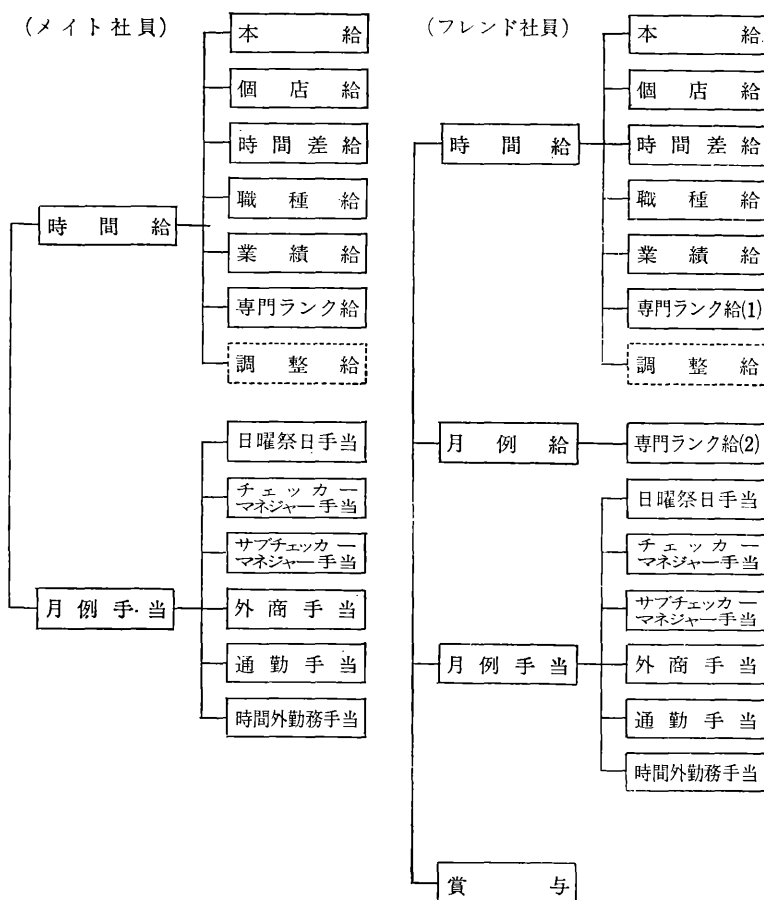
れに出勤率や人事考課の成績率を乗じるなど、算出方法がかなり複雑になり、賞与についてもパートの能力主義的要素がかなり反映されていることがわかる。

支給額については、労働省「賃金構造基本統計調査」によると、1988年に女子パートタイム労働者に支給された年間賞与額は76,500円で、一般女子労働者のそれ(503,700円)を100とすると、わずか15.2にすぎない。

パートの退職金制度については、制度そのものが本来長期雇用を前提として成立しているため、短期雇用のパートにはなじまないという考え方がこれまでは一般的であった。その結果、パートに対する同制度の普及は極めて低率であった。

しかし、近年パートタイム労働者のなかには長期勤続の者も増加しつつあり、企業においてもそのモラルアップを図り、積極的に活用していくために、同制度の採用あるいは「銭別金」や「慰労金」の名称での普及が広がりつつある。事実パートの活用には積極的な卸売・小売業、飲食店での同制度の普及率は、上述の調査によればすでに42.0%に達している。内容に関しては、支給対象者は

第2図 西友のメイト社員・フレンド社員の賃金体系(1989年度上期)



1) 「1989年度メイト社員，フレンド社員の賃金体系(1989年8月31日以前入社者)」より。

長期勤続を前提とし、算出方法はほとんどの事業所が勤続年数と時給または日給を基礎にしている。
 では次に、西友の事例を通して、パートタイム労働者の賃金体系の実態を検討してみることにする。

(2) 大手スーパーにおける賃金管理の実態

西友の場合、1984年6月より導入された「ビーナスプラン」の登場によって、従来までの職務指向型の賃金体系は、「職務遂行能力」の評価を基準とする職能指向型の賃金体系へと大きな変貌をとげた。新たな賃金体系の基本的考え方は、①従来の経験、職種、働く時間帯による格差を縮小し、能力および企業への貢献度に応じたものである、②2つの雇用形態（メイト社員、フレンド社員）それぞれに対応したものである、③各店舗の労働力の需給関係に対応できるものである、というものであった。⁽³⁹⁾

第2図は、メイト社員、フレンド社員の賃金体系（1989年度上期）である。賃金の基本的部分は時間給で、その決定要素はかなり複雑である。①本給部分は、フレンド社員が一律400円であるのに対し、メイト社員は職能ランクによって一般職3級の480円から専門職2級の520円まで10円きざみ⁽⁴⁰⁾で支給。②個店給部分は、各都道府県の最低賃金により、地域店舗によって異なる。最高210円から最低70円の幅がある。③時間差給部分は16時以降勤務する者に支給され、最高180円から70円。④職種給部分は職種によって支給、最高70円から0円。⑤業績給部分は各ランク毎に人事考課による評価をもとに支給、最高10円から0円、8年を限度として累積する（但し、専門職には上限はない）。⑥専門ランク給部分は職能資格毎に支給、メイト社員は一般職3級の10円から専門職4級の70円まで、フレンド社員は週実働時間によって3つのコースに分かれ、しかも一般職2級から専門職2級までは月例給として支給されている⁽⁴¹⁾（第3図参照）。⑦調整給部分。以上、時間給は7つの部分より構成されており、本給部分に②から⑦の部分が加算される仕組みになっている。

