

# 技能という視点からみた パートタイム労働問題\*

中 村 恵

## 1 目的と課題

### 1-1 目 的

この報告の目的は、パートタイマー活用実態におけるパート労働の諸類型の抽出とその類型を規定する要因を探り出すこと、及びそこで得られた結論からパートタイマー労働行政及びパートタイマー労務管理改善への含意を引き出すことである。

パート労働の類型を吟味する理由は二つある。

近年、多くのパート労働に関する議論が展開されてきた。そのなかには、いくつかの優れた発見を行なったものもあるが、依然としてわからないことも多く残されている。そうであるのは、とりわけ職場レベルにまで立ち入ってパート労働の実態を解明したものが乏しいことによる。そこがわからなければ、し

---

\* 本論文は、1989年1月に旧労働省大阪婦人少年室により発行された報告書『技能という視点からみたパートタイム労働問題についての研究』（労働省大阪婦人少年室／大阪パートタイム雇用・労務管理改善研究会〔1〕）の第二章（本報告）として筆者が執筆した論文「技能という視点からみたパートタイム労働問題」を、いくつかの明らかな誤植の訂正をのぞいて、そのまま転載したものである。パートタイム労働問題が近時ふたたび大いに注目をあびつつあること、および上記報告書の印刷部数が限られており、入手が困難になっていることなどの事情をふまえ、ここに再録することとした。転載を快く許諾してくださった厚生労働省大阪労働局雇用均等室に心よりお礼を申し上げる。

技能という視点からみたパートタイム労働問題

しばしば真の政策はたてにくい。是非とも、そうした実態研究が必要に思われた。

もう一つの理由は、パート労働の議論そのものにある。

ここでは、しばしばパート労働を単一的にとらえる議論が多いように思われる。のちに見るように、いくつかの資料は、むしろパートタイマーには複数のタイプがあることを示唆しているように見える。この点を確かめることが重要である。

そして、もし複数のタイプが共存しているのならそれぞれのタイプの規定因を探り出さねばならない。パート労働の需要供給双方からみて、タイプごとにそれぞれ異なる構造的要因が作用しているのか、それとも、例えば、各個別企業のパート活用への主体努力の差によるものなのかを見極めたい。この点の吟味こそが、パート労働行政やパートタイマーの労務管理改善の具体策を考えるときに重要になってこよう。もし、それぞれのタイプが何らかの経済的な構造要因によって規定づけられているのならば、あるタイプのパートタイマーの労働条件、労務管理方法をメルクマールとした労働行政、労務管理改善策は他のタイプのパートタイマーへの適用性を持たないかもしれない。こうした意味においても、パートタイマーの労働の実態をていねいに吟味する必要がある。

この二つの理由を重ねあわせると、ここでの分析方法が決まってくる。いくつかの企業におけるパート活用の事例の聞き取り調査を中心方法にすえた。

聞き取り対象が企業であることにより、特に職場レベルにおけるパート労働の需要構造面に焦点をしばった。この側面こそが最も追求されていない点であると思われたからである。そして、事例調査の欠点を補うため、統計資料の若干の解析を試みたい。

## 1-2 「パート研究会報告」

事例の分析にはいるまえに、論点をより鮮明にするために、パート労働にかかわる議論を整理しておこう。

ここで貴重な出発点を提供してくれるのは、いうまでもなく、労働省の委託

を受けてパートタイマーの事例研究等を通してその展望と対策を論じた「女子パートタイム労働対策に関する研究会」の報告書（労働省婦人局編〔2〕）である。この報告書（以下「パート研究会報告」と略す）を手がかりとしよう。

「パート研究会報告」は近年増大しているパートタイマーを、三次産業化する経済においてその需要と供給がマッチングした労働力形態ととらえている。とくに、1960年代の製造業において見られたいわゆる臨時工とは性格的に異なるものと評価し、それとは異なった分析視角が要請されると論じている。

まず需要面では、三次産業において特有の営業の繁閑に対応する労働力として位置づけ、供給面からは、結婚・育児等で一時労働市場から退出していた既婚女子が、再び労働力化するときを選択する労働供給パターン、すなわち家庭内のニーズと両立させた短時間労働がその需要をよく満たすものと見なされている。すなわち、営業の繁閑に応じて労働需要の波動性が認められる場合、その需要のピークに合わせて正社員を配置することはコスト・アップ要因となり、むしろ需要の底を正社員でまかない、ピーク時の需要との差をパートタイマーで補うことが合理的だと考えられる。

今後成長が見込まれる三次産業が、一般的にそうした労働需要の波動性をもつと前提するならば、そうした合理的判断によって導入されるパートタイマーは、経済においてむしろ必要不可欠の労働力形態としてとらえられねばならない。パートタイマーを一時的、補助的といった不安定労働形態と見なすべきではなく、産業構造の変化のなかで出てきた基幹労働をすら担う重要な労働力の一部として積極的にとらえるべきだという見方である。このことを傍証するデータとしては、多くの事例調査のなかで見いだされたのであろう「熟練パート」や「専門職パート」の出現と、パート一般の長勤続化が挙げられている。そして、そうしたパートタイマーたち自身が、正社員にはなりたくないと考えているということを明らかにしたいいくつかの調査結果が、まさに彼女たちのパートとしての労働の性格をより鮮明にしている。

### 1-3 探られるべきこと

上で見てきたように、「パート研究会報告」のトーンは、何よりもパートタイマーの基幹労働化を、分析や対策提言に際する基礎認識として展開していることにその特色がある。この点は、「報告」自身が述べるように、パートタイマーをいたずらに不安定雇用形態としてしか見ない論調にたいして、明らかに重要かつ新たな視点を与えたものとして評価されよう。

だが、この「パートの基幹労働化」というキー概念は、必ずしもその内実が詳細に展開されているわけではない。もちろん、研究会報告書という性格上、それが十分に行なわれるべきだというのは、過大な要求であるだろう。しかし、「パート研究会報告」が積極的にパートタイマーの福祉対策、教育訓練政策等に言及する以上は、この概念の一般性あるいは限界について、やや詳細な分析が必要になるだろう。基幹労働化とは、三次産業一般について見られるのか、どのぐらい広がっているのか、今後広がる傾向を確かに予測できるのか、OJT以外の訓練ニーズがどの程度大きいのかなどを確かめる必要があるだろう。まさに、この点においてこそ、この報告が課題とするパートタイマーの類型とその規定因が探られるべき理由が存在していると考えらる。

この小報告は、最初に述べたように、パートタイマーを雇用している企業への聞き取り調査結果に基づいている。聞き取り対象は、大阪婦人少年室パートタイム雇用・労務管理改善研究会のメンバー企業を中心にして、一部それ以外の企業をも含んでいる。

聞き取りの焦点は、パートタイム労働の実態を、できるだけ職場レベルでの正社員との分業と協業、及びパートタイマーの仕事内容を把握することにおいた。そのような視点こそが上に述べた課題に答える方法と思えたからである。

すでにこうした視点からの研究としては、とりわけ、パート活用の経験が深く、その代表業種と見なされているスーパーを対象とした参考にすべき貴重な調査が存在している。そこで、次に、このスーパーにおけるパートタイマーの活用実態を調べた過去の調査をレビューすることによってそのような視点をと

った理由をやや詳しく述べ、そして、ある大手スーパーの事例の紹介を通して、近年のスーパーにおけるパートタイマー管理の進展を観察しよう。こうしたスーパーの事例の観察が後の他の事例調査の報告への重要なイントロダクションとなると考えられるからである。

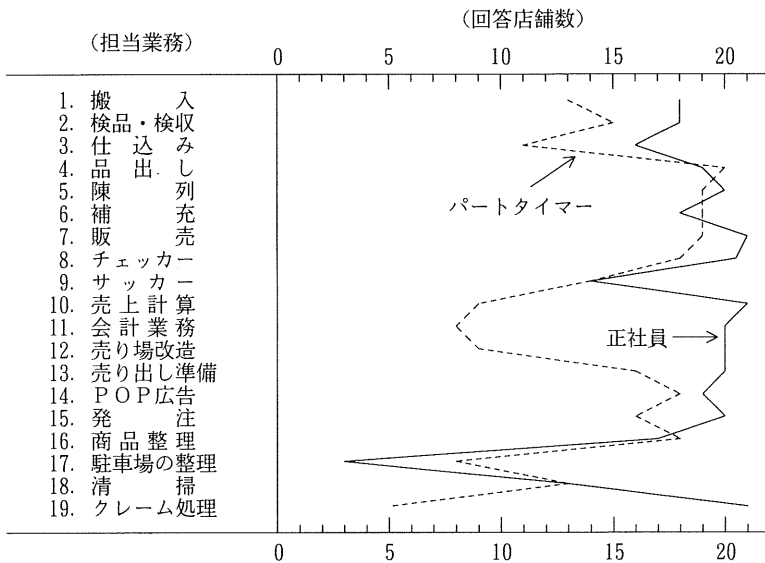
## 2 「基幹労働力」としてのパートタイマー

### 2-1 末端管理職にパートを——大型スーパー

#### ふたつのスーパー調査

パートタイマーの活用に最も実績がある業種の一つにスーパーをあげることは、何人も異論がないであろう。それゆえ、パート活用の実態の観察の出発点として、スーパーの事例を見ることは、この報告の文脈からいってもふさわしい。しかも、この業種におけるパートタイマーの労働の実態の研究には、す

図1 チェーンストアの店舗業務における、正社員とパートタイマーの担当業務の比較



技能という視点からみたパートタイム労働問題

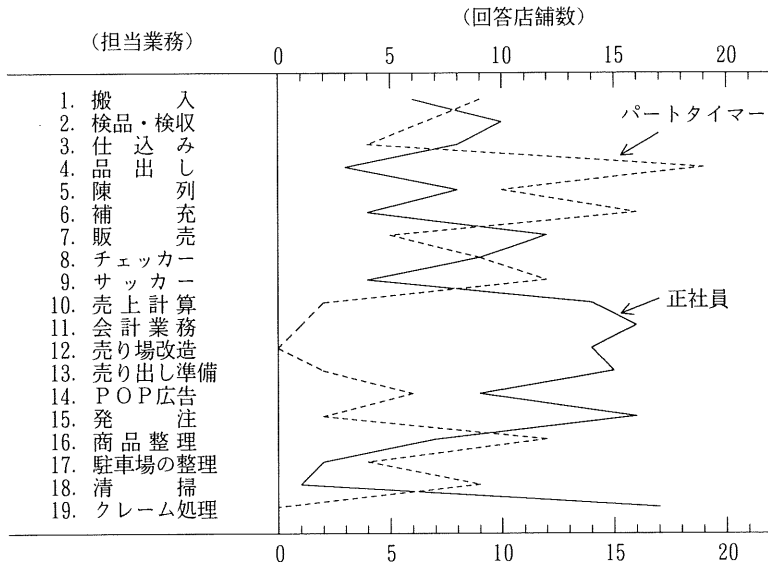
でに優れた論文等が存在している。ここでは、事例の観察にうつるまえに、これらの研究によって、スーパー等におけるパート労働の実態を一瞥しておこう。その後の分析にとっても、大きなヒントを与えてくれる考察がなされているからである。

まず、そのひとつはゼンセン同盟が一橋大学津田研究室に委託して行なった「チェーンストア労働者の実態と意識」という大部の調査報告書（ゼンセン同盟〔3〕）である。男子正社員、女子正社員、パートタイマーとわけて、ていねいにそれぞれの労働実態と意識を見ようとしているところが魅力的である。

この報告書のなかで、ここで関心のある事項について取り出してみる。

まず、店舗業務における正社員とパートタイマーの担当業務の比較である（図1）。比率の大小はあるが、パートタイマーは、ほとどの業務にも正社員同様に配置されている。売上計算、売場改造、クレーム処理などの業務でパートが担

