

# おしゃべり共同体の陣地戦と制限的内部化： 日本のスーパーマーケットの人事管理制度改革とは<sup>1)</sup>

金 英\*

## 概 要

本稿は、2000年代に入って日本の総合スーパー企業が導入している、「雇用区分ではなく働き方」を基準に企業内の地位や処遇を決める、新しい人事制度の内容と特徴、そして制度改革の背景要因を分析した。本稿は職場レベルの micro politics に注目し、制度改革の背景にパートタイマーの非公式権力が作用していた可能性を示した。新人事制度は、人件費削減のためにパートタイマーの基幹化を一層進めようとするスーパー企業にとって、基幹パートの制限的内部化によってパートタイマーの非公式権力を抑制し、利潤創出構造を安定させるための装置である。また転居異動可能性を処遇の基準にする新人事制度は、雇用区分の身分性を弱化させる代わりに、その裏に存在していたジェンダーの身分性を強化するもの、と言える。

## キーワード

人事管理制度、パートタイマー、非公式権力、制限的内部化、おしゃべり共同体

## I. はじめに

日本を含む多くの国で、労働力の非正規化、パートタイム化が著しい。それは、経済のグローバル化のもとで、地球規模に拡大する厳しい市場競争へ対応するために、企業が取り組んできたコスト削減の試みの結果の一側面である。日本におけるパート労働者は、

\* キム・ヨン氏は、韓国プサン大学校社会学科助教授である。過去10年ほどにわたり日本のパートタイム労働市場の調査を実施しており、特にジェンダーと行為者の戦略的行動について焦点を当てて研究している。連絡先は、Department of Sociology, Pusan National University, San 30, Jangjeon-Dong, Geumjeong-Gu, Pusan 609-735, Korea, borninsurge@hotmail.com.

1) この研究は、韓国政府の Korean Research Foundation Grant (MOEHRD, Basic Research Promotion Fund) (KRF-2005-H00002) の助成を受けた。

2005年には全体労働者の24.0%、女性労働者の40.6%を占めるに至った（『労働力調査』）。パートタイム労働市場の日本の特徴は、パート労働者の基幹労働力化と、パート・フルタイマー間の賃金格差の拡大が同時に進行してきた点にあるといえる。基幹労働力化とは、パートタイマーの企業内定着と熟練が高まることであるが、それにもかかわらず、正社員との賃金格差は広がってきた。女性労働者の場合、フルタイム労働者の賃金を100とした場合、パートの賃金は1980年の76.2から2004年の65.7に減少している（ボーナスを除く所定内賃金、『賃金センサス』）。

このような一見矛盾したマクロの現状は、企業レベルでも確認できる。チェーンストア企業に関する事例研究によれば、パートタイマーの職域が持続的に拡大し、管理的職務を担当するパートタイマーが増えているにもかかわらず、それに相応する処遇制度の整備は不十分であるという（本田一成，2002；禿，2003）。こうした展開は、パートタイマーの処遇に関する社会的、学問的な議論を引き起こし、必要なのは「均等」待遇なのか「均衡」待遇なのか、均等／均衡待遇の合理的基準とはなにか、などを巡る学問的模索が続いてきた（浅倉むつ子，2004；脇坂明・松原光代，2003；水町勇一郎，1997；大沢真理，1997）。政府も2003年8月に、パートタイム労働指針を改正して正社員との“均衡を考慮した”処遇のガイドラインを示し、さらに2007年4月にはパート労働法が改正された。

以上を背景として、日本の大手総合スーパー（GMS, General Merchandising Store）企業は、「雇用区分ではなく働き方」を基準に、企業内の地位や処遇を決めるとする新しい人事管理制度を導入し、異なる雇用区分のあいだの“均衡ある”処遇に向けた対応の例として、注目を浴びている（JILPT, 2005）。また、それらの企業の労働組合もパートタイマーを本格的に組織化し、パートタイマーの保護と雇用の安定に取り組んでいる。この業種においては、量的にはもちろん質的にもパートタイマーが労働力の基幹を占めており、そこにおいて処遇をより合理的にすることは、理念的な正当性もさることながら、処遇に対する従業員の納得性を高め、企業の利潤創出構造がより安定的になることにも寄与するだろう。

では人事管理制度のそうした改革は、身分制とも言われてきた雇用形態による処遇に、どのような変化を招くだろうか。答えはさほど簡単ではない。以下に見るように、制度改革により相当数の正社員がパートタイマーに転換したが、そのほとんどは女性であり、改正制度の下でも依然として大多数のパートタイマーは「正社員との均衡を考慮した処遇」の適用対象ではない。「雇用形態ではなく働き方」を基準にした処遇という、一見より合理的に思える制度が、なぜこのような結果をもたらすのだろうか。

本稿は、改正人事制度の内容と特徴、そして制度改革の背景要因を分析することにより、この問いに答える。本稿が制度改革の背景要因として特に注目するのは、基幹労働力化と

おしゃべり共同体の障壁戦と制限的内部化：日本のスーパーマーケットの人事管理制度改革とは

賃金格差の拡大が同時進行した職場における micro politics である。先行研究においてパートタイマーは、自発的に短時間あるいは非典型的な働き方を選択して満足度が高い労働者とみなされるか、もしくは格差の構造のもとでの一方的な被害者と見なされるかの何れかであった。それらの認識を乗り越える本稿の視座は、未組織の個別主体の戦略的行為が企業の人事管理制度の改革を招き、労働市場の構造にまで影響を及ぼすという連関を捉える意味があるだろう。