第3図 メイト社員・フレンド社員の専門ランク給（1989年度上期）

| メイト社員 | フレンド社員 | | | |
|---------------|--------|---------|---------|---------|
| | | 週30時間未満 | 週36時間未満 | 週36時間以上 |
| 一般職3級……………10円 | | | | |
| 2級……………70円 | 3級 | 10円 | 10円 | 10円 |
| 1級……………110円 | 2級 | 9,000 | 9,500 | 11,000 |
| 専Ⅰ……………180円 | 1級 | 15,500 | 16,000 | 17,500 |
| 専Ⅱ……………210円 | 専Ⅰ | 23,500 | 24,000 | 25,500 |
| 専Ⅲ……………240円 | 専Ⅱ | 32,500 | 33,000 | 34,500 |
| 専Ⅳ……………270円 | 専Ⅲ | 240円 | 240円 | 240円 |
| | 専Ⅳ | 270円 | 270円 | 270円 |

1) 「1989年度メイト社員、フレンド社員の賃金体系（1989年8月31日以前入社者）」より。

注(39) 前掲「西友の新しいパート社員制度」。

(40) 短時間勤務のメイト社員の場合、賞与および福利厚生部分が本給部分に組み入れられているため、フレンド社員より若干本給部分が高くなっている（前掲『労務年鑑』1985年版、257頁）。1989年度下期入社のパート社員より、フレンド社員の本給は480円に改訂された。

(41) 1989年度下期入社のパート社員より、専門ランク給部分はすべて時間給部分となる。

次に月例手当であるが、主なものは(1)日曜祭日手当、1日6時間未満300円、6時間以上500円、(2)通勤手当、月間雇用契約日数が15日以上の際には定期代、15日未満の際には実費支給、(3)時間外勤務手当、実働8時間までは時間給の100%、実働8時間を超えると換算時間給の130%を支給などといったもので、その他には、職種によりチェッカーマネージャー手当(月例2,000円)、サブチェッカーマネージャー手当(同1,000円)、外商手当(同6,400円)が支給されている。

賞与については従来までフレンド社員全員に支給されていたが、89年下期以降フレンド社員一般職2級以上に専門ランクに応じて支給されることになった。支給算定式は、 $\text{定額(前年度基本給)} \times \text{実働時間} \times \text{支給日数(ランク別)} \times \frac{\text{出勤日数}}{(\text{夏127日})(\text{冬130日})} \times (1 - \text{出勤係数}) \times \text{評価係数}^{(42)}$ で、職能資格制度のランクと人事考課による評価が支給額に大きな影響を与えていることがわかる。

最後に、以上の賃金体系をもとにして、パート社員の賃金を試算してみることにする。第4図のフレンド社員AとBは、勤続年数6.3年(フレンド社員の89年1月現在の平均勤続年数)で、1日6時間

第4図 フレンド社員の賃金試算(1989年度上期)

| | フレンド社員A (専門職2級) | フレンド社員B (一般職3級) |
|--------|--------------------|--------------------|
| 本給 | 400円 | 400円 |
| 個店給 | 210 | 210 |
| 職種給 | 0 | 0 |
| 時間差給 | 0 | 0 |
| 業績給 | 28 | 12 |
| 専門ランク給 | (月例)33,000 | 10 |
| 時間給 | 638 | 632 |
| 週当たり賃金 | 19,140 | 18,960 |
| 月当たり賃金 | 109,560 | 75,840 |

週5日勤務するものとする。ただし、Aは最短年数で昇格し現在専門職2級、Bはパート社員のなかでも平均的なパート社員で一般職3級と仮定する。両者の違いは、まず過去6年間の人事考課が累積されている「業績給」部分にあらわれるが、大きな格差にはなっていない。最も大きな格差をもたらしているのは「専門ランク給」部分である。両者の1カ月の賃金額の差は33,720円に達しており、このうちの約94%は職能資格毎に設定されているこの「専門ランク給」部分による

- 1) 1日の勤務時間は6時間で、週5日、月20日勤務と仮定。
- 2) フレンド社員Aの人事考課は昇給条件を満たすSA、フレンド社員Bは標準的なBBと仮定。

ものである。その他、賞与による格差もあり、両者をあわせた賃金格差は、人事考課の結果をそのまま反映したものとなっている。そのため「査定=人事考課のもつ主観性・非客観性・非科学性を否定する」⁽⁴³⁾努力がなされない限り、査定にたいする不平・不満は噴出せざるをえない。事実、一般職3級の考課基準は、躰、身だしなみ、接客、意欲などの客観性のえにくい情意的側面が強調される傾向があり、人事考課の基準はあいまいで問題点の多いものになっている。⁽⁴⁴⁾