図2 チェーンストアの店舗業務における、正社員とパートタイマーの仕事量の比較



当する比率が少ないが、報告書は今後そうした分野でもパートタイマーの担当の割合が増加すると予測している。なぜなら、そうした業務についているパートが、わずかとはいえ既に存在しているからである。ただし、それぞれの業務

図3 売場別仕事の手伝い合い方

Q 9 \ Q 1 売場	1.正社員もパートもみんながお互いに仕事を手伝い合っている	2.パートの間だけで仕事を手伝い合っている	3.仕事を手伝い合うようなふんい気が職場にはない	4.そもそもお互いに手伝い合えるような仕事ではない	5. NA	6. サンプル計
パートタイマー計	76.9% (230)	11.2% (337)	5.4% (162)	3.5% (104)	3.0% (91)	3,001
婦人衣料の販売	82.6	6.2	6.6	1.7	2.9	242
紳士衣料の販売	81.6	5.7	7.8	2.1	2.8	141
子供衣料の販売	84.6	4.3	4.3	5.1	1.7	117
肌着の販売	75.8	10.2	8.3	3.2	2.5	157
呉服の販売	83.3	2.8	11.1	—	2.8	36
アクセサリーの販売	78.0	12.0	10.0	—	—	50
靴・はきもの販売	77.9	8.8	10.3	1.5	1.5	68
バッグの販売	82.9	5.7	5.7	2.9	2.9	35
ベビー用品の販売	84.1	4.8	6.3	4.8	—	63
青果の販売	79.7	16.2	2.3	1.4	0.5	222
鮮魚の販売	81.2	11.6	2.2	1.7	3.3	181
精肉の販売	84.0	10.4	3.5	0.7	1.4	144
日配(デイリー)食品の販売	63.1	23.0	9.6	1.1	3.2	187
加工食品の販売	74.8	16.0	5.3	2.3	1.5	131
惣菜の販売	66.7	23.3	10.0	—	—	30
家庭電器の販売	90.2	—	—	4.9	4.9	41
寝具・インテリアの販売	81.3	9.0	4.5	3.0	2.2	134
玩具・文房具の販売	86.4	9.9	1.2	1.2	1.2	81
家庭用品・日用品の販売	72.1	14.2	9.8	2.2	1.6	183
薬品の販売	85.0	15.0	—	—	—	20
レジャー・スポーツ用品の販売	76.9	19.2	—	3.8	—	26
D I Y 用品の販売	80.0	10.0	—	—	10.0	10
P O P の 作 成	76.9	3.8	7.7	11.5	—	26
レ	79.6	5.3	4.4	7.7	3.1	548
庶	83.1	4.2	2.8	5.6	4.2	71
検	60.6	29.4	5.5	0.9	3.7	109
品	80.0	5.0	—	5.0	10.0	20
検	69.5	16.7	4.7	5.1	4.0	275
会						
計						
の						
他						

出所：「チェーンストア労働者の実態と意識」ゼンセン同盟 1979年

技能という視点からみたパートタイム労働問題

での仕事量を正社員とパートタイマーとで比較してみると、やや両者の間での分業関係が存在しているかに見える(図2)。品出し、補充などでパートタイマーの仕事量の方が多く、計算・会計業務、売場改造、発注などでは正社員の方が多い。

しかし、報告書は、庶務・会計でもパート比率は高く、また発注もベテランのパートには任せているという聞き取り結果をあげて、この図は実態以上に極端に出ているとしている。この点は、同報告での売場別仕事の手伝い合いかたを見るとよりはっきりする(図3)。

検品検収、惣菜販売、デイリー食品の販売などを除いて、ほとんどの売場で「正社員もパートもみんながお互いに仕事を手伝い合っている」と回答する割合が抜群に高い。ここから、報告は、スーパーでは正社員・パートタイマー混合型の職場が一般的であるが、検品検収等の一部の職場では、パートタイマー分離型の職場が形成されていると結論づけている。

スーパーにおける正社員とパートの分業と協業の実態を、事例調査によってよいていねいに論及したもう一つの研究として脇坂〔4〕がある。ある大型スーパーの青果売場と婦人服売場で聞き取り調査を行なっている。青果売場では、パートの仕事はそのほとんどが加工業務であり、果物や野菜を切ってパックづめにする作業である。正社員は、主に値段づけ、店頭への品出しのほか、仕入れ本部への仕入れ注文や売れ筋・死に筋の判断、見切り商品の決定等を行なっている。完全な正社員とパートとの間の分業によっている。

それにたいして、婦人服売場では、正社員とパートがそれぞれ担当商品を任せられ、同じように販売にあたっている。パートタイマーが追加発注やPOP作成、売上高や粗利益の計算も正社員並みに行なっている例があると報告されている。ここでは、青果売場と異なり、正社員とパートタイマーとの間には、担当商品の違いによる分業は存在するが、その商品内での仕事は両者で多くが共通している。

この二つの研究から明らかなことは、正社員とパートタイマーの職場におけ



る分業と協業の構造の違いが、パート労働の活用実態の差をつくりだすかもしれないということである。上に見た青果売場と婦人服売場の違いの如くである。しかも、この点は、この場合のような企業内における差だけではなく、むしろ企業間、あるいは業種間の差を見るためにも重要な視角であろう。それゆえ、以下の事例研究でも、この正社員とパートタイマーの職場における分業と協業の構造に聞き取りの焦点を与えていくことになるだろう。

#### 末端管理職にパートを——大手スーパーA社

スーパーにおけるパート労働は、上に見たように、いわば青果売場型と婦人服売場型があるが、ここでまず注目すべきは、婦人服売場のような接客販売を行なう売場のパートタイマーの労働であろう。このパートタイマーこそ基幹労働化している代表と見なされることが多いからである。

そこで、基幹労働の意味をよりはっきりさせるためにも、その労働の内容を考察してみよう。パートが、単なる販売だけでなく、発注業務や売上・利益計算などの業務にも進出している点に注目すべきである。発注業務には、商品別の売上動向に関する判断業務が付随する。売上・利益計算は、同じく品揃えの変更や見切り商品の判断の前提になる仕事である。さらに、ベテランのパートタイマーが職場の新人の教育をも担当しているのも例外ではない。つまり、職場レベルでの仕事内容としては、正社員と遜色ない質の労働をこなすことがパートにも可能なのである。

そうである基本的な理由は、接客販売売場における正社員とパートタイマーに整然とした分業関係があるのではなく、むしろほぼ同一の仕事をこなしている、あるいはこなしていけるということにあると思われる。つまり、労働内容という側面に限って、パートタイマーの「正社員化」が進行しているということなのだ。本報告では、パートの「基幹化」という概念を以上のような意味において使用してゆきたい。こうした「基幹化」の概念こそが、のちに見るようにパートタイマーの類型の吟味に重要な意味を持ってくると思われるからであ

## 技能という視点からみたパートタイム労働問題

る。

この推測が正しいとするならば、ここまで基幹化したパートタイマーは、職場の末端管理職を任せるといえるだろう。なぜなら、仕事経験上、同じ職場の一般正社員との差別化ができないからである。そして、まさにこのパートタイマーの管理職への登用を実施している企業が流通業にはすでに出現している。大手スーパーA社がその一つである。以下、そのパートタイマーの活用制度を見よう。

A社では、近時いわゆるパートタイマーに技能ランク制を導入し三段階にランク分けをした。12の職種別に技能評価を個別に行ない、その点数に応じて高いほうからマスター、シニア、ジュニアの3ランクとした。職種によって評価項目は異なっているが、代表的な販売職を例に取れば、販売技術、売場の維持管理技術、数値管理及び商品情報に関する業務、その他返品・移動等の処理や苦情処理業務などについて評価が行なわれている。売場の維持管理とは、商品陳列、追加発注、レイアウトなどに関する技術である。

この評価結果がパートタイマーの技能ランクを決定し、そのランクと職種及び勤務時間帯によって時間給がほぼ自動的に決定される。この3ランクのうち、最も高位のマスターのランクの基準は、「高い実務知識と技術を有し、日常の業務において指示がなくとも自ら段取りができる」ということのほか、「監督職またはその候補者としての要件を有し、新人に初歩的な指導ができる」とこととしている。この後者の基準の具体的な表現が、まさに売場管理者（チーフと呼ばれている）へのパートタイマーの登用である。A社では、原則としては、マスターのランクからチーフへの登用を行なうとしているが、実態的には、その下のランクからもチーフに登用されているものがある。現在約八千人のパートタイマーのうち、5%弱がチーフに登用されている。

こうしたスーパーやデパート等流通業でのパートタイマーの売場末端管理者への登用は、筆者の他での聞き取りによっても例外的ではなく、実際には登用していなくとも登用を試みたことがあるケースを含めれば、かなりの数にのぼ

ろう。また、管理者への登用とまではいかなくとも、パートタイマーの業務が近時高度化し、より判断業務を含むようになってきた、あるいは含むことを期待するとする企業もこの業種では多いように思われる。

そうだとするならば、こうしたパートタイマーの基幹化は、確かに広がり、かつ、管理者への登用という意味で、深まっていると見なすことができよう。そして、より重要な点は、こうした動きがただ流通業のみにとどまっていないかに見えることであろう。「パート研究会報告」が同じような事例として、洋風ファーストフードやファミリーレストランのケースを紹介している。総じて、飲食店業である。次に、こうした業種に観察しよう。

## 2-2 接客業務のパートタイマー——飲食店チェーン

### ファミリーレストランB社

まず、ファミリーレストランB社を取りあげよう。B社は従業員3,200名、うちパートタイマーは2,700名ほどで、パート比率は実に8割を超える。通常の店舗の正社員構成は、店長1名、調理責任者1名、そしてシフト勤務で店長が不在のときの店長代行者が1～2名である。シフト勤務の関係で調理責任者が不在のときは、店長あるいは店長代行者が調理責任者を代行する。

パート、アルバイトは店舗平均30名ほどであるが、時間帯によって人数やその構成が変化する。朝から夕方までは主婦パートが主体で8名ぐらいが配置されている。最も繁忙となる夜のディナー・タイムには人数も倍になり、主体は高校生・大学生のアルバイトになる。夜10時以降の深夜帯には、人数は6名ほどに減り大学生や社会人が労働主体である。人数は、各シフト時間帯の延べの数値であるので、そのシフトに常時その人数が配置されているわけではない。故に、全体でのパート比率も8時間換算すれば、65%ほどとなる。パート・アルバイトの職種は大きく分けて、ホール接客と調理補助の二つである。

接客業務についてややくわしく見よう。およそ、10ほどの業務に分かれる。水やおしぼりを出す、オーダーの受けと調理場への通し、ナイフ、フォーク、

## 技能という視点からみたパートタイム労働問題

スプーンなどのセット，料理の提供，食事終了後のテーブルの片付け及び次の客のためのテーブルセット，客の席への案内などが最も基本的な業務である。ややベテランになってくると，以上の業務に加え，オーダーを取るときなどにおける拡販を目的としたいわゆるセールス・トークができるようになり，またレジやデシャップでの業務もこなすようになる。この企業では，こうした業務のことを変動作業と呼んでいるが，そうした変動作業を新人パートに教えることができるようなパートは，さらにレジその他設備のスタンバイ，店内及び駐車場などの清掃とチェック，レジ閉めや現金チェックなどの，この企業が固定作業と呼ぶ業務も行なうようになる。

パート，アルバイトは，勤務時間帯別に基本時間給が設定されており，それに付け加えて，上述の各作業がどれほど出来るかという能力評価に基づいた能力加給を受け取る。能力ランクが9ランク設定されており，ランク6以上のものが変動作業のみならず，固定作業をも標準的にこなすものとしてされている。最上位ランク9は，ホール接客とキッチン調理補助業務両方をこなす者である。B社では，このランク9のものはまだ存在しておらず，ランク7～8に十数名が該当している。大半のパート，アルバイトはランク1～2，及びランク5～6に存在しているという。