## II. 研究方法と資料

本稿の主な研究方法は面接を含む職場調査である。筆者は1999年6月から2007年9月まで、GMS企業7社（G1社～G7社）と食品スーパー（SM）企業4社（S1社～S4社）を対象にした調査研究を実施した（G1～G4社、S1～S4社に関しては各3回以上）。G5～G7社を除く8社に関しては、一つずつ事例店舗を指定して調査し、G6社に関しては一つの店舗の労働者3人及び労働組合の専従者1人、G5社に関しては人事部幹部ら及び労働組合の専従者らと面接した（G7社は労働組合の専従者だけ）。＜表1＞に示したように、面接対象者は本社の人事責任者から店舗のパートタイマーに至る多様な職位で業務に従事する人々と労働組合幹部ら（上部団体と単組）、合計146人である。面接は主に1：1の深層面接の方式で行われたが、その後電話やEメール、飲み会、自宅訪問などによる追加調査が何度も行われた人も少なくない。特に本稿の事例企業であるG1社とS1社に関しては、労働組合を中心に継続調査を実施してきた。そして面接調査以外に、スーパー14社（GMS8社、SM6社）で働く既婚女性労働者を対象にアンケート調査（1999年、全国調査、パート575人、正社員247人回答）も実施した（金英，2001）。

＜表1＞ 面接対象の社内地位分布

		G1社とS1社	全体
店舗	パートタイマー	12(0)*	50(0)
	平社員と主任	8(3)	25(9)
	統括マネジャーと店長	5(5)	20(20)
本社	人事部関係者	3(3)	16(13)**
	組合専従者	6(6)	35(28)***
合計		34(17)	146(70)

\* ( )の中は男性の人数

\*\* 基本的に人事部関係者は人事部長及び人事次長であるが、G2社では人事部長以外に人事部の女子社員3人を面接した。

\*\*\* 上部団体の専従者11人を含む。

本稿では G1 社と S1 社の人事管理制度を分析する。G4 と G7 を除くすべての事例 GMS 企業は、2000 年代に入って大幅な人事制度改革を行ったが、そのうち G1 社の制度は転勤範囲だけを雇用区分と処遇の基準にしている、理念的な鮮明度が高い。また S1 社を分析対象にした理由は、S1 社の制度を大手 GMS 企業の改正制度の原型と見なすことが可能だからである<sup>2)</sup>。つまり S1 社の事例は、GMS 企業の改正制度が定着したあかつきの帰結を示唆するという意味をもつ。

### Ⅲ. 改正制度の中核内容と狙い

事例企業における人事制度改革のポイントは、「社員区分基準の変更」と「非転居社員の昇格・昇進の上限の拡張」にある。

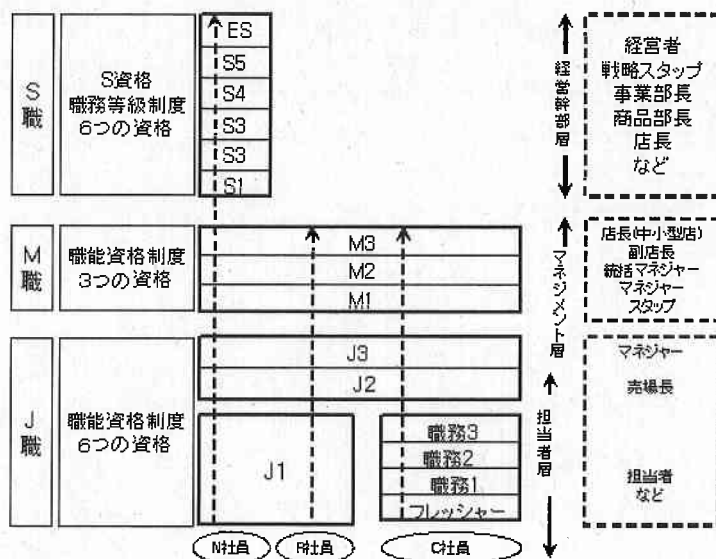
まず「社員区分基準の変更」とは、「転居を伴う転勤の有無及び転勤範囲」を基準に従業員を区分することである。制度改革後 G1 社の従業員は、全国転勤をする N 社員、いくつかの県の中で転勤する R 社員、そして、転居を伴う転勤はしない C 社員に区分された。旧制度では正社員のうち非転居の者が L 社員とされていたが、この旧 L 社員が旧契約社員や旧パートタイマーと一本に統合され、新たな「C 社員」になった。このような社員区分基準の変更によって、G1 社の旧 L 社員のうち約 1800 人が新 C 社員に転換し、そのうち 91.7% (1650 人) は女性である。

いっぽう S1 社の制度は、転勤範囲と労働時間を基準に従業員を N 社員、A 社員、S 社員に区分する。N 社員は全国、A 社員は地域内で移動することになっているが、S1 社は地方企業であり、店舗は殆ど 1 つの県に集中している。S 社員は、一日の労働時間によって E パート (7.5 時間)、パートナー (6.5 時間)、ヘルパー (6 時間未満) に分かれる (全員週 5 日勤務)。E パートは店舗異動及び夜間勤務を含む交代勤務もする。

ところで、注意すべき点は、制度改革以前にも制度上の名称としては、非正社員またはパートタイマーというカテゴリが存在しなかったことである。非正社員またはパートタイマーは、企業が従業員に適用する処遇の差を表す慣用的カテゴリであった。そして、制度改革後も日常用語の中では、従業員は正社員とパートに分けられる。また、パートタイム

2) 本研究者は、長年の調査を通じて GMS の改正人事制度と S1 社人事制度の同型性を判断した。2001 年には、人事制度改革準備作業の一環で、S1 社の人事管理制度に関して研究するために S1 社組合を訪問した G5 社 (2002 年制度改革) の組合幹部らと一緒に説明を聞いたこともある。また、社会経済生産性本部が主催した「流通サービス産業懇談会」(2004.7.11) でも G1 社と S1 社の人事制度は同じ類型として分類されている。