注(42) 出勤係数は①遅刻、早退1回につき0.1%、②欠勤・病欠1回につき0.6%、③無届欠勤1回につき1.3%、評価係数は人事考課によりS115%、A110%、B100%、C90%、D85%である。

(43) 木元進一郎「職能資格制度」と自主管理運動」(『賃金と社会保障』No. 886, 1984年3月下旬号)。

(44) 前掲「西友の新しいパート社員制度」。

結びにかえて

以上、パートタイム労働者の量的拡大と質的变化＝「基幹的」部門への一部導入に対応して、1980年代中頃より進められている人事管理制度の見直しを検討してきた。最後に、ここでは最近の見直しのいくつかの特徴点をまとめ、結びにかえることにする。

まず第1は、パートタイム労働者の人事管理に一部ではあるが「職能資格制度」が採用されるようになった点である。同制度では、パート各自の職務遂行能力によってそれに相応する職能資格に格付けされるため、パートにたいしても人事考課が強化され、「個別管理」が徹底されパート間での競争・対立を生み出すようになっている。

第2は、「職能資格制度」の導入によって、同制度を中核として、配置・異動、昇格、人事考課、能力開発、賃金などのすべての処遇を行う「人事管理のトータルシステム化」がパートタイム労働者にも波及している点である。その結果、職能を口実としたパートタイム労働者にたいする一方的で差別的な人事管理システムが強化されているといえる。

第3は、従来までのパートタイム労働者の雇用管理は「画一的管理」を基調としていたが、パートの働き方の多様化と共に、個人の特性や就業形態に応じて育成・活用を行う「多元的管理」の導入・強化が進んでいるという点である。資格や特殊技能をもったパートを「専門職パート」として別に採用する、あるいは採用時に長時間勤務を前提とするパートと短時間勤務のパートを分けて採用し、各々のグループ内でいっさいの処遇を行う「職群管理」など多様な管理方法がとられている。いずれも採用段階で、すでに異なった処遇が準備されており、パートタイム労働者の階層化を進めるものといえる。とくに後者の場合、両者の間には、労働時間の長短以上の格差が生まれているのが現実である。

第4は、パートタイム労働者の労働時間が多様化しているという点である。本来パートタイム労働者とは、一般的には短時間就労者のことを意味しているが、日本の場合、欧米諸国に比べその長時間労働ぶりが極立っており、正規労働者とほとんど変わらない「フルタイムパート」が多数存在していることはすでに指摘されているとおりである。しかし、近年、とくにスーパーやデパートなどの流通業を中心に、労働時間の細分化が進み、「働きたい時間だけ働く」勤務時間選択型のパートタイム労働者の採用が増えている。つまり、企業にとっては、繁閑に応じて小刻みにパートを配置することで人件費のロス部分を最小限に抑えると同時に、短時間勤務を志向する家庭にある主婦をパート市場へ大量に吸引するという二重のメリットをもつことになる。

第5は、パートタイム労働者の賃金体系の「整備」と多様化が進行している点である。従来までのパートの賃金は時間完結的な単一反復作業にたいし、時間単位の職務給的賃金体系が採用されていたが、職能基準の処遇が導入されるにつれ賃金もそれをベースとする職能給的な賃金体系が導入されるようになった。その結果、パート間でも査定＝人事考課によって大きな賃金格差が生み出さ

れている。またパートの間でも、専門職パート、長時間勤務のパート、短時間勤務のパート、土・日だけ働くパートなど働き方が多様化するにつれて、賃金体系も別々の体系が採用され多様化が進行している。

かくして、近年、企業はパートタイム労働を、従来までの補助的で短期間の労働力としてだけではなく、「基幹的」労働力の一部として正規労働者なみに積極的に「戦力化」しており、その傾向はますます強まっている。それに伴ないパートにたいする人事管理にも職能基準の処遇が導入され、人事考課が強化されたことで、パートの間にさえ「職務遂行能力の発揮度・伸長度」を理由とした賃金格差や昇給、賞与への差別が広がっている。そして、この傾向は今後、パートの人事管理をリードしている一部少数の大手企業から、一層一般的なパートの管理方法として普及していくことが予想される。

そして、その傾向は、紛れもなく正規労働者の状態にも大きな影響を与えることになる。「2000年には3人に1人が非正規従業員になるという予測がある。……正規と非正規の境界線もやがて不鮮明になっていることが想像される」⁽⁴⁵⁾ 今日、パートタイム労働者をはじめとする派遣、嘱託、アルバイトなどといった「不安定就業者」にたいする人事管理の検討は、極めて重要な意味をもつてくるといえる。

(慶應義塾大学大学院経済学研究科博士課程修了)

注(45) 経済同友会『労働力流動化に備えて』1987年3月、10頁。