B社では，最近こうした能力ランクの高いベテランパートを店長代行の任につける試みを行なった。正社員もシフトを組んでいるとはいえ，朝から深夜までに及ぶ営業時間では，正社員がいない時間帯ができてしまう。とくに早朝と深夜である。9店舗ほどで，そうした時間帯の正社員代行をパートにやってもらった。しかし，現在では，この試みはとりやめられた。パートが正社員代行の仕事をこなせなかったからではない。むしろ，パートは十分に社員の代行を務めた。問題は，パートにそうした社員代行をさせることによって，正社員のマネジメント業務の拡大を図るという目的のほうで達成されなかったのだという。

以上見たように，通常正社員が行なう末端管理業務の一部をこなすパートが存在しつつあるという意味で，B社のケースもパートの基幹化は進展しつ

つあると考えられる。売上、すなわち仕入予測をするときの重要なファクターの一つである地域情報についてなど、パートの存在は大切である。それゆえ、問題はパートの定着率の低さと、最繁忙日である日曜日にパートの確保が困難という点である。もっとも、定着率については、より正確に言えば、定着率が高い層と低い層が分化して存在しているということであるらしい。そのことは、上に見た能力ランク別のパート比率にも表われている。では、こうしたパートの基幹化は他の業態の飲食店でも同じだろうか。

### レストランチェーンC社

C社は、従業員950名、パート比率65%（8時間換算で50%）のステーキ・レストラン・チェーンである。30店舗ほどを有している。パート、アルバイトの大半は、これら店舗での接客及び調理補助・食器洗浄業務を行なっている。スタンダードなタイプの店舗における従業員構成は、正社員が接客、調理それぞれ2名ずつ計4名、パート・アルバイトが接客11～12名、調理補助・食器洗浄3～4名計15名ほどである。パート、アルバイトの構成は主婦パート5名、学生アルバイト10名ぐらいで、時間帯的には、昼間が主婦、夜が学生アルバイトというのが普通である。

パート、アルバイトは採用された初日に2時間ぐらい業務の最低の基本的内容を正社員に教わったあとは、全て職場に入ってからOJTでの訓練となる。OJTでは、まず挨拶、言葉づかい、服装、歩き方、ウェイティングの仕方・ポジションなどを覚えることから始める。その後、客の食器等の片付け、水の補充、食器の交換等の対応への訓練に移る。オーダーはすぐには取らせない。早くても1ヶ月ぐらい、3ヶ月させないケースもあるという。同じステーキでも、ロースかヒレか、何グラムのか、焼き方はどうか、そしてライスとパンのどららをつけるか、など、確認すべきことが多くあるし、またメニューの数も多く、意外にオーダーを取ることは難しい。時期によっては、売り出しキャンペーンや特別割引メニューがある場合があり、それへの対応も不可欠である。このオー

技能という視点からみたパートタイム労働問題

ダーの取り間違えは、料理の出し方と並んで、客からの苦情が多い項目であるため、よけい気をつけている。

C社のパート、アルバイトの賃金体系は、ベースの時間給に人事考課による1年ごとの昇給額を積み上げていくごくシンプルなものである。しかし、時間給が上昇していくにつれて、C社ではパート、アルバイトにより広範な業務を課すようにしている。このことをより鮮明にうかがわせるのは、パート・リーダーの存在である。比較的規模が大きな店においている。

このパート・リーダーとしての業務は、一つには他のパート、アルバイトの作業上の教育がある。もう一つは、その店のパート、アルバイトの出勤管理である。パート、アルバイトのミーティングを開催し、各自の都合のいい勤務時間帯、希望収入額などを聞き取りし、それに基づき勤務シフト表を作成するのである。さらに、日常業務のなかで、主に正社員が行なっていることを、パート・リーダーが代行することもある。例えば、調理場とホールの間にあるパントリーでの業務である。サラダを用意したり、ドレッシングの補充や、ビールの補充を行ったりする。また、レジ業務なども含まれる。

C社では、このリーダー制度をフォーマルなものにしたいと考えている。具体的には、業務内容を、開店準備ができるか、客が来たときあるいは客が帰るときどうするか、オーダーの取り方、食器の出し方、取り扱い方、料理の提供の仕方などにわけ、それぞれにおいてパート、アルバイトの能力を評価し、教育訓練に役立てるといったことのようにである。

かくて、パート、アルバイトの基幹化及び彼らの能力開発にかける熱心さがやはり見いだされた。その点につき、C社で聞かれたことは、客からみて、従業員には正社員もパート、アルバイトも無差別だからということであった。飲食店におけるホール接客、及びスーパー等流通業での接客販売部門では、まさに共通していえることであろう。客は、従業員が正社員であろうがパート、アルバイトであろうが、同レベルのサービスを要求するのが一般的であるとすれば、ベーシックな業務においては、パート、アルバイトにも正社員レベルの技

能を身に付けてもらうことには、合理的な理由が存在することになる。その意味において、接客業務における仕事のある共通性が浮び上がるだろう。

こうした飲食店業種では、当然のことながら、ホール接客業務に加えて、キッチンでの調理業務が存在する。そこにもパート、アルバイトが配置されている。彼らは、接客業務を担当するパート、アルバイトと同じように、基幹的に活用されているであろうか。

ファミリーレストランB社では、先に見た能力ランク制を調理業務パート、アルバイトにも同じように適用している。ただし、評価される能力項目は接客業務の場合と異なる。

接客業務で見た変動作業とB社が呼ぶ項目に対応するものは、調理業務では基本的には料理の熱処理・加工業務である。この熱処理・加工作業には、いくつかの種類がある。グリル加工、ロストル加工、フライヤー加工、レンジ加工、サンド加工などである。そして、固定作業に含まれるのが、キッチンスタンバイ、機器点火、温度チェック、調理設備の洗浄・清掃、発注、検品などである。ランク数は9で、接客業務と同数である。業務の難易度が接客と調理業務とは異なる可能性もあるが、ここでは、少なくともB社が両業務に従事するパート、アルバイトを制度的には同一の体系で能力評価し、処遇しようとしている点に注目すべきであろう、その意味で、B社の調理業務に従事するパート、アルバイトは基幹化していると見ていだろう。

ところが、C社の場合はやや異なる状況が存在する。その根本的な理由の一端は、調理業務の内容そのものにある。B社では、ファミリーレストランという業態の特質とされるいわゆるセントラルキッチンを有しており、そこから各店舗に食材が前処理・加工されて送られてくる。それにたいして、C社では調理は基本的に正社員の業務である。各店舗のキッチンはそれぞれが独立している。そのことに対応して、調理場のパート、アルバイトの仕事内容がファミリーレストランの場合と異なってくる。材料、特に野菜のカット、及び味付けのタレの調合がその主な仕事になる。ステーキを焼いたり、料理の盛りつけなど

技能という視点からみたパートタイム労働問題

は行なわない。すなわち、パート、アルバイトには調理そのものの技能は求められていない。正社員の調理者が、まさにその技能を求められて雇用されているからである。

こうしたB社とC社の違いは、やや遠回りのではあるが、正社員の採用とキャリアから見るとよく理解できる。B社では採用後3～4店舗ほどシフト長を経験したあと、店舗の調理責任者になり、その後数年後に店長になるというキャリア・パターンが普通であるという。つまり、店舗の接客業務と調理業務両方を経験するようにキャリアが組まれている。

他方、C社では接客と調理では、最初から採用が別である。調理は調理者として、別に採用が行なわれる。営業形態からくる調理業務の専門性が高いからであろう。店舗レベルでの調理業務の内容が異なると見るべきであり、そのことが正社員の採用とキャリアにも表われ、ひいては調理場でのパート、アルバイトの仕事の内容にも影響していると解釈できよう。この点は、次の事例を見ると、よりはっきりする。中華レストラン及び中華フードの販売店を経営するD社を取りあげよう。

#### 中華レストラン・中華フーズ販売……D社

D社は、従業員500人ほど、うち30人ほどの主婦パート、70人ほどの学生アルバイトをかかえている。販売店は直営店と百貨店内のテナント販売店とにわかれ、後者のほうに8割のパート、アルバイトが配置されている。ここで注目するのは、レストランでのメニューでもあるが、主に販売店で売られている中華饅頭の成型業務を担当するパートタイマーである。主婦パートが従事するものも多い業務だからである。

D社の中華饅頭のいわゆるネタとかやくは工場ですべて一次加工される。発注に応じてそれらは営業店に送られ、従業員によって饅頭に成型される。まず、ネタを円形で広がった状態にして、そのネタのうえにスプーン状のものでかやくを拾い、包みやすいようにのせる。かやくをネタのなかでバランスよく納まるよ



うにして、ネタでかやくを包み、ひだをきれいにとって成型が完了する。その成型された饅頭を18分ほど蒸したものが商品として販売されている。簡単なように見えるが、なかなか難しいのだという。業務つきたてのときは、1分間にせいぜい2個成型するのが精一杯だといわれる。1分間に5個成型できるようになると「一人前」とされている。

パートで、まずまずの腕前になるのに3ヶ月かかる。この業務の訓練はOJTのみである。通常正社員に教えてもらう。ベテランのパートがいる場合には、そのパートが教えることもある。重要なのは、この饅頭成型業務はパートのみの仕事ではないという点である。男子正社員の多くが、そのキャリアの初期に必ず通過しなければならない業務であり、入社後最低3ヶ月は毎日成型業務にたずさわる。かつその後も販売店では自ら行なわなければならない。ベテラン社員になると、1分間に13個も成型できるようになる。少なくとも、パートに教えられるほどの技能はつけていないといけない。もちろん、正社員は成型業務からしだいにマネジメントのほうへとキャリアを形成していくのだが、パートタイマーはこと成型業務に関しては、正社員並みの技能を期待されているといってもよいだろう。この意味で、D社のこのパートは、C社の調理補助のパートとは質的に異なり、むしろ、形態は異なるものの、B社の調理部門のパートと同じように基幹化していると見ることができよう。

以上の観察は、同じ調理場のパートでも、仕事の内容をやや詳しく尋ねていくと、技能レベル及びその形成において、異なった性格のパートを摘出できることを示唆していた。

そうだとするならば、より一般的に見て、同じパートタイマーではあっても、今まで使用してきた意味での基幹化したパートとかならずしもそうでないパートが見いだされる可能性がある。その境界は、職場で期待あるいは要求される技能レベルとその技能がどのように伸びるかという点、及びその職場での正社員の仕事内容との共通性の程度にあった。以上においては、この点からみて、まさに基幹化したパートをみてきたのだが、他の業種についてはどうだろうか。

技能という視点からみたパートタイム労働問題

検討してみる必要があるだろう。

### 3 定型業務とパート労働——「補完」パート

#### 3-1 ホテル……E社とF社

サービス業のなかでも、近年顕著に増加しつつある業種であるホテル業界を見てみよう。

2社を訪ねた。両社とも従業員規模500名ほどで、パート数も100名強で同じぐらいである。ホテルは通常、おおまかにフロント部門、料理飲食部門、宴会部門の三つにわかれる。パート及びアルバイトが存在するのは、主にそのうちの料理飲食部門と宴会部門である。ただし、いわゆる客室清掃業務についてだけ、この2社に違いがある。E社ではこの業務を外部業者に委託しているのに対して、F社ではパートがその業務を行なっている。これは、主に客室清掃業務に対する両社のスタンスの違いによる。F社では、清掃業務はパートにしてもらったほうが自由な配置ができるという点が指摘されていた。