<図1> G1社の新資格制度



資料：G1 社人事部

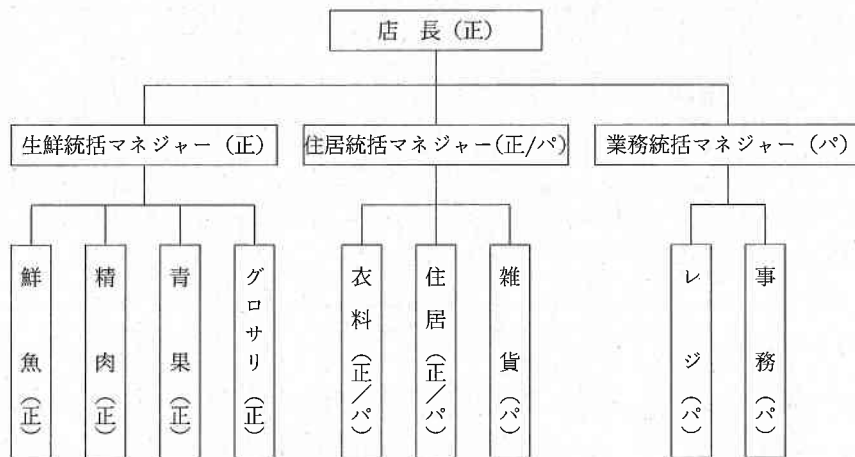
が労働時間の長短を示す用語でもなかった。G1社の旧制度で「キャリア社員」は、基幹化レベルが最も高いパートタイマーだったが、その年間労働時間は正社員より長かったのである。

次に、「非転居社員の昇格・昇進の上限の拡張」を見よう。従来は非転居社員の昇格・昇進は、主任までに制限されていた。それが改革によって、<図1>に示すように、中小店舗の店長まで拡張された。改正前の人事制度では転勤範囲と昇進・昇格が連動することになっていて、G1社では、N社員は11等級の最高経営層、R社員は8等級の課長、L社員は5等級の主任まで昇格・昇進が可能だった。そして、パートタイマーは役職につくことができなかった。

しかし、パートタイマーの基幹労働力化の進展によって、肩書きは無いにしても店舗で実質的に主任または主任代行の仕事を遂行する事例が増え続けていた。それ故、1999年に中小店舗<sup>3)</sup>を中心にパートタイマー主任制度を導入した。その結果、1999年末にはすでにパートタイマー主任が100人ほど（副主任であるリーダーは500人ほど）になり、2003年末頃には300人程度に増加した。また、2002年から3年間正社員の新規採用を止めながら新規出店をつづけたので、パートタイマーの基幹化はさらに進んだ。G1社の人事責任者も「今回の制度改革は現実を追いかけたもの」と述べるように、「非転居社員の昇進・昇

3) G1社はGMS店舗が主であるが、SM店舗も少なくない。ここでいう中小店舗はSM店舗。

＜図 2＞ S1 社の標準店舗の組織図及び売場の責任者



資料：面接調査を基に筆者が作成

格の上限の拡張」は，こういった実態を制度にしたものであった。

要するに，G1社の改正制度の核心は，正社員の中の非転居（L）社員をパートタイマーと一つのカテゴリにし，彼女らの活用を極大化することにある。そうであれば，このような人事制度が定着したとき，企業はどのような成果を期待できるだろうか。S1社の現実がそれを示唆する。＜図 2＞は S1 社の標準店舗組織図に売場責任者の雇用区分を示している。S1 社の店舗運営方針によると，店長と生鮮以外の売場の責任者（部門マネジャー）は基本的に E パート（1 日 7.5 時間労働）が担当する。但し，衣料と住居マネジャー及び住居統括マネジャーの場合，活発な店舗移動を通じて売場運営の柔軟性を極大化するために，パートと正社員を混ぜる。2003 年 8 月現在 S1 社で，E パートの統括マネジャーは店舗当たり平均 0.7 人，部門マネジャーは 3.2 人であり，E パートのうち部門マネジャー以上の役職に付いている者は 42.1%，部門マネジャー下の時間帯責任者であるチーフは 24.8% である。S1 社は 2013, 4 年までには＜図 2＞を完全実現する予定である。

ところで，S1 社が E パートをここまで戦力化できた秘訣はどこにあったのだろうか。その秘訣は S1 社 E パートの約 60%，役職つき E パートの殆どが元女性正社員だった点にある。彼女たちがパートに転換した理由は，殆ど結婚や出産などである。また，彼女たちが E パートに転換するとき，賃金は店長の評価によって個別に調整されるが，正社員からパートになるため下向調整される。2003 年 8 月現在の S1 社における E パートの人数は，男女正社員の 5 割強にあたり，女子 E パートの人規模は女子社員の数の 4 倍弱である。

## IV. 制度改正の背景要因

では、企業はなぜこのような人事制度改革を行うことになったのか。新制度の内容の核心が、非転居従業員の処遇と活用にあることから、制度改革の背景に彼女らと関連した要因があると推測できる。非転居従業員を構成する二つの集団、即ち、女性正社員と主婦パートタイマーの状況を分析することによって、何が問題だったか探ってみよう。

### 1. コスト負担と従業員統合の危機

制度改革時 G1 社正社員のうち女性は 35%、女性社員のうち L 社員は 4 割弱、L 社員のうち女性は 9 割程度だった。1990 年代半ばからは、会社が、新規採用時に新入社員に対して L 社員選択を許可しなかった。そのため、女性社員の 20 代では N 社員と R 社員が 8 割強を占めるが、30 代以降は L 社員の比率が急増する構造だった。そして、女性社員のうち、L 社員の昇格上限を超える 6 等級以上の比率は、4.2%に過ぎなかった。これに対してリーダーまたは担当者である 4 等級は 52.0%、主任の 5 等級は 35.5%だった。すなわち、殆どの女性社員は、パートタイマーの職域と同じ 5 等級以下に集中していたのである。

企業にとって女性正社員が負担となるのは、パートタイマーと職域が重なるために正社員賃金が割高に感じられる、という点からだけではなかった。少子化問題に対する社会的、政策的関心が高まる中で、両立支援制度を使用する女性社員が急増した。G1 社の場合、1990 年代後半までは育児短縮勤務者（1 日 3 時間まで短縮可能、店舗・勤務時間帯固定）が全社で 10 数人に過ぎなかったのに対して、2003 年には 99 人、2006 年には 184 人にのぼった。期間も子供の年齢満 3 歳から 6 歳までに、そして 2007 年 2 月からは小学校卒業時までに伸びた。育児休職の利用者も 2003 年の 45 人から 2006 年には 260 人に増加した。それに加えて、個人・家族の事情（介護や育児）を理由に転勤対象から除外される転勤停止制度（1 回に 3 年、3 回まで使用可能）が新設され、その利用者が 2005 年には 452 人に達している。育児短縮勤務を申し込む女性社員を説得（？）してパートタイマーに転換させる事例がなくはないが、両立支援は企業の社会的義務の一環であり、制度使用は労働者の権利、という認識が社会全般に広がりつつある中で、企業がこれに抵抗するには限界がある。

しかし、女性正社員の状況はコスト負担以上の問題をもたらす。即ち、パートタイマーが自らの低い処遇に納得する度合いを低下させ、パートタイマーの基幹化や企業への統合にとっての障害を発生させる。パートタイマーたちが自分の低い処遇を受け入れる主な理由は、自分たちには転勤や遅番勤務ができない、ということだ。しかし、基幹パートタイ

マーであるほど、その働き方は転勤以外には正社員の働き方と違いが乏しい。さらに、最近パートタイマーにも勤務時間帯の異動を要求する企業も増えている。このような状況の中、午前10時に出勤し午後4時には帰宅する正社員の存在を容認することは難しい。そのために、両立支援制度を使用する女性社員がいる店舗では、「あの子は何なのよ。正社員なのに私たちよりも遅く来て早く帰宅するなんて」という不満の声が高い。自分が不当に待遇されていると思う労働者に、能力向上のための努力や会社への献身は期待しにくいだろう。そのために会社にとって女性社員はますます障害物に思われることになる。

## 2. おしゃべり共同体の障地戦と非公式権力

### A. 諦めと合理化

パートタイマーにとって基幹労働力化と賃金格差の拡大が同時進行することは、過去より責任ある仕事を相対的により低い賃金で遂行するということを意味する。このような矛盾した状況に満足する人は多くないだろう。筆者のアンケート調査によると主婦パートタイマーの賃金満足度はかなり低い。仕事が同じ正社員と比較したとき、「勤務時間帯の差を考えても低い」と思う人は、週労働時間30時間以上では64.5%、30時間未満でも52.4%であった。

しかし、不満に思っても現実には変わらない。主婦パートタイマーたちは、大多数が家族形成を機に正社員就業を中断した経験があり<sup>4)</sup>、「そのときは時代がそうだった」とか「今より10年20年もっと若ければ、正社員としてバリバリ仕事してみたいけど、この歳だし」とか、または「他の職場に変わっても同じ」だから「しょうがない」と諦めて、現在の状況を受け入れる。また、「私が主婦としてやることをちゃんとやってきたからわが家庭の今があると考え」、自分の主婦役割を積極的に評価し、さらには「やはり女性が家庭と両立しようと思うなら、パートが一番かも」とパート選択を合理化する。

諦めと合理化だけでは耐えられない場合、「これから咲いていく若い人々を立ててやろう」という年配者の寛容や、仕事をしている自分の子供を考えながら、母親の心性で正社員を見ようとも努力する。そして「正社員たちも給料から引かれるものが多く、実際の手取りはいくらにもならない」とか「新入社員の給料は私とほぼ同じもの」と、正社員の処遇を“狐のすっぱいブドウ”にする<sup>5)</sup>。だが、自分の状況に完全に満足しているわけではな

4) 同調査によると、主婦パートタイマーの83.4%が未婚時正社員だったが、結婚や出産を機に退職した。反面、女性社員のうち既婚者は2割ほどであり、既婚者のうち子供がいる人は半分に過ぎない。即ち、「正社員はパートの過去態であり、パートは正社員の未来態である」のだ。

5) しかし、このような比較をする人々が勤続10年以上の基幹パートなのだ。



おしゃべり共同体の障地戦と制限的内部化：日本のスーパーマーケットの人事管理制度改革とは  
いので、自分の娘は違う人生を生きていくべきだ、と思う。彼女たちは娘に「結婚しなくても食べていけるように」と教え、娘の学費を稼ぐために夫を説得して時間給の高い遅番パートタイマーにもなる。

人間は自分の現実を肯定しようとする。現実には満足できないとしても、現実を受け入れてこそ生きていけるからだ。特に、自分の力では現実が変えられないと思われるとき、現実肯定は人生を支える最大の力である。それ故、人々は必要であれば自分の好みを変えることさえする<sup>6)</sup>。

## B. 非公式権力の構築と自己防衛

主婦パートタイマーたちが自分の状況に対して諦めて合理化するとしても、自分の利益を防御するための戦略的行為をしないわけではない。受容に徹するには現実が厳しすぎるのだ。彼女たちは現実受容を基調としつつ多様な抵抗戦略を駆使するが<sup>7)</sup>、その中で特に注目すべきものは、「ボス」と称されるリーダーを中心とする小集団による非公式権力の構築である<sup>8)</sup>。

### ①自生的小集団とボス

正社員と違って、パートタイマーたちは店舗も売場も異動しないだけでなく、住居も店舗の近くにある。また定着性も相当高い<sup>9)</sup>。そこで、同じ店舗で長期間勤務しながら自然に親しくなる小集団が形成される。また新店の場合、営業開始の何ヶ月も前からパートタイマーを募集しオープン準備をするので、オープンメンバーの凝集力は非常に高い。2、3ヶ月間毎日一緒に教育訓練を受け、他の店舗への見学や実習も一緒にやるなど、オープン後は経験できない高い密着度を経験するからだ。