両社共通にパートが存在する料理飲食部門と宴会部門を見よう。料理飲食部門では、パート、アルバイトの仕事は、各ホテルのなかにあるレストラン及び喫茶のウェイター、ウエイトレスと調理場の調理補助がそのメインである。調理補助の仕事は、先に見たステーキ・レストランC社での調理補助の仕事と似ている。調理そのものは、正社員の調理者が行ない、調理補助者は材料のカットや皮むき等を行なう。それにたいして、レストランや喫茶では接客業務になるので、B、C社の接客業務のパート、アルバイトのように、基幹化しているかに思われるが、実はおおいに違うのである。同じ飲食の接客業務であるので、基本的な仕事内容はB、C社のそれとおおきく違うわけではない。では、どこが違うのか。

そのことを知る手がかりとして、両社のパートの賃金制度を見るとよい。両社ともに、人事考課等を通したベース時間給の昇給制度が存在していない。定期昇給も、能力加給、勤続加給も存在していない。人事考課は行なっているが、

それは賞与支給に反映されることになっている。例外は、F社が客室清掃業務に携わるパートのうち、経験の長い人を清掃状況のチェッカーにしており、その人たちにチェッカー手当を支給していることのみである。そこから推測されることは、両ホテルの飲食接客業務のパートには、B、C社で見られたような正社員並みの仕事は期待されていないという可能性である。

これを間接的に裏付けるデータとして、パート比率があげられよう。8時間換算でのパート比率はB、C社でともに50～60%を数えたのにたいし、E、F社では10～15%ほどにすぎない。もちろんこの数字は、全従業員に対する比率であるので、例えば店舗レベルあるいは飲食部門レベルのみの数字よりは過小にでているだろう。しかしそのことを考慮したとしても、この比率の開きそのものが格段に縮まるとは言えない。

例えば、B社の標準店舗では、正社員が全シフト合計して3名ほど、時間帯によっては正社員がいない時間帯も存在していた。C社でも、スタンダードな店舗で接客業務にあたる正社員は2名にすぎなかった。それにたいして、パート、アルバイトの人数は時間帯によって異なるがそれぞれ繁忙時には7～8名ほどはいるだろう。通常正社員が接客業務だけではなく、管理・監督業務にも少なからず時間をさいていると考えられるから、正味の接客業務に占めるパート、アルバイトの労働の比重は単純な正社員・パート比率よりも大きくなるだろう。つまり、それはゆうに7～8割ほどにはなると思われる。

ではホテルの場合はどうだろうか。E社を例にとってみよう。E社の食堂部門は、いわゆるグリル、中華料理、コーヒーショップの三つにわかれる。食堂部門計の正社員数は43人であるから、一つの部署（例えばグリルならグリル）に単純平均で10名強の正社員がいることになる。それにたいして、食堂部門のパート、アルバイトはパート33人、アルバイト57人の計90人である。単純計算では一部署に平均30名パート、アルバイトがいる計算になるが、パートとアルバイトでは働いている時間帯が違う。主婦パートは夕方までに集中し、アルバイトは夜に集中する。それゆえ、時間帯別に見た場合には、おおざっぱにその

## 技能という視点からみたパートタイム労働問題

半分ぐらいの数しか働いていないことになろう。それをまた三で割れば、一部署平均やはり10数名という計算になる。かくて、実質的な正社員・パート比率は50~60%ほどになる。パート、アルバイトの勤務時間帯が個人ごとにもう少し細かく分けられるとすれば、この比率はもっと小さくなる。つまり、飲食接客業務におけるパート比率がホテルではかなり低い。逆に言うならば、正社員比率がホテルでは高いのである。

このパート比率、あるいは正社員比率の差は、パート、アルバイトの仕事内容に影響をもたらすかもしれない。B、C社で見たようには、パート、アルバイトは基幹化しないという可能性である。もし、この仮定が正しいならば、E、F社のパート等の賃金制度も理解しやすい。接客業務といっても、B、C社よりも定型業務に限定されている度合が大きく、またそれ以上の能力開発も期待されていなければ、能力評価もさほど必要ではなく、また定昇等で賃金を高めていくインセンティブに欠けよう。

事実、聞き取りの限りでも、定着性についてもおおきな意をはらっているとは思えなかった。さらに、事実パートやアルバイトに判断業務を任せるというよりも、むしろ判断をしないことを求めているということも聞かれた。唯一賞与に反映される人事考課においても、評価項目に作業面の熟達度という項目は入っておらず、接客態度や身だしなみなどを中心に評価しているのだという。

以上見てきたように、ホテルの飲食部門のパート、アルバイトの労働はB、C社のように基幹化しておらず、おそらくより高度な判断業務等は、相対的に多くの人数がいる正社員層が行っているだろうことが推測される。ベース時間給体系は、全職種一本なので、飲食部門以外のパート、アルバイト労働も同じく基幹化はしていないだろうと思われる。両社での宴会部門、ベル・ボーイ(アルバイトが多い)、売店、そしてF社の客室清掃などである。宴会部門では、パートが主にクロックでの荷物預かり、及び花嫁係に従事している。アルバイトは肉体労働をとまなうセッティング、料理出し等に配置される。いずれも、相当数の正社員がやはり配置されており、パート、アルバイトの労働は定

型業務に限定されるものと推測される。

かくて、同じサービス業であり、飲食部門も有しているにもかかわらず、パート、アルバイトの活用形態はB、C社、ひいてはスーパーなどとも異なっている状況が推測された。一言でいえば、基幹労働としての活用ではなく、言葉の正確な意味で正社員補助型の労働としての活用である。

こうした活用形態のパートを「補完」パートと呼ぶことにしよう。職場の仕事のなかで正社員並みの労働が可能であり、期待されもする「基幹」パートとは異なり、正社員の仕事のうち定型業務を中心に正社員労働を「補完」するパートという意味である。この点を、いまだパート活用の方法が発達していない段階なのだと見ては誤りであろう。むしろ、ホテルという業種の性格が、需要するパート、アルバイト労働の形態をこのように規定していると理解すべきかもしれない。では、こうした基幹化していない補完パート、アルバイトを需要している業種ないしは企業は他にも広く存在するのだろうか。

### 3-2 異なる分業下の定型業務

#### 幼児・子供服製造・卸・小売業G社

G社は従業員1,000名ぐらいで、幼児・子供服の製造、卸し、小売を行なっている。パートは170人ほどである。そのうち、百貨店等での販売に従事するパートが50名で、残りの120人ほどが本社及び工場に勤務している。ここでは、この後者のなかの本社事業所に勤務するパートについてみてみよう。

この事業所のパートの多くが従事しているのは、商品管理部と呼ばれるセクションである。本社ビル内のセクションではあるが、実は、通常は工場内にあるセクションである。企業内の事情で、工場から分離して本社ビルにしている。業務的には、工場で製造され既に袋詰めされた製品の検品、工場から送られたサンプルの品質検査、出荷、値札づけ、各店舗に送り出す際の箱詰め及び発送業務などである。

検品作業では、工場からの商品を検針器に通して、生産工程で折れた針が入

## 技能という視点からみたパートタイム労働問題

っていないかどうかをチェックする。幼児や子供が対象の服等を作っていることもあり、発送前に絶対に欠かせない作業になっている。ただし、労働内容は機器に商品を通して反応があるかないかを確認するという定型業務である。万が一針が入っていた場合は、工場の関係者に連絡をし、そのものが立ち会いのもとにおいて針を抜くのだという。そういう場合の処理などはパートはやっていないと思われる。これにたいして、服そのものの品質検査は違うフロアで行なわれる。ここは全数調査ではなく、サンプル調査になっている。工場から送られたサンプルにつき、例えばホルマリン含有量が規定量以下か、引っ張りの程度、汗に対して十分かなどを時間をかけて検査する。検査終了後、サイズや縫製具合などをチェックする。品質検査は時間がかかるが、全て手順があらかじめはつきりと決められた定型業務であるという。サイズや縫製の確認作業は、縫製に関する知識が必要になるが、その知識を教えなければならない人はパートに採用しない。故に、この業務には大卒、短大卒の被服科出身の人が中心になる。

出荷業務は、営業部からの出荷指図書に基づいて、多数ある商品整理棚から当該商品を取りだし、箱に詰める作業になる。その箱詰めされた商品は発送場へ送られる。年間に棚の移動もあるし、シーズンごとに商品品種も変化する。一シーズンに4,000種ぐらいはあるだろうという。したがって、そうした知識及び変化への対応が重要ではあるが、聞き取りの限りでは、一週間あればなれるし、一年いてくれれば十分だとのことであった。つまり、仕事内容的には定型業務の域をでていない。現在では、新規のパートはこの出荷業務に配属することが多い。むしろ、パートはこの出荷業務に限定してきつつある。この業務のパートは比較的若い人が多くなりつつある。この業務では、注文商品を探すために棚をめぐる歩き回らなければならない。そうした動きの敏捷さが要求されるため、中年主婦よりも、若い人のほうが好ましいという。

出荷から下りてきた商品は、それぞれ値札付けがされる。最近まではこの値札付け業務に多くのパートを採用してきた。商品の品番を確認しながら、その

品番に対応した値札を貼っていく作業である。販売店舗によって値札を貼る位置が異なるケースがあり、そのことが仕事内容をやや複雑にしているが、指示がなされているので一ヶ月ほどの OJT で慣れるようになる。定型業務と考えるとよい。

このように、G社でのパート活用は、仕事内容的にはいわゆるここの定義での基幹労働であるようには見えない。正社員補助型ともやや異なり、むしろよく想定される企業内定型業務の下請化に近い活用形態に近いであろう。もっとも、上ではふれなかった販売店舗でのパートは正社員補助型である。どこの店舗でもパートを採用しているわけではない。G社は180店舗ほどにテナントとして出店しているが、そのうちパートを採用しているのは50店舗ほどなのである。通常店舗には正社員がひとりというケースが多いが、正社員を2人置きたいがおけないというときにパートを採用するのが原則であるという。

こうした活用の実態を、例によって賃金制度からみてみよう。やはり、定期昇給制度、能力加給、勤続加給は存在していない。定型業務なのでその必要が認められないという。ただし、各年幾分かの上給はしている。だが、昇給幅は勤続が長くなるほど小さくなり、勤続10年以上のパートの時給は全く上げないという。時給の上限を押しさえよという考慮が働いている。いわば、地域相場ベースでは上げるが、能力開発的観点からの昇給とは思われない。そして、パートタイマーに対する能力開発政策一般も特に有しているわけではない。仕事内容からいって、能力開発を施しても生産性が大きく向上するとは思われていないからである。

ここに、業態は異なるが、パートの活用実態的には、ホテルとG社ではよく似ていることが見いだされる。すなわち、定型業務中心で、基幹化していないという共通性である。ホテルでは、正社員とパートは職場に混在しており、そこでの仕事の分担からみて、パートは定型業務に集中していたのにたいして、必ずしも正社員とパートは職場で混在しているわけではない。しかし、仕事内容から見ると、定型業務であり、かつ正社員に要求される質の労働がパートに

技能という視点からみたパートタイム労働問題

期待されてはいないという意味で、「補完」型パートとしてみることもできるだろう。

ただし、こうした補完パートを、いわゆるチープ・レイバーと単純に見るわけには必ずしもいかない。特にG社で指摘されていたことが重要である。仕事内容的には定型業務であっても、例えば検針業務に携わるパートに代表的に見られるように、そこには幼児服の作製に関わっているという意味での仕事意識が必要であり、またパート自身がそのような意識で仕事を行なっているという点である。そうした仕事意識を合めて、パート供給側に定型業務で不満であるという実態があるわけではないのである。この点はホテルでも同様である。それゆえ、基幹パートを補完パートの上位におくというのではなく、パートの需要構造の違いと、それに対応してパート供給が存在しているという理解がより現実的であると考えられる。この点は、また最後に吟味されるべき論点である。