パートタイマーの自生的小集団は本質的に「おばさんたちの、おしゃべり共同体」である。彼女たちは一緒に食事をしたり、休憩時間や仕事を終えて家に帰る前にちょっと食堂に集まり、おしゃべりを交わしたりして、気に入らない人がいると一緒に悪口を言ったり、

6) Akerlof & Dickens(1992)は、危険な仕事をする男性労働者たちが self esteem が傷つかないために、自分らがやっている仕事は人々が考えるように危険な仕事ではない、という認識を発達させることを発見した。すなわち彼らは、「俺のように smart な人間がそんなに危ない仕事をやるはずがない」と思うのだ。その結果、経歴者であるほど安全道具の着用を軽視する傾向がある。

7) 未組織の個別主体が受容戦略とまったく分離された抵抗戦略を駆使することは、権力関係の全面的転換が試みられる決定的局面でなければ考えにくい。革命的状況が爆発したならば、自発的に街頭に走り出て放火もするような個別主体も、大多数は、その前の日まで内面に不満を抱きながらも、表面的には自分が置かれた状況を受容しながら生活する。

8) 他の抵抗戦略としては、上司の悪口、自己投与制限、離職などがある。

9) 例えば、G1 社パートタイマーの平均勤続は 10 年であり、女子正社員とあまり差がない。

休みの日をあわせて一緒に遊びに行くという関係だ。彼女たちはこのようなおしゃべり共同体を作って職場生活で積もったストレスを解消し、さまざまな情報を共有する。

また、小集団が形成されると、その中には発言権の強いリーダー格の人が生まれるのも当然であるが、その人を管理職たちが「ボス」と呼んでいる。この呼び方はきわめて行き渡っていて、パートタイマーたちも日常的に使用している。正社員管理職たちがこの関係に、位階的組織のようにボスと部下という大げさな表現を当てる理由は、彼女たちが個人ではなく集団に集まっているときは統制が難しいためだ。また、正社員こそ位階的組織に属しているため、自分たちの経験をもとに理解するためでもあろう。

もちろん、パートタイマーの内部が完全に水平的な関係というわけではない。先に入社したパートタイマーが後で入ってきたパートタイマーの教育を担当し、教育者と被教育者の位階が存在する場合もある。長期勤続者と短期勤続者は店舗の特徴および仕事を把握する水準が異ならざるを得ず、それが位階へと発展する素地もある。そのため、垂直的な関係が中心になる小集団がないわけではない。しかし、その位階は企業の制度によって支持されないため大変脆弱な位階だ。それ故、小集団内部に位階があるとしてもそれは至って虚弱なものであり、根本的なのは親密性の関係である。

おしゃべり共同体のリーダーになる人々の特徴としては、自分の意志をはっきりと述べる性格、人間関係についてよく気がつく性格、優れた仕事能力、ある程度の長期勤続などを挙げることができる。店舗の状況に関して良く知らないか自分の仕事がうまくこなせない、正社員管理職たちとの関係で発言力が持てないからだ。また彼女らは組合員である傾向がある。リーダーの大事な役割は、企業組織の上部に向けて小集団の意見を言うことなので、管理職と対立しても雇用不安をきたさない必要があるからだ<sup>10)</sup>。

## ②おしゃべり共同体の陣地戦

おしゃべり共同体は親密性の単位であるだけでなく、企業の利潤構造の中で自分たちが占めている位置をお互いに認識させ、さらにそれを正社員管理職たちに認めさせ、自分たちの利害を守る認知闘争の単位でもある。有期雇用のパート労働者が、個人単位で管理職と直接対峙することは難しいため、非公式小集団の形態で自分たちの存在を現すのである。パートタイマーたちは店舗に長期定着することから、彼女らの抵抗活動を「陣地戦」に例えることができよう。

10) 「主任たちはまだ若いから、パートさんたちと喧嘩でもすれば、明日からは来なくていいよ、と言ってしまふこともあります。だけど、組合員にはそんなことはいえません。」(S4 組合幹部) 一般的に組合加入は雇用安定効果をもたらす。パートタイマーの採用・解雇権は店舗にあるが、組合員になると店舗で簡単に解雇できないからだ。

パートタイマーが管理職にもっとも求めるのは、「パートの役割の大事さに関する認知」、「コミュニケーションしようとする姿勢」、そして「人格的尊重」である。低い処遇に対する不満はあるもののそれは構造の問題であり、個人がただちに何とかできることではないのをよく分かっているからだ。それだけに、パートタイマーに対する態度や業務分担の公正性に関しては非常に敏感である。

非公式権力の土台に処遇格差だけがあるのではない。主婦パートタイマーは、店舗に長期定着する存在であるため、店舗や売場に対する愛着が強い<sup>11)</sup>。また、いわば名前を奪われて主婦と名づけられ家庭に幽閉された経験の持ち主であるため、彼女たちにとって職場は、自分の名前で自分の能力を認めてもらった場所であり、強い自己同一視の対象でもある。それ故「私の店舗」とも言い<sup>12)</sup>、2、3年おきに店舗を渡り歩く正社員よりも自分たちこそが店舗に関してはもっと詳しい、という意識が強い。「私の店舗」がうまく行くためなら低い処遇も我慢できるが、店舗における自分らの役割や貢献を否定されることは我慢できない。

そこで、「店舗の食堂で主任の悪口を言う」ことは、おしゃべり共同体の重要な日常活動である。悪口にも段階がある。低い段階の悪口は、おしゃべり共同体の内部で互いに愚痴をこぼし慰めあって、不満を解消することである。しかし、そのくらいで解消できない場合は次の段階、つまり、主任本人やその人と親しい正社員がいるところで、「後ろから聞こえるように悪口を言う」という対応になる。本人に伝達するために。

しかし、その程度で収まらない問題の場合、おしゃべり共同体の障壁戦は「主任手なづけ」に移行することもある。つまり、売場運営に協調しないことである。スーパーの売場主任の人事考課では、売上実績の比重がかなり高いため、パートタイマーの協力が決定的に重要だ。従っておしゃべり共同体の協調拒否は、彼・彼女にとって非常に大きな打撃になる。主任手なづけは新任主任が来たときに行われることもある。問題が発生する前に、最初からパートタイマーの存在を認めさせるのだ。

おしゃべり共同体が主任手なづけをしても、店長は問題が深刻になるまでは乗り出してこない。例えば、ある売場のパートタイマーたちは新しい主任が来ると、まず冷蔵庫に連れて入って手なづけをするということを、店舗の従業員すべてが知っていてもそれを止めない。それだけではなく、クスクス笑いながら「いつ連れて行かれるかなあ」、「やっぱり

11) 夜のアルバイトが来なかったというような非常事態が発生したとき、一番早く飛んで来る従業員がパートタイマーでもある。

12) 会社は倒産したが自分の店舗は閉められずに済んだケースや、自分の店舗が無くなって同じ会社の他店舗へ異動したケースなど、「私の店舗」がなくなる危機を経験した企業の店舗で古株のパートタイマーたちが必死に働く姿は、彼女たちが店舗に自己同一視する構造が分からなければ理解しにくい。

今回も泣きながら出たって」と楽しむことさえある。それが特別なことではなく、正社員主任としてやってゆくためには越えなければならないハードルだからだ。また、彼女たちは悪意があってしている訳ではなく、店舗での経験の長いパートタイマーたちは店舗に関してよく知っており、商売に非常に重要な役割を果たしている基幹的労働力だから、それにふさわしい礼遇をすべきであることを認識させる以上ではない、と知っているからである。

おしゃべり共同体と主任間の力の張り合いは、一般的には多少時間が経つと、あるところでお互いを認めて決着がつく。しかし、円満に解決されず、売場運営に支障が生じるようになった場合は、第三者が介入して調停をしなければならない。調停ができないような最悪の場合は、誰かを異動させる。誰を異動させるかについてあらかじめ決められたルールがあるわけではないが、どちらかというところ、正社員を異動させようとする、他の店舗にも玉突きが生じるので、店舗内で解決できるパートタイマーを異動させるケースが多い。しかし、古い店舗で影響力のあるリーダーたちが多くいる店舗、小集団の結束力が強い職場で、主任が小集団全体と対立した場合、また、長期勤続者の副主任格のパートタイマーと主任が対立する場合には、定期異動の時期でなくても主任を異動させたほうが会社にとって負担が少ない。介入があまり遅くなると、熟練パートタイマーの集団離職や企業の外部にある労働組合へ助けを求めるというような困難な事態も起こりうる。それゆえ、誰を異動させるかよりも重要なことは、適切な時期に適切な介入と調整を行うことだ。

誰かの異動が必要になった場合、正社員でなくパートタイマーが異動させられることが、パートの敗北の結果ともいえない。影響力のあるおしゃべり共同体のリーダーであれば、パートタイマーが自ら売場異動を要求し、熟練パートタイマーへの礼遇を拒否した正社員に責任と負担を回すことも可能だ。その正社員には、従前の売場の団結に基づく活気のある雰囲気壊した責任があり、売場運営の負担を一身に負うべきなのだ。また集団離職の場合も、それが主任にもたらす打撃と非難を考えると、主任の勝利とはいえない。残された主任は相当の期間売場運営に苦勞するだけでなく、その店舗に長くはいられない。特に競争が激しい環境の下、彼女らが競合店に入社する可能性まで、残された主任を圧迫する。さらに、パートタイマーたちが企業の外部にある労働組合に加入する場合、会社の負担はもっと大きい。

今まで述べたように、スーパーの店舗で主婦パートタイマーたちは、自然発生的に形成される小集団での付き合いを通じて団結を図り、基幹労働力化と賃金格差拡大の同時進行という矛盾した状況に抵抗しながら認知闘争を展開している。その結果、職場におけるパートタイマーの非公式権力が構築される。そして、それに対する企業の対応は、「古株で優秀なパートたちがやめると困難である」ため、「正社員が辞めるほうがまし」だということになる。つまり、彼女たちが低賃金高熟練労働者であるため、彼女たちの非公式権力を

認めざるを得ない。それ故、高位管理職であるほどお金がかからない礼遇に積極的である。中小規模の地方企業では、社長が店舗回りをするとき、最初に行くところは店長室ではない。まず売場と後方を廻って、有名なボスの名前をよく覚えていて名前を呼んだりしながら、パートのボスたちの肩をたたき、「ご苦労さん」と握手をしてみたり、最後に店長室に向かう。

### ③企業の対応と制限的内部化

パートタイマーの非公式権力の形成は基幹労働力化と密接な関係にある。それは、非公式権力が1990年代半ばまではGMSよりSMで、特にその生鮮売場で強かったことから察知できる。食品を主に扱うSMは、商品の平均単価と利潤率がGMSより低く、商品の店内加工率が高いため、早くからパートタイマーの基幹化に積極的だった。「GMSパートとSMパートとの一番の差は、GMSパートは与えられた仕事をこなせばいいけど、SMパートは自分が判断してやらなければいけないこと」という発言からも分かるように、筆者が調査を始めた1990年代後半では、企業のパートタイマー基幹化政策や基幹化レベルで、SMとGMSには相当な差があった<sup>13)</sup>。しかし、2000年を前後にパートタイマー基幹化に対するGMS企業の態度が大きく変わった。1980年代にすでに成長の限界に到達したGMS業界は、1990年代の長期不況のもとで大手企業の倒産が相次ぐなど、業態の存続自体が問われるに至った。この危機を乗り越えるためにGMS業界が打ち出した対応策の一つは、集客機能の高い食品の割合を高めるとともに、パートタイマーの基幹化を積極的に推進することだった。