#### 「定型業務」における能力格差……書籍卸H社

聞き取りができた企業のなかにもう一つ、賃金制度上定期昇給、能力加給、勤続加給のいずれも採用していない企業があった。書籍卸売業に属するH社である。今までの事例から推測すれば、この企業もパートが基幹化してはいないだろうと考えられよう。H社につき確めよう。

H社は大手書籍卸会社であり、その一つの支店を訪ねた（以下、簡略化のため、この支社のことをH社と呼ぶ）。この支店は、従業員200名弱、うちパートが50名ほどで、パート比率は30%弱である。パートの大半は流通管理課と呼ばれるセクションに属している。パートはここで書籍の入出庫業務及びコンピューター端末操作による起票業務に従事している。入出庫業務のほうに大半の40名近くが配属されている。それゆえ、この入出庫業務のパートに焦点をしばらく。

入出庫業務は二つの係にわかれる。書籍は、まず出版社から注文によってH社に入ってくる。入庫された書籍は一つの係で分野別に仕分けされる。書籍分



野とは、文庫、学習参考書、実用書などから、理工学書、法経専門書、新書など10ほどにわかれる。この係に40名の約半分のパートが属している。残りの半分は、もう一つの別の係にいる。入庫した書籍は、今度は注文を受けた書店別に再配置されなければならない。そこから出庫が行なわれ、各書店に出荷される。そうした業務をこのもう一つの係が担当している。

11年ほど前までは、ここの業務は正社員、特に女子正社員が行なっていた。しかし、取扱い容量が多くなったことと、女性正社員の賃金コストが上昇したため、徐々にパートタイマーを退職補充のかたちで導入してきた。すなわち、固定要員の削減というのがパート導入の大きな理由であった。作業内容的には、どちらの係も書籍の仕分けと棚へ、あるいは棚からの書籍の出し入れになる。訓練は、正社員がマン・ツー・マンで後見をしながらのOJTである。業務の内容に慣れるのに10日ぐらいいだという。その意味で、基本的な作業に関しては定型業務だといえるだろう。だが、H社では、パートの能力差がついてきており、ベテランを養成するための能力開発を行ないたいという。そして、できるならそうした能力差を評価して時給にも格差をもうけたいという。

このことを理解するためには、パートの仕事内容の実態をもう少し詳しく見る必要がある。例えば、出版社から入ってきた書籍の入出庫業務を見てみよう。原則的には、書籍分野別にパートの担当がわりふられている。しかし、まず、扱う書籍分野によって業務の難易度がやや異なる。例えば、文庫よりも専門書等のほうが難しい。事実ベテランのパートがそうした専門書の担当になっている。専門書担当が欠員になったときには文庫から移動させることがある。こうした点を知ると、複数の分野を担当できるパートの育成という戦略が出てこよう。これが、ベテランの養成という言葉で言い表わされている。

さらに、能力差がつくのはこうした基本業務に関する部分だけではない。ベテランのパートになると取引先との電話応対をも、時に正社員以上にこなす人がいるという。また、こうした入出庫業務が書籍の引き抜き作業を伴うため、自分の担当分野についての各書籍の売れ行き動向などにも詳しくなる。そうす

技能という視点からみたパートタイム労働問題

ると、出版社からの仕入業務も行なえるパートも出てくる。

こうした状況は、もともとこれら入出庫業務が正社員の仕事であったという点を思い起こせば、ある意味で自然の帰結かもしれない。現在でも、男子正社員は、まずこの業務を経験することがキャリア初期の要件になっている。では、何故こうした能力評価を賃金に反映させないのであろうか。それは、H社が支店であり、賃金制度も現在までは本社レベルで全社的に決定されていることによる。しかも、本社では、この書籍入出庫業務を、関連会社に下請に出しているという事情がある。すなわち、恐らく、本社で雇用しているパートはまさに定型業務にのみ特化されており、それゆえ、能力評価の賃金への反映という必要がないのであろう。

しかしながら、より注目すべきだと思われるのは、この事例が、パートが基幹化しつつある過程のケースといえるかもしれないという点である。もともとは、正社員の行なう定型業務部分をパートで代替したのであり、その意味ではパートが基幹化することは期待されていなかったと思われる。そうだとすれば、このことは、業種や、パートに任せる業務の内容如何によっては、一見定型業務に見えようと、パートでも経験と向上努力を刺激する政策を何らかのかたちで実行すれば、意識的にパートの基幹化を図れる可能性が存在していると見ることができるかもしれない。

もう少し考えてみると、先に見てきた基幹労働化したパートの活用を行なっている企業群も、実はパート導入当初はこのH社のケースと、あるいは同じような状況だったのかもしれない。業種にかかわらず、多くの企業で指摘されたパート導入のきっかけは、昭和40年代の女子正社員の採用難であった。その代替労働力として主婦層に目がつけられたのである。そして、その導入当初はどの企業でもパートは定型業務を行なう「補完」パートとしての位置づけであったといわれる。もし、そのことが正しいならば、こうしたパートの基幹化への過程と、そのときに採られた能力開発政策について、様々な業種について事例が紹介されることは、今その過程にある企業にとって重要な参考資料となるだ

ろう。こうした点からいって、H社の事例は重要な意味をもっていると考えられよう。

#### 4 サービス業種におけるパート労働

##### 4-1 事例調査のインプリケーション

以上にわたって、パートタイマーの活用実態の各事例を、その労働実態にできるかぎり接近することによって見てきた。

そこで発見されたことは、正社員に匹敵する労働が期待されるという意味での基幹化したパートの存在も確かに見いだされたが、それと同時に、パートの活用形態が定型業務に限定されている「補完」パートの事例も見いだされた。後者の事例のうち、E、F社及びH社は、基幹化がより進んでいると通常考えられているいわゆるサービス業に属している。同じサービス業でのパート活用の違いが存在している。このことは、例えば、サービス経済化がパート需要を拡大し、かつそこでのパート労働は基幹化されるとは、一般的にはいえないかもしれないということを示唆しよう。

ただし、注意すべきは、H社の事例である。パート導入当初は定型業務のみに限定し、正社員並みに基幹化した労働を期待はしていなかったにもかかわらず、パートの定着化による経験の蓄積が、一部において能力格差の拡大をもたらし、ひいてはH社におけるパート全体の能力開発政策を企図させつつある。こうしたH社のような経験は、今既にパートを基幹労働として雇用している企業も有しているかもしれない。その意味で、基幹パートか、補完パートかの違いには、完全な境界線を引くことが不適当な場合はあろう。

しかし、E、F社の場合には、パート雇用経験が短くないにもかかわらず、H社のような傾向を見いだすことができないのもまた事実である。

そこでは、パートには定型業務以上のことは求めず、かつそれ以上の能力開発を企図しようとするためのインセンティブも存在していないようにかがわれた。もしこの観察が正しければ、こうしたパートの活用実態の違いはそれぞ

## 技能という視点からみたパートタイム労働問題

れの企業の活用努力の差に起因する、とすることには無理があろう。むしろ、それぞれの業種、業態のなかにおける、パートに任せようとする仕事の内容や、そうした仕事でのパートと正社員との分業の仕方の違いなどが、パート活用の実態の差をもたらしていると解釈したほうがよい。とはいえ、以上の事例だけでは一般化するにはサンプル数も少ないとの批判はまぬがれがたい。より、マクロ的にこの点を示すことができるだろうか。

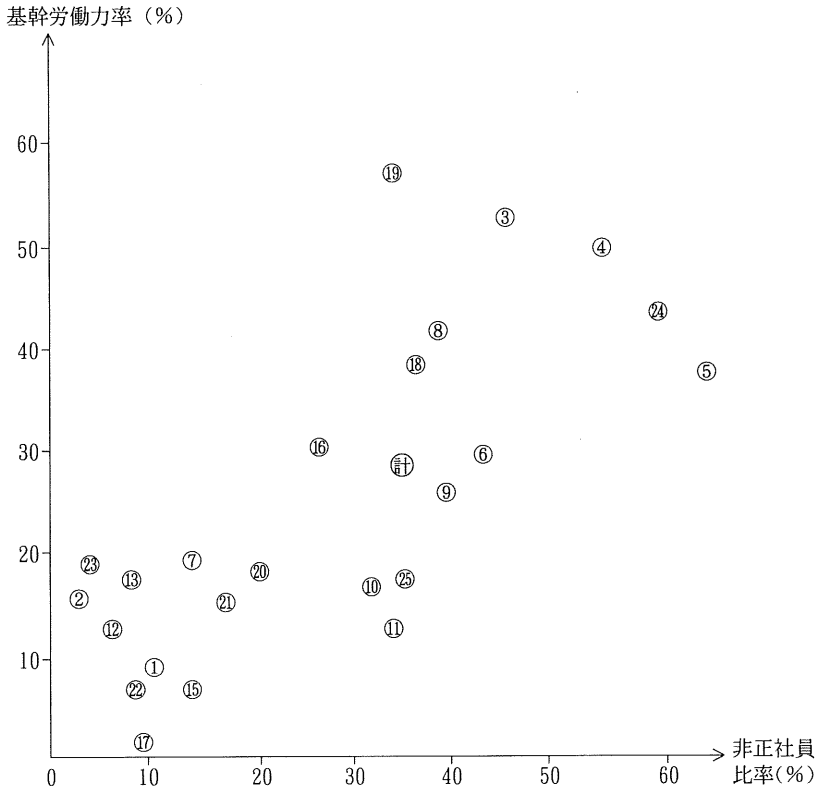
### 4-2 サービス業種における一般化

図4はこの点に接近するために作られた。資料は「昭和61年版産業労働事情調査」である。この調査は、公務を除く第三次産業の小分類のうちから、最近における雇用増の著しい業種を主に選定し、経営戦略や求める人材などの項目についてアンケート調査を行なったものである。サンプル企業数は約4,000である。そのなかでパート、アルバイトの雇用についていくつかの質問がなされている。ここで注目するのは、同調査第28表の「パートタイマー、アルバイトの活用についての考え方」という質問である。回答肢は、(1)「社員の欠員や一時的繁忙に対処する労働力として活用したい」、(2)「社員の補助的業務を行なう労働力として活用したい」、(3)「事業の重要部分を占める基幹労働力として活用したい」、(4)「基幹労働力の一部として活用しているが、一定比率以上は効率や質的な面で限界があると考えている」、(5)「活用は考えていない」の5つで、どれか一つを選ぶ。このうち(3)を選んだ企業の比率と(4)を選んだ企業の比率の合計の数字を算出した。その数字をもって、上に見てきた「パートの基幹化」の代理指標にしようとした。

図4は、その数字を縦軸にとり、横軸には「産業労働事情調査」第6表でえられる各業種のパート、アルバイト等の非正社員比率をとって、この調査が対象としたサービス業25業種及び業種計のそれらの数字をプロットしたものである。

まず、縦軸に沿ってしてみると、サービス業25業種におけるパート、アルバ

図4 サービス産業におけるパート、アルバイトの基幹労働力化



出所：昭和61年版産業労働事情調査

- 注(1) 非正社員比率とは、全雇用者に占める「パート、アルバイト、嘱託等正社員以外の労働者」の比率をいう。上記調査第6表。  
 (2) 基幹労働力率とは、上記調査第28表で、パート、アルバイトを「事業の重要部分を占める基幹労働力として活用したい」「基幹労働力の一部として活用しているが、一定比率以上は効率や質的な面で限界があると考えている」と回答した企業の割合である。  
 (3) 図上の丸囲み数字は、それぞれ以下の業種を表わしている。

㊦ 業 種 計	⑨ その他の個人サービス業	⑳ 建物サービス業
① 特定貨物自動車運送業	⑩ 運動競技場	㉑ 民営職業紹介業
② 旅行業	⑪ 遊園地	㉒ 警備業
③ 百貨店・総合スーパー	⑫ 機械修理業	㉓ その他の事業サービス業
④ 各種食料品	⑬ 情報サービス業	㉔ 土木建築サービス業
⑤ 一般飲食店	⑭ ニュース供給業	㉕ デザイン業
⑥ 料 品 賃 貸 亭	⑮ 広告業	㉖ 個人教授所
⑦ 物 品 賃 貸 業	⑯ 商品検査業	㉗ 経営コンサルタント
⑧ リネンサプライ業	⑰ 計量証明業	㉘ 機械設計業

技能という視点からみたパートタイム労働問題

イトの基幹化の割合は、業種によって散らばりを見せることがわかる。そのうち、少なくとも、比率20%以下の業種群と、ほぼ40%以上の業種群とに、おおまかに分かれるように見える。むしろ、20%以下の業種のほうがやや多く、特に対事業所サービス業が多く含まれているのが特徴的である。

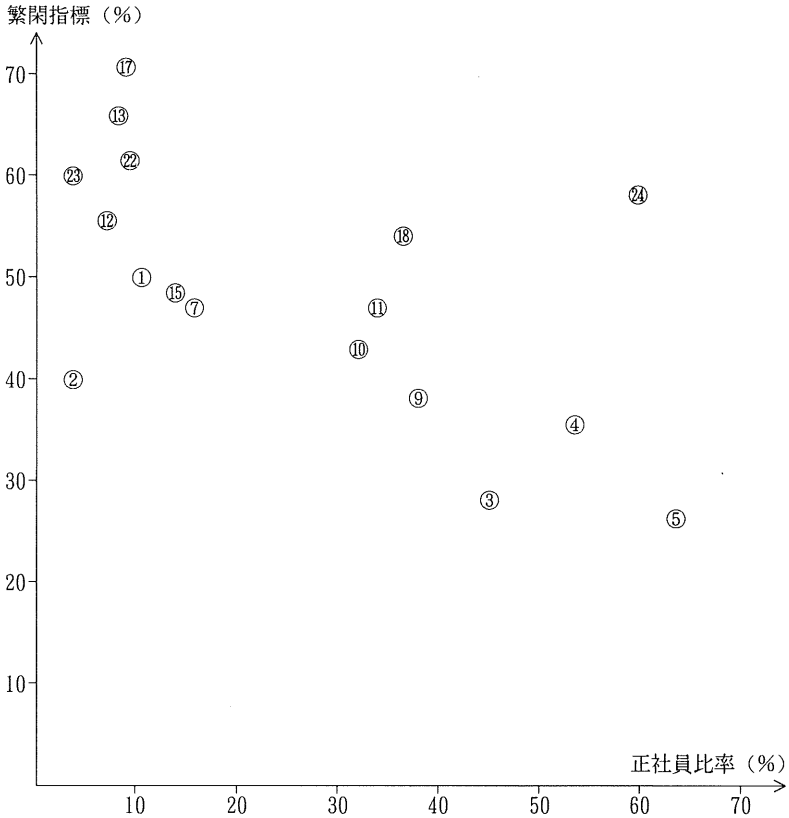
それにたいしてパートの基幹化率の高い業種は、百貨店・総合スーパーや一般飲食店を含み、対個人サービス業に集中しているように見える。これに横軸の業種の非正社員比率も同時に見てみると、基幹化率の高い業種ほど、非正社員比率が高いことがわかる。すなわち、非正社員比率も、基幹化率と同じように業種によって散らばりがあり、その散らばり具合に正の相関関係があるということなのである。

このことは、事例の観察で見いだされた事柄と実によく符合する。同じサービス業内部でもパートの活用形態が異なり、しかもパートが基幹化していないケースでは、パート比率が相対的に低かった。こうしたパート、アルバイトの比率を高めるように作用している要因として、通常営業の繁閑の短期的な変動の大きさがあげられる。そして、サービス業種では、この大きさが一般的には大きいとされる。この点を確かめたのが、図5、図6である。

図5は、縦軸に繁閑指標を、横軸に非正社員比率をとって、業種別にプロットしている。繁閑指標とは、「第三次産業雇用実態調査」でえられる「一日、一週間における業務の繁閑による労働者数の変動が20%未満の企業の割合」の業種別数値である。非正社員比率は、図4の定義のとおりである。ここで、繁閑指標は、営業の繁閑の短期的な変動を示すための代理指標であり、その数字が大きいほど営業の繁閑の短期的な変動が小さいことを意味する。

図は、大ざっぱに言って、繁閑指標と非正社員比率が負の相関を有していることを示す。すなわち、営業の繁閑の短期的な変動が大きい業種ほど、非正社員比率が高い。もっとも、代理指標としての繁閑指標の定義がやや曖昧なこともあって、いくつかの例外は散見される（例えば、個人教授所、旅行業など）が、ほぼそうした傾向が見られることがここでは重要である。ただし、縦軸の

図5 営業の繁閑と非正社員比率

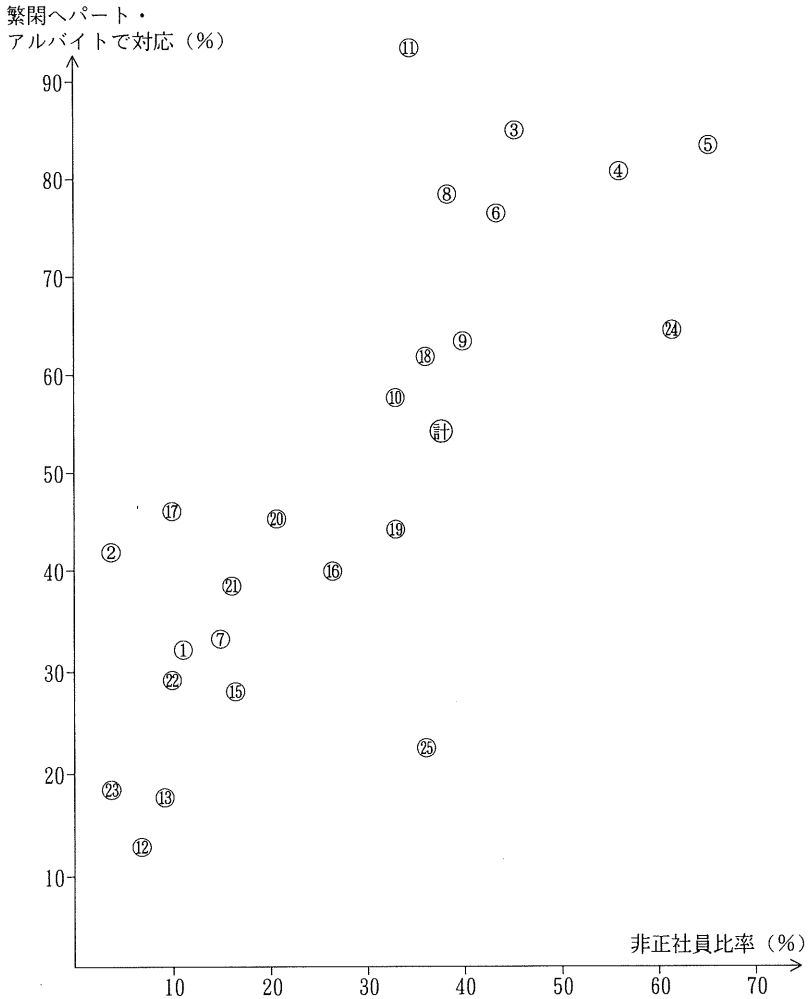


- 注(1) 非正社員比率の出所は図4と同じ。  
 (2) 繁閑指標とは、「一日、一週間における業務の繁閑による労働者数の変動が20%未満の企業の割合」。  
 出所は「第三次産業雇用実態調査報告」1980年  
 (3) 丸囲み数字は図4と同じ。ただし、いくつかの業種が、繁閑指標のデータがなく、ここに  
 あがっていない。

繁閑指標のみに注目したときに、業種別に散らばりが見られる点には注意すべきである。25%から70%までの開きがある。このことは、やはり営業の繁閑の短期的な変動が大きいという特徴が、サービス業種一般についていえるものではないことを意味している。サービス業内での違いがここでも確認された。

技能という視点からみたパートタイム労働問題

図6 サービス産業における営業の繁閑への対応とパート・アルバイト比率



出所：昭和61年産業労働事情調査

注(1) 非正社員比率、丸囲み数字は図4と同じ。

(2) 繁閑へパート・アルバイトで対応とは、上記調査第27表で営業の繁閑への労働面での対処方法として「パート、アルバイトで対応」と回答した企業の割合。

しかし、短期的な変動に限定しなければ、営業の繁閑は一般的にどの業種でも見られるであろう。そうした場合には、パート、アルバイトを採用しないの



だろうか。

この点を見だのが、図6である。「産業労働事情調査」は、第27表で営業の繁閑への労働面での対処方法をきいている。9個の回答肢のうち、3つ以内を選択させている。そのうち、「パート、アルバイトで対応」を選択した企業の割合を業種別に縦軸にとった。そして、横軸には図4、5と同じく非正社員比率をとった。縦軸に注目すると、営業の繁閑への労働面での対処方法として、「パート、アルバイトでの対応」をあげる企業の割合は業種間でやはりかなり散らばる。そして、これはややトートロジーではあるけれど、「パート、アルバイトで対応」する企業が多い業種ほど、非正社員比率が大きくなっている。

これらの図の観察から言えることは、以下のようなことである。サービス業種では営業の繁閑の短期的な変動が大きく、そうした変動に対処するためにパート、アルバイトを採用する。かつその変動が規則的なため、パート、アルバイト雇用が企業内で固定化し、勤続が長いパートを中心として彼らが基幹化する。というシエーマは一般的には支持されるものではない。見いだされたことはそうではなく、サービス業種のなかでも営業の繁閑の性格が異なり、それに応じて繁閑への労働面での対処方法が異なる。そうした違いが非正社員比率に影響し、それに対応して、パート、アルバイトの基幹化の程度が違ってくるという因果関係であった。

このことは、上で行なった事例の観察結果を一般化するための傍証を提供すると考えられる。一つには、同じサービス業種のなかでのパート、アルバイト活用実態の差異の存在についての一般化という意味においてである。二点目には、その差異を説明する要因としてのパート、アルバイトが必要される業務の性格についてである。図の観察の限りでは、営業の繁閑の性格とそれに応じた労働面での対処方法、それに非正社員比率とパート等の基幹労働化の割合との間の相関が示された。

しかし、営業の繁閑の性格が異なり、その労働面での対処方法が異なると、比率は異なれ、それぞれの業種で実際に雇用されているパート、アルバイトの

技能という視点からみたパートタイム労働問題

活用実態の差異が、なぜ業種間で発生するかは説明されていない。そこにこそ、アンケート調査や統計ではほとんど観察不可能な、パート、アルバイトに任される仕事の内容と、その仕事における技能形成といった点が、上で見た業種間の差異を説明するための重要なファクターとして浮び上がる。

事例観察では、企業のパート、アルバイトの活用努力という主体的な要因では必ずしもなく、パート、アルバイトに任している業務内容の差が、この説明要因として大きいだろうことを示唆していた。数少ない観察であるので断定的なことは言えないが、やや業種ごとの特徴があるように思われた。この点に注目したより多くの観察が望まれるところであろう。特に、当初は定型業務のみに限定していたとしても、パートの経験が深まるなかで基幹的な労働へと移行していくケースがありうることを考えれば、そうした移行過程を経験するかもしれない企業の重要な参考事例の蓄積としても必要であろう。