ところで、パートタイマーの基幹化を積極的に進めると、職場における非公式権力が拡張し、企業の公式統制ラインが機能不全に陥り、企業の利潤創出構造が不安定になる恐れがある。従って企業にはパートタイマーの非公式権力を統制できる手段が必要になる。それが、本稿が「制限的内部化装置」と名づける人事管理制度なのだ。即ち、パートタイマーも能力によって職位と処遇が上昇するが、その幅は正社員より狭いようにする制度である。パートタイマーの処遇の上昇幅が正社員と同等になるとすれば、パートタイマーを使う本来の目的であるコスト削減にはならない。そのため、企業は制限的内部化装置を使い「コスト削減とパートタイマーの基幹化」という二匹のウサギを掴もうとするのだ<sup>14)</sup>。パート

13) これは、企業のパート基幹化政策と密接につながっている労組のパートタイマー組織範囲からも確認できる。2000年代初め頃までは、本研究の事例GMS企業のうち、企業の内部事情のため早くからパートタイマー基幹化を進めていたG3社を除く5社の労組は、フルタイムパートタイマーだけを組織していた。基幹化と組織化の関係に関する詳しい内容は金英(2004)第5章を参考されたい。

14) まだ制限的内部化装置を本格的に設けていないG4社の主任はこういう。「能力に従ってパートタイマーの時間給に大きく差が付けられれば良いと思います…私はその人の能力を見て仕事量を決めています、ど

タイマーの基幹化が早かった SM 企業は、問題にも早く直面したため、1990 年代半ばまでには制限的内部化装置を設けた。そして現在は、後発者である GMS 企業がそれを設けているところである<sup>15)</sup>。

## V. 制限的内部化としての改正人事制度

最後に改正制度が雇用区分による処遇格差にもたらした変化を検討し、制度改正を通じて企業はいかに二匹のウサギが掴めるかを見よう。

〈表 2〉は、G1 社と S1 社の社員区分別処遇や労働条件を整理している。この表に見られるように、事例企業の従業員は転居異動の有無を基準に大きく 2 つの集団、すなわち、期間の定めのない雇用契約と高い処遇の対象になる転居従業員と、短期間の雇用契約と低い処遇の対象になる非転居従業員に分けられる。有期雇用労働者である非転居従業員は、退職金に代表される企業福祉から除外されるか、適用されても同等の給付ではない。結局、非転居従業員の処遇は、今までの正社員と非正社員とでは、非正社員に近い。ようするに“パート”になったのだ。

勿論、管理職パートタイマーは典型的なパートタイマーよりは手厚い処遇が受けられる。では、そのようなパートタイマーが全体パートタイマーのうちどれほどいるかを調べてみよう。制度導入後 10 年近い 2003 年 8 月現在、S1 社パートタイマーのうち E パートの比率は 12.6%、主任以上の役職についている E パートの比率は 5 %程度であるが、彼女たちは殆ど元正社員である。また制度導入後 3 年が経った 2007 年 5 月現在、G1 社 C 社員 J2 以上のフルタイマー（S1 社の E パートに相応）は、元 L 社員を含めても G1 社パートタイマー全体の 3.6%（元 L 社員を除くと 2.3%）である。そして、主任以上の役職についている人々の割合は、元 L 社員を含めても 1%に過ぎず、制限的であっても内部化されるパートタイマーの極少数にすぎない。

次に賃金を比較してみよう。G1 社では N 社員の賃金を 100 とした場合、資格と職位が同じであれば、R 社員の賃金は 95、C 社員 M 層（J3～M3）の賃金は 85 になるように設計

---

うしてもパートタイマーから不満の声が上がってきます…公平性の問題を提起されます。」また、制度改正後 G1 社店舗のパートタイマーたちは、正社員の権限が大きくなった、と感じている。正社員上司が自分と親しいパートタイマーたちだけに昇格機会を与えており、それに対する対応策を模索するために、店舗の外で何回か集まったこともある。

15) この点は、G1 社が 1999 年にパート主任制度を導入したのは SM 店舗であって、GMS 店舗では 2004 年に導入したことからも分かる。また、G1 社の SM 店舗がパート主任制度を導入した時点は、他の SM 企業より遅かった。その理由も G1 社では GMS が主な業態であるからだ。

<表2> 事例企業の社員区分別労働条件（2007年2月現在）

企業	社員区分	賃金形態	賞与	退職金	契約期間	交代勤務	異動注3)	労働時間注4)
G社	N, R 社員	日給月給	5ヶ月	○	×	○	○	年間1920時間
	C社員 旧L社員	日給月給	4ヶ月・2ヶ月注1)	○	×	○	△	年間1920時間
	C社員 M層	日給月給	4ヶ月	×	6ヶ月注2)	○	△	年間1920時間
	C社員 担当者	日給月給	2ヶ月	×	6ヶ月	○	×	年間1920時間
	C社員 担当者	時間給	1ヶ月	×	6ヶ月	×	×	月149時間以下
S社	N社員	日給月給	5ヶ月	○	×	○	○	週40時間
	A社員	日給月給	5ヶ月	○	×	○	△	週40時間
	Eパート マネージャー	日給月給	3ヶ月	×	1年	○	△	週37.5時間
	Eパート 担当者	日給月給	2ヶ月	×	1年	○	△	週37.5時間
	Pパート	時間給	1ヶ月	×	1年	×	×	週35時間
	Hパート	時間給	1ヶ月	×	1年	×	×	週30時間以下