## 5 製造業ブルーカラー・パートタイマー

### 5-1 疑似パートタイマーという性格

今までの観察は、主に卸・小売、飲食店業、サービス業に焦点が絞られていた。唯一の例外はG社のみであった。産業別にパートタイマーの構成を見たとき、確かにその2産業で60%ほどを占めてしまう。しかし、よく知られているように、残りの40%ほどのパートタイマー過半数が製造業に従事している。製造業だけの構成比を取り出せば、約四分の一ほどにはなろう。決して無視できるような大きさではない。しかも、製造業パートタイマーでは、ブルーカラーの比率が圧倒的に高い。ぜひとも、この製造業ブルーカラーのパートタイマーについての観察が要請されよう。

この製造業ブルーカラーのパートタイマーには、他産業におけるパートタイマーとはやや異なった特徴がしばしば指摘される。労働時間が正社員並みのパートタイマーが多いのである。パートタイマーの常識的な特徴は、その労働時間が正社員よりも相当短いという点にあると考えられるのにたいして、製造業

においてはそれが必ずしも当てはまらない。「パートタイム労働実態調査」（昭和60年）でも、製造業女子パートタイマーの25%が週所定労働時間が正社員とほとんど同じと答えている。卸・小売や、サービスではその数字はそれぞれ8%、14%であり、逆に、それらの産業では3割から4割短いものが55%から65%を占めているのと対照的である。

まさしくこの点を目して、「パート研究会報告」は、こうした製造業の正社員並み所定労働時間を有するパートタイマーのことを、「疑似パートタイマー」と呼んだ。そして、そこに対する政策としては、いわゆる正社員化か、典型的なパートタイマーへの転換かの選択が望まれるとしている。

この疑似パートについては、声高に言われてはいないが、パートという名のフルタイマーであり、呼称を変えることによって不当搾取しているのではないかという議論が背景にありそうに思われる。しかし、この点についての詳細な研究はほとんど存在しない。少なくとも、そうした疑似パートが存在する職場の構造と正社員との分業関係等を明らかにしたうえでなければ、それが真の意味で疑似的なのかどうか分からないかもしれない。単なる労働時間の長さの違い以外に、パートとして処遇すべき他の要因がひそんでいるかもしれない。

こうした点を考慮しながら、製造業2社で聞き取りを行なった。聞き取りの焦点は、サービス業種の場合と同じく、パートタイマーの職場における仕事の内容と技能の形成、そして正社員との分業構造においた。他事例との比較可能性をも考慮したからである。以下その聞き取り結果を記そう。ただし、2社のうち、1社では工場見学ができなかったことなど、やや不十分な聞き取りに終わった。今後の議論の参考に資する程度の報告にとどまらざるをえない。

## 5-2 基幹労働力としての「疑似パートタイマー」

### 大手加工食品メーカーI社

訪ねた2社は、いずれも食品製造業に属する企業である。I社からみよう。大手ハム・ソーセージメーカーであるが、近年は調理食品の売上が大きくなっ

技能という視点からみたパートタイム労働問題

てきている。正社員は4,000名ほど、全国に散らばる製造工場を中心に3,000名強のパートタイマーを雇用している。

昭和40年代の高度成長期に、拡大する生産にたいして工場現場部門の女子正社員の採用難にぶつかり、その代行として主婦パートを採用し始めたという。以前は月々の生産量の変動が激しく、特に夏場と年末には生産量が平常月の2~2.5倍にも達した。それゆえ、当初は、そうした生産変動に対応したいわば期間パートとして採用していた。だが、現在ではそうした生産量の変動が以前に比べれば、かなり小さくなり、そうした期間パートは5%ぐらいで、ほとんどは継続勤務をしているパートだという。今では、工場には正社員女子は非常に少なくなってしまった。商品検査の部門にわずかに残っているぐらいである。したがって、工場の主力はパートタイマーと男子正社員である。

工場は完全なクリーンルームになっており、自動化された装置によるプロセス工程の一部に従業員が配置されている。典型的な一つのラインを見よう。まず、ハム・ソーセージの原料をミキサーに注入するところから工程は始まる。この作業は男子正社員が行なっている。次に、調味料を加え、製造された製品をパッケージのなかに充填していく。この調味料の注入及び充填作業をパートタイマーは担当している。調味料の注入は、定められた量を注入すればよい。製品のパッケージへの充填作業は製品によって内容がやや異なる。機械で充填されるのを補助する場合と、全くの手作業になる場合とがある。

パートは採用されると、通常は OFF-JT なしですぐラインに入る。最初の一週間は、ラインの男子主任が後見をしながら仕事を覚える。時に、先輩パートが後見することもある。OFF-JT は食品衛生や安全衛生の基準の変更があった場合や、設備の変更があった場合には行なっている。調味料の注入や充填の部署のなかでは、さらに業務の分担が行なわれており、それぞれの部署のそうしたポジションの間の移動は行なわれている。しかし、ラインを越えての移動は原則としてはない。ある場合は、繁閑の差が大きい加工調理食品とウインナー関係の間の応援としてである。

男子正社員の仕事は、上に見た原料注入のほかは、いわゆる工程管理がメインになる。その意味で、男子正社員とパートの仕事はかなりはっきりとわかれている。とはいえ、ラインの現業業務はほぼ全てパートで行なわれており、各部署にはパート主任が設けられている場合がある。月5,000円の主任手当を出している。ただし、全ての部署ではなく、比較的パート数が多い部署に限られる。数が少ない部署で主任を設けると、パートどうしの間関係の面でうまくいかないのだという。

ライン現業業務がほぼ全てパートによって行なわれているのならば、ライン内の各部署の主任だけでなく、さらにライン全体の主任もパートに任せてもよいように思われる。この点は、実は10年ほど前に検討されたことがあるという。能力的には任せてもよいと思われるパートが存在したということであろう。しかし、この政策は実現されなかった。能力上の問題ではなく、やはりパート間の人間関係が悪化するという点にその理由があったという。それゆえ、現在ライン主任は全員男子正社員である。

こうしてみると、パートはライン内での移動をとおして技能の向上がおこっていると見ることはあながちの外れではない。そのことを傍証するために、I社のパートの賃金制度を見てみよう。定期昇給制度があり、ライン主任のうえの係長が人事考課を行なって成績別に昇給幅を変えている。さらに、先ほど見たように、パート主任には手当が支給されている。現在初任給が540円、ベテランの人で800円ぐらいだとのことである。この格差は、能力評価を導入して賃金体系の整備を行なっているサービス業種と比較しても、遜色がない幅である。少なくとも、賃金が大きければ技能向上分を反映しているという仮定が正しいならば、I社のブルーカラー・パートタイマーも、サービス業種における基幹パートに優るとも劣らないといえることができるだろう。

このブルーカラー・パートタイマーの所定労働時間を見てみる。4つの所定労働時間が設定されており、パートはそのうちのどれかの時間帯に属している。8時間、7時間半、7時間、6時間の4つである。終業時間はどれも五時で統

## 技能という視点からみたパートタイム労働問題

一されている。それゆえ、所定労働時間の違いは、始業時間の違いによる。残念ながら、それぞれの時間帯のパート数構成をききもらしたが、労働時間上はいわゆる疑似パートタイマーに該当するパートが存在していることがわかる。そうすると、このパートタイマーがライン主任をも任せれるほどの能力を持っていることも考えあわせれば、やはり、こうした疑似パートタイマーはまさに正社員化すべき対象になるのだろうか。

この点を直接聞き取りはできなかった。しかし、次の点を述べておくことはむだではあるまい。これまで、また現在も次々に設備が変わってきており、業務内容も監視業務がずいぶんと増えてきた。今のところ、パート数は自然減の状態になっており、より機械化が進行し業務が高度化していくと、将来パートは、女子正社員にとってかわられるかもしれないというのである。実は、これと同じ内容のことが、次に見るJ社でも聞かれた。考察を進めるまえに、J社のケースを観察しよう。

### 大手菓子メーカーJ社

J社はチョコレートやビスケットなど菓子を製造している大手メーカーである。J社O工場を訪ねた。そこには正社員340名ほど、パートタイマー400名弱ぐらいが従事している。

製造部門にパートは所属しており、そこは1課と2課にわかれる。1課がビスケット、2課がチョコレートというように製品別にわかれている。ここでは2課をとりあげよう。

ここには、男子正社員80名、女子正社員50名、パートが200名強働いている。やはり、自動化された工程のなかでのライン業務にパートタイマーは従事している。原料を入れ、溶けた状態のチョコレートを作り、型のなかに流し込み、そのうえにゼリーを注ぎ、チョコレートではさんで成型し冷却する。このようにして出来上がったチョコレートのバリをとったり、不良品をチェックしたあとと銀紙で包装され、それを既に作られているパッケージなどに挿入し、そのパ

パッケージをセロファンで包んで製品ができあがる。こうした工程のなかで、パートは主に後工程になる包装工程等に多くが配置されている。全工程は4グループから構成されており、そのうちのグループである包装工程は、また製品別に3つのラインにわかれている。

パートは採用されると、勤労部で安全教育等を2～3時間受けて、その後すぐ職場に入る。配置は、その職場の班長が決める。だいたい10人に1人ぐらいの割合で班長がいて、パートが配属される職場の班長は通常は女子正社員である。パートの多い包装工程の職場は、また3つのラインにわかれる。基本的には、OJTで仕事を覚えていくのは、I社の場合と同様である。この一つのラインのなかにもいくつかのポジションがあり、このポジションを移動することはよくある。例えば、欠勤者が出たときに、代わりを務めることができないといけなからである。その結果、経験を積んだパートは、ポジション全てに習熟するようになる。隣のラインに応援に出たり、時に配置転換もある。また、工程間の移動も行なうことがある。応援では、繁閑の関係で、2課から1課のバスケットのほうへ動くこともあるが、1課と2課では建物が異なっていることもあり、人間関係が変わるので嫌がる人が多いという。こうした職場内及び職場間の移動量からみて、J社のパートもI社のパートに劣らず能力の自然な向上がなされている可能性がたかい。

賃金制度面では、定期昇給は制度化はされていない。また、人事考課もしていない。しかし、毎年勤続年数を考慮しての昇給はおこなっている。その積み重ねでベース時間給は上昇する。その結果、勤続の長い人では時間給1,000円以上という人も存在している。パートは労働組合員ではないが、正社員組合がパートの時間給アップについて毎年交渉をしているのだという。厳密な比較はできないが、この賃金上昇幅では、I社のパートの場合を上回ってさえいと考えられる。

そして、J社のパートにも、所定労働時間からみた疑似パートが存在している。正社員の就業時間帯が8時から16時半までであるが、同じ時間帯に勤務し

## 技能という視点からみたパートタイム労働問題

ているパートタイマーが10%ほどいる。そもそもパートを導入し始めたのは、I社と同じく、昭和40年代の女子の採用難を契機にしてであるが、その当初はほとんどが、このいわゆるフルタイム・パートタイマーだったであろうという。しだいに、それではパートも採用しにくくなり、現在最も多い4時間ないし4時間半パートが増えてきた。

唯一I社と比べて異なるのは、ラインの管理職である班長にパートをつけるということを試みたことがないらしいという点である。聞き取りでは、現在パートに班長を任すのは困難だろうということであった。また、パートの主任制も存在はしていないが、QCサークルにはパートも参加しており、パートだけで組織されているサークルも多数あるので、事実上のパート・リーダー的な存在はいるだろうと思われる。

### 正社員による置換の可能性

かくて、I社及びJ社のパートはその活用実態からみて、かつその一部にいわゆる疑似パートタイマーが存在しているという意味でも、実によく似たケースであると思われる。そして、賃金がおおまかに能力向上分を反映していると仮定するならば、賃金の上がり方からみて、両社のパートはサービス業種の基幹パートに匹敵すると考えられる。異なっているのは、パートが存在する職場にはほとんど正社員が存在せず、その意味では労働面からみたパートの「正社員化」が現時点では看取されない点である。しかし、パート導入前には女子正社員が同一職場にいたのであり、その女子正社員をほぼ完全に代替したという意味でも、また現在の職場内ローテーションの実態からみても、両社のパートを基幹パートと位置づけてさしつかえないであろう。

だが、ここでより重要なことは、すでにふれておいたように、J社でもI社と同じく、今後機械化がより進めばパートは女子正社員で置き換えられていく可能性があるということが指摘されたという事実である。具体的には、コンピューターが操作できる程度の子が必要になるかもしれないという。このI社、



J社におけるフルタイム・パートタイマーをもって、いわゆる疑似パートタイマー一般を論ずるわけにはいかないかもしれない。しかし、少なくとも、両社の事例が疑似パートタイマーの一部の現状をあらわしていることは確かである。

そういう前提で、この両社の事例を考察してみたとき、今後パートが女子正社員に代替されていく可能性があるとの指摘は意味深い。

しかも、実はこうした指摘は製造業においてだけではなく、いくつかのサービス業種においてもなされた。もっとも、その理由はやや異なっている。I、J社の場合には生産設備の高度化に対応する労働の知的化がその主因であるように思われる。ということは、基幹化したパートとはいっても、正社員と比較した場合には、その要求される能力向上にも限界が画されているということを証明するものとして解釈できるかもしれない。

他方、サービス業種であげられていた理由はより経済的なそれで、人件費採算上の問題であった。つまり、ある一定水準以上のコストではパートを雇うより女子正社員を雇ったほうが安くつくというのである。そのコストには時給だけでなく、社会保険等の福利厚生支出をも合めて考えている。その一定水準とは、おおよそ時間1,000円ほどが目安になっているとされている。

こうしたパートの正社員による代替が進行する可能性が、その直接あげられた理由は異なれ、製造業、サービス業種双方で指摘されたことは、今後のパート労働やその対策を考えていくうえで実に示唆的である。この点をより考察していくと、いわばパートの労働需要関数の推定の問題へと発展していく。「パート研究会」報告では、営業の繁閑によって生ずる労働需要の波動性がパート雇用の促進要因として強く認識されていた。もし、この認識が正しいとするならば、パート雇用は将来にわたってもすこぶる安定的に推移することが推論される。営業の繁閑という要因が存在しなくなる限り、労働需要のピークと谷間を埋めるにパート労働という形態は適合的、かつ合理的であるからである。

しかし、現実には、パート雇用を行なっている現場ではパートと正社員の代替性が指摘され始めている。この指摘をいったん認めると、営業の繁閑による

技能という視点からみたパートタイム労働問題

労働需要の波動性というパート雇用の規定因への疑問へといきつく。

この点を考えるためには、パートの典型である主婦パートの労働供給形態を思い起こしてみればよい。主婦パートの労働時間に決定的に重要なのは、短時間であることそのものよりも、終業時間が何時かという点であるように思われる。典型的には夕方五時という終業時刻が一般的であろう。その時間以降主婦には家庭での家事労働が優先されるからである。したがって、夕方五時以降主婦パートの労働供給は急激に減少する。しかし、スーパーを念頭に置いて考えればわかるように、サービス業種の多くは、まさに夕方五時以降に営業の繁忙のピークがくる。そのピークの時間帯に主婦パートの労働供給は乏しいのである。

すなわち、労働需要の波動性という要因は、主婦パートを考えるかぎり説明要因としては成立し難い。それでは、労働需要の波動性という考え方自体がおかしいのか。そうではない。営業の繁忙がある以上この考えが成立する根拠がある。実は、サービス業種において、繁忙のピークに対処するために雇用されるのは、今回の多くの事例でも語られているように、主婦パートではなく、学生アルバイトなのである。そうだとすると、むしろ主婦パートは、伝統的な見解のように、コストが低い正社員代替雇用と考えたほうが理解しやすい。そもそもその主婦パート導入理由が女子正社員の採用難であったこともそれと適合的である。

このように考えてくると、営業の繁忙による労働需要の波動性がパート雇用の定着要因であるとは、少なくとも主婦パートの労働供給形態が変化しないかぎり、単純に断ずることはできない。すでに一部の現場ではパートの正社員での代替が指摘され始めていた。製造業と一部サービス業種での指摘をまとめると、パートと女子正社員との相対賃金、及び要求される広い意味での技能レベルの水準が、その代替が進行するかどうかの決定因であると考えられる。

サービス業種、そして製造業のパート労働を観察してきて、パート、とりわけ主婦パートの労働需要の決定因の問題にいきついた。最後に、これまでの観

察及び考察結果をまとめ、パート雇用及びその対策の展望を試みよう。

## 6 まとめと展望

パートタイマーの活用実態をいくつかの業種にわたって、その仕事内容や正社員との分業構造、及びその能力開発へのインセンティブの存在などをめぐって事例観察、資料吟味を行なってきた。見いだされたことは、まず第一に、仕事内容からみたパート、アルバイトの活用実態における差の存在である。正社員並み、時には末端管理業務までを任せうるほどにパートを活用しているケースが、スーパー、飲食店そして製造業で見られた。ここでは、そうしたパートのことを「基幹」パートと名づけた。

それについて、ホテルや一部卸小売製造業では能力開発を行なうインセンティブが存在しないような定型業務にパートを活用しているケースもあった。そうしたパートを「補完」パートと呼んだ。この両翼の中間として、書籍卸業では、導入当初は定型業務として採用したパートが、次第に能力差を拡大し、一部で基幹化した労働になりつつあった。

このいわばパート活用における類型の差異は、それぞれの企業のパート活用努力の差に帰せられるべきではなく、むしろ企業においてパートを需要している職場の構造と、それによって規定される要求技能レベルに依存しているように思われた。

この類型分けのサービス業種における一般性は、間接的かつ部分的ながら、「産業労働事情調査」等によって確かめられた。この調査は、近年特に雇用の伸びが大きいサービス業種を対象としたものであり、そうした業種のなかに上述の類型が両方見いだされたことは重要である。通常は、そうした業種のパート一般が、基幹的労働力になっていると暗に解釈する傾向があるためである。こうしたサービス業種のなかにも、パート活用の仕方が異なる場合が、例外的にはなく存在することを確認することは、今後のパートタイマー政策を考えるうえにおいても重要な意義を持っているように思われる。

技能という視点からみたパートタイム労働問題

さらに、製造業におけるいわゆる疑似パートタイマーの観察からは、ここでとりあげた事例の限りでは、むしろ上の二類型のうちの基幹化したパートタイマーに含まれ、そのことを反対側から証明するかのようになり、更なる機械化に伴う業務の高度化に対応するために女子正社員への切り替えの可能性が共通に示唆されていた。

所定労働時間が正社員とほぼ同じという観点からのみ、疑似パートタイマーは議論されがちだが、その仕事内容とその変化に注目すると、パートタイマーが恐らくは共通にもつであろうその労働の質の限界の存在という問題につきあつた。このことは、基幹化したパートタイマー一般についても当てはまるかもしれない。すなわち、末端管理業務を任せることができるようになるほどに能力の向上が期待できる基幹パートも、何らかの事情で要求される技能の質が高度化していくと、やがてはパートではその仕事をこなせないという意味での限界に近づくかもしれないということになる。

パートの正社員による代替という指摘は一部サービス業種においてもなされていた。それは女子正社員との相対賃金の上昇という意味での人件費採算上の問題からであった。

このサービス業種と製造業で一様に指摘されたパートと正社員との代替性という問題を考えていくと、とりわけ主婦パートの労働需要の決定因の再考を迫られた。「パート研究会」報告がいうところの、営業の繁閑による労働需要の波動性という要因は、必ずしも主婦パートの需要要因としては成立し難く、むしろコストが低い正社員代替雇用という側面のほうが強いように思われた。総じて、パートと女子正社員の相対賃金と、要求技能レベルの水準が主婦パート需要の決定因であると推測された。

以上のような発見と考察をもとにして、パートタイマー労働の展望を行なうとすれば、どのようなことが言えるだろうか。まず、上でわけた基幹パートと補完パートの二類型の存在をはっきりと認識することが重要である。この類型は、企業のパート活用努力の差によって生じたものではなく、各企業、各職場

のパートの需要構造の違いに基づいていた。したがって、例えば、基幹パートのみを念頭に置いたパート対策、労務管理改善策の提案は一面的にならざるをえない。基幹パートに対する労務管理改善策と補完パートに対する労務管理改善策は、その需要構造が異なる以上違ったものとならざるをえないからである。

このパートの類型化は個別企業内でもより慎重に検討されるべきである。理由は二重である。一つは、企業内で両方の類型が併存している可能性があるからである。例えば、スーパーの食品売場と衣料品売場、あるいはレストランのホールと調理場におけるがごとくである。事例では、すでにこの点を認識した政策が打ち出されている例が存在した。こうした例の紹介・普及が大切であろう。もう一つの理由は、パート活用の経験が浅く、類型の存在そのものにいまだ気づいていないケースが存在するかもしれないからである。この場合には、できるだけ類似の業種でのパート活用先進事例の紹介が意味を持つ。少なくとも、パートの需要構造が似ている業種を参考にすべきであろう。

こうしたパートの類型化の作業とそれに対応したパート施策は、基本的に個別企業の努力に委ねられるべきである。ただし、企業努力をより効率的にするために、パート活用先進事例の紹介がここでも意義を持つ。やや詳細な事例集の作成が考えられてもよい。

他方、この二類型の併存は一つの問題を惹起するかもしれない。それは、こうした二類型のパート需要に対して、供給側にも複数のタイプを想定することによって発生する。

パート労働供給者のなかでも、その労働供給意欲や社会参加意識の程度にはやや個人差があろう。あるいは、供給者は実際に仕事についてみなければ自分のそうした意欲や意識を正確に知ることができないかもしれない。そして、しばしば供給者はこの二類型のパート需要の内容の差を就業前には区別できないかもしれない。かくてその結果、需要とのマッチングが問題となる可能性がある。いわば労働の質からみたパート需給のミスマッチの可能性である。パート市場での情報の拡充のなかに、需要されているパート労働の質の情報が何らか

技能という視点からみたパートタイム労働問題

のかたちで追加されることが望まれよう。その意味では、基幹パートを活用する企業は、退職者のパートとしての再雇用に制度的に取り組むのも一方法かと思われる。

パート需要が、とりわけ主婦パートのそれが営業の繁忙によって生ずる労働需要の波動性によって規定されているのではなく、伝統的な理解のように女子正社員との相対賃金や要求技能レベルに左右される面が強いという点を認識することも大切である。このことはパートと女子正社員との間に代替の可能性があることを意味する。この両者に加えるに、もし将来指定業種が拡大した場合の人材派遣女子労働者も、この代替労働力に参入しよう。この点に着目すれば、企業の女子雇用戦略としては、こうした異種労働力の供給特性とその間の代替性を生かした、いわばポートフォリオ的な行動を行なうだろうと推測される。その最適ポートフォリオの決定要因は、基本的には、それぞれの労働力の需給バランス、相対賃金（コスト）、技能レベルなどであろう。そうだとするならば、パートタイマーの雇用・労働政策も、異種女子労働力間のバランスを考えたいでなされる必要がでてこよう。

#### <参 考 文 献>

- (1) 労働省大阪婦人少年室／大阪パートタイム雇用・労務管理改善研究会『技能という視点からみたパートタイム労働問題についての研究』、労働省大阪婦人少年室、1989年
- (2) 労働省婦人局編、『パートタイム労働の展望と対策』、婦人少年協会、1987年
- (3) ゼンセン同盟、『チェーンストア労働者の実態と意識』、1980年
- (4) 脇坂 明、「女子労働者昇進の可能性——スーパー調査の事例から——」小池和男編、『現代の人材形成』、ミネルヴァ書房、1986年