注1) M層-4ヶ月, 担当者-2ヶ月

注2) 店長のみ1年

注3) ○は転居異動, △は非転居異動, ×異動なし

注4) G社で賃金形態が日給月給である従業員は1年間の変形労働時間制

資料出所: G社-G社人事部(2007), S社-S社労働組合の専従役員との面接

したという。しかし、この賃金比較には諸手当や退職金、そして企業福祉費用は含まれていない。また、「旧L社員が3年後までにM層に昇格できなければ賃金が下がる<sup>16)</sup>」ことから分かるように、G1社C社員M層の賃金は、制度改正前に同じ職位・等級にいたL社員賃金より低い。C社員J2等級の賃金も、J2に相応する旧Cパートの賃金より低い。そしてC社員のJ1はC社員の9割を占めるが、J1になった旧Fパートの賃金は、金額でも賃金構造でも変化はない。労働条件の不利益変更はできないから、G1社幹部が言うとおりの「制度改正前後で人件費の増加がない」だろうが、同じ仕事をもっと低い処遇をうける労働者が遂行することになったので、今後企業は大幅なコスト削減ができることになったのだ。更に、旧Cパートにはなかった店舗異動の義務が、C社員J2のフルタイマーには課される。

所定労働時間は1日7.5時間だが実労働時間ではあまり差がないS1社Eパートの賃金は、同じ職位の正社員の8割レベルであり、「2割は転勤負担に対する補償」である。し

16) しかし、制度改正の2年後に会った元L社員（主任）たちは、筆者に対して、昇格の意思がないと宣言した。「昇格試験を受けなければ始末書を書かなくてはならないので試験場には出向くが、何の試験準備もせずに行ってただ座ったまま時間を潰して帰って来るの」であり、「元L社員の女性労働者の少なくとも半分以上がそんな選択をしている」という。「店舗のL社員はほとんどが既婚女性であり、未婚女性の場合も年老いた両親と同居している女性」である。彼女らが昇格を拒否する理由は、何よりも「M職になると労働時間という概念がなくなり、労働の強度があまりにも強くなりすぎるため、家族を抱えている私たちには到底無理」だということだ。「当初L社員を選択する時、他の選択ができないからその選択をしたわけで、制度が変わったからといって私たちの状況が変わるわけではない」という。

かし、大部分が元正社員である管理職パートタイマーは、正社員からパートタイマーに転換するときに賃金下がったのであり、ボーナスや諸手当による差が大きい。その結果、職位が同じである場合にEパートの年間賃金は「正社員の60-65%」に過ぎない。また、職位が上がっても差は縮まらない。例えば、S1社のあるEパート店長（正社員から転換、50代女性、店長として3店舗目）の年収は、正社員店長で最も年収が低い者の額より27%低く、同規模の店舗の正社員店長の年収よりは、40%以上低い（比率は2002年の年収額により筆者計算）。

要するに、改正制度では、パートタイマーであっても能力が上がると処遇も職位も上がるが、その処遇が同じ仕事をする正社員と同じものではない。その意味でパートタイマーに対する制限的内部化装置と呼びたいのである。更に、同じ仕事をより処遇が低い労働者が遂行するので、企業のコスト削減効果は倍増する。

## VI. 終わりに

本稿は、「雇用区分ではなく働き方を基準にした処遇」を標榜する日本の大手スーパー企業の人事管理制度が、正社員より低い処遇でパートタイマーの基幹化を図る制限的内部化装置であることを分析してきた。しかし、一部のパートタイマーの処遇が制限的に上昇した裏側には、家庭責任を背負っている女性社員の処遇の切り下げがあった。そうであれば、改正制度は家庭責任を基準に従業員の処遇の「均衡」を図った制度ではないか。

改正制度が働き方の基準にしているのは転勤範囲である。確かに民主主義国家において居住移動の自由は国民の基本権である。しかし、性別分業が単に規範というより制度として整備されている日本社会（大沢真理，2007）において、辞令一枚で直ちに北海道から沖縄へと飛んでいける労働者とは誰か。S1社では、パートタイマーとして出発した労働者が管理職に昇進するのではなく、家庭責任により社員区分を転換せざるを得なくなった元女性正社員たちが、管理職パートタイマーの大多数を占める。これは、企業が“家庭責任を持つ従業員の総パート化”に活路を見出した事例と見るべきではないだろうか。そのような大手スーパー企業の改正人事制度は、雇用区分の身分制を弱化させたかもしれないが、雇用区分の裏に存在していたジェンダーの身分制を露にし、強化するものと思われる。また、改正制度のこのような実相は、「男性稼ぎ主」モデルが支配するかぎり労働市場に公正性を実現しがたいことを、如実に示すものでもあるだろう。



## 参考文献

総務庁統計局『労働力調査』各年版

厚生労働省『賃金構造基本統計調査』各年版

21世紀職業財団『平成17年パートタイム労働者総合実体調査』

金英. 2001.『女性のライフサイクルとパートタイム労働』,ゼンセン同盟(刊).

——. 2004.「日本におけるジェンダーシステムとパートタイム労働：スーパーマーケット産業を中心に」,ソウル大学社会科学博士論文(未刊行,韓国語)

大沢真理. 1997.「パートタイム労働と均等待遇原則：経済的アプローチ」,『日本労働法学会誌』.

———. 2007.『現代日本の生活保障システム：座標とゆくえ』,岩波書店.

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.

労働政策研究・研修機構(JILPT). 2005.『パートタイマーと正社員の均衡処遇：総合スーパー労使の事例から』.

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」,『現代日本の失業(社会政策学会雑誌第10号)』法律文化社.

脇坂明・松原光代. 2003.「パートタイマーの基幹化と均衡処遇(Ⅱ)」,『学習院大学 経済論叢』vol.40 no.3

浅倉むつ子. 2004.『労働法とジェンダー』,勁草書房.

水町勇一郎. 1997.『パート労働と法律政策』,有斐閣.

Akerlof, G. A. & Dickens, W. T. 1992. "The economic consequence of cognitive dissonance", *The American Economic Review*. Vol.72. No.3. 1992. June.